Becoming a Technical Leader: An Organic Problem-Solving Approach

软件与系统思想家温伯格精粹译丛

成为技术领导者

——解决问题的有机方法

[美] 杰拉尔德·温伯格 /著
朱于军 李先华 朱赛春 /译
朱于军 /审校

清华大学出版社

清华大学出版社·闻洁编辑室 策划

《成为技术领导者》
——一本领导者和被领导者的必备成功指南

一本实用的、实实在在的指南，帮助你如何完成从技术人员到问题解决型领导者的转变……热情、友好、诙谐的语言，不时地穿插着一些奇闻轶事，非常适合阅读。

——Cause/Effect

本书包含很多有关个人职业成长非常实用和颇有价值的观点……是这位作者写的最好的一本书之一。

——Journal of Systems Management

《成为技术领导者》可以指导所有领导者并使几乎任何一个领域的领导者受到鼓舞。

——Data Processing Digest

本书激发我们去思考如何使技术人员在工作中进行有效的合作……温伯格不仅在引导大家如何成为一名领导者，他自己本身就是一名出色的领导者。

——IEEE Computer

无论你是在管理单机、网络、还是多用户系统，你都将会发现这是一本条理清晰、内容精练的好书。

——Computer Book Review

实际上，这本书最终所讨论的还是和温伯格的所有书一样：如何思考，以及如何去思考你在思考时所思考到的内容……他所说的都触及到事物的本质。

——Ken Orr，首席研究员，The Ken Orr Institute

ISBN 7-302-06889-5
9 787302 068891 >
定价：29.80元

欢迎访问温伯格专题网站：www.weinbergcn.com

Becoming a Technical Leader: An Organic Problem-Solving Approach
By Gerald M. Weinberg
EISBN: 0-932633-02-1

图书在版编目(CIP)数据

成为技术领导者——解决问题的有机方法 / [美]温伯格著；朱于军，李先华，朱赛春译.
—北京：清华大学出版社，2003.9
(软件与系统思想家温伯格精粹译丛 / 张亚勤主编)
书名原文：Becoming a Technical Leader: An Organic Problem-Solving Approach
ISBN 7-302-06889-5

Ⅰ. 成…　Ⅱ. ①温… ②朱… ③李… ④朱…　Ⅲ. 企业领导学　Ⅳ. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 056268 号

出 版 者：清华大学出版社　　**地　　址**：北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn　　**邮　　编**：100084
社 总 机：010-62770175　　**客户服务**：010-62776969
组稿编辑：熊妍妍
文稿编辑：何耀琴　王荣静
封面设计：李亚莉
版式设计：李尘工作室
印 刷 者：北京彩艺印刷有限公司
发 行 者：新华书店总店北京发行所
开　　本：175×245　**印张**：17.25　**字数**：252 千字
版　　次：2003 年 9 月第 1 版　2003 年 9 月第 1 次印刷
书　　号：ISBN 7-302-06889-5/TP・5126
印　　数：1～5000
定　　价：29.80 元

序

吉林大学理论法学研究中心2000年被批准成为教育部人文社会科学重点研究基地以后，开展了一系列制度化、经常化的重大学术活动，“法学理论前沿论坛”是其中之一。本书收入的是“论坛2000”（FORUM 2000）中的主报告和主评论。

“法学理论前沿博士论坛”是由我提议，吉林大学理论法学研究中心举办，法学理论专业博士生导师及特邀专家共同主持，每届博士生轮流组织。

论坛的宗旨是为博士研究生们创造一个自由、开放、活跃、严谨的学术环境，以培养富有马克思主义理论素质、时代气质、创新精神、论辩能力、写作技巧、并善于交流的法学理论人才。从这一宗旨出发，论坛坚持科学精神，贯彻学术民主，倡导公允平实、有理有据的学术对话、论辩与研讨。

论坛完全按照国际学术会议的标准和程序举行，每个论题由一至两位校内外著名学者或对本论题有深入研究的学术带头人主持，由一名法学理论专业博士生担任主报告人，一名法学理论专业博士生担任主评论人。在发言中，主报告人首先进行论题分析，然后就该论题的研究现状、学术价值和实践意义作一综述，接着发表本人的学术观点，并进行阐述和论证；主评论人针对主报告发表自己的评论，或肯定，或修正；或深化，或拓展；或质疑，或补充。主报告和主评论之后，与会师生自由发言。最后，由主持人作总结性陈述和评论，或者给予指导性讲解。

论坛是开放型的，除了法学理论专业的博士研究生和教师之外，其他专业的博士生、硕士生、青年教师亦可自由参加论坛，并提问和发言。

法学理论的问题和论题数以百计，如何确定其中一些为“前沿论题”呢？在我看来，主要有六点：

第一，法学理论的前沿问题一般来说就是法律的实践前沿在理论上的反映或表现，归根结底，是当代中国及世界经济、政治、科技、文化、社会生活的理论反映或表现。例如，法治与法治国家，民主、法治与宪政，司法改革，法律全球化，法制现代化，法制与可持续发展，知识经济与法制创新，反腐倡廉的法律机制和道德机制等，都是当代中国和世界最为瞩目的经济实践、政治实践、法律实践和社会实践。理论前沿和实践前沿这两个前沿是一致的、同步的，互为折射的。

总　序

提到软件开发，人们就会想起微软。常有朋友问我，微软成功的秘密是什么，怎样才能让软件走入千家万户。其实，这类问题早在三十年前就有人完整地阐述和解答过；而且，即使是经历了这么长时间的技术革新，这些论述依然非常具有借鉴价值和启发性。解答问题的正是这一系列丛书的作者——尊敬的温伯格先生。

温伯格先生是从个体心理、组织行为和企业文化角度研究软件管理和软件工程的权威和代表人物，他有着程序员、系统设计师、咨询师、专业作家的多重身份。温伯格认为：软件的任务是为了解决某一个特定的问题，而软件开发者的任务却需要解决一系列的问题。他自称为“思考着的人”(thinker，而非人们为他定义的“思想家”)，同时将他思考的结论和方法通过文字传递给百万计的读者。

温伯格还是一个实干家，他所创建的学校、培训基地，主持的大学、研讨会，给一代又一代软件工作者提供了“清新的空气”。温伯格最喜欢的一句话是中国的一句传统谚语：智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得。思考是自作聪明者最大的弱项，也是成功者最大的财富。温伯格说，我们不能要求每个人都聪明异常，能够解决所有难题；但是我们必须持续思考，因为只有如此，我们才能明白自己在做什么。

“明白自己在做什么”，听起来是多么平常，具体操作起来却不是那么容易。我想，这可能也是温伯格花那么多心血在著书立说上的原因吧。十年树木，百年树人。温伯格著述颇丰，从早期集中在计算机和软件的实务的作品，到70年代初《程序开发心理学》的出版，写作角度从软件开发实务过渡到更多的人文关怀。以他自己的话说，这些书的目的是为了探讨“人们是如何思考的”。尤其是在后续的《系统化思维导论》、《系统设计的一般原理》和

《你的灯亮着吗?》三本书中体现得尤为明显。

“明白自己在做什么”,是走向成功的必要条件。那些能够很早地领会或感悟到自然发展、社会发展、人类发展、行业发展、软件发展在很长一段时间内的可能趋势的先知先觉者,虽然在这个世界上不到万分之一,但是他们是时代的智者,只要他们愿意去做,他们能够很快地获得成功。他们具有非常敏感的嗅觉和洞察力,能够很好地把握未来几年的软件需求,从而进行应用解决方案的设计、前卫体验理念的构建。或者说,他们能够在行业内把握方向,技术上突破,特别是在一些尚未发掘的领域异军突起。他们属于时代或行业的领导者,其成功一半是天才,一半是勤奋。

还有一些人,他们对趋势的领会并不十分敏锐,但是他们最大的优点在于能够在经验的基础上踏实前进。他们的成功百分之九十九来自于学习和勤奋的实践。他们是时代和行业的中坚,是事实上的社会的缔造者,当然也是行业的建设者。他们能够很清楚地知道自身的优势和劣势,根据时代和行业的现状,以及自身的经验和积累,进行主流软件开发、生产和实施。他们不一定掌握最新技术,但是他们一般来说资本和经验都非常充足,使他们保持中流砥柱位置的根本在于其能够正确认识到自身和外界的差距或互补,从而调整策略,后来居上或反败为胜。

“明白自己在做什么”,这种态度确保在进行软件开发和研究时保持理性和缜密的思考。经过了十多年的实践,温伯格先生称:“技术是毫无价值的”,我的理解是,如果我们都不知道自己所作所为能给社会或自己带来什么,是根本无法找到那些有价值的技术。而他所说的无用的技术指的恰恰就是那些异想天开、不切合实际的无效劳动罢了。通过和温伯格先生的交谈和我自己在微软工作的经验,我可以负责地说,任何成功者都是其领域内的思考者的人,这种思考,使他们在不知不觉中逐渐向正确的方向转变;而温伯格的这一系列努力,正是让我们进行更深一层次思考的提醒。

我相信不论您是否从事软件开发、研究或管理工作,都能从温伯格先生谆谆的话语中受到启发。

微软亚洲研究院　张亚勤

2003 年 8 月

致中国读者

去年，我荣幸地得知，清华大学出版社将要引进出版拙著的一个中译本系列。作为作者，知道自己的作品将要结识成千上万的中国软件工程师、经理、测试员、咨询师以及其他相信技术能给我们带来更加美好的新世界的人们，我感到非常惊喜。

在我早期的职业生涯中，我编写了大量计算机和软件方面的图书；但是，随着经验的增长，我发现如果我们在技术应用和构建之时对于其人文方面没有给予足够重视，技术就变得毫无价值——甚至是危险的了。于是，我决定在我的作品中加入人文领域的内容，并希望能够给读者带来这方面的思考和重视。

在这之后我出版的第一本书是《程序开发心理学》(*The Psychology of Computer Programming*)。这是一本研究软件开发、测试和维护中的关于人的过程。该书现在已经是银版了(自第一次出版至今已经有 25 年)，这充分说明了人们对于理解其工作中人文部分的渴求。很高兴这本《程序开发心理学》也将成为这一中译本系列的其中一本。

清华大学出版社引进翻译我的这系列作品，让我有机会将这些选本看作一个整体来思考，并且发现了其中的一些相通的主题。从我有记忆开始，我就对“人们如何思考”产生了浓厚的兴趣；当我还是一个小男孩时，世界上仅有的计算机常常被人称为“巨型大脑”。我当时就想，如果我搞清楚了这些巨型大脑的“思想”，我或许就可以更深入地了解人们是如何思考的了。这就是我为什么一开始就做一个计算机程序员，而后又与计算机打了将近 50 年的交道；我学到了许多关于人们思考的知识，但是目前所知的还远远不够。

我的对于思考的兴趣在这些书中都有体现，而在以下三本中尤其清楚：

即《系统化思维导论》(*An Introduction to General Systems Thinking*,这本书也已经是银版了);它的姊妹篇《系统设计的一般原理》(*General Principles of Systems Design*,这本书是我与我的妻子 Dani 合著的,她是一名人类学者);一本《你的灯亮着吗? ——发现问题的真正所在》(*Are Your Lights On?: How to Figure Out What the Problem Really Is*,这本书是我与 Don Gause 合著的);一本《探索需求》(*Exploring Requirements : Quality before Design*),这本书也是与 Don Gause 合著的,探讨的是人们如何思考他们在系统中的价值;还有一本《理解专业程序员》(*Understanding the Professional Programmer*,探讨的是程序员的独特思考过程)。我对思考的兴趣很自然地延伸到如何帮助他人去清楚思考的方法上,于是我又写作了这个系列中的其他三本书:《咨询的奥秘——成功提出和获得建议的指南》(*The Secrets of Consulting: A Guide to Giving and Getting Advice Successfully*);《咨询的奥秘——咨询师的百宝箱》(*More Secrets of Consulting: The Consultant's Tool Kit*);《走查、审查与技术复审手册》(*The Handbook of Walkthroughs, Inspections, and Technical Reviews: Evaluating Programs, Projects, and Products*,这本书已经是第 3 版了)。

随着年龄的增长,我逐渐认识到清晰的思维并不是获取技术成功的充分条件,就算是思维最清楚的人也还需要一些道德和情感方面的领导才能。因此我又写了《成为技术领导者——解决问题的有机方法》(*Becoming a Technical Leader: An Organic Problem-Solving Approach*)。随后我又出版了四卷《质量软件管理》(*Quality Software Management*),其内容涵盖了系统思维、优先度量、协调行动和变更预期等,所有这些都是技术项目取得成功的关键。

在与各位译者的合作中,通过他们不同的文化视角和层面来审视我的作品,我的思维和写作都获得了升华。我最大的希望就是这些译著同样也能够帮助你们——我的读者朋友——在你的项目、甚至是整个人生中获取更大的成功。最后,感谢你们的阅读。

杰拉尔德·温伯格

2002 年 10 月 11 日

To Chinese Readers

Last year, I was honored to learn that Tsinghua University Press intended to publish a series of my books in Chinese translations. As an author, I'm thrilled to know that my work will now be within reach of thousands more software engineers, managers, testers, consultants, and other people concerned with using technology to build a new and better world.

Early in my career, I wrote numerous highly technical books on computers and software, but as I gained experience, I learned that technology is worthless—even dangerous—if we don't pay attention to the human aspects of both its use and its construction. I decided to add the human dimension to my work, and bring that dimension to the attention of my readers.

After making that decision, the first book I published was *The Psychology of Computer Programming*, a study of the human processes that enter into the development, testing, and maintenance of software. That book is now in its Silver Anniversary Edition (more than 25 years in print), testifying to the desire of people to understand that human dimension to their work. I was very pleased to learn that *The Psychology of Computer Programming* will be one of the books in this series of Chinese translations.

Having my books translated gives me an opportunity to reflect on them as a collection, and to perceive what themes they have in common. As long as I can recall, I was interested in how people think, and when I was a young boy, the few computers in the world were often referred to as "giant brains". I thought that I might learn more about how people think by studying how these giant brains "thought". That's how I first became a

computer programmer, and after almost 50 years of working with computers, I've learned a lot about how people think—but I still have far more to learn than I already know.

My interest in thinking shows in all of these books, but is especially clear in *An Introduction to General Systems Thinking* (now also in a Silver Anniversary edition); in its companion volume, *General Principles of Systems Design* (written with my wife, Dani, who is an anthropologist); in *Are Your Lights On?: How to Figure Out What the Problem Really Is* (written with Don Gause); in *Exploring Requirements: Quality before Design* (also written with Don, and is about how people think about what they really value in system); and in *Understanding the Professional Programmer* (Which is all about those thinking processes that are unique to those of us who are programmers). My interest naturally extended to methods of helping other people to think more clearly, which led me to write three other books in the series—*The Secrets of Consulting: A Guide to Giving and Getting Advice Successfully*; *More Secrets of Consulting: The Consultant's Tool Kit*; and the *Handbook of Walkthroughs, Inspections, and Technical Reviews: Evaluating Programs, Projects, and Products* (which is now in its third edition).

But as I grew older, I learned that clear thinking is not the only requirement for success in technology. Even the clearest thinkers require moral and emotional leadership, so I wrote *Becoming a Technical Leader: An Organic Problem-Solving Approach*, followed by my series of four *Quality Software Management* volumes. This series covers Systems Thinking, First-Order Measurement, Congruent Action, and Anticipating Change—all of which are essential for success in technical projects.

I have already begun to improve my own thinking and writing by working with the translators and seeing my work through different cultural eyes and brains. My fondest hope is that these translations will also help you, the reader, become more successful in your projects—and in your entire life. Thank you for reading them.

Gerald M. Weinberg

11 October 2002

译者序

唐朝江西有个马祖大师，曾在南岳一个草庵里修习禅定。当时般若寺的怀让禅师看到马祖总是关起门来坐禅，闭门不出，就拿了一块砖头，每天都在马祖草庵门前磨砖，磨来磨去，声音很响，磨了好多天。马祖天天听到磨砖的声音，使他安不下心来，就开了庵门，问道："禅师！你在这里磨砖，到底为了派什么用场？"怀让回答说："哈哈！你不知道吗，我磨砖是为了做一面镜子啦！"马祖一听感到好笑，就说："禅师，磨砖怎么可以做镜呢？"怀让说："对呀！我磨砖不能做镜，那么你在庵里枯坐就能够成佛吗？"马祖一听突然大受启发，如饮醍醐，心神愉快。

我不知道你是不是另一个马祖，所以我无法向你保证这本书会让你收获什么。但我却可以告诉你这本书不会有什么。这本书既不会告诉你怎样去编写程序，也不会过多地谈论如何进行质量管理。在这本书中，Jerry[①] 并不想展示他软件大师的风采，而是作为一个深邃的思考者，静静地阐述着技术领域领导者的影响和力量。本书并不是为经理们量身定做的，而是写给所有希望能够影响他人并有效解决问题的人的。

一般认为，Jerry 从 1971 年出版的《程序开发心理学》一书开始，从操作系统和编程语言转向了将软件工程视为人类行为的论著。15 年后，本书的问世则代表了 Jerry 解决问题型领导艺术的全面成熟。中国的读者虽然无法花几千美元远赴重洋去聆听他的教诲，但值得庆幸的是，我们仍然能从他这本教材中体会到最负盛名的领导艺术研讨班的创新、激励和协作（也就是本书的 MOI 模型）精神。

就像 Jerry 主页上的自述那样，我们同样认为每个问题的背后都是人。

① Jerry 是作者 Gerald M. Weinberg 的昵称。

所以我们选择了这本经典著作，希望不只是简单地给出一些具体的运作和实例分析，而是能够给中国的管理同行带来一些深层次的思考，一些管理机制的背后是什么的思考。

这个世界之所以有趣的原因之一，是存在许多似是而非的观点。比如说：领导的力量来自于职务；任务和人之间总是存在着矛盾；工作的内容远重于工作的方式等。就说最后一条吧。在高技术产业界，技术骨干往往因为技术贡献而顺理成章地提升为管理者，但很少有人会反思这种提升是否合理。因为出色的技术背景并不会使技术人员自然而然地成为成功的领导者。这需要转换，一种并不像大多数人想像的那样轻松的转换。本书在这方面是一本非常实际的指导书籍。请相信 Jerry，他本人就曾是 IBM 最为优秀的程序员之一。

与许多国外的思想家一样，Jerry 对中国古代的哲学思想极感兴趣（甚至曾动念学习中文）。这种情结从首章的“我自然”引论可以窥见。若要列举其他的例子，“创新学习的前提是承认无知”脱胎于“知不足而后为进”，“力量源自于内外一致”的理论暗含了儒家的“修身”，“组织是为了避免问题”的论述很好地诠释了老子的“无为而治”……诸如此类，不一而足。掩卷之余，我们或许还需要一些超越本书范畴的思考。

全书由朱于军负责总体审校以及第Ⅲ篇和第Ⅳ篇的翻译，李先华承担了第Ⅰ篇的翻译，朱赛春承担了第Ⅴ篇的翻译，第Ⅱ篇由裘强和以上各位合作翻译。其他参与初译和编辑校对工作的朋友还有：孙湘昀、胡宇、王秀芸和竹美敏。我们也十分感谢任伟先生（PMP）的帮助和为本书的出版付出了辛勤劳动的熊妍妍编辑。

在本书的翻译过程中，Jerry 帮助澄清了很多概念。在征得作者同意的基础上，我们对于书中少数几处内容做了更新和补充。限于译者水平，书中难免有译释不妥之处，敬请读者朋友批评指正。

译者　朱于军

2003 年 4 月

英文版序

Jerry Weinberg 曾经讲过一个故事，一位天文学家在一个花园俱乐部发表演讲。天文学家正在描述关于宇宙起源的“大爆炸”理论。演讲结束时，坐在后排的一位女士大声地说：“年轻人，事情不是这样的。实际上世界是由一个大海龟的后背所支撑的。”

这个天文学家，多少已经有些习惯于这种非正常理论，平静地回答，“那么这个海龟是在什么上面呢？”女士的反应也很平静，“当然，在另外一只海龟上面。”现在，天文学家觉得找到了这位女士的要害，“那么请你告诉我这另外一只海龟又在什么上面呢？”女士沉着地笑了，充满自信地说，“不，你不用问了。下面全是海龟！”

Jerry Weinberg 的书经常也像他的故事一样——下面全是海龟。他的书很难一口气读完，因为书中每个章节，就像他的奇闻一样，都有多层含义。我发现当我再三地停下来思考——思考 Jerry 刚刚所说的，思考我对 Jerry 所说的内容的思考，思考我对思考的思考……你们明白我的意思。因此，我预先提示读者，Jerry 的写作方式常会引发大量的思考。

一方面，《成为技术领导者》是一本非常实用的指南，给出了具体的实施步骤。另一方面，这本书是比拟的集合，到处都是与我们脑海中已有事物的比拟——管理的艺术通过一些弹子游戏、装配式玩具和电热毯的故事[①]来说明。其三，这是一本关于如何管理技术工程的哲学和心理学的书。

尽管我非常喜欢这本书，我还是要指出它的一些不足之处。首先，它太长了。Jerry 把这么多关于思考和管理的想法和准则放入每一章中，如果你需要迅速读完它，就像我要写一篇有关感悟的前言一样，几乎是不可能的。

① 译者注：分别参见第 2、4、12 和 19 章。

另一方面，它又显得太短了。就在你认为 Jerry 正打算告诉你如何解决这世界上的所有主要问题时，就会发现 Jerry 只是建议你要自己独立思考。

回想起来，我觉得我被书名误导了。我猜测你也会说这本书确实是有关于如何成为一名技术领导者的。但实际上，这本书最终所讨论的还是和 Jerry 其他著作所讨论的一样：如何思考，以及如何去思考你在思考时所思考到的内容。一只海龟又一只海龟，Jerry 指出，在解决如何管理，以及如何与人们共同工作的实际过程中，大多数显而易见的解决方法往往却不尽如人意。对于那些我们自以为很熟悉的事物，他提出了简单但是完全不同的对待的方法。

对我们来说，幸运的是，Jerry Weinberg 将揭示技术和管理的复杂性作为他一生的工作，特别是在现代组织中这二者的奇妙结合。他所说的都触及事物的本质。我发现自己一再地开怀大笑，同时又觉得有些难为情。

最后，在结束一篇自认为还不错的序言之前，作者必然会将他为之作序的书推荐给特定读者群。我也不例外。因此，我只能诚挚地向下面这些人推荐本书：A. 管理人员；B. 被管理人员；或者，C. 与 A 或 B 共同生活或相识的人。如果你，凑巧在命运的安排下，出现在 A、B 或 C 类中，那么这本书对你就是不可或缺的了。

Ken Orr
Ken Orr & Associates 公司总裁
1986 年 6 月
ToPeka，Kansas

英文版前言

当 Banzan 穿过市场时无意中听到一个售肉者和他的顾客的谈话。顾客说："给我你有的最好的肉"。售肉者回答，"我店里的肉都是最好的，你在我这里找不到任何不是最好的肉。"听到这些话，Banzan 突然有所感悟。

——Paul Reps

"Everything Is Best"

from *Zen Flesh*, *Zen Bones*

这是一本有关感悟的书，有关我的感悟以及你的感悟。尽管对我来说，这种感悟尚不完整，但这个感悟的过程远比穿过市场费时得多。比如说，为写这本书至少花了我 15 年的时间。

这本书的写作始于 1970 年左右，当时 Don Gause，Dani Weinberg（我妻子）和我在瑞士度过了一个夏天。Don 和我正在写一本关于如何解决问题的书（*Are Your Lights On?: How to Figure Out What the Problem Really Is*）[①]，Dani 则继续她的有关瑞士**农民社区**的人类学研究。在过去几年中，Don 和我一直对成功的和不成功的问题解决方法进行研究，特别是有关计算机项目的。Dani 则在研究在农民社区中引入新技术的途径。在交换意见后，我们都期望能有个研讨会，可以给出尽可能有效的方法，用于成功引入新技术系统。但这些方法在哪里呢？

当我们比较成功和不成功的系统时，我们很快认识到几乎所有的成功都依赖于一小部分杰出技术人员的表现。他们中有的不断提出创新技术思想，有的则是他人思想的解释者。有的是发明者，有的是协调者，有的是讲

① 编注：本书中文译名为《你的灯亮着吗?》，已由清华大学出版社引进出版。

授者，有的是团队领导者。较之那些较不成功的同事，他们能够将技术专长和领导技巧有机地结合起来。今天，我们可以说他们有很强的创新能力，并且还有充分的激励和组织技巧，从而使他们的想法更有效。

这些领导者既不是从理工院校中培养出来的纯粹的技术人员，也不是那种管理院校训练出来的传统型领导者。他们属于不同的种类，是一种混合体。他们的共同之处是对思想品质的关注。就像那个售肉者一样，他们也希望他们店里的所有东西都是最好的。我们称他们为**技术领导者**。

我和 Don、Dani 设计了一个新的领导能力研讨会，叫做“计算机编程中的技术领导能力”，第一次是在澳大利亚应 Dennis David 的邀请举行的。15 个参加者中有 14 个评价它是“有生以来获得的最深刻的教育体验”。另一个则认为它是“有生以来获得的最深刻的教育体验之一”。我们意识到已经找到了我们的方法。

在随后的几年中，Daniel Freedman 和另外一些人加入我们的团队，数百名世界各地的准技术领导者也参与了这种研讨会。还有一些电器和机械工程师也像一些教员一样悄悄加入进来。这些新来者发现除了一些技术资料，其他所有东西都可以直接应用到他们的工作中去。因此，我们就逐渐减少技术资料并扩大我们的听众群，这也扩展了我们对于这个问题的视野。

首先，我们发现这种技术领导风格可以应用到许多与技术无关的问题中。我们开始听到很多研讨会毕业生的故事，他们将这种风格应用到那些非技术工作环境中。

这些人完成了一种转变，从普通的技术主管转变为具备成功素质的解决问题型领导者。他们中的很多人不能理解自己的转变。这就好像某一天他们还是技术主管，然后第二天他们就成为了技术领导者，就像 Banzan 在市场中那样。但是假如领导能力只能通过一种神奇的顿悟获得，那么一个人怎样才能学会成为一个技术领导者呢？

这些年来，我们从研讨会得到的最大收获就是，成为一名领导者不是有什么突然降临在你身上，而是你实践的结果。在研讨会上，经常会有人好像突然顿悟了，但是较之那个售肉者在完成 Banzan 一生转变的时刻所做的，我们并没有做得更多。我们的研讨会不是教会人们成为领导者，而是仅仅给予每个人一种动力，促进他独特的自我发展体验过程。这本书也采用同样的方法，可以认为这本书是你自己的领导能力研讨会。

在与系统打交道的工作中，我认识到改变的过程总是有机的。永远不可能在一个时刻只改变一件事。我现在的每一个行为都反映了过去某个问题的解决方法。为了有所提高，我有了一些新的行为，作为以往那些有价值的行为的补充。就像一粒种子，我已经知道了成长所需的各种行为，因此我只需要对这些行为加以培养。

我相信领导能力是一个逐渐培养的过程，而不是简单控制人们的生活。因此，这本书是对控制你自我发展过程的指导。它的方法和我们研讨会中采用的方法一样，是有机的，并且是专门针对你这个独一无二的系统，显得和善，现实和有趣。

当然，改变的过程不会总是很有趣。因为改变常常是很困难的，这本书也将为你提供情感的支持。我提供了领导能力的新模型，使你有机会抛弃那些阻挡你前进的古老神话。我提供了关于改变的模型，使你更好地预见当旧思想被抛弃时，将会发生什么。我引用了另外一些人的评论，描述他们成为技术领导者过程的感受，你将会知道你并不孤单。我相信你会找到自己的独特领悟，希望这本书能成为你穿过市场时很受欢迎的伴侣。

G. M. W.
1986 年 4 月
Lincoln, Nebraska

目　录

第Ⅰ篇　定　义

第Ⅱ篇　创　　新

第Ⅲ篇　激　　励

第Ⅳ篇 组 织

第V篇 转 变

Chinker

第 I 篇

成为技术领导者

Becoming a Technical Leader

第 1 篇

定　义

大家对领导才能都很熟悉，但并没有很好地理解它。如果人们不是很熟悉，那就不会有这么多有关领导才能的神话。如果人们对它有更好地理解，那就不会有这么多的误解。前 5 章将主要用来澄清一些神话和误解。

前 5 章还会建造一些模型，用以辅助说明成为一个技术领导者必须做什么。这些模型将描述通用的领导才能，技术领导者特有的领导风格，以及人们成为领导者的过程。这些模型将为本书的其余部分搭建起框架。

最后会有一个章节，列举了从那些认为自己不能或不会成为领导者的人那里得来的最常见的借口。在摒弃掉这些借口后，我们就可以着手成为一名技术领导者的工作了。

第1章 究竟什么是领导？

悠兮，其贵言。功成事遂，百姓皆谓：「我自然」。

——《老子》(*Lao-Tse*)第17章(p.61)

领导就像性一样。很多人都不愿去讨论它，但它总能引起强烈的兴趣和感情。如果你对讨论领导这个主题感到困难，这本书正好适合你。

每个人都说你应该享受性，但当它出现问题时，你就找不到人来倾诉了。如果你发现自己的领导混乱，窘迫，有时还很痛苦，你并不孤单，尽管看起来好像只有你才这样。在这本书中，你将会找到理解、帮助和同情。

那些看上去非常性感的人在实际表现的时候却常常让人很失望。那些看上去像领导者的人也是一样。他们相信依靠本能就可以做得很好，而不是靠实践——当然也不是靠读书。如果你对自己作为一名领导者的自我表现感到失望的话，这本书将给你带来希望，事情不一定就是那样的。

勉强的领导者

根据弗洛伊德所说，我们关于性的偏见形成于早期的孩童时代。我想我们关于领导的感觉也是这样。如果你总是对一个人告诉另一个人应该做什么感觉有些不对劲的话，也许你的经历和我一样。

初中时，我是个聪明的孩子。在老师的眼中，我是个有领导能力的学生，但是在学生的眼中，我却成了一个卑鄙小人。每当老师把我从全班同学中挑出来，同学们在休息时就会揍我，这还是我幸运的时候。如果不幸运的话，他们就根本不和我玩。经过这种训练后，我很快就意识到作为一名领导

者的危险。

尽管学校教导我，每一个好的公民都应该努力去成为领导者，但校园的经历告诉我，应该为任何想领导别人的欲望感到羞耻。我学会了尽量**不要**去成为一名领导者。如果某个领导职位要强加于我，我总是表现出坚决的抵制。只要有可能，我处理有关领导的问题时总是假装它并不存在。并且为了确保我永远不必去处理有关领导的问题，我选择了计算机软件作为我的事业。

但这也没有用。每当我完成了一份相当好的技术工作，同事们就会更加尊敬我。因为他们尊敬我，他们就希望我能给他们提供建议，提供指导。如果我当时能再聪明一些的话，我也许会把自己从他们中孤立出来，拒绝提供或接收信息。但我很单纯，并且我还喜欢别人向我请教。

有时我应邀去讲课——领导的一种形式。或者应邀加入技术评审委员会——又是领导。我被要求负责一个项目团队，然后是一个更大的团队。我有一些想法，希望不在我的办公室的人也能分享它们，因此我就写论文和书——更多的领导。每当我意识到正在发生的事时，我就后退了。有时我反应非常激烈。

没人打算把我塑造成为一个领导者，因此我陷入了一个悖论。我越反抗去成为一个领导者，我就越设定自己的方向——结果我就越来越倾向于成为一个领导者了。毕竟，一个人如果不愿意去走别人设定好的方向，他不就是个领导者吗？

我和这种悖论斗争了好几年，退出所有那些可能导致我领导别人的事务。这种退出就像处理性冲动一样，假装它们不存在。领导能力仍然在那儿，但是我不决定它的趋向。有时这种趋向是随意的，但是大多数时候我都轻易地、令人苦恼地成为操纵者。最后，我不得不面对领导这个问题，不管它有多尴尬。

面对领导问题

我有一个处理困难问题的独特方法。每当我想从某件事情上学到什么，我就安排去讲有关这个主题的课程。当我讲授了足够多的课程，学到了一些东西，我就会写一本书。

当我开设领导才能研讨会20年后,我认为我已经学到了足够的东西去完成一本书了。尽管我还有很多问题没有得到答案,但我知道我并不孤单。还有很多其他人,也正在被他们生活中的领导问题所折磨:

- 领导者确实就像他们有时表现出来的那样愚蠢吗?
- 我能成为一名与众不同的领导者吗?
- 我怎样做到既能成为一名领导者,同时又能保持我的技术技能?
- 高科技团体中是否有没有任何技术背景的领导者的一席之地?
- 我不得不牺牲掉多少技术专长?
- 我能得到什么回报?
- 如果我是领导者,我必须指挥身边的人吗?
- 我能通过书本学会领导才能吗?
- 为学会领导才能,我还能做什么?
- 为什么人们将我视为领导者,而我自己并没有这样的感觉?
- 当我觉得自己非常有能力时,人们为什么不把我看做是一名领导者呢?
- 如果我不想承担领导责任,会怎么样?
- 究竟什么是领导?

这些都是困难的问题。也许最后一个是最难的。究竟什么是领导?

传统的但有缺陷的领导观点

心理学家和管理理论家们有许多关于领导的模型,见诸笔端的一个典型模型如下所示。

> 有两种主要的方法可以用来识别一个团队的领导者。
>
> 1. 让团队成员指出他们认为谁在指导整个团队时最具影响力;或者
>
> 2. 要求旁观者指出最具影响力的成员,或者记录下有效的、有影响力的行为次数。

尽管这两种方法显得很科学,但这些模型还是建立在团队成员或者旁观者的**主观意见**上,尤其是他们观察"有效的、有影响力的行为"的能力。多

年以后，我开始发现到这种方法的一些缺陷。

比如，最近有一家公司聘请我帮助一个计算机程序员团队提高他们解决问题的技巧。因为他们软件产品中的一个小错误，公司在产品销售上每天要损失数千美元。如果程序员们找不出这个错误，产品根本没用。为了帮助这个团队，我对他们努力查找错误的过程进行了录像。

在一个小时的观察中，团队中四位程序员“有效的、有影响力的行为”如下所示：

Arnie　112 个行为
Phyllis　52 个行为
Weber　23 个行为
Martha　0 个行为

Matha 的行为很容易记录。在这一个小时里，她都像个僵尸一样坐着，研究打印出的错误程序。她什么也没说，没做任何手势，甚至没有笑或皱眉。毫无疑问，无论如何她对整个团队没有任何影响。

在实施了一小时有效的有影响力的行为后，其他团队成员在解决问题方面仍然跟开始时一样，没有任何进展。突然，Martha 从程序清单中抬起她的头，用手指着一行，然后非常平静地说，“这个字应该是‘87AB0023’，而不是‘87AB0022’。”Arnie，Phyllis 和 Weber 又开始了激烈的讨论。10 分钟后，他们终止了会议，确信 Martha 是正确的。

当我询问整个组，谁是他们中最有影响力的成员，他们都说，“Arnie。”于是我播放了录像带，要求他们特别要注意解决问题的方式。看完录像带后，Arnie，Phyllis 和 Weber 改变了他们的回答，变成了“Martha。”为什么呢？因为，在解决他们的问题方面，有效的、有影响力的行为表格应该是这样的：

Arnie　0 个行为
Phyllis　0 个行为
Weber　0 个行为
Martha　1 个行为

没有 Martha 的贡献，这个会议将毫无结果，没有编程经验的心理学者甚至很有可能会完全忽略掉 Martha 的角色。当这种没有技术背景的心理学者观察我们的研讨会时，他们一直对整个团队解决技术问题时的动作行

为感到很困惑。这些心理学者觉得好像在观察另一个星球上的人们,表面上他们的文化和语言和自己的一样,但实际上却完全不同。

对立的社会模型

为了识别出一个团队的领导情况,你必须要有一个**模型**,它多少可以与这个团队的文化相匹配。比如,如果"解决问题"的模型过于简单,那么心理学者理解**技术**环境中的领导情况就会有困难。曾经有人说过理论心理学的中心教条就是每个问题有且仅有一个正确的解决方案,并且心理学者知道如何找到它。然而,所有相信简单模型的心理学者都会感到定义实际社会情形里起作用的领导方式很困难。首先,他们肯定不能认识到 Martha 实际上是一名领导者。

描述人们的行为模型有很多种,即使在心理学科中,也有好几十种主要模型和数以百计的较小变种。社会学者的模型和心理学者的不同,也和人类学者、经济学者、决策者和掌门人的模型不同。有这么多模型的原因是它们每一个都只适用于某些情况。当我们试图应用一种与我们眼前情形不匹配的模型时,就会产生问题。

本书中,我将会用到或者建立许多模型,帮助大家理解我们有时称之为"领导"的那种难以捉摸的现象。要成为一名有效的领导者,你必须根据自己的需要用到许多模型,并且能够根据实际情况的需要适当地从一个模型切换到另一个模型。我认为大多数我喜欢的模型是**有机**模型,而不是**线性**模型,当然在适当的时候我也会倾向于线性模型。

可以从几个方面来比较有机模型和线性模型:解释事件的方式,定义个人的方式,定义关系的方式,以及对待改变的态度。我们将按顺序一一比较这两种模型,然后来看它们是如何影响"领导"的定义的。

事件的解释

线性模型假定事件之间是一种线性关系,也就是说,一种结果源自于一种原因,反之亦然。有机模型可以认为具备"系统性思考"的特征:认为事件 X 是数以百计的其他因素作用的结果,包括时间的流逝。

线性模型的优势在于大量的事件能够通过一个简单的原因来很好地说

明。但当解释更复杂的事件时，它就显得不足了，遗憾的是大多数有人参与的重要事件都是比较复杂的事件。

威胁/奖赏模型就是一种线性模型，并增加了道德因素。对于一个事件有且仅有一个正确答案，如果有谁不知道，那他不是笨就是太差。应用这种模型，当我们面对我们不能立刻领会的事件时，我们往往会感到愚蠢和羞愧。

相反，有机模型的优势就是，在我们不能完全了解的复杂情形下，它们能使我们保持从容。当我们应用这些模型，我们能够解放思想，接受多种可能的解释(其中很多解释可能同时都是正确的)，直到我们获得足够的信息，能够作出一个合适的选择。

有机模型的一个缺点是它们可能阻止我们采取任何行动。有效的领导者经常需要及时采取行动，即使他们还没有了解所有的可能因素。因此，要使用有机模型，你必须要接受一些偶然性错误。

定义个人

线性模型往往将个人分门别类。而有机模型则考虑人们的惟一性，也就是他们的共性加上个性。

线性方法的好处是允许我们快速和有效地与人们交往。我们可以在早晨随意要一杯咖啡，而不用去考虑这个服务员的个性是否成熟。

有机模型的好处是允许不同的人们在复杂的环境下找到一个合作的共同点。认同有机模型的人往往认为其他人有着相同的生命力，相同的精神基础，并且他们独特的个体之间有着相同种类的联系。他们不把人们与某种标准相比较，因此也不企图将人塑造成某种标准样本。这些人往往把领导者的工作看成是将人们与他们自身内在的和谐联系在一起。

当线性模型试图粗略地定义人们**应该**是什么样时，它就变得不太适用了。如果人们的想法、感觉和行为与理想的模型不同，他们将受到“处置”，被强制改变，以适应标准模型。威胁/奖赏模型就是一种线性模型，它认为人们的行为是完全由他们面对的威胁和奖赏所决定的。当我们的行为基于威胁/奖赏模型时，我们往往会认为领导者的工作就是散布威胁和施舍奖赏。

当我们坚持威胁/奖赏模型时，我们往往感觉到自我价值和他人的价值

都很低。我们给自己或他人诸如此类的信息："我工作不够努力"，"我说得太多"，"我太胖了"，和"我无法让人按照我的要求去做"。这类信息经常导致挫折感、愤怒和自卑的情绪。尽管当别人询问的时候，我们会否认这些感觉。

关系的定义

线性模型往往按照角色而不是个人来定义关系：施加影响的是老板而不是这个人。有机模型一般将关系定义为一个独特的个体和另一个独特的个体之间的联系。

线性模型的好处是，通过线性模型对可以大规模的活动进行规划，而一般这种大规模的活动都不可能对每一种关系进行仔细考虑并获得完全满意。当线性模型推广到一对一关系中，就不大起作用了，这时每个人的独特个性对于理解他们之间的相互作用变得非常关键。

那些坚持威胁/奖赏模型的人极端地认为权力存在于角色中，而不是关系中。因此他们为获得头衔进行大量的准备，以此来确定与他人之间的关系。当情况变得棘手时，他们很有可能借助于他们的"权力"使别人屈服，或屈服于他人的权力。一般来说，这种对权力的认识还是有用的，但是当面对一对一的环境时，那就毫无用处。在恋爱、教育或领导时，如果一味认为有一个人永远在上，而另一个人永远在下，这就无益了。如果坚持这种观点，我们往往会对另一个人感到害怕、愤怒、敌对、歉疚或嫉妒。

有机模型的好处在一对一环境中非常明显。如果不考虑当前状况下每个人的角色，单纯从生命的意义上来说，那么两个人是平等的。利用有机模型解决问题，每个人都可能受益。当我们采用这种方法对待其他人时，我们常常感到的是一种新发现的喜悦。有时，我们会完全沉浸在这种喜悦中，以至于我们都会忘记去完成要做的工作。

面对改变的态度

当我们考察改变的过程时，线性模型和有机模型是完全对立的。线性模型往往将改变看成是有序的、每次只改变一件事的过程。有机模型隐含的基本思想就是系统的思考："每次只改变一件事是不可能的。"线性模型在相对稳定的环境中非常有效，但是当环境变化时，它们就会使我们陷入了

困境。

麻烦是当改变不符合我们的模型时，我们会试图阻止改变的发生。当面对改变时，我们可能会感到无能为力和无依无靠。认同有机模型的人们和别人一样需要安全感，但他们通过冒险和容忍不确定性来获得安全感。

在威胁/奖赏模型的影响下，我们可能通过努力保持所有的人和关系永远不变来确保安全感。如果我们确实感到有改变的必要，我们通常会让别人做出改变，并且我们通常通过“消除”他们的“坏”行为来改变他们。

有机模型期待和接受改变，将改变视为宇宙中的普通一部分。有些有机模型则更进一步，它们欢迎改变，将其视为进入未知和成长领域的机会。它们坚信成长是一个自然的过程，我们神奇的潜力可以通过这个过程得到发挥，就像一粒种子必须成长，才能实现花的神奇潜力。后面我们有时就将这种有机模型称为**种子**模型。

领导的一种有机定义

以上是线性模型和有机模型之间区别的一个粗略概括，我们在书的后面还会对它进行详细说明。显然，没有人会在所有时刻只使用其中一种模型，这也是很难说清领导定义的一个原因。

对于领导的组成，线性模型和有机模型有着完全不同的观点。在极端的情况下，领导的威胁/奖赏模型可用“强迫”和“判定”这两个词来概括，种子模型则是“选择”和“发现”。在种子模型里，

> 领导就是营造一个使人们工作更有意义且效率更高的环境的过程。

比如，在 Martha 给出观察报告之前，Arnie、Phyllis 和 Webber 的问题解决技术正无所适用。在这之后，环境改变了，同样的技术变得有力了。

但是，Arnie、Phyllis 和 Webber 也以一种令人惊奇的方式对领导起着作用，他们创造了一种环境，使得 Martha 可以以一种对她有利的方式自由工作。有时，团队一些成员就是不能容忍某个成员没有“参与”，他们所认为的“参与”就是大量发言。谈论不是 Martha 的方式，其他人知道这一点，而让她独自在一边工作。这也是领导。

与威胁/奖赏模型中对**人**的领导不同，有机的领导引导着**过程**。对人的

领导要求这些人放弃自己对生活的控制,而引导过程主要是考虑对人的影响,给予他们选择或让他们自我控制。这些人得到支持的方式就像园丁培育种子一样——不是强制它们生长,而是开发存在于他们自身的潜能。

领导就像种子一样,经过与其他人的作用而变得有创造性并富有成果。这是一个有机的定义,因为它通过创造一个环境来工作,而不是把自己局限于几种行为——威胁或奖赏——通过几种特定的行动来获得特定的结果。

那些陷在线性模型中的人可能会认为这种领导的有机模型模糊不清,缺乏力量,但实际上有机模型比那些传统模型的量化更为准确。在技术工作中,它更加有用,因为与其他的线性模型不同,它还允许我们考虑到创新的作用。

创新牵涉到对任务或者完成任务的方式的重新定义。领导的线性定义假设奉行者对任务有完美的理解。它排除了那些奉行者从不知道的或不能理解的创新。这些盲目的奉行者显然不能看到通过创新来实现领导的可能性。在高科技和新发现的时代里,这种受限制的定义在实际中没有用处。

有机模型可以适用于各种工作,特别是高科技。它不会使技术人员感到不快,实际上还能够用于衡量创新的作用,比如 Martha 的创新。心理学者可能不同意我的方法,但我发现对于描述技术领导者和技术团队而言,它是个实用的方法。

思考题

1. 观察你认为是一名领导者的某个人。他的生活与你的生活有何不同？这些不同哪些是由于作为一名领导者产生的？哪些又是使他成为一名领导者的**原因**？

2. 如果你要提高自己的领导技能，你将期待你的生活会有哪些提高？这些提高哪些是由于你自己行为的改变而产生的？哪些是由于对他人行为改变的认同而产生的？

3. 如果你的领导技能提高了，你的生活中哪些会变得更糟？较之获得的回报，这些改变值得吗？你要如何应对才能减少这些对你不利的改变？

4. 列出一份清单，指出你的存在能够提高其他人的生产效率的情形。在这张清单旁边，列出你的存在反而**降低**了别人的生产效率的情形。你怎样识别出这两种情形之间的差异？（比如，要提高生产效率，你就会选择与熟悉的人一起工作，或者处理一个新的不同的问题。当然，也许你正好相反。）对于你自己和支持你的环境，这些清单到底能告诉你什么？

5. 基于上一习题的两个清单，你发现总的说来，你是团队的财富，还是团队的累赘？你是会去寻求你的领导是有益的情形？还是更常去寻求使你能学会做得更好的情形？实际上，你是从这些情形里学到了什么？还是只是简单地重复自己？

第2章 领导风格的模型

如果某种特定行为在某种文化中被认为很重要的话，那么几乎每一个普通的个人都能获得某种惊人的能力……

——Howard Gardner

《思维模式》(*Frames of Mind*)

有机模型认为，领导是营造一个使人们工作更有意义且效率更高的环境的过程。当人们得到充分的支持之后，他们就可以自主地去看、去听、去感受和发表评论。也可以自在地四处走走、采取一些行动、要求他们需要的东西、进行创造性工作并做出一些选择。

有机模型还告诉我们每个人都是独一无二的，因此我们可以想像会有很多种不同的领导模式。如果你不相信这一点，你可以花10分钟观察一下团队中的两个人。你会发现很多不同的领导活动，它们在大量的个人和技术的细节方面都不相同。那么，我们怎么能希望总结出一种领导模式，来帮助你发展自己的领导风格？

在本章中，我将给出一种模型，我称它为MOI模型，来帮助你理解和别人协同工作时你与众不同的工作风格。为了增加模型的现实性，我从我的个人经历谈起。和其他人一样，我也很难说清自己领导能力的来源。相反，我经常引用我的弹子球技能来说明它，因为我能相当容易地回忆起我很多年前的弹子球生涯。

激励

孩提时，弹子球技能是我值得骄傲的为数不多的几件事之一，但我母亲不希望我打弹子球。在有电脑游戏之前，弹子球机器是放在游泳池的大厅或保龄球道旁边的，这些地方都不利于孩子的成长。因此，我父亲找来了一台机器，叫做5-10-20，放在地下室里，希望我能够在家里再安全地成长几年。

自然，我更愿意留在家里玩免费的弹子球游戏。但我父母担心，如果我毫无目的地玩，我将认识不到金钱的价值。因此我父亲让我用自己的镍币来玩，那时是五个球五分钱。有时，我在家里玩，有时我还是去游泳池大厅玩。

邻居家的一个小孩Ormond，也有一台弹子球机，但是他的父母好像没有我父母这样的担心。他让他的朋友们用镍币玩，而他自己却可以在家随便玩一整天而不用花一分钱。我多么恨Ormond呀！我也非常地嫉妒他。在他自己的游戏机上定期地打败他给我带来了极大满足，即使为此需要付出一个五分镍币。

Ormond很容易被击败，他是我邻居中最差的弹子球手。回想起来，我认为他父母让他免费打球对他来说是一种伤害，正因为他不用花钱，Ormond才没有任何激励和动力去学会打得更好。如果他打得不好，他只需复位机器，开始另一盘免费游戏就可以了。而我，却是相反，为每一盘游戏都要投入我自己的一枚硬币，这就决定我要为每一个球都发挥出每一分钱的全部价值。

随着我逐渐长大和更加富有，我的弹子球水平很多年来一直停滞不前。因为在一个下午的消遣上花费5美分或5美元对我来说没有多大区别，我没有动力去提高自己的弹子球水平了。随后，突然有一天，弹子球开始恢复了它的名誉。你不需要再躲在自己家里偷偷地玩，弹子球被认为有益于人们的身心健康，你甚至能玩它去赢得比赛的奖品。奖品总是能够吸引我，我的弹子球水平又立刻开始有了提高。

尽管有两种原因——自豪和金钱使我提高我的弹子球技能，但它们其实就是一个硬币的两面。不管我是为了得到奖品，还是为了解决我的财务问题，这些都是一种吸引力或推动力，否则，我就会像被宠坏的Ormond—

样，并且不会有任何变化。

想法

由于我球技水平的提高，在 Pete 的弹子球室和 Red Baron 里玩的小孩子们的眼里，我就像是个英雄。他们有各种不成熟的技巧和少年的激情，但他们很难理解这样一种古老的游戏为什么总是能够打败他们。

他们的尊敬让我感觉很好。这很像我作为一个程序员时的早期经历。如果你表现出色，你就会成为一名领导者。这些孩子不愿意听他们父母的教导，但他们听我的。他们想知道我的秘密，我很快发现我就像在开一个非正式诊所似的。

我轻松地成功辅导过很多人。这些小孩确实想学，他们的手也很快，并且很多人不用戴眼镜就能看清楚。我所做的就是观察一个小孩几分钟，然后顺便走过去告诉他另外一种打法。这就像把蒲公英的种子撒到一块新的蓝禾草草坪上那么简单。

当然，我最大的秘密就是，与小孩相比年长的人对弹子球有着更多的思考。我视力模糊，双腿也疲乏，手与原先相比也慢很多。如果没有想法，我根本没有机会赢。

组织

但是有一些小孩，即使我非常清楚地告诉他们应该怎么做，他们看上去也没有学会。比如，就拿 Herbie 来说吧，无论我告诫他多少次，他总要从挡球板上拿开他的一只手来拂开他眼前的头发。这样几乎每到第三次时，球就会通过他那一动不动的挡球板。

或者说 Vaughn。弹子球的一个基本技巧就是要按顺序挥动两个挡球板。但是即使我告诉了他无数次，他总是由于过于兴奋，而同时挥动两个挡球板。

或者说 Alfred。想要赢弹子球游戏，你就必须在几个关键时刻重击机器。但是可怜的 Alfred 过于胆小，从来都不会给机器一记重击，即使这样会使他无法赢得一次免费的游戏。

