

人际沟通分析与新兴变革, 等级对话的关键

Madeleine Laugeri, O-PTSTA

Madeleine Laugeri 女士在这里介绍一种名为“新兴变革”的理念，她将此理念运用于对三种组织契约的专业观察与阐明。她会向我们展示如何将此方法融入 FOX 的图形，并同时介绍两种功能障碍以及这个新概念的应用实例。

摘要

这篇文章是关于一种名为新兴变革的心理动力学理念，这种理念在机构中帮助其成员了解人际沟通过程并组织等级对话。

它描述了存在于机构中的以下三种能量级别:

- 计划变革
- 新兴变革
- 构成主义

这些能量与以下三种基本契约有关:

- 远景契约
- 使命契约
- 合作契约

这篇文章综合Gelinass的构成主义模型和Fortin与Berne的组织理论(Fox在他的文章中对后者所使用的图形已有介绍)。在Gelinass和Fortin成就的基础上，我开发了一种新的图形以便将三种能量和三种契约进行整合，并促进对Berne 的组织理论的理解。

新兴变革的理念向我们提供了一种全球性的远景和组织或团体内人际沟通的管理，并由此达到提高合作与业绩的目的。新兴变革图形在介绍三种变革动力的同时可以有效地结合Fox的图形，并避免与Berne所展示的组织文化中个人状态的冲突。

在此文章中斜体字用于标明新兴变革的专用术语，第一字母的大写则表明，在注脚中有此术语的定义。若在两种不同学术领域中有类似的用词，我们以人际沟通分析学中的定义为标准。

目录

人际沟通分析与促进变革, 等级对话的关键	1
摘要	1
目录	2
引言	2
心理动力学模型的元素	3
组织中的多种能量	4
计划变革还是新兴变革?	6
契约	7
成功的剧本	12
有关 OK++和促进对话的介绍	12
不同场景与功能障碍	13
失败的场景 1	13
失败的场景 2	14
结论	15
参考书目	18

I. 引言

团队成员与团队管理者对日常工作的认识不尽相同。有些说法，例如：“我们同舟共济”或“我们向同一个目标努力前进”，只是一种假象，迟早会被揭穿的，尤其是在时间的考验下或是危机给个人或团体带来压力的情况下。但无论如何，如果管理者与团队能坚持持续的对话，并讨论他们互动的方式与内容，他们仍然能够团结一心、行动一致。这种正式的对话过程保证每个人的价值观、情感与需求得到合理的关注。

我观察到有些管理者在管理内部事务的时候将重点放在个人荣誉上，而不是与其他团队成员或同事的合作以及其共同作用上。尽管他们的同事也在同一机构工作，他们彼此之间几乎互不相识，并且认为一起做事不过是浪费时间。

同时，有些管理者经常抱怨说，他们对某些情况不知该如何处理，并感到无助。他们求助于外部专家或咨询师，尽管在某些领域里，同事或团队成员完全有能力帮助他们。

我也观察到，有些团队成员经常没有得到有关战略方向的信息，而是被迫以一种以自我为中心的方式工作。这种工作方式似乎可以在局部达到优化的效果，但对整体结构来说是次优的。

我们可以将这些观察从信息的角度进行总结。在机构中，信息既没有在不同的等级之间垂直自由流通，也没有在同等级内平行自由流通。倘若流通，也带着来自信息源的偏见。

这篇文章的目的，便是来促进无偏见的双向信息流通。

II. 心理动力学模型的元素

*新兴变革*是用于分析并校正机构中人际沟通的一种工具。*新兴变革*这个术语是指通过人际沟通的过程，将机构的行动战略元素结合其环境战略元素，并由此达到最大限度的组织团结力。

