



What Keeps Leaders Up at Night

管人管到睡不着

发现并解决最困扰你的管理问题

[美] 妮可·李普金 (Nicole Lipkin) ◎著
苏西◎译

人先知心 | 《纽约时报》眼中的“商界心理医生” |

看透问题行为背后的心理肇因，源头入手，攻破困局

为什么下属对团队目标漠不关心？
为什么那个很认真但不合格的员工？

沟通什么时候才能不让人心力交瘁？
管理到最后，最让人头疼的都是由人产生的问题。

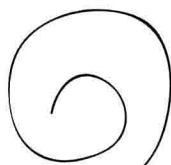


ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

管人管到睡不着

发现并解决最困扰你的管理问题

[美] 妮可·李普金 (Nicole Lipkin) ◎著
苏西◎译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人管到睡不着:发现并解决最困扰你的管理问题 /
(美)李普金著;苏西译. —杭州:浙江大学出版社,
2014.12
ISBN 978-7-308-14032-4

I. ①管… II. ①李… ②苏… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第260311号

管人管到睡不着:发现并解决最困扰你的管理问题
妮可·李普金(Nicole Lipkin) 著
苏西 译

策 划	杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑	曲 静
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路148号 邮政编码310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	浙江印刷集团有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	15.5
字 数	193千
版 次	2014年12月第1版 2014年12月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-14032-4
定 价	45.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式:0571-88925591;<http://zjdxcbbs.tmall.com>

献给所有让我的生命变得丰富多彩的人

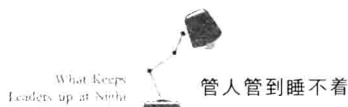


What Keeps
Leaders up at Night
引言

我到底在想什么？

2005 年我离开企业界，拿出全部精力，创建了一家从事心理治疗与咨询的服务机构。为了把这件事做好，我尽量雇佣心智上成熟又平衡的医师，因为这样的员工只需要最少程度的管理。在我这家机构的屋檐下，这些能够自我激励、脚踏实地又很好相处的人开始执业，为客户服务。

公司渐渐成长起来，我也开始着手拓展咨询业务，此时我需要找一个人来打理公司的日常事务。我在心里拟定了一份岗位职责要求：这个人需要做的事情包括处理客户推荐、管理医疗账单和应收应付账款，还有办公室的其他工作。我雇佣了一个名叫霍普的年轻姑娘，她没有管理过办公室，但很想做个心理学家。霍普具备一些看起来十分有用的经验，比如客户关系、招聘和营销。而且她的学习能力看上去很强，可以迅速地学会需



要的技能。

从第一天起,我就带着霍普学习心理咨询业经营层面上的课题。对于想进入这个领域的人来说,这是很有价值的一课,因为学校里不教这个。除了基本的诊疗流程之外,我也尽力慢慢地培养她掌握两项重要的能力:专业性和镇定。如果她想在这一行里有所成就的话,这两样素质可不能缺少。霍普是个典型的千禧一代^①,对于未来,她有很浓的理想主义色彩,并且认为自己有权利拥有生命中的美好。可是,尽管我付出了最大的努力,她却渐渐地变成了我最糟糕的梦魇。在收费和记账方面,她粗心大意,犯下了代价不菲的错误。她对待患者和医生的态度都很傲慢。不知道她是没能力关注工作中的细节呢,还是懒得去想这些事,总之,如果不提醒她好几次的話,她极少能把重要的工作跟进下去。医生们总是抱怨她,也经常无奈地把本该由她完成的活儿做掉。

患者人数渐渐减少了。我花在教霍普做事上的时间比我亲自做这些事还多。由于她工作不力,害得公司损失了数千美元的收入,办公室气氛也亮起了红灯。所以我把霍普叫了过来,给她做了一次绩效评估。我依然以为自己能把她拉回正轨,所以没考虑过解雇她。其实,我是不能接受这个念头:从一开始我就错了,我根本就不该雇佣她。我批评了她的工作状况,也告诉她加薪是不可能的,但我愿意跟她一起制定出一个目标,帮助她在未来三个月内改进工作表现。霍普垂头丧气地开口了:“妮可,我本来也没想着要加薪。我知道我总是犯错,但我也需要你理解我的苦衷。我都这么大了,还得靠父母替我出手机费、信用卡和旅行费用。”什么?? 我没听错吧? 当我建议她努力工作争取加薪,或是再找一份兼职,或者干脆换个薪

