 首頁 / 雜誌 / 拓展視野的三大方法·專業讓你盲目？

自我管理

拓展視野的三大方法，專業讓你盲目？

本文出自

Don't Be Blinded By Your Own Expertise

席尼·芬克斯坦 Sydney Finkelstein

2019年6月號(大數據辦不到的精準招募) | 2019/5/19

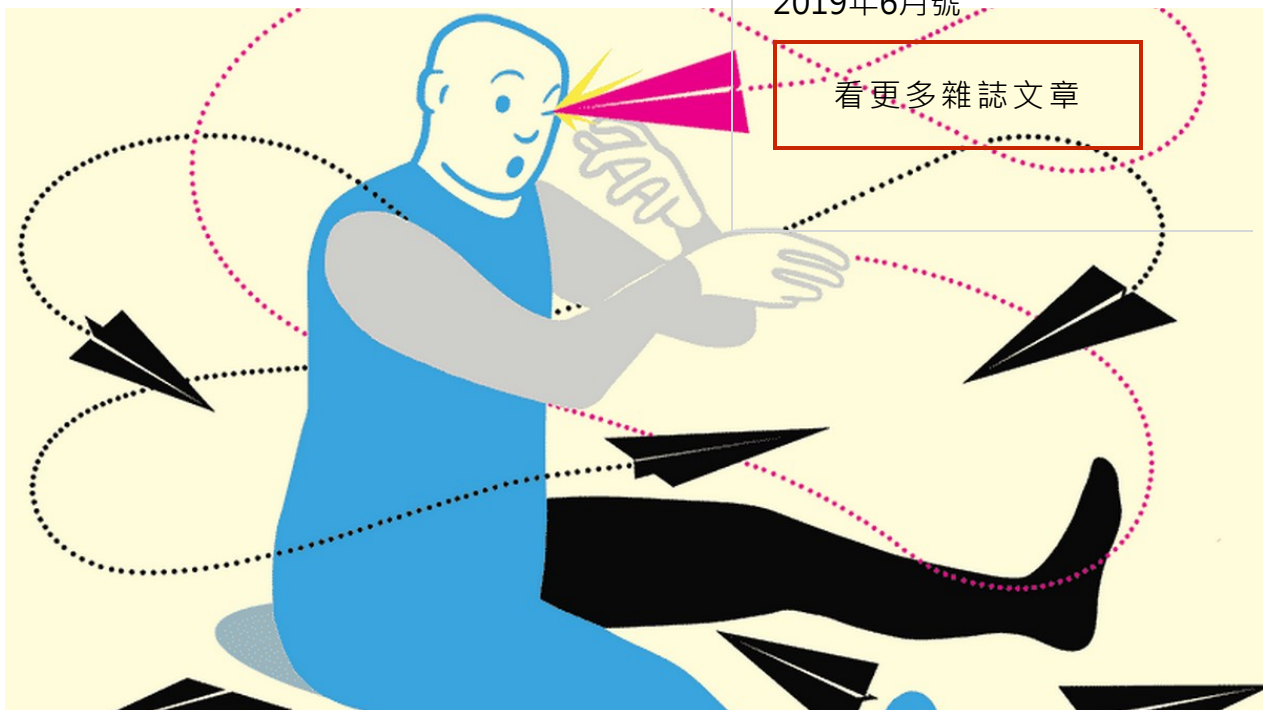
瀏覽人數：10381



大數據辦不到的精準招募

2019年6月號

[看更多雜誌文章](#)



「專業陷阱」有兩種形式：一是過度自信，以為擁有這個領域的專業，在另一個領域就會表現優越；二是知識與經驗豐富，以致缺乏好奇心。要避開這些專業陷阱，有三個解決方案：挑戰本身專業、尋找新構想、接納實驗主義。

專業知識與技能，聽起來就像是專業工作環境中的完美條件一樣。公司把它與高績效和領導能力連結在一起，在招募重要職位人選時，尋求具備專業技能的人。不過，我從過去十年研究高階主管的過程中逐漸明白，專業技能也可能嚴重妨礙績效，有兩種重大方式造成這種情況。

