

领导力

by ART HORN

平衡工作关系与目标

◎ [美] 亚特·宏恩 著

◎ [台湾] 季晶晶 译

Gifts of Leadership

- 有些经理人过于注重目标导向而忽视了人
- 有些经理人则是对产生互动的人过于开放，以致失去了自我目标
- 这本书就是教你如何兼顾目标与员工的感受，以发挥领导的最大功效

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

◎ 经济

书馆

Gifts of Leadership by ART HORN

领导力

——平衡工作关系与目标

[美] 亚特·宏恩 著

[台湾] 季晶晶 译

经济管理出版社

译著策划 卢小生
责任编辑 凌霄
版式设计 陈力
责任校对 孟赤平

Copyright: 1997 BY ART HORN

This Edition Arranged with STODDART PUBLISHING CO., LTD.

Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc., and

Beijing International Rights Agency

Simplified Chinese Edition Copyright:

2001 ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserved.

领导力

——平衡工作关系与目标

[美]亚特·宏恩 著

[台湾]季晶晶 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中央党校印刷厂

880×1230 毫米 1/32 6.25 印张 101 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 5000 册

ISBN 7-80162-038-0/F·36

定价: 16.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010)68022974

导 言

在十五年的咨询生涯里，我常常看到许多经理人在追求工作目标和关怀员工之间徘徊。这本书的目的就是要在两者之间取得一个正确的平衡点。

你很可能知道自己身为经理人的缺点在哪里。其中有许多地方都可以用这个平衡点的观点来描述。有些经理人太过目标/任务导向了，忽视了人，结果产生许多问题。其他的经理人则是对产生互动的人太过开放，以致失去了自我的目标。

在某种程度上，这些似乎很常见、很明显，毕竟你在某一时点上所有的思考和活动，都是关于你和你的目标，或者关于其他人或事物。比方你看这本书时，就在问自己：“这里面什么对我会有用？”或者“这里讨论了哪些问题？”第一个反应是，你的注意力放在自己身上，第二个反应则不是，不会有第三个。再则，你的任务是要在和周围的人谈话时，

找到微妙的平衡点。比方说，如果你的心思都摆在完成工作，可能就不会去注意别人说了什么。你可能表现出根本没在听他们讲话，结果当然无法得到完成工作所需的支持；你还可能失去听取珍贵意见的机会，因为你只想要你要的东西。

另一方面，我常常碰到迷失目标的经理人。因为他们对他人过于开放，在谈话中，很容易受到部属的话所左右。这类经理人本来是为了了解任务进行的情况而开会，但听到的尽是藉口和推诿之词，可因为很有说服力，或者令人很困扰，经理后来向部属的观点屈服，这样不仅没有立刻解决问题，还放弃了自己的目标，没有找到问题的根源。

寻找平衡点有绝对的必要性。在时间序列上，如果我们过分专注于目标，反而减少了达到目标的机会。但如果我们不够专注，也有同样的危机。

这本书有一半是在训练你，将目标导向注入一个工作日的每一刻之中。我把坚守目标称之为“专注”，你必须很专注才能够创造成功。其实你会跻身经理人的行列，也是因为你的专注能力，但如果欠缺感同身受的技巧加以平衡，单有专注可能会导致不利的后果，单有专注并不能完成你的目标。专注和感同身受必须两者兼具才行。

感同身受的技巧就是关怀别人——比方说倾听、了解需求、建立关系。如果你感同身受的技巧很棒，比较能够激励你的部属，他们会比较喜欢你，因为他们觉得你了解他们。了解他们使你能够做较正确的决策，知道怎样达到你的目标。

和只求专注、不能感同身受会影响你的表现一样，如果只顾虑感同身受，而不能专注，事情一样行不通。你会变成一个很有爱心、很具同情心的经理，对属下很照顾，却一事无成——还让组织损失惨重。我们必须求取感同身受和专注之间的平衡，才能达到最大的功效。

这种平衡关系适用于各式各样的组织，从大至小、营利或非营利组织的经理人。我曾在各种行业里担任咨询顾问、教练、训练指导、主讲人和教育人员，并实地测试它放诸四海皆准的实用性。我在人数众多的场合或小团体里，都讲述过同样的主题。我也曾经以个人辅导员的身份，和各种层级的经理人成功地完成了这种训练，从最前线的督导主任到最资深的执行长，在工会或非工会组织都一样。它对我们都有用，主要是因为它牵涉到的是沟通和激励，而且有学理作为根据。

