

激活

如何使团队跑起来

ALIVE AT WORK

The Neuroscience
of Helping
Your People Love What They Do

[美] 丹尼尔·M. 凯布尔 —— 著

(Daniel M. Cable)

吴晓静 —— 译

个人

激活大脑探索系统,摆脱习得性无助,
克服工作倦怠,重拾工作热情

领导者

游戏、试验、使命体验助你打造
高效、创新、跑起来的团队

激活

如何使团队跑起来

ALIVE AT WORK

The Neuroscience
of Helping
Your People Love What They Do

[美] 丹尼尔·M. 凯布尔——著
(Daniel M. Cable)

吴晓静——译

图书在版编目 (CIP) 数据

激活：如何使团队跑起来 / (美) 丹尼尔·M. 凯布尔著；吴晓静译. -- 北京：中信出版社，2019. 1

书名原文：Alive at Work: The Neuroscience of

Helping Your People Love What They Do

ISBN 978-7-5086-9353-8

I. ①激… II. ①丹… ②吴… III. ①组织心理学

IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 186647 号

Alive at Work by Daniel M. Cable

Original work copyright © 2018 Daniel M. Cable

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

All Rights Reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

激活：如何使团队跑起来

著 者：[美] 丹尼尔·M. 凯布尔

译 者：吴晓静

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：7.75 字 数：120千字

版 次：2019年1月第1版

印 次：2019年1月第1次印刷

京权图字：01-2018-6367

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-9353-8

定 价：49.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

献给黛西与瓦奥莱特
(to Daisy and Violet)



目 录

导言 组织正在辜负我们的期望 /001

第一部分 探索系统

第一章 事情本该如此

激活的探索系统 /020

自我表现 /021

试验 /021

使命感 /022

探索系统的益处 /023

表现 /026

动机 /029

幸福与健康 /033

第二章 事情的本质——如何优化

组织的现实 /041

恐惧是探索系统的克星 /043

受限的角色 /048

控制与关键绩效指标 /052

平衡自由与框架 /057

决心的联合 /058

第二部分 自我表现

第三章 鼓励他人把最佳自我投入工作

最佳印象的力量 /072

最佳自我 /075

你超越工作 /078

团队中的自我表现 /081

第四章 鼓励自我表现

头衔中蕴含着什么 /089

团队中的自我表现 /094

作为自我表现工具的组织 /097

第三部分 试验

第五章 鼓励严肃的游戏

营造安全区 /111

挖掘创新契机 /113

从游戏到生产 /115

第六章 扩大自由与创造

文化裂痕 /129

利用创造力 /131

保持势头 /136

改变游戏 /139

保持良好的平衡 /144

第七章 谦逊领导力与员工的探索系统

服务型领导 /154

谦逊领导力为何有效 /159

传递创意 /164

第四部分 使命

第八章 帮助员工体验自己工作带来的影响

使命的力量 /181

创造使命容易吗 /183

使其私人化 /184

垂钓使命 /189

第九章 精制关于使命的故事

使命是一种个人解读 /199

选择我们的故事 /203

使命、痛苦与毅力 /207

客户联系 /211

定制使命 /213

遗产、领导与使命 /218

致谢 /221

注释 /223

导言

组织正在辜负
我们的期望

“当我工作时，我的灵魂在做什么？”

——偶遇的伦敦涂鸦

让我们先来思考几个问题。你对自己的工作感到兴奋吗？你的工作会让你觉得需要“封闭”自我才能够艰难熬过吗？

如果你第一个问题的答案是“会”，那么你便是少数的幸运儿。不过，如果你的岗位需要领导并激励他人，那么极有可能你下属的答案是“不会”。

据美国政府和盖洛普公司（Gallup）的民意调查显示，约有 80% 的员工认为自己在工作中无法发挥最佳状态，70% 的员工不能全身心投入工作。这意味着绝大多数员工无法对工作产生“参与感、热情或使命感”。此外，17% 的员工则是“主动地”脱离工作：他们对自己每天所做的事情感到厌恶。¹ 另一项近期研究表明，美国超过 87% 的员工无法充分发挥潜能，因为他们对自己的工作毫无激情。²

