

[美]托德·亨利(Todd Henry)著  
覃文辞译

# 终身学习

领导力篇

个人和团队成长的  
必由之路

北京日报出版社

# 终身学习（领导力篇）

（美）托德·亨利著  
覃文辞译

北京日报出版社

## 图书在版编目（CIP）数据

终身学习.领导力篇/（美）托德·亨利著；覃文辞译.——北京：北京日报出版社，2019.7

ISBN 978-7-5477-3345-5

I .①终... II .①托.....②覃... III.①终生教育②领导学  
IV.①G72②C933

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第121782号

北京版权保护中心外国图书合同登记号：01-2019-2203

Copyright © 2018 Todd Henry

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Through Andrew Nurnberg Associates International Limited

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

TITLE: Herding Tigers

终身学习.领导力篇

---

出版发行：北京日报出版社

地址：北京市东城区东单三条8-16号东方广场东配楼四层

邮编：100005

电话：发行部：（010）65255876

总编室：（010）65252135

印刷：北京世纪恒宇印刷有限公司

经销：各地新华书店

版次：2019年7月第1版

2019年7月第1次印刷

开本：700毫米×930毫米 1/16

印张：14.25

字数：200千字

定价：56.00元

---

版权所有，侵权必究，未经许可，不得转载

谨以此书献给全世界勇敢的领导者

以及追随他们的创新型人才

## 序 怎样画达斯·维德

人类的每个问题都有一个众所周知的解决办法，这个办法简洁又合理，却是错误的。

——亨利·路易斯·门肯

加州南部的酷热天气会让人做出疯狂的举动。比如现在的我，身处迪士尼乐园，竟然为了躲避炎炎烈日走进一家礼品店。我通常见到礼品店就绕着走，因为它们简直是强盗。光是入园门票就花了我差不多能买一辆轿车的钱，而这些礼品店还要抓起我的脚踝，倒提起来抖几下，非把我身上的钱抖落干净了不可。

等候家人的时候，我在店里来回逛，为了不挡道，尽量选择靠边的位置，最后站到了空调的出风口下面，仿佛置身于冰窖，独享一隅清凉。这时，不远处一件亮红色T恤衫引起了我的注意，上面印着几个大字——“怎样画达斯·维德”，文字下方是这位黑暗尊主的绘画分解图，一共有四幅。

图①：“先画头和身体”（文字上方是图解，粗粗勾勒出达斯·维德的身躯，叠加一个不规则的四边形算是他的头部）。

图②：“再画一件披风”（和图①一样，简单勾勒出一件达斯·维德的披风）。

图③：“画上脸、手套和靴子”（依然是粗线条的涂鸦）。

图④：“加上一些细节和阴影。画好啦！”而这句话的上方是一幅像照片一样逼真的达斯·维德画像，其复杂程度和之前的三张相比，简

直相差了好几个光年。



## How to DRAW DARTH VADER



START WITH A HEAD  
AND BODY.



ADD A CAPE.



DRAW THE FACE,  
GLOVES AND BOOTS



ADD DETAILS  
AND SOME SHADING  
FINISHED!

我至今想起这件T恤衫都忍不住要笑，不仅因为分解图的最后一步来得太突然，还因为它让我联想到一些关于培养创新领导力的建议：

“建立清晰的愿景！”

“广纳贤才！”

“少说多听！”

然后你瞧，大功告成啦，不是吗？

当然没那么简单！领导创新工作实际上是非常复杂的系统工程，远非几句陈词滥调就能解决的。如果要用颜色来描述创新领导者所面临的挑战，它很少有黑白分明的时候，灰色也不多，更多的是棕色——由多种颜色混合而成，难以分辨底色。创新工作需要不断地分析和解决问题，那些能从一堆混乱的信息中整理出清晰的表格、意义和价值的人才最受欢迎。创新工作没有简单步骤或神奇法则可循，那件T恤衫上“图③”秒变“图④”的奇迹，看似轻而易举，实际上是优秀的团队倾注了大量心血才能得到的结果。

你很可能正在领导创新型团队，所以选择阅读本书。你的团队成员聪明又有创造力，你为此感到兴奋，也偶尔感到头疼。你在他们身上倾注了大量心血，努力将他们的注意力、精力和创造力转化为对公司和客户的价值。当一切进展顺利时，你热爱这项事业；当事情有悖预期时，你开始考虑要不要换一份按部就班的工作。

有人说，领导创新型人才就像放牧羊群，难以驾驭。我强烈反对这种说法，这是对创新型人才的贬损。如果非要用放牧来形容，我认为领导创新型人才更像是放牧老虎，因为他们强大，像老虎一样睿智、积极。领导他们不能像放牧牛羊似的，全往一个圈里赶，而是要谨慎，因人而异，讲求策略。但是我遇到的很多领导者并不清楚该怎么做。他们

获得组织提拔，突然要领导其他同事，唯一能参考的领导者模板是他们的前任（或愚蠢，或软弱，或善于溜须拍马，极少有优秀的）。无论新任领导者过去是多么优秀的团队成员，一旦进入领导者角色，都会忍不住问：“现在该怎么做呢？”

本书就是回答这个问题的。

领导创新需要承受巨大的压力，也许你对此早有体会。你要正确决策，从成千上万个选项中选出能兼顾客户、上司和团队等各方利益的方案；你要管理团队，团队成员有才华、有主见，你既要维护他们的自尊心，又要让他们认识到自己的缺点；你要不断创新，用有限的资源创造出前所未有的、令人眼前一亮的东西；你要带领团队连续作战，很可能一个项目刚结束没几天就要启动另一个；你还需要始终保持自己的工作热情……总之，你需要完成几乎无法完成的事情。

但你依然热爱领导创新型团队，你的血液里流淌着创业者的基因。无论遭遇多大的困难，你都会坚持带领人才创新，为欣赏你们的人创造出独一无二的作品，不做他选。但是你所承受的压力不会因为这份坚持而减少，你要面对几乎所有创新领导者都会面对的挑战：

一是创新过程不清晰。

每当遇到困难，都会有人说：“让那些创新型人才解决吧！”仿佛有个神秘的盒子，难题从一头钻进去，办法就能奇迹般地从另一头钻出来。你现在就是这个盒子，人们把所有问题都交到你的手上，等着你创造奇迹。项目的利益相关方和客户不了解创新的过程，看不到你做的取舍，只看结果。这有时是件好事，因为你不用事事向他们解释，但有时又不见得是好事，尤其当项目时间和资源都紧张的时候。倘若你超预期地完成了工作，他们下一次对你的期待值就会更高。（“你上次明明做到了，这次怎么就不行了呢？”）所以作为领导者，你有必要适时向各

方介绍工作进展，让他们了解团队的能力、潜力和局限。

## 二是人才缺乏安全感。

很多创新型人才极度自负，又极度缺乏安全感，因此创新伴随着巨大的人力风险和不确定性。创新工作的能见度高，当你要求团队成员尝试创新，走出舒适区时，他们立马会全神戒备。那些自负的成员，容易固执己见，会强势主导每一次讨论，对与自己意见相左的信息充耳不闻。而那些缺乏安全感的成员，处事谨小慎微，即便知道自己是对的，也不会坚持自己的观点。以上任何一种情况，都不能让团队发挥出最强的创造力。

领导者应该让团队成员在过于自负和缺乏安全感之间保持一种微妙的平衡，让他们放下心理戒备，全身心地投入工作。你既要做严厉的教官，又要当热心的和事佬，还要胜任善解人意的心理咨询师。总之，你要激发团队的斗志，为他们的工作注入生命的意义和勇气，使他们敢于冒险，获得成长。

## 三是对结果的评判存在主观性。

团队的产品最终要接受外界的评判，无非是某个人或是某个相关组织给出的意见。尽管创新工作以研究和合理推理为基础，但往往无法量化，没有客观标准，整个过程就像是不停地更换武器打移动靶。对于创新领导者而言，其首要任务是管理上司、客户和团队不断变化的预期，凝聚共识，最终达成令各方都满意的方案。

以上挑战会让创新领导者感到孤独，似乎没有人能理解你承受的压力。你因为决策不被认同而备受指责，但你知道那最符合团队的利益；你需要在情况尚不明朗时迅速做出重大决策，因为必须有人去做；你默默地牺牲自我，让团队站到聚光灯下，因为这是正确的做法……

但实际上你并不是一个人在战斗。这个世界上有无数人和你一样，为了团队和客户栉风沐雨，砥砺前行。你的团队成员需要你领导他们，共同打造一支有理有节、团结高效的队伍，做出令自己和客户都满意的成果。

虽然每个人都想成为领导者，但真正愿意去领导的只有极少数。领导的目的不仅仅是实现个人目标，更是发现、挖掘和展现独特的团队智慧。优秀的领导者都是高效能人士，但不是所有高效能人士都是优秀的领导者。

优秀的创新领导者不仅能带领团队实现目标，还能提升团队能力、承担更多新的挑战。这两点都是必要的。如果目标实现了，但是团队事无巨细都需要你来决定，那你并不算成功。你成了团队发展的瓶颈，也许团队成员还在背后埋怨你管得太多。如果你的团队成员能不断地实现目标，但创新不足，很可能是因为你一直教他们怎么做，却没有告诉他们为什么这么做。这样下去，团队成员迟早会对工作心生厌倦而离开。

我早年既做过创新领域的专家，也担任过创新型团队的领导者，所以知道要兼顾业务和组织管理不容易。坦白地讲，我起初领导团队，也有过巨大的压力甚至是恐慌。多么希望当时能有一本书告诉我，我不是唯一有压力的领导者（这也是我写这本书的原因）。在过去的十年里，我同各个行业的创新领导者和团队合作，听他们讲述成败、挣扎和抱负，并且采访了各个行业卓越的领导者，了解他们做什么、怎么做。我想通过此书，和大家分享创新领导者成功和失败的经验，其中有很多故事是当事人让我写出来的。

有一点要说明的是，没有一本书能为所有人或组织提供完整的、量身定做的建议，我也不打算做这样的尝试。所有建议必须因地制宜。我希望能提供一些思路和方法，让你站在领导者的角度去审视决策，并且帮助你集中精力、树立原则、赢得信任。你可能对有些内容暂时没有共

鸣，而对有些内容感同身受，仿佛我在你的办公室装了摄像头，对你的每一举一动了如指掌。（嘿，回头看我！）这些都是正常的，因为每个人的境遇不同。我希望当你遇到新问题或者感到孤独时，能再把这本书翻出来看一看，也欢迎你把它介绍给朋友和同事，共同探讨如何打造更加健康、更有凝聚力的团队文化。

每个人都想成为领导者，但真正愿意去领导别人的只有极少数。

想要更有效地领导别人，首先要学会领导自己。团队领导者的所有特质，好的坏的，都会通过领导力放大，投射到团队。团队的领导者什么样，团队就什么样。本书将在以下几方面为你的领导力打下坚实基础，助你从容应对各种复杂局面。

## 转换思维模式

从普通的团队成员晋升为领导者后，你必须马上重新审视自己的职责。你不仅要为自己的项目和前途负责，还要首先考虑如何赋能他人。你可能会忍不住想要掌控所有工作，告诉团队该做什么，甚至直接插手，而不是放手让团队自己解决问题。这些坏习惯源自内心缺乏安全感，会削弱团队的能力，使其受限于你个人。

本书的第一部分主要介绍卓越的创新领导者如何转换思维，以及通过定期回顾巩固这种转换。其中有一些原则是反直觉、反主流的，很多领导者做不到。所以本书的前几章（第1至4章）需要你进行深入思考和自我审视。一个人的思维模式很难转换，尤其对于具有一定领导经验的人而言。我希望你能认真地阅读和思考这些章节里的概念和问题，不要随意略过，它们会帮助你提升领导力，获得团队的信任和尊重。

## 构建领导机制

所有的理论只有付诸实践才有意义。卓越的领导者都有良好的工作习惯。本书的第二部分将介绍一些实用的方法，通过集中团队成员的注意力、有效管理团队成员的时间、保持信任，强化你的领导力。你将了解：如何通过对话，化解紧张的人际关系；如何通过管理团队成员的精力，避免他们陷入“冲突—倦怠—恢复”的恶性循环；如何用新的创意激励团队成员，使其不仅是高效率，而且是高效能地利用时间，投资自己的未来等。

卓越的领导者都有良好的习惯。

你平时一定很忙，我不希望这本书给你增加负担。书中介绍的很多培养领导力的方法，如“自省”“对话”“例行事项”等，你可以先选几个有共鸣的、觉得有用的试一下，过段时间再试其他的，循序渐进，千万不要有太大压力。这本书是为了给你自由，而不是给你增加负担的。

自由源于约束，这是创新事业的奇特之处。你要为自己设置边界，合理分配团队的注意力、时间和精力。良好的习惯将成为你工作和生活的稳定锚。

## 例行事项

关于如何培养创新领导力，每个人都有自己的见解。我赞同我祖父所说的，“想要了解一个人，不用听其言，只需观其行”。因此，我尽力去观察卓越的领导者们，看他们具体运用了什么方法获得真知灼见、激发团队的创新智慧。我将观察到的方法进行梳理归纳，按照周、月和季度的频率整理出例行事项清单，列在每一章的末尾，你只要定期抽出一点时间，对照审视自己的思维模式和领导机制，一定会有所收获。

每周例行事项帮助你回顾过去几天的工作，做好下一周的计划。它

们主要引导你进行战术层面的决策，例如怎样和团队成员谈心、重点关注哪些工作、优先考虑哪些事项等。

每月例行事项帮助你思考时间跨度更长一点的事宜，包括团队动态和资源配置、团队工作重点和精力分配、组织健康状况和激励机制等。这些对于团队运作来说最为重要。

每季度例行事项主要和你个人有关，包括你的领导力、个人发展、职业目标，以及在随后数月里团队的前进方向等。它们将帮助你从长期角度审视目标，发现工作和生活中存在的问题，以便在下一季度重新分配注意力、资源、时间和精力。

本书所列的一些例行事项，在过去几年内，被很多领导者使用过，我把反馈有效的内容收录到这本书里。还有一些是我通过采访卓越的领导者得到的。因此，所有内容都是经过实践检验的第一手资料，可以帮助你实现T恤衫上“图③”秒变“图④”的奇迹。

## 如何阅读本书

先提个醒：我对你抱有很高的期待，但是要做好创新领导者并不容易。我相信你读这本书，不是为了找几句用来装饰办公室的标语，而是寻求具有可操作性的战略思想，获得真知灼见，提升领导力。这也正是我写这本书的目的。但是要实现这个目的，你需要经受一些痛苦。

我建议：首先，用适合自己的节奏阅读此书。阅读不是比赛，每次读半章或一小节就行，只要适合自己就好。其次，有选择地进行实践。你可能对书里的有些内容很有共鸣，但对有些内容没有感觉，这都不要紧。书里设置的“自省”环节，你可能一下子做不完，建议先从当下适用的入手，略过那些暂不适用的。做多做少没有关系，但一定要去做。因为最终改变你和团队的，不是你知道什么，而是你做了什么。最后，

和团队分享书中的理念。

这世上所有的伟大事业，最初都源自某处某个人领导创新的决心。你的能力大小是通过你所产生的影响力来衡量的。

我希望这本书能够帮助你变得更加勇敢，全力打造团队，最大限度地实现个人价值，对你自己、你所在的公司乃至世界产生影响。最重要的是，我希望你能肩负起创新领导者的责任，为激发团队智慧倾注你的生命，开创仅凭个人无法实现的伟大事业。

## 导言 创新型人才需要什么

如果在一个公司里，谁都不敢说话，不敢有异议，

不敢大胆创新，这个公司就离关门不远了。

——李奥·贝纳

原则：创新型人才最需要两样东西——稳定和挑战。

首先，让我们破除几条职场上常见的有关创新型人才的迷思。你可能认为自己没有这些迷思，因为你自己就曾是它们针对的对象。但当你面对工作压力时，很容易给团队成员贴标签。你很可能听过有人这么评价创新型人才：“他们太难管了”“对待他们要慎之又慎”“不要伤害他们宝贵的自尊”……

不得不说，有些创新型人才平日里的表现的确落人口实。下面我列举一些常见的迷思，可能你身边就有人几条全占。这些迷思的问题在于，用少数非正常人的孤立行为来推断整个群体，而且这些职场刻板印象，往往只揭示了症状，而非问题的根源。

也许有的创新型人才看上去很难管，是因为工作目标临时变动，导致大量工作都得推倒重来。

也许有的创新型人才看上去自尊心强，是因为他们的才华没有得到应有的尊重，付出了大量努力却被领导者轻易地忽视和否定。

职场的许多不和谐和紧张感，都是因为创新型人才的需求没有得到满足。如果你能对现象进行客观的观察和分析，会发现有很多问题是领

导者管理不到位导致的。

## 关于创新型人才的五个迷思

我经常从领导者那里听到关于创新型人才的迷思。其实所有的迷思都有几分道理，只是它们过分简化事实，妨碍了人们客观全面地看待问题。如果你相信这些迷思，哪怕是在潜意识中，都无法满足团队所需。

### 迷思一：创新型人才想要完全的自由

有些领导者的角色不那么有创新性，这些领导者总是这么跟我抱怨。他们坚定地认为创新型人才想要去掉所有的条条框框，在完全开放的环境下施展才华。这种看法往往源于团队的创新型人才反抗严苛的束缚，或者被逼去做自己不认同的事，但这并不能说明创新型人才真正想从领导者那里得到的或者需要的到底是什么。

实际上，创新型人才希望有边界，甚至渴望边界。完全开放的环境并不利于创新。这听上去很奇怪，但是我从创新型人才那里听到最多的抱怨是缺少可预期的工作环境（我在后面还会谈到这一点）。他们知道自己需要清晰的边界和资源，才能集中精力发挥所长。

如果非要让创新型人才在过度约束和完全自由之间选择的话，他们会选择自由，尽管这对他们而言并不是最好的结果。领导者的职责是在约束和自由之间找到良好的平衡，这对于团队合作至关重要。

### 迷思二：创新型人才只在乎创意有多么“酷”

还有一个由来已久的迷思是，创新型人才只想做他们觉得很酷、很前卫的事，让他们富有创造力的大脑得到锻炼，不在乎结果，但事实并非如此。我遇到的大多数创新型人才都是专业人士，非常在乎结果。他们明白结果等同收益，而要取得好的结果就要投入更多的努力。

然而，如果为了追求实用而牺牲创新的可能性，会使创新型人才感到沮丧。直接采用最简单明了的方案，看似有效利用资源，却无法让团队的实力得到充分发挥，反而有损团队的士气。长此以往，只会造成职业倦怠和人才流失，给组织带来巨大损失。

### 迷思三：创新型人才缺乏分析能力或商业智慧

我在某次会议上听到有人说：“你只需要做好产品，战略的事情交给我。”其实绝大多数创新型人才有很强的分析能力，这对他们从事创新起到关键的作用。创新过程复杂曲折，需要同时分析问题的各个方面，不能用线性思维解决。创新型人才能发现很多被普通人忽视的问题，提出有价值的见解。

创新型人才的系统思维很有价值，应该让他们参与讨论组织战略。请创新型人才积极建言献策是增强团队信任的重要手段之一。

### 迷思四：创新型人才要么极度自我，要么极度缺乏安全感

要分辨创新型人才的外在表现和内在特质。很多创新型人才在应对重大项目变动，或者进行严肃谈话时，会表现出强烈的自我意识。

有些人固执己见，需要不断沟通，确保他们没有跑偏。但是，不要以为他们愿意这样，很多创新型人才对不良的组织行为产生习得反应，他们这么做只是出于自我保护。

此外，我还遇到过一些极度自我或是缺乏自信的人，他们采取极端的沟通方式，是因为没有从领导者或组织那里得到他们想要的。

### 迷思五：创新型人才通常轻佻或古怪

有一个常见的迷思是，创新型人才会追逐自己认为更有趣的创意，

一旦失去兴趣，就会立刻放弃，转身做其他感兴趣的事。

实际上，绝大多数的创新型人才工作很负责，但如果领导不力，他们就会剑走偏锋。他们古怪的行为背后自有其道理。他们比一般人更容易意识到环境应激物，也更有能力迅速摆脱它们。这不是什么缺陷，而是他们的特质。这种意识和能力如果应用得当，会很有价值。领导者需要定期向团队说明团队的价值观、目前要解决的问题以及项目遇到的障碍，让团队成员明白应该做什么。

以上只是我对创新型人才的笼统分析。有没有想不受任何约束的人呢？当然有。有没有很古怪、无法集中注意力的人呢？当然有。有没有过于自我膨胀的人呢？当然也有。然而，如果你预设这种宽泛而刻板的印象，只会弊大于利，留不住人才。你应该奋力维护团队。每一个人才都是独一无二的，需要有策略、有意识地善加引导。有一些条件是大多数创新型人才都需要的。

## 创新型人才需要稳定和挑战

创新型人才最需要领导者提供两样东西：稳定和挑战。稳定是指可预知的工作环境，让他们可以专注地解决问题，不用耗费精力应对突然的变化。挑战是指让他们对工作有兴趣，有足够的成长空间，能不断获得成就感。

### 稳定的要素

稳定并不是指从头到尾一成不变，一些临时变动或意外不可避免。你不可能每次都精准预测到客户需求或组织变化，但是你要让团队看到你在尽力把干扰和变动降到最少，创造相对稳定的环境，保障他们专注地投入工作。你要重点关注稳定的两个要素：“清晰”和“保护”。

先来谈一谈“清晰”。你要给团队清晰的目标，即使当下无法确定自己的想法是否正确，也要让团队觉得目标是清晰的，不用担心返工或者浪费时间。很多领导者在情况不明时信口胡诌或者说得含糊不清，他们这么做是不想让别人觉得他们错了，又或者是想保护自己，但这种做法对于创新工作的危害是致命的。创新如果没有明确的方向，就没有生命力，只会枯萎和死亡。如果你希望团队成就卓越的事业，你首先要做的是给出明确的方向。

史蒂芬是一个小型创新型团队的设计师。他的工作很费时，项目方向稍有改动，他都得花上好几个小时的时间，但他的上司并不觉得改动一下有什么大不了的。其实改动本身并不成问题，问题在于为什么要改。他的上司总要等到项目后期才能决定做什么、不做什么，导致史蒂芬只能赶工，每天提前上班或者周末加班，以保障项目顺利完成。史蒂芬对此心有不满，如果上司能早点明确目标，他就不用改来改去。久而久之，他对工作失去热情，干脆前期什么都不做，坐等上司指示完再行动。这样一来，团队没能充分利用他的才能，他对工作的满意度也直线下降，造成“双输”的局面。

假设史蒂芬的上司一开始就明确方向，在项目推进的每个关键节点都和高层保持良好沟通，使所有成员全程专注地投入，这样即便项目进展到某个阶段，仍然需要调整方向，但这时史蒂芬不会觉得自己的价值被浪费，反而会理解这个结果，依然积极工作。明确的目标和稳定的环境会给他的个人感受和工作质量带来巨大的差异。史蒂芬后来换了工作，去了一家更富创新精神的公司。

“清晰”还意味着你要给团队提供自由发挥的空间。创新需要明确的边界，没有限制的自由并无益处，尤其当所做的工作具有一定风险时。团队在雇佣、组织架构、项目执行和合作原则等方面，是有明确条款，还是会随着组织内部的政治风向改变？你是否言行一致，还是会让

团队整天猜测你下一步的行动？你是否把话说清楚了，你表达的和团队成员理解的是否有偏差？

最后，团队成员需要知道你看重什么、期待什么、实现目标后会得到什么奖赏。如果有人觉得你很重视某项目，为此辛苦工作好几周，结果发现你并不像起初那样重视它，就会令他非常沮丧。同样的，如果有人工作遵规守矩、勤奋努力，本应得到提拔，但是发现一切早就被操控，自己永无出头之日，就会让人抓狂。

你需要团队把注意力放在创新上，而不是放在组织内部管理的不确定性上。如果团队在目标、制度、运作等各个方面都能做到“清晰”，就能发挥出最强的实力。

再来说一说“保护”。要实现团队的稳定，仅有“清晰”是不够的，还要“保护”好团队成员。如果我大声警告你：“嘿！有一头狮子要攻击你，我看得清清楚楚！”但是自己躲得远远的，这样对你根本没有帮助。你需要我的保护，因为我所在的位置视野更广，能提前预知危险。同样的，你的团队成员需要知道，你会在他们遇到麻烦时挺身而出。例如，帮他们挡掉事务性的工作，使他们有充足的时间和精力专心做好最重要的工作，还要帮他们查缺补漏，时刻维护他们，而不是在他们犯错后落井下石。

有一位年轻的客户经理对我说，她曾经的某位上司总是在会上大谈自己受到某位高层领导的影响，如何爱护和理解团队成员。但有一天，她碰巧听到他责备团队成员，而那件事明明是他自己的错。那一刹那，他所说过的豪言壮语变得一文不值。她意识到，他口中的爱护团队只是做做样子罢了，他是一个会为了自己的前途而出卖团队的人。

如果你希望团队成员敢于冒险，成就卓越，得让他们相信能得到你的支持。你必须为他们担当，不能落井下石。一个领导者只要背叛团队

一次，就永远失去了团队的信任。

要保护好团队成员，你还需要运用领导力，保护团队成员需要的资源和空间。尽管你不可能为他们排除所有干扰和压力，你仍然要争取不让团队成员的注意力、时间和精力被外界消耗。团队成员需要看到你在为他们战斗，而不是只考虑你的个人利益。

我再强调一遍，你不可能为团队提供一个绝对稳定的环境。职场充满了不确定性，有一些无法避免的变动（包括不好打交道的客户）。你要在自己的能力范围之内保护好团队，避免发生一些本可规避的问题。

如果团队缺乏稳定，不管是因为目标不够清晰，还是没有得到保护，团队成员都会采取观望态度，就好像之前的史蒂芬那样。这么一来，团队在项目早期就不会有什么建树，会等到目标确定了才开始行动，白白浪费了最能发挥创造力的时机。

## 挑战的要素

团队成员不会先于你去冒险，你也不能指望他们这么做。毕竟连你自己都不愿去承担风险，他们凭什么承担？但他们需要你给予另一样东西：挑战。

创新型人才通常热爱挑战，并在挑战中茁壮成长。他们喜欢把自身能力推向极致，同时保持控制力的感觉。然而，给团队挑战不是把他们扔到水里就撒手不管了，领导者还有很多工作要做。

一是赋权团队。团队成员需要你的鼓励，你不仅希望他们去冒险，还要相信他们敢于冒险。团队成员需要你鼓励他们培养和提高技能，如果感觉不到你的认可，他们还是会去冒险，但是过程中会担惊受怕。他们如果不敢放手一搏，其结果要么是不理想，要么是不停地返工。

我曾经领导过一个创新型团队，感觉团队成员没有像我希望的那样放开手脚去做。于是我找来一些车贴，写上“拒绝安全”，然后把它们贴满办公区。（现在回想起来，用车贴写口号太随意了，不能体现领导者的重视度，不是最好的做法——我跑题了。）我想借此传递一个信息，那就是：我不喜欢绝对安全、可预见的工作，如果一件事情丝毫不让人感到紧张，那它一定是平庸的。当然，我不是让他们放弃谨慎、做蠢事，而是鼓励他们勇敢尝试新事物，遵从探索新领域的冲动。无论他们走到办公室的哪个位置，都能接收到这条信息。

如果你不表明态度，团队会担心越界。你需要经常提醒和鼓励他们适当冒险，并提出明确要求，让他们明白你需要什么样的冒险。要享受到完全的自由，前提是设置好清晰的边界。只有这样，人们才能全身心投入工作，不必担心越界。

授权最重要的信号在于整体工作氛围，不仅能接受而且期待团队挑战现有秩序，每个人都积极提出问题，勇敢面对而不是回避冲突。如果你的团队可以开诚布公地讨论存在的问题，而不遮遮掩掩，团队就能拧成一股绳，建立起牢不可破的信任。需要让团队成员感到自己可以大胆说出真实想法，所有人都能把工作做好，而不是回避问题。

二是信任团队。创新型人才需要感受到你的信任，相信他们有能力完成领导交办的任务，因为他们会有不自信的时候，需要你的鼓励。表现信任的关键之一就是要放手，让他们自己完成任务，不要时时处处管着。你要给他们足够的挑战，让他们去做擅长的事情，定期收集意见或建议，当他们有疑问或遇到问题时，随时帮助解决。

此外，你还要做到言行一致。信任不是挂在嘴边的。如果你把团队成员夸得天花乱坠，实际上时刻监视他们的工作，他们就不会相信你所说的。你需要不断强化对团队成员的信任，防止他们焦虑，为他们设立目标、清除障碍，然后放手。

一旦工作缺乏挑战，人们会心生厌倦，担心能力被埋没，转而投向更有挑战的地方。如果你能始终让他们保持振奋，推动他们接受挑战，培养创造力，就会赢得他们的绝对忠诚。

我们可以把这种“稳定+挑战”的组合称为“有限自主权”，也就是说，人们在工作中有行动、决策和适度冒险的自由，但实现这种自由的前提是有明确预期、指导原则和合理的工作进度安排。

### 挑战和稳定模型

团队想要不断发展，既要富有挑战，也要保持稳定。这两个要素短期内缺一个没有问题，但如果长期缺少其中一个或都缺少，团队就会逐渐衰落，因为创新工作的情绪风险较高，需要人们在直觉、表达方式和价值观上有所投入。



高挑战+高稳定=繁荣

团队如果具备适度的稳定性（包括明确的预期、成熟的体系、能抵御外界压力等）和挑战性（允许冒险、执行力强、有提问的自由），就会像参天大树一样有生命力。你为它的茁壮成长提供了丰沃的土壤，团队在这样的环境下会有最出色的表现。

高挑战+低稳定=愤怒

如果工作的挑战性高、稳定性低，比如因为缺乏明确预期，导致赶工，或是组织给予的保护很少，团队成员会日渐疲惫，久而久之，就觉得自己的才华被组织里的无能之辈利用，感到厌倦和愤怒。再后来，他们就习惯于等待命令，丧失工作积极性。

高稳定+低挑战=停滞

如果工作能够预知当然最好，但如果因此失去挑战性，就会让创新型人才兴趣索然。也许你认为不应该给团队成员太多压力，而要给他们一些空暇（我们在第1章会进一步谈这个问题），我建议空暇不宜太长，否则他们会感到停滞，转身去做别的事情。

低稳定+低挑战=迷茫

我从没见过有团队能留在此象限，除了那些濒临破产的公司。当创新型人才在公司中感受不到稳定和挑战，就会迷茫、不知所措。

想一想你的团队成员目前在哪个象限？团队有没有积聚大量的愤怒和挫败感？如果有，意味着团队缺乏稳定，团队成员感觉不到他们需要的“清晰”或“保护”。团队成员是否感到厌倦或停滞？如果有，这意味着他们感觉不到足够的挑战（我希望你本人不在“迷茫”象限里，否则你该换工作了）。

为创新型团队打造适合成长的环境，不仅是为了提高他们的工作满意度和个人成就感。比起不断招聘和培训新员工，把精力放在保障团队健康、正常运作和高产上能得到更大的回报。最重要的是，当团队获得他们需要的稳定和挑战，他们将为组织和客户创造出更有价值的工作，也有助于你实现职业目标。这是一个双赢的结果，但是需要你先为团队付出，成为创新型人才需要的领导者。为此，你必须把精力集中到你的思维模式和领导机制上。

# 第一部分 思维路径

## 第1章 从完成工作到管理工作

不要插手具体业务

伟大的代价是责任。

——温斯顿·丘吉尔

原则：领导者要转换思维模式，从“做”工作转换为“领导”工作，为团队创造稳定。

领导者的职责不在于具体业务。也许你因为能力出众得到认可和晋升，有很多业务你能做得比其他人都好，但如果你继续去做这些事会得不偿失。你不插手，事情处理起来可能没那么顺利，但是你插手了，从短期上看事情能迅速解决，但从长期上看会给团队带来损害。

这个概念非常关键，是本书立论的基础。如果领导者坚持插手具体业务，他是失职的。因为他这么做，团队只能服从命令，无法发挥潜力，最后团队的能力就会被局限在领导者的个人能力范围之内。领导者的业绩不再看他的个人表现，而是看他能否激发出团队的潜力。

因此，新晋领导者要首先转变思维模式，从制造者转变为管理者。你的任务不再是“做”工作，而是“领导”工作。道理说起来容易，做起来难，如果一不小心插手具体业务，就会让团队感到失望。

制造者思维与管理者思维

杰森领导着一个中等规模的团队，成员主要是设计师和作家。有一天，他和我闲聊时说起工作上的麻烦，有团队成员向他提出，希望他能在工作上给他们更高的自由度。杰森觉得他们自负、反应过度，实际上他们是担心他窃取工作成果去邀功，抢了他们的荣誉。杰森认为只有他才能把事做好，如果他不插手，最后自己还得重做一遍。

我问他：“你为什么要管得那么细，你不相信他们的能力吗？”