也就是说，所制定的行动将在最短时间内、最有效地满足环境要求。

机构中不同组织里的每一人对此过程负责。只有一人不受其约束：他就是最高职权的拥有者，因为他没有同级工作人员。

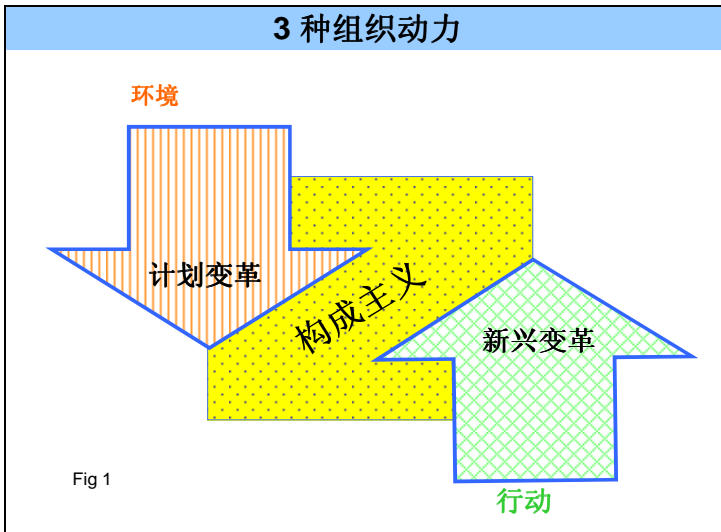
组织中的多种能量

Gelinas 和 Fortin 强调，在复杂的机构中，有两种活跃的能量形成对立。第一种相关于对环境的管理，叫做计划能量。第二种相关于对行动的管理，叫做新兴能量。还有第三种能量，叫做构成主义，可定义为事物的“此时此地”，它是前两种能量和其它元素之间的对话所产生的动态结果。

Gelinas 和 Fortin 把计划能量称为计划变革，把新兴能量称为新兴变革。计划与新兴能量在信念、情感和行为所形成的网络中循环。附属于这两极的语言所描述的是单方的优先权。有时似乎位处两极的人无法相互理解。

我的研究表明对话是可行的。对话能够通过创建共同的参照系统，帮助一个组织跨越自上而下的计划变革与自下而上的新兴变革之间的语言差距。

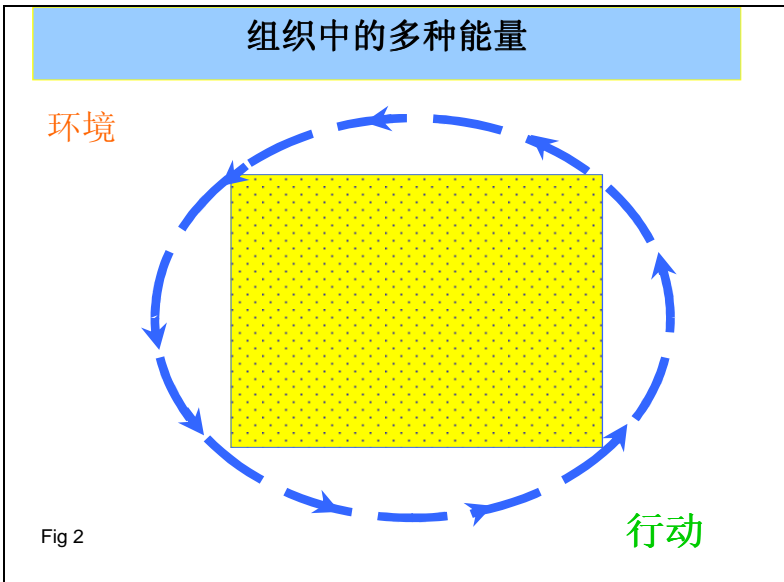
我用两个箭头标明这两种能量(图.1)，一个自上而下，象征性地将目标带入系统。另一个自下而上，代表相关行动的信息，在上升的过程中穿过各个等级的不同层面。



