

自我管理

睡愈好，領導力愈好

Sleep Well, Lead Better

克里斯多夫·巴恩斯 Christopher M. Barnes

2018年9月號(2018台灣執行長50強) | 2018/8/22

瀏覽人數：21396

本文出自



2018台灣執行長50強
2018年9月號

[看更多雜誌文章](#)



經理人需要較多、較好的休息，本文說明如何獲得充分休息的方法，包括嚴守固定的就寢與起床時間；睡前避免攝入咖啡因、尼古丁、酒精，以及使用手機等裝置；追蹤睡眠模式，並相應調整習慣；治療睡眠障礙；在白天小憩。

你 每晚能有多少睡眠？多數人都知道，應該睡八小時，但工作、家庭和社交活動等通常每天耗時16小時以上，怎麼算都不可能睡到八小時。也許你覺得自己一晚睡上四、五個小時就能運作自如。也許你已習慣「紅眼」航班、時區改變和偶爾的通宵熬夜。你甚至可能把睡眠不足，當作是榮譽徽章。

如果這些聽起來很熟悉，你並不孤單。雖然倡導睡眠的人數無疑正在增加，由雅莉安娜·哈芬登（Arianna Huffington）和傑夫·貝佐斯（Jeff Bezos）之類的人帶頭倡導，但有相當高比例的人，尤其是美國企業高階主管，似乎睡眠不足。根據全美健康訪談調查（National Health Interview Survey）的最新資料，美國人每晚睡眠不超過六小時的比例，從1985年的22%，上升到2012年的29%（六小時是多數人獲得一夜安眠的最低時數）。2017年由創意領導中心（Center for Creative Leadership）進行的一項國際研究發現，在領導人當中這個問題更嚴重：42%的領導人每晚睡眠時間頂多六小時。

你可能已經有點了解休息的好處，以及未獲休息的代價。睡眠讓我們能鞏固和儲存記憶、處理情緒經驗、補充葡萄糖（為大腦提供燃料的分子），並清除 β -澱粉樣蛋白（那是阿茲海默症病人體內累積的廢物，會擾亂認知活動）。相形之下，睡眠不足和疲憊會導致判斷力差、缺乏自制力、降低創意，還會給組織帶來較不為人知的次要影響。我的研究顯示，睡眠不足不僅會減損個人績效：經理人失眠時，員工的經驗會變差，產出也會減少。

那麼我們要如何將這些知識轉化為持久的行為改變？睡眠不足的領導人，第一步應該了解你的疲勞危害多麼嚴重，不僅對你自己，對為你工作的人也是如此。接下來，依照一些簡單、實用、有研究支持的建議去做，以確保你獲得較好的休息，發揮你的潛力，並讓你周遭的人表現出最好的一面。

散布損害

學者歷來都認為主管的監督情況長期處於穩定狀態，有些上司就是很惡劣，其他上司則不會。但最近的研究顯示，個人的行為每一天或每一週都可能大幅變化，這種差異大多可用經理人的睡眠品質來解釋。的確，研究發現，領導人若是沒有休息就去上班，就比較可能對員工失去耐心，行事冷酷刻薄，而且被認為較無領袖魅力。他們的部屬也較有可能遭受睡眠不足之苦，甚至表現出缺德的行為。

克里斯丁諾·圭若納 (Cristiano Guarana) 和我最近做了一項研究，對象是40位經理人及他們的120名直屬部屬，在他們共事的頭三個月，我們衡量他們的睡眠狀況，以及他們的上司與部屬關係的品質。我們發現，睡眠不足的領導人較不耐煩、易怒並有對立情緒，結果導致較惡劣的關係。我們預期，隨著他們相互了解，這種影響會逐漸減弱，但實情並非如此。在三個月結束時，睡眠不足和三個月開頭時一樣具有破壞性。然而，那些領導人完全不知道這種負面動態。

如果領導人未獲休息就去上班，他們較可能對部屬失去耐心，行事冷酷刻薄，而且較沒有領袖魅力。

羅倫佐·盧恰內帝 (Lorenzo Lucianetti)、德瓦西希·巴韋 (Devasheesh Bhawe)、麥可·克里斯汀 (Michael Christian) 和我的一項研究，發現了類似結果。我們要求88位領導人及其部屬每日完成調查問卷，為期兩週，結果發現：上司若是沒有睡好，就比較可能在第二天表現出粗魯行為，導致部屬對工作投入程度較低。如果上司覺得沒有好好休息，整個單位都會付出代價。

