

# 归属感

归属感

就是创造一个员工想要归属其中的组织和团体

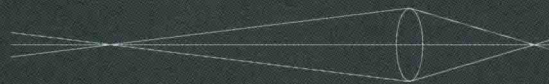
**VISIONARY  
LEADERSHIP  
SKILLS**

CREATING A WORLD TO WHICH PEOPLE WANT TO BELONG

 北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

[美] 罗伯特·迪尔茨(Robert Dilts)◎著

庞洋◎译



迪士尼、IBM、汉莎航空等500强功勋教练  
行为心理学、领导学双学科权威，国际级大师

# 归属感

## VISIONARY LEADERSHIP SKILLS

CREATING A WORLD TO WHICH PEOPLE WANT TO BELONG

[美] 罗伯特·迪尔茨(Robert Dilts)◎著

庞洋◎译

## 图书在版编目 (CIP) 数据

归属感 / (美) 罗伯特·迪尔茨著 ; 庞洋译. -- 北京 : 北京联合出版公司, 2019.3  
ISBN 978-7-5596-2697-4

I. ①归… II. ①罗… ②庞… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第230409号

Visionary Leadership Skills: Creating a World to Which People Want to Belong  
Copyright©1996 by Robert B. Dilts.  
Simplified Chinese translation copyright©2015 by Beijing Adagio Culture Co. Ltd.

## 归属感

作者: [美] 罗伯特·迪尔茨  
译者: 庞洋  
选题统筹: 慢半拍·何勇斌  
产品经理: 慢半拍·张志元  
责任编辑: 夏应鹏  
封面设计: 异一设计  
版式设计: 红杉林

---

北京联合出版公司出版  
(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)  
北京联合天畅文化传播公司发行  
北京旭丰源印刷技术有限公司印刷 新华书店经销  
字数200千字 710毫米×1000毫米 1/16 14.5印张  
2019年3月第1版 2019年3月第1次印刷  
ISBN 978-7-5596-2697-4  
定价: 58.00元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容


版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。

电话: 010-84369312 010-84369315 010-64243832

致谢

仅以本书献给吉诺·博尼松  
他教会我生命的真谛，也教会我领导力



Visionary  
Leadership  
Skills

前 言

1988年，我心中涌起一个愿望，希望能够以现代心理学，尤其是NLP的原则为基础对领导力进行广泛的研究。研究包括对全欧洲和美国的顶尖领导者进行采访，并与他们互动。

当时，变革之风吹遍了全世界。西欧正在为1992年欧洲经济共同体的建立和统一欧洲的愿望作准备。东欧则经历着重大的意识形态变革和经济变革。这些戏剧化的变革预示着新的世界模型正在形成，现在，这个模型仍然在影响着全世界。这些变革除了要求人们要掌握有关人、团体和文化的新概念，还要求人们掌握一系列新的技巧，以便于人们能和更大系统中的群体进行沟通与互动。本书既是这些变革的产物，也是应对这些变革的工具。

正是在那段时间，我在米兰第一次见到了吉诺·博尼松，当时他正在作战略规划和组织变革方面的咨询。我们彼此启发，既找到了大量的共通之处，也相互学会了很多互补的技巧。逐渐地，我们彼此成了对方的导师、学生、同事。最终，我们决定共同研究如何将NLP技巧运用于领导力培养中。《未来的技

能》一书就是我们合作的成果。

一开始，我们就决定了和位于都灵的非亚特公司合作。事实证明，当时定下的合作是极为成功的，这次合作也对我在其他方面的领导力研究帮助良多。非亚特方面，负责此项合作的是伊斯沃尔国际培训中心的乔瓦尼·泰斯塔和奇安弗兰科·甘比格利安；他们所拥有的才华、奉献精神以及远见卓识至今仍让我印象深刻。本书的姊妹篇《建立高效领导力的技巧》记录了这次合作的过程和所取得的成果。


1989年5月，我的一位朋友大卫·加斯特，一位已故的NLP培训师，引荐我认识了瑞典制药公司法玛西亚法国分公司的首席执行官吉尔·帕如。吉尔成为我后续研究的中心人物之一。他的智慧和语言——本书会在多处引用到——经常一语中的，说到领导力的关键之处。事实上，正是他将领导力定义为“创造一个员工想要归属其中的组织”。在我看来，这个定义完全抓住了领导力的核心和精髓。

1989年6月，我开始和卢卡斯影业的史蒂夫·阿诺德合作，该公司和苹果公司合资建立了一家公司，以开发一项多媒体互动设计技术。我和史蒂夫合作向新公司的领导层传授有关领导力、沟通和系统性思维的技巧。“沟通矩阵”就是我们合作时诞生的成果，这个模型可以将领导者的技巧和直觉系统化。