构成主义是一个企业此时此地可见的部分(公共结构¹)，在此以黄色的长方形标明。它包括箭头的部分，由此体现出，构成主义受两个箭头以及其它因素互动的影晌。

系统的环境显现出行动目标以及系统资源。结构的外部界限围绕着使命以及职业的相关标准而发展。系统通过完成使命，用产品或服务满足环境需求。(图.2)

两种能量构成一种互补的循环体。



计划变革还是新兴变革

一个管理者有时在与下属互动的时候会采用计划变革的方式，而在与同级工作人员合作时则采用新兴变革，以便建立或执行使命契约。除最高职权的拥有者外，所有等级里的成员都参与新兴变革的过程。因此，“新兴变革”是对整体社会动态的描述。

(图 3)

A. 计划变革

计划变革代表决策和筹划机构流程的能量。这就是最高职权者在此起的作用。这种能量从所体现出的持续性中获得合理性。它以对环境的管理和对结构的调整(相对外部战略元素)为核心，在给与结构意义的同时，保证了它的存在。

*计划变革*的箭头代表着一个系统中所有内部结构里的决策者所产生的共同作用。每个结构，以其领导者为代表，拥有 *计划变革* 中的一个元素。

计划变革 是团队中最高职权者的优先权，但并不是他独有的特权。每一个人当作出相关目标的个人行动决策时，都会采用计划能量。(例如: 用哪一台机器工作).

领导作为计划变革的主管者，负责管理以下两种契约:

1) 远景契约

远景契约 包含所有计划的目标以及其优先化。管理者收集信息，以便作出相关环境战略元素的决策(与“非战略“相对)。换言之，领导为达到目标，必须在复杂的系统中区分关键元素。环境既是内部的，也是外部的²:

在外部环境中 (外部界限) 存在以下不稳定因素:

- 市场、客户、竞争对手、供货商、政治与经济现状、社会法则、等等

内部环境包括以下元素 (主要的和次要的内部界限):

- 管理者的某一个或多个高级管理人员
- 拥有影响力或有利资源的同事
- 管理者的同级工作人员，以及机构中所有不属于各自结构的员工。

管理者在所采集的信息以及其优先化考虑的基础上，设定出 *远景契约*，并在考虑到内外部现状的前提下制定目标。

2) 使命契约 (A 部分)

*使命契约*由两部分组成。它保证对话围绕着议定的公共结构的发展持续进行。这个结构是实现远景契约的必要资源(图.4)。

领导在设定目标的过程中，也负责制定有利于完成任务的流程。

使命契约 (A 部分) 是一个复杂的步骤，它同时牵涉操作性和功能性参与者 (团队组织³)。这个步骤的目的是以自上而下的方式公布目标，同时以自下而上的方式与参与者商议如何开发双方认可的、相关机构发展的提案，管理者从而可以作出决策，为所有参与者设定最理想的工作条件。