他竟然答道，他确实不相信。他知道这么做有损自己的名声，但是他不能让团队破坏他晋升的机会。杰森早年招过几个不靠谱的人，为此吃了大亏，于是形成这样的观念——要想把事做好，只能靠自己。所以经常插手具体业务，直接指挥团队。每次项目进行到某个阶段，他的团队就推进不下去了，因为担心和杰森的想法不一致，干脆等他发号施令。

杰森的不信任就像给团队戴上“紧箍儿”，团队只能根据杰森的意见行事，为此感到挫败、沮丧，工作没了积极性，自然表现不佳。

像杰森这样的例子并不少见。尽管他明白，这样做限制了团队的成长，但是为求当下有满意的结果，他宁愿牺牲团队长远的竞争力。对于领导者而言，直接告诉团队该做什么，会让工作更高效，但是并不利于团队成长，要是团队接了大项目，领导者估计每天都睡不安稳。

当你的思维模式从制造者向管理者转变时，会面临各种压力，上面的故事只是其中一个例子。这个过程不容易，你必须学会应对压力。

### 关注现在（制造者） vs 着眼未来（管理者）

你会插手业务，让团队成员根据你的命令工作（就像杰森那样），还是会给予团队成员一定的试错空间，让他们自己摸索成长？这是很多领导者都面临的难题。后者是更加明智的长期战略，但是会在短期内导致

工作质量下降，如果项目交付时间紧迫，会令人更加紧张。

有位女性领导者告诉我，她的上司曾经口头允许她适当冒险，即使犯错也没关系，但她还是觉得有压力。没过多久，那个口头承诺就作废了，上司要求她：“现在就给我最好的产品！”这让她非常纠结：是让团队再尝试一段时间，从中获得成长，还是直接带领团队做，尽快让上司满意？最后她迫于压力，选择了后者，做了大量技术性的工作，不惜一切代价做出最好的产品。可是这么一来，不仅阻碍了团队独立开展工作，还造成大家的预期发生变化，领导者和团队之间最重要的信任关系被破坏。

你需要适当放手，培养团队的创新能力，否则整个团队只会囿于你的命令。

### 压力向下（制造者） vs 压力向下向上兼有（管理者）

你同时受到向下和向上的压力。前者来自你的上司或更高级别的领导，他们需要你充分利用现有资源完成既定目标，不在乎团队是否喜欢现在的方案，只在乎客户是否满意，能否有更多的生意。后者来自你的团队成员，他们想要实践新点子、做试验、冒险、突破界限，做他们擅长的事。你被双方夹在中间，两边的压力都需要化解（我们会在第5章更详细地讨论这个问题）。

这时候，你需要把握一种微妙的平衡：既要管控风险——当团队成员挑战极限、过于冒进时，适时告诉他们“可以了”，又要鼓励创新——在风险不太高的项目上给团队成员实现梦想和发挥潜力的空间，不让他们感到无聊。

### 职业规划（制造者） vs 团队愿景（管理者）

领导者有时需要为了团队牺牲个人利益。卓越的领导者总是慷慨地把成功归功于团队，淡化自己的作用，帮助团队成员获得更好的职业发展。但同时，你要小心被人利用这份善意，窃取不属于他们的功劳。

很多公司会对团队领导者说：“你只要带好队伍就行了，其他的我们会替你考虑。”但现实往往并非如此。在一些公司里，如果领导者没有存在感，就会被人遗忘。如果你展示的业绩看上去和你的领导力没什么关系，你就可以走人了。这一点在创新领域尤为明显，个人的贡献难以量化。你在认真履行领导者职责，帮助团队释放潜能的同时，也要兼顾好自己的职业发展（第11章进一步解释其中的微妙平衡）。创新领导者需要面对各种紧张复杂的局面，你对领导者的角色认知越清晰，应对起来就越自如。当你把注意力放在团队真正需要的地方，就会对领导者的角色有清晰的认知。你需要从具体业务中抽身，做好三件事。

## 保证团队顺畅的三件事

如果你不应该做具体业务，那每天要做什么呢？

你的职责是为团队做好三件事：聚焦精力、保障运作、有效激励。如果你的团队运作不畅，一定以上三件事中的某一件出了问题。养成定期思考这三件事的习惯，有助于解决团队的痛点。

### 聚焦精力

“聚焦精力”指的是合理分配团队成员的精力，确保他们在对的时间做对的事情。创新就像在白纸上作画，每一笔都有无数个方向可以走。你需要为团队成员指出明确的方向，以免他们被一些听起来很酷但实际毫无用处的想法带偏。团队的精力是有限的，要想取得理想成果，管理者必须合理确定工作重心，不断做出调整。

为了让团队聚焦精力，你需要明确以下三个问题：

“做什么？”这个问题看似简单，其实包含具体项目、客户战略等几个层面，你要确保所有团队成员都明白各层面的目标（我们在后面会进一步谈到这个问题）。创新主要为了解决尚未解决的问题，而不是做收尾工作。领导者需要明确目标，落实责任。

“不做什么？”这个问题也同样重要。要聚焦团队精力，有必要对工作优先事项进行战略调整。团队成员必须掌握什么事情在特定时期不是优先事项。如果不明确说明，团队的注意力就可能被细枝末节的事情分散。你应该每周梳理一遍优先事项，确保团队清楚什么是不需要现在做的。

“什么时候做？”团队成员会根据项目预期完成的时间安排工作次序。你要确保每个人都分得清工作的轻重缓急，知道怎么排序。优先序会随着工作推进不断变化，你不能指望所有人都记得你在这周的第十封邮件里的第四段提到过的新项目的第二阶段的最新截止日期，要养成经常评估优先事项、有变动及时跟团队沟通的习惯。

## 保障运作

“保障运作”指的是确保团队所需的资源到位，配置合理。你要对团队成员的执行情况进行评估，确保他们具备以上聚焦精力的条件。

为确保团队运作顺畅，你需要明确两个问题：

“我们打算怎么做？”团队需要目标清晰、步骤明确的路线图。虽然这并不能确保工作不出意外，但提前有所规划，至少能保证内部机制本身不会成为阻碍。团队成员可以根据路线图，快走几步，及时清除路障，把问题扼杀在萌芽状态。有了明确的工作目标，团队成员会更有安

全感，更能发挥出潜力。

“我们还需要什么？”认真盘点团队成员需要的资源，包括原材料、信息、组织高层的认可等，不能因为缺少规划导致重要资源缺位。你必须为团队提供支持，确保他们具备所需资源，大家能自在地向你提要求。你要密切关注团队的需要，保持沟通顺畅，让他们资源不足时随时能找到你。

## 有效激励

“有效激励”指的是让团队始终保持工作热情。没有什么比消磨时间的工作更能打击人的积极性了。如果一个人终日忙忙碌碌，却不能理解忙碌的意义何在，就会心生疲惫。领导者需要激发团队的工作热情，把工作内容连同原因向团队交代清楚，回答好以下问题：

“我们为什么要做这件事？”是，是客户要求的，或者是上级领导说这件事重要，但我们做这件事的真正原因是什么？这件事会给团队、公司和世界带来什么改变？顶尖的创新型人才需要了解更大的格局，否则人在心不在。你需要用更深刻的理由打动他们，而不是用“因为我说这么做”“因为这能赚钱”这样肤浅的理由。

“这么做的意义是什么？”卓越的领导者明白每个人做事的动机不同，不是每个人都立志改变世界，有些人只是想做擅长的事，拿工资还房贷，或是与人共事很开心。你需要了解每个团队成员真正在乎什么，以此为切入点，帮助他们理解项目的成功对他们个人的意义。这不是操控他们的思想，而是唤起他们内心的热情。

你如果做不到以上三点，也许在短时间内不会感到团队有任何异样，就好像忘了给车换机油，可能几个月都不会出问题，但是说不定哪天，你的车突然半路抛锚，正赶上瓢泼大雨，连手机信号都没有，那时

一切就晚了。一个大团队很可能因为一场项目演示或是一次无谓的公开争执，从此分崩离析。把精力放在错误的地方、对系统运作不满，或是对工作缺乏热情，这些看上去都不是大问题，但是积聚到一定程度就会爆发，造成严重后果。

希望你能定期反思上面的这些问题，确保聚焦精力、保障运作、有效激励这三个方面的工作都做到位。如果连你都不确定答案，团队就更不清楚了。如果你能够清楚地回答出有关问题，那么你和团队成功的概率会大很多。

## 创新领导的实用度量工具

不幸的是，很多领导者都没有问过这些问题，这比回答问题更难。你需要采取一些方法，跟踪掌握团队动态，确保及时为其提供所需。有两样工具可以帮助你做到这一点：记分牌和仪表盘。

假设你打算从波士顿开车到纽约见几个老朋友，一起吃晚餐。你预订了曼哈顿的一家高级餐厅，这个餐厅很难预订上，过时不候，所以不能迟到。据了解，这段路程大概要三个半小时，算上中间休息一次的时间，提前四个小时出发就行。你计划好路线，整装待发，却发现车上的仪表盘坏了又来不及修，你决定直接上路。

那么问题就来了：你要开多快，才能准时和朋友共进晚餐？因为仪表盘坏了，你无法确定自己是否按照既定的速度行驶。

如果你开车比较保守，可能会选择一路靠右行驶，和那些慢速车为伍。这么做能够确保你不会超速，但不能确保你准时赴约。

如果你开车非常自信（就像我），可能会选择一路走快车道。这么做你很可能会提早很多时间抵达，但也可能中途被交警拦下，耗费更多

时间，结果还是迟到。

尽管你已经尽力了，但以上两种策略都不能确保你准时赴约。没有仪表盘，你不知道车速，只能一边开车一边看手表，结合高速公路上的路标推算行程，只有到了以后才知道自己有没有迟到。搞不好等你赶到餐厅时，你的朋友已经等着上最后一道甜品了。

一个长线的创新项目就如同这段从波士顿到纽约的行程，通常有明确的截止时间和工作目标。然而，很多人带着损坏的“仪表盘”工作。尽管目标明确（“记分牌”，或者按时赴约），却因为缺少“仪表盘”无法估算工作进度。

高效的领导者都有自己的“记分牌”和“仪表盘”，有的未必那么正式。这些工具能帮助他们跟进团队工作进展、健康状况和团队文化，同时衡量自己作为领导者是否成功地做到了聚焦精力、保障运作和有效激励。它们不是和团队成员一起使用的工具，而是供领导者掌握团队动态情况的。

## 记分牌：用来衡量的工具

“记分牌”是衡量团队是否达成目标的具体指标，帮助你和团队明确工作重点，比如“利润达到1000万美元”，或者“争取到一个新客户”等。但是“记分牌”是后验的，也就是说你只有到最后才知道是否完成了最初设定的目标。

为了及时掌握团队的工作表现，我建议你定期（比如完成每个项目后）问自己三个问题：

“我们达成目标了吗？”换句话说，我们是否解决了最初想要解决的问题？如果是，有什么判断依据？如果没有，哪里出了问题，为什

么会出这个问题？

“我们在过程中坚守住了价值观吗？”如果为达目的不惜出卖一切，这样的短期成功没有任何意义。你是否坚守了自己的原则（见第2章），你的行为方式能否让你引以为傲？如果没有，你是否汲取教训，并准备在今后改进？

“团队还能继续战斗吗？”任何团队都不可能只做一个项目，你需要带领团队迎接一系列的挑战，不断前进。因此你需要在项目结束后，思考团队能否继续战斗，还是需要休整。如果一支队伍在战斗中伤亡惨重，就算攻下阵地也算不上完全的胜利。

建议你在项目结束时或者做季度回顾时，和团队讨论以上三个问题，看看能否得分。只要对其中任何一个问题的回答不确定，就不能得分。你们需要检讨哪里出错了，是团队精力不集中、运作不顺畅，还是缺乏工作热情，以免此后再犯同样的错误。

## 仪表盘：用来监测的工具

“记分牌”最能让你确定工作是否成功，但不是考核团队工作的唯一方法。如果你希望团队多产、智慧、健康，你必须建立一个“仪表盘”，设置几个关键指标，在项目执行过程中进行动态测评，并根据实际情况进行必要的微调。

“仪表盘”能帮助你监测团队工作，包括团队是否团结、是否及时沟通、整体工作热情如何等等，这些是确保工作方向正确的主要方法，或者说是关键指标。

这些指标和工作目标并不直接相关。比如，车辆仪表盘上通常会显示油压、发动机温度、引擎转数、剩余油量和车速。仅凭这些指标无法

确认你能否顺利抵达目的地，但是把它们结合起来看，能知道目前车况如何，是否需要保养。如果仪表盘上的警示灯亮了很久，你却熟视无睹，那你的车总有一天会在半路抛锚，到那时再处理，代价就更高了。管理团队也是一样的道理，会不断遇到这样那样的麻烦，如果你像忽视仪表盘上的警示灯那样忽视它们，总有一天会出大问题，比如缺乏工作动力或能力。没有仪表盘，领导者容易渐渐忽视团队的需求。

你可能和团队讨论过仪表盘上的事项，它是你个人用来给团队把脉的工具。随着团队的需求、时限和精力发生变化，你监测到的信息也会不断变动。比如：

节奏。团队是否行动过于迅速，导致工作不合格？你是否行动过慢，导致重要项目进度滞后？你要向团队成员了解他们对工作节奏的感觉，如果发现有项目轻微逾期，或者大家匆忙赶来开会，你都需要格外留意。

健康和精力。你做过耗时长、难度高的项目吗？团队成员看上去精力充沛，还是昏昏沉沉？你刚征服了一座高峰，还是在营地驻扎？所有这些都会影响团队对你的需要和你对工作的投入程度。如果有人情绪紧张、烦乱、易怒或带着黑黑的眼圈，你就要小心了，这些都是你“仪表盘”上的警示灯。

对当前项目的参与度和热情度。团队目前对工作有多么投入，有多少热情？这一点很难衡量，只能通过内部谈话了解，既要集体谈，也要单独谈。如果团队成员提出的想法没用或者平庸，开会时走神，或者热衷做兼职，你就要小心了，这意味着他们对现在的工作感到厌倦，需要你的激励。

安全感。团队成员是否敢于提出一些有争议的想法或者难以接受的事实？大家是否因为所处环境不鼓励直抒己见而感到压抑？谷歌总裁柯

克·佩里负责制定品牌方案，定期评估团队的心理状况。在一次评估中，他惊讶地发现团队的分数低于预期，于是立刻调整集体讨论的方法和管理风格。正因为佩里一直关注着“仪表牌”上的指标，才能及时做出调整，避免问题发酵，造成更严重的损失。

沟通效率。如果你在项目决策或是与人交流时，经常说“等等看吧”，会导致事情停滞，影响执行力。你觉得团队是否在各个方面都高效运作，有没有妨碍你工作的地方？如果存在批复延误、会议推迟、电子邮件没有回复的情况，你需要及时介入，提高团队工作效率。

以上是我建议加到“仪表盘”上的指标，请你根据自己的工作性质和团队成熟度设置。久而久之，你的大脑里会自然形成“仪表盘”，不自觉地运作。不过我还是建议你打印一份纸质的“仪表盘”指标清单，定期查看，提醒自己。本书设计了很多问题、对话建议和复盘，你也可以把它们作为“仪表盘”的指标。

自省：既然你已经认识到自己的职责是聚焦精力、保障运作和有效激励，你的“记分牌”和“仪表盘”上要写些什么呢？花几分钟列出本季度用来衡量（“记分牌”）和监测（“仪表盘”）团队的事项，写在下面。

答案：

忠告：不要完全脱离业务

虽然你的工作不再是做具体业务，但不能完全脱离业务。

你仍然需要接触一部分业务，以保持个人的专业水平。你需要不时

地给团队下指令，让团队看到你在参与工作、你的想法仍然有用。某家大型设计公司的高管对我说，他升任高管后依然会参与一两个重大项目，做一些技术性的工作，这让他和团队有并肩作战、惺惺相惜的感觉。如果不这么做，他在下达指令时会像一位高高在上却不懂行的领导。他说：“如果一点业务都不做，你会很快脱离行业，之前的经历会很快成为陈年旧事，谈工作又谈不到点子上，很容易被别人笑话。”

所以我建议你至少接触一两个项目，做一些技术性的工作。业务是领导力的根基，但不是让你抢别人的工作做。

领导者要将思维从做好具体业务转移到激活团队上。对于新晋的领导者而言，从“制造者”转变为“管理者”，像是把自己的命运交到别人手上，很具有挑战性。事实也是如此。

你要信任团队成员，把精力放在最大限度发掘他们的潜力上。信任是唯一能让他们充分发掘潜能的办法，也是唯一能让你最大限度实现个人影响力的办法。美国政治运动家拉尔夫·纳德曾经说过：“领导力的作用在于培养更多的领袖，而不是制造更多的随从。”

当你成功从具体业务抽身，接下来要做另一个转变：从“你的事”到“我们的事”。

## 复盘

团队需要你的领导，需要你聚焦精力、保障运作、有效激励。你对自己的角色定位越清晰，就越能让团队成员看到，你作为领导者，有能力给予他们需要的东西，你也可以因此减轻不安感，少担心自己的不足。

## 行动

列出一项你因为担心别人做不好所以一直亲力亲为的工作，找团队里的某个人替你做。

设置“记分牌”和“仪表盘”。花30分钟想清楚：我们现在成功主要靠什么（“记分牌”）？我要从哪些方面观察团队（“仪表盘”）？

## 对话

以下哪些问题符合你的情况，找适当的机会向团队成员了解一下：

“还有什么需要我为你做的？”这个问题很宽泛，所以不是个容易回答的问题。但是让团队成员自由提出想法，你可以通过回答了解他们大都在想些什么，从而发现团队工作在聚焦精力（我们在做什么）、保障运作（我们做得怎么样）或者有效激励（我们为什么要做这个）方面有没有问题。

“你对于团队目标和我的愿景有什么不清楚的吗？”给团队成员向你反映工作不合理之处的机会。虽然每件事在你看来都很清楚，团队成员可能会有感到疑惑的地方。

“你在什么方面因为我受到限制，导致能力没有得到充分发挥？”真心诚意地询问团队成员，在哪些方面需要你适度放手，给他们更多自主和成长的空间。

## 例行事项

所有例行事项都按照周、月、季度的时间频率分类，列在本书的最后部分，供你定期参阅执行。

每周：回顾过去的一周，你在哪些地方实现了从制造者到管理者的思维转换，这些转换对团队产生了什么样的影响。

每月：重新审视你的“记分牌”和“仪表盘”，做出必要调整。

每季度：直接参与一到两个项目，确保不脱离业务。

## 第2章 从控制力到影响力

他们砸的锅，你来背

发生雪崩时，没有一片雪花觉得是自己的责任。

——斯坦尼斯洛

原则：为了给团队创造自由，领导者必须转换思维模式，从“寻求控制”转换为“施加影响”，从“只对个人负责”转换为“对所有事情负责”。

如果你是团队的普通成员，只需要担心分内的事。如果出了什么问题，不管是人际关系、系统运行，还是客户管理，都不是你的责任。你只要把自己的事做好就行了，出了其他任何问题都是别人的责任。

但团队领导者承担的责任比其他人要多得多，不管出了什么问题，都是你的责任。你不仅要为看得见的事负责，还要为看不见的事负责。比如团队文化，不管是不是你亲手打造的，都是你的责任。你的一举一动不只影响到周边的人，还会影响整个团队。你打个喷嚏，可能所有人都会感冒。但你不是神仙，不可能随叫随到，所以要给团队一定的自主权，不能事必躬亲。很可惜，有的领导者就是做不到这一点。

卓越的领导者们明白，一旦成为领导者就要对团队的所有事负责，包括那些他们无法直接掌控的事。

如果你企图控制那些聪明、有才华的创新型人才，他们会感到厌倦压抑，迟早另谋高就。卓越的领导者会根据目标设定清晰的原则，给团队充分施展才华的空间，这叫作“有限自主权”。

要实现从“我的事”到“我们的事”的转换，关键要做到两点：一是领导方式从依靠控制力转换为依靠影响力，二是从只对个人负责转换为对所有事情负责。

## 依靠控制力的领导方式

布莱恩·科佩尔曼是美国娱乐时间电视网（Showtime）热播剧《亿万》的联合执行制片人兼节目制作人。他经常对我说，节目制作人是节目的创作者，要对节目制作的各个方面负责。他的职责是确保所有人统一认识，保证节目最终能呈现出最初的设想。他要找编剧写本子，找导演拍摄，还要安排拍摄日程、后期制作、配乐等各方面工作。总之，无论剧组发生什么事，迟早都会蹦到制作人面前。

科佩尔曼和他的搭档大卫·莱维恩已经尽可能多地参与编剧、后期制作等各方面工作，但是不可能出了什么问题他们都随叫随到，因为他们要为整个项目负责。科佩尔曼表示，要领导好多元化的创新型团队，唯一的办法就是让团队成员明确目标，各司其职。

科佩尔曼和莱维恩很清楚他们的目标，彼此沟通顺畅，团队也清楚他们决策的过程和原因，所以他们能够通过影响力来管理，而不是事无巨细什么都管。每个团队成员可以自由地为项目贡献想法，不用事事等待许可。科佩尔曼说：“如果你想让某位导演负责拍某部电视剧的某一集，尽管你希望每一集呈现出来的效果和风格一致，你还是得让导演觉得他拥有创作和执行的权力，不然他每隔几分钟就得打电话来请示你。”

很多领导者喜欢牢牢地控制团队，从而避免一些不愉快的对话或是短期失败的风险。表面上看，凡事由领导者直接指挥更容易立刻实现目标，但从长远看，这种做法得不偿失，团队得不到成长，也无法吸引到卓越的人才。

那么你现在的领导方式是依靠控制力还是依靠影响力呢？可以通过以下方法进行判断：

### 影响力用愿景领导，控制力用眼睛领导

想要提升个人影响力，你要做好短期内失败的准备，以换取长期的成功——提升团队整体能力。你要为团队铺设宽阔可见的导轨，让团队知道偶尔犯错没有关系，让他们在既定轨道上迈开步伐，大胆创新。但如果你依靠控制力领导，所有的问题都在你的控制范围内，可以在问题发酵之前修正。

你所铺设的导轨应该用来发布决策，而不是控制团队。你的目标是教团队如何思考，而不是思考什么。

### 影响力不受情境限制，控制力限于特定情境

如果领导者以影响力领导，团队成员学到的是做事的原则，可以运用到更广泛的地方。如果领导者以控制力领导，只能在特定情境下实现目标，团队成员一旦离开熟悉的环境就会无所适从，只会等待指令行事。

### 影响力源于关爱，控制力源于私欲

如果你发自内心地关爱他人，就会竭尽全力帮助他们获得成功，即便他们已经不是你的下属。你希望他们不断承担更多责任，增强自身的

影响力，甚至超越你。相反的，以控制力领导的领导者只想确保团队成员不让自己难堪，担心他们有辱自己的声名，并不关心他们的发展。

## 影响力归功众人，控制力归功一己

用影响力领导的领导者会把成功都归功团队，但是用控制力领导的领导者总是突出自己的作用，好像项目的成功全靠他一己之力。科佩尔曼曾对我说，在好莱坞，制作人改剧本是常有的事，就算只改了一小部分，也和原编剧享有同等的署名权。有一次，他把某位编剧的初稿改得面目全非，但最后还是保留了那位编剧的名字。“我和莱维恩的策略是，如果某人写了初稿，不管我们后来改了多少，都会在剧本和大屏幕上打上原作者的名字，并且不会告诉任何人我们改了多少”。这样的做法获得了大家交口称赞，也提高了团队成员的忠诚度。

如果用控制力领导，最后得到的结果不会超出你的个人投入。但如果用影响力领导，你的投入会被放大，会在其他人的生命里再现自己的价值。要实现从用控制力领导到用影响力领导的转变，关键在于建立自己的领导哲学或者一套指导原则，讲清楚你重视什么、如何决策，以及什么对于团队和事业来说最重要。

## 领导哲学：团队文化的基础

你有自己的领导哲学吗？你的团队清楚你的决策过程和原因吗？有影响力的领导者都有清晰的原则，指导自己和团队决策。所谓原则，具体指你和团队成员分享的观点，它能帮助团队成员理解你希望达成的目标、你如何做出创新决策，以及你希望他们如何工作。

雷·达里奥在他的著作《原则》中将“原则”定义为：“一些能够在相似情境下反复运用的概念，而不是针对某些具体问题的狭义回答。”只要团队掌握了你的原则，就可以相对独立地开展工作，无须你

参与每次对话或决策。原则是帮助你扩大个人影响力的最佳方法。

在创新工作中，有必要建立起一套核心原则，为团队提供自由施展才华的空间。团队需要对整体工作心中有数，才能放心大胆地创新，如果什么都不明确，甚至连大致的指导原则都没有，就很难施展拳脚，因为不知道自己一脚迈出去会不会踏空。

我有几条建议，帮助你思考和建立自己的原则。

原则既要有针对性，又要有普遍性。建立原则的目标是把决策的指导思想传播出去，让人们在适当的时候加以运用。“成就伟大事业”这种话用作原则过于宽泛，改成“要成就伟大事业，需要高质量的产品+规范完善的流程+有策略的冒险”效果更佳，团队可以据此开展工作。

原则应该反映团队文化，而不是充满个人色彩。你的领导哲学应该反映出你希望团队拥有的文化，而不是以你为核心。最理想的情况是，这些原则能在你离开现在的岗位或组织后，依然能长期发挥作用。不要搞个人崇拜，否则一旦你不在了，你的影响力也会随之消亡。

也就是说，你要把你的价值观灌输到你的原则里，把那些你认为最重要的东西展示出来。要做一个正直的领导者，就必须这么做。要亮明你的观点，喜欢什么就说喜欢什么，不喜欢什么就说不喜欢什么，不要藏着掖着。如果你总要让别人猜你的心思，团队的稳定性就会降低。

原则和原则之间可能表面上看互相矛盾，但实际上也是统一的。例如“要始终说实话”和“只在适当的时候公布必要信息”这两条原则，它们看上去有冲突的地方。假设我掌握一些信息，这些信息会对项目产生影响，但不适合公开，我该怎么办？如果我不公开信息，我就违背了第一条“要始终说实话”的原则，而如果我公开信息，就违背了第二

条“只在适当的时候公布必要信息”的原则。请记住，原则不等同于条例，不是用来支配行动的。原则只是为人们提供一个框架，帮助处理工作中的复杂问题，形成最后的决策。

原则可以为行动提供指导，却不能取代深思熟虑后的行动。不要制定完原则，就将其束之高阁。作为创新专家，你每次遇到的问题都很特殊，可以用原则指导自己和团队。它们不是操作手册，其作用是传递团队价值观，为决策增加稳定性，并不能左右决策。你最好定期审视有关原则，经常向团队强调它们的重要性。

## 用个人原则施加影响

你的原则就是你作为领导者的观点，是你在团队决策时施加个人影响的手段。

原则不必是鸿篇巨制，应该简单、直接、好记。比如，某研究咨询公司的前副总裁曾对我说，她的一位老领导教给她两条关键的工作原则：“宁可做错，也不要什么都不做”“如果你犯错了，我会支持你”。正是这两条简单的原则使她不用担心秋后算账，敢于冒战略风险，而只有这么做才能推动创新，推动公司成长。她明白，比起战略失败，无所作为会更令客户失望，而且战略失败了，她的领导会竭力维护她，不会为了保全自己对她落井下石。没了后顾之忧，她在工作中更能放开手脚，带领团队为客户创造更大价值。

你的个人原则可以像上面的例子那样简单，也可以更加丰富。我设计了几个问题，帮助你建立个人原则，请你在本周内抽出半个小时，写出下面每个问题的答案：

不考虑结果的情况下，你赞赏什么样的行为？/加粗=比如“有准备的冒险”，即使最后没有实现预定目标，只要在过程中有所收获，那

么冒险本身也是值得庆祝的。

工作中应该遵循哪些合作原则？团队成员合作时，需要一系列指导原则。例如，根据“不管团队内部是否意见一致，在公开场合要互相支持”的原则，你可能不认同某人的观点，但是在客户面前还是要维护那个人，保持团结，营造有安全感的氛围，避免消极思想蔓延。再例如，坚持“我们彼此之间要说真话”的原则，可以避免产生同情和谣言。

怎样排列工作的优先顺序？比如，你会优先处理有关客户的工作，还是有关项目的工作？你应该投入多少时间在会议上，由谁来召集会议？每个团队成员都应该能回答出团队目前最重要的事是什么，即便有其他事看上去很紧急。

怎么区分工作成效的优劣？如果能把相应的原则灌输到团队文化里，团队成员就能在每次项目结束后或改进时有所领悟。

你需要花时间梳理个人的领导力原则，适时与团队分享。梳理有关原则不宜在嘈杂的公共场合进行，建议下周专门抽时间梳理。

## 从对个人负责到对团队负责

作为领导者，只关注自己的工作是不够的，还必须考虑有关决策和要求会对团队产生什么影响。如果你每次遇到小问题就召集开会或者找人咨询意见，这对于你来说轻而易举，但是对于团队整体工作来说，却是重大事故。特别是当项目交付的时间迫在眉睫，你还要召开临时会议，这样只会给工作带来负面作用，让团队承受更大压力。

你需要在很多方面进行思维转换，开会只是其中的一个例子。作为领导者，你必须把思维模式从只对个人负责转为对团队负责，行动前深

思熟虑，换位思考。

建议你在决策前停下来想一想，或者和团队一起思考以下问题：

会不会造成什么我没考虑到的意外后果？

在我行动之前，是否该找人商量一下？

这个决定将提高还是降低团队的工作自由度？如果是降低，有什么补救措施？

很多领导者并不考虑这些问题，导致团队像弹球一样来回晃动，工作没有实效。

我建议你找张卡片，在上面写：“这么做对团队有什么影响？”然后把它挂到墙上或摆在办公桌上，提醒自己：你的每个决定都会对团队产生影响，其结果会影响很多人。

要想将领导方式从控制力转变为影响力，你需要走过一条崎岖不平的道路。但当你发现自己对公司产生影响，团队成员的才华得以施展时，你会感受到领导力的妙趣。要真正实现用影响力领导、对团队负责，需要耐心、信念及时刻与压力相伴的意愿。

## 复盘

你需要对一切负责！没有任何人可以替你承担责任。你要用影响力去领导团队，为他们划定边界，让他们感受到足够的自由，充分施展才华。

## 行动

建立你的个人原则和领导哲学。下周花30分钟列一个清单，为团队的前进方向规划路线。

你赞赏什么样的行为？

工作中应该遵循哪些合作原则？

怎样排列工作优先顺序？

如何评估工作成效？

找张卡片，写上：“这么做对工作有什么影响？”然后把它挂在办公区的显要位置。

### 对话

向团队成员询问以下问题，单独谈话或小组讨论都可以：

我有没有做过什么影响到你（们）的工作自由？

我能做些什么帮助你（们）成功？你（们）觉得拥有了必要的空间、目标、时间和资源吗？

### 例行事项

所有例行事项都按照周、月、季度的时间频率分类，列在本书的最后部分，供你定期参阅执行。

每周：快速审视你的个人原则或领导哲学，想一想自己或者团队有没有违反它们的情况。

每月：思考良好领导力的特点（例如前文提到的“优秀的创新领导者在达成目标的同时，促使团队能力得到提升，从而能承担更具挑战的新任务”）。你觉得自己全部做到了吗，还有哪些地方需要改进？

每季度：回顾你的指导原则，确认它们依然适用、全面。

## 第3章 从平等到不平衡

### 设立健康清晰的边界

几乎所有人都能经受住逆境的考验，想要测试一个人的品性，给他权力。

——亚伯拉罕·林肯

原则：你需要和团队保持适当的距离，为团队创造稳定环境。

职场是不公平的。虽然我们倾向于生活在精英社会，让优胜者胜出，但事实上反而是一些平庸的人和想法获得成功，很多优秀人才和想法被埋没，让人难以理解。

因此在领导创新时，让团队成员相信你处事客观公正非常重要。他们需要知道你在思考问题和团队未来方向时，不会受私人关系或某个团队成员言辞的干扰。如果团队成员不相信你处事客观，你的公信力就会受损。保持客观是件非常微妙的事，因为你和团队成员之间（从某种程度上）不仅仅是工作关系。

你必须为工作关系设立边界。健康清晰的边界有助于避免利益冲突，让团队了解决策原因和过程。常言道，“有好篱笆才有好邻居”，职场上也一样。当你进入领导角色，需要重新定位你和团队成员之间的关系，这对你们双方都有好处。

当心被权力蒙蔽

你听过“慎许愿，恐成真”这句古老的箴言吗？

这句话在肯升任团队负责人后的第一天就得到了应验。过去一年里，肯努力工作，力求在每个项目上都比同侪做得更好。除了出色地完成上司交办的工作，他还经常主动找事做，具有很强的团队精神。他的考核结果优异，为迅速晋升打下基础，是职场之星。终于有一天，他因为上司工作调动，顺利晋升为团队负责人。现在同侪改向他汇报，肯认真审视自己现在的处境：一天前，他和他们还是同级的同事，现在成了他们的上司。