尽管这些数据令人担忧，但遗憾的是，这可能在你的意料

之中。我认为，所有的领导肯定心知肚明，员工参与度是个问题。原因可能有二：其一，我们每个人都曾因此挣扎过。一名友人近日跟我说：“工作肯定糟糕啊……所以才会称之为工作。”其二，我们都经常会觉得自己的工作无趣——令人厌烦且缺乏新意。有时，我们会对自己的工作彻底失去兴趣，认为工作只是周末来临前的漫长时光。

然而，即便我们都曾经历过这样的情况，但看到自己的员工无法充分发挥潜能，仍是一件令人沮丧的事情。自己的员工无心工作且觉得工作似乎毫无意义，这也着实令人恼火。

但我们很难意识到，员工通常不是由于缺乏尝试而屈从于这些消极的反应。他们想要感受到激励。他们积极寻找工作的意义所在。但是，组织生活的一些现实情况却使他们无法在工作中充满活力。

举个现实生活中的案例。当汤姆（Tom）从学校毕业后开始为四大会计公司之一的某公司设计和维护网站，他感到很兴奋，因为薪酬比另外两份工作要高得多，并且他被告知公司将会提供许多个人成长的机会。

但“蜜月期”并未持续多久。汤姆回忆道：“不久，我便发现主管没有尝试的耐心。相较于个人发展，他更关心流程。

他仿佛害怕我尝试新的东西，因为那样一来，便可能无法完全按计划进行。因此，工作中并没有留下多少学习的空间。”

最初，汤姆并不踌躇。他努力维持开放的思维和积极的态度。他努力改善了一些流程，并在工作中加入了一些个人特色，这大大地激发了他的信心。不幸的是，汤姆的上司担负着要达到网站性能标准的压力，因此并没有余力去实施汤姆的想法。

于是，汤姆逐渐开始封闭自我。他仍会做自己的工作，完成任务，但他逐渐变得散漫且缺乏动力。他觉得自己只是在机械化地完成既定的任务。更甚者，他感到上司对自己的创意并无反馈。一年后，汤姆觉得自己的工作一成不变、无足轻重，并且与整体布局脱节。

这真是令人遗憾。汤姆原本并非那种只是为了薪酬而劳作、表现欠佳的员工。他聪明、有才，渴望学习新的事物、拓展自己和增长见识。但在他的上司看来，汤姆却在拖后腿。比起为雇主做出更多贡献，汤姆选择从其他地方获得成就感。在工作期间，他开始通过自由职业手机应用，应征网站管理项目，并且承接他感兴趣的新项目。讽刺的是，这个兼职工作与他的日常工作并无太大差别，但由于能够给予他更多的归属感

和自由度，因此，兼职工作对他而言更富有意义。

可惜的是，汤姆并非异类，大型组织里的大多数员工与汤姆的情况类似。根据盖洛普公司的调查，绝大多数员工认为自己在工作中无法发挥最佳潜能。他们感到无法从自己所做的事情中展现出特有的技能或找到使命感。大多数组织并未挖掘员工的最大潜能，从而导致了工作中的问题与平庸的绩效表现。

组织正在辜负员工们的期望。在维持员工工作参与度方面，我们可以做得更好。但首先我们需要理解，员工缺乏参与度并非动机问题，而是一个生理问题。

情况其实是这样的：许多组织正在关闭员工大脑中称为探索系统（seeking system）的部分。³ 我们的探索系统会产生本能的冲动来探索世界，了解我们所处的环境，并从我们的处境中获取意义。⁴ 当我们顺应探索系统的欲望时，它便会释放多巴胺——一种与动力及愉悦相关的神经递质——使我们想要更进一步地进行探索。⁵

正是探索系统这一大脑部分促使着我们的祖先走出原始丛林探索世界。而这也是最初推动我们追求爱好，并且会仅因兴趣就想获得新技能和新想法的动因所在。正因为探索系统的存

在，人工驯养的动物才更倾向于自己寻找食物，而非等人将食物送到嘴边。⁶ 当我们的探索系统被激活，我们会感到更有积极性、更有决心、更具热情，我们会觉得更加富有生气。⁷

探索、尝试、学习，这是我们设定的生活方式。工作也是如此。然而问题在于，我们所在的组织并不打算好好利用员工的探索系统。由于工业革命，现代化管理应运而生，组织会有意地抑制我们学习和探索的本能冲动。

