

团队沟通从此
不需要理由！

说什么？

如何说？

为什么说？

PERMISSION TO
SPEAK
FREELY

畅所欲言

How
the
Best
Leaders
Cultivate
a Culture
of
Candor

优秀领导者
如何打造坦诚文化

打破工作
交流中的
抑制因子，
让你的团队
张口说话！

「美」道格·格兰达尔 (Doug Crandall) / 著
「美」马特·金凯德 (Matt Kincaid) / 著
刘咏梅 邵明 侯源清 / 译

PERMISSION TO
SPEAK FREELY

How the
Best Leaders
Cultivate a Culture
of Candor

畅所欲言

优秀领导者
如何打造坦诚文化

[美] 道格·克兰德尔 (Doug Crandall) 著

[美] 马特·金凯德 (Matt Kincaid) 著

胡晓姣 邵玥 杨源瑞·译

图书在版编目(CIP)数据

畅所欲言:优秀领导者如何打造坦诚文化/(美)

道格·克兰德尔,(美)马特·金凯德著;胡晓姣,邵玥,

杨源瑞译.--北京:中信出版社,2019.6

书名原文:Permission to Speak Freely: How the
Best Leaders Cultivate a Culture of Candor

ISBN 978-7-5217-0571-3

I. ①畅… II. ①道… ②马… ③胡… ④邵… ⑤杨
… III. ①企业领导 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第089063号

Permission to Speak Freely: How the Best Leaders Cultivate a Culture of Candor

Copyright © 2017 by Doug Crandall and Matt Kincaid

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

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

畅所欲言——优秀领导者如何打造坦诚文化

著者:[美]道格·克兰德尔 [美]马特·金凯德

译者:胡晓姣 邵玥 杨源瑞

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:北京楠萍印刷有限公司

开本:880mm×1230mm 1/32

印张:6.75 字数:84千字

版次:2019年6月第1版

印次:2019年6月第1次印刷

京权图字:01-2019-2971

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书号:ISBN 978-7-5217-0571-3

定价:45.00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

序 言

在一个周六，我同一位引我进入领导力研究领域的导师一起吃饭，席间他的话彻底改变了我。我一直不明白为什么自己在人际交往过程中总是冲突不断，而且这种情况似乎越来越严重，从十分糟糕到糟糕透顶，从表面平静到一塌糊涂，从我眼中合情合理的事情到一次次令我和他人蒙羞的经历。从我开始工作起，这位导师就看着我成长，他见证了我与他人和谐愉快的交往经历，也见证了我从得意之巅峰跌至谷底。我知道这一路他一直在爱护我，关心我。回首过去，每当旁人说起我，我就会变得异常戒备。有时，我甚至想避开所有可能提及自身过错的场合。只要谈话中涉及自身的弱点，我就会在自己周身筑起坚实的“堡垒”，从而抵御所有的“攻击”，这层“堡垒”无人可破，无人能入。在那段时光里，多亏这位导师还有勇气和我

说话。

他礼貌地开启了对话，一边描述他何等珍视我们的友谊，一边强调在他看来我身上的许多特质都属于我个人的优点和强项。随后，他又同我谈论了他自身的弱点，感情真挚且十分坦诚。接着，他问我想不想听一听他对我处理冲突的方式的几点看法，我表示同意，他便接着说了下去，我想我应当听他把话说完，并尽我所能对他的看法做出满意的回应。然而，当我听他说出“一旦与别人发生冲突，你就会变得极度防备”时，我的脸唰地红了，自己心里感觉很不舒服。“不，我才没有这样。”我回应道。

读到这里，你可能会觉得难以置信，我刚刚的反应明显是一种矫饰，然而，当时我确实认为自己在人际交往和冲突中并非心存戒备，这是大实话。更要命的是，当时我愿意誓死捍卫自己所谓的实话！只可惜，有时候我们自认为自己说了真话、实话，可这些话其实是错误的，这些错误的话常常会妨碍我们步入更完满、更自由、更具爱与洞察力的人生。

每个人都会在一场让你感觉不大舒服却又不得不进行的对话经历中得到改变，你是否对自己人生中的那次谈话经历记忆犹新？

不管你是否还记得,《畅所欲言》这本新作将会给你新的启发。这本书为世界顶尖领导力顾问道格·克兰德尔(Doug Crandall)与马特·金凯德(Matt Kincaid)合著的领导力书籍,它能够最大限度地帮助我们激发个人及团队的领导力:这种领导力会鼓励个人、组织、社区、家庭乃至整个民族畅所欲言,勇敢表达。