他们中的一些人认为自己更能胜任，毫不掩饰对他的嫉妒，这在他的意料之中。还有的人对他的态度变得更为谨慎，包括一些曾经和他密切合作过的同事。几周过去了，肯的人际关系显然回不到从前，他开始怀疑自己在这次晋升中得到的和失去的相比是否值得。他对晋升本身感到满意，也预想到工作内容会有变化，但未曾想人际关系也会随之改变。

某位创意总监曾对我说起一件小事。他的团队在某次项目完成后组织了庆祝活动，却没有邀请他，他事后在社交平台上看到照片才知道这件事。他和团队成员的关系很好，但是直到他看到照片时才意识到，他不可能和大家打成一片，无论他内心多么希望这样，因为大家看他的眼光不同了。

刚刚进入领导者角色的人通常对人际关系的变化感到措手不及。一旦你手握权力，人们对你的态度就会有意识或无意识地发生变化。他们会根据你的权力对他们可能产生的影响，来决定和你互动的程度。

而对于团队成员而言，领导者决策过程的不明确，会分散他们对工作的注意力（你的一时冲动和想法会对他们的工作产生影响，他们和你的关系也因为你的身份变化而变化）。如果你能使团队成员明确决策过程，将有助于他们集中精力做好工作。

权力会给人际关系带来永久性的改变，但这不一定是坏事，只要你能处理好从平等到不平衡的转换。

要想设立健康的边界、有效掌控权力，有两件事必须完成：一是保持适当距离，二是把枪收起来。

## 保持适当距离

你的职责决定了你必须一切以团队利益为重，必要时甚至要牺牲友情。你需要做出很多艰难的决定，包括由谁来承接大项目、提拔谁、解雇谁等。最理想的情况是，你能在上任初期和每位团队成员分别谈话，告诉他们，当工作角色和私人关系发生冲突时，你会如何处理，借此设立边界。但据我所知，很少有人能做到。

真的有必要这么做吗？成年人进行领导角色转换，难道不是迅速而轻松的吗？我认为确有必要，因为人的行为复杂，情感不可预测。

罗伯·利文伯格是火星社的北美区首席执行官（CEO）。他起初走上领导岗位时，就犯了没有和团队保持适当距离的错。因为和一些同事私交甚笃，他在很多时候难以公事公办，比如重要的项目交给谁做、周末叫谁来加班等，尽管他心里清楚怎么做对同事和公司最有利。他回忆道：“当时让很多人感到受伤，因为公私的界限模糊。”

如果你不能和同侪通过谈话建立新的、清晰的边界，会影响他们信任你的意愿。反之，如果你能尽早安排这样的谈话，让团队成员感受到你的为难处境，他们也会希望事情更加简单明了，会更加信任你。

“这其实和自我意识有关，”利文伯格继续谈道，“你必须认识到当自己成为领导者后，别人对你的看法不一样了。”

这样的谈话肯定不会轻松，但是如果你不谈，不把你的想法和边界

说清楚，导致长期关系暧昧，等到需要突然做出艰难抉择时会更加难办。你应该趁早安排和所有团队成员的谈话（尤其是和你关系亲近的人），针对不同对象，采取不同的谈话方式。有关谈话需要具备三个要素：有什么变了？有什么没变？我能为你做什么？

“有什么变了？”这是最重要的问题。首先要说清楚，有哪些行为是你以前做过但以后不能再做的，比如在上班期间长时间闲聊，每天和同事一起午餐、聊聊八卦等。

凯文刚刚被公司提拔为部门负责人，但是上任后没有找同事一一谈话，设立边界。同事马克依然像过去那样，每天来到他的工位，和他闲聊，说说球赛、周末趣闻，或者其他和工作无关的事情。马克和凯文过去在一起办公，所以经常会在开会前或快下班时闲聊几句，但是马克现在依然这么做，使凯文感到尴尬，影响到凯文的工作。凯文不想让自己显得刚晋升就摆架子，忍了很久都没有和马克谈这个问题，直到有一天实在忍不住了，才跟马克说以后不能这么闲聊了。马克听后就像是被人扇了一耳光，有一种被背叛的感觉。如果凯文在一开始就能主动找马克说：“马克，我也想像过去那样偶尔跟你在工作时闲聊几句，这让我觉得很开心，但是现在我的职责变了，我们聊天恐怕得另找时间。”这样反而能消除后来的尴尬。他还可以主动提出一些解决办法，比如每周一起吃一次午餐、喝咖啡等。

你还需要让大家明白，你的职责决定了你处理人际关系的方式。领导者必须要求大家对工作负责，按时上班、认真工作、和睦相处。

“有什么没变？”认识到人际关系中有什么没变也很重要。你晋升了不代表你和同事不能继续做朋友、不能一起吃午饭，或者不能待在一起。你需要向大家表明想要继续做朋友的意愿，比如对他们说：“我希望我们还能像以前那样，每周一起打网球。”“咱们组出去玩儿的时候叫上我啊，只要我有空一定会参加。”

成为领导者不等于背弃友谊，或者断绝和所有同事的私人关系。但是你要让大家明白，你希望和他们保持什么样的关系，消除他们的疑虑，不能给人留下偏袒谁的印象，更不能有不当的举止。你要向大家说清楚你希望和他们继续保持良好的关系、交流思想。

“我能为你做什么？”主动提出帮助是结束谈话的极佳方式。现在你处于领导岗位，要确保所有团队成员都知道你愿意为他们服务，帮助他们实现各自的目标。这是一个向他们展示你真心关心他们个人发展的大好时机。你可以问以下问题：

有什么是你需要但是没有的？

我能为你的工作做些什么？

对于现在的工作，你还有什么不清楚的地方吗？

你有什么我不知道的困难吗？我能帮上忙吗？

你也可以利用这个机会，告诉团队成员你看重他们身上的哪些特质，今后能帮助他们在工作中更好地发挥出来。你要向他们表明，你知道领导者的成功完全取决于团队成员的成功。

## 不要做“老好人”

每个人都想被人喜欢。如果要在“被喜欢”和“不被喜欢”之间做选择，没有人会选择后者。事实上，我见过的一些领导者把被人喜欢这件事作为优先事项。他们对此不会承认，却是这么做的。他们努力避免任何形式的冲突，不讲真话，总是随大溜。

然而，经常这么做是有代价的，那就是牺牲了领导者的效力。他们把别人的看法看得比工作取得进展还重要。

吉姆·弗里德曼曾是一位优秀的电视制作人和作家，获得过艾美奖，现在是迈阿密大学创业学院的知名教授。他认为领导者犯的最大的错误就是想要讨人喜欢。他对我说：“我的工作并不是被人喜欢，而是帮助人们做出最好的成绩。”实际上，弗里德曼教授非常受欢迎，但是因为他总是直言不讳，有时会听到学生对他的一些负面评价或是在工作中遭受挫折。他的直率有时会让学生觉得内心受伤，即便这正是他们成长所需要的（弗里德曼前不久被迈阿密大学评为年度最佳教授，可见真实的策略对他来说很有效）。

你不必努力讨人喜欢，但也不要招人厌烦。我们要说真话，要以人们能接受的方式说。以下介绍几个说真话的小策略，防止你做“老好人”。

要考虑对方的感受。你可以说真话，但要以他人乐于接受的方式来说。有些事实难以启齿，但你又不得不说，这时就要考虑语境、时机，以及怎样让对方正面理解你说的话。例如，不要在会议快结束或者着急去别处之前，匆忙地抛出你的看法。你有没有在工作或生活中，为了讨好别人而不说实话？

要保持个性。随着时间的推移，你的观点很容易被组织生活软化。温和的处事方式能让你更好地适应环境，但也会让你失去强大的竞争力和创造力。不要为了职场政治，或者为了让更多的人喜欢你而改变自己的观点。人们现在所嘲笑的，很可能是他们将来为之喝彩的。你的那些独到深刻的见解，也许现在看上去古怪，但可能在几年后成为你的名片，助你形成卓越的领导力。你有没有为了讨好别人，刻意妥协立场、弱化个性？

不要落井下石。人们很容易在别人八卦或抱怨时，为了迎合别人参与对话。然而，每次参与这样的对话，都会使你的信誉受损。当你的团队成员听到你谈论别人，他们会想，自己没准也会成为你嘲笑的对象。

所以千万不要落井下石，即便有些事是真的，也不要再去议论。你有没有主动回避过这样的对话？

当你做决定时，不妨问自己：“我这么做是为了讨人喜欢，还是为了追求效率？”这是职场上最难规避的陷阱之一，也是为什么人们经常把“领导力”和“孤独”画等号。

要记住，你可以讨人喜欢，也可以追求效率，但是你不能同时追求这两样东西。如果你发自内心地关心团队成员的个人目标和职业发展，即便是用特别直接、不留情面的方式告诫，他们也会感受到你这么做是为他们好。但是，如果你只是为了讨人喜欢软化立场，这对你个人和团队都没有益处，还会影响工作。

还要记住，不是每个人都赞同你和团队划出界限、保持一定距离的。领导力就像是一个在射程之中的玻璃鱼缸。每个人都能清楚地看见你在做什么，随时都可以朝你开枪。你是众人评判的对象，做了什么、没做什么，说了什么、没说什么，都会被评判。有些事情可能你都不记得，或是无心为之，或是被动卷入，也会受到评判。出了问题就怪别人是人的本能，而领导者往往就是众矢之的。这当然不公平，特别是当你竭尽全力带领团队做了正确的事，但现实就是如此。

你要冷静地对待这个现实，从你成为领导者的那一刻开始，你就失去了接受公正审判的权利。通常来讲，你比团队成员掌握更多信息，更能理解决策原因。有些事他们不会明白，而你不可能事事去解释。如果你追求讨人喜欢，纠缠于别人对你的误解，那是白白地浪费生命。

你可以既讨人喜欢，又高效地工作，但是你无法同时追求二者。

把枪收起来

出现了问题，总得有人承担责任。作为领导者，你应该习惯受指责。但是别人能朝你开枪，不等于你也能朝别人开枪。你非但不能开枪，还要把枪收起来。

假设我们对午餐吃什么有不同意见。

我恳求你：“我真的很想吃意大利面，都想了一个星期了。”

你回应道：“是吗，但是我真的很想吃墨西哥菜。”

这个对话会一直持续下去，直到我们中的一个说服另一个为止。

现在让我们重复一遍刚才的对话，但是有一点不同，当我提议说想吃意大利面的时候，手上拿着一把上了膛的枪。

“我真的很想吃意大利面，都想了一个星期了。”

“好，你说吃什么就吃什么。”

你可能非常想吃墨西哥菜，但又不想跟我争。显然，这把上了膛的枪改变了我们的力量对比，活命当然要比一顿午餐吃什么重要得多（虽然我也很可能因此失去了一个饭友）。

我们通常认为活下去要比活得好更重要（也应该如此），所以当生命受到威胁时，我们会选择牺牲个人喜好。这种情况不仅见诸文学作品，实际生活中也有很多。如果某人觉得提出异议可能会被解雇，他就会重新权衡自己的决定。

你是团队的领导者，也就是手里握着枪的人。你的团队知道，你能够决定他们的工作是幸福还是痛苦。如果你专横跋扈，团队成员就不敢有异议或是提出可能会受到批评的想法，他们的才华也就无法得到充分施展。

假如有人公然挑战你的主意，你的第一反应是什么？是立刻拔枪“砰砰”两下毙了他吗？你会先开枪再问他为什么吗？如果你的防御心理特别强，不惜动用权力保护自己的自尊心和职位，只怕最终你周围的人不会提出任何让你感到不快的想法，他们会默然地照着你的想法执行，因为你说过了算。

把枪收起来吧！你要营造开明民主的工作环境，让每个人都能畅所欲言，礼貌地提出异议，指出存在的问题。如果团队容不下任何异议，对谁都没好处，就算大家什么都不说，心里也都明白现在是什么情况。

无论你口头上再怎么和大家说“有什么意见就说出来吧，没关系”，他们都不会开口，除非你能用行动证明这句话。你可能认为：“等等，我可是最开明、最体谅下属的领导了！”也许吧，但是你可能会在一些细微和难以察觉的时候开枪。

当别人提出意见后，立马开启防御模式。当有人不同意你的意见或提出证伪的信息时，你是不是想要马上反驳？你不会反驳得很明显，但是会通过言语暗示自己的职位或者在组织中的重要地位。你可能会说，有些情况他们不知道或者你的经验更丰富，以此将自己的行为合理化。你依然把自己放在更高的位置上，假装倾听，其实发出了轻微的不尊重他们意见的信号。

当不愿意听从他人意见时，进行威胁。有一天，我在杂货店买东西，看见一个小男孩在蔬果区跑来跑去，弄翻了柜台上的货品。他的母亲试图阻止他：“约书亚，把东西放下，到我这儿来。约书亚，我数三下，你要是不过来就有麻烦了——一、二、三，约书亚，你赶紧给我过来！我再数一遍，一、二……（母亲无奈地停顿了很久）三！”约书亚还是没有听她的，母亲于是走过去抓起他的手，把他放到购物车里，还把手机递给他玩。

身为三个孩子的父亲，我非常理解孩子在公共场合不听话时父母的无奈，但如果反复威胁孩子，并且威胁不管用以后也不采取惩罚措施，这种教育方式弊大于利。

领导成年人和管教孩子当然有所区别，但道理是一样的。通过言语暗示进行威胁就像挥动一把上了膛的枪，你从来就没打算开枪，一旦团队发现这一点，就再也不会被你威胁到了。

截留重要信息。有些人滥用职权，这是更为消极的领导方式。他们为了显示自己的重要性，截留重要信息。他们不断告诉身边的人：“有些事情你们不知道，但我现在不能说。”“再过一个星期吧，我会告诉你们为什么要这么做。”其实他们真的没必要用这种方式彰显权力，仿佛除了他们，别人都是局外人。虽然有些信息确实不适合让团队知晓，但是经常把这样的话挂在嘴边，更像是玩弄权术。这种做法只会招致焦虑和不和谐。不要利用信息不对称的方式弄权。

从平等到不平衡的权力变化对于新晋的领导者而言都具有挑战性。最好尽早找团队成员谈话，向他们坦陈发生的变化。不要想着让别人喜欢自己，也不要威胁对方，和他们开诚布公地谈谈你的期待，不截留重要信息，不玩弄权术。这么做能让你赢得团队的信任，团队也会敢于提出新创意，不用担心职场政治或人际关系阻碍成功。

## 复盘

团队不等于家庭。你需要在保持良好人际关系的同时，设立适当的边界。具体有以下做法：

### 行动

找出一名和你关系界限模糊的团队成员，和他谈清楚你们目前的关

系。

留意自己在开会或与他人单独谈话时，是否存在一听到异议就立即想要防卫辩解的情况。把枪收起来，认真倾听他人的意见。

## 对话

和团队核心成员谈一谈以下问题：

你希望我在哪些情况或项目上更多地听取你的想法或意见？

我能做些什么帮助你把工作做好？

## 例行事项

所有例行事项都按照周、月、季度的时间频率分类，列在本书的最后部分，供你定期参阅执行。

每周：看一下你接下来的日程，有什么会议或者其他情况会凸显出你和其他人的权力不平衡。你怎样让每个相关人员都有参与感，并且愿意把最好的想法贡献出来？（比如可以提前和大家谈谈，鼓励他们说出真实的想法，或者开会时避免利用职权压制他人。）

每月：邀请某个团队成员一起吃午餐或喝咖啡，进一步了解对方，了解他或她的愿望。

每季度：全面审视你和团队成员的关系，记下你觉得尴尬或权力不平衡的情况。

# 第4章 从队员到教练

## 创新型团队的领导智慧

普通的领导者带领人们到他们想去的地方，  
而卓越的领导者带领人们到他们未必想去却应该去的地方。

——罗莎琳·卡特

原则：你需要帮助人们发现他们具备却不自知的能力，激发团队潜能。

我上初中时，我的父亲担任我们校篮球队的教练，带领一群完全不知道自己在干什么的孩子打篮球。（我说这话一点都没夸张，我们真的不懂篮球，要是谁投篮把球砸到篮板上，同学们都会高兴地鼓掌欢呼。有一场比赛，我们以2:49的悬殊比分输给了对手。）

做教练的儿子不容易，要兼顾“双重角色”。作为儿子，我可以在家里向爸爸抱怨说闲话的队友，聊聊自己沮丧的心情。作为球员，只要上了球场，就要服从教练的命令。有一次比赛中，我放弃了一个无人防守的投篮机会，不想让其他球员认为，我因为有个教练爸爸，才得到更多的投篮机会。父亲当场当着所有人的面，狠狠斥责了我，完全不讲父子情面。那一刻，我意识到，原来我的父亲也有“双重角色”，他既是我的父亲，也是我的教练。在球场上，他必须尽到教练的责任，带领球队打出最好的水平。他首先要考虑，怎样做对整个球队和对身为球员的我最有利，即使有的做法并不符合他父亲的身份。认识到这一点后，我在后来的比赛中再也没有放弃过任何一个投篮机会。

创新型人才都很聪明，能做的事情很多，但是每个人的时间和精力有限，他们需要教练帮助自己更好地释放潜能。作为领导者，你也需要扮演好“双重角色”，既要像个家长，帮助每个团队成员成就最好的自己，也要像个教练，让每个团队成员意识到，他们是团队的组成部分，

关键时刻要服从命令、服从大局。

## 做团队的教练

优秀的教练善于发现队员的特长，帮助他们在最可能实现个人最大价值的领域不断精进。在这个过程中很重要的一点是，要让队员始终把注意力放在挖掘个人潜力上，避免胡思乱想、患得患失，即使遭遇失败也要继续前进。

教练要对比赛的最后结果负责，但不能自己上场。优秀的教练不会在赛场边频频吼叫、发号施令，仿佛队员自己没有判断能力。最重要的指令应该下在平时训练的时候，有充分的时间和队员讨论战略战术，而且不会像在比赛时那样顶着巨大的压力，执行起来更有效果。球队想要发挥出最好的竞技水平，每名队员都必须清楚自己的角色分工，做好分内的事情。这些道理，你的团队也适用。

迈克尔·邦吉·斯坦尼尔是蜡笔盒公司的创始人，他花了大量的时间帮助众多领导者学习如何当好教练。他在著作《所谓会带人就是会提问》中写道：“教练工作应该是日常的、非正式的，而非偶尔的、正式的，不需要专门提醒说‘教练时间开始’！”作为领导者，要想深挖团队潜能，至关重要的一点就是经常性、非正式地和团队成员保持沟通，把大量的时间和精力放在“人”上，思考如何帮助团队成员提升自己。

作为领导者，你可能比团队成员更有经验和想法，很容易直接给出建议（这比长时间的谈话轻松得多），但如果能让他们自己去领悟一些道理，效果会更好。斯坦尼尔曾对我说：“如果你在对话时，主动做提问的一方，就是给对方话语权。”

有一位名叫苏珊娜的年轻女士，说自己在职业生涯初期备受煎熬，就因为领导不会当教练。苏珊娜喜欢自己的工作，喜欢在工作中创新，

但是她的领导恨不得手把手地教她，每走完一步就告诉她下一步应该怎么走，让她感到窒息。当她向他请教问题时，他总是直接给出意见，就把她打发了，从不解释原因。我在很多机构里都发现类似情况，非常典型。这种做法在短期内对领导者来说是非常有效的，但是从长期角度看并不利于组织发展。这样的领导者不是教练，而是司令，自己上场了。

授人以鱼不如授人以渔。作为领导者，应该更多地向团队成员教授思维方法，让他们自己思考和解决问题。

## 帮助人才发现自己真正的追求

优秀教练的作用很大，要做好创新型人才的教练，首先要帮助人才发现自己真正的追求。

创新型人才通常能力全面，能挑重担。相信你的团队成员也一样，能做很多事，问题在于所有能做的都要做吗？如果你把人才放到让他觉得煎熬的岗位上，他可能在短期内能把事情做好，但是每天都感到疲惫和不满，工作积极性会逐渐下降。这个问题我们在第1章里提到过，一旦人们感到工作缺乏挑战，就会产生厌烦情绪。相反，如果把人才放到适合他、能让他得到成长的岗位上，他的工作表现就不仅仅是过得去，而是出色。

作为教练，你有责任帮助创新型人才找到最适合他们的工作，实现他们真正的人生价值。这并不代表他们热爱工作的全部（没人能做到这一点），但是他们会有更多的参与感和满足感。

大卫·怀泽从事高管招聘工作，他说：“有的人具备从事某项工作的经验和技能，但这不代表这个人就适合这项工作。如果不能把人才放在真正适合他们的岗位上，他们会很快厌倦工作，最终影响到整个团队的表现。”怀泽把人才分为三类：建造者、修缮者和优化者。

建造者指的是热衷创新的人才。这类人才喜欢从零开始，处理没有旧例可循的问题。他们为创新而活，不满足于对已有的东西进行加工。如果让他们去做已经在运行或者相对成熟的项目，他们一定会想方设法全部推倒重来，或是把一个项目拆成几个新项目做，让你抓狂。

修缮者指的是热衷分析的人才。这类人才能迅速判断情况，发现问题症结，提出解决方案。他们忍不住要给别人提建议，不能接受不完美的事物。但是如果交给他们一个全新的项目，没有任何参考材料，他们就无法开展工作。

优化者指的是热衷优化工作的人才。这类人才属于能工巧匠，追求效率，痛恨浪费。他们有办法让会议更高效，让流程更有效，让团队更专注。他们不喜欢低效率和不确定性，最适合做那些目标明确、业绩可量化的工作。

如果你要启动一个没有任何基础的新项目，需要做大量开拓性工作，不能让优化者负责。如果你想弄清楚为什么你的客户和团队沟通不畅，不能交给建造者解决。了解每个团队成员的类型和工作兴奋点很重要，要让他们更有归属感，发挥出最大潜能，赢得成功。

作为教练，你需要帮助团队发现最能激发他们工作热情和工作效力的“甜蜜点”。如果做不到，就好比从浅井里打水，无法充分发挥出团队的潜能。如果做到了，他们就会全身心地投入工作。当然，所谓“甜蜜点”只是一个抽象概念，没有人能实际操控，但是团队越接近它，就会表现越出色，你要处理的麻烦也就越少。关于团队成员，请你思考以下几点：

哪些人是建造者？这些人在集体头脑风暴的时候特别活跃，会在启动新项目时奋力加班到深夜，但是对收尾工作提不起兴趣。你要怎样调动他们的工作积极性呢？让他们从零开始创新，设计项目蓝图，还是给

他们一些有挑战性、有成就感的“臭鼬工程”（“臭鼬工厂”是洛克希德·马丁公司高级开发项目的官方绰号，项目中的专业工程师积极进取，以无比的创造力设计出美国国防科技中最机密、最先进的武器产品。此处的“臭鼬工程”指代高精尖的创新工作），为组织创造长期价值？这些项目优先级低、投机性强，可以充分发挥他们的创业才能，做起来压力不大，风险也小。如果建造者在工作中缺乏足够的挑战和动力，他们会把进展顺利的项目也推倒重来。

哪些人是修缮者？你要怎样让他们解决那些对组织有价值、有明确完结点的问题？（你不能让他们解决没有完结点的问题，因为他们会感到厌倦，反而把事情搞复杂。）对于修缮者而言，最有吸引力的工作是解决那些对团队有影响但是没人顾得上解决的痛点。

哪些人是优化者？他们能对工作系统和流程不断进行调整，从会议日程表到技术工艺全面优化。找出团队中的优化者，让他们处理效率欠佳的流程或者错位的组织结构。

你可以审视一下团队目前的工作安排，有多少人在做符合他们特长的工作，有多少人把时间和精力浪费在和天性背道而驰的工作上？这是一个值得和每位团队成员探讨的问题，帮助他们了解各自的职业瓶颈，厌倦哪些工作，在哪些方面能取得更大发展，是团队领导者的职责。

如何对现有的工作安排进行调整，使所有团队成员更多地参与最适合自己的工作？有没有什么工作可以交给那些更积极主动的人去做？是否需要打破旧的工作平衡，把团队成员放在更适合他们的工作岗位上，取得更大的成功？

作为领导者，你需要考虑以下问题：

你自己更像是建造者、修缮者还是优化者？你在做哪一类工作的

时候最有干劲、最投入？遇到问题时，你的第一反应是什么？

在你目前的工作中，有多少是你愿意并擅长做的，有多少注意力、时间和精力放在了自己不太感兴趣的地方？我们多多少少都会做一些自己不愿意做的工作，但如果不是被强制要求的话，犯不着一辈子都做违背自己天性的工作。你现在的工作符合你的天性吗？你是否把大部分时间花在了自己完全不感兴趣的地方？如果你对现在的工作感到煎熬，就很难激励团队。

能否通过简单易行的方法重新调整你的工作，让自己去做更多符合天性的事情？把那些你既不擅长也不感兴趣的事情交给更适合的人去做。比如你属于建造者，就把那些优化系统和组织架构的事情交给优化者去做；如果你属于优化者，就把绘制蓝图的任务交给建造者去做，为你搭好基础框架。

## 发掘团队潜能

很多组织都高度关注员工不敬业的问题，这个问题也确实值得关注。根据美国知名民调机构盖洛普2015年发布的有关员工敬业度的报告，美国有51%的员工“不敬业”，还有17.5%的员工“极其不敬业”。也就是说，在参与调查的人员中，只有31.5%的人“敬业”。可见整个劳动力市场有巨大的潜力没有发挥出来，大多数人把工作当成一件坏事，并没有从中得到满足和成长。（盖洛普公司多年来一直对员工敬业程度进行调查，2015年的“不敬业”数值高过往年。）这个结果令人沮丧，但是你作为领导者，可以让自己的团队表现更好。

斯科特·莫茨担任过很多领导职务，比如宝洁公司的营销主管，目前经营自己的培训公司。他认为那些敬业、全身心投入工作的团队成员往往不是受薪酬、职位等典型因素的驱动。莫茨认为，领导者应该培育“探索文化”，他表示：“当人们带着探索的意识去工作，会变得非

常强大……你需要让人们觉得自己一直在工作中成长。”

作为团队的教练，你需要培养团队成员的探索和成长意识，为大家提供尝试新事物的机会，从失败中学习，发现限制他们发展的思想。

允许员工跨部门交流。你的团队成员是否有机会接触不同岗位的工作，或者负责不是他们职责的工作？这不是让你把一个不会游泳的人一下子扔到深水区，或者刻意让某人尝试新业务，不顾团队整体工作，而是为团队成员提供学习新技能的机会，提高团队弹性。

FreshBooks（一家在线会计软件公司）的创意总监杰里·贝利向我介绍了他公司的一个做法，称为“圈子”。在他公司内部组织了不同专业的群体，“脱轨”为自己所在部门之外的部门工作。贝利说：“虽然是业余的工作，却为整个团队带来巨大的发展机遇。”

有没有什么办法让你的团队成员也做一些他们专业以外的工作，发展新的技能呢？你可以问他们以下几个问题，帮助你评估他们是否具备了跨部门工作的条件：

现在的工作对你来说有足够的挑战性吗？有什么能增加你工作的挑战性？

有什么工作你希望去做但不在你的工作范围内？为什么想做？

有什么技能是你一直想要学习，但是在目前的工作中无法实现的？

你在什么时候最敬业，为什么？我能怎样来帮助你更多地做这一类工作？

以上这些问题需要由被提问者自己得出结论，你只需要提出希望，适当引导。

但他们失败时，暂停一下。很多团队在项目失败后，不去总结分析

失败的原因，而是马上投入新项目，这是巨大的错误。你应该将失败和错误及时转换为团队成长的动力，这一点非常重要，否则今后团队还会犯同样的错误。一些指导团队的最佳机会就隐藏在个人或团队的失败之中。

杜克大学男篮队首席教练迈克·克里斯泽维斯基（也称“K帅”）在一次采访中说：“我生命中的关键时刻通常就是我失败或者反击的时刻。”1983年的美国大学生篮球联盟（ACC）锦标赛赛季末，杜克大学男篮队输给对手43分。当时球队一团糟，很多人以为K帅的职业生涯就此结束了。当晚球队聚餐时，有人举杯提议：“让我们忘掉今晚吧！”K帅让他把杯子放下，举起自己的酒杯说：“让我们永远都不要忘记今晚！”

到了下一个赛季，杜克大学男篮队在10月15日迎来第一场练习赛，赛场上挂着109:66的比分，就是他们之前输给对手弗吉尼亚大学男篮队的比分。杜克大学男篮队的球员们说，K帅希望他们永远都不要忘记被人痛击的感觉，要每天以此为激励，发挥出最好的水平。从那一天开始，杜克大学男篮队逐渐晋级为全国一流篮球队，K帅也经常谈起这个成为转折点的关键时刻。

我准备了几个问题，你可以在团队遭遇失败后拿出来问。要注意的是，问这些问题的目的是为了让团队成员从失败中学习，获得成长，而不是审讯他们：

你认为我们为什么会失败？

你从这次失败中得到什么教训？打算下次怎么改？

这次失败是因为不够努力，还是决策问题，抑或技术问题？如何避免再次失败？（如果是因为不够努力，就需要专门处理了，因为这类失败是完全可以避免的。）

如果你是我，如何预防此类错误再次发生？

一定要防止为失败找借口，心安理得地接受负面结果，要让团队铭记失败，以此作为进步的动力。

帮助团队成员说出心里话。最后，你要想尽办法让团队成员说出他们认为限制他们能力发挥的事情。有些表述可能是消极的，比如错误地以为自己缺少表达意见或行动的权利，或者有些自我膨胀，需要更加正视自己。如果团队成员能力受限制或者被过分夸大，对所有人都没好处。当他们把片面的想法说出来后，密切加以观察，在他们可能犯错之前及时引导，帮助他们克服障碍。

以下问题可以用来帮助你确认团队成员的想法：

你认为自己对整个团队最大的贡献是什么？

你认为什么是你成就伟大事业的最大阻碍？

如果你能改变自己的一样技能，你希望是什么？

这些都是开放式问题。不要多谈自己的意见，要多倾听团队成员的想法。问这些问题不是让你在团队面前耍聪明的，而是真正倾听他们需要什么，期待什么，进而帮助他们更好地发挥能力。莫茨对我说：“你需要运用‘等等’原则，就是在想要插话的时候在心里对自己说：‘等等，我为什么要说话？’”当你和团队成员交流时，把更多时间花在询问和倾听上，而不是自己说得更多。

不但要教“做什么”，还要教“为什么”

我听过一个关于一家人周六聚餐的故事。

两个已经成年的孩子决定为全家人做晚饭，他们准备把一条火腿放

进烤箱，其中一个人把火腿的两头切下来放到一旁的锅里。另一个人看他这么做觉得很奇怪，就问他为什么要把火腿的两头切掉，把好好的一条火腿给毁了。对方回答说，他也不知道为什么，但是他们的妈妈每次都这么做。于是他们去问妈妈。妈妈说，她也不知道为什么，她是跟他们的外婆学的。最后，他们好奇地去问外婆。

外婆回答说：“原因很简单。我和你们外公刚结婚的时候，家里没什么钱，朋友就送了我们一些厨具。平时烘焙用的烤盘太小，放不下整条火腿，我就把火腿的两头切掉，好让火腿放进烤盘里。”

就因为少问一句“为什么”，竟让一个无奈之举成为一个家庭代代相传的传统（还浪费了好多火腿）！同样道理，也许你的团队成员在工作中只是盲目地沿袭过去的做法，却不明白有关做法背后的原因。如果有人问他们，他们会回答：“一直都这么做。”这种做法他们也许机械地沿用了很久，也确实做成了很多事，但是因为不明白这么做的原因，一旦出现新情况，老做法就失灵了。作为教练，你的一项很重要的职责是，不仅要教团队成员做什么，还要让他们明白为什么这么做，为什么这么做才有效。

美国著名的企业管理学家吉姆·柯林斯在《巨人如何倒下》一书中谈到，一个伟大企业衰落的重要征兆就是员工只了解什么做法管用，却不清楚为什么管用。即便如此，他们也能在短期内取得一定成绩，但是一旦环境发生变化，老办法就不管用了，他们就会遭遇失败。人们有可能只了解过去成功的原因，却不明白为什么成功，所以要告诉他们为什么。

你只教团队成员做什么，还是会教他们为什么这么做？这两点对团队的成长和发展带来的影响是天壤之别。要教团队为什么这么做，具体可以采用以下方法：

在遇到重大决策时，集体讨论“为什么”。每当你要开会宣布重大决定或是实施新做法时，组织团队集体讨论为什么这么做。你可能很想借此证明有关决定的合理性，我建议你还是借此鼓励团队成员讨论一下这个决定究竟是不是正确，问问如果他们站在你的立场上会怎么做。通过这种做法，帮助他们了解问题的复杂性，同时也理解你决策的原因。

