

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

领导能力的9项自然法则



前 言

领导能力的 9 项自然法则回答下列一些问题：成为一名领导者意味着什么？领导能力是何时和如何产生的？领导者们和经理们的区别何在？领导能力的来源是什么？也许，最重要的是：领导者们是如何为他们的组织机构提供更有启示性的、信得过的方针大略？

回答这些问题，将会为那些在自己的组织机构中愿意发挥主动性和作出不同于他人的作为的男男女女提供切实有用的选择事例。我们已经认识到，范例的变动已贴近自然与真实，这种思想形式提供了我们理解领导能力的新的见解。本书将详细说明一种思考领导能力的新的方法，描述一种新的领导能力的范例以及提供切实可行的行动意见来指导领导者。

领导能力与自然法则

通过近 100 年左右的认真研究后，领导能力仍然是一种难以捉摸的现象，即人人企求，到头来却无功而返，所得无几。我认为，问题在于人们思考领导能力的方法。迄今为止，我们仍还没有对领导能力的最基本的自然法则有完全的认识。自然法则是指明智或秩序，它说明行为的模式和领导能力的相互作用。今天，人们通常认为只有领导者才有领导能力的问题，或者人们通常通过领导者的个人品质、行为或习惯来评定领导者。这种方法不能深刻地说明实际情况，那就是作为领导者意味着有一批自愿的追随者。前述对领导者们单方面的注重，掩盖了领导能力的相互作用的属性。由于迷恋于个人品质因而没有认识到这些性格特征，只有同追随者们联系起来才显得重要。

领导能力的 9 项自然法则是基本法则，它们描述了各行各业、上上下下、大大小小的领导者们，包括从国家的领导人、大小公司的领导者到质量改进小组组长。9 项自然法则阐明了任何一个担任领导者的人的必备条件，它们指导所有的领导者怎样去影响他人；描述了每个领导者的活动场所，详细解说了任何一个担负领导者的人所面对的情势和实际后果，并且说明了领导能力的源泉在于本人自身。9 项自然法则对任何一个想担负领导的人提供了实际指导。

新的领导能力的范例

对任何现象的自然法则的认识依赖于用来理解自然的典型范例。现有的领导能力的思想形式是基于一套在 17 世纪就产生的假设，这些假设是以经典或牛顿物理学而闻名于世的。举例来说，不遗余力、喋喋不休地根据领导者本身解释领导能力及根据一组品行和习惯来说明领导者，都是根据牛顿的假设，即自然是由固体物质的各个微粒组成的。这表明，可以这样了解自然，把它分解为单个的和独立的成分。牛顿的研究方法，虽然对于物质对象而言是有效的，然而，无助于我们来认识领导能力。在 20 世纪的初期，量子物理学的发现使牛顿的世界观（对现实的权威性的写照）难圆其说了。量子物理学揭示了自然界活动的更深层次，并且提供了一种新的、令人信服的经济、技术和心理内容（如乔治·吉尔德的《微观世界》中提到“在经济与技术中的量子革命”，戴纳·佐哈的《量子本身》中提到“人类本性和意识在新物理学中的解说”）。量子型范例有一套假设，这套假设提供了更全面和更确切的对领导能力的理解。举例而言，量子物理学可以解释，说到底，现实是一个活动范围，是一种由独立部分组合的相互作用。

领导能力的 9 项自然法则是基于来自量子世界观的假设。这些假设提出了一种新的思想形式，即量子型领导能力范例，它对领导能力作出更加令人信服的解释。

有例为证：量子型领导能力说明，只有把领导者们和追随者们联合在一起时领导能力才可能被了解。通过对量子型领导能力的透视，我们认识到领导能力是一个活动范围，一种相互作用，一种领导者们与追随者们的互相依赖关系。量子型领导能力明确表明，领导能力在于领导者们与追随者们之间的联系，他们两者在领导能力的产生中共同起着作用。量子型领导能力的范例扩大了每个人在指导组织机构方面所起的作用。

量子型领导能力为领导者们在当今竞争环境中提供了指导。成功的企业不会通过分散经营的途径来参与竞争。全球的竞争环境，作为一个完整的活动范围，得到了人们很好的了解。量子型领导能力向领导者们指明，在继续敏锐观察局部的互相关系的时候，怎样使之成为一个“有意识的活动范围”，以及在一个竞争较为激烈的活动范围中怎样具有开阔的视界。

这本书描述了量子型领导能力的范例并提供了一种指导领导行动的模式。这种模式解释了领导者们如何确定解决问题的办法和如何利用机会。这种模式详细说明了领导者们如何实施行动，启发追随者们追随领导者。在这种模式的基础上，关键是提高和培养更有启示性的和信得过的领导者。量子型领导能力承认，意识产生领导能力，但要看人们如何处理信息。量子型领导能力指导人们去深化他们的意识，以便他们能克服局限和有害的偏见，而那些局限和偏见都将导致危及生命的和错误的领导行为。由于较好的自我认识，量子型领导者们能发挥出全部领导能力并以更有启示性的方法来运用这种领导能力。

切实可行的行动意见

领导能力的 9 项自然法则提供了 150 多条切实可行的行动意见来指导领导者。这些行动意见在一种特殊的情形中不能绝对地保证特别的结果。牛顿的因果决定论不能符合领导的实际。行动意见反映了量子的假设，那就是可能性、非线性和不确定性构成了领导者的活动场所的特征。这些特征又提供了领导能力在实践中部分灵活运用可能性。

行动意见提供选择事例，旨在增加你潜在和备用的方法去达到成功。某些行动意见可能不合你意，那就放过它们，选用那些对你有益的行动意见。可能有这样的情形：当不可能试用某些行动意见的时候，你就注意你能用的那些部分，千万不要陷入那些你所不能为的事情中去。某些行动意见可能会比其他一些较容易地运用。努力去完成一连串的行动，由易及难，使你能施展你的能力。一些行动意见在某一种情况下会有作用，但在另一种情况下就未必有作用了。切莫机械地以为，一朝成功，将来就可以依样画葫芦重复了事。要从实施每一项行动意见中学习。

第一章提供了一个简单的案例研究，以此来阐述我们一般是如何来思考领导能力和指出传统观念的局限性的。

第二章精心地解说了领导能力的 9 项自然法则。

第三章描述了量子型领导能力的范例，把传统的经典物理学领导能力的思想形式的设想和量子型领导能力的思想形式的设想作了 5 项对比。该章还阐述了量子型领导能力为什么比传统的领导能力更适合于现代组织机构。

第四章表述了量子型领导能力的模式，描述了这种模式如何适应今天的

竞争环境。该章还具体叙述了如何为更有启示性的领导者提供有用的指导。

第五章描述了量子型领导者自身，运用我们的意识的能力以及意识的 4 项量子型领导能力。

第六章详述了量子型领导者如何来确定问题和机会，以及规定行动路线来解决问题和利用机会。量子型领导者们看出别人未看出的事物，他们辨认事件和处理别人所放过或忽视的信息。

第七章解释了量子型领导者们如何取得另一种视角来打破限制、偏颇或错误观念的界限，为他们自己开辟观察、诠释和评估信息的新途径。

第八章描述了量子型领导者们是如何运用启迪追随者们的影响的战术来取得追随者们的信任，使他们来理解领导者们的标准和行动路线。

第九章叙述了量子型领导者们如何产生共同意图和吸引追随者们的联系。量子型领导者们适应了追随者们的标准并且对信息重新确定参照标准，以便追随者们能懂得和接受领导者的信息。

第十章提供了量子型领导者们在微妙的信息处理时对其他人的影响的方法。人们往往有他们使用的内部模式或个人的心理语言，以此来产生意图。量子型领导者们讲这种语言来影响他们的追随者们。

第十一章解释了量子型领导者们如何与他人建立关系，使追随者们更有可能追随。

第十二章把领导者们与经理们区别开来，解释了领导者们如何通过量子方法使他们得到人们更好的理解，以及经理们如何通过经典物理学的透镜得到人们更清楚的理解。

最后一章解释了如何通过深化意识、领导能力的基本源泉来培养量子型领导者，以便他们能胜任领导。

个人的展望

我认为每个人都有能力来担当领导。某些人可能在世界范围内的商务环境中领先，或许有的人在国际的政治舞台崭露头角，也有的人或许在全球性的教育与卫生领域出人头地。其他的一些人也可能在一个小群体中或一对一的相互联系中担负领导责任。但在每个不同的个案中，领导能力的科学性与机制却是相同的。本书根据 9 项自然法则来阐述科学的原理和量子型领导能力范例。

更进一步而言，各级和各界的领导者们必须认真贯彻科学性。这就要求意识的深化。量子型领导能力范例叙述了这样做的方法。

意识是一种必不可少的要素，这个要素建立了启示型领导能力的基础。通过深化意识，量子型领导者们对世界的关系在认识水平上将发生根本的变化。由于意识深化了，量子型领导者们就有了坚定的意向去实施领导，有了高度集中的注意力去解决问题和利用机会，有了精细的鉴别力去考虑更多的选择事例和更有效地解释选择事例，有了主动进取性去采取正确行动。

德国的思想家歌德写道：

如果你安于现状，你会每况愈下，一事无成；如果你有所作为，你会得到扶持，定将成功。

我希望这本书帮助每一个读者，使得他/她的内在意识富有活力，并成为一擎天柱式的量子型领导者。

致 谢

现实的最深层次莫过于每一件事物都是相互关联的。实体本身展示了相互作用的活动范围，这就是为什么这种类型的书籍还没被人写出的原因。没有远见卓识，没有众人支持，是很难成事的。

首先，我想到要感谢几千个参加我的领导能力培训研讨班的人们，是他们向我提出如此众多而又深刻入微的实际问题，这要求我深思熟虑，得出关于领导能力的意见。

我要特别感谢那些让我能详述他们个人的领导经验的人士，如雷·奥尔沃德、戴维·贝尔、迪克·弗雷泽、朗·菲希尔、乔·弗里克、帕特·格赖萨维奇、玛莎·汉、杜德利·汉森、约瑟夫·霍格、弗洛伊德·霍尔丁、路易斯·凯托波迪斯、约翰·莱恩哈特、利昂·穆尔、加里·纳尔逊、罗伯特·纳尔逊、朗·奥皮兹以及亚历克斯·斯托利。

我还要向特里·弗尔柴尔德致谢，感谢他早期的手稿本帮助，以及感谢在美国管理学会中的工作人员，特别要提到艾德里安娜·希凯和凯特·普弗德纳的名字。

我真诚地感激史蒂文·G.格林这位杰出的领导学学者和我的好朋友，是他教了我有关领导学方面的学问。

我最深深地感激M.，是他给了我意义生活的真谛。

对于我的母亲，海伦，我要感谢你所给予的榜样作用，即人活着就得学习与成长。

还有那位在我生活中最重要的人——我的妻子，玛丽·安·库克，感谢你一直作为我的如意伴侣。

主编前言

本丛书的第一辑十本在出版后不久就再版而三版。这是一个重要信息。它说明这套丛书受到社会的热烈接纳。文化现象往往是经济发展直接或间接的反映，这套丛书的畅销，说明它已被当前经济改革的大潮推上浪尖，适应了那些不愿辜负形势，雄心勃勃，建功创业的读者的需要。这些信息鼓舞了我们，再加上读者殷勤的督促（有的是强烈的要求），我们决定出版第二辑。经过与 AMA 国际部总裁范拉尼（D.A.Fanellie）先生和亚太区总裁埃布斯隆（P.M.Absolom）先生磋商，我们选定了现在的十本，构成本丛书的第二辑，作为向读者的回报。

读者们可能已熟悉，美国管理协会（American Management Association，简称 AMA）是美国也是世界上最大的一个企业管理和教育培训及出版机构，它在全世界已拥有 10 万多个企业和个人会员。总部设在纽约的 AMA，它的活动近年来已扩展到欧、亚、美、非几大洲。哪里有经济发展，哪里就有它的足迹。

在 AMA 的出版物中，来自实践又通过抽象思维上升到理论的论述；来自企业或个人成功和失败的经验与教训的分析；经过实践检验，屡奏奇效的解决难题的方法与策略等，都给每一本书注入了强大的生命力。它的出版势头，历久不衰，我们精选的第二辑是 AMA 新近出版物中优中选优的结果。

在本丛书第二辑出版之际，我们要特别感谢 AMA 和它的出版机构 AMACOM 的通力合作。我们还要感谢上海工商学院孙丕晋副院长及复旦大学、上海财经大学、上海大学商学院和上海工商学院的李葆坤、王明初、章汝荣、舒子唐、夏善晨等教授及斯米克集团的吴一鸣先生等，他们的认真工作为这套丛书的出版奠定了基础。感谢上海工商学院蒋珍一女士，她在头绪纷繁的翻译工作中，发挥了有效的组织协调作用。

最后我们要特别感谢上海人民出版社的朱金元先生、曹培雷女士。他们下决心编辑出版这套丛书的卓识远见和高效率的编辑组织能力，保证了这套丛书能及时问世。

和以往一样，我们希望这套丛书对读者接触新事物和事业开拓有帮助。我们期待着读者的赞赏和批评。

汪熙

复旦大学教授，博士生导师

上海工商学院院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士

斯米克集团总裁

1996 年 12 月·上海

第一章 领导能力探究

领导能力，我不能确定如何给它下定义，但是，当我身临其境之后我理解了它。

——德怀特·大卫·艾森豪威尔美国总统、五星上将

“领导能力”这个词会使人们感悟出种种概念，从一种用于积极变革的能力到另一种把我们亟需但常感不足的能量使用不当的力。为了完成领导能力的探究，我们需要仔细研究，领导能力是什么，为什么我们所认为的东西才是领导能力。

谁是领导者

在大会桌边坐着的每一位，对化学实验公司精干练达的创办人——精力充沛与大权在握的总裁汤姆·哈蒙德斯病倒在医院都不知所措。这位总裁在72小时之前得了一场大中风而幸免于死，但现在仍处于昏迷之中。他何时能或是否能恢复他的全部官能，还不清楚。

这次中风是完全没有料想到的。哈蒙德斯甚至还没有考虑到需要培养一名继任者，他认为以后有足够的时间做这件事。

23个化学实验公司的经理们、主管们和资深雇员们，或是缄默无言，或是焦急地发表评论。尔后，化学实验公司任期最长的4个经理之一的巴里·谢尔曼站起来向大家说道：“这消息真是晴空霹雳。”他表示：“但是我们不得不保持冷静，我们不得不仍按常规办事，我相信，事情将会好转的。”

当总裁的秘书快速走进房间递给他一张传真时，巴里停止了说话。

“这是刚从北京来的，中国方面的事情，”秘书以一种轻声而又紧张的语调说，“我想我得让某些人知道情况。”

北京和中国，这些字眼产生了一阵骚动。9个月以来，哈蒙德斯一直致力于在中国建立一个市场。此项活动是期望化学实验公司的收入在以后3年内增长一倍，它是国际扩展进入整个太平洋区域的必经的途径。

“那传真说了些什么呀？”化学实验公司新上任的经理海伦·吉特勒问道。

“合作对方向汤姆·哈蒙德斯表达他们的慰问和愿他早日恢复健康，”巴里说，“他们还表明，由于这件不幸的事情发生，他们需要再次评估有关我们合资企业的情况。”

不信任、愤怒和不甚明了的表述在这些人群中冒了出来：“这不可能，该死的，他们怎能这样说话呢？第一，汤姆现在已是这样了，还有什么别的事将会更糟吗？”

巴里挥了一下手说道：“好了，让我们保持冷静，这不是我们仅有的重要生意。”

“那么，这传真表达了什么意思呢？”一个资深雇员问道。

“我们已完全失去了那笔买卖？”另一个人问道。

“没有一个人能够确定，”海伦表示道，“我们需要更多的消息。”

巴德·帕森斯是化学实验公司任职时间最长的主管之一，他点头表示赞同说：“我认为你是对的，海伦。”

“我们应该立即回复中国人，”海伦建议道，“让他们知道我们还要努

力做好那桩业务。问他们更多的信息。我们应拟一份传真回复他们。”

“我们为什么不能举行一次会谈呢？”巴德建议道，“我们中的某一个人应该到那边去。”他边说边看着海伦。

“那是个好主意，巴德，”海伦回答道，“对中国人来说，个人关系意义重大，我愿意致力于此项工作。”

“慢着，”巴里提高嗓音说道，“我们该等着看汤姆的健康状况再定。向前冲将是冒风险的。我的意思是说我们得等等，让我们从现在起集中自己的精力放在国内市场的运作上。国内市场比起在中国的冒险要稳妥得多。我们不要草率从事。”巴里直接盯着海伦说：“这里没有一个人是直接参与同中国人谈判的，我所要说的就是等待。”

公司经理中的另一名成员罗杰·克伦，以明显让步的神态耸了耸肩，表示顺从地说：“反正是巴里负责，我们应该遵照巴里所说的去干。”

海伦眯起了眼睛答道：“注意，我知道如何将这个项目进行下去，我认为我们必须保持让项目继续进展下去。”

“好了，海伦，你对这个公司还不熟悉……”罗杰说。

海伦打断了他的话头，用强调的口吻说：“罗杰，我知道这桩生意对我们公司有多么大的潜在的作用，我们必须继续努力。”

另一个名为托尼·弗朗齐尼的经理人员看着巴里说：“我同意海伦的意见，我们应该让她尝试着做。”接着，他转向海伦又说：“你认为那传真的真实意思是中国人将把这项目拉掉？”

“问题提得好，”海伦答道，“我的经验告诉我，那就是他们隐藏在这信息后面的真实意思。这或许是他们对待不熟悉的人所采用的小心谨慎的办法。汤姆是他们唯一面对面谈过的人，他们只认汤姆并喜欢他了，但是他们并不认识我们中的任何一个，所以我们需要起草合同，与他们发展关系。”

巴德点头表示同意。他明白，海伦被引进公司是因为她具有在太平洋区域中的工作经历。“那么我们应采用什么样的方法，海伦？我们从何着手呢？”

“那就得看了，”海伦胸有成竹地说，“自然，我们不得不作出改变。这份传真也许还是一种要取得新的有利地位的谈判手法。我们的中国朋友可能是依据他们所信奉的格言，即‘当敌人乱作一团的时候，彻底粉碎他们。’我认为我的建议是与他们举行会谈，越快越好。他们的回音将会告诉我们一些他们所用的战略。”

罗杰转向海伦厉声道：“海伦，巴里告诉我们必须稳住， he 现在是高级经理了，巴里说……”

当海伦返回座位时她的脸色沉了下来，说道：“罗杰，我知道中国人是怎么想的，我认为我们能达到目的。”

罗杰转向巴里嘀咕道：“她以为她是什么人？”

巴里说话了：“注意，海伦，我是公司的谈判专家而不是你。我在这个公司里任职的时间比在座的各位都长。你都越权了。”他扫视了在座的每一个人的脸说：“我要求你们所有的人对自己都要严加约束。”

托尼·弗朗齐尼身子向巴里侧了侧说：“巴里，你难道不明白逻辑吗？海伦的方法是给予我们一种选择，我支持她。”

巴里反驳道：“我认为，我们不得不等待，我们将要重组机构，重要的是……”

海伦打断了他，并且对全体人员说道：“等待只能扼杀与中国的买卖。我们只能在两天内采取行动。如果我们现在就有所行动，我们仍有可能实现既定目标。我们已在中国合资企业大量投资，我们应该向前行进。这是个机会。这要我们去尝试做些什么。”

巴里环顾了一下全会议室的人，愤怒地说：“别听她的，我说我们得稳住。”

主管中的一个人低声说：“好了，巴里是负责人。”资深雇员中的一个人也表态：“是呀，我们该按他说的去做，难道不是吗？”其他几个雇员也附和地点头。

巴德竭力反对这些赞同的呼声，说道：“海伦的主意是不错的，我们应该举行会议，我愿意支持她的意见。”另一个主管也说：“对，我也是如此。”然后又有两个雇员齐声说：“我们站在海伦一边。”

当我问及私人 and 公众公司的人员关于谁是这个故事中的领导者时，差不多人人都选择了海伦·吉特勒。我同意。然而，当我问他们，是什么使海伦成为领导者时，我所得到的回答揭示了一个问题，即人们思考领导能力的方法。

人们选择海伦为领导者的典型，是因为他们感知她是这样的人：

- 有决策能力
- 有观点
- 积极和热情
- 有自信心
- 愿倾听他人意见
- 对知识有兴趣
- 具有专门知识与信用
- 能适应形势采取行动
- 对他人起到鼓励作用

这些都是令人羡慕的品质与行为。然而，这些素质是在此故事中给海伦贴上领导者标签的有效理由吗？这些素质真能作为领导者的解释吗？

想一想巴里·谢尔曼，他的所作所为事实上同海伦是很相似的。巴里也有“观点”：注重国内市场的经营；同时，他对公司应该采取的行动是非常果断的。在他的观点中他也显示了积极和自信的一面。然而，却只有极少的人选择他为领导者。

另一方面，巴里竭力封海伦的嘴，这表现出他是个很差的听意见者。然而，相比之下海伦是一个有选择性的听意见者。她打断巴里的话头，对罗杰·克伦的回答也很尖刻。巴里也可能为他不表现出接受知识而受到批评；而海伦在吸取知识的兴趣方面也不比巴里好多少。从故事中反映出来，海伦也并非一直表现出人们对她所描绘的“领导者”那样的素质。

考虑到专门知识，海伦关于中国文化的专门知识被用来解释她的领导能力。然而，既然巴里在公司中有较长的经历，他为何不能被说成是更富有专门知识的呢？另外，他是公司中的谈判专家，尤其是在这种混乱情形下，需要他来指导整个公司时，这更显示出他重要的可信性。

人们频频指出海伦与巴里的差异是：海伦是付诸行动的，而巴里却主张等待。为了讨论起见，假定海伦行动的结果遭到失败。可以想象，如依她的主意而行事，必然造成更大的混乱，使公司组织原已不能平衡的心态更加心

烦意乱。此外，假定巴里的“行动”（决定等待也是一种行动）倒能证实对公司是有很大的帮助的，在这种情节下，巴里会成为英雄而海伦则是牺牲品。

我提出这个最后的差异的要点是，一般与领导能力联接在一起的所谓“行动倾向性”，实际上是一种成功的行动倾向性。不幸的是，没有任何行动的结果是能完全可确定的。把领导能力解释为“行动倾向性”所造成的，似乎不是对领导者作出的一个完全正确的说明。

当然，我在这个故事中正扮演着吹毛求疵的角色，并且，称谓是被用来描述两个主要人物的。我的确相信，海伦是一个领导者，并且，我认为巴里不是领导者。在第二章中，我将进一步讨论海伦与巴里，并提出我对这个故事中他们所扮演角色的观点。我比较海伦与巴里的真正目的，是为了说明，是什么使海伦能成为领导者，这绝不是人们通常对她所描绘的品质和行为所起的作用。

关键性的问题

那么，是什么使海伦或其他什么人成为一名领导者呢？什么是领导能力呢？领导能力何时并且怎样才能产生？是什么使某些人成为领导者呢？

回答这些问题，对于理解领导能力以及阐明怎样领导来说是至关重要的。今天的竞争现实使这些回答比以往任何时候都更加重要。迅猛的和坚定不移的变革已经改变了公司、企业和政府的官僚基础。企业组织机构和政府机构自从“遭到严重破坏”以来，正处于巨大的压力之下。这就是说，新的发明、适当规模、重建、授权、顾客和质量至上的种种努力的成果已经改变了他们昔日的经营之道。为了在当今正在变化着的和不可预测的环境中指导组织机构，需要更多更好的领导者。

对领导者和领导能力的研究仍未取得满意的结果。在地方书店的书架上和图书馆内堆满了几千种有关领导学的教科书，差不多每一种都提供了一种独特的模式与理论。令人遗憾的是，许多领导模式是自相矛盾的，没有一种在那些渴望担负领导的人们中间被普遍地接受。

虽然我们已经认识到许多东西，但对解释领导能力的根本法则、模式和做法以及如何领导，仍然不能明明白白地加以说明，并且，也没有提供综合性的解说。为了完成领导能力的探索，就要求对领导能力的“自然法则”作出解释。

第二章 领导能力的 9 项自然法则

请问，自然如何解决这个问题？我试着想用自然去找到正确的问题。你不能去创造答案，你只能从自然中去揭示答案。在自然中那些回答我们问题的答案早已存在着。

——乔纳斯·索尔克博士，脊髓灰质炎菌苗的发明者

如果你能同步观察所有在你公司组织机构中的相互作用关系，你就能注意到明显的结构模式，这里许多的结构模式又是可预见性地一致，以相同的方式日复一日地发生着联系。人们来上班，尔后下班，他们举行会议和相互交流，他们以明显可见的重复方式在生产产品以及提供服务。有些结构模式重复出现的频率较少，但是，这些结构模式肯定是相对稳定的。

自然的特有模式

任何学科的有规律的模式，总是体现出该领域的“自然法则”。自然法则描述了在宇宙中的“天意”与秩序。星球的运动，植物的生长，脱氧核糖核酸的分子结构，以及自然界中最主要的转换，如物质转化为能量，以及能量转回物质，这一切都是由于支配这些变化过程的活动和方向的法则在起作用。

在公司组织机构中发生的人类相互作用的模式，也体现出这些模式的“自然法则”。认识这些自然法则，并能按照这些自然法则行事，对个人、对组织都会带来莫大的效益。

当然，并不是所有的组织活动都适合可预见的形态。某些事件出现时显得杂乱无章。没有规律和不可预测，往往影响着组织机构的生命。新的竞争机遇产生了不确定性。在某种情形之下，小的改变会引发活动中的巨大起伏：某人离开了一个群体，突然这个群体就不能有效地发挥功能。两个人为自己的私欲卷入了一场斗争，结果，整个组织机构也陷入了一场危害极大的争斗。一项突破性的技术确立了有利的市场地位。在贸易法方面的改动为商务创造了无限的新的机会。

领导能力的轨迹蕴含于这些形势内在的随机性、不确定性和机遇中。领导者们透过迷雾，提供方针和指导，并且把握不确定的机遇。领导者们帮助整个组织抓住竞争中的生存空间，并把战略推向人们尚未问津的竞争场所去应用。当各个部门要努力提高效率和显著改进工作时，领导者们就变得重要了。甚至一些局部性的问题发生时，如某个工作小组出了偏差，或者某个生产小组注重新产品的开发和质量，就需要领导者。

难以捉摸的奥秘：领导能力模式

领导能力本身的复杂性，使人们很难对领导能力作出解释，对如何有效地实施领导作出说明。被一致公认的领导能力模式仍处在难以捉摸的境地，因为有如此众多和不同类型的领导者们。

我们可以想到在一些非常著名的领导者之间的差别：林肯的同情，列宁的冷静，马丁·路德·金的高深莫测和富有诗意的辩术，以及罗斯·佩罗特通俗易懂的推理。想象一下玛丽·凯化妆品公司的创办人玛丽·凯·艾什那

广受支持而又轻松自如的领导，回顾一下沃纳科服装公司的领导人琳达·沃希纳极高的成就。《财富》杂志把这些人物描绘成雄才大略，“美国最了不起的老板”。

由于在现实中是非曲直充满自相矛盾，领导的实际工作，表现得尤为难做。同样的领导方法可能在完全不同的场合起作用，但是，在某种特定的情况下起作用的策略，在同样的情况下而在不同的时间里，则可能行不通。

更深一层探究领导能力的现实

深入研究自然的基本模式来揭开自然的奥秘，其最基本的自然法则，如同智能一样存在着，等待人们去发掘。例如，在 20 世纪 20 年代的后期，甚至于诺贝尔物理学奖金获得者们都坚持这样的观点，即原子是无法分割的。更多基本性的自然法则说明自然能力和创造能力的本源。进一步的调查研究，揭示了更深一层的真理，这真理使我们分割了原子。原子是比分子更为基本的和具有更多能量的物质，但是亚原子层比原子层更为基本和具有更大的能量。

认识和取得领导能力的奥秘，要求揭示其最基本的自然法则。这些法则，如果符合 4 项标准，那就是富有价值的。

1. 它们精确地说明面临各种情况中领导能力的复杂性和活动面，成为一名领导者意味着什么。被法则所体现的结构模式，对一名领导者以及他的追随者，和对一个国家的一名领导者是同样适用的。

2. 它们明显地把领导者同非领导者以及其他组织机构中的角色区别开来。

3. 它们有效地描绘了所有领导能力共同来源的特征。

4. 它们提出了切实可行的行动意见，对那些在组织机构中担任领导的人来说不啻是有用的选择事例。

我断定领导能力的 9 项自然法则，都是符合这 4 项标准的。这些法则都取自于许许多多富有思想的实践者和学者们的使人信服的见解。关于领导能力的意图和做法，他们提出了一个新的焦点。他们互济互补，提供一种领导能力结合体像。每一种结合体像表示实际行动。我称之为“行动意见”。领导者们能使用它们，使他们自己和 9 项自然法则中的每项保持一致，并提高自身的领导能力。行动意见不能表示绝对正确，或保证行之有效的方法，即在一个特定的环境中预测一项特别的结果；相反，它们是领导能力的灵活应用的选择事例。

领导能力的 9 项自然法则

以下是领导能力的 9 项自然法则：

1. 一个领导者要有一心甘情愿的追随者。
2. 领导能力是一个相互作用的活动范围——是领导者们与追随者们之间的相互关系。
3. 领导能力随着事件发生而产生。
4. 领导者们不是依仗职权施加影响。
5. 领导者们在组织体制所规定的程序之外工作。

6. 领导能力伴随着风险和不确定性。
7. 不是每一个人都愿意追随领导者的主动性的。
8. 意识——信息的处理能力——产生领导能力。
9. 领导行为是一种自我安排的过程。领导者们和追随者们从他们各个主观参照的内在框架中处理信息。

自然法则之一：一个领导者要有心甘情愿的追随者

成为一个领导者意味着什么？领导能力的第一项自然法则就是回答这个本质性的问题，即一个领导者要有心甘情愿的追随者。如果没有取得别人的支持，领导者也不复存在。然而，成为一个领导者意味着什么这样一个关键的因素，却是很典型地被忽略了。

传统观点是根据一系列的品性、品质、嗜好或行为来解释领导者的。然而，当我们把在第一章中出现的海伦与巴里进行比较时，就发觉个人的品质和行为能把领导者和非领导者明显区别开来。海伦和巴里表现出相似的属性特质。然而，海伦当领导者是因为巴德、托尼和其他人自愿追随她的方针。她取得他们的信任。那些与巴里站在一条线上的人们，是因为巴里是“负责人”，而且是“权威”。他们不得不听从于他。

在所有的情势中，领导者们都把得到追随者们的支持作为最基本的要素。那些著名的人士也指出了上述这点。他们是林肯、列宁、金、佩罗特、艾什和沃希纳。只有当他们取得追随者的支持，他们才是领导者。

一般的看法是，伟大与荣誉归于领导者，而追随者通常被认为是第二等级或低位的角色。领导能力的第一项自然法则改变了我们对追随者的观点，因为正是他们起着众志成城和绿叶扶持的作用。追随者们与领导者们是一个整体相辅相成、不可缺少的两个方面。

认识到追随者是必需的合作者，对于解释领导行为的复杂性是极其重要的。1993年，杰拉尔德·利文和N.J. “尼克”尼古拉斯两人都尽力领导泰姆—沃纳公司，那是由史蒂夫·罗斯兼并了出版和电影制片公司而创立的公司。利文占了优势，因为他取得了罗斯和该公司董事会的积极支持。尼古拉斯是一个精干练达的总经理，他具有天资聪颖、兢兢业业和许多其他方面的优秀品质，但是，他不能取得泰姆—沃纳公司中关键人士的支持，使那些人与他保持一致。取得与保持追随者们是对领导者的基本要求。

行动意见：把注意力集中放在取得追随者们上。当你选定某项特殊的任务时，第一步就得问自己：“我需要做什么才能使他们和我保持一致？”或“谁的支持是必需的？”然后，集中心思去取得这些人的支持。

自然法则之二：领导能力是一个相互作用的活动范围 ——是领导者们与追随者们之间的相互关系

领导者和领导能力不是一回事。当人们说起“我们需要好一点的领导”时，他们的实际含义是说：“我们需要一个与常人不同的领导者。”然而，“领导能力”一词，其涵义远远超过“领导者”这样单一的意义，它包含了领导者与追随者两个方面。

因此，领导能力的第二项自然法则解说是，我们把领导称为“能力”，

是指领导者与追随者的相互作用。追随者是加入领导者的合作者，是这两者一起产生了驱动组织机构向前发展的能力。在第一章中，海伦的领导能力，是在巴德、托尼和其他人赞同她所提出的工作方针并与她保持一致时发生的。

人们对一些英雄般的高瞻远瞩的领导者的敬佩常常会产生一种错误的看法，即领导能力来自某一个人。想一想，李·艾科卡是如何在克莱斯勒公司的巨大转轨关头赢得信任的；史蒂夫·乔布斯作为苹果电脑公司的创办人是如何被人们所称颂的；格洛里亚·斯坦纳姆是如何在妇女运动的紧急关头被人拥戴的。上述三位只是在与他们的追随者们的相互关系中产生影响的。

领导能力不是一个人、一个职位或一个项目，而是领导者与追随者相联系时所发生相互作用的关系，即活动范围。领导能力活动范围是不可分割的整体，是整体组合的舞蹈。看一看弗雷德·艾斯坦尔和金杰·罗杰斯他俩的优美舞蹈。完美的舞蹈得以展开，是由于弗雷德优美的领舞，由于金杰丝丝入扣的随舞，由于迷人的舞蹈动作艺术。弗雷德—金杰—音乐—动作—舞池融为一体，这正是舞蹈的美妙之处。舞蹈是一种活动范围，是一种同时把诸多方面联系起来的相互关系模式。

领导能力也是一种舞蹈，是领导者与追随者之间进退有序的相互作用。要了解领导能力的活动范围，我们必须像加里·朱凯夫在《吴莉跳舞专家》一书中所建议的那样“观察舞蹈”，注意领导者与追随者之间的相互作用，研究他们之间的关系。

行动意见：与其他人建立起密切的工作关系。你与其他人所具有的相互关系的质量对于领导能力来说是极为重要的。如果别人了解你、信任你，当你前去领导他们时，他们是会更乐意地追随你的。建立密切的工作关系是一个始终不渝的活动。

自然法则之三：领导能力随着事件发生而产生

人们通常把领导能力看作是一个大人物所特有的持续不断的特征和一系列恒久的气质、价值和水平。普遍被接受的字眼“天生的领导人”增强了人们对领导能力是永久性的品质的信念。这种说法，不懂得领导能力是随着领导者与追随者的活动范围的出现而存在的，不懂得这种联合是暂时的和随时变化的。

任何一个为实现他的领导愿望而为之斗争的人都知道，这是一个多么微妙的问题。人们可能对领导者所走过的特殊道路不感兴趣。在 90 年代的早期，通用汽车公司的董事会免去了罗伯特·斯坦佩尔的职务，因为他们觉得他不可能指导企业组织走上正确的轨道。1992 年，美国人民放弃了乔治·布什，因为人们想要变革。领导者们也知道，他们的首要问题，是赢得追随者们的信任，继而不断反复取得他们的信任。比尔·克林顿 1992 年被选为美国的领导人，就在于其连续不断的斗争，并在立法机构的努力下保持得到支持的结果。

领导能力的第三项自然法则揭示，领导能力是随着事件发生而产生的。领导者—追随者的活动有它们的开始、发展和结束的过程。它们随着不连续的相互作用的发生而出现，但每一次都有领导者和追随者参加。正如第一章所叙述的，海伦的领导事件是她提出与中国人联系的建议受到巴德的支持时产生的。这一特定的事件，在海伦取得了托尼的支持后被扩大了，并且，当

另一个主管和两名雇员加入时更加扩大了。只要有人支持海伦对这一特定商务行动的领导，她的领导事件就存在。

如果一个领导者经历了众多的领导事件，其领导能力就能连续不断地产生。一些追随者，在相当长的一段时间内，始终保持着对某一特定的领导者的忠诚，并在各种不同的情形下始终支持着他。举例来说：玛格丽特·撒切尔在其任英国首相的 12 年执政期间，拥有着一批心甘情愿的追随者。当约翰·梅杰赢得了大多数的支持者后，撒切尔的领导就在 1992 年终结了。然而，多数的领导事件，只有“货架般寿命”的短暂时期。它们随着特定环境中领导者与追随者之间短暂的相互作用的发生而发生。在某一环境中取得追随者，而在另一情形下吸引他们或别人，在这两者之间就有间隔。

