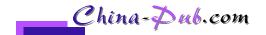
Maximum Success: Changing the
12 Behavior Patterns that Keep
You from Getting Ahead

第一部分 12种阻碍成功的行为模式



在你读这12种行为之前,我想先说几句以帮助你更好地理解。我们所说的阿喀琉斯,是荷马史诗《伊利亚特》中的英雄。传说阿喀琉斯出生后,被其母亲倒提着在冥河中浸过,除未浸到水的脚踵外,浑身刀枪不入。后来在与特洛伊的战争中,他的脚踵成为他的致命之处。我们所说的阿喀琉斯脚踵是指我们的弱点,致命的弱点,不管我们平时有多强壮或者平时做得有多么好。多年来,我们咨询的人都做得非常好,除了在某个方面有弱点(有时是潜在的弱点)。事实上,我们每个人都有优点,也有缺点。那些杰出的人只是找到了弥补缺点的方法——要么能够找到弥补他的缺点的人来帮他,要么利用自己的长处或对自己的短处很警觉。这就是我们希望本书能够带给你的——找到自己的短处很警觉。这就是我们希望本书能够带给你的——找

许多读者会发现一种或两种行为很像自己的行为模式,在 大多数情况下,只有一种行为对你是致命的,其他的不会有那 么大的影响力。当你看到有2~3种很像自己的行为时,记下来, 等读完第一部分后,再想一想哪一个对自己是最主要的。找到 重点很重要,因为你要努力改变旧习惯,要把有限的精力、时 间和努力放在最需要的地方。

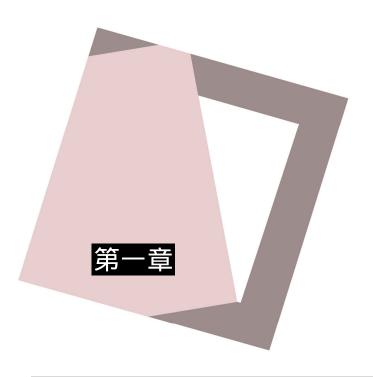
这就是说,即使你读完一章后,觉得非常像自己,也要继续读完其他章节。首先,你会在其他章节中进一步发现内在的自己和同事的行为,但我们建议你读完全书还有另外的原因。即使你发现只有一种行为像自己,有机会认识其他这些行为也

是很好的,也许将来你会与有这些行为模式的人相识,或与之 共事。了解其他人的行为,明白他们为什么这样做事,有助你 与他们搞好关系,管理他们或与之成为同僚。

我们要强调的是收集到的例子都是真实的,是从我们所咨询过的千百人中来的,当然,名字和其他信息是换过了。读到书中的例子时,你会觉得有些是太极端("我从来不在办公室挥球拍,这不像我"),但是我们精心挑选的例子都有代表性,因为它们很极端,非黑即白,很清楚,我们选这些例子只是为了看起来更容易、更清晰,能让读者很快理解这些行为。

所以不要急着下这样的结论:这些例子都不太现实。这些例子,在某种情况下,也会让你失败,我们描述的对别人有害的行为同样对你也有害。仔细想想每种行为,试着找出一两种和你相似的行为,即使是在某些特定情况下或只在一定限度内。你可以这样想:一种病毒能让别人病倒,虽然只是让你生点小病,可你还是得找到恢复健康的方法。

在第二部分,我们分析了人们产生这些行为的原因,这些原因是四种妨碍人们的发展的问题,第一部分的每种行为都对应着一两个原因。当你读完第一部分后,建议你继续读第二部分,可以学到更多的方法,当这12种行为在你身上发生时,你就能够克服它。



# 从来都觉得自己不够好





#### ◆第一章 从来都觉得自己不够好 ▶

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

在这个到处都充斥着自我主义的世界里,保罗似乎是个怪物,他的真正自我总是比他的能力和职位小得多。纽约的一个国际大银行把他从田纳西的一个小银行雇来,管理信贷部门。这个信贷部在早期几个令人陶醉的成功之后,使公司在拉丁美洲陷入困境。墨西哥比索崩盘,银行的财政面临危机,损失几千万美金。保罗

保罗,四十出头,显然有经验、有能力担当这份工作。虽然以前没做过经理,但是他有相当多的银行经验,而且在拉丁美洲问题上是专家。更重要的是保罗在他以前做的每件事上都成功。在大学和研究生院他都是顶尖的学生,获得田纳西大学的MBA学位后,加入达拉斯的银行,很快得到提升。

的工作就是控管信贷部,在贷款之前,做必须的"适当检查"。

但是在新的职位上,保罗突然感到不适应。他很尴尬的是他不能使用权威讲话,不能获得尊重。他觉得自己像是一条小鱼被扔进大湖里,一个乡下小伙子置身东海岸的高贵社区。不错,在大学里他是优等生,但他的大学没名气。他现在必须领导一群来自哈佛商学院、哥伦比亚大学、沃顿商学院的刚愎自用的傲慢的家伙们。

这些人在保罗来之前,都是各自为政,一个外来人而且是做他们的上司,保罗显然是不受欢迎的。如果保罗能够显得是个自信的经理,还可以很快使他们消除不满,树立自己是个能干的领导的形象。

但他从未显得有信心,他看起来显然是紧张,随时担心发生

7

#### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

8

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

混乱。他工作到很晚——太晚了,他把本应该交给下属做的工作自己做,连他的老板也担心他会被累垮。在大家的眼里,保罗是个非常能干非常专业的人,但是没人崇拜他,也没人把他当做是一个领导。

团队需要有自信的领导,就像在海战中,船员希望看到船长在桥上平静地观看战役——而不是紧张地穿上救生衣!可是保罗处处透着焦虑,在部门中根本没了形象,人们都尽力避开他。

在新的岗位上,保罗不是以闲散的态度在办公室中转悠,而是急急忙忙地跑上跑下,脸上带着紧张,让人觉得他一定碰到问题了。他的肢体语言透露着紧张、不自在、不和群。他和人讲话时,总是三言两语地交待工作,从来没有一点点私人玩笑之类的话语。

保罗好像无意中在告诉人们,他恨不能躲开他们,越快越好。似乎他逗留得太长,人们就会看穿他,觉得他是升得太快——事实上,他是觉得自己升得太快了。保罗不是向上看,盘算着哪一天可以做到总裁,或者至少做到国际部的头儿,而是已经被升得这样快吓坏了,为什么不在比现在低一级或二级的位置上勤勤恳恳地工作呢。

必要时,下属按他的规定做事,但没有人向他讨主意。没有人邀请他吃午饭;没有他会议照样开。他的一个同事说:"他很能干……就是这样。"另一个说:"他很聪明,每个人都尊重他,但没人想成为他那样的人。"其实,保罗自己也不想成为这样的



#### - 《第一章 从来都觉得自己不够好》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

人,所以他来找我们。

#### 一、产生这种行为的原因

保罗陷入了一种我们称之为"职业恐高症"的行为模式。恐高症是指害怕高度,就是害怕从高处掉下去。保罗的"职业恐高症"是他自认为不能胜任目前的高度,他从心里认为他不应该被提升到目前的高位。有相当一部分人有某种程度的这种心理。

这就像一个乘电梯的比喻,保罗这样的人好像认为自己的脚站在15层,头却在40层,身体被卡在中间。他们绝对"认为"自己是"15层(或者10层或者1层)"的人,可是其他人却认为他们是40层的人,并把他们提升到40层。当然,这样做的结果使他们的身心倍受折磨,毕竟我们都不是橡皮做的。

事实上,这种痛苦使人难以承受,人们只有两种选择:第一种就是让脚离开下面的楼层,升到他们被升到的楼层上,这是一种"从此过上幸福生活"的选择;另一种不够幸福的选择是:故意做些不该做的事,以使自己被降到本该属于自己的位置上。我们的客户中有一个人就是这样,他故意做了一连串明显失礼的事,最后不得不被炒掉。我们后来发现,不为别的原因,只因为他觉得这个位置不属于自己。

当然,保罗的例子有些极端。但是有相当多的人,由于缺少自我认同感,常常不让自己"遭受"在公司中升得太快的痛苦,

9

#### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

更愿意呆在自认为舒服的位置上。我们的一个客户,一个很能干的女科学家,一直都做几任上司的副手;另一个客户多年来做编辑,自己也写散文和文章,只是偶尔"露一下脸",拿去发表。

这种恐高症带有某种危险性。如果你"粗暴地对待"别人(见第5章),别人就能明显地感觉到,你看看身后的人也可以觉察到蛛丝马迹;但如果你觉得升得太快或故意做不该做的事,别人就很难感觉到你有这种困惑;这种恐惧如此难以面对,你自己可能都不易察觉。这需要特别敏感的、重视心理的朋友或老板注意到你的行为并指出来。也许你并不知道自己在毁自己——比如项目延期完工了,不想新的主意了,本知道该怎么做却不那样做了——下一个新项目就可能没有你,下次提升时你就被漏掉,或者因为环境变化了,你还在固守旧的做法而给你的工作带来危险。

例如,麦克尔就在从法学院毕业的工作面试时,发现了自己的这种行为模式。一般来说,他还是有很高的自我认同感的,但是他不知道自己在面试中带着不确定的意思。当一个面试官向他指出这点时,他才注意到。每次面试官向他发出他就是他们要找的人的信号时,麦克尔就出尔反尔,反复强调自己不具备他们要的经验,他们是否找错了人,诸如此类。

面试官给麦克尔这种反馈是非常有见地、有帮助的,然而,不幸的是再去找这家公司时已经太晚了;更不幸的是,麦克尔在 其他已经面试过的场合都是这样的。意识到自己的弱点,麦克尔 正视这种恐惧并在以后的面试时努力改正。事实上,即使这种行



#### **〈**第一章 从来都觉得自己不够好〉

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

11

为不是你根深蒂固的习惯,即使只有少数人能把这种行为和你联系起来,你也要认识它,并且看它是如何影响你的事业的。在不恰当的时侯,即使偶尔表现出"恐高",就可能带来一连串的破坏。每个人在特定的任务、新的责任、新的环境下都会害怕,关键是不让害怕在你的表情或行为中流露出来。

而且,在我们所描述的行为模式中,只有少数是只牵涉到工作,这种也不例外。那种在工作中感觉从来都不够好的人,也会把这种感受带到生活的各个方面去。这种行为有许多例证,从故意破坏与合适人选的约会,因为我们认为对方"太优秀了",到把"超过我们"的人从朋友的名单中勾掉。

有时,有恐高症性格的人的代价是不易觉察的。我们的一个客户就这样描述他的母亲,一个为一家国际性组织工作的经济学家,在大部分的时间中,她都觉得低人一等。她工作的那家组织非常看重"学历",工资不高,但地位很重要,不仅要有社会和政治联系,还要联系到很遥远的事情:从哪里的大学毕业,哪里的研究生毕业,谁是导师等。我客户的母亲非常优秀,升职也快,但她从未觉得被完全接受。"好像她总觉得自己不对劲",客户继续说,他的母亲很能干,人们经常向她讨主意,但她总是觉得缺少什么,尽管大家不明说,因为她不是名牌大学毕业的。她的这种行为的部分原动力是这个组织的不健康的文化,但是这种原动力已经被她对自己在世界上的位置的感觉放大了。

这种行为模式导致的失败往往不是明显的灾难性的(显然,

#### - 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

这种高度并没有多大的余地向上爬或向下跌),大部分情况下, 我们看到的是人们从更低一点的地方落下来或将要落下来,或者 妨碍他们向自己本应达到的高度爬。

这种自我诋毁或自我限制的行为不会轻易被意识到的,不会有人在早晨醒来就说:"做副总裁使我觉得不知所措,我想我今天还是不上班了,把事情搞糟吧!"然而,人们还是做得比那还差。通常是在追溯往事的时候,才能看到自己过去做了什么,无意中他们为了更有力的原因而那样做了。

在加利福尼亚心理学目录中,有一个性格测试,其中有一个很好的指标显示人们是否有这种行为倾向。在它提供的信息中有20个问题,有两个是与我们相关的。第一个问题是你如何看待公司内的"上面"(管理层)及自己是否属于那里。这个问题衡量你对自己的自我预期,即人们认为自己应该升得多高;第二个问题是衡量人们去为这个目标工作的雄心、动机和意愿。

如果你在这两个问题上得分都高或都低,都是非常令人满意的。也就是说,如果你认为自己可以升到总裁的位置,而且你也有动力去为做总裁努力,那么你对自己的期望和你的动力、雄心是一致的。也许你可以爬到高层,也许不会,但你这两方面是一致的。得分低的话,你不认为自己可以爬到总裁的位置,也没有动力去为之努力,同样你也可以对自己满意,至少你是不矛盾的。

最令人痛苦的是对自身的感觉和为之付出的努力不相匹配,



#### **〈**第一章 从来都觉得自己不够好 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

13

那些认为自己可以升到总裁的位置但又不为之努力的中层管理者 经常抱怨这世界是多么不公平,他和大老板或者顶头上司是同等 的聪明,为什么就没有被提升。我们经常就遇到这种人。

患了恐高症的人则完全相反,他们的动机和努力使他们升到顶层,但是他们的自我预期却很低。他们不相信自己可以升到这么高的位置上,即使在这个位置上做得很好,他们也"认为"太高了。陷入这种状态的人其发展的中心问题是还没有形成积极的自我形象,还在同消极因素斗争。他们把自己看成是从小城镇来的乡下佬,又矮又胖老被别人取笑的孩子,或者是哥哥姐姐都比自己成功的可怜虫。我们的一个客户——安迪,是商业房地产的中介人,自我感觉很好,做得也的确很好。他做得非常成功,但只是和与自己地位相当或稍逊一筹的客户谈生意时才这样。但是当他被介绍给有着优越社会地位的客户时,他就僵住了。他变得不善言词,明显没有自信,他的不知所措也让别人跟着不知所措。安迪的恐高症在他的事业中一直无大碍,除了偶尔出点麻烦,但这些综合起来就使他翻了车。

大多数有这种行为方式的人对权力也不知所措(见第 15章),他们并不认为权力有什么道德问题,只是觉得不知拿它做什么及如何使用它。他们常常都不觉得权力属于自己,不觉得"拥有"权力。这不是产生这种行为的原因,而是一个恐高症的信号。可以克服职业恐高症的一个方法就是学会心安理得地使用属于你的位置上的权力,使用权力可以使你认为自己属于这个角色。

#### - 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

我们有个客户,叫斯蒂文,是个在两所著名大学获得电子工程和MBA学位的聪明帅气的人。他在医疗器械公司工作,由于工作努力,很快被升到管理层。不久前,董事会任命他做总裁,可是他自认为不行。

斯蒂文的强烈的成功动机和他的低自我预期之间有很大的距离。他告诉我们:"有时,坐在会议室里,我对自己说:哎呀,他们都是大人呀!"我真的觉得我的西服太大了,就像是穿着爸爸衣服的小孩。"

斯蒂文从未见过父亲,他出生前,父亲就遗弃了母亲和他。 在成长过程中,没有父亲来教育他如何对待成功和权力。由于没 有父亲,他总觉得自己和家庭有什么错误。同时,他总觉得有一 种取代父亲的愧疚感(比如:为母亲提供帮助;形象一点说:穿 着爸爸的衣服)。他所在的高度与自己认为应在的位置之间的距 离太远了,这给他很大的压力,以至于他做出了一连串明显的错 误和失礼的举动,以他的才华和在公司的经验是无论如何不应该 无故出现这些错误的。例如:他炒掉了一个重要股东的亲密朋友, 而没有事先照会董事会或咨询公司中的任何人。

最后斯蒂文也被炒掉了,又重新回到原地,在那里他才觉得 踏实。当然,这个故事有个好结局,斯蒂文最终认识到这种行为 的缘由及给他带来的影响。现在他是另一家技术公司的经理,并 且已经在那成功地工作了多年,再没有做出自我毁灭的举动来。



#### -〈 第一章 从来都觉得自己不够好 〉

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

15

## 二、公司中的恐高症

当患有职业恐高症的人故意诋毁自己,这个损失对个人和公司都很大。但是这大都是隐形损失,和本书中所描述的其他行为模式不同。我们讨论的其他类型的阿喀琉斯脚踵会带来明显的损失:因为他们好的员工离开公司,会导致公司失去客户,项目拖期,质量达不到要求,士气下降等等;但当某人有这种行为,公司的损失是很简单的,只是失去了一个年轻聪明的人进入管理层金字塔的机会。菲利浦是一个非常优秀的信息系统方面的专业人士,从公司的角度看,如果菲利浦能够再进一步,管理一群年轻但不太有经验的人,做信息系统部门的经理是非常合适的。然而,公司未能说服他离开现在的位置,他不相信自己可以升到那个位置。这样,不仅他的上司受到损失,公司也受到损失。

这听起来好像不是个大问题,至少不像本书描写的其他问题那样是个大问题。但是设想一下:如果你有一个投资公司,每天有一个聪明的年轻人(就叫杰里米吧)调和股票交易。现在假设杰里米是高中学历,但他很聪明,对股票这行很在行。有空的时候,他就读一些像《机构投资者》(Institutional investor,为财经月刊,登载美洲、欧洲、亚洲的财经消息。——译者注)这样的专业书籍,对电脑也很内行。他也有自己的交易账户(当然是在不违反交易法规定的前提下),而且结果也不错。

有一天,他的经理问他以后想做什么,杰里米毫不犹豫地回

#### - 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

答:"做交易员!"聪明的经理看出杰里米的才能和兴趣,就建议他:"去和交易部的头儿谈谈你的兴趣和目标,看他有什么建议能够帮你做助理交易员。"杰里米鼓起勇气去找交易部的头儿,五年之后,他已经在他梦寐以求的岗位上,交易着公司的账户。但和其他交易员不一样,他从未舒服过,尽管他的业绩非常优秀,最终他辞职了。

谁损失了呢?当然,首先当然是杰里米受损失了,但是想想你的公司。你可能损失了28%的收入,如果杰里米还在的话,就可能产生这28%的收入。你望了一会儿,然后从损益表中抹去了这个"损失"。这就是高层管理者患了职业恐高症时,公司受到的隐性损失。按杰里米的"损失"想想在今后20年内这意味着什么,爱因斯坦曾说人类最伟大的发现就是复利的计算。如果你有时间,算算杰里米事件的复利!即使不会数学,也可以看到杰里米事件中公司的损失比他个人大得多。

然后想想这个人在得到不断的提升后,给公司创造的利润, 然后算算利息。如果复利起作用了,失去这种恐高症的人给公司 造成的损失就很明显了。

## 三、恐高症的根源

这种职业恐高症从哪里来的?我们将讨论几种主要原因,其中的一个或全部原因可以导致某些人的这种行为。这种行为的根



#### ◆第一章 从来都觉得自己不够好 ▶

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

17

源不可避免地从童年时代而来,这种根源如此深厚,以至于淹没了我们最基本的"动机",那就是成长并充分发挥潜能的动机。

有些时候,这种原因是文化,我们不只一次地听父母说: "不要太自满。"实际上,这是一种普遍的父母传递文化的方式, 这句话被过分强调,以至于抵消了另外一句我们应该从父母、老 师和其他大人那儿听到的话,如:"你可以成为任何你想成为的 人。"在某些地方,没有明显的鼓励的话语来平衡这种小心翼翼 的话。在日本,有句著名的话"翘起的钉子遭捶敲",这是很严 肃地警告出类拔萃的人的,成为大众中的一员就很安全。

例如:我们的一个客户生长在英国的工人家庭,他从小就从父母那里听到诸如"不要妄想太多"的劝诫。在一个有着森严的等级观念的社会里,这是容易理解的,期望太高是很危险的。如果你不是生在富人家,你就不会被富人阶层所接纳,而是会受到憎恶、嘲笑,甚至惩罚,至少是经济上的。所以这个客户的父母从自己的想法来保护儿子,免得儿子为摆脱自己的地位而受到伤害——不管他有多聪明。(实际上,虽然他从麻省理工大学毕业,但他始终是自卑的)。他的父母虽然传达了这个信息给他,但真正的罪人是社会及其文化规范和文化排斥。

在基督教中,骄傲也是7种死罪之一,谦虚是美德。有一种 骄傲来自傲慢(或者说,是因为生来的不安全感)。这种骄傲是傲 慢,并且企图贬低别人来抬升自己。另一方面,那种四岁就可以 和大哥哥大姐姐一起上学,或者六岁就会骑两轮车的骄傲是健康

#### 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

的,是相信自己的自我认同感的。但是这种感觉有时也会被认为是不好的——这样的信息可以削弱人的信心。

恐高症行为的根源可以是个人的,即使是在以能人统治为本的老师和家长都起鼓励作用的社会,有些小孩的心底里还是恐高的。孩子怎样才能成长为自信能够自我把握的成年人,孩子与家长的关系是至关重要的。例如:事业成功的家长如果是冷淡的,与孩子有距离的工作狂,孩子就会对权威产生怀疑。他们看到"上层的人"(从自己接触的人来判断某种人是上层的)不易接触,感情冷淡,没有时间考虑家庭和娱乐——所有这些就是成功的代价。由于这种疏远,孩子从来就没有见过那些人如何使用权力。因为孩子与父母缺少沟通,他们无法理解成功的权力与责任;以及权威们有着怎样的特权与限制。这就是保罗例子的启示。他的父亲经常加班和旅行,即使在家,也和他保持一定距离。有时,人对事业成功的矛盾心理可能源于对成功的憎恶。

对成功的高度的恐惧可以源于我们在生活中的感觉和挣扎的矛盾,这种矛盾古希腊悲剧家索福克勒斯(Sophocles)在其悲剧《俄狄浦斯王》(Oedipus Rex)中写过。俄狄浦斯,误杀父亲,并娶了母亲,当他意识到他所做的——杀父和乱伦,他挖瞎自己的眼睛并疯了。这个故事道出了我们想胜过父亲的愧疚感。我真的想比父亲成功?如果我真的比他成功,我是否在某种方式上"杀"了他?我怎样才能解决这种矛盾的感觉?我们中的大多数可以成功地解决这些焦急,通常是在父母的帮助下,他们"希望"我们



#### - 《第一章 从来都觉得自己不够好》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

19

超过他们——千百万人移民到美国,最后他们的孩子比他们都发达。但是,不是每个人都能克服最初的愧疚和焦急的。

索福克勒斯的剧作解释了俄狄浦斯的争斗——儿子希望杀死 父亲并取代他成为母亲的丈夫。但是俄狄浦斯矛盾不仅仅限制在 儿子想还是不想与父亲争斗并取代父亲,它可以解释成儿女由于 超越父母而担心或愧疚。我们的一个客户成长在一个学校看守人 的家庭,她后来在一家高科技公司升到很高的职位,她的威望和 财富都是父亲无法想象的。但是她非常矛盾和愧疚,因为自己取 得的成就远远超过父亲的。

另外一个对成功不知所措的原因是消极的自我认同(见第 16 章),来源于父母、老师、兄弟及同僚的心理压力。如果老是被认为笨,一事无成,时间长了,就会产生心理作用。尽管某人不顾讥讽还是成功了,那些信息还会在他下意识中出现。就像一个信号一样,当你在会上讲话,请求提升,做演讲,做新的工作面试时,就需要重新去确认。"你认为你是什么人?""你不属于这!""不要说傻话,傻瓜!"把这些信号挤出去是困难的,有些人就简单地退回一二级,退回到这些信号认为他们应该在的地方去。

#### 四、保罗再次拜访

习惯于这样感觉和做事的人怎样才能热爱高职呢?还是回到

#### - 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

那个银行里的人保罗身上,因为保罗是富于理性的"沉静"性格,而不是"一碰就着"的火爆性格,我们平心静气地顺着他的性子给出他另外的选择。"你是真的想做个经理,还是想象以前成功时那样做个拉丁美洲贷款专家?"我们问。保罗保证他真的想做经理,并且相信自己有这个能力。我们决定帮他学习达到目标的方法。

我们花了许多时间与保罗一起在办公室里,观察他是如何与下属、老板和其他部门的同事打交道的。我们看他如何开会,如何对贷款回收性和提议的贷款提问题。观察研究之后,我们发现保罗应该做出充分体现出自己能力的样子,而这种能力他是有的。他应该透出自信,挺胸抬头地走路,像我们所说的"斗牛士走法。"

想想那些充满自信的人,他们做事不紧不慢。例如:吃东西慢的人就传达出一个信息,好像在说:"我不饿,我有的是钱,我可以吃够,经常吃,我要吃出味道,而不是狼吞虎咽地满足身体所需的卡路里。"成功人士经常背着双手慢慢踱下楼,好像在说不管你什么时候看到我,你除了发现我的身份外,什么也看不到。同时也反映出他不怕任何攻击,无需将手放在前面保护自己。这种人不怕悠闲。有他们在,危机来了也会去的,这些自信的成功人士可以对付它们,他是负责的。

我们说服保罗那样做,让他走路时手背在后面。这个简单的 动作是表面的,但起作用了,这迫使他慢下来。我们也劝他与人



#### ◆第一章 从来都觉得自己不够好 ▶

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

21

说话时像父亲一样地把手放在对方的臂或肩上,好像在说:"不要紧张,我明白你的艰难处境,我们会一起克服的。"我们建议他迟一点来,早一点走,权力放得多一点。简单地说,我们让他开始行动,即使他还没意识到。我们指望他的新行动能够从周围给他带来足够的、正面的、自信的反映,而且激发他从内心产生自信的感觉。

这个方法奏效了,当然不是一夜之间。经过几个月,贷款部的同事看到了一个轻松自信的老板。重要的是,对他投入的态度的回报,保罗产生了真正的自我信念。走路像样,讲话像样,他 开始感到像斗牛士一样自信和踏实。

一段时间之后,更可喜的事发生了,保罗真的开始喜欢他的 工作了。

#### 万、这是我吗

这个问题的"症状"是什么?其中一个长期的使人烦恼的感觉就是别人都知道事情会怎样,除了我一个人在焦虑("我一定是被他们弄错了的",这种人会想,"他们一定把写着我的名字的聘用信寄给了别人")。这种想法也许一直都在我们的心中,只是偶尔影响我们的思维,但是这种行为会不断地干扰我们。

另一个信号就是被从高处扔出去而吃哑巴亏,如在会上不敢讲话,怕被认为不重要或被嘲笑(有时患恐高症的人会在会上陷



#### -- 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

22

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

入沉思,做为摆脱那种无法归属的恐惧感的一个手段 )。这两种情况都表明这人实际上有能力和愿望去到达更高的高度。

还有一个就是在事业中时上时下、时快时慢、时而加速时而停止的特征。实际上,恐高症与愿望经常在油门(当雄心占上风时)与刹车(当自我认同感差时)之间交替。在出现这种行为倾向时,矛盾心理是主要因素。

#### 六、如何打破这种行为模式

如果这种行为看起来像你的行为,你怎样才能帮助自己?第一步,永远是观察自己。当有不安全感和差的感觉产生时,你需要明确知道。也许你正下楼去赶一个会,你注意到自己正感到焦急,而且为这次会议你已焦急了好几天了。这只是一个短会,在日程安排上也不是主要的,为什么你会为它而睡不着觉。然后想想谁会去参加会议,他们的背景都是怎样的?当你和他们在一起时,你的感觉是怎样的?你认为自己赢得了他们的尊重吗?你认为自己的意见将和他们的同等重要吗?如果不是,注意这些感觉。你是否经常有这种感觉?你以前是否有过?在什么场合下?

你需要学会去注意这些"与……相比我不够好,从来都不够好"的感觉,不论何时何地产生这些想法。对自己的感觉知道得越多,知道自己在什么情况下会有这种感觉,是认识自己、改变自己的至关重要的一步。当你知道自己的感觉,是什么触发了这



#### - 《第一章 从来都觉得自己不够好 》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

23

种感觉, 你就会掌握主动权, 去改变某些行为。

职业恐高症有内在和外在的因素,要解决这个问题,需克服 双重困难。首先,"停止破坏",你需要仔细客观地看待你生活中 的工作与非工作因素,找出导致失败的行为,列出清单,包括 "负面"的,如:不回电话,没按时完成工作,应该打的销售电 话没打;也包括你生活中的非工作部分,因为当你不工作时你做 的事也可能危及你的成功(例如:花边新闻,旅行时喝酒太多)。

一定要非常诚实,这非常重要。这些行为方式深深扎根于你,你又经常意识不到,这样严格的自我评估是至关重要也是非常困难的。你可能需要一到两个非常信任的朋友(你的家人或一个亲密朋友)为你提供反馈。

开始时,越具体越好(我周一上班迟到了,有比我学历高的人在场,我没讲话),然后找出其中的主要问题和规律(我对于自己的学历和培训通常感到不够体面)。看细节和全盘的原因有两方面。第一,主要问题能够帮助你制定对策,因为改变还是要按部就班,没有近路可走。

就像步兵获得阵地,改变行为需要两件事:决心和行动。你已经列了清单,也许牵涉到三个主要问题,那么就决定从哪一项开始吧。(我们建议:从最简单的开始,或从最容易见效的开始)。那么,就一个一个开始解决它吧。建立一个进程目标纪录(多少次,每次多少"米")。如果在进程中,你提前从某人那里获得反馈,应该让他们提供关于你的进程的"第二个意见"。再次强调,



## - 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

对自己诚实是绝对重要的,对自己的努力不够客观,伤害的只能是自己;就像减肥时,在饮食上"欺骗"自己或练习摄生法一样。

第二,我们建议你注意恐高症中的"附属行为模式",这可以帮助你工作中的其他部分与你的职业恐高症战斗:寻找和面对引起你不能成功的根源。我们上面描述的主要问题中(在"恐高症的根源"中)有数不清的变数,明白你过去与之挣扎的内部的假设和信息,能够从长期帮你赢得胜利。纯粹的见解还不够,还要有努力去改变每天行为的决心,这两者相结合时,就很有帮助了;行为是从那些猜想和信息中产生的,不断行动和反馈,就可以强有力地改变一个人。

#### 七、给经理的建议

如果这种行为模式看起来像你公司中的某个人,或者说,就像你手下的某个人,你怎样帮助他(或者,扩大一点,帮助你自己和公司)?这个问题的答案在于另外一个问题:这个人(就叫他"鲍勃"好了)怎样?你看到了什么使你认为他陷入这种阿喀琉斯脚踵的境况?尽可能具体地回答第二个问题(过去两年里,鲍勃做了三次这种事:第一次.....),如果你要帮助有问题的某人,你就应该知道实际的事件,这些事件使你与"某人"联系起来。

那么,你——鲍勃的老板,可以做一或两件事,一件事是:



#### ◆第一章 从来都觉得自己不够好

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

25

找他谈话,谈关于你看到的,你怎样觉得它形成了一种模式,你担心这最终会影响他的事业,以及你认为他应该怎样做,或至少想一想。很显然这种谈话不会起多大作用,因为你说的都是你"感觉"他会陷入其中。这种直接谈话的好处是可以表明你将帮助他,让他明白你很看重他,才"想"帮他。你们可以使用上述讨论的行动与反馈的模式。

然而,你也可能对这种直接与鲍勃讨论的方式觉得不自然,可能你是这种人,或你认为他是这种人,或是你们两人的特别关系的性质决定的。如果这样,你的选择就受到限制,如果你认为鲍勃患恐高症是对的,认为鲍勃对自己的感觉是从不觉得好,认为自己还达不到现在这么成功的水平,你能做的事就是逐渐增加对他正面评价的频率,对他的工作、他的贡献和他在公司中的水平等。例如:"鲍勃,有时回家后我会想今天是否为公司做了贡献——我知道我做了,我想让你知道我也非常赏识你对公司所做的一切。我相信我在这方面对你说得不够。"你也可以举一两种有碍他成功的行为以便"保护他",为他找一块安全地带,使他免于孤立。你也可以在鲍勃写的一份重要的报告上做最后的把关,如果他老是觉得不够好;你可以在会上特别说明某一关键点是鲍勃的贡献,而这点正是他所焦急和不安的。

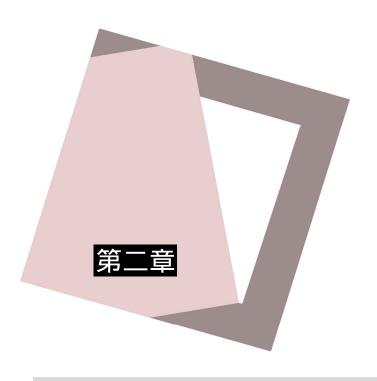
很明显,这样做需要你作为老板投入很多精力——如果你为每个人都想做到这些。但是如果你挑选得很谨慎,这个人又有很大潜力,那么公司的受益将是巨大的。这种阿喀琉斯脚踵是最难



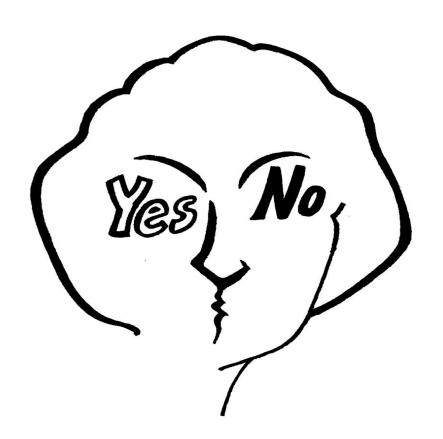
## - 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

修复的行为之一。它根植于对自己的态度和早已建立起来的世界观,而且很大程度上是无意识的。改变这种行为不是一蹴而就,也不是一劳永逸,它需要决心,自我观察和历时不是几个月而是几年的审慎行动。这就是说,你发现一条可以让自己爬到一定高度的路,这个高度有责任、挑战和回报——不论哪个高度对你都有意义,都值得去做。就像我们的一个客户说的:"不论结果怎样,做了总比坐着等强,否则我一百岁的时候会说:'我本来应该……可是我没有。'"



## 用非黑即白的观点看世界





## 🗸 第二章 用非黑即白的观点看世界 🤇

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

29

有时候这世界以完美的理性运行:得分最多的队获胜;拼写完全正确或数学题全答对的学生得 A;公司提拔最优秀的员工。但有时侯,像我们大多数人知道的一样,它不是那样的。有人获得工作因为"关系",在许多私立学校,校友的孩子比别的申请学生更容易被录取,公司提拔那些在老板面前溜须拍马的人,而这些人在手下人面前纯粹是暴君或自以为是。但有些人仍固执地认为世界像学校考试一样地理性。他们用非黑即白的观点看世界,认为答案非对即错,衡量和判断其他事物都从他们自己的价值观出发,认为凡事都应绝对的公平。帕梅就是这样一个人。

帕梅是个有创意的思想者,才华横溢的作者和编辑,一个总是找到新方法解决问题的改革者。她也是有技巧的批评家,能够从上百页纸的数据中找到问题,找到相关的主题,旁征博引,去验证假设。一句话,她一直是"抽屉中最快的一把刀"。她在高中时就引人注目,是辩论团的成员。她以优秀毕业生的成绩获得奖学金而直接进入哈佛大学的行政管理专业,并同时在麻省理工学院和塔夫斯大学的弗莱彻外交学院(Letcher School of Diplomacy at Tufts University)注册选修一些相关的课程。

现在,十年过去了,帕梅是华盛顿政策委员会的一员,这个委员会的人从来不竞选政府官员,通常手下也没有多少助手。他们是"实用型的学者",有些人在大学中兼职,但大多数人不兼职。他们提出许多新的看法,从武器控制到健康关怀政策到社会安全改革,而这些看法最后要在国会上辩论。

#### -- 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔈

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

过去的十年,帕梅作为贫困与污染问题的专家和解决问题的思想家赢得了良好的声誉。她聪明、漂亮,善于表达,甚至能言善辩。但是帕梅有个严重的毛病,她守不住工作。

在华盛顿工作期间,她从未在一个地方干满一年,她不停地辞职——辞职而不是被炒掉。辞职的理由只有一个,一直都是这一个,那就是机构总是迫使她做不道德的事,或者机构本身卷入不道德的行为。她不想成为其中的一部分,不愿意接受这种带"阴影"的行为。

在请求我们帮助之前,她在一个研究机构任交流与出版的主任,这种云集学者和分析家的机构在华盛顿通常被称为思想坦克。商业、工会、基金会、富人和其他人都会直接给机构提供资金,以影响政策。帕梅所在的机构目前正陷入财政危机,一些基金组织怀疑这个机构是否还对华盛顿有影响力。赞助人失去信心,没有兴趣再投钱进去了。

帕梅想出一些绝妙的主意,可以使机构起死回生并能引起注意。这个机构可以赞助一个为期一周的关于乡村贫困的会议,这个议题近年来被城市派大大地忽视了。经过几个小时的详细斟酌,帕梅将议程的细节都构思好了。她指定主要发言人,设立了几个专题小组并提名每个组的辩论人和协调人,然后她去向机构的总裁汇报。

总裁很赞赏她的计划,但注意到有一个著名的却哗众取宠的 人物没有在名单内,帕梅认为名单是经过深思熟虑的,认为其他



## **〈**第二章 用非黑即白的观点看世界 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

31

发言人更明智些,也不会装模作样,帕梅公开蔑视他的风格。总裁认为她太感情用事,因为如果此人的名字出现在名单上,会促进其他人参加,同时他也是总裁多年的朋友,不邀请他,面子上也过不去,简直是侮辱他。他们毋须从朋友变成敌人,"我们真的不得不邀请他",总裁这样告诉帕梅。

帕梅拒绝了,称他是"巴结名人"还假冒是政策计划者。 "我没有让你邀请他"总裁说"我只是坚持,把他的名字列在 邀请人名单上。"帕梅坚持她不想这样侮辱自己,帕梅这样拒绝 政治卷入她的计划中已经在机构中引起过几次小冲突了,这次, 就像他们说的一样,是最后一根稻草了。"帕梅,我不想失去你, 但是这样下去没法工作,你最好还是再找一份差事吧。"总裁说, "像你这样强硬在这里没市场。我们靠别人的名誉来生存,不能 没有这种态度。"所以帕梅离开了,再一次撞到南墙上。

#### 一、产生这种行为的原因

简单明了地说,帕梅就是我们有时所指的能人,这种人坚信自己的任何建议、主张、产品,甚至生活中所有的事都必须严格按它们原本的是非曲直和绝对价值做理性的思考。他们看这世界非黑即白——没有其他颜色,即使是灰色的影子。如果能人统治这世界,所有的决定都会被放进一种好像价值天平的东西中去量一下。感情、政治、情绪、忠实、喜好都绝对没有份。按这种人

#### -🔇 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

的理解,这就是世界原本应该的样子。助动词"应该"在能人的字典中占举足轻重的位置,他们一直不停地讲事情"应该"的样子,讲生活是多么不公平,原来的是非曲直被分开,世界纵容似是而非,诚实和原则被扔在一旁。

有时,能人好像生活在遥远的"平行世界"中,在那个世界,感情、关系、事故和坏运都没位置。但是这个世界只存于他的心中,我们中的大多数人在很小的时候就知道我们的同辈并不仅仅因为他们自己的能力而升或降。老板的儿子并不是最优秀的,但是在现实中,他总是获得最好的工作而不管他是不是最佳人选,我们大多数人对此耸耸肩而已。我们要么接受,要么换个工作,但我们不能否认有时世界就是这样运行的。对大多数人而言,这种理想的、完美的、理性的能人统治的存在只是一个理想,我们期望公司中更多而不是更少能人统治,但我们也知道这种事情在现实中少之又少(也许在体育竞赛中,会有一些,如:体操、潜水、花样滑冰、拳击,相对来说是比较客观的)。然而能人坚持打最好成绩的战役,直到最后激怒他的支持者。要么他就沉入公司死气沉沉的状态中,要么就被打入冷宫。当然,他不会被提升得很快,他的胜利也是付出极大代价而获得的。

帕梅就是这种行为的例子,许多人陷入这种能人统治的圈套 而意识不到或者不愿承认。这样一来,他们就容易判断错误,或 政治上的失态而影响自己的职业发展。如果你知道自己偶尔在某 个问题上会陷入这种强硬的非黑即白的想法中,要当心,你可能



#### **〈**第二章 用非黑即白的观点看世界**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

33

会在你不知道的情况下毁了自己。

山姆就是这样的例子。当他轻轻松松的时候,他能够对某种特定情况多角度全方位地观察,分辨出别人疏忽掉的不易觉察的细节;但是当有人逼得很紧,询问来源(他是个大学教师),他就头发倒竖,分辨灰影的能力就没有了。这时他看世界就非黑即白,做事就只有一个办法——他的办法。用轻松或紧逼的方式问他问题,得到的答案就完全不同。山姆是"能人"么?不符合大多数人对此的定义。但是他的确轻微地表现出了这种倾向,当他这样做时,就同他平时的举止完全不同,他的思维就很容易变得和帕梅一样强硬。

这种行为的真正危险在于它妨碍你的成功,即使没人看出其蛛丝马迹。结果,没人指出你思维的错误。当你"粗暴地对待别人"(见第五章),别人就注意到了。遗憾的是,能人的症状或非黑即白的想法完全可以被藏起来。我们认识一个人,她判断人看人们向她讲话的方式,或是不是在 24小时内回复她的电子邮件,一旦这种判断标准形成,就很难改变。她就用这种非黑即白的方式做事,可是办公室的人根本看不出来。同时,她也可能正在疏远别人,没有充分利用有潜力的员工,或者签不成生意合同,不为别的,只是人们没有通过她暗藏的考试,而这个考试只有她知道规则。

当然,这种想法不只限于工作。如果你在工作中用那种非 黑即白的态度,你也会在个人生活中用这种态度,在家庭关系、



#### -🔇 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

34

对待孩子的问题上都是。人类是复杂的,有许多灰色的影子。人们之间的交往总是要有牵牵绊绊的事发生,而有非黑即白观点的人总是忽视掉。许多人对被判断总是很敏感,对你来说"不可以接受的行为",对别人来说却完全接受。交换不同的看法,接受别人的不同,是让我们的关系变得更牢固、更健康的方式。如果你对同事、朋友、熟人、配偶用非黑即白的标准去判断,不用说,他们很快就变成你"以前的"朋友、熟人,或前妻前夫。至少,他们会对你很小心,远离你。更重要的是,你若将这种非黑即白的想法传给子女,你就给了他们一份使他们自己痛苦的遗产。

重要的是,要知道你的想法是否从曾经透明转入非黑即白的,如果是,何时,为什么。当你对自己的反映感到奇怪或不对劲时,想一想是什么引起你不对劲。是不是一种倾向,委婉地、偶尔地,滑进这种强硬的行为中?如果是,认识到它是什么就很重要,或者你可以从与你共同工作的人身上看到这种行为。

陷入这种行为的人看起来完全地有理性、有目标。我们很羡慕那些努力保护好的建议不被遏制的理想主义者。毕竟,这种合理的反叛是我们国家的基础,处于劣势的一方坚持去打一场他认为正确的战役是被广泛理解和赞赏的。其结果是,这种行为方式有深厚的文化基础。其他人会忽视,特别是在偶尔的情况下,能人们并不是为正确的理由去战斗。而且更极端的是,他们像堂·吉柯德一样永远都是在同风车斗。也许他们是很好的斗士,为某



## ◆第二章 用非黑即白的观点看世界 →

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

种原因,在一开始就加入进来。有时为了赢得战斗,你必须谈判与妥协——承诺某些人、某些事,以便他加入你这边——这就有悖于理性的原则。

结果,能人往往一个人孤独地战斗,而且经常失败。例如,我们的一个客户,我们称他"丹",毕业后为一个家族企业工作——别人的家族,而不是他的家族。从一开始他就知道,他拿不到一个股份,而且家族中的年轻人,有的比他还年轻,在公司的大事上说的话比他的话份量还重。在这种情况下,丹变得焦躁,这不公平,仅仅因为他们都有一个共同的姓,他们就拿到好处。他工作得努力又努力,表现得聪明又聪明,但这里还是他们的天下。焦躁很快变成生气,进而变成对这种制度的愤怒。他盯着不公平和对他的否定,而忽视了两件事:什么是对他而言可行的和他与这家公司签合同时就完全知道这种情况。他去找老板寻求公道,老板的反应是他知道丹的感觉,但是无法改变它,要么你接受,要么你走人。最后,丹走了。丹在这里做的就像帕梅一样,如果他能够早一点明白自己的需要,他在开始就不会接受这份工作。

有这种想法的人就像反马基雅弗里主义 [anti-Machiavellian, 马基雅弗里(1469—1527年)意大利政治思想家,主张君主专制和意大利统一,认为为达到政治目的可以不择手段。他的观点被称为"马基雅弗里主义"。——译者注]一样,讨厌政治、阿谀和交易中的妥协。说真的,我们中的大多数人,宁愿和能人打交道,

35

#### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

也不愿和他的相反方——无原则的阴谋家打交道。阴谋家的变节是很讨厌的,能人不能忍受的是只有他一个人坚持真理。但是我们宁愿和那些诚实的有操控能力的人一起工作,因为他们知道这世界是怎样的,也不会不停地否定它,并与之战斗。我们凭直觉就可以知道这种行为会带来失败。

事实上,这种人是自己主意的不倦的护卫者,试想你有个不同的主意,你成功的范例就是团队合作。假设说,公司的进步就是推动一群人向一个相同的目标移动,那么有时就得选一个不是十分完美的策略,能人对你的主意没有耐心,你就必须加入无原则的、理性的理想主义者的敌对面去。

在本书的后面,我们将讲述一种我们称之为"情感上的音盲"的行为模式,这种人一直都成功,以至他无法认识别人的情感。能人则相反,他们认识到个人的忠诚、兴趣、热情——但是他认为这些都是错的,是不应该在做决定时考虑的因素,他想剔除它们。他们倾向于在整个机构都接受的基础上衡量建议,不管这个机构是政治团体、公司、大学,还是足球队。

哈佛大学著名的心理学家,大卫·麦克莱伦(David McClelland)写了人们工作的三个基本动机:成功的需要、隶属的需要和权力的需要。许多成功人士在这三个动机上的得分形成了一个目标,他们在权力的需要上得分最高,成功的需要上次之,隶属的需要最差。能人,则相反,成功的需要上要求最高,隶属的需要上次之,权力的需要几乎是负面的。



## **〈**第二章 用非黑即白的观点看世界〉

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

37

这也许是为什么有这种强烈倾向的人对量化特别崇拜。分数、数字——这就是决定一个建议或项目的"成功价值"的方法;那些"软"的标准,包括声誉、关系、"地盘",是不可以量化的,所以对许多能人来说是几乎无价值的。

有趣的是,虽然这些人希望生活符合他们个人的公平的原则,他们的判断里也包含了十足的个人主义,可是能人们并不是被个人主义所驱动。他们希望所在的世界像他们认为的一样正确,但是他们不寻求上面一定有他们的名字。

在第二部分,为了更好地理解 12种行为模式,我们讨论了四个发展的问题。能人应该从"站在别人的立场看问题"和"使用权力"中最受益。能人的注意力都在自己做的事上,而忘了别人的,而别人的也许和他的不一样。如果向他们指出这点,他们也会看轻这点,因为这些人(非能人的、自私的、不恰当的)的观点是不应该存在的,他们应该把注意力放在手上任务的真正本质上。他们认为使用权力是令人讨厌的,感到人不应该使用权力,应该认识到最好的解决方法是人的内在本质,并应该采用它。陷入这种行为和思维方式的人轻视权力及其使用者,认为使用权力是有失尊严的,降低身份的,几乎是让人讨厌的。

能人有时在本书的第三个发展问题上失败,即与权威妥协。有几种本书讨论的阿喀琉斯脚踵是直接与权威有关的(例如,第六章的叛逆行为)。在能人的案例中,与权威无法妥协只是副产品。如果权威人士停止玩政治,并且加入能人的队伍,能人无需与权



# – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

威人士面对面地发生冲突;但是问题是,位居权位的人如果不停 地采用这种行为,就不可能保住其位置。因为这种行为最终会与 上面的人有矛盾,当然是因为一些偶发事件(如叛逆行为)而不 是他们选择的。

极端能人情结的人在商界很少,即便有也很少成功,也许在生意上大家都要对完美有一定程度的妥协。我们看到这种行为成功的地方就是投资管理行业,职业道德和遵守交易法是这个行业的主要部分,除此外,这种行为只要不是太极端,倒是对生意无碍,甚至是积极的。可是在其他行业,妥协是很重要的。例如:有时,一桩生意对某一方不够完美,会损失钱,但是公司知道长期来说,这笔生意会保留客户关系——而这个客户是公司的利润所在。像这样清楚的事情,能人是很难接受的。"为什么我们要损失钱,仅仅为了保住这个客户!如果此后两年我们都这样做生意,他们岂不高兴坏了,哪里会管我们怎样。"如果这个决定是个人的他们的惊恐就会加倍:我们这样做仅仅为了取悦客户的销售副总裁。很显然,能人会愤怒了。

能人可能在研究发展部门会成功——越靠近最基本的研究越好,离最终市场越远越好。这种行为在艺术界还是可以容忍的——音乐、文学、电影,在学术环境下也是可以的。但是即使人们把他的研究拿出实验室也还是要妥协的,不错,它是一个完美的研究成果,但是要将其推向市场,还有一系列问题:成本,在一切可以控制的实验室以外的环境下进行生产,是否容易操作,



# **〈**第二章 用非黑即白的观点看世界 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

39

是否产品优异到足以把消费者吸引过来。高清晰度的电视是很壮观,可是很少有人花10000美元去买;早期办公系统计算机需要一些计算机知识才能操作——这给普及计算机埋下障碍。

不管设计者把这产品想得多么完美,如果市场不接受,它就没有价值,这一点,连杜邦、朗讯、通用电气、惠普的研究人员都得承认。所以能人也得学会适应这点,或者聪明地要公司容忍他的弱点。

但是公司对这种"聪明但很难共事"的人的容忍程度越来越低。大多数老板们都计算这种人的"维修费用"和赢利能力,宁愿选一个不太聪明但低维修费用的雇员。

能人在职业生涯的早期还是很得意的,许多经理愿意利用年轻人火样热烈的理想主义,不时地达到一个又一个的目标。过分受压抑的能人,不论年纪,在事业上都会遇到麻烦。人们在近 30 岁或中年时,就会变了。神童的故事大概只在幼儿园或学校里才起作用。

### 二、能人在公司里

当能人在公司中负责时,公司就倾向于造一些在设计与技术上完美无缺的产品,但是没有人要,至少是现在没有人要。

哈佛的克莱·克里斯滕森 (Clay Christensen)在他的论文"破坏的技术" (Disruptive technologies)中描写了公司中的一个过程:

# -🔇 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

40 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

强烈的愿望和努力,制造出惊人的产品。这是一件好事,一件非常好的事,但如果能人领导公司,公司会在研发部继续投资,接下来创造出比市场上其他产品更精美、更先进、更复杂、更昂贵的产品来。在某种程度上,施乐就进入这样一个过程,生产更复杂、有更多功能的复印机的同时,公司的利润来自能够形成商品的技术,并且是那种消费者需要的、不多余的、便宜的商品。

数字设备公司(Digital Equipment Corporation),一个波士顿的制造商就有这样的教训,他们制造了一系列非常完美成功的计算机和外围设备,但是市场已转向个人电脑,可是公司的工程师们却没有。他们继续发挥伟大的智慧,但没有人知道市场对这些奇异的产品会怎样。工程师们继续制造机器、芯片、仪器,并且告诉市场部的人去为他们找到一个市场。"没有市场"市场部的人说,"那么,找个市场,创造个市场。这个产品快极了、好极了。"事实是,没有人需要这样的机器,这一点能人怎么也不理解。

能人凭自己的价值观也会破坏公司的某些文化,大多数的能人不会像一般人那样认为某种事情好而推进下去,即使事情很好了,他们也要把它做得更完美,他们会说:"你知道,如果我们真的为了我们的目标,我们就应该……"通常能人逼人很紧的,他们往往让其他人觉得不舒服,迟早会激怒别人。在能人的眼里,别人都不够完美,这就使气氛很紧张。当然,如果能人是团队的领导时会更坏;能人只要是团队的一份子,也会



# **〈**第二章 用非黑即白的观点看世界**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

41

给公司造成破坏的。

我们曾与一个叫杰森的乐观开朗的小伙子共事过,他是战略分析人员。有些消极,以自我为中心,因为他看世界非黑即白,他设想只要是最好的就一定能胜出。所以他带着他的分析和结论到内部会议,准备进行辩论。杰森不明白他所在公司的文化,这种会议是为了公开批准一个已经同意的决定的,开会之前,所有的决定都通过了。所以当杰森拿出另外的建议时,他的主管非常不高兴——虽然看起来那是个不错的建议。杰森很恼火因为自己的建议并没有被认真地想过是否有价值就被毙掉了。

这种行为从最极端的(如帕梅)到温和一些的(杰森就是一个很好的例子),这些人的职业生涯都是被这种行为所破坏的——但是没有彻底破坏,他不再像以前那样快节奏,留给其他人以个人的空间去思考,他仍然像以前一样可以影响公司事件的进程,但不像以前那样多而已。(我们指出他的行为模式对公司文化的破坏之后,他改变了许多。)

能人经常被公众服务所吸引,虽然他们不喜欢政治。迈克尔·杜卡基斯(Michael Dukakis),1988年竞选总统失利的民主党竞选人,就是一个典型的能人。在许多人眼里,是他自己击败了自己,因为他避开激情。他似乎在回答牵涉情感的问题上手足无措。在总统竞选中,一个很大的、虽然是令人生疑的问题是威廉姆·霍顿案件。霍顿,一个关在马萨诸塞的杀人犯,被获准48小时的假。不但在马萨诸塞,在其他州像这样的重罪犯也会被认为

# -🔇 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

42 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

是危险的。霍顿逃离了此州,在马里兰州袭击了一个男人,抢走了他的未婚妻。杜卡基斯当时是马萨诸塞的州长,在布什的竞选电视节目中,听起来好像是杜卡基斯自己打开监狱的大门让霍顿向南跑的。

杜卡基斯完全可以用表明自己在霍顿事件中的愤怒来对付布什的竞选电视节目的,他可以说,"当然我很气愤、悲哀,我甚至想复仇,但是在一个文明的社会里,虽然我们想复仇,但我们不能那样做。我们应该使人们恢复正常,以便他们回到生活的世界中,能够按秩序生活。所有的制度都有缺点,在霍顿的案件中,这种制度就暴露出了可怕的缺点。如果布什先生自己也负责这种制度的话,在他眼皮底下,也会出这种事的。"

但是杜卡基斯没有这样做,他只是干巴巴地用能人的防卫方式回答了布什的攻击,一种对休假制度的防卫,说马萨诸塞监狱周末休假制度是最现代的使人恢复正常的制度。在全国电视辩论中,他永远在选民的心中形成了冷冰冰的能人形象,一个记者问如果有人抢走了他的妻子,他会怎样做,正确的答案是立即的愤怒,随后是理性的声明"但是当然,我们不能那样做——"但是他没有立即回答。他沉思在问题当中,好像要给出一个适当的能人般的回答。杜卡基斯停下了,最后——他的确给了一个冷冰冰的能人般的回答。

吉米·卡特总统也有能人情结,虽然他的特征不像杜卡基斯 一样突出。卡特最大的缺点之一就是他不玩政治,就正直、才华



#### **〈**第二章 用非黑即白的观点看世界**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

43

和其他的品质来说,没有人比卡特更适合做总统。只有少数几个总统有很高的智商,但是像他这样的能坚持不"同流合污",拒绝像华盛顿的其他政客一样的献媚、欺骗、弄假的人实属罕见。华盛顿的现实是除非总统奉承他们,至少是假装尊重他们,否则总统就没办法做事。那时,卡特的白宫甚至不回国会领导的电话,他靠自己的观念过日子,到今天许多人都认为他的总统生涯是失败的。

# 三、能人情结的根源

和本书所讨论的其他阿喀琉斯脚踵不一样,能人情结不是因 为早年无法与权威妥协所形成的。相反,他们和权威都有一定的 联系,那种客观的权威,可以衡量的事实。

我们所了解到的能人在学校中都非常优秀,他们在考试中胜出,特别是有数字化的答案时。他们进大学之前的毕业考试,就是他们认为生活就该这样的范例。你高也好,矮也好;漂亮也好,丑也好;男也好,女也好;黑人也好,白人也好;东方人也好,西方人也好;对老师微笑也好,对其皱眉也好;如果你知道所有数学题的答案,通过口试部分,你就可以拿到1600分。如果你不能,你的分数就是另外一回事,即便你老爸是校董会的主席也不会给你加1分。

如果你在大学工程系里做对了所有的题,解决问题部分也全

# - 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

44

对,你就用不着去游说老师;你也不用担心这学期的奖学金之事了。你的分数就是一切,因为能人的分数都很好,他就得出这样的结论:这个制度很好!我们也喜欢公平的制度,如果在这种制度下我们能够胜出,就会更喜欢这制度。所以能人认为班级里的生活是这样,离开学校以后的生活也应该是这样。一般人与能人的区别就是能人从未放弃这种信念。

所以能人从心底里相信,所有的生活应该像打分一样公平,像高考一样客观。但是在现实生活中,决定一个人能否上大学,即便高考也不是完全客观的。高考分数算数,价值观也算数,还有其他因素也算数,对吗?学校应该不录取一个非常聪明的纽约女孩子,而去录取一个怀俄明州的分数低一些的男孩吗?仅仅因为这样的女孩太多,这样的男孩又太少?也许不会。但这就是录取办公室工作的方式——也是这世界运行的方式。抱怨不公平,坚持价值观,是徒劳无益的练习。

与其他许多国家相比,美国确实是重视能人价值的。如果你在股市投资,你的股票上升,你的父母是谁或不是谁无关紧要。如果你发明一个新的微型芯片并申请了专利,你从哪个或不从哪个大学毕业并不重要。美国是摒弃贵族,鼓励个人雄心智慧和工作道德的国家。霍雷肖·阿尔杰 [Horatio Alger,(1834—1899年),美国作家,作品有《纽约街头的生活》。——译者注]作品中的年轻人,穿破衣的迪克,就是凭着自己的努力获得成功和尊重,这是美国文化的一部分。



# **〈**第二章 用非黑即白的观点看世界**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

45

但是美国人也不是有纯粹的能人情结的,美国的机构,公立或私立的,都公开鼓吹它们是能人统治,最好成绩的人可以升到最高,"能人统治"在美国生意上是一个难懂的术语。但是你的导师是什么人,你在机构中的关系,又确实重要。在现实世界中,你需要有耐心,有妥协的能力和有接受偶尔失利的准备。

# 四、如何打破这种行为模式

如果你意识到自己陷入非黑即白的模式中,即使是偶尔的,你能做什么?第一步就是认识到这是你要改正的事情。然后,就是问自己一个困难的问题:"我真的想改吗?"许多能人真的不希望改变——对他们来说,很容易守住最基本的观点,即这世界要么全黑,要么全白。如果你是这样的,你真的不想改变自己的观点,为什么欺骗自己一定要改呢?欺骗自己只能使你受挫。你只是想知道你要怎样做,你应该找一份能够容忍你的想法的工作。

如果你真的想改变,你需要知道改变自己的思维和行为是很困难的。你不得不同自己斗争,有时你会发现自己要痛苦地妥协。 这写下来是很容易,做起来很难。你会在某些情况下处于两难的 境地,那就是:为达目的,手段并非是正当的。

当你发现自己在与公司的不公正政治进行斗争时,你是从知道自己的想法、感觉和行动开始的。一个客户注意到当他的情感

# -🔇 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

46 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

受到冒犯时,自己习惯于咬紧牙关,伸出下巴;另一个注意到自己是直直地站着或坐着,像军队的士兵立正一样;还有一个发现自己慢慢地摇头,(对自己)说:"典型,又是这样典型。"

你需要学会用一种不带偏见的方式去想你的老板、同事和公司的客户是如何体验这个世界的。这样做不仅使你在人际交往上更有效,而且让你更明白你的团队和公司所面临的挑战与问题。

为那些对世界有非黑即白的想法的人进行咨询时,我们常常建议他们和老板谈工作时故意说这是还没有最终确定的(如:我仅仅这样设想,还没有完全想好,但是我想听听您的意见)。实际上,能人们已经从各个角度和细节进行了仔细地分析,但是向老板汇报时,还是要让老板有这是他亲自计划出来的感觉。这是"管理你的老板"的方式,就像有的蛋糕师允许顾客买蛋糕时自己打个鸡蛋进去(而不是卖给他一盒干巴巴的蛋糕),这样顾客就觉得蛋糕是自己做的。在乡村贫困问题的研讨会的例子上,我们就建议帕梅不要向总裁讲这是最后的研讨会议程,而是说:"这是初步计划,这是我想做的,但我想问问您的意见。"如果你采纳别人的意见,别人也容易采纳你的。

我们也教客户在不同意别人的意见时使用一些特殊的词汇,以避免对方拼命防守:"我不想冒昧问你技术数据,你讲得非常好,但是我想是不是有另外的方法解决这问题。"使用那些暗示着他们能够看到灰色部分的词,客户们更容易免于冲突。另外,他们通常也真的很欣赏那些他们以前没看到的观点。



# **〈**第二章 用非黑即白的观点看世界 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

47

当你想全力维护某件事时,跳出自己的想法,换一个"通情达理人的原则"去想,问问自己:"一个通情达理的人会认为我太强硬了吗?(一个通情达理的人会建议帕梅把那个人的名字放进议程中。)问问自己:"一个明智的导师在这件事上会如何指导我?"我们知道有一个能人,一个投资银行的个人理财专家,做事非常强硬,以至于他在和客户谈投资时,不准客户的丈夫在场——这是法律,他的法律。他能够看出别人的强硬,但是轮到自己,他就看不到。所以要跳出自我,如果你曾经有导师,那就问自己:"他会怎样想?"(当然,这种假设是基于你的导师他本人没有能人情结)(在欧美的大公司中,年轻人进入公司,公司都会为其指定导师,帮助他适应公司的操作程序和公司文化。——译者注)。

然后,转向行动。什么(或谁)是你要提议的计划的障碍, 其他人的担心是什么,你的主意的优点在哪里,谁是你要说服 的,你得到什么样的观点,有什么是你放进日程而日后你又可 以妥协的?谁是你要极力争取的人,何时或怎样你开始积累你 日后所需的支持?读一读"站在别人的立场看问题"(第13章) 特别是要了解"人们真的需要什么?"问一下那些与你合作或 帮助你的人什么是他们最需要的,然后为每个人找到一些与之 相关联的答案。

在击剑运动中,有些人在比赛中不情愿"让出地盘"——好像结果是用不动产来衡量,而不看被击中的有效部位似的。一旦

# -- 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

48 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

进入对方的领地,谁也不愿在对手面前退让,这样就很容易被技巧更高的对手击败。作为能人你可能也有类似的倾向,了解这点,就可以知道何时应该让出地盘,日后再算账。记住,生活是一场长长的战役,如果你在每次战斗中都不顾生死,那么你继续战斗和赢得胜利的机会就很小。

卡瓦萨基(Kawasaki)是畅销书的作者和Apple Macintosh的副总裁,他的信条是"不要担心,要乐观"(见其1999年出版的畅销书《变革的规则》。——译者注)。他的观点是如果你的产品或主意比已经上市的好十倍(比如早期的厕纸和树叶相比),那当然要拿到市场上去;但是只做少许改进,产品也同样可以上市。

那些看世界非黑即白、完美无缺或一无是处的人不会在软件和因特网时代有长足发展的,现在的成功是获得市场份额,赢得消费者。赢家在考虑下次如何推出比现在更进一步的产品,那些仅仅考虑推出完美无缺的产品而置竞争产品于不顾的公司最后肯定是失败的。苹果电脑就是很好的例子,如果妥协和全方位地考虑问题是使世界前进的润滑剂,你该考虑是否还用非黑即白的屏幕来挡住自己的视线。

我们不是要让理想主义者变得玩世不恭,或者不坚持信念,或者为达目标必须牺牲原则。能人通常有好想法,但是他们不善于将其转变为现实。我们的观点是希望其更进一步,正如力等于质量和加速度的乘积,进步等于好的主意乘以实施的技巧。成功的事业是你负责了多少进步的项目,而不是你有多少好主意。



# 🗸 第二章 用非黑即白的观点看世界 🤇

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

49

# 五、管理能人

能人是不容易与之共事的——不论是你的同事还是老板。通常我们刚开始为能人进行咨询时,他们总是花许多时间对我们说他们的主意,想让我们"承认"他们的确是正确的。他们的计划对部门的重组,新产品的上市等等都是最好的,可是他们的同事和老板都是那么短视。我们的一个客户花了三刻钟的时间向我们诉说他的老板们正在用过时的方法削弱公司的实力。

为能人做咨询时,我们的方法是立即跳到他的一边支持他, 认为公司的方法不太高明,我们倾听他们的建议,认为建议非常 好,并且同情他们,因为别人看不到它们的价值。

然后我们找出明显但是重要的区别,这些连能人们也回答不了,这区别就是正确和有效。我们常举的例子就是总统卡特和里根。"假设现在可以就两位总统开始辩论,"我们说,"不管你的政治倾向和政治隶属如何,为辩论起见,我们假定卡特总统的政策十分正确,里根则是伪装的魔鬼。但是即使最顽固的人也会同意里根执政期政绩卓著,而卡特则不是,可见,'正确'和'有效'没有任何必然的联系。现在你坚持正确你就非常无效,这是你想要的吗?"