我在美国西北部的蒙大拿州长大,那里有着上百座绵延的山脉。从贝尔图斯的高海拔山地到南部边界,那里的一切只需片刻便可在我的脑海中一一闪过。那里的山峰高耸入云,平均海拔在1.2万英尺^①以上。而在低于森林线的高原上,又是一番生机勃勃的景象,冰川百合和流星花等野花竞相开放,狼獾、生物学家热衷研究的“北美灰熊”^②等许多动物在那里栖息。山中的雨燕在空中飞舞,它们以风为琴奏出一首美妙的空中交响曲。到了山顶,大地仿佛与天相连。站在这里极目远眺,方圆数百米的景致尽收眼底,起伏的山脉,幽深的山谷,如银绸带般的河流向西奔涌汇入太平洋,向东流入海湾……若在那里待上一夜,你便会发现黎明时又有另一番景

① 1英尺≈0.3048米。——编者注

② 北美灰熊,即大灰熊,体形健硕,肩背隆起。——译者注

致，金色的阳光笼罩着群山，也映照你的脸庞。其实在领导岗位上和个人生活中，有些理解和领悟也是这般纯净自然，它们能帮助我们超越自我，保持谦逊，从而更加真实地生活。本书中，马特和道格为我们提供了一种对于未来新的展望和更加美好的愿景，帮助你我经受住那些纠缠不清又充满危险的人情世故的考验。通过深入聆听以及不断鼓励身边的人畅所欲言，领导者能够打破现状的禁锢，创立各种组织和团队，引领我们走向精彩、深刻、美好的未来。

请以全新的角度阅读本书，让它塑造一个全新的你。

请相信这本书可以用新的视角改变你身边的人，这一视角影响深远，充满正能量，这种正能量会带来新生，会陪伴我们穿过黑暗，迎接新的曙光。

尚恩·雷·费尔什 (Shann Ray Ferch)，博士

美国贡萨格大学领导力研究教授

著有《暴行时代的宽恕与权力：作为生活方式的仆人式领导》(*Forgiveness and Power in the Age of Atrocity: Servant Leadership as a Way of Life*), 《美国男性：故事》(*American Masculine: Stories*)

前言

畅所欲言如何让西雅图成为冠军

乘法领导者……不会把重点放在自己了解的事情上，而是会更关注如何了解别人的想法……他们对每个人提出的相关见解都抱有浓厚的兴趣。¹

——莉兹·怀斯曼 (Liz Wiseman)，格雷戈·麦吉沃恩 (Greg McKeown)，《成为乘法领导者：如何帮助员工成就卓越》(*Multipliers*)

在 2013 年全美橄榄球联赛中，为了赢得至关重要的三分，西雅图海鹰队以 715 000 美元高薪聘请了史蒂文·豪施卡（Steven Hauschka）担任踢球手。豪施卡也不负所托，在 16 场比赛中，他试射的 35 个三分球，有 33 个成功得分。同时，凭借其在 2013 年赛季中的高命中率，他的射门精准度在大联盟排名中排到了第二位。

直到 2004 年秋天，也就是豪施卡在美国佛蒙特州明德学院就读的第三个学期，他还从未参加过正式的橄榄球比赛。大一时，由于新生没有参加比赛的资格，豪施卡被校队刷了下来。所以到了大二的时候，他的舍友鼓励他再去参加校队选拔，试试运气。巧的是，那时明德学院校队正急需一名踢球手，于是豪施卡成功入队，并在三年里创下无数的纪录。在明德学院顺利毕业并获得神经科学学士学位后，豪施卡随即进入北卡罗来纳州立大学深造，攻读硕士学位。在那里，他也加入了校橄榄球队——狼群队，并担任踢球手。

在一次甲级大学橄榄球联赛中，豪施卡的精彩表现引起了明尼苏达维京人队的注意。球队当即签下豪施卡，任他为季前赛非限制性自由球员。当时豪施卡没有正式入队，接下

来的三年他只是全美橄榄球联盟比赛中的一名替补球员。

豪施卡与西雅图海鹰队在 2014 年再续前缘。那一年也正是海鹰队冲刺超级杯的关键一年。在早前对战旧金山淘金者队的全美橄榄球冠军赛 1/4 赛程中，海鹰队主教练皮特·卡罗尔（Pete Carroll）让踢球手在第四次进攻时，来一记 53 码射门，如此，便能让海鹰队领先一分。所有西雅图海鹰队球迷都将见证这个重要时刻。35 年来，终于有一支职业球队将为西雅图这座城市再一次赢得冠军荣耀。2013 年至 2014 年，海鹰队成功的意义不仅在于超级杯夺魁，更在于这会大大重振西雅图体育迷的信心。