领导能力这一概念说明，如果为数众多的领导者，在不同的情形下都取得了追随者，那末领导能力就产生了，就遍及整个组织。小组会议离了谱，有人得到支持使会议的话题回到了主题，这时，领导事件就发生了。当某人提出了其他人愿意接受的方针时，或者当某人激发整个组织或社区去支持某一特定的方针时，领导事件就发生了。当人们取得公司和政府机构不同层面的上上下下的追随者们的支持时，随着领导能力在不连续的事件中产生，这个组织机构就充满了活力。

行动意见：集中精力于领导事件，不管时间长短，规模大小，竭尽全力去取得追随者。当需要行动去取得追随者们时就采取主动。在需要的时候去开创活动范围。把其他人促进到像自愿的追随者那样，来共享领导能力。

自然法则之四：领导者们不是依仗职权施加影响

领导者们通过影响来得到追随者，然而，经理们也是依靠影响把事情完成的。两者之间的差别在于领导者所产生影响的来源不同。想一想，在第一章里，海伦是如何来影响巴德和托尼支持她的观点的。海伦并没有强迫巴德的参与，并且由于托尼和海伦都是公司组织的等级制下的同级成员，她并没有任何凌驾于托尼之上的职权。巴德和托尼对她的信任是因为她的主意与经验。相比之下，那些支持巴里的人，则是基于他手中的职权的影响。

简而言之，只要是上司，便可使某人成为领导者，然而管理方面的影响和领导能力的影响是相当不同的。领导者的影响是从追随者与领导者之间的相互作用中产生的，而经理的影响则来自等级制度下的经理职位。领导能力是人与人之间的影响，管理是职位与职位之间（上级对下级）的影响。管理的职权在组织机构图上有严格规定；而领导能力的影响的产生就像一张相互作用的蛛网，把想要参与的人们联系起来。领导者—追随者的相互作用是基于信任；经理—下级的联系是依靠行政命令。领导者激励别人愿意去支持或与他/她保持一致，经理则要求别人遵照组织机构所明确规定的经理权限的要求去办事。

当然，经理也能表现领导者的影响。海伦是一个经理人员，但是，那些支持她的人并不服从她的正式职位。她的追随者们自愿响应她而不是仅仅服从上司的指示。那些被挑选坐上经理职位的人们，除了取得追随者们之外，还需得到管理方面的影响。

行动意见：不是依仗职权发展影响，承担有关组织机构中的中心使命的任务。取得关键信息网络的通道（知识是力量），并成为其他人的指导者。发挥知识专长，参加培训和正规的教育项目，并

支持其他人的工作项目。所有这些行动都会提高你影响别人的能力。

自然法则之五：领导者们在组织体制所规定的程序之外工作

领导者们获得追随者们是因为人们和组织机构需要方针，虽然经理们也提供了方针，但领导者们是在不同的范围确定方针。在第一章中，巴里与海伦两人都为他们的公司提出了应采取的行动路线。巴里的道路是“维持现状”，表示在已建立的、公司组织所规定的计划中行动。他的路线可能是正确的行动，但他的方针是沿着被公司组织已建立的、已构筑成了的轨道行进。海伦提出了在现有的、规定的程序之外的方针。她步入了还未构建的领域。

第五项自然法则说明，领导者们要在组织规则、条例、程序和政策所定的路线之外工作。当体制结构对如何行事不能提供某种指导的时候，领导能力的活动场所就存在了。

每一个组织机构已建立的路线总干梗阻了，或者，人们在常规中陷入了困境，或者，一种新的可能性出现了，但它不是在现有路线上。当没有任何路线可遵循时，领导者迈开了步伐。80年代后期，巴里·吉本斯振兴了伯格·金的经营，在1989年最后的财务季度，一下子多挣了比前年同期多25%的钱，扭亏为盈。当吉本斯从一种新的烤鸡肉三明治中看到机遇时，他未经“神圣的”18个月的市场测试，不顾市场经销部门的反对，就引进了产品。吉本斯步入了无人问津之地，结果如愿以偿。布雷恩·杜梅因在《财富》杂志（1990年6月16日）指出：伯格·金现在一天卖出100万个烤鸡肉三明治了。

今天，一个很普遍的想法是“经理做事总是对的”，“领导者们总是做正确的事”。这是个令人容易记住的区别。但是，我们除了回顾往事外，如何能知道哪是正确的呢？1993年，IBM公司舍弃了约翰·艾克斯，让路·格斯特纳掌舵。IBM公司的内幕人士选择格斯特纳，是因为他们认为他会成功。但是，谁能开出那独特的“正确处方”，即格斯特纳必定能领导IBM公司呢？

领导者们和经理们两者都做正确的事，并且，两者都必须正确行事。他们各尽其能地工作。第五项自然法则揭示，当人们与组织机构面临尚未为人知道的活动场所，需要有人挺身而出，去担负领导并取得自愿的追随者时，领导者们就脱颖而出了。

行动意见：注意那些还未被人问津的地方。在你工作责任之外和规定、条例、政策和程序所定的界限之外寻求机会和解决问题的办法。注意那些不能完全订明的和难以作出要求的项目和任务。集中注意力于那些行不通的事。提出问题去确定机会和作出假设。每天问问自己：“我能为组织的事业推进做什么更多的事呢？”

自然法则之六：领导能力伴随着风险和不确定性

领导者们的生存没有纯粹的安全可言。未知的领导能力的活动场所内总是充满着模棱两可和混乱不清的东西，而领导者的任务总是伴随着风险和不确定性。无人涉足的和结构不明的领导能力的活动场所，要求在不稳定的情势下完成行动。在第一章中，巴里竭力避免风险，海伦则愿意去顶风冒险。

在现实中接受领导要求担负风险和不确定性，是领导能力活动范围的组成部分。冒风险可能不会有成功的结果，因为没有一个人能完全控制行动的后果，而且，领导者们认识到，他们不可能保证特定的结果。尽管如此，他

们仍然把风险看作是担负领导这个复杂任务的一部分。

行动意见：把接受风险与不确定性作为一项复杂的任务。风险是一种表现。把风险看成是一项复杂的任务，就像你集中精力解决数学上的难题，在艰难的谈判中取得成功，或在激烈的网球比赛中发挥出色那样。由不确定性所产生的紧张，会转化为我们采取行动所需要的大量能量。在危急时刻使用肾上腺素，作为变焦急为行动的力量。不要太多地寄希望于不可预测的行动结果，而要采取行动而高兴。

自然法则之七：不是每一个人都愿意追随领导者的主动性的

领导者的面子是有限的。也许最有限的是：不是每一个人都愿意追随一个领导者的。在 40 年代的后期，W. 爱德华兹·德明认为需要一种新的制造方式，但当时在全美国没有一个人对他的主意感兴趣。60 年代，IBM 公司头头们拒绝罗斯·佩罗特的提议，即 IBM 公司应该对其卖出的软件给予服务。没有一个领导者，甚至于那些所谓的像甘地或林肯那号人物的伟大的领导者们，得到过每个人的支持。

取得追随者们是不可预测的事。追随者们是很难取得的。有的人对领导者们的主动性不以为然，有的人当领导者提出行动路线时则采取回避的态度。在第一章，海伦并没有在会议中得到所有人的支持。

为了确保领导效果，规定“正确的”领导风格和指导，这种努力收效甚微。没有一个人有一个水晶球能预见将来。不确定性总是存在的，特别是在不确定的领导能力活动场所更是如此。一些人不相信某个领导者能卓有成效地指导他们，另一些人不愿和任何人步入充满风险的场合。要成功就需要把注意力集中于那些要追随的人们身上，取得他们的支持，然后向前行进。

行动意见：注意那些要追随的人们。即使不是每个人会始终追随，但要把注意力集中于那些将会支持你领导的人。注意那些承认你的领导是有益的人们，还要考虑到任何能给予你积极支持的人们。问问自己：“我必须使哪些人追随我去达到进取的目的？”要与那些关键的追随者们保持一致。一些主要的追随者会给你带来成功。把他们找出来，但是要记住，有的时候没有人会追随你。其理由将在最后两项领导能力的法则中解说。

自然法则之八：意识——信息的处理能力——产生领导能力

领导能力从一个能解决问题与利用机会的想法开始。当领导者完成行动并影响了追随者们，从而追随者们接受领导者的方针时，他/她就取得了追随者们。实际上，两者是想在一起了，同心同德。意识——信息处理能力，是领导能力根本的源泉。领导能力，如同舞蹈一般，在意识的舞台上展开了。

意识是表示人们如何来解释信息并根据信息产生意图。通过意识，领导者们把那些玛格丽特·惠特利在《领导学和新科学》一书所称的环境的原料“信息—能源”转化为有用的指导方针。当领导者们与追随者们双方都以相似的方法处理信息时，领导者们就取得了追随者们。处理信息的机制首先在于领导者。

领导者的意识与尚未被人涉足的、未知的领导能力的活动场所相互作用。领导者们察觉机会并认识到如何来克服为其他人所没有察觉或不能察觉的障碍。举例来说，在 1977 年，奥拉克尔软件公司的共同创办人和总经理拉里·埃利森对 IBM 公司关系数据库管理系统的研究成果公开发表感到兴趣。

这种管理系统让所有的用户以他们所想采用的任何方式而不必受拘于严格规定的范围来分析信息。看到这种灵活性和适应性，埃利森和奥拉克尔公司的另一个创办人鲍勃·米纳便编写出关系数据库程序，并推向市场，领先 IBM 公司 3 年。埃利森还使奥拉克尔的版本适用于随便哪个计算机公司制造的主机架和小型电脑，而 IBM 公司的版本仅能在其价格昂贵的装置上运用。奥拉克尔成为那些寻求费用较低的数据管理的最有吸引力的选择对象。到 1994 年，奥拉克尔公司年销售收入已达到 16 亿美元，成为最高层大公司数据库的生产者，并且占有该市场份额的 34%，高于 IBM 公司 27%。

简单地说，领导者们的想法常常有别于他人。领导者们具有一种综合的能力，他们能把一些不相关的信息变成一个新的、更为有用的统一体，以此来提供解决问题的方法和提出方针。在第一章里，海伦把她所在公司一团混乱的情形解释为推进业务的时机。巴里根据组织既定的机构行动路线来处理信息。他的方针是表示组织机构早已规定的路线。他的主意不坏，然而，这并不表示领导者的路线，即注意人们尚未涉足的领导能力的活动场所。

领导者必须影响其追随者们去理解他/她的有用方针。当追随者们与领导者的意识水平同步行进时，领导者就联系着追随者们。海伦的看法得到巴德和托尼的赞同，所以他们支持她的领导；他们的意识随同于她。领导者与追随者的活动范围是一种意识之间的结合力，即相互作用。共同的活动范围表示在行动中共同的意识，统一了关于如何解决问题和利用机会的思想。

1994 年 11 月的《财富》杂志上一篇署名肯尼思·拉比奇的文章指出了大多数公司失败的共同原因。拉比奇的结论是：公司的失策是由于提供方针的人们的意识有限。公司的失败是因为人们没有注意到行业和企业的基本原则，因而不能有效地处理信息，其结果是经理们不了解至关重要的赢利的动向。人们不提关于组织机构主要特点和专长的关键性的问题，其结果是经理们对首先是什么使他们的组织机构获得成功毫无头绪。人们不能认识和克服潜在的障碍，其结果是经理们处于短暂的观望之中。人们依据已确立的那些与当前现实不相符合的条条框框行事，其结果是经理们不能超出过去工作的内容，看不到向前发展的需求。而且，组织机构的失败是由于人们不理解他们最重要的顾客的需求，也不明白为什么他们的顾客们会跑到竞争对手那里去的原因，其结果是经理们未能建立本行业中提取和解释信息的一套有效的体系。

90 年代初，一度是美国零售大户的西尔斯公司，已落到了华尔街商业中心的后面。西尔斯公司的失误在于它的经理们忽视从环境中反馈出来的信号。就在进入 80 年代的时候，西尔斯公司竞争战略的分析中甚至还没有提到华尔街商业中心是一个具有竞争威胁力的对手，尽管那时华尔街商业中心已经取得了巨大的成功。一厢情愿或没有能力去处理那种信息，抑制了西尔斯公司的市场竞争力。

当领导者们不能改变他的追随者的意识并取得他们对领导者方针的信任时，领导者们也是要失败的。领导者的能力，不依仗职权的影响，而是在意识层产生的。90 年代早期，约翰·艾克斯被罢免了 IBM 公司的总经理职务，他不能够使他人相信，解决大而全的问题的办法就是将它分解成几个小的企业。IBM 公司的董事会不买他的帐。在艾克斯被取代之后，那个“解体计划”也就很快付诸东流了。艾克斯不能启示董事会，使他们进入他的思路，于是他们就把他撩到一边了。

从更高的意义上说，领导者们不是去形成对追随者们的意识，就是去反映追随者们的意识。一般来说，我们看到的是坐在汽车驾驶员位置上的领导者们，他们正在用很有把握和稳重的手操纵着方向盘，指导他们的组织机构前进。但是，领导者们能吸引的仅是具有同样波长的意识的追随者们。领导者们必须在适应追随者们的意识水平后，才有可能引导追随者们达到新的意识水平。

作为意识的塑造者和镜子的领导者，使得在领导能力方面一直存在的矛盾得以澄清。人们想要领导者们带领他们向着新的和较好的结果迈进，但是人们也希冀领导者们带领他们走向他们想去的地方。人们把领导者们看作是方向，但除非领导者们迎合人们的需要，人们才愿意追随他们。实质上，领导者们努力把人们拉到限定范围之外，这样，人们才能步入尚未被人涉足的领导能力的活动场所；但是，领导者也必须使他们的行动口径适应人们的意识。从最后的分析里可以看出，领导者们反映出追随者们的需求，而追随者们得到他们值得信赖的领导者们。

缺乏对意识在领导能力方面的作用的论述，也许是现有领导学理论和原理中最显著的弱点。普遍的情况是，论述领导能力的著作仅在意识的外在表现上下功夫，如领导者所表现的行为和气质方面。仅有少数的著作含有意识的讨论，或者仅仅提及意识。在这些著作当中有彼特·瓦尔的《管理如同表演艺术》，彼特·森奇的《第五项原则》和玛格丽特·惠特利的《领导学与新科学》以及J.雷那斯奇主编的集子《商务新说》。在迈克尔·雷的章节中表述了意识对于实际的重要性。全面地理解领导能力要求意识到这样一个问题，为什么信息处理能产生领导能力的活动范围。

行动意见：发展较强的自我意识。较强的自我意识意味着知晓你的意识的力度和限度。逐步意识到你如何来约束和超载你的信息接收处理。当你在解析信息的时候，利用你所作出的假设与判断。你的假设是基于信息还是来自你的想象？你的判断是表示旧的思维程序，还是通过命题——对立——综合的辩证法学习程序而形成的？想一想你是如何来应答信息的？你是否过于谨慎和不愿意付诸行动？你是否走到另一个极端和不加思考地去行动？你是用直观分析来比较分析的结果吗？要连续不断地更新你的信息库。利用比较的方法来解析数据。利用不同的模式来评价多种主意。

自然法则之九：领导行为是一种自我安排的过程

领导者们与追随者们从他们各自的主观目的和参照的内在框架来处理信息。意识是人们怎样来处理信息。自我安排把处理信息的主体作了定位。

知识、智力、经验、判断和明智是由人们意识的主观状态所构成的，犹如计算机软件程序的结构规定它如何来处理信息一样。但是人类意识胜过计算，人类的意识认知你在计算。这个“认知者”就是自我，内在的意识确认谁在计算；这个处理信息的“自我”确实存在。

自我安排解释，世界就是以我们为中心，基于我们意识的主观状态。领导者们解释和回答问题和可能性的时候，是用一种与他们的意识状态相一致的方式。例如，考虑一下林登·贝恩斯·约翰逊时代“大社会”的大规模的社会规划和罗纳德·里根时代反大政府计划方面的种种差别之处，比较一下非暴力的拉·甘地政府和凶残的希特勒政府；回想一下苏珊·B.安东尼的争取妇女投票权的斗争，以及与此相反的两个世纪交替的克罗弗·克利夫兰总统所说的话：“明智的和有责任感的妇女们都不想要投票。”每一个领导人

都是通过他/她的特殊的透镜观察世界的。相同的是，追随者们认同他们的领导者，是因为领导人符合他们自我安排的意象——即领导者该是怎么样的人。追随者们接受领导者的行动路线，是因为他们有同方向的自我安排。

在第一章里，海伦就中国的合资有自我安排。她的内在自我也是她的主观意识的构件，以一种促使她采取行动去保持这桩交易的方式，解释着这种情况。巴德说：“我认为你是对的，海伦。”托尼也这样说：“我赞同海伦。”这个时候，他们表现出他们与海伦和她的思路同样的自我安排。就他们的意识水平而言，海伦是懂得的。相反，巴里对于同中国经营的事几乎没有什么自我安排，他也不能认同海伦和她的方针，当受到托尼的挑战时，巴里不能看到海伦观点后的逻辑性。

当领导者们不能与追随者们的意识水平相符合时，他们就不能取得追随者们。例如，一个从事食品批发的销售经理提出了一系列为顾客服务和努力发展销售组织的建议，以改变她的工作班子的落后面貌，提高效率。工作班子的成员们是这样评价的：“这对我们来说没有任何价值”，“这类问题在别处也存在”，“她不懂得该做些什么事情”。这个经理还没有建立起与追随者们意识水平的联系，这种与追随者们的意识水平的联系，对于她去影响他们并使他们追随于她，是十分必要的。

“自我安排”的概念对理解和实践领导能力是至关重要的。大多数领导模式试图以解释客观的决定因素去描绘领导者们；它们的意思是，领导能力是一种独立于领导者和追随者的主观观点的实体存在。自我安排则阐明，领导能力存在于内部，存在于领导者与追随者们的意识中。

自我安排也解释了那些分裂的和消极的领导能力的活动范围发生的原因。某些领导者是由于不那么进化的、未受限制的或者甚至狂暴的意识在起作用。像阿道夫·希特勒、吉姆·琼斯和戴维·科雷什所制造的恐怖，就表现了他们对现实的自我安排。那些支持破坏性极大的领导人的追随者们，也是由于同样的意识在起作用。消极的共同意识的活动范围的发生是由于一种狭义的自我，一种根据有害的信念、标准和判断而形成的自我安排的同一性。

自我安排表示了发展领导能力的最重要的指令。领导者们不得不深化他们的意识，因此，他们要在更加团结一致和更有启示性的状况下运作。领导者们必须摆脱那些受限制和有害的观念。意识的深化能使领导者们从自以为是转向以自己的目光来认识世界。

行动意见：弄清楚期望的内容。期望表示人们用来解释现实的一种过滤器。我们所期望的东西就是我们要得到的东西。要进行领导就要求不断地调查研究别人发生了什么事情，他们如何来解释事件，以及他们对某个局面所定下的意图。为了发现人们用来解释他们的世界的自我安排，要举行会议，在会上要把期望弄清楚。问问会议参加者：“你期望什么？……”“对你来说什么是重要的？……”这些回答将有助于你迎合追随者们的意识水平。

弄清楚你的期望的内容，是为了让别人比较容易地了解并接受你的看法。当领导者们和追随者们相互理解了各自的自我安排的参照框架时，就表明领导能力的活动范围的潜力增大了。

自然法则未必是慈善行为；飓风、洪水、地震和疾病是部分自然法则，并且，它们可能是具有破坏性的。同样的，9项自然法则对可信赖的领导者和破坏性的领导者们两者都作了描述。

为了与那些领导能力的自然法则保持一致并加以切实掌握以从中获取好处，就要求培养更多、更好、可信赖的领导者和限制有害的领导者的出现。领导能力的9项自然法则提供了一种实现这个方法，因为它们

基于这样的一个范例，这个范例能使我们作出更有启示性的领导能力的实践。

第三章 量子型领导能力范例

范例的变换，犹如一条船，你不要错过它。

——约翰·休，《财富》杂志的作家

我在华盛顿国家机场上了飞机，从我的公文包里拿出一本书开始阅读。坐在我旁边的女士看了看这本书，问我：“你是个物理学家吗？”

“不”，我回答。

“但那是一本物理书，不是吗？”她坚持道。

“是的。”我开始解释，但很快她打断了我的话：“你是在研究与发展实验室工作吗？”

“不”，我回答道。

“那么你一定是在帮助你孩子做好科学课外自修”，她说。

为了引起她的注意，我停了一会接着说：“实际上，我是提供领导能力的咨询和培训计划。我读这本书是要帮助自己理解领导能力的法则。”

她好奇的表情变成了一副迷惑不解的样子。“什么，”她疑惑地问，“难道物理学与领导能力有关系吗？”

领导能力的物理学

大多数人都没有认识到领导能力与物理学之间的联系，他们认为这种联系与人的需求相去甚远。虽然领导者们的故事——心满意足的英雄和灰心丧气的坏人——都让我们着迷，但原子的设想和爱因斯坦也经常使我们困惑。

然而，领导能力与物理学确有共同之处。物理学解释能量、物质，说明宇宙如何运行的运动。同样，领导能力是一种激发人的能量并将其转化成行动的能力。因此领导能力的行使可以被看成是人体物理过程的实践。

今天的领导能力是根据 17 世纪的范例被理解的，这个范例是由以经典物理学而闻名的伊萨克·牛顿先生所发展的一组被定义为“永恒不变的自然法则”。牛顿范例对那个时代是革新，它被认为是描述了宇宙最终的和完整的模式。然而最近大量的对自然法则的研究已经表明，经典物理学范例提供的只是自然规律部分的观点。

在 20 世纪初，一种新的范例，即众所周知的量子物理学，显示了自然界更加重要的现实，并在这个过程中粉碎了这样一种观点，即牛顿学说的世界观是对自然法则的最终论断。量子物理学显示了自然界更加重要的力量和序列，并且解释了超出牛顿范例范围的事件。经典物理学对自然界某些方面虽提出了一种“正确的”观点，但量子物理学则描述了自然法则更深的层次。

说明牛顿的现实范例的设想是对领导能力的大多数描述的基础，而且，经典物理学的设想限制了对领导能力的全面和完整的理解。量子物理学的依据是一组设想，这些设想提供了一种纲领，以更清楚地解释领导能力的含义，以及更有效地描述如何领导。向领导能力的量子观点的转变，也提供了发展更多的可信赖的和更有启示性的领导能力的方法。

向量子型领导能力的转变

在我们航班即将结束时，我那位好奇的同座人再一次问我，她是否真的必须理解物理学来领会领导能力的整个含义。我解释道，从某种观点看她不必，因为她不必为了避免由于离心力的作用被抛出飞机而去理解重力，并且，她不需要为了每天开始工作而更清楚地知道基因。但是我也作了解释，在了解我们对领导能力的看法所依据的物理学的根本假设之后，她会对领导者的复杂任务有一个比较清楚的理解。我说，通过接受量子观点，人们可以利用更多的领导能力，并将这种能力引向正确的方向。

领导能力的 9 项自然法则是建立在量子物理学范例设想上的。它们显示，领导能力作为量子现象能更好地被理解和实践。9 项法则提出了领导能力的一个新观点，提出了量子型领导能力范例，这增大了建设性的领导能力的潜力。

领导能力的两个观点

根据 5 个关键性的设想，量子型领导能力范例不同于经典的物理学观点，就像下列表格所示的那样。

量子型范例提供了一种语言和结构，它比牛顿的世界观所提供的方法能更清楚地理解和更全面地描述领导能力的实践。本章的其余部分介绍了量子型领导能力范例，描述了这 5 组设想，解释了领导能力的量子观点如何使我们能够利用全部的领导能力，并以更有启示性的方式来利用这些能力。

经典物理学对于领导能力的观点	量子物理学对于领导能力的观点
1. 领导能力是其组成部分	1. 领导能力是一个活动范围
2. 领导能力是一个人持续的属性	2. 领导能力是一个断续的事件
3. 领导能力的影响基于权力	3. 领导能力的影响是一种相互作用
4. 领导能力遵循因果逻辑	4. 领导能力是没有结构的和不可预测的
5. 领导能力是一种客观的现象	5. 领导能力是一种主观的现象

领导能力的组成部分与领导能力的活动范围相比较

几年前，一个大型石油公司的中层经理问我，是否读过肯·福莱特的绘声绘色的报道性文章《在老鹰的翅膀上》：1978 年，一组精选的 EDS 志愿人员，经过陆军中校格林·贝雷特的训练，在伊朗一个戒备森严的要塞营救两个 EDS 高级官员的经过。石油公司经理虔诚地详细叙述了福莱特对 EDS 的负责人罗斯·佩罗特及其特殊的性格特征的描写：他的勇敢，他对危机的敏捷反应，他的意志的坚强。然后，经理会意地摇了摇头，赞扬说：“你瞧，这就是领导能力！”他的看法反映了普遍的但并非正确的、来自经典物理学范例的关于领导能力的设想。当我同意佩罗特的行为令人钦佩时，我也说明，作为一个领导者，这并非是由个人的品质或行为来解释的。

领导能力的组成部分

传统的关于领导能力的设想是通过描述其组成部分来解释的：习惯、特征、单纯的个人行为。根据这一观点，领导能力变成了美国通用电气公司总经理杰克·韦尔奇的决策力，微软公司的比尔·盖茨的直观的才华，诺尔曼·施瓦茨科普夫将军的指挥风度，或特丽莎大娘的同情和忍耐。

这个组成部分的观点产生于牛顿范例对我们领导能力的思想形式的影响。牛顿将现实描述成由单独的、固体的物质组成，这就意味着，要理解现实，你必须分析它的明显可见的构成部分。通过这个透镜，它弄懂了观察某些领袖的个人的属性或品质，然后，形成一系列特定的“领导能力”的特性或习惯。由于组成部分说明了牛顿学说的现实，领导能力仅仅成为领导者们的品质的合成物，并且，领导能力已经变成由单纯个人所表现的非凡的突出的特点。然而，这种方法并不适于基本的现实，即领导者们不能脱离追随者们而存在，并且，他们个人的性格特征或习惯，只能作为“领导者——追随者”相互作用的活动范围中的部分才是有关联的。

领导能力的活动范围

领导能力可以理解为相互作用的活动范围，因为它是人与人之间的关系，所以，它不具有个人性质。量子物理学断言，要了解自然，你必须将其视为一组相互联系的活动范围。在自然法则更深的层次上，不存在独立的部分，看不到与可见的固体物质相似的东西。这个活动范围是基本现实，是信息—能量不可分割的整体。通过量子透镜显示，你正透过望出去只是海洋的舷窗观看，并且，你不能分辨作为独立的、与海洋不同的海水的波浪或水滴。你看到的只是这个活动范围的浑然一体。正如戴纳·佐哈在《量子本论》中所解释的，量子活动范围整体的现实，就好比合唱队的许许多多声音，它们汇合成一个整体。

通过量子透镜，我们认识了领导能力的活动范围。那些开始行动的人，只有当有人支持或变成一个追随者时，他们才变成领导者（领导能力的第1项自然法则）。领导者的个人特征和行为只有在与追随者们有关联时才具有意义。杰克·韦尔奇之所以对通用电气公司进行改革，是因为顽强的决心，如大量雇员的解雇以及出售部分通用电气公司的产业，这使他赢得了“中子杰克”的称号。但是，意志坚强并不是使他成为领导者的原因，相反，正是人们支持他。

领导能力的活动范围的现实或许看上去抽象，并且与我们普通的经历相距很远。然而，现在我们认识到组织机构的活动范围的现实。走进任何组织机构，并注意普遍存在的“看和感觉”的地方，它是工人们和其任务之间有意图的和规定的相互作用。你正目睹一种组织机构文化——共同的信念和设想的非物质的看不见的活动范围。行为的模式，自然的布局，墙上的艺术品，办公桌上用具的配置，产生了值得注意的文化的效果，但是这种公司的文化，由一种规范的精神的活动范围构成其表面状况的基础。

量子型领导能力注意的是相互作用，而不是独立的组成部分，这正是领悟领导能力的关键。重要的相互作用就是领导者和追随者的相互关系（领导能力的第2项自然法则）。因此，领导能力在微软公司，并不是比尔·盖茨的革新，而是盖茨与其追随者之间的联合或联系。

在活动范围中有意识的量子型领导者们在寻求种种方法，以便将个人的

创造性才能结合起来，并增加它的力量，在他们的组织机构中达到成功。当杰西·杰克逊评论说，领导者们不选择支持方而是使双方融合团结时，他对领导能力的活动范围的现实就已作了扼要的说明。

在活动范围中有意识的量子型领导者们持续地建立桥梁和建立共同基础，这使得人们对领导能力的主动性变得更加容易接受了。这些领导者们关注的是他们在特定情况下所需要的追随者们，如取得对部门规划的支持，获得对全市范围的创举的赞扬，从主要的委托人那里取回整个组织机构的重建规划，或得到三人委员会的赞助。然后他们确定必要的追随者们并寻求种种方法，吸引他们进入相互作用的活动范围，使双方朝同一个方向密切合作。

罗纳德·里根在这个过程中被证明是个能手。自从1980年担任总统起，他和他的妻子便开始在白宫举行私人宴会，他邀请了国会成员、新闻界和多位有实力的其他人物。这些宴会并不与政治或全球的、国家的乃至地区的日常问题有关。里根在餐桌上并不谈论经济、社会或政治事件。相反，里根和南希讲了他们共同生活的故事，用他们的想法和感觉的具体细节来吸引宾客。里根也渴望了解他们的宾客，仔细地倾听他们所透露的事情，对他们的故事欢欣鼓舞。里根利用这些宴会，建立了关系基础，有人称其为“网络系统”，又有人称其为“黏合剂”。量子型领导者们意识到，他们必须建立相互的信任和信心，以增加赢得自愿的追随者们的可能性。

未能理解这个活动范围的重要性，可能会破坏商业上的机遇。《商业周刊》报道，在1989年，电脑销售商“商业地带”销售量下滑，原因是创办人及总经理大卫·艾·诺尔曼试图强制休斯敦基地的电脑制造商康柏。诺尔曼想让康柏的产品的折扣与他从IBM提取的折扣相当，这些折扣比给予其他零售商的要高。康柏加以阻挠，将其产品从“商业地带”柜台上撤回，给诺尔曼公司一个沉重的打击，因为康柏占了“商业地带”年销售量的15%。根据1990年7月2日《商业周刊》的文章，诺尔曼没有能够建立起在供货商和转售商之间复杂的相互关系，这点对于他的产业是相当重要的。

这种活动范围的观点发展了领导能力。量子型领导能力认识到，是领导者和追随者为领导能力共同作出贡献。两者都是必要的参与者。组织机构在奖赏领导者和追随者的同时，也加强并扩大了两者在产生驱动组织机构的能力中所起的作用。

量子型领导能力真正地授权给人们。领导者因认识到他/她影响这种与追随者的相互作用的质量而被授权，自愿追随者并非二等公民。他们并不是被动地如羊群一般听羊倌的叫唤而聚集在一起。相反，他们通过认定如何给领导者添加燃料而被授权。追随者们通过支持领导者的主动性而授予领导者以权力。

把领导能力视为一个活动范围，这为每个人提供了一种思想形式，以有效地适应组织机构内不断增加的多样性。量子型领导能力确认，领导者不能脱离他人光看到自己。在活动范围中有意识的领导者们，除考虑多种需求和他人利益外，还要认识到，有必要建立共同基础来团结所需要的追随者们。

行动意见：提出正确的领导能力的问题。大多数渴望领导的人最初提出的错误问题是：“我如何领导？”或“要做一个领导，我必须做什么？”这暴露了领导能力是由部分组成的错误的观念。正确的问题是：“我如何让人们拥护我？”“人们的需求是什么？”以及“我如何取得追随者们？”

行动意见：揭露独自行事的领导能力的真相。独自行事的领导能力反映了一种设想，即领导能力可以在一个人的习惯和行为中找到。虚构的戴着面罩的人是法则、规则和成功的仅有创造者。对大

胆的、勇敢的、孤独的人的个人刻画，和对他们的作风和资质的生动描述，在有关领导能力的民间传说中比比皆是。要阐明领导能力是一个活动范围的现实，要揭露独自行事的领导能力的真相。根据领导者与追随者相互作用的活动范围，说明你的组织机构中的领导能力。每当有人提出领导能力是个人时，要批驳那种设想，证明领导者和追随者是如何共同工作，创造出领导能力。从特定的工作经历中提供给人们的例子表明，要注意领导者一个人掩饰了领导能力的最重要的现实。要向人们阐明领导能力存在于领导者和追随者的整体之中。

行动意见：将你的活动范围扩展到组织机构的不同部分。我们大多数人每天与这样的人相互作用，他们每天都处在我们一般在工作日期间所去的地方。这就是我所称的“个人往来模式”（PTP）。有时这种模式变得如此固定，以致我们无法意识到我们已经限制了与他人的相互关系。事实上，有时我们避开某些工作地区，因为我们对那里的人不熟悉。

改变和扩大你的“个人往来模式”，去建立更好、更广泛的人际关系网，并且扩大你的相互作用的活动范围。花点时间去了解你一般不去的地区的人们。扩大你意识的雷达网，同在与你工作有关联的地区里的人们协调一致。帕特丽夏·格赖萨维奇，退役军人事务所执行管理和联系的主任，采用此项行动意见，在她很少去的组织机构的地区内每周花费 15 分钟。乔·弗里克，美国农业局管理服务部门总监，每月用一天的时间与不同部门的雇员交谈重要工作的成就。像帕特丽夏和乔一样，寻求种种方法来扩大你的相互作用的活动范围。将时间花在“新的”地区，会提高你建立领导能力的活动范围的能力，由此，关系的基础将会是适当的。

领导能力的持续与领导能力的断续相比较

考虑一下关于几个出名的个人的故事。李·艾科卡领导克莱斯勒摆脱了债务，格洛里亚·斯坦纳姆卓越地指导了现代妇女运动，史蒂夫·乔布斯将收获的苹果带进了黄金产业，德怀特·D. 艾森豪威尔在第二次世界大战中指挥了诺曼底袭击，弗朗西丝·赫丝塞尔贝使美国女童子军复苏。我把这些人称为“高清晰度中介领导者”的原因，是因为在新闻故事、书本以及电视中经常有对他们英雄色彩的表面形象的描述。当然，这些个人由于他们不胜枚举的有影响力的领导行动理应得到赞誉，但是他们的故事却引发了一种关于领导能力具有持续的属性或行动的错误的信念。

领导能力作为一种持续的属性

将领导能力视为持续属性的观点反映了牛顿范例的冲突，即把行动看成是一种无缝的流动：当一只皮球滚下山来，你能够在每一点观察到球。这个持续的模式很好地描述了固体物质的现实，但它无法描述领导能力。有些人只是在很短的时间内和在一刹那间赢得追随者们。回想一下你组织机构的最近一些会议，你能否记得某个人为某个具体的观点是如何冒出来去赢得自愿追随者们的，然后，另外有人更进一步作出创举或采取不同的方针，接着或许有第二个人来担当领导？一个会议主席的职位或许可以保持持续，但是，几个不同的人经常露头来领导。领导能力的覆盖经常是随着这种机会变动位置的，就像不同的领导者们取得追随者们一样。

把领导能力看成持续的属性掩饰了这样一个现实，即所有的领导者，甚至于被称为“伟大的”领导者，都不能永久地保持追随者。考虑一下李·艾科卡在剧变事件中的领导生涯。艾科卡登上福特的总经理的宝座，但很快下台了，然后他再次出山，成功地指挥克莱斯勒。回顾一下史蒂夫·乔布斯是

如何培育苹果的，尔后将氖气置于炸药中。艾科卡、乔布斯以及其他所有杰出的领导者，当他们不能继续吸引追随者时，都有一段断续时期。

领导能力作为一个断续的事件

领导能力可以被理解为断续的现实。领导者们与追随者们作为一个事件连接在一起（领导能力的第3项自然法则），它可以通过不同的时间跨度来表现。断续是一种量子现象。量子物理学解释了能量的不连续的单位（“量子”一词的意思是“大量的能量”）在一个地方爆裂，然后在另一个地方爆裂，两者之间并不穿越空间。要领会这相当逻辑性的现实，可用图来表示“量子球体”从楼梯的最高一个台阶下来。对量子球体的独特运动，在艾米特·戈斯沃米的《自我意识的宇宙》一书中是这样叙述的：让它在一个台阶上，然后出现在下一个台阶上，而在这之间没有穿越空间。如此的“量子性跳变”，听上去像异想天开，但是如此的能动性精确地描述了量子领域的现实。

