

Chinkee

第 I 篇

成为技术领导者

Becoming a Technical Leader

技术领导者

技术领导者

技术领导者

技术领导者

技术领导者

技术领导者

技术领导者

技术领导者

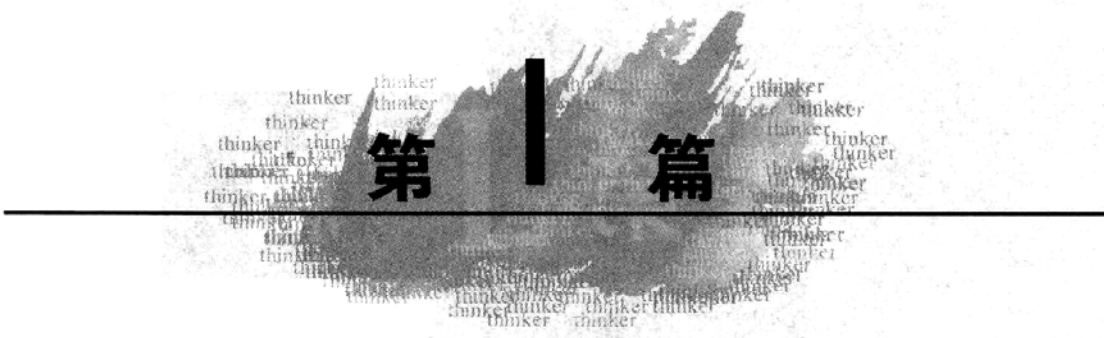
第 1 章 究竟什么是领导？

第 2 章 领导风格的模型

第 3 章 解决问题型领导风格

第 4 章 领导者是如何成长起来的

第 5 章 我做不到，因为……



第 I 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?
- 我能够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

Martha 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？哪些是由于对他人的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。

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。

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升自己，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。

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?



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和天空相分隔
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

