

FINDING THE SPACE TO LEAD

A Practical Guide to Mindful Leadership

# 正念领导力

## 卓越领导者的内在修炼

[美] 贾妮思·马图雅诺 (Janice Marturano) 著

陆维东 鲁强 译

领教  
书系

FINDING THE SPACE TO LEAD

A Practical Guide to Mindful Leadership

# 正念领导力

卓越领导者的内在修炼

[美] 贾妮思·马图雅诺 (Janice Marturano) 著

陆维东 鲁强 译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

正念领导力: 卓越领导者的内在修炼 / (美) 贾妮思·马图雅诺 (Janice Marturano) 著; 陆维东, 鲁强译. —北京: 机械工业出版社, 2017.1

(领教书系)

书名原文: Finding the Space to Lead: A Practical Guide to Mindful Leadership

ISBN 978-7-111-55568-1

I. 正… II. ①贾… ②陆… ③鲁… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 289520 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-1418

Janice Marturano. Finding the Space to Lead: A Practical Guide to Mindful Leadership.

Copyright © 2014 by Janice Marturano.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Bloomsbury Press through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Bloomsbury Press 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

## 正念领导力: 卓越领导者的内在修炼

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 黄丽晓

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次: 2017 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 12.5

书 号: ISBN 978-7-111-55568-1

定 价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

## 赞 誉

在世界经济论坛上，我亲眼看到贾妮思·马图雅诺的正念领导力训练对全球商业领袖产生了真实的影响。她的这本新书《正念领导力：卓越领导者的内在修炼》棒极了，可以让世界各地的读者都能接触和了解到这个训练的原理。不管你是公司的领导者或者只是想在紧张的现代生活节奏里喘口气，本书都会给你提供一些宝贵的智慧与实用的建议。

——阿里安娜·赫芬顿，《赫芬顿邮报》(*Huffington Post*)

传媒集团主席兼总编

正念领导力改变了我的生活。作为一位公司变革的推动者，更好地理解自己和他人的能力是我启动善巧和可持续改进的关键。在《正念领导力：卓越领导者的内在修炼》里，作为正念领导力的先锋，贾妮思给大家提供了许多实用的练习，这些方法曾经帮助我丰富了自身的领导力技能，并打开了我最有意义的职业与生活的维度。

——安德烈亚斯·梅森，德意志交通信贷银行 (DVB Bank SE)

资深副总裁

第一次正念静修营的经历对我来说是一场生命的转变，贾妮思给了

我非常多的鼓励。在我们学习如何成为正念领导者的过程中，她的教导非常清晰、充满激励，并且时常提醒我们要温和地对待自己，这一切非常美妙。《正念领导力：卓越领导者的内在修炼》会对所有阅读此书并坚持练习的人有所裨益。

——盖尔 S. 波洛克，少将（已退休）

贾妮思·马图雅诺知道什么是卓越的领导力，同时给我们演示该如何培养它。《正念领导力：卓越领导者的内在修炼》不仅仅提供了一些正念技巧的简单应用，更主要的是将心智的训练与可靠的商业实践融入了这些实用且极具转化力的领导力练习之中。

——詹姆斯·纪缅，《正念杂志》与 Mindful.org 网站出版人

贾妮思·马图雅诺对于许多她在通用磨坊食品公司的朋友来说是一股正能量。这本探索正念领导力框架的新书非常精彩，可以为任何想要平衡复杂的现代生活和领导力的人士提供帮助。

——迈克尔 L. 戴维斯，通用磨坊食品公司人力资源执行副总裁

这本书里有非常多的实用步骤，可以用来培养最重要的资源——员工的能力，从而帮助业务成功。如果你是一位商业领导者，同时想创造可持续的基于沟通和信任的公司环境，那么这就是一本必读书。