领导能力是断续的。这个活动范围只有当领导者有追随者时才存在。在两个领导事件之间存在间歇。正如电影由单个影片片格组成的和词语中字母之间存在间隔一样。例如：

leadship

一个经常地和一贯地吸引追随者的领导者，使领导能力有一种持续的表面现象。然而，正如艾科卡和乔布斯起伏多变的经历所表示的，领导能力的活动范围是微妙的。追随者们与一个领导者同舟共济，然后中止；或许他们会重新参与，或许他们从此不再信任这个领导者。

由于领导能力是断续的，任何人都能够在组织生活的日常活动中表现领导事件。量子的断续性阐明了领导能力并不被限于一种最好的少数高清晰度类型。领导能力的覆盖可以从一个人跳跃至另一个人，是因为不同的领导者与追随者的联系是在每日、每时和每分钟的活动中发生的。这些活动形成了整个组织机构中大多数人的经历的基础。

注意少数持续地赢得追随者们高大形象的个人，限制了领导能力的观念。这个设想，即高清晰度的领导者们表示领导行为的主要范围，吓退了人们。有多少人能够仿效那些在政府或企业的最高层行使职责的人所做出的丰功伟绩呢？他们的经历，对于大多数人而言，是无法达到的。毕竟有多少人成为大公司的总裁？在国家政府中担任首脑，领导着国家的、社会的或宗教的活动？在伟大的战役中指挥军队作战？或登上其他显赫的高位？

断续的领导行动的概念，有助于今日的注重授权的组织机构。多种的领导活动需要发生在公司组织的深层的共同生活中：在工作场所一对一的相互作用；在公共园地进行的交谈，在小组会议中，在各个组织机构的所有部门中，在合作部门的高层协调中，以及在国家首脑的高级会议中。人们是否在装卸码头上埋头苦干或在会议室里消磨时间？如果他们知道，只有在一天、一个小时或一个瞬间授权给他们才可能创造出领导事件，这就增添了组织机构总体的领导能力。

行动意见：使领导事件多样化。通过认识每一个领导事件，不论其范围或期限，使整个组织机构中爆发的领导能力的数量成倍增加。让人们清楚，在领导者与追随者的活动范围中，许多不同的情况都证明了领导能力的内涵，都向人们表明，当一个领导者并非是最好的少数人所拥有的持续的现实，并且鼓励他们在小组会议上和其他日常活动中取得追随者。

行动意见：传递球体。领导能力当它被分享时才展开。当对方的主动性被证明是有价值的，你就成为一个自愿追随者，将你的支持传递给对方。当别的什么人提出有价值的观点时，就停止并让你的领导，即使这个事件是非常短暂的，也要酬谢他作为领导者的劳绩。承认领导能力的断续性质不仅是接受的，也是具有很高价值的，特别是当你的组织机构已经淡化它的等级制度时。这种努力将会鼓励更多的人去作出创举，这在公司重新组建时，显得非常重要。

行动意见：获得过去高清晰度的中介领导癖好。存在高清晰度的中介领导者们的成见，限制了组织机构利用其人员的全部潜能；要认识到那些成为晚报头版消息并加以特写的人，只代表了全部领导潜能的一小部分。教育你的组织机构中那些人，那些经常地连续地采取行动的极好的少数人与支配任何主动性的同样的领导能力的自然法则保持一致，这意味着每个人都可以担任领导者的角色。

领导能力的影响是一种权力与领导能力 的影响是一种相互作用相比较

领导能力产生了运转组织机构的能量。哲学家伯特兰德·拉塞尔指出：“社会科学的基本概念是能力，同样的道理，能量是物理学中的基本概念。”能力是领导者们用来影响他人的传播手段。

领导能力的影响是一种权力

领导者们一般被描述为行业的头头和国家的首脑，他们能够行使财力或凭借军事力量实施他们的意愿。在组织机构里，人们通常将他们的老板或经理视为领导者，原因是他们具有职权。然而，作为老板或经理，他们并未使其中有些人成为领导者。我们都已经知道，即使我们需要饮水，老板也不能领导我们到水源。

影响是一种权力，派生于经典物理学有形的和可测量的物质的世界。经典物理学把自然力描述为这种力，它是通过克服其他阻力，如惯性和摩擦力，把物体推过空间的力。这种影响是一种能量耗损的过程：物质消耗，变得疲劳并失去它的光泽。同样，依赖职权的经理们也经历着一种生理的和情感的消耗。他们经常在“地盘”上以政治较量的形式反对相对的阻碍，反对来自下属的抱怨（“这并不是我的工作”），以及阻拦手法，如“我们以前从来没有那样做过”。

领导能力的影响是一种相互作用

领导能力的活动范围是通过信任而不是权力发生的。信任是由于领导者与追随者之间的相互作用的质量而产生的。

在量子级上，单纯的信息能量的联合转化为能量并创造无限的可能性。在量子领域里，影响是相互作用的结果。这个活动范围的自我相互作用的动态将潜在的可能转变为现实。作为一种相互作用的媒介，这个活动范围的能力存在于其关系的质量和相互联系之中。

量子型领导能力指出，一个领导者的影响并不依赖于权力，在玛格丽特·惠特利的《领导学和新科技》一书中将这种影响称为“联系的媒介”，领导者们通过影响取得追随者们。这种影响是建立在相互作用基础之上，而不是依仗职权的（领导能力的第4项自然法则）。他们培养信任和相互尊重，

因此他们能够吸引追随者们。没有人能够强迫别人心甘情愿地追随。领导能力的活动范围表示了一种人类信息—能量的相互作用——一种看不见的现实或促进共同工作的空间几何学。领导能力的影响好比激光——一种将个别光束变换成一种相干的相互作用的复式光波。相干的激光可以穿过最坚硬的材料。领导能力的非凡的影响的发生是因为领导能力的影响力表示了一种人类相互作用的强有力的结合。

我们并不总是将领导能力的影响视为相互作用的事实，我们往往提出，为什么我们缺乏领导者？许多人指望，他们行使领导的职权。我经常听到一些议论，如：“我无权那样做”，或“在我能做任何事之前，我必须征得同意”。量子型领导能力指导人们不去依仗职权。它指引人们创造真正的领导能力，通过发展相互作用必要的特征来吸引人们拥护。

影响作为相互作用，也向我们指出如何在我们今天面对的革新变动的时代中进行领导。经济全球化，组织机构的重新管理，信息技术以及劳动力多样化的同时变革，已经过多地把行使职权作为完成事情的方法。频繁的快速的变化破坏了原先规定的权力配置的合理性。如人们超越国界，创建新的进程取得工作的成功，迅速地接近信息，并与和自己不同的人一起工作，依仗职位对职位的影响阻碍着进步。随着传统的管理机构等级制度的被打破，人对人的影响变得头等重要了。

由于组织机构向自我指导的工作小组推进，关键问题是当没人负责时，谁来领导。这个问题可以通过认识“负责并不具有领导能力”来回答。那些在改革时代成功的人将发展不依仗职权的影响，作为他们对组织机构的影响的基础。

领导能力的影响作为相互作用，也说明了领导者如何控制他们能力的场所。量子型领导者们与他们的周围环境的相互作用，决定了行动的路线；他们与追随者们的相互作用，吸引了他们的支持；并且，他们与他们的意识、他们的“内在自我”的相互作用，说明了他们的意图、注意、选择和创举方面。

行动意见：区别经理和领导者的作用。向人们说明领导者的作用与经理的作用是截然不同的。经理的作用是指引人们做组织机构规定的事情，是作为一项工作要求；而领导者的作用是进入在规则和条例之外的无人问津的活动场所。为了努力完成所要求的职责，应称道并奖赏行使经理职责的经理的与众不同的活动；为了阐明那种行动的需要，应奖赏经理们在领导能力的活动场所作出的创举。为了提高你的组织机构内的领导能力，支持并鼓励显示领导能力的非经理人员，并承认他们的努力的成果。

行动意见：把你面对面的接触次数增加一倍。使领导事件中追随者们和领导者们联合起来的相互作用，随已存在于他们之间相互作用的质量而定。把面对面的接触次数增加一倍，提供一种有条理的方式来发展与他人的积极的相互作用。每周留出时间去接触在你范围里的每个人，来提高相互作用的质量。

行动意见：分析一下你与周围环境和你自己的相互作用。量子型领导能力把相互作用确定为领导能力的影响的关键。考虑一下，你一般是如何解释和反馈关于问题和机会的信息。你是赞成行动的还是反对行动的？你是置身于局势之中还是倾向于从远处分析的？在考虑了你的相互作用的独特模式后，问问自己：“我的方法怎样适用于我？”如果你意识到你能通过改变你与周围环境的相互作用而做得更好，就去试试一种不同的方法。

对你与你自己，与你的内心世界的想法和感情，与你观察世界的“我”的内心的感觉的相互作用，进行同样的分析。你是如何清楚地看待你的意向的？你能够做什么使之更清晰？你一般对什么注

意，原因是什么？你是如何提高你的注意力的？你是如何决定事件的意义？你能够做些什么来提高你的鉴别力？你如何做出更多的选择？

得出这些问题的答案会引起某种看法。每天花费一些时间来分析你的相互作用，并坚持注意探索你的想法。稍待时日，你会提高你与周围环境及与你自己的相互作用的质量，它将推进你更强有力的领导能力。

领导能力的原因和结果与领导能力的不可预测性相比较

1994 年，美国管理协会发现，66% 被报道的缩小规模的公司生产率没有增长，55% 缩小规模的公司未取得经营利润。甚至，被调查的 80% 缩小规模的公司承认，留下的雇员士气消沉。

我想象在每一种情况下，在这些等级机构中有人用因果关系来证明人员的裁减会如何提高利润和生产率。

可预测性和确定性有一种稳定感和安全感。大多数使工作合理化、明确程序以及“使之安排有序”的努力都是基于这种信念，即这些行动将带来具体的结果。

领导能力的因果关系

牛顿把现实理解为一座巨大的滴答响的钟，它开始于永不停息、可预测的运动，并且受预定的力推进。他的世界观的中心思想是一种设想，即事件的发生是由于因果，即可预测的。预定的力决定物质的运动。如果将一只台球滚到你的左边，它是沿一条可预测的线路移动的。如果它与其他台球碰撞，特定的和可测量的力决定了它们的路线和所有被引起的运动的速度。然而，因果关系的想法限制了人们变革的能力，因为它产生一种信念，即过去很起作用的方法和战略，将会再次起作用。要在领导能力的活动场所有所作为，我们必须超出时钟机构这种现实。

领导能力的不可预测性

领导者们在凌乱的世界起作用。量子型领导能力范例说明了领导能力的不可预测性、不确定性以及不可预定的现实。在量子世界里，成批的能量或量子以不固定的方式波动。它们从一个地方迅速跳跃到另一个地方，它们会在何处或何时跳跃没有确定性；并且，它们不遵循牛顿学说中存在的线性逻辑。量子场不受力或压力所预定的法则的支配。你不能预言某个量子场特有的情况，而不管你对它有多理解。但是量子领域并非杂乱无章。相互作用以一种全球认可的模式发生，虽然局部的行为并不按完全相同的路线重复。如同赌场一样，可能性支配着量子行为模式。

量子型领导能力向我们指出，领导者置身于一条超出可预测的路线范围的、未知的活动场所，这条可预测的路线是由预定的规则和标准的操作程序所规定的（领导能力的第 5 项自然法则）。当人们不知道如何解决问题时，领导者提供方针；当人们不能认识或不知道如何利用机遇时，他们策划行动的步骤。可以明确地说，领导能力的活动场所是未被认识的行动场所。

量子—赌场的不可预测性意味着风险总是存在的。同样的，领导能力总

是在冒“创举的风险”（领导能力的第6项自然法则）。任何冒着领导能力的活动场所的风险和不确定性的航行的“正确性”，总是不确定的。领导者能否辨认一条成功途径，取决于他/她与周围环境的相互作用。他/她能否影响并得到追随者们的信任，取决于他们的相互作用。一些人或许会追随，但另一些人却不会（领导能力的第7项自然法则）。

领导能力附属的不可预测性和风险说明，为什么一些组织机构有一种领导能力的空白情况。要求确定性，就要注意建立可靠的机制。由于使用这种方法时领导能力的活动场所无法加以控制，人们就退避三舍。简言之，人们不愿冒必要的风险。

但是在变革的时代，充满着不确定性。没有人能够避免革命变动所带来的危险冲击。领导者把风险和不确定性认为是领导范围的一部分。他们采取一种细心注意周围环境和精细鉴别选择事例的思想形式。然后领导者开始行动。他们领导的意向驱使他们去冒风险。量子型领导能力摒弃可靠的途径，赞同失败是成功之母的信念。它接受了领导能力的不可预测性，并避开了像菜谱上所写的关于如何领导的建议。量子型领导能力为行动提供选择事例而不是限定的条条框框。

行动意见：偶尔去摆脱因果关系的想法。去摆脱因果关系的想法是指中止信奉行动的因果顺序。利用信息作为探索线性逻辑跳跃的出发点。例如，不假定A计划会导致B结果，而认为A计划将产生非B结果、X结果或Z结果。通过运用这些想法，你或许会了解，新的可能性更适合于在量子型领导能力的活动场所观察行为。摆脱因果关系的想法有助于我们持续地学习和适应信息，而不是使信息变为预定的逻辑。

行动意见：寻求全球模式。接受不可预测性的观点，并不意味着采纳除了绝望的混乱之外别无所有的观点。全球的模式确实存在于量子领域。领导者能够利用它们作为行动的指导。寻求全球模式，但是不要想入非非，认为它们每次都会以完全相同的预定的方式重复。相反的，寻求全球非线性的模式——这些模式会重复，但是很少（在任何特定的情况下）沿着完全相同的路线。

例如，在为组织机构所做的重新设计的工作中，我观察了以下行为的全球模式。首先，人们意识到概括用来完成任务的流程的价值。然后，他们针对程序经历一次无效行程。他们抱怨存在太多的步骤，因此，他们拒绝工作，因为弄清楚所有的步骤是不可能的。隐藏在这全球模式背后的原因各不相同：或许是对如何做好工作缺少理解，不愿意对流程进行全面彻底的考虑；或许是一种要保持工作传统秘诀来维持个人的控制的欲望。

这种全球模式的结果也是多种多样的：人们用行动来表现冲突，他们不能完成任务，他们偏离了他们认为更严重的“其他问题”。我从不确定，在任何具体流程重新设计的努力中什么将会发生，因为在某些条件下甚至很小的变化也可能会引发大的变动。然而，潜在的全球模式仍然是清楚的。人们认识价值，他们经历反复，他们抱怨，他们拒绝，但每次都各不相同地完成。熟悉了这种不定期的模式，我就能用更有效的方法应答我的委托人。我理解秩序在于混乱之中，但我并没有愚蠢到认为秩序会以常规的方式展现。

领导能力的客观性与主观性相比较

领导能力的不可预测性，并非意味着你是在掷骰子或旋转轮盘赌具，是单纯抱着希望。在量子—赌场中，领导者有锦囊妙计。锦囊妙计具有基于意识的主观的外表。

领导能力的客观性

大多数领导能力的方法是根据一种客观现实的设想想出来的，在这种客观的现实里，观察者远离被观察的事物。牛顿的物理学提出，物质的可知世界存在于“非本所在”，与你所观察的相互影响无关；并且，对于受推动力和抑制力作用的客体的物质的现实来说，我们是被动的目击者。

领导能力是客观现实这一信念产生一种力量，以解释被认为是一个领导者的标志：品质、行为、习惯和属性。用来确定“有效的”领导能力的条条框框，试图说明被假设存在的公正的标准。然而，这种客观的方法不适用于领导能力。考虑一下，两个政治家如何能够用完全不同的方式来解释同一形势，以及两个选举人如何能够用完全相反的方法来响应同一政治家的号召。注意一下，两个企业经理会如何运用相同数据来评估问题，并提出正好相反的解决办法。

领导能力的主观性

领导能力是主观现实，是基于领导者和他/她的追随者们的意识。例如，一个空军基地正在经历变动的冲击波，这是由下列原因所引起的：自冷战结束以来，它们的作用不明确，部队行将裁减以及资金削减，财源紧缩。在一次会议上，参与者对基地上将是是否是个领导者这个问题进行了热烈的讨论。一个上校为上将辩护，举出他的“领导能力”的3点特征：一种大手笔写照的感觉，良好的相互交流的技能和高度的自尊心。普通军职人员强烈反对。他们觉得上校缺乏同情心，并且没有对那些面临困难的变化的人们表示深切的关注。很清楚，上校和普通军职人员都坚持一种设想，即领导能力是客观现实的，是建立在有形部分基础上的。他们没有认识到，他们的主观意识，他们的自我安排的信息处理已说明了领导能力。如果他们理解了这一点，他们就会解释上将和他人之间的相互作用，也会意识到，为什么他能取得某些人作为追随者们，而某些人却不是。

量子型领导能力范例说明现实是主观的。意识——人们如何处理信息——产生意图。意识将潜力——可能是什么——转化成行动的可能性——我们所决定的是什么。量子物理学显示，你的意识与你周围环境的相互作用，使你成为你的现实的主动参与者——创造者。你影响着你所观察的东西。你所观察的东西取决于你愿意观察的东西，并且，你的判断取决于你的主观的信息处理。你的观察行动和判断改变着世界。

这个概念有悖于我们大多数的教育。我们学习用来表示事物、人和事件的“正确名称”，并且我们被安排来信奉用科学方法“所证明了的”某些“客观真理”。我们信奉客观性，是根据教给我们的“正确”、“真理”以及“证明”而存在的。

然而，“所证明了的”真理可能是站不住脚的欺骗。30年来，科学完全地接受假想的史前人类的被称为“辟尔唐人”的骨骼碎片，视之为类人猿和人类之间的空缺的联系。后来的调查发现，经过对遗骨仔细的医学研究，这些都是编造一场骗局的证物。“被证明了的”真理恐怕也可能有危险性的错误。酞胺哌啶酮被认为是一种对怀孕妇女非常有用的东西，但是用药结果会引起胎儿严重的生理缺陷。DDT被认为能保护粮食作物免遭害虫危害，而对人类无害，但是后来的研究揭露了杀虫剂对人类健康的危险影响。人类认识

的深化改变了这些“现实”。

意识产生领导能力（领导能力的第8项自然法则），因为领导者和追随者是根据他们在任何情况下如何处理信息而联合起来的。当意识相通，就有一个共同的现实存在。追随者们接受领导者，领导能力的活动范围就表现出来。这个活动范围具有领导者和追随者意识的自我安排的同一性（领导能力第9项自然法则）。

量子物理学指出了意识作为宇宙的创造性的要素和因果介质，它使得意识难以想象地比物质更重要。我们的意识主观地过滤我们如何接收信息，我们如何解释那种信息，以及我们如何答复它。在领导能力方面，当领导者意识的火花领悟了在特殊方面对行动有所需求时，这种自我安排领导能力过程的量子机制就开始了。

例如，在1991年，路易斯·凯托波迪斯——菲斯塔商业市场休斯敦基地食品百货连锁店的总经理，看到了在得克萨斯州的其他城市扩展组织机构的机会。他对环境的主观解释激励他提出一项方针。当这发生时，实际上领导者是说：“走我这条路。”对于凯托波迪斯来说，那就意味着使董事会和高级管理组同意在奥斯丁、博蒙特和达拉斯3个城市开设新店。领导者的方针的意图存在于领导者本身。

同样的意识火花一定发生在追随者们自身身上。他们主观地评价领导者以及领导者的方针，并回答：“是的，我会拥护。”用信号表示接受并与领导者联系。领导者和追随者意识的火花点燃起来，形成了领导能力的活动范围。领导者和追随者从同样的视角去看形势。他们统一他们的意识并变成一个意向——意识的联盟，相互构成了一个方针。在这一联系中，领导能力的力量爆发出来了。

领导者与追随者的意识联系，与调谐收音机上的调谐刻度盘相类似。当听众将刻度盘调到合适的频率时，他们进行联系，声音开始变得清晰。当他们错过了波段，听上去就只有静音了。领导能力的影响发生在领导者和追随者调谐在意识的相似波长时。这种联系是非物质性的。量子型领导能力的影响是意识在无形的空间几何中的联系，它使人们结合在一起。在《微观世界》中，乔治·吉尔德解释了生命的量子存在：“物理学家现在同意物质是派生于波动、力场以及可能性的。为了综合理解自然界，我们必须停止把世界看成基本上是物质的看法，并开始将它想象成意识的体现。”

我在各级组织机构和整个地区组织机构观察主观意识的量子联系。人们在这种情势下表示赞同，以拥护某人或与某人保持一致，包括从规模庞大的整个公司的战略努力到影响着小组或在特殊工作岗位上的少数人的非常具体的项目。

当凯托波迪斯取得了追随者们对他的方针必要的信任时，量子联系在菲斯塔就明显了。一名高级经理告诉我：“路易斯确实知道他在干什么。”当我问及那意味着什么时，他回答道：“是的，路易斯十分了解，因为我想，在路易斯想进入的3个城市中的每一个城市都存在着良好的机会。我认为路易斯走在正轨上，并且我对他的行动计划感到欣慰。”这个经理的陈述证明这个追随者的自我安排的主观意识产生了领导能力的联系。

不存在客观性的宇宙并非意味着标准不存在。通过量子型领导能力范例的透镜，我们看到领导者反映他们的自我安排意识和追随者们共同的自我安排意识这两者的标准。人们不拥护或不与那些他们认为对自己是格格不入的

人保持一致。当一个人表达一个方针时，它显露了这个人的意向和鉴别力的质量。如果这个方针以某些一致的方式与另一些人的自我安排意识发生共鸣，他们就会拥护。这个方针的意图存在于领导者本身；而领导者的意图存在于追随者本身。通过察看他们自身，领导者以他们自己的想法确定方针；追随者以他们自己的想法创造领导者。因此，领导能力的标准存在于领导者和追随者的意识中。

这并不意味着所有的领导者都是仁慈的。在意识发展较低状态进行工作的领导者，能够绘制出分裂的或破坏性的路线，并且，他们能够吸引对这种行动有自我安排的追随者们。领导能力的 9 项自然法则是描述性的：它们明确说明了领导者是什么，而不是他们应该是什么。然而，我们需要具有高标准、富有同情心、胜任工作和维系生命的领导者们。量子型领导能力范例提出了一种描述如何以更有启示性的方式进行领导的办法。关键是意识的深化。

意识的深化意味着增大纯意识的流动，这可以用两种方法来获得成功。第一，处理信息的能力必须提高，改善了意识的导线或线路也就提高了身心健康的水平或我们的神经生理的效率。当领导者的思想和身体是迟钝的、疲倦的或营养不足的时候，意识就不能很好地运作，并且，他/她就缺乏精力、创造力以及智力，不能在复杂的领导能力活动场所进行工作。第二，冲破所规定的和制约的想法和行动的种种限制，来扩大纯意识的流动。当限定的参照构架和有害的偏见过滤认识时，当现实的可选择的条条框框被废除或被忽视时，认识机会就受到了限制，辨认克服障碍的选择对象也受到了限制。于是，领导者不能标出行动范围来确定可能性和问题，并且，他们没有制定引导成功的行动路线。

随着意识的深化，我们与世界的关系也发生变化，因为我们自我安排的同一性也扩大了。深化了的意识加强了整体的意义；我们意识到，相互依赖是明显的多样性的基础。深化了的意识加强了我们的责任感；我们更能够感应。深化了的意识改变了参考点；我们不再在世界中去看到我们自己，而是要在我们自己中去看到世界。

行动意见：增进更好的身心健康程度。我们意识的状态取决于我们精神的和生理的状态。当大脑以更有序的方式工作时，我们考虑问题就比较清楚，并且按照自然规律；当身体处于比较舒展的状态时，我们也感到精力更加旺盛。我们的自我安排意识反映了我们协调的身心健康。当身心比较协调时，我们更愿意考虑各种可能发生的事情，更有能力适应变动，并且更有能力克服障碍。饮食、锻炼、休息、睡眠和生活作风都影响着这种协调。考虑一下，你吃什么和怎么吃，你锻炼的程度和次数，你得到的休息和睡眠的质量和数量，以及你所有的生活作风习惯。它们能使你具有较多还是较少的意识？它们对你处理信息的能力增进多少呢？身心协调好了，你的纯意识，你的基本的能力来源，你的联系能力和吸引人的能力，都能获得提高，能成为更有意识的人。这就增强了你进行领导的能力。

行动意见：要懂得，一个量子型领导者既是一个科学家，又是一个艺术家。科学组成部分是一组可以详细说明了的法则。这些法则描述和解释进程：取得追随者们；建立相互关系；辨认领导事件；寻求不依仗职权的影响；注意人们尚未涉足的领导能力的活动场所；接受风险；并要知道不是每个人都会追随于你。这些是领导能力的机制或科学。但是应用这门科学，要求考虑复杂的、混乱的情况，在此种情况下，要求策略、创造力、判断和才智去做正确的事和正确地去做事。信息处理、意识和自我安排是画笔和调色板，领导者用它们艺术地描绘他们的领导能力的现实。有效的量子型领导能力，意味着要把这种机制牢记在心里，并以更加广泛的和更加合适的方式去应用意识。巴斯德指出：“机会给予那些为它做准备的人。”量子型领导能力提出了一种认识论和方法论来为将来做准备，并为我

们这方面提供了机会。

第四章 量子时代的启示型领导者

量子时代在世界嬗变中还在向前发展……

——乔治·吉尔德，《微观世界》的作者

量子型领导能力，比起依据牛顿假设作为领导的视角，是一种更全面的领导方法。量子型领导能力符合企业竞争环境的现实，并且重视领导能力的实践，因为它提供了一种模式，这种模式指导领导者以一种更具启示性的、信得过的方式来发挥作用。

企业竞争的现实

我们生活在一个量子时代。今天，各种组织机构必须使用一种综合的、全方位的观察环境的方法进行竞争。当公司面临一个相互联系的世界范围——全球范围——的商业市场时，在整个主要产业中常听到“走向世界，否则坐以待毙”的话。在这样的市场中经营的公司，需要一个类似交换器的联接网络。——相互作用的活动范围，它把各个局部地区联合起来，尔后把这个组织机构统一成为一个具有更大的活动范围的整体。经济全球化以及原先分散市场的统一化，要求当今的领导者们具有“全球整体意识”。

各组织机构意识到，它们不能再单独经营了。以小组为基础的组织结构，随着机构裁员、结构调整以及彻底改革而显得尤为重要。现在，质量、服务以及组织过程的问题和机遇已被看作是影响整体的而非局部的问题。淡化的等级制和工人的授权要求的是复合型的领导者，而不是依赖于职权和事先规定的、决定了的经营模式。具有交叉功能的工作小组体现了协调联合行动的意识。在《优势管理》一书中，作者理查德·T·帕斯卡利详细描述了20世纪80年代福特公司的总裁唐·彼得森的看法。彼得森意识到，如果他要领导福特公司制造世界一流轿车的话，他必须把公司的各个方面联合起来形成一个统一的领域。彼得森明白，福特公司的

“生产问题”并不仅仅是生产问题，要有效地进行生产，必须与其他组织功能紧密联系。事实上，公司内各个方面的彻底转化是势在必行的，这些方面包括：涉及面广的销售、市场、设计、工程以及财务；一线工人和管理职能部门的权力的重新平衡；提高每个工人的生产素质以及团结协作的水平；中央控制系统的重新设计、通讯网络、法人涵义以及策略。福特公司把这些转化看作是必要的间断性变动。

彼得森看到了联合方式超过分散方式的根本威力。他的努力获得了回报。在美国汽车市场中，福特公司的占有率从1980年的16%上升至1987年的22%。福特生产过程的新的质量标准已引导公司从倒数第一跃居为三大汽车制造商之首。

彼得森提到的间断性变动，打破了今天竞争舞台上回荡着的耳熟能详的和声。环境和技术的快速变化意味着，循序渐进的、步步为营的目标和行动计划在突如其来的变革中已不起作用了。20世纪90年代成功的主要标准是“拓展目标”，这一目标是远大的、似乎是难以达到的里程碑，它驱使领导者大步跨越，并且，再创辉煌。

信任作为有效的影响的基础，正在取代命令和控制手段。自我指导的工作小组依靠小组成员间的相互作用来指导小组的活动。劳动力差异性的增

多，意味着组织机构不能再简单地要求人们吸收和适应“传统的”伦理道德或生产模式。成功的组织机构必须建立信任，通过训练和培养来指导雇员的行为。与供应商、顾客以及生产商的合作已经是司空见惯了，因为组织机构依赖积极的相互作用，已把它作为竞争取胜的手段。

传统的可预见性和稳定性观念已被粉碎。在 1982 年，由汤姆·彼得斯和鲍勃·沃特曼所作的研究报告中原先列为“杰出”的 52 家公司，到 1991 年只有 14 家公司仍属其列。再者，1992 年的 500 家富有公司中，有 42% 的公司 1991 年并未被列在其中。没有一家公司在市场中能保证成功，并且，没有一家公司始终具有这种产业的统治地位，能使强有力的变革变得滞缓。在 20 世纪 80 年代末期，坚不可摧的堡垒 IBM 公司在小公司的激烈竞争的压力下被弄得晕头转向。到 1992 年，“BigBlue”对迅速变化着的信息处理市场来说已证明是太缓慢、太古板了。

人们并不是客观世界无动于衷的观察者。大量的、非物质的、看不见的人类信息处理能力的现实决定了竞争的成功。主观的感性认识就是现实。高质量的产品和服务要由顾客的意见来评定。知识资本，构筑在劳动者个人和集体意识之中，这是当今一大新的竞争优势。

意识的无形力量领先于物质的力量。国家真正的财富在于大脑的创造力之中，而不在于物质资源，诸如建筑物和资产负债表之中。信息能量作为一种更大的力量已取代了实实在在的物质。根据 1991 年 1 月 14 日《财富》杂志上的文章所述：“传统的燃料就是固定不变的资源。煤、焦炭和铁，糅合进一定的专门技术就炼成了钢锭。而像软件和先进的飞机之类的新产品，则是把知识渗透进一定的材料之中而制成的。”在这种相互联系的、间断性变动的、由主观的感性认识驱使的不可预测的世界中，想取得成功的组织机构，就需要量子型的领导者，即那些接受领导能力的活动场所的不确定性以及依赖作为真正的领导能力的意识的开发的男士们和女士们。

量子型领导能力模式

量子型领导能力为指导所有的领导者提供了一种切实可行的模式，以便他们能提供有启示性的、维系生命的解决办法来战胜困难，利用机会。量子型领导能力的实践可比作在很大的运动场上进行的比赛。由于比赛的推进以及运动员的相互作用，比赛会有变化。量子型领导能力模式通过说明潜在的、稳定的相互作用以及提供形成这些相互作用的选择事例来指导领导能力的实践。

图 4-1 描绘了量子型领导能力模式。这种模式说明了（形成一个过程）的 3 种必要的相互作用。

1. 量子型领导者—领导能力活动场所的相互作用。从量子型领导者呈弧线向上指向领导能力活动场所的箭头表示了这种相互作用。当量子型领导者看出别人未看出的事物标出范围——在领导能力活动场所看出可能发生的情况或发现问题；并且图解路线——确定利用机会或解决问题的途径；这时，这种相互作用便产生了。

2. 量子型领导者—追随者的相互作用。连接量子型领导者与追随者的箭头表示了这种相互作用。当量子型领导者通过实施启示性行动而取得信任时，这种相互作用便产生了。这种关系的质量就形成了支承量子型领导者—

追随者的相互作用的基础。

3.量子型领导者—意识的相互作用。在量子型领导者与意识基础之间的箭头表示了这种相互作用。量子型领导者们自我安排他们自己的意识、他们自己的信息处理源，并且他们把意识表示为量子型领导者自身、他们的意识的特有的结构的组成部分。

连接追随者与领导能力活动场所的虚线箭头说明了3种相互作用的最终结果。追随者和领导者一道冒险进入领导能力活动场所。

标出范围和图解路线：看出别人未看出的事物

在图4—1中，由量子型领导者往上指向领导能力活动场所的弧线箭头，表示了量子型领导者们如何引导自己的意识与规定界线以外的不清楚的不确定的范围发生相互作用。量子型领导者们标出范围，随后，图解路线。这些过程说明量子型领导者们如何在规定界线之外进行工作（领导能力的第5项自然法则）。

在1933年土地管理局（BLM）委员会（由来自美国各地的土地管理局的经理们组成的）的一次会议上，当时担任科罗拉多州土地管理局的副局长的玛莎·汉标出了范围并且图解了路线。这次会议的目的是要明确对土地管理局的使命至关重要的几个问题。汉关心的是该局所服务的公众的差异性在扩大；妇女、西班牙裔美国人以及其他少数民族使用在联邦公园以及联邦娱乐区内提供的BLM服务的人数在增加。但是，BLM在招募和留任妇女、以及后来提拔妇女取得较高职位方面的效率一直是很差的。汉认为，BLM必须改进它的做法，所以她用图表标出了解决问题的路线：审查BLM的文化，并且，正确地决定BLM关于女雇员问题必须有不同的做法。

当量子型领导者们标出范围和图解路线时，他们看出了别人未看出的事物。这意味着他们的认识具有与众不同的比较高的洞察力的意识的特性。当人们知道该干什么或如何干时，他们一般不需要指导。不管是对是错，如果他们坚信他们处在正确路线上，他们往往不会寻求指导，也不在意指导。当不确定性使人们困惑不解，并且他们又不知道该怎么办时，量子型领导者们就显得很重要了。任何人都能辨认出正在燃烧着的森林大火，但真正的本领还在于察觉出最初冒出的烟雾。当量子型领导者们能够说明别人没有考虑到的最好的行动路线时，他们也就变得有价值了。

在BLM会议期间，汉在小组集体讨论有关潜在的重要论题时便提出了妇女问题。在问题讨论期间，汉解释了她的观点：“为了对BLM内部的妇女作出回答，我们需要看一下我们的常规做法，然后，我们需要改进它们。”“那是最清楚不过的，”委员会一名成员反驳道，“我们知道该怎么做。”委员会许多成员显然同意这一说法，因为另一个人提出了一个与此不同论题的观点，并且小组对它开始讨论。汉对小组提出质疑。“我认为那是这个问题的一部分，”她平和而又坚定地说，“我们已经把这个问题看得简单了，但它并不简单。错综复杂的文化势力以及根深蒂固的偏见，限制了我们有效地处理这一问题的能力。”

汉的看法指出了如何去看出别人没有看出的事物，这对其他人来说可能是一种新的、有创见的深刻见解，她的观念是独一无二的。它阐明了，现有

的 BLM 方式不能满足组织的需要，还掩盖了对新的方向的需要。

看出别人未看出的东西，可能是一种在过去的情形中被丢弃的、被遗忘的或者是不合时宜的观点。罗纳德·里根在 1980 年成功地竞选总统所持的观点，与他在 1964 年第一次大加赞赏进入政府所持的观点几乎是同出一辙的，而且这种观点始终贯穿于他的政治生涯中。1980 年，里根标出了范围和图解了路线，重新引进一些已湮没的、被遗忘的，或不为大多数美国人所接受的可能导致成功的观点。在企业中，看出别人未看出的东西，可能还意味着只是重新引进对企业循环作出反应的已丢弃的或被遗忘的观点。比如，在一个组织机构中，有人作出创举，并取得支持来扩大经营，诸如增设新的生产线。然后，过一段时期，有人取得对削减费用（诸如减少劳力）的支持。开发新的生产线和实施裁员计划，不是新的或过激的改革。但是，它们成了领导能力的养料，因为看出它们的人，在指令与组织机构相应而别人却没有认识到需要这种行动的时候就这样做了。

量子型领导者们看出别人未看出的东西是为了走在队伍的前列，并指导他们前进。量子型领导能力描述了对这种做法有用的选择事例（见第六章）。这些过程包括领导者取得另一个认识角度的能力，我把它称之为“取得另一种视角”——领导者取得另一种看法的位置。