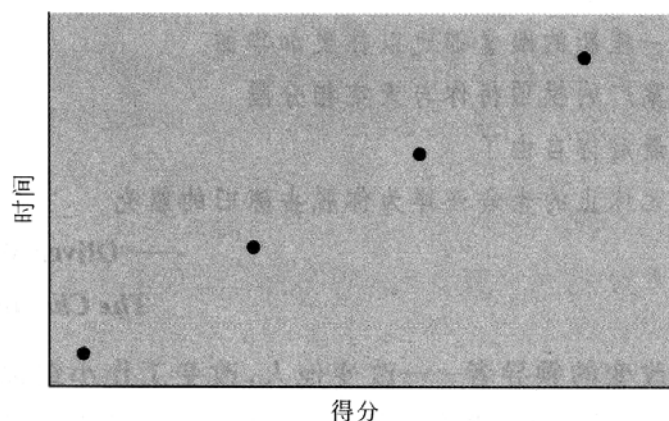


图 4-1 GMW 40 多年弹子球提高水平图

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3568200高分期间每天平均的得分情况。

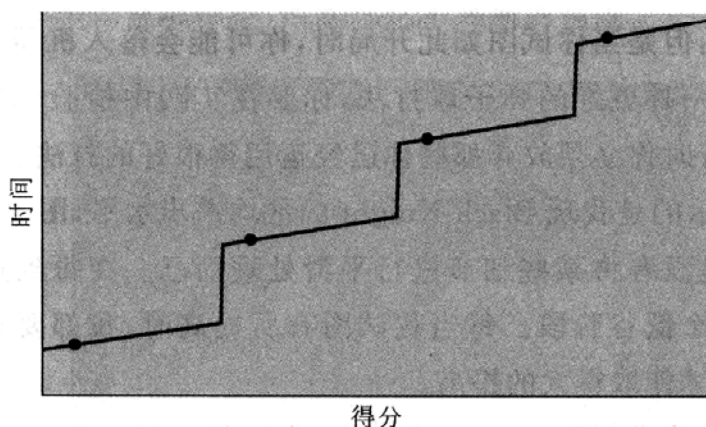


图 4-2 GMW Black Knight 的平均得分图

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。

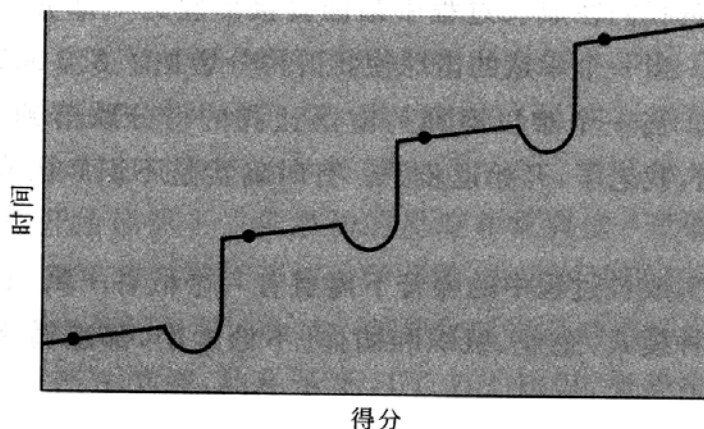


图4-3 GMW显示了低谷和高原的弹子球水平图

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。

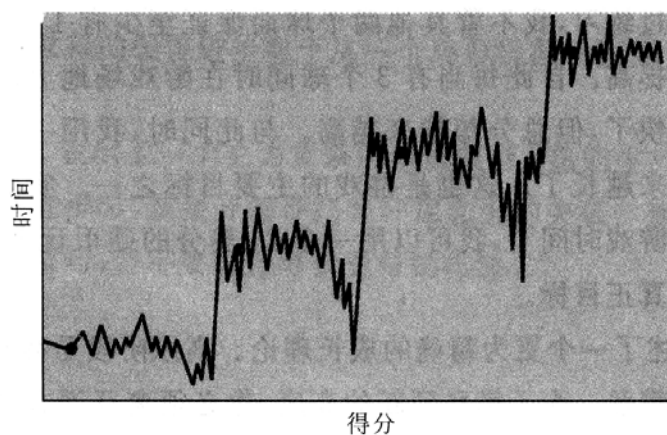


图 4-4 GMW 没有平滑处理的 Black Knight 得分图

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識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。为使它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 we 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,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。

Chinkey

第 II 篇

成为技术领导者

*Becoming a
Technical
Leader*

和清利

子(佩)

解决何

在本身

为什么

你是否意识到

第6章 创新道路上的三大障

第7章 开发自知之明的工

第8章 开发创新能

第9章 远

第6章 创新道路上的三大障

第7章 开发自知之明的工

第8章 开发创新能

第9章 远



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 and 领导能力的方法,但结果你会发现你仍然没有进步。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——这是我记日记得到的第一个好的教训。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: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,但很长时间之后再说的话,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 磅的猩猩写了什么？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？它说明了你自已改变了多少？你为自已改变了这么多感到高兴还是失望？或者，你为自已没怎么变感到高兴还是失望？如果你过去没对自已做过记录，你是不是为没法比较自已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，对你自已说出来（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:

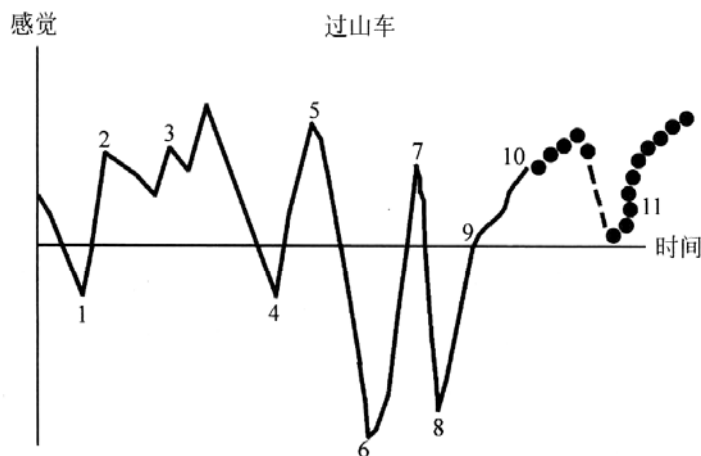


图 9-1 Tony 的事业线

(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，而其他人员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?