当时，曾经的替补球员，好不容易留在海鹰队的史蒂文·豪施卡，正要小跑着进入球场，准备踢出他球员生涯里的一记好球。可当他与皮特·卡罗尔擦肩而过时，豪施卡便觉不对——他注意到，球场北端最高的柱子上的风向标在快速扭转，指向偏南。他的大脑当即飞速运转，最后得出结论：这样的情况下，射门并非明智之举。要知道海鹰队老板保罗·艾伦（Paul Allen）每年为一记射门，支付他 75 万美元的薪金——可就是他，史蒂文·豪施卡，此刻在赛场上居然

不想射门了。那么豪施卡做了什么呢？他沉下心来，积极思考，然后成功射门了吗？

不，他没有。那一刻，豪施卡偏偏没有射门。相反，他转身向教练说：“这时候不该射门。”随后他跑到球场上，静静地盯着橄榄球的放置点。几秒过后，皮特·卡罗尔叫了暂停。无论是对现场看台上的观众而言，还是对坐在客厅里舒适地看电视直播的观众来说，这个场面都实在令人好奇——射手已经在球场上找好了自己的位置，等着开球，等着看球落点，却突然被召回到边线外。

卡罗尔听从了豪施卡的建议。在这一刻，海鹰队打消了让豪施卡射门的念头。那天赛场上发生的一系列令球迷费解的事情，在赛后看起来都是合情合理的：一名雇员为领导的一个决定提供意见，他的领导调整对事情的处理办法。豪施卡一路走来，从明德学院踢球手到非限制性自由球员，到替补队员，再到相对稳定的海鹰队成员，这众多的经历无疑让他与领导的关系总是处于波动的状态。他好像觉得做任何工作都是一种幸运。而如今他作为一名小小的踢球手，也能够在球队里发声。在关键时刻，球场上的射门行家往往是全美

橄榄球联盟球队里不起眼的队员。那么皮特·卡罗尔对史蒂文·豪施卡的提议做出了怎样的回应？

“我叫暂停，你专心射门！”

事实上，当时站在主教练卡罗尔身边的随行人员根本无法相信豪施卡会开口提出这样的建议。但主教练本人喜欢坦诚和直率，尤其欢迎这位比队里其他人更深谙“射门之道”的小伙子的意见。“我喜欢这份坦诚。大多数人会说：‘我不光能射门，还能一脚让球飞过对方的球门线，直接得分！’可豪施卡没有这么说。我觉得对我们而言，那是一个伟大的时刻，豪施卡的决定也是个了不起的决定！”²

在写这本书的时候，道格太太建议我们不要以豪施卡的例子开头。因为旧金山淘金者队的数千球迷一定不愿继续读下去。许多爱好橄榄球的大学生都讨厌皮特·卡罗尔，他们认为他身为南加州大学橄榄球队教练，却在比赛中徇私舞弊。纽约和波士顿的市民都记得他在喷气机队和新英格兰爱国者队执教时败绩连连的那几年。然而，眼下他可谓人气高

涨，2014年，在娱乐与体育节目电视网对230名大联盟球员展开的关于“你最想在哪位主教练手下踢球”的调查中，“皮特·卡罗尔”得票最高，获得了23%的投票，得票率远远超出匹茨堡钢人队主教练迈克·汤姆林（Mike Tomlin）14%。而其他球队主教练的得票率均未达到10%。

反观这些调查数据，卡罗尔表示：“我们对球队抱有完全开放的心态。作为管理层，我们足够真诚，也足够直接。我们能在所有队员面前讨论任何话题。”³ 正是因为海鹰队的管理层足够真诚、足够开放，史蒂文·豪施卡在觉得自己不该射门的时候才愿意说出自己的心声：

“我认为现在射门不是明智之举，我也把想法如实告诉了卡罗尔教练。”

卡罗尔叫了暂停，而后，对战双方重新回到球场。现场数千位球迷面面相觑，他们想知道这是演的哪一出。不一会儿，海鹰队的四分卫罗素·威尔逊（Russell Wilson）掷出了36码达阵一球，使海鹰队在1/4赛程中比分领先，他们必须

