

打破领导力培训无效的魔咒，让理念转化为持续不断的
行动，成就卓越领导者。



可持续领导力

卓越领导者
知行合一的7项法则

[美] 戴维·尤里奇 (Dave Ulrich) 著
诺姆·斯莫尔伍德 (Norm Smallwood)

周晓倩 译 公言非 审校

LEADERSHIP SUSTAINABILITY

SEVEN DISCIPLINES TO ACHIEVE THE CHANGES GREAT LEADERS KNOW THEY MUST MAKE



机械工业出版社
China Machine Press

可持续领导力：卓越领导者知行合一的7项法则

Leadership Sustainability: Seven Disciplines to
Achieve the Changes Great Leaders Know They Must
Make

（美）尤里奇（Ulrich,D.） （美）斯莫尔伍德
（Smallwood,N.） 著

周晓倩 译

ISBN: 978-7-111-51684-2

>>更多新书朋友圈免费分享[微信xueba987](#)



如果您觉得本书对您有帮助
微信扫码打赏下呗！

目录

[推荐序](#)

[前言](#)

[第1章 请不要再走着回去](#)

[现实中的领导力发展](#)

[个人案例](#)

[公司案例](#)

[启示](#)

[领导力修炼](#)

[我们的领导力之旅](#)

[小结：选择飞翔吧](#)

[第2章 简单为上](#)

[现实中的复杂性](#)

[树立简单为上的观念](#)

[关注最重要的事项](#)

[学会讲故事，创造你的叙述方法](#)

[避免概念混乱](#)

[小结：成为学会分类的领导者](#)

[第3章 善用时间](#)

[现实中的时间使用](#)

[事实的镜子](#)

[掌控时间](#)

[小结：成为善用时间的领导者](#)

[第4章 承担责任](#)

[现实中的责任](#)

[谁？我吗？](#)

[承担个人责任](#)

[公开承诺](#)

[坚守个人价值观](#)

[让他人有所担当](#)

[小结：成为负责的领导者](#)

[第5章 利用资源](#)

[现实中的资源利用](#)

[协同努力](#)

[教练辅导](#)

[教练的选择](#)

[让好的教练辅导成为可能](#)

对教练的期望

通过人力资源实践，使改变制度化

小结：成为利用资源的领导者

第6章 持续跟踪

现实中的跟踪

工作中的跟踪

小结：成为持续跟踪的领导者

第7章 不断完善

现实中的自我完善

工作中的自我完善

小结：成为敢于开拓的领导者

第8章 倾注感情

现实中的情感推动力

倾注感情，加速成长

小结：成为创造意义的领导者

第9章 结论

评估你的领导力可持续发展程度

领导力可持续发展应用工具

建立持续发展领导力的责任

小结：是时候展翅高飞了

校者后记

推荐序

戴维·尤里奇教授不愧是人力资源管理领域的大师。他的新作《可持续领导力》基于人力资源管理实践和领导能力数据库分析提炼出了实现领导力发展的七个关键要素，给探索中的企业领导者提供了真知灼见。

我阅读《可持续领导力》有一种似曾相识的感觉。A.O.史密斯公司在中国近20年的发展，从进入中国市场时的举步维艰、连年亏损到近年来成长为热水器、净水行业的领导品牌，正是得益于我们始终如一地坚持发展组织领导力，打造了一个基于员工认同的价值观文化、具有市场竞争能力的优秀组织。这其中一些有效的管理实践与书中提炼的法则要点不谋而合。

书中首先提到的法则是简单为上，也就是要突出重要的事情。A.O.史密斯公司有一个从制度上化繁为简的流程（Performance Excellence Process, PEP），每年年底在上百名管理人员参与的研讨会上，从人们列出的对中国公司3年业绩目标有重大影响的几十个项目筛选出最重要的三五个，作为下一年度的工作重点，投入整个公司的资源，最后以开发出有效的流程来保证此项目对公司长期业绩的贡献。

书中的第三个法则是承担责任，A.O.史密斯对代理商的发展承担责任是一个很好的例证。传统代理商大都是靠批发家电起家，缺乏精细化管理的经验，随着A.O.史密斯品牌的崛起，代理商业务及员工人数都急剧增长，代理商的管理能力明显不足，为了支持代理商的组织发展，公司鼓励员工加入代理商队伍，并对在新市场独立创业的员工提供资金支持，人力资源还成立了专项的支持部门，帮助代理商组建和强化人力资源管理职能。公司同时把代理商老板和高管纳入A.O.史密斯领导力发展项目中，公司承担费用帮助代理商提升领导力。公司的付出也得到了令人惊喜的回报，代理商渠道的发展速度超出公司整体发展；这也让行业里其他厂家的代理商羡慕不已。

书中第五个法则是持续跟踪，公司有一个原则“要改进，先量化”，没有量化，无从改进。这也是公司管理上最具创新的部分。A.O.史密斯在组织能力上的快速发展就得益于其多维度的人力资源管理量化与考核。

书中第七个法则是倾注感情，打造领导力需要真实感情的投入。A.O.史密斯“行为领导力”的领导力三要素，“关爱”是要素之一。关爱员工不仅仅是提供有竞争力的待遇和员工喜欢的工作环境，提供和创造员工发展机会才是员工更渴望的关爱。公司的内部应聘流程是以员工职业发展兴趣为导向的，只要员工通过用人部门面试，其主管应无条件放人；公司的管理培训生和大学生发展项目早已是公司的成功案例；公司还在内部孵化创新团队；公司支持优秀销售人员成为代理商创业，或到代理商公司发展。在公司的平台上，员工能够找到可以自由选择的发展机会。

加强情感联系的一个神奇办法是庆祝成功。公司平均每两三个月就要庆祝一次，机会可以是公司出货量创纪录，也可以是占有率创新高，或是某一品类产品销量突破里程碑，庆祝的形式是所有员工每人一件精美礼品，包括比公司员工数量还多的代理商队伍。礼品遵循“品牌精品，居家常用”的方针，让员工享受到居家生活的品质体验。使员工家属对每次礼品发放都充满期待。

A.O.史密斯在中国组织领导力发展的成功经验为尤里奇教授的《可持续领导力》提供了有力的佐证。书中实现领导力发展的七个法则，是极为简洁有效的发展领导力的实用秘诀，对有志于不断创造卓越绩效，打造优秀组织的领导者来说是不可多得的行动指南。

丁威

A.O.史密斯集团公司高级副总裁&中国公司总裁

前言

大多数优秀的领导者都想变得更加优秀。每一天，各种领导力培训都会吸引成千上万来自全球的领导者。他们都希望通过这样的培训，更深入地了解如何成为更好的领导者。在这些领导者中，有的会在绩效回顾中制订个人发展计划以进行自我提升；有的则会寻求教练的建议以改变自己的行为，通过更好的方法获得更好的结果；还有的人会通过360度评估来了解周围人对自己的看法。在培训结束时，领导者都会下定决心，要借助学习到的新知识让自己在工作中变得更有效率。不过遗憾的是，很少有人能够真正实现这些愿望。

领导者并不总是能够实现他们的想法，或者做到有始有终。为了把愿望转变成行动，在每一次提升领导力的尝试中，他们都需要进行一些训练。本书的初衷很简单，就是帮助领导者实现那些他们认为需要做出的改变从而提升领导力。

领导力发展和可持续的环境改善是一个概念，它是要形成一种组织文化，使所有人的行为和所有的资源都是对其所确定的方向的加强和支持。领导力发展应该基于如下前提：领导者最需要关注的是行为给他人带来的影响，而不是行为本身或其背后的原因。领导力发展不能停留于个人的意愿，最终应该体现在可观察的行为上。

谁将是本书的读者

简单地说，我们就是为了帮助那些意识到自己的行为需要改变的领导者，那么本书是为谁而写的呢？

- 那些想要变得更好，也知道为了提升自己该怎么去做，却苦于无法坚持的领导者。

- 那些负责培养未来领导者的人，其中包括对在组织中培养下一代领导者负有直接责任的管理人员，以及设计和实施培训的专业人士。培养未来领导者的领导者们必须确保期望的改进能够实现。

- 那些帮助领导者实现行为转变的人力资源专业人士、教练、内部导师。作为培养领导者的人，他们的职责不仅要帮助领导者了解为什么要改变、要改变什么，更要协助领导者建立规则以确保改变的真正实

现。

本书的结构

这些年，我们不断地研究为什么领导力如此重要，并通过实践探寻什么才是好的领导力。可是，当我们与世界各地的领导者合作时，我们发现在他们的愿望与实际结果之间存在着巨大的差距。造成这种差距的一个原因，可能是目前有太多关于领导力的信息了。来自不同研究领域的概念混杂在一起，让人迷惑到底什么才是有效的方法，真正想要提升的领导者无法从中得到帮助。在本书中，我们整合了来自商业、心理学和社会学等不同领域的研究成果，形成了一套完整的规则。这套规则能帮助领导者们将良好的意愿转变成切实有效的行动。

背景

本书第1章深入分析了领导力发展中行为改变的必要性，并探究了它为什么是领导力发展不可或缺的一部分。我们知道发展领导力很重要，但即使有教练辅导，实现行为改变也不容易。另外，开发领导力的能力（培养未来领导者的能力）甚至比发展个人能力更重要。前言为讨论7项法则做好铺垫，在之后的章节，我们将逐一展开对这7项法则的阐述，7项法则包括：

- 简单为上
- 善用时间
- 承担责任
- 利用资源
- 持续跟踪
- 不断完善
- 倾注感情

简单为上

在第2章中，你将了解到把注意力集中在那些关键事件上的重要性。现代技术已经把全球的事件拉到我们眼前，我们生活的世界也变得越来越复杂。对于领导者来说，要面对的不仅仅是复杂的周遭环境，还有自己的领导风格。领导者们都有一个长长的任务清单，罗列着他们必须改变的事情。当他们试图一次完成所有改变的时候，产生挫败感也就在所难免。领导者需要化繁为简，将焦点放在最为关键的事情上，更强调行动而不是过多地分析，把复杂问题转化为简单模式，并对所做事项排列优先级。

善用时间

第3章的重点是关于领导者如何利用好时间。关于领导者如何安排好每一天、每个小时、每一分钟，我们设计了日程表小测试。我们通常先询问被辅导者的优先级，他们似乎都容易做得到这点；然后，我们会要求他们回顾过去的30天或90天的日程安排，看看为那些工作重点分配了多少时间。这样的练习通常能揭示出意愿和现实之间令人不安的差距。高效的领导者会将他们想要的行为安排进个人的日程表中，这也体现了领导者如何利用时间。员工更留意领导者到底做了什么，而不是他们说了什么。提升领导力的承诺体现在我们和谁在一起、在什么地方以及把时间花在哪里等这些行为上。当领导者们像管理自己的金钱一样谨慎地管理时间时，他们就会更有可能看见自己发生的变化。

承担责任

第4章讨论的是遵守承诺和承担责任。领导者需要让自己和他人担负起责任。当领导者宣布了鼓舞人心的抱负（如使命、愿景和战略等），却没有付诸行动的时候，就会失去他人的信任。发展领导力需要领导者承担起个人的责任来确保他们的言行一致。当领导者期待并接受来自他人的个人承诺并跟踪这些承诺时，领导者的责任也就增加了。长此以往，领导者的任务转化成其他人的任务，领导力也就得到了提升。

利用资源

在第5章，我们将重点介绍领导者该如何借助教练技术和人力资源系统实现预期的改变，并构建持续发展的基础。我们发现，包括自我教练（self-coaching），来自专家、同事和上级的辅导在内的多种形式都有可能促成持久的改变。人力资源实践能够定义和塑造一个组织的文

化。人才的选拔、晋升、职业发展、继任计划、绩效回顾以及沟通交流等都可以与组织设计结合起来，为领导行为的改变提供支持。

持续跟踪

第6章带领我们回归到一句古老的谚语（其实也是关于考核的根本法则）：你会得到你考核的事情，而不是你期望的事情。和其他人一样，你会去做那些能得到回报的事情。你不可能考核A，却期望得到B。领导者必须找到有效的方法评估自己的行为 and 结果。只有当期望的领导行为被转化成具体的行动，被量化、被跟踪时，它们才可能被实现，而不只是停留在愿望上。评估领导力行为的指标应该做到简单易懂、能够及时评估，并且与工作成果挂钩。为了确保领导者能关注自己的领导行为，可将领导行为改善纳入考核的关键指标中，也可以单独设置一个领导行为改善计分卡。

不断完善

第7章介绍了一个旨在使事情变得更好的行为和态度上的新术语。领导者通过从错误和失败中学习，自我修复，从而不断自我完善。改变往往不是线性的，从A点出发，我们往往不能通过合乎逻辑、平稳的过程来到Z点。在大多数情况下，我们尝试、经历失败、再次尝试、再次失败.....当我们从每次尝试中有所收获时，我们所预期的结果最终将会到来。领导行为改变要求领导者能掌握学习的原则：敢于尝试、不断反思、快速恢复、能面对失败、不为成功所束缚、不断适时地随机应变。

倾注感情

第8章道出了情感的价值。当领导者对想要做出的改变满怀激情时，这些改变就更容易维持。领导行为的改变，不只是靠脑参与，也要靠真心地投入。仅仅靠逻辑性、说服力和日程表来改变领导行为是远远不够的。为了实现行为改变，领导者需要用心投入。缺乏感情投入的行为是不会持续太久的，没有行动的激情也一样。通过深层的价值观驱动、找到工作的意义，领导者才可以保持他们的激情。只有当领导者不仅了解应该做什么，而且发自内心地认识到为什么做时，领导行为的改变才持久。当领导者将他们所期望的改变看成自我定位和人生目标的一部分，当这些改变能重塑他们与身边的人的关系，当这些改变能影响他们的环境文化时，这份激情就能与日俱增。

结论

在第9章中，我们会向大家介绍一套评估工具来帮助领导者运用书中的7个法则实现领导力的持续改善。我们希望这套实用性很强的工具能够帮助那些想要改变自己或他人行为的领导者，帮助他们实现并保持改善。

我们诚挚地邀请各位加入我们，一同踏上发展领导力的旅程，一起为你服务的组织建立起更好的领导力发展能力，培养更多未来的领导者。如果你想了解更多有关领导行为改善的工具及成功案例，可以登录我们的网站www.leadershipsustainability.com。

致谢

我们写的每一本书都充满爱的劳作，有无数个深夜，经历思考障碍，有时绞尽脑汁，有时感到头脑混乱，有时则像是得了思想恐惧症。我们通过仔细聆听来学习，通过挑战我们一起工作和观察的客户，使我们的任务得以完成。我们试图找到特别的和创新的方法来破解未被认知的挑战。在完成这项工作时，我们要感谢很多有思想的伙伴。这包括我们的客户，他们允许我们进行教练辅导、咨询以及共同学习。没有他们的坦承和开放，我们将无法认识到他们面临的挑战。在完成这本书的过程中，我们感谢那些和我们分享他们故事的领导者，我们也感谢那些和我们一起玩沙箱并引发我们思考的人，这些人包括：Dick Beatty、Wayne Brockbank、Ram Charan、Sean Covey、Jeff Dyer、Bob Eichinger、Tammy Erickson、Marshall Goldsmith、Lynda Gratton、Gary Hamel、Beverly Kay、John Kotter、Ed Lawler、Morgan McCall、Kerry Patterson、Jeff Pfeffer、Bonner Ritchie、Bob Sutton、Bill Ury和Jon Younger。我们要特别感谢Hilary Powers，我们的“神笔”，他编辑了很多我们的书，并继续将我们的抽象思想变成美妙的文字。也感谢麦格劳-希尔的Knox Huston，他不仅做编辑工作，还给我们指导。我们也非常感激RBL集团的同事给我们的无私支持。Erin Burns、Justin Britton、Ryan Lusvardi、Justin Hyatt和Elisa Visick组成的团队在APP、网站及市场支持上做了大量工作。我们特别感谢RBL学院的客户赞助商和管理团队。我们还得到Ginger Bitter和Lisa Griep的特殊支持，来协调我们的时间和生活。最重要的是，我们无法用言语表达对Wendy和Tricia的感谢，感谢她们的支持和耐心，作为作者的妻子，她们做出的牺牲超出了我们应该得到的。

第1章 请不要再走着回去

让我们来想象这样一个场景：一群火鸡参加了一个为期两天的飞行培训班。它们学习了空气动力学的基本原理。它们在上午、下午和晚上练习飞行，它们还学习了如何顺风 and 逆风飞行，如何飞过平原和高山，如何进行单独和群体飞行。两天的培训结束后，所有的火鸡都走着回家了。

现实中的领导力发展

这个有点老套的故事，反映的却是当下的现实。大部分优秀的领导者都真心希望通过接受教练辅导、制订个人发展计划、培训和绩效改进计划等，使自己更进一步。在每一次的努力中，他们都在学习哪些是更有效的做法，这样的学习可不便宜。根据美国《培训》杂志的统计，在美国，各种组织一年内用于培训的支出总和就达600亿~800亿美元。^[1]如果把这笔培训费用看作是一家公司的收入，那么这家公司在世界500强的排名应该介于25位（宝洁）到42位（戴尔）之间。一项2010年的调查显示，组织的培训支出一般相当于工资总额的2%~2.5%，每个员工每年在培训上的费用约为1000~1200美元，培训时长约为每年40小时。^[2]需要指出的是，这些都只是培训产生的直接费用，并没有包括学员的机会成本和薪酬。

管理和领导力发展类培训在其中占据了相当大的比重。大约20%的培训费用都会用在这两个方面。人们一直在争论，究竟有多少领导力课程中的知识转化到了实践当中。有些研究认为这一数字接近60%^[3]，有些则认为转化率只有可怜的10%^[4]。我们给出的数字是20%~30%。不管你相信哪一组数据，有一点是很清楚的，那就是在领导力提升上的培训投入并没有取得预想的效果。

长久以来对提升领导者能力的呼声，促成了这些对领导力发展的投入。很多针对公司高层管理人员的调研结果都显示，领导力发展一直都是他们最优先考虑的任务。2009年的杜克高层管理人员调研表明，领导力发展在组织面临挑战排序中位列第二。^[5]在我们所做的“顶尖公司的领导力”研究中，我们发现那些重视领导力发展的公司比那些缺少投入的公司表现要好得多。^[6]2011年，麦肯锡与亿康先达共同合作，对超过700家公司的增长表现进行了研究。他们发现领导力的质量对增长“至关重要”，同时也指出，大部分的公司的高级管理职位上都缺乏足够的高素质领导者。^[7]同年，波士顿咨询面向2039位商业领袖的调研也发现，领导力发展工作是他们最优先考虑的事情。^[8]

同样的结果也适用于绩效管理、教练式辅导和360度反馈等。大量的金钱被投入到了如此重要的领导力发展上，可我们却并不清楚这些投资是否真正创造了价值。只有领导者将对领导力的理解转化为行动时，提升领导力的努力才不会白费。否则就如同给那些课后依然选择走路回

家的火鸡上飞行课一样，再多的投入都是枉然。 >>更多新书朋友圈免费分享微信xueba987

[1] Training Magazine does an annual industry report in which the magazine shares trends in the industry. See www.trainingmag.com/article/2011-training-industry-report.

[2] Bersin & Associates does an annual study of learning and development and spending trends. In 2010, its information was based on a survey of 748 U.S. organizations. The report is available at www.bersin.com. More can be read at Supervisory Management Training at eHow.com: www.ehow.com/about_4708246_supervisory-management-training.html#ixzzIEnGCMjOY

[3] The 10 percent knowledge transfer is reported in training magazines ("The Low-Hanging Fruit Is Tasty; "Chief Learning Officer, March 2006), books (The Learning Alliance, by Robert Brinkerhoff and Stephen Gill). See also T.T. Baldwin and J.K. Ford, "Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research, "Personnel Psychology 41: 63-105, 1988; and D.L. Georgenson, "The Problem of Transfer Calls for Partnership, "Training Development Journal 36 (10): 75, 1982.

[4] A.M. Saks and M. Belcourt, "An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organizations, "Human Resource Management 45 (4): 629-648, 2006.

[5] Duke Executive Leadership Survey, 2009.

[6] Robert Gandossy and Marc Effron, Leading the Way: Three Truths from the Top Companies for Leaders (New York: Wiley, 2003); available at: www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/leadership/reports-pub_top_companies.jsp. See also Erin Burns, Laurence Smith, and Dave Ulrich, "Competency Models with Impact: Research Findings from the Top Companies for Leaders; "People and Strategy, Vol. 35, Issue 3 pp. 16-23, 60.

[7] Katharina Herrmann, Asmus Komm, and Sven Smit, "Do You Have the Right Leaders for Your Growth Strategy? McKinsey Quarterly, July 2011.

[8] Creating People Advantage 2011 (Boston: Boston Consulting Group, 2011).

个人案例

我们都曾想改变自己的某些习惯。领导者则会想改变自己的某些领导行为。丹曾经接受过我们的教练辅导，他是一家公司的财务负责人。^[1]他25年前加入公司，从基层开始做上来。他拥有杰出的专业技能，同时还考取了所有相关的专业技能证书。没有人会怀疑他的专业能力。对专业的深刻见解，使他不仅受到团队成员的喜爱，也获得了所有同事的尊重。但是，他在领导力方面有一个很大的缺陷。

他是个话痨。

与他人交谈时，他会主导整个谈话，70%~80%的时间都是他自己在讲。团队开会时，也是他在控制和主导每一次会议时间。当有上司、同事或者下属向他提问时，他很快就会滔滔不绝、离题万里，而不是提供所需的具体信息。

公司中真心希望丹成功的人们，邀请我们对他进行教练辅导。丹已经意识到他有讲话啰嗦的问题，也知道这个行为给自己制造了麻烦。其实，他也尊重别人，看重团队的价值，可是一旦开口，他就没有办法控制自己。我们收集了针对他的行为的反馈，与他分享了说话太多造成的后果，共同拟定了改进计划，并且进行了持续的跟进。但是，他的行为并没有改变。他希望自己成为优秀的领导者，他也知道自己应该做什么，可是他却不能实现自己所期望的改变。

[1] The names of the individuals we refer to have been changed to provide anonymity.

公司案例

个人需要遵循一定的原则将领导力愿望转换成实际行动，对于组织来说也是如此。一家公司曾经邀请我们帮助他们的领导者成为更好的战略家。这家公司无法预测多变的市场趋势，对未来没有一个简洁清晰的愿景，也无法提供更优质的客户服务。我们与公司的管理层和战略规划专家们一起，梳理了他们在战略规划方面已经做过的事情。我们为领导者准备了培训，让他们学会如何分析市场趋势，如何运用有效的方法澄清公司的愿景和使命，如何采取行动增加产品的市场占有率。

在一段时间内，这些工作都在正常进行。公司进行了市场定位分析，精心勾画出战略愿景，并且开展了提升客户服务的项目。可是，差不多6个月之后，这些活动开始逐渐消失，人们的行为又恢复到之前的样子。我们做了传统知识学习的所有事情，但就是没有看到期望的结果。

启示

领导者很重要。毫无疑问，优秀的领导者能为公司带来不一样的结果。不管是研究证据，还是个人经验，都已经证实了这一点。

领导力更重要。单个优秀的领导者的确能够带来一些不同的声音，取得令人期待的成果，但只有集体的领导力才能使组织内各层级的领导者按照相同的方式行事。

领导力发展的重要性。世界在改变，领导者所需的技能也要与时俱进。马歇尔·戈德史密斯指出：“促使你今天成功的，明天未必有效。”当领导者不能随着市场的变化成长时，他们就会落后于时代。令人遗憾的是，在很多的领导力发展项目中，即使领导者知道应该做什么，他们在实际工作中的改变也非常有限。

个人行为改变很难保持。大部分人都想改变自己（例如更关心所爱的人、更有耐心、吃得更健康、坚持锻炼、更多的睡眠、更好地平衡生活的方方面面）。但是，知道该做什么并不意味着我们就会去做。通常，当我们想要做出改变时，坏习惯就会反复出现。看看以下数据：^[1]

- 98%的人无法实现他们有关改掉坏习惯的新年愿望。

- 70%的美国人用房子做抵押还清了信用卡的欠款，结果不出两年，债务又回到原来的水平甚至更高。

- 美国人每年在减肥上的支出达到400亿美元，其中95%的人减肥成果体现在钱包上而不是身材上。

- 家庭顾问从离婚边缘拯救回来的婚姻不到1/5。

通过接受教练辅导实现改变、将培训所学转换成日常实践、执行个人发展计划等也是十分困难的。即使是个性化的绩效管理体系也很难能带来多少改变。如同前文提到的那位管不住自己嘴巴的高管丹，大多数领导者发现知晓并不代表会有行动，知道该做什么并不难，有挑战的是如何建立习惯以使这些行为保持下来。

我们再来看一组数据：

·VitalSmarts（一家国际知名培训公司）的一项调查发现，73%的员工意识到为了保住工作或者获得晋升，他们必须做出改变，可最终他们没能改变自己的习惯。

·Knowledge Advisors（一家测评机构）面向培训经理开展了一项调研工作，数据显示76%的人认为对组织而言培训是一个重要的工具，然而只有9%的学习者会真正学以致用，并取得积极的成果。此外76%的人认为，他们所学的知识只用到了50%，甚至更少。

·麦肯锡发现，只有30%的重要计划最终能获得成功。当计划与文化变革相关时，成功率则急剧下降到19%。他们得出结论：“关键问题不是应该改变什么，而是应该如何达成这些改变。”

最终，当领导者取得进步时，他们所在的公司也会进步，从而变得更能够实现他们想要达成的转型。本书中的内容将会帮助领导者们完成他们认为必要的公司转型。

[1] Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan, and Al Switzler, *Change Anything: The New Science of Personal Success* (New York: Business Plus, 2011).

领导力修炼

我们把这项工作叫作领导力修炼。领导力修炼参考了环境可持续改善中的逻辑和观点，其从公司社会责任开始，扩展到关注外部声誉的行为模式的组织文化转变。

环境可持续改善的概念始于关注组织的利益相关者，领导力修炼始于关注行为对利益相关者的影响，而不是行为本身，不是领导者做了什么或想做什么；这也体现了人性自然的倾向，我们依据我们的意图评判自己，而别人依据我们的行为评判我们（我们也是这样评判别人的），领导行为改善意味着领导者行为改变不能停留在意愿的层面，而要反映在可观察的行为中。

环境可持续性认为一些物质是不可再生的，而我们生产的有害物质也不会自行消失，因此我们要减少对这部分稀缺资源的需求，以此来保护地球资源。领导力修炼是指通过接受或改变行为模式以求得和变化的组织需求保持同步，以此来保护组织资源。环境可持续性已经演变成通过公司承担社会责任而回馈社区的一个社会议题。领导力修炼是指领导者通过承担个人责任，来确保他们言行一致，兑现承诺，并实现有益的产出。

环境可持续性还进一步成为对改变我们所居住星球的一个长期承诺，并因此创造一种新的公司文化。而领导力修炼是对个人的一个长久承诺，并因此创建一个领导力改善的文化，从而影响到公司所有领导者，这将是我们的领导力之旅的下一步，表1-1总结了对两者的比较。

表1-1 确认环境和领导力的可持续性

环境可持续性	领导力发展
考虑组织运作的方方面面	考虑领导者行为对其他人的影响
爱护地球资源，规避破坏	考虑组织资源及提高生产率
通过社会责任及保护措施体现回报	通过承担个人责任、兑现承诺体现回报
对改善环境做长期承诺	对个人改善做长期承诺

我们的领导力之旅

在过去的20多年中，我们致力于帮助个人成为更好的领导者，帮助组织建立更好的领导能力。为了让理念产生真正的影响力，我们一直遵循着一个相同的过程。这个过程的每一步，都是以一个相对简单的问题开始，接着我们会参考最新的理论、研究和实践，试图发现这个问题的各种答案。然后，我们会使用分类学（一门发现事物规律的科学）的原理，将我们的发现整合成为一个容易理解的框架，准确地呈现这些观点并增强它们的影响力。

我们相信，领导力面临的挑战可以分解成以下三个简单问题（见表1-2）。

表1-2 领导力的思考演变

领导力挑战	领导力问题	现实中的不足	我们关于该主题的著作
需求	为什么：为什么领导力很重要？	理论基础的缺失。没有人为领导力的重要性给出强有力的理论支持	• 结果导向的领导力 • 领导者是如何创造价值的
愿景	是什么：我们的领导力理论是什么？成为一个有效的领导者意味着什么？领导力的正确标准是什么？	准确性的缺失。领导者没有做正确的事情	• 领导力密码 • 领导力品牌 • 人们为什么工作
行动	怎么做：怎样才能成为一名更好的领导者？我所在的组织是如何发展领导能力的？	可持续性的缺失。领导者虎头蛇尾	• 领导力修炼：领导行为改善的7个法则

- 为什么：为什么领导力很重要？
- 是什么：是什么造就了卓有成效的领导者？

·怎么做：领导者该如何实现他们想要的改变？

过去，我们的注意力一直聚焦在前两个问题，下面会简单地介绍一下，在这一部分介绍的第三个问题才是本书的重点。

为什么

为什么领导力很重要？在我们早期的研究中，我们从一个简单的观点开始：领导力发展的实践都局限在关注心理学角度的个人特征。直到现在，几乎每一本我们能找到的书，都聚焦于领导者个人的能力发展，也就是我们所说的领导者特质（attributes of leaders）。

举些常见的例子：

- 《高效能人士的7个习惯》（及其系列）
- 《本真性》
- 《领导力的秘密》
- 《情感智力》
- 《判断力》
- 《卓越的领导者》

在研讨班上，我们经常会问学员：“是什么造就了有效的领导者？”答案基本上会涵盖下面这些内容：设定愿景、诚实正直、善于沟通、有魄力等一些个人特质。通常，领导力发展的培训就是一天讲解一个特质。

我们认为这种做法只对了一半。领导者的确需要具备某些特质，但领导力也意味着达成结果。所以在《结果导向的领导力》一书中，我们详细阐述了领导者需要给出结果的4个方面：

- 员工。领导者通过培养员工的能力和敬业度来提升员工生产力。
- 组织。领导者必须建设组织能力来塑造组织的品牌与形象。

·客户。领导者必须建立与目标客户之间的长期关系来确保市场占有率。

·股东。领导者通过建立股东对未来的信心来创造无形资产（约占公司市值的一半）。

我们在这里还要加入第五个方面：

·社区。领导者通过成为积极的社区成员，帮助企业建立良好的声誉。

至此，我们意识到个人特质和绩效结果之间的重要关系。两个要素缺一不可，正是两者之间的良性互动（见图1-1），造就了真正的领导者。

对领导者来说，了解领导力之所以重要的原因很关键。所谓领导力，就是将个人特质与绩效结果联结起来。

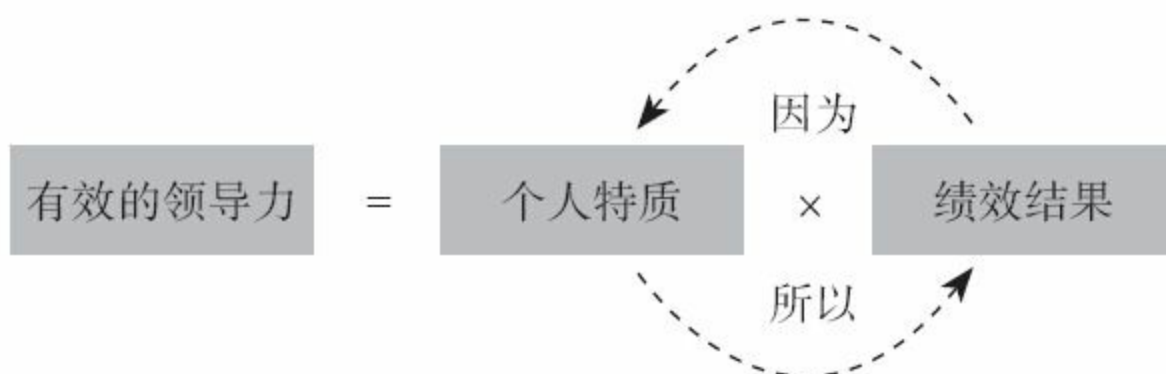


图1-1 个人特质和绩效结果之间的良性互动

是什么成就了卓有成效的领导者？如果领导力是重要的，那么领导者应该知道什么、应该做什么呢？在思考这个问题时，我们开始关注领导力品牌的重要性，并将它视为定义领导力的一个比喻。将领导力品牌的概念看作有效领导力的比喻，引起了关于对领导力思考的两个转变：

·关注角度从作为一个独立个体的领导者转变到作为一项组织能力的领导力。品牌的比喻更多地是针对领导力，而不是领导者的个人特征。

·关注角度从领导者或公司内部发生了什么转变为满足顾客、投资者和其他外部相关者的期望。品牌的比喻，是以组织外部为起点，且明确地关注业务结果。

由此，引出了塑造领导力的四种常见途径（见图1-2）：

·胜任的领导者：确定并发展领导者的个人知识和技能。

·领导力体系：整合人才招聘、发展、激励和保留体系，来强化预期的领导行为。

·明星领导者：聘用或借用顾客、投资者熟识的知名人士，这些人能为公司吸引更多的关注和资源。

·领导力品牌：在各层级发展被员工、顾客和投资者认同的领导者，他们都能以与公司品牌定位相一致的方式达成业务成果。

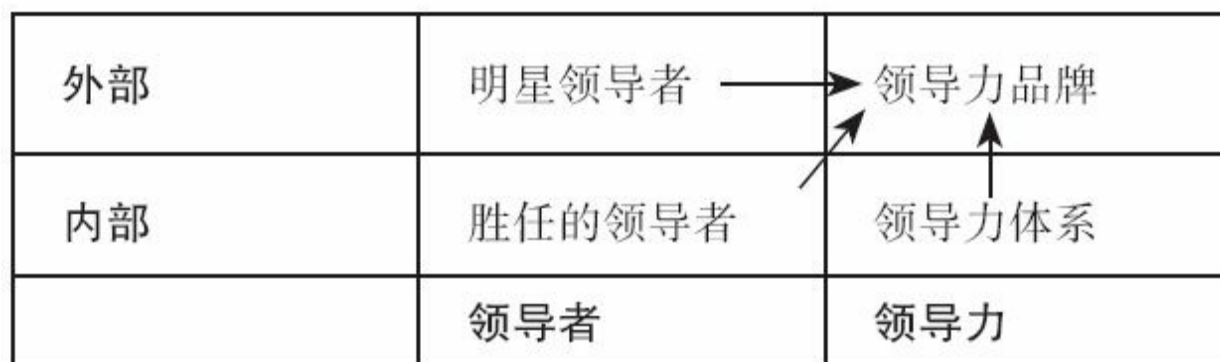


图1-2 塑造领导力的四种途径

领导力品牌将其他三者整合起来，对什么因素成就了有效的领导者给出了一个强有力的定义。它将顾客的期望转变成内部行为，这样领导者才能确保员工在服务顾客时能够提供他们想要的体验。我们还进一步发现，领导力品牌是由两个部分组成的，即基本要素和差异要素（见图1-3）。

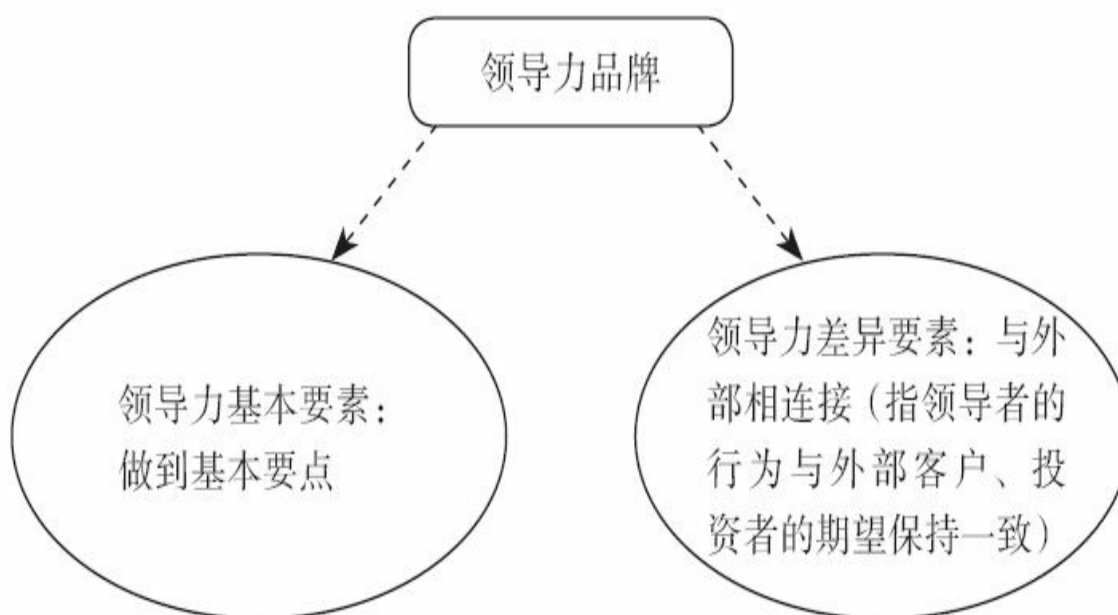


图1-3 领导力品牌的两个组成部分

基本要素指的是每一个领导者必须遵循的基本要求（如果用产品品牌来类比，准则就是一个成功的产品必须具备的特征）。差异要素指的则是那些使组织在顾客心目中脱颖而出的特征和行为模式。

为了寻找领导力要素，我们采访了这个领域内公认的专家。他们花费了大量的时间进行实证研究，并建立起自己的理论。根据对领导力的长期研究，及对卓有成效领导者的关键要素的经验性分析，这些专家都已撰写著作，提出了自己的领导力理论。汇总起来，他们出版了超过80本的领导力书籍，并对超过200万的领导者进行了360度评估。他们绝对是这个领域的思想领袖。^[1]

在与这些思想领袖讨论时，我们将关注点集中在两个看似简单、答案却难以捉摸的问题上：

- 在描述有效的领导力时，有多少比例的内容是具有普遍性的。
- 如果存在所有领导者都必须遵循的规则，它们会是什么。

对于第一个问题，专家们给出的答案不太一样。他们预估有效领导者所具备的领导力特质有50%~80%是相同的。对讨论的结果进行汇总整理之后，我们认为有效的领导力要素中，60%~70%的内容是有普遍

性的。通过整合数据、讨论结果以及我们的研究和经历，一个全新的体系就产生了，我们就称它为领导力密码（leadership code）。

为了更直观地将这个概念展现给大家，我们设定了两个维度（时间和焦点），并将支持这两个维度的个人特质（自我管理）置于中心。图1-4综合了领导力要素并展示了蕴含领导力精要的5项准则。

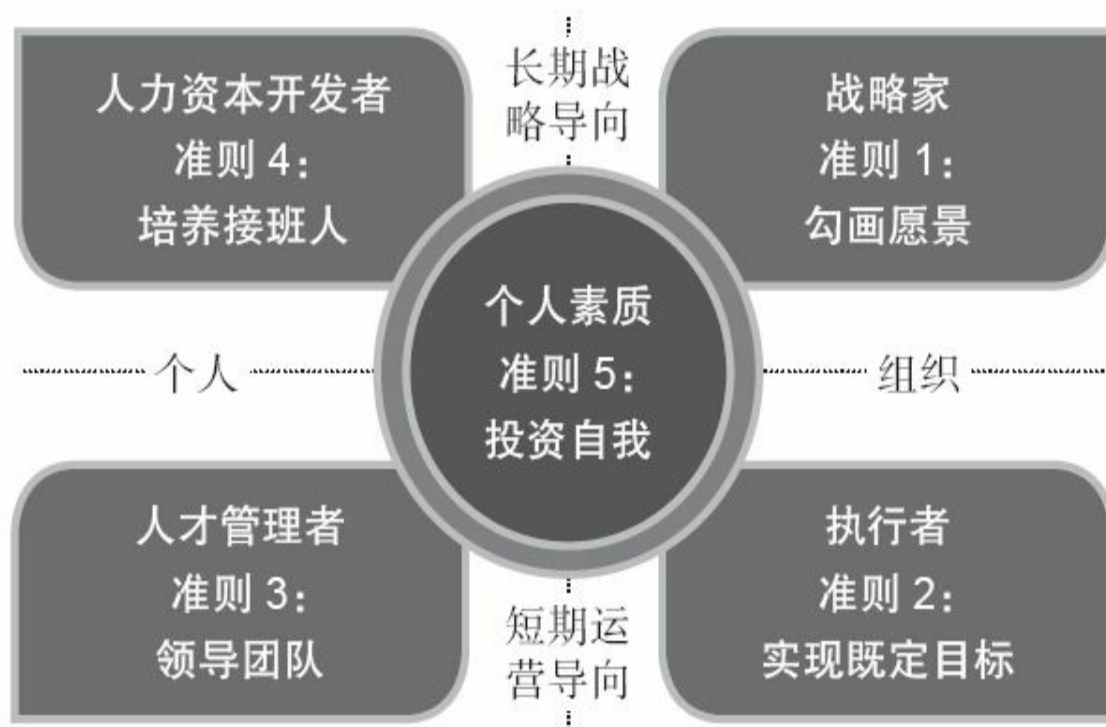


图1-4 领导力准则

这5条准则对任何一个团队的领导者都适用。

准则1：勾画愿景。战略家需要回答“我们要往哪里去”的问题，然后确保周围的人也理解他们确定的方向。他们不仅想象也创造未来。战略家的职责在于创造、定义和给出应有的规则。

准则2：实现既定目标。执行者需要回答“如何确保我们到达预设的目的地”，他们将战略转换成行动。执行者的职责在于设定做事的原则，找到把正确的事情做好的方法。

准则3：领导团队。人才管理者需要回答“哪些人适合与公司一起发

展”的问题。他们会从胜任力、敬业度和绩效等方面与员工进行沟通，提供教练式辅导。人才管理者的职责在于以组织发展为目标，帮助员工发展和成长。

准则4：培养接班人。人力资本开发者需要回答“当新人涌入时，哪些人应该留下并成为中流砥柱”的问题。人才管理者通过人来确保实现短期结果，人才资本开发者则要确保组织拥有未来成功所需的人才。他们的职责在于为组织培养能够应对变革的后备人才，并且在组织中不断践行和强化这一人才培养理念。

准则5：投资自我。毫不夸张地说，个人素质是领导力准则的核心。成为有效的领导者不只是知道要做什么和怎么做这么简单。他们自己是怎样的人，决定了人们能够与他合作或通过他达成的成就。个人素质高的领导者会从智力（通过学习）、形象（通过管理好自己）、情感（通过更新自我）、社交（通过结识朋友）和精神（通过坚守个人价值观）等层面不断提升自己。他们具备很强的自我管理能力，以此赢得周围人的信任和追随。

在过去的10多年里，我们不断地在工作中运用这5项领导力准则，相关经验可以总结如下：

- 所有的领导者必须拥有突出的个人素质。如果缺乏信任的基础，你就没有办法赢得别人的追随。每个人的风格可能不同（例如内向或外向，直觉型还是实感型等），但领导者都必须具备能吸引追随者的个人能力。这可能是5个准则中最难训练的，有些人天生就更有优势。

- 有效的领导者一般都具备一项特别突出的优势。在除个人素质外的四个领域，有效的领导者至少会在其中的一个表现抢眼，或者说更倾向于扮演其中的某个角色。这就是领导者的招牌优势。

- 有效的领导者在这四个领域中，都必须保持不低于平均水平的表现。培训可以提高领导者在这四个领域的能力。每个领域都包含可以被确定、发展和熟练掌握的行为和技能。

- 领导者在组织中的层级越高，他们越需要在这四个领域都变得更加出色。

宣称上述五条准则囊括了有效领导力的所有要素，这显然是很大胆

的说法，但我们相信它阐明了领导力的准则，即领导力的基本要素。

确定好基本要素之后，我们接下来要探究的是领导力品牌中那30%~40%的差异化部分。为此，我们要从准确了解顾客的期望入手，而这一般会从查看品牌推广的材料开始。通过视频、印刷品和网络广告，我们就能定义出组织正在向它的目标客户群传递什么样的信息。当识别出这些信息之后，我们就会检视领导力模型和领导力发展项目，看看它们是否与顾客期望相吻合。通常情况下，组织在外部传递的信息与内部的领导力发展项目是不一致的。组织若想要在领导力的差异化方面做好，就必须将两者统一起来。

怎么做

领导者该如何保持他们期待的改善呢？几乎所有与我们合作过的领导者都认识到领导力对组织成功的重要性，他们也想成为更好的领导者，在这个想法的驱动下，他们设定个人提升目标、参加培训和发展项目、帮助组织中的其他人提升领导能力。在领导力研讨会或者教练辅导中，我们经常会以下面三个问题开场：

·领导力对你或组织的成功有多重要呢？请打分，1分最低，10分最高。大部分的回答都是8分、9分或者10分。

·为了成为更有效的领导者，你需要做些什么？大部分人能快速地下写下两三个他们渴望的行为。

·多久前你就知道你必须这样做了？大部分人会老实承认，他们在3个月、6个月或12个月甚至更久以前（有人回答几十年）就知道自己该做什么了。

在这个简单的练习中，我们并不是故意忽略领导力的“为什么”和“是什么”的重要性，但现实中最大的问题是：大部分领导者并没有达成他们期望的领导力提升。这些提升领导力的想法可能是因为要成为更好的领导者，也可能是要提高某项技能。然而，当领导者关注的仅仅是领导力的“为什么”和“是什么”时，他们的努力将事倍功半。通过将关注点转向怎么做，领导者才能找到能达成期望的改善方案。

常见的领导力提升活动并没有在实践中产生理想的效果。领导力培训、个人发展计划、教练辅导或360度评估项目起初都有激励作用，只

不过这样的激励效果消退得很快。领导力提升练习的最后部分——行动计划，往往不是马后炮，就是与练习主旨完全脱节的活动。如今，领导力提升面对的最大挑战并不是更多地学习应该做什么，而是学习怎么做才能将所学应用于实践当中。为了迎接这个挑战，我们领导力之旅的方向转到了如何让领导者的行为发生改变，如何专注于行动并建立原则，以确保领导力抱负能变成现实。我们解答这个问题的方法和之前探究领导力的“为什么”与“是什么”相同，就领导行为改善所面临的挑战这个主题，我们开始收集不同领域的相关文献。我们检阅、整合这些文献，来确定达到领导行为改善需要遵循的原则。如果你打算自己去做一番探索，我们在表1-3中整理了相关书籍供参考。

表1-3 关于领导行为改善的主题及相关书籍

变革

- Chip Heath and Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*
 - John Norcross and Carlo DiClemente, *Changing for Good: A Revolutionary Six-Stage Program for Overcoming Bad Habits and Moving Your Life Positively Forward*
 - Jeffrey Pfeffer and Robert Sutton, *The Knowing /Doing Gap*
-

影响

- Robert Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*
 - Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*
-

改变习惯

- Cherry Pedrick, *The Habit Change Workbook: How to Break Bad Habits and Form Good Ones*
 - M. J. Ryan, *This Year I Will ... : How to Finally Change a Habits...*
 - Mark F. Weinstein, *Habitually Great: Master Your Habits*
 - Jack Hodge, *The Power of Habit: Harnessing the Power to Establish Routines that Guarantee Success in Business and Life*
 - Debbie Macomber, *Changing Habits*
-

(续)

自律

- Brian Tracy, *No Excuses!: The Power of Self-Discipline*
- Dalai Lama, *Becoming Enlightened*
- Jim Randel, *The Skinny on Willpower: How to Develop Self-Discipline*
- Eckhart Tolle, *A New Earth: Awakening to Your Life's Purpose*
- Norman Vincent Peale, *The Power of Positive Thinking*

领导力脱轨

- Sydeney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail: And What You Can Learn from Their Mistakes*
- Tim Irwin, *Derailed*
- Adrian Turnham, *The Elephant in the Boardroom*

领导力发展

- Ellen Van Velsor, Cynthia D. McCauley, and Marian N. Ruderman (eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*
- Morgan McCall, Michael M. Lombardo, and Ann M. Morrison, *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*
- Morgan McCall, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*

组织执行力

- Ram Charan and Larry Bossidy, *Execution*
 - Chris McChesney, Sean Covey, and Jim Huling, *The Four Disciplines of Execution*
-

从这些各式各样但又互相关联的文献中，我们总结出领导力修炼的7项原则：

·简单为上

- 善用时间
- 承担责任
- 利用资源
- 持续跟踪
- 不断完善
- 倾注感情

为了便于记忆，这7项原则的英文首字母连起来就是“**START ME**”，即“从我开始”。这对于我们每个人来说都十分恰当：改善行为，从我开始。领导者通过遵循和应用这7项原则，就能超越“为什么”和“是什么”的阶段，将美好的愿望变成现实。当然，如果领导者对为什么需要改变及该做些什么都不感兴趣的话，如何来改变的问题也就不重要了。不过，当领导者理解了为什么和做些什么之后，解决好如何做的问题，就能让领导行为发生改变。这7项原则将会让领导者的修炼更加有序、高效。

为了帮助你了解自己目前的状态，请仔细阅读表1-4，并为每一项内容在1到5分的范围内打分，得分表已附在后面供你参考（见表1-5）。

表1-4 领导力修炼原则总结

领导力	关键点	典型问题	得分
行为改变的原则	要想领导行为发生改变，领导者需要……	最近，我为提升领导力所做的努力产生了多大的效果 我们为提升领导力所做的努力产生了多大的效果（用“我们”替代“我”，将焦点从个人转向组织）	1分最低，5分最高
简单为上	聚焦在少数能产生显著效果的关键行为上	为我该做的事情设定优先级，聚焦在那些我能改进的关键行为上	
善用时间	将他们渴望的行为加入日程表，并检视自己的时间分配是否与之一致	将我渴望的行为变成体现在日程表中的具体行动，而且它们实实在在得到了我的时间投入和关注	
承担责任	不管是私下还是在公开场合，都能为达成改变承担起责任	为推动改变的发生承担起责任，并公开地宣布我的计划	
利用资源	通过寻求辅导、调整人力资源体系支持他们渴求的改变	为了使渴求的改变最终发生，积极寻求各种支持	
持续跟踪	用具体的方法衡量他们的行为和结果	设定评估的指标，追踪达成转变的过程	
不断完善	从错误与失败中学习，展现出恢复力，以此来取得持续提升	反思什么是有效的、什么是无用的，并从成功和失败中学习	
倾注感情	对于需要做出的改变投入热情	有热情去改变，因为这些改变是我坚信的东西，而且也符合我的个人价值观	

表1-5 得分表

1. 计算你的得分

- 31 ~ 35: 你是一个能够改善的领导者, 这本书应该可以强化你正在实践的事情
- 26 ~ 30: 你已经做得不错了, 虽然有的时候改变并不像你预想的那样发生
- 21 ~ 25: 作为领导者, 你已经拥有了很多成功的经历, 但是你前行的速度并不如你希望的那么快
- 低于 20: 你想要行动起来, 可是你感到很困惑, 因为改变并没有如你希望的那样发生

2. 回顾每一个问题。看看那些你得分比较低的方面 (3 分或以下), 留意书中相应的章节。

领导者一般都有固定的行为模式, 正是这些模式限制了他们实现改变的能力

[1] These generous thought leaders included Jim Bolt (working on leadership development efforts), Richard Boyatzis (working on the competency models and resonant leadership), Jay Conger (working on leadership skills as aligned with strategy), Bob Fulmer (working on leadership skills), Bob Eichinger (working with Mike Lombardo to extend work from the Center for Creative Leadership on leadership abilities), Marc Effron (working on large studies of global leaders), Marshall Goldsmith (working on global leadership skills and how to develop those skills), Gary Hamel (working on leadership as it relates to strategy), Linda Hill (working on how managers become leaders and leadership in emerging economies), Jon Katzenbach (working on leaders from within the organization), Jim Kouzes (working on how leaders build credibility), Morgan McCall (representing the Center for Creative Leadership), Barry Posner (working on how leaders build credibility), Jack Zenger and Joe Folkman (working on how leaders deliver results and become extraordinary), Jon Younger (who writes, talks, and designs intellectual property around our human resources practice), and Bob Gandossy (who has run the "Top Companies for Leaders" study that we cosponsor with Aon Hewitt and Fortune magazine every two years).

