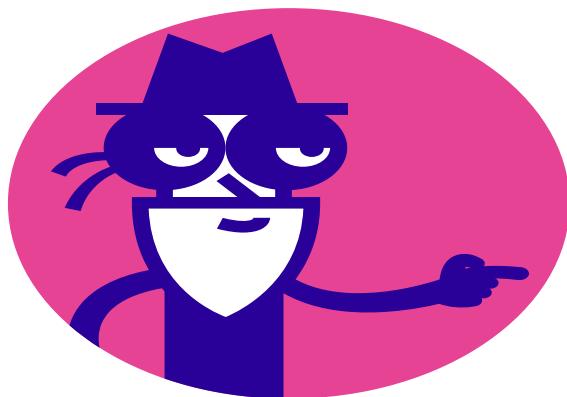


# 点子交换—— 头脑风暴的突破 创新



Pepe Nummi

This is a test-reading copy of an unpublished book for 叶小颖,  
Angela, Frank, Catherine and Minmay.

Not for public circulation !!!

## 目录

关于作者

前言

第一章：简介

第二章：欢迎来到引导的世界

第三章：点子交换-引导的方法

第四章：创建愿景

第五章：问题解决

第六章：部署会议

第七章：创新

第八章：行动计划

第九章：设计工作坊

总结

后序

下一步

## 关于作者



Pepe Nummi 是 Grape People 的创始人，他从 1998 年开始从事培训和引导，至今已有超过 18 年引导业务和组织发展的丰富经验，在全球 20 个国家培训了 10,000 多名引导师，实施了 1,000 多场各种题材的引导工作坊。Pepe 致力于把全世界有关引导的最新理念介绍给全球各个行业的跨国公司。相关的培训咨询包括：领导力的培训、变革管理和最新引导技能。涉及的相关主题有：变革实施、远景与战略发展、大型会议的引导、创新、解决冲突和问题、组织发展和团队管理等。Pepe 是芬兰第一个专业认证引导师(Certified Professional Facilitator)，芬兰引导协会第一任主席，他在 2007 年和 2013 年分别出版了《引导指南》和《虚拟引导指南》，2016 年出版了《从困境走向成功—引导者实用手册》中文版。Pepe 拥有工商管理学士学位和文学硕士学位。

## 关于译者



王征先生有着 16 年丰富的国际知名企业经历。2012 年后他开始深耕于企业教练和商业引导的实践应用。他不断地运用教练和引导的方式，致力于情商领导力的提升和团队优势潜能的发挥，并特别擅长针对企业客户的团队协作融合、愿景共创、组织战略管理实施以及业务开发创新等。他从一线技术销售人员做起，逐步提升为职业经理人和事业部领导者，积累了丰富的销售服务、团队管理、人才培养等企业运营管理经验。

他的专业背景： 国际教练联合会 ICF 颁发的 PCC 资格认证（2015 年），学习认证多门团队教练课程，掌握和应用着 ICA/CSA 等系列引导技术，国际引导者协会 IAF 的会员。他还是上海国际 MBA 硕士，获得过国际情商 EQ-i 2.0 认证测评教练和盖洛普优势教练，有着丰富的企业实践应用和推广经验。

## 前言

阿曼达·斯科特



我第一次听说点子交换是在 2002 年。当时我正在斯洛文尼亚参加一个引导者的国际会议。我用了下午的半天时间与其他 30 多位引导者在一起，选择参加了 Pepe Nummi 先生的引导工作坊。就在这个工作坊，Pepe 先生向我们介绍了新颖而令人兴奋的点子交换的引导方法。我对当时的选择一点都不失望。因为在过去的 14 年里，我一直在自己的引导工作坊中应用点子交换的方法，支持了很多团队。同时，我也向成百上千的引导技术学习者介绍了该方法，鼓励大家“骄傲地窃取他人的点子”！

点子交换-该方法的美妙之处就在于简单、实用。Pepe 先生服务过世界各地的不同客户，包括非洲的、中国的、还有来自其家乡斯堪的纳维亚半岛的客户。回顾这些不同经历，Pepe 先生用实际行动证明了点子交换可以应用于问题解决、变革实施等众多方面。他用点子交换的方法同样可以为人员数量不同的团体带来洞见。

不论是引导新手，还是资深引导者，点子交换这本书可以帮助他们根据客户要求和引导团队当时发生实际状况，对工作坊中的各个问题、想法、选项、行动进行澄清和排序。对我而言，点子交换的闪亮点在于它的架构流程，美妙之处就是流程的结构化。这让我想到了罗杰·施瓦茨提出的有效团队基本规则的运用，在开放式的会话中，人们如何产生最初的想法并相互分享。这些基本规则包括“解释自己推理和目的”，“测试假设和推论”，“说出你的意见，再发问你的真实问题”等……依据这些准则，团体就能逐渐地顺利度过山姆·肯纳提出的动荡期，通过分享团体成员的价值观、推理及各种经历，从个人想法的发散期转向团体的收敛期，从而达成团体成员的共同承诺。

除了书中所介绍的点子交换，我高兴地告诉大家 Pepe 的玩趣和个人魅力也是书中闪亮的地方。他的玩趣和个人魅力就体现在书中的故事当中。他用讲故事的方式分享了使用的工具，从而丰富了文中的内容和人物特征，在每一章中讲述