等你读完这本书，你对如何与工作团队沟通，

会有更广泛、更深刻的了解。大部分得知这些讯息的人都会说，能更有效地沟通具有高难度或挑战性的议题了。不过这和大部分的训练一样，一切都要透过实地演练。认识这些概念不能保证可以改变你的行为模式，你必须同时努力改变你的举止。

你读完这本书后，刻意修正的领导风格，刚开始可能觉得有点可笑或者古怪，这是学习新行为的特色。比方说，你可能在书里找到某些你想加以变化的行为特质，以强化自己的管理能力。等你合上书，回到行动世界里，并且尝试新的管理行为，前几次可能不能完全令你满意，甚至有些令人泄气。我想像 50 年代的童星小雪莉邓波儿，唱着她那首俏皮的小曲：“我把自己捡起来，抹干净，从头再来一次。”这是处理失败的好方法。你愈能坚守改变的渴望，并且为改变付出愈多的努力，你成功的机会就愈大。

读完这本书之后，你希望有哪些变化？有好几种可能。读前几章时，你可能惊讶地发现，在你表现出你的关怀之后，大家比较能听你讲话了。因为发展出真正的倾听技巧，倘使你还能够说他们的语言，表示他们讲的话你真的听进去了，你可能在你领导的团队里创造出强力的支持。

等你从《愿景》那一章知道人们听你讲话的同时，心里都在嘀咕些什么，你也许会想采用我们所推荐的讲话技巧。而当你读到如何处理那些不愿意负责的员工时，也许你会决定改变你描述目标的方式，等进行到《谁在管理谁》的那一章，你也许会发现员工是如何在操纵你，以得到他们想要的东西。或许你会想抗拒他们的伎俩。

在本书末了，我们讨论如何辅导员工在关怀和专注之间求取平衡。你也许会想知道一些有效的方法，可以改变大家的行为。也许决定要找出你对部属的要求，以及部属对工作的期待，两者之间有何关联。你所能做到最珍贵的转变，是把他们的目标和你的目标联结起来。

这也就是本书的重点。结合关怀和专注，让我们能一次看到两套目标。这需要努力不断的练习，扩展狭窄的眼界，以更宽广的眼光，将我们和周围的人都容纳进来。

从全方位的观点，我们可以看见员工寻求的是什么，它和我们寻求的目标有什么关联，并制定一套双方满意的策略，创造双赢。这个我称之为“移转层次的思考模式”，是一套有效的工具，可以和员工沟通我们的顾虑和想法。我们的目标在协助他们

端正他们的立场，从高处来看他们的行为和态度，然后他们才能学习和成长。这是我们改变别人价值观的方法。

而我相信改变别人的价值观是经理人之所以为经理人的道理。我们培养部属，帮助他们达到个人的目标，以满足我们的目标。服务客户也是用同样的方式。当我们往后退，着眼于大处时，就可以看到下列各项的关联性：组织必须提供什么给客户，员工需要什么才能得到他们想要的东西，以及我们的目标可以为社会做什么。

不过要完成宏大目标，移转层次的思考模式需要在专注目标以及关怀他人（或称作感同身受）之间取得平衡。这是很微妙的事。

这也是一种天赋、领导的才华，当你把价值观传送给周围的人——你的团队、你的组织、你的客户时——你就是在做很伟大的工作，你变成了一根导管，将好处带给大家，而你是过程里的赢家。

目 录

导 言/ (1)

第一章 关怀/ (1)

倾听游戏/ (4)

无声的杂音/ (8)

自我导向/他人导向/ (12)

关怀和专庄/ (15)

第二章 关怀消弭杂音/ (19)

感同身受/ (22)

专庄目标/ (30)

两部曲的问题/ (35)

第三章 因材施教/ (39)

划分不同类型的人/ (42)

经理人的类型/ (44)

第四章 愿景/ (55)

提供脑海的声音/ (58)

指出道路/ (60)

转移焦点/ (63)

建立共通性/ (67)

重复愿景/ (71)

第五章 扰人的杂音/ (73)

认出模式/ (75)

谈论行力模式/ (81)

移转层次/ (85)

阻绝行力模式的产生/ (87)

第六章 管理自己心底的声音/ (91)

内在声音的起源/ (93)

判断并控制我们脑海里的声音/ (97)

第七章 谁在管理谁? / (107)

实现自我概念/ (111)