我們來檢視馬修·柏德瑞 (Matthew Broderick) 的例子。2005年8月卡崔娜颶風襲擊美國紐奧良市的時候，他領導國土安全應變中心 (Homeland Security Operations Center)。身為准將的他，在執行緊急行動上擁有三十年經驗，包括曾負責美國海軍陸戰隊全國指揮中心，因此他似乎是監督卡崔娜颶風應變任務的完美人選。「這項工作我駕輕就熟，」他在描述自己擔任這項職位的資格時曾經這麼說。

然而，在卡崔娜颶風襲擊紐奧良超過一天之後，柏德瑞才展開救援安置工作的關鍵任務。他低估了造成悲慘後果的那場災難的影響範圍，部分原因在於他的專家心態，導致他無法體認到，應該展現處理軍事環境中危機的那種熟練做法，而他對民間領域的自然災害幾乎沒有什麼經驗。他接受的訓練是要驗證每一項事實，以避免在「戰爭迷霧」中做出決定，因此不明白在這種情況下速度更為重要。他過於依賴軍事情報，不信任當地或州層級的資訊來源。而且，由於他擁有海軍陸戰隊的廣泛專業技能，他錯誤地認為關鍵的聯邦緊急事務官員會自動向指揮系統的上級報告資訊。他似乎以為，他在某一個領域的傑出表現，自然會讓他勝任另一個領域。

這種類型的過度自信，是我所謂「專業陷阱」(expertise trap) 的一種形式。

另一種形式，是領導人的深度知識與經驗讓他們變得缺乏好奇心、視野狹隘和脆弱，甚至在他們自己的領域裡也如此。1990年代，摩托羅拉 (Motorola) 的高階主管變得過度沉迷於六標準差 (Six Sigma) 的持續改善方法，培養出這個領域的很多專業知識和技能，以致忽略了產業轉向數位科技的重要性，結果大幅落後於競爭對手。大約十年之後，當蘋果公司首次發表iPhone時，科技專家很快便宣稱這項商品是失敗之作，當時微軟執行長史蒂夫·巴爾默 (Steve Ballmer) 深受自家個人電腦和連結運算業務的影響，因此宣稱，沒有傳統式鍵盤的裝置沒機會得到顯著的市占率。最近，大型零售商一直難以跟亞馬遜 (Amazon) 競爭，因為高階主管一向過度依賴採購商本身的既有專業，以及他們熟悉的手法，像是店面設計、關店拍賣和調整行銷組合等。在上述的每一個案例中，專家都自認他們知道的东西是正確的，而且一直都會是正確的。隨著實際情況改變，這種封閉的心態導致執行不力，而且成果不佳。

當我們開始自認是專家時，我們的視野可能會變得狹隘，不論在日常工作時和危機時期都是如此。我們變得不願意承認錯誤和失敗，因而阻礙了我們的發展。我們與那些「低於」我們的人保持距離，以致更難贏得他們的感情和信任。而且隨著我們業務的動態情況發生變化，我們面臨被略過或取代的風險，可能取代我們的人包括步步高升的同事、擅長學習新事物的外部人士，或是能夠比我們更迅速執行例行性任務、比我們執行得更好的人工智慧演算法。假以時日，導致我們成功的專業技能，可能會讓我們感到不快樂、不滿意和陷入困局。

你是否曾經陷入創意瓶頸？你是否在工作上覺得「老了」而且感到脫節？其他人是否無法放心地挑戰你的假設和想法？市場發展是否開始讓你大為驚訝？這些只是你陷入專業陷阱的一些警告跡象（至於其他跡象，見邊欄：「你陷入專業陷阱的七大警訊」）。解決方法很清楚：再度致力學習和成長。讓時光倒轉，重新發現一點點佛教徒所稱的「初學者之心」或「初心」(beginner's mind)。

深度知識與經驗讓領導人變得缺乏好奇心、視野狹隘和脆弱，甚至在他們自己的領域裡也是如此。

但究竟要如何做到？我遇到的許多高階主管告訴我，他們不想受困於自己的專業技能，但是在永無休止的會議、電子郵件、工作截止日期和目標之中，他們似乎無法找到時間學習新的技能和方法。他們可能會參加一兩場訓練課程，或者在空閒時試著閱讀最新的商業暢銷書，但還是與他們的專家心態和相同的熟悉想法緊緊連結在一起。