了引导流程的设计和推进。在书中 Pepe 分享的内容远远不止于点子交换本身。通过分享工作坊前期的思考，他提供了如何计划和准备一个引导工作坊的深刻见解。通过分享与团队成员的互动，他展示干预措施，支持团队进行有效讨论。通过分享工作坊流程的案例，促进激励读者的思考，读者可以深入理解书中的内容。

从 2002 年起，我就十分骄傲地开始使用点子交换—“骄傲地去偷”。我亲自见证了该方法是如何帮助人们相互倾听、理解他人的想法。我希望你会喜欢阅读《点子交换——头脑风暴的突破创新》。阅读之后，我也希望你会决定要“骄傲地去偷”。

阿曼达·斯科特是一位专业的引导者。她毕业于伯明翰大学，获得了运动科学学位。之后她后就读于利兹科技大学获得了行为科学硕士学位。1999 年，她成立了名为“facilitate this！”的引导公司，专业从事引导培训，提供引导服务。

## 第一章 简介

头脑风暴的方法如今已被广泛使用。当人们思考如何创造新点子的时候，人们就会使用头脑风暴的方法。头脑风暴是有用的，它也应该是有用的。然而，如今头脑风暴法的应用实践表明，它未必有效，无法提供足够满意的结果。传统的头脑风暴法帮助人们拓展新的想法，然而它不能帮助人们相互理解、内化、优先排序这些新的想法。此时，点子交换就可以帮忙。点子交换是对传统的头脑风暴的一次革命。它弥补了头脑风暴法的不足。本书会向你展示点子交换的方法是如何与其它引导工具结合使用的，它又如何在不同类型的会议和工作坊中激发团体的活力，帮助团体成员解决问题，达成期望的成果。

点子交换是一系列有目的运用对话的方式，帮助人们在各种会议、工作坊、头脑风暴环节中建立连结，最终达成期望结果的过程。在进行头脑风暴时，一再发生的挑战就是需要帮助人们真正倾听他人的想法。作为个体，人们往往努力想要自己的想法能被听到、被理解，但是却几乎不花时间去关注他人的想法。这种动态特征给我们提出了真正的挑战就是如何建立不同想法之间的连结，从而形成共识。

点子交换可以应用于许多不同的工作场景。本书开始几章会介绍点子交换的方法及其背后的原理。在第四章之后，你会看到点子交换的方法应用于不同类型的会议，帮助达成各种会议目的。这些章节包括：创建愿景、问题解决、变革部署、创新和行动计划。每一章都会以实际案例中如何运用点子交换的故事开头，用故事的方式解释说明点子交换在不同场景下是如何有效运作的。当点子交换的方法与其它沟通或引导的工具一同使用时将十分有效。在书中举例的创建工作坊或会议流程，将会进一步介绍和说明点子交换如何与其它工具结合使用。

这本书的最后一章的标题是“设计工作坊”。这一章要讲述的是前几章中讨论的各种会议类型或不同目标如何进行组合应用，设计一天或几天的工作坊。

现在就让我们开始简要解释一下什么是做决定，为什么点子交换比传统的头脑风暴方法更有效。

### 如何做决定？

我爱吃冰激凌。事实上，每个周日的早餐我都会吃冰激凌。我太爱我这个习惯了，以至于每周日早上我会早早叫醒我的两个孩子，这样他们可以和我一起享用冰激凌了。我知道这个习惯对大部分人而言有些怪异。但是我有我的理由，这对我而言是有意义的。这就是我做的决定，但它不是一个孤立且缺乏思考的决定。我有完整的信念体系支持我每周日早上吃冰激凌这一决定。首先，我确信我喜爱冰激凌。这也可能是我最突出的信念。

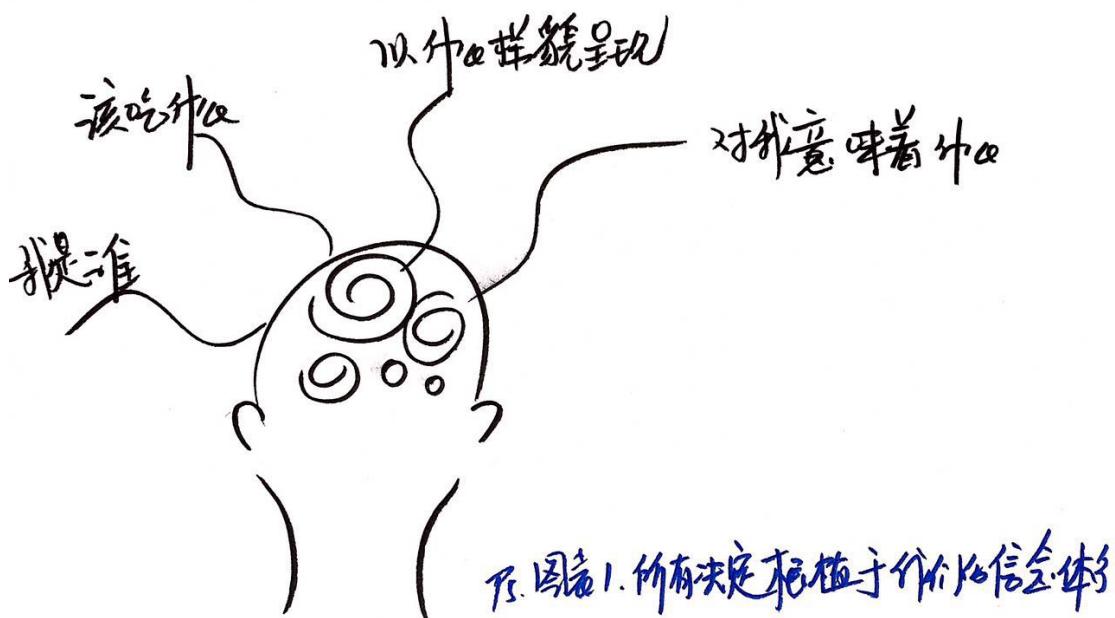
第二，我的孩子们喜爱冰激凌。我相信他们喜欢我的主意，每周日为了吃冰激凌早些叫醒他们，因为这会让他们感觉与众不同。同时，我也相信我的妻子厌

