

用你的故事，去破冰、说服、取悦，甚至感动每一个人

不会讲故事 怎么带团队

让你的团队高效运行的10个秘密

[美] 蒂莫西·J. 托宾 [美] 杰伊·A. 康吉 著 钱峰 译

YOUR
LEADERSHIP
STORY



新星出版社 NEW STAR PRESS

不会讲故事 怎么带团队

让你的团队高效运行的10个秘密

[美] 蒂莫西·J. 托宾 [美] 杰伊·A. 康吉 著
钱峰 译



著作权登记图字：01-2015-5855

YOUR LEADERSHIP STORY: USE YOUR STORY TO
ENERGIZE, INSPIRE, AND MOTIVATE

by Tim Tobin

Copyright © 2015 by Timothy J. Tobin

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

All Rights Reserved

图书在版编目(CIP)数据

不会讲故事, 怎么带团队/(美)托宾, (美)康吉

著; 钱峰译. —北京: 新星出版社, 2016.1

ISBN 978-7-5133-1918-8

I. ①不… II. ①托…②康… ③钱… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第232437号

不会讲故事, 怎么带团队

(美)蒂莫西·J.托宾 (美)杰伊·A.康吉 著

钱峰 译

责任编辑 汪欣
策 划 好读文化
装帧设计 熊猫布克
内文制作 王春雪
责任印制 李海波 史广宜

出 版 新星出版社 www.newstarpress.com
出 版 人 谢刚
社 址 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 邮编 100044
电 话 (010)88310888 传 真 (010)65270449
发 行 新经典发行有限公司
电 话 (010)68423599 邮 箱 editor@readinglife.com
印 刷 北京中科印刷有限公司
开 本 700mm×990mm 1/16
印 张 13.5
字 数 160千字
版 次 2016年1月第1版
印 次 2016年1月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5133-1918-8
定 价 39.80元

版权所有, 侵权必究; 如有质量问题, 请与发行公司联系调换。

谨以此书献给蔡斯、芬利和萨拉
你们是我创作灵感的最大来源
也让我每天写的故事拥有了重要意义

推荐语 | Your Leadership Story

所有领导都拥有创作成有趣领导力故事的素材。不过，大多数故事仍然不得而知。《不会讲故事，怎么带团队》旨在引导你创作并表述自身的领导力故事，从而提高你在组织内部的影响力。

——约翰·H. 曾格，全球顶级管理大师，曾格·福克曼顾问公司CEO，《卓越领导者》合著人

《不会讲故事，怎么带团队》不仅仅是一部领导力著作——同时也是一本工作笔记、就业指导以及工具书。我相信通过阅读这本书、做思考题以及实践活动，你会更好地认识自己是位怎样的领导。

——肯·布兰佳，享誉全球的管理大师，《一分钟经理人》合著人

故事就是一种领导力语言，可以启迪人们超越自我。《不会讲故事，怎么带团队》为你提供了一些值得思考的实际资源，帮助你掌握实现持

久领导力的可靠、有效方法。

——凯文·卡什曼，领导力培训权威，《修炼领导力》作者

《不会讲故事，怎么带团队》一书内容简单有趣，充满智慧，旨在一步步教你打造真实的个人领导形象！

——马歇尔·戈德史密斯，全球高级领导教练领域先驱，《领导力教练》作者

要想成为出色领导，你一生都会经历成败，更重要的是，你需要不断学习。蒂莫西提出了继续人生历程的独特方法，即讲故事。他希望能帮助你创作自身的领导力故事，并以有趣的方法把它讲出来。

——琳达·S. 西蒙，美国直播电视集团高级副总裁，领导力与组织发展负责人

古代智慧告诫大家要自知。要想成为优秀领导人，你不仅需要自知，而且需要分享自己的一切。理解并表述领导力故事非常重要，有助于吸引其他人完成重要事情。蒂莫西·托宾的这本指南可以教你如何做到这一点。

——史考特·艾柏林，畅销书作家，《上任第1年》作者

蒂莫西·托宾谈到了自知的重要性，以及其在行动导向世界所处的关键地位。要想在组织层级不断上升，自知非常关键，但是人们往往缺乏这一点。读读这本书，然后根据其中的实践活动与问题来审视自我。