我们提出一个问题,就像正确和有效的问题一样明显和重要却被他们固执地忽视的问题:"对你来说,什么更重要,你的计划是要正确还是有效?"通常的回答是,"两者都要。"我们回答

# -- 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

是:"你不能两者都要,也许你可以得到90%,但是只有90%,如果你要坚持100%纯粹,那就什么也达不到。"

对本章开头提到的帕梅,我们问她:"什么对你更重要,是把那个名人从名单上去掉,还是争取举办乡村贫困问题研讨会而挽救你的机构?"帕梅不得不痛苦地同意,研讨会更重要。华盛顿其他机构像她一样的能人在名单上看到那人的名字也许会窃笑,但是他们遇到此事也会做同样的妥协。

要成功地管理那些看世界非黑即白的人,首先要同情他们, "是呀,这的确不公平。"然后你要将他们从判断状态转移到行动 上,请他们面对现实。什么是障碍,谁是障碍,担心的是什么, 卖点是什么,要争取的是谁,要得到怎样的观点,有什么是可以 放弃的,谁是此事的关键人物,何时,怎样去积累我们日后所需 的支持?

这有点像发动汽车,如果你让能人想想你刚才提出的问题并且一天之内想通,这就不太可行。但是如果你让他立即着手去做一件事,并且让他在此事中贯穿你的想法,就会奏效。这就像诺曼底登陆一样:"我们已经决定这样行动了,敌人还不知道死到临头了。"

一旦你建立了正确与有效的双重重要性,你就可以将问题弄得像拼图游戏一样来吸引能人的兴趣而达到解决问题的目的。 "我们希望你能参与进来,让我们一起完成它!"所谓成功就是 认为好的,就坚持下去。要成功就是努力诱导能人下次更灵活一



# 🗸 第二章 用非黑即白的观点看世界 >

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

51

点,在想"正确"的同时,更多地想想"有效"。

如果看世界非黑即白的人表现出自我毁灭,对他为之效力的公司来说是巨大的损失,他们是典型的一心想着工作,聪明又能干的人。实际上,他们只是多一点点"太"聪明能干,只是多一点点"太"一心想工作了。如果你能告诉他们只是聪明还不够,只是用心还不够,只是有好产品或好主意还不够,能卖出好产品或好主意才是战斗最主要的部分,像他们这样聪明的不一定一直正确,那么你就会救了能人,而他会跟随你很长时间,公司将受益很多。这是值得去努力的。



做得太多,逼得太紧





# ——《第三章 做得太多,逼得太紧》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

55

从记事起,斯蒂芬尼就对自己要求很严。在学校里是优等生还不够,她还要求自己在作业上要得额外的学分,每天晚上学习到很晚,从小学未毕业时就这样。在俄勒冈乡村的高中,她是班长、辩论会的成员、体操运动员、剧团的头。斯蒂芬尼不仅是出色的女演员,她事事出色。

起初,朋友们还认为斯蒂芬尼很有趣,因为她沉迷于承担越来越多的责任,而且比每个人做得都努力。进入大学后,就不是这样了。她劝说剧团的负责人上演"李尔王",也许这是莎士比亚最困难的悲剧,她自己兼认导演和考狄利娅,而剧团的其他人认为她最好去演高纳里尔或者里根(这三个人是李尔王的三个女儿,考狄利娅是正面角色。——译者注)。作为导演,她丝毫也不怜悯其他人,让大家一遍一遍排练到深夜。她从不觉得满意,让大家每一幕都练上十几遍。就在演出开始的前三天,四个演员,包括李尔,出走了。此剧无法上演,斯蒂芬尼的行为被我们称之为"英雄"模式。

# 一、产生这种行为的原因

我们这里所说的英雄不是褒义词,而是一种有缺陷的行为模式,这种人不停地做很多事,又逼得太紧——不论对自己还是对别人。陷入这种行为模式的人总是觉得不够好,几乎要做不可能的事。英雄从来不相信99%是可以接受的就足够好,他们认为是

# -🔇 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

可以继续努力下去的,不论是什么产品,在工作上,这种人的反应就是:"再好些,再快些""24-7"类型的(指每天工作24小时,每周工作7天)。

建立雄心勃勃的目标并为之努力并不是一件坏事。这是英雄的难以抑制的本性,这就是问题所在。那些建立目标并不停地努力实现之的人是令人羡慕的,但是那些毫不留情地驱使自己和别人的人,那些毫无喜悦地沉于工作的人,周围的人既不愿在他周围,也不愿为之工作。这就是英雄们的缺点之一,在职业的早期这个缺点经常出现,日后也影响事业的成功。实际上,公司如果有这种人,如果有人感到不高兴或"燃尽",他们会开始辞职和歇火,并导致一连串的灾难,导致更多的辞职。

在高失业率的年代,在机器占主导地位而不是人占主导的低水平时代,这种做法也许还可以容忍。当然在人占主导地位的公司中(如在"智力资本"时代),一个英雄会在不知觉的情况下产生坏影响,当这种情况被上层管理层意识到,英雄就会被炒掉。

为一个高级管理咨询公司做咨询时,对方向我们描述了这样一种情况:"我们希望你为之咨询的项目经理——迪克,是最聪明的经理之一,但是没人愿意与他工作。客户喜欢他,其他合伙人喜欢他,同僚容忍他,但是无法找到愿意做他助手的人;就像一个枪眼,没有人愿意去堵。他逼人太紧,即使对我们也是如此。他没有幽默感,没有温暖感,只有工作。他不能像一般人一样



#### ——《第三章 做得太多,逼得太紧》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

57

"在公司内部发展自己的势力",我们也不能提升他做副总裁,除非他改变。"迪克的反应是:"看,客户付了我们这么多钱来为他们做战略分析,公司付了这么多钱给分析人员(这是一家付给刚出校门的MBA年薪高达20万美金的咨询公司),他们应该全身心地投入到工作中去才对得起这薪水,对得起客户。我不会浪费任何人的钱去问组里的某个人他的假期怎么样,孩子怎么样,他看的电影怎么样。我们在这里是工作,不是聊天。"事实上,迪克到哪里都不会长久,他什么都想做,最初四五年,他还可以按兴趣做事,后来就被炒掉了。

英雄们常常吃的比能消化的多,一个项目还没了结,就盯着下一个。并不是贪婪驱使他们,他们对金钱也不感兴趣,吸引他们的是不能达到的东西。他们鞭挞自己和别人达到最高速度,却忘记了不论是机器、动物还是人如果不停地以高速运转而不停下来修理,最终也会蹒跚而致失败。

拉珐尔·洛佩斯-帕卓罗(Rafael Lopez-Padrazo),一个著名的委内瑞拉心理分析家写过一个他称之为"泰坦主义"(Titanism)的现象(泰坦,是希腊神话中天神与地神之子。——译者注)。在希腊神话中,在众神出现在奥林匹克山之前,泰坦们在嘈杂中出现并带着野性的不能满足的胃口,他们狼吞虎咽地吃着周围的一切。英雄们就像泰坦一样,他们觉得被驱使去做得更多更好,然后又是更多,更好。洛佩斯-帕卓罗曾经描写过一个病人,一个有着"泰坦的"胃口的加拉加斯的商人,筹划着同时和三个人

# -🔇 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

进行的午餐会。他向第一个道歉说他得早走;和第二个道歉说来晚了,还得早走;和第三个慷慨地道歉来晚了。他的胃口,不是为了食物,而是为了工作,为了做得更多,好像他一人能分成三份,完成三个任务一样!

英雄不仅仅是完美主义者,完美主义者会盯着一个项目不放,经常地修改完善,直至"完美无缺"。英雄不仅坚持完美,而且将项目扩展,包括进更多的工作。"太多、太难"是他们顽强坚持的目标。

有这种倾向的人经常是鼓舞人心的甚至是有超凡魅力的领导。他们有远见,当他们将这种远见和目标表达给其他人时,他们能鼓舞其他人的雄心,激发起他们内心的"英雄主义"来。当领导说:"我们可以完成。"那没有说出来的宣言就是,"你能做,你能做任何事,我相信你很伟大,"这是一个很难拒绝的信息。我们都期望被人相信我们能做大事,听到这样的召唤,能激起蕴藏以久的努力。

这种努力"完成所有的任务"的倾向经常也是英雄们私人生活的主题。我们大多数人都至少认识一个或两个我们看着困惑的人(有时是同情),他们挣扎在事业上,同时又辅导孩子的足球队、家庭作业,装修,娱乐,采购,处理家庭财政,计划休假(当然活动满满的)。工作中的英雄,他们不仅自己比别人活跃十倍,也经常要求别人到一个很高的水平。这些人的个人活动经常延及到子女,子女的日程也被排得满满的,运动(游戏、练习、



### ——《 第三章 做得太多,逼得太紧 》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

59

课外活动)、音乐、艺术、宗教活动,其他——学校里是优等生,家庭作业又要拔尖。一点空闲时间也不安排,孩子被害苦了。一个儿童心理学家说过:"孩子需要许多时间什么也不做,让他们自己想事情,就可以激发出主意和有创造力。他们需要有作为孩子的时间,他们不是小大人!""英雄"们常忘了自己的思维方式会对孩子和朋友产生负面的影响。

陷入这种行为模式的人在"英雄"的生意中可以做得最好,在那种生意中大火是可以预料和接受的,如生意处于转折点时期的公司或一个刚刚升起要上市的新公司。当一周工作 70个小时是正常事时,风险是很大的,目标也是极端的,可是对英雄正合适。这就是像在华尔街或权力很大的律师行这样的地方,薪水非常高,人们愿意在一段时间内,牺牲他们的个人生活去那样工作。英雄也可能觉得做管理咨询、销售人员或某种自由职业更适合自己。相反,在增长缓慢,团队作用比个人贡献更受垂青的官僚公司中,英雄即使在效率方面初期受过表扬,以后也会迫使周围的人离开的。

毕业后斯蒂芬尼进入了休斯顿的一家能源公司,因为她聪明 又能干,还不到30岁,就已经是市场部的重要人物了。她是给人 很大压力的那种人,但她给自己的压力比给手下人的还要多。有 些英雄高声叫喊并且侮辱手下人,而斯蒂芬尼却从未提高过声音。 她以叹息和摇头来表示接受不是每个人都像她一样聪明和有奉献 精神的事实。

# – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

因为从未发脾气,斯蒂芬尼从未认为自己是强硬的老板。可 是实际上,为她工作确实让人难以忍受。她用所有的高科技手段 对付组里的人和她自己,她经常打电话给他们不管他们在哪里, 或者何时,只要她觉得需要,包括晚上和周末,很清楚他们也能 (或者说"应该")做同样的事——所以即使她不给他们打电话, 他们也觉得她正等着他们给她打!他们家里的传真机半夜还在 响,因为她有最新的市场活动的想法。她期望他们在周末至少查 几次电子邮件并且回复给她。从没有停一停的时间,他们觉得好 像总是有"大哥哥"或"大姐姐"在监督自己。在从前的年代, 准备演讲需要录入打印文件,幻灯片也要手工准备,在有限的时 间内人们要修改的次数是有限制的,即使有人说:"如果我们这 样这样改,会更好些,但是值得把整套文件再打一遍吗?"现在, 有微软的文字处理软件,有做幻灯片专用的软件和其他的软件支 持,可以彻底编辑和修改文件。过去,英雄的愿望是做一份老师 会给A+的作业,现在需要自觉地对自己说"这足够好了"然后 关上机器。斯蒂芬尼从没有这种自觉性,也不允许别人有。

# 二、英雄在公司中

有些冠军说他们从不知道失败是什么,英雄则从不知道胜利的意义。他们不知道自己已经赢了,这是庆祝成功的时间,应该为成功休息一会儿,给身体、心灵、精神一个恢复的机会;也不



### ——《第三章 做得太多,逼得太紧》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

61

会允许周围为之工作的人有机会不时地歇歇。实际上,他们也没意识到其他人需要休息,因为他们的注意力很快就集中到下一个任务上去了,当他们宣布下一个目标时,几乎看不到别人拉长的脸和转动的眼珠。

这不是说,这些英雄是很残酷地或吝啬地榨取其他人后又抛弃他们,当然有时也很"残忍地"对待他们——但是即使这样,英雄们也不是出于卑鄙,而是因为他们盲目地被目标迷住,而其他好心的管理者则可能用技巧、表扬、慷慨的回报来管理。不用说,他们对手下人就像对自己一样,不停地赶时间,不能容忍不完美,不停地追赶下一个目标。

公司在某种程度上倾向于喜欢"英雄主义"的个人,至少有时候,他们被目标所迷做了这么多。还有什么比这更好呢?你让他跳,他不仅问你"多高?"还问"哪里?""多少次?""一条腿还是两条腿跳?""跳的时候你还需要我做什么事?"在评价公司"有时候"喜欢他们时,有两个基本问题:第一个问题,许多适合这种行为模式的人,表现得不累,实际上不一定不累,最后他们会被累垮。比起其他要么很快疲劳,要么压根儿就不想踩着这种步点拼命干的人来,他们坚持得更长一些,但很少有人能永远这么干。他们这种被累垮的方式应该引起注意。有些物质,当增加压力时,是逐渐"垮掉"的。例如:一个长长的两端有支撑的小木条,在中间放上重物,会吱吱作响,然后裂缝,慢慢地在中间断裂;有些则是突然断裂,没有预先的警告。英雄就像后

# 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

62

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

一种方式,所有的事看起来都非常不错,突然就什么也没有了。 这种人的老板是最不幸的,他们很难看到警告英雄卸下部分担子 的压力信号,无法跟上英雄的"步点"。

第二个问题是公司喜欢他们也不会持续到永远,因为为英雄工作的人开始离开,或者是经历过或者意识到再不离开,就会不得不拼命,结果聪明的人离开公司。这人是个监工,很难有人愿意加入他的小组的话就会传开。在和一组高级职员的谈话中,我们注意到最坏的事之一就是和刚离婚的人一起工作。"他们所有的就是工作,他们希望你能陪他们。"总之,人们受到打击,就会说"你希望把所有的生活都奉献给公司以便得到提升?这可不是我呆的地方。"公司开始逐渐看到这些令人吃惊的事件后面的成本。

然而,成本在相当长的一段时期内经常被忽略或根本表现不 出来,同时,逼得太紧的人已经做了太多,也破坏了很多。如果 你是经理,你应该仔细地看看公司中的人谁已陷入这种模式,并 认真地看看隐蔽的成本。

英雄的另一个特点是倾听技巧差,他听不到下属说工作得太辛苦等不到周末就想休假,英雄也不想了解人要有一张一弛的节奏,如果暴风雪中登上山顶又不休息,军队就会累垮。即使成吉思汗也知道让马在夏天放牧养肥,这样骑兵在冬天才可以打胜仗。

有时有"做得太多"行为的人不愿意与其他人分享信息,其



### ——《第三章 做得太多,逼得太紧》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

63

他人会猜想英雄要建立自己的王国。不愿意有太多的组员,除非他是头,其真正原因是人太多就显不出英雄来了。詹姆斯·沃森(James Watson)和弗朗西斯·克里克(Francis Crick)发现了DNA的双螺旋结构,成了英雄还得了诺贝尔奖。但是如果他们仅仅是二十多人研究小组中的两个普通成员,荣誉和成就感就会因英雄感的缺乏而失色不少。在某种程度上,英雄是孤独者,即使他领导着小组达到很高的顶点。在团队合作是主要方式的大公司中,英雄主义是信息传递的瓶颈。

英雄经常以为自己的单独作用是最重要的,好像在说:"我的小组不需要任何帮助!为什么我要把其他人带进来,我们自己可以做得更好?他们只是挡着路。"英雄不仅过高估计自己团队的能力,也过高估计自己的资源,认为自己的团队可以比其他任何团队做得更多。所以当他们真的进攻有守军的山头时,他们拒绝帮助,独自前行,有时后果严重。

人类的天性如此,当有人试图做得太多,逼得太狠时,就会造成公司中其他人的嫉妒和愤怒,有人会认为他把目标定得太高,而给其他人压力。试想一下,如果有人或者像突击队员,或者像突击排的小头目,向敌人不可能让步的地方猛冲,可以冒任何险,只是为了得到光荣和称赞,其他一般人多少会有些妒忌。特别是当老板说:"乔和他的小组这两个月没日没夜地干,做出了这么好的产品,你们为什么不能?"这样就会多少产生一些敌意。

但是即使在这种情况下英雄也没有不受欢迎,他们愿意燃尽

# -🔇 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

自己。我们称之为吉米的一个客户,在明尼苏达的一个医疗器械公司工作,许多和她一道工作的人都说吉米是他们见过的最聪明的同事。

吉米说她的童年并不突出,她的父母也很宽容。他们对她的期望也很平常,希望她受到良好教育,有一份好工作。吉米的"英雄主义"是自发形成的,她毕业于芝加哥大学,在著名的加利福尼亚州伯克利大学获得生物学的硕士学位。她的聪明并未带给她多少温暖,当她三十多岁遇见我们时,她几乎还没有过真正亲密的关系,她几个月前开始约会的一个男人,本来很有希望,后来也失败了。

原因之一就是她太专注于工作了,每天工作 13~14个小时,每周工作7天,持续几周。她又给自己加码,准备博士论文,同时她的老板也在指望她搞出新的治疗糖尿病的发明,这种仪器可以帮助公司维持稳定的发展。

吉米的脑筋和精力完全可以应付工作,但是她的英雄主义害了她。她想让所有的功劳都归功于自己和自己的团队,就让他的30个组员将所有解决不了的问题都问她而不许他们向别人请求帮助,也尽可能少地和公司中其他组的人交流。

吉米负责再招聘20个人,但是她不把招人的权力下放,坚持自己选人。因为几乎没有人达到她的标准,也就是说没有人像她一样聪明又能干,很少有候选人进入最后的面试。吉米只想招最好的,其实她本来可以先招一些水平稍低一些的,以使高水平的



### ——《 第三章 做得太多,逼得太紧 》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

65

人可以有时间做更高级的事。因为她耽误了招聘的时间,工作的 重担就全压在现有的人身上,几乎压垮了他们。有几个人退出了, 两个去了竞争对手那里。结果,当然是留下的人负担更重。这时 候,公司的管理层认为她必须改变管理方式,公司就把她送到我 们这里来了。

很少有公司可以无限期地容忍英雄主义,一旦失败的公司转过危机,或者新公司成功地上市,英雄就无用武之地了。这时候,每个人,从股东到股票持有人,都希望公司稳定发展。当船满载前行时,英雄还想再修理或再设计——做生意可没有航行那么奢侈,船可以随时靠岸!但是在危机时刻,凡人无法驾驶,他们只能跳船。因为最聪明的人往往有最多的选择,所以他们是最先离开船的。重组过的公司如果走偏了,结果之一是每个人都留在重要的岗位上,就没有余地再出错了。公司承受不了失去好的员工,特别是在靠"知识"赚钱的时代,公司中最有价值的就是"智力资本"——那些为之工作的人,而这些人(不像工厂、机器、不动产)是可以走的。

那些在行业中占主导地位的公司更是不看重英雄。我们的另一个客户,艾伦,是一个雄心勃勃的刚毕业的MBA,他为一家很大很有名的出版贸易杂志的出版社工作。除了工作职责之外,艾伦在周末或晚上,几乎是秘密地开始他的新设想。几周之后,他想出了重新定位社里最成功的"旗舰"杂志的计划。带着计划,他找老板来了。

# 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

66

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

出版商听着艾伦的新建议,很着迷的样子。在某个地方,他举起手来,示意艾伦停下。"我知道,艾伦,这确实不错,"他说。 "很明显我们雇了你是非常正确的,因为你很聪明,建议也不错。 但事实是,我们不想改变这本杂志,它在市场上占主导地位,发展得很好。就像远洋定期货轮一样,如果我们改变航线,也要慢慢改,每次改一度。我真的感谢你付出的时间和精力,但是我们想保持我们的方向而不想把事情搞糟!我希望你能理解。"艾伦确实理解,不久之后,他退出了,没有等到发现社里哪本杂志需要英雄的干预。

同样,斯蒂芬尼的公司也不能长期忍受她无尽的雄心挑起的混乱。她管理的市场部不是世界级的战将组成的,他们是聪明但事业上更保守一点(和斯蒂芬尼比起来)的人组成的,他们认为晚上和周末与家人在一起很重要。更重要的是,有知识,经验丰富,正是高层领导所需要的市场部人的气质。他们不认为部门需要像斯蒂芬尼一样的世界级的战将。

事情终于被头儿知道了,在一次例行的表现评估回顾中,十二个中的十一个在刚刚完成的项目中和斯蒂芬尼共事过,他们都承认有不愉快的回忆;八个强烈表示如果要他们在下一个项目中继续为斯蒂芬尼工作的话,他们将考虑别的工作。几周前,当她正在负责的另一个项目进行总结时,组里的十个人中的八个表示要考虑换公司,两个在项目完成前就已经离开了,她的副总裁要求她来见我们。



# —**〈**第三章 做得太多,逼得太紧**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

67

像许多英雄看不到手下人的反应一样,斯蒂芬尼对自己做为 经理的失败既感到吃惊又觉得受到伤害。她的英雄主义可以得 A, 这是毫无疑问的。

# 三、英雄主义的根源

通过与许多英雄的沟通,我们认为其根源是很清楚的。他们的父母对孩子的成绩有异乎寻常的期望,而且从来没有对他们的表现完全满意过。英雄接受的最高的表扬就是:"你可以做得更好。"这是一种讨好的方式,其实是在说:"你很聪明,你可以建立一个更高的目标。"对于孩子来说,他不知道极限是什么,不知道什么时候应该停下来歇歇,说"我完成了。"

在有些例子中,父母在情感上、空间上都远离孩子,他们很少照顾家庭,这些英雄很小的时候就扮演父母的角色,认为凡事都要靠自己,如果自己停下来,所有的事情都会倒下来。这就是"英雄"行为模式的形成,他们绝对坚持事事插手,每个项目都自己控制。

但不是所有的父母都要受谴责,例如斯蒂芬尼的父母就经常在家,而且很早就注意到她沉湎于功课的习惯。当斯蒂芬尼表现得不仅是超额完成者,而且是位居第一的超额完成者时,他们让她慢一些,放松一些。斯蒂芬尼这种强迫自己的劲头不知是从哪里来的,在她的情感发展中,我们没有发现,但是它在基因中是

# – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

68

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

#### 异常强烈的。

孩子们在自己无法控制的环境中会强烈地感到不安,所以他们倾向于自居为英雄的角色,从大力神到超人,这些都是能够超越恐怖势力的力量。但是英雄是不允许休息的,总是有另一个邪恶势力等着大力神和超人去征服。作为孩子,这种认同感又特别强烈,容易沉迷于这种想法和行为。特别是当孩子在早期经过努力,在学校完成很大的成绩后,他就会认为只要坚持努力,就可以改变生活。如果因为这种推动的原因造成强迫自己的行为方式和生活态度,结果对个人的心理健康和职业发展都是有害的。

这种被迫去完成的心境可能会形成长期慢性空虚和沮丧的感觉,感觉是:"如果我继续工作,我就没有时间沮丧。"事实是,如果你在高速公路上开130迈,你就没有时间和精力去想别的事情。试想一个人刚失去父母、配偶或孩子,他的反应是要每周工作80个小时,这是避免悲伤的一个有效方法,但是健康吗?时间长了,心理成本是什么?相同的,有更有效的治疗沮丧的处方,能让人在一个健康愉快的心境下继续工作完成目标。

成功,特别是英雄的成功,是容易上瘾的。参加运动的人常说他们与运动的关系是上瘾的,我们咨询过的刚刚以几乎超人的力量完成了项目的人也是这样,这种事业上的内分泌会产生并维持英雄的行为。我们中的大多数人也有过推得太狠以使一个重要项目成功完成的经历,这种经历对任何事业都是重要的因素。然而,英雄根本就不知道有其他的工作方法。



# ——**〈**第三章 做得太多,逼得太紧**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

69

# 四、如何打破这种行为模式

如果你认识到自己是像斯蒂芬尼、吉米或艾伦这样的人,你该怎么办?首先第一步是知道自己正在做什么,你工作中正常的方式是不是推得太狠?你对周围的人也推得这么狠吗?沙利文剧场(Ed Sullivan)曾经有过这样的表演者,他在安装于桌子中的销钉上转餐盘;他发疯似的绕着桌子狂奔,一个接一个地转盘子,赶到那些慢下来的盘子前让他们继续转下去,直到最后它们全都转起来。这描述的是你的生活吗?我们的一个客户把他的生活描写成"拽着手榴弹的引线骑着独轮车冲下山来。"人们总说你显得疲惫不堪吗?你的下属也向你抱怨他们的情况吗?你的团队失去了很多人吗?这些就是英雄行为模式的关键标志和症状。

我们要区别一下,有英雄的行为和一直像英雄一样生活。审慎地使用英雄行为模式,可以在短期内产生很好的作用,如果你偶尔有些英雄行为,无需治疗。如果你用这种方式来生活——作为你职业中的正常方式,问题就来了。例如:我们让斯蒂芬尼进行自我检查,她遇到一个问题就是她是否适合做经理,最后她得出的结论是她不适合。最后,她离开公司,自己成了一个独立的市场咨询专家。由于她不停地工作,她赢得了客户的信任和喜爱。大部分的时间都在工作,她是否迷失自己?也许,但那是她的选择。斯蒂芬尼英雄主义的唯一牺牲品就是斯蒂芬尼自己。

即使那些英雄真的想进步,想改变,改起来也困难,因为这种行为模式曾经带来过这么多的成功。和斯蒂芬尼不同,吉米决

# -🔇 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

定继续做经理。我们劝她彻底改变自己的风格,而且可能这不是她自己能够完成的。我们的建议是,另外二十个要招的人中首先要招的就是她自己的助理,助理协助她并告诉她是不是对下属推得太狠了;她也负责吉米的日程安排,避免一天之内安排两个或三个会议,也负责处理每天上百个的电子邮件。

吉米选择的第一个助理是一位妇女,此人也遭受过像她本人一样严重的英雄主义综合症的折磨,当我们对吉米指出时,她承认她对改变的确有些矛盾。最后她把任务交给了一个新陈代谢正常的人,这个人,用吉米自己的话说就是"当她推得太狠的时候,会毫不犹豫地告诉她的人"。吉米电脑屏保上现在写着"-(U)(U)"一种像公式一样的警句"人家不是你,没必要像你。"

我们现在给吉米的任务是"像将军一样地考虑问题",意思是要考虑整个军队的价值和情况,不仅是她自己的下属。她逐渐走出招聘过程的死胡同,也发现让手下自己招人也是不错的主意。她逐渐学会放权——当然是对那些手下经理必须掌握的事情——她的团队的生产力大大提高,这着实让吉米吃惊。然后我们帮助吉米改变不愿与别人分享信息的个性,坦率地说,这对于她来说是最难改变的,因为吉米怕其他人偷去她的主意,她不想其他人干预她的小组的工作。

我们训练有这种行为模式的人有"做和不做"的事,做的其中之一就是保持团队的温度,经常做,用别人来做温度计,以便精确地知道温度(许多人不愿告诉英雄他们累了)。我们训练英



# ——**《**第三章 做得太多,逼得太紧**》**-

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

71

雄成为一个好的观察家,学会观察别人脸上表情和非语言的交流,这几乎是英雄最不愿做的事情。我们努力让他们去试,试一两个人和项目。我们希望是将门打开一点点,让客户看到按照我们的建议行动的结果真的很好。

我们最终目标是帮英雄建立新的工作日程,从 24-7,减少到 20-6,甚至更少。但是我们强烈地坚持减少干扰下属晚上和周末的时间,如果一定要"中断"人家的业余生活,也要使用无声远程设备,不要用"嘟嘟"的电话或传真。在其他情况下,我们"禁止"英雄在晚上或周末打电话,发传真,发电子邮件给下属。

最后,像其他会毁掉事业的阿喀琉斯脚踵一样,如果有人能在工作场合做观察员或反馈员是非常有帮助的。对于英雄这很重要,这是带来很多回报而被强烈坚持的行为。这种行为的"音量"必须被调小,而不是被关掉,就像改变吃饭习惯一样(从吃得太多、太丰富到吃得少而精),而不像戒烟(是彻底戒掉),有一个有正常听力的人帮助你调节音量是很重要的。

还有,在短期内或特定的工作情况下,这种英雄的行为是很有价值的,但不是一直这样。在本书讨论的所有阿喀琉斯脚踵中,英雄是在事业上最有成功潜力的,如果他能改变工作方式和个性中不中用的部分。世界需要英雄,但是英雄反过来也需要找到丰富和平衡的控制世界的方式。我们需要英雄,但是需要对别人充满热情和理解别人的英雄,否则,他们会发现自己像阿喀琉斯一样受伤,被自己的英雄主义所伤。



不惜任何代价,避免冲突





#### 第四章 不惜任何代价,避免冲突

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

75

布赖恩非常激动,他的胃部在灼烧。他的死对头唐纳德又一次羞辱他。这次不但是在老板面前,而且是在管理会上。布赖恩闷头离开会议,回到办公室,关上门。他砰地在桌上擂了一拳,然后愤怒而痛苦地坐下,差不多一个小时,都在幻想着如何报复。事实上,这就是布赖恩所能做的一切,他不会用言语回敬唐纳德,更不会在举止上表现出来,因为布赖恩是那种我们有时所说的——老好人。这种人永远都是不惜任何代价避免冲突,而这种行为模式正在毁了他。

# 一、产生这种行为的原因

老好人是那种下定决心不惜代价避免冲突的人。几乎我们所有的人都有一定程度的想避免冲突的倾向,这是不可避免的想法。我们也会接受一种想法,那就是冲突虽然不那么受欢迎,但也可能会更好地解决问题。对相反意见产生激烈反映是一种动态的、有创造性的过程。这个过程能够导致不同观念的碰撞,可能会实现更高层次上的沟通。简单一句话,没火煮不熟饭。

老好人畏惧正面冲突。他们尽量避免冲突,因为一旦冲突起来,不知如何收场。怀有这种想法的人害怕无法控制局势,担心冲突引起冷战,变成个人之间的怨恨,甚至损害个人利益,导致辞职或被解雇。人们担心冲突各方会最终失去控制,就像火山喷发一样。

### 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

**76** 

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

老好人们认为,这种避免冲突的行为会保护自己,会维持公司的秩序。这种理解是缺乏根据的。事实上,这种微妙又危险的行为会破坏个人之间、团队之间的关系,甚至会对公司造成危机。为什么?老好人是个路障,他妨碍正常地去解决冲突。他口头上是为了维持和平,但这种和平的代价是巨大的。老好人们认为自己是把感情放在第一位的人,事实上他们是压抑感情的人。

布赖恩——一个聪明、热心、外向型的人,在犹他州长大。在他的家里,任何人都不能表现出愤怒来。在他的印象中,家人一直都如此。布赖恩生动地回忆起在一个夏天和父亲到一个沙漠中打猎露营的事情。布赖恩那时14岁,已经到了可以自己拿枪的年纪。当时父亲正在装车准备回家,布赖恩拿枪对着风挡玻璃,他以为没有子弹,就扣了板机——风挡玻璃就这样被打碎了。

幸运或不幸的是,父亲没有发火,什么也没说,他只是严厉地看了布赖恩一眼,表示他的不满,仅此而已。没有发火,没有叫喊,没有训斥。布赖恩的父亲一定是特别生气,也可能是吓坏了。布赖恩倒是希望有生气的叹息或类似的表情,但是父亲什么也没说——他所做的只是去查车。布赖恩真想父亲有强烈的反映,这样他就可以解脱一些。

布赖恩对父亲说对不起,期望父亲能够给他严厉的警告,但是父亲只是点了一下头。他们就这样带着挡风玻璃上的大洞开过 灼热的沙漠,闷热不断地提醒着布赖恩的莽撞。一路上,几乎 3 个小时,完全是沉默。回到家里,姐姐问他们发生了什么事,父



### - 🗸 第四章 不惜任何代价,避免冲突 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

77

亲只说发生了意想不到的事,一个意外。挡风玻璃后来被修好了, 这件小事再也没有被提起。

挡风玻璃修好了,但是有的地方仍然破碎着,或者说,没有被修好。布赖恩没有经历自然的愤怒释放与和解。他没有像其他人一样学到正视强烈的冲突,解释,最终和解。这时应该有爆发,道歉,大声叫喊,眼泪和最终的解脱,这样才会有更进一步的理解。父亲和儿子应该认真地谈谈此事。这件小事应该成为家庭历史的一个小插曲,多年后,父亲和儿子一边喝着啤酒,一边谈到此事,两人不约而同地大笑起来。这样会使父子两人关系更亲密,更重要的是,面对以后的愤怒和冲突,会更自信、更自如,而不是让他感到恐惧和尽力回避。这样一个机会被浪费掉了。布赖恩从来没有觉得这件事结束了,多年以后,他都觉得这是一个未愈的伤口。这是一件小事,当然,在父子一生的接触中,仅此一件,但它反映了布赖恩的父亲是如何不惜一切代价回避冲突。而且这种压抑感情的效应传给了布赖恩,这影响了布赖恩在长大后是如何处理愤怒的,或者是如何不能处理愤怒的。

生气以及化解冲突是人类经验中最重要的部分。老好人不能接受这种现实,所以不能学习及处理这个过程。结果,他们在这方面有残疾。这里想把两个词做一个区别:老好人与大好人,我们不谈那种大好人,大好人是那种认识到冲突,并想办法将其带到成功地解决问题的途径上来的人。大好人做事是靠理性;老好人则相反,他们所做的就是保持避免冲突的冷却温度,他们所

### 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

78

做的是压抑自然的反应和感情,这样反而增加了团队内部的紧张关系。

许多人并没有像布赖恩那样走到老好人的极端,虽然他们个人也想回避冲突,并且认为这是自然的反应,但是当冲突起来时,他们也并不主动强制其他人。无论如何,老好人的反应比他们自己认为的更能影响他们的言行,把他们带到歧途,并且使他们手下和周围的人也做同样的事——回避冲突。在这个过程中,他们压抑有创意的主意——这种主意可能对公司非常有用或者对个人的职业发展非常重要,尽管这些主意会和某些团体或个人的意见相左。这些人,可能认识不到,已将自己捆住了手脚,因为他们担心别人会反对或即将反对自己的意见。他们为了减少冲突的风险,就变得很保守。

另外他们也会回避某些工作,因为这些工作可能会引起争吵。 我们曾与一个经理共事,他从来不去推动个人或部门的主意。这 样压抑创意,当他的手下跳槽去寻找有主心骨的老板时,他的管 理能力很快就暴露出缺陷,最后他被调到一个不需要他经常站出 来讲话或争论的位置上。

曾有一个在我们的客户公司(生物公司)工作的职员——维克托,就几乎全然不怕冲突。维克托是一个聪明、认真的人,他已在空手道训练中获得黑带(空手道以腰带的颜色来代表级别,黑色为最高级别。——译者注)。周末他会去划独木舟或攀岩。但公司中有一个女人(南茜),维克托避免与她有任何冲突。她



#### - 🗸 第四章 不惜任何代价,避免冲突 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

79

是那种对任何冲突都有强烈反应的人,好像她总是认为"进攻是最好的防御"。维克托对我们说:"如果南茜说,我告诉你昨天发生了什么事',那么事实上什么也没发生。她这种挑战性的讲话方式会将人逼走,会让人觉得她其实并没有说什么大不了的事情"。但是,为了不引起冲突,维克托只好尽可能地迎合她。为什么南茜令维克托有这种感受,为什么维克托会有这种行为方式?维克托分析道:我一般是可以应对冲突的,不论是何时、何地与何人。但是当南茜插进来的时候,她好像总是失去控制,像一颗子弹一样地冲出去。我不知道这是一种有意安排的战术,还是无意的,总之,她就是这样的。我怕她失去控制,会抡起拳头打我。我知道我的想法是愚蠢的,可我就是这样想的。

拉里也是那种偶尔的老好人。他对下属的某个人特别留情,原因是他觉得这个人特别脆弱,既使是委婉的批评,他也可能受不了。因此,如果是这个人的工作没做好,拉里就自己替他把工作做好。

事实上,当你滑进老好人的角色中,既使是在偶尔的情况下,你也不会像你平时所做的一样。有些人在生活的各个方面都回避冲突,但我们大多数的人只有在偶尔的情况下,才会回避冲突。而这种回避总是会让我们失去像平时一样的积极的解决矛盾与冲突的机会。

你可以想象,害怕矛盾与冲突的想法会充斥着我们生活的各个方面:婚姻关系、亲子关系、兄弟姐妹关系、朋友关系。成功



### - 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

80 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

婚姻的标志之一是双方能够正视矛盾,并且解决矛盾;对于其他 亲密关系,不论是兄弟、姐妹、父母、孩子,还是好朋友,都是 如此。你是否意识到回避小矛盾,会引起大的矛盾。你真的以为 回避矛盾,你们就会靠得更近吗?还是像我们所猜测的一样,长 期来说,这是使你们离得更远的原因。并且你愿意把这种害怕矛 盾的想法像遗产一样传给下一代吗?

## 二、公司中的老好人

老好人特别害怕同事之间的矛盾与冲突,因为他怕被认为是破坏友谊,结果导致友谊终结或者至少是友谊的淡化。他害怕与下属的矛盾,担心这会被认为是滥用职权,影响正常的关系,之后他不知如何处理这种关系。他对自己处理这种矛盾的能力没有信心,不知将来如何与同事相处。他害怕与上层有矛盾,他怕这会被认为是要篡权,会导致关系恶化或终止。人们展示出这种行为模式,在深层次上是因为他们恐惧那不可避免的代价:失去表面的和气。因为老好人没有经历矛盾又解决矛盾的经验,他害怕失去所拥有的,所以他压抑感情,回避矛盾。他从未成功地获得他所需的经验,所以他继续害怕失去,继续压抑,继续回避。

当然,从个人角度来讲,这种处理事情的结果是令双方关系不至于太疏远,但也只能不冷不热。亲近与亲密都是在老好人所 害怕的冲突中产生的。更专业一点地说,这种人在激烈的矛盾与



#### - 🕻 第四章 不惜任何代价,避免冲突 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

81

冲突中,从来不会推进一个有创意的好主意。好的产品在进入市场之前,都是经过不断的改进,那种差不多的想法决不会在市场上出奇制胜。老好人们认为火太热,锅会炸。他们不会想到更危险的是:火不热到一定程度,粘土就烧不出来。

更重要的是,老好人行为模式是个人职场发展的最大障碍。任何机构的高层都需要有挑战风险,与对手竞争的勇气。一旦进入上层,领导者往往要求人们去做他们不想做的事。因为老好人总是压抑自己的想法和感情,那些不是老好人的人往往不知道老好人们怕什么和想什么。老好人往往有一种想被接纳、被喜欢的想法。毋庸置疑,当他们的头儿让他们去解雇某人,他们一定想方设法逃避这种责任。虽然他们总是希望被人们认同,但是老板或头儿总是认为他们很软弱,老好人的同事和下属也认为他们不值得信任。他们喜欢"任何人",但没有人把他们当成一个强有力的人看待,没有人指望他们去争取更多的预算或补助。

一个机构可能会无意中发展和培养这种老好人文化,其结果是灾难性的。这里有一个很好的历史性案例:早在酝酿和进攻古巴的猪猡湾之前,肯尼迪政府的国家安全委员会的某些成员就对这个计划有质疑并且预测到那灾难性的后果。但是在讨论关于进攻与否的内阁会议上,他们都闭上了嘴。他们不想反对大家都同意的计划,挑起冲突。没有人知道在同一张桌上还有人和自己有同样的想法,没有人站起来反对。这一举动对肯尼迪政府,对美国-古巴关系都带来极坏的影响。

### -- 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔈

82

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

同样地,莫顿-斯奥可公司(Morton-Thiokol)的经理知道某些航天飞机中使用的O形环在一定温度下会变形,但是为了保持和平,没有人站起来说明这将会引起的后果——直到挑战者号飞机爆炸,机组人员失踪。

同样地,有些结果即使不是灾难性,也是痛苦的,比如每年都有一些进入销售市场的不成熟的想法。有些人明知这些想法不成熟,却又不说出来。这些人要么自己是老好人,要么就是公司文化不允许人们表达相反的意见。(非常典型的令人厌恶的做法是:失败之后,又急忙声讨那些人。正如弗莱恩·莱波威兹所说:不在于你是赢还是输,而在于你是否被公正地评价)。

这种压制矛盾的文化过去常在行业中处于领先地位的公司中被发现,大概他们觉得变化会让他们失去太多,获得太少吧。可喜的是在过去的10年中,变化与竞争的加快已经改变了这些公司的文化,使之向好的方向发展。我们过去咨询过的一个公司就是这样的:公司内的一个高级职员——罗,几乎将他的大部分时间都花在控制冲突上。罗很适应这种角色,他自己就不喜欢任何矛盾与冲突,所以他把所有萌芽状态的矛盾都压下。在他任职期间,确实没有冲突和肮脏的事情(尽管许多矛盾都花了高昂的代价静静处理掉了)。罗强硬地控制着事态——确切地说,被动地控制着,仅仅是控制。每件事都很好(实际不是),每个人都很好(实际不是),每件事都进行得很顺利(实际不是),每个人都过得很好(实际不是)。什么都不变化,既不好,也不坏。这就是公司期望罗做的,也是



### **〈**第四章 不惜任何代价,避免冲突》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

期望公司做的。长期的结果可想而知:在竞争的市场中,公司失去了市场份额,失去了领地。

### 三、老好人的根源

在我们的社会中,有一种成见,认为女人比男人更容易倾向于老好人的模式。曾有许多争论认为,女孩子在成长过程中,总是把关系、家庭和大家的利益放在首位,而把个人的感受放在次位;而男孩子在成长过程中则倾向于让自己(在群体中)更突出,他们更愿意指挥橄榄球队的进攻,也不愿意做足球队的默默的后卫。如果真是这样,那么成长过程并不是决定他是否是老好人性格的决定因素。不过经过多年的观察研究,我们认为男女在这种模式中的人数是相等的。

形成这种模式的原因可能有四种。第一种原因,通常是看轻自己,害怕在相反意见面前将自己的意见提出来,这和自我认同感低不同。例如:一个安静的性格内向的人,如果是在有好几个叽叽喳喳的孩子的家庭中长大,可能就会觉得自己的声音被淹没了。在这种家庭中这是非常可能的事情,在这个孩子今后的成长中,可能就会放弃去争取机会(放弃介入吵闹中)。

第二种原因,觉得自己是处在家庭的边缘的孤独者。这种人可能是家里的唯一的或者对足球或者对宗教不感兴趣的孩子;或者这个孩子与其他孩子相差十几岁,有一种被哥哥姐姐或父母远

83

### -- 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔈

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

84

远落在后面的感觉。这种人渴望被接纳。在进入社会或工作中,如果他的社交圈子太狭小或不被周围人所容纳,这种未被满足的需要会更加恶化。

我们的客户之一,一个非裔美国人,是家中的第三个儿子,父亲在高速公路的收费处工作。他是一家有名望的大学的医院的计算机服务部主任。有这样一份重要的工作,这个老好人真是喜出望外,因为他总是觉得差不多就行了。他的下属都是白人,他对他们都很宽松。他们要么是来晚了,要么是不来,他都假装没注意到。要不是这样,他就不得不训斥他们。可是他宁愿替他们遮过去,当下属早早地走了,他就留在那里替他们修修补补。当然,这个老好人是下属唯一的牺牲品;还有一个牺牲品就是医院,被它雇用的人所骗。而且,雇员们也被骗了,他们没有能够正视自己的错误行为,没有真正变成好雇员。

第三种原因,就是家庭的不和谐。例如布莱恩的家庭,就是 压抑愤怒的。这种家庭特别像 20世纪50年代美国电视连续剧《爸 爸万能》中的景象,尽管很压抑,但表面上却事事都好。

另外一种的家庭不和谐是:家庭中总是吵吵闹闹。这种家庭中很少有妥协和道歉,更没有真正地解决问题,没有和解与拥抱。不必吃惊,这种家庭出来的孩子几乎对避免冲突什么也不做,因为他知道,一旦卷入其中,就永远出不来。一个客户告诉我们在她家里,一家人从一起床就开始吵闹,去上班或上学也吵闹,回到家又开始吵闹,一直到上床才住嘴。成年以后,她要么就觉得



#### 第四章 不惜任何代价,避免冲突

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

85

冲突很适应(因为她就在这种环静下长大),要么就被这种冲突制服,胆怯地走开。

作为孩子,因为在周围的大人面前没有权力,就想要权力, 想成为大人,想代替爸爸妈妈,想成为自己的主宰。他们经常认 为自己很重要,幻想自己绝对没有的权力。当与爸爸有一番争吵 或看见父母争吵之后,他真希望父母离婚。可是当这个幻想真的 实现了之后,他又觉得父母的离婚是由自己引起的。生气的时候, 他会想,要是妈妈死了就好了。可是果真妈妈死了或病了,他就 会觉得是因为自己的念头才引起的。如果爸爸失去工作,孩子会 以为是自己愚蠢地诅咒爸爸丢掉工作而造成的。孩子认为自己的 愤怒是万能的,是可以摧毁一切的不可控力量,所以孩子会把它 锁起来。长大成人,可以理智地意识到这是不可能的,可是在感 情的深处,还是继续地相信这是真的,并像真的一样去做。在某 些情况下,这种情感根源经常导致一些避免冲突的行为。这种行 为不常发生,只有与有权威的人在一起时,才会发生。

问题是这种压抑感情的做法在职业生涯的早期并没有显示出来。人们总是希望你安静、观察和学习。从某种程度上说,在你乳臭未干之前挑战权威是愚蠢冒险的做法,如在第六章描写的叛逆行为。但是后来,它对职业生涯的影响就很坏了。在成为设计城区办公中心的亚特兰大建筑公司的建筑师 15年后,布莱恩避免冲突的行为才给他带来很严重的后果。虽然他在冲突面前的软弱(处理冲突的无能)使他不能成为建筑公司的合伙人,但最初时

### 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

86

布莱恩还是受人尊敬的,在工作上也是非常在行的——直到罗的 到来。

罗到公司来是做布莱恩的助手的,在性格与风格上,他们两人是完全相反的。布莱恩几乎诚实得过分,他不但不张扬自己对工程的重要性,而且主动提携同事(自己站在后面,给同事以充分表现的机会)。主动为客户着想对客户指出可能出现的超预算,即使超预算的可能性还很小。

罗,则完全相反,不但不审慎,而且明显掠夺布莱恩的工作 成果。他习惯性地对布莱恩撒谎,例如他说会帮助布莱恩解决设 计问题,却跑到老板那里诋毁布莱恩,说他的计划无法施行。布 莱恩发现后非常气愤,但他什么也没说,也没做。罗同样也对客 户说谎,他中伤竞争对手,以荒谬的低价去争得竞标,事后又拼 凑账目以报账。

这种欺诈持续了数月,布莱恩内心燃烧着愤怒,表面却很平静。最后罗又骗得了一个和布莱恩平起平坐的职位。这对布莱恩是个转折点,虽然他是个根深蒂固的老好人,但他也不傻。他可以预见到在不久的将来,罗会爬到一个更高的位置上,而他自己则会披着遮腹的破布流落街头。这种恐惧压倒了他对冲突的恐惧,于是他来找我们寻求帮助。

我们倾听布莱恩讲诉罗的种种行为,然后他问我们他对这种恶心事是否过于敏感了。我说:"你想雇一个帮你的人,结果他却控制了你。他骗你、骗客户、骗同事,夺去你和其他人的工作成



#### - 🗸 第四章 不惜任何代价,避免冲突 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

87

果。如果我说和这种人工作我恶心,你会认为我过于敏感吗?" 我们让布莱恩与罗类型的人保持一定心理距离,罗类型的人毁了 我们的生活,这让布莱恩看到他对罗的反应并不出格。

"那么,这个家伙让你的生活痛苦不堪,他对公司还有什么益处吗?"经过一番思考,布莱恩终于承认罗的存在对公司有负面的影响,雇他是个错误。很明显,面对面地与罗交锋,布莱恩不可能站上风。让他去告诉老板罗的真相也不太可能,即便他会去也太晚了,罗会再次撒个谎,又混了过去。

"那么,"我说,"为什么不设个计,让这家伙暴露出他的真面目?"我们一起设下一个圈套,可以让大家看到罗在深处的狐狸尾巴。

真正的转变是布莱恩不再保护罗。过去他们一起工作时,罗起草的工程预算让专家一看就知道低到荒谬的地步。在送给客户看之前,布莱恩总是认真检查,将错误的数据改过来。碰巧公司正在竞标一个重要的写字楼,工程的一个重要预算交给了布莱恩和罗。以往,为了遮住罗的欺骗,在别人看见之前,布莱恩总是先改过来。这次,布莱恩决定让负责这个工程的合伙人一起来看罗做的预算。

还没弄清怎么回事,罗已经被叫到合伙人的办公室,由合伙 人与布莱恩一起检查数据。开始合伙人觉得数据奇怪,然后就大 怒。很明显,罗企图用低报价来获得工程的做法,客户仔细一检 查就会立即露出马脚。罗马上在心里盘算如何耍个花招让客户看



### 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

不出来。老板疑惑地望着罗,这个愚蠢的计划不仅没有职业道德, 也使整个工程处于危险中。

数周之内,罗被迫离开公司,布莱恩终于明白做个老好人有多危险——不论对个人还是对公司。他如果不能面对冲突(因为面对冲突使他感到不舒服),就可能永远也不会面对冲突。做领导需要这些技巧,虽然不是每个人都要去做总裁。但是至少当他认识到当形势从限制自己到要葬送自己的时候,他有能力去战斗回击。更重要的是,如果相似的情况再发生,他会更容易地去回击。

## 四、如何打破这种行为模式

88

如果我们描述的这种模式让你震惊,或者你手下也有这种人,你就会觉得这种模式不是那么难以捉摸。大多数老好人都是经常出现这种情况的,诊断这种病并不难,难的是治疗。首先,我们建议你先读一下本书第二部分的第15章,那一章讨论了如何获得和使用权力(并且为什么那么多人在这方面有问题)。

辅导老好人时,我们有两个目的:一是使他们对冲突不再那么敏感;二是提高对付冲突的技巧。有时害怕冲突的人其实和害怕蜘蛛的人是同样的,一旦不再害怕就永远不会害怕了。在这两种情况下,逻辑几乎对焦虑没什么影响,也无助于找出个什么道理来。老好人已经"知道",表达愤怒和进行激烈的争论并不会让



### ◆第四章 不惜任何代价,避免冲突

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

89

对方死掉,或杀了自己,或杀了对方,或使自己丢了饭碗。

我们并不要求客户变成对付冲突的专家。事实上,他们根本不想变成公司中有名的斗者,即使他们能够。我们也向他们保证,他们不可能,也不必担心矫枉过正,从冲突的回避者变成冲突的制造者,让别人害怕他们。

有时和客户讨论害怕冲突这一话题时,我们会拿斑马和狮子做类比。斑马和狮子都是很好的动物,各有自己的领地。但是当你生来就是斑马时,有两件事你必须去做:一是将自己与其他不会攻击你吃掉你的食草动物隔离开;二是在必要时学会像狮子一样。你永远都不会是狮子,但当需要时,你可以像它一样。假如现在,狮子看着你,开始想着午餐——你不是客人,你是佳肴。为了避免这样,我们要为你设计一件狮子的外衣,必要时你穿上它,狮子们会以为你是他们中的一员,就会尊重你,不会对你动粗。

我们留给客户的一个作业,就是在工作中做一个中立者——一个仔细观察公司食肉动物的中立者。观察这些人是如何穿衣,如何走路,如何谈话,如何坐立的。一旦有让人佩服的能够无所畏惧地面对冲突的人,就要注意他。这种练习有两个目的:获得真实而有用的信息,开始对冲突不敏感的过程。这不再是神秘可怕的事,它仅仅是一个现象,需要观察、研究和学习。这样做,他们就能够把个人感情和那个叫做冲突的事分开,同时,感觉就会好许多,就能够和冲突靠得更近一些。

### -- 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🦫

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

先前讨论过,老好人回避冲突的很大原因是怕和对方的关系 无法修补。简单地说,冲突发生后,他们不知道如何去维持正常 关系。我们有两种办法去解决这个问题,一是冲突发生一两个小 时后,走进去简单地谈谈和工作有关或无关的事(如:嗨,乔, 我们正在等的合同刚刚送来,我正要去复印,等会我帮你也印一 份;或者是,乔,你儿子的钢琴学得怎么样了?)。这都是一种 积极重建关系的办法。

二是直接陈述冲突的事实。这样就可能会说:"乔,今天早晨的会上,我们两个都有点太激动了。我只是想告诉你我知道你的观点,可我是从不同的角度看的,我并不想让你觉得我是针对你个人的。"也可能会说:"乔,今天早晨的会上,事情有点过了,至少我是这样的。我只是想知道这件事有没有影响我们的关系,如果有的话,我们可以做些什么去恢复从前的样子。"有些人喜欢直接的方式,有些人喜欢间接的方式。有时,特别是事情非常过火的时候,间接的方式更容易解决问题。掌握解决问题的两种方式都很重要。