小结：选择飞翔吧

有一点可以肯定，我们没有兼顾到促进领导力行为改善的方方面面。不过，无论是对于个人的领导技能提升，还是组织的领导力发展，本书提出的这7项原则都可以起到指导作用。当领导者们下定决心通过培训、教练式辅导、绩效管理等方法改变自己，当他们考虑如何将学习转化成行动的时候，如果能应用这7项原则，他们能够实现的改变会大大增加。当这些有抱负的领导者得到360度反馈时，如果他们能将这7项原则应用于后续的个人提升计划中，这些计划将更有效。当组织能够在领导力发展项目中应用这7项法则，在最后对项目进行回顾的时候，就会发现对收回领导力投资的信心大大增强。

个人领导者很重要。组织领导力更重要。领导力的提升则是最重要的。既然已经学会飞翔，请不要再走着回去。

第2章 简单为上

简约是复杂的最终形式。

——达·芬奇

我们所生活的世界正在变得越来越复杂：24小时被不间断的新闻报道填满；现代技术的快速发展；全球经济的变化让专家们都感到困惑；政治家们深陷维护自身政治地位的琐事中，他们更关注获得连任而不是解决问题。1月设定的目标，在6月时看起来已经显得无关紧要。对即将到来的未知世界，我们心中都有一丝轻微的焦虑。世界就是这样一个复杂的所在。

现实中的复杂性

下面要介绍的两位高管，他们克服复杂并在大型组织中做到简单为上。

布鲁斯·布鲁萨德（哈门那公司主席）

总部位于肯塔基州路易斯维尔的哈门那（Humana）是一家《财富》100强的保险公司。公司提供各种保险产品和健康管理服务，并致力于为顾客的健康提供一条龙服务。

加入哈门那之前，布鲁斯·布鲁萨德曾在健康管理行业的多家知名公司担任高管。2011年11月，他开始担任哈门那公司总裁一职，他在提供健康关怀方面的工作经验对这一任命起到了极重要的作用。他也被视为公司现任首席执行官麦克·麦卡利斯特退休后的接班人选。

加入哈门那之后，布鲁萨德就意识到他必须将注意力聚焦在能为公司赢得未来成功的几个重点上。他认为寻求简单是有效领导者必须要做的最难的事情之一。他注意到，像西南航空和苹果这样的成功企业，即使被众多引人注目的、相互矛盾的事物缠绕着，它们的领导者总能够做到单纯地关注那些最重要的事情。

如果缺失了这种关注，结果往往就是经理人会因为很多理由，而不是因为做了对的事情而得到奖励。用布鲁萨德的话来说就是，他们到处奔波，忙得如蚁冢中的蚂蚁一般，可是需要他们去做的事情却还是堆积如山。成功的组织会使传递的信息、主题与核心价值取向相一致，并保持简单。他们会坚守这些核心信息，不时地为领导者的日程安排进行瘦身，只留下那些重要的内容，从而不被小事羁绊而失去方向。

哈门那的董事会和高管团队经常会问这样一个问题：“这项重要的活动或投资是否体现出了我们是谁的核心呢？”布鲁萨德发现哈门那成立的根本目的在于降低医疗保健费用和提升其会员的健康体验。

为了达成这一根本目的，领导者必须多提问。他们尤其需要走近关键客户，询问他们所关注的核心问题。通过这些问题，布鲁萨德确认了哈门那要关注的几个简单的关键点。例如，如果哈门那的顾客正面临医疗保健费用的上涨，那么关键的问题就会是：

- 是什么原因造成了医疗保健费用的上涨？
- 是什么决定导致了费用的上涨？
- 领导者要如何做出决定来调整这些费用？
- 如何通过预防措施来下调会员的医疗健康费用？
- 公司该做些什么来增加预防措施、增强会员的身心健康？

借助简单至上，公司在面对愈发复杂的情况时，也能够集中注意力并持续关注重点。

托马斯·库里安（甲骨文产品开发部执行副主席）

托马斯·库里安在甲骨文担任产品开发执行副主席一职，直接向公司首席执行官拉里·埃里森汇报。他全面负责公司的产品战略、软件开发，以及包括数据库、融合中介软件、企业资源规划系统（ERP）、客户关系管理系统（CRM）和供应链管理应用在内的甲骨文软件产品的交付。这个软件帝国拥有25000名工程师，每年产出3600款软件产品。这是一个工作内容复杂，结构也非常复杂的组织。

库里安通过三个步骤，将复杂的工作简化为可执行的任务。

- 设定清晰的优先顺序，明确什么是重要的，消除歧义。
- 对未来的重大趋势做出大胆预测，并把它们视作工作目标而努力。这些重要的行动方案必须带来足够大的成功；否则它们就无法充分利用当前的契机，也无法产生足够的动力将方案继续下去。
- 根据本书中提到的7项原则建立一个有效的循环，即简单为上、善用时间、承担责任、利用资源、持续跟踪、不断改善和倾注感情。

每两年，库里安都会和他的高层团队一起进行优先事项的排列。通过确定组织接下来的方向及如何为真正重要的事情配置资源，这样的活动能让大家达成共识。这么做不仅避免了跟风那些热点技术，也避免了搞不清重点的困惑。目前，甲骨文产品开发部门有三个工作重点：

- （1）建立工程系统。对于工程系统，库里安的目标是改进软件与

硬件之间的关联速度。相比现有的技术，要使这一速度提升至少10倍，最多可达50倍。

（2）与云技术对接。现有信息系统的内部十分复杂，它所依托的旧式系统平台减缓了创新的速度。通过云技术，之前由于在不同平台间设定和配置所产生的瓶颈将不复存在，创新就能被加快。

（3）软件使用更便利。甲骨文正在建立一套全新的解决方案，以使其客户在使用企业资源规划系统（ERP）、人力资源系统（HR）、客户关系管理系统（CRM）和其他的一些软件时更便利。

甲骨文不可能等到行业有某个需求时才着手开发相应的产品，这样速度就太慢了。产品的构想和开发必须提前进行，并随时准备进入需求市场。盲目尝试对公司来说风险太高，所以产品开发必须有简单直接的重点。

从简单入手，相应地设定优先级、配置资源，与其他的政策相协调，库里安就这样取得了成功。他所在的部门每年研发的产品价值达350亿美元，保证了甲骨文10%的年增长率。这等同于每年创建一个大型的软件公司。

树立简单为上的观念

和这些高管一样，我们在每天的生活中也面对着复杂性。过去，我们只有三个电视频道，也抱怨被电话打扰；现在，我们有几百个电视频道，电话对我们的打扰已经是家常便饭。我们每天收到无数的电子邮件，没时间应付那些发短信给我们，或想在LinkedIn上想与我们认识，或想在Facebook上与我们成为好友的人。过去，我们担心的是自己所在社区和国家的问题，而现在的经济模式使我们不得不忧虑整个世界。我们曾经相信大公司，可随着安达信和雷曼兄弟的倒闭，我们意识到就算大公司也是会衰退的。现在，我们不仅担心公司，还担心国家会破产。冰岛已经失守，希腊、葡萄牙、西班牙及意大利也很有可能步其后尘。打字机、书信、文字处理器、电子邮件、Facebook、谷歌、博客、短信和Twitter伴随着我们一起成长。接下来又会是什么呢？

没人能做到接收所有资讯、关注或适应所有变化。当我们被复杂淹没，或者当我们看不清这个世界正在发生什么事情时，我们就不太可能实现我们自身的改善。来自密歇根大学的著名组织发展专家卡尔·维克曾写道：“无序的行动要好过有序的无为。”这句话包含了行动的两个层次：有序的无为和无序的行动。前者指的是，上级告诉我们做什么，我们才开始行动。后者指的是，我们四下忙活尝试着行动，希望能做出点有用的事情。不过，应对复杂其实还有第三个层级的行动，即根据对未来做出的、有信息支持的战略性假设而采取的行动。 >>更多新书朋友圈免费分享微信xueba 987

布鲁萨德和库里安这样的高管把关注点放在重要的事情上，他们明确战略性假设，担负起责任，如此一来，他们减少了可选择项目的数目，将注意力从什么可以做转移到做什么最有影响力上。通过使用战略性假设回答“什么才是我们现在就能做的最重要的事情”，他们将简单至上的原则落实到工作中。通过聚焦两三个他们能改变的个人行为或能带来最大变化的几个重要工作领域，领导者确保他们在面对复杂局面时仍能保持简单，进而实现他们期望的改变。简单能够帮助我们实现所期望的改善，如果抛弃了简单至上的原则，那么我们将无休止地追逐复杂而一无所获。

领导者通过确定未来的战略性假设，使他们能够在当下采取最好的行动，这样他们就能在面对复杂局面时坚持简单至上的原则，最终实现

所期望的改善。你可以借助以下三个简单至上的方法，来简化自己或组织的工作。

- 关注最重要的事项
- 学会讲故事
- 避免概念混乱

关注最重要的事项

当你有太多的事情要做，不要尝试把它们都做完。学会如何将注意力集中在几个关键的事项上是很重要的。如果你有10个重点，把100个单位时间、经历和资源均分10份之后，就什么也干不成了。为了帮助领导者关注他们的目标，我们建议使用以下三种通过关注重点而使战略性假设变成现实的方法：

- 准确界定问题
- 设定优先级
- 过滤信息，设定架构

准确界定问题

在宇航员项目的早期阶段，据称美国国家航空航天局（NASA）发现圆珠笔在失重的情况下无法正常使用。为了解决这个问题，美国国家航空航天局的科学家们花费了多年的时间和数百万美元研发出一种能在失重、倒置、水下、包括玻璃在内的大多数物体表面上，在零度到300摄氏度的温度区间，甚至颠倒过来都能使用的圆珠笔。俄国人则选择使用铅笔。

虽然这个故事的真实性有待确认，但是它确实说明了对问题的错误界定可能会导致一系列复杂而又昂贵的行动。“发明一支能在失重时使用的圆珠笔”可要比“找到能在太空环境中使用的笔”贵多了。

当我们愿意花时间去准确界定我们面对的问题，简单就会触手可及。因为我们只想着采取行动，我们才会陷入“发明一支能在太空中书写的笔”的陷阱。快速地说明问题，然后就开始着手解决方案，这么做确实很诱人。不过当解决方案越来越复杂时，我们将花费越来越多的时间、金钱和资源。没有对需要解决的问题的清晰界定，就不能让事情保持简单。

作为总部设立在芝加哥的一家大型软件公司的首席信息官，阿什莉想要帮助她的员工取得进步。阿什莉的直接下属奥马尔，供职于加拿大分公司的信息技术部门。阿什莉从分公司总裁那里得到的强烈反馈是，

奥马尔在工作中的战略意识不够强。阿什莉自认很有战略意识，觉得她可以帮到奥马尔。她是这么做的：

- 与奥马尔就反馈内容进行谈话。
- 让他阅读关于“具有战略性究竟意味着什么”的文章。
- 让他飞来芝加哥总部学习一周。期间，他将与公司总部高层进行面对面的交流，也包括了加拿大分公司总裁的老板。
- 参加几个重要的会议。在会议中，他可以观察阿什莉与总部和业务人员的沟通，然后描述出每一次会面的战略意义。
- 与阿什莉一起回顾总部的信息技术战略计划是如何与总部及每个区域的商业计划相匹配的。
- 就如何让奥马尔在加拿大的工作中更具战略性，制订一个行动计划。

一个星期学习结束后，奥马尔回到多伦多，开始执行他的行动计划。在接下来的6个月中，每隔两周阿什莉和奥马尔都会通过电话回顾行动计划的执行情况。在公司年中的领导力大会上，阿什莉在一次茶歇的时候遇到了加拿大分公司的总裁，并询问他是否察觉到奥马尔在战略敏锐度上有所提升。事实上，这位主席觉得奥马尔的情况变得更糟糕了。阿什莉向他描述了她为了帮助奥马尔所采取的措施，这位主席回应道：“不，不！我觉得奥马尔不够有战略意识，是因为他在会议中发言太多，也不管管理团队的其他人需要他做什么。他有一份IT日程表，但不是一份业务日程表。他从芝加哥学习回来以后，他更加坚定地告诉我们，根据他和总部高管的交流，我们需要的是什麼。实际上，他要做的就是闭上嘴巴，在告诉我们IT要做什么之前先学会倾听。”

阿什莉大吃一惊。她没有仔细地聆听这位高管的意思，由于急着帮助奥马尔改善工作表现，她的努力用错了方向，反而让事情变得更糟糕。

在RBL集团，我们经常教导别人如何成为更有效的教练。实际上，每一次教练辅导都是从界定问题开始的。在问题的界定上花时间，这让很多领导者感到困惑。这也是教练辅导中最难教授的部分。教练和领导

者经常忙于解决表面症状，而不是根本的问题。表面症状只是挑战的一种表现，问题才是这些症状存在和持续的原因。领导者必须不断追问“为什么”会存在挑战，直到找出根本的原因。我们指导教练可以连问5次“为什么”来界定需要处理的根本问题。就算有人意识到在工作场合解决问题的重要性，当他回归到工作中时，这还是他最先忘记的事情。由于教练的理解不够彻底，他们并不能帮上什么忙，这几乎常使被辅导者感到沮丧，而且解决表面症状通常只能带来短期效果。

设定优先级

斯科特是科罗拉多技术公司新上任的首席执行官。在苦苦挣扎几年之后，公司开始尝试与一家更大的公司合并，但最终失败告终。在加入公司前，斯科特曾在施乐担任高管，并且很成功。给他上任后最大惊奇的是这家技术公司的文化，被斯科特形容为“生活化公司”。员工在暴风雪之后请假去滑雪，或者在天气好的时候请假去山里骑车、徒步，都是司空见惯的事情。

斯科特明白，想要让公司的情况有所好转，就必须让公司高层设定工作的重点并改变他们的行为。通过改变一些产品和流程，斯科特成功地降低了成本，这为公司的状况减压不少。但是，他很清楚真正的问题还是在于公司文化。员工和主要领导者的行为让人觉得公司的成功没有他们的生活方式来得重要。他觉得，他是唯一一个日常安排和公司其他人不一样的人。

思考了一段时间后，他决定让RBL集团为公司主持一次全球领导力研讨会议，并邀请公司的前100位领导者参与。会议选在公司总部附近的酒店举行。会议第一天，斯科特在众人面前承认了他对公司目前状况的失望。他希望领导者们借助这次会议，确定公司文化的重点，并改变他们自己的行为。在这一天，与会者以小组为单位，分享了他们对公司的希望和担忧；讨论了为营造绩效导向的公司文化，应该做些什么来改变他们的行为。所有的讨论结果被总结成一张清单，发放给了每一个参会者。最终，为了使新的公司文化落到实处，大家从这张清单中选出了三种每位领导者都必须实践的行为。

会议第二天，斯科特和与会者一起共同参与了RBL集团主持的“文化病毒探测”练习。参考第一天关于新的领导行为的讨论，我们要求现场的10个小组从大约40种描述中找出危害性最严重的“文化病毒”。例如：

·过度知会。提前知会每一个人，再进行会议。在正式开会前，我们会确保和所有人员都进行沟通。这样的做法降低了我们做决策的速度。

·按自己的方式行事。大家相互之间没什么好学习的。

·不负责任地批评。我们很享受对每一件事情都批评一番，哪怕这事情还没发生。

·隐藏真实信息。我们假装同意，隐藏了真正的结论，我们觉得设定的目标会让所有人高兴。这样会导致消极抵抗。

·对人不对事。我们情愿去抨击一个同事，也不愿直面问题。我们只想找个替罪羊。

我们预计10个小组会给出8~10个不同的答案。不过实际情况并非如此。10组中有6组做出了同样的选择：

·赶项目。我们从一个项目跳到另一个项目，项目各自独立，没有相互协调，产生对新项目玩世不恭的态度。

其他4组的相同选择则是：

·行动没有协同。我们看不到大方向，也看不到部门的工作是如何与集团的整体战略保持一致的。

斯科特找到了一种谈论公司文化重点的方式，那就是让他的团队自己来设定它们。通过这个练习，斯科特感觉到会议已经进入了最关键的时刻。他要求每个小组在翻页纸上画出这些“病毒”在公司内是如何表现的。这些画作并不美丽，也没什么艺术感，不过它们都抓住了行为的本质以及这些行为引发的后续问题。为了解决这两个文化上的头号“病毒”，我们利用会议第二天的剩余时间制订了行动计划。每个小组都在全体与会者面前汇报了他们的改进计划。接着每个领导者都在他的翻页纸上签了名，以此表明他们要解决这两个头号“病毒”的决心。

很明显，公司文化的问题埋得很深。为了让大家始终把改变文化作为最重要的事情，斯科特想出了一个与众不同的方法。会议上大家画的那10幅画，都被留了下来并且安上了相框。接着，这些原始的作品被陈

列在了公司总部的前厅内，它时刻提醒着在总部工作的人或者来访者。斯科特希望每个人都能把这些画作印在脑海中，把它们当成最重要的任务来解决。他要求每个人都保持专注，都要有一种想要尽快移走这些画作的紧迫感。大家都赞同在来年的领导力研讨会上，只有得到所有人的同意，前厅的画作才能被拿下来。

这些挂在公司总部前厅墙上的奇怪画作，不断提醒着领导者去解决它们所代表的问题。当领导者看到一些不正常的行为，例如暴风雪过后，在没解决客户问题前就出发去滑雪时，他们就会彼此挑战。如有需要，工程师们开始工作到很晚。随着时间的推移，明显的改变发生了，人们开始研究业务中的技术挑战，开始解决客户们的问题。公司的文化开始转变了。

在第二年的会议上，大家都同意“赶项目”这个“病毒”已经被干掉了。不过，“缺少协同”这个“病毒”还没有完全解决。因此，在庆祝的氛围中，10幅画作中的6幅被取了下来，放到了大厅中间，接着，一个身穿防火服的人用喷枪点燃了它们。在这些“病毒”画作被烧毁的过程中，屋子里的100位领导者欢呼了起来。这个燃烧画作的仪式象征着他们改变行为和文化的成功。第三年，剩余的4幅画作也被烧毁。更重要的是，在斯科特的带领下，设定重点的过程为大家的行为和公司的文化带来了重大的改进。通过聚焦画作代表的典型问题，公司文化得到了很大的改善。

设定做事的优先级，能够将紧急和重要的事情区分开来，能够聚焦在影响大且执行起来又简单的行动上，能够关注在领先行为而非滞后行为上。其实，设定优先级的实质就是对某些事情说“不”，而对另外一些重要的事情说“是”。在复杂的现实中，领导者能改变的事情实在是太多了。本着战略假性和贝蒂·福特（前总统福特的夫人，以敢于讲话著称）的精神，直接说不吧。你不需要每一件事都做到，相反，最好的领导者通常只把几件事情做到极致。关注你能做好的，对其余的事情说不。斯科特选择把注意力集中在确认和解决公司的两大文化病毒上，这就是最好的例证。只有对不重要的事情说“不”，领导者才能对最重要的事情说“是”，才能走上正轨来实现有价值的改善。

过滤信息，设定架构

每年，我们都会参加不少公司的领导力研讨会。我们发现，在发言之前早点到达会场，观察和学习参会者之间的互动，好对他们有一些初

步的了解，是一个不错的做法。我们这么做的意图在于，在这些对话中过滤出重点信息并将它们包含到我们的对话中。在去年的一个大型会议上，一位战略部门的负责人作了一场90分钟的题为“明确我们的战略定位”的报告。他的演示文稿有47页，充斥着统计数据、财务和运营的内容，全部采用11号字体。看着满屋子的人靠着发短信、查邮件或在纸上涂鸦度过这90分钟真是件有趣的事情。作为下一位演讲者，我以“请问你们的战略到底是什么呢？”这样的问题开场，看着台下的人一阵错乱，没有人能够说清楚，还真是有趣（当然这可能有些无礼）。

这件事情的关键并不是演讲的内容不切题，或者那位战略部门的负责人不熟悉他演讲的材料，而在于，这位领导者提到了太多的细节，却没有指出数据的关键点，所以他失去了以领导者的身份影响他人的机会。过多的信息使人厌烦，因为它不能为如何关注最重要的行动提供指南。

当我们需要陈述复杂的信息时，过滤数据、确定关键的两三个重要观点、将数据归纳为模式、再生成相应的行动计划，这几步都是非常重要的。

在上面提到的例子中，当这位战略部门的负责人开始过滤信息的时候，就完全不会出现无趣的情况了。在他的下一次报告中，他以过滤后、明确的结论作为开始，即“我们的成本过高，而我们的产出又低于业界标准。我有详细的信息来支持这一结论，不过我们的当务之急在于我们必须找到方法降低成本”。在报告的最后，他又重复了自己的结论，并且呼吁大家采取行动进行改变。就像俗话说的那样，为了支持提出的观点，首先要让大家知道你告诉他们什么（过滤出需要沟通的最重要的信息），接着告诉他们（最重要的观点），然后与大家回顾你告诉了他们什么（重复最重要的观点）。除了以上几步，这位负责人还向在场的几位听众提问，让他们谈谈为了改变该采取什么样的行动。

当你要完成一个大型的拼图时，很自然地都会从拼图的边缘开始着手。这么做就有了个框架，容易让其他拼图插入。这个框架让复杂的活动变得简单，让最后的拼图有了模样。同样，当领导者通过界定边界来为复杂的问题设定架构，他们所期望的改变就更有可能是实现。那些能在数据中找寻出模式的领导者，他们会经常寻找共同的主题、信息或可能的结果。他们往往绘制出能体现模式的结构。他们寻找的是简单的信息。

20世纪90年代，星巴克咖啡快速扩张，很多员工都被扩张的压力压得喘不过气来。领导者们决定对被服务生称为“拿铁LATTE”的服务流程制度化，即对客户聆听、确认、行动、感谢和说明问题发生的原因。这个简单的架构让星巴克的员工们能够按计划保持企业的增长。^[1]

设定架构是一种通往需求聚焦的技能，它需要综合信息的能力。有效设定架构的过程就好比图2-1所示的钻石。



图2-1 将观点聚焦的构架过程

位于钻石顶端的是最初存在的问题，而且也没有现成的解决方法。为了解决它，就必须收集数据，找到可能的解决方法。对有的人来说，拿到数据就等于解决了问题。这种现象还是很常见的，就像前文提到的那位战略部门的负责人，他那无聊的报告就是最好的例子。他对行业、对公司的运营和财务状况都非常了解，可是他就是没有办法让听众理解他提供的信息。只有当问题的框架被界定后，我们才能明确该如何利用手头的的数据。钻石的形状也形象地概括了这些步骤。问题代表了找寻解决方法的目的。钻石形状慢慢变宽意味着数据收集的过程，接着变窄则表示数据在搭建的体系中转换成了解决方法。

为了聚焦并推动可持续的行动，领导者必须搭建信息框架。只有这样，我们才能从某种模式的角度去理解复杂的信息。

找寻常见的模式来组织不同的想法，是有效构建体系的关键之一。举例来说，一个领导者参加了一次培训，学到了很多概念、框架、想

法和工具。通过在复杂的想法中找寻出某种模式，这些内容就能从观念转变成为实践。我们比较乐意寻找那些能简化复杂想法的基本概念。为了创建一个基本的归类，你可以问以下这些问题：这些想法有什么共同点？有什么不同之处？有什么共通的基本维度能够把这些想法组织起来？

作为一家饮料公司的运营负责人，乔丹发现在过去的六个月中，他所在的公司通过了100个在未来三年内计划实施的项目。乔丹确信这张“100项计划”清单不仅让人困惑，还会导致员工们负担过重。于是，他召集了一些高潜质的领导者，希望利用一个早晨的时间找到整合这些方案的方法。几个小时以后，清单上还剩下40个方案。

乔丹觉得这样还是太过复杂，不利于实施。他和团队成员一起，把这40个独立的方案划分成不同的组别，有的关注未来，有的则着眼现在，有的聚焦外部，有的则关注内部。有了这几个维度，他们就能够把讨论集中在这四个区域以及每个区域所包含的具体方案上。设定架构的努力最终生成了一张图表。有了它，40个方案被清晰地分类呈现。当乔丹需要就公司未来会发生什么、何时会发生与他人沟通时，这张图表也大大简化了他的工作。表2-1显示的是这张图表的一部分，包含了公司40个方案中的8个。

表2-1 设定架构对工作进行分类

时间		
影响范围	现在（会在接下来的 12 个月中产生影响）	未来（会在 12 ~ 36 个月内产生影响）
内部	会在接下来的一年对员工产生影响的方案： • 重组共享服务 • 修订销售的激励方案	会在一年后对员工产生影响的方案： • 修订高管薪酬计划 • 评估领导力发展项目的影响
外部	会在接下来的一年对顾客、供应商或社区产生影响的方案： • 关注核心饮料广告 • 跟踪关键的欧洲市场的潜在购买力	会在一年后对顾客、供应商或社区产生影响的方案： • 对东南亚核心饮料做健康利益点的品牌宣传 • 开展全球“最佳供应商”项目来降低成本

其实你已经有不少设定架构的经验了。让我们来想想餐馆的菜单吧。如果把菜单上的每一个菜品单独拿出来看，那么你就会有七八十种选择。一般来说，餐馆会把菜品归类为饮料、开胃菜、色拉、主菜、甜品和餐后饮料。这样的分类让点餐变得简单。多年以前，为了买车，顾客必须被迫考虑几十个独立的选项。如今，这些选项被整合成套餐A、套餐B或套餐C。这种做法简化了顾客做决定的过程，同时也保留了拥有个人选择的感觉。同样的套餐模式也能在快餐店、周末度假旅行、计算机软件和家庭有线电视计划中找到。如果领导者能做到把复杂的问题捆绑压缩成简单的解决方法，那么他们的行动就更有可能会保持下去。

[1] Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2012).

学会讲故事，创造你的叙述方法

好的战略会讲故事，而故事的作用远胜于数据。坚实的战略创造出的叙述方法使个人故事变得丰满。假设有两个人为了说服大家做某件事，而在众人面前发言，其中一个人选择用数据，而另一位则选择讲述一个简单相关的故事。通常情况下，选择讲故事的人会更有说服力。通过讲授和学习故事，人们获得成长。

故事包含了战略性假设，所以它们过滤了大量的信息。讲故事之所以能做到这点，是因为它们能传达什么才是最需要关注的，如果优先的事项没有得到考虑会导致什么样的结果。故事的核心在于教授关于人的课程，所以它能使改变更加个人化。我们今天所处的位置与我们对未来期望之间的差距，可以通过故事来描述，因此故事能创造出个人对改变和进步的渴求。所以，领导者可以借由讲述自己的故事来告诉他的团队成员，如果大家能保持改善，我们可能会变成的样子。不同的故事可以支持共同的主题，于是我们可以使用多样的叙述方法。

讲故事，关注未来的叙述方法

想要创造出对改变的需求，领导者有两种方法可选择。一种被称为“燃烧的平台”，意思就是我们现在所处的地方已经着火了，所以为了活命我们必须立即行动。选择这种方法的领导者，他们会指出如果针对最主要的客户投诉、产品瑕疵、来自竞争对手的威胁或其他负面的事情大家什么都不做的话，失败就会随之而来。这些领导者依靠这样的理论来推动行动。

另外一种方法则是领导者通过叙述一个故事，将事情的现在与我们未来希望的样子之间的差距描述出来。马丁·路德金的演讲“我有一个梦想”向人们描述了一个没有种族歧视的世界，在这方面就表现得非常精彩。

我梦想有一天，这个国家会站立起来，真正实现其信条：我们认为这些真理是不言而喻的：人人生而平等。

我梦想有一天，在佐治亚的红山上，昔日奴隶的儿子将能够和昔日奴隶主的儿子坐在一起，共叙兄弟情谊。

我梦想有一天，甚至连密西西比州这个正义匿迹，压迫成风，如同沙漠般的地方，也将变成自由和正义的绿洲。

我梦想有一天，我的四个孩子将在一个不是以他们的肤色，而是以他们的品格优劣来评判他们的国度里生活。

我今天有一个梦想。

在演讲中，马丁·路德金为听众勾勒出未来的样子，接着在未来和当下之间来回转换，从而说明两者之间的差距。这使得他讲述的故事极具影响力。

我梦想有一天，亚拉巴马州能够有所转变，尽管该州州长现在仍然满口异议，反对联邦法令，但有朝一日，那里的黑人男孩及女孩将能够与白人男孩及女孩情同骨肉，携手并进。

我今天有一个梦想。

一个强有力的叙述方式，能展示出我们选择现在就行动与选择什么都不做对未来造成的差距，从而制造出一种想要改变的需求。关注于未来的故事是能展现未来可能性的具体例子，所以它们才具有影响力。

讲故事，让观念统一的叙述方法

有些公司会利用一个虚拟的形象来建立员工对目标客群的理解。苹果公司曾经发布过一系列以“微软男人”和“苹果男孩”为主题的商业广告，以此来体现两家公司完全不同的产品理念。美国时尚服饰品牌盖普（GAP）旗下的副品牌老海军（Old Navy）使用“珍妮”这个1979年最热门的新生女婴的名字来称呼品牌设计的虚拟形象。“珍妮”代表了29岁的母亲，而她刚好代表了25~35岁的这一目标客群。

几年前，老海军放弃了包括七分裤和T恤衫在内的印有品牌标志的一些基本款式，转而开始关注更年轻的客户群以及他们所喜欢的潮流商品。这一疏远目标客群的做法，让销售蒙受了损失。盖普总裁汤姆·怀雅特说道：“我们针对目标客户曾展开过大规模的折扣活动。现在，我们对于服务对象有了清晰的理解。基本款对于‘珍妮们’来说是很重要的。”他又补充说：“我们并不是H&M（低价位的瑞典时尚零售商）。”

我们曾前往位于旧金山的盖普总部参观，那里对于“珍妮”的热衷给我们留下了深刻的印象。真人大小的“珍妮”剪贴画随处可见，她们在决定该为全家人买什么样的衣服。当一个新的产品系列获得成功后，“珍妮”会向公司员工解释成功的原因。当一个新的产品系列没有获得成功时，“珍妮”会解释那些她不喜欢的地方。

“珍妮”形象的使用让盖普的领导者能够了解目标客群所面对的复杂问题，例如经济和在校上课的孩子等，进而让员工们也能对此有相同的认知。想要帮助抽象的对象是很困难的。员工们之所以能了解“珍妮”，是因为他们把她真实化了。因为“珍妮”看上去就像一个有真实需求的真人一般，所以帮助她、向她和她的家人推荐什么样的产品就更容易了。

讲故事，让支持你计划的人成为英雄

领导者为了确保人们对一个简单、常见、可实现的计划达成共识，还可以采取另外一种方法，就是让那些行为与你想要树立的形象相一致的人成为你故事中的英雄。最近，我们读到了一篇克里斯托弗·埃利奥特的博客文章，转述了一个关于西南航空公司的一位机长的故事。

昨天晚上，我和我的先生得到了一个噩耗，我们住在丹佛的3岁外孙被我们女儿未婚同居的男友杀害了。

今晚9点，维持他生命的支持系统被撤除。孩子的父母选择了器官捐献，并且将立即生效。超过25个人会在今晚收到他的礼物，很多生命都将被拯救。

今天早上，只睡了几个小时的我们开始安排去丹佛的行程，以陪伴我们的女儿。我先生目前正在洛杉矶，搭乘的是西南航空的航班。

他供职的美国诺斯洛普·格拉曼公司帮他改签了机票，让他能在今天飞到亚利桑那州的图森（他必须这么做以避免产生新的费用）。之后我致电西南航空帮他安排了从图森到丹佛的航班，两个航班间的转机时间很短。我实际上是女儿的继母，所以我先生的陪伴比我在那儿更为重要。

在洛杉矶国际机场，行李托运和安检的队伍都特别长。他提前两个小时就达到了机场，可还是晚了。

这一路的每一步，他都处于要哭出来的边缘，还要努力寻求机场安检人员和西南航空工作人员的帮助，以便能赶上飞机。

我先生说，那天每个和他说话的人都非常愿意帮忙。通过安检后，他抓起电脑包、鞋子和皮带，只穿着袜子便直奔登机口。

当他到达登机口时，航班的机长和票务人员同时说道：“请问你是马克吗？我们为了你没让飞机起飞。对于你外孙的离世，我们非常难过。”

机长让原本11：50就该起飞的飞机延迟到我先生达到的12：02再飞。

当我先生和机长一起走过登机通道时，他说道：“我真不知道该如何感谢你为我做的这一切。”

机长回答道：“机上的人没有我哪儿都去不了，而没有你我是哪里都不会去的。现在你要做的就是放松。我们会将你送到丹佛。还有，对你外孙的离世，我真的很难过。”

我先生终于能深深地呼吸一次了。

我真的不知道，是否还有其他的航空公司能够做到这件事情。

我真的不知道该说些什么。12分钟对你我来说可能并不算什么，可对于航空公司而言，他们的时间都是按秒计算的。在西南航空，一架飞机降落到起飞只用20分钟，12分钟不是什么小事情。

我把南希的故事分享给了西南航空，公司代表回应说整个公司都对机长的行为感到骄傲。需要说明的是，无论因为何种理由，大部分的航空公司都会对延误航班的员工进行惩罚。^[1]

这个情节成为西南航空一个主要的经典故事。这位机长不光延迟了飞机起飞的时间，他还走出机舱迎接乘客，并让他感受到他的关切有多深。一般来说，西南航空希望给人以有趣、准点、便宜的印象，不过更重要的是，他们希望外界了解他们是在乎乘客的。

当这些英雄的故事被分享时，它们能反映出我们到底期望和看重什

么。当领导者想要选择合适的英雄故事进行讲述时，首先要搞清楚你的顾客价值取向。你最希望顾客如何评价你的公司？通常来说，你有五种选择。每一个都很重要，但如果你要根据重要性给这五个选项打分，总分是100，哪一项会得到60分呢？

- 最好的质量和业绩
- 最好的服务
- 最具创新
- 最低的价格
- 最快的速度

大部分西南航空的故事都是关于低价的，而这个机长帮助有需要乘客的故事则是关于公司的服务和对乘客的关爱。当你清楚地了解了你的故事之后，就可以与你的顾客和员工沟通公司的价值取向了。然后，你要开始寻找一位正在用行动传递这种价值的员工。让这些人成为你故事中的英雄，因为他们正在向你的顾客传递正确的公司价值取向。如果你经常这样做的话，那么你所传递的简单信息就会推动其他人也采取类似的行动。

[1] www.elliott.org/blog/southwest-airlines-pilot-holds-plane-for-murder-victims-family/.

避免概念混乱

概念混乱在我们身边处处可见，对于领导力也是如此。当你在谷歌搜索领导者和领导力时，会有12亿个结果出现在你眼前，这就是概念混乱。在其他很多事情上，也会出现概念混乱的情况。对于什么才是他们需要每天去做的重要事情，你的大部分员工得到的信息是多样和混杂的。你如何才能避开混乱采取直接的行动呢？本章开头提到的布鲁萨德和库里安是通过确定优先事项走出混乱。同样，在《史蒂夫·乔布斯传》中，传记作者艾萨克森是这样描述乔布斯的工作方式的：

每一年，乔布斯都会带着他认为最有价值的100名员工去度假。他把这些人称为“顶尖100强”。乔布斯会站在一块白板前问大家：“哪10件事情是我们接下来该做的呢？”在场的人会争取让自己的主意被写在白板上。之后，乔布斯就会划掉最底下的7项并宣布：“我们只能做三件事情。”

乔布斯能取得这么大的成就，最主要的原因可能就是因为专注并且能让其他人与他一起专注的能力。在消除概念混乱和让人们关注重点这两件事情上，乔布斯称得上是大师。这是一项需要经常被磨炼的技能，不然的话，人们就会陷入复杂的泥沼。

如同乔布斯的例子所展示的，概念混乱不仅仅是设定了太多的目标。在报告和演讲陈述中也会遇到同样的问题。大概一年多前，在我们参加的某次会议上，当我们的一位顾问同事进行文件演示时，差不多每10分钟听众中就有人高喊“宾果！”。很显然，有些人准备了一个专业术语的宾果游戏，并且分派给了听众中的很多人。让发言者感到尴尬的是，他的陈述很快就把宾果游戏的空格填满了。

类似的情况在我们与新的顾问合作为客户准备报告时也常出现。对他们来说，使用那些听上去很重要的专业术语和行话是很简单的事，但这么做就使读报告的难度增加了。当我们发现这样的情况时，我们会一起读报告中的一段文字，然后提问“这是什么意思呢”。通常情况下，顾问都非常聪明，能够清楚地给出答案。然后我们就会要求他们用更简单的语言重新写一遍这段文字，让清晰的理解也能在文字中体现出来。如果你觉得有人也会在你做演讲陈述或在阅读你的报告时喊出“宾果”的话，那你就应该多认真思考一下该如何简化。简化的最好方法就是说明

某个想法的本质，然后去除其余的。

有一个与众不同的减少概念混乱的好工具，那就是宝洁文化宝典之一的“一页备忘录”。研究生毕业后，诺姆来到宝洁位于佐治亚农村的新工厂工作。没多久，他就了解到所有的内部沟通都必须按照固定的格式在一页纸内完成，这也成为克服概念混乱的一个非常有效的做法。这家新工厂的启动是一个很大的资本支出，不过它的申请理由也只是在一页纸上；这份资料也被用作员工学习如何书写备忘录的范本。试问，像申请一家新工厂的启动资金这么复杂的事情，我们中的有多少人需要多过一页纸才能说明白呢？你的申请报告会有多厚呢？然而，对于宝洁，还是要在在一页纸内说清楚。

每一份一页备忘录都由五个部分组成：

（1）想法。用一句话来提议你想要的。

（2）背景。是什么样的情形让你做出了这样的提议？这是用来讨论的基础，所以它必须是无可争议的事实。

（3）如何运作。细节：什么、谁、何时、何地、怎么做。

（4）好处。为什么有这个想法。通常会有三个好处：

- 提议的方案与业务战略是相关联的。
- 已经在试点市场或者其他业务单元被证明有效。
- 是能盈利的。

战略相关证明你在做正确的事情。第二个和第三个好处证明你在用正确的方式做事，你是有效果的（证明管用）以及有效率的（盈利）。

（5）行动计划。什么人在什么时候做什么。

宝洁明白让事情保持简单的重要性。所有经历过“一页备忘录”的人都会告诉你，相比一份10页的备忘录，起草一份一页的备忘录要花费更多的精力。

10页长的白纸常常使人模糊不清，而“一页备忘录”则是简单、清晰

的。清除杂乱是直达要点、确保简单的关键原则。

如果你想要做到简单，我们强烈建议在你的组织内尝试一页备忘录的做法。成为你所在领域内第一个为了降低概念混乱而引入一页备忘录的人。告诉其他人你想要降低复杂程度的意向。找出一个本身就很复杂的计划或情形，再用前文中提到的5个步骤来描述“一页备忘录”这个方法。然后就可以开始流程了：

- 邀请你的直接上司和同事，对你的备忘录提出质疑。缺少了什么？这种做法的好处是什么？这么做会失去什么？

- 会议开始时，询问是否有人就会议议题准备了一页备忘录。

- 与那些最早采用一页备忘录模板的人一起庆祝。

- 为每周、每月、每年的最佳一页备忘录准备一份非物质的奖励。

减少混乱和关注重点的流程能指引你和其他人的行为改善得以实现。

小结：成为学会分类的领导者

分类的目的就是要在复杂的情形中找到简单的模式。这一章所坚持的观点就是，当领导者能够走出复杂、让未来变得简单和清晰时，他们就能把事情做好。通过找寻并关注重要事情的本质，领导者能够让事情变得更简单、更清晰。他们讲述关于榜样的故事，创造合适的叙述方法，并能避免概念混乱。

通过以下的测试，可以确定你是复杂还是简单倾向（1分最低10分最高）：

- （1）我会花足够多的时间界定问题，然后才开始着手解决它。
- （2）当我开始一项新的计划时，我擅长优先考虑最重要的因素。
- （3）在对议题进行讨论后，我会过滤所有的观点并将它们概括起来，这样我的团队就能了解什么才是重要的并保持正确的方向。
- （4）我擅长设定架构，将多种观点整合成一致的计划。
- （5）相比完成一个复杂的大计划，我更倾向于采取“赢得小胜利”的方法，为达到引爆点做积累。
- （6）我很善于讲述关于如果成功了，我们的未来将会是什么样子的故事。
- （7）当我讲述故事时，我能够清楚地把我们现在在哪里与我们想去哪里这两者联系起来。
- （8）对于那些用正确的方法做正确事情的人，我会让他们成为故事中的英雄。
- （9）当我在做文件演示时，我会忠于观点的本质来避免概念混乱。
- （10）我避免使用流行词和专业术语。

得分表

·低于40分：你把事情弄得太复杂了。你想要采取行动，但你还没有定义结果。你的团队也不知道你想要他们做什么。把这一章复印下来，每周通读一遍。

·41~60分：你能够接受复杂，但别人却常不确定你到底要什么。

·61~80分：你想要帮别人把事情简单化。但偶尔地，当你回头找寻你的团队时，他们却不知所踪。

·81~100分：你的团队一直知道你的立场。你很清楚你在什么时候想要什么，当别人做到的时候你也会奖励他们。

第3章 善用时间

你的行为如此大声地表达了你自己，以至于我听不到你在说什么。

——拉尔夫·瓦尔多·爱默生

对于那些期望自己有所改变的领导者来说，时间的意义在于你有机会可以对未来做出安排，行为是可以利用时间被有意识地改变的。如果领导者想要展示一种新的行为或创造一种新的行为模式，那么他们就必须有意识地利用好时间。也正因为如此，时间成为实现改善的一个重要原则。时间既是一种固定的资产（每个人拥有的时间都一样），又是一种可变的资产（我们对于时间的认识和利用都不一样）。

现实中的时间使用

如何利用时间决定了你会是什么样的领导者。通过下面的例子让我们来看看一位高管是怎么做的。

马吉德

阿布扎比投资局（ADIA）是一家业务遍布全球的机构。它唯一的任务就是代表阿布扎比酋长国进行投资，从而保护和维持酋长国未来的利益。它是全球最大的主权财富基金之一，也是全球最大的金融机构投资者之一。

马吉德是阿布扎比投资局房地产与基础设施部门的执行董事。当我们与他谈论时间这个话题时，他的观点与我们通常在西方国家听到的有所不同，并且被我们尊崇为个人责任感的重要信条。他相信，只要有需要，最优秀的领导者就会花时间去推动改变，哪怕这并不属于他的正式职责范围内。这就意味着先确认可以改进的领域，然后为了成功实现改变而尽其所能。

马吉德是一个有天赋的故事讲述者，他生动地和我们分享了关于他自己如何超出职责范围要求来分配时间的个人经历。20世纪90年代后期，他还是个正在接受培训的股票分析师，十分努力地想在岗位上获得成功。有一次，他被电话通知去参加一个会议。会议上，ADIA的常务董事哈姆丹·本·扎耶德·阿勒纳哈扬分享了他有关组织中完善的阿联酋人才骨干队伍的愿景，还向马吉德询问了他对于如何最好地达成这一愿景的想法。稍作讨论之后，他们就两个关键问题达成了共识，即：

- 我们招聘到合适的人了吗？

- 我们是否拥有有效的人才和领导力发展系统？

当时，这位执行董事并没有特别指示马吉德去做些什么。但马吉德明白需要做些什么，他把这些问题纳入了他的日程表，并且开始满怀热情地去攻克它们。在此之前，他没有任何正式的人力资源背景，所以他参加了很多的培训课程，针对人力资源这个主题进行了大量的阅读。一年之后，他再次遇到了那位执行董事，向他提出了一些关于如何回答那两个关键问题以及如何实现其愿景的想法。因为马吉德了解公司的例行

程序和ADIA高层领导者的关注点，所以他能拟订出可以快速带来真正效果的新计划。结果，他接受了实现这些想法的任务并成为学习与发展部门的负责人，直接向那位执行董事汇报，同时他也继续兼任其他一些金融领域的领导职位。

到2003年，马吉德全面负责了ADIA人力资源的工作，并开始与执行董事一起全面改变ADIA的人力资源运作，并引入全球最佳实践。在搭建了人力资源部门之后，他被派往房地产与基础设施部门担任负责人。简单来说，他花了将近13年的时间解决了一个没人要求他去解决的问题，而他的职业生涯也因此发生了改变。

当马吉德回想起他的职业生涯时，他谈到，比起他在投资方面做过的任何工作，他在人力资源部门的工作对ADIA产生了更大的影响。参与到那些能够带来真正变化的计划中，并且将它们纳入自己的工作任务，为了组织的未来做出改进，这就是他的个人兴趣所在。故事讲完了，他停顿了一下，然后说：“生命中总有很重要的事情在眼前，而我们却找不到时间去完成它们。我们说服自己说这些事情可以等等再做，从而错失了创造改变的大好机遇。”

马吉德这种对分内和分外的工作重点都肯花时间的能力，正是他优秀领导力的体现。

事实的镜子

最近，我们很荣幸地为一位新上任的首席执行官提供教练辅导。我们与他的交谈从一些很简单的问题开始：“在你的任期内，你想做些什么？有哪些重点？”通过第2章介绍的观点和工具，他能做到简化并且聚焦他的工作计划。他很清楚“客户导向的创新”是他的工作目标。他希望在预见和满足顾客方面成为业界的翘楚。

然后我们抛出了下一个有关实现改善的问题：你是怎么利用时间来保证完成你的中心任务的呢？为了测试他的行为是否与意图相一致，我们查看了他上一年的日程安排。他到底花了多少时间在关键客户和创新这两方面？他有没有花时间在目标客户身上去了解他们使用公司产品的情况呢？他有没有花时间与公司内外的那些能提供适合公司的创新理念的意见领袖交流呢？

通过分析日程表我们发现，他的大部分时间都被用在营运优化上了，包括财务管控、实施流程控制和可靠性改进。在过去的一年中，他在客户导向的创新上花费的时间很少。他的行为和意愿并不相符。他意识到自己一直关注在结果的产出上，他做了一个首席运营官该做的事情。当他成为首席执行官之后，这种做法仍被延续下来。于是，我们以此为出发点，和他一起对接下来的3个月、6个月和12个月中他需要花时间去做的事情重新排序。他应该与谁会面？应该在哪里会面？他应该提出什么样的问题？

对那些将时间视为组成宇宙的七大元素之一的哲学家、那些研究时间演化的科学家^[1]、那些追踪时间使用情况的经济学家（时间就是金钱）、那些根据对时间的使用来预言结果的宗教领袖，对于时间的学习和应用一直是一片沃土。^[2]在这些和其他很多的实例中，时间既是线性的概念（我们有昨天、今天和明天），又是一个循环性概念（天、季度以及管理着我们生活其他的时间模式）。

当被期望的抱负没有体现在行动中时，领导力的虚伪就产生了。这位首席执行官嘴上说的是客户导向的创新，其实做的却是运营优化。他肯定不喜欢虚伪的人这样的称呼，可事实就是这样。最终，领导者们要依靠的是行动而不是言辞，是他们的双手而不是语言，是他们的双脚而不是花言巧语。那些徒有壮志却忽略行动的领导者本身就是一个讽刺，

他们终将会把希望变成失望、绝望。

在教练辅导中，我们经常提醒领导者，人们普遍倾向于凭意图判断我们自己，而用行为判断别人。一个领导者想要创新但不花时间去聆听客户、找出有思想的领导者、鼓励不同声音、赞助新项目、提出尖锐的问题，那么这个领导者作为创新者是不可信的，创新也就不可能实现。

领导者一直都有一面能看到自己的镜子，一面能使虚伪变成可信的镜子，它就是日程表。日程表反映的是我们做了什么而不是说了什么，它也让我们看清自己在过往和未来需要优先考虑的事情。曲解或忽略这面镜子提供的证据将不可避免地导致不切实际的期望和虚假的希望。

[1] International Bureau of Weights and Measures, The International System of Units (SI, 8th ed. (2006) .ISBN 92-822-2213-6. See http://www.bipm.org/utis/common/pdf/si_brochure_8_en.pdf.

