

变革的难题

(Ashley Goodall)

[英] 阿什利·古多尔——著

20年人力资源主管经验
历任德勤和思科的管理顾问

彭相珍——译

“变革”
不等于
“变好”

为什么我们如此迷恋变革，
却忽略了绩效的本质？

THE PROBLEM WITH CHANGE

《金融时报》《环球邮报》年度最佳商业图书

“下一个大创意俱乐部”重磅推荐

(由马尔科姆·格拉德威尔、亚当·格兰特、丹尼尔·平克联合评选)

中信出版集团

变革的难题

(Ashley Goodall)

[英] 阿什利·古多尔——著

20年人力资源主管经验
历任德勤和思科的管理顾问

彭相珍——译

“变革”
不等于
“变好”

为什么我们如此迷恋变革，
却忽略了绩效的本质？

THE PROBLEM WITH CHANGE

《金融时报》《环球邮报》年度最佳商业图书

“下一个大创意俱乐部”重磅推荐

(由马尔科姆·格拉德威尔、亚当·格兰特、丹尼尔·平克联合评选)

中信出版集团

版权信息

COPYRIGHT

书名：变革的难题

作者：[英]阿什利·古多尔

出版社：中信出版集团

出版时间：2026年05月

ISBN：9787521780253

字数：139千字

（分享书在搜索. 雅书Yabook.org）

献给蒂娜

《变革的难题》被“下一个大创意俱乐部”（Next Big Idea Club，由马尔科姆·格拉德威尔、亚当·格兰特、丹尼尔·平克联合评选）列为2024年5月必读佳作，相关媒体报道与讨论持续升温。

《变革的难题》好评

●拉娜·福鲁哈尔（Rana Foroohar）

《金融时报》全球商业专栏作家，《回归本土》（*Homecoming1*）的作者

难能可贵！终于有一位领导力专家敢于揭示真相——“变革未必等同于进步，公司需要稳定的环境、团结一致的团队，以及对员工真正的尊重”，这些需求即便不比（又一轮）“颠覆”更迫切，至少也同等重要。如果公司领导能采纳古多尔的建议，便能省下不少资金、时间，少走许多弯路。

●杰弗瑞·菲佛（Jeffrey Pfeffer）

斯坦福大学商学院组织行为学教授，《远见2》的作者

你知道吗，研究表明经历组织变革的人更可能陷入抑郁。尽管“变革”与“颠覆”已成为时髦用语，但它们正让员工和公司付出巨大的代价。这本见解深刻、文笔流畅的著作能帮助领导抵御当下盛行的“拥抱颠覆”的诱惑。

●斯坦利·麦克里斯特尔（Stanley McChrystal）

美国陆军退役上将、麦克里斯特尔集团首席执行官，《赋能：打造应对不确定性的敏捷团队》的合著者

变革本身并无好坏之分，并且许多变革势在必行，但这并未降低变革的难度。在《变革的难题》中，阿什利·古多尔以深刻洞见与发人深省的论述，有力论证：领导的一个核心使命在于构建稳定的根基，借此缓和变革的颠覆性冲击，确保团队高效运转。

●马库斯·白金汉（Marcus Buckingham）

畅销书作家，优势研究专家

阿什利·古多尔完成了一项鲜有人能完成的壮举：以我们都深为熟悉的主题“变革”为切入点，给我们来了一个彻底的颠覆。在此过程中，他不仅揭示了变革的问题所在，而且指明了如何从中挖掘公司赖以成功的韧性与创造力。《变革的难题》称得上是一部引人入胜的著作，它促使我们重新审视许多被误作真理的认知，并展现了令人过目难忘的洞见与思想。在人人深陷变革旋涡的当下，这本书的出版可谓恰逢其时。想要在动荡不安的时代找准方向的领导都不应错过这本书。

● 马歇尔·古德史密斯 (Marshall Goldsmith)

全球最具影响力的50大管理思想家之一，《纽约时报》畅销书《习惯力》的作者

《变革的难题》探讨了组织变革的复杂性，这本书如及时雨一般，打破了“变革绝对是件好事”的迷思，直面变革带来的挑战和其背后的残酷真相。古多尔以坦诚且深刻的笔触，审视变革管理的复杂机理，提出了全新的视角；既质疑人们对“颠覆”的盲目热衷，又对职场稳定性展开鞭辟入里的讨论。身为深耕领导与组织成长发展的资深从业者，我认为对试图在变革的汹涌浪潮中找准航向的人来说，这本书不容错过。

● 《书单》 (Booklist) 杂志

对推行变革的领导而言，这本书堪称实用指南，书中提供的实用工具可以帮助领导找出理想中的变革偏离正轨的原因。

● 埃米尼亚·伊贝拉 (Herminia Ibarra)

伦敦商学院查尔斯·汉迪组织行为学教授、《能力陷阱》和《转行》的作者

在这本精彩的著作中，阿什利·古多尔点明了一个我们心知肚明的事实：“颠覆”往往会打破人们工作和生活的连贯性，而这种连贯性正是职场意义的源泉。寻求以更审慎、更少破坏性的方式推动变革的领导不应该错过这本书。

● 《科克斯书评》 (Kirkus Reviews)

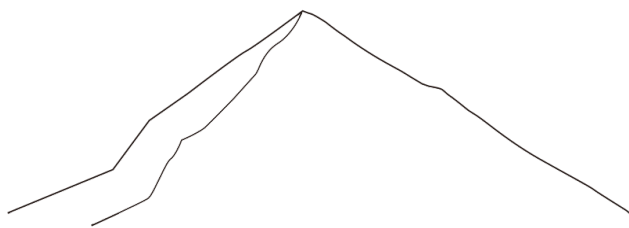
一部扎实且洞见深刻的论述，探讨如何在职场中以“关怀”取代“变革”。

宋人有闵其苗之不长而揠之者，芒芒然归，谓其人曰：今日病矣，予助苗长矣。其子趋而往视之，苗则槁矣。

天下之不助苗长者寡矣。以为无益而舍之者，不耘苗者也；助之长者，揠苗者也。非徒无益，而又害之。

——孟子（约前372—前289），《孟子·公孙丑上》

第一章 搅拌机式职场变革



为何本应是好事的变革真正落到实处时，却总是令人如此痛苦难熬？

为了生动形象地描绘这种搅得天翻地覆的工作状态，让我们先假设这样一个案例：在一周的工作接近尾声，愉快的周末即将到来之际，你突然在《华尔街日报》上看到一条公告，宣称你就职的公司正在与其最大的竞争对手开展深度磋商。接下来的48个小时里，同事之间频繁交流各路小道消息，除此之外，你没见到任何来自官方的确切消息。直到周日晚，官方终于发布了新闻稿：两家公司即将合并。公司高层管理者纷纷就此表态，有些人表示既兴奋又激动，有些人甚至感到浑身充满干劲。在接下来一周的工作中，员工们对合并前景议论纷纷，为了稳定局面，公司高调宣布了管理顾问团队的入驻，然而这不过是权宜之计，暂时转移了大家的注意力。随后，合并进入审批流程，你也随之陷入一段惴惴不安的时期。

最后，监管部门那里总算亮了绿灯，两家公司的合并成功获批。此前绵延数月，如没关紧的水龙头般嘀嘀嗒嗒的不确定性，一夕之间烟消云散，如今只余公司“焕然一新”后的一阵忙乱和管理层重新燃起的热情。重组也启动了一系列转变：公司先官宣了全新的高管团队，随后这些新领导宣布，他们将在接下来的几周里，通过走访调研了解情况，以进一步推动各自下属人员架构的调整。每一项新宣布的消息都会引发更多的议论和关注，进而触发更多的结构性变动。在此过程中，各部门的老传统将被毫不客气地抛到窗外，而那些“明显更佳”的新模式将在大家的“颂声载道”中闪亮登场。你可能惊叹于这个“除旧迎新”的速度，过去的那套框架（如今仿佛成了久远的回忆）竟然如此糟糕，竟需要如此大刀阔斧的重组才能让公司“重回正轨”。似乎每个人都深信这就是解决问题的良方，整改后的一切都将变得更合乎情理。老实说，恐怕只有傻子能一直忍受过去的老一套！

此处用“抢椅子”游戏比喻频繁的人员变动和岗位调整。——译者注

你的上司每周都要花好几个小时开会，仔细商讨新部门的各项细节安排，因而也就没什么时间给你传达工作进展。在这场混乱的“抢椅子”游戏中，你的一些老同事发现自己没了“位置”，于是默默收拾好个人物品离开。新的高管团队中也有人

宣布退休并“即刻生效”，谢天谢地，这反倒是一个令高管团队变得更加完美且令人期待的机会。不过，在几个月前，就在那支新高管团队最初组建之时，没人能预见到这样的变化。

很快，员工们就意识到，当初促成合并的战略并不如大家想象的那么青出于蓝，而为了证明最近发生的都是“好事”，合并后施行的新战略只能“好上加好”。在一片叫好声中，来自原竞争对手的管理顾问团队隆重登场，接下来大家都在会议室紧锣密鼓地忙活。为了统一员工们对新战略的观感，公司甚至专门定做了一套用于战略宣传的PPT（演示文稿）。在新战略的全面推广过程中，公司要求每个人都能围绕公司的新战略讲一些故事，看样子不管是高管团队还是顾问们，都深信全体员工能将 these 故事倒背如流是新战略深入人心的关键标志。而且你只能照办，毕竟这些人不仅头衔比你高，权力也比你大。

在公司管理和组织架构中，虚线汇报是一种常见的汇报关系描述方式，用于表示非直接或次要的汇报关系。与之相对的是实线汇报，即直接或主要的汇报关系。——译者注

随着新公司的成立，新名称的确定，新领导团队、新策略以及全新PPT模板的引入，原有的工作方式就显得过时老旧、急需调整，于是新的管理模式应运而生。原本按地区汇报工作的模式被调整为按职能部门汇报，当然地区汇报仍会以虚线汇报^②的形式保留，否则就有点儿不合理了。与此同时，有权向公司总部直接汇报的人员虽可以继续维持原有的汇报渠道，但将采用“联邦管理模式”，即由新设立的职能整合委员会进行统筹。每个委员会将负责制定并监督服务水平协议及统一标准。这些调整的目标是，在确保原本合作顺畅的团队继续保持高效协作的同时，进一步提升全公司的工作质量与效率。

为了打破部门壁垒、消除隔阂（显然，这种隔阂已经出现过好几次），公司重新分配了高管办公室，并将其他员工调整到开放式办公环境中，理由是“协作是重中之重”。与此同时，高层领导陆续听到“员工产生了倦怠情绪”的消息，毕竟在当今波谲云诡的商业环境中，倦怠是不可避免的。于是，公司宣布设立团建日。在这一天，员工们将能够直接聆听“思想领袖”的经验分享，活动的高潮将是“健康大师”和“励志演说家”联袂献上的主题演讲，先由“健康大师”鼓励所有人深呼吸、清空思绪，再由“励志演说家”带着大家一起呐喊，给自己注入狼性能量。

为了厘清“联邦管理模式”的诸多细节，各个顾问团队下沉到公司的每个角落，还组织了全员大会，以确保每个人都了解如何遵照新模式开展工作。就在最后一场全员大会接近尾声时，所有参会者的手机上突然弹出一条《华尔街日报》的新闻推送：据报道，有传言称合并后的公司正考虑一分为二……在场所有人的心又一次浮动起来。

变革总是好事？

这个案例的描述或许有点儿夸张，但绝非杜撰。如今，许多公司内部的状态就好像一场永无休止的动荡，每一次动荡都会引发新一轮的变革、改组和重建，每一次变革又会将各个部门拆解后重新洗牌，拼凑成某种理论上“更理想”的结构，这就是搅拌机式职场变革。当然，搅拌机的所有按钮不会每次都同时按下，比如，并非每一次并购都会引发重组，也不是每一次战略调整都会带来运营模式的变革。事实是，很少有组织会长久保持一成不变的状态，哪怕它没有彻底“大翻新”，也免不了“四处修修补补”。

在过去的20年里，我目睹了很多公司的“变革风云”。我曾以初出茅庐的管理咨询顾问身份，坐在客户办公室的小隔间里，目睹周围员工的生活如何因一则并购公告而天翻地覆。我也曾以初级人力资源从业者的身份，眼见几十个人耗费1年心血得出的工作成果，只因为新上任的领导想要“按自己的方式做事”，而被轻易否定。随着经验的积累和职位的晋升，我见证了更多大大小小的实例：在旧技术足够适用的情况下，因为没能采用新技术而备感受挫；采用了新的审批流程，但工作节奏似乎反而更慢；为了提升效率而将整个部门从一栋楼搬到另一栋楼，然后又因莫名其妙的原因而搬了回来。形形色色的“重塑”“转型”“重启”“重置”，以及那些美好的承诺和员工的白眼，我都见识过。再后来，我成了德勤和思科的高级人力资源主管，比以往任何时候都更清楚地看到了变革可能在公司内部造成的裂隙：高层领导对无法跟上变革节奏的基层员工备感不耐烦和失望；基层员工不仅被变革举措或创新弄得精疲力竭，还因为难以推进日常工作而感到百般无奈。

这些不愉快的经历令我对公司变革充满怀疑，虽说变革并不总是坏事。在我发现公司的变革纯粹是“为了求变而变”，或变革并未让事情变得更好反而更糟，或是让工作变得更加混乱不堪而非清晰明了时，这种怀疑尤为强烈。当然，我在职业生涯早期就学会了随大流，表达自己对变革的“兴奋与期待”，以及对不确定性的超强适应能力，然而随着阅历的增长，我反而意识到真相往往没有这么简单。在我为大型组织服务的20年间，我见证过一些变革确实带来了更好的结果、工作和体验，但也目睹了诸多对所有人来说都宛如一场噩梦的灾难性变革，它们令员工个人、团队乃至整个组织都付出了沉重的代价。然而，似乎从未有人质疑过“变革总是好事”这个说法。

于是，我决定深入探索一番，本书就是这段探索之旅的结晶。

在接下来的内容中，我将带大家一起回溯“颠覆性变革是好事，也是必不可少的”这个观念从何而来；了解为何变化对人类这个物种能产生如此显著的影响，以及为何变化会如此令人沉迷，以至于让人误入歧途。首先，我们扪心自问，长久以来在大大小小的组织中引发变革的意愿，对我们身为“职场牛马”的工作模式有何意义？其次，我们探讨自己可以做什么来取代变革，如何为工作场所和团队提供更大的稳定感，以及如何借此缓冲破坏性变革的不利影响，或如何奠定一个更坚实的基础以更好地应对职场变革。

然而在此之前，让我们先来看一个真实的故事。

出于隐私保护和流畅阅读的目的，我用化名称呼那些分享了真实工作经历的人，偶尔也会对他们相对散乱的叙述进行一番整合，因为口语表达中通常很少出现长句或大段文字，但在阅读过程中，用这样的方式传递信息就再好不过了。不过我可以保证，你在本书中看到的所有故事都是真人真事。

由于新工作的美好前景总是充满诱惑，罗宾辞去了原本喜爱的工作，入职了一家美国公司。理论上，她在新公司应该能得到直接上级、职能部门领导及公司首席执行官的支持，自由发挥自己的创新才能。^①不幸的是，她所在部门的领导在她入职几个月后毫无征兆地辞职了，公司随即派来另一位领导暂时代管，同时紧锣密鼓地招新。6个月过去了，该部门领导的接任者还不见踪影，而她的代管直属上司也辞职了。又过了几个月，公司终于计划召开会议，官宣接任这个领导职位的新人，但不知为何，任命会议在最后一刻不明不白地取消了，招聘工作只能再次启动。又过了几个月，距离前任领导辞职已经足足1年，临时接管的领导得到正式任命，开始长期接手这个职位。1个月后，化身常任领导的她宣布进行职能重组，并正式通知罗宾，她的职位已经被裁撤，还请另觅高就。

罗宾告诉我，这段漫长的等待期，以及看似没有尽头的不确定性，令她难以真正完成任何工作。毕竟，没人知道新领导何时到任，也不确定其是否会更改变当下的战略。但罗宾也不可能干坐着什么也不干，她围绕自身职位的新规划组建了一支团队，为了保持团队的凝聚力，她不得不独自承受各种疑虑带来的煎熬。她表示，在努力给新团队加油鼓劲、稳定军心的同时，她“一直感觉自己就是个骗子”。“我开始觉得自己像个‘大忽悠’，”她告诉我，“我没法说自己百分百为目标提供支持，因为我自己也不知道目标究竟在哪里。”

6月的某个周五下午，即将结束一周工作的谢尔盖突然收到一封电子邮件，通知召开全员会议。（谢尔盖说：“我很清楚地记得这个日子，是因为现在回想起来，我仍然无法释怀。”）谢尔盖及其团队在会上得知公司已被收购。他当时是一家跨国公司在罗马尼亚地区的负责人，领导着大约2 000名员工。除了这条简单的通知，几乎没有其他可用信息。为了更好地应对突如其来的变故，谢尔盖邀请了他

的几位顶头上司周末到自己家合计。他说：“我们一边喝啤酒和葡萄酒，一边探讨这个变动对我们的影响，因为对未来一无所知，我手下的员工们都有些惶恐。”随后，他们便开始焦急地等待股东的投票结果，以确定是否会继续推进收购交易。接下来漫长的6周等待期尤为难熬，谢尔盖说：“我总是要不断地安抚团队及整个公司的员工，但重中之重仍是稳住手下团队的军心。由于缺乏确凿的信息，各种揣测层出不穷。”

最终，股东投票决定继续推进交易，公开文件则证实公司的高层管理人员将全部离职。谢尔盖只能像无头苍蝇一样主动去寻找新上司，他表示：“因为官方一直没有公布新的组织架构，我只能先在领英上随机找人联系，我会发私信给对方说：‘您好，自我介绍一下，我是某某公司罗马尼亚片区的负责人谢尔盖，我能否有幸成为您的新下属？’”最终，一位远在德国的联系人回复了他：“是的，我就是你的新上司，但因为内部商讨还未结束，我暂时无法透露更多消息。”几周后，谢尔盖收到了一封群发的邮件，随附一份有关组织架构的PPT，上面提供了公司内部全新的汇报架构。不久后，他终于收到了新上司发来的直接联系邮件，附件列出了他手下近2 000名员工的名字，以及一个言简意赅的要求：请于3日内告知名单上的哪些人应该被裁掉。“这就是我和新上司初次正式互动的全部内容。”谢尔盖说。几周之后，他就离职了。

如今，谢尔盖印象最深刻的是一种带着深切悲观的期待。他回忆称，在他和团队刚听到变革的消息时，大家的反应都是怀抱一种最朴素的愿望：“至少能保持原样吧。”

彼得在南非从事金融工作。几年前，他所在的银行决定调整一个职能部门的工作模式，该部门主要负责银行业务专员与银行客户之间的对接。银行高管认为，面对这些客户的人员应该具备更丰富的经验，而现有的团队缺乏相应的工作背景或技能，于是裁掉了该部门的大部分员工（或用更体面的术语来说，将他们“优化”了），并将他们原本负责的工作分配给其他部门的员工，然后再从外部引进新人，以组建职能升级的新部门。彼得所在的团队就被迫接手了硬性分配而来的工作任务，他回忆道：“银行直接通知我说‘你们现在要负责流动资金管理业务’，但我们根本没有接受过信贷业务培训，完全不知道自己在做什么。最终，客户在申请流动资金贷款时，我们当天的服务变成了一场全方位的崩溃。”不仅如此，全新的运作模式还导致了职责分配的严重混乱，彼得表示：“我每天至少有一半的时间无法专注于工作和服务客户，因为我一直忙着跟同事们争论到底谁应该做什么。”这种“每天为谁应该做什么而争得面红耳赤，或因为在没有接受过相关培训的情况下，没有做好某项工作而被问责”的痛苦日子持续了近两年，彼得最终选择了辞职。

回忆这段经历，彼得不明白为何有人能忍受这种混乱不堪、内斗不停的办公室政治，他怀疑银行是否得偿所愿了，虽然它“找到了想要的资深员工，但代价是什么呢”？虽说那些客情经验丰富的员工能给客户留下好印象，但他们缺乏完成诸多幕后工作的能力，这些工作原本由旧职能部门完成，是确保所有业务顺畅展开的关键。彼得表示：“那些随时冒出来的小问题，如果得不到及时解决，一定会破坏客户关系或引发混乱。”不重视这种确保跨团队协作的无形工作，意味着银行采用的新模式在解决一套旧问题的同时，必然会引发一系列新问题。然而正如彼得指出的，这种工作从未体现在任何人的职位描述中。

克里斯琴在德国一家医疗设备制造公司工作，这是一家小规模的家庭企业，工作氛围十分和睦。公司只生产一种产品，主要通过欧洲各地医疗保健服务供应商的关系网销售产品。2020年年初，在新冠疫情席卷全球之际，这款平时只在极少数情况下才需要用到的医疗设备变成了日常必备品，这意味着公司要在疫情的艰难时期，竭尽全力加快生产节奏，以满足骤然高涨的需求。公司最终的业绩表现相当不错。疫情期间，公司反而实现了降本增效，毕竟疫情意味着员工既不需要出差，也不需要去拓展和维护市场，而需求的激增又推动了收益的大幅增长。考虑到疫情过后的发展前景，公司老板认为，这或许就是他们出售公司套现，全身而退的最佳时机。他们物色了一个理想的买家：一家同行公司，但规模更大，而且拥有私募股权的加持。交易推进得十分迅速，买家期望合并后的公司能尽快趁着百年难遇的“红利时代”上市。作为领导团队的一员，克里斯琴向员工转达了老板的意思：“一切都将保持原样，请大家不必担忧，一切进展得十分顺利。”

7周后，一个周日的晚上，克里斯琴收到了新任首席执行官发来的消息，邀请他参加一个电话会议。成功连线后，他发现公司的全球管理团队全员在线。首席执行官直接宣布，上市计划已被取消，公司（合并后的新公司）将被出售给一家规模更大的公司。一直在力推上市的首席执行官因感觉自己无法继续留任而选择离开，随着新领导的任命，公司重组开启。应各方顾问团队的要求，新公司引入了所谓的矩阵结构，剥夺了原来的家族企业对产品研发和市场营销的控制权，克里斯琴所在岗位的重要性也遭到了极大的削弱。新架构引发了一些非常棘手的员工合约问题，公司要求克里斯琴牵头解决，还要求他思考如何在公司合并后，组织新销售部门的各项工作。待到员工合同问题全部解决，在宣布全新销售战略的前夕，公司邀请克里斯琴参加了一场会议，与会者还有区域负责人及其手下的人事主管。克里斯琴在这次会上被解雇了，工作笔记本电脑和手机立刻被收走，他万般无奈地离开，开了两个半小时的车回到家后，才得以当面将事件经过告诉妻子。在讲述整个故事并回顾一个变革如何引发更大变革的时候，克里斯琴非常懊悔地发现，当初他拍着胸脯承诺的“一切照旧”根本就是天大的谎言。

莎拉是人力资源部的职员，几年前，她所在的公司被一家规模更大的公司收购，整个人力资源部门随即进行了整合。许多同事都认为这是离开的最佳时机，但莎拉决定留下来。莎拉向我倾诉道：“我失去了整个关系网，这让我备感焦虑。”在她看来，人际关系网受损的根源在于老员工的大量流失：“身为人事专员，我们需要在公司内部建立关系网，以了解如何协调全公司的工作，我们找到了实现各种目标的不同路径。一旦这些既有的工作路径被切断，而我们又不得不重建关系网，难度就非常大了。我觉得这也是为什么人力资源从业者在面临这样的挑战时会选择离开，他们会对自己说‘我不想再这样做了，太费劲了，太难了，我不想花那么多时间去重建人际关系网’。”

马特回忆了新收购的产品组合给他领导的营销团队造成的麻烦：“团队成员就跟被车灯照到的鹿一样，茫然，不知所措，他们仿佛僵住了。”马特表示情况有点儿复杂，因为这些新产品与团队原本负责的部分产品属于同类竞品，所以马特跟营销团队并不确定是否应该承担新产品的营销工作，也不确定这些产品应该是独立营销，还是跟原有产品捆绑，而且没有人能告诉他们应该怎么做。“在营销的时候，我们应该谈一谈这些相关产品，还是闭口不谈？这不仅影响了我们宣传新产品的方式，而且严重影响了我们营销产品组合中其他产品的思路。”这种不确定性和混乱的营销状态持续了整整1年。

尼亚姆开玩笑说，员工一年到头真正能用心投入工作的时间其实只有寥寥数月：一到11月中旬，大家心里都开始惦记圣诞假期；到了元旦，员工们开始听说今年公司的架构、流程及其他方面将会有变动，于是接下来的几个月，大家都忙于适应新变化；夏季来临时，大家还在忙着给上个财年收尾，紧接着暑假就到了；假期结束后刚埋头高效工作3个月，11月又到了，于是新一轮循环又开始了。她不禁发问：“为什么每年都要改变点儿什么呢？为什么每年都要宣布一些新变化？既然现状良好，为什么不能一切照旧呢？”

在24年的职业生涯中，琳达目睹了太多的变革——合并、分拆、重组、收购、裁员和领导层变动，以至于她不得不用电子表格来记录自己经历过的所有公司变动。在24年的时间里，她记录下了12家公司44次不同的变革。

在工作的前10年，朱迪思的上司如走马灯般换了19个。

朱莉所在的公司1年内就换了4任首席执行官。

罗伯托深知变革往往是突如其来的，因此他学会了密切关注上司们的动态。他说：“我学会了揣摩管理者的言行，以便预判接下来会发生什么。如果他们还在不断发送信息和保持沟通，那说明一切顺利；如果我一两周都看不到他们的身影，或听不到关于他们的只言片语，我就会开始担心。这就像海啸到来之前的大

退潮一样，当你看不到海潮时，海啸就来了，而且猛然间来势汹汹。所以在一切看似风平浪静时，我反而最不踏实。”

凯茜的经验告诉她，如果老板在计划裁员期间不再跟她交流工作，那么她就等着下岗吧。因为在公司圈子里，这种冷漠也被称作“上了黑名单”。

梅利莎目睹了公司大规模变动对财务、法律和人力资源团队的严重影响，而这些团队往往还是变革的执行者。她透露道：“我有一天直接崩溃大哭，我对自己说我受够了，再也做不下去了。”

克里斯蒂娜还记得，在公司被收购后的几周内，有人要求她换掉办公室的微波炉，因为它们“不合规”。她还记得自己当时的想法是，面对未来如此之大的不确定性，换掉还能正常使用的微波炉真的是迫切需要解决的问题吗？这后来甚至成了一个笑料：在接下来的几个月里，决定离职的人都会调侃说，离职理由是“被认为不合规”。

经历过多次重组的丹尼尔开始质疑这些行动背后的动机，他表示：“有时候，我觉得高管们非要重组的理由是觉得重组代表了进步，换句话说，如果没有任何改变，就体现不出他们有所作为。”

安杰拉通过视频会议，远程参与了公司的一次季度全员会，参会人数多达5 000人，会上听取了公司首席执行官的例行发言。这位领导先是问候了所有与会者，然后宣布他即将卸任，简要地介绍完继任者并感谢大家对其工作的支持后，他就离开了演讲台。

南希是公司的副总裁，她认为自己有必要保护好手下的员工，使他们免受公司变动的不利影响。她说：“我总是试图保护好手下的团队成员，我有一种‘让我来掩护你们，免受来自高层变动的冲击’的使命感。”

莱斯莉则厌倦了高层灌输的“毒鸡汤”，比如同事，尤其是担任领导角色的人，总是喋喋不休地鼓吹变革的好处，或是说人们总能从中学到有用的经验教训，或是发表“上帝给你关上一扇门的同时，也会打开一扇窗”之类的废话。她告诉我：“有时候，我只想让对方马上闭嘴。”

组织变革的真实写照

我与数十人讨论了关于变化的话题。有趣的是，我并没有要求他们告诉我变革的坏处，而只是请他们分享自己的故事，然而除了少数人分享的经历（我们稍后会提到），绝大多数都是极其负面的，这相当令人震惊。

他们的故事虽然各异，却有一些共同点：许多（虽然不是全部）故事都始于合并、收购或业务的剥离，这些是激进投资者、投资银行家和管理顾问钟爱的“上帝视角”的操作。几乎所有故事都涉及某种形式的重组或领导层变动，其中许多还提到了裁员及其影响，尽管裁员很少成为核心事件，但在大多数情况下，它们往往发生在重组、领导层变动或某种并购活动之后。还有几个人谈到了“工作环境是如何放大近年来全球范围内的大规模动荡”之类的问题，其中一人说道：

“人们非常紧张，因为外部世界的所有东西都变得难以预测。他们来到工作岗位上，不禁发现：‘哦，等等，原来还有更多的不确定性在等着我。’”

在所有这些故事中，变革都持续了数月甚至数年。虽说我们可能默认变革是一个独立事件，它却已经成为职场中“牵一发而动全身”且“无处不在”的特征，以至于我们不是正在酝酿一项新的变革计划，就是在消化上一次变革的影响。

在所有故事中，没有哪个领导在启动变革行动计划之后反思过它的效果。大规模变革往往又遵循着一个亘古不变的模式：一旦启动，它就会自行其是。这就意味着在变革进行到一半时，改弦易辙的可能性已经荡然无存，组织及其管理层将会被自身推动的变革束缚。有时候，这种“作茧自缚”甚至是有意为之的。这些变革故事中的领导似乎都认为，“咬定变革不放松”就意味着要无视那些表明事情已经出了差错的证据。

这种不确定性、动荡、疲惫、无力感、疏离感，以及那种渺茫而脆弱的希望（即期盼一切最终都会好起来），正是组织变革的真实写照。在讨论这些话题时，

“我们今天的变革方式本质上是好事，以及变革本身乃是纯善”的观点很难服众。不管是变革的受众，还是发起变革的公司，都很难买账。如果你与身处变革之中的一线员工交谈过，你听到的故事或许与创新、生产力或工作效率的显著提升无关，更可能是所有人如何竭尽全力地稳定局面，绞尽脑汁地确保生存。毫不夸张地说，工作场所的变革如今已经到了无孔不入的程度，因为“变革无过且好处多多”的观念早已深深渗入现代职场，以及那些职场塑造者的大脑中。

然而，我从一些访谈中察觉到了一种更为复杂的现实。在一位受访者列举完变革诱发的一轮又一轮动荡不安，以及变革对员工士气和情绪的种种不利影响之后，

他会停顿一下，这时候我会问一句：你是否觉得变革就像他人常说的那样，“是一件好事，也是不可或缺之事”？他听到后反而精神一振，并微笑着答道：是的，因为变革确实是必不可少的，一个没有变化的世界必然是死气沉沉的。曾有一位受访者表示：“我相信未来有着无穷的潜力和无限的可能，而潜能需要通过变革来激发，所以我愿意去发掘变化中的可能性。”但如果我随即要求他们从亲身经历出发，即根据变革的实际（而非理想的）发展状况来解释这个观点，不要喊口号式地认同，他们会发现自己很难给出合理的说辞。

这直指变革的一个核心难题：大多数时候，发起变革的管理者并不是以他人的痛苦或折磨为乐的恶魔，而身处一线的员工们却发现，很难将自己在变革中的切身体验与“变革有时是件好事，或至少应该是好事”这一概念协调起来。我认为，大多数人都会认同变革在某些情况下是必不可少的。那么，为何本应是好事的变革真正落到实处时，却总是令人如此痛苦难熬？此外，人们为什么会一致认定变革必然是一件好事呢？

第二章 疯狂的“颠覆崇拜”



源自“颠覆崇拜”的戒律已经对职场人士造成极为可怕的负面影响。

众所周知，商业界十分推崇所谓的“颠覆”。

《创新者的窘境》中文版已由中信出版集团于2020年出版。——编者注

“颠覆”这个理念的提出者是已故的克莱顿·克里斯坦森，他在1997年出版的《创新者的窘境》^①中指出，坐看市场份额被小型新兴公司蚕食殆尽，是大型成熟公司无法摆脱的宿命。克里斯坦森认为，小型公司无须担心如何满足现有客户群的需求，也不必受制于成熟行业中的盈利标准，因此它们能更自由地创新，探索服务新客户的新方法，并逐步逆袭，直至一夜间取代行业巨头。这一过程揭示了书名“创新者的窘境”中所指的“窘境”：大型成熟公司的高管们专心致志地关注客户和盈利能力，而恰恰是这些“理所当然”之事，在无意中铺就了公司的没落之路。

克里斯坦森在这本书中为公司高管提供了一条救赎之路：在他人替他们（或对他们）施以“颠覆”之前，主动成为自我颠覆的发起者。他们应积极创建小型组织并授予创新之权，确保它们充分独立于母公司之外，以免受大公司条条框框的限制，然后独立研发出新产品，在新市场站稳脚跟后再逐步走向规模化。如此一来，他们便能将颠覆之力为己所用，而非与己为敌。

研究多个行业后，克里斯坦森观察到了一种模式，并通过对一些案例的观察，找到了一种似乎行之有效的应对策略。这本是一件好事，他提供了研究数据和解决问题的建议，高管们可以选择接受或质疑，但事情后续的发展出人意料：人们将他倡导的模式和应对策略简单粗暴地归结为一句口号，即“自我颠覆”。

这一概念因其简洁有力的表达而极具吸引力，并迅速风靡整个业界。它不仅有着深远的学术渊源：早在1942年，经济学家熊彼特就提出“新事物淘汰旧事物”是资本主义的核心机制，即所谓的“创造性破坏”；在更早之前，达尔文也揭示了生命延续的本质机制，即适应性更强的物种淘汰适应性较弱的物种。这为公司领导提供了

全新的视角，即以往被视为威胁而唯恐避之不及的东西也可以转化为公司的竞争优势。这样看来，好似只有那些最擅长自我颠覆的公司才能笑到最后。这个最初只对进军成熟市场的新玩家适用的理念，很快就演变成了适用于整个企业界各行各业的万能处方。在一路吸引无数信徒的过程中，它还吸纳了其他一些耳熟能详的类似理念，比如，“快总是比慢好”，“要在新市场中获胜，规模先行，利润自来”，等等，这些理念共同构成了商业思维中的新“正统”。变革似乎势在必行，公司只有两种选择：不成为变革的推动者，就成为变革的受害者。而且，似乎我们只要选择成为变革的推动者（自我颠覆），就等于走上了通向成功的康庄大道。

Jill Lepore, “The Disruption Machine,” New Yorker, June 23, 2014, <https://www.newyorker.com/magazine/2014/06/23/the-disruption-machine>.

参见“Stanford LEAD Online Business Program,” Stanford Graduate School of Business, 查阅于2022年6月6日, <https://www.gsb.stanford.edu/execed/programs/stanford-lead/curriculum/courses/design-disruption>; “Change, Disruption, and Growth,” eCornell, 查阅于2022年6月6日, <https://ecornell.cornell.edu/courses/leadership-and-strategic-management/change-disruption-and-growth/>; “Digital Disruption & Technology Transformation,” Columbia Business School, 查阅于2023年8月28日, <https://courses.business.columbia.edu/B8601>; “Disruptive Strategy,” Harvard Business School Online, 查阅于2022年6月6日, <https://online.hbs.edu/courses/disruptive-strategy/>.

Ted Cross, “Disruptive Innovation Goes to Business School: Is the MBA Dead?,” The Evolllution: A Modern Campus Illumination, March 3, 2020, https://evolllution.com/programming/program_planning/disruptive-innovation-goes-to-business-school-is-the-mba-dead/.

克里斯坦森开出的“自我颠覆”处方当然没有博得所有人的好评。比如，吉尔·莱波雷早在2014年就在《纽约客》上撰文称，颠覆性创新是“历史的产物，是一种由时间孕育而出的想法……产自某个令人不安、具有高度不确定性，而且会让预言家颜面尽失的时刻”。此外，她还详细描述了这种颠覆性思维为什么会同廉价饮料一样被如此广泛且深入地接受。^⑩然而，这些罕见的担忧之声似乎并没有产生多大影响，正如我们很快将看到的，虽然大量社会科学研究揭示了普遍且持续的不稳定性对人类造成的不利影响，但它们同样未能引起足够的重视。而且，无论克里斯坦森关于大公司生死存亡的观点是否正确，他的理念确实催生了一股强大的颠覆浪潮，其席卷范围之广，早已超出这位理念提出者的想象。如今，它已被人们用来当作在商业领域中发起任何形式的突变、转型或重塑的“正当理由”。人们总说，这些变

革是必要的。其影响力甚至蔓延到了高等教育领域，斯坦福大学、康奈尔大学、哥伦比亚大学和哈佛大学等著名学府的商学院都开设了“颠覆性创新”相关课程。^④令人称奇的是，关于这些院校自身如何被颠覆的文章也是屡见不鲜（毫无疑问，它们正在争先恐后地通过自我颠覆来进行反击）。^⑤比如，《哈佛商业评论》的封面上不时会出现“你的公司在变革中表现如何？你可以提高变革的适应力”，或“如何打造一支变革型管理团队——这将决定公司的生死”之类的文章标题。“颠覆性创新”表面看似光鲜亮丽，内里实则混乱不堪，如果你也是该“教派”的信徒，完全可以去买一些鼓舞人心的海报，然后高呼上面印着的口号：“快速失败”“主动颠覆，还是坐等被颠覆”“快速行动，打破常规”……来势汹汹的“颠覆性创新”浪潮仿佛已经把其他类型的公司管理思维冲得无影无踪。

“变革”不等于“变好”

然而，在这场声势浩大的变革过程中，当所有人都忙着自我颠覆时，我们仿佛忘记了这样一个事实：“变革”不等于“变好”，它们是两码事。在颠覆思维“上位”之前，正常的管理逻辑是我们需要解决这个问题，它要求我们做出改变；待颠覆思维“一统天下”之后，管理思维便彻底颠倒，变成了我们需要变革，因为所有问题在它面前都会迎刃而解。在颠覆思维“上位”之前，管理层的主要工作是发现和解决问题，同时判断哪些问题无伤大雅，可以置之不理；在颠覆思维“大行其道”之后，管理层的工作就变成了无休止的变革，因为如果我们不主动求变，别人就会改变我们，随之而来的是各种未知的糟糕后果。在颠覆思维“上位”之前，所有人的工作目标都是推动公司朝着向上和向好的方向变化；在颠覆思维“大行其道”之后，工作就只剩下推动公司去变化。如此一来，颠覆的到来也伴随着概念的偷换，就在我们眼皮子底下，所有与变革有关的词——创新、颠覆、改变、更新、转型、升级、重构、重塑、焕新——都被赋予一个毋庸置疑的含义，即“更好”！

Alan Lewis and Dan McKone, “So Many M&A Deals Fail Because Companies Overlook This Simple Strategy,” Harvard Business Review, May 10, 2016, <https://hbr.org/2016/05/so-many-ma-deals-fail-because-companies-overlook-this-simple-strategy>.

Roger L. Martin, “M&A: The One Thing You Need to Get Right,” Harvard Business Review, June 2016, <https://hbr.org/2016/06/ma-the-one-thing-you-need-to-get-right>.

Jeffrey Pfeffer, interviewed in Melissa de Witte, “Why Are There So Many Tech Layoffs, and Why Should We Be Worried? Stanford Scholar Explains,” Stanford News, December 5, 2022, <https://news.stanford.edu/2022/12/05/explains-recent-tech-layoffs-worried/>.

然而现实远非想象中那般美好。以公司兼并和收购为例，长期以来的研究发现，大多数公司并购行为都会导致价值的破坏。一项研究发现，在所有并购案例中，股东价值受损的比例占到了60%^④；另一项研究得出的比例更高，为70%~90%^⑤。再来看一下由此引发的大规模裁员：斯坦福大学教授杰弗瑞·菲佛就该问题给出了大量具有说服力的论述，他不仅从人道角度（他生动地指出，从这个角度来看，裁员的合理性很难站得住脚），还从资本主义最大化股东价值的角度（我们可能认为，从这个角度证明裁员的合理性会相对容易些）探讨了裁员的影响及其

合理性。在第二个涉及经济价值的问题上（即股东价值最大化），菲佛指出：“裁员往往不能降低成本……也不会提高生产力，它通常无法解决根本性的问题，比如无效的战略、市场份额的下滑或营收不足等。”

哪怕变革的结果并非总是惨淡收场，哪怕有时策划和执行得当的重组或转型能带来切实的好处，但只要更全面地考量其中牵涉的人力成本，我们必然会产生疑问：变革是否真能让公司变得更好，以及能让公司好到什么程度？这些反思会引导我们形成更全面的关于变革的理解。如前所述，与我分享工作中各种变动的职场人都认识到了推动世界进步的重要性，也知道进步意味着需要变革，但他们也足够理智，能清楚地认识到组织变革并不等于进步，二者之间不能画等号！所以说，他们往往在渴求进步的同时，又惋惜于变革带来的影响（往往是负面的）。然而，变革的这种双面性，这种时好时坏的微妙特性，现在已经被一种更简单直白、激动人心的观念掩盖，即所有变革都是好的，而这很大程度上就是因为这一观念在心理层面显然更吸引人。

大刀阔斧的改革确实为公司管理者提供了采取果断行动的机会，虽然改变与行动之间的因果关系难以界定。管理者，无论就职于大公司还是小公司，虽然能调动公司资源，决定各项事宜的重要程度，引导公司在行业中占据有利地位，选用和支持身边的直接下属，但他们实际能做的事情往往出人意料的少，他们不太可能亲自参与所有销售推介、产品制造及代码编写等具体工作。公司领导的职责是鼓励、支持或督促其他人去完成这些工作任务，因此，他们的日常工作实际上与公司的日常运营存在一定程度的脱节。然而，人们相信利用变革杠杆的公司领导可以一举消除这种脱节，并神奇地掌控发展方向，再加上人人都说“变革是件好事”，这就令他们更难以抗拒变革的诱惑。

此外，还存在这样一种假设，即“发起某种颠覆性变革是领导的基本职责”，它反过来又融入了领导这一角色的基本架构之中。人们总是告诉新领导，在上任的90天里，他们要制订一个变革计划并在第91天启动，不管公司是否真的需要这项变革。通常每隔几年，公司就会进行管理岗位轮换，以最大化地利用不同管理者的丰富经验，让大型公司在各个维度上都能受益。每一次轮换都会触发一轮为期90天的变革酝酿期，以及随之而来的连锁变动。罗宾的临时上司之所以在转正的那一刻就发起重组，纯粹是因为“新上任的官必须烧起三把火”。

因为这是万众期待的事情，也因为变革总是被认定为一件好事，所以它就成了公司领导的终极秘密武器，他们不需要付出艰苦努力去实现真正的改进，只需要开展几次重组或“变革性”收购，然后花上几个月时间去解释这一切是多么高瞻远瞩，并确保在尘埃落定时，已经凭借这些“颠覆性变革”走上更高职位就行了。如果在解释变革举措的过程中，还能频繁使用“颠覆”等时髦的说法，他们便能给自己套上锐意进取的商业精英光环。数年前，在某些圈子里，自称“变革推动

者”是相当时髦且有面子的说法，如今，所有的变革推动者都显得格外落寞，行动起来也不再像往日那般风风火火，毕竟当下的“商界宠儿”已经变成了那些所谓的“颠覆者”。

而且，变革这件事从头到尾都透露着“大无畏的英雄主义气息”，倘若你大胆改革却失败了，人们不仅会称赞你勇气可嘉，还会追问你学到了多少有价值的经验，而那些秉持“让咱们先维持现状，看看事态如何发展”这一态度的人却不会因为这种保守谨慎而获得美名。与此同时，那种认为公司为了生存就必须断臂的想法，堪称激进派中的激进派，想必只有那些绝顶聪明、勇气过人的领导才能拥有如忍者般的“铁石心肠”，通过自毁最重要的产品来曲线救国，实现拯救组织于水火的高难度操作，尔等凡夫俗子只能望洋兴叹。

颠覆带来的挫败感

季度外出活动（quarterly offsite）指每季度公司组织的集体外出活动，通常是为了促进团队建设、战略规划或创新讨论。这类活动通常在办公室以外的地点举行，旨在让员工放松并激发创造力。——译者注

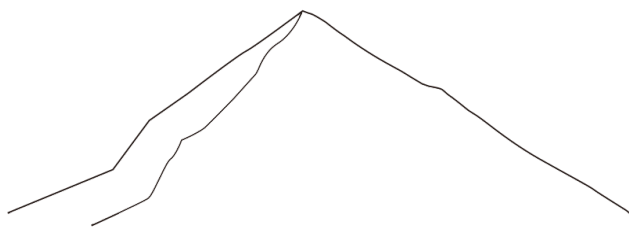
编程马拉松（hackathon）是一种集中式活动，通常持续一天或多天，参与者（通常是开发者、设计师或其他技术人员）组队合作，围绕某个主题或项目进行快速开发和创新，目标是短时间内创造出原型或解决方案。——译者注

正如那些重大且清晰的理念所呈现的，这种对颠覆、变革及其招牌举措的痴迷，已经悄然渗透到我们日常工作的方方面面。这不仅引发了频繁的公司重组、领导层更迭、新战略的制定、市场进入策略的重设、收购与兼并、新型运营模式等，还催生出能在一夜之间神奇地完成自我更新的工作软件。于是，员工们会发现，周一时还在熟练使用且其功能与工作效率完美契合的软件按钮，周二已不翼而飞。除了要摸索新软件，全新的办公室布局也在未征求意见的情况下突然施行，不明所以的员工只得遵从指令，开始匆忙打包所有物品，等挪完位置后再逐一拆开，以至于最后都不知道去哪儿找原本熟悉的办公物品或同事。此外还有在公司季度外出活动^⑩期间举办的编程马拉松^⑪，其出发点不再基于某个实际问题，而是要求参与者重构脑海中闪现的第一个念头。甚至办公室新装的咖啡机，因为太过先进，搞得没人知道怎么用。桩桩件件的新改变虽然都是小事，但也会带来挫败感或使人分心，它们如齿轮中的一粒粒细沙，看似微小，却成了阻碍日常工作顺利开展绊脚石。

颠覆思维在商业界的统治力是如此强大，以至于任何反对意见都沦为异端邪说。它对职场精神的侵蚀如此之深，以至于所有人在完全不了解其来龙去脉和历史沿革的情况下，都盲目地将其视为“命运的必然”。它的思想起源已经被人选择性忘却，如今成了一种不容辩驳的、无须用任何证据来证明的商业真理。我们早已远离克里斯坦森在《创新者的窘境》中列举的小型钢厂、硬盘驱动器和挖掘机等案例，以及那种一小群创新者独立于公司运营部门之外，独自摸索着开发新产品或新市场的场景。这种原本基于改进模式的理念如今已渗透到工作的方方面面，进而造就了“颠覆就是一切，颠覆无处不在”的现状。

“大规模的变革永远势在必行”“发起变革就是取胜之道”“不能颠覆每个运营环节的公司注定会失败”等源自“颠覆崇拜”的戒律，已经对职场人士造成了极为可怕的负面影响。

第三章 变革的代价



变革最大的问题在于它破坏了原本锚定员工的东西。

从变革对所有人的影响来看，理解变革最简单的方式就是将变革视为一系列关系的割裂：它割裂了我们与未来的联系，制造了不确定性；它割裂了我们塑造未来的能力，质疑了个人的能动性；它割裂了人与人之间的关系，破坏了我们的归属感；它割裂了我们与周围环境的联系，令人感到无所适从；它割裂了我们工作行为与结果之间的联系，扰乱了我们对工作价值的正常感知；它割裂了个人能力与影响之间的联系，令我们怀疑自己能否胜任工作。

当然，只要投入适当的时间和精力，所有这些被变革割裂的联系都可以得到修复，而且有时候，这些关系重建工作并非毫无用处。然而，职场动荡造成的巨额人力成本却被“士气低落”和“工作积极性不高”等含糊不清的术语、关于心理健康问题的间接讨论，或“悄然离职”之类司空见惯的现象掩盖，继而沦为隐性成本。大多数人都知道，工作中发生的事情确实可能触发各种压力反应，甚至有些人还亲身体验过工作压力导致的不良后果。在我们更深入探究职场压力发生的确切原因和背景时，动荡不安的职场生活令人们付出的高昂代价也更清晰地显现出来。

接下来，我将从五个方面探讨变革产生的人力成本。首先，我们探讨的问题是当未来充满不确定性时，比如新举措的影响不甚明了，不知道负责人会是谁，以及负责人会留任多久，人们会经历什么？其次，我们将审视自身所处环境的不可控状态可能诱发什么负面影响，比如我们得知变革正在发生，但在如何改变、何时改变或改变到什么程度上却毫无发言权时，会发生什么。再次，我们会探讨社会关系的重要性，以及社会关系遭到破坏时，比如团队被拆分或组织架构被重组时，人们会经历什么。再次，我们将探讨人们对特定地方和生活节奏的依恋，以及当原有的生活地点被更换，原有的生活节奏被打乱时，比如办公室搬迁或布局发生变化，对我们造成的影响。最后，我们将探讨工作的意义及其来源，以及它对职场人的重要性，还有变革是如何对这些因素造成影响的。

不确定性：引发持续焦虑

将人类置于实验条件下，给予一定程度的刺激，我们就能发现关于人性本质的种种现象。比如，倾向于通过观察他人来决定自身行为指向，默认大多数人会认同我们的观点，认为擅长某件事的人在其他方面的表现也会更出色，等等。我们还发现，隐藏在这些现象背后的一个共性是，人类发自内心地抵触不确定性。

Arnoud Arntz, Marleen van Eck, and Peter J. de Jong,
“Unpredictable Sudden Increases in Intensity of Pain and Acquired Fear,” *Journal of Psychophysiology* 6, no. 1 (January 1992): 54 - 64, https://www.researchgate.net/publication/235929210_Unpredictable_sudden_increases_in_intensity_of_pain_and_acquired_fear.