恶我早餐给孩子们吃冰激凌的习惯。当我给孩子们递上冰激凌，看到我妻子怪异的脸部表情时，我就确认了我的想法。我有强烈的预感：如果我每天都这样，她一定会十分生气的。不过我很肯定早餐吃冰激凌这事只限于周日的话，我和我妻子还是会相安无事的。

关于这习惯，我还有另一原因：那就是在周日我有更多时间来享用冰激凌。事实上，一天里我可以吃冰激凌好几次。但匆匆忙忙地吃冰激凌就会让我不舒服。最后一点，我确信冰激凌会增肥。因此我选择一周只吃一次，且限定数量，以保持我运动的提醒。如果我们就限量吃冰激凌这一想法展开探索，我们也许会获得一个全新的完整的信念体系。它可能包括以下想法：我是谁？我该吃什么？我以什么样貌出现？健康对我意味着什么？

总而言之，我的信念包括以下：

- 我喜爱冰激凌。
- 我的孩子们喜爱冰激凌。
- 我的孩子喜欢周日早上为了吃冰激凌而被叫醒。
- 我的妻子可能不喜欢我定期在早餐时给孩子们吃冰激凌的主意。
- 在周日我有更多时间享用冰激凌。
- 冰激凌会让我增肥。



图表 1：所有的决定都根植于我们的信念体系。

综合考虑以上想法，我决定只是在周日的早餐吃冰激凌。我做的这个决定是因为这是最符合逻辑的决定，它总结整理了我之前提到的所有信念和假设。做决定就好比如此。对他人而言，在没有内容背景的介绍下，一个决定听上去或看上去有点傻乎乎。但是，对于做决定的人而言，这个决定完全符合逻辑，因为这个决定是与他巨大的信念体系保持一致的。

这又是如何影响团体做决定呢？想象自己是学生旅行团队的一份子，现在正在用传统的头脑风暴的方式进行每天早餐吃什么的讨论。每个人都给出了不同的答案，包括面包、麦片、烙饼、培根、煎蛋卷。没有人可以指责他人的想法。当收集团队成员所有想法后，对它们进行优先排序，得出的结论是：早餐吃培根和麦片。很不幸的是，这个决定并不是个好决定。因为团队中有两个人对麦片过敏，还有三个人是素食者。

传统的头脑风暴法之所以无效是因为它无法创建各种想法之间的理解和各种想法背后的理由。传统头脑风暴的规则是要求不能对产生的想法进行评判，而没有评判也给想要理解他人的想法造成了困难。为了做出更理想的决定，首先我们需要理解持有这些观点和想法的人们背后的信念、价值观和事实依据。点子交换的方法积极地鼓励人们去探询、聆听、提问、发现人们想法和观点背后的逻辑与假设，帮助寻找共同的利益，支持团队在收敛期形成有效共识。这本书中的实践案例将逐步展示点子交换的作用。

### 传统头脑风暴的规则

1. 没有评判
2. 寻求数量，不求质量
3. 鼓励独特想法
4. 在其它想法上完善、拓展

### 传统头脑风暴的挑战

你不能评判！如果你不能问为什么这个想法有意义或者问为什么它会有用，那么这个想法或者这想法背后的理念也都无法被深入理解。

**图表 2：**传统头脑风暴的规则和主要挑战

## 第二章：欢迎来到引导的世界

点子交换是一个引导工具。就我内心而言，如果一开始没有讲清楚什么是引导、引导的核心要素是什么、引导能获得什么成果，我也无法继续写关于点子交换的这本书。如果你已经熟悉引导，那么你可以跳过这一章。

### 挑战

在世界各地的办公室里人们各自忙碌。人们的很多想法都未曾表达，很多战略方案也都未曾理解。这不是我们有意识的选择，也不是因为我们缺少努力。很多时候人们各自为阵、缺少连结是因为工作坊或会议流程架构的不合理，往往在同一时间发生了很多事。

每次会议有着两个核心要素：内容和流程。内容是指在会议中人们谈论什么；团体讨论中提出的想法、建议和决定。流程是指作为一个团体，人们如何沟通、如何决定、如何解决问题。众多议题以什么顺序呈现？谁发言？发言多久？如何接受和给予反馈？这些都是与会议流程相关的话题。