确保提高自身的自知分量，同时能更有效地开发团队。

——贝弗莉·凯耶，职场系统国际公司创始人，《要么帮助他们成长，要么看着他们离去》《要么爱他们，要么失去他们》合著人

《不会讲故事，怎么带团队》是本非常棒的书，能帮你从个人层面反思、理解并提升自身领导力。凡是带领团队、主持项目或者牵头组织的人，都有必要看看这本书。

——乔希·伯尔辛，德勤伯尔辛公司负责人兼创始人

理解我的人生故事并不断更新有助于我获取所需信息，认清自己是谁，从而与下属建立良好联系。蒂莫西·托宾的这本书教会了我怎么做到这一点。

——罗伯特·M.托拜厄斯，美国大学重大行政领导项目教授

关于怎样才能成为更好、更真诚的领导，已经有很多著作。事实上，这方面的建议太多太多——其中有很多很难理解、应用。蒂莫西·托宾在《不会讲故事，怎么带团队》一书中撇开关于领导力的各种杂说，给出了成为更好领导的有效方法，很好理解——那就是，真正理解并有效表达自己的领导力故事。

——沃尔特·麦克法兰，《选择改变》的合著人

伟大领导力几乎等同于巧妙的讲故事能力。《不会讲故事，怎么带团

队》非常令人振奋，书中提出了各种新鲜见解，而且相当实用。蒂莫西·托宾在书中清楚地解释了领导力与讲故事之间的关联。

——吉姆·勒尔，畅销书作者，人类行为表现学院联合创始人

你的领导力故事是激励你与其他人的强大工具。蒂莫西·托宾在书中向你展示了该如何将这一历程转化成引人入胜的故事。千万不要错过！

——史蒂夫·阿尼森，《领导力培养白金法则》《老板对你的真正期望》作者

蒂莫西·托宾对领导者观念——他们自身的观念以及力图影响的其他人的观念——的关注不但雄辩而且中肯。《不会讲故事，怎么带团队》为领导者提供了明智建议与技巧，供他们借助效仿来实现信息设计、调整并传达信息。领导力故事蕴藏影响力于简洁之中，若精心实践，必定有助于提高领导效能。

——维多利亚·J. 马席克，哥伦比亚大学教育学院组织与领导系教授，J.M. 胡贝尔组织学习研究所主任

带好团队、提升领导力必须从你开始。真正有效的做法是，你需要搞清楚自己是谁，想成为怎样的领导。你得弄明白自己当领导的动力。你得拥有强大的内心准则，确保自己永远能做出正确选择。假如你搞不清楚这些方面，就会迷失方向，从而无法释放自身或者下属的潜能。打个比方，这就好比手机上没有下载好地图应用程序就去游览新城市。这样你会接二连三地失策，也无法达成你有生之年梦寐以求的远大抱负。

因此，领导力之旅从你开始——你得去发掘并充分利用个人激情，以核心理念取代昂贵代价，深刻铭记过去的教训。一句话总结：你得搞清楚自己的领导力故事。蒂莫西·托宾的这本书具有的这一独特洞察力便是你首选读它的原因所在。不过，如果你希望领导他人，就需要退后一步。你得思考自己以及下属分别最看重什么。

我在与高管以及经理人共事期间，惊讶地发现太多人都会忽略自己是谁，也不清楚自己希望成为怎样的领导。这一点着实让人震惊。这样

说是因为我很清楚他们因为缺乏自知力所付出的代价。他们每天不是在领导他人，充其量是在管理，经常会被需要及时关注的事情分散精力，也会因为不清楚该做什么而决策不利。他们会在不应该妥协的时候妥协，还会重复犯错。他们会沉浸在“勾选框”心态中，很少去表达自身愿望。因此，这些人就会缺乏远见，以及激励他人的能力。而他们由于缺乏自知力最终会付出怎样的代价呢？那就是他们永远都无法认识到自身潜力。而且其中有很多人在事业上原地踏步，不见长进，或者更糟糕的还会出现职业偏轨。

这部著作的出色之处在于作者蒂莫西·托宾为读者提供了探索个人领导力故事的各个重要方面的条理方法。我想说，这本书是我所读过的有关创作这类故事的最全面指南。他会一步一步引导你，通过提出各种发人深省的问题，激发你深入思考帮助你成为好领导的因素，以及你的领导预期。读这本书就好比去梅奥诊所体检——你当领导的方方面面都会得到探讨！

但是，为什么这些个人故事对于领导力而言如此重要呢？你自己编故事时往往会遇到很有趣的事，它会促使你努力阐明对你而言最有意义、最具灵感的是什么，你也会逐渐认识到事实上自己内心也有一套理念，这些都是心理健康的试金石。如果你太长时间偏离理念，那么内心深处就会一而再，再而三地出现困扰。明确这一点之后，你就不太可能会受当前干扰因素的诱惑，也就不会偏离天赋以及你希冀取得的成就。你也不太可能会受短期收益性选择（事实上这属于成就错觉）的诱惑，这类选择往往会引发长期的昂贵代价。你将自己的故事公之于世、广泛分享后，

