



学会彼此负责，而非相互指责

| | |
|-------|--|
| 领域 | 更好地工作 |
| # 字数 | 6947 |
| 中英文对照 | <u>MOVING FROM BLAME TO ACCOUNTABILITY</u> |

参考推荐：

无论在生活中，还是在工作中，我们都免不了与人协作，有协作就免不了有问题产生。有问题产生好像就免不了甩锅（指责）和背锅（被指责）。但有没有更好的做法？

本文提供了一个新视角。当面对一个问题的时候，我们可以尝试调整心态，克制下意识的指责，转而尝试进行彼此负责。

那指责和负责的区别是什么？负责着重于遵守约定，在相互尊重的契约环境中进行协作；而指责往往像是一种侮辱、谴责，使人名声扫地，是一种带有负面情绪色彩的行为。

负责需要我们专注于找到问题的根本原因，进而一起解决。而指责往往意味着问题的根本原因就是出问题的那个人。这是一种草率而讨巧的逃避方式。

正文

当组织遇到问题时，人们往往首先问的是：“谁该为此事负责？”比如，如果在会计记录中发现了数据缺失，那么簿记员似乎就该背这个黑锅。如果我们失去了一个关键客户，那就是销售团队的问题——“是他们的承诺超出了我们的能力范围！”

在这类错误发生时，指责（blaming）成了许多组织的本能反应。即便是那些希望能从错误中学习的人，也会不自觉地寻找责任人。确定了责任人之后，我们便开始探究所谓的“罪魁祸首”出了什么问题。只有当我们认为找到了问题的根源时，我们才感到问题似乎得到了解决。很明显，问题出在他们身上，所以改变他们、摆脱他们（或者仅仅是向他们发泄情绪）便成了解决问题的方法。

然而，这种普遍的做法存在一个根本问题：遇事只会指责的人，就不会有提升的空间。遇事只会指责的人，开放的思维便会关闭，探索的步伐也会终止，对整个系统的理解和改进的愿望都会减弱。

当人们在充满指责的环境中工作时，他们往往会隐藏自己的错误和真实的担忧。当精力被用于互相指责、寻找替罪羊和拒绝承担责任时，生产力也会受损，因为组织失去了掌握真实情况所需的信息。而在信息不全的情况下，组织想要做出正确的决策几乎是不可能的。

实际上，指责是会消耗资源的。当营销副总裁和研发副总裁在产品开发中出现的质量问题上互相指责时，他们就无法集中精力协同工作，推出市场上最优秀的产品。他们的互相指责导致了销售潜力的损失。

指责很少能帮助我们更好地理解自身的处境，反而经常会阻碍我们解决问题。那么，我们怎样才能避免指责他人的倾向，创造一个较少相互指责的组织环境呢？我认为，明确责任或许也是一个方法。这个过程通过提前分配某情况下的责任，有助于建立一个真正的学习文化。

负责 (Accountability) 的文化是建立在清晰的约定、持续的交流，以及组织对于鼓励负责而不是简单指责的坚定承诺之上。契约的焦点在于要完成的任务、扮演的角色、采用的流程、追求的标准和预期结果。通过定期进行的对话——这些对话随时间展开而不断深化，对显式和隐式的契约进行审查，以确保共识。在一个重视责任的大环境中，当人们愿意并且能够讨论他们共同面临的难题时，这种沟通就显得尤为重要。

负责与指责的区别

这本词典旨在明晰负责和指责两者之间的细微差别。**所谓负责，指的是一个人值得被信任和尊重。而指责，则涉及挑剔、谴责、侮辱和斥责。负责着重于遵守约定，在相互尊重的环境中进行协作；相比之下，指责往往使人名声扫地，是一种带有负面情绪色彩的行为。**

把负责作为关注的重点意味着我们认识到每个人都可能犯错或未能履行承诺。意识到并接受自己的失误或不足，将其看作是学习与成长的契机，这能帮助我们在未来取得更大的成就。因此，学会负责促成了持续的、建设性的对话，通过这种对话，我们对现实的理解得以加深，我们得以探寻问题的根源，更全面地理解体系，并制定新的行动计划和协议。因此，责任的核心价值在于尊重、信任、探询、节制、好奇和相互依存。