告诉团队成员决策和方法背后的原因。不要只教他们做事的方法，还要解释为什么这些方法有效。注意训练和提高团队成员的应变能力，这样他们就不会对你有太多的依赖。优秀的教练都是这么做的。

伟大的创新领导者会帮助团队成员发现自身的长处和内在动力，把他们放在合适的岗位上，让他们的能力得到充分发挥。不要做消极的领队，而要做积极的教练。要了解你的团队，用心倾听，帮助人们自主地开展工作，为他们的发展全力以赴。他们会贡献出独特、充满智慧的想法，也会为了你和创新事业全力以赴。

## 复盘

朋友会倾听和鼓励你，但是教练知道怎样激励你做得更好。要尽全力让团队不断超越自身，具体有以下方法：

### 行动

找出团队中的建造者、修缮者和优化者。

和团队成员一一谈话，了解他们对目前工作的积极性，以及你怎样帮助他们做真正热爱的工作。

就某个重大决策或不清晰的工作流程开展“为什么”的集体讨论，确保每个人都不仅明白“是什么”，还懂得“为什么”。

## 对话

和团队核心成员探讨以下问题：

现在的工作对你来说有挑战性吗？有什么能增加工作的挑战性和参与感？

有什么工作是你希望去做但不在你的工作范围内的？为什么想做？

## 例行事项

所有例行事项都按照周、月、季度的时间频率分类，列在本书的最后部分，供你定期参阅执行。

每周：本周安排至少一次一对一的“教练会议”。听取团队成员的意见和建议，帮助他们确定发展方向。

每月：反思团队没有达标的的地方。专门腾出时间和团队成员讨论失败的原因和感悟。讨论时不要太严肃，氛围要轻松，要让团队知道开展这个讨论不是为了大声责骂谁，而是为了吸取教训。

每季度：审视自己谈话的节奏和团队的反应。在过去的几个月里，你的团队成长了吗？如果没有，你该怎样让团队成员走出自己的舒适区？

## 第二部分 工作路径

### 第5章 赢得权力

#### 创新型领导的信任管理

太上，不知有之……功成事遂，百姓皆谓：我自然。

——老子

原则：为了提供稳定性，你必须赢得、管理和努力维持团队成员的信任。

想象你此时正驾车行驶在一条陌生的乡村公路上。天气很好，阳光灿烂，道路在你眼前无限铺展开来，一直伸向远方。过了一会儿，你看到一个指示牌，提示翻过这座山后有一个右转弯，最高限速70公里/小时。

你心想，那你开到70公里/小时应该没什么问题。但是当你到了路口，发现这里还有一个路标，上面的信息和之前的完全不一样。这里提示前方是一个近乎U形的左向急转弯，限速25公里/小时，而是实际情况的确如此。你赶紧踩刹车，拼命打方向盘，暗自祈祷千万不要掉进山沟里。

现在假设你成功地过了刚才的弯道，避免了一次车祸，如果你再见到提示右转弯的路标，你会相信上面的信息，还是会减速慢行，等到了路口看看情况再说呢？我想我们都不会拿生命冒险，会选择后者。信任是创新工作的基础。领导者指明一个方向，团队成员就把所有的时间、

精力、心思和热情都倾注到那个方向上去。他们不一定看得清下一个路口的情况，而你是那个为他们立路标的人，告诉他们下一步该怎么走。你不能让他们感觉白费功夫，按照你的指示辛辛苦苦工作了好久，然后你突然改主意了。尤其是因为你没想清楚，或者迫于某种政治压力，为了保全自己而损害团队的利益，就更加不应该了。

你的团队成员想要信任你，他们需要信任你才能完成工作。如果你让团队成员往右转，到了路口却让他们停下来往左转，或者他们发现了其实需要往左转，你的指令就没有什么意义了。他们宁愿选择匍匐前进，直到自己亲眼看到路口。

大多数聪明、有责任心的领导者不会在大面上让团队对自己丧失信心，不会故意撒谎或者忽视团队。大多数领导者都是在一些细微之处让团队丧失信心，等到发现问题时为时已晚。

如果团队成员信任你，无论你说什么、做什么，他们都会相信。他们知道你不会让他们做违背他们利益的事，必要时还会帮他们挡箭，对你来说，团队的利益和成果要比个人得失更重要。这一点对创新型团队至关重要，因为团队成员需要相信你会保护和帮助他们，给他们足够的试错空间，创造出令他们自豪的东西。如果团队成员不信任你，就不会放心接受你的领导，他们担心事情随时会发生变化，尤其不愿意看到创新的方向可能随着政治风向改变，导致白费功夫。

## 信任关系不是一成不变的

派特刚到一家公司上班，因为敢向领导说真话在公司出了名，并且因为他敢于谏言、工作务实，很快得到晋升。他告诉我说：“公司里的每个人都信任我，尤其是我的团队成员，因为他们知道我只说真话，即使有的话不那么招人喜欢。”他是团队的明星成员，不管发生什么问题，他总是站出来指明。但是当他被提拔为团队领导后，同事们就不再

把他当成自己人，而是将他视为公司建制的一部分。他很难重新赢得原来那些支持者的信任，因为在他们看来，他的职级更高，掌握的信息更多。他的一言一行都要接受大家的信任公投，他甚至能感觉到大家都盼着他出错。

信任不像银行里的存款，就算挥霍了一部分，还能剩下一些。它更像是一只装满水的气球，你往里不断地注水，只要打它一下，哪怕只破了一个小洞，里面的水就会全都流光。一旦你在某件事情上失去了团队的信任，大家会认为你在其他事情上也不值得信任。比如你不小心撒谎说要开会，实际上却没开，会导致大家在运作大项目时也不信任你。

你只要言行一致就能获得信任。这个道理说起来简单，做起来难，因为领导者需要面对很多团队成员看不到的压力。你有时可能一时冲动，承诺了自己兑现不了的事（“你要是周六来加班，我下周五给你补一天的假”），或者为了安抚团队，做出让自己后悔的决定（“下一个项目交给你做”），还可能为了减轻内心的不安，说出有悖团队原则的话（“你说得对，他误会你了”）。以上所有行为都违背了信任。还有一些小事也会影响到团队对你的信任，比如是否按时开会、按计划进行一对一的谈话、带头遵守你为团队制订的条例等等。这些事情单独来看都不是大事，但当你需要某个人替你承担风险或者相信你做出的承诺时，它们就会起到举足轻重的作用。

## 三个容易被忽视的要点

做到以下“三不要”，可以帮你赢得和保持团队成员的信任。

### 不要为不确定的事打包票

几年前，有人在美国俄亥俄州的西南部看到一只熊，目击地点和我家隔了几个县。因为我们当地原本没有熊，于是本地所有新闻都铺天盖

地追踪报道那只熊的动态，而实际上那只熊距离我家100多公里。这个新闻把孩子们吓到了，他们无论在自家后院踢球，还是在上学路上，都担心遇到那只熊。为了让他们安心，我向他们保证，我们绝不可能看到那只熊。那只熊被发现的地点距离这里很远，开车过去至少要一个小时。它应该生活在郊外，不可能跑到城里来。还有，那是一只温和的熊，不会伤害人。孩子们听了我的话后如释重负，我们都把那只熊抛在脑后——可惜好景不长。

大概一个星期后，我开车去健身房，在路上看到一个新闻工作组在我家门口那条街的街尾扎营。原来当天早晨，有人在距离我家一个街区的树林中发现了那只熊。有两个正好在附近跑步的人飞快地过了马路，朝小溪的方向跑去，那正是孩子们平时玩耍的地方。我前一天晚上还步行穿过那片树林。接下来的一个星期里，我们从左邻右舍听到了许多关于那只熊的事，有人说它钻过自己家的垃圾桶，还有人说在黎明时分看见它穿过后院。没有人知道那只熊最后去哪儿了，我们猜测它可能是往南去肯塔基州或者更远的地方了，但是那几天，它似乎在我们家人常去的地方出现过好几次。

我因为此次“熊事件”，在孩子们那里失去了一些信用。在后来相当长的一段时间里，只要我想向他们说明什么，孩子们都会拿“熊事件”来取笑我：“你这回说的是真的吗，还是像上次的‘熊事件’那样？”我花了很久才重新赢得他们的信任。

通过这件事我领悟到，无论一件事发生的概率有多小，都要避免过于绝对地做出判断。我们确实在很大概率上永远都不会见到那只熊，但是孩子们并不关心概率，他们只关心在路上追冰激凌车的时候，会不会遇到那只熊。他们原本相信我能够保护他们，但是事实证明我说的并不可信。这可不是件好事。

人们在面对不确定的事情时，有急于确认的倾向，特别是当自己的

预测很可能是正确的时候。做创新工作时更是这样，如果某件事情有很大的不确定性，这时候如果你作为领导者能稍微拿出哪怕一丁点儿证据来确认，都能让大家高兴一阵子，也减轻了他们的压力。你被视为权威，这么做能让大家停止无休止的提问，还会让你看上去更加自信，从而建立起短期的信任。比如之前的“熊事件”，与其向孩子们解释：“嗯，你们有可能遇到熊，也有可能遇不到。”不如干脆说不可能看到，这么做更简单也更有用，因为我的主要目的是让孩子们不要害怕。但是只要说错一次，以后再说什么都不会有人相信了。

你是否做过一些没必要的表态（比方说“客户一定会喜欢的，你这事办完了”，或者“我们这次一定会用你的想法”）？团队成员所盼望的事是不是根本不会发生，或者你承诺过不会发生的事情很可能要发生？以上的每一件事都可能导致信任关系的破裂。当他们面临压力或者你对他们说真正重要的事情时，他们不再相信你。

如果某件事难以判断，要告诉团队事实，不要轻易下结论。如果团队成员够聪明、够成熟，就交给他们来处理，不要把他们当小孩（但你也不能什么都不管，做甩手掌柜。你作为领导者，掌握的信息比他们多，他们只需要做好分内的工作）。要知道，信任得来很慢，失去很快。

不要让自己的猜测错误地引导团队。就好像我判断那只熊不会靠近城市，事实证明我的判断是错的，但是孩子们相信了（也放心了）。在下结论之前，一定要厘清事实。不要等熊到家门口了，才发现自己错了。

## 不要做超级英雄

领导者希望自己在团队成员的心目中无所不知，而且容易误认为如果自己是屋子里最聪明的那个人，大家就会更加信任自己。所以很多领

导者难以接纳别人的想法，时刻都想表现得像个超级英雄，无懈可击，有再大的困难挡在面前，轻轻一跃就过去了。只可惜，再多的伪装都无法掩盖真相。无论你看上去多么无懈可击，真相如何大家都看在眼里，你越掩饰，暴露得就越彻底。这种做法很容易让团队失去对你的信任，因为大家都能看出来你是硬装出来的。还不如放下防备，从思想上接纳别人，这样不仅能赢得信任，更能拓展你看问题的视角，一举两得。

《快公司》杂志社的创始人比尔·泰勒对我说，高效的领导者需要时刻保持两点：进取和谦卑。“领导者要对自己和所做的事情都非常自信，人们愿意被那些展现出人格魅力的人领导。”这其中也有超级英雄的意味，但是有自信不同于假装自己最聪明。他说，你必须倾听他人，承认自己不是什么都懂的，这么做不会让你显得只重视自己的想法，对团队和事业都有好处。

防治“超级英雄综合征”有两个办法：待人真诚和适度示弱。想要人们追随你，首先要做到待人真诚。一时的虚情假意，迟早换来信任的土崩瓦解，得不到人心。

“示弱”是为了让人们看到，你对自己的优势和不足有着清晰的认知，注重自我觉察。选择适度示弱，让团队成员参与决策过程，比假装什么都懂更有利于你拓宽视角。卓越的领导者会坦陈自己如何权衡

（“这个方案有助于解决X方面的问题，那个方案能很好地处理Y方面的问题，你们认为哪个方面更重要？”），会适时和团队成员讨论决策可能带来的影响（“在新方向上我担心这个，你有什么想法？”）。对所有可能的结果持开放态度，能显示出你和团队在同一个战壕里。

而“适度示弱”指的是不用把你所有的想法都告诉团队，毕竟有些事没必要公布于众。并不是所有的领导者都能意识到这一点，有的人就像热播美剧《办公室》里的老板迈克尔·斯科特一样迟钝。适度示弱需要你主动让团队了解自己的想法，而不是让他们给你诊疗。

建议你思考以下几个问题：

在你最近做的决策中，有没有哪个可以和别人商量完成的，能帮助你梳理思路，建立更多的信任？

团队成员是否需要猜想影响你决策的因素，或者你是否定期向他们灌输你的原则，欢迎他们建言献策？

有没有为了逃避指责、保护自己而出卖团队？如果有，你就是拿团队的信任，拿自己的职业生涯在赌博。

如果你能放下对他人的戒备，会看上去更有人情味，也会赢得团队的信任。有几个技巧可以帮助你避免扮演超级英雄。

跟团队讲一个你做过的糟糕决定，以及从中吸取的教训。借此向团队表示，你看得见自己的错误，而且有清醒的认识。花一些时间想想这一类故事和教训，在心里准备好，一有合适的机会就可以拿出来讲。还要注意讲述的方式方法，以免他们觉得你说的都是套路，反而对你冷嘲热讽，弄巧成拙。（“天哪，又来了，又要开始‘在遇到你们之前，我并没有现在这么完美’的演说了！”）不要去说教，而是要告诉大家，你犯过错，后来都弥补了，所以错误有时候也能成为进步的基石。（一会儿我们还会提到讲故事的事。）

必要时抛砖引玉。人们有时是因为害怕出丑，不愿意说出自己的想法。如果你先说一个明显不怎么样的想法，其他人会想“和他的想法比起来，我的并不差嘛”。既然项目负责人都开口说了不怎么样的想法，其他人就能放心大胆地谈了。其实人们的想法通常都会比自以为的要强。可以用这样的方式向团队成员表明，说出自己的想法并没有那么可怕，即使它再糟糕，也不会迎来世界末日，你也因此为团队营造出了安全的氛围。

承认。你的团队成员会在很多方面都比你强，要让他们知道你佩服他们的能力。遇见任何一个比自己强的人，都不用担心告诉他，你有一点被他的实力吓到。通过真诚地告诉对方你觉得他哪里比你强，表明你意识到了自己的短板。用不着俯首帖耳，那样会很尴尬，只需自信地向对方表达你希望他们能帮助你更好地理解他们做的事。这是建立起感情基础的好办法，显示了你对他们的尊重。你的坦率会赢得他们的信任。

你要表现得好像必须通过每次对话、每个行动、每个决定来赢得信任。只要能做到这一点，你就用不着在不稳定的时期努力向大家示好。

还有一点对于你避免扮演超级英雄也很重要：温暖。研究人员亚当·加林斯基和马利斯·施韦泽在他们的《怪诞关系学》一书中，详细剖析了竞争和合作的本质：“一个人只有能力是不够的。无论是竞选游说，还是商业谈判，我们都需要温暖的感觉。”他们表示，要想成为超级英雄，获得人们信任的一个关键要素就是愿意展示自己本想掩藏起来的样子。比如开自己的玩笑，真诚地忏悔，在团建唱歌时唱出完全不在调上的歌……所有这些都能展示出你的人情味，从而和其他人建立起感情。他们还表示：“这一策略非常有效，证明了此前所谓信任只能随着时间的推移慢慢建立起来的观点是错误的。”不要做一些不符合自己个性的事，那样会让你看起来和永远保持冷静一样虚伪（作为一个典型的内向的人，我非常能理解那种只要聚会时超过三个人，就想拿着喝的躲到墙角的绿植后面的感觉）。这里有条重要的原则，就是找机会让团队成员看到你真实的样子，看到头衔背后那个活生生的人。

## 不要欠下“权势高利贷”

在经典小说《汤姆·索亚历险记》中，汤姆因为逃课被大人处罚刷篱笆。他不情愿地刷着篱笆，正好被路过的朋友本看见。本嘲笑汤姆受罚，汤姆骗他说这不是惩罚，表示自己刷得很开心。本于是请求汤姆让

他来刷，汤姆把刷子递给他，还假装有些不情愿。后来又有其他小伙伴路过，都请求汤姆让他们刷篱笆，汤姆和他们谈条件，同意让他们轮流刷。最后，汤姆不仅免受了惩罚，还开心地收获了一兜子礼物。

这个故事将汤姆刻画成精明的商人模样，不仅通过谈判免于劳动，还得了很多好处。但他的计策只能在短时间内成功，小伙伴们很快就会发现自己上当了，这就如同客户发现自己购买了和竞争对手一样的服务，但是价格高很多，或是设计师没日没夜地为项目加班，但是付出再多都得不到晋升。如果只有领导者是工作的受益方，团队就会对他失去信任。

如果你觉得某人只是利用你达成自己的目标，当他主动向你提供帮助的时候，即便看上去他确实在帮你，你依然会怀疑他的真正动机。在这种情况下，你不一定要通过对方的言辞印证自己的怀疑，只要涉及利益问题，他无论做什么都会引起你的怀疑。作为领导者，你显然无法承受这么严重的不信任。

人们会情不自禁地夸大项目的收益，或者劝别人为了未来的利益做出眼前的牺牲。（“如果你这周六加班，我下周五放你的假。哎呀，临时出了点事，还是需要你周五来上班。”）我把这一类行为称作“权势高利贷”。高利贷指的是利息高得离谱的贷款。放贷人知道借贷人身陷绝境，为了借款不惜任何代价，趁机牟利（也有借贷人不了解借贷后果的情况）。而“权势高利贷”指的是利用权势，逼迫他人做不符合自身利益的事。

“权势高利贷”并不都是故意的。你也许原本以为自己能够兑现承诺，例如加薪、工作分配、举荐等，但实际上你就不应该做出这种承诺，因为你不会为此竭尽全力。你做出某种承诺，实际上是为了得到自己想要的东西而操控他人，不惜以失去他们的信任为代价。

不要为了眼前的利益透支长期的信任。除非自由世界岌岌可危，不然以牺牲团队明天的信任为代价，换取实现今天的目标，这种做法是极其愚蠢的。优秀的领导者会从长远的角度，慎重思考自己的行为带来的影响。

## 三个经常被遗忘的要点

### 要保护团队资源

在创新领域，执行为王。无论想法多么精妙，如果执行不了，就没有任何价值可言。团队的想法基本通过执行项目实现，领导项目需要制定战略，确保目标清晰、资源到位。

作为领导者，你最重要的作用就是在团队需要你果断的时刻能够果断。你需要让团队明确自己的任务是什么、什么时候完成，得到关键利益相关方的认可，防止发生“范围蔓延”（项目目标被调高，超出原定计划）或“买家懊悔”（指利益相关方重新考虑决定，在项目启动后要求改变项目目标）的情况。缺少利益相关方的明确支持是创新型团队受挫和疲惫的常见诱因，也是领导者失去团队信任的重要成因。如果项目目标总是轻易地说改就改，团队会在执行项目时选择拖延，等一阵子再做，免得浪费时间和精力。

道格是一个创新型团队的高管，他最怕和上司讨论正在进行的项目，尤其是过了周末之后。他的上司每到周一就对项目有新的灵感，每次见到他都会对团队提出新的要求：“我们能不能只做X，或者让团队再考虑下Y？”道格并不觉得有什么不对劲，因为都是些小事，但是一件件小事日积月累堆积起来，却让团队感到不堪重负，认为道格缺少原则。目标不断变化意味着团队要不停地追赶上司的要求，直到项目结束，也就无法按照稳定的节奏工作，会感觉一直落后于进度。

当你带团队做项目时，要同时管理好团队、上司和利益相关方的期望值。如果做不到这一点，你的团队会付出相应的代价，而你会失去他们的信任。

做了决定就马上执行。有些团队成员喜欢回头审视已经做好的决定，尤其是那些他们最初不认同的。即便所有人都开始执行了，他们还要不停地解释自己的想法更好、现在的做法一定会失败。这种做法会动摇军心，你要坚决制止，决不容许。不断审视已经做好的决定，只会白白浪费本应放在项目推进上的注意力和精力。

你不仅要让下属做到这一点，也要请上司做到不在团队面前质疑已经决定的事宜。如果他确有疑问，可以和你单独聊，不能让团队感到决策被质疑，影响你的权威。

向利益相关方讲清楚结果。决策者们要明白所有的时间和资源都将投到现在的决策中，如果要改变决策，尤其是已经进行了一半的项目，将付出巨大代价。做完一个决定就好像一扇巨大的铁门在你身后关闭，你被关在里面。当然，你可以打开门退出去，但是这需要付出巨大的努力和高昂的代价。你要帮助上司明白他一旦改变主意，很多工作就白费了，如果一开始没想清楚，草率做出决定，今后要耗费很多资源去纠正。还有一点，要让那些比你更有决定权的人清楚你在做什么，避免上司或团队因为不了解你的工作目标而白费功夫。

强化决策执行，保持经常性沟通。利益相关方通常在做完决定、项目启动后，就不再跟进项目了，不要让他们过于远离项目，否则容易使他们忘记最初决策的理由，有一些也许是几个星期、几个月前的决定。临阵退缩是人之常情，何况是本身就有些冒险的决定。要让他们记得最初决策的原因，以及为什么这么做是对的。

要讲好故事

丽莎·约翰逊从事研究“如何讲好故事”多年，是多家世界知名企业推崇的顾问。她认为，领导者向团队展现自己的最好方式就是讲故事，特别是那些不为人知的故事。

下面列举了几种约翰逊推荐的领导者故事类型：

成长故事。你可以通过介绍自己“从哪里来”赢得团队成员的信任，让他们了解到你的观点不是近期形成的，而是此前所有人生经历的积淀。成长故事可以揭示你的个性和世界观形成的原因。约翰逊解释说：“领导者可以讲述个人的成长经历，有哪些知识是从自己的导师或家庭成员那里学到的，直到今天还铭记着。”人们能通过这些故事了解你的世界观和决策原因，感到你是愿意听取意见、虚心学习的人。故事要有明确的中心思想，不是单纯为了讲故事而讲故事，而是要通过讲故事丰富团队成员对你的了解，和你建立起连接。

以下几个问题可以帮助你梳理出成长故事：

你的老师或导师有没有教过你什么，直到今天都让你受益的？

你的家庭有什么独特之处，塑造了你工作或看世界的方式？

有没有谁说过什么话，改变了你的人生轨迹？

内心驱动力和重大事件。你有没有为了达成某个重要的目标，努力工作直至成功？讲述这类故事能让团队看到你的内心驱动力，明白什么对你来说最重要。让团队了解和他们共事之余你取得的个人成就，这一点很重要。

你是否设立和实现过宏大的目标？你对此感觉如何，有什么心得？

你是否曾经顶着压力，坚持完成了自己认为正确的事？

你是否精心策划过冒险，最后获得成功？具体情况怎样？

错误和教训。最后，和团队成员分享你犯过的错误和从中得到的经验教训。让他们看到，你将自己的缺点视为成长的机会，等日后你劝他们冒险、扩展自己的能力边界时，他们会相信你说的话。“言传不如身教”，如果你希望团队更大胆地去冒险，你自己要首先做到。

你是否公开失败过？具体发生了什么，你从中得到什么教训？

你在工作中遇到过最尴尬的事是什么，你是如何补救的？

你有没有因为说错什么话或做错什么事向谁道歉过？具体发生了什么，你从中得到什么教训？

当你想到什么故事就记下来，以备不时之需。你甚至可以记到本子上或用其他方便调取的方式。这些故事有明确要表达的意思，能让团队深化对你的信任。约翰逊表示：“你的故事必须有明确的中心思想，展现你的成长历程，如何学习和进步，不要单纯为了套近乎讲故事。”

约翰逊还推荐了一个选故事的有效方法——“填空法”。例如：

“我在\_\_\_\_\_的时候取得重大突破。”

“我永远都忘不了那一天，\_\_\_\_\_。”

“我永远都忘不了我遇见\_\_\_\_\_的那一刻。”

“要是我当初有足够的勇气，我一定会\_\_\_\_\_。”

只要多花一些时间和心思，你就会挖掘出很多可以用来激励团队的故事。

自省：本周内花30分钟，回想一些能和团队成员分享的故事。

答案：

## 要适时转换思维方式

愿景对于领导者来说非常重要。如果连你自己都不知道要去哪里，就无法让任何人追随你。

一个值得信任的领导者，他的愿景不是一成不变的，而是会根据情势进行调整。他们能及时发现环境的变化，顺势利用，做出战略调整，始终带领团队朝着目标前进。

在很多人看来，改变想法，特别是公开改变想法，是天大的罪过。要是某政界或商界领导者改变了自己原先的观点，就会被称为“骑墙派”。如果某人因为得到新的信息，改变自己原来激进的观点，就会被称为“伪君子”或“叛徒”。

然而，领导者所应该具备的一个重要特质就是善于学习，而在学习的过程中，有些想法自然会改变。那些值得信任的领导者愿意承认他们并非无所不知，而且他们知道的也未必全对，甚至是错的。

我敢断言，如果你的想法几年来一点都没变，要么是你对自己不够诚实，要么就是你缺乏好奇心。固化思维是懒人的生活和工作方式，不会让你取得令人满意的工作成绩。

你在不断提高自己的思想认识吗？当你的想法不完善或者不恰当时，你愿意调整改进吗？当你的想法和事实有冲突时，你是否会继续坚持？

要注意，我这里说的改变想法指的不是惰性，非要等到最后一刻才

改变，那叫拖延症。我说的是因为掌握新的信息，真正地、彻底地改变旧的想法，而且必须带领团队一起改变。曾经有个领导者对我说，要让团队改变想法就好像在连成岛链的小岛上旅游。你可能在岛链最前端的那个岛上，而团队成员都在最末端的岛上。他们不可能一步跨到你所在的地方，你必须退回到他们的位置，带他们走一遍你走过的路，一个岛接着一个岛地跨越，直到他们最终改变想法。要给他们讲述整个转变的过程，不仅让他们看到你在想什么，还有为什么这么想。只要你这么做了，就能赢得团队莫大的信任，使团队更加了解新愿景，工作也更有热情。

领导力大师沃伦·本尼斯曾经说过：“信任是让组织得以运行的润滑剂。”作为领导者，你每天都应该为获得团队信任而努力。在这个过程中，你难免会遇到挫折，但只要团队成员看到你真心在为他们考虑，更了解你的内在驱动力，你的影响力就会得到远超预期的提升。

### 复盘

信任管理需要不断付出努力，领导者要始终做到言行一致。

### 行动

找出随时可能引爆的“信任定时炸弹”，就是那些你打过包票但其实并不确定的事项。你准备怎么向团队解释说明？

本周开会时，谈谈自己并不成熟的想法。

向团队成员介绍一位对你来说很重要的导师或教练，以及你从他/她身上学到了什么？

### 对话

和团队核心成员进行以下对话：

你觉得我提出的期望和实际的期望相比，有什么不一致的地方吗？

请一位核心成员参与你的决策，告诉他，你是怎么考虑这个问题的，征求他的意见。

### 例行事项

所有例行事项都按照周、月、季度的时间频率分类，列在本书的最后部分，供你定期参阅执行。

每周：反思正在推进的项目，有哪些地方因为你的要求不断提高，导致团队的工作节奏被打乱。有没有故意一开始提出低要求，逐渐给团队加码施压？

每月：回顾自己上个月的工作，有没有违背团队信任的行为？如果有，你是否需要向某人做出解释？

每季度：回想几个可以和团队成员分享的故事，可以是你童年犯过的错误，或者任何能让你看起来更有人情味的故事。

## 第6章 小心“幽灵规则”和“偏差正常化”

文化有它的运行法则，就像人体的免疫系统。

当人体受到感染，免疫系统会进行处理。同样的，团体也会主动或被动地执行它的法则。

——亨利·克劳德博士

原则：塑造健康的团队文化，增强团队稳定性。

有很多企业设有文化墙，上面刻着醒目的企业价值观。这是永恒和荣耀的象征，每天向路过的员工致意，并提醒他们：“这就是我们！”

但对有些人而言，墙上说的是“这曾是我们”。他们对它感到麻木，路过时连眼皮都不抬一下，他们的行为丝毫不受它的影响。团队文化不是靠书面的原则或者墙上的牌匾决定的，而是通过领导者的行为塑造的。

如果你告诉团队做事要有胆魄，但自己总是做出最稳当的决策，团队成员就不会大胆创新。

如果你告诉团队要重视客户，但自己总是嫌客户麻烦，还把他们的事情拿来当笑料讲，团队就会滋生不重视客户的文化。

如果你告诉团队你欣赏说真话，但是每当有人向你提出建设性的意见，你都开启防御状态，团队就会形成被动保守的文化。

如果领导者像上述这样言行不一，团队的战斗力就会被削弱。反之，如果团队规则清晰、文化稳定，创新型人才知道自己有组织的支持，才敢于冒险。对于团队而言，你的言行就是团队文化。当团队文化不确定时，人们为了规避错误，行事就会倾向于保守。

VISA创始人兼前CEO迪伊·霍克曾说过：“如果组织的目标和原则简单明确，组织成员的行为会更趋于复杂和智能。如果组织的规章制度很复杂，组织成员的行为会更趋于简单和愚蠢。”组织文化不是强加出来的，而是在内部自然孕育生长出来的。被强加的团队文化，就好像一个人穿上大了好几个号的衣服，永远不会合身。

文化是不断生长的，你必须像园丁打理花园一样精心对待。你觉得

团队需要什么，就多施肥，不需要什么，就赶紧清理。你需要密切关注团队的动态，如果放任一些错误的行为不管，你的花园就会杂草丛生。

如何判断哪些文化要清理、哪些文化要施肥呢？第2章里提到过，首先确立核心领导原则，将它们一一梳理出来，以便团队成员理解和运用。除此以外，要及时发现和杜绝有违原则的行为，多培育有益的文化。

## 破除“幽灵规则”

艾拉是一家大企业的经理，事业很成功。有一次，她遇到一个棘手的问题，我劝她换个思路解决，她迅速否定：“不，这行不通。”

我惊讶于她怎么否定得这么快，追问了一句：“为什么？”

她看着我，若有所思，过了一会儿回答道：“嗯，好问题。”通过进一步交流，我发现艾拉的这种反应源自她以前的上司——一个强烈恐惧新想法的人。每次艾拉向他提出新想法，对方总是回答：“这行不通。”久而久之，艾拉就在自己的脑子里植入了这个反应。

造成艾拉这种反应的东西就是“幽灵规则”，它是一种无形的限制，由个人或组织无缘由地加到自己身上。这些规则有时会成为组织判断事物可行性的依据，限制团队寻找灵感和价值。你应该经常性地破除个人生活和团队文化中的“幽灵规则”，下面我列举几个常见的“幽灵规则”。

## 什么有用/没用？

某大企业的经理曾对我说，公司让他不要坚持某个想法，因为“20世纪80年代就有人试过了，没用”。但是三四十年过去，除了物理定律不变以外，很多事情都发生了变化。明智的做法是，时不时回头审视那

些尚未证实的定论，以免错过有价值的想法。

你的团队有没有因为一些未证实的定论而丧失战斗力？在面对定论时，多问一句“为什么”。如果有什么问题，你找不到合理的解释，那么很有可能团队是以假设为依据，而不是以事实为依据。

## 谁能/不能提建议？

有些团队存在默认的规矩：谁能为项目提建议，谁能提出想法或对决策提出批评。尽管在交流和评论时需要讲究一些礼仪，但如果领导者只听取几个人的意见，就过于狭隘了。要确保团队里的所有人都清楚各自的职责，贡献出有价值的想法，而不是主观臆想。

有没有团队成员觉得自己不适合提意见和建议，于是就不提了？你一旦发现团队存在这样的“幽灵规则”，就要马上破除它们，并用你想强化的原则替换。开会时，让那些从未参加过的人参加，让那些从未发言过的人发言。用根植于内心的原则指导行动，破除未经验证的假定。

## 那些是/不是可以接受的行为？

不断上升的期望值能迅速演化为团队的文化，给成员带来压力。要是某一天有人上午7点到办公室，第二天就有人6点半到，接下来就会有人6点到。用不了多久，团队就会形成这样的文化：“我们要在日出前开始工作。”没人明确提出这个要求，但是所有新入职的员工会观察到这样的行为，猜想“这里有这个要求”。你可以通过这个例子，理解有些行为不用说明，就能成为假定的期望。在你的团队里，有没有什么行为是由不断上升的期望值导致的？把它们找出来，及时消除。

“幽灵规则”所带来的最糟糕的影响是某些领导者会利用它们操控团队，为达到个人目的不计后果。他们让团队成员以为：周末加班是正

常的，秒回电子邮件是应该的，挑战某些人的权威是禁止的，但所有这些都只是为了让他们自己过得更轻松。这样的操控在短期内有效，时间久了，领导者就会自食其果。人们可能为了保住工作屈从于“幽灵规则”，但那些领导者不会得到团队成员的信任和尊敬。

你应该用简单明确的原则指导团队，尽管这样会使工作看上去有些混乱，但会更具冒险精神。如果人们把精力都浪费在恪守一些不成文的规则上，他们会感到被束缚，无法全身心地投入工作。