另一方面，Alfred 的妹妹 Wendy 却是属于另一种类型。要打败弹子球机，你必须保持冷静。我向 Wendy 解释了这个基本原则，但她却总是不能抑制对机器发泄她的挫折感而尽力地猛击机器。她也不约束自己的发泄行为。每次打完游戏后，Wendy 总是迅速地踢机器的硬币盒一脚。开始时这根本没有什么危害，但后来她开始学习芭蕾舞课程——学会了踢得更高。有一次得了一个特别低的分数后，她成功地用脚后跟踢穿了 Fireball[①] 的后玻璃，这样她成了被终身禁止进入 Pete 弹子球室的惟一一位女性。

即使有我完美的指导，Herbie、Vaughn、Alfred 和 Wendy 还是不能提高他们的击球水平。他们都缺少一种把球打得更好的先决条件。他们不缺少动力，因为他们都想打得更好。他们不能很好地组织起自己的精力来学会那种需要非常努力的事务。

领导的 MOI 模型

为了发生变化，环境必须包含 3 个条件：

- M：**激励**(*motivation*)——有奖品或有困难，这样才对相关人员有推动力或吸引力。
- O：**组织**(*organization*)——利用现有的组织结构使想法变成现实。
- I：**想法**(*ideas*)或**创意**(*innovation*)——种子，是要变成的图景。

领导也可能意味着阻止发生变化。如果你要预防某种变化的发生，你必须对周围的环境实施以下三者之一：

- M：消除激励(kill the motivation)——使人们感到变化不会被赏识；为他们做所有事情，使他们觉得自己没有必要做什么；对人们做的可能出于个人爱好的任何事情泼冷水。
- O：造成混乱(foster chaos)——鼓励激烈的竞争以至于使合作变得不可想像；使资源略低于必需的最小限度；消除共享的有价值的信息，或用大量无意义的词和纸淹没它们。
- I：限制想法的交流(suppress the flow of ideas)——如果你能责备别人，就不倾听；首先给出你的意见，并且要用最大的声音；惩罚那些提

① 译注：一种弹子球游戏机。

出建议的人；不让人们共同工作；最重要的是要容忍没有笑声的情形。

无论用于激励还是防止变化，MOI模型都给了我们一个关于领导风格的总体模型。在法语中，MOI意味着“me(我)”，我们也可以把某个人的行为分成激励的、组织的和创意的三种类别，再根据具体情况描绘出他的领导方式特点。

如果一个人的行为几乎全是激励型的，那么他可能是销售超级明星或是有超凡魅力的政治家，他们可以推销任何想法——当然他们得先有要推销的想法。如果某个人的行为几乎全是组织型的，那么他可能是令人难以置信的高效率的行政主管，他能使一切井井有条——本着与处理去年的职员或问题相同的原则。如果一个人的行为都是指向创意的话，那么他可能是个天才——满脑子想法，但是他不能和其他人共同工作，或组织其他人工作。

要使领导模式有效，激励、组织和创意这三者之间要有某种平衡。我喜欢MOI模型，就是因为它强调我们大家都有领导的这三种成分。我们每一个人、某些方面可能比别的部分发展得更好，但是每一个人都可以通过加强他的最弱部分来提高自己，从而成为一个领导者。Universe先生并不比我有更多的肌肉，而只是更好地锻炼了他的肌肉罢了。

技术领导者做什么

在咨询任务和研讨会时，Dani和我观察了数以千计的试图解决问题的技术人员——他们中有程序员、管理者、工程师、旅行代理、护士、设计师、建筑工人、医生、系统分析员、建筑师，还有很多其他技术人员。我们看到很多领导者营造出了一个很好的环境，使得每个人都能更为有效地解决问题。

其中一些领导者是很好的激励者，但还有一些人甚至不能鼓动一条狗去追逐一只猫。一些是很好的组织者，但一些人甚至不能在早晨找齐一双合适的袜子。**所有**那些一直非常成功的领导者通过鼓励人们重视创意或用更好的工作方法来提高工作效率。

如果我们进一步观察技术领导者们是如何强调创意的作用的，就会发现他们主要集中在以下3个方面：

- 理解问题。
- 管理想法的交流。
- 保证质量。

这些正是我们称为**解决问题型**领导风格的特点。也是最好的技术领导者的风格。

当然，各个领导者有各自不同的方式完成这三种功能，这取决于他们在激励、组织和创意上的个人技巧。比如提出一种新的测量工具以提高质量可以有三种策略，制造这个工具（一种 I-策略）；教会人们使用它并试用它（M-策略）；为支持那些使用工具的人而创建一个好的组织结构（O-策略）。

又比如计划一个头脑风暴会议来加强思想的交流，包括：选择一种有效的头脑风暴技术方式（一种 I-策略）；安排时间、地点和人（O-策略）；还有讲授这项技术并推动这次会议（都是 M-策略）。

毫无疑问，你有你喜欢的领导方法，就像每个厨师都有自己喜欢的烹饪技巧一样。成为一个解决问题型领导者，你无需放弃自己的长处。实际上，你根本不应该考虑这一点。人们提高自己的能力不是靠消除他们的旧行为，而是靠增加新行为来实现的。

要成为一个解决问题型领导者，你不需要有类似宗教上的某种突然转变。你只需去检查缺少策略的目标/手段的组合，然后充实它们，并且每次只考虑一个。你每掌握一种新方法，你就会有另外的选择，这就会增加你对解决问题的环境的正面影响。最后，你会发现，通过某种奇特的方式，你工作的团队开始变得更有效率了。

相信存在更好的方法

尽管领导风格各有千秋，这些解决问题型领导者却有一个共同点：**他们相信总有一种更好的解决方法。**

这种信念从哪儿来的呢？Bertrand Russell 曾经说过，信念是对某种无法证明的东西的信仰。因此，尽管解决问题型领导者可能是逻辑性很强的人，他们也不能用逻辑来支持他们的信念。也许它来源于生命中一些早期的成功经历：一个小孩有一个聪明的想法，成功地将一种不愉快的情形转化成了值得高兴的事。这种成功加强了小孩对于想法作用的信念。有了这种

信念，这个小孩就更愿意尝试用聪明的想法去解决问题了。实践使得这种信念更加完美，成功又导致更大的成功，这样一来，一个新的解决问题型领导者就产生了。

这种自我增强循环并不适用于每个人。很多小孩从未体验过自己的意见被人听取时的那种狂喜，更不用说用这些建议来解决问题了。一段时间之后，他们不再考虑用更好的想法来工作，他们中有些人甚至长大后还妨碍他人这么做。

根据威胁/奖赏模型的观点，世界上想法的数量是有限的，因此如果有人作为解决问题型领导者获得成功的话，那么另外100个人就注定要失败。有一个人在上，那么很多人就一定在下，也许这就是为什么会有那么多人警告我们高科技的风险。如果通过创意的进步只会使少数人受益，却以大多数人的损失为代价，那么社会就几乎不会培育解决问题型领导模型了。

我自己的信念告诉我，确实存在一种更好的方法——一个人能够学会并且应用，而且对他人没有损害的方法。我同样坚信所有的人，即使他们在年少时或成年时被别人打击过，他们也能学会这种新的解决问题型的领导风格。这正是我正在解决的问题，也是我写这本书的原因。

思考题

1. 根据 MOI 术语，你怎样描述自己？5 年前你是什么样子？

2. 对于你的 MOI 现状，你愿意改变多少？下一个五年你计划采取什么行动？明年呢？下月呢？明天呢？今天呢？

3. 你能想出一些曾经改善你的 MOI 现状的事件吗？这些事件有什么共同之处吗？你能做些什么来增加这类事件的次数？

4. 在工作中和工作以外的生活中，你的 MOI 现状是不同的吗？这些让你对自己有什么新的认识？

5. 你现在的领导风格使你快乐吗？使你周围的人快乐吗？或使这个世界更适合人们生活吗？

6. 目前，你要求改变的主要激励是来自于承诺的奖励，还是对惩罚的恐惧？对你来说，这是最好的模型吗？如果不是，你愿做什么去更多地了解其他模型？其他类型的激励总体怎么样，例如，增强你的自尊？

第3章 解决问题型领导风格

"请问我从这儿出发应该走哪条路呢?"

"这多半看你要去哪儿。"猫说。

"我不太介意去哪儿——"爱丽斯答道。

"那你走哪条路都无所谓。"猫说。

"——只要我最后能到**一个地方**就可以了。"爱丽斯补充说。

"哦,当然,"猫说,"只要你走得够远,你一定可以做到的。"

——Lewis Carroll

摘自《爱丽丝梦游仙境》(*Alice in Wonderland*)

成功的技术领导者通常是采用一种通用的,我们称之为解决问题型的领导风格,他们将注意力集中在创新过程上,并且主要通过以下三种方式实现:

- 理解问题。
- 管理想法的交流。
- 保证质量。

在本章中,我们将研究每一类中的行为以及领导者们是如何使用激励的、组织的或信息交流的方法最终找到一个较好的解决问题的途径的。

理解问题

许多技术工作人员很喜欢在工作过程中像 Alice 梦游仙境一样漫无边际地思考,他们不太关心要去哪儿,只要最后能到达某个地方就可以了。电

脑程序员们把这一过程称作“神游(hacking)”。Sue是一个技术人员，她的脑子里总是充斥着各种各样的想法，但却缺乏对自己的工作与外界联系的认识。对于手头的问题，她并不急于解决，惟一的目的就是发掘有趣的事情，只要她神游的时间足够长，她一定会找到让她感兴趣的事情的。

只要营造一个有范围限制的环境，能让其中的工作人员都清楚地了解他们的最终目标，那么所有和Sue一样的神游者都可以成为解决问题型团队中最好的成员。可一旦超出了这个有限的范围，神游者们就会漫无目的地“闲逛”，有时碰巧也能解决一些问题。以下就是我们常见的，营造一种每个人都了解问题的环境所使用的一些特定行为。

仔细阅读任务规范。成功或失败往往取决于对问题定义的细微差别。尽管对问题有一个整体、全面的了解非常必要，但这种对全局的正确认识往往是从一个关键的细节开始的。解决问题型领导者们认识到了这一点，并且特别关注这类细节。而神游者们则恰恰相反，他们对这类细节感到厌烦，一旦他们找到似乎有效的解决办法，他们就会迅速转向其他的问题。对于最糟糕的神游者而言，解决方案的最终用户仅仅是一群令人讨厌的家伙。

我记得曾经有一个关于计算机系统的招标，它要求所设计的系统可靠性达到99.9%，要满足这种要求非常困难并且费用高昂。然而，一个设计工程师注意到该公司对“可靠性”的定义和工程师们一贯认为的定义有所区别。该公司认为，即使是系统停机，如果提前一小时通知公司，那也是可以接受的，这样一来，工程师们设计一个错误检测装置就可以了，而不用设计错误预防装置。这个细节的微小差别价值400万美元。即使这样，仍有两个工程师想设计错误预防装置，因为这项工作更加有趣。他们没有想过由谁来支付这400万美元，而且他们对此也不关心。

鼓励团队成员仔细阅读任务规范。通过阅读任务规范可以获得大量的信息，可是鼓励其他人也这么做就需要采用激励的领导方式了。对几个字的不同理解就可以有400万美元的差别，所以仅仅依靠一个人来阅读任务规范是远远不够的。在我们的技术评审工作中(组织特殊的会议来寻找项目中的技术错误)，通过有效的团队工作发现了成千上万的规范错误。一个成功的解决问题型领导者知道如何组织一个好环境，让所有的工作人员都全力以赴阅读任务规范。

参考问题的初始定义以消除争论。除非并且只有当所有的团队成员对

问题有了统一的认识时，解决问题的努力才会有意义而不至于导致无谓地浪费。大部分冗长的争论其实是由于人们对问题理解的差异所引起的，而不是基于解决方案的不同。解决问题型领导者要能区分一个争论究竟是基于对问题定义理解的不同还是基于对解决方法上的差异。

从客户那里澄清任务规范并获得额外的信息。即使是书面的材料也无法对一个有价值的项目进行充分、全面且绝对正确的描述，但有些人宁可与手头现有的材料进行长时间地纠缠，也不愿去与别人讨论。其实有时候只要通过一次简单的交流就可以取得很好的效果。上周，我的旅行代理打电话给我，询问在我复杂的旅程中，某个出发时间是否固定，正是由于她不吝花一分钟问我，所以为我拿到了一张特价机票，我节约了 450 多美元。

在工作进行了一段时间，并对某些需求的含义有了更好的认识后，我们应该再回顾一下任务规范。对于一个复杂的问题，我们不可能一开始就对它有完全正确的认识。但我们总是认为自己的理解是正确的，许多灾难性的失败往往就源于此。所以我们强烈建议要定期对问题的假设条件进行复查。一个施工者由于注意到了规范中对最终材料使用了“同等的”字样，整栋公寓的造价就节省了 3.3 万美元。一个医生由于在重看病人的体检记录时发现了一个看上去无关紧要的症状而拯救了一条生命。成功的领导者会在工作中建立对自己理解的问题进行连续检验的机制。虽然他们很自信，但他们对自己在智力上的局限性也有清醒的认识。

管理想法的交流

各种各样的想法是解决问题型领导风格的核心，正是通过它们，我们才可以从问题的定义出发找到高质量的解决方案。没有想法不可能找到解决方案，但想法太多又会杂乱无章，如果没有一个领导者来管理想法的交流，那么同一房间里有两个专家会产生争论，3 个会发生争吵，而 4 个就会吵得不可开交了。如果对想法的交流进行有效的管理，那么无论多少人的团队都会是成功的。以下就是解决问题型领导者们常用的 12 种典型的管理思想交流的方法。

为团队提供一个聪明的想法。尽管这是最显而易见的领导者行为，而且有时新的想法的确会起到关键性作用，但事实上真正全新的想法是非常

罕见的。几千年前，亚里士多德就说过："同一个想法不是一次两次，而是无数次地重复出现在这个世界上。"我在高科技组织机构 30 年的工作中，所见过的真正全新的想法甚至不到 10 个。就拿计算机软件技术来说，实际上所有根本的新思想都已经在一个世纪以前就被 Charles Babbage 提出来了。所以，比发掘一个新的聪明的想法更重要的是创建一个合适的环境，使能够解决问题的想法一旦提出就能被大家意识到。

鼓励借鉴有用的旧想法。尽管有些解决问题型领导者不愿意承认，但他们实际上是根深蒂固的模仿者。最优秀的领导者们不仅承认这一点，而且将其视为一门艺术而精心培育。正如亚里士多德所认识到的那样，大部分"新的"思想实际上来自于其他环境下的已有想法，并且解决问题型领导者们也一直在寻找新的能够应用这些想法的环境。最好的教师会不断研究学习同事的文章、讲座和练习。如果可以把旧的程序应用到新的工作中，最好的电脑程序员是决不会去编一个新程序的。而最好的电路设计者知道已有的设计并且知道是否可以将它们应用在其他环境中去。所以，解决问题型领导者也不会把已经做好的工作再做一遍，而不管这项工作是由他自己还是别人完成的。

认真完善团队成员提出的想法。一个想法刚刚形成时不可能是完美的，即使是借鉴来的想法也需要根据新的环境作出相应的调整。所以大部分解决问题型领导者在完善一个想法上花费了比提出这个想法多上百倍的精力，正如爱迪生所说的："天才就是百分之一的灵感加上百分之九十九的汗水。"

放弃自己的想法并支持团队采纳的想法，但只有当每个成员都充分了解你的想法时才予以放弃。解决任何复杂的问题都有正反两面。大问题需要许多人的通力合作才能解决。团队合作的需求产生的巨大压力，迫使少数人服从大多数人的意见，但如果多数人坚持的观点是错误的，则会导致致命的失败。

放弃或保留你的想法是相当简单的，难的是要做到理智和公正：在你的想法被你的自负高估时，能够放弃它；而当团队的其他成员都坚持一个致命的错误观点时，则要毫不妥协地坚持你的正确观点。曾经有一个园林设计师给我留下了深刻的印象，他是一个工作组的成员，当他最喜爱的游乐场设计概念与整个项目的其他部分不协调时，他非常大度地放弃了他的设计。

听说这件事后我的第一反应就是：他是一个性格懦弱、没有主见的人。但后来，他却坚决反对一个其余的7个人都赞同的特殊的滑梯设计，即使是1比7，直到最后终于有人理解了为什么这个设计会对孩子造成危险。

尽管时间压力很大，仍然不要吝惜花时间听其他人解释他们的想法。前面提到的园林设计师所在的团队由于肯花时间了解关于滑梯的安全性问题而赢得了声誉。迫于时间压力，大部分想法没有经过充分理解就被否决了，事实上，其中一些想法可以为我们节省的时间是花在了解错误想法上时间的上百倍。即使不是这样，如果一位员工的想法被错误地否决了，也会使他丧失工作积极性。所以，如果人们肯倾听所有的想法，即使最后证明这些想法并不适用，项目也会进行得更快。

检验别人提出的想法。在任何给定的环境中，绝大部分的想法都是没用的，但到底哪些才是有用的呢？像IBM和GE这样的高科技公司都有很大的研究实验室，但他们的产品却很少是源于自己实验室的研究成果。研究员们的主要工作是跟踪自己领域中的新发展，仔细地分析每个想法可以给公司带来的潜在利润，如果一个想法看上去不错，他们就会迅速把握住并进一步完善它。

为了保持想法的交流，不要轻易否定团队成员的想法。尽管检验这些想法是非常重要的，但几乎没有什么想法会危险到使我们来不及重新考虑一下我们的第一反应，就必须立刻否定。否定是一回事，不经仔细斟酌的否定是另一回事。在一些小公司证明一个想法实际可行之前，这个重要的想法可能已被大型高科技公司不止一次地否定过了。例如在1948年，IBM公司就曾因为当时的计算机市场太小而决定不进入该领域，今天使IBM公司在计算机市场中占据主导地位的原因不是要成为“第一个吃螃蟹的人”的理念，而是当曾被他们否决的想法被其他公司证实可行后，他们能够对其进行再评估。

如果你不得不否定一个想法，那么一定要明确，你所否定的只是这个想法，而不是提出这个想法的人。解决问题型领导一直清楚地知道，并不是所有的想法对每个问题都有帮助，但他们更知道，团队中的每一个成员都是有用的。他们知道像“那是一个愚蠢的想法”或“你真的无法相信”之类的评价会阻止团队成员们提出新的想法，所以他们会使用温和的方式否定一个想法，也就是说他们对自己的措辞非常谨慎，而且对事不对人。

在给出你的想法之前要先对它进行检验。人们对于解决问题型领导者形象最普遍的想像是一个头脑敏捷的年轻人正在以每分钟 200 字的速度滔滔不绝地讲述他那巧妙的新想法。如果衡量领导能力是通过计算有“影响力的行为”的次数，他们也许可以获得高分，但事实和人们的想像的恰恰相反，他们很少能真正成为解决问题型领导者。如果要问为什么他们说这么多时，这些能言善辩的人通常会回答：“因为其他人都没什么要说的。”这简直太荒唐了，没有人可以聪明到提出所有建设性的想法，而一个喋喋不休地发表自己未经仔细考虑的想法的人却能非常有效地阻止其他人给出自己的想法。

当时间和人力吃紧时，不要再去考虑新的想法而应该专注于现有的想法。每个项目都会有必须采取实际行动的时候。因为如果到一定时间还没有找到足够的想法，就无法完成任务。一些准领导者常常自负地认为他们不应该仅仅满足于完成任务。但即使是上帝，也会在 6 天后放弃继续创造新物种的想法。

鼓励队员们放弃以前曾经成功过，但并不适用于现在情况的想法。要放弃自己的不适用想法已经够困难了，更何况是自己珍藏的成功方案呢？然而再伟大的思想都有其局限性，就像是美味的香蕉派，如果让你一天吃三顿你也会厌烦的。

如果一个已被否定的想法对问题的其他部分有价值，就应该重新采纳它。其实没有绝对不好的想法，之所以“不好”只是因为它们出现在了不适宜的地点或时间。轮船的出现曾使帆船一度消失，但当能源价格上升时，帆船又被重新使用了。旧的想法不会过时，所以解决问题型领导者们要有很好的记忆力，更要有好的时间感觉。

控制质量

柴郡猫(Cheshire-Cat)告诉 Alice，只要她走得足够远就一定可以到达某个地方。就像对于一个没有目标的神游者，也无法评估他的工作质量。但仅仅是“某个地方”对解决问题型领导者们是远远不够的，一旦目标被确定并接受，解决问题型领导者就绝不愿接受一个有缺陷的解决方案，他们会采用以下的行为来控制质量。

在进行项目的同时检查质量。对任务规范的复查并不意味着要在质量问题上妥协，只有当项目按照规范内容实现时，理解问题才会有作用。所有技艺高超的厨师在烹调的同时都会品尝味道，有效的解决问题型领导者也从不在质量问题上妥协。他们知道如果不需要解决出现的质量问题，那么任何其他问题都是微不足道的。

在确定解决方案的同时设计出质量检查工具和过程。设备生产商要满足时间进度要求和规范不是靠运气，也不是让员工更努力工作。在高科技企业中，产品实现的过程本身也是一种高科技产品，也需要最好的解决问题型领导。有时，在项目进程中检查实际的进度和质量看上去是个负担，但是好的工具可以创造一个使质量控制更加自然的环境。

测量实现进度，与时间表进行对比并随时准备调整方案进程。任务完成时间永远是规范的一部分，并且必须经常将实际进度与初始规范中的完成时间进行比较。仅仅因为产品晚几个月上市，许多高科技公司就被淘汰了。

在项目进行中重新评估你所预测的前景及其可行性。有时候，最好的检查工具就是重新预测一下你正在从事的工作的前景。在软件行业中，有一半以上已经开始的项目最终不能够交付使用，越早放弃这种注定要失败的项目，就能节省越多的金钱。在项目注定要失败时，解决问题型领导者们不仅要能够看清这一点，还要能够说服其他人接受这一点，以免为这毫无希望的项目付出更多的努力。

在把想法付诸实践之前，先征求客户的意见。在通常的印象中，解决问题型领导者是一个我行我素的天才，但真正的领导者更希望获得成功。尽管客户不会永远正确，但他们是为项目付钱的人，作为领导者应该知道，如果客户拒绝付钱就意味着工作的失败。如果领导者经常征求客户的意见，那么项目就很少会被迫放弃。

即使想法失效，也要恢复士气。解决问题型领导者不愿接受失败，并且知道在面对挫折时如何将项目继续进行下去，尤其是当努力工作的员工将这种挫折视为人生的灾难时更得如此。对于有效的领导者来说，失败实际上是帮助他摆脱了没有结果的想法，可以重新去寻找更好的想法，使项目进程比以前更有效率。

思考题

1. 观察一个你认为是领导者的人，列出他与其他人合作时的行为，看看其中有多少符合理解问题、管理想法的交流和控制质量这三种类型？列表中是否有你从未采用的行为？为什么不予以采用？

2. 观察一个你认为不太像领导者的人，列出此人错过的一些锻炼领导能力的简单机会。你是否也曾错过同样的机会？为什么？

3. 你是否觉得让别人注意你的想法很困难？你对别人提出的想法反应如何？

4. 当你在团队中工作时，你会用什么方法预测你所从事工作的前景？如果你单独工作又该如何预测？你会如何提高了解自己行为的能力？

5. 下一次当你和一个团队共同工作时，列出所有你为了锻炼领导能力所做的事情。如果你列出的行为少于 10 个，请再做一遍，直到你能为该次活动列出 10 种行为为止。然后将它们分门别类到理解问题、管理想法的交流和控制质量这三类中。你的行为中是否有一类多于其他两类的？有没有某个行为不属于这三类中的任何一类？

6. 总的来说，为提高你解决问题的领导能力，你还需要采取哪些新的行动？

第4章 领导者是如何成长起来的

年复一年见它沉默地耕耘
扩展那闪光的螺盘
静静地，螺线在延长
离别旧居他启程去追求新的寓所
轻步穿过闪亮的拱道
修起虚掩的家门
在最后建立的家里伸展筋骨
它不再记得旧居的模样

哦，我的灵魂，当轻盈的四季匆匆掠过
再为你修起更加华丽的大厦！
离开你鄙陋的过去！
让每一座新的殿堂都比以往更加华丽
让更宽广的拱顶将你与天空相分隔
直到最后你自由了
让永无休止的生命汪洋为你脱去陈旧的躯壳

——**Oliver Wendell Holmes**
The Chambered Nautilus

领导者是改变的领导者——改变他人，改变工作小组以及改变组织。最重要的是，领导者是自身改变的领导者。要成为一名领导者，你必须明白改变是如何发生的；可是要看清发生在自己身上的改变很困难。既然我们

已经建立了一个简单的模型来帮助我们理解领导者应当做什么，我们也建立另一个简单模型来说明领导者是如何**成长**的。

这个模型包括两个交替出现的阶段，缓慢成长阶段与快速成长阶段，我们分别称它们为**高原时期**与**低谷时期**。它们交替出现形成一个循环周期，所以我们很难判断哪个阶段先出现。我们可以从任何一点开始描述这个周期。像 Holmes 一样，我也可以以鹦鹉螺为例从生物学上说明这个过程，或者通过鹦鹉螺号潜艇设备的培训从生理学来解释这个周期。但既然我作为弹子球手的成绩要好过一名健身者，我仍然想用弹子球游戏作为例子。只是我们现在的问题变成了一个人怎样才能提高他的弹子球水平？

熟能生巧

在游泳池里我总是比不上我父亲，但玩弹子球游戏时我却占了上风。我很想知道他是如何成为游泳好手的，而父亲也想知道他为什么玩弹子球游戏总赢不了我。现在我玩弹子球得心应手，胜过我所有的孩子。但若玩电脑游戏，他们让我望尘莫及。他们弄不明白为何像我这样的一个老笨蛋会是个弹子球奇才，我也为自己玩 Gorf 或 Snerg[①] 时无法赢他们而感到困惑。

如果你在过去的 40 多年里选择几个时间点来测试我玩弹子球游戏的水平，那你会得到如图 4-1 所示的结果。连接各点的直线呈现出非常稳定的上升趋势。回忆过去，我不记得有任何特别的时刻使我的弹子球技术取得

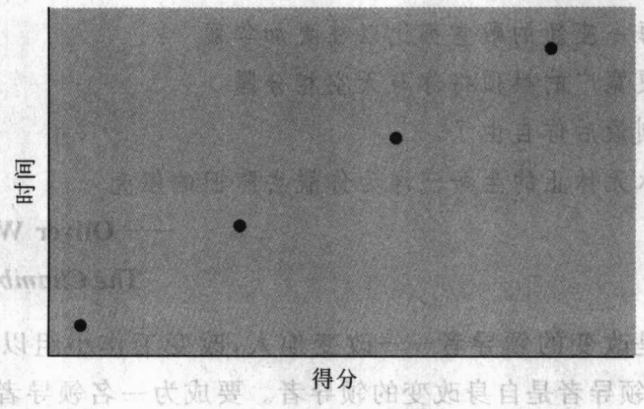

图 4-1　GMW 40 多年弹子球提高水平图

① 译注：Gorf、Snerg 为两种街机游戏。

非常显著的提高。由此看来，对问题“如何提高你的弹子球技术”的答案就是：在 40 多年的时间里每天都坚持练习，你就能稳步提高你的弹子球技术。

这个答案是我们这些弹子球老手的共识。这说明，基于我们虚度了的青春，那些心高气傲的年轻小伙永远也赶不上我们。但是，偶尔他们中的某人确实能追上我们，就像那个满脸脓疱的 12 岁的小孩。几年前他从我手中夺走了本市弹子球冠军的桂冠。也许单纯的练习并不能说明全部问题。

练习只是缓慢成长阶段的一部分。毫无疑问，练习有助于水平的提高，但这不是全部，尽管我们已记不起其他细节了（我时常有些怀疑自己的记忆，特别是长达 40 多年的时间里）。或许时间跨度短一些，我的记忆会更准确些，能发现一些其他的因素。

向前飞跃

每当附近安装了一台新机器时，我都会迫不及待地想要掌握它。图 4-1 也能反映出在最初几周内我在一台新机器上得分的增长情况。它似乎同样反映了持续稳定的练习能换来持续稳定的进步。但是当我用更准确的数据绘图时，我得到了一幅完全不同的图。图 4-2 显示出了我从玩 Black Knight[①] 的新手到创本地记录 3 568 200 高分期间每天平均的得分情况。

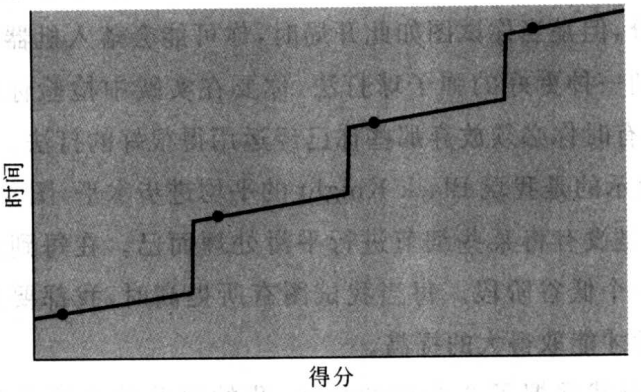

图 4-2　GMW Black Knight 的平均得分图

大部分的进步来自于从一个高原阶段到另一个高原阶段的突然飞跃。在

① Black Knight 是弹子球游戏的一种。

两次飞跃之间是缓慢平稳的进步，但它们只是整个成长图形中的一小部分。

真正明显的进步来自于少数的几次突破。以 Black Knight 游戏为例，挡球板的动作和拳头的敲打对游戏结果没有多大帮助。玩游戏时采用其他打法才能得高分。例如，如果你开局很好，Black Knight 会在游戏区内同时放上 3 个球。而当游戏用到 3 个球时，你取得的任何得分都将是原得分的 3 倍。我得分的重大突破之一，就是意识到当场上有 3 个球时我的得分能以很快的速度增长。

但是，没有一定量的练习我不可能有 3 个球同时在场上的机会。在我掌握一些玩 Black Knight 的小技巧之前，我没有一点儿希望能成功开局，所以高原阶段中取得的缓慢进步对于从一个高原阶段飞跃到另一个高原阶段是至关重要的。

所以图 4-2 表示了一个更为复杂的成长模型：熟能生巧，但当你开始感到自己真正在进步时，就要开始寻找某种观念上的突破。换句话说就是，花些时间去掌握技巧，但不要忘记寻找更好的打法。

坠入低谷

“寻找更好打法”说起来容易，做起来难。尽管你清楚地知道玩 3 个球能得更高的分，但是当你试图如此开局时，你可能会落入机器布置好的一个圈套。要找到一种更好的弹子球打法，你要在实践中检验你的想法。为了做到这一点，有时你必须放弃那些你已经运用得很好的打法。

图 4-2 表示的是我玩 Black Knight 的平均进步水平，图 4-3 表示的是同一个过程，只是没有将某些细节进行平滑处理而已。在每到达一个高原阶段之前都有一个低谷阶段。每当我试图有所提高时，我都要先经历一次小小的退步之后才能取得大的提高。

例如，一旦我掌握了 3 个球的打法，我的得分就会跃升到一个新的高度。这让我感觉非常好。尽管我还没有赢得够玩一天的免费游戏，但我现在已经能击败 Red Baron 里所有的一般选手了。当我在高原阶段缓慢提高时，我开始怀疑自己是否漏掉了什么东西。因为尽管当场上有 3 个球时我的得分能增长得很快，但是当我试图让 3 个球都在场上时，有时我却会一下

子丢掉3个球。虽然出现这种情况的概率只有1/4，但这意味我输掉了宝贵的3局中的1局。[①]

我不清楚如果我放弃保持3个球在场上的想法，而专注于保留1个球，事情的结果会怎样。当我尝试这种新打法时，我的得分立刻跌入了谷底。实际上，当时我的对手是一个技术相当好的家伙，他的得分开始超过我。我无法面对失败，于是故伎重施，最终击败了他。

后来，在没有观众时，我又尝试采用新打法。我的得分再一次下跌，但我发现我不再那么快就输掉一局了。在同时玩3个球的情况下，我5次可能输1次。经过练习，我不管其他两个球而保证至少有1个球在游戏场地上的能力稳步提高。自此每当有3个球同时在游戏场地上时，我的得分上升得不再那么快了，但总分却越来越高。与此同时，我用一个25美分的硬币玩的时间越来越长了。这也是游戏的主要目标之一。实际上，我开始赢得足够的免费游戏时间了，我可以用一个25美分的硬币玩上几个小时。这是这个游戏的真正目标。

图4-3描述了一个更为精确的成长理论。高原阶段是存在的，但你不是在跳跃而是在攀登。为了攀登到新的高度，你必须离开原有的立足点，舍弃你擅长的东西，并且还有可能滑落到低谷。如果你不舍得放弃你擅长的东西，那么你会继续缓慢地进步，但永远达不到新的高度。

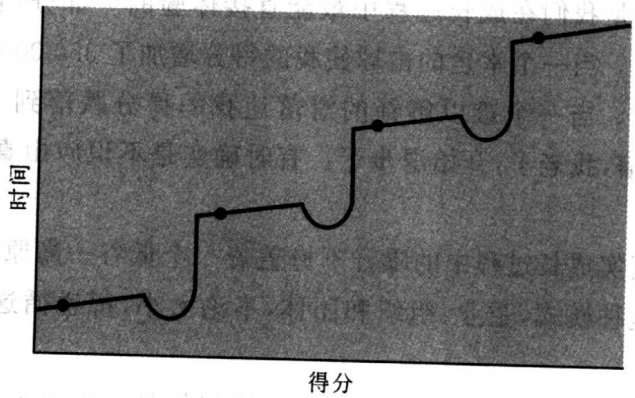

图4-3　GMW显示了低谷和高原的弹子球水平图

① 译注：典型的美国弹子球游戏是连续输掉3局即告结束，除非玩家赢得奖励局。

在现实社会中成长

低谷—高原成长模式的应用范围有多大？除了弹子球游戏，它还能运用到其他方面吗？图 4-3 中对上升曲线做了平滑处理，使得这个模型显得有点儿过于简单化了。而真正的没有经过平滑处理的 Black Knight 游戏得分增长曲线更像图 4-4 所表现的那样。就像生活一样，弹子球游戏中有许多理论无法解释的随机事件发生。

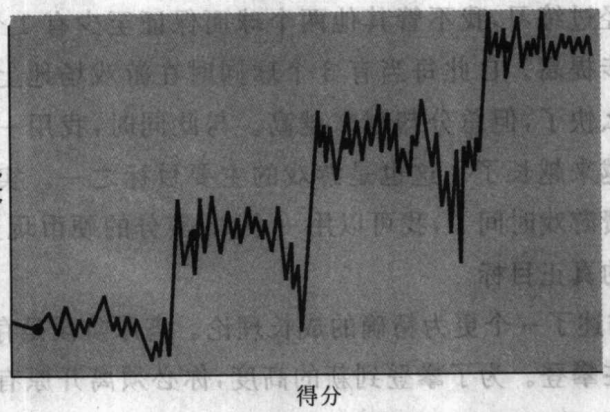

图 4-4　GMW 没有平滑处理的 Black Knight 得分图

随机事件是我们在成长过程中最能直接体验的一部分，它使得其他模式变得模糊了。当一个幸运的击球使我的得分增加了 350 000 分时，我突然感到信心大增。当一个难以解释的滑落让我的得分跌落到 100 万分以下时，我开始相信，我老了，开始退步了。有时确实是不识庐山真面目，只缘身在此山中。

在许多真实成长过程中的噪音下掩盖着一个低谷—高原模式。整个美国都遵循着这种模式，企业、组织和团体，不论大小，都遵循这一模式，个人也不例外。

我看重自己的独特之处，讨厌那些说我仅仅是一个看不见的大模式中的一个小部分的人。我从不愿说任何人“仅仅”是一个大模式中的一部分。这句话暗示他没有自由选择的权力。再则，人们也不可能是某个模式的“一部分”，因为模式都不是真实的。它们是工具，被用来帮助我在这几章中表

达出一种生活经历。了解别人的经历有助于扩大我们的选择范围。通过理解这些模式，解决问题型领导者可以做出更好的事业选择——远非只是成为“一个模式的一部分”。

在下面的章节里，我们将深入讨论当人们成为解决问题型领导者时，发生在他们身上的故事。任何模型或描述都不足以告诉你关于你自身的成长你需要知道些什么。模型和其他的描述能告诉你外界发生的事情，但无法让你知道事情发生时当事人的主观感受，如站在高原的顶部时有多快乐，仰望下一个高原时有多害怕，跌入低谷又是多么得痛苦。

不论你取得的成就有多大，多辉煌，你永远不会忘记身处低谷时体会到的痛苦。没有对美好事物的向往，这些痛苦会在你开始攀登之前就把你拉回原地。所以，在你开始下一次攀登之前，要想到站在顶峰时的感觉。

成长的感觉

自身的经历和他人自传的描述是了解领导者成长感觉的惟一途径。感觉比事件的细节更可靠。虽然我记不起来任何技术细节，我却依然记得25年前在旧金山被评为IBM 650最佳程序员时的美妙感觉。这是一个人在高原阶段中期时的典型感受——沾沾自喜。你从艰难的前进中生存下来，但你没有停止学习，所以没有人会说你停滞不前。

但事实会考验你。尽管当时我已经是IBM 650编程高手，可是IBM 704这种更庞大功能更强的计算机已经生产出来了。于是我搬到了Los Angeles同一群704程序员共同工作。我总能在650主存磁鼓中为指令找到最佳的位置，而他们却对我的这种技能毫不在意。当某种外来因素介入时，我的高原阶段开始崩溃了。我最初的反应非常典型：试图拒绝外来因素。我开始争辩：磁鼓存储器优于核心存储器；十进制编码绝对要优于二进制编码。我仍然记得他们对我的争辩一笑置之时自己的感受。

为维护我的尊严和感情，我私下学习了704知识，但我很快跌入了低谷。在650上我只需10分钟就能完成的一个小程序在704上要花去我好几天的时间。我无法预测自己写一个程序要用多长时间，运行这个程序要用多长时间，也不清楚这个程序运行得是否正确。我感到不安，于是我找了个小小的借口又回到了650。

在一片迷惘之中，也有一点新的认识。我发现一些巧妙的 704 二进制编码编程的技术，而它们用 650 十进制编码无法完成。我开始喜欢上 704 的大存储量和高运算速度了(用现在的术语来说 704 与 640 的不同就是，大约 36 000 字节的容量相对于大约 10 000 字节的容量；12 微秒的存储器访问速度相对于 120 毫秒的存储器访问速度)。

虽然我对新知识守口如瓶，但它开始丰富我对世界的理解了。于是有一天，我碰到了一位客户。他遇到的计算问题用 650 是显然无法解决的。我清楚了 704 就是为这类问题量身定做的，那一刻深深印入我脑海之中。从那时起，我心甘情愿地成为了 704 的皈依者——一个真正的信徒，开始了缓慢地、跌跌撞撞地攀登新的高原。

元循环

在向 704 高原艰难跋涉的过程中，掌握八进制计数法是相当艰难的一步。后来当 IBM 360 面世时，我又要放弃八进制而采用十六进制以及一套全新的机器语言词汇。我经历了又一个低谷，但感觉不像第一次那么痛苦。我同样感到不安，同样急于返回原地，但是我更为自信，相信自己一定能成功，我甚至感到了一丝兴奋。

几年以后，我又被迫从汇编语言跨越到高级语言。我为此做出了巨大的牺牲，因为那时候我已经写了一本非常受欢迎的关于汇编语言的书。我本可以在汇编语言这块高原上再品味几年成功的感觉的，或许是更长的时间。但是在那时，我相信自己能够应付这样的变化，我把它看做是一个创造性的挑战而不是一种必须承受的磨难。

高原—低谷模式不仅仅描述了一种循环，而且描述了一种元循环—循环的循环，一种螺旋状的循环，正如带格纹的鹦鹉螺。每当我战胜了又一个低谷，我不仅跃升到一个新的高原，而且在向“元高原”前进的道路上又向前迈进了几步，也就是说把握住了成长过程本身。我是在学新的计算机语言，但更多的，是在学如何学新的计算机语言。我“元学习”的能力在我对新语言的情感反应中体现得最为清楚。我没有感到不安，没有抵触情绪，也不认为这是毫无意义的。相反，我感到兴奋，有创造的激情，认为自己有能力应付几乎所有的事情。

要获得这种“元学习”的能力，你必须成功渡过第一个低谷。不是每个人都有足够的动力，或能够承受感情上的打击的。我的一些朋友仍停留在他们的第一个高原上。他们不停地完善自己运用汇编语言编程的能力而且做得非常好。但是绝大多数朋友像我一样攀登上了其他技术高原，日益感到轻松而舒适。

尽管如此，在我们努力成为一名领导者的过程中，我们在技术方面的“元学习”能力对我们的帮助是有限的。一些人试图以直接任命为老板的方式避开低谷，可惜他们当中的大多数都跌回了谷底，还摔伤了脊梁。我尝试了一条循序渐进的道路。我用教育、领导一些小团体的方式向领导者方向成长。尽管如此，我还是时常忍受痛苦的煎熬。后来，“元学习”的能力渐渐占了上风。现在当我面对一个新的小组时，我能轻松面对随之而来的忧虑，并容易地将它变成兴奋。就像带格纹的鹦鹉螺，我的成长历程是一条螺旋曲线，每一格都要高于它的前一格。

几年前我试着管理自己的公司。公司一度运营得很成功。但是对当时的我而言，这座大厦太过堂皇了。我让所有人包括我自己感到伤心和失望，直到我离开这个太大而不适合我的外壳。不是每个低谷都会通向一个高原，有些低谷仅仅是低谷而已。

但是我至少学有所得，在成功渡过其他两个元循环的经历中获得的知识使我有勇气去开创另一个公司。这不是一件容易的事，但到目前为止我似乎已从“元学习”中受益匪浅。

思考题

1. 你有某种自己在相当长的时间里都一直在改善、提高的技能吗？比如，打弹子球游戏、举重、做牛车模型等。你能描述你的进步过程吗？你能将你的学习方法运用到成为一名更优秀的解决问题型领导者的学习中去吗？

2. 你能描述你目前所处的高原阶段吗？有迹象表明你将面临低谷吗？你会停留在低谷之外，还是愿意从跌入低谷的经历中学到知识？

3. 从你前一次攀登上一个新高原到现在有多长时间了？你仍沉浸于停留在平坦高原时的感觉吗？你为攀登另一个高原做了什么准备？

4. 在你的生命过程中你学到了多少有关学习的知识？

5. 为自己确立一个个人目标，每天保证练习 15 分钟，持续一周的时间。记录下你的进展。下一周，设立另一个目标 。

第5章 我做不到，因为……

……各种现实力量导致人们早餐迟到，将早餐带走，在早餐桌上互相攻击等，而思想正是这些力量之间关系的体现……

——Rebecca West

《黑羊羔和灰猎鹰》(*Black Lamb and Grey Falcon*)

这是一本讨论成长的书，但在我们审视成长的细节之前，我们还有一些问题需要解决。对我而言，成长给我带来了一些痛苦的时刻，每当要面对新的可能发生的痛苦时，我总会找个借口去回避它。如果你像我一样，你意识里可能也有这类理由。为使你能够全心地投入到本书余下的章节中，有必要消除一些借口，这些借口常用于回避成为技术领导者的痛苦。

我不是一名经理

也许关于领导的流传最广同时也最有害的神话就是：只有领导者(Leaders)才能领导别人。这里大写的L表示某人被**任命**为领导者。刚才，我的目光正巧落在Micheal Maccoby的书《领导者》(*The Leader*)的封面上。有人会认为此书应该讲述各种领导者，但事实上这本书谈论的是**经理们**——那些被任命的领导者。此书的副标题是“美国管理层的新面孔”(*A New Face for American Management*)。

只有在威胁/奖赏模式中，领导才与经理职权等同。事实上，**那些**有潜质成为领导者的人要远远**多**于被任命为领导者的人。解决问题的领导能力不仅与被任命的领导者相关，而且与那些潜在的领导者尤为相关。如果你

仅关注那些被任命的领导者，你将无法体会如何成为一个具有解决问题能力的人。你也许有一个团队领导的头衔，但无领导之实；或者你没有任何头衔，但你却是使你的团队以新的、更高效的方式运作的人。

这让我想到一个乡村傻子的故事。他的古董表不走了。他撬开表盖，在里面发现了一只死蟑螂。“怪不得表不走了，”他说，“原来是经理死了。”

在有机模型中，任何工作团队都是一个系统，不能通过拆分它、再赋予每部分一个名称的方式来理解整体。举一个技术性较强的例子，假如一名程序员开发了一个操作系统，该操作系统在负荷高于平均值的状态下运行情况不尽如人意。于是，这名程序员的经理说：“换掉那个效率低的模块，系统运行就会变快了。”因为这是一个操作**系统**，高负荷下的低效工作可能由于各模块间的交互问题，而不是由一个模块低效造成的。

几乎没有软件经理会**如此**误解操作系统的特性，但许多人在理解由人组成的系统时却会走入类似的误区。如果一个团队的工作效率不够高，经理会决定“换掉那个没有领导才能的人，这个团队的工作效率就能提高”，对极了，也就是说，如果我们把一只活蟑螂放进表里，表就又开始走了。

如此荒谬的观点一直存在着的原因是因为有的时候系统是**线性**的。类似表这样一个机械系统中，我们总能找到一个损坏的部件。操作系统要比表复杂得多，但有时我们仍能找到这样一个模块，当它被重写之后，系统的效率就会有显著提高。一个编程新手可能在采用这种替换方式后获得两三次成功。于是他得出结论：总能找到一个“效率低下”的模块。可是随着经验的增长，这种错误的观点很快就会消失。

在工作团队中，事情就并非如此了。虽然有时替换一个成员会造成生产率的显著提高或降低，但事情并非总是如此。实际上，这种情况并不常见，但经理们往往会忽视他们所采取的那些无效的人员替换。一段时间以后，他们有选择的记忆中充满了许多动人的个人“领导”能力的神话。

我们不该如此苛求经理们。当事实和我们最偏爱的模型不匹配时，我们都会有这种选择性的遗忘。一位经理在任何时候都最为偏爱的模型是什么？对所有经理而言，这种模型又是什么呢？就像你去问主发条，一只表最关键的零件是什么？

如果你问被任命的领导者，一个组织中最重要的部分是什么，如果你听到：

“被任命的领导者就是这个组织的主发条。”

这样的回答，你不应该感到吃惊。当然，这是被任命的领导者的神话。

还有一种对这种神话持久生命力的解释。如果你问一名机械师：为什么你的跑车的引擎会发出这么可怕的声音？他的回答可能是“你检查过火花塞吗？”经验说明，如果有什么地方出了故障，那么极可能是那些塞子的问题。从这种观察很容易陷入这样一个误区，火花塞是引擎的关键部件。

同样，在工作团队中，如果有一名成员明显地崩溃了，那么该成员极可能是被任命的领导者。就像看待主发条和火花塞一样，我们很容易将“最薄弱”的环节推断成为“最关键”的环节，并且开始相信那些被任命的领导者的神话。

为什么被任命的领导者是最可能崩溃的人？自相矛盾的是，就是因为太多人相信被任命的领导者的神话。老板相信，员工们相信，甚至被任命的领导者自己也相信。因此当事情有点儿失去控制时，人们都期望被任命的领导者能使事情恢复正常，而被任命的领导者肩上日益加重的负担会把事情变得更糟。

如果压力导致了崩溃，那么崩溃的就是被任命的领导者。即便领导者没有崩溃，但每个人都看到，在危机中被任命的领导者是最为忙碌的那个人。于是被任命的领导者的神话变成一个自我完备的预言。

在一个设计良好的引擎里没有哪个环节是最薄弱的。如果火花塞确实是最薄弱的环节，那么一个好的引擎设计就会去掉所有的火花塞，为我们提供活塞引擎。或者，如果你不知道怎样去掉那些火花塞，至少你可以让它们易于替换。

同样，在设计良好的工作团队中领导才能来自于团队的每个成员，而非仅仅是被任命的领导者，所以，你没必要也不应该等待一个任命的到来。

我不是作领导的那种人

也许你认为你不是那种作领导的人。我当然理解你的难处。每当我听到“**领导者**”这个词时，我脑海中就会立刻闪现出 Teddy Roosevelt 指挥攻占 San Juan Hill 的情景。当然他生活在一个远离我们的年代，但因为我和他

的生日相同，我对他的功绩总怀有一种特殊的兴趣。当我还是个小男孩的时候，我就效仿 Teddy 的这种同心协力的领导方法——用激励领导别人——来试图成为一名领导者。不幸的是，每每我试图带领同学们冲锋陷阵时，就会发现自己孤身一人冲过了操场。

长大一些后，我研究了 Teddy 后来的职业——美国总统。从中我了解到，随着年龄的增长，领导者们经常将另一种领导能力纳入他们的智慧宝库。他们组织部队，使部队能在战事来临时自行组织进攻，而并非只是带领部队冲锋陷阵。我试着去运用这种领导风格，但发现实现这种组织上的变化需要更多的激励型领导才能达到。

我无法成为另一个 Teddy Roosevelt 的事实，使我要成为一个领导者的想法变得苦涩，也使我对所有我认为是领导者的人产生了怀疑。我没有注意到自己已经成了一个领导者，恐怕是因为我所成为的这种领导者不同于我心目中 Teddy Roosevelt 的形象。我被愿意服从于我的领导的人包围着，因为他们看到我能够解决别人解决不了的技术难题。如果有人问，谁在领导这个小组，我的回答会是："没有人领导。对于我们要解决的问题，我们在努力做到最好。只要最有效，我们不在意是谁出的主意。"

这既不是激励领导，也不是组织领导。这是创新领导，通过将新技术加入到工作团队的解决方案来完成项目。这就解释了为什么我无法售出一双女鞋却能售出价值百万的计算机的原因了，也解释了为什么我无法成为沙滩棒球队队长，却能够组织一个团队，设计并建立空间轨道处理计算机网络，还解释了为什么我花去了 30 年的时间才认识到自己的领导能力。

创新领导可由像你我这样——缺乏像这类有领袖魅力和组织能力——的人静悄悄地实施着。甚至那些显然令人讨厌的人也能进行创新领导，只要他们的技术技能足以掩盖他们那些令人不愉快的行为。有少数人甚至以令人不悦的程度，或至少有些怪异而又不至于使自己孤立的行为来衡量自己的技术能力。当我在为空间轨道处理系统工作时，我开始蓄胡子，一直到现在。在那时的 IBM 公司，蓄胡子而又没有被解雇，那无疑是技术天才的标志。

在 IBM，我的胡子或许帮我弥补了缺乏激励技巧的劣势，也为我赢得了多位行政长官的注意。由于他们不能通过自身的技术能力很好地识别解决问题型领导者，行政长官们就只能借助个人的显著外表特征了，例如留胡子