帮客户解决问题时,我们常用练肌肉的方式来想问题。要知道客户哪里的肌肉有问题,问题有多严重。当然可以从 20磅、10磅,甚至2磅开始训练,从多重开始并不重要,关键是选准起点,循序渐进。最糟的就是,一开始给他们的太重,他们承担不起就会失去信心。我们让客户列出难以应对的情况和难以应对的人清单——包括工作中的人、家里人、邻居或店里的人,并根据难易



#### -< 第四章 不惜任何代价,避免冲突 >

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

91

程度编上号。这样我们就知道谁是 50磅, 谁是 20磅、10磅、5磅 ......然后我们从最低层开始。

对于每个人或每种情况,我们有两种方法做:剧本作者和导演。首先,我们帮他写出大纲,比如:当他去向干洗店抱怨(投诉)店里总是把他的衬衣过浆,可是他并没要求过浆。我们一遍一遍地修改剧本,直到我们和客户都满意为止。如果你觉得很愚蠢,你就可以想象当我们要打一个重要电话时,我们通常也做同样的事:把我们要讲的东西列出提纲,尽可能地按提纲讲。做电话留言时,这种方式是最好的,但有时在生活中也同样有用。

打电话的好处是对方看不见你面前的提纲。面对面地接触时,你要理好思路,并对要讲的进行练习,这样我们就进入到导演阶段。首先我们扮演客户,客户扮演对方。我们这样练习几次,对方可以尽量加大难度,有时还要不断地随情况修改剧本。当我们认为形势可以控制时,我们就互换角色。客户扮演他自己,我们来扮演对方。我们反复不断地练习,直到"剧本"非常完善,"演员"可以自如地演戏了。然后客户走出去,面对真正的观众,演他自己的角色。

客户演完后,回来汇报。然后我们转到下一个难一些的人或情况上。我们用第一次获得的经验去写第二个剧本。我们练习,修改,再练习,然后走上舞台,表演,回来,汇报,然后再安排下一个。客户适应能力越来越强,直到可以对付清单上所有的人和情况。

### -- 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🦫

92

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

这里很重要的是利用"系统性的不敏感"的方法,这种方法常被心理学家用来治疗一些病态的恐惧症。心理治疗医师通常是拿着写着字的纸(如果病人怕蜘蛛,就写蜘蛛)给病人看,然后让病人自己拿着这张纸;接着拿(蜘蛛的)图片给病人看,慢慢靠近病人,让病人自己拿着图片;接下来给病人看橡皮的或录像带里的蜘蛛,接着是活的蜘蛛……每一个阶段,病人都比以前更适应,也逐渐减少了恐惧。

我们为客户所制订的就是这样的标准处方,当他遇到问题时,就知道该如何做了。我们总是鼓励他们,仔细想想要说什么,怎样说,在可能的情况下,尽量事先多练习。

我们还教给客户另外一些小技巧,例如:让冲突的对方在其中耗尽精力和时间,让他们非常情绪化,我们的客户则点几下头,做几个纪录,只是在深思熟虑后才发表意见。或者让对方就客户已经准备好的项目进行讨论,这样客户就可以礼貌性地打断他:"我明白,我完全同意你的观点,我想我们应该继续向前了。"

也许是第一次世界大战给他留下了太多的创伤,丘吉尔的前任,英国首相张伯伦,为了避免和纳粹德国的冲突,采取了绥靖政策。1938年他和希特勒在慕尼黑开会,会后他宣布他已取得了"光荣的和平……为了我们这个时代的和平"。坚持不惜代价换取和平,张伯伦只能推迟冲突。像许多人认为的一样,这一政策使英国和其他国家最终为二战付出了更大的代价。



粗暴地对待反对派





### 🔇 第五章 粗暴地对待反对派 🤇

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

95

我们大多数人在很小的时候就听妈妈说:"要好好和小朋友玩"。可是有些人并不是这样的。一个例子(虽然很极端)是我们以前咨询过的一个客户吉姆,吉姆经常在走廊里遛达或者用好一点的词徘徊,手里紧握着棒球棒,偶尔会用球棒猛击一下手掌。如果他是狱警,这种吓人的行为虽然有点过了可也不算出格,但是他是纽约一家有名望的律师事务所的合伙人,这种威胁的行为是绝对不恰当的。

想象这样一幅图画:在纽约金融区华尔街的一座建筑物内,一个用玫瑰木装饰的优雅的办公室,铺着波斯地毯,墙上挂着印象派的画,秘书们轻轻地在电脑的键盘上敲打着文件,年轻的助理律师穿着浆过的衬衣和灰色的法兰绒便装全神贯注地在看厚厚的法律卷宗、简报或其他的文件。在这种忙乱中走来了吉姆,他穿着得体而昂贵的西装,但是拿着球棒,看起来像保罗·斯图尔特扮演的尼安德特人。

## 一、产生这种行为的原因

吉姆是一个极端的典型,这种行为我们有时称为"推土机",说话做事很强硬,欺负人,对挡住路的任何人或事都毫不客气。像专业足球队前锋的角色,他的目标,就是铲平前进的道路,如果必要可以粗暴地对待敌方。有这种行为倾向的人非常有进攻性,而且注意力只集中在如何解决问题上,这经常最后毁了自己的事

## 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

96

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

业。虽然他认为自己是不能压服的力量,但是最后他遇到真正不能移动的家伙,那种他不能移开也不能淌过去的情况,因为他没有学会绕过去的技巧,他就不得不停下或束手待毙。

在本书中我们讨论了12种行为模式,其中11种是男女都有的,这一种是例外。虽然少数女人也会有这种倾向,比如英国前首相 玛格利特·撒切尔夫人,或者是纽约旅馆业的女王利昂娜·赫姆斯利(Leona Helmsley),但是这种行为倾向经常在男人中见到。

有这种行为倾向的人,不一定是生长在贫困地区必须靠拳 头来打天下的孩子,在预备学校长大的富家子也会长成推士 机;也不是一定在需要体力的行业中,大学里英语系的主任、 公司里研究试验室的头儿、电影制片人或是教士也可能会有这 种行为倾向。

这种倾向的"弱点"是把什么都看成是非输即赢的交易。一般来说这也被称为要么全部,要么什么也没有的观点,但是即使这个人能看到一方得到一部分利益,它也还是赢与输而不是双赢的关系。陷入这种行为模式的人总是以一方得益另一方就必然受损的观点来想问题和做事情,所以就只注意得到最大利益(即使不是全部利益)。不论与客户、经销商、同事还是经理的交往都是这样的,推土机给"办公室政治"安上了一个恶名。

推土机将输与赢的观点用于生活中,这种人很难适应从对集体有利的观点出发来看问题。如果对集体有利,同时碰巧对这种人也有利,那就再好不过了;但那是碰巧而不是想这样或能这样



### 〈第五章 粗暴地对待反对派〉

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

97

的。例如如果小组分享一项工作、任务或者推土机自己完全承担 它,那推土机的态度就没问题。

陷入这种行为模式的人几乎完全不能像第二章所写的"站在别人的立场"看问题,同样与权威交往也经常有困难。他们经常忘了自己总是树敌,由于树敌,长期的业绩受影响,同时也会毁了自己的事业。为对方留余地在推土机的概念里是不可能发生的事,实际上,推土机经常是社会达尔文主义的拥护者:胜者王侯败者寇,没有眼泪、没有同情、没有悔恨。这是自然界食物链的规律,被用到了商界。(毫不奇怪,当时运不济时,这种人也不再坚持这种观点。)

陷入这种行为模式的人不会很好地听周围人在说什么,结果,他们不能接收周围的信息也不能领导一个复杂的公司。巴顿将军就是一个推土机,他的坦克碾碎了纳粹的军团,但是他是如此的凶猛、死心眼、顽固不化,以至于他升不上去,他不能像艾森豪威尔一样领导一支复杂的军队,那种前进两步,向边三步,再后退一步的对抗演习经常需要比推土机更高一级的领导能力。另外,推土机也缺少移情能力(empathy),也就是那种把自己放在别人的位置想象人家的所想所感的能力。移情是一种重要的技巧,但不必是正面的,它可以是中性的。你可以将自己想象成别人而同情他,你也可以利用别人为自己争取最大的福利。希特勒,就明白德国人的恐惧和沮丧并利用了这点;相反,斯大林(提起斯大林的名字,就意味着"铁人")就不会利用这点,上世纪最原始

### — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

98

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

的推土机的模型就是用严厉的方式进行统治。

我们描述的这些行为模式都多多少少有些灰色的阴影,也就是说,这些行为有时强有时弱,有时经常有时偶尔。我们咨询过的一个客户亚历克西斯,平时文质彬彬,但是当她向其他同事或别的部门的人要什么东西时,她就会去找他们(事先没有电话也没有电子邮件)告诉他们她需要什么为什么需要,她的老板已经把这个项目作为特急,并问他们什么时候可以准备好。没有球棒,也没有手枪,但是人们还是觉得被粗暴地对待了。或者更精确一点,他们觉得日常的工作顺序被打乱,不得不先做亚历克西斯需要的事。他们对此不满,向亚历克西斯的老板投诉(通过他们自己的老板),它就变成了一个在公司中影响亚历克西斯升职的问题。亚历克西斯粗暴地对待别人,不是用楔子而是用鹿皮托鞋轻轻地踩上去,在她的心里就是无论如何要弄平他们,因为她的心中只有自己。

人们有时会说 "喔,我不那样做,那不是我。"实际上人们不从体力上来粗暴地对待别人并不意味着从态度上不是这样,特别是在压力下。我们都希望自己没有这 12种妨碍事业发展的行为模式,不要低估否认的力量,否认这些行为模式也会妨碍事业的发展。

否认事实会带来更大的危害。我们咨询过的很多客户都否认自己有问题,即使当他们的经理告诉我们如果他们不改而且很快 地改,他们的工作就有危险时还是这样。当人家说你粗暴地对待



### 🤇 第五章 粗暴地对待反对派 🤇

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

99

雇员,而且不仅仅是"强硬的谈判者"也不是"对别人高标准" (有时你会以为自己是这样)时,就太晚了。不论吉姆还是亚历 克西斯都没有像他们的同事那样认识到自己的问题。

将推土机的严重性和经常性分开看是很有用的。吉姆的行为很严重,大部分时间都这样严重,而且是经常地;亚历克西斯就不这样极端(她没有像吉姆那样产生龙卷风一样的力量),但这是她的"天气",换句话说,这可能比吉姆做得更柔和一些,分贝更小一些,但是对事业发展还是不利,即使偶尔出现暴风雨的插曲也还是有风险。也许粗暴地对待别人并不是你每天做的,只是在一定的情况下偶尔为之,也仍然会损害你的事业,甚至是非常严重地损害,这是因为推土机留下的伤口不是很快就能治愈的。很久以后,人们仍记得你发脾气,这就使他们一直戴着有色眼镜看你。你也会为自己长期树敌,将那些可能给你带来利处的人当做敌人。就像我们的一位同事所说:"我真的不是那种任何认识我的人都会叫我推土机的人,但是在一定的情况下,一定的压力下,我知道我会,而且已经做过。"

哈维用控制会议时间和立即压制敌对意见的方式粗暴地对待别人。我们曾有一次参加他的会议,哈维是参加者之一,即不是领导也不是专家,据我们统计75%的时间是哈维在说或别人回应哈维所说的。哈维的行为模式的另一个因素是几乎总是反驳反对他意见的人。他聪明异常,对课题又精通,经常把它当成工具来反驳对方("那么,你是否读过……?""你是否看过……?")。



### — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

100 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

结果是人们放弃提供任何建议,当然,对此问题了解不深的人提不出更好的建议也问不出重要的问题,只因为他们远离这个问题而已。哈维没有其他人的投入,他的事业也受影响,因为人们不愿意再参加他的会议而宁愿去参加培训。

认识到自己是否陷入这种行为模式至关重要,问问自己是否被认为是粗暴地对待别人,即使不用楔子或球棒。如果回答"是",那么问问自己是什么时候,是怎样做的?知道自己行为中偶尔的"钉子"和这样做的可能性(比如50%的可能性)很重要。

这种行为模式和第六章的"为叛逆找个借口"有一些相似,都是强硬的、绝对的自我主义。但是叛逆者是激怒同事而不是恐吓他们。他的口号是"我是我,休想改变我。"推土机的内在格言是"我是我,我们要按我的方式做事。"

想一想你是否在工作以外的生活中也有这种不恰当的行为。 推得太狠以便按你自己的方式去做,即使有时做得很好,也会疏 远朋友和熟人,更不用说引起婚姻的不和谐和孩子的疏远(告诉 他们即不要成为推土机也不要总成为敌对方)。另外,也不要被 误导,以为别人不介意跟你走,实际上,他们同意你的意见并不 意味着他们很乐意那样。

## 二、" 推土机" 的根源

" 推土机" 的行为通常源自童年时代,特别是有一个或更多



#### 〈第五章 粗暴地对待反对派〉

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

101

的大人用事例或语言教育他们外面的世界是充满敌意的地方。 "那是强硬的、狗吃狗的世界,孩子,每个人都为自己,你越早地学会为自己想要的进行战斗越好。"这样的父母在内心里把生活看成战争,把儿童时期看成新兵训练时期。

有这种行为倾向的人认为每个人都是从别人那里拿到利益,成功的唯一方法是把他打倒在地免得他先这样对待你。"在别人对付你之前先对付他,再加上10%的力量对付他"就是对这个世界的解释,这是建立在对世界、对别人不信任的基础上的。这种人一直被教育成这世界没有足够的食物必须挤进去抢,否则就要挨饿。这就是其中的一部分原因:为什么这种人特别害怕大部分时间和别人一起工作,偶尔还会用他的顽固和强硬弄平你。例如,当他的位置有保证时,约瑟就是一个充满魅力、可爱的、通情达理的人。可是一旦他的位置受到威胁,如果他挨饿或者预见到要挨饿了,那么,一切滚开!

这有时是对的,在某种情况下。但是有这种行为倾向的人通常没有被教会辨证地看问题,即别人也有公平合理地对待你的时候。这就像这些人在成长的过程中,总是听到今天有暴风雨却从未听到今天天气晴朗阳光明媚一样。当然,如果给他的信息真的是天气预报的话,他可以自己推开窗户看看天气,可以知道得更真切,但是推土机的父母们给他们的是别人内心世界的"信息"(注意,人们想利用你;如果你慢了,你就要输的";诸如此类)——遗憾的是,没有窗户可以让你打开去探视别人的内心。

## — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

102

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

不管是有意还是无意,在这种信息环境保护下成长的人会执迷不悟地相信道格拉斯·麦格里格(Douglas McGregor)的"X理论",此理论认为人只有在被迫的情况下才会工作。在内心,推土机相信(暂且称之为"XX理论")人们在对他们最有利的情况下才去做,而且只有暴力、威胁、残忍——而不是正确的事或劝说的艺术——才可以改变他们。

用心理学的术语,就是这群人在"假设",想象其他人和你有同样的感觉、思想和行为。他们"假设"他们自己的态度并推之于人,认为别人也会像推土机一样对待自己。当然,如果他们老是像推土机一样行事,至少有些人也会采用这种技巧,因为他们看到推土机们没有好好地为人处事。杰瑞就是一个"偶尔"的推土机,平时在对待别人时他并不蛮横,但是他的行为却引起人们的不信任(例如,他会逐渐把人们挤出谈话而把自己置于他们之前)。有时他表现得完全合理又乐于助人,他在认真倾听又让人尊重;但有时他又在某些事上固执己见拒绝听任何人的任何见解。可是杰瑞自己却完全不知道自己的这种行为,当向他指出这点时,他还认为是别人的缺点呢。结果,当大家不愿意跟他一起工作时,他才觉得真的吃惊。

让我们再看一下吉姆——那个手里拿着棒球棒的律师,也许他是非常极端的例子。吉姆生长在俄亥俄一个富裕的家庭,然后上了新英格兰的寄宿学校,从那上了堡登(Bowdoin)学院和弗吉尼亚大学的法律学院。所以并不是吉姆不知道办公室里应有的



### 〈第五章 粗暴地对待反对派〉

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

103

举止,那个球棒有震撼的力量,它不是香烟或焦急的替代物,它是一个信息,明显又清楚,没有人可以强壮到从他那里得到什么好处。他想传递这样一个信息,即如果他愿意他可以把别人打得求饶。

从体力上讲,吉姆也足以强壮到这样做。他不高,离六英尺还有几寸;但是体格健壮,肩膀和胸部发达。还在小学他就开始玩长曲棍球,这是最激烈的对抗性运动之一,一直玩到三十多岁。吉姆在办公室里从来没有打过谁——据我们所知——但是他经常用他强壮的身体来恐吓别人,在惩罚别人时经常使下属——不管是男人还是女人——退到墙边或桌边。

刚从法律学院毕业时,吉姆被适合他气质的一个行当所吸引, 去了只代理破产案件的律师事务所。其他的综合法律专家,即使 最没有同情心的也会被所谓的文明所遮盖,可是对于专业破产案 件来说,就无需假装的绅士风度。

这种战斗是没有清规戒律约束的。例如,当一家大的连锁店 宣布倒闭时,吉姆的律师事务为供应商做代理。吉姆的目标就是 为他的客户那家连锁店的债主讨回尽量多的钱。他的敌人是连锁 店及其围绕它的都在为自己争取最大份额的其他客户。吉姆是行 内最有名的律师之一,一个从不后退的推土机,从不放弃他应该 得到的每一个美元。如果用一个形象的比喻,一群野狗争抢一块 掉落的骨头,那么这个形象就离吉姆不远了。

但是几年之前吉姆觉得自己的世界变了,他觉得工作在一个



### — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

自己并不熟悉的地带里。导致这种天翻地覆变化的是吉姆的律师事务所和一家综合律师事务所的合并。像其他许多小事务所一样,吉姆的律师事务所发现越来越多的客户需要全方位的法律服务,一家即能提供税收、劳工、专利方面的服务,又能提供贸易和破产方面服务的律师事务所。所以,和吉姆希望的不一样,他和其他十四个合伙人加入——确切地说合并——到另一家很有名望却没有破产业务的律师事务所。

新事务所的文化和他以前的大相径庭。合伙人不大声对其他 人讲话;也不对下属大声。在每桩案件中,他们不会把它看成非 输即赢的生意。事务所帮助客户建立互利互惠的网络关系,即使 对非客户也是这样,保护客户利益也无需歼灭每个人,吉姆发现 自己的工作环境不再是好战的,而是文质彬彬的。

大多数从原事务所转来的合伙人成功地完成了这一转变,在破产案的法庭上他们还是角斗士的样子,但是在办公室里他们还是规规矩矩的,一些转变不过来的合伙人离职了。吉姆是唯一的即不愿转变也不愿辞职的人,这样这台推土机就撞到了他攻不破的墙上。

# 三、"推土机"在公司中

有这种行为倾向的人在现代社会中日益显得落伍了。现代经济已经从以技术为本转到以服务为本,那种工厂车间可以接受的



### 🤇 第五章 粗暴地对待反对派 🤇

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

105

行为在办公室就不受欢迎了。如果任务是明确和直来直去的,推 士机可以在工厂里做得很好;他们在与客户面对面的交往中就做 不好了,因为他们得从客户的脸上读出客户在想什么并随之调整 自己的策略。他们发现与钢打交道比与人打交道容易多了。

另外,办公环境的多样性也使他们的日子越来越难过。他们 粗鲁的态度常常也包括粗鲁的笑话,甚至某种程度的性骚扰,这 经常招致解雇或被起诉。还有,在低失业率和技术工人短缺的经 济中,雇员也不再忍受谴责和价值低估。

大多数使用推土机技巧的人在事业的早期好像做得好些,这有几个原因。当他们在底层时,那些不合适的行为很少被高层管理者看到;在短期内他们的这种行为还会使事情很有效率地完成。有人还会原谅他们的鲁莽行为,因为他们还年轻不成熟,慢慢就不会这样了。一些经理还会把这种很难改变的行为看成是动力和雄心的标志,当有了年纪和经验,他们会将大棒转化成磨好的细剑。(他们不知道没有帮助和恰当的动机,推土机不会放弃它的。)

经过一段时间,因为有这种行为倾向的人和同僚、竞争者有冲突,会发生两件事:首先没有人再愿意和他们工作,他们用完了现有的"同伴",然后再没有人愿意与他们打交道了。就这样,推土机们使被他们欺骗、欺负、责备、羞辱的人成为敌人,一旦有机会这些人可以绑在一块不失时机地进行报复。查理是一个资产分析师,像他老板所说,"他一直都是绝顶聪明,几乎是非凡

### — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

106 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

的小伙子。只有1%或2%的时候他是大灾难,特别是当有些东西 像吗啡注入牛体内一样,你越不让他做他越要做。如果我和他说 不,他就去找我的老板;如果我老板跟他说不,他就去找公司的 大老板。最可怕的是,他认为自己做得没错。"

事实是,在大多数公司文化中,推土机的行为在事业的任何时候都有问题,但是在有传统文化的公司中问题就更明显,这些公司强调专业性,在同行中有很高的位置,在市场上有良好的品牌,他们不愿因为令人不快的行为冒风险。这就是吉姆的案例,新事务所的高级合伙人甚至客户都看过、听过他训斥助理律师;有些人还看到过他拿着球棒在走廊巡逻。那些合伙人不仅担心客户们会不舒服,也担心他的行为会使年轻的员工泄气。律师事务所要争取客户,同时也要争法律系最出色的毕业生,他们不想让吉姆把有才华的助理律师和优秀的员工赶到竞争对手的事务所里去。吉姆的新合伙人认为他是那种不想让大家多赚钱的人。

合并后的一年多,合伙人把吉姆叫进办公室告诉他如果他走了,事情会好得多,他被解雇了。吉姆发抖了,他一生中唯一的受挫是在长曲棍球比赛中,他毫无例外地去责备队友,明明有赢的机会却不去争取。他对管理层的合伙人进行了同样的解释,他是最有名的破产法律师,是公司利润的主要贡献者。如果合伙人不欣赏他,那是因为他们太软弱、被战斗压扁了,失败的是他们,不是他。

管理层的合伙人没有买他的账,他变得又冷又硬,不让吉姆



### 〈第五章 粗暴地对待反对派〉

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

107

再说下去。他知道吉姆为公司带来利润,在专业上也是个有效率的律师,但是他说吉姆不值得公司浪费资源和声誉。"你知道你的声誉怎么样吗,吉姆?"他问。"他们不把你看成狗娘养的,但是把你看成是公牛、骗子,虽然你的行为还在道德的这边,但是越过了可以接受的行为的界限。他们看见你来了就穿过马路去,不是因为你是个伟大的律师,而是他们不尊重你,因为他们不信任你——实际上,许多人蔑视你!"

吉姆懵了,脸像死灰一样,也许一生中的第一次他说不出话来。最后他道歉并企求宽恕的机会,奇迹般地他竟得到三个月的察看期。

吉姆虽然强硬但是并不傻,他很清楚自己不能作为一个自由职业者存活下来。他也认识到他需要别人的和哥哥的指导(他哥哥是一家投资银行的老板,那家银行和吉姆所在的事务所都使用我们提供的咨询服务),他来找我们进行咨询。他进门时还像推土机一样,傲慢又满是虚张声势的样子,好像要吸进房间里所有的空气。吉姆不听我们的解释,不断地提醒我们他付了钱就是老板。他抛出自己的立场:我们被雇就是要向律师事务所的管理层证明他们犯了一个可怕的错误。他的立场当然是站不住脚的,但是我们暂且让他在这个立场上站一会儿。

我们开始了最艰难的说服工作,劝说吉姆必须改变现在的行为。极端的推土机们,大多都像聋子一样对别人说的充耳不闻。 所以吉姆也听不进去或者对不满的投诉大打折扣,他周围大量关

### — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

108

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

于他的信号:对他的态度从厌恶、不满到害怕、憎恨,像管理层 对我们说的一样。

我们尽量说他能懂的词语。在吉姆的案例中,我们所使用的语言是直来直去的、简单的、毫不含糊的。"如果一个喜剧演员认为自己很可笑,而别人却不这样认为,那么他是错的,别人是对的。同样,你认为自己正确并不重要,吉姆,我们告诉他。"你的合伙人认为你错了,你要想保住工作,就必须改变你的行为。"

我们为他设计策略。首先,必须使之明白事务所一致同意谴责他的行为;第二,必须说服合伙人吉姆愿意面对折磨并改正。管理层的合伙人在曼哈顿的一个安静的餐馆中预定了房间,我们(吉姆和他的哥哥,一打的合伙人,我们两个)开了一个下班后的会。晚饭后,每个人喝了一杯葡萄酒,为了放松一下气氛。谈话是一般性的,很礼貌,也很紧张。吃过甜点之后,我们解释了我们要完成什么并邀请合伙人们谈谈他们看到的吉姆的问题。

合伙人们毫不留情地开始了。他们告诉吉姆他被看成是粗鲁的、令人不快的人,他对待合伙人就像敌人一样,对下属更是像对待尘土一般。合伙人们知道他很专业但是他带来的生意和收入还不足以弥补产生的危害和风险。在需要合作而不是战斗的项目中他根本没有用,他的态度适合在动物园养熊,不适合在律师事务所,等等。偶尔吉姆还想为自己辩解,但是没成功。现在是合伙人手里拿着棒球棒和长曲棍球杆了,他们接二连三地打他。最



### 〈第五章 粗暴地对待反对派〉

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

109

后,吉姆说了他以前从没说过的话,也是合伙人唯一想听的话: "对不起。"

当最后一个合伙人出门时,已是半夜了,吉姆、他哥哥和我们留下来。他哥哥红着眼睛,转向他说:"吉姆,你知道我爱你,但是我同意他们说的,他们是对的。"吉姆走进洗手间(他吐了,后来我们听说),再回来时,他没有再为自己找借口。他记起了一两次长曲棍球比赛,他被狠狠地打了,痛得几周不能活动,他说宁愿遭那种痛苦也不愿遭受今天受到的羞辱。他说他不知道人们会这样看他,他认为自己的行为多多少少是正常的,每个人都认为世界是狗吃狗的,虽然他比别人更多地表现出这种观点,但是他和别人并没有什么不同。他认为有些被他恐吓过害怕他的人,有时是生气,有时是嫉妒。但是他没想到他们会当真,并且认为他的行为是可鄙的;今晚让他开了眼。

吉姆很认真,我们从来没有其他的客户像他这样做得努力和 出色。他把这种动力带到重树形象上,他请了一位合伙人帮他监督,一旦越过线就提醒他。他强迫自己在公司内检查一番,直到 秘书和邮政室,向那些被他粗暴对待过的人道歉。

吉姆不可能是个魔术师,但是他努力使自己从推土机变得像锄头——知道何时用何时不用!在一个看重努力和专业的事务所中,他的决心足以帮助他了。在吉姆称之为"最后的晚餐"之后不久的一天,棒球棒悄悄地从他办公室消失了。



### — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

110 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

## 四、如何打破这种行为模式

如果读到吉姆的悲伤经历就像听到自己的历史(尽管是夸张的),你也要停下你的机器了。你也可以像吉姆一样成功纠正自己的行为。大人们经常训练孩子讲礼貌时说,"什么是有魔力的词?"回答是"请"和"谢谢",我们有第三个有魔力的词"对不起。"如果你认为自己也使用推土机的技术,你要做的第一件事就是说这些词。和"爱情故事"老一套的教育格言(男主人公对女主人公说:"爱情就是永远不要对你爱的人说对不起")不同,爱情——在生活中通常是——不得不经常说对不起。如果你是推土机,即使偶尔是,毫无疑问也有一大群人需要你说对不起。但是作为推土机,说出这句话对于你可不太容易,特别是对和你一起工作的人说。

所以先从第一步开始。首先,你知道自己何时使用推土机技术很重要,列个单子出来。第二,找个理由说出那些有魔力的词,大声点,对店员、出租车司机、其他司机、客户、地铁的乘客——任何人,重要的是习惯说"对不起",就这样。(如果你认为这样很傻,和你认为不容易的事一起做。经常做就习惯了,不管是说"对不起"还是从十米跳台跳水。)然后,转移到工作中,练习对刚发生的错误或推土机行为道歉。"琼,对不起在会上我忘了说。我的确认为你在这个项目上做了很了不起的工作,我们要做这么多,我真觉得压力很大。"为了避免看到你同事的斜眼,



### 《第五章 粗暴地对待反对派》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

111

最好接下来准备鞠躬。记住,他们已经习惯于你的推土机行为了, 而不是你的道歉。

然后,如果你已经觉得坦然了,就进入表示你对过去的推土 机行为的悔恨阶段。这很难,因为这等于公开说你过去做错了, 而且错到今天还需把它拿出来细说和道歉。对每一个和你一道工 作的人做个审计——现在的和过去的——对于那些在你的"敌对 者名单"上的人(那些认为你是敌人,而不管你怎样想的人), 想想你做了什么而使关系遭到这种地步,然后为每个人订个计划 开始修复这种关系。你可以试着与之交往如"周末过得怎样?" 或"我听说你的小孩在学校病了,现在怎么样了?"然后,在开 会时(包括有你的老板在场的会)努力表达出你对那人努力工作 的欣赏。最后,找个机会为你过去伤害他的事道歉。你可以说: "嗨,安娜,今天上班时我想起了去年夏天和 X与Y一起开的会, 想起了我说的关于你的工作,我说的很出格,我对我说的向你道 歉。你的工作真的不错,过去我没有机会说这些,我真得向你说 对不起。"我们相信组织和扮演这类对话是非常困难的,如果道 歉就更加困难了。写出来,组织好,再组织好这些字,然后练习 说出来,可以让他们很顺利地说出来并且让你自己觉得舒服。

准备接受两件事:你为之道歉的那个人吃惊的表情和你自己如释重负的感觉。如果你知道自己在过去伤害了某个人,在很长时间内你要背上沉重的负担;道歉会让你放下这些负担。正像我们先前所说,对不同的人要有不同的方式去道歉,有的人你需要

### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

像爬梯子一样一蹬一蹬地上;有的人则可以一步到位;而有的人你则需要好几次深谈才能让他们消了气。当你向某些人道歉,那些人趁机表示他们的愤怒时,你不要为自己辩解:如果你说,"对不起,简,我过去对你很粗暴,"要准备好她这样回答你,"你应该那样,你本来就是个怪人!"不要辩解,只说对不起就行了,不要试图掩盖自己的过失,那样对你要做的努力无益。

到现在为止我们都在谈过去的不是,我们谈谈现在。如果推 土机的格言是"在别人对付你之前先对付他,再加上10%的力量", 那么悔过后的推土机的格言就是"像你希望别人对你一样地对别 人"。这话听起来像乡巴佬说的,但却是金科玉律,你应该把它 做在你的电脑屏保上或印在心里,因为这会促使你想想别人对你 的所作所为的看法,问问自己:"如果杰克这样对我,我会怎样," 如果你说:"我很坚强,如果杰瑞这样对我,我也能活"。然后想 想自己:"像你希望别人对你一样地对别人"。因为推土机的缺点 就是不站在别人的立场上看问题,缺少同情心,缺少对别人的理 解。不管你怎样想,你要明白人家怎样想,作为推土机你要调整 自己的行为。你的行动中要体现理解和关心——就像要锻炼原先 已经萎缩或绷得太紧的肌肉一样。先简单学会说对不起,再去理 解你应该对不起的地方(你可以想象当你正要粗暴地对待别人时 突然停下来一样),去修复这些问题还要走一段长路。

另外一个减低你推土机习惯的技巧是知道自己在怎样的情况 下会失控。你开始捏紧下巴吗?领口下面发热?声音开始发抖?



#### 〈第五章 粗暴地对待反对派〉

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

113

一旦发现这些早期的警告信号,要找些解决办法,比如在讲话之前数到十,问问自己你要面对或要碾过去的人会怎样说或怎样做,或者到会议室外待一两分钟使自己冷静下来。

找个同盟不断地给你反馈是个不错的主意 ("在会上你表现得不错,你按计划至少让三个人在你之前先讲了话"或者"你又这样做了——杰克要说话,可是你打断了他四次")。如果你在会上又过分了,你可以要求这个人用一些事前安排好的信号或暗语来打断你或让他的权威来讲话,"等一等,布尔,我想杰克有话要说,让他先说完。"

看起来很简单,但是的确是解决问题的方法。简单,是的,但是如我们所知,简单和容易不是一回事。从很高的悬崖上跳下去很简单,但不容易。如果你做了这些事,你在事业上会有更大的进步。你也可以在适当的时候,进一步推进你的计划。但是现在你来决定怎样进行,在何时,是推倒一座墙还是饶过去。长期来说,你的事业会更有效率。

## 五、如何管理其他推土机

假如你刚刚读了这一章关于推土机的行为,并且在想,"喔,这不是我,但是看起来很像和我一起工作的杰克,自从他到我们部门后经常发脾气。"一般来讲,和科学界与医疗行业不同,在生意场上有很多像吉姆一样的人,生意本身似乎就吸引这种类型

## 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

的人,因此作为一个经理或领导,你要知道如何对付他们。

假如有这种人在你的手下,你不想因为他而失去更好的人,怎么办?首先,在纸上列出这人极端恶劣的冒犯行为。然后,开个会,最好是在周末离开办公室,安排几个小时。当你与其他员工坐下后,你首先要表达你对他的欣赏:努力工作、精力充沛、有决心、敬业等等"但是……"

接下来,回到主题。实际上,许多杰克(或者简)的精力是浪费掉的,却树了许多敌人,产生了许多不好的结果。这里,再仔细检查你的单子,不要让他狡辩。告诉他,这是底线,他就要出局了。你花了许多时间替他清理推士机行为造成的后遗症,抚平他弄皱的羽毛。这还不起作用,大多数推土机需要直接听到哪里需要改进——否则他就对你传递的信息大打折扣。他们会想,"他只是想让大家知道他把我吐出来了,其实他还是站在我这边的。"告诉他现在是他该做决定的时候了:改变还是被解雇。但是他应该知道不论他走到哪里,他的这种行为都会有问题,你希望他留下来并把这种习惯在这里改掉(他需要知道虽然他的行为不当,但他还是有价值的)。

给他提供像上面标题一样的建议"如何打破这种行为模式"。帮助他看清楚何时、何地他怠慢过别人,帮助他练习对过去所做事进行道歉的角色扮演。当你看到他哪怕是一点小的改变,例如在会上给别人留出时间讲话,也要肯定他。(记住,即使鸿篇巨著也是一个字一个字写出来的。)



## 第五章 粗暴地对待反对派

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

115

看起来好像有许多工作要做,确实是这样。但是如果你肯帮助一个推土机改变,你的组里就会有一个强劲的发动机和许多其他改变。如果你留住了他,你就为公司留下了一大笔资产。所以在你开除他之前,想想挽救他要花费的成本和成功的挽救之后获得的效益。



## 为叛逆找个借口





#### 🗸 第六章 为叛逆找个借口 🔊

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

119

安德鲁似乎总想挑战权威以及一切和权威有关的东西,包括社会传统、公司惯例及大众口味等。他总是无比冲动和讨厌,不论是对同事还是客户,总是"跟你对着干"。他认为重要的是,本着诚实来打破常规,揭露虚伪者,忠告无知者。总得有人站出来讲真话,安德鲁坚持这样认为。安德鲁,实际上,上述目的一项也没有达到。可悲的是,到头来他真正导致的是自己职业生涯的失败。

在他职业生涯的巅峰时,安德鲁是波士顿一家大的管理咨询公司的高级项目领导。他的工作是指挥 4~10个下属从事困难的、决断性强的、极其重要的工作,为一些公司找出最佳对策,以便在这个充满冒险的无法预测的世界上取得成功。

为理解安德鲁自我毁灭的行为,你得了解他所工作的文化环境。安德鲁的公司不是死板教条的,不会像别的公司那样照搬昨天成功的经验来取得明天的成功。安德鲁绝大部分上司、同僚和下属对于应付新的挑战很精明开放。

尽管如此,这个公司还是很注重礼仪的,职员都身着套服, 女职员们也穿套装或保守的套裙。公司的餐厅总是堆满着水果、 面包和奶酪,职员们没时间用午餐时可以带回办公室吃;没人打 算用背包把这些东西装回家。很少有人在公共场合大声喧哗,没 人会在别人的面前讲让同事难堪的话。

安德鲁打破了这一切规矩。他又高又壮,引人注目,但最晃 人眼的还是他的穿着。他也打领带,但领带上面印着尼科尔·米



### -🔇 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

勒(Nicole Miller)的各式戏票(米勒是著名的服饰设计师。——译者注),而不是合乎礼节的保守型的条纹款式。他定期理发的间隔有些过长,还炫耀着早已过时的长鬓角。他习惯性地将水果和奶酪打包带回家。更出格的是,他喜欢争斗。他在会议上出风头的偏爱方式是乱放炮,"答案很明显。怎么这屋子里只有我一个人看到了,可我却不是合伙人?"(外国一些律师行或咨询公司采取合伙人制,高级职员可以变成合伙人从而获得公司的分红。——译者注)我们有时把具有安德鲁式行为模式的人称做叛逆者。

## 一、产生这种行为的原因

美国社会和商业上叛逆者占有至关重要的位置。毋庸置疑,如果没有乔治·华盛顿、托马斯·杰斐逊和其他建国之父,就不会有美利坚合众国。纵观历史,我们国家正是因为无畏的叛逆者的运动而跃进的,不管他们是艺术家、军事领导人、议员、运动员、民权活动家、企业家还是发明家。

但所有这些革命者的共同之处在于他们为之长期奋斗的原因远远超越他们自身。叛逆并不是他们面对世界的基本立场;他们的思想和行动通常充满理性和谨慎。美国革命战争是他们采取的一种行动,是因为只有这种方式尚未尝试过。藉此可以把他们和类似安德鲁这样对大多数社会环境首先采取对抗立场的"叛逆者"



#### **〈**第六章 为叛逆找个借口 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

121

#### 区别开来。

叛逆的立场与有序的环境通常是格格不入的。叛逆者通常不被认为是好的合作伙伴,因为他们拒绝承认协同作战的价值,拒绝承认几个人合伙干的能力通常是超过各个人的能力之和。他们画地为牢,因为在他们看来妥协意味着可耻的失败。他们幻想拥有自己的事业,这样他们就不必面对团队合作所必需的妥协精神。他们经常怒气冲冲,很容易使可能的支持者们疏远他们。

对具有这些思维和行为模式的人来说,诚实——在这种叛逆下通常总是意味着鲁莽的诚实——是一种需要。想什么就说什么,是狭隘的美德,这是共识。在极端形式下,就像三岁的孩子们在电梯里所问的:"妈妈,那位太太怎么这么胖?"就算我们要直率,大多数人都清楚在某种程度上留有余地是明智之举。当总裁说:"给我些反馈信息。告诉我做得如何,尤其是我哪儿做得不对。"那些熟谙适者生存之训的明智的下属也许会温婉地向他提出些许意见,即便批评者也会小心翼翼地将意见掩藏在对老板业绩的一片赞扬声中。而叛逆者则会递给老板一份讨厌的长达八页的意见书,把自己的想法和盘托出。

虽然叛逆者将自己定义为改革的先锋,实际上他们对公司改变不了什么,因为叛逆者的兴趣不是推广真理,而是引起注意。如果他们的行为没有引起注意,他们就会逐步升级直到引起注意为止,直到引起他们渴望的注意为止。静悄悄地做事不是他们的风格,他们寻求自己行动的连锁反应,可他们也不是要摧毁反对

### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

122

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

派以夺取政权。实际上,如果你同意叛逆者的立场并且为他要做的提供资源,他就会缩回来看有没有放弃这样的责任的方法。真正的叛逆者不会与高尚的事业和引导它向前的力量斗争。

当然,只有极少数人会活在这么复杂的状态中,和其他的行为模式相比,叛逆者的行为还有许多阴影,这些阴影的大小要看叛逆者怎样表现(严重程度)以及出现的时间(频率)而定。有些叛逆者很极端,甚至是爆炸性的,有些则委婉得多,采取"消极的挑衅"的行为(如,开会迟到,不按时完成任务,忘了给别人信息)。实际上,消极的挑衅是某些叛逆者的武器,他们想表现叛逆,又怕做得太公开而被报复。我们曾为之咨询的一个经理就"丢失"所需的信息(她发誓这些电子邮件从没给过她)而遭频繁警告,可是她从来不站出来说"不",从来不把自己推到前面。

这和拖延时间不是同样的现象,人们拖延时间是因为怕他们造成的结果会不够好而没有采取行动。这是自我认同低造成的,而不是叛逆(见第二部分第十六章)。消极的挑衅后来会无意识地给别人造成不方便。如果你是靠我的工作完成之后才能开始你的工作,我就消极地或挑衅地伤害你,让你等到我的工作应该交给你的最后一刻。虽然 3P(消极的挑衅,拖延,完美主义者,这三个词在英文中都是以 P开头)的行为结果是相同的,最后两个还有同样的根源,但他们和叛逆的行为是完全不同的。

有些人经常地叛逆,有些人则是偶尔地。但是如果你发现自



#### **〈**第六章 为叛逆找个借口**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

123

己陷入其中——即使是程度不重,也要问问自己为什么。是什么触动你这样?你所处的环境或你与之谈话的人是否引出你对过去某些事的回忆?你如何才能从叛逆中摆脱出来?

叛逆的行为模式有活跃的倾向,在我们任何人的行为中并在 我们几乎意识不到的情况下。如果你想一下,你可能就会想到在 某次会上某人可能触动了你的"痛处"而激起你立刻的负面反应, 不管那人说的有用没用,你的叛逆的机关就被打开了。问题是如 果你经常出现这种行为,或者在不恰当的时间出现,都可能严重 影响你的主管和同事对你的看法。

我们的某个客户是在一家大银行工作的,他言谈举止都是地道的"公司人",与他一起工作的人中有一两个在他看来是明显地看不起他,总是反对他的意见。不管他的概念对不对,他们总是触动他做出轻率的,甚至是年轻人的反应来。突然他觉得他们是银行的代表,而自己是叛逆的十字军,然后,等他们一走,他就让自己平静下来,恢复到正常的行为状态。

另外一个客户我们绝对不能把他和公司不成文的着装规定联系起来,他穿运动装而不是套装,而且经常是运动装,他的同事评论他说:"啊,今天又是休闲日吧!"。但是在本质上,他还是一个完美的公司人,他是那种经常地但是委婉地表现出叛逆行为的人,虽然没有把他的工作推到危险的境地,但是也足以引人注目,这也妨碍了他的成功。

这种叛逆的行为积聚了许多心理能量,和其他的行为模式不



### -- 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔈

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

同,它存在于我们所有人当中。这就是为什么即使在我们不完全 明白的情况下它也容易激发出来的原因。你要努力明白在什么情 况下你会有这种叛逆的行为,并且努力明白何时你的叛逆本能会 被激发出来。

你的叛逆行为是不是会扩散到你的个人生活中?某些朋友或亲戚的某种行为是否让你想到或做出叛逆的行为?有没有特定的情况或话题会引爆你?记住,这12种行为模式影响你的事业只有当你在公司的时候,等你下了班,它就不会再影响你的事业了,还是想想它如何影响你的个人生活吧。

## 二、叛逆的根源

为什么有的人会有叛逆的行为?其根源是在与童年发展至关重要的因素上有失败的经历,或者与父母有分离的经历。做为孩童,我们总是与父母联系在一起的,直到长大后才与父母分离形成自己独立的人格。我们中的大多数人可以成功地完成这一转换,虽然没有经历像狂飙一样的运动,也可以意识到自己是独立的个人,是与父母分离的(只是在后来我们会意识到父母是好还是不好)。但是有些人不能成功地意识到这种分离,叛逆行为就是这种不成功的结果之一。

成人的叛逆行为就像他们还停留在童年阶段。做为十几岁的 孩子,你的主要任务是与父母分离开,以便自信地觉得自己与他



#### **〈**第六章 为叛逆找个借口 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

125

们不一样,你是自己生活的主宰。这些就会表现出青春的反叛——挑战权威,打破常规,在眼眉上带个环,听重金属音乐,体验毒品,这都是来自青春的挣扎。然而叛逆者从来都不觉得自己和父母已经分离变成独立的个人,所以叛逆者永远都在与父母或权威抗争以便觉得自己已经脱离他们。

作为成人,叛逆者再次抗争,把这种斗争转移到其他人或 其他事上。最后叛逆者把这种抗争转到他们工作的公司,尤其 是那些在他们之上的管理者身上。这有些自相矛盾,叛逆时, 他们把自己看成是独特的创造天才;现实中他们却有着过时的 青春期的行为模式;他们把自己看成是自由独立的,实际上, 他们还处在许多人都经过的争取自由的过程中,而别人已经取 得自由很久了。

成功的人和还在与父母分离的泥潭中挣扎的叛逆者迥然不同,他们是非常自信的,能够加入团体而又不失去自我,并且不怕淹没在团体之中。叛逆者,则还在挣扎,以证明自己和他周围的人不同,不要被人群吞没而变得看不见。

通常在一定程度上,叛逆者能够认识到自己的失败,意识到自己的抗争有些做过头了,而且也会对自己不满意。在某种程度上,他们也觉得自己格格不入,意识到推动自己的情感的力量和周围人的不同,自己也觉得可耻。为了寻找出路,他们所做的唯一的事就是:他们的反应就是为了被接受而斗争。但在心里,极端的叛逆者并不喜欢自己。



### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

例如:安德鲁就是在宾夕法尼亚西部的一个中等城市中长大,他是一个移民家庭中两个男孩中小的一个,父亲是靠劳力生活的,母亲的性格也不驯服。安德鲁的父亲决定让安德鲁的哥哥成为律师,全家的财政资源都用于这个目标,感情也是如此,剩下的资源对安德鲁的支援就很有限了。

但是,安德鲁凭自己的努力,获得了大学的奖学金,并且成了俄亥俄州的一个著名学校的学生(在这里,他的反叛精神是个积极的因素:安德鲁对父亲的不成文的规定就是一个反叛)。他后来在西南部的一所大学里获得了MBA学位。表面上,安德鲁成功地成长为一个大人,但在内心里,他还是一个青春期的叛逆者。毋庸置疑,他聪明又能干,几年之后他就被波士顿一家著名的咨询公司所聘用,他不是长春藤学院的学生反倒帮了他,公司欣赏不同的、非传统的观念,安德鲁似乎适合这点,而公司没有料到的是他的叛逆精神。

## 三、公司中的叛逆者

人们通常想象叛逆者是易变和不容易相处的,事业上也不会 长久,可是事实不是如此。首先,想想我们的国家,一个在变革 中诞生的国家;再想想我们的爱好,总是追求自我主义,美国文 化似乎比其他国家更能容忍反叛。

叛逆者在事业的早期通常是很好的,他们的反叛精神可以被



#### **〈**第六章 为叛逆找个借口 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

127

看成是年轻人的热血沸腾,特别是在某些行业,反叛是很正常、 很有价值的(如娱乐业,高科技行业)。在硅谷,有个流行的名 称叫"变革的规则"(见卡瓦萨基的畅销书。——译者注),给出 了一个可以被接受的行为的指导,叛逆者可以在那里找到一个家, 但是有这种行为模式的人是需要"高维护费用"的雇员。如果你 在某方面很聪明,那么在公司中这种不和谐的行为就可以被容忍 (而在某些公司反叛精神是不可以容忍的,不管这人有多聪明), 成本- 收益就可以倾向于叛逆者。但是"睿智"必须被公司认可, 而不是被叛逆者自己认可。而这个人必须是光芒四射,而不是比 一般人好一些。卡瓦萨基( Kawasaki ) 说他寻找的编程员是那种 " 浑身长刺,甚至能引爆机场金属探测仪的家伙,但是他必须是 绝对出色!"这些人在某种程度上是叛逆者,但是事实是他们愿 意与一群相似的浑身长刺的网络设计师(不是专门攻击网站的黑 客)工作,虽然反叛,但是有自控能力。在这种环境下,他们是 正常的,而不是反叛的典型。对一定社会传统的反判并不意味着 职业失败。

叛逆者通常也判断他们的行为是否是反常规的。在生意上,沃尔玛的萨姆·沃尔顿(Sam Walton),联邦快递的弗雷德·史密斯(Fred Smith),弗吉尼亚航空公司的理查德·布莱得森(Richard Branson),苹果电脑的史蒂文·乔布斯(Steve Jobs)。叛逆者看着他们说:"那就像是我。"但是打破常规和为了自己的原因而挑战权威是不同的,即使是打破常规也是非常冒险的。前面

### -🔇 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

提到的四个人是非常有名的,但是他们都成功地拥有自己的事业(像《财富》这样的杂志不会就写那些数不清的没有成功的叛逆者的故事的)。叛逆者的主题歌就是弗兰克·辛那特拉(Frank Sinatra)的"我按我的方式做,"[辛那特位(1915—1998),美国著名的演员、导演、作家、音乐家、制做人,终身成绩卓著,这句歌词出自他的著名歌曲——自己的方式。——译者注],可是叛逆者忘了每个按自己方式做了的辛那特拉,都对应着成千个并未按自己方式做的将成为辛那特拉的人。

经济状况好的情况下,叛逆者的事业会长一些。我们的一个客户是保险公司的中层经理,他总是给总裁一些满腹牢骚的邮件,抱怨管理层的无能(虽然很聪明地剔除了总裁的名字)。他的这些建议并不能改变公司的生意,他们抱怨的大部分事也就是公司的电子邮件系统太差,需要改善汇报程序等等也许是好主意,但不是总裁会去做的事。如果公司的状况还好的话,总裁也乐得以此为乐。一旦公司遇到麻烦,总裁的注意力就转到挽救生意上面去了。总是将注意力放在挑战权威的叛逆者没有意识到世道变了,他还是接着发一些诸如电梯太慢之类的抱怨。对于总裁来说,叛逆者已经失去了作为一个行为古怪的人的娱乐价值,总裁被激怒了。他没有被炒掉,但是他失去了升职的机会,最后他辞职了。

安德鲁在咨询公司存活了一段时间,部分原因是因为雇他 又与之一起工作的合伙人(也就是他的导师)本身就不是因循 守旧的人,虽然没有安德鲁那么张扬。但是安德鲁没有注意到,



#### **〈**第六章 为叛逆找个借口 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

129

或者故意视而不见,他的导师正被挤出公司。他的导师在技术上是娴熟的,但是他没有为公司带来新的生意。当公司的困难时期来临时,其他合伙人认为应该减少他分红的比例。安德鲁的导师离开了。

安德鲁能够继续留在公司中,并享受成功的事业;因为在专业上,他很聪明,又很能干,这种专业需要了解健康与福利计划的复杂性及其不同的组合。但是当他面对面地与客户沟通时,或者他带领一小队新手时,简直就是灾难。虽然他没有直接侮辱客户,却让年轻的同事下不来台。"我老实告诉你"他对他们中的几个人说,"你们不属于这里。"为公司做这种决定,远远超出了安德鲁的权力范围。他实际上是在摧毁公司的种子,未来潜在的合伙人,更重要的是,在专业上,安德鲁并不是不可替代的。

安德鲁忽视了一个主要的原则:如果你坚持做得像个摇滚明星,你就得真的要做个摇滚明星。他的举止把自己推到了边缘,他没有意识到他的保护人走了,他也走到了边缘。在公司的会议上,他向管理层的合伙人抱怨公司的利润分配不均,在冲突中他实际上没有使用"贪婪"这个词,但是实际上是这个词在起作用。

几周之内,安德鲁就被炒了。当然是痛苦地离开的,对每个人都抱怨他是被古怪的不能容忍独立思维的人炒掉的。他现在为一家健康保险公司工作,做福利计划,他是独立工作的。这是一份可以接受的工作,但不是伟大的,薪水也普普通通,而且没有



### -🔇 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

机会变成合伙人。他现在做的太窄也不会升到管理层,当然,管理层离他现在所做的一切都太远了。

## 四、如何打破这种行为模式

成功地约束叛逆者的关键是在太晚之前采取行动,不论是你自己的"内部叛逆"还是你管理的下属。在叛逆者"越过卢比孔河"[卢比孔河(Rubicon)是罗马共和国时代山南高卢与意大利的界河,公元前49年恺撒渡过此河,以此宣告与罗马执政者庞培决战。——译者注]最后在他的主管眼皮底下丧生之前总有一段时间。不像我们讨论的其他行为模式,危害总是慢慢扩大的,叛逆者在某种程度上几乎把自己吹得很大。所以当你意识到自己或下属的这种情况时,我们给你的第一招是马上采取行动。

作为指导,我们试图打破我们以前描述的反应的"盾",所以我们使用强烈的语言,使我们自己能够和叛逆者结成同盟。"我们可以'宝贝'你并且假装这不是一个大问题,但是我们得对你诚实,你这样做好像你不想在公司中呆下去了,是吗?"如果回答"是",指导就结束了,像开始时一样快。通常,答案都是摇头"不,当然不!你为什么这样说?"

然后我们谈这个人对抗的方式,叛逆者通常都是为自己的行为找借口,如"我只是和那家伙开玩笑。"我们对他的防守的回答是:"不是,事实上,你并不是这样。你在这里不可以使用那



## **〈**第六章 为叛逆找个借口 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

131

些烟雾弹。你说的话的确侵犯和伤害了人,这种行为也妨碍你的 事业。如果你不是,你就不会在这里了。"

然后我们给他留一个家庭作业。"假装你是一个人类学家,接下来的几周你要研究你公司的文化,就像它是从来没有被文明世界冲击的遥远的部落一样。想象这种文化对你是完全陌生的,记录下来你公司部落人的行为、穿着,以及他们之间如何交往。"

- "与别人交谈时,他们使用什么样的文字?他们讲话的音调怎样?第二个讲话的人说的和第一个人是一样的时候,他在表示不同意时是否表示尊重,如何表示?人们看到什么样的信号时知道别人讲完了,是该自己讲话的时候了?什么是肢体语言?人们如何说,如何做?"
- "人们如何着装?和别人不一样时有什么样的规矩?使用公司财产时有什么准则?包括带公司的财产回家?谁负责,你怎么知道他们负责?换句话说,他们如何维护自己的权威?对于那些当权者你还看到别的什么?如何从态度、着装,其他外在的行为把他们与公司中的其他人区别开来?"
  - "认真记录,每周我们都要回顾你的记录。"
- "但是我不想和别人穿的、讲的、做的一样!"是最可能的回答。"为什么不呢?"我们说。"你担心什么?你的举止言谈和别人不一样就这么重要吗,以至于你宁愿为之牺牲自己的事业?"
  - " 当然,那倒不是……"" 你知不知道你反常规的行为有多少

### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

132

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

是能被你自己控制住的?你知道,如果我让三岁的女儿做什么,我只要按相反的意思说就行了,你就像她一样难缠!你真的想让自己的对公司规矩的自发反应控制你的生活吗?因为这就是所发生的一切。"

被控制的感觉——不管是被别人直接控制还是被我们对他们的反应所间接控制,是与叛逆并生的。这样就代表了双重束缚,他必须知道自己的行为的愚蠢。

在你将叛逆者变成人类学家,剔除对改变的第一层抵制之后,就剩下两件工作要做了。第一件就是帮助他学会和比他更有效率的人一样的行为,接下来就是第二件,也是更强硬的,抵制的一层,我们这里得用点小柔道去克服它。抵制又来了,因为这次我们要叛逆者不仅注意它,还要扮演它,抗议又来了"你竟然要我改变自己,我的核心、我的本质——这些我才是我!"我们的回答是,"完全不是这样,你还是你,这没问题。但是我要问你:如果你去西班牙,你想要办事,怎么办?如果只能选 1)说英语;2)说德语;3)试着说西班牙语?你会选哪个?"

- "现在,如果你愿意在工作中说西班牙语,我们每年额外付你50000美元,如果不说就炒掉你,你会怎样选?当然你会说好吧。现在如果你说西班语,你就不是你,还是你就是你,是2.0版本,新的升级的你?"
- "我们不想改变你的思维方式,只是改变你使用的语言。如果人们在你的公司中讲英语,而你说葡萄牙语,这两种都是很好



#### **〈**第六章 为叛逆找个借口 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

133

的语言,但是如果你想让自己的工作更有效率,你就要学说英语——就是这样简单。你还是你,但是你比现在多学了一种语言。唯一的改变就是你不再抱怨大家讲英语,你自己也开始学了。你会惊奇地发现你与大家相处得多融洽,你的效率有多高!"

现在我们进入问题的中心,让我们的客户帮助我们明白为什么他觉得陷入叛逆的旋涡。我们问他在他生活中接触的并与之斗争的另外一个权威,与他有什么样的关系。他们通常回答是私人关系(父母、祖父母),但有时也是一群人(例如学校里的一群"酷哥"、警察、军队里的CO),我们想避开现在的老板,更进一步。因为有人真的有"叛逆的种子"的话,那个种子肯定不是他现在的老板,可能这个种子已经在这人的心里埋了至少十年。

## **万、如果你是叛逆者的经理**

如果你是叛逆者的经理,而不是他或她的私人指导,甚或叛逆者本人,阅读这部分时你也许会觉得不舒服。你也许认为这是个太个人化的问题,扮演的角色更像个"心理学家"。也许你能做的就是对你的雇员说些诸如"你知道,吉姆,我们都在与阻碍我们成功的不好的自我进行斗争。但权威似乎是你'拳击台上的对手。'有些话不知当讲不当讲,你也许该问一下自己:我到底在跟谁斗?'因为的的确确是你该停手的时候了。我愿意尽可能



### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

地帮助你。尽管有时我也莫名其妙地干些糊涂事,但我想我不是引起你叛逆的原因。"这样你至少鼓励了与你共事的那位做些自我反省。

## 六、如果你本人就是个叛逆者

如果你是个叛逆者,试着控制自己的行为举止,可以问自己上述问题,只有你能回答这些问题。如果你自己无法找到叛逆的根本原因,就只好求助于专业人士的帮助了。有这么多指导、咨询人员、心理治疗学家存在就是因为人们有盲点,不能客观地看自己。寻求帮助会使你更快地达到你知道自己能够达到的潜在的目标,在更悲惨的情况下,挽救你的工作,甚至你的婚姻。

我们极力推荐你读第十四章的"向权威妥协",那些如何使用权力,学会站在别人的立场看问题的章节对你都是有用的。问问能够客观地对你的人,列下熟悉你的可以帮你的人,比如老朋友、配偶、家里的其他成员,都是无价之宝。当他们觉得你在自我毁灭,可以诚实地帮助你认识你的叛逆方式。像大多数人一样,长期以来你都是无意识地这样行事,不知道什么是对是错;指定一个好朋友可以很有帮助,他的唯一作用就是当你滑入叛逆状态时给你敲警钟。

如果你是叛逆者,你可能冲撞了你需要好好道歉的关键人物,



#### **〈**第六章 为叛逆找个借口 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

135

仔细检查一下与你一同工作的人,列出那些你需要道歉的人,然后计划你想说什么,写剧本,做角色扮演很有用。写出来,修改,再修改这些文字,在练习中大声说出来(然后再修改),让它们就按你需要的方式说出来,也让自己感觉顺畅一些。你可以像下面这段对话一样"嗨,马克,我想了很久上次在X问题上我的立场,我真的很顽固,我为此向你道歉。在这点上,我承认你是对的,我错了。真对不起,瞧我这猪脑袋。"你要预备接受震惊和不信任,如果你长时间在公司中都是叛逆者,一开始人家会不信任你,但是无论如何这样做还是重要的。

像我们在第5章讲的推土机的故事一样,当你道歉和准备改正时,而其他人正用这个机会表示愤怒,你不要自卫,不要把他 当成一次新的进攻!