不過，幾位優異的領導人（他們也屬於最忙碌、最有生產力那群領導人的成員）都制定了一些策略，得以逃開或避免專業陷阱。我們可以從他們的例子當中學習。

挑戰自己的專業

專家堅持自己的信念，主要是因為他們的自尊連結到他們在自己專注的領域中顯得「聰明」或是「最優秀」。要打破這種模式，你必須拆除這樣的身分認同，培養更謙卑的態度，並且提醒自己，你的智慧是有限制的。

檢視你的自我意識。 你是否有時會遮掩別人的光彩，好讓自己看起來很優秀？你是否為團隊成員指出解決方案，而不是讓他們發揮自己的能力？你是否給自己壓力要隨時看起來都「正確無誤」？對於全公司性質的頒獎典禮、大型會議邀請或產業獎項，你感到有多自豪？

如果你對自己得來不易的專業知識所帶來的地位，感到過度滿意，你就應該試著讓自己更低調務實一點。眾所周知，麥可·彭博 (Michael Bloomberg) 在他的媒體公司裡，刻意避免使用豪華的私人辦公室，而在不起眼的小隔間裡工作。宜家家居 (IKEA) 創辦人英格瓦·坎普拉 (Ingvar Kamprad) 同樣過著簡單的生活，差旅時精打細算，而且開舊車。高露潔棕欖公司 (Colgate-Palmolive) 前執行長、現任執行董事長伊恩·庫克 (Ian Cook) 探訪工廠和各種設施時一定會去看更衣室，以了解真正的情況。我合作過的一些高階主管也放棄他們的保留停車位，把車停在停車場最後方，以便能跟一般員工一起搭乘接駁車。他們在會議和產業活動上特別強調其他人的成就，而且克制住把每次成功都歸功於自己的衝動。他們也會花時間傾聽團隊成員的意見，而不是告訴他們應該做什麼。

有系統地重新審視你的假設。柏德瑞准將對卡崔娜颶風的初步回應行動當中，做了一些不明智的假設。你可以避免犯下類似錯誤，做法是定期提出和測試自己根深柢固的想法。在開始新的專案或任務時，寫下至少三項支持它的「理論」。舉例來說，如果你的目標是進入一個新地理區的市場，以刺激營收成長，那麼你可能是假設那個市場有吸引力，你的產品或服務適合那個市場，而且你對那個市場的了解，就與你了解其他市場一樣深入等等。你應該逐一分析這些假設；判斷哪些假設正確，哪些你應該捨棄；然後據此改變你的策略或方法。

我指導的某位高階主管，是一家中型醫療設備公司的資深領導人，即使她的公司擁有傑出的技術，還是難以建立市場占有率。我請她像前述那樣檢視假設時，她回應說：「醫學專家是重要的守門人。我們最大的競爭對手已經牢牢掌握與最大醫院體系的關係。我們的技術是市場上最好的。」她分析這些敘述之後了解到，雖然那些專家是守門人，可是他們之中比較有創業精神的人，可能會願意和新的伙伴合作。而她的公司可以支持那些試圖擺脫大醫院體系、建立自己的獨立診所的醫師。這樣的想法讓她得以突破專業陷阱，領導她的公司以非傳統的方式競爭，創造了優異的成果。

尋找新構想

學習需要接觸新事物。但你若是專家，就很容易在智識上變得封閉。其他人不會或無法像過去那樣經常挑戰你，而且你的權威或地位，可能讓你不會感受到有壓力必須要學習和成長。你如果定期採取下列做法，就能接觸到更多元的觀點，而又不會偏離其他的優先事項。