和本书主题有关的另一个关键性事件是“领导力提升之道”会议。这次会议是由我和已故的搭档托德·爱普斯坦共同组织召开的。会议期间，大部分的研讨都是关于“在组织变革中，如何提升和运用领导力”的。除了研讨，会议还安排了在组织管理中使用过NLP技巧的人演讲，也邀请了各行各业的领导者来座谈。

虽然本书的主旨是关于组织领导力的，但是书中所介绍的技巧还可以运用于其他情境。无论你正在从事领导工作，还是仅仅对领导工作感兴趣，无论你是在做管理、咨询、培训、老师，还是想管教好子女，这些技巧都能很好地帮助你。





Visionary  
Leadership  
Skills

概述

所谓领导力，就是创造员工想要归属其中的组织的能力。

——吉尔·帕如（Gilles Pajou）

生活中，我们可能都曾想过要“改变这个世界”或者“让这个世界变得更好”。这种想法通常源于一个“愿景”，即我们可以用某种方式让我们的生活或世界变得更加丰富多彩。

无论你意识到没有，愿景都在指引着我们的生活和工作，为我们提供前进的动机和动力。当许多人为了共同的愿景聚到一起共事时，团队就形成了，这个共同愿景就是团队存在的基础，是团队文化的核心，并最终推动了团队的进步。

本书主要研究推动团队进步和“创造一个员工想要归属其中的组织”所需的技巧和工具，“愿景型领导力”的技巧和工具。这些技巧需要使用者自己反复揣摩，当然也需要和他人互动。

这些技巧可以帮助你找到自己的梦想，搞清楚自己的想法。你要不断地与他人分享你的梦想和想法，这样你就能借助他人

的帮助实现你的梦想和想法。

本书中介绍的技巧都是由世界各地的优秀领导者所创造的，或者是我受他们的启发而总结出来的。这些技巧可以帮助你更好地完成领导工作，比如做好计划、解决问题、有效沟通、建立亲和感等。

本书的主要议题包括：

- 明确愿景和使命，从而释放你的领导天赋；
- 追求和保持卓越；
- 制订可行性计划；
- 理解和包容不同的思维方式；
- 管理信念，建立团队信念体系；
- 有效沟通，管好他人；
- 优化自己的领导风格；
- 及时反馈；
- 解决文化冲突，优化组织生态以及其他系统问题。

提升领导力离不开付出和实践。所以，书中的练习同样很重要。其中一些练习需要你和他人共同完成，但大部分练习都是可以单独完成的，只需要“填空”即可。你应该认真对待每一项练习。