Chinkee

第 III 篇

成为技术领导者

Becoming a Technical Leader

第 10 章 激励他人的首要障碍

第 11 章 激励他人的第二大障碍

第 12 章 帮助他人的问题

第 13 章 学习成为一个激励者

第 14 章 力量之源

第 15 章 力量和一



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。

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。

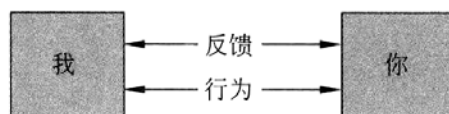


图 10-1 交往模型

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，她可能不理解他所使用的一些词语，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 H₁(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 H₂:“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 H₃:“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利的。

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?

THE JOURNAL OF THE AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION
PUBLISHED WEEKLY
CHICAGO, ILL., U.S.A.

Subscription price, Five Dollars Per Annum in Advance. Single Copies, Fifteen Cents.
Entered as Second-Class Matter, May 2, 1912. Postpaid at Special Rate of \$3.75 Per Annum.
Acceptance for mailing at Special Rate of \$3.75 Per Annum provided for in Act of October 3, 1917.
Copyright, 1938, by American Medical Association
Published by the American Medical Association, 535 North Dearborn Street, Chicago, Ill. 60610

Second-Class Postage Paid at Chicago, Ill.

Postmaster: Send address changes in this journal to JOURNAL OF THE AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION, 535 North Dearborn Street, Chicago, Ill. 60610.

Change of Address: Please send old address label with new one.

Subscription orders, notices of change of address, notices of discontinuance, and notices of renewal should be sent to the publisher.

Notice of discontinuance: Please send notice of discontinuance to the publisher.

Notice of renewal: Please send notice of renewal to the publisher.

Notice of change of address: Please send notice of change of address to the publisher.

Notice of discontinuance: Please send notice of discontinuance to the publisher.

Notice of renewal: Please send notice of renewal to the publisher.

Notice of change of address: Please send notice of change of address to the publisher.

Notice of discontinuance: Please send notice of discontinuance to the publisher.

Notice of renewal: Please send notice of renewal to the publisher.

Notice of change of address: Please send notice of change of address to the publisher.

Notice of discontinuance: Please send notice of discontinuance to the publisher.

Notice of renewal: Please send notice of renewal to the publisher.

Notice of change of address: Please send notice of change of address to the publisher.

Notice of discontinuance: Please send notice of discontinuance to the publisher.

Notice of renewal: Please send notice of renewal to the publisher.

Notice of change of address: Please send notice of change of address to the publisher.

Notice of discontinuance: Please send notice of discontinuance to the publisher.

Notice of renewal: Please send notice of renewal to the publisher.

Notice of change of address: Please send notice of change of address to the publisher.

Notice of discontinuance: Please send notice of discontinuance to the publisher.

Notice of renewal: Please send notice of renewal to the publisher.

Notice of change of address: Please send notice of change of address to the publisher.

Notice of discontinuance: Please send notice of discontinuance to the publisher.

Notice of renewal: Please send notice of renewal to the publisher.

Notice of change of address: Please send notice of change of address to the publisher.

Notice of discontinuance: Please send notice of discontinuance to the publisher.

Notice of renewal: Please send notice of renewal to the publisher.

Notice of change of address: Please send notice of change of address to the publisher.

Notice of discontinuance: Please send notice of discontinuance to the publisher.

Notice of renewal: Please send notice of renewal to the publisher.

Notice of change of address: Please send notice of change of address to the publisher.

Notice of discontinuance: Please send notice of discontinuance to the publisher.

Notice of renewal: Please send notice of renewal to the publisher.

Notice of change of address: Please send notice of change of address to the publisher.

Notice of discontinuance: Please send notice of discontinuance to the publisher.

Notice of renewal: Please send notice of renewal to the publisher.

Notice of change of address: Please send notice of change of address to the publisher.

Notice of discontinuance: Please send notice of discontinuance to the publisher.

Notice of renewal: Please send notice of renewal to the publisher.

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。

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，看来老鼠和人并没有多大的改变。

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。

┆ ┆ ┆ ┆ ┆ ┆ ┆ ┆ ┆ ┆ ┆

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

“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

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。

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?

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益的——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

“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，你可以随使用我的观点。”

“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。”

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。”

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。

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.

┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