視團隊成員為老師。每個月安排幾分鐘時間，省思你從團隊成員得到的最重要的心得或見解，尤其是那些專業知識少於你或跟你不同的人。向他們提出開放式問題，以激發他們的想法，並鼓勵他們挑戰你的想法，以及提供你回饋意見。然後你一定要認真看待他們的評論。獎勵那些勇於發言的人，不要漠視或批評他們。軟體公司Kronos的執行長亞倫·艾恩 (Aron Ain) 說明他習慣在辦公室裡到處走動聊天，或是跟組織各層級員工即興召開焦點小組討論，以了解他們對急迫的業務議題有什麼意見，並蒐集新的見解。

另一種手法是創造機會讓資淺同事做報告，主題是他們認為重要、但你和其他資深領導人目前並未考慮的主題或議題。這些報告不只為年輕人提供很棒的成長機會，也能讓你更了解市場相關的趨勢、技術或情況。凱文·寇克斯 (Kevin Cox) 2016年擔任美國運通 (American Express) 人資長時，就採用這個方法：他請公司某些年輕的高績效人員，參加為期三天的特別概念發想會議，然後向資深領導人簡報他們的最佳商業提案。不過，這類活動不需要那麼結構化。避險基金傳奇人物朱利安·羅伯森 (Julian Robertson) 的知名做法，就是舉行非正式的會議，讓他的資淺分析師有機會在同儕面前討論他們的想法。雖然他經常會提出反駁意見，但是每個人都了解和感謝他試圖灌輸的熱烈辯論精神。

善用新的人才來源。專家的創意會受限、無法學習，是因為他們周遭的人看起來和聽起來都很像他們。當然，解決方法就是雇用具有不同職能、產業或文化背景的人。舊金山49人美式足球隊 (San Francisco 49ers) 傳奇的總教練比爾·沃許 (Bill Walsh) 在全國美式足球聯盟 (National Football League) 中深受尊

敬，因為他雇用非裔美國人擔任助理教練，而且創設一項實習計畫，讓聯盟從這個之前未開發的人才庫受益。總部位於波士頓的東方銀行 (Eastern Bank) 於 2014 年成立了創新實驗室，引進一批之前在同行金融機構中未見過類型的員工：穿著牛仔褲和人字拖鞋的年輕創意類型人員。

想一想你自己的團隊、公司和產業。是否有任何形式的多元背景 (族裔、經驗或其他方面) 低於適當比率？那些具有你工作場合所欠缺背景的人員，你可以從他們那裡得到哪些獨特的想法或觀點？你可以嘗試透過非典型的管道招募其中一些人，然後讓他們順利上任，不要給他們太大束縛，以維持他們的原創性和好奇心。你若是無權聘雇，仍可在大型會議或你的社群中尋找新的聲音，與他們談話，把他們帶進你的圈子裡。

增加榜樣或學習伙伴。紐約備受讚譽的紅公雞餐廳 (Red Rooster) 的衣索比亞及瑞典裔行政主廚馬可斯·薩繆爾森 (Marcus Samuelsson) 向年輕和年長的同行尋求靈感，持續不斷地學習。薩繆爾森表示，他的一位學習對象是九十多歲的紐奧良主廚莉雅·蔡斯 (Leah Chase)，她「仍然以同樣的興奮感質疑事情」。你能以同樣的方式向誰學習？你公司或你產業裡是否有任何人，特別努力尋求創意和成長？找到那個人，留意他的活動，然後詢問對方你是否能定期與他聯絡，以比較彼此的想法。他在想什麼事或閱讀哪些書？他做了哪些事情以拓展視野，並掌握最新發展？

你也可以培養「學習伙伴」，也就是會挑戰你的思維、與你交換新想法的同事。Scripps Health 執行長克里斯·范高德 (Chris Van Gorder) 向組織內外的「忠誠友人」請教意見，他知道他們會對他的表現提供「誠實且有時很嚴苛的回饋意見」。下次你與其他企業的人員一起參加高階主管發展計畫時，應優先考慮與可能提供你誠實意見的一兩個人建立關係。

接納實驗主義

陷入專業陷阱的領導人和主管，不只對新的想法視若無睹，也不再實驗新做法和冒險，最後導致他們失敗，因為他們很少學習任何新東西。重要的是要突破你的舒適區範圍，即使你會面臨失敗的危險。