或光脚丫。如果你不蓄胡子或你的脚怕凉,你也不必为无法成为一名解决问题型领导而感到绝望。但凡我拥有一点点其他风格的领导才能,我也不必蓄胡子了。

成为一名成功的解决问题型领导者确实需要更多的东西,而不是仅仅有创意的思考能力和蓄点胡子就行了。无论你蓄胡子与否,你至少需要有一点激励技巧和组织技巧,以便让别人看出你是一个真正的解决问题型领导者。反过来说,一点儿创新的领导可以增强你的激励和组织领导能力。无论你是否认为自己属于"领导"这一类别,这都是通过学习如何成为一个解决问题型领导者而学会的第一课。

我会失去我的技术专长

成为领导者的技术明星们面临的最难的一个选择就是可能要远离最新的技术。在我的职业生涯中,我必然要牺牲一部分技术资本以改善人际交往能力。我不清楚——即便是我愿意——我现在是否还能实现反向的转换。就像许多完全在创新工作中成长起来的解决问题型领导者那样,我相信自己在任何时候都能回到技术主流中去,但事实可能并非如此。

攀登是十分辛苦的,但放任自流是残酷的。大多数解决问题型领导者获得的首次成功是在一个单一的领域,通常是在一个高度专业化的子领域内。也许他们在其他相关领域内也很成功,但对最初的行业他们至少在情感上有一些依恋。最近一周内我走访了两位行政长官,其中一位是一家大型软件服务公司的总裁,另一位是一家计算机制造公司科研部门的主管。两人都有宽敞明亮的圆角办公室,屋里放着一张长沙发椅和一张咖啡桌,桌上整齐地摆放着文件和杂志。两人都读《财富》(*Fortune*)和《华尔街杂志》(*The Wall Street Journal*),所不同的是其中一位有两本有关计算数学的期刊,另一位有3本关于高能物理的杂志。我怀疑这两位行政长官是否阅读他们的技术刊物,可是我的这种询问会让自己显得缺乏礼貌。

再则,这并不重要。甚至他们是否曾经是各自领域的超级明星也不重要。他们已经超越了他们的专业领域,而今以更广泛的方式把握技术。他们可以与来自众多领域的技术专家进行交谈,并能轻松地分辨出其中的精华与糟粕。这种技术能力正是他们的职业所需要的。以MOI术语来说就

是：这是一种以创新能力减弱为代价，加强激励和组织能力，以三要素之间的平衡为目标的发展。这种转换是不可避免的，而且可能是他们最难做出的转换。

我处在成长的重大危机中

尽管这种转换是一个完全正确的职业选择，我仍不愿在此透露这两位行政长官的姓名。我想，当他们看到在别人笔下他们不再——或许也从不曾——是技术方面的超级明星时会受到伤害。对于解决问题型领导者来说，在任何情况下，一个纯粹的创新领导者只是个文化英雄。

我知道，承认自己技术能力的减弱是非常痛苦的。我可能是一个拥有财富、声望和舒适生活的人，但我时常梦想着再年轻一次，享受因为找出了水星监测系统项目中最新的隐蔽错误，团队成员给予我的溢美之词。有时当我被成长折磨得精疲力竭时，我发誓，如果不是为环境所迫，我将不再做任何改变。

请不要误解我的意思。等到面临环境的压力时才进行改变并不是一件坏事，领导风格没有孰优孰劣之分，除非你已经有奋斗的目标，决心要完成什么。如果你没有具体的目标，或者你正朝着既定的目标努力，不要因为别人的期望而改变自己的领导风格。如果你这样做了，你会非常不快乐，若你的这种改变是为了获得提升到某个领导职位时尤为如此。再说一遍，当领导不必一定是老板。

和别人一样，你也具有某种领导风格，即便目前你在上述的三方面的能力都不强。在你职业生涯的任何阶段，你都可以选择固守自己已拥有的东西。就像我父亲选择游泳或我选择弹子球游戏那样，你能因此而避免经历改变带来的痛苦。我的模型清楚地告诉我，要想成为一名电脑游戏高手我应该放弃些什么，但我目前并不想为此做出特别的努力。我玩弹子球游戏太得心应手，因此没必要去学会电脑游戏，正如我已是一名出色的程序员就不必去学做一名高效的领导者一样。毫无疑问，只有当最后一台弹子球游戏机被锁进博物馆时，我才不会嫌弃电脑游戏。到那时我又将处于成长的重大危机之中了。

我不想要那么多的权力

现在我们知道,解决问题型领导者并不局限于高科技环境。诚然,这种领导风格最早是在高科技领域迸发出耀眼的光彩的,但这仅仅是因为技术思想所产生的巨大经济力量。高科技领域并非是惟一能让思想产生力量的领域,经济力量也并非是惟一的回报。今天我们认识到技术领导者仅仅是解决问题型领导者中的一类而已。

在我们这个受高科技、金钱驱动的社会里,很容易忘记基本的东西,忽略显而易见的东西。当我们刚开始教授解决问题型领导风格时,这仅仅是作为一个高科技研讨会的一小部分内容。当众多学员告诉我们,他们能将这种技术领导风格应用到与技术无关的那部分生活中去的时候,我们开始意识到我们正走向更为基础的东西。我们甚至发现,教学研讨会也影响着我们自己的领导风格。

令人奇怪的是,当我意识到解决问题型领导涵盖了很大的范围时,我开始担心我们给予了某一小部分人太多的权力。更为令人吃惊的是,我们的一些学员也表示对自己有同样的担心。有时他们会说:"我们不想要那么多的权力。"

在不久的将来,这个世界会被一种不同风格的领导者改变吗?对此我表示怀疑。在我们这个社会中,技术领导者拥有极大的权力,但他们既不是魔鬼也不是神。他们是一群碰巧掌握了有效解决问题方法的普通人,这种方法以通过创新来领导的能力为基础。其他人即使不具备任何技术背景也能通过掌握这种方法的基本要领而使自己或其他人的效率更高。

在可以预见的将来,我们普通人仍要与具有领袖魅力的宗教人物、铁腕将军以及狡猾的政客竞争。或许解决问题型领导风格的大部分影响力将一如既往地通过技术的巨大影响力而释放出来。抑或它将触动每人潜在的创造力种子,这粒种子将会指引我们走一条更美好的道路。

如果当真如此,我们将有许多新的领导风格可供选择。威胁/奖赏模型认为,变化来自于顶层,而我的经历告诉我,变化源自于我们选择早餐吃些什么。此外,生活涵盖了许多大型组织以外的东西。你会发现,以这种更为平静的方式去处理每天遇到的问题,诸如生活、自由和追求幸福等,会更有效。

思考题

1. 你认识的人中有哪位领导的风格令你尤为赞赏？为他写一篇职业传记短文。请用 MOI 术语描写他的特点。如果可能，采访他，以证实你的判断。

2. 你最后一次大的职业变化发生在什么时候？什么使你记忆犹新？是事实的细节还是感觉？

3. 上一次你熟知的人在职业上出现重大变化时你的反应怎样？这让你对自己有什么新的认识吗？

4. 你曾有的哪些职业变化让你现在仍不能完全接受？仍不能完全向别人承认？向自己承认？现在你能释怀了吗？为什么？

5. 你仍然记得你职业生涯的第一个重大抉择吗？你仍记得你的感受吗？你害怕做出决定吗？你的害怕有正当理由吗？这个转变值得吗？

6. 下一次重大职业选择时你会选什么？当你面对每个可能的选择时，你的身体有什么反应吗？这些信息让你想到了什么？

7. 你曾被任命为领导者吗？人们是否开始认为，作为领导者，你应该处理那些他们自己完全能够处理得很好的情况？你如何处理这些情况？你是肩负新职试图去亲自处理，还是将他们分配给相应的人？你的行为会如何影响你的团体对你作为领导者的后续反应？

8. 当你下次被任命为某个团队的领导者时，记录下这样的情况：当人们一般认为，你作为领导者，应该提出关键想法，而你却运用领导能力，通过改变环境，鼓励他们去完成。坚持记录，直到你的记录至少达到 10 条为止。

9. 当被任命为领导者时，你是否曾经感到自己对于团体是至关重要的？当你不在时，你的团体有何反应？当你最终离开他们时，他们又有何反应？团体中是否已有某种自足的预言？

10. 在与某个团队共同工作的时候，思考一下你对这个团队的影响有

多少来自于你被任命的职位？多少来自于你的想法？多少来自于你改进别人的想法？你对这种组合满意吗？

11. 明天早上改变一下你传统的早餐，看看你一天的生活是否有所改变。

12. 在接下来的两个星期内，每天早上你都按照新想法来改变你的早餐（例如卡路里多一点儿或少一点儿，准备早餐的速度快一点儿或慢一点儿，健康一点儿或差一点儿，与人交谈多一点儿或少一点儿，做得好看一点儿，推迟 30 分钟或提前 30 分钟用餐，在不同的地方用餐，用不同的餐具，改吃热的为吃冷的，或者改吃冷的为吃热的，多一点儿流质食品或少一点儿流质食品）。记录下发生的每一件事情，在两周后总结一下效果。

13. 明天改变你与经常遇见的某人的交往方式，尝试以此来改善你们的关系，并记录结果。

Chinker

第Ⅱ篇

Becoming a Technical Leader

第 II 篇

创　　新

技术明星也是创新者，那正是他们引人注目的地方，但同时他们在这方面的才能也常常阻碍他们对领导高原的攀登。作为领导者，如果他们没有意识到自己的创新过程，那他们就会失去力量。如果他们不了解创新的源泉，他们自己的创新欲望就可能会毁坏其他人的创造性环境。

在以后的章节中，我们将分析创新道路上的主要障碍，并研究如何帮助自己和他人克服这些障碍。

第6章 创新道路上的三大障碍

从童年时起，她就能从创造性的想法中获得双倍的乐趣。在做一件事的同时，她会旁观自己的行为，并且不断告诉自己："我正在做这个，我正在做那个。"

—— **Edna Ferber**

《这么大》(*So Big*)

理论已经足够了：你正在从事的事情是启发了你的创造力，还是阻碍了你的思考？一种新的领导模型真的会对你有用吗？还是又像最近流行的减肥方法一样毫无用处呢？减肥的**理论**非常简单，所有你要做的就是在摄取和消耗之间取得一种平衡。如果按照平衡理论，我就不应该有这么大的肚子，但是看看我吧，事实并不是这样的。

种类繁多的理论其实就和平衡理论一样，我可以告诉你各种各样提高解决问题的能力和领导能力的方法，但结果你会发现自己仍然没有进步。在本章中，我会研究阻止你提高解决问题的领导能力的最常见障碍，就从我为什么会莫名其妙地长胖开始吧。

你是否意识到自己吃了什么甜品

做我这个行业，外在的形象是非常重要的，因为人们更重视你做了什么而不是说了些什么。作为一个帮助企业调整组织机构的顾问，如果我不能打理好自己的仪表就很难使客户信任我。有一次，Dani 和我帮助一个企业寻找产量降低的原因，在经过了一整天的研究和面谈之后，系统分析部经理

Shirley 邀请我们去她家共进晚餐。

Shirley 和她的丈夫 Harrison，以及三个儿子住在一片繁华但很讨人喜欢的地区，这看上去很符合她的个性。当我在 Shirley 的冰箱里找餐前点心时，我惊讶地发现她一直在为控制自己的体重而不懈努力：冰箱里放了许多低热量的食品，门上贴着食物热量表，冰箱上还放了一盒抑制食欲的药。在她准备晚餐的时候，我和她聊起了我们共同的话题。

“我的新陈代谢一定有问题。”我说。

“我也是，我曾经很爱吃点心，但现在我已经戒掉了，可还是无法减轻体重。”

“也许是经常在外边吃饭的缘故。你知道，Dani 和 Harrison 已经答应了孩子们，我们饭后去 Swenson 店，我宁可待在家里，因为我根本无法抵抗冰激凌的诱惑。”

“哦，我可以，” Shirley 夸口道，“我要杯咖啡就行了。”

“也许如果我晚饭吃饱点儿，我就没胃口吃甜点了。”我不太自信地说。

我晚饭吃得很饱，但在 Swenson 店，我还是忍不住点了一份黑莓冰冻果子露，Dani 点了一小份芙蓉圣代，Harrison 点了很大的一份香蕉片，他们的两个大儿子点了儿童圣代，小儿子点了一个脆皮巧克力圆筒，只有 Shirley 坚持住了，她很坚定地只要了一杯咖啡，尽管我注意到她放了糖和奶。

当 Buddy 的巧克力圆筒来了之后，Shirley 看上去生怕冰激凌掉了或滴下来，“我只是帮他把快掉下来的冰激凌处理掉。”她向大家声明，然后就帮 Buddy 把冰激凌处理掉了一半，当然，那些快掉的部分都被她吃了。

同时，Harrison 也让她尝了一口他的香蕉片。“就尝一口，”她说，但他坚持让她把三种口味都尝过了，而且每次都加了三勺糖浆、一些奶油、一点儿香蕉和两粒樱桃。没多久，盘子就到了 Harrison 和她中间，而她也用咖啡勺继续“尝”着。

她还品尝了另外两个孩子的圣代，而且还慷慨地把他们不喜欢的部分都吃了。为了把这些东西咽下去，她又一杯接一杯地给咖啡续杯，而且每杯都放了糖和奶。她的嘴里就好像有一块吸食物的磁石，不可阻挡地将桌上各种各样的食物都吸进了嘴里，我也不得不让她尝了些黑莓冰冻果子露，而她还在忙着对付一些装饰得很漂亮的小甜点。

等孩子们都上床睡觉之后，我们四个人坐下来愉快地交谈起来。大约

11点钟左右，Shirley问大家饿不饿，虽然没人觉得饿，但她还是进了厨房，回来的时候端了一个装有奶酪、水果和果仁的盘子，并且对大家说："哦，你们都吃了冰激凌，但我一点儿也没吃。"

"你吃了。"话刚一出口我就后悔了。

Shirley困惑地看了我一眼说："你不记得了？我没有点冰激凌，我只点了咖啡。"确实，她的确没有点冰激凌，但她难道没有意识到她吃的冰激凌至少是其他人的2倍吗？

自蔽：首要障碍

许多人面对工作就像Shirley面对吃的问题一样，他们将时间浪费在没有结果的追求、煲电话粥和无谓的争论上，而且还意识不到自己为什么一事无成。例如作家，扔掉了一个又一个自己不满意的开头，或是坐在桌前盯着稿纸几个小时却一个字也写不出来。而许多程序员则纠缠在无谓的争论中，执著地去寻找一个错误，而不是早点儿去寻求帮助。

我注意到别人的这些行为(Dani和我一直在观察别人)，但我相信我没有这么做——至少是很少这么做。会不会是我做过后自己却不记得呢？

事实上是我的确不记得了，就像Shirley记不起她吃过什么甜点一样。和所有的人一样，我也无法客观地看待自己的行为，尤其是表现最差的行为。

每当我看到像Shirley这样对自己的行为无所察觉的人时，我的自觉意识至少会起几天作用。我会少吃些点心而且体重会下降。但没多久，我就又会失去自觉性，瘪了一点儿的肚子又开始膨胀了。我需要的是一个顾问，他每天看着我吃东西，并且把我自己没有意识到的问题告诉我。其实我们每个人都一样，我们只有通过别人才能看清自己。

不能像别人一样客观地看待自己是我们前进路上的首要障碍，绝大部分有志于成为解决问题型领导者的人也面临着这个问题，他们需要借助他人的帮助才可以跨越这道障碍。也许最好的办法就是找个人来互相监督，但是这种互相监督关系仍然很脆弱，我们需要花一些时间来发展一种行之有效的关系。

不论你怎么做，这种监督必须是相互的，即使你的出发点是好意，也千

万不要像我对 Shirley 那样自告奋勇地去监督别人。Shirley 没有打我是我走运，但你就未必有这么好的运气了。

即使是别人要求你监督他，他们有时也会不爱听你的劝告。我曾经要求 Dani 监督我的饮食，作为一个人类学家，她真是太尽职了，以至于差点毁掉了我们的婚姻。时时刻刻处于别人的监督之下是很不舒服的，所以无论你怎么做，千万不要选你的配偶做你的监督伙伴。

没问题综合症：第二大障碍

同 Shirley 的例子一样，我还遇到过一个有关第二大障碍的例子，这个障碍可以使你为了成为一个更有效的解决问题型领导者所付出的所有努力付诸东流，我称它为没问题综合症(No-Problem Syndrome)。有一次我到萨克拉曼多，在数据处理管理协会本地的分会发表演讲，我用 25 年前到萨克拉曼多的一次访问开始了我的演讲。那是我作为 IBM 的新员工第一次出差，我永远忘不了那一次的经历。

当时，州议会刚刚通过了一项法案，允许字母和数字一样在牌照上使用。反对者们认为，某些字母的组合可能会有冒犯性，而支持者们则承诺会杜绝所有冒犯性字母组合出现在牌照上，但他们还没有明确的方案来做到这一点。有人告诉他们也许计算机可以为他们提供很大的帮助，所以他们求助于 IBM，于是我就参与进来了。

作为一个斗志昂扬的 IBM 新人，我信心十足地准备用出色的计算机程序清除所有有冒犯性的词汇，可不幸的是，机动车注册中心的人要求我实现至少三个根本不可能满足的要求：

- 有些“冒犯性”词汇并不是真正的英语单词，只是看上去像英语单词而已。为了帮助你理解这一点，你可以将最常见的由四个字母组成的冒犯性词汇去掉一个字母，新产生的单词可能不具有冒犯性，但也有可能仍然具有冒犯性。
- 在加利福尼亚居住着使用不同语言的很多种族，这个程序还要求清除所有可能冒犯说各种语言的人，包括西班牙文、中文、希伯来文、意第绪文、希腊文、法文、亚美尼亚文，还有其他几种我不记得的语言。
- 我们还必须清除所有的那种词汇：它们可能在某天对说上述任何语

言的人来说具有冒犯性，或对可能对某天来到加利福尼亚的说任何语言的任何人具有冒犯性。

我召开了讨论会，把牌照项目的要求告诉大家，让大家讨论一下到底是什么因素使问题变得难以解决了。然后我发给每个人一套问题让他们试着解决。当我在屋里走来走去查看大家的进展情况时，我看到一个人双手抱胸神态超然地坐在那里。

“你做完了？”我问他。

“没有，”他说，“我不打算做，你这是在浪费我的时间，为什么不直接告诉我们你到底想说什么？”

“我没法告诉你们，”我说，“因为我希望你们亲身体会一下要解决特定类型的问题有多困难，如果我直接告诉你们，效果是不一样的。”

“你完全可以告诉我，”他反驳道，“因为我可以解决你能提出来的所有问题。实际上你所说的无法解决的牌照问题根本就微不足道。”

“微不足道？”我问。

“绝对是，有了现代的先进技术，你只要找一本词汇量足够大的词典就可以了。你根据词典检查所有的字母组合，然后删除那些不合格的，这就没问题了。”

听了他的话，我的第一反应就是要与他争辩，我要问他到哪里去找这样一本根本还不存在的词典。或者说，如果你已经有了这样一本词典，它包含所有冒犯性词汇，那你还要计算机做什么呢？但我随即意识到，这个可怜的人患了严重的“没问题综合症”（No-Problem Syndrome），简称 NPS。由于我自己也曾经身受其害，所以我对他深表同情。我不愿与病人争论，所以我只是笑了笑就走开了。

也许你从来就没听说过 NPS，而我也没有就此讨教过神经生理学家，但它看上去好像是耳朵和大脑之间的信息传递出了问题。当信息进入耳朵后，大脑却反馈出一个与其本意毫不相关的老套的答复。就像一个人正在讲述一件很令人气愤的事情，而另一个人却仅仅冷冰冰地说了一句“没问题”那样。

没问题综合症与失聪不同。事实上，失聪者不可能得 NPS，因为这种反应是由于关键词“问题”进入耳朵所引发的。一旦受到这个词的刺激，耳朵就会选择性地失聪，这是综合症的第一个阶段。第二个阶段就是通过大脑

检索，患者最偏爱的解决方案会立即浮现在脑海中，即使不得不打断对方的讲话，他也要将其立即表述出来。我叔叔 Max 就患有 NPS，他最喜欢的解决问题的方法就是在公立学校恢复打学生的做法，就像他在家里打孩子一样。如果经济衰退，就是因为学校不再打学生了，犯罪率上升或天气不好也是由于这个原因造成的。

和大多数孩子一样，我并不了解 NPS 患者的痛苦，我过去常常嘲笑叔叔，而且做梦也想不到 NPS 可能会遗传。由于缺乏自我意识，直到第一次去萨克拉曼多出差时，我才发现了这个残酷的事实，我自己也是 NPS 患者！

正是牌照问题揭开了这个可怕的秘密，机动车管理者们告诉了我他们的需求，但是很显然，我根本什么都没听进去。还没等他们说完，我就向他们保证没问题，而且在我还没有搞清楚问题是什么的时候，我就已经开始准备编一个程序来解决它了。

你可以想像，自以为出色的工作被一群普通的公职人员否定，对一个年轻的 IBM 人来说是多么大的打击。换一个角度，你也可以想像，一个年轻的 IBM 人在根本就没有听清他们需求的情况下，就断言根本不是什么问题，对他们也是一个极大的打击。患有 NPS 是很糟糕的，但更糟糕的是与 NPS 患者打交道。

由于计算机专业人士患有 NPS 的比例很高，我曾经认为那是由于计算机所发出的一种损害神经的高频声波所导致的。每当听到“问题”和“计算机”这两个词在同一个句子中出现，他们就会进入一种会使老 Max 叔叔都觉得羞愧的苛刻的评论状态，而且他们的评论总是从“没问题”开始的。

然而随着年龄的增长，我发现计算机本身并不会引发 NPS。也许是这个行业的快节奏使问题解决者们不大可能有时间去考虑他们正在做什么。除此以外，我还发现，其他高科技领域的人也受到了 NPS 的侵害，还有许多非高科技领域、甚至不属于工业领域的人也患有 NPS，所以计算机不可能是惟一的原因。

随着年龄的增长，我本人的症状略有好转，所以那也许只是初入计算机行业时没有经验的表现。但是除了年龄的增长，我不知道其他可以治疗 NPS 的方法。我希望可以帮助这些痛苦的人们，但痛苦的经验告诉我，与此相比，也许去斯里兰卡治疗麻风病更容易成功点儿。

需要别人帮助解决问题的人最好对 NPS 有充分的思想准备，因为那是

无法治愈的。他们可以通过我的四步论来查出对方是否是 NPS 患者而尽早防范：

1. 你提出了一个很难的问题。

2. 对方回答："没问题。"

3. 你说："哦，那太好了！**能请你再描述一下你将要解决的问题吗**？"

4a. 如果对方能够描述你的问题，即使是错误的，那他也不是 NPS 患者，而仅仅是狂热症分子而已。

4b. 如果对方描述的不是问题而是他推荐的解决方案，那很不幸，他就是 NPS 患者。这时你能做的最友善的事情就是微笑着从最近的门出去。

有时四步论也可以用来自我诊断，但如果你的病情非常严重就没有作用了。想进行自检，你必须能听到自己说"没问题！"。或者至少能意识到，在确认自己理解了其他人的问题之前，就给出了问题解决方案。但不幸的是，NPS 晚期患者无法听到别人在说什么，他们甚至连自己的话都听不到。他们不只是自蔽，而且还自我失聪。

惟一解决方案信仰：第三大障碍

我们可以认为 NPS 的特征是对你自己主体智慧的坚定的信心，这就很清楚地说明了为什么 NPS 是成为创新性领导者道路上的第二大障碍了。获得知识的第一步是承认自己无知，如果你已经无所不知了，那你还能学什么呢？

你不应认为自己无所不知，但知道一些东西还是有益的。没有人否认，好的问题解决者都很聪明，但缺乏智慧并不是三大障碍之一。我们知道许多高智商的人在处理现实生活中的问题时并不高明，也许我们真应该质疑心理学者测定智商的方法了。

最近，一本科学杂志开辟了一个由 Mensa 主办的栏目"脑筋急转弯"，组织了一群标准智商测验得分在前 2% 的人来参加，他们要面对以下两个问题，但它们让我的脑筋转弯的方向也许与 Mensa 预计的不同。

1. 我办公室里所有的秘书都不到 21 岁。我办公室里所有的女士都很漂亮。我的秘书有一头金色的长发和一双蓝色的眼睛。

从所给的信息中你能得出以下哪条结论？

(a) 我的秘书不到 21 岁

(b) 我的秘书是一位漂亮的年轻女士

(c) 以上两者都不是

(d) 前两者都是

2. 在一块场地上有人和马，共计 26 个头和 82 只脚(或蹄子)，问马和人各有多少？

以下是答案：

1. "正确"答案是(a) 我的秘书不到 21 岁。原本设计的陷阱是希望你假设所有的秘书都是女性，而文中并没有说到这一点。可是关于我的秘书一定在我的办公室里的假设又如何呢？文中没有说这一点，可是也没有说我的秘书是女性。根据你选的假设组合，以上四个答案都是有可能的。尽管我本人从来没有聘用过男秘书，但我的确有过我的秘书和我不在同一间办公室，甚至不在同一个城市的情况。难道这就使我不如设计这个问题的心理学者聪明吗？

2. 如果假设每匹马有四只蹄子，每个人有两只脚，那么通过简单的计算就可以得到标准答案(15 匹马和 11 个人)。我对马不太了解，但我看这道题时刚刚看过一次退伍军人节的游行。很显然，在我看来，还有一个可能答案就是 16 匹马和 10 个人，其中一个是在越南战争中失去双腿的退伍军人。当然，如果你不是心理学者，顺着这条思路，你还可以找到很多可能的答案。

任何进行过这类测试的聪明人都面临过这种令人泄气的经历：你可以想出好几种可能的答案，但心理学者却只要一个答案，而且还不允许你提问。如果这种问题只是登在杂志上供大家消遣，或即使是作为 Mensa 要求的资格测试，那情况还不是太糟。

但如果你想上大学、找到工作或者在二年级得到一个好评价[①]时，其结果又会怎么样呢？心理学者们对你的成功与否有毋庸置疑的决定权。

理论心理学很可能是最自负的专业，在第 1 章中我们就已经遇到过它的一个中心教条了：每个问题有且仅有一个正确答案，并且心理学者知道这个答案。该教条对人类测试和老鼠走迷宫同样适用。任何一只老鼠只要对

① 译注：美国学生在 7 岁时，一般需要进行第一次心理测试，其结果将会影响对他的评价，以及快慢班的划分。

心理学者设计的迷宫的结构表现出一点点的怀疑，跑得慢了一点儿，就会被贴上“不聪明”的标签。对我来说，任何没有对心理学者的实验表示怀疑的人也要被贴上“不聪明”的标签。

这个中心教条对个人和对被心理学者捉住的老鼠同样有害，它对社会产生的大范围的影响就更严重了。学校和雇主都奖励那些碰巧与心理学者想法一致的人，所以人们就学习按那种方式思考，否则就会受到排斥。没多久，我们就发现问题解决者们都相信每个问题有且仅有一个正确答案，一旦他们找到这个惟一的答案就肯定会认出它。

对一个有志于成为解决问题型领导者的人而言，对这个中心教条的信仰就像疾病一样使人衰弱，而且是成为杰出的解决问题型领导者的第三大障碍。受这种教条影响的设计师们很少会提出足够数量的备选方案，而且除了依靠直觉，他们不会通过任何其他方式检验自己的设计。受这种教条影响的程序员在面对偏离了明显答案的程序错误时会显得束手无策。而受这种教条影响的经理们则会像心理学者一样，他们给下属分派任务，并且希望员工通过一个正确的方法——他们的方法，来完成工作。不久以后，他们就会造就一批和他们一样的人。

小结

这里需要总结一下创新的三大障碍：

1. 自蔽，看不到自己的行为，所以也就无法改变
2. 没问题综合症，自信已经知道了所有问题的答案
3. 对理论心理学中心教条的信仰，阻止你去发现其他可选择的解决方案，即使那些方案是你不需要任何人的帮助就可以发现的。

这些顽固的障碍形成了一个封闭的系统，即除即生，难以尽去。自蔽者对这些观点也许会表示同意，但认为那是别人有这些问题。NPS患者根本就不会关注这些观点。而理论心理学中心教条的信仰者们则早就走在他们认为惟一正确的、通向成功的道路上了。

所以，让我们和这些人说再见，更多地去关注那些还有希望的人吧。让我们去帮助那些像你这样能创新的人，能够从了解自己的所作所为和自嘲中获得双倍的乐趣的人吧。之后的章节是为你们所写的，它讲述了如何克服一些较小的障碍，从而通过创新成为领导者。

思考题

1. 知道自己吃了什么甜食是基本自我意识在健康问题上的一种体现。你对自己的健康状况了解多少？它对你的领导风格有什么影响？你现在觉得怎样？给你的身体状况列个清单，并描述一下目前它对你作为一个领导者的表现有什么影响。

2. 糟糕的健康状况是创新的一大障碍，对于其他问题，也是这样。长期以来你的健康状况对你的事业有什么影响？请估计一下未来你的健康状况会怎样？如果你很难回答这个问题，那么是什么因素令你觉得无法控制自己的健康状况？你正通过怎样的努力使它处于你的掌握之中？它将会对你未来的事业发展产生怎样的影响？

3. 在回答前两个问题时，你是否认为自己的健康“没问题”？这说明了什么？

4. 你知道自己的 IQ 测试成绩吗？你是否会告诉别人你的成绩？知道自己的成绩对你的领导能力有影响吗？有什么影响？

5. 你喜欢做测试吗？如果你确信自己的表现一定很好，你还会参加吗？如果知道自己的表现一定很糟糕呢？如果你不得不参加一个你不可能知道结果的测试你会怎么样？这些问题和领导风格有什么关系？

6. 找一些多选题，并且按以下方法解决这些问题：不要只选一个答案，而是按顺序选择每个答案，并且说出在什么情况下该答案正确。之后还要举出一些不在备选答案之内但也有可能正确的答案，并给出理由。

7. 当下一次的会议中有多个想法提出时，使用前一题中的方法，也就是说，要确保你可以为与会者提供一种环境，使他们能够解释为什么每个想法有可能成为一个解决方案。之后还要再提出至少一个其他方案。

第7章 开发自知之明的工具

问：要多少个心理医生才能改变一个灯泡？

答：如果这个灯泡真想改变的话，一个足矣。

创新的三大障碍真的是如此难以克服，以至于无法改变吗？对某些人而言，确实如此。而对其他人来说，**如果**真想改变，就会有希望。我这么说是因为我曾亲眼目睹了一些人发生的显著转变。

在本章中，我想推荐一个不需他人帮助就能使用的最好的工具。它能帮助你克服自蔽，这是克服其他障碍的前提。为了说服你试用，我想告诉你一些用过这个工具的人曾说的话，他们借助这个工具更清楚地认识了自己。

你的激励测试

如果这个工具这么好，为什么还要说服你？根据 MOI 理论，你需要三样东西来帮助你把自己转变成一个效率更高的解决问题型领导者：激励、组织和想法。作为作者，我能给你出**主意**，为**组织**提出建议，但是对于激励，如果你像那个灯泡一样并不是真正想改变自己的话，我也是无能为力的。

然而，我**能**给你一种测试的方法，以便你能发现是否有足够的动力成功地实现自己的转变。这个测试很简单，而且它不仅能衡量你是否已经准备好去改变了，还能提供关于改变的一些想法以及如何整理这些想法。测试方法如下：

从现在开始，在接下去的 3 个月里，每天花 5 分钟时间写个人日记。

你最初的反应

现在先暂停一下，拿出一张纸，写下你最初的反应。这种反应是该项测试的一个重要部分。不仅如此，这张纸上写下的内容将成为你日记中的第一条。如果你没有写，那么你已经有了问题，不过不要紧，有很多人和你一样。我们的很多客户都有这样的反应，Birgitt 就是其中之一：

> “当 Jerry 提出这个测试建议的时候，我首先想到的就是任何写作都是令人讨厌的，写我自己则更令人反感。不过，测试只要求每天写 5 分钟，而我每天刷牙用的时间都比这要多得多。因此我想，如果连这件事我都坚持不了 3 个月，也许我根本并不想成为一个解决问题型的领导者”。

Peter 最初则抵制这个想法：

> “我根本看不出在我的日程安排中再加入一项负担有什么意义，因此我从没想过真正去尝试它。4 个月后，在元旦那天，在我看那些著名的橄榄球赛时，我又想起了这件事。在一个低度啤酒的广告间隙，我计算出该项测试要求我在 3 个月内花费的时间比我一天之内用于看 Fiesta Bowl，Rose Bowl 和 Orange Bowl[①] 比赛的时间还要少。我决定试试——不过是用 1 个月时间”。

这是他们日记中的第一条，后面你会看到 Birgitt 和 Peter 两人发生了什么样的变化，现在你知道了他们是怎样通过这个测试的了。他们对于他们的领导能力目标非常认真，愿意去冒每天浪费 5 分钟的险。如果他们没有这样的认真态度，那么我对他们所有的建议都只能是浪费我的时间。

你的个人日记

如果你决定开始写个人日记，你很快就会有一堆散乱的纸片，因此我建议你要么买一本漂亮的、装订好的本子以及一个舒服的写字工具，要么使用

① 译注：美国最著名的大学橄榄球赛。名字来源于不同赞助商。

一种文字处理软件。这些东西看起来不重要，其实不然。你需要各种帮助和激励以确保记录不会中断。

不过，如果你真决定使用计算机的话，记住，不要回去修改以前的记录。以后你想翻看你所写内容的时候，你希望看到的是你最初的想法。你应该打印一份出来，然后粘贴到一个每页有日期的硬皮本上。

也许有的人会因为童年时代的日记被兄弟或父母读到的不愉快的经历而不愿意写日记，因此你应该确保你的日记不会被好奇的人看到。这并不表示你永远不和别人分享你日记里的内容，而是说应该是**你**负责看管它。这一点尤其重要，因为这可以使得你完全真实地记录自己的所想所感，对自己的描述不带任何偏见。

你选择在一天中的什么时间写日记，甚至你是否在每天的同一时间写都并不重要。重要的是你要找到一种方法来保证你每天都会写上5分钟。Nadia在她找到一种可行的方法前试了好几种方法：

> “因为我用的是文字处理软件，我不得不在工作时间写日记。但是，在工作的时候我的时间总是被别人控制——这是我记日记得到第一个好的教训。因此我做了个可以挂在门上的牌子，上面写着：‘女士写作时间——请勿打搅。’这的确管用，却没法解决周末写作的问题，因此我去买了一本老式笔记本。”
>
> “在家里，我还是难找一个固定的时间，并确保每天的这个时候我能不被打断地写作5分钟。我试着在睡觉前写，但有时我实在太困了。而且，有时我丈夫不喜欢这样。最后我发现我可以在喂完狗之后，吃早餐之前写。对我而言，这项活动可以使我以不错的心情轻松开始新的一天。不过我想这不是对每个人都适用，每个人应该找到合适自己的做法。”

对Peter而言，写日记就像一种锻炼：

> “我犯了一个错误，我以为如果5分钟不错的话，10分钟应该更好。我试着每天拉长写作时间，最后导致我开始害怕起自己的写作时间来了。现在我设定了一个5分钟的闹钟。闹钟响起来的时候，如果我想继续，我可以继续写，不过那时我也知道，停下来也没错。这样的时间长度保证了我不对自己要求太多。”

> “如果我想在其他时间写日记的话，感觉非常好。我会在情绪支配下写下任何我想写的东西。但是，不管你在哪一天额外写了多少，你还是应该尊重你的标准——5 分钟。否则，这就有点儿像中断自己的锻炼了。”

换句话说，在情绪支配你的时候写日记很重要，但更重要的是即使没有情绪你也要写日记。如果你没法找到一个固定的时段来自我审视，那你开发领导能力的计划就会问题多多。

写些什么

Nadia 和 Peter 的话都说明了即使你没从记日记这事本身得到什么，至少你可以了解到你试图改变行为时自己会有的反应。如果你想成为一个解决问题型的领导者，你必须知道这一点。至少，你将开始理解在你要求其他人作一种简单的改变的时候他们会有的感受。

人们该在日记里写些什么？我觉得 Nadia 说得不错：

> “我读了很多关于写什么的规则，不过只有一条对我而言是关键的：**写你自己**。我的日记的主题就是我自己——我是什么样的人，我每天做什么，我的感想是什么，别人对我的反应是什么。”

Mavis 对自己在日记中写的东西有她不同的表达方式：

> “我集中写三件事：首先，我写下发生了什么事，尽可能不带偏见和判断地进行描述。然后，我写自己对这件事的反应——我的想法，我是否生气，是否是我所梦想的。最后，如果我从中学到了什么，我也会写下来。大部分时候我学不到什么，但很长时间之后再看的话，情况就不同了。”

很多我们的客户遵循这种“事实—感受—发现”的模式，但 Juan 的看法有所不同：

> “我对所有那些感想、梦想和幻想等人际关系之类的垃圾不感兴趣。让我印象最深刻的是 Jerry 说所有的，做实验工作的职业工程师和科学家都写日记。因此我写的是我的想法，包括新的技巧和设计等，我还写在系统中进行尝试的结果。我会写我在程序中犯的错误，以及我

是怎么修正它们的。”

也许 Peter 说的话代表了大多数人的看法：

“我写日记来了解自己。如果我和别的人一个样，我就没必要写日记了。我是独一无二的，因此别人怎么能告诉我应该在日记里写什么呢？那么我在日记里写了些什么？一只 900 磅的狸狸写了什么？我想写什么，就写什么！”

日记的用途

我建议，成为一个技术领导者的第一步要从写日记开始，这是因为这件事需要的投入很少，实在是没有理由不做。你也可以在一个领导艺术培训班了解自己，但如果是那样的话，你通常要花费至少一周的时间，以及来回奔波，而且需要花费 1 000 美元甚至更多。我发现好的培训班总是物有所值，花费的每一分钟、每一分钱都是值得的。但是，如果你从来没有这种经历，要你冒这样的险你也许会犹豫不决。此外，并不是每个培训班都是好的培训班，即使你能要回你的钱，你时间上的损失却永远也无法弥补。

在一个小本子上涂涂写写能学到些什么呢？记日记的方法不同于书本和讲座的一个很大的好处是：其中的所有事情都和**你**有关。每个人的学习内容都各有不同，因此我没法告诉你，你能学到些什么，不过我能保证你确实会学到**东西**。你可以看看下面的这些例子：

Birgitt：“即使别的我什么都没学到，我至少发现了：我讨厌写作这件事使我落了个写程序不写文档和不回答用户来信的名声。我认为，我不是一个不会写作的心理不健全的人，同时我也认识到，因为四年级时不愉快的经历而不写作真的是很孩子气的行为。还是个领导呢！我要求公司把我送到一个技术写作班学习，他们对此非常高兴。现在，我又除掉了一个阻碍我成为解决问题型的领导者的障碍，而这个障碍正是我自己造成的。”

Peter：“在月底回顾我记的日记的时候，我发现，我总是以繁忙的日程安排为借口不愿回头审视自己的所作所为。和我一起工作的一些人受到了我的冷遇，而我就是他们所谓的领导。写日记使我有机会不时地跳出了所有的工作都很重要的想法的陷阱，以不同的角度来看待

生活。我仍看了不少的橄榄球赛，并且把我写日记的时限拉长到了整整3个月，到目前为止已经重播(重新阅读)了两次。”

Juan：“我积累起来的错误记录最终揭示了我的行为中一种影响工作效率的模式。在查找程序错误时，在我最终放弃并寻求他人的帮助之前，我会浪费很多时间徒劳地进行寻找，而获得他人帮助之后我们通常能在几分钟之内找到问题。我的猪脑子使我无法把我的工作做好。这个发现真正使我记日记的努力得到了回报。”

Nadia：“我一开始以为我在写我自己，但过了一阵子后，我发现我大部分记录写的都是别人：Charlie在一次会议上使我很难堪；Greg害得我的项目因为一个严重的错误而告吹；Mary打乱了我的日程安排。我总是花很多的力气抱怨别人给我带来了很多问题，而这些精力我都可以用于解决这些问题或防止下一个问题的发生。日记使我的抱怨减少了，别人都说我更加容易共事了。”

Mavis：“日记对我最大的帮助是，它使我认识到，我在发生事情的时候容易把事情看得太严重了。一个星期之后，我重新在日记里看到某件事时，我无法想像，当时我为什么会这么激动。大部分时候，我的这种反应通常会让人觉得可笑。我想我现在变得更加随和了。我知道，我现在笑的更多而胃疼却减少了。”

换句话说，这些记日记的人了解了他们自己最需要了解的方面。我不知道你需要了解你自己什么。而且，很有可能你自己也不知道。没有理由不记日记。事实上，这就是记日记的最好理由。

思考题

1. 你已经想到了多少理由来拒绝开始记有用的日记?

2. 如果你记过日记,或者过去写过任何其他的东西,拿出来看一下。你首先注意到的是什么?它说明了你自己改变了多少?你为自己改变了这么多感到高兴还是失望?或者,你为自己没怎么变感到高兴还是失望?如果你过去没对自己做过记录,你是不是为没法比较自己的进步而感到遗憾呢?

3. 下个星期的某一天,以下面的方式做些类似的事:在你做事情的每一步时,对你自己说出来(如果可能的话,大声地说):"现在我做什么什么?"比如,你可以说:"我现在在打开抽屉拿袜子。现在我在挑袜子的颜色。现在我在找和这只蓝袜子的另一只。现在我在关抽屉。现在我坐在自己的鞋子边穿袜子。现在我在穿我的右边袜子。"任何时候你都可以停下来问你自己一些问题,比如,"我为什么先穿我右边的袜子?"

4. 早晨你先穿右鞋还是左鞋?如果你能在明天早晨先穿另一只的话,给自己买个5美元的礼物。在你的早餐桌上做个记号,以便提醒你自己在穿鞋之后检查一下自己打的赌。接着做这件事,直到你成功为止。

5. 你的腿和脚**现在**在做什么?

6. 为你的明年定一个个人发展目标。记下你定下这个目标时的反应,同时在你的日记中记下你的进展。

7. 至少读一个你所崇拜的人物的自传。在你的日记里记下特别让你惊讶的部分以及特别感动你的部分。

8. 在你读这本书的时候,在日记中记下你对这些问题的答案。

第8章 开发创新能力

如果老师、父母、治疗专家或其他类似人物允许个人有完全的表述自由，创造性就能得以滋长。这种允许给了个人完全的自由去思考，去做他内心深处想要做的一切。它滋长了认识、概念和含义的开放性及其有趣的自发变化，而这正是创造性的一部分。

——Carl Rogers

《人的成长》(*On Becoming a Person*)

显然，自知之明对于各种领导风格都是必不可少的，但是，解决问题型的领导是借助于创新的领导，所以你还需要一些策略来帮助开发你的创新能力。

一种策略是去寻找机会实践你试图学会的能力——解决问题的能力。看看下面这个例子：

有人雇了1个工人做7天的活，这个工人在每天工作结束时得到报酬。雇主有一块7英寸长的金条，而那个工人每天的报酬必须正好是1英寸的金条。在付报酬给那个工人时，他仅仅在金条上切了两刀。他是如何做到的呢？

这个问题的"正确"答案应该是：这个人把金条切成长度为1英寸、2英寸和4英寸的3块。通过交换[①]，他就能够每天恰好付给工人1英寸金条——一个非常聪明的解决方法。作为一个有操作二进制机器经验的人，我

① 译注：此人可以第一天给工人1英寸的金条，第二天拿自己的2英寸金条换回工人的1英寸金条，第三天再给工人1英寸金条。以此类推。每天通过交换都可以准确地支付。

很快就想到了这个方法。当我看到其他人为解决这个难题而绞尽脑汁时，我觉得自己非常聪明。

解决问题型领导的中心信条

但当其他人提出另一种解决方法时，我不再为自己的聪明而沾沾自喜了。那个难题没有排除弄弯金条的可能性，所以他们让那个人把金条弯成S性。然后，只要两刀，你就恰好得到七块，并且得到了一个美元的标志。

这个案例是很典型的。解决问题型的领导喜欢打破理论心理学的中心教条。不论我给他们出什么样的难题，也不论我所认为的“正确”答案是什么，他们总能找到一些更好的答案。有可能是因为我太愚蠢，但我更愿意相信存在其他的不同解释。

我和这类领导者相处的经历告诉我，他们中最优秀的那些人坚守着一个有别于理论心理学中心教条的信念，即：

任何真正的难题必然有他人尚未找到的、另一种解决方法。

他们也许没有能力找到或马上找到这种方法；也许在现行状况下不值得去找它。但是，他们相信它是存在的。

为什么解决问题型的领导有这样一个信念：相信总有另一种解决办法？我想这个问题极有可能需要从相反的方向来考虑。那些相信理论心理学中心教条的人从不**试图**去独辟蹊径，因此他们当然找不到最佳的方法。他们自己从未有效地解决过问题，因此他们当然不可能成为解决问题型的领导。创新者是那些从不墨守成规的人，因此，不管考虑什么，他们都能得到解决问题的新想法。

创造性的错误

对于任何一个没有被威胁/奖赏模式遮住双眼的人来说，世界都充满了奇思妙想。对任何一个有准备的头脑而言，每个错误都会引发一种新的想法。Becquerel发现了X射线，只因为他偶然弄坏了一些胶片，但是在

Becquerel之前，已经有很多人弄坏过胶片，但他们却没有任何发现。弗洛伊德注意到口误而引发了一场心理学革命，然而有无数人听过口误却未从中得到一星半点儿的启示。

就某种意义而言，惟一真正具备创造性的想法来源于错误。比如我就从印刷错误中得到了许多启发。曾经有一次，我把“Chance”打成了“Change”，结果有了《系统思维导论》(*An Introduction On General Systems Thinking*)整整一章内容。另外有一次，我发现一位客户把“turkey system”写成了“turnkey system”，在一次有关无定制的现货系统所存在缺陷的讲座上，这个错误给我的启发给了我一个很好的开头。

偷来的想法

尽管如此，创造性的错误是相对而言较为难得的想法来源。也许我们很少利用我们的错误，因为一生的教育都在教导我们，要不惜一切代价避免错误。也许我们不愿费神来思考错误，因为偷窃新的想法要容易得多。我所说的“偷窃”，同时包括从个人那里得到想法(即“剽窃”)和从许多人那里得到想法(即“调查”)。我尤其喜欢使用做调查这种创造性的方法，因为别人已经为你做了许多工作。

例如，作为一名专栏作家，我有成千上万名为我提供好的想法的读者。有时，他们中有人读了一个专栏后说：“喔，这真不错，但我自己关于这个主题的想法要好得多。我想我要写信给Weinberg，告诉他真正应该思考些什么。”当我第一次读到这样一封信时，它触及了我的NPS[①]神经：“这个人怎么可能会知道连我——一个堂堂大作家——都还不知道的事情呢?”虽然并不是所有这些信都像它们的作者自认的那样出色，但每一封信都比我起初认为的要出色。如果我没有意识到我的NPS，我将不能偷窃这些想法，因而我将不得不全部使用自己的资料，而那将会增加许多额外的工作。

作为一名顾问，我得到了许多同样的好处。我拜访的每位客户似乎都迫不及待地告诉我所有他们正在实践的新想法。在仅仅拜访了几位客户

① 译注：没问题综合症。参见第6章。

后，我所得到的好想法就足以供我在一年中拜访其他客户时用的。此外，对于“偷窃”他人的想法，我并不感到内疚，因为我总是回报给他们许多其他的想法。如果我相信理论心理学的中心教条，我就不会这样做。我将忙于争论来证明我的想法才是正确的，我将永远不能听取他们的想法。

正因如此，为了不失去任何客户，我应该说明我并不是在谈论“偷窃”任何顾客的专利想法。我从不泄漏客户哪怕有一丁点儿顾虑而不希望为人所知的细节，但是他们担心被泄露的想法通常是不值得偷窃的。那些被偷窃的好想法通常是客户想当然认为是“不重要”的想法，或者甚至都不被列入“想法”之列。就像植物一样，那些在某一环境中细枝末节的想法，在被移植到更肥沃的土壤中时，能够长成参天大树。

被误解的偷窃想法

我所喜爱的另一个因素是我的误解能力。当我偷窃了某个想法时，我经常会加入一个错误，有时候这个错误竟会成为最富创造性而且是最有价值的部分。有时候，我甚至把这个改造了的、偷窃的想法提供给它原来的所有者，而后者现在认为它价值不菲。

例如，一群经理告诉我，他们正在计划利用他们的大型计算机为一些新的微型电脑编程序。我确实认为，他们说要用微型电脑为大机器编译程序，至少要输入程序，执行一些操作员协助工作和纠错操作。当我向同一公司的另一群经理提到这个方法时，他们欣喜若狂，决定也要为每个程序员配备个人用的微型电脑。由于这些程序员的打字水平极其糟糕，这一尝试使他们从大型机器造成的瓶颈中解脱出来了。

最后，他们甚至做得更好。我得知那个组织正在利用微型电脑在模拟终端上培训数据输入员呢！我天真地问他们，为什么不利用同样的软件把他们的一些程序员训练成较好的打字员。最后，主要因为我指出这个想法不是我的，而是他们自己的，才说服他们采用了这个想法。一年以后，我又发现，原来的那群经理已经偷窃回了他们被误解的想法，而且，现在已经给每一个程序员配备了一台微型电脑，用于数据输入和培训。

性交

最近的一个例子同样说明了性交[1]的价值：把两种想法放在一起，从而形成一个优于原先任何一个的新想法。事实上，大多数好的想法，就像大多数好人一样，来源于性交。你可能喜欢鸡蛋，也可能喜欢糖，但你可能恰恰最爱蛋白甜饼。实际上，我酷爱蛋白甜饼，尽管我讨厌鸡蛋。

那些懂得性交价值的领导者已经做好了一切准备去解决与理论心理学中心教条的冲突。当一个小组中的两个成员为谁的想法更好而争执不下时，头脑敏捷的领导者能设法找到由前两个想法结合而产生的第三种想法。

我的一位客户曾设法改进他们的软件质量，但是在一次会议上，两名程序员就应该先安装什么争执不下：技术评审系统或正规测试规划系统。他们的经理建议执行测试方案的正规评审平息了这场争论。两个程序员都欣然接受了这个想法，而且他们都认为这是他们自己的想法。

为什么想法似乎是不道德的

犯错、偷窃和性交成为开发想法的三大策略并不是偶然的。它们的基本特性由它们在生存系统遗传学中所起的作用中体现出来，但是，我不必详细描述你的父母怎样偶然地把他们的基因结合起来，从而造就了你这样一个出色的人。不用多说，许多人认为这个结合过程是整个生命繁衍中最为愉悦的部分；可惜的是，事实上，有一些人被这种想法的字面含义所困扰住了。

也许这种反感可以解释有时我不能找到好主意的原因。当我是个学生时，那些信奉威胁/奖赏的人们告诉我，一大堆我不能做，甚至都不能提及的不道德的事情。高居榜首的是犯错、偷窃和性交——这些恰恰能产生想法的事情。