请记住，要想“创造一个崭新的世界”，光有愿景是不够的，行动更重要！



## 第一章 | 创建一个员工想要归属的组织 1

好领导管人不管事 2

领导力四要素：目标、自己、他人、系统 5

不懂这些技巧，你就别说自己是好领导 13

## 第二章 | 归属感之描绘愿景：从六个层次“贯通”愿景 17

愿景不是简单的一句话，任何愿景都包含六个层次 18

从六个层次绘制愿景图，凡不符合这张图的，就是要改变的 23

练习：愿景具象化 24

贯通六大层次，做任何事都能既开心，又有效果 29

练习：理解层次贯通 31

汉莎航空、IBM 和菲亚特都在使用层次贯通法 40

**练习：合成团队愿景图** 41

**第三章 | 归属感之规划路线：打造高绩效的战略执行流程** 43

二流领导管细节，一流领导管流程 44

组织的事务也分为六个层次 47

一个组织或个人表现不好，一定是六大层次中有不协调的情况出现 48

施乐公司价值 20 亿美元的经验教训 50

战略路径图 55

“路径探寻”：找到从当前状态通往目标状态的路 59

**练习：预期状态和当前状态工作表** 61

和员工一起回答“团队为什么存在？”“我在其中有什么价值？” 62

**范例：NLP 世界健康社区的愿景与战略执行流程** 64

**范例：NLP 大学的愿景与战略执行流程** 65

从六个层次寻找员工的共同点，提升员工的凝聚力 66

**第四章 | 归属感之全面思考：发挥自己和下属的思维优势** 67

好领导都是集“梦想家”思维、“实干家”思维和“批评家”思维于一体 69

迪士尼的做事方法 71

用三种身体动作调动三种思维状态 74

用“梦想家”思维描绘愿景，用“实干家”思维设计行动，用“批评家”思维防范风险 76

**练习：迪士尼战略规划法** 78

绘制愿景“分镜头” 86

将下属的思维能力统一到实现组织愿景上来 87

发现并发挥员工的思维优势 90

练习：辨认员工的思维方式 93

## 第五章 | 归属感之增强信念：让每个人都有信心有决心 95

就像给句子“加标点”，信念决定人们如何理解世界 96

让员工的信念跟上组织的发展 100

员工干活不积极？因为他们存在这些信念问题 102

信念评估表：从五个方面评估员工做事的动力 106

练习：信念评估表 108

“要这样做”“能这样做”的理由越充分，信念就越强 111

练习：使用连接词找到做事的动力和方向 116

练习：强化自己的信念 122

练习：请“他人”帮助你强化你的信念 123

练习：再一次评估信念 125

员工抗拒你的安排，你该怎么做？ 126

## 第六章 | 归属感之整合沟通：让员工精准领会你的意图和指令 129

沟通，是为了影响他人的思维和行为 130

沟通矩阵：决定沟通效果的关键因素 131

善用非语言信号，让沟通直达心意、直指人心 146

附加额外信息，消除沟通歧义 148

同步法：先跟后带，达成共识 150

如何增加亲和感 153

人分三种：视觉型、听觉型、感觉型——迎合他人的思考习惯，沟通事半功倍 154

感知位置：引导员工从不同的角度“看”问题 157

练习：感知位置练习 159

后设沟通：让员工始终和你处在同一个频道 160

练习：全方位提升你的沟通技巧 162

## 第七章 | 归属感之提升领导魅力：不断激发下属心智，让动力源源不断 165

没有最好的领导风格，只有最适合的领导风格 166

情境领导：识别员工状态，根据状态做领导 168

变革型领导：带着员工走，而不是被员工带着走 171

通过被领导者的主观印象来界定领导者的风格，而不是领导者的自我评价 176

练习：领导风格评估表 177

运用领导风格解决员工的信念管理 179

选择什么样的领导风格，跟你想让下属作出何种层次的变化有关 180

练习：探索自己的领导风格 181

练习：扩展自己的领导风格 182

## 第八章 | 归属感之员工培育：让员工学会学习、自主成长 183

领导模式革命：给员工创造好的成长环境成为决定组织绩效的核心要素 184

鼠海豚的故事 186

新时代员工：从“你怎么说我怎么做”到触类旁通、自主成长 189

不改变高层次的环境，就无法有效改变员工的行为 191

能让员工持续成长的领导才是好领导 196

“鱼”和“口哨”：这样激励，员工成长才更快 198

练习：如何给他人正向反馈 202

结 语 203

附 录 | 攻心说服术 207

致 谢 217



Visionary  
Leadership  
Skills

第一章

**创建一个员工想要归属的组织**

## 好领导管人不管事

在过去的这一百年中，社会环境和工作环境急遽变化，人们在适应变化的过程中，愈发意识到了领导技巧的重要性。无论是想掌控自己的命运，还是想掌控家庭、社区、单位组织乃至整个星球的命运，领导技巧都是我们必须掌握的技能。高效领导力甚至是决定全人类未来的关键因素。

那么，领导力是什么，什么样的人拥有高效领导力呢？这是一种可以拓展的能力，还是生而有之的天赋呢？

有人说领导力只能通过后天习得，也有人说这是一种无法传授的天赐禀赋。

已经有大量著作从“性格特征”的角度探讨过领导力。在我看来，这些分析不过是泛泛之谈，对想要成为更优秀的领导者的人来说，并无多大实际意义。比如，有的著作称出色的领导者都是“极富才干的乐观主义者”“诚实”“有极强的感召能力”，这种观点对拓展领导技巧、提升领导能力毫无价值。它们不过是他人评判我们行为时的一贯用词。

相比较起来，那些把领导力放置在某种特定行业、文化或环境中研究的做法更有意义。但是，由此总结出来的领导行为、风格以及性格特征可能只适用于特定环境，在其他环境下就可能不起作用甚至会造成灾难性的后果。

还有一些研究着眼于高效领导力带来的绩效，说优秀的领导者可以“共启愿景”“动员员工奉献”“识别需求”等。然而，仅仅了解这些目标是不够的。更关键的是，要找到实现这些目标的心理技巧和行为技巧。

本书的目的是探讨领导力的模型、原则及技巧，以帮助读者成为更加优秀的领导者。换言之，本书更关注领导力范畴中“如何做”的问题。

为了理解何为“领导力”，我们需要先分清“领导者”“领导力”和“领

导”三者之间的区别。“领导者”是某个系统中的一种角色。担任领导者这个职位的人可能具备领导技巧和才能，也可能不具备。“领导力”本质上与一个人的技巧、能力以及影响力有关。很多不担任“领导者”职务的人也有领导力。“领导”是指使用自身的角色以及领导能力对他人形成某种程度的影响的过程。