——马特·曼伯，医学博士，《可持续的健康：一个转化心智、身体和精神的整合方法》作者

每个地方的领导者都在寻找让自己变得更有正念的方法，贾妮思·马图雅诺及时的新书《正念领导力：卓越领导者的内在修炼》绝对是一本正念领导者的成长指南。如果你愿意按照她实用的建议和简捷

的方法来练习，那么这本书将改变你的人生。你不仅会成为一位更好的领导者，同时也会拥有更充实的人生。

——比尔·乔治，哈佛商学院教授、前美敦力（Medtronic）

董事长兼 CEO

领导者的必读书！这本书非常吸引人，展现了正念是如何转化组织中的领导力、提升个人的身心健康水平以及帮助组织成功的。再加上有说服力的来自真实世界的案例，这本书值得每一位组织中的领导者阅读。

——理查德 J. 戴维森，威斯康星大学麦迪逊分校心智健康研究中心（Center for Investigating Healthy Minds）创始人兼主任

在我们目前生活的世界里，每个人在某种程度上都是领导者，都在试图找到有效的方法以回应要求和复杂度倍增的生活。《正念领导力：卓越领导者的内在修炼》从一位大公司资深高管的角度给我们提供了切实可行的行动策略，从而帮助我们提高专注力和创造力，并且成为有同情心的领导者。在这本实用直截了当的书，贾妮思·马图雅诺分享了自己实际有效的方法，相信从家庭主妇到名人领袖，这些练习可以帮助所有人。我极力推荐此书！

——蒂姆·瑞安，俄亥俄州国会议员、《正念国家》作者

贾妮思·马图雅诺是一位备受尊重的高管，同时在通过正念和情商改变世界的运动中也是一位领导者。有了这本充满洞察力的书，来自不同性质和规模组织的领导者不仅能在工作的每个方面变得更加有效，而且也能变得更加快乐。

——陈一鸣，谷歌“开心一哥”、全球畅销书

《硅谷最受欢迎的情商课》作者

贾妮思发现正念并且最终将之运用于领导力提升的个人故事非常鼓舞人心。这不是什么所谓“新时代心态”的花言巧语，它让我这样一个对正念毫无概念的人通过锻炼专注力而成为更好的领导者、父亲和丈夫。

——乔·恩兹，通用磨坊食品公司副总裁

这本书非常感人，同时又极其鼓舞人心。无论你已经是一位领导者，或者准备领导团队，还是有人在“领导你”，阅读此书并且照着练习将会让你找到一条生命线，帮助你发现卓越领导之道，并激发自己最深层的潜能。

——马克·威廉姆斯，牛津大学临床心理学教授、  
牛津大学正念中心创办人

贾妮思·马图雅诺亲自践行过领导力，懂得真实世界中领导力面临的挑战。在《正念领导力：卓越领导者的内在修炼》中，她以专注力训练的方法回应了这些挑战，建议大家培养时刻觉察当下的能力。书中提到的系列练习不单单能转化你的领导力，更能让你重新认识自己。

——帕特·巴里克，城市丰收（City Harvest）副总裁

## 引言

### 修炼内心以实现卓越领导

领导一个团体是我们生活中会遇到的最具有挑战性的事情之一。这要求领导者具备数不胜数的技能，受过全面、完整的教育，拥有不断燃烧的激情。在多数情况下，我们担任领导者的角色是出于自己有所成就的抱负。作为领导者，我们会认为自己承担很长的工作时间、做出巨大的牺牲、掌握整个事业的成败是理所应当的事。但是，在当今全球每天 24 小时不间断运作以及紧密联系的环境下，领导者所承担的繁重任务总是让人无法把精神集中在最为重要的事情上，而且这也极大地限制了我们实现卓越领导的能力。坦白地说，或许我们应该承认，很多时候我们整天忙得心急火燎，却感觉实际上是在浪费时间，并没有发挥自己的特长。