避免匮乏/ (113)

避免负面后果/ (114)

追求目标/ (115)

群体本能/ (116)

交情/ (117)

人情/ (118)

敬意/ (119)

第八章 专注/ (123)

专注于目标/ (129)

完成目标/ (131)

如果经理不能专注/ (133)

联结/ (138)

第九章 辅导/ (141)

经理为什么不肯辅导员工? / (143)

辅导是什么? / (146)

辅导于则 / (148)

实行辅导文化 / (151)

辅导对话 / (152)

重访移转层次 / (154)

辅导步骤 / (159)

第十章 取得平衡 / (167)

互惠 / (170)

混合动机 / (172)

结论 / (179)

第一章

关 怀

原书空白

平常你是有效的倾听者吗？当然事情有好有坏，有时候我们非常地自我导向——太专注于自己的想法、自己的目标、内在的自我——使我们无法跟别人做有效的沟通。但总体而言，你是否有习惯停下手边的工作，把时间花在和你讲话的人身上呢？这很重要——不仅因为你将因此了解别人在说什么，同时你会让这个人觉得你在听他讲话。如果一个人觉得你在倾听，等轮到你开口，他也比较会去听你在说什么。

倾听员工讲话，让他们知道我们了解他们的观点是管理员工的关键，不过这并不表示我们每句话一开头都得说：“我知道你的意思，但是……”。事实上，大多数员工听到这种措辞时，都会很沮丧。这个措辞传送的讯息是：住嘴！听我说。如果你的员工说：“为什么都要我扫地？”或者是“我很不乐意进行这笔收购业务，它会带给我们负面的名声。”你回答：“我知道你的意思，但你还是得做。”并不会让他觉得受到尊重。也许他还是会按照你的意思去做，但他心里可能在想：“这家伙根本没在听我说，他一点也不在乎我。”

你可以说：“我知道都是你在扫地，看起来好像很不公平，尤其做起来很累人。不过这工作是一定

要做的，而我真的很希望是你来做。”或者你不喜欢绕这么大一圈，那么可以说：“是的，我知道这工作很累人——但无论如何还是请你帮忙。”我们的目标是：你要能抓住这个人的意见重点，使他感觉到被了解，这就是感同身受的关怀。

我认为“关怀”的最佳定义是认同的观念。“我能对你的状况感同身受”意味着“我可以认同你，我可以从你的观点来看世界，我可以感受你对这件事的感觉。”关怀和同情不一样。如果有人为失去所爱而伤悲，我们并不会为他的失落有任何感伤，我们只是同情他，隔着距离，我们站在旁边看而已，也许我们也关心，但并没有经历同样的情绪。这是同情，而不是感同身受。和员工的有效沟通要求的不仅是同情，感同身受更是要件之一。

另一方面，我们的目标是不致受困于其他人的悲伤情绪。我们不能为每个来到面前哭诉的人掉眼泪，否则什么事也做不了。我们要的是：在仅止于明了他人感情，和太过投入以至于失去自我方向的两极之间，寻求中庸之道。

倾听游戏

1952 年心理学家卡尔·罗杰博士 (Dr. Carl

Rogers) 在“哈佛企业评论”(Harvard Business Review) 以“客户治疗师”的立场写了一篇专栏，告诉企业人士他们的沟通实在欠佳。当有人寻求他的协助时，他把大部分的时间留给他们讲话。他的工作是要让对方觉得自己说的话被听进去了。他说，我们觉得有人了解我们时，感觉会好过些，我们需要的是别人的关怀。感同身受就像是药方子。

卡尔·罗杰有一个训练人员可以尝试的倾听游戏，让你亲身经历什么是感同身受，借此我学到了许多。这是一个满吓人的游戏，但也很有启发性。试着和你很熟悉的人一起进行，甚至可以找个员工来试。我和我太太也一起进行过。让我用最近的实务案例加以解释。

一位资深经理请我帮忙解决两个员工的问题，其中之一是个经理，就叫她布兰达吧，另一位是布兰达的部属克莉丝汀。布兰达和克莉丝汀彼此憎恨，事实上她们的敌意深到资深经理告诉我，如果我不能解决的话，克莉丝汀就得离开公司了（因为他笃信他应该保护他的经理人员）。于是布兰达、克莉丝汀和我进入一间会议室，进行倾听游戏。

我的角色是协调者。游戏规则很简单，一个人对另一个人诚实地说出关于他们之间的問題，陈述