量子型领导者们思考问题必须有别于他人。他们必须把他们的认识引导到绝不依赖于牛顿学说的推理的信息处理系统上来。量子型领导能力解释了领导者如何取得另一种视角。这就使量子型领导者能够打破限制和误导领导能力活动场所的认识的界线。通过取得另一种视角，量子型领导者们为他们自己开辟观察、解释以及评价信息的新的路子。这就使得他们的认识能够辨认提供新的行动方法的智力、秩序和可能性的模式。取得另一种视角使量子领导者们得以能够与领导能力活动场所产生相互作用，超出了受限制的注意力和有条件的、有限的认识所形成的界限。从取得另一种视角开始运作说明，领导者的意识是如何产生领导能力的（领导能力的第 8 项自然法则）。玛莎·汉认定 BLM 的文化根源的影响并认识到有必要审查现行的做法时，她是取得了另一种视角的。量子型领导能力描述了引导认识取得另一种视角的具体方法（见第七章）。

量子型领导者—追随者的相互作用

实施启示性行动，取得信任

一旦量子型领导者们确定了一条行动路线，他们就需要获得自愿的追随者们（领导能力的第 1 项自然法则）。要取得追随者的信任，他们必须实施启示性行动。他们要启迪追随者判明和接受领导者的行动路线。实施启示性行动可比拟为在漆黑的房间中点燃了一盏指路明灯。领导者的旨意启示追随者来支持领导者，和领导者一起冒着风险向前。

请回想一下，玛莎·汉关于 BLM 中的妇女问题的一段话，一开始就被小组忽视了。汉不得不对委员会提出质疑，要他们认可妇女问题事实上是一个问题。她的话引起了当时是阿拉斯加州土地管理局的副局长比尔·卡尔金斯的共鸣。他插话说道：“玛莎是对的。”要争取小组其他成员还要进行另外的行动。当卡尔金斯表示他同意玛莎后，接着就是关于该问题的不同解释的

长时间讨论。汉不得不再次打断小组的讨论。

“我必须说明一点，”她胸有成竹地说道，“我们只是在重复讨论我们已经知道的事情。我们现在需要行动，提出新的方针，而不只是高谈阔论这个问题。我们不需要高谈阔论，我们需要行动。”

“好吧，我们应该做什么？”卡尔金斯向汉问道。每一个人都看着她。她清楚地说：

“我们需要对我们现在采用的雇佣和征募过程进行评估。我建议我们组成一个质量小组来总结一下我们的过程。然后，我们才能找到改进这一过程的方法。我们还需要弄清楚已在 BLM 中的妇女们的具体需求，来帮助我们决定更好服务于她们的行动。我建议，我们要尽快制定和实施一项职员调查。”

这些话感化了整个小组。“我们干吧。”，卡尔金斯回答道。整个委员会成员也点头表示赞同。

玛莎·汉有效地传达了她的观点，因为她修正了她的旨意以符合形势的需要。量子型领导能力提供了选择事例，它们提高了传达的灵活性——使用多种渠道的能力，以及提高了交流的一致性——表达旨意前后一致的能力。最后，汉获得了地方委员会的支持，因为她的观点的意图已传达给了委员会的每一个成员。她建立了一种意识的联系。汉符合了地方委员会的自我安排意识水平（领导能力的第 9 项自然法则），符合了意图产生的来源，并且引导他们达到了她的意识水平。

量子型领导能力描述的是实施启示性行动就是交流，这种交流产生共同意图并且在此意识水平上影响追随者们。意图是由人们采用的标准和参照构架而产生的。在量子型领导者实施与追随者的标准和谐一致的行动时，以及量子型领导者们根据追随者们理解并接受作为值得信赖的参照点而组织或重新组织信息时，他们产生了共同意图。

在 BLM 会议之前，卡尔金斯已经赞同汉对 BLM 处理少数民族问题的做法的解释。她的陈述清楚地表达了他早已有的想法，所以汉很容易和他建立共同意图。汉也取得了小组其他成员的支持，因为她的观点与地方委员会成员们的主要标准是和谐一致的。BLM 的传统是满足个人的需要，并且地方委员会的成员们都重视一项行动方针。汉把她的领导方针拟成一些具体的步骤，这有助于其他人理解她的观点，并且相信这些观点是最合适不过的。她还通过建议成立质量小组，即一种 BLM 内部可接受的、深受重视的解决问题的方法来产生共同意图。量子型领导能力为产生共同意图提供了种种方法（见第九章）。

就我们所关心的感情上的意图而言，标准是信息处理的重要反映。就信息的内容和背景——我们的视角而言，参照构架是信息处理的重要反映。启示性行动也是一种微妙的不依仗职权的影响（领导能力的第 4 项自然法则）。在人们实际上把原始数据编码成为有意义的信息的意识水平上，以及在领导者们符合追随者们用来表示他们头脑中的现实的具体的内部的信息处理规则时，量子型领导者的影响就发生了。量子型领导者们说追随者们的个人的心理语言——决定信息处理的结构的语言。

玛莎·汉在如何处理差异性问题上不是光作一般概述，而是提供了具体的细节，这时，她符合了地方委员会许多成员的个人的心理语言。她的观点是言之有理的，因为这些地方委员会成员是根据细节把信息编码的。那就是说，当具体信息一经提供，他们马上接受并理解了该信息。依赖具体细节或

是依赖一般概述，这两者都是一种构成一个人的心理语言的内部规则。汉与地方委员会，在他们的意识的波长上联系起来，因为她符合了他们用来把信息编码的现行结构。量子型领导能力模式解释了如何获得人们所使用的个人心理语言以及如何从这个角度来影响别人（见第十章）。

关系基础

因为个人关系规定了领导者和未来追随者之间存在的人与人之间的相互作用特性，所以追随者们如果没有必要的关系就不会与领导者联合。领导能力是一种关系（领导能力的第2项自然法则）。

在BLM会议期间，比尔·卡尔金斯一开始就是玛莎·汉观点的最有力的支持者。这并非出于偶然。在会议之前很长一段时间，他就开始认为，差异性为BLM的一个主要问题。从专业角度出发，他也十分尊重她。汉和卡尔金斯之间建立了积极的关系，这种关系更容易使他接受她的领导。

当未来的追随者与潜在的领导者先前没有任何关系时，要取得信任，只能依靠领导者当场作出的行动。在这种情况下，要形成高度的信任以及稳固的共同基础是很难的。这种情况部分地解释了为什么网络在企业经营中发挥如此重要的作用，以及为什么人的名声在政治生活中如此重要。当领导者们不再提供他们认为有意义的方针时，他们确实就失去了追随者们。当这种关系破裂时，他们也会失去追随者。当领导者失去了追随者的信任时，领导事件就结束了。量子型领导能力解释了如何通过建立共同基础，提供有价值的资源，来提高信任和可靠性，如何不断地建立和加强与别人的关系（见第十一章）。

量子型领导者——意识的相互作用意识基础

意识基础

量子型领导能力是建立在意识之上的。由于领导者们和追随者们处理信息的方式，整个过程发生了。意识形成了支撑整个量子型领导能力模式的基础。量子型领导者们不能直接控制一个追随者的意识，尽管他们可以通过实施启示性行动来影响追随者的意识。但是，他们可以支配他们自己的意识，他们可以反过来参照自己的认识源、纯意识，并引导他们的思维和行动，沿着他们选择的路线前进。正如通用电气公司的总经理杰克·韦尔奇所表明的：“量子思维必须成为一种生活方式。”

量子型领导者自身

通过自我安排，量子型领导者们与指导思维和行动的认识的内部结构之中的这个领导者接触。量子型领导者自身有4个组成部分：意向、注意力、鉴别力和主动性。

量子型领导者玛莎·汉自身具有在BLM地方委员会会议上起领导作用的意向。她把注意力集中在她认为对管理局的未来是紧要的一个关键问题。她通过自己的鉴别能力指出了问题，并确定了解决问题的切实可行的选择事例。当她感到有必要取得追随者们时，便采取了主动。

量子型领导者们知道，他们100%地控制了认识的4个组成部分。认识的4个组成部分可以明确说明领导能力的一切工作。量子型领导能力提供了切实可行的指导，即如何控制、如何重建领导者自身的内部结构，使之更有意识，并提高领导能力（见第五章）。它为领导者们提供了新的座右铭：

我有意识，因此我能领导。

行动意见：成为“在活动范围有意识的人。”标出范围和图解路线，取得自愿的追随者们的信任都要求集中认识到量子型领导能力模式中发生的全面的相互作用。不能片面地、孤立地去理解量子型领导能力。你不能把各成分简单相加来理解它。那种意识可能只适用于 V 型 8 缸汽车发动机或有定时装置的收音机，但是，它不能适用于领导能力。成为在活动范围有意识的人，是指你必须注意把影响领导能力活动场所的个人、社会、政治、经济、法律和技术因素联系起来。你需要认识到你对与追随者们之间的相互作用产生影响的各种因素。有时，活动范围可能只包括一个小组会议的成员及其观点。有时，活动范围可能包括更广袤的全球性区域。不断地向自己提出要求，认识这个活动范围——相互作用，不只是其组成部分。

行动意见：符合追随者的意识水平。通过启示性行动来取得信任，必须以追随者的意识水平来发生相互作用。要考虑到追随者们是如何解释领导能力活动场所的。要弄清楚其他人一般是如何接受、解释信息和对信息作出反应的，然后，在符合他们的信息处理模式的旨意中显示出你的领导能力的主动性来。玛莎·汉知道地方委员会是一个了解信息细节的行动型的小组。通过具体规定他们应该采取的正确行动，她符合了小组的意识水平，并提高了他们的意识水平。由于有了明确的方针，他们更加愿意去处理这个差异性问题。

行动意见：使之私人化，关系存在于领导者—追随者活动范围内部人与人之间的联系中。要花时间与人们进行私人性质的接触。“私人化”并不是说你必须发展与工作无关的相互作用。对许多人来说，工作占去了他们的大部分时间。要寻找途径使你与其他人的接触私人化，可询问他们工作中什么对他们最要紧。迅速发展起来的布鲁克家具出租公司的总经理鲍勃·克劳福特认识到人与人之间联系的重要性。当 150 名销售人员到客户处去时，他腾出时间随同他们前往。顾客对他的来访的反应是强烈的和积极的。顾客告诉他，他是第一个与他们进行私人接触的公司总经理。

行动意见：认识到纯意识。你能想到某个时候证明你的思想似乎是在你内心宁静之时产生的吗？你是否有过根本没想什么而是高度警觉这样的体验呢？也许你有过这样的体验，尽管这种体验只是一刹那的事。对有些人来说，这种事情听起来像是新时代的哗众取宠的事，但是，随着人们认识到有必要在现代生活的杂乱无章和错综复杂中寻找一种内心安定的源泉时，反省和回顾所需的时间正在取得组织机构中想在前头的那些成员的认可。许多人相信，认识意味着不断地考虑某种事情。但是，在我们的思想背后存在着一种纯意识的思维状态。

思考，认识某事，要依赖于意识的能力，或者依赖于纯意识，认识本身的存在。通过接触以及经历纯意识的状态，信息处理的质量提高了。纯意识表示信息处理潜力的内部源泉。它可以比作认识的海洋；而思想仅仅是部分波浪或者甚至是点滴水珠。通过接触源泉，我们能够从扩展的认识区域采取行动。

斯坦福大学的教授迈克尔·雷和罗谢尔·迈耶兹在他们的《企业中的创造性》一书中介绍了一套具体的瑜伽术，就是所称的索娅合十礼来接触纯意识的内在资源。这些简单的弯曲和伸展姿势使身体放松，以致思维也平复到认识的源头。

沉思冥想是体验纯意识的又一有效方法。几百项对由瑜伽信徒马哈利西·马赫什传授的超脱静思法的科学研究已经表明，有规律的定期练习超脱静思法会提高信息处理能力的实际指示器，诸如时间反应、知觉运动表现、学习能力、记忆、创造力以及认识的灵活性。关于超脱静思法的科学研究也表明，超脱静思法改善了大脑运动的协调一致性以及神经系统的稳定性。通过采用诸如超脱静思法，你可以扩展量子型领导者自身的认识区域。

第五章 量子型领导者自身

存在于我们身后的和存在于我们身前的比起存在于我们内心的简直是沧海一粟。

——拉尔夫·沃尔多·埃默森

迪克·弗雷泽是西南部一家大型公用事业公司的中层经理。他每天跑 5 英里。他每天的常规锻炼的实际效果是显而易见的。年近 50 岁的迪克，脸上焕发出青春的活力，他那结实的、匀称的身体走起路来像一名受过训练的运动员，动作优美洒脱。但是，迪克跑步的目的超出了他保持身材匀称和健壮的愿望。他把时间用于注意他的意识和确定他量子型领导者自身的结构。

在 1993 年的春天，迪克沿着每天跑的路线跑步时有许多事要考虑。他的公司刚刚结束了一次大规模的裁员以及内部机构的重建。他被指派另外负责管理一个分部，这个分部在外部顾客和公司几个部门之间起着联络作用。他的新分部受到裁员计划的严重打击，失去了 20% 以上的职员，包括除一人之外的所有行政辅助人员。单分部成员的不满反应，就够迪克考虑的了。他的困难和麻烦还在于来自其他一些部门的抱怨。这些部门是由一些不能满足公司需要的粗暴无礼的、难以工作相处的工作人员组成的集体。

迪克的改善他的新分部工作已在他的意识——他的处理信息的能力中开始了。量子型领导能力模式规定，量子型领导者与意识的相互作用是领导能力的始发点。量子型领导能力以意识为基础。在领导能力活动场所标出范围和图解路线以及取得自愿的追随者们的信任是公开的、有效的活动，这些活动反映了内部的精神世界看不见的内容和特征。在 1993 年春天的每日跑步期间，迪克反复思量，系统地形成了他的有关如何领导他的新分部的认识的形式和功能。在他面临的形势中，他有意识地建立了发挥领导作用的基础。

量子型领导者自身的根源

量子型领导能力模式表示量子型领导者们与他们的意识发生相互作用，以此接触他们的领导根源（见图 5-1）。领导者在不确定的领导能力活动场所标出范围和图解路线的能力，要求其有活跃敏感的意识。

意识产生领导能力（领导能力的第 8 项自然法则）。量子型领导者们采用由 4 个要素组成的特定结构来表达他们的意识：

1. 意向；
2. 注意力；
3. 鉴别力；
4. 主动性。

这 4 个要素之中的相互作用产生了量子型领导者信息处理方法的独一无二的主观现实（领导能力的第 9 项自然法则中描述的领导者自我安排的同一性）。4 个要素一般是按序先后展开的。意向指导注意力；注意力驱使鉴别力；鉴别力引导主动性。但是每一个要素会与其他要素发生相互作用，并且强化其他要素，形成一个互相联系的网络。量子型领导者自身是从这 4 个要素的相继的和同时的自我相互作用的动态中产生的。

量子型领导者的意向

领导起始于有意识的意向。有意识的意向是领导者的目的、愿望、动机和价值的内部核心。意向形成了分配各种努力所需能量的基础。正如查尔斯·德·高尔曾经说过的：“伟大的人物成就伟大的事业，只有决心成为伟大的人物，你才能成为伟大的人物。”量子型领导者们使他们自己与众不同，首要的是因为他们有领导的意向。他们带着走进不确定性的危险地区和影响别人来追随自己的欲望进入局势——面对面的相互作用，小组活动，整个组织机构范围的努力以及长期的冒险。

意向具有组织力量。它确定了所有其他思想和行动所依赖的意识水平。量子型领导者们有意识地阐明他们所遇到的各种情形中的意向，来表明他们的领导愿望，明确指导他们的目的。当意向模糊不清或飘忽不定时，疑虑就抑制了领导的愿望。特拉梅尔·克罗公司的总裁唐·威廉斯在《财富》杂志（1993年4月19日）上解释了在当今瞬息万变的全球经济中有必要阐明意向：“生活到处在向我们挑战。人们没有时间去参考《圣经》或公司手册。你必须把所有这一切都融于内在意识之中。”

形成领导意向

迪克·弗雷泽的意向很清楚：马上行动。他认识到，他必须处理因裁员而引起的不快。他知道，他需要针对有些人认为的工作分配中的不公平而引起的分部成员之间出现机能障碍上的矛盾发表一次讲话。由于过去分部成员之间的交流一直是很差的，甚至要谈论这些问题也很难。此外，他意识到其他部门屡次发出的抱怨，抱怨说是他的分部造成了公司范围的经营问题，因为他的分部没有服务于它的内部顾客，所以，必须加以解决。

看来，迪克的意向是明显的，并且他手下的别的什么人都要有相似的目的。但是，他公司中的另外两名经理形成了有趣的对照。他们两人在迪克到来之前都在该分部干了好几年，两人都很清楚分部的情况以及与其他部门的关系很差。尽管如此，他们还是感到没有必要提出这个问题。一名经理甚至批评迪克所做的一切，认为是没有必要的。

迪克的例子揭示，量子型领导者们如何有意识地专心致志于转变形势而少去接受某种东西。罗伯特·纳尔逊是位于费艾斯塔·马特的一家杂货店经理，该店的总部在休斯敦。他也表现了意向的这一特性。1993年，费艾斯塔为其商店和部门经理制定了一套工作业绩发展制度。该计划的第一阶段要求经理们在综合性计划中的目标设定、反馈、指导以及评估方面与他们的雇员一起工作。在该制度施行一周后，纳尔逊采取了超出已规定的实施范围的行动。在1993年的一次采访中，他解释了他的意向：

这个制度提供了一种有力的手段。我可以奖励表现杰出的个人，挖掘我们商店内存在的问题根源。我知道，这个制度将帮助我知道我做得怎样。我要我的部门经理们给我反馈，作为全部工作过程的一部分。他们提供的信息帮助我改进评价和培养其他人的方法。

个人从他们的上司、同事和下属那儿获得反馈的计划是工作业绩发展过程第二阶段的一部分。纳尔逊的意向激励他马上采取这一步骤，不管他必须对已经花费很多时间的过程再投入更多的精力。

量子型领导者的意向并不要求花几年时间去深思熟虑，也不是魔力。你只需扪心自问：“我现在的意向是什么？”你的立时回答会告诉你一切。如果你的意向很清楚是领导别人，那么你将点燃第一个火花，它将引导你的意识进入领导能力活动场所以及取得自愿的追随者们。

领导能力的第一次失败

第一次失败就是缺乏有意识的领导意向。没有意向的推动力，那么前进就受阻，动机就消失，并且领导者就不能克服障碍或者利用机会。

由马西娅·斯塔默组织的一次“1992 今日美国”的调查，询问了来自5种产业的经理们：“你们的公司保证质量吗？”回答“是的”，各产业所占的百分比如下：

消费品产业：35%

制药业：23%

零售业：20%

银行业：15%

计算机业：15%

考虑到应该强调质量是竞争所必需的，以及日本人在优质的生产和服务性行业中所取得的积极的成果，这么小的比例是令人震惊的。

意识的第一个量子型领导能力：控制意向

我们可以100%地控制我们的意向，我们可以打算或者不打算领导。不管我们身外的一切事物，我们毫无限制地拥有自己的意向，因为意向存在于我们的意识之中。全面控制意向，会迸发出量子型领导能力的火花。

传统的科学把能力置于从外部作用于自然的力和压力：推力、拉力、举力、阻力。这些都是驱动物体、物质与物质相挤压造成变形的力。

量子物理学揭示了一种内在的能力：即意识的非物质的信息—能量。意向是确定量子型领导者自身的意识的第一朵火花。意向表示了愿望的种子、注意的特性。量子型领导者们产生了他们自己的意向，并且完全控制它。他们有意地 and 自愿地引导他们自己的领导意向。

我们不仅控制了我们的意向，而且我们是唯一知道自己意向的人。在我与产业和政府中的成员一起工作中，我经常听到人们询问其他人的意向。关于消极意向的抱怨是用这样的话来表示的，诸如：“我的老板是公司中光顾他自己的人”，“上层人士从不关心我们”，或者：“没有一个被任命的政客想听的”。当我注意到组织机构内问题成堆，停步不前时，我理解这种挫折。有些人的确有一些消极的意向；恶霸、暴君、骗子以及撒谎者确实会出卖我们。但是，没有人真的知道另一个人的意向。我们用行动来评判意向，但是意向总是隐藏在内心深处。

我认为，人们通过阐明自己的意向会更好地服务于自己，服务于自己的公司和服务于自己的国家，而不要去推测其他人的意向。我们每个人随时能决定什么能激发我们的积极性，什么对我们来说是重要的。我们可以有意识地明确我们内心的目标，并引导目标向前发展。正如美国律师和作家罗伯特·G·英格索尔所指出的：“在每一个时代，有人有足够的个性和勇气忠于

自己的信念，这是一件幸运的事。”量子型领导者们在建立领导意向方面要投入大量精力。他们引导他们自己的认识朝吸引其他人加入到他们中来的方向前进。

行动意见：加入迪克的跑步中。像迪克在每天跑步时做的那样考虑你的意向的构成。决定你的意向是什么，它们应该是什么，以及它们能够是什么。这种练习要求对明确你是谁，你能成为什么样的人的心声有高度的敏感。在赶紧确定你的意向后，你也就确定了那种心声的性质和格调。

行动意见：当场解释意向。进入情景之前解释你的具体意向。问自己：“在这种情景中我们意向是什么呢？”一旦你就此作出反应，你便可知道答案。

行动意见：把意向集中到领导方面上，打算起领导作用，在领导能力活动场所标出范围和图解路线。决定集中精力取得自愿的追随者们。然后一心一意促使这种情况发生。这种建立领导意向的简单行为使你能够得到采取行动的方法。不要等其他人成为出色的领导人。在你内心深处树立起领导者的形象。

量子型领导者的注意力

注意力反映了意向的企图，你的意向引导你的注意。注意力是量子型领导者的意识束，它从外部指向蕴有机会和问题的活动场所。量子型范例解释了意识是照亮和创造了现实的。人们会向他们所注意的事物前进。这样，注意力就产生了。你所注意的事物在你的一生中会变得更强大。你特别注意的事物会成为你人生的新开端。

注意力是生成性的，可以为未来形成信息；它又是适应性的，要依赖即时的信息。洛克蒂特公司的总裁肯尼思·W·巴特伍斯把注意力投向美国以外的95%的世界范围。早在1960年，他就开始为洛克蒂特公司的工业用胶粘剂和密封剂寻找全球性市场。他不断建立联系网，建立未来市场。在1991年的夏天，他带着注意的眼光，抱着“去看看”的态度到俄罗斯旅游了10天。当他意识到许多人远离政治上的混乱和经济上的不稳定的前苏联的一些国家时，巴特伍斯把注意力集中到这一问题上。

微型软件公司的比尔·盖茨说明了使公司不断向前的注意的能力。盖茨在领导信息处理业中所取得的部分成功，是由于他对公司产品和产业本身的全面了解的结果。盖茨如饥似渴地阅读和接受详细记录的信息。他回想起6个月以前举行的会上提到的不重要的观点，而对这些观点他的产品小组常常记不得了。在微型软件公司，这种对细节的高度注意在公司词汇中有自己的术语：粒度。

掌握量子型领导者自身意味着注意相关的事物。量子型领导者们像X射线一样引导他们的意识束。他们仔细查看情景的内部运行，并且像探测器一样集中意识，调查和探求解决问题的机会和方法。量子型领导者们调节他们的知觉来发现和了解事实，并且，他们探听和寻找信号，以便明白正在发生的事情。

迪克·弗雷泽的领导意向激发了他的积极性，他把他的注意束转到他的新分部。他在分部办公室花了几天时间，观察正在发生的事情，与分部成员交谈他们的工作。他任命一个工作小组调查分部的工作以及分部如何服务于它的顾客的情况。他要一名外部顾问进行深入的、一对一的面谈，与分部的每一个成员一起探讨问题。他还会见了其他部门的成员，确定他们所关注的事情。他的注意能力搜寻着机会和问题的解决办法。

同样，注意的能力指导了萨姆·沃尔顿的不停地周游全国，查访他的每一家商店的传奇式的做法。沃尔顿经常驾驶着他自己的汽车或者驾驶他的私人飞机，从一个小镇到另一个小镇，询问他的雇员有什么想法，走在商店的过道上评估商品，同顾客交谈他们的爱好和建议。每星期六，从清晨3点开始，他就考虑一周来的销售情况，搜寻机会或问题症结所在。他把这些行动看作是他所做的最重要的事情。

注意力在当今经济中起到极其重要的作用。高科技产业渴望从AI（人工智能），从反映人类智力水平以及以极快的速度和绝对的效率从事人类的工作的电脑化设备中获得极高的生产率。量子型领导者们认识到，通过由于IA——被提高的注意力所控制的能力也可以提高类似的生产率。

注意力可以克服障碍。在1987年和1988年期间，约翰·莱恩哈特，作为美国政府的总督察，把他的注意力集中于改进10个联邦机构的电脑中心的安全和操作软件系统。这一大批软件每年要支出多于2730亿美元来支持联邦机构主要的工作。莱恩哈特的政府范围的审查小组受命去评估联邦电脑系统的完善性以及电脑系统完善性的改进提出建议。

总督察的历来看法是，避开复杂的软件系统的评估，认为技术的错综复杂性很突出，而必要的电脑辅助审查技术又不具备。但是，莱恩哈特从不接受这种观点。他的意向很强烈：做领头羊，处理这个问题，取得一些进展。

莱恩哈特注意的是工作如何干，而对工作为什么不能干，不屑一顾。早在几年前，他为交通部研制了一种专门化的软件审查设备。他认为同一软件可以改进，适用于其他联邦机构。

莱恩哈特还把他的注意力指向克服总督察历来看法的犹豫不决的特定原因。他把注意力集中于几个关键问题：说明如何以一种周密计划的方式使用软件；提供使用软件的技术辅助设备；以及证明审查会导致大量美元存款。莱恩哈特的注意力得到了回报。所有10名总督察一致签署了该项目，在莱恩哈特领导下所进行的审查得到了电脑系统安全和私人顾问委员会的热烈欢迎。该委员会是由杰出的公共部门和私人部门的代表组成的专门小组，这些成员必须是在联邦政府中从事过电脑安全工作的最优秀分子。

意识的第二个量子型领导能力：控制注意力

量子型领导者们明白他们100%地控制了他们的注意力。无论他们在哪里，不管什么情况，他们都能把他们的注意力按任何方向或现实的任何方面集中起来。

传统物理学把注意力固囿到物质现实中。它把能力赋予只用五官就可以观察和测量的事物中。有了这种传统物理学的思想形式，我们始终是孤立的，与物质的客观世界相割裂的。

但是，量子物理学向我们指出，注意力并不依赖物质。相反，意识的力量起到了宇宙的创造性要素的作用。我们设计世界，并依据我们的注意力改造世界。

注意力的范围被我们强加于自己的限制所限定了。如果我们的限制很窄，那么麻烦的种子就播下了。当通用汽车公司忽视了日本汽车制造商而把注意力全都集中到福特公司时，日本占美国汽车市场的份额从1985年到1991年增长了10%，而通用汽车公司的市场份额却下跌了7%。同样，CBS公司

把注意力转向 NBC 和 ABC 公司，而把 CNN 公司置于度外，Xerox 公司为了担心 IBM 公司和 Kodak 公司，用了加强注意的对策；而 Canon 公司却在复印机业务中独辟蹊径。

注意力的衰退是可以避免的，因为每个人都能获得注意的能力，并且任何人都能提高这种能力。量子型领导者们考虑这样的问题：“一天中我该注意什么，我该放过什么？”“我该跟谁交谈，或者不搭理谁？”“每天我该去哪儿，或者哪些地区我很少光顾？”“什么东西我该仔细阅读，哪些信息资料我该忽略不顾？”“我该倾听或拒听谁的意见？”这些问题的答案说明了注意力的模式，量子型领导者们可以通过开辟新的信息渠道来改变这种模式。在由领导意向强化的已增强了注意力的敏感状态中，量子型领导者自身能够在领导能力活动场所标出范围和图解路线，并取得追随者们。

行动意见：采用一日寻找一个机会或问题的方法。这一行动意见用了“找了就能找到”的观念。每天分出一些时间搜寻机会或者解决问题的办法。寻找各种途径来节省从事某一工作的点滴时间，或者决定你的公司如何能改进对顾客的服务，即使只是改善一点点。

行动意见：进行一次“注意力的分析”。一次“注意力的分析”会提高关于某个具体问题要求改进的认识。这种分析就要对该特定问题作仔细的详尽的研究。例如，在 20 世纪 80 年代中期，雷·阿浮德加入了壳牌石油公司的组织效率和人员培训办公室。他的部分任务是提高提供给壳牌石油公司经理们的培训计划的质量。阿浮德在军队和大公司两个方面都有很长历史的成人教育实际经验。他知道，录像技术提高了培训内容的图像效果，并且录像技术为培训起重要作用的参与人员提供了有力的反馈的手段。阿浮德通过审查每门课程的内容，对壳牌公司现有的培训计划中录像的使用情况，进行了一次注意分析。令他惊讶的是，他发现只有几个教师使用录像。当阿浮德重新设计了几门使用录像技术的课程后，教师们和参与人员汇报说，这个培训计划有了改进。

行动意见：每周实施 15 分钟的“AA”活动。就是说，你要漫无目的地、从容轻松地走过你的工作场所，并使你的注意力面向新的机会或以前未认识到的问题。大多数人把精力过分集中到工作之中，这可能给他们的认识蒙上“障眼物”。他们从一个办公室奔到另一个办公室，开完一次会再开另一次会，或者参加完一项活动又转向另一项活动，脑子塞得满满的，不能吸收额外的数据。注重工作的高质量能够产生积极的结果（注意分析就是这种行为的例证），但是，这可能反过来使注意力的范围变得狭窄。通过每星期几分钟漫无目的地从容轻松地走过你的工作场所，你会脱去限制注意力的“障眼物”，使你的意识向新的潜力敞开。漫无目的地从容轻松地行走提供了舒展大脑的时间，这样大脑可以吸收不同的信息结构。

量子型领导者的鉴别力

鉴别力是分清什么是重要东西的能力。它最大限度地找到有用的选择方案，并确定我们如何解释事件。量子型领导者们知道，鉴别力在风险重重的领导能力活动场所是重要的，因为在没有清晰的模式或规则可用时，或者在信息不完整时，判断是最重要的。在试图影响各种各样的人成为自愿的追随者们时，鉴别力也是至关重要的。

一个经理曾经以不无失望的口气对我说：“我知道领导能力要求判断，但是，我如何才能作出正确的选择呢？”我知道他怎么想的，但是，我也认识到他的问题反映了传统物理学的世界观。事先能够知道正确的选择的观点起源于牛顿学说的范例，即现实是决定性的，是客观性的。

量子型领导能力符合了海森伯格的测不准原理。该原理表示，不可能同时知道量子微粒的位置和动量。沃纳·海森伯格，量子物理学方面的一名先

驱者，他发现，通过观察一个微粒的位置，其波状的运动是悬浮的，因此，不能知道其运动速度。当观测到微粒波状的动量时，微粒就变得模糊，失去了位置。这种似乎矛盾的观察结果证明，当我们观察现实时我们改变了现实。海森伯格的观察结果被认为是只在量子微粒方面才是有意义的。测不准原理被认为是不适用于大型物体或者平常事件，诸如着手工作或指导一个工作小组。但是，结果是，这条原理的确与领导的实际现实有联系。

任何经历过领导工作的人都意识到，在不确定的领导能力的旷野并没有标立作为导向的路标。结果的不确定性支配着领导能力活动场所。人们期待领导者们去引导，但似乎矛盾的是，他们从不肯定他们去向何方。量子型领导者们看出了利用机会和克服障碍的种种方法来标出范围。他们弄清楚他们的去向以及取得追随者的方法来图解路线，这些努力的成果总是伴随着不确定性而取得的。

量子物理学揭示了领导能力的不确定性超出了不知道行动路线的结果的问题，包括任何行动都有客观意义的不确定性。正如观察结果要么呈现粒状，要么呈现波状。量子型领导能力表示，领导者赋予事件的意图取决于领导者愿意观察什么以及他/她愿意如何解释情境。量子型领导者自身的鉴别力和意识，产生了意图。

正如在此解释的，鉴别力超出了心理学上的知觉研究的结果。这种知觉研究表明，人们往往曲解他们所看到的事物，他们用选择性知觉来认识某种事件或者依靠老框框来评价人们和情况。这种研究中的含蓄的看法是，我们错误地解释了事件，也就是说，假定客观现实确实存在着，但我们只是不能认识它，或者不能准确地理解它。但是量子物理学表明，现实依赖于观察者的意识。量子型领导者们认识到，意识是通过意向和注意力来展开的，而且是由鉴别力来引导的，鉴别力产生观察者对现实的意图。

迪克·弗雷泽的鉴别力阐明了他对付有问题的分部的方法。由于他的高度集中的注意力，迪克发现了行动的几个可能性：（1）分部被淘汰，向外找工作；（2）分部的人员进行大变动（通过解雇或调动某些职员的方式），旨在调整集体中的破坏性模式；（3）迪克激励集体重塑自己，并对这种努力大力支持。每种选择都有其优势和劣势。

迪克选择了第三种方案：同集体一起工作，进行必要的改革。他把集体的问题归结于没有得到前管理人员的支持。他也相信集体中几个人确实想改革。迪克感到，他的支持向集体表明，他想赋予每个人权力，这就向其他经理们发出了一个有力而又积极的旨意，即如何最大限度地调动组织内的人力资本。这些解释生成于迪克的意识，生成于他的鉴别力。公司中的其他人宁愿解散该分部或者解雇一些职员，因为他们对分部的信息赋予了不同的意图。

迪克委任一名外部顾问，在一家认真选定的宾馆内进行了为期两天的小组重建事宜，向集体发出一个旨意，即他们应该有一个处理问题的积极的环境。当集体成员不在时，他亲自接听涉及工作活动的许多电话，这样，让集体成员知道他会尽全力支持他们。在小组重建事宜结束后，迪克制订了一个“一日冲突管理培训计划”来帮助集体解决差异性问题的。他要他们知道，他信奉解决问题的方法是合作式的而不是拆台式的竞争。迪克还说服了其他分部参与他的分部顾客服务质量的审查工作。他认为他的分部成员必须了解其他分部是如何看待他们的。他确信，如果提供他的成员变革的具体建议的话，

他们会更好地帮助他们的内部顾客的。

这些特定的选择事例说明迪克使用了鉴别力——他所作的选择事例以及他赋予现实的意图。对比之下，另一名经理就迪克的选择事例对他提出批评，而不管它们的积极的结果。

量子型领导者自身开辟了一条道路，但是在沿着这条道路前进时也要进行有意识的鉴别。量子型领导者们最大限度地提出并寓意于能提供解决障碍的机会的选择事例。萨姆·沃尔顿不断地寻求方法来吸引更多忠诚的顾客，并帮助他的雇员有机组合以获得更大的成功。所以，他花上几个小时走访他的商店，尽量多地收集信息，尽量做到了如指掌。对比之下，RJR·纳比斯科公司的前任总经理路·格斯特纳承认，公司在1992年犯了大错，忽视了顾客对低价普通的香烟产品的要求的选择事例。RJR·纳比斯科公司把它的25亿美元的销售预算的大部分资金注入了高价牌子的香烟，而菲利普·莫里斯公司和英国的BAT行业则让低价香烟涌入了市场。简装烟的生产量上升了10%，但是，RJR公司没有看重这一信息。

意识的第三个量子型领导能力：控制鉴别力

量子型领导者们知道，他们100%地控制了他们的鉴别力。他们接受发生在他们身上的事情的一切责任，因为他们决定所发生事件的意图。由于他们能够选择观察的事物，并且能够有选择地对他们所观察的事物作出解释，因此，他们知道，存在着所有的潜在性。量子型领导者们不断地制订出选择事例，提供多种选择方案，以此揭示尽量多的可能性。这就要求具有这样去做的意向，并且集中注意力。你可能听过这样的话：“就这样，我不想再谈论这件事了！”或者：“不，再考虑这件事没有意义了。”这种说法表明，意识已经封闭，鉴别力已经受阻。

为了以最有用的方式解释各种可能性，量子型领导者们还要保持意识的灵活性。诺兹特洛姆是一家非常成功的以西雅图为基地的零售商，它在1993年的销售额为34亿美元。它为它的雇员们正式规定了这一观念，它的全体雇员政策指南就是一句话：“随时作出最好的判断。”保持意识的灵活性，意思就是要认识到参照标准，或者选择事例所具有的意图以及有意识地重新确定选择事例，以此产生激发行动，激励别人追随的意图。这也要求意向的灵活性，并且使注意去吸收新数据。量子型领导能力模式的要素——标出范围和图解路线，看出别人未看出的事物以及取得另一个视角——是量子型领导者们用来保持意识流动和灵活的过程。