为此，管理者要求团队提出双方认可的、相关任务分配和战略的提案，然后在*使命契约*的框架内，进行关于管理者远景与团队远景的协商。

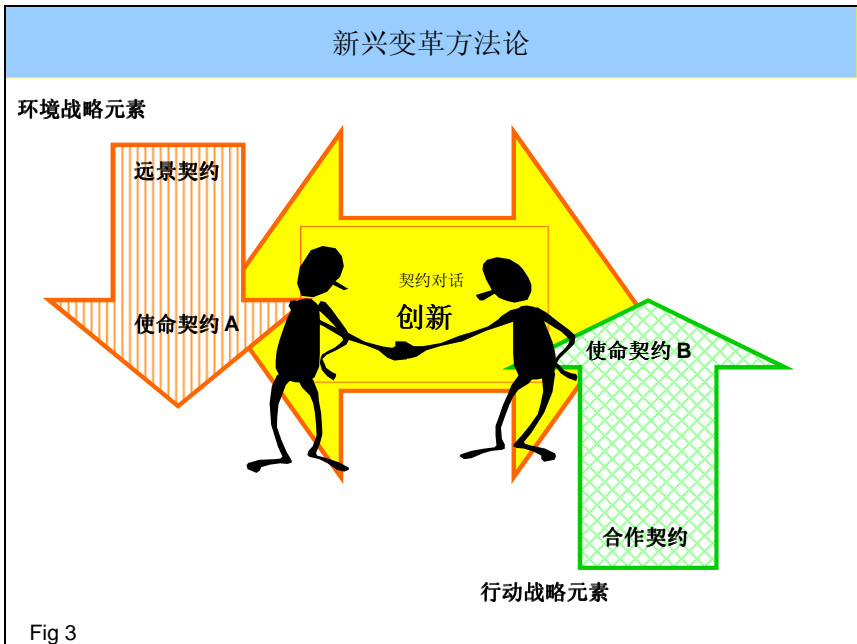
这一步骤以管理者的伦理价值观为基础(对结构与合作的无条件支持)，目的是保证行动的效率 and 成功时的满足感。*使命契约*中，团队领导(*使命契约 A*)与成员(*使命契约 B*)就自己的观点进行持续的调节与协商。

B) 新兴变革

新兴变革代表着按照计划变革的要求去分配和实施行动的能量。*新兴变革*的重点是最专业的方式完成整体任务。对工作的热爱是一个企业的核心，也是它存在的意义。

新兴变革的箭头象征着系统中所有内部结构的所有团队人员，在行动时相互连接而产生的共同作用。每一个结构都拥有新兴变革的元素之一，这个元素象征着完成行动的人员。我们在以上相关*计划/变革*的篇幅中提到的环境战略元素，还有另外一种战略元素叫做行动战略元素，其特性与环境战略元素迥然不同：

所谓行动战略因素是指部门或项目中的内部和外部状况，和所有在日常工作中决定任务成败的元素(缺席，疾病，冲突，能力，物资运送中断，地理位置，团队或行动的历史背景)。团队相互了解越深，对这些元素的管理就越有效。然而，这些元素的部分对管理者来说并非显而易见，因此它们的重要性经常被参与者所低估。



新兴变革与计划变革不同，在计划变革中只有一人作出决策。新兴变革出自于每个团队人员的对于自己成功远景。

如果这些远景不能被恰当管理或以一种双方认可的方式优先化，那么计划变革的人会被多种来自不同人员或方面的、不同的战略元素所充斥，他做重要决策的能力也会受到干扰。

团队成员以新兴能量的方式，在*使命契约*的范围内与同事进行商议，并由此为行动决策提供元素。

团队成员通过以下两种契约管理新兴变革：*合作契约和使命契约* (B 部分)

3) 合作契约⁴

就像个人对自己生活中的某些事物没有责任感，而把失败归罪于偶然一样，有些团队没有动力处理日常工作中的问题，而总是对自己的领导有不现实的期待。通过合作契约，参与者鼓励他们的团队为他们那一等级能够解决的难题负责。

他们在团队中建立对话模式，以与领导进行双方认可的对话⁵。团队从而有责任收集和优先化与行动相关的战略信息，并且提议如何向领导汇报，这样领导所获得的便都是重要信息。由此，结构的发展得到保障，实现并保持预定的业绩目标也就不再成为难题。

合作契约意味着每个成员优先重视人际关系，并且在级别和职位之外，有放弃个人考虑以使组织整体的利益最大化的准备。他们通过这样一种无条件的团队内的团结来体现他们对其领导的价值观的尊敬（即结构化的无条件的支持和协作）。界定清楚的合作契约保证了结构的凝聚力。

合作契约要求高度的个人自治权，对自己及其同事的业务水平的信心，对各自弱点的分担，以及共事的愉悦。正是因为使命契约，使得对远景的贡献形成双方对话，并在其中达到 1+1>2 的效果。

4) 使命契约 (B 部分)