当然，没人喜欢被电击，这（在某种程度上）也是电击被频繁用于不确定性研究的原因。比如，在1992年发表的一项研究中，科学家团队给两组受试者分别施加了20次不同强弱的电击。^⑧第一组受试者接受17次弱电击，中间随机穿插3次强电击；第二组受试者则接受20次强电击。我们可能以为第二组受试者的体验更糟糕，然而实际上，不知道下一次电击会有多痛苦的第一组受试者表现出的压力水平显著高于第二组。

Archy O. de Berker et al., “Computations of Uncertainty Mediate Acute Stress Responses in Humans,” *Nature Communications* 7 (2016), <https://doi.org/10.1038/ncomms10996>.

最近，研究人员再度通过电击实验量化了压力和不确定性之间的关系，并且发现在不确定性（而非疼痛）达到最高峰时，压力水平也冲到了顶点。^⑨我们可能习惯性地认为：好消息是最好的，坏消息是最糟糕的，没有消息则介于两者之间，的确如此，人们都倾向于报喜不报忧，对未来可能发生的事情避而不谈。然而，这项研究结果表明，没有消息可能比收到坏消息更糟糕，尤其是在事情走向尚不明朗的情况下。

Martin E. P. Seligman, *Helplessness: On Depression, Development, and Death* (San Francisco: W. H. Freeman, 1975), 112.

要理解为何人们很难适应变革，尤其是工作中的变动，搞清楚焦虑和恐惧的区别很重要。根据心理学家马丁·塞利格曼的描述，二者的区别在于：“恐惧是一种有害的情绪状态，它有明确的对象，比如害怕疯狗；焦虑则是一种相对抽象的状

态，它没有明确的对象且存续时间更久。”^⑧换言之，恐惧和焦虑最大的区别在于，恐惧是可以终结的，比如疯狗转向别人狂吠时，我们对它的恐惧就会消失，因为令我们感到恐惧的事物消失了。然而，由于压力没有直接与特定的事物绑定，这意味着我们不能通过移除诱因来根除或缓解压力。这就是不确定性的危害：它很可能是“绵绵无绝期”的。

为了说明这种“无止境”的不确定性可能造成的危害，塞利格曼分享了他通过实验获得的一项研究结果。实验设置如下：两组大鼠都通过训练学会了按压杠杆以获得食物，因此按压杠杆的行为被视为代表该组大鼠一切正常的标志。塞利格曼在接下来的几天给每组大鼠都施加了电击，其中一组大鼠在每次被电击前都会收到1分钟的电击警示，在警示结束时，电击就会启动；另一组大鼠则需承受随机电击，尽管它们也会收到1分钟的警示，但警示与电击之间没有任何联系和规律。

起初，两组大鼠给出了相同的反应：它们都停止了按压杠杆的行为，并表现出痛苦的状态。随着时间的推移，接收到可靠信号的第一组大鼠意识到没有信号就意味着没有电击，于是在没有信号的时候，它们恢复了正常的按压杠杆的行为（用实验的专业术语来说：它们恢复了正常生活），并在下一轮电击信号到来时才会停止按压行为。所以，这组大鼠表现出了对信号的恐惧，但在没有信号时就不会进入恐惧状态。

Ibid., 115.

然而，由于警示信号和电击之间没有可靠的关联，第二组大鼠缺乏具体的恐惧对象，所以在整个实验过程中，它们从未像第一组大鼠那样恢复按压杠杆取食的正常行为。塞利格曼描述道：“在持续数天的整个实验过程中，它们都蜷缩在角落里，表现出持续的恐惧或焦虑，与电击可预测的那组大鼠不同，这组电击不可预测的大鼠出现了严重的胃溃疡症状。”^⑨

Ibid., 113.

通过这些实验，塞利格曼得出了一个关于安全感的结论，即为了减轻长期恐惧，我们需要一些证据来表明威胁已经过去，比如那条疯狗已经离开，或电击的信号不再响起。他将这一理论命名为“安全信号假说”，并且表示：“在创伤性事件发生后，人和动物一样，会持续处于恐惧中，除非出现一种可靠的刺激，能证明一切都已安全。在安全信号缺失的情况下，生物体会长期处于焦虑或慢性恐惧之中。”^⑩

当然，为实验室里的大鼠创造某种安全信号要相对方便一些，因为实验室是一个简化后的人工环境。但是，我们在现实世界中面临的问题十分棘手：给职场人士

创造安全信号的难度极高，因为工作环境中的变化往往是无休止的。回想一下前文提到的谢尔盖，他有一个朴素的愿望，就是希望事情能保持不变。顺便说一句，在受到变化冲击之初，他和他的团队就立即表达了这种期望。换言之，这不就是对安全信号的一种期盼吗？然而，他们的期盼并没有得到回应。再回顾一下克里斯琴的经历，他急于向下属保证不会发生任何变化，以便让他们保持冷静。这不就是在试图给同事们传递安全信号吗？但他最终失败了，因为之后发生的事情证明他的愿望是虚妄的。经历过这种情况的人都知道，在充满变革的世界里，承诺事情会保持不变就是一句戏言，而承诺最坏的情况已经过去也很少会成真。顺便说一下（并不总是出于恶意），上述现象之所以存在，往往只是因为以下二者之间的差距比我们想象的还要大：一边是我们“想让他人感觉更好”的天然愿望，另一边是我们对特定结果的控制能力。变化的“魔瓶”一旦被打开，一切都变得不可预测。

工作环境缺乏可靠的安全信号，就是工作中不确定性问题的根源所在。在安全信号缺失的情况下，一点点风吹草动就很容易引发员工的持续性焦虑。

Arie W. Kruglanski and Donna M. Webster, “Motivated Closing of the Mind: ‘Seizing’ and ‘Freezing,’ ” *Psychological Review* 103, no. 2 (April 1996): 264, <https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.2.263>.
Ibid., 265.

除了胃溃疡这种生理层面的反应，人们对不确定性的典型反应还会表现在心理层面，即变得不够理性。为了找回“可预测性”，人们往往会像抓住救命稻草一样，紧紧抓住获得的第一个明确答复不肯放手。心理学家阿里·克鲁格兰斯基和唐纳·韦伯斯特在1996年发表的一篇论文中描述了认知闭合需求（即对终结开放性的需求）如何“使个体的选择和偏好倾向于追求具有明确结论的事务，认知闭合受到威胁或破坏时，会引发消极情绪；得到促进或实现时，则会引发积极情绪”^④。换句话说，在缺乏确定性时去寻找它，并在找到后感到更快乐，是人类的天性。克鲁格兰斯基和韦伯斯特进一步描述道：在认知闭合需求较高的情况下，人们可能“抓住一系列信息中最先出现的内容，并故步自封，甚至对后续信息充耳不闻”^⑤。二人将这种推理能力下降的现象称为“抓取”和“冻结”。

这种抓取的行为似乎延伸到了其他一些有据可查的人类认知偏差上。人们很少将这些偏差放到不确定性的背景下审视，但不难发现，每种偏差都可被视为人类思维试图努力回归到更确定状态的证据，这反过来也证明了对确定性的需求是多么根深蒂固。例如，所谓的“过度自信偏差”，即人们高估了自己在某件事上正确的可能性。这难道不正是我们的潜意识增强自身确定性的一种做法吗？还有

“锚定与调整偏差”，指的是人们过度依赖最初获得的关于某一事物的信息，导致无法根据新信息充分调整认知，这不就是认知闭合需求中人们紧抓第一个可以减少不确定性的信息不放的行为吗？哪怕这种“冥顽不化”很可能引发后续问题。再比如“证真偏差”，即过度重视那些能支持自身观点的信息——这或许又是我们试图夯实确定性的一种方式。还有“现状偏差”，即执着于现状，并将偏离现状的情况视为一种损失的行为。还有“基本归因错误”，即我们过度强调基于个人性格来解释他人行为（一件事的发生是因为某个人的个性如此）而低估情境或环境因素（一件事的发生是因为某人当时所处的环境状况）的行为。这是否反映出人类倾向于寻找根本就不存在的主观能动性，以便令自己相信人生并非完全受环境左右？似乎每当我们找到某种能抵御或减少不确定性的东西时，就会紧紧抓住它，并借此筑起一道心防，将新信息或其他解释拒之门外，唯恐认识到这个世界的不确定性比我们预期的更甚。

在讨论工作变化这一话题时，我曾采访过澳大利亚某公司并购后整合团队的一位成员。她所在的团队需要在并购完成后，负责研究如何将两个组织的各个部门整合在一起。他们会一次整合一个职能部门，整个调整过程将持续数月。每当这个团队着手整合某个职能部门的工作时，就意味着变化即将来临，但员工无从得知变化具体何时发生，或具体是什么样的变化。换句话说，这是产生无限制不确定性的典型案例（也是在大型组织中实施变革的典型做法）。本次的受访者娜塔莉告诉我，她的团队在每次登场后都能看到几乎相同的现象：员工的工作积极性降低，更多的员工被认定为绩效表现不佳，病假和休假增多，工作效率整体下滑。她告诉我，这种不确定性已经把员工“彻底逼疯了”。

塞利格曼、克鲁格兰斯基和韦伯斯特三人的研究，让我们得以看清职场人士“彻底被逼疯”的根源与表现形式。无止境的不确定性（我们可以将其理解为可能发生破坏性变革，同时又没有可靠的迹象表明情况会恢复正常）会造成员工的高度压力。与此同时，对终结不确定性的渴望将促使我们不顾一切地抓住能让我们回归确定状态的事物，无论这些事物看起来多么不合理。

这种寻求确定性的渴望在工作中屡见不鲜：在你收到电子邮件、短信或是看到屏幕上突然弹出同事发来的消息，向你打听是否听说了什么消息，或是冷不丁地接到请你参加周五晚上电话会议的邀请时，那种瞬间涌上心头的不安感，以及让注意力瞬间集中的紧张感，便会促使你发自内心地期盼即将发生的事情是小事。在你不知道是否有事要发生，或是即将发生什么的时候，前述种种表现都是不确定性的伴随效应，宣告它下一次还会造访。数百万年的进化史令人类这种生物对不确定性异常敏感且极度排斥，然而每当人们主动引发动荡或变革时，率先登场的必然是不确定性，而且这是一种很难驱散的感觉。

失控感：削弱主观能动性

如果不确定性是我们在“知晓公司即将公布变革的消息，却不知道具体内容”时感受到的状态，那么在我们开始了解未来将如何改变时，紧随其后的感觉就是所谓的“失控感”。大多数组织变革的一个典型特征是，受到变革影响的人反而无权决定自己是否接受变革。我们的工作条件发生改变往往无须征求我们的同意，这也令我们意识到，我们对工作环境的控制力比想象中要小得多，而且不管我们之前拥有多少控制权，它都在变革发生的瞬间被削弱了。

米尔格拉姆实验和斯坦福监狱实验，这两个实验此后都受到了质疑。参见Tori De-Angelis, “Psychologists Add Caveat to ‘Blind Conformity’ Research,” *Monitor on Psychology* 44, no. 2 (February 2013): 9, <https://www.apa.org/monitor/2013/02/blind-conformity>。需要明确的是，这项实验的发起者后来写道：“对我俩来说，在小狗身上做实验也是痛苦的经历，我们都是爱狗之人，所以一旦条件允许，我们就立即停止用狗做实验，转而使用大鼠、小鼠和人类进行无助感实验，并发现了完全相同的结果模式。”参见Steven F. Maier and Martin E. P. Seligman, “Learned Helplessness at Fifty: Insights from Neuroscience,” *Psychological Review* 123, no. 4 (July 2016): 350。

如果我们一次又一次地感到自身能动性受限，即失控感反复出现，就会产生一种非常特殊的效应。为这种效应命名的心理学实验堪称20世纪后期最经典的实验之一，它既令人惊叹又令人恐惧（与那些令受试者相信自己正在折磨隔壁房间的某个人，或让志愿者体验监狱心理环境的实验类似^②）。不过，这个实验的对象是狗。^③

跟大多数实验一样，令这项实验闻名遐迩的发现与研究人员的初衷截然不同，他们原本计划探索恐惧与学习之间的关系，更确切地说，他们想要测试能否让狗学会躲避电击。他们先将狗固定在吊床上，给它播放一段声音，然后施加电击，这样狗就能意识到特定的声音将预示着电击的到来。（巴普洛夫在多年前用同样的方式教会了他的狗听铃声，因为这预示着“开饭”。）然后，他们将狗放入被称为“穿梭箱”的实验装置，该装置通常允许实验对象通过简单的肢体动作避开特定的刺激。实验人员将穿梭箱的部分地板通电，对狗而言，它们只需要跳过障碍物，进入不通电的另一边，就能避开电击。在这次试验及引入吊床之前，许多实验狗都能在穿梭箱中做到这一点，即经过几次尝试，它们就学会了在地板通电后

跳过障碍物。有些狗的表现甚至更好，它们学会了在预示电击即将启动的声音响起时就跳过障碍物，以杜绝遭罪的可能性。

然而那些被固定在吊床上并同样经历了声音和电击的狗却完全没有表现出逃避行为。实验人员对这些狗的典型反应做了如下描述：

Seligman, Helplessness, 22.

这条狗在穿梭箱中面对电击的初始反应，与未经任何训练的狗大致相同：先是疯狂奔跑大约30秒，随后就不再活动，更令我们惊讶的是，它甚至躺在地上，安静地呜咽起来。1分钟后，我们关闭了电击装置：这条狗既没有尝试跳过障碍物，也没有因电击而逃脱。在接下来的实验中，它再次表现出相同的行为：起初稍微挣扎一会儿，几秒后似乎放弃了挣扎，最后被动地接受电击。在后来所有的实验中，这条狗都未能逃脱电击。⑩

两位心理学家后来意识到，造成这种行为差异的根源在于吊床训练的条件反射。前期的吊床训练除了教会狗分辨特定的声音会带来电击，还在不经意间让它认识到电击是无可逃避的，因为与穿梭箱中不同，不管狗如何努力，它都不可能逃过吊床上的电击。因此，它在穿梭箱中经历更多类似的“声音+电击”模式后，会默认这种电击也是无法逃避的，哪怕现实情况已经不同了。这条狗知道自己“毫无办法”，因此这种效应也被称为“习得性无助”，而且这种无助感一旦被习得，就很难再清除。

习得性无助的实验后来被重复了很多次，实验对象包括猫、鱼、大鼠、猴子及人类（这对我们来说最重要）。在人类实验中，研究人员用刺耳的噪声和一个通过手指轻微移动来关闭噪声的装置代替了电击和穿梭箱，然而实验结果并无不同：哪怕只需要微乎其微的努力，那些被灌输了“自身无法控制”的受试者也会放弃尝试，选择听天由命地承受后果。

Herbert M. Lefcourt, *Locus of Control: Current Trends in Theory and Research* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1976), 3-6, cited in Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper & Row, 1982), xxi.

反过来看，被告知自己可以控制的人无论是否实际动用了控制权，都能表现得更好。在一项更著名的实验中，研究人员发现，当受试者能够控制传入房间的噪声时，他们在一系列任务中表现得更好，哪怕实际上能够控制噪声的受试者中没有人真正控制了噪声。⑪

梅尔和塞利格曼对这一现象背后的神经机制开展了后续研究，结果表明实际情况似乎恰恰相反。事实上，对不利环境的默认反应是被动的，生物体真正习得的是，它是否具备对此采取行动的能力。塞利格曼和梅尔写道：“大脑并不会因缺乏控制而激活任何特定区域，而是在获得控制后，选择性地关闭某些响应机制。”然而从外部行为来看，不管大脑的运作机制是什么，表现出来的行为都是一样的：但凡遭遇的痛苦看起来逃无可逃，我们就会放弃抵抗。塞利格曼和梅尔因此得出结论，无论是从心理学还是神经学角度来看，“生物体对控制的维度非常敏感，这也使得控制成了至关重要的维度。”参见Maier and Seligman, “Learned Helplessness at Fifty,” 360。

实际上，穿梭箱中的狗和身处噪声环境中的人类受试者都可以摆脱正在加诸自身的痛苦，但二者的不同之处在于狗已经相信自己不可能逃脱，人类则意识到他们可以逃脱。因此，令狗遭受无尽痛苦的并非无法逃脱的事实，而是不可逃脱的感知；人类之所以表现更佳，也并非因为他们实际拥有控制权的事实，而是得益于他们对控制权的感知。由此可见，感知才是关键。❶

马丁·塞利格曼是这项研究的首创者之一，他对习得性无助做了如下总结：

Seligman, Helplessness, 22 - 23.

一个生物体在经历无法控制的创伤后，在面对后续创伤时，反应的意愿就会减弱。此外，即使它确实做出了反应，并成功地缓解了创伤，也难以习得、感知和相信这种反应发挥了作用。最终，它的情绪平衡会被打破，多种测量方式的结果显示：抑郁和焦虑情绪将占据主导。❷

在我与访谈对象谈论工作环境的变化时，虽然听起来略显夸张，但他们都用了“创伤性”这个词来形容自己的遭遇。在他们讲述的故事中，没有人认为自己能够通过行动来控制这种变化。前文提到，面对持续变化的工作环境，人们很难找到一个安全感信号，令身陷变革的员工相信他们能够掌控局面同样十分困难，因为所有证据都表明情况恰好相反。所以，个体的无助感往往只会被大规模变革加剧而非减轻。变革的决策由高层宣布，新的组织架构图或战略只会以最终版的形式推出，员工通常只会收到高层关于变革的讨论结果，以及他们将受到何种影响，却很少有机会知晓或参与审议的过程。公司领导召开全员会议或是走访一线了解情况时，关注的重点仍是如何确保员工适应变革，所有这些行动的目标并不是解决问题，而是推动员工放弃质疑和反对。在巡回走访、反馈会议和自由交流环节中，从来没听说哪个领导愿意听从一线员工的意见，并表示“既然你认为整个变革计划不是一个好主意，那我们就回归原来的方式，不再考虑变革”。员工的意见被当成了推动变革的工具，这是一种敷衍了事的做法，并未真正重视员工在塑造变革过程中的作用。

Spencer Johnson, Who Moved My Cheese? (New York: G. P. Putnam's Sons, 1998).

失去控制后便放弃努力虽然是一个令人羞于承认的事实，但它或许在某种程度上说明了为何斯宾塞·约翰逊于1998年所著的超级畅销书《谁动了我的奶酪？》^②在公司管理者中广受欢迎。这本以小老鼠为主角的寓言故事事实上是一本变革指南，在短短几十页的篇幅中，作者以欢快的语言讲述了两只小老鼠和两个小矮人的故事：它们一起生活在一个迷宫中，食物、幸福感和一切美好的源泉就是迷宫中的奶酪。忽然有一天，奶酪不翼而飞。其中一个名叫哼哼的小矮人对此极度沮丧，成日怨天尤人、无所作为；另一个小矮人唧唧则穿上了跑鞋，匆匆出发去寻找新的奶酪。在探寻的过程中，唧唧在迷宫的墙壁上写下了一些鼓舞士气的口号，希望有朝一日哼哼能看见并受到鼓励，比如“当你停止恐惧的时候，就会开始感觉变好”，以及“越早放弃旧奶酪，你就能越快找到新奶酪”。因为能够迅速适应奶酪一夜之间的消失，唧唧最终找到了新的奶酪，继续快乐而幸福地生活。

这本书有时候也被用作论证“变革阻力”的案例。

这本书的核心理念是，小矮人的使命就是学会接受自上而下强加给他们的变化，学会放下他们的不确定性，或显然不存在的主动权，愉快地去寻找新的奶酪来源。这本书为当时的许多变革型领导解决了变革的最大阻力^③：人们不喜欢变革，并很难摒弃旧迎新。这本书之所以畅销，是因为公司高管们喜欢将其发放给那些因大规模裁员或公司重组，而导致职业生涯被搅得天翻地覆的员工。

Seligman, Helplessness, 32.

研究人员利用实验，在现实中复制了《谁动了我的奶酪？》中的设计，只是迷宫中的主角只有小鼠，没有小矮人，也没有那些鼓舞人心的“鸡汤”，除此之外，其他关键元素的设计与这本书如出一辙。研究人员先教会了小鼠在迷宫中找到奶酪的位置，然后把奶酪拿走。早期的实验结果表明（不出意料的是），这会给小鼠带来受挫感。然后，研究人员为小鼠提供了逃脱的机会，它们只要能跳出曾经存放食物的迷宫，就能避免受挫。在前文提到的实验中，那些成功逃过电击的小鼠学会了以同样的方式轻松地逃出迷宫，那些认定无法逃脱电击的小鼠则再次表现出自暴自弃的状态，没有尝试逃跑。在电击实验中产生无助感的小鼠，在面对上述沮丧情况时，也表现出无助的状态。^④

Johnson, Cheese, 44.

在现实世界中，小鼠的无助并不是因为它们未能积极调整心态，或是未能充分认识到《谁动了我的奶酪？》一书的精髓，即“不能主动求变，只能坐等灭亡”^⑧。相反，这种逆来顺受的状态是它们此前的遭遇及对“自己无法控制环境”这一事实的认知共同缔造的结果。因此，在现实世界中，与其在人们的主观能动性被变革侵蚀时鼓励他们积极调整心态，不如从一开始就不要削弱他们的能动性。哪怕来自公司层面的鼓舞再多，也无法抵消员工自主权一再被剥夺而造成的不利影响。

Jeffrey Pfeffer, *Dying for a Paycheck* (New York: Harper Business, 2018), 46, 47, 149.

喜欢微观管理的人，请反复阅读这段话！

Jonathan Haidt and Judith Rodin, “Control and Efficacy as Interdisciplinary Bridges,” *Review of General Psychology* 3, no. 4 (December 1999): 326, <https://doi.org/10.1037/1089-2680.3.4.317>. Ibid., 327.

Erik Gonzalez-Mulé and Bethany Cockburn, “Worked to Death: The Relationships of Job Demands and Job Control with Mortality,” *Personnel Psychology* 70, no. 1 (Spring 2016): 73–112, <https://doi.org/10.1111/peps.12206>.

这不仅仅是影响到人们的感受或行为的问题，缺乏对环境的控制也会引发生理层面的后果，而且相当严重。杰弗瑞·菲佛引用的证据表明，在工作场所给员工造成的各种不良影响中，缺乏自主权在身体健康、心理健康、发病率和死亡率方面的影响，比二手烟的危害更严重，而且自主权的削弱与心脏病的相关性甚至高于吸烟。^⑨换言之，从理性的角度来看，我们宁可忍受老板在办公室里吞云吐雾，也不愿让他们剥夺我们对自身工作的控制权。^⑩上述以及其他因素之所以会引发健康问题，是因为缺乏控制感会导致人体内分泌系统紊乱，比如肾上腺素增加（导致血压升高和心脏病）和皮质醇增加（导致胆固醇增高和其他脂肪代谢效率降低，以及血压调节能力下降）。^⑪此外，缺乏控制感还会导致免疫力降低。^⑫威斯康星州的一项研究结果出人意料：缺乏控制感甚至会推高死亡率。^⑬

很多人与我分享过职场变革的故事，但做出积极反馈的人寥寥无几，一位名叫埃米的女士则是其中之一，她讲述了自家公司被拆分后出售给一家私募股权公司的经历。这家私募股权公司的合伙人表示他们喜欢采取相对宽松的管理方式，并表示除了每个季度的董事会会议，以及和首席执行官的定期交流，公司员工可能不会在其他时间经常见到他们，而他们也确实信守了这个承诺。这种放手反而带来了积极的结果，员工们感觉自主权得到了极大的提升，取得的业绩也颇为令人兴奋。埃米告诉我：“我们的业务反而发展壮大，先是建了一座工厂，然后扩建

了另一座。公司领导表示，我们可以自主决定开展什么业务，并自行制定进度表。这成了我们可以自主控制的计划，我们拥有话语权。我非常喜欢这种状态！”

不管是对个人还是集体而言，增强掌控感都能带来极大的好处。在埃米的故事中，她和同事们都相信自己拥有了更大的自主权，因此更愿意积极主动地推动新事业的成功，因为他们相信自己的努力能够带来切实的改变。此外，由于许多员工都有同样的感受，他们增强的自主意识还会不断被周围人强化，从而形成一种与普遍无助感截然不同的、积极的良性循环。

当然，从定义上讲，加入任何组织，无论规模大小，都意味着要主动让渡一部分个人自主权，如果一家公司里人人各行其是，那它也算不得一家真正意义上的公司。然而现存证据表明，我们要在主动让渡自主权与上级将其完全剥夺这两者之间找到一个适度的平衡，才有可能激发员工的主观能动性，促进他们为公司奉献并保持身心健康。

归属感缺失：身份认同与社会关系

这里使用了“他提名之人”这个说法，是因为当时的雅典只有男性拥有公民权。

在古希腊城邦雅典，公民每年都会投票决定是否有人对民主制度构成了威胁，若认同受到威胁票占大多数，便会举行第二轮投票，选出谁应该接受惩罚。在第二轮投票中，投票的公民要把他提名之人^②的姓名刻在陶片上，这些陶片也被称为“陶片放逐票”。投票完成后，人们会进行计票，得票最多者将被逐出城邦10年。到了现代社会，用驱逐作为惩罚手段已不常见，但社会驱逐现象依然普遍存在。历经数个世纪，这种惩罚手段的称呼也随着那些小小的陶片流传下来并沿用至今，它就是“陶片放逐法”。

你如果仔细留意，就会发现在雅典的陶片放逐投票中，被放逐者最后会被明确告知，而在《虚拟投球》游戏中，你需要自己去发现这一点。

不过，我们并不会采用流放这种极端的手段来研究社会中的排挤现象。于是，我们选用了一款名为《虚拟投球》（*Cyberball*）的电脑游戏作为研究工具。在我看来，这款游戏的名字有20世纪90年代那种浓郁的科幻风格。它的玩法很简单：登录游戏，然后你将以第一人称视角看到其他两三个玩家的虚拟形象，然后你开始跟他们玩简单的投接球游戏。球传到你手上后，你可以自由选择把球丢给任意一个玩家。然而过了一会儿，你发现好像没人传球给你了，而且在接下来的很长时间里都没有球传到你手上。这时候，你开始隐隐感觉到自己被其他玩家排挤了。直到此刻，你才意识到自己正处于一项实验中：其他玩家并非真正的人类，而是电脑生成的虚拟形象，并且你在登录游戏之前和结束游戏之后完成的各项测试和调查问卷，都是为了量化你在经历社会排挤时各方面的表现。^③

Chris H. J. Hartgerink et al., “The Ordinal Effects of Ostracism: A Meta-Analysis of 120 Cyberball Studies,” PLoS ONE 10, no. 5 (May 2015): 2, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0127002>.

Ibid., 4.

Ibid., 10.

Roderick Floud, “Height, Weight and Body Mass of the British Population since 1820” (Historical Paper 108, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, October 1998), 9, https://www.nber.org/system/files/working_papers/h0108/h0108.pdf.

一组研究人员对120项《虚拟投球》实验进行了元分析（即针对多项研究开展的研究），以求确切了解这种被排挤的感觉到底有多糟糕。研究人员表示，此前的研究已经表明：“被排挤确实会对人产生影响：要么影响其心理机能（比如情绪变得低落），要么影响其人际行为（比如社交敏感度提高或攻击行为增多）。”^②问题在于，这种不利影响到底有多严重？实验采用了不同的衡量标准来评估社会排挤对人的影响，有些采用了生理反应指标，如体温或皮肤的电反应；有些采用了心理反应指标，如自尊心或愤怒情绪；还有些采用了行为反应指标，如给慈善事业捐款或帮助他人。研究人员最后用标准差量化了每项实验的效果，从而得出了结论。^③这有助于他们判断某个特定分值的异常程度。研究人员发现，被排挤的即时效应，也就是人们发现自己被排挤的那一刻，无论使用何种衡量指标，都会产生1.36个标准差的消极变化。稍过片刻，即时效应消退后，相较于实验开始时的数值，各项指标仍存在0.73个标准差的变化。^④用非统计学的通俗语言来解释，1.36个标准差的变化等于一个英国成年男性体重增加或减少约13.61千克。^⑤这可不是什么毫厘之差！

Roy F. Baumeister and Mark R. Leary, “The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation,” *Psychological Bulletin* 117, no. 3 (May 1995): 497, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>.

1995年，基于收集而来的大量证据，心理学家罗伊·鲍迈斯特和马克·利里共同执笔撰写了一篇具有里程碑意义的论文，并提出了一个著名的观点：“人类普遍具备一种强烈的内在驱动力，即渴望建立并维持至少一定数量的、持久的、积极的且有意义的人际关系。”^⑥他们在该论文中阐述了当这种人际关系需求受挫，或社会联系被切断时，可能产生的负面影响，其中一个典型例子就是被排挤。这篇论文还列举了许多在组织变革中屡见不鲜的负面案例。基于这一系列紧密相关的研究结果，两位作者创造了一个新术语——归属感假说。考虑到归属感对人类身心健康至关重要，并且构成归属感的人际关系受组织变革的影响，比如团队解散或整个组织的重组等，往往会被切割得支离破碎。然而，发起这些变革的人似乎经常无视这些归属感变化产生的负面影响。因此，我将在此多用一点儿篇幅，详细探讨这篇论文中有关归属感的诸多研究发现。

Ibid., 500.

鲍迈斯特和利里指出，归属感需求包含两个要素：其一，我们需要与他人进行频繁且愉悦的互动；其二，我们需要与他人保持稳定且持续的互动。正如他们在论文中写道：“人们需要感觉到一种人际关系纽带的存在，它以稳定性、情感关怀及在可预见的未来能够延续为主要特征。”^⑦他们进而从人类进化史的角度，探

寻了这些相互交织的归属感需求，并发现仅具备其中一个特征（频繁性或稳定性）的人际关系拥有相对较低的存续价值，因此可以推断进化更青睐于兼具这两个特征的人际关系。

他们的研究证明，人类天生具备强烈且难以抑制的社会属性，很容易抱团组建群体。自人类在地球上诞生以来，我们就一直在组建以面对面和个人互动为特征的各种小群体。我们将所属的群体看得极为重要，因此在群体面临解散威胁时，我们会感到痛苦不安。人际关系的终结对我们来说是痛苦的，面对群体的解散，哪怕我们从一开始就知道这些群体不过是暂时性的（比如项目团队或培训小组），我们也会想尽办法说服自己，这个临时群体一定会以某种形式继续存续下去。于是，我们总会在分别之际信誓旦旦地表示要保持联系，互相安慰说很快就会重聚，还一定要交换联系方式（从这个角度看，领英上的很多活动都证明了工作群的影响力，以及我们希望无限期维持人际关系的愿望）。更离谱的是，哪怕即将结束的人际关系或待解散的群体，除了社交，对我们没有任何实际用处，我们还是这么做。换言之，不管是同邻居还是同事告别，我们都会真心实意地感到难过。

从认知的角度来看，我们所属的社会群体就像一面面透镜，我们透过它们，形成对世界的认识。对于群体之外的人，我们会采取非常片面的理解方式，但对于群体内部成员，我们秉持更为复杂而全面的视角。在一个群体中，我们喜欢根据每位成员的特长给他们贴上标签，然后在这些领域寻求他们的专业意见。婚姻关系就典型地体现了这种“术业有专攻”的现象，比如夫妻双方都会自发地承担某些婚内义务，因为长久以来，大家已经默认某些任务属于对方的权责范围。当群体内职责分工得当时，也就是群体内部的任务分配是基于个人的能力或爱好，而非资历或“谁应该做什么”之类的刻板印象，它就能保障团队的高效运转，因为最高效的团队拥有最典型的特征：每个团队成员都相信，他们能频繁地从事自己最擅长的事情。如此一来，高效的工作团队不仅能在我们不擅长的事务上提供支持，而且能为所有人提供一处展示自身独特才干的舞台。团队的“术业有专攻”不仅是完成工作任务过程中不可或缺的关键因素，还是让个人能力得到最大程度优化的引擎。

Ibid., 507.

我们甚至会从社交层面构建个人的理想：当我们畅想永恒的幸福，也就是勾勒来世的画面时，大多数人会立刻想到家人、爱人、其他信徒，以及慈爱地俯瞰众生的神明。^④在我们的想象之中，天堂里也有其他人的身影和陪伴！

所以反过来看，归属感的缺失也将带来诸多负面影响，包括压力倍增、死亡率上升、免疫系统紊乱、精神病院收治率上升、犯罪率上升、加入帮派和邪教等不良

社会组织的人数增加，以及（鉴于上述种种问题而必然导致的）幸福感降低。

我们所说的孤独，即归属感的缺失，很可能是因为缺少亲密的朋友。在这种情况下，面对怒气冲冲的客户，或是不可能按期完成计划等日常挑战时，我们的士气就会变得更加低落。“职场配偶”这个现象很可能反映了在工作伙伴关系中寻求归属感的强大需求。针对一家公司的研究也印证了这一需求，该研究发现，预测员工流失率的最佳指标并非低薪、得不到晋升以及职业发展机会匮乏，而是员工所在团队的直属领导在过去两年内是否离职。

Sarah D. Sparks, “Student Mobility: How It Affects Learning,”
Education Week, August 11, 2016,
<https://www.edweek.org/leadership/student-mobility-how-it-affects-learning/2016/08>.
Debra Viadero, “Findings,” Education Week, September 4, 1996,
<https://www.edweek.org/leadership/findings/1996/09/>.

此外，社会关系纽带的断裂也会令我们感到孤独和无所适从。围绕学生转学展开的相关研究表明，转学（尤其是在一个学年的中期转学）意味着转学生必须重新构建社交网络，这会导致长达约3个月的阅读和数学学习进度落后。^④在芝加哥地区展开的一项研究发现，在六年级阶段转学4次及以上的学生，其学业水平比同班同学落后1年。^⑤

无论孤独感的源头或成因是什么，理解孤独及其代价的最佳方式并不是单纯地看一个人的交际是否广泛，而是要关注他是否缺乏某种稳定且持久的人际关系。我们与他人相处的时长对我们是否感到孤独并无影响，真正能帮助我们避免孤独感的是构成归属感的那种愉悦、持久、稳定的人际关系。正如很多人都曾经经历过的，哪怕身处拥挤的人潮中，你仍旧备感孤独。

同理，在一家人员众多的公司里，你依然会感觉孤立无援。曾与我交谈的一位高管导师告诉我，在众人眼中通常是众星捧月、需要频繁出入社交场合的高管们反而极有可能告诉她：自己在工作中备感孤独。这很可能是因为他们打交道的人员在不断变动，再加上他们需要始终展现积极乐观的领路人形象，因而无法做真实的自我。在这两个因素的共同作用下，建立和维持高质量的人际关系对他们而言也就更加困难了。虽说这种“高处不胜寒”的孤独感在新冠疫情暴发之前就已存在，但疫情导致的长期居家、出行减少和居家办公，很可能进一步加剧了这种孤独感，而我们目前还未透彻研究出其作用机制。

综上所述，归属感对我们的身心健康极为重要，它与人类的思维、情感、行为及繁荣发展紧密相关。我们对归属感有持续不断的需求，而且找到之后就不会放

手。一旦在某处无法获得归属感，我们便会转去他处寻觅。不管归属感的需求给团队和领导的工作调配带来了多大麻烦，我们都不会轻易将其抛弃。毕竟，归属感是人类不可或缺的、深深根植于本性的需求。

因此，人类变得越发善于建立多样化的社会联系。关于归属感的建立机制，人类学家罗宾·邓巴在2004年撰写了一篇文章，提出了一种十分引人注目的有趣观点：分享八卦是人类彼此建立联系的重要方式。他论证道：在整个生物进化历程中，为了更好地抵御捕食者，灵长类动物形成了群居的生存模式，群体规模越大，对生存越有利。然而，形成规模更大的群体也意味着要付出一定的代价，其中最主要的代价就是耗时耗力地维持大量的社会关系，以确保群体的良好秩序和凝聚力。在人类的灵长类近亲中，维护关系的最佳手段就是相互梳毛，然而事实证明，在一天的时间里，一只灵长类动物只能给数量有限的堂表亲、心爱的姨妈和兄弟姐妹梳毛，毕竟留出时间来寻找食物更重要。因此，梳理毛发这项行为的局限性（只能一对一且需当面进行）反过来又限制了灵长类动物的群体规模。如果动物能够通过进化出一种更高效的方式来建立和维持群体成员之间的联系，那么就有可能组建规模越来越大的群体，从而获得更强的抵御捕食者的能力。最终，人类进化出了语言。在语言出现之前，灵长类动物一次只能给一个同伴梳理毛发，然而随着语言能力的发展，个体便可同时与好几位同伴交流感情。用商业领域的术语来说，语言具备了所谓的“可扩展性”。此外，如果语言发挥了维系社会凝聚力的作用，那么人们谈论的内容必然会影响到社交关系的紧密程度。那么人们通常都会谈论什么呢？大多数情况下，我们并不会聊如何修理烤面包机，或是从阿伯里斯特威斯到贝图瑟科伊德的最佳路线等实用性或专业性极强的话题。相反，大约2/3的人际交流本质上都是社交性的，我们谈论的是对事件的感受，或是某人发生了什么事情，或是另一个人又做了些什么。换句话说，我们大多数时候的对话都是在聊八卦。

R. I. M. Dunbar, “Gossip in Evolutionary Perspective,” *Review of General Psychology* 8, no. 2 (June 2004): 109, <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.2.100>.

Roy F. Baumeister, Liqing Zhang, and Kathleen D. Vohs, “Gossip as Cultural Learning,” *Review of General Psychology* 8, no. 2 (June 2004): 113, 119, <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.2.111>.

需要再次强调的是，聊八卦并非毫无意义的行为，它对人们的身份认同与社会的构建都至关重要。邓巴写道：“广义而言，聊八卦就是关于社会和个人话题的闲聊，是人类生存的一个基本先决条件。如果人们不能围绕此类话题展开对话，现有的社会形态将无法维系。”^④除了在建立社会关系方面发挥主要作用，进而增强我们的归属感，聊八卦还兼具了其他作用。邓巴认为，聊八卦能帮助我们有效

应对社会的“蛀虫”，也就是那些不履行自身职责和为群体做贡献的人。其他研究者则指出，聊八卦在认识行为预期和行为规范方面发挥了核心作用。有趣的是，人们不仅会聊些“坏事”，大约1/3的八卦也会围绕积极的行为典范展开。因此，这些八卦实际上有助于人们理解“为人处世的社会规范是什么”。^①

Dunbar, “Gossip,” 109.

聊八卦意味着一个人在听闻大家都认识的某人的事情后，可以告诉我，然后我又能讲给你和你的朋友们听。由此可见，八卦具备了指数级的可扩散性，因为它无须一对一进行，还能口口相传，无须当事人逐一告知。所以，八卦令大规模的群体组建和情感维系成为可能，这反过来又影响了人类大脑的进化。正如邓巴总结的那样：“八卦所引发的认知需求，正是驱动人类进化出如此发达的大脑的根本原因。”^②

Edmund Burke, *Reflections on the Revolution in France* (1790; repr., New York: Oxford University Press, 2009), 47.

人类作为一个物种，在群体行为方面，一直在不断向前发展和推进：村庄发展成城镇，城镇又发展成城市，城市接着连接成州，各个州再组合成一个国家，各个国家再会聚成一个大洲。在某种程度上，我们对这些由小到大，规模逐渐递增的群体都有一种归属感。然而，这些庞大群体的根基依然是人们对亲密联系和亲密关系的需求。更确切地说，虽说人类乍看之下似乎已经掌握组建超大型群体的方法，但事实并非如此，人们只掌握了组建嵌套式群体的方法，即在小规模群体之上层层地嵌套更大规模的群体，形成群体的集合。这也体现了归属感的真正内涵：不管一个群体是否跨洲越海，看起来无比庞大，归属感始终是基于小规模群体的。即便是群体的集合，依然要通过语言、八卦及类似交流方式传递的文化规范来建立相互的连接。与此同时，在归属于某个大群体之前，我们必然先属于一个小群体。早在1790年，爱尔兰政治家兼哲学家埃德蒙·伯克就已高瞻远瞩地写道：“热爱我们在社会中所属的小群体，是公共感情的首要原则（也可以说是公共感情的萌芽）。”^③

然而不知为何，切换到职场情境中，我们仿佛将这些道理抛之脑后，然后无端地得出这样一个结论：成千上万的员工都属于同一家公司，他们一定会相互认识并建立私交，因此公司内部人员流动只会产生极低的成本，公司内部团队和职能部门的反复解散与重组也会比较顺畅。关于归属感重要性的理解，我们仿佛停留在某个抽象层面上，继而没能弄清它在现实世界中的适用规模。虽说我们总是言必称自己归属于某家公司或某个组织，研究却表明这并非归属感发挥作用的方式，我们未能意识到归属于一个规模小但关系紧密的局部群体的重要性。（这也解释了为什么健康的团队对有益的工作环境如此重要；为什么全公司的庆祝活动已经

竭尽全力地试图营造集体归属感，却因很少顾及小团队的归属感而让人觉得这些提升全员士气的手段莫名其妙；为什么在公司自上而下地宣布某项重大变革后，跟关系最亲密的同事出去喝杯小酒吐槽一番能带来如此大的心理满足感。）我们总是认为，工作时间的价值体现在协作与创新上，然而在很大程度上，其最重要的功能实际是建立人际关系，还往往是通过聊八卦这种有趣、愉悦又令人大跌眼镜的机制来实现的。正因未能理解小团队和稳定关系对归属感的重要性，我们在拆散小团队、更换团队领导、增减团队成员时毫不犹豫，仿佛颠覆性变革的急切需求能一下子抹去人类长久以来在与他人交互过程中形成的生存、互爱和繁荣发展的需求。

流离失所：地点依赖与行为束缚

Joseph K. Barnes, ed., *The Medical and Surgical History of the War of the Rebellion*(1861-65), vol. 1, bk.1 (Washington, DC: Government Printing Office, 1870).

1862年5月，距美国内战爆发已1年有余，为了更好地了解如何进一步提升医疗护理标准，美国陆军军医署的工作人员准备着手改进前线提交的联邦军队伤病员报告的质量。为此，他们需要规范并整合这些报告对疾病的分类方式，因为这些报告需由美国陆军各部门的医务部负责人定期提交给华盛顿。

Susan J. Matt, “Home, Sweet Home,” *New York Times* , April 19, 2012,
<https://archive.nytimes.com/opinionator.blogs.nytimes.com/2012/04/19/>.

在测试了多种方法后，他们最终选定了英国流行病学家威廉·法尔医生创立的分类法。该分类法将当时已知的各类疾病划分为不同的类别：发酵病，就是现在所说的急性传染病；体质性疾病涵盖了风湿和痛风之类的病症；在地方病这一类别中，顺着列表看，排在中风、头痛和脑炎，以及癫痫、中暑和精神错乱之后，但在神经痛、牙痛和瘫痪之前，还有一个特殊病症的类目。几年后，内战结束，人们在所有统计数据汇总核对完并后发现，在战争期间，有5 537名联邦士兵患有该病，其中约74人死亡。它有一个很文艺的名字，叫作“思乡病”。

围绕归属感展开的科学研究阐释了人们对他人的依恋，另一个相关领域的研究探索了人们对特定地方的依恋。虽说这一系列研究似乎与职场的直接关联不大，毕竟工作场所不过是人们日常活动的地方之一，并且无论好坏，不同办公楼之间基本相差不大。此外，雇主往往只能掌控团队构成和工作方向，他们对员工在不同城镇的生活和工作体验没有太大的影响力。尽管如此，我们对特定人的归属感与特定地方的归属感的相关研究，仍提供了一些颇具启发性的共同之处。

首先，正如我们会因归属感的丧失而感到痛苦，我们也会因自己对一个地方的情感纽带遭到破坏而感到痛苦。事实上，这就是“乡愁”一词最初的含义。“思乡病”（nostalgia）这个诞生于17世纪的词实际上是由希腊语中表示“返乡”

（nostos）和“痛苦”（algos）的两个词杂糅而成。我们需要从它的词源本义来理解，即一种因流离失所、背井离乡而引发的心理障碍，而非采用其现代含义，即一种对旧时美好时光的温暖而惆怅的怀念之情。到了现代社会，“思乡病”一

词的含义或许发生了变化，但人类与其住所之间的联系仍一如既往地紧密而强烈。

Maria Lewicka, “Place Attachment: How Far Have We Come in the Last 40 Years?,” *Journal of Environmental Psychology* 31, no. 3 (September 2011): 216,
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2010.10.001>.

然而，衡量一个人与某个地方之间联系是否紧密的最佳指标不是社区规模大小，或家庭是否有孩子，或我们是否与社会经济地位相当的人共处一地，而是你在一个地方待了多久（包括我们的祖先定居该地的时长）。时长是衡量人对某个地方的归属感的重要维度之一，长期稳定的工作和生活地点对人类而言同样意义重大。⑤这也意味着我们在一个地方待得越久，对它的感情就越深。因此，无论是家庭住所还是工作场所，停留时间最长的人总是会因搬迁而最为伤怀。

我们对地方的依恋，与上文探讨过的其他心理健康要素，是相互交织的。因此，自主性再次凸显了其重要性：相较于租来的地方，我们对属于自己（因而拥有更多掌控权）的场所感情更深。从更强的社区归属感层面来讲，更强的归属感也意味着我们会对一个地方更加眷恋。当然，安全感同样重要。因此，搬迁导致的不确定性似乎也造成了一定的不利影响。

John Bowlby, *A Secure Base* (New York: Basic Books, 1988), 62.
Lewicka, “Place Attachment,” 225.

关于这些研究结果，一种可能合理的解释是，我们与一个地方建立情感纽带的方式，类似于我们同他人建立情感联系的方式。20世纪60年代末，心理学家约翰·鲍尔比提出了“人类依恋理论”，其核心观点就是人们总是会从安全基地出发去探索世界。鲍尔比写道：“从摇篮到坟墓，当生活由一系列或长或短的探索之旅构成，并且从我们依恋的对象提供的安全基地出发时，我们感觉最幸福。”⑥同样地，研究地方依恋现象的相关人员认为，人们对特定地方的依恋感是由这个地方提供的安全感和它赋予的探索机会共同铸就的。比如说，孩子们如果能够不时地出门自由探索，然后再回到安全的家中，他们就会对这个地方产生更强烈的依恋感。在这种条件下进行的探索，与孩子们的健康成长，以及掌控感和自我效能感的培养息息相关。⑦需要强调的是，安全感和探索机会同等重要，只有探索（换言之，只剩颠覆）却没有稳定的地方似乎无法令人产生依恋感。

这个理论无疑能够解释，为何在一个充满挑战的城市中，拥有一处专属于自己的宁静的避风港，会让人产生最为强烈的情感依恋。两者之间的这种拉扯关系其实有着积极的作用，因为它进一步表明，如果我们将安静祥和的社区比作团队，将

充满挑战的城市视作公司，那么在一家力求创新的公司中，成为某个稳定小团队的成员，或许就能取得最理想的工作成效。

Lewicka, “Place Attachment,” 218; Maria Lewicka, “On the Varieties of People’s Relationships with Places: Hummon’s Typology Revisited,” *Environment and Behavior* 43, no. 5 (September 2011): 676 – 709, <https://doi.org/10.1177/0013916510364917>.

基于这些研究结果，我们不难猜测，与长期生活的地方建立健康的关系能带来诸多好处。一项研究发现，对周边环境产生了高度情感依恋的人“总体上对生活更满意，拥有更出众的社交资本和邻里关系，更有兴趣探索家族渊源，更愿意信任他人，并且总体上较少以自我为中心”^⑨。需要明确的是，这种情况下的因果关系与相关性问题很难厘清。比如，我们可以说是亲密的邻里关系培养了我们特定地方的归属感，也可以说我们对一个地方的归属感加上长期定居的强烈渴望催生了紧密的邻里关系。然而，无论何为因，何为果，可以明确的是，一系列因素的存在，即以各种形式呈现的人与地方的羁绊，往往是相伴而生的，它们共同助力了人类社会的长期存续。

然而，只有在我们开始审视自己对所处之地产生依恋的机制（即一切是如何发生的）时，才会更全面地意识到人类与周围环境的联系是多么紧密，这种联系又是多么容易延伸到职场领域，以及它是如何被变革轻易摧毁的。

我们与环境的互动，与我们同其他许多事物的互动并无不同。换言之，我们也会形成特定习惯。从最基础的层面来讲，这些习惯让我们能下意识地完成很多事情，比如刷牙或顺手开灯，从而使我们可以将有意识的思考留给更重要的事务。

这些微小的日常习惯可以进一步组合成更大的行为模式。举个例子，回想一下你每天早上出门前，或是上班通勤途中，都会干些什么。我们可以将一系列行动看作一套行云流水的小习惯，先是起床后习惯性地刷牙，接着到厨房煮杯咖啡，这些都是习惯性动作。现在，上述在熟悉的空间中的习惯性行为被串联起来，是为了服务于一个特定的目标：确保我们无须太多思考和决策就能完成日常生活中的大部分活动。换言之，这些“例行公事”提供的稳定性为更高层次的思考预留了空间，奠定了基础。

现在想象一下，你在清晨时分俯瞰一条城市街道，看着数十位路人各自按照往常的节奏开启一天的生活。下面这段文字来自作家、社会活动家简·雅各布斯，她描述了20世纪60年代初纽约格林威治村某天清晨的景象：

Jane Jacobs, *The Death and Life of Great American Cities*, rev. ed. (New York: Modern Library, 2011), 66 - 67.