由于100%地控制了鉴别力，量子型领导者们知道，除非情势所迫，最好不急于作出决定。他们寻求另外的信息和评估可能发生的事情，并且在没有被迫作出选择之前不下决心（常指停止思考）。最后，当然必须要作出行动的选择，他们发现在什么时候时间和空间限制了可以改进的选择事例的范围：最后期限必须遵守，来源受到限制，重要信息可能得不到。意向、注意力和鉴别力引导量子型领导者自身采取主动性。

行动意见：允许选择。在接下来的几个星期中，提供每一个与你共事的人以机会，为作出某个决定拟订至少一种可供选择的方案。要有更多的选择事例以保持意识运动。选择事例越多，提供较好的选择事例的可能性就越大，这就提高了鉴别的能力。

行动意见：制订出5种额外的选择事例。当人们得到“正确答案”后，意识就停止运动，并且

在产生观点期间，大部分人因为太快地偏向某一选择而限制了他们提出更多的选择方案。所以，要保持意识活跃，在你认为你已经作了一个的确很好的选择事例后制订出 5 种（或更多的）额外的选择事例，使它成为一种习惯。

行动意见：改变意图。在你深思熟虑和解释了形势以后，花上几分钟时间考虑一下如何使你所有的信息能含有某种不同的内容。改变意图努力使这种意图更富有成效，更能鼓舞人或更引人入胜。

量子型领导者的主动性

主动性意即行动。正如拿破仑所说的：“花点时间深思熟虑，但一当行动的时刻到来，就中止思考，付诸行动。”也正如拉尔夫·沃尔多·埃默森所说的：“如果好的思想未被表达出来，那未必胜过梦想。”

宁次武田的主动性帮助日立创立了蒸蒸日上的光电子产业，因为他是从半导体激光器着手采取行动的。当武田于 1970 年第一次来到公司研究实验室时，他不能使日立厂家对半导体激光器商品化感兴趣，因为激光器难以制配。发明激光器的通用电气公司确实已经退出了该领域，就是因为这些制配问题。但武田不愿意让别人的失望使他改变初衷。他列了一张他能够在自己工作台上按规定要求制造的半导体激光器目录，并把复印件寄至 IBM 公司、贝尔电话公司、施乐公司以及佳能公司，它们都订购了激光器。带着这些订单，武田说服了日立一家生产集成电路片的厂家的厂长着手生产激光器。至 1992 年，日立占领了特殊激光装置全球市场的 60%。这些特殊激光装置主要用于穿越各洲光纤电话网络的 AT & T 公司以及其他公司。

与主动性相反的就是正襟危坐地考虑该做什么，却不采取行动。不管有什么最佳的意向、注意力和鉴别力，没有行动即预示着要输给那些积极采取行动的领导者。俗话说得好：“犹豫不决者是饭桌上的佳肴！”

就在乔治·布什同意提高税收之后，在 1990 年 7 月的《美国新闻和世界报道》的专栏中，政治顾问戴维·格根指出公众不会忘记当作为候选人的布什邀请美国公民倾听他的演说时他讲得那么愤世嫉俗的样子。但是，格根认为，如果布什勇敢行动，人们是会原谅他的。他提议，如果布什采取必要措施达成协议，并彻底解决预算问题，他就会免受责备。格根称之为“解释时机”。但是，布什没有采取行动对这一时机作出反应，相反，他指责国会在预算困境中充当了不情愿的唱机。在国内经济战线方面不采取任何行动，一直困扰着布什以后的总统生涯。在 1992 年 11 月 3 日，选民们不再支持他，拒绝他再连任 4 年时间。

主动性驱使量子型领导者们标出范围和图解路线，看出别人未看出的事物，并实施启示性行动来取得追随者的信任。主动性是意向、注意力和鉴别力的最终结果。量子型领导者自身依据意识的其他 3 个要素制定行动计划。主动性又回归意识，并激励量子型领导者自身重新产生领导意向。主动性再把注意力集中到可能发生的事情和解决问题的办法上。它提高了鉴别力，从而提出更多的选择事例，赋予启发人和激励人的意图。

迪克·弗雷泽在每天的跑步期间所做的自身工作，为他的新的分部争得了回报。他的转变形势的意向，为了解形势而进行的好几个小时的注意，以及对各种选择事例的解释所作的鉴别，使他的行动获得了成功。他所实施的富有成效的小组组合和经营中发生的矛盾的处理，导致了他的分部内部的重要变革。分部成员重新分担工作任务，平均承担工作负担，每周的职员讨论

会开始改善了内部的交流，使不同的意见比较容易地摆到桌面上，问题的解决办法更能趋于一致。对顾客服务的审查制度导致了分部和内部顾客之间交流渠道的更畅通、更可靠，并且引进交叉功能性的互相学习活动，这样，全体部门更好地理解各自的程序，由此，做到各尽其力，各司其职。随着分部的成员们逐渐理解和重视其他部门的需要和期望，他们的粗暴的态度也变得温和起来。工作效率提高，职员士气大振。

意识的第四个量子型领导能力：“耐克”作用

量子型领导者们认识到，生命是有限度的，行动总是有风险的，他们不能做一切事情。但是，他们也持有他们总能做些事情的观点，因为他们知道，他们百分之百地控制了他们的主动性。

科幻片《外来客》描述了一支突击小分队，被派往太空调查有关在首次飞行中发现的奇怪的外来武装人员事宜。在一个镜头中，当小分队在侦察外来人居住的被遗弃的设施时，首次飞行成员之一里普利和一名负责该小分队的缺乏经验的军官，在特制的录像设备上观察着突击队。当突击队遭到外来客的疯狂攻击时，出现了一片混乱。在严重的威胁之下，突击队需要获得年轻军官的指导，但是，他由于害怕和慌乱变得目瞪口呆，不知所措，不能提供有效的指导。里普利向这名军官大声吼叫道：“采取行动，采取行动。”但是他仍木然不动。最后，里普利向前跃去，驾车冲进该设施，搭救了被围的突击队。

里普利的果敢行动说明，量子型领导者自身只要穿着“耐克”运动鞋，就愿意“马上行动”！量子型领导者的意识具有心理上的耐克鞋的精神方面的素质，这种精神方面的素质帮助他/她作出领导能力必然的飞跃。

行动意见：决定每天至少冒一次主动性风险。决定每天积极主动去克服困难，利用机会，并起领导作用。前进。行动。你的行动的结果不总是能够取得自愿的追随者们。即使能取得追随者们，你不可能总是能领导他们取得成功。主动性含有风险，但不做无所畏惧的莽汉。敢冒合理的风险，采取一些行动。

纽哈思的报纸：一则关于领导者自身的报道

《华尔街日报》花了 77 年时间才获得 100 万读者的发行量，《今日美国》却只用了一年时间就销行 100 万份。在《今日美国》发行 7 年后，几乎销行了 480 万份，《今日美国》附有“McPaper”标志，已在美国成为第一大日报。

《今日美国》的巨大影响源自于它的创办人和奠基人奥尔·纽哈思。自从 20 世纪 50 年代他在南达科他州进入报业时起，纽哈思脑海中始终存有创办一份全国性的日报的想法。他的这一意向一直伴随他攀上根内特出版王国的顶峰。

彼得·普里特查德在《McPaper 的制作》一书中阐述了纽哈思的目的是要创办一份不同类型的新闻日报。它不仅是全国范围的报纸，而且按纽哈思的话说，“它能使全国的读者受到启迪，感到愉快；给全国的领导者们提供信息，提供推力；向全国的新闻工作者们提出挑战和竞争；给全国的广告商们以一种清新隽永、非读不可的感觉。”他要《今日美国》成为更好地理解 and 团结一致以使美国真正成为唯一的国家的公开论坛。

报纸一发行，纽哈思就把注意力集中于创制独一无二的版式，就是今天的像电视一样的版式。纽哈思在每天慢步行进时，在会议休息期间，以及乘坐公司直升飞机奔波全国时，一直在想着这份报纸。他会独个儿花上几个小时检查在不同城市的《今日美国》报架。当他慢步经过报架时，他会检查报架以确信它们摆满了报纸。由于一心追求质量，他有时驾驶一辆轿车从一个报架到另一个报架，他的口袋里装满 2 角 5 分硬币，评定每一次发行的报纸的色彩、版式和“手感”。在 1982 年 10 月 15 日的纽约罗切斯特版上，纽哈思注意到天气情况图上的天空颜色是紫色的。他写了张条子给《今日美国》的总裁菲尔·吉拉内尔拉说：“天空一般是蓝色的，怎么搞的？”

在报纸制作时要考虑成千种选择事例。纽哈思的判断有时会获胜，诸如彩照的使用——尤其是整版的彩色天气情况图、各州简要新闻，以及大量的体育统计数据。在其他方面，他的鉴别力会导致重大错误。他忽视了邮递和家庭征订市场。为什么呢？纽哈思的鉴别力告诉他，考虑单份报纸销售额。这就限制了其他重要的发行渠道。他购买了一套电脑系统，结果因为太小而不能应付报纸日益变化和不断扩展的需要，包括报纸最终拥有的大量的家庭预订数。

《今日美国》也有批评者。该报被指责为“华而不实的报纸，有趣但内容贫乏。”报纸亏了几年本，这是纽哈思意料之中和愿意接受的事情。他的意向包含了一种远大的眼光，而不是追求近期利润的鼠目寸光。尽管有人诋毁它，但没有一个人能指责纽哈思的报纸所产生的影响，也没有一个人能否认该报纸拥有忠实的读者。许多人已经接受奥尔·纽哈思意识中开始生根、发芽、开花的领导作用。

第六章 标出范围和图解路线：看出别人未看出事物

我们都生活在同一个天空之下，但我们有不同的地平线。

——康拉德·阿登纳，西德总理（1949—1963）

朗·菲希尔走出宾馆，踏进达拉斯炽热的阳光中。他需要片刻时间，全面彻底地考虑上午会议期间听到的所有信息。这是 1990 年 3 月，菲希尔作为美国交通部的一名资深研究员正在参加由联邦公路管理机构发起的全国性的研讨会。由产业、政府和学校专家组成的小组非正式地称这次研讨会为“流动的 2000 年”，集中讨论通过飞速发展的电子学和通讯技术来改善公路运输的问题。

当菲希尔漫步时，太阳的光辉似乎帮他看出了与会者正在忽视一个关键性问题。研讨会几乎完全集中于方法，即先进的信息技术能够改善私人汽车运输。但是，菲希尔认为，更多地使用私人汽车，不管技术上有多先进，私人汽车都会增加污染，不断消耗能量资源，并且可能会引起更多的公路堵塞。他认识到，拟议中的“流动的 2000 年”这一会议主题必须包括另外一项工作，即改善公共运输，增加各种公共汽车设计方案的选择。

当菲希尔回到华盛顿，他使机构的主管布赖恩·克莱默确信，他的看法是值得支持的。5 月份，在检查“流动的 2000 年”计划执行情况的全国性会议上，菲希尔使克莱默制订计划，把公共运输列入“流动的 2000 年”议事日程中，并获得一致的支持。由于这次高级会谈，美国智能型机动车公路协会（IVHS）成立了。在克莱默支持的基础上，菲希尔说服了主要领导者，在 IVHS 中增设一个新的委员会，即先进公共运输系统委员会。公共运输系统现在已完全纳入全国 IVHS 计划中的主干项目。

让意识进入领导能力活动场所

量子型领导能力模式表示，量子型领导者们在标出范围来辨认机会或问题，以及图解路线来提供利用机会或克服障碍的方针时，他们与领导能力活动场所相互发生作用（图 6-1）。这些就是量子型领导者们超出组织上所规定的行动界线进行运作时所完成的过程（领导能力的第 5 项自然法则）。

很少走的路

用一个简单的比喻来解释标出范围和图解路线的过程。画一条路，假定这条路表示某组织已建立的通路，以及实现目标或完成议事日程事项所规定的程序。例如，这条路可以表示实现公司某一战略所建立的通路，或象征公司生产过程或雇员利益制度所确定的程序。这条路甚至可以描述控制小组会议，诸如决策投票制度所规定的指导路线。在所有这些情况中，这条路解释了现有的系统，而且它是用战略、计划、结构、规则、条例、政策和程序来铺砌的（图 6-2）。

在这条路的比喻中，经理们或别的什么有职有权的人负有责任使组织机构或小组沿着这条路行进。他们执行由该系统规定的计划，并保证其他人遵

守规则、条例、政策和程序。以快速行进的方式直接进入路中央的经理们，往往被认为是很成功的。这种被称为快速追踪者的个人，坚定不移地冲在前头。但是，对甚至就是那些吃力缓慢地、摇摇晃晃向前的人通常也有所奖励，只要他们沿着这条通路不断取得进步即可。

当该通路足以使人们到达他们需要去的地方时，管理专业知识和职权可以有效地指导和引导工作，并且成功地使组织机构实现目标。当人们知道做什么时，已规定的通路就能满足要求。

现在设想这条路上有一深坑或者横着一件障碍物（图 6-3）。该坑会使人们或整个组织机构深陷其中。它可能是一种工作小组内意见分歧的成员之间产生的破坏性突发事件，它会限制他们交流的能力；它可能是一套小组准则，会限制组织机构冒险的能力；或者甚至是组织范围的为了作出一个决定而举行无数轮会议的一种偏好。障碍物就是堵塞道路的障碍。它也许是竞争对手的未预见到的新产品，会抢走该组织机构的市场份额；或者是一种未预料到的设备故障，会使某生产线停顿。如果已确立的规则和条例不能提供有效办法使人们跳出深坑，那么他们仍然会陷在其中。如果已建立的通路不能提供任何手段解决由路障所表示的意料不到的问题，那么就无法取得进展。

现在假设在已建立的通路之外存在一种机会：也许是一个新市场，一项新技术，一个设计工作程序的新方法，或者是一种评价雇员的新方式。如果已确立的程序不能提供任何方法开辟一条新路，那么利用机会的方法就不存在。

在以上各种情况中，需要量子型领导者们通过标出范围来确定这条人们很少走的路；他们必须知道深坑，认清障碍，并识得机会。然后他们才能图解路线，帮助人们走出深坑，引导他们绕过或越过障碍物，或者开辟一条利用机会的新的道路。

1990 年，《财富》杂志报道了王电脑公司的总经理理查德·米勒认识到一个领导者如何帮助一家公司绕过路障的。他的一个经理发现顾客们对王公司的服务质量颇有怨言，他建议给购买某些电脑的顾客们提供一台传真机，以便就服务问题与王公司取得联系来解决这一问题。再者，该经理提议，免费传真机应包括米勒的传真机号码，使顾客们可直接把信息电传到米勒的办公桌上。米勒接受了他的观点并评论道：“依我看，这就是领导能力。”

摆脱深坑的例子发生在组织机构新成立的战略计划工作小组的会议期间，是关于小组决策所采用的投票程序。该组织机构由 3 个小组组成，各个小组独立运转。现在的目标是使该组织机构联合成为一个更协调一致的整体。这个战略计划工作小组的成员是按比例来自各个小组的。第一小组有 5 名代表，第二小组有 8 名代表，第三小组有 11 名代表。

这个战略计划工作小组，在会议的头两天，花了约 4 个小时讨论它如何作出决策。有时争论非常激烈。当来自第一小组的成员提出某种理想的决策方法时，来自其他两个小组的成员担心该方法不能完全代表他们的利益因而持反对意见。大家对各种观点进行了争论，并提出了无数种有争议的决策规则。但是该深坑变得越来越深，因为这个战略计划工作小组似乎不能就如何决定问题达成共识。

最后，在讨论期间一直保持沉默的一位女士解释说，来自 3 个小组中每

个小组的代表，显然不信任其他两个小组的代表。她指出，由于他们中大多数人以前没有共事过，出现这种情况是可以理解的。她认为，随着他们一起共同工作，信任将会产生。她还指出，他们的一部分职责是要制定一个组织机构联合战略，这就抹掉了现有的独立运作的界线。所以，战略计划工作小组成员必须把自己看作是整个组织机构的代表，而不是作为各个独立小组的代表来考虑问题。她的看法促进了战略计划工作小组全体成员就决策方法达成了共识。这位女士使战略计划工作小组跳出深坑，走上了正常的轨道。

共同创立了被 1992 年《财富》杂志列为发展最快的公司之一的西贝斯电脑公司的罗伯特·爱泼斯坦解释说，为了利用机会，标出范围和图解路线。爱泼斯坦道：“已确立的公司主要目标是保卫去年所做的一切。那是致命的缺点。”爱泼斯坦对机会充满信心，打破了那个界限，使西贝斯公司顺应新的电脑网络趋势制造软件。受现有程序束缚的较大的电脑公司并没有看到这种网络趋势的到来。

量子型领导者们也标出范围和图解路线来重新设计一条组织的道路。例如，爱特纳人寿保险公司改进了为汽车被窃的顾客服务的程序。该程序缩短了要求赔偿损失权的时间，由原来制度规定需花上 2 至 5 天的时间简化为只要挂一个电话，拨打 800 就可提供一条龙服务，诸如何处可以得到一辆出租车，处理要求赔偿损失权的代表姓名和约会日期。爱特纳公司的总经理罗纳德·康普顿告诉《财富》杂志，他期望从这项重建工作中每年节省 1 亿美元。

创始人的头脑

当量子型领导者的意识看出别人未看出的事物，即他/她对领导能力活动场所的不确定性具有独特的见解时，标出范围和图解路线便随之发生了。在标出范围和图解路线时看出别人未看出的事物的重要性，可以通过描述一群困在着火的房间内的人来说明。如果安全的通道是显而易见的话，人们将不需要有人来引导，他们能够自我引导。但是，如果安全的通道不显眼，似乎没有人知道该做什么时，就必须有人来领导。如果有人大叫一声：“来吧，我们可以从这边逃生，跟我来！”接着，这一群人就会积极响应这一指令，那个人已经看出别人未看出的事物，并且取得了追随者们。

量子型领导者们具有禅宗领袖所描述的“创始人的头脑”，这是与机会相通的而不是与充满着限制的信念的认识、限制性偏见和错误的假设相通的头脑。量子型领导者的意识倾向于分辨更深层次的秩序和机会，而其他从那里只观察到混乱或认识不到新的选择事例。

量子型领导者们知道，预见某物就产生该物。朗·菲希尔预见到对公共运输作为联邦改善运输计划的一部分的需要；结果是，先进的公共交通系统就产生了。王公司的经理看出一种独特的方法，这种方法能保证顾客获得公司积极支持的顾客服务。战略计划工作小组中那位女士看出，小组成员应学会互相信任以及他们必须按统一的组织机构来考虑问题。罗伯特·爱泼斯坦看出网络趋势，而别人却看不出来。

看出别人未看出的事物包含想出难以想象的事物，来探测和创造未来。观察家们对沃尔特·迪斯尼的“看透表面”和设想可能发生的事情的能力惊叹不已。他描绘了在未开发的佛罗里达州中部的沼泽地的富有魅力而又壮观的迪斯尼乐园。

看出别人未看出的事物具有巨大的影响。在《危机年代》一书中，迈克尔·比奇洛斯描述了发生在 1962 年古巴导弹危机期间的一件事。在高度紧张的时刻，肯尼迪总统收到了苏联总理赫鲁晓夫的一封信，该信以一种调解的口气强烈要求和平解决。赫鲁晓夫似乎说，苏联会无条件地满足总统提出的撤走美国间谍飞机所发现的在古巴的攻击性导弹的要求。肯尼迪得意洋洋——一直到 12 小时以后收到第二封似乎比较好战的信。赫鲁晓夫提出了美国作出让步的要求：作为从古巴撤出导弹的回报，美国必须拆除它在土耳其的导弹基地。

肯尼迪恼怒之极，又惶惑不解。为什么有第二封信？它表示什么意思呢？他和他的顾问们对此疑虑重重，苦恼万分，因为第二封信的措辞看起来不像是赫鲁晓夫的。克里姆林宫到底发生了什么事情？苏维埃中央委员会罢免了它的总理吗？军队现在严阵以待了吗？美国对这两封截然不同的信作何反应呢？

在肯尼迪和他的亲密顾问们焦急地考虑他们的困境时，肯尼迪紧攥着这两封信。麦克乔治·本迪认识到了一种惊人的简单却又巧妙的解决办法：不理第二封信，只对第一封信作出反应。本迪推理道，第一封信提供了总统能接受的提议。肯尼迪惊讶地停在原地。这个想法非常妙，可行。他马上指示本迪、司法部长罗伯特·肯尼迪，以及重要的顾问特德·索伦森起草对第一封信的复函。

这项决策果然奏效。赫鲁晓夫命令前往古巴的苏联舰艇返回。他下令拆除已经就位的那些导弹基地，并从古巴运回一切攻击性导弹。古巴导弹危机结束了。

量子型领导能力是随意识的运动而开始的。传统物理学的思想形式产生了这样一个观念，即领导能力起始于可见的、物质的行动现实。量子物理学揭示了领导能力的实际的起始点存在于意识中。

量子型领导者的意识的要素

标出范围和图解路线有两个要素：远见和有意识的观察。量子型领导者的意识通过传入或传出或传入传出指令的方式来看出别人未看出的事物，揭示机会或者暴露问题。

量子型领导者的远见

远见也许是今天在讨论领导能力和管理时最常听到的时髦词语。在我的咨询工作中，当经理们描述什么可以使人成为领导者时，我经常听到这样一句话：“领导者必须有远见。”

远见是量子型领导者的认识所独有的广角透镜和远程透镜。远见使领导者看到未来，领悟大量的机会。具有这种意识的焦点，领导者能看出有吸引力的、可信的未来情况。

有限的远见会排斥可能性。1895 年，皇家学会的会长凯尔文勋爵说：“重于空气的飞行器是不可能的。”1899 年，美国专利局的局长宣称：“凡能被发明的东西都已被发明了。”1927 年，沃纳·布罗斯图片制作公司的主任哈里·沃纳对有声电影的到来作出了反应，他厉声说：“究竟会有谁想听演员

说话？”

有限的远见可以预测公司的严重问题。IBM 公司当它选定在个人电脑上安装英特尔公司的集成电路和使用微型软件公司的操作软件时，并没有看得很远。IBM 公司这着棋使这两家公司成为产业巨头，并使每个人对电脑业务发生兴趣和改制 IBM 机器。如果 IBM 公司的经理们具有较广的视角，较远的眼光就可以看出，他们本该从这些公司购买技术。知觉障碍眼物还会使数字显示设备失去作用。1975 年，数字显示动力的智能型设备创造者肯·奥尔森说：“没有人想在家里需要一台电脑。”所以，他决定忽视含苞待放的个人电脑市场而偏爱主机。结果使数字显示器公司经济上损失惨重。

没有远见可能正好说明了为何在 20 世纪 90 年代初期出现许多组织机构解雇总经理的事情：詹姆斯·罗宾逊第三已不受美国捷运公司信任；汤姆·巴雷特被好运年公司挤出；詹姆斯·克特森被坦内科公司开除；罗德·卡尼恩被康柏克公司解职。在各个例子中，董事会都意识到，需要一种新的眼光来看公司的未来。当伊斯门·柯达公司的总经理凯·R·惠特莫尔于 1993 年 8 月被挤出公司之时，公司宣布要外聘一名局外人取代他。这个宣布传递了一条明明白白的信息：需要一个全新的视角。只有新的意识焦点才能看出应付正在不断变化着的环境的方法。量子型领导者们具有这种远见，标出范围来认识视域的情况，然后图解到达目标的路线。

标出范围：发展远见

量子型领导者们标出范围为其组织机构的未来样子创设一种视域。量子型领导者们把他们意识的广角透镜和远程透镜集中到组织机构的富有潜力的未来。

行动意见：确定理想的未来状况。把量子型领导者作为认识者的意识集中到组织机构可能在其产业或相关产业中成为什么样子这一问题上来。JVC 公司设想每户人家应有一台盒式磁带录像机；摩托罗拉公司想使每人口袋里持有一部手提式对讲机。确定你想成为什么样子后，标出未创造的未来的范围。每周花一些时间为你的组织机构设想一下未来状况。经常问自己：“如果公司想成为它想成为的样子并且干得很好的话，那么我们会是什么样子呢？”

行动意见：明确核心能力。为了实现理想的未来状况，你的组织机构需要哪些技能和技术呢？为了在将来以独特的与众不同的方式提供顾客利益，你的组织机构将要做些什么呢？联邦捷运公司创办人弗雷德·史密斯具有一种一夜之间邮包投递完毕的眼力。他预见到需要发展条形码技术、无线通讯以及网络管理的能力。

行动意见：进行“尼亚加拉式分析”。如果你发现自己乘坐在一艘小船上正驶向尼亚加拉瀑布的落水处，你必须迅速作出某种决定来改变航程。“尼亚加拉式分析”是指你要问自己：“组织机构现有的战略和具备的能力会使组织机构到达理想的未来彼岸吗？或者，我们会顺着瀑布而下吗？”前述两种行动意见推动你的意识去认识你要去的地方以及到达目的地你所需要的办法。而“尼亚加拉式分析”则把未来带到面前，估计你为了到达你要去的地方必须做些什么。

量子型领导者作为认识者如何使用这开头 3 种行动意见，在朗·菲希尔的故事中可窥见一斑。

1. 他看出一个理想的未来：技术革新和污染减少，交通很少阻塞和能源使用得到改善。

2. 他在到达达拉斯之前就明确了交通部的核心能力。

3. 他进行了一次“尼亚加拉式分析”，揭示了别人未认识到的一个缺点。他看出了有关过分强调单纯改善私人运输方式所潜在的问题，这促使他集中精力把公共运输融入整个工作之中。

肯·奥莱塔在《纽约》杂志 1993 年的一篇文章中，描述了巴里·迪勒的远见卓识。领导电视直销网络的 QVC 公司的迪勒，由于他的远见卓识，现在有了探访大多数家庭起居室的惯例。1992 年，迪勒退出了福克斯有限公司，即他帮助建立的第四个大电视机功率的网络，并且通过研究主要通讯业——电视网络、电报公司、电话公司、电脑公司、消费者电子公司和出版公司，开始调查全球通讯领域。

几个月来，迪勒标出范围，把注意力集中到他以前不知道的领域的组成部分。他研究了数字压缩技术、光纤电缆、电脑设备，以及像奇妙的东西和对话式电视一样的电脑服务。而且他遇到的一切新生事物使他以新的方式进行思考。他领悟了一种“可交流装置”，它可放在电视机旁，并能提供一种人机对话的制式，向顾客提供所要的任何信息和娱乐节目。电视转换成一种输入输出装置，附有一种像电脑定位器一样的电脑遥控器。迪勒感觉到，有线电视系统会引导信息业的未来。他已经获悉 63% 的美国家庭已经接通了有线电视。而且当迪勒会见有线电视工作人员时，他对他们的敏锐的、好问的性格以及他们把技术视为助手的做法留下了深刻的印象。

迪勒想到了 QVC，即家庭直销网络。他把它视为未来的动力室，实现他在人机对话媒介领域的远见。在运作的头 20 个月中，QVC 赢得了约 5600 万美元的收入。迪勒把 QVC 视为一种工具——通向电视频道有限的领域之外的宇宙的跳板，是一种人机对话的信息服务媒介。他成了 QVC 的合伙人兼总经理。

行动意见：图示你的产业。根据你目前的产业的竞争对手，明确将来你预期面临的主要竞争者。与你的组织机构相比较，详细列出产业的优势和劣势。要坚决彻底无情面可言；这不是一厢情愿地认为或爱虚荣地比较来贬低对手的能力的时候。你的眼力千万不能被过分乐观的预见弄糊了。

行动意见：图示全球状况。按照全球状况来具体列出可能影响你的组织机构的各种因素。（想得严重些。）什么样的技术趋势可能改造或完全重新解释你的产业呢？不要忽视那些看来好像不相干的产业或社会（政治）力量。在全球竞争环境中，任何事物都能影响另一事物。丹麦和其他欧洲国家之间就欧洲共同体的组建问题进行的谈判似乎与休斯敦基地杂货连锁店费埃斯塔分店的销售情况风马牛不相及。但是，欧共体的谈判导致了有关限制进口丹麦出产的苹果的决议，这影响了费埃斯塔的产品供应源。图示全球状况以提高对你的组织机构的长期行为的第二或第三次的影响的认识。

行动意见：进行股东评价。列举你的组织机构今天得以生存所要服务的主要成分，然后列举你可能在你的理想中的未来要服务的那些人。这包括任何对你的组织机构施加影响或被你的组织机构强烈影响的个人、集体或机构。具体说明他们的利益、优先考虑的事项和期望。明确股东给公司的现在和将来所带来的潜在的机会和威胁。

前面 3 种行动意见，在你图解路线朝预定目标推进时，有助于弄清楚你将面临的各种力量。

图解路线：提出一种远见

有远见地标出范围，展示了一个极为广阔的不可预知的未来的情景。量子型领导者们作为认识者，然后引导自己的意识来图解路线，确定或重新确定如何到达他们想要到达的地方。

行动意见：参加一部未来世界的电影放映。假设你有机会来到一家独特的放映未来电影的影院。在未来世界影院，你的公司实现了你的远见。是什么使你的公司在未来世界获得成功呢？你的组织机构如何到达成功的彼岸呢？你的回答要灵活多变，多加推测，因为有许多可能性能够解释这种未来的现实。考虑一下你的电影推向多远的未来。你要延续你的时间是由于你的见识太少的缘故吗？如果你的理解太不清楚，你能重新把它弄清楚吗？要注意确保你成功的具体细节。存在什么样的技术、顾客

及其需求或竞争现实，你的公司得以利用从而走在前列呢？

行动意见：拍摄自己的影片。要获得在未来世界影院所见到的成功，你的组织机构现在应开始做些什么与以往不同的事呢？就各种可能发生的产生影响的情况来图解路线。你的组织机构及其成员为了竞争必须学到些什么呢？你的组织机构如何发展或获取必要的技术呢？对反映你的组织机构如何获得成功的某部影片要制作几个版本。剪辑你的电影剧本来决定哪些摄影镜头能表示出最有用的路线。

量子型领导者的有意识观察

一位朋友曾对我说：“上帝是具体的。”我也听到别的什么人说：“魔鬼是具体的。”我不能肯定哪种说法是对的，但两种说法都说明了有意识地去认识具体细节对一些相当强大的人来说是重要的。

量子型领导者们标出范围和图解路线的第二种方法是通过有意识的观察。他们使用可变焦距透镜，标出影响现在和不久的将来可能发生的范围，图解克服困难、利用现今机会的路线。有意识的观察者注意构成大多数人的日常工作的每一天、每一小时，每一分钟的现实情况。

正如 IBM 公司的创办人汤姆·沃森所描述的，有意识的观察者“着眼于公司，而不是着眼于文件”。他们亲临现场研究、视察和检查公司正在经营的情况。1970 年，罗伯特·汤森德解释了走出办公室，视察公司运作情况的需要。作为阿维斯出租汽车公司的经理，汤森德经过一年的努力，使公司扭亏为盈。在《组织发展》一书中，汤森德把他大部分的成功归功于把花在管理人员身上的时间倾注到第一线的雇员和顾客身上。

威廉·马莱克是田纳西河流域管理局（简称 TVA）的财务主管。他每个月有一天把时间用在做 TVA 雇员们做的工作，进行有意识的观察。马莱克可能在半夜擦洗卫生间，早上 5 点拣信，为采购人员打印数据，或者从事分布在马斯克尔·舒尔斯、阿拉巴马、诺克斯维尔或者田纳西州的查塔诺加的 TVA 机构中 2000 名雇员所从事的任何一项工作。马莱克向《福布斯》杂志解释他的动机道：“当你认真对待雇员们的工作时，他们会告诉你按正规渠道听不到的事。”

可口可乐公司的第 2 号瓶装公司查特诺加约翰斯顿可口可乐瓶装集团的总裁兼业务总管亨利·斯钦伯格，也是一名敏锐的有意识的观察者。斯钦伯格用他 80% 的时间来到第一线，会见零售商，参观约翰斯顿的 65 家工厂以及分布在美国中西部的各个销售中心。斯钦伯格如饥似渴地吸收他办公桌上的电脑终端输出的各种细节材料。正如他向《财富》杂志的作家帕特丽夏·塞勒斯所说的：“我能够告诉你昨天在任何城市所销售的每种牌子的销售量以及平均贴现率和利润率。”

英王亨利五世在阿金库特战役前夜从一堆篝火走向另一堆篝火，与士兵们交谈。通用电气公司的总经理杰克·韦尔奇每月安排时间到通用电气公司的管理发展中心克罗顿维尔，直接会见听课的经理们，并回答他们的问题。

有意识的观察是注意力升高到一种量子型领导能力的表现。它是那些有领导意向的各级组织的人员所需要的。有意识的观察似乎是一种常规行为，但是，许多组织在意识没能升华以及未对关键的细节材料作出反应时就受到损害。考虑一下美国首家私人侦探事务所平克顿私人侦探事务所。平克顿的不眨的眼睛的标语及其格言——“我们从不睡着”帮助它成为全国最大的、

最受人尊敬的保安公司。但是在 1988 年，平克顿的绝好的信誉受到严重的败坏，而且公司大大赔钱，单单核保安分部一年就亏损 200 万美元。有些地区性的事务所只需要两名成员，却雇佣了 20 名成员。其他分部被认为是拥有整个汽车车队，但是没人能确定车子的位置。还有其他分部持有期限为 120 天的应收帐款，却没人去收帐。这用不着夏洛克·福尔摩斯来分辨由 S·格林加德在《美国的道路》杂志中所描述的这些基本的线索。平克顿事务所中的有些人肯定睡着了，无视这些问题。

下面是一个简单的测试，考验你作为一名有意识的观察者的能力。数一下下列一句话中的 f 字母的数目。

Count the F's (数一数 F 的数目)

Feature films are the result of years of scientific study combined with the experience of years.

