

第 1 章

让员工 发挥领导能力

本书涉及如何创建一个由领导者组成的公司——公司的各级员工都受到激励，并为实现公司的目标而贡献自己的全部才能；公司的各级员工在日常工作和决策中显示出主动性、灵活性和创新精神；公司的各级员工像所有行政管理人员一样担负起责任，使公司迈向成功。我们的目标是向您表明如何改变您以及您所在组织的行为方式，从而让所有员工发挥领导能力。

本书中，我们将展示建立一个由领导者组成的公司是如何需要有获得授权的领导。根据我们多年的研究和实践，我们现在了解到授权来自于内在实质而非行政计划。授予权力的领导从您开始，它要求您对自己进行审视，您是否正在形成这一观念和行为，即在您的部下中进行尝试，然后，这类授权的领导风气必须形成一种特殊的工作环境并加以健全。在这种环境中，您的部下受到感染，个个积极主

动，推进公司集体目标的实现。这种环境代表的是：一切从企业利益出发，勇于承担责任。创造这类授予权力的领导风气和环境要求我们参照授权原则——让员工发挥领导能力并创建一个由领导者组成的公司。

由领导者组成的公司是否听来过于完美而失之真实？我们认为这种机构不仅仅是可能，而且对在目前的市场上保持竞争优势至关重要。请看以下两个真实的表现卓越的公司实例。

太完善难以置信吗？就问问这些公司吧

我们的第一个例子来自于我们最近在一个著名的制药公司所做的工作。这一实例从我们向该公司的最高层管理队伍传授经验开始。

从我们一起开会开始，我们的同事要求该公司的高层管理队伍列出一张公司强项的清单。他们照此办理。随着清单上所列项的增多，尽管一开始我们就有良好的感觉，我们还是开始怀疑他们是否故作姿态。清单所列近乎完美，难以置信。所具特征超出一个企业的正常范畴。请看一下他们声称的事实：

- 提前采取积极行动：当一个产品还在市场上爬坡时，我们已大步向前。
- 规范我们的市场行为。
乐于接受挑战。
- 不惜一切代价制定宏伟目标并寻求成功。
- 如果您想成为一个领导者，我们就把您放在更大的集团公司中。
- 我们不能忍受不把任何事做到最好。

- 从过去的危机中汲取教训，把不可能做的事做好。
- 我们斗志昂扬并在数次危机中重整旗鼓。
- 拥有具备“能行”精神的高素质人群。
- 奉行人与人友好相处的准则；这是一个对人高度信任的地方。
- 我们看来几乎没有正规体系，但是当一个问题发生后，整个队伍就会同时出现，问题解决后就消失。

最后一项说明看来是所有内容中最极端的说法。正在列出这一项时管理队伍中的一位女士应答道：“不错，我到这儿已经有 3 个月了，而它使我高兴得要命。我曾经在好几个公司工作过，而且我为自己能很快地理解公司的企业文化而感到自豪。这个地方却让我感到困惑不解。我观察那些团队的形式并对它们进行分解分析，它就像一个奇迹。我不能理解它或解释它。”

对这一说明，可从该组织的另一成员身上得到印证：“我在这儿已经有一年多了，我负责系统和过程。我也不能理解，它真是一种异乎寻常的现象。”

随着这一天的结束，我们终于相信清单所列是真实的。这些人的身上有着文化所体现的力量。该公司是一个生产性社团，它是一个刚性驱动组织，并以此来赚大钱。然而，有很多赚钱的刚性驱动组织。这种组织就不止于此，在这种组织中人们为了互相成功而承担责任，因为这是他们自己的公司。由于相互信任，人们能就发生的问题进行交流，取得帮助，并互相合作。作为多数公司企业文化基石的自身利益，在这儿也有其位置，但是集体利益和个人利益已经合二为一。这儿每个人都是系统的服务员而且互为服务。这是一个致力于赚钱的公司，也是一个生产性社团！

我们的第二个实例来自与建筑行业中各列财富 500 强公司的一个公司高层行政管理人员的一次会晤。这位行政管理人员管理的分支机构遍布全世界。他向我们叙述了下面一则故事：

