

谈心造就领导力

鲍里斯·格鲁斯伯格 (Boris Groysberg)

迈克尔·史林德 (Michael Slind) | 文

邓小莉 | 译 李茂 | 校

在如今日益扁平化、网络化的组织中，如何提高员工的敬业度和匹配度？

近年来，命令—控制型的管理方式越来越日薄西山。随着全球化一浪高过一浪、新技术层出不穷，以及公司价值产生方式和与客户互动模式的日新月异，纯粹指令性、自上而下的领导模式的效力大大减弱。那么，未来替代模式在哪里？一部分答案是：领导者如何管理组织内部的沟通，即他们如何处理来自员工以及员工之间的信息沟通。传统的公司信息交流必须让位于更为动态和复杂的沟通流程。更为重要的是，这一流程必须是对话谈心式的。

以上洞见来自我们一项关于21世纪组织沟通的研究项目。在两年多的时间里，我们采访了多家组织的专业沟通人士以及最高领导层。这些组织规模有大有小，类型方方面面：蓝筹的、初创的、营利性的、非营利性的，美国本土的、全球化的。

迄今为止，我们访谈了100多个国家中的近150人。他们或明或隐地表达了与员工“对话”的努力或者试图在公司中“推动对话”的愿望。基于研究中采撷到的真知灼见和案例，我们开发出了一套领导模式，称之为“组织对话”。

我们发现，当下，睿智的领导会以一种类似寻常谈心的方式来与员工沟通，不再像过去那样高高在上地发号施令。此外，他们推出并促成在组织里养成“对话即是美”的文化模式。这种方式的闪光处在于，它使得大型企业或成长型企业可以像小公司那样敏捷运作。通过与员工对话，而不是发号施令，企业能够保留或重新获得一些优势，比如：运营灵活性、高度的员工敬业度、紧密的战略协同度，这些特质让初创型企业在业绩上超过更成熟的竞争对手。

在模式的开发过程中，我们提炼出反映谈心基本属性的组织对话四大要素：亲近感、互动性、包容性和意向性。当然，通过基于对话的做法来掌管组织的领导并不需要关注所有这些要素。然而，正如我们在研究中发现的那样，这些要素倾向于相互强化。最后，它们共同组成了一套完整的流程。

亲近感：零距离

谈心已经发展到：无论象征性的还是在实际操作层面，参与各方都保持着近距离接触。同样，组织对话也要求领导将自己与员工的对话距离缩短到无限小。这种距离无论来自制度上、态度上还是空间上，都会把领导和员工分离开来。在对话亲近感盛行的环境下，有决策权威的人可以通过

一些方式寻求并获得手下人的信任（因此获得他们的密切关注），这包括：培养倾听组织各层级人员的技巧、学会与员工直截了当、坦诚相待地交谈。领导者与员工之间在肢体上的靠近既不现实也不必。相反，他们之间的心心相印却是必要的。擅长对话的领导者会放下架子，直面挑战，与员工坦诚沟通。

这种亲近感把组织对话与长期标准化的公司信息交流方式区分开来，让关注重心由自上而下公布信息转变为自下而上交流观点。在基调上，这种做法不那么公司化，显得更随意，与其说它是发布和接受命令，不如说它是提出和回答问题。

亲近感的表现形式多种多样，比如获得信任、良好倾听、更加私人化。

获得信任。没有信任，就没有亲近感。实际上，反之亦然。没有人会愿意与有所隐瞒或抱有敌意的人敞开心扉，双方的讨论也只有彼此信任时才会有所回报。

说起来容易，信任起来很难。在组织里，员工越来越难以信任领导，领导只有真诚、坦率才能获得员工的信任。这意味着要触碰禁区话题，比如敏感的财务数据。

雅典娜健康公司（Athenahealth）是一家健康护理技术提供商，它的做法比较典型。在“知情人”这个术语的严格法定意义下，它会尽可能地把每个员工都当作“知情人”。公司对“知情人”的定义是：被委以对公司业务前景乃至股价有着实质影响的战略或财务管理员工。而在一般公司里，这只是高层管理者的代名词。雅典娜健康公司内部资料的开放程度如此之高，真乃险棋一招，遭到了公司承销商的劝阻，美国证券交易委员会(SEC)对此也极不赞成。但是，雅典娜健康公司的领导者希望员工们彻底参与到公司业务中。