我住在哈得孙街，这段路仿佛每天都在上演一场令人眼花缭乱的人行道芭蕾表演……哈尔伯特先生正解开地下室门上拴住洗衣店手推车的绳索，乔·克尔纳基亚的女婿正在把熟食店的空箱子擦起来，理发师正搬出折叠椅摆在街边人行道上……此刻，圣卢克学校的小学生们正慢慢朝南边的学校走去；圣维罗尼卡学校的孩子们则准备穿过街道，向西而行；需要去41号公立学校的孩子们正好相反，蜂拥着朝东而去。两群人从侧边加入了穿梭的人流：衣着得体甚至堪称优雅、手持公文包的男男女女从门廊和小巷中走了出来，汇入了大部队……我也该赶去上班了，但走之前得与洛法罗先生例行道个别。这个身材矮胖的水果小贩总是系着白色围裙，站在街道稍远处的自家门前，双臂交叉，稳定如松，看上去仿若大地般坚实可靠。我们朝彼此点点头，然后各自移开目光，迅速地扫一眼繁忙的街景，再回头看向对方，互致微笑。十多年来，每天早晨我们都会这样打招呼，而且我们都知道这意味着什么——一切如常。

此时，每个人的习惯性行为（解开手推车的绳索，或是擦起熟食箱）都融入了更大规模的“例行公事”，店铺准备开启新一天的营业，学生们出发去上学，上班族赶去上班。这些个人的习惯又汇聚成了一系列集体性的惯例，不同的人在同一个个时空穿梭往来，凝聚成一幅超越个体存在的“众生相”。这是自然形成的，并非刻意设计，也不能在一天内凭空出现，而是伴随着时间的推移逐渐演变而来。它无法通过自上而下的命令去改变，一旦这些既定的节奏被打乱，其意义就会消失殆尽。在这种富有节奏的“和谐之舞”中，它营造出了一种集体感、安全感和人们对所处之地的归属感。

“日常惯例能汇聚形成声势更为浩大的行为模式”这一概念由地理学研究者、现象学家戴维·西蒙提出，他在阐释这个概念时同样引用了上文简·雅各布斯的那段描述。（我第一次读到这段话时也大为惊喜地折页做了标记，因为它以一种美妙且自然的笔触捕捉到了人性中某种本质的特征。）与雅各布斯一样，西蒙也用了“芭蕾”一词来描述这种群体现象，因为这个词堪称绝妙，总是令人不禁联想到错综复杂又非常协调的画面：每位舞者都扮演着特定的角色，与此同时，整个芭蕾舞群在舞台上翩翩起舞时，给人的整体印象虽然与个体的表现相关，但是超越了个体的存在，呈现出比个体更宏大的和谐场景，给人留下了既有个体又有群体的独特印象。

David Seamon, “Body-Subject, Time-Space Routines, and Place-Ballets,” in *The Human Experience of Space and Place*, ed. Anne Buttimer and David Seamon (London: Routledge, 1980), 160.

为描述人类与所处之地间的这种可预测的日常互动模式，西蒙专门发明了一套术语：他将最基础的习惯性行为称为“身体芭蕾”，将个人与时空互动形成的习惯称为“时空惯例”，将从个体扩大到群体，在特定时空聚集、发生联系与互动的行为称为“地方芭蕾”。西蒙认为，这些层层嵌套的惯例之所以重要，是因为它们通过持续且规律的人类活动，将身处其中的个体与特定时间、空间和地方联系了起来。¹³

Ibid., 163.

我们可能认为这样一个由惯例编织而成的复杂网络会在整体上束缚个体的行为，然而事实恰恰相反，尽管听起来相互矛盾，但这些复杂程度不同的惯例行为为我们减轻了大量的脑力负担，比如我们无须刻意思考从甲地到乙地该如何通勤，或是知晓今日“一切安好”。它们为新事物的诞生创造了空间，也为新事物的呈现提供了舞台。西蒙表示：“地方芭蕾”的规律性为“惊喜、新奇和意外的诞生奠定了基础……这种场所层面的秩序构建了一种规律模式，不断变化的事件和情节得以围绕这些恒定不变的规律展开。换言之，这里的‘地方’既需要规律性也需要多样性，既强调秩序也欢迎变化。一个地方若要获得这些特质，‘地方芭蕾’就是方式之一”¹⁴。

Lewicka, “Place Attachment,” 226.

这一概念从习惯的角度解读了人与地方的关系，也解释了为何在特定地方停留的时间长短决定了人们对该地的依恋程度。因为习惯的形成需要时间，所以你在一个地方居住的时间越长，日常习惯就越稳固，也就会更深地融入该地每日上演的“地方芭蕾”（即生活节奏）。时间长短、地方和习惯之间的这种联系解释了为何搬迁会造成巨大的负面影响。波兰学者玛丽亚·莱维茨卡写道：“在被迫搬离熟悉的地方时，人们不仅失去了熟悉的社会关系或窗外熟悉的景致，而且必须重新调整所有的日常习惯和生活方式，以便养成新的习惯。有些人，尤其是年纪较大的人，可能永远都调整不过来。”¹⁵所以，致使联邦军队中5 500余名士兵患病的原因不单是背井离乡，还因为他们在家乡养成的日常行为习惯都被切断了。

职场中也存在类似的“芭蕾”，或许背景音乐不是柴可夫斯基或普罗科菲耶夫的交响乐，也没有管弦乐队的现场伴奏，但职场“芭蕾”的编舞毫不逊色，它们的动作同样精妙复杂，在同一空间与时间上，各路“演员”的配合也十分默契：上司走进电梯时，众人会一致点头致意；经过前台时，我们都会与接待员愉快地打招呼；快到每周例会的时间点时，员工们会抱着笔记本电脑一起走向主会议室；团队电话会议时，所有人都会在群里开麦畅言，如同希腊合唱团一般，并对彼此的发言品评一番。我有一位苏格兰的同事，每天上班穿过办公室，前往自己位于角落的工位时，都会用他那柔和的嗓音同所有人大声打招呼：“早啊！”这声欢

快的问候将他自己、与他共事的人、工作场所的氛围，以及周围的同事都紧密联系在一起，并为当天的工作奠定了一个愉快的基调。

当我们破坏其中任何一个环节时，比如为了所谓更好的协作而重新分配工位，或是将员工从一个办公室调到另一个办公室，又或是以千百种可能的方式改变特定人员在特定时间里，以特定方式在特定空间中的活动安排，我们就扯烂了塑造我们生活和工作节奏的无形网络，这是我们安身立命、产生归属感的基础。

工作意义和目标丧失

萨拜因在德国一家科技公司工作，在她看来，领导层的每一次变动都意味着工作自主权被削弱。新上任的领导奉行“独裁”的管理方式，此前习惯了在工作方向上拥有较大发言权的团队，如今只能默默按上司的指令行事。萨拜因告诉我：

“我们仍然竭尽所能地完成工作，但没人敢出声发表意见，也不认为自己的意见会被采纳。”员工自主权被削弱自然而然地伴随着可预测性的降低，因为在团队成员看来，领导决定的任何事都不容置喙，所以即便有不明白之处，他们也觉得自己没资格发问，最终结果就是团队成员完全搞不懂新领导的工作思路。萨拜因告诉我，仅仅几周后，她就感觉萎靡不振了。这种负面影响在心理和生理层面都会有所表现：萨拜因和另外两名团队成员开始出现头晕和恶心的症状，甚至严重到不得不暂停工作，躺下休息。萨拜因认为，这种糟糕状态的直接诱因就是，整个团队都被笼罩在权力被剥夺和不确定性的阴影之中。

我在前文更深入地审视变革带来的问题时，探究了与社交网络脱节、被迫离开对我们有重要意义的地方等变动可能对人造成的不利影响。现在通过萨拜因的经历，我们也知晓了职场不确定性增加、掌控感降低后可能出现什么情况。还有一点值得我们重视的是，变革会引发另一个问题。萨拜因在跟我分享她的亲身经历时表示，领导层更迭的最终后果是：员工不再清楚自己的工作意味着什么，或有何意义。她以自身经历为例，向我们展示了变革降临时可能发生的工作意义和目标丧失的问题。

人类这个物种天生喜欢挖掘事物的意义，甚至到了无中生有的地步，即在本就不存在规律的地方寻找所谓的规律，这种理解和赋予事物意义的行为对人们的身心健康至关重要。如今，大型公司也常常围绕该话题，打着“有意义的工作”、“目标”或“激励”等幌子开展内部讨论，然而这些概念和词语的意义本身就相当模糊，除了知道工作确实应该真正有意义，以及以某种方式改善人类的生存状况是好事，也是公司应该去做或至少宣称在做的事情，我们似乎很难明确定义工作的意义究竟是什么。

然而对我们或萨拜因而言，这些说法都无助于确定“意义”这个概念，衡量其价值，或理解变革与动荡会对“意义”产生怎样的负面影响。所以，我们需要首先将其拆分，再弄清楚“意义”究竟意味着什么。萨拜因及其团队的故事结局是，他们的工作丧失了更高的目标感，但我认为这不是故事的主旨，其真正的主旨应该是：员工们突然觉得工作毫无意义，他们并非失去了工作的目标，而是失去了对工作的理解。事物之间是否相互关联，以及是否连贯一致，是“意义”的首要元素，它虽简单直白，却极易被忽视。

要想知道一个事物对人类有多重要，最简单的方式就是观察它被剥夺后会发生什么。有时候，在工作自主权或场所归属感被剥夺时，我们会感到心烦意乱或压力倍增；还有些时候，人们的反应是试图弥补损失，回归最初状态。例如，当一段重要的社会关系破裂时，我们会尝试建立新关系作为弥补。用另一种能达成相同目标的事物来弥补失去之物的行为，被称为“替代”。替代行为也是界定人类基本需求的一大特征：如果我们在一处无法寻到所需之物，就必定会在别处找补。当我们发现自己希望让事情合乎情理时，我们就会看到这种“寻找替代品”的行为模式。

Steven J. Heine, Travis Proulx, and Kathleen D. Vohs, “The Meaning Maintenance Model: On the Coherence of Social Motivations,” *Personality and Social Psychology Review* 10, no. 2 (May 2006): 89, https://www.researchgate.net/publication/7014223_The_Meaning_Maintenance_Model_On_the_Coherence_of_Social_Motivations. Ibid., 90.

科学家史蒂文·海因、特拉维斯·普罗克斯和凯瑟琳·沃斯在2006年共同发表了一篇论文，并提出了“意义维护模型”。他们给出了三个观点。第一，意义“是以预期且可预测的方式将人物、地方、物体和观念相互联系的东西”^⑧，这个概念实际上有很多种叫法，比如连贯性、关联性、一致性或契合性，但本质上都表达了“相互关联”的概念。第二，人类是永不停歇的意义创造者，我们“天生具备一种能力，能识别并构建人物、地方、物体和观念之间预期关系的心理表征”^⑨。这种能力让我们可以从云朵中看出人脸，在月亮上看到“月中人”，导致我们容易掉入阴谋论的陷阱，并使我们善于将自己对世界的理解归纳为模型和理论，令其更易于理解和传播。第三，当人们对世界的理解被颠覆，曾经连贯一致的事物如今分崩离析时，“就会出大问题”（用3位研究者的话来说）。我们可能因此感到沮丧和紧张，乃至出现头晕和恶心等生理症状。我们甚至会试图从生活的其他方面，寻找更多的确定性来应对这种崩塌，以确保我们对世界的总体的理解度大致保持不变，整体的意义感也能继续维持。

Ibid., 95.

这种意义维持行为当然也是一种替代行为，这也再次表明对连贯性的需求是人类的本质需求。此外，我们对任意一种意义的需求要排在对某种特定意义的需求之前，这或许有悖于我们的直觉，但海因等人写道：“声称人们只需要特定信念（比如相信自己给任务A提供的解决方案是正确的）带来的确定性是不准确的，人们似乎反而更普遍地需要某些事情带来的某种确定性。”^⑩虽然听起来让人有些

摸不着头脑，但这意味着我们最热衷于坚持的信念，与其说反映了我们相信的事物本身，不如说更多地反映了我们对“拥有坚定信念”的需求。

现在，这种从我们周围世界的完整性和可理解性出发的意义感，并非“意义”这个词经常指代的含义。从强调关联性和一致性的意义上看，与我们更习惯的“这一切意味着什么”的用法相比，它似乎意指确定性和可预测性。这种意义感至关重要，因为它是人类的基本需求之一。我们在探讨“意义”二字时，往往会直接跳过“事物本身是否有意义”这个问题，转而追问“对我们而言，事物蕴含的意义是否具有足够的启发性”。换言之，我们往往更在乎意义有多大，而非是否合乎逻辑。然而，后者不可能脱离前者存在，若事件和行动本身因缺乏逻辑连贯性而根本无法提供方向性指导，那么它们必然不可能指向某个正确的方向，毕竟目标不可能诞生于混乱无序的状态。

因此在谈及意义感时，变革冲击下首个棘手的问题显然并非“我们的使命已经改变”，而是更根本上的，即“世界的全新状态是否依然合乎逻辑，或有道理”。再以前文提到的谢尔盖为例，在得知公司被出售后的几周里，他疯狂地在网上寻找新上司，其背后的根本动机在于如果不知道新上司是谁，他职业生涯的连贯性就缺失了极为重要的一环。前文提到的彼得也是如此，在公司推行新的工作模式后，他对老板极为恼火，其中一个原因就是没人知道应该由谁来负责做什么事情，他的工作连贯性同样在一夜之间被破坏。在新冠疫情初期，不止一位评论员试图界定职场中的“新常态”应该是什么样，而“新常态”这个极富特点的表述似乎在许多颠覆性事件发生后都会出现。当然，所谓的“常态”，就是“合乎逻辑的、契合我们连贯性模式的状态”。所以，面对颠覆性变革，人们会本能地重新寻找一系列“正常”的关系、事件、联系及因果关系，这实际上就是在寻求最本质层面的意义。

当然，其中还有更深层次的含义，即除了事件本身，是否还具有其他重要意义，是否契合某个更宏大的叙事，是否指向某个特定的方向。换言之，是否象征着更伟大的东西。

Thomas Gilovich, *How We Know What Isn't So: The Fallibility of Human Reason in Everyday Life* (New York: Free Press, 1991), 9.

Nancy Pennington and Reid Hastie, “Explaining the Evidence: Tests of the Story Model for Juror Decision Making,” *Journal of Personality and Social Psychology* 62, no. 2 (February 1992): 189 – 206, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.2.189>.

Niklas Karlsson, George Loewenstein, and Jane McCafferty, “The Economics of Meaning,” *Nordic Journal of Political Economy* 30 (February 2004): 69,

<https://www.cmu.edu/dietrich/sds/docs/loewenstein/economicsMeaning.pdf>.

这时候，人类创造和讲故事的本能就有了用武之地，因为我们讲述的故事，即关于我们是谁，我们是什么样的人，我们从何处来，以及我们的工作、公司及其如何融入这个世界的诸多故事，正是我们将各类事件与生活中某种更宏大的模式建立联系的方式。心理学家托马斯·吉洛维奇写道：“人类天生倾向于在世界中寻找秩序、模式和意义，并对随机性、混乱和无意义感到不满。”^⑩我们发现，当用编故事的方式将一系列物品、单词或数字串联起来时，我们更容易记住它们。所以，那些在记忆力方面创下纪录的人，实际上是在故事创作方面创造了纪录。人类将故事作为知识的载体，用故事把知识从一个人传递给另一个人，从上一代传递给下一代。人类还会用故事梳理事件的逻辑，例如“职业生涯”这个概念本质上就是一个关于工作的故事，它将一系列资质要求和工作任务梳理成一项合乎逻辑的叙述，并按顺序徐徐讲述。我们讲述的故事也影响着我们的决策方式，一项针对陪审员的研究表明，将一场审判中所有证人（无论是控方还是辩方）按现场发言顺序提供的证词重新排列整理，使之与犯罪事件的发生顺序相匹配后，近3/4的陪审员都认为重新排序后的证词更具说服力。^⑪此外，我们讲述的故事也会引领未来的发展，最新研究表明：“人们不仅会通过讲述过去的故事来回顾性地重构自己的人生，他们讲述的这些故事也深刻地影响着他们现在及未来的生活方式。”^⑫

Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy* (Boston: Beacon Press, 1962).

Abraham H. Maslow, *The Farther Reaches of Human Nature* (New York: Viking, 1971), 279.

Brent D. Rosso, Kathryn H. Dekas, and Amy Wrzesniewski, "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review," *Research in Organizational Behavior* 30 (November 2010): 96 - 97.

当故事帮助我们梳理事件的来龙去脉，并将其同更宏大的模式关联起来，帮助我们明悟事理、洞察万事万物的意义及重要性时，它就能发挥支撑和激励作用。这种与更宏大的意义产生关联的感觉，就是维克多·弗兰克尔在1964年所著的《活出生命的意义》一书中探讨的内容。弗兰克尔是奥地利精神病学家，二战期间曾被关押在4个不同的集中营，目睹父母、兄弟和妻子丧生其中。他写道：拥有生存的理由，即明确意识到有些任务只有我们能够完成，具有实际的生存价值，能支撑人们熬过难以想象的绝境。^⑬与某种更宏大的事物建立联系，也是“自我超越”概念的一大关键特征。亚伯拉罕·马斯洛不仅将这一概念置于其闻名遐迩的“人类需求金字塔”的顶端，还将其描述为“人类意识、行为及关系的最高级、

最具包容性或整体性的层面。在该层面，人们以自身、重要他人、全人类、其他物种、自然乃至宇宙为终极目的，而非将其作为实现目标的手段”^⑨。回归到现实的工作场景，如果我们的工作能同某种“更宏大的事物”建立联系，那么“这项工作的内在驱动力将得到显著的提升”^⑩。

Ibid., 100.

Ibid., 101.

能够帮助我们找到这种超越自身意义的方法就藏在我们所属的社会群体中。与周围人的交谈，以及对他们的观察，能帮助我们在更广阔的社会环境中找准自己的定位。换言之，他人能帮助我们明确自身的身份与价值。^⑪社会群体不仅能帮助我们明确身份，还能将其放大，因为我们所属的社会群体放大了我们在世界上的影响力，所以身为一名英国人、人力资源专业人士或业余音乐家，我的存在才有了意义，因为这些身份都会赋予我更广泛意义上的身份认同。^⑫群体身份认同反过来又映射了我们的自身认同，因此我们对自身存在意义的认知与归属感是紧密相连的。

Ibid., 109.

意义感还源自“我们做了哪些事”，以及“我们有多擅长做这些事”。学者布伦特·罗索、凯瑟琳·德卡斯和埃米·沃兹涅夫斯基在梳理涉及意义与工作关系的文献时发现，当人们认为自己“有能力和权力在（所处的）环境中推动变革或施加控制”时，意义感就会大幅提升。^⑬哲学家伯纳德·威廉斯将这类具有重要意义的工作称为“根本计划”，专指那些涵盖并展现了个人独特身份的事业。另外，我们能产生何种类型的影响也很重要，如你所见，当我们感觉自己正在为某个更大的社会群体或组织带来积极的改变时，就会认为自己的工作更有意义。换言之，认为自己擅长某事本身就很有意义。

Tami Kim et al., “Work Group Rituals Enhance the Meaning of Work,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 165, no. 4 (July 2021): 199,

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.05.005>.

Karlsson, Loewenstein, and McCafferty, “The Economics of Meaning,” 68.

既然连贯性的缺失会产生各种负面影响，那么不言而喻，意义感的缺失也会损害身心健康。我们对工作意义的认知会直接影响工作满意度和工作表现。^⑭若没有清晰的意义感，我们的工作积极性就会受挫。此外，我们给自己讲述的涉及因果

关系和目标的故事，也会显著影响我们的身心健康。比如，当我们告诉自己，坏事发生不一定是自己的错，而且搞砸一件事并不意味着人生很糟糕时，我们就会产生更强的复原力，也不太容易陷入抑郁情绪；告诉自己具备主观能动性以及“人定胜天”，也能产生类似的积极效果；我们看待疾病的方式也会影响康复的速度。^⑤

因此，从重要性来看，意义感对人类极为重要。然而，我需要在这里指出一个重要的区别。前文提到的意义感带来积极影响的例子都来自“内源性”的意义感，也就是说，这些意义及其产生的益处都源自我们给自己讲述的积极故事、我们自认为很重要的社会关系，以及我们对自身能动性和影响力的肯定。总而言之，事件之间的联系，以及它们赋予我们的关于世界的认知，均源自（也必须来自）我们自己的内心。这就解释了为什么有些人能在他人觉得索然无味的工作（即所谓的脏活、累活）中找到目标感并乐在其中，这个矛盾现象产生的原因就是目标感并非源自工作本身，而是来自寻找和设定目标的人。为什么不同的人会在不同的事件中发现“超越性”的存在，原因就在于此。它也在一定程度上解释了为什么老板在试图帮员工定义工作意义时，局面会显得如此尴尬。

Accenture, 查阅于2022年2月10日, <https://www.accenture.com/us-en/about/company-index>.

EY, 查阅于2022年2月10日, https://www.ey.com/en_us/purpose.

KPMG, 查阅于2022年2月10日,

<https://advisory.kpmg.us/insights/future-hr/future-hr-purpose-culture/kpmg-purpose.html>.

一位企业传播专家曾对我说：“要点式陈述适合商场，讲故事则是睡前干的事。”这句话不仅颇具讽刺意味，而且一针见血地指出，一句过于简洁的口号很可能给你带来麻烦。

近年来，许多公司开始流行用言简意赅的文字阐述公司宗旨。如今，咨询公司甚至主动提出帮助公司领导完成拟定宗旨的任务，或许也并不令人感到意外。然而，这些努力的成果无论是出自公司自己还是公司顾问之手，根本就无法提振士气。我们不妨看看全球各大咨询巨头为自己“量身打造”的公司宗旨：“兑现技术与人类创造力的承诺”^⑥（埃森哲），“建设更美好的商业世界”^⑦（安永），“激发信心，赋能变革”^⑧（毕马威）。不可否认，它们都在尝试以某种方式将公司目标与人类更高尚的目标挂钩，但最终泯然于一众五花八门的公司宣言中——平淡无奇且无法激起任何情感波澜。部分原因在于企业界无休止地追求口号化，再加上受大家普遍认同的观念影响，即无法用一句话凝练表达的内容根本就不值得一说。^⑨实际上，逻辑错误才是问题的根源，虽然意义感至关重要，但这既不意味着它对每个人都是一样的，也不意味着员工都期盼老板为他们规定

“意义”应该是什么，甚至老板自己也未必有能力做到这一点。意义并非公司的固有属性，也不是他人能够强行施加在我们身上的东西，它本质上是个人的属性，必须由每个人自己去发掘。

当我们从连贯性和重要性这两个方面来思考意义感，即某个事物是否逻辑连贯，以及它指向何方时，我们就会发现两者是相辅相成的，没有逻辑连贯性的东西就没有意义，因为我们不可能从无法理解的事物中找到意义。变革之所以会导致意义的丧失，首先是因为它破坏了连贯性，其次它削弱了重要性。这意味着在变革时期，公司及其领导不可能仅靠展示那些意在鼓舞人心的理念和项目，就能弥补连贯性的缺失。这也说明了为什么在领导兴高采烈地开展各种除旧迎新的变革举措，并宣称自己备感振奋时（我们必须相信，他们自己肯定受到了这些变革的重大意义的鼓舞），员工们反而表示反感。毕竟，在员工无法理解的情况下，告知他们这一切意义重大属实令人厌烦。

我们所探究的科学知识让我们对意义有了更谦逊的认知。它无关激昂的演说、高尚的行为，也不是那种满是苹果树、蜜蜂及大地一片祥和的理想化景象，而是帮助我们理解周围世界是如何运转的，那些帮助我们与世界和谐共处、融入其中的生活方式让我们感受到自身与世界的联系，明确自身在世界中的定位，并允许我们以各自认为正确的微小方式在一定程度上撬动和塑造未来的走向。

转换成本指用户弃用在位产品，选用新产品所必须支付的各种费用和失去由在位产品带来的相关利益。——译者注

不确定性、失控感、归属感缺失、流离失所、意义丧失，这些感受或多或少构成了搅拌机式职场变革中职场人的日常心理现实，我们也可以将它们视为变革的转换成本^④。如今的组织及其领导对客户的转换成本极为敏感，例如，当客户转而使用他们的产品时，他们会想方设法地降低客户的成本，同时绞尽脑汁地提高客户的弃用成本，但他们在员工的转换成本方面表现得“钝感十足”。领导层的更迭、团队的打散与重组、软件的更替、运营模式的切换、战略的革新或重点事项的重新排序等变动，其可能产生的转换成本在他们眼中或许都是“不值一提的小事”。

这些隐性成本无法以金钱或麻烦程度来衡量，而在于员工正常工作所需的要素。简而言之，变革最大的问题在于它破坏了原本锚定员工的那些要素。如果我们对未来有些许笃定，对自己掌控未来的能力有一定的信心，相信自己与身边的人会保持稳定的联系，在居住地的日常生活节奏中找到了自己的定位，并相信所有事件都能和谐地融入连贯的叙事，然后从中获得关于人生意义的线索，我们就能在生活和职场中表现得更好。一旦缺失这些要素，我们就会陷入困境，而我们自己、雇主、同事及亲朋好友都将为此付出代价。

第四章 肤浅的职场管理模型



职场中的人似乎并没有被当作真正意义上的、活生生的人来看待。

基于自身的经历和直觉，我们深知：不确定性会带来压力，可预测性则令人安心；无力感会令人痛苦，而掌控感能激发活力；孤独有害身心健康，归属感则令人感到踏实。所以，这些基于科学研究得出的结论也是我们原本就能从生活经历中获得的启示。然而在职场环境中，不知为何，我们反倒认为这些保障了人类良好状态的基本要素并非必需。所以，可悲的是，哪怕公司给员工提供了免费的桌上足球游戏和食物，一提到健康职场的基本要素，似乎依然是一种奢望。

这些要素之所以至关重要，不仅因为拥有它们能促进心理健康，少了它们将造成心理困扰，还因为它们反映了人们推进工作的能力。我们可以将可预测性、掌控感、归属感、工作地点和意义感看作一个整体，在具备这些要素时，我们会觉得不管为工作付出多少努力都是值得的，因为所有行动都能取得成果并产生影响；我们都很熟悉自己的工作环境，也知道应该如何行事，以及如何与同事合作，并相信自己的付出为世界做出了贡献。当然，我们不仅希望职场中的人都能拥有这些感受，还要将其视为公司应该保障员工获得的最低标准的感受，破坏这些感受就等于在破坏人们努力工作和提升工作效率的基础。

然而，这恰恰是公司一而再，再而三犯下的错。公司对员工工作状态的认知与员工的实际工作状态，事实上是脱节的。换言之，我们对职场人的认知模型是有问题的，它严重脱离了以血肉之躯为基础的人性表达。

认知缺陷：把人当成“耗材”

Milton Friedman, “A Friedman Doctrine—the Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits,” New York Times , September 13, 1970, SM17, <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibilityof-business-is-to.html>.

1970年，芝加哥经济学家米尔顿·弗里德曼在《纽约时报》上发表了一篇专栏文章，声称公司领导唯一需要关注的就是如何提升股东价值。^④他认为，公司高管的职责不是提供就业机会、消除职场歧视或减少污染，如果公司高管致力于做这些事，事实上就是在替股东做本应由股东自己做出的选择。假如股东想把钱捐给慈善事业，他们完全可以从投资收益中拿出分红自行捐赠，无须公司代劳，而且公司代为做这些事的效率必然比不上投资者亲力亲为。与此同时，一家只专注于提升股东价值的公司只要觉得，从长远来看，这些投资能给公司带来利益进而令股东受益，他们就会自然而然地投资于所谓的“具有社会效益”的项目。同理，只要公司高管认为投资于员工能够增进股东利益，他们就会一门心思地去达成这个目标。在弗里德曼看来，股东价值就像一把神奇的手术刀，可以切除高管们因思想松懈而在意识形态上累积起来的“懒惰赘肉”。

Thomas J. Peters and Nancye Green, Tom Peters’ Compact Guide to Excellence (Washington, DC: Ideapress Publishing, 2022), introduction.

从某种意义上说，这种“切除术”取得了巨大的成功。弗里德曼撰写那篇文章时，公司利润的50%归股东所有，其余则用于员工薪酬、研发及其他长期投资。40年后，91%的利润流向了股东，留给人员和其他事项的资金只剩下可怜的9%。^⑤虽说弗里德曼已经成了一种略显过时的、极端意识形态的符号，但他提出的“股东利益至上”理念至今仍在企业界“一统天下”，我们如今就生活在他设定的世界里。公司领导最关注的依然是华尔街的业界反馈、本季度业绩目标能否达成、效率、利润率以及公司股价。虽然大家嘴上一致认同关注员工需求也很重要，可是一旦面临实际抉择，为股东牟利这个财务需求每次都会占据上风，员工的问题永远都要靠边站。

弗里德曼不仅提出了一种“商业成功”方面的狭隘定义，而且强化了这样一种观念，即财务指标是衡量公司成功与否的唯一标准。那么如果股东价值是唯一重要的目标，那么衡量该价值的财务数据就成了唯一重要的数据，最终结果是，大多

数公司和人力资源部门都会绞尽脑汁地将人事方面的成本和收益转化为财务指标进行衡量。例如，一笔用于员工培训的投资必然要附带一个预估的投资回报率，又或者一项员工健康计划制订出来后，还要提供员工流失率降幅的预估数据，以及此举可节约多少招聘成本。然而私下里，每个人都明白这些“未来生产率提升带来的收益预估”或“未来可规避成本的预估”，与实实在在从公司银行账户支出的“人事计划”成本根本就不是一回事，因为这些支出会切切实实地减少公司当前的实际利润。

Marcus Buckingham and Ashley Goodall, *Nine Lies About Work*
(Boston: Harvard Business Review Press, 2019), 153.

因为缺乏一种具体且细致的方式来衡量员工需求得到了何种程度的满足，或员工的真实状态如何，现行的管理体系难以认清这些需求或给予应有的重视。虽然组织能长期跟踪员工的参与度，但很少有组织能够按不同团队或逐月地衡量，能依据员工的日常工作体验来解释员工参与度变化的组织更是鲜有。此外，我和马库斯·白金汉在其他著作中曾指出，虽然听起来令人诧异，但我们确实至今仍缺乏一种可信且可靠的方式来衡量员工的表现。^④与之形成鲜明对比的是，公司在财务方面有着非常精确的衡量标准，我们可以准确地计算出金额、追踪现金流向，并以令人难以置信的细节衡量其随着时间推移的增值情况。相较之下，我们对员工体验的衡量标准则宽泛得多，虽然这些衡量结果可以帮助我们大致了解员工在此前数月的表现，却难以开展详尽分析。结果就是，我们最终会陷入颇为讽刺的境地：哪怕公司确实想“以人为本”，将员工的重要性摆在第一位，却仍不得不将其转化为可衡量的财务指标。毕竟，公司经常宣传的那句口号——“人是我们最重要的资产”——不过是再次证明我们喜欢用资产负债表来衡量一切。人当然不是公司的资产，资产也并非唯一重要的东西，但我们缺乏相应的语言来表达这一点，也不知如何据此展开行动。

所以，我们对职场人士及其价值的认知存在严重缺陷：人（或者说人力资本）就是公司的“耗材”，就如同生产设备的零部件。他们只具备少数几个相关属性，主要与我们维持其在职所需的成本有关。除此之外的一切都是无形的、杂乱的，甚至有点儿令人厌烦。

埃隆·马斯克在一份作为推特收购诉讼（推特公司诉埃隆·R. 马斯克等人案）证据披露的短信中提到了相关情况。该短信为证据H，发送于2022年4月7日19点40分18秒（美国中部夏令时），
<https://www.documentcloud.org/documents/23112929-elon-musk-text-exhibits-twitter-v-musk>，第16页。

这种狭隘的思维方式仍在不断地自我深化。例如，在公司领导的选用过程中，那些坚持赤裸裸的剥削理念的人，即通过剥削员工而非支持员工发展来取得财务业绩的候选人，很难被彻底剔除出去。其根源在于财务业绩已经主导我们的价值认知，所以在看到一位候选人能创造极其清晰且亮眼的营收和利润数据时，我们会倾向于将他在人际方面的偶尔失策，或是在本就含糊不清的人事管理上存在的一些不尽如人意的表现，视作瑕不掩瑜的小问题。现行的公司管理体系对财务表现的重视程度远远高于对人员管理表现的重视程度。这就是为何我们最终看到三大公司的首席执行官均在短信中坦言：“老实说，我非常讨厌人员管理方面的工作。” ●

将做事动机简化为激励问题

除了有问题的表达方式（即将员工表现量化为电子表格或数据库中记录成本信息的数字），我们对职场人员的认知模型中还存在另一个涉及积极性的问题。与金融资产不同，人力资本显然具有某种自由意志。因此，我们对这种自由意志的看法，包括如何加以调整，以及更普遍地了解他人，在我们的管理模型中均占据了重要地位。这些看法似乎一直默默潜伏在人心最深处，直到一个人成为管理者，它们就会立刻苏醒，并驱动他做出各种荒诞的决策，比如：认为人本质上就是靠金钱驱动的；认定“只有艰苦磨砺，才能出成果”；坚信“卓越的表现源自批评式教育”；认为人类的生产力与心理的健康发展是互不相关的（并宣称“‘工作’之所以叫‘工作’，就是这个道理……”）；认为只有领导最清楚该怎么做，所以领导的工作并不是让员工去做他们想做的事，而是要求员工做领导想要他们做的事，并据此鞭策员工完成超出他们自身想象或能力之事；坚信眼见为实，即由于不能亲眼看到员工做了什么事，就不相信员工能去做正确的事；认为领导力的本质是创造变革，并在变革的“大浪淘沙”下去芜存菁，筛选出“优秀”员工，淘汰“劣质”员工。当然，他们还坚信颠覆式变革是解决一切问题的灵药，员工对变革的抵触情绪也是需要解决的问题之一。

Chip Heath, “On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78, no. 1 (April 1999): 25 – 62.

这也提醒我们，在试图确定某种特定情况下应采取何种最佳行动方案时，审视自身的动机，而非揣测那些汲汲营营之辈的想法，有时往往比我们想象的更具参考价值。

这里列举的一些观念值得深入探讨，比如，奇普·希思在1999年发表的一篇文章中就对“人是靠金钱驱动的”这一观点进行了深入研究。●希思研究了所谓的外在动机理论（就是我们此前讨论的外部激励的观点），并发现了一种极具启发性的模式。在被人问起做某事的动机时（此处默认我们明确知晓自身动机），大多数人会更强调所谓的内在动机，比如“令自己感觉良好”或“可以提升自身技能”，并表示这些动机要比升职加薪等外在激励因素更重要。然而，当被问及他人的做事动机时，情况则截然相反，我们会认为他人的行为更大程度上是受功名利禄的驱动，而非受工作价值或意义的激励。此外，我们对他人了解得越少，就越容易产生这种失之偏颇的揣测。事实上，在大多数人眼中，熟人的内在动机仅略弱于我们，而几乎不认识或完全陌生的人的内在动机会远远弱于我们。略夸张

地说，我们认为自己当然是光明磊落、动机纯良的，我们的亲朋好友虽略逊一筹，但也在努力向我们靠近，而那些陌生人显然是奔着功名利禄而去。希思将这种效应称为“外在激励偏差”，管理圈中大量存在的胡萝卜加大棒式管理思维很大程度上就源于这种认知偏差。

“领导最清楚团队成员的需求”这一观点是同一个谬误模式的又一种表现。由于对自身能力和思维方式的熟悉，以及对他人能力和心理过程的不熟悉，公司管理者会在这种认知偏差的影响下默认自己看不到的东西就等于不存在。因为看不穿他人的内在动机，却能看到激励他们行动的外部动机，领导便认定他们的行为主要由这些显而易见的外部因素驱动。因为公司管理者无从知晓员工对某项特定任务的看法，但对自己的想法一清二楚，于是便自作主张地给出建设性反馈或施加微观管理，这实际上就是在无声地宣告：“但凡员工能更像我，就一定能干得更好！”同时不忘自我安慰道：“我这都是为他好。”此外，公司管理者或许还会自问，还有谁能像自己这般有勇气，乐意大公无私地为这些误入歧途的可怜人提供他们迫切需要的“严厉的爱”呢？

跟踪软件监控员工与计算机每分每秒的交互，查看员工是否关注屏幕上的内容，计算击键次数和鼠标点击次数，并计算使用者的活跃时间和空闲时间。自新冠疫情暴发以来，这种监控软件的应用变得越来越普及。如果你想了解这个令人不寒而栗的真相，参见Jodi Kantor and Arya Sundaram, “The Rise of the Worker Productivity Score,” New York Times, August 14, 2022, <https://www.nytimes.com/interactive/2022/08/14/business/worker-productivity-tracking.html>。

此外，因为管理者更强调眼见为实，再加上员工不在眼皮子底下时，他们确实没办法盯着他们工作，于是管理者便很容易默认：一旦放任自流，员工就会偷奸耍滑。比方说，只要允许员工居家办公，他们就一定会把工作日的大部分时间花在做家务、浏览社交媒体及其他不可原谅的偷懒的行为上。但这种想法无视了一个事实：哪怕员工在办公室工作，各种干扰和分心之事也会接踵而至，再加上较长的通勤时间，到领导眼皮子底下上班也实在算不上高效工作的典范，而且几乎没有证据表明无间歇地埋头苦干10个小时就是人类最佳的工作模式。身为管理者，我们相信自己能合理安排工作时间，然而对于“不怎么熟悉的员工”，还是用考勤软件比较保险。毕竟，当管理者勤勤恳恳地力求“工作和生活的平衡”（并骄傲地发推特分享相关动态）时，员工没准在偷偷摸摸地休息。

公司管理者对职场人士的普遍看法是，员工会自动对一系列显而易见的外部激励措施做出可预测的反应，但员工对此并不十分清楚，必须由他人来明确告知什么

对他们有益，而且员工的默认状态是无所作为，只有在施加恰当的激励措施后，这种状态才会有所改变。纵观大型组织的上下层级，大多数关于人员管理的讨论几乎完全是围绕这些外部激励机制展开的，以至于“激励”变成了一个动词，就比如一旦对员工激励不当，他们就会搞砸工作。然而，这样的思维方式完全没考虑到另一种可能性，即员工或许是带着自己的（内在）激励因素来上班的，而且它们可能比那些不顾员工意愿而强加的外部激励更有效，也更有益。实际上，管理者拒绝相信这一点，并坚信员工显然只对外部激励有反应，管理者的工作就是弄清楚该从哪个方向激励员工，以确保他们可获得最优绩效（当然，这些绩效也都会用财务指标来衡量）。

阶层差异、信息隔绝与“高原反应”

然而，即便能用商业世界对财务指标的盲目崇拜，以及管理者对员工动机缺乏想象力的认知理论，来解释为何当前对职场人士的认知方式充满了令人沮丧的“铜臭味”，它们也并不能完全解释为何公司管理者会做出伤害员工的行为，或表现出对自己正在造成的伤害一无所知的模样（就像前文“搅拌机式职场变革”中诸多故事展现的那样）。当然，如果你是公司管理者，并认定自己的职责就是为股东利益服务，还相信所有变革都是好事，并认定“人本质上就是靠金钱驱动的”，同时坚信员工在拿到奖金时就能乐以忘忧，那么施加前文所述的诸多伤害，比如不确定性、归属感缺失、流离失所，就成了手到擒来之事。然而，这依然无法完全填补介于掌舵者的想法与划桨者（员工）的体验之间巨大的鸿沟，尤其是考虑到大多数高管都会告诉你，他们正在想方设法地善待员工。那么，究竟哪里出错了呢？

Josh Bivens and Jori Kandra, “CEO Pay Has Skyrocketed 1,460% since 1978,” Economic Policy Institute, October 4, 2022, <https://www.epi.org/publication/ceo-pay-in-2021/>.

其中一部分原因是，公司高管和普通员工所处的世界正在渐行渐远。弗里德曼理论的另一个深远影响是，为确保公司管理者的利益与股东利益保持一致，如今上市公司的高管薪酬主要以股票形式发放。正如前文所述，大部分公司利润最终流向了股票收益，公司董事会及其薪酬顾问也乐于给高管发放数额越来越夸张的年度股票奖励，使得高管的收入与普通员工的收入处于两个次元。举个例子，首席执行官与普通员工的薪酬之比在1965年是20：1，如今已高达399：1。^④再加上出行期间（由公司报销）的酒店套房、专机，以及高管们在各国政府机构中享有的类似名人般的优待，这意味着高管与其麾下的员工完全生活在两个不同的世界。即便高管们心有关怀员工的美好愿景，他们可能也需要具备超乎想象的共情能力，才有望弥合这个差距。

造成这种隔阂的原因不仅是高管和普通员工的社会阶层差异，还源自组织内部信息的流通方式，更确切地说是信息流通得不顺畅。我们或许会天真地认为，身处高位的公司领导对组织内部发生的大事小事都了如指掌，然而事实并非如此：高层领导很少真正了解一线员工的真实处境，因为传递到领导手中的信息总是经过了层层提炼和总结，而且每个层级在向上汇报的过程中都喜欢“粉饰太平”。一方面，没人想要让自己的上司向其上级汇报坏消息；另一方面，人们总是自然而然地想报喜不报忧，因此只向上级展现美好的一面，这种操作也算合情合理。此外，普通员工往往很难直接接触高层领导，即便有机会，比如在全体员工大会或

“有问必答”环节等少数场合，员工所提问题获得的答复通常也是精心润色且千篇一律的积极和正面，很少能真正揭示领导正面临的各类棘手问题的本质。即便在非公开场合对话，员工也很难在与高层领导的单独会面中做到畅所欲言，作为下位者的员工很难不发自内心地担心说真话可能危及自己的职业发展，而且不管上位者如何保证言者无罪，这种顾虑都很难被打消。如果当面对话行不通，那么书面沟通效果如何呢？在大多数公司，越级给高出自己好几个职级的领导发邮件不是被认定为“逾矩”，就是被视为“行事古怪”，甚至同时被扣上这两顶帽子。

所以在大多数情况下，即便公司高管真心实意地了解一线员工的实际情况，他们也会受限于组织庞大的规模，高管视“粉饰太平”为分内之事的做法，以及真实信息往往难以顺着权力层级向上传递，从而令这个美好的愿景终成空想。最终，许多领导与他们麾下的员工之间仿佛筑起了一道高墙，这也是为什么他们会产生“高处不胜寒”的孤独感。

Dacher Keltner, “The Power Paradox,” Greater Good Magazine,
December 1,
2007, https://greatergood.berkeley.edu/article/item/power_paradox.
Ibid.

雪上加霜的是，即便来自一线的消息能原封不动地传递到上级手中，无论他们的本意有多好，领导们大概也很难真正听得进去。心理学家达彻尔·凯尔特纳的研究已经证明，人在手握权力之后，行为处事的方式就变了，他们会变得更加冲动武断，无法共情他人，倾听能力也会变差。凯尔特纳的实验还解释了一个非常有趣的细节：掌权者在分饼干时，甚至会给自己分得更多，在吃的时候还会把碎屑弄得到处都是（绝妙地隐喻了许多变革措施最后只余“一地鸡毛”的下场）。凯尔特纳在实验报告中写道：“位高权重者更喜欢打断他人的讲话并抢着发言，在他人说话时也不看着对方。”^⑥需要澄清的是，人们并不是故意挑选那些有反社会人格的人来担任领导（只能说大多数情况下不是这样），但实际情况比这更糟糕，因为这些反社会行为似乎并非源自某个人的本性，而是其地位和权力提升而引发的后果。换言之，正是我们选择领导这一行为本身，在一定程度上造就了这么一群“目中无人”之人。正如凯尔特纳所说，他们“跟常见的额叶受损患者一样冲动，无法理解他人，这使得他们容易做出滥用权力的行为，并失去同辈的尊重。人们期望从领导身上看到的社会智力恰恰败给了对权力的体验”^⑦。

Jerry Useem, “Power Causes Brain Damage,” The Atlantic,
July/August 2017,

<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/07/power-causes-brain-damage/528711/>.

这种令人沮丧的趋势被研究者赋予了各式各样的名字：凯尔特纳将之称为“权力悖论”，英国政治家兼神经学家大卫·欧文将其称作“傲慢综合征”^④，考虑到受其影响的人通常大部分时间都身处高位（不管是比喻意义上，还是字面意义上），我更乐意将其称为“高原反应”。

Seligman, Helplessness, 42.

除了社会阶层的差异、信息的隔绝及“高原反应”等问题，我们还得再看一看另一个问题。马丁·塞利格曼在研究习得性无助、安全信号及搬动他人奶酪后会发生什么的过程中，还顺带探究了变革造成的负面影响是否会因某人身处高位（拥有掌控权）而有所不同。他开展了一项实验，其中一组大鼠可以通过操纵杠杆决定自己是否遭受电击，参照组则不能。鉴于我们已经了解了自主权的影响，第一组大鼠的表现好于第二组似乎也在意料之中。这个实验旨在重新研究那些被戏称为“高管动物”的生物身上发生了什么及其影响。塞利格曼报告称“相较于那些不能控制发生之事的大鼠，这些‘高管动物’患溃疡的数量更少，症状更轻”，而且“无助的大鼠表现出的焦虑比能够控制电击的大鼠更严重”^⑤。

如此看来，对掌控行动权的人来说，特定行动给他们造成的负面影响似乎小得多，再加上公司高管往往是受自身发起的变革影响最小的人（因为变革通常更多地施加于他人身上），所以导致公司高管与普通员工之间产生深度隔阂的因素又多了一个。

这就是当下的职场人模型，它将员工视作无生命的零部件，将人员管理简化为激励问题。无论员工调查结果、参与度数据，还是全员大会期间员工的在线评论如何，“高原反应”等因素都将导致公司高管无法想象和理解基层员工的处境到底有多差。这种缺乏了解令员工的真实处境不再被视为现实，或是被视为员工预设体验的一部分。人人几乎都具备了伤害免疫能力，这恰恰是因为发起变革的高管并未真正意识到员工正在遭受何种伤害。

我们前文探讨过，心理学领域开展了持续多年的研究，才对人性有了全面而细致的描绘。与之相比，职场管理所用的模型过于肤浅和笼统，但它确实成了推动职场无休止变革的催化剂。位于这个模型核心的是一个悲伤的、黯淡的人影，我们不妨称其为“存货单位人”（SKU-man）。

或许有读者不太熟悉英文缩写SKU，即存货单位，这是公司用于标识特定产品线的代码。每种产品都具备一定的特征，同时与具备同样存货单位的其他产品可相互

替换。基于同样的思维逻辑，组织往往会将员工视为可互换的个体，他们具备特定的市场价值，可作为生产性或非生产性的资源，拥有可量化并能够按需调节的属性（如技能和绩效），还可以通过某些干预手段加以改变（如调整薪酬、给予反馈和安排培训）。每年，公司会针对所有存货单位人开展数次评估，并依据评估结果提拔能带来效益的员工，裁掉所谓的无效益者。这种思维方式最大的危害在于存货单位人本质上被当作无生命体对待，他们不应具备任何情绪，一旦他们拥有了情绪，就会被视为一种恼人的存在，情绪会被视为附着在“人肉硬件”上的棘手麻烦。这种存货单位人的管理思维倾向于打造一个井井有条、无人际摩擦的世界，并对可能让这幅“整洁画面”变得复杂的事物视而不见。

更令人感觉怪异的是，职场中的人似乎并没有被当作真正意义上的、活生生的人来看待。倘若我们真的把员工当成人，就不太可能把赋予员工人性的特质（比如个体的独特之处和多样的个性）视为恼人的干扰因素，而是会更有兴趣去了解和研究哪些东西能激发员工的驱动力或令员工感到困扰，以及如何帮助员工把工作做到最好。换言之，我们将能够真正以人为本，从员工的角度出发设计组织架构，而不是由高管层自上而下地规划。

存货单位人思维

这种思维方式（即存货单位人思维）已经深深嵌入公司的管理软件系统，它们在很大程度上定义了现代公司的工作流程和管理理念。比如，这些软件会记录在职员工的基本属性，除了包含纯粹的个人履历和人口统计学的信息，如出生日期、学位及证书等，还囊括了一些外在属性，例如薪酬、职级和晋升潜力。公司通常采用五档制给员工评级，并在小框内标注他们是否具备进一步发展的潜力，还会记录员工得到认定的技能，以便在员工缺乏工作所需的特定技能时（因为软件系统也详尽记录了所有工作的技能要求），自动生成培训建议，让员工通过点击在线培训页面升级为更优质的存货单位人。然而，这些管理软件显然没有记录员工的内在属性，比如员工最喜欢什么工作活动，他们最看重的事情是什么，什么能令他们开怀大笑，他们与谁相处得最好，他们何时感觉自己处于最佳状态，以及他们能在何时以何种方式为其他团队成员提供助力，令团队表现得更出色，还有许多无法通过计数、排名或推断来记录，却能揭示一个有血有肉的真实人类本质的所有信息。显然，早期的员工学习管理系统，即公司用来给存货单位人匹配培训课程的系统，其实就是库存管理系统的改良版。

公司咨询顾问的行事风格也体现了存货单位人思维的影子，他们的专长是秉持井然有序的理念，为乱得一团糟的组织带来秩序，并将思维、办公桌面和公司架构的整洁明了视为至高无上的美德。我的一位受访者曾做出如下评价：“他们（公司管理顾问）会说，‘我们正在审查公司跨度和层级的合理性，贵司必须确保每个人都有8个直接下属，然后必须砍掉这一整个管理层级’，将此次变动做成电子表格看起来会很漂亮，但这一切对真正牵涉其中的员工意味着什么呢？大刀阔斧的管理结构调整真的有效吗？”如今，不仅每个存货单位人的外部激励要做到可视化，他们在组织架构图中所处的位置也要可视化。因此，连接各个职位的线条必须体现工作的完成方式。然而，那些无法可视化的无形组织关系，即那些由人际关系、友谊及前团队成员牵线搭桥构建的人际网络，由信任堆砌而成的宝库，那些对引领组织发展至关重要的助力，那些为创新默默做出贡献的合作伙伴，从各个方面来看都是维护组织健康的关键要素，以及灵活性、韧性和适应性源泉等要素，在公司管理的“可视化”操作中都被视为无关紧要的东西，只因为它们无法通过图表来呈现。围绕存货单位人展开的一切都必须“对齐”（这符合咨询顾问和软件设计师的理想标准），而确保组织中的每个人都保持“对齐”就是最高的管理追求，就好像铁屑就应该在磁铁面前保持完美且永恒的同步运动，组织的人员管理也应该由一只无形之手控制，必须做到整洁明了、边界明晰，所有重要成分和元素都应得到确定和清晰的“可视化”表达。由此可见，这不仅是一种刻板的图像化思维幻想，而且反人类。

身处搅拌机式职场变革中的员工每日已然备受煎熬，备感挣扎，更讽刺的是，存货单位人思维早已渗透到公司给这些员工提供的所谓帮扶之中，所有帮扶措施也不过是在试图振奋存货单位人的情绪，只能说治标不治本。古罗马诗人尤维纳利斯曾将古代统治者为了巩固政治权力而发放廉价食物，以及提供娱乐活动的手段，称为“面包与马戏”。同理，在存货单位人的世界里，面对员工的不满，组织惯用的手段不过是现代版的“面包与马戏”，“面包”如今化身为加薪升职或其他类型的奖励（偶尔还包括免费的午餐），“马戏”则变成了健康专家和思想领袖的“鸡汤”讲座、花团锦簇的新使命宣言、集体户外拓展和年度进修活动，甚至有认真传授腹式呼吸的课程，然而这些举措不过是隔靴搔痒。比如，有人曾建议员工在结束一天的工作后放下手机，找个时间放松一下（在一个案例中，公司甚至专门为员工准备了休息用的小床），但很少有人意识到，这些手机大部分由雇主提供，以便其能更便捷地联系员工。这些工作手机通常只会收到来自上级领导或同事的消息，所以把手机丢到一旁，并不能解决过度工作和压力过大的根源性问题，即无休止涌入的工作信息。一些知名公司推行了无会议日或无会议周，我们不妨看看这些做法的效果如何。有一家公司曾决定，为解决员工对会议过多的抱怨，关闭总部一周，让所有员工放松减压。该公司的领导似乎没有意识到，如果让员工感到舒适的唯一办法是停止工作，那么只能说明这家公司的工作环境实在不怎么样。“面包与马戏”的举措或许是出于好意，但同时暴露出公司未能真正解决实际问题，只不过是做了些治标不治本的表面功夫。存货单位人的真正需求是什么？他们并没有深入理解。很少有公司管理者真正意识到，许多员工之所以备受煎熬，很大程度上是因为公司工作环境本身就很糟糕，这种环境只有两种模式：“全速前进”和“持续折腾”。

与许多关于人的一刀切理论一样，存货单位人思维相当令人沮丧。

它未能秉持以人为本的工作理念，并助长了人们对变革的疯狂迷恋，也推动了搅拌机式职场变革的大规模普及。

不过，值得庆幸的是，它是一种错误的思维。

如果你能跳出前述思维的束缚，就能看到人类与生俱来的特质：每个人都是独一无二、不可替代的；每个人都由内在动力驱动；每个人都乐于学习；每个人都各有所长，擅长以不同的方式掌握不同的技能，并乐于与他人交流；每个人都希望学有所用、日益精进；人们虽然都很容易分心，但也希望自己的付出能富有成效；不是所有人都喜欢整洁的桌面，有些人偏偏喜欢乱得一团糟的办公桌。

Rutger Bregman, *Humankind: A Hopeful History* (New York: Little, Brown, 2020), 69.