我们最糟糕的分支机构在底特律。每一项指标都在谷底。我们未能发现内部有任何人能提高那儿的工作效率。在我桌上有一张应聘表，应聘的那个家伙被一个是我们竞争对手的公司解雇了。我不断地告诉自己把它扔了吧，但是我又不断地把它拾起并重新阅读。最后我打电话给那个家伙。他身上有某种东西吸引了我。他非常了解自己。不管怎样，我冒了一次风险并雇佣了他。那是 18 个月之前的事。今天那一分支机构已是一个每一重要指标都领先的公司了。当我访问那个公司时，我看到的人员和以前一样。但是现在那些人的体内发生了某些变化。他们浑身是劲。当您迈进公司第一步时就能感觉到。您知道您在一个世界的公司内。人们精力集中。他们带着关注感四处行走。他们非常留意用户，相互之间也非常关照。当他们在公司中做出最好产品时非常欣赏自己。当我离开时我感觉到我要自己变得更好。很难定义那是什么，但是我愿告诉您那是一种有感染力的东西。只要我一有空，我就争取到那儿去。

这两个事件都是人员和组织提升自己潜能的案例。如果这些事件看上去有些极端，那仅仅是因为它们阐明了某些在多数组织中不会发生的事。在第一个例子中，组织成员受到高度激发。他们渴望积极主动地工作，他们同时进行共同努力的方式看来有些不可思议。

它们拥有愿意积极主动工作的员工——这就是一个由领导者组成的公司。第二个例子非常类似。这一例子令人震惊之处是该组织曾经濒临危险可怕的境地。但是事情发生了变化。整个企业的员工受到鼓励，发挥了他们的全部潜力。他们开始像领导者一样发生作用。

在这类公司中，员工做出最好成绩是因为他们想做。他们的理智和心灵交织在一起致力于他们的工作，最重要的一点是，他们积极主动，他们承担责任，而且具有创新意识和创造精神，他们释放了动力，做出了贡献。

我们可以用多种方法来描述我们所举实例中的员工特点。我们可以说他们受激励或受鼓舞。用一个在硅谷中已经变得非常普遍的比喻来讲，他们的行为几乎像一群志愿者——员工自愿奉献出自己的全部力量不是为了赚钱谋生，是因为他们有这一愿望。或者说——用另一个易于接受的比喻——他们就像公司的老板一样发挥作用。我们认为最好的用以描述这类员工特点的说法是他们的行为像领导者。

为什么说由领导者组成的公司是问题的实质

尽管员工的行为像领导者一样的吸引力不言而喻，但是建立一个由领导者组成的公司所具有的竞争优势也值得考虑。确实，在 21 世纪的商界中，对由领导者组成的公司的必要性尚有争议。在今天的市场中，很多产品和服务正在变成商品。只要竞争对手提供的产品和服务具有替代性，从服务和反应的水准就能看出一个公司的好与差。这就意味着员工的言论和行为比以前任何时候都显得重要，由于与客户更贴近，所以低层员工往往比高层员工把问题解决得更好。他们是这样的角色，即必须忍受由于糟糕的服务政策而引起的客户的满腹牢骚，还得在产品出门后弥补它们的缺陷。如果他们有权而且愿意的话，就能够解决这些问题。

另外，由于日益激烈的竞争和经济全球化以及技术的快速更新，

要求各类组织不断地创新才能求得生存。按被动服从命令的方式工作，在过去可一遍一遍重复奏效地处理一件事，今天再用同样的方法，就不能适应组织的发展。为了在今日飞速发展的环境中具有竞争力，组织需要每一个员工的知识、想法、能动性和创造性，不管他们是第一线的基层人员还是高级行政管理人员。成功的组织就需要具备灵活性和创新能力来适应飞速变化的市场。与创新一样，灵活性在全公司上下成为一种观念的同时，也应具有生动的现实性。

组织结构过于庞大是今日商业环境中形成由领导者组成的公司的另一个重要理由。随着白领阶层的减员，中层管理队伍的去除，需要员工更多地进行自我管理。随时间推移，员工在自我管理的团队中工作时，越来越多地进行所有与自己工作相关的决策，包括聘用、解雇并规范其成员的准则——而这长久以来一直是公司领导人责任范围内的工作。在庞大的组织结构中，组织的每一层均需要领导者。