[2] Stephen Hawking and Leonard Mlodinow, A Brief History of Time (New York: Bantam, 2008) ; Paul Davies, About Time: Einstein~Unfinished Revolution (New York: Simon&Shuster, 1996) .

掌控时间

我们如何投资和使用时间界定了我们是谁、我们相信什么和谁对我们是最重要的。马尔科姆·格莱德威尔曾提出，无论在哪个领域，想要取得成功就必须有10000小时的经验和练习。一般来说，有希望的奥运选手在加入国家队之前至少要经过长达6年，每年310天，每天4小时的训练。同样，一个想要取得杰出成果的领导者，必须把时间投资在最重要的事情上，而不是被不重要的事情转移了注意力。对马吉德来说，对人的关注成为他和公司取得长期成功的关键所在。

期望改进的领导者该如何有意识地掌控时间，我们在此给出7个方法供他们参考：

- 定期检视日程表
- 从别人的角度观察自己
- 察觉到你的习惯
- 寻找触发点
- 从小事做起，创造引爆点
- 学会运用符号与象征寓意
- 始终如一

定期检视日程表

为了让自己对如何利用时间有点概念，你可以先从明确你的重点开始，即阐明在你的职能范围内哪些事对于成功是最重要的。然后回顾一下你的日程表，看看你到底花了多少时间在这些最重要的事情上。整个过程一般可以通过以下几个步骤完成：

第一步：定义成功。当我.....时，我就是一个高效的领导者。

第二步：检查你的日程表。在过去的90天内，我花了多少时间在我

所期望的行为上了？

第三步：将意图转换成行动。当我按照定义取得成功时，哪些行为会更多地出现，而哪些则会更少地出现？

在1980年出版的《管理工作的本质》一书中，亨利·明茨伯格使关于领导者日程表检查的研究变得流行起来。^[1]通过记录时间日志，他能按行动、语言和非正式媒体，以及组织外部的人际关系展示出管理行为的片段。以这些行为为基础，他定义出了10种管理工作角色（3种人际关系角色：名义领袖、联络官、领导者；3种信息传递角色：监控者、传播者、发言人；4种决策制定角色：创业者、故障排除者、资源调配者、谈判者）。

在一个针对大型全球组织的研究中，我们引用了这个方法。对于那些既要贯彻总部的指导，又要结合本地情况的区域领导者，公司总部的领导者明白他们的重要性。第一步，我们针对超过100位来自总部的高管进行了访谈，了解他们认为各分部的领导者该如何利用时间。之后我们向分部领导者提问，了解他们需要花费多少时间才能完成这些总部的指示。他们的答案是大概需要一周工作90个小时。接着，我们要求分部领导者进行为期两周的工作时间日志练习，记录要具体到每15分钟他们都在干什么。我们发现，这些本地领导者差不多一周工作45个小时。但是，当我们拿他们正在做的与公司指导他们去做的事情做比较时，两者的交集只有区区的40%。也就是说，他们60%的工作时间都用在了本地区的工作上了，而这些活动却并没有被总部看见和认可。这些信息引发了一场热烈的讨论，并且导致总部的领导者必须降低他们的期望值，转而更关注原则而不是具体行动。他们还精简了几项对于公司总体计划极其重要的优先事项，然后再针对这些重点指示本地领导者做正确的事情。

我们也曾在领导者的教练辅导中用到过日程表检查。借助日程表检查，我们能回过头来了解领导者是如何使用时间的，同时我们也能向前看，预见领导者应该如何使用他们的时间。有时，这些以日程表为基础的教练辅导环节关注的是与工作相关的活动。在文章开始提到的例子中，那位新上任的首席执行官通过有意识地管理他的日程表和关注时间的回报，让自己更关注在客户导向的创新上。为了鼓励创新，他提出了以下几个问题：

·我该与谁会面？他花费了大量的时间与公司内部的研发和资深的

市场部同事交流，还让自己成为创新委员会的负责人。那些被视为新想法实验者的顾客，以及正在探索与公司的兴趣领域相关的学术或者其他领域的意见领袖，也是他花时间沟通的对象。

·我该在哪里会面？他有意识地选择去往创新者的办公室或工作现场拜访他们，这样他就能看到并体验他们是如何工作的。他这么做也传递着一种象征性的信息，它向外界表明了创新的重要性，使他愿意走出办公室去寻找。

·我们该谈论些什么？他有意将创新的案例研究和数据整合到他的公开演讲及私人对话中。他把客户导向的创新作为公司执行委员会会议议程的第一项内容。

他的日程表开始与他的意图相匹配了，他的身份也从关注效率的首席运营官向致力于创新的首席执行官转换。

有时，以日程表为基础的教练辅导能帮助领导者平衡工作和生活。有些首席执行官说他们很珍视个人和家庭的时间，可他们的行动却没反映出这点。对于那些接受我们辅导的领导者，我们建议他们把与家庭共度的时间段也包括到日程表上，以此来真正实践他们重视家庭的价值观。

进行日程表检查并不需要配备教练。通过留意工作和个人的重点事项在多大程度上与时间分配相一致，领导者就能进行自我监督，确保他们对时间的使用能体现出这些重点。很多人每年会通过体检了解他们的健康状况。我们提议领导者每年做一次日程表检查，看看他们公开的战略意图是否与他们实际的每日行动相一致。员工、顾客、投资人和其他相关人士会更看重行为而不是华丽的宣言（表3-1提供了一份如何进行日程表检查的工作表）。

表3-1 进行一次日程表检查

步骤	问题	应用
定义成功	当我……时，我是一个高效的领导者	
检查你的日程表	在过去的 90 天内，有多少时间是用在我所期望的行为上了	
将意图转换为行动	当我按照定义取得成功时，哪些行为我会看到更多，而哪些我会更少看到	

从别人的角度观察自己

日程表检查不只是一面能照出个人领导力的镜子，它也是考察别人是如何看待你的一个途径。当我们在研讨会上授课时，衡量我们是否成功的最佳预测指标之一就是看我们使用的教材能否被学员们接受。好的授课并不仅仅是把我们所知道的表达出来，而是确保我们所知道的能够对学员产生影响，即少一些观点本身，多一些观点所产生的影响。最有意义的授课体验是看到学员开始应用、适应并使用我们的观点，为他们的生活甚至是我们的教学带来改变。

同样，希望实现改进的领导者应该同时成为工作中的实干者和观察者。罗恩·海菲茨和唐恩·罗立将此称为“阳台上的领导”。^[2]领导者必须观察其他人是否恰当地接受了他们的个人意愿。当我们上文提到的那位首席执行官进行目标客户拜访时，他能够观察到客户们对于他和他的到访是如何反应的。他们是乐于提供真实的信息，还是只会说些预先准备好的辞令？他们愿意和他的公司合作，一起来解决新的问题吗？他那些身处一线、与顾客直接接触的员工与他们都保持良好的关系了吗？在拜访过后，来自顾客的意见被融入公司的行动中去了吗？基本上，他一边行动，一边就能看到这些行动带来的影响。

我们训练领导者要留心观察自己的行为产生的影响。有一个高级主管经常向她的下属提出高要求、尖锐的问题。当我们要她反思自己的行为时，她意识到尽管她的初衷是希望通过这些难题来唤起更深层次的思考，可她的员工通常只会给出一些肤浅的答案，并希望赶快结束和她的对话。作为领导者，她没能完全意识到她的行为对其他人造成的影响，因此她无法实现作为一个领导者的发展目标。

只有通过他人，只有和他人在一起，领导力才能体现。当领导者明白他们对时间的使用是如何影响他人时，他们就更能够获得承诺。通过询问以下问题，领导者能更好地理解他们对时间的使用所产生的巨大影响：

- 为了达成目标，我要和谁进行联系？
- 我和他们之间有哪些接触渠道（例如正式会议，非正式交流）？
- 为了达成目标，我要从他们那里得到什么？
- 我们互动之后，他们明白我想让他们知道的内容了吗？
- 我和他们的互动会有哪些意想不到的结果呢？

把自己当成一个领导者进行观察能够帮助自己进行改进，因为领导者不需要一个人完成所有的事情。他们必须建立一个承诺为共同目标而努力的团队。

察觉到你的习惯

心理学家提醒我们，日常工作占据了我們每天90%的时间。大部分的习惯都是积极的。你应该不会去考虑该怎么刷牙、穿鞋、烤面包或开车。我们通过反复练习而学会做某件事情，最终无须思考，我们的大脑就能重复这一过程。不过，有的时候我们会陷入消极的日常行为，它们会破坏我们为了实现个人改变而做的努力。睡前进食曲奇和冰淇淋的习惯破坏了减肥的目标。上网或在Facebook上的习惯可能会妨碍建立个人关系的努力。玩电子游戏的习惯可能会减少进行运动的时间。在改变习惯之前，我们必须先意识到它们的存在并且对它们进行仔细的检查。

早在20世纪30年代，管理学大师切斯特·巴纳德就提出过“趋同意识区”，它是指人们在组织中缺乏主动思维地接受权威、采取行动。^[3]他指出，经理人的任务之一就是通過清晰的沟通和良好的计划来增加这个可接受区域，这样员工就能接受权威并且做正确的事情。那些注意到这个“趋同意识区”的领导者，可以决定自己和他人习惯的形成。

领导者也有习惯，或者说那些无须思考就去做的事情。当这些习惯通过日程表检查被确认之后，它们是可以被改变的。我们建议通过以下

八个步骤来诊断和改变领导者的习惯。

第一步：从你的日程表中确认出你的习惯。我们建议你关注2~4个你想改变的习惯。

第二步：给每个习惯取个名字。取名字就相当于你为每个习惯贴上了一个标签，方便你去谈论、检查甚至是改变它。

第三步：了解每个习惯从何而来。通过了解从什么时候开始、为什么你会开始某种模式，你就能了解产生这个习惯的条件是否已经改变了。

第四步：为你的习惯与领导力目标之间的相关度打分。这个总体的评估会帮助你决定你是想要继续，还是改变某个习惯。

第五、第六步：检查每个习惯带来的利弊。优点（第五步）和缺点（第六步）的比例应该在3: 1左右。也就是说对于每一个你不想继续做的理由，你都必须找出至少三个继续这么做的理由，否则这个习惯就应该被进一步地检查或者是改变。

第七步：对于每一个被你判断为没有效果的习惯，命名一个新的习惯来取代它。再重申一次，通过取名字的方式，谈论某个习惯就会更简单，也就更有可能被改变。

第八步：在开始每个新的习惯时，概述可以从哪些步骤着手。

习惯是可以被辨识、评估和调整的。表3-2将上文的八个步骤归纳在一张易于操作的表格内。

表3-2 检查你的领导习惯

步骤	习惯 1	习惯 2	习惯 3	习惯 4
1. 作为领导者，我有哪些习惯？				
2. 我该怎么称呼这些习惯？				
3. 我为什么会有这些习惯？是从什么时候开始的？				
4. 在 1 分（最低）到 10 分（最高）的范围内，这个习惯对于达成我的目标有多大帮助？				
5. 这些习惯有什么好处？				
6. 这些习惯可能造成什么样的麻烦？				
7. 如果我想有所改进，我会怎么称呼那个新的习惯？				
8. 实践新的习惯时，可以从哪些步骤开始？				

前文中那位渴望客户导向创新的首席执行官发现，他的一个习惯就是每天一早一个人坐在办公室中查看前一天的财务结果。他的这个习惯是在上一份工作中养成的，那时他必须监控每天的财务表现。他意识到自己的这个行为并没有起到鼓励客户导向创新的作用，因为它将自己和顾客孤立开来，使他的关注点聚焦在财务结果而非产品创新上。于是他开始了一种全新的以客户为焦点的日常行为。他不再每天花15分钟查看财务数据，而是把时间用在了发展对客户地了解上。有时，他会查看公司产品在目标客群中的占有率；有时，他会致电给两三位公司的新客户，询问他们选择公司产品的理由；有时，他会研究市场调研的结果，从而确定未来的客户需求趋势。就个人所花费的时间而言，他所做的改变并不算巨大，但是这些改变却向组织传递出信息，告诉大家什么对他来说才是最重要的。

以实用性的习惯取代无效的习惯并不是一件容易的事情，那些旧习惯往往会悄悄地回来。意识到某个习惯的存在以及因此带来的负面结果会有所帮助，不过也需要我们找到导致某个习惯存在的触发事件。有一个经常因为下属的糟糕业绩而训斥他们的领导意识到，在一些他认为需

要展现出果断自信的公开场合下，当他对结果感到意外的时候，这种训斥的行为就更容易发生。为了实现他想成为一个支持型领导者的愿望，他鼓励下属在信息被公开前，尽早私下与他分享关于业绩的负面信息，好让他有时间来消化。他努力地用关注解决问题的习惯取代之前训斥下属的做法，因为这样他就能理性地思考提升不佳业绩的方法，而不是去指责别人。

寻找触发点

开始进行这个领域的研究时，我们都还是研究生。我们当时的导师，比尔·戴尔就曾教导我们要分清根本原因症状和表面问题。表面问题往往不能反映根本的原因或征兆。当我们与一家面临高退货率的制造业公司合作的时候，我们就使用了这个逻辑。当我们深挖问题的根本原因时，我们发现，这家公司的激励机制是与每个月底的发货情况紧密相关的。因此，在每个月的最后几天，那些试图完成当月指标的员工就会把没有完工或未通过质检的产品运送出去。他们明白这么做之后，他们还得去到顾客的工作场所对产品进行维修。我们建议工厂改变他们的考核体系，转而对运送质量过关的、不需要任何后续现场返工的产品进行激励。想要实现持续的改善，就必须对表面问题进行更深层的评估并解决根本问题。

在业务上，领导者会寻找预示未来机会的领先指标，而这些触发点会在这种预测分析中显现出来。举例来说，如果你的目标是顾客忠诚度，那么相应的预测性指标就是顾客对工作人员的满意度。员工忠诚度的预测性指标是员工与他们直属上司之间的关系。上司—员工关系的预测性指标则是上司的领导力和技能和他的个人洞察力。这样的思维方式就建立起了领导胜任力（是什么、知道什么和做什么）和顾客满意度之间的关系。

在个人层面，维持新的习惯也需要对根本原因进行探究。对于那些努力想减肥、控制脾气或者避免拖延的人，探究导致增重、发脾气和犹豫的根本原因是会有帮助的。“这个行为到底为你带来了什么？”一些看似明显不明智行为通常能给人带来一些特殊的回报。不健康的进食能有助于克服孤独感，对于某些人发脾气能有助于避免与另外一些人产生冲突，拖延能成为不能交付高质量产品的借口。为了改变某个习惯，往往需要对导致某种模式的原因进行诚实的反思。

找到触发点也能帮助领导者实现改变。一个我们曾经辅导过的领导

者参与了一次360度测评，发现她在员工倾听这方面的得分并不高。在我们能帮助她改进她的倾听技巧和分数之前，我们必须探求为什么她没能做到倾听。我们列举出了一些假设，来解释为什么有人会在倾听方面得低分：

- 我觉得那些与我一起工作的人不会对我的工作有什么贡献。
- 我的上司从来没倾听过我说的话，我只是在做从别人那里学来的事情。
- 我也想倾听，可惜不知道该怎么做。
- 我觉得倾听会占用很多时间，会影响我的效率。
- 我比较内向，和别人在一起对我来说很难。

当我们讨论可能导致倾听得分不高的根本原因时，我们就能更关注在解决她倾听问题的改进方案上。在这个案例中，这位领导者觉得她内向的个人风格让倾听变得困难，因为和别人在一起时她会觉得不舒服。了解了这一情况后，我们就能与她谈论个人倾向与习得行为之间的差别。我们指出，就算她是一个内向的人，要想在领导角色上取得成功，她必须学习和展示新的行为。我们与她一起回顾了她表现得更为外向的领导时刻：做演讲、主持会议和提供绩效反馈时。我们帮助她意识到，虽然她可能在独自工作、不需要倾听时更舒服自在，不过在其他情形下，她已经展现出学习克服内向的能力，因为这就是她领导角色的一部分。然后，我们帮助她学习并掌握了一些倾听技巧，就如同她以前学会的会议管理技巧那样。正因为我们探索并着手解决她缺少倾听技巧的根本原因，我们才能帮助她提高倾听得分。

詹姆斯·克莱伯恩与彻丽·派翠克一直在研究将坏习惯转变成好习惯的过程。^[4]下面，我们将他们的研究成果应用到想要用积极的行为替代问题行为的领导者身上。

- 第一步：描述你的领导力行为。你会怎么称呼这个行为？最近有什么具体的例子表明你有这样的行为？发生这种行为时，你的感受是什么？
- 第二步：说明这种行为是何时开始的。第一次发生这样的行为是

在什么时候？

·第三步：描述一下其他人通常是如何回应你的这种行为的。当你有这种行为时，会对周围的人产生什么影响？对于这种情况，你的感受是什么？

·第四步：回顾一下随着时间的推移，这种行为是如何改变的。你是什么方式来调整你的行为的？

·第五步：分析行为的触发点。这种行为是不是通常发生在某个时间段？会在某个特定的地点发生，或是因为某些特定的人而发生？

·第六步：关注这些触发点，并尝试去改变它们。有哪些迹象能预示这种行为可能发生？如何才能有意识地防止这些行为再次发生？

领导者能够借助这些步骤辨识出触发事件。为了保持新的行为，就要克服这些触发事件。

从小事做起，创造引爆点

马尔科姆·格拉德威尔在《引爆点》一书中提出了积累法则的观点。举例来说，当一种流感病毒触及引爆点时，它的全面流行就不可避免了。这也是为什么卫生组织会努力防止如SARS或甲流的病毒，只要它们一出现就会采取有效的预防措施来控制局势。不过，创造引爆点的观点对于那些想要进行改变的领导者来说尤其有意义。

在战争期间，A国人学会了如何得到B国俘虏的合作，不管开始时这种努力是多么令人反感，这还是一个很值得那些想要实现真正改变的人关注的发现。他们从小事开始，建立他们最初的成功。他们的逻辑是如果能让这些俘虏从简单的事情做起，他们就能让这些俘虏继续做更有意义的事情。有一种方法就是，战俘们被要求完成以下的步骤：

- 意识到B国并不是完美的。
- 指出一些能说明B国并不完美的具体方向。
- 在清单上列举出B国所面临的问题。
- 把清单上的内容念给其他人听。

- 写一篇文章对这些问题的细节进行讨论。

- 在反B国的广播节目中引用这些署名文章的内容。

当有人完成所有这些步骤之后，A国人就多了一个有用的合作者了。

这种从小事做起的方法也被应用在了12步的戒瘾康复项目中。这个12步项目从小的行动开始，后面的行动会要求越来越高。由匿名戒酒协会提出的12个步骤的前4步关注的是自我反省。

- 我们承认，在对付酒精上，我们自己已经无能为力。我们的生活已经搞得不可收拾。

- 要相信，有一个比我们自身更强大的力量，这力量能够使我们恢复神智清醒和健康。

- 作出一个决定，把我们的意志和我们的生活，托付给我们所认识的上帝。

- 作一次彻底的和无畏的品德自我检讨。

而最后四个步骤则要求更多公开、高要求的行为改变：

- 在不伤害他们的前提下，尽可能直接向他们认错。

- 我们继续自我检讨，如有错失，立即承认。

- 我们通过祈祷与冥想，增进我们与上帝间有意识地连接和理解，我们祈祷的是要知道上帝对我们的决心和实现的力量。

- 实行这些步骤的结果是我们拥有一种内在的觉醒。我们设法把这信息带给别的酗酒者，并在我们的所有活动中实践这些原则。

从小事开始能积累成功而创造更多的成功。12步项目的核心其实就是谚语所说的“每次一天”，即你只需要一天即可。然后，当明天到来的时候，你就再做一天。这个方法避免了“我永远都得这么做”的思维定势，而自动地阻止了酗酒的触发事件。

当人们定期地拿出一小部分钱存起来，这种从小到大的累积效应能对经济带来实质性的改变。从生理学的角度，锻炼也是从我们能进行的活动开始的。犯罪管理的“破窗理论”指出，警察不能只追大案，也要关注轻微犯罪。如同中国的哲学家老子在公元前600年所说的那样：“千里之行，始于足下。”

为了实现行为的改变，高效的领导者会从小而简单的改变开始，而这也会在他们的长远计划上体现出来。当我们与领导者一起，通过头脑风暴找到8~10件对他们达到预期结果有帮助的事情时，然后，我们会要求他们根据以下两个问题选出两三件优先的事情。在这些行动中哪些是：

- 执行起来最简单的？
- 最有可能得到巨大回报的？

这两个问题展示的是如图3-1所示的“回报矩阵”。我们在帮助通用公司进行改变公司文化的项目“Work Out”时，以及在教练辅导个别领导者为了开始改变而关注那些能很快奏效的事情上时，都用到过这个矩阵。^[5]

		执行的难易程度	
		简单的	艰难的
回报	回报小	很快奏效	浪费时间
	回报大	商业机遇	特别努力

图3-1 回报矩阵

为了确保在“很快奏效”象限内的进程，我们依靠被我们称为“15分钟训练”的方法。在接下来的几天内，为了表明你开始新行为的决心，你在15分钟内会做些什么呢？只要他们有一点点想要改变的兴趣，每个人都能在接下来的两三天中抽出15分钟的时间。对于那位渴望客户导向创新的首席执行官而言，15分钟内可以做的事情包括安排一次与重要客户和研发专家的会面，回顾一份关于行业趋势的报告，为参加聚焦客户导向创新的核心员工会议而重新安排工作日程。行为改变之所以成为可

能，是因为小小行动所生成的动力会一直累积，直到它们达到一个引爆点，而领导者也通过早期的成功获得自信。

学会运用符号与象征寓意

古典希腊戏剧依靠戏剧性的情节来夸大故事的意义，以此来吸引观众，不过个人行动所包含的意义通常要远大于行为本身。在第2章中，我们曾引用过马丁·路德·金经典的“我有一个梦想”的演说。事实是，站在林肯纪念堂前进行激动人心、关于自由演说的这个行为，强化了他所要传达的信息。约翰·肯尼迪宣布他大胆的“在十年内将人类送上月球”计划时，恰好是在特别参众两院联席会议前。除去总统就职典礼和国情咨文，这是他任期内唯一的一次参众两院联席会议，这使得月球计划的宣布更具象征意义，也更加重要。里根总统在柏林墙附近的布兰登堡门发表“拆掉这堵墙”的公开演说，选择这个地点本身就代表了他结束对峙的决心。“9·11”事件之后，乔治·布什总统返回白宫与美国的民众进行沟通，而在9月14日回到世贸大厦遗址再次发表演讲。

领导者通过重视其行为的信号和符号来实现影响力。苹果公司的广告就是一个不错的范例，通过着装、语言和风格，苹果将其用户描绘成很酷、时尚又潮流的人。相对地，微软的用户则是古板、固执、不与外界交流的形象。领导者形象决定了公众如何回应领导者，正面的或负面的。当英国石油公司的首席执行官托尼·海沃德来到发生漏油灾害的墨西哥湾现场时，他穿着正装走在沙滩上说：“我比任何人都更希望这件事快点结束，我想要回我的生活。”他这种在灾难面前只想着自己、一副生硬刻板的公司老板形象，都体现了他对灾难的严重性、对灾难带给他人的巨大影响的麻木。

领导力的象征性不仅体现在领导者如何利用时间，也关乎传递信息的地点、方式，以及领导者通过形象和行动所进行的沟通。我们曾经合作过的那位首席执行官想要去拜访重要客户。以往，首席执行官来访是很正式的活动，他会拜访客户公司的首席执行官，回顾对方的需求、他的公司所提供的产品和服务。因为他想要表明自己对创新和客户响应的承诺，他改变了自己拜访客户的方法。他决定跟着产品流程走，通过与客户的互动，了解在流程的每一个步骤上他们还能做些什么样的改进。他从客户采购部门开始拜访，询问顾客相对于竞争对手，他们是如何评价本公司的产品的。这段经历教会了他如何把差异化产品做得更好。然后，他来到仓库和码头，花时间与那些接收公司产品的工人在一起，发现了改进产品包装的方法。接下来，他去往生产和组装单位，了解到如

何改进自己的产品才能更好地配合客户的产品。最后，他与首席执行官和首席财务官会面，了解该如何定价和推销自己的产品。这条修改过的客户拜访路线让他对客户互动过程中的每一步都有了独特的理解，也表明了他想与客户合作一起进行创新、整合工作以获得更多客户份额的意愿。

那些关心行为信号和符号的领导者会关注以下问题：

·外在形象。我的衣着和形象会向与我一起共事的人传递出怎样的信息？在某公司的一次商务外出活动中，和我们合作的一位领导者，穿着休闲服、没刮胡子、头发蓬松地就出现了。他想要传达一种舒适和休闲的感觉，但是他凌乱的样子让人觉得他并不重视这次活动。不管是正式或非正式的着装，都能找到适合它们的场合和时间。政治家很快就发现，老是穿着白衬衫、领带和西装会让他们与选民产生距离感。他们学会穿着休闲的服饰来更好地与观众交流。

·物理环境。我的工作环境是怎样的？高效的领导者会关心会面的地点（是在自己的，还是别人的办公室）和会面地点的环境（是在一个正式的会议室，还是小一些的会议室）。对于那些想要表现出倾听意愿的领导者们，我们指导他们学会说出“让我到你的办公室开这个会吧”。领导者嘴上说着“我们愿意与你合作”，实际上却常常要求其他人去他们的办公室，这样的行为并没有表达出合作的意愿。

·办公室结构。我的办公室会如何体现我所期望的领导风格和行为呢？大部分的工作场所，不管它们是隔间还是正式的办公室，都会传递出关于领导者最看重什么的信息。办公室是整洁的还是杂乱的？墙上悬挂了什么照片？书架上放了什么书？办公室是什么颜色的？里面的人坐在什么位置？与员工会面时，某个领导者一直坐在办公桌的后面，而员工则坐在另一侧。这样的座位安排传达出正式感和距离感。这位领导的继任者把正式的办公桌换成了小桌子，这样他就能和那些想要与他会面的员工促膝而坐了。

·个人选择。我的个人选择是如何预示我的工作重点的？我们曾经与一位成功家族企业的第三代领导者一起共事。由于他拥有的继承财产和所处的职位，他非常富有。他开着红色法拉利跑车上上班，办公室的墙上都是他游艇的照片。另外一位白手起家的领导者，他开着普通车上上班，不会提及他的游艇，也不会悬挂游艇的照片。这两个事例中的领导者都很富有，而且员工们也都知道。在第一个事例中，领导者把自己和

员工们疏远开来。而在第二个事例中，领导者把自己放在一个能更有效地理解他人的位置上。

时间的利用并不仅仅是领导者做了什么，它包括了领导者在何处、如何度过了这些时间。当领导者留意他们所做的选择，不管选择的大小轻重，都预示着他们对领导行为改变的承诺。

始终如一

一致性最终是时间的挑战。行为的改变往往是以单个事件而非模式的形式出现的。我们会在某一个时间段内做某件事情，但这一般都不持久。在第1章中我们曾提到，实现个人改变是多么困难。当克服坏习惯的努力失败后，再犯就会出现。在美国，刑满释放者的再犯罪率约在60%左右，在英国这一数据则为50%。^[6]美国司法部对15个州的囚犯出狱后三年内的逮捕、定罪和监禁情况进行了追踪。数据显示，再犯罪率最高的一些情况分别是抢劫犯（70.2%）^[7]、入室窃贼（74%）、盗窃犯（74.6%）、偷车贼（78.8%）、持有或出售被盗财物者（77.4%）和那些因持有、使用和出售非法武器的人（70.2%）。类似的，药物成瘾的相关疾病的复发率一般在50%~90%。复发率会因为一些因素而有所不同，如复发率的定义、上瘾的严重程度、对何种药物上瘾、治疗的时长、性别、从上次治疗结束到评估的复发时长等。^[8]

虽然这样的复发率表明了对极度上瘾行为，实现改变是非常少见的，但在某些案例中，我们还是看到了持续的改善。例如，在美国，安全带的使用率就有显著增加：^[9]

1984: 14% 1993: 66% 2002: 75%

1985: 21% 1994: 67% 2003: 79%

1986: 37% 1995: 68% 2004: 80%

1987: 42% 1996: 68% 2005: 82%

1988: 45% 1997: 69% 2006: 81%

1989: 46% 1998: 69% 2007: 82%

1990: 49% 1999: 67% 2008: 83%

1991: 59% 2000: 71% 2009: 84%

1992: 62% 2001: 73% 2010: 85%

引起这个持续改善的理由很难说清，不过现在我们中的大部分人在上车后就会自动系上安全带。这已经变成一种自然行为了。持续上升的安全带使用率可能源自有关使用安全带的好处的信息冲击（“安全带挽救生命”），更便利、更舒适的安全带的出现，安全带使用提醒（当我们没有使用安全带时，你会听到哔哔声），或法规的强化（不使用安全带会收到罚单）。一致性通常是由大量的小触发点构成的。

如同前文提到的，我们鼓励接受辅导的领导者挑选一个他们想改变的行为，然后把预期的行为转化成体现在他们日程表上的行动。很多领导者把这些行为当作尝试，而非承诺。所谓承诺，就是要求在一种新的习惯形成之前，都要保证新行为的持续性和持久性。我们的同事史蒂夫·克尔认为，领导者在许多培训项目中学习新的观点，实践与这些观点相关的行为。他把这种情况称为“不自然环境中的（一次培训或教练辅导）不自然行为（一种新的行为）”。只有当新的行为在一个自然环境中（工作环境）变成一种自然行为（习惯或某种模式）时，真正的改变才会实现。

一致性用诚意和真实取代领导力的伪善。随着时间的推移，如果领导者对新行为能够保持一致，那么就算是那些心存怀疑的员工也会认可并接受它们。为了帮助领导者建立持续性，我们会使用一种被称为“四个三”的工具。

·三小时。在开始的三个小时内，我们鼓励领导者尽快确定他们能够做什么，使得想法能转换成只需15分钟就可以实现的行动。

·三天。如果领导者能够在三天内坚持一个新的行为，那么这个行为就会变得更容易和被接受。这就意味着领导者需要确定接下来将要与谁会面或者交谈，将要说什么和做什么，将在之后的每一个三日周期内如何去保持这个行为。

·三星期。连着三个星期坚持一个行为，它就会变得像一个习惯了。20世纪60年代，麦克斯维尔·莫尔茨将认知行为疗法与心理控制术

结合在一起，帮助人们达成目标。特别值得一提的是，作为一位医学博士，他研究了如何帮助被截肢者对他们的期望进行调整并适应新的状况。他提出了21天承诺的基本原理。他认为在21天的重复使用之后，大脑就会产生连接神经系统的记忆痕迹。他发现，通过这一方法，一个普通病人会表现出显著的进步。^[10]通过形象化的、具体的21天行动，个人会改变他们的自我概念。麦克斯维尔·莫尔茨的想法和研究已成为许多自我激励大师（如金克拉、安东尼·托尼·罗宾斯、博恩·崔西）提出21天自我改善计划的根据。为了改变他们的习惯，我们向领导者建议在21天中每天练习他们所期望的行为。领导者必须每天练习他们的新行为，而且，如果他们能在每天的同一个时间进行练习的话，效果会最好。我们也推荐领导者们写下他们的期望，记录下他们实践的情况和学到的内容。把计划写下来能增加自我反省，从而强化想法并促进学习。

·三个月。为了达到完全的一致，领导者不仅要改变他们的个人行为，也要使他人认识、接受并且期待这样的行为。在这个阶段的领导者可以公开地谈论他们曾经计划并且已经完成的改变。90天之后，领导者改变了别人对他们的期望，而这本身就是强化一致性的巨大来源。

我们很难抵抗用别人看我们的眼光看待自己的倾向，所以为了改变他人看待你的方式而做的努力，会在行为改进后得到回报。当领导者像自我承诺那样保持了一致性，他才算实现了承诺。在前文中提到的那位首席执行官，在连续三个月采取行动来确认和服务客户后，他的员工们开始期待这样的行为。那些没有经历过他首席运营官岁月的新员工，大部分都判断他是客户导向的领导者。这种来自外部的确认支持了他内在的身份。现在他的意图和行为相一致了。他不再是一个伪善的人。他是一个借助可信的工作计划来增加客户导向创新的有能力的首席执行官，而且他已经取得一些小胜利了。

“四个三”的工具帮助领导者把时间当作他们意图的一种持续反思。表3-3提供了一份让我们开始行动的工作表。

表3-3 通过“四个三”打造时间一致性

时长	问题	行动	我的应用
三小时	在接下来的三个小时内，我能做些什么来说明我想要的改变？	从小的行动开始：15 分钟练习	
三天	在接下来的三天内，我的日程表将如何体现出我的意图？	每天练习新的行为	
三星期	我该如何在 21 天的时间内保持我的新行为？	事先安排好你的日程表，让你的新行为体现在你做什么、与谁会面、在何处会面、怎么做等方面	
三个月	我的新行为是如何变成别人对我的期望的？	公开你的新行为，让别人期望你的新行为	

[1] Henry Mintzberg, Nature of Managerial Work (New York: Prentice-Hall, 1980) .

[2] Ron Heifetz and Donald Laurie, "The Work of Leadership, "Harvard Business Review, January-February 1997.

[3] Chester Barnard, Functions of the Executive (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956) .

[4] James Claiborn and Cherry Pedrick, the Habit Change Workbook: How to Break Bad Habits and Form Good Ones. (Oakland, California: New Harbinger Publications, 2001) .

[5] Dave Ulrich, Ron Ashkenas, and Steve Kerr, The GE Work-Out (San Francisco: Jossey-Bass, 2002) .

[6] Christy A.Visher, "Transitions from Prison to Community: Understanding Individual Pathways."The Urban Institute, Justice Policy Center, Washington, DC, 2003.

[7] "Bureau of Justice Statistics Recidivism of Prisoners Released in 1994"; available at: Ojp.usdoj.gov; retrieved September 14, 2009.

[8] National Institute on Drug Abuse (NIDA) , National Survey on Drug Use and Health (NSDUH) . (Washington, DC: NIDA, 2006) .

[9] http://en.wikipedia.org/wiki/Seat_belt_use_rates_in_the_USA.

[10] Maxwell Maltz, Psycho-Cybernetics: A New Way to Get More Living Out of Life (New York: Prentice-Hall, 1960) .

小结：成为善用时间的领导者

本章从领导力的行为改善面临的挑战，即将期望转变为行动开始。当领导者说到做到的时候，他们才能克服虚伪。通过有效的自我管理，并掌握我们提议的7个方法，领导者最终会锻造出一个全新的身份。当这个身份被接受和期待时，他们就更有可能会保持新的领导行为，并且带来他们想要的结果。

第4章 承担责任

那些抱怨球反弹方式的人，往往就是那些丢球的人。

——卢·霍兹^[1]

对责任的需要体现在生活的很多方面。政治家如果没有遵守承诺，很快就会失去选民对他的信任。中小学校如果没有帮助学生为上大学做好准备，就会阻碍教育、限制生产力。公务员如果鼓励或者认可受贿和贪污，就会逐步削弱国家服务公民的能力。在个人层面，我们要对伴侣、子女、朋友和员工负责。有了责任感，才会有信任。而信任会为人际关系带来改善。工作中更好的人际关系又会带来更多的内部互助和协作。更多的内部互助和协作最终带来可持续的绩效。

[1] 橄榄球传奇教练。——译者注

现实中的责任

下面介绍的两位领导者通过担负责任强化了他们所在的公司和个人的领导力。

罗旭德

罗旭德2007年7月成为西门子公司的首席执行官，当时这家德国大公司正深陷贪污丑闻。西门子在全球190个国家拥有36万名员工。罗旭德是公司第12位首席执行官，也是公司165年历史上第一位从外部空降的公司掌门人。想在这样一家大公司做改变一直都是困难的，对空降兵来说更是艰难，但罗旭德已经准备好迎接挑战了。

罗旭德快速采取行动，将责任意识植入西门子的企业文化中。他也没有错失机会，利用这次危机为公司带来益处。在罗旭德上任之前，公司业务的运营依靠的是一系列复杂、层级繁多的委员会制度，并且一些委员会要向另外一些委员会汇报。当一个决定陷入僵局时，为了解决问题又会成立一个新的委员会。这些委员会的负责人通常被视为“教练”，表明了他们的角色是协调者而非责任人，他们不必为交付结果担负责任。

上任第一天，罗旭德就废除了这种官僚主义的委员会架构，开始倡导到今天还在指引着西门子的“首席执行官原则”。这个原则由简单的语句组成，旨在推动整个公司内部的责任感。

- (1) 每个人最终需要为自己的决定负责任。
- (2) 领导者要具有结果导向的意识。
- (3) 领导者必须愿意为他们的行为担负起个人责任。
- (4) 重要的人事决定需要让外部领导者参与。

为了让这种企业文化的改变制度化，同时表明旧的方式将一去不复返，罗旭德在三年内替换了90%的董事会成员、70%的二级领导者和50%的三级领导者。这不仅是对旧作风的终结，也表明了罗旭德不会容忍那些跟不上他思路的领导者。

通过这一过程，罗旭德改变了西门子的企业文化和业绩结果。公司市场占有率上升，资本效率增长了三倍，并且还在持续增长。公司的决策速度加快了，西门子的员工与顾客之间的关系比以往任何时候都更紧密。这种对行为担负责任的工作理念吸引了完全不同的领导者和员工加入公司，为公司的持续成功建立起良性循环。

马特·霍兰德

马特·霍兰德的父亲是一所大学的校长，所以他长大后顺理成章地进入了学术界。他在杜克大学拿到政治科学的博士学位，在摩立特集团做过咨询顾问，之后便开始教书。起初他并没有打算在学术管理的职业方向上有所追求，但当他收到犹他山谷大学（当时全国发展最快的大学之一，以下简称UVU）的邀请时，他感到自己必须帮助学校应对高速增长所带来的挑战。正是这种想法，让他申请了学校校长这一职位，并在2009年成为UVU的第六任校长。

UVU共有注册学生数超过3300名，生源主要来自犹他州奥勒姆市和普罗沃市。起初这是一所以技术和应用学科为主的、主张开放入学^[1]的学院，最终学校提供约60个学士学位项目，超过60个大专学位项目，超过20个专业证书和文凭教育项目。2008年，学校从学院转为综合性大学，并成为犹他州最大的开放入学式大学（也是美国最大的开放入学大学之一）。

霍兰德刚加入学校时，他觉得应该为学校制定一个清晰的愿景。不过他发现学校已经有太多关于愿景的描述了。和其他的很多大学一样，UVU由委员会和理事会负责运营，教师参与度也非常高。每一个理事会都会创建一个学校愿景。霍兰德没有选择再创建一个新的愿景，他认为必须把现有的学校愿景整合成一个统一的主题，并以此来塑造学校未来的方向。在领导团队的参与下，四个主题浮出水面：

- 包容。UVU为来自不同背景、持有不同观点的个人提供机会，并满足区域的教育需求。

- 参与。UVU鼓励与社区的互利合作，强调参与型学习。

- 严谨。UVU培育学术严谨和专业上精益求精的文化。

- 学生成功。UVU为学生达成教育、专业 and 个人的目标提供支持。

当这四个主题成为学校的焦点方向之后，霍兰德意识到真正的挑战在于如何让这些主题不仅仅停留在口号上，而是被用来塑造校园内的行为，换句话说，就是让人们为这四个主题承担起责任。

为了围绕这四个主题取得可持续的进展，霍兰德为个人和组织设立了具体的流程。他以身作则，在公开场合谈论自己身为校长的五个工作重点，并将这些重点与四大主题联系在一起，还承诺在一年后汇报工作的进展。他也要求校长委员会的成员们也仿效这一过程（公开谈论工作重点、将它们与四大主题联系在一起、一年后汇报）。通过这样的流程，霍兰德帮助领导者们设立与四大主题相关的目标并在一年后报告进度。

为了在学校内将这个过程制度化，霍兰德要求学校的规划委员会为每一个主题设定2~4个目标，并为每个目标找到衡量指标。接着，这些主题、目标和衡量指标在全校范围内被公布及共享。后来这种规划过程演变成了一年一度的计划、预算、执行和考核周期。结果不仅会在大学内部广泛分享，也会公开给校外利益相关者。

[1] 开放入学旨在打破“就近入学”的局限，允许学生在更广泛的范围内自由选择公立学校入学。——译者注

谁？我吗？

最近，我们两岁的女儿把她妈妈准备的甜点曲奇饼吃了个精光。当被问道是不是她吃了这些饼干时，她转过脸，四下看了看，安静地说道：“谁？我吗？”

对一个两岁的孩子来说，这么做显得很可爱。但对于一个领导者来说，就不是那么一回事了。

责任必须同时体现在领导者的思想和行动中。在个人层面，责任就是确保领导者遵守诺言、说到做到，找到激励员工和让他们参与的方法，以此提升全体员工的责任感。在组织层面，当领导者建立起责任体系、实践这一中心点、推动并强化员工和组织的行动时，就能增加组织的责任感。 >>更多新书朋友圈免费分享微信 xueba987

领导力责任的缺失会产生糟糕的后果。被推翻的穆巴拉克躺在病床上进入法庭，他被指控谋杀。穿着白色囚服躺在病床上，这位83岁的老者开始了他的辩解：“我否认所有指控。”穆巴拉克面临经济腐败、非法向伊朗出口石油、在反对他政权的18天起义中杀害示威者的指控。

国际特赦组织和其他一些人权组织警告说，对穆巴拉克的诉讼必须公平。国际特赦组织中东及北非事务主任马尔科姆·史玛特说道：“前任当权者及其核心集团因为当权时的罪行而被捕，这次审判对于埃及来说是一个历史性的机会。”没有公平的诉讼，新政府就缺失了对正当法律程序的责任。^[1]

人们会指望领导者担负起责任，或者至少有做出正确选择的意愿。如果连这点都不能保证的话，参与者就会有被愚弄的感觉。应当负责的人却没能担负起责任，这是一种欺骗。任何一个想要持续发展自己的领导者都必须确保为个人和组织承担起责任。

在进行绩效考评时，有时员工会认为这是考评者而不是被考评者的事情。有一位领导者报告说，在一次绩效考评面谈快要结束的时候，员工说道：“谢谢你与我分享这些信息。你很好地让我了解自己到底做得如何。”领导者必须帮助员工意识到，进行考评是为了员工而不是领导者，并与员工探讨“你学到了什么，你会怎样利用所学到的内容”。

通过以下四项原则，领导者能为自己和他人建立起责任感。

- 承担个人责任
- 公开承诺
- 坚守个人价值观
- 让他人有所担当

[1] [Jack Schenker](#), "Mubarak on Trial: Middle East Live, "Guardian, August 3, 2011.