就会更加深切感受到个人担当，并努力去实践它。换句话说，你会发现自己不仅是在讲述自身故事，而且会更加始终如一地实践它！你会发现自己在面对日常重大抉择时会更加明确。

丰富的领导力故事还具有另外一大优势，那就是它可以帮助你的下属在日常生活中做出必要的正确选择。他们会回想起团队所从事的工作当中最有意义的方面，以及做出每项重大决定时应遵循的理念与准则。神经科学与记忆力创始工作表明，相比 PPT 演示、抽象的讨论以及理念与任务描述而言，故事对我们的吸引力更大。因为故事不易被忘却，我们很容易就会记住他人的感人故事。想想几千年前世界上那些伟大的宗教领袖所讲述的故事，他们的故事当中蕴含着丰富的经验教训与参考价值，至今仍然非常生动，我们仍然能很容易就回想起那些故事。

这本书还有一大特别之处，那便是你会从对领导力领域充满最大热情的专家蒂莫西那里学到经验。蒂莫西长期专注于领导力。他有过这方面的实践经验，也曾教授、研究并培训过这方面的知识。他还花了好几年时间学习撰写有效领导力故事的方法。这本书的创作宗旨流露出了作者的热情：即帮助人们认识并体验他们真正的领导潜能。

总之，购买这本书有助于扩展你对自身以及成为怎样的领导的认识。从长远来看，它会改变你对自身职业生涯的影响。愿你能享受自我发现的美好旅程。

杰伊·A. 康吉

克莱蒙特·麦肯娜学院克拉维斯领袖学院主席

自序 | Your Leadership Story

我大部分职业生涯都在研究如何发展领导力。我在学校就学习过这方面知识，还帮助大量大大小小的组织组建过一流的领导力项目。我也曾有幸与高层领导人以及世界一流的领导力演说家共事。我还亲自领导过大大小小的团队，也亲眼目睹过其他人率领团队的情形。我也有幸得到几位伟大导师的指教，也培训过其他一些领导人。我在校期间学习的就是领导力专业，并投入了毕生精力研究它，一路走来学到了很多很多。

假如你仔细观察，可能会说我浑身上下都洋溢着领导力。（事实上，这并没有听起来那么别扭。）只要你读进去这本书，或许会想，此人肯定是个领导力天才，他肯定是位完美领袖。可是，你知道吗？你错了。好吧，当谈到领导力时，完美或许并不是为此努力的人们所追求的合理或现实目标。领导力的可变因素太多了，谁也无法总是能搞定它。

说句公道话，假如你的目标是自始至终都做伟大领袖——能鼓舞、激励他人的领袖，并给他人留下积极、长久的印象，那么这样的目标才

显得更真实、更容易实现。

说实话，不管采取什么样的最终措施，我还是不能时时刻刻都对领导力问题有一个清晰的认识。只要某些时候能搞清楚这个问题我就满足了。

我先暂停一下。我们先来考虑一下这个问题，人们为什么想努力去拥有卓越领导力呢？假设不是为了满足自我呢，再考虑一下：只为了满足自我很少会实现卓越。假如这背后的动机更无私一些——比如为了帮助、引导并发展他人——那么你就会不断收获领导力的巨大成果。

如果我自始至终专心研究领导力，却不一定次次都做对，那么那些专门关注无限责任而不是领导力的人又怎么可能做对呢？这样的要求未免也太高了。我曾遇到过一些杰出领导者，也曾见过一些伟大领袖状态不佳的时候。不过，在我看来，正是各种可能才让领导力变得这么有趣。没错——领导力本就该有趣。不过，我们也不能低估领导者为了更好地领导下属需要做出的巨大努力、规划以及发展。

我们在职业生涯中某个阶段取得的成就并不能确保另一阶段的成功。我看到过太多实例，其中有些是非常精干的技术专家被提拔为领导——而他们接受的领导力训练少之又少，甚至为零。他们有望在职业道路上继续追求卓越。不幸的是，我也发现这样做有时候管用，有时候却毫无用处。我并不喜欢打赌，也不喜欢存在这样的可能。

我们都听说过“领导力是一场旅程”这个隐喻。客观地说，我如今仍然处在这一旅途当中，同样你也是。其实，这本书的创作灵感源于我突然意识到自己仍然需要学习很多东西。当然，我也渴望与大家分享很