你数到几个 f 呢：4 个，5 个，6 个，还是 7 个？如果你未找出 7 个的话，请再数一遍。注意漏了哪一个。人们常常会忽视细节——单词“of”中的“f”——或者就是没有考虑到确定的信息——标题中的“f”。

标出范围：发展有意识的观察

量子型领导者们依据有意识的观察来标出范围，明确更接近的、更局部的机会和问题。

行动意见：观看信息牌。假设你的组织机构是一块信息牌，上面不停地闪烁着人们可能常常忽略的机会和问题解决方法。“观看信息牌”意味着每天花时间有意识地注意任何信号或暗示，然后运用你的鉴别力来确定它们的意图。你已经对信息牌的反应有了丰富的经验。考虑一下你如何对电话、电子信箱、回电路上显示灯的闪烁，或者微波炉上的嘟嘟声作出反应。大多数人会跳起来去理会这些信息，但是他们对周围正在闪烁、鸣叫、闪亮以及响铃的无数条其他信息却置若罔闻，关闭了他们的意识的自动引导装置。当你把整个组织机构看作是一块信息牌时，行使与传统信息指示器同样的接受能力。

行动意见：将头抬得高出草丛。林登·约翰逊曾告诫说，我们必须“停止埋头于草丛”。抬头观察，研究，检查，以及注意你周围的一切事件。埋头于草丛是安全的，但你不能从这种姿势看出如何去实施领导。

行动意见：置帕拉鸟于肩上。在获得诺贝尔奖的小说《孤岛》中，奥尔德斯·赫克斯利描述了帕拉。它是一座神秘的天堂。天堂内有一种奇怪的黑鸟，飞翔时会发出一种高亢的呱呱的单调的鼻音：“注意，注意”和“此时此地，此时此地”。把一种想象的鸟放置在你的肩头，让它的叫声提醒你注意观察。集中你的注意力，保持你对当前的信息的认识。

行动意见：牢记“挑战者号”。1985 年关于“挑战者号”航天飞机上的密封圈有问题的警告信息发出以后，这些信息被忽视了，而倾向其他“优先考虑的事项”。牢记“挑战者号”可以帮助你密切注意关于相关信息中的优先考虑的事项。

图解路线：提出一种有意识观察者的方针

在有意识的观察下标出范围，提供了一个认识的明确的焦点。然后量子型领导者引导他们的有意识的观察沿着一条特定的路线为更接近的、局部的环境图解路线。

行动意见：进军战场。必要时进入战壕指挥行动。在别人沿着规定的道路犹豫不决向前时，可向别人提供方针。阿伯拉罕·林肯在内战的关键时期住在国防部就说明了有意识的观察的重要性。他睡在沙发上，这样他能尽快获得信息。他在电报员的背后看电报信息，对特别重要的消息马上作出反应。当林肯对麦克莱伦将军在弗吉尼亚州诺福克市的战役中缺乏进攻性而大为不满时，他亲临战场。为了有意识地观察，林肯来到诺福克市附近，在那儿北方军被迫停顿不前，而麦克莱伦却退至远离前

线的地方。总统亲自下令炮攻，又前进至海岸边，然后，上岸侦察水陆登陆的理想位置。林肯在回到要塞后，就下令进攻。他的部队迅速占领了该城市。

量子型认识能力：双角透镜

未来学家阿尔文·托夫勒曾经说：“在做小事时，你必须思考大事，这样小事会沿着正确的方向前进。”理想的量子型领导者们要把远见与有意识的观察结合起来认识事物。他们使用远距广角镜识别展现在他们的组织机构面前的路；他们移步向前，受尽日夜颠簸之苦，历经迷途错综困惑，沿着这条道路开拓前进。

微型软件公司的比尔·盖茨显示了量子型领导者的这种双重行动的能力。他评论模糊不清的长期的市场战略时就像检查宣传材料和高射幻灯片中的数学上的错误。麦当劳餐厅的创办人雷·克罗克看问题，总是把长远观点和近期观点两者结合起来。在克罗克多次视察麦当劳在世界各地的经销店时，他对每一个细节都进行检查，诸如法式油炸食品有多烫，同时也牢记自己的总的主张：“质量、干净和服务。”巴里·迪勒凭借有意识的观察为 QVC 公司提供他的远见的证据。他停下自己正做的工作来观看 QVC 规划，或者注意竞争的家庭直销网络（简称 HSN）。如果他注意到 HSN 销售大量枕芯的话，他可以建议 QVC 也出售枕芯。

同时，具有广角镜和可变焦距镜的认识能力，可能需要异乎寻常的感知能力。但是，我们都有那种意识能力。请想一下驾车。我们既要在几百码以外识别正在变动的交通灯，而又要观察在 2 英尺以内速度表上指针移动的变化。请考虑一下你阅读本书的情形。当你的认识的某个要素集中于单词时，你能同时意识到如何在你的办公室应用某种行动意见。意识是一种量子现象。它是无限的、流动的信息能量，不像固体物质那样坚硬和固定不变。

行动意见：实施双重远见。明确你认为需要注意的组织范围的长远问题。然后具体说明需要注意的近期环境中的某个细节。每天花上 10 分钟时间有意识地把重大问题与细微末节相联系。把各种方式集于一体，互相兼容。这种做法会有助于你发展量子型领导者作为认识者的双重透镜聚焦的即兴能力。

第七章 取得另一种视角

如果我们使组织机构以全新的方式看待问题的话，我们就能实现大幅度变革。

——乔治·格哈德·舒尔迈耶，艾塞尔公司总裁兼总经理

什么东西可以使量子型领导者的意识能够看出别人未看出的事物，并从一个独特的角度来处理信息呢？他们的意识如何以特殊的方式进行活动呢？量子型领导能力模式表示，领导者们推动他们自己的意识，“取得另一种视角”，与领导能力活动场所发生相互作用。

取得另一种视角意味着使认识取得新的观察、解释和评估信息的方式。从取得另一种视角出发，量子型领导者们打破了有限制的认识的界限，即限制注意力以及限制或消极地影响判断的界限。按取得另一种视角行事，使量子型领导者们陷入了“无知”的状态，然后他们就能够采取一种对信息获取必须查明的态度。当量子型领导者们取得另一种视角时，他们扩大了意识范围，这样，他们就能够走出现有的范围，具有一种组织远见，并且有意识地观察日常工作活动中重要的相互作用。

取得另一种视角的三种方式

量子型领导者们从以下 3 种方式取得另一种视角。它是：

1. 从可供选择的渠道谋求信息
2. 扩大他们的解释范围。
3. 提高应答的选择能力。

从可供选择的渠道谋求信息

小 J·W·马里奥特视察他的连锁宾馆的所有厨房、洗衣房和电话预约中心，查看在做些什么，一切是否符合标准。这些都不是全球性公司的总经理通常涉足的领域。马里奥特的行为说明了从可供选择的渠道谋求信息的过程。

量子型领导者们通过从新的、不同的、未曾利用的、遗忘的、先前被忽视的或者往往被忽略的渠道谋求信息的方式，取得另一种视角。这一过程可比喻成由一个拥有 30 个频道的有线电视台发展成一个提供 500 或 5000 个频道的电视台的例子。量子型领导者们使他们自己的意识置于可从最广范围的获得信息之中，从更多的和不同的渠道获取更多的和不同的信息。这是一种有意识的、有意向的过程。不要等着苹果掉下来，量子型领导者们应该去摇动苹果树获得苹果。

发展认识渠道似乎是显而易见的，但是许多公司犹豫不决，因为他们停止处理或者没有完全处理环境中可以获取的信息能量。量子型领导者们与众不同，其原因是从可供选择的渠道谋求信息的常规做法应该成为但没有成为普遍性行为。

4 种一般性做法描述了量子型领导者们如何取得另一种视角，因而提高谋求信息的能力：

1. 停一停，看一看，听一听。

- 2.通过 5 种感觉进行审查。
- 3.注意新的渠道。
- 4.用提问的方式开发别人的意识。

这些做法不能保证得到任何特定的信息。确切地说，它们是量子型领导者在标出范围和图解路线时可以用来有效地猎取更多信息的手段。

停一停，看一看，听一听

量子型领导者们停一停，看一看，听一听流经他们的组织机构的信息能量。他们停下自己的正常工作，环顾运作情况，倾听人们的意见。这些简单的指令只有在人们尝试这些指令并认清它们的价值以后才变成简单的行动。停一停，看一看和听一听（简称 SLL）能提高信息接受能力，使人们能接收一切信号。

行动意见：作 SLL 停顿。从每天忙碌的日程安排中挤出点滴休息时间，走出办公室，撇开日常的例行公事。然后，来到组织机构内的其他不同部门。参观一下货物码头；顺便访问雇员自助餐厅；走进库房；与你通常不交谈的人交谈，这人也许是接待员或者是上菜的餐厅服务员。要获取邮件收发员的脑力劳动成果；要拜访公司总裁；要直接与顾客接触；要寻求信息，明确问题或机会；要倾听解决困难或利用机会的方法。一天中要有不定时的 SLL 的短暂停顿。你的 SLL 的程序可以变化，但总要集中于在不同的地方看看、听听。

行动意见：实施“脑力操”。每个月安排一次 10 到 15 分钟的脑力操，即刨根问底。查寻，窥探，探究那些新生事物或不属于标准程序的事物。假设你处于阁楼上的一大堆资料之中，对这些资料，你可以识别，但你近来还未查看过。“脑力操”能形成注意力来提高量子型领导者自身的领导能力。

行动意见：做夜班。上夜班（或其他时间档工作），对不同时期的活动进行探究，使自己容易接受新的信息渠道。

行动意见：重新安排你的日程表。修改你的工作日程。不要每星期二上午 10 点召开例会，下星期的会议时间和地点可有所不同，不同的时间或一个新的地方，对会议有一个新的视角。不要每天正午吃午饭，明天时间可以早一点，后天可以迟一点。

行动意见：进行一项“什么东西行不通”的分析。“什么东西行不通”的分析在问题爆发以前就能辨明它们。这种分析引导你勇敢地面对扼杀有效性的障碍。通过停一停，看一看，听一听，留心注意什么东西行不通，然后千方百计解决你已知的问题。

行动意见：重温以前提到的行动意见。前几章中的许多行动意见会指导你停一停，看一看，听一听。例如，把目光集中到人们尚未涉足的活动场所（第二章）；扩展视野，深入到组织机构不同的部门（第三章）；采取一天找一个机会或问题的方法，进行注意分析，并实施每周 15 分钟的“AA”活动（第五章）；以及观看信息牌（第六章）。

通过 5 种感觉进行审查

量子型领导者们通过 5 种感觉摄入信息，取得另一种视角。他们借助触觉、听觉、视觉、嗅觉甚至味觉这 5 种感觉审查正在发生的事，使他们的认识容易接受新的信息渠道。我曾经问过普劳克特和盖姆鲍食品部的一名研究和开发科学家，他是如何知道曲奇饼干、花色蛋糕或其他烘烤食品具有上乘质量呢？他笑了一笑，然后向我伸出了舌头。我被这个举动弄得不知如何是好，但是我推测肯定有什么意思，所以我保持镇定。“我品尝这些食品”。说罢，他开怀大笑。他解释道，如果他的品尝测试结果使他吐出食品的话，实验室要继续研究该食品。如果他咀嚼食品但咽不下去，他就要和其他研究和开发人员讨论加以改进。如果他带食品带回家给他的妻子和孩子吃，而且他们很喜欢吃，那么他就可能找销售小组交谈了。

5 种感觉的审查使你的注意力转到其他人不再认识到或不加以考虑的可

感知的信息上。我做过许多组织机构的顾问，这些组织机构工作场所嘈杂，你必须大声与你旁边的人交谈，他才能听见。我不知道在如此嘈杂的工作场所工作的人的耳膜是否一直嗡嗡作响。在几百次会议几千个小时，我一直与经理们坐在很不舒服的椅子上。我不知道是否有人接触过这种保持人体上身灵巧而下身麻痹的处境。我看到过几千个放映员放映的图像在银幕上是模糊不清的，他们采用了很小的字体致使第二排以外的观众难以看清楚，并且光线打得很亮使得银幕上的图像看不清。我不知道这些放映员朝外看观众席会看到什么。量子型领导者们以高度的感觉敏锐性取得另一种视角。他们倾听、查看、触摸、嗅闻和品味出某种行动的需要或潜在可能性。

行动意见：实施有规律的 5 种感觉审查制度。在你助手的椅子上坐上一会儿。花几个小时看一下操作员的电脑屏幕。用技工的工具做一项特定的工作。驾驶你的职员驾驶的工作用车。吃一顿公司提供的自助餐。把你在办公室做的一整天的日常工作放到雇员的工作场所来完成。听听组织机构内连续发出的锤击声。采用 5 种感觉来感受这些地方正在做些什么事情。

行动意见：掌握倾听的艺术。倾听是 5 种感觉审查的一个部分，但是我加上这个行动意见，旨在强调它的重要性。对许多人而言，倾听意味着在说话者停止说话时要思考他们要说什么，而不是全神贯注于说话者。这种倾听的方式显然要限制认识事物的能力。倾听者为了取得听的效果，把自己的认识完全调整到说话者身上，理解所传达的信息。这种倾听是一种磨练，要求集中精力，反复练习。选上一门听力技巧课程。把你认为是出色的倾听者的人作为你的楷模。做好倾听要求做的一切：竖耳朵，平心静气，紧团双唇，这样你能够听到其他人在说的话，并且理解他们说的是什么意思。

注意新的渠道

当量子型领导者们有意识地从新的或不同的渠道，即有意地置身于可供选择数据的渠道来获取信息时，他们就取得了另一种视角了。日本经济的迅速崛起，部分是由于它坚定不移地愿意从新渠道吸收信息的缘故。这种自愿取得另一种视角的行为起源于 1868 年，当时日本明治天皇宣布了 5 条皇室誓约：“日本愿意接受从任何渠道引进的知识和技术。日本愿意派遣学生到美国和欧洲留学，愿意邀请外国专家来日本讲学。”朱清宁在《亚洲的智力策略》一书中说：该誓约从此成了日本经济和政治目标的焦点。

行动意见：阅读你的领域或兴趣之外的文学作品。只需阅读你领域之外的任何书籍或期刊就能够发展你的从取得另一个视角来认识的能力。例如，《科学的美国人》杂志提供了与日常生活有关的新发现。《数据链只读存储器世界》杂志描述了数据链只读存储器领域的最新进展。数据链只读存储器必定成为工作场所信息处理工作的一部分。我阅读物理书籍和杂志，以此来提高我对领导能力、管理和组织发展的理解力。

行动意见：观看不同的新闻报道节目。新闻节目提供理解当今信息的各个角度。大多数人对自己最喜爱的节目，而忽略其他节目。观看本周不同的新闻节目可取得一种对相关问题的见解或新的视角。

行动意见：阅读有关历史上关于重要人物的书籍。几年以前在阅读关于路易斯·蒙巴顿勋爵的书中，我学到了建立关系作为表示领导能力活动范围的基础的重要性。蒙巴顿在英国同意放弃对印度的殖民统治时被任命为最后一名印度总督。他遇到了争吵不休的印度教、穆斯林和锡克教三派分裂印度的棘手问题。蒙巴顿会见各派的代表，他被各派提出的要求所围困。但是，他很策略地引开了这些围攻，他声称在他“未结识”一些人之前他完全没有资格谈论问题。这种建立关系的行动帮助他赢得各派的支持，使他得以与各派有效地开展工作。蒙巴顿模式到现在仍然是恰当的。如果你还没有注意这一渠道的话，阅读有关历史人物的书，可以提供有用的观点。

用提问的方式开发别人的意识

量子型领导者们不一定要成为一个万事通。不管他们用了多少时间实施

停一停、看一看和听一听及 5 种感觉的审查，或者注意新的渠道，他们也会错过重要的信息波，因此，他们依靠其他人向他们提供有助于他们取得另一种视角的信息。量子型领导者们认识到，确信有了答案的人不会再提问，而停止提问的人很少超出规定的途径去冒险。

当约瑟夫·霍格博士出任位于马里兰州巴图格森河流域的海军航空军事中心的射程指挥所的主管时，他就用提问的方式开发别人的意识。射程指挥所雇佣了 200 多名人员，分布在海军基地的 10 个办公室。每个星期五，他都驱车前往各个办公室，参观各个场所，询问各种问题，这帮助他洞悉各种可供选择的信息渠道。

问题可以引发想法、选择事例、机会、解决办法以及比较方案。问题可以促使意识软件与信息相结合，集于一体。问题也能决定我们所注意的东西，所以，好的问题会引导出更集中的注意力以及更精细的鉴别力，以致于能找到更好的答案。量子型领导者们没有一切答案，但是他们可以提问来揭示合理的答案。

量子型领导者们利用问题来集中别人的意识，揭示问题并且寻找解决问题的潜在途径。布雷恩·杜梅因在《财富》杂志上写了一篇文章，解释了迈克·沃尔什在联合太平洋公司担任总经理时是如何行使提问的能力的。他深入到公司各个阶层，向他所接触的任何一人提问：“如果你是公司总经理，你会怎么做？”沃尔什评论道：“公司内职员知道的东西比你想象他们做的要多得多。”

量子型领导者们行使提问的能力与来自各种渠道的重要信息相联系，有来自秘书、顾客、供应商、经理们以及一线工人和雇员的信息。量子型领导者们把每一个人看作是连接信息能量的一些有意义的波长的卫星天线。这些人员成了观点提供者，可以加深量子型领导者理解认识者的认识。

沃尔特·迪斯尼掌握了用问题向别人收集信息的方法。无论何时提出一个新的计划、一个新的剧本或者一个新的观点，他都会把它展示在一块像墙一般大的白板上。他在白板的顶端潦草地写上这样一个问题：“这个我们如何改进？”旨在邀请每一个人作出回答。人们在整块板上写了自己的想法、建议、解决办法和意见。然后迪斯尼审阅这块板，选用最好的观点。他调动了整个小组的集体意识来帮助他取得另一种视角，发展了他的知觉能力。

任何问题能揭示组织机构内活动着的潜在的有用的信息，但是，有 8 类问题会最大限度地提高你取得另一种视角的能力，即理解、解答、行动、意图、愚蠢、可能性、比较方案和必要性问题。USAMPAN（8 类问题第一个字母的缩略语）将帮助你记住这 8 类问题。

行动意见：问 U——理解问题。理解问题引导人们解释理解某种情况所需的事实或信息，以及他们把注意力集中到有助于作出重要区别的细节上，例如：“关于这种情况我们需要理解什么？”“关于这种情况我们有什么不知道的？”“什么事实我们遗漏了或作了错误解释？”“这个和那个之间有什么异同之处？”

行动意见：问 S——解答问题。解答问题产生一种解决问题的特定方法的认识，而且这类问题把创造性和直观性集中到潜在的有效的选择事例中。采用解答问题使思想集中于特定的选择事例来图解路线，例如：“什么选择事例可以解决这个问题？”“在这种情况下我们如何提高质量？”“什么方针可以帮助我们利用这种情况？”

行动意见：问 A——行动问题。行动问题把想法变为行为，并且详细说明落实解决办法所需的具体步骤。问行动问题，目的是图解通向目标的具体路线，例如：“我们需要采取什么行动？”“我

们需要实施什么样的具体行为？”

行动意见：问 M——意图问题。意图问题帮助人们考虑什么是重要的以及他们为什么应该采取行动或考虑任何选择事例。他们了解核心价值 and 目的。问意图问题，目的是弄清楚意向以及说明内在的动机，例如：“对我们来说什么是重要的？”“对我们来说为什么这是重要的？”“我们为什么要做这件事？”

行动意见——问 D——愚蠢问题。愚蠢问题起源于古老的谚语的智慧，“愚蠢的问题就是你不问的问题”。在提了一连串 USAM 问题以后，可以自问，是否还有什么问题没有问到。人们通常不问问题，因为他们担心自己很愚蠢，或者他们认为他们也许应该已经知道了答案。相反，问任何你认为愚蠢的问题，这意味着从不停止问问题，正如亚里士多德所说的：“当你问愚蠢问题时，你得到一个聪明的答案。”

行动意见：提 P——可能性问题。可能性问题会扩大你的思路，超出现有的界限，开阔眼界。这种问题要人们想象可能是什么或者能够是什么，例如：“如果有一种做这件事的方法，这件事会是什么呢？”“如果你用任何可能的方法改善这点的话，你会如何去做它呢？”“解决这个问题的方法可能是什么？”

可能性问题在意识受阻或不能前进时尤其有效。例如，下一次你听到有人关上了认识之门时，可用一个可能性问题。如果有人说：“这没有用”或者“注意这个问题没有意义”，你就可回答：“好吧，如果这有用，我们要做什么呢？”或者：“好吧，但是如果有一种有用的方法来注意这个问题，我们该如何做呢？”根据我的经验，问可能性问题有很大的影响。一开始紧锁认识之门的人通常会暂停片刻，然后马上重新开始思考。可能性问题会推动意识向前。

行动意见：问 A——比较方案问题。人们在选定“正确答案”后通常不再费脑筋去思考另外的答案。寻求第二、第三、第四个“正确答案”，可能打破限制认识的界限。问比较方案问题，目的是实现这种突破。这些问题是特别重要的，因为传统的物理学限制了大多数人所受的学校教育。牛顿的线性假设、因果关系的现实已经使大多数人认为，问题只有一个答案，每一个问题只有一个正确答案。确实，我们在学校所做的几百个极难的多次选择测验要求符合传统的物理学思想形式中只有一个正确答案的逻辑。习惯于这种方式，我们在获得正确答案时便中止了思索（我们对此感觉良好！）

量子型领导者们承认其他答案可能有价值，这就打破了这种思想。他们采用了罗杰·冯·奥伊奇在《击打半边头部》一文中所称的“第二个正确答案”。问比较方案问题，目的是汇集多种答案，例如：“还有别的什么正确答案？”“几种答案是什么呢？”（与“这个答案是什么呢？”相对）以及“还有别的什么可以解决该问题呢？”

行动意见：问 N——必要性问题。必要性问题针对必须做什么才能实现可能性和比较方案，把注意力引导到使事情发生所需的实际细节上。为了权衡歧异的毫无限制的考虑可能性和比较方案问题，就要采用必要性问题所提供的会聚性，例如：“我们必须做什么才能实现这点？”“我们必须考虑什么细节？”以及“我们必须如何对‘特定问题’作出反应？”

扩大你的解释范围

量子型领导者们在有意识地解释或评价来自新的、不同的、被忽视的或者先前抛弃的认识水平的信息时，取得另一种视角。他们扩大了意识的解释范围，来理解从另一个视角所获得的信息。

大脑具有评估性过滤器作用，能识别、接受、忽略或摒弃信息。大脑对数据作出反应，是通过把新信息与现有的、已接受的过去经验的参照构架、印象宝库或者已建立的一套智力模式进行比较来实现的。例如，生产管理者可以用过去几年的订单来估计销售规划，确定新产品订单。或者，某战略规划小组可以把本产业中的新技术趋势与已有的技术和现存的趋势作比较来估

计前者的影响。

大多数人在他们不能合情合理地符合过去经验或者在信息不能投其所好时，会拒绝、忽视新的信息，并把新的信息视为无意义的信息，不去全面考虑，或者甚至排斥新的信息以及视新的信息为洪水猛兽。例如，生产管理者可能把新产品订单规划评为“离谱”，因为它们不符合过去几年中获得的相对稳定的订单数目。管理者认为“营销多半会想方设法感动人们上楼购买产品”因而甚至对营销的动机提出怀疑。同样，战略规划小组可能把不符合已有的技术或现有趋势的方向的新技术趋势评价为对产业是无关紧要的。战略规划人员甚至把所提出的新趋势痛斥为“镜花水月”以及“绝不会发生”的事物。

当信息不符合已建立的心理模式时，意识就会受阻。人们甚至完全不去考虑该信息，因为该信息越出了现有的心理视野。陷于这种定值的滤器的逻辑之中，要取得另一种视角的希望就很渺茫。

为了说明定值的滤器的工作过程，请看图 7-1。你如何解释大多数数据点形成的模式之外的 3 个数据点呢？

大多数人墨守传统的心理模式，不考虑界限之外的数据。他们提出，在图 7—1 中的 3 个点是由测量误差或表示某些离心率所引起的离开本体的东西。由此，人们认为这 3 个点应该除去。它们是不重要的，因为它们不在大多数数据所形成的线型结构之内。但是，很有可能这 3 个点是新的、更大的、更重要的数据模式的最先的值得注意的指示点，正如图 7-2 所表示。

忽视不符合已建立的某种模式的信息会招致灾难。在 20 世纪 70 年代初期，美国汽车公司的高层领导人以为，廉价油的供应会持续好多年。结果，他们低估了阿拉伯石油卡特尔可能对他们的产业的威胁。美国汽车业巨头们也认为，美国汽车买主的口味已经定型而且稳定不变了。他们下判断说，不需要对汽车进行根本变革，所以日本汽车的技术革新不会削减底特律的市场占有率。量子型领导者们认识到限制性解释的危险性，他们重新确定解释的范围，从更高的发展水平上去处理信息。

重新确定解释范围，要求把意向全部指向信息评定过程，还要求注意力全部集中到用来接受或摒弃信息的解释性滤器。量子型领导者们从 3 个方面有意识地把精力集中到建立一个更开放、更灵活的解释范围：

1. 假设。
2. 信念。
3. 判断。

量子型领导者们肯定和否定他们的假设来揭示错误或不适的解释信息的方法，阐明和明确约束这些方法的限制性信念，说明和克服限制判断的偏见。这些努力不可能总是能够表明一条成功之路，但是，他们重新组织认识，来提供一个看出别人未看出的事物的机会。

假设

假设是构成我们如何解释问题的基础。我们就某人是否能从事某项工作进行假设，并相应地作出回答。我们假设某个小组对冲突作出消极反应，并且，我们准备战斗。某竞争对手宣布一项新产品，我们就假设该产品会如何影响我们的市场占有率。

有些假设对我们来说是显而易见的，那就是说，我们知道我们的解释是基于某种假设、我们脑海中的某种想法，有悖于信息的。但是，假设能够深深地留在我们的认识之中，使我们不太注意它们是如何指导我们的思想和行为的。量子型领导者们认识到假设是思考的一个必要部分，他们把这些假设表面化，最低限度地被错误的假设所引导。

行动意见：肯定你的假设。当你在考虑任何特定信息时，要花时间考虑你所作的假设。为了揭示关于某特定问题所隐含的假设，要考虑详细的、具体类型的假设。例如，关于时间、资金、设备、其他资源以及组织内部的人员，你作了什么样的假设呢？关于什么起作用，什么不起作用，或什么不能起作用，你有什么样的假设呢？你认为什么是一定“正确的”？你抛弃哪些“无意义的”假设呢？这些问题的回答表示了你的某些假设。肯定这些假设，一一列在纸上，然后把这些假设规定为最初的一组假设，并且把最初的一组假设分类。要自我安排；认识到这些假设是你作出的。然后从这个自我安排的角度，试试下一个行动意见。

行动意见：阐明你的假设的实用性。为你所作出的假设回答这些问题：“什么使这种假设现在就具有实用性呢？”“什么使我仍认为这一假设是有意义的呢？”“为什么这种假设不再有效？”“我要以这种假设进行运作吗？”这些问题将引导你的注意力来弄清楚现有的假设。要扪心自问：“这些假设真的有效吗？”然后采取下一个行动步骤。

行动意见：作出比较方案假设。对你所肯定的假设要作出一系列比较方案假设。要考虑那些与以上你所作出的假设争个上下的假设。然后察看这一系列假设，并问自己：“为什么比较方案假设可能是准确的呢？”“为什么两组假设都可能是有效的呢？”“把两组假设结合起来可产生什么样的新假设呢？”要向自己提出质疑，以便打破由限制性假设所引起的限制。

行动意见：进入“丰田技术学院”。丰田公司的磐城村在1990年11月19日的《财富》杂志上写道：“我们目前的成功是变革事物的最好理由”。这句话是“丰田技术学院”的座右铭。“丰田技术学院”是丰田汽车公司的教育部门。进入该学院，那就是说，采取这种思维方式，把你的意识引向“不断改进是必不可少的”假设之中。为了利用机会，把你的学习进程作为正在进行的变革，真心实意的投入。

信念

信念反映了那些指引我们对现实解释的假设的一种综合性的网络。信念提供了获取成功的能力，因为具有坚定信念的人几乎能够克服任何障碍。信念也能控制我们如何评定信息。限制性信念实际上禁锢了我们的认识，使我们用过时的、无用的方式来解释信息。比如，曾经有个时期，没有人相信谁能4分钟跑完一英里，甚至通过科学分析人类的肌肉组织以及风对身体的阻力“证实了”这点。但是在罗杰·班尼斯特打破了这个“禁区”的界限一年以后，37个人都做到了这一点。两年之内，300多人跑得这么快。现在每年有大批的中学生突破4分钟跑完一英里的速度。

限制性信念成了新领域以及可选择性解释渠道的思想麻痹性障碍。当哥白尼提出是太阳而不是地球才是太阳系的中心时，他同时代的权威学者对他冷嘲热讽。他的科学论证被拒绝接受，因为它与那个时代的信念背道而驰。

量子型领导者们信奉的格言是：“你相信什么就能实现什么”。量子型领导者们取得另一种视角，从一个“一切都是可能发生的”信念体系来运作。他们调整自己的认识结构，并且表明自己相信存在着解决办法和美好前景。

愤世嫉俗者通常嘲讽那些持有“一切都是可能发生的”信念的人。抱怀疑态度的人声称，他们比那些采取“天真的热心者”的思想形式的人“更有头脑”。约翰·伍登在加利福尼亚大学洛杉矶分校的12年教练生涯中，共赢得了11次全国大学生体育协会的篮球冠军。他在他的《他们称我为教练》一

书中提出了另一个信念：“你认为有价值的东西就是你所要学习的东西”。

行动意见：要区别信念和信息。区别信念和信息是为了避免错误的信念，即那些没有依据最有、最恰当的信息帮助在领导能力活动场所运作的信念。确定你的一般信念或者那些与采用“肯定你的假设”行动意见所描述的相同过程的某特定领导能力活动场所相关的信念。然后确认最新的最相关的信息。接着注意你的信念如何形成你的解释。集中考虑为什么那些信念是有用的、有效的和积极的。采用“形成比较方案假设”的行动意见的步骤，通过重新调整你已经形成的有关最新信息的信念，来形成一套新的、更有效的信念。

行动意见：特定期采用一种“不可能信念”体系。时时花上几分钟，暂停有关“不可能”的信念。例如，如果你认为要使市场占有率翻一番是不可能的，你要暂停那种看法，并相信这种情况会发生的。有了这种新的信念，你该怎么行事呢？在“不可能的极限内”进行思考，竟然帮助了德克萨斯州仪器公司统治了半导体行业，超过了该产业中的巨头，诸如 RCA 公司、Sylvania 公司、GE 公司、Westinghouse 公司、Philco-Ford 公司以及 Raytheon 公司。乔治·吉尔德在他的《微观世界》一书中写道：“一名 TI 经理马克·谢帕德解释道：‘那些公司全都知道什么是不可能的事，但是，我们不知道’”。每天在“不可能的极限”中花上几分钟，会重塑你的认识。

行动意见：向前追溯 100 年。为了发展你的信念体系，可回顾 1890 年的情况。当时没有宇宙飞船，没有卫星电视，没有可以在微波炉中制作的速冻食品。1890 年，几乎没有人相信这些技术会成为可能。你今天持有的限制你考虑可能发生事情的信念是什么呢？

行动意见：花时间考虑为什么过去不能对将来进行有意义的指导。在今天多变的、复杂的、竞争的环境中，几乎任何一个忙碌的人都知道，过去不能准确预言将来。当然，过去能够提供有用的见解，但是，以决定性的方式依赖过去是不合适的。然而在因果领域中的传统物理学观点仍然深深地烙在我们的认识之中，因为它提供了稳定性和安全性。要修正这种循规蹈矩的心理模式。花一些时间考虑为什么过去不能对将来进行有意义的指导。设想一下，昨天、上星期或去年对将来毫无影响。那么，现在什么信息会进入你的认识来指导你呢？把这一信息融进你图解的路线中。

行动意见：破除一些信念。破除信念会引导你去探寻一般难以置信的可能发生的事情。设想你的组织机构没有道德问题，或一切工作能准时完成且超额完成。如果这种“不可能”现实是真实的，你能以不同的方式做些什么呢？

行动意见：制定 100 种可能性。限制性信念可以通过突破界限来克服。“制定 100 种可能性”意味着想出 100 种克服障碍或利用机会的潜在的方法（那就是所说的：100）。这种行动意见对那些确实有所作为的人来说是最有效的。为了达到 100，假设你是没有任何限制的。在列出清单时，不能过分突出正常的现实。在制定了 100 种可能性后，提出一些至少能使其中某些可能性成为现实的方法。

判断

你所欣赏的观点中，有哪些观点模糊了你的思想？判断形成认识的过滤器和偏见，它们能使决策僵化为严格的和有限制的范畴。量子型领导者作为认识者，取得另一种视角，来重新作出判断，并使这个判断发展成为可供选择的裁决。

行动意见：学习而非提出不同意见。下次你不同意某一点时，采取一种学习的姿态。不要为你的观点而争论，例如，“关于这点你还能告诉我别的什么呢？”要考虑是什么样的内在判断使你马上提出不同意见。要重温这些观点来确定为什么它们对你是有用的。

行动意见：列出判断目录。在下一个星期，记下你所作的或所想的一切判断性叙述或意见。这种想法可能阻碍你面向新的、潜在有用的信息。考虑将来在这些判断中你可能中止哪一个判断。要形成这种意向，以便在某一特定期不使用时不使用这些判断。

行动意见：改变你的观点。当你发现与别人的观点不同时，要暂时采纳该人的观点。要注意使你采用当初观点的判断。考虑为什么那些判断能限制你的感觉的灵敏性。要注意排除适用于某一特定期间的判断。

行动意见：唱自己的反调。扭转局面使之不利于你自己，并且唱自己观点的反调，采纳与你相反的观点来取得另一种视角。过分情系于某一判断，会限制你判明新的机会或另一种研究问题的能力。

行动意见：找出 10 个为什么你错了的原因。

行动意见：找出 10 个为什么别人对了的理由。

以上两种行动意见会重新把你的认识引导到判断的新的参照点。它们会迫使你跳出你自己思考问题的框框。

提高应答的选择能力

量子型领导者们一旦看出一个问题或一个机会，他就能图解一个行动路线。量子型领导者们取得另一种视角的第三种方法是提高对信息应答的选择能力。他们遵照《孙子兵法》的指导：“不受制于现成的程序”。量子型领导者们是靠悟出如何以新的反应模式来联系、综合和使用信息而茁壮成长的。有了更多的信息和更开放的解释范围，应答的选择能力自然就会提高。此外，量子型领导者们在取得另一种视角和有意识地以新的、未曾试过的或以前摒弃的方式作出反应以后，提高了他们潜在的选择能力。

量子型领导者们提高他们的应答的选择能力，是在如下情况时：

1. 采用试验性方式。

2. 依赖直觉。

试验和直觉可能导致成功，或者不能。在量子现实中，没有反应可以提供某种结果，不能作出会发生什么事情的保证。试验和直觉的目的是开放意识流，它提供图解行动路线的新方法。

采用试验性方式

量子型领导者们试验各种选择事例。他们愿意尝试某种方式，因为他们知道，他们不能预测结果。他们试验各种可能的途径以及行动的新方法。他们考虑多种情况。量子型领导者们知道，走向平庸的第一步是人云亦云，不为人先，所以，他们尝试新的他们所信奉的东西，如果遭到失败，他们就审查该试验，从中学到一些东西。

QVC 网络的主管巴里·迪勒向《洛杉矶时报》（1992 年 1 月 5 日版）描述了他进行的以后成为全球娱乐和通信业的赢家的试验：

谁能知道我所说的是否合情合理呢？那是该行业中最重要教训：这些与书上的预言时常是错的。没有人知道如何制作一部好影片。忘却一切交易，忘却一切理论。我所知道的只是：“这是一个好主意，我要实施它。”

行动意见：每天要成为一名“新的”“魔术师”先生。你可记得那位完成令人难以置信的科学实验的神通广大的电视科学家“魔术师”先生吗？他演示的实际上是先前研究已经发现的知识。“魔术师”先生教给我们有关过去的知识而不是把我们带到未认知的领域。通过完成一次“实验”成为一名“新的”“魔术师”先生。在这个实验中你可以发现由于新的反应将会发生什么，而不是证实陈旧的知识。试试一种新的反应；然后审查实验情况，作为将来提高你的选择能力的一种方法。

行动意见：采纳一种学习的方式。每个实验都能提供数据。采用一种学习的方式意味着利用这些数据。要把这种观点印在你的脑海之中：“不管发生什么，以一种新的反应进行实验，你定会获得有用的信息。”

依赖直觉

直觉是我们不能有理有据地进行解释的判断的属性。逻辑是学习过程的结果，而不是学习过程本身。只有在我们理解了某个问题后，我们才能从逻辑

辑角度来思考这个问题。乔治·吉尔德在《微观世界》一书中说：理解是一个“模式的协调和组合的难以捉摸的过程”，我们称之为直觉。没有理由能够说明人们在对信息作出反应时为什么有时具有一闪而过的念头和灵感。这些突然闪现的灵感是违背传统物理学逻辑的认识的大飞跃。我们称之为直觉的闪现，因为没有一种线性逻辑能说明它们。量子型领导者们从另一种视角作出反应时学会相信这些感受。

李·艾科卡的直觉驱使克莱斯勒回到折合式敞篷汽车的生产线上。艾科卡预感折合式敞篷汽车具有好的销路。所有美国汽车制造商在几年前已经摒弃了这样的生产线。艾科卡决意检验他的这一感觉。他指导生产厂家给他制造一辆折合式敞篷汽车；他要做个试验。生产主管解释，设计这种折合式敞篷汽车，改装生产线，制造样车要花一些时间。作为回答，艾科卡阐明了他的指导思想：他要的是未来型这种汽车，所以“只要掀掉车顶，使它看上去一目了然”。

第二天，艾科卡驾驶着临时代用的折合式敞篷汽车穿梭在底特律的大街上。当他返回办公室时，他的决定已经清晰明确了。根据那些看到该车的人脸上的肯定表情，艾科卡“已经知道”这种车可以畅销。

世界最大的微型精密球形轴承制造商迈恩比公司的创办人高见·高桥，利用自己的直觉成立了一家新公司。高桥认为，他能够在球形轴承方面发挥他的制造才能，实现大规模生产 DRAM 电脑芯片。许多专家说，这是不现实的。但是，高桥还是勇往直前。他成立了一家新公司——NMB 半导体公司，并且建造了完全自动化的生产设备。到 1988 年，他的公司每年生产 7000 万块芯片获得了盈利。乔治·吉尔德在《微观世界》一书中描写了高桥对他的批评者的回答：“成功的人总是做一些平常人认为是愚蠢的事而使世界震惊。如果我听从了那些有逻辑性的人的话，我将永远不会成功了。”