承担个人责任

抵制将我们的问题归咎于他人的强烈欲望，是承担个人责任中最难的部分。琳达·加林多和我们分享了这样一个故事。

假设有一对夫妻从事完全一样的工作。早上，他们一起走出家门，先生相信这一天的工作成功60%取决于自己，40%则依靠外在环境，例如老板的心情、电话响起的频率、上班途中是不是会爆胎、前一晚他睡得如何。

另一方面，太太有意识地为了获得当天的成功而全力以赴。她相信成功的85%取决于自己，另外的15%可能被外界资源推动。

意料之中的是，到晚饭时刻，太太的一天要过得比先生快乐很多。

让我们来看看为什么会有这样的差别：

她选择忽略老板的坏心情，或者她索性接受他的偏执，找到方法让他参与到手上的任务。

她选择在两个小时内不接听电话，这样她就能在没有打扰的情况下工作，更快地完成项目。

因为前一天晚上她没睡好，所以她选择在午餐时间用快走散步，而不是坐在过于温暖的餐厅中以防变得太懒散，或是吃下那些能安抚心情又能让你犯困的食物.....

在早上离开家之前，她选择为当天的成功承担责任，至少承担85%的责任.....

承担责任的思维模式可以在0到100%的范围内被评定。

开始新的一天、一个项目或自己的工作时，你认为自己该担负的责任的比例越高，你就能获得越多的成功。^[1]

承担85%责任的方法是我们所希望看到的。显然，有些事情是我们不能控制的。但就算不能控制，我们可以选择如何去应对它们。维克多

·弗兰克尔在战俘营的经历表明，理解我们所处的环境会比环境本身对我们的幸福产生更大的影响。

多用“我”和“我们”开头的表述

有一个工具能够帮助我们承担起个人责任，那就是在对的时间和对的条件下，使用“我”和“我们”开头的表述。当你将要责怪他人时，试着用“我”开头的表述替代责怪的语言。当你将要把某件事的功劳揽在自己身上时，试着用“我们”开头的表述。当你开始意识到这两种表述之间不易察觉差别时，你可能会发觉你将其中的一种表述用错了地方。我们本该承担责任的，却变成了责怪他人。我们本该分享荣誉的，却变成了独揽功劳。表4-1对不同情况下的两种表述进行了比较。

表4-1 承担责任，分享荣誉

责怪的表述——都是你的错	“我”开头的表述——这是我的责任
就因为你没设闹钟，所以我们都迟到了	今天早上，当我发现已经这么迟的时候，应该打电话叫醒你的
你在做介绍的时候话太多了，赶走了我们的客户	我没能发起预先碰头会，好让大家能演练一下该如何接近客户并且明确各自的分工
你的演示有太多错误了，这让我们看起来像傻瓜	我给演示排练和修改错误预留的时间太少了
“我”开头的表述——独揽功劳	“我们”开头的表述——分享荣誉
我用极具吸引力的例子和扣人心弦的风格击败了那一组	我们击败了那一组，你们对于演示的帮助很关键
我非常肯定我们会做成这笔销售。根据我以往的经验，我对他们的行业有着更好的理解，所以这笔销售是板上钉钉的事情	我们做成这笔销售了。团队的准备工作让我们对对方有了更多的了解，从而才有满意的结果
我对这次会议的贡献要比其他人大得多	让我们利用这次会议分享一下我们做得好的地方

有担当的领导者会利用“我”和“我们”的表述，为他们正在做的事情寻求支持。练习可以帮助他们掌握在合适的时间使用正确的表述，从而把关注点放在结果和效果上，而不是抢功或者推卸责任。一个有担当的领导者更容易相处，周围的人也会想要提供帮助。

绩效考评时，没能完成目标的领导者常常喜欢将之归咎于商业环境、其他人或是不可预见的情况。当领导者意识到他们需要不找借口、迎难而上时，他们就更有可能实现所期望的改变。我们发现当领导者承认失败、错失目标或犯下别人早就知道的错误时，他们反而有可能收获信任或取得进展。面对错误，我们鼓励领导者采取以下的步骤：①承认错误，宣布什么地方出了错；②承担个人责任，告诉大家他们意识到自

已失误而且深感懊悔；③分享他们得到的教训，披露他们学到的经验和未来他们会在哪些地方做出改进；④寻求帮助，邀请其他人帮助他们不再重蹈覆辙。逃跑和躲藏都是不明智的，因为这样错误会再次发生。直面错误，对解决问题的方法保持透明度，这才是更明智的做法。

培养正确的态度

商学院教授菲尔·丹尼尔斯告诉他的学生们“态度决定高度”，这个表述到今天还能引起我们的共鸣。那些能实现持续发展的领导者在对待工作和他人的态度上，总是能从人群中脱颖而出。

在最近发布的一篇《哈佛商业评论》博客中，安东尼断言态度决定业务的运气：“我们在研究中发现，那些在企业概述中把自己描述为幸运的领导者，由于他们正确的态度，往往都比较幸运。”^[2]这种态度源自以下三个特点：

- 谦逊。自信和理解局限之间的平衡。

- 求知欲。一种非常强烈的驱动，想要学习任何能够认识新人、提出新问题和去往新地方的方法。

- 乐观。相信更多、更好和更快总是可能的。

有担当的领导者愿意接受承担起全部责任的可能性。当其他人还在设法证明他们是对的或者争功的时候，这些领导者对于错误和获取周围人的支持都抱着“幸运”的态度。态度决定高度。他们都知道谦逊的价值，每个人都会犯错，直面错误并承认瑕疵能帮助他们从别人那里获得更多而不是更少的认可。

戴维·尤里奇的儿子迈克，对待错误的态度就非常好。迈克在我们的咨询公司RBL集团从事统计员和助理研究员的工作，一年之后他申请了多个博士项目。在经济衰退的大环境下，比以往更多的学生都申请了博士项目，而名额又十分有限，所以竞争十分激烈。迈克决定不把他收到的拒绝信藏起来。他把拒绝信贴在了办公室的门上，让每个走过的人都能看到。因为他的这种做法，整个公司的人都开始设法帮助他成功。不久之后，他收到了一些录取通知书，这让大家都很兴奋。我们都加入到了麦克进入好学校的事件中。面对而不是回避失败（他处理拒绝信的方式）的态度帮助迈克成功。今年，他带着担负责任的态度前往南加州

大学，开始攻读博士学位。

当一些领导者犯下可能损害他们职业生涯的错误时，我们会受邀对他们进行教练式辅导。他们对待错误的方法，是让我们意识到这些人是否准备好实施改变的征兆之一。有些人会想尽一切办法去回避问题，他们不会主动提起，如果有人提起的话，他们会扯开话题或者寻找借口。这些领导者回避责任，他们不太可能实现改变。另外一些领导者则直奔问题。他们尽量客观地谈论问题，寻求帮助他们改进的意见。他们有足够的自信去承认他们会犯错，能从这些错误中学到经验，然后继续前进。

[1] Linda Galindo, *The 85%Solution* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), p.25.

[2] Anthony K.Tjan, "Why Some People Have All the Luck," HBR Blog, July 6, 2011.<http://blogs.hbr.org/tjan/2011/07/why-some-people-have-all-the-l.html>.

公开承诺

如果你真的想要对自己负责，那么就告诉别人你的意图，把你的想法公开化。当领导者把他们的目标公开时，他们就更有可能会坚持目标。一位领导者告诉我们，当他宣布自己的目标后，他总是尽量避免为自己违背诺言的情况留下后路。公开承诺的方法有很多种。

一家高科技公司正在失去一些顶尖人才，尤其是那些已经在职3~7年的人才。于是他们实施了一个政策，要求那些获得最高评价的人才每年花三个星期的时间参加校园招聘。被选中参加校园招聘是一种荣誉，因为这代表了你就是组织中的高绩效者。更重要的是，当这些技术明星讲述在公司就职的好处时，他们不仅在吸引未来的员工，同时也在又一次自己做出承诺。公司发现，那些公开分享积极招聘信息的员工，其离职率接近100%。

类似的方法还有被很多公司采用的推荐招聘，即员工介绍他人加入公司。大部分的此类项目都会把焦点放在被推荐的人身上，其实关注那些推荐者效果会更好。通过推荐同事加入公司，员工公开宣布了他对公司的承诺。我们曾提议只接受高绩效员工的推荐，因为推荐成功会有助于增加推荐者的忠诚度。

在陈述提案、对员工发表讲话、与客户联络或与投资者沟通时，领导者应该同时注意陈述的人和内容。当个人公开宣布他对公司的承诺后，他们最终会更有可能会维持承诺。

当你向自己信任和尊重的人公开承诺时，实现承诺的动力就会增加。过去的很多年，我们都会要求参加研讨会的学员准备一份行动计划并与课堂上的人（通常是陌生人）进行分享。现在，我们要求学员把他们所学到的和计划去做的事情结合起来，用短信或邮件的方式发送给工作上或者生活中可以与他们一同跟进的熟人。这些意料之外的短信或邮件最终会促成后续的对话，帮助学员将他所期望的改进公开化。通过在课堂上使用不同的方法，我们已经帮助不少领导者公开他们的承诺。在某家公司，我们让参加研讨会的高层领导者在培训的最后一天早上准备一个一小时的员工会议。那天早上，我们让每位学员与他的员工进行电话会议，分享他们所学到的，以及这些所学会如何影响他们日后的工作。再说明一次，我们的原则是当领导者公开他们的承诺时，这些承诺

就更有可能达成。

精益生产被很多公司用来改进他们的工作流程。精益生产的核心在于公开汇报工作是如何完成的。如果你走入一个实行精益生产的场所，你会发现里面放置有白板，员工会在上面持续更新每小时、每个班次和每天的结果。这些公开的报告使得人们将注意力集中在结果和达成这些结果所需的投入上。

我们曾经鼓励一家公司的高级管理人员，通过在线研讨会、录像、内刊和外部宣传活动公开宣布他们的目标。领导者越是对某个行动公开承诺，就越有可能坚持这个行动。

电视真人秀就是抓住了这个原理。在2004~2005年录制的一档名为《航空公司》的节目中，记录下了西南航空的飞行员、乘务员和地勤人员在各种情况下，例如听到感人的乘客故事、遭遇偶尔的情绪激化、经历与天气相关的焦虑和严格的安检时，是如何设法满足每个人的紧急时间计划的。公司将如此高要求的客户服务业务公之于众，进行公开承诺的这份自信促使员工更积极地面对和改善他们的服务（2012年，一档新的节目《飞行中》将西南航空带回了电视屏幕）。另一档节目《卧底老板》则会邀请一位高层领导者伪装成新员工卧底一个星期，然后公开分享他们学到的经验。这些节目是建立在公开化的原则上，都要求员工和领导者让他们的工作更透明。

坚守个人价值观

当改变与领导者的价值观相一致时，他们就能实现这些改变。价值观的一致性帮助领导者连续地思考和行动，这样他们的立场和行动对于自己和观察者都是清晰易懂的。为了坚定其个人价值观，我们通常会邀请领导者准备一份他们自己的领导力宣言。其中的个人观点会涉及一些重要的主题，例如领导者相信什么、他们立志如何表现、他们是谁、他们想成为怎么样的人。

想要建立这种观点，我们通常会播放一段像马丁·路德·金这样的杰出领导者的短片，然后邀请学员打造他们的个人愿景。领导者定义他们是谁、什么对他们是最重要的、他们想去往哪里。通过这个练习能产生领导力愿景、任务、目标和观点。

现在，我们认识到这些努力并不一定足以推动领导行为的改善。那些自我意识较强的领导者可能拥有较高的个人洞察力和敏感性，除非他们被指引到正确的道路上，行为改善的动力是难以维系的。为了领导行为的改善，领导力观点必须转变成个人领导品牌。我们推荐借助三个元素建立与你的个人价值观相一致的个人品牌：

- 个人品牌先聚焦外部，再关注内部。
- 个人品牌是通过经历和故事来实现的。
- 个人品牌是可以保持改进的。

聚焦外部

大部分的领导力努力都是从内省开始的。我们听到的大多数领导力观点都是以“我”为开头的陈述：

我相信.....

我立志.....

我想要.....

我希望.....

我将.....

这些个人陈述具有激情和目的。他们被渲染性地解读和分享。但他们并不完整也不是可持续的。品牌的比喻聚焦在外部而非内部。品牌价值会显现在顾客的头脑中。苹果的激情、迪士尼的体验、星巴克的“第三空间”理念、诺基亚的连接、丰田的质量，这些都是传递给顾客和投资者的品牌识别。品牌的力量是从外到内的。

领导力观点通常都是以内部为焦点的，它是关于“我是一个什么样的领导者”的描述。个人领导品牌是以外部为焦点的，它描述的是我的领导力是如何影响他人的。当危机来临时，仅具有个人观点的领导者会聚焦内部，靠价值、优势和风格带来影响力。这类领导者用可靠性和情商来应对危机。面对危机，具有个人领导品牌的领导者会询问危机如何影响到他人：危机对员工、客户、投资者和社区会有怎样的影响。这类领导者的工作是确保他们对危机的处理能够满足所有利益相关者的需求。聚焦外部决定什么是应该做的事情，聚焦内部则是指具备做这些事情的品质和能力。内外两方面都很重要，但是先外后内的顺序更为负责。

通过先聚焦外部，领导者能保证他们的观点会让他人受益。有时，领导者可能会有一些建立在他们优势上的观点，但是，除非这些观点也能使他人变强，否则它们并不具备太大的价值并且难以持续。先外后内的思路更容易成功，因为这种领导者更能得到他人的支持，而不是仅靠自己坚持。

在最近的一次研讨会上，领导者被要求写下他们的领导力个人观点。其中的一个陈述作为个人领导品牌的思考而引人注目：

作为一个领导者，我在这里是为了服务他人，为有意义的目标服务。在金融服务的背景下，组织为了向我们的顾客提供更高的透明度和价值，为了改变我们行业中被接受的商业道德边界而不断地冒险，这让我备受鼓舞。我相信总能找到更好的方式开展业务，将顾客的利益放在心上能够带来更好的回报。在这样的环境中，我希望因为自己是一个有勇气的领导者，一个把团队和公司的利益放在个人利益之上的领导者而得到肯定。不管是不是我必须做的事情，我都努力做出对他人有益的决定。

注意到写下这段话的人更多关注的是她能为他人提供的服务而不是自己。她的身份识别是从外向内，而不是由内而外的，因此我们相信她以后能够维持这种识别。她创造了别人对她会是谁、会做什么的期待，而这又能帮助她坚持目标。

领导者可能会通过真诚、判断力、情商、可靠性或其他高尚品性获得优势。不过，按照建立品牌从外向内的逻辑，如果这些优势不被应用在为他人创造价值上的话，就没有可能创造出个人领导品牌。

经历和故事

领导力观点为领导者应该知道什么和做什么提供了洞察力和观察角度。个人品牌提供的故事不仅包括了已经了解的内容和完成的工作，还捕捉到了其背后的情感。品牌具有的情感吸引力会向外传递信息表达出“什么才是最重要的”。我们穿着品牌服饰并不仅仅为了有衣服穿，还是为了传递信息表达“我们是谁”。我们所开的品牌汽车不仅是为了基本的出行目的，也是为了传达我们的身份。我们使用的万宝龙笔是一个朋友送的礼物。每次用这支笔的时候，相比于笔本身，我们会更多地想起这位朋友。一个品牌有关于个人和公众的故事。

从个人观点转变到个人领导品牌的领导者不只是讨论他们应该了解和知道的，他们会继续将话题转向自己的感受和价值观，最终谈论他们是谁。他们的个人领导品牌提供了一个关于自我身份的故事，也因此更有可能实现改进。

在帮助公司建立能反映其文化的企业品牌时，我们经常会问这样一个问题：在未来三年，哪三件事是你最想让公司的优质客户知晓的呢？这个问题的答案能将公司的战略、任务和愿景陈述转变成企业品牌与组织文化。同样，我们也向领导者提出了类似的问题：作为领导者，哪三件事情是你最想让那些被你领导的人知晓的呢？这个问题不仅仅是关于领导者知道什么和做了什么，它是关于领导者想要在某些被领导的人的脑海中创造出怎样的身份识别。这种身份识别所产生的领导力造就了领导者个人的领导品牌。

持续性

品牌拥有的影响力会超越一个特定时期、一款产品或一个广告宣传活动。生命力强劲的品牌能够持久是因为它们是一种模式而不是某个事

件。仅凭精巧的设计构思是不够的；组织品牌是来自于一段时间内的连续行动，这些行动表达了品牌承诺。影响力在品牌经历过时间和环境的考验后才得以显现。

我们看过太多领导力观点讲得更多的是华丽宣言而不是解决困难，是抱负而不是行动，是可能是而不是客观事实。没有后续结果的品牌承诺是不会持久的。领导力愿望清单需要被领导力宣言取代。我们要求领导者在准备他们的个人品牌时对他们所服务的对象作出承诺，他们要通过一致的行为来维系个人领导品牌。通过负责任的行为，人们建立个人领导品牌，确保领导力行为持续改善。

个人领导品牌意味着高尚的想法要和每天的行为联系起来。个人领导品牌聚焦的是简单行动产生影响的方式和对长期结果带来的不同，需要个人热情加上人际觉察和对持续学习的承诺。它是建立在个人价值观之上的，因为它们能为他人创造价值。个人领导品牌随着时间的推移而持久。

让他人有所担当

承担个人责任、公开承诺和打造个人领导品牌都是通过个人的责任来实现领导行为的改善。不过，当他人也担负起责任时，也能带来领导行为改善。让他人有所担当的同时，领导者也可以通过以下四个步骤承担起自己领导行为改善的责任。

- （1）设定清晰的目标。
- （2）确定衡量方法。
- （3）保证结果。
- （4）提供及时反馈并跟进。

领导者如能按顺序使用这四个步骤的话，就能确保自己和他人担负起责任。有时，领导者会错误地跳过其中的一个阶段。例如，有的领导者想要建立起有创意的激励机制（属于结果这个步骤），却没有清晰的衡量方法。如果没有清晰的期望，想要结果就会很困难。同样，没有目标，想要进行衡量也会很困难。

设定清晰的目标

领导者不可能让自己或者他人为了不明确的目标担负起责任。如果没有清晰的期望，我们就无从了解自己做得好不好。因为设定清晰目标而带来的责任感涉及六个元素，我们总结为ABCDEF：

- 抱负（aspiration）
- 行为（behavior）
- 客户联系（customer connectivity）
- 行为准则（discipline）
- 能量（energy）
- 专注（focus）

抱负

清晰的目标是对未来的展望，它定义了未来的可能性，而不仅仅是根据既成事实现状的一种推演。通过在脑海中创造出一个可能成为什么的景象，领导者建立起令人梦寐以求的目标。为了实现持续改善，志向应该超过现有的资源，但又不能太过，否则就会给人不负责任的感觉。我们曾经到过这样一家公司，他们的领导者设立了远大的志向——2015年销售额要达到150亿美元。不幸的是，如何从现在的70亿销售额达到令人梦寐以求的150亿水平的道路却并不清楚。员工不认为他们能达成这个目标，所以他们耸耸肩，像以往一样继续工作。另外一个极端则是，领导者定义的未来只是对现在形势的一种延伸，完全没有提及未来可能的样子——150亿美元可能让人无法理解，但是75亿美元的目标可能就太乏味无趣了。想要达成实现改进的责任，志向必须是独特的，必须能够体现组织为了定义未来状态是如何独特定位的。

行为

令人梦寐以求的目标必须要被转换成员工的行为。在第3章中，我们谈到可以通过员工如何利用时间来判断他们心中的优先级设定：他们做了什么事情、和谁会面、在哪里工作及完成工作的方式。如果没有对行为的关注，那些令人梦寐以求的目标就不会实现。领导者能塑造志向，而员工则能决定行为。建立起共同志向的最佳方法就是用沟通探讨的方式与员工共创愿景，领导者提出最初的想法，让员工有所响应，并且明确为了实现这一愿景，他们在接下来的一个月中应该多做或少做哪些具体的事情。相比那些领导讲话、员工做笔记的单向沟通会议，这种方式总能取得更好的结果。

客户联系

可维持目标的一个重要检验标准就是这样一个问题——我们的目标客户会如何回应。这样的检验能帮助你从那些对外部客户来说重要的目标入手，调整组织内部的业务短板（服务、质量和低成本）。服务可以是在四声铃响内接起电话，在24小时内解决客户问题，或每个季度与目标客户进行一次对接。当客户想要、明确的结果就是你的追求时，你所做的就更有可能是为业务带来直接的获益。

行为准则

领导者确立的目标要求组织在实现它的过程中与其抱负保持一致，诸如六西格玛、重构和卓越制造这样的项目为实现抱负提供了行为准则。为了达成可持续的责任，制定了愿景的领导者必须快速地采纳那些能验证有效的行动。这些行为准则会消耗资源，但它们在沟通承诺方面带来的回报也是很值得的。

能量

令人梦寐以求的目标能激励人心。它能激起人们的情感（我们将在第8章中详细讨论这个话题），从而激发能量和激情。使人充满热情的目标给员工一种机遇感、责任感和荣誉感。它能帮助员工感受到自己是某个大目标的一部分，而这个目标对他们自己和他人都是有意义的。

体现个人魅力的形式有很多种，不过领导者有义务在他所领导的人群中激发能量和激情。至少也要对员工及他们的工作表现出自豪感。

专注

如同我们在第2章中所讨论的，专注对实现任何一个目标都是至关重要的。当我们与高管进行谈话时，我们会提问：“哪些信息是你希望员工知晓的？”当我们得到的回答很干脆时——“我们正在通过削减供货和产品成本来扭转业务甲，通过产品创新来发展业务乙”——我们对目标就很有信心。当我们听到太多的好想法时，我们会对专注度有所担心。简单、重复和一致性能增加专注度。简单的信息让人难忘。重复一致的信息能确保专注度。

确定衡量方法

可持续的责任必须要和与战略保持一致的衡量方法联系起来，这些衡量方法必须包含具体的、明确的、可追踪的（请参阅第7章）指标。不正确的衡量方法会误导员工，使他们把注意力放在那些会被衡量的错误的事情上，从而伤害到业务。或是，它们会上演太多“狼来了”的游戏，从而掩饰了那些之后发生的真实问题。领导者有义务建立有效的、能够集中个人和组织注意力的衡量方法。

如表4-2所示，从对象和指标这两个维度来考虑衡量方法是很实用的。对象指的是我们衡量谁的工作，这里分为个人和集体两类；指标则是我们要衡量什么，可以是行为（行动）或成果（结果）。这样我们就

有了四个可以追踪的衡量方式。

表4-2 衡量和标准的种类

指标	对象	
	个人	集体
行为（行动）	1 个人行为（胜任力）	3 集体行为（团队流程）
成果（结果）	2 个人成果（通过目标管理）	4 集体成果（单位表现）

衡量选项

·单元格1：个人行为的衡量。这里关注的是人们在公司中做了什么。领导者可以追踪员工是如何展示胜任能力的（如通过360度反馈），或人们是如何利用时间的（如咨询公司中用来跟踪服务客户的工作时间记录单）。当我们很难界定成果的时候，就会常用到这个单元的衡量方法。

·单元格2：个人成果的衡量。这里关注的是员工交出的结果。领导者可以创建一个根据目标进行衡量的系统，明确规定每个员工的具体工作结果。这种衡量方法最适用于个人独立产出结果的情况（如在销售中）。

·单元格3：集体行为的衡量。这里关注的是团队或组织如何协同工作（如季度团队回顾）。领导者可以建立衡量团队效率的衡量方法，在团队合作对成功至关重要的情况下，这种衡量类型是极其重要的。

·单元格4：集体成果的衡量。这里关注的是组织的成果。领导者可以从成交量、利润、质量或服务等方面来确定一个单位的成果。这类衡量方法看重的是整个单位的成果。单元格4属于平衡计分卡的范畴。

我们发现，具备可持续责任的组织拥有的衡量方式会覆盖全部四个单元格。你可以现在针对自己目前所处的组织将100分分配到四个格子

中，分配的依据就是目前组织考核方式对这四类指标的关注度。如果大部分的分數都属于结果关注的区域，那你就需要考虑在重复这些结果上多做些努力。如果大部分的分數都属于行为关注的区域，那你可以看看你目前正在做的事情，确保行为和清晰的目标是联系在一起的。我们最终想要看到的衡量方法分布，是可以激励那些能推动结果的行为的，而这些结果又将会增加组织的行为改善。

保证结果

当结果与衡量方法联系在一起时，就会带来可持续的责任。结果可能被简单归纳为负面或正面。负面结果暗指没达到某个标准会导致某种形式的惩罚。负面结果一般都有短期的效果，依靠惩戒来推动行为的改变。当这种压力不存在之后，原来的行为往往就会恢复，因为每一个不情愿的服从行为都会伴随着一种想法，那就是如果惩罚不会发生的话我会怎么做。正面结果有助于对行为产生长期影响，因为被期望达到的结果重复强化的行为更有可能变成一种习惯。

在工作中，负面结果包括拿走某些东西（如减薪、解雇）或剥夺机会（如失去一次晋升或工作机会）。正面结果会因人而异，它可以为员工提供更多他想从工作中得到的东西。人有不同的需求，这使得有些奖励对某些人来说更具价值。有的人更能被经济回报激励，而另一些人则更看重机遇。这些个人驱动力能在一个职业周期内逐步形成，或因为一些其他的因素而形成。一般来说，因为正面结果关注的是未来和可能性，并且鼓励学习，所以相比负面结果，它能对责任产生更持久的作用。运用好正面结果的领导者更容易推动员工主动承担责任。

提供及时反馈并跟进

没有反馈，员工就没有机会反思、改变和学习，所以也不可能担负起可持续发展的责任。要员工承担责任就需要员工清晰又明确地了解他们做得好不好，这样他们才能在未来调整他们要怎么做。关于反馈，管理者最有可能的缺点往往是完全不给予反馈或不想要反馈。当员工做错了事情，领导者却什么都不说的时候，员工就会觉得做错的事情其实没关系，而且领导者也不在乎，或者说他们没有勇气去指出。领导者可能因为担心冒犯别人或缺少勇气，而对分享负面消息产生迟疑。员工因为担心不知该如何回应，或是误以为没被纠正的错误可能一开始就不要紧，而不想得到反馈。

想要承担责任的领导者需要向前一步直面挑战，学会如何给予和接受反馈。和前文提到的结果类似，反馈可以也必须既有正面又有负面。领导者常常被拉向负面反馈，聚焦在员工的差错和哪里出了乱子。那些期望持续改进的领导者会利用正面的反馈来平衡，聚焦在员工哪里做得好以及如何去强化它，他们会提供建设性的反馈，并坦白地与员工谈论他们需要改进的地方。例如，有一个领导者在团队里设立了这样一个流程叫作“关注大家做了什么而不是他们没做什么”。他辅导领导团队找出员工做过的正面的事情、承认它、鼓励它、感谢员工这么做，并且询问为了维持高绩效水平他们应该做些什么。

反馈在本质上就是跟进。很多领导力改进的努力都随着活动（如教练辅导环节、绩效会议、培训项目）的结束而终止了，这让我们感到吃惊。跟进意味着那些想要有所改进的领导者要对自己也要对他人负责。跟进可能像打一个电话这样简单，抑或是像把行为融入人力资源的绩效考核过程中那么复杂。跟进可以由培训师、教练、上司，或是同事来完成。不过，跟进对于实现行为改变是极其重要的。

通过遵循这四个让他人有所担当的步骤，领导者更有可能实现自己和他人的改变。

小结：成为负责的领导者

谁？我吗？对，我.....还有你！

为了确保让自己和一起工作的人都担负起责任，领导者必须具有责任的成熟心态。本章从小朋友的询问——“谁？我么？”——开始，介绍了实现改善的一个关键要素，即责任。我们建议的四项原则能将小朋友游戏般的责任转变成帮助领导者担负起责任，并建立让他人负起责任的意识。有担当的领导者会为他们所提倡的改变承担责任。负责任的领导者愿意将自己做出改变的承诺公之于众。建立起个人领导品牌的领导者会坚持他们自己的价值观承诺并做出更好的业绩。让他人有所担当的领导者会努力确保自己和他人行为的一致性。掌握了这些原则的政治家、教育家、父母和领导者就能建立起行为改善的持续性。

第5章 利用资源

教练们必须要留意他们不想看到的，必须要倾听他们不想听到的。

——约翰·麦登^[1]

那些知道为什么要改变和应该改变些什么的领导者，只有在得到周围人的支持时，他们的期望才更有可能实现。归根结底，领导力是一个团队而非个人的活动。由于缺少支持，孤立的行动更难以维持。因此，领导者能为自己和组织获取的最重要的资源就是人力资源。当领导者所期望的行为得到个人教练辅导的强化，并在人力资源实践中得到制度的支持，它们就更有可能保持。

[1] 橄榄球界的传奇人物。——译者注

现实中的资源利用

下面介绍的两位领导者借助人力资源的力量确保了领导力的提升。

乔健（联想集团人力资源高级副总裁）

联想集团是一家年收入300亿美元的个人技术公司，《财富》500强，也是全球第一的个人电脑制造商，为全球超过160个国家的顾客提供服务。同时，联想还连续三年位列全球发展最快的个人电脑四大制造商之首。致力于开发拥有卓越性能的个人电脑和移动互联网设备，联想的业务是建立于产品创新、高效的全球供应链和强大的战略执行之上的。

收购IBM个人电脑业务之后，公司着眼于开发、生产和销售可靠的、高品质的、安全的、易于使用的技术产品和服务。其产品线包括享有盛名的Think品牌的商务个人电脑、Idea品牌的消费性个人电脑、服务器、工作站以及包括平板电脑和智能手机在内的一系列移动互联设备。联想在日本东京、中国的北京、上海和深圳、美国北卡罗来纳州的罗利都设有研发中心。目前，联想在全球拥有员工近33000人。

乔健已经在联想工作22年了。她在市场和品牌部门工作了9年，掌管人力资源部门7年，之后又领导联想的战略与规划部门3年，主要负责公司的战略计划及执行。2010年，乔健主导了联想三年战略计划和公司“双拳战略”的开展工作。今天，这两者被视为联想市场发展和成功业务结果的关键驱动力。她目前是联想人力资源的高级副总裁，负责公司人力资源战略和全球文化，确保公司具备所需的组织架构以及人力资源政策、实践和项目来落实公司的业务战略。她的工作覆盖全球，其办公室位于北卡罗来纳和北京。她是中国最受尊敬的人力资源高管之一。

作为首席人力官和联想执行委员会成员，乔健帮助联想建立人才库和公司文化来落实公司的战略。为了在这个职位上取得成功，乔健一直接受来自多方的教练辅导，包括她已经与之共事多年的联想首席执行官杨元庆、执行委员会的同事、人力资源部门的员工和一位外部教练。乔健在成为一名成功的国际化高管的过程中，不断征求及筛选来自他们的建议。

联想的“双拳战略”对公司的成功起到了关键作用。联想每一年的战

略也会不断演进。要“保护”的区域指的是核心业务，也就是“利润池”。通过落实“保护”战略，公司对投资者履行了承诺，确保了长期发展所需的投资。要“进攻”的区域指的是有更高增长率的空间，其目的在于取得强劲的增长，并为长期发展建立战略定位。联想“双拳战略”的成功是建立在自身高效的业务模式、创新领导力和企业文化“联想之道”的基础之上的。

人力资源部门通过帮助塑造企业文化和为公司成长确保人才来支持这些战略。当IBM将其个人电脑业务出售给联想后，乔健协助完成了复杂的文化整合。这就要求找到方法将IBM西方价值取向的文化和联想的东方处世哲学联系起来。联想调整了企业文化来反映它的全球化。当时，诸如“跨文化的团队合作”这样的新价值体现了包容、尊重和互让的原则，时至今日，这些仍被联想视为文化整合的指导思想。在全球金融危机期间，联想推出了一个全球文化重建项目。这么做的结果就是，联想相信其文化——“联想之道”定义了今日的联想。通过强化联想人说到做到和尽心尽力的核心价值观，这个文化体现了公司的价值、业务实践和日常承诺。“联想之道”包括了以下4方面的内容（4P）：

- 想清楚再承诺（plan）。
- 承诺就要兑现（perform）。
- 公司利益至上（prioritize）。
- 每一年每一天都在进步（practice）。

结合教练的建议和自己的见解，乔健在2012年引入了“联想之道”的第五个元素——敢为天下先（pioneer），也就是号召联想要寻求新思路、敢于冒险、容忍失败和鼓励创新。作为联想文化的构建者和拥护者，乔健帮助公司在达成突破性创新、一流设计和强劲的财务表现方面更上一层楼。

另外，乔健也通过设计和实现激励人心的人力资源实践来强化公司战略和文化。联想人有一个共有的志向，那就是在对客服务、团队合作和社区共享这几个方面做到最好。乔健相信联想的人才优势在于其多样性和吸引东西方人才精英的能力。“联想之道”的五个方面也是其领导者能力模型的一部分；它们会被考核并纳入奖励范畴，会被广泛地沟通、会被包含在员工意见调研中，甚至对职业决策产生巨大影响。

作为企业文化、人才策略和人力资源系统的构建者和推动者，乔健确保联想拥有关注、保持和达成战略计划所需要的资源。

阿贡·阿迪普莱赛特（康帕斯·格莱美地亚CEO）

1963年，通过出版杂志Intisari，印度尼西亚康帕斯·格莱美地亚公司成立了。公司的两位创始人P.K.乌扬和雅各布·乌塔马都有教书的背景，这强化了公司通过启迪人心做出贡献的愿景。这个愿景是由两个价值观支持的：首先，公司关爱他人；其次，公司重视诚信。两位创始人相信关爱他人和诚信的价值观将帮助公司的每个人感受到公司是属于他们的，从而为公司带来成长。

1965年6月，公司开始出版报纸《罗盘报》。如今，康帕斯已经成为印度尼西亚最大的传媒公司，管理着24家报纸、90本杂志、15家电台、11个电视台以及其他网上出版企业、印刷工厂、书店和出版社。在其核心媒体运营之外，它还将业务扩展至酒店行业、收费公路和纸巾业务。通过业务拓展增加了公司接纳印尼劳动力的机会，帮助政府降低了失业率。

阿贡已经在康帕斯工作了29个年头。一开始，他在财务工作了一年，之后转向酒店业务，然后进入了媒体业务，他担负的责任越来越多，并在2006年成为公司的CEO。这时的他正面临着三大挑战。第一，媒体行业的平台已经从印刷转向数字和电子媒介了。第二，印尼的人口结构发生了改变，35岁以下的人口占到了总人口的65%，而且这些人都十分精通数码产品，而康帕斯公司40%的员工年龄都超过45岁，持续满足年轻使用者的需求对他们而言成为一种挑战。第三，2011年创始人雅各布年满80岁。他是一位魅力非凡、享有盛名的领导者，不过，准备继任者已经变得极其重要。这三个挑战都必须在竞争日益激烈的环境下处理妥当。

为了应对这些挑战，阿贡和他的团队把公司的两个基本价值观发展成“5C”，即关爱、诚信、能力、竞争力和客户满意（care, credible, competence, competitive, customer delight）。他们相信，更新这些核心价值将使康帕斯公司与印尼社区的关系更紧密。借由这五个新的价值观，改变公司的运营方式成为阿贡新的工作重点。他想要保持公司的成长，因为这能增加员工的士气。他相信，三个因素能为公司成长带来成功，即创意、执行或实施、团队合作。他努力地将这三个成功因素植入公司的方方面面。

通过创新获得成功指的是寻找和培养那些有创造力、创新、有概念性的人。团队合作能鼓励讨论，但有时也会阻碍领导者做出决定，会拉长决定被执行所需的时间。

为了借助有才华的人、团队合作和执行力获得成功，阿贡努力更新了他的管理系统。他确保康帕斯的领导者和所有员工都有一份关键绩效指标（KPI）清晰明了的平衡计分卡。这些关键绩效指标确保员工始终了解谁该为执行和实施负责。然后，借由信息系统的支持，协调公司内每个人的行动才变得可能。这个绩效管理系统克服了印尼文化中不愿设定标准、不愿对绩效给出客观目标和不愿在必要的条件下做出惩戒的习惯。

这套绩效管理系统到位后，阿贡和它的团队每三个月就会对每个业务的业绩进行梳理，使他们更有可能维持成长的目标。他们能确定哪些公司做出了好的财务贡献并保持了增长，而哪些公司则贡献少、增长慢。他们甚至清算了一些连续几年绩效不佳的业务。

作为一个领导者，阿贡坚信要给子公司的每个人一些时间。他想要对他们的出色工作表示感谢。不过另一方面，如果子公司没能达成业绩标准的话，他必须做出非常艰难的决定。公司的绩效管理流程给了他一个评估绩效的合理方法，也使得子公司能按照要求开展工作。

协同努力

乔健和阿贡意识到，经过协调整合的集体行为远比孤立的个人行为更具备价值。这个有关资源的原则适用于所有的人类经验。例如，几乎每一种团队体育活动，得分王（顶尖的个人表现者）很少出现在夺冠的队伍中。15%拥有得分王的美国职业篮球联赛（NBA）球队会赢得总冠军戒指。当迈克尔·乔丹领跑联赛得分榜而他所在的球队却错失联赛冠军时，他平均每场得分34.55分。当他领跑联赛得分榜，同时他所在的球队连续6年拿下联赛冠军时，他的场均得分则为30.5分。就算是联盟中最好的篮球选手，个人得分少些而所在球队更强时，他赢得了更多的冠军戒指。放眼足球界，只有23%拥有金靴奖球员的球队夺得了世界杯冠军。而在冰球界，也只有23%拥有得分王的球队最终赢得了斯坦利杯。团队合作放大了个人行动的价值。

在政界，欧盟让单个国家团结在一起，变得更强大。阿拉伯联合酋长国把其地区内的国家联合到一起。例如，最近阿布扎比就帮助迪拜度过了房地产危机。在这样的政治背景下，单个行政区或州集合到一起组成了一个更强大的联邦同盟。对于企业而言，孤立的机构聚集起来，其共有的资源让它们能更好地获得原料、有效运转及服务顾客。沃尔玛的巨大成功正是来自它超越单店，立足于统一的国内和全球品牌的能力。那些夫妻老婆店根本就没法与之竞争。

在组织内部，团队一致的行动能持续胜过个人努力，而当组织推动集体合作时其效果会更明显。教练辅导和外部人力资源服务是领导力提升可持续改变的两个重要方法。我们的经验表明，在教练辅导的支持下，从培训课程或360度反馈活动中学员的收获会显著增加。我们发现当公司购买一个持续几天的领导力培训课程时，大概20%~30%的课堂所学会被应用到实际工作中。引进个人教练辅导后，效果则会翻倍。我们曾经为一家总部设立在沙特的电信公司提供过一个周期12个月、由三个3天模块组成的培训。在每个模块之前、之后和间隔期，学员会得到专业的教练辅导。这些个人教练辅导环节开始时，学员会得到有关个人风格和绩效的反馈。这些教练辅导的初衷是为学员设定个人发展计划，明确他们的个人改进目标。培训会提供改进所需的理论、研究、案例和工具，而培训间隔之间的跟进教练辅导则让培训内容更符合每个学员的实际应用需求。教练辅导的环节让整体培训项目的费用增加了20%，不过由培训内容的应用而带来的改进程度则实现了翻倍增长（从30%变成

60%)，也就是说，教练辅导的回报率达到了5：1。

这一章，我们会为领导者提供具体的观点，告诉他们如何利用教练辅导来找到针对个人行为改变的支持，如何确保人力资源构架强化人们期望的改变。因为大部分领导者都对教练辅导的基础知识很熟悉了，那我们就直接进入对不同教练辅导形式的定义，讨论一下如何让某种教练形式最好地为自己和团队其他成员服务。

教练辅导

教练辅导之所以能推动改变，是因为它是个性化的，并强化支持领导者未来的意愿。教练辅导在商业上的应用起步比较慢，其结果往往褒贬不一。在过去的20年里，得益于领导力教练辅导的增长，对于教练辅导的期望及其服务范围也得到扩展，其中有好也有坏。为了利用教练辅导来推动改变，领导者应该回答以下四个问题：

- 我对于教练辅导的期望是什么？
- 谁能成为我的教练，与我一起工作？
- 为了收到良好的教练辅导，我该做些什么？
- 我的教练该有哪些技能？

预期结果

我们经历过的持续时间最短又最让人记忆深刻的一次教练辅导来自某个家族企业管理团队的一位高潜的家庭成员。在他为即将到来的继任可能做准备时，我们有幸受到邀请为他提供教练辅导。交谈开始之后，我们就问他为什么想要被辅导，他想要从教练辅导中得到什么。这两个问题让他有些意外，他很随便地给出了些回答：“我只是想告诉董事会，某个有声望的人正在对我进行教练辅导，这样他们就会觉得我已经准备好进入下一个领导角色了。”当我们追问他想要的业务或者个人结果时，他对此完全漠视，说道：“你来告诉我。”这并不是一次持续太久的教练合约。他还没有准备好接受教练辅导，也没有意识到教练辅导的结果。他需要一个教练只是因为他下一次晋升的个人发展计划上有这么一个要求。

正如图5-1所显示的，个人或公司参与到教练辅导中的原因多种多样，往往没有章法。每一种结果对于个人来说都是有意义的，不过，如果没有一个明确指向的架构，教练辅导是不可能产生预期结果的。



图5-1 可能的教练辅导结果

为了达成可持续的改变，教练辅导必须基于一个更细致的结果分类，本着第2章中提倡的简单至上原则，我们提供一个基于两个维度的教练辅导结果分类：①教练辅导主要关注的是改变行为还是产出结果；②教练辅导更关注个人还是组织。记住这两个维度，在图5-1中概述的教练辅导结果就能按图5-2所示的加以归类。

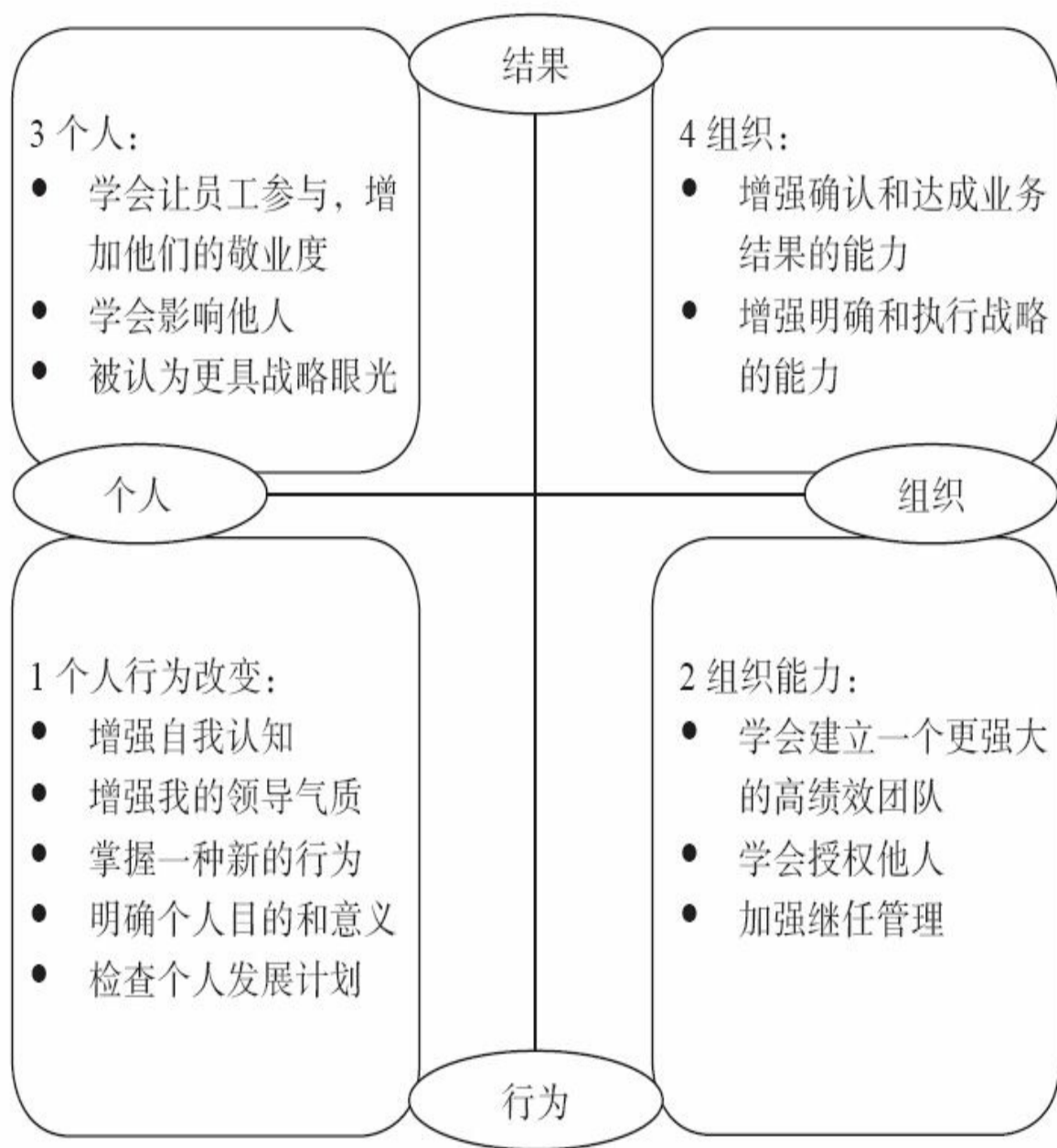


图5-2 教练辅导结果的分类

(1) 旨在个人行为改变的教练辅导。当领导者界定好可以也应该改变的具体行为时, 他们才有可能维持个人行为的改变。教练会就如何让这些新行为持续发生提供反馈和建议。

(2) 旨在组织能力提升的教练辅导。当教练帮助领导者构架和建立起正确的组织能力或文化, 使他们的个人改变制度化, 领导者才能维持改变。

（3）针对个人结果的教练辅导。当教练帮助领导者意识到改变可以带来的有价值的结果或个人成绩，领导者才能维持改变。

（4）针对组织结果的教练辅导。当教练帮助领导者将他们的行为与组织的长期结果联系在一起时，领导者才能维持改变。

当领导者和教练一起明确他们想要的结果，那么这些他们所期望的改变就更有可能是持久的，因为这时教练的角色是被界定的和可以追踪的。教练辅导是维持改变的一种资源。

教练的选择

在此我们定义出五种可以支持领导者行为改变的教练类型。

- 自我教练。领导者通过对自身行为和期望绩效的自我认知来对自己进行教练辅导。

- 平级教练（内部）。领导者在组织内部找到可以忠告和指导他们的同事或朋友。

- 平级教练（外部）。领导者加入组织以外的、由志趣相投的专业人士组成的社交网络，进行互相帮助。

- 上级教练。领导者的直接上司对行为进行辅导，对结果的改变进行指导。

- 专业教练。领导者聘请一个具备资质和经验的专业教练来帮助自己实现行为和结果的改进。

当我们为领导者提供建议，告诉他们该如何通过选择最合适的教练辅导类型来维持改变时，上述分类方法是非常有帮助的。就达成教练辅导的结果而言，每一种类型都有其优势和弱点。这些教练辅导的类型并不是互相排斥的，它们可以共同配合来实现预期的结果。