經常給自己創意挑戰。不要坐等別人催促你去做實驗。樂於接受你得到的任何不熟悉或不尋常的任務，把它們當成「科學實驗」，以挑戰自己開創新的領域。允許自己不理會既定規則，嘗試用不同的方式完成任務。以不同的方式做事，不見得一定會花更多時間（甚至可能會帶來新的效率），但仍值得向你上司要求多一些發揮空間，指出你正在積極實驗不同做法，為團隊的利益承擔一些風險。抗拒你自己想要否定新想法的衝動。

挑戰自己接受工作以外的新嘗試，也會有助益。許多成功的領導人持續從事創意嗜好，把這當成保持創意和「年輕」的方法，並且把這樣的心態帶回到辦公室裡。據說馬克·祖克柏（Mark Zuckerberg）自學了中文這種新語言。高盛集團（Goldman Sachs）執行長大衛·所羅門（David Solomon）的嗜好是在曼哈頓的夜總會當DJ播放音樂。微軟公司（Microsoft）前高階主管納森·米佛德（Nathan Myhrvold）則是寫了烹飪書。

從錯誤中學習。許多專家型主管會淡化或忽略自己的小疏失，或許是為了保護他們對自身能力過高的看法。我研究過的傑出領導人都知道，應該要承認犯錯，而不是假裝錯誤並不存在，尤其當他們自己犯了錯時。你在這方面有多少自知？每個月空出一些時間思考你犯的錯誤，不論過錯大小。你有注意到任何模式嗎？你和你的團隊方向不一致嗎？你做決定時，是否急於做出判斷？你嘗試的實驗是否產生任何錯誤？如果是這樣，你可以學到哪些教訓？你可以嘗試哪些新實驗，來改善你的表現？

不要害怕公開宣布這種檢討的結果。你可以舉辦每季「錯誤」會議，說明最近幾個月你犯下的最大錯誤，以及你從中學到的教訓。然後請團隊成員也這麼做。印度工業鉅子拉坦·塔塔 (Ratan Tata) 設法把這項做法制度化，他每年主持一項名為「勇於嘗試」的頒獎典禮，表揚員工追求有價值但不成功的計畫。

永無止境的學習

傑出的領導人知道，學習是永無止境的，必須一輩子進行，而學習令人謙遜，也帶來愉悅。他們最害怕的並不是自身的專業與權威會受到挑戰，而是怕自己會變得自滿。令人高興的是，我們都有能力把學習融入我們工作的實質內容當中。

專業知識的陷阱雖然相當常見和危險，但我們可以避開、或是完全避免這個陷阱，做法是重新平衡我們的專業身分認同、檢查我們的假設、傾聽團隊成員、引進不同的聲音、尋找新的榜樣、挑戰自己去追求新的事物，以及從我們的錯誤當中學習。我們可以培養初學者之心，配合我們的專家觀點，提升自己的創意和績效表現達到新的層次。

你陷入專業陷阱的七大警訊

1. 你不熟悉所屬產業的新科技或方法。
2. 別人問你，為何你或公司以特定方式做事時，你認為「嗯，我們一直都是這麼做的。」
3. 做決定時，你聚焦在各個選項會帶來多少風險，而不是它們代表的機會。
4. 你發現同事以你未曾用過的方式合作，像是使用Slack、簡訊而非電子郵件，或是使用手機，而不是桌上型電腦。
5. 你持續提出以往用過的策略和戰略，來解決新的挑戰。
6. 你嘗試把舊的解決方案變得更加精準，而不是率先提出全新的辦法。
7. 相較於公司裡的其他團隊，你團隊裡的千禧世代更快離開你的團隊。

(蘇偉信譯自 “Don't Be Blinded By Your Own Expertise,” HBR, May-June 2019)



席尼·芬克斯坦 Sydney Finkelstein

達特茅斯學院塔克商學院 (Dartmouth's Tuck School) 管理學
講座教授·著有《超級上司教戰手冊》(The Superbosses
Playbook) ·主持新的播客節目The Sydcast。

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

更多關聯主題: 職涯規畫

延伸閱讀



駕馭三大挑戰，雙職涯伴侶成功之道



有時候，你就是無法面面俱到



為新職務做好準備

您已閱讀 2 篇