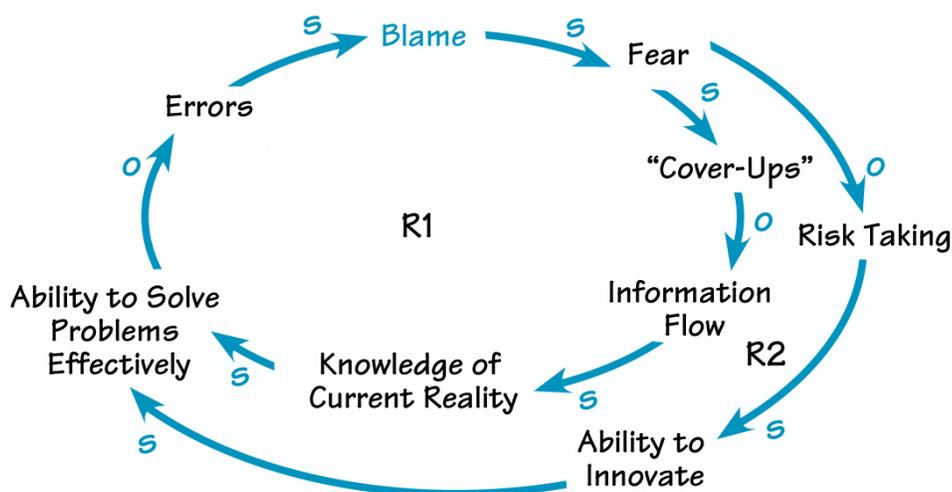
而指责，不只是简单地归咎于人。它常常伴随着羞辱他人和寻找错误的行为。指责为复杂问题提供了一种简单化的、片面的解决方式，它让人以为自己已经知道了问题的所在：“问题就是你”。这样一来，指责使得深入调查变得更加困难，减少了找到问题真正根源的可能性。指责还会带来恐惧和信任的破裂。在责备他人时，我们往往默认对方有恶意或不够能干，而对于自己的行为，我们却总能找到借口，因为我们清楚自己面临的挑战。因此，指责的特点是评判、愤怒、恐惧、惩罚和自以为是。

指责给组织带来的影响

指责实际上会阻碍信息的流通和创新的产生。有时候，人们把指责当作一种让别人承担问题的手段，但这往往会产生反效果。因为一旦人们开始把承认错误和报告不利消息视同于

遭受惩罚，就会导致一系列消极行为激增：一方面，即便管理层口头上鼓励员工汇报实情，却对带来坏消息的员工进行惩罚；另一方面，团队成员可能会隐藏信息，以保护彼此或互相指责。在这种氛围下，那些觉得需要保护自己的人便无法承认错误，从而失去了从错误中学习和进步的机会。长此以往，人们不是花时间去解决问题，反而更多地忙于否认问题的存在，这不仅阻碍了问题的解决，还在人际关系中播种了恐惧的种子，而非信任与尊重。

指责的恶性循环



责备所引发的恐惧会导致人们更倾向于掩饰问题，进而减少了信息的流通。信息的匮乏进一步阻碍了问题的有效解决，从而导致错误的增加（R1）。同时，恐惧感还会压抑人们的冒险精神，阻碍创新的产生（R2）。

所谓“指责的恶性循环”（The Reinforcing Cycles of Blame），意味着指责带来的恐惧加剧了掩盖行为，进而通过阻断建设性对话来减少信息的流动。在这样的环境下，组织难以获得对其现状的及时且准确的认识，从而无法有效地解决问题。这种状况反过来又会导致更多的错误和更频繁的指责（R1）。

此外，指责及其引发的恐惧还会阻碍创新和寻找创造性解决方案的过程。处于恐惧中的人不愿意冒险，而冒险正是创新不可或缺的元素。创新的缺失反过来又会导致问题得不到有效解决，进一步增加错误的发生率（R2）。