^① Millennial, 也称 Y 世代,这个概念并无精确的起始年,评论家们一般都把出生年份在二十世纪八十年代到两千年之间的这几代人称为千禧一代。——译者注

水更高的工作时，她眼泪吧嗒地说：“可是，妮可，今年本该是我的快活年啊！”

我本该当天就把她炒掉（或是她来上班的三个月后），但我一直希望她能改过来，从而证明我是个好老板。后来的事你大概也猜到了，情况越来越糟，我掉进了挫折感、压力和愤怒的海洋，都快被淹死了。我陷入了现状的泥沼，不愿改变和止损。认知偏见在我心中疯狂乱窜，干扰着我的信念、态度、想法、行为和决策，逐渐升高的压力让我变得又聋又哑又瞎。我唯一能做的就是霍普背后抱怨她，反复无常地对待她。说来奇怪，我简直是在付钱请她折磨我啊，而且我还无力摆脱。终于，我不得不承认，我其实是个糟糕的老板。

有一天，霍普慢悠悠地走进我的办公室，递交了辞职申请。她父亲答应付旅费，让她到欧洲去玩一个月。带薪假期结束后，她跟我说了实话：她打算回家去，找一份“真正的工作”。

最后，我失去了希望^①，却如释重负。可是，这段经历一直在我脑中挥之不去，最终成为这本书的灵感缘起。我是个受过完备训练的心理医生，拿了心理学的博士学位，也是 MBA；我是商界的心理医生，教别人成为更好的领导者和管理者，而且我还写了一本讲管理 Y 世代员工的书，可我会把事情搞砸到这个地步？我怎么能够让诊所里的医师们失望，让公司文化变得如此糟糕？我怎么能让客户失望？我怎么能让自已失望？简而言之，我到底在想什么？要是我都能眨眼之间不知不觉地从好老板变成坏老板，岂非人人都有可能？

在整个职业生涯中，我都在帮助别人把事情做对。可我之所以从好老板变成坏老板，正是因为我自己没有做到这些事。我没有注意那些能够触

^① 霍普的名字是 Hope，希望的意思。——译者注



发大脑反应的事,也忘记了心理学的基本原则和古老的人性法则。

哲学家让-保罗·萨特(Jean-Paul Sartre)对人性有个著名的评价,他说人性是“黏糊糊的”。无论我们是端坐在公司金字塔的最顶层,身披“首席××官”的光环;还是开着大卡车在各地奔波送货,我们都是人。做人,是一件凌乱、古怪、复杂、挫败、困惑,有时候还颇为吓人的事。

商业既有财务金融这样的“硬性”面,也有人性和心理这样的“软性”面。领导者和管理者投资在后者上的时间应该跟前者一样多。软性的一面中包含许多因素,比如我们大脑中那些极微型的化学反应小火花、环境的力量、群体动力学、深深根植于人类天性中的心理防御与偏见,还有认知过程的运作机制,我们对这些东西了解得越多,在管人方面犯的错误就会越少,纠正错误的速度也会更快。

多年来,我一直在帮助客户、商界领袖和准领袖们解决那些扰人心神、害得他们夜不能寐的棘手难题。在本书中,我们将会分析当今的领导者需要面对的八个最麻烦的管理问题,探讨察觉并解决这些问题的方法。这八个问题是:令我们暂时从好老板变成坏老板的领导力困局、糟糕的沟通、令人衰弱的压力、不健康的竞争、捉摸不定的成功、吓人的改变、破坏性的团队互动以及消失的工作积极性。

但解决方案就在你心里。或许你无法一下子解决最困扰你的领导力难题,但你可以学着更加高效地处理它们。你可能会把事情搞砸,后悔自己说出的话,卷入恶性竞争,不满足于成功,抗拒改变,在群体中做出一些独处时绝对不会做的事,你也可能会认为公司或下属一点都不关心你。但是(而且是个大大的“但是”),对于导致这些问题一再出现的肇因,你的觉知能力会变得越来越敏锐,并因此可以更快更准地察觉到它们,从而找到更好的解决方案。