鉴于上述所有原因，今日的挑战就是要创造出这样一种能让所有员工发挥出自己全部潜能的企业文化——积极主动，像公司的所有者一样发挥作用。这一挑战还产生在这一时刻，即此时此刻吸引、壮大并保留那些有技术、有能动性并能献身于像领导者一样的行为的人员比以往任何时候都更为艰难。低失业率记录和技术工人的短缺形成了一场“人才”战争。高潜能的员工极其抢手，因此在试图吸引这些人才的公司中形成更为激烈的竞争。

因此，那些能创造吸引并留住最好和最有前途人才的企业文化的公司就将具有很强的竞争优势。为了具有竞争力，今天的组织需要创造一种支持、培育和发展能发挥自己最大潜能的员工的企业文化。员工想知道自己的价值，而公司向他们投资，使他们发挥出自己的最大潜能。高潜能员工向往这样的工作环境，而且他们一旦接触了这样的环境就不愿离开。他们知道在一个更为普通的环境中就不会得到满足，也不会有成就感。

我如何创建一个由领导人组成的公司？ 重新温习一个熟悉的概念

过去几十年中，人们曾作过多次努力，来描述如何激发每一个公司都想要的具有创新意识、责任感和献身精神的员工的方法。资深经理已经经过了若干“运动”，包括员工介入、参与和提高工作生活质量。20 世纪 90 年代的多数时间中，普遍观念是“授权”。我们相信授权曾经出现并已消失，并非因为它缺乏价值，而是因为它未被完全理解，起码地说，它未得到完善应用。我们相信，在授权观念中最重要的核心就是如何激励员工并向员工授权。

本书的宗旨是，取出这一真理的核心并把它转化成特定的行为，使行政管理人员和经理能创建一种各级员工扮演负责任的领导者角色的工作环境。凭借十多年来对组织授权的研究以及帮助各类组织向员工授权的数种经验，我们相信目前尚无比通过真正授权更好的方法可以促使员工像领导者一样发挥作用。但是，有如此之多的误解——还有失望堆积在授权一词的四周，以至于我们首先必须澄清我们所说的真正授权的意义所在。我们从对这一受到严重诋毁观念的现时理解进行“受控燃烧”开始，旨在破解多年积累形成的种种谜团。

授权观念的受控燃烧

随着时间的流逝，森林堆积了数量巨大的由树叶、树枝和废弃树木形成的垃圾。这些垃圾从健康的森林中吸取生命所需的养分，并且能使一次普通的森林火灾变成不能控制的火焰地狱，使整个森林毁灭。许多森林生态学家相信防止失控火灾的方法是定期控制燃烧的处理方法。受控燃烧是一种预先规划的起火或者是由闪电造成的无法规划的火灾，它能使森林垃圾按次序的方式消失。它是一种快速燃烧的火而且保持在离地面很低的地方。结果，它的火焰不能到

达树顶，而且树根也保持不受损坏。受控燃烧法不仅对健康的生态系统有贡献，而且还形成某些新的东西。某些种类的种子只有在起火时才能冲破其坚实外壳而发芽，这样在火焰中就诞生了新的生命。

现在是把受控燃烧引入到授权观念中的时候了。授权概念由于大量地从其构想中汲取生命的附加物——或者是垃圾而已降低其价值。究竟发生了什么使得许多曾经为授权概念叫好的经理改变了态度？

授权的兴起

授权最初产生于 20 世纪 60 年代涌动的民权和女权运动中。最初的想法是很高尚的：给人民权力以掌握自己的命运。对商界机构真实的权力或决策权威的转换使员工能掌握自己命运的做法大多数经理都不能接受，所以授权被解释为有限的委托和参与决策。所希望的是经常以较少的管理成本从员工身上获取更大的产出。20 世纪 90 年代，当彼特·布鲁克《向经理授权》一书成为最畅销的管理书籍时，授权几乎达到狂热的程度。每个人都想说他们正在“进行”授权。

随着它在管理上达到狂热程度，授权的核心概念很快就被滥用。经理、顾问、工会成员以授权的名义进行工作，但与其真正的内涵却无关系。当授权计划在工作中无效时，人们趋向于得出这样的结论：“我们尝试过授权，但是它不起作用。”