指责就是一种“甩锅行为”。所谓“甩锅”，其实就是在面对问题时，人们常常选择那些最直接的，但只能暂时缓解痛点，而非从根本上解决问题的方法。正因为缺少了那种一劳永逸的策略，我们不得不频繁求助于那些权宜之计。甩锅，其实就是一种让我们可以便捷地从处理长期人际矛盾或结构性难题的压力中解脱出来的手段（参考第3页“沉迷指责”B1）。虽说指责别人能给我们带来一时的轻松感——彷彿问题已经迎刃而解了（“都是他们的错”），但这实际上不仅会降低双方的沟通效率（R3），还会让我们对于追求更根本的解决之道——负责（B2）的关注度进一步降低。

责怪之所以令人上瘾，是因为它让我们觉得自己掌控了局面，免去了我们在某些情况下自省的必要。举个例子，啤酒厂的经理吉姆（Jim）发现新的罐装10号线运行缓慢。他立刻离开办公室，直奔车间。“格雷迪（Grady），你得保证这条生产线正常运作。这是命令，”他对他的领班说。格雷迪回应说：“吉姆，你也知道，总是上一班的人把事情搞砸（言外之意就是与我无关）。”

这段对话对他们来说并不陌生。彼此都觉得对方有问题，然后就这么走开了。吉姆心想：“我把责任交给了格雷迪，但他就是没办法驾驭好这一切。”而格雷迪则在想：“他怎么老是来烦我？难道他没看出来这是个复杂的情况吗？他想法太简单，视野狭隘。”

在这种情况下，吉姆可以心安理得地转身离开，因为在他看来，问题出在格雷迪——他认为格雷迪是个不称职的主管，可能该考虑更换了。反过来，格雷迪也可以毫不犹豫地把责任甩给吉姆，认为他是一个只会用数字说话、目光短浅的经理。尽管通过这种互相指责，双方似乎暂时找到了一种释放压力的出口，但实际上，这个问题并未得到真正的解决，将会一直存在。

从指责到负责

那我们该如何将互相指责变成共同承担责任呢？即便是设计得再精巧的系统，也难免有人出错。哪怕我们深谙系统动力学，面对问题时还是习惯于找个人来背锅。一个关键的变化点在于理解组织中责备文化的动态。同时，改变我们在职场中的思维和行为模式也极其重要。

具体来说，从指责到负责的转变涉及个人、人际关系、团队和组织三个层面。首先，个人需要主动改变对于指责他人的看法和情绪。其次，大家要学会有效地相互协作，确保对结果共同负责。第三，团队或组织应通过建立一套旨在直接解决成员间冲突的规范。这套规范旨在鼓励成员之间进行负责任且建设性的交流。这些行动的转变，加上用系统思维来关注问题背后的结构而非个人，能够帮助营造一个更加积极向上的组织文化。

个人层面

要想打破我们根深蒂固的指责习惯，以下几种方法值得一试。当你发现自己在为长期存在的问题而指责他人时，不妨参考下面的建议和附录中的“指责与负责的区别”。

- 1. 认识到每个人都是在自己的视角中尽力而为。**他们所掌握的信息、所承受的压力以及周围的组织环境，我们要意识到他们其实都在尽最大努力行动。尽量将他人的行为解读为好意。
- 2. 意识到这种情况你也有份。**你的某些行为可能影响了对方，甚至带来了一些意料之外的后果。记住，我们往往只看到自己行为和观点的合理性，而忽略了他人的立场和感受。
- 3. 提醒自己，随意评判和批评他人会阻碍你的视野。**评判是一种心理模式，它限制了我们的接受新信息的能力，往往还会增加我们感到愤怒的可能性，使得学习变得更加艰难。为了拓宽你的思维视野，以及减轻愤怒情绪，可以试着问问自己：
 - 我缺少哪些信息，如果了解了这些信息，能帮助我更好地理解这个人的行为？

- 这种行为背后有什么深层的意义？
- 他或她面临的压力是什么？
- 有哪些系统性的因素或结构性的问题可能影响了这种行为？

4. 从系统思维的视角审视所面临的挑战。请认识到，背后有更强大的力量在影响我们。比如，当一个组织的目标、策略和价值观不够清晰时，团队成员很可能各自为战，朝着不同方向努力。一个注重客户服务的团队可能会和一个致力于削减成本的团队发生冲突。试图理解这些关键因素及其相互作用，问问自己，这是不是一个恶性循环、推卸责任或者意料之外的竞争关系的典型例子？

