

正向管理

激发团队主动性的八大核心技能

[美] 马文·温斯伯德(Marvin Weisbord) [美] 桑德拉·杰诺夫(Sandra Janoff) 著
洪云 李杨惠子 译



LEAD MORE CONTROL LESS

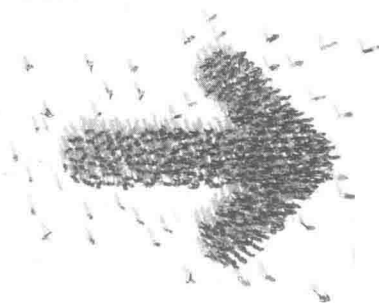
从控制员工，到引导员工的高效管理方案

宜家家居、全食集团等500强企业
多年持续秉承的正向领导理念

正向管理

〔美〕马文·温斯伯德(Marvin Weisbord) 〔美〕桑德拉·杰诺夫(Sandra Janoff)◎著

洪云 李杨惠子◎译



**LEAD MORE
CONTROL LESS**

图书在版编目 (C I P) 数据

正向管理 / (美) 马文·温斯伯德, (美) 桑德拉·杰诺夫著; 洪云, 李杨惠子译. — 北京: 中国友谊出版公司, 2018.8

书名原文: Lead More, Control Less
ISBN 978-7-5057-4417-2

I. ①正… II. ①马… ②桑… ③洪… ④李… III. ①管理学—研究 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 135924 号

著作权合同登记号 图字: 01-2018-4089

Lead More, Control Less: 8 Advanced Leadership Skills That Overturn Convention ©Marvin Weisbord and Sandra Janoff, 2015

Copyright©2015 by Marvin Weisbord and Sandra Janoff

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

All rights reserved.

书名 正向管理

作者 [美] 马文·温斯伯德 桑德拉·杰诺夫

译者 洪云 李杨惠子

出版 中国友谊出版公司

发行 中国友谊出版公司

经销 新华书店

印刷 北京鹏润伟业印刷有限公司

规格 710×1000 毫米 16 开

12 印张 160 千字

版次 2018 年 8 月第 1 版

印次 2018 年 8 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5057-4417-2

定价 45.00 元

地址 北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼

邮编 100028

电话 (010)64668676

序

现在市面上有很多关于领导力的经典著作，全部都是关于领导计划、组织、鼓励和掌控方面的。在这里，我们将提出一种不落俗套、独一无二的观点，但它不会取代日常为你所用的观点，只是在此基础上为你增加 8 项技能。这 8 项技能颠覆传统，赋予你可能自己都不知道但却值得拥有的领导才能。我们将告诉你，在减少对员工掌控的同时，如何提升员工的主动性，我们称之为引导力。实际上这样做，反而使你得到更多的掌控权。无论你是驰骋于商海、供职于政府、致力于教育事业，还是投身于社会服务，都能在已拥有的技能上增添这几项新的领导技能。我们坚信，自控能力是最可靠的技能。你的自控能力越强，对他人的掌控力也越强。你可以加强行动的自由，提高自信，在那些依赖你的人面前提升权威，他们则会回

馈你以卓越的成果。

我们的目标就是帮助你： 减少对员工的掌控，但仍大局在握

我们并非生来就会这样思考，在学校也没有学过。我们是在与非洲、亚洲、大洋洲、欧洲和美洲的社区、商业公司、非政府组织以及联合国机构一同管理、制定战略规划时，学习和吸取了这些经验教训。我们学会了建立能帮助人们自我激励的体系。这一体系如今已经引导成千上万的人去尝试彼此曾经都认为不可能的事情。这些参与者身份各异，他们来自不同的民族、文化、年龄、工作、头衔、社会阶层、宗教、世界观和性别，让个人负责自己的工作，大家发现比起执行由专家制定的计划，他们执行自己的计划时更容易成功。

在这本书中，几位高层管理者告诉了我们相似的结果。审视他们与我们的工作，我们提出了3个简单的原则：

- 让大家依据自己的经历发挥，而不是推行你的经验。
- 妥当安排工作，确保大家互相配合，自我管理，提高主动性，而不是由你代劳。
- 改善促进大家合作的条件，而不是试图去改变他们的