使命契约的第二部分是关于与领导达成一致的互动模式，以及在等级关系中下级的需求。在该部分的契约里，成员被授权进行等级对话并与领导建立相互认可的关系：他们为使命作出贡献（任务分配，战略），反映出行动状态的非剧本性的现实。当该契约生效时，上下级将保持彼此满意的对话，并成为彼此信任的伙伴

C. 构成主义

构成主义的学派众多。本文章并不旨于对该理论进行细节上的讨论，而是专注于探求构成主义与人际沟通分析的联系。Berne 本人直接受到控制论专家的启发，特别是 Norbert Wiener 和 Gregory Bateson。

构成主义是在一个既定时间内对一个系统进行社会观察的结果。现实作为人际互动的结果是由行动者协同创造的。在社会的层面上，如 Berne 的描述，它被表现为（可从外部观察到的）公共结构。

根据 Peter Drucker⁶ 的理论，每一个个体成员的行为都源自于他们自己的行事准则。这是对现实的共同理解。只有当每个人的行事准则都多少一致时，组织才能在求生存以外得到发展，并试图在效率，道德和美学角度达到更高的目标。

在心理学的角度，公共结构包括了个人结构和私人结构。我们可以观察到工作框在组织图表中是如何构架的，即，实际成员是如何参与和管理行动的（任务的动机，疾病，旷工等）。（图表 4）

若这三项契约（远景，使命及合作）处理恰当充分，计划变革和新兴变革将和谐地融为一体，对现实的普遍理解也将达成一致。环境和行动战略元素于是统一。

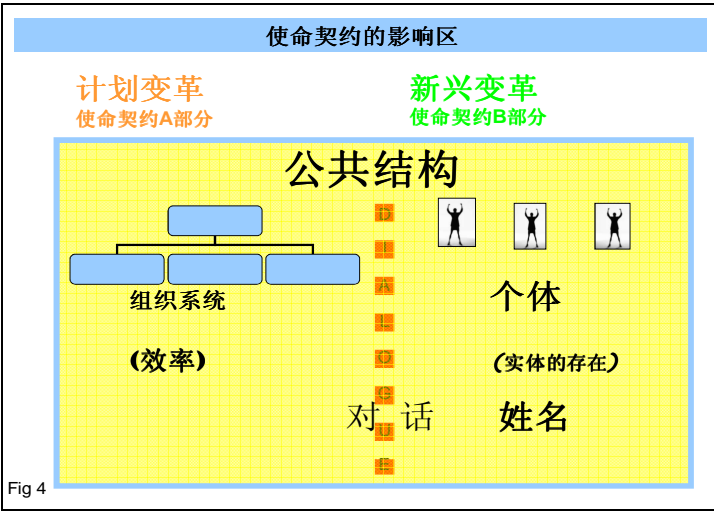


Fig 4

成功的剧本：成功的使命契约（图表 3）

在成功的案例中，领导者的价值观明确、相关性强、并与原则和文化统一。契约中的规则建构了团队成员和管理者之间的持续对话。领导在形成团队的过程中与他的下属达成共识。对话存在于系统的结构中，保证了行动战略及环境战略方面的无偏见信息得以流通。