5. 勇于承担责任。这意味着当问题出现时，你愿意反思双方之间是否达到了共同的协议或期望。不妨这么问一下自己：

- 我在这个情况下扮演了什么角色？
- 我当时是否采取了自认为正确的对策，却导致了意外的后果？

6. 以建设性的方式处理愤怒。持续的愤怒往往反映了某些个人问题的存在。对多数人而言，违背承诺、犯错和归咎于人都是难以接受的。但在一个学习的环境中，以建设性的方式解决冲突，同样能促进个人的成长。思考以下的指导性问题：

- 这个情况让我对自己有了哪些新的认识？
- 这让我想到了什么？
- 这种情况中那些新行为或思维模式对我来说可能是个挑战？

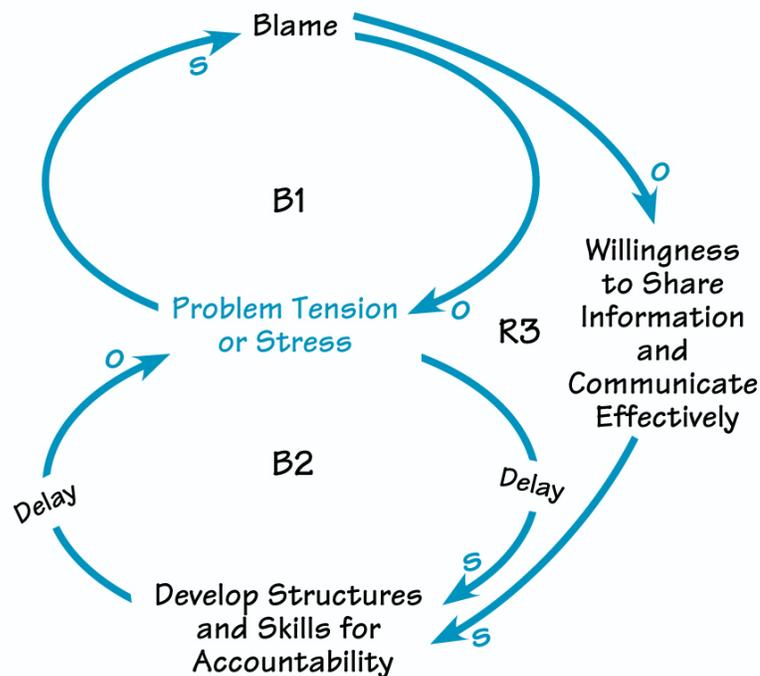
人际关系层面

初始交易。一段工作关系的开始，就像一笔交易。关键在于，一开始就得把事情约法三章，明确工作的本质、任务的细节与范围、截止期限和期望成果、采取的方法或流程、中途的要点检查以及对这些要点的预期。

预先讨论对于出现误解、通信不畅或者协议未能得到遵守的情况，也是极其重要的。假设可能出现的问题，并为解决这些问题预设一套流程。一旦问题真的发生了，就得立刻启动那个“应急计划”，提醒大家你已经有所准备。

问题一旦发生，就应迅速引起大家的注意。误解和违约往往会带来愤怒、挫败感和指责。如果让这些问题一直悬而未决，只会阻碍有效的沟通。相反，及早指出问题，可以在问题复杂化之前将其控制住。

指责成瘾



责任分工对话。无论是项目还是职场合作，一旦开始，定期地深入探讨合作伙伴关系的现状极为关键。也许你对起初签订的合同中关于职责、角色、标准、流程和预期成果的内容记忆犹新，也可能已经模糊不清。不管怎样，当我们携手努力去实现既定目标时，重申或更新这些约定，探讨哪些措施有效或需要改进，都会大有裨益。