行为。

若要应用这些法则，接下来在本书中我们会为你提供 8 项技能，让你无忧地做领导，在未知的世界里把握自己。

我们还发现，在学习的过程中需要海量的自我约束训练。所以我们都还在不断地学习。那么你呢？如果仅借助讲座或书籍，你将无法消化这些高级技能，还需要进行实践练习。如果你是一位领导，我们推测你已长时间在未知的世界里工作，而运用这些技能将帮助你在应对陌生情况时游刃有余。我们邀你锻炼自我控制的能力，也以此要求其他人，创造一个供大家发光发热的环境。

目 录

引言 / 1

第 1 章

鼓励：减少控制，实现员工的正向管理 / 7

“我们要控制体系，而不是控制大家。”

第 2 章

激发：责任共担，让你的员工摆脱依赖 / 23

“我从未见过任何人在正确的指导下还学不会承担责任。”

第 3 章

引导：接受焦虑，广泛传递正能量 / 41

“你可以用焦虑的感受发现新的创意来源。”

第 4 章

影响：潜移默化，从感知语言开始 / 63

“你对自己的投射感受越多，削减自己威信的可能性就越小。”

第5章

存异：擅用小组，正向激活团队能量 / 81

“人们只有在知晓自己的差异时才能重新融入集体。”

第6章

高效：深入了解，合理安排组织工作 / 101

“最简单的领导行为就是在一个恰当的时间、
地点找到恰当的人选。”

第7章

掌控：统筹全局，学会倾听和体验 / 121

“我们主张相互学习，使大家能够做出明智的选择。”

第8章

求同：达成共识，增强组织凝聚力 / 139

“最终的结果只有在交谈和相互理解下才能获得。”

后记 / 157

附录 / 161

参考文献 / 171

致谢 / 175

关于作者 / 177

引言

人们开始协调他人、管理自身工作是 20 世纪最伟大、最励志的一项发现。比起不会的人，这样做的人会带来更大的经济效益和社会效益。很多领导者虽然予以否认，却重掌控、轻成果。我们是如何知道的呢？因为他们只是居高临下强制他人协调和掌控，却从未体会过另一种思路：由内而外进行调控。

20 世纪 90 年代，举办大企业集团战略规划会议的时候，我们迅速意识到我们需要重成果、轻掌控。几十个人在同一间房里，为了一个包含他们经历与抱负的计划而奋斗。我们无法控制他们，但是我们发现如果让每个人全神贯注于一个目标，并为之创建自我管理体系，最后我们置身事外，也能获得很好的结果。

这样的领导方法说时容易做时难。我们面临的最大挑战就是控制自己——克己、等待、倾听、给予机会，让员工开发自己的潜能，如此也就意味着设定了更高的标准。我们早已为自己的领导能力开启了一个全新的挑战，不得不打破传承而来的常规。这样得到的结果让我们满怀信心，所以我们开始邀请大家使用新的领导方法。

如今，我们已经帮助成千上万的人接触到我所说的先进技能。这里，“先进”一词表示在你原有的能力上增加新的能力，这些技能不会代替你原有的能力。但如果是第一次尝试，你想使用这些技巧来做计划、建设组织、激励员工和管理工作，那么真的会“打破常规”。经过反复的研究，我们选出 8 个核心技能。经过学习，你可以长久轻松地掌握这些技能。

这些技能相得益彰，可用于任何场合，指引大家去完成超乎自身想象的事。最妙的是我们可以在任何一天随时使用这些技能。如果愿意尝试，你也可以照着做。

但是你愿意吗？

50 多年前，麻省理工学院的道格拉斯·麦格雷戈教授写了一本畅销书，名为《企业的人性面》（*The Human Side of Enterprise*）。书中提出了两种著名的理论：X 理论和 Y 理论。他在书中描述了我们关于人性的设想将如何决定我们的领导方