当你找出所有不应该继续存在的“幽灵规则”后，和团队谈一谈这些规则。谈的时候，把它们和你希望团队坚持的原则进行对比。比如，如果你打算取消一个例行的会议（1971年以来每周召开一次，既冗长，又没用），可以对大家说：“我们珍视每个人的时间，以后只召集重要、有实效的会议。”再比如，你想要加强团队合作，改变过去指定发言的规矩，可以对大家说：“每个人都可能有好想法，大家都可以来谈谈自己的想法。”我们不仅要破除陋习，还要树立新的原则。

自省：找出团队的“幽灵规则”。你需要破除那些前任领导留下的陈规，或是组织内部的陋习，用相反的原则替换它们。

答案：

## 切斯特顿的围墙和契诃夫的枪

在清除团队文化中的陋规时，不能单凭直觉，因为有的可能确有必要，只是你不了解而已。

据说著名的俄罗斯作家安东·契诃夫曾经给他的作家朋友提过这样

的建议：“删掉故事里无关紧要的情节。如果你在第一章里提到墙上挂着一杆步枪，那它在第二章或者第三章就应该开火。它要是不开火，就没必要挂在那里。”在戏剧里，每个细节（比如挂在墙上的步枪）都必须和情节有关，在某种程度上推动故事发展。那些和情节没有关联的细节只会对读者造成干扰，应该删除。

我们经常会保留过去的目标或者未竟事宜，即便它们和团队的发展方向无关。这些东西就像挂在墙上的那杆上了膛的步枪：每个人都想知道它会不会被用到，什么时候用，反而分散了人们对主要故事情节的注意力。

但是，也有人持相反的观点。英国作家吉尔伯特·基思·切斯特顿在其著作《神物学》中提出一个观点，我认为很有智慧，任何致力于组织内部变革的领导者都可以用到。他说：“有些机构或法律存在至今，就像是一个栅栏或一扇大门横亘在马路上。进步的改革者欣然提议：‘我想不出这东西还有什么用处，我们把它清理掉吧。’而聪明的改革者巧妙应答：‘如果你想不到它的用处，我就不能让你清理它。你可以先离开想一想，等你想到了，再回来告诉我，那时我也许能同意清理它。’”

因此，把那些沿袭惯例、似乎毫无意义的会议从工作日程上移除，但是不要彻底取消，除非你了解到过去召开这些会议的真正原因。

领导者可能会鲁莽地清理掉一些作用不明显但实际上有存在价值的东西。切斯特顿的意思是，在你决心清理某样事物之前，最好先想清楚它存在的理由，三思而后行。

## 避免“偏差正常化”

2003年，美国“哥伦比亚号”航天飞机在执行例行飞行任务时爆炸。经过深入调查，美国国家航空航天局（NASA）找到了灾难发生的原因。几周前，“哥伦比亚号”航天飞机在发射升空时就出现异常。航天飞机外部燃料箱上的一块泡沫断裂脱落，击中机翼，造成严重毁损。考虑到毁损过于严重，“哥伦比亚号”上的机组人员无法修复，地面任务控制中心决定不把有关情况告知机组人员，而是按计划执行任务。有关调查显示，脱落的泡沫击中航天飞机左翼前缘，致使机翼和机体融化，导致航天飞机最终在返航中再次进入大气层时爆炸解体，所有机组人员遇难。

“哥伦比亚号”事故最让人难以接受的是，导致事故发生的原因——外部燃料箱泡沫脱落——并不是第一次发生。在之前的几次飞行任务中都发生过，但是没有出事故（NASA还专门为此创造了一个固定词组“泡沫脱落”）。正因为这个情况在前几次任务中没有造成严重后果，控制中心就认为它是“安全”的，只把它当作发射时可能会发生的情况。

这不是NASA第一次发生这种灾难了。社会学家黛安·沃恩曾经对1986年美国“挑战者号”航天飞机爆炸事件进行研究，她认为导致灾难发生的关键原因是，人们对轻微安全偏差的普遍容许，随着时间的推移，变成了组织文化对安全偏差的容许。她写道：“社会的偏差正常化，指的是组织内的成员对异常行为习以为常，即使有关行为已经远远超出基本的安全规定，他们都不认为这是异常行为。”由几个人引起的小妥协，随着时间的推移，成了全体普遍接受的文化妥协。虽然起初看起来没有什么危害性，这些小妥协最终会导致无法预料的重大甚至连锁后果。她还写道：“当NASA发现这个问题多次发生，但都没有造成严

重后果，就觉得发生这个问题是正常的，即使发生了也可以飞行。”

这种“偏差正常化”现象几乎在所有组织中都存在。随着时间的推移，一些看似微不足道的妥协开始慢慢地腐蚀团队，最终让团队文化蒙尘。如果你在小事情上都做不到自律，就不可能在大事上自律和成功。你对细节的忽视最终会让你付出代价。

作为领导者，如果你默许了异常的行为，就是在玩火。微小、公然的妥协会腐蚀团队和客户的信任，而且等于允许其他人效仿。接下来，我会列举一些常见的、当下看起来并没有什么害处的行为，但是长时间持续会导致灾难性的后果。你可以自查一下，看是否存在这些行为。

## 轻微逾期

“哦，没问题，明天给我就行。”有时候，团队成员因为一些意外的原因，比截止日期晚了一点儿完成工作，我们都会这样答应。但要确保不会形成拖沓的文化，导致所有人都不把截止日期当回事。如果你不重视轻微逾期的现象，以后很可能连重要的工作都难以按时完成。

## 随意取消会议

有一次，我意外听到团队里的人评价我说：“哦，如果你和托德约好了开会，有50%的概率能开成。”我经常取消一些和团队的会议，因为觉得没多大必要，不如给团队留出更多时间，但看来只有我这么认为。对于团队成员而言，和我见面能够增加对决策的影响，并且联络感情。虽然我是从务实的角度出发，但这么做是有巨大危险的。其危险在于，我的行为给团队造成一种印象，那就是可以在最后一刻取消会议，这样一起来做工作计划就难了。

要兑现自己的承诺，即使兑现不了，也要做到承诺双方都对此无异

议。

## 出言不逊

如果对会议中尖刻、讥讽的发言一味容忍，就会伤害到原本健康和谐的团队文化。这并不是说不能开玩笑或者直截了当，但要确保态度礼貌，不能阴阳怪气的。团队文化的兴衰源于团队接纳什么。要营造一种人人安心表达、互相尊重的氛围。这听起来理所当然，也很容易做到，其实并不是，尤其是有些话会伤到感情。

## 背后非议

这一条很好理解，指的是如果你对某人有意见，应该当着他的面说，不应该在背地里说他的坏话。如果有人语带不屑和贬损地向你谈起另一个人，你对此不加阻拦，最后整个团队的人都会变得神经质。千万不要在背后议论别人，不然就等于你默许而且带头这么做。

## 工作走捷径或打折扣

卓越的敌人是“够好了”。如果你公开在工作上走捷径，就等于告诉团队可以这么做，久而久之，所有人都将沦为平庸。有时囿于时间或预算等因素，你只能在项目质量上做妥协，但要向所有人解释清楚为什么只能如此。

有些事现在看起来微不足道，毕竟我们都是这么过来的，现在也做得不错，甚至有个别团队还很高产。但是不要误以为这么做没有任何后果，只是时候未到罢了。可能你现在不会感受到这些妥协有什么负面影响，但迟早会发生的。不良的团队文化往往始于一系列看似微小的选择，将平庸常态化，而这些微小的选择会在日后产生重大影响。卓越的领导力不是靠侥幸成功，而是培养出有生命力的文化，让团长盛不

衰。

当你察觉到一些不当行为的端倪时，要和相关人员谈话。除非有的人实在行为恶劣，必须让团队周知，否则不要在众目睽睽下点名。要有同理心，帮助对方明白为什么他的行为不可取，并用你希望团队遵循的原则鼓励他。

自省：回忆一下，你是否在某些方面容忍了细小的不当行为，它们是否有常态化的危险？

答案：

## 多给你的期望“施肥”

另一方面，想想你平时奖励什么行为，又声称看重什么行为。如果你经常表示自己期望看到某些行为，最后奖励的却是另一套行为（甚至是无意识的），那你就很难得偿所愿。要确保你给出的奖励和你的期望一致。所谓奖励，不一定只是经济上的，还包括在团队面前给予肯定，安排更令人满意、更有自主权的工作，甚至提供一个新职位。

很多领导者说他们看重战略性冒险，并鼓励员工突破边界、寻找创意，但是他们转身就去奖励更符合他们预期的创意，规避可能对团队或客户带来风险的创意。还有的领导者说，他们认为团队的成功比个人的贡献更有价值，却一直提拔那些爱抢功劳、出风头的人。这样的做法只会向团队释放矛盾的信号，大家最终都会选择能够得到奖励的做法。

职场上有一条简单原则：你想要鼓励什么，就奖励什么。如果你想鼓励某种表现，那么当它出现时，就要对它进行奖励，不管它有没有做

出成绩。奖励本身是一个重要指标，只要保持可预见、可持续、有吸引力的态势，就能带来你期望的结果。

可预见：不要让团队成员猜测你对他们有什么期望，要向他们说明你希望看到他们有什么样的表现，并且会奖励这样的表现。在他们做了什么和得到什么奖励之间，要有一条清晰的连接线。

可持续：做到每次看到这类表现都会给予奖励。团队成员不必猜测你是否真的看重这类表现。当所有这么表现的人都得到了相应的奖励，大家就会明白你说到做到。

有吸引力：你给予的奖励必须是大家真正想要的。比如一张只值5美元、距离特别远的餐馆优惠券对你的团队不会有吸引力。你必须了解团队成员，知道什么能引起他们的兴趣，确保有效激励他们按照你的想法行事。

然而，不是所有表现都值得奖励。你无须奖励团队成员做自己分内的工作，你已经付过薪水了。但是如果你发现有人做了额外的、对业务大有裨益的事，或者按照你希望的做各种尝试，甚至不惜牺牲个人利益，你应该把这些都记下来，以开会或群发电子邮件等公开的方式进行表彰，把它们看作为培育你所期望的文化“施肥”的机会。（既然是“施肥”，你不能随便糊弄几句了事，必须是能打动人心的真诚赞美。）

自省：怎样更好地激励那些你期望看到但并非出于本能的行为？

答案：

## “施肥”要从小处着手

“这不是我的问题，让别人来处理。”

你可能永远都不会说出这句话，但它们是不是经常浮现在你的脑海里？有这样的想法很正常，尤其当你看到别人不负责任的时候。为什么别人把事情搞砸了，要由你来收拾残局？更糟糕的是，你是唯一一个负责任的人，但是受表扬、被提拔的不是你，实在让人想揪着头发抓狂。

你的感受是对的，这些事不公平，事情不应该是这样的。但是无论如何，领导力无关公平。

在你领导大事之前，必须先从领导小事入手。领导者是团队文化的第一责任人，当你愿意去做那些别人不屑于做的小事，你的号召力也就建立起来了。

怀泽被世界上几家数一数二的大型公司聘为招聘顾问（我们在前面遇到过他），帮助公司寻找合适的人才，进行评估，确保他们适应相关的企业文化，胜任新职位。他有着长达22年的行业经验，因此得以近距离观察那些顶尖的领导者究竟和其他领导者有什么区别。他发现：顶尖的领导者愿意做其他人不愿意做的事情。

这一发现，在他争取一个客户时再次得到了印证。他应邀与一家新成立的大公司的CEO见面，对方需要审核怀泽的资质。如果能谈成，将是一笔大单。对方选定了两家候选公司，其中一家就是怀泽的公司。他飞往盐湖城与那位CEO会面，CEO亲自到机场接他，并开车送他到公司总部和团队一起开会。怀泽刚准备上车，CEO说需要先到一家超市买几样东西，问怀泽是否愿意陪他一起去，这样他们可以边购物边谈生意。怀泽当然说好。

到了超市，CEO推了一辆购物车。怀泽觉得奇怪，因为他们只买几

样东西而已。几分钟后，他们买完东西回到汽车旁。CEO问怀泽能否帮他送还一下购物车，他好把物品放到后备箱。怀泽就把购物车推回停车场另一边的集中保管处。怀特说：“我记得当时心里还在想，不可能有比这更远的车位了。”

怀泽放好车回来时，CEO站在原地，微笑着向他伸出手：“恭喜你，你被录用了。”

怀泽愣住了：“啊？我以为我们要去办公室谈这件事。”

“我已经知道了我需要知道的所有事情。”CEO解释说，怀泽的竞争对手在前一天来过，遇到同样的情形，包括在半路去超市、还购物车。然而，他的竞争对手只是把购物车推到两辆轿车之间，而不是放回集中保管处。“我认为，如果你能在购物车这样的小事上做出正确的行动，将来遇到大事，即使有困难，你也不会放过细节。”

怀泽说，这件事提醒他，体现出责任心的小举动（比如多费点力把购物车放到它应该存放的地方，而不是图省事随便放）是优秀领导力的标志。做出这些举动的人不只关心自己或者为了给别人留下好印象，而是通过实际行动影响周围的人，特别是被认为社会身份比他们低的人。

怀泽还提出了一个可以增强文化归属感的办法，一个很简单的小举动——征求团队成员的意见。他说：“人们希望得到重视、被倾听、发挥能力。”根据他的经验，很多领导者认为向团队成员征求意见是软弱的表现，但高效的领导者并不这么认为。“当我和那些离职的人谈话时，我从来没有听谁说过‘我的老板太依赖我，老是征求我的意见’。正相反，他们大多是因为没有被很好地倾听，或者没有充分发挥出能力，才感到不满。”怀泽说，领导者经常征求和听取别人的意见，能很好地增进团队感情，让人们更有文化归属感。

另一个通过小事建立领导力的例子是，保持整洁的办公环境。几年前，我发现洗手间里的洗手台边总是积水，因为人们洗完手去拿纸巾时，会有水滴到洗手台边，而洗手间一天只打扫几次，打扫不及时就会产生积水。于是我每次用完洗手间，都会用纸巾把洗手台擦干，算是为大家服务，尤其是帮助了负责打扫卫生的工人。（我至今还有这个习惯，有时候马上就要开始演讲了，我还在讲堂外的洗手间擦洗手台，或是捡起别人扔到地上的废手纸，从我身边走过的听众都同情我这个有强迫症的家伙。）有意思的是，我发现自从我开始这么做以后，其他人也开始跟着做，洗手台边很快就再没有积水了。这是一个很小的领导行为，被效仿后就成为文化规范。

培育和延续伟大的文化需要专注和勤奋，积极清除杂草，为你想收获的东西施肥。久而久之，你的文化会焕发出生命力，开花结果，成为一个美丽的花园。

仅有卓越的领导者，无法成就卓越的文化，但如果没有人卓越的领导者，就一定无法延续卓越的文化。作为领导者，你要有做出艰难决定的勇气，扫除危害团队的错误和“幽灵规则”，要通过小事树立起威信，从而赢得信任和尊重，未来领导更宏大的事业。

自省：你能通过什么举动，为团队树立榜样，培育团队的责任感和文化？

答案：

## 复盘

要大胆决策。团队文化是通过你说的“不”和你说的“是”塑造的。以下列举了几个行动、对话和例行事项，帮助你积极培育自己的文化。

### 行动

找出和消灭“幽灵规则”。当它们在会议或对话等场合出现时，用相反的原则进行替换。

找出“偏差正常化”的地方。团队有没有轻微逾期、随意取消会议或者其他腐蚀团队文化的现象？如果有，消灭它们。

确定一条本月重点关注的原则。想一想如何奖励符合原则的表现，比如给某人颁发一个有趣的奖项等，奖励的做法可以起到强化原则和文化的作用。

这个月找到一个能从小事上领导大家的办法。做一些为团队服务的事。

### 对话

与团队核心成员开展以下对话：

你认为有哪些“幽灵规则”限制了团队的表现？

有哪些是你不理解或者觉得我们没有做到的？

你认为目前奖励针对的和我们所提倡的是否一致，有错位的情况吗？

## 例行事项

所有例行事项都按照周、月、季度的时间频率分类，列在本书的最后部分，供你定期参阅执行。

每周：选择一个原则，在本周重点进行强化，并将其应用到和团队成员的谈话中。

每月：思考你的团队文化中有哪些需要清理的地方。有没有偏离预期的行动，且有将其正常化的危险？

每季度：结合团队的工作安排，考虑下一季度提倡和奖励什么原则？你准备怎么做？

## 第7章 做“激光灯型”领导

将注意力集中在正确的地方

如果你不知道自己要去哪里，就可能走到别的地方。

——尤吉·贝拉

原则：激励团队，大胆、有效地引导他们的注意力。

“错失恐惧症”是很多组织的灾难。因为担心错失机遇、创意、新客户或新潮流，导致不断猎奇，无法专注。领导者首要职责之一就是决定什么重要、什么不重要，让团队在任何时候都把注意力放在紧急且重要的事情上。

专注，是需要勇气的。当你对一件事说“是”时，就等于对其他很

多事说了“不”，但是拒绝别人无法赢得友情，甚至还会影响到大老板的重要项目。你的职责是把真正重要的工作和其他工作区分开来（优先序错位、枝节性问题、过于忙碌）。为此，你要明确团队的工作任务，定期收集反馈，帮助团队把注意力集中到目标任务上，有效推进工作。

## 做激光灯，而非灯塔

想象你漂泊在一片无人海域，没有指南针（我经常有这样的处境）。你需要为老板送一些贵重的物品到一个岛上，但是你迷失了方向，四周漆黑一片，天空云层密布，你唯一能看见的只有大海远处的几个灯塔。这些灯塔指示着礁石、浅滩等危及航行的障碍物和危险区，帮助你避免搁浅或者撞到巨石，却无法告诉你怎样到达目的地。换言之，它们可以帮你避免错误，但不能帮你获得成功。

而你的老板有个绝妙的点子，能帮助你到达目的地。他在你出发的港口放置了一台强大的激光灯，灯光直接指向你要去的岛。虽然没有详细的路线图，但你只要按照灯光的指示走，就能到达目的地。

上面假设的两种情况，代表了两种不同的领导方式。第一种是“灯塔型”，总是告诫团队不去哪里，但是没有给团队指明正确的方向。这类领导者采取防守策略，把重点放在如何规避错误，而不是如何引领，无形中削弱了团队的能力。第二种是“激光灯型”，帮助团队把注意力集中到目标上。其实选择过多要比选择太少更糟糕，因为它会让团队不知道从何入手。良好的创新过程需要清晰的边界。

有位中级管理者曾经向我抱怨，说他的上司做个决定特别费劲，总是担心“政治风向发生变化”，为了确保决策符合公司的最新要求，做事只求稳不求快，凡事留有余地。因为他作风保守，其他人都不敢轻举妄动，没办法开展工作。几乎所有事情都要等到最后一刻才拍板，缺乏决断力。这位上司就属于“灯塔型”的领导者，而优秀的领导者应该

是“激光灯型”，不是告诉团队不要去哪些地方，而应该指明要去哪个地方。不需要给出详细的路线，有个大致方向就行，因为通往目的地的路线会有很多，而目的地只有一个。

你倾向于采取防守策略，还是进取策略？你是否也把精力花在了避免失败而不是主动追求成功上？要成为“激光灯型”领导者，你首先要做的就是将团队的注意力集中到正确的地方。

## 明确真正的工作任务

创新工作的核心是解决问题。明确问题所在对于提高团队效率有着至关重要的作用，否则很容易引起团队注意力分散，或组织“注意力流失”，导致最主要的问题得不到解决。管理专家史蒂芬·柯维有一句名言：“最主要的事情就是，让主要的事情成为主要要做的事情。”

你要把关注点放在“应该”做什么，而不是“能够”做什么上。团队的注意力有限，但是可以投入注意力的地方却是无限的。创新型人才总是在寻找问题解决办法，热衷于创造价值，如果不能为他们指明方向，他们很可能会把宝贵的注意力放在一些无关紧要的问题上，失去了创造精彩的机会。如果你不能给他们适当的激励，他们就会分心做别的事。如果你不能给他们足够的稳定性，他们就不知道什么是眼前最应该关注的事。你的职责是确保他们不仅知道自己正在做什么，还要知道不要做什么。以下几条原则，可以帮助你引导团队的注意力。

一是明确要解决的问题。这个问题指的不是具体的项目，而是你们要解决的根本性问题。当我问领导者或者创新专家现在正在努力解决什么问题时，有很多人得想一会儿才能回答。我们习惯于把工作分解成具体的计划和项目，反而忽略了更重要的步骤，那就是探讨这些项目的真正意义是什么。正因为如此，人们很容易被眼前一些看起来聪明又有创意的想法干扰，而没有解决核心问题。如果有人对某个创意充满热

情，你很难否定他，除非能够讲明白这个创意即便实现了也没多大用处。

例如，我现在正在做的项目是“写书”，但这并不是我真正要解决的问题。我要解决的问题是：在我见过的创新领导者中，有很多人感到孤独，管理团队的方法不足，甚至有挫败感。我想要写一本书，专门帮助他们解决相关问题。我的目标是让创新领导者们感到自己被理解、被重视，并且告诉他们一些实用的方法，让他们对团队重拾信心，书里的每个章节、策略都围绕着我的目标展开。如果我能借此书解决有关问题，未来每个新晋的创新领导者都愿意来读这本书，就说明我成功了。

要确保每个项目都有清晰的问题清单，所有人都知道如何确认项目进度，而你要判断哪些项目完成了，明确每个项目做到什么程度才算完成，避免团队成员把宝贵的注意力浪费在已经完成的项目上。

自省：明确每个项目的核心问题，就此简要和团队成员进行沟通。

答案：

二是科学分配工作。一旦问题明确了，接下来就要确保每个团队成员都清楚各自的职责，包括谁负责解决、谁不用管，哪些问题要注意、哪些问题交给别人操心。责任不要分解得过细，但是要明确，确保每个人都能在截止时间内给出具体的解决方案。

这一点对于创新工作尤为重要。因为你的大脑没有下班的时候，无时无刻不在思考创新，有时你也不想去想，但还是停不下来。确保每个人都清楚自己负责解决的问题，让他们避免在不必要的事情上浪费时间

和精力。

你需要向团队成员说明，有哪些事不需要他们关注。一些很有抱负的团队成员愿意主动做一些不在他们业务范围或者已经有别人在做的事。他们可能突然对某个想法感兴趣，但这个想法其实对项目本身并没有什么价值，反而牵扯了他们的精力。你需要经常对他们的想法和积极性给予肯定，让他们保持工作热情，但是要把他们的注意力引到他们更值得、更应该做的工作上。你可以这么对他们说：“我很欣赏你们的这些想法，但恐怕它们解决不了问题。要不先放一放，等今后有合适的项目，我们再花些时间讨论一下。”

自省：迅速浏览团队目前正在执行的项目，确保各项职责分工明确。

答案：

要联系地看问题。始终把团队的工作放到整体工作中去考虑。当你埋头工作时，很容易忽视向团队说明他们工作的重要性。我并没有让你刻意、夸大其词地去强调他们的工作有多么重要（“天哪，感谢你整理的这些文件，让我们更有优势！”），而是希望你能让团队成员感到自己对于团队整体而言很重要，他们的工作被看见，而且很重要。

我们之前讨论过，经常和团队成员开展关于“为什么”的对话，能帮助你确认他们没有不务正业或编造故事。在谈及工作和责任时，不要忘了让每个成员都知道他们对于团队整体的工作起到什么样的作用。

## 定期收集反馈

2015年2月，一张裙子的图片在互联网上疯狂传播。图片里的裙子在我看来非常普通，就是一条白色、金色条纹相间的连衣裙。有人把这张图片发到网上，问了一个很简单的问题：“这条裙子是什么颜色的？”并附上“白金相间”“蓝黑相间”两个选项。没过几天，这条帖子的点击率就超过了2800万次，人们就裙子的真实颜色在网上开战。

我认为那条裙子不论谁看都是白金相间的，但不是所有人都同意这个看法。很多人看到图片后，发誓说这绝对是蓝黑相间的。我觉得这些人太不可理喻，这裙子就在我眼前，明摆着就是白金相间啊。凡是说这裙子是其他颜色的人，要么就是色盲，要么就是故意骗我。

然而，这条裙子真正的颜色是蓝黑相间，那些和我意见不一致的人没有错，是我错了。我一开始还不相信，直到我看到了这条裙子在另一种灯光下拍出来的照片——天哪，明显是蓝黑相间的。我惊呆了！（我不是唯一一个看错的人。调查显示，70%看过这张图片的人认为这条裙子是白金相间的。）

像裙子颜色这么简单的问题，怎么会让人得出两个完全不同的结论？这是因为每个人的大脑在接收信息时，会通过各自的角度和经验进行过滤处理。那些善于观察的人，具备在不同光照条件下观察物品（比如裙子）的经验，即使在弱光环境下，也能准确判断出物品的颜色。而那些不善观察的人，只要出门没搭配错衣服和裤子就谢天谢地了。

团队成员都有各自的经历，因此看问题的角度各不相同。大脑里由经验形成的信息处理程序，会在工作的时候自动开启。同一个问题，两个人能看出两种结果，所以要想全面地看待问题，我们必须听取他人的意见。这个说起来容易，做起来难。你需要定期听取团队成员的意见，一来加强他们的“主要工作”意识，二来听取他们对目前工作的看法。

给团队成员介绍自己所见所感的机会，把他们谈到的和团队要解决

的问题联系起来。以下几个问题，你可以在一对一谈话时，或者在平时的小组讨论时问大家：

“有什么问题你认为是只有你发现别人却没发现的？”或者“有什么明显遗漏的事项吗？”让团队成员谈一谈个人独特的观察。可能会有团队成员发现一些别人没发现的问题或者动向，却保持沉默，因为他们认为不应该说出来，或者觉得自己的观察并没什么用。给他们谈问题的机会，你就减少了被一些本应被发现却没有人反映的问题绊倒的概率。

“关于这个项目，你最担心什么？”有时，一线员工能比你更加敏锐地察觉到团队是否散漫，但他们不会主动提出。给他们发言的机会，了解一些难以接受的事实，有助于你发现潜在的问题和错位的情况。

“有什么机会是我们尚未发掘的？”让团队成员谈谈他们觉得你在哪些地方不够专注，或者把精力放在了解决次要问题，对你的发展并没有帮助的事上。这么做有两个好处，一来发现团队意识到的价值观和行为错位的地方，给了你澄清的机会；二来帮你发现团队专注度降低的地方，如果你定期和团队成员对话，那么团队就不会错得离谱。

“我们目前做得最好的是什么？”向团队询问，目前团队做得特别好的是什么，他们认为在哪些方面为利益相关方创造了巨大的价值。有些他们认为的，可能你都不知道或是没有意识到，这对在一线工作的人来说很重要。给他们一个机会，支持能点燃他们热情的事。

绝不要私底下偷偷摸摸地找某人说：“嘿，你觉得有什么机会我们还没发掘？”应该和团队成员在令人感到信任和安全的环境下，开展有关对话，以便他们知无不言，言无不尽。这是你能了解他们所有想法的唯一方法，无论他们的想法是好是坏，是对是错。

## 完成每次对话

有很多组织为了推翻已有的、正确的决定，耗费惊人的注意力、时间和精力，这不仅是团队资源的巨大黑洞，还带来很多情感伤害，削弱了团队的使命感，并且让你的领导力经常受到质疑。造成这种问题的主要诱因有两个：对话不完整、权威不明确，它们会吞噬团队的专注力。

让对话真正结束。每次开会都要确保，在会议结束时，每个人都说完了自己想说的，各方都清楚有关结果。没有明确结束的对话会影响团队专注工作，因为有的事在你看来已经解决了，但是在团队那里还没得到解决。

导致你过早结束对话的原因有很多，比如：

你说完了，以为其他人都听懂你的意思了。

对话的气氛有些尴尬，你不想应对情感方面的问题，但这却是解决问题的必要手段，你急于逃避。

在对话的过程中突然来了另一件事，致使某事没办法展开谈，于是你草草收尾，并没有和对方达成共识。

你担心被误解，所以没有把想说的都说出来。

上面的任何一种情况，都会导致其他人在会议结束后不得要领，心想：刚才的对话到底是什么意思？

你不得不重新安排一次对话，来澄清上一次对话，而且要重新评估整个情况。

而在这期间，情况很可能已经发生变化，你可能需要重新审视你的决定，也就需要团队投入更多的关注和精力。

而在两次对话之间，会有很多人单独来找你谈想法，试图对你的决定产生影响，毕竟上次没有形成最后的决定。

以上所有情况都是白白浪费资源。对话一定要完整，有结论，并且确定你的团队成员得到了他工作所需的资料。有一个很简单的方法可以确认，问他：“你可以开始做了，还有什么需要我做的吗？”

建立明确的权威，服从自己的决定。桥水基金创始人雷·达里奥在其著作《原则》中写道：“不要让人们误以为他们有抱怨、建议和辩论的权利，就同样有做决策的权力。”虽然你想打造一种透明的、人人参与的文化，但是你要让所有人明白，最后总会有个决定，而且这个决定不会所有人都喜欢。团队成员参与决策、提出建议，不代表他们因此获得了最终决策的权力，有必要帮助团队成员理解授权和掌权之间的区别。

可能很多人觉得这个不好理解，尤其是那些刚参加工作的人。他们认为授权提意见就等同于他们可以与决策者平起平坐。一旦他们提了意见却没被采纳，就会感到沮丧。接近权力不等于拥有权力，要搞清楚谁才是最终做决定的人，以及这个决定是怎么做出来的。尤其当大家对最终的决定有异议时，明确这一点能避免很多麻烦。

而且，这条对身为团队领导者的你也同样适用。如果你把一个项目交给团队的某个人负责，就等于给了他决策的权力。这之后你再去介入，不顾他人感受，你就会失去他们对你的信任。

你可以问自己几个问题，看看你是否在团队里建立起明确的权威：

想一想你正在做的关键项目，是否所有人都清楚谁有权做决定，谁只是提参考意见而已？

是否所有团队成员都清楚决策标准，知道最后的决定如何做出、何时做出？

有人在等你做决定吗？如果是，你怎么解放他们，是为他们提供需要的信息，还是授权他们自己做决定？

## 消除预设假设

你是否有过这样的感受？当你和同事交流时，即使谈的是一个彼此都熟悉的项目，但仿佛你们用的是不同的语言？在那一刻，你突然意识到，尽管你认为你们的认知是一致的，但实际上你们彼此对项目或客户有着截然不同的理解。

这一点很夸张，但实际上一直都存在。你认为你和团队成员的认知是一致的，因为你们掌握相同的信息，但要知道，如何接收和处理信息是因人而异的，如果你不寻求共识，最后可能会产生重大分歧。

下面有几个方法，可以帮助你迅速发现分散团队注意力的假设：

感觉到有误解时，立即提出疑问。开会时，如果有人偶然说错一句话可以忽略，很容易掩饰过去，但如果这种情况经常发生，就表明存在深层次的误解。你要用礼貌真诚的方式，询问发言的人，他所说的具体指什么，或者有人有特别的举动，你要询问他当时在想什么。最好当时就把话说清楚，以后再采取措施纠正动静就大了。

定期审视自己的想法，有没有自以为是的假设。我们的生活很大程度上建立在假设的基础上。我们的大脑容量有限，不能把每件事都当作新信息进行处理和存储，所以进化出了一套预测系统，假设将来会发生什么、不会发生什么。在这些假设中，有的有效（比如重力不会改变），有的无效（我们的客户今天还想要他们昨天想要的，或者我和某

人关系很好）。定期审视可能存在假设或错位的地方是有好处的，你可以把它当作每周的复盘，问自己：“我的哪些假设是对的？”“我的哪些假设是错的？”“万一我刚才的假设都不对呢？”

现在多花5分钟，未来节省5小时。每次会议结束之前，花5分钟明确目标，讨论下一步的具体行动和责任，确保达成共识。此外，要尽全力营造一个大家敢于提问的环境，不用害怕打击报复。把枪收起来！记住，一旦发生枪战，最多只有一个人能活下来。

我们都需要依赖他人，才能把工作做到最好。不要因为你的错误假设，造成你和同侪之间的隔阂。

## 设置公开记分牌

如果你在某体育赛事中途进到现场，你做的第一件事就是看记分牌。你这么做是为了了解比赛的最新进展，还剩多少时间，甚至决定你该支持哪一方。如果你不知道比分，真的很难有参与感。

团队工作也是如此。如果团队成员无法确定他们的付出能否产生影响、马到成功，他们很难有参与感并愿意投入工作。要帮助团队了解他们做的事会对团队整体事业产生影响，首先要做一个公开的“记分牌”。