然而，开展这样的对话并非易事。但是，随着时间的推移，所需的沟通技巧是可以学习和提高的。在这个过程中，学习型组织的一些核心工具能够派上用场——例如，利用“推理阶梯”构建探询式对话，而非指责式对话。这样的责任分工对话，也为练习左手专栏技巧提供了绝佳场景，这一技巧旨在揭示那些阻碍开展坦诚且富有成效对话的潜在假设。此外，认识到归咎他人的倾向，可能有助于我们找到突破自我防卫机制的方法。克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）在其著作《知识促进行动》（*Knowledge for Action*）中，对如何进行有意义且贴近现实的责任分工对话，做了生动且具体的阐述。

（译者注：左手专栏技巧（left-hand column skills），通常指的是在教育和职业培训中，更传统、更注重实用性的知识和技能，如阅读、写作和算术。这些技能通常被认为是基础技能，是个人学习和工作的基石，与之相对的是"right-hand column skills"，后者涉及创造性思维、批判性思维和人际交往能力等更为复杂的技能。）

指责与负责的区别

| | BLAME | ACCOUNTABILITY |
|----------------------------------|---|---|
| Level of Problem Analysis | INDIVIDUAL <i>“Let’s find out who made that mistake and point the finger at them.”</i> | SYSTEM <i>“Is there anything in our systems and structures that increases the likelihood of error and reduces the chances of creating the results we want?”</i> |
| Focus | PERSON <i>“Who did it?”</i> <i>“What you did was wrong.”</i> | PROBLEM <i>“What happened here?”</i> |
| Intent | PUNISHMENT <i>“It’s your fault and I’ll make you pay.”</i> This can be subtle but quite real. | PERFORMANCE <i>“Let’s see what we need to do to get the results we want.”</i> |
| Outcome | COVER-UP, NO LEARNING <i>“I won’t reveal my mistakes. It’s not worth it to take risks.”</i> | OPENNESS, LEARNING <i>“I want to talk about this mistake so we can all learn something and do a better job next time.”</i> |

以下是发起责任分工对话的步骤：

1. 了解与您一起工作的人是否有兴趣将难题视为学习机会。如果答案是肯定的，那么当问题出现时，就应该邀请对该情况同样感兴趣的其他人一同参与。因为来自他人的不同视角能够提供帮助，特别是在那些冲突并不只是涉及到个别人之间的问题，而是反映了整个组织或系统更深层次、更普遍存在的问题和矛盾时。

2. 营造一个有利于学习的氛围

- 保证有充裕的时间来处理问题。
- 相互提醒，目的在于学习而非指责。
- 确立信息保密的原则。
- 保持真正的思想开放。
- 用心聆听对方的观点。

3. 组织一次双方（或多方）对话

- 首先明确这次会面的目的是什么。
- 然后梳理并确定各自掌握的信息、数据，以及基于这些数据你们各自做出的假设或得出的结论。
- 探讨在这种情况下，你们每个人感受到的压力是什么。
- 弄清楚双方明确的或者未能明确的期待。如果存在没有被共同理解的隐含协议，这就是一个很好的机会来澄清和重建共识。
- 从整个系统的角度去分析这个问题。澄清双方共有的信念以及行动之间的联系，以及这些联系和行动如何可能相互强化。
- 寻找解决问题的新思路。

团队层面

在团队里，大家如何谈论彼此，会直接影响到责任感和信任度。因为大家都不愿意当面挑明责任问题，宁愿找第三方倾诉，希望通过这种方式减轻心里的不安，同时也试图为自己的立场拉拢同盟。但这样的做法虽然能暂时让人心里好受点，实际上并没有解决任何问题。相反，如果能将问题直接反映给第三方，以寻求解决方案，可能会更加有效。

拿托尼（Tony）和李（Lee）的例子来说吧，托尼因为李在会议上没能全力支持他而心生不满。他找到罗宾（Robin）去诉苦，说李不靠谱。罗宾听了也同情托尼，觉得李确实有问题。这样一来，托尼和罗宾因为有了共同的想法而感觉彼此更近了。但李对托尼的不满一无所知。过了一阵，罗宾因为忙于其他项目，拒绝了托尼的一个请求。现在，托尼又开始向李抱怨罗宾了，而罗宾也因为没有得到及时反馈而处于不利地位。随着时间的推移，这些错综复杂的关系最终只会导致彼此间的信任瓦解。