领导力在广义上可定义为能够影响他人以实现某个目标的能力。也就是说，是一个领导者带领被领导者或一群被领导者共同实现某个目标的能力。

在商业机构和组织团体中，通常将“领导”和“管理”进行对照。管理的含义通常为“通过别人做成某事”。与之相对，领导的含义为“让别人做某事”，更专注对他人的激励和影响。所以，管理能力可以被看成是“管事的能力”，而领导力则是“管人的能力”。

在新兴的观点中，领导者并非单纯因为他们是“老板”或“指挥官”而能够施加影响。事实上，领导者指的是那些致力于“创造一个员工想要归属其中的组织”的人。要实现这个承诺，就需要人们掌握一系列特别的模板和相关才能，如此，才可有效地致力于引导变革之众人，实现共同愿景。这其中包括了要在组织内、网络上或社交体系内进行沟通、互动以及管理人际关系（即领导），从而让人们朝着最高愿景前行。

尼科尔斯（Nicholls，1988）曾指出，在领导力的研究中存在大量误区。从根本上讲，领导力有三个完全不同的维度。他将其定义为后设的（Meta）<sup>①</sup>、宏观的（Macro）和微观的（Micro）。

### 1. 后设领导力（Meta Leadership）引导人们朝着一个方向“运动”（如

---

<sup>①</sup> Meta，意为“在……之后”。国内的NLP学者多译为“后设”，可理解为“在什么背后的什么”。“后设领导力”是指宏观和微观领导力背后的领导力，即让宏观和微观领导力做成什么事，比如完成使命、实现愿景、达成目标。——译者注



人权解放)。后设领导力，“借由领导者的远见卓识，将个体与环境联系起来。通过这种方式，领导者释放了能量，并赢得了热情的被领导者”。

2. 在宏观领导力（**Macro leadership**）的维度，“领导者通过两种方式建立组织：拓荒探路和文化建设……简单来说，拓荒探路就是找到通往成功的明天的道路。文化建设可以理解为将人们吸引至为某个目的而建立的组织中——一个可以沿着已经发现之道路继续前进的组织或一个可以充分发掘现有机遇的组织……宏观领导行为可以通过将个体与实体联系在一起，而对个体实现影响——这个实体可能是整个组织，或者只是其中一个分支、部门或小组。领导者通过向下属提供下述问题的答案来对个体施加影响，如：这个组织存在的价值是什么？我的位置在哪里？我有什么价值，人们如何评判我？人们对我有何期待？我为什么要奉献自己？在这个过程中，领导者为其所在组织安排了忠诚的成员。”

3. 和上述二者不同，微观领导力（**Micro Leadership**）“强调领导风格的优化，通过调整自己的工作方法和为人处世方法，来创造高效的工作氛围，获得完成工作过程中的高效合作。领导风格的选择取决于下属和要完成的任务；因此，这个选择是因时制宜的……领导者指引组织中的人们完成某个特定的任务。如果领导风格适宜，人们就能够在高效的工作氛围中心甘情愿地履行职责。”

“创造一个员工想要归属其中的组织”，这个表述涵盖了上述三种不同类型的领导力。

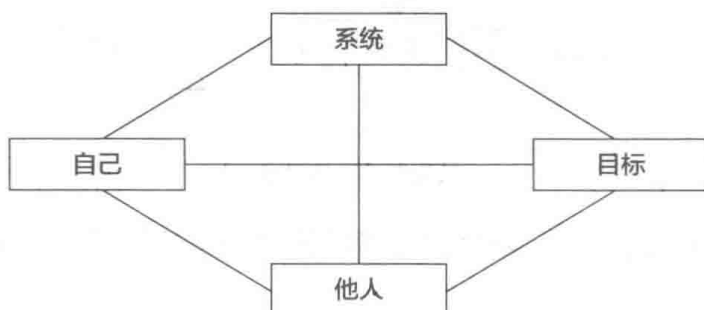
## 领导力四要素：目标、自己、他人、系统

在阐述有关后设、宏观和微观领导力的原则和技巧之前，我们先来看看这类技巧想要解决的问题有哪些。构成一个典型的领导力的要素包括：

1. 领导者引领；
2. 他人跟随；
3. 一个目标；
4. 于某个系统内前进。

总的来说，领导者需要处理自己和下述人、事之间的关系：

1. 作为领导者的自己；
2. 该项目或情景下想要达成的目标；
3. 能影响到预期目标并受预期目标影响的他人；
4. 人们在其中能相互合作以达到预期结果的系统。



综合性领导力的要素