睡眠也會影響經理人啟發和激勵周遭人員的能力。2016年的一項實驗中，克里斯丁諾·圭若納、夏齊婭·娜曼 (Shazia Nauman)、孔德駿 (Dejun Tony Kong) 和我，調整了一群學生的睡眠情況：有些人得以獲得正常的一夜睡眠，其他人被隨機指派到睡眠不足的狀態，他們醒著的時間大約多了兩小時。接下來我們要求每位參與者，發表演講談論領導人的角色，我們記錄那些演

講，並找來第三方評估演講者的魅力。結果那些睡眠不足學生的得分，比對照組低了13%。為什麼？先前的研究顯示，如果領導人表現出正向情緒，部屬會有良好感受，因此認為上司具有領袖魅力。如果我們睡眠不足，就比較沒有正向感受，也比較不能管理或偽裝我們的情緒；我們很難擺脫失眠引發的沮喪抑鬱。

此外，低估睡眠價值的領導人，不僅會對他所領導團隊的情緒造成負面影響，也會影響到團隊的行為。羅倫佐·盧恰內帝、伊萊·歐崔（Eli Awtrey）、葛瑞琴·史布雷哲（Gretchen Spreitzer）和我進行一系列研究，主題是我們所謂的「睡眠貶值」（sleep devaluation），在這種情況下，領導人向部屬傳達睡眠並不重要。領導人傳達的方式可以是以身作則（例如，吹噓自己只睡四小時，或在凌晨3點發送工作相關電子郵件），或者直接塑造員工的習慣，像是鼓勵員工在通常應睡覺的時間工作（也許是批評部屬沒有回應凌晨3點的電子郵件，或是讚揚經常工作到深夜的人）。我們的研究發現，員工會密切關注這類提示，並根據這一點來調整自己的行為。具體來說，相較於上司重視睡眠的員工，示範和鼓勵不良睡眠習慣的領導人的部屬，每夜少了25分鐘的休息時間，而且表示他們的睡眠品質較差。

這項研究的一個額外發現（或許是更有力的發現），就是領導人的睡眠貶值，也可能導致部屬的行為比較不符合道德。相較於其他經理人，常常避免休息的上司，認為他們的部屬較不可能做正確的事。我們覺得，這不僅是睡眠不足的領導人較嚴苛地評價部屬；有可能是員工真的行為較不符合道德，原因在於工作環境或他們自己睡眠不足。的確，在先前的研究中，我們已證明睡眠不足和道德缺失直接相關。

被忽視的解決方案

幸運的是，有一些解決方案可協助領導人提高睡眠品質和時間。其中許多做法已眾所周知，但未被充分利用，包括：嚴守固定的就寢與起床時間，快要睡覺時要避開某些物質（睡前七小時內避開咖啡因，三小時內避開酒精，三到四小時內避開尼古丁），可以做運動（但不是即將睡覺時才做）。此外，放鬆和靜觀冥想也有助於降低焦慮，較易進入夢鄉。

一個新的研究分支已開始顯示，改變使用智慧型手機的行為是多麼重要。褪黑激素是一種關鍵的

生化物質，和我們入睡過程有關，光線（尤其是螢幕上的藍光）會抑制它的自然產生。一項針對中階經理人的研究中，克洛蒂雅娜·拉奈（Klodiana Lanaj）、羅素·強森（Russell Johnson）和我發現，晚上9點之後使用智慧型手機，會影響到睡眠，減損隔天在工作上的投入程度。簡單的建議是，晚間不要查看手機等裝置。如果這個建議做不到，你可嘗試使用可濾除藍光的眼鏡。一些研究人員發現，這種眼鏡可減輕藍光對褪黑激素的抑制作用，因而幫助人們較易入睡；我現在剛剛展開一項研究，探究這麼做是否也可以改善工作成果。

精明的領導人也開始透過日記或電子追蹤器，追蹤他們的睡眠。但要當心：多數的睡眠追蹤器都未經過嚴格的準確性驗證。（你的智慧型手錶Fitbit可做很多事情，但並不很擅長測量睡眠。）尤其是許多手機應用程式，宣稱的功能並未經證實，例如，宣稱可追蹤你處於哪個睡眠階段。但有一些裝置非常準確，例如ActiGraph 活動記錄器，可幫助你確定是否高估了你的睡眠時間（我們經常忘記夜間醒著的時段），以及是否有一些你能改變的模式。例如，你可能會發現雖然自己每晚躺在床上7小時，但只睡5小時，分成好幾小段。你也可能注意到自己在週末會延遲上床時間，導致週一你必須恢復較早起床的時候，出現「社會時差」（social jet lag）。有了這個資訊，你就可以做些調整，例如在睡前輕鬆沐浴，希望能睡得較久，或在週六和週日晚上提早上床睡覺。