良好倾听。认真对待组织对话的领导者知道何时谈话、何时倾听。促进对话亲近感的不二法则是关注别人谈话，真正的关注意味着对所有层级和岗位的员工表现出尊重、好奇感甚至适度的谦逊。

在担任辛辛那提能源（Cinergy，后来与杜克公司合并）的董事会主席及首席执行官时，詹姆斯·罗杰斯（James E. Rogers）（现杜克能源总裁兼首席执行官）制定了一系列他所谓的“倾听会议”。在为期3小时的会议上，他与90 – 100名管理人员面谈，鼓励他们提出任何急迫的问题。借此，罗杰斯收集到他本可能会忽视的信息。比如在一次会议上，他从一群监管人员那里听到一个与赔偿不相关的问题。“你知道，这本来需要花多久才能让这件事情浮出水面？”他问。直接从受到该问题影响的人那里听说这件事之后，罗杰斯便可以指示人力资源部门立即找出解决方案。

更加私人化。罗杰斯不仅邀请员工提出与公司相关的问题，还让他们对自己的工作表现提意见。在一次会议上，他让员工按A-F给他无记名评级，结果很快出现在大屏幕上，在场所有人可以看到。结果总体上不错，但只有不到一半的员工愿意给他打A。他对这一反馈非常重视，开始定期这么做。此外，他还开始就自己的工作表现提出一些开放式问题。颇具讽刺性的是，他发现在大部分与会人员看来，这种“内部沟通”其实正是公司有待改善的地方。尽管罗杰斯尽力想通过组织对话的方式来接近员工，还是有1/5的员工呼吁他与员工保持更近距离的接触。真正的倾听意

意味着褒贬兼容，即使批评意见火力强大，也要虚心听取，甚至当提出这些意见的人就在你的手下工作时，也要如此。

对于总部设在芝加哥的**美国爱克斯龙电力公司 (Exelon)**而言，组织对话的一种深入形式源自一个旨在重塑员工心中企业价值观的项目。通常来说，价值观声明对于拉近亲近感作用不大；基本上只被当作空谈。因此，对于多元化（核心价值观之一）的沟通方面，爱克斯龙进行了一些实验：它采用了最高领导层的一些简短视频剪辑，里面没有大而空的价值观，只有他们针对多元化的意义富有个性化的即兴讲话。他们谈到了种族、性取向以及很少能上升到公司台面上的其他事情。

作为当时公司的一名财务高管，**艾恩·麦克林 (Ian McLean)**讲到了自己在英国曼彻斯特的成长经历。他出身于工人家庭，深受出身歧视之痛。在回答关于何时觉得自己“与众不同”的问题时，他回忆道，当初到银行工作，周围的同事们全都来自上层社会：“我的口音属于小众……不受接纳、不被邀请，我不得不认为自己不如他们那么聪明……这段刻骨铭心的经历，我永远不想让它在其他人身上重演。”这些未经粉饰的故事让员工印象深刻，激起共鸣。

领导力沟通面临的新现实

5种长期的业务趋势迫使公司必须由信息交流转向组织对话。

经济变革

从经济意义上讲，随着服务行业变得比制造行业更重要，随着知识工作取代了其他劳动工作，找到更为复杂的信息处理和分享方式也变得更为紧迫。

组织变更

随着公司更为扁平化，等级化越来越弱，一线员工对价值创造工作的参与作用越来越举足轻重，横向的、自下而上的沟通已经与自上而下的信息交流同等重要了。

全球变化

随着雇员队伍变得越来越多样化、越来越分散，掌控文化和地理界限需要流畅、复杂的相互交流。

新人变化

随着千禧一代及其更年轻的员工在组织中站稳脚跟，他们期望同事和权威人士以更灵活的双向方式与他们沟通。

技术变革

随着数字网络把即时消息变为业务生活的一种习惯，随着社会化媒体平台变得既强大又随时随

地，继续依赖旧式沟通方式是死路一条。

互动性：倡导对话

就其定义而言，谈心涉及到两人或多人之间进行交流。显然，一个人孤掌难鸣，只有互动才能激发火花，组织对话亦如此。它要求领导与员工交谈，而不仅向员工讲话。互动让对话焕发光彩、收获连连，避免了一个人唱独角戏。对互动的追求建立在亲近感之上，会进一步强化亲近感：如果员工不用借助制度保护就能畅所欲言，互动时双方的距离感就会微不足道，沟通效果才能水到渠成。