本周：在接下来的几天里，团队的努力会带来什么样的成功？你具体希望得到什么样的结果？

本季度：你正在关注哪些重大举措，它们是否会为团队本季度的表现加分？确保团队理解视角更广、时间跨度更久的“记分牌”，以及你在随后的几个月里如何评估成功与失败。

为什么不设成“本年”呢？虽然很多团队都设置了年度计划，但是

我总觉得战线拉得太长了。我建议把长期大目标分解成更容易跟进的短期小目标。例如，如果你今年负责组织的品牌重新定位工作，你可以考虑将它分解成一些更小的“可评分”的项目，帮助团队保持专注和热情，不会感觉到还有那么多工作没做完。

确保“记分牌”具体、公开、可见。比如把目标写在公共的白板上，或者打印到卡片大小的纸上，贴在办公区。不管怎样，要让“记分牌”出现在团队成员的眼前，让他们知道你在考核什么。一旦有了公开的“记分牌”，就不应该出现任何其他形式的、和“记分牌”上不一样的成绩。如果让团队成员意识到你的言行不一致，他们会忽略你的话，去做他们能得到认可或奖励的事。

团队如何分配有限的注意力，是决定成功的重要因素。一切都从领导者开始，领导者要有能力并且愿意做艰难的选择，消除不必要的干扰，让团队得以自信地处理最重要的事情。

当然，还有一个让团队有效集中注意力的重要因素是，它能否在工作中发挥出集体的能量。我们将在下一章，讨论如何管理团队的能量，凭“空”释放团队的智慧。

## 复盘

要把团队有限的注意力集中到主要任务上，可以采用以下方法：

### 行动

列出所有团队正在做的项目，确定什么是正在解决的核心问题。用一句话讲清楚，团队正在努力达成的目标。与团队成员分享。

将“记分牌”公之于众。确保所有人都知道在接下来的一周、一个

月和一个季度，你如何评估成功。

## 对话

与团队核心成员进行以下对话：

关于我们的目标，你还有什么不清楚的地方吗？

你认为有什么机会我们还没有发掘？

有什么事情需要你去做，但是你不明白让你做的理由？

## 例行事项

所有例行事项都按照周、月、季度的时间频率分类，列在本书的最后部分，供你定期参阅执行。

每周：想一想团队中的每个成员都有什么任务，他们清楚各自的任务吗？

每月：认真考虑下一个项目，给每个人都布置清楚任务（以陈述问题的方式）。

每季度：想一想团队是否有潜在的理解错位或假设错误的情况。你有没有觉得自己工作的内容和目的之间距离越来越大？

# 第8章 管理团队边界

## 建立适当的“缓冲区”

我们的时间这么多，要做的这么少。不，等等！我们要罢工！我们

要改变！

——威利·旺卡（电影《查理和巧克力工厂》中的角色）

原则：积极维护团队的自由时间，管理团队边界，从而创造稳定的环境。

快速问答：请从1数到20，同时算出420除以5是多少？

除非你是数学高手，不然你很难同时完成这两项计算，因为你的大脑一次只能执行一项任务。你可以指挥大脑快速切换任务，最后完成两项任务，但是不可能同时做两项任务。

有许多组织把效率当作最重要的生产力指标，因为效率是可量化的。你知道自己在特定的时间段里卖了多少东西，完成多少项目，开过多少会议……因此，组织在不断地追求效率，用更少的资源取得更多的成绩，一个会接着一个会地开，把更多工作堆到最有能力、最可靠的员工身上。但是，以这样的方式追逐效率只会让最优秀的员工精疲力竭，而其他人缺乏动力，导致相反的效果。

创意凭“空”产生。很多团队承受着巨大的“按需创造”的压力，缺少时间深入思考、激活思维，就算有什么想法也无暇顾及，因此无缘最好的创意。如果你和团队能够退后一步，寻找规律，创建新的关联，创意就会迸发。

为了帮助你的创意团队释放自己的才华，你需要给他们留出空暇。这并不是让团队偷懒，或是故意不好好工作，而是确保团队有时间去思考事物的本质（或第一秩序），获得更深入、更有价值的思想和创意。

你肯定非常清楚团队的时间都用到哪儿了。人类社会发展到现在，管理时间的工具多如牛毛。然而，你可能并不了解团队看不见却最为强

大的资源：它的能量。要成为卓越的领导者，你不仅要管理好团队的时间，而且要意识到你掌握着对团队能量的生杀大权，要清楚你的一系列决定，包括优先事项、日程安排、系统运行和事业愿景期望等，会对团队的能量产生什么样的影响。

创新和创造经常凭“空”产生，需要团队花时间退后、思考、讨论和尝试。如果没有空暇，就没有办法试验和深思。

逐步升高的期望值会让团队窒息，要阻止它超负荷运行。让团队接受挑战从而发挥出最大的潜力和向团队提出超出理性范围的要求是两码事。如果你把团队当成机器来用，他们就真的会变成生产平庸、没有创意的机器，那就更糟糕了。

捍卫团队空间时，要坚持自己的立场。防止不断增加的组织性需求，比如会议、增量项目和零散的工作，占据团队的核心能量。日程表上的留白，并不代表那段时间真的可以占用。如果用工作把团队的时间全部填满，那将是扼杀其创造力的好办法。要保护好团队的核心能量，使其免受组织性需求的攻击，防止大多数创新型人才的空暇被吞噬。

## 建立适当的“缓冲区”

无论你个人在对团队预期管理方面多么有效，你无法一直控制高层的预期。乔希·班克曾担任苹果公司的产品设计师，他在Mac电脑和iPad电脑团队工作了13年多，领导过很多伟大的产品设计团队。其中有5年，他负责搭建和领导最早的iPad团队，从概念到产品全程参与。作为团队领导者，班克说他的主要角色之一就是为团队创造空间，让他们得以发挥出最好的水平，这需要想方设法躲避上司的要求，不给团队成员增加压力。他说：“你不能只说‘不’，否则你还是会被逼着做，而且那样的话，你连做的方式都没得选。”

班克没有直接说“不”，而是试图“评估要求背后的‘为什么’”。有些要求之所以被提出来，是因为有人不清楚这些要求会对团队的注意力和精力造成什么样的影响。有的领导者为了迎合上级，对所有要求有求必应，但是这会增加团队工作的不可预测性，让团队成员精疲力竭。领导者应该成为团队的守护者和自由卫士。班克说：“要试着留出一个缓冲区，万一发生意外，团队不会陷入困难的境地。”

任何人都能说“是”，这让人感觉良好，因为听上去像是事情在发展，即便人们只是表示同意而已。然而，领导力艺术恰恰在于学会如何说“不”。领导者需要拿出勇气，为团队的自由而战。

拒绝那些明显浪费时间和精力的事情很容易，但要拒绝那些有点价值的事情就难了。如果某个任务、项目或会议对某个人或某个方面具有重要性，要打消它会很艰难，但这是领导者应该做的。

有时候，必须牺牲掉非常好的创意，为更好的创意留出位置。

开始着手为团队去除不必要的责任和承诺吧，让他们有余力把工作做到最好。可以先设立一个“缓冲区”，通过设置规则、系统或惯例，为团队提供保护，应对那些可能会给团队带来不必要负担的期望和信息，防止大家把注意力和时间耗尽。

在建立“缓冲区”时，你需要注意两个主要问题：注意力和时间。

## 设立注意力缓冲区

我们每天都被大量的信息轰炸，觉得一切都不可思议。根据2009年美国加州大学圣地亚哥分校的一份研究报告显示，普通美国人平均每天要接收大约34千兆字节的数据和10万多个单词。研究表明，1980—2008年，美国人每天处理的信息量增长了350%。我们在数据和信息中游

弋，如何从中筛选出最有用的信息成了挑战。作为领导者，你需要设立注意力缓冲区，让团队免受不必要的干扰。

注意力缓冲区就像墙上的大门，只允许重要信息流向团队。它们可以让团队免受那些无关的组织生活干扰，把注意力集中到有价值的信息上。信息不是越多越好，好信息越多才越好，筛选后的信息是最好的。

下面是一些为团队建立缓冲区的策略：

停止抄送。这个问题看似理所当然，但你需要问自己：真的需要把这条通知抄送给团队所有人吗？人们抄送电子邮件，往往不是为了处理事情，而是给自己上保险。（“啊？那件事情我给你发过邮件啊。”）然而，每一个收到电子邮件的人必须：（一）判断它是否与自己有关，（二）判断自己是否需要采取相应行动，（三）决定保存以备不时之需，或者直接删除（通常都是后者）。这件事看上去是小事情，却可能成为消耗团队空暇的大问题，因为每个收到电子邮件的人都要经历一遍信息处理过程，即使邮件内容和他们无关。

因为发送电子邮件是免费的，人们容易忽视它其实可能产生高昂的代价。一封无关紧要的电子邮件会妨碍团队深入研究真正重要的问题。而且当人们把时间和精力都用在了浏览和删除不必要的信息上，对于组织来说是巨大的浪费。

我们有时候觉得抄送所有人体现了共享包容，但事实上也许会导致收件人错过（或忽略）重要的事。还有，不仅因为发送电子邮件会对团队所有人产生直接影响，你处理电子邮件的方式向团队成员传达了你希望的方式，也会对所有人产生影响。

设立注意力缓冲区的第一步，只给必要的人发送和抄送电子邮件，不要轰炸团队成员的收件箱。

限定项目时限。你可能比团队成员知道更多关于下个月或下个季度的事情，所以考虑工作肯定比团队更长远。但是你不需要把所有你知道的信息都传达给团队成员，比如几个月以后可能会发生什么事。慎重选择你要传达的信息，否则团队成员无法专心做好当下的事。

业务繁忙时，你在向团队成员传达信息之前，最好先问问自己：“我们现在真的能处理这些信息吗？”“这个信息现在是否有用？”如果答案是否定的，那么最好推迟到合适的时候再传达。

必要的会议，必要的人。很多领导者喜欢邀请所有相关人员开会，这就像发电子邮件喜欢抄送一样，实际上是为了“掩护”自己。虽然有些这样的会议能取得成效，但是绝大多数都是失败的。应该召集必要人员开必要的会。每次安排会议时，请考虑：“会议目的是什么？”“为了实现这个目的，谁必须参加？”只要回答好这两个问题，你就可以避免团队因为不必要的会议耗费精力。班克说：“我希望自己的时间被尊重，努力在这方面为团队做好表率。要评估自己在会议中起到的作用，把这个作用体现到会议结果上。我总是在会前公布会议议程，从来没有开过超过30分钟的会。”

“为什么大家全都在这里？”艾莉心想。她是一位撰稿人，负责撰写某品牌推广计划简讯。此刻，她坐在有十多个人的房间里，大家一起讨论问题。“稍微和项目沾点边儿的人都来了，”艾莉说，“只要可能为项目提一点建议的人，都被邀请参加。”问题是，会议时长有限，发言人数众多，反而没能做出什么决定。最后还是由艾莉带着团队完成后期的大量工作，研究这个简讯怎么做最好。

另外，你需要向团队成员了解他们对参加定期会议的真实想法，询问他们是否觉得自己有必要参加，或者是否可以将关键信息传达给其他更需要了解这个信息的人。没有必要让一个人开1个小时的会，其中只有5分钟和他有关。

以上这些方法都有助于团队保持专注，免受不相干的信息、会议和责任的干扰。你要为团队的自由而战，不去做浪费注意力和精力的事，为团队取得最好的成绩扫清障碍。

## 建立时间缓冲区

“我一点空余时间都没有，”一家营销公司的员工告诉我，“我每天大部分时间都在开会，甚至有的会议时间还冲突，经常觉得自己在玩什么追赶游戏。”他说，他表现得越好，承担的责任就越多，要参加的会议也就更多。最终的结果是，他能用来做事的时间更少，但是要做的事情更多了，根本忙不过来。

这种情况并不少见。还有人更直截了当地对我说：“会议是我们组织的灾难。”对健康的团队而言，会议是必要的，但是当你把大部分的时间都花在会议上时，就很难完成分内工作了。更糟糕的是，如果会议一个接着一个，人们就没时间进行深层思考、战略交流，只能简单地对外界做出反应。

你的特殊作用在于，能帮助团队避免成为“会议弹球”——整天被动地在会议之间弹来弹去。为帮助团队更好地管理精力，可以在任务或活动之间建立缓冲区，给团队休整的机会，考虑下一阶段工作。与其任由任务堆积到一起，不如给每个任务限定完成时间，同时留有一些余地。

不应该随意浪费别人的时间，那等同于浪费别人的生命。没有人会在一早醒来时，计划怎样才能用毫无意义的活动和毫无成效的会议把今天彻底浪费掉。时间的浪费是由一个个小决定经年累积导致的。你的行为模式决定了最终的结果，如果你不珍惜团队的时间，迟早反遭报复。用不了多久，你滥用时间的行为就会渗透到整个组织的机体，给团队工作定下基调。

提前安排会议，建立缓冲区。如果你真的想让团队成员提出最好的想法，会议不能一个紧接着一个开，尤其是不同项目的会议。在每个会议后安排5~10分钟的休整时间，检查下其他方向的工作，或者准备下一个会议。

谁规定了会议必须开1个小时？你们公司有这样的日程设置程序吗？我建议你考虑下改变团队对会议时长的预期。不要因为大多数人或团队把会议时间设为1个小时就照搬，30分钟或者40分钟都可以，应该尽量使会议的计划时长和实际需要的时长相吻合。

我的朋友里卡多·克里斯波曾在多家大公司担任过全球行政总监，比如20世纪福克斯和美泰公司。他曾经对我说，他有时候会站着开会，用来讨论那些耗时较短的事宜，这么做更有效率。开这种会，他不会把人请到办公室坐下来“正式”开会，而是通知大家“明天早上9:20到八楼西北角的绿植那里见”。之所以选择这种非正式的场合，而不选择传统的会议室或办公室，是因为他知道没有人喜欢冗长的谈话。这种方式能够让与会者迅速切入主题，马上着手落实。他会在开会前，交代清楚议题，让与会者做好充分准备，会议通常5~10分钟内就结束了，会后每人立刻分头落实。

你不必照搬他的做法，我只是建议在安排会议时要有针对性，会议时长满足工作需要即可。高效紧凑地筹备和召开会议，体现了你对团队时间的尊重（也是对你个人时间的尊重）。下面还有几条关于会议的建议，帮助你充分利用好团队的时间资源：

- 1.会议要有明确的目的和预期成果。永远不要召开没有实际意义的会议。只有在你需要某些人就某件事商讨对策时才有必要开会，而且要有明确的预期。有些领导者召集开会只是为了确认项目进度，缓解自身焦虑，而团队不得不为了开会放下手头的工作，受到消极影响。

2.确保所有人都清楚会议的目的或成果，所有与会者在会前预做准备。与会者要清楚你为什么要开会、打算做什么，以及他们需要做什么，例如提出创意、汇报进展、解答问题等。给与会者充足的时间，不允许不做准备参会。

3.合理安排会议时长，要符合实际需要。我重申一遍，不要默认开会时间就是1小时。要根据实际需要，合理安排会议时长，体现对团队时间的尊重。会议安排得紧凑，有助于让与会者更好地利用时间，没有空开玩笑。

4.准时开始和结束。这一点不需要多解释。你想怎么形容你重视大家的时间都行，但是必须言行一致。要做一个正直、自尊的人，人人愿意效仿的人。拒绝忍受那些浪费你的时间或浪费别人时间的人。

5.会上不谈论琐事。开会是为了解决问题，不是为了拉家常或者聊球赛的，要让大家都言归正传。这么做似乎会让你看上去像是一个冷漠、有距离感的领导者，但人们会因此更喜欢你，因为你尊重他们的时间。

6.会议结束时布置下一步工作，确保责任到位。在会议尾声，再次明确所做的决定，给所有人最后提问的机会，然后布置清楚下一步工作和责任。要明确每项工作谁来做、做什么以及什么时候做。

7.出现意外时要承担责任。会上可能会发生预料之外的情况，比如突然发生问题，或者讨论比预期的复杂，但你还是应该尊重大家的时间，可以提出把会议时间延长到某个具体时间，或者再找个时间继续开。要记住，时间花在会议上创造不了价值，每个与会者都有很多工作要做。

8.取消没有必要的定期会议。当你遇到问题时，很容易默认通过开

会解决。随后，很容易建立起定期会议机制，定期了解情况。定期会议在一段时期内是有价值的，但会很快失效。尽量不要召开定期会议，除非它有特殊作用且收效快。如果你的日程里有定期会议，对照这两个标准，取消不必要的会议。

自省：如何改进目前的会议计划，减少时间和精力的浪费，让你的团队更加专心地投入工作？

答案：

以上这些方法都是为了简化会议安排，但当我们工作忙碌、压力大时无法做到。为组织内部的会议安排定调，同时以身作则。清楚地把对会议的期望传达给团队，让他们明白你多么珍惜他们和你自己的时间。

把每天早晚的时间空出来，建立缓冲区。同样地，也要为团队空出早晚的时间。你是否会在一上班或者快下班时召集开会，让团队猝不及防地尖叫着开始、呜咽着结束，搞得人人精疲力竭？有时也许是情况所迫，只能在一上班或者快下班的时候开会，这个可以理解，但是这样的会还是越少越好，让团队成员有时间静下心来、认真准备，专注手头的工作，在下班时处理完当天的事项，第二天神清气爽地继续工作。

建立“禁飞区”时间。工作经常被打断是最影响创新工作的问题之一。要创造具有价值的产品，需要投入大量深入思考的时间。当你不停地受到干扰，比如电子邮件、手机短信、即时通讯、他人询问等，就很难集中精力工作。可能刚有个思路，突然要处理紧急的（或不那么紧急的）事情，就被打断了。

自省： 能否调整那些需要占用一整天的工作，为团队成员腾出一些时间？

答案：

我见过一个团队，采用了一种特殊办法解决这个问题。他们为创新型团队专门开辟“禁飞区时间”，从上午11点到下午1点任何人不允许打扰他们的工作，除非他们明确表示可以。（通常的做法都是默认可以打扰，除非告知不可以，而这个团队的做法相反，默认不可以打扰，除非告知可以。）这么一来，团队成员就知道在每天的这个时段，他们可以集中精力，深入思考和解决问题，充分调动感观和直觉，免受外界干扰。

创新工作需要独立的保护时间，但是并不能确保这么做了就能出结果。因此，人们会倾向于做那些容易出成果，但是没什么价值的“假创新”，而不去做更有挑战、更需要投入但更有价值的“真创新”。如果领导者不知不觉地培育出奖励“假创新”、忽视“真创新”的团队文化，就更糟糕了。

卡尔·纽波特教授创造了一个词来形容高度紧张和专注的工作——“深度工作”，相应的，把那些容易出成果，但是并没有什么价值的工作称为“浅层工作”。他认为在现在的市场上，创新型人才最应该发展、最有价值的核心竞争力就是进行“深度工作”的能力。他还认为，一个从事创新工作的专业人员，如果热衷于玩社交媒体，就好像一个奥运会短跑选手爱好吸烟，把时间白白浪费在阻碍自己事业发展的事情上。深度工作能让你透过显而易见的答案，更深入、更系统地思考团队面临的复杂问题。要求团队不进行深度工作就交出令人满意的结果，就好像要求一个作家写出一本书但是不准用删除键。

纽波特表示，要想实现深度工作，首先要在日程表上为那些需要专心进行的工作留出“时区”（例如将“禁飞区时间”机制化）。没有这些专门的“时区”，你会很容易被其他事情打断，不太可能取得工作上的突破。建议你的团队每周留出一些“时区”，专门用来处理最重要的问题。你要像和别人提前约好开会一样，恪守自己的“时区”，同时尊重团队成员深度工作的“时区”。

一些团队成员不会主动要求这样的“时区”，因为绝大多数组织并没有采用“深度工作”的理念，并且也没有意识到采用这个理念会提升他们的工作水平。给团队一周的时间，建立起深度工作时间。

其次，在深度工作时间内，选一个具体问题解决。这个时间不是给你处理电子邮件或者填写报告用的，而是让你发挥专长和创意，创造价值的。鼓励团队把最重要、未解决的创新问题，或者需要取得重大进展的工作放到首位，专门腾出时间来解决。我想再强调一次，这不是让你回到工位上，一边工作，一边查收电子邮件，你需要把注意力高度集中到要解决的问题上，专注实现你要实现的结果。

最后，到一个你不会被打扰的地方工作。你需要让团队明白在那段时间找不到你，并且允许团队也这么做。如果深度工作时间得不到保护，团队就无法实践。远离手机、电子邮件和任何其他可能打断你思考的事物，有必要的话戴上隔音耳机。工作环境很重要，你要用尽一切办法，帮助自己进入高度精神集中的状态。

很多领导者认为深度工作的方法具有挑战性，因为它确实存在风险。没有谁能保证，团队花了几个小时，进行深度、专注的工作，一定能得到他们想要的结果。这一点他们自己也会担心，万一没有得到好的结果，你也很难对上司交代。这就是为什么许多领导者愿意做那些很快出结果，看似高效、实则低价值的工作。如果你想取得真正伟大的成就，你必须愿意承担风险。

自省：如何每天腾出专门的时间（或者至少每周几次），让所有人都有提前预知的、免受外界干扰的时间，进行高度专注和清晰的思考？

答案：

## 采用“打破玻璃”策略

在大多数建筑物里，墙上都装有灭火器。它们通常被放置在一块玻璃后面，玻璃上面写着“如遇紧急情况，打破玻璃”。这些灭火器很少被用到，一旦发生火灾，它们的存在就十分必要了。

在创新工作中，需要有“打破玻璃”策略作为备用方案，应对突发的紧急情况，比如战略突然发生变化，或者高层另有指令，或者有些地方需要重新配置资源。

你应该为这些突发情况提前做准备，届时就不会慌乱应对，同时避免它们的出现为团队带来巨大负担，导致团队疲于应对，影响其他重要的工作。你不必去想所有可能发生的问题，只需要准备一个备用方案来应对。

一个好的“打破玻璃”策略由四个部分组成：

——谁来做这项工作？你会抽调目前手头有工作的人去处理突发情况，还是请外援处理？你准备用多少人、花多长时间处理？如果要请外援，从哪里请？

——资金从哪里来？也许你用不到钱，但还是要给“打破玻璃”策

略准备预算。当有突发情况时，你应该准备好随时扣动扳机，而不需要因为资金问题讨价还价。并且，永远不要动用“打破玻璃”的预算处理非紧急情况。不要把仓库里的东西拿来当零食吃，否则一旦发生饥荒，你就该挨饿了。

——需要持续多久？如果有些情况具有周期性，那就不是真正的紧急情况，而是可预知的。要避免让上司觉得那些周期性发生的紧急情况是正常的，如果他们发现你能迅速处理有关情况，就不会想要彻底解决问题。当你使用“打破玻璃”策略解决问题时，一定要让所有人都知道，这是特殊、少有的情况，这个策略只能用于一时，短期内不会再发生。

——有什么是我们可以妥协的？最后，提前讨论一下，为了让你的应急策略奏效，有什么是可以妥协的。凡事都有代价。有些事可能会为了应对紧急情况受到一些影响，在你着手处理之前，最好和团队、上司开诚布公地讨论，为了妥善应对突发情况，有什么是可以妥协的。

提前想好这些问题，可以避免你在突发情况发生后痛苦地进行谈判，到时候就不会有那么多注意力、时间和精力来想清楚怎样妥善处理好一切。当火灾发生时，事先有应对方案总好过在大火里到处找灭火器。

但是请注意，“打破玻璃”策略不到万不得已不能用。如果每天都要更换灭火器，你就得跟上司谈谈了，看是不是他们在纵火。曾经有人对我说：“我希望有一天，我能好好地做我应该做的工作，而不是整天忙着救火。”如果你也整天忙着救火，你的团队就很难有良好的工作节奏，你也会因此精疲力竭。如果你想让团队更好地投身工作，发挥出最好的水平，就必须想办法让工作更有预见性。

## 进行周期性的考核

在创新工作中，投入不等于产出。给两个人同样的时间、资源和方向，他们每次的表现都会不同。可能一个人做得慢，另一个人做得快，成效也不同。而且就算是同一个人，在同一个项目的不同时期也会有不同的表现。人的创造力会有高潮和低潮，你在设定团队目标时，必须考虑到这一点。

如果你像对待机器一样对待你的团队，它就会表现得像个机器：机械、被动、可预期。想要得到超预期的成绩，需要建立以价值衡量而非以时间衡量的文化。花钱雇团队不是让他们来打卡的，而是因为他们有工作技能，能创造独特的价值。所有人都明白这一点，但往往不是以此衡量和奖励他们的表现。

许多组织运用“生产力快照”来衡量员工的工作表现，即非正式地根据个人在某个时间点（比如个别项目），而非一段时期内的综合表现，来判定其生产力。这种方法侧重考核员工的近期表现，而非长期以来为团队创造的总价值。但实际上，所有人在工作中都会有高潮期和低潮期，用“生产力快照”进行评估，会忽视这一点。

有一位领导者告诉我，她差点因为近期的几个项目解雇了某个员工。但是，在对他的工作进行仔细考核后，她发现他一直以来工作都很有效率，只是近期经常熬夜加班，过于疲惫，不在状态。领导者总是期待团队成员有最好的表现，但这是不现实的。

想要最大限度地实现团队的长期价值，要给团队一定的空间和自由沉浸到工作中去，深入思考，寻找更深层的答案，带来新的创意。此时，你就会发现团队创造出的价值更大了，团队成员也会感到精力充沛，工作更有希望。要做到这一点，你在安排时间时，不能想“我们有时间做这件事吗？”而应该想“我们应该如何利用时间和资源，让团队创造出最大的价值？”

自省：你在衡量团队业绩时，是否更多地考虑效率而不是价值？你如何调整对团队的期待，避免像对待机器那样对待团队？

答案：

## 如何为团队争取更多空间

为团队创造空间的想法听起来很棒，但是有很多要考虑的实际因素，具体操作起来很难。组织往往想要最大限度地获取团队的创造力，这就需要你通过谈判，保护团队免受组织生活中常见的过高期望和信息轰炸。要管理好上司，让上司明白你努力保护团队的原因。

解释方法背后的原因。要让你的上司明白，你努力管理团队，是为了让他们在工作中有最好的表现，尽量避免把时间和精力浪费在不必要的事情上，腾出空间创造价值（空出时间来工作，这个提法是不是很新颖）。当你提出这个要求，有可能得到应允，但也有可能需要连续多方应战。如果突然冒出一件对组织来说很重要的事，每个人都得把它作为优先项处理，你和团队也不好拒绝。所以要尽早和你的上司谈有关问题，为日后面临艰难抉择做铺垫。

要求负责分配团队的时间和精力。虽然你能遵守对团队的承诺，但是无法控制那些绕过你找团队办事的人。如果有人需要你的团队替他工作，请他先和你商量。这么做会增加办事程序，但是可以让你更好地掌握团队动态，避免团队耗费精力处理一些无谓的事。要保护好团队的能量，团队没有了能量就无法创造价值。

经常分享相应的策略成果。如果某个团队成员在空暇时间想出了一个绝妙的创意，一定要把这个消息告诉你的上司和同侪，让他们看到你为团队建立缓冲区后，凭“空”得到的成果，不仅给团队创造了合理的生活节奏，而且能让人们更加投入地工作，为组织带来更高的业绩和价值。一定要把成果和策略联系起来，让大家明白缓冲区的重要性，他们也可能采用你的策略。

领导者要学会说“不”，才能让团队有机会说“好”，还要为团队

建立缓冲区。当你做到这点，团队将以更强的参与感和更好的创意回报你的付出，他们会更加积极主动地应对复杂的创新工作和不好打交道的客户，会觉得工作更加有希望，在关键时刻发挥出超常水平。

## 复盘

对于很多组织来说，“空”听起来更像是负面的东西。毕竟，大多数组织都渴望最大限度地提高员工的效率。然而，你的目标不是效率，而是卓越！下面的内容可以帮助你维护团队的空暇时间。

### 行动

不要在发送电子邮件时抄送不必要的人（请一定做到）。

不要请不相关的人参加会议，至少和他们讨论一下，看他们是否真的需要参加。

取消一个定期会议。除非后来发现确有必要，不然不要恢复。建立“禁飞区时间”，让团队集中精力工作。

### 对话

与团队核心成员进行以下对话：

你觉得自己有足够的空暇让工作做到最好吗？我能帮到什么吗？

你现在最大的压力是什么，什么能让你减压？

如果你现在能取消任何一件事情，你会选什么？为什么？

### 例行事项

所有例行事项都按照周、月、季度的时间频率分类，列在本书的最后部分，供你定期参阅执行。

每周：查阅你接下来的日程，做出必要调整，给团队留出专心工作的时间。

每月：从本月的日程表或任务清单里删除一些安排，让团队有更多的时间和精力去做最有价值的项目。

每季度：检查团队的会议日程和组织要求，积极删掉不必要的日程。

## 第9章 创建“狩猎路径”

### 学会激发创意

创意就像兔子。如果你手头有一对兔子，而且学会了怎么养，

很快就会养出一窝兔子来。

——约翰·斯坦贝克

原则：给团队成员更多挑战，把他们推出舒适区。

我有一次操控无人机，不幸把机器挂到了一棵不到100米远的树上。但是这世界上有一群人，能成功地把一辆飞船远程降落到另一个星球，真是让我相形见绌。

五十年前，在火星表面卸载人造飞船只是科幻小说里的情节。尽管在太空竞赛早期的几十年里，乐观主义弥漫整个科学界，但是探索其他

行星这件事依然遥不可期。直至2012年8月6日，全世界目睹了美国航空航天局喷气推进实验室（JPL）的科学家和工程师团队将“好奇号”探测器安全降落到火星的表面，成功完成了不可思议的任务。此次成功着陆的关键，是JPL团队开发的“天空起重机”助降系统。因为“好奇号”火星车太重，无法使用传统的着陆方式，团队设计了一套新的着陆装置，通过启动飞行器外部的反冲推进发动机，减缓火星车着陆的速度。这种方法从未用过，是有一定风险的。

亚当·施特尔茨负责开发和部署“好奇号”进入、下降和着陆（EDL）系统。他表示，团队对非传统的想法很包容，所以能创新着陆技术。他在著作《正确的疯狂》中写道：“要寻找真理，关键在于对信仰充满热情，不固步自封……要让思想占上风，不是人。要寻找正确，而非定义正确。”

你为团队营造的氛围决定了他们能否在重压之下产生优秀的创意，更决定了最好的创意能否被采纳，因此要着力培养自由交流、大胆质疑、创新实践的氛围。施特尔茨在一次采访中对我说，很多团队停滞不前是因为害怕“暗室”，即充满不确定性的地 方，这比失败更让他们感到害怕。很多人宁愿待在熟悉的舒适区，守着平庸的想法，也不愿冒险探索新领域，拥抱新创意。他告诫创新型团队：“不要因为担心死亡而死亡。保持思考，转换视角，不要紧张。”

你的职责就是让团队尽可能长时间地待在“暗室”里，直到取得突破性进展，尽管这个过程可能带来不适或有风险。你要锁上门，没收他们的手电筒。你要管理灵感从产生到执行的整个过程，会历经好的、坏的。你需要具备以下条件：丰富的灵感，定期在团队播撒希望的种子；有效的思想交流；管好团队中的无条件乐观主义者和讨厌的悲观主义者，不要让他们绊住团队前进的步伐。

老话讲“没有绝对的坏主意”，让我们把这句话抛在脑后吧。当然

存在坏主意，也就是那些可怕的、腐朽的、破坏性的和不负责任的主意。我就有很多，相信你也有。如果有人在开会时咕哝这句陈词滥调，只是想让那些持有坏主意的人感觉良好罢了，但这么做一点用处都没有，大家都知道怎么回事（刚刚那个主意真烂）。

但同时，我们要对坏主意持宽容的态度。如果所有的主意都要等到完全成熟再提出，很可能错过激发灵感的机会。这就是为什么坏主意也可能有价值，它们往往能激发出好主意。你需要的是“合格”的坏主意，它们不是完全没用、纯粹浪费时间，而是有些用处，只不过不能完全解决问题罢了。

不过从另一个角度看，卓越的思想需要时间积累和完善，仅凭传统的头脑风暴的方法是不够的。

## 独立思考和集体讨论相结合

说到团队解决问题的方法，有什么比头脑风暴更典型、更哗众取宠的吗？你手头待处理的工作堆成山，却和其他人一起被叫到一个房间里，每个人想到什么说什么，试图在45分钟内取得突破性的想法，然后执行。更糟糕的是，整个会议被少数人垄断，你一边查阅电子邮件一边听大家发言，等着回去工作。待到会议尾声，你赶紧选择支持一个少数人强烈主张的想法，尽管你认为它并不完善，很可能会被再次叫去开会讨论。

为了解决某个问题，让所有人聚到一起，共同商讨对策，这种做法毫无疑问是有价值的，但是还有更优雅、更有效的方式——独立思考和集体讨论相结合。

首先，提前布置功课。提前几天告知团队要讨论的问题（如果你已经做到提前安排会议议程、布置任务，恭喜你已经领先了），注意是明

确提出团队要解决的真正问题，而不仅仅是具体项目。每个人的功课是带着三个解决方案与会，确保参会者有所准备，大家一坐下来就直接开始讨论，不需要催促进度。

人们通常在独处时比在群体中更擅长思考（无论性格内向还是外向的人），因为独处时可以单纯地从个人角度研究问题，而集体讨论时会受到社会、时间和政治等因素的影响。给团队布置独立思考的功课，可以让那些在公众场合羞于表达的人，在集体讨论前整理形成可分享的观点。