領導人經常忽視另外兩種工具。首先是睡眠障礙的治療工具。據估計，多達30%的美國人有失眠問題，超過5%的人患有睡眠呼吸暫停症。大多數有這些問題的人，從未被診斷或治療過。如果你超重、頸粗、打鼾、夜間臥床足夠時間但仍感到疲倦，你可能患有睡眠呼吸暫停症。伴侶或配偶往往是最先注意到這些症狀的人，但通常要先進行睡眠研究，測量氧含量和腦波，之後才會作出正式的診斷。然後，你的處方可能是在夜間配戴持續性正壓呼吸器（CPAP）；這些裝置可保持鼻腔和喉嚨呼吸道開放，對睡眠呼吸暫停患者有極大幫助。

至於失眠患者，他們通常知道自己有失眠問題，但可能不知如何解決。賈瑞德·米勒（Jared Miller）、蘇菲·波斯多克（Sophie Bostock）和我，檢視了一項線上計畫，使用認知行為療法來對抗失眠。我們發現，被隨機指派參與該計畫的人，睡眠有改善、較能自我控制、心情較佳、工作滿意度較高，並且對同事較有幫助。每位參與者的治療費用僅需幾百美元，顯示投資報酬率很高。目前我正在進行的另一項研究仍在初期階段，將衡量這種治療對領導人行為和部屬工作成果的影響，我預期可獲得同樣有益的效果。

像Google等組織，為員工提供午睡艙；他們了解，二十分鐘的休息，可讓員工在其後許多小時較有效能和生產力。

另一個可獲得更多休息、但被忽視的工具是午睡。領導人往往把午睡視為閒暇時刻，而非工作時間。但研究清楚顯示，即使只有二十分鐘小睡一下，也能恢復精神，改善工作品質。短暫的午睡可加速認知處理、減少錯誤並增加精力，以便在當日午後持續專注於困難的任務。一項研究發現，白天裡即使短短八分鐘小睡一下，就足以大幅改善記憶力。

美國以外的許多文化都欣然接受午睡，當成正常且理想的活動。在日本，「居眠」（inemuri），也就是在工作時間小睡，通常被正面看待。長久以來，午睡一直是西班牙職場生活的一部分。現在一些美國領導人也開始熱烈支持這種形式的休息。捷步（Zappos）執行長謝家華（Tony Hsieh）是午睡的倡導者；Google和PriceWaterhouseCoopers會計師事務所（台灣的聯盟所是資誠）等組織，為員工提供午睡艙（nap pod）；他們了解，二十分鐘的休息可讓員工在其後許多小時變得更有成效和生產力。

身為領導人，即使自己無法獲得足夠睡眠，也應該注意要促進良好的睡眠行為。你的員工都在觀察你的言行，尋找重要事項的提示。要避免吹噓自己睡眠不足，以免讓部屬覺得他們也應該忽視睡眠。如果你非得在凌晨3點撰寫電子郵件不可，請使用延遲發送的選項，等到上午8點才發送。如果你必須通宵忙某個計畫，不要把它當作值得仿效的行為。

若要尋找支持睡眠的榜樣，可考慮下面這些執行長：Hootsuite的萊恩·霍姆斯（Ryan Holmes），他說：「無論事情看來多麼緊迫，都不值得讓自己長時間睡眠不足」；亞馬遜（Amazon）的貝佐斯表示：「睡足八小時對我來說有很大不同，我努力把這事當成優先要務」；健康顧問公司Thrive Global的執行長哈芬登針對這個主題寫了一整本書。

如果你睡得少，顯然可擠出較多時間來工作。但要記住，一旦你這樣做，你的工作（和領導力）的品質必然會隨之下降，而且你往往看不出來。正如貝佐斯所說，「把少數關鍵決策作好，比作出大量決策更重要。你若是偷用了睡眠時間，可能會獲得一些額外的「有生產力」的工作時數，但那種生產力可能只是錯覺。」更糟糕的是，正如我的研究強調的，你會對你的部屬產生負面影響。

相反地，你如果把睡眠放在首位，就會成為更成功的領導人，可激勵員工作出較佳表現。不要因為未能獲得足夠休息，而成為自己或團隊的障礙。

（侯秀琴譯自 “Sleep Well, Lead Better,” HBR, September-October 2018）

克里斯多夫·巴恩斯 Christopher M. Barnes

華盛頓大學福斯特商學院（University of Washington's Foster School of Business）管理學副教授。

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

延伸閱讀