借用鲁特格尔·布雷格曼的一句话，人类是“超级社交学习机器，生来就会学习、建立联系和玩耍”^②。

人们会对一些地方，以及那些让这些地方充满生活气息，并将我们与之相联的日常活动产生依恋之情。

人们拒绝被简化，一旦我们感知到他人试图简化我们的意图，就会非常恼怒。

人们渴望确定性。

人们珍视自己所属的社会群体。

人们乐于互相帮助，在未来似乎更具可预测性时，这种互助就会进一步增强。

最重要的是，人人内心深处都有一种期盼：当一天的工作结束时，自己所处的环境或状况会比开启这一天时更好。

我们无须想方设法地将这些特质灌输到员工身上，在大多数时候，对大多数职场人士而言，这些特质已然存在，所以我们只需要想办法找到能锁定、激发和支持这些特质的方法。

然而我们并没有这么做，组织架构在大多数时候并未被设计为可供每个人发挥自身潜力的平台，大概是因为在人们看来，公司管理者的基本职责是创造变革，而非创造有利条件，确保员工能完成有意义的工作。这可能是因为管理者认为，公司的成功与为公司工作的员工个人的成功毫不相关。比方说，在员工请求上级提供某些协助以便更好地为公司服务时，上级会无情地拒绝，理由是“我们还有业务要忙着打理”。还可能是因为规划一个服务于员工的组织需要极大的好奇心、勇气和想象力，而残酷的现实世界并不希望我们耗费时间去干这件费力不讨好的事。不管出于什么原因，组织的构思、设计和运营都遵循了自上而下的模式，并没有从基层员工开始自下而上地考虑。

“Thoughts on Office-Bound Work,” Apple Together, 访问于2022年5月14日, <https://appletogether.org/hotnews/thoughts-on-office-bound-work>.

这不是抽象的或假设性的讨论，因为这种自上而下的存货单位人思维已经无处不在，一直隐藏在显而易见之处。以苹果公司为例，它是全球最具价值且备受推崇的公司，但就在2022年5月，数千名苹果员工联合签署了一封致公司高管团队的公开信，对公司在新冠疫情后宣布的“新政”表达了不满，因为它要求员工每周至少要在办公室打卡工作3天。^③这封信言辞犀利，充分彰显了以人为本的职场理

念。苹果的员工们在信中表示：当所有员工不在同一个地方办公，不同职能部门被拆分、安排在不同的办公楼，并且公司明令禁止员工创建跨部门的松弛工作区（员工事实上可以利用这些工作区，按需开展跨部门协作）时，就别跟我们说“回到办公室工作，能让我们获得更多与同事顺畅交流的机会”这类废话。大家心知肚明，面对面协作不过是高效工作的一个要素，而非必要前提。员工们利用数字工具，能更轻松地实现跨时区协作。强迫所有人返回办公室，并且要坐在开放式办公区上班，事实上反而不利于提升工作专注度。所以公司在剥夺了所有人按需选择与他人协作方式的权利时，就别跟员工说什么“所有人都需要坐在办公室里才能实现协作”的谎话。在公司的政策毫无变通性可言，并剥夺了团队自主摸索最适合各自团队的工作方式的权利时，就别跟员工谈“灵活性”。最后，求求诸位，别一边对着客户鼓吹苹果的产品有多么适合远程办公，一边剥夺自家员工使用这些产品开展远程工作的机会。

这种自上而下管理员工的观点，也就是从高管层出发的观点，会让公司管理层认为：员工作为存货单位人，一旦公司不强制要求他们开展协作，他们就一定不会主动协作；如果允许员工居家办公，他们就必然会偷懒；如果允许员工远程办公，脱离上级的视线自由发挥，其所属部门经理就无法妥善地监督他们。此外，灵活度的把握权应在高层领导而非基层员工手中。然而，签署了公开信的苹果员工们有着截然不同的看法，他们在信末总结道：“请别妨碍我们，这世上没有放之四海而皆准的工作模式，请让我们自行决定怎样工作最有效，也请让我们有机会和自由为公司贡献毕生最杰出的工作成果。”

在一个以人为本、重视员工的世界里，公司领导的终极任务既非颠覆现状也非创造变革，而是搭建一个人人都可以做出贡献的平台，为员工创造能令他们发挥最佳工作状态的条件。这必然包括以下任务：为员工提供提升技能的机会，让他们在工作中找到意义，建立归属感和场所依恋感，并体验到主观能动性的发挥，还要尽可能让工作成为稳定感而非动荡不安感的源泉，所有这些任务都要求我们在职场中重新认识人及人性的本质。

问题是，怎么做？

第五章 重塑变革思维



进步源于对人性固有特质的理解，以及明白如何给予其最好的支持。

如果你曾花时间研究过工业时代早期的工厂机械（说实话，谁没有这样干过呢），就肯定对一个小装置不陌生。以蒸汽机为例，在机器的垂直旋转主轴顶端，有这样一种小装置，它由两根臂杆组成一个倒V形，每根臂杆的一端都铰接在主轴顶部，另一端则分别挂着一个重物，随着主轴转速加快，重物会因离心力被向外推，从而抬起臂杆，关闭一个阀门，减少进入汽缸的蒸汽流量，进而使蒸汽机的转速稍微减慢。一旦发动机转速降得太多，臂杆就会下降，此时会有更多蒸汽进入，发动机转速便再度加快。这个装置的早期版本由詹姆斯·瓦特设计，被称为离心调速器，其作用是维持蒸汽机的平稳运转。离心调速器解决了发动机如何在不断变化的情况下保持稳定转速的问题，同时很好地展示了稳定状态和停滞状态的区别。

组织同蒸汽机一样，面临动态变化的运作需求。在我开始动笔写本书时，全球正面临前所未见的“灾难三重奏”：席卷全球的新冠疫情、社会的极度不公以及国际政治格局的动荡。随后的全球经济波动更是雪上加霜，人工智能的一夜崛起又增添了更多不确定性，这些大变局都要求公司做出某种反应、调整或重新校准。裹足不前肯定不可取，想要存活下来，公司不可能待在原地不动，它们也不可能阻挡汹涌而来的变革浪潮。然而，正如前文所述，持续的动态变化，无论是外部引发还是内部推动的，都会侵蚀人类的身份认同、生产力和身心健康的根基。那么，我们该怎么办呢？

就变革而言，我们不应“揠苗助长”，因为有时候，世界会迫使我们做出改变，但凡有机会选择保持原样，我们都需要更加谨慎地考虑是否应主动发起变革，如果求变的目标是推动进步和发展，那么更应三思而后行。我们应对组织变革的预期好处持更多的怀疑态度，将开启大规模变革的认定门槛抬高，以及把变革举措视为特事特办，而非常规操作。简而言之，我们应力求少变，而非多变。

这个建议听起来过分保守，甚至有点儿危险，我们怎能毫不改变、坐以待毙呢？想想百视达的悲惨下场！然而，大规模变革举措在实现预期目标方面的历史表现，充

其量也就是好坏参半吧，而且没有算上人力成本。在新上任的高管带着绝妙的想法力图打造一个全新的组织架构时，或咨询顾问现身说法称他们的所有客户都在力推变革，还表示很乐意主导本公司的变革时，我们头脑中首先蹦出来的问题不应是“那我们什么时候开始”，而应该是“我们真的有必要变革吗”。

当然，有些裹足不前的公司将不可避免地沦为下一个百视达。有时候，合理评估且充分权衡人力成本后，我们仍想追求变革可能带来的好处，或自认为除了变革，我们已别无选择。即便在变革势在必行的情况下，变革的弊端依然存在，人们对可预测性、自主权、归属感、场所依恋感及意义的追求，并不会因为某个特定变革的成功而全盘消失。一旦变革发生，这些需求必将受到冲击。这时候，公司如果无法阻止变革的发生，就只能徐徐图之。

Emma Goldberg, “Laid Off in Your Living Room: The Chaos of Remote Job Cuts,” New York Times, January 25, 2023,
<https://www.nytimes.com/2023/01/25/business/layoffs-remote-work.html>.

2011年，瑞典电信公司诺基亚进行了一次大规模裁员（波及约1.8万名员工），它当时就采取了这种“小步走”的策略：诺基亚没有立即裁掉员工，而是给所有待裁员工1年时间另谋高就，同时帮助这些员工寻找公司内部和外部的再就业机会，比如支持他们重返校园深造或自主创业，并将“受影响员工在离职时是否已找到新工作”及“他们对此职业变动过程的感受”作为衡量裁员行动是否成功的标准。据《纽约时报》报道：“近2/3的离职员工都清楚自己接下来的打算。”^①

其他类型的公司变革同样能从更稳健的节奏中受益：黛安娜是一位人力资源主管，就职于新英格兰的一家中型公司。几年前，她与公司的首席执行官开始筹备为公司培养新一代接班人。他们都认为，如果从公司内部直接挑选下一任首席执行官，那么领导权的更迭对公司的冲击会更小。于是，他们先将两名新高管储备人拉进了高层管理团队，以确保有充足的候选人，然后等待他们俩与团队慢慢磨合，直到2019年夏天，才正式宣布继任者（如此前设想的一样，由内部擢升）。此外，他们还发出通告，这项变动要再等一年才正式生效。在我采访黛安娜时，首席执行官的交接已经过去两年多，领导权更迭之后，高层管理团队只发生了一次人员变动。黛安娜目前还将这种“步步为营（赢）”的思路应用到了公司正在酝酿的其他变革中。她告诉我：“我会考虑聚焦关键的少数事项，即在做出影响员工的变革时，哪些事情能带来最大的回报，并让我们最大化地维持稳定和变革的平衡。”

放慢变革的节奏有以下几个好处。首先，它好比是向所有相关人员发放了一颗“定心丸”，表明一切都在计划之中，“谋定而后动”向来是件好事，却常常出人意料地被忽视。其次，留出反应时间本身就有大用处，因为决定了职场人员身心健康的

诸多关键要素（比如，养成工作习惯，知晓去何处寻求帮助或建议，了解团队成员及彼此的专长）都需要时间。放慢脚步，就能有效降低突如其来的变革蕴含的诸多内在风险。

从这个角度来看，采用更为审慎的变革方式实际上就相当于在职场中安装一个“离心调速器”，毕竟瓦特发明的这个精妙装置并不会阻止或减缓机器的运转，而是通过确保负载的突然变化不会致使蒸汽机熄火，来维持其正常运转。这正是我们需要的东西，即意识到存在一种动态的稳定，不仅允许变化发生，而且能使变化更具针对性，也更有成效。对职场人士而言，这种稳定性就像变革的“调速器”。本书接下来将阐述一系列原则，它们将帮助我们打造一个稳定性与变革能够和谐共存的工作环境，推动人们从存货单位人式变革向以人为本式变革转变，并有效防范变革后的混乱。

留出空间：给予授权、许可和指导²⁰⁰¹

年夏天，正值《华盛顿邮报》前总编辑本·布拉德利80岁生日之际，记者鲍勃·伍德沃德给他写了一封感谢信为其庆生。伍德沃德在信中表示，想要谈谈两人共事期间发生的那些“真正至关重要”的事情。他首先表达了自己的感激之情：

Jeff Himmelman, “The Red Flag in the Flowerpot,” New York, April 27, 2012, <https://nymag.com/news/features/ben-bradlee-2012-5/index1.html>.

您最早给予我的东西——自由发挥的空间——是一份无比珍贵的礼物。它直接来自您，我每天都能感受到这份珍贵的馈赠。我有一种强烈的感觉，整个新闻编辑部的人，无论是年轻的工作人员，还是其他人，都得到了您的信任和放手任用。自由发挥的空间关乎骄傲与责任，我们彼时并不完全明白这究竟意味着什么，但我们看到了曙光，于是朝着它狂奔而去，因为那是您指引的方向。那曙光就是形形色色的新闻、无数意想不到和令人惊奇之事、人类日常的愚蠢行为以及偶尔的善心之举，就是那永无止境的世间万象百态。

在奉行微观管理的领导手下工作过的人想必都尝过行动受到严苛限制的滋味，也知道那种束手束脚的感觉是多么令人压抑。伍德沃德在此描述的感觉却与之截然相反：他能自由行动，员工拥有行动权、冲劲和速度，整个职场环境充满了自由、信任和自主权，还有一种凝聚力（即所谓的“曙光”），以及一种值得员工为之奔赴山海的目标。像布拉德利这样深谙放权之道的人，不仅有着非常独特的思考方式，而且充分认识到了员工自主权的力量。他们不会问自己需要给员工下达多少指令，才能让他们做好工作，而是思考如何减少自上而下地发号施令。他们不会替员工做选择，而是尽量让员工自己拿主意，因为他们知道，在大多数情况下，每个人最清楚自己能如何最高效地完成某事。他们不会要求员工采取特定的行动，只会设定期望员工达成的目标；他们也不会明确规定所有必要的工作步骤，而是会花时间解释某项任务与更宏大的事业有何关联。换句话说，他们喜欢花更多时间解释为什么工作，而非规定工作是什么。简而言之，他们为员工留出了自由发挥聪明才智的空间。

关于“留出空间”，我觉得最佳范例是指挥交响乐团，虽然它也是最难解释清楚的。在本科阶段，我有过几年指挥交响乐团的经历。指挥也是领导力领域一个非常有趣的案例研究，因为你可以将声音视作乐团的产品，而指挥恰恰是一位没有贡献任何产品的人（在整个乐团中，只有指挥不发出任何声响）。所以，指挥的工作不是演奏乐曲，而是协助乐手们演奏乐曲。事实证明，指挥越是努力让100个

乐手精准地同时奏响一个和弦，反而越难做到（你可能需要亲自指挥过一个乐团，才能真的领会到这有多难）；指挥越是强调希望声音在某个瞬间出现，乐手越难确保声音正好在其要求的那个时刻响起。

然而在听音乐会或唱片时，你会惊讶地发现，在大多数情况下，你听到的乐团演奏都十分优美和谐，这是如何办到的？

秘诀不在和弦本身，而是在于和弦出现之前发生了什么。决定合奏效果整齐与否的并非强拍（即声音响起瞬间的拍子），而是它之前的弱拍，即奏响之前的准备拍，因为它为强拍的出现留出了空间。它基本遵循如下流程：指挥通过手势示意乐团——“我们准备开始，现在轮到你们了”，乐手们随即协调配合，在指挥不过多干涉时，这种配合就容易得多。如果你仔细观察，就会看到在乐章奏响前的瞬间，乐团成员会有一个吸气动作（这是一个真实且富有象征意义的深呼吸），它会像涟漪一般在整个乐团扩散开来。正是这一吸让随后的呼吸和协奏得以顺利展开。指挥无法代替乐手完成这个吸气和呼气的过程，但可以创造一个令其发生的特定时机，并通过弱拍传递出演奏应有的力度、精神或情感，从而为乐手留出响应的空间。

以上论述和举例都是为了表明，下属的表现往往比领导想象的更具自发性，它依赖于授权、许可和指导，绝非基于上级发号施令。而且在大多数情况下，告诉下属“你应该做什么”反而会令事情变得更糟。

想要为他人留出空间，我们就得先形成这样的认识：如果你自己占据了所有东西，那留给别人的空间就所剩无几了。在此基础上，我们才能认识到：倾听（而非倾诉）能为他人留出话语空间，分享信息（而非下达指令）能为他人留出决策空间，提出问题（而非提供答案）能为他人留出共同制定解决方案的空间。北卡罗来纳大学教授斯蒂芬·罗格尔伯格（Stephen Rogelberg）是高效会议方面的专家，他建议用一份必须回答的问题清单来代替常规的会议议程（所有问题得到解答后，会议即可结束）。哈佛商学院教授艾米·埃德蒙森（Amy Edmonson）则建议将公司战略表述为有待验证的假设，而非一系列确凿无疑的决策。

描述问题（而非提供解决方案）也能留出空间。我参与过一些非常棘手的项目，人们从一开始就默认所有人都清楚要解决什么问题，以及人人都能理解问题是什么，因此没必要进一步剖析问题（我还记得当时流行的说法是“无须过多纠结于问题”），这样，大家一开始就直奔主题，着手定制解决方案。事实上，因为我们对问题缺乏真正的了解，根本无法判断解决方案的优劣，再加上我们直接跳到了流程的最后一步（提供解决方案），也没有为他人留下太多建言献策的机会。相较之下，“我们要解决什么”这一提问能留出空间，“这个方案怎么样”这一表述则未留下多少余地。

同理，描述目标（而非制定方案）也能留出空间。团队领导必须解决的一个问题是：团队成员希望展现自我特质的需求与渴望融入更宏大目标的需求之间，存在本质的矛盾，换言之，领导要解决个体与整体之间的矛盾。团队领导通过明确表述近期的整体目标（“这是我们共同努力的方向，这是主要目标”），同时克制自己想告诉成员具体该怎么做（方法）的冲动，能为个体成员留出空间，允许他们施展自身所长，为当前任务贡献各具特色的工作方式。

Robert I. Sutton, “Why Bosses Should Ask Employees to Do Less—Not More,” Wall Street Journal, September 25, 2022,
<https://www.wsj.com/articles/bosses-staff-employees-less-work-11663790432>.

在这个过于忙碌的世界，减少（而非增加）项目和举措同样能留出空间。组织生活中存在一项大家都心照不宣的事实：领导能轻而易举地给每个人安排新任务，事实上这几乎成了领导们的本能反应。似乎每个新问题的出现都意味着需要采取额外的行动，或做出一些新的回应。然而，正如斯坦福大学管理学教授罗伯特·萨顿所言：“当领导毫无节制地增加人员、小设备、软件、会议、规则、培训及新流行的管理理念时，组织反而变得过于庞杂，员工会不堪重负、疲惫不堪，资源也会被分散得过于稀薄，以至于影响到各个环节的工作效率。”^⑧因此，针对问题X，除了思考“我们能做些什么”，思考“我们可以摒弃什么来推动问题X的解决”同样重要。同理，在人生中，除了思考“哪些新东西能让生活变得更轻松”，思考“我们可以如何通过断舍离令生活更美好”同样重要。

这些为他人创造空间的思路转变都很好理解，即少说、少命令或少添加，从而为他人留出更多表达、决策或取得进展的空间。然而，下面这个转变则没有如此直观，需要稍加解释。

说实话，我并不知道这句谚语出自何处。

正如有句古谚语所说：若想让蛇知晓自身的形状，就把它装进盒子里。^⑨空间创造的一个矛盾之处在于无限的空间就等于没有空间，就如同没了盒子，蛇身可以是任何形状，或是没有形状。这也说明了为何完全自主管理的团队（当然，其成员至少应该有三四个）可能无所适从，因为它缺乏一个现成的架构。这也是为何几年前风靡一时的合弄制（一种设想无管理者的组织模式）除了被少数几家公司采用，并未广泛流行起来，到了现在更是几乎无人问津。这同样解释了为什么无政府状态（字面意思就是“没有领袖”）令人难以适应：它并非缺乏自由，而是缺乏限制。只有在空间的边界明确后，我们才更容易感受到空间的存在，并在这个空间内自主行动。换言之，是“围墙”（而非毫无约束）创造了空间。

在工作空间中，“围墙”指的是约束我们的事物，由我们手头工作中不可侵犯的原则构成，即价值观、标准和传统。换言之，在这些“围墙”之内，只要我们不违背这些原则，就能自由地去做自认为最恰当的事。用伍德沃德前面那段美妙的表述来说就是，我们拥有“自由发挥的空间”。善于创造空间的领导能敏锐地意识到这些“围墙”的存在，并通过讲述故事、展示价值观、设置边界和对某些行为保持宽容来界定这些“围墙”。此外，这些领导不会过于担忧“围墙”内发生的事情，而是站在“围墙”之上，抵御外界所有想要插手或通过微观管理干涉“墙内事务”的人。他们以这种“御外安内”的方式，界定并保障了每个员工做出最佳贡献所需的时间和空间。

组织内部的系统和流程既可能创造空间，也可能剥夺空间。如若是后者，从空间成本的损耗方面来看，绩效管理系统是罪魁祸首。

奥威尔式指带有集权、监控意味。——译者注

如果你不太熟悉“绩效管理”这个专业术语，只需要知道它是个略显奥威尔式的名称，用来指代包含目标设定、年度或年中评估与反馈，以及绩效评级的过程。组织一贯沿用的绩效管理系统堪称一个任君取用的大杂烩，汇集了人们对人员绩效最糟糕、错得最离谱的各类观念。比如，公司必须给员工设定业绩指标，因为没有外部激励的驱动，员工必定不会主动去完成很多工作；公司需要对员工开展绩效评估和评级，因为如果员工不知道自身表现如何及如何改进，就永远不会进步，更不会主动追求进步；给员工提供反馈很重要，因为员工永远不能自主发现问题，员工一定需要我们告知他们存在哪些方面的不足，而且我们必须告诉员工如何去做他们不会做的事情，他们才有希望取得成长和进步。从这个角度看，反馈对员工来说是一份“成长大礼包”。

相关的详细讨论请参阅白金汉和古多尔所著的《高绩效团队应该这样带》一书的第6章。

Marcus Buckingham and Ashley Goodall, “The Feedback Fallacy,”
Harvard Business Review, March - April 2019,
<https://hbr.org/2019/03/the-feedback-fallacy>.

这样的绩效管理模式的简直一无是处：在员工已经相当清楚自己的工作内容及接下来要做什么时，要求他们以某种满是首字母缩写的形式写下目标，简直如同儿戏。此外，绩效评估更像是荒诞离奇的大杂烩，既包含照章办事的填表流程，又有对过往工作情况的失实回顾，其描述对未来的工作更是毫无用处。由于人类的主观喜好和不可靠性，在评判他人时，评级就成了最危险的操作，使人总是将无数充满迷惑性的噪声当成切实可行的数据。从神经学角度来看，反馈是一种礼

物的说法与吓唬人是礼物的流氓逻辑如出一辙：在我们感知自己被人评判时（无论评判者的出发点“有多好”），我们的大脑会短路，导致学习能力受损。

事实上，恐怕只有那些负责将这套流程加诸他人身上的人，或是以教导他人如何实施这套流程为生之人，以及销售绩效管理自动化技术的人，才会对这种绩效评估流程表现出些许的热情。为何那些本应从这套流程中获得助益的人，最后能给出几句好评的反而寥寥无几？这个问题值得我们深思。

传统的绩效管理模式的不仅无法推动既定目标的实现，更糟糕的是，它还会系统性地侵蚀员工的自主性。它是空间的掠夺者，将人类绩效具备的所有能动性和个性化特质，强行塞进一系列固定的框架、活动和互动模式。因此，我曾在德勤和思科引入一套与众不同的管理方法，这是一套能从员工个体出发且满足他们对“自由发挥的空间”的需求的管理方法，也就是下文所说的“定期沟通法”。

这套方法具体表现为团队成员每周都要回答四个简单的问题：上周喜欢做的事是什么，上周讨厌做的事是什么，本周的工作重点是什么，以及需要团队领导提供什么帮助。团队成员将答案发给团队领导，这既是在“要求”领导给予答复，也是双方展开对话的起点。随后，团队成员和领导会抽时间进行交流，领导会通过提问来了解下属的情况，比如上周是什么引发了团队成员工作感受的变化（无论变化是好是坏），团队成员确定工作任务优先级背后的思路和逻辑是什么，领导进而思考如何为下属提供所需的帮助。完成相关交流后，如果双方都很忙，对话便可就此结束；如果团队成员还有其他沟通需求，双方可以接着聊其他可能较为重要的事宜。

听起来很简单？确实，无须填写大量的表格，无须用抽象的标准评价员工，无须在上下级之间层层审批，无须设定工作目标，不牵涉绩效评级，也没有强制性的反馈，就是两个人坐在一起聊聊工作现状，以及如何开展下一步工作。但如果我们结合空间、可预测性、专注力，以及这三个因素与工作表现之间的关联来审视，或许就能更清楚地看出其中的门道。

截至2023年2月，总沟通次数已达到1 100万次，由于思科的团队成员和领导每个季度还会新增50万次左右的沟通，在你读到这段话时，思科公司内部沟通次数的总数应该远高于这里提供的数据。

在过去6年间，思科的团队成员和团队领导之间开展了超过1 100万次类似的定期沟通，并研究了其影响。思科对参与和不参与定期沟通的员工、用数字方式沟通和面对面沟通的员工、频繁沟通和极少沟通的员工，以及这些简单且可预测对话的其他排列组合进行了对比研究，并得出如下结论：

第一，也是最重要的一点，有意义的定期沟通能显著提升员工的幸福感、参与度、工作表现和员工留存率。

第二，沟通越频繁，上述方面的提升幅度越显著。

第三，不出所料，面对面沟通的效果比用数字方式沟通（比如线上评价等）的效果好，但后者也好于毫无沟通的情况。

第四，在团队成员知道自己分享的内容已得到领导关注的情况下，即便是线上沟通，也能取得很好的效果。此外，成员在确定自己是否获得领导关注上耗费的时间越少，沟通对其工作表现的积极影响越大。换句话说，如果我能一眼看出主管查看了我本周提交的问题答案，哪怕我们没有进行面对面的交流，这种关注对我而言也是有价值的。

第五，一个人越是感觉自己在工作中容易孑然一身（比如所在团队规模较大时），越会频繁地发起定期沟通的请求。在工作中感觉形单影只时，人们的第一反应不是考虑离职，而是寻求关注。

如此看来，相较于传统的绩效管理，这似乎是一种极其有效的管理工具，毕竟传统的绩效管理不可能在员工参与度、工作表现或幸福感方面取得如此亮眼的成绩。问题在于，是什么令二者如此不同呢？

事实证明，有些人喜欢在一周工作即将结束时提前规划下周的工作，我把他们称为“周五型员工”；有些人喜欢在新一周的伊始思考本周的工作计划，我管他们叫作“周一型员工”。这两个群体都觉得对方的行为有点儿难以理解。

首要的是可预测性。在理想情况下，应当每周进行一次定期沟通，第一部分是领导提问环节，应安排在周五或周一^④；第二部分是对话环节，需在接下来的几天中抽空完成。思科的研究人员在分析低频次的定期沟通时发现，每三周一次的定期沟通对员工的工作表现或敬业度没有明显的积极或消极影响，每月一次会导致参与度下降。团队领导触怒团队成员的最佳方式之一就是取消定期沟通或一对一交流。因为据我所知，大部分团队成员都有一长串待解决的问题等着与领导协商，所以取消沟通很可能令他们不知所措。当原本规定的每周一次的定期沟通变成了每月一次后，不言而喻，这意味着一个月中有好几次沟通都被取消了。即便没有彻底取消，不够频繁的定期沟通也会导致双方将注意力从沟通本身转移到沟通间隔上，令团队成员更强烈地意识到团队领导的缺位。

此外，每周一次可预测的定期沟通还能为对话本身创造更多空间。在工作场合，有些事情很难专门安排时间来讨论，尤其是跟上司谈。很少有人会因个人问题、

复盘搞砸的事情、咨询职业发展机会或倾诉内心的顾虑而专门发起会议邀请。当然，越是情绪化或私人的事情，换言之，越是有人情味的事情，越难通过日程表来协调和安排。然而，一旦定期沟通成为习惯，它便为这些偏个人化的交流提供了空间，比如“既然聊到这儿了，我能不能顺便问一下……”，这使得定期沟通不仅成为讨论工作的平台，而且给了双方探讨人生的机会。确保顺畅沟通的诀窍就在于留出时间（也就是空间），并确保节奏固定下来，然后人们自然就会敞开心扉，畅所欲言。

令二者截然不同的另一大因素与定期沟通的整体效果和沟通频率密切相关。在传统的绩效管理模式下，上下级之间的沟通可能每年只有一两次，所以双方谈论的内容往往是对过去半年工作的模糊记忆和主观概括。在定期沟通模式下，状态理想的话，领导和员工每周都能讨论一次工作进展。在研究沟通频率与效果之间的关系时，思科的研究人员发现，每两周一次的沟通产生了显著的积极效果，每周一次的沟通则会产生非常显著的积极效果。这就解释了为何思科要给团队领导设定（并追踪）沟通问责机制，这也是思科为保障定期沟通的顺利开展打造的一道保险。但思科的团队领导无须为定期沟通的频率负责，因为沟通请求均由团队成员提出，但他们需对每一次反馈承担责任，即面对每一个沟通请求，领导必须做出回应，无论是线上方式，还是面对面交流，或两者皆用。

传统绩效管理的核心要素是评估，包含各式各样的评级、反馈和审查，在此过程中，团队领导负责分享评估结果，团队成员只需负责倾听、点头附议并充分运用从绩效管理课程上学到的技巧，表现出积极倾听的姿态。相较之下，定期沟通的关键是关注度，这种关注并不是因为“爱哭的孩子有奶吃”，而是围绕团队成员当下的需求，跟着团队成员的节奏展开的对话。这就是为何频繁沟通如此重要，而不够频繁的沟通会令员工感到身心俱疲，因为关注是有半衰期的，需要我们不断刻意地更新。

此外，定期沟通还逆转了团队领导和成员之间常规的上下级关系，因为整个沟通议程彻底颠覆了惯常的模式，由团队成员通过每周的答疑来发出寻求关注的信号，并设定随后的对话议程；团队领导成了被安排的一方，通过参与面对面交流、倾听和回答问题，给予员工足够的关注。事实证明，来自上级的关注能有效地为员工提供支持和稳定性。

所以，是关注（而非反馈）创造了空间。

然而，我们的世界并未如愿朝着创造空间的方向发展，而是背道而驰。这或许源于人类对未知的恐惧，技术的发展无疑又加剧了这种背离，人类天然渴望衡量生活中每一次微小互动，科学技术的快速发展突然间赋予了我们这种能力，两者相互交织，使人类生活的世界越发令人窒息：智能手机时刻追踪着我们的行踪；智

能手表时刻记录着我们的心跳；每一天的每一分钟都被安排得明明白白，甚至到了过犹不及的程度；一长串待办事项清单搅得人彻夜难眠；屏幕上不断弹出的通知搞得我们的思路断断续续；忙忙碌碌似乎成了一种新风尚。我们以为牺牲时间和隐私就能神奇地换来富足，并沾沾自喜地以为占了大便宜，实则舍弃了自己宝贵的空间。

Pfeffer, Dying for a Paycheck, 158.

出于同样的原因，工作领域也同我们身处的世界一样，正在一步步远离空间创造。此外，为他人创造空间有违人的天性，所以并非自然而然就能办到的事。例如，管理者往往过度自信于自己监督他人工作的能力。因此，如果你自认是位出色的监督者，那么在与下属的每次互动中，就不太可能以询问对方的想法开场。

对事务缠身的高管而言，花钱比花时间更容易，比起关注员工需求，他们更愿意掏钱为员工组织外出团建或举办节日庆祝活动。此外，团队领导同样渴望获得确定性和自主权，比如制定与下属沟通的框架，拍板绩效评估的结果，决定应采取何种工作方法，因为这一切都体现了他们对工作的掌控权和自主性。

然而，领导的工作本质上是为团队提供支持。因此，领导需要学会放弃自身一小部分权力，以此为团队成员换取更多空间，即为团队成员腾出时间，并用这些时间来创造空间。可是，学会放权也是团队领导最难做到的事：当身为领导的你认为任务的最终成败是自己的责任，这时候要求你旁观团队成员以你设想之外的方式去完成任务，你就会备受煎熬；在明知自己可能忍不住想要插手或亲自动手调整结果时，你很难主动开口将任务托付给他人完成。当然，同样困难的是放手让员工自行探索适合他的工作方法。

但是，领导学会放权非常重要。几年前，安德烈娅的上司鼓励她申请组织内部的一个新职位，并替换掉现任该职位的同事，因为安德烈娅跟上司都发现此前这一职位上的两个人都不能胜任。事实上，安德烈娅的上司已经调走上一个任职者，所以他们都知道确保安德烈娅顺利上任非常重要，哪怕她之前从未接触过这个职位的相关工作。安德烈娅申请了这个职位，并如愿以偿地走马上任。换作其他上司，安德烈娅的每一次交流、每一项提议和每一个决策可能都要受到事无巨细的监督和指导，她的上司却反其道而行之。

安德烈娅回忆道，上司关注她的方式并非命令式，比如“安德烈娅，去做这个，你应该以这样的方式去做”，而是“我认为你能胜任这个职位，如果你需要帮助，请告诉我”。她的上司还专门每周留出半小时的交流时间，与安德烈娅探讨当下需要什么帮助。

“放手”的效果之所以如此神奇，不仅因为它给予了员工自主权，还传递了信任和认可的信号。这个信号十分难得，正是因为放权难能可贵，并非轻而易举之事。

我问安德烈娅，这种关注、空间和认可的三重结合对她产生了什么影响。在此前的交谈中，安德烈娅一直都很详尽地回答我的每个问题，但在回答这个问题时，她只说了寥寥数语，随后便是长久的沉默，脸上出现一种顿悟和惊讶的神情，仿佛刚刚发现了一个撼动人心的事实。

安德烈娅说：“她看见了我，我觉得自己被看见了。”

让“卓越”变得切实可感

不久前，我的车在半路抛锚了，需要喊拖车救援，接线员让我原地等拖车司机联系我。于是，我一边坐着等电话，一边思索如何重新安排被打乱的计划。很快，电话铃声响起，我按下接听键。

“您好，”电话里传来一个男子的声音，“我是‘亚历山大大帝’，您的车在哪儿？”

如果你在接通电话的瞬间，听到一个陌生人用一位已经逝去约2 350年的人的名字来介绍自己，注意力确实会瞬间被吸引。鉴于我从未设想过要如何与马其顿王国的国王对话，所以一直等到拖车司机抵达，小心翼翼地把我的车装上平板拖车，又在驾驶室给我腾出位置，好让我跟车前往维修中心后，我才终于忍不住好奇，开口问他为什么要用这个名字。我问他为什么叫自己“亚历山大大帝”？

他兴高采烈地对我说：“很简单，我本名亚历克斯，又是这附近最棒的拖车司机，所以我就是这里的‘亚历山大大帝’啦。”他的语气中并没有自吹自擂的意味，毕竟这确实是个令人开心的事实，仅此而已。

我又问他为什么能在这行里干得出类拔萃。他详细地解释了刚才处理我的车都涉及哪些机械原理，比如有哪些棘手的地方，需要如何调整处理手法，在类似的情况下，他会如何操作；在看似差不多但稍有不同情况下，他又会怎么做；在截然不同的情况下，他会如何操作。中间自然不乏几句炫耀式的“诉苦”，比如救援中心总是给他安排最棘手的活儿，或是他有时候真的希望接线员别在无线电里冲他唠叨个没完，让他能专心做自己最擅长的事，等等。

我接着追问他的方法有何独到之处，以及为何他能如此笃定自己就是最棒的。

他笑了笑，说：“我能做到但我认识的其他人做不到的是什么呢？当我出现在你的生活中，就意味着你正在经历称得上是糟糕乃至倒霉透顶的一天，我当然能把你的车弄上拖车，这是我的本职工作，但这可能并不是你真正需要的。你真正需要的是放下担忧，不必担心接下来会发生什么，修车要花多少钱，怎么回家，保险公司会怎么说，或是如何重新安排这周的事情。哪怕只有短短几分钟，在我们相处的这几分钟里，我能帮你暂时忘掉这些烦忧，这就是为什么我是当之无愧的‘亚历山大大帝’。”

在亚历克斯解释这一切时，他说的话仿佛来自一个遥远的星球。这并不是因为我听不懂他在说什么，而是因为我几乎是瞬间意识到，他的工作体验与我的工作体

验有着天壤之别。那时，我已经是一家拥有近8万名员工的跨国公司的高管，在车没有抛锚的日子里，我不是在一场又一场会议间忙碌穿梭，就是在前往一个又一个机场的路上奔波，而亚历克斯每天的工作就是把一个又一个罢工的金属疙瘩拖上他的卡车。大型公司期望员工能具备的特质，即动力、活力和愉悦感，却在他身上展现得淋漓尽致，我在企业界见过的人都无法在这方面与他比肩。我甚至有点儿羡慕他，毕竟我的生活仿佛只剩下无休止的奔忙、压力和纷扰，而他的世界充满纯粹的快乐。与他交谈，就是与一个把事情做好就能获得纯粹喜悦和昂扬精神的人对话。

话说回来，为何这些特质在职场里会如此稀缺呢？

这显然不是因为人们缺乏工作技能，就像亚历克斯熟知将抛锚的汽车弄上拖车的各种窍门，我们在工作中也有详尽的技能分类体系，不管你从事何种业务，它们都详细地定义了开展业务所需的各类至关重要的操作方法。此外，我们还有一整套课程资源来高效地传授这些技能。当然，技术每天都在发展，所以我们的分类体系和课程资源也需要与时俱进。与此同时，哪怕公司不愿花大钱去搞技能培训，在YouTube（优兔）和领英盛行的时代，人们也能轻松地找到相关教程，学会某项特定的技能，或是找到专家来帮助自己学习。而且，我熟悉的大多数公司都很清楚技能的重要性，也大多会投入相应的资源，所以在现代职场中，因缺乏或被剥夺了学习机会而没有掌握实用技能的人并不常见。相反，有大批职场人士虽然具备相关技能，却依然感到迷茫，似乎获取更多技术和能力并不能让人们更接近亚历克斯那种“自得其乐”的工作状态。

那么，是所谓的“软技能”出了问题吗？我们是否缺乏在职场中建立人际关系、专注倾听，或像亚历克斯一样帮助他人忘却糟糕的一天所需的人际交往技能呢？这个问题更难回答，因为这类软技能更难定义，所以也难以衡量，其传授难度就更不必说了。我在两家大型组织里负责过员工学习发展，从这一工作经验中可知人们在工作中的人际交往方面确实存在困难，更加重视这些软技能也确实会带来积极的效果，我却无法以可量化的方式证明这一点。与此同时，我认为我们正在探究的问题根源，即为何我们的工作体验不能像亚历克斯那样“怡然自得”，其实另有原因。

或许更合理的推测是，我们对自身能力的认知出了问题。与亚历克斯交谈时，他对自身能力的高度认可令我印象深刻，这种认知给他带来了愉悦的工作热情，甚至体现到了他给自己起的外号上。由此可见，这已然成了他个人身份认同的一部分。所以我们或许会问，我们对自身能力缺乏同等程度的认同感是否也是工作中的一大挑战？对自身能力的认知非常重要，因为我们对自身专业程度的认可就是专业能力的一部分，想要成为真正的行家，就得清楚自己的“有所知”和“无所知”。此外，对自身能力在本质和范围上的根本性理解也会极大地影响我们的主

观能动性，能让我们在面对不确定性时稳住阵脚，因为我们相信不管情况如何变化，我们总有某些可以倚仗的能力。面对特定的挑战时，我们也能知晓自己是否有能力找到应对之法。

Albert Bandura, “Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change,” *Psychological Review* 84, no. 2 (March 1977): 195, <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>.

认知不仅是专业能力的组成部分，而且能提升专业能力。在社会科学研究领域，此处所述的对自身能力的认知有个专门的术语，叫作“自我效能期望”。相关研究表明，较高水平的自我效能期望可以让我们在逆境中坚持得更久、更加努力，还可使我们相信自己在其他领域同样具备较强的能力。正如心理学家阿尔伯特·班杜拉所说：“行为功能的提升不仅会迁移到类似情境中，还会扩展到与能力最初提升的情境大不相同的其他活动中。”^④如果我们相信自己擅长一件事，就会产生“一理通，百理融”的信心。

所以，致使我们无法“成为亚历克斯”的一大挑战可能是，大型组织内的工作会削弱我们对自身能力的认知。如此一来，哪怕具备了完成工作所需的技能，我们仍会质疑自己，不确定自己是否拥有胜任这份工作的能力，还因此缺乏效能感。这种情况乍听之下简直难以想象，毕竟随便一家规模较大的公司的日常工作中都充斥着无数的衡量指标、目标及五花八门的进度指标。所以，这究竟是怎么回事呢？

现在，想象你是一家大型跨国公司研究团队中的数据专家，你的工作任务就是找出数据的规律，为投资、产品的未来规划或某些项目的启动等管理决策提供参考。你每天都会娴熟地运用抽样技术、数据清理、统计分析、假设检验等技能来深入研究手头的问题，这份工作让你感觉很充实，个人才能也得到了充分的发挥。某天，上司通知你，她将给她的上司及更高层的领导展示你的数据研究成果，并邀请你一同参会，因为这对你来说是个难得的“露脸”的机会。不过，你在会上的主要任务显然是代上司解答那些对他们而言过于复杂的专业问题。于是，你着手将数据分析的结果转化为PPT，比如从电子表格和成页的代码中提炼出主要论据，将其转化为展示要点，并插入十几张幻灯片中，构成一个完整的“故事”。完成后，你把PPT交给了上司，她觉得你的“故事”讲得不错，但还不够出彩，并建议你进一步优化，使其更适合高管听众，比如把更多的细节信息放进附录，添加更吸睛的彩色图表，进一步润色“建议和结论”部分的表述，以确保它们更具说服力，等等。

演示日那天，你跟上司在预定的时间登录了视频会议平台，你制作的PPT已经提前发给参会者，不过只有一半人抽空提前看了，因此你的上司只能在会上又花时间

快速地讲述一遍PPT的内容。有人向你提了一个问题，你竭尽所能地作答，但给你预留的答疑时间只有一点点，讨论不得不草草收尾。在你的上司总结发言后，高管团队一致认为这场演示“非常精彩”。待下线之后，上司给你发了条消息：“今天表现不错！”

事情就这么结束了，一切就没了下文。

后来，你从传言中得知，高层已经就某个议题做出了决策，它与你的PPT演示内容还有点儿关联。你不禁思忖，自己的演示是否在某种程度上影响了这个决策，或者你的工作是否为领导的后续举措做了铺垫，又或者你的工作是否逐渐被遗忘了，又或者高管们压根儿就不在意你的研究成果，只不过不好意思当着你的直属上司的面明说罢了。在胡思乱想的同时，你也意识到演示毕竟已经过去这么久，高管们的工作又极其繁忙，再加上他们要处理的事情错综复杂，你可能永远也无法真正获得这些疑问的答案。

在职场生活中，大部分工作时间都浪费在了此类活动上，此举就好像往高管办公室放飞一个个载满幻灯片的气球，并期盼它们能产生效果。人们在谈到这些活动时，仿佛它们是天大的事，比如“抱歉，那周不行，因为我得加紧为执行委员会的汇报做准备”，或是“我得赶紧走了，要给领导团队的深度研讨做演示”，然而这些工作的重要性往往转瞬即逝。每次召开此类会议，大家都要为准备工作忙得热火朝天，等会议一结束，人们就恢复如常，仿佛什么事都没发生过，直到下一轮演示来临，大伙儿又为它奔忙起来。

反观“亚历山大大帝”，他悠游自在地开着拖车，出现在一辆抛锚的汽车面前，把它装上拖车。在这个过程中，他还会帮助忧心忡忡的车主暂时忘掉烦忧，再把车和人都送到维修中心，完事后又接着以同样的心态去“援助”下一辆抛锚的车和下一位愁眉苦脸的车主。

大多数公司员工的工作远没有这么清晰明了，而且这种含糊性不仅体现在演示汇报和决策方面，人们搞不清楚的东西实在太多了，比如：为什么有些项目能启动，有些被终止，还有些陷入停滞；为什么有些人能升职加薪，有些人却长期原地踏步；为什么明明对组织的成功更为关键（却没那么光鲜亮丽）的成果，获得的关注却比其他的少；为何内部候选人明明更能胜任相关工作，公司却要聘用外部人员；为何你原以为工作表现欠佳的人突然会成为万众瞩目的焦点，而那些几个月之前还是“明星员工”的人会突然被边缘化，甚至悄然离职。

在这片迷雾中，想要形成亚历克斯那种对因果关系的清晰认知着实困难。如今，在谈及能力与安全感、竞争力与自尊心之间的关系时，人们在工作中面临的巨大挑战并非在于是否拥有合格的技能，以及是否知晓自己具备这些技能，而是运用

这些技能所产生的效果是否切实可见。换句话说，我们能否清楚地知道自己的工作成果是什么。对亚历克斯来说，他的工作成果是切实可见的。令人沮丧的是，在大型组织中，很多工作最后都没了下文：我们很少能确定自己所做的事究竟会以何种方式在其他方面产生影响。亚历克斯拥有无可置疑的工作能力，因为他能直接看到行动的结果，我们却因无法看到结果而难以确定自身的能力。

在某种程度上，这也是组织特性使然，大型组织的结构极其复杂，身处其中的个体（哪怕是首席执行官）很难了解方方面面的情况。这种“迷雾”之所以会产生，部分原因在于人们很难将所有正在进行的事情沟通清楚，尤其是领导在很多时候也意识不到，尽可能频繁且开诚布公地沟通多么重要。讽刺的是，这种“迷雾”恰恰是我们试图控制不确定性和厘清所有事情的后果。

我们所做的一切都在围绕“用数字衡量所有”的宗旨展开，或至少是在尝试尽可能将工作的每个环节客观化。所以，我们通常会针对不同的情况打出各种各样的分数，比如：用5分制（或在某些时候用50分制）来评定绩效；列出特定岗位所需的技能清单；由上级来判断下级具备其中哪些技能；要求员工按照预设的格式和频率标准制定书面目标，随后以此作为衡量员工工作表现的标准，再给每个目标设定一个“完成进度百分比”；预设10%的员工将被评为优秀，20%为良好，40%为合格，20%为有待提高，10%为无可救药，并试图以此严苛地评估每个人的实际工作表现；制定标准薪酬等级，按地区差异进行调整，接着根据市场情况二次调整“薪酬标准”和“按地区差异调整后的薪酬标准”，然后再制定“标准薪酬”和“按地区差异调整后薪酬”的“标准例外情况”，以确保实现“无懈可击”的薪酬公平；展开360度全方位的评估，并利用评估结果确定员工是否具备“发展潜力”；开展性格评估，将员工分为“外向型”和“内向型”人格，或“主导型”和“稳健型”人格。换言之，我们试图围绕“员工是什么样的人”及“员工处于什么位置”来建立一系列框架，并期望借此让员工的工作和进步变得清晰明确。

Salvador Rodriguez and Jeff Horwitz, “Facebook Parent Meta Gives Thousands of Workers Subpar Reviews,” Wall Street Journal, February 17, 2023, <https://www.wsj.com/articles/og-mark-returns-at-meta-as-facebook-parent-gives-thousands-of-staff-subpar-reviews-56e648b4>.