当我上交论文去评分时，我知道出现错误分数会很低。但当我试图用抄袭课本或者其他同学的东西来避免错误时，我发现自己就是在提升惩罚

---

① 译注：原文中使用 Copulation 一词在中文中可解释为“结合”。但为了与后续章节配合，现统一译为“性交”。

强度。对于一个拼写或标点错误，我可能会失去10%的分数。最糟糕的情况是我可能不得不在放学后留校，而且在黑板上写1 000次正确的答案。但是对于抄袭，我就成了一个“骗子”，而且会被送到校长那儿。

如果我被抓住在性交，即使是在读一本有关性交的书，惩罚会使去校长办公室的道路变得像去斯德哥尔摩获诺贝尔奖一样艰辛而漫长。对于信奉威胁/奖赏的人来说，越能有效地产生好主意的方法，就越要加以严厉的惩罚。

不要误会我：我并不是那种不相信惩罚功效的、胆小的自由主义者。惩罚是我们最有效的教学方法之一。它会教会我们如何避免受罚。那些由于犯错、偷窃或性交而经常受罚的人是不可能有很好的想法的。他们甚至都不认为自己能够想出好点子。

现在，你可能已经注意到三大想法源泉和创新的三大障碍之间的关系了。缺乏自知之明意味着我们从未注意到我们的错误，因此我们不能抓住它们并把它们改造成一些极好的东西。相信我们自己的高智商意味着我们将从不考虑抄袭他人的作品，因而我们不能从创造性偷窃中获益。而认为每个问题有且仅有一个正确答案的成见使结合不同想法的做法显得愚不可及，因此性交被排除了。

这三大策略能被幽默地表述为犯错、偷窃和性交，但是学校教育教导我们这些是糟糕的策略，这一做法并不可笑。如果学校教育没有得到正确的诠释，就会妨碍我们成为有效的问题解决者。对于不犯错误的强调会产生自蔽，并把它作为自我保护的一种策略。对于将合作视为“欺骗”的竞争性的强调，将产生一些希望自己最聪明的人；此外，对于测试的强调将会灌输每一件事有且仅有一个正确答案的思想。

我知道自己在上学时犯了很多错误。我成为了一个宁愿不承认自己错误的、盲目的小完美主义者。有时我也做一点弊，而那使我至今都对在他人成就的基础上再进一步发展而过分谨慎。幸运的是，我非常惧怕女孩子，因此一次也没给老师逮到我性交的机会。因此，我从不担心把两个好的想法结合在一起，从而得到一个更好的想法。这种策略使我的生活不至于过于枯燥。

因而，这是我对有志于成为解决问题型的领导者的建议：过一段清白的、健全的青年时期——或至少不要被抓到和受惩罚！如果你的青年时期已经被浪费了，也许你还有希望。在下章中将证明这一点。

思考题

1. 你所犯过的最大错误是什么？你从中学到了什么？与你所受教育的其他部分，如上课和读书的代价相比，这种学习的代价如何？

2. 领导能力或领导能力的匮乏在你所犯的最大错误中起了什么作用？什么样的培训或经验能帮你提高你当时所具有的领导能力？那会产生怎样的差别？

3. 你能列出你在上个月所使用的新想法的至少十种不同来源吗？你还能列出十种你现在不再使用的想法来源吗？

4. 你大多数想法的结局如何？它们是否已实现了？有多少因为缺乏激励而被淘汰了？有多少因为缺乏支持环境而流产了？

5. 你对于字面含义的反应如何？例如，对于一些“荒谬”的建议，你会有什么样的反应，如有人在头脑风暴会议上建议你烧掉这栋楼？

6. 头脑风暴是一群人用来提高创新能力而使用的一种结构化的方法。如果你从未听说过头脑风暴，那么找一本相关的书研究一下。头脑风暴的实践是如何围绕着本章中对创新力量从何而来所做的表述而展开的？

7. 在下一次会议上时，选两个相关的想法，并把它们结合成一种新的想法，同时充分赞扬那些给出这些想法的人。看那些给出想法的人的反应如何？

8. 列举现在存在的一些问题，选出其中两个并把它们结合在一起，使它们能相互解决问题。例如，你可能超重了，但又没时间锻炼，你可以通过利用午餐时间进行长距离散步的方法来把两个问题结合在一起。

第9章 远见

人无远虑，必有近忧。

——谚语

尽管想法在解决问题的领导艺术中处于核心地位，但成为一名领导者意味着需要完成从关注自己的想法到关注别人的想法的转变。是什么促使创新者想鼓舞、组织其他人，使他们具有创新精神呢？是什么能使其他人接受领导者的远见？这些对于想转变成领导角色的你来说，都是必须回答的问题。问题的答案需要你对自己长期生活的观察。

事业线

你的日记能帮助你记录并观察你的短期生活，但是有时很难让你对自己的长期生活有所了解。下面的练习通过勾勒出你的事业生涯图，使你对自己有所了解。

准备一张新闻纸和一支标记笔。在纸的中间画一条水平线；这代表**时间**轴线，表示从你事业生涯的开始到现在的一段时间。靠近纸的左边画出一条垂直线，表示你对自己事业的**感觉**。上面表示满意度高，下面表示满意度低。现在开始根据你对自己事业的感受画出**事业线**。如果可能，可在别人面前一边讲述你的经历一边画出事业曲线。画完之后，站在一边观察你做出的曲线并给出标题。然后尽可能地向未来延伸这条事业线。

在你解读自己的未来时，你或许应该勾画出一条你自己的事业生涯曲线。

我们已经研读了上百个解决问题型领导者的事业生涯曲线。为了理解我们从中所获得的一些研究成果，首先让我们看一下图 9-1，它是一位计算机程序员 Tony 画出的一条相当典型的事业线。下面是他在作图时向我们讲述的经历：

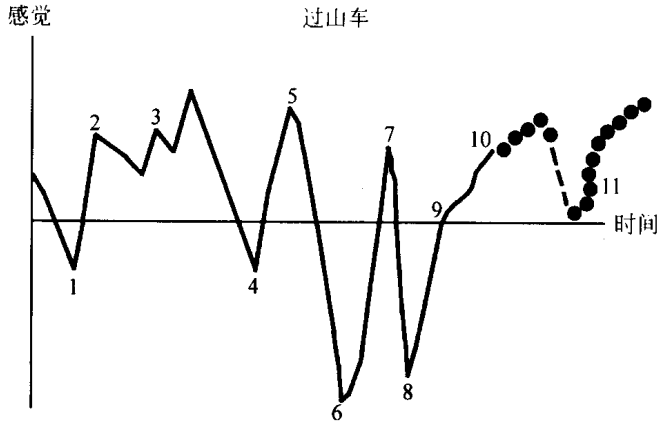

图 9-1　Tony 的事业线

(1)“在高中时，我喜欢数学和物理，但是这并不特别令人兴奋。在高二时，我已经选修了所有的高级课程，只有社会研究要求才能使我有点兴趣。那些日子真是令人厌烦，因此此时的事业线在下边。”

(2)“在上大学时，我第一次参加了程序课程，这使我的生活有所转机。我修了所有的计算机科学课程，但是在应付这些课程作业的过程中，我有点儿精疲力竭，并开始了走下坡路。”

(3)“在大学三年级时，我在计算中心得到了一份临时工作，给用户解决技术上的问题。我每天在计算中心呆上大约 8 个小时，并且有机会看到其他的应聘人员，这使我很兴奋。”

(4)“我在一家电器公司做编程工作。开始时我极其兴奋，但是三年后，我意识到我应该做一些比维护这些陈旧的 COBOL 程序更有益的工作。”

(5)“我辞职了，闲逛了几个月，然后到一家健康食品公司找到了一份工作，开发账务系统。这是个工作的好地方，在这里我遇见了一个女人，相识三周后，我们就结婚了。”

(6)“此后的一年中，公司破产了，我们的婚姻也遭受了同样的命运。那

时我真的处在生活的底层，但我很快就恢复了。我知道自己再也不会为一个无法实现自己价值的公司工作。”

(7)“我的下一份工作就是现在的这个公司。这是个提供高质量的在线服务的专家团体，他们尊重我的能力。一年中我得到两次提升，成为项目关键部分的主要程序员。这是我的一段幸福时光，带点儿乌托邦色彩，我当时没有看出任何问题来。”

(8)“但是事实是，我们的项目偏离了市场。在我们正为之而骄傲时，管理层在一个星期五的下午放弃了这个项目。由此我又跌到谷底。”

(9)“这次仅仅经历了一个周末的时间。在星期一我起床时，我发现我们的系统稍加修改就可以用于其他应用。我把这种想法告诉了我的经理，经过几个星期的据理力争，我的想法终于被采纳了。”

(10)“这一直持续至今。这个项目的第1版本已经提交给客户了，现在我们正在做一些功能增强的工作。我比以前更欣赏这项工作，但我把曲线画得更起伏一些，因为我现在对工作情况知道得更为清楚了。我的欣赏不是盲目的，而是因为我对我们面对问题、处理问题的能力相当满意。”

(11)“虚线表示未来的情况。我已经请求了离开这个项目，做一些新的东西。尽管我还不清楚下一步会怎样，但我确信事业曲线将保持上升状态，当然，其中会有更多的波折，但我不希望有太大的波折。”

事情本身无关紧要

Tony把他的事业线叫做“过山车”，由此他惊讶地发现，他的大部分职业生涯都有起伏波动。许多人感到吃惊是因为在我们的文化中不怎么谈论这些东西。至少对于男人们是这样。一旦你告诉他们这些情况，就会让他们大吃一惊。

关于事业线的一个有趣的事实是，相同的生活事件对不同人往往有不同的影响，对应的事业线有的是高峰有的是低谷。比如Tony婚姻破裂是一个令人沮丧的事情。但是对于我，这使我从难以置信的负担中解脱出来了。我能想到的惟一导致曲线总是下降的事情是严重的个人疾病。但是，对很多人来说，也包括我自己，因疾病而起的消沉往往标志着我们新的、更高事业周期的开始。其他的失落也是如此，比如失去工作、无法通过测试、项目陷入困境。

从研读事业生涯曲线中得到的第一个经验就是：事情本身无关紧要，重要的是你对事情的反应。

成功会滋生失败吗

曲线的下降可能是多种因素引起的：比如外部的困难和我们自身的不足。尽管有时根本没有错误；有时我们仅仅取得太大的成功，但恰恰是成功改变了使我们成功的各种条件。我在水星项目中就是这样，解决了大的问题，剩下需要做的就是令人厌烦的日常事务。下面的例子分析了一些相同现象背后的共同原因。

对于 Frank，成功改变了他的信息系统。“在不到 3 年的时间里我晋升了 3 次，我管理着 100 多人的队伍。然而，我感觉自己正在和他人疏远。最后我终于认识到我已经切断了以前的信息来源——在小地方悠闲地和人们共进午餐，喝咖啡，在卫生间和走廊里偶然闲谈。我是如此重要的人物，有这么多的人依赖着我，所以不允许我有无计划的时间。我开始规划这些无计划的时间了。现在虽不能像过去那样，但是要好于几个月前的状况了。”

对于 Iris，成功导致了骄傲自满，这使她故步自封。“我因为创建了一个操作照相排版机的系统而被提升了。以前从来没有人做过类似的系统，更不要说是一个女人了，我对我的成就非常骄傲。但是在排版行业，技术发展很快，在一年之中就有几项新的发展应该能够改进这套系统。当我的团队里有人提出来更换我的系统部件时，我口气相当重地斥责了他们。那时我自以为非常有理。许久以后我才看到了自己的骄傲和自负。一年之内，我经历了从问题解决者到成为问题本身的过程。”

Walston 的成功诱使他长时间地停留在陈旧的系统之中。“用了五年的时间，我从大学里无知的毛头小伙子一举成为系统程序的王子。我建立了程序工具包，我能让系统唱‘Waltzing Matilda’，并且能和着曲调跳舞。后来公司买来了一套新系统，让我在两套系统并行工作的一年时间内维护旧系统，最终维护两个系统。显然，我是最有资格承担这项工作的，而且公司还能提供给我一份颇具吸引力的薪水。但是，我不愿意放弃我的高位而从一个新的系统重新开始。当老系统最后被废弃后，问题来了。除非从新系统的低端做起，我别无选择，而其他人开始这项工作已经两年了。我决定从事运行维护的非技术岗位。尽管收入也不错，但我并不十分喜欢这样。”

我们所能得出的第二个经验是：假如只是由于成功就会导致失败，那么每个人都会失败。

远见的主要作用

许多人想像成功人士总是一帆风顺的，但是对任何人来说生活都不是虚构的神话。付出并不总是有相应的回报。成功的道路通常都是曲折不平的。没有人每次都会成功。从来没有经历过失败的人不会成为领导者。领导者之所以成为领导者是因为他们知道**应对**失败的方法。

我所知道的领导者具备从失败中卷土重来的能力，他们能把失败作为下一次成功的起点（或许用“卷土重来”这词是太乐观了，“不屈不挠”可能是更好的描述）。成为领导者的人是那些不仅能战胜挫折，而且还能化不利为有利的人。

但是他们是如何做的呢？经过 25 年的研究，我逐渐认识到创新者确实拥有成功的密钥。这把神秘的钥匙就是有独到的远见，这种远见是在一般部分的基础上吸纳了独到的成分。一般部分就是生活中周而复始的任务。任何一名政治家、传教士或邮政职员都有这一类远见。然而第二部分就是个人化的独到见解，它体现在领导者对好想法的执著上。

换句话说，必定存在值得做的一些事情，但是必定也存在只有我才能有所贡献的独特部分。这就是实现远见的关键。参加一次群众活动使我能够像普通人一样，但是不会使我成为一名创新者。

Kathy 是一位典型的成功创新者，她描述了她个人的远见：“因为我弟弟出生时就看不到东西，所以我总是想帮助残疾人。在我看到了计算机对盲人的巨大潜能后，我决定研究计算机科学。当我的代数老师告诉我，我没有数学天赋时，我知道她是错的。我知道如果我想利用计算机为盲人做点事儿，我就**必须**学好数学。我选修了另一位教授开的数学课，我突然有所领悟了。从那时起，我选修的每门数学课都取得了 A 的好成绩。”

Kathy 的远见触及到了特殊的领域，她的盲人弟弟。但是，Steve 仅仅“知道”什么是值得做的，他的事迹更典型：“没有人相信项目能完成，但是我知道我们能完成。有人会问我，既然以前从来没有做过这样的项目，我怎么能这样自信。我仅仅说我**知道**。我不知道管理层为什么一直资助我们，但是他们的确是这样做的。这个系统最终给他们带来了财富。有人会问我为

什么不生气——我做了所有的工作而公司赚了所有的钱。但是我不明白他们为什么这样问。在他们花掉钱很久以后，我仍然知道我们完成了没有人能做到的、值得做的事情。”

Kathy 和 Steve 凭借个人的远见，认为未来终究会更好。在这种远见的指导下，他们成功地实现了自己的关键想法。对于他们，远见可能比金钱、权利、声望或帮助特殊的人更为重要。考察事业生涯所得到的第三个经验是，每位成功的技术领导者都有这样一种远见。

为什么远见能造就创新者

个人远见渗透到精英人物生活的方方面面。在许多场合，个人远见给出了做事的一个参考点，一个将重要的事情与琐碎的事务相分离的准则。每种远见都会转化成导致这种分离的问题。“有助于设计更好的操作系统吗？”“有助于我帮助盲人找到有用的工作吗？”

远见能够使解决问题型领导者坚持必要的质量标准。在有远见时，工作是重要的，它是生产者的外延。假如工作质量差，那是因为生产者要么不关注，要么是无能的，或者两者兼而有之。在这种状态下，工作者可能无法容忍批评，除非批评者能证明这种批评和很好地实现远见之间的关系。

例如，计算机程序员往往对发现他们程序中的错误持抵制态度，因为他们更愿意相信他们的程序是完美无缺的。当他们开始相信别人终究会发现程序的缺陷时，抵制将转变成热情的合作。

实际上，远见影响和他人的所有交往。当执著于一种远见的人看到某件东西不好时，他们可能对他们的队友说，“我感觉不好，因为我们不是在构造一种令我们感到骄傲的系统。我们怎样做才能不会让我们这样想呢？”

另一方面，如果一个人除了完成工作之外，还有其他的动机——获取权力、金钱或声望——这件事就会被扭曲。领导者几乎不能这样说：“我感觉不好，因为工作没做好会影响我的晋升。你们就不能工作再努力一些吗，让我更加富有？”这些没有远见的人通常聪明地掩饰他们的真实动机，但是几乎没有人会被愚弄。考察了许多职业生涯之后，我们能得到第四个经验是：没有远见的人不会对其他人产生太大的影响。

远见是可以传播的。即便是被误导的远见，像希特勒的见解，也能席卷他们前进道路上的群众。如果人们能分享你的远见，你们就能相互领导并

取得成功。而对人们想成为领导者的大多数其他原因而言，这种分享并不成立。只有你的母亲才关心你是否富足或出名。

找寻你自己的远见

没有个人的远见，领导技巧就不再有用。没有远见，在面临尖端技术时，即使具有人员和项目也将徒劳无益。

曾经有人问我，潜在的领导者如果没有这样一种远见将会怎样。我不能回答，因为我从来没有遇见过这样的人。甚至那些玩世不恭或宣称只是为了金钱和权力的人，他们也有远见，尽管这种远见隐藏在冷嘲热讽的保护壳下。在对金钱和权力冰冷的兴趣背后，掩藏着他们的恐惧——害怕人们就像嘲笑“世界会更美好”的远见那样，嘲笑一些理想化的东西。

或许我能看出这些人的远见，因为我已经研究了很多人的事业线，但是如果我没有亲身体验，我就不能看穿黑暗的一面。我曾经看到过我的项目失败，看到它们走向我努力的目标的反面，使我极其痛苦以至于除了自己的生存之外无法进行其他思考，更不用说“使世界更美好”这样的理想了。我已经把我生命中的很多时光浪费在追逐金钱和权力的大潮中了，还尽力掩藏我无法达到更高目标时的恐惧。我已经知道了这些荒唐事，但是我不再为承认这些而脸红，因为我已知道大多数人都有过这样的荒唐经历。

我知道我内心的远见，但不知道它是如何产生的。可能心理分析学者知道，但是我不想知道。这种远见对我极其重要，它的神圣品质是许多其他的解决问题型领导者所共有的。在看电影时，我开始为那些相信美好世界的聪明年轻人战胜了世故的成年人的老故事大声叫好。

玩世不恭者可能给解决问题型领导者贴上“孩子气”的标签，嘲讽他们的“天真”和“科幻心智”。可能只有孩子才相信他们能够改变世界，但是对于我，这种品格不是“孩子气的”而是“孩子般的”。如果你认为事情无关紧要，那么你为什么还要做？

如果真的无关紧要，那么即使相信它是重要的也无伤大雅。

如果你缺乏这样的远见，或许它仅仅是被遗忘了。过去你肯定曾经相信有些事情是重要的——某些你可以做来改变这个世界的事情。那么让我们关注它，并积极地探求它吧！

思考题

1. 在你和别人打交道时，你感到和做技术工作一样舒适吗？如果没有，你打算为此做些什么？

2. 你是否曾见到有人如此陶醉于自己的成功以至惹人生厌？你是他们之中的一员吗？

3. 你的成功是否改变了起先促成成功的条件？如果你成功地达到了你目前正在努力的目标，那将会发生什么变化？为此你将要做什么？

4. 你能记起你事业中最糟糕的时期吗？在那段时期，什么是最困难的事情？事情是怎样才有转机的？你从中学到了什么？要是你再处于事业的低潮，你现在会采取哪些不同的行动？

5. 你经历了什么困难？从中学到了什么？

6. 当你和他人交往时，他们了解你的动机吗？你想让他们了解吗？你是如何检查他们是否了解你的动机的？

7. 画出你的事业线。如果可能，在你画和讲述时邀请一名或多名朋友在场。并一定把线延伸到未来。假如这是一本小说或一部电影，你愿意给它取个什么名字？在电影里你愿意让谁来扮演你？

Chinker

第 III 篇

Becoming a Technical Leader

第Ⅲ篇

激　励

一些人成为领导者是为了实现他们的远见，而对许多人来说，他们的远见就是他们会帮助别人。他们会向他们展示、告诉他们、强迫他们、哄他们或者勉强他们，但不管以什么方式，他们会帮助他们。即使这是“为他们好”，别人也不容易被感动。

在下面章节中，我们将看到影响他人的因素是什么，以及应该通过什么来增强你的影响力。

第10章 激励他人的首要障碍

啊，神啊，请赐予我们力量，
让我们能看清自己，
就像别人看我们一样，
让我们避免犯许多错误，
放弃愚蠢的主张：
让我们远离虚荣和迷恋！

——Robert Burns[①]

《致虱子》(*To a Louse*)

创新的首要障碍是自蔽：看不到你自己。**激励**的首要障碍是另一种蒙蔽：无法**像其他人看你**那样看自己。当 Robert Burns 在教堂里看到一只虱子爬上一名自负的年轻女子的脖子时，他很好地表达了这种障碍：我们根本没有一个可靠的办法来预料他人的反应。

自我测试

如果借助一个简单的问题就可以确定你激励他人的能力，那将非常理想，就像下面这个问题：

你能了解其他人如何看你吗？

---

① 译注：18 世纪著名苏格兰诗人。此诗全名为《致虱子：在教堂里一个女人的帽子上所见》(1786)。

(a) 能。

(b) 不能。

(c) 有时能。

(d) 我怎么可能知道?

这种直接提问的方式所存在的问题是,每个创新者都会回答能。尽管你能克服创新的首要障碍并看清你自己的行为,你可能仍然无法看到你的行为对他人而言是多么滑稽。创新者对自己的行为有特定的狭隘性、自我性和合理性要求。崭露头角的创新者需要专注于一种远见,坚信这个远见比任何其他事情都重要,并且不被别人的说法或想法所左右。因此,创新者一般会对自己的行为对别人的滑稽影响一无所知。

一流的问题解决者一般都会相信,在没有他人帮助下他们也能获得成功。其他人都是不存在的,或者,其他人基本上都被视为障碍。但是当一个英雄个体试图成为领导者时,这种对他人反应的无知会成为头号障碍。天才欢迎其他人与其合作——他们只需站在一边,只景仰和执行就行了。

这种类型的领导者与其说是个运动教练,还不如说更像个外科主治医生。团队成员的存在并不是为了他们自己解决问题,而是充当使外科医生的工作更为有效的辅助工具。他们中的一些人如果想学习有用的外科知识,可以,只要他们在学习过程中不耗费外科医生的时间或者影响外科医生的声誉。在最好情况下,这是一种师徒关系。在最坏情况下,这是一种主人/奴隶模式。

除非学徒和奴隶干扰了主人的工作,否则主人不会注意他们,而且主人也不会意识到这一点。所有这些都使你很难看到自己的行为对他人的影响。

幸运的是,这里有一个可靠点儿的测试问题:

你愿意在他人面前显得很愚蠢吗?

因为你无法可靠地知道你对他人的影响,最好的办法就是学会接受你有时会成为笑料的事实。如果你无法忍受成为一个公开的傻瓜,那么当你所处的角色会导致你的所有行为都被崇拜者仔细研究时,你将无法获得成功。问问任何一位父母,你就会明白这一点。

交往模式

我希望我有能力将这种“力量”传给他人，但是我自己几乎没有这种力量。我所得到的经验都来自与我所擅长的领域之外的人的合作。我尤其得益于家庭医疗师 Virginia Satir 所教我的人际交往模式。我发现就我作为计算机程序员的技术背景而言，Stair 的模式尤其具有吸引力，因为它将一个看上去非常复杂的过程分解成了一系列简单步骤。这种逐步分析乍看显得繁琐，但它却使你很好地了解人们如何以他们的方式对你做出反应。

我们以下面 Yetta 和 Sam 之间的交往开始。它很简单，但是 Yetta 的反应使得 Sam 完全迷惑不解。

Yetta：“总得有人煮咖啡吧。”
Sam：“那我来吧。”
Yetta：（生气地）“如果你觉得勉强，那我自己来！”

此时，屋子里的每个人都保持沉默。屋子里的一个人看着 Yetta，挑了挑眉毛。“你怎么啦？”他问道。

Yetta 的眼睛迷离起来。“我……我不知道，”她支吾着，“我只是脱口而出。”

我们都有过这样“只是脱口而出”的经历。既然有人甚至不知道他们自己的反应，那我们如何知道人们会对我们做出什么样的反应呢？通过考察 Sam 说“那我来吧”那一刻起，到 Yetta 叫道“如果你觉得勉强，那我自己来”之间的经过，我们可以有所了解。

在做出反应的那几分之一秒，Yetta 的头脑中发生了许多事情。在我和你之间的反馈式交往中，有一部分发生在我身上，一部分发生在你身上，还有的就是**表达**部分。这一部分发生在你我之外，理论上可以被他人观察到，甚至拍成视频影像。

在图 10-1 的反馈框图中，显示部分由两条线表示：**行为**和**反馈**。它包括口头交往和非口头交往。尽管我们很少关注表达交往的某些部分，但至少在理论上可以对它们进行研究。这些显示部分也可以供他人观察和评论。

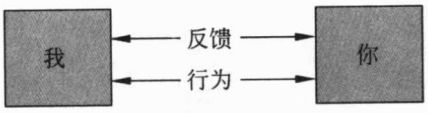

图 10-1　交往模型

有时我们忘了显示部分和隐含部分之间的不同。例如，在说“我知道你想做什么！”或者“我很抱歉伤害了你的感情”之类的话时，它们是否成立取决于我们能够直接看到隐含部分的能力。

Yetta 确实相信她知道 Sam 的内在感受，但她知道这一点的惟一线索是，他们交往的显示部分。如果 Yetta 学会如何观察，那么她也**能**知道自己的内在变化。

交往的隐含部分

我与你的交往会导致我产生什么样的**内在**变化？如果要克服激励的首要障碍，那么你就需要知道这个问题的答案。每次交往都会导致这样的结果：

- 创造新的可能性
- 巩固已有的可能性
- 激活生存规则
- 增加攻击性
- 增加痛苦

因为所有这些都是在我脑中进行的，你并不知道，并且可能连我自己都不知道——这一点儿对我们现在的讨论更为重要。

我所表现出来的，被你看到或听到的一切都是我内部处理的**结果**。同时，我知道我内部和外部事物的**综合**结果，但我不总是知道内部有什么，外部有什么。

就像 Yetta，有时，我甚至不知道自己说了什么，或者不知道自己的语气或表情。甚至我自己的思想也会快得使我经常不注意这个处理过程，但我对自己内部处理过程知道得越多，我就越容易知道**你在**表达交往中看到了什么。

Satir的交往模型

我发现Satir的瞬时内部处理模型有助于了解我自己的内在变化。在你有所表达的那一时刻到我做出响应之间该模型有七个主要步骤：

1. 感官输入
2. 解释
3. 感受
4. 对感受的感受
5. 防卫
6. 提出意见的规则
7. 输出

所有这一切都始于你有所表达，而我将对你的表达作出响应。例如，Sam所表达的："那我来吧。"然后Yetta就开始发生了一些内在变化。

步骤1：感官输入

Yetta的内部处理过程开始于Sam表达**感官输入**。这种输入并不完善，而是包含了"漏洞"。

Yetta可能没有仔细听Sam的话，她可能不理解他所用的一些词语，她可能没有看到一个重要的表情，或者没有捕捉到他语气中的细微差别或者强调方式，例如"那我来吧"。她可能没有注意到他想要**自己**做这个含义。而Sam无疑认为他的这部分消息非常清楚。

我们一般认为自己传递的消息非常清楚，但是通常可以假定每次接收都会丢失一些信息。如果你作为接收方，这同样适用。你永远无法准确地得到发送的所有信息。

所以，这个步骤给了你至少两种方式来提高能力以了解人们如何对你做出反应：你可以培养自己看和听得更准确的能力，或者你应该认识到这样一种可能性，即有人做出的反应可能不是你认为他们所应做出的反应。

步骤2：解释

让我们假定Sam发送了信息A而Yetta接收了信息B。Yetta的下一个内部步骤是，按照她以前的经验**解释**信息B(不是信息A，她并没有获得完整的信息A)，她以前的经验可能与Sam以前的经验不同。

所以，例如 Sam 说："那我来吧。"并且 Yetta 实际上准确地听到了同一句话，但她以前与 Sam 交往的经验可能导致她将这句话解释成信息 C："那我来吧，但我不乐意做，除非你强迫我做，否则我不会真正去做。"

即使 Yetta 以前从没有见过 Sam，她也可能做出这种解释。她可能想，"我的前夫总是说他来做，但他从来没有做过，而我总是不停地做这类事情。"

可能她根本没有想到特定的人，而是想到了某条一般原则，例如"男人总是这么说，只是为了让我喜欢他们"或者"人们总是这样说，但实际上他们对我的要求不满"。

知道这种解释步骤会让你具有两种新的能力：首先，你知道可以有一种以上的解释；其次，即使你已经想到了若干条解释，你也会明白你所想到的解释可能并没有包含发送者的解释。

步骤 3：感受

此时，仅过去了几分之一秒，但 Yetta 已经从 Sam 的表达行为 A 前进了两步。她现在所做的不是取决于 A 而是取决于 C，也就是她加之于 B，她所观察到的 A 的部分上的含义。

Yetta 基于自己的安全需要，以对 C 的感受做出反应。"这是对我有利还是不利？"她问自己。

在这种情况下，她可能认为 Sam 的勉强愿意意味着 D："我想你是在阻挠我成为这个工作室的领导者。"

在这一步骤上并没有太多的选择。一旦你选定了一种解释 C，在你知道要发生什么之前，感受就出现了。

至少你应该认识到这种感受，并将它与其他感受区分开。如果你知道你会生气、受伤、激动或者害怕，并且知道其他人也会有这些感受，甚至在对你做出反应时也不例外，那么这种了解会使得事情变得简单些。

步骤 4：对感受的感受

Yetta 现在对 D 的反应是 E，对感受的感受。按照 Satir 的理论，这是关键的一点，因为这种对感受的感受取决于 Yetta 对自尊的感受。

如果 Yetta 自我感觉良好，她可以承认自己担心 Sam 试图阻挠她的领导地位。"我是有所担心，但这种环境下的担心是合理的"。如果 Yetta 的感受通常脆弱敏感，这样的信息一般会使她惊吓、受伤或者生气。

这种感受E很可能与Yetta早年所获得的某种生存准则F相关联。例如，她可能有这样一条没有说出来的准则："如果你表示出了害怕某个男人，那么他就会利用你。"这种准则可能会导致Yetta担心出现害怕的情绪。

另一典型的生存准则可能是："我必须坚强，并且从不害怕任何人。"这种准则可能使得Yetta对自己出现害怕的情绪感到羞愧。

对生存准则的了解，会让你明白，人们通常基于他们若干年前的经验来对你做出反应。这种理解并不会使他们的反应显得不很真实，而是让你较为容易且有效地处理这些反应。

步骤5：防卫

如果Yetta的生存准则F认为她可以有这种感情，那么她会直接到步骤6，开始准备她的反应。

但如果她的生存准则F认为她不可以有这种感情，那么她将进行某种**防卫**。她可以把问题转移到别的地方来表现："你**让**我生气，Sam。"

她可以改变话题而加以**忽略**："你说明天会下雨吗？"

她可以**否认**她真的产生了这种感情："我不难受。谁会在意你对我的领导有什么想法？"

她可以进一步**曲解**她所听到的话："Sam的话不是认真的。"

显然，Yetta有许多选择。首先，她选择是否要进行防卫，如果决定防卫，她对使用何种防卫又可以有许多选择。你可能很难相信会有人因你而需要防卫，但如果你希望了解你的激励尝试为何总不成功，那你最好相信这一点。

步骤6：评论准则

不管选择什么，Yetta现在产生了内部反应G，这离Sam所说的已经有数步之遥了。假定她的内部反应是："你的抵触态度让我生气，Sam。"

即使到了现在，她仍然有选择，因为这仍然是一个内部反应。这并不是Sam听到的G，因为Yetta必须首先应用她的**评论准则**。

她可能有这样一条准则："总是要有礼貌。"这条准则可能会导致她将G转变为H_1（微笑并咬紧她的牙齿）："多谢你的帮助，Sam。"

她可能有这样一条准则："对男人要强有力。"这可能导致她说H_2："不要以为你可以让我来做这种事。不管你愿不愿意，你都要做。"

另一条准则可能是："永远不要表现你的愤怒，但也不要直接逼迫男

人。”在这种情况下，她可能将 G 转变为 H_3：“如果你觉得那么勉强，那我自己来好了。”

步骤 7：输出

最后一步是实际的输出。这包括 Yetta 的口头表示 H，但可能这些步骤所累积的一些残余也会掺杂在里面。例如，如果考虑他们的面子问题，措辞听起来可能会更为委婉些，不是那么伤人或愤怒，但 Yetta 可以通过语气稍稍显露她的受伤情绪，并且让她的手指以一种略为指责的方式指向 Sam 来流露她的愤怒。

Yetta 可以选择这类流露方式，但它们一般比她的措辞选择更难把握。即使是这样，也并不是她的所有行为都会有所流露。Yetta 可以选择打击 Sam 或者不打击 Sam。她可以选择走出去，或者呆在那里。她对自己的行动考虑得越是清楚，她的选择就会越多。

说“我不得不打击他，我控制不住自己”的人，或者是在对他们自己撒谎，或者非常病态。你可能无法很好地控制你的外表或声音，但你可以很容易地控制你的行为。

输出结束了 Yetta 的一个周期，并且因为它是外向表达，它开始了 Sam 的一个新周期。这个周期可能在不到一秒的时间内就完全结束了。

在表面上，Sam 很诚恳地说：“那我来吧。”Yetta 的反应是愤怒地指着 Sam，以一种受伤的语调说：“如果你觉得那么勉强，那我自己来！”

理解交流失败的原因

从 A 到 H 有这么长的一段路，难怪人们总是难以理解相互之间的反应。如果你考察许多这样的步骤序列，你就会发现从 A 到 H 的转换为何总是那么让人困惑的五个主要原因：

感知：即使是对表达部分，我们也不会以同样的方式进行感知，因为不同的人会有不同的感受。

错位的时间：转换涉及了过去或者未来的事情，这些事情与现在的交流没有逻辑关联。例如：“你过去总是有特定的方式”；“你可能无法实现诺言”；或者“很久以前我无法对付愤怒的人，所以现在我也无法对付愤怒的人。”

地点的错位：转换涉及了另一环境。“在没有其他人时，你可以跟我讲一些私人的事情，所以你可以在其他人在场情况下讲这些事情。”“你说你在午饭之前很饿，所以你现在，也就是在晚饭之前，肯定也很饿。”

人错位：转换涉及了其他人。“过去我淘气时，妈妈老是指着我，而你也是个女人。”“我的兄弟总是在钱上面对我撒谎，而你的卷发就像我的兄弟。”“我的前三个老板从来没有对我兑现他们的诺言，所以显然我无法相信你。”

自尊：我的自我感觉对我做出的反应有很大的影响，但你一般不会，现在也不会直接知道我对自己的感受。

有了这些情况，也难怪 Satir 估计所有的交流中 90%与我们真正需要交流的内容并**不一致**。不一致的交流对激励的阻碍是致命的，激励取决于我们彼此做出何种反应的信息是否自由、准确地流动。

开始清晰交流的一种方式

Virginia Satir 的模型有助于解释人类交往中的大矛盾之一。如果我关注人们的问题，那么他们对我的反应会更好，但是关注他们问题的一种方式是直面**我**自己的问题。因为交往模型说得很清楚，**他们**的许多问题起源于试图与我交流，弄明白究竟为什么我正做一些疯狂的事情。除非我坦白交待，否则他们不会知道我的内部反应过程，所以我做一些适当的自我声明对他们是有益的。

学生和客户通常会提出一些让我挠头的问题。如果我觉得自己很傻，但我试图通过让**他们**觉得自己很傻来掩盖这一事实，那我就没有给他们清晰、可靠的信息。假定我简单而不失幽默地说：“哎呀，我没办法回答这个问题，而且我为在你面前显得很傻而感到尴尬。”这是对我的内部反应过程的一种相当清晰、直接的评论。

利用这个信息，他们对我的处境就有了更好的理解，他们还有一个模型，告诉他们如何在陷入困境时充当领导者。这对他们，不管是作为领导者还是追随者，都产生了许多可能性，作为回报，他们可能给我他们自己内部反应过程的准确信息。

据我所知，你获得这种回报的惟一方式是从其他人那里得到。如果你没有，他们可能不想给你，除非你首先给他们什么。我的**力量授予**技巧几乎

可以简化成一个公式：告诉他们你所感知的事情，你对你所感知的有什么感受，如果可能，告诉他们你对你的感受的感受是什么。

这里还有一个典型的例子："当我发现已经问了你三次，你何时能完成这个迟到的任务时，我觉得惭愧，因为我像一个独裁者并且不信任你，但是我不知道如何应付我对项目进度的忧虑。"

对其他人来说，这些事并不容易。而你实际上在说："我很脆弱，正是因为我对自己和你非常有信心，才会显露我的脆弱。"通过表达你的脆弱，你开始打开了一个通道，这个通道可能使你得到你所需要的有关你自己的信息。

风险在于，其他人可能利用这个通道来攻击你。据我的经验，这个风险并不大，但在你刚开始尝试时，你肯定会觉得这个风险很大。知道以下这一点可能对你会有所帮助：你并不会因为展示自己而真正暴露自己，因为你越是掩藏，其他人就越容易看出你的愚蠢。那个女人还以为通过迷人的衣着就可以愚弄郊区居民，但爬上她脖子的虱子只会让人更加恶心。

我发现，培训班环境是一个学会像其他人看你一样看自己的好地方。当然，与所有的参与者一样，我需要一点勇气来听我最需要的消息——那些可能使我从舒适的云端跌入谷底的消息。

思考题

1. 回忆一下你最近所做的蠢事。当别人发现是你做了这件事的时候，你是如何反应的？当你在职业道路上前进时，你是更具防卫性呢，还是防卫变少了？你对你的防卫性行为做了什么？

2. 回想最近使你感到困惑的某次交往。你是怎样进行交往的？

3. 你最近有没有做些什么来让人们有机会了解你与他们的关系。例如，当你转移到另一个问题上时，你让他们知道你的思维已经在别处了吗？

4. 你最近一次自嘲在什么时候？你最近一次与嘲笑你的人一起开怀大笑是在什么时候？

5. 在一个典型的会议中，你花了多少时间来观察你自己？用多少时间来观察同一团队中的其他人？多少时间观察团队成员之间的交往？

6. 想想所有你经常交往的人。他们中哪些最可能与你交换观察结果？是什么使你不愿意做这种交换呢？

7. 为自己录像，最好是在其他人对你做出反应、而你也对他们做出反应的自然环境中录像。将录像带至少看两次，尤其注意你第一次没有注意到的那些细节。如果可能，反复观看录像带直到你看不到任何新的东西为止。然后，将录像带搁置6个月再看，看看你现在注意到了什么。

8. 可能的话，利用你在录像带上的某次交往，详细写下你的内部处理步骤。与同一次交往中的另一个人交流这些细节，直至你弄明白整个表达交往的过程为止。

9. 利用你在某次交往中所说的话的记录，写下每个句子所隐含的感知、时间、地点、人物和自尊。你看出你的任何性格特征了吗？

第11章 激励他人的第二大障碍

如果我主管一个需要完成某项任务的团队，而这项任务的成功又受到威胁时，我可能会：

(a) 优先考虑任务，而不是人

(b) 优先考虑人，而不是任务

(c) 平衡人和任务

(d) 避免这种情况

(e) 以上都不是

前面这个问题选自一本管理教科书。用英文表达出来，它所提出的是领导者熟悉的一个两难问题：必须以特定结果或者在特定时间内完成某项任务，否则只有你知道的某种可怕的事情将会发生。如果你要求所有人都加班或者做其他必要的事情来完成这项任务，那么，你优先考虑的是任务，而不是人。如果你将该任务的要求告知你的雇员，允许雇员自己决定他们如何甚至**是否**完成该任务，那么，你优先考虑的就是人，而不是任务。

你可能不需要面对这个两难问题，也实现了个体的成功。但作为个体成功者，你是惟一的参与者，你必须平衡任务和你的需要，尽管你可能没有意识到你正在这么做。在这种情况下，如果你开始与他人协作，出现这种矛盾会让你吃惊，你可能无法很好地处理它们。

事实上，你可能会被这个问题困扰，而没有意识到实际上这两者并不矛盾。如果是这样，你并不孤单。许多人，甚至是一些教科书的作者，都认为人和任务之间有冲突。他们正被激励他人的第二大障碍所困扰着。

这是一个很容易上当的陷阱。在本章中，我们会讨论把人和工作联系

在一起的一些方法，我们将从在某个期限前单独完成的一项令人不快的任务开始。

令人不快的任务

当我经过一个月的旅行回来之后，我发现有非常多的邮件。一个信封中装着一批投递给某个管理期刊要求发表的文章，以及编辑寄来的一封要求我进行评审的信。这些文章试图回答这样一个问题：哪种领导者更为有效，是优先考虑人的领导者呢，还是优先考虑任务的领导者？尽管我对这个问题非常感兴趣，但这类文章非常乏味，所以我一直不愿意写评审意见，一直拖到了最后一天的上午。

我起得非常早，吓着了一只在我浴室里巡视的老鼠。它同样吓了我一跳。如果说还有比评审乏味文章更让我厌烦的事，那就是捉老鼠。所以我把猫 Beverly 弄来，把这项任务交给了它。然后我带着那堆文章撤到了我夫人的办公室。

任务导向型领导的教训

第一篇文章的作者更倾向于任务优先。我的任务是阅读这些文章，一项我很难优先完成的任务。我的思绪不停地溜号，回到那只老鼠和我的人身安全上。我发现我自己始终在重读同一个句子，却不能理解它的含义。我意识到一个教训，所以我给自己写了一条心得：

教训一：如果生存有问题，那么除了把人置于优先地位之外别无选择。

为自己生命担心的人除了与他们的人身安全相关的事情之外，根本无法做好任何事情。

我所遇到的问题一部分是源于对 Beverly 的信心不足。除了看门之外，它只会爬上我的膝盖期待我的抚摸。Beverly 不会捉老鼠，但老鼠并不知道这一点，所以它会成为老鼠的好领导。我写下了激励的第二个教训：

教训二：如果工作的技术含量不是很高，领导者不需要有很强的能力，也能够利用人的敬畏心理来领导。

如果工作是把老鼠赶出我的屋子，那么 Beverly 是老鼠很好的领导，但如果工作是训练老鼠练杂技，那么 Beverly 肯定会失败。

在地板上，Beverly 应该能更好地完成它的工作，所以我将 Beverly 放回了地板，然后回来看这些文章，但我仍然无法集中精力。为了寻找某种方式避开这个费力的任务，我开始分析 X 的写作风格，而不是文章的内容。当我意识到我正在这样做时，我写下了第三个教训：

教训三：技术背景很强的人会将任何任务转换成某项技术任务，从而避免从事他们所不愿意做的事情。

为了防止这种躲避任务的方法，领导者必须非常敏锐才能发现这些人正在做什么，从而加以阻止。

我用于躲避我的评审任务的技术窍门是，所谓的“晦涩指数”。它根据句子的平均长度和出现较长单词的频度来度量写作难度。大多数技术著作的晦涩指数限度是 12 左右，但 X 非常执著地盘踞在 30 以上。其催眠效果比两片安眠药、一杯热牛奶和深夜重放的电视片还要好。

写作者是领导者。写作者的任务是引导你通读所讨论的主题，所以写作风格可以视为是一种特定类型的领导风格。我相信 X 的晦涩风格表明他根本没有考虑过我——他的读者；这是一种完全注重任务的领导风格。有了晦涩指数的证据之后，我决定给 X 的文章一个负面的评价，并写下另一个心得：

教训四：不会有人愿意追随不关心人的领导者，除非他们别无选择。

内行的问题解决者通常有选择，并且有许多选择，所以他们不会任由一个漠不关心他人的领导者所滥用。

以人为导向的领导风格更好吗？

X 是注重任务，而不关心读者的作者的一个极好例子。第二篇文章要好读懂得多，其作者是 Y，晦涩指数大约为 8。Y 确实关心他表达的信息，希望能够使人很好地理解。问题在于，他并没有什么需要表达的。我慈悲为怀，免去大家看一段 Y 的写作样本，就像我对自己也足够慈悲，写 2 页之后

就要停下来一样。

Kenneth Boulding 曾经说过，世界上有两类人：那些把世界上所有东西都划分成两种的人和那些不这么做的人。Y 是第一类型的人，典型的二分者。他可以以这种风格对任何主题洋洋洒洒地写上许多——但什么也没说。

“二分”[①]对我来说，是一种令人厌恶的思想扭曲。它还让我写下了以下教训：

教训五：如果你没有什么可以发表的，却假装有，那么你对人们再多的关心也无法留住你的听众。

现在，谁的风格更糟呢，是 X 还是 Y？我个人认为 Y 更糟。每次我读到与 X 相似的文章，我对作者感觉不好，但读到类似于 Y 的文章，我就对主题感觉不好。X 因为表达而让我厌烦，但 Y 让我不愿意进一步参与对这个主题的讨论。在我看来，那是写作者、教师、教练或者任何其他领导者最大的罪恶。

Weinberg 的目标

当我写书或写散文，或者做一次培训时，我通过一个简单的测试来度量自己的成功：

在结束时，他们是否对这个主题关注得更少？

如果答案是肯定的，那么我就失败了。如果答案是否定的，那么我就已经获得了成功，我为此而感到高兴。这是 Weinberg 的目标——我所追求的目标。你认为我的目标过低了么？回头想想你自己的教育经历：你所上过的课，你所读过的书，你所看过的电影。有多少完成了 Weinberg 的目标？1/10？从这个答案上，我得出了另一教训：

① 译注：原文此处有一句：“Bifurcation”可能听起来像是性变态，它可能就是。因中文无此双关含义，经作者同意删去。

教训六：注重任务的领导者往往会过高估计他们自己的成就。

这个教训适用于所有领导者，不管他们是教 20 人的课，在指导 4 个人的团队，还是在制定数百万人的生活规划。

计划和未来

在我写这个心得时，那只老鼠从浴室中窜出来，从睡着的 Beverly 身边跑过去了。我突然想到了 200 年前偶遇到另一只老鼠的 Robert Burns。当他用犁刨到老鼠窝时，他对老鼠说了一些话，这些话可以通过他的诗“致老鼠”获知：

> 但是，小老鼠啊，不只是你，
> 许多事例都证明
> 深谋远虑徒劳无益，
> 老鼠和人所定的最周密的计划，
> 都会误入歧途，
> 留给我们的只剩下悲伤和痛苦，
> 为了那曾经期望的欢乐。

领导者往往对他们工作的正面社会影响过分乐观，相信他们的远见会给这个世界带来很多欢乐，他们根本不允许自己担心自己的领导对工作者所带来的负面影响。我的个人经验表明，工程师和计算机程序员往往受这种乐观情绪影响，这种乐观成为了信息爆炸的动力。但是最后，这种远见看来并不那么重要，留给我们的“只剩下悲伤和痛苦，为了那曾经期望的欢乐”。尽管过去了 200 年，看来老鼠和人都没有多大的改变。

进行传统领导研究的环境几乎没有与技术工作环境相同的，哪怕是比较类似的也很少。许多这样的研究是在军事环境下完成的，而我们通常假定军事环境下的士兵是愿意为此付出生命的。这一点对程序员或者工程师，甚至是对学校教师而言，都有点不切实际。根据这种观点导出的结论，我得到了另一个教训：

教训七：在我们所做的工作中，几乎没有什么真正重要到足以使工作者认为牺牲未来是值得的。

如果你不剥削人就无法完成这项任务，那么你可能根本就不应该做这件事。

我们不能否认这个问题有两面性。如果你注重人胜于工作，那你可能会使项目成功的机会减小；但是在该项目被忘记很长一段时间之后，人们仍会在你周围，做其他项目并影响其他人的生活。

你的成功机会也可能并不会因此而减小。许多领导风格的研究都是针对例行工作，例如装配线进行的。注重任务的人可能在装配线上是正确的，但任务与人的分离不适用于复杂的技术的工作。如果事情并没有按照原计划发展，那么只有人的适应性才能挽救工作。我已经有许多次这样的教训：

教训八：如果工作很复杂，没有哪个领导者能绝对保证计划不会“误入歧途”。

在复杂的环境下，即使最注重任务的领导者也会被迫将人放在首位，否则将无法完成任务。

第二大障碍

所有这些教训使我相信在谈论技术领导时，对本章开始时提出的问题的最好回答是：(d)以上都不是。当任务很复杂时，我不能在人和任务之间做出选择，因为我无法分离人和工作。

只要有任务，哪怕是个独立的任务，也会有人牵涉其中。我们并不是为抽象的利润工作；我们是为了给特定的人谋取利润而工作。我们不是为和平而工作；我们工作是为了使特定的人们能够享受和平的生活。我们的任务所涉及的人们可能是我们的客户，或者是我们的经理，或者是我们的委托人，或者是我们的董事会，尽管你可能无法直接看到他们，但他们都是人。

如果我们认为必须在人和任务之间做出选择，我们实际上在否认或者扭曲真正的选择：在一组人和另一组人之间做出选择。我们之所以有时会做出这种否认，是因为在人和任务之间做出选择比在不同组的人之间做选

择更为容易一些。与“我们无法实现你的想法，因为我们的股东对他们的分红不满”的说法相比，“我们无法实现你的想法，因为我们必须保证预算不超支”要容易得多。

不幸的是，这类扭曲让人们无法正确定义他们所碰到的问题，从而使人们丧失了解决问题的能力。所以，如果你否认工作后面隐藏的人性本身，你将永远不能成为一个很成功的解决问题型的领导者。这实际上是另一个教训，最重要的教训之一：

教训九：为了成为一个成功的解决问题型领导者，你必须将每个人的人性放在第一位。

分裂任务/人的想法是成为成功激励者的第二大障碍，因为这种想法使得任务好像和人一样真实，而不是任务源自于人。抱着这种分离的想法，在短期内你或许能激励人，但最终就算你自己还蒙在鼓里，别人也会看穿这一点。一旦他们意识到你正在愚弄他们，你就不可能再成为激励者了。

领导者作为人[①]

此时，我意识到我已经有足够的教训来写一篇我自己的文章，所以我决定停止否认我的人性，放弃审稿，关注我自己的需要。

我检索了 Virginia Satir 关于领导者人性的描述。她当时是为临床医学家们写的，但你可以用“领导者”这个词来替换“临床医学家”。

> 将自己看作一个临床医学家是一项可怕的工作。为了胜任这项任务，你需要持续开发你的人性和成熟性。我们在处置人们的生命。我认为，学习成为一个临床医学家与学习成为水管工人不同。水管工人通常满足于技术。临床医学家需要做更多的事。为了修补管道你并不需要爱上管道。不管我们属于哪种技术、哲学或者学派——不管我们实际上为别人做什么，首先应该想到，我们自己也是人。
>
> 在我的讲解中，我侧重于临床医学家的人格。我们是与人打交道的。我们需要能理解和爱我们自己，能够看、听、接触并理解我们所看到的东