知道自己在何时、何地与何人易于进入叛逆的状态是很重要的。一个方法就是当你想反叛时知道自己的肢体信号。你开始转眼睛了么?你开始叹气了么?你开始晃动腿了么?当反叛的情况出现时,你要警惕,在开始时就立即采取行动。通常这意味着找到打断接触的方法,比如你的电话突然断了,也许你可以发现你忘了一页重要的纸在桌子后面,或者有另外一个电话进来了。这些可以帮助你重新控制自己的行为。

对于这种行为方式我们还想指出最后一点,不是"叛逆"本身的问题,而是以叛逆为一种行为模式的问题。要站起来面对当



## — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

权者做正确的事总是有的,但是如果老是反叛,就会像不断地大声唱歌,或者长时间对某一种食物节食,最终会使这种行为失去了它应有的"效力"和效果。你需要偶尔做做好的、有效果的叛逆者,最好的叛逆者知道什么样的战斗值得去打,如果叛逆不是最好的办法时,就会去找其他的办法。



# 总想一举成名





#### **〈**第七章 总想一举成名**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

139

击球员踏上板子即将击球,胜利在望的跑垒员——联赛中速度最快的几个跑垒员之——在三垒上。教练清楚他在将一个新手送上板子,这是他在大联赛中的首次出场。这个小伙子要做的只是向右场击出一个漂亮的高球,让跑垒员接住再跑回本垒。但这个新手没这么做,他铆足了劲,摇摆着身体——一下,两下,三下——想来个本垒打,而不是把队友带上本垒,结果他出局了(本垒打,是棒球比赛中得分最多也是最难打的球;三下击不中球就出局。——译者注)。这种棒球场上的事,也同样发生在其他的竞技场上。

沃伦是由他的母亲送到我们这里来的,形象一点说是被拖进门来的。就沃伦自己而言,他觉得自己不需要我们的帮助。他自己也努力了多次(照他自己所说),但是他在事业上总不能成功。沃伦27岁,但他从未给过家里一分钱。从学校一毕业——一所著名的长春藤学校的MBA——他决定自己开公司。尽管同学、朋友、老师劝他不要这样,尽管他没有经商的经验,他还是决定这样做了。实际上,家里的其他人也都没有经商的经验。

沃伦的第一家公司是为住在纽约西区上流社会服务的,不到一年就关门了。然后,他和一个 MBA同学组建了一家网络公司,这个公司专门为富人寻找配备一流医疗设施的国外度假景点,大约维持了八个月。当她母亲说服他到我们这里来的时候,他正打算第三次创业,正在洽谈在华盛顿州买一个葡萄园。

他母亲多多少少还为他申辩,希望他不要毁了事业也毁了家



## 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

庭,他还有一个两岁的孩子,他们都希望他找一份常规工作,这些建议让他觉得恶心。

## 一、产生这种行为的原因

沃伦就是我们有时所说的"想击本垒球者"的例子,这种人总是等着著名的一击——那种需要意外促成的、立即成功的人,小的成绩他们看不上。"想击本垒球者"想要的是所有的,现在就有。对于那些从底层做起的人来说,他们的方式是不可理喻的,令人费解的。

在商界,这样的人只会选择去大公司或工厂,如果不能从高层起步,他们希望从至少能马上看到升职潜力的地方起步,要么他们就自己单干,建立下一个亚马逊公司或微软公司。对于这些人,让他花时间去学习,学所有那些需要时间和经验才能积累到的"生意因素",如学管理,学市场,学销售(完成任务),学领导风格,学会正确地聘人等,就像他都可以建立自己的军队了你却让他去当个普通兵一样。

这种人倾向于过分自信,过分热切,希望立刻的满足。还没有采取行动之前在心里就已经听到了喝彩声,要"全力以赴,赴汤蹈火",他们真的就蹈在火上。他们经常是这样做的:可怜巴巴地乞求一两个公司投资,然后买房、买车、买家具、买衣服、去休假,好像他们已经成功了,实际上,能不能赢利还是个问题。



## **〈**第七章 总想一举成名**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

141

因为过分铺张,他们又给自己实现"美好愿望"增加了压力。一个投资银行的管理总监摇头困惑地看着进银行第一年的年轻人的消费习惯(工作的第一年往往要还读书的贷款,经济状况并不好)。"简直疯了,"他说。"他们花起钱来,就像没有明天。太奢侈了,他们有些人甚至开着凌志车,比我的车还贵!"

我们不想让人以为,这种行为都是因为年轻和过分热切造成的,有许多成年人也同样过分热切。我们的一个客户就这样描述她的父亲'永远在追梦,永远在做大生意,永远是 下一件大事'。"而且从来不停止。玛莉莎讲她的父亲是如何一直在寻找可以变成"大事"的"肯定的事",而她的母亲则不得不给他补窟窿。

"脚不站在地上"是有这种行为模式的人的特点,就像孩子一样总有伟大的计划——"我长大了要做总统"或"我要变成世界上最富的人。"我们希望孩子有幻想,如果没有我们就会担心。但是和孩子不一样"想击本垒球者"从来也没停止这种不现实的梦想。他们继续寻找大满贯。

我们有时也许会想这些本垒击球者还年轻,因为他们的行为像年轻人,不管他们的年纪有多大。在《伊索预言》中,有个蚂蚁和蚱蜢的故事,蚂蚁辛勤地工作为冬天储备粮食,而蚱蜢过一天算一天,每日玩耍。有这种行为模式的人就有点像蚱蜢,对努力工作不感兴趣。

任何年纪的人都可能做这样年轻的荒唐事,我们的一个客户, 五十多岁了,在股市玩了多年,他的能力远远能弥补其损失,可

### 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

142

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

是他却看不起那些投资共同基金或投资指数的朋友。他要做大投资,那些能一下子能上涨几百个点,让他一下子成为富人的投资。 没有赚钱让他受到打击,可他还企望下次再做大投资。我们另外 一个客户,一个独立的股票经济人,花了大部分的时间和精力, 想去赢得大客户的生意,可如果他集中精力做中小客户的生意, 他会更有信心。

有些人将这种行为表现在其他方面,比如寻找伴侣上。不论是找朋友还是结婚对象,他们都想找最好的。我们都知道有的人花时间去等"最好的",而有的人找的最多只能给九分——"最合适的。"

这种行为会妨碍你的事业或生活,也许你把眼光放在几百万美元的生意上,而忽视了其他的可能性。也许你偶尔四处看看,会发现小一点但长在低处,更容易摘到的果子,但你一直在忽视这些容易得到的果实,还盯着那些不易摘到的大果子。

3英尺很容易越过,3000英尺的岩石就不那么容易过去了。 大学毕业生只申请自己有把握的工作机会,这就是脚踏实地的人, 如果像本垒击球者这样就该三击不中而被退场。申请大学的人只 申请竞争最激烈的大学,不动产经济人打破头地去代理贵的不动 产,这都是些想击本垒球的人,他们失败的可能性也很大。

查理斯·埃利斯(Charles Ellis)在他的著名投资著作《赢得失去的》(Winning the loser, Game)中断言:不论是打乒乓球还是在股市中,人们犯的常规错误就是都想做"致命的一球"或



#### **〈**第七章 总想一举成名

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

143

"致命的投资"。实际上,他说大多数赢球的方式(除了高水平的专业球员)是在比赛中,一分一分地赢,等着你的对手打出致命的一球,却又没打中。他又继续用投资来解释他的观点,说击本 垒球者如果早注意他的劝告,就不会总是失败了。

事实上,许多公司并不依靠这种击本垒球的人来运营,它们只是依靠可以预见的稳定的增长。电影和书籍出版公司指望某个"巨型炸弹"来赢利,也可以容忍几次此类的失败,但这并不普遍。大多数行业并不这样经营,汽车公司推出新车型,投资银行推出新的上市公司,如果三个中有两个是失败的,整个公司就难以存活。

## 二、公司中的击本垒球者

如果击本垒球者加入公司,他倾向于自告奋勇地负责超过他能力的项目。有时公司会原谅年轻的雇员在项目上的失败,因为他们认为失败是因为年轻的热忱和雄心——这正是公司所需要的。但是击本垒球者不能停止犯这类错误,他们不从错误中学习,以便下次做事更有技巧一些。实际上,这种人在做大事时会感到更大的压力,因为要弥补上次的失败。他们的行为方式决定了下次还是失败。

最后公司不得不请击本垒球者到可以发挥雄心、能量、别出心裁的地方去另谋高就。悲惨的是,他们在下一个工作中还重复

### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

这种行为,结果就可以预知了。多年之后,击本垒球者积累了许 多失败的经验。

和没有足够好的工作的人不一样——那些人因为害怕再次失败而裹足不前,击本垒球者对下一次冒险尝试从来都毫不犹豫。 他们所沉迷的是随着时间流逝,他们终有一天会获得更大的成功, 而且他们要独自前行。

当然,有许多人在年轻时就异常地成功,特别是在因特网时代,似乎每周都在制造二十几岁的亿万富翁。比尔·盖茨从哈佛辍学,可是看看人家现在。盖茨是值得学习的冒险模式,但是机会更垂青那些坚持到毕业的人。

许多击本垒球者在很小的年纪就有这种行为倾向,但是也有第二种类型的人在被称为中年危机的时候突然出现这种行为,认识到自己不可能成为公司的总裁,自己的照片不可能出现在《财富》或《商业周刊》的封面上,自己也不可能变得异常富有,这种人就变得焦躁不安。他们突然发现自己好像找到了击本垒球者要击的那个球,这个机会也许凭他们的经验和能力远远不够把握,但他们去做了,结果又做错了,在这个过程中有时就会失去事业、房子,甚至退休金。

几年前我们一起工作过的一个客户——马克,就是这种情况,他是一家制造电子备件的工厂的营运总管,这家厂生产电缆、开关、插座、电路断路箱。马克要试着买一家略微相关行业的公司,他个人在财政上经不起失败,可是要冒的风险却很大(第一个障



#### **〈**第七章 总想一举成名**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

145

碍是要找财政支持,然后他不得不为销售奔忙,使其成为赢利的生意)。为什么做这些?很简单,五十五岁的年纪,他还从没觉得自己"成功"过。他想最后赌一次,幸运的是我们劝阻了他,但是那件事对他的吸引力的确是异常强大。

## 三、击本垒球者的根源

什么是击本垒球者冲动的根源?有几种原因。有时候,这种人是成功人士的孩子,家人对其有很高期望,虽然并不清楚期望有多大,以名列前茅的成绩毕业可以了吧?家人似乎永远期待着更大的成功——而且是马上的。为了取得最大的成功,导弹必须保持曲线上升,实际上,家人已经对他取得的成绩感到满意了,但是他本人并不知道。

击本垒球者听到的信息(不管是真的还是想象的)就是如果你不成功,你就不符合标准。有这样一个真实的例子,一个客户的父亲是纽约银行的高级主管,父亲说得很清楚他对儿子的爱与欣赏完全在于儿子的成就;也就是说如果儿子没有大的成就,他就不会爱自己的儿子。

另一个驱使这种行为的力量来自恋母情节,那种希望战胜父亲,取代父亲的愿望,或者是儿子要维护和拯救父亲的声望,跟伤害或羞辱父亲的人算账。沃伦就是这样的例子。

沃伦的父亲曾经是高中教师,如沃伦所看到的,父亲经常被

## - 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

他的同龄人看不起,因为他们的事业更有前途,虽然父亲也对自己的事业兢兢业业,沃伦就是在社区的轻视下痛苦而不满地长大的。他下定决心帮父亲和家族拯救名誉——那就是让自己在现代的美国上层中产阶级文化的定义中更成功。他梦想在城里最好的地方为父母买一所房子,用这种方式,即可以击败父亲,又可以提高其声誉。如果像父亲一样找一分普普通通的工作,就像机器上的一个齿轮,会被上层的人看不起,就会被公司摆布。就是这种强烈的(自己未发觉的)愿望驱使他一次又一次地开始他的生意,沃伦要创建自己的王国,而且现在就要建。

另一个有力的原动力驱使人产生这种行为的是自恋。通常对自恋的印象是"完全自我",而这里则不是,自恋的个性实际上是内在的空虚,他照镜子,什么也看不见。唯一他觉得自己活着真正存在的时候就是当其他人为他欢呼的时候,没有人群的高呼他就消失了,变得看不见了。我们一个客户就是有这种行为,他的行为很早就表现出自恋来。虽然几乎勉强从商学院毕业,他却想让我们相信他是我们遇见的最有趣、最聪明、最难忘的客户之一,我们对他最难忘的是他需要消除顾虑,重树信心。

另外一种驱使力量是社会的,虽然有的是健康的,有的是不健康的。健康的就是美国文化,包括其商业文化,是比其他国家更具谅解、宽容。在日本,新出校门的学生,如果辞掉了很有声望的保险公司的工作而去开创自己的事业,一旦失败,就很难再回到主流社会来。这样做的成本很高,风险也很大,所以这种行



## **〈**第七章 总想一举成名**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

147

为出现的频率也小。不像在美国,例如,年轻人可以先开公司, 先击球,淘汰出局后,再开始第二次选择(虽然有第三次选择的 机会会急剧下降)。

有时候做出不击球的决定是你能做的最好的事,即使是表现在简历上。几年前,我们的一个客户,有机会拿到加州一个主要城市的时事通讯发行权的机会,看起来好像是一个能让他很快成名并发展成连锁时事通讯的机会。当地教堂创办了一个给父母电影指导的时事通讯,解释为什么某部电影被评为PG-13,R等级别。教堂会不继查看电影并定期写评论,年轻人所要做的就是卖时事通讯。

他对这个项目调查得越多,他越没信心。首先,编辑预算太保守,所以教堂能给出的就很少,大量的成本在使读者拿到通讯的邮资上。时事通讯的成功在于大量的忠实的读者群,随着时间的推移,这些读者还会继续从同一个出版商订购其他的通讯。但是很少有人当孩子长大后,还会对孩子们看的电影感兴趣,很显然就不会有再买其他通讯的机会。

在签合同之前,我们的客户决定不做了。问题是他如何解释他简历上那几个月的时间,他花了时间调查,又没有做。我们建议他诚实一些,不要为此感到难为情,许多雇主会对他的创业精神留下深刻印象,但是他又没允许自我表现精神压倒事实。他听了我们的劝告,很快就找到了在旁人看来是美缺的职位。

很明显不健康的使人产生这种行为的文化力量是日益增加的

## – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

148

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

成功机会和快点赚钱的压力。其他社会可能认为财富和地位是一种荣耀,甚至讨好那些人,但是没有人像美国人一样尊重赚钱。《财富》杂志上一直以来最好销的封面就是沃伦·巴菲特(Warren Buffett)和比尔·盖茨的笑脸,两个人的财富一直都被称颂,这是美国人最羡慕和忌妒的两张脸。

"快快致富""努力致富"是很强烈的美国文化信息。等待与学习当然没有每小时开 200里穿过终点线来得兴奋,也没有你的财富从几千美元到有一天公司上市拥有2 500万美元来得刺激。应该对击本垒球者公平一点,许多人告诉我们用老式的方式去赚钱是笨蛋。

现在,二十几岁年轻人的成功形象就是 30岁就在电子商务新领域里拥有自己公司的亿万富翁。过去,人们在公司中要先做学徒,二十几岁到三十几岁时都要从老一辈和更有经验的人那里学习经验,到四十几岁时才可以独挑大梁,人们一边学习经验一边等着合适的机会。在网络公司中,首席执行官才只有 28岁,而其他的人只有24岁。在到处都是二十几岁,三十几岁的亿万富翁的故事的年代,如果我们到了 35岁,40岁还没有富起来的话,就觉得太落伍了。

因为有内在的拯救父亲的愿望,又有外界流行立刻成功的压力,我们先前遇到的沃伦,就徘徊在看台外。第一次失败是因为对市场需求和竞争没有做"应该做的家庭作业",正如他发现的,他追求的是一个很小的市场,而其本身已经很拥挤了。



# **〈**第七章 总想一举成名**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

149

他的第二次冒险的缺点更是显而易见,大部分注重医疗设施的都是老年人,今天的老年人还没有形成上网的习惯,他们不会像35岁的人一样自动上因特网查找信息。另外,对健康担心的人同健康人相比不会对外国的度假景点更感兴趣;仅仅有好的医疗设施还不足以吸引他们去火地岛旅游。如果他们需要医院的护理,最好的地方是在家里,不管四千里外的设备有多好。沃伦的生意又失败了。至于他的第三个生意,除了他喜欢葡萄酒给人留下深刻印象以外,他对葡萄园和葡萄酒一无所知。

我们和沃伦开过几次长会,并让他读约翰·科特(John Kotter)的《总经理必读》(The General Managers),使其了解总经理们每天每小时真正在做什么。然后我们问他对书中所写的了解多少,他们每天做的他是否有能力做?我们让他做盈亏分析,让他调查他的MBA的同学现在做什么,他们是否是惊人成功的私营企业家?结果是大多数人还在学徒阶段。

那就是沃伦应该属于的地方,他母亲知道,他妻子知道,我们知道,最后沃伦也知道了。首先,他必须经过一个痛苦的打破梦想的过程,他不能开着高级轿车从学校接走父亲,也不能和母亲飞到巴黎度个长长的周末,他也不能在《财富》杂志上看到自己的照片和盖茨或巴菲特在一起,也不会在毕业 15周年的聚会上让所有的同学忌妒。他要去接受一份普通的工作,学着做生意,希望有一天他能独自掌管生意。幸运的是,治疗见效了,今天的沃伦管理着一家有线电视的重要部门,也许有一天他会悔恨击本



🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

150

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

垒球者的行为。

# 四、如何打破这种行为模式

首先,你应该在本行业的行家中找出我们所描述的精确信息。 他们是如何得到训练的?他们最值得学习的东西是什么?如果可以他们将会做怎样不同的事?如果他们熟悉你公司或你目前的状况,问问他们对你下一次事业发展的建议。

本书中其他行为模式的治疗方法是针对不同的妨碍人事业的 行为采取不同的行动。而对本垒击球者的治疗方法则相反,是什 么也不做。就像你要减肥时,就不吃高卡路里或高热量的食物一 样,这是外在的变化。你必须停止去试,停止去击本垒球。

几年以前我们遇到过一个客户,他的履历看起来就像在世界巡洋舰上的旅行:两年在这里, 18个月在那里,一年这里,一年那里。没有本垒跑,许多球也没击中。当他找到我们时,他没有工作,被开除了。如果你像他那样想,那样做,你也会像他一样的。

你需要克服这种症状必须做的"工作"大部分是心理上的,首先,你需要明白自己为什么想击本垒球,你需要学会如何打这种技巧,你需要提高的是什么?为什么你对花样动作这么感兴趣?为什么你需要像明星一样被欢呼?我们一个客户的父亲获得过非常大的成功,大部分是因为他在最好的时机出现在最合适的



### 🔇 第七章 总想一举成名 🤇

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

出地)"不

151

地方,他给孩子的最珍贵的礼物就是告诉他(非常真诚地):"不要和我比,因为我的成功80%是靠运气。"

你是否要努力获得某人的承认?让自己成为一个特殊的人? 我们服务过的大部分客户在他们40或50岁的时候才意识到他们一 生中的大部分时光都是为了引起他们生命中某个重要人物的注意 和承认。其中某些人的这种内心需求非常强烈,即使他们想获得 认同的父母(例如)已经不在人世了,可他们还活在自己的情感 中。直到那时,这些客户还没有完全意识到这种心愿是多么强烈 地影响着他们的行为和生活选择。有时,你已经得到你所寻求的 承认,可你还没有完全接受或意识到。另外,你也可能在寻求某 人的承认,而此人并不能提供这些。认识到你正在做的和为什么 这样做,你就能重新评价你应该继续做与否。

我们知道有的人总是比自己做得又多又快,但是看人家的需求和成功无异于把自己引向绝路,因为人比人气死人吗。你通过衡量自己的才华、精力、能力、优势和劣势,应该知道什么是最适合自己的。你可能会到达自己的终点比你周围的人慢一点,但是如果你坚持自己的速度你最终就会到达那里的。

为了完成这项艰巨的任务,有耐心是至关重要的,等到你有 正确的技能和知识,等到正确的时间把它放进计划,并不意味着 你退入了平庸的生活或静静的绝望中,它意味着:耐心些,发展 你的技巧,发展你的事业,时机到了,知道是击本垒球的时间和 地点了,你就可以出击。我们建议为之咨询的击本垒球者将他们



– 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

152

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

的电脑屏保换成:"少就是多!"

# 五、如何管理击本垒球者

如果你手下有人经常表现出这种行为,那你就要问自己: "他们是不是经常对高要求的项目'眼高手低'?他们过去是否 有过这样的记录:刚开始训练时,就要去拿金牌?他们是否老拿 自己和那些少年得志的人相比?他们过去的工作记录中是否有这 样的历史:因好大喜功而造成一连串的失败,只有少数小小的成 功?"

作为经理,你应该有责任帮助这样的人,你也应该有能力控制分配给这种人的任务。虽然他有机会在网上销售得到新的职位,但是你也可以选择另外富有经验的员工,并告诉想击本垒球者,你选择别人是因为那人更有丰富的经验和独到的见解。你需要向他解释明白选择别人不是对他的轻视和侮辱,你自己作为项目的主管,有责任保证事情成功,这只是一个生意上的决定。

尽量委婉地指出,这种人有"工作之外的寓意"(就像有的人有生存之外的寓意),为了他将来的成功,你只是想帮他调调闸而已。你最可能听到的一种反应就是:"但是我只有在做的过程中才能学。"并不真的是这样,他可以通过仔细观察其他人是如何取得成功或失败的而学到很多。告诉他们现在他们的失败比成功多,你偶尔会用他们的例子来告诫大家,这也是适当地阻止



### **〈**第七章 总想一举成名**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

153

他继续滑下去。"我,一个未来之星,被当成失败的例子?"这可不是每个人都想听的,对想击本垒球的人尤其残酷。看,你可以说,"如果你想通过举重变得强壮,你第一次就在健身器械上放400磅的杠铃,那这肯定就是你最后一次练举重了。现在我是你的教练,如果我让你那样做的话,我就失职了。对吗?所以我们还是谈谈你怎样才能抓起器械上的400磅吧。"

这种讨论的论点是要让职业发展现实些,把他从 29岁的网络公司的百万富翁和比尔·盖茨的梦想中拉出来,回到地上,回到现实中来。指出他现在做的有多重要,让他感到昨天、今天他已经做得很好,你希望他明天做什么,换句话说,就是让他明白他已经成功了。

职员需要发展的技巧要尽量具体化,你心中下一个项目就是要发展他这方面的技巧。如果可能,举出他们熟悉的高级职员在早年是如何发展这方面技巧的。尽量多地给他一种对任务类型及其结果的概念,而这些任务类型正是在本行业成功的基础。这不需要给出某些机会可能会出现的承诺,只是指出职业发展的方向——在某种程度上经过一定时间这是可以预见的。

想击本垒球的人需要提醒他们能够做到的,而不是没做的。在罗伯特·鲍特(Robert Bolt)关于托马斯·摩尔(Thomas More)爵士的获奖之作《良相佐国》(A Man for All Seasons)中,一个渴望成为亨利八世(Henry VIII)宫廷一员的朋友悲叹自己的微不足道,自己的所作所为不为要人所知。"为什么不当个老



# 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

师?"摩尔问。"你会是个好老师,也许会是个伟大的老师呢。"

- "如果我当老师,谁会知道这事呢?"他反驳道。摩尔回答说:
- "你、你的学生们、你的朋友们以及上帝。这是个不坏的圈子吧。" 对我们中的那些总是瞄着远方的目标,而错失眼皮底下进行的游 戏的乐趣的人来说,也是个不坏的建议。



极度恐惧





### 🗸 第八章 极度恐惧 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

157

十几年前美国经济持续发展,进入了一个似乎什么事都可能 发生的乐观时代,但迈克却远离这个时代,他一直很消极,经常 担心,他是那种经常看到负面,很少看到正面的人。害怕冒险和 变化,他总是想不惜任何代价维持现状,因为他总是清楚地看到 变化带来的风险,他担心他自己和周围的人进入瘫痪的状态。

迈克是那种我们称为悲观主义,总是唱反调的人。如果用个文学形象来类比他,那就是《小熊维尼》(Winnie the Pooh)中可怜的驴子艾约尔。的确,艾约尔是迈克的同事给他起的昵称,真的和他的悲观性格很配。

迈克在纽约一家著名的教学医院中负责对外交流,这是他梦想中的工作,既有名望又稳定,迈克决定尽自己所能维护医院的名声和形象。没有什么比这更重要了,因为在他的心中,医院和他自己是没有什么区别的,损害医院的就是损害他自己。在他看来,不论医院内还是医院外的变化都使它脆弱;所以他坚决反对任何变化,他如此恐惧变化以至于这几乎使他失去工作。

# 一、产生这种行为的原因

我们使用悲观主义者来形容这种行为模式。因为它涉及到两个分开又纠缠在一起的原动力。首先,有这种行为的人对世界和他们所遇到的事有一种极端悲观的看法。他们看一个装了半杯水的玻璃杯是半空的,而且,他们看到由于蒸发,水在减少,脏东

# – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

158

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

西可能也进到了杯子里。所有这些都很现实,但不是大多数人首先担心的。罗伯特·肯尼迪在一次演讲中解释肖伯纳的话时说:"有的人看到事物本来的样子问;为什么?'我梦想事物向从来没有的样子发展问;为什么不?'"肯尼迪的话是和这种悲观主义者的想法完全相反的。悲观主义者总是想着事物可能出现的负面结果,而且很多,变化总伴随着风险。

更重要的是他们不是比较A方案的优点和缺点,B方案的优点和缺点,C方案的优点和缺点;相反,他们将A方案的优点和A,B,C方案的缺点比较,B方案的优点和B,A,C方案的缺点比较,如此下去。这样,毫无疑问,缺点明显比优点多。第二个原动力是悲观主义者不去想不变化可能出现的结果,他们总是反对变化。在这种情况下,世界就变成一个可怕的地方。

什么是悲观主义者的担心因素,有人将焦急和兴奋做过比较,发现两者的唯一区别就是人们预测成功还是失败。焦急或担心,是悲观主义者的心理现象。如果我们认为坏的事情要发生,我们也会担心。这种担心反而让人感到轻松一点、积极一些、有准备一些(即使这不是真的,对出现的结果也没有影响——例如,担心是否有暴风雪要来,飞机是否会安全着陆……)。

所以这种行为模式有两种心理的"发动机"在起作用:一是看到事物的负面,而且只有负面;二是过度担心。这种行为本身很简单,但是它会引起很大的损害,如果将可能发生变化的可能的负面结果讲出来,会使公司中其他人的担心程度上升。



### **〈**第八章 极度恐惧

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

159

悲观主义者经常被夸张的耻辱和尴尬的感觉所驱使,他们对犯错误和达不到预期希望很敏感;当这种错误或不足显露出来时,他们的感觉就更加强烈了。

悲观主义者在工作中的这种回避态度也会影响到工作之外的生活中,一个在工作中过分担心的人几乎可以肯定在家里和个人关系上也是过分担心的,一个在工作中悲观担心的人在外面的世界也是非常负面的。虽然许多人在午饭后或下班喝了酒之后也喜欢唠叨事情糟透了之类的话,大多数人还是厌烦和总是看(或谈)负面的人在一起,时间长了,这会破坏关系或婚姻。毕竟谁愿意花时间(更不用说生命)和总是预测阴暗和厄运的人在一起?更何况,对生活的这种看法是有传染性的,很容易将这种夸大的担心和负面看法传给你的孩子和周围的人。如果你自己的行为是被耻辱、害怕、悲观的感觉所左右,你的孩子也会这样的。

像许多人一样,悲观主义者将自己的感觉设想在别人的身上,想象和假设其他人也和他们有同样的想法。例如,他们猜想其他人和他们自己一样感觉耻辱并且同样对事物的负面影响有同样的担心,这些担心和假设就会在工作中表现出来,结果,他们的事业就会遭到损害,除非他们改正这种行为模式。悲观主义者常常是专业人士,例如,风险分析和质量控制,有这种行为模式的人可以在保证不出差错的工作上做得很好,如:校对、信息系统和软件测试人员、飞机机械师。然而,做为领导的必要条件是愿意冒风险,允许做错,并能够承受错误带来的打击。做一个领导最



# – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

160

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

坏的事就是因为害怕做错决定而在重要的问题上不做决定,领导风范不是那些害怕承担风险的人可以有的。当一个人从销售,生产或服务部门转向需要领导风范的管理层时,悲观主义者和职位之间的差距就日益明显。结果,有这种行为模式的人很少能升到管理层的最上面。

# 二、公司中的长期担心者

虽然悲观主义者常常自以为是公司或文化的维护者,但他们却容易成为改革与创新的摧毁者。很悲惨,他们的作用是有毒的。当公司中有人提出建议——一个新产品或一种新服务,公司结构的改变,或老产品的新营销方式,悲观主义者的反应常常是,"如果不成功怎么办?"

有时这会扼杀一个新的主意。我们都会焦急,当一个人公开表示过分担心——不论什么理由——人们都会接收这个信号并开始担心自己。焦虑,像其他感情一样,也有"传染"因素,就像迅速起作用的流感一样。下次开会时注意观察,当有人开始表现焦虑——不仅仅是对正在讨论的问题的可行性发问,而是真的焦虑与担心;你就会看到焦虑传播到桌上也传到屋里,即使这种焦虑没有现实基础。心理学家称之为"自由流动焦虑",一种不是由于真的威胁而造成的长期不安的感觉,它会很快附到具体的问题上去("自由流动"的焦虑会很快变成具体的担心)。



### 🤇 第八章 极度恐惧 🤇

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

161

如果有真的威胁,很明显一个人的担心传给小组里的人是很正常的。不幸的是,如你所见,自由流动的焦虑传播得像合法的担心一样容易。

悲观主义者如果处于招聘人的位置上是很有害的,因为有这种行为倾向的人在招聘人时首先容易设置很高的门槛;其次,这种人容易招聘和他们相似的人。结果?当悲观主义者提出疑义,"如果不成功怎么办?"就有几个人点头同意,这就扩大了公司或团体的焦虑。

当然,每个公司都需要有人愿意说出心里话,对不现实的计划提出现实的检查,有的人,基于长期的经验,能够指出新计划或新主意的缺点。有时这样的人应该记住公司已经试了新主意,同事们现在还在想可能会出现的问题,这是"公共记忆"的一个方面。但这只是一个方面,因为也许还有其他的方式,今天的情况可能会利于施行这个主意,但是当人们只看到缺点,就不能给出建设性的推进新计划的意见,他们就变成阻挠者而不是问题的解决者,于是他们镇压改革与创新的成本远比他们提供的建议大。这就是有这种行为倾向的人伤害团体、伤害自己的方式,他们当然不会被提升,实际上,在某天会发现自己是可以牺牲的。

坦率地说,没有人愿意老是在"情绪低落者"的周围,即使每个消极的评论都明显是为公司好。当别人把它看做是一种行为模式,就会想"噢,杰克又来了,准备听坏消息吧。"更糟的是,人们不仅仅是想,而是在公司中传播你的行为,或者在自己的新

# – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

162

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

主意被你毙掉之前到处寻求保护。这种有污染性的行为会对你的事业造成严重的后果。

这种消极的结果无疑会限制你的事业发展,如果你刚开始干事业,而且你是那种老是讲阴暗和厄运,担心变化的人,人们就会避免和你一起工作或在一个组。如果你不愿看到变化和你周围积极的机会,不抓住事业中适当的机会如新的工作或职位等,你的成功就会受到限制。

更重要的是,悲观主义者对耻辱的敏感感觉会导致回避变化而拖延时间,从而很快导致事业失败。拖延时间,如我们在第二部分所讨论的,不是懒惰和无能,而是过分担心工作的结果不够好。悲观主义者注意遥远的可能性,即他们的工作是否被看成无能(在他们的心里,如果个人被看成无能,就会觉得耻辱),他们下意识地寻求回避,至少拖延,不按期完成项目,因为那些不能被看见的就不能被判断,一些悲观主义者宁可为没完工而被批评,也不愿冒被否定的风险。

这种行为也可以在经理细管他的下属时表现出来,在这种情况下,经理们会像悲观主义者一样担心,担心下属的工作是否在不正确的方向上而让经理难堪。就像有的人在离开家后总是担心没锁门一样烦恼,有这种行为倾向的经理们总是烦恼,担心下属是否排错了字,是否所有的数都加起来了,等等,当然经理们的职责就是保证本部门的工作以高质量完成,所以"管理"与"细管"的界限就很不容易界定。但是如果你的下属经常抱怨你越过



### - 🕻 第八章 极度 恐惧 🦫

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

163

线来"细管"他们,可不要对他们的抱怨置之不理。想想你的行为,你这样仅仅是想做个好经理,还是你本身是悲观主义者。

给新主意泼冷水并不意味着你是唱反调的人,我们的一个客户笑着告诉我们她和一群"富有创意"的人一起工作的经验。她是一个精力充沛,目的明确,"说干就干"脚踏实地的人(虽然有时是一脚踏在地上,因为她经常在跑)。"这些家伙恨我,"她告诉我们,"我不在的时候,他们就一起凑出很多主意,我所做的就是说,'好主意,小伙子们!但是不巧我们的星球上有引力,不是吗?'他们就全都说,'讨厌鬼,引力!我们全忘了'但是我还能做什么?"实际上,我们发现,他们并不真的恨她,只是偶尔让她烦一下。她真的是站在地上,如果有人提出个没有一点暇疵的新主意,她就会毛骨悚然了。那种按现实来检查的人和悲观主义者是不一样的。

但是如果你经常是讨伐新主意的领头人,那你就危险了(特别当自己是唯一的讨伐人时)。即使你自认为自己不是悲观主义者,而是顽固的现实主义者——有这种行为倾向的人经常这样认为自己——你就要再看看了。也许你该担心不是可能的变化,而是你的负面意见对你自己事业的影响吧。

真正的悲观主义者,按他的本性来说,喜欢一成不变的生活,但是多变的经济对这种想法是没有耐心的,任何公司如果还像十年前一样做生意,那就错了。当然,最聪明的公司预见变化的来临在翻船之前就及时调整了策略。那句老话"不破不补"已经不



# - 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

164

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

实用了,新话是"如果不破,在别人来之前打破它,看看能做出什么来"。虽然在高增长变化大的行业如电子商务、以网络为中心的其他行业、高科技行业中这句话特别正确,在其他以前被称为传统行业的地方如汽车制造业、能源、农业等行业中这句话也逐渐变得正确了。早期,悲观主义者还可以到传统上等级森严的行业中寻找避难所,因为这些行业不愿变化。那些公司常常是本行业的佼佼者,它们更注重稳固已经建立起来的地盘而不是寻求变化。现在很少有公司不寻求变化就可以心安理得地领先于本行业了,那些在公司中抵制更少地花钱更好地做事的人就冒着严重的被开除的危险。

# 三、悲观主义者的根源

悲观主义者有两种完全不同的根源。一种出身富贵,或出身于"成功一族"家庭,常常是来自于中上层或上层社会的家庭。他们聪明、有教养、善于表达,在教育背景上也有优势。他们通常是在成功是理所当然和预料之中的环境下长大,生活中唯一的经验就是成功,只是担心在稍逊一筹的环境下是否还能繁荣下去。他们除了担心是否还在成功一族之列外,什么都不担心。他们努力工作,让做什么就做什么,就是为了确保还在成功一族之列。某策略咨询公司的管理总监悲叹到:"最近几年我们雇的这些小家伙(指从著名的商学院MBA和法学院毕业的)可以做任何我们



### 🗸 第八章 极度 恐惧 🤇

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

165

让他们做的事,任何事但除了冒险。他们所关心的好像只有呆在安全地带,等待下一步的升职。他们自我发展的方法是如此保守(在二十八岁的年纪),就像看一个已经领先六分的篮球队在打球——但是这点领先分数对于下半场来说,还是不够的!"他们想保持住所拥有的一切,不论是地位、金钱,还是声誉。

有个出身高贵的例子,他从外祖父那里继承了一个制造报警系统的公司,这个公司一直茁壮发展到80年代,到我们的客户接管它时,这个行业已经从谷顶降到谷底,从以技术为中心发展到以客户为中心的时代。我们的客户不愿改变他外祖父留下的生意(再加上他母亲不断地唠叨他外祖父如何如何是个天才),于是更加保守地经营,努力保护市场份额,不愿冒任何风险,不想犯任何错误。可是反过来说,这就是最大的错误,接管生意五年后,他就不得不决定是卖掉还是关掉公司。

悲观主义者的第二个根源就是被称为界外人的情况。这种人常常是来自于"轨道错误的一边",不是贫穷就是经济状况不好。这种人,毫不奇怪,是为了寻求安全获得尊重或是守住现有的一切而奔波(20世纪30年代的大萧条就产生了一代这样的人)。因为一点运气和艰苦努力,这种人已经变成了界内人,获得毫无疑问的尊贵地位和坚不可摧的财务基础。那么,保住权力名誉就变得至关重要,因为这些才给他们提供安全。不是生在富贵人家,而是通过自己的努力进入成功者的行列,他们将不惜任何代价留在那里。



# – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

像刚才所说,这种生活在经济边缘的感觉,也可以是从个人生活的其他方面来的,如在非主流宗教的家庭里长大,是少数民族人种中的一员,在离婚的家庭中长大,或者其他把自己看成界外人的力量。我们不是说少数民族的一员就应该产生这种感觉,但是许多有这种害怕的感觉和行为的客户告诉我们他们觉得自己不属于"主流",不管什么原因,现在他们是在"主流"中了,他们将不惜任何代价保住这个位置。

# 四、这种行为对你的事业意味着什么

不管它的根源是什么,结果都是一样的。这种人是从牙齿到脚趾都准备战斗以保住已有的位置而且害怕变化的,出于害怕才唱反调的;另一种是过分认同公司提供的安全。"我是某某公司人"就是这样的信息,这种人宁愿为此战斗,即为了保持和公司的联系,也为了保卫那种做为"内部人"的良好感觉。

迈克,我们在本章开头提到的那位,就是生长在他自认为"界外"的地方。他出生于纽约州的北部,父亲是教养院的警卫。 迈克对自己家庭低下的社会地位和经济状况很敏感,他羞于提起 这些,也恨这些背景。

他在另外的方面也是界外人,他是同性恋,在他所在的社区 这意味着滑稽和疏远,也有可能是身体伤害。迈克经常担心别人 会发现他所迷恋的同学(虽然没被发现), 他一直很警觉, 也不



#### -🔇 第八章 极度 恐惧 🤇

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

167

和周围的人谈论自己的感觉因为怕说走嘴。迈克很聪明,成绩很好,获得了奖学金并得以进入纽约州立大学,他的专业是公共交流,以优异成绩毕业。

他的第一份工作是在宾夕法尼亚的一家报社,在那他被看成是认真苦干的记者,虽然不是令人鼓舞的作者。他决定在纽约市的报社找份工作,在纽约的郊区换了几份新闻工作之后,他稳健认真的写作风格引起了市里一家著名教学医院公共事务部副总裁的注意,他们正在为对外交流主任的职位找人。这是一家世界前二十位的医院,它的名字没有人不知道。管理层敏锐地感觉到他们一直处于媒体的焦点,他们希望灯光总是打在院方希望打的地方,而且认为迈克可以帮助他们。

这一次,迈克觉得他终于"成功了",做到了上层,至少是在这样一个受尊重的机构的上层,他决定就呆在这里了。迈克的性别倾向几乎没在医院给他惹什么麻烦,他的一些同事,包括医生,也是同性恋,他们不隐藏事实也没有产生什么负面的结果。迈克还是深藏着自己同性恋的秘密,他不时地有个恋人,但他没向任何人吐露真相,即使是向医院的同事,他编造着和某个女人约会的故事保护自己。在成功一族中是如此得意,他对在正常接受范围外的任何事情都担心,担心破坏他事业的发展。

迈克以极大的热情保护医院的声誉,他的同事都觉得敬畏。 有些人经常公开地批评医院,几乎每个人都对医院的浮夸开过玩 笑,只有迈克不是,他热爱医院及其一切。

# — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

168

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

事情平稳地发展着,直到医院为建新侧楼和当地社区发生了不光彩的争斗,为了医院的扩建,周围一些破旧不堪的公寓必须被夷为平地。这对于建筑没什么损失,对居民也没什么牺牲,他们可以在附近找到更好的住处。但是,社区的领导还是认为医院欠了邻居的,应该偿还些什么,这样一来就产生了抗拒。

一打左右的医院高层职员,包括迈克在内,每周二下午坐在桌前讨论这个问题。有人建议作为回报医院为周围的婴儿提供免费护理,迈克立刻反对。这是一个危险的先例,他说,如果医院给婴儿免费护理,抗议者也会要求给母亲免费护理,进而要求给每个人都免费护理,哪里是个头?迈克没有权力扼杀这个建议,即使社区关系是在他的管辖范围内。但是他的反对足以扼杀它,这个建议很快无声无息了。有人认为他们失去了一个以低成本促进医院声誉的大好时机,但是他们决定冒一次险,结果抗议者也真的无声无息了。

迈克到医院的第三年,世界发生了变化,由于整个健康保健行业发生了变化,市里的所有医院都受到巨大的竞争压力。曾经支持和提拔迈克的医院首席行政官比任何人预料得更早地退休了。董事会雇了一个比他的前任明显活跃的人,他绝对相信出门找生意,而不是等生意送上门。他采用了免费为婴儿护理的建议,他指出,这不会花费医院很多,但是会在市里的政治家、媒体和众人面前为医院树立良好的声誉。迈克重复他的担心,新总裁注意到迈克的反对,但是没有理会。



### 🗸 第八章 极度恐惧 🦫

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

169

在接下来的星期二的例会上,总裁宣布现在是医院做广告的时候了。他计划在当地电视台做广告,宣传医院在生育和接生方面的技术力量。迈克认为医院做广告不名誉,这使他想起私人律师在休斯顿和堪撒斯城外的招贴栏上叫卖自己的服务,会被人认为是孤注一掷的。这次总裁几乎没有注意迈克的抗议,广告播出了。

迈克开始觉得自己的工作有危险了,他的同事也支持这点,所以他来找我们。我们长时间地讨论他的事业要往哪里去,如果被开除了或辞职后他要做什么?他的选择是什么,他认为自己可以在哪里更有价值,从那里他还可以走向何处?许多人处于迈克这样的位置(他的医院经验无疑使他更有价值)可能会对这样的建议笑一笑,去梦想他们诸多选择的未来,迈克可不是,他没有笑,失去医院的工作可不是他的选择。那将是生活的终止,就像我们所知的一样,迈克和医院是一体的。

他的选择就很明确了,要么改变总裁,要么改变自己,把总 裁改变成像他一样的悲观主义者是不太可能的。不管正确与否, 总裁是不可能全力注意变化会带来危险的那种人,他是那种完全 自信的人,而且还有董事会的全力支持。

迈克也不太可能改变自己的本性,他是如此保守,事事处处都担心的人,但是他至少可以改变工作中的行为。首先,我们让他做一些小的简单的改变,但是很重要的改变。他做了一个新的电脑屏保,换掉了那个老掉牙的医院外观图,他做的是:"正面

### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

思考的力量",是50年代诺曼·文森特·皮尔(Norman Vincent Peale)的书中的著名句子。这看起来容易,但是对迈克很重要——这意味着他在做改变的努力。

然后我们问迈克(没有伤害他的意思)是否注意到他的同事有没有利用他,他不是唯一担心改变会发生意外以至引起严重负面后果的人。每个人都知道凡事都有负面,但是为什么他们不指出,因为他们知道可以依靠迈克提出反对意见,而不是他们自己,迈克将被看成是医院的艾约尔。如果他愿意承担这任务,为什么他们要妨碍他?实际上迈克是自愿"送死"的(在步兵巡逻时,最前面的位置是最容易被击中的);时间一长,其他每个人都乐得坐轿。

我们劝他试试这个观点是否正确,下一次开会有新建议出来时他就紧闭着嘴巴。周二的例会上有人建议开一个隆重的圣诞晚会并且对住在周围的居民敞开大门,迈克注意到有一两个人把眼睛转向他,他保持沉默。过了一会儿,有人提出在整个圣诞期间急救室和医生总是很忙。对社区来说,圣诞节很隆重,但是担心这会给已经压力很大的医护人员带来更大的压力。另外两三个人赞成这个意见并且也提出了自己的意见,这个建议就这样崩溃了,没有迈克的参与,他看出即使他不提出问题,别人也会。他不必单枪匹马地去扮演保护者的角色,他甚至可以加入"同意派",而指望别人去唱反调。

我们给迈克的下一个任务是打破沉默说写积极的话,如果有



### 🤇 第八章 极度恐惧 🤇

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

171

人提出建议,他必须找出理由去喜欢这个建议,即使提议者自己都没想到。或者,有人反对一个建议,迈克的任务就是反对他。

在流感季节这个机会到了,医院决定对周围六十五岁以上的老人免费注射疫苗,有人在周二的例会上——不是迈克——抱怨即使医院每年都在当地高级市民俱乐部或其他地方对免费注射做广告,也没有多少人获得这种好处。沉默,然后迈克说话了,"为什么我们不试着通过学校发布这个消息,"他说,"让孩子们去对祖父母宣传免费疫苗。孩子们对祖父母有巨大的影响力。"更多的沉默,然后有人——迈克不肯定是谁——在桌下鼓起掌来,几秒钟之内,迈克听到很多人都鼓起掌来。

# 五、如何打破这种模式

如果你是悲观主义者,消除或减少你的担心需要减少悲观,就是你每天的那种小心谨慎的生活方式。没有人的世界观可以轻易改变,任何改变都需要小心保护。如果你是悲观主义者,你是情不自禁的。害怕是一种可怕的力量,它产生和维持超级警惕的担心,而这种担心正是悲观主义的基石之一。仅仅说什么也没发生是不会起多大作用的,"当然,什么坏事也没发生,但那是因为我一直对可能出现的负面保持警惕。如果我放松警惕,谁知道会发生什么!"对于悲观主义者来说,最好的防卫就是不进攻。

为了帮助那些遭受此种思想和行为影响的人,最好的策略就

# 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

172

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

是既不进攻也不防卫——加入他们的队伍。我们同意唱反调人的人的观点——世界的确是一个可怕的地方,真的有必要对隐蔽的危险和无法预料的问题保持警惕。我们不想把这种人变成过分乐观的人,我们只是想让他们按自己的方式过得更好一点。当科学家测试新药的效果时,他们会区别出两类不同的错误。错误类型I是假定药物有效而实际上是没有效的;错误类型II是假定药无效而实际是有效的。科学家的注意力在于防止错误类型I的出现,他们想明确被证实无效时什么也没做;但是他们允许大批的错误类型II出现,将无效的药(或主意)变成好药。如果你要变成一个有错误的人,至少你要成为你能成为的最好的、最有生产力和效率的(比如错误类型II),这就是我们要在办公室改变的行为。

象棋这种游戏就是一个很好的比喻,你需要想下面的几步棋,同时也要防止掉进出不来的陷井里去;只注意防守的人不能变成长久的赢家。我们有时会讲我们的一个朋友的故事,他是有名的校园摔跤运动员,在决赛的时候遇到另外一个学校的对手。他想对手在力量上和经验上都略胜一筹,所以当对手在比赛前期出现失误(某种原因摔倒了)时,我们的朋友没有抓住机会,最终失败了。他后来懊恼地回忆道,在稍纵即逝的瞬间,机会已经展现出来,他想的却是如果错了他该会多么羞耻,如果对手不是真的摔倒了,击败自己只需几秒钟。他的注意力在避免失败上,这就导致了他的失败。

在你的事业上、工作中、策略方向上,经常做一些练习,想



### **〈**第八章 极度恐惧

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

173

想变化的积极方面——它带来的机会,以及它的消极方面。除了 对新主意的负面列个清单外,对它的正面也列个清单,对"变化" 和"什么也不做"的优缺点做个分析。

如果你的同事也可以预料负面,你的意见在你的同事中的影响就会减小,你能意识这点是很重要的。不仅你需要有选择地拉警报——当真的有担心,又没有人说出来,你就可以这样做,你的警报就可以被所有人听到。记住,如果你的同事从来不站起来表达出他们的担心而总是在坐轿,就应该让他们承担自己的责任——自己去表达他们的反面意见。

电影《波塞冬历险》(The Poseidon Adventure),尽管有些过时,却提供了活灵活现的场景,当船颠倒过来时,餐厅里那些攀附着被螺栓固定在地板上的桌子的游客,发现自己是在三十英尺高的空中,没法下来。面临重大变故时,我们都会顽固地"按老路"来思考或做事,仅仅因为我们只知道这些——换句话说,我们也像悲观者一样行事。在现在的生意环境中或工作中,沿用老办法就会冒很大的风险。设想一下,在东非,当旱季来临,大的野兽会和其他野兽一起迁移,但是它们的水源会比其他动物的多维持一到两个星期。正是由于这水源,有可能导致它忽视干旱的来临,直到干旱真的来临,它就只能坐以待毙。当我们没有办法,只有变化、只有抓住新主意或新方式时,我们就要做。如果有选择,我们大多数人会选熟悉的方式。

改变某人的世界观是困难的,即使他认为自己有兴趣去改变。



### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

对新的、未尝试过的东西表示恐惧和消极是很难避免的,但并不是不可以战胜的。照我们刚才讨论过的步骤仔细操作,你就能够完全控制自己的恐惧并成为一个有效率的人——被别人看来不是那么消极的人。富兰克林·罗斯福(Franklin Delano Roosevelt)总统在就职演说时说:"我们唯一要恐惧的事就是恐惧本身。"他又进一步解释,正如亨利·特罗(Henry David Thoreau)所写的:"没有什么事比恐惧本身更令人恐惧。"对于任何认识到自己的思维、做事方法、行为有这种消极行为模式的人,要想改变的第一步,就是要明白这种时常的恐惧会给自己的事业带来极高的代价。明白自己对变化的恐惧,就能改变自己的工作方式。



情感上的"音盲"





### 🗸 第九章 情感上的 音盲" 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

177

泰瑞在技术上非凡的才能对他所在的投资银行是极其重要的。泰瑞是信息技术方面的天才,他为银行发明了一套先进的分析经济信息的整合系统,这套系统不但远远领先于竞争对手,而且比银行原来使用的系统也跃进了一大步。这套系统给银行的投资专家们提供了一种非常有效的金融工具。在评估生意、公司合并、投资银行自己的账户和其他活动时,这种工具都很重要。

遗憾的是,银行里只有极少数人使用这种绝妙的工具,原因只有一个:即使是技术很好的人学习这套系统也有困难;技术不好的人对其更是困惑不解。泰瑞所有的精力全放在如何使之更快、更有效、更先进上了,而没考虑到如何使用起来更方便。就像赛车一样,在速度与驾驶方面是一流的,所以发动机很棒,变速器也极好用,开起来飞快,而在空调、舒服的座位方面就要牺牲一些。

这并不是说这套系统无比复杂,完全不能掌握,如果有些改进或培训,大家还是能掌握的——一些技术好的人已经掌握了。但是泰瑞忽视了他的"客户",他没有花时间使系统简化,而他完全做得到;甚至对前来请教的人也不愿花时间。那些前来请教的人得到的是冷淡或者粗鲁的回答。泰瑞的回答是冷漠的,三言两语的,他的声音里没有任何同情和理解,甚至也没有一丝微笑来表示对自己的复杂系统的歉意。几个高级职员离开他的办公室的时候都有一个明显的印象,那就是自己是白痴。事实上他也因此不让人爱戴。更重要的是,泰瑞自己一点也不知道自己的行为



# – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

冒犯了这些重要人物。他不知道自己的冷淡使人们有受挫的感觉,问题得不到充分解答也使人受到屈辱,因为他在理解人方面的弱智使他在自己喜欢的工作上束手无策。从他自己的观点来看,人们问他问题,他回答了,他看不到问题后面的问题。事实是,他的系统虽然先进,如果没有人使用它就毫无价值。泰瑞不知道自己三言两语的回答挫伤了人们使用它的积极性。

# 一、产生这种行为的原因

我们有时把像泰瑞这样情感上的音盲称为"斯波克先生"(Mr. Spock)——电视连续剧《星际迁徙》(Star Trek)中的角色。斯波克先生是祝融星星球上的居民,他和他的同类在外型上非常像人类,高度的智慧,突出的耳朵,但是没有感情,也无法理解别人的感情。他不会骗人(像他说的那样,如果骗人就不"符合逻辑"),他很无畏(害怕是感情的一种,他没有),他是那种只要你需要而且你的引力也合适,他就可以调整自己的方向加入你的轨迹的人。同时他也没有喜悦、爱憎,也无法理解人类的本质。

我们的斯波克们,像电视剧里的一样,是情感上的音盲或色盲。他们很难理解害怕、爱、生气、嫉妒、贪婪和其他的自己的和其他人的情感。不仅他们自己的情感是沉默的,他们也难以理解其他人的感觉和行为,对于其他人全面的情感世界,他们"看



# 🗸 第九章 情感上的 音盲" 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

179

不见"。他们通常是非常理智的,发现问题仅仅为了解决问题,看不见问题中还有人的因素。他们看世界看人就像看 X光片:只有骨头,没有肉,没有神经。

斯波克们将任何事情都分解到最本质的程度,以寻找最简单的解释。结果,那些情感上的音盲一样的斯波克碰到人际关系和个人心理方面的事情不知所措了。电影《安妮的庄园》(Annie Hall)中有这样一幕:安妮的灵魂和安妮相遇了,隔着一杯葡萄酒,她们在交谈。她们站在一起谈论摄影艺术。影片反映了她们真正在想的和感觉到的,和艺术没有任何关系!那些情感上的音盲们就像这样什么也听不见,除了讲出声的话。他们连自己的想法都不知道,也不知道其他人(真正)所说、所感和所想的,更不用说对肢体语言和未言明的东西了。

能人们(我们在第二章中讨论过)是有感情的,他们只是在做决定的过程中想尽力减少感情的影响。所以能人们在一个需要情感、忠诚和其他非客观因素的世界里办事时会遇到麻烦,不是他们看不到感觉不到这些情感,而是他们希望其根本就不存在。

情感上的音盲则走向另一极端,他们很难看出情感来。他们如此成功地压抑住自己的情感,也看不到、听不到我们大多数人看到、听到的。这就使他们在工作中处于不利的位置,有时人们的情感与他们所做的工作同等重要甚至比之更重要。他们会走进两个人正在交谈的房间与其中之一讲话,而没有因为打断谈话而向另一个道歉,甚至根本没有意识到另一个的存在。如果你向他

# 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

180

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

指出这点,他会非常吃惊并且解释说,他没有跟她讲话是因为他没有话对她讲。如果你对他讲你不舒服或正在做的项目快把你压倒了,他的回答也没有一丝同情。这并不是他存心让你不舒服或者不同情你,而是因为他没有"意识"到。

我们认识的一个经常有这种行为模式的人在回电话时甚至不说"你好"或者"谢谢你打电话来"(通过秘书他已经知道是谁打电话来了),他只是简单地开口讲他的问题他的希望。他本人并没有想对人粗鲁或不够尊重别人,可实际上他这样做了,而且对每个人!他只是不肯花时间客套一下,他认为这些客套是没用的,怎么会对其他人有用呢?