为什么授权会失败？

我们的研究指出，有五个因素能对授权的失败做出解释：（1）优劣双重性；（2）官僚文化；（3）与组织相冲突；（4）人员时间受限制；（5）对如何完成授权的根本误解。审视这些失败的来源有助于清除围绕授权观念的垃圾，并为更深入地理解如何向员工授权留出空间。

优劣双重性

授权计划实质上常常和授权无关。真正的授权要求权威人士成为众人的领导，有勇气放弃控制并信任其部下让他们去做正确的事。在授权上的很多努力之所以失败是因为对于授予权力的领导而言，存在着行业权威部门的优劣双重性。

在进行抽象思考或关于我们自身思考时，我们中的多数人会对积极主动、风险、成长和信任这些观念感到很舒服。然而，当我们考虑如何管理直接向自己报告的部下时，想到这些相同的观念心里就很不舒服。我们感到疑惑，我们的员工究竟该掌握多少自主权而又不会变成射出的炮弹？我们担心失去控制。当我们估量我们能支配的权力价值时，总会感到授权会对自己造成威胁。彼特·金斯罗巧妙地捕捉到这一优劣双重性。

如果有这样的员工多好啊！他们精力充沛、全力奉献、始终掌握主动（但是只能在适当时机），他们乐于承担风险（但不是冒险分子），他们自愿提供自己的想法（但仅仅是有真知灼见的），他们能自己解决问题（但是不能犯任何错误），他们不怕说出自己的想法（但不能掀起任何波澜），他们总是为公司竭尽全力（但是不能提出有关公司为什么倒退之类令人不愉快的话题）。总之，向员工授权而实际上不给予他们任何权力该多好啊！

现实是很多经理有意或无意地强化控制系统，传达这样的信息，即不能信任员工，不相信他们会积极主动、承担风险、或做出负责任的决策。比如，企业常常制定标准非常严格的操作规程，使得实际上需要员工积极主动地解决客户投诉时却不能这样做。请设想在暴风雪期间，航空公司员工绕道以使用新的航线护送乘客然后受到严厉斥责，因为他未按公司气候条件延误的政策执行。可以打赌，这一员

工在下次遇到这样的情况时对是否再应积极主动一定会犹豫。

这类控制系统对言行一致造成了压力，不利于积极主动，承担风险。产生这种情况时，员工易于相信授权计划仅仅是装饰，为了使他们承担更多的责任和更大的风险而无另外的回报——随着受责的次数增多，事情就向错误方向发展。

官僚文化

官僚文化包括不可避免地阻碍变革的多层次结构。在这种文化中，要通过一项进取性决议，必须有五个人同意，而要阻止执行，则只要五人之一说不即可。这一趋势只能通过强有力的至上而下的传统方式和控制得到加强。其产生的典型结果是短期管理思考，狭隘定义的职务职责，并对员工发起的变革缺乏支持。另外，整个文化由强调身份的报酬制度得以巩固。员工根据年限中的表现获取报酬而不是根据他们如何使企业今后得到发展壮大。简言之，官僚文化形成对变革、承担风险和积极主动的阻力。

冲突

在若干层面上的冲突——上下级和横向职能以及工作小组——在多数大组织中都存在。比如，组织机构常常由于各职能部门之间的明显划分而加剧职能部门之间的自然紧张局势；有些组织实际上称这些划分的结构为“烟囱”。业绩管理体系由于是通过在各同僚之间产生竞争来促进提高和发展，因而在同僚之间形成冲突，由此产生的是竞争更甚于合作。还不止于此，在要完成目标的经理和部下之间的冲突会造成敌意的工作环境，员工为是否能保护自己而感到担忧，而不是考虑为公司做该做的事。这些冲突的每一个来源都消除了员工积极主动和致力于做该做的事的热情。

人员的时间限制

在大多数组织中，经理和员工均受到时间紧张的限制。看今日

商界，减员和下岗已成趋势，一个人可能正在做两个人甚至三个人的工作。这种情况实际上是一种支持鼓励员工有更大主动性的做法，但是这样做超出了常规所需的时间和精力。比如，现在已倒闭的蒙哥马利沃德公司管理层告诉销售人员他们已被“授权”，接受退回货品，而在此之前，这是部门经理的职责范围。同时，管理层裁减员工并减少福利。传达的信息是，我们要求的更多，而给予更少。不必多言，员工根本不会感到已获授权。此外，今日的员工常常抱怨与家人相处的时间越来越少。在如此这般的紧张气氛下工作，员工通常会指出，要思考、创造任何新的东西非常困难。如果我们需要员工发挥创造力和自主力，我们就应以有可能使他们这样做的方式来整合角色、责任和工作要求。