自我教练

在某种程度上，我们比任何人都更了解自己，并且我们能够运用最有效的激励方式，即内在动机。当我们自我察觉或意识到我们的意图与行为并不一致时，自我教练就发生了。在一些条件下，自我教练是最理想和高效的。当领导者意识到他们的自我倾向并据此采取行动时，他们就更有可能会维持改变。举例来说，戴维知道自己是个内向的人。因此，当他进行教导和发言时，他知道自己必须克服内向的倾向，让小组成员都参与到谈话中来。诺姆知道自己在讲课时会跑题，所以为了保持专注，他必须非常严格地准备和遵循议程。

进行自我教练的领导者需要对个人倾向和对别人的影响保持察觉。他们需要明白其他人是如何回应这些个人倾向的。自我教练需要时间。

领导者需要开辟空间来反省哪些有用、哪些无效。领导者不应过分关注他们是谁或他们已经做了什么，他们真正需要的是有意愿地公开承认他们正在改变。领导者应该卸下防御，征求并听取反馈，然后通过自律来实现改变。

我们曾经共事过的一位领导者收到了一些反馈，指出他宣泄沮丧的倾向已经影响到员工的士气。决定对此采取行动后，他检查了让他发火的触发因素，并且就此公开地与员工进行讨论。他寻求帮助，努力约束自己的沮丧。现在，他拥有一个更加快乐的工作环境，对其他人产生的压力也减少了。

自我监督也有它的缺点。另一个接受我们教练辅导的领导者想要确保他的团队能做出最好的决定。他常常干涉团队决策，推荐他看好的决定。他的本意是想改善决策，而且他也觉得自己成功了。不幸的是，他的团队成员却认为他咄咄逼人、样样都管、独裁专制，所以他们索性收手，变成了消极的旁观者。结果就如同古话说的“过于自我的律师会把客户变成傻子”。医生要进行自我治疗，就得冒着失去从医执照的风险。我们很容易对自我教练的进展过于自信，接受意图并粉饰行动。如前所述，这永远都是人的一个弱点：马歇尔·戈德史密斯的报告指出在他的研究中，80%的人会认为自己的表现是最优秀的20%，这清楚地表明大部分的人是依据自己的意图而不是结果做出判断的。

平级教练（内部）

用到平级教练的领导者通常在工作上有一位关心他的朋友。作为朋友，这位同事既了解这个领导者的意图，也能观察其行为和结果。在非正式或随意场合下，这位同级教练能帮助领导者改变行为，产出更好的结果。通过询问工作同事自己的表现如何，领导者能快速知道某位朋友是否能够成为他的教练。就算问到不提供真实反馈的人，也可以和他们继续做朋友，但他们不会成为平级教练。优秀的领导者要寻找的是有意愿成为教练且富有洞察力的同事。有位领导者有意识地在自己的团队甚至是整个组织内找寻能在私下让他了解自己工作表现的伙伴。这些伙伴就是平级教练，也是为他的领导风格提供重要反馈的来源。

平级教练并不一定来自自己组织中的同一业务范围。当来自同一公司不同业务部门的领导者定期聚到一起，讨论他们正在努力改进的区域和设法解决的问题时，我们会看到更多成功的可能性。讨论组织内部会出现的同类问题，听取他人的一些不同观点，或是分享解决问题的最佳实

践都是有益的。

仅仅依靠同事是有局限性的，同事可能看不到事情的全貌，他们可能缺乏对领导者动机和期望的深层次理解。担当平级教练的朋友也可能做不到应有的客观，他们往往不愿意因为坦率反馈而伤及与同伴的友谊。

平级教练（外部）

社交网络改变了陌生人相互交流的方式。例如，有些独处在自己家中的老人可以加入“网络社群”，与其他处在相同情况下的人建立起联系，这是多么令人着迷的进步啊。在美国，这样的网络社群有100多个，其成员数量正在快速增长；独立的个人可以在缴纳一笔费用后加入特定社群，然后就能互相提供服务。举例来说，陌生人可以通过以下的方式进行交流：^[1]

- 53岁的期权交易员弗尼为73岁的退休家庭护士苏珊提供计算机辅导。

- 苏珊帮助68岁的退休院务主任整理她新公寓中的文件。

- 如此等等。通常，在一个这样的团体中，每个人都能做一些别人需要的事情，同时也需要别人为自己做些什么。

如果社交网络能帮助退休的个人学习与成长，它也能对领导者有所帮助。我们推荐四种关系网络类型，让人们可以带着计划走到一起共同提升。在每一种类型的关系网络中，我们可以与组织外的人建立联系，获得领导力改善和提升。

（1）人际关系网。当我们想要有乐趣时会去找的人。盖洛普咨询公司曾主张每个人都必须有一个工作中的好朋友。而我们则主张领导者在工作（和家庭）以外拥有一位与其工作无利害关系的好朋友。

（2）知识关系网。当我们需要信息时会去找的人。可以鼓励领导者加入专业组织、建立起志同道合的群体，参加活动结识朋友，并与有想法的人一起解决问题。

（3）信任关系网。当我们有个人或机密信息时会去找的人。领导

者可以在街坊、宗教组织、社会团体、老朋友或扩大的家庭中找寻可以信任的导师，就个人问题和见解向他们求助。

（4）目的关系网。当我们想要完成某个任务时会去找的人。领导者可以从顾问、导师、以前的老师或其他专家那里得到有关他们领导力改善的深刻见解。

依靠这些关系网，工作以外的伙伴就能为维持行为和结果提供重要帮助。所有的关系网都需要去培养和维护，否则它们就会逐渐消失。

上级教练

在某个公司，一位高管取消了教练辅导的预算，因为她认为领导者的直接上司是教练辅导最重要的来源，她不想有任何事情损害这种关系。在许多情况下，她是对的。采取辅导和沟通，而非命令和控制的领导者拥有更多机会产生影响力。在另一些方面，她是错的。人们往往需要在教练辅导中去探讨一系列的问题，其中也可能包括他们与上司的关系、在公司的未来，以及其他一些不愿与上司讨论的个人问题。

提供教练辅导的经理们不仅要有教练思维，还要有相应的技能。他们要学会提出引人深思的问题，仔细倾听并了解，而不是要求结果或提供解决方法。因为所有的经理都可以也必须成为教练，我们列举了一些在掌握后可以改善教练技能的关键问题（见表5-1）。

表5-1 经理可使用的教练辅导问题

教练辅导准则	经理应该提出的教练辅导问题
建立信任的关系	我如何帮到你？ 你想从这次谈话中得到些什么？ 帮助我理解一下……
描述现在的表现	后面的结果是什么？ 你觉得目前自己做得如何？为什么这么说？ 是什么导致了现在的结果？ 做什么能帮助或是阻碍自己达成目标？
清楚说明所期望的结果	你想达成什么？ 你對自己追求的结果是怎么想的？ 你如何知道自己是否已经成功？
建立改变的行动计划	为了达成目标，你可以采取什么行动？ 每个行动的优缺点是什么？ 你需要采取的第一步是什么？ 我能做些什么帮助你成功呢？ 你能从进展不顺利的事情中学到什么呢？ 在行动过程中，你对谁负责？

那些会提出问题而不是直接跳到答案、会在给出指导前尝试理解和会在采取行动前努力建立信任的领导者都能成为杰出的教练。希望有所改进的领导者应该依靠他们的上司为自己在职业方向上提供咨询而不仅仅是如何完成业绩。

当然，经理成为教练也有其局限性。朗明哥（Lominger）集团发现在67个商业领导者的重要技能中，教练辅导的排名十分靠后。很多领导者是依靠实干而非教练辅导获得提升的。他们有能力，但却不能把这些能力复制到其他人身上。当人们达到他们渴望的更高职位时，这种缺失就成为发展瓶颈的根本原因。

专业教练

专业教练的形式有很多种。公司可以雇用经过培训的教练成为其正式员工，与其他部门或职能的员工一同共事。也可以找一位心理学专家或人事、组织方面的专家担任外部顾问。选择教练一直是一个复杂的决定。和所有的资质证书一样，教练资质证书确保了教练具备基本的知识，却不能保证教练能在某种关系下甚至是一般情况下取得成功。其他专业人士也面临着同样的情况：注册律师、建筑师或心理学专家都被授予合格证书，表明他们了解专业相关的基本原理，但拥有执照并不意味着这个人就能很好地实践这些内容。

专业教练可以在行为和结果的持续改变方面帮助领导者。他们可能会探究有关领导者行为和表现的真实（有时是残酷的）信息。他们可能会给出关于如何改进和挑战现状的建议。他们也可能帮助领导者将其行为和结果相结合从而建立其个人领导力品牌。有一位接受过我们辅导的资深领导者曾这么对我们说：“当你来到我的办公室时，我知道你就是为我来的。每个来见我的人，都会带着他们的目的并期望从我这里得到些什么。而你们的目的却是要给我些什么。”这番话让接下来的环节特别愉快。

专业教练帮助领导者将他们的觉察转变成有效的行动。不过，专业教练也有其局限性。他们并不是组织内部的人，看不到每天的运营状况。他们可能只是共鸣板，并没有为行动担负起真正的责任。作为专业教练，我们发现有一种做法是最有效的，那就是在辅导环节开始前和结束后与学员的人力资源负责人会面。这样，在教练辅导环节开始前，人力资源负责人就能提醒专业教练目前组织内部存在的政治问题，以及领导者面临的挑战。辅导结束后，在保密的状态下，人力资源负责人能保持持续的后续跟进。

[1] An overview of the social network village for retired individuals can be found in Martha Thomas, "The Real Social Network, "AARP: The Magazine, April 2011.

让好的教练辅导成为可能

把教练辅导作为领导力持续发展的动力来源，有两个相关的问题需要思考。

首先，考虑一下谁是最适合接受教练式辅导的对象。我们发现，教练辅导可以应用在这些人身上：

- 正面对新的、未能预见的业务挑战，需要有新行为的企业领导者。
- 存在某些阻碍其成功的行为或领导风格的领导者（如缺乏自我认知或不具备向上影响力）。
- 只有很少本组织以外经验的领导者。
- 需要掌握情感和社交技巧来取得职业发展的技术专家们。
- 为了未来职业发展而需要改善技能的高潜能员工。

为了行为改善而进行的教练辅导可以为以上这些群体所使用，并且达到如前文所总结的结果。

其次，考虑一下接受辅导的个人是否认真考虑过长期行为改变所要付出的努力。好教练放弃某个教练合约的原因，往往是因为被教练人承诺的付出不足以支持所需的改变。能体现行为改变可能性的想法和行为包括：

- 开放心态。
- 愿意尝试新的想法。
- 有能力承认并反省错误。
- 愿意带着好奇心和谦逊聆听他人。
- 乐于学习。

- 聚焦未来（前馈）而不是过往（反馈）。
- 有能力根据情况的需要进行调整。
- 有个人使命感和激情。

并不是每个人都能做好完全的准备接受教练辅导，但他们必须意识到教练辅导远不是随意的交谈和对话。教练辅导是很严肃的，需要努力反思、明确需要改善的行为以及确保这些改变发生的方法。教练辅导所要求的坦率和开放是许多顽固的管理人员不想接受或面对的。

对教练的期望

能帮助个人实现改变的教练能够同时管理好内容和过程。内容指的是教练关于怎样才算一个能持续产出结果的有效领导者的观点。这种观点会与组织的业务内容、战略、团队情况以及被辅导人的性别和经验相关，不过教练必须有一套超越这些因素的思维模式。如果你正在选择专业教练，你可以询问一下候选人关于什么成就了有效领导者的观点。如果他们的回答并不清晰，那么这些教练也不太可能有效。

过程指的是教练与客户之间的教练合约。为了确保教练的辅导能被用于可持续的领导行为，教练们可以遵循我们给出的以下指引：

- 关注未来而不是过去。
- 建立起信任的关系，让对方知道你是关心他的。
- 认知、发现并建立起个人的激情、意义和渴望。
- 聆听并理解。
- 多问探索性的问题，使更深层的问题浮出水面。
- 尊重并发展个人的优势，但也不要再在指出和讨论缺点上有所犹豫。
- 坦诚，并不应为此受到惩罚。
- 利用来自各方的数据（如360度反馈或观察）帮助个人认识到那些意想不到的后果。
- 找到合适进行教练辅导的环境。
- 聪明地利用时间。
- 通过跟进和使其承担责任让行为改变成为教练合约的一部分。
- 对一些独特的个人情况（如性别、宗教信仰、全球经验或个人历史）保持敏感，并且能开放地谈论这些敏感区域。

当领导者利用教练来帮助他们改善领导行为时，他们期望的新行为才更有可能实现。

通过人力资源实践，使改变制度化

组织系统通过发出信号、强化并鼓励，使领导者行为改变成为可能。当领导者想要改变却发现组织政策并不支持这些改变时，他们会在个人目标和组织政策之间纠结。当政策和实践确实支持个人改变时，这些改变就更有可能发生。

许多推动改变的组织政策往往会体现在人力资源实践中。我们暂且把人力资源的工作看作一系列的人力资源实践，因为实践是指不断地练习某件事情（例如我们练习一种乐器或一种体育运动）。实践也是一种职业活动（如法律的实践）。我们将人力资源实践总结为四个流程，每一个流程都能被用来支持改变。

- 人员流程。对于人，组织最重要的资产，会怎样流动，包括人怎么进来，怎么出去，怎么被提升，以及在组织内部的调动。

- 绩效管理流程。它将人与工作联系在一起，包括标准和考核方法、财务或非财务奖励以及利益相关者的反馈。

- 信息流动。它将人与知识联系在一起，包括工作中必须知道的内容以及如何获取这些信息。信息能够向上、向下或横向地流动。它也能从外向内或由内向外流动。

- 工作流程。它将人与任务联系在一起。工作由谁完成、是如何完成的，在哪里完成的，为了将个人努力与组织产出结合起来，业务和营运流程是如何支持这些工作的。

当这些人力资源实践被用来强化新的领导行为时，领导者就更有可能会保持这些新行为。原理很简单，就是确保人力资源实践能强化领导者期望改善的行为。

人员流动

对于想要实现行为改变的领导者，当多种人力资源活动都在强化这些改变时，他们会受到鼓舞并被明确认可。无论领导者想要更具创新和创造力、更有纪律和效率或更好地与他人合作，这些行为应该在人才政策流程中体现出来，这些流程包括招聘、入职、培训、职业规划、升职

和新职介绍。

公司雇用什么样的人，体现了哪些行为是目前最需要的。谷歌广泛的筛选过程证实了创新在其运营中的重要性。当创新行为被纳入聘用决定中时，就会鼓励那些想要变得更具创新的领导者。试图改善领导行为的领导者可以为他们期望的员工类型设置标准，这同样能对他们的行为改善有所帮助。

公司如何发展员工也能强化所期望的行为。当培训方案提供的内容与战略相关时，培训中所传授的原则就更有可能被执行。最近几年，行动学习已经被解决方案学习取代，后者的目标并不是采取行动，更多的是将培训视为一种学习解决问题新方法的环境。在很多案例中，领导者可能通过360度反馈、绩效评估或是其他途径了解到需要进行的改变，然后选择能够提供技能或工具支持的培训课程或发展项目来引发所期望的改变。

最近几年，大部分人都已经接受了领导力的提升更多地来自经验而非正式培训。我们也认同这种看法，不过让我们担忧的是，“经验中的教训”的活动更关注的是“经验”而非“教训”。仅凭经验不能确保提升。领导者需要学会从他们的经验中获取教训，他们需要严格、深入地思考以下问题：什么管用？什么不管用？为什么？在这次的经验中我可以应用哪些原则？我能告诉别人我学到了什么？我可以有哪些不同的做法？我要如何确保自己会将这次经验中所领悟到的内容应用到其他的情境中？什么时候我能在下一次应用这些领悟？回答这些问题才能确保我们从经验积累而来的教训中学习。

谁能够被提升以及如何管理职业生涯对于领导者行为改变来说大有帮助，或者正好相反。例如，我们曾辅导过的一位领导者在实施改进，他想让员工更多地参与决策。他确实做到了更好地聆听并鼓励大家参与，但是公司的绩效考评标准并没有改变，所以他的改进并没有在绩效评估中体现出来。更糟糕的是，当公司要对某次晋升进行二选一的选择时，他让员工参与的新行为并没有被考虑到，他错失了这次机会。他观察到另外一位领导者虽然没有展现出什么新的技能却获得晋升，这时他意识到自己的行为改变并没有得到他人的重视。在进行职业规划讨论时，领导者分享他们所期望的改进，他们也必须了解这些改进对于他们达成职业目标有多大的帮助。

最后，关于人才最有力的声明发生在员工被要求离开公司的时候。

人们往往会对合同终止的情况进行观察和解读，尝试去发现或推断其中的原因。当公司要求那些正在试图改进的领导者离开时，其他想要有所改进的领导者也会感到受挫。当被要求离开是那些并没有表现出足够能力的人时，其他人就会意识到自己正在尝试的改变是有意义的、是受到欣赏的。

要将个人领导力改变融入人才政策流程中，就要求那些想要改变的领导者认识到人才管理实践是如何帮助或阻碍行为改变的。他们也可以和人力资源专业人员一起，坦诚地评估一下自己所期望的改变与现实工作的吻合度。人力资源专家可以帮助确认当下的活动是否有助于行为改变的发生。

绩效管理流程

毫无疑问，激励能改变行为。人们会去做那些能得到奖励的事情。领导者获得他们被奖励的，但往往不总是他们所期望的。当缺乏清晰的标准时，将期望达到的结果与人们实际得到的回报放在一起看，员工行为可能看起来很奇怪。^[1]另一方面，当标准、激励与公司目标保持一致时，这些目标一般就都能达成。举例来说，3M视创新为目标，并将相关的财务和非财务奖励与一个“活力指标”联系在一起。“活力指标”就是指由过去三年中新开发产品所带来的利润百分比。这个明确的指标鼓励了尝试、冒险和想法的分享。

领导者想要实现改变，那么他们正在做出的改变就需要在公共场合中得到认可，在私下得到奖励。这些改变应该被纳入绩效讨论中，这样它们就能被清晰地确认，让其具有可操作性，并达成共识。当领导者做到（或未做到）所期望的行为时，正面或负面的结果就该跟上。我们有时候能看到这样的情况发生，但有时候没有。

有一个领导者接受反馈、教练辅导和鼓励，我们让她花更多的时间与团队一起工作，而不是独自努力。在考虑并诚实地接受了这些建议后，她将它们放在心上，还准备了一张清单罗列出为了鼓励团队合作她应该具备的行为。她开始与团队共同决策；她开展了团队建设的活动；她致力于团队关系改善；她还鼓励团队成员在回应她时能更加坦诚。当她在团队中建立起绩效和士气时，她觉得自己作为一个领导者也在进步。可是在年度绩效考评时，她的经理并没有意识到或承认她在改善团队合作上的努力。虽然她已经很努力地在改进了，可是评价她的标准几乎和前一年没什么两样。当我们在一起回顾这一结果时，她意识到自己

并没有让经理或人力资源专业人员清楚地了解她为改善团队合作所作出的努力。虽然她的团队成员看到了进步，她却没有办法把它们记录下来，也没能指出这些努力对结果起到的作用。如果她不能或不愿和经理就她所期望的团队合作行为进行一次坦诚的交谈，不能找到衡量和追踪绩效的方法，不能把她的进步包含到绩效考评中，那么她就不太可能持续努力。

另一位我们合作过的领导者对于鼓励团队成员的新行为很有办法。在培训、绩效考评或360反馈环节后，她会让每个员工分享一两个他们正在努力改进的行为。然后，如果她在一年内看到员工总是表现出某种新行为，她就会公开地表扬这种行为，可以是在一次交谈中突出员工的新行为，在公开和私下感谢员工，或是让员工将采取新行为获得的经验与他人分享。这些非正式的强化与正式的财务奖励相结合，领导者就能打造出一种学习的文化，支持员工保持他们所期望的改变。

信息沟通

信息沟通是构成组织的要素，它使组织的功能得以实现，它也能导致组织的成功或失败。^[2]信息沟通使得公司能确认、满足市场竞争的需求并创建出客户和股东心中的公司价值观，它也让公司能够在所处社区的道德准则下运作。组织通过信息沟通分享目标、制定战略、做出决策、统一行为。通过沟通，创新得以进行、改变得以发生、服务和质量得以改善、成本得以控制、生产力得以提高。它能决定谁对哪些事件会有影响力而谁没有，它还能经理以及员工的工作和生活提供意义和方向。

另外，信息沟通也向员工传递什么事情是最重要的、是需要去做的，什么事情是不重要的、没有必要做。当领导者的个人行为改变能够被融入正式和非正式的沟通中时，这些改变就更有可能得以实现。

正式沟通包括了社交媒体、内部通信、网站、公司会议和高管演讲。能够使用这些沟通途径的领导者，可以分享他们在实现行为改变方面的经验。我们在第4章中曾指出，当领导者公开承诺他们所期望的改变时，由此而来的公众压力会使他们更有可能保持新的行为。例如，某个领导团队把10%~20%与投资者电话沟通用于谈论在公司内期望的新的领导行为，通过与投资者建立共同期望，领导者就给自己施加了压力，这会驱使他们追踪和记录自己做过的承诺。领导者的角色和责任要求他们公开声明什么对他们来说是最重要的，当这些声明包括了某些领

导行为时，改变就更有可能发生。

非正式地，领导者实际上一直在与其他人互动交流。通过这些交流，他们传递他们最关心的是什么。领导者通常在私人而非公开场合表达出他们期望的新行为。有一些我们曾合作过领导者，他们在私人 and 公开场合的形象很不一样。在大家面前，他们是令人愉快的、鼓舞人心的、积极向上的。可是在私下里，他们是高要求的、刻薄的、令人沮丧的。当今世界，透明度日益增加，这些领导者的个人行为将会变得越来越公开化。当领导者能像关注公开沟通那样注意私人的非正式交流时，他们就更有可能会坚持新的行为。

我们合作过的一位领导者希望自己能在时间和资源上对他人更宽容和慷慨。她并没有选择公开自己的目标，而是开始调整自己私下的行为。她为取得成功的员工写下感谢卡；她选择去员工的办公室分享信息，而不是让员工来自己的办公室；她开始更多地和员工交往（例如带某人去午餐、询问员工家庭情况）。起先，这些改变并没有被留意到，不过，当她努力坚持了三四个月以后，她开始意识到改变发生了。我们从她的员工那里得知，他们开始注意并分享彼此的经历。一个员工会说他从她那里收到了短信，其他人说他们也收到过，然后另一个员工分享她送他儿子生日礼物。当这些非正式的事情累积起来，她的身份开始转变，新的行为也变得更加习惯和自然。

正式或非正式的信息分享要求个人承担来自透明度的风险。通常情况下，领导者并不愿意正式或非正式地承认他们想要改变，因为他们害怕这么做会让自己在别人眼中的形象受损。我们发现这种想法是一个严重的误区，事实正相反。大部分观察领导者的人都知道领导者需要改变的行为是什么。当领导者在私下或公开场合承认这点，周围的人会钦佩他们并愿意支持领导者去实现改变。当领导者有所行动时，改变就发生了；当同事和其他人都了解并期待他们行动时，改变就能持久。

工作流程

对工作的有效安排和管理最终会将想法和原材料转化为产品与服务。组织通过文化、职责和常规流程来维持领导者的行为及行动。这些文化往往比身在其中的个人存在得更长久。沃尔玛的成本领先文化可能比任何一个领导者都长命；就算失去史蒂夫·乔布斯，苹果的创新文化还是会持续下去。如果领导者能让自己的个人行为与组织文化保持一致，这些行为就更容易持久。这样，领导者不只是在单纯地行动，而是

在体现和支持一种真正有长久影响力的文化。我们相信，一个组织的文化是从孤立的事件开始（如领导者发言、一个薪酬计划、一个培训项目），到完整统一的模式（如员工在组织内部是如何思考和行动的），最后发展成一种由外到内的身份识别，即外部的利益相关者是如何看待组织的。

我们帮助过很多公司通过由外而内的聚焦来创建可持续的文化。也就是说，文化代表了组织在外部重要的利益相关者（如顾客和投资者）眼中的独特形象。当这些外部期望明白清晰时，它们就创造出企业品牌，为组织在市场上找到定位。不过，只有外部期待变成公司内部领导行为（我们称为领导力品牌）后，它们才能持久。当公司内部的领导行为与外部期望相匹配时，公司才能为顾客和投资者带来实实在在的价值，这些行为也就会更持久。

当领导者能清晰地看到自己新的行为与外部利益相关者期望之间的联系时，这些领导者就更有可能会坚持他们所期望的行为改变。如果领导者能表明他们尝试新想法和冒险的新能力是与重要客户对创新的期望相一致的，那么这些新的行为就更容易持久。这就是为什么我们提倡对大部分的领导者采用720度反馈，而不是360度反馈。360度反馈是向组织内部的个人收集信息，而720度反馈还会收集来自组织外部的信息。当领导者所期望的行为与公司品牌相匹配时，他们的行动就不只是个人的心血来潮了，他们是在为组织增值。

文化和相关的领导行为往往是通过组织结构及日常管理得以实现的。组织结构指的是领导者的角色、规则和责任。当新的行为能够清晰地与领导者的角色和责任联系在一起时，它们就能在工作上帮到领导者，也就更有可能会成为领导者的个人价值观。我们辅导过的一位领导者从一群同事中得到晋升，成为她所在业务部门的副总裁。在新的岗位上，她意识到自己在为团队设定战略方面的职责增加了。她参加了一个战略计划的研讨会，以学习战略的框架和逻辑；她观察了公司中那些擅长战略的人是怎么做的；她接受了教练辅导，让她的行为更像个战略家。当她忙于新的战略制定行为时（如预估未来、理解趋势、根据战略重点分配稀缺资源），她认识到这些新行为对新角色是极其重要的。这些行为使她能成功履行职责，所以这些新行为能够保持。

日常管理规范对改善领导行为来说也是很重要的。如前文所提到的，公司内很多日常管理规范都是不成文的规则，为了取得成功，领导者必须意识到并掌握它们。在某公司，一位领导者在被他人接受方面碰

到困难，因为他不断地违反那些不成文的，却是公司核心的规则。当我们将对他进行教练辅导时，我们帮助他观察他的工作环境，这样他才能认识到这些不成文的规则（如什么时候以及如何拒绝、分享哪些信息、多快做出决定）。当他开始把这些不成为的规则融入自己的个人行为时，他就更能实现他的改变，因为这些改变都符合公司的日常管理规范。另外，为了实现他们的改变，领导者还需要认识到一些正式的程序或政策。这些政策经常与工作流程有关：休假的天数和时间、工作时长、工作地点、工作时的着装要求、电脑的使用等。当领导者能认识到这些管理规范，他就更能确保自己的个人行为是与政策相一致的。

[1] The concepts on measures and rewards are drawn from Edward E. Lawler, *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990); and Steve Kerr, "Some Characteristics and Consequences of Organizational Rewards," in F. David Schoorman and Benjamin Schneider (eds.), *Facilitating Work Effectiveness* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988). See also Geoffrey Colvin, "The Great CEO Pay Heist," *Fortune*, June 25, 2001, p.64; and Alfred Rappaport (ed.), *Harvard Business Review on Compensation* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

[2] Jay R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1973).

小结：成为利用资源的领导者

这一章，我们讨论了利用教练辅导和基础组织结构资源来帮助领导者实现他们所期望的个人改变。就算有强烈的愿望和良好的意图，如果独自行动，领导者也不太可能实现他们所期望的改变。当他们得到清楚结果和流程的教练们的支持时，当他们所期望的行为被融入人员、绩效管理、信息沟通和 workflows 中时，领导者会发现他们能够保持期望的改变。

第6章 持续跟踪

量两次，切一次（量比切更重要）。

——英格兰谚语

你能得到的是你所检查的，而非你所预期的。人们会去做能为他们带来回报的事情，所以奖励某件事情而希望别人去做另一件事情，是没有意义的。这个道理同样适用于维持个人和组织的改变。

现实中的跟踪

下面要介绍两位领导者如何通过选择正确的细节加以检查，从而找到推动目标的方法。

狄克逊·塞耶（HealthNext CEO）

连环创业者狄克逊·塞耶（Dixon Thayer），是HealthNext的CEO。HealthNext在建立员工健康方面成为崭露头角的领导者，并将此视为公司重要的竞争优势。狄克逊认为把商业洞察转化为行业实践，在改进医疗保健方面将有很大的机会。在美国，员工的医疗保健费正以比一般通货膨胀快2~4倍的速度持续增长，所以在这方面的成功就意味着巨大的竞争优势，而且狄克逊也相信衡量改进是成功的关键所在。他坚持认为即使是很多标杆组织还能在不降低员工福利或将成本转嫁给员工的前提下进行改善。

狄克逊对能推动领导者行为改变的两个指导方针深信不疑：

- 量化的才能被改进。
- 三个核心问题能推进持续的改进：
 - ①我们做得如何？
 - ②我们怎样才能做得更好？
 - ③如果.....怎么办？

狄克逊认为大多数衡量医疗保健成本的方法关注的是领导者不能控制的因素。他认为衡量领导者在推进真正改变时可以控制的因素才是关键。他描述了一个以促进认知的行动为开端的良性循环：

- 是什么推动了参与。
- 是什么推动了行为改变。
- 是什么推动了系统改进。

- 是什么推动了结果。
- 是什么推动了投资回报（ROI）。

为了让这个良性循环起作用，就必须通过建立检查及定期报告以界定每个阶段的价值、相应的奖励和实践，而不是为了间接的统计数据而等上好多年。以下是一些指标样例：

- 所执行项目的数目和程度（衡量行动）。
- 参与某个特定项目的目标人群比例（参与度）。
- 基于类型及变化的人口统计学的关键绩效指标（改进）。
- 通过设立他人为标杆，来明确学习的资源（持续不断地改进）。
- 在可能的情况下，某个计划的投资回报。

用这种方法进行追踪就能得到一个易于理解、一目了然的看板，同时它也能很容易地去配合那些关于控制费用和改善员工行为的做法。针对HeathNext的不同地区，狄克逊建立了一套颜色编码来追踪上文提到的三个核心问题（我们做得如何？我们怎样才能做得更好？如果.....怎么办？），用红色表示需要马上解决的重要问题、用黄色表示在不久的将来可能成为难题的问题、用绿色表示目前情况良好。

本书作者的非洲探险之旅

我们因为一次在约翰内斯堡的工作，有幸得到进行非洲探险的机会。在距城市不远处，就能前往南非克鲁格国家公园，甚至去往更远一些的位于波札的丘比国家公园。探险服务公司提供不同舒适程度的探险选择。我们两个都多花了一些钱选择了一次相对奢华的露营体验：白天的烈日下，动物们很少活动，我们就待在一个小屋里；而在大清早或傍晚，我们会坐上一个增加了座位的敞篷卡车，观察出来活动、四处走动的动物。

人们进行非洲探险的目标就是要看到五种大型动物，即狮子、猎豹、大象、南非水牛和犀牛。旅途中，我们的向导是一位在离公园不远处的村庄长大的非洲当地人，名叫亚伯拉罕。他从事追踪动物的向导已经30年了，而且他对于在正确的时间、正确的地方找到所跟踪的动物有

着让人惊叹的天赋。在关键时刻，他会跳出卡车，检查路径上（有时是铺设的道路，有时是很窄的小道）的粪便。他蹲在那里看着那些粪便，然后就能带着我们找到我们想看到的动物，这种能力常常让我们大为惊奇。对我们来说那只是些粪便，他却能看到独特的动物踪迹。他不仅能识别动物种类，通常还能知道这些踪迹是来自雄性或雌性、留下这些踪迹的动物有多少、它们去往的方向、它们最后一次进食是什么时候、它们是什么时候经过此处的。

我们大部分的人都不去跟踪野生动物，不过我们能从亚伯拉罕那里学到跟踪对于确保找到目标动物的重要性。知道我们是否成功的唯一方法就是跟踪和衡量所期望的改变。如果我们并不关心我们会看到哪些特定的动物，那么我们的非洲探险之旅肯定会很不一样。知道我们想要看到哪种动物，然后寻找它们并跟踪我们的进程，这些都让这次探险之旅更加有趣，更加值得。

工作中的跟踪

想要实现组织改变，那么就必须追踪组织的进程和结果，并看看它们是否会带来预期的成果。在个人和组织背景下，数据跟踪已经从信息（如只是汇报孤立指标的数据库）发展到分析（如总结和趋势），再到洞察和预测（如发现下一步可能会发生什么）。对个人改变，领导者必须衡量他们的行为和结果。没有坚实的度量指标来明确规定可以被计量和跟踪该发生的事情，那么你那些关于想要成为什么样的领导者或想要领导什么样的组织的志向，只能是有比没有好，而不太可能成为现实。

大部分领导者都认同数据能改善决策的制定，但在运用数据推进持续改善上还是存在不少常见的错误，包括：

- 重视设立的计分卡或报告而忽视预测分析。
- 过分使用数据，或使用数据不足。
- 仅依赖历史数据做出未来趋势预测。
- 绩效与奖励割裂。
- 还没有确定所做的决策就开始收集数据。

为了让领导者实现期望的改变，他们需要将分析层级从信息和报告的阶段（发生了什么）提升到分析和预警（需要采取怎样的行动），再到洞察和预测（下一次可能会发生什么）。为了做到这些，领导者需要关于可能发生什么的信息，并将它与可能发生什么的洞察结合起来。想要提升这一决策层级，就需要根据以下四大原则，建立能够跟踪改变的度量指标：

- 从通用目标转变为具体措施。
- 衡量重要的而不是易于衡量的内容。
- 确保衡量指标的透明度和及时性。
- 将衡量指标与结果捆绑在一起。

通用目标与具体措施

被选举出来的政治家倾向于做出远大的承诺，要进行大刀阔斧的改变，当然前提是你得投票给他们。当他们并没有实现这些承诺时，人们就会感到不满并开始抱怨。如果他们的承诺一点都没被付诸实施的话，那么下一次选举时他们就会被淘汰。想要实现改变的领导者会确保执行，因为他们需要将激动人心的远大目标，也就是愿景、使命、价值观和战略意图，转换成具体的、可以衡量的行动。有时，领导者在宣布目标时会说，要在未来五年将业务翻倍，或是在对客户服务上做到一流，或者将人看作组织中最有价值的资产。这些口号式的目标可能令人难忘，但只有当它们被转换成具体及可量化时，它们才有可能被实现。数字是商业的语言，只有当领导者学会把数字加入他们所期望的个人或商业改变中去，承诺才不会只是含糊的抽象概念。看重结果实现的领导者如果想要让业务翻番，那么他可以通过以下的问题让宽泛的目标变成具体的方案：

- 组织中的每个部门都想要让收入翻番吗？或者有些部门应该在未来5年增长10倍甚至更多，而有些部门的增速可能要慢些？

- 我们打算如何增长？自身增长和并购的比例该是多少？

- 我们对于支持部门可能的规划是什么？为了跟上收入翻番的节奏，我们该让它们也扩容两倍吗？或者是让它们更精简？

- 利润和增长之间的平衡是怎样的？是先增长后利润呢，还是先利润然后再尽可能快地增长？

- 为了保证增长的可持续性，需要怎样的领导力和人才发展？

如果这些问题不能被清楚地回答并用数字量化，那么那些激动人心的宽泛目标就只能是豪言壮语了。领导者必须把宽泛目标转换成具体的行动方案并加以跟踪，否则他们只是希望有所改变而不是去引领改变。

同样的道理也适用于那些想要提升领导技能的领导者。诸如聆听更多、更有战略性、具有更高的情商这样的宽泛目标需要被转换成具体的行动。如同在第3章中所讨论的，我们辅导领导者确定能反映他们改进目标的可观察行为。然后这些个人行为就能被检查和追踪，从而帮助领导者做出决策并看到进步。

在绩效评估讨论的最后，评估者和被评估者都需要对期望的改进做出具体的说明。如果评估者留给被评估者的是模糊的改进目标，那么被评估者可能永远都不会有所进步。如果被评估者在自我提升方面的努力方向模糊不清，那么他们也就无法被跟踪。这种具体化同样可以帮助我们吧培训体验转化成日常的具体行动。

考核重要的信息

在我们生活的世界中，有关我们习惯和模式的数据正不断地被收集。我们的计算机会收集所谓的cookies，它们会就我们是谁以及我们在网络上看看什么给出报告。当你在酒店住宿或搭乘航班后，我们会收到网上调研的邀请，让我们给出反馈。当我们在智能手机上使用应用程序，我们也会收到提供反馈的要求。当我们回应这种数据请求之后，好像大部分情况下除了收到一堆广告垃圾邮件外，也没有什么特别的事情发生。

很多情况下，组织对于数据的处理方式也是相同的；他们收集大量易于得到的信息，然后再忽略他们。让我们来想想大部分公司的员工意见调研所带来的影响吧。大家花时间收集、分析数据并给出报告，但唯一的改变就是增加了人们对下一次意见调研的嘲讽。大部分人都明白，更好的数据和分析会提升洞察力，从而带来更快、更好的商业决策。对于财务和供应链来说，这算是旧新闻了。如今，在很多组织内，大量的精力都投入到了市场和客户分析上。得到数据并不困难，更多的挑战来自做出更好的决策。从收集数据的角度使用量化指标，一般不会带来更好的决策。如果跟踪标准中清楚地包含了为实现战略必须回答的问题时，情况就会完全不一样了。领导者想要提升生产效率、让对的人出现在对的岗位上，或是检查领导质量，都可以使用员工意见调研的数据做出更好的决策。

然而，常出现的情况却是领导者量化跟踪了那些容易被量化跟踪的信息，而不是那些重要的信息。正确的量化跟踪是与战略相一致的，它能将战略变成具体、明确、能被跟踪的指标。正确的量化跟踪关注的是未来、是那些能预测接下来会发生什么的信息、是那些在某个特殊背景下最有效的洞察。不正确的量化跟踪会误导员工将注意力放到错误的事情上，从而使业务受损，抑或是当问题发生时，粉饰真实的问题。想要实现个人改变的领导者肩负着同样的义务，去创立有效的量化跟踪方法，将关注点聚焦在想要实现的事情上。

当领导者将数据转换成有意义的、重要的行动时，他们就能实现个人的改变。迈克尔·刘易斯的畅销书《魔球》中，谈到了通过预测分析将数据转换成战略信息的力量。刘易斯的这本书是围绕着低预算球队——奥克兰运动家队的经理比利·马丁展开的。比利·马丁热衷于数字和分析，帮助球队取得了不少似乎不太可能的成绩，这其中也包括了从2000年开始几年的许多取胜纪录。奥克兰运动家队利用可获得的球员的数据，将它们变成招募时的重要信息，如击球手有多少次达到一垒，但同时并不理会诸如候选队员的个头或力量这样易于得到的并不重要的信息，因为它们对预测球队获胜概率没什么作用。

在零售行业，类似的预测分析也在指导着对客户的服务。让我们来看一篇最近在《纽约时报》上刊出的文章。文章讲述了在塔吉特（Target）担任营销分析师的安德鲁·波尔是如何领导团队将数据转换成有用的市场信息的。

大多数购物者不是在同一家商店购买他们所需的全部物品，而是在杂货店买杂货，在玩具店买玩具，而他们到塔吉特去只是想买他们觉得跟塔吉特相关的商品，比如清洁用品、新袜子或者是够用六个月的卫生纸。不过，塔吉特无所不卖，从牛奶和毛绒玩具，到草地休闲家具，乃至电器设备，因此，公司的首要目标之一就是让消费者相信，塔吉特是他们购物的不二选择。但是，传达这样的信息太棘手了，即使最精妙的广告宣传也难以做到，因为消费者的购物习惯根深蒂固，一旦形成就极难改变。

然而，人的一生中总有一些短暂的时期，日常秩序会被打乱，购物习惯也会突然转变。其中一刻——真的就是那么一刻，就是在孩子出生前后，父母筋疲力尽、不知所措，此时改变他们的购物模式和品牌忠诚度简直易如反掌。但也正如塔吉特市场部人员告诉波尔的那样，时机决定一切。由于出生记录一般是公开信息，因此夫妻俩一抱上新生儿，各公司的折扣信息、优惠措施和广告宣传立刻铺天盖地而来。这就是说关键在于提前通知他们，抢在其他零售商知道孩子快出生之前。市场人员说，具体来说就是希望给那些处于妊娠中期的孕妇投放专门制作的广告，大多数妊娠中期的准妈妈此时都会开始购买各种新商品，比如产前维生素和孕妇装。“你能给我们一份清单吗？”市场人员问道。

“我们知道，要是我们能在准妈妈还处于妊娠中期的时候就盯上她们，那就很可能把她们培养成长期客户，”波尔对我说，“一旦我们把她们吸引过来买尿布，她们就会开始买所有其他的东西。假如你匆匆忙忙

进商店去买奶瓶，经过橙汁的时候你会顺手拿一盒。噢，我正想要这盘新DVD。不久，你就会从我们这儿买麦片、买纸巾，成为常客。”

当然，对于塔吉特这样的大型零售商来说，它们早就在收集客户信息了。几十年来，塔吉特收集了海量的数据，记录了每一位经常光顾其各分店的顾客的数据。只要有可能，塔吉特就给每一位顾客分配一个特定代码——公司内部称之为顾客号，利用它密切关注顾客所购物品。“你要是用了信用卡或优惠券、填了信息反馈表、接收了退款单，或者打过客户帮助热线，或者查看了我们发出的电子邮件，或者登录了我们的网站，我们都会记录下来，并且跟你的顾客号绑定在一起，”波尔说，“我们想尽我们所能了解一切信息。”

此外，你的会员卡也记录着你的个人信息，如年龄、婚姻状况、是否有小孩、家庭住址、去商店购物的车程、大概薪资，最近是否搬家，钱包里装有什么卡以及浏览的网页。塔吉特还会购买一些个人信息，如你的种族、工作经历、阅读的杂志、是否破过产或离过婚、买房或卖房的年份、读过的大学、网聊的话题、是否有偏爱的咖啡、纸巾、谷类食品及苹果酱、你的政治立场、阅读习惯、参与过的慈善活动和拥有的私车数量（在一份声明中，塔吉特拒绝透露他们收集或购买了哪些个人信息）。然而，倘若无人去分析或弄懂这些信息，那么它们将毫无意义。而使这些个人信息变得富有价值，是安德鲁·波尔和塔吉特顾客市场分析部其他成员正在做的事情。^[1]

在《纽约时报》登出这样一篇文章之后的一个星期左右，《福布斯》用“塔吉特是怎么比女孩的父亲提早知道这位十几岁的女孩怀孕的”为标题刊登了这篇文章。

一个塔吉特的顾客假设叫珍妮·沃德吧！家住亚特兰大，在3月买了可可油润肤露，一个足够装两个尿片包大的包、含有锌和镁的营养品及一片亮蓝色地毯。由此可推测，她有87%的可能性是怀孕了，且其预产期在八月末。

一名男子径直走进了明尼阿波里斯市郊的一家塔吉特，并要求面见经理。“这些都是你们给我女儿邮寄的，”他怒声道，“她还是高中生，你们就寄给她婴儿衣服和婴儿床的优惠券？你们是不是巴不得她怀孕啊？”起初经理对此人所谈之事摸不着头脑，他翻看了邮件。证据确凿，那些邮件的确发给了他的女儿，并且邮件中有许多推销婴儿服装、幼儿家居的广告和婴儿面带微笑的图片。经理向男人赔礼道歉，并在几

天之后再次打电话致歉。但是在电话中，这位父亲不知怎的，反而有些愧疚。“我和我女儿谈了，”他说，“结果是，我发现我对家里发生的一些事完全不知情。她的预产期在8月，我得向你们道歉。”^[2]

亚瑟·马丁内兹（西尔斯CEO）曾和他的人力资源负责人托尼·鲁奇一起，试图找出员工意见调查与顾客满意度调查之间的对应关系。结果发现，忠诚的西尔斯员工与忠诚的顾客之间有着很强的关联度。员工态度每提升5%，顾客好感就会增加1.3%，以及0.6%的商店收入增长。反之，员工满意度的降低也会导致顾客满意度和商店收入的下降。员工调查的确能预测顾客满意度和业务收益。马丁内兹和鲁奇找到了一种方法来衡量对商店内部和外部顾客都重要的东西。

不管是奥克兰运动家队的比利·马丁，还是塔吉特的安德鲁·波尔，或是西尔斯的亚瑟·马丁内兹，在每一个这样的案例中，领导者想要通过量化跟踪来实现组织的改变，那么这些量化跟踪的应该是真正重要的而非易于得到的信息。他们的重点在于预测分析，或者说找到那些能够预见未来重要改变的早期指标。对于比利·马丁，这个指标就是上垒率；对于安德鲁·波尔，它就是购物模式；对于亚瑟·马丁内兹，它就是员工敬业度。当领导者能够确定和跟踪早期指标，他们就更有可能是实现组织的改变。

例如，在全球最大的家具装饰零售商家得宝，丹尼斯·多诺万组建了一个人力资源分析团队来支持业务转型。我们RBL的同事鲍伯·甘多斯就曾采访过多诺万。多诺万从收集员工敬业度数据开始，然后将它们与商店层面的业务度量指标，如每平方英尺销售额联系到一起，然后，通过测算对此指标的影响来评估诸如商店层面所需的技能以及招聘实践之类的人力资源项目的效率，因此确定这些人力资源项目是否可以在组织内部更大范围内进行推广。这有助于确保他们在更大的范围内做正确的事情，这也在主要业务指标和新员工特点、经理技能之间建立起清晰的关联。

鲍伯·甘多斯还与我们分享了星巴克合作洞察团队的例子。这个团队由一群博士和分析专家组成，其任务是超越结果性的人力资源看板和计分卡，得到更多与人力资本相关的预测分析。当谈到人力资本问题和星巴克业务增长的战略决策时，由星巴克的人力资源负责人戴维·佩斯创建的这个团队会聚焦于预测未来。利用精确的数据挖掘和建模技术，这个团队正在发现星巴克管理其业务和员工的新机会。依据佩斯所说的，他们的工作就是在组织内部通过聚焦预见性的指标（它对人力资源

的重要性就如同财务规划和分析对财务的重要性一般）来建立人力资源的可信度。这个团队与整个人力资源运作体系配合（被称为伙伴支持）来保证超过100000人的员工队伍能准备及培训好来支持公司的持续增长。

相似地，当领导者追踪行为改变的进程时，个人领导力的提升就更有可能实现。领导者如果想要更以客户为中心，就可以追踪每个月他们联络客户的次数、与客户相处的时间、审查的客户投诉卡，或是他们在公司举行的客户参观的次数。这些数据体现着他们的行为，所以他们就能看到自己是否在改进。重要的指标是那些能显示所期望的改变是否已经扎根的领先性指标。

透明度与及时性

可持续改进的领导者会尽力让团队清楚他对每一个成员和整个团队的预期，让所有的参与者都知道他们的业绩是被追踪的，并会透明、及时地显现。没有透明和及时的量化跟踪，员工就不知道他们的进展，也不会知道为了改进，他们会被要求做些什么。