然而，当我们强行将这些框架套用到纷繁复杂且充满主观性的职场现实中时，我们只会备感受挫，并没有借此获得更多的客观性，因为我们不能像分数暗示的那样，清晰地解释打分的理由。再加上这些人为的评级和分类，并非由工作本身或从事工作的人做出。例如，在2022年年末至2023年年初，一些科技公司曾纷纷要求将更多员工评定为较低的绩效等级，以便以“工作表现不佳”为由解雇更多人。当然，特定员工群体在特定时间节点的真实绩效分布情况，不可能根据个别

人的意志而改变，它们是既定事实。所以，这种鼓励管理层给出更多低等级评定的做法，意味着领导可以在罔顾事实的情况下随意改变评判标准。这反过来也表明，所谓的评判标准，实际上就是一种管理工具，而非衡量工具。Meta（脸书的现用名）就是打着“客观衡量标准”这个幌子的科技公司之一，其发言人表示：

“我们一直秉持以目标为导向的高绩效文化，我们的评估流程旨在激励员工进行长期思考，并产出高质量的工作成果，同时帮助员工获得切实可行的反馈。”^⑩然而，隐藏在一长串公司官腔背后的是因果关系的再度割裂，努力与成果之间也不再可有可预测的关联。

Priyanka Mehrotra and Stacia Garr, “Final Report: 2023 Performance Management Trends: The Rise of Employee Expectations,” RedThread Research, January 24, 2023, <https://members.redthreadresearch.com/posts/performance-management-trends-the-rise-of-employee-expectations>.

再以前文提到的一个常见做法（要求员工设定年度目标）为例，这又是一个外部强加于工作之上的架构，并非源自工作本身。结果，它成了另一个引发恼怒情绪和脱节的“空间窃贼”。不过，这种做法得到了诸多研究的背书，比如近期的一篇研究论文就指出：“明确目标和期望对员工和业务都有好处。为了在未来取得成功，我们需要做些什么？当员工对这个问题有清晰的认知时，他们的工作投入度就会提升三倍，留在当前公司的可能性则会增加两倍。”^⑪我自己的研究也印证了这一点，我发现“在工作中，我很清楚自己被赋予了哪些期望”是团队表现的八大最佳预测指标之一。那么，为什么不能要求每个员工都设定年度目标，以确保他们清晰地了解公司对他们的期望呢？简而言之，因为强行设定的目标非但不能明确工作期望，反而会将其模糊化，工作的初衷也会从原本的“务实”转为“务虚”，即从“踏实做事”变成“争权图名”。在大多数情况下，员工设定年度目标只是为了记录他们早已明白的工作内容，因此并未提升清晰度。然后，他们应公司的要求对这些目标进行调整，以契合某些预先设定的规则，而罔顾此举对当前工作的意义。这样的年度目标很快就会与不断发展变化的实际工作脱节，所以“目标设定要做的事”与“员工真正做的事”就成了两码事。到了年度评估的时候，由于公司无法确保所有目标在难度、相关性或完成度方面都相同，目标达成度与奖励之间的因果关系必然模糊不清。因此，将所谓的目标强行套用到实际工作上，反而进一步加剧了付出与成果之间的割裂，这与目标设定的初衷背道而驰。明确的期望固然很好，但应基于围绕当前工作主次的频繁沟通，而非偶尔为之（一年一度）的填表任务展开。

在上述及其他许多情况下，各类指标和标准都是预先确定的，员工或工作内容都是被强行塞入其中的。然而，由于这些分类指标和流程难以涵盖真实工作的复杂

性，为了解释评估结果，我们不得不诉诸“管理判断”这个神奇的手段。在这些评估体系出现之前，我们习惯了有些人得到晋升，而有些人没有；有些人获得大幅加薪，而有些人没有。这些结果反映了身为领导的特权，即领导有权做出他们自认为正确的决策，普通员工对此早已习以为常。现在，这一切都被蒙上了一层一戳就破的虚幻客观性外衣。于是，我们看到有些人的绩效得分很高，却得不到美差；有些人没有实现工作目标，却依然获得了加薪；有些人满足了所有的技能、经验和证书要求，却依然未被录用；有些人工作表现差却拿着高薪，而工作表现好的人却拿着低薪。看起来全世界的管理判断都无法解释评估分数与实际工作情况之间的脱节，或分数与人们实际工作成果之间的鸿沟。事实证明，这层客观性外衣只不过是覆在主观性和模糊性表面的“遮羞布”。

这样的现实的确令人崩溃。

这种情况的出现并非因为我们在开展工作时缺乏严谨性，而是因为我们给自己设定了不可能完成的任务。我们试图用普世的客观性取代需要因地制宜的具体情境判断，虽然我们可以理解公司为何追求放之四海而皆准的普世标准，但现实情况往往过于复杂，不可能被简化成几个简单的等级和分数。一旦公司执行了这样的策略，所有人都会开始关注特殊情况、不公平现象、错漏之处及模型的不足之处，结果就是这个世界似乎没有变好，反而变得更不公平、更难以预测，也更神秘了。

所以问题依然存在，即考虑到现代工作的复杂性，其现有的规模及不断演变的特性，我们怎样才能触及那位拖车司机的快乐呢？他能看到问题并解决它，无须任何人告诉他这个目标是否已达成，也无须他人评估他的工作成果或能力，这令他真真切切地感觉到，在他的工作领域，他就是“掌控一切的亚历山大大帝”。

由于与皮尔斯伯里品牌相关的原因，《英国烘焙大赛》（The Great British Bake Off）在美国被称为《英国烘焙秀》（The Great British Baking Show）。

在每一集《英国烘焙大赛》^④中，参赛者都是业余烘焙师，他们必须制作三道烘焙品，然后交给两位评委评审。每一集都会选出一位获胜者，同时淘汰一位失败者。除了这一评审流程，其中一位评委保罗·霍尔利伍德还会给予优秀选手“独家表彰”：每当品尝到一款他认为顶尖的烘焙品时，他会停下来，微笑着向选手伸出手。人们将这个标志性动作称作“霍尔利伍德握手礼”。与我们在学校或职场通常获得的反馈大不相同，在此类情景中，每个人会得到一个分数，每个分数都处于某个评分体系的某个区间，并且被视为个人隐私信息。在这档推崇握手礼的节目里，人们表达认可的规则截然不同：“认可”极为难得、形式简单、富有人情味、非黑即白（要么握手，要么不握手，不存在部分认可的情况），会当场

给出，而且只给予真正表现卓越的参赛者，在场的所有人都明白这一点。对得到握手礼的选手及所有观众来说，这是一个令人振奋的举动。握手这个举动虽然简单，但它仿佛是在说：这份烘焙品真的不简单！

虽然握手是一种公开性的礼节，但它与我们在工作中司空见惯的“公开认可”方式有所不同，比如：“谢谢你，奈杰尔，感谢你为那项任务做出的贡献，向你和团队致敬！”因为这类认可与其说强调了工作的卓越之处，不如说是在表达对人的赞赏，所以赞赏传播得越广，效果就越显著。相较之下，握手强调的是它所代表的卓越，握手礼的接受者会立刻明白这一点。由于其直接性和强烈性，握手是一个非常私人化、近乎私密的举动，只是有时恰好发生在公开场合而已。

在这个节目中，握手更多地表达了对烘焙品的肯定，而非对参赛者本人的评价，所以它评审的是工作成果。与360度全方位反馈或绩效评级不同，它不会试图对参赛者进行分类，也未尝试去揭示一个人的特定技能和特质与特定成果之间的关系。它似乎表明这些事情更适合留给个人和其自身的成长发展，我们在场的所有人能做的就是看到出色的工作成果时给予明确且热情的肯定。换言之，它对“杰出表现者”这种观念持谨慎态度，只专注于“杰出表现”本身。从这个意义上说，握手礼反而是一种谦逊的行为。

“霍尔利伍德握手礼”与行政管理流程截然相反：节目组没有规定每一集或哪一集中必须出现握手礼，也不会评估每位参赛者是否值得握手，因为强制将握手礼变成节目的标准流程或规则会扼杀其本质特征。假如每一集的获胜者都会自动获得握手礼，那它将失去激励的意义，因为它意味着对选拔结果的认可，而非对参赛者作品的肯定。握手礼之所以如此激励人心，正是因为它非常纯粹，只回应那种突然涌现且无可置疑的需求，即认可一项真正令人惊艳的成就。

在塑造人们的能力方面，握手礼给我们带来了很多启示，因为它让“卓越”变成了可以感知的东西。

这种切实感源自握手的即时性，即行动与回应之间的极短间隔，这与职场中随处可见的努力与回应之间的巨大时间差形成了鲜明的对比。这种切实感还源自握手的直接性，源自它一对一的特质，这意味着人们不可能搞错被肯定的对象，以及其得到肯定的原因。切实感还源自评委的专业能力和权威性，它代表着来自专家的无可辩驳的赞誉。切实感还源自握手这一传统礼仪代表的含义，毕竟数百年来，握手一直是一种用来表达对他人的尊重的肢体动作。这强有力地表明，当我们想要让某件事变得切实可感时，我们需要尽可能及时、直接地表达出来，并且要在个人层面开展，比如在一个团队中或在团队领导与成员的对话中表达，而不是把这些肯定积攒起来，待攒够一大批后，再从整个组织层面上散播，后者就是职场中的常规做法。

那么，为什么要聚焦于卓越？把失败变得切实可感，并借此警示人们避免失败，似乎才是更稳妥的做法，所以为什么我们还要强调卓越？如果我们能更多地聚焦于那些行之无效的事情，借此降低所有糟糕情况发生的风险，不就能自然而然地确保每个人的表现都很优秀吗？

毫无疑问，“强调不足”已经成为当今职场最常见的做法，我们总是鼓励员工多多给予和接受所谓的“建设性反馈”，而这里的“建设性”指的就是明确指出不足之处，并相信这能让员工进一步提升自我。遵循同样的逻辑，我们会用“具有发展空间”来描述那些在绩效评定中处于最低等级而非最高层级的人，其背后的理念是，低绩效表现是最肥沃的成长土壤，而成长就是填补所有不足的过程。与此同时，我们还大力强调“从错误中吸取教训”的重要性，这很快就演变成了“犯错的重要性”（比如“快速试错！”），以确保整个组织能从足够多的错误中汲取经验，实现整体的进步。从根本上说（这也是一种基本哲学理念的产物），我们对“进步”的认知与我们对“强调和消除不足的重要性”的认知是紧密相关的。

即便没有特别专注于失败，我们对卓越也难免会产生一丝戒心。我们大多数人在大多数时候都未能实现目标，即取得真正意义上的“非凡成就”。此外，我们还发自内心地认为“卓越”是个非常严苛的伙伴，所以我们总是在试图令他人免受其耀眼光芒的“灼伤”。我们相信，无论是工作、家庭还是学业，但凡我们以“追求卓越”为目标，就不免更易跌入失败的深渊。当然，为了让大家安心，更妥当的做法是告诉人们，他们正在通往卓越的道路。于是，我们会通过给每个孩子发奖状或给每个员工打分的方式，告诉他们，到目前为止，诸位在“卓越之路”上到底前进了多少步。

然而，这是对卓越及其本质的误解。卓越不是按部分或比例存在的，它只有两种状态——“实现”或“未实现”，所以“某种程度的卓越”并不会带来稳定感（即那种“无人可将其从我手中夺走”的感觉）或喜悦。矛盾的是，当我们试图通过认可每个人的阶段性进步，保护他们免受失败的打击时，却反而弄巧成拙，稀释了成功的本质，模糊了卓越与非卓越之间的明确界限。如果人人都拿到了安慰奖，那么大家就会怀疑相关负责人是否真的知道何为“表现优异”，甚至会怀疑自己是否真的清楚其确切定义。

这就是为何我们不仅要让失败切实可见，也要让卓越触手可及。

这里所说的“适当的情况”是指我们能参照一种客观正确的做事方式，比如标准化的技术或一致认可的流程，并且在指出缺点时，不会让意见接收者感到“受威胁”。我们往往以为这种“适当的情况”很常见，实际上，它们在生活的大多数场景里是罕见的。

首先，卓越是人们可以追求的目标。虽说在适当的情况下，关于不足的反馈可以降低失败率，但它本质上要求人们只关注“需要摒弃的东西”，这一点往往很难做到，而且它也不能指引人们朝着实现伟大成就的目标努力。●反过来看，通过强调卓越，我们实际上照亮了一条成长之路。可以想象，获得了“霍尔利伍德握手礼”的参赛者的第一反应会是：“太好了！但我要怎样才能再次做到这个程度呢？”人人都想避免失败，这并不奇怪，然而面对现实的铁证，还嘴硬地辩称“取得成功和避免失败是一回事”就十分危险了。倘若我们仍一意孤行地认为“不犯错”是“提升自我”的唯一途径，这就是严重的误解。事实上，对成功没有清晰且现实认知的人是不可能成长的，因为它意味着没有愿景、没有拓展、没有抱负，也没有向上奋进的动力。用前文引用的鲍勃·伍德沃德的话来说，就是没有“曙光”。

其次，让卓越变得切实可感也给人们创造了空间，让他们能寻找属于自己的卓越之路。这一点很重要，因为卓越的表现因人而异，一个人实现卓越的途径可能与另一个人的路径截然不同。这也是推动世界不断发展的一个要素，假如每一位优秀的作家、运动员、科学家、建筑师、作曲家或工程师都通过同样的方式变得更加卓越，那么我们生活的这个世界将变得无比单调和乏味。然而，在我们试图以简化的方式理解世界的过程中，卓越这个“因人而异”的特性常常被忽视了。因为多样性在我们的世界中太常见了，我们反而经常忽视它的存在，因而也未能意识到，若不能接纳人类的独特性，我们就无法理解人类的卓越。卓越是奇特的、独特的、别具一格的、无法模仿的，它没有现成的“组装指南”，所以我们要尊重这些特性，在志存高远的同时，也要确保所有可行的卓越之道畅通无阻，而让卓越变得切实可感的做法既激发了前者又阐释了后者。

最后，卓越能带来一种安全感，这是“强调不足”的认知永远无法做到的。知道自己真正擅长某事，会令我们的内心感到踏实且安定。此外，知晓世界上存在某种卓越的标杆，无论我们自己是否已经超越这个标杆，它仍能让我们找准自身的定位，并为我们提供努力的方向。虽然我们可能在工作中就“卓越”二字泛泛而谈，但从我们为追求卓越而付出的努力来看，我们并不好奇它从何而来或具备哪些特性，而且我们也不确定如何阐释卓越或将其变得具象化，因为现行的管理体系或绩效分类极力拒绝将其纳入其中。结果就是，如今成千上万的职场人的工作不仅无法带来稳定性，甚至还成了无穷无尽且变化无常的不确定性的源头。因为不清楚卓越的工作是什么样的，这些人既无法确定自己当前的工作是好是坏，也无法确定未来是否还有他们的立足之地。这时候再来看看亚历克斯，他每天快乐地在新泽西州高速公路上来回忙着拖车，以实实在在的方式体验着自身无可置疑的工作能力。这样看来，他比其他职场人都更加脚踏实地。

出于这些原因（再加上清晰认知卓越表现对员工的稳定和发展至关重要），团队领导的核心工作就应该是认可员工的卓越表现，但要注意表达认可的方式和方法：不要仅给予金钱上的“奖励”，因为人并不是靠金钱驱动的；不要去做什么表现评估，给员工打分，或是依据主观标准衡量员工是否有进步；不要把“卓越”编进年度目标，或是将这些因素统统输入那个无所不察的员工监督体系，而是要在员工表现卓越的瞬间立刻给予肯定。比如：

“你这封邮件写得太好了，想知道我为什么这么认为吗？”

“我完全没想到这一点，你有时间再详细阐述一下吗？”

“我非常喜欢你刚才说的东西，原因如下……”

虽然我们可能认为，在抽象的职场世界里，做到这一点的难度要高于亚历克斯的拖车工作，但是只要掌握了方法，你就会发现这其实很简单。比如：

“就是那个！没错！非常对！”

“我能说说为什么它令我印象深刻吗？”

“你知道我为何认为这部分内容最具说服力吗？”

诀窍就是，当员工表现卓越时，按下暂停键。有时候，赞美他人的一个好方法就是直接问他们是如何做到的。正如卓越并不常见，对卓越的认可也可能很罕见，所以这种认可必须明确无误。此外，你并不一定要成为卓越表现的终极评判者，只需要热情满满地分享你发现了什么卓越之处。比如：

“我超喜欢那个，你究竟是怎么想到要那样做的？”

“哇，你从哪儿学到这个的？”

“太棒了！你干得实在太好了！”

这就是为何“干得好”这句话应该成为开场白，而非结束语，它不应像我们过去默认的那样，是围绕历史成就展开讨论的盖棺论定，而应该是探讨未来学习的起点。如果你能以“干得好”为开场白，对方可能就会接着描述他们看到的现象、受到的触动，或是阐述他们真正出色地完成某事的具体细节或经历。你还可以接着询问对方是如何做到的，这样一来，“干得好”的人就有望再次重现这种卓越表现，甚至更上一层楼。成功不仅仅意味着避免失败，所以要帮助他人取得成功，我们不仅要反思哪些做法行不通，而且要积极探究哪些做法行得通。

David Remnick, “Postscript: Benjamin C. Bradlee (1921 – 2014)”
New Yorker, October 21, 2014, <https://www.newyorker.com/news/news-desk/postscript-benjamin-c-bradlee>.

我们如此行事，便能拨开迷雾。“将一件事做好”所体现的那种清晰而动人的美能令我们在所做之事中找到信心，也成了我们最深层次驱动力的源头。《纽约客》主编戴维·雷姆尼克早年曾就职于《华盛顿邮报》，他对本·布拉德利营造的工作氛围记忆犹新：“哪怕你十分确定他叫不上你的名字，你也会不遗余力地去争取达到他的标准。”^⑤这种激励人心的力量不可能在用于评价工作表现的分数、评级、加薪或晋升中找到，因为它们虽然能以某种复杂且迂回的方式反映出过往卓越表现的些许影子，但同时也是机械、抽象、功利且缺乏人情味的。通过清晰地展示和认可卓越表现绽放的瞬间，整个世界都会聚焦于一点。此时此刻，一个人所做之事对另一个人而言，必定是清晰纯粹、美好动人、振奋人心且无可置疑的。

而且这还将带来“意外之喜”，没有谁会在拖车司机的岗位描述里加这么一条要求：要帮客户忘却倒霉透顶的一天。制定这个岗位考核指标的人，或是确定岗位工作目标的人，都不会想到这一条。即便不愿承认，我们在很多时候根本就不知道自己期望或需要别人做什么。在许多行业，我们并不清楚下一个伟大突破会是什么，因为它尚未出现。所以，即便我们很想做到，却依然无法确定工作所需的技能，或设定适用的衡量标准。然而，如果我们能让更多人拥有“亚历山大大帝”身上那两种令人向往的特质，即真正的才干和自由行事的权力，或许就能带我们走向如今难以想象的美好未来。

分享隐秘的故事

摩根大通银行的纽约总部里有一个展示柜，里面摆放着两把手枪。我曾有幸见过，那时候我还是初级顾问，应邀到摩根大通的高管套间参加会议。彼时，高管套间大概只有6间办公室，却占了位于曼哈顿闹市区银行大楼的整整一层。除了记得那些办公室透出的厚重和威严感，我对整层楼的具体布局印象不深。我至今记得很清楚，在走廊等待进场开会时，我的视线被靠墙的一个斜顶玻璃展示柜吸引了，因为那个展示柜的感觉与银行的氛围格格不入，它更适合出现在博物馆里。柜子里放着两把古董枪，看起来更像是博物馆的藏品：长长的枪管、弯曲的枪把，还有华丽的金属装饰。我轻声问身边的人：“它们是什么来历？为什么摆在这儿？”

在我开始思考人物、工作、稳定性，尤其是职场归属感时，这两把手枪又浮现在我的脑海中。我清楚地记得当时旁边的人给我的答案：1804年7月11日，新泽西州威霍肯发生了一场决斗，参与决斗的一方是亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton，美国开国元勋之一），另一方是阿伦·伯尔（Aaron Burr），汉密尔顿使用了其中一把手枪（无人知晓是哪一把）却放了空枪，而伯尔使用另一把手枪并击中汉密尔顿，致其重伤不治身亡。在这场拔枪对决发生的几年前，伯尔创立了曼哈顿公司，明面上的业务是为曼哈顿岛提供清洁用水，实际上却干着银行的业务，与汉密尔顿的纽约银行竞争。历经两个多世纪的并购之后，曼哈顿公司银行演变成如今的摩根大通银行，其间还收购了这两把手枪，作为银行的历史藏品。

从公司文物的角度来看，这两把手枪的存在很怪异，它们与公司创立故事或使命宣言毫无关联，与摩根大通银行的工作体验现状也搭不上边。看到这两把手枪时，我的第一反应是困惑于它们突兀而显眼的摆放位置：这是家银行啊！怎么在这儿摆两把手枪呢？那时候的我初到美国没几年，压根儿不知道汉密尔顿和伯尔是谁，也不懂一家供水公司的创立与这家银行有何渊源，更不知道威霍肯究竟是哪。随后，有人向我解释了来龙去脉，我的困惑就变成了唏嘘。它们居然牵扯到一桩拔枪决斗！而导火线竟然是晚餐时一句莫名的嘲讽，谁都记不清具体细节了！汉密尔顿当时还努力试图避免流血冲突！如今，想起这两把手枪及其所有者之间的联系，我依然觉得错综复杂：好人死了，坏人回去继续当副总统！这家银行的前身还是那个坏人创立的公司！这一切不仅令人嗟叹，而且充满了谋杀的气息。

然而就我个人而言，这两把手枪最吸引人的地方（即能为“如何在工作中营造归属感”提供启示的一点）既非它们神奇的来历，也非它们发挥的改变历史轨迹的

作用（因为汉密尔顿死于这场决斗），甚至不是它们久远的年代，而是几乎无人知晓它们的存在！

我在整个职业生涯中跳槽次数不多，所以亲身经历过的新员工入职培训并不多，但令我深有体会的是，入职培训是个非常神奇的环节。这当然是公司试图营造归属感的一种较为明确的方式，对新员工而言，入职培训就标志着自身的角色转换，即从不属于任何特定的公司转变为归属于一家公司。因此这个过程体现的理念含蓄地传递了人们在“如何在工作中营造归属感”方面的看法。常见的入职培训似乎秉持了这样一种理念：不管是团队领导还是新同事，都不能独立地令新员工确信自己是大集体的一分子，所以公司需要向新员工全面介绍自身情况，确保新员工感到“宾至如归”，并坚定他们加入新公司的决心。于是，新员工入职培训通常遵循这个常规流程：新员工诚惶诚恐地前往设在公司园区某处的培训室，见到一位热情洋溢的入职培训师（培训结束后，你再也不会见到他）及一同参加培训的其他新员工（培训结束后，你同样很可能不会再次见到他们），你们将一起在接下来的两三天走完入职培训的流程。

问题几乎立刻就出现了：在入职培训阶段，你还没能认识即将共事的团队成员，所以不太可能了解到实际的工作内容。如果你没有自带笔记本电脑，公司会给你配一台，然后开始培训你如何使用工作所需的各类软件系统，告知费用报销政策，以及其他类似的基本规定。然而，对设计入职培训流程的人而言，这些内容似乎还不够充实，于是在打着“增进感情”的幌子，强行要求新员工分享信息，以及完成与同桌新员工略显尴尬的自我介绍后，培训师会自豪地向大家介绍公司的价值观。

关于公司价值观，你立刻就会注意到颇具讽刺意味的几点。首先，它们被印在横幅上，直接从地上的一个箱子里取出来，然后被高高挂起，却莫名地令培训师

“打满了鸡血”。其次，这些价值观都配上了花里胡哨的图片，里面的人物看起来非常健康且活力满满，正在做着各种健康又充满活力的事情，其中大多数都是与公司业务毫无关联的户外活动，这不禁令人怀疑这些图片是不是从登山服饰广告或是治疗关节炎的药物广告（或是二者皆有）里抠出来的。最后，这些价值观与你曾任职过的公司吹嘘的价值观几乎一模一样，就好像在某个隐秘之地藏着一份企业价值观总清单。每隔几年，觉得旧价值观略显过时的各大公司都会跑去参考一番，然后随意从中挑出七八条新的价值观做个替换。于是，“客户至上”

“创新精神”“合作理念”“拥抱差异”，以及什么“服务型领导”“变革型领导”“真诚型领导”，或是当月流行的形容领导风格的词都可以成为公司的价值观宣言。除此之外，与“尊重不同”和“关爱社会”相关的口号也有不少。部分想标新立异的公司甚至会喊出“别做浑蛋”之类的价值观口号。

培训师还会围绕每条价值观给新入职的员工设计协作任务，你不得不与那些日后大概率形同陌路的同组人围坐在培训桌旁完成这些练习。有时候，培训师还会发给你一些印着价值观的贴纸，让你带回家，似乎是想让你把它们牢记于心，甚至可能指望你对家人宣讲一番，真可谓煞费苦心。两三天的培训结束后，你收拾好崭新的笔记本电脑，也领到了自己的工牌，上面贴着你在入职首日拍摄的“丑照”，照片上的你活脱脱像是在暗自谋划着随时“脚底抹油”。随后，你便正式加入所属团队，开始了解实际工作。除了这些价值观，培训或许会令你对公司战略、当下的重点布局或产品稍有了解，可不知怎的，你仍觉得自己与这个新东家有些“貌合神离”。在把基于合同的归属感升华成发自内心的认同感这件事上，入职培训似乎并没有发挥作用。

如前所述，归属感和集体意识对我们的身心健康、幸福感极为重要，进而对我们的工作效能，以及面对变革的应变力和韧性，也产生了深远的影响。萌生归属感的一大原因或许就是我们会在工作过程中逐渐了解所属公司的理想、公司员工的愿景及他们未来的规划，并且这些理念能呼应、激发或强化我们自身的理想。新员工在常规入职培训中接触到的各种价值观，以及通常被凝练为一句话的公司使命宣言和宗旨，都是这种理念的体现，它们都旨在展望未来，勾勒公司未来的发展蓝图，并顺带回答新员工的疑问，即“我为何要感觉自己是这里的一分子”，而它们给出的答案是：“因为这是一个承载了我们所珍视的梦想，并令我们愿意为之努力奋斗的地方。”此类入职培训试图帮助新员工找准在共同前行的道路上的定位，以及规划未来的发展方向。正因如此，这类使命宣言常被称作职场中的“北极星”。

然而，梦想、理想与远大抱负的本质在于“创造当下并不存在的事物”，这恰恰也是它们的意义所在。但这同时意味着这些关于未来的美好畅想从一开始就指向了尚未成为现实之事，所以在与他人分享时，这些东西仍是空中楼阁，从营造归属感的角度来看，它必然会引发一些问题。

首先，这些关于未来的描绘必须极具说服力才有可能令人信服，遗憾的是，基层员工对公司新鲜出炉的美好愿景的普遍观感是不以为意，甚至嗤之以鼻，因为大多数人都清楚我们畅想的所有美好事物并非都能变成现实。

其次，此类愿景大多描述了一个尚未成真的世界，在人们面对当下所处世界的诸多动荡时，很难将它们作为一种实际的依托。不仅如此，我们这群“打工人”可并不傻，总能察觉到理想与现实、言语与行动之间的差距，这始终是诱发不稳定性的隐患。不管是公司的价值观，还是公司的承诺或意向声明，只有在始终如一地践行它们时，才具有激励作用。然而，真正践行这些口号可比做成幻灯片展示于人要难多了。

雪上加霜的是，公司往往难以抗拒追求普适性和鼓舞性表述的倾向。随便举两个例子，星巴克宣称要“激发并孕育人文精神”，宜家宣称要“为大众创造更美好的日常生活”，然而这样的口号可能适得其反，因为这些话语描绘的未来往往充满理想主义色彩，承诺满满但变数丛生，毕竟它们还未成为现实，所以人们也难以信服。而且这些宣言往往过于完美，它们抹去了所有复杂因素、障碍或挥之不去的疑虑，因而更会令人疑窦丛生。

此外，很多公司的价值观及其相关表述不仅极为雷同，而且相当笼统。它们实际上无法令一家公司从同行中脱颖而出，也无法彰显公司的独到之处。（在一定程度上，公司也不应该沿用这些价值观表述，不仅因为它们似乎都出自同一份“通用价值观清单”，还因为这些价值观通常适用于整个人类社会，而非公司。）所以，当一家公司告诉你，它立志“创造影响力”，成为“市场领导”或“拥有××类型的企业文化”时，这些口号实际上并未传递外人无从知晓的内部信息。在入职培训之前，在你正式入职并完全融入这家公司之前，你自己或许早已心中有数，明白这些价值观口号本质上都大同小异。正因为这些表述过于宽泛，公司价值观并不能揭示公司具备的独特内涵。

摆在展示柜里的手枪意味着公司可以采取与众不同的方式来营造归属感，它们与泛泛而谈且千篇一律的价值观表述形成了鲜明的对比。你（显然）想不到会在一家银行总部里看到它们，而它们又引出了一段离奇且悲惨的历史故事，你越深入了解这个故事，就越着迷于它的丰富内涵。换言之，它们具备了一定的历史深度。此外，它们显然是来自现实世界的物件，而众所周知的是，现实世界是杂乱无章的，不像公司价值观口号宣扬的那样，是为了专门取悦或教化我们而刻意打造的人工产物。再加上它们是来自过去的历史物件，就更不会许下无法兑现的承诺，其背后的故事也不会因新领导的心血来潮或是受最新管理思潮的影响而随意更改。从这个角度来看，它们具备了持久的稳定性。正因如此，它们就像是一个通向过去的虫洞，或一条深入历史的脉络，发挥着“锚定”的作用。就归属感而言，这两把手枪的独特之处要比价值观宣言更为直接明了。没几个人知晓它们背后的故事，它们被安置在了大多数员工的视线之外，而非放在银行大堂中央展示。所以在你有幸看到它们时，它们就为“我为何要感觉自己是这里的一分子”这个问题提供了一个答案，即“因为我们让你知晓了一段鲜为人知的独特故事，所以你现在就是我们的一分子了”。在我无意间看到这两把手枪的存在时，虽然我并不知道它们是什么，有何意义，又为何会出现在高管办公室的走廊里，但我立即意识到我所处的地方只有少数人能涉足，而知晓它们的存在也是只有少数人才能拥有的认知特权。就在那么一瞬间，对一个初出茅庐的初级顾问来说，我感觉自己融入了公司的核心圈。

这两把手枪营造归属感的方式不是邀请人们畅想未来，而是（只与少数人）分享一段来自过去的秘密。

Robyn Fivush, Marshall Duke, and Jennifer Bohanek, “ ‘Do You Know ...’ : The Power of Family History in Adolescent Identity and Well-Being,” (paper, Marial Center, Emory University, Atlanta, February 23, 2010), <https://ncph.org/wp-content/uploads/2013/12/The-power-of-family-history-in-adolescent-identity.pdf>.

家族故事也能发挥类似的作用。21世纪初，亚特兰大埃默里大学的罗宾·菲伍什、马歇尔·杜克，以及北卡罗来纳大学教堂山分校的詹妮弗·博哈内克三位心理学家发现，对家族渊源了解更多的孩子，其心理韧性更强。^⑤他们设计了一份名为《你知道吗》的调查问卷，包含20个问题，比如“你知道父母是如何相识的吗”，“你知道自己名字的由来吗”，“你知道父母年轻时从事过哪些工作吗”，这些问题并非每个孩子都能答上来，只有来自一个经常谈论自身及家族历史的家庭中的孩子才有可能知晓答案。心理学家们发现，参与调查的孩子能回答的问题越多，他们的自主意识和自尊心就越强，应对压力的能力越出色。这些问题同样会涉及一些家族历史，即特定家族独有的一系列故事。心理学家们列出的问题并没有太过笼统，将类似“你父母年轻时经历过哪些事”等宽泛提问具体化为“你知道父母年轻时有过哪些伤病吗”，将“你父母有着什么样的成长经历”具体化为“你知道父母从或好或坏的经历中吸取了哪些教训吗”。这些问题不会美化历史，也没有试图阐明某个特定观点，或在故事的结尾提供什么道德寓意，相反，它们只勾勒出一系列关于家庭过去的详尽片段，聚焦于那些只有通过长辈讲述才能知晓的往事。

虽说这些家族往事并非绝对不能外传的秘密，但相较于被刻意公之于众的公司愿景、使命和价值观，它们确实具有一定的私密性。如果你上网搜索“摩根大通手枪”几个字，很快就能找到几处提及汉密尔顿和伯尔决斗的内容，然而有多少人会想到搜索这个词条呢？从这个角度看，这类秘密就完全符合“内部消息”的定义，即如果你知晓了它们，就相当于成了“内部人士”，知晓了外人无法得知的秘密，秘密的知晓者也就借此产生了归属感。

这些故事往往通过口口相传的方式从上一代人传到下一代人，或以同样的方式从资深员工传给新员工，这种私密的传播方式也增强了组织的凝聚力，确切地说，它们体现了亲密无间的关系。

此外，这些隐秘的故事没有人为加工或编辑的成分，它们不是被塑造或挑选出来的，它们并非为了让你产生某种特定感受，或引发你的某种特定反应。它们无意

激励、教导或振奋人心，如果它们恰好起到了这些作用，也不过是在营造归属感的过程中产生的附带效果。它们是直观的、真实的且未经修饰的，因此作为生活或行事范例的作用也就没有那么直观。然而这种未经修饰的真实性反而强化了它们的感染力，使其更可信，进而令我们越发感觉自己得知了某些“自己人”才能知晓的特殊信息。

因此，家族故事与职场中内部秘闻的价值，更多地源于它们以一种独特的方式讲述给特定的人群，而非在于其所传达的意义或蕴含的道理。当然，那种带有明确寓意的故事常常会受到家长和领导们的青睐。然而，一则故事并不需要具备多么明确的教育意义才能培养归属感，因为归属感往往存在于小规模群体中，毕竟埃德蒙·伯克所说的“小群体”就是真正意义上的小群体。不管信息本身是否具备教化意义，知晓一些只有少数人知道的信息会让你觉得自己成了某个小群体的“自己人”。当然，这些故事也再度彰显了八卦在营造归属感方面具备强大的力量。如前所述，八卦（关于谁在干什么、发生了什么的非正式消息传播方式）在其传播和分享的过程中成了将众人凝聚在一起的重要方式之一，然而八卦有时可能偏向低俗，但家族故事及职场中关于往昔种种的故事反而会被美化和粉饰。无论如何，两者的本质十分相似，发挥作用的方式也极为相近。

不妨设想一下，如何设计《你知道吗》问卷的职场版，或许会很有意思。该问卷不会询问父母是如何相识，或是孩子名字的由来，而是会问公司是如何创立的；它不会问孩子最像家里的哪个人，而是会问公司里有哪些员工做出过卓越的贡献；它不会问家人经历过哪些病痛，或有过哪些糟糕的境遇，而是会问公司曾深陷哪些争议漩涡。然后，我们可以更进一步地针对团队，而非整个公司提问，因为团队才是归属感的真正来源。我们可以分享尝试做某事或是如何做出某个决策的故事，分享事情出错的经历或是团结一心解决问题的历程，分享某个事件的来龙去脉，以及对某个所有人都熟悉的人的真实看法。所有这些内部故事，若你不在现场，或是没人讲给你听，就绝对无从知晓。换言之，如果你不是“自己人”，就永远不会知道。

没有哪个团队缺少这些可供分享的故事，而营造归属感的最佳方式就是分享这些故事。

与此同时，我们也要认识到这些故事有多么难能可贵，它们无法凭空捏造，因此是一种不可再生的资源。所以，我们面临的选择是要么任它们随风而逝，要么加以妥善保护，我们无法在短时间内为公司编造新的历史，也无法凭空缔造出全新的传说。这些故事必须经由发现、挖掘、留存或披露才能获得，然后在团队间代代相传，年复一年地传承下去。摩根大通的这两把手枪是被发现的，而非人为制造的。那么，传承了你的团队精神的“手枪”又在何处呢？

保持独特性和可预测性

人类与未来的关系本质上是一个悖论。人类渴望获得对未来的信心，并且这种信心对我们的工作效率、内心的确定感、意义感及整体的心理健康都大有裨益。然而，我们不可能光是听闻关于未来的美好描述，就能获得这种信心。正如我们所见，领导关于公司未来发展方向的乐观宣言、高瞻远瞩的声明，或是关于变革的激昂言论，并不能令我们信心满满。有时，这些东西确实能帮助我们理解未来蕴含的各种可能性，激励我们更积极地向前迈进，也能帮助我们理解领导正在引领的方向。然而有时我们也会给这些“心灵鸡汤”打个问号，因为我们心里很清楚，美妙愿景和既成事实完全是两码事，又或者生性多疑者会立刻开始揣测，究竟发生了什么不为人知的糟糕事，才使得领导在公众面前如此卖力地大谈乐观精神。然而，这些关于未来的慷慨陈词，无论它到底是点燃了人们的兴奋之火还是怀疑情绪，都无法带来真正的信心。

为此，我们不应着眼于领导传递的信息，或是描画的愿景，而是应关注身边的人，因为事实证明信心的源泉不是领导对前景的描述，而是那些将与我们携手走向未来之人身上的特质。

几年前，我带领思科的一个小团队围绕以下问题展开了研究：员工对某个特定领导的描述与这位领导产生的影响之间是否存在某种关联？我们挑选了14位高管参与这项研究，然后走访了需要向他们汇报的各级员工，总计1 495人，并要求他们写下脑海中最先出现的、自认为能最贴切地描述其领导的5个词。我们最后收集到了1 714个词，每个词都与一位特定的领导相关并来自其某个下属。当然，如果每个员工贡献的5个词没有重复，那我们肯定能收集更多的描述词，甚至会超过7 000个，然而最终收集的词语总量较少的原因是部分描述性词语反复出现，这也在我们的意料之中。这些重复或相似的词语，它们如何关联团队成员对领导的认知清晰度，以及如何影响认知最清晰的团队成员对未来的感受，正是我们想要研究的内容。

我们首先运用了一种名为“预训练语义网络词嵌入库”的工具，将词语转化为数字，并且每个词语对应300个数字，它们代表了该词所有可能的含义，以及不同含义的细微差别。然后，我们把这些数字输入研究团队自行研发的算法中，该算法能够在无人工干预的情况下客观分析员工用来描绘每位领导的词语。该算法可以提取与每位领导相关的量化词语，并将它们按照语义相近的原则进行分组。例如，“深思熟虑的”、“善于内省的”和“善于分析的”被归为一组，“和蔼可亲的”、“平易近人的”和“易于接近的”被归为一组。最终，算法会针对每位

领导生成一系列词簇——二三十个，我们可以从中提取最突出的10个词簇，并以此为依据了解这位领导在其下属眼中的形象。

在后文关于团队的论述中，我将更深入地探讨与敬业度衡量相关的这项指标和其他指标，以及为何它们能有效地预测员工的表现。

为了解参与研究的员工对其工作体验有何感受，我们考察了提供描述词的员工的敬业程度，并聚焦于思科每季度敬业度调查中反映的一个问题，即员工们对未来的信心水平。^⑩为了避免先入为主的现象，确保团队成员在提供描绘领导的词时不受敬业度的影响，我们使用了另一种衡量敬业度的工具。

经过数月的数据分析，我们发现每位领导的词簇与其团队的敬业度之间竟然存在千丝万缕的联系。

研究的第一个发现是，就特定的领导而言，描述他的词簇在整体上关联越紧密，其所在组织的成员的信心就越强。比如说，一位领导获得的评价词簇分别是“积极主动”、“专业”和“勇敢”（这三类词簇的概念其实差异较大），那么相较于获得“值得信赖”、“开诚布公”和“坦率”等评价词簇（三者的意思更接近）的领导，前者所在组织的成员的信心较弱。换言之，员工对领导的认知越清晰，无论是外在表现出的特质，还是内在隐藏的特质，他们对上司的信心就越强。

研究的第二个发现是，就特定的领导而言，用来描述他的每个词簇中的词关联越紧密，组织成员的信心就越强。换句话说，在单个词簇中，重复的词语或近义词越多，其下属员工的信心就越强。因此，这种清晰度不仅体现在员工感知到的一系列特质（即词簇）紧密关联，还体现在每项特质自身的界定明确。员工对领导身上的各种特质的认知越清晰，他们的信心就越强。

从本质上讲，70%意味着我们有九成以上的把握认定这些关系的出现并非偶然。

为了检测这些发现的显著性，我们采用了一种被称为“自展法”的检验方法，其本质上是利用不同的小型数据集来创建同一模型的多个版本，然后依次测试每个版本揭示的关系的稳定性。自展法的检测结果显示，前文所述的两项研究发现的显著性概率均超过了70%。^⑪

研究的第三个发现从统计学角度来讲更具说服力。在我们的分析中，它在93%的情况下都具备统计学显著性。这项发现就是：认同领导具备某种特定品质的人越多

（意味着该领导的这一品质越是广为人知），该领导所在组织的成员的信心就越强。就好比是灯塔发出的光束越强，指引船只航向的效果越好。

这三项研究结果有力地证明了信心的增强（或者说不确定性的相应降低）与公司为员工画的“大饼”（即公司描绘的共同未来）关系不大，而是更多地取决于员工对领导的看法，以及这些认知的清晰度。毕竟，参与研究的所有员工都在同一家公司工作，被相同的公司宗旨声明、愿景、战略及对未来的畅想性描述所包围，也收到了同样的、用于培养未来信心的鼓励之词。然而，他们对未来的信心却有着高低之分，并呈现一种非常特定的模式，即员工越是能清晰地看到某位领导具备的品质，他们对于未来的不确定性就越低。

这个结论其实也符合我们的直觉判断，毕竟我们对未来的信心实际上基于我们对自己不断做出的一系列预测的信心，比如接下来会做出什么决策，这种情况会如何发展，上司会对我的提议有何反应，等等。这些预测的准确程度取决于我们对周围人的了解是否全面，我们的了解越全面，对自己的预测就越有信心；周围的人越容易被解读，我们对他们的了解就越全面；周围的人，从一个团队成员到另一个团队成员，日复一日在不同情况下的行为越一致，他们就越容易被解读。

在此提醒诸位，这种信心与价值观无关。思科研究团队的词语聚类算法并未权衡员工用来描述领导的词语是否正面。至少据我们所知，这项研究揭示的效应（领导鲜明的特质能激发员工信心）似乎并不取决于这些品质是好是坏，而只取决于它们的显著性、清晰度和一致性，以及是否有人能做出反应。这项研究是中立的，不偏袒任何一方。

如前所述，未来的不确定性会令人极度不安，所以这种信心极其难得！^④在搅拌机一样“震颤不已”的职场生活中，树立这种信心并不容易。研究证明，表明“我们对未来的预测合情合理”的证据并非不存在，我们可以从身边共事的人身上，尤其是那些能在很大程度上决定预测能否实现的领导身上，找到这些证据，进而有效地帮助我们确立这种信心。换言之，我们越了解那些即将与我们一同迈向未来的人，即他们的品质在我们眼中越是清晰鲜明，其可预测性就越强，我们自身的不确定性也就越弱。

在领导身上，可预测性通常是一种被低估的品质。我们往往将其视作“循规蹈矩”的代名词，而非视其为团队良好表现的重要基石。但是，倘若你曾遇到过这样的领导：他每天都要取消或重新安排日程表上一半的既定会议，让你精心准备的项目进度汇报瞬间失去用武之地，或者对任何特定情况的反应看起来都十分随心所欲，又令人捉摸不定，又或者是一位你根本无从了解的领导，因为你压根儿不知道他会如何思考问题。那么，你就会切身体会到，一位难以捉摸的领导会给员工发挥最佳工作水平带来多大的阻碍。如果所谓的“霍尔利伍德握手礼”完全

是随心所欲给予的，没有任何固定的标准，那我们就很难理解“卓越”究竟是什么样。“若如此，便这般”这种清晰明了的因果关系，应该成为领导之道中不可或缺的逻辑工具。

然而，思科公司的词语聚类研究带给我们的启示不只是对可预测性及其价值的深刻洞察，它还为我们打开了一扇至关重要的窗，让我们得以审视独特性与可预测性之间的联系。这又反过来回答了一个问题：我们究竟怎样做，才能更好地让周围的人对我们更有信心？思科的词语聚类算法的运作方式决定了该研究得出的每个词簇都有一个核心词，它能显著地代表该词簇中其他词语传达的含义，也可以说是这个词簇的意义核心。例如，在这项研究中，针对某位领导的133个描述词被分成了23个词簇，其中10个最具代表性词簇的核心词分别是：有胆识、书呆子气、离经叛道、和蔼可亲、领袖气质、鼓舞人心、富有哲思、好奇心强、真诚可靠、做事专注。

针对另一位领导的458个描述词则被分成了39个词簇，其中10个最具代表性词簇的核心词分别是：诚实、值得尊敬、思路清晰、不安于现状、倡导者、推动者、身先士卒、有影响力、脚踏实地、直率。

现在，我们已然知晓，特定领导独有的品质在其下属员工眼中的清晰度，即围绕这些核心词的词簇的紧密程度，以及这些品质在“远观”时的显著性，都会令员工对未来充满信心。那么，我们再来看看这些词语本身，用来描述第一位领导的诸多词语显然与描述第二位领导的词语有着显著的区别，这也反映出两位领导迥异的个性。所有这些词语之间无法相互替换，并且每组词语都清晰无比地勾勒出了一个独特的人性轮廓。

每个人本质上都是独一无二的，都是由前所未有的生存状态、性格品质、思维方式、行为方式及处世方式组合而成的。由此可见，外界对我们的认知与真实的我们越契合（即我们在他人眼中的清晰度越高），我们在周围人眼中就越显得与众不同。我们的独特性会凸显，与此同时，因为被看得更清楚了，周围的人也会觉得我们更具可预测性。

至少，这就是思科的研究结果想要传递的信息。

每个人的可预测性与独特性是紧密相连的，两者相辅相成，能激发信心的可预测性并非意味着按部就班和平淡无奇。至少就人类而言，它意味着截然相反的东西，意味着一个人有多么独特、鲜明且有个性。正是这种独一无二的特性，令他在观察我们时更有把握地预测我们的行为。

倘若目前你在他人眼中的形象仍不甚明晰，那么请牢记，每个人彰显个人独特之处的最佳方式就是做回自己。因为我们深谙自身的思维方式、反应模式和行事风格，也知晓自己的爱恶喜憎，明白内心的驱动力源泉。在人生这个大舞台上，我们最容易驾驭的角色非自己莫属，毕竟我们鲜少忘记自己的“台词”。这些词簇表明我们在更频繁、更鲜明地做自己方面取得的成就与个人的独特性是紧密相连的，这进而决定了我们的可预测性，最终也决定了身边人对我们的信心强弱。

不久前，我与指挥家马林·艾尔索普（Marin Alsop）聊了关于独特性的话题，特别探讨了“如何帮助他人彰显自身的独特之处”这一问题。艾尔索普是一位打破常规的音乐家：2007年，她出任巴尔的摩交响乐团的音乐总监，成为首位执掌美国大型交响乐团的女性指挥家；她也是首位荣获麦克阿瑟天才奖的指挥家；2013年，她又成为首位登上英国广播公司《逍遥音乐节终场之夜》舞台的女性指挥家。此外，她还投入大量时间，以教师和导师的身份助力新一代指挥家追随她的成功足迹。从很多方面来看，“指挥”这份工作无疑给“清晰地展现自我特质”带来了极大的难度，因为指挥不能轻易地走下指挥台，亲自为乐手们演奏乐器。对乐团指挥来说，如果不能通过手势（以及排练时的语言沟通）表达意图，那就等于没有传达任何信息。

我问艾尔索普，她是如何扶持那些正在这个行业摸爬滚打的后辈的，她表示这是一个强化他们自身已有特质的过程。艾尔索普告诉我：“如果你试图将某些东西强加给年轻的指挥家，那就不是他们本身具备的真本事，只是拙劣的衍生和模仿。所以，我认为真正重要的是帮助他们挖掘自身具备的卓越的核心特质。”为了做到这一点，她会努力在后辈身上寻找蛛丝马迹，她说：“我会试着帮助学生去发现他们自身蕴藏的那股核心魅力，然后集中精力，持续强化，将其培植起来。我会问他们：‘你擅长做这个，那么要怎样才能进一步强化这项优势？又该如何继续拓展？’”换言之，她并未试图将这些年轻的指挥家塑造成“另一个自己”，而是尝试引导他们更清晰地按照自身的特质去成长。

这样做能反过来进一步清晰地展示他们自身的独特性。换言之，就是令描述他们的词簇变得更少且意义更集中，即便没有近距离接触，也能清晰可见。艾尔索普表示，这种强化指挥家自身特质的方法也是她目前所知的，能发掘学生长期成长潜力，以及实现卓越的最佳方法。

回顾自己的职业生涯，艾尔索普指出，要达到这种“表里如一”并非易事，因为你不可能伪装成大师，所有这一切都必须基于内心的谦逊。她说：“生而为人，你隐藏不了自己的本性，有时候面对并接受真实的自己确实困难，但你也无法一直伪装成另一个人。”

这种方法与我们在职场上培养人才的思路形成了鲜明的对比：在职场中，我们会先用一份预先设定好的、自认为是全面发展的人才应具备的特质组成的清单来衡量员工，然后告诉他们要努力向这个理想标准靠近，尽量弥补自身与标准之间的差距，从而让自己更接近这种理想状态。这实际上是在推动员工朝着趋同的、千篇一律的和虚假的可预测性方向发展，而不是引导他们朝着独特性或个性鲜明的方向发展。我们常常把“真实性”挂在嘴边，却很少将这一口号与以下观念联系起来：成长是一个变得更加独特、更加与众不同的过程，即每个人变得个性更加鲜明、深谙自身特质，并能明智地利用个人独特性的过程。所以，在职场上要求所有人都朝着一刀切的标准靠拢恰恰是有违真实性的做法。

对领导来说，最棘手的挑战之一或许就是，如何对那些鲜少谋面甚至素未谋面的人的工作体验施加影响。在直接领导一个小团队时，团队领导能够了解每个团队成员，以及他们对工作方式的偏好，切身体会他们日常的工作感受，并竭尽所能地调整工作方式，推动所有人朝着更好的方向发展。然而，一旦这个扁平化管理的小团队扩展成一个由多个小团队组成的大团队，甚至演变成一层套一层的庞大团队集群，领导与员工之间直接互动的难度便会呈指数级增加，并最终受到“每天只有24个小时”这一客观因素的限制。因此，不管组织和部门的规模或职能大小，只要出现了不同的管理层级，领导肩负的职责可能会变成“如何为他们从未直接交流过的众多员工的工作表现负责”。这时候，领导们要解决的问题就变成了“如何大规模及远距离地影响他人的工作体验”，思科的词语聚类研究为我们带来了一些可行的思路。

除了评估每个领导的词语聚类模式对其下属信心的整体影响，我们还探究了这些影响是如何随组织层级距离的变化而变化的。换言之，我们想知道，对那些与领导关系更近、更了解其独特个性的员工（比如其直接下属）而言，这种影响是否更显著，抑或存在不同的影响模式，或是毫无影响？为了搞清楚这一点，我们还记录了参与研究的每位员工与所提及的领导之间的组织距离（以汇报关系的层级来衡量）。

在研究员工与领导之间的距离，及其对未来的信心之间的关系时，一种非常清晰但乍看之下有悖直觉的模式会逐渐浮现出来。不难推测，员工与领导的距离越远（即两者之间相隔的组织层级越多），二者之间的直接接触就越少，但我们所观察到的影响（即前文讨论的鲜明个性带来的可预测性）及随之产生的信心越显著，它们在远距离情况下产生的效果反而更佳。远距离实现了其他诸多领导特质无法做到的事情，即改善与领导从未有过接触的员工的日常工作状态。

这一现象背后最可能的原因是，在与领导长期共事后，员工对领导发出的关于自身特质和思维方式等单一信号的依赖程度会降低。换句话说，因为员工接收到的信息来源变多了，而且有机会进一步获悉其他各类关于领导的消息，它们可能激

发或降低员工的信心。相较之下，那些与领导不怎么熟悉（距离较远）的员工需要尽可能寻找能证明领导或组织具备可预测性的证据，再加上与领导的互动寥寥，他们从前者那里接收到的信息少得可怜。正所谓“物以稀为贵”，这些难能可贵的信号在勾勒领导的思维和行事方式方面的清晰度就变得至关重要。所以，这些信号的清晰度越高，它们对员工的信心水平影响就越大，因为它们在关于特定领导的印象描述中占了更大的比重。总而言之，在大规模和远距离的情况下，领导个人形象的独特性能发挥更大的作用。

约翰·麦克菲在对弗兰克·博伊登（Frank Boyden, 1902—1968年担任迪尔菲尔德学院院长）的描绘中曾提到：

John McPhee, *The Headmaster* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 1966), 18.