不幸的是，我们的大脑不具备同时管理内容和流程的能力。我们的头脑被‘内容’过度占据，这样使得流程管控变难。人们倾向于关注自己的需要和想法，以及与自己工作更相关的话题。这就使得人们几乎不可能去接受或去理解新的、不熟悉的想法。大家都参与了同样的会谈，但是每个人讨论的却只是某个话题的不同方面罢了。一个参加者谈论的是事实依据，另一个参加者关注解决方案，还有个人强调问题本身，第四个人表达的是就问题而言的感受，甚至还有人在讨论天气情况。参加会议的人数越多，会议就变得越困难。然而，这样的挑战却使得引导变得有意义。

### 解决方案



图表 3：引导者的角色

一名引导者是一个组织协调团体会议和工作坊的中立的第三方。引导者的中

立性意味着他们不以任何方式为会议或工作坊的内容做贡献。他们对会议的产出结果不会持有立场，包括优先排序后的会议决定。他们仅仅是关注会议流程。

因此，团体成员贡献会议内容，而引导者把握会议流程。通过关注流程，引导者能够帮助团体成员之间的相互连结，支持他们取得更佳的会议成果。



**图表 4：**工作坊的不同阶段

引导流程由两个核心组成：引导阶段和引导工具。引导者并不是允许会议中的每个人在他们期望的任意时候自由地讨论任何内容，而是将一个工作坊拆分成特定的引导阶段，让团体成员保持同步。经典的工作坊三阶段从澄清阶段开始，接着进入寻找解决方案阶段，最后是行动阶段。在三个引导阶段中加入不同的引导工具就建立了一个牢靠的引导流程框架，最终体现在团体会议中大家能和谐有效工作。这三个阶段会在第九章：设计工作坊中具体介绍。

引导流程的第二个核心是引导工具。理论上讲，引导的三个阶段很不错，但是如果我没有使用正确的引导工具，工作坊的框架也会平平庸庸。所以针对每个引导阶段，引导者需要选择一套正确的引导工具，帮助团体产生和选择最佳想法。

简而言之，以下三点将对会议或工作坊的品质做出重要的贡献。引导者关注会议流程而非内容，简明的引导阶段有助于人们保持同步，引导工具可以鼓励人们参与，支持人们决策。

### 引导的价值

通过运用引导，鼓励全体成员积极参与，这将促进相互之间深度的理解、运用每个人的潜能、支持组织发展和团队共识、以及对公司愿景和战略计划的真正承诺。这些引导的益处也许看上去就像绚丽而美好的希望而已。但是当引导技术被运用，沟通效果得以提升，人们就会感知到他们正在为所做的决定做贡献，他们每个人的声音正在被听到。所有这些都有助于全体人员之间深入理解、员工幸福感提升以及公司更大成功的取得！



图表 5：引导就是创建共识和理解

引导的基本原则就是清晰明了。中立的第三方就关注会议流程，能够提升团体沟通的整体水平，赋予了人们对所做决定和产出想法的拥有感。

然而，即使你邀请了一位中立的引导者主持会议，想要帮助人们沟通、连结、真正理解相互之间的想法，会议可能依旧面临挑战。值得庆幸的是，点子交换的方法能很好的应对这样的挑战。

### 第三章：点子交换-引导的方法



我要坦白一件事。点子交换不是我做梦时灵光一现的想法，也不是我花了几十年时间在一座满是尘土的图书馆中精深的学术研究。它实际上源自于真实的工作经历。我也为此非常自豪。就个人而言，我已经使用点子交换的方法上千次。同时，我的同事们也在广泛使用点子交换。发展和完善点子交换的过程并不值得自我嘉许或开香槟庆祝。实际上，点子交换始于一系列的失败和教训。

#### 第一次失败

在 2002 年的春季，一家北欧大型的印刷公司正处在一项决策的十字路口。他们不知道如何处置“芭芭拉”。你在问谁？大块头芭芭拉，一台巨型老式的印刷机器。由于她的高龄，大块头芭芭拉需要额外多的能耗才能运转。她的运转速度也跟不上现代商业节奏的需求。因此，公司已经购买了一台更为小巧、灵活、快速的印刷机器。尽管她在员工心目中和历史上具有突出的地位，但是大块头芭芭拉即将面临失业。

我被邀请去引导一个创新工作坊，目的就是找到具有传奇色彩和人人钟爱的大块头芭芭拉的新用途。工作坊的结果很不错，众多部门的人员都积极发言。这个工作坊是在位于波罗的海的苏欧门里那岛上，一个令人好奇的 18 世纪时期的要塞上举行。它距离赫尔辛基城市不远。每个人都为这个工作坊做好充分准备。在岛上的一个啤酒厂里，每个人都很轻松自在，手中拿着自己喜爱的啤酒，准备帮助为大块头芭芭拉的命运一起做决定。

通过不同的头脑风暴的方法，人们提出了上百个主意。每个人积极地分享着他们的想法，用他们认为的最好的方式送别芭芭拉退休。啤酒厂里工作坊的墙上

很快被五颜六色的即时贴覆盖，每张即时贴上都写了一个想法。

最佳的想法是经过描述说明、再选择、进一步完善后，最终由所有参与者评估决定选出。当我们结束工作坊时，每个人似乎都很高兴。但是，脸部表情是不会骗人的。

维尔塔宁先生<sup>3</sup>，当时他是印刷公司的总经理，他有些顾虑想要与我讨论。

备注 3：根据客户的要求，此处客户的姓名做了更改。

“Pepe，我想我们的工作坊开始得很顺利，也不缺少创新和有用的观点。但是当我们在众多想法中选择时，总感觉不对劲。团体一起选出的想法也是普普通通。虽然我们共同做了决定，但是我还都没有理解这些想法。我不知道发生了什么。”