这种阿喀琉斯脚踵的根源就是:没有站在别人的立场看问题的能力(在第二部分的第十三章中我们将详细讨论)。被称为情感上的音盲的人从别人的角度看问题的能力很低,他们认识不到也无法衡量那些情感,所以他们也不衡量别人的情感,最终他们甚至看不见别人的情感了。

和这种人谈话就像和一个蹩脚的舞伴在地板上转圈,他们没有节奏感,配合不上舞伴的步调。这种人听不出音乐的节拍和谈话的声调,他们经常分别不出充满激情的"是"和犹犹豫豫的"是",不情愿的"是"和充满讽刺的"是"。别人认为"否"的事情,他们本能的反应是继续盲目推进,而不理会别人的不舒服。结果是,他们看不到别人给出的"否"的信号。他们适应不了音乐(会议上,人际关系上的非语言交流),也适应不了舞伴的节



### 🗸 第九章 情感上的 音盲" 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

181

奏。

泰瑞(这个投资银行里的IT奇才)是个性格内向的人,大多有这种行为模式的人都是内向的;但有些性格外向的人也被这种行为模式所困。那些性格外向的斯波克会不停地对你讲而意识不到你明显的信号,如脸上的表情,表明你已经厌烦了的身体移动。有时结束谈话简单而唯一的办法就是尽快找个借口离开。

我们咨询过的一个客户就是极端外向的性格,她忽视别人的感觉简直到了令人吃惊的程度。她总是滔滔不绝,即使在会上她也会说些在别人看来不礼貌的话(可她全然不知别人的反应),倒不是有意践踏别人的情感,而是浑然不知。

泰瑞,当然是饱受这种阿喀琉斯脚踵之苦的一个极端的例子。 大多数人表现的症状比较温和。我们咨询过的另外两个客户,雷和莫里恩,就对别人的情感不是完全没感觉,有时还能感觉到。 和情感上的完全音盲不同,我们称之为半音盲。

像有些选择性的耳聋一样,许多斯波克们也会有选择地没感觉。例如,他们可以意识到别人的焦急,但是对于悲哀、压抑、绝望,他们就像竖起了一道情感上的墙一样地抵制。许多人不知道如何正确地对生气和受伤害的感情做出反应。结果,他们会获得胆小或者没心没肺的口碑。我们咨询过的一个客户非常关心他的下属,但就是听不得悲剧(比如某个下属的太太被诊断出癌症)。从内心讲,他们知道自己的情感,却不知道别人的。例如有些人对恐惧非常不安,他们的反应就是生气,以便远离恐惧。我们的

# 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

182

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

一些客户就非常害怕自己生气,也怕别人生气,所以就压抑这种情感,当雇员或同事有错误时就失去了改正的机会。结果,雇员或同事就会假设斯波克先生是"容易对付"的人或者不介意在其眼皮底下发生的错误。

我们咨询过的一个客户,虽然他可以看到也能够应对别人的 焦急、悲哀、失望、难堪、负疚感,却不能对付冲突和生气,结 果,他只有通过"心理否定"的奇迹,当做"看不见"这种感觉。 他的同事对他应对冲突的不恰当表现非常不满,因为他们的生气 是如此明显。但是他不看也不听,这就使他的同事们更生气。

# 二、这种行为模式的影响

这种对别人情感与感觉的熟视无睹的反应是事业成功的巨大障碍。一些心理学家建议将人的经验分成三组:行动、想法、感觉。这三种经验相互影响:你如何行动影响你的想法和感觉,你如何思考影响着你的行动和感觉,而你如何感觉又影响着你的思考和行动。所以在工作中如果你听不到人们对你的行动或建议的担心,或者他们对管理层的决定的愤怒,你和他们交流就有困难,也难以建立良好的工作关系,而这恰恰是你成功所必需的。即使你情感只有一个盲点,而这点也许正是你的上层认为妨碍你成功的那点。

"情感上的音盲"同时对私人生活也有显著的影响,特别是



### 🗸 第九章 情感上的 音盲" 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

183

在建立和维持亲密关系时。意识不到也无法反应别人的感觉或者 意识不到也无法表达自己的感觉,对于维持亲密的关系都是一种 障碍。

情感上的音盲只能听到一点大部分人频繁听到的事情。有这 种行为模式的人有时会在某些职位上获得非凡成功,如需要熟练 处理数据和技术细节的岗位,但是他们对处理"软数据"就远远 不能适应也会不自在。例如,向我们咨询过的一个客户在一家大 的消费品公司的市场调查部任要位,当他分析某些产品的销售趋 势,寻找令人费解的产品与天气、就业或其他数据的相关关系时 做得非常出色;但是在做消费者行为分析时他就不知所措。例如 和同事坐在单面镜后观察消费者拿着洗发水讨论他们对形状、颜 色、香味的感觉(消费者行为调查的一种方法,目标消费者坐在 房间内讨论对产品的感觉,被单面镜隔开的观察者在镜后观察消 费者的行为;消费者并不知道自己被观察。——译者注 )。因为 消费者的反应是模糊的、不集中的、模棱两可的,不是数量化的, 他就抓不住这些"细小"的信息也无法用于工作中。另一个消费 品公司的品牌经理却是"害怕量化数据的",他一点也不喜欢去 乘那些硬梆梆的数据,但是却能够准确抓住单面镜后面的消费者 的内在想法。

我们的另外一个客户曾在公司长达一周的董事会上与其手下 负责欢迎和护送股东。他分配任务以及个人的值班时间,而不让 大家选择值班时间,结果那些被分配在晚上值班的年轻父母必须

# 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

184

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

找人照看小孩,这惹恼了大家。可他并不是暴君,实际上,他是 一个非常好的人,只是他意识不到人们应该有选择。

卡尔·荣格的心理学理论被广泛应用于性格测试,其中之一就是迈尔斯-布里格斯指数(Myers-Briggs Type Indicator),在迈尔斯-布里格斯的词汇中,情感上的音盲的行为被描写为典型的"思考型",这种人做决定完全依赖冷静的分析;而与之相对的另一极端是"感觉型",做决定依赖于自己或别人的感觉,这里有个例子可以明确这种区别。

在迈尔斯——布里格斯的测试中,小组长把思考型和感觉型的人请进不同的房间。两组人都被告知可以想象自己是一个国家机构当地的董事长,公司三月份要在夏威夷开年会(三月在波士顿可是最冷最难过的月份)。他们的分部,可以有两个人去参加这个富有魅力的年会,这简直等于免费的度假。

感觉型的人马上提出是否可以多些名额,被告知不行,他们就以同情心来评估候选人:谁应该得到这个激动人心的旅行?谁应该在枯燥的工作中休息一下了?谁是公司中最不得志的人?是让两个人去夏威夷还是用这些钱让所有人去一个稍差一点的地方?相反,思考型组里的人则草拟出客观的标准:谁为公司做的贡献最大?谁会是可以给人留下深刻印象的人?谁有最佳参会记录?思考型的人把每个类别建立起评估的项目及评估方法。得分最高的两个候选人将被派往夏威夷。没有混乱,没有大惊小怪,也没有乱七八糟的感觉掺在里面。



#### 🗸 第九章 情感上的 音盲" 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

185

思考型人的方法比感觉型人的是否更客观是另外一个问题,思考型人的客观分析却值得赞赏,但是他们没有其他可以替换的选择。他们将自己认为客观的标准列出,如果有人质疑结果时他们就会震惊。思考型人对感觉型人选的标准从来不往心里去,即使稍后会进入他们的心里也会被抵制住的。

一个滑稽的例子就是受这种行为影响的一个客户在两个城市之间选择工作。他有一堆要选择的项目(工资、补助、升职潜力、与之工作的人,等等),每个项目都有自己的重要程度,以及对每个工作的评估,两项相乘,再加和,其中一个就会胜出。他展示他的表时说:"当然,我的女朋友住在洛杉矶。但是我的调查却显示我应该在芝加哥工作。"我们还能说什么呢?显然数字不会说谎。

## 三、斯波克先生的根源

泰瑞,本章开头时提到的那位,他的父母和他一样,我们发现这种行为是有遗传的。在与泰瑞的谈话中我们清楚地发现他的父母也是像他一样对别人的情感非常迟钝。她的母亲就是这样一位想都不想就问人家钻石耳环值多少钱的女人;当他的父亲听说一位朋友的儿子要报考华盛顿大学时,他就问(他知道这孩子同时也报了斯坦福大学)是否被斯坦福大学拒收了。并没有蓄意伤害,他的父母只是以不太合适的方式表明事实罢了。

#### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

186

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

在成长的过程中,泰瑞很少听到对于我们大多数人来说熟悉的对话,如妈妈对爸爸说:"你叔叔告诉我,我很漂亮,我真的很感动。"或者爸爸说:"我不相信弗雷德,他满脸堆笑,但是从他说话的声音和方式上看,他从来不把人放在眼里,我不相信他会忠诚。"他从来没有学会倾听人们真正说的是什么,说话的方式,没有说出的上下文,肢体语言。更重要的是,他从没跳出自己,把这个世界转180度,从别人的立场出发来看世界,倾听别人就像别人倾听自己一样。

另外一个客户的父母也有这种行为模式,但是在社交上就没有这么愚笨;然而,他们只看重孩子们的学习成绩。结果,涛恩和姐姐也只看重成绩,被称为"读书虫"。他们读书、学习、考试、得A,这就是一切。幸运的是,涛恩是个灵活求知欲强的学生,在我们为之咨询的过程中,她能够学习领会别人,就像她学习亚洲历史一样。她建立起"人类行为的档案"——一种不寻常的学习方式,然而是有效的。

最有趣的是,这种行为模式的发展总是伴随着人类发展的某些重要阶段。想一下,"读懂"别人的情感是一个多么伟大的革命性的能力,表达出自己的感觉又是多么困难。几乎每个人都要学着确认自己的感觉,认识人与人之间交往的非言语表达出的东西,例如肢体语言。那种情感上的音盲就像一直在异常强大的潮流中挣扎的人,以此来保持自己的行为方式。



## **〈**第九章 情感上的 音盲" **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

187

## 四、情感上的"音盲"在公司中的影响

在早些时候,斯波克苦恼并不像今天这样明显地成为缺陷,因为以前不像现在这样明显地需要团队合作。工程师、会计师,以及其他专业人士只需关心他们自己的责任就行了。但是在今天这种"服务至上"的经济环境中,每个人都有客户,不论客户是公司内的还是公司外的,同数字相比客户又是不可预测的,不可琢磨的。你不能用对此客户解释的语言去对彼客户解释,同一个人也许早晨愿意接受并学习困难的新程序,到了下午因为太累或者他自己的客户对他需求太多他又不愿学新的东西了。在今天更多地理解别人比过去显得更重要。本书中所提到的大多数阿喀琉斯脚踵会限制你的成功,但是有少数是致命的。今天,情感上的音盲就是破坏性的缺点,会错过升职的机会,或者被开除。

泰瑞对此全然不知。如他所见,他已经为银行发明了一套伟大的信息系统,他的同事也就是他的客户是否掌握它,就不是他关心的了。泰瑞是技术委员会的一员,这个小组每周开一次会,解决新系统和银行的老系统整合过程中出现的问题。这个小组中的人只有两三个是技术专家,其他的是来自不同部门的精英他们对自己的专业很精通,但是对系统分析家和模型设计是外行。

泰瑞在设计这套新系统的过程中,从来没想过这需要他的"客户们"改变多年来已经习惯的行为模式。当要求他们改变时, 人们觉得受挫、生气、恐惧,即使他们知道最终会好起来。泰瑞

#### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

188

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

从来没想过这些,他认为这不是他的问题。委员会的一个成员提议银行保留传统的系统作为备用,直到每个人都对新系统了如指掌时再弃除,泰瑞冷冷地反驳道:"这太愚蠢了,这简直是浪费时间。"

敌意开始对着新系统,后来对着的就是泰瑞,而且是以很快的速度。他与银行的各色人等疏远开,包括两个银行的高级合伙人。银行分为两个阵营,少数明白新系统的人站在泰瑞的一边,大多数人拒绝使用它。管理总监不想失去泰瑞,但是他承受不起保留他的代价——银行的内战,最后他把泰瑞送到我们这里。

在少数情况下,这种行为不会导致负面结果;这种行为的严重性是和问题的严重性绑在一起的。而且,这种行为不分阶段,在任何时期都不会被宽恕或接受。即使在公司的最高层如总裁或首席执行官,这种行为也会带来极大的不利。有这种行为模式的人能升到那么高的位置是不正常的,他们工作的一部分就是吸引和留住好的、有才华的人,以及争取分析家、基金经理人和媒体。首席执行官如果读不懂其他人就不能做个有效率的发言人、改革家、领导。

## 五、如何克服这种行为

我们与泰瑞工作了一年,每周至少见一次。我们的第一个任 务就是让他认识到他的系统虽然伟大但是太抽象,如果只有少数



#### 🗸 第九章 情感上的 音盲" 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

189

几个人掌握它比不用还坏:因为它会造成人员之间的不和。只有在银行里的每个人或者几乎每个人都会用的时候才能发挥最大的潜力,他勉强承认了我们的逻辑。下一次我们见到他时问:"你是想发明世界上最好的捕鼠器,让它充满灰尘,还是想让每个人都会用它?"回答是肯定的,于是我们有了这个学生。

很明显泰瑞必须学习一些技巧。我们告诉他必须扫描一些信息给他,就像他给数据库储存数据一样,泰瑞并没有对这个比喻反感。他承认自己不善于与人打交道——这却是他骄傲的地方。因为他意识不到自己的问题,我们就开诚布公地告诉他这正是我们要训练他的地方。我们会见了他的同事让他们告诉我们泰瑞在什么地方冒犯了他们,他们没有隐瞒。

所以我们可以回来精确地告诉泰瑞哪里冒犯了别人,包括他说的话、他的姿势、他的肢体语言。我们发现他的怪癖之一就是从来不和人进行眼神的交流。我们与他一起参加了几次信息技术会议,并记录下他和同事之间的交流情况。然后我们为之演示,指出哪些是冒犯了别人,哪些不是。他不情愿地把这些信息装进头脑的数据库里,建立了一套可以参照的系统。

我们同时也给了他一些生活的准则,因为他缺少某种本能,如他不知道什么时候是听别人讲话的时候,我们就告诉他至少要等两个人讲完了。这是他必须遵守的纪律。同样地,每次在他主持的会议上开场白之后,他要表扬或感谢至少两个人——任何事都可以。可以是实际的,如一份写得很好的报告,或者是一个观

#### 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

190

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

察而已。这些是他注意别人的真正表现,这些起作用了。虽然很 痛苦,泰瑞还是一步步按要求使用他的数据库;虽然学得慢些, 最终还是掌握了。

泰瑞的性格还是那样,没有人以为他改变了行为模式就变了一个人。但是他真的在本质上改变了行为,我们很欣赏他的努力。他用幽默的方式对待自己的苦恼,使大家觉得他容易接近,他鼓励大家叫他"斯波克先生"(实际上,他很喜欢这个名字)。

我们对情感上的音盲的描述符合你吗?如果是,我们有些建议帮你克服这个弱点。首先,你要读一下第二部分第十三章,"站在别人的立场看问题"。学会注意别人的行为、思想、感觉,这对改变很重要。在"站在别人的立场看问题"中,有一些练习可以帮你明白在一个假设的会上参加者的心理感受。读了这章之后,遇到每个人之后都要做一遍下面的练习。这些练习可以帮你如何思考、评价你的雇员、同事和经理:

- 什么样的回报激励着他;
- 他在工作中有什么样的风格;
- 在接下来的6个月中,他工作日程上的目标是什么。

对某些人这些立场很容易,在日常工作中他们知道问题所在 和其重要性。你越像斯波克先生,就越不容易改变。如果你是这 样的,你需要不断地努力以便更深入细致地去理解你的手下。同 情是很难学的,但是它是技巧,是可以学的。

你也需要对自己进行"情感审计",这是非常困难的工作;



## **〈**第九章 情感上的 音盲" **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

191

你也许需要一个非常熟悉你的人的长时间帮助。你需要回答以下的问题:你是否有这种感觉,就是你比别人更容易满足?你是否完全不知?你是否容易忽视自己的感觉同时也容易忽视别人的?你是否获得过某些可以用于改变的反馈?过去这种行为如何使你陷入困境?

下一步,你需要好朋友的帮助。你需要收集,尽管这不容易,你的哪些行为被人们认为是敏感的和疏远人的,尽可能细致地去问那些人,然后在心理回到那种情形中并记住前因后果:谁在场,问题是什么,那天你的感觉怎样。看一下人们给你的反馈,你看到了什么模式?你在重复什么样的模式?是否有某些人比其他人更容易激起你的这种行为?你在这些人中看到了什么模式?他们是否更年轻、更没有经验,或者是异性?他们有共同点吗?你能发现其他的模式和主题吗?你的这种行为是在集体活动中发生还是在一对一的事情上发生?是否是在你有某种压力的情况下发生?是否是与某些特定的人谈话之后接下来就会发生?认识到这种明显的问题行为及其发生的环境,你就可以有目标地去改变。

下一步就是确定你要努力消除的语言和非语言的行为。再下来,想想什么是这种行为的解药。想想你能从自己的努力中获得什么益处,决定从哪里开始。换句话说,确定改变行为模式的前后顺序。例如,有的人会这样决定:

#### 第一重要的:

• 至少每周在工作方面恭维三个你手下的人,或者其他部门



#### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

192

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

的人。

- 每次开会要做眼神交流。
- 别人讲话时不要打断。
- 从你的词汇中去除反问句,如:"你不知道吗?""你没看到吗?"
- 与手下人至少每周吃一到两次午餐,每次午餐换个人,不要漏掉你认为最难交流的人。
- 问一下手下人工作以外的事情。

#### 第二重要的:

- 每周至少看一次电影,让你感觉点什么。
- 在工作中与某些人谈论一下。
- 不时地开开自己的玩笑。

记住,你不能完全改变个性,这也不是要改的。你要改的是你对别人的工作方式,以及你怎样想别人和从别人那里获得什么。如果你想在工作中更有效,使自己更成功,你必须学会读人。如果你不得不选择每周花一小时在这上面,我敢打赌以上的方法会带给你长期的最大回报。

最后,别忘了利用一切可以利用的同盟、顾问或导师的忠告,这对改变至关重要。被这种行为模式所困的人经常自己意识不到生活中这些鲜活的因素。你如果认识不到就改变不了。你要学会"看",尽可能接近你实际的经验才会有最大的帮助(如:马克,你注意到没有,大家对你在会上头两次发言的反应,但是从那以



**◆**第九章 情感上的 音盲"

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

193

#### 后就再没有人接你的话了?)

多年来我们为数以百计的商界精英咨询过——许多人还是MBA或从工程系毕业的高材生,他们告诉我们差不多同样的事情: "在学校的时候,我唯一注重的就是'硬数据'的课程如金融、生产管理、财务、微机分,经过十五年、二十年的工作,我才明白那些我轻视的课程(没有努力学习的课程)如组织行为学、心理学、组织变化、领导艺术等课程是区别成功的重要分水岭。最后,我发现并不是运算损益表的能力或设计生产流程使我突出,而是我用人的能力使我成功,或者是我在某种情况下不能成功的原因。我真的希望在我刚开始工作时就知道了这点。"



# 没有足够好的工作





## ◆第十章 没有足够好的工作

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

197

安的简历就像社会名流的护照,大学毕业后她出出进进一些时髦的地方却只工作了很短的时间。她的第一份工作是在一家城市的杂志社,然后杂志社并入一家出版公司,她就去了电视台,然后又去了一家国际援助组织,然后……她的巡游就这样开始了。

安就像一个喜欢登山的旅行者。她来到瑞士要登少女峰(Matterhorn),她想象自己登到了山顶,那里才是她应该到的——至少是她希望自己到的。但是她从来没有要认真地去爬那山,虽然她做了几天的试登准备。她为自己找了个好理由:登山靴不合适,登山运动店里没有她订的冰斧。她于是离开瑞士穿过西班牙到了坦桑尼亚。登山运动到此宣告失败,但是她说如果她要登到山顶的话她是可以登上去的。

这就是安换工作的方式。如果她想做她是可以做到那家杂志 社的管理总监的,她也可以做到出版社的总编的,或者开自己的 广告公司,或者做那家援助组织的负责人,如果她想做她都可以 做到。

#### 一、产生这种行为的原因

安是一个典型的代表,她的行为就是我们平时所说的那种 "可能会"的行为模式,这些人眼高手低,急于求成。他们只选 一流的公司而且是现在,对于艰苦的工作没有耐心——并不是因

#### -- 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

198

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

为他们懒,是因为通过做艰苦的工作做到顶层意味着现在并不在顶层。作为登山者,安需要的不仅是靴和斧,还要学如何爬山;但有这种行为倾向的人往往认为被人看到还在学习是很难堪的。他们认为自己已经到过顶峰了,却要让她经过艰苦努力去到达那里,这对他们简直是耻辱。他们会说:"没有足够好的工作。"但是实际上内心却在想,"我做什么也做不好。"

这些"可能会"的人被失败与羞耻的恐惧所困扰。对着顶点猛击而没有成功的心理结果是害怕再开始,最好的办法是站在原地对人说(特别是对自己说)如果你想要的话你就会成功的。另外一种方式就是"试一下"——对工作或项目不做认真的准备,万一成功了,就好象成功不费吹灰之力(的确这种人也没费什么力气);一旦失败,就可以说:"你看,你都没准备什么吗。""可能会"的人可以避开失败的灾难,要么不去做,要么做一点以便留给自己辩解的余地,免得留下羞耻的感觉。

"可能会"的人有点像第七章里谈到的击本垒球者,他们都希望少年得志。只想打一两个好球就想一举成名是不太可能的、可笑的。学习、向别人咨询和寻求帮助,就会让别人知道自己的底细,所以他们假装自己什么都知道。

大多数人都会从掌握技术中获得满足。作家是从自己的习作或小故事发表在杂志上开始的;心理学家是从帮人解脱心理的困惑开始的。击本垒球者和"可能会"的人,让他们逐渐学习某天会一举成名,对于他们来说太枯燥了,也不相关。他们认为自己



## **〈**第十章 没有足够好的工作 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

199

必须一开始就写一本畅销书或者解开系列谋杀案凶犯的内心之迷。当然,每个人都希望自己的第一本书立即畅销,或者自己随手写在餐巾纸上的主意能帮助解决大问题。没有人会拒绝跨越十步获得幸运和荣耀的机会,但是和击本垒球者或"可能会"的人不一样,我们大多数人知道必须坚持到底,一步一个脚印直到最后到达终点。

很容易想到这些人是属于得到太多的一类,像被惯坏的小鬼,期望毫不费力就可以得到世界,而不必像其他人一样辛苦劳作。但是实际上,我们接触过的这些人是我们所知最痛苦的一类人。他们得到的不应该是我们的蔑视而是同情。不管他们是多么傲慢和虚张声势,他们每天都感觉失败与羞耻,这种感觉推动他们的行为,不管是有意还是无意。

"可能会"的人将完美与拖延发挥到了一个我们难以想象的程度。大多数有这两种心理的人都只表现在一定的生活方面(如自己的外表,车、房很干净),但是"可能会"者也拖延事情(如做演讲时准备幻灯片,婚礼烤蛋糕等),"可能会"的人期望全部生活都完美,但也拖延任何事。

在垒球比赛时,击本垒球者和"可能会"的人的表现是不一样的。击本垒球者虽然出局,但他留给观众深刻印象的是他的勇气、雄心和偶尔的成功。同样,击本垒球的雇员也会以自己极低的成功率鼓励其他队员,但是雇主至少也会表扬他的动机和决心。当击本垒球者打得聪明些,和队员有交流,而不仅仅想着掌声雷

## -- 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

200 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

动的一击时,他就可能成为队里的一员。也许有一天他真的会是 一个明星,虽然不像他想得那么早。

相反,"可能会"的人从来没站到板上,从来没拿过球拍。他们只是告诉周围的人,"如果我想击球的话,我一定会击出'一个新时代'。"他们甚至会批评他们周围那些练习者。这通常都是明显的大话,人们能够看穿,这种行为也被认为没什么意思。所以"可能会"的人就离开工作和现有的关系,寻找新的不费力就可以征服的事情。

在大多数情况下,这种行为导致真正的困惑,有这种行为倾向的人要么不开始项目,要么开始了也像没开始一样(像安的这些短期工作)。对其他人来说,回避羞耻的结果不仅导致完全的困惑,而且是不愿承担任何风险而只呆在"安全区域内"。当一个人遇到有一定风险的机会时,这种回避风险的行为会偶尔表现出来。"可能会"的人自然的自我保护在这时就会表现出来,他们会找个理由拒绝机会;同时又自信——就像他们经常对周围人说的,他们如果想做就会成功的,只是为了一些客观的原因,他们决定不做了。

马克在学校工作,他的研究领域是应用数学。他发表的一篇 文章恰巧被一家共同基金管理公司的固定收入投资组的研究主任 看中。那人联络了马克,表达了他对马克写的东西的兴趣(那篇 文章对其公司的投资模型有应用的潜力),并邀马克共进午餐。 马克很兴奋,有点受宠若惊。他接受了,两人见面。谈话很顺利,



#### - 《第十章 没有足够好的工作》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

201

马克的兴奋更进了一层。遗憾的是,由于马克和那人都无法控制的形势发生了变化,他们的关系没能得以继续发展,马克的成果没有得以应用。很悲哀,从此以后马克再也没有勇气离开校园去试其他的咨询机会——虽然这么多年来曾有很多机会。"啊,当然,我想我会的,"他会谦虚地说,"但是我真的很满足在这里做我所做的工作。我不需要加重负担,我也不需要像我的其他贪得无厌的同事那样拼命。"那些熟悉他的人是不会被他糊弄的。马克被"烫"过一次,被这次的经验所伤害和困扰,他就再也不愿去冒同样的风险。

## 二、这种行为的根源

有这种行为倾向的人和击本垒球者的背景有几分相似。我们 认为这两种行为模式是两兄弟,出于相同的家庭背景,却有不同 的行为而已,这种家庭通常成绩斐然。例如:安就是在田纳西的 奥斯汀长大,她的一位先祖建立了那里的第一个银行;另外一个 曾是英国海军司令;还有两个是在州立法机关任职。

显然"成绩斐然"的定义是很广的,比名校、显赫的家谱还要广得多。例如在小城镇里,谁的父母开一家小五金店又是镇上有影响力的人物,谁就会感到成功或更大成功的压力了。不论参照系如何,家长总是希望孩子超越自己,孩子就很难得到具体的表扬。家长几乎从来不说:"这张成绩单太好了,我们出去吃晚

#### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

202

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

饭庆贺一下吧。"相反,家长可能会说:"你干得不错,但是其他人也很好,你真的尽自己所能了吗?"实际上,这些话根本就不必说的。我们咨询过的一个客户还讲了一种更含混的交流,那是脸部表情、肢体语言、并非真心实意的正面评价的混合,正面评价(波拉,你跑得很好)和批评(你知道你可以做得更好,或你知道谁谁做得更好)混在一起而重要的是却根本不说出来的交流。我们的客户说:"说得一点也不具体,更不用说如何面对了,就像一种你熟悉的味道一样。我的朋友们可以注意到,可是我直到多年后才能理解。"

- "可能会"的人在特别大的压力下长大,这种压力是不但要比别的孩子好,还要比自己可能达到的程度还要好。那种感觉很不好,换句话说就是你不但要比同龄人做得好,还要比以往的自己做得还好。经常听到的就是"你非常聪明,你是班上的第一名,但是我知道你可以做得更好,我也相信你可以做到。"当然,这很对,每个人都可以做得更好。但是孩子所做的一切需要被赏识和称赞,难道做得很好不对吗?有一个机会感觉自己很好,用这种感觉去鼓励自己达到下一个新的高度是很重要的。在"可能会"的人的家长眼里,他们必须眼睛盯着生活之梯还没有攀上的横档,而不是表扬和庆祝已经登上的高度。
- 一般来说,我们接触过的"可能会"的人都是在特定的时间内被迫使去学不太适合他们发展阶段的东西。法国心理学家吉恩·皮埃吉特(Jean Piaget)揭示了认识的发展阶段,每一阶段



## **〈**第十章 没有足够好的工作 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

203

都有自己的规律不能"着急"。最聪明的五岁孩子也抓不住谈话这个概念;只有到了七八岁时才能明白水的数量,而无须改变装水的器具(换句话说,就是大水罐或者小杯子,矮的宽的杯子或者高的细的杯子)。如果过早地让孩子去明白这些事实,对家长和孩子都是无益的游戏,而且还会使孩子留下不好的回忆。

我们接触过的有这种行为倾向的客户都回忆说在孩童期有过被推得太狠逼得太紧的经历。他们被迫去学认字、学数学的概念、去学其他的身体技巧。在许多方面正如儿童心理学家大卫·爱肯德(David Elkind)所说"急于"进入成年,急于在学会走之前去学跑。(大卫·爱肯德的书《匆忙的孩童时代》(The Hurried Child)对此有全面的介绍)。孩子就像宠物一样,被教会做各种动作,如果做得好,说明家长教的好;如果做得不好,家长就很尴尬。结果,孩子就知道每个活动中都有很多危险在内。

陷入这种行为模式的人认为失败的可能性比成功的可能性更大,成功只能带来"好,但你可以做得更好"的回馈,失败会给自己和家庭带来耻辱感。其实,那些人都做得很好,有意无意地尽一切可能避免风险,就像不击球就出不了局一样。

为什么击本垒球者喜欢对着观众席击球而"可能会"的人躲在防空洞内不肯出来还不得而知。在某种情况下,好像击本垒球者有一种意识如果他们输了,人们会说,"你怎么可以指望一个九岁的孩子成功地爬上珠穆郎玛峰?但是努力了就好!"另外,他们如果在和自己年龄相当的任务上失败了,其他人就会批评他

#### -- 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

204 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

们。作为成年人,这种想法就会变成"刚出校门就想开自己的餐厅,太冒险了,但是值得一试。"这些人形成了一种高度复杂而有效的心理防御体系以保护自己不被羞耻所伤。

"可能会"的人和他的相同背景的兄弟不一样,对羞耻和难堪的感觉更敏感,因为他经常感觉不适,即使一点小小的错误都加强了他们的这种感觉。每一次失败都让他们感到自己更渺小,都增加了他的脆弱。如此往复,任何失败都给他的心灵以打击,以至于他更加不能承受下一次的失败,每一次都耗尽他的心力。

人们经常弄混了羞耻和内疚。事实上回避风险的行为模式大部分来自于羞耻感,弄清楚其区别很重要。羞耻感比内疚感更深入、持久,也更个人化。内疚感是你对自己做错事的感觉,是违背了社会所要求的道德、职业风范、法律边界的事情。当有人偷盗,蓄意伤害别人,没有汇报事故,在税收方面进行欺骗等,他会感到内疚,因为这些行为越过了边界。而羞耻感是认识到自己是谁,羞耻感比内疚感更密切、更痛苦、更长久,说"我再也不会是这样了"比说"我再也不会这样做了"更难。感到羞耻是非常痛苦的事情,在许多文化中都对给别人留"面子"给于了极大的同情。在某些时候,不被尊重或感到羞耻的人会报复那些给他这种感觉的人。毫不奇怪,那些——不论什么原因——对羞耻感特别敏感的人会走向极端以避免这种感觉,甚至不惜破坏自己的事业发展或者未来的幸福。



#### **〈**第十章 没有足够好的工作**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

205

## 三、再回到安

很明显,家庭的期望和天生的气质的相互作用使安成了这种 "可能会"的人。她的智商高于一般人的平均水平但也不是高很 多,她有一些优秀的品质:生机勃勃的个性又充满魅力。

安依赖于显赫的家族名字带给她的安全感,而她现在住的地方对此嗤之以鼻,意识到这点她又不寒而栗,甚至是受到侮辱。除此以外,像大多数陷入这种行为模式中的人一样,她最大的缺点是很少花精力在工作上。我们都知道许多看起来不费力气而成就大业者,实际上都花费数星期、数月、数年的时间来学习、准备、劳作,正如爱迪生所说"天才是一分灵感加上九十九分汗水"这点完全正确,千里之行始于足下。有人看了毕加索的画后问他用了多久画的,他回答,"两个小时还有三十年。"而这一点在安身上完全找不到。

许多人的行为中体现出对失败的极度恐惧,安却相信成功来得再容易不过了。在成长过程中,她的家人和她自己都没有通过苦苦努力才成功的事例。她的父亲是天生的商人,再加上家族的名声,几乎不费什么力气就成了奥斯汀地区最成功的商人。安是天生的运动健将,凭着聪明和美丽被选为大学女子足球队的队长。因为天赋好,在中学里几乎没怎么训练和练习,而这一点使她无法取得更好的成绩,比如大学里的最高水平和世界杯水平。因为在她看来,父亲的成功如此简单,她自己的成功也不困难,所以

#### -- 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

206

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

遇到困难时,她就不知所措了。她会想:"一定是什么事弄错了,微积分这么困难,可是不应该这么难的。我猜这不是我的问题。" 然后难一些的课程她就不选了,不是因为懒惰而是下意识地害怕 失败,因为她认为事情不应该这么难。

安从大学毕业了,凭着家族的名声和还说得过去的成绩,她在田纳西的另外一个城市的杂志社找到了一份工作。安想象着自己是个编辑,一个富有魅力又受人尊重的职位。对于她的智力来说,这可能有点悬,但是如果她努力还是可以升到杂志社的高位上的,但是安不愿意"花时间"或精力在这上面。

做为助理编辑之一(这是工作的起点,尽管名称和编辑只差两个字),她的工作是核查其他作者的文章的事实和引证。这是紧张又不讨好的工作,作家和高级编辑在拿文章发表之前很少去核查事实或挑错。但是一旦出错,助理编辑是唯一被谴责的人,而且必须写解释信说明自己的疏忽,这是那种只有出错时才能被注意到的工作。但是核查事实做了一年左右,如果做得好的话就会增加工作内容,可以作为记者出去采访那些作家想写进故事中而自己没时间采访的对象。一个成功的记者就有机会发表自己的作品。安从来不知道自己是否会成为一个好的记者或作家,因为她只做了八个月就辞职了。

她对朋友说,"我可能会成为作家,但是为什么要这么麻烦呢?杂志是徒有虚名,靠的是虚的名人效应。"下一次也和这差不多,那家亚特兰大的出版公司。"他们对待我就像奴隶,他们



#### **〈**第十章 没有足够好的工作**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

207

需要的只是一个勤杂工,所以我辞了,"安对她的家人和朋友这样解释(不幸的是,他们都相信了她的解释)。接下来在达拉斯的电视台也是如此(在那里她才知道什么是勤杂工),然后她到了西雅图,在那里工作了一年,作为一个项目的助理,这个项目是把援助药品送到泰国。

安的父母也是典型的"可能会"的人。他们很少被事业"牵引",只是向着山顶移动了几步,就想象着自己到了山顶。通常这种想象非常有力以至它鼓励着许多人继续前进,即使在他们想退下来的时候。但是在像安这种行为模式的人心里这种想象是被害怕登不到山顶的恐惧所压到的,尽管他们也做了很多努力。这种人会停止登山,转过身,寻找新的山脉,像安一样。

"可能会"的人不是半瓶醋式的人,虽然这两种人表现得十分相似。最明显的区别是半瓶醋式的人很开心,他们知道自己只是涉猎一下,而且也不被事实所烦,他们认为自己适合任何行业。 "可能会"的人是不开心的,而且是越老越不开心。

和我们描写的其他行为模式不一样,"可能会"的人在事业的开始表现得并不明显。有人形容他们是"延续的青春期",这种人到二十多岁还在"寻找"自己,有时这种游弋不定反而会有意想不到的结果。有些女人到三十岁才知道自己属于哪里而突然翱翔起来,她知道自己必须为失去的时间而努力,所以她比别人更卖力地工作,而且,她在过去的工作中获得了她的同事所没有的经验。



#### —🤇 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

208

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

"可能会"的人还是继续换工作,换行业,而其他的人则已经在某个行业稳定下来,尽管他们告诉别人自己已经不再"寻找"。他们知道自己肯定是落后了,而且别人也看得出来。例如,安第五次回到大学聚会时就谈"可能"会怎样怎样,她没有计划第十次聚会,因为她知道自己不可能再保持这种虚伪了。生活中的每件事都透露出她已经落后了,有时他们周围的人甚至严峻地指出这点。我们咨询过的一个客户的父亲就这样问他的儿子:"你的同学都工作得不错,你到底是怎么了?"

我们的另一个客户就寻找那些有比他大二十岁的同事的公司,这样他就不用和同龄人相比,也很少有不安的感觉了。确实,他们拥有公司或是高级管理人员,但是他们都是五十多或六十岁的人了,自己当然不是对手,和他们没什么好比的。

"可能会"的人在没有帮助的情况下游离得越久,他的焦急 经常是沮丧就越深。雇主会对他们失去兴趣,怨谁呢?谁愿意花 钱花精力去训练那些显然走不了多远的人呢?"可能会"的人的 希望变得越渺茫,他要补偿过去这些年损失的愿望就越强烈。现 实与梦想的距离越远,内心的痛苦就越深,所谓的计划就越不切 实际。

#### 四、如何打破这种模式

当安来向我们咨询时,她已经三十来岁了,而且变得很暴躁。



#### **〈**第十章 没有足够好的工作**〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

209

她的家族关系再也无法帮她找到工作;她的简历也帮不上什么忙,而且是帮倒忙。她知道自己必须完全改变生活方式,于是我们开始和她深入剖析如何才能改变。如果你也陷入了这种模式,也要问自己同样的问题,给自己同样的建议。从分析她每次离职的原因入手,我们不接受安关于脸面问题的表面分析,而是坚持深入挖掘使她事业停滞的内在原因。每次离职,她的理由都是"这不够好,不值得做",为了使之更明了,我们必须从以前描述过的安工作以前的家庭背景开始。

和安讲得很明确,我们并不是要说她对还是不对,我们理解她的难处。我们和她讲了其他前来咨询的人的情况,让她看到自己并不孤独(以前,她觉得这是羞耻)。她讲了自己的父亲,对他任何事都轻而易举。于是我们给她讲了一个故事,一个以前来咨询过的年轻人,他的父亲是数学天才,他在成长过程中也认为任何事都容易(就像对父亲来说一样),但试了之后却发现有些事真的很难。

安也一样,当发现每次工作中"人们"(以前是家里人,现在是她认识的每个人)对她的失败都摇头时,她惊愕了。有的人真的很难"找到自己的位置",特别是在似乎对别人都很容易的事上。我们给她讲曾经来咨询过的一个客户,他总是拿自己和非常成功的经商的父亲和成功的当矫形医生的哥哥相比,总觉得自己一无是处。他有完全不同的事业,是个短篇小说和幽默散文作家,有相当多的作品,而且有些还真的不错,但他从来不拿去发

#### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔪

210 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

表。他总是改来改去,总是还没好,还要几天或几周才能改完。 所以他告诉我们他总是很痛苦(虽然在内心深处,还没有比稿子 送到出版社却被退回来一样痛苦)。

当安看到我们没有说她不对时,她自己也不说自己不对了。 我们讲了许多有羞耻的感觉是多么艰难、我们都有内耻的经历之 类的话,而她却是一直都有这种感觉。为她咨询她觉得很困难, 但是她每次都按时前来。"到这来是很痛苦的,"有一次咨询完后 她说,"但是很奇怪,我感觉好多了。"她说我们知道她的感觉, 她以前从来没有这种被理解的快乐,或者理解带给她的自在感。

当我们意识到她开始接受我们时,我们跟她谈英国儿童精神分析家温尼科特(D.W.Winnicott)写的有一个"足够好的母亲"对儿童正常发展的必要性(如果我们过早地介绍这个话题,就变成了上文学课)。"你认为他为什么用'足够好的母亲'这个词?"我们问。温尼科特的观点是,母亲不必十全十美,只要足够好地去照顾和养育她的孩子就足以了。这对我们的日常生活也有教育意义,可以帮助我们控制时时影响我们的完美主义。如果我们很忙没时间去写一个报告出来,那么"足够好的"的报告就是 1)告诉读者我们的发现是什么,2)证明这发现对我们有用,大可不必去写世界一流的报告出来。现在的电脑有一点非常不好——它可以让你像我们的客户一样一直改下去。"足够好"是我们的观点,清清楚楚——即使不是《战争与和平》那样举世瞩目,却是很有见地。



#### 〈第十章 没有足够好的工作〉

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

211

安开始和我们谈她的将来以及"足够好"的工作,更重要的是,对她"足够好"的。她突然发现最好的成功机会在她真正喜欢却又退出的领域——运动,我们和她讨论她怎样能通过再教育既获得新知识又找到新开始——一个她可以施展自己的新"平台"。当然过去的八九年是不可以抹杀的,但是如果她再回学校,将来的雇主会把她看成一个新的"X"而不是一个漂了近十年的旧"Y"。

安在一个足够好的大学的足够好的专业中获得了形体教育和运动心理学硕士学位,然后在南部一个足够好的大学里找到一份足够好的工作——助理教练。她继续和我们保持联系,第二年她续签合同时我们才松了一口气。

"可能会"的人对公司的影响是轻微的,因为这种人很少长时间呆在一家公司去完成点什么,他们没有时间去做得好或不好。可怜的是,虽然他们能够记住每个工作的细节——怎样得到这份工作,什么时间开始的,什么样的工作,什么时候离开的,但公司通常是记不得他们的。

如果这看起来像你,我们有两个建议给你。第一个建议,像 安一样,找一个适合你的咨询人员。实际上这种行为模式大部分 是因为自我认同感太低造成的,我们建议你从咨询人员或心理治 疗专家那里寻求帮助。你不需要有人给你做职业测试再告诉你应 该往哪个方向走,你只是需要一个有心理学知识和心理治疗技巧 的咨询人员而已。

## – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

212 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

第二个建议是坐下来挖掘自己的工作史直至工作以前数年。 读一下第二部分的第十六章,看一下有负面自我形象的人是怎样 成为"可能会"的人一部分经验的,发掘工作史中的深层原因。 这是不同寻常的,也是非常痛苦的(所以我们建议和咨询人员一 起做),这也需要相当长的时间。当你觉得有一幅非常清晰的图 画时,你就能找到你的事业如何和为什么会到今天的地步,再像 安一样,找一个可以达到你事业目标的足够好的工作。这两点都 很重要,如果这个工作必须是伟大的,这个过程是不会成功的。 记住这只是你的事业,不是你生活的其他部分,"足够好"是指 现在足够好。像安一样,确保这是你要走的方向,不是你家里的 其他成员或你生活中的其他人希望或告诉你的正确路径。我们也 常告诉学生不要去想完美的工作——对于隔壁邻居来说完美的工 作!这听起来容易,做起来难。我们也建议你读一下第十二章 "迷途的羔羊",在那章里我们讨论了从自己的实际生活出发而不 是从其他人或社会上得到的信息选择时尚职业的重要性。

安在第二年续签合同了——这在她的生活中还是第一次,在 大学里工作的第十五年她被任命为女子竞技部的主任。我们问安 她的父母如何看待她的事业的,她说他们最喜欢她当上"主任"。

当安离开时,我们送她一个礼物用来提醒她,一段封在镜框中的著名的句子,源自最早的计算机语言 FORTRAN语言的发明者约翰·贝克斯(John Backus)在获德雷伯奖(Draper Prize)时



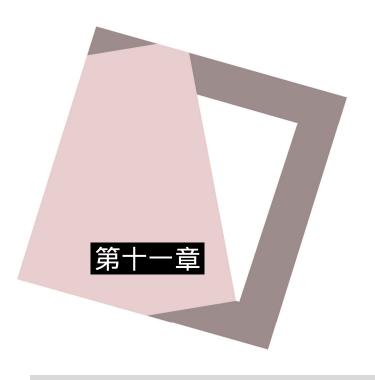
## **〈**第十章 没有足够好的工作 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

213

#### 的讲话:

我曾有过许多失败,从失败中我学到:如果不经过多次失败,你就不能像现在这样有创意,你就不会充分抓住你的想像力。所以记住一句话很重要:失败是成功之母。



# 没有边界感





#### -🔇 第十一章 没有边界感 🤇

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

217

莎热爱自己的工作,和办公室的同事的关系也很密切。她把他们看成是自己的家里人,每天晚上把他们的希望、担心、胜利、失败带回家,就像每天早晨把自己的家事如孩子的耳痛、丈夫和她母亲的关系等等带到办公室,又在同事面前讲来讲去一样。她的工作和私人生活、办公室和家里没有界限,所有能隔开这两者的就是35分钟的上下班路上的时间。莎一直把自己和公司、同事绑在一起,直到被开除。

莎在明尼阿波利斯市的一家很大的旅游代理公司工作,她的业绩是一流的,平易近人的个性、热情待人和发自内心关心客户的态度使她成为出色的代理人,客户与她接触之后会把其他人介绍给她。她管理着几个重要客户,其中投资行业的小组中有十几个富人,他们对自己的钱一向不张扬。但是有一天在鸡尾酒会上,莎说出了她怎样为这个组的合伙人订了去新加坡的头等机票和豪华客房。有人听到了,事后对其中一个合伙人讲了这事。那人和合伙人都狂怒了,为了竞争的原因,他们一直对这次旅行刻意保密。他们终止了和旅游公司的合同,公司开除了莎。

这不是第一次莎说得太多,她一直说得太多。她不是碎嘴的人,也从来不刻意说谁的坏话,她没有恶意,实际上,她唯一不能谈的就是别人的困难和错误。她也不是吹牛的人,虽然她唠叨了新家坡机票的佣金,但是她只是谈谈还没做的生意和别人的成就。

她冲动的原因就是为了分享而分享。她不能拒绝对周围的任



# ——《第一部分 12种阻碍成功的行为模式 》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

何人倾倒出她的想法、感觉、经验的机会。当我们遇到莎时,不禁想起了二战时期著名的宣传海报"漏嘴沉船"——这个海报是为了提醒那些无意中透露消息给敌方的人。

## 一、产生这种行为的原因

这种缺少正确边界感的人不明白某些话题只属于办公室、某些只属于办公室的某些角落,而不能到外面说去。同样,他们也不知道有些话题只属于家里;即使有些人对你母亲的股票投资或者你的婚姻状况感兴趣,这些话题也不属于办公室。

我们做一个假设,一个缺少边界感的人在咖啡的生产线上听 弗雷德抱怨人手太少而周末不得不加班;他就跑到经理那里说有 没有什么办法可以减轻弗雷德的工作量。他的本意是帮助弗雷德, 让他知道有人关心他、满足他的愿望;对于经理来说是让他知道 有人关心公司的士气。但是经理和弗雷德对这种行为都不满,认 为这是干涉;弗雷德更是尴尬老板听到了他的抱怨,实际上他是 很认真地工作。老话说得好:好心办坏事,漏嘴的人把事情搞得 更糟了。

缺少边界感的人同样也对上下级关系感到不安。他们谈得太多,向下级透露他们不该知道的消息也不指望他们可以保密。例如,为了打造自己和下属的边界,他们会提前透露公司的改组计划 (\* 但是你不能告诉任何其他人!"他们会这样警告对方)。



#### 🕻 第十一章 没有边界感 🤇

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

219

这些人渴望的是隶属和亲密的关系,当然不是两性之间的亲密关系,是情感上的亲密无间。漏嘴的人和那些把牌藏在怀里的人刚好相反,没有边界感的人误认为他们告诉别人自己的事情,别人也会这样交换,就可以发展更为紧密的关系。他们把自我暴露和亲密弄混了。

的确,人们在某种程度上会喜欢这种人,我们为高级管理人员做咨询时,通常要见十几个他们的同事,让他们讲讲我们的客户的事情。有一次我们为有这种行为模式的客户做咨询时,我们会见的人将我们的客户比作一个友好的但是专横的大猎犬。每个人都喜欢看到摇着尾巴的热情欢迎,但是当猎犬压抑不住地扑上来舔你的脸时,大多数人就不认为这是热情了。他们希望自己和那人离开一段距离。

#### 二、漏嘴的根源

这种行为模式的病因是什么呢?有时,这种行为是注意力紊乱所致。有些专家认为注意力欠缺是和活动过度有关。但是现代的观点认为,注意力紊乱是一种单独的紊乱,有时和活动过度有关,有时无关。爱德伍德·霍伍(Dr.Edward Hallowell)博士,是《分心的动因》(Driven to Distraction)一书的作者,也是这方面的专家,他认为这些人实际上是注意力过盛,欠缺的是对注意力的控制。注意力欠缺的孩子会控制不住从椅子上跳起来或在练



#### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

220

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

钢琴的时候东张西望。同样,注意力欠缺的大人会忍不住说出她心中的任何事情。

另外,这些人的家里和周围的宽松环境也是形成漏嘴的病因,虽然和注意力欠缺没有互动的关系。一些向我们咨询过的有这种行为模式的客户说,在他们的家庭或宗教文化中个人信息的自我暴露和信息互换是被接受和鼓励的。如果不谈学校里、工作中或者约会中发生的事是很奇怪的,要么被看做什么事不对劲了,要么被看做是挑战。不允许有秘密,也不鼓励有个人隐私,没有心理上的"墙"。

莎就是这样的例子,她在加利福尼亚州南部长大,那里比其他地方更宽松。重要的是,莎的家庭把"分享"看成是家里的日常仪式。她在一个温暖和睦的家庭中长大,似乎家里为她的成长准备好了一切。但是谈到边界,家里对莎的教育却是远离现在的商业社会规范的。莎是家里唯一的孩子,父亲是中学的校长,带到家里晚餐桌上的是学生的纪律问题、教师之间的竞争、对自己工作的担心如福利退休金等。母亲每天又详尽地讲在她上学的时间内都发生了什么事。如果莎表现出一点气馁和反感,母亲就要知道为什么,弄得莎都没有机会说反感。

莎有吸引力又和群,到高中时,她已经有几个男朋友了。每次约会后,母亲都要问个详细,她不关心莎的性生活,她只是想知道他们做了什么,莎是不是过得愉快。许多十几岁的女孩子会将此看成是窥探而不满,但莎不,她喜欢这样,就像她喜欢听母



#### 🗸 第十一章 没有边界感 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

221

亲讲她自己的高中时代一样。

在大学里莎几乎每天给母亲打电话告知发生的事情。她参加了一个妇女社团组织,姐妹们整晚坐着谈她们的班级、约会、家庭成员、梦想和愿望——一种在任何大学都相似的"宗教仪式"。

毕业后,莎加入了和平组织,这更增加了她分享的习惯,同时也体验了世界是一个没有边界的整体。在和平组织中,个人的工作和生活没有边界,和别人交换经验、主意、感觉是成功完成任务的关键。一些自愿者会不打招呼地到莎的小屋里过夜,莎也经常如此。村里人就像家里人,和平组织的自愿者也是这样。莎就这样从一个家庭(她自己的家)到一个在大学里的朋友的家,再到另一个和平组织的家。

根据我们的经验,有这种行为模式的人在大学里很多,大学的教育环境和高中教与学的环境不同,学生助理和教授助理都是比学生大不了几岁的人,这些人之间约会也是常有的事;任何一个大学新生都可以直接找教授或主任讨论问题。相反,生产线上的工人可不是厂长的直接听众,如果他们有事要说,他们必须按规定先与他们的直接主管谈,或者收到无声的不允许谈的信息。对于那些早就藐视边界的人来说,四年的大学只是告诉他们"规矩就是要打破的"边界也是用来踩的。

莎还没有天真到以为公司与和平组织一样,她明白利润驱使和无利润驱使的利他主义组织是不同的。但是经过了二十五年没有或少有边界的生活——家里、大学、和平组织,她没有意识到



# 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🍃

222

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

自己突然到了一个有分隔空间的世界。家里是一回事,办公室又是一回事,办公室里的人们也被分隔开。总裁在公司的行为和一般职员的是非常不同的,高级职员与中层、中层与底层的工人的界限又是不同的。

## 三、公司中的漏嘴者

在有些公司中,层次非常清楚与明显。高级职员有自己的餐厅,有自己的停车场,他们的办公室也在"十四层"——一个一般职员充满敬畏、妒忌和恐惧的所在。在有的公司中,界限没有那么明显,组织结构图也很平,人们之间称名道姓,大家在共同的餐厅吃饭。

但是,即使在最松散的公司中也有大家看得见的边界。一个项目经理不可能踱到总裁的办公室问他有没有收听昨天晚上的广播节目,总裁也不可能在停车场和出纳员谈高尔夫节目。但是缺少边界感的人既看不到级别森严的公司的边界也看不到松散公司内的边界。

有一个例外就是在大学里,至少底层和中层的教职员和学生之间界限不是很明显。我们的一个同事,离开利润驱使的世界到大学的研究中心工作,不但被这种松散的边界所震惊,而且被随之而来的其他文化因素所震惊。"我简直不相信,"她工作了一个月之后说,"他们对任何过程都很在意,任何过程!我们花了很



#### 🔇 第十一章 没有边界感 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

223

多时间使每个人都同意,每个人都觉得满意。"

很明显,在一种文化中被接受的行为在另一种文化中可能完全不被接受,这在不同国家的文化中也同样适用,身体的距离和应该说什么在不同的文化中也不同。我们曾为一个南美国家在美国的子公司咨询过,其雇员大部分来自南美,他们之间的谈话是非常轻松没有边界的,即使他们和美国人之间的谈话也如此(评论他们认为有吸引力的女人的穿着,谁和谁约会,用"蜜糖"、"可爱"之类的词称呼人等)。这样的谈话,在美国是严重地超越界限的。

除了公司文化的不同会造成人与人之间不同的边界感以外,不同的工作职责也会表现出人是如何适合或不适合这种边界的。例如,在公司的一般咨询部门上班就是一个极端,总是与敏感的法律问题打交道就需要很强的边界意识,漏嘴会导致专利权的丢失、并购的失败、内部交易丑闻的发生,甚至可能会导致犯罪或坐牢。另外一个极端就是销售部,像许多人想的一样,成功的销售人员是那种不停地讲,和他遇到的每个人都要形成某种关系的人。这样做是因为在公司外面,而且是要卖周转环节短的产品。有这种行为模式的人有两个原因这样做:首先必须是在公司外面卖产品,就把谈论不恰当话题的可能性降到最低;其次卖周转环节短的产品的本身就要求他在短时间内接触大量的客户。相反,如果波音公司的销售小组和日本航空公司的高级职员搞好关系,那就不是卖一架飞机的问题,销售人员要持续几年的努力。前一



#### —— 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

种销售人员在每个客户面前的机会很少,有这种行为模式的人就要力争减少在每个客户面前做错的机会。

人们对有这种行为模式的人的最初的反应有时是非常积极的。这种人常被当成是新鲜的空气,其开朗、热情非常有吸引力。实际上他们的这种自我暴露能够引出积极的反应,而且经常得到对方的暴露作为回报。这些反应由于几个原因最后又会变成消极的。第一,很明显到头来同事之间在这种分享的情况下没有什么是真正的亲密——这种人把所有的亲密的细节都告诉了别人,然后对同事作为回报而分享的其他事也不自觉地公开地与大家分享了?最后人们就害怕与之分享相似的细节,因为这样就不能保持应有的边界,也没什么隐私了。

例如,我们咨询过的一个客户弗兰克,在一家大的消费品公司工作了不到一年,可是在那段时间里他似乎遇到了每个人。他很高兴地介绍周围新来的人,分享办公室的闲言碎语。弗兰克是这些信息的源泉:管理层是如何考虑战略决策的、工作中的联盟、谁要升了、谁要降了等等。由于热情的态度,弗兰克在公司中交了很多朋友,但是当这些信息传回到他讨论、描述、引用过的那些人的耳朵里时事情就变坏了。

正如这种行为模式一样,弗兰克对自己的社交生活、与母亲的关系、与朋友的交往、与心理医生的来往等讲得太多太广泛了("为什么我不曾遇到我真正喜欢又喜欢我的人呢?"等等)。他所做的这些给周围新来的人一种亲密的感觉,直到他们知道几乎



## 🗸 第十一章 没有边界感 🤇

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

225

所有的人都知道弗兰克的生活。

另外,弗兰克也是错误信息的源泉,不错,在他任职期间,接触了很多公司中的高层管理人员,但是他往往加上自己的注解——没有听到全部背景,就任意夸大把它当福音。结果是人们最后看出他的消息并不正确,即使他是正确的时候,事情也是很明显就是那样的。

最后,弗兰克与公司分手了。虽然弗兰克被认为是很善良的小伙子,工作也努力,人们对他没有不好的感觉,只是他是那种不能被信任,而且把任何信息都可以立即传播出去的人。

如果这种人很年轻或新加入公司有时还可以被原谅。"他们还不清楚,"经理或同事会这样想,"他们会适应公司文化的,同时我得给他点暗示——什么是该谈的,什么是不该谈的。"但是这种原谅只能到一定程度,只能维持一段时间,随着时间推移,人们就会越来越了解这种人的讨厌之处。

陷入这种行为模式的人如果调整他们的行为,保持个性中吸引人和全心投入的部分,就会很成功的(要学会读懂公司和周围人的"路标"。如果不改正,就会引起麻烦,公司的等级越森严,麻烦就越大。正如前面所讨论的,哈佛的心理学家大卫·麦克莱伦描写了大部分人工作中的三种动机:权力的需要、成就的需要、隶属的需要。漏嘴的人几乎完全被隶属的需要所牵引,一种要成为小组、团队、社团一员的需要,他们渴望与人在私人关系的基础上交往。相反,经理和高级职员的主导动机就是权利的需要,

#### — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

226

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

其次是成就的需要,隶属的需要排在最后。无论如何,对有高度 隶属需要的人在公司中还是有一席之地的,只要这种需要不是牵 引他生活的所有方面。

例如,阿特就是苦苦挣扎的"漏嘴者",人们最初认为他孩子气的热情并不能维持太久,他得到的信息是除非他学会"读"别人和约束自己,否则他希望晋升到管理层的愿望就会遥遥无期。他在一家大的广告公司的创意部上班,创意部的边界通常不是很严格的,但是阿特还是努力改正自己的习惯。幸运的是,经理把禁忌的话题规定得很明确,更幸运的是阿特非常喜欢他的工作,结果经过不断的努力(他不断地从经理那里得到对自己行为的反馈)他成功了。

离开和平组织之后,莎先后找了几份公司里的工作,她觉得训练项目中的规定太僵硬,管理者也太不近人情(不像家的感觉)。到了快三十岁的时候,她被一家旅游代理公司所聘用。在某些重要方面莎最适合这份工作,她聪明、善于表达、喜欢旅游,出自内心地关心别人,毫不奇怪,她很快赢得了许多客户。她知道谁不喜欢某些食物,谁对某种飞机有恐高症,谁对某种酒店有独特的喜好,她很容易收集到这些信息,因为她把自己的喜好和客人分享,客人也把自己的情况告诉她。

但是如我们前面所说,莎不知道哪里应该画条线、哪里是明显的私人话题和工作的分界。她的同事不论男女都穿套装,莎却每周至少两次穿兰色牛仔裤圆领衫带着一岁的孩子来上班。虽然



#### ◆ 第十一章 没有边界感

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

227

她的孩子规规矩矩,但是她打电话时孩子玩电话线的声音还是让 人听起来不够专业。监督员工行为的公司主管告诉莎在紧急情况 下带孩子上班是可以的,但是她应该给孩子找个可靠的日托班。 莎打发走她的老板,但是她并没想真的去那么做。

像一个外出拾得猎物的猎犬一样,莎把自家的点心、水果拿来分放在公司的咖啡桌上,使办公室看起来像居家的感觉。一些同事私下认为这让办公室看起来像业余的感觉,客户进来会自然怀疑公司的人不把心思放在生意上或在开派对。

如果有人感到沮丧或闹一点情绪,莎就竭尽全力让人高兴起来。同事为此感激她,但是她总是想知道究竟是什么烦恼着他们,而他们却不想说。莎就主动说曾有什么烦恼过自己(包括自己与丈夫的难处)——其实人家也不想听。她的同事看到她丈夫不时地来接孩子时会感到难堪,因为早晨才听到他们的婚姻磨擦,下午就看到他来接孩子,只好装着什么都不知道。

他们也经常听到其他的不需要听也不想听的莎的话题,莎曾经无法怀孕,她和丈夫不得不去诊所,莎把怀上女儿之前的去诊所的细节都告诉了同事,所有这些让同事不安。但是因为她是如此坦城,是如此一个业绩出色的职员,老板还是睁只眼闭只眼了。

但是莎的非法侵入对公司的生意不仅仅是打击,而是伤害。 她开始在其他代理面前谈论客户,她甚至停下与客户的电话谈话 而转去说些别的,如"我希望在这种情况下他赶不上飞机,"或



# 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🍃

228 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

"这个婚姻不会持续很久"。主管偶尔听到过这种谈话,把她叫进办公室训了她一通。莎却坚持她没做错事,每个人都会有错,包括她自己,客户自己把秘密告诉她不是她的错。主管指出这已经越出了生意的边界,莎不同意,但是她保证以后会小心。当然,她还是没有遵守诺言,在一次派对上她谈论客户的新加坡之旅。于是开头的一幕就出现了。

#### 四、如何打破这种模式

你如果陷入这种模式你会怎样做?你要做的一个重要选择牵涉到环境,一个等级森严的大公司,不论它是用直接还是间接的沟通方式,界限都很分明(表现在许多方面,道德或人种的背景、性别取向、个性因素)。每个人都想使日子容易些,有这种行为模式的人最好避免到有强烈等级观念和僵硬的服装行为规定的公司工作。比如到极端严谨的纽约、波士顿、费城的律师事务所工作,对这种人就是错误的选择。

通常有一些线索可以帮助这种人选择工作,首先看看面试人的办公室,桌上是否有他家人的照片,孩子的涂鸦画是否挂在墙上,办公室是感觉"温暖",还是枯燥的?人们如何穿着?人们穿得是不是各式各样?(这是允许自我表现的一个指标。)高级职员是如何对下属讲话的,下属对上级又是如何讲话的(熟悉的还是保持一定距离的)?他们对直接汇报人是如何讲话的?如果