除了这种功能失调的指责和怨恨之外，还有什么其他选择呢？解决之道，就是每个人都要坚定不移地努力，去面对那些难以启齿的反馈。更进一步，大家需要学习如何持续不断地彼此负责。比如说，当托尼因为对李的某种行为感到不满而去找罗宾的时候，他的目标应该是寻求如何向李提出建议，而不是期待罗宾对李的行为表示认同。同时，罗宾的角色不仅仅是倾听，还包括鼓励托尼直接向李表达他的担忧。

直面冲突的正确做法：

1. 把你对别人的不满告诉一个中立的第三方，寻求建议，了解如何表达你的顾虑。

在这个过程中，一个好的指导者会问你一些关键的问题：

- 描述一下发生了什么事。

- 你希望最后的结果是什么？
- 有没有可能以另一种方式解释对方的行为？
- 对方会怎样描述这个情形？
- 你在这个问题中扮演了什么角色？
- 你需要向对方表达哪些请求或者埋怨？
- 为了达到你想要的结果，你应该如何表述它们？
- 在这个过程中，你学到了什么？

2. 直接向对方表达你的担忧。在对话中，一定要强调你愿意维护良好的工作关系，并寻找一种方式表达你对对方的基本尊重。使用推理阶梯法可以有效地关注问题。首先，清楚地指出你所关注的具体事实。接着，解释你在观察到这些事实时做出的假设以及这种情况引起的感受。最后，明确提出你的需求或改变的请求。在交谈过程中，提醒对方，审视问题是学习如何更好合作的一部分。

3. 向能够指引你的人报告情况。

4. 就事论事，避免对他人做出其他负面评价。

5. 对于经常接收到第三方抱怨并希望营造学习环境的人来说，你可以这样表达：“我愿意提供帮助，但我的前提是你能构建一个积极的环境。我们可以一起探讨这些问题；如果不是这样的话，我不想听你的抱怨。”

组织中的负责：IS 的故事

系统思维向我们展示了一种强有力的方法，用于发现并打破组织内日益恶化的指责循环。在接下来的例子中，一个信息系统（IS）团队借助因果循环图这一工具，成功地走出了彼此指责的负面循环，并找到了既富有建设性又能长期持续的解决方案。

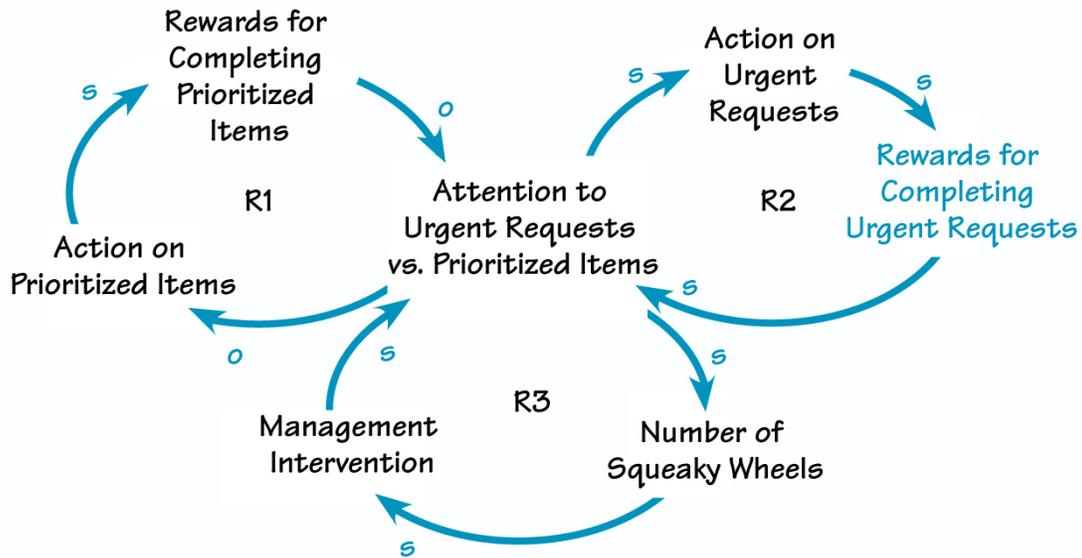
故事发生在一家制造厂的信息系统小组身上。这个团队正在开会讨论他们在一个旨在全面改革该部门的重大项目上所遇到的进展停滞问题。最开始，IS团队认为是高层管理层的作风导致了组织效率低下。制造厂管理团队（PMT）不断地在已经排满的工作日程中增加新的项目，实际上是在对那些“吱吱作响的轮子”进行润滑，即向那些优先级较低的项目提供支持。更甚的是，PMT没有加强执行IS小组制定的全厂性政策。最关键的是，他们没有提供团队为坚持所承诺的IS改革所必需的支持，也没有提供预算以雇佣团队迫切需要的额外人手。