根本误解

造成对如何授权的根本误解则以语义陷阱的方式反映出来。要落入这个陷阱太容易了：我们在谈论经理或组织向他们的员工“授权”。现实中，我们的经验和研究清楚地表明，在一个组织中无人能真实地向其他任何人授权。告诉员工他们已被授权仅仅表明那些倾听者实际上根本没有权力——权威人士仍掌握着高度的控制权。简言之，已经执行的大多数授权计划所取得的恰恰是与它们信奉的意旨背道而驰。

经理和组织能做的是创造一个使员工非常愿意对自己进行授权的环境。从组织的观点来看，相对于让员工发挥领导作用以帮助组织优化这一表达方式而言，用对员工“授权”来表达并不够精确和有效。在条件合适的情况下，员工确实会感到被授予权力——他们会感到受人信任而进行决策、积极主动、灵活多变、正确地处理事务。结果，他们很可能就展示出具有领导风范的行为，而像模范人物一样做出表率。

真正授权的四尺度

给出授权计划之所以失败的若干原因后，人们就不会怀疑有如此之多的经理人员对授权的概念知之甚少。然而，在这一观念中有着重要的核心，即授权能释放能量，在员工中真正形成主人翁观念和积极主动的态度。既然经验已对我们所有人唱赞歌，那么，我们的任务就是烧尽有关授权的误解，从失败中学习并以最初概念中真实和而有价值之处为基础。

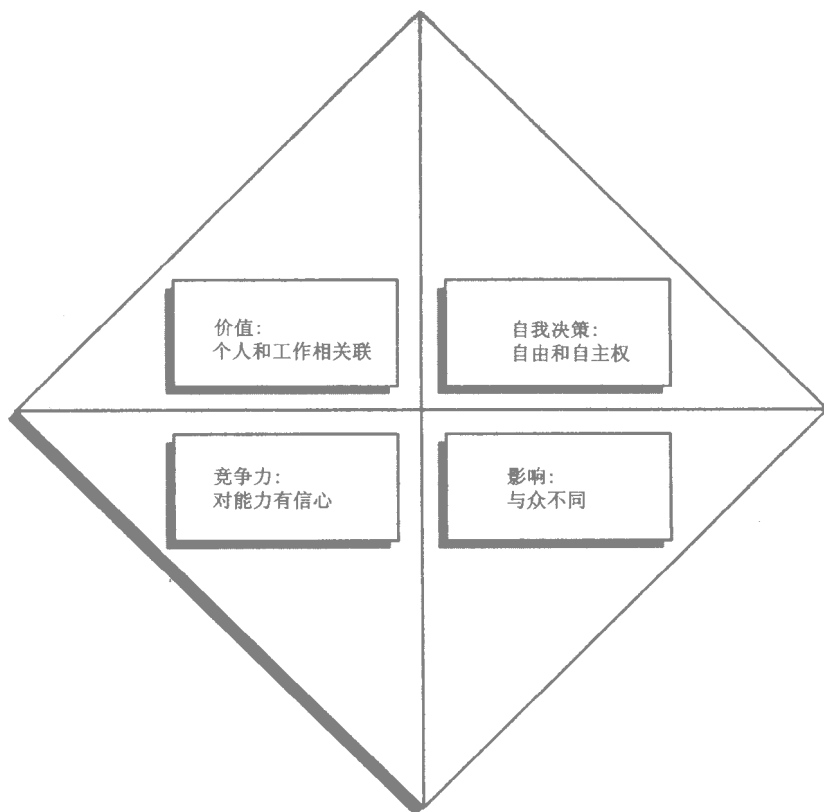


图 1.1 授权的四尺度

开始时，我们需要对什么是授权有一更清晰的理解。我们的研究表明，真正的授权由员工在与组织的关系中扮演重要角色的根本理念而构成。这一授权观点在深入的谈话中得以形成。在谈话中我们要求各个人对他们得到单独授权时的感觉和单独解除权力时的感觉进行描述。所形成的结果证实了我们从众多组织的大量调研资料中所做的分析。

