

为什么有些團隊整體績效大於各部分的總和,而有些團隊整體績效卻小於各部分的總和?

爲了回答這一問題,工業設計師彼得·斯基爾曼幾年前設計了一項實驗。他在幾個月的時間里,從斯坦福大學、加利福尼亞大學和東京大學等院校召集了由商學院學生組成的若干個4人小組,讓每個小組使用下列材料搭建一座塔,能搭多高就搭多高。

- ①20根未煮過的意大利面
- ②1卷1米長的透明膠帶
- ③1根1米長的細線
- ④1顆標準大小的棉花糖

比賽規則只有一條:搭建結束時,棉花糖必須放在塔的頂端。然而,這項實驗最吸引人的地方不是要完成的任務本身,而是實驗的參與者:有些團隊是由商學院學生組成的,有些則是由幼兒園小朋友組成的。

商學院學生立刻開工,從戰略角度進行思考和探討,審視手頭的材料,評估各種想法並提出深思熟慮、富有見地的意見。他們想出好幾個方案,並對最有可能成功的那個進行打磨,整個過程體現出專業、理性和明智。在形成一個細節完善的方案後,他們分派任務開始搭建。

幼兒園小朋友則採取了一種不同的方式。他們沒有進行戰略規劃,沒有分析或分享

各自的經驗,也沒有提意見或做方案。實際上,他們幾乎沒進行任何討論。他們只是擠在一起,互動既不順暢也沒有條理。他們會突然從對方手里一把抓過材料就開始搭建,根本不遵循什么計劃或戰略。他們的交流總是簡短有力:“這兒!不是,是這兒!”他們的全部技巧或許可以被描述爲大伙兒一起嘗試使用各種辦法。

倘若讓你賭哪個團隊會贏,那絕不是什么難事兒。你多半會賭商學院學生贏,畢竟他們具備出色完成任務所需的才智、技能和經驗。我們通常都是這樣考慮團隊績效的。我們假定技能嫺熟的個體聯合起來將產生高績效,就像我們假定“2+2遠大於4”。

不過這次你可能賭輸了。在幾十次實驗中,幼兒園小朋友搭建的意面棉花糖塔平均高度達到66厘米,而商學院學生搭建的平均高度則不到25厘米。

這一結果讓人費解,因爲它就像一種錯



團隊密碼

們聯合起來的績效完勝商學院學生!然而,這種錯覺,亦如所有錯覺,它們的產生就是因爲我們的本能引導我們關注錯誤的細節——個體技能。然而,個體技能在這裡並不重要,重要的是個體之間的互動。

商學院學生看上去是在合作,但其實他們是忙於一個被心理學家稱爲“身份管理”的過程,即弄清楚自己在整個群體中的地位:誰是領導者?可以批評其他人的想法嗎?這裡的規則是什么?他們之間的互動看上去挺順暢的,但其實他們的行爲隱含着猶豫、無效率及微妙的競爭。他們的心思沒有放在任務本身,而是在揣摩彼此的意圖;他們把太多時間花在了身

份管理上,以致未能抓住問題的本質,即棉花糖相對較重,意大利面很難固定。結果,他們搭建的塔經常坍塌,時間還不夠用。

幼兒園小朋友的行動從表面上看似似乎沒有章法,但是當你把他們看成一個整體時,他們的行爲既有效率,也有效果。他們沒有爲身份競爭,而是活力滿滿地並肩作戰。他們迅速地行動、不斷地發現問題並爲彼此提供幫助;他們敢於嘗試、敢於冒險,並留心結果,這些做法幫他們找到了有效的解決方案。

幼兒園小朋友之所以能夠取得成功,不是因爲他們比商學院學生聰明,而是因爲他們合作的方式更聰明。他們採用了一種簡單而有效的方法,藉助這種方法,一群普通人整體創造出的績效遠遠大於他們各自績效的總和。群體文化是地球上最強大的力量之一。我們在成功企業、冠軍團隊、興旺家族中都能感受到這種文化的存在,而當這種文化缺失或是產生了不好的影響時,我們也能感覺得到。我們甚至能測量出這種文化對企業利潤的影響。哈佛大學對200多家企業的研究表明,一種強有力的群體文化在10年間將企業淨收益提高了765%。然而,強有力的群體文化的內在運作機制卻一直很神秘。我們都希望我們的組織、社區和家庭具備這種文化,也都知道它很管用,但不清楚它是如何發揮作用的。

作者:[美]丹尼爾·科伊爾

完美的車門

一群美國汽車公司的高管到日本參觀裝配生產線。在生產線末尾,車門裝到了鉸鏈上,跟美國車廠的做法一模一樣。可有個步驟卻沒出現:在美國,工人會用一支橡膠棒敲敲車門,確保嚴絲合縫。