事情应该这样继续下去吗？庆幸的是，答案是否定的。

你可以通过培养内心对于重要事件的专注力、更善于洞察事件真相、提升创造力以及拥有同情心等能力来实现卓越领导。如果能做到这些，你就可以做出更明智的决策，满足大家的期待。而这些决策往往能带来多赢的局面，包括对组织本身、对员工以及对社会都大有益处。

## 我如何与正念领导力结缘

和正念领导力的相遇十分偶然，当时我还是全球最大企业之一的通用磨坊（General Mills）食品公司负责公共责任的副总裁兼法务副总顾问。（在第2章我将详述在接触到正念训练之前的情况以及正念训练给我个人带来的转变。）

我当时和大多数公司高管一样处于高强度的生活节奏之下，这种感觉对于生活繁忙的人来说，无论是政府部长还是孩子们的妈妈，都能够感受得到。每天疲于应付工作内外无休止的各种事务，这对个人造成了极大的困扰。不过我发现正念训练教会了我去寻找生活中最迫切需要的东西，那就是“空间”（space）。

我这里所说的“空间”并不是指把个人的办公室安排得大一点（尽管这也会有不小的帮助），我说的是精神和情绪上的空间，就像网络的带宽一样，是可以观察、感受、倾听与反思我们面前以及内心所发生的一切的能力。当拥有那个“空间”的时候，就算情况紧急，我们也能够以冷静、有创意和人性化的方式来应对，而不只是面对压力时做出应激反应。

一开始我在通用磨坊食品公司内部帮助培训了一个由公司执行官和总监组成的核心小组，接着是来自公司上下的数千名员工。通用磨坊食品公司一向由于公司卓越的领导力培训和企业社会责任而受到广泛的认可，现在公司的领导者为了他们自身和团队的利益又接受了正念训练。紧接着，在通用磨坊食品公司之外，世界各地对正念训练的需求也纷至沓来，这也促使我在2010年创立了正念领导力学院（The Institute for Mindful Leadership）。时至今日，来自全球60多家组织的商业领导者和机构雇员，包括《财富》500强公司的管理者、企业家、

非营利机构的主管、军官、学术机构的行政人员、律师、教师、医疗保健专业人士，都通过正念领导力课程接受了正念训练。2013 年，我还受邀到瑞士达沃斯世界经济论坛为来自全球的杰出领袖们举办了一次正念领导力的研讨会。

## 如何才能从正念领导力训练中获益

正念不是单纯的减压工具或者仅仅做些深呼吸那么简单。正念也不是宗教，它是一种经常被人忽略的针对心智的训练方法。就像我们知道身体能够通过锻炼变得强壮一样，通过 30 多年的研究，我们发现心智同样可以通过训练来加强。本书能够让你了解启动心智训练的方法，继而实现卓越领导，拥有精彩的人生。

本书第一部分将具体解释什么是正念领导力，为什么我会开始正念领导力训练，进而去帮助他人，以及为何正念训练对发展卓越领导力有如此明显的效果等。

在第二部分，你将会学到一系列简捷的培养卓越领导力的方法，包括禅修、反思以及有意识暂停（一种把注意力专注在日常工作尤其是混乱时刻的心智训练）。所有这些方法都是在过去多年的正念领导力工作坊和静修营中不断地尝试、测验和提炼之后得出的。关于禅修和反思的内容也可以通过登录本书的英文网站或者扫描二维码来获取音频资料。

在第三部分，我们要求你把训练的成果运用到实际工作中，并且融入自己对问题的思考中。这样你就能从一位善于执行的管理者转变为卓越的领导者。

附录 A 列了一张本书中提到的所有关于禅修、反思和有意识暂停

方法的索引，以便你在任何时候都能找到想要练习的方法。在附录 B 中，你会找到一个按图索骥的方法，根据书中提出的要点来设计个性化的正念项目。书中涉及的受益于正念领导力训练的领导者的事例都是真实可靠的，出于保护隐私与商业机密的考虑，只是改写了这些领导者的姓名与所在机构的名称。