用直觉来认识意味着有时要忘却你所知道的东西，意味着依赖灵感。保罗·麦克雷迪设计了第一架人力飞机。他早期所作的努力没有成功；他所有的依赖“传统思想”的设计都注定要失败。后来他决定专心于空气动力学的原理，而佯装从来没有见过飞机。他的直觉性灵感来自红尾巴鹰飞翔的方式，而不是飞机飞行的方式。

量子型领导者们把直觉用作感觉的一种辅助能力。他们知道，过分依赖逻辑或者确实的感觉可能导致智力上的冷漠和迟钝。另一方面，过分采用直觉可能导致神经质和武断。把逻辑和直觉结合起来，使量子型领导者具有更广阔的感觉反应的有效范围。

行动意见：按预感办事。按你有的关于如何应答的下一个预感办事。预感、感觉、暗示和预兆是直觉信号。按预感办事，你能掂量你的直觉技能。我的经验是，使用直觉越多，直觉变得越好。

行动意见：接触你的直觉。直觉蕴含在意识的更深层次。静静地坐着，闭上双眼，让你的认识完全地平静下来，就可以接触你的直觉。注意从认识的平静状态下获得的信号，然后考虑如何对某种情况作出反应。当你睁开双眼时，重新考虑你的平静的意识根据现实所表现出来的东西。

选定你的位置

你不必一天 24 小时去取得另一种视角，你也不必向你所遇见的每一个人无休止地、连珠炮式地提出问题。你持续不断地调整你的解释范围或不停地尝试新的应答选择能力，是不必要的。

量子型领导者们通过每天或每周选定一段时间取得另一种视角的方式选定自己的位置。我建议人们试试本章中的一种或两种行动意见，并且，每天只要用几分钟时间去取得另一种视角。我不知道你会发现什么东西，或者，即使你会发现某种东西，那也需要领导能力的主动性。但是我的确知道，如果你不想方设法去认识什么东西，你就不会发现任何东西。如果有人没有与领导能力活动场所发生相互作用，他就听不到领导过程的第一枪。我想，如果每人每天只花 15 分钟积极去取得另一种视角的话，组织机构就会很快地发生变化。

第八章 实施启示性行动，取得信任

坦率地说，你必须能够推销你自己，推销你赢得所有顾客的合理的方法。你要成为每一个人的
人间桥梁。

——Tenneco 公司的前总经理迈克·沃尔什

杜德利·汉森打开信封，注意到他的预算提案封面上赫然标明“不同意”字样。没有一名部门经理，没有一名同事支持他的请求。汉森是位于伊利诺伊州洛克岛的工程部队计划部的经理。该部队是负责密西西比河上游内河航道系统的航运设备的。大量的商品通过该系统流转，包括运往美国东部的农产品。

1986 年，汉森已经认识到，内河航道系统由于年久失修而日趋恶化，如果不加注意，该系统可能无法满足日益增加的承运量的需求。该航道系统可比作多车道高速公路时代中的一条二车道公路。那年，当国会通过了水资源开发法时，汉森认为这是获得国会拨款的良机，所以决定申请经费，调查如何最佳地进行设备改建以改进航运系统。为此，1987 年他呈递了 1989 年财政年度预算的提案。该提案主要申请资助计划部的研究费用，该研究要调查未来需要改建哪些设备。他相信有关人员会同意他的预算提案，认为该申请会被接受，因为改建设备意义重大。

提案遭到拒绝后，汉森设法弄清到底发生了什么。他早已清楚地看出使任何有关密西西比河上游地区的航道改善的提案复杂化的许多因素。从环境上说，该地区是一个敏感地区。联邦法既把它视为全国性生态系统，又把它看作商业航运系统。进行设备改建的费用要超过好几亿美元。而且，密西西比河上游是由一批联邦、州和地方政府机构来管理的，由许多无偿服务的公共团体来出谋划策的。任何改建的提案必须符合来自各种渠道的多元化的、竞争性的要求。

但是，汉森认为他的提案已经考虑了这些复杂的问题，所以他决定取得另一种视角来分析他的假设和信念，这样也许能明白其他人是怎样理解该提案的。分析得出了提案遭拒绝的几个原因。

作为计划部的经理，汉森自然而然地以为，资助提案的制定应该是第一步。汉森也以为洛克岛内所有其他部门经理以及高级职员会认可并支持这一做法。汉森发现尽管经理们和职员们正如他所认为的相信航运设备需要改造更新，但他们把汉森的预算请求理解为主要是设法支持他自己的计划部。汉森知道，他的意向并非是服务于自我的，但是他马上明白为什么其他部门经理和高级职员不支持他的预算提案的原因。从他们的立场出发，他们认为这项拨款不是为他们看重的利益服务的。

汉森也看出了他的同事们没有支持他的原因。洛克岛地区在维持和提高该航运系统所提供的国家资产方面起到重要的作用，并且与该系统的运作相联系的每个人对它来说都是至关重要的。但是，他认识到，他劝他的同事们支持这个预算请求时传达了不同的信息。为了影响他们，他解释说，没有资金，洛克岛地区会变成一个“只是经营、维修、管理性的机构”。汉森明白了为什么这一信息会损害他们的自身价值。经营和维修部非常能干，极其重要。汉森在某种程度上道出了自己的论点，而这些论点却把墨守成规但有权有势的经营和维修人员得罪了。

在提案遭拒绝几个月后，汉森仍专心于改进密西西比河上游内河航道系统的航运设备。他在 1990 年重新修订了一份预算，加进了他在分析前一份提案时所获取的各种不同看法。该预算被同意了。从 1992 年 6 月起，保证 21 世纪该航运系统的通航能力的研究启动了。

启示性行动

杜德利·汉森的故事表明，标出范围和图解路线去看出别人未看出的事物是不够的。要成为一名领导者，需要取得别人追随你的行动路线（领导能力的第 1 项自然法则）。量子型领导能力模式表示，量子型领导者——追随者的相互作用就是通过实施启示性行动来取得追随者的信任的（图 8 - 1）。

点亮明灯

实施启示性行动如同在漆黑一片的房间内点亮了一盏明灯。即使有人愿意迅速走进漆黑的不熟悉的房间，人数也是

极少的。但是哪怕是灯光一闪，也足以使他们认识到前进的方向。领导能力活动场所是一个充满风险的、不确定的活动范围。实施启示性行动会驱散不确定性的黑暗，这样，追随者们能够看到这种帮助，并有一个清晰的视角，激发他们奉行领导者的方针。

量子型领导者们可以实施各种行动来启迪追随者们。启迪性话语，像马丁·路德·金《我有一个梦》的演说，可以启发他们支持你。比喻可以启迪追随者们接受领导者的方针。玛丽·凯化妆品公司的创办人玛丽·凯·艾什用了大黄蜂的比喻来启迪在她的公司工作的妇女们，说她们可以发挥她们的一切潜力。因为大黄蜂的身体相对其翅膀而言太重了，它应该飞不起来，但是，由于大黄蜂对此一无所知，它终于飞了起来。

身体力行，可以激励追随者们。在 1978 年犹他州的一次严重的森林大火期间，BLM 的玛莎·汉一句话不说就赢得了自愿的追随者们。要遏制烤焦了的 4000 英亩土地的熊熊大火，BLM 需要各方帮助。汉分配到一个囚犯小组。她的工作就是指导这些囚犯遏制那些越过已设定的防火线上的火星和火苗。当汉和囚犯们相见时，他们以怀疑的目光打量她。但是她没有时间对此信号作出反应。他们必须遏制约一英里以外那块地区的火势。汉和她的这个囚犯小组乘上卡车前往火场。汉迅速下达指令，砍倒一些被大火烧过的树木，设置一条被火燃烧过的地方和未被燃烧过的地方之间的分界线。当囚犯们默默地站着，怔怔地望着她时，汉抓起一把斧子，砍倒了一棵树。囚犯们看着她，愣了几分钟，接着就和她一起干起来了。后来，其中一名囚犯向她解释道：“我们不习惯看一个女孩子砍倒一棵树”。她的模范行动激励他们开始工作。

象征也可以点亮指导追随者们的明灯。某生产厂家的质量促进小组人员在厂门口展出了该厂家主要竞争对手的最成功的产品。这个展览起到了象征性的提示作用，提醒该厂家的产品质量必须达到一定水平才能成为市场的赢家。

雷·克罗克要他的麦当劳当班经理多花点时间在柜台上与顾客交流。克罗克认为他的信条“质量，洁净、服务”没有与顾客面对面的接触是无法实

现的。为了使他的旨意能得到大家理解，克罗克让人把办公椅的靠背锯掉。他认为如果坐在办公椅上不舒服的话，当班经理就不可能花许多时间呆在办公室里了。

杜德利·汉森的第二份预算提案获得了同意，是因为他采取了启迪别人的行动。该提案详述了包括洛克岛地区所负担的全面责任在内的要求提供资金的论据。他提出了一个发人深省的道理，由于注意运行和保养、重要设备更新和修理方面改进以及资金好转，提高了航运基础设施。汉森重视组织机构内的所有成员，并且认可他们的职责，把他们视为经营活动中的管理人员。他的论点在工程部队中引起了一种强烈的服务意识。他的新方法也考虑到并肯定了他们的职业精神。他把他的参照标准加以扩展，超越了只对计划部的影响，消除了狭隘观念；并且他规定了每一个小组在描绘工程部队未来蓝图应起的重要作用。对于这些关键的追随者来说，汉森的修正过的方法具有吸引他们来支持他的新的意图。

意图的传递

量子型领导者们使用言语、比喻、行为和象征来启迪追随者们，但是，这些方法只是停留在相互作用的表面层次上。实施启示性行动的真正影响要在这些方法的意图层次上才能产生。启示性行动就是意图的传递。图 8—2 说明了传递过程中意图的作用。传递促成量子型领导者的被转换成信息的观点（领导者如何标出范围和图解路线），这种观点通过领导者的言语和行为或者象征来传递。追随者接受这种信息并把它转换成自己的观点，与领导者的方针相一致。量子型领导者们在追随者所理解的意图与领导者观点内含的所希望的意图一致时，就取得了自愿的追随者。

如果人们得到错误的意图，他们就不追随，或者他们按错误的方针前进。当一名年轻的联邦调查局（FBI）成员负责供

应部时，他决定通过缩小备忘录便笺的尺寸来减少费用。FBI 的局长 J 埃德加·胡佛收到其中一张小尺寸的备忘录便笺，很不喜欢它，所以他在狭窄的页边写道：“看一下边界。”在接下来的 6 个星期中，FBI 的成员加强了对墨西哥和加拿大边界的监视。

传递的实质性东西，即为传递信息而实际所说的话或所做的事，只是按照它的意图对追随者产生影响。如果信息模糊不清，则被传递的意图会否定领导者的影响。追随者们从他们所接受的任何信息中理解出某种意图，并且这种意图规定了追随者对领导者的反应。丹·奎伊尔对“黑人联合学院基金会”的口号“浪费头脑是可怕的事”作出的反应，是对此口号作了臭名昭著的改写，即“发疯或没有头脑是多么大的浪费，确实如此”。

量子型联系

当量子型领导者们实施启示性行动时，领导者和追随者之间发生了一种意图联系。意图形成于意识之中。它是主观性的，并由头脑决定的，而不是客观性的或由物质决定的。每一个人的独特的、自我安排的信息处理程序，为他/她产生一种意图。例如，裁员计划导致资产负债表有所改善，受到股东

们的赞赏；相反，裁员计划对公司雇员意味着失去工作。

传统物理学范例假定一个客观现实，使我们的思想产生偏见，认为我们能传递一种“确实”正确的信息。例如，1992 年总统竞选运动期间，乔治·布什断言美国不处在经济衰退时期。这一断言从技术上是正确的。依据对连续几个季度经济增长情况的传统经济分析，美国在 1992 年大选之前几个月就已经摆脱了经济衰退。同样，在 1994 年，比尔·克林顿顺理成章地宣布实现了许多他在竞选时所宣布的目标。预算赤字下降了，犯罪法案以及北美自由贸易协定已经通过。

但是，领导者们取得追随者们是基于追随者赋予事实的意图，而不是基于事实本身。如果领导者预期的意图与追随者们自我安排的意识水平不产生共鸣，量子型领导能力的活动范围就不存在（领导能力的第 9 项自然法则）。Communi - cation（传递）一词与 Community（团体）、Commune（公社）、Commonality（公共）有相同的词根。启示性行动传递领导者的意图使得追随者理解它，接受它并与它保持一致。量子型领导者能力的基础，不依仗职权的影响（领导能力的第 4 项自然法则），而在于一种量子型联系，在于追随者的意识受到领导者方针的意图启迪时所产生的一致性。

尽管他们的信息客观上讲是“正确的”，但乔治·布什在 1992 年没有获得连任。1994 年，投票人表示出了许多分析家所认为的一个迹象，即对比尔·克林顿极大的不满，并选举共和党人，使他们在国会两院占有多数席位。

这种量子型联系产生了融洽的关系，追随者们对领导者有一种信任感和自慰感，因为他们把领导者看作是他们中的一员。当追随者们与领导者有联系，与领导者保持一致，并对领导者表示信任时，以及当他们相信领导者的观点对于他们是“合情合理”时，他们就承担义务。量子型领导能力解释说，在领导者所得到的反应中可以知道信息的意图。

量子型领导者们通过传递的灵活性增加了取得自愿追随者的反应的可能性。他们采用各种传递渠道来传递意图。量子型领导者们也可以作为同等的传递者身份来取得信任，这就是说，他们的言行方式都是增强和符合他们想要别人理解的意图。混乱的信息会产生模糊的意图。传递的灵活性和传递的一致性更准确地传递量子型领导者的信息。

传递的灵活性

量子型领导者们是灵活的传递者。他们依赖各种传递渠道使他们的信息的意图被人们所理解。

行动意见：用象征来说明你的方针。象征，诸如质量促进小组人员在厂门口举办的竞争对手的产品展览，提供了一个使人理解你的信息的意图的有力渠道，因为他们捕捉了行动核心中的全部意图。用象征来捕捉你的方针的意图。

行动意见：开展一个主题活动。在美国，我们有许多传统的主题活动，从感恩节到国旗制定纪念日，它们产生了特定的意图。开展一个主题活动——授权日或顾客满意周——来加强你的领导方针。为它规定一个口号，然后搞一些标志——图片、装饰、音乐或食品——使你的雇员理解这个信息。要使它成为值得纪念的活动来传递你的行动路线的意图。

行动意见：收集和使用故事或比喻。人人爱听一则好的故事，一个精心雕琢的比喻可以创造一个形象，这个形象体现出你的领导方针内含的观点。某家大型零售经营部的经理爱讲故事，讲的是：某星期六开设一家新店，当地银行家怎么也不相信这家新店的经理会真的需要 50 个特别上锁的现金袋

子，来收藏周末收到的现金。她说，这家新店从来没有做过这么多的生意，所以她只给了他 20 个袋子。星期一，这家新店的经理把装得鼓鼓的 20 个现金袋子连同 40 个装满现金的废物袋重重地摔在银行家的桌上。该经理用这个故事说明大展宏图是需要的。

行动意见：办公室内安放一件摆设品。放在办公桌上或办公室墙上的一件个人的摆设品，能传递一个强烈的信息。总部在休斯敦的菲埃斯塔·玛特杂货店总裁路易斯·凯托波迪斯有一块棒球拍，它斜靠在他办公室角落里。凯托波迪斯认为，人们需要“走上投球板”来迎接飞速发展的食品杂货业的挑战。

行动意见：拟定一份竞选演说稿。政治家拟定一份竞选演说稿，在竞选的道路上他们要一遍又一遍地反复宣讲，其目的是使人们接受他们的主要观点。你的竞选演说稿应该包含两至三个你想传递的有关领导方针的核心观点。通过经常发表你的演说，足以强调演说的意图，但不要太频繁，让演说变得枯燥乏味，令人厌烦。这样你可以有效地使人们接受你的信息。

加强效果和令人厌烦之间的分界线当然取决于你在实施任何一种行动意见时必须不断发展演讲技巧。这些行动意见是选择事例，在比较重大的情势下，总要对它们仔细揣摩。采用这些行动意见要求你有意识的注意力和鉴别力。

行动意见：为你的读者而写。书面传递是信息传递的一个重要渠道。为你的读者而写，意味着要考虑他们将如何理解你字里行间的意义，而不是考虑你认为这句话是什么意思。要考虑他们必须花多少时间来阅读，然后考虑书面材料是否应该用报告形式、段落形式、图表形式或单个句子形式。要问自己：“他们何时获得这份文件，根据我所写的话，他们对我提出的方针作何理解？”几分钟的反思将使你的书面传递的内容突出醒目。

专递的一致性

量子型领导者们传递信息要前后一致，换言之，他们所说的话以及他们如何说要具有一致性。阿伯特·梅拉比安在《无声的信息》一书中写道：传递调查表明，只有 7% 的信息的意图是由言语来传递的，38% 的意图是由声调来传递的，55% 的意图是由非言语行为或肢体语言来传递的。在 1994 年比尔·克林顿、乔治·布什、罗斯·佩罗特参加的总统竞选的一次辩论中，分析家们数了每个候选人发言时眨眼睛的次数。据说，眨眼睛的次数可以说明说话者紧张程度，这是对所说的话缺乏肯定性或者信心所造成的。在回答某些问题时，每个候选人的眼睛常常转动，这意味着他们的说法具有某种意义，而这种意义在候选人的言词中并未包含。量子型领导者们在语言、语调和肢体语言和谐一致时更有效地传达他们的意图。

行动意见：收听广播访谈节目。广播访谈节目主持人掌握了通过声音传递意图的技巧。他们知道如何抑扬顿挫来突出言语的隐含意图。仔细听他们说话，模仿你所钦佩的广播访谈节目主持人来演说。

行动意见：演说要抑扬顿挫。大多数人听的速度比说的速度快得多，加快演说节奏吸引人们的注意。当你想强调某一点时，放慢讲话速度。抑扬顿挫可以保持追随者们持续倾听你的演说，并且给你提供机会来帮助听众更好地理解你的领导方针的意图。

行动意见：在下面 3 个月中选上一门口头表达技巧课程。大多数人不善于在公众场合发言，没有一个人非常善于在公众场合发言。你必须站着口头表达，把你的领导方针传递给其他人。口头表达技巧课程可以提高你的能力，使你能以一致的、令人信服的方式使人接受你的意图

行动意见：加入宴会主持人的行列。宴会主持人具有提高人们在公众面前说话能力的艺术。

行动意见：在你口头表达时要多表现你的头部和身体的姿势。许多人提供信息时像木头似的，身体几乎不动。通过移动你的头部和身体的姿势来强调要点，可增强传递一致性。

行动意见：在下面两个月中选上一门表演课程。演员知道如何按照某种方式说话，做动作和表达感情，使我们相信他们进入了角色。表演课程会提高你的能力，成为一名更有说服力的你的信息的意图的传递者。

行动意见：本月看一场戏剧演出。模仿舞台台词和动作。注意演员们是怎样全方位地运用声音、体位动作和台步来传情达意的。观察，实践，然后，下次你想传递信息时，试试你在舞台上亲眼见到的一些技巧。

行动意见：关掉声音，看 10 分钟的电视喜剧演员的表演。有些电视喜剧演员不用说话就能表达有趣的事，但是，他们中间许多喜剧演员知道，如何运用他们的非言语的举止来恰当地增强他们的信息。关掉声音看他们表演，要注意他们是如何不用言语来传情达意的。**行动意见：**观看孩子们玩耍，注意他们的肢体语言。孩子们的身体动作几乎是无拘无束的。他们跳跃，摇晃，摆动和扭曲身体的动作与他们所想的是一致的。通过观看他们玩耍，你可以注意到你能采用的某种微妙的动作，这对更有效地传递信息是最合适不过的。

行动意见：在下个月中分析 5 部电视商业广告节目。电视商业广告节目是出色地表现意图之作。在 15 秒钟内，广告商能够说出他们想要你知道的一切内容，促使你去购买该产品。分析电视商业广告节目使你能够通过观看快速镜头和慢放镜头来领悟，为什么它们能在顷刻之间使人们理解有力的、一致的信息。

行动意见：每周研究 5 份杂志的广告。分析文字广告的意向与分析电视广告的意向是一样的。

行动意见：每天 3 次有意识地放松你的脸部肌肉。当你紧绷着脸时，你表达的信息远没有脸部肌肉放松时所表达的信息那么自信。许多人没有意识到，当他们漫步走动时脸部表情是冷冰冰的，死板板的；或者没有意识到自己皱着眉头，嘴巴往下拉的情形。放松你的脸部肌肉，摒弃这种无意识的反应，传递一种更加自信的形象，实际上，把脸扭曲变形形成非常难看的样子，要费好大的劲。

行动意见：经常保持微笑。始终微笑的人通常被认为具有积极肯定的态度。经常保持微笑，可以更肯定地传递你的观点。微笑对追随者们来说意味着过人的自信。

意图相称

启示性行动与追随者们产生意图的方式是相称的。相称是量子型领导者不依仗职权影响别人的主要的有力手段。你可以通过迎合追随者们的意识水平产生共同意图，然后，引导他们达到你自己的意识水平。

第九章 产生共同意图

如果你大声地说“前进”，你必须明确你要去的方向。你能想象如果你不明确你要去的方向而只是对着一名修道士和一名革命者大声高喊“向前”的话，他们准会背道而驰。

——安东·契诃夫，俄国剧作家

在为一家大型制造公司提供咨询时，我列席了一次由8名同级经理参加的会议。这家公司刚刚进行了一次大规模的裁员行动。其中有一名经理叫乔尔，他正在负责研究一个调整工作进程的新方法。乔尔向小组提出了自己的计划，接着进行了简短的答辩，最后暂时休会。经理们要同各自的职员们讨论这个计划，第二天继续开会讨论。

我注意到其中有一个名叫利兹的经理，非常赞赏乔尔的计划，而另一个名叫罗伯特的经理却截然反对。我私下里分别请他们解释各自的观点。利兹认为，乔尔的计划是“合适的，对职员们来说现在他们的士气是最重要的”，而且，“乔尔的观点把困难时期的精神创伤减到了最低限度”。相反，罗伯特认为，这个计划是“不合时宜的，因为它对组织机构提高效益有不良的影响”。而且“乔尔的参照标准就所发生的剧烈变化而言是太狭隘了”。当我试探他们的意见背后的理由时，利兹和罗伯特为了维护他们各自完全不同的观点，都参照了乔尔所提供的同样的事实和统计数据。产生这种差异是因为利兹和罗伯特是以不同的方式来处理信息的。

标准和参照标准：意图的源泉

量子型领导者们无法直接控制追随者的信息处理方式，因为这些方式存在于追随者的意识之中，因此，他们不能支配追随者从信息中理解意图。但是，量子型领导者们可以有意识地适应追随者处理信息的方式，以此来影响追随者对意图的理解。

追随者们按照他们的标准，并通过他们采用的参照标准来产生意图。标准是人们用来确定意图是好是坏、是对是错的滤器。参照标准是过滤信息意图的窗口，是使信息意图成为焦点的透镜。乔尔影响了利兹，使利兹追随他，是因为乔尔的说明符合了利兹的标准和参照标准。乔尔没有获得罗伯特的支持，是因为他的说明没有符合罗伯特的标准和参照标准。

量子型领导者们通过实施符合追随者的标准的行动产生共同意图。他们也可以重新调动自己的主动性来适应或建立一个追随者认为有用的参照标准。对标准和参照标准适应得越好，意图的传递越有效，追随者们支持领导者的可能性就越大。量子型领导者们迎合追随者的意识水平，然后引导追随者们达到领导者自己的意识水平。

实施启示性行动的方法，就是要量子型领导者们把注意力调整到去理解其他人是如何产生意图的，然后调整自己去适应追随者的信息处理方式。有时，领导者只需求得主要方面百分之一的适应，就可取得对领导者的方针百分之百的赞同。适应标准和参照标准是量子型领导者与追随者们紧密联系的有力工具，并由此产生共同意图。

适应标准

标准过滤器

标准规定，人们所相信的东西是重要的；标准确定了人们认为是好的或坏的，有价值的或无价值的，对的或错的东西。利兹看重了职员的气，而罗伯特则看重组织机构的效益。人们把标准用作衡量他们是否走上轨道或偏离轨道的试金石，用作行为指导原则。标准存在于意识的深层结构中，是判断的执行层次。人们通过他们的核心标准来处理信息，并且那些标准会影响意图的产生。标准起到了过滤器的作用，通过过滤器我们可以解释信息和评定信息的内容。人们对那些不支持他们的标准的人表示怀疑，并对那些具有不同标准的人感到疑虑。

追随者们在量子型领导者的信息对他们个人显得很重要并且符合了他们的核心标准时，就确认量子型领导者的信息。肯尼迪总统于 1963 年访问柏林时，他说了如下一些话，机智地适应了德国的共产党控制的被分裂的城市内被扣作人质的民主人士的标准：

世界上有许多人根本不懂得、或者说不懂得，什么是自由世界和共产主义世界之间的重大问题。让他们来柏林。有些人说共产主义是未来的潮流。让他们来柏林……甚至有少数人说，共产主义是一个邪恶的制度是真的，但是共产主义制度使我们经济向前发展。……让他们来柏林。自由有许多困难，民主并非完美无缺，但是我们从未想到需要筑起一堵墙把我们的人民围在墙内阻止他们离开我们。

人群开始发狂，大声高喊，兴高采烈，热情喝彩，欢迎肯尼迪的到来。因为他那一再重复的话：“让他们来柏林”对应了他们的标准。

对应追随者的标准

量子型领导者们确认了追随者们的标准，然后用他们自己的信息提高追随者们的标准。1985 年，当吉姆·雷尼尔成为 Honeywell 的副会长时，他正好遇上一家生产率下降、士气低落的公司。他认识到，职员们认为最重要的标准是真实、信任和尊重，而这些标准在工作场所已不复存在。的确，他看出他的组织机构已染上了席卷美国大地的一种歪风，即日益膨胀的自我陶醉，每个人只顾自己的利益，不管别人的需要。为此，雷尼尔提倡“尊重别人”的主题，表示出他对在工作场所处于支配地位的“各人自扫门前雪”的标准不屑一顾。诺埃尔·蒂奇和玛丽·安妮·德范纳在《一位富有改革精神的领导者》一书中说：Honeywell 的职员们认同了这一中心思想，并支持雷尼尔的方针。

成功的政治候选人通过体现公众的所思所想来适应投票人的标准。比尔·克林顿在 1992 年的竞选中，将主题定为国内经济，正好说明了表达对应公众标准所隐含的一种吸引力。1940 年，温斯顿·丘吉尔通过迎合英国公民所持有的标准——英国一定能战胜希特勒——而赢得了首相的宝座。

确定标准

量子型领导者们通过讨论标准和通过帮助人们弄清楚标准，并列出优先考虑的标准来确定追随者们的标准。他们仔细地倾听别人的意见和观察别人的举止，调查他们的标准的线索，并且他们也阐明了自己的标准。

当你有一套十分明确的标准时，你就可以与追随者们产生共同意图。你会知道，哪些标准与别人是共同的，可以用来吸引他们到自己这一边。你还会清楚地认识到，由于严重的标准抵触你未能取得作为追随者们的那些人。回顾一下领导能力的第7项自然法则：并非人人会追随你。当你不能对应另一个人的标准时，这就提供了一个继续努力，设法吸引其他追随者的信号。

行动意见：阐明你的核心标准。花一点时间确定你的核心标准，即实现目标的标准。要探究什么标准对你重要的是，可提如下问题，“我用什么参数来指导我的决定、我的思想和我的生活方式呢？”“什么对我是最重要的？”把这些标准一一列在纸上。然后，仔细考虑“这个标准能提供我什么”的问题，来弄清楚你列出的标准中比较重要的标准。例如，你可能看重职业尊重，因为它提供你一种自信心，这是你渴望作为一个目标的标准。因此，自信心就是你的核心标准。

在你列出了最初的标准单子以后，进行自我安排，这就是说，在你的意识中将它变成你的意向的源泉。并且，列出你优先考虑的标准。对你来说，哪些标准最重要？这些确实是你想指导你自己的标准？通过有意识地对你的标准进行自我安排，你的鉴别力能挑选你所要的标准。修正和琢磨你的核心标准，选择一套最优先考虑的，也就是最重要的标准，再检查这个经过琢磨的按序排列的标准单子。也许每月检查一次，进一步去伪存真，加以补充或修正。

行动意见：举行标准讨论会。挤出时间与别人讨论标准。采用在第七章中阐述过的 USAMDPAN 方法的“意图问题”。要求人们辩解什么是他们工作中最重要的，讨论他们依据哪些标准来解释各种事件，提出一张供讨论用的标准的名单（如：协作、专业知识、关心别人、诚实、参与），找出他们认为最感兴趣的标准。一组人可能有各种不同的标准，在弄清楚他们的标准之后，你就有可能找到适应那些对每个人是重要的标准的方法。再者，标准讨论会提供你一个向别人说明你自己的核心标准的机会。这将有助于你定调子，把讨论引向主要的标准。这就是说，按照本章中的第一种行动意见，你的标准，即那些实现目标的标准已经补充到你的主要的标准的名单中去。使用本章第一种行动意见所概述的相同程序来弄清楚追随者们的主要的标准。

行动意见：听听标准的信息。因为标准是微妙的，难以揭示的，所以你必须有意地听听标准的信息。“我不介意花多长时间，我只想完成它。”这句话表示，说话者看重善始善终或结果。“我希望不再有失业，因为我再也经不起失业了。”这句话表示，说话者看重稳定。“数字是多少？结果如何？”这些话表示，说话者看重精确、准确以及责任。“我们需要通力合作”这句话表示，说话者重视协作和合作。

当你认为你已经确定了这些话所包含的标准时，你可以向说话者陈述自己的观点，解释你理解的准确性。例如，在听到“我不介意花多长时间，我只想完成它”这句话之后，为了弄清楚这话的意思，你可以重申：“听起来善始善终似乎对你来说是重要的”，以此来印证你的理解。说话者的反应会证实你是否已鉴别出他的标准。

行动意见：通过探究，以便弄清楚深层次的标准。通过探究每一种标准所隐含的深层意图来弄清楚标准。对于说看重金钱的人要认真考虑。你可以通过询问“金钱为什么对你重要的是”来探究这种标准。假设她回答：“满足我需求的能力。”你可以作进一步探究：“满足你的需求，为什么是重要的？”她可能回答：“安全感。”这就是更深层次的、更重要的标准。这种探究过程可以挖掘到更深层次的标准，有助于全面弄清楚核心标准。

行动意见：成对列出优先考虑的标准。所有的标准并不具有同等份量。成就在工作中可能是头等重要的标准，但是，爱和尊重在家庭中可能是更重要的。可以要求追随者们成对列出优先考虑的标准，从而了解他们的标准。例如，问追随者们：“在这种情况下，对你来说，尊重和挑战哪一个更重要？”作出这样的区分有助于你确定最优先考虑的标准。

行动意见：确定行为—标准的联系。一旦你确定了某人重要的标准，就要探究他/她所认为的反映那些标准的行为。确定行为—标准的联系是重要的，因为标准是无形的滤器，而行为是看得出来的。例如，如果某人看重尊重，那么就请他详细说明表示尊重的具体行为。如果他/她表示尊重是由征

求别人意见来体现的，那么你就有了一种适应那种核心标准的方法。

通过适应标准产生共同意图

为了产生共同意图，就要通过适应其他人的标准来传递你的方针（你所图解的路线）。在某一中等规模的律师事务所里有一名高级合伙人，他想扩大事务所的业务范围，这就意味着要雇请更多的不同专业的律师。事务所的有些律师反对这一想法，因为他们看出事务所人员的增加对他们的自主（核心标准）是一大威胁。他们担心一个比较大的机构总是比较严格和规范的。这名高级合伙人发现，工作稳定性是他们比较优先考虑的标准。在竞争极其激烈的法律服务业，过剩的律师很难找到一个好职位，像律师事务所提供的职位。这名高级合伙人通过扩大业务范围，把他的旨意集中到将要取得的被提高的工作稳定性，来影响他的同行，追随他的领导。更多的律师意味着事务所能够提供更多的专门知识，这使事务所具有更强的市场适应性以及发展更多客户群的能力，这就保证了每个人具有更大的工作稳定性。

行动意见：解释你的方针，来适应追随者的标准。把你的行动路线表现为一种提高标准的旨意。例如，如果人们看重专门知识，那么你可以显示你的专门知识——“我知道这一方针定能奏效，因为……（显示你的专业知识）”——来传递你的方针。你也可以传递你的方针，来强调该方针如何影响他们的专门知识：“如果我们做……我们将学到有关……更多的东西。”

行动意见：传递标准要保持一致。要练习你所说的和你如何说的与你试图要适应的标准保持一致。例如，要传递诚实这一标准，就要使用真诚的语调和措词。要传递坦率这一标准，就要有眼神交流，不要躲躲闪闪，这样你和你的追随者之间不会有任何障碍。要传递挑战性这一标准，讲话要充满热情。这些行动意见听起来好像是常识，但是要做到传递的一致性，就需要练习。可参照第八章中的行动意见把传递的一致性看作是提高这方面技巧的一种指导。

行动意见：实施表示追随者们的行为—标准的相联系的行为。具体的行为是标准的指示器。当你用追随者们所表现的行为作为核心标准的体现时，你就产生了共同意图。

行动意见：再说一遍“每一个人都想从事一份好的工作；每一个人都想有所贡献。”俄克拉荷马州公共服务机构下属的一家位于图尔萨的公用事业公司的经理朗·奥皮兹，在我为该公司提供咨询计划的6个月中，至少有100次对我说过这样的话。他表达了他的一个核心标准，这个标准对他想影响的小组是重要的。奥皮兹的例子表明，如何通过经常性地重复主要的标准来产生共同意图。重复你的信息来传递核心标准。通过你几次三番提醒人们重视特定的标准，让人们知道你的确信奉这个标准。

重新确定参照标准

利昂·穆尔浑身是劲，充满热情。1991年5月，摩尔是当时国内税收署中央地区的地区专员，我问他对国内税收署的工作有什么看法。“很好，”他回答说，“我们需要70亿美元的资本投资来实现我们的现代化计划！”他的话令我惊讶不已，不仅仅是因为他所说的话，而且是因为他说话的方式。穆尔看来很乐观。我很好奇，请他作解释。穆尔回答说，当消费者遇到了银行方面的问题时，他们就向银行机构打电话，马上会获得有关问题原因的答复。但是当纳税人遇到申报方面的问题时，他们就不能如此快地得到答复。

“我们还没有合适的计算机硬计和软件能够向纳税人解释这种情况。现在我们知道我们需要什么。要全面计算机化需花费70亿美元。”对我来说，这听起来不像是一种很好的情况，所以我什么也没说。接着，当摩尔说“为国

内税收署工作多么愉快啊”时，他完全改变了我的视角。

参照标准和重新确定参照标准

利昂·穆尔说明，为什么量子型领导者们要通过重新确定参照标准来产生共同意图。重新确定参照标准就是把信息置于不同的情景中，形成一种吸引人的积极的视角。心理参照标准规定了我们认识世界的视角。参照标准，就象聚焦成像的透镜。我们根据我们所使用的参照标准来处理信息，并产生意图。穆尔描绘了一幅国内税收署经历了激动人心的富有挑战性的变革时期的图画。他着力于扩大国内税收署的功能，提高它的服务公众的能力，他本可以为使用简单的技术带来的问题望洋兴叹，但是，他选择了一种突出国内税收署变革的积极方面的参照标准。在我看来，穆尔的行动不是一个孤立的事件。在和为他工作的那些人交谈中，我发现利昂·穆尔的生动形象出现在我的眼前，他始终如一地把国内税收署视为激动人心的、富有挑战性的工作场所。

通过重新说明、重新解释事件，重新确定参照标准，使人们以不同的方式去思考问题，去了解另一种观点，去考虑不同的因素。当参照标准发生变化时，意图也就改变了。量子型领导者们通过重新确定事件的参照标准来产生共同意图，使追随者们与领导者的方针联系起来，认为这个方针是有用的，有价值的，有吸引力的，而加以接受。

量子型领导者们认识到，他们的行动路线必须以吸引自愿追随者的方式来表示。他们知道，他们可以通过重新确定参照标准来产生共同意图，因为认识任何经历或情景有多种方式，并且他们选择一种对他们自己和他们的追随者都有用的参照标准。《华盛顿邮报》的出版商凯瑟琳·格雷厄姆指出，“错误只是另一种办事方式”，解释了心理参照标准的主观现实。