我在这本书中提出的建议,源自我一直以来对人性、心理学和神经科

学的研究,商界内外的经验皆有。现在我明白了一个道理:当我们把事情搞砸的时候,就别再痛心疾首地谴责自己了。你没法改变已经发生的事,但你可以改变下一步的行动。这句话成了我的座右铭,因为我已经学会了暂停,然后思考一下我或其他人行为背后的生理与心理原因。我已经明白,如果你能够提高自己的觉知能力,并帮助别人提高他们的觉知能力,那你一定能找到解决方案。

在这本书中,我会提出一些新颖的办法,帮你发现并思考某些最为棘手的“人的问题”——每一天,每一刻,领导者都会遇到它们。有时,这些问题会令我辗转反侧,难以成眠。我敢说,它们有时也会令你夜不能寐。如果这本书能帮你从此心无挂碍,在夜里安然入睡,那我真是再高兴不过了。



What Keeps
Leaders up at Night

目 录

引 言

我到底在想什么？ // I

第一章

为何好老板会变坏？ //001

第二章

为何我的明智建议没人听？ //029

第三章

为何我会在压力下失态？ //059

第四章

为何良性竞争会变味？ //091

第五章

为何野心会毁掉成功？ //115

第六章

为何人们不肯改变？ //143

第七章

为何好团队会变坏？ //169

第八章

为何明星员工没了干劲？ //199

结 语

恍然大悟的一刻 //231

致 谢 //236



What Keeps
Leaders up at Night

第一章
为何好老板会变坏？

1995年,荷兰百万富翁贾普·克罗斯(Jaap Kroese)买下了一家位于英国北部、正深陷困境的著名造船厂 Swan Hunter。2000年,Swan Hunter 赢得了一个大订单:为英国皇家辅助舰队(Royal Fleet Auxiliary)设计制造两艘坞式登陆舰。合同规定,Swan Hunter 以两亿一千万英镑的价格制造这两艘舰船,于2004年交货。然而,到了2006年7月,Swan Hunter 才造好了一艘,而且预算超出了数百万英镑。英国国防部对 Swan Hunter 的表现非常失望,于是撤回了第二艘船的订单,转交给了它的竞争对手 BAE System Naval Ships。Swan Hunter 因此蒙受了巨大的经济损失,也不再具备与国防部合作的资格。11月,贾普·克罗斯宣布,在2008年的新生意启动之前,Swan Hunter 只能出售大量资产来弥补损失。可是,新生意始终没能启动,Swan Hunter 被迫把河畔那几个标志性的起重机卖给了一家印度船厂。

简言之,这个悲伤故事的根源是判断失误。故事始于贾普·克罗斯十五岁的那一年——当时他在海事造船行业工作,后来在石油钻井行业积累



起了财富。买下 Swan Hunter 时, 克罗斯心中怀着一个期望: 挽救这个深陷困境的企业, 把它拉回世界级的水准。带着满腔热情和无限精力, 他暂别妻子, 住到了厂里, 跟工人们打成一片, 并实时监督厂里的状况, 他甚至叫得出每一个工人的名字。这份努力为他赢得了近乎传奇般的良好声誉, 媒体都称赞他是个高效、干练、踏实的商界人士。可这个长处也成了他的弱点。他深入一线, 凡事亲力亲为, 每一个小小的决策都参与其中, 可这样做也是有代价的——他离一线太近, 所以失去了全局观。这是虫子的视角, 而不是鸟儿的。跟焊接工人们在船厂里打拼的确能激发员工的忠诚, 可他也因此忽视了代价高昂的管理错误、预算超支、无法按时交工等问题。雪上加霜的是, BAE Systems 赶在 Swan Hunter 之前成功交货, 彻底抢走了它的最后一单生意。

◎ 好老板变成了坏老板 ◎

从很多方面来看, 贾普·克罗斯都是个好老板。在他身边工作的下属们都喜欢他、尊敬他。那么, 是哪里出了差错? 在虫子层面(具体事务)的辛勤工作最终导致他在鸟儿层面(战略眼光)上失败了。有很多原因都会让好老板变成坏老板。

即便是世界上最好的老板, 也有可能遇上糟心的日子。谁都有可能偶尔陷入负面情绪, 产生不理性的想法, 大发脾气, 自以为是, 做出糟糕的决策, 或是不愿相信别人。正是由于不完美, 才说明我们是人。绝大多数情况下, 我们都是在私底下犯这些错误。但是, 只要在众目睽睽之下出这么一次错, 你就会被扣上“那种人”的帽子。为什么? 因为身居管理岗位会赋予你名人的力量。2011 年美国总统大选时, 不费吹灰之力三次当选德州