① 译注：作者意指如果领导者将自己作为人来考虑，那么他也会从人的角度来为别人考虑。

西。我们需要创造我们能够看、听、接触并理解的条件。

不知何故，这段文字使我想起了这些文章另一头正在焦急地等待审稿意见的人们。我决定对这个审稿任务再做一次尝试。

我重读了与这些文章一起寄来的附信，编辑在这份信里解释道，作者和我都必须匿名才能使“审稿精确公正”。我突然想到这种安排使得我们无法彼此看、听、接触并理解——在分离人和任务的表象下将人和人完全地隔离开。这是什么任务？按编辑的观点，我需要**裁定**文章，决定哪些是“赢家”，哪些是“失败者”。

这种匿名审稿由人类交流的威胁/奖赏模型而起。作者们被假定具有报复性，如果我给他们一个不好的审稿意见，他们将会尝试以某种方式伤害我；我则被假定为会为可能的反馈而担心，所以除非我匿名，不然就无法诚实地给出意见；并且我是会有偏见的，如果我知道作者是谁，我将无法给出诚实的审稿意见。

我很快地意识到我遇到了麻烦，因为我无法接受对问题的这种威胁/奖赏定义。我不愿意继续玩猫和老鼠的游戏，而是写了封信给编辑，告诉他我无法在这些条件下完成我的工作。如果作者希望我帮他们把文章改得更好的话，我建议让我以个人名义与他们交流。其中两位作者接受了我的提议。他们写了两篇改进的文章，我则得到了两个感激的同事，以及另一个教训：

教训十：如果你是领导者，人才是你的工作。其他事情都不值得做。

还有一件事：那只老鼠也聪明地逃脱了。

思考题

1. 你上次试图通过敬畏心理来进行领导是在什么时候？结果怎样？

2. 你上次试图将某项任务转换成你更擅长的技术任务是在什么时候？结果怎样？

3. 你是否曾经做出一个任务优先于人的选择，而这个选择现在又让你后悔了吗？你是否曾经做出了一个人优先于任务的选择，而这个选择现在又让你后悔了吗？

4. 人们与你一起工作之后有了什么改变？

5. 人们为你工作之后有了什么改变？

6. 你一般逃避什么样的情况？你一般的逃避模式是什么？

7. 你会接受一个行为方式与你相同的人的激励吗？

第12章 帮助他人的问题

人们不是总能做到想为别人做的事，这看来是个板上钉钉的事实；但这确实是许多顾问非常难以接受，并在自己行为中有所体现的现实。

顾问们出于自身利益考虑，需要对他们能帮客户做的事情做一个简单而可靠的估计。

——Eugene Kennedy

《顾问之路》(*On Becoming a Counselor*)

有机模型认为领导是营造一个使人工作更有意义且效率更高的环境的过程。这是一种非常吸引人的定义，因为大多数人希望**帮助**他人，而营造一个使人工作更有意义且效率更高的环境是帮助他人的一种方式。但是，营造有益的环境绝非易事，在本章中，我们将考察其中的一些原因。

帮助能力与生俱来

我们已经看到，解决问题型的领导风格如何影响过程和实施方式。在我们的社会中，工作的**内容**是困难的，应当由专家来做。另一方面，过程则是每个人应当知道的。教师们因为学科知识，而不是他们的教课技巧而得到聘用。在普通人能够不断获得领导技巧的假定下，编程团队领导者的提升取决于他的技术能力。

这种谬论的存在是因为在少数情况下，有人不需要明显的努力也能获得处理技巧。就像一些人学会计算机编程而不需要直接培训那样，一些人似乎总能自然而然地知道怎样做才能对别人帮助最大。对这些人来说当然

很好，但这使得他们比那些必须通过自觉努力才能学会的人更好吗？威胁/奖赏模型促使我们产生这样的看法，所以我们羞于承认学习时所付出的努力。

这种羞耻感说明了人们为什么开始相信工作可以与人相分离的原因了。Eugene Kennedy 说过，“人们不是总能做到他们想为别人做的事。”当我们开始意识到这一点时，我们会为自己的不足而感到羞耻。我们借口工作可以通过某种方式从人中抽象出来，从而将我们的**人际交往**失败转换成**机械性**失败。例如，说“我们无法按进度把程序编完”比“我能力不足，无法帮助 Jack 成为一个更好的编程人员”要容易得多。

“帮助能力与生俱来”的谬论产生了一个恶性循环。希望与他人合作的人一般都没有什么经验，所以他们对帮助几乎一无所知又有什么奇怪呢？在本章中，我希望通过一些技术领导者需要学习如何营造有益环境的教训来驳斥这种谬论。

试图提供帮助：一次练习

为了给潜在的领导者一些为他人营造良好的环境的实践，我们设计了以下练习：两个团队分别给出一个创新性设计，利用 Tinkertoy[①] 实现，然后用文档记载他们的设计。这两个团队并不知道，他们后来必须交换书面设计（不能有图片），每个组尝试还原另一个组的设计。团队成员只能通过书面文字来沟通。这样，在练习之后，我们可以分析试图帮助另一团队的各种尝试。

在这个练习中，我记得，蓝队编制了一个非常抽象的结构，使我不能不担心绿队根本没有机会赢。我希望使绿队的工作容易些，同时又不会使整个练习失败：

“可能取一个名字会有所帮助”，我冒昧地说。蓝队设想的名字最后定为“Inert Toky”，是将 Tinkertoy 的字母重组得到的。这当然非常具有创造性，但我不相信 Inert Toky 会对另一团队有所帮助。想到绿队的反应我就禁不住瑟瑟发抖。

① 译注：一种组装玩具。玩家可以将塑料部件从膜子所遗留的废片上掰下，重新组合。

后来，在蓝队和绿队交换了设计之后，蓝队正在重构绿队的 Hurdy Gurdy 五弦琴[1]设计，蓝队的 Alex 突然说道："他们不可能组装出我们的 Toky。"

"为什么不能？" Cassie 问道。

"因为我们没有将小的绿塑料刀片和黄塑料刀片从模子上遗留的废片上掰掉。"

"那……"

"你来看他们的五弦琴，他们已经把刀片从废片上掰掉了。他们不可能再把这些刀片弄回去，所以他们就无法组装出 Toky。"

"或许我们可以用我们的刀片来交换他们的刀片。"Cassie 转向我，希望得到允许。

"你知道规则，"我提醒她，"你们只能交换书面信息。"

"但是我们能交换工具箱吗？否则，让他们知道他们没有组装 Toky 的适当零件是毫无意义的。"

"好吧，"我希望能够帮助他们，就同意了。"如果绿队书面同意交换，那么你们就可以交换工具箱了。"

Alex 和 Cassie 写了一个便笺，在把它带给绿队时，我读了便笺的内容：

> 亲爱的绿队：
>
> 如果可以的话，我们愿意与你们交换零件。Inert Toky 需要一些秘密零件。
>
> 爱你的，蓝队

当绿队收到这个便笺时，他们不很明白它的意思。他们不反对交换零件，但他们已经开始制作 Inert Toky 了，他们不情愿中止他们的辛勤工作。

Nil 转向我问道："他们为什么要交换？"

"我只是一个信使。我怎么知道？"

"可能是我们的'未标明零件'，"Vinetta 提议道，"我告诉过你，他们不会明白，那些原来是盒顶盖和橡皮圈。"

"别再提这个茬了。他们只要明白那是一个五弦琴，这一点就显而易

---

① 译注：一种类似于手风琴的乐器。

见了。”

“或许他们没有橡皮圈？小工具箱里没有这些。”

“好吧，”Nil 说，“我认为这没有必要，但我想，我们应该乐于帮助他们解决问题。”他在蓝队原来的便笺下面写上了如下应答：

> 亲爱的蓝队：
>
> 我们乐于交换零件。一套的零件会放在罐中。
>
> ——绿队

蓝队对该便笺感到困惑，看来他们并没有注意到绿队已经在便笺中丢到了“爱你的”。“他们想交换某些单独的零件吗？”Cassie 问道：“我们能这么做吗？”

“我想他们是想要交换完成的模型，”Alex 说：“可以吗？”

“不行，”我回答道：“交换模型会使这次练习失效的。”

“好吧，”Cassie 说道：“但时间越来越少了。”他在绿队的便笺下面草草写了另一条消息，并交给了我。然后，她从她的钱包里拿出一个 25 美分的硬币，在我的鼻子下面晃了一下，“如果你在 3 分钟内把这条短信带去，并把他们的工具箱带回来，那么你会得到丰厚的小费。”这个小费还没有丰厚到阻止我在走廊中停下来阅读短信：

> 以上信息不清楚。我们希望交换 Tinkertoy 工具箱。你们愿意吗？如果愿意，请交出你们的工具箱。

显然，Cassie 在匆忙中也忘了写“爱你的”，但绿队也并没有注意到这一点。“看，”Vinette 说，“他们并不明白，他们已经有了他们所需要的所有零件。我们现在不能交换整个工具箱。我们没有时间推翻前面所有工作，来重新开始。”

“这样吧，”Nil 说，“你继续工作，我来把事情写清楚。”在前一消息下面，他写道：

> 我们的 Tinkertoy 工具箱会有 Hurdy Gurdy 五弦琴的全部零件，并且只有这些零件。我们对 Inert Toky 的所有零件感兴趣，并且只对这些零件有兴趣。

Vinette 读了这条便笺，然后加了一条脚注：

注：盒顶盖和橡皮圈是“未标明零件”。

她可能不应该写，因为 Alex 的反应很强烈。“他们以为我们是白痴吗？我们只用两分钟就看出了这一点，但如果我们不告诉他们，他们永远不会明白，我们的刀片没有掰下来。”

“或许我们应该放弃，”Cassie 建议。

“不，不帮助他们显得不公正。我再试一次。”Alex 说着就很快地写了下一条消息：

此时不可能分开。不进行交换你将无法完成 Inert Toky。

我不是很清楚这条信息的意思，Nil 也不明白。“他们在威胁我们吗？”

“我不这么想，”Vinette 说道。“他们可能认为我们比较傻，无法组装出 Inert Toky 来？”

“如果是这样，”Nil 说道，转向我，“你可以告诉他们，让他们死抱着 Tinkertoys 工具箱好了……”

“对不起，”我回答道，“我不负责传送口头消息。你必须把它写下来。”

显然，Nil 不想把这些弄成白纸黑字，所以就不再有书面信息了。我确实还听到一些有关血统和解剖的观点，但那对这个故事没有多大意义。

关于帮助的一些教训

尽管挫折和愤怒情绪真是够多了，但作为孤立事件，这些事情还仅仅是幽默。类似的帮助过程每天都发生在有志于成为解决问题型领导者的人身上。具体细节不同，但是模式从未变化。它始于助人的诚挚愿望，帮助过程中出现了一些含糊的交流，演变成情绪化的举动，最终让事情变得更糟。

这个例子的惟一独特之处在于，存在观察者和书面记录，从而使我们能够回顾这个事件。如果是那些追求金钱、权力和其他形式个人收益的人受到了挫折，针对他们的动机进行说教是件很容易的事。而现在面对试图有所帮助的蓝队和绿队的困境，我们又能学到什么？

教训一：

希望帮助人可能是个高尚的动机，但这并不会使帮助变得容易。

蓝队认为他们在努力帮助别人，所以应该很容易就能成功。因此，他们对他们的第一条信息不是很注意，这使得整个事情刚开始就走上错误的方向上了。

需要汲取的第二个教训：

如果人们不需要你的帮助，不管你有多聪明或多优秀，你都不可能帮助他们。

如果绿队能够了解他们问题的实质，他们可能会欢迎蓝队的帮助。因为缺少这种了解，他们误解了蓝队的提议，起初把它理解成帮助蓝队的一种请求，而后又把它理解成对他们能力的一种侮辱。

蓝队的浮躁说明了教训三：

有效的帮助只能始于对明确定义的问题的一致理解。

非常有趣的是，蓝队认为绿队的提议具有侮辱性，但他们从未想过自己的提议也会被如此理解。绿队也是如此。这是解决问题的高手中最常见的激励性错误，这些高手认为自己管理他人并提供帮助，而如果别人向他们提供这些帮助，他们就会认为这是一种侮辱。

你可以先问问自己是否想要这种帮助，从而防止出现类似的错误，但如果你不是百分百确信别人是否想要帮助，最好还是先对这一点进行证实。因为你不可能完全确信别人需要你的帮助，甚至不能确信他们是否了解问题，所以教训四如下：

核实别人是否需要帮助。

最简单的核实方法是询问他们是否需要帮助，而这正是这两个团队都没有做的。

随着两个团队的重构工作越来越深入，情况变了，问题定义也随之改变了。此外，当他们发现帮助所需的代价时，他们改变了主意。所以，教训五是：

即使人们同意，他们确实需要你的帮助，这种同意通常也不是一成不变的。

大度地承认你的失败是件好事，尤其是它有利于防止你把事情弄得更糟。

教训六看来对某些领导者来说尤其难以接受。一旦提供了帮助，他们似乎就认定毁约是自私的，而不管这样的合约存不存在。他们好像并没有意识到，**每次**帮助往往都给帮助者带来些什么。活着的圣者几乎不存在。

帮助别人的人通常希望自己能得到什么，尽管他们自己可能没有觉察到这一点。

当我们讨论这个事件时，蓝队意识到，他们担心绿队无法重新构造他们的杰作，这意味着有一半参加练习的人看不到它。如果他们把第一条信息写成下面这样，事情可能会非常不同：

> 我们在构造 Inert Toky 时犯了一个错误。我们的错误可能会给你们添许多困难，因为你们需要一个你们没有的特定部件。我们当然希望看到重构的 Toky，但规则不允许我们给你们送零件，除非你们同意交换工具箱。你们愿意通过交换来帮助我们吗？

当然，说起来很容易，但事后想来，我自己又做了什么来帮助他们呢？我建议他们给 Inert Toky 取个名字，我放宽了规则，允许他们交换成套工具，但我从未想过我自己的动机，这本身就是一个教训：

大多数人了解助人者是自私的，但同时认为他们自己是例外。

在讨论中，绿队发现 Inert Toky 这个名字使问题更难以解决。“我们认为他们试图以自作聪明的方式给我们增加困难”，Nil 说。他的反应是非常典型的。

试图有所帮助往往会被理解成试图进行干扰。

你可以通过两种方式来利用这个教训：一种是在你希望有所帮助而受到阻碍时，另一种是你认为某人试图干扰你的工作时。下面这一条可能是所有教训中最为重要的：

不管看上去多么奇怪，大多数人实际上希望能对别人有所帮助。

这并不意味着他们能成功，或者你必须接受他们的帮助，而仅仅是让你更好地理解为什么会有那么多的帮助。

帮助与自尊

在我回头看这些信息时，我发现“爱你的”这个问候语在第一个信息之后就不见了，这个事实对我有所触动，这种消失不仅是字面上的，而且也具有象征意义。它使我想起了《圣经》的金箴，我看到它有两种表达方式：

> 你想人家怎样对你，你也要怎样待人。
> 爱你的邻居，就像爱你自己那样。

第1个版本经常是按意思解释：

> 帮助你的邻居。

基于我自己帮助别人和被别人帮助的经验，我倾向于作出不同的解释：

> 只有当你在同一情况下希望得到帮助时，才帮助你的邻居，并按照你希望得到帮助的方式来帮助别人。

我们希望得到什么样的帮助？我不希望别人出于同情来帮助我。我不希望别人出于自私来帮助我。有些时候助人者根本没有从人的角度来关心我。我希望别人对我做的是出于对我的爱——当然，不是浪漫的爱，而是人道的爱。

所以，如果你希望直接激励别人，或者通过营造一个有益的环境来激励别人，你必须首先使他们相信，你关心他们，而使他们相信这一点，惟一正确的方法是给予他们实际的关心。人们可能会被蒙骗以为你在关心他们，但这种情况不会持续太长时间。这正是金箴的第2个版本说的：“爱你的邻居”，而不是“假装爱你的邻居”的原因。不要欺骗你自己。如果你不是真正关心你所领导的人，你永远也不会成功地领导他们。

我无法教你如何关心他人，不管是一般的人还是特定的人，但我认识到如果你不关心你自己，那么你就不可能关心他人。金箴并没有说：“就算你

是条可鄙的虫子也要爱你的邻居。”爱他人——从而帮助他人，领导他人——的能力是建立在爱你自己的能力之上的。

就像我们刚才看到的那样，试图帮助他人并不能保证就能成功。在你作为一个助人者而遇到困难时，你对自己的感受将决定你会做出何种反应。如果你关心你自己，你将能坚持渡过困难，并且在必要时，能放弃这个项目而不至于一败涂地。如果你的自尊心不强，你将不得不保护你自己。你可能会在需要坚持时放弃帮助他人。你可能会在你的尝试被证明对其他各方，甚至是对你自己不利之后很长时间还在坚持。或许你会为自己的失败推脱责任，将其归咎于你开始时希望帮助的人。

如果你自己的自尊心不强，它可能会对你激励他人的尝试造成负面影响。在你开始帮助他人之前，你最好先从自身做起，这是下一章的主题。

思考题

1. Eugene Kennedy 在《顾问之路》(*On Becoming a Counselor*)一书(第 14 页)中讲到"在历史上,坚决的、不切实际的社会改良者造成了多大的伤害——这一类坚定的人眼中的善良光芒并不能补偿他们对人类的偏执。不切实际的社会改良者被定义为那些根据自己的需要对他人做出反应的人。因此,显然无法完全避免那些刻意的、无论如何都要帮助他人的人做好事"。你希望成为一个领导者,从而有益于他人吗?你是如何知道你在做一些好事,而不是在帮倒忙?

2. 回想某人曾经强行要帮助你的经历。你感觉如何?你做出了什么反应?

3. 你现在处在一种帮助关系中吗?如果是的,你的合约是什么?被帮助者的合约是什么?

4. 在你最近经历的某些帮助情况下,你试图从中得到什么?如果可能,回想若干情形,看看你是否可以发现一种模式。

5. 想想你的工作伙伴中那些你觉得难以应用金箴的人。你觉得难以关心的是他的哪些方面?这些方面在你身上又是怎样的呢?

6. 回想最近一次看来他人有意妨碍你工作的情形。试着想想他们是多么诚挚地想帮助你,尽管这种尝试已经被误导。如果可能,与有关的人谈话,倾听他们对他们当时想要做的事情的描述。

7. 白金箴说:"人家想让你怎样对他,你就怎样待他。"作为帮助的实际指南,这与金箴相比怎样?如果你不想做他们想要的事情又会怎样?

第13章 学习成为一个激励者

为什么要通过阅读本书来发现如何结交朋友？为什么不研究有史以来世界上最伟大的交友者的技巧？他是谁？你可能明天就会在街上遇到他。当你走到他10英尺范围内，他就会开始摇他的尾巴了。如果你停下来拍拍他，他就会欣喜若狂，表现出他是多么喜欢你。并且你知道在他这种友爱的表示后面，没有什么隐蔽的不良动机：他并不想卖你什么不动产，他也不想嫁给你。

——卡耐基(Dale Carnegie)
《如何赢得朋友并影响他人》
(*How to Win Friends and Influence People*)

谈论自尊在影响他人方面的重要性总是让人感到非常轻松和愉快，但技巧是什么？即使你不是很欣赏自己，你难道不想有什么指导原则能够给你力量，让他人做你希望做的事情吗？

或许有一些指导原则，但在我坐下来写本章的内容时，我很难想起哪一条原则特别重要。不仅如此，我还搞不明白，为什么想到举出一条都是如此困难。我尝试了10多种技巧来继续本章，但都失败了。最后，我决定以承认自己遇到了棘手的难题开始。这反而使我豁然开朗，其结果就是你正在阅读的这章内容。

始终真诚（不管你是否真的如此）

在为本章内容搜肠刮肚时，我看了Dale Carnegie的《如何赢得朋友并影响他人》。无疑，这是一本非常流行的自我提高方面的书，它已经成为40多

年来最畅销的图书，从而带动了数十本不那么成功的跟风作品的出版。为了寻求灵感，还有什么更好的对象吗？

在我 10 岁那年，我们家里有一本这样的书。在那个年龄，我阅读家中所有的书籍，这本书当然也不例外。我没有被打动。不仅没有被打动，我甚至还很反感。40 年来，当有人提到 Dale Carnegie 或者他的书时，我都会主动表达我的轻蔑之意。

几年前，我被困在科罗拉多的 Rawah Wilderness 附近的打猎旅馆，等待为时 3 天的暴风雨过去，我发现了一本破旧的《如何赢得朋友并影响他人》。我觉得，通过阅读这本书来对我 40 年来的变化进行一次测量一定会很有趣。我希望能快点儿得到结果，于是马上翻到了书中总结性的准则列表。当我看到诸如“微笑”或“让别人觉得他很重要——并且真诚地去做”的准则时，我变得极为愤怒。

为什么发怒？这些准则使我想起了我本该从我所知道的最伟大的伪君子身上学到的这样一条准则：

始终真诚(不管你是否真的真诚)。

对我来说，那些通过背诵准则来学习交友或者影响他人的人，正在练习这些虚伪欺骗的最低级形式，我希望与他们没有任何瓜葛。就我而言，世界上第二糟糕的事情就是阅读一本教这些准则的书。最糟糕的事情当然是写这样一本书。

生存准则

我当时非常愤怒，几乎把这本书再搁置 40 年，但因为这是旅馆中惟一的一本书，我还是坚持读了下来。我庆幸我这么做了。

正像作者希望的那样，从开头阅读这本书改变了我的想法。我注意到的第一件事是，不管 Carnegie 的 150 万名读者的动机如何，Carnegie 本人显然是真诚的。尽管他从未见过我，他给我的感觉是他真想帮我交友和影响他人。

显然 40 年来我自己有了一些改变，因为我没有我 10 岁时的那种感觉。在我 10 岁的时候，我有这样一个强有力的准则：

不要相信那些说他们希望帮助你的人。

这条准则从哪儿来的？我不很清楚，但我为自己有这么一条准则而奇怪。就像我们在第 10 章中分析交流的动态过程中所看到的那样，每个人都有与他人交往的一些准则。这些“生存准则”中的一些可以在我们成人之后明确地学习，例如，如果你是银行家，应该穿哪种服装，或者如果你是士兵，你应该向谁敬礼等。但我们的大多数生存准则来源于我们的早期生活，有一些早得让我们无法想起是如何明确地学到的。

准则来源于我们的生存真正依赖于正确交流的某个时刻，所以它们伴随着强烈的感情因素。因为获得它们的时候我们对这个世界的运作方式还不完全清楚，所以我们往往不认为它们是可以通过学习掌握的准则，而是普遍的真理。这样，你很容易就能理解，为什么我还有另一条准则：

小心那些试图教你普遍真理的人！

这条准则是阻挠我接受 Dale Carnegie 的领导的许多愤怒的根源。

元准则

解决问题型的领导者关心准则，因为它们对思想过程产生了很强的影响。如果你试图激励某人以新的方式工作，而那个人有一条怀疑权威人士的准则，那么你会困难重重。对准则的理解有助于你以正确的方式来影响那个人。

特定的准则尤其重要，就像我提防那些试图教你普遍真理的人的准则。尤为重要的是因为它是准则的准则，或者称之为**元准则**。**元准则控制准则的思想过程**，从而决定我们**学习**新准则，或者忘却旧准则的难度。因此，元准则决定我们改变与人交流方式的难易程度。

在 10 岁时，我已经掌握了自己的元准则，所以我从未喜欢过 Dale Carnegie 的书、他的培训，或者其他人关于人际交往的书或培训。在我能够改变与他人的交往方式之前，我必须学会如何挖掘出我的生存准则和我的元准则，以及如何转换这些准则——如果我希望转换的话。

即使在我们没有直接改变生存准则的情况下，这些准则也可以改变，但

如果没有明确的认识，改变所需的时间可能会长得让人无法忍受。我花了将近 40 年时间才改变了我的以下准则：

> 不要相信那些说他们希望帮助你的人。

与他人的长期相处使得这条准则逐渐转换成：

> 你可以相信那些说他们希望帮助你的人。因为即使你错误地相信了某人，你也可能照顾好自己并生存下来。

这条新准则使得我能继续阅读 Dale Carnegie 的书了。

把准则转换成指导原则

假定你最近被提拔了，领导一个计算机程序员团队。你认为你做得相当好，可管理层的一次调查却表明你的团队成员认为你“专横”、“碍事”，并且你无法“委派一项任务”。你很受伤并且愤怒，对自己说：“我只是想尽力帮助别人而已。”

你可以跟团队成员交谈并向他们解释你只是想尽力帮助他们，但是你意识到他们可能会把这理解成为更多的干扰。或许你可以针对自己做些什么。或许你之所以感到受伤并且愤怒是因为你触及了某种深层次的生存准则，它要求你为他人提供帮助。这种生存准则使你难以成为一个高效的领导者，所以你不想等 40 年，直到它自己实现转换。相反你可以采取逐步转换的方式来产生一个更为有效的版本，一种**指导**原则而不是准则。

步骤 1：清楚并明确地表述准则。

对某些人来说，这可能是

> 我应该帮助所有的女人。

对另一些人来说，这可能是

> 我应该帮助所有的年轻人。

让我们假定你的准则是

我应该总是帮助每个人。

这种表述成为转换的开始。

步骤 2：认可准则的生存价值，并与你的潜意识达成共识。

一旦你表述了准则，“我应该总是帮助每个人”，你的第一感可能是取消这条准则，但即使你可以做到，这也可能是一个严重的错误。让我们看看为什么。

每条准则都有一个原因。如果你能够清楚并容易地识别其原因，那么改变准则会容易些。例如，我有一条开车准则：“保持右侧行驶。”当我在英国或澳大利亚租车时，我有点难把这条准则改为：“保持左侧行驶。”但因为生存的价值是显而易见的，几天之后我就能像当地人一样开车了。

你可能会认为，改变行驶习惯的要求要比改变其他生存准则更为苛刻些，因为即便只在路的错误一侧驾驶一会儿也可能是致命的。对大多数行为而言，部分改变的代价不会那么严重，但许多人因以下元准则而放弃了改变准则的尝试：

我必须改变所有一切，或者干脆什么都不改变。

如果准则后面的原因不清楚，那这条元准则就会使得改变显得太冒险了点儿。准则后面的原因可能隐藏在过去的某个时间，在那时它真正意味着生存考验。我们不会明确地这样想：“如果我不帮助妈妈放好玩具，她就会不爱我，我会饿死的。”所有这些孩提时代的原因都已经淹没在茫茫的过去中了，只是被替换成它们所附着的强烈感情，就像害怕如果我们不是始终帮助每个人，某种可怕的事情会发生的那样。

所以，不必花费 7 年时间在心理分析上，以期挖掘出准则背后的原因，你可以简单地告诉自己：“这条准则很有价值，使我得以生存，所以我并不想取消它。我要保持它，在适当的机会到来时予以应用。我可以增加一些新的准则。但是，如果我需要，旧的准则仍将保持在那里。”

这种新的思想成为你潜意识的一部分，它在不断地发挥作用并关照你。例如，它可以在你交谈或想其他事情时替你开车。如果你曾经有过到达你的目的地而没有显意识地开到那里的经历，你就知道你的潜意识确实能听到并了解你显意识的指示。但它不会危及你的安全。

当你进行准则转换时，确保每一步都尽可能安全相当重要；否则你的潜意识将出于你的利益而予以抵制。当你进行这种转换的每一步骤时，你的潜意识可能不会以言语的形式与你对话，但你的身体会以感情形式做出反应，告诉你是否可以进行到下一步。

步骤 3：给你自己一个机会

一旦你的潜意识确信总有一条安全的路可以回到旧准则上，你就已经在确立这样一种思想上成功了一半，即旧准则是你自己的选择，在任何情况下是否应用它也取决于你。这意味着你现在可以将准则的表述从强制转换成选择。例如，准则

我应该总是帮助每个人。

它带着一种全能的暗示，即这条准则事实上总是可以执行。对某些人来说，这条准则暗示着："因为我应该总是帮助每个人，如果我无法帮助某个人，我必然出了什么错。"

在步骤 3 中，把准则从强制转换成选择：

我**可以**总是帮助每个人（如果我选择帮助他们的话）。

步骤 4：从确定性转变成可能性。

在变换一条准则的各个步骤上，你经常会遇到第一条准则所暗示的其他准则。当然，没有人是全能的，也不会有任何人希望会成为全能，但某些人有这样的准则：

我必须做到十全十美。

如果你有一条"完美"准则，你将无法通过"帮助"准则转换过程中的这一步。在这种情况下，中断这个过程，并开始对你的"完美"准则，或者对妨碍你前进的其他准则进行新一轮处理。

一旦开始处理隐含的完美准则，转换的下一步从：

我**可以**总是帮助每个人（如果我选择帮助他们的话）。

到：

我可以有时帮助每个人(如果我选择帮助他们的话)。

同样,这种表述引发了完美问题,这导致了下一步骤。

步骤 5:将准则从全体改变到部分。

没有人始终完美,所以摆脱普遍性,将上条准则改变成:

我可以有时帮助一些人(如果我选择帮助他们的话)。

一旦你已经做了这些,你可以进一步来处理一个相对较为温和的任务,决定帮助**哪些**人,以及在**什么**时候。

步骤 6:从一般到具体的改变

变换进行到这一步,你应该已经明白你有选择,所以小心你可能会有另一条准则,也就是创新的第 3 大障碍,认为"只有一种正确的方式。"你应当避免将一条呆板的准则替换成另一条呆板的准则,所以在以下的提问中,请尽力确保举出至少 3 个例子。

我可以在……时帮助别人
他们清楚地要求我给予帮助
我有能力帮助他们
我有条件帮助他们
我适合帮助他们
我选择帮助他们
我能承受帮助失败的结果

因为我从 Virginia Satir 那儿学到了这个方法,所以我自己经过了一遍这样的转换,我也曾经帮助了数十位领导者实现了这种转换。结果总是对干扰的谴责减少,而有效地委派任务的能力增加。对于许多通常使领导者无法与其他人有效协作的生存准则,我也应用了这种转换方法。这种转换几乎总是有用的,尽管这种转换方法非常有效,但它也并非毫无瑕疵。我们都会有忘记的时候。

一旦完成转换,我发现将这些步骤写在日志上是有益的。然后,当有机会实践时,我可以回顾日志来看我做得怎样。这样就能实现我对自己的潜意识做出的承诺,并且确认了我并不完美。例如,我可能会发现我希望修正

特定条件之一，或者对其进行澄清。

例如，在经历一些事情之后，我可能将以下表述进一步具体化：

我适合帮助他们。

改变成：

我们两个可以达成一项坦率、明确而有限的帮助合约，并且我对合约感觉不错。

变得真正关心他人

Carnegie 的另一原则较为简单：

“变得真正关心他人”。

如果没有真正的兴趣，任何行为，譬如微笑、记住他人的名字或者让人觉得重要，都将仅仅是虚伪的伎俩。我现在意识到在我 10 岁的时候，我已经有了一组生存准则，这些准则阻碍了我真正关心他人。当 Carnegie 说“微笑”时，我不会认真对待。我知道一个不真诚的微笑会是什么样子，我一点也不想要这样的微笑。我不想记住我不喜欢的人的名字，不想听人们谈论他们自己，也不愿意尝试将自己的谈话与他们的兴趣关联起来。

我不想让他们觉得他们受到重视的原因是，在内心深处我不觉得自己本身非常重要。Carnegie 关注他人，但就像 Virginia Satir 说得那样：“自尊是我们存在的中心。”Dale Carnegie 可能漏掉了这一点，因为看来他对自己的自尊有一种非常强烈的、毋庸置疑的观点。此外，他看来有一条关于“自私”的生存准则，这一点在他关于狗没有隐蔽动机的令人满意的陈述中是显而易见的。我知道我的狗 Sweetheart 爱我，但我从未幻想有朝一日它会一改本性，不再一有机会就希望从我这儿哄骗出肉骨头。

我们中的许多人会有这样一条元准则：

不要自私。

因为这条元准则，如果我们花时间来提高我们自己，不管是阅读杂志、锻炼身体、转换我们的生存准则，甚至只是考虑一场特定的谈话，我们都会

感到内疚。但是成为一个解决问题型的领导者——也就是说，使他人更为高效——我们必须通过这些方式变得“自私”。就像精神病学家 Nathaniel Branden 观察到的那样：

> 纵观人类进步的历史——将我们从山洞带到当前文明的整个过程，并审视使这种进步成为可能的天才、大胆、勇气和创新——你无法不被那些将生命奉献给了发现，并实现他们自己“命运”的人们所做出的如此多的贡献所触动——这些艺术家、科学家、哲学家、发明家和实业家，他们的生命过程是非常清晰的自我实现（自我开发[①]）的过程。

你应当阅读 Dale Carnegie 的原因以及阅读时间的选择

如果你已经有了很强的自尊，你可以通过阅读《如何赢得朋友并影响他人》来学习成为有效的激励者的许多技巧。你也可以将 Carnegie 的书当成是对自尊的一种测试。如果你有抵触情绪，就像我在 10 岁时那样，那在你内心深处有一条生存准则在以一种形式或者另一种形式说：

我的价值不高。

如果你确实有这种感觉，就会表现出来，就像会在一条被鞭打得过多的狗身上表现出来一样。

这样的一条狗不会以 Carnegie 所描述的方式来问候你。它不爱自己，也没有特别的原因去爱人类。所以即使它做了一次孱弱的尝试，试图以狗的欺骗伎俩来取悦你，你也不会给它一根肉骨头。当然也会有人出于同情给被打的狗一根肉骨头，但这难道真是你想影响他人的方式吗？

如果你希望学会如何激励他人，最好的方式是转换让你觉得像一只被鞭打的狗那样无用和无力的生存准则。你可以从将“我的价值不高”转换成一种明智的指导原则开始，例如：

我与任何其他人一样可贵。

这确实可行，并且不需要任何技巧。

---

① 译注：原作中 self-fulfillment 一词与 self-actualization 同义，经作者同意略去翻译。

思考题

1. 在开始意识到你的生存准则时，在你的日志中记录下来。找出你的一条生存准则并把它转换成一条指导原则。

2. 在尝试做前面的练习时，你碰到了任何元准则吗？如果碰到了，把它转换成元指导原则。

3. 读 Dale Carnegie 的《如何赢得朋友并影响他人》，并找出那些适用于你的准则。把它们转换成指导原则。

4. 作为领导者，你可能发现自己希望帮助别人将他们的准则转换成指导原则。在你过于深入到这种帮助之前，找一位你可以交换准则列表的朋友，并彼此帮助把一些准则转换成指导原则

第14章 力量之源

即使在战争中，精神力量也占所有力量的3/4。

——拿破仑

许多人发现他们难以接受这种观点，即只要他们树立了自己的自尊心，那么影响他人就不会成问题。缺乏力量的人往往会认为，只要其他人给他们某种秘方或一把密钥，他们就能突然变得坚强有力。这是一种危险的想法，主要是因为这会使他们盲目，并且妨碍了他们进一步增加影响力。它甚至会导致他们失去在生活有某些改变时，例如假定他们得到了一个领导职位时，所拥有的一点儿力量。

在本章中，我们将给出解决问题型的领导者需要知道的、有关力量的一些事情，尤其是力量来自何处以及去向何方。

力量是一种关系

力量的起源既富有争议又有些捉摸不定。一些领导者[①]认为**所有**力量都来自物质力量，但拿破仑的估计却只有25%。而在枪炮尚未发明之前，每个人对力量源泉似乎都有不同的见解。

我想起有一次我退出了一个乏味的计划会议，因为我感到根本不能做什么。会后，主席在我的办公室当面谴责我不负责任地滥用权力。不管发生了什么，他从未有勇气站起来离开会议。对他而言，我的离开意味着我拥

① 译注：原文引用毛泽东的“枪杆子里出政权”一句的英文讹译。现译为作者重新整理的句子。

有无法想像的力量，但对我而言，这意味着我的无力。对我而言，他被指定为主席显然意味着他是具有所有力量的人。

我们都错了，因为我们都认为力量是我们“拥有”的东西。力量不是什么可以拥有的东西，而是一种关系。由于我与任命这个主席的组织之间的关系，我看到他是强有力的。我依赖于该组织。它可以使我的生计无所着落，所以它必然是强有力的。我的依赖性越少，组织的力量看起来就越小。我不认为国家溜冰协会(National Roller Derby Association)是一个强有力的组织，只不过因为我不溜冰。

那位主席认为我是强有力的，因为他把自己的情况映射到我身上，就像我是一个银幕那样。当我的行为方式像是已从他那儿得到力量时，他就推论出我是一个强有力的人。如果一个女人在同样情况下离开会议，他可能会把她看成是“软弱的”。他不会把自己与她视为一体，而是可能将她作为一个屏幕去投影他的女性典型。

力量源自技术

技术领导者对力量有自己的特殊看法。我尤其记得，我们一伙人在电影之前进餐时的争论。“力量来自职位。”Austin 第 10 次争论到。“在我提升之前，我无法让我的组织内部做某些事情。”

“不是这样的，”Kevan 说，“在我被提升之前，我能够基于我的技术能力而真正完成某些事情。现在我甚至连这种技能都无法利用了。”

“我不同意你们俩人的观点，”Inabelle 说，“技术能力可能在你陷入困境时才会有所帮助；除非你有个人能力，否则提升到管理层也毫无用处。”

“听着，”我打断他们说，“我利用一点儿个人能力来喊一次——时间到。如果我们再不抓紧，就赶不上看电影了。”

电影是《外星人》(*E. T.*)，一个地外生灵遭遇地球人的故事。在电影开始时，我仍然无法把我的思绪从力量主题上转移开，这肯定影响了我看待外星人困境的方式。当他的飞船仓促从地球起飞时，外星人被意外地留下了，一种无力的完美体现。

外星人是赤裸的。他没有工具。他迷失在一个距离他的家园若干光年的陌生环境中。所有这些已经足够糟糕了，可人们还不让他单独呆着。整

个美国政府决定要抓住外星人，这样他就会像实验室的青蛙那样被解剖。所以情节是这样设定的：地球上最伟大的国家和一个迷路的、赤裸的、样子怪异的小生灵之间的力量斗争。

《外星人》不是一个悬念片。从一开始，我就愿意与我的宇航员们打赌，政府永远也不会得逞。我知道，观众中的每个孩子都知道这一点。使电影变得如此有趣的是政府中没有人知道这一点。

看完电影之后，我们讨论了悬念。Austin 很困惑。“你怎么知道外星人会赢？我原以为政府拥有所有的力量。”

“却无法抵御外星人的个人力量。”Inabelle 回答道。

“不是个人力量，”Kevan 纠正道，“外星人有更好的技术。”

“个人力量？技术？我愿意把它称为魔力！这不现实。”

“不现实？”我说，“仅仅是无法识别。”

“什么意思？”

“这叫做 Clarke 的第三定律：任何足够先进的技术都无法与魔力相区分。”

Kevan 插入了一个说明：“这就像经理和程序员一样。对我的经理来说，我的技术工作就像是纯粹的魔力。”

“好吧，它在反方向上也说得通”，Austin 辩解道，“我们经理有许多组织力量，这些你们程序员并不了解。我们可以组织资源来完成事情。你不要低估了它！”

“嗯，你听起来就像是电影中的那些官僚。”

“不要进行人身攻击，”我调解说，“Austin 和他的经理感到沮丧，因为程序员并不遵循游戏规则——他们的力量游戏的规则。程序员并不参加力量斗争，他们只想写程序。外星人不参加力量斗争，他只想回家。一旦外星人决定他必须回家，政府是无力的。”

“但程序员的力量又来自哪儿呢？”Austin 想知道。

我解释道，维克多·雨果曾经说，这个世界上最为有力的是水到渠成的思想。在我们这个时代，思想是技术，尤其是信息处理技术。程序员分享了这种技术力量，很像外星人汲取一些神秘的生命力。惟一的不同在于，外星人知道他正在做什么，而程序员通常是下意识地做。典型的程序员认为拥有技术力量是理所当然的——直到它消失。

“就像他们成为经理时，”Kevan 说，“他们的头脑就钝化了。”

“Kevan，我认为你的力量观点过于简单，以至你无法理解，为何程序员经常在决定接受管理职位——‘力量的职位’时失去力量。”然后，我向他们解释了力量是一种关系。

专长是力量

Kevan 不乐意听到这样的话。“这对我来说过于抽象。你们只是不愿意承认像我这样的编程专家拥有一些你们所没有的力量。”

“你确实拥有一些东西，但那是专长，不是力量。你从专长中得到的任何力量都是以你和其他人的关系为基础的。如果你是登山队的领导者，你的编程专长不会对你的力量有任何贡献。”

“但我不是登山队的领导者。我是编程团队的领导者，所以我的专长就是力量。”

“对你的特定团队而言，这或许能够成立，但它并不是对所有的团队都成立。这完全取决于领导者和团队其他成员之间的关系。”

“举个例子。”

“让我来，”Austin 说，“如果你的整个团队都由编程新手组成，你的专长会给你相当大的力量；但如果团队其他成员也是专家，他们就会对你的技术专长给予较少的重视。在这种情况下，他们会更注重组织力量，就像得到一个附加终端那样，延长进度安排，或者得到一个更为有趣的任务的力量。”

“我可能应该向你道歉，Austin。我开始意识到我们可能都是对的，但这确实有些令人迷惑。”

“有关力量的想法看起来总是令人迷惑，”我说：“因为人们不习惯从关系角度来思考。”

“就像我从团队成员提升为团队领导者时那样？我确实损失了力量，这也是为什么我会这么反对 Austin 的论点的原因。”

“对。你的专长没有变，但不再有那么多价值，因为他人的期望改变了。”

Kavan 笑道：“你知道，我确实竭力向团队证明我并没有丧失技术能力，但我所做的一切都使他们确信我是一个无力的领导者。”

“当然，”Inabelle说，“如果你真正拥有力量，你不需要竭力去展现它。那就是个人力量的范畴。”

“好，”Austin说，“如果这就是我们希望得到力量时会出现的情况，那么我们该怎样处理这种力量呢？”

“听着，”Kevan说，“我不关心怎样获得力量，但我不希望失去我所拥有的力量。我怎样才能得到更多的责任而不失去我做好事情的力量呢？”

保持力量

“Inabelle是对的，”我说，“保持力量的第一步是不要那么努力地渴望力量。”

“你总说些自相矛盾的话。”

“这并不自相矛盾。它直接源于将力量看成是一种关系的观点。对力量的渴求并不是渴求什么东西，而是渴求一种关系……”

“……并且你不会以你保持或构造东西的方式来保持或构造关系！”Inabelle补上一句。

“对。假定你希望得到某样东西，但你还没有搞清楚这样东西是什么。你会觉得不满意，因为你没有力量来得到你所需要的，但问题在于你没有想明白你真正需要什么。”

“所以只要我被这种幻象所蒙蔽，我就可能会在发生变化时失去力量？”

“如果你不知道你想要什么，力量对你来说就像法拉利车对盲司机一样没用。你可能碰巧还保持在正确的方向上，但你很可能会在某处撞毁。”

“所以如果我特别专注于我所需要的东西，力量将会降临到我身上？”

“不一定。我看得非常清楚，但我可能会撞毁一辆法拉利车。看清楚是必要的，但即使在你看得很清楚时，你也可能无法阻止力量的损失。”

“那我还必须做些什么？”

“只要你不停地这样问，你就会失之盲目而得不到答案。如果你希望得到提升来获得更多的力量，那么就算了吧！离开力量的诱惑，更多地了解你自己。”

“这就是我所说的个人力量。”Inabelle说。

“这一点现在对我也有意义，”Kevan说：“在我接受提升时，我确实不明

白我为何接受它，但我肯定为变得更有力的想法而飘飘然。”

“所以当你看到一个得到力量的机会时，问问你自己需要力量来干什么。如果你不知道，你肯定会动摇，并且在你原有的力量开始崩溃时不知所措，而这在你的新力量开始成长之前肯定会出现。”

Inabelle 微笑道：“这使我想起了外星人。他不想要力量，但因为他知道他真正需要什么，他让那些‘强有力’的对手自食其果。”

“我不理解电影，”Austin 抱怨说，“所以这实际上并不能说明多少问题。”

“好吧，”我做了最后一次尝试，“外星人真正需要的是回家。你真正需要的是什么？”

思考题

1. 在玩游戏时，你多大程度上对积分感兴趣，多大程度上对玩感兴趣？如果这是一个团队游戏，你多大程度上对团队的表现感兴趣，多大程度上对自己的统计数字感兴趣？这对你影响游戏结果的力量有什么影响？当你在一个团队中工作时又是怎样？

2. 你在工作中的主要力量源泉是什么？这种力量基于什么关系？

3. 你现在希望保持什么样的力量？如果你丢失了这种力量，最坏的情况是什么？最好的情况又是什么？

4. 如果你在一次彩票抽奖中赢得了 500 万美元，你会做什么？在没有这笔钱的情况下，什么妨碍了你做这件事情？

5. 你上一次放弃某种力量是在什么时候？发生了什么？

6. 你上一次有力量做某件事情，但却没有做，是在什么时候？结果怎样？

第15章 力量和一致[1]

一个成熟的人，是在成年之后，能够根据对自己和他人以及他所处的环境的准确观察做出选择和决定的人；是承担选择和决定的人；并且是对选择和决定的结果负责的人。

——Virginia Satir

《自我塑造》(*Peoplemaking*)

就我而言，获取个人力量的方法背后的一个主要的假定是**每个人都希望自己是有用的并能做出相应贡献**，这当然来自于种子模型。我们许多人都会认识一些使这个假定很难成立的人，因为这些人看起来无动于衷，不合作，甚至具备一定破坏性。如果每个人都热切地希望做好每件事，怎么还会有这么多人干得那么糟？

更糟糕的是，如果我是如此热切地希望干好每件事，为什么我会有那么多次干得那么糟？为什么我说错了什么，但是两个小时后又想到了正确的说法？为什么我会在错误的时候说正确的事情？当我觉得如此窝囊时，我身上所有的个人力量又在哪里呢？

机械性问题

我们知道，这些问题中许多是因为自尊心不强，但是问题和自尊心不强之间的关系不是很容易就能觉察到的。许多问题是**机械性**问题，与自尊心

① 译注：原文标题为“力量、不完美和一致”。经作者同意略去“不完美”一词。

无关。我所说的机械性问题是看上去深奥而复杂，但最终可以通过某种技术、诀窍来解决，而不需要经历较大的情感或心理动荡的问题。

机械性问题的解决之道更多地与物理而不是与心理相关。我们都想用我们知道的最为透彻的解决方案来解决问题，这正是技术领导者往往看到问题的技术方面的原因。例如，当程序员遇到问题时，他们首先尝试的解决问题的方法总是与写程序相关。这里有一个例子。

在写《程序开发心理学》(*The Psychology of Computer Programming*)一书时，我讲述了一个体臭很厉害，其他人都不愿意与他合作的年轻程序员的故事。这么多年来，我收到的有关这类故事的信比我的所有著作还要多。典型的信是这样写的："你是怎么知道的？Ralph 为我工作，每个人都威胁我说，如果我不对他的体臭采取措施的话，他们就会离开。我该怎么做？"

从表面上看来，可以通过简单的机械性方案，例如通过使用肥皂和水来解决这个简单的机械性问题。对程序员来说，第一方案却是另一思路：设计软件使得 Ralph 的程序与其他程序的关联最小。这样，Ralph 与其他程序员的交流就会最少——一个灵巧的机械方案。

不幸的是，程序逻辑并不总能支持这样一种干净利落的解决方案，这也正是程序员们最终向他们的经理抱怨的原因。但是经理也明白机械性方案：使用肥皂和水。他们只需要对 Ralph 说："与你同一团队的几个人告诉我，因为你的体臭，他们不愿意在你身边工作。我们对你的工作评价很高，但如果其他人无法和你合作，我们显然不能成为一个高产的团队。我们怎样才能解决这个问题呢？"如果问题如此机械，那么经理为什么不这么做呢？事实上，我甚至不明白为什么经理给我写信。为什么同事们不这么做呢？

首先，他们都为 Ralph 感到尴尬，因为他们看到了他的情况。如果是我的体臭严重到了这个程度，那又该怎样？如果你的味道不能吸引他人，你作为人的价值就下降了么？只有在你的自尊心不强的时候才会这样。否则，你会为听到这个信息而心存感激，为你没有较早地明白这一点而感到抱歉，然后采取措施来改变这种情况。

在经理接受了我的建议并直接告诉程序员的情况下，程序员的行为就像我预测的那样。后来发现他有鞣皮的爱好。他所采用的化学药剂使得他的手有一种难闻的味道——难闻，就是说对别人而言难闻。他长时间工作在这种味道中，自己就不能察觉到。他感谢他的经理让他明白了这一点，并

去看了医生，医生给他开了一副药，改变了他的皮肤对化学药剂的反应作用——如果要算的话，这就是一种机械性方案。

程序员们不直接处理这个问题的另一原因是，如果 Ralph 反应强烈，他们无法面对可能发生的事情。他们知道人们在被告知与他们自身相关的某种令人不快的事实时，有时确实会有强烈反应。他们所不知道的是，这种不良反应的根源是个人的自尊心不强。如果 Ralph 对出于真正关心而给出的信息的反应是愤怒，那这不是他们的问题。Ralph 的愤怒对他们的伤害又怎么会比现在的情况更糟呢？难道他们希望他不明不白地被解雇，只是为了保护他们自己的微不足道的自尊？

行为的成熟模式

Ralph 的机械性问题为什么那么难以解决？这种问题同样不是因为事件本身——机械部分——而是由对事件的反应引起的。利用一些行为模式，我们可以使这个事件变成一个问题。利用另一些行为模式，我们可以让这个问题消失。这种选择就像谚语所说的那样，本身就是问题的一部分，或者解决方案的一部分。

作为问题一部分的行为模式被称为**毛病**，用以描述个人力量小的、不成熟个体的特征。作为解决方案一部分的行为模式被称为**措施**，用以描述个人力量大的、成熟个体的特征。当然，这些是简化描述，因为没有人在各种问题情况下都同样应付自如。我已经学会了以相当有效的方式来处理体臭的程序员问题，但当一只蜘蛛爬上我的大腿时，我却不是成熟处事的好榜样。成熟在相当程度上是行为的大量统计，这些行为我们一次只能改进一点。

Virginia Satir 编排了一系列行为，用以帮助个人“以相对有力、并准确的方式来与世界交往”。她说这种人：

(a) 在与他人打交道时头脑清楚。

(b) 知道他们自己的想法和感觉。

(c) 能够看到和听到他们身外的东西。

(d) 将他人视为与自己不同并且独特的个体而做出反应。

(e) 将差异视为学习和探究的机会，而不是威胁或者斗争的信号。

(f) 针对不同人和不同情况，基于其现状，而不是自己所希望或期望的情形进行处理。

(g) 承担自己所感、所想、所闻和所见的责任，而不是否认或将其推托给他人。

(h) 拥有传达、接纳以及核实他人的意图的开放式技巧。

成熟度的这种描述强调了社交和沟通能力，这正是技巧并不怎么重要的原因。如果你具备这些社会和沟通能力，你很快就会发明并复制你所需要的所有技巧。下面我们来看这是怎么应用于体臭的程序员的情况。

处理你自己的机械性问题

首先，假定你是 Ralph。你具备所有的社交和沟通的能力，但你鞣皮并无法闻到你自己手的味道。你应当注意到其他人对你的行为有点特别(c)，你应当能向他人核实正在发生什么(h)。因为你会以一种直接、清晰的方式来作出反应(a)，如果不判断他们的反应(f)，那么你惟一的机会就是：他们不会因担心你的反应而不给你可靠信息，而这种信息恰恰是你所需要，但你通过自己的鼻子无法得到的。一旦你拥有了这种信息，你就能承担责任来处理它，而不是责怪他人不能给你足够的爱，来忍受你的体臭(g)。

其次，假定你是忍受 Ralph 的体臭的人。你会看到 Ralph 不是你(d)，也不会对你构成威胁(e)，你能够以他听得进去且不会予以谴责的形式给他信息(f)，这样就会针对这件事采取某些措施。

很清楚，就算只有一个人是成熟的，都会在很大程度上提高快速、干净利落和人道地解决该问题的可能性，并且其解决方案会受其他人欢迎。换句话说，营造解决问题的环境的第一步是，提高你自己的成熟性，但这不能通过技巧来实现。从某个角度来说，有一种令人愉悦的体味是一种沟通技巧。许多有关力量和影响的书都告诉你，个人修饰有多么重要。这些书是对的，但它们对一名想要成为领导者的人又有多大用处？如果你没有对你的自身价值以及更为一般的社交和沟通技能的认识，Macy's 公司的所有除臭剂和香水都无法掩饰你的不足。如果有了这种认识，你将会很快弄明白你需要知道的有关修饰的一切。

例如，几年前，一位客户告诉我，即使我看上去确实很快乐，但我微笑得

不够，这使得一些人认为我可能在生气。我立即意识到我脸上的苦涩表情是一种习惯，是我不喜欢自己，也不喜欢他人的那些日子留下的习惯。我改变了有关我自己和人性的一些观点，但却没有在脸上体现出来。所以我针对这个问题采取了一些措施，现在我的微笑与我的内心感觉一致了许多——也就是说，我与他人交往时更为清晰。我的这个客户的成熟性使她能够清楚地告诉我这一点而不会担心，即她知道我实际上很高兴，尽管出于某种原因而没有表示出来。这反过来又使我更加成熟了——她个人力量影响力的一个实例。

记住，在你内心觉得高兴时，微笑是一个机械性问题，就像关注你手上的臭味。当我说我"针对这个问题采取了一些措施"时，我的意思是我利用了机械方式来帮助我记住做什么，就像制革人士可能需要提醒自己服药来抵抗味道那样。例如，我把我的拇指绑上绷带，一旦我注意到它毫无意义，我就会想到高兴并微笑，因为我实际上并没有受伤。很快我就会觉得任何人的绷带都会让我想起微笑，很快我会一看到男人脸上和女人腿上的剃刀刀痕就会微笑。过了一段时间，在25%的情况下，微笑的习惯取代了皱眉的习惯，我可以通过技巧来控制它们。

我必须总是自然和自发的

在我能更成功地记起微笑时，我感到了我的成功上的阴影。最后我把这种阴影写成了一条准则：

在与他人打交道时，我必须总是自然和自发的。

在将这条准则应用于改变我的交流行为时，这条准则变成了极限元准则。每当我练习一些技巧来改进我的交流方式时，我就觉得我自己是不真诚的、错误的、就是感觉不好。这条准则是如此的强有力，它甚至经常妨碍我想起在与他人交流时我做了什么。

我承认这条准则有生存价值，但开始把它转换成：

在与他人打交道时，我可以总是自然和自发的。

但当我试图把它改成这条时：

在与他人打交道时，我可以在一些时候是自然和自发的，如果我愿意这样做的话。

我并不觉得这种转换是对的。我知道我**可以**总是自然的(你可能无法做其他事情,但**每个人**都可以是自然的)。这是我总**想要**做出的选择。所以我有所触动。

我与 Susan 讨论了这种感觉,Susan 的工作是陪孩子们。当我说我觉得练习微笑有些不诚实时,她微笑着说:"是什么让你认为,在你内心想微笑时皱眉是自然的?"