更为特殊的是，我们的统计分析揭示了人们观念中的授权有四个尺度：被授权的个人把自己看成是有自由和自由权（自我决策）的人，是一个与组织相关联的人（价值），是一个对自己能力很自信的人（竞争），而且是能使他们参与的体系发生变化的人（影响）。让我们按图 1.1 所示对这个尺度作简要说明。

自我决策

自我决策是指人们自由选择该如何做好自己的工作。这一尺度围绕有关对授权的普遍认识——给每个个人以决策的权力——这一意义而展开。当人们有自我决策的感觉时，他们就不会有受微观管理的感觉。他们相信他们有做出相应决策的自由，而且当他们看到某些事可以改变和改进时就采取积极主动的做法。为了集体的美好远景而积极主动包含了随这种自主权的获得而产生的义务感和责任感。自我决策的感觉受到自我感知的驱使，即在一既定活动中一个人的参与是出于自愿和有意的而非迫于压力和受较大体系的驱使。自我决策代表一个人行动的内在允诺，一种来自于自身的从内心发出的感觉，并且是属于他自己的。

不同组织中的员工以种种方式表达了具有自我决策感的人在承担责任时的心态。

- 有了我部下的帮助，我们能做出决定用最好的方法去解决（问题）。它是我们的宝贝。它不是“按我告诉您的方法去

做。’相反,它是‘您认为我们该怎样解决它?’

- 我把事情掌握在自己手中。我可是一个在驾驶座上的人。
- 我发起一次行动并提前做好准备,我按我认为是最好的行动方法做出决定,然后采取行动。我按我自己的意愿自然而然地采取积极主动的做法。
- 我浑身是劲,并自由地决定什么是完成工作的最好方法。我感到我是自主的。

员工自我决策的感觉常常被西南航空公司引用,作为其不可思议的安全记录的主要原因。飞行的所有阶段实际上趋向于依靠自动导航和标准操作规程,包括起飞和降落,而西南航空公司管理层允许飞行员在飞机驾驶座舱中比其他航空公司有更大的处置权。这一做法的关键是西南航空公司飞行员的主动介入。结果形成几乎是 30 年的无事故安全记录。

这种自我决策在今天的商业环境中变得愈发受人关注。人们比以往任何时候都渴望并享有框定自己工作、进行个人控制和成为自己所从事工作主人的自主权。显而易见,这一自我决策的尺度是领导观念形成的根本。

价 值

价值是人们关注自己的工作并感觉工作对自己重要的程度。当一项活动在其自身价值体系中得以表现时——当他们相信价值存在于他们所做的工作并感到他们所做事情的意义时,员工就会有价值感。正如一位行政管理人员所述:挑战是从成功迈向伟大——建立遗产观念,使之经久不衰。参与缺乏个人价值的活动会使人产生不协调的感觉,并导致个人与机构相脱离。其结果是机械地干一件事而无信心。相反,提倡个人价值的活动能培养人的目标、热情和干劲的意念。

价值来自于活动的本身或者是与活动相关联的外部因素，如报酬。不管它来源于何处，价值观是真正授权的原动力。获得授权的个人从他们的工作中得到自我认同感和个人人格完整观。个人与所从事活动的联系激发了他们尽最大努力进行工作，这些感觉在以下的员工所述中可获知。

- 我对我正在做的事感到非常兴奋，简直不能等到早晨起床再干——您能知道那种感觉吗？我按自己的意志行事，而通常不会有这种感觉。它对我而言确实不同寻常。
- 按照我认为重要和必要的事及想法去做。工作正朝着我认为应该的方向发展，这说明工作做对了。
- 我正在做我最想做的事，而且保持我自己的人格完整。