#### 🗸 第十一章 没有边界感 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

229

大家出去吃个轻松的午餐,他们谈论私事吗?公司中有各种不同的人吗(内向的、外向的、不同宗教信仰)?有人在大厅和过道里谈话吗?注意这些细节,没有向你描述公司的文化 ("我们这里是非常正规和严谨的,涉及到'人'的事情很少");你需要自己去仔细观察和收集你要每天接触的文化方面的信息,然后决定是否接受这份工作。

即使是最松散的公司,私人话题和公事之间也有一定的不可逾越的界限。如果陷入这种没有边界感的行为模式中,必须学会认识这些界限,不管这有多困难。说到边界,有两种错误可能会发生:没有意识到别人的边界,不够尊重这边界。至于没有意识到别人的边界,第二部分第十三章"站在别人的立场看问题"讨论了站在别人的立场看问题是多么重要,如果你陷入这种模式,立场的选择是关键,你可能没注意别人对你给他的信息是否有兴趣或者他们听了会不自在。有这种缺点的人没有想到别人会认为谈论私人话题是一种干涉,他们应该知道让下属知道不该知道的事会使下属不安。学会站在听众的立场看问题对你学会什么时候该说什么话很有帮助。

有"漏嘴"综合症的人有时会认为尊重边界是向"权威鞠躬"。这里的权威可能是你的经理,成文或不成文的公司文化(如:衣着的文化)。所以读第二部分的"向权威妥协"很有帮助,就是为了让你更"尊重"界限。我们用跳舞打个比方来说明问题,优美的舞蹈(指老式的布鲁斯、探戈、华尔兹等)要求两人都明白



#### 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

230 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

对方的身体边界在什么地方又能配合起来跳得像一个人一样。同样,在公司中与人工作也要灵活地向前、向后、向边转动——一会靠近、一会离远、一会有问有答、一会又沉默。这不需要真的妥协,是配合。

有这种行为模式的人,当有人向其指出这点时,他会认为是太严格了。例如,温森特喜欢讲笑话,虽然这些笑话并不粗鲁,但是不太适合工作环境。他的一个同事向他指出这点,他却说这是公司需要的幽默感。结果,温森特拒绝接受别人的帮助。

有两点我们一直提醒客户,首先如果这个人没有任何注意力紊乱的适应症,而在任何事情上都注意力紊乱,我们建议他去读有关这个话题的书,然后就这个问题去找心理医生咨询。如果这个人的注意力紊乱只是在越过边界方面,你就要去打一场不必要的却很困难的仗,除非你获得帮助。其次我们讨论的是如何更好地发展私人的工作之外的朋友网络。我们咨询过的客户都明显地表现出来,在工作之外,他们没有足够的朋友,所以他们自然地不正确地把同事当成朋友的角色。他们需要找其他的途径发展朋友关系满足隶属需要,如果这样做了"太熟悉"的行为就会减少了。

我们提供给有这种行为的人一些技巧,使用恰当就会很有吸引力。例如,电视和收音机在直播之前会先检查一下是否有不适宜的内容,我们也建议客户这样做。"多想少说"是他们的生活座右铭;"沉默是金"也是这样。我们提醒他们记住,一个房子



#### ◆ 第十一章 没有边界感

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

231

不是一个家,同样办公室也不是家。同样任何事一旦说出口,再也追不回。在讨论其他行为模式时,我们建议客户作为人类学家观察公司的风俗和文化。在这里我们讨论客户是如何打破这些风俗的,怎样改变才能适应。发现自己做错了,要改正才能适合这些风俗;"咬合的齿轮"就是一个形象的比喻,只有这样才能配合公司的发展。

公司中有个同盟帮助你监督错误很有用,对这种行为模式,我们尤其强调这一点。因为本章中提到的这种人很容易就过了界,而且他们的行为又最初得到积极的反应,当走得太远时有人提醒他们是很有帮助的。我们建议你找个你最信任的又和你有直接接触的人监督你的日常工作,你甚至可以建议这个人在开会或他认为你越界的谈话中使用一些小动作或信号来提醒你(比如在桌子底下轻踢你)。莎,很不幸,不是我们成功的例子。她在离开旅游代理公司之后的几个月找到另外一份工作,我们帮助她认识到她自己与工作之间的心理距离太近了。我们举了和平组织的例子,使之明白不同文化的差异。我们也努力让她明白沉默的魅力和好处,让她在车上贴上字条,电脑屏保也做上类似的东西。但是莎还是需要她在代理公司建立的亲密感而不想改变。后来,她又离开了新公司,我们失去了联系。这又使我们想起了二战时期著名的一句话:"漏嘴沉船"。

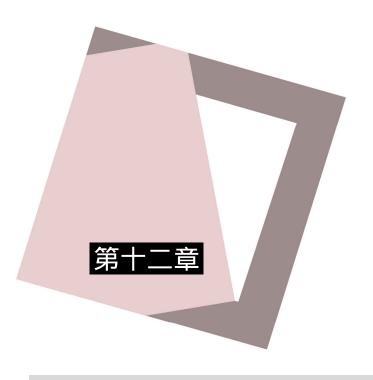
如果你没有这种行为,但是与你一同工作或向你汇报的人有这种行为,我们提醒你的就是要理解这种看似简单的行为。表面

## —— 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

232 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

看起来这和不懂事的五岁孩子没什么区别,他们不明白并不是每个人对他们的日常琐事感兴趣,就像你通常对孩子所说的:"你能不能安静点?"所以你对与你一同工作的这种人要说得多些。

很明显这是一种需要管理的行为,如果帮助这种人改正,教育他们克服越界的缺点,你就能挽救这个雇员,使之长久地留在公司。在人是公司成功关键的年代里,这无疑是值得投资的事情。



# 迷途的羔羊





#### 🗸 第十二章 迷途的羔羊 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

235

经常有人向我们咨询,不是因为具体的行为偏差,而是事业上的困惑,至少是现在,他们失去了方向感。有时客户问我们他是否在正确的方向上;有时客户觉的没有兴趣却又不知为什么;有时前面几章讲到行为模式是因为我们进了错误的行业所致;而生活的危机又会很快地把我们引向不熟悉的方向上去,孩子的出世、离婚、父母的故去、生意的失败都可以加深我们对工作选择的疑问。

从本质上讲,这种发现自己在事业的荒漠上的感觉并不是个人的原因,虽然它好像是由于个人的过失、错误、霉运而引起的个人问题。感到不开心、与工作联系不上就是信号,这是该改变的时候了。感觉每天的工作内容枯燥无味就是信号,我们感到沮丧需要"深入挖掘"。有时这种深入挖掘意味着对工作的投入或对工作角色的再探讨,也许需要更多或不同的责任。有时也意味着彻底离开工作,改变职业。这种与工作联系不上或感觉沮丧有以下几种形式:

- 无权的感觉——你不做重要的决定也不执行重要的决定。
- 感到自己在会上的讲话没人听,你的建议没有分量。
- •一种模模糊糊的冷淡感——不愿开始项目或不愿推进它; 对打电话缺少兴趣,对拓宽公司内或外的关系没有兴趣。
- 感觉每天的努力都是很琐碎、可以预见的,缺少挑战或学习的机会。
- 感到自己的角色是无足轻重的。

#### — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

236 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

- 与和自己相同经验与背景的人比,感到自己的薪酬不合适。
- 经常感到很大压力和焦急。
- 经常感到沮丧、玩事不恭、悲观、没有劲头。
- 觉得现在做的和生意目标没有直接关系,你的工作对其他 人没有贡献。
- 发现自己和同事经常有冲突,自己的主张总和别人不同。
- 感到自己"落后了",其他公司或其他行业中的同龄人都有更多的兴奋事、责任、金钱和机会。
- 感到"被抽干了",也不再关心你的责任、同事和客户。

这是客户到我们这里来咨询的一些原因。皮特·乌兰尼已经被升到某大学主任的位置了,在最初的一两年里,他觉得自己好像有了一个重要的使命,那就是改变学生的生活,掌握课程的安排。现在,四年过去了,他越来越觉得自己的工作很琐碎,也很官僚。戴比·陈是一家很大的投资银行信贷部的员工,她喜欢作为成功销售人员的自由。现在休完产假,她突然觉得这种工作不需动脑筋,在想是否再回学校读书。罗·郎在新兴行业做了首席营运官。现在五年过去了,他的工作已经从集中精力在策略研究上转到日复一日地管理日益复杂的公司上,不仅他每个周没有兴奋去工作,他还开始发现自己漏掉许多细节问题。

对于这种"第一次"的客户,我们也找机会为他们在事业的不同阶段咨询,他们回到原来的工作上之后,还会遇到新的挑战。 瑞·布朗提跟就是这样一个客户,八年前我们认识他时,他才三



#### **〈**第十二章 迷途的羔羊 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

237

十六岁,事业正处于危机阶段,那时他在旧金山一家大的投资管理顾问公司的市场部做沟通联络的工作。他认为自己在本质上是艺术型的,在沟通与说服别人方面的能力很强,这和父亲形成鲜明的对比。父亲是个典型的分析型的人,是个成功的工程师,父亲对瑞没有选择主流行业如工程师很失望。当瑞第一次来见我们时,他认为父亲没准是对的,他一直在底层工作,对项目没有多大的贡献,没有权力,薪水也没法和选择法律或医药行业的同学比。我们为他咨询后,他度过了那段困难时期,他结婚了,有了两个孩子,和一个同学一起开了自己的公司,有了装修一新的办公室。

现在瑞又回到我们的办公室,他又觉得僵住了,对工作又没有兴趣了。他的生意最近有了新的很强的竞争,收入急剧下降,家庭的财政状况岌岌可危,经过双倍的努力去提供更新的服务和收集新的客户资料也只能维持生存。在这时候,他又和合伙人产生意见分歧,他觉得合伙人太霸道。他不知道自己是否有能力再次扭转形势,尽管已经休了一个长假,但是并没有奇迹出现。坐在我们的咨询办公室里,他很痛苦,这时最需要的是像八年前一样再次发现自己,充满激情,精力充沛地向着自己认为正确的方向冲去……

在前来咨询的人中,我们看到许多和瑞一样的情况,我们自己,我们的朋友、家人也同样有这种情况。瑞的故事揭示了一个我们在神话中也会看到的模式:发现理想,丢失理想,迷路了,



# 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

寻找回来的路。在瑞的案例中,就是要学会使工作不再理想化, 而是更现实、更令人满意。发现理想、感觉丢失、找到回来的路 是我们要在事业上要穿越多次的生活过程。

#### 一、发现理想

我们每个人在专业上发现自己的路,当动力和灵感不复存在时,又一次次寻找出路的方式是不同的;没有一个公式或圣人可以告诉我们答案,没有人能为我们这样做。

我们的客户,泰瑞·尼克森,一个成功的投资银行家,向我们描述了一个他从少年时代起就有的目标——就读著名的商学院。他讲了十几岁时他为了这个目标订的计划。"在高中的早期,"他说,"我可以清楚地告诉你我的学习计划,从开学的第一天到感恩节之间每天每种练习做多少遍。"

这样一个紧凑的计划当然不是成功的唯一途径,我们咨询过许多在很早就树立事业理想,后来事业的发展和理想完全不同的人。有一个客户,是做管理咨询的,即为消费品市场部做咨询又为非营利机构做咨询,在三十二岁的时候转了行,到一家健康管理机构做管理人,在她的发展道路上,她一直都想做个心理治疗专家。认识她的人没有人认为她"不集中注意力"、"漂移"或"失落"。实际上,她是浓缩了效率、自律、敬业的专业人士,今天在她任职的机构中她是公认的明星经理。她的理想、职业选择



#### 🤇 第十二章 迷途的羔羊 🦫

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

239

都和泰瑞的不同;她的职业选择过程包括了经历事情、反问自己、寻找新的体验、继续反问、再寻找新体验,如此反复;她对职业的选择溶入了寻找机会和允许自己犯错的愿望,并伴随着拓展生活空间的渴望。

与有意义的工作相联系的方法是如此众多而每个人的方法又如此不同,每一种经验中都显示了不同决策方法,包含了不同的奋斗、兴奋、迷惑、喜悦。上面我们描述的两种不同的事业理想,两种都会被大多数人认为是"成功"的,当然有些人在找到路之前已经徘徊了数年!实际上,没有现成的路可走,我们所说的事业是"没有路的路",在生活的不同阶段会有不同的风景,年复一年把我们带到不同的地方。

我们的第一本书《发现你的商机》(Discovering Your Career in Business)就是关于通过活动表达出来基本的、独特的兴趣模式的。如果你想想日复一日的兴趣——爵士乐、烹饪、足球、肥皂剧、法国文学、园艺、股票市场,不是很容易就能发现基本的模式,但是模式就在那里。这些模式是存在于最长久和独特的人类个性中的,实际上我们的兴趣是心理特质的"深层结构"。在儿童和青春期,兴趣模式还不稳定,也难以衡量,但是到了二十岁出头,兴趣的独特的"标志"在以后的生活中就会很稳定了。当遇到新的活动后,每个人会发展特别的兴趣或变得不再沉默,但是兴趣的主要部分不会改变多少。

有了事业的理想,就可以把能够表达我们内在的兴趣模式的



# 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

240 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

日常工作不断向前推进,然而,这种"向前推进"不是简单的,它需要同时"向内看"(looking in)和"向外看"(looking out),我们首先必须知道我们的热情是什么并使之用独特的、真实的方式与我们联系——"向内看"(挖掘自己内心的感受。——译者注)。当我们二十多岁的时候,这样的努力做了很多,但是这种兴趣真的是能持续一生的吗?"向外看"指那种在变化的经济中找到工作的行为,而你在这种环境中找到了自己能够持续下去的真正的兴趣。知道自己需要什么还不够,还要知道哪里可以找到,怎样能找到。

这种"向内、向外看"的过程是同时进行的,虽然生活的兴趣是天生的,但它需要与世界互动才能使我们知道什么是最吸引我们的。其实我们称之为"自我"的东西和我们在世界上的活动没有什么大的区别,只有通过进入外界有了体验并且明白这些体验对我们的影响,才知道我们是什么我们想要什么。好像某些特定的活动"摇醒"了我们以前沉睡的部分,我们都有过听了一段音乐突然有了感觉,读了一本书突然使我们用不同的方式看到或感到什么的经验。做这些事的时候,我们没有"发现新的事",我们只是变得更像我们自己了。

## 二、失落自我

在我们咨询过的案例中,大部分事业不顺心者是因为自己



#### **〈**第十二章 迷途的羔羊 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

241

的内在兴趣模式和他的日常工作不相匹配,当我们从二十几岁进入三十岁,理想中的我是谁和我想要的工作密切联系起来,这是爆发的时候,是打开门的时候,是试验和犯错的时候。我们可以感觉到我们想要什么但是不能完全描述出来,好像就在手边,却又难以捉摸。理想是热情在哪里的感觉,建立理想的任务将持续一生。

我们都渴望找到那种环境、机构、角色、职位、权威和地方可以让我们的理想和日常工作紧紧地联系起来。如果找到合适的工作,经过一段时间之后,我们会认为自己天生就是做这行的,理想和现实是统一的。而在其他时候,我们则会认为远离理想,对前途也没信心,觉得失落,好像也做得没有周围的人好,那些人好像集中精力,目标和工作紧密地联在一起。我们不会在某一天醒来后突然意识到这点,而是在长时间之后直到我们无法否认时才知道。当我们对自己坦诚这些想法时,自己也会奇怪这么长时间怎么会有这种想法。有许多前来咨询的成功人士在早期的某些时候将理想与工作联系起来并获得过成功,个人也觉得满意,然而当继续前进时,当工作压力进一步加大时,他们就觉得自己失落了,就不确信怎样才能找回当年的感觉。

只有少数人没有体验过本章开头列举的失落的症状,感觉和体会这些是事业发展的一部分。在觉得失落的这段时间内,最大的危险就是认为自己与这些症状完全一致,如果你觉得自己悲观厌世,你就真的离它不远了,会真的以为自己是这样的——你正



#### — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

242

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

在体验的状态变成了真正的你。你会过度苛求自己,那么这种状态就变成一种问题而不是机会。

#### 三、从失落中学习

这有一个练习,可以帮助你从失落和挫折中学到很多东西。 这需要去想过去痛苦的经历,在做练习的过程中,如果你觉得 不自在就先不要做了,你可以只看这些想法而受益,不必去做 练习。

重新读一下本章开头列出的工作失落的状态,想想自己读它时出现在脑海中的形象、记忆和其他关联。现在再重新读一下,仔细地、慢慢地,注意它们带来的形象,不要分析,让它们发展,这些形象从在工作中失落、受挫的字里行间出来,与你对自己的感觉和自己的能力无关。如果那些记忆和感觉突然出现就要格外留心,特别注意那些失落、没有兴趣和没有动力的感觉。不可能再重现这些感觉,但是通过我们的注意和想象可以追溯它们。如果可能,保留这些感觉几分钟,注意自己那时在什么地方、在做什么。在这里集中注意力,试着去想这些感觉,用简单的几个词写下来你的所见所感。放松自己,让这些形象和记忆去发展,直到这些事发生的时间,回到那时,前后看看,努力地看、感觉、记住更多的。

你可以从这个练习中发展三个技巧,第一可以在不打扰这些



#### **〈**第十二章 迷途的羔羊 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

243

感觉的情况下去回忆蛛丝马迹的能力,这使你有较少的机会去把 这些感觉与自己联系在一起,如果较早地认识到这种痛苦的经历, 将来它突然出现时就不会轻易把自己卷进去。这使你与自己的情 感保持一定距离,免得把自己卷进否定、失望、自我推理中去, 而这些情感又极易把自己引入绝望。你会越来越熟练地控制自己 处理这些困难情况的能力,而不把自己揉进去,也能够很好地对 付引发它们出现的情况。

你可以从中发展的第二个能力是对与失落相联的状况的洞察力。让回忆堆积起来,停一下之后再接着做练习,看看是否能让回忆更强一些,可以回忆一些其他细节如那时的工作环境怎样、你个人和你周围的人怎样、你的小组怎样、整个公司怎样、工作之外的世界怎样?你可以描述是什么使回忆这么痛苦吗?它涉及到你与某权威人物的关系吗?你有胜任感吗?你的某一同事的个性怎样?你的权力与权威怎样?你认为自己没有受到应有的尊重?不同的回忆中是否有相似的部分?相同的主题经常重复吗?让回忆集中在某些记忆上,并使之丰富,你就可以理解失落和无关联的感觉背后的东西了。无需心理学理论去分析,注意力本身就可以让你理解,这种理解不会马上就来,或者永远也不会来,它只会悄悄地存在于你的周围。

你从这个练习中得到的第三个益处是强健你的耐力。有意识地与这些痛苦的感觉在一起,你可以发展自己在"真正的时间"与痛苦共处的能力,当这些感觉突然出现时,你不会把它们扔掉。

#### 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

你可以很快捕捉到失落的第一个警告信号或者第一缕烟,你也可以对自己处理困难更有信心——不仅是工作中的困难问题,而且是不被注意的几周或几个月后才会出现的困难。如果早一点知道将要发生的困难,你可以准备得更多。

正如我们所说,这是一个微妙的练习和技巧的学习,其好处可能不会立刻明显地显现出来。当你有某种感觉时,好处就体现出来了,如当你对自己说:"从今天早晨我和老板开会时我就知道我有这种感觉了。两年前乔安辞职,我接管东北区销售业务,我就有和现在一样的感觉。我花了几个月才感觉到我没有获得应有的尊敬。这次我要早点儿做些什么。"或者,"在马丁身边时我就有这种感觉,这和在奥德丽身边是同样的感觉。我要小心,对他居高临下的态度和行为要针锋相对。"

最大的挑战就是你可以说:"我不会再有这种感觉,我经历过这种状态,它教会我下一次怎么做。"如心理学家詹姆斯·希尔曼(James Hillman)所说,我们都需要变成"心灵的自然主义者",要研究和探索我们内心里不同的地域。不穿越低地、沼泽、沙漠,就不是真正的旅行。我们必须学会如何发展自然主义者的敏锐的注意力、灵活的观察力,对于即使是很丑的生物的自然好奇心,并对我们的体验保持一定的科学距离。距离不意味着冷漠和不关心、不感兴趣,它是指即使在困难的情况下看和学的能力。这种自我观察或者自我觉悟(在难堪的感觉和想法中"醒来")是深深思考的结果,这是自然地每个人都可以学的本领。我们必



#### 🗸 第十二章 迷途的羔羊 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

245

须通过直接的精心的经验去学习并有耐心地实践;我们必须与不 安在一起直到它可以自如地表达;直到它为我们真正丢失的东西 提供线索。

## 四、找到回来的路

失落、压抑、生气的症状是我们事业发展的警钟。它们需要我们的注意,有这种感觉时我们迟早都得有所回应。这是什么?为什么我会觉得耻辱(不恰当)或愧疚(缺乏努力,避免成长或挑战)、生气、受挫、焦急、害怕、沉闷?这种感觉有多久了?何时有的?为什么在某些特定的人、会议上,特定的任务时会有这种感觉而其他时候没有?何时没有这种感觉?我需要什么更多,什么更少?认识到失落是在事业上寻找我们自己的第一步,下一步是采取行动挽救失落,让我们成长而不是受挫。在这个认识失落并有意疏远它的过程中,人们会遇到一些可以预测的困难。这些困难有三个类别:外因化、自我表现和抽象化。

#### (一)外因化

外因化是一个心理学的名词,通常指防守的花招,为了自我 形象,我们会把自身的心理问题归结到外界环境上。我们认定老 板对分给我们枯燥和没有兴趣的任务负有责任,可是真正的问题 是要谈判,才能争取到实现我们潜力的工作。我们把公司看成是



#### — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🤰

246 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

官僚的、人浮于事的,而不是去分析它的商业流程或进行必要的 改变。当感到失落时,我们都有归因于外界的倾向。

当塞思·法伯来找我们时,他向我们描述的环境就像是在不能容忍的压力极大的高压锅中。他在芝加哥的投资银行本部工作,他所在的部门由一个凶悍的主管管理,他曾经使公司迅速发展,但却是以给员工们很大压力为代价的。为了引起主管的注意和赏识,塞思进行了长时间激烈的竞争。他认为主管的风格是居高临下的马基雅弗利式的(即诡计多端,不择手段的。——译者注),让职员之间进行竞争以获得更好的业绩。我们最初大部分的咨询课程是针对老板的个性和公司的气氛的,当咨询展开时,很明显塞思的情况更复杂了。从大学、华尔街投资银行的第一份工作、顶级的MBA课程,他都对自己要求异常严格。在现实中,塞思的工作既反映了他的个性也反映了他主管的个性。现在塞思是两个孩子的父亲,也很富有,却遇到了生活方向的危机。他觉得再也没有什么可以"证明"自己的能力了,也没有什么财富可以吸引他了。很显然,他的核心问题就是一个大问题:"究竟为了什么?"

毫无疑问塞思对工作环境的描述是客观而准确的,但他总是集中在外部环境上,而不是问题的中心上。最后他决定离开公司,和几个合伙人开一家小公司。或许只有当他彻底解析产生压力的个性方面的问题后他才能真正解脱。

我们对工作的满意程度经常改变,尤其是"当我们不再四处



#### 🗸 第十二章 迷途的羔羊 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

247

张望时"。第一次获得一份工作时,总是很小心、很积极地去做好。过了一段时间,就不像开始那么注意了,日常工作的责任是加大还是减少了、我们的环境是不是有大的改变、机构是不是有变化。工作就像划船:如果我们不是努力地划、努力地保持航向,船就会随波逐流;工作会慢慢划到不太吸引人的地方去。可是大部分人都想用技巧和兴趣去做新的事,也可以学更多的东西。改变环境的能力掌握在我们自己的手中,记住这点很重要。

许多前来咨询的人会问:"是我的问题,还是工作的问题?"他们倾向于把事业的危机分成"内部"和"外部"来看,但是这样会误导你。将外部工作环境看成是自己的一面镜子,越接近这些事实就越有用。假设你的老板想让你集中精力做程序设计,少接触客户。过了一段时间,你发现自己很想直接接触客户,你意识到自己很擅长与客户打交道,比程序设计做得还好;你也意识到经常接触客户可以获得灵感,也有趣,而程序设计很枯燥有时也让你害怕。你意识到自己对工作越来越没兴趣,一旦有了这种意识,你可能把老板看成是专横的、过度压制的、对你的事业发展漠不关心的人。或者假设你认为工作偏离了你的兴趣和才能,想要改变工作方向。你的老板的反应可能是,"对不起,但是现在客户服务部不需要多余的人,公司现在确实需要你做程序设计。"这还不是你老板或公司漠不关心员工引起的问题,外部环境就像一面镜子,迫使你去更深地想你到底想要什么,现在是你来决定如何回应现实的时候。你的决定可以是离开公司如果没有



#### — 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

248

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

实现兴趣的位置;或者和老板或其他人谈,创造出一个接近兴趣的职位来。不论哪一种情况,你都不是环境的被动牺牲品,你仍然有能力去重树事业发展的方向。

通常很难从内在转向外在地看问题,我们看到的只是它的反射。如果机构正进行艰难的转变或者有个不太聪明的上司,或者仅仅因为生意本身的问题引起的士气低下,这都容易看出不是我们自身的问题。也许我们正准备换工作却不明白为什么、或者因为僵住了而觉得更加失落,却无力改变什么。为了避免这些发生,最好问一问自己:"这种环境对我的心理意味着什么,我需要做什么去改变它?"当然有时因为无能的管理、巨大的压力、低下的士气或公司没有长远目标而使工作本身变得平淡无奇,这就是离开的时侯了。即使我们有时是不公平待遇或霉运的牺牲品,也值得将这种环境当成潜在的镜子去想一想,我们能做什么以便朝着对于我们自己来说正确的方向前进。

#### (二)自我表现

另外一种挡住事业前进和发展的外因化的方式是自我表现,那就是我们都倾向于环顾四周,拿自己和我们周围的人比,想知道我们站在那里是否"赢"了。竞争在事业发展中自有它的价值,但是这种"事业比较"常常给我们带来麻烦。我们自己的潜力和别人的潜力是不同的,我们自身的发展道路和别人的也不相同,我们花了很多时间忌妒别人的职位、才华和成就,我们从别人的



#### 🔇 第十二章 迷途的羔羊 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

249

角度看自己的事业,想象别人如何评价我们,所有这些都不能使 我们更清楚地认识自己的潜能和真正的才华。模仿是学习的重要 部分,但是学习的早期,以后就要有自己的东西。早期,我们需 要英雄,后来,英雄就在我们中间。

自我是我们自身需要被承认的独特的一部分,但是当我们将自身看成是自我而按照它来做事业的或其他的决定时,困难就来了。自我说到底是英雄主义的,它需要被承认,自我就像强盗一样以牺牲其他方面来表现,比如牺牲了对美人的崇拜、对肉体的需要、对家庭的依赖、对浪漫爱情的渴望、对社区的需要以及与大自然融为一体的需要。

有许多前来咨询的人在事业开始时以无穷的速度和动力冲在前面,在人生的早期就获得财富和地位,他们前来是因为他们觉得漂在成功当中,忽然觉得落后了。自我主义用非常具体的参照物看事业的发展,与别人比较"事业之梯",在公司中的位置自然就变成比较的标准,获得权利、使用权利就变成追求事业成功的初衷。

为了自我而牺牲其他需要,而这种成功与成就通常不是我们自己期望的成功。我们所认为的"成功"与"成就"经常建立在无意识的、未经检验的、别人的梦想里——我们的父母、我们所崇敬的人及我们的朋友。我们咨询过的一些人在 35或40岁的时候才意识到他们的事业选择是建立在父母言明或不言明的成功的形象中的。有时这些形象恰好和这人的天性相符,有时不符,律师

## 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

250 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

事务所里的律师的兴趣也许是做建筑师或做一个著名餐馆的大厨或老板。精心策划或是无意中,我们把这些传递给了孩子——什么工作是好的,什么是不好的,什么人比其他人更有价值,什么是"好生活"。

例如,吉米·惠特曼生长在亚特兰大一个有成就的家庭里,家里不成文的规定就是读最好的学校、最有名望的大学,这样才能获得正规的教育,然后最好是在法律或商界工作。吉米很乐意地按此规律发展,不仅因为她聪明,而且她喜欢这种目标明确的生活。斯坦福大学商学院毕业后,吉米进入亚特兰大著名管理咨询公司。工作几年之后她请假生小孩,这个假一直休到怀第二个小孩,她也不想再回去上班了。

有几年的时间吉米为几家小公司做咨询同时兼顾着家里的小孩,当最小的孩子上幼儿园了,吉米开始觉得焦躁和不安,不是因为她错过了咨询公司——她很清楚自己不想再回那里去了。吉米开始怀疑自己是否有能力再获得咨询的项目而且怀疑一旦有项目自己是否有能力完成它。这种不寻常的失去自信的感觉使吉米来找我们咨询,她花了几节课的时间才开始正视她的焦急和模模糊糊的对环境的不满意。

吉米认为自己是"职业母亲"和咨询员,是与世界上明确定义的成功完全分离的,这些定义明确的目标几乎是她成人生活所有的一切。她追溯自己的大学和商学院同学的成绩,把自己的和他们的比较,也谈到自己印象深刻的母亲,母亲对成功有明确的



#### 🗸 第十二章 迷途的羔羊 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

251

意见,不论是组织一个家庭聚会、选择私立学校、还是进什么样的公司工作。几年前她已经与心理治疗专家谈过母亲对她的自我价值和成就观的影响,吉米开始认识到自己的感觉很强地被内在的持续的批评声音所影响——将自己的成就和母亲说出未说出的期望比较,和朋友与同学的成就比较所带来的失落感。我对吉米的咨询建议一大部分集中在将她自己的直觉和她真正从家庭、同事和同学那里接收来的关于工作真正意义的信息区分开来。

作为父母最大的挑战是尽可能小心地传递给孩子们信息,要 尊重他们的选择,要知道他们的路可能会和我们的不同。我们有 时也会有意无意地将我们未实现的梦想传递给他们,如果有一部 分梦想深深地藏在我们的心中,需要实现它的渴望就会像个信号 一样传给孩子,他们则会把它当成自己的梦想。也许要经过许多 年,成年后的孩子才会意识到父母未实现的梦想已经成为自己事 业的一部分。

知道这些隐藏的对我们事业选择的影响并不是简单的事,如果我们努力,可以知道父母内心世界及其如何影响我们的所思所想。我们建议前来咨询的人问自己几个问题:你们从父母、其他工作事业中的重要人物那里接收到的言明不言明的信息是什么?他们对好工作、坏工作、成功、业绩的想法是怎样的?在哪些方面你认为他们在工作中或事业中失败了?如果他们可以重新来过你认为他们会做怎样的选择?你在家里的形象怎样(例如,你是否是公认的家里最聪明的那个、最负责任的那个、在学业上未发



#### – 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

252

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

挥潜力的那个、最有雄心的那个、天生的运动健将、天生的喜剧演员的那个、不如哥哥姐姐聪明的那个)?这些形象如何影响今天你对自己的评价?你和父母有什么样相同的特点?在什么方面你和父母截然不同?基于这些不同,你希望自己的生活怎样完全不同地发展?你认为生活会怎样同父母的生活完全不同?

如果不谈钱的话那是不负责任,在对其他价值缺少明确意识的情况下,财富大概是最普遍的对成就的衡量方式。可是危险也是显而易见的,对事业的选择只是建立在金钱的基础上,而且每天照这标准来订计划,就会引来失落和不满意。另一方面,在金钱的重要性上对自己不诚实,也会误入歧途。我们很惊讶很多来咨询的人不能回答这样一个简单的问题:你想挣多少钱?好像他们从来没想过这个问题,因为他们认为这个问题是很明显的:"能挣多少挣多少。"但是这就像另外一个答案一样没有意义"金钱对我不重要"(这句话我们也经常听到)。

"能挣多少挣多少"意味着你愿意牺牲你日常生活的其他方面去获得最大的收入,然而,只有少数人愿意这样做。不管是有意还是无意,他们真正的问答经常是,"即使不比我的同学多,也要和他们的一样","比我老爸挣得多","比我的邻居挣得多","比姐姐挣得多,我和姐姐总是比来比去"。如果你读书的商学院有许多成功人士,如果你姐姐是个投资银行家,如果你老爸有份获利不错的生意,你就不得不提高标准,也许是无意的,你会把金钱放在事业选择的第一位,毫无疑问,金钱就变成了自我和个



#### **〈**第十二章 迷途的羔羊 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

253

人价值的替代品。你可能不是为了金钱,而是为了无意中金钱对你的意义。金钱对你意味着什么?如果你用金钱交换其他东西, 代价是什么?这是一个无需回答的问题而不仅仅是理财计划(虽 然这很重要,但是经常被忽视或部分被忽视)。想都不用想,钱 是让你做决定的主要原因。

#### (三)抽象化

商业策略模型和财务分析工具是很抽象的,它们源于也服务于人类意识的一个方面:那就是分析思考功能。它们的前提假设是这种思考可以到达问题的核心、决定最好的行动方式。我们咨询过的大部分人都有一个很强的倾向即用极端分析的方式来看生活及其问题,但是生活不是生意问题。当忽视了其他方面做了决定后,决定及其结果不能反映你全面的需要和愿望,这时咨询的人会吃惊地说:"我想我这次对了;为什么我还是不开心,为什么这对我不实用?"

莎融·迪盖翁尼在房地产界工作,事业发展的比她希望的快得多。在商学院时,她的专业是财务而且天生有编制网络和组织的能力,所有这些使她异常出众。她坐下来咨询时,身边还放着手机,她谈到尽管事业很成功,还是觉得生活远离她。丈夫抱怨很少见到她,自己也觉得对三岁的儿子有愧疚感因为陪他的时间太少。她手上还有一些新项目,接下来的似乎永远比她以前的项目好。她很欣慰自己最近花在工作上的时间很有成效,但是另一

## 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

个问题又来了。应酬是她工作的一个重要部分,她在早餐会上、晚宴上、高尔夫运动上建立的网络比其他地方多得多。她的社交生活与个人生活没有明显的界限,她商学院的许多朋友是潜在的同盟。她很难区别出她请人来是为了想见人家还是出于生意的目的,她也很难记住某个人仅仅作为朋友意味着什么。

当处理重大生活问题时,我们怎样改变过度分析的习惯?我们如何跳出习惯性的无意识的肌肉反射?两个词可以作为抽象化的座右铭:价值和关心,价值与我们生活最后介意的事相关。有一个事业咨询专家常用的练习,"墓志铭练习"——做你自己的墓志铭或颂词。用你自己的记忆来想象自己是很有趣的,你想要人们说你什么?你想让人记住你所做的、你的为人、你的成就、你对公司、家庭、朋友的影响?你现在苦苦挣扎的事业决定将怎样影响那悼词上所说的?

价值也指激情。你最喜欢什么?努力回忆你生活中最开心的时刻、最自在的时刻、最活跃的时刻。之后怎样了?你喜欢什么样的地方?和什么人在一起?你做什么?也集中在日常的价值上,你想住在哪里(乡下、郊区、城里)?你想住多大的房子?你还对什么有激情?公司和行业通常有一定的文化吸引着一大批一定类型的人,你最想在哪里与你喜欢的那些人在一起?也想一想那些你想与之一起的人们和与之一起的意义。经常出差、经常加班,这对两个人都上班的家庭来说,也许对一个人合适,对另一个却是灾难。



#### 🗸 第十二章 迷途的羔羊 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

255

通过被赋予的生活,我们建立了价值的源泉。一个例子就是被父母给予的宗教传统,我们通过学习,特别是在仪式上、祷告中、深思中,我们选择并建立这些价值;另外一个例子就是我们读的书和听的音乐。其他的,和自然世界相连的也是价值的主要源泉,爬山、逃避到森林中的小木屋、走在海边都可以使我们重建事业选择的新观念。而对于有些人,与那些我们所尊重的智慧的人建立联系也是形成价值的一部分源泉。

我们生活中的一个任务就是明确和开发价值的源泉。如果我们没有发展与马丁·巴伯、亨利·索罗的关系,有危机的时候他们就不会与我们站在一起(当然有时,危机会使我们发现新的价值源泉)。事业上有失落感的时候回到我们发展的价值源泉很重要,顺其自然不加分析地从内心出发而非从自我出发地度过一段时间,不论是深思、读一本喜欢的书、爬山、拜访令人尊重的导师。需要注意的是我们"听"到的正在影响我们,改变我们对生活以及事业的看法和态度。

关心是为了保护你认为有价值而需要做的事。它需要时间、需要牺牲,因为我们每天只能做这么多事,关心需要注意和倾听。如"我关心家庭,只做可以照顾到家庭生活方式的工作"就是很抽象的,你的儿子马克真正需要什么?关心他需要什么?也许你可以长时间工作却仍可以深深地关心他,也许不会。如果你的孩子学习不好或是天生的音乐家,如果你的父母正接受治疗,那么每个人需要不同的关心,你需要倾听了解关心意味着什么。学会



# 🗕 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

关心,需要更多的观察和注意,而不是思考,这就是为什么在做事业选择时,要明白什么是我们认为有价值的,我们要做什么去 关心我们认为有价值的。

我们接触的许多专业人士都努力"在头脑中"确定他们的下一次跳槽的目标。我们经常敦促他们"去和那些正在做你想做的事的人谈谈",即使你还在矛盾中,也要进入到信息回顾的过程,和那些公司的人见一见,问些问题,和现在的雇员、过去的雇员谈谈。每次多找几个人谈谈,和自己的期望比一下,你可能永远说"不"。一旦你行动起来你要收集信息,你会体验那些场所,对那里的人有个本能的印象,你会获得更新的以前没有在脑海中出现的信息。

## 万、粘土与你

瑞,我们前面提到过的前来咨询的人,认为他自己做生意也许是错误的。也许他那种艺术家的气质还是适合结构严谨的大公司,也许他上次完全错了。他开始考虑他可以工作的不同的公司,另外他还考虑加入做得好的竞争对手的公司,他花时间讨论他的婚姻,谈他父亲对他现在事业危机的观点,他努力使内疚的心理不彻底摧毁士气,他发现自己又回到早先的决定和机会上——如果做了别的,会怎样呢?他发现自己眼前的竞争不知如何是好,不确定应该用什么标准来衡量,应该继续前进而使婚姻陷入危机



#### **〈**第十二章 迷途的羔羊 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

257

#### 吗?怎样才能带来财政上的安全?

瑞花了很多时间分析研究他的合伙人的心理问题以及它如何 影响他们的生意,他自我逃避的方式,任何方式——只要能让他 不那么焦急、不那么觉得失败的可耻,在妻子、父亲、同事的眼 里获得足够的尊重就行。他环顾同事想从他们的选择上获得灵感 以决定下一步怎样做。

在生活中,我们只能利用我们被赋予的,每个人被赋予的是 不同的。我们被赋予的,我们能够发现的,在任何时候都可以利 用起来,但它还是它。就好像我们都是陶匠,每个人都分到一块 独特的粘土可以成就事业。粘土的颜色是不同的,成分是不同的, 数量是不同的,这就是我们所拥有的,有了它我们可以做选择。 我们可以看看周围别的人在用这块粘土做什么,可以看到不同形 状的粘土和不同的制陶轮(一种主要的制陶工具。——译者注) ——有些轮设计得很精美,而且是用非常先进的部件做的。有的 家伙设计了造型独特的陶壶,又签上了很艺术化的签名;而有的 家伙似乎不停地做陶壶,一个接一个,有很多库存。我们可以想 象用不同形状的粘土,想象我们怎样才能讲到那些作坊里,或许 那里有高速的电子制陶轮。或者我们可以拿起被分给的粘土,细 细地揣摸,举起它来研究,手指在上面滑过,认真地领略我们所 有的和我们所没有的。然后把它放在制陶轮上,开始工作,寻找 能够使我们从这块粘土开始工作的理想。

#### -- 🕻 第一部分 12种阻碍成功的行为模式 🕽

258 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

我们让瑞捡起他手边就有的事,让他集中精力在他能做的上面。他看到其实并没有许多折磨他的选择,他谈的一些公司的职位在收入上差一大截,在事业的发展上也不令人鼓舞;他的孩子喜欢他们的家,也和朋友建立很好的友谊,也适应了学校的体系,他爱自己的妻子,也不想有变故;更重要的是,他与妻哥的关系和妻子家人的关系是他生活中的重要部分。他太富有艺术气质,如果在公司中做项目,是否能允许他的艺术气质随意挥洒,这也让他怀疑。他真的想做自己的生意,而且被其所迷,有自己的生意本身就是有意义的成就。

瑞接下来所要做的不太容易,但是正好在他眼前了。他必须面对合伙人的一些行为,必须发展新客户,每天必须承诺一些销售电话,必须考虑和一些提供补充服务的公司结成联盟。很明显事事都需要推动,但是对于瑞来说最大的挑战还是记住他的选择,每天与理想保持接触,即使是当事情进行得不太顺利,疑问又来光顾之时。如果作为艺术家,瑞可以每天拿起他的粘土利用已有的条件进行加工制作。

寻找事业的理想是一个持续的过程,不可预测地从新理想的体验、失落、找到回来的路的循环反复中产生。死死地盯住成功的职业并不是一了百了,通常的职业转换与进步不是从伟大的主意开始的;它是从失落、不安、受挫、不稳定、结果没保证中来的。但是它也提供了学习的机会,如果我们给与关注并且让它与



# 🔇 第十二章 迷途的羔羊 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

259

我们对话,它知道我们的潜能,因为在我们现在的工作中没有办法让它发挥作用。我们会吓坏的,因为看不到路,害怕在别人眼里失去地位和尊严。在那时,我们认识不到也联系不到我们内心想要的生活和工作,但是只有决心去注意我们独特的环境和一点必须行动的勇气才能救我们。

Maximum Success: Changing the
12 Behavior Patterns that Keep
You from Getting Ahead



人们不会随便产生前面所说的 12种行为模式,这些行为模式的形成有四个基本的心理原因。第四章中的"老好人"、第五章的"推土机"以及第三章中的"英雄"都是如此,只不过在每种模式中每一个原因所占的比例不同罢了。在本书的第二部分我们要讨论这些原因,以及某种行为模式妨碍了你的发展时,你该怎样做。

在做咨询的过程中,我们逐渐了解了这 12种行为模式。每种行为模式在开始时都是模模糊糊的,就像相纸中隐藏的影像,在放大过程中逐渐清晰起来。这些行为模式在开始时也是模糊的,经过数月、数年,逐渐清晰可辨。

随着这些行为模式逐渐的清晰,我们对其成因也日益明了。 最后我们把影响各种行为模式的心理碎片拼起来,发现这四个 基本原因就是:

- 对自己有负面的、歪曲的理解:
- 不能从别人的立场理解事情;
- 不能向权威妥协:
- 不能自如地、有技巧地、有效地使用权力。

其不同的组合方式形成了不同的行为模式。某种模式可能是很大程度上负面地曲解自己,很小程度上无法向权威妥协;另一种行为模式也许是由于这两者同等的影响,同时又不会使用权力;每一种妨碍你事业成功的行为都有其不同的组合。当然,也会有其他因素参与进来。有些是某人特有的(如智力的

因素),有些是外界的因素(如出生在经济萧条时期还是经济鼎盛时期,是否有特别成功或失败的兄弟姐妹),但是在了解中,我们发现以上四个因素是最基本的。

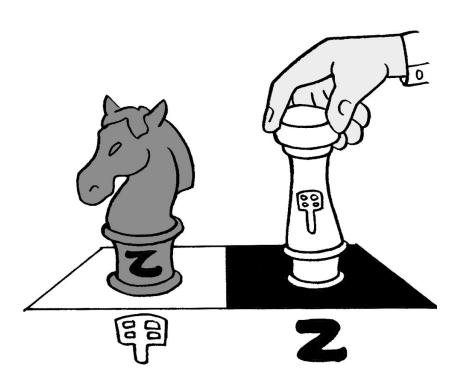
如果你看到自己或你工作中接触多的人有一种或几种这些行为模式,你就要认真地读一下这章。接下来的四章,不仅是对心理问题的描述,也是你可以衡量自己的工具,也提供了你可以锻练虚弱"肌肉"的练习方法。例如,学会有效地使用权力,或者从别人的立场看问题,可以使你在任何机构中游刃有余。简单一些,你不需对这些原因是如何影响人的有过多了解,重要的是,某个因素影响你,也会影响你周围的人。

做为高级职员的顾问,我们被著名的公司请去,主要是为两种人培训。第一种是为即将升职的人"做人的技巧"的提高培训,帮助他们从A-或B+的水平提高到A+的水平;另一种是为陷入困境的、面临降级或被开除危险的人做咨询。这种情况很危急——客户只有最后一次的机会。不论是挽救即将自我毁灭的人还是帮助即将升职的人,我们的任务都是很明确的,即改变他在工作中的行为,我们对四个基本原因的了解帮助了我们。

当然,我们并不是说这四章能解决所有问题。有很多书对某个问题都写过专论,将来还要有许多书去写这些。然而,知道导致第一部分所描写的行为的原因——不论是你自己的还是你的同事、手下或老板的,都有助你改变自己的行为,从而有效地与其他人很好地配合。



# 站在别人的立场看问题





Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

267

实际上,所有的工作都是通过别人来做的。光有正确的知识 和成功的渴望是不够的,你必须能够站在别人的立场看问题。

在我们辅导和咨询的人当中,有不少是绝顶聪明的人,因为不能明白或回应下属的观点而失败。这是我们所观察到的高级职员中普遍缺乏的一个技能。成功的人知道没有一个孤立的自治的事业,只有有效率地和其他人一起工作,才能达到他们的最大成功。而其他的人也有自己的需求、目标和日程安排,他们必须在公司内完成目标,同样地才能完成自己的目标。

站在别人的立场看问题需要"跳出自己的圈子",利用别人的观点来体验世界。在商业界的人们需要有优秀的"心理外围的远见",就像伟大的篮球运动员,他们合作起来有全场意识,知道每个队员在哪里,知道每个人需要做什么,能做什么,知道做什么能得分。每个队员都利用自己的得分失分的统计来判断自己的"比赛",但是如果他们不为队里做事,他们的判断永远称不上"伟大"。

站在别人的立场上或有同情心并不意味着需要特别能妥协。 事实上,站在别人的立场上或有同情心是纯粹中性的。马基雅维 里15世纪的政治家,就精通此道。在他的名篇"王子"(The Prince)中写到:"所有的人都知道你将要怎样,只有少数人知道 你是怎样的。"换句话说,同情心不仅赢得别人的赞赏,也是竞 争的优势。

理解别人的观点,可以帮助你有保留地、准确地、聪明地使



# -**〈** 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 **〉**

268

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

用你的权力。约束自己的能力和直接地、强烈地采取行动是同样重要的,就像刹车和发动机是同样重要一样。敏锐地、熟练地采取行动即可以保存你的"实力",又可以更有效率地达到目标,就像使用车的驾驶系统。一个训练有素的网球手,通过了解对方的打球风格来判断他的下一次击球位置,这样自己就可以保存实力,看起来好像轻而易举地得分。在工作中,你可以这样更加容易地达到目标,"花"更少的"资本"。最伟大的胜利,不是使用暴力,而是说服对手站到自己一边。

有些人在很小的时候就可以替别人考虑。在生活中,很早他们就发展了心理上的关心和同情心的能力,后来又在社会上,工作中使用这种能力。替别人考虑的能力可以学会或通过教育掌握,但是它需要细心、不断的努力。

本章是个基础,教你如何替你周围的人考虑——利用你获得的知识取得工作或事业上的最大成功。

想象一下,你在会议室中和你的老板、三位同事开会,你在做一个使你兴奋的项目的提议。它涉及到为你公司增加新的服务项目,这个新的项目是你的主意,你已经想了很久,花了很长时间做出细节,计算了所需的费用,你将要管理这个项目。屋里的每个人对你的提议会有不同的想法。其中一个也许对它的新颖和潜力感兴趣;另一个担心它对成本的影响;还有一个会担心新项目对自己项目的影响。你将需要在座的每个人的支持才能去做这个项目,而且其中的一个或两个要和你一起做。他们也许会有很



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

269

大兴趣去做,也许不会。这也许意味着一个很大的牺牲,他们要 从现在的项目中挤出许多时间,每周要有几天加班,才能将你的 想法变成现实。

其中一个也许是一个非常注重细节的技术主管,他想的是你的项目对他的手下的一线工人的影响,他比你清楚操作流程和大公司内进度的相互影响。

另一个有自己的提议,但是在下个月才会有些眉目,担心没有足够的资源同时上两个项目。她很友善,也很能干,但是你和她之间有不公开的竞争意识,因为你们同期加入公司。

还有一个是公认的冲动的家伙,如果不是他做得很好,几年前就被辞退了。他要么彻底反对,要么完全赞同。他反对你的时候,就是问一些具体的困难的问题,而且他什么问题都会问。

最后,你的老板担心对本部门预算的影响,她知道到现在已经超过预算5%了。她也知道最后两个季度你的新计划赚到的钱可以在年底前彻底抵消超预算的部分;她也知道自己就要升职了,要安全一点,不冒风险呢,还是要再创新?(这时,她的上司的心理也在影响她)。如果你要成功,你就需要所有人同意你的提议,并且改变一下他们现有的工作习惯,帮助你完成你的提议。重要的是,如果你进屋之前,没有意识到这些,你和你的提议就有麻烦了。

如果你没有从在座每个人的眼中看到对你提议的赞同,你的项目就不太可能被接受。你工作中的其他事也是这样,不论你是



# -**〈** 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 **〉**

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

承担新的责任还是有新的建议。如果你没有培养你和这些人的关系,不知道他们的兴趣、动机、价值观、目标和个性,人家就不 买你的账。涉及到其他人时,你要了解以下这些事:

- 什么样的工作让他感到兴奋,有热情;
- 什么样的回报激励着他;
- 他在工作中有什么样的风格:
- 在接下来的6个月中, 什么是他工作日程上最重要的工作。
- "但是我可不是合格的心理学家",你会说:"我是市场部经理"也许你是通信公司的业务员或者是客户经理。这是我们听到的大多数客户的担心,好像他们害怕了解同事的动机和个性,然后用在工作中,就像没有行医执照而开药方一样。但是每个专业人士都应该是心理学家,每个雇员和经理都应是心理学家。工作是由人做的,每个人都不一样。更重要的是,很多人认为每天体验人与人之间的关系是很大的乐趣,也很有价值。问题不是你是否想成为心理学家,而是如何成为一个好的心理学家。

成为好的心理学家最大的障碍是设想。这表现在以自己的心理(愿望、价值、兴趣、感觉等)去看别人,而不是从对方的心理出发去看他们,我们应该知道对于同样的事情他们和自己可能有完全不同的感受。同样的环境,同样的工作,对不同的人就意味着不同的事情。我们可不是为了同样的原因来做同样的事。

我们都做设想,这是人类从自己的角度理解世界的本能。真正从别人的角度去理解一个人需要有意识的努力,它是需要学习



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

271

和实践才能掌握的技巧。有的人利用自己的"直觉"去了解别人。 直觉,有时可以误导。直觉是我们的经验和观察的综合,有时是 完全正确,有时是完全错误。如果是完全错误,设想就超过实际, 破坏了其真实性。

我们不能指望人们总是按他们最大的兴趣去工作,有时人们不知道自己的最大兴趣是什么,有时人们又下意识地走自我毁灭的道路。如果我们真的想了解同事和客户,我们就需要可增加对"本质"直觉的工具以便了解他们到底在想什么。

没有一种现成的公式可以了解人类的灵魂。思考人类的行为 及个体的差异是我们学了多年的一门艺术。有些工具帮助思考个 体的差异及这些差异如何影响人们的行为和工作态度。我们要讲 两种分析个性和行为的模式,但是一切要从有用的数据开始。

#### 一、收集数据

我们对别人的了解来源于三个方面:观察、听、训练的合理的想象。仔细的观察需要时间,在你真正了解一个人之前,你必须花时间在不同场合与之在一起(开会、危机、冲突、休闲等等)。仔细的观察需要客观、科学的态度,人们往往对朋友的行为做出太快的推理或对假想敌人也匆忙做出判断。

倾听——不带任何偏见、主动、审慎的倾听,是了解心理和 生意的最有效的工具。我们怎么可能了解这个世界、了解客户或



### -🔇 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 >

272

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

者老板内在的、不可见的观点?真正的倾听是很难的,典型的做法是,我们都是在某种"契机"下进入谈话的,例如:一个日程、一个目标或者有偏见的观点。当然,有时争吵得很激烈,有时你也知道对方是错的,但是这和你要了解对方的观点无关。为了达到目的,你要做真正倾听的练习,不论是做销售时,做一个好的合作者,或更有效率地管理员工、同事或老板。

想象是我们把所有关于那个人的知识综合在一起的过程,这些知识来自于观察、对话、记忆、直觉、感觉和分析。我们形成一种关于此人的想象,就像一个内在的图画,带着它,当我们需要更多地去了解他时,就参照此图。这种想象是通过有技巧的仔细的观察和倾听才形成的,我们就能够进入他的世界,去了解他的观点。合理地想象是我们收集信息、整合信息的过程,这样我们可以更加深入地了解他。在进入心理学模式之前,为什么不先练习一下我们刚才所讲的:收集和整合一个在你工作中非常重要的一个或两个人的信息呢?你可以试着开始想象的练习。

想象三到四个在你的工作中最重要的人,选一个和你的日常 工作天天接触的人或对你的成败有极大影响的人。你可以将其他 的人按顺序排好,从这三到四个人的名单开始,选一个行为或态 度最让你困惑的人。在心中想象一下,让这个想象和其他的印象 和记忆混合起来。

集中注意力,如果你的思想开小差了,回到你在想象的这个 人身上。当你想象时,注意你的感觉,注意想象的内容和与之相



### 🗸 第十三章 站在别人的立场看问题 🦫

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

273

连的记忆,不要分析,也不要做结论,只是注意想象、记忆,以 及直接让你注意他的感觉。然后写下五个你认为最能代表他的形 容词。记住,莎士比亚在他的戏剧中用了上万个形容词,我们只 让你用五个,花些时间仔细地挑选最准确地描述你的记忆的词。

接下来,注意你对他的总体的感觉和态度。每一种关系都可以用复杂和矛盾来形容,完全地"恨"和"过度崇拜"都是不对的,关系和感觉比那要复杂得多。注意你的不同感觉,你崇拜他哪里?他的哪些坏品质很幸运你没有?你最想告诉他什么,而又没告诉?为什么?他的哪些优点你最嫉妒?他的哪些品质最使你反感?

然后进入分析阶段,你认为这个人工作中最大的弱点是什么?你的同事也这样认为么?这个人需要克服的最大的障碍是什么?在什么样的情况下,他的工作最有效,最没效率?五年内,他想达到怎样的事业高峰?两年内呢?下两个月中他工作中最需要完成的是什么?在部门中和公司中谁是他最得力的同盟?公司中他的人际网怎样?行业内呢?他与老板的关系怎样?在哪些方面他与老板的价值观与风格相似或不同?你认为他对你的总体印象如何?你和他有多么相同和不同。

现在你可以让你的想象变得立体"丰满"起来,我们想告诉你两个我们认为观察别人有用的正规的模式,我们想教你如何评价一个人的工作价值观和一般的工作模式。



# -**〈** 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 **〉**

274 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

# 二、评价别人的工作价值观

所有的人工作都为了报酬。当有人提到"报酬"这个词时,大多数人心中出现的第一件事就是补偿,如工资、奖金或相等的东西。在调查中,我们研究了工作报酬和人们如何评价它,并且得到两个有趣的观点。第一,我们通常认为大家都为了相同的原因工作,其实不是。人们对工作报酬的评价是不同的,即使是专业人士。当我们共同讨论工作报酬时,客户的反应通常是:"当然,那就是我想要的,难道别人不是吗?"瞧,想象又一次出现了。

另一个现象是和人的其他相对稳定的个性不同,有些工作报酬观会随生活环境的改变而改变。一个典型的例子,刚毕业的,没结婚的年轻人对报酬的安全感看得很低(报酬价值的安全感是我们研究的项目之一)。十年后,当他结婚了,买房子了,有孩子了,他就会对报酬的安全感看得很重了。(相反,对自由的认可就不会随生活而改变许多。)

要了解你的同事或客户,摸清他们工作的动机很重要。他们想从工作中获得什么?安全?金钱?威信?智力挑战?用工作时间掩盖他们生活的其他方面?你不能假设他们和你有相同的理由。如果他们和你的工作报酬观不同,他们加入项目或公司的理由就和你完全不同。从与客户的不断接触中,我们发现了13个基本的工作报酬观。当你读到他们的定义时,想一想它们对你有多



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

275

重要。

#### (一) 金钱报酬

这个观念和一般的挣钱不一样——每个人都想过得好一点,这通常指额外的金钱报酬。如果你把它看得很重,就是说,获得很高的额外报酬的机会就是你的主要动机。实际的报酬的数字是不相干:年轻时,这个数字只是和周围同龄人的工资额相比;后来就是明显的高薪或一定的地位。有些人,积累财富就是他工作的中心意义,有的人,超过一定期望值的报酬就变得没有太大意义。

#### (二)权力和影响力

在这方面得分高的人认为报酬就是让事情发生。他们希望对小组、部门甚至公司有影响力。对于想要权力和影响力的人,为真正做决定的人提供信息和分析的职员角色是不适合他们的(虽然这对今后进入权力角色很有用)。在事业的早期,这种人必须接受比他们向往的权力和影响力低的职位,这样可以学习并培训技巧,为进入更有权力的位子编织有用的网络。

#### (三)变化性

对于有些人,枯燥的、重复的工作以及可以预见的未来,是



# -- 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 🔈

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

他们工作满足感的最大障碍。他们希望每天的工作有不同的内容, 他们常常希望不同的项目,不喜欢完全一样的工作环境。

#### (四)生活情趣

这方面得分高的人把生活看得比工作和事业更重要。他们认为: 有些事和工作同等重要,一份好工作让我有时间享受生活。" 最经常的答案就是给家人的时间,有限的工作时间有时就和其他有意义的活动冲突,如艺术的追求,社会福利活动,业余学习,体育运动等。生活情趣往往和其他观念有冲突,如金钱、权利和影响力。

#### (五)自由

在这方面得分高的人最不满意被紧紧看管的职位。工作中有不同的方式可以得到自由。在起步时,独自工作的岗位有自由,后来随着提升,是管理者的岗位有自由。销售的角色通常有很大的自由(只要你完成销售指标)。许多研究证明,私营业主在自由上有很高的期望值。

# (六)智力挑战

这种人希望工作能够激发他们的思考。他们是解决问题的能 手,最喜欢需要分析推理能力的工作。



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

277

### (七)利他主义者

如果工作能够直接对他人有利,这种人就最满意了。利他主义者可以在不同的工作或行业中实现愿望,也可以通过业余的义工来满足。值得注意的是在这方面得分低的人不一定是没有利他主义倾向,只不过他的这种倾向在非工作中体现,而在工作中选择其他因素罢了。

#### (八)安全感

在这方面得分高的人在职业转换中通常非常重视自己的财务 状况。有新的负担增加时,如孩子的出生,这方面的得分会更高。 一个安全方面得分高的人会说:"我不想去操心是否有足够的财 力资源来满足我。"而一个将金钱报酬看得很重的人会说:"不管 需要不需要,积累财富是我的重要目标。"当安全和金钱报酬都 重要时,就是说这个人是"金钱第一",在择业时,他会非常看 重这个。

# (九)威信

在这方面得分高的人会注重工作中随之而来的地位和公司的名气。他们看重自身与著名的机构和著名的品牌之间的联系。

#### (十)归属感

通常这是指朋友之间的友谊,但在这里有特别的含义,即和



# - 🗸 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 🔪

278 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

有相同兴趣、价值观、热情和其他兴趣的人一起工作的重要性。 在这方面得分高的人认为和一群可以相互依靠的同事共同工作是 享受工作的重要部分。如果你在这方面得分高的话,你就希望在 工作中尽可能多地遇到和你相似的人,并尽可能地彻底溶入公司 文化和公司日常社交生活中。

# (十一) 定位

在这方面得分高的人,好像就在说:"我现在在A点,我想到C点,但是我知道我不能马上到那里因为我缺少必要的证书、经验、知识和关系。我要衡量下一个工作——B点,衡量它是否能为我达到C点提供帮助。"如果你在这方面得分高的话,问问自己最终的目标是什么,目标有多清楚,是否清楚到达那里所需的条件。你是否非常清楚下一个调动对你到达目标有多大帮助?当一个人担心选错了职业时,这方面可能会被高估。有时人们在中途换职业时,就是因为这个理由;当他们觉得自己很脆弱,担心走错了,就会想着转换一个职业以到达自己的目标。

#### (十二)管理人

这个方面指管理者与其他人的关系。在这方面得分高的人喜欢领导其他人。他们喜欢有下属的感觉,觉得做导师很满足。这个方面是指作为经理、主管和领导者的"人"的方面(相对于"权力"方面)。



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

279

#### (十三)认同

这是指工作环境的重要性,指公司对个人业绩的认同程度。 有些公司仅仅把工资与奖金看做是对个人业绩的唯一认可;有些 公司则认为人工作不仅仅为了钱,对贡献的认同是建立团队精神 的重要部分。如果你把这方面看得很重的话,你就应该在后一类 公司工作。你显示出明显的特征希望自己的工作被注意和赏识。 如果你在这方面得分高的话,你就希望在工作中尽可能多地遇到 和你相似的人,并尽可能地彻底溶入公司文化和公司日常社交生 活中。

下面是一个"价值排序"的练习,当站在别人的立场上考虑问题时,你就用得上了。你可以从自己开始,准备一些卡片,每张卡上写一种报酬价值观。然后,把它们平放在桌面上排成一列,把你认为最重要的放在最上面,按顺序,直到最不重要的放在最下面。现在想想这些卡片,如果你认为这个顺序满意,就集中注意力在前三个上,因为他们最代表你的价值观。把这三个拿出来,重新排列,这时每张卡的空间代表了其重要性。例如:你认为生活情趣是在第一位,明显比变化性更重要。那就把生活情趣放在第一位,明显地和变化性有距离;如果你认为第三的和变化性很相近,那就把它排在下面很近的距离内。花些时间做这个练习,你就从视觉上看清了三个最重要的报酬价值观;也对他们的相对重要性有了感觉。

假如说,第三位重要的报酬价值观是智力挑战,我们就可以



# -**〈** 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 **〉**-

280

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

这样说:"这个人明显地把生活情趣看得比其他的重要,他的人生价值和满足大都从工作以外的活动中获得的。选择职业必须将这一点考虑进去,任何需额外付出时间的工作,如出差,都是不适合的。这一方面明显占主导,在择业时只需注意这点。当这点获得满足后,最好工作能够经常变化,并有不断的挑战智力——需要解决的问题。"

如果还是上面三个价值观,但空间上距离很均匀,就可以这样说:"这个人把生活情趣和智力挑战看得同等重要,择业时希望有足够的时间参加业余活动,不断地有可以分析和解决的问题,并且每天的内容是不同的。"我们要提醒你的是,不仅是排序,而且每个价值观之间的"距离"也会影响你的分析。看看你的卡片,想想它们是如何影响你最近的工作选择的(或者你选择的公司,或者你在公司内刚接手的工作)。你现在的位置是否满足你的价值观?什么样的工作会满足你的选择?