"这肯定是自然的,"我回答道,"因为是我自发地做着这件事。"

"你还自发地说英语,但你肯定是通过学习才会说的。我想你同样也学会了如何皱眉。你混淆了'自然的'和'早期生活中学得的,而当时我还没有意识到它。"事实上,你所学得的是**不自然**,因为自然的东西是一**致的**,对外显示出你内心真正的感受。"

Susan 的线索使得我的转换又回到了正轨。我没有正确地完成第一步。我没能以清楚表述的准则开始,所以我以下面的表述重新开始:

在与他人打交道时,我必须总是一致的。

我很容易就将这条准则转换成了以下行动指南:

> 在与他人打交道时,我希望尽可能地一致,这可以通过转换旧的准则,并修改我早期生活中学到的习惯,使其成为与我目前以及我将来希望成为的人更为一致的准则和习惯,来实现。

这种转换实在是棒。

我必须做到十全十美。

知道了我希望一致,而不是自发的,我在学习想要微笑时就微笑这一点上进步很快——直到我上升到约是 75%。我知道得更清楚,但我无法做得更好。每当我忘记展示我的内在微笑时,我的旧准则

我必须做到十全十美。

使我觉得非常非常难过。

在一些朋友的帮助下,我成功地将这条准则和威胁/奖赏模型联系起来了。威胁/奖赏模型认为在任何处理中,我必须是一个赢家或者失败者。如果我无法做到十全十美,那我显然无法成为一个赢家,所以我必然是一个失

败者。所以我觉得像一个失败者。

种子模型是一种选择模型。我确实可以选择像一个赢家或者失败者的感觉，但我还有第三种选择：感觉像一个**学习者**。即使在我觉得自己是一个失败者时，我还可以感觉像一个学习者。

在问题的定义发生了变化之后，学习几乎是不可能的。就我所知，得到清晰的共同理解的惟一途径是全力关注交流的质量。就像其他情况一样，我所拥有的惟一工具就是我自己，但是质量产生质量。如果我的交流是高质量的，我将会得到高质量的反馈——据此我可以学习做得更好。

如果我能够一致，即使沟通很笨拙，我也会有足够的可靠信息用以学习下一次如何做得更好。假定我与 Rod 的艰难交流始于大喊："如果你没有装病，我们本来可以准时完成工作的！你为什么不检点一点儿？"如果 Rod 也冲着我喊叫，或者拒不开口，我就无法知道他的反应是针对我表述的形式还是内容。并没有进行很好地交流，但我不知道原因是在 Rod 身上还是在我自己身上。

假定我以更为合适的表述开始同一次交流："我生气是因为我们没有准时完成工作，并且我不知道这是怎样造成的。在我开始分析原因时，我注意到你这个月有 6 次缺席。你觉得你的缺席是否造成了进度问题？或者还有其他什么因素？"

Rod 现在有了一个准确的问题描述。假定回答是："哎呀，我不知道我们有进度问题。难道我们的任务期限不是要到下星期五吗？"现在我就有若干机会可以澄清这个问题了。

但如果 Rod 冲着我喊叫，或者拒不开口，那么我可以清楚地知道问题确实出在他身上，而不是在自己身上或者我与他的交流上。我可能仍然错了——我可能没有像我想像的那样一致——但我有了一个更好的开始。

一致的回报

就像任何沟通技巧一样，一致并不是你能够百分百学会的东西。但是回报非常丰厚，你不需要十全十美。即使一个人成功地完成了一次一致的举动，而这个团队的其他成员的举动都以扭曲的方式进行，其结果也顶得上一千次失败。

许多年以前，我在纽约的 IBM 系统研究院讲课，有几个教师抱怨说，一个学生“试图逃避什么”。Steve 是来自堪萨斯(Kansas)的一个学生，在几个星期中没有上交任何作业，愤怒的教师提议把他遣送回家。Steve 不在我的任何一个班里，所以我对这种情况没有那么激烈的反应。当我建议我们可能没有理解问题的根本原因时，有人非常强硬地提醒我，所有这些学生都是从 IBM 的精英员工中仔细甄选出来的。只要 Steve 有所触动，他肯定能够完成任务。

即使这样，我争论道，把他送回家可能会毁了他的职业生涯，所以我们应该加倍小心，确认我们了解了情况。他们勉强同意了，允许我与 Steve 谈话，但这将是他的最后一次机会。在我的办公室里与他相处了一个小时之后，我觉得毫无进展。我想我应该以一致的方式开始，我问 Steve：“出了什么事吗？你能解释你为什么不做作业吗？”但 Steve 否认存在问题。

但是，我注意到 Steve 看上去并不像是没有问题那样。他直直地坐在椅子上，眼神看上去并没有在看我。我开始相信他隐瞒了什么，并且不是什么光彩的事。我就要开始谴责他不诚实时，我突然意识到自己正在干扰他内心的一些事情，而不是描述自己内心的想法。

所以我决定尝试以一种更为一致的方式重新开始这次谈话。“Steve”，我说，“我坐在这里越来越生气，因为我觉得我在努力帮助你，而你甚至不告诉我发生了什么。你告诉我没有什么问题，但对我来说，这就是问题。其他教职员工希望把你撵出学院送你回家。如果这种结果出现的话，你可能会失去你的工作。对我来说，这是个严重的问题，但你却说不是。为了帮助你，我还需要做什么吗？”

此时，Steve 的表情从僵硬的回避变成了强烈的愤怒。他正视着我，喊道：“你认为你是谁？你为什么会觉得你能够帮我？你认为你有多么伟大多么强有力，但你什么都不是！不是！”然后他转过脸不再说话。

我的第一——“自然”——冲动是对着他喊叫，但我不知怎么意识到他正在承受某种巨大的痛苦。尽管我不知道那种痛苦是什么，我还是克服了我的“自然”习惯，沉默不语，伸出我的手，轻轻地放在他的手臂上。

突然，他开始浑身颤抖，然后哽咽着说着无法理解的话。我坐在那里，我的手搁在他的手臂上，直到他恢复过来，才进行再次谈话。然后他告诉了我所有的事情。

一周前，在他来学院前，他的妻子被诊断出是癌症晚期。她不可能活过6个月。他自然决定不再参加学院的培训，但他妻子坚持他应该来，争论说拒绝这次机会不利于他的职业生涯发展。她去世之后，他将是他们3个孩子的惟一支柱，所以他在工作上做得更好就显得加倍重要了。

对我来说，他显然做出了错误的决定，但 Steve 过于悲伤，无法违背她的愿望，他还是来到了纽约的学院。在这种情况下，家庭作业看上去就毫无意义了，Steve 除了坐在他的旅馆里哭泣之外无法做任何事情。他害怕告诉任何人，所以他的老师把他视为最差的学生。

Steve 攻击我自认能够有所帮助，是完全正确的。我没有什么办法能够帮助他的妻子从癌症中恢复过来，而这是个远比他的学校作业更为重要的问题。如果我没有抵制我的“自然”本性，在他攻击我时反戈一击，整个事情可能变得更为悲剧化。我对他的妻子的癌症无能为力，但我能帮助他以一种破坏性更小的方式来处理他妻子的癌症。

一旦了解了情况，IBM 将 Steve 送回堪萨斯的家，给了他休假，使他能够陪伴他的妻子度过她的最后的日子。一年之后，他能够返回学院并且重新开始。你可能必须百分百的成功才显得十全十美，但你不必百分百的成功才能强而有力。

思考题

1. 回想你知道如何去做，但却忘了做的一种情况。什么东西能让你在那时想起这件事而你却错过了它？

2. 回想你不知道如何处理的一种情况。你做了什么？如果出现了你不知道该如何处理的情况，现在你会怎么做？

3. 想想你因为他人的机械性问题而引发的一个问题。你为什么不能面对它？可能发生的最坏情况是什么？面对它！

4. 回想你在某个团队中发现自己无法有所贡献时的感受。

5. 当你失败时，你告诉自己什么信息？这些信息背后的准则是什么？

6. 回想你“不知所措”的最近一次与力量相关的处理。你从这样一次处理中学会了什么？现在你通过新的视角来重新审视它时又学会了什么？

7. 你通常不表现出来你内心发生的什么东西？你怎样改变它？你希望改变它吗？

8. 你试图不表现出来你内心发生的什么东西？你怎么知道这样做是起作用的？如果你把这种精力放到其他地方又会有什么结果？

Chinker

第 IV 篇

成为技术领导者

Becoming a Technical Leader

第Ⅳ篇

组　　织

组织通常是有志成为技术领导者的人需要掌握的 MOI 模型的最后一个模型构件。技术领导者本身就是创新者，并且能够以身作则，激励他人，但他们通常将组织视为冗余的、或者不愿意触及的构件。他们对组织在成功解决问题上的作用相当漠然，所以在出现组织问题时，他们会茫然不知所措。

在后面的章节中，我们将会了解组织的力量为何是巨大的，在将已有的力量转换成组织力量时能做些什么，以及学会如何成为一个有效的组织者。

第16章 获得组织的力量

实际上，如果各国学者的精神水平就像最近的战争所揭示的那样——经常比文化程度较低的大众还要低，那是因为，力量如果没有约束，并且不用于本身匹配这种力量的更高目标，就会表现出它危险的秉性。

——Marie Curie

《智力合作》(*Intellectual Cooperation*)

帮助别人的能力大多来自于个人能力，但如果认为帮助别人不需要任何其他因素，那就过于天真了。在大型组织中，领导者有许多资源——培训所需的钱、提供支持性工作的员工、办公室空间、使工作更为有效的工具、可以找到能提供帮助的人。这种资源并不是均匀分布的，成为解决问题型领导者的必要条件之一是获得组织力量，从而为其他创新者争取资源。

大多数转到领导者岗位的创新者对组织力量知之甚少，甚至一无所知。他们所面对的竞争者可能缺少技术才能，但却有更多的经验去为下属争取到紧缺的资源。因此，新的领导者在技术力量的作用逐渐淡化时就需要新的力量。因为技术力量不会马上消失，所以新的领导者如果理解**力量转换**，那就仍然有时间来换取其他的收益。

转换力量

我在面试 Edrie——Faultless Computer 的首席女工程师时，第一次学会了力量转换。为了使她不被电话所打断，我们在自助餐厅一角的桌子边

谈话。不幸的是，人事部的 Atwood 无意中知道了一些面试的信息，便不请自来。在 Atwood 去倒咖啡时，Edrie 试图安慰我："这么想吧。在一杯咖啡的功夫，你将听到人事专家的官方观点。你会看到，Atwood 肯定会为有听众而感到高兴的。"

"但我不希望浪费你的时间。"我道歉道。

"别担心。如果我认为无法从 Atwood 那里得到有关公司政策的有用信息，我就不会让他参加我们的面试了。"

在 Atwood 回来之后，我问他 Faultess 对他们的领导者的要求是什么。

"当然，"他说，"许多领导者的素质是难以言传的，但我们根据领导者的经验来选择好的领导者，从而保证较高的准确性。"

"是吗？"我说，"你所要求的是哪一种经验？"

"这不一定是某种特定的工作经验。例如，如果一个人结婚了，并可能是一位父亲，那他的领导会比不符合这种情况的人更好一些。"

"噢，"Edrie 说，"那么作为母亲的女性一定是好的领导者了，因为母亲通常是操持所有事情的人。"

"我想我见过的作为领导者的母亲并不多。你知道，我们不会对像你这样有实力的未婚女性抱有任何偏见，当然我们不会与未婚母亲有任何瓜葛。我们不会雇佣太多的已婚女性。"

Edrie 有些情绪，但看来她并不想说什么，所以我继续问道："你为什么认为父亲是很好的领导者材料？因为他们有许多经验能够让母亲为孩子做所有的事情？"

"我不这样认为……哦，我明白了，这是个笑话。不，我想我无法告诉你，做父亲的经历是怎样让一个男人成为好的领导者的。我自己还是个单身汉。"

"你有孩子吗？"

"嗯，真……哦，这是另一个笑话吗？我当然希望这是一个笑话。"

Atwood 和我看来不是在说同一件事情，而 Edrie 甚至没有加入谈话。在一段较长时间的沉重的沉默之后，Atwood 借口人事部有要紧的事情要处理离开了。"总算让我们单独在一起了。"我说。我知道 Edrie 感谢我的笑话。但她只是注视着空无一人的通道。

"Edrie？你在听吗？"

“噢，对不起。我在想 Atwood 所说的话。”

“有关父亲能成为更好的领导者的话？别担心——我确信他弄错了。”

“不，他可能是对的。”

“这让我觉得奇怪，居然是从一位热心的女权主义者口中说出这样的话。为什么做父亲会增加领导能力？”

“这很容易。这是一种力量转换。”

“力量转换？”

“是的，你知道。把一种形式的力量转换成另一种使你更有价值的力量形式，就像将水能从蒸汽转换成电能来照亮你的屋子那样。”

“这跟已婚男士成为更好的领导者有什么关系？”

“在这个国家里，已婚男士比单身男士要有优势。他们比女性更有力量，他们将这一点转换成支持他们工作的各种服务。单身男士有更多的事情要做，因为他们必须照顾自己，所以他们处于劣势。”

“是，但那些传统的已婚男士有赡养他们的妻子的负担，不是吗？”

“这种负担通常比从自由市场上得到相同服务的花费要少得多。所以已婚男士能将他的一小部分钱的力量和他传统的男性主宰力量的大部分转换成时间和有助于他们职业成功的其他服务。”

“这就是你所说的力量转换：你利用你所拥有的一种形式的力量来得到你更需要的另一种形式的力量。”

“对。”

“许多人可能有不同看法。他们会说已婚女性将她对男性的性力量转换成钱的力量——一种有保障的终身支持。”

“现在很难说是一种保障，”Edrie 纠正道，“但是，一些女人也是这么看的。两个人同时利用力量并将其转换成各自都更为需要的某种东西并不矛盾。”

Edrie 的力量转换例子

我问 Edrie 能否从她自己的经历中给出力量转换的其他例子。

“当然可以，有很多这样的例子。从我出生那一刻起，我将我父母的爱转换成他们对我的适当抚养，最终帮助我成为一名工程师。”

“这并没有什么错，对吧？”

“是，一点错都没有。我不是说力量转换有什么问题，尽管一些转换被普遍认为是难以苟同的。”

“就像将男性力量转换成钱的力量？”

“是的，一些人不同意这一点。但更为让人难以同意的是，比如说，用性力量来交换公司中的职位力量。这就是为什么女工程师与她的老板睡觉的传闻会如此具有杀伤性的原因。这个社会总体上不赞成某些类型的力量转换。”

“你受到过这类传闻的伤害吗？”

“就我所知没有，但其他人有过这样的经历。我的职业生涯一直一帆风顺。”

“你真运气。”

“在将我所拥有的力量转换成更为有用的形式上就没有那么走运了。我是说，我生来聪明，这一点儿运气被我转化成了学位——钱的力量。最近，我在做反向的转换——将钱的力量转换成大脑的力量。”

Edrie 解释道，在她参加我们的解决问题型领导艺术培训班时，她的经理拒绝支付她的学费，也不让她去。她告诉经理，她愿意自己支付费用并利用她自己的假期。她的经理知道他的经理迟早会发现她自己付钱，那时他将不得不去给出解释。他实在没有什么好的理由不支付这笔费用，并且公司的政策鼓励参加类似 PSL[①] 的课程，所以他只好付了钱。她利用了公司的组织结构的力量来强迫她的经理付了钱。

“做得好！”我说。

Edrie 吃吃地笑着。“这很有趣，是吧，我所告诉的每个人都十分佩服这种权利转换。但如果我告诉他们，我的老板把我送去上课，作为同他睡觉的报偿……”

“我想你必须很清楚地知道企业文化才能很好地实现这种转换。”

“风险并不总是那么大，但你确实必须知道你有什么样的力量。如果我希望现在去参加培训，我只需要签署我自己的报销单据。我可以将自己的职位力量转换成更多的技术能力，而不会有任何人质疑。但是许多人可以

① 译注：PSL 是解决问题型领导的英文缩写。

这么做，却从来没有利用过这种力量。”

“可能他们将某些东西看得比技术能力更重。”

“是的，许多人利用他们可支配开支的力量来参加一些琐碎的会议，这些会议可能会比较有趣，可能会提高他们的重要性。但我个人认为，他们将职位力量浪费在了没有更多转换价值的东西上。”

积累积分

“可能他们在积攒对上层管理的积分。”

“哈！别跟我说积分。在我刚到这里工作时，我是他们标志性的女工程师。他们不断给我一些没有哪个男人愿意做的琐碎的任务。然后，当重要的新任务来了，我的老板告诉我，我没有任何在重要情况下工作的经验。在我抱怨我永远都无法跳出这种怪圈时，我的老板说我正在积累积分。在那两年之后，我一定已经累计了几百万的积分，还不算利息。”

“那你把它们转换成了什么？”

“什么都不是。积分不会转换。至少，我从没有听说过可信的例子来证明有人将积分转换成了任何有用的东西。”

“那如果你无法转换你的积分，除了琐碎的任务之外，你还能得到什么？”

“我最终意识到自己有多么傻，就清点了我必须转换的力量。我意识到，如果我曾经在一些重要的事情上工作过，我将能够威胁说要退出，让他们承担责任。我非常确信我惟一的出路是退出并在另一个公司重新开始。”

“但我知道你并没有退出。怎么回事儿？”

“这正是我们的朋友，刚才在这个自助餐厅的 Atwood 给我的想法。我私下里问他公司在辞职时对累计休假的补偿政策，他当时有些慌乱。后来我才明白，如果我退出，他将在这种已被肯定的行为上陷入困境，这一点儿当时我并没有意识到。所以在仔细考虑之后，我去找了我的老板，告诉他，如果我没有得到一个更好的任务，我将辞职。”

“你得到了更好的任务？”

“他试图告诉我当时并没有什么可以做的，但如果我有耐心的话，他肯定会在一两个月里找到适当的任务。”

“所以你等了?”

“开玩笑！一旦我知道自己拥有了所有的力量，我就会坚持说如果我那一天没有得到适当的任务，我就走人。然后他想起了什么——我们最热门的项目上的设计工作。那是最好的力量转换。”

“是的，但以什么做代价呢？如果你把任务弄砸了又会怎样?”

“噢，当然，如果我不能做，那我首先就不该在那里。或许他们把我留在那里作为他们标志性的女工程师，但那并不是我希望留在那里的原因。我希望作为一个胜任的工程师，而不是作为一个女工程师而出名。这种转换只是因为他们在打女工程师牌时才得以成功。”

“也正是这个老板试图让你不去学 PSL?”

“是。”

“好吧，我知道你不相信积分，但或许你的转换累积了一些负分?”

“噢，我确实相信负分。”

“看来你已经在你的老板那里累积了一些。”

“对。但随后在我转换了自己所有的技术能力并接管了他的工作之后，所有这些负分都被取消了。”

利用力量

自从我遇到 Edrie 之后，一旦我被要求在技术等级和文件中帮助识别潜在的领导者时，我就使用力量转换的概念。我首先看个人力量，这几乎能够转换成任何东西。接着，我寻找力量转换的经验，这能够从得到力量供自己使用转换成得到力量供他人使用。学会这些事情需要很长的一段时间，但当你加入被委任的领导者行列时，你就会立即需要它们。它们很难传授，一些优秀员工从未学会如何使用它们。

当然，还有许多其他的必要特质，例如无私。考察 Edrie 的故事，你会得到一种印象，她利用她的力量战术来促进自己的职业发展。这样一个人可能不会用这种才能来帮助他人。一旦 Edrie 成为团队领导者，她确实利用她的个人能力和力量转换技巧来为她的团队成员争取资源，但不是每个新的团队领导者都能实现这种转换。

一些新的团队领导者只是继续利用他们的战术来得到**他们**所需的东西，而不是他们的团队成员所需的东西。一些人是因为愚蠢，一些是因为自私，但大多数是因为还不了解领导者的作用就是营造使**每个人**工作更有意义且效率更高的环境。只有通过这种方式他们才能约束他们的力量并将其用于更高的目标。

思考题

1. 你在现在的环境中拥有多少种不同的力量？你做了什么来将它们转换成更为有用的形式？

2. 你要用它来做些什么？

3. 你现在的环境是如何支持你正在实现的目标的？你如何将它转换成支持性更强的环境？

4. 你从你的年龄、身高、性别、肤色、语言、地区、吸引力、教育或者个人习惯中失去了多少力量？针对这种情况，你能做些什么？

5. 你在你老板那里积累了多少分？你希望用它们来交换什么？你何时会兑现它们？

第17章 解决问题型团队的有效组织

组织一个团队来解决问题的最好的方法是什么？我愿意用一个模拟练习来探讨这个问题，而不是直接给出答案。以下练习虽然模拟了决策过程，其结果同样适用于由团队承担的任何解决问题的任务。在进一步阅读之前，你可能愿意做一下这个练习。

世界纪录的排名

将以下各项按《1980年吉尼斯世界纪录大全》所给出的长度排名。用整数1～10对下面各项逐个排名，一项一个，最小长度为1，最大为10。

____最高的树

____最长的香蕉split[①]

____最高的烟囱

____最长的水母

____最高的喷泉

____最大的大观览车(直径)

____最高的移动起重机

____扔得最远的飞盘

____最高的水坝

____最长的酒吧(卖饮料的)

我们的培训班在进行这种模拟练习时，统一决定通过几种方式来做，这

① 译注：新鲜草莓及香草，加入香蕉及草莓甜酒和黑可可酒，混以香草、冰淇淋及碎冰打制而成。

使得我们可以比较团队用以解决问题的不同组织形式：独立解决、通过投票、通过一个指定的、强有力的领导者，以及通过一致意见。

- **独立解决**：第一步是让团队的每个成员都单独对这 10 项排名。这些单独排名为后面不同团队排名的比较提供了一个基准。
- **投票**：一旦团队的成员都已完成，他们不经过讨论就投票，这样，在第二次排名中团队的知识得以共享。不经过讨论的投票是通过共享信息来做出共同决定的最为简单的方式。这是一种机械性方法，避免了所有的心理问题，例如个人力量的不同。

在投票完成之后，每个团队以团队整体形式来解决问题。我们为每个团队分派一个不同的组织形式。

- **强有力的领导者**：一种有指定领导者的团队形式，领导者的工作是私下倾听每个团队成员的观点，然后按照自己的个人倾向做出最终的排名决定（我们将这种形式称为“强有力的领导者。”）
- **一致意见**：在这种形式下，团队的每个成员必须完全同意团队的排名。

组织形式频谱

尽管还存在许多其他的形式，但这四种——独立解决、投票、强有力的领导者以及一致意见——形成了需要讨论的一种很好的频谱。在允许团队自由选择组织时，分析可知，他们通常采用的形式就是这些形式的综合。

最后，在团队以他们特定的方式完成这 10 项的排名之后，所有的排名都以 0（随机）～100（全对）范围内打分（如果你想知道你的成绩是多少，在本章结尾有正确的排名以及打分过程）。

个人打分和投票

个人分数提供了与其他组织形式比较的标准。如果团队方法不比个体独立工作好，那么最好的团队方法显然是让成员们独立工作。这种练习的设计宗旨是造成这样一种局面，即没有人能够成为具备所有知识的“专家”，但几乎每个人都有一部分知识可以共享。

在投票中，每个参与者的信息都流入了“投票箱”——一台机械性地统

计决定的计算机。因为不允许讨论，所以这种方法测量的是信息，而不是测量一个有说服力的成员对结果的影响。投票的排名几乎一成不变地介于团队中最好和最坏成员之间。如果我们考察成员积分的**平均值**，投票将这种平均改进了大约10个百分点。

在什么样的情况下投票是一种好的组织形式呢？如果可以预见到时间是重要的，那么只要人们理解并接受投票过程，投票就不失为一种好办法。如果我们需要确保我们不会做出一个非常差的决定，投票可能是有利的，但为了得到这种保证，我们一般会牺牲获得上佳决定的可能性。换句话说，投票可能是保证不比普通决定差的一种方法。

在以下一项或多项成立时，投票比某一类型的强有力领导要好：

- 指派一名成员而不是另一名会导致政治上的不良影响
- 我们事先可能不知道谁是最见多识广的人
- 我们可能不知道谁是最有效的领导者
- 我们可能害怕并怀疑能够左右自由讨论的某种联合
- 没有人愿意承担个人责任
- 让每个人觉得自己是最终决定的一部分是重要的

投票是一种中庸的办法。如果一致意见无法达成的话，它通常会比一致意见的决定好一些。如果领导者见识较少，或者领导者见识适中但无法或者不愿利用其他团队成员的信息，那么它比强有力的领导形式要好。而在另一方面，即使团队合作的良好程度只是一般，投票产生的决定也几乎肯定会比其他策略差。

投票的另一个缺点是没有从一名成员到另一名成员的信息流动。在决策过程之后，人们的见识程度与决定前一样。如果希望决策过程能让参与者学到些什么，那么投票就是失败的。

强有力的领导者

强有力的领导者结构可能会在参与者开始行动时教给他们更多的知识，也可能不会，这取决于领导者的风格。决定的质量还依赖于领导者的风格和知识的结合。如果他们是团队中知识最为广博的成员，那么不愿意改变自己观点的领导者可能会干得不错，但如果他们是知识最少的成员，那么会干得很糟。在这种顽固的领导者带领下，团队的积分可以低到5分（领导

者的分数是 3 分)，也可以高达 95 分(领导者的积分是 90 分)。

不太顽固的领导者会受团队成员的信息的影响。他们一般会得到的积分模式类似于一致意见积分，始终高于投票积分。这种领导者可能会个人积分为 0，但产生的团队积分为 85，个人积分为 50 的领导者可以产生 95 分的团队积分。但是，在某些情况下，领导者因受到他人影响而错误地改变他们自己的判断。曾经有一次，一个个人积分为 85 的领导者倾听了一些知识较少的团队成员的意见，最终的团队积分为 57。

一致意见

我们的一致意见方法要求每个团队成员都同意每一项的排名，才能达成团队决定。对从未经历过做出一致意见的决定的人来说，这种方法有时会既耗时间又让人沮丧。但是，它对解决问题型领导者却很有吸引力，因为它通常会产生高质量的决定。可是为了得到这样的结果，参与者必须遵循特定的规则：

- 记住不是每个排名都需要在每个细节上征得所有人的完全同意，但是每个团队成员应当原则上同意每个排名。
- 不要仅仅因为这是你的观点而与他人争论。用逻辑和事实来支持你的每个结论。
- 避免仅仅为了避免矛盾而改变你的主意。鼓励他人给你以事实和逻辑，在此基础上你才改变主意。
- 鼓励他人在改变他们的主意之前利用事实和逻辑。
- 避免使用本身容易产生矛盾的方法，例如投票、求平均或者作票数交换。尽量使用事实，不管它们看上去是多么得微不足道。
- 只要不同的意见得到了事实或逻辑的支持，就将它们看成是有益的意见。
- 不要为了做老好人而保留自己的意见。
- 必要时使用你的直觉，但是要讲清楚这一点。直觉是争论中的一种有效加码因素。

一旦一个团队学会以这种方式工作，一致意见方法可以产生非常好的效果。一般在这种练习中，一致意见积分超过他们团队平均分的 30%，甚至更多。

但是有时无法达成一致意见，产生了非常差的积分。在这种情况下，没有实际的一致意见，而是大量的争论、折中和收回意见，只是为了能够及时达成一致。在出现这种情况时，其实每个人心里都会非常清楚。一些团队理智地决定丢弃这种情况下做出的任何决定，即使这意味着没有完成任务。在意见分歧的情况下达成的决定不仅仅是错误的，而且不会被每个人接受，因此很容易被破坏。

一致意见方案的一个很大的优点在于信息共享。每个人都听到了他人的意见，并且可以提出问题。参与者知道了大量的事实，并且彼此明了，这为将来的团队合作做了很好的准备。一致意见团队在成立之初可能会步调缓慢，但在团队成员彼此了解之后，往往会变得非常快捷。

这种提高的一个原因是，一致意见团队成员共同承担工作的责任。投票总是分担责任，但却是以匿名方式进行的，这种方式可能无法激励个体责任性（“好，我投反对票！”）。强有力的领导者也可能会鼓励承担责任的行为，但是团队成员很容易不采取行动，而让领导者接受荣誉——或者斥责。如果达成了一个真正的一致意见，团队更可能前进到下一个问题，完全承担已经采取的行动的责任。如果不是，团队可能不会达成真正的一致。

混合的组织形式

我们很少看到一个真正的团队采用我们的组织频谱中的某一种纯粹的形式。最为一般的情况是，团队在一种形式上附加上一种或多种其他形式上的某一方面，从而消除这种形式的弱点。如果团队成员担心讨论可能会变成一场竞选运动，使得决定过多地受到某个个体的影响，那么他们可能会先进行投票，然后才开始竞选。

显然，强有力的领导形式的组织能否成功，取决于**被选为领导者的个体**想法和激励的有效结合。这种形式要想不断成功，必须要有选择胜任的领导者的统一方法。投票是选择领导者的一种快捷且适度安全的方法。一致意见要可靠得多，但需要较长时间。

除了继承之外，选择领导者的最糟糕的方法可能就是由一个强有力的领导者来选择另一个领导者，尽管这是大多数组织中采用的方法。这只有

在高层有一个真正有效率并且对被领导的人们有着充分信心的人时才能起作用。

利用一致意见的团队的专业知识有时很少，没有足够的信息来促成一个可行的一致意见。当一致意见因参与者缺少经验而失败时，我们可能并没有注意到失败的原因，除非我们注意到人们提供信息时是多么缺乏信心。在这种情况下，一致意见的组织可以通过两种方式来改进，一种是继续前进到所有团队成员都独立工作以增强自己的知识的阶段，另一种是组成一支更为内行的团队。

即使在一种纯粹的组织形式里，也会有许多变化。例如，即使投票是一种机械过程，团队可能会决定采用一种加权方案，或者二三或三四投票规则。

我们已经看到任命的领导者对其作用的理解是多么不同，在每种形式中，个体也可以担当不同的角色。例如，一些团队有正式的记录员，他们记下团队的部分决定。其他团队则利用非正式的记录员，或者让领导者记录，还有一些根本就没有记录员。

当然，一致意见因问题、参与者和条件的不同而形成的组织变化最为繁复。例如，在一个不熟悉做出一致意见决定的团队中，可能会出现一个富有经验的人来担当领导。一致意见并不意味着“无领导”。它意味着任何领导都受一致意见的方针约束，不仅仅侧重于讨论的内容，而且侧重于一致意见过程本身。在另一个极端，只要遵循一致意见方针，整个会议可能会在没有领导者的情况下进行。

注意，为了让这些混合的组织方法得以正常发挥作用，那些受影响的人必须同意他们会使用这种组织方法。实际上，这种同意必须是一种一致意见，尽管这种一致意见可能从未被自由地讨论过。在大多数组织的多数时间中，这种一致意见都是通过传统来实现的。有人可能会建议投票来决定某个问题，因为这类投票是这个团队所熟悉的，所以团队成员会默许。

对尝试一种新形式的组织来说，必须有人重新提出对这种隐含的一致意见的质疑。这种行为几乎肯定会引发动荡，所以没有人会尝试这种变化，除非这个人认为新的组织将会更好。这将我们带回了原来的问题：组织一个团队来解决问题的最好方式是什么？

形式服务于功能

对参与“世界纪录排名”练习的人来说，最重要的教训是，在团队做出决定时，没有哪种组织总是最好的。尽管练习只是模拟了决策过程，但这教训也适用于任何需要解决问题的组织形式。团队的体系结构应遵循 Frank Lloyd Wright 的体系结构格言：“形式服务于功能。”

试图解决问题的组织的功能是什么？组织的目的是营造一种适当的环境，供人们：

- 理解问题
- 管理想法的交流
- 保证质量

如果当前的组织不会促进这些目标的实现，解决问题的领导者就需要考虑其他的新的形式。

为了在我们的培训中强调这种自觉，我们有时用 10 个新的排名项目重复前一练习。我们还对目标进行了小的改变，让团队选择他们自己认为最好的组织结构。例如，我们可能告诉他们，如果超过 10 分钟，或者他们的积分少于 60 分，那么排名就会无效。这种目标可能会使他们倾向于使用某种形式的投票。

如果最小积分升高到 75 分，他们的前一练习告诉他们投票几乎肯定会失败。团队经常会赌一把，指定前一练习中成绩较好的一个人为领导者，然后回答这个领导者的明确的信息请求。这种组织大概有一半次数是成功的，但投票几乎总是失败。

如果最小积分升到了 90 分，但是时间限制放宽到 30 分钟，团队一般会采用一致意见的形式。利用他们对一致意见的改进理解，他们有 70% 的次数可以达成 90 分。当然，如果他们觉得他们在世界纪录上有一个专家，他们可能选择一个强有力的领导者，并且着重在若干弱项上进行讨论，但是这样的专家很少有。

有时，我们在团队已经开始解决问题时提出一个新的目标。关键不是知道最好的方法，而是在**当前情况下的**最好方法。如果情况发生了变化，组织需要改变。没有哪一种组织始终是最好的，没有哪一种组织甚至能够在

很长一段时间内**保持**最好的地位。大多数有效的领导者，是那些在情况发生变化时，帮助团队认识到这一点并且发现合适的新形式的人。

附录：给排名打分

如果你自己想要进行排名，这里是在《吉尼斯世界纪录大全》中的实际排名。他们以积分表的形式排列，这样你就可以将你的排名技巧与本章中给出的数字相比较。

世界纪录排名——积分表

将你自己的排名写在B列中就可以开始进行计算。然后计算每个差的平方，将它写在右边的列中。累加这些平方可以得出x的值，据此可以算出y、z和q的值，以及你的得分。

长度 单位：英尺	(A) 实际	(B) 决定		$(A-B)^2$ 差的平方
366 最高的树	4	_____	///	_____
577 最长的香蕉split	10	_____	///	_____
245 最高的烟囱	9	_____	///	_____
245 最长的水母	2	_____	///	_____
560 最高的喷泉	6	_____	///	_____
197 最大的大观览车(直径)	1	_____	///	_____
663 最高的移动起重机	7	_____	///	_____
444 扔得最远的飞盘	5	_____	///	_____
935 最高的水坝	8	_____	///	_____
298 最长的酒吧(卖饮料的)	3	_____	///	_____
			平方和=	_____

计算：

1. x = 平方和_____
2. y = x/165 _____
3. z = 1.00 − y _____
4. q = 100 × z _____ = 得分

思考题

1. 想一想你所在的某个团队。这个团队采用了多少种不同的组织形式？每种形式与采用它的目的有什么关系？

2. 回想你上次用投票来作出团队决定的经过。它是用来避免冲突的吗？它有效吗？怎样改进投票方式才能得到更好的效果？

3. 在你对团队中其他成员做决定时，你怎么知道你是否做得不错？你是否写下了你的决定供日后回顾，以证明它们是否明智？你询问团队成员这个决定对他们有什么样的影响吗？如果没有什么影响，那又是为什么？

4. 如果工作在一个没有指定领导者的团队中，你平常会显式或者隐式地选择领导地位吗？通过什么方式？试图改变这种方法以鼓励人们更多地参与。记下发生的事情。

5. 下次你在某个团队中工作时，征求其他成员的允许，成为那个团队的**过程观察员**。如果他们同意，你将记下团队组织形式随着其任务的不同工作阶段而演进的过程。事先征得同意，以一定间隔不时地向他们报告你所观察到的东西。如果他们不同意，问你自己他们为什么不同意。不管怎样都记下它，但除了你自己的日记外不要报告这类事情。然后，发现另一个机会以得到那个团队的许可。

6. 下次你掌管一个团队，选择某人成为过程观察员，就像前一练习一样。要求观察员尤其观察并报告你作为委任的领导者的工作。

7. 各种组织利用不同的术语来指派领导某次会议的人。一些常用的术语是领导、主席和主持者。你的组织使用什么样的术语？为什么？这些术语对你来说意味着什么？

第18章 有效组织的障碍

当日常生活中出现了通常的紧急事件时，你倾向于

(a) 发布命令并承担责任

(b) 接受命令并提供帮助

——《个人性格测试问题》(*Personality Test Question*)

假定你希望知道，你是否能够成为一个好的组织者。解决这个问题的方法之一是进行性格测试。我最近作了这种测试，在测试中发现了前面的问题。它使我思考有效组织的真正障碍是什么。在测试开始时的指示说：

对任何问题都不要想得太久。如果你无法决定问题的答案，就跳过它。

记住了这些指示之后，我跳过了166个问题中的144个。我本来还想跳过更多，但我不想让心理学者认为我没有能力做出决定。这当然无关紧要。我会被归属于“优柔寡断”或者更糟的某种类型，例如“无法合作”。

实际上，我脾气相当坏，确实不喜欢做决定，所以给出这个测试的心理学者可能相当在行。作为一个潜在的组织者，“无法合作”肯定会置我于非常不利的位置，而“优柔寡断”会让我完全失去资格。

障碍一：玩大游戏

为了成为一个组织者，一些人认为，你必须是一名经理。如果你相信这一点，并且你不是经理，那么你已经遇到了你的第一个大障碍。为了成为一名经理，就像这些人所说的那样，你必须成为一个决策者。就像管理课本可

能写的那样：

> 经理的定位是：解决问题并做出决定，而不是亲自执行实现目标所需的行为；通常这些行为应由他人完成。
>
> 在这种管理模型下，通常存在两类人：
>
> (a) 组织者
>
> (b) 被组织者

如果你希望成为一名组织者，你最好对本章开头给出的心理学者的问题回答(a)，因为你将必须“发布命令并承担责任”。另一方面，你最好工作在大多数其他人都回答(b)“喜欢接受命令并提供帮助”的组织中。这类组织可能很难找。我看到许多组织里的人都愿意提供帮助；我也看到大多数人都在接受命令的组织；但我从未看到人们**喜欢**接受命令的组织。

实际上，我很少发现那些喜欢**发号施令**的人。我所发现的是那些不喜欢接受命令的人，以及那些相信只有两种选择：发号施令或接受命令的人。这种分类方法会导致 Virginia Satir 称为“大游戏”的问题：

谁有权命令谁做什么事情？

除了“做你能够做成功的事”之外，这种大游戏没有任何游戏规则。一些人的做法是试图让他人觉得愧疚，或者粉碎他们的自尊。另一些人的做法是挤兑强有力的人，希望他们的一部分“命令权力”被取消。一些人的策略是“我是如此的无助，你必须照顾我”；一些人的做法是“我是那么聪明(岁数大、资历深、男的、白人、富有……)，你必须听我的”；其他人的做法是“我是那么难以捉摸，你肯定会为你给我的命令而后悔”。最为有效的大游戏的策略之一是心理学者的方法：“如果你不按照我认为你会做的方式回答问题，那么我就可以将你定位为‘无法做出决定’、‘无法合作’或者‘社会精神病’。”

大游戏是有效组织的一个大障碍。在许多组织中，就像在许多家庭和其他人际关系中那样，人们如此地热衷于玩这种大游戏，他们根本没有时间去实现组织的既定目标。

原书缺页

精确，它们的效率也越来越低。没有人花时间去读它们，更不要说按照它们的观点去做了。忙于通过书面的过程和备忘录进行组织的领导者很快就会与他的下属疏远。

障碍三：亲自动手

许多人将大游戏看成是有效解决问题的领导的一个障碍，但一些创新的问题解决者走得更远，他们置大游戏的玩家于不顾。这些独立的灵魂将接受命令看成是对他们的创造精神的一种伤害，如果他们拥有足够的创新能力，他们可以避开而不参与这种游戏。这使得大游戏玩家大为光火，就像我玩高尔夫球的朋友在我拒绝统计自己的杆数时表现的那样。

这种创新者经常难以营造一种让他人工作的环境。一个原因是，他们拒绝提供建议，以免他们的思想被误解成大游戏中的命令。他们可能难以理解人们不会像计算机或者混凝土搅拌车那样执行命令。人们对命令做出反应，但是他们也会对提议、称赞、暗示、想法、鼓励、建议以及对他们所取得的进展的清晰反馈做出反应。组织他人的工作需要不同的决策和发布命令的方法。

缺少有效的沟通方法只是相对较小的障碍，这个障碍可以通过培训和经验来克服。较大的障碍出现在创新者觉察到其他人在完成某项任务过程中遇到了困难的情况。不管原因是沟通困难、缺乏技巧、激励不足，还是如何完成工作的不同想法，创新者的第一个并且是最强的冲动就是插手帮助他们完成工作。为什么？因为在事实上，创新者可能做得更好。在这种情况下，组织其他人解决问题的最大障碍是，**你自己以前作为问题解决者所获得的成功**。

为什么这类干扰会成为这么大的障碍？难道解决问题型的领导的目的不是通过必要的手段来解决问题吗？这种观点的谬误之处在于“工作”的定义。领导者的工作通常不是解决单个问题，而是营造一种使许多问题得以解决的环境，着眼点不是目前，而是将来。

当然，可能这个问题得不到解决就不会有将来，这种情况下，插手并解决它可能是必要的。培训实习医生的外科医生显然不能站在一边而让病人死去；实习医生可以从下一个病人那里学到知识。类似的，如果公司将会破

原书缺页

在设计他们的测试时，是为了使大约一半的人选择另一答案。因此，问题的存在本身表明：大约一半接受测试的人会愿意发布命令而另一半会愿意接受命令。

如果你相信大游戏，那么这种结果是令人吃惊的。难道不是每个人都希望发布命令，成为一个赢家？可能人们的回答会比较随机，因为他们不相信大游戏。可能他们甚至不知道这个问题意味着什么。

走出这种两难境地的一种方法是注意到问题有第三种可能答案：

c. 不再玩游戏而处理紧急事务。

我希望我从未在任何一次车祸中受伤，但如果我受伤了，我一定希望观众不会站在一边玩大游戏。我希望他们足够地成熟、并训练有素地采取必要的行动。我自己可能不是很胜任来管理这个过程，所以我非常愿意人们能够管理自己，而不需要从我这里得到命令。

解决问题型的领导正是基于这种组织类型。按照有机模型，大多数人都会根据情况的不同，在一些时候喜欢进行组织，并可能在另一些时间被组织。发布命令和接受命令仅仅意味着着手实现某个目标，而不是目标本身。在最为有效的组织中，**每个人**为了完成工作，都解决相关的问题并做出决策。在这种模型下，组织工作由任何负责领导的人完成，对领导者的工作的更好定义是：

解决问题的领导者的定位是旨在营造这样一种环境：其中每个人都能解决问题，做出决策，并实现这些决策，而不是领导者亲自动手来解决问题、做出决策，并实现这些决策。

在这种模型下，组织不是制定一套严格的规则，不是发布命令或者接受命令；组织是完成工作。

原书缺页

第19章 学习成为一个组织者

如果我们工作于某个系统，那么对整体力量的最高奖励就是：**能够采取行动来增强系统的能力，从而使系统在其环境中生存并得到发展。**如果我们能做到这一点，我们就是强大的。如果我们无法以这种方式来影响系统，那么力量的所有其他陷阱——控制、统治、特权、胁迫、复仇、执行强硬路线、给出底线——所有这些都毫无意义；它们是力量的二等奖（或者末等奖）；它们是为了感觉强大或者看上去强大而做出的**努力**；他们是不强大的结果。但是系统力量的真正底线在于：你能够影响系统吗？你能够采取行动帮助系统在其环境中更有效地运作并获得成功吗？你可能是你的组织的首席执行官，你可能享受着天文数字般的薪水和奢侈的奖金，你可能是小山头的国王或王后，胁迫并统治着所有的新来者；但如果你无法影响系统，使它能够更好地运作获得成功，那么你是在争取二等奖。

——**Barry Oshry**

《力量和系统实验室》(*Power and Systems Laboratory*)

你怎样追求最高奖励？你怎样学会影响系统，使它能更好地运转并获得成功？我没有完整的理论来回答这个问题，但我确实对这个主题有各种想法。

实践

第一个想法是显而易见的，将它列在这里应当会让我感到羞愧。我应当有这种感觉，但我并没有，因为我们90%的学生看来并不知道，学会成为

一个有效的组织者需要实践，更多的实践。可能他们担心会在生死攸关的大事上犯错误，所以他们希望首先抓住理论。理论是重要的，但它不能防止所有的错误。有许多关于如何组织人的理论是相互矛盾的，没有实际的经验作为指南，你甚至无法理解它们。

除非你已经有了足够的实践经验来胜任一个赋予你力量来影响组织的工作，否则你怎么能够获得实践经验呢？只要想一想，你就会发现，自己可以与不同组织形式的人们合作的情形数不胜数。在一个简短的头脑风暴会议中，一组客户从他们自身的行为中得出了以下清单：

- 社团工作：为慈善机构募捐；管理一家旧货店；为城市建设做贡献；经营一家回收中心；为动物控制中心服务；成为一名志愿消防员；
- 政治工作：支持一名候选人；开展一次请愿活动；组织一次抗议；
- 职业行为：计算机用户组织；职业协会；毕业生协会；
- 为孩子服务：侦察兵领导；小社团教练；青年旅行社领导；
- 为弱势群体服务：医院志愿者；家庭护士志愿者；陪伴伤残人士；
- 志愿者协会：Lions，Elks，Toastmasters，Masons；
- 教堂工作：传教工作，咨询服务，委员会工作；
- 运动团队：垒球，保龄球，篮球。

在工作上有很多类似的机会：

- 参加课程并组织一次会议，向你的工作组汇报；
- 参加实验室相关的培训*；
- 成为某人的指导对象，或者自己学习，或者两者兼而有之；
- 成为一个培训者，这样你可以实践组织过程；
- 成为一个指导者，这样你就可以在一个人身上进行实践；
- 组织进行技术复查会议；
- 试图以不同风格组织团队会议。

总而言之，参与任何让你对不同组织形式中不同职位的角色有所体验的行为。如果你发现自己在说："啊，我无法做这件事。"那么这就是最好的开始。你将会弥补你经历中的最大不足。

---

* Barry Oshy 的 Power and Systems Laboratory 是我知道的最适合培训的实验室；另一个好的选择是 Harold Bridger 在 NTL 举办的 Tavistock Workshop。详细信息参见参考书目。

观察和实验

实践是最为古老的学习方法，即使不刻意去寻找组织经验，你也会发现你自己每天牵涉在许多不同的组织中。如果这些过于熟悉，以至于你无法从中学到什么，那么你需要培养一套更为现代的学习技巧：科学方法。

科学方法是一种很好的方法，它告诉你，不要满足于被动地经历组织过程；科学意味着**观察和实验**，它的含义可能相当简单，像参加你每周例行的团体会议，观察每个人坐在哪里，统计每个人说话的次数，并注意到谁提出了问题，以及如果有人回答的话，又是谁回答了这些问题。你从这种观察中学会了什么？我并不知道，但我可以向你保证，任何其他人，如果尝试对他们的日常工作环境进行这类简单的观察，那么他们都会学到一些有用的东西，了解人们组织自己实施不同行为的方式。