类似的说法反映了被授予权力的员工所具有的价值感和目标感。很多人都谈到经验的精神特质。对此，人们有一种强烈的影响力，人们说他们“全心全意”地投入其中。

然而在企业中，许多人往往感到他们的价值与他们的行为脱节。生活在那一缺口中意味着他们生活在与自身的冲突中。当人们找到深植于他们工作中的价值感觉时，这一冲突消失了，他们感受到了人格的完整，他们体验到他们的价值、他们的行为和组织的期望。这种完整性反应在一个企业家和他私人医生的答话中，医生问他一周工作几小时，企业家回答：“我不知道。您一周呼吸多少时间？它们完全是一码事。”这就是个人价值在工作中的本质体现。

能力

被授权的人对他们把工作做好的能力满怀自信。当个人具有执行任务所必需的能力和技术竞争力，而且无外部因素阻挠他们达到所需要的表现层次时就很自信。以下是员工表达竞争感觉时的某些叙述：

- 作为一个女人，我总是感到我不得不证实自己。对我必须从事的工作，我并不总是非常自信。但是做（这个项目）时，我对自己感到特别的自信——我确实具备这种能力，我能够做而且能做好。
- 我知道我具有完成项目所必要的技能和能力，我感到自信，相信自己，信任自己，知道我能做，我能凭自己的直觉做。
- （我的工作）具有高度的挑战性，但绝不是完全超越我的能力。凭借我的特殊才能和能力，我能靠自己度过特别困难的时期。

除了在执行熟悉的任务时感受到竞争力外，当人们被授权时，在面临新的挑战时也会相信自己有能力进行学习和取得进步。他们具有自己是自己主人的观念。当一个人缺乏竞争观念后会发生什么呢，我们不妨听一下由一个高层行政管理人员讲述的有关他初到一个新兴的国际互联网公司的故事：

刚过两星期，我的老板就要求我为我的同事作一个产品报告。我感到很震惊。他试图让我放心：“就是把一些幻灯片拼在一起并告诉我们您要做什么。”公司剩下的人仅约 50 名。我来自一个大型联合企业，在那儿，从规划一个新产品的构想到把它展示出来需要几个月或几年，我没有主意该做什么，不用说，会议开得很糟糕。我声音的颤抖程度与我的信息中的吹牛成正比——实际上我结结巴巴。我停下来，想去拿可乐，一种怜悯的情绪骤然涌上，因为我的手也开始抖起来。我的同事们听着我的构想——但是它是一个很糟的构想，而且我知道这一切。

这个行政管理人员被“授权”从事一项重要的任务，但明显的是，

他对它没有竞争意识。他感到与自己不相称，没有把握向公司袒露自己的想法。虽然好的经理对部下很通融，使他们能学习和提高，但是对他通融的方式应能有助于他们培养竞争意识而不是使他们脸面无光。当人们对自己工作能力不具备自信心时，他趋向于变得无能为力并放弃到手的任务。结果常常是缺勤或调动。建立竞争意识对留住最好的人才同样很重要。迈克·斯考罗是波士顿最受欢迎餐厅之一雷达斯餐厅的主厨和合伙人。他意识到钱对留住他最好的年轻厨师使他们不跳槽几乎没有作用，他们常常离去，为了使自己能学到更多。所以他决定把他的厨房经营得像一个烹饪学校，使他的员工能不断地提高自己的能力和技巧。每个人都有外派任务，以此分享餐饮行业中的最新消息和潮流。每一天，厨房司职人员负责研究有关食品的信息，并在每日员工会议上公布。甚至每天有 30 分钟对餐馆、菜肴和人员进行检查。斯考罗意识到好的员工想提高自己的能力，而他就为此提供方便。

影响

影响是人们对周围环境影响的程度及其工作单位和机构对他们想法的重视程度。影响是人们对策略、行政管理和运营决策提出的意见。获得授权的个人相信他们所做的是具有影响的；简言之，他们把自己看成是能使公司变得非不一般的人。他们并不体验被心理学家称为“有学问的无助者”的感觉；在他们参与的较大系统的方向和成果规划中，他们把自己看成是积极的参与者。由此，他们相信自己能够挑战现在的组织观念并推进组织的发展。获得授权的个人正是通过这种个人控制的透镜看待世界并选择行动。

授权就是对当前的组织如何加快步伐、对变革积极响应提出直接的要求。在我们的访谈中，表达个人控制感的每一种变革观念比普通的或保守的更为明朗。他们把变革视作在公司担当角色所必需和不可或缺的，而且他们感到他们对这些变革有某种控制能力。以