式。X 理论假设大多数人都性格独立、不爱工作、急功近利，Y 理论则假设绝大多数人都热爱工作、渴望学习、勇于承担责任。两个理论都是自我应验的预言，对自我的控制越严厉，工作的范围就会越广，而越少地练习判断力，就会变得越无助、越笨拙以及过于依赖。

“他们（员工）表现得很幼稚。”老板说。

“他（老板）把我们当小孩子看待。”员工说。

相比之下，那些具备判断力、技能广泛、信息准确以及有众多机会的人，能够激励自己去成长。自呱呱坠地起，我们就带着这两种理论的种子。婴儿既无助又依赖地来到这个世界，他们对学习充满了好奇并渴望学习。如果（无意识地）X 理论在一个组织居于支配地位，这些理论就会转化为有功能障碍的政策、程序和体系，还会成为领导想要逐步培养某些行为举止时的阻碍。

另一方面，我们看到世界各地的人们验证了（无意识地）Y 理论假设。在合适的条件下，他们都能再次发现自出生以来就有的自然冲动，即由非传统的原则、程序和体系培养起来的冲动。人们顺从于那些培养自主能力和成长的工作。体系包括决定谁可以做什么，这是你可以控制的事情，包括鼓励人们积极主动超越他们的工作范围。这意味着使沟通自下而上、自上

而下、平级沟通，而不仅仅是从上到下；不仅如此，这也意味着使领导从监管者转变成教练；意味着强调整合部门之间的会议，而无须忍受各自为政。

很多组织的冲突是企业结构造成的。大家都以自己工作需要的方式行事：销售人员着重强调人际交往技巧，他们在着手办正事之前，会花时间闲聊；生产工人多与机器打交道，不会闲聊，直接解决问题。结构策略会鼓励员工维持各自功能上的差异，包括任命员工做能团结他人的角色、利用项目协调员工，还有建立跨职能性质的机制，如产品团队以及为平息冲突而特设的问题解决团队。

创建最佳体系需要领导能力

本书中，我们会告诉大家如何提升以下技能：

■减少控制，提高员工主动性

■与大家一同承担责任

■在不费尽心思改变大家的前提下，改善框架结构，彼此互相影响

■示范如何用“全系统”去探索“整头大象”，最终拥有

强烈的动机和快速实现的能力

- 运用焦虑和权威预测来营造尊重，促进团队合作
- 解决矛盾冲突，引导大家达成 100% 共识
- 尝试做困难的事能取得什么成就

通过这本书，我们重点强调一个棘手的现实：

“改变”就意味着自己去做一些从未做过的事情。

这是来自普通领导者的启示，他们身处商业、教育、医疗保健和社区建设等行业，但都在不断发现自己新的能力。我们在整本书中都引用了他们的事例。如果你过去习惯强调个人风格、态度、动机和外在奖励，那你可能会发现在改变行为之前先改变体系不过是迈进了一步而已。

8 项领导技能

本书总共分为 8 章。每一章介绍了一项高级领导技能，以及可以让你每日实践的行动准则：

1. 鼓励：减少控制，实现员工的正向管理
2. 激发：责任共担，让你的员工摆脱依赖
3. 引导：接受焦虑，广泛传递正能量

4. 影响：潜移默化，从感知语言开始
5. 存异：擅用小组，正向激活团队能量
6. 高效：深入了解，合理安排组织工作
7. 掌控：统筹全局，学会倾听和体验
8. 求同：达成共识，增强组织凝聚力

我们诚挚地邀请你与我们一起开辟出一条道路，让大家在前行的路上更加顺风顺水。只要你走得够远，就会从别人身上看到更好的表现和更强的自控能力，于己也能得到更多的自由。等看到自己结出的果实后，也就不需要进一步的证明了。

第 1 章

鼓励：

减少控制，实现员工的正向管理

要点

◆ 有了正确的体系，大家就可以学到更多知识，并且通过相互学习，可以收获意想不到的结果。

◆ 改善分工，就能改变所有。

◆ 鼓励大家在工作中自行决断并分享资源、协作和工作的控制权之时，你就已经开始颠覆传统。

◆ 在这一章中，我们会建议你如何开始：控制可控制的。