III. Fox 图表中 OK++ 新兴对话的介绍

（图表 8 在文件末页）

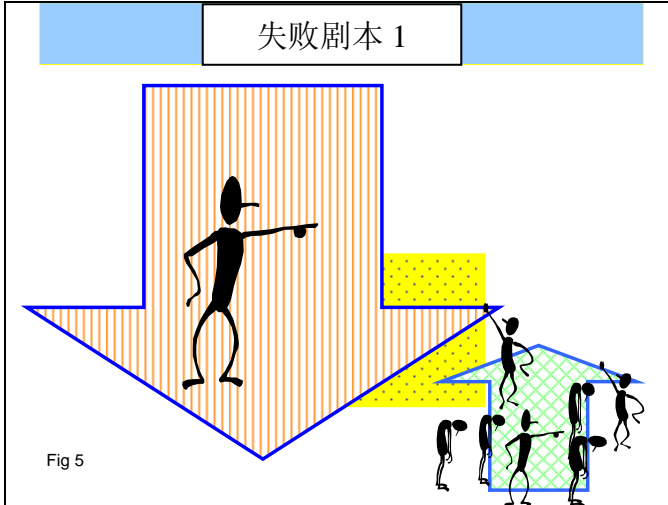
环境和行动的概念，以及围绕它所产生的计划和新兴的极化在 Berne 的组织理论和 Fox 图表中都有所介绍和呈现。在“团队权威”一栏（“领导力和原则”）以及“团队成员和团队合作”一栏中，可以插入“计划”和“新兴”的箭头，并在理想情况下联接于“社会对话”中的“公共结构”层面上。

从“团队权威”包含“领导力和原则”这一点上可以推导出领导的众多责任，其中包括远景契约（发展目标和原则）以及使命契约（组织结构和实施章程）。

正如“团队成员”和“团队协作”栏包含了“个体”和“私人结构”的概念，我们可以得出的结论是：团队成员有责任共享和分析行动经验，并将其结构化。因此合作契约也可以穿插在这些栏目中。

IV. 剧本和功能障碍

我的研究揭示了两种常见的功能障碍，我称之为失败剧本 1 和失败剧本 2。两种功能障碍都源自于新兴变革和计划变革之间对话的失衡。通过契约分析（被动性）可以看出这种失衡带来了污染。



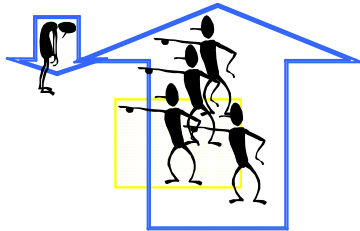
失败剧本 1 - (图 4).

在失败的剧本 1 里，问题可能出现在远景契约中：决定和战略的制定并没有考虑实际环境中的要求，机会和局限。或者/同时，以下情况出现在使命契约中的 A 部分：计划变革的权威和责任被忽视了。激烈的争论影响了领导的业务发挥。结构的生存受到了威胁。

案例 1

某产业的私人研究中心，科学家集中于学术成果研究，却极少将成果运用于产品的改良。高额的研究成本和不成比例的投资收益使该研究中心的运转受到威胁。

Losing script No 2



失败剧本 2 – (图 5).

在失败的剧本 2 中，问题可能存在于合作契约：决策和战略的制定并没有考虑实际行动中的要求、机遇和局限。或者/同时在使命契约（B）中，管理者过少地咨询了团队，或团队还没有准备为组织的发展作出协同的贡献。

案例 4

某 IT 公司，为迎接上级经理来当地培训中心视察，该培训部的欧洲经理要求立即准备 300 份培训手册。在他下达任务的当天，2 名工作人员生病，3 台打印机故障。由于无法推迟交期，全工作团队都承受了很大的压力，士气低落。

经理仍需要计划并决定与行动的成功相关的细节。不幸的是他也许并不具备一些与行动相关的知识，他的计划也不尽完美。当此类失衡出现时，结构的生存也将受到威胁。

这两个失败的剧本也可以相互连接：例如当在社会层面上剧本 2 出现时，在心理层面上，领导者内心可能会上演剧本 1，即，他担心会被他的团队压倒。相反，在剧本 1 中，团队成员可能感觉到领导威胁到了他们在系统中的存在，或者系统本身的存在。

案例 5

一个正在开发新产品的食品制造厂经理雇佣了我，因为工头之间出现了矛盾。一些员工掌握了新技术，于是经理委派了专家去汇报生产线上的问题。新兴能量短路，因为专家直接向经理汇报，而跳过了工人—工头—经理—管理层这一过程。工头失去了收集、优先处理和汇报行动战略元素的优先权。于是合作契约失去了意义。使命契约 (B) 在失败的剧本 2 中失去了公信力。相互关心缺乏，矛盾在人群中产生。