其次，在会议开始时重申要解决的问题、希望达成的目标，以及讨论的时间安排。让与会者知道会议有明确的结束时间，让他们可以在这期间全神贯注地参与。一个没有明确目标的会议，就像漂在大海上，拼命寻找陆地一样。确保所有人都清楚你在做什么，并且掌握着会议进度。

接下来，让每个与会者跟大家分享一个自己的想法。大家轮流发言，每人一次只分享一个想法，确保每个人都有发言机会，然后进行小组讨论。

你最赞成哪个想法？

其中有什么想法对你有启发？

我们刚刚分享了那么多想法，有没有让你改变看问题的角度？

除了会前准备的想法，大家有没有新的、额外的想法，觉得有必要跟大家分享的？

很可能有一些想法会得到多数人的关注，不要让个人意志最强的人主导整个会议。如果大家对项目有很多想法，你需要多征求几轮意见，确保每个人都能充分提出意见和建议。内森·亨德里克斯就职于知名的

品牌设计机构LPK，他曾经对我说：“有的人节奏快，有的人节奏慢。节奏快的人可能在一次会议上能甩出一堆垃圾想法，而节奏慢的人可能在开会时提不出很多想法，却能在集体讨论时保持冷静。因此，不要因为有些人提不出什么建议就小看他们，要让这些人参与会议，他们往往最善于发现规律。”在会议之前，和节奏慢的人谈话，请他们找出他们认为有连接价值的点或者被忽视的好想法。给他们提一个特定的问题，让他们在会议期间重点关注这个问题，找出规律。

最后，选出要执行的想法，并确定随后的步骤。谁负责进一步完善这个想法？什么时候召开下一次会议，讨论进展？小组讨论结束之前，确保每个人都清楚随后的步骤和具体分工。

以上内容大部分看起来都是常识（的确也是），但是很多领导者都做不到。他们往往临时召开会议，集体讨论问题，这么一来那些不怎么发言的和慢节奏的团队成员就没有机会陈述他们最好的想法，团队的集体智慧得不到充分发挥。要让团队成员用他们感到最自然的方式工作，有些人说话不假思索，但有些人开口前会仔仔细细地考虑上好几天。

注意：想让团队持续产生伟大的创意，仅凭组织好集体讨论是远远不够的。你还要激发团队成员的灵感，要点燃他们思想的火花，确保他们对工作有系统深入的思考。

## 先播种再收割

假设你是自由散漫的农民，在美好的春日里醒来，发现邻居在田里播种庄稼。其实你也有很多农活要做，但是你不喜欢种庄稼，决定晚点再种。你每天都能找到不去种庄稼的理由，随着其他农活越来越多，你就把这事给忘了。几个月后，邻居地里的庄稼已经成熟，可以收割了，但是你还没开始种。你这才意识到，无论你现在再怎么努力弥补，都无法收获了。有些事情需要时间，不能一蹴而就，你已经错过了机会。你

也许有最干净的谷仓、最锋利的农具和最整洁的农舍，但是没有庄稼，整个农场就没有价值了。

如果最重要的事情被忽略，其他事情就变得无所谓。领导者要激励团队不断做出最好的成绩，就像要收获庄稼必须提前播种一样。下面我将为你列举一些在激励团队方面行之有效的方法。

不断为团队带来灵感刺激。你是否经常为团队提供大量能激发创意的资源，比如书籍、文章等，这些资源能成为创新工作的燃料。

创意总监克里斯·安德勒斯有一个强化领导力的习惯，就是自己大量浏览信息，之后把他认为最有价值的信息过滤、传达给团队。他阅读大量杂志和书籍，收听播客，紧跟时代潮流，不断从中寻找可以激发灵感的信息，及时分享给团队。他以这种方式引导和教育团队，让团队成员得到仅凭他们自己无法得到的灵感。

如果你想带领团队进行思考，让他们看到你看到的东西，最好的办法就是让他们看到相同领域里的其他人在干什么。可以到商业杂志里找故事，或者收听成功人士的访谈，看他们如何解决目前团队正在处理的问题。一旦发现特别的工作方法，及时与团队分享，指不定就会引发巨大的创新。行业最好的创意往往来自和它本身无关的、意想不到的地方，只有进行深入研究，才会发现其中的关联。你可以通过会议讨论、转发邮件等方式，定期与团队交流看法和资源，无形中增加了获得突破进展的概率。但同时，要防止不要让它们给团队造成过大的压力。如果你发送的信息超过了团队可以消化的上限，团队会被压垮或者干脆停止关注。因此不要一个劲地转发信息，每星期分享一两次就差不多了。

创建灵感图书馆。我合作过的一家公司创建了一个内部中央图书馆，收藏了大量关于领导力、管理学和组织生活的书籍，还有其他可能激发思想和对话的资料（包括玩具）。图书馆位于中央公共区域，公司

里的任何人想要寻求灵感，就可以去那里翻看。此外，如果有人读到一本他认为对团队有价值的书，可以把它捐给图书馆，让更多人受益。

回想一下你读过的最好的书籍、杂志和其他资料，拨出一笔经费，为团队建一个中央图书馆。鼓励人们把他们认为有价值的内容标记出来，并在空白处加上注释（名字的首字母和日期），这样其他人就能看到这本书是如何影响他们的思维的。这种做法能帮助你促进团队成员间隔空交流。

创建虚拟的灵感之源。除了图书馆，还可以考虑创建一个自由空间，人们可以在那里张贴有趣的内容——他们的想法，或者其他可能激发灵感的东西。最好能让它成为激发灵感的档案馆，服务未来的灵感，团队成员可以对所有的想法进行评论。在这里分享的东西，不需要和目前的工作有关。当团队需要新创意或者解决问题的灵感时，可以到这里来寻找。

尽力培养一个人人乐于分享灵感的环境，并且不断发掘潜在有用的想法。更重要的是，你自己要以身作则，和团队成员自由分享，公开交流，经常讨论。

## 创建“狩猎路径”

克里斯·米歇尔是一名企业家，建立并从事多种业务，包括“吸引力实验室”和“军事”网站。他游走在企业家和投资人的身份之间，倾注了大量的时间，伴随了很多企业从雏形的想法开始逐步成长，最后成功落地。

他告诉我：“有一种企业家说：‘我真的想成为一名创业者，很想创办一家公司。’这些人只是在房间里四处寻找点子。而高效的企业家已经是某个领域的专家，或是对某个主题尤为热衷，能够准确发现痛

点，制订解决方案。”

很多人以为最好的创意会在某个时候从天而降，其实最好的创意往往是通过关注生活中的痛点，把在我们眼皮子底下、看似毫不相关的想法联系起来而产生的。

我的窗外是一片绿地，经常能看到有趣的野生动物，鹿、狼、鹰、火鸡等。还有一个常客是这附近的一只猫，不知道它的真名是什么，我的孩子管它叫贝拉。我们不确定贝拉住在哪里，但它经常在我们家附近出现。

当我凝视窗外，琢磨文章的下一句时，偶尔会看到贝拉出现在我们房子的后面。它总是慢慢地靠近树林，然后小心地沿着树林的边缘走，到达一片野草丛生的地方。接下来，它会慢慢地沿着我们的储藏室后墙走，绕到另一侧，沿直线回到我们的房子，然后在房子的露天平台和灌木丛之间来回走动，最后离开。这种情况每天发生两三次，我把它每次走的路线称为“狩猎路径”。

我可以向你保证，贝拉狩猎不是为了寻找食物。它捕获了许多猎物，我目睹过几次，它非常顽强。当它走在小路上时，一直保持警觉。它在寻找猎物，善于寻找机会。它每天走好几遍同样的路线，可能与猎物的活跃期有关。它走来走去，本能地寻找狩猎机会，比如看到一个在草地上跑的动物，它立马会猛扑过去。它懂得如何在正确的时间，把自己放到正确的位置上，把握住最好的机会。

我认为贝拉有很多值得我们学习的地方。我们需要像它那样，创建“狩猎路径”，在日常生活中养成一些习惯，把自己放在更容易捕捉到创意或取得突破的位置。许多人没有“狩猎路径”，就像一只漫无目的徘徊在附近的猫，等待老鼠或者小鸟经过。

卓越的突破通常来自深度结构性的探索，而不是随意的徘徊。以下有几条“狩猎路径”，供你和团队行走，帮助你们形成创意和见解。

我们假设什么是真的，什么是假的。让团队定期质疑客户、行业和竞争对手。我们的生活充斥着什么可能、什么不可能的假定，因此很容易陷入旧的思维定式。我们要甄别这些假定，通过反问“如果这不是真的（或假的），我们可以做什么？”考虑其他的可能性。比如，你是否已经假定你的客户是谁，他们想要什么？让他们满意的最好方法是什么？不管你的回答是肯定还是否定，都应该经常问这些问题。此外，请思考以下问题：如果某个假定是错误的，我们怎样采取不同的处理方法？有什么是其他人被假定局限还没有想到，而我们可以尝试去做的？

这是一条强大的“狩猎路径”，虽然不会每次走都有收获，但一旦有，绝对有价值，因为这恰恰是被你的竞争对手忽视的。

我们在哪里见过这样的东西？人们陷入困境往往因为没有学习别人的经验，要推动团队在所处的行业之外寻求灵感。有没有谁解决了某个问题，和你目前正在解决的问题相类似，他们怎么做到的？为了实现突破，有什么经验教训可以运用在你们现在的处境中？分享一个改变行业的人的故事，讨论如何将他的方法应用到自己的工作上。讨论其他行业现在的热点，思考能否应用到你们的项目中。

当团队成员在阅读、交谈甚至看电视的时候，问他们：“这个有没有可能应用到现在的工作中？”

当你领导团队讨论却陷入僵局时，可以请团队成员思考：“这个问题你有没有觉得熟悉？”或者请团队成员想一个与目前问题相关的例子。

如果有任何限制，怎么做？或者如果完全受到限制，怎么做？

由于受到资源、时间或注意力的限制，行为很容易僵化。如果现在没有任何限制，你会怎么做？你的做法会有哪些相应的调整？你能提供什么样的解决方案？虽然这些问题看起来天马行空，但它们其实有很大的作用。它们能帮你摆脱思想包袱，思考不受资源制约的、纯粹的行动。例如，“如果世界上所有的钱都是我们的，我们怎么做这个项目？”鼓励团队大胆设想，无论想法多么不切实际，而且基本不会执行。玩这个思维游戏几乎不用花钱，想法本身是廉价的，但如果因为人为的限制因素，错过一个有价值的想法，其代价是巨大的。

你还可以请团队思考：“如果我们目前没有任何资源，如何解决这个问题？”我们的方法会因此有什么不同？有什么是我们必须尝试的？如何创新方法？抛开资源的因素，你可能会发现全新的解决办法。

一年（或五年）后做到什么程度算成功？让团队思考，怎样才算解决了客户或组织的问题。如果有人写了一篇新闻，报道团队成功完成了某项工作，他会写些什么？想象一下，如果你成功地为客户创造出一个产品、系统或解决方案，会是什么样的情形，会对客户的生活带来什么样的改变？这种思维练习将为你和团队打开解决问题的思路，不是通过正面推动项目获得灵感，而是通过设想客户需要的结果，倒推出办法。

## “出走”寻找创意

“出走”是让你走出平时的工作空间，帮助团队用全新的方式思考问题，更加专心地工作。如果你手头的项目难度很大，或者面临十分棘手的问题，一切似乎陷入僵局，那么不妨计划一次集体郊游，激发团队灵感。

我曾经带领一个团队到公司附近做摄影探险，用相机拍下可能会给客户产品带来新思路的照片。团队成员打破常规，更直观地进行思考，

最后想出了一个全新定义产品的创意。另一个团队去看了一场棒球比赛，重新思考某个客户项目。这场活动帮助团队一改之前的思考方式，从客户体验的角度重新考虑问题。还有一个团队在纽约进行了一次“垃圾场寻宝”活动（实际上是小巷，而不是真正的垃圾场），寻找激发品牌灵感的“宝藏”。他们通过一个个微小的、废弃的“宝藏”，看到了人们在过去某个阶段的生活缩影，对如何了解客户有了全新的视角。这些都是走出办公室寻找创意的例子，把自己推出舒适区，破除思维定式。

下面介绍如何为团队制订“出走”计划：

1.明确要解决的具体问题。让你“出走”不是去做户外调查，而是去工作，借新环境对大脑进行刺激，打开思路。确保团队明白这么做的目的，清楚你们想要解决的问题。如果你们的行动没有重点，那只会是浪费时间。

2.要求团队先观察再应用。我们的目标是感知环境，通过感受来解决问题。不会一下子就冒出一个完美的解决方案，但你所看到的可能会激发出一个想法，这个想法又激发出另一个，很快形成一个潜在的创意。

我们的目标是用看似不相关的感知刺激，打开新的思维路径，这个过程需要付出努力。鼓励团队自问：“这个对解决问题有何借鉴意义？”不断思考这个问题，直到想通了为止。

3.两人一组进行工作。虽然单独工作有它的价值，部分内向的团队成员可能更喜欢这样，但是两个人或者一个小组一起工作会更有价值，可以有更多看问题的视角，而且每个人都可以从中学会承担责任。

4.分头行动，再回来一起讨论见闻。派团队出去观察，结合问题进

行思考，回来后一起讨论发生的事情。每一组分别分享各自的想法，整个团队展开讨论，在此基础上形成方案。

这种方法对于领导者来说是有些冒险的。很多人会回避这种做法，因为可能会浪费很多时间（和资源），你所在的公司也可能会对这些看似无聊的活动嗤之以鼻。我建议你可以先采用一些低风险的做法，以后再让团队用一整天的时间，找一个专门的场地做试验。一旦你能够证明这种方法有效，就可以采取更大的行动，把团队推出舒适区。

## 管理好“火花”和“蝎子”

你有没有遇到过那种无论听到什么意见都说好的人？这类人非常乐观，相信自己能让任何事情顺利进行。他们能量满满，不断挑战极限，抛出新想法和解决问题的办法。他们是创意机器，满脑子都是创意。

不幸的是，他们对团队有很大的破坏性。

怎么会呢，你难道不想让团队有更多的创意吗？

当然想。但是，提创意也要看情况，需要的时候多多益善，不需要的时候还噼里啪啦地提创意就是缺乏判断力。一个人不能总在产生创意，否则一个都执行不了。

我把这类满脑子创意的人称为“火花”，因为他们不停地问“如果……会怎么样”“嘿，让我们试试……”等各种各样的想法，即使谈话结束了，他们还在说。虽然他们为团队注入了一定的能量，但他们也会分散注意力，对执行决定产生影响。

相反的，还有一些人从来就没有遇到过他们喜欢的想法。他们总能发现错误，最喜欢说的句式是“是的，但是……”。我把这些人称为“蝎子”，因为他们喜欢蛰死任何不熟悉或有可能造成破坏的东西。

不消说，“蝎子”的存在对团队来说是致命的，他们会阻拦创意产生，阻止团队获得动力，有一些团队成员还没来得及开口说出自己的想法，就被他们阻止了。

为了让团队保持创新的灵感，你必须对“火花”和“蝎子”进行有效的管理。

管理“火花”：不要把水泼到“火花”上，但也不能让它失去控制，引燃整片森林。管理“火花”的最佳方法是，建立明确的预期，欢迎在什么时候、什么地方提出新想法，一旦做出决定，就不必再提新想法了。

1.不断重申你目前参与的项目处于哪个阶段，哪些想法对现阶段有帮助。要用好“火花”能量，最好的方法就是把他们放到真正有用的地方。让“火花”处理具体的问题，比如找一个可能会发生但是不需要所有人思考的问题，交给他们去想。给他们充分的空间，让他们尽情思考，把所有的创意都摆出来。还可以在项目进入到某些阶段时，有策略地引导他们，为项目打开新的思路。例如，如果其他团队的项目陷入僵局，可以请他们加入，带来更多新想法。

2.请他们提想法，但是以一对一谈话的形式，而不是整个团队一起讨论。“火花”的创新引擎永远停不下来，容易让人分心，这也是他们最具破坏性的地方。要为他们的创意找到合适的出口，但同时要对他们的创意进行过滤，把他们的破坏性和对注意力的分散降到最低。

3.和他们真诚交流，谈谈你在何时何地需要他们的创造力。请他们减少在某些项目上的投入（那些已经过了创意阶段的项目），把精力放到其他更需要的项目上。要确保他们明白，你重视他们的能量和热情，但需要他们在合适的时机提出创意。你不能限制他们的创意，但也不能让他们占满团队的时间，那样只会影响工作进度。

管理“蝎子”：管理“蝎子”相对容易一些，因为他们对团队的影响明显而直接。他们否定所有创意，没有什么能比这类人更能削弱团队的能量了。

1.在每次会议开始时明确提出期望。向团队强调，你目前考虑更多的是可能性，而不是可操作性，所以请大家尽可能贡献想法，以后会给大家批判的机会。

2.让“蝎子”们率先分享想法。与其看着他们事不关己地随意批判别人，不如让他们一开始就先分享，把他们放到受批判的位置，他们反而可能因此更有参与感。

3.如果他们因为某些原因在会上失控，可以等会后和他们单独谈谈，强调你的看法。告诉他们，你重视他们的批判性思维，也认识到这对全局意义重大，但是你希望他们在创意阶段能减少批评，除非要求他们这么做。这些话要以不经意的、轻松的方式说出来，避免对方尴尬。把他们批判的能量引到对的地方，避免形成危害。

始终走在团队的前面，激发他们的灵感，把他们推出舒适区。确保自己说清楚了要解决的问题，并且知道哪些想法成功了，哪些想法失败了。几个月后，你会发现团队的创意在数量和质量上都有所提高，你甚至会重新喜欢上头脑风暴。

## 复盘

团队没有卓越的思想，就无法创造卓越的工作。你的职责是提供他们需要的创意火花，营造适合创意生长的环境。下面的内容供你参考，可以帮助你保持团队的灵感：

## 行动

为团队建立灵感之源（或图书馆）。让团队成员带上（或推荐）他们推荐的书籍或其他资料。

计划一次“出走”。选择一个需要解决的问题，带领团队到公司以外的地方，利用周围的环境，帮助大家对问题进行新的思考。

## 对话

与团队核心成员进行以下对话：

你通常喜欢独立思考创意，还是和小组一起讨论创意？为什么？

目前的工作对你有多大的启发？

在最近读到的或看到的东西里，你觉得什么想法最伟大，对你的观点产生了什么影响？

最近一次让你感到兴奋的创意是什么？为什么？

## 例行事项

所有例行事项都按照周、月、季度的时间频率分类，列在本书的最后部分，供你定期参阅执行。

每周：通过电子邮件给团队发送一份重要的资料或文章，并解释发送的原因。确保你发送的内容能为团队成员打开工作新思路，拥抱新的可能性。

每月：考虑有哪些资源可以添加到团队的图书馆，帮助团队保持灵感。你最近读了或者看了什么有价值的东西，希望团队也能了解的？

每季度：为某个大项目制订“出走”计划。选择一个长期项目（不是下周交付的项目），计划一次集体郊游。确保你们带着具体的、有重

点的问题走出办公室，进入一个非常规的环境，给团队带来充足的灵感（请不要选择咖啡店、购物商场，让大家远离日常生活场景）。

## 第10章 拥抱冲突

### 不要把冲突当坏事

没有什么比你在两个人谈话时忙着去打断他们更令人愤怒的事情了。

——马克·吐温

原则：想要为团队创造稳定环境或氛围，就不要把冲突当成坏事。冲突是团队健康、多产的表现。

如果你渴望得到慰藉，最好换一份工作，因为创新领导者是最没有安全感的职业。如果有人自我膨胀，你要告诉他真相，打破他的过度自信，这不是一件容易的事。而有人被公认为是最和善的团队成员，你却要告诉他，他没有足够的能力完成本职工作，这也是一件困难的、令人不舒服的事。如果有人是家里唯一的经济来源，但是你必须开除他，这让你感到心碎。尽管以上所有行为都是必要而且正确的，但都让人非常难受。

以上的任何一件事情都是你不愿意做的，那么不妨让我们回到更有安全感的状态，忽略团队成员的表现和态度问题。在你面前有一个光滑的斜坡，通向混乱的愿景以及信任和尊重的缺失。如果团队成员看见你选择走上舒适的道路，而不是正确的道路，他们就会质疑你的客观性，不会尊重你设定的界限，因为你的愿景过于主观，会随着你情绪的改变

而改变。

渴望情感慰藉的人会不惜一切代价避免冲突。如果团队没有任何冲突，也许因为所有人都认为结果理所当然，没有亮出自己的观点，也许因为责任意识淡薄，没有人愿意参与，也不在乎最后的结果。以上任何一种情况都是团队衰退的迹象。

这也是为什么当我每次听到领导者把团队或公司称为“家”时，会感到不寒而栗。不，不，不，你们不是家人。家人通过血缘或其他牢不可破的纽带相联，家庭成员的资格是无条件获得的。然而，团队成员的资格需要接受行为和文化上的规范才能获得，一旦有人违反相关规范，他与公司的关系就终止了。因此，让团队成员认为他们是公司大家庭的一部分是一种误导，有借此操控人心的意味，这么做的原因往往是领导者内心缺乏安全感。

虽然有冲突是正常的，但不应该刻意寻求冲突。如果你的团队人才济济，观点多样，他们可能会各持己见，很难达成一致。你的职责就是鼓励异议，为大家提供畅抒己见的环境，最后把所有人的认识都统一到最符合组织利益的意见上。

团队不是家庭，不要把它当作家庭来领导。

## 公平竞争

我曾经向一位经理询问他们团队的合作情况，当我们谈到团队如何处理冲突的话题时，他说：“哦，我们可能是你遇到过的最健康的团队，我们没有冲突。”

“从来没有？”我实在太惊讶了。

“从来没有！我都不记得上一次争论是什么时候了。”

我保持缄默，内心却在尖叫：“健康？你们是我遇到过的最不正常的团队！”真的是这样。当团队有很多无法隐藏的冲突，却没有平台讨论解决时，它们就会以不明显但更危险的形式出现，比如走廊里的私人谈话、消极攻击、电子邮件里的尖刻评论等。

健康的队伍会有冲突。有些领导者不愿意接受这一点，他们希望一切都归于简单平静。事实上，团队一旦没有了冲突，就走上了通往平庸的快车道。然而，健康的团队处理冲突有一个重要的原则，那就是“公平竞争”。他们在处理冲突方面有明确的规则，大家共同遵循，这么做对工作和冲突方都有好处。

卓越的领导者欢迎健康的冲突，借此打磨团队，而糟糕的领导者过早介入，遏制冲突发生。

在事态升温之前，确保所有人都了解处理冲突的规则，这一点至关重要。一旦陷入痛苦的争论，你很难停下来，很可能会对团队造成一些永久伤害。只要说错一句话，或者无视某个人的感受，就要花上很长时间努力弥补和挽救。因此，要定期提醒团队公平竞争的规则，使人人保持警惕，一旦有人违反规则，必须接受惩罚。如果你要求团队公平竞争，但是有人违规了却不受罚，你会因此失去团队的信任，对团队造成二次伤害。

## 原则一：对事不对人

如果团队人才济济，在做项目决策时肯定会涌现出广泛多元的想法。不同想法之间难免有冲突，需要团队进行整合，筛选出最优方案。要注意的是，冲突应该针对决策的理念和方向，不能针对个人。个人间的冲突能导致团队死亡，领导者的一个重要职责就是确保所有冲突对事不对人。

例如，“这个想法是危险的，它忽略了一个关键的数据”和“你总是忽略重要的事实，你的想法是危险的”，这两句话内容是一样的，但前者评价的对象是想法，后者评价的对象是个人能力。

当组织内部出现派系或个人崇拜时，团队的活力就会遭到破坏。确定团队的冲突是理念之争，而不是派系之争。

## 原则二：破而后立

我们在之前讨论过，“坏主意”是存在的，以至于你会质疑提出者的智商。（“你是认真的吗，乔？那是你能想到的最好的办法吗？”）但是相比这些质量低劣的主意，你处理它们的方式对团队的长期影响更大。你需要立一些规矩处理它们，防止团队士气受损。

有的人自己没有什么主意可贡献的，却总是炮轰其他人的主意，这给团队带来了严重的负面影响。你不能容忍这种行为，团队里的每个人都应该做出贡献，而不是粗暴破坏。

但是有时候，有的主意确实不够好，就算没有其他主意可比较，大家也都知道它不够好。在这种情况下，反正没有更好的，不妨鼓励团队在彻底否定它之前，挖掘一下它的优点。

“我不觉得它会起作用，但我喜欢\_\_\_\_\_。”

“这让我想到之前有一次\_\_\_\_\_，后来效果很好。”

“我们能不能采用它的一部分，用在\_\_\_\_\_？”

团队这么做，说明这个主意不合适，但是有可取之处。与其直接丢弃，不如召集团队讨论为什么这个主意不合适，借此进一步明确项目的整体目标。

## 原则三：从一开始就统一目标

不管争论什么，团队都应该秉持一条基本原则，那就是项目成功比个人得失更重要。所有团队成员都必须支持最后的决定，即便最后的决定和自己的想法不一致。否则，团队成员之间会渐渐积怨，为了让自己的想法胜出，玩政治游戏，拉帮结派。

当你感觉到团队有公开分歧时，要提醒团队遵守承诺，即一切以项目为重。在达成最终决定之前，充分考虑所有人的意见。不管最后的决定如何，总会有人不高兴，创新工作就是这样。团队应该把项目作为集体的事业，而不是计较个人得失。

以上原则说起来容易，做起来难。人们会被情绪、自我、想法、身份和办公室政治等各种因素裹挟，辩论的过程可能会很难堪。因此，要在和平时期就建立起基本的原则，以免在战争真正到来之时，在硝烟中苦苦挣扎。

## 用同理心领导

缺乏换位思考是团队逐渐被冲突主导的一个重要原因。

前不久，我要到科罗拉多州的特柳赖德镇演讲。出发当天，我到机场后发现航班延误了。这下麻烦可大了，因为我还要在丹佛转机，间隔时间很短，那是当天丹佛飞往特柳赖德的最后一个航班，也是唯一一个能让我赶上演讲的航班，如果错过了那个航班，我就不能按时演讲了。我非常沮丧，而当我发现延误是由乘务员错误调度造成的，我几乎出离愤怒。

当我坐在候机厅里怒火中烧时，一架飞机吸引了我的注意。它停在一条飞机跑道的尽头，十几名航空公司的员工和几辆轿车聚到了它的尾

端。随后，一辆覆盖着两面美国国旗的黑色轿车缓缓行驶到飞机跑道上，也停在了飞机尾端。一位年轻的身穿黑裙的金发女士从车里走出，一位身着西装的男士和她打招呼，还抱住了她，护送她走到飞机的一侧。我好奇发生什么事了，是某位外交官或国会议员回国，还是欢送某个名人拍电影？我的航班该不会是因为这件事被延误的吧？

但接下来的一幕，让我的心猛然一沉。

六名航空公司的员工，抬着一具覆盖着美国国旗的棺材，从飞机货舱徐徐走出——一名在战斗中牺牲的士兵回家了。尽管距离有点远，我还是能看见那位金发女士见到棺材后两腿一软，仿佛被现实狠狠击中。她瘫倒在那位西装男士的怀抱里，把手伸向棺材，并放到了棺材上，虽然只停留了几秒，但我觉得过了好几分钟。

棺材被装入灵车，车队护送着灵车，徐徐驶出我的视线。航空公司的员工们挨个互相拥抱慰藉，而后陆续回去工作。

整件事的持续时间并不长，却彻底颠覆了我的想法。面对死亡，航班延误算得了什么？我顿时觉得自己很渺小，更确切地说是感到羞愧。我刚刚还在担心要跑到机场的另一头登机，而就在距离我数米远的地方，一个人的世界崩塌了。

我们看问题的角度影响着我们生活的方方面面，包括领导力。这次远观别人的痛苦，让我意识到每个决定、机制和成败的背后，都有一个努力想要取得成功的人。没有人故意推迟我的航班，也没有人计划破坏我的行程，所有人都尽了自己的最大努力。事情出了错，总要有人负责，特别是不能允许反复犯同样的错误。但是在追究责任的同时，领导者可以怀着同理心。实际上，是必须具有同理心。

英文单词同理心“Compassion”的词根来自拉丁语，意思是“伴

随”和“受苦”。当你表现出同理心时，你就进入另一个人的痛苦，站在他的立场看问题。这并不意味着你接受或认可他的失败，或者他们不应该为此感到痛苦，但是你可以通过理解他人、感受他人的痛苦，受到教育。

你不知道团队成员至今都经历了什么，表面上看起来一切都很好，但其实他们中间有人夫妻关系紧张，有人孩子生病了，有人和其他人有矛盾。如果你对他们没有同理心，会让他们原本已经不堪重负的生活雪上加霜。

下面有几条原则，帮助你以更有同理心的方式处理冲突：

永远不要报复性惩戒。你可能听说过一些传闻，某人因为在电梯里或开会时说了一句不该说的话，就被领导解雇了。除非有人特别叛逆或者大为不敬，你需要以儆效尤，否则永远不要采取报复性的惩戒措施，因为你不知道他的行为背后到底隐藏了什么。

与其采取可能会后悔的措施，还不如展现你的同理心。如果对方行为反常，不妨问问他们为什么想要这么做，是什么激起了他们的行为。如果只是初犯，向他们指出问题，说清楚如果再次发生类似行为会有什么后果就好了。

努力实现共情。共情指的是设身处地为他人着想。不仅仅是从内心理解他人的感受，而是要花时间真正了解他人的经历，回想自己过去类似的处境，再去努力感受这个人此刻的感受。在你做出任何会影响到团队成员的重大决定之前，想一想这个决定会对这个人产生什么样的影响，带着同理心去做决定，即使最后的决定那个人未必喜欢（同理心不等同于顺从）。

要认识到，工作只是一个人生活的一部分。一个人犯了错或态度恶

劣，必须为此承担责任，但这有可能是因为你没看到的、这个人生活中的其他事情导致的。如果你努力对他表现出共情，可以更清楚地看到行为背后的内在联系，尤其是一些反常行为。

即使受到伤害，也要有同理心。有时候，以同理心待人就是去做别人最不愿意做的事情。我们容易混淆“对他人最有利的事”和“他人更喜欢的事”，这两者并不总是相同的。你比其他人掌握更多的信息，因此看问题时站得更高。

我经历过的最有同情心的事情发生在我的职业生涯早期，有人把我从领导岗位上撤下来，因为我在领导团队的时候被一些事蒙蔽了。我认为自己对重组的想法是正确的，根本听不进去其他意见，即使证明我错了的证据就摆在我面前，我还是坚持己见。我的经理和我谈了几次后，把我从原来的岗位撤了下来，换到一个做战略但没有人事权的岗位上。这在当时的我看来特别不公平，我差点因此辞职。但我很快就意识到，我之所以那么坚持自己的想法，是因为我只考虑了自己，而不是整个团队要实现的目标。几个月过后，我重新审视经理当时的决定，那是个艰难但是正确的决定，给我上了一堂课。我当时脑子里想得太多了，需要跳出来思考。这就是同理心。

虽然有些事看起来对有的人不公平，甚至残忍，但如果是带着同理心做的决定，短期会有痛苦，长期来看却是有益的。一些领导者做决定要么只顾自己或自己的感受，要么一有压力就投降，因为这么做更容易，不用收拾残局。然而，这只会引发更多的问题。做事有同理心指的是即便当下有困难，但仍然坚持做正确的事。

## 权力不是一场游戏

莎拉是一名杰出的年轻领袖，就职于一家发展迅速的机构。她的团队非常敬佩她的能力，她也表现得很出色，但她有一个致命的缺点：凡

事总要占上风。每当她意识到有人越权，或者挑战她的权威，她就觉得有必要把那个人打回原地，用一些毫无意义的方式显示自己的权威，比如把最后期限提前、取消会议、让所有人改日程等。这使得团队成员做事小心翼翼，或者干脆等着莎拉告诉他们做什么。

当你感觉到自己的领地正受到威胁，很自然地凭空画出界限来申明权威，这个动作只是缺乏安全感导致的应激反应。当你开始感觉到事情失去控制，即便这件事本身还没什么踪影，你就立即声明自己才是负责人。虽然健康的边界对于任何团队的运作都是至关重要的，但随意画出界限，只会让团队的内部关系更复杂，每个人都更紧张。

你也许会问：“谁会那么小家子气，胡乱画界限来证明自己的权威？”还用问吗？我们都会啊，我们只要感受到威胁，就会报复性地这么做。

“好吧，如果你要那么做的话，我需要这个。”