在一定程度上，向更强互动的转变反映了向沟通渠道运用的转变。几十年以来，（旧有）技术造成任何大规模的组织内部沟通既困难又单一。公司用以实现沟通规模和效率的媒介——尤其是纸媒和广播——只能单向运行。但是，新渠道却摧毁了这种单向结构。社会化技术让领导和员工能够用谈心的方式完成组织对话。

但是，互动性并不仅是找到并运用合适技术的问题。同样重要（如果不是更重要）的是，需要用社会化思维来支持社会化媒体。通常，组织的主导文化会反对任何把信息交流转变成双向沟通的行为。经证实，对很多高管和经理人而言，把每种媒介当作扩音器来支配的诱惑很难抵制。然而，在一些公司里，领导却促成了真正具有互动性的文化——无论是价值观、规范还是行为都构建了一个欢迎对话的空间。

为了考察互动性的具体作用，我们看看思科公司的例子。当时，思科研制并销售属于社会化技术类别下的多种产品。在思科内部运用这些产品时，员工们探索了产生高效双向沟通的各种形式。其中一种产品思科网真（Tele-Presence），通过发送各地点间的视频反馈，制造出身临其境的会议体验。其中，多个大型屏幕制造出全景效果，特别设计、配置完美的会议桌把与会人员都囊括在内，让他们感觉身临其境。从某个意义上来说，这是基于网络视频聊天的强大升级版，完全杜绝了在线视频的典型瑕疵：延误和停顿。更重要的是，在视角规模这样的关键参数上，它绝对一流。当思科工程师们在研究远程互动时，他们发现如果一个人在银幕上的形象不到真人大小的80%，与会者与这个人交谈时就不十分投入。而思科网真提供真人大小的图像，使用者可以直观彼此。

思科网真是一个复杂的技术工具，它使得会议沟通变得直接、自然。思科主管运营、流程和系统业务的执行副总裁兰迪·邦德（Randy Pond）认为，此种互动提供了“完美”对话——他讲了一个亲身故事——某天，他坐在椅子上召开视频会议，同时看到电脑屏幕上的其他同事。突然，他在发言时看见一个同事“用手捧着脸”（可能这位同事心情不好，会觉得邦德看不到他）。“我说，‘我在看。’”邦德告诉我们，“如果你不同意我的看法，直接告诉我。”接下来，邦德可以与这位持怀疑态度的同事交流，听取“全部的说法”。互动性相对较弱的沟通形式最终也可能听到不同的声音，但效果却相差甚远。

在思科沟通文化中起关键作用的“一把手”约翰·钱伯斯，他召开各种论坛来与员工保持接触。比

如：每两个月一次，他为生日刚好在这段时期的所有思科员工举办“生日座谈会”。高层管理人员不被邀请，以防他们在场时导致与会人员放不开。钱伯斯每月还录制一个视频博客，通过电子邮件的形式向所有员工传达即兴创作的简短信息。视频的应用使得 he 可以直接、非正式、即兴地与员工谈话；这也意味着即时性，有助于构建公司上下的信任感。尽管视频博客本身有单向性的局限，钱伯斯及其团队却通过视频向员工们回邀反馈意见，让沟通变得更有互动性。

包容性：让员工成为沟通多面手

说到天，谈心只是一次体现机会平等的尝试，让参与人员彼此分享对谈话的所有权，从而他们可以把自的观点毫无保留地贡献出来。同样，组织对话也呼吁员工们参与进来，生成组成公司故事的素材。通过把员工当作公司的官方或半官方信息沟通人员，包容性的领导把这些员工变成了有充分资格的对话合作方。在这一过程里，这些领导从总体上提升了员工对公司的感情投入度。