你完成了对自己的分析,就可以对同事、老板和手下人做同样的测试了。你可以正式地让他们排卡片,也可以非正式地,只是想想什么是对他们最主要的。完成工作动机的分析,想想这些信息告诉了你什么。如果他的价值观是那样的,现在的位置是否满足了他,他是否会在这个位置上做得长久一些?什么样的工作会让他得到更大的满足?如果你是他的老板,你是否能将他的工作内容做一调整、换一下他的工作或者调整一下你个人能控制的奖励内容?有了这些分析,他是否对你计划的任何项目都会积极



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

281

参与?你能将他对你的项目的支持联系起来,帮助他达到一个更能够满足他的位置吗?你是否担心公司会失去他,你将怎样调整他的工作内容?他和你的价值观有什么相同和不同(这很重要,免得你把自己的价值观"设想"到他的身上)。行动之前要做好笔记。

# 三、评估别人的工作方式

瑞士心理学家卡尔·荣格发展了一种现在广泛使用的人类意识的地图,它能帮助我们认识人们对工作的倾向,或者说"工作方式。"他研究了三种人类个性的方向:判断、知觉和态度。在分析人的工作方式时,我们用两个方向:知觉和态度。关于知觉,一个方向是情感倾向,另一个方向是直觉倾向。至于态度方面,一个方向是外向的,另一个是内向的。这样就有四种可能的组合(内向情感型,内向直觉型,外向情感型,外向直觉型)。

在附录中,我们简单介绍了荣格的模型和用这些术语分析工作方式的途径。下一步就是学会如何评估别人的工作方式。知道了某人的工作方式,你就理解了他是如何工作的。

在学了附录中的方法之后,现在看看每一种方式。特别注意 最能表现你自己的知觉和态度的组合方式(你可以在附录中找 到),如果那些描述不很准确,用下面的工具分析一下,就更准 确了。



### -🔇 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 🔪

282

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

有外向情感倾向的人是实干家。他们喜欢有可以衡量的和清晰的目标,他们是那种挽起袖子,说干就干的人。据统计大部分的美国经理人都是这种类型的,大部分的销售业务人员也是这种类型的。这种人的想法是:"有工作要做,我们都知道这工作是什么,那么现在就干吧。"这种人认为分析、模型、策略都是为其服务的,这种工作方式的人看到的是"真正的工作",看到的最刺激的挑战是把策略和分析转成直接的工作结果。

如果你认为周围的人有这种工作方式,你可以放心地让他们做最底线的工作:工作会做得完全正确。你可以问一些最实际的问题。这种人和内向情感型的人一样,会"将你的意图彻底贯彻执行",并保证这些意图非常可行。和他们一起工作,你要想到细节,包括在实施中可能遇到的障碍,你得提前考虑到实干家可能遇到的问题。

外向直觉型的人是改革型的。他们不想完全执行定好的计划,而是想找一个更好的方法达到目的。他们总是想推翻现有的模式试图发现一个更好的,这些人喜欢寻找"可能性"然后去"做"。创新和实施对他们同等重要,这种人不喜欢理论和策略,也不喜欢去完成别人定好的常规方法,尽管那可以赚钱。据我们的经验,这种类型的人在私营企业家中最多。

如果你想说服或影响这类人,你要准备着你的主意不是被否定,而是他们会给你更多的主意,只要一有机会,他们就想出主意。你在做计划时,应该尽早地让这种人参与进来,让他们的想



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

283

法溶入进来(这比你什么都准备好了,他们再给你出主意要好得多)。他们的精力和想像力会激发你极大的创造力,但是你的计划要给他们足够的施展想像力的空间。

内向直觉型的人很有远见。他们对理论、策略、概念和其他 " 刚刚出现在地平线上"的东西感兴趣,他们让这世界充满主意 和想象。问题本身让他们感兴趣,而不是实施过程。在一定时间 内,他们的兴趣可能是推行新技术,重组销售队伍、研究客户行 为模型或想一个新的供应链问题。他们的远见可能立即见效,但 是他们可没有热情去天天执行这些细节。他们找到答案的乐趣超 过去实施的乐趣。这种人一般适合做管理咨询、广告、市场、策略性计划、市场发展、新产品开发。

像外向直觉型的人一样,内向直觉型的人也喜欢从一开始就参与进来。他们感兴趣的是一个"完整的图案",特别是还没有做出来的那部分。他们喜欢伟大的思想和梦想,喜欢呈现给你从未想到过的主意。让他们尽早参与进来,你就有时间考虑他们的提议。他们可能比你需要的还要深,还要广,不要对他们的似乎学院式的想法不耐烦,做个好听众你不会损失什么,也许还会有意想不到的收获。

内向直觉型的人喜欢解决有深度的问题,如果解决方案能马上实施,他们就更有兴趣。这些人是"动手"的思想家,而不是理论家,他们在解决问题的细节上也很在行。这种人在工程师和会计师中最常见。



# -**〈** 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 **〉**

284

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

像外向情感型的人一样,内向情感型的人也喜欢把你"拖回"细节上。你的数字对不对?你的预算和进度合不合理?你是否赶得上最后的时间要求?你是否想过你的项目是如何影响项目 X和Y的?想象一下,你将自己的计划讲给一屋子的会计师和注重细节的项目工程师,你就会知道内向情感型的人是如何接受你的计划的。不要认为他们是针对你个人的,他们也不是为了让你难堪而在"鸡蛋里挑骨头",他们认为只有这样做才最能帮助你。

现在想一想这四种工作方式,在公司中,谁与你有相同的方式?谁的方式和你的完全相反。

现在想一想在本章中你注意想的人,他和这四种方式中的哪一种最相配?公司中谁的方式和他相似?公司中谁的方式和他相反?你认为现在的工作让他满足吗?什么样的工作最适合他?如果你是他的老板,你会调整他的工作内容满足他的工作方式吗?他的工作方式是如何影响他对你的计划的反馈的?鉴于以上的分析,你认为他对和你一起做项目感兴趣吗?他对你的项目的贡献是否能帮他达到其目标?他的方式和你有多么相似或不相似(这很重要,免得你把自己的观念"设想"到他的身上)。行动之前要做好笔记。

#### 四、把其他因素考虑在内

人是复杂的,人的动机是会被其他因素影响的,这些因素即



### 🗸 第十三章 站在别人的立场看问题 🦫

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

285

使最好的心理学家也没办法把它完全建立在模型内。除了刚才介绍的模型外,你应该增加一些"现存"的因素——即什么是影响他的价值观的独特的因素?你的一个同事是不是一直都需要大家认同他的能力?另外的工作习惯是不是被财务负担深深影响着,因为他刚申请了一笔很大的抵押贷款?你是否可以预测你的下属会对你的计划积极拥护,因为他需要有"团队一分子"的感觉,而不考虑其他的问题?一个刚受挫折的同事是否需要在部门内重树权威的地位?在做进一步正式分析之前,问自己:"从过去的经验和直觉,我还知道些什么?他现在的生活怎样?在现在的形势下,什么是他最想要的?"

# 五、整合在一起

把刚才想过的人再想一次,想一下你收集到的价值观和工作方式。首先把每一个分析结果分开想,现在试着把这个人与现实结合起来。你应该想、感觉、意识到、直觉到他的观念与你的不同。再加上刚才讨论过的"现存"因素,站后一点,让你的分析组合成一个完整的肖像画。组合的肖像画可能和你以前对他的印象非常相似,但是在细节上有许多难以觉察的差别。分析会带给你关于这个人更多的知识:个性、外观、你以前没想过的行为。

现在回想我们在本章开始时假设的会议室,你的一个同事把 "归属感"和"认同感"看成是她的两个最高的价值观,她的工



# -**〈** 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 **〉**-

286

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

作方式是内向直觉型的;另一个同事把"权力和影响力";威信"看成是最高的价值观,是外向情感型的。想想这两个人对你计划的看法会有多大不同,你想从他们那里获得什么。为了想得更形象,想一个你最近刚提过的计划,然后从这两个假设的人眼中看你的计划。

现在,把这种分析扩展到你每天交往的同事身上,想一下最近他们对某些事的反应,不论是改革还是危机,从每个人的观点上来考虑一下。最后,在将要开会之前,花 5分钟的时间,对要出席会议的重要人物分析一下;会上,特别注意你分析和假设的行为是如何表现出来的,和你最初的分析是否一致?

现在,你的第一个反应就是:"要做这么多!谁有时间做这些?"有两个答案。第一,这是你的工作——这是在公司中工作的每个人的重要工作,你不能不做。第二,实际你已经做了,可能你做得不好。你不可能逃脱职业心理学家的工作,因为这是你职业生涯的一部分。根据我们提供的模型,你有机会做得更好,时间长了,你对别人的分析会越来越快(这很有用,尤其是在你与供应商或客户谈判时)。

本质上说,社会是一个企业,人与人之间的交换产生了生意。 人类个性的千变万化永远是吸引人去工作的一个方面,有的人工 作的最大兴趣就是与人之间的交往。忘掉我们刚才谈的报酬价值 观和工作方式,生意不能自己做,只有和其他人才能做。如果你 不能理解和你做生意的买者、卖者的内心世界,你永远不会成功。



### ◆第十三章 站在别人的立场看问题 ▶

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

287

时间长了,公司也会有自己的"个性",这个也可以去分析。

精确一点,这章应该用"怎样才能成为职业心理学家"做标题。然而,职业心理学家不是把人分类、放进盒子、预测其行为,而是要"看"和"做",看"得更好,并"有效"地使用看到的。这是一个连续的过程,在这个过程中,你要走出自我,站在别人的立场看问题;用你的雇员、同事、经理、客户、其他生意伙伴的眼光来看世界,并把这些看到的用于你的工作中。



# 向权威妥协





# 🔇 第十四章 向权威妥协 🦒

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

291

了解自己有意无意对权威的态度在任何机构中都是有用的。每个人都有老板:每个工人、每个经理、每个企业主、每个首席执行官、每个董事会主席。他们都有要负责的人,没有这些人公司就垮了。我们为之咨询过的一些商界人士经常花很多时间和精力讨论和他们现在的以前的老板的关系。我们听过英雄与暴君的故事、听过愤怒的爆发、听过对明智导师的奉承、听过"不需要任何老板逼迫我"的叫嚷,有时人们知道这只是被最近的工作挫折引出的愿望;有些人则很清楚在某些比自己有权威的人手下工作没滋味,有意无意地希望自己的事业能够逃脱与经理的关系——任何经理。

对有些人来说,主题是寻找导师,一个"伟大的父亲"或"母亲"可以引导他们;而对于有些人来说,则是逃脱所有的权威。老板的模型引起许多人的心理反感,你只要看看迪尔伯特(Dilbert)的喜剧帝国的成功就可略知一二了。实际上,这种意识渗透到各个方面,我们都理所当然地认为是这样了。但是为什么我们这么多人苦苦挣扎于与权威的关系,为了回答这个问题,我们要看看权威的本质和我们与它模糊关系的起源。

# 一、权威是行动许可

权威与能力紧密相连,但是二者不一样。权威,我们在下一章会讲,经常与主导和地位相连。能力,亚里士多德(Aristotle)



# -**〈** 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 **〉**-

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

定义得很明确,是行动的能力。在另一方面,权威,是行动的权限或许可。没有人可以授与我们能力,但是权威必须是被授予的。权威是一个社会概念:它必须是在一定的组织、机构或其他团体中被授予的权限或许可。一个首席执行官,被董事会赋予权力去施行他个人的能力和作为职业商人的聪明才智。雇他之前,这个首席执行官拥有能力或潜在的能力去使用他的知识和经验使生意更有起色,雇了他之后,他有权力在那个机构去做事情。

权威一词来源于拉丁文 auctor,也就是" author",权威也即 " 有权威的"。在任何一个组织中被授权的就是权威。权威,像它 在某机构或组织中做什么事的许可一样,是对使用权力的许可; 它代表着我们在机构中的地位、" 重量",这就解释了为什么权威 是这么一个爆发性的心理问题。权威是对表现自我的许可,在世界中行动,被人认可和尊重。如果你没有权威,或者你的权威下降或消失,就会导致漂泊和失落的感觉。这对于还在试用期的新人适用,对许多有经验的高级经理也同样适用,当他们不再有能力时,也会被从要职上换下来。

失去权威并不意味着失去个人能力,不论是甘地(Gandhi),还是苏格拉底(Socrates),曼德拉(Nelson Mandela)还是马丁·路德·金(Martin Luther King Jr.)都没有失去个人的能力。但是我们大多数人都不是甘地、苏格拉底、曼德拉或是路德金,当我们要否认权威时,我们是微弱无力的"自我"也受到伤害。如果我们仔细检查这些伤害,就会发现可以更准确地描述成自我



# 🗸 第十四章 向权威妥协 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

293

意识的消失:我们心理上认为自己很"微小"。

# 二、孩子眼里的能力与权威

这种"渺小的感觉"是每个机构的人们与权威纠缠不清的问题所在,人们心理上都希望强大而不是弱小,俗语"大男孩"是指机构中的高级经理,这就显示了权威首先是从家庭概念中来的。我们都是在家庭中长大的,有父母(大人),有小孩(小人),感到太小,没有权威,想变大更有权威是人类发展的基础。弗洛伊德(Freud)在他对古希腊神话俄狄浦斯的详细分析中指出孩子将家中的大小变化当成一个非输即赢的游戏:"你大的时候,我总是小的。"按照弗洛伊德的理论,孩子认为家长被孩子的能力或吸引力吓坏了,换句话说,孩子相信家长要压制孩子自然的能力的爆发,能力的问题就变成了权威的问题。有人有权威用"大"的方式做事,我却不能,我还没有被许可完全成为我自己。

谈到对家长的依赖或希望依赖的愿望,孩子对权威的观点就更复杂了。有一部分孩子总是想被妈妈或爸爸照顾,即使在生他们气的时候,这导致对权威的模糊的感觉,那种希望依赖同时又想建立自己权威的感觉。这种模糊的感觉可以在蹒跚学步的婴孩期和青春期找到佐证,对于许多人这个问题并没有完全解决就一直带到成人期,既向往权威又强烈地反叛权威。我们都希望有对强壮的可以保护我们的父母,但是又不满意父母对我们的权威和



# -**〈** 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 **〉**-

294 Max

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

自主的镇压。这些早年对权威的挣扎、不满、模糊是受个人个性 和气质所影响,也受父母抚养孩子的技巧所影响,以及受我们早 年对家庭以外的权威人物的印象的影响。

不管我们是否同意弗洛伊德的分析,很明显,我们刚一成年和刚工作时就对权威带着一定的态度。那时,年轻的我们生活中充满了希望、渴求、不满,也希望"老板"是这样的,而且这种想法是无意中的又经常被忘了的。经过一些时间,那些童年对权威的经验的种子就渐渐变成对权威迥然不同的态度,我们带着这种态度从一个工作单位走到另一个工作单位。这些态度与老板的风格与个性相交融,就形成了不同的经历。长远看,我们对权威的感觉是稳定的,认识这些感觉,发现其规律是向权威妥协的第一步,而与这些权威的关系似乎是与公司中的工作经历分不开的。

#### 三、认识自己对权威的态度

#### (一) 收集资料

在讲不同的与权威的关系之前,先从你自己的经验中收集资料很重要。写下你最近的三个经理的名字,分别想着不同的经理,做个练习。先从最近的一个经理开始,比较容易;至于其他的经理,你就不得不回想过去的时光。



#### 🗸 第十四章 向权威妥协 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

295

让我们从现在的经理或老板开始,努力回想你们之间的接触,在什么地方你们有接触。试着给他画不同的像:单独和你在一起,和别人在一起开会,对许多人讲话,与他的老板接触,让这些印象发展开来,不要分析,只是观察。

这些行为是在哪里发生的?你的老板在做什么:坐着,站着,讲话,叫喊,做手势,倾听?你在画面的什么地方?你的姿势怎样?你在做什么?是一天的什么时间?让画面发展开来加入你工作的其他内容。如果你的老板也在画面中出现,要格外注意。努力回想一个不愉快的涉及到你老板在内的事件,尽可能多地回忆整个过程;努力回想一个愉快的经历,尽可能多地回忆你的所想所感。在这个练习中,你要"提醒"自己对老板的情感、直觉是怎样的。

一旦你观察了许多画面,回忆了尽可能多地与经理在一起的经历,你就可以开始思考和分析了。你怎样把它们加起来?(记下几个简单的关键词。)你对经理的第一印象怎样?你希望关系会怎样?现在与你的希望是怎样相配的,怎样不相配的?你希望继续吗?它会有何不同?你错过了什么或什么是你没有从中受益的?你对自己在这个过程中的感觉如何?你觉得自己的决定和行为如何?如果你可以重新来过,你会怎样做?你认为你的老板怎样看你?如果有人开个工作会议他会怎样描述你?再来一次,写下几个简单的关键词,找四个最适合他的形容词,找四个他最可能用来形容你的词,找四个形容词,这些词是一个客观的旁观者



# - 🗸 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

最可能用来形容你们的关系的。

你回忆了,观察了,反应了,记录了,放下笔,离开这个练习。过一段时间再拿下一个老板做同样的练习,做三次这样的练习。

做完了这种练习,再做一下针对你的父母或其他小时候给予你照顾的人的练习。这一部分也许更难,我们大多数人都不习惯用客观的方式分析与父母的关系,也不习惯将他们的角色看成是权威,我们在这里只是寻找你父母对你与权威关系的影响。

完成这些练习之后,把你的形容词和笔记放在一边。回到练 习上之前,我们想讨论一个模式,可以帮你分析关于你与权威人 物的关系这一主题。

#### (二)对权威的不同态度

我们早期与权威人物的经历会使成年与权威的关系形成独特的个性、气质及情感,当然,我们被人管理时的情感反应也受经理的风格和个性的影响。但是我们都有一种倾向,就是爱重复潜在的态度和行为。这样我们会知道这些模式,如果需要也有机会改变它们。你的情感与态度的模式会比我们将要讲的模式更独特和细微,所以把它作为一个起点,使之更适合你,我们真正的目的是想使你认识自己的模式和态度。

有三种对权威的不同的态度:投入的、有反应的、放任的。 这些态度本身没有好坏之分,每一个都有潜力或破坏力,要看个



#### 🗸 第十四章 向权威妥协 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

297

人的发展程度,权威人物的个性和机构的大环境。你在特定时刻内对权威的实际反应是由你的心理状况和经理的行为决定的。但是回过头来看看,大多数人还是有只采用一种态度的倾向。

那种持投入态度的人喜欢与权威人物的关系。这些人将老板看成是潜在的导师、教师、保护人、营养师,他们喜欢强有力的领导提供的远见和方向,想方设法找机会与他们在一起,这些人有意无意地有一种观念,即从管理层来的能力是成功和业绩的最有效的保证。许多人认为"做得太多,逼得太狠""总想一举成名""粗暴地对待反对派"都是对权威持投入的态度。持投入态度的人往往在过去与权威人物有积极的、令人难忘的、合作的经历(或者相反,也可能基于过去与权威人物的不满、疏远、薄弱的关系,而产生强烈的建立关系的念头》。

这种模式的最自然最有效的结果,就是这种持投入态度的人有很强的将个人力量投入到公司或生意中去的愿望,然而,由于对自己的能力和目标不确定,这些人也会形成过分依赖权威的行为。在放弃个人能力,对领导的能力有过分的假设之时,这种投入态度的阴暗面是可以看得出的。投入态度的最基本的因素是对正规结构下能力和权威的倾向性和融入性。

有反应的态度与投入态度相似,有这种态度的人对权威及拥有权威的人有很强的倾向性,但是这种人对权威采取的是反应式的态度(如,"对每个行动有相等的或相反的反应")。他们认为权威问题是人们之间发展的方言,而这些人之间是平等的,尽管



298

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

某个人现在有权威。在积极的方面,持这种态度的人对公司或生 意上的使命、同事或主管的挑战非常警觉,对小组面临的机会或 问题会想得更深或更不同。

而在其消极方面,持此态度的人对于权威则是长期的反叛。 在"为叛逆找个借口"一章中我们已经谈过这个问题,这些人认 为经理总是试图限制他们的创造力和自主,他们与上级的关系也 总是紧张和有冲突的,而这也削弱了公司的士气。持这种态度的 人与权威紧张关系集中在权力及其使用上,这种紧张要么会激发 创造力,要么使领导的合法性受到威胁,进一步要么提高要么损 坏小组的目标。

一些私营业主经常表现出这种态度,他们不会对权威持投入态度的,而是与之相反,他们徘徊在已经建成的组织结构的外面,因为对他们来说没有其他的安排更有意义。他们对自主比权威更感兴趣:追求他们自己的理想,按自己的想法去做的自由不被忽视。大多数成功的私营业主是先锋而非叛逆,披荆斩棘所以才在自己的领域成功了。和真正的私营业主不同的是,有些人对权威的反应就是强烈地要建立自己的公司,不管他们是否准备好了,或者是否真正喜欢开公司,这样的人就是假私营业主。

对权威的放任态度就是对正规的权威漠不关心,这不是反叛,却是很强的自我意识和竞争与使命的意识。他们将领导视为协调员,就像控制飞行航班的调度一样。他们会跟着领导只是因为领导的命令还没有和自己的专业热情和使命有多大的冲突。持这种



#### 🗸 第十四章 向权威妥协 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

299

态度的人常常选择自由职业,做独立贡献者。这种放任的态度通常在院校教师、医疗中心的医生、科研机构的研究人员、律师事务所或其他专业服务机构的合伙人中比较常见。在积极的方面,这种态度是相互尊重和理性妥协的基础。

而在消极方面,这种态度会导致对公司总体方向和团体行动的漠不关心。这种态度可以在前几章提到的故事中找到:"用非黑即白的观点看世界","情感上的音盲","没有边界感"。

#### (三)明确自己对权威的态度

要明白这三种对权威的态度并不是个性类型的不同,它们是看待与权威关系的不同方式。被管理的人和经理的个性与行为决定了这种关系,一个有技巧的能够欣赏下属独特的能力和潜能的经理就能够激发起下属投入的态度,即使下属以前对权威是反应的或消极的态度;相反一个以自我为中心的经理,不能欣赏下属的能力会使下属疏远他,而把下属推向反应的态度,即使下属以前是典型对权威持投入态度的人。

我们都有一种对权威的态度,要确定自己持哪一种态度,还是回到你最初做的练习上来。回顾一下那些练习,这次记住三种对权威的态度的模式,你会发现自己在不同的时刻有不同的态度,但某一种态度会比其他种出现的次数多,这就是你的态度。要看到这些,需要你比刚才做过的三个练习走得更远些,花些时间,想想你工作中最了解的人会怎样形容你与权威的关系,他们最常



#### **〈**第二部分 12种行为模式的心理分析与对策

300

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

见到的你与权威的关系是怎样的?为了帮你分析,下面是与三种 态度相随的一些特征:

- 1. 投入的态度
- 你已经和几任经理工作过,他们都让你崇敬。
- 你认为自己与经理的关系是学习的主要源泉。
- 你认为公司成功的关键是要有强有力的领导,这些领导不 怕展示自己的权威。
- 你对工作与回报的关系有很高认同(见第十三章)。
- 据你的观察,能力和勤劳确实是升到公司顶层的条件。
- 你希望有一天成为公司的总经理。
- 2. 反应的态度
- •你在小时候、青春期都有"自由思考"的历史,往往有自 己独到的见解。
- 你的英雄名单中,包括许多被认为有很强的个性、挑战权 威和固有风俗的人。
- 你相信公司的成功是因为其员工的才华, 而不仅仅是管理 层的质量。
- 你被认为是在会上讲心里话的人,不管你与主管的意见一 致或不一致。
- 你欣赏那种欢迎"反面意见"或挑战他们的观点的经理。
- 你经常与你的经理的观点或判断不一致。
- 你经常把自己看成是改革者——不管是在公司内还是公



#### 🕻 第十四章 向权威妥协 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

301

司外。

- 你经常有自己的生意。
- 3. 放任的态度
- 你认为自己事业发展主要是应该做自由职业者,做独立贡献者。
- 你从有经验的同事那里学到的比从经理那里学到的要多。
- 你在工作中遇到困难向有经验的同事请教的次数比向经理 请教的次数多。
- 你一点也不向往做总经理或其他管理者。
- 你对在公司内积极寻求权力的人要么是批评,要么是不理解。

#### (四)认识你对权威态度上的盲点

每种态度都有潜在的危害。你知道自己与权威的关系方面的 危害性的行为吗?你自己的危害性行为在我们刚才讨论过的三种 态度上会有不同的表现,让我们看看这三种不同危害的趋势。

通常会认为投入的态度在大多数公司中是最有生产力的,特别是在那些能给工人以经验的领导方式下。持投入态度的人很容易将自己的聪明才智和公司的使命结合起来,与主管的关系也是积极的没有冲突的,大多数人若持这种态度,士气就会很高;然而,其消极方面在于个人的主动性方面。

高级经理是被雇来发挥主动性并且带领大家施行这些主动性



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

的,但是每个专业人士都有责任发现机会,发挥自己的主动性, 没有人可以只依靠经理的远见和命令才能明白现在的生意形势是 怎样发展的,需要什么样的主动性。每个经理也需要被挑战,也 需要从下属的眼里看形势的发展。

好的经理需要从下属那里获得最好的想法和见解,即使这些见解和他自己的相左,当要做决定时他也需要他们表达出来以增加价值。有些经理明确地表达出这种需要,而有的则不是。当生意需要时,每个人都应该对权威采取独立的态度。在这方面,那些持投入态度,对权威的意见总是毫无疑问的人显然是有缺陷的。

如果你通常是持投入的态度,你要考虑你是否有与主管避免冲突的模式,如果需要,你是否会在会上讲出与大家的意见或主管的意见不一致的观点?在会后,你是否经常对别人说出自己的想法和感觉,或批评经理的计划?(这些行为可以被与你一起工作,了解你的人来评价。)

你是对你自己的事业负最后责任的人。持投入的、积极的态度的人常常将他们的经理看成聪明的有力的,因为他们想这样看。这是人类的天性,这也伴随着取消个人责任的声音和个人的事业选择,随之将这一切交与权威人物的手中。在任何事业的发展中导师是很有帮助的,但是你不能依靠他们来告诉你应该做什么。比如说,你想跳槽,老板却希望你留下,那你最好离开现在的团队或公司。即使这不是事实,也没有人会知道将把你引向非常满



#### 🗸 第十四章 向权威妥协 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

303

#### 意的事业发展的路在哪里。

对权威的反应态度,在消极的方面,会引发一系列的长期的冲突。有时可以说是"忠诚的反抗",有时可以说是"魔鬼的提倡者"——就是那个经常与主管唱反调的人;一会儿之后,他又和原来相反变成创意的源泉:对你、你的老板、你的小组来说,是能量和士气的导管。改革的叛逆和总是持消极态度的叛逆是完全不同的,对于后者来说"革命"从来没带来新秩序,永远是导致不满和痛苦批评的潜流。

经过一段时间,总是与大家不一致就会变成对新主意总持消极态度的可以预测的模式,这人在公司中总是反叛总是不合作的印象开始形成,一旦形成就很难改变,还会变成一系列对个人威信的威胁。对权威总是消极和瓦解的态度就会是一个暗示:这人总是无意识地与权威有冲突是根于他早年的生活环境,有这种模式的人在事业上失败的可能性是很大的。

如果经过这些讨论你确定自己经常是消极的反叛的角色的话,我们建议你做咨询或找顾问帮忙,我们不是说这是一个很深的心理问题的信号。我们每个人都有弱点、个性的缺陷、自我毁灭的行为,正如我们都有长处一样。但问题是消极的反叛在大多数的公司中都不能容忍,并且导致事业受损。要改变这些行为,你需要帮助。

对权威采取放任态度的盲点在于对权威的漠不关心。能力是



304

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

个事实,是社会的能量,它不能被忽视。那些对自己项目倾心的独立贡献者失去了与公司和政治的联系,有被挤到边缘的危险。院校的教授、医院的医生、律师事务所的律师可以将行政事务留给别人去做,而专心于研究客户的需求,在某段时间内,他们可以这样做,但不能永远这样做。公司中的权力与资源分配相连,关系着公司发展的方向,如果你需要资源去完成工作,你必须参与工作环境中的权力斗争。如果你想使公司向何处发展或变成什么样,你必须参与公司中的政治,这并不意味着你必须成为一个经理,但是你必须投入到管理中去,变成权力斗争和做决定的一部分。

正如我们所见,权威对大多数人来说是一个沉重的心理问题。它承担着从童年起就有的情感倾向,在你获得第一份工作之前就已经形成了对权威的态度。因为公司中的所有工作都是经过权威的,你要有灵活和创意的能力,对自己与主管的关系也要敏感和有自我保护意识,这是事业成功的最基本的宗旨;在这方面有冲突是大多数人事业失败的原因。

向权威妥协的第一步是要有远见。你要明白你对权威的感觉以及它是怎样使你更有效率的或挡着你的路的,你要把无意的习惯变成有意的习惯——这是一个既不迅速也不容易的过程,我们咨询过的许多成功人士也还在与"权威问题"进行挣扎。这种有远见的过程需要特别注意,尤其是当你被看到有很强的情感反应



🔇 第十四章 向权威妥协 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

305

或当你要面对非常复杂的问题牵涉许多不同的人时。指导方针永远是:"认识你自己"。如果知道了自己的态度,你就有了做自己的决定的能力,而且知道这些决定如何与权威的相融,而不是让你的过去引导你的未来。



# 使用权力





Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

309

#### 不相信权力就和不相信重力的存在一样。

——列夫·托洛茨基

苏珊·迈耶聪明、漂亮、能干,并且愿意牺牲自己达到事业的目标,比如,有朝一日你会在《财富》杂志上"最有影响的五十位女性"的名单中发现她的那种类型。苏珊的事业一直在稳步上升——更大的职权、更多的下属、更多的预算、更大的运作。可以说,她一路都走得很顺利。

苏珊一开始是家大型消费品公司的品牌副经理,她表现出的创造性和对消费者心理的洞察力(当然是基于"硬数据"的分析),是公司对她最赞赏之处。她与团队的其他成员、经理以及分派到她这个品牌的将要去读MBA的同事,合作得都很愉快。

管理层注意到了苏珊,认为她能胜任一个部门的总经理。她要接受的任命在许多方面看起来都是能带来高额利润的"摇钱树",接手一个有点小问题的制造厂,而他们的头号竞争对手在该地区遭受重创,损失了不小的市场份额。这是个成功机会非常大的任命,而董事长和首席行政官也在关注着。苏珊欣然接受了挑战,渴望利用这个机会证明自己胜任总经理这一职位,为公司来个本垒打——就在包厢里的管理层的眼皮底下。

在做出了巨大的个人牺牲后,苏珊把全家搬到了达拉斯,圣诞节刚过,她就来到岗位上,准备行动了。搬家前,她已请教了管理队伍中的其他人士,他们大多数都很友善,"尽管你是个北方佬"(苏珊是土生土长的纽约人),他们中的一个开玩笑说。苏

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

珊知道,前任总经理被通知靠边站,总会带来些微妙的感觉,但人们看来也清楚这并不是她的错——一些人似乎也认为乔纳森——她的前任,妨碍了公司的发展。但她上班后,一些新同事与其说礼貌不如说冷漠的态度还是令她感到很意外。

销售主管斯蒂夫的举动尤其令人困惑和烦恼。他很晚才通知她,无法按预定计划参加他们的第一个会议,因为他要跟着业务代表去拜访一位重要的客户。他对她的录音留言总在多天后才回复,而对她的电子邮件根本就不理。一旦真的谈起来他又很少言语,暗示他认为公司派她到这来解决他们自己本来能解决的问题是个天大的错误。他在这个行业已经干了几乎 30年,他告诉她不需要她的帮助(他就差没提醒她,自己至少比她大十岁)。

整个这段时间里,苏珊决心争得这个小组的尊敬和合作,为此她加倍努力,以证明自己是个值得信赖、有能力的领导和经理。她拒绝中途退却,与斯蒂夫展开了斗争,甚至故意在关键决断时把他拉进来——利用他长期深厚的组织经验。苏珊操心的不仅是自己的报告,还有团队其他成员的工作。她比其他每个人都更"疯狂工作",在她头两个月里为公司及其市场形势所做的战略分析比原先别人二十年里所做的还要多。

很遗憾,苏珊的努力还是失败了。她没有赢得其他关键成员的支持,斯蒂夫继续消极地拒绝她的领导,还阻挠她为自己树立团队领导者的形象。最终证明他为这个胜利付出了巨大的代价——就在苏珊被重新安排到公司总部工作的同时,他也被公司开



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

311

掉了。她在达拉斯十八个月,在对这一段进行"验尸"的过程中,我们可以从苏珊的失败中得到几条结论。首先她不过是被斯蒂夫蒙蔽了,她并不知道他已把自己看成乔纳森当然的继承人;接着,他明显地成为她的敌人,挑战她的领导地位,苏珊还是没有对斯蒂夫做出有效的反应;她试着和他交朋友、信任他、"把问题讲清楚";她试着和他一块儿工作;她试着和他结成联盟;她试着以辛勒聪明的工作方式向下属证明她的价值。

但她从没有"利用职位制服人"。在会上斯蒂夫含沙射影地表现出对她的不尊重(他很精明,从不直接向她发起挑战),而会后她从未将他叫进自己的办公室跟他说,"看,斯蒂夫,我已尽了最大的努力想和你一起工作,但看来你对此毫无兴趣。所以我只想说两件事。第一,别再给我找麻烦了。第二,我想该是你另谋高就的时候了,因为你根本就不想为(不是'和')我工作。"她也没有采取斯蒂夫用来对付她的赤裸裸、毫不留情的方式来回击他(往他身上"泼脏水",设法让他失败,当众让他下不来台,把他从公司里赶出去)。简单讲,苏珊从未使用她的权力处理斯蒂夫或干脆把他赶到该去的地方。

在与她讨论发生了什么事情(以及什么事情该发生而没发生)时,我们注意到在谈到权力这个字眼时,苏珊的头缩了回去,她说对别人使用她的权力,尤其是命令他们去做某事时确实感到为难。"理智上我也明白,为合理的理由使用权力并不见得是件坏事情。但从个人的角度讲,我确实对此没有勇气。给人的感觉就



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

像我在鞭打某人一样。"(大约五年后,苏珊告诉我,她常常提醒自己"权力是中性的"——这是经过和我们讨论后她总结出的格言之一。)

#### 一、感受权力

苏珊表现出的对权力的不安,比人们预想的要更常见和更麻烦。许多人和权力的关系是他们在生活中最深感矛盾的方面之一,就是这个词语本身也会激起人们心中强烈的欲望和深深的恐惧。

权力很好。我们有"正义的力量"、"政府的权力"、"强力击球手"、"集中的力量"、"给人民的权力"、"有影响力的小说"和"强劲的引擎"等说法。Potency(有力的)是从拉丁文potis(有力的)来的,有力量的就是好的,impotent(无力的,不论是指性方面还是其他的)是不好的。经理们承诺给手下"授权"。(授权如今已成了句废话,詹姆斯·希尔曼在他的《权力的种类》一书中,把"授权"嘲弄地称为"在治疗的狂欢节中让人在自己休息的小棚子里自助。")杰克·韦尔奇(Jack Welch),通用电气公司的首席执行官,被广泛誉为20世纪伟大的商业领导和经理,有效地使用自己的权力使企业得到复苏和发展。

权力也很糟糕。有"权力失足"、"权力贩子"、"权力游戏"、 "权力掮客"和"权力滥用"等说法。Despot这个词源于古希腊奴 隶对他们主人的称呼:despotes [从dems(房子)和poti(权力)



#### -> 第十五章 使 用 权 力 >

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

313

而来]。滥用权力和使用权力同样容易。大多数人并不崇拜像"链锅阿尔"邓莱普("Chainsaw Al"Dunlap)这样的人,他以无情地关闭工厂和解雇他的公司员工而出名。

我们大多数人都对某人拥有过多的权力持谨慎的态度,因为某个人、组织、国家的权力越大,那么这个权力一旦被滥用,所造成的危害也就越大。半自动步枪和棒球棍都可以适当使用或滥用——但滥用步枪造成的危害远比棒球棍造成的危害大。在国家还没有法律保护工人成立工会的权益时,有权力的公司雇用暴徒殴打和恫吓工会组织者和罢工工人。看看《美国宪法》,政府三权分立互相"监督和平衡",这表明早在18世纪这个观念已经深刻影响了宪法立法者的思想。

那么我们对权力的情感,是既受其吸引(因其强有力),又 对其厌恶(出于对滥用和暴政的恐惧)。记住我们讨论的只是情感,而不是对权力是什么和不是什么进行理性分析。因为权力能 导致这两种反应,在我们的情感中就自然会引起冲突,如同被拉 开的橡皮筋中的张力(其实我们正是被拉紧的橡皮筋!)。

人们还在内心深处体验过其他冲突。一种就是利他主义的本能和利己主义的本能之间的冲突。利他主义意味着关心他人,人类是社会性的动物,在秩序的基础上要关心大多数人的利益。同时,我们也都想照顾一下自己,偶尔采取对社会或某个特定团体并非最佳的方式行事,比如插队通过收费路口。尽管我们也都知道如果每个人都胡乱插队,无政府和混乱状态将不可避免。所以



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

我们还是应该知道如何处理这种冲突。

面临这种冲突时,一些人的解决方式是干脆把橡皮筋从一个手指上松脱。因此有人选择无私地为穷人服务,而有人(似乎根本想都不想)选择完全自私地对待生活,只考虑自己。还有人过着彼得·潘(Peter Pan)(神话中长不大的孩子。——译者注)似的生活,从不考虑对他人的责任,邻居在他的眼里不过是"老顽固"。

至于权力,相当多的人(苏珊·迈耶就是个例子)丢失了他们本身想拥有和行使权力的欲望。他们这样做的原因可能是认为权力从来就无法公平地使用(可既然如此,为什么不试着赢得权力并尽可能公平地使用它呢?)。他们也许渴望在一个完全公平的、最好的负责人或团队主持竞技场中的竞争——"政治"和"权力游戏"没有市场——这当然很好,但只有在周围所有人都有兴趣遵守这个游戏规则时才成。(事实上,这样的领域很少,也许我们会想到职业体育和投资证券管理。)这些人常常轻视,甚至蔑视那些"玩权力游戏"的人。通常,这种感觉是被心理学家称为"形成反射"(Reaction formation)的一种功能——这种心理抵触是通过否定不可能被接受的冲动而走向另一个极端的。他们也许需要权力,但感到自己不该需要它,因此他们不承认自己的欲望。

还有人把橡皮筋从另一个手指上松脱,变得完全关注(有时 是迷恋)于赢取和使用权力上。例如罗伯特·莫塞斯,负责建设



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

315

过纽约的许多桥梁、隧道、高速公路、停车场、公园和机场,以 无情地使用和追求权力而著名。这种彻底否定一方面(对权力的 恐惧),全身心地追求另一方面(对权力的渴望)也会产生问题。

但据我们的经验,问题通常发生在那些放弃权力的人身上。 这些人走进事业的竞技场,既不带盾,也不带剑,与那些更熟稔 如何获得和使用权力的同事竞争,后果可想而知。苏珊就是这样, 我们也为其他大量这样的客户咨询过。

了解自己对权力的感觉及与之相关的人生态度,是成功的关键。不管恰当与否,权力实际上是一种生活,我们每个人需要深刻认识它所引起的感觉(意识和潜意识的)和我们相应的行为。但是,在进一步讨论权力及人们对它的感觉前,我们希望你花些时间,做做下面的小练习。它们会帮助你更了解权力在你的心理世界中扮演什么样的角色。

## 二、探索你对权力的情感

首先,花点时间把精力集中在两组人身上,几乎毫无权力的人和非常有权力的人。无权力的那组可能包括贫困的债务国、最穷的人、生活在集权体制压迫下的人、工作环境恶劣报酬低廉的工人等等。非常有权力的那组可能包括各种国家政府领导人、商业经理、作家和能发挥知识影响的人、新闻媒体工作者等等。任何有心肠的人都会对前面那组人抱同情和歉疚的态度,但我们要



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

求你暂时关注一下非常有权力的那一组。

你认同他们吗?渴望成为他们中的一员吗?讨厌他们?为无权者的遭遇而谴责他们吗?你希望具有他们那种权力吗?或者它使你觉得不舒服吗?("我不知道如果自己有了十亿美元该怎么办,我觉得应把它们交给别人来处理!")你是否认为"我可不想为这付出这么多(每周工作100个小时,90%的时间花在旅途中,把自己整个投进选举过程中),但如果我被神奇地推到那个位置上,我会喜欢它。"你的英雄人物名单是倾向于写上丘吉尔、爱迪生、艾森豪威尔、盖茨和亨利·福特呢,还是德肋撒和甘地呢?[德肋撒(Mother Teresas),是印度天主教仁爱传教会创建者,救济贫民、残疾人和重病患者,被印度政府授予"莲花主"勋章,获1979年诺贝尔和平奖。——译者注]

现在想想你认识的人——不论是工作中还是工作外认识的那些明显比你更有权力的人(在你的眼里)。你想具有他们的权力吗(并非仅仅由权力给他们带来的个人财富)?你想具有指派工作的权威吗?对设计做最后定夺?你想在洽谈中做最后拍板吗?决定雇用谁和解雇谁?决定你的部门或公司的发展方向?

回顾过去的一年中:关于权力你都干了些什么——你自己的和别人的?你能想起是否曾有过渴望权力的例子吗?对权力更大的人是否忌妒?你做过关于权力的梦吗(不论睡着还是醒着)?如果有,其背景是什么,你的感觉如何?(不管你是否记起了梦,如果拥有和使用权力的概念对你有一定的心理刺激,你会发现自



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

317

己在不久的将来有时会有这种梦;如果你有这种梦,要格外注意它。它们会提供有用的、让你吃惊的信息给你)。比较一下,你现在如何看待权力,五年前或十年前你如何看待它,你对权力的看法有变化吗?你认为有什么变化?怎么变化的?

你最亲密的过去的现在的同事和经理如何描述你对权力的看法?在谈到这个问题时,你要找的人最好不要是你的死对头也不要是你的死党,这两组人对你的看法会截然不同。你是否被谴责想要更多的权力,为了自己的位置你是否卷入过"争地盘"的战争中?你想过要建立自己的帝国吗?在别人看来,你是固执己见的人还是容易服软的人。

你对权力的反应是否给你的工作带来过麻烦?你是否曾为达到目标不恰当地使用权力而又失败过?仅仅为了避免"权力斗争",你是否曾让其他人做决定而又后悔过?你是否曾为了争取其他人或其他项目而将自己的计划推得太狠或者投入到"玩权术"之中(诚实一点,当你的目的不是为了公司的利益,而是为了自己得到更多的权力)?你是否觉得与某一类型的权威人物在一起更自在,而与其他类型的权威人物在一起就不是这样?你是否意识到自己对使用权力的自在感的波动规律(当你有权使用权力时,对某些人使用权力比对其他人更自在,在某种场合下或为某种目的比其他情况下更自在)?

被权力吸引是一个手指,对使用权力不安是另一个手指,橡皮筋挂在两指之间,你的灵魂就像被挂在橡皮筋中间,那橡皮筋



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

有多紧?你是否体验过由于内在的紧张,你既被很强烈地吸引着,又感觉极度不舒服?或者既不被强烈吸引,又没有不舒服的感觉(有权也可以,没有也可以)?或者那橡皮筋只挂在一个手指上(或者被权力完全吸引,或者完全排斥权力)?在最后的分析中,你更倾向于权力还是觉得害羞?你信任有权的人还是不信任?你相信自己会使用权力,还是会错误使用、滥用、浪费权力?你努力获得权力还是逃避权力?

你对权力的感觉是相当直接的,还是相当复杂的。花些时间好好想想,它们是怎样影响你的事业的,尽可能地描绘一幅你和权力的图画,要详细到极点。当你的心中有了自己的肖像,就到下一步,我们要分析一下人们对权力产生疑虑的主要因素。

## 三、害怕权力的根源

权力可以是中性的,但是我们不这样认为。我们有一个出发点,而且对使用权力也有判断标准,这是因为我们看到有的人因为太倾心于获得和使用权力而毁了自己的事业,也看到有的人拒绝接受和使用权力而毁了自己的事业。不论哪种情况,人们都是被内心复杂的感觉所驱使,而不能保持一定的心理距离和必要的有效看待权力的眼力。为了使你的成功最大化,不论你在什么位置上,你都必须变得对拥有和使用权力轻松自如。你必须学会游刃有余,就像你要游泳游得特别好才能在水中安



#### -**〉**第十五章 使 用 权 力 🔰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

319

全或车开得特别好才会是被人信任的司机一样。这不意味着你必须是奥林匹克级的游泳运动员或者方程式级的赛车选手,因此你不必是惯于使用权术的老手,只要你在自己的工作中能"足够好"地发挥作用就行了。

美国传统典故字典(*The American Heritage Dictionary*)对权力的前四个解释是:"有效地表现或行动的能力特殊的能力、才能,自然倾向:她集中精力的能力优势或发挥出来的力量实施控制的能力,权威。"字典还提供了12个解释,没有任何一个带有哪怕是一点的对权力的负面看法。

那么,权力就既不是与统治者相连也不是与滥用相连,更不是那种不费吹灰之力就可以获得的东西。那么为什么有的人这么害怕它,有的人又这么渴望得到它?对这个问题,我们不能进行详尽无遗地讨论,熟悉人们在每个方向上走向极端的原因,对于更好地了解我们自己或了解与我们一起工作的人都很重要。

## (一)害怕别人的权力

理性的或直觉的,我们都害怕被比我们更有权力的组织或个人伤害。在过去的五十年里,这个星球已经被世界大战所伤,更不用说无数小的而伤害程度同样大的其他冲突,还有不同的独裁者的"警察国家",害怕政体权力有着明显的相同的根源。个人身体的暴力从来就存在,弱小的经常被大的有力的欺负。对于我们大多数人来说,害怕其他人个人的权力(力量)也有显而易见



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

的根源。对于我们大多数人来说,这种直觉的恐惧经过一段时间 就可以平衡了,因为我们看到别人使用更大的权力是为了值得的 目标,这样我们就可以松口气了。但是有的人不能自我平衡,还 是恐惧。

例如,马丁是为我们的一个客户公司服务的网络设计师,我们遇到他时,他已经为之服务了四年,一直是独立的咨询人员,而且他自己坚持这样,尽管他已经在公司中有了稳定的工作,也本应该有更好的报酬(包括免费医疗、牙科保险、退休福利、免费旅游)。他是出色的设计师,公司也急于"留住"他,马丁还是拒绝了所有的聘任。他从德国逃出来,到了美国,对任何与公司的关系都很机警,因为公司可以对他提任何要求。他只是不相信他们会公平地使用权力,基于他在德国的经验,谁能责备他呢?