州长的里克·佩里(Rick Perry)居然记不起他打算废除的第三个政府机构的名字。从那一刻起,他就被打上了“白痴候选人”的标记。

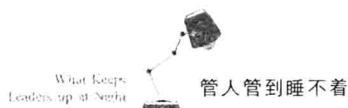
没人能够完美地对付荷尔蒙的波动(没错,这东西也会影响男人)或生理节奏的起伏。所谓领导力,归根结底,全是人的问题。高强的领导力意味着你可以高效能地应对糊涂的人,古怪的人,不可预测、令人困惑、不理性或笨拙的人。正是因为这个,领导力这回事才出奇得困难和复杂。

当你近距离地审视“为何好老板会变坏”的问题时(此处说的是暂时变坏,而不是那种表现一直都很糟糕的坏老板),你会发现三个主要原因:

- 忙到无暇顾及大局。
- 傲到看不见问题。
- 怕到不敢犯错。

◎ 忙到无暇顾及大局 ◎

最近有次出差的时候,我认识了一个名叫罗布的家伙。他人很好,飞机上正好坐我旁边,几分钟后,我们聊起了他的工作。就像我的客户一样,他对我敞开心扉,很快就谈起了工作上的不如意。罗布最近刚刚被提拔到了管理岗位上,可 he 发现自己就快应付不过来了:他没法按时完成工作,直接下属的电邮和电话如雪片般纷纷飞来,令他应接不暇。每天早晨起床的时候他都忧心忡忡,满腹焦虑。“我觉得自己就像是杂耍小丑,空中飞着十个球,我却只有一只胳膊。老板不断地给我压工作,却丝毫不知道我已经顾不过来了。”我问罗布,为什么不给下属们多分配点工作呢,他答说:“我希望他们喜欢我,尊重我。要是我把自己本可以轻松完成的活儿分配



给他们,我担心他们会转而反对我。”可讽刺的是,罗布已经意识到,由于他的脾气越来越暴躁、越来越情绪化,下属们真的开始不再尊敬他了。没有一个人能完成工作目标,他感到自己正在节节败退。“我不知道该怎么办才好,”他承认,“我不过是在干等着,等老板下令把我降回原职。”

和贾普·克罗斯一样,罗布也陷入了“忙到无暇顾及大局”的经典泥沼中。每一名成功的管理者都会在“高产”和“瞎忙”之间踩出一条清晰的界线来。可人们很容易越界,并因此从好老板变成坏老板。幸运的是,你可以稳稳地迈出几步,重新回到正确的一边来。

探讨这些行动步骤之前,我们先要纠正一个错误的看法。忙并不是坏事。忙,说明你是一个活跃、高产、积极、成功的人——只要你不是为了忙而忙。事实上,不忙的人往往会受到孤寂、抑郁、消沉、焦虑等问题的困扰。

我们知道,人们忙起来的时候感觉会更好。2010年,研究人员克里斯托弗·赫斯(Christopher Hsee)、阿德尔·杨(Adelle Yang)和良颜·王(Liangyan Wang)设计了一个实验来验证这个理论。他们请学生们参加一项调查,然后在以下两个方案里选一个:要么站着干等十五分钟,然后继续参加下一轮调查;要么就走路大约十五分钟到另一个地方去,把调查报告交掉,然后再回来参加下一轮调查。两种情况下,学生们都可以拿到糖果作奖励。然而,更多学生选择走路那一项——他们愿意做点什么,而不是无所事事。

当研究者们测试这些受试者的幸福感时,他们发现,选择走路的那一组人的幸福感更强。接下来,他们重复了实验,但这次学生们没有选择机会了。研究者让一部分学生走路,一部分闲待着。即便某些“懒家伙”是被强迫着动起来的,走路组的幸福感依然较高。

但是,如果研究者们让半数学生跑步一英里去递交调查报告,同时还要抛接令我的旅伴罗布烦心不已的那十个杂耍球,情况就不一样了。忙碌或许会提高你的幸福感,但过度的忙乱可能会让你手忙脚乱,应付不过来。