当小组利用因果循环图绘制出他们目前的局面时，他们对问题有了全新的理解。他们发现自己处在一个“成功引致成功”的模式中，其中多个项目或团队都在竞争有限的资源。

这个现象被形象地称作“吱吱作响的轮子效应”，它展示了信息系统（IS）团队是如何在紧急请求的诱惑下，将宝贵的资源从核心项目上转移出去。随着对完成紧急任务给予的奖励日益增多，这些即时任务自然吸引了更多的注意力（这构成了R2循环）。与此同时，核心项目因为奖励和关注的减少而逐渐被边缘化（即R1循环）。当大家开始意识到，相比于长期规划的项目，那些紧急的需求更能获得关注时，“吱吱作响的轮子”——即那些向管理层积极推介自己急需解决的议题的人——数量急剧增加。管理层对这些紧迫议题的回应愈发积极，导致紧急项目优先级超越了核心项目，形成了R3循环。

通过深入分析因果循环图，团队开始意识到自己在项目延迟中所扮演的角色。虽然信息系统（IS）小组成员经常彼此责备制造管理团队（PMT），但实际上，小组中并没有人真正向PMT反映他们的需求受到了哪些影响，以及他们缺少了哪些必要的支持。

吱吱作响的轮子效应



采用系统观点后，该团队识别出了一系列行动，旨在改变目前的非生产性循环。他们打算向制造管理团队（PMT）明确表示，他们已经认识到，信息系统（IS）的检修工作是整个工厂最为紧迫的任务。他们会强调，如果继续优先考虑“吱吱作响的轮子”，那么在检修工作上就无法取得任何实质性的进展。进一步地，当接到新的请求时，他们会提出两个关键问题：

- 这个请求对你来说有多重要？
- 您是否清楚需要在优先级之间做出权衡？

基于这种新的沟通方式，小组计划向PMT提交一份备忘录，其中详细描述了他们的优先项目，并请求PMT对这些优先事项给予支持。他们还希望PMT能够向工厂的其他部门清晰地传达这些优先级。在备忘录中，他们将阐述自己正在进行的权衡决策，并解释这些决策如何能够促进整个公司的利益。该团队相信，在得到PMT的支持后，他们就能够专注于优先级较高的项目，而不是不断地应对紧急请求。

结论

学会负责是一项充满挑战的任务，它要求人们学习新的思考和行动方式，这不仅需要勇气，还需要强烈的意愿。那为什么我们还要从指责他人转变为勇于负责呢？原因在于，**指责他人就像吃糖一样——虽然一时能让人感到精神振奋，但很快就会导致失望和空虚。指责他人无法满足组织长期运转的需要，反而会阻碍系统的有效运作。**相比之下，培养个人和团队的负责能力和习惯，在组织的每一个层面上，都可能成为保持其长期健康发展的关键。

本文由参考答案策展推荐。

「参考答案」是一项为终身学习者打造的内容策展编辑服务，专注分享更具长期价值的内容，希望成为读者的优质信息捕手。

欢迎在小红书/即刻/微信搜索「[参考答案Answers](#)」，了解更多内容。

本内容仅供学习交流，非商业使用，版权归原作者所有。