多东西。

这本书主要面向新上任的领导者。听我说，我知道并不是所有人都会有机会参加持续多天的领导力培训项目，或者聘请私人的领导力教练。这两件事都需要投入时间与大量资金。但是，这并不意味着你必须靠自己搞清楚领导力。不幸的是，出于多方面原因，往往就会出现这样的状况。

新上任的领导者很可能在领导力问题上遇到最多问题，同时又缺乏资源来支撑自身发展。你应该把这本书当作一堂领导力课程——不是那种干巴巴的理论性知识（不要告诉我的老师我说过这样的话），而是非常真实、实用的东西。事实上，你可以把这本书当作私人课堂，从而帮助你认识自己的领导能力，并注重这方面的提高。

考虑到你现在的领导会认为你已经把这方面问题都搞清楚了，你很可能需要好好看看这本书，因为其中的一些发现会让你出乎意料。当然，其他领导者也会从中受益匪浅，只要他们想更好地了解自己领导得如何，或者正处在职业过渡期。

我想帮助更多人成为更成功的领导者——并不只是为了他们，同时也为了他们的下属。为了创造全方位的美妙体验，培养更多人，激励、鼓舞更多人做到最好——这也是本书的主要宗旨。诚然，领导力是关于人的，但是它也涉及为处于发展期的企业创造更好的业绩。

上面说了那么多，我希望你能有兴趣成为更优秀的领导者。我很愿意能为你的领导力旅程增光添彩，无论何种方式都可以。那么，现在，我们有了共同目标。你会发现本书提出了大量问题。我建议你不要只从字面意思去理解那些问题与实践活动，而是应该深入思考它们。暂且不

考虑写书是否规范——假如你有了想法，就不要放过它。

和许多事情一样，你可以只得到你被给予的。假如你愿意尝试去解决其中一些问题，并深入反省自我，就会得到更多好处——甚至可能包括变革性收益。我倾向于积极考虑问题。当你对自己的领导力故事有了深刻认识之后，就会发现完美将至。

蒂莫西·J.托宾

于华盛顿

你的领导力故事是什么？更重要的是，谁是你的领导力故事的作者，是你，还是其他人？本书详细探讨了为什么成为自身领导力故事的作者对你而言非常重要，以及你怎样可以更好地体现其价值。

我来跟你讲讲我一位客户的故事。我暂且称他为鲍勃。鲍勃在其所在行业是位技术专家，自信、可靠——至于是什么行业并不重要。他曾经做过一段时间经理人，感觉自己已经取得了一些成就，因为他肩上的工作担子越来越重。现在，他认为有必要聘请教练了。在我和他交谈期间，他向我吐露了内心的一些担忧。

- 我承担的责任是不是太多了呢？我怎么知道什么时候该说什么呢？
- 我能在发挥技术专长的同时发挥好越来越重要的领导角色吗？
- 我不敢肯定自己能否处理好所有管理或项目领导工作。
- 眼下，我更像是在技术专家与管理及项目领导这两大角色之间努力

寻求平衡。

· 当领导究竟意味着什么——我的意思是，要想成为能实现角色平衡的领导者意味着什么？

· 你怎样去领导同龄人、朋友以及午餐伙伴？

· 我自己该做些什么？又该怎样去分配工作？我什么时候才能搞清楚其中的差别？

· 我怎样平衡新的工作与私生活？

· 既然其他人做到了，那么我相信我也能做到，只是需要一些明确的思路。谁也不想成为彼得原理的实例。

我熟知好几千个类似鲍勃、吉尔的人，也与他们共过事。你在一步一步通读这本书时——没错，这是个实践过程——我们会反复了解鲍勃是如何处理好每一步的。读者可以走进鲍勃的大脑，或者把自己想象成他。他的故事是成功人士所特有的，他们往往身兼重任，并在物色各类人才。

你的领导力故事汇集了能体现领导形象的各种事件、观点以及行为，这些都源自你的独特经历。你的领导力故事和其他部门职员的并不一样，其他人的是另外一种；当然，你俩的故事没有谁对谁错。你的领导力故事体现了你的身份：你是怎样的领导，你有什么理念，是什么激励并促使你成为领导，以及你会如何去做。

如果我不了解你这个人，也就不可能了解你这个领导。所有领导，不管是刚上任的新领导，还是已经具备多年经验的老领导，都有故事。

所有领导力故事都处于不断变化中。这些故事丰富地刻画了实时快