

赋能：用美军经验打造超级团队

by 老曹 5.29

世界正从复杂到错综复杂，需要应对不确定性

美军特种部队的经验

恐怖分子：没有严密的组织、纲领和行动模式，往往神出鬼没，让人难以招架。他们甚至不需要指挥官，三五成群的恐怖分子就能发动严重的恐怖袭击，让人措手不及
VS
美军目标：成为一个可在全球许多国家开展战地外小规模行动的组织。

不确定性带来的挑战，使得指挥官不得不反思他们的系统。

追根溯源：还原论的恶果

为什么军队，以及更多的企业和社会组织，都会信奉这样的严密组织架构，即使它可能带来危险？根源在“还原论”。

还原论发端于大科学家牛顿，成熟于近代管理学家泰勒，他创立了“科学管理”的理论体系，打造出一整套严密的管理系统，通过对系统的不断优化和改进，提高效率

泰勒：建立一种整洁而干净的等级制度，再由管理者统一发号施令，变成了一种“自然而然”。“科学管理”已经不足以应对新一代的挑战，它能实现的效率无法满足新的现实需要。

还原论的极致表现：KPI和3F-E-A

世界：从复杂到错综复杂

错综复杂和复杂不同，它也含有很多个部分，但是部分与部分之间的关联性更强、更多，互动的密度更高、更活跃。

如果说复杂系统的特征是“线性运行”，那么错综复杂的特征就是“非线性运行”。

非线性运行是造成不确定性的的重要原因，它使得事物的发展结果难以预测

传统企业需要突破深井，化繁为简

深井式的组织架构。封闭的信息系统，只知发号施令的领导，浑浑噩噩的成员

飞机示例：1978年，美联航173号航班起落架到2009年的“萨利机长”事件
区别：互助互信，目标明确，清单革命

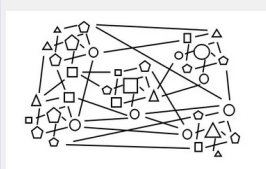
海豹突击队：不要英雄，要泳伴

海豹突击队不培养“超级战士”，也不欢迎想做“超级英雄”的士兵。在这里，团队精神更加重要，团队成功高于个人表现。这就是在打造团队的共同目标。

如何突破深井：打造灵活大团队？

1、传统的“深井”式组织架构：小团队各自为政，互不关联，只听从最上面的领导者，层层传递信息和指令。

2、目标：不存在深井，而是由灵活的小团队构建灵活的大团队



反思我们的组织结构，会发现“深井”无处不在。但是打破深井并非一朝一夕之功

如何打造超级团队：互信、有明确目标？

一、信息沟通的重要性

突破深井并不容易，除了增强组织架构上的灵活性，还要做好信息共享，各部门、各小组之间的信息沟通和协调，是实现组织整体灵活的必要条件。

2001年9.11事件中：一个名叫米歇尔尔的恐怖分子劫持飞机撞向了五角大楼，而他在一年前就进入了美国联邦调查局的嫌疑名单。但当联邦调查局对他展开调查时，却遭遇了中央情报局的不配合。
由于缺乏信息共享意识，美国反恐系统这个整体，出现了大量的“信息空窗”，正是这些空窗让恐怖分子有机可乘

二、培养共享意识：物理开放和团队文化上

1、打破物理阻隔：硅谷流行的“开放式办公室”和美国国防部的“五角大楼”，好的共享团队应该尽量打破团队间、个人间的物理阻隔

2、打造团队文化：与物理开放相对应的，必须打造沟通与共享的组织文化。让团队成员放松心情、平等和融洽相处，激发团队的活力和创造力

三、嵌入：联络官计划

在美军的实践中，有一套具体而有效的方法：嵌入计划和联络官计划

抽调不同部门、不同地区的工作人员到其他部门或地区，以外来者的身份加入团队。这样就可以激发原有团队的活力，也方便不同团队之间的沟通，打破壁垒。

抽调不同部门、不同地区的工作人员到其他部门或地区，以外来者的身份加入团队。这样就可以激发原有团队的活力，也方便不同团队之间的沟通，打破壁垒。

四、击败“囚徒困境”，具备共同目标和价值观

囚徒困境是一个经典的人类行为样本，也造成了实践中的种种困局

在囚徒困境的假设中，决策各方无法达成最优解的原因是大家各自思考，各自决定，而且都是从自身的利益出发，追求的是自身利益的最大化，尽量趋利避害

利用好组织内部的共享和互信，可以让团队成员都从团队的利益出发，思考如何让团队利益最大化，而不是自身利益最大化

思路：以组织架构的变革为基础，共享文化的建立作为保障，领导者转变思路、团队成员发挥特长，经过这样的系统性改造，才有可能打造出一支超级团队，在世界的不确定之中，所向披靡。

赋能：应对不确定性的关键

随着组织环境、竞争环境的日益复杂，组织领导的能见度和控制力经受着更大的考验。
从领导者的角度出发，就是相信团队成员，不断锻炼成员能力、完善组织架构，避免深井式的发号施令

🌟 赋能是一种去中心化的方式，让正确的人做正确的事

去中心化”不是目的，而是手段

领导在团队中仍然很重要，但领导的决策与成员的执行需要融合、找到一个恰当的平衡点。

每个成员都有着各自的优势和劣势，让成员做自己擅长且满意的工作，会事半功倍，带来整个团队效率的提升

赋能也不是无止境地满足成员的自我诉求，也要在个人与团队之间找到平衡点

共享意识是赋能的基础

就能绝不是简单的“放松控制”，让团队成员放手去干的结果往往是一盘混乱

做好信息共享，可以让团队中的每个人都有成为领导者的可能

好的赋能模式中，领导和团队成员一样，有着强烈的共享意识。对于信息的共享是赋能的基础，只有这样才能让团队既有活力又不混乱。

像园丁一样去领导

赋能的定义并不是“领导无用”，领导的作用仍然很大，难以想象一个没有领导的团队

领导者不应该像英雄，而应该像园丁

与英雄不同，园丁式的领导者负责营造组织环境、维系组织氛围，这是现代领导者的两大任务和重要职责。