维尔塔宁先生带着困惑离开了。他对团队决定选出的最佳想法并不完全满意。

### 教训一

工作坊成功地产出很多想法，但它没有促成大家对想法的良好理解。我的收获是在团体开始选择或优先排序各种想法之前，我应该帮助团体成员更好地理解已经产出的想法。



### 第二次失败

很快几周过去了。第二次失败依然发生在苏欧门里那岛上的要塞，不过是与一群不同的人在不同的酒店。我在为一个程序开发团队引导一个创新工作坊。程序开发者们正在开发下一代的高级 APP。他们希望这个新程序能主导全球，至少占领本土市场。我们正处于创造想法的阶段中。在我头脑中，我牢记第一次失败的教训。我有意识地尝试着关注大家对所产出想法的良好理解。

我想解决以上问题的答案就是要来来回回地沟通想法。我想答案就在于对话。我阅读了当时关于对话艺术的所有资料。我准备带领该团队进行深度的对话。在工作坊中加入对话的目的就是迫使参与者倾听他人的想法。我也希望通过对话的推行，促进各种想法的清晰理解，保持大家参与的积极性。

头脑中运转这些想法后，我对团体成员说到：

“好！每个人请注意！到目前为止，你们干得都不错。你们创造了很多想法。现在是时候通过与其他人讨论，进一步拓展你们的想法。你们不只是阐述你的想法，然后等其他人阐述。而是在你的小组中，你要与另外的组员进行对话。这将帮助相互理解，从他人身上学习。”

我继续解释对话的基本原则。其中的一个原则就是所有参与者要表达清楚，放慢对话的速度，并且在需要澄清时，进行重复说明。

有一位程序开发员，男士名叫迈克，对这一原则咬文嚼字。

“嗨——，你——期——望——我们——说得——多——慢——慢——啊？”他有些故意地问道，团队其他成员都笑了起来。

什么是对话 Dialogue?
<ul style="list-style-type: none"><li>● Dia 和 Logos 是希腊语，意思是通过某种意义</li><li>● 聚焦和有意图会话</li><li>● 想法或观点的交换</li></ul>
对话的基本原则
<ul style="list-style-type: none"><li>● 倾听理解对方，甚至当你不赞同时</li><li>● 搜寻假设</li><li>● 他人有权利去相信和感受与你不同的地方</li><li>● 他人分享时，不要打断对方</li><li>● 尊重对方，平等相待</li><li>● 放慢对话速度</li><li>● 分享你自己的视角</li><li>● 不要急着判断</li><li>● 寻找共同点</li><li>● 保持对话和做决定的独立（对话先行）</li></ul>

图表 6：对话的定义和基本原则。

我把团队分成更小的 4-5 人的小组，告诉每个人开始对话。各小组有 25 分钟进行小组讨论，特别强调要给予每个人足够的时间表达他们自己的想法，也可以向他人提问。五分钟后，迈克的小组已经结束。“Pepe，我们有一些不错的主意，我们想与其他小组成员继续完善。小组对话的部分我们已经完成。”我不敢相信这个小组已经完成。我告诉迈克我会欣赏他们能继续热情地讨论下去。我还在想为了更好的相互理解，他们可以谈论更多。

新的五分钟还没到，另一个小组开始抱怨了。

“Pepe，我们已经放慢了对话的速度。不过我想我们已经覆盖了所有要讨论的内容。”我知道只在 10 分钟内要创建理解多个技术观点和概念是不可能的。但我还是放弃了，让每个人一起回到大的团队中，继续完善各个想法直到工作坊结

束。

## 教训 2

我离开工作坊后对参加者感到有点沮丧。人们不想听他人讲！这个特别的创新工作坊的挑战是参加人员有了自己的想法就不乐意、或者不具有能力去倾听他人。在后来的团队引导工作的经历中，我学习到这并不是一个特别针对创新工作坊的特有的问题。总的来说，它是一个所有人的问题：当我们感觉自己有了个好主意时，我们就不想听别人的主要了。

## 成功：点子交换的诞生

在经历创新工作坊失败的同时，我有一位导师，对我非常有帮助，他名叫卡里·海林，他是团队引导方法的大师。我想他该是个最佳人选，能帮我解决问题。我把从我的视角观察到的任何事情做了说明。他给了一个有趣的回复。他建议每个参与者应该复制他人的想法。

“确保每个人有一张纸，让他们四处走动，复制他人想法。”卡里说道。这看上去似乎过于简单，但我决定试一下。

因为大块头芭芭拉还处在即将失业的危险境地，我回到了印刷公司展开第二个工作坊。首先，我要求参加人员写下关于芭芭拉下一步怎么办的所有想法，包括她可以用于别的用途或者以某种方式的回收。接下去，我简单地告诉参与者去复制他人的想法，写下他们认为最佳的主意。这就激发了参与者的竞争性。竞争也促使人们对他人想法的好奇。在工作坊结尾，当最佳的想法被选出和张贴起来的时候，所有选出的点子几乎被每个人所理解。“复制”的方式成功地在参与者中促成了理解共识。我们找到了一条途径，帮助连结不同团队成员之间的想法。点子交换就是借用这形式，但它仍然有一段很长的路要准备。