包容性为亲近感和互动性两大要素增加了重要纬度。亲近感涉及到领导为接近员工所做的努力，而包容性强调的是员工在这一过程中所起的作用。同时，通过让员工提供自己的观点——通常以官方的公司渠道——而不是简单回避他人提供的观点，包容性还进一步延伸了互动性的做法，使得员工成为一线的内容提供者。

在标准化的公司信息交流模式中，最高管理者和沟通专业人士控制了产生沟通内容的开关，员工在官方渠道的书面、口头言论受到严控。然而，当包容性的精神占据主导，员工就能扮演重要的新角色，自己创建内容，并担任品牌大使、思想导师以及说故事者。

品牌大使。当员工对公司产品及服务充满激情时，他们会成为该品牌的最佳宣传员。这种现象非常常见——很多人热爱自己赖以谋生的工作，在工作之余自会时而谈起。现实中，有一些公司积极倡导这种行为。可口可乐曾推出一个正式的大使项目，旨在鼓励员工们在言行上宣传公司形象和产品。企业内部网提供相关资源支持，比如，提供工具让员工与由公司赞助的自愿者活动保持联系。该项目的核心内容是一份9种大使行为的表单，其中包括：帮助公司实现“赢在销售点”（他们自己承担去零售商店整理货架的任务）、转播销售机会、把零售商缺货情况汇报给公司。

思想导师。为了在知识密集型行业获得市场领导地位，公司会依赖外部的咨询顾问或内部的专业人士起草公司的演讲稿、白皮书等相关内容。然而，最有创意的点子却通常来自公司内部负责研发、测试新产品和新服务的员工。授权这些人去完成、宣传具有前导意义的材料，可能是提升公司声誉的一种巧妙的捷径。近年来，瞻博网络（Juniper Networks）发起了倡议，让潜在的思想导师走出实验室和办公室，走进公共场所，在行业专家和客户面前展现自己的智慧。这些工程师们正致力于下一代系统芯片和硬件的研制，可以提供行业趋势的敏锐洞见。为了把他们的新思维传达给相关听众，瞻博网络派他们出席国内外的技术会议，安排他们与参加公司通报会的客户们会面。

讲故事者。人们习惯了听专门负责公司信息交流人员的一面之词，却从来没有直接从一线人员那

里听到过公司故事。当员工未经修饰地讲述自己的亲身经历时，这些信息变得生动活泼、引人入胜。信息存储公司EMC热心收集来自员工的故事，公司领导期望从这些故事中获得持续改善业务的创意和其他建议。其意义在于，它昭示了：欢迎来自公司各界的观点。在2009年，EMC出版了一本名为《职场母亲的经历》一书。这本供咖啡茶几上摆设用的书共250页。其作者和读者都是EMC员工，主题是如何既成功地胜任工作又称职地当好父母。该项目是由一线员工发起的，得到了时任全球营销和客户质量执行副总裁弗兰克·豪克（Frank Hauck）的支持。像EMC这样的大公司出版一本书作为形象工程也是常事，但该书不是公司的信息交流举措，而是由普通员工牵头、众多同事推动的一次尝试。数十名EMC员工还撰写博客，其中许多人是公共网站的活跃分子，他们毫无保留地表达自己对公司生活的想法，并分享他们对技术的看法。

当然，包容性意味着高管放松对公司形象的控制权。但事实是，文化交流和技术变革也减弱了这种控制权。无论你喜欢与否，任何人都可以直接通过电脑来诋毁（或提升）你公司的声誉，他/她只需把内部文件发给记者、博主或者一群朋友，或者把自己的观点在网络平台上发布。因此，提倡包容性的领导正在把这种必要性变为一种必须行动。火山公司（Volcano Corporation）的首席执行官斯科特·休恩肯斯（Scott Huennekens）建议说，宽松的沟通方式让公司更为灵活互动，效率更高。因为，信息的自由流通会释放员工心灵。一些公司确实志在于此并勇于尝试，比如，印度Infosys技术公司承认自己对员工的社会化网络参与缺乏控制，只是提醒员工：他们可保持己见，但不要闹不愉快。