在（博伊登）担任校长的第一年，他就在教学楼前门内侧的暖气片旁边支了一张打牌用的轻便小桌，这就是他的办公室，并非没有别的地方可以用作校长办公室，只因为他希望能参与学校里发生的所有事情。多年后，当现在的主教学楼建成时，他要求建筑师在一楼中央走廊人流量最大的地方设计一个开放区域，然后他把办公桌放在那里，时至今日仍是如此。

当读到这些内容时，博伊登身上的某些特质瞬间就清晰地呈现在我们眼前。继续读下去，我们了解到博伊登能够在1分钟内站着吃完早餐，他一整天的工作节奏相当快，他的小憩时间是以3分钟为单位的。我们还听闻，他在学校任职期间写了超过50万封信，以及他日常生活和习惯中的诸多细节。随着这些信息的呈现，关于这个人物的其他形象也逐渐拼凑完整。我们用来描述他的词簇开始融合凝聚，这个人物不再仅仅是书页上描绘的形象，而是以一种无与伦比、独具魅力的方式走进了我们的想象与内心，不仅让我们面露微笑，也令我们对他生活过的世界多了几分笃定之感。我们相信，他的学生们每天在走廊看到他坐在办公桌旁时，心中也油然升起同样的笃定感。

当我们发现我们能从人类同胞的独特性中汲取信心，以及能与我们更清楚其特质和性格的人共赴未来时，未来似乎会变得更令人向往，这一切给我们带来了一种奇妙的安心之感。理解独特性带来的可预测性的力量，就是认识到人类世界的一个深刻真理，而见证这种力量被发挥到极致，你就能看到如同魔法般神奇的成效。

避免“假大空”和华而不实

任何对“否定式方法”（大致来说，就是研究不该做什么）感兴趣的人想必都会对美国中央情报局的前身（战略情报局）在1944年编写的一本小手册青睐有加，因为它旨在帮助二战末期被占领国家的民众抵抗法西斯统治，书名是《简易战地破坏手册》（*The Simple Sabotage Field Manual*）。这是一本内容极为严肃的破坏指南，记载了各类设施（从发动机、铁轨到电话）的破坏方法。随着时间的推移，现代读者开始带着某种另类的趣味审视这部作品，因为它也可以被看作一本如何让一台机器、一套系统甚至一个组织陷入混乱的教材。在这本手册的第21页，即“如何破坏交通网络”这部分内容的开篇段落，作者鼓励读者“更改十字路口和岔道的路标，敌人就会走错路，可能要走上好几英里才会意识到自己‘误入歧途’了”。

如果你稍加留意组织给事物所取的名称，很快就会有一个重要发现：各公司都热衷于挪动内部的“路标”，根本不在乎此举会给那些试图从A点前往B点的人带来多大麻烦。

有一次，我参加了公司内部的一场焦点小组会议，几位高管在会上分享了他们对公司最近推行的人力资源项目的看法。其中一位情绪激动地表示：“别再给项目乱改名了！每次改名，我们都得花大力气向员工解释新术语，工作进度至少得因此倒退两年。项目内容更新无可厚非，但名称就别再改了！”同理，部门、团队、项目或计划的名称一旦变动，人们在确定合作对象、信息传达对象或工作交接对象时就容易陷入困惑。

事实上，事物的命名在公司运营中占据着相当大的比重，为各种名称绞尽脑汁而耗费的精力同样不容小觑。然而，这只不过是“名称冰山”的一角，更名潮早已席卷公司上下。比如，我们当真需要再定一个新战略（还得搭配个新名头）吗？是旧战略确实不中用了，还是我们自己觉得它不行了？还是说这是新领导的“三把火”，想要按照自己的方式行事？我们真的非得再搞一份全新的公司形象声明（搭配全新的宗旨口号）？更换公司形象是因为公司的业务范围改变了吗？我们现在信奉不同的理念了吗？还是说我们早已习惯“喜新厌旧”，又或者是因为比起为员工提供相对稳定且安心的组织环境以推动工作顺利展开，我们更想迎合高管“推陈出新”的冲动性本能？

Mike Isaac and Sheera Frenkel, “Out with the Facebookers: In with the Metamates,” *New York Times*, February 15, 2022,

<https://www.nytimes.com/2022/02/15/technology/metamates-meta-facebook.html>.

虽然这些话听起来有点儿刺耳，但需要说明的是，员工们往往都是这样想的。比如，当脸书（Facebook）更名为Meta，并宣布全新的公司价值观时，员工们的反应皆是“阳奉阴违”：表面上热烈支持，私底下吐槽不断。一位员工在接受《纽约时报》采访时表示，大家都怀疑新的价值观是否意味着员工们“身处一艘正在沉没的船上”，另一位员工则更加直截了当地说：“我们一直在给所有东西改名，实在是令人摸不着头脑。”^③

顺便说一句，公开宣扬价值观这种行为本身就极其怪异：从家庭层面看，家人们通常会围绕行为处世的正确观念展开讨论，或是讲述祖辈的故事来展现家庭价值观；在国家层面，人们会围绕通过什么法律法规、选举什么人为领袖展开争论，进而彰显社会的价值取向。价值观是随着时间的推移，人们在实际行动中逐渐形成的产物，并不能人为地强行规定。只有公司才会强制要求员工身穿印着公司价值观的T恤。

当然，要是那些起着标识作用的文字本身就没什么实际意义，哪怕没有更换，也照样会令人疑窦丛生，这就是当下职场存在的一大严峻问题。如今的职场充斥着华而不实的词语，要么毫无意义，要么表意不清。我们在上文提到，一些公司宣扬的价值观，因太过笼统而无法营造“你是公司一分子”的归属感。所以说，习惯用“假大空”的词语来表述的公司价值观实际上毫无意义可言。2022年2月，更名后的Meta高调公布了其全新的价值观，堪称搅拌机式职场的典型代表^④：

深谙公司价值观的人会注意到，“快速行动”（Move fast）这句新口号其实脱胎自2007年的“快速行动，打破常规”（Move fast and break things），脸书在2014年还提出过类似的过渡版口号，即“依托稳定架构，快速行动”（Move fast with stable infrastructure）（大致也可理解为“快速行动，但请别搞破坏”）。

快速行动^⑤

聚焦长期影响

打造卓越产品

拥抱未来

直截了当，尊重同事

三“元”原则（元企业、元伙伴和元自我）

频繁更迭的价值观口号不仅是“路标”朝令夕改的典型代表，还体现出公司及其领导爱用陈词滥调进行交流的倾向。比如，人人都明白“打造”和“未来”这类词是什么意思，但真要按它们所倡导的方向去做事，我们反而不知道该如何行动。我应该按谁定义的“卓越”标准去努力？是我自己的标准，还是老板的标准？又该如何令双方都认同我已经达成了目标？我要如何才能“拥抱未来”？又该如何判断自己做得对不对？此外，我既要做到直言不讳，又得尊重他人的（合理）需求，即不希望总是有人对自己的工作指手画脚，我该如何去平衡？

Lewis Carroll, *Through the Looking Glass* (New York, Dodge Publishing Company, ca.1909), 103.

这些词语只能给人一种“有点儿意思”的感觉，实则意义不大。因为它们追求的是听起来足够酷炫而吸睛，而非表意清晰。这种意义上的“可塑性”导致我们对现实的认知也变得含糊不清。正如《爱丽丝镜中奇遇记》中的矮胖子汉普蒂·邓普蒂所言：“我用一个词的时候……它的意思就是我想让它表达的意思，恰如其分、不多也不少。”

在华而不实之词组成的国度里，有着许多花哨而夸张的表述，其中一些话语表达了过度夸张的喜悦或自信情绪。所以，大多数组织发布的公告都会以“我很高兴地分享……”或“我非常激动地宣布……”这类表述开头，而这些话背后的真实意图往往更接近“我希望通过告诉你们我觉得这件事有多棒，就能让你们也觉得它非常好”。这实际上是在偷换概念：沟通的目的已经从“告知人们发生了什么”变成了“引导人们去怎么想”。看到类似表述的员工察觉到，某个领导又在宣称为组织架构变动等不太可能令人兴奋的事情而“兴奋不已”时，就会意识到自己的思维正在被某种既定的套路“牵着鼻子走”，继而理所当然地产生了抵触情绪。

这种过度的热情在公司用语中极其普遍，怎么强调都不为过。公司领导总是希望员工相信他们确实被某些事情深深打动，或是为其感到无比自豪（此处毫无调侃之意）。他们似乎无一例外地充满激情、乐观向上、斗志昂扬，还坚定地相信既然他们能做到，员工们也理应如此。有趣的是，在情况不太乐观时，他们的措施会稍有变化，这时候员工们听到的不会是“我很遗憾地宣布……”，而是“我有几个不太好的消息……”。这时候，话里话外的重点就不再是输出领导们的感受，而是说明到底发生了什么糟糕的事情。很多领导做不到分享负面情绪，大概是因为他们觉得持续传递积极情绪对团队的士气至关重要。

这一奇怪的现象会令我们想起马丁·塞利格曼、不确定性，以及在职场中创造“安全感信号”的难度。或许，这种无休止的积极乐观是为了告诉我们：一切安好，未来也会一片光明。然而，它们实际传递的信息是：职场上不允许出现悲伤或痛苦等真实的人类情感。在“职场乐园”里，阳光永远灿烂。

还有一些用来描述抽象概念的花哨词语，比如咨询公司贝恩就经常将这些词堆砌成文：

无论你的抱负是什么，从拥抱全新的数字能力到重构理想的业务运营方式，再到推出全新的数字业务，我们都能帮您树立卓越的全新标杆，实现前所未有的价值水平。

“Digital Transformation,” Bain & Company, 查阅于2022年2月28日，
<https://www.bain.com/consulting-services/digital-transformation/>.

我们的方法实现了将经现实检验的端到端转型框架与Vector相结合。Vector是一个数字能力集成化平台，由专注于数字化转型的优质合作伙伴组成的庞大生态系统提供支持。

这类文案写作有一些套路，比如每个名词都得搭配形容词；新的必然更好（可以效仿贝恩在这里的做法，一句话里用三次“全新的”，效果更佳）；但凡要做某事，就必须“端到端”地完成；所有平台都得是“集成化”的，如果还有其他东西能集成化，那也一定要集成化；任何事物都必须是“前所未有”的，或者是“同类最佳的”。

再来欣赏一下私募股权公司阿波罗全球管理公司的用词：

Apollo Global Management, online ad, November 14, 2022.

在阿波罗，我们通过挑战传统来探寻推动创新的新途径，进而创造长期价值。

这就是“浮夸文风”的典型代表，但凡冷静想想，你就能发现这些话都是华而不实的。“挑战传统”本质上就是做新的事情，“探寻新途径”和“创新”是同样的意思，而“长期价值”也不过是好事的另一种模糊说法。所以稍微推敲之后，这句话就变成了“在阿波罗，我们致力于更好的创新”，有哪家公司的口号不是这样的？

还有“战略性”这个形容词的滥用，它就好比是商业用语中的“万金油”。如果某句口号需要些许润色，这个词就会被随意添加进去，并借此传递这样一个信号：任何被冠以“战略性”之名的事物都应被人高看一眼。于是，“战略性思

维”就等于卓越思维，“战略性资产”就是优质资产，而“战略性投资”就应该 是被人人追捧的投资，哪怕这些说法实际上没有任何确切的含义。

如果这类话术只用于市场营销，倒也无伤大雅，然而由咨询顾问们掀起的这股风潮很快就被其客户所接受，于是没过多久，人人都开始围绕“转型”“雄伟战略”“能力提升”“价值创造”等话题高谈阔论。虽说浮夸的形容词十分刺耳，但其修饰的名词才是真正的问题所在，因为“战略”“能力”“价值”“生态系统”“平台”“运营模式”之类的词听着十分“高大上”，却都缺乏具体的含义。我们早已对这些词司空见惯，可当你扪心自问它们到底是何含义时，你立即就会意识到它们要么被归结为某种不言自明、平淡无奇、带有浓厚商业气息的积极意象（比如价值、能力等），要么就是“事物”这个词的另一种华丽说法（比如生态系统、平台、运营模式等），它们挤占了真正意义的位置，却并非意义本身。

在充斥着此类话术的组织里，员工们时不时就要被迫参加冗长且满是废话的会议。为了发泄不满，他们会悄悄玩一种名为“废话宾果消消乐”（出于礼貌，人们有时会称其为“流行语宾果消消乐”，虽然不是很准确）的游戏。这个游戏与常规的宾果游戏类似，差别仅在于它不是在抽到数字时划掉卡片上对应的数字，而是有人在会议上说出卡片上的某个“公司行话”时将其划掉。在会议结束前，率先划掉卡片上所有词的人获胜。当然，要是你碰巧赢了，然后不禁在会上激动地大喊一声：“宾果！”那你在这家公司的职业生涯也就差不多到头了！

结果就是，大量的商务沟通听起来就像是难以解读的“加密对话”。

我刚开始进入咨询行业时，就遭遇了这种“加密式”行话交流，与许多初入职场的菜鸟一样，我几乎搞不懂它们到底是什么意思。然而，每个人都表现出一副“对这些不着边际的抽象词语的确切含义了如指掌”的样子。我以为是自己太笨了，于是便埋头苦学这些行话。后来我才发现“不懂装懂”的秘诀不在于自己懂不懂，而是要默认其他人都懂，而且我相当怀疑我的客户们就是这么干的。“开窍”之后，我很快就成了个中高手，在PPT上堆砌各种晦涩难懂的废话对我来说简直是信手拈来，我就这样与他们“同流合污”了。

还有一些浮夸词语的用途是避免将“不可言说之事”表达得太直白。最无奈的例子或许就是，“更好”一词如今已被无处不在的“更胜一筹”所代替，比如“这种全新的、一流的解决方案，将带来更胜一筹的客户体验”。因为如果你说某事物“更好”，这可能意味着它在不久之前并不是很好，而这种想法是很危险的，是不能宣之于口的。用“更胜一筹”则意味着在最近的评估中，它至少已经处于更好的水平，如此便可确保皆大欢喜。这类遮遮掩掩的措辞就是为了杜绝授人以

柄，不给任何人留评判的空间。（讽刺的是，嘴里说着这些话的人往往还煞费苦心强调“吃一堑，长一智”的重要性，以及他们的组织是能多么坦然地直面失败。）

Sylvia Varnham O’ Regan, “Meta Exec to Managers: ‘Exit’ People Who Can’ t Get on Track,” The Information, July 12, 2022, <https://www.theinformation.com/briefings/meta-exec-to-managers-exit-people-who-cant-get-on-track>.

然而，大多数此类“不可言说”之事的险恶程度远远超出这种措辞本身，堪称典型的奥威尔式双重嘲讽，所以职场上所谓的“机会”，往往是人们被逼无奈而非欣然主动接受之事，比如“阿什利要离职去寻求新的职业机会”或“我觉得我应该去积极探索下一个职业机会了”，而“增长机会”则用来指代公司或个人表现欠佳的领域。（按照这个逻辑，我们大概可以把生病称作“获得健康的机会”。）最近，一家科技公司的高管指示下属去辞退“表现不佳”的员工，但又绝对不能说得太直白，于是他就想出了一种令人拍案叫绝的委婉说法，即要求下属“将那些无法步入正轨的员工优化掉”^④。无数用来辞退员工的委婉话术都采用了同样的逻辑，比如“冗员裁减”“规模优化”“离去自由”，收拾个人物品后抱着纸箱走出公司大门的过程也被体面地表述为“职业过渡”。

Andrew Beaton, “LIV Golf COO Departs at Key Moment for the Saudi-Backed Circuit’ s Future,” Wall Street Journal, December 16, 2022, <https://www.wsj.com/articles/liv-golf-coo-departs-at-key-moment-for-the-saudi-backed-circuits-future1-11671222723>.

有时，这些含糊的说法甚至成了人们用来混淆视听的手段。2022年12月，在一位高管“决定退出”LIV职业高尔夫球巡回赛时，该赛事的首席执行官格雷格·诺曼（Greg Norman）在一份情况解释声明中表示：“我们正在与一些最值得信赖的合作伙伴紧密合作，自LIV成立以来，他们就是不可或缺的存在，在我们首个完整赛季到来之前，将为我们的结构转型，以及激动人心的新发展，提供坚定的支持。”^⑤他在描述“未来可能发生什么事情”上花了很大的篇幅，却对当下的情况只字未提。

有时，这些毫无意义的词语会将上述所有“意味”都聚集起来，将打鸡血的说辞、晦涩难懂的抽象表述，以及不可言说的、对现实的回避炖成一锅大杂烩。雪上加霜的是，如今，将领导的发言通稿外包给专业写手和公关人员已成为企业界的基本操作，这些人更在乎能不能让领导们远离麻烦，以及文稿能否通过法务审核，至于领导能不能用自己的真心话来表达一些确凿无疑的观点，就不是他们要操心的事情了。

所有这些“假大空”的表述和华而不实的辞藻，在现实与人们对现实的描述之间撬开了一道越来越大的裂隙。这些空洞的词语就好像一个个钉入现实的“楔子”，随着这些楔子制造出的一条条裂缝逐渐扩大，我们对现实情况的理解、对未来发展的预测能力、对领导的信任，以及我们如实描述自身经历的信心都在逐渐崩塌。

若这种现象只是个例，而非常态，倒也没什么大不了的。然而在职场的大势之下，即追求用更少的字词来彰显自己的“精明干练”及“积极参与”的态度，职场人越发追求更简洁的执行概要、要点大纲和一句话说明重点的电子邮件，就使得这种沟通方式多多少少成了主导当今职场的唯一表达方式。如果你想“合群”，就必须说“行话”，因为所有人都是如此。当这样的表达方式成为惯例，我们用词汇能传达的含义远远少于词汇本身能承载的信息，也就变成了职场的常态。

乔治·奥威尔（George Orwell）的文章《政治与英语》（“Politics and the English Language”），奥威尔基金会，查阅于2023年3月8日，
<https://www.orwellfoundation.com/the-orwell-foundation/orwell/essays-and-other-works/politics-and-the-english-language/>。

这一切最终导致我们陷入了乔治·奥威尔在1946年发表的文章《政治与英语》中所警告的那种恶性循环。研究了70多年前的英语使用情况后，奥威尔在文章中指出：“影响也可能成为原因，强化原来的原因，并以更强烈的形式产生同样的影响，如此无限循环。”奥威尔认为，就语言来说，上文提到的“表意不明”的用语弊病，以及他在其周围观察到的语言精确性的缺失，将导致语言变得更易失准。他告诫道，我们的“语言之所以变得丑陋而模糊，是因为我们的思想愚蠢，我们在语言上的粗疏又助长了愚蠢的思想”^④。自他写下这些话以来，人们的语言使用情况貌似并未见起色，至少在商业界，这种现象依然如故。

人们很容易把针对言语的批评视为吹毛求疵，或是精英主义倾向，甚至认为只要出发点是好的，遣词造句上的不当完全无伤大雅。然而事实并非如此，言语的斟酌与选择至关重要。语言本就是建立人际关系的桥梁，其中的关键在于语言是我们与现实的连接媒介，不仅在当下，在明天或者更长远的未来，也将以同样的方式发挥连接个体与现实的作用。当我们不确定周围人所说话语的真实含义，当每则新发布的声明都令“钉入现实的楔子”扎得更深，我们会越发迷茫，既不知身在何处，也不知未来将走向何方。

因此，我们在职场中需要的就是实实在在地说话。然而要做到这一点，我们需要克服两大障碍。首先，空洞的话术早已成为职场中司空见惯的存在，以至于人们

都忘了朴实无华的真话是什么样子。我跟两位朋友在不久前的一段对话就充分说明了这个问题。他们都是职场研究人员，当时的研究方向是“员工体验”，并且他们正准备通过访谈来了解各公司在改善员工体验方面都采取了什么举措。两人都是智慧过人、勤奋上进的研究员，为了确保受访者能理解他们“到底想要知道些什么”，他们就“员工体验”一词给出了严谨的定义，即“员工体验是员工对自身与组织持续互动的集体感知”。我不能说这个定义完全无法理解，它就是职场常见用语的一个典型代表，从这个角度来看，它实在是乏善可陈。我自己也为“员工体验”下了一个定义，但与他们的定义可谓天差地别。我的定义是：“员工体验是我在工作场所工作时的感受。”他们惊呆了，问我是怎么得出这个定义的，为了解释清楚，我与他们分享了我的偶像温斯顿·丘吉尔的一句话：

这段话摘自丘吉尔1949年11月2日在伦敦《泰晤士报》文学奖午宴上的获奖感言，引用自Robert Rhodes James, ed., Winston S. Churchill: His Complete Speeches (New York: Bowker), 7:7885。

简短的单词是最好的，如若它们同时又很古老，那就再好不过了。 ⑩

Short words are best, and the old words, when short, are best of all.

这不仅是清晰沟通的绝妙真理，其英文原文 ⑩ 中的用词也践行了其倡导的精神：原文由14个单音节词构成，所使用的每个英文单词都有1 000多年的历史。

为什么使用这些历史悠久的单音节词更好，或者说，不那么容易造成与现实的脱节呢？

先说说单音节词的优点，用单音节词来指代某人、某物时，很难让人产生混淆。（这就是为何人们在生气时，总是会用更简短的词来表达愤怒；在孩子身处险境时，我们也会言简意赅地喊“停下！住手！马上！”，而不是“停止当下的行为”。）单音节词具备某种基础性的特质，它们是构建言语意义的基石。相比之下，英语中的长单词大多由短单词组合而成，这就给人们留下了更多的“解读”空间。举个例子，如果我说某个问题很小（small），我的意思很难被误解，但如果我说这个问题可以忽略不计（negligible），那这句话的语气听起来就没那么肯定了。于是人们就得问问，这个问题“可以被忽视”是谁定的标准？“忽视”某件事是不是听起来有点儿不太负责？诸如此类的杂念就会纷至沓来。由此可见，单音节词因为更简洁，所以表意更清晰。

与此同时，古老的词因其悠久的历史而更具优势，因为一般来说，新造的词更容易被随意滥用，更容易在“矮胖子汉普蒂·邓普蒂测试”（指词语含义被随

意定义）中败下阵来。相较之下，古老的词有着悠久的历史，在语言文化中扎根更深，因而更具历久弥新的韧性。它们与前文所谓的“秘密”一样，将我们与过去相连。下面是从本书目前所涉话题中选取的几个例子。

八卦是一种能让我们凝聚起更大社会群体的言语关系黏合剂，它源自你会与同辈人或者教亲（与教父教母有别），又或者同教友们所说的话。

如今，“激情”（passion）一词几乎普遍被用来表达强烈而积极的情感，但其最初的意思却是“苦难”或“忍受”，比如“耶稣在十字架上受难”（Passion of Christ on the Cross）。探寻这个词从旧含义到新含义的演变脉络，你会领悟到无论哪种“激情”都是一种主宰我们心智且令人无力抗拒的心灵体验，这一过程至少对我而言非常有意思。

“谦逊”（humility）一词源自拉丁语的“humus”，意为“泥土”，字面意思就是“在地上”，或引申为“脚踏实地”。“human（人、人类）”这个词的出处也源于此，所以我们都是大地的子嗣。

还有“激进的、极端的”（radical）一词，现在通常指“极端背离常规”，但其最初意思恰恰相反。它源自拉丁语“radix”，意思是“根”，因而用于描述回归基础原则、回归根本的行为。

得益于悠久的历史，古老的词能让我们在当下社会以更丰富的内涵完成交流。无论我们说哪种语言，历史都赋予了它们一系列独特的含义，我们在这些词语时，都会有意或无意地将其与隐含意义联系起来，此类意义帮助“锚定”了这些词语的作用，以及我们对词语的理解。相较之下，新造或被滥用的词则无法做到这一点。

以“区块链”（Blockchain）为例，它是一个为特定加密交易账本而专门创造的词语，因而从词源学和语义学史上看，它是个不折不扣的新词，所以很容易被塑造成具有某种毋庸置疑的炫酷感的“神奇咒语”，用来粉饰无意义之物。在最近的一次采访中，加密货币怀疑论者扎克·温伯格请加密货币倡导者帕基·麦考密克举例说明区块链可能有哪些用途，以此阐释它为何被认为是一项突破性技术。麦考密克主动提到了“基于区块链的房地产交易”这个例子，并表示这类交易方式能“让你更迅速地完成交易，你可以在全球市场以此为抵押进行借贷，而不必非得去美国银行办理抵押贷款。如此一来，你就拥有了一个更开放的系统，人们能够以更具创意的方式进行交易”。

在接下来“令人愉悦”的3分钟对话里，基本上就是温伯格反复问：“它具体是如何运作的？”麦考密克给出的一系列回答根本没能解释区块链是如何让事情变得

更好、更实惠或更高效的。相反，正如温伯格指出的那样，麦考密克所说的不过就是“重新打造现行的整个抵押贷款体系架构”。然后，麦考密克又插话补充道“……是基于区块链”，仿佛加上这个“高大上”的词就能证明他的观点无懈可击。从某种意义上说，麦考密克的这个逻辑——“因为区块链上的东西更好，所以区块链上的东西更好”——虽然毫无实质内容，却充满了布道者的纯粹，或许值得我们钦佩。回归现实世界，麦考密克张口闭口离不开“区块链”，并下意识地祭出这个“神奇护身符”时，我们就意识到它其实就是隐藏在一个陌生词语背后的骗局，而骗局的主导者之所以更容易得逞，恰恰因为这是个新造词。

当然，新涌现的事物必然需要新名称，然而新造词有一种特别的倾向，也存在一种特定的风险，即它们很容易沦为空洞思想的遮羞布。麦考密克还算坦率，他承认“在抵押贷款这个案例上，我的回答并不能令人满意，因为我之前从未深入思考过”，但很多人就没这么有自知之明，或者说没这么实诚。

Charlie Warzel, “The Petty Pleasures of Watching Crypto Profiteers Flounder,” The Atlantic, June 28, 2022,
<https://newsletters.theatlantic.com/galaxy-brain/62ba500cbcbd490021aaef70/web3-crypto-movement-uses-marc-andreessen/>.

以这个及其他例子为素材，查利·沃泽尔在《大西洋月刊》上撰文揭示了采访者“探寻真相”的方法：他们会提出一些“非常简单且理性的问题，受访者若不使用抽象语言，就无法回答”。采访者始终坚持追究词语本身的意义，拒绝照单全收那些“空洞的抽象概念”，要求受访者讲明那到底是什么意思，并揭示它究竟是如何运作的。在沃泽尔和我看来，受访者之所以会用华而不实的语言来包装自己，是因为“他们压根儿就没想过会被要求回答这类问题”^④。因此，仅仅是多问了几个“为什么”和“如何做”，采访者就揭开了华丽辞藻背后被掩盖的现实，迫使受访者将空洞的表述转化为一句句大实话，从而暴露出他们所提论点的漏洞。

忘记使用实实在在的词语就好比是在自欺或欺人，抑或两者皆有。然而有时候，我们使用这些不实词语的意图并非混淆视听，也不是因为新造词能轻易为不成熟的思考留出空间，而是因为我们想要保护他人免受来自现实的残酷打击。有时，委婉的或半真半假的话都是为了缓解坏消息的冲击，或保护人们免受不确定性的困扰。换言之，我们“不说真话”是为了发出一个安全信号。在这种情况下，学会用更好的方式面对残酷的现实才是真正的解决之道。

想象一下，如果你是一位家长或保姆，看到自家蹒跚学步的孩子摔了一跤，脑袋撞到暖气片上，鲜血直流，你会说什么？

Judith Simon Prager and Judith Acosta, *Verbal First Aid: Help Your Kids Heal from Fear and Pain—and Come Out Strong* (New York: Berkley Books, 2010).

大多数人会立刻下意识地安抚孩子，试图通过言语减轻孩子的痛苦。在抱起孩子并想办法止血的同时，我们可能说“没事的”，或者“别担心”，又或者“看起来不严重”（这些都是哄孩子的安抚之语）。如果伤势严重，我们可能立即放弃安抚的念头，转而传达事情的严重性和紧迫性，比如：“哎呀，糟糕！”“情况不太好！”“你流了好多血，我们得马上处理，赶紧，快点快点，天哪！”事实上，这两种反应方式对孩子来说毫无帮助。在第一种情况下，我们虽然嘴上说着“没事的”，却没有任何证据支撑（毕竟孩子正感受着疼痛，还在流血）；在第二种情况下，严肃的反应会令孩子更加焦虑，并彻底丧失安全感。其实，我们还可以采取第三种反应方式，这是一个真实案例，摘自朱迪思·西蒙·普拉格和朱迪思·阿科斯塔所著的《言语急救》一书。^④案例中的孩子名叫奥利弗，他妈妈唐娜实际上说的是：

Ibid., 6.

哦，你撞到脑袋了，哎哟，没关系，妈妈在这儿呢，我抱着你呢，不过我们得马上去医院，因为看起来伤口要缝针。医生知道怎么把你治好……你会好起来的。奥利弗，因为你的恢复能力非常棒。^⑤

乍看之下，这些话好像也没什么新奇之处，但其中蕴含了一种非常精确的沟通技巧，可以产生截然不同的沟通效果。首先，唐娜描述了她看到的情况（“你撞到脑袋了”），紧接着，她说明了接下来要做什么（“我们得马上去医院”），然后又给出了令奥利弗安心的理由（“你的恢复能力非常棒”）。她从头到尾都没有假装这次意外或伤势不严重，也没有告诉孩子应该有什么样的感受。虽然没有直白地安抚，但这些话有用得多。

这段话还体现出一种谦逊，唐娜的目的似乎不是使用语言来解决问题，而是描述看到的现实，并将自己的行动计划告知孩子，以此消除孩子对当下及未来情况的不确定感。她不需要知晓所有答案，然而这却神奇地令她的话语更具说服力。

《言语急救》这本书给我们带来的启示是：相较于直接告诉别人该如何感受，我们自己有什么感受，或者他人为何该有某种感受，直接陈述客观事实的效果反而要好得多；引导对方关注我们认为重要的事情，才是有效的沟通方式（请多加运用“注意……是怎样的”这一关键句式），即引导对方以我们看待世界的视角理解问题，而非强行命令；没有任何理由支撑的论断是苍白无力的。最后这一点尤其适用于“兴奋”一词的滥用：要记住，身为读者，比起听到你用“兴奋”二字

来描述自身的感受，我更想知道你为什么会感到兴奋，然而大多数人总是习惯于不作解释。

空洞的言语往往还会起到反作用，比如你安慰别人不要担心，他们反而会更加担心；如果你告诉他人，你对某个结果很有信心，却没有同时提供相关理由，他们反而更不相信你的说辞；如果你试图用冗长而抽象的言辞掩盖事情当下的真实情况，人们反而会往最坏处想。相比之下，《言语急救》传授的沟通技巧可以很轻松地应用于各个场景，并确保一个人所说的话与“当事人”的实际体验之间毫无隔阂，进而杜绝空洞语言的“楔子”钉入现实空间。

在本书的第一部分，我们讲述了克里斯琴的遭遇，他曾试图带领团队度过一系列起伏不定的变革，结果却导致自己也身陷其中。在经历了这么一遭后，他才领悟到：“人们接受真相的能力其实很强。”他说的当然没错，只要真相以基于现实的语言传达给我们，并提供足够充分的信息，令我们能自行理解局势，我们完全可以接受现实的真相。仅宣称“一切安然无恙”纯属空口无凭，并不能提供安全信号，给出令人信服的理由才是重点。即便无法提供像样的理由，但有意义的表述，即让人们知道这个世界至少是可理解的，知道其他人跟我们有着一样的观点，其安抚作用也远超我们的想象。

注重仪式感

请原谅我要插入一个有些沉重的话题：假设有人刚刚离世，我们需要决定接下来的治丧事宜，再进一步假设，经过一番讨论，大家一致同意把逝者的遗体留在原处，所有人回归正常的工作和生活。

这听起来是不是不可思议、令人震惊？是不是感觉世界观都扭曲了？你会不会觉得这种决定怪异到离谱？

有趣的是，大多数动物都是这样做的：它们会把同伴的尸体留在原地，然后继续正常生活，人类是唯一的例外，在所有被研究过的社会中，唯有人类绝不会这么做。当然，不同的社会有着不同的做法：有些人会把尸体制成木乃伊，有些人选择土葬，有些人则采用火葬；有些人一袭白衣出席葬礼，有些人则一身黑衣；有些人会在逝者身旁摆放贝壳。不管行为多么千差万别，人们都会有所行动，人类的这种独特行为就是一种仪式。

Monier Monier-Williams, *A Sanskrit-English Dictionary* (Oxford: Clarendon Press, 1960): 223b; William K. Mahony, *The Artful Universe: An Introduction to the Vedic Religious Imagination* (Albany: State University of New York, 1998): 3; Barbara Boudewijnse, “British Roots of the Concept of Ritual,” in *Religion in the Making*, ed. Arie L. Molendijk and Peter Pels (Leiden, Netherlands: Brill, 2018), 278n4, https://doi.org/10.1163/9789004379039_018.

英语中的“ritual”（仪式）一词源于拉丁语的“ritualis”，意为“与仪式相关的事物”。再往前追溯的话，它很可能源自梵语，而梵语中“rta”这个词有多种译法，比如“固定或既定的秩序”，或者“以恰当方式运行的事物”，往往与宇宙、世俗和人类事务的合理架构联系在一起。❶该词最初在宗教语境中使用，并未用来描述一系列行为本身，而是指代为这些行为提供指导和说明的书籍。直到最近几百年，“仪式”这一概念才从明确的宗教背景中延伸出来，用以描述各种形式的周期性活动。所以，我们可以把周日的教堂礼拜、家庭烤肉晚餐和每天的游泳运动都视作一种仪式，高尔夫球场上第18洞果岭上的握手、国际比赛前的国歌演奏、犹太人婚礼上打碎玻璃的习俗也可以算作某种仪式。在职场中，每日的站立会议（非正式的简短会议），用来介绍团队新成员的照片集锦，去常去的酒吧庆祝交易达成，等等，也都属于仪式范畴。仪式不仅为人类社会所特有，而且在人类社会中无处不在。这是因为仪式是一项极为强大的发明：它有

助于我们建立掌控感，在纷繁复杂的世界中找到令人安心的依靠，并借此抵御未来的不确定性。

想要了解“仪式”一词的含义，我们或许应该先给出一个定义，它的第一个奇特之处便显现出来：这个词似乎出奇地难以界定。何谓“仪式”？我们大多数人都有个笼统的概念，但只要稍加研究便会很快意识到，它正如全球顶尖的仪式研究专家、哈佛大学教授迈克尔·诺顿（Michael Norton）所言：“仪式本身并没有什么不可或缺物理特征。”换言之，并非每项仪式都必然具备某种别具一格的特征。

这位名叫丹·奥康纳的跳湖者在2023年3月10日提到：“2020年6月13日，我喝醉了，异常难受，妻子怒气冲冲地让我‘跳湖去吧’，于是我就跳了，到现在我已经跳满1 000天。”一项仪式就这么诞生了。

比如，我们可以思考仪式的所谓“工具性”，即一项仪式是否必须包含与其预期目标有明确关联的内容。稍作研究后，你便会发现非工具性仪式的例子可谓数不胜数：从英国议会的开幕仪式（它与英国政府的高效施政并无工具性关联）到新冠疫情初期芝加哥一位居民养成的“特殊”习惯——他每天跳进湖里并在推特上发布自己跳水和在湖里翻腾的各种视频（这与任何事情都没有工具性关联，却以一种奇妙的方式增进了人与人之间的联系）。当然，具备高度工具性的仪式比比皆是，比如运动员的热身活动和敏捷软件开发团队的每日站立会议。在这些仪式中，人们进行的活动完全是围绕接下来要完成的任务展开的。此外，兼具工具性和非工具性的仪式也存在。

那么，一项仪式是否必须具备明显属于某种更广泛存在的原型模式的特征呢？有些人觉得这绝对有必要。比如说，每天上班后的站立会议，某天突然改到了下午，还变成了一场关于词源学的讨论，那它还能不能算作“每日站会”这个仪式的一部分？倘若有一天，奥康纳将“跳湖”改成了“划船”，那它还能不能算作原有仪式的一部分呢？因此，“当每一次活动都显然属于某个更普遍且持续循环流程的一部分时，它就属于仪式范畴”的说法大体上是正确的。虽然仪式的具体内容会随着时间的推移而改变，单个仪式的关键特征就是可识别性和可预测性，从而为未来提供参照点。所以，周日的教堂礼拜（要说的话和要唱的赞美诗基本上固定不变）是一种仪式，我年轻时每周日的家庭烤肉大餐（随着我跟兄弟姐妹们逐渐长大，晚餐的时间、食材及一起参加的家庭成员也会变动）同样是一种仪式，因为哪怕存在大大小小的变化，我们都知道这是一项固定的活动。然而，要明确界定一项仪式能承受多大程度的变化，即要变成什么样才不会被认定为仪式，是非常困难的。所以，仪式的一致性本身就是个很难界定的评判标准。

接下来的问题是，仪式是自发形成的吗？也就是说，它们到底是由仪式的参与者创造的，还是由外部人员推动，然后邀请或要求一个群体参与进而促成的呢？其形成方式是不是一种决定性特征？事实上，两种形成方式都有实例可循，比如，一个工作团队每天早上买咖啡的行为就属于第一类，久而久之，它就成了团队归属感的一大特征，并且需要向新加入的成员解释（“在我们这个团队，大家每天早上都会……”），而许多宗教仪式、国家仪式及其他类型的典礼仪式则属于第二种。

那么，是什么催生了仪式呢？它们是为了回应现实中的某些事件（比如结婚或死亡）而举行的，还是因为它们本身具备重复性，到了特定时间就得举行，就像我小时候每逢周日就会张罗的家庭烧烤聚餐那样？答案同样是两者皆有，所以无论是因事而起，还是自身具备重复性，都不是仪式的本质特征。

那么，仪式究竟是群体性的（必须与其他人一起进行），还是个体性的（由个人独自完成）呢？同样，这两种情况都有证可考。

如此看来，仪式确实难以用简单的文字来定义。虽然我们可以区分仪式的某些构成要素和仪式的某些益处，比如据合理推测，群体性仪式有助于增强社群的凝聚力，自发形成的仪式有助于塑造身份认同，重复性仪式有助于减轻不确定性，但仪式的特征与其相应影响之间似乎只存在一种松散的关联，而非更为明确的关系。

很多人最早是在宗教场景中接触到仪式的，我个人也不例外。我虽是个无神论者，却很喜欢晚祷歌。小时候，我是当地教区教堂里唱诗班的成员，因此多年以来，我每周日都要头顶形如咖啡滤纸的圆锥形白帽，参加两场教堂的礼拜活动。尽管我在11岁时就认定自己无法皈依基督教，但我渐渐爱上了做礼拜时那舒缓而有力的仪式节奏、《公祷书》中富有诗意的文字、仪式的流程编排，以及这一切营造的片刻宁静，尤其是在周日傍晚，又一周即将落幕时（时至今日，但凡有机会，我仍会偶尔去参加周日的礼拜仪式）。

在跟迈克尔·诺顿讨论仪式的“工具性”特点时，我向他提及了此事，因为我突然意识到，身为一名唯物主义者，从工具性的角度看，我对晚祷歌的理解与其他信徒必然有所不同。对我来说，每周日傍晚的晚祷歌好比一首由音乐和文字构成的美妙乐章，它伴随着百分之百可预测的旋律徐徐展开，给我带来了内心的安宁。但从严格意义上讲，它带给我的感觉并非宗教意义上的精神体验，对其他信徒而言，其中蕴含着更多的宗教意义。于是我问诺顿，对我和其他信徒来说，在某种程度上，它是否属于不同类别的仪式？诺顿告诉我，这就是给“仪式”一词下定义的难点所在：“如果我站在布道台上，俯瞰所有参加晚祷的人，你们在做相同的事情，你们摆出整齐划一的动作，嘴里说着同样的祷词。对在场的一些人

来说，这是一次与上帝的深度联结，然而对像你这样的非信徒而言，整个流程与上帝毫无关系。光靠肉眼观察，我没办法将你们区分开来。”

Leonard Bernstein, “Young People’s Concert: What Does Music Mean?,” CBS television network, 最初播出于1958年1月18日，文字讲稿见<https://leonardbernstein.com/lectures/television-scripts/young-peoples-concerts/what-does-music-mean>。

对我来说，晚祷歌不具备工具性，但对在场的其他信徒而言，它确实意义非凡。当然，这与晚祷歌对我们来说是否构成一种仪式是两码事。诺顿告诉我，要弄清楚一种行为是不是仪式，关键不在于它是否具备工具性或其他要素，只需问一个简单的问题：“这对你有意义吗？”最终，我发现仪式的一大基本特征就是：参与其中的人是否确实觉得它有意义。这个发现或许一开始会令你感到沮丧，但等你真正理解之后，又会觉得颇为神奇。这就是仪式的第二个奇特之处，虽然仪式存在于现实世界，完全由人的行为举止和语言动作构成，任何外部观察者都能完整记录，但它唯一的关键要素是心理层面的。作曲家兼指挥家伦纳德·伯恩斯坦曾在其著名的节目《年轻人的音乐会》上谈及音乐的意义，并得出了一个美妙的结论：音乐的意义在于“你聆听时产生的感受”。^⑨所以，我们也可以从类似的角度来定义“仪式”。

Kim et al., “Work Group Rituals,” 202.

这也不仅仅是定义的问题，我们对仪式的感受同样是决定仪式效力的一个重要因素。2021年，诺顿和同事开展了一项研究，旨在探究活动参与者的心理感受，即认为某项特定活动是否属于仪式，是否觉得该活动有意义，以及参与者是否表现出研究人员所称的“组织公民行为”（比如帮助缺席的人跟上进度）。他们发现，三者之间存在紧密联系：“参与者对团队活动仪式性的感知程度，显著影响着他们赋予该活动及自身工作的意义，以及他们的组织公民行为。”^⑩

仪式虽然发生在物质世界，但其定义和影响存在于心理层面。正因如此，它们充当了连接身心的桥梁，这也正是仪式感具备非凡力量的奥秘所在。

这种源于仪式的力量可以向多个方向扩散。

Brooks et al., “Don’t Stop Believing,” 72.

它会延伸到个人表现上，有助于提升我们的能力。例如，有学者曾研究过篮球比赛罚球前的习惯性准备动作与罚球命中率之间的相关性，以及这类罚球前习惯性准备动作的运用情况和程度与球员是否参加过精英篮球联赛之间的关系。^⑪

Michael I. Norton and Francesca Gino, “Rituals Alleviate Grieving for Loved Ones, Lovers, and Lotteries,” *Journal of Experimental Psychology: General* 143, no. 1 (February 2014): 266, <https://doi.org/10.1037/a0031772> .

它还会影响我们对周围环境的掌控感。有研究发现：“运动员和渔民参与仪式的程度，取决于他们所做之事的不可预测性。”^⑨我曾与一位谈论工作变革影响的人交谈，她向我讲述了在公司拆分的筹备期，当大量工作必须在短时间内、绝对保密的情况下完成时，她是如何借助团队仪式来应对的：“我一度觉得一切都失控了，我能控制什么呢？确定我能控制的一些具体事项后，我们利用这些东西形成了一些团队仪式。”她启用了每日团队沟通机制，以确保每个人都明确当天必须完成的工作量，还安排了与横跨半个地球的合作团队进行每周一次的交流，这些交流并非主要围绕工作任务，而是简单地互相了解近况，或者用这位受访者的话说：“在交流中，大家可以彼此看到，像朋友一样相处，还能发发牢骚。”

顺便说一下，在前文描述的如搅拌机一般的生活中，你有时候会在早上喝点儿东西，有时候不会，你喝的东西有时是咖啡，有时是茶，有时是苏打水，有时是冷汤，而且喝东西的地点每天都不一样——毕竟有变化才有趣嘛！但绝对没有房产中介会推销这种生活模式！

仪式还可能延伸到情绪调节领域。许多房地产广告通常会对房屋内的某处地方（通常是室外）进行特别标注，然后告诉你早上特别适合在那里坐下来喝杯咖啡。读到这些描述，你立马就会想到每天在那里喝咖啡的场景，这仿佛就是一种仪式。在想象中，它就像为即将到来的一天提供慰藉的锚点。^⑩迈克尔·诺顿告诉我，人们往往希望在特定时刻拥有特定的情绪：“当我们感到悲伤时，我们希望能有所缓解；当我们感到紧张时，我们希望能平静下来；当我们要去运动时，我们希望能兴奋起来。”如果我们能随心所欲地切换情绪状态，那当然再好不过了，然而不知为何，我们做不到。诺顿表示：“所以，我们必须做点儿什么来调节自身情绪，一个行之有效的方法就是进行某种仪式。”有趣的是，我们似乎能够利用仪式来掌控或唤起各种类型的人类情绪，所以它绝非单一用途的工具，仪式能让我们平静、兴奋、保持专注、舒缓悲伤、激发敬畏，以及发挥其他作用。

Kim et al., “Work Group Rituals,” 203.
Ibid., 206.