同事们给予我非常宝贵和慷慨的帮助，最终才形成了点子交换的方法。我参加了一个在丹麦举行的由克里斯强森先生引导的工作坊，他提到了“骄傲地偷取”。我想这正好是复制他人想法的很棒的准则。后来我知道“骄傲地偷取”的概念已被许多负责组织发展的人士广泛使用，用来与“不是这儿想出来的”思想行为做抗争。因为这种思想行为会阻碍人们向其它组织学习。



**图表 7:** 原始的点子交换的标志是由佩卡·莱斯卡拉设计的。

我有个同事，他一起参与了点子交换方法起初的尝试，他贡献了很多。他叫格雷戈·奥谢博士。在他的工作坊中，他也正在寻找提升团队成员对各种新想法的理解。实际上，他就是提出“*Idealogue*”点子交换的人，把两个词“*idea*”（主意、想法）和“*dialogue*”（对话）组合在一起，即通过点子交换进行会谈或者交流想法。佩卡·莱斯卡拉也给予了重要的支持，是她设计了最早的点子交换的标志。

我们在一起尝试了点子交换的各种变型，也在不同人数的小组中进行尝试。最后，我开始整理过去的各种尝试，描述了基本流程和步骤，点子交换终于成形。

起初我们只在创新工作坊中使用点子交换。很快我们发现，人们在讨论其它主题时产生的各种想法，普遍存在缺乏相互理解的问题。因此，我们开始将点子交换用在其它主题的会议中。如今，我们在各种类型的主题中常常使用点子交换的方法，因为它在团队成员之间创造了很好的连结以及共享的现实画面。

我第一次介绍点子交换是 2003 年在斯洛文尼亚举行的 IAF 国际引导者协会的会议上。之后，点子交换出现在我 2007 年的著作《引导者手册》的书中。我自己已经运用点子交换的方法上千次，帮助人们在团队会议中对最佳想法进行理解和连结。我可以自豪地说许多引导者们已经将点子交换的方法添加到他们自己的引导工具箱中了。

现在你也许明白了。我“偷了”点子交换的想法。或许它只是刚刚出现，或许它是一个快乐的意外产出。无论如何，我正在开心且骄傲地教授点子交换，还在运用点子交换。

***Dialogue= dia+logos(greek)=through meaning***

***Idealogue=idea+dialogue = conversation to discover through meaning of ideas***

点子交换（*Idealogue*）的来源

**图表 8:**

### 具体方法

点子交换有五个阶段组成：个人阶段、“骄傲地偷取”阶段、重复偷取阶段、点子选择阶段、点子评估阶段。之后我会详细描述每个阶段。五个阶段的顺序始终一样，但是根据人数多少、讨论话题的复杂性，每个阶段所需时间可以调整。

## 阶段一：个人阶段

一开始，参与者保持安静，要求独立写下自己的想法或观点。

人们都有不同的思考方式或推理。人们如何表达想法的方式也是不同的。一些人在表达前需要花时间思考一下，而有一些人可以同时进行，边说边思考。因此，重要的是，要考虑到这些差异，分配时间进行个人思考。对于每个人，甚至包括那些特别能说的外向的人，只是静静地坐着进行思考也是很好的。他们脑海中会有更多想法，而想法背后的逻辑会变得更清晰。如果你想直奔小组讨论，往往第一个观点会限制住新想法的产生，很多想法可能变得类同。在工作坊的开始，个人阶段就是帮助团体发散，产生更多不同的想法。

个人阶段需要多少时间取决于话题的复杂程度和潜在想法的数量。如果我带领一个行动工作坊，人们期望思考关于一个简单流程的特定任务，那么在个人阶段 1-2 分钟就足够了。如果我引导一个创新工作坊，想法比较抽象复杂，那么个人阶段花 5-10 分钟也是可以的。有时候，当人们被要求试着向他人进行解释或整理自己的逻辑关系时，个人阶段的时间就需要更久。

## 阶段二：骄傲地偷取

该阶段引导者要说明点子交换的基本原则——骄傲地偷取，并将参与者分成小组。

基本原则“骄傲地偷取”就是允许人们可以采纳他人的观点。我通常会解释说在该阶段邀请参与者分享自己的想法、聆听他人的想法、然后一起完善想法。小组讨论中，没有谁独自拥有某个想法，所有想法小组共同拥有。这也在创建小组的团队共识。

我不止一次地被其他引导者问过，这个基本原则是否可以用更柔和一些的词，因为一些参与者可能会抵触偷的说法。在世界的一些地方，偷有着很强烈的负面含义。人们从小就被教育不能行窃。我们有人可能听说过这样的故事，因为偷盗的原因，某人丢了工作或毁了职业生涯。在点子交换的基本原则中，如果确实需要，“偷”这个词可以被更柔和的词替换，例如交换、取用等。但我不得不说“骄傲地交换”无法呈现出“骄傲地偷取”的内涵。