再举一个我个人的例子吧。戴维和诺姆共有一套犹他爵士队的比赛套票。戴维是一个有经验的篮球运动员和粉丝，而诺姆则更钟情于柔道、摔跤和曲棍球之类的运动，他并不完全理解篮球比赛，不过就是爱看比赛。在赛季的某场比赛中，两人之间的对话变成了对量化标准的讨论。诺姆一直盯着挂在他们座位前方和上方的大记分牌，上面显示了总比分、已使用的暂停次数、每个球员的犯规次数和得分情况。戴维向诺姆指了指侧墙上一块更小的记分牌。依照戴维的说法，在这个被他称为“技术统计”上显示了哪个团队才是最努力的，其内容与球队的得分高度关联。它追踪了盖帽、助攻、失误和篮板。技术统计是一个领先性指标，指示为了获得胜利必须终止、开始或继续什么样的行为。通过查看技术统计，教练立即就能知道球队必须做什么来进行改进。如果球队的盖帽没对手多或失误比对手多，那么就必须采取非常具体的方法，否则就会输掉比赛。技术统计为需要改进什么或继续做什么提供了信息。

大记分牌是一些滞后性指标。滞后指标描述的是已经发生的事情，这些当然也很重要。如果你的球队在上半场落后11分，这个关于过往极为重要的信息，直接影响了接下来必须要用什么样的策略。可持续改进的领导者会确保他们的团队同时拥有这两个记分牌。一个让他们知道过去发生了什么，另一个则提供了领先指标，告诉他们应该在哪个方面进

行改进。

在我们的经历中，大部分经理对滞后指标更为熟悉。在很多情况下，滞后指标是唯一可以获得的指标。平衡计分卡的出现将衡量范围从财务扩大到诸如员工和顾客活动的数据。不过它报告的内容主要还是滞后指标，如：

- 季度的损益
- 员工离职率
- 顾客满意度
- 项目节点
- 花费占预算的比例
- 生产效率

所以你是如何建立领先指标的呢，尤其是涉及人的行为时？例如，什么类型的领先指标能有助于预测正在增加的授权、创新或是其他什么方面？

有两个问题常常能帮助这种讨论持续下去：

- 如果这个概念能成功执行，我们会更多地看到什么呢？（个人、组织的行为和结果方面）
- 如果这个战略能成功执行，我们看到什么会减少？（个人、组织的行为和结果方面）

由这两个问题引发的头脑风暴能给出一个长长的清单，包含了可能的度量指标。从这些指标出发就有可能确定出一套简单、细化的关键指标，表6-1提供了一些样本。

表6-1 应该增加和减少的行为

	应该增加出现的行为	应该减少出现的行为
授权	团队成员发起会议，讨论项目进度	主管发起大部分的会议
	当有问题出现或是有人做得不错时，团队成员互相给出建设性反馈	老板处理问题和表扬
	团队成员会主动处理顾客投诉并给出创新的解决方案	主管独自处理棘手的客户投诉问题
创新	很多员工对各种工作（行政、项目、流程）的长期问题提出解决或改进方案，领导者听取提议并采取行动	领导者只听取由一小部分聪明人给出的创新点子
	员工利用公司研讨会来推广他们的创新观点，以便更好地令老板接受	主管决定计划是否要被执行，同时这样也否定了很多好建议
	员工在个人时间里也很投入去尝试并搭建人脉网，以便为工作带来更多的创新和提升	在工作时间，员工去做那些被指派的任务

一旦确认了这些行为，它们就能被追踪和监控。哪些多一些、哪些少一些的练习也能被应用在个人改变上。一个想要参与更多的领导者可以向同事和下属询问，为了体现参与应该增加和减少哪些行为。

尽管教练辅导、360度评估、业绩考评，或是领导者和员工之间的一对一面谈，本身是在私密情况下进行的，但这些谈话的结果也可以是透明的。在我们进行教练辅导时，我们常会请被辅导人着眼于他们行为的产生原因和对别人的影响。我们希望他们能聚焦在改进那些能产生正面结果的基础行为上。然后，我们鼓励他们公开地与同事或团队分享他们已经做出的个人承诺。

与结果关联

结果不仅仅是责任问题（如第4章中所讨论的），你可以通过奖励来促使可持续的组织和个人改变。现实中，如果没有有效的量化指标，你就不能设计出有效的奖励机制。如果你有了有效的量化指标，好的奖

励机制就会应运而生。没有量化指标的奖励只能随机地推动改进。当战略被转化为量化指标时，可持续的改进就产生了。

结果往往被广义地界定为负面和正面。负面结果是指不能达到某个标准会导致某种形式的惩罚。负面结果一般都有短期的效果，靠被惩罚的恐惧来推动行为的改变。当这种压力不存在之后，原来的行为往往又会恢复，因为每一个不情愿的服从行为都会伴随着一种想法，那就是如果惩罚不会发生的话我会怎么做。正面结果有助于对行为产生长期影响，因为不断地强化那些被期待的行为，是最容易帮助人们形成一种习惯的。

在个人层面，一位朋友通过“政治家减肥法”来控制他的零食摄入量。他选择了一位他不尊敬或不支持的政治家。如果他没能在一个月内减去目标体重，那么他就要向这位政治家的竞选活动捐款100美元。到目前为止，他只有一个月没有达成目标，这件事不仅让他感觉极其讨厌，而且他的捐款还出现在了网络上，他的几个朋友还为此嘲笑他改变了政治立场。

老师对上课迟到的学生进行扣分，就是在利用负面结果。学生准时上课的原因是为了免于受到被扣分的惩罚。换个做法，老师可以不时地在上课开始的时候给出一些会出现在期终考试中的题目，以此来强化准时上课的行为。学生准时上课的原因是希望能获得直接有益于期终成绩的信息。他们不仅准时出现，而且心中不会有怨恨，会准备好听老师讲课。

在工作中，负面结果包括拿走某些东西（如减薪、解雇、减少自由度）或剥夺机会（如失去一次晋升或工作机会）。正面结果会因人而异，它可以为员工提供更多他想从工作中得到的东西。人有不同的需求，这使得有些奖励对某些人来说更具价值。有的人更能被经济奖赏激励，而另一些人则更看重产生影响的机遇。这些驱动可能在一个职业周期内逐步形成，或因为一些其他的因素而形成。一般来说，因为正面结果关注的是未来和可能性，并且鼓励学习，所以相比负面结果，它能对责任产生更持久的作用。借助正面结果而非负面结果，领导者更有可能推动改变。

正面结果可以分为财务和非财务的。财务奖励又能进一步地分为现金或福利、短期或长期、基本工资和奖金、个人或团队奖励。非财务奖励通常与工作本身或工作组织和进行得好坏有关。财务奖励应基于合理

的考核指标，需要根据业务情况量身定做。例如，如果业绩下滑削减了企业的收益，那么组织就不该向员工提供不存在的金钱奖励。承诺无法实现的金钱奖励会让人沮丧。与其关注实现不了的财务奖励，领导者不如有效地将关注点转移到非财务奖励上。

使用正面还是负面的结果，财务或非财务的奖励取决于奖励的标准。激励领域的意见领袖史蒂夫·科尔给出了有效奖励的六种标准（见表6-2）。

可得性指的是奖励的分量大到足以产生影响力。当某些公司的奖金池相当于平均工资的3%时，那么可获得的现金总额不太可能对员工的行为产生显著的影响。在大多数情况下，由于财务奖励可能受到经济情况的约束，非财务奖励比财务奖励更容易实施。

表6-2 有效奖励的六种标准

标准	定义（如果……奖励就是有效的）
可得性	让整个公司（对奖励）有感觉
奖励资格	根据不同层级（一线员工、专业技术、管理人员）的标准给予奖励
可见性	受到奖励，本人和组织中的其他人都知道
表现	根据个人业绩或组织结果给予奖励
及时性	奖励发放的时间与业绩发生的时间接近
持久性	在一定的时间内持续有作用

奖励资格指的是能得到奖励的员工群体的范围。例如，大部分员工都会依赖401K计划或其他退休计划，而高管人员会拥有大部分人所没有的特别退休金计划。非财务奖励的资格可能是一次参加高层领导会议的机会。一般来说，公司中只有1%的人有机会参加这类会议。在某家公司，我们曾提议将某个高层领导会议20%的席位都留给那些在上一年表现卓越但不属于那1%范畴的员工。

可见性指的是受到奖励这件事情需要被当事人和组织中的其他人所知晓。当奖励只与接受它的人分享时，只有这个人的行为会发生改变，

而别人的行为则不会改变。对薪金结果的公开披露会为领导者带来公平公正方面的挑战，因为没有获得加薪的人会认为自己被苛待了，不过这也能激励这些人去了解什么事情才是最重要的。在大多数情况下，如参加会议、升职或获得更有趣的工作任务等非财务结果往往更具可见性。

表现指的是奖励与达成标准挂钩。没有人怀疑财务奖励应该与工作表现联系在一起，有的时候财务奖励的范围是如此的狭窄（例如某家公司工资涨幅为3%~5%，而整体均值为4%），以至于它们不能反映出工作表现上的差别。高绩效的员工创造的价值往往是低绩效员工的两三倍。^[3]

及时性要求发放奖励的时间要与发生相应工作表现的时间接近。年终奖就要求员工相信领导者能够记得他们前面10~11个月中的良好表现。

持久性指的是奖励所带来的影响力能持续的时间。有时，年度加薪被视作是一种应得的权利，甚至在加薪之前就已经被纳入了家庭预算。财务奖励也是不能被收回的。另一方面，因为员工们有机会去改变完成工作的方式，非财务奖励往往是能够持久的。

当财务或非财务奖励符合这些标准时，改变的结果可以被追踪，所以改变就更有可能发生。当财务奖励符合这些标准时，它们就能促进可持续的改变。为了让奖励符合上述提到的这些标准，大量财务奖励上的创新被领导者们采用。

- 现场奖。有一些公司的领导者会向表现好的员工或团队提供现场奖励。这些都是对于优异表现的一次性奖励。

- 以技能为依据的工资。薪酬系统也可以基于员工掌握工作所需的能力或技能的程度。这些以技能为依据的工资系统不仅取决于结果，也会视行为而定。

- 长期激励。通过将员工在过去两三年中的表现与公司股权或优先认股权或股份分红相关联，将短期的员工行为与长期的公司利益挂钩。

- 变动收入。越来越多地，总薪酬的更大一部分不再是基本工资，而被变动收入所取代。这种做法能为员工提供基于业绩的奖金、激励或其他现金回报。

·团队奖励。当工作需要团队合作，而且这种团队合作的考核指标可以被设计出来，那么针对团队而不仅仅对个人的财务奖励就会很有效。基于团队的薪酬能够鼓励团队协作。

·因人而异。有些公司已经不再使用传统的“Hays岗位测评法”（员工依据自己在岗位职责说明中的专业技能、解决问题和责任承担这几个方面的得分来决定工资），而是转向与员工能力和工作表现相关联的定制奖励方案。这种方法聚焦的是公平（按工作表现付酬）而不是均衡（每个有相同岗位职责说明的员工都有一样的工资）。

·福利。员工福利对公司成本影响很大，领导者正在找寻更多的福利发放方式，令那些达到业绩标准的员工（而非所有员工）能够享受到不同的福利。

当以上这些或其他创新方法被采用时，领导者就能运用财务奖励来促进可持续的改变了。

非财务奖励也会影响业绩。许多的非财务奖励是在工作的组织方式中显露出来的。^[4]经过长达数十年的调查研究，领导者了解到被授权的工作具备以下的特点：

自主性。大部分员工看重自己做出决定、控制工作环境和自主行动的权利。自主性来源于分享决策、权威和责任。自主性可能发生在个人或团队身上。

反馈。大部分员工乐于了解自己在工作中表现得如何。

任务性质。很多员工对他们所做的工作具有自豪感，因为他们参与到公司的目标和价值的确定。当这些员工有机会去完成整个项目（从头到尾的整个过程）时，他们认为收获了价值。

任务重要性。大部分员工希望自己能够参与到对他人的生活产生影响的工作中去。

技能多样性。大部分员工想从事能够提供学习和应用新技能和个人才华的工作。学习和成长的机会能够激励这些员工。

对于达到或未达标准的员工，领导者可以使用大量的财务或非财

务奖励作为正面和负面的结果。美国学者阿尔菲·科恩断言财务奖励是不起作用的，他鼓励领导者使用选择（为员工提供做什么和如何做的选择）、合作（组建团队以拥有一个积极的互动氛围）和内容（前文中非财务奖励的5个特点）。^[5]在《1001种奖励员工的方法》一书中，作者鲍勃·尼尔森也列举了大量非传统财务激励方法。^[6]

后果在起作用。人们一般不会无缘无故地行动，人们行动是因为有正面的结果来强化某个行为或由负面的结果阻止了某个行为。当领导者清晰了战略和量化指标时，他们就能有创造性地精心制定出财务和非财务的奖励来改变行为，并保持达成结果的模式。

[1] New York Times, February 2, 2012; Magazine, shopping habits; www.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits.html?pagewanted=l&r=2.

[2] Forbes, February 16, 2012, <http://www.forbes.com/sites/kashmir-hill/2012/02/16/how-target-figured-out-a-teen-girl-was-pregnant-before-her-father-did/>.

[3] Lyle M.Spencer, Jr., Calculating Human Resource Costs and Benefits (New York: Wiley, 1986); and Lyle M.Spencer, Jr., Competence at Work: Models for Superior Performance (New York: Wiley, 1995).

[4] Richard Hackman and Greg Oldman, Work Redesign (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980); Greg Oldman and Richard Hackman, "How Job Characteristics Theory Happened," in K.G.Smith and M.A.Hitt (eds.), The Oxford Handbook of Management Theory: The Process of Theory Development (Oxford, UK: Oxford University Press, 2005), pp.151-170.

[5] Alfie Kohn, Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A~, Praise, and Other Bribes (Boston: Houghton Mifflin, 1999).

[6] Bob Nelson, 1001 Ways to Reward Employees (New York: Workman, 1994); Bob Nelson, 1001 Ways to Energize Employees (New York: Workman, 1997).

小结：成为持续跟踪的领导者

我们在本章的开始介绍了一位非洲的动物追踪者——亚伯拉罕。当我们只是看到动物粪便时，他看到的是独特的动物踪迹。亚伯拉罕所做的就是理论上被称为预测分析的东西。

领导者也要成为追踪者，要能在数据中（相当于动物粪便）看到模式和机遇。就像动物追踪者可能在杂乱粪便中迷失方向，我们的领导者也会在数据中迷失。但是，想要通过跟踪行为来实现改变的领导者应该摆脱宽泛目标而关注具体目标，跟踪重要而不是简单的事情，做到透明和及时，并将跟踪指标和结果联系在一起。表6-3中的测试会帮助你了解自己是否是一个合格的领导力跟踪者。 >>更多新书朋友圈免费分享 微信xueba987

表6-3 领导力跟踪者的指标

从不1 很少2 有时3 经常4 总是5	
1	我很清楚自己想完成的结果和希望团队完成的结果
2	我创立了一个被团队接受的跟踪系统来指导他们的行为，我也将这个系统运用到自己身上
3	我将一般目标转换成自己和团队的具体行动方案
4	我会进行数据挖掘，这样就能将一般数据和信息转换成重要的量化指标
5	我的个人和团队计分卡是均衡的，包括了财务和非财务指标（如员工敬业度）
6	我的计分卡中包括了业绩的滞后指标衡量，对已经发生的事情进行衡量（损益、员工离职率、顾客满意度等）

(续)

7	我的计分卡中包括了业绩的领先指标衡量，能知道我未来行为的指标，即为了取得成功，人们应该更多或更少地做什么
8	我将自己和团队的计分卡与非财务（如休假和参与其他项目的机会）和财务结果联系在一起
9	我更倾向于寻求快速的进步而不是执行宏伟的计划
10	团队之外的人会认为我们很清楚自己想要的成功是什么，而且我们一直在改进

如果你的得分在10~15分：你是一个迷路的跟踪者。你没有衡量标准，你漫无目的、走到哪儿算哪儿。

如果你的得分在20~35分：你是一个迟缓的跟踪者。你对自己想去哪里有深入的了解，但你却不能快速地到达那里。在你的路途中会有许多弯路。

如果你的得分在40~50分：你是一个合格的跟踪者。你知道自己要去哪里，也确保能获得持续的反馈使自己在高绩效的道路上一路前进。

第7章 不断完善

如同明日将死那样生活，如同永远不死那样学习。

——甘地

到目前为止，对于领导者为了保持他们开始的改变而必须坚持的7个准则，我们已经描述了其中的5个。他们需要在复杂中找到简单，确保结果和时间的掌握，要求个人和组织有担当，利用内部和外部资源来支持他们的努力，并持续追踪以确保他们在对的方向上前进。

在分类研究中发现的第六个准则，我们选择了一个大家不太熟悉的单词来表达这个我们已经熟知的讯息。完善（**miloration**）这个词来源于拉丁语中的**melioratus**，意思就是“改善的”或者“强化的”。对于想要实现改变的领导者，他们就必须完善，或者说改进，强化优势并不断学习。

现实中的自我完善

下面要介绍两位高管，他们都找到了真正把事情做得更好的方法。

哈立德·阿卡夫（Mobily CEO）

哈立德·阿卡夫，中东和北非地区增长最快的电信公司Mobily的CEO。Mobily成立于沙特阿拉伯，一开始拥有在14个城市、为期6个月的营运许可。在6个月即将结束的时候，公司的业务覆盖范围已经扩展到32个城市。哈立德下定决心要让公司的服务快如闪电，他深知任何错误都可能会给公司带来极大的损害。他唯一的竞争对手就是牢牢把控着市场的垄断者沙特电信。哈立德首先招募了2000名员工来确保公司高质量的服务，也展现了有别于沙特电信的另一种选择。

开始大展身手后的两个月（2004年7月），哈立德和太太一起从吉达出发前往巴黎参加一个董事会议。在吉达机场，他开机准备打电话的时候却发现手机没有信号。他太太所使用的阿联酋手机号码倒是还能用。于是，哈立德借用太太的手机打了几个电话，发现公司的一根电缆断了，导致其在整个沙特阿拉伯境内的服务全部中断。哈立德的第一个反应是气愤，同时也深深担忧这次事件会对刚起步的Mobily带来影响。毕竟，他是Mobily的负责人。作为沙特阿拉伯新的电信运营商，他希望公司的形象能被提升，而不是在创业初期就因为一次网络瘫痪遭到损坏。

哈立德给公司的首席运营官打了个电话，他并没有责骂他，而是平静地指出大家不应该恐慌，首席运营官现在要做的是立即组织一个团队尽快解决问题。哈立德也提醒首席运营官，如果有人要对这次事件负责，那就是他自己——公司的CEO。他不会为此寻找替罪羊。公司需要做的是为顾客恢复通信网络；哈立德和他的团队可以稍后再着手找出这次事件发生的原因。哈立德还提醒道，他们要将这次事件看作一个向顾客展示Mobily与众不同的机会。

到凌晨4点，危机解除了。Mobily的员工们终于能够连上所有的电缆，通信服务恢复了。这次事件向员工和董事会清楚地表明，哈立德不是一个责备者；他愿意担负起责任，也相信公司解决问题的方法是至关重要的。

几个月后，哈立德与公司高管一起回顾了事件。他们一致同意以下内容就是这次危机中他们所做的和所学到的经验教训。

- 他们并未找寻借口，而是直面问题，发布新闻稿承认网络中断是由于公司的错误导致的，并且公司正在尽力修复。

- 对于向受此事件影响的顾客进行赔偿的问题，一开始还有些争论，不过最后公司还是决定进行赔偿（话费高达数百万美元）。一个市场调研显示，相比之前，消费者对于质量水平的认知提到了35个百分点。得分最高的是网络的可靠性。这次调研是在大面积网络中断之后进行的。

- 公司此次的处理方法，目的在于增加消费者对公司的信任。顾客认为Mobily是透明度高、值得信任和可以信赖的。

- 公司投资了额外的基础设施建设，为可靠的服务提供了坚实的基础，确保类似问题不会再发生。还有一个公司未曾想到的最佳结果，几个月后，在某个竞争对手也发生了服务中断的情况下，媒体都用Mobily的服务标准与之进行比较，对其进行了负面的报道。

这就是体现自我完善的一个示范案例。哈立德有担当，也非常乐意从事件中有所学习，而不是去责备。他直面问题，而不是试图去掩盖。他领导团队从顾客的角度出发采取行动。如此解决危机的方法，带来的结果是更好的顾客关系和业内对公司卓越标准的一种认同。这个结果，让一次危机变成了让公司有别于其他企业的机会，这是最好的学习和适应。

戴维·彼得森（OC泰纳CEO）

OC泰纳开发了一套员工赏识和奖励项目，向工作出色的员工表达感谢。公司的CEO戴维·彼得森目前居住在盐湖城。

戴维很快就对不断完善这件事表现出热情，因为他相信OC泰纳成功应用这个概念已经很久了。在80多岁的时候，公司的创始人阿伯特·泰纳还在拜访公司的制造工厂，询问工作完成的情况，寻找可以扩大产能的方法。这为他赢得了良好的声誉，而且他的这种做法比持续改进（continuous improvement）概念的出现早了50年。

大部分人还记得几百万人在1999年感受到的千禧年焦虑吧。这个事件被称为“Y2K”，当时的专家断言大部分的软件还没为千禧年带来的改变做好准备，他们预测全球的计算机系统都会瘫痪。戴维回想起当时为公司系统投入的“决定公司未来命运”的资金，可见千禧年挑战对OC泰纳领导者来说是多么艰巨。在那段动荡的日子里，公司请来了著名的徒手攀岩高手托德·斯金纳，与员工进行对话。徒手攀岩就是不借助绳索和其他安全装备进行登山。托德用特别的方式作为他演讲的开始，他从礼堂的顶端用绳索绕双腿降下，立刻抓住了所有人的注意力。他的演讲对于当天的听众产生了巨大的影响，他的攀登方式不仅对解决棘手问题有启发，同时对于如何生活和工作，也是一个很好的启示。

托德激励大家“直接上墙”，因为这是解决困难境遇的唯一方法。如果你不开始，就不会达到顶端。有时，你就得一边向前，一边把事情想清楚。没有什么计划比着手去做，比掌握有关真正问题的第一手资料更有用的了。当你沿着墙往上爬的时候，你会在左边或右边发现适合你下脚或搭手的缝隙，而这些是在你开始之前无法知道的。你会遇到挫折，不过只要你有适应能力，你就能克服任何挑战。

这次演讲之后，OC泰纳的员工和团队就开始用“直接上墙”来解决困难的问题。戴维·彼得森觉得这就是公司成功的关键，只有少数的准则比它更具影响力。如同戴维所说的：

如果我们有难以解决的问题，我们就“直接上墙”；如果我们遭遇来自竞争对手或者顾客的挑战，我们就“直接上墙”来解决它们。这不代表我们不去学习和计划，不过在某些时刻，当我们已经明确了足够多的内容，我们就应该试一试，从而对所面临的挑战有更清晰的认识。“直接上墙”允许大家去尝试，就算有时失败了，也总能得到支持，而从失败中有所学习。我们知道这样有点乱，但对我们有用。

托德来我们公司演讲的几年后，他在一次登山事故中坠落身亡。作为OC泰纳的管理层，我们谈论他的离世，并将其视为一种学习经验。我们都知道“直接上墙”是有危险的，但我们还是得尝试，并保证安全。

工作中的自我完善

大部分经理都把自己看作深思、有条理的计划者，而不是持续寻求改善的人。在第3章中，我们曾经引用过亨利·明茨伯格的研究，他发现经理们对于非常规的工作部分，会不断地改进、适应新情况和学习（或自我完善）。理性经理的刻板形象反映出了管理书籍作者们想要将管理工作系统化的尝试。事实上，经理们所做的计划只是日常工作中的一部分。经理们采取行动，做出回应和决策，然后推进。管理的合理性往往是事后的，在工作完成后才做出合理的总结。

对于经理是改善者而非理性计划者的观点，还有一些人也进行了探究。汤姆·彼得将他的理论称为“准备、射击、瞄准”，并将它作为自己25年管理卓越的基础。^[1]罗伯特·卡普兰则将自己的理论命名为“多元化领导力”。^[2]

这些新的观点都是建立在吉恩·道尔顿、罗·巴恩斯和阿贝·扎莱兹尼克的著作之上的。他们研究了商业变化、信仰改变和监狱思想改造的洗脑，并发现了发起和实现改变之间的差别。为了实现改变，人们必须找到方法让这些改变和自己相关。^[3]为了真正地实现这些改变，人们也必须不断完善这些方法。艾德·施恩也进行了关于监狱思想改造的研究，这些犯人因为承认罪行这件事而承受着极大的压力。他们没有被告知他们要认罪的内容。犯人们要自己提供认罪的材料。他们只是被不停地告知，只要不再隐瞒，就不会再有压力。^[4]他们的任务是制造出一个证词，显示自己完完全全地、无条件地接受改造，让审问者满意。为了做到这点，他们不得不改进基于真实的材料。完全杜撰的认罪通常会被指责和拒绝。为了让自己选择和解释的材料能被接受，犯人们必须从审问者、已经成功认罪的同伴和被管控的大众媒体那里寻找线索。犯人们必须不断尝试，以表明他们能用审问者的观念来诠释生活中的事件。犯人们必须用这些审问者的观念来分析自己的生活经历，这使得他们发现一些世界观不再那么难以置信和陌生。本质上，监狱里的思想改造强迫犯人们给自己洗脑。

在某种程度上，思想改造监狱距离我们的日常组织现实大相径庭，作为一种模式它们看起来是令人讨厌的。不过，在另一个层面，弄明白人们想要什么和预期什么，然后去适应和融入，用对的方式说对的事情，学习把事情做好，这个过程让我想起了第一份的工作经历，那是我

们与一个新组织的咨询工作，我们必须表明自己是在理解组织背景的情况下展开工作的。思想改造监狱的极端事件传达出了一个清晰易懂的经验，那就是如何通过对改进、变得更好、学习或自我完善做出的承诺来维持改变。当有人要求我们对这个过程进行描述时，我们会使用两队人想要过河的例子。第一队（被称为规划者）直到指定好河对岸终点的精确位置、确认团队成员达到终点要踩的每一块石头后，才跨出第一步。第二队（被称为开拓者）眺望了一下对岸，看了看方向（而不是终点），找到了团队成员会最先要踩的几块石头，然后就开始行动了。对于第二队而言，在成员能踩的石头和对岸之间是存有差距的，不过，不管怎样他们还是继续向前，有自信能在途中找到支持前进所需的东西。

现在，有些建筑师也在使用开拓者的隐喻建造大楼。他们一般都会对大楼最后的样子有一个大概的形象，然后就开始朝那个方向去走，而不再是在开始前做好详尽的计划。和开拓者队过河一样，这些建筑师都有一个总方向（而不是终点），知道最先开始的那几个步骤，对最终做到也有信心。

期望改进的领导者也是这么做的。他们往往不精确地知道最后的状态到底是怎样的，不过一旦有了足够清楚的方向，他们就能开始迈出第一步，然后自我完善，在过程中改进、学习、变得更好。在领导力领域，这常常被称为学习灵敏度，它被看作是领导力成功最重要的个人预测指标之一。^[5]具备学习灵敏度的领导者思考快速、采取主动、提出问题、建立新的连接、思想开阔、了解自己的优缺点。在我们看来，自我完善让以上这些技能成为领导力可持续发展的重要组成部分，因为能维持改变的领导者一直在改变着变化的规则。他们通过以下四个开拓性的原则进行改进、变得更强并不断学习。

- 勇于实验

- 自我反省

- 即兴发挥

- 恢复力

勇于实验

大部分人都有意识或无意识地遵循着某些惯例：他们每天沿着同样

的路线开车上下班；他们每天吃同样的早餐，或是因为要迟到而不吃早餐。像这样的惯例也出现在很多其他的领域。

例如，关于如何在研讨会、会议和培训项目中做一个好的参与者就有很多不成文的规则。其中一条就是，人们“拥有”他们在会议第一天占下的座位。对于这一惯例，如果你在会议当天或第二天换座位的话，你很有可能会遭遇带有敌意的眼光、不耐烦的批评，或者是来自那个先坐在这个位子上的人的领土声明。杰夫·戴尔、赫尔·葛瑞格森和克莱顿·克里斯坦森在《创造者的基因》一书中提出，对于那些成功的创新公司，其CEO在探索和交付这两个技能上是有差别的。^[6]探索技能让创新者通过不同于他人的思考和行动，想到新点子。交付技能则是通过计划、组织、实施和控制，着眼于执行。创新公司的创始人往往在这两个维度都得分很高，而继任者们则倾向于在交付技能上得分更高。所以，是什么使有些人更有创意，能有别于其他人进行思考并采取行动呢？戴尔、葛瑞格森和克里斯坦森发现四个独立的行动能增加创新过程中的探索技能，即提问、观察、交流和尝试。

能带来可持续性的交付技能已经在其他章节中讨论过了。不过，就算在探索的过程中，进行尝试的领导者能促进改善。他们挑战自己和他人的，尝试不同于以往的做事方法，从中学习并让这些新方法固化下来。他们也依据以下四种经验来进行他们的试验：

- 大胆设想，指的是领导者想要获得可能的最大好处。对于我想要做的事情，它潜在的可能性是什么？

- 小心试验，指的是领导者会试运行而不是冒大风险。在风险最小的情况下，我们可以在哪里测试这种潜在可能性？

- 试错，通过快速试错，领导者能够知晓他们的想法、产品或计划是否可能满足其潜在要求。成功的标准是什么，我们该如何鼓励尝试并从失败中学习？

- 不断学习，对学习始终保持开放的心态，不管是成功还是失败，领导者都具有一种持续改进的思维模式。什么奏效，什么没用，我们该如何从中有所收获？

就职于某全球医疗设备公司的领导者，对于在何处及如何推出一项新产品需要做出重大抉择：我们是先在欧洲进行大规模新产品推广再扩

展到北美和亚洲，还是我们先在波兰小范围试水？最后，他们决定先从波兰开始。事情的目的并没有改变。这仍然是一次全球范围的新品推广（大胆设想），只不过先在波兰试点一下（小心试验）。如同预想的一样，试行确实出了些小差错，尤其是如何训练医生什么时候使用，而什么时候不用新产品这点上（快速试错），不过为了在后面几个月的欧洲区域推广中取得成功，他们立即做出了调整（不断学习）。

在表7-1中，我们列举了试验者的大部分特征。^[7]

表7-1 试验者的特征

不太可能去试验	很有可能去试验
选择阻力最小的方法	喜欢挑战
封闭、更多像一个内部工作者	乐于接受他人的想法
对问题采用通用的方法	具体和细节导向
兴趣和办法不多	很多兴趣和办法
避免风险、等待、喜欢保持原状、谨慎	接受个人风险、在新情况下愿意出头、充满能量
以我为中心、对反馈没什么兴趣	征求反馈、寻求改进
关注“是什么”和解决方案上	关注“为什么和怎么做”，寻求新方法
有计划、遵循步骤和流程	有办法，总能把事情搞定
生活在当下	习惯放眼未来
不能发现潜在模式	探索本质
不能很好地解释想法和概念	让复杂的东西变得可以理解
喜欢个人的解决方案	帮助其他人思考清楚解决方案

为了训练你自己更多地进行尝试，试试以下的三个简单步骤吧。

第一，多样化地阅读。西北大学凯洛格商学院前CEO、美国前商务部部长卡洛斯·古蒂雷斯告诉我们，他会阅读《滚石》杂志。一家公司

的CEO这么做确实让人意想不到，但是对于创新者来说这就不足为奇了。每次拜访新任高管办公室的时候，看看他们的书架上都有些什么书是蛮有意思的事情。最具创意的那个人通常拥有最多样化的阅读。

第二，拥有广泛的兴趣。我们在第6章中介绍过的狄克逊·塞耶，他在过去的20年中成功地扭转了很多公司的状况后再将它们出售。他让交易成功的方法以及和人们一起工作的方式让他很出名。狄克逊拥有很多独特的品质，不过引起我们关注的还是他的存储系统。他的兴趣实在是太广泛了，家谱学、化学、医疗保健改革、风车、帆船、废料堆积场、测量系统、纯种马，等等。事实上，要想找出一个不属于他的存储系统、没什么可谈的话题真的很困难。他会时常进行转换、扩展、将人和事情联系在一起。他在尝试新事物，即试验上的能力非常系统。试验帮助他为老问题找到新的解决方法，也帮助他学习。

第三，直面失败而不是逃避。在上文提到的四种方法中，领导者常被“快速试错”这一条难倒。就像人们对“赔钱的房产”不肯放手一样，领导者也会因为情感上和已投入成本考虑，坚持投资某些项目或产品。知道什么时候该对某个向往的目标、项目、已经开始的努力或者个人行为放手，这时需要有对主观投资的客观观点。要做到客观，就必须诚实地检验发起的行动，了解它是否能达成目标。在进行了上百个失败项目的行动进行回顾后，我们发现大多数的领导者私下都会承认，在几个月前它们就知道项目不会像计划的那样取得成功，但他们不愿意承认失败。我们鼓励领导者应该为这种失败感到轻松愉快，只要失败能带来学习，并为后续的项目所用。把思维模式从“投资获得增长”转变到“从失败中学习”是件困难的事情，不过能做到这点的领导者更能够实现改进，因为他们关注的是有用的想法，而不是持续投资那些没有价值的项目。有一位与我们合作过的CEO，每年会向创新者发放大量的奖金。因为他希望鼓励尝试、冒险和从失败中学习，所以一半的奖金会给到那些并没有达到预期效果的项目上。

试验的过程之所以能帮助领导者实现改进，是因为在尝试新项目的过程中，领导者会更加关注于项目背后的概念，无论试验成功或者能从失败中有所学习，人们在致力于项目成功的同时，得以前行。

自我反省

子曰：生而知之者，上也；学而知之者，次也；困而学之，又其次也。

当有压力的时候，放松和学习最有效的方法之一就是进行自我反省。在不久之前某个压力巨大的时刻，诺姆的太太翠西亚正坐在医生办公室，思考着她的现状以及可能的解决方法。过了几分钟，她的注意力转移到了办公室的窗外，有一只不大不小的黑蜘蛛正在建筑物的白色墙壁上慢慢地爬行。为了保持前进姿势，蜘蛛只是将一只脚放在其他脚的前面。看到这儿，我忽然间“豁然开朗”。我不就是那只蜘蛛吗？不要放弃，继续往上爬就是了。这看上去像是来自天堂的答案：不断前进，不要放弃，做那只蜘蛛。

不知从哪里冒出一只螳螂，用利爪一把抓住了惊得不能动弹的蜘蛛，然后一起消失了。自我反省变成了愤怒。那螳螂刚刚杀了我的蜘蛛。这太不公平了。这只蜘蛛是一种灵感。所以，如果来自上天的信息是成为蜘蛛，然后被螳螂吃掉，这就意味着生命就是一个通向死亡和毁灭的、关于存在的路程？进一步的自我反省变成了放声大笑。先前的“豁然开朗”时刻转变为不要吃力地前行而是享受当下。生活中的有些事情是我们所不能控制的。当蜘蛛艰难地沿着墙往上爬时，螳螂正在找寻它的午餐。而且，黑蜘蛛的选择也太不聪明，选择去爬一堵白色的墙。不管是艰难前行还是享受当下，都是同样合理的。不过对于现在，享受当下才是重要的。

在某种程度上，这个故事有些滑稽，因为那只蜘蛛在刚刚成为追求改变而不屈不挠、拒绝放弃的象征时，就被扼杀了。在另一个层面，如果翠西亚没有花时间自我反省，那么这些领悟就一个都不会发生。不管发生什么，自我反省总能带来一些有用的学习。

苏格拉底曾被指控为宗教异端分子，在接受审判时，他曾说过：“未经审视的生活是毫无价值的。”他接受审判是为了鼓励他的学生挑战当时人们广为接受的信仰，鼓励他们独立思考。苏格拉底被判死刑，不过他可以提议另外一种惩罚方式。他本可以选择在监狱里度过余生或被流放，而有可能免于死刑。不过，苏格拉底坚信这样选择会夺走唯一让他生命有用的东西——审视身边的世界并讨论如何让这个世界变得更好。如果没有了“可审视的人生”，那么也就没有生存下去的意义了。所以他提议雅典城奖励他为社会所做的服务。他的回应让雅典城的统治者没有选择，被迫投票赞成其死刑。

幸运的是，我们允许也鼓励今天的领导者审视他们的职业和个人生

活。心理学家从佛教中学习提出了“觉察”（mindfulness）的作用，即人们努力使自己敏锐地意识到周围的现实。自我反省中最困难的部分是在排满了各种活动和应酬的生活中找到时间来进行。但是，如果没有自我反省，人生可能就是肤浅和乏味的；有了自我反省，人生就变成一次自我完善、成就自己的机会。

自我反省帮助个人实现改变，因为它用现实取代了逃避。心理学家们进行了超过6000次的研究，所有的结果都显示，直面负面的自我形象，然后用正面的自我形象取代它们，能够带来有效的行为改变。^[8]表7-2中列举了领导者能进行反思的一些具体途径，这些能帮助他们实现想要得到的改变。

表7-2 正面和负面的自我反省想法和行动

正面的自我反省（以事实为基础）	负面的自我反省（自欺的）
为了做出决定，我该如何对这件事进行构想	团队的其他人从来没有在这种会议上做出过决定
我想知道我做了什么让她说了那些话	我真不敢相信，她居然这么说我，我才不是那个该对顾客流失负责的人
我该给他们什么样的信息，来帮助他们理解现状呢	他们不知道自己在说什么
在沟通的时候，我能在哪些地方更具体些呢	他常常迷失在细节上
我该怎么和不同意我的人进行沟通呢	我不会和他谈这个的，他总是站在问题错误的那一面
他到底是怎么了？他到底是什么意思	他总是说一件事，却意指另一件事
我能做点什么帮她把事情做好呢	如果她做不到，这件事就黄了

实践自我反省的领导者会不断地观察自我，并改善他们给人的印象。他们会询问自己以下一些问题，来帮助他们了解自己做得如何：

·从刚刚发生的事情中（如会议、对话或演讲），我获得了怎样的

自我认知？

·我是否曲解了某些对自己的认知？我需要对自我认知进行测试吗？

·我是否发现了某个特定的态度或行为问题，其导致我不如预期地那样有效？

·当我尝试了新方法并获得了成功，为什么新方法比以前的那些更有效？

·当类似情况发生时，我能坚持使用我所学到的吗？

通过自我反省，领导者能够了解自己以及他们对别人的影响。

领导者建立起自我反省行为的方法之一就是写作。写作迫使我们清楚、公开地说出自己的想法。写作的内容可能包括记录每日领悟的日记、表明对某个话题所持立场的观点、关于你看中什么的某篇博文，或者写给朋友的一封信（或邮件）。重要的是要去写。畅销书作家朱莉娅·卡梅伦鼓励人们使用每天的晨间笔记，把它作为一个清理脑海中孤立、随机想法的快速方法。^[9]她宣称这么做能使创造力、集中精神以及完成事情成为可能。通过澄清我们所相信的，写作巩固了学习效果。领导力通过写作而得以提升。以下是一些关于写作的小建议：

·找一个舒服的地方进行写作，立下每天同一时间在那里进行写作的规矩。如果你是用写作来进行自我反省，那么避开诸如嘈杂音乐或电视节目这些让人分心的事情是很有帮助的。我们比较喜欢在书房写东西，不过也可以训练自己在长途飞行中进行写作。

·开始对那些你早想回答的问题，向自己发问。当我们编写自我反省这一章节之前，我们有一个准备的过程。我们和其他人讨论关于他们自我反省的故事。我们还做了一些“指尖上的工作”，就是在网上搜索发现关于这个话题别人都写过些什么。我们向自己发问，也询问别人，为什么我们同意或不同意别人的经验。我们为自我反省以及最有意义的分享设定了一种假设。

·要求我们对自己诚实。我真的相信自己所说的，还是因为别人曾经这么说过？我们之所以对某个想法很兴奋，是因为我们找到了一种不

同的方法去考虑这个能产生影响的想法。有一种直觉，我们所说的内容中包含着真相，直到被证实，我们都可能是错的。自我反省的写作就是要忠实于自己。

·起草，修改，不断地修改。写东西最困难的地方就是第一次落笔成文的时候。然后，你就开始完善你的想法。完善会形成样板和更好的陈述方式。但是如果没有第一次的落笔成文，就不会有之后的自我洞察。

·采取可持续的行动。约翰·冯·歌德曾说过：“只有通过行动，而绝不是反思，人们才会找到自我。”这似乎与我们最初关于自我反省的观点相抵触，其实并非如此。任何反省的目的都是为了改善做事的能力。通过自我反省，可持续的领导者不仅获得放松和领悟，也制订出起作用的行动方案。

自我反省让领导者自我完善。这个过程也让他们拥有了持续学习的心态，从而使保持改变成为可能。

即兴发挥

之前，我们曾经使用了爵士乐队和交响乐团的比喻来描述临时准备与详细规划之间的区别。爵士乐队依靠主奏谱表进行演奏，而交响乐团则依照乐谱进行演奏。^[10]交响乐谱是一份非常详细的计划，阐述了乐曲被演奏时作者想要的效果。交响乐团的成员必须遵循指挥的带领，在恰当的时间用恰当的音调将每一种乐器带入到演奏中，完美地执行这个计划。主奏谱表远没有这么详细。基本上，它只是说明了音乐的主旋律——我们是在演奏《草丛中的火鸡》或是《生日快乐》。爵士乐队的目的是从简单的主奏谱表即兴创作出复杂的声音，而不是对预先设定的目标做出贡献。所以，交响乐团都是从复杂的设计开始的，要求人们遵守命令。爵士乐队开始很简单，会随着成员的即兴创作变得越发复杂，让观众惊叹。

哲学上，交响乐团的乐谱是通过阐明谁应该在哪个精确的时间演奏某一个乐器来减少错误。爵士的即兴创作并不会将变奏看作错误，因为不管发生什么都是一种学习的体验。爵士乐演奏者通过演奏观众喜欢的音乐来尝试进入最佳的精神状态。乐手们根据音乐的创作意图，轮流进行即兴创作。当音乐听上去不错，当观众们热情回应时，他们就知道自己成功了。而交响音乐会的观众们应该是安静的，对有小错误和精彩的

演出都能明确地分辨。如果有人演出过程中，对错误或精彩的演奏给出回应、发出声音，他就会被要求离场。表7-3对交响乐团和爵士乐队的有效准则进行了比较。

表7-3 交响乐团和爵士乐队的有效准则

	交响乐团	爵士乐队
战略	复杂的乐谱：听从指挥 • 细致的、复杂的 • 作曲家谱写 指挥家诠释	简单的主奏谱：从中心思想出发，即兴表演 • 简单 • 细节不多 • 从下而上
体系	单一职能的：管乐器在一个区域、打击乐器在另一个区域、依此类推	跨职能的：不同乐器的演奏者松散地坐在一起
领导力	指挥，自上而下	共享
客户	观众很安静，耳朵很挑剔	观众会给出实时反馈，这样乐队就能回应

遵循爵士乐队风格、即兴创作的领导者更有可能改进领导力，因为改变是他们所做的事情固有的本质。交响乐谱和爵士主奏谱代表了团队战略或目标。观众代表了客户。具有交响乐队心态的领导者倾向于更正式、有计划地行动；而那些具备爵士乐队心态的领导者则会按更随机的方式行动。表7-4罗列了一些这两类领导者在行动上的差别。

表7-4 管理行动：交响乐团和爵士乐队

交响乐团风格的管理活动	爵士乐队风格的管理活动
课堂学习	导师辅导
虚拟教室	工作见习
网上学习	模拟
知识管理	实践社区
文件批准	社交网络
学习网站	论坛和公告板
工作手册	维基百科
创建基本知识	博客
处理合规和风险	即时信息
通过标准的工具和方法改善组织的效率	塑造期望的特性
使学习与战略目标一致	提供真实的经验
获取、传播由来已久的知识	在一个安全的环境中练习
有效地指出常见的知识差距	合作，为复杂的问题提出解决方案
通过效率分析，最小化所需的时间	给出灵活、创新的选项

在交响乐团中，指挥家就是领导者；而在爵士乐队，领导力往往是被共享的。爵士乐队中，技能出色的人往往会成为主角。不过，就算是温顿马萨利斯这样著名的爵士演奏者还是会用凸显所有人特色的方式，和他的团队一起即兴表演。虽然，多年以来的管理理论会指出，交响乐团的指挥家才是理想的领导者，我们还是主张，如果领导者想要实现改变，也该考虑作为一个好的爵士乐队领导者的价值。一个好的爵士乐队领导者或者爵士风格的商业领袖确保每个人都了解战略意图。事情会随着时间的推移而改变，没有人能计划这种改变。当条件改变时，爵士风格的领导者会鼓励其他人即兴创作，基本上就是想出计划外的行动来应对这些改变。即兴创作增加了领导者把事情变简单、同时又能用复杂的行动来应对变化情况的能力。

即兴创作并不是对每一种情形都适合的解决方案。例如，你不会希望你的心脏外科医生在准备手术时，是从即兴创作开始的。另一方面，你的确希望你的心脏外科医生能够在手术出现问题的时候能够随机应变。

随机应变的领导者往往在客户方面做得更好。交响乐团风格的领导者倾向于按规则办事，会待在为他们设置好的界限内。当出现问题时，这类领导者会重申规则。遗憾的是，客户想要的是优化他们体验的产品或服务，往往不怎么在意生产者的规则。倾听客户的需求，并将之转变成对他们来说重要的行动，随机应变是实现发展的一种重要技能。

去年，在诺姆太太翠西雅的大力帮助下，他们的女儿阿什丽结婚了。有一天晚上，翠西雅和阿什丽在美捷步（Zappos）上花了很多时间挑选新娘和六位伴娘的鞋子。她们的计划是在网上订购许多不同组合的鞋子，邮寄到家，在新娘派对上试穿，再把不需要的鞋子邮寄回去。不幸的是，当她们最终满意地按下了下单键后，什么也没有出现，他们的订单不见了，之前的所有辛苦都白费了。阿什丽哭了，翠西雅愤怒了。

幸运的是，她们保留了纸质记录，并在打电话给美捷步客服、大声抱怨的时候碰到了一位随机应变的客服代表。翠西雅用她极度不愉快的语调讲述了她碰到的问题，还有她们想订购不同类型的鞋子试穿的计划。美捷步的客服代表没有迟疑，回应道：“我很抱歉发生了这样的事情。你们这么兴奋地为婚礼做着准备，却发生了这么糟糕的事情。当然，我们理解你们想要试穿鞋子，再退回不要的。如果不这样做，你们怎么能知道自己喜欢哪些呢！今天，你们将成为我们的VIP顾客，享受免费的隔夜抵达运送服务和免费退货服务。”

不过翠西雅和阿什丽还是持怀疑态度。事情不应该这么简单就解决了。第二天上午晚些时候，她们收到了一个包裹，里面是一个大花瓶和一捧让人惊喜的花束。便条上写着：“恭喜新娘的妈妈，欢迎您成为我们的VIP客户。”下午3点左右，鞋子到了。傍晚的时候，客服代表打来电话，询问是不是所有的鞋子都收到了。晚上，翠西雅和阿什丽已经在写关于美捷步的网上推荐了。对于一个由于在线下单出错而引发的事件，这样的结果对于美捷步来说并不算坏。

随机应变的领导者能够获得可改进的结果。不管美捷步销售什么，翠西雅和阿什丽都将会购买更多他们的产品。

恢复力

在一个我们常用的个人领导力品牌的练习中，大家会被要求使用三个词或短语来描述自己。为了保持这个练习的趣味性，我们通常会要求大家选出三个词来描述另一位他们熟悉的参与者。诺姆为戴维选了这几个词：

- 学习.....致力于探寻和新想法

- 有影响力的想法

- 自主

戴维为诺姆选的词是：

- 恢复力

- 创业者

- 实施有影响力的想法

被人认为有恢复力，这让诺姆觉得很荣幸，直到他开始对此进行反思。有恢复力的人比其他人失败的次数更多。他们恢复力强，是因为他们尝试，失败了，然后就能够应对失败。在更深的层面上，恢复力强让诺姆得以加入一些伟大的公司。1979年，当年的诺贝尔医学奖获得者高弗雷·豪斯费尔德被询问其成功的秘密，他的回答是：“我比别人碾磨了更多的猪脑。”实际上，豪斯费尔德是说他更有恢复力，更愿意去尝试那些不一定成功的事情。因为在放射学成像上的突破，他获得了诺贝尔奖，这是对他的恢复力的回报。

豪斯费尔德的第一个实验系统使用了源自放射性元素镅的伽马射线来扫描充满了水和金属碎片的瓶子或有机玻璃广口瓶，这被他在获奖感言的时候形容为“非常简易”。一个车床床身被用来移动和旋转伽马射线源，敏感检测器则被放置在瓶子或者广口瓶的两边。扫描过程需要9天，会产生28000次测量，之后的数据计算和处理需要一台高速的计算机工作两个半小时。不过，由计算机绘制的影像还不错，这说服了能源管理研修所EMI和卫生部各投资了6000英镑用于收购一个X射线管和发生器，这样用于扫描的时间就降低到了9个小时。豪斯费尔德乘坐地铁

穿过伦敦，将新鲜的牛脑、猪脑从屠宰场带到他的实验室，然后生成出第一幅能够清楚分辨出白色和灰色的照片。^[11]

有恢复力的人能获得持续改进的结果，因为他们愿意带着猪脑坐地铁穿过伦敦。有恢复力的人会一直尝试直到成功。这就是改变的可持续性。

另一个关于恢复力的故事吸引了全球的观众。33名矿工被困在了智利的一个矿井中。他们通过营救人员钻出的一条小隧道与家人沟通。

在隧道被挖通之前，他们已经被困在地下17天了，靠着一个矿山应急避难所中有限的资源为生。这个9英寸宽的隧道仅够用来传递信息、食物、水和基本供给。

将矿工从矿井中营救出来的行动总共耗时了69天。这69天，他们的生活没有光亮，没有卫生设施。很难想象这些矿工和他们的家人经历了怎样的折磨。不过，在救援行动的最后阶段，他们唯一不能达成一致的却是谁应该是最后一个离开的人。在困难之中建立起来的团队精神引发了真正的无私行为。就算成功的概率不大，这群矿工也在不断尝试，才有了最后的成功救援。在这个事件中，我们也必须看到救援人员的恢复力。

我们中的大部分人不会赢得诺贝尔医学奖，也不太会被困在矿井中，在地下700米的地方生活几个月。不过，我们都会面对人生中的挫折。正是这些小挫折累积起来，将恢复力磨灭并最终放弃。

通过恢复力实现改进的领导者很清楚，改变并不是从A点到B点的线性过程。就像穿过一条未知的河流一样，恢复力要求我们去冒险、试验、对什么奏效和无效进行反思、随机应变，最终有足够的恢复力继续下去。这个可持续改变的循环过程意味着每一次重复都会比前一次有所改进，这其中的学习，或者说是自我完善，变成了一个发现之旅，而它是无法事先在电子表格中被设置好的。这33个人，在能与外界联系前已经被困了17天，他们必须表现出极大的恢复力。在法语中，恢复力对应的词是**rebounder**，也就是“卷土重来、受挫后恢复原状”。恢复力强的领导者在事情出错的时候能恢复过来，而不是变得沮丧或放弃。

领导者受挫后重新开始和实现期望的改变的能力，来自个人、群体和组织的恢复力。在个人层面，恢复力强的领导者拥有积极的人生观，

会看到对的而非错的事情。如同高弗雷·豪斯费尔德那样，因为对事业的信仰，他们坚持了下来。他们有幽默感，有自嘲的能力，也有接受他人忠告的谦逊。他们坚定自己的态度，会吸收那些真正对生命有价值的东西。他们依赖好的、对的事情，而不是错误的、不公正的事情。他们能够以正确的角度看待事情，并坚持下去。在社会层面，当领导者通过有意识地结识新朋友、与新人一起工作，来扩大他们的领导圈，恢复力就会增强。他们努力与能让自己有所学习和成长的人们联系，而不是自我孤立。在组织层面，恢复力强的领导者通过在问题的初期就面对它（快速试错），通过定期和严格的行动后来检验什么奏效、什么无效，从而自我完善。他们鼓励对那些最难展开讨论的事情进行讨论，对信息和决定采用透明和公开的态度，并为其他人提供学习和成长的机会。

有一位我们欣赏的领导者曾说过，他经常做出55/45的决定，也就是决定中的55%清楚需要做什么，另45%则缺乏清晰度。他说，对于那些向他汇报的人，应该做出90/10或80/20的决定。我们认为想要提升影响力的领导者应该聚焦在困难和艰巨的决策上。但是在决策过程中，这些领导者可能会做出错误的决定。正如这位领导者告诉我们的那样：“如果某个决定过于明显，我就不应该做这样的决定。我会去做答案不清晰的决定，遗憾的是，有时我会犯错。”恢复力意味着领导者自我改善或不断地学习、提高。

[1] Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact," HBR July-August 1975; Thomas Peters and Robert Waterman, *In Search of Excellence* (New York: HarperBusiness, 1982).