仪式的力量还体现在增强工作意义上，这一点尤为值得关注，因为正如前文所述，意义对人类极为重要，同时也是组织领导长期关注的焦点。提升工作意义的常见策略之一是采取措施让工作本身变得更有意义，当然，这种策略并非不合理。另一个相关的方法是向员工解释，他们所从事的工作为何有意义。然而，有

时候工作本身确实无法改变，而且这种“意义阐释”似乎也没有太大作用。事实证明，在这种情况下，仪式就能发挥巨大的作用，因为在仪式中获得的意义感可以延伸到后续的工作任务中。诺顿及其同事通过研究发现，人们对一系列活动的仪式感的认可程度与这些活动被赋予的意义，以及随后不相关活动被赋予的意义之间，存在一定的联系。^⑤研究人员总结道：“团队仪式可以作为一种简单而有效的干预手段，在不改变工作任务的情况下，赋予工作意义……”^⑥因此，虽说这听起来有些奇怪，但更具仪式感的生活确实更有意义。

没错，圣诞节原本是个宗教节日，但对我来说，圣诞节已经在一定程度上脱离了其宗教根源，在很大程度上变成了家庭仪式，并且我猜很多人的想法也是如此。

仪式的力量还体现在将人们凝聚在一起。事实上，一提到仪式，许多人首先想到的往往是某种团体仪式，这些仪式有助于确立一个团体的身份（例如，“我们就是那个每个季度都举办知识问答竞赛的团队”）。家庭无疑是团体仪式的最佳拥护者，我们深知这些仪式对社会的重要性，因而将它们写进日历，定为节日。每个家庭不仅会形成独有的仪式，还会以自己特有的方式来践行全社会都遵循的仪式。以圣诞节为例，在我的故乡（英国）与我如今生活的地方（美国），它既是家庭仪式，又是国家法定假日。^⑦在我跟英国的家人们一起庆祝圣诞节时，我们通常会遵循如下仪式顺序：起床—打开圣诞袜—穿上节日服装—出门散步—回家吃大餐—看女王圣诞致辞—拆开剩下的礼物—累趴下。然而，当我与美国的家人们一起庆祝圣诞节时，我得适应不同的活动顺序：起床—打开圣诞袜—穿上节日服装—立刻拆完所有圣诞礼物—享用大餐—累趴下。我第一次接触美国的圣诞庆祝活动顺序时，觉得这简直是一种亵渎，什么人会在吃圣诞大餐之前就把所有礼物都拆开？我猜，很多读者对于我描述的英国家庭或美国家庭庆祝圣诞节的某些做法也会产生同样的想法，不仅会觉得它们与自家的庆祝方法不同，甚至会觉得错得离谱。这就引出了仪式的一个显著特点，即当它们没有按照“正确”的方式进行时，我们就会感到恼火，甚至愤怒（哪怕这类仪式到底该如何做本身并没有法定规则）。仪式的另一个特点是，以特有的方式开展仪式的这群人，彼此之间的团结感会通过仪式而强化，因为他们从中感受到了归属感。

仪式的力量还能从当下延伸至未来。无论是以可预测的重复形式，还是在特定事件发生时以可预见的方式出现，仪式成了我们为未来搭建框架的方式，可以帮助我们抵御未来的不确定性。

所以，仪式是一种人类独有的奇特行为，通过将一系列生理活动与广泛的心理效应相关联，它在人们的身与心之间搭建起一座桥梁。形形色色的仪式以五花八门的神奇方式发挥着强大的作用。

然而，仪式并非只具备宽泛的强大作用，仪式的力量具备一致性，在这样一个不断变化的世界中，这种“稳定一致”的力量极其重要，因为这是一种能够带来秩序的力量。

仪式还能减少未来的变数。通过缓解焦虑，仪式可以降低我们在即将开启的任务中表现糟糕的风险；通过帮助我们减轻悲痛，仪式增强了对未来生活的掌控感；通过增强团队或家庭的凝聚力，仪式给我们带来了秩序和团结，让我们更清晰地明白谁属于或不属于这个集体，这个集体会在近期或未来做什么事，以及以何种方式去做。通过不断重复，在迈向未来的道路上，仪式为我们提供了一系列里程碑，让我们对未来的不确定性有了些许抵抗力。所以说，仪式是情感与时间的伟大调控者。

下面是仪式在职场中发挥作用的一些具体案例。

在我任职于思科公司期间，我们团队形成了一个仪式：每周组织向我汇报工作的所有员工召开会议。会议定在每周三，时长30分钟左右，包含三个固定议程：首先，为在当周过生日或入职周年纪念日的同事送上祝福（这也是会议中唯一要用上幻灯片的环节）；其次，每位直接向我汇报工作的下属依次用两三分钟时间，向大家介绍自己及其团队的工作进展；最后，由我用10~15分钟时间尽可能多地告知大家，公司领导层正在讨论的事项、我手头的任务及工作重点、上周发生的我觉得有趣的事情，以及（应团队要求）分享我在工作之外的生活琐事。我并未强制要求所有人参会，是否参会完全出于自愿，不过每周仍有90%的团队成員参会。

事实上，这并不是我首次尝试组织周例会。更早之前的周会要准备得更为周密：有议程安排、邀请嘉宾发言、项目进展汇报，以及大量的幻灯片展示。此类周会固然取得了些许效果，但远不如我们最终采用的这种简洁的会议形式。当会议的繁文缛节都被悉数摒除后，团队成员听到的完全是领导以平实简洁的语言描述的时事。这是双向的交流，而非单向的信息灌输。如果有人确实没什么好分享的，就可以少说。我发现，在会议过程中，当我感觉自己讲得太多，再说下去就要泄露某些机密时，我做出的汇报反而最能得到众人的认可。我越是迫使自己靠近“泄密”这条红线，同下属的交流就越有价值，可能是因为大家当时都感觉我分享了很多内部机密吧。

如今，我已离职多年，此类周会也早已成为历史，然而老部下们依然会告诉我，他们对当年那些畅所欲言的会议仍然万分怀念，我亦是如此。

一位同处管理层的老下属还向我透露，在原来每周一次例会的基础上，她为自己的团队另外增设了一场30分钟的电话周会。一场放在周一，主要让每个团队成员分享自己本周的工作重点及工作进度（以便其他成员根据需要提供协助或为其加

油鼓劲）；另一场放在周五，团队成员可以就其他成员的出色工作予以称赞，或是感谢他人本周给予的支持。所以，她安排的每周会议不仅是为了向团队传达必要的信息，而且为团队成员之间的相互支持奠定了基础（并委婉地传达了期待成员相互支持的意愿）。

如今，全球各地有很多企业团队，当他们（或更多时候是他们的领导）想要聚焦于团队合作、相互信任或其他诸如“我们做得怎么样”之类的宏观话题时，首选的做法就是举办某种特别会议，并邀请一位外部协调人员或顾问参与，偶尔甚至会开展团建活动（说实话，大家普遍都比较抗拒）。这种方法的怪异之处在于虽然其目标是提升团队成员的协作，但首先采取的行动是暂时脱离日常工作去探讨信任及其他类似的抽象话题，仿佛只要搞清楚它们，信任就能以某种方式神奇地融入团队的日常工作。我之前所在组织（思科）的团队领导则采取了截然相反的做法：她既没有谈论团队成员的感受，或如何建立信任，或成员对彼此有何看法，也没有期望借此促成更高效的工作，而是设计了一种仪式来帮助团队成员相互支持，以及提升协作效果。她认为，随着时间的推移，借助仪式性的活动会自然而然地产生信任和团队凝聚力。这种做法也体现了仪式的另一个特点：它们通常以一种巧妙的“误导”方式发挥作用。仪式感给我们带来的东西，比如更强的确定感、团队归属感和安全感，往往不会在仪式中直接被提及，而是会随着仪式的不断重复，随着时间的推移逐渐显现，并在日积月累中变得更加稳固。我在思科任职期间，每周的团队会议都鲜少谈论归属感，然而团队归属感却在不知不觉中形成了。正如每周日晚的家庭聚餐一样，我们鲜少会在用餐时反复强调“我们是一家人”，但聚餐能令我们变得“更像一家人”。

此外，在压力较大时，将沟通仪式化会很有帮助。新冠疫情初期就出现了诸多案例：很多公司的领导和团队都认为，制定某种结构化的程序来应对席卷全球的不确定性是相当有必要的。于是，他们开始每周召开全员电话会议，或定期发送企业邮件，以便让员工了解公司的最新动态，并提供从居家办公到关于新冠病毒的最新科学研究等方方面面的建议。然而随着时间的推移，每周沟通活动遇到了一个难题：没有新消息可更新了，怎么办？即便在形势一片大好的时候，这个问题也相当常见，相信我们大多数人都有过类似的经历：因为没什么可讨论而暂停一周的例会，或无奈地出席本因无事更新而取消却又莫名恢复的会议，然后百无聊赖地坐在现场消磨时间。然而在危机期间，停发每周邮件，或突然取消每周电话会议，很可能产生消极影响。突然间打破可预测的仪式节奏会令人不禁怀疑，是不是公司在意图掩盖什么坏消息（回想前文罗伯托和他对管理层消失发出的“海啸预警”），即便不是这样，临时取消定期发送的邮件或召开的会议，都会打破每周沟通形成的稳定节奏。

我了解到，一家公司采用了一种很聪明的解决办法：在没有新消息时，他们依然坚持每周发送邮件，仅在邮件内容中说明“本周没有新消息”。这样一来，他们既维持了沟通仪式的可预测性，又保证了可信度。其中蕴含着低调的智慧，毕竟谁会专门发一封无话可说的邮件呢？只有真正懂得仪式重要性的公司才做得到。

当然，上述举例可能令人误以为职场中的仪式无非就是每周的各种例会或活动安排，实际上并非如此，还有很多例子。想想科技公司形形色色的产品发布仪式，或是新型号飞机的推出仪式。再比如，每年万圣节，有家公司的两位领导都会装扮成著名的影视角色（蝙蝠侠和罗宾或马里奥兄弟）来上班（年年如此，从不例外）。在新冠疫情期间，因为怀念上班时在走廊上彼此偶遇的时光，有一个团队专门创建了一个“走廊”聊天室，所有团队成员每天上下班都会在群里打招呼。我的一位同事每逢家里的小狗分娩都会架起网络摄像头，把链接分享给整个部门的1200名员工，邀请大家一同迎接新生命的到来。就这样，这个简单的“萌宠摄像头”向所有人都释放了惊人的凝聚力。

更有意思的是，“周”也是人类发明的为数不多的时间划分方式之一，年、月、日都是根据天体运行规律制定的，只有“周”是人为设定的！

话虽如此，以周为单位设置仪式本身就具备独特之处，“一周”是人类对时间的一种独特划分方式，而且似乎是对我们极为有益的节奏。正因如此，在建立可预测性、稳定性和踏实感方面，以周为周期的节奏具备得天独厚的优势。

与人类许多强大的发明一样，仪式同样是知易行难。它们易于理解，但要在较长的一段时间内始终如一地践行很困难（然而这也是仪式的力量来源之一，正困难以坚持，所以我们在坚持举办仪式时反而能彰显出更多的集体承诺）。然而，或许正是因为仪式看起来过于简单，人们常常对它们视而不见。这便是仪式的第三个奇特之处：它们是连接大片时空的黏合剂，人们却忽略了它们有多么普遍和高效，也未能意识到有多少人围绕仪式构建了自己的生活。从某种意义上说，戴维·西蒙向我们介绍的身体与地方的“芭蕾舞”不过是一种观察方式，用以表明人类的日常生活在深度和广度上都无可避免地被仪式化了。人类是习惯的产物，但正因为我们对自身习惯太过熟悉，所以很容易忽略它们的普遍性，以及对我们的的重要性。

仪式确实弥足珍贵，不仅因为它们产生的巨大影响，还因为仪式很难被创造出来。许多仪式的影响力是随着时间逐渐积累起来的，这就意味着我们不可能立刻创造出一个仪式，即便你创造出来了，也很难令其长期持续，因为仪式的存在需要自律，而自律从来都不是易事。不仅如此，任何重复性事件，仅凭一次乃至两三次的重复，都无法演变成仪式。比如说，每月一次的仪式，取消只需一句话，但它至少需要三四个月才能形成。

因此，尊重已存在的仪式符合所有人的利益。仪式自带一种能悄无声息地潜入我们的生活，并渗透到日常点滴中的奇妙特性，所以尊重仪式的关键就在于发掘已存在的仪式，然后加以强化。我们越是意识到仪式的锚定作用，它们越能稳固地为我们的人生提供支撑。

然而要开启这一发现之旅，第一步就是要对仪式本身有所察觉。虽然我们在仪式被打乱或执行不当时可能心生恼怒，但不知为何，我们没能顺势去探寻这股恼意的源头，即行为与心理效应、仪式与情感之间可预测的关联；我们尚未意识到，在自主状态下，我们的世界在很大程度上是依据仪式构建的。另外，当我们发现自己以“变革”为名，抛弃这种由生活形成的复杂“舞步”时，我们所做的远不止重新安排日常琐事，它扰乱了人类的心理新陈代谢。

以团队为重中之重

在过去6年里，思科的员工研究团队积累下来的数据，成了全球最大的员工敬业度数据集之一。在撰写本书期间，该数据集包含近90万份个人调查反馈，并按团队进行了分组。围绕人类工作表现的本质和来源，这批丰富的数据为我们揭示了一些非凡的见解，其中就包括前文探讨过的关于工作进展的汇报，以及对未来信心的相关内容。然而，这一数据集最深远的意义在于它帮助我们识别并理解了对工作表现、敬业度、归属感、工作意义及其他诸多方面最重要的组织单位——团队。

Marcus Buckingham and Curt Coffman, *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (New York: Simon & Schuster, 1999).

思科团队衡量和研究员工敬业度的方法是以盖洛普公司首创（随后由马库斯·白金汉改进，并被德勤、使命健康、自动数据处理等公司采用）的方法为基础，该方法从团队或业务部门的绩效入手，逆向推导出对绩效贡献最大的团队条件。换句话说，思科的敬业度衡量指标既不是对员工情绪的简单评估，也不是对理想工作环境的假设性描述（许多员工敬业度衡量指标都采纳了这种做法）。相反，它会精确衡量员工工作体验中的各项要素，若这些要素在时间点1得到改善，那么就会在时间点2带来更高的绩效水平。在思科研究员工敬业度的这段时间里，我们已经证明敬业度与销售目标完成率的提高、员工流失率的降低、客户服务质量的提升，以及员工在本职工作之外更频繁、更积极地参与公司事务等方面均存在关联。此外，在我们之前展开相关研究的研究人员也已证明，以这种方式衡量员工敬业度，除了可以带来上述益处，还能激发更多积极成效。

我猜测，“以人为本”的指标难以与围绕财务制定的指标抗衡的一个原因是，前者缺乏广泛认可的定义。“员工敬业度”就是一个典型的例子，这个词的含义包罗万象，从积极的情绪到向他人推荐某家公司的意愿，涉及方方面面，而且并不总是像此处所指的那样，代表着优秀绩效的前提条件。如果能为这种特定的敬业度定义一个新术语，并就一套衡量指标达成共识，那将会是一次重大的进步，因此我也欢迎大家踊跃贡献命名建议！

思科的敬业度衡量指标具备的这个特性至关重要，因为组织很难直接把控员工实际交付的工作成果。举个例子，假设我希望员工编写出更好的代码，我可以直接给员工下达要求，或者相信“有钱能使鬼推磨”，通过提供某种物质补偿来激励员工优化工作成果（虽说“更好的代码”的标准本身难以界定，并且几乎没有任

何证据表明金钱激励对复杂任务的完成有积极作用），除此之外，公司似乎就没有其他直接可用的手段了。然而，公司能做的（更确切地说，其团队领导能做的）是营造一种有利于促使员工编写出更好的代码的氛围：高标准、明确的期望和相互支持，以及能提升员工绩效的诸多要素。思科的敬业度衡量指标让我们能了解这些有助于提升员工绩效的要素是什么，并帮助我们深入了解它们的本质，以及如何强化它们。^④

这8个敬业度类目的知识产权归自动数据处理公司所有。

我们开展了一项初步研究，将思科公司领导评定出的最佳团队与普通团队进行对比，结果表明有8个问题（或维度）能够概括最佳团队与普通团队在绩效上的差异。^⑤换句话说，这8个问题可以有效地描述提升团队绩效所需的条件。随着研究的深入，基于受访者所供答案的内部结构（本质上就是哪些回答倾向于与其他回答同步波动），或者基于个人从一个团队转到另一个团队时回答的变化情况，我们将这8个问题归纳为三大组，它们共同提供了一个有趣的视角，帮助我们了解卓越工作所需的必要条件。

第一组问题包含与公司相关的敬业度要素：

“我对公司的使命充满热忱。”

“我对公司的未来充满信心。”

上述要素描述的是个人与整个公司、公司发展方向、公司特点及相关人员的关系。你可能已经猜到，当员工在思科内部轮转，从一个团队调入另一个团队时，这些方面的变化是最小的（这种变化确实不可避免，我们稍后再讨论这个问题）。

第二组问题与个人在团队中的体验相关：

“在我的团队中，身边都是与我价值观相同的人。”

“我的队友会支持我。”

当你询问认同这一组第一句话的团队成员，这句话对他们意味着什么时，他们并不会论及政治、宗教、意识形态或道德层面的价值观，而是会谈及对卓越和高标准的共同认知（价值观层面）。从这个意义上讲，这里的“价值观”更多关乎按时完成工作任务和全力以赴，而非我们在报纸专栏中看到的那些议题。这种对“价值观”的理解，似乎对工作表现更为重要。相较之下，第二句话“我的队友会支持我”表达的就是字面意思，虽然言简意赅，却是极为珍贵的工作体验。两

句话共同体现了一群人以一种他们都认为能反映自身特质的方式协同工作的感受。你可能已经料到，随着一个人从一个团队转到另一个团队，这两方面的体验变化最显著，因为二者都对团队环境的变化最为敏感。

第三组问题描述的是个人的工作体验：

“在工作中，我清楚地知道他人对我有何期望。”

“在日常工作中，我每天都有机会发挥自身所长。”

“在工作中，我总是面临成长的挑战。”

“我知道自己会因出色的工作表现而得到认可。”

这一组内容描述了一个微观的工作循环：从被要求去做明确界定的任务，到在工作中充分发挥个人所长并投入精力，进而提升个人能力，最终因出色完成工作而得到某种形式的认可。这里描述的条件受团队成员与团队领导之间关系质量的影响最大。

这些数据让我们能更清晰地聚焦于工作表现的先决条件。员工都渴望有这种感受，即自己入职了一家好公司，并能以某种可持续的方式做对个人而言有意义的事情（这体现在上述与公司相关的两个条件上）。当我们与他人（在职场上，指的是员工正式或非正式加入的团队）建立起一系列相互支持和相互保护的关系时，我们才能发挥最佳水平（这体现在上述与“团队”相关的两个条件上）。此外，我们还会寻求展示和分享个人贡献的机会，并借此实现自我发展（这体现在上述与“个人”相关的四个条件上）。

详细讨论请参阅白金汉和古多尔所著的《高绩效团队应该这样带》一书第1章。

然而其中仍有一个棘手之处，虽说体现“员工对公司体验”的两个数据在员工从一个团队转到另一个团队时变化最小，但变化仍不可避免。这或许会令一些人感到意外，毕竟我们可能默认员工无论隶属公司内部哪个团队，他们对公司的观感都应该是一成不变的，毕竟不管内部团队如何变化，他们仍在同一家公司里，但事实并非如此。此外，我们可能还会觉得，从与之相反的个人体验来看，员工对工作期望的认知、发挥自身优势的情况，或者获得认可的感受，即使在同一个团队内部也可能因个体差异而存在显著的不同。这项猜测同样不完全正确，事实证明，员工对公司及个人的工作体验都受其整体团队体验的影响。关于工作敬业度的数据非常明确地表明：无论是正式还是非正式的团队，我们在其中的经历都会影响个人的工作效率、创新能力及在特定公司内的工作年限，并且影响力远超其

他方面的职场体验。因此，员工所属的团队更像是棱镜，可以折射出工作体验的方方面面：它是员工自我表达和做出贡献的载体，是集体归属感和规范意识的孵化器，也是员工与更高层级组织关系的调节者。

这是因为“亲近感”至关重要，毕竟有些事情，无论“公司”本身如何努力，都无法为员工办到。公司不能令员工真正对公司使命感到兴奋，或对其未来充满信心。仅凭自身，公司无法令员工感到被赏识，或是让员工在工作中获得有助于自身成长的挑战。公司无法令员工感觉自己肩负着“尽最大努力工作”的责任。所有这些感受都是局部性的，源于有紧密合作的员工之间的日常互动，一旦员工产生了这些感受，公司就可以采取行动，维持住它们，然而引发这些感受的任务只能由一种规模更小、关系更紧密的单位来完成。

此外，在工作中创造稳定性也是一件公司仅凭一己之力无法完成的事情。

再次回顾这些与敬业度相关的调查维度，我们已经知道，它们描述的是员工的工作表现，以及预测工作表现的先决条件，但它们同时还讲述了另一个故事：“我对公司的未来充满信心”涉及可预测性；“我对公司的使命充满热忱”涉及意义和归属感；“我在每天的的工作中都有发挥自身所长的机会”以及“在工作中，我总是面临促使自我成长的挑战”则涉及能动性和能力，这种能动性和能力会随着时间的推移逐渐增强；“在工作中，我清楚地知道他人对我有何期望”关乎明确性；“我的队友会支持我”涉及人际支持；“在我的团队中，身边都是价值观相同的人”不仅涉及人际支持，也关乎归属感。这些表述在很大程度上描绘了一个可预测、稳定且实实在在的世界，它们强烈表明稳定是卓越绩效的前提条件。

它们还暗示着如果无法在团队中实现稳定性，就更不可能在企业内部的其他地方实现。

团队提供稳定性的首要方式是成为能力的“快乐老家”，既要为能力的施展提供空间，也要为能力的发展创造条件。通过前文描述的微型工作循环，团队为个人贡献的识别、落实和强化提供了平台，即定义了每个人的工作职责，并协助我们做好工作。然而能力本质上是个人层面的事情，所以问题就在于团队是如何给予支持的。简而言之，团队可以让员工的“怪异之处”（也就是个人所长）发挥积极作用。

这里的“怪异之处”指的是我们都有过的一种经历：看到有人做着我们做不到、感觉枯燥乏味或是心生厌恶的事情，并且那个人还乐在其中、轻松惬意又充满激情，我们不禁会想，这是多么怪异的事情啊！其他人拥有与我们不同的技能和不同的好恶，这确实令人感觉怪异，我们对自身的特质和喜好太过熟悉，以至于将其视作所有人都应具备的“标配”，因而难以想象竟会有人真的喜欢做那件（在

我们看来十分令人沮丧的）事情，或发自内心地沉醉于做另一件（在我们看来不可能实现的）事情。

当我意识到他人表现出的这些喜好并不仅仅是为了帮忙，或是为了团队利益，而是真心实意地“享受其中”时，这种行为在某种程度上看属实有点儿奇怪。

当然，这也是件好事，尤其是在你需要完成复杂的任务时，团队成员的“怪异之处”就能派上大用场！

如果每个人拥有的技能或热爱的东西都别无二致（需要明确的是，随着时间的推移，我们因热爱而投入时间和精力事情更有可能发展成为技能），那么团队就很难为这个世界做出什么大贡献。当然，这样一个同质化严重的团队，能够把极少数事情完成得尤为出色，而一旦手头的任务需要配以多种技能和不同视角，它就会举步维艰。团队成员的各不相同也意味着如果一个团队能充分利用这种多样性，它就能完成任何成员在时间有限、单打独斗的情况下都无法完成的任务。能够为不同的工作任务找到合适人员的团队，就像是在人员和任务之间、个人所长和集体效用之间建立起了有效映射的关系。（顺带一提，只要成员能自主承担工作任务中自己最感兴趣的部分，团队几乎就能自然而然地做到“知人善任，以及资源的最佳配置”。）

要衡量一个团队是否擅长此道，标准就是团队成员对“我在每天的的工作中是否有发挥自身所长的机会”这个问题的回答。团队进行这种“映射”（为各项工作内容匹配合适的人员）的能力，也是衡量该团队绩效的最佳单一指标。换言之，它比敬业度涉及的其余7个要素更重要，因此也是团队需要解决的首要任务。

同理，我们也可以推断出，如果任务分配（映射）是由团队独自完成的，并且成了该团队的一大“特色”，那么对成员的明确期望感也会随之产生，因为你很清楚团队的其他成员期望你做什么。团队允许你花更多时间去做自己最擅长的事情，这也成了自我发展的驱动力，那么“富有成就的挑战感”也会从团队中诞生。而且，如果你表现得足够好，你的工作得到重视（如果团队依赖你发挥自身专长，就同样更有可能珍视你的贡献），那么所谓的“认可感”也将随之而来。

于是这就形成了一个良性循环：员工的个人所长有了用武之地，可以尽情施展自身的才能，并借此获得实实在在的满足感；通过个人才能的发挥，员工能进一步夯实和拓展这种能力并取得更显著的成效；团队随即让员工承担更大的责任，以示对其能力和贡献的认可。

这样一来，虽说通过工作获得的稳定感体现在前文提到的个人经验的四个敬业度分组中（明确的期望、个人所长的施展、个人成长以及得到认可），但它依然是

团队贡献最突出的标志。

Burke, Reflections, 47.

团队的重要性还体现在社交方面。团队属于埃德蒙·伯克描述的“小群体”的一个类型，而他进行分类的本质依据就是归属感。所以，我需要再次强调伯克所说的一句话，即“爱我们在社会中所属的小群体，是公共感情的首要原则（也可以说是萌芽之基）”。伯克认为，人类的归属感本质上是小范围的、近距离的、亲密的，没有这些强大的“地方性”纽带，人们确实很难与更大的实体建立关联，无论是一座城市、一个国家，还是我们这个时代常见的一家公司。伯克还认为，这种区域性的归属感是“人们迈向热爱国家和人类等一系列伟大情感的第一步”

。

如前所述，归属感有助于我们抵御变化的冲击，如遵循伯克的逻辑，一个员工对公司内的团队没有归属感，他必然不可能对公司有归属感，这也体现在敬业度调查与“团队”相关的两个维度中，即“在我的团队中，身边都是与我价值观相同的人”，以及“我的队友会支持我”。团队为成员营造归属感的能力也是它的第二项标志性贡献，换言之，团队就是我们在职场上的“家”。

Bregman, Humankind, 206.

伯克在论述“小群体”的概念时用到了军队中的“排”作比，因为在现实世界里，部队中的“排”确实有值得借鉴之处：“排”组合起来形成（军事意义上的）“连”，然后“连”组成“营”，“营”再合并成“团”，接着依次通过“旅”“师”“军”建组成一整支军队。军队会为各种使命奔赴战场，因此我们可以判断，军队的伟大使命在某种程度上会成为底层“排”一级士兵的动力。譬如英勇地跳出掩体向敌人发起冲锋，因为敌人威胁到了某种爱国主义或民主理想，又或者这场胜利能进一步推动国家利益的实现。然而这不过是将上层意愿自上而下地强加于局部体验的做法。二战后开展的多项研究充分表明，士兵们跳出掩体的原因与抽象的道德观或意义关联甚少，纯粹是出于保护好战友等更实际的愿望。^④军队中“排”一级士兵的作战动力其实源自战友之情，而非高高在上的意识形态，这同样是个人的联系和归属感的体现。所以说，紧密的联系通常都是由局部构成的。

在为本书做采访时，跟每位受访者聊完他们在工作中遭遇的变动后，我都会问一个看似不相干的问题：“在工作中，什么时候你的安全感最强？”面对这个问题，受访者常呈现一种明显趋同的反应模式：他们首先会“脑子一蒙”，露出些许惊讶的表情，仿佛从未想过“工作”和“安全感”可以联系起来，然后浅浅微笑，或者抬头挑眉，当他们再次开口时，几乎所有人都会在第一句回答里提到

“我的经理”或“我的团队”。与我交谈过的人中，没有一个人将比之更大的实体视为稳定感的来源。

我了解到，有一个团队在企业的大规模重组中保持了完整，团队领导也未更换，而周围其他团队都被拆得七零八落。据了解，那些被拆散的团队成员过得苦不堪言：在重组开启1年后，他们仍不确定自己在新组建的组织中该如何自处。然而，那个“成功渡劫”的团队几乎没有被类似的问题困扰，甚至在某些时候还被人提醒说要体谅一下其他同事正在经历的动荡。这个团队所在的组织，其战略、流程、资源、投资、决策方式和术语都发生了变化，但团队自身未受损害的归属感赋予了其成员良好的适应能力和应对变化的韧性。

Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, “The Discipline of Teams,” *Harvard Business Review*, March - April 1993,
<https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2> .

然而，这并不意味着组建一个团队就能自然而然地拥有这种集体抵御外部冲击的力量，事实上，这是一种极难获得的优势。我曾与很多团队合作过，他们在呵护每个团队成员方面做得很好——团队成员在期望的清晰度、发挥个人所长的能力、获得认可的程度及有助于个人成长的积极挑战上的感受度等方面得分很高，但在相互支持方面表现欠佳。当你与这些团队的成员交谈时，你会听出他们的话语中带有一丝遗憾，比如有团队成员会说，团队把我们每个人都照顾得很好，但我们彼此之间并没有真正地相互支持。这不禁令我想起乔恩·卡岑巴赫和道格拉斯·史密斯在1993年围绕“工作小组”和“团队”之间的差异所做的研究。^④他们表示，工作小组中的成员属于各行其是，在各自的任务中取得的成果无须依赖他人，所以每个成员都各干各的，在小组中的相聚也只是为了分享工作进展，而非寻求帮助。相比之下，团队的标志性特征恰恰是成员之间的相互依赖。这个发现呼应了思科在敬业度研究中取得的第二类和第三类发现，即一个工作小组在某些以个人为主的项目上可能表现出色，但因为缺乏某种相互支持，它在涉及团队协作的项目上表现欠佳，毕竟只不过是挂了“团队”的虚名而已。因为团队成员的相互支持不仅要求他们意识到相互支持的必要性，而且需要他们深谙其他成员正在为达成什么目标而努力奋斗。

团队也是营造使命感和意义感的最佳场所。前文提到，虽说员工敬业度的各方面因素都由团队居中调节，但“对未来的信心”或“对公司使命的热忱”等因素并不完全是在团队内部凭空产生的，而是在其他地方形成后在团队内部得到强化或削弱。意义感就是这样诞生的，而团队能否起到强化作用，关键在于团队能否为各方面的要素建立起联系。对大多数员工而言，组织的真正目标非常明确，即协调众人，齐心协力地完成一些有价值的事情，然而团队或部门中某些特定任务、决策或指令所图为何，员工可能就不那么清楚了。员工们通常不需要他人协助，

也能明白公司存在的意义，但往往需要他人帮忙才能理解周围发生的事情，以及自身的工作如何与之相契合。所以，有意义的工作往往意味着每位员工都能以某种方式，将自身的工作与组织的目标关联起来。为了更好地理解这一点，请你不妨想一想，当我们说某项工作毫无意义时，我们到底想说什么？我们并不是想说它缺乏前景，而是指它缺乏关联性。反过来看，意义感意味着员工知道自己如何融入公司的宏伟愿景，并坚信自己的工作具备一定的价值。颇为讽刺的是，与其使尽浑身解数，力求在整个公司层面营造意义感，不如从团队层面着手，这不仅会使效果更显著，也更容易做到。因此，建立具有意义感的关联就成了团队的第三项标志性贡献。

我们还发现了一个有趣的现象，你可能认为在没有发布任何官方声明的公司里，员工很难回答关于公司使命的问题，但事实并非如此：无论所在公司是否发布了成文的公司使命，员工都能轻松地回答这个问题。这也充分说明了人们对“目标”一词的理解可谓千差万别。

思科研究团队的数据也支持了这个结论：如前文所述，在分析“我对公司的使命充满热忱”这一问题的回答时，我们发现在同一家公司内，不同团队提供的答案存在显著的差异。这表明在关联个人工作与集体工作的成效方面，不同团队及其领导的能力各不相同。问题的关键并不在于公司的使命宣言能否振奋人心，而在于团队的工作是否有意义。由于缺乏更合适的词来描述这种团队工作意义关联的现象，如果你愿意，可以将其称为“目标感”，但同时应该意识到它与公司那些踌躇满志的目标或愿景声明所追求的东西是截然不同的。许多人哀叹公司缺乏激励人心的口号，相较之下，令更多人感到遗憾的是，日常所做的工作缺乏明确的目标。

以我在思科领导的一个团队为例，我们来看看这个逻辑在现实工作中是如何体现的。这个团队的主要工作是分析和研究思科所有人员的数据，并给出我们在这部分论述中探讨的有关员工敬业度的结果。该团队中有一个小组，其大部分时间都花在了完善思科调查问卷的内容上，这不仅需要大量的测试和反复修改，偶尔还需要一些灵光乍现。该小组的工作与思科整体业务之间的联系大致如下：更好的调研问题分类能获取更可靠的数据；更可靠的数据能产生更高质量的分析；更高质量的分析能让思科更深入地了解领导在哪些方面做得对，以及在哪些方面有待改进；更深入的了解能让我们更有针对性地投入时间和资源，来支持领导的优化；更对症下药的投入能带来更好的团队绩效；更好的团队绩效能带来更佳的业务表现。世上没有哪家公司的使命宣言能达到这个推理链条所能达成的效果，原因有二：首先，它的篇幅远超公司公关部门允许的长度；其次，这种联系不是千篇一律的，它可能因个体员工或团队必须完成的各项任务的不同而不同。

谈及工作中的意义感，人们期望的并非宏大高远之事，比如交响乐中气势磅礴的和弦，而是那些简单易懂的东西。人们当然想知道自己的工作如何产生影响，但真正能令人信服的证据并非励志演说家再次到访公司“打鸡血”，而是切切实实的证据，表明在一天的工作结束后，公司因员工一天的努力而变得比之前更好了。这是一条将员工行为与某种切实可见的成效相联的链条，这种影响力存在于使命边缘之外，它不是一种“打鸡血”的话术，而是一种解释说明。

简·雅各布斯在其著作以及城市规划优化的指南中，曾提出了一些深刻的见解：许多属性被错误地强加于城市层面，若放到街道的背景中去理解和观察会更为适宜。雅各布斯笔下的街道不仅是人们温馨且充满活力的家园，也是各种仪式、日常惯例、人际关系、彼此间的信任，以及对健康有益生活的共同追求的承载之处。同样，如果我们能认识到许多通常被视为公司层面的特征，实际上应该归因于那些自然形成的小团体（因为它们才是那些特征的源起之处），那么我们就有望在打造健康的组织方面取得长足的进展。

就任何实际意义而言，公司本身没有意义，团队以及员工通过自身工作为团队所做的贡献才有意义。有价值观的也不是公司，而是为公司工作的人，因为每个人都有价值观，团队成员相互之间就形成了一系列规范和共同的期望，当然也形成了共同的价值观。所谓的企业文化也并不存在，不管公司规模是大是小，做事的方式都不是一刀切的，相较之下，团队却有着鲜明的文化特色。公司或许有仪式，但对参与者而言，团队中的仪式要更具影响力，也更能给人脚踏实地之感。生活中大多数美好的事物都是近在咫尺的，就如同城市的勃勃生机要依靠大街小巷方可体现，公司的活力也需在团队层面展现。

事实上，虽说我们习惯于把公司视为一个庞大且统一的实体，但将公司视作由相互关联的团队构成的庞大网络才是更正确的做法，因为每个团队都在创造自身独有的工作体验。我们一直将团队视为众多人类基本要素的归属之处，至关重要的是，团队也是各类工作要素的归属之所。人类的工作体验与公司的工作组织安排正是通过团队才得以紧密交织在一起。公司先制定一系列目标，再大致将其分解为多个子目标，每个子目标都要求特定的技能、工作经验和资源投入，然后将它们分配到小团队手中，要求各个团队按需完工。公司的目标能否实现，将不可避免地依赖这些小团队的能力，并取决于它们能否完成公司交代的任务。从员工的视角来看，情况则略有不同。他们会加入某个小团队，每个团队成员都有不同的个性、能力、好恶和工作方式，会为了共同完成仅凭一己之力无法完成的工作任务而群策群力。对个人来说，与这些团队成员共事的经历大致构成了其全部的工作体验。

然而，在处理公司利益与个人利益产生交集的诸多事务时，这些至关重要的小群体却奇怪地被忽视了。

这样的例子不胜枚举。比如公司希望提升生产能力，便决定招募新员工，但其制定的职位描述并非针对特定团队的具体岗位，而是面向公司所有岗位的通用描述，比如其中可能要求应聘者“具备10年从事某种工作的经验”或“具备某种资质”，而绝对不会说“该团队喜欢举办一些轻松有趣的庆祝活动”、“要求员工不介意领导有时会下达略显含糊不清的任务要求”或“不介意与那些协助同事修改电子表格并视之为乐事的人共事”。由此可见，公司会依据一套标准的通用工作描述来评估应聘者，几乎不会依据他们未来实际工作场所的具体情况来考量。虽说在一对一的面试环节，这两种不同要求之间的差距可能有所缩减，但特定团队的工作环境显然成了事后才被考虑的因素。

又或者，应聘者通过面试后会由公司着手让其融入公司。如前所述，公司一般都是让人事专员以一种任何岗位都适用的方式，向新员工介绍公司规范和价值观，而不是邀请新员工即将加入的团队来负责此事，允许团队凭借自身对特定工作内容、特定工作方式的去帮助新员工充分融入新的工作环境。

又或者，公司想要奖励员工的出色表现，于是单独为每位优秀员工计算奖金，仿佛他们的工作是靠单打独斗完成的。

还有就是公司决定给未来的工作设定目标，于是要求每个员工自行设定工作目标，就好像他们未来要单打独斗一样。

抑或公司在评估员工的工作表现时，将员工按照绩效分成不同等级，却完全不将团队的绩效等级纳入考量范围，也不考虑每位员工对其所属团队的工作表现的影响，比如他是为团队做出了贡献，还是拖了团队的后腿？

又或者，公司认为员工需要团队协作方面的培训，于是挑选几位员工离开所属的团队，去参加为期一周的培训，学习团队协作技能。公司希望他们能在这种脱离原有工作环境的情况下练习如何协作，回到团队后便能与同事更高效地协作。我们只能假定，公司这番操作背后的理念是：协作是一项纯粹的工作技能，并非与特定人群建立关系的能力。

在公司权衡与员工相关的事宜时，其行动绝大多数都聚焦于个体员工，然而当这些员工到岗工作时，他们的工作体验以及完成公司分配的任务的成效更多地取决于所在团队的表现。

奇怪的是，团队在公司中似乎是隐形的。不可否认，公司的高层领导能在组织架构图上看到团队的存在，也知道团队会以某种方式临时组建起来，承担特殊项目之类的工作。除此之外，公司对团队就知之甚少。首先，公司不知道在特定时间点上到底有多少个团队，因为公司缺乏系统性方法来追踪这些为完成任务而临

时组建的团队。由于无法追踪这些临时的动态团队，公司对它们自然也就所知有限。比如，到底有多少位团队负责人？团队规模如何？某位团队负责人能管理多大规模的团队？团队的存续时间有多长？团队存续时长与创新、稳定性和敬业度之间有何关系？员工在不同团队工作的体验有何不同？哪些团队在帮助成员理解工作意义方面做得更好？哪些团队在利用成员多样性、创造空间、助力成员发挥个人所长、相互支持，以及其他方面表现得更出色？归根结底，如果团队做不好这些事情，公司也根本不可能做到。

公司的这种失职不亚于犯罪：公司对其最重要的组织单元（团队）不仅一无所知，还无意去了解。如果公司告诉投资者，自己对某个特定时间点拥有多少资金，每种产品或服务能产生多少收益，收益来自哪个地区，或某个项目的投资回报率是多少等信息一无所知，想必会引发轩然大波。然而奇怪的是，不管从哪一天来看，公司连对团队的基本了解都没有，更不用说是详细了解了，而且这还成了常态。鉴于团队对员工工作体验和稳定感至关重要，再加上公司对它的忽视，变革一旦发生就会引发管理混乱这个现象也就不足为奇了。

或许正是因为忽视了团队的核心作用，公司常常会不假思索地拆分或解散团队。我听到的各种公司自上而下变革的糟糕故事，归根结底，都是一场场因团队被拆得分崩离析而造成的悲剧。因此，变革的隐性成本远超你的想象：人们在了解队友、了解他们的技能和好恶上花费的所有时间和精力；人们为形成共同的语言、对过往的共同认知，以及为逐渐理解我们在团队中如何做事，什么对我们最为重要而付出的一切；人们通过共事去相互了解而投入的时间和精力；等等。这种了解无法一蹴而就，并且必须在新团队中从零开始，费时费力地重新建立。此外，团队的拆分还会令员工失去能力提升和成长的源泉、归属感以及工作意义的所在。

我们一贯认为面对逆境的韧性、坚定不移的意志或适应力是个人特质，但事实并非如此，这些都是集体特质。我们从身边的人身上汲取面对逆境的力量；我们对小团体的热爱实则是对并肩同行者的热爱，正是这份热爱令我们变得无坚不摧。论及人们在搅拌机式职场变革中的生存能力，发挥关键作用的并非个人的勇气、毅力，甚至不是工作技能，而是我们是否孤身奋战。

人力资源部门重定位

如果你询问人力资源领域的从业者：你们的职业基本目标是什么？那么你迟早会听到类似的回答：“成为企业战略顾问，并且在决策桌上占有一席之地。”

Carol Anderson, “What HR Needs to Do to Get a Seat at the Table,” Harvard Business Review, November 27, 2014, <https://hbr.org/2014/11/what-hr-needs-to-do-to-get-a-seat-at-the-table>.

Ruchi Kulhari, “Four Reasons HR Deserves a Seat at the Table,” Forbes, September 10, 2021, <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/09/10/four-reasons-hr-deserves-a-seat-at-the-table/>.

Werner Braun and Daniel Agerbech Petersen, “What Does It Take for HR to Be Ready for a Seat at the Table?” EY, August 16, 2022, https://www.ey.com/en_dk/workforce/what-does-it-take-for-hr-to-be-ready-for-a-seat-at-the-table.

“在决策桌上占有一席之地”这个说法可谓随处可见，《哈佛商业评论》就曾给出“人力资源部门如何才能在决策桌上占有一席之地”的建议^①，《福布斯》也曾给出“人力资源部门理应在决策桌上占有一席之地的四个理由”^②，安永则思考过“人力资源部门要做好哪些准备，才能在决策桌上占有一席之地”^③。如果你正在考虑要不要进入人力资源行业，或是想知道这个行业到底是怎么回事，或是刚刚入行，想要好好规划职业生涯，又或者你好奇要怎样才能爬到这个行业的顶峰，这就是外界给你的答案：某个地方总会放着一张决策桌，重要的商业事务都围绕它展开，只要你能上桌，事情就会进展得非常顺利。

在我看来，这种表述方式始终带着一种奇怪的顺从意味，其目标似乎只是在事情发生时以某种含糊的态度参与其中，而非真正去界定问题所在，或主导其中某些问题的正确解决路径，抑或采取更果断的行动。所有这些涉及对人力资源部门的期许，及其在组织层级中地位的隐含态度，都与变革的问题以及变革造成的混乱局面脱不了关系，无论这些态度是人力资源部门自身具有的，还是由他人加强的。

若要弄清其中缘由，我们需要先厘清公司内部盘根错节的利益关系。请你在脑中构想一幅维恩图，它由两个圆组成，第一个圆代表了公司的利益，我们可能很熟悉它包含的诸多内容，包括获取市场份额、创造更优质的产品、投资新机遇、效

率提升、利润增加等，第一个圆里的内容就是人力资源从业者渴望“争得一席之地”、参与决策的议题。

David Reimer and Adam Bryant, “Superhuman Resources: How HR Leaders Have Redefined Their C-Suite Role,” strategy+business, October 28, 2020, <https://www.strategy-business.com/article/Superhuman-resources-How-HR-leaders-have-redefined-their-C-suite-role>.