美國人十分迷惑,就問日本人,你們是在哪一個步驟確保車門跟車體嚴密貼合的。日本嚮導腼腆地笑了:“在做設計的時候。”在日本的汽車廠,他們不是檢查毛病,收集數據,然後找出最好的解決辦法,而是在一開始就設計出想要的結果。如果沒得到想要的結果,他們就知道,肯定是源頭的某個地方出了問題。

在下線的新車中,日本車上的車門都跟車體很合適,日本人用不着雇人敲車

門,也用不着買橡膠棒。更重要的是,在事故中,日本車的車門似乎更堅固、更耐衝撞。這一切只有一個原因:他們從一開始就確保車門的尺寸是合適的。

美國車廠的橡膠棒,就像多數個人和組織的領導方式——遇到了不符合預期的事情,就推出一連串有效的短期方案,直到取得滿意的結果爲止。

短期看來,兩種做法的結果差不了多少,但正是那些我們看不見的東西,讓有些人更有可能取得長遠的成功——這些人明白一個道理:完美的車門應該始于設計,而不是靠後期的擺弄。

文:西蒙·斯涅克 圖:楊志平



我記得工作中的一次團隊討論,我們本來要進行頭腦風暴,讓員工產生自己被重視的感覺。頭腦風暴的意義在于接納所有的想法,不做負面評判。可團隊中的一個成員幾乎對每一個建議都做出了負面評價。他最喜歡的說法是“這不行”,“我們之前從未這麼做過”。但是當我讓他提出自己的想法時,他卻什么也說不出來。

不知道爲什么,這個場景深深地刻在了我的腦海中,因爲那是我見過的最極端的僵化思維案例。那個同事無法跳出自己看待問題的固有心態,無法想象自己從未體驗過的解決方案。他和其他人一樣,迫切地希望對同事在困難的一年中的工作做出認可——他絕不是不認同我們的目標——但他的思維太過僵化,無法擺脫自己的成見。

真想成爲法則思考者,這種心態

顯然不對。你需要學會放棄,學會放鬆,接受改變,接受不同的和新的想法。當然,並不是所有想法都具有可行性,但你必須對其他具有可行性的方案保持開放心態。

我可以保證一件事:如果永遠只做過去做過的事,你將一事無成。你會陷入停滯,受到歷史的桎梏,沉陷於一成不變的常規。情況好時,這種做法可能足以應付局面,但你卻主動放棄了無數種可以讓局面變得更好的可能性。情況變糟時,僵化的思維方式只會阻止你走出困境。無論你遇到的是經濟、人際關係、生活方式還是與工作有關的問題,如此局限自己顯然不可取。

世界不斷發生着改變,無論是在工作還是家庭生活中,你承受的壓力都會逐年變化。所以,舊的方法不僅不再是最有效的解決方案,甚至可能變得毫無用處。我們想要領跑時代,就需要用最佳方式解決問題,而不是用過去用過的、僅僅是最糟糕的方式解決問題。我們希望擁有全面的選擇,不希望對自己做出毫無意義的限制。

從現在開始,不論是公開表達還是僅在自己的腦海中,我們都要排斥“過去從未這麼做過”的不合理想法。只有這樣,你才能抗拒導致自己難以有效解決問題的僵化、死板的思維方式。

作者:理查德·泰普勒 傅婧瑛

如何才能讓孩子跟你說出心里話?家長要先學會去“聽”

經常有父母感到迷茫和困惑,覺得自己很願意去瞭解孩子的世界,也願意去和孩子建立好的親子關係,但不知爲什么孩子有什么事還是不願意和自己說,很難走進孩子的內心,成爲他信任和願意傾訴的人。

有些父母甚至專門學習了關於如何溝通和傾聽的課程,但仍然没有什么效果。傾聽的確是和孩子建立關係的一個重要環節,絕不僅僅是技巧或方法這麼簡單,而是需要用心去靠近和感受對方。

真正的傾聽是心與心的靠近

傾聽不是一件容易的事。我們習慣了用理性的頭腦去聽,並且在聽的時候頭腦高速運轉,忙着算計、分析、評價、解決問題。就像台灣心理諮詢師周志建所說:真正的傾聽需要一種單純、一種簡單。

我們必須把自己“變成5歲的孩子”,用一顆赤子之心進入別人的生命。真正的傾聽應該是情感的、靈性的、直覺的,不是靠理性的頭腦,而是需要一種生命的投入,去解讀對方的生命故事,“只有生命可以抵達另一個人的生命”。

傾聽要設身處地體會對方的感受

學會傾聽,首先需要看到這個人。要做到這一點,需要我們放下自己,放棄想當然,放緩腳步,蹲下身子,真正站在對方的角度,設身處地地去體會他的心情和感受。

比如對待淘氣的孩子,我們不僅要看到眼前這個孩子的調皮、叛逆、哭鬧,還要用心靈的慧眼看到孩子這個“人”。

我們可以仔細回憶一下平時與孩子之間的互動,我們真的“聽到”孩子在說什麼嗎?真的體會到他當時的切身感受和需要

嗎?