观察可以形成一种习惯。一旦你对你的工作做了这种尝试，你会开始在你去的任何地方进行实践：等电梯、在超市购物，以及看超级碗球赛都会成为新的学习更为丰富的经验的机会。

一旦你在观察中学会了某种技巧，你就可以尝试进行一些小的实验，你可能会早一点去参加会议，并坐在不同的椅子上。这将给你一个有利的观察点，还会给你一个机会，来观察发生了什么样的抢座位游戏。或者你可能会尝试改变通常的模式，重新安排屋子：转动桌子，增加一把椅子，或者拿掉一把椅子。增加一个活动挂图，或者拿走所有的铅笔。

这些实验是完全安全的，因为别人不需要知道你做了这些。当你有了更多的勇气，你可能希望跳出这个圈子。在会议中，你可能抓起一支笔，开始在总放在那里却从未用过的活动挂图上写下一些会议重点。或者如果总是你在写，你会把笔交给另一个人。在讨论热烈的时候，建议中断一会儿，或者在讨论失去活力时，建议改变座位。

实验，就像观察一样，会养成习惯。在你等电梯时，你可能会尝试看你能否让你的同行者以某种顺序进电梯，从而避免后面的人想要先出去的问题。在你为准备下一次家庭出游而在车里打包时，你可能想到如果你让你的孩子做一些决定又会怎样。

寻找不一致：他们已尽其所能

当你观察一个团体的组织方式时，你在寻找什么？值得遵循的最好的指南之一是寻找**不一致**——事情现在的处境和它们看上去的样子之间的不同。例如，新的观察者通常会在真实组织的表面力量结构上犯错误。他们看到了他们所应看到的，而不是现在什么样和应该什么样之间的不一致，即观察和假定之间的不一致。

例如，许多人假定组织就是组织结构图上的组织。可以通过观察人们实际的交往方式，而不是图上所显示的方式，来验证这个假定。是会议的主持人真正决定谁下一个发言，还是另一名成员静静地点了一下头来做出这个决定？人们真正通过正常组织渠道来获得的信息，还是他们有自己的信息渠道？

基于种子模型，我自己有一些关于组织的有利假设。这些假设中最为重要的是，**每个人都希望自己是有用的——能够对组织做出一定贡献**。实际的观察可能表明，这是个很难被认同的假定。如果组织中的许多人看上去无动于衷，甚至是破坏性的，那么这个假定必然有问题。如果每个人都那么热切地希望做好，那怎么会有那么多人总显得那么糟糕？

我的朋友 Stan Gross 有一种有效的方法，用以处理人们不愿意做出贡献时他的感受。他对自己说：

> “他们在这种情况下都已尽其所能。如果我不认为他们正在尽其所能，那么是我不了解情况。”

这些“情况”通常是组织和组织需要完成的任务之间的某种不一致。

但究竟是**什么**出了问题呢？当你置身于这种情况中时，找出原因并不总是那么容易。如果我与这件事关系密切，我试图以这样一种方式来看待问题，即假定解决问题型领导的 3 个必要功能中的一个出了问题：

- 定义问题；
- 管理思想的交流；
- 保证质量；

团队就像个人一样，在其组织类型并不适合解决他们当前问题时可能

会出现问题。我经常能够通过以下假定来理解一个出现问题的团队，即假定组织存在是为了解决某个问题，尽管这个问题可能不是目前所碰到的问题。

在很多情况下，这个问题与团队以前解决的问题相似，所以做一点历史调查可能能挖掘出组织的真正目的。例如，需要高质量的一致意见决定的团队可能组织在一个独裁的领导周围，就是因为该团队以前是在一种希望做出快速决定的环境中解决问题。一旦某人意识到团队结构如何受其历史的影响，他们可以看出至少对当前的问题而言，需要另一种形式的组织。

查找问题症结所在

你显然无法研究新成立的团队的历史。在一个新的团队中，组织可能就是一种错误的结果，下面的例子就说明了这样一种情况。

在不必要地熬过10个冰冷的内布拉斯加州的冬天之后，Dani和我终于支撑不下去了，我们买了一个电热毯。我们等待那么长时间的原因之一是：Dani和我对最佳睡眠温度的观点大不相同。双重控制功能的出现使得Dani相信我们每人都能够有自己的温度，所以她买了我们的第一个电热毯。尽管如此，我仍然怀疑新奇的东西从来都不会很好地工作。

千真万确，我们第一次使用它的时候，Dani冻坏了，而我则被烤得够呛。我整晚在不停地摆弄控制器，当早晨终于到来时，我发现Dani做了同一件事。我们愤怒地把讨厌的毯子拿回了西尔斯商店，要求换一条没有问题的毯子。销售人员表现出了很强的克制力，他向我们解释说，就像许多其他人一样，我们接反了控制器。

当Dani和Jerry试图在控制器连接反了的电热毯下睡觉时会发生什么情况？控制设置可以从1～10。我们开始睡觉时把控制设定在5。在那天晚上的某些时候，Dani觉得有点儿凉，所以她伸手将她的控制从5调到了6。不幸的是，她的控制器连接到我这一侧的毯子，所以我开始觉得有点儿热。最后，我伸手将我的控制从5下调到了4，其效果就是使Dani那一侧的毯子变凉了。然后她将他的控制温度上调到了7。我就感到更热了，将我的下调到了3。她觉得更冷了；她上调到了8。最后，她的控制到达了10，而我的则

干脆关掉了。我们达到了最大苦难承受点。

总的来说，这种情况可以这样描述：Dani 和 Jerry 都想在那个晚上更舒服。他们同意买一张电热毯来尝试着解决问题。他们每个人都尽其所能地操作新的毯子，但是结果却使两者都更痛苦。这个故事里你不会发现任何有恶劣动机的蛛丝马迹。相反，你可能会争论，既然毯子连接错了，正是他们对舒服的一致的强烈动机，导致了所有的不舒服。

这种情况也不是因为对问题定义的不同引起的。Dani 和 Jerry 希望同一结果。出错的是他们对毯子正确的连接方式知之甚少，而这正是他们所有操作必须遵从的组织形式。换句话说，他们把线接错了，销售人员能够通过假定他们试图尽其所能，并观察到他们没有成功来确定这一点。

不同的合理性

人们之间相互冲突的行为不一定与电热毯相关，你也不需要进入他们的卧室，观察他们在不知觉的情况下做着相反的事情。许多问题的出现是因为人们是不同的，但他们的组织形式并没有将这些不同考虑在内。例如，基于 Jungian 的 Myers-Briggs 个性理论（参看参考书目）认为人在四种主要区域里有不同的选择：

- 社会性的；
- 信息性的；
- 决策；
- 行为；

例如，从信息角度上讲，该理论认为一些人（N 们）倾向于以直觉方式得到信息，而其他人（S 们）倾向于有详细具体的数据。在 S 们组织的会议中，N 们可能对“不必要的过多数据”感到厌烦。如果 S 们将 N 们的反应解释为理解力差，S 们的反应可能是，给出更多的数据来证明他们的观点。N 们变得更不耐烦了，他们已开始了另一轮电热毯循环。

类似的循环可能开始于 N 所组织的会议。S 们会不断地要求“更多的事实来支持你的结论”，N 们可能会将视其为试图妨碍会议。跳出这种循环，惟一有效的方式是承认它们的存在，然后发展一种组织，这种组织承认

这两种需要都是正当的。例如，你可能会组织下一次会议，让S们在会议开始之前就会有大量的事实和图表。

Myers-Briggs模型是观察组织中人际交往的有效辅助手段，并且是对系统做出调整以使其更为有效的指南。有志成为组织者的人应当很好地学习《请理解我》或有关这种模型的其他优秀书籍之一。

将你自己作为团队的模型

另一个能加深你对组织的理解的地方是你自己的大脑：对大脑的最新研究表明，我们的大脑不是一个简单的集成电路式的器官，而更像是一组相互依赖的大脑，每一个大脑都有它自己的才干、喜好和弱点。你对自己内部处理了解得越多，你就越能将它们视为一种模型来理解你的团队中正在发生的事情。

例如，Myers-Briggs模型表明，人们的不同体现在他们所选择的自我提高方式上——通过内部资源（I类型）或者外部资源（E类型）。但如果你注意你自己的大脑，你就不需要理论来告诉你这一点。你难道没有觉得独处的需要和共处的需要之间的矛盾？如果是这样，你最好能够承认，希望自己独立解决问题的人与希望延长解决问题的会议的那些人之间存在着矛盾。

在成功中改变

一旦你开始观察你周围发生的一切，就会发现有许多方式可以使你成为一个有效的组织者。怎样才能发现最适合你的那些方式呢？一种方式是结合大脑的团队模型与团队的问题解决历史予以应用。不要再试图重新组织你的大脑以使其适合任务，问自己，你的大脑最适合组织来完成哪一种类型的任务。然后选择一种适合你自己的才干和喜好的方法。

随着问题的变化，团队需要改变，你也一样。学习组织可能会给你更多的力量来做出改变，但变化会产生不同。某天，你可能猛然发现，你必须修正你原来的无力形象。

现在，你将要面对生活在由你自己的力量所营造的新环境中的问题。

随着你的个人力量的增加，你的各种小行动的结果也在增加。在你做出一个建议时，人们可能会将它视为命令。当你表达怀疑时，他们可能将它解释为否决。在你微笑时，它是同意；在你皱眉时，则是否决。

随着新的力量的到来，学习使用这些力量的新方法的责任也随之而来。矛盾的是，你拥有的力量越大，你在采取必要的行动来学习这些新的方式时就越难。如果人们认为你是强有力的，进行观察而不施加影响就变得很困难。小的实验不再是安全的，因为你做的任何事情都可能会产生很大的影响。即使你认为你根本没有做任何事情，人们也会观察你的每一个举动。并验证你的反应。

随着力量的增长，你又开始了一个新的循环。观察者变成被观察者，实验者变成了实验的对象。你可能不愿意考虑这一点，但如果你不认真考虑，力量就会被麻痹。第 20 章将考察你可以采取的针对性行动。

思考题

1. 你花了多少时间来考虑或针对力量陷阱采取行动？你认同 Oshry 称为末等奖的行为，并调整这个时间量吗？

2. 列举你所拥有的、实践你的组织技巧的机会清单。列举另一张你本来可以拥有，但却没有使用的所有机会清单。有什么原因使得你无法从这张单子中选出一项来实现吗？这个原因可以通过有效地组织**你自己**来加以克服吗？

3. 列举你所拥有的观察并实验组织的机会清单。列举另一张你本来可以拥有，但却没有使用的所有机会清单。有什么原因使得你无法从**这**张单子中选出一项来实现吗？

4. 回想你已经在尽你的所能，但却被认为“不愿意做出贡献”的某个情形。你觉得怎样？你尝试自己来解释了吗？结果怎样？

5. 回想你认为某人无所贡献的情况之一。试图以他在那种情况下已经做得最好的视角来解释这种情况。那个人试图解决什么问题？下一次发生这种情况时，有什么原因使你无法通过那个人证实这一点？

6. 你上次在工作中与某人真正起了争执是在什么时候？你是否把事情弄拧了？你如何防止将来出现这种情况（什么？你从未在工作中与某人真正起了争执？你要么是一个出色的领导者，要么就已经死了）？

7. 接受 Myers-Briggs 类型指标的某种形式，例如《请理解我》中的自我测试。如果可能，发现你的同事的类型，并讨论在组织你的工作中，你的不同选择怎样给你带来问题和机会？

8. 你是否与你自己争论过？下一次发生这种情况时，记下这次争论。不同方代表了谁？相同的争论是否曾经发生在你与另一个人之间？

Chinker

第V篇

成为技术领导者

Becoming a Technical Leader

第V篇

转　变

为了成为一名技术领导者，仅仅知道什么是领导能力还是不够的。不管你对这方面懂得多少，你仍会发现自己面临改变自我的强大考验。为了在这样的转变中求得生存，自然，你必然激励自己、组织自己并具备创新精神。

本书的最后一篇将研究在你设法改变行为时，别人对你的评价和考验；作为一种预见困难的途径，如何考验自己；如何为变化而谋划；如何寻找时间来实施你的计划；在计划出现偏差时，如何获得别人的支持。

第20章 如何考核你的领导业绩

你无法不让鸟儿飞过你的头顶，但却可以不让它们在你的头发上筑巢久留。

——谚语

转变总是困难的。因为有了一整套新的游戏规则，而你却没有规则的使用指南。例如，我们花费了大量的时间在学校里接受考评，因此我们研究相应的考试规则并学会如何对付差的考评。然后我们离开了学校。考评差已经够糟糕了，但当我们设法予以改善时，却被一套不同的游戏规则弄得不知所措。

同样，我们以追随者的身份度过了大段的时光，却没想到别人是用不同的标准来评估领导者的。回想你的学生生涯，你对第一天的课程怀着多么畏惧的心情。当你决定着手将自己培养成为一名潜在的领导者时，请将你的畏惧乘上100倍，这样你就会对自己所面临的困难有了一些认识。

教授的开学第一天

为什么会这么难？首先，你的新角色是教授而不是学生。每个学生只是关心个人的问题，而教授要对许多人负责。这就是选手和教练的不同。如果你认为学生有理由害怕第一天上学，那教授就更有理由害怕。

每当新学年伊始，Dani返回爬满常青藤的校舍，一幕幕相同的场景在周而复始地上演：有的学生走错了教室，有的学生带着免课卡，有的学生带着

加课卡[1]，有的学生领错了教科书还在书上写了名字，有的学生不具备上课条件却希望能得到特许上课，教室太小没有足够的座位，朝南的窗子还紧紧关着等。

在 Dani 上课的第一天，我总是设法安排一次出行。然而有一年我犯了个错，在那难熬的一天，我完成咨询任务之后就回了家。那天 Dani 不得不带着她所有的问题在机场等我。我没有指望她有什么好情绪，尤其是在那天，我自己的感觉也不是很好，几乎有半天的时间都是和一些新任命的、看上去自卑感挺强的项目领导者度过的。

随着飞机逐渐接近机场，我试图努力想出一些机敏圆滑的开场白，但是我已驾驭不了我疲倦的大脑了。当我们张开双臂问候对方时，我所能说出来的只是："学校的生活还愉快吗？"显然这种空洞的表示没有任何作用，我们在驾车回家的路上再没有说一句话。

致命的问题

倒在沙发里大约半小时之后，Dani 喝了一口葡萄酒，长叹一声说："我想只要他们没有提出那个致命的问题，我就能容忍新学年第一天发生的所有事情。"

"什么问题？"我问。看到她还没有失去讲话的力气，我很高兴。

"你我都知道，不管什么课程，不管什么年级，人们都会问'Weinberg 教授怎么考评我们？'"

"那有什么可怕的呢？"

"因为他们似乎除了分数并不考虑其他的事情。他们就不关心一下他们将得到什么样的教育？！"

"喔，我不这么想。我认为他们关注分数是很有道理的。如果你不想让他们只注意分数，那你为什么给他们打分呢？"

"我不是认为那没有道理，问题是这样的提问没完没了。如果我告诉他们，我是如何打分的，他们还会想知道更详细的打分准则。如果我说，他们的分数取决于他们的期末成绩、论文、作业和出席情况，他们还会想知道对

---

① 译注：美国大学的免课卡和加课卡用于准予学生免修或加修某门课。教授第一天通常需要处理大量这方面的事务。

每一部分记多少分。”

“那你是怎样说的?”

“我告诉他们我不知道。我不能确切地说出这项占30%,那项占20%。除此之外,我可能无法让它们的和正好是100%。”

“或许那就是你的问题。”

“我的问题出在哪里呢?”

“你的问题是,你用加法去给他们打分。”

“那好,我应该怎么做?”

“正好今天我做咨询时碰到了同样的问题。那些项目领导者想知道如何做绩效评估,因此我建议他们换用乘法。”

“我不理解,”Dani说,“他们已经在抱怨,那样的打分和真实情况相差很远。”

“这确实是我的观点。在现实社会中你不应靠加法得到你工作的评价,而是要用乘法。假如你工作的4部分中每一部分你都做到了80%,那在整体上,你的执行效果不会是80%。”我拿出计算器,计算0.8×0.8×0.8×0.8=0.4096。“你看,整体的效果只是大约40%。”

领导者的乘法评价标准

多年来我了解到,Dani对于理论不是很感冒,尤其是我的理论,于是我等待她的下一个问题。“这就是现实世界中的规则吗?”

“我不能断言这就是正式评价系统使用的方法,但是它的确是对身居领导职位的人进行非正式评价的方法,”我回答道,“尤其是对于技术领导者。你还记得Minimaxi软件公司的Waldo吗?不容怀疑,他是我见到的最为优秀的技术人员之一。他熟悉自己计算机上的一切,以及他们所用的各种计算机语言及操作系统。”

“但是他控制不住自己的脾气。”Dani说。

“太对了!在技术知识方面可以给他打100分,可是每当他狂暴地发脾气,就毁掉了他从技术中得来的荣誉和信任。再丰富的技术能力也弥补不了团队中其他人因他那令人讨厌的脾气而对他信任的欠缺。评价这样的人,你或许应该用情感分50%乘上他的技术分数100%,你得到的不是75%的平均数,而是50%的评价,显然这不及格。”

“很有趣，”Dani 说，“这是否还有另外一种情况？”

“什么别的情况？”

“我想到同一团队里的 Phyllis。她是一个顶好的客户，但是我想她并不懂得很多技术——或许情商 90%，而技术能力 50%～60%。”

“好吧，”我说。“姑且承认 60%，结果给她打的整体分数是 54。同样是不及格，只是原因不同。Phyllis 作为团队的成员，能为团队做些有益的事情。但是从作为领导的角度看，她不能博得别人的尊重，只因为她不太了解他们正在做什么。”

“对他们来说，这似乎有失公允，”Dani 说。

“或许不公允，但是，这是人们对想成为潜在领导者的人的反应。没有人说生活必须公允，尤其是在他们追求更多的金钱、更显赫的名望或更有力的影响的时候。挑剔领导者身上的毛病就是伟大的美国人的消遣。而且，解决问题型的领导者有更多的地方可以批评，不论是在内容上还是在过程上。”

改进的策略

“或许你是对的，”Dani 说，“这或许能说明开学第一天的另一个问题。”

“什么问题？”

“教师也是解决问题的领导者。带好班级是必须的，但我还必须说些什么，保持一定程度的权威。如果我在任何一方面没有做好，学生都会把这两方面的评价乘在一起，给我的评价就会很低。所以我可能也应该对他们应用乘法。”

“这样做是有道理的。”

“这也能解释曾经一直困扰着我的问题。如果我把两个分数乘起来而不是把它们加起来，这将对改进我的教学提供一个新的思路、新的策略。”

“你的意思是……”

“好吧，假设我授课能力的分数是 80 分，我管理班级的能力分数是 40 分。在加法系统里，在任何一方加上 10 分其结果都是一样的。我会选择提升我的技能分数，因为这对于我很容易，而且我知道怎样做得更好。但是如果我采用乘法，在较低的分数上增加 10 分比在较高的分数上加 10 分，对

于我的整个分数将会有更大的影响。”

“对，”我说，“那将是40分而不是32分，我希望能通过思考今天这个例子来帮助我说服这些新项目领导者，不要只努力提高他们的技术水平。他们中的大多数有着很精湛的技术，但在提高管理技能上还有很多方面有待提高。”

讲授和领导可以通过学习掌握吗

Dani沉思着。片刻沉思之后她说：“我认为对于新老师也一样。他们掌握了丰富的本学科的知识，但往往不善于处理课堂情况。同样，他们在学科研究上比在教学上往往做得更为出色。实际上，我想他们相信改善讲授能力是不切实际的。”

“为什么？”

“他们认为讲授是一种与生俱来的能力，而不是后天学到的。个体在出生时应当就以某种神秘的方式知道了如何讲授。如果你不得不通过学习才知道如何讲授，那你必定有问题。”

“是的，他们总是试图告诉我，领导才能是如何神秘，”我补充说，“他们似乎觉得每个人自然应当知道如何主持会议，如何委派工作或……。”

“……或如何做出评定或绩效考评。”

“是的。但是这些不是与生俱来的能力。它们只是你已学到或还没有学到的东西。但是只要你认为它们是天生的能力，那么在不具备它们时你就可能觉得自己出了问题。”

Dani又陷入了沉思。“缺乏自尊是学习道路上最大的心理障碍。在你担心失败时，你可能是对的。就像上课的第一天讨论评分那样。”

第一天的评价

“我想这次谈话也许会转移你的注意力，”我笑着说，“但是你还是没有忘记你上课的第一天。”

“或许我还要再来点酒。这将是一个难熬的学期。”

“你每一学期都这么说，”我一边倒酒一边评论道，“但是结果从未像你

想像的那样糟糕。学生们在第一天对老师是最挑剔的。”

“但愿如此。”

“对于我的项目领导者们也是这样。他们刚从团队中脱颖而出，而团队里许多人会问，‘这家伙有什么地方比我强？’”

“这确实听起来像开学第一天的学生。他们给你一次严格的考试，就像我们过去对待替补老师那样。努力发现他最细微的弱点……。”

“……他们可以通过你的这种弱点来影响你。所以，乘法可能是一种失之宽松的考评方法。”

“宽松？”

“是的，可能取所有不同成绩中的最小值会更为精确。”

“你的意思是学生们是针对老师最薄弱的方面来评价他的吗？”

“当然，在开始时他们是这样做，尽管后来他们可能是更愿意因老师的能力而信任她。这就是我的项目领导者们处在他们以前的同事所施加的压力中的原因。

Dani 叹了口气。“所以在第一天，在处理这么多新事物的同时，我还努力地展示我最得意的一面以期获得好印象。可学生却在搜寻我的弱点。难怪我会筋疲力尽。”

解决之道

Dani 的葡萄酒杯空了，她在沉思。在我给她倒酒时，她问道，“那么你认为我采用错误的评分体系了吗？”

“不是，我完全不是这个意思。不是你的评分体系有问题，而是评分体系是你的弱点。那就是为什么学生如此费劲地向你询问这件事。”

“如果评分体系没错，那为什么这是我的弱点呢？”

“因为你感觉到了那是你的弱点。因为你感觉到自己在这方面很糟糕，当学生在开学第一天提出这样的问题时，你感觉到心烦意乱。当他们问及教学计划或教科书的问题时，你不会心烦意乱。你的弱点不是评分体系，而是你对体系的感觉。

Dani 笑了，“你说得轻巧，在学生们前面控制自己的情绪并不容易。”

“我知道那不容易！但是因为那是我的弱点，我已经学会调整，避免我的弱点，而不是去强调它。”

“嘿，我可以这样做！我根本不必去讨论什么评分标准。”

“对，你可以发给他们一些有关评分标准的资料。”

“不，你不了解学生们的思想情况。但至少不必在我已经非常疲倦，学生们焦虑困惑，并且我们对彼此都没有多少了解的时候讨论。”

“对，自从你参加了自信培训，你总是提醒我，不必在别人提出问题的时候就回答每一个问题。”

“但是如果拖延了这场考评讨论，学生该不会更加焦虑吧？“

“不一定。你可以告诉他们，将在下星期的课上充分讨论考评标准，与此同时，你告诉他们本周的表现不会影响他们的成绩。”

“这样还会有一个星期的时间来缓冲他们对评分标准的焦虑……”

“……而且会使他们知道，在评分上你不会对他们抱有什么恶意。”

Dani开始笑了。“我喜欢这样，至少在开学第一天可以少做一件事，这起码没什么坏处。”

“这件事给你和他们带来焦虑和不安，但它根本不是什么新鲜事。几乎没有人愿意与评价沾边，不管是评价别人或被别人评价。”

“我本以为只有我才这样。”

“不，不仅仅是你。这些新的项目领导者只谈论考核。我希望他们能听到这场讨论。我总是过了几个小时之后才想起这些。”

Dani笑着说，“实际上，亲爱的，你根本没有想到它。是我想到的，但是下次有机会讨论这些时，你可以随便用我的观点。”

“关于这个题目，我写篇文章怎么样？”

“当然可以，只是文中你要让人们知道，你是从哪里得到这么伟大的灵感的。”

“为什么，你知道我从未从你那里偷窃任何想法……”

“……除非有必要。好吧，一定告诉他们对考评的焦虑不安只会导致更加焦躁。”

“是的，所以他们首要的工作就是建立起一个轻松的环境，这意味着让他们熟悉新工作，为双方创造机会来增强彼此的信任感。”

“如果没能培养出信任感，你会告诉他们怎样做？”

我被难住了，思考片刻后，我说，“我想如果是这样，不管什么样的考评计划都会引起反感，因此首先还是要建立起信任，只要相信自我，就能接受不能赢得他们信任的可能。”

“换句话说就是任何考评体系都不要紧，关键是你是否能通过对自己进行考评的考评系统。”

“太对了。当你开始新的课程或新的工作时，这个体系本身不会变化。不论你身在何处，这个体系都会起作用，只有你才能改变它。”

思考题

1. 回想最近一次你对新领导，比如新老板或新委员会主席上任的反应。你是如何评价他们的？他们又是怎样评价你的？在这两种评价体系之间是否有一定的联系？

2. 回想一下最近一次上任的领导。你审视他的第一件事是什么？如果你最终信任了这位新领导，那么这种信任经历了多长时间才建立的？什么行为使你加强了对他的信任？什么行为使你减少了对他的信任？你是否积极工作去接纳这位领导，还是有意抵制他？为什么？

3. 你是否曾经做过一些测试来考察你的领导潜能？结果怎样？这种结果是发展还是抑制了你的潜能？你是如何利用它们来挖掘你的潜力的？

4. 如果你参加过一次领导才能的测试，你希望看到什么样的问题？你是如何回答的（如果愿意，可将本题重复做多次）？

5. 作为一名潜在的领导者，你的弱点是什么？你将采取什么措施来弥补？或采取什么方法来回避？

6. 你对绩效评估的看法是什么？你是否愿意给别人做评估或接受别人对你的评估？或者根本就不愿掺和进去？对此你愿意做什么？

7. 你进入一个新团队的策略是什么？你对团队新成员的接纳策略是什么？

第21章 经受领导才能的考验

如果在众人六神无主时，
你能镇定自若而不是人云亦云；
如果在被众人猜忌怀疑之日，
你能自信如常而不去枉加辩论；
如果你有梦想，
又不迷失自己；
如果你有神思，
又不致走火入魔；
如果你在成功之中能不忘形于色，
而在灾难之后也勇于咀嚼苦果；①

——Rudyard Kipling
《如果》(*if*)

Kipling 给出了一个艰难的考验，但对于那些想要事业有成的解决问题型领导者来说，所面临的考验难度更大。我愿意写首诗来告诉你需要具备什么样的特质，但我不是 Kipling。此外，我还愿意提供一些科学数据，但我一般不能把真实的组织当作实验性的考验环境。

既然在真实的组织里对真正的领导进行考验是不切实际的，那我不得不寻找新的途径来发现个人的领导才能。在我的培训班里，我能模拟真实

① 译注：这是英国诗人，诺贝尔文学奖获得者吉卜林写给他年仅 12 岁的儿子的一首诗的节选。诗的末句为“而你，就是那个真正的男子汉了，我的儿子！”。

环境，但是在大多数时间，我不在办培训班。为了有效地利用其余的时间，我必须学习去做生物学家、人类学家做的事：去解释人们对自然发生的小考验的反应。我尤其喜欢阐释人们解决问题的途径。

高层管理人员的考验

几年前，在日本的敬老日那天，我在东京出席了软件工程国际会议的宴会。我正好坐在 Koji Kobayashi 的旁边，他是日本电气公司(NEC)的董事长。作为多本有关计算机和控制的畅销书的作者，小林先生聪慧机敏，有着许多令人愉悦的故事。75 岁高龄的他，确实是一位受人尊敬的老人。

他的一个故事发生在 50 年前：西部电气公司(The Western Electric Company)曾经给 NEC 发出一批设备，这些设备装在封住的盒子里面，封条上写着：注意，不要打开封条！当时 Kobayashi 先生是一个年轻好奇的工程师，他感到他必须打开盒子，尽管这违反了符合要求、服从权威的企业文化——他发现了 NEC 能够在日本制造的电路。

小林先生在多年后讲述这个故事的同时清楚地认识到了这个盒子对他品格的重要考验，最终使他成为世界最大的高科技公司之一的董事长，一位真正解决问题型的领导者。高层人物制定规则，换句话说也就是打破旧规则。胆小的遵从者不会做到高层，也不会盲目地反叛。想成为领导者，你必须有勇气打开密封的盒子，而且你必须牢牢地在这个公司呆上 50 年。

承受考验的能力

我必须承认就像对待许多董事长和首席执行官一样，我在考验小林先生。通过他，我知道了成为 NEC 董事长所需具备的特质。我相信我的考验不会令他不快，因为承受考验的能力就是这些必备的领导特质之一。就像我们看到的那样，一旦你身居显赫的职位，你随时随地会被考验。即使你不被西部电气或你的进餐伙伴所考验，你也肯定会被你的下属考验。而且你一直在考验你自己。

作为一名从事培训的领导者，我经常经历这一类考验。在第一天，团队中一定会有人前来对我的权威做出挑战。如果我通过这次考验，还会有另

外一个考验。如果我失败了，将有更多的考验在等着我，我面临着局面失控的考验。如果我做得很好，过一段时间之后，他们似乎表面上停止了考验。但是他们仍将兴致高昂地关注着偶然出现的考验。

人们对自认为是领导的人进行考验是再合情合理不过的了。例如，孩子们经常考验他们父母的行为准则。如果那些未来的领导者有机会碰到这种人时，那么考验的理由就更加充分了。但是我个人极不喜欢被考验，所以只要有可能，我就筹备培训班并藏身幕后。我的领导是通过组织形成良好的环境来促进他们的学习。

我的方法很简单。参加者想学习领导，我就叫他们领导这个培训。可能我需要花费几天的时间来向他们说明我的意图，而他们却会考验我，看我是否真的这样做。但是这么做是值得的。几天后，参加者各就各位，这时我已精疲力竭。我所要做的就是休息一下，随他们不知所措，把一切都归咎在我的头上。

如何对待入侵者

这至少在理论上可行。但实际上，我无法营造一个十全十美的环境。有时，学生不能处理发生的事情，或者我**认为**他们不能很好地处理。假如我由着他们，问题可能会处理得极其出色，但是我变得不放心而从幕后跳到前台。当我义无反顾地去做这件事，我却失败于另一方面的领导考验。因为如果我没介入的话，对于他们无疑是一次更好的学习机会。

这样的事在最近的培训班中又发生了。没有一点预兆，门突然被撞开了，闯进来一个穿着三件套的小个子男人，一句话不说地站在屋子的正中央。他的手叉腰，似乎走进了一所没有老师的幼儿园，对我们怒目而视。

“这儿是做什么的?”他质问道，“谁是主管?”我们被这样紧咬牙关的叫喊声镇住了，以至于我忘记了回答他。他又重复了一遍。“谁是这儿的主管？我不允许你们打扰我们的会议。”他指着隔壁的房间。“我要让你们保持安静。”

有很多种好的方法来让人们停止制造噪音。这个“三件套”解决问题的办法显然是制造了更大的噪音。而其他人认为，应该通过不理睬的方式制止噪音。整个班级肯定都相信这一点，因为当入侵者朝他们叫喊时，每个人

只是在继续构筑他们的 Tinkertoy 设计。然而，在我看来，这两个方法都不如“拒之于门外”更有效果，也就是，最好看不见，听不到。

不幸的是，我不知道如何把我的理论付诸实施。起先我注视他的眼睛以引起他的注意，同时指着门口，但是我想他甚至没有看我，更不用说注意我的手势了。

接下来我极力镇静，并尽量礼貌地说，尽管我想我的声音有些颤抖：“我们在做练习，希望你能允许我们继续。”

但是，他非但没有走开，而且只是盯着我，质问：“你是主管吗？”

出于我在培训班的特殊领导性质，我总是很难回答这个问题，我知道，如果我告诉“三件套”这里没有主管，他肯定不会相信我，因此我没有这么做，反而增强了语气，“这是我们的房间，你不属于这里，我希望你离开这里！现在就走！”

这也没起作用。我开始感觉到，这是在我的领导艺术班前对我领导才能的考验，我做得不是很好。我决定尝试一下生动的肢体语言。我跨进一步，希望通过挤压他的个人空间使他退出门去。这样他后退了几步，直到意识到即将出去时，他喊道：“你不要推我！”我没推他，但显然他认为我在推他。下面发生的事情是他用手推了我一把。

或许我也用手推操了他。此时我根本没有做什么考虑。我可能在这次领导才能的考验中失败了，但是在这场健身运动中我本应赢得 A+（当然，我 6.2 英尺高，他不足 5.7 英尺）。一会儿，他就被撵出去了，他含糊不清的威胁诅咒声很快就消失在远处了。

Arnold 的办法

在培训班里，发生的每一件事都是事后讨论的好材料，尤其是这次关于无所畏惧的领导和神秘的入侵者之间对抗的考验。仅有两个人对我这次的做法提出质疑：一个是 Arnold，6.6 英尺高，重大约 300 磅，另外一个就是 Ramon，他 5.4 英尺高，恐怕在他脚上系上铅锤才会有 120 磅。

在讨论时，Arnold 叫我们注意从墙另一面传出来的噪音。“他们确实没有使我感到心烦，”他说，“可他们让我意识到看待问题的另外一种途径。我们的不速之客认为那是我们的问题，但是任何团队都会产生一定的噪音。在我们看来，问题是，他对我们的敌意和好斗的态度，但是问题的出现只是

因为我们的噪音干扰了他的会议。”

“那又怎么样，Arnold?”我仍在维护我处理事情的方式。“我努力跟他讲道理，但他不听。”

“看这面墙。假如它再厚些，或许就不会有什么麻烦。他不知道我们在这里，你也不必赶他出去。”

这面墙是可移动的隔断墙，便于旅馆灵活地隔出会议室。大多数类似的墙都是以牺牲隔音效果来换取轻便的。这解决了旅馆的问题，可却把麻烦留给了我们。要是有较厚的墙，我们就不需要如此铁腕的领导了。

“我同意，Arnold，但是那又能怎么办呢？我们很难叫旅馆重修一下墙，仅仅是为了我们这些吵闹的家伙。”

“当然不，但是，我们一旦看到墙可能会引发麻烦，就可以找一些解决问题的别的办法，比如说选择其他的旅馆，或者把会议安排在隔壁没有人时，或事先跟他们打好招呼，说明我们可能有时声音大些。当心理有些准备时，噪音还是比较容易接受的。”

“我不理解的是，Arnold，你总是这样通情达理，在这间屋子里的所有人中，我本以为你会赞同我把他撵出去的。你看你，你可以用一只手就把他赶出去。”

“恰恰是这样，有时小个子就会选中我。他们考验我，是因为我的个头是对他们男子汉尊严的威胁。起初几次，我伤害了他们，可这很不好。”

“是吗？你顾虑什么呢？他们或许就应当受到这样的对待。”

“或许是的，但是我伤害他们，这使我感觉很不好。的确，我得意于我的力量，但那更使我羞愧。我为什么应当为自己比其他大多数人个头大而骄傲呢？”

我有些不好意思，因此我改变了话题。

“好吧，假设你事先根本没有采取任何措施，假如你是我，在面临着这么一个大嘴扰乱你的班级的时候，你会怎么做呢？”

“哦，我会把他推出门去，而且会比你做的更快一些，更粗暴一些！然后我对事情发展到如此地步感到羞愧。”

“这么说，那就是你钟情于预防策略的原因了。”

“是的，因为我不能处理好现场当面发生的情况。”

Ramon 的办法

随后，我们安静地进行紧张的问题解决课程，这时隔壁小组开始大声地放电影。我生气地起身要处理一下这种事，但是 Ramon 示意我呆在这里别动。他离开了房间，片刻之后电影的声音变得很柔和，几乎听不见了。在讨论期间，我问 Ramon 他做了什么。

“确实没什么。我只是问他们，是否介意把声音弄小一点。”

“没有人反对吗?”

“没有，他们没意识到他们打扰了我们，但当他们知道这一点时，就很情愿地关小了声音。”

Arnold 睁大了眼睛注视着 Ramon，说“真是令人难以置信！要是我去，或许将爆发一场战斗，幸亏没让我去。”

“你和我不一样，我是在粗鲁的邻里中长大的。正像你所看到的那样，我很瘦弱，不会在打架中占什么便宜。而且，我不善于奔跑。因此，这么多年来我学会了如何很好地和每一个人相处。”

对于领导者，处理问题的两种主要的风格取决于他们对于激励和组织的侧重点。我把 Ramon 这种基于激励的特征称为**人际策略**，把 Arnold 这种基于组织的特征称为**计划策略**。当然，实际上还有许多不同的策略，但关键是知道你的强项是什么，这样你就不会以别人的风格去处理事情。没有什么教科书能告诉你，经受入侵者考验的正确方法，它们只会说，“做你最擅长的，不要使你感觉不好。”

怎样做才正确

避免你的弱项从来都是不够的，因为存在着这样一种矛盾的说法：为了避免你的弱项，首先你需要加强它们。让我们假设 Arnold 和 Ramon 都在组建班级。为了避免现场当面争执的困境，Arnold 打算和旅馆商讨一下别的计划安排。但是，为了说服其他人采纳他的计划，他必须面对面地与他们打交道。如果他没能力当面说服别人，使别人接纳这个计划，Arnold 将由于不善于临场处理问题而失败。

另一方面，Ramon 在那些自觉性很强的班级里会做得很好。因为大多

数班级的自觉性都不是很强，Ramon必须仔细计划，否则他将失败于由别人左右的环境中——在这种环境中他的人际策略将不会很有效。为了有机会获得自觉性较好的环境，Ramon需要计划。

大体上，技术员工往往在计划方面较强，相应地在人际方面较弱。他们经常抱怨，如果别人能够听从他们的意见，他们就知道怎样让事情获得成功。这正是计算机程序员更愿意和计算机打交道的原因：人性不会影响计算机。

在高层管理中，计划的效力有更重要的价值，所以只要计算机程序员所具备的人格魅力和人际交往力量，能够使他们顺利通过中间阶层，他们便可能成为了不起的高层管理者。可是，通常他们只是被拒之门外。

使用和滥用考验

真正的考验不是开玩笑，甚至可能是危险的。人事部通过考验将员工分类归档。经理们通过考验，将他们自己的领导错误归咎于员工。考验会被那些想成为领导者但又害怕表达他们的担心的员工用作烟幕弹。对我个人来讲，假如不需要再承受什么考验，那么我会很高兴，但我不愿意放弃我的培训班。

如果你确实不能忍受考验，你应当避免做领导。但是如果你想成为一名领导者，你可以通过这些考验来增强你的优势。考验为你奠定了发展进步的基础，让你知道需要增强什么。你的个人风格可以改变，但只有通过长期困难的实践才能实现。得到实践惟一的方式是，像我在培训班里做的那样，把自己放到可以增强当前弱项的环境中。当你成为了管理者，你肯定会看到，你的下属会给你彻底的考验，除非你会因他们考验你而施加惩罚。

对于你还没能达到的新层次，你如何考验自己？如果你讨厌考验，你可能不愿意促使你的下属和同事去经受困难的考验。因为同样的原因，你的上层管理也不会强力推动你。他们想让你成功，所以他们能成功。他们愿意把你放到你肯定能胜任的环境中，而不是你**也许**能干得不错的环境中。在这种温和的管理之下，你将不会有或很少有机会去加强你的弱项。

你自愿选择这种温和的、或“高原”的平稳策略，避免那种真正考验你最弱能力的机会。你会因此而感觉很好，但你永远不会进步，不会去面对下一

个险峰。

你如何才能知道你是否正在为下一次的攀登做适当的准备？请自问一下，最近你有多少个重要考验没能通过。如果每次培训，我没有至少失败五次，我就开始担心。如果我失败的次数没有那么多，我可能对我自己没有进行十分严格彻底的考验。假设我没有遇上粗鲁的陌生人或我没有很好地解决的其他问题，那是否意味着我已经是一个全面发展的知识丰富的人？或许。可是很有可能，那意味着某人正在保护我，使我无法成长。可能那就是我自己。

我希望通过自己的领导才能考验吗？当然不是。

思考题

1. 你是否对安排过的自律性较强的环境感到舒适？最近你是如何努力地营造环境去锻炼你的能力？

2. 回忆一下你最近一次不痛快的经历。在你努力解决问题中你学到了什么？下一次你愿意做什么？

3. 在工作中，你是否曾经偷看没有打开的文件或摆弄你没被允许的机器？这让你对自己有什么了解？

4. 当你知道你将经历一次长时间的考验时，例如，你必须进行驾照考试，或着手一次新岗位面试，你的情绪反应是什么？这和你突然发现你被考验时有什么不同？每次境遇对你处理新情况时有何借鉴之处？

5. 想一下一些工作进行中的冲突，你能想出三种改变组织从而使冲突消失的办法吗？三种人际改变的办法？哪些是你较为容易做到的？哪种让你感觉更为舒服？

6. 对考验别人你觉得怎样？对你考验他们，他们感觉怎样？如果你不知道他们的感受，为什么不知道？

第22章 为改变而制定个人计划

我总是在注意，不要让学校教育干扰我的学习。

——马克·吐温

摘自《给朋友的一封信》(*from a letter to a friend*)

从何处才能学到创新者所需的知识呢？一旦忙于领导性的日常事务，他们如何继续保持这种学习呢？他们能在学校里，或仅仅在严格的学校里才能学有所成吗？

即使借助很出色的课程，把握住你的工作**内容**也是很困难的，更不用提跟上新发展的步伐。因此，如果你确实想成为一名解决问题型的领导者，你必须同时掌握**过程**这门技巧。那么如何才能让问题解决者同时又是一名领导者呢？这对于一般的人来讲似乎是不能的，但是如果你能将庞大的学习过程转变到一系列的小事情上，注意学习的有效性，知道学习过程中所产生的情绪反应，那么你就会成功。

一次练习

你是否想做成一件事？是否对你将无法成功感到焦虑？不知道怎么办才好？这有一份练习，你马上做一下，这能使你有一个正确的开始。

第一步：放好你的书，使你在不用手拿着书的状态下也能读到书。

第二步：双手扣紧，手指交叉。

第三步：看一下哪个拇指放在你扣紧的手上。

第四步：重新扣紧你的双手，并把另一个拇指放在上面。注意你在这样

做时，你的感觉是什么。

第五步：保持手的这种新姿势直到你看完本章。

改变时精神的波动

感觉怎样？就像大多数人那样，你对这种反习惯的握手法感到不适应吧。例如，你总是注意你的手。一些新鲜的东西会强化你的自我意识，但这种刺激同时也引起一点儿不舒服。

许多人都不能保持这种新的握手方式一直到他们读完这章。过了一会，当这种显意识减弱时，他们就无意识地用老的方式重新扣紧双手了。我曾经做过一次讲演，在这次讲演会上我许诺如果谁能在一个小时中保持双手一直扣紧我就给他 1 美元。以前我从未做过这种承诺，我确实很紧张，我冒着将失去 120 美元的风险。我本不必这样紧张，在 120 人中仅有一人领取了 1 美元。在领奖时，他告诉我，这是他有生以来挣到的最为艰难的 1 美元。

为什么做一些新事是这么难呢？有时存在着经济风险，就像我的 120 美元那样。有时存在物理上的风险，就像你的降落伞没有打开。有时存在表现得很愚蠢的风险，像在 PacMan 输给你 8 岁的女儿。即使你不考虑所有经济的、物理的风险，困难的核心还是存在的。毕竟，在你用不同的方式扣紧双手时又会有什么风险呢？

我的理论是，困难完全是精神上的，不依赖于你所做的具体事情。我想，在我们的大脑里面存在着部分硬件，它阻碍着新行为模式的形成。在这个世界上，新的事物通常是危险的，因此一旦我们去尝试新事物，大脑就试图靠下面两点来阻止我们：

1. 将我们置于一种特殊的警觉状态，使我们更加注意我们四周的事物，而不仅仅是新的活动，而且

2. 在我们放松警觉时，总是试图返回以前的安全状态去。

这种特殊的警觉状态不是让我们兴奋就是让我们消沉。我利用假期到我从来没去过的地方，以便我能全身心地感受新环境。我喜欢这种感受。但是，有时我会被周边新奇的事物搞得不知所措，而退却到让我觉得安全熟悉的旅馆里。在我努力实现一些新的成就时，同样的事情也会发生。

我经历越多，我就越容易处理那些不熟悉的事情而不会消沉，就像我已适应了不熟悉的事物那样。这也同样适用于我的个人成就。通过许多小的成功实践，我学会了在争取大的成就时，如何处理妨碍我的不熟悉感觉。有时这些实践只是存在于我的脑海中。

个人成就计划

Bill Holcombe 和我设计了下面的练习，它揭示了人们对他们取得的成绩的反应：

第一步：树立一个新奇、安全的、能够实现的个人成就目标。成绩应当直接获得，以便即刻知道你能达到什么样的水平。

第二步：在第一天制定一个效能基线，每天你必须至少实践一次，在你的日记上记录你每天所取得的进步。

第三步：最后一天，准备演示你所取得的成绩，并讨论当你致力于你的目标时，发生了什么。

下面的报告很典型，将告诉你这个简单练习的效果。

Russell："我的任务是在网球上平衡鸡尾酒的取食签。从中我知道了网球的表面每一天都在变化，可能是因为人们每天都在投掷它们。如果不是这样，我永远也不会注意到这一点。结果是我开始注意到人们每天也在变化，从而每天都需要一种新的平衡。"

Werner："我用相同的网球来平衡一根短棒。可能那太容易了，或许是因为 Russell 也在做平衡，我在第二天就改变了我的任务。因此，我所学到的第一件事就是我可以改变自己设定的目标，如果它不再适合我的意图。我的新任务是每天早晨写下我想和别人交往的三件事。我确实这样做了！令我吃惊的是，那是如此容易，但同时又是那样的难。"

Renee："我玩 Gorf 这种视频游戏。以前我从没玩过类似的游戏，所以我不很清楚我在做什么。我甚至不知道在这台机器上怎样才是做得更好。结果由于我没有明确的目标，我没有进行练习，没能从 Gorf 游戏中学到很多东西。但我确实知道了没有目标将会发生什么。"

Earl："我的任务是杂耍三种不同的东西：一卷胶带，一只标记笔和一个骰子。我以前练过杂耍，玩得很好，但是玩不同尺寸、不同形状东西的杂耍就像管理三种不同的人，而这正是我现在的工作，可我却看不到任何能使情况发生改变的迹象。

到第三天，我的最好值稳定在 17 秒。Jerry 正在看我，问道，'你总是在相同的位置开始？'我从来都没这样想过，而实际上我在做两套杂耍序列。在统一了开始次序之后，5 分钟内，我的最好成绩就一跃到 28 秒！对于我，这意味着，如果我知道我从何处开始，我将更容易应付处理 3 类不同的人。我将努力把我的问题和他们的问题分开。"

Tanya："我玩 PacMan，我是一个正宗 PacMan 迷，我希望在这种新环境下练习能有进步。我带着这种新的意识来练习。我发现我非常紧张，因此我尽力保持平静。但过一会儿，我又重新回到原来的过度紧张状态了。我需要有人提醒我——不时地把我从困境中拉出来。"

Shih："我的任务是把球以某种模式反弹出框架。但是我不是很喜欢这样做。在我发现自己并没做这件事时，我想，你们知道，我会在第二天回来补上练习。这就是我经常做的，通过执著于一件我认为没用的事来惩罚自己。让我吃惊的是，我并没有回来做这件事。从中我知道了，我不去完成愚蠢的事，也不会有可怕的事情发生！"

Peggy："我决定在没表的情况下尽可能准确地保持 5 分钟。我很容易分散注意力。我知道我习惯于一半注意力在一件事上，一半注意力在另一件事上。"

Derek："就像 Jerry 说他曾经尝试过的那样锁住想法，我决定一直保持到讨论会结束之后再发表我的观点，看一看这对于我是否很糟。我学会这样做，这不是很难。从中我也懂得了当我最后讲话人们似乎听得更好。"

这有用吗

一项成功的计划不只是练习在网球上平衡取食签，而是知道**你**如何达到目标获得成功。为了发现你自身变化的特点，可以先着手建立你的成就计划。

你能学到的第一件事就是你对自己学习新东西的尝试的抵制风格。如果你曾经怀疑在网球上去平衡一支取食签的用处，你可能因为抵制改变而变得十分保守。没有人说这项成就肯定没用。Werner 就借此实践了一些与人们交往的新方式。

“但是，”你会说，“这仅是很小的成就。为了成为一名领导者，从现在起步，我必须做一些大事。”这种论述听起来有些像飞机乘客的逻辑，如果 1 个引擎出故障导致 1 小时的延误，那么 4 个引擎出故障将导致 4 个小时的延误。

那些懂飞机结构的人能预言 4 个引擎出故障所带来的后果将是一场空难。同样，那些理解改变原理的人能断定，沿着一定的路线，一系列普通的小改变会导致突然间的大变化，你才有可能处理非凡卓著的事情。这些人了解他们自己，理解他们对变化的反应，有勇气去面对并毅然地去尝试它们。

计划的要素

比如，你决定参加一项正规教育。尽管 Mark Twain 和我都说了不少坏话，但学校还是真切地提供了有效学习的可能性。尽管为学校的课程所花的时间是非常值得的，但作为成人学习者，你必须知道，你是否能承受作为学生的约束和压力。对自己的这种了解可以帮助你选择课程，因为一些大学课程是面向在职的成年人的。

尽管大学经常提出一些标准化的建议，你最终还是必须极其谨慎地按照你的工作经历和学习特点来选择所修的课程。如果你几乎没有过担当领导角色的经验，那些满是理论的管理课程对你就没有什么意义。经验使理论更有意义，尽管有些人发现理论能使经验有意义。判断你的特点类型，相应地选择你自己的课程安排。

不是每个人都需要正规课程，但有些人确实需要严谨的课程结构才能得到激励。有时正是他们的老板才需要结构化课程的激励。上班时间不允许读书的人可能发现，同一公司愿意付钱供他们抽出一部分时间进修大学课程。你必须了解你自己，你还必须了解你所处的环境。

如果你了解你学习的风格和环境，你就不一定非去大学上课不可。许

多公司提供内部培训；一些甚至有公司教育课程，课程由公司内部讲师或外面的咨询专家来担任。另外，还有一些盈利和非盈利的组织举办公开研讨会。窍门是搞清楚你的组织认为什么是合理的，然后加以利用。

你周围有着成千上万的学习机会，但是如果没计划，你将错过这些机会。开始你的计划，并把自由的思维和独到的见解加到上面的要素中，例如：

出席更多的会议。
使用会议录音磁带。
在培训时录像。
以团队形式观看录像带。
花比看录像更多的时间来组织讨论。
组织一个没有录像带的讨论组。
组织一星期一次的午餐讨论组。
读一本书并联系实际工作进行讨论。
教课。

当你黔驴技穷时，寻求他人的帮助。建议你读一下 Ronald Gross 的《毕生的学习者》(*Lifelong Learner*)(New York: Simon and Schuster, 1979)，从中你会有所裨益。

不管你的思路如何驰骋，也不管你从别人那里获得了多少建议，归根结蒂，你为改变而制定的个人计划都是为了了解你自己。在这一点上，没有人能为你做什么。那么，马上制定出你的第一个个人计划怎么样？在你的计划中，第一步应该是这样的：履行对自我教育的责任。

顺便问一下，你的双手现在是怎么握的？

思考题

1. 选取一种小的技能来进行练习，今天做 3 次，每次 15 分钟。并在你的日记里记下你的反应和观察。

2. 选取一种稍难一点的技能来练习，在下个星期做 5 次，每次 30 分钟。并在你的日记中记下你的反应和观察。

3. 现在以相同方式用 1 个月的时间练习一项技能，每星期 3 小时。当这 1 个月的练习结束后，查阅一下你的日记并决定下一步做什么。

4. 你是如何阻碍你的同事努力改变自身的？例如你嘲笑他们的错误，嘲笑他们选择改变的东西。这又让你对自己有了什么了解？

5. 在你的一生中有多少小时的正规教育？其中多少用于技术能力的提高？多少用于和别人合作能力的提高？

6. 你曾有过多少小时的非正式教育？其中技术培训和人际培训各占多少？这样的划分合适吗？它们有助于你的职业目标吗？

7. 你能列出 3 个有助于你提高技术能力的同事吗？如果不能，那你为什么在这里工作？如果能，那么你如何尽其所能利用这种资源？

8. 在过去的一年中你参加过什么课程？这对于你技术领导能力的进步有何裨益？你本该采取什么措施从中取得更大的收益？

9. 你打算在来年参加什么学习课程？你如何准备更有效地利用这些课程？

10. 在最近的 3 个月你读过什么书？这些书对于你有何裨益？你打算做什么来确保在以后的 3 个月中所读的书更有收获？

11. 列出在过去的一年中，有益于维持你卓越的技术才能或提高你的领导能力的活动。你能在此基础上再加 3 项活动吗？为什么你没有做呢？

第23章 寻找时间来改善自我

当你和一位漂亮的姑娘坐在一起两小时，你感觉这只是一分钟。但是当你坐在火炉上一分钟，你会感到像2小时一样漫长。这就是相对论。

——爱因斯坦

当客户们向我询问，用什么样的实际例子来支持我的理论时，我感觉比坐在火炉上还令我难熬。最近我经常在和一些客户共进午餐时，讨论为改善自我而制定计划的理论。有一次 Clayton 问我："我每天为工作疲于奔命，哪里有时间来实施这些计划。"

Clayton 的评论使我不得不注意到时间管理的讨论，关于这样的课题我俨然就是爱因斯坦：擅长理论而乏于实践。我想营造一个轻松的午餐环境，就试图这样结束他的提问，"你不能**找到**时间，Clayton，你要**创造**时间。在你确实想做的时候，你总能创造时间。因此，如果你还是找不到时间，或许你还是不想这样做，或许你应当找到某种方法可以不用再做这件事。"

我想这样可能就能吓倒他们，结束这样的话题。但是 Melanie 接着这个话题说："这是个好想法，只是有一点含糊。你能就如何创造时间提一些建议吗？"

"有一些，"我一边嚼着胡萝卜条一边撒着谎，"但是现在没有时间马上解释。"

"如果你想做就有时间"，Melanie 说。"此外，我们只剩最后几个小时还能在一起。我们必须创造一些时间。"

我还是借口我很忙，试图改变话题，因为那天下午我必须赶去瑞士的飞

机。通常通过讲述一些有关瑞士的故事，比如 William Tell 的故事、Heidi 的故事和 Einstein 的故事，就能分散美国人的注意力。我描述了一幅美丽的、高效的、整洁的、友好的和良好管理的理想国度的图景。我解释了为什么瑞士人能经常性地、广泛地展示这种效率，这使你认为每一个瑞士人都能同时做两件事，而且每个人还能给予陌生人以礼貌的帮助。我本以为这能转移 Clayton 和 Melanie 的注意力，但事实并非如此。

"他们是如何做到的?"Clayton 问。"听起来似乎我能从瑞士人的方式中学到一些有关时间管理的东西。"

关注目标

看着 Clayton 在剥菊芋，我开始领会 Frankenstein 博士的感受了。Clayton 曾经是反应机敏的客户，现在他却是我的魔鬼。看来我必须得满足他的需要。"大多数人在讲述他们自己的经历时可以发现很多东西，"我回答道，并希望通过一个冗长的故事来转移他们的注意。

"讲一个瑞士人的故事，"Clayton 一边咽着食物一边说。我讲了一个我最喜爱的故事：

> 有一次，在对这个很小而又年轻的瑞士联邦的正式访问中，奥国大公正在检阅军队。为了检测一下军队的斗志，他习惯性地选出了一个普通士兵来回答问题。"你们部队有多少人?"大公问他选中的这个未刮胡子的年轻人。
>
> "5 000 人，先生，"士兵带着骄傲的语气，精确地回答。
>
> "嗯，很了不起。但是如果我带着 10 000 人行军穿越你的边境，你将怎样做?"
>
> 那个士兵毫不犹豫地说，"那么，先生，我们每个人必须开两枪。"

"我知道了，"我刚讲完这个故事，Clayton 就说，"多么好的时间管理比喻呀！瑞士人的秘密在于确保每颗子弹都射中目标，或正如 Kipling 所说的那样，为无情流逝的每一分钟都赋予 60 秒钟所应有的价值。如果你有效率，你就会像瑞士人那样，有时间赶上每件事。但是如何才能富有效率呢?"