设想一下：在 19 世纪末，为了扩大组织，人类发明了官僚制管理方式，这样一来便可以通过评估与监督“控制”成千上万的员工。由于管理者需要员工专注于狭小的任务，因此他们创造了相应政策扼杀员工探索和尝试新事物的欲望。这些政策提高了生产力和稳定性，却削弱了员工的自我表现机会，降低了他们的试验能力与学习能力，切断了他们与最终产品之间的联系。

不幸的是，工业革命时期管理方法的许多旧习却沿袭至今。由于过分热衷于追求竞争力、保障质量、遵守规程，大多数大型组织所营造的工作环境都使员工很难进行尝试、超越自己的专业工作角色、发挥自己特有的技能，或是见证自己工作的最终成效。现今多数领导私底下并不认为员工在这种条件下

能够发挥最佳工作状态。然而每一届的管理者所服务的组织，都深深根植于通过标准化绩效指标、激励与惩罚、晋升与竞争等手段进行管理控制。这样一来，组织便会关闭员工的探索系统，激活他们的恐惧系统，而恐惧系统则会使员工的洞察力变得狭隘，并促使他们变得更加顺从。⁸

在这样的条件下工作，员工会变得小心谨慎且紧张焦虑。他们希望自己在工作中能够感到“快活”、富有创意，然而事与愿违，一切让他们感到麻烦。他们逐渐开始经历抑郁的症状，如非常不愿意起床或早上很难进入工作状态。⁹慢慢地，他们开始认为自己当前的状态无法改变，因此逐渐脱离工作。

但要注意，脱离沉闷活动的这种演变趋势并非我们精神特质出现了问题——这是一种特征。这是身体在告诉我们，我们的本能就是要做更好的事情，保持探索与学习。这也是我们的生理需求——适应性潜意识让我们认识到自己的人类潜能正被浪费，我们正日渐衰弱。¹⁰情感神经科学晚期先锋人物雅克·潘克塞普（Jaak Panksepp）的表述最为贴切：“当探索系统不再活跃，人类的抱负便会冰封于无尽的不满之冬。”¹¹

在工业革命时期，限制员工的探索系统是种蓄意行为。科学管

理由于能够帮助企业确保员工只做自己被交代的任务，而被认为是理性且有效的方式。

但今时不同往日。组织都面临着前所未有的高度改变与竞争，并且改变的节奏日益加快。现在正是组织最需要员工进行创新的时候。组织需要员工对消费者需求进行深度解读；需要以员工比领导者更熟知、更认可的技术为基础，打造新的工作方式；需要员工发挥创造力与热情，从而使组织能够存活、适应和发展。组织需要激活员工的探索系统。

我知道这是可行的。我从教授和顾问的角度对组织进行过研究，并直接观察到它们如何才能更好地运作。在这本书中，我们会着眼于世界上那些通过激活员工探索系统，来提升业务成效且改善员工生活的领导者。我们将会观察并分析印度的客户服务中心、俄罗斯的制造工厂、意大利的装配工厂、美国的非营利机构、英国的配送公司、荷兰的航空公司以及中国的银行。通过这些案例，我们将反复看到，总有方法能够激活我们体内静止的潜能。

要实现这些预期和效果，并不需要对公司结构进行重大改革。通过领导者微小却重要的助推和干预，便可以激活员工的探索系统，鼓励员工发挥已长、勇于尝试、肩负使命。

本书规划如下：

首先，我们将进一步了解探索系统：它的运作原理以及为何需要用它来改善绩效并帮助员工活得更有意义。作为领导者，你对激发员工热情、动力和创造力的机制越了解，你便越善于提高员工的参与感和创造力。

其次，我们将会探索组织激活员工恐惧系统、抑制员工探索系统的成因和方式。我们将对改变这种现状的方式进行检验，并帮助员工在其工作的条条框框中找到真正的“自由”。

再次，我们将讨论激活探索系统的触发因素——自我表现、尝试、个性化的使命——并分析各个层次的领导者应如何通过这些触发因素提升员工的热情与参与度。通过上述讨论，你将会更切实地了解为何人们会热爱自己的工作——或更常见的，不爱自己的工作。

另外，也是最重要的，你将深入了解员工对其工作的想法与感受，发现充分发掘他们潜能的方法。激活探索系统类似于将插头插入插座。潜能就位于表象之下——你只需要靠近它，将员工的潜能“点亮”。

最后，也是最佳的部分，虽然可能听起来有点儿疯狂，不