我们每一个人都有实现卓越领导的潜力，然而在面对我们眼前的人、业务与机会时，却往往没有用足我们所有的能力来做出正确的选择和决策，其代价也许会超出我们的承受范围。当然，要改变我们在过去生活中习以为常的过度繁忙与注意力涣散的处世方式，需要的不仅仅是美好的愿望。

我们需要训练内在的心智能力，时刻能意识到自己处于注意力涣散的状态，或者正受到过去或将来想法的干扰，并且重新把注意力带回当下面对的人与事上。练就了高度的注意力之后，就算身处混乱之中，我们仍有空间来做出清醒明智的抉择。不论你是领导着一家全球性企业、小型合伙机构、一帮同事、医院、社区团体还是家庭，本书都能帮你做得更好。

# 目录

赞 誉

引 言

## 第一部分 什么是正念领导力

### 第1章 在乱境中领导 / 3

我们为什么需要正念领导力 / 8

什么样的人才能称得上正念领导者 / 11

正念领导力训练初体验 / 15

### 第2章 寻找领导力的空间 / 19

与同事分享我的发现 / 25

### 第3章 正念与卓越领导力 / 29

卓越领导力的省思 / 30

卓越领导力的基本要素 / 33

## 第二部分 领导者的禅修练习

### 第4章 禅垫、清空头脑和其他迷思 / 43

基础正念禅修的指导 / 44

日常禅修小窍门 / 47

桌椅禅修 / 49

创建个人日常禅修练习 / 51

## 第5章 有意识暂停 / 53

什么是有意识暂停 / 55

有意识暂停在工作中的应用 / 56

有意识暂停的基本指引 / 61

## 第6章 减少噪声，捕捉信号 / 63

正念沟通：聆听自己 / 68

正念沟通：聆听他人 / 69

准备好真正的聆听 / 70

一心多用的干扰 / 73

有意识暂停：正念会议 / 74

## 第7章 只是走路：感官与感觉 / 77

正念行走练习 / 79

林间漫步 / 81

## 第8章 发现自己的领导力原则 / 85

思考自己的领导力原则 / 86

为什么发现个人的领导力原则是如此重要 / 89

## 第9章 看清想法与情绪 / 93

念头与情绪的禅修 / 94

念头的觉察 / 94

乒乓球 / 96

觉察情绪 / 99

日常练习中的念头与情绪禅修 / 100

## 第 10 章 腾出空间：紧急与重要事项的对峙 / 101

问卷调查：我们如何度过每一天 / 103

日程表反思 / 108

## 第三部分 展现领导者的全部才干

### 第 11 章 通过激励而非预期去领导 / 115

改善儿童和父母的生活 / 116

危机中的激励 / 119

家得宝：社区服务是一种激励 / 120

虚伪的激励 / 121

目标期望的局限性 / 123

寻找我们所期待的 / 124

### 第 12 章 不只是事实：情感在领导力中扮演的角色 / 129

情绪在联结他人的过程中所扮演的角色 / 134

情绪在联结自我的过程中所扮演的角色 / 135

情绪在启动或拥抱变革中所扮演的角色 / 136

### 第 13 章 职场中的同情与善意 / 141

如何培养同情心 / 145

慈心禅 / 146

工作中的同情心 / 151

### 第 14 章 着眼全局 / 155

世界经济论坛 / 158

被困住了 / 163

正念领导力练习与大局观 / 164

### 第 15 章 充分发挥你的领导潜能 / 167

正念领导力给世界带来的影响 / 169

反思：你想成为什么样的人 / 171

涟漪效应 / 173

附录 A 禅修、反思和有意识暂停索引 / 175

附录 B 按照《正念领导力：卓越领导者的内在修炼》进行个人练习 / 176

致谢 / 177

译后记 喧嚣的时代需要正念领导力 / 180

译者简介 / 183

第一部分

什么是正念领导力

*Finding the Space to Lead*