在咨询顾问提出“为董事会提供独到的见解”、“优化组织而非流程”及“将企业文化视为商业驱动力”等人力资源战略时，他们谈论的也是第一个圆里的内容。^④换言之，这些战略都在鼓励人力资源部门推动增加公司的利益。第一个圆内还有一些与人有关的事项，可能包括确保员工掌握工作所需的技能，控制人力成本，或者建立一支强大的领导团队，等等。为了能够精通这类话题，借用人力资源行业另一个耳熟能详的口号就是，相关从业者要努力像具备人力资源思维的商业领袖那样思考。显然，这些都是经营公司，尤其是经营具有一定规模的公司必备的东西，它们都是很好的举措。然而正如我们在本书中反复强调的，它们也绝非全部。

然后，我们看看第二个圆的内容，与代表公司利益的第一个圆不同，它代表的是公司员工的利益。它既包含外在因素，比如获得公平的薪酬及晋升机会等，也包括更多的内在因素，比如从事有意义的工作，归属一个能提供支持的团队，从事既有趣又具有挑战性的工作，实现某方面能力的不断提升，等等。这个圆包含让从业者觉得工作有价值的所有因素。首先，我们要明确的重要一点是，这两个圆的内容并非完全重合。换言之，一些对公司有利的事情可能对员工不利，比如裁员、重组、深夜邮件、开放式办公空间、长时间乘坐经济舱出差；很多对员工有利的事情也可能损害公司利益，比如加薪、休假、充足的睡眠。过去，这两个圆不完全重合的地方通常由公司通过薪酬福利来弥补，其作用就是补偿员工不得不忍受的一些不如意之处，从这个角度来看，这就是补偿的意义，也是一种合乎情理的做法。因为我们（公司）意识到，有些事情对你们（员工）来说不太好，所以我们理应做出弥补，好让你们继续干下去，不管这些补偿是直接发钱、提供福利、配备健康管理专家、提供足球桌等娱乐设施，还是其他可以提供物质利益和娱乐消遣的举措。

虽说这些弥补之法在过去的确足够有效，但如今肯定行不通了。不妨想想，许多组织中的员工维权行动愈演愈烈，过去几年间的工会组织活动也越发频繁。再想想围绕“员工是否有权居家办公”这一问题的长期争论，又或者是新冠疫情期间的“辞职潮”现象，所有这些都反映了第二个圆（也就是员工利益）的重要性，也反映出一个现实问题，即公司领导和人力资源部门未能充分重视员工的切身利

益。这些现象还提醒我们，我们处理第一个圆和第二个圆之间紧张关系的方式一向是对抗性而非合作性的，即让代表不同利益的各方争论，直至相互妥协。

目前，人力资源部门将自身视为执行第一个圆中与人相关事务的机构，而这似乎也确实是大多数公司期望该部门扮演的角色。在当今的许多组织中，人力资源部门要么充当管理层的代言人，要么在员工与管理层之间充当略显尴尬的调解人，一边给员工解释正在发生的事情，一边又要引导管理层朝更好的方向发展。

接下来，让我们再举一个耳熟能详的例子：当公司担心中层管理人员任人唯亲，推卸严格监管员工的职责，并想要缓解这种长期以来的担忧时，人力资源部门就会推出一项新的绩效管理方案。我们能一眼判断出这属于第一个圆（公司利益）的范畴，因为在我们询问一线员工，公司要求他们设定年度目标、完成自我评估或接受绩效评级的做法是否有助于他们开展工作时，得到的答案都是否定的；当我们问及什么东西能够真正帮助他们更高效地完成工作时，他们会提到关注、信任、更清晰的公司决策以及更高水平的可预测性等内容，这些都不属于绩效管理的范畴，而是第二个圆（员工利益）内的东西，但如今的人力资源部门似乎都不怎么关注这些重要因素。

员工可能在招聘和解雇等事宜上寻求人力资源部门的帮助，但这个部门最终代表谁的利益，大家都心知肚明，这就是为什么人力资源部门很少得到员工拥戴，哪怕很多从业者刚入行时都怀抱着帮助他人的真诚愿望。毕竟在员工看来，他们是第一个圆（公司利益）的意志延伸，而员工利益并不在第一个圆里。

这也顺势引出了第二个重点，即尽管这两个圆不完全重合，但二者确实存在重叠之处，有些事情自然而然地既符合公司利益，也符合员工利益。比如说，公司希望员工发挥最佳工作水平，员工也乐意花时间做自己最擅长的事情；公司希望推出更优质的产品，员工也乐于对产品进行改进；公司希望与客户和合作伙伴建立稳固的关系，员工也喜欢与公司建立牢固的纽带。

然而在当今商业世界里，面对下一轮商业挑战或技术创新的冲击，公司领导往往会忍不住按下“变革搅拌机”的启动按钮。正如前文所述，这将危及组织的人力生产力。这时候，人力资源部门的基本责任必须涵盖第二个圆中与员工利益相关的所有事项，应该全力为员工及其切身利益发声。人力资源部门应具备以下能力：成为深入了解一线员工处境的专家（而不仅仅听从公司高管转述的信息），不管是采用定量分析还是定性研究都可以；明确地了解员工保持最佳工作状态、做出最大贡献需要哪些条件；积极培训并支持团队负责人（因为如前所述，团队在员工的工作体验中发挥着至关重要的核心作用）；认真履行自身职责，阻止那些以摧毁一切为目标的“变革推土机”，或至少成为一股能抵御其破坏的制衡力量。

人力资源部门承担起这个伟大责任的一个好方法就是尽可能扩大两个圆的重叠部分，为符合各方利益的所有事项提供支持，确定能让所有人受益的投资、项目、系统及其他举措。创建一套能为优秀团队提供支持的管理方法就是一个好例子，因为卓越的团队能带来创新、出色的业绩及其他符合公司利益（第一个圆）的成果。同时，一个优秀的团队还能为所有成员提供重要的人际体验，这也符合了员工的利益需求（第二个圆）。另一个好方法就是引入可以帮助员工发挥和分享自身优势的项目，当员工可以把更多时间投入自己最擅长的工作时，工作质量自然就会提高（这显然符合第一个圆代表的公司利益），出色的工作表现带来的内在回报也自然会增加（符合第二个圆代表的员工利益）。读到这里，你应该能够确定，本书探讨的很多内容显然都处在两个圆的重叠范围内。

由此可见，人力资源部门的作用应该回归本源，即不仅要关注那些影响员工（往往是不利影响）的因素，而且要关注员工的需求。从回归本质角色的角度来看，人力资源部门应当更激进一些。由于其目标一直聚焦于“如何在代表公司利益的第一个圆相关的决策桌上获得一席之地”，人力资源部门往往被视为唯领导层的命令是从的附属角色，所以是时候让人力资源部门为自己正名了。人力资源行业的所有从业者都应该重视自身的作用，因为他们对人类蓬勃发展所需的基本条件最为了解，所以也最有能力去充分释放这些条件，从而提升员工的业绩表现、创新能力和生产力。

如何实现呢？具体做法如下。

如前所述，人力资源部门若要重新定义自己，先要将思维从第一个圆转向第二个圆。与此同时，第一个圆中与人相关的事务在本质上与第二个圆中的有所不同，因此，人力资源部门还需要培养一套全新的能力。第一个圆中与人相关的事务往往是从自上而下的问题角度来界定的，比如我们（公司）的程序员不够多，需要招募更多人手；我们认为劳动力成本过高，需要调整合同工与正式员工的比例。第二个圆中与人相关的事务往往是从自下而上的需求角度来界定的，比如员工希望获得发挥最佳工作水平的机会，希望能进一步提升自己的工作表现。这些差别要求人力资源部门和公司进一步积极主动地投入，即提前做好相应准备，而不是在问题出现后查漏补缺；不要“头痛医头，脚痛医脚”，只针对特定的组织弊病做出应对，而是要从一开始就致力于打造一个更健康的组织。

公司首先要在数据和分析方面加大投入，要就员工的工作情况形成更详细、可靠且实时的认知。人力资源部门若要为推动员工做好本职工作提供充分的条件，就需要源源不断地获取一线员工的实际工作情况数据。

当前，很多组织常用的人员数据信息采集方法是，每年对公司内的所有员工开展一次大规模的人才调查。人力资源部门会围绕工作和生活的方方面面编制五六十

个问题，然后花上两个月的时间督促员工填写问卷，之后再花两个月的时间分析数据，最后宣布员工敬业度指数为71（更确切地说，这是5个月之前的指数，因为那时候整个调查流程才刚刚启动）。就生成信息的质量及有效性而言，这种调查方式存在严重的弊端。

这当然极大地简化了心理测量工具的实际设计过程，真实的设计过程涉及大量的迭代和更复杂的统计分析。但关键在于这些工具不是通过头脑风暴列出“今年适合调查的事项”清单来创建的，哪怕这就是许多公司当前拼凑年度调查问卷的做法。

遗憾的是，这些常规年度调查问卷上的五六十个问题并不是对可提升员工绩效，或带来其他理想结果的影响因素进行研究后才设置的，如果人力资源部门确实这么做了，那么问题的数量就不会有这么多。这是因为大多数此类研究首先都会对各种问题进行测试，看看它们能否有效预测绩效、员工留存率等结果，并以此来检验问题的有效性。这样一来，那些对我们的理解没有太大帮助的问题就可以被剔除，从而将问题清单精简到10~12个。☹️话说回来，一份又臭又长的问卷清单本身就是个危险的信号，因为它表明没人真正知道这些问题是否重要，编制问卷的人只是觉得它们很重要，所以一股脑地塞进了清单，多少有点儿碰运气的意味。

耗时漫长的调查需要花更长时间完成，所以完成调查的人数更少，而如果一项调查的实际参与人数未达到目标受众的绝大多数，研究人员就无法确定作答者能否代表整个目标群体。如果作答者与调查试图研究的总体人群存在某些方面的差异，比如作答者更可能做X事，不太可能做Y事，又或者对Z事不感兴趣，那么得出的调查结果就会产生误差。雪上加霜的是，我们根本不知道错在何处。样本的代表性决定了调查结果的代表性，然而大多数职场调查都忽视了一个简单事实，要么是因为确定适合样本并确保所有人都能作答的额外工作量太大，要么是错误地认为样本量越大，代表性就越强。这些担忧并不难理解，很多公司热衷于调研员工和客户，但恰恰因为这些不起眼的小细节，生成的大部分数据都毫无价值。

需要注意的是，抽样问题并非公司年度调查的唯一缺陷，当前大多数调查结果的汇总和反馈方式也几乎不可能让我们能依据结果采取行动。年度人才调查的结果通常是汇总式的，并且在调查开始数月后才能生成，这就导致团队领导不可能通过这些汇总结果来了解自己团队当前的状况，并借此采取优化行动。如前所述，我们已深谙团队的重要性，以及团队领导在提升员工的工作体验中发挥的重要作用，这种反馈模式显然存在致命的缺陷。

相比之下，政治民意调查通常会用到1 000名受访者作为样本，可能占到美国总人口的0.000 3%。如果你更看重样本的代表性，那么你采用的样本量可

以远小于大多数人进行职场调查时惯用的样本量，并更频繁地开展调查，进而收集更多连续且及时的数据。

认识到年度调查存在的这些不足之处非常重要，因为它们为有效的人员数据收集指明了方向。要解决作答率低的问题，并确保从少数人身上获得的数据能让我们很好地了解大多数人的工作体验，我们需要借鉴民意调查机构已经采纳了数十年的抽样调查技术，即在拟研究的群体中创建一个具有代表性的子集，然后通过调查比所需额定人数更多的人，确保样本的作答率达到100%。为了确保抽样调查的有效性，我们可能需要每个季度抽取组织中5%的不同人员参与人才调查。

解决调查数据的及时性和实用性问题的一个有效方式是，专门为团队领导设计一项敬业度调查，同时为他们提供发布调查问卷和汇总结果的工具，并且无须通过人力资源部门的转手。这样做有几个好处：首先，这意味着完成调查的要求来自团队负责人，这能显著地提高调查的回复率；其次，它能快速生成结果（以我个人的经验来看，短短几天内就能出结果），这意味着团队能实时了解哪些工作进展顺利，哪些仍存在问题；最后，它能确保调查数据直接交到需要依据调查结果采取行动的人手中（即交给了团队），团队所有成员都可以查看结果，并决定如何做出相应的反馈。长此以往，这种“快速调查—得出结果—采取行动”的良性循环就能在团队成员及其领导之间建立起信任。

这就是“古德哈特定律”的一个典型例子。该定律得名于英国经济学家查尔斯·古德哈特，他在1975年写道：“任何观察到的统计规律，一旦为了控制目标而被施压，往往就会失效。”更直白地说就是，如果我们依据（人们可操纵的）数据来评判他们，他们就一定会操纵这些数据。古德哈特定律在一定程度上也解释了大众汽车“排放门”丑闻、纽约市警察局的计算机统计信息比照（CompStat）项目，以及其他类似统计丑闻发生的原因。

不过，伴随这种做法而来的是信息分享的压力，即你可能要汇总每个团队的调查得分，并将其汇报给公司的高层领导，以确保他们能够在改善工作体验方面对团队成员“负责”。遗憾的是，这样做反而会导致“团队得分”与“实际工作体验的改善”迅速脱节。原因在于团队负责人为了逃避麻烦，会有意或无意地暗示成员给高分；团队成员不愿意打低分，因为他们不希望给自己的领导“惹麻烦”，毕竟一位恼羞成怒的领导无疑会给整个团队带来很糟糕的工作体验。解决这个麻烦的诀窍就在于要求团队汇报调查工具的使用情况，而非调查的具体结果，比如可以规定团队负责人每隔几个月就展开一次调查，并与团队成员一起分析结果。人力资源部门可以考察团队是否做了这些事情，但允许团队把实际得分限制为“仅供团队内部参考”，并同时向上级领导解释为何这种做法更合理。

第一个圆思维完全围绕指标和问责制展开（在极端情况下，就会变成“存货单位人”思维）；第二个圆思维则侧重于为人们提供有用的调查工具，并理所当然地信任他们能明智地使用这些工具。

虽说有效收集数据的目标是将高质量的数据交到能最有效地利用这些数据的人手中，这种做法显然既符合公司利益，也照顾了员工利益。然而在革新人力资源管理模式的道路上，第二项重大投入要求我们重新思考人力资源专业人士与组织其他部门的常见配合模式。当前，人力资源从业者在公司内扮演的角色大体上可以分为两类。第一类有很多种称呼，比如“人事专员”、“客户导向型人力专员”或“人力资源业务伙伴”，他们负责与公司内的各个运营部门对接。提到人力资源部门时，你首先想到的很可能就是这类人，一旦出现与人相关的问题，不管是薪酬待遇，还是职场骚扰，或是人员绩效，你会第一时间去找他们。通常情况下，一个业务部门要达到一定的规模才会配备一名人事专员，并由他担任该部门领导的人事顾问。

第二类人力资源从业者负责制定与人力资源相关的所有“游戏规则”，包括人力资源政策、项目、倡议、技术或任何需要在特定领域具备高度专业知识的内容，比如年度薪酬方案及其配套的培训与技术。这类人力资源从业者有着多样化的头衔，比如“专家”、“专家中心”（稍显自矜）以及“卓越中心”（自视甚高），而我就属于这类人。

理论上，人事专员负责发现问题，然后促使人事专家制定新的或改进的方案，再交由人事专员协助实施，人事专员还要负责引导各个业务部门落实改进方案。

（当然，这是一个简化的流程模型，但足以用来说明问题。）

在过去的几十年里，人力资源部门一直在按照这个模式运作，从第一个圆和第二个圆思维的角度来看，其中的一些特点值得我们探讨。首先，它通常是通过直接询问业务部门的需求来确定公司对人员的需求；其次，其资源配置要么用于从较高组织层级理解公司需求，要么用于制定方案以应对这些需求，这本质上是一种被动反应型及问题导向的新模式，因此它关注的并不是员工的需求。即便有一些数据表明员工出现了敬业度下降或感到疲惫不堪的迹象，这种人力资源模式的应对方式仍是把这些数据递交给公司领导，并询问他们是否想要就此采取应对措施。总而言之，第一个圆体系完美契合了人力资源部门“想要在决策桌上占有一席之地，并为公司建言献策”的理念。

Mary Hayes, Frances Chumney, and Marcus Buckingham, “The HRXPS: How to Measure the Performance and Impact of HR Through the Lens of the Employee Experience,” ADP Research Institute, September 30, 2021, <https://www.adpri.org/assets/the-hrxps/>.

需要说明的是，这种模式并非一无是处，它有着诸多优点。毕竟，倘若没有人力资源部门在人员相关事务上的专业建议和执行能力，人事工作可能严重缺乏人性化，并极易导致公司陷入更严重的业绩和法律纠纷风险。不过，美国自动数据处理公司研究院的团队近期开展了一项关于员工对人力资源部门的看法与其他若干结果之间关系的研究^②，也让我们看到了这套模式的一些不足之处。自动数据处理公司的调研团队发现，员工对人力资源部门的看法与其他几项重要结果存在明显关联，包括员工对公司的评价、员工的离职意愿以及是否真的离职。研究人员进而发现了对员工与人力资源部门的互动体验有积极作用的因素，包括员工使用人力资源产品或服务的数量、与人力资源部门互动的次数，以及是否有专门的人事专员与之对接。换句话说，员工越熟悉人力资源部门及其工作内容，就越觉得该部门有价值。那么，良好的人力资源体验是如何反映在员工的感受上的呢？除了其他方面，它还与员工更强的信任感、赋权感和自主感、成长与晋升感、归属感以及安全感相关（大家现在应该很熟悉这些词了）。

综合来看，研究人员发现员工与人力资源部门的接触越频繁，员工在公司的归属感越强。换言之，人力资源部门有增强稳定性和提升留存率的能力。

然而，这并非人力资源部门明文规定的工作任务，其组织架构显然也不是为此而设。正如常见的那样，大多数人事专员都是与公司高层直接对接，中层经理、新上任的团队负责人及其团队成员很可能连续几个月都不会与人力资源部门的任何人打交道。那么，一个“一劳永逸”的解决办法就是要求人力资源部门的专业人员与公司的每一位团队负责人建立直接的对接关系。这就意味着每个团队负责人都能配备一位人事专员，他可以随时寻求建议和指导，或分享一线员工遇到的情况。这也意味着为特定团队提供支持将成为一些人事专员的全职工作，或成为部分人事专家的额外工作。不过对人力资源部门的每个人来说，这都是一个直接与一线员工接触并满足其需求的好机会。

遗憾的是，当前人力资源领域的发展却与之背道而驰，当前行业强调的是效率、规模化、自动化以及员工自助服务（本质上就是让员工上网自行检索解决之法），这些都是第一个圆的内容，没有一项是真正“以人为本”的。我们可以猜测，这或许是因为人力资源部门没有话语权，不能争取让公司重视员工，又或者因为它早已完全融入第一个圆，理所当然地代表公司的利益，但不管是哪种原因，后果都令人担忧。我采访过一位名叫卡罗尔的人力资源从业者，她所在的公司几年前被一家大公司收购了。在原来的小公司里，她就扮演了前文所述的定海神针式的人事专员角色，始终服务于所有员工的需求，并将自己定位为员工的“资源提供者”。收购完成后，她被编入了收购方的人力资源团队，“游戏规则”也变了：新公司告知员工，它给员工们提供了一个咨询电话和一个网站，并告诉他们有问题自己解决，不要再直接联系卡罗尔。卡罗尔告诉我，新公司的人

力资源部门甚至“有段时间专门在我的办公室外面安排了一个看门人，因为他们觉得我亲自给员工们解答的问题实在太多，公司总部甚至专门派人给我上人力资源课”。还有人告诉卡罗尔：“要‘授人以渔’，而非‘授人以鱼’。”但卡罗尔心里想的是：“但我知道怎么解决问题啊，员工们的疑惑，我都能解答啊！”

我们如今已经沦落到何种境地了呢？竟然需要据理力争，证明有血有肉的人提出的问题应该由有血有肉的人类来回答。这确实是一个亟待解决的问题，因为任何被困在公司语音信箱系统里的人都深有感触。人们希望交流对象是真正的人，而非聊天机器人，尤其是在谈论与人相关的事情时。与真人互动产生的支持感能帮助员工更好地发挥自身专长，人力资源部门从中获得的信息也能帮助他们更好地为员工发声。放着这种双赢的做法不用，反而去推动人际互动的“自动化”，实则是一种得不偿失的无效“节约”。

人力资源的这种重置将使我们认识到，团队在整个组织的绩效和健康发展中发挥的核心作用。所以，人力资源管理方法革新的第三个要素不仅能将这种思路延伸到为团队领导提供的支持上，还能首先教会他们如何领导一个团队。人们当前更喜欢将团队视为这个复杂世界偶然生成的副产品，而非组织健康发展的根基。同样，我们也倾向于将团队领导的工作视为一种副业，也就是把这个职位当作本职工作表现出色的一种奖励。然而，考虑到团队对员工的工作状态及组织绩效的重要性，我们必须全面反思当前选拔、培训团队领导及为他们提供支持的方式，而这同样是人力资源部门的职责所在。

如果你想要深入了解如何出色地完成团队领导的选拔、培训和支持，可以去那些绩效至关重要的行业寻求灵感，比如飞机驾驶员或外科医生等生死攸关的职业

（需要澄清一点，我认为团队领导的业务表现同样至关重要，只是我们目前尚未给予足够的重视）。现在假设你是一家航空公司的飞行员，你先得证明自己具备驾驶小型飞机的能力，才能通过选拔来驾驶某个型号的飞机。这个过程包含明确的复杂性和责任梯度，你需要一步一步攻克。飞行员需要经历很长的培训期，可能包含长达数月甚至数年的理论与实践学习，才能确保他在各种能想象到的情况下熟练操作飞机的每一个部分。然后，飞行员每年都需要利用飞行模拟器进行训练，以确保他们能够应对飞行中常见的异常情况。此外，他们偶尔还会与飞行检查员一同飞行，飞行检查员坐在飞行员身后，主要负责考核飞行员的一系列驾驶操作是否正确。这一套针对飞行员的选拔、培训和支持体系具有明确设定的标准和方法。相比之下，我们在工作中选拔团队领导的方法就没那么严谨了，仅仅是挑选出团队成员中工作表现最佳的人。有时候，我们会在他们担任领导职务前提供一些培训，或者在其任职的第一年邀请他们参加为期几天的领导力培训，抑或干脆让他们自己摸索。毕竟，跟人打交道的事能有多难啊？我们为这些团队领导

提供的支持大多数时候就只有教他们如何使用软件来记录团队成员的薪酬建议和绩效排名。

想象一下，如果我们用这套培训团队领导的方式来培训飞行员，会发生什么情况？我们先从空乘人员中挑出表现最好的人，将其提拔到驾驶舱。他们会发现自己成了“孤家寡人”，毕竟工作团队中可没有配备“副驾驶”一职。我们还会要求他们立刻驾驶满载乘客的飞机起飞，同时希望他们在有空的时候能回到原来空乘的岗位搭把手，如果有乘客需要茶水，他们能及时回到客舱提供服务。在入驻驾驶舱的第一年，我们会邀请他们参加为期一周的培训，但如果乘客有紧急需求，我们会允许他们不参加培训。然后，我们再通过统计乘客投诉和飞机失事的次数，来衡量他们的工作表现。

现在，我们反过来想象一下，如果我们能够像培训飞行员那样培训团队领导，又会怎么样呢？首先，对于首次担任团队领导的人，我们要限制其领导的团队规模（这样一来，他们就更容易关注团队成员的需求）。假如一个团队领导能成功带领一个4人团队一年时间，我们或许就会允许他接手一个7人团队，顺利地领导一年后，再负责一个10人团队，再过一段时间，让他领导一个由其他团队领导组成的“领导小组”，并开始培养组织层面的领导能力。我们对团队领导的培训将做到理论与实践的双管齐下，先教授理论知识（社会科学提供的关于人类行为动机的知识），再提供学以致用机会，比如学会成为一名能给予支持的行业导师，或者试着处理与团队成员之间的棘手情况。在他们开始担任团队领导之前，这些培训就会展开，并在他们上任之后，针对最重要的领导技能，以及新涌现的领导主题，提供后续的进修培训（类似飞行员的模拟器训练）。我们还会偶尔安排一位领导力教练，用一周时间来观察一位团队领导的实际工作情况。

我们如今并没有这么做，要么是认为当前的方式已经够用，要么是认为团队领导的重要性还未达到这个程度。然而，人力资源部门在彻底革新并秉持第二个圆思维之后，能充分认识到组织内部的诸多“人的需求”，以及满足这些需求能使各方受益，就必然会坚持做到上述这些事情。

人力资源部门面临的挑战并不是能否在决策桌上占有一席之地，而是其服务对象和自身定位。这一职业的力量源自对员工负责，而不仅仅对领导负责；源自为员工的需求发声，而不仅仅代表公司的利益。此外，公司领导应该明确赋予人力资源部门扮演这一角色的权力，因为这符合所有人的利益：保护员工和团队的权益，不是一场会损害公司利益的零和博弈；从长远来看，它对公司的健康发展至关重要，因为员工的稳定性有助于公司的长足发展。

下面是一个真实案例，它体现了理想的人力资源部门在现实世界中发挥的作用。我采访过的另一位人力资源专业人士，跟我分享了她的一次实地考察经历。她当

时去了公司旗下的一个制造工厂，并邀请有意跟她交流的人共进午餐。很多员工都来了，他们围绕职业发展、内部晋升、公司的业务规划，以及如何招聘合适的人才等主题提出了很多问题。这位受访者回忆道，她当时就在想，这样坦诚、投入且充满活力的对话要是再多一些就好了。午餐快结束时，一位员工对她说：

“我知道您可能觉得我们是在讨好您，但我们在这家公司与人力资源部门打交道的方式有别于其他公司。”

“您这么说是什么意思呢？”她连忙追问。她告诉我，她想要了解更多信息，因为就在短短几年前，她还听不到这样的反馈。她问：“这里的人力资源部门有何不同？”

这位员工回答：“怎么说呢，他们会干实事！只要我们反馈了意见，就能看到真正的改变。人力资源部门征求反馈，我们提供反馈，然后就能看到成效。”

换句话说，在这位员工的经历中，他所在公司的人力资源部门与其他人力资源部门的不同之处在于，前者认真倾听了员工的需求，然后采取了具体的行动，最终令员工感受到了诚意满满的支持。对我们这些投身人力资源事业的人来说，这听起来有些“扎心”，因为它表明员工评价我们的标准或许比我们想象的要低得多。但这无疑也是一个很好的标准，可以用来衡量我们对这个职业的重新思考。

铺就“需求路径”

塑造我们这个世界的人与真正生活在其中的人，两者之间永远存在矛盾，这种矛盾在城市景观的一个奇特现象中体现得尤为明显。我的住处附近就有这样一个例子：两条交叉的街道形成一个锐角，并与相邻的人行道形成了一片狭窄的三角区域，里面长满了小草。因为不想绕路，人们从一条街道去往另一条街道时，都不会沿着人行道一直走到三角形顶点处，而是直接穿过这片草地。久而久之，人们在这里踩出了一条隐约可见的小径，仿佛在向新来的人示意：“没错，你可以从这里穿过去，在你之前好多人都是这么干的，所以应该是个好主意。”这种行人踩踏形成的路径有个特定的名称——“需求路径”，它能立刻令人联想到“我们应该走的路”与“我们想要走的路”之间产生的冲突。

红迪网（Reddit）r/DesirePath板块上有大量实例，查阅于2023年7月6日，
<https://www.reddit.com/r/DesirePath/>。

一旦意识到“需求路径”（它还有多个别称，比如“需求路线”“社交小径”“牛踩小道”，或者用J. M. 巴里富有想象力的说法——“自发形成的小路”）是真实存在的，你就会发现它们无处不在：公园、公交车站、政府大楼周围、大学校园里，还有刚刚被雪覆盖的地上，都会出现它们的身影。欣赏它们的最佳方式是从高处俯瞰^④，例如，如果你仔细看大学的教学楼前大片草坪的航拍图或卫星照片，“需求路径”的一些特征就会立刻映入眼帘。

首先，这类路径数量众多，在空间中穿行的方式多种多样，规划者并非总能考虑周全；其次，它们极少是笔直的，即便在开阔的空地上行走，人们往往也更倾向于走出各种柔和的弧线，而非直线，因为不同的目标地点总会使人们的路线朝某个方向偏移；最后，它们并不特别规整或对称。例如，这些小径常常斜穿草坪，或者会偏向建筑物的一侧。即便建筑物本身是对称的，结果却可能是一端的大门有一条通向它的“需求路径”，而另一端与之完全相同的门却不知为何没有形成这样的“自然通路”。这大概是因为其中一扇门通往的区域比另一扇门更有趣，或人们更常去那扇门通往的区域。斜穿草坪的路径则大概反映了这样一个事实：人流量大的区域位于草坪对面的角落。如此一来，“需求路径”所包含的信息比规整对称的设计所提供的更多，因为它们是人们按自身意愿形成的，所以反映出了一系列人类隐性需求，它们是镌刻在大地上的“地方芭蕾”。同时，它们也证明了比起空间设计者，真正走过这片土地的人们更了解建筑物的用途，或者更清楚自己最常去的地方。

针对“需求路径”这个奇特的现象，设计师们也想出了一种别样的对策：在建筑物启用时，暂不铺设永久性路径，而是先等待一段时间，观察“需求路径”会在哪些地方形成，然后再依据这些路径铺设。密歇根州立大学和宾夕法尼亚州的斯沃斯莫尔学院就有此类著名的例子。这种颠覆常规流程的做法，即根据人们的实际选择来确定具体的铺设路线，而非通过预先铺设道路来强行划定人们的行走路线，引出了一个非常有趣的问题：如何在工作中铺就自己的“需求路径”呢？我们怎样才能把更多的注意力放到员工为自己创造的做事方式上，而不是自上而下地强制推行公司制定的解决方案呢？我们如何自下而上，而非自上而下地构建和运营一个组织呢？

若想实现这一点，第一步就是要明白现实生活里的“需求路径”，及其在职场上出现的类似现象，是人类的一种特性，而非缺陷。人们找到一种更轻松的做事方法，在大多数情况下都是件好事。然而，遗憾的是，我们需要特意阐明这一点，因为每当员工想出未经批准的新工作方式时，组织就会极其担忧，担心因此招致风险、产品或服务质量下跌以及标准化的缺失。组织的顾虑是，如果员工以未经精心设计、审核及组织定制的方式做事，就好比人们仅仅因为斜穿草坪显然是抵达另一边的捷径就这么做了，那么各种极其糟糕的事情就会接踵而至，并导致公司利益受损。在现实世界中，阻拦人们“走捷径”的情况也随处可见，比如原先由行人踩踏出来的“需求路径”被拉起的绳索拦住，又或者立起指示牌来批评那些不走“寻常路”的人。在工作场景中，公司同样会阻碍员工走自行开辟的“需求路径”，只不过“路障”并非绳索和指示牌，而是禁用“未经批准的”软件、拆除“不合标准的”微波炉，或是制定各项规章制度，确保无人涉足公司眼中的“危险地带”。

上述所有做法都建立在一个假设的基础之上：一旦有人以“不当”方式行事，其风险将远超让员工在工作环境中掌控更多自主权带来的益处。然而，这种取舍如今看来越发得不偿失，回想前文提到的联名上书的苹果公司员工，以及全球无数公司的员工，他们热切恳请能够自行决定何时来办公室上班，何时居家办公。至少在撰写本书之际，雇主们对这类请求的回应惊人的一致，他们会说：“我们看到你们在新冠疫情期间走出的那条路了，我们当时别无选择，只能任由你们这么干。如今，疫情已经过去，我们要封锁那条路，并在路前立一块大牌子，规定你们每周必须在办公室待满3天。我们已经确定了什么对公司有益，并认定对公司有益的东西自然也符合你们的利益，不管你们如何反对，此事就这么定了。”那些渴求通过最适合自己的工作方式来为公司做出最大贡献的员工，那些恳请“让我们做出一生中最出色的工作”之人，却被简单粗暴地要求回到循规蹈矩的状态，他们明确表达了要为所在组织做贡献的意愿，却只得到了漠视和贬低。

然而，如果我们换一种心态，情况又会如何呢？倘若员工找到了新工作方法，想出变通办法或违反某项政策时，公司将其视为员工致力于谋求共同利益的标志（而非逾矩的表现），以及一个新的学习机会，又会如何呢？这将开辟出一条新道路，公司可以借此获得来自一线的新消息、实时情报及最契合实际工作的智慧。这也意味着公司上层要意识到，如果员工选择了不同的工作路径，很可能是因为他们比老板更清楚自己完成工作需要什么条件，或者从A点到B点的最佳方式。

倘若公司能做到这一点，换言之，倘若公司能学会接纳这些由员工开辟的独特“蹊径”，仅此一举就能带来显著的改变。然而，仅仅认可这些“蹊径”的存在只是迈出了成功的第一步，第二步则是要完成这些“蹊径”的铺设，即弄清楚如何将员工为自己创造的工作方法变得更简便，更具适应性，甚至将其常态化。以远程办公还是办公室办公为例，公司可以对员工说：“你们比我们更清楚要在何处工作。同时，考虑到大多数工作需要团队协作，让每个团队而非每个人，就未来几个月里，在办公室办公或远程办公的恰当时段分配达成一致意见，会更有意义。所以我们创建了一个在线工具，它将引导你们的团队完成一个简单的决策流程，让你们告知公司的资产管理部门，你们是否需要办公空间，需要何种办公空间，以及使用频率等信息，同时能确保团队中的每个人都有机会发表意见。只要你们使用了这个工具，无论做出哪种安排，我们都认可。”倘若公司采取这种解决方式，员工对确定工作地点的诉求将得到认可和支持，并通过一个简单的流程来确保这种方式能够被广泛采用。如此一来，这样一条“需求路径”就完成了铺设。

本书探讨的许多领域都隐藏着这样的“需求路径”，我们讨论的很多内容中也暗示了铺设之法，我将在下文具体解释。

例如，在员工抵制微观管理并要求获得更大的自由空间时，人们对自主权的需求是显而易见的。这时候，公司就可以通过留出空间来铺设这条“需求路径”。具体而言，比如创建“定期沟通”这类仪式性流程，而且在事务繁忙或混乱时，这些流程不应成为日程表上首先被舍弃的事项，或者可以颠倒会议的议程，让“下位者”决定要讨论什么内容。

再比如，员工并非出于自我炫耀，仅仅是出于单纯的喜悦而分享自己的成就，这就反映出了他们对认可自身能力的需求。员工对这种认可的渴望可以通过尽可能多地以不同方式展现不同类型的卓越成就来得到满足。

例如，当员工们用新团队的线下工作会议来开启一个新项目时，他们对归属感和凝聚力的渴望就会显露出来。公司可以在会上分享一些近期发生的、鲜为人知的公司故事，从而夯实这条“需求路径”。

例如，人们在变革时期承受的所有压力，以及人们迅速拥护那些目标更清晰的领导的行动，都体现了员工们对于一个“充满信心的未来”的渴望。公司可以通过挑选那些对可预测性的重要性有深刻理解的领导来夯实这条“需求路径”。这样的领导既明白决策方式和待人方式的一致性是公司宝贵的财富，也知晓能带来这种可预测性的鲜明领导特质，比那种伪装出来的“八面玲珑”更得人心。

例如，员工在听到领导喋喋不休地喊着公司口号时的白眼，以及随后在聊天群里试图四处打探真实消息的行为，都体现了他们对了解真实情况的渴望。公司领导可以通过使用平实的语言，告知员工公司正在发生的事情，并克制住告诉他们“应该如何看待这些事情”的冲动，从而夯实这条“需求路径”。

例如，人们倾向于提前确定每周或每月的某项特定活动，体现了人们在时间维度上搭建框架的渴望。公司可以通过尊重这些仪式性活动，并鼓励员工设计自己的仪式，来夯实这条“需求路径”。

又如，人们都渴望归属于一个能为自身能力提供最佳施展空间的小团队，在变革引发动荡的时期，这个团队能让我们牢牢立足于已建立的人际关系之中。公司可以通过将团队视为开展工作的核心，并运用人力资源专业知识为这些团队服务，从而夯实这条“需求路径”。

很多时候，组织设定的路径与员工自行开辟的路径不同，组织却迫使员工去走设定好的路径，还美其名曰“改进”。然而，组织真正该做的是完善那条已然行之有效且能将对实际情况的理解融入其中的、自发形成的工作路径。要做到这一点，不管何时，领导们都要扪心自问，不要问自己想要什么，而是要问员工们需要什么，并从员工的自主行动中寻找相关线索。

终极的“需求路径”是引领我们通往新世界的道路，它将带我们摆脱那些令人沮丧、阻碍我们前行的事物。这条道路往往被称作“变革”，它也是人们满怀乐观地向我描述“可能性”与“潜力”时提及的道路。但倘若积极变革就是终极的“需求路径”，那么我们为实现变革所做的努力却常常适得其反，成了变革的阻碍，这实在是莫大的讽刺。因为这些努力常常导致混乱与迷茫，最终取得的成果往往并不比起点好多少。打个比方，这些努力常常就像一座崭新耀眼的建筑，突兀地矗立在我们熟悉且钟爱的老路上，将其作用彻底抹去。组织领导常常盲目地相信自身的远见卓识与聪明才智，对一线人员的集体智慧缺乏足够的重视。结果就是，所有人都陷入了搅拌机式职场变革导致的无尽动荡，还被要求以“不管怎样，变革就是好事”这种站不住脚的理由去忍受这一切。

真正的进步必然源于稳定，源于对一系列条件的充分理解，这些条件让我们每个人都能充分发挥个人所长。进步源于对人性固有特质的理解，以及明白如何给予

其最好的支持。此外，它还源于一种认知，即他人或许能看到比我们更好的道路，而当这条道路因一批又一批人的足迹而越发清晰，最终在大地之上留下明显的印记时，作为领导，我们的职责应该是竭尽全力地铺就这条坦途。

后记 CODA[1]：成长依赖于稳固的根基

不久前，在一个明媚的春日，我特地去拜访了劳拉·罗伯茨。

劳拉是美国物理学家范弗莱克故居及花园的园艺总监。这栋建筑曾是一座豪宅，如今成了一家慈善基金会的所在地，其美丽的花园对公众开放，而且恰好离我家很近。我想和劳拉聊聊从本书构思之初就一直萦绕在我脑海中的一个念头，早在我听闻宋国人“揠苗助长”的故事前，以及我开始与世界各地的职场人谈论他们日常的工作经历前，我就有了这个念头。事实上，早在我开始思考工作、变革、混乱与稳定这些问题之初，这个想法就已经存在。我想和劳拉聊聊“根”的问题。

我发现，对大多数人来说，凡是探讨稳定性这一话题，我们很难不提及“根”这个比喻。没错，人人都渴望稳定，科学研究也证实了这个需求，但不知为什么，“稳定性”这个词听起来有点儿生硬、刻意且缺乏生机。我们真正渴望的是一种“扎根”的感觉，是那种脚踏实地、有所依托的感觉；是那种与自己的过去紧密相联，面对未来又能坚韧不拔的感觉；是那种天人合一，与周围世界相互交融的感觉；是那种觉得自己归属于某地，是健康生态系统一分子的感觉。

我去找劳拉交谈，想看看除了为我们的这种渴望取一个贴切的名称，还能否从植物的“根”本身出发，打开一些新思路。我想知道，关于变革，以及组织和个人的健康，“根”还能否提供其他启示。

我们坐在温室外面的一个阴凉处，听着鸟鸣声及远处游客的交谈声，劳拉开始了讲述。她说，我们首先要明白，我们脑海中对“根”的印象往往是不准确的。也许是因为我们通常只看到被挖出来的根，所以有时会想象，与植物本身的大小相比，根就是一个相当紧实的球状结构；又或者，有时候，为了契合我们的直觉（即根需要支撑起植物高大的地表部分），我们会把它想象成一种在地下直立的，同样高大的结构，即一段深深扎入地下的粗壮主根。然而，这两种想象都是不对的。劳拉说，你可以将植物想象成一个高脚酒杯，杯身代表树冠，杯柄代表树干，那么杯脚就代表树根。不过，她接着说：“现在想象一下，这个高脚酒杯的杯脚要比杯身宽得多。”这样一来，你就能在脑海中构建出植物根系的真实范围了。大部分植物的根都是很浅的，就像酒杯的杯脚一样浅，而且数量众多，它们纷纷向外延伸，“至少能到达滴水区（也就是树枝的末端），通常还会延伸得更远一些”。

植物的根有几个重要的功能：它们显然为植物提供了固定和稳定的支撑，还起到了存储作用，因为植物利用光合作用产生的糖分会被输送到主根中存储起来。根还能从土壤中吸收水分和养分，这一任务主要由单个细胞那么宽的丝状根承担。根还起着传导作用，将糖分、养分和水分输送到植物的其他部位；它们还能实现信息交流，通过与一种被称为菌根的共生真菌合作，根可以将信号从一株植物传递到另一株植物。劳拉解释说：“如果一棵树受到了昆虫的侵袭，它就会发出化学求救信号，周围的树可能做出反应，在昆虫侵害到自己之前，加速合成抗虫化学物质。有时这些化学信号会以挥发性化合物的形式通过空气传播，有时则会通过根系传播。树木之间也会互相帮助：如果一棵树生病了，而其他树已经通过根系和菌根与它相连，那么它们就会为这棵病树输送养分。”

我问了她一个显而易见的问题：如果植物的根系在某种程度上受到了损害，会发生什么呢？劳拉没有直接回答，而是带我去看了两棵树。

在我这个外行看来，第一棵树看起来还不错。它大约3米高，或许还要再高一点儿，树干基部有点儿短粗（直径有七八厘米），越往上长，树干越细，然后到了齐胸高的位置，枝干直径就只有根部的一半大小了。除了这点有些怪，其他部分看起来挺正常的，有枝有叶，一棵树该有的东西，它一样也不缺，状态也符合你对一棵树的所有期望，呈现了一棵植物应有的健康状态。

劳拉选了一根树枝，让我看上面那些不起眼的斑点，她解释说这些斑痕叫作“先端芽鳞痕”，可以借此看出这棵树过去每年的生长速度。我们发现它今年大概长了10厘米，然后顺着时间往前推算，我们能看到去年它长了38厘米，前年长了7~8厘米，大前年长了10厘米，再往前就看不出来了，因为更早之前的生长痕已经随着树皮的生长而消失。我们能明显看出这棵树最近经历过一段快速生长期，但在这之前的几年里，它只长了一点点。

劳拉告诉我，这棵树是大约5年前移栽过来的，在移栽前，它在原来的地方已经长得很茁壮了。

然后，劳拉带我又走了一小段路，来到了另一棵同品种的树旁。这棵树和第一棵树差异太大了，直到我走到它跟前，才意识到它就是我们的观察目标。这棵树的高度和第一棵树差不多，或许还稍高一点儿，尤为引人注目的是它更加繁茂的枝叶，整体看起来密实得多。不知为什么，它的枝叶看起来更加饱满，树干也很光滑，从下到上的直径都很均匀。我原本以为刚刚看过的第一棵树状态还不错，但这棵树展现了植物王国里茁壮成长的植物应该是何种截然不同的样貌。对这棵树而言，存活和生长似乎更不费力，长势更是无比强健，形容它这种生长状态的那个词一下子就跃入了我的脑海——健康。劳拉让我仔细看这棵树的先端芽鳞痕，

我能发现它的生长量比第一棵树多了大约25%，而且每年的生长速度比较均匀且稳定。

劳拉说，这棵树也是大约5年前移栽的，不过是在幼苗时期就移栽过来了。劳拉解释道，两棵移栽的树木表现出不同的生长情况其实不足为奇。第一棵树呈现的生长模式，在一首英文童谣中得到了完美体现：据说，移栽的树，先休眠，再缓长，后猛长。

劳拉向我解释说，当人们把一株植物连根拔起，从一个地方移栽到另一个地方时，被“挪窝”的植物会出现许多生长受阻的症状，这一系列症状被统称为“移栽休克”，可能包括枯萎、黄叶或者所谓的“半死不活”，也就是它既不会死去，也无法茁壮成长，处于一种萎靡不振的状态。然而，劳拉表示这些症状是否会出现，或出现后的严重程度如何，最终都与根系有关，也关乎一株植物是否具备满足自身所需的能力。我们在第一棵树上观察到的生长模式，直接诱因就是它在移栽过程中根系受损。由于植物的根系分布范围非常广，移栽过程将不可避免地损伤它们的根系。当一棵树或者其他植物被人挖出来准备移栽时，大约80%的根系可能会被切断。

尚处幼苗时期的树木之所以在移栽不久后便能更快恢复生长，是因为它们的根系发育程度较低，因移栽而受损的根部也较少。与此同时，由于幼苗体型较小，对根系提供的养分等物质的需求也较少。相比之下，那些生长得较为茁壮的树木被移栽时，稳定性、存储及养分吸收等能力会遭受极大的损害，营养传输功能严重受损，信息交流能力显著变差。在这棵成熟植株的地面部分可以继续正常生长之前，它们必须先在地面重新生长出根系，重建这些维系生存的重要功能。

一棵树在原地生长的时间越长，其根系越发达，对环境做出的贡献就越大。它能在不同方面发挥积极的生态作用，比如减少污染、制造氧气、固碳、吸收雨水、调节温度，还能为野生动物提供栖息地和筑巢场所。此外，不同的树种还能在食物链中发挥不同的关键作用，树木不仅能为众多昆虫提供庇护，而且可以为野生动物提供种子、果实、坚果或花蜜等产品作为食物。换句话说，树木是生态系统中的高效生产者，因为它有足够的时间在生态系统中发挥自身的作用。再者，从美观效果来说，那些生长多年的老树也更胜一筹，这同样是时间赋予它的价值。

劳拉解释说：“当你种下一株幼苗，给予它足够的时间去生长、发育和成熟，它真正的价值和特质才会显现出来，比如它自然的形态及极致的美感。你如果这时候把它移栽走，必将丧失巨大的价值。”

这就是植物之根给我的启示：当我们粗暴地将一株活生生的植物搬离其原本的生活环境，切断它赖以维系健康的根基，那么它必然会受损、挣扎求生，而它所处

的群体也一样会遭殃。

植物的根系在地下默默发挥着它们的作用，不为人所见。同样地，许多维系人类健康的因素也隐藏在人类的大脑活动之中。然而，就如同植物的根系为植物提供支撑，这些心理层面的“根”也为我们提供了许多方面的支撑，比如我们的人际关系、主观能动性、认知能力以及对未来的信心，它们共同支撑着我们的身心健康和工作效率。人类同树根一样，需要时间去“发育”，也很容易受到伤害。就像第一棵树一样，我们在“根基”被切断后，虽然可以恢复过来，但需要时间先恢复元气，然后才能重新实现全面的成长。

问题在于，所有这些因素都是肉眼不可见的，因为我们往往会低估那些无形之物的价值。大多数人在看到一株茁壮成长的植物时，都能知道它的状态非常健康，但只有在园艺方面花费了大量时间后，我们才有可能意识到，它的根系在确保这种健康状态方面做出了至关重要的贡献。我们能够欣赏一棵枝繁叶茂的大树的美丽姿态，但如果我们不知道应该从何处着眼，就不太可能意识到它为周围的生态系统做出的贡献。同理，在职场上，为人们提供支撑的究竟是什么？个体之间是以怎样的方式共同成长并融入一个工作生态系统中，这个生态系统如何为长期持续的动荡和变革埋下伏笔，并使其变得极具破坏力？我们对这两个问题缺乏正确的认识。

组织机构存在的必要性在于，它们能让身居其中的所有个体完成单凭一己之力无法完成的事情。一个良性的组织机构就好比一个百花齐放的花园，其价值取决于每朵花（每个个体）的健康状态，及其在健康状态下结出的“果实”，即那些将个体凝聚成集体的相互交织的关系和网络。这两者都依赖于稳定性，即“强健的根系”。

然而，如今的职场往往会无端地，甚至是十分草率地将人们从原来的工作环境中“连根拔起”。我们正在遭遇职场版的“移栽休克”：当我们还在努力从上一轮的“移栽”中恢复元气，寻找新的稳定来源和养分供给时，下一轮的“挪窝”又即将开始。

在过去25年间，企业界对“变革”的一味痴迷恰恰忽视了人们对“稳固的根基”的渴求。员工并不是存货单位，而是活生生的个体，拥有伴随生命而来的智慧、创造力、温情、挫折感、混乱、焦虑、个性、习惯、需求及喜悦等特质。公司不能简单地将这一切视为工作的“累赘”并不予理会，因为如果公司不关注所有人的真正需求，我们就无法发挥应有的能力。

公司领导有时会认为员工的健康和成长可以通过自上而下的规定或命令来实现，然而事实并非如此。如果我们都像那位揠苗助长的农夫，就会破坏幼苗的根系，

最后不仅不会使它快速生长，还会导致幼苗枯萎死亡。所以，若要打造更稳定的工作环境、更和睦的家庭以及更强大的社会，呵护“根基”就是我们的责任所在，即要去理解并创造人类可蓬勃发展的条件，然后学会放手，赋予人们自由成长的空间，从而实现蓬勃发展。

我问劳拉，她是否也从这个角度看待自己的工作，即没有把自己当作一个帮助植物生长的人，而是当作一个为植物提供它们自主生长所需条件的服务者。“是的！”她说，“在一定程度上，你只能看到植物的外观，然后告诉自己‘这里有我的一份功劳’。如果我提供了植物生长所需的条件，接下来就得靠它们自己去发挥了。”

我接着问，当你觉得自己目之所及的美妙和精致并非自己的功劳时，你会对自己说什么呢？

劳拉笑了笑，她的笑容就像我们周围花园里明媚的阳光。她立马就给出了答案：“这样一番百花齐放、万物生长的景致，本身不就足够美好吗？”

[\[1\]](#) CODA模型是由阿什利·古多尔和马库斯·白金汉提出的团队绩效管理模型，由Conversation（对话）、One size does not fit all（差异化）、Development（发展）、Alignment（对齐）的首字母组成，核心主张是用持续对话、因人而异、发挥优势、对齐目标，带出高绩效团队。——译者注

致谢

图书是团队协作的成果，然而将文字编纂成册的团队协作过程或许与体育运动或产品制造的团队协作有所不同，因为在体育运动和生产活动中，团队中的每个人在每个环节都清楚队友的身份和扮演的角色。虽然不存在明确的角色分工，但图书是一种单靠个人无法创作出来的独特成果。最重要的是，它的成功问世需要一群人提供稳固的基础。

在此，我要向《变革的难题》团队的每一位成员致以最诚挚的谢意。

首先，我要感谢克里斯特尔·霍克斯和里德·科基克，感谢你们在我分享最初那一丝灵感火花时，耐心倾听并鼓励我继续探索。

感谢琼·麦卡斯基尔和米达·阿塞韦多，感谢你们在我任职思科期间定期与我展开交流，并在我离开思科后的岁月里保持了定期沟通的习惯，让我能够把这份无比珍贵的职场交流仪式保留在我的生活中，同时也要感谢你们对本书抱有的无限期待。

感谢罗克珊·比斯比·戴维斯，感谢你帮助我核对了思科公司的相关研究数据，也感谢你让我明白一段极具价值的职业合作关系往往能转化为深厚且持久的友谊。

感谢玛丽·威廉斯，感谢你在思科公司关于独特性的研究中所展现的勤奋、严谨和执着，这项研究成果能够问世完全归功于你的辛勤付出。

感谢弗兰·卡苏达丝，感谢你看到了团队的力量，并且让我有机会将思科公司令人惊叹的研究成果分享给全世界。

感谢亚当·格兰特，感谢你在我研读社会科学文献时给予的指导，还要感谢你始终如一的专注和慷慨相助。

感谢阿德里安娜·弗雷茨，感谢你给予我珍贵的友谊、真正的伙伴情谊，以及你花费大量时间阅读书稿并给出的反馈意见，愿我们能长久地继续合作下去！

感谢马库斯·白金汉，感谢你阅读了本书的初稿，并且一下就理解了我想要表达的内容，也感谢你多年来的友谊和支持，这份情谊的价值，珍贵到难以言表。

感谢希尔帕·巴特拉，感谢你一直以来的鼓励，以及在本书的整个创作过程中与我一起进行的头脑风暴。

感谢研究机构RedThread Research的斯塔西娅·加尔和达妮·约翰逊，感谢你们的求知欲、热情以及你们无比慷慨的精神，令我和其他许多人受益无穷。

感谢马林·艾尔索普、埃莉斯·基思、托德·吉克、迈克尔·诺顿和劳拉·罗伯茨，感谢你们抽出时间分享你们的深刻见解和专业知识。

感谢本书中所有隐去姓名的受访者，感谢你们分享自己在工作中经历变革的故事，这些故事丰富了本书的内容，增强了本书的可读性。

感谢我无与伦比的经纪人雷夫·萨加林，感谢你的远见卓识、智慧以及对我的信任，也感谢你从不满足于尚可接受的成果，始终追求卓越。你拥有发现宏大架构的天赋，正是得益于你的大局观，本书才得以呈现现在的模样。也感谢你在2022年6月1日上午10点41分发给我的那封邮件，它令我流下了无比感动的泪水。

感谢我无与伦比的编辑塔莉娅·克罗恩，感谢你拥有一种不可思议的能力，能在我自己还没厘清思路之时，就明白我想说什么，感谢你总是随时准备给我提供深刻见解和创意想法，也感谢你确保整本书能够浑然一体，使得内容完整、逻辑连贯且有说服力。从第一天起，能与你共事就是一种无比愉快的体验。

感谢凯瑟琳·阿基、朱莉安娜·李、卡琳娜·利昂、迈克尔·努恩、劳伦·奥尔蒂斯、理查德·斯洛伐克，以及小布朗火花出版社的整个出版团队，感谢你们超高的专业素养，是你们让图书出版这件极其困难的事情变得轻而易举。

感谢伊伯里出版公司的杰拉尔丁·科勒德，感谢你总是抽出时间倾听并提供建议，也感谢你总能在伦敦找到最佳的交流地点。

感谢马克·福捷、莉萨·巴恩斯、丽贝卡·普罗克斯，以及福捷公关公司的每一位成员，感谢你们从看到这个项目的那一刻起就对它充满信心，并带着如此富有感染力的热情投身其中。

感谢萨拉、亚当、雅各布和伊兹，还有汉娜、奈杰尔、托马斯和霍莉，感谢你们彰显了最优秀家庭应有的风貌——无论风浪多大，始终相互扶持。

感谢我亲爱的妈妈，感谢您总是关注本书的进展，感谢您做的各种标记，感谢您让我知道了一位英语教师的职业素养——在本书中发现了其他人都没看出来的拼写错误。

感谢威廉，感谢你提供的所有技术支持，也感谢你让我们所有人都相信未来的职场会比我们如今所熟知的更加美好。

还要感谢深爱的妻子蒂娜，你是那么出色，感谢你为本书的创作提供了一条贯穿全过程的主线。感谢你成了第一个慧眼识珠的人，是你告诉我这是一个值得探讨的主题，并在我动笔后一直毫无保留地支持我。没有你，一切都无从谈起。能把本书献给你，是我的荣幸。