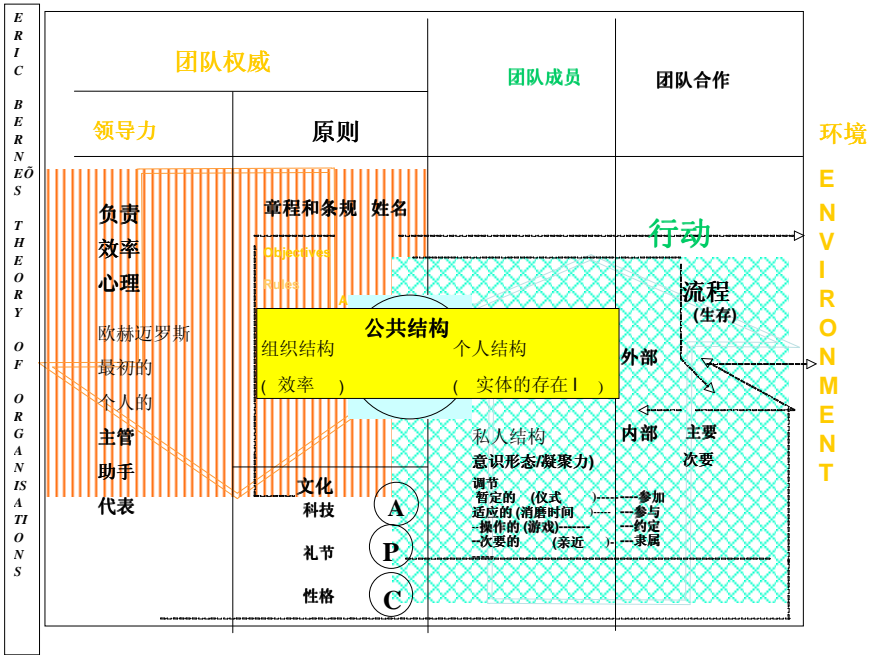
正如在新兴变革概念中介绍的那样，该团队得以把问题确定在使命契约及如何影响他们的合作契约的层面上。通过协商使命契约，专家将向工头汇报，工头将整理和排序好的资料上交给生产部门总管，再由生产部门总管与专家一同参加管理会议。

VI. 结论

心理动力学的新兴变革理论提供了一个了解组织内部各结构中的人类进程的整体视角。它对任何阶层的人员都适用，并将他们放在一个接受挑战的位置上。它向他们介绍了组织动态学，促进了契约的形成，并为组织增添了动力。所以它在短期内即可使管理人员、团队成员和团队拥有自主权。

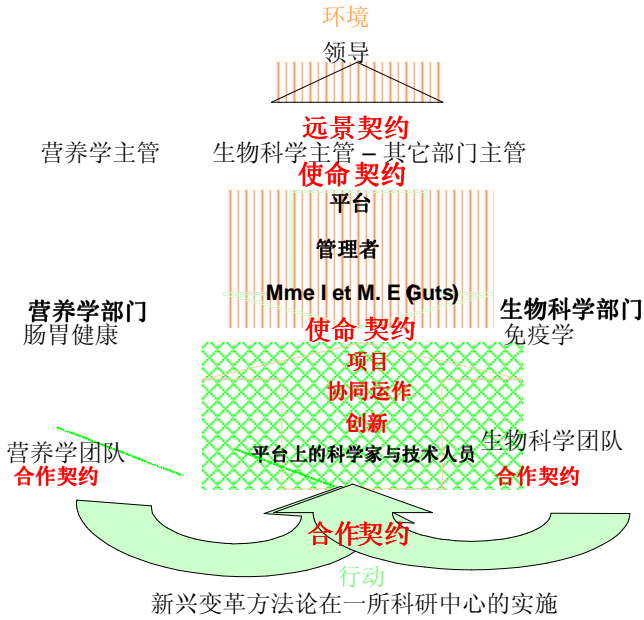
新兴变革的方法论具体并直观地呈现了一种团体动态，这种团体动态以彼此赞同的、计划和新兴能量之间的价值观、战略、和情感为基础。它与 Fox 的图像相互补充，强调了两种组织内部动态和它们之间的互动，以及由此引发的公共结构的持续发展。