[2] R.E.Kaplan and R.B.Kaplan, *The Versatile Leader: Make the Most of Your Strengths-Without Overdoing It* (San Francisco: Pfeiffer, 2006).

[3] Gene Dalton, Louis Barnes, and Abraham Zaleznik, *The Distribution of Authority in Formal Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1968).

[4] Edgar Schein, *A Socio-psychological Analysis of the "Brainwashing" of American Civilian Prisoners by the Chinese Communists* (New York: Norton, 1971).

[5] Learning agility has recently been discussed in the following sources: Victoria Swisher, *Becoming an Agile Leader* (Minneapolis: Lominger International, 2012); Ken DeMeuse, Guangrong Dai, and George Hallenback, "Learning Agility: A Construct Whose Time Has Come," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62 (2):

119-130, June 2010; Michael Lombardo and Bob Eichinger, "High Potentials as High Learners; 'Human Resource Management 39: 321-330, 2000; R.W.Eichinger and M.M.Lombardo, "Learning Agility as a Prime Indicator of Potential, "Human Resource Planning 27 (4) : 12-16, 2004; R.W.Eichinger, M.M.Lombardo, and C.C.Capretta, FYI for Learning Agility (Minneapolis: Lominger International, 2010) .

[6] Jeff Dyer, Hal Gregerson, and Clayton Christensen, InnovatorsDNA (Boston: Harvard Business School Press, 2011) .

[7] George Hallenbeck and Bob Eichinger, Interviewing Right: How Science Can Sharper Your Interviewing Accuracy (San-Francisco: Korn Ferry, 2006) .

[8] M.J.Ryan, This Year I Will...: How to Finally Change a Habit, Keep a Resolution, or Make a Dream Come True (New York: Crown Archetype, 2006) ; Albert Ellis, Overcoming Destructive Beliefs, Feelings, and Behaviors: New Directions for Rational Emotive Behavior Therapy (New York: Prometheus Books, 2001) .

[9] Julia Cameron, The Artist's Way [Los Angeles: Tarcher (Penguin) , 2002].

[10] Lee Perry, Randy Stott, and Norm Smallwood, Real Time Strategy (New York: Wiley, 1993) .Others also have used the metaphor of a jazz ensemble to demonstrate organization agility: Karl Weick, M.Bougon, and D.Binkhorst, "An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra, "Administrative Science Quarterly 22: 606-639, 1977; Max Depree, Leadership Jazz: The Essential Elements of a Great Leader (New York: Crown, 2008) .

[11] See www.nobelprize.org/nobelprizes/medicine/laureates/1979/perspectives.html.

小结：成为敢于开拓的领导者

有效的领导者是开拓者，他们寻求方向而不是终点，他们会朝着那个方向前进。就像爵士乐手即兴演奏出美妙的音乐一般，开拓者从一个简单的想法出发、试验它、使之奏效。在古罗马神话中，西绪福斯被处罚将大石推上陡峭的高山，每次他用尽全力、大石快要到山顶时，石头就会从其手中滑脱，又要重新来过。他不停地、没有效果地尝试是没有进展的劳动。如果他知道自我完善的原则，他可能就会做更多的试验，对什么奏效、什么无效有更多的自我反思，随机应变地找到替代的解决方法，有足够的适应力来不断尝试。很多领导者有无数的山峰要攀登，像客户期望、员工忠诚度、财务结果或是个人改变。如果这些领导者能像开拓者一样，在每一次重复中改进、变强、不断地学习，他们就能自我完善。通过这么做，他们就能实现自己和所在组织的改进。

第8章 倾注感情

我拥有的知识每个人都可能得到，但我的心灵只属于我自己。

——歌德

我们都有萦绕在回忆中的情感体验。一个小生命的降临或者离世、自己的毕业日、为了渴望的奖励努力工作而不计结果，这些都会让我们记忆深刻。这些情感体验，不论是积极或是消极的，都会伴随我们的余生。在美国，人们记得他们获悉肯尼迪总统遇刺时或是阿姆斯特朗登月时自己身在何处的情形（肯尼迪总统遇刺的那天是一个晴天，戴维在小学的课堂上，身边的大人都在流泪；阿姆斯特朗登月时，诺姆和家人正在南卡罗来纳州的艾肯假日野营，在那个7月的潮湿夜晚，每个人都被沃尔特·克朗凯特的电视节目迷住了）。这样的记忆，和在其他国家的某些记忆一样（2011年7月22日挪威的爆炸枪击事件、2001年的“9·11”事件），都会深深地刻在脑海中，因为它们都充满感性色彩。

现实中的情感推动力

很多人对情感极力躲避，他们倾向于理性行事，好像只有当自己和周围的人都绝对理性时，生活才会更美好。但是，绝对理性很少被视为是最理想的处事方式。在不同的领域中，当人们投入情感时，他们往往能做出更好的决定，并且能更有活力地去追求这些目标。下面要介绍的两两位领导者，他们所处的行业很不一样，但都被证实情感让他们变得更强大、更高效。

比尔·福特（福特汽车公司董事长）

20世纪90年代，比尔·福特是福特汽车董事会中一位资历相对较浅的董事长。作为威廉·克莱·福特（亨利·福特一世的孙子、亨利·福特二世的弟弟）的儿子，当时他40岁出头，肩负重任。比尔·福特成为董事会成员时，多个关于变革的计划已被摆上了桌面，这其中包括进行资源的配置、专注扩展福特在汽车产业价值链中的参与度（很多人相信这么做会让福特的注意力偏离公司的核心业务）、有争议的管理层任命，以及被很多员工视为破坏福特文化传承的新的绩效考核方案。然而，没有员工认为福特家族应该支持这些改变。虽然福特公司在历史上已经成为几代员工终身就业的场所，不过很多人仍公开质疑做出这样一个决定是否明智。

1999年2月的一个早上，让人意想不到的事情发生了。当时世界上最大的垂直整合制造厂——福特胭脂河工厂发生了爆炸，烟雾遮天蔽日。发生爆炸的是一处位于胭脂河工厂内部、由福特员工运作的发电站，它为工厂内许多场所的运行提供动力，包括董事长比尔·福特在内的福特全球总部的管理层很快得到了消息。比尔能从办公室看到远处的烟雾，他担心出现最坏的状况。所以，他当时的直接反应就是前往胭脂河，做点力所能及的事情。考虑到人身安全和不必要的媒体曝光，他的下属们都反对他去现场。他没有理会这些，从福特全球总部驱车前往不远的胭脂河。

他发现，情况和他担心的一样糟糕。发电站遭受了严重的破坏；在未受伤员工和消防员的帮助下，建筑内的伤员被用担架抬了出来。当时爆炸的起因和破坏的程度还没有完全确定，因此大家对情况进一步恶化的可能性十分紧张。媒体对事件进行了报道——突发新闻，胭脂河工厂

的灾难。比尔并没有回避媒体，他没有在一个精心安排的会议室接受采访，而是选择和他的员工在一起。当媒体询问他对事件的看法时，他没有给出公关式的答复。他发自内心地谈起了这场悲剧和受伤的福特人，并把这一天称为“我人生中最糟糕的一天”。他的讲话诚恳且充满感情。

新闻媒体对事件的报道持续了多日。比尔·福特的采访视频被反复播出。电视观众看到了这样一个人，他代表了全世界最富有的家庭，代表了全世界最知名的公司。人们看到了他的痛苦，就像一个为失去家人而悲恸的父亲；他们看到了一个真实的人，一个真正关心员工的人。通过比尔对事件的情感反应，电视观众在他极端痛苦的时候，看到了真正的他。这是一个你能信任的人。这是一个你在生活中想要的领导者。

因此，短短的几分钟，比尔·福特的角色改变了。他变成了更广义的“福特家族”之父。他参与了事故原因的调查，与全美汽车工人联合会（UAW）及福特制造部门的领导配合，将保障公司一切设施的安全性作为新的工作重点；当有些改变破坏了员工和福特之间的情感纽带，他也会倾听人们对于这些改变所带来的影响的想法。从发生事故，到媒体报道，到政策的改变，在这个过程中，比尔与管理团队、员工、工会领袖，尤其是那些全美汽车工人联合会的领袖，建立了信任。由于受多种因素的影响，福特公司的业务在当时正处在逐渐下滑之中。比尔接替杰克·纳赛尔，成为CEO。在接下来的几年，比尔重建了管理团队，抑制了业绩的下滑，为公司的复苏奠定了基础。

巴兹·尼尔森（犹他州西谷城警察局长）

西谷城拥有犹他州第二大的警察局。巴兹·尼尔森是西谷城警察局的局长，他是FBI学院高级职员项目的毕业生，曾担任犹他州警察局长协会的副主席。他从1980年开始任职于西谷城警察局，在成为局长之前，曾在缉毒、凶杀、人质谈判等部门担任过不同的职位。

警察的工作是有些折磨人的，要求人从情感生活中抽离出来。当你不断地与受伤害的人（或者是伤害他人的人）打交道，尤其当你的收入和其他资源还受制于有限的纳税预算时，关心他人是会带来麻烦的。但是，尼尔森却不在意这一点。他几十年的经历并没有侵蚀他的个人价值以及他想要在情感层面上与他人联结的意愿。他还设定了一个标准，让全警局的人都重新找回自己。

警察往往会在内部形成自己的圈子，尼尔森就和他的部下一起，将

工作和休闲时间结合起来，一起打高尔夫球、装修房子等各种事情，从而在人与人之间建立起稳固、积极的情感纽带。作为警察局长，他的贡献是至关重要的，他寻求的是建立一种文化。这种文化关注的是西谷城警局中的每个人，而不是警察局的内部运作。他提醒下属，他们正在做的事情的确确实改变了那些被服务者的生活，而且他们必须找到方法与市民建立起互动、邻居般的关系。

他鼓励下属去聆听，当别人直接找到他时，他自己也是这么做的，即使这并不是他通常该做的工作。有一次，有位女士在沮丧中给他打电话，说她发现了一些可疑的迹象，包括她邻居、学校当局和本地的警察在内的所有人都同意她的观点，但现在除了等待，什么事情都做不了。尼尔森认同她提出的疑点并愿意为她提供更多的帮助。问题就出在她家隔壁的房子里，她发现经常有大量的青少年不断地来到这栋房子，待上几分钟后就离开了。这些人不像是会拜访有三个年幼孩子的30多岁的夫妇。她觉得这看上去像是毒品买卖，别人也没有其他合理的解释。

当然，当有人抱怨他们相信某个邻居正在犯罪时，警察是不能就这么闯进去的，他们必须有确凿的证据才能进屋搜查。但是，尼尔森觉得他也不能只是坐等。他让下属们找机会出现在有嫌疑的毒贩家附近，像是在那里吃午饭，或是把车停在那里，在车里写个报告什么的。马路是公共财产，警察们也没有指控任何人，他们只是坐在那里工作。不过，这个策略产生的效果却低于预期，至少对于那家人的客户来说是这样的。青少年们继续来到那栋房子，听到房子的主人叫喊着让他们快走开，警察们被逗乐了，难道这些年轻人看不到房子前面停着的警车吗？

根据这些情况，尼尔森派了一辆没有标识的车停在离那栋房不到一个街区、最近的一处“停车”标志处。警察们看着人们离开那栋房子，等着有人超速或是在路口没有完全把车停住。第二天，他们用“加州停”（在停车标志前没有完全停车）的理由让一个年轻人靠边停车，并对他进行了盘问。这个违法者看上去神志不清，好像是嗑药了。所以他们搜查了他的车子，并找到了几袋冰毒。年轻人承认毒品是从警察们正在盯梢的那栋房子里买来的。

当天下午，特警队的一个小组冲入那栋房子，在密不透风的狭小地下室发现了一个制毒工场。孩子们被送往社会服务机构，两位家长则被捕入狱。

当整个事件传开后，最初打电话给尼尔森的那位女士又打来电话，

一遍又一遍地重复着她是多么感谢警察们的敬业，以及他们愿意倾听而不是忽视她的担忧。尼尔森将这些认可分享给了下属们，这个事件体现了西谷城警局成功出击的最高水平，强化了西谷城警局的使命感。

将严肃的打击犯罪和通过关注、多做一些来与社区建立联系这两者结合起来是一个困难的任务。警察局成员共有的组织目的，不仅仅是把他们的本职工作做好，他们要帮助其他人在社区内有所作为，而这一点也让他们展现了与众不同。

倾注感情，加速成长

情感可能与心情、性情、个性、性格或是动机相关。情感为行为创造动力，使之聚焦并放大。在哺乳动物的大脑边缘系统内，可以发现产生情感的神经系统。心理学、社会学和经济学的学者们尝试过将情感与认知（我们如何思考和处理数据）、社会环境（我们如何与他人一起工作）及决策制定（我们如何承担风险和做出选择）联系在一起。^[1]我们对自己的情感及它们是如何影响他人有自我认知，这就是情商。我们知道如何塑造自己所处的环境来提高情感能量，这就是情感幸福。

对于想要实现行为改变的领导者，当他们希望做到的行为和他们的情感意愿相契合时，就更有可能成功。据估计，多达80%的决定是因为情感而做出的。然而当领导者想要改善他们的决定时，他们往往更关注知识而不是感觉。^[2]如果辅导、培训、绩效或是360度反馈能够在包含了事实的同时，也包含对情感的评估，领导者就会带有个人情感去做出他们想要的改变。

我们为情感确定了六个要素，每一个要素都引出一个涉及个人的问题。通过思考这些问题，领导者可以强化其对于持续改进行为的情感意愿：

- 有明确的理由。为什么我想要领导？
- 找到驱动因素。是什么带给我情感能量和情感幸福？
- 将改变和个人价值相关联。如何将我希望的领导力改变与我的信念相结合？
- 将改变与组织目标相关联。如何将我的领导力改变与我需要达成的工作目标相结合？
- 认识到我的影响。我的领导力改变是如何影响他人的？
- 庆祝成功。我们如何沟通和庆祝所取得的成绩？

当领导者能够有意识地运用理性的信息和事实来对情感驱动力进行平衡时，他们更有可能实现自身和他人的行为改变。

有明确的理由

问问你自己，为什么想要当领导？有一位接受过我们辅导的领导者遭到了媒体的诋毁。他所在公司的收益已经有多个季度没有达到预期，产品缺少创新，文化转型步履维艰。然而他实际上为了公司的复兴和转型付出了非常大的努力。他告诉我们，在一次结束了一天的疲惫工作回家之后，他的妻子在家门口迎接他，用带有庆幸的愉悦口吻问他：“你还没有被解雇啊？”她的幽默感表明就算他真的被解雇了，她也会是他生命中强有力的支持者，事实上，他的精神压力因此被缓解。他没有被解雇，也没有选择放弃，最终他带领公司实现了转型，迈入了成功的新阶段。

每一个领导者都必须问自己：“我愿意为成为领导者而付出代价吗？”通过与众多领导者的访谈，我们总结出了领导者需要付出的一些代价：

- 失去隐私。一旦被提升为领导者，他们在公开场合以及私下的一举一动都会备受关注。有一个领导说，他只是想穿上休闲装在城里逛街。但是他知道自己需要对公司的形象负责，而一旦他穿上那些看着有些邋遢的休闲装出门，很快这个造型就会出现在视频网站上。

- 遭遇不公平、尖锐的批评。有时领导者做出的艰难决定难以避免地会损害到一些人的利益。随着领导者被提升至更高层的职位上时，他们做出的决策也会越来越多的具有争议性。我们曾在第7章中指出，领导者需要去做55/45决定（艰难的决定），并将那些80/20决定（简单的决定）授权给其他人来处理。有的时候，其他人在还没有完全领会到那些艰难决策的用意之时，就开始了批评。与此同时，在面对55/45的决定时，领导者难免会出现决策失误。因此，作为一种代价，他们需要能够直面错误并从中吸取教训。

- 意图被误解。当领导者变得更成功、更受人瞩目时，他们的意图就更有可能被误解。特别是当领导者的收入与平均收入之间的巨大差距为人所知时，员工就可能会将他们视为自私贪婪的人，即使事实并非如此。

- 孤立和寂寞。曾有一个很受同事欢迎的领导者获得了晋升。在她担任新职位后不久，就意识到她不得不重新调整她与以前同事之间的关系。虽然同事们仍然尊重她、欣赏她，但最终她还是更多地被视为了一

个上级而不再是朋友。领导者往往是孤独的，因为就算有人真的想和他们成为朋友，也会被看作在拉关系，而不是提供个人支持。

·责任感、对决定负责。在一个聚会游戏中，我们的一位朋友被问到她的“理想工作”是什么。当她回答想当一个收费站管理员时，我们都感到诧异，因为那个工作是如此的单调乏味。然后，她解释说：“我发现你们所有的人都会把工作带回家。你们所谓的一天工作8~10小时其实是一天工作18~20小时，因为你甚至会因为担心你必须要做的事情而睡不好。如果做一个收费站管理员，我就可以只在上班时工作，就能在家享受安宁。”领导者需要承担高强度的工作压力和牺牲部分个人生活。

成为领导者需要付出的代价，可以被获得的利益和机会平衡：

·有能力为自己关心的人和事带来改变。当被问及为什么能如此努力地工作时，一位领导者谈起了与他一起工作的人们。他觉得自己能创造一些东西，来保障他以前的、现在的、未来的员工及他们家人的生活。

·有创造能力。领导者有能力实现一些独特、有创意的事物，并从中感受到激情。这种能力不仅存在于可以创建并发展一个组织的企业高层，也同时存在于其他层面的领导者之中，一位瞄准新的细分市场的市场营销领导者，一位实施技术创新的技术领导者，一位以管理公司资本为自豪的财务领导者等。领导者构建规划未来，而不是被动地应对或执行计划。

·有能力留下一些不朽的东西。对领导力的终极考验发生在领导者卸任之后。优秀的领导者能够在卸任之后给企业留下一些东西。对于自己建立的东西能在离任后持续运转下去这一点，领导者往往是很自豪的。

·能体现自我价值。成为公司的管理者，让一位我们曾辅导过的领导者感受到了幸福和自豪。她工作中的角色让她在自己的圈子里赢得了地位，成为她身份的一部分。

·有能力影响他人。有些领导欣赏权力、被权力驱动，或者拥有影响他人（而不是控制他人）的能力。领导者乐于给他们所领导的人带来积极正面的影响。

对于个人而言，对代价和机会之间的权衡更加倾向于感性而不是理性。为了维持他们的能量和热情，领导者对于领导的身份需要有一种情感上的认同。简单地说，当一个领导者的付出超过了所得，他将很难保持激情。

另外，并不是每一个人都可以或者必须成为一个正式的领导者。在很多人的概念中，在很多公司的职业规划中，当一个人进入领导层、获得更多管理他人与影响组织方向的责任和使命时，这个人就算成功了。在我们的研究中，对于个人和职业生涯提倡的是一种“双重路径”（见图8-1）。个人可以选择在管理路径上有所发展（见图8-1中“精通”这个阶段之后，Y型路径的左侧），或者选择继续致力于获得技术上的优势和影响力（见图8-1中Y型路径的右侧）。并不是所有的人都具备成为传统意义上的领导者所需的技能或意愿；很多人更乐于掌握技术能力，并通过深厚的技术功底来具备影响力。

在一个案例中，一位技术拔尖的领导者成为公司的CEO，当然这在很大程度上是因为他在技术上的非凡实力。然而在成为CEO之后，虽然他认为自己在持续地改进公司的技术工作，但是员工们却觉得他的所作所为是对公司技术工作的干涉。他深入技术领域的做法使他不能专心于管理业务，反而加剧了员工的无助感。当他发现自己真正的能力和兴趣还是在技术领域时，他辞去了CEO的职务，转而成为一名高级技术专家（如图8-1中右上方的位置）。他未能保持他想要达成的领导力改变，因为这些改变对他而言并不合适。

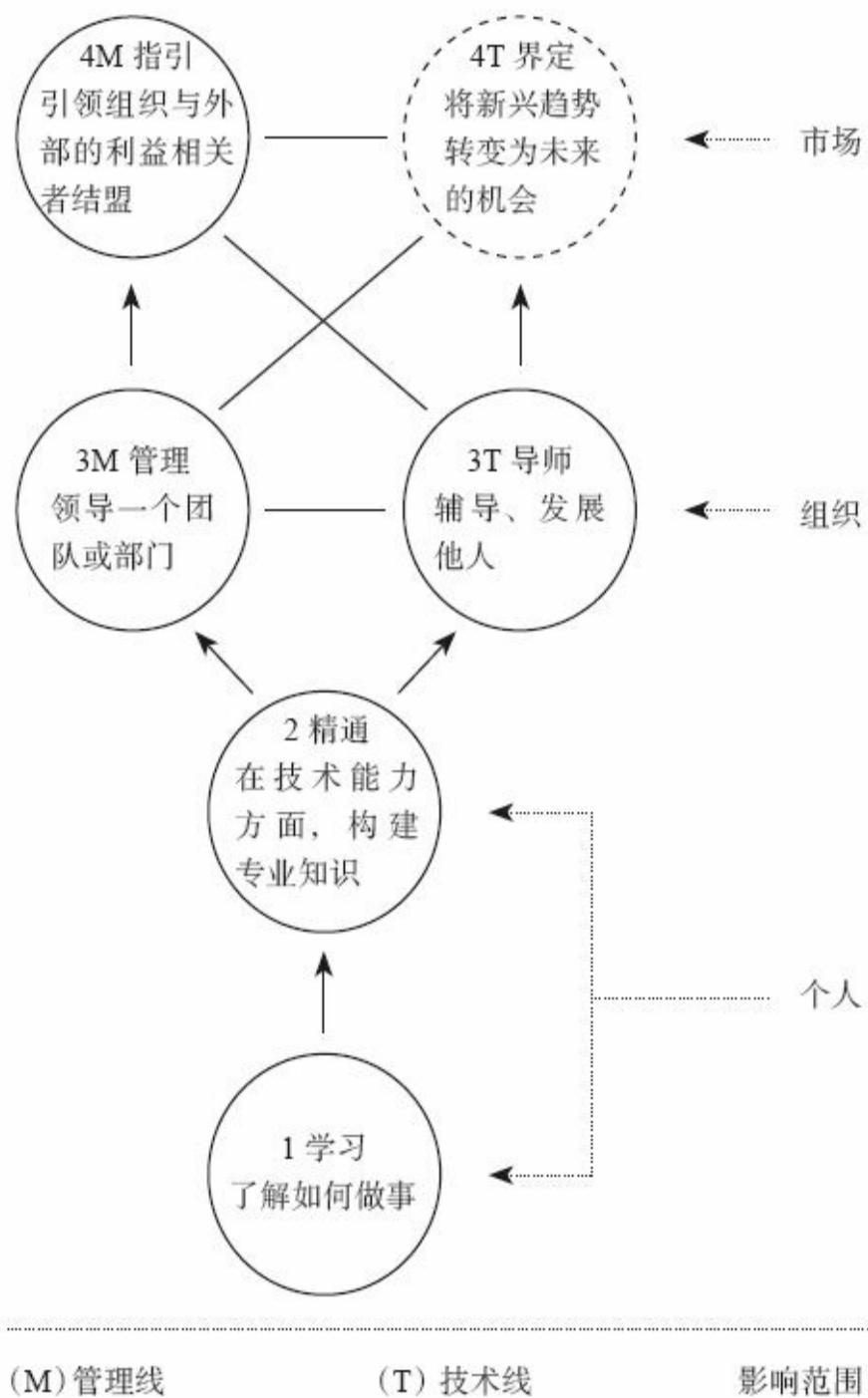


图8-1 RBL职业发展模型

坦然面对领导者需要付出的个人代价，以及将个人兴趣与合适的职业路径相匹配，能有助于领导行为的保持。“作为领导者，为什么你要有所提升？”是一个有意义的教练辅导问题或绩效改进问题。这个问题的答案应该是更感性的，而非理性的。

找到驱动因素

问问你自己，“是什么带给我情感能量和情感幸福？”想想你最近一次一大早醒来，对于工作感到很兴奋的经历。“某件事情将要发生”会跳入你的潜意识并帮助你为新的一天做好准备。这件事情可能是一次报告陈述、一场会议、一个项目、一次客户拜访或是其他一些让你感兴趣的活动。在某些案例中，相比那些号称能增加活力的维生素、能量饮料和营养品，工作能带来更大可持续的能量。

当人们在工作中找到意义、激情或是幸福感时，他们不仅仅会投入，更会有一种成就感。在营销领域，菲利普·科特勒谈到过营销的中心点从产品（通过销售产品获取市场份额）到客户（通过确定顾客、与顾客联系来获取市场份额）再到价值（使世界变得更好，获取情感份额）的演变。同样，在积极心理学领域，马丁·塞利格曼和他的拥护者认识到真正的幸福感产生于从快乐（感官享受）到参与（全神贯注于活动流程中），再到感觉和意义（将活动与更深层次的意义联系起来）的演化过程中。

这种工作与深层价值观关联的感受，被研究定义为快乐、富足、积极、有意义、持续幸福和情感能量。它们的共同之处在于，其解释了人们为什么工作，以及工作是如何创造出个人价值的。表格8-1列出了意义驱动因素。当领导者在他们采取的新行为中找寻到意义，那么这些行为就更有可能持久。

表8-1中所列举的关键因素可能会略有差别，但是它们都抓到了在工作中给予领导者（和其他人）意义感的事物的本质。当领导者将想要改变的行为可以使他们最大程度地找到工作中的意义时，这些行为就会更具感情色彩，更有可能持久。这样的领导者在工作中保持更多的情感能量，因为他们意识到工作是与自身的使命联系在一起的。

表8-1 工作意义的驱动因素

	丹尼尔·平克	汤姆·雷斯 (盖洛普)	马丁·塞利格曼	马歇尔·戈德 史密斯	戴维·尤里奇 温蒂·尤里奇
核心 书籍	《驱动力》	《幸福》	繁荣	魔球	《工作的意义》
核心 前提或 问题	什么激励人？	你最好的 未来看上去 可能是什么 样子的？	人们是如何在 生活中找到幸福 的？	你如何找到 平衡的生活和 事业？	人们是如何在 个人和职业生活 中找到富足的？
关键 因素	自主、精通、 目的	职业、社 交、财务、 身体、社区	正面情感、参 与、关系、意 义、成就	身份、成就、 声望、认可	身份、目的、 关系、工作环 境、工作挑战、 学习、快乐

一位我们曾辅导过的领导者想要提升他的战略思考能力，于是我们就和他一起找寻评估他所在的外部环境的方法，从而就如何根据外部机会来分配资源做出有意识的选择，并精心制定战略与规划来使组织更加灵活。理智上，他已经准备好成为一个更优秀的战略家。不过，当我们与他谈论起工作的意义时，他说起了自己想要凭借洞察力和远见而受人尊重的愿望。我们很快就将他进行战略思考的能力与他想要的个人认同感联系了起来，帮助他明白当他进行战略决策时，他也将建立、加强自己的个人认同感。他对于战略的激情从头脑转移到了内心，他也能更有效地保持他的承诺，因为在工作中，这个承诺变成了给予他个人意义的一部分。

那些在工作中找到幸福和意义的领导者，正是那些能保持所期望的变化的人。这并不是说他们的工作变得更简单；事实上，工作往往变得更困难，但是个人意义有助于实现所期望的改变。

将改变和个人价值相关联

问问你自己，我想要的领导力改变是如何与我的信念联系在一起的？戴维曾在一家大型公司的全球领导力会议上发言，这算得上是他经历过的最具挑战的几次发言之一。超过500位领导者汇聚一堂，回顾业务趋势、战略和为了成功所需的组织要求。戴维差不多有30分钟的时间，回顾将战略变成行动的方法。对于被安排在他之前发表演讲的那位演讲者，戴维并不熟悉，仅仅知道他刚刚退休。然而当这位高管起身准备开始演讲时，会场一下子安静了下来。原来，这位高管已经在公司任职超过35年了，会议室中的每一个人都知道他、爱戴他。大约一年前，他被诊断出罹患了一种棘手的癌症，严重损害了他的身体，并因此退休。虽然几乎丧命，但最终还是奇迹般地康复。他和在场的观众们分享了他的个人感情，表达了对大家的信念、为他所做的祈祷以及对无数支持的无比感恩。他谈到，领导力并不只是设定战略和达成目标，更多的是支持和关心那些真正需要帮助的人，比方他自己。他对这些领导者表示了感谢，敦促他们为自己的公司感到骄傲，因为他们关注利润的同时也关注人。他的讲话由心而发，也和观众的心连在了一起。他唤醒了观众的情感，演讲结束后，大家为他起身站立好几分钟，对他的领导、勇气和与人们的情感表示敬意。

然后，戴维走上讲台说道：“谁想要讨论战略？”有关于从战略到结果的x步的知识信息，与前一个演讲者的情感感召力之间的对比是如此显著。戴维的观点是条理清晰的、符合逻辑的；而那位退休高管的信息是富有意义的、有力量的。相比专业知识，情感和关系为观众提供了一种强大得多的联系。观众没有为戴维起立鼓掌。

为了保持领导力的改变，就必须同时触及头脑和心灵。这就意味着所期望的改变必须与个人价值观相关联。领导者发自内心的转变所能带来的激情和能量，远超过业绩指标给人带来的动力。

将行为改变与价值相结合的工作是从阐明价值开始的。通过大量的练习，领导者能识别并发现他们的价值。他们可以从不同的价值列表中选择。^[3]领导者可以询问自己关于价值的问题，完成如下文所列出的反思练习。

诊断问题

- 当我不在场的时候，我希望别人如何谈论我？
- 在工作中，什么能让我兴奋、充满热情？

- 当我处于最佳状态时，我是什么样的？
- 对于那些最了解我的人，我希望他们最了解我的三件事是什么？
- 作为一个领导者，如果我浏览一个关于我的博客，我希望上面会是如何来评价我的？
- 当我退休或离世的时候，我希望被如何评价？

反思练习

- 回想一次你因为把某件事做好而很有成就感的经历。你做了些什么？通过这件事，你体会到了自己什么样的价值观？
- 就你的领导风格，写一个可能刊登在某个商业期刊上的文章。这篇文章将体现出你的哪些价值观？

所有这些澄清性的提问和练习可以帮助领导者明晰他们真实的价值观。能对自己最重要的价值进行识别、排定优先顺序并清晰表达的领导者，更有可能把对他们来说最重要的事情付诸实践。那些能够对自己所重视的价值观进行明确识别、清晰描述，并分清主次的领导者，更有可能去实现那些自己真正想要的东西。当然，只有这些价值被真正地体现在行为之中时，它们才是真实存在的。“我所期望的行为改变会如何强化和支持我最深层的价值观呢？”对这个问题的思考可以将行为与价值观相结合。

当行为与价值观相冲突时，行为往往会获胜，因为它们是短期、看得见、发生在当下的。不过，如果行为战胜了价值观，那么随着时间的推移，价值观就变得越来越难以落地和不真实了，也就更容易发生改变。领导者可以借助“.....因此.....”（so that）的问题模式将他们的行为和价值观联系起来。如图8-2所示，分别列举出三四个你想要实施的行为，及三四个你的核心价值。利用图中间的“.....因此.....”将行为和价值观连起来。连接行为和价值观的这条线是实线（两者之间的关系是清楚、明确的），还是虚线（两者之间的关系是模棱两可、偶尔发生的）呢？行为和价值观之间的关联越清楚和明确，这些行为就更有可能持久，比方说：

- 我重视诚信，因此当我告诉别人我想要什么的时候，他们会知道

我是真诚的。

·我重视诚实，因此就算很难开口或者别人很难接受，我还是会说出事实。

·我重视勇气，因此我会做出困难的决定，哪怕可能有更容易的途径可供选择。

核心价值观 (对我来说最重要的价值观是什么?)	因此	期望的行为 (为了成为更优秀的领导者，我想提升哪些行为?)
1. _____		1. _____
2. _____		2. _____
3. _____		3. _____
4. _____		4. _____

图8-2 连接行为和价值观

通过与个人价值观相结合，领导者的行为改变会更具情感色彩。洲际酒店集团（IHG）的CEO理查德·诺斯曾面对过一个试图通过购买股票来接管公司并对公司进行彻底改造的恶意收购者。为了保护公司，维护员工、顾客以及股东的利益，诺斯需要打赢这场反收购之战。同时当他在思考为何如此激烈的对抗收购的动机时，他意识到主宰和掌握自己（以及公司）的命运才是让他充满动力的核心价值。因此，对于诺斯和

他的管理团队而言，保住对公司的自主权已经被赋予了深厚的情感色彩，而不仅仅是一项对于智慧的考验。这种情感帮助诺斯用他的热情感染了那些有潜在意愿对抗收购企图的公司员工和投资方。在他情感感召的帮助之下，公司最终保持住了其独立的地位。

不管是那位讲述自己赢得抗癌战斗的领导者还是理查德·诺斯，他们都通过将目的与个人价值联系到一起，使得其目的更具个性化。

将改变与组织目的联系起来

问问你自己，我要如何将自己的领导力改进与我在组织内的目标相结合？将行为和个人价值观联系到一起有助于使行为成为习惯，不过行动也可以与崇高的组织目标联系到一起。在使命驱动型的组织中，通过分享愿景来鼓励和保持领导力改进被发现是卓有成效的。在第4章中介绍过的大学主席马特·荷兰特想要学校的行政人员和教师更致力于满足学生的需求。他邀请现有的教职员工公开分享那些影响他们选择教师职业的老师的故事、学生在校内取得进步的故事、他们对学生进行指导（学生也很欢迎这样的安排），以及将学生作为教学和服务工作的中心的经历。对于病人的护理，一位医院负责人也有相似的经历。他不断提醒员工，他们工作的崇高目的是为了诊治和挽救生命。一位国防业务制造商的CEO也会提醒员工他们组织的核心使命是保障国家安全。

在这些案例中，领导者都使用崇高的组织目标来驱动和支持领导力改变。当领导者和员工理解了他们的个人价值和公司目标之间的关系时，他们就更有可能维持他们对组织的承诺。反之亦然，当个人价值与组织目标相冲突时，领导者或员工就会丧失激情。有些公司确实需要员工认同或至少接受公司的核心目的来保持他们的承诺。烟草或酒品公司、快餐公司、国防制造商或药品公司所做的基础研究需要确保其在公司工作的领导者至少接受公司的核心目的，不然，这些领导者很难保证他们的工作热情，也无法实现他们需要的行为改善。

将个人激情与组织目的结合并不仅局限于使命驱动型组织。有想法的领导者创造出振奋人心的目的来获取员工和自己的情感。下面就列举一些有效的使命或愿景宣言：

雅芳：成为一家最了解女性需要，为全球女性提供一流的产品以及服务，并满足她们自我成就感的公司。

杜邦：杜邦的愿景是成为世界上最具活力的科技公司之一，为全人类更好、更安全、更健康的生活创造必不可少的可持续解决方案。

亨氏：我们的愿景很简单，就是“成为全球一流的食品公司，为全人类奉献营养丰富、回味无穷的美食”。成为一流的食品公司不代表要成为最大的食品公司，而是要在消费者价值、顾客服务、雇员才智以及可预见的持续发展等领域力拔头筹。我们在实现愿景的道路上做得还不错，不过为了完全达成这一愿景，还有很多我们必须去做的事情。

辉瑞：我们将成为对于病患、客户、员工、投资者、业务伙伴以及我们工作和生活的社区来说最有价值的公司。

高通：提供世界上最具创意的无线解决方案。

大众汽车：我们的战略追求的是一个明确的目标：到2018年，大众集团将成为世界上最成功、最吸引人的汽车制造商和可持续发展方面的领先者。^[4]

对于缺少使命驱动的企业，公司愿景一样可以被清晰地表达出来，以感召员工及领导者。对公司愿景有着自豪感的员工更有可能努力工作，使得这个愿景成为他们个人的向往。我们相信一个引人入胜的目标能够增加5%~10%的生产力，因为它使人们对于工作有了一份情感承诺。这类“有亲和力的公司”创造了心灵的分享，帮助传递情感和社会价值，从而帮助领导者实现他们所期望的改变。

认识到自己的影响力

问问你自己，我的领导力改变是如何影响他人的？独自一人时领导力无从产生，好比孤掌难鸣。领导力必须产生于与他人的连接和互动中。就像我们在第5章中所指出的，领导就好比一项团队运动。同样，情感通常是通过和他人在一起、借由他人之手，而非在孤立的状态中被创造和表现出来的。通常，当我们与人互动时，沮丧、愤怒、失望、乐观、快乐和热情才会发生。

如今的领导力术语强调的是“发挥你的优势”。它背后的逻辑源自马丁·塞利格曼的出色工作。马丁和他的同事一起，定义和塑造了积极心理学领域。他们强调的是关注个人的长处而不是短处。不同于找办法克服负面情绪，他们提供方法帮助客户寻找真正的快乐。他们想要发现并

发展优势，而不是确认和克服劣势。在克里斯托弗·彼得森所写的《个性力量与美德：指南与分类》一书中，塞利格曼和他的同事定义了一个人可能具备的24种性格优势，并将其分为6项核心美德。^[5]

- 智慧与知识。从外部获取并利用信息的能力（创造性、好奇心、热爱学习）。

- 勇气。面对阻力达成目标的能力（持久、有活力、诚信、勇敢）。

- 仁爱。关爱并善待他人的能力（善良、人际敏感）。

- 公正。创造健康互动环境的能力（公平、团队合作、社会责任）。

- 节制。避免过度发挥的能力（宽容、谦逊、自控能力）。

- 超越。有能力上升至更高的境界找寻到存在的意义（感恩、希望、童真）。

所谓优势，简单来说就是我们觉得做起来简单、充满活力、令人愉悦的事情。塞利格曼的假设是，当你认清自己的优势，并利用它把事情做好，而不是试图克服你的弱点时，你将拥有更多的成功和更积极的体验，你将会找到快乐（你可以试试www.authentichappiness.sas.upenn.edu网站上有关优势的测试）。

这个逻辑是很难否认的。以马库斯·巴金汉为代表的一些人认为，发现我们的强项是迈向持续成功的第一步。例如，如果领导者的优势在于创造力，那么他们在创新型的组织和工作环境中就能更加成功。

然而，仅仅构建自身的优势，而没有用其来为自己的追随者创造价值则是远远不够的。在上大学期间，英语专业的戴维研究出了一些读小说的窍门。他一个星期能读完两三本小说，发现这么读小说是简单而有趣的。不过，他发现很少有人在意他读小说的优势。别人真正在意的是戴维通过对态势进行分析来帮助他人达成目标的能力。当阅读的窍门被用来增强他帮助他人诊断和解决问题的能力时，这个技巧才成了一个长久的优势。

按照电影《遗愿清单》中的说法，埃及人相信天堂的守门人会向刚到达的人询问两个关于他们人世生活的问题：“你找到快乐了吗？你给别人带去快乐了吗？”第一个问题是关于发展你的优势。这是必须的，但还不够。这是关于自己而非他人的。第二个问题把重点从自己快乐转换到了帮助他人找到快乐。放到我们的讨论中，这就意味着我们必须发展能使他人变强的优势。

领导者可以努力发展在真实性、判断力、情商、可信赖和其他特质方面的优势，不过除非他们将这些优势用于为他人创造价值，否则他们还是无法用之实现情感上的联结。当个人优势被用于使他人变强，这些优势和行动就更可能得到提升。塞利格曼在其2003年出版的《真实的幸福》一书中得出结论，即“有意义的人生，就是将你鲜明的优势和美德服务于比小我大得多的事情上”。^[6]

对于领导者而言，这意味着只做好我们的工作是不够的。我们还必须利用我们的优势为他人创造价值。当我们这么做时，我们行动中的情感因素会得到增强，而这些行动也就更可能持久。在实践中，这意味着领导者需要与下属分享情感，在交流时用脑也用心，同时也帮助他人从他们的行动中找到情感能量。在教练辅导中，360度评估或是绩效改进讨论并不足以帮助领导者改善他们的个人行为；帮助领导者意识到改善后的行为将会如何使他人受益是很有必要的。

与他人的情感联结也能帮助领导者保持行为的改变，因为这样的联系能在出现问题时给予领导者支持。在压力下，情感纽带远比纯工作关系更有意义。例如，一位曾受过我们辅导的领导者发现，他与团队之间深厚的感情帮助他度过了一些困难的挑战。他的下属会发送短信鼓励他，他们还在本地报纸上做广告来表明对他的支持。这样的情感联结帮助这位领导者在行为改进上持续努力。

历史学家多丽丝·卡恩斯·古德温对知名美国总统亚伯拉罕·林肯独特的领导风格进行过研究。林肯在赢得盟友甚至是敌人的情感支持上很有窍门。古德温指出了他所拥有的八大情感优势：

- 同理心。他能站在他人的角度上思考、欣赏他人的观点。
- 幽默感。他会讲述精彩的故事来说明自己的信念，在与人沟通时常常使用自嘲式的幽默。

·宽宏大量。他原谅他人，不太会记仇。

·无私精神。在出现问题时，他愿意当众接受责备，公开、诚实地承认错误。

·洞察力。他会找到事件间的关联，而不是纠结于某个孤立事件。

·自控。当沮丧时，他会写信给自己，然后把它们撕碎。他在行动前会思考和反思。

·平衡感。他能找时间放松、招待朋友、释放工作中的压力。

·社会责任感。他经常找寻机会为他人服务和工作。

那些能够认知到个人的情感，并且运用情感与他人联系在一起的领导者，更有可能维持他们所期望的改变。

庆祝成功

问问你自己，我们是如何沟通和庆祝所取得的成绩的？当我们对组织进行拜访时，我们就像人文研究者，会观察员工是如何真实地工作、互动和生活的。我们会关注一些能体现一个组织潜在价值观的信息，包括办公室空间的安排、员工休息的地方，以及他们是如何庆祝成功的。对有些企业而言，办公室的安排和庆祝的形式是很刻板的，缺少个性化，也感受不到欢庆气息。对另外一些企业，办公室的安排和庆祝的形式则体现出了员工与组织之间的情感联系。

想要实现自己和他人行为改善的领导者，可以通过公开庆祝，来让这些改变更加持久。这些庆祝认可和强化了所取得的进步，而且传递了它的重要性，是具有情感吸引力的。我们中的大多数人应该不会想要驾驶一辆粉色的凯迪拉克，但是对于一位玫琳凯的美容顾问而言，粉色凯迪拉克的使用权象征着成功，是对成功的庆祝。^[7]那些获得了这种荣誉的人通常不会再将之失去，因为公开的强化会帮助他们继续成功。从创始人赫布·凯莱赫有名的滑稽动作开始，西南航空也有类似的庆祝成功的传统。现在，突出员工如何服务苛刻乘客的电视真人秀第二季，以及赞美行李搬运工的广告都延续了这种传统。公开庆祝行为改变的领导者，会因为外部的压力而更有可能保持这些改变。

《清静世界》（2007）的作者威尔·鲍温想要帮助人们减少抱怨，多些正能量。他的庆祝练习是连续21天在手腕上戴一腕带，提醒自己不要抱怨。如果你抱怨了某事，那么你就把腕带移到另一个手腕上。这个腕带每天都会提醒你对改变许下的承诺。成功或是失败，它都是一个醒目的表现形式。有一家与我们合作过的公司就采用过这种方式。如果员工一整天都没有抱怨过公司或者对公司有负面的态度，公司就要求他们把腕带戴在左手腕上；反之，则把腕带戴在右手腕上。当他们坚持庆祝成功的活动，他们发现公司内部因此产生了显著的变化，员工之间有了更多积极的对话。

公开、及时、有意义的成功庆祝更能让改变保持下去。这些庆祝可能是围绕着一个活动（例如生日派对）、节日或是业务结果的达成（例如一个新的客户、一个新产品上市、完成一个社会责任目标）展开的。庆祝活动能建立起情感承诺，有助于维持所期望的改变。

适当分享情感的领导者会与员工建立起更稳固的关系。有些领导者试图隐藏他们的感情，避免在他人面前表露性情。这样的领导者最终会远离人群，孤立自己。在情感上简单、容易被看懂的领导者反而更有可能维持所期望的改变。

有一位我们辅导过的领导者想要变得不那么苛刻，并与员工建立起更友好的关系。当他开始改变后，他与员工会面时不仅分享他正在做什么，还有他为什么这么做。他为自己的监控行为道歉，公开承认这些行为是不合适的，并且让他的团队成员帮助他时刻警觉不要再走老路。这种更加个人化和情感化的诉求与这位领导者原来的风格背道而驰，但随着他鼓励员工对他在达成参与式的领导行为上进行反馈之后，员工们开始更加信任他了。一位员工告诉我们，当这位领导者公开道歉的时候，她与老板之间的关系和承诺发生了某些转变。她觉得如果他是脆弱、坦诚的，她会试着帮他达成目标。在成功展现新行为90天左右的时候，他的团队准备了蛋糕庆祝他的努力，给了他一个惊喜。这个小小的庆祝活动再次强调了他们看到了他的进步。他们用充满情感的庆祝活动回应了他的情感诉求。这位领导者能继续进步也就不足为奇了。

当领导者分享成功的赞誉，承担失败的责任时，也能建立情感上的联系。在那些建立起情感支持的领导者身上，我们会关注的一点就是他们如何谈论成功：他们是用“我”还是“我们”。我们会倾听领导者关于成就的看法，并且提醒他们，当他们分享业务成果的贡献时，他们的成功会得到巩固。我们曾鼓励领导者给员工的配偶、父母、孩子或者同伴写

感谢信，以此来分享成功的荣誉。这种分享能帮助领导者感受到与团队之间的情感纽带，并将成功保持下去。

[1] A.Freitas-Magalhaes, The Psychology of Emotions: The Allure of Human Face (Oporto, Portugal: University Fernando Pessoa Press, 2007) ; P.Ekman, "Basic Emotions," in T.Dalgleish and M.Power (eds.), Handbook of Cognition and Emotion (Sussex, UK: Wiley, 1999) ; J.E.LeDoux, "The Neurobiology of Emotion," in J.E.LeDoux and W.Hirst (eds.), Mind and Brain: Dialogues in Cognitive Neuroscience (New York: Cambridge University Press, 1986) , Chap.15; G.Mandler, Mind and Body: Psychology of Emotion and Stress (New York: Norton, 1984) .