领导们通常发现，员工的自我调节系统能够填补自上而下控制系统留下的空间。如果有人提出荒诞不经的说法，团队自然做出回应，总体情绪重归正常。

意向性：贯彻议程

谈心，如果真正丰富且有回报的话，将是开诚布公和有的放矢的；参与人员会意识到他们期望获得的东西。他们可能追求娱乐对方、说服对方或者向学习对方。在缺乏这些意向时，对话将撞进死胡同。即使对于最松散、最离题的唠叨，意向性也能够确保其规则和意义。这一原则同样适用于组织对话。无论何时，公司内部沟通流程中产生的多种声音必须聚拢到统一版本的沟通意图上。换句话说，在公司内部延伸开来的对话应该反映出与公司战略目标相一致的共同语言。

意向性与组织对话的其他三要素的关键区别是：亲近感、互动性和包容性都旨在促进公司内部信息和观点的流动，而意向性却让这一过程有所闭合。这让领导和员工从讨论和辩论的来来往往中得出与战略相关的智慧。

对话的意向性要求领导传达战略原则，不仅要开诚布公，还要清晰明晰，从而获得员工的认同。此时，领导可与员工就指导高管决策的愿景和背后逻辑进行广泛、深入的沟通，从而让各级员工对公司在竞争环境中所处位置了如指掌。总之，他们在组织战略方面会变得更为精通。

帮助员工理解公司主要战略，一种方式是让员工参与对公司战略的构建。Infosys技术公司的领导团队就喜欢让方方面面的员工参与到公司每年的战略制定过程中。2009年年末，这家公司的领导

们为制定2011财年战略，广泛邀请了员工参与。公司共同创办人兼联合主席克里斯·戈帕拉克里什南（Kris Gopalakrishnan）解释说，他们特别邀请员工们就“我们觉得会影响客户的重大转型趋势”提交创意。运用这些创意，公司的战略规划人员提出了17种趋势，范围从开拓新兴市场到可持续性环境发展战略。然后，他们还创建了一系列的网络平台，让员工们继续建言献策，把每种趋势与公司可提供的各种客户解决方案相匹配。正是对技术和社会化网络的应用，才使得Infosys出现了自下而上的员工参与。

2008年，世界第三大家居用品零售商英国翠丰集团(Kingfisher plc)开始打造新战略，寻求通过刻意的组织对话把一直以来分散的业务部门转型为“一个团队”。为此，公司领导在巴塞罗那与零售高管们举办了一场为期3天的活动。活动第二天安排了一个人人参加的90分钟市场分享环节，活动方式模仿地中海或中东地区的集市。其中，一个团队穿着围裙，扮演“供货商”，搭建了22个摊位，每个人都站到自己的摊位前“自卖自夸”。实际上，他们售卖的是经营理念。

另一个由高管委员会成员组成的团队，扮演加油者，在摊位间的通道上，为他们鼓劲打气。第三个团队人数最多，扮演的是买主，穿梭于各摊位，检验这些“商品”，并不时停下来购买某个经营点子。这些买主带着专用的支票簿，可以用多达5张支票来购买点子。虽然，这些交易只限这个集市，但它却向“供货商们”传达了强有力的信息：你告诉我的内容很具感染力。此招作用是，同事之间在凌乱、吵闹的非正式环境中相互分享经营方式，这是一种最佳实践。还有一种理念是：把对话当作达成目的的一种方法，并用它来在不同的参与团队之间实现战略协同。

无论你是否意识到，每个公司里都会有对话在上演。一直以来都是如此。但今天，对话却具有穿透公司墙壁的魔力，它脱离你的掌控。明智的领导必须顺势而为，找到运用对话的办法，管理信息的流动。单向的广播式信息传递已成昨日黄花，老套的营销材料再无用武之地。如果沟通具有亲近感、互动性、包容性和意向性，员工们肯定会乐于倾听。

鲍里斯·格鲁斯伯格 是哈佛商学院的工商管理教授，迈克尔·史林德 是作家、编辑及沟通顾问。他们合著了《对话与公司：让人信赖的领导如何用对话推动组织》（Talk, Inc.: How Trusted Leader Use Conversation to Power Their Organization）一书，该书由哈佛商业评论出版社于2012年出版。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。