然后关于“偷”这个词的疑虑也只是理论上的担心。在实践应用中，参与者们几乎没有反对过“偷”。我曾告诉过我的一个引导朋友，我即将在佛罗里达为一群在公共部门工作的妇女们引导一个工作坊，期间会用点子交换的方法。我的朋友告诉我说：“Pepe，一旦你告诉她们要‘骄傲地偷取’，她们即可会把你赶出屋子。‘偷’的概念完全违背她们代表的一切，这绝对不可行。”

幸运的是，我的朋友完全错了。这群略显年长的妇人们顺利地根据我的指示，进行“骄傲地偷取”。没人抱怨，每个人都很高兴。人们喜欢别人倾听自己的想法。人们更喜欢别人采纳自己的想法。我正在谈论的不是偷取那些价值好几百万美元的发明专利的计划。我们都希望自己具有影响力的。而具有影响力就需要让你的想法被理解、被接纳，然后通过他人传递给更广大的群体。

### 骄傲地偷取

允许采纳别人的点子，使所有点子成为团体的共有财富

### 在自己的纸上收集最佳点子

竞争性的个人任务有着清楚的目标

为了偷取最佳点子，你不得不理解最佳点子是什么；这也促使人们提出具有魔力的问题“为什么？”，对最佳点子的理解就更为深刻。

**图表 9：**点子交换的两个关键概念

在这个阶段，我会给到团队一个关键的指示：在自己的纸上收集最佳点子。这是该方法的核心，也直接关系到“骄傲地偷取”这一基本原则。如果我只要参与者进行分享，那么这就变成了没有个人目标的小组任务。如果在这个阶段，我要求小组成员赞同哪个是最佳点子，那么在大家有机会理解对方的想法之前，我就让小组陷入了什么是最佳点子的争论之中。

要求小组成员为自己收集最佳点子，写在自己的纸上，这就成了个人要完成的任务。这也让每个参与者对自己要完成的任务负责。这就有了清楚的目标和动力。这时，也不需要去争论最佳的解决方案。如果你发现某个点子不错，你就写在你自己的纸上，然后就快速地关注下一个点子。

这个方法有效就是因为人们不可能在还没理解对方的时候写下别人的想法。这也促使参与者去发现、去理解想法背后的逻辑。人们会问一个重要的问题：“为什么？”这就迫使人们就这个想法有更广更深的思考。

当我要把参与者们分成小组，我会简单地告诉他们形成 3 人小组。为什么三人小组？有时候配对二人讨论还不够有效。基于在世界各地长期团队工作的经验，我注意到两个人很难维持持续对话。当三人以上进行讨论时，总会有人不说话慢慢推出会谈，好像消失在雷达之外。三人小组，通常你可以保证足够想法的多样性，害羞或沉默寡言的人不会感受太大压力，可以舒适地参与交流。在大部分情况下，你无法要求只能三人一组，因为参与人数无法被 3 等分。这种情况下，你可以分成两人或者四人小组。

### 骄傲地偷取！

- 在你的纸上收集最佳点子
- 讲述、倾听、完善
- 三人小组，12 分钟

**图表 10：**骄傲地偷取的步骤说明

小组分享阶段需要多少时间，依据该讨论内容的复杂程度而定。通常一轮“骄傲地偷取”需要 10-12 分钟。然而，我曾在一次创新工作坊中，在新一轮小组“偷

取”之前，技术专家们的三人小组讨论分享几乎用了两个小时。

### 阶段三：不断地偷

形成新的三人小组后，点子会被进一步完善。

最简单的形成三人小组的方法就是告诉大家起立，快速地找到两个新的伙伴形成新的小组。

为什么我们要以不同的小组重复地偷呢？再次重复的目的还是为了促进点子的交流和理解。第一个三人小组已经对相互之间的点子有了很好的理解，甚至很可能对最佳点子有了共同的认知。但是他们还不知道屋子里还发生了什么。所以你不得不通过重复分享，连结第一个小组与其它小组成员之间的各种想法。

点子交换是一个创建共识的方法。进行小组分享的次数越多，整个团队形成的共识就越强。有时我会开玩笑说你需要不断换组，保证人们一次又一次的分享，直到观点穷尽没得分享，以至于人们很疲惫，只能同意任何事情了。在实践中，我不会让团队成员累趴下。我通常会进行 3-4 轮的小组分享。次数再多，我们就过了边际效益的临界点。能量开始下降，人们对讲话、思考、完善想法的活动感到疲惫。

如果第一轮分享给了 10 分钟，在下一轮时你应该多给些时间分享。这是因为在每一轮后，人们从别人那里偷取的点子，有了更多分享内容。平均的话，每轮 10-15 分钟是个不错的选择。

很多时候，我会在每一轮中间加入个人思考来完善点子。在每轮偷取之间，我会对团队成员这么说：“现在请你仔细看一下你之前的点子清单，完善它们，记下新的点子。你有 4 分钟时间。”

我有个强烈的信念要给人们时间去思考。人们考虑得还不够！是的，至少我是如此认为的。

### 阶段四：点子选择

在该阶段，人们还是以小组的形式，进行最佳点子的选择。一旦小组成员同意小组中哪个是最佳点子，组员就把它张贴在会议室前面，保证每个人都能看到他们写得最佳点子。前面的阶段是个人任务收集最佳点子在你的纸上。现在参与者们需要达成一致和共识。在偷了几轮，有了对想法背后逻辑的理解之后，团队共识也就相对容易达成。