[2] This statistic comes from a presentation by Kevin Roberts-CEO Saatchi and Saatchi.

[3] There are many value lists that you can take for self-assessment. We would recommend: www.listofvalues.com/; www.mypersonalimprovement.com/personalcorevalues.html; www.sustainable-employee-motivation.com/personal-values.html; and <http://enspireme.org/wp-content/uploads/2011/11/Core-Values-Exercise.pdf>.

[4] www.skills2lead.com/sample-vision-statements.html.

[5] Christopher Peterson and Martin Seligman, Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification (New York: Oxford University Press, 2004) .

[6] Martin Seligman, Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment (New York: Free Press, 2003) ; Martin Seligman, Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being (New York: Free Press, 2012) .

[7] Jim Underwood, More Than a Pink Cadillac: Mary Kay, Inc.'s Nine Leadership Keys to Success (New York: McGraw-Hill, 2004) .

小结：成为创造意义的领导者

当改变由头脑转移到内心，它们就更有可能会持续下去，因为人们由衷地在意这些改变。当领导者以意义和价值为基础，将他们想要改变的行为建立于情感之上时，那么这些改变就更有可能会发生。领导者让他们的情感成为沟通和庆祝活动的组成部分，他们也更能推动可持续的改变。

第9章 结论

没有真正的结束，它只是你故事停止的地方。

——弗兰克·赫伯特

领导力的可持续发展已经成为所有领导者的责任：不管是被赋予培养其他领导者责任的领导者，或是建立领导力发展基础架构的人力资源专业人士，还是深谙领导力流程的外部教练和顾问。

我们坚定而谨慎地相信，对于优秀的领导者，当他们有意识地维持那些他们认为必须进行的改变时，他们就能变得更优秀。正如大多数的人从父母那里学会了如何为人父母，很多领导者也是通过模仿他们的导师和领导，学会如何去领导。有的时候，这种领导力的传承是效果良好的。但在很多时候，现时的领导者需要领导的是当下而不是过去。每一代的父母只有在前一代的育儿经验上进行改进，才能够做得更好。同样，通过本书中提到的7大法则、31个要素，也需要每一代的领导者在上一代的基础上进行改进。

这一章会帮助你评估自己的领导力可持续发展程度，并找到方法去改进它，哪怕是最有效率的领导者也能常常这么做。这一章主要介绍“领导力可持续发展的应用工具”（电子版，请参考www.leadershipsustainability.com），你可以应用这个工具中的9个步骤来确保你所期望的改变持续下去。当领导者接受他们必须改进的理由，认清他们必须改进的内容，并找到如何让这些改进持久的方法时，领导力的可持续发展就会发生。通过创建能持续并彻底实现战略目标的下一代领导者实践，组织就能加强领导力的可持续发展。

评估你的领导力可持续发展程度

领导力的可持续发展不只是一种让某些领导者天生就比其他人更优秀的特质，它是领导者能有意识地掌握的一系列原则，并能帮助领导者做到他们必须要做的事情。对于构成领导力可持续发展的7大法则，我们运用了一个隐喻来描述，为了保持他们所期望的改变，有效的领导者应该扮演如下角色：

- 分类专家。持续发展的领导者通过建立简单的分类系统来聚焦于那些具有巨大影响的关键事项。

- 时间掌控者。持续发展的领导者将时间视为他们最重要的资源进行管理，他们借助日程表来确保自己真正把注意力放到那些重要的事情上。

- 责任担当者。持续发展的领导者对他们的行为担负个人和公共责任，对他们得到的结果负责。

- 团队成员。通过教练和体系化的方式，持续发展的领导者通过合作将孤立的资源整合为集体的成果。

- 跟进者。持续发展的领导者对进展进行跟进，以获知他们现在做得如何，同时了解如何基于现在的行为来预测明天的成果。

- 开拓者。持续发展的领导者会不断地学习和成长，面对失败保持韧性，面对成功保持谦逊。

- 为工作找到意义的人。持续发展的领导者意识到自我情感的价值和力量，同时也帮助他人找到工作中的情感和意义。

对于那些做出改进，并将它们变为日常行为的领导者，他们会接受所有的这些角色，并且实践7大法则内的每个要素。请尽量客观、公正地（或者让了解你的人帮你）完成表9-1，从而了解你在实践这31条领导力的可持续发展要素时表现得如何。

表9-1 领导力练习

领导力可持续发展原则	准则和实践（在……上，我能做到何种程度）	等级：低、中、高 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	原则的平均分
分类专家 （简单为上）	关注在最重要的事情上		
	讲述有影响力的故事		
	避免概念混淆		
		总计：_/3=	
时间掌控者 （善用时间）	进行常规的日程表检查		
	从别人的角度观察自己		
	发现日常习惯的价值		
	看到关键的领先性指标		
	从小事开始		
	管理好信号与符号		
	始终如一		
		总计：_/7=	
责任担当者 （承担责任）	承担个人责任		
	开放信息		
	与个人价值观和品牌相一致		
	让他人有所担当		
		总计：_/4=	
团队成员 （利用资源）	使用教练		
	建立人力资源的基础架构		
		总计：_/2=	
跟进者 （持续跟踪）	从通用目标转向具体措施		
	衡量重要的事情		
	透明度与及时性		
	与结果关联		
		总计：_/4=	
持续改进者 （不断完善）	尝试		
	自我反省		
	随机应变		
	灵活性		
		总计：_/4=	

(续)

领导力可持续发展 的原则	准则和实践（在……上， 我能做到何种程度）	等级：低、中、高 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	原则的平均分
为工作找到 意义的人 （倾注感情）	找到领导的理由		
	找到能量驱动因素		
	将改变和个人价值相结合		
	将改变与组织目标相结合		
	认识到我对他人的影响		
	庆祝成功		
		总计：_/6=	

你可以在图9-1中标注出每个法则的得分，以确定作为一个持续发展的领导者，你的优势和劣势分别在哪里。如果你在任何一个区域的得分较低（低于5分），那么加强在这一块的练习将有助于你最大程度地做出改善。

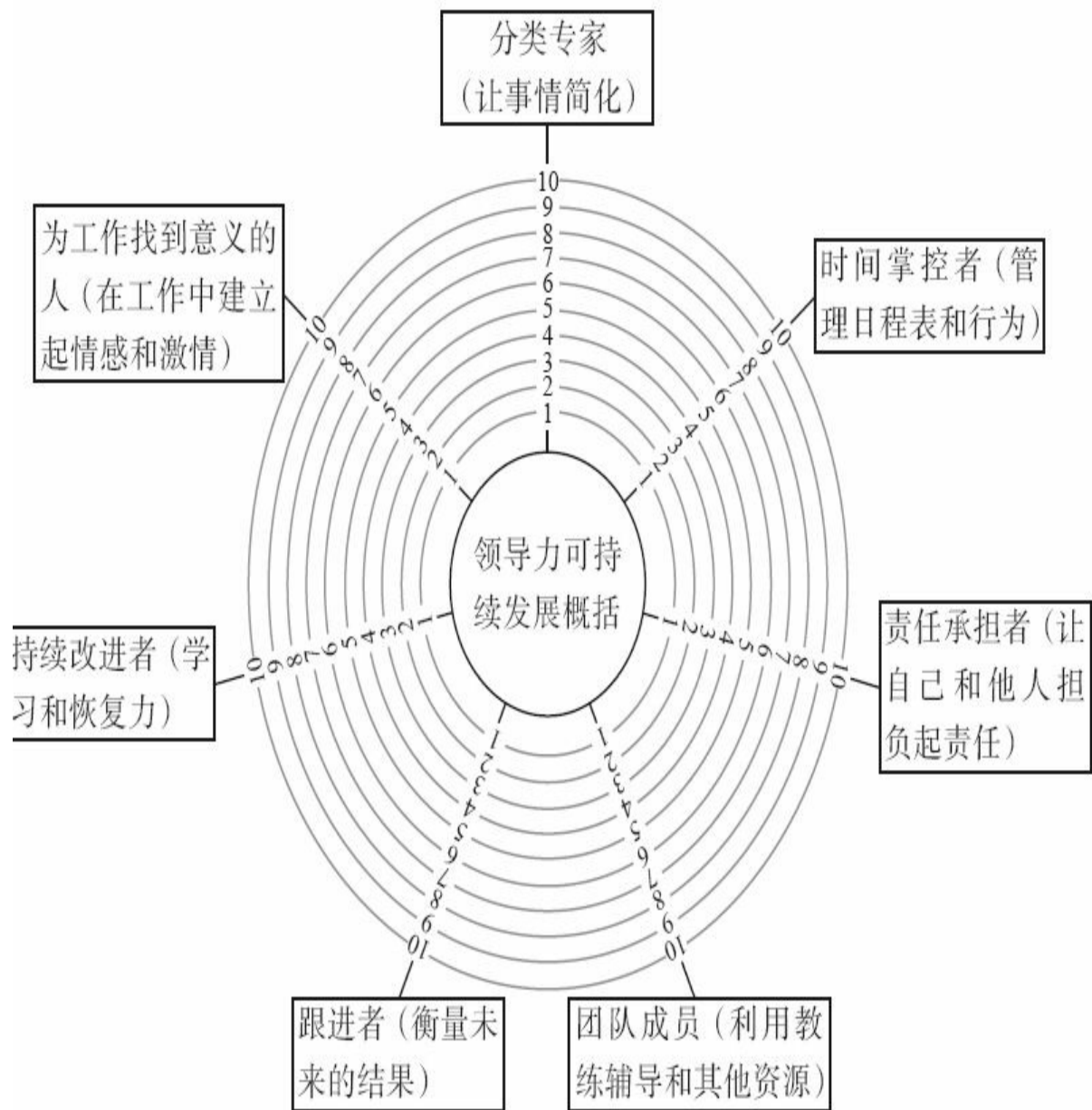


图9-1 领导力可持续发展优势和劣势的概括

这个练习和特征图也适用于你所在的工作单元或组织。通常，组织意图（如战略、目的、优先级或者具体目标）更像是华丽辞藻而非坚定的信念，是意向而非承诺，是期望而非行动。虽然这本书关注的是个人领导力的可持续发展，书中的7大法则和31个要素也适用于领导组织。我们曾看到过很多公司做得出好的规划但却做不出好的结果，对外宣传的伟大抱负没有变成行动，提出的改进多数没有坚持下去。我们在本书中介绍的方法可以非常方便地为组织所掌握，用来实现那些它们所期望

的组织能力。

领导力可持续发展应用工具^[1]

为了创建领导力的可持续发展，我们提出了一个综合应用工具。^[2]在大部分个人领导力改进的努力中，参与者会意识到为什么他们需要改变，以及他们需要进行哪些改变，但就算有着最强烈的意愿，他们还是没能成功地让改变发生。就像年轻父母改变他们的养育孩子的方法以成为更好的父母一样，那些意识到自己领导力优势和劣势的领导者，也能变得更好。

我们曾与成千上万的领导者一起努力，通过本书提供的流程，他们成功地获得了所期望的改变。无论是正式还是非正式的场合，通过这9个步骤，我们的领导力可持续发展应用工具让领导者构想出改进领导力的计划。例如，在教练辅导过程中，诊断出可改进的领域并阐明个人改进目标后，花15~30分钟来回顾这9个步骤，有助于将教练辅导过程中的洞察力变成积极的承诺。

与此类似，绩效反馈中，大部分的反馈讨论聚焦于如何通过个人行为的改变来发挥出他们的潜能。一旦这些行为被确认，暂停一下讨论，花上15~30分钟时间在这9个步骤上，从而确保绩效计划可以被有效执行是非常有意义的。

在领导力培训中，有抱负的领导者会去学习应该做些什么才能更有成效。大部分这样的改变围绕的都是参与者应该在工作中表现的具体行为。当这些学习到的行为经历了领导力可持续发展应用工具的9个步骤后，它们可以变为能够维持的承诺。对于团队，这个练习可能会耗时30~90分钟，不过这种付出绝对值得。

在非正式场合中，当领导者观察到他们希望模仿的行为，或者找寻方法来改善个人行为时，他们能利用这个工具来确保这些愿望得以实现。

当使用这个工具时，领导者会被要求在如图9-2所示的9个步骤中，回答自我反思的问题。图中也列出了一些回答问题的小指引。请注意，步骤1和2确定的是需要改进的原因和内容，步骤3~9都是关于搞清楚如何才能实现这些改变。图9-1中的领导力可持续发展特征为这个流程提供了一些有



图9-2 领导力可持续发展应用工具的流程

用的观点。也就是说，你应该以自己的优势为基础，但不能依赖它们。为了成功地保持你所期望的改变，你也必须注意自己最薄弱的环

节，并重视相关步骤。我们对于改进某个薄弱环节所使用的概念和练习方法可以被证明是卓有成效的。

第一步：为什么

关键问题：为什么这是我提升个人领导力的最佳时机？

纵观一切个人、机构以及社会性变革，对于改变的渴望必须超越对改变的抗拒或阻力。意识到为什么改变应该发生，从根本上来说是一种个人的选择。我们中的大部分人都有这样的经历，好心的朋友或是家人建议我们改变时，我们可能在感情上或精神上还没有做好准备。节省开销、花更多时间与家人在一起、倾听并理解、节食、锻炼身体，小心开车或是其他别人希望我们做出的改变等，这些改变不会发生，直到我们自己觉得是时候需要改变。

上级领导者可以通过一些正式的努力来帮助他们做出改变，但是，除非他们真的觉得自己已经做好了准备，否则改变是不太可能发生的。教练、评估者和领导者自己必须问以下这些问题，从而对他们改进领导力的准备程度进行评估：

- 我是否得到过一些明确的反馈，指出我需要作出改进？

- 360度评估的结果

- 绩效评估

- 教练辅导

- 不太成功的经历

- 培训项目

- 是否存在一个对我提出了更高要求的职业发展机会？

- 新的职位或角色

- 新的工作任命

- 艰巨的任务

- 是否存在一个对我有更高要求的挑战性工作？
- 新战略
- 新的顾客需求
- 新的财务需求
- 权衡：我做好进行改变的情感准备好了吗？
- 为什么现在是一个让我成为更优秀领导者的好时机？
- 为什么现在不是一个好时机？
- 为了让这些新的行为奏效，我必须放弃什么？
- 为了学习新的东西，我愿意放弃一些已有的东西？
- 为了聚焦在实践这些新的行为上，我在情感上准备好了吗？

通过这些问题，想要改变的领导者可以对他们自身的准备程度进行判断。他们的准备程度将帮助他们回答接下来的问题，即“我有多大的决心成为一个更好的领导者”。如果对这个问题没有一个情感和理智上的肯定回答，就不值得继续下去。在第2章中，我们讨论过马丁·路德·金博士的经典演讲，并强调了“我有一个梦”这句话点明了整个演讲的主题。不过，在不断重复“我有一个梦”之前，他说了五次“就是现在”。“就是现在”的强调体现了对于改进真诚、真实的决心。

第二步：做什么

关键问题：为了提升我的领导力，我该做什么？

如同我们在第1章中所讨论的，要成为高效的领导者，你就必须同时关注领导力准则和领导力品牌。前者是领导力的基础（即战略、执行、人才管理、人力资本发展和个人能力）；后者指的是，采取什么样的行动从而与组织利益相关者的期望保持一致。但是，如同时间一样，人只能专注于有限的事务：你不能做好每一件事情，也无法顾及应该考虑的每一件事情。在海量的可能性中进行甄别，并做出能带来最大改变的选择，需要做的第一步就是去考量你的选择具有怎样的意义。通过观

察自己的行为模式以及这些模式所带来的结果，你就能开始发现自己应该改变什么。举一个个人的例子，戴维观察到在他的研讨会上，参与者有的时候会跟不上他的逻辑，同时对资料的阅读也会遇到困难。这会对戴维授课的效果产生影响。现在，为了减少参与者的困难，他会清楚地概述研讨会的大纲，并提醒参与者现在讲到了哪里。

除了自己的观察，你也必须注意数据。对自我的反省必须有他们对你行为的理解作为补充。我们鼓励领导者利用常见的数据收集工具，如一次正式的360度（或720度）反馈或一份非正式的网上意见表。我们也鼓励领导者更关注所获数据体现出的特征，而不是去试图分析其中的异常分值。这些特征可以表现为不同的人给出了相类似的信息或者是相同的信息重复出现多次。借助这些数据，你能够发现自己需要做哪些事情才能让自己变得更加高效。

你也可以从你的人际关系中获得关于该如何去做的反馈信息。反馈是你能给予朋友的最好的礼物之一，所以应当鼓励并提供这样的反馈。如果反馈是明确又具体的、是聚焦于未来的，是随着想要帮助的愿望给出的，它就能帮助领导者了解他们能够如何进行改进。从别人那里获悉自己不合适的领导行为并不是一件舒服的事情，比得知自己下巴上有芥末酱或是拉链没拉好要不舒服得多。但是，能够知晓比无知地继续前进要好得多。可持续发展的领导者会很感激那些向他们建议如何进行改进的人。

为了决定要做些什么来进行改进，你可以考虑回答以下问题：

- 作为领导者，我希望别人看到我的哪些行为？
- 为了变成一个更有效的领导者，我认为自己必须做出什么改变？
- 这些改进对于我工作、休闲和生活的不同环境产生怎样的影响？
- 如果我做到了这些改变，会有什么样的结果？如果我没有改变，又会有什么样的后果？
- 有哪些领导行为对我来说是很自然的（我的领导力优势）？
- 为了成为更有效地领导者，在我的舒适区之外，我必须做些什么呢？

这些问题会为你指出，想要成为一个更优秀的领导者你必须掌握的行为。

第三步：如何做——简单为上

关键问题：我该如何聚焦在那些能使我变得更加优秀的关键事项上？

有时为了能够改进，领导者有太多的事情可以去做，而这其中多数是不聚焦而且效果有限。没有人能够一次改进所有的事情。例如，诺姆是一个有运动细胞的、但从来没上过专业课程的高尔夫球手。当他第一次接受高尔夫训练时，教练发现了他的一堆坏习惯。但是，教练并没有让他一次全部改掉，而是聚焦在几个重点上，并且开始初显成效。

如同在第2章中所描述的，有三项实践可以促成问题的简化：确认优先级、讲述故事和确保信息简化。在提升领导力的努力中，辅导教练们经常可以发现领导者有很多地方需要改进，而在一些培训项目中，通常也会提供大量的改进建议。通过聚焦于那些能够快速执行、效果明显的改进点，领导者可以设定出改进的优先级。

当你向别人讲述反映你优先级选择的事情时，你的选择就变得不再抽象。属于你自己的事例能够增加个人承诺。当这些简明的优先级和事例被一再提及时，它们就帮助你塑造了一个全新的领导者形象。在教练辅导、绩效评估或是培训快要结束的时候，花些时间对改进选项进行筛选，得出几个有针对性的重点，并把这些重点融入新的改进活动。

以下列举了一些在追寻简单为上时能有所帮助的问题：

·在所有的改进选项中，有哪些（两三个）是我认为可以首先启动的？

·我认为自己可能在哪些选项上取得快速进展？哪些选项在我的控制范围内？

·我有自信在哪些选项上可以取得进步？

·哪些选项是关键性指标？

·作为领导者，当我在优先事项上有所改进时，我想要如何把相关

的事例说给别人听呢（以及别人如何谈论我）？这些事例将为我塑造一个什么样的新的领导者形象？

·我将用什么样的简明信息告诉别人我要去改进的领域？如果有人问我关于我将如何成为一个更好的领导者的问题，我应该如何来回答？

这些问题将帮助你成为自我成长的分类专家，对这些问题的排序将给你带来重要的影响。

第四步：如何做——善用时间

关键问题：我要如何管理自己的日程表才能让它反映出我需要改进的优先事项？

为了做你真正想做的事情，你必须知道你到底正在做些什么。第4章要求领导者关注他们如何管理自己的时间，并给出了成为一个时间管理者的7个方法。通过遵循这些办法，你将能够管理好你的日程，而不是被每天的千头万绪左右，而你的自信和别人对你的信心也会随之增长，帮助你最终达成改进目标。你的日程安排是一种公开的承诺，表明你认为哪些事情对你来说是最重要的。为了持续改进，必须坚持进行日程管理。

在教练辅导中，我们经常访谈领导者的助理，这些人通常都保存着领导的日程安排。我们会请求他们透露领导日程安排中的信息。同时也通过他们来验证领导者将所期望的改进与时间匹配起来的能力（或揭露这两者间的差距）。在一些案例中，我们鼓励领导者与行政助理进行定期会议，进行日程表的检查，如有必要我们也可以参与进去。

当你开始进行时间管理时，其他人也会开始看到并响应这些新的行为，而这些行为也会变成习惯。当你通过一些信号（如着装、个人空间、装饰）将新的习惯公之于众，这些习惯就会变成规范。随着这些规范长久延续，你的形象也就得以改变。

以下列举的一些问题能够诊断现状并帮助你成为一个时间管理者。

·在过去的一天和一周中，我的日程表透露出我作为领导者的怎样的信息？

·我希望给别人什么样的印象，我应当如何调整我的日程安排来表现这种形象？

·我会和谁会面？

·我会在哪里会面？

·我会在哪些问题上花更多的时间？哪些花更少的时间？

·我还可以做哪些标志性的改变来展现我所期望的形象？

通过回答这些问题，你能够成为一个时间管理者，认识到时间是你最关键的资源，并且为了维持改进，有意识地关注时间管理。

第五步：如何做——承担责任

关键问题：我如何确保内在以及公开地担负持续改进所需要承担的责任？

持续改进的领导者是负责人的人，他们需要对自己过往和未来的行为担负责任。当所期望的改变没有持续下去的时候，找借口责怪环境或是其他人，往往是司空见惯的行为。例如，戴维的体重上升时，他会倾向于将腰围的增大归罪于出差和飞机餐。相较于缺乏个人自律、缺乏对身体的尊重，或是缺少情绪控制之类的原因，这样的理由更容易让人接受。

个人诚信常常被当作检验维持改变能力的试金石。有一位我们曾辅导过的领导者，一直遇到相同的问题——他无法让下属对自身建立好的感觉。当我们尝试就领导力方面对他进行辅导时，他总是将讨论转向团队成员的问题上。他擅长发现团队成员的缺点。他具有洞察他人的能力，但拒绝直面自己没有能力去建立团队合作的结论。不过，随着时间的推移，我们继续让他关注自己在团队表现中扮演的角色，他学会了观察自我，并最终接受了自己在团队互动中的角色和责任，他的团队也开始聚焦于工作而非他的风格上了。有担当的领导者会直面问题，而不是逃避问题。他们坦然对待自己的承诺、成功和失败。他们实现了与自己希望形象一致的个人领导风格。当你变得有担当时，你就更有可能实现改变。

回答下面的问题将确保你像一个负责任的人一样行动：

- 是什么样的行为导致了一直困扰我的问题？
- 在我对自己的反思中，我了解到我应该更有效地做出哪些改变？我必须与谁分享这些信息？
- 我需要就哪些事情做出道歉？我应当向谁致歉？
- 我所期望的个人领导风格是什么样子的？它与我的行为相一致吗？
- 我在多大程度上愿意公开我想要塑造的个人风格？当别人对此持反对的意见时，原因无论是不认同这种风格还是不相信我能做到，我会不抵触地聆听他们的评论吗？

当你直面自己的选择所带来的结果时，你就开始变得对自己和他人负责了。这种内在和公开的责任将帮助你实现改变。

第六步：如何做——利用资源

关键问题：为了成为一个更优秀的领导者，我将如何寻求所需的教练辅导和组织支持呢？

领导是一种团体活动。你不可能在孤立中领导，你也不太可能只靠自身来维持领导力的提升。成为一个好的领导者就如同成为一个好的队友一样，你要倾听他人的声音、学会与他人共事，并尊重能强化改变的基础元素。

要实现改变，我们推荐两个关键资源：教练辅导和体系保障。教练辅导指的是，对于那些想要改变的领导者而言，当他们拥有来自公司内部或外部的教练时，他们将更加可能成功。好的教练帮助领导者实现认知并改变行为，这样，所期望的结果就会随之实现。有时，朋友能够作为非正式的教练，不过最好还是选择拥有专项技能并专门辅导领导者的人。有能力对演员就角色进行辅导的优秀导演，可以让演出更加精彩；拥有合格的教练，运动员们的团队合作会更加出色。在结束一次绩效讨论之前，询问被评估的领导者谁将对其进行教练辅导是有帮助的。

有了正确的体系保障，领导者所期望的行为会与组织治理联系在一

起。如果领导者尝试的新行为是不被激励、不与晋升挂钩，或是在沟通中不被鼓励，那么追求这种行为就会变得异常艰难。当你想要实现改变，可以找寻与人力资源同事一起合作的途径，他们能够将所期望的改进融入人力资源的实践。在结束一次绩效讨论之前，不管你是评估者还是被评估的对象，要确保所期望的改进被纳入培训、薪酬、沟通和职业发展。

为了找寻资源以成为一个更好的团队成员，你可以思考以下几个问题：

- 当我试图做出改变时，我可以向谁寻求建议？
- 有没有朋友或者同事能够成为内部教练，来帮助我实现我想做的事情？
- 我能与专业教练达成协议，让他和我合作以达成我的改变吗？
- 在组织内部，我该如何使我所期望的行为制度化，成为人力资源实践的一部分？
- 我该如何确保我所期望的改进成为绩效评估、奖励、晋升或是职业发展机会的一部分？
- 我该如何与他人合作，让我的改变对他们也有意义呢？

当你把这些问题融入领导力改进的讨论时，你将会发现在行为改进上，你不是一个人在努力。

第七步：如何做——持续跟踪

关键问题：我如何确保自己可以对现在和未来的进展进行监控？

想象一下说出这样的话：“我将更努力地工作”、“我会多聆听”以及“我将改变得更快”。这些话听起来不错，但它们却不能维持你想要成为一个更优秀领导者的努力。相比之下，在第6章中确定的四个实践方法会真正帮助你去追踪自己的进展。当你对如何衡量自己的进展有了具体目标时，接下来就是要定期衡量这些目标，广泛地分享这些目标，并了解达成或错过目标会有什么后果，然后你会发现目标可以达成。

在大多数领导力研讨会的结尾，我们会要求参与者简单而具体地写下他们将要实施的行动方案，回到办公室的第一件事情就是要将这些行动纳入他们的日程表，对改变承担起个人责任，并为新行为提供资源支持。同时，我们也会要求他们明确具体的衡量方法，以便让他们知道自己是否已经做到。这些指标必须与行为和结果相关，有短期的也有长期的。我们常常会要求参与者与一小群人分享他们选取的指标，这样他们就能对指标的严肃性获得反馈。

当你试图建立起能够跟踪的衡量方法时，可以思考以下几个问题：

- 在进行改变时，我将如何知道自己是否已经做到？
- 哪些事情我需要多做？而且别人能够观察得到？
- 哪些事情我需要少做？而且别人能够观察得到？
- 我会跟踪哪几个关键指标来衡量我的进展？
- 我将在什么时候收集它们？
- 我将如何收集它们？
- 我将与谁分享它们？
- 如果我达成了设定目标，会有怎样的结果？如果我没有达成，又会有怎样的结果？

当你为自己和他人回答这些问题时，你将能跟踪并几乎必然地推动你所期望的改进。

第八步：如何做——不断完善

关键问题：我该如何通过学习、适应和成长，来不断提升？

改变并不是从A到B的线性冲刺，相反，想要实现改变的领导者更像是开拓者或是爵士乐队的即兴演奏者，需要不断地尝试、反思、应变，而且在过程中有足够的恢复力来适应他们的行为。这四种方法能帮助你从成功和失败中有所收获，能够使你成长到一个新的位置，从而实现自己持续改进的承诺。

在教练辅导课程中，我们会常常要求领导者反思自己在上次课程后都做了些什么。我们会询问他们学到了什么以及这些经历是如何让他们改进的，而不是对他们做了什么或没做什么做出判断。只要你面对并从过往经历中有获益，那么没能在短期内实现某个个人改变并不是一个大问题。我们常常会围绕学习方案来开发培训课程。在这样的课程上，我们会要求领导者分享一个他们正在面对的问题或挑战，然后我们会提供一些关于如何解决这些问题的见解。我们要求领导者详细地分享他们参加培训之前和之后，在如何处理问题上学到了什么。

为了帮助人们自我完善，或者说成为一位开拓者，我们可以询问以下问题：

- 最近，在你为改进目标行为所做的努力中，有哪些起作用了？为什么？

- 最近，在你为改进目标行为所做的努力中，有哪些没起作用？为什么？

- 在过去的90天中，作为领导者，你从自己身上学到了什么？

- 你是如何处理失败的？你询问的哪些问题显示出你是一个学习者？

- 当事情进展不顺利时，你会做什么？你是如何应变来保持前进的？

这些问题将帮助你了解到在进步的过程中不一定要做到完美，并带着这样的自信继续前行。

第九步：如何做——倾注感情

关键问题：在改进的努力中，我是如何找到激情和意义的？

当你运用头脑、身体和心来领导，你将会更加成功地实现改变。下列的几条准则和实践方法能够帮助你点燃自己的激情来保持行为的改变：找到成为领导者能够带给个人的激情，不断增加个人能量，将改进与个人价值联系在一起，将改进与组织目的联系在一起，认识到个人改进对他人的影响。

在职业环境下，人们往往认为他们必须放弃个人感情。但是，当领导者将个人感情带入到他们想要的改进中时，他们就更有可能保持这些改变。通过符号、语言、隐喻或是经历，你能对自己为保持改变所做的努力进行强化。我们曾辅导一位领导者做到更好地聆听。她告诉自己的团队说，她把自己的这个目标与她10多岁的孩子们进行了分享。她的孩子们有些不安地告诉她，她在工作和家庭中都面临着聆听的挑战。随着她更多地与孩子们谈心、听取他们的反应和想法，她作为家长和孩子们建立起了一种情感纽带。她在办公室分享了这次个人经历，并且当她承诺在工作和家庭中会更多倾听时，她也在工作上建立了同样的情感联结。

通过提问以下问题，你可以在领导力改进中注入你的情感：

- 我为什么要领导？
- 什么可以让我充满热情并激励我？
- 我所期望的领导力改进和我的人生价值是如何联系到一起的？
- 我所期望的领导力改进将如何帮助组织达成目标？
- 我所期望的领导力改进将如何帮助到那些我所关心的人？

当你试图保持改变的时候，仔细考虑这些问题将帮助你找到足够的情感力量。

[1] 电子版，请参考www.leadershipsustainability.com。

[2] We should note that this Leadership Sustainability Application Tool is available for download or online at www.leadershipsustainability.com. The app is free with the purchase of this book.

建立持续发展领导力的责任

正如我们所说的，领导者自己、那些被赋予培养领导者责任的人（如人力资源专业人士），以及定位在改进组织架构、活动和流程的辅导教练及外部咨询顾问，都面对着领导力持续发展的挑战。如果掌握了本书中所提到的原则和要素，那么这些相关人士不仅能成为可以持续改进的领导者，也能在他们的组织中建立起领导力持续改进的氛围。

领导自己

最终，成为一个持续改进的领导者是每一个人的责任。每一个好的领导者都希望变得更优秀。不过持续的提升是很难达成的，这需要你了解为什么改进很重要、更好的领导力意味着什么，也需要了解如何保持你已经开始的改进，并最终实现它。

领导的角色之一就是成为表率，领导者要身先士卒。想从别人身上看到什么，领导者就应去率先做什么。我们曾经到过一家公司，其高层领导者希望公司的其他人都做一次360度领导力反馈及年度绩效评估，但他们却认为自己不需要成为被评估的一员。我们对此提出了异议、进行了说服，最终他们同意——他们必须要为别人做出榜样进行转变。这样一来，其他人也就跟着做了。

对自己的领导力承担负责的领导者们会不断地询问关于为什么、是什么以及怎么做的问题。他们意识到领导力是重要的、成功的领导者需要做正确的事情、领导力的体现应该在行动而非停留在口头。这样的领导者能够赢得下属的忠诚、取得他们的信任，获得他们最佳的努力。

领导他人

没有追随者就谈不上领导者。当领导者做了他们所承诺的事情，追随者们就能从他们身上获得信心。帮助他人发掘领导潜能的领导者可以让领导力的持续改进成为共同的责任。相比谈论领导者个人，我们认为组织领导力是更为重要的。当领导者回答他人提出的关于为什么、是什么以及如何做的问题时，他们就构建了组织领导力。

要在一个组织中培养起领导力，领导者就必须和人们分享领导力为什么是重要的。他们也必须帮助每一个领导者担负起改进的责任。他们

需要帮助领导者定义什么才是有效的领导力。领导他人也必须将领导力的可持续发展融入组织中去，为了实现这一点，他们需要使它成为组织领导力的一部分。

在过去的8年内，我们和怡安/翰威特以及《财富》杂志一起，在全世界范围内对拥有最佳领导力的公司进行调查（最近的一次数据收集是在2011年，共有超过450家公司提供了它们的领导力实践）。通过严格的筛选标准，我们选出了全球领导力最顶尖的25家公司。然后，通过将这25家公司的领导力实践与其余425家公司的对比发现，这25家组织大部分都强调了可持续性。表9-2总结了很多让顶尖公司的领导力与众不同的组织实践。

表9-2 顶尖领导力公司的可持续发展实践

可持续发展实践	调查的问题	顶尖公司	其他公司
招募领导者	培训和发展领导者	100%	71%
	识别高潜人才	100%	81%
	从公司内部选拔领导者	96%	82%
	从公司外部招募领导者	88%	65%
管理高潜人才	我们会正式地识别高潜人才或类似的活动	96%	72%
继任者计划	公司有 CEO 的继任计划	100%	65%
	我们有正式的继任计划流程	100%	72%
	我们目前针对首席执行官的人才输送通道	88%	53%
	我们目前针对高层领导者的人才输送通道	92%	56%
	我们目前针对中层领导者的人才输送通道	88%	60%
	我们目前针对一线领导者的人才输送通道	80%	58%
人才评估	你的组织是否定期使用 360 度反馈对领导者的发展进行评估（至少 80% 的时候是如此的）？	88%	61%
	以发展为目的的 360 度反馈	88%	68%
	以绩效管理为目的的 360 度反馈	60%	47%
	你的组织是否定期使用行为面试法对领导者的发展进行评估？	72%	45%
薪酬	你的组织是否借助薪酬政策推动领导者对发展下属担负起责任？	88%	38%
	你的组织是否根据以下标准来确定薪水？		
	- 只参考绩效 - 参考绩效和潜能	20% 80%	46% 45%
人员发展	我们有正式的流程来发展高层管理者	100%	74%
	我们有正式的流程来发展中层管理者	100%	81%
	我们有正式的流程来发展一线管理者	100%	78%
	我们有正式的流程来发展高潜力人才	100%	65%
	领导者会定期接受定制化的领导力培训吗？	100%	76%
	领导者有时需要扮演老师的角色	88%	41%
	在课堂上，领导者会经常引用外部的观点吗（顾客需求、分析报告）？	76%	26%
衡量领导力发展水平	你的组织会使用特定的衡量指标来评估公司领导力发展流程的有效性吗？	92%	61%
	你的组织会使用特定的衡量指标来评估公司继任管理流程的有效性吗？	100%	48%
	你的组织会使用特定的衡量指标来评估公司高潜力人才项目流程的有效性吗？	84%	49%

(续)

可持续发展实践	调查的问题	顶尖公司	其他公司
领导力的外部声誉	你的组织是否有意识地对外塑造拥有强大领导力的形象?	100%	66%
	对于领导力的投资和它们会如何对业务结果产生影响, 会系统地对内外部的利益相关者沟通	88%	61%
	我们以关键客户为目标进行沟通	80%	69%
	我们以投资者为目标进行沟通	72%	52%

“领导他人”可以使用表9-2中的数据来确定他们需要关注的区域, 以建立起作为组织领导力组成部分的领导力可持续性。那些以领导力可持续性著称的顶尖公司或领导者在领导力实践上进行了大量认真的投入。这些顶尖的公司, 对于招聘、晋升、评估、薪酬、发展及追踪领导力努力的投入更加积极。真的是这些努力为他们带来了领导力可持续发展的声誉。

“领导他人”需要意识到必须对领导力可持续发展的实践进行投资, 而不是在培养未来领导者的责任面前退缩不前。他们必须将领导力的可持续发展作为优先考虑的事情之一, 并为了实现它而投入时间, 并内在和公开地对它担负起责任。他们也必须为帮助他人成长提供资源、为追踪领导力发展进程提供衡量标准。他们自身应该不断地提升和成长, 将个人激情带入到领导力的发展中。换句话说, “领导他人”者通过应用“从我开始”(START ME) 的7大原则来建立领导力的可持续发展。

人力资源专业人士

人力资源专业领域涵盖了那些负责在组织内部进行领导力发展的人们。这些专业人士有着各式各样的头衔: 人才经理、学习官、人力资本开发者、培训师、教练、人力资源规划者、领导力开发者等。我们的研究显示, 在过去的25年中, 人力资源专业人士职能的多样性和重要性都有了显著增加。我们认为, 人力资源专业人士的角色范围就像是构

建“为什么、是什么和如何做”这些问题的建筑师。作为建筑师，他们必须为建设组织的领导力规划蓝图或设计框架，从而让一线管理者在追求领导力持续发展的过程中有所倚靠。

我们数十年与人力资源专业人士一起工作，帮助他们明确为什么领导力是重要的，以及什么是有效的领导力。最近，我们认识到培训、发展、教练、绩效管理以及其他的领导力改进努力都只是领导力改进的一个部分。现在，我们强烈鼓励这群专注的专业人士们通过掌握及应用书中的7个法则和31个要素，更多关注领导力的“如何做”。当这些观点变为领导力可持续发展努力的一部分时，每一个旨在改进领导力的项目都能增加它对个人领导力及组织领导力提升的效果。

教练或其他外部顾问

明智的领导者 and 人力资源专业人士意识到，好的想法可能从公司内部也可能从外部产生。借助外部教练、咨询师或其他顾问可以为公司带来创新的理念。通常，咨询师会因为有关“为什么领导力重要”的想法而受到重视。他们帮助建立起领导力投资计划。他们让高层管理者意识到领导力对于员工生产效率、市场份额、投资者回报以及社区声誉的重要性。通过分享来自其他公司的研究和实践，外部顾问也可以帮助界定什么可以造就高效的领导者，他们同时也能协助明确胜任能力及设计客观的评估方法。

通常，外部顾问在建立起领导力案例、界定什么才是高效的领导者之后，就会结束他们的工作。我们会建议组织与外部顾问进行合作时，为领导力持续发展的领域做更多的事情。要实现真正的有效性，外部发起的培训、教练辅导或发展项目都需要有一个领导力可持续发展的重要组成部分。外部咨询师、教练和顾问不仅要设计方案，也要对可持续地运行负起责任。

有的时候，那些引入外部咨询服务的人相信只要明确“为什么和是什么”的问题就已经足够，而“如何做”会自行解决。对此，我们并不认同。我们相信每一个与外部的合作都应该与最终的实施落地相结合。

小结：是时候展翅高飞了

这本书是从与成千上万致力于自我提升的领导者共事开始的。他们中的大部分人已经意识到，作为领导者，他们的能力为他们所服务的利益相关者创造了价值。他们知道领导力的重要性，尤其是对领导者本人。他们中的大多数，都为实现自我提升付出了巨大的努力。他们阅读书籍、参加研讨会、认真对待培训、准备个人发展计划、参与领导力360度评估、接受教练辅导、制定职业规划、参加绩效评估。他们通常致力于提升自我，并意识到必须进行哪些改进。不过，虽然我们对我们在领导力发展上所做的努力感到自豪，但是我们仍然意识到我们崇高的目标并没有实现。我们合作过的大部分领导者会谦和地报告说他们并没能实现自己所期望的改进。当我们深入研究时，发现这种现象并不鲜见。很多关于领导力落地的研究都显示，领导者并没有实现他们所期望的结果。

就像那些在第1章开头的故事中出现的勤奋小鸟，在进行了所有关于飞行的培训之后，它们都选择了走路回家。所以，与其假装不曾经受领导力的挑战，不如真实地面对它。我们研读了有关改变、实施、习惯和领导力脱轨的优秀文献，并在我们领导力发展的学习和实践中尝试了这些理念。

最终，综合他人的实践以及我们自己的经历，得到了简明扼要的“从我开始”（**START ME**）——它描述了领导力可持续发展的7个法则和31个要素。应用这些理念，领导者能够使领导力提升得以实现，他们将能够兑现承诺，他们的领导力也将能够持续发展。

在本书的结束，我们向你提出一个挑战并作出一个承诺。我们挑战，你不只是要读这本书，而且要反思、消化并应用这7个法则。我们承诺，如果你做到了这些，你的领导力将会从口号转变成成果，你将建立起务实的个人风格，而你的领导力发展愿望也将成为现实。

我们鼓励你展翅高飞，应用在本书中所介绍的方法（或参考www.leadershipsustainability.com上的内容），并与我们分享你的经验。

校者后记

领导力不是思想，也不是魅力，更不是职位赋予的权力，它是领导者面对他人始终如一、值得信赖的行为。发展领导力就是改善领导行为，这显然不是我们仅靠阅读和思考就能做到的。

《可持续领导力》始于一个简单的目的，就是帮助领导者实现所期望的改变。但这绝不是一个容易实现的目标，对于正在这个方向上努力的人来说，这是一部让人期待的著作。

戴维与诺姆不失为行业领袖，他们直面领导力发展的挑战，通过对领导者行为改变的大量研究和实践，提出了可持续领导力的概念，指出了组织环境及人力资源政策对领导者行为改变的重要作用，既从理论上提供了支持，也在行动上提供了指导，理解和实践本书提炼的七大法则和31个出发点能够使我们对领导力发展的努力有新的期待。

正如大家已有的共识，改变人的行为是这个世界上最难做到的事情之一。仅靠外力的推动很难让人的行为发生真正的改变，除非这个改变是领导者内心期望的，否则领导行为的改变必然会无功而返。正如书中的最后一个法则，你需要对此倾注感情。

公言非

Table of Contents

[推荐序](#)

[前言](#)

[第1章 请不要再走着回去](#)

[现实中的领导力发展](#)

[个人案例](#)

[公司案例](#)

[启示](#)

[领导力修炼](#)

[我们的领导力之旅](#)

[小结：选择飞翔吧](#)

[第2章 简单为上](#)

[现实中的复杂性](#)

[树立简单为上的观念](#)

[关注最重要的事项](#)

[学会讲故事，创造你的叙述方法](#)

[避免概念混乱](#)

[小结：成为学会分类的领导者](#)

[第3章 善用时间](#)

[现实中的时间使用](#)

[事实的镜子](#)

[掌控时间](#)

[小结：成为善用时间的领导者](#)

[第4章 承担责任](#)

[现实中的责任](#)

[谁？我吗？](#)

[承担个人责任](#)

[公开承诺](#)

[坚守个人价值观](#)

[让他人有所担当](#)

[小结：成为负责的领导者](#)

[第5章 利用资源](#)

[现实中的资源利用](#)

[协同努力](#)

[教练辅导](#)

教练的选择

让好的教练辅导成为可能

对教练的期望

通过人力资源实践，使改变制度化

小结：成为利用资源的领导者

第6章 持续跟踪

现实中的跟踪

工作中的跟踪

小结：成为持续跟踪的领导者

第7章 不断完善

现实中的自我完善

工作中的自我完善

小结：成为敢于开拓的领导者

第8章 倾注感情

现实中的情感推动力

倾注感情，加速成长

小结：成为创造意义的领导者

第9章 结论

评估你的领导力可持续发展程度

领导力可持续发展应用工具

建立持续发展领导力的责任

小结：是时候展翅高飞了

校者后记