“如果你要取消那个会议，那我得计划一下这个会。”

“好吧，我们会按照你的想法去做，但是我希望把这个也加进去。”

以上这些都是报复性设定边界的例子。你这么做，等于强迫别人做选择，要么顺从，要么抗争，往往都是为了不必要的事情，自尊心使然。这么做的领导者，通常都是内心缺乏安全感，或者害怕失去对团队的控制。

当你感觉到自己的权威受到挑战时，你会做何反应？你会觉得有必要跳出来维护自己，还是相信自己的能力？回想一下你曾经应对威胁的情形。你当时为什么做出那样的反应？是因为没有安全感？个人恩怨？自尊心受挫？换作现在，你的处理方式会不同吗？

所以当你下一次感受到威胁时，会如何应对呢？与其没有意义地申明，不如重新把你的核心价值观和为团队设好的边界连接起来，与其强加控制，不如施加影响。

截至目前，我花了很多时间告诉你，不要随意去玩权力游戏，现在我要给出一些相反的意见：任何人对你公开不敬，都要让他付出代价。

有礼貌地表示反对和破坏性的行为之间有很大的区别。你不能让任何人在团队面前削弱你的权威，却不付任何代价，否则就等于默认其他人也可以做同样的事情。我们希望和欢迎团队里有健康的讨论，可以就理念和方向提不同意见。但是，把不同意见变为对你领导力的指控或者公然无礼的评论，完全是另一回事。你的团队成员在对待你和对待同事时，必须采取同样的、妥善处理冲突的做法。

很少有人有勇气公开斥责自己的领导，但这种情况肯定存在。我见过很多，场面很难看。更糟糕的是，它会形成对人不尊重的团队文化，最终导致团队成员彼此轻视、内讧。这种现象一旦生根，整个团队就会像一架巨大的喷气式飞机发生尾旋，几乎不可能恢复正常。

如果有人公然越界，马上处理，不能等到以后再说，哪里出现的问题就要在哪里解决。你是给所有人做示范，表明无论是对你还是对其他团队成员，这类行为都不允许再发生。以下有几个处理的小贴士：

停顿，把话听完。不要马上跳起来反击，否则你会引发激战。有策略地停顿，会迫使对方考虑自己说话的语气，使场面冷静下来。有时候，沉默是最好的抗辩。

要求对方说清楚。人们有时候头脑一热，就把话说过了。他们可能对某个想法存在执念，因为几个月前失去某个机会仍然感到痛心，或者把你和糟糕的高中田径教练联想到一起，那个教练总是说他们永远都不

会合格。人们有时候会说蠢话，说完了又立刻后悔。与其愤怒回应，不如递上一根橄榄枝。记住：无论你愿不愿意，领导者胸口扎着的箭头总是最多的。

重申尊重他人的原则。确保在场的所有人都知道，你这么做不是在捍卫自己，而是在捍卫团队的文化。并且不要让其他人为你辩护（虽然这感觉很好），否则会在团队内部引发战争。哪里都有急脾气的人，是人都会说蠢话，所以一旦发生冲突，不要从个人角度看待，而要把它作为团队学习如何处理冲突的范例。

事后单独谈话。在会议结束后单独做个了断，这样你和那个冒犯你的团队成员之间的关系就不会不清不楚的了。绝不要让一次临时的争论变成冷战，否则对团队来说很糟糕，也会给你的领导能力增加不必要的复杂因素。马上跟进解决，一起讨论究竟发生了什么，然后把它抛到脑后。

作为领导者，你必须有足够的安全感，允许意见分歧的存在，但是不能允许不尊重。这条线可能会有些模糊，但你容忍的破坏性行为越多，这些线就会变得更加模糊。久而久之，你会让团队感到应该“示强”，而这与你想要强化的理念背道而驰。

## 不要忽略小问题

有一丛灌木挡在我家和街道之间，使得我们享有一定的隐私。每到夏天，灌木丛中盛开着美丽的紫色小花，这是我们热爱住在这个地方的原因之一。我的邻居是一名园林设计师，在我们搬来不久后，他就提醒过我们，要小心灌木丛中的金银花藤，免得它们泛滥。但我对草坪和花园不怎么上心，听完也就耸耸肩过去了。事实上，我耸了好几年的肩。

我多么希望我没有耸肩。

今年夏天，我有两个发现：一是紫色的小花没有开，二是金银花藤四处蔓延，规模已经超过了灌木。当我拉起金银花藤往下看时，发现它的枝蔓非常茂密，阻挡了阳光照进灌木丛，导致整整一排灌木死掉。我花了整整一下午的时间，从灌木丛中拔除金银花的藤，还不得不砍掉几株被金银花藤闷死的灌木。

很多领导者所面临的大问题并非一开始就是大问题，往往是一些看上去无害的、不值得浪费时间的怪癖或麻烦事。然而这些小问题一旦被忽略，就会发展成为严重、有害的大问题，届时我们不仅要正本清源，还要处理由其造成的额外破坏。

只要我一年里清理两次金银花藤，我的灌木丛和美丽的花朵就会完好无损。就因为当时没顾上处理这个小问题，导致后来要处理大问题。同样的道理，领导者最好能养成定期审视问题的习惯，在问题发酵之前及时发现和制止。不是召集团队成员进行集中谈话，或是每发现一个错误就大呼小叫，而是要定期投入时间去寻找那些潜在的问题。

建议每个月考虑一遍以下问题：

我是不是看到了团队错位的迹象？你是否注意到团队有偏离目标的言论或奇怪的行为？如果有，说明大家对你真正想要做什么还不太清楚。有没有什么小范围的冲突应该公开处理，或者至少对一小部分人公开处理？这样就不会引起更大的错位或组织内部的紧张。

有紧张的人际关系倾向吗？你有没有注意到什么奇怪的即兴评论或尖锐的反驳，可能表明有人存在人格问题？是否存在可能分散团队注意力的人格冲突？注意观察以上情况，预做准备，防止某一天突然有人在开会时语出惊人，造成事态严重化。

新资源方面的限制是否给团队带来压力或是紧张？团队是否具备

开展工作必需的各种条件，或者现有资源是否减少到安全线以下？这些起初看起来并不是什么大不了的事情，但随着时间的推移，资金、时间甚至于服务器带宽的不足都会导致团队沮丧。

组织的既定方向是否让你感到挫败？有时候，高层的决定会给团队带来意料之外的影响，产生“涓滴效应”。你注意到在组织内部有什么冲突或抱怨在萌芽吗？最好在它变得更具破坏性之前消灭它。

以上这些问题很容易被忽视，因为谈及它们会令人感到不舒服。但是如果你忽略这些细小的冲突，就给了它们蔓延的空间，就好像灌木丛里有星星之火，如果不去管它，迟早会吞噬整个森林。及时关注和解决小冲突，今后就可以少处理一些大麻烦。

没有人喜欢冲突，可它是创新途中不可避免的内容。如果所有人的意见一致，很可能因为我们寻求的是最稳当的方案，它再好也只会沦为平庸。要鼓励团队内部存在异议，将其控制在健康的边界内。如果你遇事能迎难而上，大家也会继续信任和尊重你。

## 复盘

当你身处困境时，你必须积极发挥领导力，做正确的事情。以下有一些提前发现和避免冲突的方法，能使团队避免脱轨。

## 行动

挑起战斗（当然是健康的）。鼓励某人就一个重要项目或问题提出不同意见。

和团队分享公平竞争的原则，让他们在事态升级前了解处事的基本规则。

## 对话

与团队核心成员进行如下对话：

在我们目前做的事情里，有什么是你不认同的？为什么？

我们团队现在有什么冲突是我不知道的？

我有什么做法妨碍了你对我说实话？有什么做法能让我更加开放？

## 例行事项

所有例行事项都按照周、月、季度的时间频率分类，列在本书的最后部分，供你定期参阅执行。

每周：花些时间考虑你和团队的互动情况，留意潜在的冲突或纠纷的迹象。

每月：与每一位团队的核心成员谈话，讨论一下他们对工作和团队整体的满意程度。

每季度：重申团队的核心原则，审视公平竞争的规则。

# 第11章 寻求智慧

成为值得追随的领导者

成为领导者就是成为你自己。就是这么简单，也是这么困难。

——沃伦·本尼斯

原则：你最大的影响力并非源自工作，而是源自改变生命，包括改变你自己的生命。

关于团队我们已经谈得够多了，现在来谈谈你吧。

你每天要做多少工作，才能让十年后的自己感到自豪？

我问的不是你的客户或者老板是否对你满意，不是你有过什么绝妙的点子，也不是大家对你的称赞。我问的是，当你回顾自己为了工作做出的牺牲和选择时，是否感到自豪。

有个奇怪的现象，很多领导者在追求伟大事业的过程中，会造成很多破坏。他们会做出几年前自己不屑的妥协，或者为了多抢一点功劳打压别人，或者因为迷失方向忽略自己最在乎的人。想要知道一个人最在乎什么，只要看他追求什么。

当你想象“成功”时，你看到了什么？职位，金钱，生活方式，工作类型，个人影响力，还是成为什么样的人？

让我们简要整理一下，停几秒钟考虑以下问题：

当我想象“成功”时，我看到了什么？（我是认真的，我等你想一会儿。）

其实很多人对于成功并没有什么清晰的概念，他们终其职业生涯，尤其是作为领导者所付出的努力，追求的只是过眼烟云。他们受本能驱使，并不遵循内心的原则。他们被眼前的名利吸引，忽略了事业和生活真正的意义。

有的人通过和周围的人比较职位高低来衡量成功，对于他们而言，下一步的晋升是最重要的事，为此可以不择手段。他们对成功的定义

是：“我要领先同龄人。”

有的人在择业时最看重的是工资单上有几个“零”。他们对成功的定义是：“我要比所有我认识的人都更富有。”

还有的人只想安稳度日。他们选择走最轻松的路，做着自信能做好的事，宁愿放弃提升个人影响力的机会。他们对成功的定义是：“我要过上安逸的生活。”

绝大多数人都不会承认他们属于上面这几类人。如果被问到，他们会告诉你，他们对事业和团队多么在乎，对已取得的成绩多么自豪。其实他们说了什么并不重要，重要的是他们做了什么。要判断一个人真正在乎什么，最好的办法就是看他做了什么选择。人们的选择会揭示出对他们来说真正重要的东西。

在前面的章节里，我介绍了领导他人的方法，以及创新型团队需要遵循的原则。其实对于任何一个团队而言，最重要的是有一位诚实正直的领导者。如果领导者不了解自己，不清楚前进的方向，整个团队都会跟着遭殃。

诚实正直很好理解，就是为人处世表里如一，言行一致。

领导者要坚持诚实正直，就必须有自己的道德标准，或者说个人原则，来指导自己做决定，朝着你所定义的成功前进，不因为一些诱人的机会偏离方向。这套原则和你团队的工作原则相似，但又有所区别，因为它带有你的个人色彩，包括你的生活状态、目标和内心秉持的价值观。你就是你所坚持的集合。

在这个世界上，什么对你而言最重要，有什么是你永远都不会妥协的？

面对两个看上去都不错的选项，你会怎么选？

你为自己画了什么样的红线，你无论如何都不会越过的？

以上每个问题都值得思考，它们穿过了生活表象，直指内心深处。当人们面对机遇、责任或荣誉时，很容易为了私利，做出违背价值观和原则的事。这些看似微小的妥协，违背了诚实正直的原则，迟早会导致人生的崩塌。没有人会一开始就出卖自己珍视的东西，是经年累月一点点改变的。

做重要决策时，要用你的核心价值观作为决策模型。前不久，我去纽约出差，得空到百老汇大街逛了逛，感受城市的风景、声音和味道。在我路过一家商店时，有两个人聊着天从店里往外走。他们从我身旁走过时，我听到了几句简短的对话，等我再回头看，他们已经穿过马路，消失在人群中了。

男：“哇哦！你做了什么？”

女：“……所以，我跟教皇撒谎了。我没有别的选择。”

（其余对话没有听清）

那一刻，有一千个问题在我脑子里闪过：

他们到底是什么人？

他们为什么能见到教皇？

是我听错了吗？

如果我没听错的话，最让我好奇的是：一个人会在什么样的情况下，觉得对教皇撒谎是唯一的选择？

我想这件事如果发生在你身上，一定不会是临时性的决定。最终困住你的重大妥协，往往由一些看起来并不重要的细小妥协演变而成。一个个糟糕的选择编织成一张大网，让你身陷其中，找不到出路。又或者，你还没来得及想清楚什么最重要，就已经被困进了死角，自己都不知道是怎么走到这一步的。

你如果不明白什么对自己重要（也就是你所定义的成功），就很容易被一些诱人的机会引入歧途。你可以用选择职业或者做其他人生重大决定时参考的一些标准，建立决策模型（类似于午餐吃什么的小事就不用靠这个决定了）。

我再强调一遍，你的决策模型需要和团队遵循的原则相一致，它是你个人价值观、信念和抱负的体现。例如，我在做职业选择或其他重大人生选择时，主要考虑以下三点：

1.这么做会增加还是减少自由度？我的家庭把自由放在一个很重要的位置。我希望当某些事情感觉不对劲，或者和我所定义的成功相左的时候，我有能力说“不”。有钱不等于有自由。有时候，更多的收入往往附加了更多的条件，实际上反而抑制了我们以自己希望的方式生活。正因为如此，我不会因为某个机会能提高我的知名度或者增加我的银行存款，就自动上前抓住，我还要考虑我家庭的自由。（但有时为了追求未来更大的自由，有必要暂时牺牲一下眼前的个人自由。例如，接手一个需要大量出差的短期项目，但会给我带来可观的利润。）

同时，我还会找机会参与为他人“捍卫自由”的活动。我希望自己能帮助人们把工作做到最好，可以通过调整团队机制，找出发展途中的障碍，或者克服阻碍他们成就卓越的心理障碍。我的家庭根据这个目标分配资源，每年提供大量资金和时间支持各种机构参与“捍卫自由”的活动，无论是解放全世界的劳奴，对抗贫穷，还是为普通民众发声。

我告诉你这一切，不是为了说：“嘿，看看我们做了什么！”我只是想请你思考，什么是对你而言最重要的事。如果你还处在事业的起步阶段，自由可能不是你考虑的主要因素，你还在搭建平台，努力积累工作技巧和经验，更关心怎样敲开机会的大门。这些都很好，但是要确保清楚自己具备各方面条件，以免在必须做出重大抉择时措手不及。

2.这是爱的选择还是自私的选择？我努力为他人服务，我做的每个决定，都是出于爱，而不是利用我爱的人达到自己的目的。

爱，是不是既有活力又温柔？其实并不是。有一些爱，尽管是正确的，却会给人带来暂时的伤害。比如你告诉某人真相，尤其是他们不想听到的真相，这其实是出于爱。甚至连解雇别人也可能是出于爱，如果你真的认为这对那个人来说是最好的结果（以上这些情形，具体行动的方式也很关键）。

有好多次，有公司想要雇我，但是我并没有相应的专业知识，或者我认为自己不能保证在规定的时间内能做好。说实话，这些工作我不是接不了，只是我知道我并非最佳人选，有人可以做得比我更好，而且收取的费用比我更低。这种情况下，我就会出于“爱”，拒绝这些工作，而不是为了经济利益或声望自私地接受。对我来说，这其实关乎人品。

只要是重大决定，我总会问自己：“我的选择是不是出于爱？”有时候，答案是“不完全是”，但更多的时候我感觉是在利用他人还是利用爱人之间做选择。

3.它能提升我的影响力吗？人们在行动时往往只考虑能否提升自己的影响力，重获工作热情，或者帮助自己实现商业目标。听着，除非你的父母给你留下一笔信托基金，否则你都必须工作（即使如此，你也有可能想要工作，因为人类总想创造价值）。提升你在组织或行业中的影响力和声望是一件好事，只要你不把它作为行动的唯一标准。我会有意

寻找那些能提高知名度、赢得赞誉的机会，通过行动提高自身影响力。

如果以上三个问题，我都能给出肯定的回答（能增加自由度，秉持爱或中立的立场，能提升影响力），那当然选择去做。但是其中有任何不肯定的回答，决定起来就不那么容易了。例如，选择去做会减少自由度，我们就要考虑另外两个方面带来的好处是否足够支撑这个选择。如果给我选择的那个人不成熟或者不合适，那我肯定直接拒绝。如果有关选择不会提升我的影响力，但是会给我带来更多自由度，而且有爱，我会考虑一会儿再同意。

建立自己的决策标准，用它们指导重大决定。不要为了一时的利益，做任何违背个人原则的事，不值得。

建议你每季度都花些时间对自己的生活、领导力和坚守价值观的情况进行评估。平时忙于生活和工作，有必要定期评估下自己是否朝着理想的成功前进，思考价值观、职业和人生方向。你希望获得怎样的人生经历？你最终想要做什么工作？你想要和谁一起共事？

我们再来谈一谈妥协。许多人之所以在职业问题上犯错，往往是因为不知道自己要什么，甚至不知道自己能接受什么。你需要了解自己，尤其是当职业发展不尽如人意时，要知道自己能接受什么。如果有的选择很诱人，可能带给你更高的收入或名望，却违背了你的核心价值观，那么你在做决定之前，就要确定自己能否承担相应的后果。

我建议你每个季度花一天的时间做复盘，考虑以上内容。虽然这听上去有些费时，尤其在你忙碌的时候，但是现在做一点分析和修正好过将来大改特改。回顾的时候，最好是一个人（在办公室或者户外都行）思考书中的问题和例行事项（书末有例行事项清单），还有以下几个问题：

你接下来要做哪些重大的决定？根据你的决策标准进行思考，做出预判。

你的领导力是否和价值观一致？如果不是，怎样才能让它们更加统一呢？

当你变得更加专注于你重视的成功的真正定义时，你的决策将变得更加一致，你的团队对你的信任也会增长。

当你更加专注做符合自身价值观的事（你定义的真正成功），你的决策会更有一致性，团队对你的信任也会增加。

成立顾问委员会。最后一个问题，你能否聚集起一群人，协助你思考重要决定，走过关键的十字路口？如果你单打独斗，很可能因为视角有限，忽视重要因素，甚至包括那些在周围人看来显而易见的因素。找几个值得信赖的顾问，他们要懂得你在乎什么，对你的工作有一定了解，关心你，愿意对你说逆耳的忠言。

戴夫·芒森的公司生产高级皮包。我最喜欢的公文包就是这家公司生产的，陪我全世界到处走。芒森一开始并没打算成为一名皮革企业家，他创办这家公司纯属偶然。他早先在墨西哥的一个村庄教英语，想要买一个用来装书和文件的包，外形酷得连印第安纳·琼斯（美国经典动作电影《夺宝奇兵》中的男主角）也愿意背。芒森到处找不到他想要的包，就自己设计了一个款式，找了一家皮革店帮他做出来。当他回美国后，好多人都表示很喜欢他的包，问他在哪里可以买到。他立即委托皮革店为他做更多的包，回国时放到网上卖。没过不久，他意识到这是一个巨大的商机，于是创办了一家皮革公司，销售（用他的话形容）“人们会在你死后争抢的好东西”。

公司一开始并不算顺利。芒森不擅长分配工作，也不太懂得如何做大高端产品的销售市场，于是雇了专家指导。专家帮助他发现了一些现

阶段还不明显的问题，比如工作分配不均，以及一些不利于公司发展的工作方式。

“要寻求智慧，”芒森对我说，“也就是要寻求他人的帮助，人们是愿意帮助别人的。我们可以举手示意：‘不好意思，我不知道这个怎么做，你能帮我吗？’”他说，请他人揭示真实的商业世界是他在早期创业时做过的最正确的决定，不仅使自己免于焦头烂额，也让企业存活了下来。

谁能为你揭示现实？在你的生活中，有谁比你更有经验、更有洞察力，能为你提出改善工作的建议？这与典型的“导师”角色不同。导师只会适时地在你的生活和工作中出现，而且通常在建议方面发挥的作用有限。导师会和你保持一段距离，不会直接帮你解决问题。他们通常不会和你共担风险，而你的顾问需要真正参与你的事业，愿意对你说逆耳忠言，并且留在你身边指导，确保你按照建议行事。

我建议顾问委员会的成员不要在组织内部找，因为你需要的不是只为公司考虑的人，而是能真心为你考虑并提出建议的人。同时，他们不仅仅是你的朋友，因为朋友往往会顺着你的意思说。你要努力寻找具有多元经验、来自不同行业的人，请他们坐下来喝东西，提供对你目前困境的看法，让他们知道你也会为他们做同样的事情。

如果你能做到上述三个建议（确定决策模型，定期复盘，拥有顾问委员会），你就不太可能被诱人的机会带偏，更有可能建立一番与你的价值观一致、多年后依然引以为傲的事业。更重要的是，你将成为一位正直的领导者，无论公司的政治氛围、团队动态或个人职位发生什么变动，你都始终如一。

## 区分职业角色和你自己

陈姿瑜是拥抱创新公司的联合创始人。这家公司为了帮助发展中国家的早产儿母亲维持婴儿的正常体温，开发出名为“拥抱温暖”的婴儿保温袋，成本比传统保温箱低得多，一举成为行业颠覆者。陈姿瑜和她的团队专门到印度创办了拥抱公司（成立于2008年，为非营利性组织，到了2012年另外创办了拥抱创新公司），以便接近那些需要这个救命产品的用户。一切似乎都进行得很顺利，接下来将借助融资让公司影响力迈上新台阶，有关计划差不多板上钉钉，陈姿瑜打算喘口气。她从印度飞回美国，只要和某家大型跨国医疗公司签完融资协议就开始休假。这个协议能够在未来一段时期内给陈姿瑜的公司带来保障，也将是公司成立六年来的最大业绩。但是意外发生了。就在签约的前一周，那家大公司解雇了负责医疗部门的CEO，融资计划戛然而止。

陈姿瑜回忆到，这个灾难性事件几乎摧毁了拥抱公司，“我们当时的现金只够支撑七天，利用过桥贷款勉强维持着”。所有人都劝她关闭公司，但她不同意。她给所有认识的人打电话，请他们投资，能投多少算多少，让公司熬过一天算一天。眼看过不了几天，拥抱公司就要从成功沦为失败。

陈姿瑜突然想起她在九个月前遇到的一个人——软营公司的CEO马克·贝尼奥夫。巧的是，贝尼奥夫也对相关事业感兴趣，正准备捐款给盖茨基金会，制订帮助早产儿的全球计划。

陈姿瑜给贝尼奥夫发了电子邮件，告诉他拥抱公司正面临的危机，并和贝尼奥夫的团队讨论。在这个紧要关头，贝尼奥夫向陈姿瑜伸出了援手，同意资助拥抱公司。陈姿瑜表示：“他（贝尼奥夫）对公司和对我的信任令人难以置信，如果没有他，这家公司（拥抱公司）早已不存在了。”

拥抱公司的成绩斐然，帮助了无数人。陈姿瑜说，她通过此次融资危机得到了一个启示，深深地影响到她对事业和领导力的看法。“我意

识到，自己过去太在意事情的结果，以至于用它定义我自己。现在，我依然为工作倾注所有，但我知道自己并不能左右结果。”

你可以做所有你认为正确的事，有清晰、吸引人的愿景，打造出出色的团队，使他们充满灵感、富有创造力，但最终还是有可能无法实现你的目标，因为有太多的因素不在你的控制范围内。你不能把自己仅仅局限在某个职位或某项工作中，否则你会用尽一切手段保护你的领地，不顾这种做法会对周围的人产生什么样的影响。而且你的热情和使命感会随着成败起伏，工作没有稳定的根基，全凭一时的心情。你必须在热切追求卓越的同时，适度地从工作中抽离出来。

自省：你是否对工作的角色过度投入？你觉得有必要保护自己的领地吗？

答案：

## 不要陷入自己的角色

我和我的家人住在辛辛那提——一个位于俄亥俄河畔的美丽小城，依偎在俄亥俄南部的山麓。这个城市得名的经过算得上一桩奇闻逸事（有人认为它源于某个美国印第安人的名字，其实并不是）。辛辛那提以传奇的罗马领袖辛辛纳图斯命名。当时，罗马军队与邻国作战，被敌军包围，时局一片混乱。罗马参议院派人找到了已经退休的辛辛纳图斯，恳求他接任指挥领导剩下的军队和敌人战斗。据说，当参议院的人找到他时，辛辛纳图斯正在耕田。

辛辛纳图斯接受了邀请，率领军队取得了决定性的胜利。故事到这

里已经很了不起了——“农民指挥战争获胜”，要是在好莱坞上映一定很卖座。

然而，辛辛纳图斯能成为传奇，并且以他的名字命名这座城市的真正原因并不在此，而是这之后发生的事情。辛辛纳图斯从战场回来后，卸任指挥官，继续他在农场的生活。他当时身处权力巅峰，想要什么就有什么，但是他主动放弃荣华富贵，选择继续过朴素的生活。

美国独立战争结束之后，一些军官自发组成了“辛辛那提协会”，向辛辛纳图斯致敬，乔治·华盛顿出任该协会会长，直至逝世。华盛顿后来连任了两届美国总统，也选择在他权力巅峰时主动退位，看了辛辛纳图斯的故事后再看他的选择，也不觉得奇怪了。

辛辛纳图斯的故事一直让我深受启发。在我思考无私忘我的品质对于领导力的迫切重要性时，这个故事又给了我新的启发。领导者要对工作像着了魔一样专注，让他人不由自主地追随。领导者要做出最大牺牲，一旦追随者发现领导者的行动有私心，就不会再信任和尊重他。有些东西比“我能从中得到什么”更加重要。卓越的领导者穷其一生所追求的东西比收入或者名望都更为重要，他们品行端正，不屈从于压力。他们追求的是影响力，而非纪念碑。

## 不要建造丰碑，而要产生影响力

人只要活着，就会渴望事业不断进步，鲜有人才甘愿在同一个岗位待上好几年。然而，培养影响力最好的方法是证明自己能够胜任目前的工作。如果你总是一只眼看着现在的工作，另一只眼盯着其他想做的工作，就容易失误。你的抱负总有一天会显现。只要能全身心地做好工作，并在工作中留心学习新技能，向组织展示你的忠诚和使命感，甚至不惜牺牲个人利益，你就做好了事业迈上新台阶的准备。

我接下来要说的可能听上去有些天真，和行业巨头们给出的富有攻击性的职场建议大不相同。我假设你具备以下三个特质：真正在乎你领导的事业和人；你所向往的生活不只有工作，而且你想为自己所爱的人树立榜样；对你而言，为人的品格比一时的成功更为重要。

领导创新不是闹着玩的。作为领导者，你的工作方式会对外界产生巨大的影响，你的行为要能让十年后的自己感到自豪，而不是为了赢不择手段。你对这个世界产生的最大影响，不是你发明的东西、生产的商品或是参与创建的公司，而是那些被你的领导力改变的生命。当你把愿意追随你的人组织到一起、赋权给他们时，影响力就产生了。

这让我想起了珀西·雪莱的十四行诗《奥西曼提斯》。这首诗描写了一位盛极一时的统治者的雕像变成废墟，孤独地留在沙漠中，被历史遗忘。

雕像基座铭文彰：

“吾乃万王之王奥西曼提斯，  
功高盖世令尔等望尘莫及！”  
基座之外无一物，  
无尽空旷绕巨骸，  
寂寞平沙向远方。

做一番事业让自己扬名天下，为自己建碑立传并不难。想要成就伟业并没有错，但是要记住，除了当今少数最知名的公司和领袖之外，其他的一切不到一百年就会被遗忘。如果你穷尽一生，不惜一切谋求虚名，将会付出巨大的代价。相反，有的领导者竭力帮助他们周围的人取得进步，比如释放潜能、建立自信、抑制消极冲动等，他们的影响力通过他们所领导的人不断放大，他们的事业也将因此世代相传。

做一个有影响力的领导者吧！

# 例行事项清单

本书从头到尾列举了很多需要重点回顾的事项，帮助你实践每一章的理念。以下是例行事项的综合清单，按照周、月、季度的时间频率分类列在每一章的最后部分。你不必在每一次重点回顾时完成所有的例行事项，只需要选择其中你认为最有用的几个，专心做好即可。

## 每周例行

回顾过去的一周，你在哪些地方实现了从制造者到管理者的思维转换，这些转换对团队产生了什么样的影响。

快速审视你的个人原则或领导哲学，想一想自己或者团队有没有违反它们的情况。

看一下你接下来的日程，有什么会议或者其他情况会凸显出你和其他人的权力不平衡。你怎样让每个相关人员都有参与感，并且愿意把最好的想法贡献出来？（比如可以提前和大家谈谈，鼓励他们说出真实的想法，或者开会时避免利用职权压制他人。）

本周安排至少一次一对一的“教练会议”。听取团队成员的意见和建议，帮助他们确定发展方向。

反思正在推进的项目，有哪些地方因为你的要求不断提高，导致团队的工作节奏被打乱。有没有故意一开始提出低要求，逐渐给团队加码施压？

选择一个原则，在本周重点进行强化，并将其应用到和团队成员的谈话中。

想一想团队中的每个成员都有什么任务，他们清楚各自的任务吗？

查阅你接下来的日程，做出必要调整，给团队留出专心工作的时间。

花些时间考虑你和团队的互动情况，留意潜在的冲突或纠纷的迹象。

## 每月例行

重新审视你的“记分牌”和“仪表盘”，做出必要调整。

思考良好领导力的特点（例如前文提到的“优秀的创新领导者在达成目标的同时，促使团队能力得到提升，从而能承担更具挑战的新任务”）。你觉得自己全部做到了吗，还有哪些地方需要改进？

邀请某个团队成员一起吃午餐或喝咖啡，进一步了解对方，了解他或她的愿望。

反思团队没有达标的地方。专门腾出时间和团队成员讨论失败的原因和感悟。讨论时不要太严肃，氛围要轻松，要让团队知道开展这个讨论不是为了大声责骂谁，而是为了吸取教训。

思考你的团队文化中有哪些需要清理的地方。有没有偏离预期的行动，且有将其正常化的危险？

认真考虑下一个项目，给每个人都布置清楚任务（以陈述问题的方式）。

从本月的日程表或任务清单里删除一些安排，让团队有更多的时间和精力去做最有价值的项目。

与每一位团队的核心成员谈话，讨论一下他们对工作和团队整体的满意程度。

## 季度例行

直接参与一到两个项目，确保不脱离业务。

回顾你的指导原则，确认它们依然适用、全面。

全面审视你和团队成员的关系，记下你觉得尴尬或权力不平衡的情况。

审视自己谈话的节奏和团队的反应。在过去的几个月里，你的团队成长了吗？如果没有，你该怎样让团队成员分别走出自己的舒适区？

结合团队的工作安排，考虑下一季度提倡和奖励什么原则？你准备怎么做？

想一想团队是否有潜在的理解错位或假设错误的情况。你有没有觉得自己工作的内容和目的之间距离越来越大？

检查团队的会议日程和组织要求，积极删掉不必要的日程。

## 附加题

你接下来要做哪些重大决定？根据你的决策标准进行思考，做出预判。

你的领导力是否和价值观一致？如果不是，怎样才能让它们更加统一？

# 致谢

写一本书要花上几年的时间，而书中的思想实际上要花更多的时间才能形成。我要感谢许多为了本次项目无私贡献出个人想法和多年经验的人，他们是：布莱恩·科佩尔曼、柯克·佩里、丽莎·约翰逊、比尔·泰勒、陈姿瑜、戴夫·芒森、大卫·怀泽、肖恩·赫里蒂奇、内森·亨德里克斯、克里斯·安德勒斯、凯莉·史密斯、本·尼克尔森、杰里·贝利、乔希·班克、里克·亨斯莱、吉姆·弗里德曼、罗伯·利文伯格、迈克尔·邦吉·斯坦尼尔、斯科特·莫茨、里卡多·克里斯波、卡尔·纽波特、亚当·施特尔茨和克里斯·米歇尔，感谢你们以不同的方式分享你们的洞察力。此外，还要感谢其他与我分享书中见解和故事的人（书中基本使用化名）。

一本书在问世之前，走过了许多人的生命，经过了许多双手的传递。感谢优秀的编辑尼基·帕帕佐普洛斯和薇薇安·罗伯逊，感谢你们帮助我表达思想，分享你们对项目的观点，在出版过程中给出直接反馈。还要感谢阿德里安·扎克海姆和威尔·韦瑟尔一直给予我支持，还有玛戈特·斯塔莫斯和艾莉森·汉考克帮助我把这本书带到了这个世界。

感谢我出色又勤奋的代理人梅丽莎·萨弗·怀特。还要感谢汤姆·内尔森、莱斯·塔克、米歇尔·迪力西奥、亚当·基尔申鲍姆，以及明视集团的整个团队，让我能与广大观众面对面地分享我的看法。

我要感谢我的家人，感谢你们在我写作和编辑的过程中给予的耐心和支持。我爱你们。

最后，感谢所有的领导者，你们每天风雨兼程，努力为世界带来杰

作。你们正在改变周围的世界。