#### 选择最佳点子！

- 尝试达成共识
- 最佳点子的数量不受限制，但是最佳点子也不可能许许多多
- 用大字在纸上写下最佳点子
- 当你的小组写完了，将点子贴在房间的前面，保证每个人能看到
- 12 分钟

## 图表 11：选择点子的步骤说明

被选择的点子数量是不受限制的。你不能要求参与者张贴特定数量的点子。在选择点子阶段，数量一点不受限制的说明非常关键。万一个别小组有五个很棒的点子呢？或者只有一个呢？与强制要求小组给出一定点子的数量相反，我就简单地要求他们贴出小组共识的最佳点子即可。不过，我也常常提醒参与者，不可能所有的点子都是最佳的。所以他们需要精简最佳点子的数量。

这里有个小提示：确保团队有适合的材料，能用大字写下各个想法。小的即时贴可能无法满足需求。参与者需要用粗的记号笔，写在大一些的纸上，以便每个人都能同时看到张贴的想法。选择点子的阶段大约 15 分钟应该够了。

### 阶段五：点子评估

在这个阶段，引导者给予必要的时间让大家提问，确保整个团队理解张贴出的点子。大家都理解清楚后，团队就能对结果进行评估。

有趣的是，参与者无需对小组共识后张贴的点子进行说明，因为对这些点子的理解已经在团队之间不断分享。之前的阶段，不断重复的小组分享保障了多次对话和人们的好奇，为理解想法、达成共识创造了很好的机会。其实，那个没有参与小组讨论的引导者本身，是他在引诱你想去听一听无聊而冗长的点子说明，而这些点子每个人都已经熟悉。邀请团队成员安静地阅读张贴的点子，这就足够了。如果一些点子不被理解，你可以请写下该点子的小组详细说明一下或回答相关的提问。

这个阶段许多引导者喜欢对点子进行归类。这个时候，对点子分组或归类是不需要的。我个人反对点子归类。我用晚饭吃什么为例告诉你为什么反对归类。假如你正在试着决定晚上主菜吃什么。你的朋友们建议吃三文鱼、牛肉、鲈鱼、羊肉、鳕鱼。现在你对不同的建议进行归类，那就是鱼和肉两种。这根本帮不了你做决定。当你对点子归类时你会失去真实的内容，这会使决定变得更困难。当你在确定问题的时候，归类可能更危险。你把问题归类，问题可能变成其它，而真正的问题你却看不到了。有时，给点子归类很难，因为人们要试着把原本不相关的想法放在一起，这也可能引起不必要的争论。当然，如果有许许多多的点子，你也可以进行对点子进行分组。因为有时候给众多点子进行分组能有助于建立一个框架，这样要比理解数量庞大的个人想法容易些。

现在，评估结果是至关重要的。举例来说，如果你正在澄清问题，你会问团队：“到此，我们找到问题了吗？”如果你在创建一个共同愿景，你会询问团队是否感觉这就是我们共同的愿景。如果你在制定行动计划，你可以确认所有行动是否对应了之前所有共识的解决方案。万一团队成员对这些点子不满意呢？那么你就要求提供新点子。例如，你可以有新一轮的三人小组，就如何改善工作坊结果的话题进行讨论。

一个典型的点子交换会议需要 1-1.5 小时，组成如下：开场介绍和主题聚焦

需要 15 分钟、个人思考阶段需要 5 分钟、变换小组，骄傲地偷取需要 45 分钟、选择和张贴最佳点子需要 15 分钟、讨论 10 分钟、1-2 分钟评估结果获取团队反馈、最后一分钟感谢团队成员的参与，然后结束会议。根据参与人数和主题，会议时间长度会变化。我经历的最长的点子交换是发生在一个创新工作坊中，作为其中一个环节，它持续了近 5 个小时。

尽管点子交换也可以有效应用在大型的团体中，但是最合适的是团队人数是在 6 到 24 人之间。在人数少的团体中，你可以选择两两配对取代三人小组。点子交换也成功地在几百人的团体中使用过。即使在一个大型的团体中，点子交换会帮助人们完善发展他们的想法。然而，在大型团体中建立共识确实很难。原因很简单，你需要连结现场众多的参与者。

在工作坊中，点子交换可以被用于澄清信息、澄清问题、澄清目标。它也可以被用于工作坊的创新环节和行动计划阶段。在接下去的几章，你将会发现更多如何使用点子交换的方法。

<b>阶段一：个人阶段</b>
● 参与者保持安静，要求独立写下自己的点子。
<b>阶段二：骄傲地偷取</b>
● 该阶段引导者要介绍基本原则，并形成三人一小组。 ● 骄傲地偷取！ ● 收集最佳点子在你自己的纸上 ● 分享、倾听、完善
<b>阶段三：不断地偷</b>
● 形成新的三人小组，重复第二阶段几次。
<b>阶段四：点子选择</b>
● 在这个阶段，参与者留在三人小组中，选择最佳点子 ● 选择最佳点子！ ● 尝试达成共识 ● 用马克笔将最佳点子写在纸上 (数量不受限制，但是最佳点子也不可能许许多多)
● 一张纸一个点子 ● 当你的小组写完了，讲点子贴在墙上
<b>阶段五：点子评估</b>
● 引导者确保团体成员理解张贴的点子，并由团队成员评估结果

图表 12：点子交换的阶段