保持这一领先优势。海鹰队的球迷高兴疯了，淘金者队的球迷只能沮丧摇头。就在这时，史蒂文·豪施卡作为一名无名射手，在职业生涯最重要的时刻，他鼓起勇气对主教练的决定提出了质疑。其实，豪施卡并没有一味地质疑那个决定，他还告诉皮特那个决定不是最佳方案。这两点同样重要，卡罗尔采纳了他的意见。

就这样，西雅图海鹰队在万众瞩目下赢得了第48届超级杯冠军，时隔35年后重新为翡翠城西雅图加冕。仅仅几天之后，50多万球迷在钥匙球馆到世纪互联体育场之间的数条街道上排起了长龙。豪施卡坐着华盛顿国民警卫队卡车穿过人群，向人行道两旁里三层外三层的球迷挥手示意，和队友一起庆祝比赛的胜利。他在季后赛中九次射门，全部命中，大获成功。然而，整个赛季中最重要的一次射门，很有可能就是他放弃的那一次。西雅图海鹰队问鼎超级杯，从某种程度来说，正是因为豪施卡向教练表达了自己真实的想法团队才取得了成功。而皮特·卡罗尔成为全美橄榄球联盟中最受球员欢迎的教练，正是因为他始终奉行开放的团队文化。在他那里，每一位队员的意见都能得到重视，短期合约球员也不例外。

本书适用于所有类型的领导。如果你是领导，你的下属可能会对你有所忌惮，而不敢说出自己的真实想法。他们可能会心存疑虑，不敢质疑他人观点，尤其是你的观点。他们不愿分享自己的观点，不愿向他人求助，不愿指出他人的错误，也不愿承认自己的错误，也没有勇气唤回缺失的诚信。在许多组织机构里，这种迟疑犹豫，不敢去、不愿去的心态会变成令人窒息的沉默，没有人会说一句话。但是，一项又一项研究发现：真诚的交流可以提高人的创新能力、主人翁精神、参与度以及总体表现。正如吉姆·柯林斯（Jim Collins）在其畅销经典作品《从优秀到卓越》中所言：“领导力旨在营造一种文化氛围，身处其中，真实想法可以得到倾听，严酷的事实也能够得到正视。”⁴

本书为领导者了解员工的宝贵思想提供了机会和新的视角。在鼓励“畅所欲言”的文化中，各类观点会层出不穷，任何人、任何事物都有可能受到质疑，各种决策也会随之改进。具有麻痹性且无关痛痒的交谈是真正领导力的大敌。通常人们会认为只有领导才必须直言不讳，本书并未否定这一观点。但如果将这种观念一百八十度调转，关注自己下属的

坦诚言论，那么你听到的一切一定会让你的团队和你本人更上一层楼。这种开明开放的交流最初难免会出现摩擦，但同时这种交流拥有诸多不可辩驳的优点：员工的创新能力、主人翁精神、参与度以及总体表现都将得到进一步提升。

然而，许多典型的反面案例搅浑了领导力这潭深水：水门事件，航天飞机事故，桂格公司亏损 14 亿美元收购斯纳波公司一事，体育教师杰里·桑达斯基（Jerry Sandusky）宾州儿童性侵案，问题频出的奥巴马医改网站……凡此种种，每一个事件的背后，总有人不发声，不倾听，或者不说也不听。要么保持沉默，要么充其量提点小建议，这些是大部分公司员工奉行的原则。那么领导者怎样才能创造一个健康的环境，让大家能坦诚相待，畅所欲言，不再因为害怕报复、尴尬、指责甚至遭人白眼而选择缄默呢？领导者怎样才能专辟一个去处，让团队成员每时每刻、自始至终都能在那里敞开心扉表达观点呢？

本书力求为这些问题提供答案，也希望能够为追求公司蓬勃发展、允许和鼓励员工发声的领导者提供不同的方法。本书第一部分概述了三项要素，即在一种畅所欲言的文化氛

围中，领导者从雇员、球员或任何手下人所说的话里提炼出来的三个要点。第二部分则提供了一个有研究支撑的案例，这一案例用来说明实现坦诚交流的过程中领导者会遇到的阻碍，并警告诸位应该当心那些“谈话终结者”。最后一部分，也就是第三部分，为领导者提供了一些实用的方法，帮助其建立一种坦率真诚的企业文化。这一部分的最后讲述了一家大型机构由此获益的故事，也为本书画上了句点。