我没有就这个我不擅长的题目做一通演讲，而是让在座的每一人畅所

欲言，发表他们就逃离时间陷阱的高见。

不要重做你已委派给别人的工作。如果是这样，你就要花费许多的时间去完成同一件工作：开始时，你得花费时间向他们解释工作，然后花时间把工作从他们那里拿回来，并且不伤害他们的感情（这其实不会成功），然后花时间修改他们的工作错误，最后你花时间亲自处理它。“一旦某人有犯错误的迹象，甚至在他没有把握时，我都会在帮助他们的借口下抢回工作，”Margo 承认，“最后，我明白了，你必须让他们犯错误。那是你应该付的学费，从长期看来这样更有效。”

避免进行琐碎无味的技术争辩来证明你的技术权威。“随着你事业生涯的发展，”Dirk 说，“你必须不再拘泥于一些小的细节。在一些小技术点上争执不休证明你仍然没有放开，”他解释道，“我若真的是技术高手，就不会有长时间的争论，因为我能很快、很容易地让别人相信。”

选择你行动的优先级，不要等到危急时刻才组织你的行动。Linda 承认，“我突然被任命为一个团队的领导者。这使得我不仅必须组织其他人的时间，更糟的是，我还不得不组织我自己的时间。我对此没有任何经验。当危机来临时，我反而感觉不错，因为危机使我的行为井然有序了。这至今还让我觉得，我甚至可能希望一些危机早些到来，因为它们让我看上去组织得很好。现在我感觉到对领导者的真正考验是，在无事可做时他们在做什么。”

一箭双雕

在座的每一位都发表了他们的观点，这留给了我时间来享用我的菊芋。但是 Clayton 不让我保持沉默，“再来一个瑞士故事怎么样？”他请求道。Clayton 是我的出色的学生，他知道我的弱点。

“好吧，”我勉强同意。“但这是最后一个。这是一个关于瑞士是如何被创造出来的故事。”

> 在创造出地球上所有的人之后，上帝开始为每个人创建国家。当第一个瑞士人被问及他想为他的国家要什么时，他谦逊地回答说什么都可以。当上帝一再坚持让他表明他的选择时，这个瑞士人说：“好吧，

如果您同意，我愿意有几座山，山峰的顶端覆盖着白雪，山坡上是碧绿的青草，山谷里有清澈的湖水，蔚蓝的天空飘着朵朵白云。”

上帝立刻同意了他的要求，然后问瑞士人是否还有其他要求。在推托许久之后，瑞士人终于说：“我喜欢带有石板屋顶的木屋，可能的话，最好有几只花色的奶牛在房子边吃草。”

上帝答应了他的这个请求，然后问是否还有其他的要求。“没有了，您已经非常慷慨了，我真的是不能再要求别的什么了。那您呢？我们用什么来报答您给我们如此奇妙的礼物呢？”

“好吧，实际上，”上帝说，“在所有这些造物之后，我有一点渴，如果能从你的奶牛那儿得到一杯牛奶，我将非常感谢。”

“很乐意为您效劳。”瑞士人说完就跑去接了一杯神奇、营养丰富的瑞士牛奶，上帝一饮而尽。

如今上帝又来到了瑞士。“你们肯定会想要些什么。世界上所有其他的人永无止境地要求富足。那你们希望要什么呢？”

瑞士人犹豫了一会儿，说，“是的，有一件小事。”

“那就告诉我，我将使你美梦成真。”

“好吧，如果不是太多，那就请为这杯牛奶支付一法郎。”

“太厉害了，”Clayton 说。“瑞士人不仅是能干，简直是太能干了。他们不要财富，而是要能生产财富的东西，即使上帝不再到处造物或购买牛奶，这些东西将来也一直都能带来收益。”

“我想你是对的，Clayton，”我说，“像瑞士人那样，成功的解决问题型领导者能创造某种局面，在这种局面下他们得到的要比投入的多一些。而且与此同时，这种局面能使其中的每个人获益而不欺骗任何人。”

“你能给我举些例子吗？”

“我还是想再坐在桌子前来吃完午餐。”接下来他们每人举了一个例子。

Melanie：“我通过领导对其他团队的技术评审，来跟上技术发展的潮流。这给了我一个锻炼交际能力的机会，同时我听到了最优秀的技术人员交流对我们正在从事的项目的看法和观点，从中获益匪浅。”

Linda：“我也做评审工作，但是方式不同。我作为一名审稿人员或编辑，阅读技术文献上的论文。这迫使我去钻研一些好的技术内容，并

从中积累了一些管理经验。这还提高了我的写作技能。”

Dirk：“我们有好些技术培训课程的录像带，但是每个人都似乎不愿意坐在小房间内看这些资料。因此我自愿辅导参加录像课程培训的人员。这使我增强了沟通的技能和一对一的人际交往能力，更重要的是，这使我有机会深入掌握这些技术资料。我从中获得的远比学员们多，而且我每星期花的时间还不到 4 小时。”

Kingsley：“我被任命为采访人物节目的协调员。这就是说只要我感兴趣，我能出席各种演讲会、研讨会和由外面专家上的课。更好的是，我有时间和这些专家在一起讨论一些我关注的主题。这就像是用钱能聘请到的最聪慧的人来担当私人辅导一样。而许多实际的协调工作都由我的秘书来做。”

Merlin：“在我们轮流开车上班的路上，我可以学到技术领域的很多东西。这样我每天可以有两个小时的时间和我们顶尖设计师及两位最优秀的分析师在一起。而我要做的就是使我们的谈话不偏离主题。”

Kathryn：“起先，我一直都不能完成我阅读技术材料的任务，后来我们三个人都认识到这个相同的问题，决定把阅读材料分担一下。我们每个人阅读其中的一部分，然后把它讲给别人。有时第一个阅读者告诉我们跳过一半的材料。有时我们能跳过所有的材料。我用同样的努力可以得到 3 倍的效果，并且我还与团队中的其他两人建立了一种特殊关系。”

最廉价的学费

“你知道，Jerry，”在我们用完午餐返回时 Clayton 说，“我希望你不要误解，但是我认为，我在午餐上学到的东西比在其他咨询时间学到的更多。”

“没关系，”我说，尽力掩饰着我的难堪，“这仅仅是另一个有效利用时间的例子。”

“你看，”Clayton 笑着说，“我想去瑞士几年，多学一点瑞士人做事的方式。”

“是的，很好的主意。但那花销很大。”

“你能告诉我一种廉价而效果不太糟的方式吗?”

“我想你已经知道了这种方式。”

“是吗?”

“是的。用不着去瑞士,你可以从你周围最优秀的人那里学习有效的方法,就像今天午餐上那样。他们为你付了学费。你只需要听。这不花你一分钱。”

Clayton 把在午餐上做的笔记交给我。“我知道你正在写一本关于成为领导的书,”Clayton 说,“如果你的读者是像我们一样的普通人,他们可能会更重视这些。”在此鼓舞之下,我把它们写出来,以飨读者:

每天获得更多的时间

- 不要做你已交给别人的工作,即使你知道他们会犯错误;
- 避免纷扰琐碎的事务;
- 不要浪费时间来证明你的能力;
- 不要浪费时间来为浪费时间辩解;
- 在你无事可做时注意你做什么;
- 以小的代价获取更多;
- 担任评审的领导者;
- 担任编纂工作;
- 成为辅导者;
- 协调访谈或培训类的节目;
- 利用一起驾车的时间;
- 阅读分担;
- 进行一次愉快而有创意的午餐。

最重要一点:

- 倾听别人的经验。

我忍不住又加上一条:

- 让别人向你展示他们的聪慧头脑。

思考题

1. 时间压力是怎样影响你的？你采取哪种策略来缓解时间压力？

2. 什么活动使你时间过得最快？什么活动时间过得最慢？这使你对这些活动有了什么了解？对你自己又有什么了解？

3. 举一个例子来说明你如何做一箭双雕的事。让你的三位同事举出相似的例子。这些例子对你有帮助吗？

4. 如果一项指派的任务在最后时刻被取消，这时你无事可做，那你会做什么？

5. 你能在有些时候不做任何事情吗？你有时间来审视你的周围，审视你自己以找出你为何没有更多时间的原因？如果没有，立即停止阅读，马上去做。

第24章 为转变寻求支持

除去爱，帮助是世界上最美的动词。

——Bertha von Suttner，1905年诺贝尔和平奖获得者

《放下武器》(*Ground Arms*)

人们认为成为领导者就得去帮助别人。但不久以后他们认识到，需要帮助的恰恰是**他们**自己。他们需要帮助来以别人的眼光认识自己，需要帮助来获得支持以战胜困难，需要帮助来向别人学习，需要帮助来消除试图帮助别人却毫无效果时所产生的挫折感。学习帮助别人的惟一方式是学习接受别人的帮助。

那些经历了从个人创新到成为有效的解决问题型领导者的转变的人，通常有着广泛的支持，尽管他们并不总能认识到这个支持系统的存在。有这样一个支持系统他们就很幸运；如果没有，那就很不幸。如果你不想靠运气成为一个成功的领导者的话，你就需要设计、创造、维持你自己的支持系统。

支持系统

这几年我看到过许多新奇的信息系统，但有一个非常简单的信息系统却让我印象尤其深刻。当Pete Woitach和我开发一个机器商店的仿真模型时，我第一次了解了这个系统。和客户们交流之后，Pete勾画出了一个简单模型，然后建议我们手工演算几个案例。

“我们需要随机数来开始试验。”客户提议道。

“没问题，”Pete 说，“我将用我的随机数网络呼叫几个人”。他拿起通讯录，拨了一个号码，接着把话机递给客户，“当有人回答时，请求一个随机数字。”

过了一会，这个客户迟疑地说，“Pete Woitach 说您将给我一个随机数……哦，谢谢。”他挂断电话，尊敬地向 Pete 汇报说：“5，他给我的数是 5。”

Pete 把 5 放入模型中进行计算。在他的计算中我发现，如果使用偶数，模型将失败。很自然，因为客户在场，我保持了缄默。我想我和 Pete 事后可以私下里将这个问题解决。

客户像糖果店里的孩子一样快乐地离开了。我对 Pete 说，“你知道，如果随机数是偶数，这个模型就会有问题。”

“是的，我也注意到这点了。但我相信那个客户没有注意到。”

“你真运气，他没有从电话中得到偶数。”

“不是运气，”Pete 说，“你拨那个分机号时，你一定会得到 5。”

Pete 的随机数网由一群咨询统计人员组成。他们都需要打动客户，却不能冒风险在粗略的模型上采用真正的随机数。网络中的每个人都预先分配了一个数字来应答电话。你想要哪个数字，就拨相应的电话号码。

Pete 是我知道的最好的老师，在其他许多方面也都是出色的解决问题型领导者。像许多成功的领导者一样，Pete 维护了广泛的个人支持系统，随机数网络仅是其中的一小部分。每个人都有某种个人支持系统，他们依赖于它来完成个人目标，尽管大部分人都是无意识地这样做的，并且做得不是很好。如果你想进步，研究和开发你自己的个人支持系统恐怕是再好不过的选择了。

技术资源支持

个人支持系统的每个部分服务于不同的目标。Pete 的随机数网是一个不寻常的技术资源支持的例子，通过技术和资源的支持，达成他自己的目的。

我的个人支持系统包括几十个技术资源支持子系统。当我需要的信息不能在我的个人图书馆里找到时，我可以去城市或大学图书馆搜索，但我主要依靠分散在世界各地的一群人。对于人性特点的信息，我可能咨询 Ben

Shineiderman、Tom Love、Sylvia Sheppard、Lzumi Kimura、Bill Curtis 或 Henry Ledgard。对于软件设计的信息，我能咨询 Harlan Mills，、Brad Cox、Tom Glib 或 Ken orr。对于程序语言，我能请教 Jean Sammett 或 Diness Bjorner，我也能请教 Ben Shneider 或 Harlan Mills。因为这个系统是相互重叠和交叉的。

大多数情况下，这种支持是互惠的。如果一种支持关系对双方都有利，那么就可能持久。如果一方得到所有的好处，这种关系不大可能长久。

我的技术支持系统中的另一互惠部分由上百个我以前的学生组成。每一个学生都是某个组织的技术领导者。如果我需要了解银行信息处理的当前情况，我至少可找到 20 个内行人的看法。如果我想了解程序员对第 4 代语言的看法，我可以把这个问题发给几百个程序员，或通过个人关系给 10 个人打电话。

直接批评的支持

个人支持系统的这些部分所提供给我的信息，**可能**我自己在图书馆里也能找到。我使用个人提供的而不是书本上的信息，是因为这些信息可能更及时、更扼要、更容易获得。我的个人支持系统中，其他的人则帮助我完成自己**不**能完成的工作。比如，就像许多作者那样，我发现批评自己的作品是困难的。以对他们著作的批评为交换，我可以在我的个人支持系统中获得至少 20 个人对我的可靠的批评。

我的最严厉的也是最好的批评者是 Dani。有一次，当她看到几个章节前的名单时说："我好像觉得，你有意提一些知名人物以抬高自己。"这是一次有力的评论，因为事实的确如此。这使我反思我的动机，发现我确实因和这些杰出的人的关系而感到自豪。他们和我联系使我感觉到自我的价值得到加强，使我有足够的信心把这写成书。

不管是不是作家，我们都需要这种批评的支持来克服激励他人的第一大障碍。这比获得技术支持更为困难。人们只有关系足够密切时才能听到毫不文过饰非的反馈。另一方面，人们也不能过于亲密，否则他们将不能清楚地看清问题，也不会说一些可能伤害彼此感情的话。

成长的支持

我可能又在文过饰非，但我希望自己不只是出于自豪才提及一些有名的支持者。我想让每个读者都能理解到，寻求支持是强有力的标志，而不是软弱的表现。我曾见过的每个高层技术人员都有一个广泛的维持得很好的支持系统。只有能力低下的技术人员才害怕承认需要支持，这也正是他们仍然能力低下的原因。

不像 Pete 的随机数网络，我的技术支持系统有很强的真正随机的成分。每次我搜寻某条专门的信息，我经常会得到十几条其他信息，这些信息是连我都不知道自己想要知道的信息。在我的支持系统中，我往往会减少那些太擅长提供特定需求信息的人。我喜欢进步，进步要求冒险探究未知领域。在设计我的支持系统过程中，成长支持是我的最高目标之一。

许多年前，我在 IBM 的第一次大的升职后，我的新老板带我去吃午饭。我不记得我们吃了什么，但我记得，他告诉我不要和同事过于友好。我正在“平步青云”，他告诉我，有一天他们可能为我工作。如果我们确是朋友，我可能不愿意做让他们不高兴的事情，但那是经理有时必须做的。我记得当时我就决定，如果这是我作为一个经理必须要做的，那我情愿留在原职。

但是，他的一个看法是对的：在你设法改变时，有些你所熟识的人将会阻挠你的改变。这是好是坏当然取决于改变本身。如果你的改变是一周投入 200 美元打赌，你的一些朋友可能尽力阻止你，这可能是一件好事。然而同样是这些人，可能会尽力阻止你换到一份周薪减少了 200 美元的工作，即使这个工作提供给你一份你一直想做的工作机会。

在我的支持系统中一些人想让我保持不变。我称这些人**保守派**。另一些人想让我改变，我称这些人**激进派**。二者都有自己的理由，而且他们的理由不一定和我的一样。我必须学会知道哪些事我必须改变，哪些事我应该保持。有时，把我自己的目标告诉支持系统中的人们，会促使他们离开我的支持系统。有时，一旦这种成长超过一定限度或改变了方向，强硬的激进派就可能变成顽固的保守派。

支持系统的转变几乎没有不痛苦的。但只要想成长进步，就不能避免这种阵痛。在我生命中有几次，我曾拥有一种我想一直保持，不要有任何变

化的、非常好的关系。但是每次在我这样做的时候，我就会扼杀这种关系：最好的关系应当是，在这种关系中，双方都有成长的愿望，即便有时这样做是困难的。

对康复的支持

提起阵痛使我想起我的背部痉挛。对曾有过背部痉挛经历的人来说，这是一个不需要解释的问题。然而对于其他人这是很难解释得通的。这病不流血、不咳嗽，甚至不流汗，但每当你移动的时候，就会觉得极其痛苦。对于正常人而言，背部痉挛的人看起来简直就像在装病。

正常人为了鼓励背部痉挛者，成了保守派，无意识地延误了病人的康复。他们不是使用热敷，而是施加社会压力。受害者试图给予积极的反应，因此痉挛恶化。“背部痉挛者”一般都会经受几次这种被延误的痛苦，才能组织起一群伙伴来支持康复所需的改变。

我自己的支持团队包括我的姐姐 Cheryl、Bill Holcombe、Henry Ledgard、Charlene Morris 和 Dani。我们交换有关医生、治疗和锻炼的信息。在遭受病情发作和其他的打击时，大多数情况下，我们交换的是情感支持。我们互相提醒康复的方法是忍耐社会压力，并放弃那些“必须”做的事。不管其他人在暗示什么，我们互相打气，毕竟背部痉挛不会让你变成无用的小人物。

当你背部痉挛时，重要的是要避开正常人。如果你已结婚，这样做是困难的。在我成家的第一个 10 年里，Dani 一直站在我的对立面。在她第一次出现了同样的症状时，我感觉很矛盾。看着她躺在床上动弹不得，枕头垫在腿下，我实在不想见到她这么难受，但我却庆幸因此能把她加入到我的支持团队中。我就此知道了 Count Dracula 把可爱的、富有生命力的东西转换到他的不死亡灵的支持团队时的感觉。

像大多数美国人那样，我养成自己处理问题的习惯，除非最后问题变得非常麻烦以至于让我崩溃。结果我就有了突然崩溃的可笑的经历。在我的生活中大约有 10 次，我完全努力地保持常态，直至我实在坚持不住被送进医院。这样很具男子汉气概，也非常愚蠢。在问题变成大灾难之前，我的支

持系统支持进行合理的讨论。我仍然不时有背部痉挛，但在过去的 15 年里我一直没去过医院。

情感支持

像背部痉挛那样，情感问题不会立即从匆匆而过的路人那里赢得完全的支持。我想我和大部分人一样，有时不能非常好地处理我的一些职责。我的大男子主义的教育告诉我，只把这样的感觉留给自己。可想而知，最后我崩溃了，不得不被送进医院。

尽管没有一个人喜欢呆在一个总是不停抱怨的人身边，我的支持系统的一部分的确能帮助我度过暗淡的日子。例如，我不必损伤我的后背，就能获得来自 Bill、Charlene 或其他和我关系密切的人的感情支持。不论我是怎样暴躁，我的狗总是爱我。除了有时我直接向他们发脾气之外，Dani 和我的孩子们总是支持我的。

当我和 Dani 的关系出现危机时，总有几对夫妇支持我们。由 4 对夫妇组成了一个小团体，每月聚会一次，以帮助处理婚姻间的紧张关系。

精神支持

即便在你解决了所有物质上的和心理上的问题之后，仍有残留的问题挥之不去：比如如何去面对这个世界，我衣食无忧而成百万的人食不果腹，还有儿童正在被性骚扰。有时我需要一种特别的支持，在我想起这个异常美丽的世界离核灾难只差按一下按钮时，这种支持能使我远离疯狂。在那时候，我会感到一种在祈祷会上才有的宁静和恬适，在我心中找寻到上帝的光芒。

在大教堂和上千人唱歌时，或看到海浪拍打着海岸时，或读圣经时，或读 Bertrand Russell 时，人们找到他们的精神支持。不论精神支持是理性的、神秘的或是宗教的，没有它，支持系统就没有更多的价值。

对维持领导的支持

本文所谈的物质的、感情的和精神的问题，大部分时间是容易忘记的，我们中的大部分人在没有其他人的特别帮助时也能做得相当好。当我的后背不疼的时候，我不会注意我的后背肌肉，这使我常常忽视它们。同样，当我高速前进时，我容易忽视促使我进步的支持系统。

我们设计了一个实验，用于显示参加者是多么需要其他人的支持。在这个实验里，每个团队通过将字母组合输入计算机来获得分数，计算机为每一次的字母组合打分。最具挑战性的是每个队不知道计算机是如何评分的，所以他们必须尝试不同的字母组合。一旦一个队找到得分相当好的组合，这时他们面临的选择是保持这一模式，还是冒险尝试新的字母组合来维持他们相对于其他队的优势。这时比赛者就出现激进派和保守派了。

例如，许多团队很快找到四个 Y 的结合能得到相当好的分数。这个技术突破使他们暂时处于领先位置。其他团队发现有更高得分的字母组合时，会胜过全 Y 的组合的团队。但那时，全 Y 组合的团队已经变成顽固的保守派了。他们找出各种理由不去冒险尝试新的组合，但是当他们保持不变并相互打气，坚持全 Y 的组合时，其他团队总是会发现更好的字母组合并超过他们。

被禁锢在全 Y 上是一次极佳的感情经验。结果，我们的培训班毕业生形成了一个世界范围的、反对满足于现有成功的支持网。每当某个毕业生拘泥于一种做事方法时，不论他怎样成功，另一个毕业生就会说："你又在玩全 Y 了。"当然，许多人能通过保守策略很好的生存下去，但他们不是在努力成为解决问题型的领导者。在这样做事风格支配下，你所做的一切都只会是固步自封。

解决问题型领导风格的矛盾之处就是，你必须改变才能保持原有的态势。掉入支持系统的圈套中是非常容易的，Pete 的随机数网络就是一个很好的例子。不知不觉中，你寻求的恰恰是那些投其所好的人的支持。最糟糕的，是你**没有意识**到这点。你并不知道自己在做什么中，于是滑入了一个固定的模式：或者拼命地坚持吊在你现在的功劳簿上，或者抓住任何机会，为了改变而改变。

在这些年里，许多学生让我为他们改变职业而提供建议。多年后，他们中的许多人告诉我，他们接受了我的建议，起了相当好的作用。奇怪的是，在这种事情中，我总是像 Pete 的网络做的那样，我不给他们数 5，但不论他们说什么，我总是说同样的话，“做你真正想做的。”

金箴说，你想人家怎样对你，你也要怎样待人。“做你真正想做的”是我想给予的建议，尽管有时它令我有些担心。这不是保守者的建议，他们总想让你保持不变；这也不是激进者的建议，他们总想让你改变。相反，这是来自第三方的、最好的支持者——我把他们叫做朋友——的建议。

思考题

1. 列出你的个人支持系统人员清单。想一些你打算进行的改变，并按支持你的改变与否，对这些人进行分类。如果你的改变想法不止一个，对其中的每一个进行分类。

2. 使用你的支持系统人员清单，说明你采取哪些措施，以使支持系统保持好的运转状态。是否还有一些地方不完善？你如何增加一些部分来弥补这些不足？

3. 去年你的支持系统如何变化的？过去的五年呢？明年的变化将是怎样的？

4. 如果你失去工作，列出你能寻求支持的人员清单。每个人将给你什么样的支持？哪一种类型的支持是你希望得到的，却在你的清单里找不到人？

5. 如果你在新的团体里有一个新的更好的工作，请回答上面一个练习的提问。

尾声

我已经在胜利、和平中统治了大约50年。我被我的部下所热爱，令我的敌人恐惧，让我的同盟者尊敬。财富、荣誉、权利和快乐都在等待着我的召唤，我的幸运已经不再需要任何世俗的祝福。此刻，我努力地历数着属于我的纯粹的而又真实的幸福日子：仅仅十四天。哦，人哪，请不要相信这个世界！

——Abd-el-Raham(公元912—公元961年)

我已经告诉了你，我所知道的成为一个解决问题型领导者的大部分知识，但不能告诉你的一件事就是，你是否会喜欢它。不是每个人都喜欢做一个领导者，但很多人需要很长时间才能认识到这一点。到那个时候，他们通常已经失去了使他们回到他们原来状态的技术、态度或幻想。在他们做出改变**以前**，他们本应该检查自己的动机。但显然，他们没有这样做。

尽管我做领导者的咨询顾问已经几十年了，他们对我来说仍是十分神秘的。为什么有的聪明人愿意为了这值得怀疑的、组织他人生活的乐趣而冒着失去自己快乐的风险？难道不正是领导者不像他们看起来那样快乐吗？或者不像看起来那样聪明吗？当然，1000年后，有智慧有抱负的领导者或许认识到Abd-el-Raham不是开玩笑，不对吗？

在我建议他们重新审视一下想成为领导者的想法时，如果他们不愿意聆听历史上伟大的领导者的意见，那么他们当然也不会听从我的意见。理性不能取消非理性得到的结论，因此抛开说教，让我再告诉你两个故事。这两个故事是关于两个杰出的领导者——Rosy和Dave，他们曾帮助我，了解我自己的动机。

Rosy 的回答

当我 17 岁时在一个医院里遇见 Rosy。我看见她的第一刻，我知道了她为什么叫“Rosy”。手术后我躺在床上，麻药使我昏昏沉沉，有一种不知是死还是活的奇特感觉。不远处一个带着回响的声音问道：“你醒了吗？”我不知道答案，也不知道自己是否想知道答案。

听起来像天使的声音，让我挣扎着不要死掉。接着，一双温和的手摇动我的肩膀。我的身体仍想睡去，但我必须知道：她真的是一个天使吗？我真的在天堂吗？

我睁开双眼，看见她毛绒绒的琥珀色的头发像红褐色光晕般环绕着她的脸庞。我已经死了，她是我的天使。

我别无他求，我笑了。她也冲我笑了，接着为我测体温。温度计告诉我，我毕竟还活着，但我不在乎。我沉浸在爱的怀抱里，她将照顾我。

接下来的 10 天里充满了疼痛、不适和困窘，但我想这样永远持续下去。我想让 Rosy 在我身边，给我的额头降温，握着我的手，给我注射吗啡。

每天我都更快乐，体验更多的爱。在第 10 天，在床上的时候，Rosy 拿着一盘冰冻果子露和一粒安眠药丸来了。当我吃药的时候，她看着我，问我听惯了的问题：“你需要再注射一次来缓解疼痛吗？

我给了她习惯的回答，在我们短命的浪漫史中，她第一次皱眉头说道：“你真的需要吗？”

“哦，是的，”我哀求道，“我非常需要。”

“这样的话，”她说，她天使般的声音永远地消失了，“你最好不要再用它。”

接下来的 4 天是无穷无尽的噩梦。我恳求、嘲弄、低语、喊叫、撞墙、尖叫、命令、企求、哭泣。Rosy 离我就像离天堂一样远。

在无情的 4 天里，我不朽的爱情转变成十足的憎恨，我利用每个机会和途径去表达我的憎恨。但是在无情的 4 天里，她解除了我的吗啡瘾。当我离开医院时，我再也不想见到 Rosy 了。从此我也再没有见到她。她把我从沉溺于吗啡中挽救了出来，为此我将永远爱她。

Rosy 不仅仅挽救了我，她还教给我一个原则，我称之为 Rosy 式的

回答：

如果你执迷于什么，那么也许你就不应该要。

在 Rosy 给我的生命中，还有几个人有勇气在我将要沉溺于某事时，给我以 Rosy 式的回答。非常不幸，我**从来**不听。如果我不是身体上插着管子被绑在床上，我也不会听 Rosy 的。

Dave 的疏导

那就是 Rosy 式的回答所存在的不足。这仅仅在不需要它或被绑在床上的人身上起作用。鬼迷心窍的人是不会听的。如果你打算帮助他们避免伤害他们自己，你必须找到另外一种方法：Dave 式的疏导，它帮助我克服了我在 23 岁就成为经理的妄想。

我为 IBM 工作。计算机领域有着广阔开放的空间，在不到两年时间里，我的薪水翻 3 倍。我认为自己掌握了有关计算机的一切，我渴望征服新的世界。环顾四周，我断定只有一个办法可在 IBM 出头，那就是做经理。

在我每半年一次的考评会上，我对我的老板 Dave 表达了这个意愿。Dave 是通过 IBM 层层提拔，晋升为区域经理的。在我看来，他是冷静、威严而富有的。我想成为他那样，仅此而已。

“你想在管理上做到什么程度？”Dave 问道。

“穷其可能！我想成为 IBM 的总裁。”

“**为什么**你想做总裁？”

我犹豫了。真正为什么呢？“实际上，我不知道为什么，但我知道我想这么做，我不想在摆弄比特字节上浪费更多的时间。那不是达到顶层的道路，是条死路。”

Dave 耐心地等我说完。他知道，打断陷入困惑的人将会一无所得。“你想让我为你做什么？”

“我想让你为我找一个管理工作。越快越好！”

他说：“我将尽力做，但是你得先为我做点事。”

“什么事情？我可以做任何事情。”

“你是一个好的写作者。我想让你坐下来，给我写出两个单子。第一个

单子是关于你想成为一个经理的理由。第二个是你作为一个经理所拥有的资本和不足。当你给我这个清单后，我们将讨论如何使你开始管理工作。”

回想过去，我知道，如果 Dave 给我 Rosy 式的回答，我肯定会反抗，就像我反抗 Rosy 那样。Dave 真诚地认可了我在技术上的贡献，他不想失去我，但他肯定对我的领导能力十分怀疑，即使我想领导童子军这样的小分队的想法都会让他感到惊愕，更不用说 IBM 员工团队。Dave 没有把我绑在床上，而我本来可能会离开 IBM，去从事薪水可能更高的其他工作，甚至能找到一个足够愚蠢的经理，得到我想要的晋升。

列出你的资本和不足

Dave 的转移和疏导有了很好的效果。我没有反抗，而是冲回我的办公室开始在纸上涂鸦。我首先陈述我的理由：尊重、权力、金钱。很好，接着我转到我的优缺点的陈述。

我的资本大多是技术性的：我能迅速掌握复杂的概念，我能写出人们能理解的英文，我能编写有用的计算机程序。

在把我的缺点写到纸上之前，我犹豫了很长时间。我知道这些不足，但我不想让其他人知道。首先，我年轻，看起来没有人尊重我。另外，即使我的想法很棒，好像我也不能让其他人按我的想法去做。最后，我的个人生活是我工作的一个很大拖累，特别是，经常与被两个缠着尿布的孩子束缚在家的年轻妻子发生争吵。

看来白纸黑字上的不足使我认识到，我涉足管理不是一个好的想法。如果 Dave 读了这个报告，我成为经理的可能性将不复存在。可能我需要重新写个人报告，巧妙地隐藏我的弱点。

我重新填写了这个报告单，把我的弱点加在理由项上。我是这样写的：

1. 我想得到经理所得到的尊重，因为没有人会尊重如此年轻和满怀激情的人。

2. 我想要经理的权力，因为除了从权威的位置去命令别人做事之外，我不知道还有什么其他方法。

3. 我需要钱，因为它能使我的个人生活更好。请一个看小孩的保姆，有第二部车，买房子。

第3项使我头痛不已。当我重读时，发自内心的一个声音对我说，“**如果你连你自己的事务都管理不好，你凭什么认为你能管理其他人**？”

那个问题扼杀了我的鬼迷心窍，回顾一下其他几项，我认识到我对Dave问题的回答太具有破坏性，还是不要上交的好。我将不得不说，“Dave，我希望，你让我做一个经理，因为我缺乏做一个领导者所具备基本素质。大部分时候，我是如此难以自制，以至于我不知道，我为什么要做我现在所做的事情，或对其他人有什么影响。”

我没有给Dave我的报告，出于某种原因，他也不再问起这事。Dave以他自己的方式所给予我的帮助已超过Rosy。那是肯定的，因为那时，我对他比对Rosy更为情绪激烈。Rosy阻止我伤害我自己，而Dave则使我避免伤害别人。他们两个所采用的都是在各自环境下惟一能起作用的方法。

摆脱执迷

我发现，如果不履行道义上的义务，把Rosy和Dave所传授给我的东西传授给大家，我不能完成这本书。从Rosy那里，我知道了快乐不是来自外部的吗啡。从Dave那里，使我懂得了领导不是来自外部的任命。被任命为领导者就像吸毒，它可能帮你度过开始时的痛苦，但更可能麻痹你对真正需要的信息的感觉。

如果你缺乏能够像其他人认识你那样，认识你自己的能力——这一点吸毒者是不能做到的——你将不是一个胜任的领导者。对领导的幻觉可能具有破坏性，但对自己的幻觉却是最糟糕的上瘾表现。作为一个作家，我能揭示你对领导的一些幻觉，但只有你才能消除你对自己的幻觉。我所能做的，就是告诉你，在某些时候，什么是我适用的一些东西。

每当我沉醉于做领导者的想法的时候，我必须做的第一件事就是**提醒**自己是否被鬼迷住了心窍。我可能在一个会议上说一些聪明的东西，或给一些人提一些改变他们生活进程的建议。这可能是一件相当好的事，也可能是非常糟的事。问题的关键是，当我考虑做这件事时我感觉怎样。我的吗啡经历帮助我认识到那种来自于内心的诱惑。

在说或做一些我可能后悔的事之前，先自我控制一会儿，问自己三个问题：

1. 为什么我想做这件事？
2. 我必须贡献的价值是什么？
3. 带来的负面影响是什么？

在问及这些问题的时候，它们对我很有帮助，我推荐你使用它们。那也是为什么你有权问我，我为什么写这本书，所带来的有利和不利影响又是什么？

只要通过本书去实践，书的优劣自明。我惟一能说的是我的动机。有许多次，我希望这本书能赚钱，使我看起来光芒四射，劝说人们参加我的培训，培育咨询商机，或迫使一些人因不想和我一起工作而感到后悔。这不是世界上最高尚的动机，而且这些动机本身也不足以补偿我写作本书的努力，以及你阅读本书所花费的时间。那为什么我还这样做呢？

我想我写此书是要感谢 Rosy、Dave 和所有曾经是我的领导的人。如果我能将他们教授给我的快乐传递给你，并且你又能将这种快乐传递给其他人，那将是对他们最好的回报。除此之外，还有什么原因真正重要呢？

参考文献

我已经读了数百本关于领导才能的书，然而，我所学到的关于领导的大部分知识不是来自书本。书本无法取代和人打交道获得的经验，所以，既然你已阅读了本书，了解了一些领导艺术，那么就走出去，在你读更多的书之前和人进行更多的交往。

当你准备读更多的关于领导艺术的书时，你可能想听一些我的建议。

下一步你应该读什么书很难说，因为有太多书的主题对技术领导者来说都是不可或缺的。下面的参考书目由我们的培训班毕业生认为有价值的图书组成。我对其中的每一本都做了评注，使你对将涉猎的内容有所了解。没有一本会浪费你的时间。

□ **Bolman, Lee G., and Terrence E. Deal.**
Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

如果你希望涉猎组织方面的领导艺术，你可从 Bolman 和 Deal 清晰明了的文章开始。他们考查了组织运作的多个重要理论模型，并整合各个模型，形成完整的观点。他们成功地统一了四种主要的组织模型，然而这些模型中没有一个充分考虑到创新的作用。

□ **Bolton, Robert.**
People Skill: How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts. Englewood Cliffs, N. J.: Pretice-Hall, 1979.

如果你缺乏交际能力，那么其他领导能力将毫无用武之地。每个人都能从这本对基本原则进行实际考察的书中获益，就算是非常资深的领导者

也不例外。

□ **Branden, Nathaniel.**

The Psychology of Self-Esteem. New York: Bantam Books, 1971.

Honoring the Self. Los Angeles: J. P. Tarcher, Inc., 1983.

自尊是领导艺术的核心。Branden 是有关这一主题最受欢迎的作者之一。

□ **Carnegie, Dale.**

How to Win Friends and Influence People. New York: Simon and Schuster, 1936.

一般的领导原则在 50 年,甚至 4 000 年里没有变化(尽管这本自我提高的经典书籍有了更为现代的修正版)。如果你不能忍受 Carnegie 的相当普通的准则,那么你可能不准备成为相当普通的人的领导者。

□ **Doyle, Michael, and David Straus.**

How to Make Meetings Work. Chicago: Playboy Press, 1976.

Doyle 和 Straus 已经开发了组织运作各种类型会议的"互动方法",本书清楚地描述了这种方法。使用本方法,我的几十个客户的开会效率都有了极大的提高(对于特殊的技术会议,同时参照 Freedman 和 Weinberg 的著作)。

□ **Freedman, Daniel P., and Gerald M. Weinberg.**

Handbook of Walkthroughs, Inspections, and Technical Reviews. Boston: Little, Brown, 1982.

很多技术会议采用对进行中的工作进行重要复查的形式。技术复查要么是技术进步之源,要么是强烈的焦虑、冲突之源,这完全取决于会议是如何被引导的。对花时间参加复查会议的人而言,我感觉这本问答风格的手册是很好的基本指南(至于其他类型的会议,参见 Doyle 和 Straus 的作品)。

□ **Gause, Donald C., and Gerald M. Weinberg.**

Are Your Lights On? : How to Figure Out What the Problem Really Is.

Boston: Little, Brown, 1982.

如果你还不能确定下一步你将要做什么,这本关于问题定义的小书将对你有所裨益。它还告诉你,作为技术领导所必需的思考方式。

□ **Gordon, Thomas.**

Leader Effectiveness Training: The No-Lose Way to Release the Productive Potential of People. New York: Wyden Books, 1977.

Gordon 是极受欢迎并且非常有益的书 *Parent Effectiveness Training* 的作者。Gordon 的"不输"方法将吸引那些想跳出大游戏的技术领导者。

□ **Gross, Ronald.**

The Lifelong Learner. New York: Simon and Schuster, 1979.

对于那些对自我学习负责的人来说,这是一本重要的手册。它有着丰富的思想、建议和为自我提高而准备的特定资源。

□ **Hart, Lois Borland.**

Moving up! Women and Leadership. New York: AMACOM, 1980.

本书几乎所有部分不只是女人会感兴趣,而且男人也会感兴趣。它不是评论性的文章。一个特点是,本书里有大量的自我评审表格。

□ **Hollander, Edwin P.**

Leadership Dynamics. New York: Free Press, 1978.

本书提供了一个很好的切入点,来了解领导艺术的理论和实践成果。参考资料详实,但不花哨,因此你可能会有所启发,并在需要时找到你想要的资料。

□ **Josefowitz, Natasha.**

Paths to Power: A Woman's Guide from First Job to Top executive. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980

本书以权力问题为着眼点,设计了女人的完全职业生涯。尽管它所描述的内容已超出领导艺术的范畴,但是我的信息提供者向我保证,较之例如 Hart 的书,这本书对女性领导有益的信息更多。

□ **Kennedy, Eugene.**

On Becoming a Counselor. New York: Continuum Publishing Co., 1980.

被视为领导者的人常会发现,他们自己担当了请求帮助的人的顾问。Kennedy 的书面向这些不是专业顾问,却经常担任顾问任务的人,他们起码想知道如何避免伤害他人。

□ **Oshry, Barry.**

谈及理解组织力量的系统方面,Barry Oshry 是无可匹敌的。不幸的是,我们这些已经从他的力量和系统实验室里学到不少东西的人,仍在等待 Barry 发布他权威作品。目前,你能从下面的地址获得有关培训的信息和短文:

Power and Systems
P. O. Box 388
Prudential Station
Boston, MA 02199

□ **Larry Porter, ed.**

Reading Book for Human Relations Training. Arlington, Va.: NTL Institute, updated annually.

许多我的培训班毕业生想学到更多的人际交往的知识,我经常建议他们参加 NTL 的 *Human Interaction Laboratory*,这本书就是他们从实验室带回家的阅读材料。NTL 的完全地址是:

P. O. Box 9155
Rosslyn Station
Arlington, VA 22209

□ **Progoff, Ira.**

At a Journal Workshop. New York: Dialogue House Library, 1975.

如果你想了解更多关于日记的知识,这就是一本完全关于该主题的书。

□ **Reps, Paul.**

Zen Flesh, Zen Bones. Garden City, N. Y.: Anchor Books.

有些读者曾建议我，把本书命名为 *Zen and the Art of Technical Leadership*。但是禅只是部分题材。即便如此，那些想成为技术领导的人也应该了解一下禅的方式，Paul Rep 可能是第一个使禅宗在西方流行起来的人。本书主要收集了禅的故事。

□ **Rogers , Carl.**

On Personal Power. New York : Dell, 1977.

如果你对权力和领导感兴趣，在从事其他事情之前请读一下本书。其他由 Carl Rogers 写的有关有效领导的书还有：

On Becoming a Person. Boston: Houghton Mifflin, 1961.

A Way of Being. Boston: Houghton Mifflin, 1980.

□ **Russell, Betrand.**

The Conquest of Happiness. New York: Signet Books, 1951.

不快乐的人不是领导者。诺贝尔奖获得者哲学家 Bertrand Russell 涉足这个古老的课题，成功地描述了如何快乐。

□ **Satir, Virginia.**

Conjoint Family Therapy, 3rd ed. Palo Alto, Calif. : Science and Behavior Books, 1983.

Peoplemaking. Palo Calif. : Science and Behavior Books, 1972.

Self-Esteem. Millbrae, Calif. : Celestial Arts, 1975.

Making Contact. Millbrae, Calif. : Celestial Arts, 1976.

Your Many Faces. Millbrae, Calif. : Celestial Arts, 1978.

显然，Virginia Satir 工作对我有极大的影响。起先，我通过她的著作 *People making* 了解到她的基本生活态度。*People making* 很好地概括了关于如何和别人交往的方法。*Conjoint Family Therapy* 是一本面向临床医学家的非常全面的教科书。像她的其他书那样，本书没有理论晦涩的矫饰。还有一些 Celestial Arts 出版的小册子，较为简捷地介绍了对领导者有用的特定专题。想要得到有关她的书籍、培训及录像带的信息，可用以下的地址和她联系：

Avanta Network

139 Forest Avenue

Palo Alto, CA 94301

□ **Shah, Idries.**

The Subtleties of the Inimitable Mulla Nasrudin. London: Octagon Press, 1973.

关于领导和教学我的很多方面观点深受 Sufi 思想的影响。我相信许多立志成为领导者的人应该熟悉 Sufi 的方法论。Sufi 的观点在英国众所周知，Idries Shah 给我们带来了其中大部分观点。本书只是他的 Sufi 讲故事系列之一，但其他任意一部都同样可以作为很好的起点。

□ **Weinberg, Gerald M.**

Understanding the Professional Programmer. Boston: Little, Brown, 1982.

在你着手成就大事之前，本书帮你了解你从哪里来，目前在哪。如果你有程序开发的背景，这本书是有益的。另外一本是：

The Secrets of Consulting: A guide to Giving &Getting Advice Successfully. New York: Dorset House Publishing, 1985.

在我组织本书的参考书目时，我意识到，我已经有很长时间一直论述有关解决问题型的领导艺术。即便本书是我第一本全方位论述这一主题的著作，但是还有其他的著作讨论了解决问题型领导者所关注的三个重要主题。其中，与 Don Gause 合著的 *Are Your Lights On?* 一书论述了理解问题这一主题。与 Daniel Freeman 合著的 *Handbook of Walkthroughs, Inspections, and Technical Reviews* 涉及了质量控制。*The Secrets of Consulting* 是这一系列中最后一本，它阐释了第三个重要的主题：管理思想交流。该书的副标题就是它所论述的内容。

策划人语

曾几何时，计算机在人们心中是多么的神圣！人们坚信，通过科学家们的卓越努力，我们身边的一切问题都可以交给计算机来完成。

程序员温伯格认为，计算机程序开发是一项人类社会活动。

曾几何时，计算机程序员在人们心中是一个多么神圣的职业！人们坚信，只有极具天赋的天才才能够编写出完美的程序，也只有天才才能够驾驭神秘的计算机。

系统设计师温伯格认为，优秀的程序员是培养出来的，而不是天生的。

我们常常能够感受到周围世界与我们最初的设想不尽相同，我们将寻找冲突根源的镜子指向别人，试图从指责的快感中找到责任的真正承担者。

咨询师温伯格用他精辟的论断提醒你：当你用一个指头指向对方的时候，留心一下其他三个指头指向谁。

我们常常为各种各样的问题所困扰，有时候，我们不知道自己在干些什么、应该干些什么，甚至不知道自己真正想干些什么。

思想家温伯格用他精辟的论断提醒你：问题其实就是你的期望和你的感受之间的差别，而且不管看上去如何，人们很少知道他们要想什么……直到……你给了他们所需要的东西。

成熟的软件产业是管理实践和信息技术结合的产业。而软件管理思想的引进，比技术和资金更为紧迫和重要。在选择国外优秀的软件管理图书的过程中，我们不断地接触到杰拉尔德·温伯格(Gerald M. Weinberg)的大名，温伯格的思想被难以计数的专业文献重复引用，众多的机构和专家强力推荐他的著作，他的每本著作都非常畅销。因此，温伯格先生和他的书引发了我们强烈的兴趣。

温伯格首要的贡献集中于软件领域，他是从个体心理、组织行为和企业

文化角度研究软件管理和软件工程的权威和代表人物。在超过 40 年的软件职业生涯中，温伯格从事过软件开发、软件项目管理、软件管理教学和咨询，他更是一位杰出的软件专业作者和思想家。

1997 年，温伯格因其在软件领域的杰出贡献，被美国计算机博物馆的计算机名人堂选为首批 5 位成员之一。这个名人堂至今只有 20 名成员。为中国读者所熟悉的比尔·盖茨和迈克尔·戴尔也是在温伯格之后方才获得这一计算机界至高无上的殊荣。

温伯格精力旺盛、思想活跃，从 20 世纪 70 年代开始，他总共撰写了 30 多本书籍和数以百计的论文。这些著作主要集中在两个主题：人与技术的结合；人的思维模式、思维习惯以及解决问题的方法。在西方国家，温伯格拥有大量忠实的读者群，这些“追星族”阅读了温伯格的每本重要著作，他们甚至建设有专门的组织和网站，讨论和交流这位大师的重要思想。可以说，温伯格近年来的每本新书都是在万众瞩目中推出的。

在经历了漫长的选题论证、版权联络、组织翻译和编辑加工后，我们终于陆续出版了这位大师最重要的 14 本著作。在这一过程中，我们得到了众多业界专家、学者和媒体人士的真诚理解和大力支持，在此向他们一并致以衷心的感谢。我们也真诚希望这 14 本著作能让读者有所收获。感谢你们的阅读！

清华大学出版社·闻洁编辑室

2003 年 5 月