那些小时候被权力虐待——不论被心理、生理、性虐待(或者三者兼而有之)的人也害怕有权力的人。他们在很早的时候就知道有权的人不可信;他们一会儿是理智善良的,一会儿又是残忍可怕的。因为小孩比大人或大小孩弱小,他们觉得自己是对方的可怜对象。长大之后,他们有的出于害怕,对有权的人过分恭敬(他们成为你让他做什么就做什么的好工人,就是不会自己思考);有的公开或不公开地反叛,不相信有权的人,选择斗争而不是一味退缩(他们经常要么辞职要么被公司开除);而有的人则自己也滥用权力,使滥用权力一直循环下去。例如,我们曾咨



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

321

询过的一个人被认为是这样的,因为他对为他工作的人太狠了,撕碎他们的计划,羞辱他们。当我们与他谈到他的过去,他开始说他父亲是"严格但公正的",但是谈到细节,我们发现他父亲就像一个训练中的巡警,严格甚至残酷。他的儿子,对于向他汇报的专业人士也同样对待。

#### (二)害怕我们自己的权力

对于有些人,对拥有和使用权力的不安感源于深深地下意识地害怕权力的毁灭能力。害怕人性的阴暗面是人之常情,只是有的人表现得比别人更明显而已。在个人方面来讲,正如卡尔·荣格所指出的,这种"阴暗面"与我们对性的渴望、对荣誉的向往、对未来的焦虑,甚至于同情心有关。假设我的阴暗面是狂热地喜爱权力,那么我就想统治世界——让每个人按我的方式去做。

只要看一眼报纸就足以提醒我们,文明只是虚饰的外表,不论是在印尼、巴尔干半岛、东南亚还是美国,我们不能使自己无视人类可以轻易地滥用权力的事实。有些我们咨询过的人害怕权力是因为他们害怕自己潜在的滥用可能有的权力,他们拒绝并放弃权力,而不愿冒险用一点权力去激醒个性中丑恶的部分,如对更大的权力的贪得无厌、对权力所能带来的其他东西的欲望。

我们咨询过的一个人在他的一生中几乎完全不想获得和使用 权力,遇到一种需要他掌握和使用权力的情况时,他告诉我们, "但是你看,我不想太过分,不想变成吃人的魔王。我不仅想击

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

败对手,还想歼灭他,但是我怕这种想法占上风。"当人们否认或压抑自身的一部分,把它们锁在心灵的阁楼里越久,他就越害怕它们,这对于生气、性渴望、进取心、甚至喜悦、害怕的心理也是同样的道理。我们为之咨询的这个人对自己的这部分心理疏远了这么久,因此他真的害怕被这种心理驱使。当他真的有机会使用权力时,他就非常不安,他越是这样,就越不安。

有些人的这种"阴影"源自于童年的经历,当他们(像其他人一样)经历了取代父母在家庭中的位置的过程。因为这样,他们觉得愧疚(因为想甩掉父母)和害怕(因为,知道了他们的愿望,父母会报复他们)——弗洛伊德称为俄狄浦斯的困惑。如果这些感觉在童年都解决了,在以后的生活中就会很少留残渣;但是如果不是,结果就会是害怕自己对权力的渴望、害怕生气(最初是因为父母在挡路)和对向往权力的愧疚感。这就导致他们害怕拥有和使用权力,像我们所描述的一样,把它锁起来。

对性别角色的文化传统也影响我们对权力恰当或不恰当的感觉,许多妇女一致认为权力不是属于女人的,直到现在,强壮的、独立的妇女还被排斥,有时被斥为女巫。在妇女参政运动或美国女权运动之前,女人都没有选举、独立干事业、接受先进教育的权利,直到今天在许多文化中,女人仍不能拥有和继承财产——这些都是权力的一种形式。

如果你害怕权力——不管是自己的或别人的,明白为什么这样并克服这些恐惧就很重要了。这种恐惧经常在能人("用非黑



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

323

即白的观点看世界")和斯波克先生模式("情感上的音盲")面前出现,也在悲观或担心模式中出现("忌妒恐惧")。这些恐惧会使成功减至最小甚至严重破坏你的事业。

## 四、对权力着迷

为什么有些人不是对权力温顺或恐惧,而是非常着迷于权力?假设你是一个做着白领工作,住在城里或郊区的普通人,你有足够的力量抓起三十磅。任何多余的力量,都是浪费的,所以强迫的力量练习都是浪费时间。相似地,为了完成你的目标,你要控制一个有 X 个人和 Y 数目预算的小组。那么,为什么,有的人花时间为了更多的人和钱去斗争——换句话说,为了拥有比他们需要的更多的"权力"?为什么有的人变成人们所说的"权力疯子","权力饥饿症","权力迷"?客观地想想权力,你会怕误用它而远离它吗?但是有的人,如推土机("粗暴地对待反对派")和英雄("做得太多,逼得太很"),都是对权力很着迷。

在咨询过程中,我们看到了这种行为的几个根源。首先,有些人被权力所吸引;有些人或文化对权力感兴趣。例如,美国不但是一个强大(有权力)的国家,而且是对权力推崇备至的国家,特别是个人的权力。即使是随便看看美国的电影或电视,就能很清楚权力是主导的主题。美国的暴力犯罪、个人枪支拥有量、按人口统计的入狱人数都和电视和剧院中看到的相

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

一致。我们欢迎强有力的(比尔·盖茨、迈克尔·乔丹……),忽视甚至蔑视弱小的(穷人、教师、非英雄们)。美国在世界其他国家的眼里,就像一个大的权力主题公园。人们会不由自主地被周围的文化所影响,结果那些倾向于权力的人因受美国文化的影响而在心理上更倾向于这个方向。相反,我们也会看到倾向于个人权力的人,如果在不喜欢有目的地获得和使用个人权力的文化中,会受到压制。

我们咨询过的一些人,几乎是强迫自己去竞争权力、地位、 金钱和小组里"第一"。即使在工作中这是不恰当的竞争,他们 似乎也不能停下来。有些我们咨询过的人似乎是迫使自己"为了 这"(更多的权力)而斗争,即使在他们知道应该停下来或他们 的事业会因之受损的情况下。

例如,拉尔夫是一家教学医院的高级行政官员,在此之前,他从斯坦福大学毕业,又在顶尖的商学院获得 MBA。在这些医生面前,他总觉得自己是"二等公民",对权力的获取也就没什么更多的途径。拉尔夫是如此迷恋于获得权利和地位 ("默默无闻地工作"不能满足他),以致他总是向服务部的经理提出挑战,最后他被告知到别处找份工作吧。

有些人,积累更多权力的动因似乎是源于从未感到爱和被爱过。像荣格所说:"在爱统治的地方,就没有权力的欲望;在权力欲统治的地方,就缺少爱。"我们咨询过的许多对权力异常着迷的人(相对于那些仅仅有野心或对权力有个计划要争取的人),

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

325

往往是在缺少爱的家庭中长大的。长大以后,他们对爱的表达是 非常保守的,好像权力是爱的替代品,也许权力比爱更容易获得, 更容易控制吧。

死亡,会使控制权最后丧失,正像希尔曼(Hillman)在《权力 的种类》(Kinds of Power)中所说 "权力站在我们的后面,我们 都想控制它而害怕它的丧失",很容易看到有些人被他们下意识 的、不朽的愿望所刺激而追逐权力。伍德·艾伦(Woody Allen) 在他的一部电影中说"我不想从工作中获得不朽,我想因为不 死而得到不朽!"这是一个明显不合理的愿望(但是可以理解的), 这也是在我们为之咨询过的人后面的迫使他们获得权力的力量。 在英格玛·伯格曼(Ingmar Bergman)的《第七个封印》(The Seventh Seal)中有个角色,他与死神下象棋,我们都希望有什么 方法可以"欺骗死神"。到了一定年纪,或在大病之后,有人会 说 ," 这帮助我更直接地安排生活中的轻重缓急 , 我要少做些工 作, 多花些时间与朋友和家人在一起, 闻一闻玫瑰的芳香。"有 的人则有不同的反应 "我可以死" 他们说 "但是我的公司可 以一直活下去(靠着我的好名声)。"他们下意识地想象如果他们 是英雄 , 像被带到奥 林巴斯山死 后变成不朽 的海格力斯 (Hercules)一样(海格力斯,是罗马神话中的大力神,以完成了 12项英雄业绩而闻名。——译者注),他们会省去下地狱的行程, 而永远与上帝在一起。我们曾咨询过的一个客户,已经六十好几 了,被安排到一个新位置上,承担了一些新的责任。人们觉得他



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

该退休了,但经过几年,那些很了解他的人一点也不奇怪,他对权力的欲望随着年纪的增加而增加了。

我们通常看到对权力着迷的人们,是在寻求对内在机能不全 的补偿,以避免自我价值摇摇欲坠的感觉。例如,阿尔弗雷德. 阿德勒 (Alfred Adler), 描述了他称之为"次复杂"的现象—— 生来带有的无助感。健康的成年人用提高技能、完成目标、表达 自己来"补偿"这种感觉——所有这些都是为了自我感觉更好 些;有的人则因"过分补偿"而变得过度竞争、进取、努力以获 得某种权力而擦去早年的无助感。权力在这里被有些人像获得 "地位标志"一样地使用,如价值不菲的汽车和珠宝。汽车可以 是财富的一部分,但是这些人并不是对这些东西感兴趣,而是对 它们所代表的权力感兴趣,证明自己真的是某某人!他们只是想 在某种程度上被别人认可,而这种认可提供了一面"镜子"可以 证实他们的存在和财富,他们追求权力也出于同样的目的。对于 这种人,名言"我思固我在"是最精确的解释,"我拥有和使用 权力,所以我存在"。一个形象的例子就是我们咨询过的一个客 户,他的行为总是这样:先是训斥手下,然后捋捋头上不多的头 发,接着来一通讲话,诸如我早就去读法律系了如果我想读的话, 然后又开始训斥手下。

当然,有少数人向往权力因为他们只是想无情地使用和滥用 它。历史给了我们无数个独裁者和暴君的例子,也许你从生活中 也看到这样的例子,那些使用权力来暗中破坏或羞辱别人的人。



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

327

在我们的经验中,这些人通常是在童年被虐待或被忽视,虽然不是一直这样,这种暴君的心理是复杂的无底洞。公司的社会本质倾向于这些人最后会因为反社会的行为而被驱逐出去,但是他们经常很聪明地再找个公司,在那里他们可以继续滥用权力。如果你发现自己向之汇报的人或向你汇报的人符合这样的描述,他的后果会很惨的;我们建议这些人去找咨询中心或顾问帮助。

当然,如果向你汇报的人是这样的,你可以给他建议。如果关系是倒过来的,你有三个可能的选择:第一种是放任自由,如果你向之汇报的是暴君,你没有力量改变你的经理或环境。第二种,如果暴行已经涉及到性别、年龄等个人问题——这是对付公司的法律行动的基础,我们建议你到人力资源部讨个说法。虽然在某些情况下,如果人力资源部是控制在暴君手下时,这种行动是冒险的。第三种,也是最危险的,就是巧妙地隐蔽地设计一个机会,让你老板的无能被他的老板亲自看到。很多情况下,公司里的暴君都不让上层看到自己的行为——他们也知道自己做得不对,所以很聪明地把它掩藏起来。所以如果你能找到一个机会,使你的老板被看到斥责羞辱你或你的同事(或许其他的不当行为),他也许就完蛋了。当然,你必须足够聪明,做得不留痕迹。

## 五、使用权力

对于权力来说,这是自相矛盾的:拥有了更多的权力并不等



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

于更有力。不管权力的拥有者是个人、公司还是国家,"弱小"权力的拥有者,如果他决心真正使用所拥有的权力,也许比一个更有力但不太想使用的人更有力。一个手里有枪但被吓坏而不能开枪的人也许不如一个手里有木棍的人,他不愿意使用权力使他变得无力。

就像力等于质量乘以加速度一样,权力的效应是它的强大乘以被使用的程度。不使用权力,就没有权力。在特蕾西·基德(Tracy Kidder)的《新机器的灵魂》(The Soul of New Machine)一书中,赫伯·里奇门(Herb Richman)[通用数据(Data General)的发起人之一]回忆到他们的律师坚持每个发起人都应该拿出一笔钱,以证明他们可以对付任何谈判且不怕损失个人的任何财产。如果谈判中客观上弱小的一方愿意退出,那么另一方的力量就会不可估量地增加。如果你想辞职,公司的"权力(力量"相对于你的力量就会急剧减小。

在这种情况下,急着去获取不使用的权力就是傻瓜。权力就像没花掉的钱一样仅仅被储备了起来;它只是纸上的字而已。可是人们还是企图穷尽一生来获取或者想获取权力,只是为了把它藏起来。

他们这样做大多是因为怕失去。虽然权力是你不得不冒失去 或忘了使用的风险,但是害怕失败的人们还是在行动和无权上进 退两难,不管他们有多少"潜在的权力"。我们为之咨询过的客 户说,虽然经过多年的良好工作培养起信用,他可以为任何目的



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

329

使用这些积累起来的"信用"。他可以站起来提议一个不太通用的办法,也可以利用首席执行官对他的信任冒一次风险或者改变公司的方向。但是他害怕不成功,或者被证明错了(会很丢脸),这些都阻止他使用权力,以免破坏事业的发展,当然这对公司也是损失,因为他宁愿钻进坟墓里才会觉得安全。

#### 六、权力分析

在某段特定时间内决定你需要多少权力和什么样的权力,对 走向获得和使用权力的第一步至关重要。首先你要明确自己的目标,我们有意使用单一的目标,不要想得太多(例如,最后成为 首席执行官或管理总监或销售部经理),集中在短时间内可以达 到的目标上,例如:减少这种产品至少15%的周转期,更新你小 组的计算机网络操作系统;在客户服务部招三个合格的人。你可 以对每个目标分析几次,但是现在集中在一个上。

然后想想你需要什么资源和权威去完成你的目标,不要太贪心:如果你只需要一个"X"不要说你需要三个"X"。在这个练习中,少就是多,如果每次你都向你的老板要"虚报"的资源,他很快就会砍你的预算。如果你要得很准,他会信任你还会增加一点点,因为资源自然地流向那些对其有很好的意识和很好地使用它的人。帝国是不容易建造和维护的,所以你只造一个你需要的。



330

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

现在看看你的公司,想一想它的权力结构,正式的和非正式的。谁真正有权力?有什么样的权力?一个主意如果被采纳,后面需要有多少人?他们是谁?你和这些人的关系如何?如果你有项目或其他目标要完成,你需要给这些人提供什么,他们才能给你资源?许多新的建议实际上是在"争扯"权力,你积极的建议意味着你在争取公司中更有权力的位置。想想你增加的权力对你的同事意味着什么。在某些情况下,因为你的关系可以提高他们的地位;在另外的情况下,你会被认为是潜在的竞争对手,因为你的同事认为这是非输即赢的争夺。有的人可能没有权力帮你却有权力毁你,所以想想谁有"否决"权。想想那些人为什么要扼杀建议(见第十三章"站在别人的立场上看问题"),要努力使这些人没有理由否决你或使你的项目失败。

当然,新的项目并不是你要获得和使用权力的唯一原因,为了自己的部门或生意不被吞并更需要获得和使用权力的技巧。相似地,建议和实行一个新的公司结构、改变生意的战略方向也牵涉权力。不论是在个人的层面上,还是在部门、团队、公司的层面上;不论是新目标、还是改变原来的目标或是仅仅保持不变不让外界力量冲跨你——在这些情况下,都需要权力。

你也必须分析你已经获得的权力和什么样的权力,包括公司的和个人的。你权力的基础是什么——高度的技巧吗?公司内行业内有很强的人际网络信任你的工作吗?你有不可否认的成功记录吗?你是否愿意投入更多的"筹码"去争取更多的支持?如果



#### 第十五章 使用权力》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

331

#### 没有资源,你是否愿意离开公司?

当权力被给出时其效力也会增加。如果这样,你会完成几件事。如果你的目标是建立一个村落,在某种时候你把不用的工具借给别人,你的目标也许达到得更快;你用更大的力量使用你的权力,这样更有效果。你也可以帮助这个村落(公司),提供他们需要发展的作为领导和经理的技能。最后,因为"授与"别人权力,这些人就是你的资产,如果他个人的权力增加了,你的权力也就延长了。

#### 简单地总结一下:

- 为了在任何事业和公司中更成功、更有效率,你必须能够 获得、持有、有效地使用权力。
- 如果对权力感到不安或被不健康地吸引,探索并理解这些感觉很重要,不要让它干涉你对权力的使用。
- 想一想要完成你特定的目标所需要的权力,不要去获取不需要的权力。
- 如果你过分害怕失去权力、失败、做错决定,你必须学会 克服这些胆怯,不要让它们妨碍你使用已有的权力。
- 对任何人或生意的目标,做一个"权力分析",你需要多少以及什么样的权力,你公司中有或在使用什么样的权力。

明白我们拥有的权力、心安理得地使用它是事业成功的基本。 每个人对使用权力的看法是不同的;《财富》 500强公司的首席



Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

执行官拥有的权力和甘地或爱因斯坦的权力是不一样的;一个在高科技领域的人的权力和公关经理或高级教师的权力也不相同。每个人都要发展自己的能力——我们在这个世界做决定和行动的能力。看清楚这一点就迈开了第一步,就知道如果我们要影响我们的工作和生活,我们就必须做什么了。



照镜子: 审视你的自我形象





- 🗸 第十六章 照镜子:审视你的自我形象 🦫

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

335

我们已经讨论过,向权力、权威和他人做某种程度的妥协, 是最大限度增加你的潜力的关键手段。这章我们要谈的是自我 让步。

我们每人的心中都对自己是谁、自己能干什么有着根深蒂固但未经审视的观念。这些观念,或说内在"形象"(并不一定要"觉察到",人们对它们通常是无意识的),可以是能量和信念之源,使我们变得能干、自信和达观;它们也能根据我们早些时甚至很早以前的生活经历,提醒我们对可能遭遇的失败和丢脸有所察觉。但反过来,这些观念又可能使我们丧失创造和冒险的动力。职业发展这基本的第四步能让我们清清楚楚地看到自我形象中不好的一面,进而消除妨碍我们树立信心、有效工作和享受成就感的负面影响。这就要求我们首先要知道自我形象是如何形成的,及其对我们心理世界的影响力是如何发展起来的。

## 一、我们的两面镜子

我们在几乎一生中都带着两面镜子。我们一出生就带着一面 镜子,这是由父母和从我们降生到婴儿期陪伴在我们身边的其他 人提供的。观察婴儿和照看他的大人,你会发现这些大人充当了 婴儿面部表情的"镜子"。婴儿皱眉,大人也会皱;他微笑,大 人也微笑;他打哈欠,大人也跟着打。一段时间后,正常情况下, 孩子自身也具备了大人的这个功能,形成了观照他们自身的"镜



## -**〈**第二部分 12种行为模式的心理分析与对策**〉**-

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

子"。一面镜子(我们周围的大人)变成了两面(别人和我们自身的镜子),从那时起,我们在余生中都带着两面不同的镜子——别人形成的镜子和我们自身内在的镜子("自我形象"),"给我们画了一幅真实的画像",当然,除非它们不出现真实画像,或者除非这些镜子失真,这看起来好像总在发生。

通常情况下,外部镜子还是比较准确的。当然,由周围所有人形成的外部的镜子,有时也不太准确,甚至局部上非常不准确(我父母总认为我是最聪明的、最好的,诸如此类)。但由众多的人长期形成的这面镜子总体上还是能合理地向我们提供准确的画面。相反,我们内部的镜子可能长时间非常不准确。例如,患厌食症的人认为自己胖而实际上他们并不胖;抑郁的人会认为自己无能而实际上别人觉得他很能干。

解决这两面镜子间差异的方式完全不同,这取决于内部镜子比外部镜子中的形象是否更积极或更消极。如果我认为自己很能搞笑却没人乐,或者我觉得自己比大多数人都聪明而成绩却在平均分之下,我就得把自己过于积极的形象调低,才能更准确些。如果你总是跑最后一名,你确实很难坚信自己是跑得最快的;但当内部镜子比外部镜子更消极时,它们能轻易地驱除从外部得来的积极形象。"我只是幸运而已,"他们说,或者"他们不是那个意思,只是一番好意罢了。"出于各种原因,人们总是非常容易地给自己积极的外部镜像打个折扣,坚持自己消极(失真)的内部镜像。



- 🕻 第十六章 照镜子:审视你的自我形象 🤰

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

337

他们同样把对自己的感觉"投射"到他人身上,想象别人对自己的看法和自己对自己的看法是一样的。这种现象的后果是,当缺乏他人的反馈时,就自己造一个形象——通常是消极的形象。举个明显的例子,如果一群人中有一个人保持沉默,其他人就会对此人为何沉默各有想法,通常会把沉默的"原因"归于这个人不喜欢他们。如果人们有机会自己做一面外部的镜子,许多人都会做一面照出消极形象的镜子来。这就是人类心理的力量,这就是消极的自我形象的力量。

# 二、消极的自我形象

鉴于本书的目的,我们只限于讨论消极扭曲的自我形象的一面。(如果你认为自己比实际上更聪明、更漂亮等等,你不太可能陷入第一部分中的12种行为模式里。)考察消极的自我形象的一个方式是找出自我形象和周围外部镜像间的差异程度,换句话说,如果我确实是个糟糕的篮球选手(我不会运球、投篮、抢篮板或防守),我清楚并承认这一点,这并不是消极的自我形象。另一方面,如果我确实很出色(在队友、对手和教练的眼里),可我认为自己很糟,这个差异就是构成消极自我形象的要素。类似地,如果我是个糟糕的金融分析家(我不识数,看不懂资产负债表),我知道这一点,不存在差异,因而也不存在消极的自我形象一说。



## - 🗸 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 >

338

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

考察消极的自我形象时另外重要的一点是:要搞清我们是谁和我们做了什么之间的不同。为阐明这种区别,想想我们在"没有足够好的工作"那章中讨论过的羞耻感和内疚感。内疚是我们的行为超出了容许的范围时的感觉。当你盗窃,或触犯法律,或和人通奸时,你为自己的行为感到内疚。羞耻是对你自己的感觉。当人们感觉到别人注意到了自己身体上的缺陷时,就会感到羞耻和难堪。如果你做了什么而感到有罪,你可能会后悔和内疚,但并不损害你的自我形象。另一方面,即使你压根没做什么错事,如果你有消极的自我形象,你就会为觉得自己不完美而感到羞耻。这样消极的自我形象与你感觉自己是个什么样的人有关;当你感到别人发现了你的不足时就会感到羞耻和难堪。

我们曾给一个叫帕特里克的人咨询过,他个头偏低。但不是他的身高,而是他的消极自我形象使他觉得男人轻视他,女人也看不起他。他想象别人初次见到他的想法是:"好矮的家伙!",他们完全不会注意到他是个聪明、机智、有魅力的人,而且乐于助人。

学了一门新手艺后对自己和真正的大师间的水平差异不以为然的人,即使看到了水平的差异,也并不认为这是自己的缺点,结果不会对自我形象产生负面的扭曲。另一个人,花了同样的时间,达到同样的水平,也发现了这个差异,但视其为缺点,认为自己很差劲。前者可能更加努力向前,而后者通常会失望地放弃——而放弃又使他的自我形象受到进一步的伤害("我是个半途



- 🗸 第十六章 照镜子:审视你的自我形象 🦫

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

339

而废者")。这就带来一个问题:"为什么有些人'不知羞耻',认识到自己在某个领域的不足,但并不低估自己的自我形象,而另外一些人带着消极扭曲的自我形象终老一生呢?"

## 三、镜子中的缺陷

人们长期形成和坚持消极的自我形象的原因可分为如下两 类:由个人及其自身特定的发展历史所决定的因素形成和巩固 的;由公共社会和文化力量所形成和巩固的。

## (一)个人因素

精神病学家埃瑞克·埃瑞克森(Erik Erikson)在其著名的《儿童时代和社会》(childhood and society)一书中,阐述了人们经历的八个发展阶段,每个阶段都要遭遇发展的"危机"或挑战。如果没有成功地解决挑战,将在埃里克森称之为"自我身份"的形成上产生扭曲。因而,个人的自我形象不可避免地要发生扭曲。

第一个发展阶段发生在生命中的第一年(大致),主要是培养对世界,或更明确地说,对他人的信赖感。如果婴儿的看护者充满爱心,对婴儿有求必应,就会养成婴儿的"基本的信赖感"。反之,如果他们缺乏爱心,对婴儿不理不睬或不能持久地保持对婴儿的爱心和回应,结果会导致"基本的不信赖感"。几年后将会看到这种不信赖感的后果,既不相信别人会对自己的基本需求



## -**〈** 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 **〉**-

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

做出回应,也不相信自己值得别人来爱。需要指出的是,埃里克森并未表示成人会记得第一年的事——成功或不成功地度过这个发展阶段并不要求非保有这段记忆不可。但埃里克森认为,从这个发展阶段中没能带来基本的信赖感,将导致一个扭曲的个性——消极的自我形象,例如,可能使得成年后富于反叛性,不相信权威,缺乏自尊感。

第二个发展阶段大约是在第二年和第三年。蹒跚学步的婴儿可以自己活动了,就开始探索周围的一切,应付一系列其他的挑战。他们推开父母,自己做主,有时想做些父母不想让他们做的事。如果一切进展顺利,这个"挑战"的结果是使孩子相信自己在各个领域有能力学习和进行控制。在此阶段,孩子需要父母为安全起见划定孩子的活动范围,并通过身体力行帮助孩子学习新东西。但如果孩子的父母过于从安全考虑或过于苛刻,这个阶段带来的结果就是孩子的自我怀疑和羞耻感。("否则",小家伙会不觉疑惑道,"为什么我做什么,父母都会如此焦急,如此严厉呢?")缺乏自信,感到羞愧,自己不够好,这些感觉将导致长期和严重的自我形象的扭曲。孩提时代没能很好地完成这个挑战,长大后将变得消极,依赖别人的指示,缺乏自主的信心。

第三个阶段大致在四五岁的年龄,此阶段的挑战是要学会认同创造性的价值(而不是对自己的狂想和行为感到内疚)。这个年龄的孩子想当"老大",做大事。他们情感强烈,愤怒时会吓着他们的父母、兄弟姐妹,甚至自己。他们幻想强烈(包括符合



——《第十六章 照镜子:审视你的自我形象 🔊

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

341

年龄的一些念头,如摆脱爸爸、妈妈、哥哥或姐姐)。他们也有能力完成剧烈的活动,如扔东西和打别的孩子(包括成人)。当父母能够接受和开发孩子的情感和想象的世界("没错,我们有时也这么想"以及"真不赖!然后怎么样了?"),孩子就会明白,创造性和表达自己的情感和观点是正确的——事实上,这的确是好事。当父母恰当地限制孩子的行为,对他没有任何羞辱和惩罚时,孩子也学会控制自己的行为,但仍能显示创造性。但如果父母的反应是惩罚性和过于严厉的,孩子就会对自己的情感和幻想感到内疚,会压抑它们。这会对自我形象造成持久的伤害,使孩子扭曲地看待自己的愿望、情感、幻想和本能,认为它们很糟糕,应受到惩罚,需要加以限制不得流露出来。成年后,这种感觉会挫伤创造性,养成胆小怕事的性格。

第四个发展阶段被埃里克森称为"勤奋与自卑"的挑战。这个过程要延续好几年,是弗洛伊德所说的"潜伏阶段",从大约六岁开始直到进入青春期。在此期间,孩子在学校不断学习新知识,同时比以往任何时期都更为深入地接触现实世界。对孩子而言,这些时光充满了刺激和挑战,这个阶段积极的结果是树立起一个能干的形象,能自信地接受早期学习过程中遭遇的挫折,自信地融入一个原本并不熟悉的环境,学习和遵守团体中的规则。若是未能成功地完成这阶段的挑战,就会在同龄人面前产生自卑感。("他们行,而我不行。我怎么了?"以及"我不如他们好,我一定很笨。")显然,一个人在某方面会不如同龄人。有一些学



## 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策

342

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

生似乎能认可自己在某些方面不如别人,而没有自卑感。那些由于自己在某些方面的无能而产生自卑或不适应团体化的学习安排的人,会形成消极的自我形象。他们给自己画的肖像在能力、聪明程度和创造性上都不如别人,这在今后的生活中将导致更大范围的负面影响。这些人可能不会接受继续教育或接受更具挑战性的工作(见第十章,"没有足够好的工作")或者陷入恐高症患者那样无法自拔的境地。

青春期面临着自身的挑战。第五个发展阶段主要是个人自身人格形成的欲望和被团体认同为一分子的愿望间的斗争。在良性情况下,这种团体人格(埃里克森称为"角色混淆")导致青春期的孩子采取相似的打扮,模仿相同的流行歌星或影星,使用相同(对该团体而言)的口头语,等等。更糟的情况下,迫于同辈的压力,可能会酗酒、吸烟、使用毒品、发生性行为、加入团伙、逃学、和团体其他人进相同的学院、甚至选择需经"团体同意"的工作。所有这些实际上都是"获得认可"的代价,显然这个代价十分昂贵。摆脱父母和家庭其他成员的欲望十分强烈,也许只有独自留在这个世界上的恐惧感才能与之相比。所以团体赋予他的身份(颇有讽刺意味的是,用另一种家庭取代了自己的出身家庭)十分诱人,尽管有时代价不菲。大多数情况下,人们都要逐渐脱离家庭和团体。但有些人即使进入成年仍会保持这种角色混淆的状况,这会影响他们职业的选择。埃里克森陈述到,"年轻人是由于不能适应职业身份而苦恼",因而无法清除发展道路上



- 🗸 第十六章 照镜子:审视你的自我形象 🦫

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

343

的障碍。我们和一些人谈过,他们在二十几岁甚至快三十岁时选择职业仍要争得他人的同意——这个"他人"不是父母,而是他们的同辈。他们中许多人在三四年后才来寻求帮助,只有到那时才认识到自己犯的错误。

接下来埃里克森所描述的其他发展阶段都发生在成人期,无论是消极自我形象的形成,还是有效成功地完成工作的能力,和这几个阶段的关系都不太大。你可以看到,儿童期的发展扮演了至关重要的角色,影响着成年后我们对自己的感觉,影响着我们在工作世界里是否觉得自己很能干。

形成长期消极的自我形象还有另外一个原因:抑郁。成百上千的书籍和文章都讨论过这个话题,我们这里只简单谈谈。限于篇幅,本书也只能如此;如果我们不谈谈,哪怕只是简要的,我们就显得失职。人们通常描述抑郁的感觉就像总是阴着天,差别仅在于乌云的厚薄而已。消极的自我形象就是这些乌云中的一朵,是抑郁的一种标志。抑郁本身的原因很复杂,人的抑郁来自多种原因。例如,有证据显示,一些人的抑郁是由遗传因素导致的,人的生化状况也可能是个重要的因素(这也是一些抗抑郁药物治疗经常奏效的原因之一)。实际上,近十几年来,公共健康部门在使用心理和药物疗法有效治疗抑郁症方面已经取得了巨大的成功。如果你怀疑自己得了抑郁症,你需要药物的帮助摆脱它,我们建议你咨询健康医师,或通过其他消息来源为你推荐顾问,或直接去找心理医生谈(本章最后,我们将就如何选择顾问为你提



## - 🕻 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 🔪

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

供一些建议)。抑郁是可以得到有效治疗的,没有理由被它或经常由它导致的消极的自我形象所烦扰。

## (二)社会或文化因素

前面提过,消极的自我形象的形成还有另外一个原因,现代 生活中社会和文化因素对我们的脆弱神经也有触动。

假想这么一个故事,一个叫约翰的男孩,家中有三个兄弟姐妹,他是长子。约翰的父亲是农民,祖父也是。这个家庭农场足以养活约翰全家和他上了年纪的祖父母,还有剩余来交易和出售。他们的衣服都是自己手做的,大的传给小的,很少有钱买"不必要的"和奢侈的东西。约翰,他的兄弟姐妹,和住在附近农场的朋友们玩他们自己的游戏,在农场附近的森林里探险,在附近的池塘里游泳。

约翰14岁那年,有一天,他和父亲进了一趟城(那个城市在几百英里外)。高楼大厦、富裕的城里人穿戴的昂贵衣服和首饰搞得约翰头晕眼花。就连看门的和富人家的仆人也比他和父亲穿得好!他困惑、忌妒,突然间自惭形秽。他震惊而又痛苦地看到了横在他和富人间的鸿沟。

假如约翰生活在20世纪30年代的伊利诺斯州的中部,和父亲一块儿去芝加哥,可能又是一个类似霍雷肖·阿尔杰的"伟大的美国梦"故事的开始。约翰进过城后,决定在那发展,想成个富人。但如果我们加上这样的事实,约翰不是20世纪而是17世纪30



-🗸 第十六章 照镜子:审视你的自我形象 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

345

年代的农民,他和父亲去的是巴黎,看到的是教堂和王室成员,不是坐在名车里的成功的生意人,那么情况又会如何?完全变了。首先,约翰和父亲奔波几百英里的可能性有多大?按照 17世纪30年代的运输水平,约翰离家几英里都不太可能。约翰想跻身在巴黎见到的特权阶层的可能性又有多大?零。他见到的富人也许是贵族,不会有农民妄想加入这个行列。所以,约翰几乎不可能离开家来这么一次旅行;就算真的去了,他也不会拿自己和见到的人相比。他们是高贵的先生和女士,所以没有可比性。

但现在不同了,人们确实在频繁地旅行。拿今天和 50年前的生活相比,还存在两个几乎同样基本的差别:五十年前世界上大多数人口居住在小镇和乡村,而不是城市;五十年前也没有电视。这两个事实,再加上全世界不断增长的民主势头,对人们进行比照的"标准"构成了巨大的冲击。1950年的时候,一个姑娘如果居住在得克萨斯州小镇,或智利的乡村,或印度,她可能会知道那些成功和富有的人士;但她不可能会见到他们,并直接把自己和他们、把自己的生活和他们的生活进行比较。今天生活在达拉斯、圣地亚哥或孟买的姑娘会见到奔驰、宝马和美洲虎等名车,不由自主会和自己相比。而生活在这个星球上的大多数人都能看到电视,又进一步强化了这种感觉。充斥着电视画面的是各方面更为出色的人:更潇洒漂亮、更好的身材、更好的穿着、更年轻(如果你三十五或更老);他们过着更刺激的生活,开好车(总是干干净净、擦得发亮),住的房子使我们觉得自己住的是土窝。



# -**〈** 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 **〉**-

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

一句话,旅行的方便、城市化和大众传媒(特别是电视)刺激了自己(以及生活的所有方面)同一个不切实际的标准进行比较,后果是随着"本来应该如何如何"的定义的出现,爱和别人比较的那些人的自我形象不断地开始扭曲。

促使某些文化环境下的人们消极看待自己的另外一个因素是:生活节奏,以及生活节奏的不断加快。这种比以往任何时候都快的节奏使人们工作更长的时间以获得更多的乐趣。但也使人们变得更不耐烦,要等多久这事才能发生,要等多久才能成功(不论他们如何定义个人的成功)。同样这个问题,一百年前可没有人企望快速成功。开始你要干几年学徒,成为熟练工人后还要再干几年,才能得到"大师"的地位、尊敬和报酬。另外,当你还是学徒或熟练工人的时候,你对自己的地位和工作感觉不错。如今可就没那么容易了。今天的生活节奏以及有些人在二三十岁就挣到了上亿美元的事实,给我们设立了另一个标准,"我不仅要得到更多,"一些人想,"而且我还要更早地得到!"

这些强烈的变化对整个人类都有着深刻的影响,对个人也同样影响至深。这些因素不但强大,而且细微、不易察觉,很难捕捉——更别提和它们斗了。本节的目的是帮助你更好地发现对你影响最大的那些因素,从而能更好地回击。做完这些之后,我们回过头来再看看同样具有变化多端、强大、细微和不易察觉的和消极的自我形象在一起的影响。



- 🗸 第十六章 照镜子:审视你的自我形象 🦫

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

347

## 四、消极的自我形象的后果

有必要探讨一下消极的自我形象对个人及其工作或相关的集体的影响。

## (一)对个人的后果

消极的自我形象在对付第一部分提到的任何一种阿喀琉斯脚踵时都会碰到麻烦。而毫无疑问这种消极的自我形象是导致恐高症("从来都不够好")和"可能会"("没有足够好的工作")的主要因素,也是形成反叛("为叛逆找个借口")和悲观("极度恐惧")的部分原因,有时也会在老好人身上出现("不惜任何代价,避免冲突")。

除了形成拖工作后腿的行为模式外(如第一部分中所描述的),消极的自我形象还对个人有着附加的影响。首先,如果一个人的消极自我形象要么是抑郁的结果,要么把这个人的消极情绪强烈地显示出来,别人对此消极的外在标志的反应会更长久地加强这种感觉和更差的自我形象。换句话说,如果你很抑郁而且表现了出来,别人很可能不爱接近你,跟你闲聊而使你感觉好些。同样,如果你的消极自我形象表现在语言表达能力差或缺乏运动才能,别人就会认为你是在避免使自己露怯的活动,对你就会小心翼翼,避免触及令你敏感的话题。我们前面提到的那个对自己的身高敏感的帕特里克,他的表现常常令人无法不注意他的身高



## -**〈** 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 **〉**

348

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

和他自己的这种缺陷感,人们也就做出相应的反应。

消极的自我形象几乎总是让人临阵退却,否则将暴露——甚至只是可能暴露,自己认为的缺点。结果呢,又几乎毫无例外地,不如那些乐于做此事的人成功。说白了,如果你将一些精神能量浪费在"站岗上",你自然会取得更差的成就。类似地,如果你不能抓住机会,仅仅因为"如果我做这件事,他们就会让我做那件事,那意味着我可能要出面作个讲解,而我一作讲解就抓瞎"。随之而来的另一个后果是:每次你抽身而退,每次你回家后就会说,"我希望已经……"或"为什么我不……?"你的自我形象只会变得更差。

## (二)对工作的后果

如果一个职员在工作上也有一个消极的自我形象,他因为耻于暴露自己的缺陷而不大愿意冒风险。这表现在不敢告诉老板他错了,不愿提出解决问题的新方法,不想接手需承担更多责任的新工作,总是在说"不"。即使处于敏感位置也不愿冒险,因为他们负不起这个责任。由于缺乏主动而造成的损害并不仅限于自我形象出了问题的个人,个人的挫折也可以"投射"到团体中,影响同事。

假设一个有着消极自我形象的职员,将问题公开化了,抱怨这个团体,比如说"打消我创造性和冒险念头的不是我,公司(或我的老板)惩罚任何有新思想的人"。如果此人把这个观点向



-🗸 第十六章 照镜子:审视你的自我形象 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

349

其他职员传播,就产生了犬儒主义文化的萌芽,导致士气的低落。 "高层管理者并不关心我们在想些什么"这个念头会在所有那些与权威打交道感到麻烦的人那里找到沃士,而具有消极自我形象的人能提供种子、水分和阳光。这将给公司带来很大的麻烦。犬儒主义一旦形成就很难治愈。

因为消极的自我形象的根源在于自我感觉有缺点、不完善,思考起这些来是痛苦的,大多数人宁愿避开。但这么做是危险的。 发现那些扭曲你内在镜子的因素及其根源,是改变它们的关键一步。下面我们提供一些完成这个任务的方法。

# 五、个人缺陷

缺陷是指构成你的消极自我形象的个人因素。只是因为你认为它们是缺陷,不论你的感觉是否准确或者别人是否认为它们是缺陷。做这些练习时最好假设你实际上是两个人:你,和你的"顾问"。这样做有两个好处:它有助于你变得客观;它能使你在你(完成这个分析的顾问)和你(病人)认为的个人缺点间创造一个"心理距离"。当你有时间和没人打扰的时候做做这个练习。练习过程中作些记录也许是个好主意。

我们劝那些要参加工作面试的人,在看自己的简历和工作经历时观察自己,注意那些引起下述反应的东西"我希望他们别问我关于……"或"我希望他们别提……"。在这个练习中我们希



## -**〈**第二部分 12种行为模式的心理分析与对策**〉**-

350

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

望你做同样的事情。你以顾问的角色问自己,"你想把自己的哪些部分隐藏起来?你不想让他人见到的那些东西有什么特点吗?"鼓励你自己"想想过去的一年(然后是过去的五年,接着再往前追忆),记住那些令你最难堪的情况。是什么使你有那样的感觉?谁在场?你最感自责的东西是什么?它们是内在因素还是外在因素,是过去的事还是现在的事?"问问自己,"由于怕出丑你避免做的事情是什么?在过去的一年、五年或更早的时候,由于害怕失败、出丑或难堪,你都错过了哪些机会?"

你无法避开但拖延起来的事情又是什么呢?按我们的经验,人们拖延某事的原因只有一个:因为它们最后要得到鉴定。拖延是延迟这场"审判"和无法逃避的鉴定的一条途径(当然,拖延行为本身导致了构成消极自我形象的另一因素:"我是个拖延者,我连自己的工作都做不了")。问问自己,"在过去的一年、五年或更早的时候,你一直拖延着不做,直到快到最后期限的威胁超过鉴定的威胁时,才去做的事情是什么?有没有你总是在躲避的东西?你总是在拖延的东西?"

不要一次做完这些练习。我们对耻辱的感觉和回忆的容忍是有限的;简单地曝光之后,我们就会自卫式地"关闭"。全神贯注于最初的回忆,直到你尽可能清晰地记住那个情境。跟住这个形象,别让思维中的排斥倾向让你的思想溜号。做练习时,注意所激起的真实感觉。跟住这个感觉,注意牢牢"抓住"它,即便只是15或20秒钟。这种感觉就是羞耻本身,就是那个使你逃避、



- 🗸 第十六章 照镜子:审视你的自我形象 🕽

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

351

拖延,以及不知为何觉得抑郁的那个东西。当你有意识地跟住这个感觉时,你实际上在俯视着一个内在的敌人。不必要求自己是个英雄,无需合理,无需分析,也不必深刻的内省。去感觉羞耻,这一简单的行为会使你认识自己,而且是治疗羞耻本身的药方。记住,这个练习每次只能做一点儿。每次练习后做下记录,然后把它们和练习一起抛到一边。

当你需要列出你自己的各个方面,你试图隐藏或逃避的个人历史,你推掉的任务和挑战,以及你曾经拖延的情形时,再回头来做这个练习。保证自己确实花了些时间体验耻辱本身。单子列得差不多的时候,再回顾一下主要的话题。这也许包括你的外表、运动能力、社会地位、教育或家庭背景。还要注意最可能使你发现自身的缺陷而激起羞耻感的实际生活的场景有哪些。这个练习的目的是既要从自己的感觉又要从自己的分析能力出发来认识问题。

想想看,消极的自我形象在你的生活中扮演着多么重要的角色。你是否通常容易产生消极的自我形象?在缺乏反馈的情况下,你会给自己创造出什么样的形象?当你不知道别人对你的感觉如何,对你能力的评价如何时,你是怎样去想他们的感觉的?在你的想象中,他们会怎么想?当你发现人们心里和表面上一样对你的看法都是正面积极的时候,你是否会有种解脱感和惊喜感?你越是常消极地去想自己,你就越是常感到惊喜,对你自我形象的消极扭曲问题就越是显得重要。



## -**〈** 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 **〉**-

352

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

那么,面对这些对你的生活和成功造成巨大影响的自我形象的扭曲,你又能做些什么呢?我们刚才推荐的练习只是治疗过程的第一步。通过小心翼翼地全神贯注于那些羞耻的感觉,你开始了培养"忍辱负重"的十分敏感的过程。不要压抑这些情感或"关起门来"(不论你关起门来的形式如何:不采取主动、避免社会风险、拖延、变得抑郁,等等),而是要清醒地体验这种羞耻的感觉,不要考虑自己是谁,在这种感觉和你自己的基本感触间建立距离。你正变得更加能忍辱负重,下次在日常生活中又碰到它时,最好让这种耻辱不要损害你的主观情绪。这种容忍是你能够从容应付以往从情感上摧毁你(不管你是否意识到)的各种情况的最大的资源宝库。因而定期地做做这些练习是非常重要的治疗手段。每做一次,你就从敌人——那些耻辱和自我怀疑的内部呼声那儿,夺回一些地盘。

把别人拉进来帮助你也很重要,有时我们自己无法得到与耻辱记忆间的距离。只有可信赖的明智的知心朋友才能帮我们更客观地认识问题,别人无法替我们培养忍辱负重的能力。当成年后我们回忆起发生在十四岁时的感情创伤,我们实际上是用十四岁的眼光再一次经历了它。和自己亲近的人一块讨论,可以提供给你一种客观性,这是使你摆脱由于回忆而带来的耻辱感所必需的。原谅自己所做的一切(罪恶的载体)是可能的;至于你是个怎样的人(对此你感到羞耻),如果看到别人并不会因之而谴责或避开你时,你就能更好地接受这些事实。不用说,你最先要把形成



– 🕻 第十六章 照镜子:审视你的自我形象 🔈

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

353

你的消极自我形象的那些缺点倾诉给可靠的不爱议论别人的那些人。然后当你的承受力变得更强些时,你就可以找些更难对付的"听众"。如果你认定自己的消极自我形象与三个环节有关,你要从最薄弱的那个环节入手。把深锁在心灵深处的东西解放出来后,让别人看看,最终接受它,这样你在处理下一个较强硬的环节时将处干强势。

培养自己对羞耻的容忍,是治疗消极自我形象的关键过程。 这是个花费时间和持之以恒的过程。你的自我形象中需要改变的 一些方面可能不那么容易驯服,或者由自己来处理很痛苦。如果 是这种情况,可以考虑请专门的顾问帮助你对付这些问题。虽然 以书本的形式提供改变消极自我形象中那些顽固的因素是可能 的,但那已超出了本书的范围。幸运的是,如今得到专业人士的 指点是很容易的。你也许会认识一些接受过咨询或治疗的人,找 他们聊聊不是件坏事。如果你感觉可以,告诉这些朋友你想去咨 询,问问他们都找过谁咨询,他或她的水平、可信度、年龄、收 费和给人的总体"感觉"如何。他们一开始是怎样找到可谈的人 的?专家在咨询过程中是否很积极主动?他或她是提出建议呢, 还是总在倾听,只以表情回应呢?你可以请教你的医生、牧师、 神父、拉比或其他精神上的导师 [拉比 ( rabbi ), 指犹太教教士。 ——译者注1。或者,你可以给附近学院或大学的咨询中心打电话, 要一份他们的咨询专家名单。如果你所在的城镇有社区精神健康 中心,你的花费也许会少些。



## -**〈** 第二部分 12种行为模式的心理分析与对策 **〉**-

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

当你找到一个似乎还合适的人选时,就给那人打电话,问她能否向你透露一点儿咨询过程中常用的方法。告诉她一点儿为什么你打这个电话,问她对这些问题是否有经验。看看他实际干了多少年,了解一下他的收费。这么做的同时,争取得到对这人的总体印象。你觉得自己喜欢他吗?这个顾问是你能够轻松对话的那种类型吗?

做起来挺麻烦的,我们还有个建议,就是你别手里攥着四、五个顾问的名单,挨个儿给他们打电话。以我们的经验,通常在你费尽周折凑出一份名单打了四个电话后,你还是得从四个人中选,他们看起来都不错,因为他们的确可能都很棒。如此一来,这个选择就不容易了,甚至会更困难。做出这样的决定似乎只是为了给自己找麻烦。当有人要求我们介绍咨询顾问时,我们会认真听取他的谈话,然后向他推荐一位。如果由于某种原因,咨询的结果不甚理想,患者应给我们回个电话,我们会利用这个信息(为什么向顾问A咨询的效果不好)使这个顾问在和别人咨询时取得更好的效果。然后我们建议,你去请你的医生(或其他消息灵通人士)推荐个人选,在他那做一二个疗程,然后决定是继续做下去,还是另外换人。

改变自我形象永远不会像锻炼肌肉那样由一套固定的程序实现。仅凭搭一堵高墙,或消灭缺陷本身,是不可能消除围绕着这些缺陷或短处的羞耻感——不管是实际的还是假想的。最后,治疗消极自我形象的过程是一个接受的过程:接受我们特有的缺点,

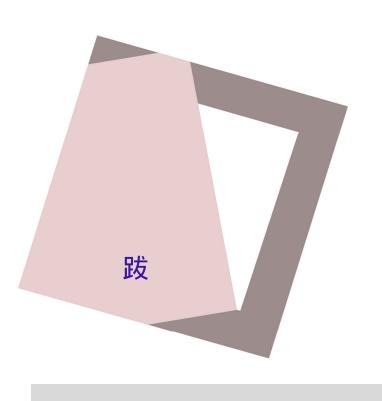


第十六章 照镜子:审视你的自我形象》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

355

接受并正视我们的个人历史,接受我们的愚蠢决策和其他造成我们和他人痛苦的错误。诚实全面地审视自己,接受和原谅自己,具备这种能力与否是人是否成熟的标志。我们的目的不是成为战无不胜、充满自信的人,而是要从自己和别人无法避免的失望和挫折感中解脱出来,意气风发地继续人生之路。



跋)

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

359

十全十美的事业是不存在的,就像没有完全的健康一样。人们所说好或完美的健康,并不是说你从不感冒,每天可以跑马拉松,从不擦伤或刮伤;只是说你现在健康,不经常生病,健康通常是其他各种因素的综合结果,如小小的运气,你以前的健康史和为了健康你为自己所做的一切。这对于事业是一样的。你不能改变你是谁,你不能改变运气或历史,但你可以认识、理解,采取行动去改变妨碍你事业健康的行为模式。这本书就是关于如何认识、理解和改变的书。

有着"完美健康"事业的人是非常幸运和聪明的,因为成功来得如此容易,他们典型的做法是非常主动地关心自己的事业。有这样的案例,案例中的两个人我们非常熟悉,两个人都是金融界的高级职员而且都非常成功,不仅是说财富和地位,还包括他们的管理能力、领导能力、远见和人格魅力。两个人都有准确而积极的口碑,能有效地使用权力,能够从别人的立场来看问题,并且成功地向权威妥协。两个人都继续向自身根深蒂固的行为模式斗争,在行为改变的过程中,有好消息也有坏消息。

坏消息是,根本不能完全"治愈"我们所描述的12种行为模式,就像未喝醉的酗酒者说他们自己"从酒精麻醉中恢复了"(未喝醉,但还是喝了),你必须不断地同自己斗争,从而发挥自己最大的潜能。

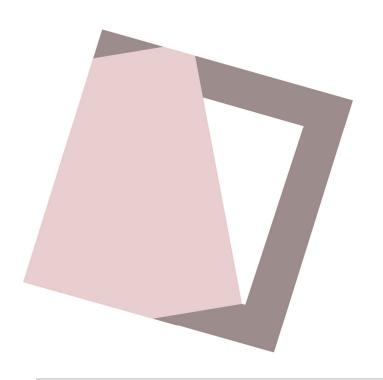
好消息是,通过不断地努力,这种斗争可以达到很好的效果,不必彻底"治愈"。如果你对引起麻烦行为的信号和症状保持足

く跋〉

360

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

够的警觉,如果你愿意知道它们是怎样的(不要使用任何心理上的防守,或者把它们看成是别人的缺点),如果你愿意努力改正以防陷入过去的熟悉的行为模式中;那么,经过一段时间,你对自身行为的斗争就不那么困难了,你的努力可以看见成效。人们定义成功有自己不同的方式,依我们看,仅仅用财务上的数字或其他成就来衡量不是最好的。在本书中,我们提倡另一种方式:每个人所被赋与的自我(就是说聪明或愚钝,被宽容或压抑)和通过顿悟与努力所塑造成的自我之间的不同(即靠天生禀赋取得的成功与靠后天努力取得的成功之差,这个差越大越成功,而这个差是努力所形成的。——译者注)。



改变的检查清单

## 🗸 改变的检查清单 🦒

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

363

# 一、阿喀琉斯脚踵的症状

## (一)自己的症状

阿喀琉斯脚踵的一般症状(你自己的内部感觉,其他人看不出):

- 感到自己无法坚持事业的方向。
- 感到自己在工作或事业上进进退退,时而投入,时而不投入。
- 感到自己不属于所在的位置。
- 感到自己的表现和潜能不相匹配。

## (二)下属的症状

你可以看出你下属的一种或数种阿喀琉斯脚踵。

- 表现反常,特别是在特定的时间、场合,或与特定人物在一起时。
- 此人似乎没有表现出应有的潜能。
- 你发现自己为此人花许多时间思考、担心,或帮他"收拾 残局"。
- 许多人投诉他,或表示其他的关心(如担心)。
- 此人管理下级、同级,或向上管理都很好,但会戏剧性地 在某一个方向上失败。
- 作为此人的经理, 你感到比以往更多的像家长一样的压力。



## -〈 改变的检查清单 〉

364

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

### 二、小秘方

### (一) 治愈你的阿喀琉斯脚踵的小秘方

- 决定你是否真的想改变? (要诚实!)
- 如果你的回答是肯定的, 那么现在就做。
- 仔细观察自己的行为、思想、感觉, 尽你所能地具体些。
- 找一个"好朋友"监督你在工作中的行为,并给你反馈 (保证你在改变,但别做得太过了;及时告诉你,你的行为 有问题)。
- 记住:不要惩罚给你信息者,即使是一点点;否则他不会 再告诉你事实了。
- 做一个公司内的人类学家,并研究它的习惯。
- 在加入之前,了解你要加入的公司或小组的文化。
- 将某些明星当做楷模——公司内部和外部的。
- •决定什么是"足够好"。尽量将定义做得明确些,并坚持它。
- 做决定时,牢记 80-20原则:你最初的 20%的努力,会带给你80%的益处,但剩下的 20%益处,需要你另外 80%的努力。
- 记住可以接受的规则并不都一样,例如,你在封闭式高速 公路上,只有固定的出口。
- 记住神经质的反叛就像可以预见的神经反射一样。



## 〈 改变的检查清单 〉

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

365

- 使用权力不是滥用权力,或者说,权力不是一个下流的词。
- 练习人与人之间的关系:学会理解别人;同情是技巧,不 是弱点。
- 或者像马基亚维里说的:"所有的人都知道你好像是什么,只有少数人知道你真是什么。"要做"少数人"——知道人们真的是什么样的。
- 为与你工作有显著关系的人写一本"书":什么驱动和吸引他,什么是他的关键点(不管是积极的还是消极的)?什么是他的短期和长期目标,他对归属、成就、权力的需要有多强烈。
- 知道钱、名誉和立即的满足对自己的意义。
- 在半路上时,向后看,也向前看,这有助于你知道自己走了多远。
- 有时,停下来自我反省一下——究竟是什么导致你的阿喀琉斯脚踵,并且利用它。
- 知道自己怕的是什么,并且不要让它控制你。
- 知道伴随着自己阿喀琉斯脚踵的下意识动作(紧收下巴或臀部,磨牙,缺乏注意力等)。
- 做改变的计划时,订一个或最多两个目标;制定达到目标的小步骤,从易到难。
- •一个小的成功要走一个长路,所以先争取比较容易获得的胜利。

## - 🗸 改变的检查清单 🕽

366 Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

- 写剧本,自己排演,与别人进行角色表演;然后重复,直至完全掌握。
- 永远记住正确和效果之间的区别。
- 决定自己想做一个独立创业者还是经理,他们都是很好的 选择,但有明显不同。
- 冲突或争吵之后, 练习使你们的关系正常化。
- 使用提醒字条(例如:在你家里的镜子上),并经常更换, 否则你会忽视它的。
- 当你错了的时候, 很快说"对不起"。
- 有时,人们会做些坏事,你应该知道何时和如何反击。

## (二)治疗你下属的阿喀琉斯脚踵的小秘方

- 决定是否你要帮助此人, 他是否值得你花费时间和精力。
- 如果回答肯定,保证自己不要过分投入。如果此人问题严重,你不得不准备请他走人。
- 决定你是否是可以帮助他的人。你有能力和信心吗?做他的顾问是否心安理得?或者现在你与此人的关系不太自然?你和此人是否经常有个人之间的冲突?
- 与他谈话之前,仔细观察(或写好字条),这会使他很难推翻你说的,并给你的讨论提供生动的"活"的数据。
- 仔细计划与此人的会谈:留下足够的时间。清楚你将怎样 开始谈话,你将要达到什么目的,然后很快制订一个跟进

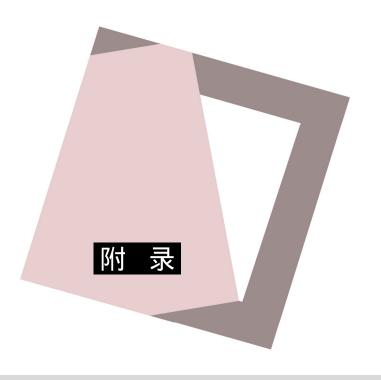
## 🗸 改变的检查清单 🦒

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

367

#### 计划。

- 讨论问题时,提供具体的例子和其他解决问题的选择。
- 一个小的成功要走一个长路, 所以先争取容易获得的胜利。
- 避免心理柔道的拔河。如果那人与你站在相反的立场上, 跳到他的立场上,同意他的意见。拔河需要人们齐心协力 抓住绳子的一头——不要抓住自己的这头不放。
- 避免这种争斗的方法是以堵住两头的方式开头——"杰克, 我有些事跟你说,我知道你会不同意,或者根本不想听"
   (这样他就不得不听,以证明你说错了)。
- 如果这不合适,提供选择:此人是想做一个独立创业者还是经理人员?
- 帮他们策划需要的剧本和做困难的角色扮演。
- 设定你的和与你一起工作的人的期望,让他们知道你并不期望完美。
- 确保你们讨论之后,关系"正常化"。
- 经常或有规律地碰面。记住,你要改变的是汪洋中的班船的航线,不是很快转一下轮子就可以了。
- 你要和此人分享你随后的观察,越快越好、越"新鲜" 越好。
- 记住只要你是经理,你就一直是家长的角色——不论你知不知道、想不想这样做。



使用荣格的人格理论分析工作状态



## 一人 附录 使用荣格的人格理论分析工作状态 )

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

371

瑞士心理学家卡尔·荣格提出了一个目前被广泛应用的人类意识的理论,当我们希望满足心底的渴望来选择工作时,这个理论有助于我们搜集必不可少的各种信息。他的模型正是指导我们思考的指示图或工具。它不是终极真理,甚至还有些片面和抽象,所以我们千万注意别拘泥于它的条条框框(实际上,许多情况下人们都是这么误用的)。本质上说,荣格主张人类意识有两个主要维度;判断维度和知觉维度。判断维度与作出决定的实际机能有关。荣格认为人们作决定的方式有两种:要么主要使用思维或分析的机能做出选择;要么使用感觉或评价的机能作决定。

这个维度与智力无关。思维型决断者并非"更聪明的思考者"。面临抉择时,他们反而倾向于后撤一步,试图"客观"些,尽可能摆脱个人的、情感性因素的影响作出决定,他们总是衡量来衡量去。感觉型决断者倾向于作决断时掺杂进个人的因素,他们把价值因素置于选择之前。他们很注重人类的情感和价值因素对最终作出合适的决定和成功的选择的作用。这两种方式本质上并无优劣之分,但关于采用一种而不是另一种的行为,荣格的确指出了以下两点。

首先,他认为人们采取何种方式是生来就注定的。根据荣格的理论,我们来到这个世界上,作决定时天生地会采取某种方式。如果依从自己本来的判断机能方式,至少在日常生活的层面上会作出更合适的决定。其次他认为,如果我们想全面了解自己,行为适当,对意识判断的这两个方面就都要有所了解。我们需要这



## - 🕻 附录 使用荣格的人格理论分析工作状态 🕽

372

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

两种机能帮助我们了解自己的需求,但就像"左撇子"一样,我们强烈地偏向于使用一种方式而不是另一种。这个偏向在生活的表层绝大多数情况下帮助了我们,但当问题涉及到我们内心最深处的渴求时,它常常会带来盲点。强烈思维型的人容易低估和忽视他们的感觉世界,但那个世界是客观存在的,倾诉着我们的渴望和需求。当生活中碰到重大决断时,如果想公正地实现自己全部的潜意识的话,我们必须考虑到自我领域是与判断意识的感觉和思维两个方面同时沟通的。

知觉维度与我们吸收外界的信息相关。这个维度的两极是"直觉机能"和"情感机能"。同样,每个人天生都更倾向于其中的一种知觉机能。具有强烈情感取向的那类人对细枝末节都很在意,认为某处的景物、声音和气味都很重要,与物理世界的接触提供了主要的方向。情感型的人专注于环境中现实存在的东西,认为事实和客观现实都可从中获得。在学习过程中重点是放在事实和细节上。

通常,直觉型的人并不是通过观察物理世界来得出何为真实何为重要的结论。不在现场的东西占据着更重要的位置:可能性、组织规律、现象间看不见的联系,以及事物的"发展趋势"。高度直觉型的人依靠预感、直觉和填空式的猜想抵达现象世界的看不见的根基。对直觉型的人来说,这些构成了所谓"现实"的大部分,或与现实相妥协时至少是值得关注的大部分。那些直觉型机能高度发达的人趋于低估细节和直接环境的重要性,而那些情



- 《 附录 使用荣格的人格理论分析工作状态 》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

373

感型机能高度发达的人则趋于低估无法明显得到已知事实支持的 一系列思想和结论的可信度。

我们前面说过,按照荣格的观点,我们是带着在每个维度上特定的机能倾向而来到这个世界上的。经过我们长年地采取这样或那样的方式吸收信息或作出决断后,这种倾向进一步得到发展。养成一种强烈、可靠、本能的知觉和判断方式有助于提高我们的日常效率。尽管每个维度上较少发展的机能与我们并无关键的联系,但忽视它是不妥的。思维型的人需要加强与世界的感觉联系,同样地,感觉型的人也需要做深入客观的思考。直觉型的人生活在物理世界中,需要与直接环境联系,正如情感型的人需要创造性地打破细枝末节的束缚,加入生活大潮的广阔天地中。在作各种各样的决断包括职业抉择时,我们倾向于顺从自己的偏好。我们也易于忽视和低估自己另一部分的信息,它渴望在新情况下有发言权,可作决断时它往往根本不会被考虑。在看一些与不同机能相关的心理盲点的例子前,你最好先做下面的测试,大致看看自己在判断维度和知觉维度上所属的机能类型。

## 机能类型的简便测试

(一)判断维度

思维型



### - < 附录 使用荣格的人格理论分析工作状态 >

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

面临困难的决断时喜欢退后一步,"客观",不掺杂情感因素。

倾向于通过智力分析来认识世界。

面对挑战靠的是解决难题的能力。

通常用科学观点来观察世界及其运转。

#### 感觉型

面临困难的决断时有意加入个人的感觉。

倾向于根据涉及的人员来看待某种情况。

解决生活中的问题时将关系看做主要的办法。

在别人看来,理解他人时热情老练。

我们都依靠感觉和思维的机能作决断,我们都是"两面人",但看完上面的描述,你的判断机能类型是什么,思维型还是感觉型?(用你第一本能的反应来进行测试。)

## (二)知觉维度

### 直觉型

总是对"大局"更感兴趣。

了解事物时,跟着"感觉"走。

喜欢推理、计划和猜测,行动建立于这些假设之上。

急于看看下面是什么而忽略细节。

喜欢新的、未探索过的、未知的东西。



#### -< 附录 使用荣格的人格理论分析工作状态 >

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

375

#### 情感型

在别人看来,注意细枝末节。

被认为很实际 "脚踏实地"。

作决断时,更注重事实而不是推测和预感。

更感兴趣于实际发生的而不是想象中的可能性。

我们都依靠直觉和情感的机能作决断,我们都是"两面人",但看完上面的描述,你的感觉机能类型是什么,直觉型还是情感型?(用你第一本能的反应。)你也许会让一些朋友或家庭成员看看上面的描述,做出他们的评价。

除判断维度(分思维和感觉取向)和知觉维度(分直觉和情感取向)外,荣格还描述了第三种维度,他称之为"态度维度"。

荣格的态度维度是与个人对他或她的最直接的现实的体验相关的。这个维度的两极是内向型和外向型(又叫内倾型和外倾型)。外向型的人基本上是通过与周围的人和直接环境的联系来获得生存体验的。对外向型的人来说,这才是"真实的",一旦与其他人和直接环境的通道受到限制,外向型的人就会觉得与自我隔离开来。在工作安排上,外向型的人渴望能与他人频繁交往,承担每天都能切切实实带来成就感的任务。他们都是实用主义者,认为"实际工作"需要的就是这种态度。

对内向者来说,事实存在于实体的主观体验中。重要的不是 发生了什么,而是所发生的一切如何影响个人体验。观念、经历 以及心理现实,被内向的人摆在最前面。他人的意图和性格和自



## ---附录 使用荣格的人格理论分析工作状态

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

己的行为同等重要;一个事实或事件的前因后果和这个事件的直接表现同样重要。内向者更注重"隐藏"的事实;不管他们属于诗歌还是数学的领域,而外向者则倾向于对直接现实的物理表现做出反应。内向者通常喜欢需要技巧来理解"隐藏"的事实的工作环境,不论是在编计算机程序还是了解群体间的人际交往。

荣格认为,在某种程度上,我们既是外向的又是内向的。我们都以直接实际的方式对当前环境做出反应。同时我们在作决断时也具备一种永恒内在的内向型感觉。但荣格还认为,每个人生来就对内向型或外向型有主要的取向。这种主要的取向很大程度上影响着我们认为哪些工作最有价值和"现实"。当然,每种取向并未被附加上价值判断。而这都是掌握事实的基本途径。下面你会看到一个简便的小测试,来分析你或同事的主要态度取向。请现在就做这个测试。完成测试后,结合你已完成的知觉维度的结果,得出你在这两个维度上的特殊选择组合。

# 荣格态度取向的简便测试

### 外向型

喜欢能与许多人来来往往的"交际繁忙"的工作 行动看起来更主动些,而不是反射性的 朋友圈子很大,摆脱压力的最佳方式是与他人共度时光 解决问题时注重实际,从事实出发



## - 《 附录 使用荣格的人格理论分析工作状态 》

Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns that Keep You from Getting Ahead

377

#### 内向型

喜欢能够集中精力的工作环境 依靠意念和想象来行事 倾向于结交少量的知心朋友,而非大的社交圈子 他人会觉得你的"内心世界"同你待人接物一样活跃 通常需要独自安静一会儿摆脱压力

我们都具有内向和外向这两种倾向。我们都是"两面人",但看了上面的描述后,你主要的态度取向是什么,外向型还是内向型?(用你的第一本能反应。)你也许可以让一些朋友或家庭成员看看上面的描述,做出他们的评价。

在分析人的工作模式时,我们只使用了荣格三种维度中的两种,知觉维度和态度维度。在知觉和态度取向上,存在着四种可能的组合:外向情感型、外向直觉型、内向情感型和内向直觉型。这四种组合就是我们所指的"工作模式"。这些组合中占支配地位的那些取向的重组,通常可以用来预测具有该类型的人适合什么工作,甚至只能干什么工作。知道了一个人的工作模式,你便更能了解他或她适合什么样的业务环境,更会清楚当项目成功后,对他或她最具吸引力的是何种类型的工作。请回顾第 13章中对不同工作模式的讨论。