——孩子回家很開心:“媽媽,我今天語文考試得了95分!”“哦,不錯。你們班有多少90分以上的?你那5分丟在哪里了?”

——孩子把腿磕破了,疼得直哭。“早就告訴你,走路要看着道,別上躓下跳的,說多少遍你都不聽,這下知道疼了吧。”

這些是多么熟悉的場景和對話。我們總是看到問題,看到分數,看到自己正確的地方,看到孩子做得不好的地方,就是沒看到孩子自身的感受和需要。

有時候我和兒子之間的互動情景也讓我深受啓發。有一天晚上,兒子整理書包時,獻寶一樣翻出他在學校畫的“軍事地圖”給我看。我當時有一堆家務事要忙,走過來匆匆瞟了一眼:“哦挺好的,有意思。”兒子沒再說什麼,自己拿着畫琢磨着玩去了。

那一刻我突然意識到自己的敷衍,家務事稍後再做也不遲,陪伴孩子更重要。於是我坐下來,和兒子一起看這張地圖。我邊聽邊問,兒子說得開心,我聽得有趣。

如果我不曾放下自己的事情坐下來,願意進

入孩子的世界,並帶着好奇向他提問聽他訴說,那么我只可能看到那張筆法幼稚的地圖,不會看到地圖背後還藏着一個孩子的靈動世界。

通過提問發掘孩子內在的力量

在傾聽中除了“看到”,還可以進一步從中發掘孩子內在的力量。好的傾聽是能夠帶給人力量的,這樣的傾聽,就會帶來好的問題。

什么是好的問題?就是那種會讓人微微一愣,促使他思考的問題。我曾經聽過這樣一個故事。一個女孩一直被抑鬱情緒所困擾,對什么事情都打不起精神,

覺得自己一無是處,生活了無生趣。諮詢師專注地聽完她的訴說,很認真地問了她一個問題:“你說自己快被抑鬱情緒吞沒了,陷在其中不能自拔,可是你還是做到每周一次將自己梳洗清爽,努力走出家門,穿過半個城市,坐到我面前。我很想知道,是什么力量讓你克服抑鬱情緒,堅持做到這點呢?”女孩一下子愣住了。

答案顯而易見,卻又是她從未想到的:是她自己的力量讓她做到這一點啊!雖然覺得自己一無是處,有種種不如意,可是內心深處還是不想放棄自己,還是想把自己拉出情緒的泥沼。

這句問話像星星之火,喚起了女孩內心的力量感,儘管是那么微弱,但轉機就由此發生了。因爲這個問題幫助女孩發現:原來自己還是有力量的啊!

這個故事讓我深受觸動。我也是由這個故事漸漸明白,什么是真正的傾聽。不妨在傾聽時問問孩子這樣的問題:你爲什么會这么想?爲什么會这么做?你是怎么做到的?這樣做時,你有什么感受?心里是怎么想的?

有一天上學的路上,兒子告訴我,他自願報名了下周的數學課PPT主題演講。?“哇,真不錯!”我摸摸他的小腦袋,我想了想,又問他:“對了,你爲什么想演講呢?”孩子明顯思考了一下,說:“演講的感覺很爽。”我再追問:“怎么‘爽’呢?”“就是我可以把我想說的表達出來,特別過癮。”

“明白了,站在大家面前,把自己的想法大聲說出來的感覺確實不錯。不過這需要提前做好準備和練習,你打算講什么主題呢?”接下來,我們就開始討論要演講的主題。

我的提問讓孩子原本模糊的“想要演講”的念頭清晰化了,讓他看到“想”的背後原來是他喜歡當衆表達自己的想法,他喜歡站在講臺上的感覺。

孩子需要真正的傾聽,傾聽也會讓你更加瞭解孩子,創造出一個積極、溫暖的親子關係。我們希望自己怎樣被對待,就知道該怎樣對待孩子。

愛人如己以己度人,真正的傾聽就由此開始,走進孩子的內心世界也由此開始。

作者:凌想