总体上，它为团队成员提供了使用 Berne 的组织理论和人际沟通分析的工具。



Eric Berne 的组织理论图形

内脏平台流程的创新



Bibliography

¹Arthur Gelinas and Regent Fortin (Teachers at Quebec University) .- "*The management of teachers continuous training in Quebec: Ennovation or the Emerging Change*" 1996p.119

article based on Maturana and Chekland's constructivist theories.

² Berne Eric, *Structure and Dynamics of Organisations and Groups* – Grove Press – 1963-

³ Fox Elliott.M. Eric Berne's Theory of Organisations – TAJ 8,148-154

⁴ Energy : "what a system owns if it is capable of producing work". "A vital force capable of bringing change" (Robert dictionary).

⁵ Berne Eric, *Structure and Dynamics of Organizations and Groups* Grove Press -1963: pp. 320 Environment : « The universe outside the group space » - pp.242

Activity : « Purposeful work done by a group on its material".pp.237

⁶ Ibid. p249 « Public structure: The individual and the organisational structures which are open to public observation. Individual structure: the specific individuals, represented by their personas, who make up the membership at a given time".

⁷ Pierre Gioan, "Dictionnaire usuel" Quillet, Flammarion 1960-"Job given to a person or a group to accomplish a definite task".

⁸ The Mission contract is an on-going dialogue around the elaboration of the Public Structure.

The Vision contract is an on-going dialogue about all the planned objectives and their prioritisation.

The Cooperation contract is an on-going dialogue between team members around the tasks management.

⁹ Berne Eric, *Structure and dynamics of Organisations and groups* – Grove Press – 1963 – p.58

Definition and diagrams of the Major and minor external and internal borders.

¹⁰ Ibid. p 238 The organs that ensure the survival of a group

¹¹ The author differentiates between Cooperation relationships taking place between peers and Collaboration relationships taking place between subordinates and hierarchy.

¹² This does not mean that everyone should be consulted all the time about all situations. It means that the team has agreed on a process allowing to identify when, how, and on what subjects, the team will consult to guarantee that the leader will get objective, realistic, and relevant information.

¹³ Berne Eric, Structure and dynamics of Organisations and groups – Grove Press – 1963- p.99

Transactional Analysis and Psychotherapy – Petite bibliothèque Payot éd.1971 – p.81

¹⁴ Peter.F. Drucker , The practice of management"- Pan Books LTD -1968 pp.167

¹⁵ Ibid. Ibid. p249 « Individual structure: the specific individuals, represented by their personas, who make up the membership at a given time.

¹⁶ Private structure: the group imago of each member".

¹⁷ Ibid. p 57 "While it is useful to try to understand what a structural diagram might represent, it must always be remembered that this is only a preparation for meeting real people participating in real transactions-"

¹⁸ Ibid. - Environment : "The universe outside the group space" - pp.243

Activity : « Purposeful work done by a group on its material".pp.237

¹⁹ Ian Stewart, Van Joines – TA Today –Russel Press LTD 1991 – pp.173: Passivity: "how people do not do things or do not do them effectively".

²⁰ Ibid. p.238 Agitation: "The collective strength of active individual proclivities"

²¹ Gilles Pellerin – TSTA-O calls "Sous-fonction", literally "below the function" the situation in which the leader inappropriately invests his energy thinking and organising the activity strategy while his role should be in the proprietary management of his Environment...