当人们一开始就与领导者共有类似的参照标准时，实施启示他们追随的行动就容易多了。在这样的情况下，领导者只需强调现有的、相似的参照标准就可确立共同意图。例如，我会见过国内税收署中其他几名经理，他们谈到该机构的工作状况，表现出与利昂·穆尔同样的热情。他们没有把穆尔的话视为一种重新确定参照标准，而是衷心地赞同他的看法：为国内税收署工作是愉快的。

量子型领导者们在需要改变注意焦点时对各种情景重新确定参照标准。重新确定参照标准为那些具有一种限制他们自愿追随的普遍观点的人产生共同意图。重新确定参照标准会引起一种使领导者和追随者相联合的积极的反应。

1968年4月4日，对马丁·路德·金的被害美国黑人们胸中郁积着正义的怒火。因为枪杀金的凶手是一名白人，所以对抗暴行动的恐惧席卷了整个国家。博比·肯尼迪在竞选总统日程表中安排了在印第安纳波利斯市的一个黑人聚居区进行演讲的活动。他是第一个把金被谋杀的消息告诉这群黑人的。为了努力安抚那些启蒙者金的被深深伤害的支持者们，肯尼迪很有效地重新确定该悲剧的参照标准，使人群平静下来：

对那些由于这种非正义的行为而对所有白人充满憎恨和不信任的黑人们来说，我只能说，在我的内心深处有着和大家一样的感受。我的家庭中也有一名亲人被害，但他是被一名白人所害。但是我们必须在全国作出努力，我们必须努力去理解，去超越这些极其困难的时期。

有效的重新确定参照标准引起了追随者们这样的议论：“好，既然你这么看，我同意。”或者：“对，从这个角度来说，我认为可以选取这一行动路线。”

重新确定参照标准要求跳出原有的认识模式来改变事件的意图。认识过程可能陷于程序化的模式之中，这就限制了我们认识信息的能力。量子型领导者们通过标出范围和图解路线来看出别人未看出事物，以及取得另一种视角的方式，引导自己的意识突破他们的有界限的认识模式。然后，量子型领导者们通过重新确定各种情景的参照标准，实施启示性行动，结果其他人也丢弃有限制的模式，接受领导者的方针。量子型领导者们重新确定参照标准，来重新画出追随者的心理图画。

理解追随者现有的参照标准

重新确定参照标准始于确定追随者现有的参照标准。量子型领导者们提出诸如“对你来说那是什么意思”的问题，来理解确立追随者现有视角的背景。例如，某服务公司的管理员约瑟最近告诉我说，一名叫博比的新经理“不支持我们的真正使命”。我问约瑟：“‘不支持’是什么意思？”他回答道：“博比对成本比对顾客更感兴趣。”我为了深入理解他的参照标准，就问道：“她‘对成本比对顾客更感兴趣’是什么意思？”约瑟阐明了他的参照标准，告诉我说：“博比已经同财务人士召开了几十次会议，但她从未来过我们这儿一次。她只注重削减成本，从不关心对顾客服务。”对约瑟来说，博比行为的意图是缺少对顾客的关注。理解约瑟提出问题的来龙去脉，是得以重新确定参照标准的第一步。

行动意见：阐明现有的参照标准。要求潜在的追随者们解释他们对事件理解的背景。集中你的问题以便理解更深层次的意图。不断地提出“那是什么意思”的问题，直至你发现建立现在参照标准的特定事件、行为和情况。

通过重新确定参照标准产生新层次的意图

量子型领导者们通过了解某人现有的参照标准来充实自己的头脑，决定共同意图的程度。如果一致部分不足以吸引追随者们，那么量子型领导者们重新确定形势的参照标准来改变意图。也许通过视消极为积极，视问题为机会，改变形势的背景，或者从更有用的角度重新理解形势的方式来改变意图。

托马斯·爱迪生对一场大火把他的新建的现代化工厂烧为灰烬的悲剧重新确定了参照标准。糟糕的是，爱迪生没有投保火险，因为他深信该建筑是防火的。当有人对他说，工厂的毁灭是可怕的故事时，爱迪生摇摇头回答道：“不，我们只是烧掉一大堆坏的观念。”爱迪生提供了其他两个非常有说服力的重新确定参照标准的例子。当有人问他在发明灯泡的1万次失败期间他是怎样坚持下去的时候，爱迪生回答说，在这个过程中他从未失败过；相反，他找到了1万种无效的方法。爱迪生还曾经说过：“我不气馁，因为每一次被抛弃的错误试验是另一次飞跃。”

斯通沃尔·杰克逊在凶恶的敌人一次攻击中重新确定他的部队撤退的参照标准。他说：“我们不在撤退，我们在朝不同的方向前进。”正如他的话所证实的，这并不是一种无功的意图改变。杰克逊的战略是，随着敌人追赶

“正在撤退中的”北方军把敌人引出战线。然后，杰克逊让他的部队转身攻打兵力疏散了的侧翼敌人。杰克逊的重新确定参照标准对启发他的部队在佯装撤退期间能和他站在一起是必要的。

在特定的背景中，几乎任何一种经验都是有用的，值得支持的。在我为一家中型汽车零部件制造商提供咨询时，工厂的一小部分职工抱怨说，一名新职工连续请病假。由于工厂在这方面的宽松政策，这名新职工继续获得工资和其他利益，他所在的小组成员不得不努力工作来完成小组的工作定额，小组成员们对他们所看到的不公平表示不满。

我同该小组的管理者讨论了这种情况。我们提出了一个重新确定的参照标准，她同意试一下。让小组全体成员就这一问题发表了他们的感受以后，该管理者解释道，公司有一个很好的医疗保健计划，任何人生病，他们的家庭都能得到生活保障直至他们病情好转。她解释说，许多公司没有本公司所提供的这种完备的医疗保健计划，我们应该感到幸运，因为公司关心其员工甚至是新员工。这个重新确定的参照标准使得一些人在她讲话时点头表示赞同。然后，工龄最长的一名工人说：“我想你是对的。至少我们知道公司是关心员工的。”这个重新确定的参照标准在这种情况下起了作用。

3M公司的经理们用重新确定参照标准来鼓励销售人员着重宣传为什么他们的产品能帮助用户成功度过经济衰退期。某集团的副总裁罗伯特·赫霍克告诉《财富》杂志的作者约翰·休伊说，他对经济衰退重新确定参照标准，其内容包括从销售额要减少的时候到“即将来临的真正机会，以及谈论我们产品的劳动力和成本节约方面的问题”。

重新确定参照标准还能产生这种意图，它使人们能够、准许人们和激励人们与领导者一起，共同前进。某一研究开发实验室的质量小组的领导者，用重新确定参照标准来鼓励小组追随她的领导。该小组一度有不满的情绪，因为他们不得不重新制订一份包括新的指导原则的质量计划，这要花去他们许多额外的工作时间。该小组的领导者也同意意料之外的重新制订计划要额外花时间；而且，甚至她也不知道新的指导原则是否会使现有的计划增加新的内容。但是，她补充道：“我也相信，由于这额外的工作，我们能够使我们已有的计划精益求精，更加完善。这时，小组的一名成员大声说：“我同意。虽然有这些新的要求，我还想对我们已有的计划作些变动”。他的话引起了小组其他成员的热烈响应，并紧密配合小组领导者共同搞好工作。

在关于某服务公司的管理员约瑟认为新经理博比“不支持公司的使命”的叙述中，我能够对这种情况重新确定参照标准，并获得肯定的结果。回想一下，约瑟现有的参照标准是建立在博比致力于削减成本以及她没有同顾客服务小组召开过一次会议的事实基础之上。我认为博比的削减成本的努力归根结底恐怕也是服务于顾客的；它可以使公司降低产品价格或者暴露最终有损于顾客关系的经营不善。这个重新确定参照标准帮了约瑟的大忙。他请博比同顾客服务小组成员会面并解释削减成本的措施。博比积极地作出了反应，她明确表示并强调指出，顾客服务是一项重要的优先考虑事项。重新确定参照标准具有一种重要的补充影响，因为它使约瑟有一种可以改变现实的权力感，这种被赋予权力的感觉正是约瑟重要的核心标准之一。重新确定参照标准在提高追随者的标准时更有效。

重新确定参照标准的练习

重新确定参照标准是一种可以通过练习磨炼的技巧。这儿有一些可供练习的模拟情景。写出你对每种情景的重新确定参照标准，然后，把你的重新确定参照标准同下面所列的那些重新确定参照标准进行比较。

假设你或你想引导的那些人面临以下情景并把它们视为一个问题。你会如何对它们重新确定参照标准，使其他人受到启发并追随于你呢？

1. 你的部门必须裁员 20%。
2. 你的老板要你的部门停止某一计划的工作，而员工们确实很喜欢这一计划。
3. 你的组织机构已经淡化等级制，现在向你报告情况的人是原来的两倍。

重新确定参照标准可能有以下几种：

1. 你的部门必须裁员 20%，意指：
裁员使你有机会培训其他部门的员工，提高他们的工作效率。
裁员将去掉你部门中的富余人员。
人员紧缩提供人们肩负更多责任的机会，可见度也更强，这就增多了未来加薪、提升的机会。
裁员使部门重新考虑工作方式，发展更有效的工作程序。
未裁减掉的那些职员是部门中有用的成员。
2. 你的老板要你的部门停止某一计划的工作，而员工们确实很喜欢这一计划，意指：
部门能够找到更令人喜欢的其他计划。
老板最后密切注意你和你的工作，这提供你一个显露身手的机会。
通过放弃这个计划，老板可能愿意同你就你所关心的其他事项进行协商。

3. 你的组织机构已经淡化了等级制，现在向你报告情况的人是原来的两倍，意指：
越来越多的职员使你在组织机构内部有更大的影响。
等级淡化的组织机构避免了来自高层领导的错误传递。
现在你可以同意采用先进的计算机技术，因为你需要安装电子信函使你更容易与更多的人交流。新技术也有助于你工作的其他方面。

行动意见：每天重新确定某一消极情景的参照标准。要不断练习，使之成为积极的情景。重新确定消极情景的参照标准使之成为积极情景的能力，在今天看来是至关重要的，因为到处传播着消极的新闻。观看任何电视新闻或阅读任何报纸的头版，你会发现我们为什么被消极的阴影所笼罩。每天重新确定一个消极情景的参照标准，来逐步养成取得一个更有用的视角的习惯。

行动意见：阐明现有参照标准的实用性。有效的重新确定参照标准往往起始于阐明追随者的现有参照标准的实用性。例如，考虑一下某个人所说的：“公司的授权做法使我很泄气，它剥夺了我多年来努力工作获得的职权。”有效的重新确定参照标准可以是：“是的，你的处境已大大改变，需要进行重新调整。”这一句话形成了你和这个人之间的意图对应。然后，你可以通过扩展现有的参照标准的背景来重新确定参照标准，从而使这个人获得一种新的更有用的意图。你可以说：“你能够在具有这么多严格限制的旧体制中取得成功，我确信你在新的组织中定会成功，因为新的组织几乎没有限制。事实上，你可以发挥更大的作用，因为每一个人在组织调整中失去了原有的职权，但是，你的人际关系这样好，他们多半会听从于你。

行动意见：肯定消极的参照标准编制者。有些人倾向于在消极的背景中几乎对一切事物确定参照标准。“生活是一种痛苦，随后你会死去。”或者：“有时你获得晋升，但更多的是遭到贬谪。这

些都是他们最喜爱的座右铭。对消极的参照标准编制者是很难作出反应的，但有一些方法。一种方法是肯定消极的参照标准。例如，当某人抱怨形势困难时，肯定这个参照标准，说：“对，形势很严峻，不是吗？”或者：“你是对的，这不容易。”这些重新确定参照标准的表述会把消极的重新确定参照标准编制者吸引到你身边，因为实际上你正在适应这个人的参照标准，由此建立了一种关系，即你和这个人很相像的一种感觉。有了这个基础，你就有可能提出一种更有用更积极的重新确定参照标准。

行动意见：对情景中的某些方面重新确定参照标准。有效地重新确定参照标准有时要求把大问题分解成几个可处理的小问题。考虑一下当今许多公司发生的情况：大量裁员，大力调整等级制度，调整权力体系以及重新设计工作程序。今天新的“3R”：裁员(Rightsizing)，再设计(Reengineering)，和改组(Restructuring)，被那些害怕工作场所有更多变革的人视为亵渎的言语。企图对所有这些情景的意图重新确定参照标准，甚至会使大多数人压而不服，不知所措。还是把问题分割成几块，只对其中一块重新确定参照标准。把注意力再集中到产品重新设计这个小的范围，然后再引导人们考虑新结构的一个组成部分。一系列小的重新确定参照标准可以形成意图的重大转变。

行动意见：重新确定参照标准要提供赏心悦目的事实。“赏心悦目的事实”就是其他人能够易于接受的事件的意图。很少有人会接受对其不利的信息。赏心悦目的事实指出了情景中最好的一面。几年以前，一个鞋子销售人员告诉我一个说明赏心悦目的事实的力量的简单例子。他告诉我说，一名优秀的鞋子销售人员，总是对一名两只脚尺寸不同的顾客说，一只脚比另一只脚小而不说一只脚比另一只脚大。很少有人想听到别人说他们的脚大，但任何人愿意听他们的脚更小的重新确定参照标准。

行动意见：重新确定参照标准要保持一致。重新确定参照标准必须以一致的方式来传递。言词、语调和非语言行为用来传递重新确定参照标准的意图时必须互济互补。在说：“这的确是一个机会”时，用讽刺的或缺乏鼓励的语调不可能赢得大力支持。在说“我确信你会发现这是有益的”时，用一种不赞成的或屈尊的目光会表示一种混杂的意思，它限制了产生共同意图的可能性。利昂·穆尔关于他为国内税收署工作多么愉快的重新确定参照标准是完全一致的。他那时站得笔直，绽开笑脸，眼目明亮充满热情，语调乐观。

操纵或激励：空谈

我曾经无意中听到有人提出如何操纵别人的劝告。那人说：“真诚就是秘密。不管你说什么，都要证明你是真诚的。”按照操纵这个词的最坏的意义或最坏的精神状态，重新确定参照标准可用来操纵信息。有些人在没有把追随者的主要利益放在心上时便对信息重新确定参照标准以获得追随者们。我们称之为空谈。这是依据汉普蒂·邓普蒂的话“当我使用某一个词时，该词就含有我需要的词义——不多不少”而产生的。我认为操纵不是量子型领导者的重新确定参照标准（那是我的重新确定参照标准！）。

空谈是政客们惯用的欺骗手段。有一个关于华盛顿政客的笑话是，当某一政客比其对手更成功地愚弄了公众时，该政客就是精明的。在哥伦比亚特区华盛顿文化背景中的欺骗手段，有助于人们只要在他们所表现的形象中看起来和听起来出色即可，而不必表明他们的成功。在商业中，空谈回避实质内容而倾向于形式或掩盖正在发生的情况。有一种解释可说明通用汽车公司从第一位汽车制造商衰落为产业中的一头失去生命的恐龙，是因为采用了巧妙的会计程序。根据玛丽安·凯勒在《猛然惊醒》一书中所描述的，通用汽车公司的经理们煞费苦心、无休无止地提供最有利的数字。公司中那些获得成功的人并没有创造什么价值，而在美化资产负债表方面却是绝顶天才。

空谈只能招致非难而不能提供解决问题的参照标准。空谈也是广告商兜售产品所作的虚假宣传。当我们听到“新型改良的”、“100%天然的”以及

“低钠、低脂肪和低胆固醇”时，我们意识到，广告商为了营销的目的往往用欺骗的手法宣传产品，而不是传递实质性变革的信息。

量子型领导者们有鉴于重新确定参照标准被滥用的情况；知道他们要控制意向被操纵、误导、掩盖或者以别的方式引入歧途。因为重新确定参照标准的价值在于与追随者们产生共同意图，他们不能滥用空谈这种方式。

当重新确定参照标准不起作用时

重新确定参照标准不起作用可能有 3 个原因。第一，重新确定参照标准在表示一种远离追随者现有参照标准的意图时可能失效。例如，要说服一名坚决主张人工流产是一种谋杀罪的人，几乎所有的重新确定参照标准都会失效。同样，也没有一个参照标准能够影响坚决认为人工流产是妇女的一项权利的生存权支持者。

如果重新确定参照标准缺乏精确性，即不能赋予某一情景一种令人信服的新的意图的话，它们也会失效。某销售额呈下跌趋势但产品又大量积压的计算机公司的一名经理，在试图影响其老板时砸了锅，因为他重新确定了需要更多职员的参照标准，他说：“我们通过雇佣更多的人员会有助于地方经济。”

重新确定参照标准可能不起作用的第三个原因是由于缺乏信任。当我听到某人说：“我不管这个重新确定参照标准如何动听，我就是不信任那个家伙”时，我知道这个重新确定参照标准可能很精确，但这个人因为缺乏信任不会被支持。紧张的关系会排斥重新确定参照标准。没有一定的信任和共同基础，潜在的追随者们会使这个重新确定参照标准徒劳无功，因为他们把它视为一种操纵伎俩或虚假企图，以此来改变追随者们对某一问题的看法。在这种情况下，领导能力就不可能发生。领导者—追随者的关系的质量是量子型领导能力的一个重要基础，它对重新确定参照标准有直接的影响。

“见风使舵”的领导能力

适应追随者们的标准和参照标准并不是说领导者们只要引导追随者们去他们已经决定要去的地方。量子型领导者们不能行使“见风使舵”的领导能力，即把一个手指指向空中测试风向，然后向着风吹的方向前进。量子型领导能力不只是告诉人们他们想听的东西。

量子型领导者在施展自身的全部能力时实施启示性行动。意向是转变形势而不是故作姿态，拍马谄媚。量子型领导者的注意力集中于克服困难和利用机会，实现有意义的结果，而不只是迎合追随者。量子型领导者的鉴别力会作出选择，挑选各种方案以及采取主动性，旨在启发、激励和导致有益的结果，而不是取得普遍的支持。

第十章 影响的战术

如果要人们洗耳恭听，我们必须用一种听众能理解并能使用的语言说话。

——M.斯科特·佩克，《人迹罕见的路》一书的作者

你是否曾经试图说服某人做某事但没有成功呢？即使你的方针符合他们的标准（你认为是这样），而且你提供了一种有用的和吸引人的参照标准，他/她仍抵制你的方针。虽然标准和参照标准是量子型领导者们用来产生共同意图的两种方法，但他们也懂得依靠精妙无比的战术来实施启示性行动，吸引追随者们。这些以理服人的策略旨在适应追随者们的意识组织信息的方式。

内部信息处理模式：个人的心理语言

人们采用特定的内部模式或样式来描述内心的感受。例如，有些人从视觉角度来描述感受：他们实际上是在看图片。有些人从听觉角度来理解信息：他们逐字地用声音来表述信息。还有一些人从动觉角度来处理信息：他们用感觉来产生意图。

内部处理信息模式是人们体会意图的最微妙的层次。不像标准和参照标准，内部信息处理模式是规定人们如何接受、分类、存储、获取和形成“原始资料”的基本程序。它们类似于西部联合报务员理解电报信号的密码。

内部信息处理模式形成了某个人的个人心理语言。例如，注重细节的视觉型的人一是要看每一事实、数字和可以获取的信息量子，因为他们没有注意到或不知道如何很好地认识一般原则。量子型领导者的影响是指要说追随者的个人心理语言。人们学习他们自己的内部语言就像学习英语、西班牙语或日语，因为内部模式数量极为有限，所以量子型领导者们可以学会这种内部模式，然后说自愿的追随者们的个人心理语言，产生一种部分吻合的意图来吸引他们。

有4种主要模式构成人们用来产生意图的个人心理语言的基础。

1. 视觉/听觉/动觉模式。
2. 接近/回避模式。
3. 求同/求异模式。
4. 细节/概括模式。

理解视觉/听觉/动觉模式

视觉/听觉/动觉（简称VAK）模式表示，有些人以图片，有些人以声音，还有一些人以感觉或行动来产生意图。VAK彼此不分高低强弱和哪个更加有效，每个人总是把它们结合起来使用，知道这一点是很重要的。视觉、听觉、动觉只是组织信息的方式而已。不过，有许多人更侧重于其中一种模式。

视觉型的人想“看到”你所说的东西或者“得到一张很好的图片”，以及他们给你“看看”东西使它们“一目了然”。对他们来说，事物是“看上去好”或“看上去坏”。观点可能“显得深刻”，或者它们可能“迷惑不解”或“模模糊糊”。

听觉型的人喜欢被“告知”，并且他们要你“聆听”。当事情“听上去很好”，“发出小猫般的呜呜声”，以及“摇铃声”时，他们就“聆听”你的讲话。当你的讲话“听上去”很糟或“胡说八道”时，他们就不“收听”了。

动觉型的人在事情“棘手”或“难以对付”时，喜欢“有所行动”，“采取步骤”以及“坚持不懈”。当他们追随某人时，他们会“靠近”，“赶上去”以及“携手向前”，但他们不愿追随时，他们就“溜之大吉”或者不想“争论”。

为了辨认视觉型的人，量子型领导者们要留意遣词用语，并且观察身体的动作。他们注意有代表性的词语，诸如“视力模糊”，“肉眼”，“看得清楚”，和“图像”，并且期待表示视觉型的人的有规律的眼神交流。他们知道，视觉型的人通常以直接观察事物来了解它们。对视觉型的人来说，窥视你的办公室，从你肩后探头看，或恳请查阅文件或其他材料是常有的事。

量子型领导者们在听到有代表性的话诸如“闭嘴”、“听好”、“给我竖起耳朵”以及“逐字解释它”时，就料定是听觉型的人。听觉型的人通常侧着耳朵静听说话者。他们在专心听讲时甚至窝起一只手掌挡在耳后。在同别人交谈时，他们并不需要进行眼神交流，事实上，他们在听讲时可能闭上眼睛，以提高听力。听觉型的人喜欢使用电话进行长时间交谈。如果 IBM 公司的一些经理早知道他们的总经理路·格斯特纳很可能强烈偏爱听觉模式的话，他们对他作出的反应本来可以更好一些。根据保罗·卡罗尔在《绝顶悲哀：IBM 的沉沦》中讲的一个故事，格斯特纳禁止经理们使用高射投影器，坚持谁有什么要说就说的主张。

量子型领导者们根据有代表性的话，诸如：“刨根究底”、“指出”、“改变事物”、“花心思做这件事”、“控制它”以及“一切刷洗过了”，来理解动觉型的人。动觉型的人喜欢进行身体接触：握手或者碰碰手臂，触触肩膀；拣起衣物，抚摸它的质地；或者，不是为了暖和双手手掌摩擦。他们在会上常常伸懒腰，让双手在桌面上移动，或者击打物体。

行动意见：注意 VAK 的遣词用语。时刻留意视觉型的遣词用语，诸如看见、瞧、观看、饱览、清楚地、从我的观点出发、图像、后见之明、聚焦、一瞥、当众大吵一场。认真听取听觉型的遣词用语，诸如轻声、闲聊、说实话、听到、扩音、收听或关闭、洗耳恭听、摇铃，或者说话方式。要理解动觉型的遣词用语，诸如接触、抓住、赶上、转身、使具体、弄平、千方百计解决、控制自我、稳固的基础、听任自流、保持镇静、幕后操纵，或者争论过多。

行动意见：注意问候和告别语。问候和告别语对理解 VAK 模式提供了大量的根据。视觉型的人看到你就说：“很高兴见到你”或“你看上去真棒”，而且在他们离开时保持眼神交流，可以说：“再见”。听觉型的人向你打招呼时说“很高兴和你交谈”或“再次和你谈话太好了”，和你告别时说“收到了你的来信真是太高兴了”以及“我不久给你打电话”。动觉型的人通常以握手或碰碰手臂来问候。动觉型的人说“保持联系真是太好了”，分手时，他们会说“保持联系”，同时他们再次握手或有其他的体位接触。

行动意见：提问。要理解 VAK，可以问：“对……你有什么感受？”该问题是不定性的，因为“感受”一词可以适用于 V、A 或 K。对这个问题的回答，往往揭示了人们处理信息的方式。例如，一个经理对“你对最近的裁员有什么感受”的问题作出的回答是：“现在看来情况很糟糕。从人们脸上的表情可以看出他们对所发生的一切抱悲观的看法。”这个经理显然是一个视觉型的人。

行动意见：注意 VAK 的顺序。由于在现实中每个人都使用该模式的 3 个部分，他们往往有先后顺序有章法地使用 VAK 模式。有些人可能是听，看，然后触摸；有些人可能是触摸，听，然后看。注

意 VAK 的章法，来提高你的理解和适应人们的个人心理语言的能力。考虑一下这句话：“瞧，我不明白为什么这会发生。这确实对我是个打击。我感到我的手脚都被捆绑住了。你能告诉我什么吗？”这些话的顺序先是 V，接着是 K，最后是 A，A 是个人内部语言这个特定顺序的关键部分。

行动意见：观察眼睛。理查德·班德勒和约翰·格赖因德开创了神经语言学程序编制学，即内部信息处理模式的科学。他们在《青蛙变成王子》一书中解释道：当人们在他们的头脑中看到了信息时眼睛就朝上看；当人们下意识地听到信息时，眼睛就向右或向左看，耳朵朝下或朝左；当人们从动觉角度来获取信息时，眼睛向下看或向右下方看。

理解接近/回避模式

接近/回避模式与人们如何表示信息有关，人们或是通过想体验的（接近模式）或是通过他们不想体验的（回避模式）来表示信息。这种内部意图产生模式是由于对舒适的渴望以及对痛苦的厌恶所引起的。以接近模式来表示信息的人，通过“接近”某物来反映现实，旨在得到更多的快乐，把痛苦减小到最低限度。“今晚我真想早点回家”这句话表示了接近型的人前进的意思。以回避模式表示信息的人，通过“离开”来组织信息，以便少受点痛苦多得点快乐。回避型的人可能说：“我希望今晚不要回家太晚。”同一件事两种目的：多点舒适，少点烦恼，但它们的内部模式反映了各自不同的现实。

每个人都把接近和回避模式结合起来使用，但大多数人始终偏爱其中一种模式。人事部的一名副总裁最近对我说：“我相信，新的雇员援助计划会有助于公司员工对公司感觉更好”（接近型的解释）；该公司的另一名副总裁评论说，该雇员援助计划“会限制雇员就公司的不公正提出索赔要求的可能性”（回避型的解释）。第一名副总裁想要一个人事管理的新的软件组合程序有助于更容易地分析资料。第二名副总裁想要同样的组合程序有助于尽量减少可能引起雇员档案记录问题的差错。接近型的副总裁参加联络会议作为进入网络的途径，在产业中建立可信度。回避型的副总裁参加同样的会议，因为他不希望他的老板认为他是一个追逐个人名利的人。

回避可能是一种消极的、没有结果的模式，但是，回避也可能是有益的。一名回避型的人在考虑尽量减少损失或避免问题时可能是十分有用的。避开点着的火柴的人不会被灼伤。

量子型领导者们通过仔细倾听人们的语言、逻辑以及对行为的解释来注意接近/回避模式。

行动意见：注意接近/回避型语言。要认出接近型的人，学会识别表示接近某物的语言或者表示努力获取某物的词语。用同样的注意力来识别回避型的人关于他们不想发生的事情或不想失去的东西的话语。

行动意见：通过提问来确定接近/回避型的人。可以提这样的问题：“你想从工作中得到什么呢？”或“你想从公司获得什么呢？”接近型的人会告诉你他们想要什么；回避型的人会告诉你他们不想要什么。

行动意见：注意情景方面的接近/回避。有些人在某些情景中是接近型的，而在其他情景中是回避型的。我认识的一名税务律师，在应付国内税收署时采用回避方式，她想躲避审计的可能性。但她在考虑娱乐时却采用了接近方式，她用攀岩和悬挂式滑翔来寻求刺激。

理解求同/求异模式

第三种内部模式以求同/求异产生意图。求同型的人会说这样的话：“这就像上一个”或“昨天我们做了这件事”，因为他们以共性来处理信息。求异型的人说：“这完全不同于我们以前所做的”或“我从未做过这种事”，因为他们的个人心理语言用对比来形成意图。

求同/求异模式有两个次模式：人们在求同时有个例外，或者在求异时也有个例外。在前一种情况下，人们可能说：“除这个尺寸稍大之外，它们的尺寸是一样的。”在后一种情况下，他们可能说：“除了这两者尺码相同外，其余的尺寸都不同。”人们可以在该模式的4种变化中视不同情形变换使用，但大多数人偏爱其中一种。

量子型领导者们在人们描述如何比较事物以及如何区分事件时注意求同/求异模式及其两个次模式。

行动意见：注意求同/求异模式的话。听听表示一般模式的话：“全都相同”或“全都不同”，并且注意表示基于例外的一个或另一个次模式的话：“除这个之外，一切都是相同的或不同的。”

行动意见：用提问来确定求同/求异模式。问：“如何比较那些物体（事件、人）呢？”或：“这些物体（事件、人）之间的关系如何呢？”从回答中就可以看出人们偏爱哪种模式。

理解细节/概括模式

第四种内部模式表示，有些人以细节的形式产生意图，而有些人则偏爱总的概括来解释信息。细节型的人用具体事实和数字来表述。他们阅读一切，检查小印刷字体，因为对他们来说，每一个信息量子都是重要的。细节型的人一遍又一遍地检查信息，使得他们不会遗漏任何信息要点。相反，概括型的人只提供一个概要，他们只强调“什么是重要的”。他们只用几句简短的话来表述“重点”，他们认为这已说出了整个梗概。他们只需要概括几个要点来理解信息。当他们拿起一本书或一份报道，只看总结性的图表。他们认为，对各种情况进行快速的大致的浏览，会有一个全貌的认识。当某大公司的人事部经理想检查一下新的培训计划，他溜进最里面的一间房间呆了10至15分钟即可。他声称：“我只需要这点时间就可知道该计划对我们来说是否有价值。”

尽管人们可以采用该模式的两个方面，但大多数人情系其中之一，他们使用他们自己独钟的模式不停地产生意图。

量子型领导者们注意到人们需要多少信息以及观察人们对所提供的信息如何作出回答来辨认这种模式。

行动意见：注意要求。这样的要求有：“你还有什么别的信息吗？”“这花了多少钱？”或：“你能提供我一些背景情况吗？”这些要求反映了细节模式。概括型要求包括：“结果是什么呢？”“你有概括性图表吗？”或：“告诉我最重要的一件事。”

行动意见：注意人们是如何处理书面材料的。细节型的人会仔细查阅所提供的一切书面材料。他们作大量的笔记。从细节型的人手里归还的文件总是经过很好处理的（有许多折页，许多折角，一般来说，纸张看上去有破损）。概括型的人阅读概述或目录，多半只是在一、二项下面划了横线。由概括型的人阅读过的文件保持原样（几乎没有皱痕，没有记号，只有一、二页被处理过）。

行动意见：提一些问题，旨在揭示细节型/概括型的人的回答。问：“对此你需要知道什么呢？”“你如何知道你明白这点？”细节型的人会这样回答：“我要仔细查阅所有的数字和获取一些背景材料。”概括型的人就会反其道而行之，说道“在我看了成本总额后我就会知道了”，或“如果我明白几个要点，一切就会迎刃而解了”。

说追随者的个人心理语言

量子型领导者们在认出采用哪一种内部模式后，懂得追随者的个人心理语言。量子型领导者说追随者的语言或适应他或她的内部模式来产生共同意图，这时量子型领导者的影响就产生了。

适应另一个人的个人心理语言就像说他/她的母语一样。我们很容易理解，从小就说西班牙语的人就会以西班牙语来思考和交谈，正如德国人用德语来思考和交谈，出生在日本的人用日语表述自己的内心世界一样。我们很快意识到，同一个说一种我们不懂的语言的人交流是多么的困难。我们相信，如果我们说西班牙语，在西班牙语为母语时，我们就能很容易地传递共同意图。我们可以肯定地说，如果我们说英语，我们就能同说英语的人士进行交流。但是，构成我们的个人心理语言的微妙的内部模式还必须互相适应来产生共同意图的强有力的量子影响。

生命技术公司的总经理杰伊·斯塔克·汤姆森是生命科学研究人员的研发设备供应商，他明白有必要适应别人的个人心理语言，根据费伊·赖斯为《财富》杂志（1991年6月3日）所撰写的文章，汤姆森指出：“我知道，正因为你思考它，写它，或者说，它并不是指员工们能听到它或相信它。”汤姆森解释说，为了使人理解某个观点的意图，可以要求图片或图像，或者，可以需要行为方式。汤姆森还懂得，内部方式必须一个一个地单独地去适应。这就是说，他不全赞成一般性的勉励，诸如“达到更好的质量”。汤姆森喜欢开门见山，直截了当地与车间工人谈论出厂的每一小瓶中的化学制品的量绝对精确的重要性。

适应内部模式要求量子型领导者自身的注意力。量子型领导者们注意表示多种模式的信号；然后，运用他们的鉴别力来辨认微妙的个人心理语言的相异点，并且在人们变换模式，诸如听觉型的人突然要求指示方向时能够加以识别。量子型领导者们要专心于适应追随者的个人心理语言，并采取主动去适应。

适应 VAK 模式

量子型领导者们向视觉型的人示以某物，向听觉型的人诉以某物以及向动觉型人予以接触来适应追随者的 VAK 模式。

行动意见：为视觉型的人制作图片。使用视觉型的语言，诸如“看见，瞧瞧，瞥见”，并且制作一些表示内心活动的图画来适应视觉型的人。给他们看图片、图表，在解释你的观点时画草图给他们看。用录像或电脑成像的手段产生直观图像。用色彩和灯光来适应视觉型的人。让他们看你在做些什么或在写些什么，进行眼神交流，并采用脸部表情来支持你的观点。眉毛的动作，要与你的观点相适应。要微笑。视觉型的人看到微笑，在他们眼里你的形象会更好一些。

行动意见：对听觉型的人所说的话，听起来要中听。用打铃语言来适应听觉型的人。使用诸如“告诉、听见、倾听”这类的词语，产生一种激起反响的共同意图。调整你的语调来强调关键词语。说得清楚，根据听众随时调整说话的节奏。重复某些词语和词组，强调你想表达的意思，重述听觉型人所说的话，来强调你已经听到了他们讲的话。

行动意见：与动觉型人的接触，允许动觉型的人持有某一与你的问题相关的文件或其他实物。必要时与他们紧紧握手。使用动觉型的词语，诸如“攥住”、“一帆风顺”以及“结实的基础”来适

应意图。用诸如“我感到……”以及“这件事很棘手，但我们能完成它”的话来强调感觉。

行动意见：适应 VAK 的章法。采纳某人的 VAK 的几个部分的先后顺序来适应他/她的 VAK 章法。如果这个人“告诉你他们感觉如何”（A-K 章法），你就用“说说你感觉如何”来回答。如果这个人“看见弦在发出声音”（V-A 章法），你就“向他们表示你正在聆听”来适应他们。

适应接近/回避模式

量子型领导者们通过解释他们由于得到支持会取得什么来适应接近型的人，通过向他们保证如果他们追随领导者不一定会产生特定的结果来适应回避型的人。

行动意见：指出为什么“靠近”会有益于接近者。要适应接近型的人可用如下一类的话：“如果你做……你真的会获得……”，或者“如果你朝这个方向走下去，这样你会得益的”，或者“选择这条途径，你会取得积极的结果”。

行动意见：阐明为什么回避者能不受伤害。要适应回避型的人，可用如下一类的话：“通过做……，你可以避开那种危险”，或“事情会更糟，除非你做……”，或“当你选择了这条途径，你就不必应付……”。

适应求同/求异模式

量子型领导者们强调相似点来适应求同型的人。他们认定很大程度上的相同点以及认可部分的不同点来适应有例外的求同型的人。适应求异型的人要讲究策略。由于反差，如果你要适应他们，他们可能找到一个相异点，然后粉碎你想产生共同意图的企图。

行动意见：指出相同点。比方说“这与我们上星期所做的正好一样”，或“注意到这些变化几乎与上星期所发生的被我们完成的变化同出一辙”，或“这儿的一切可以很好地与其他计划相比”。

行动意见：阐明有例外的相同点。比方说“你可以看到，所有的要求几乎都一样，就这个唯一的要求难以对付”，或“我知道这部分不合适，但尽管如此，其他部分都合适”。

行动意见：允许求同型的人寄望于你的领导。求同型的人通常支持你的领导，因为他们会设法找到一些他们能认识和接受的事物。要适应求同模式，可问如下问题：“你还能做些什么使我们朝这个方向前进呢？”或：“我们如何使该主动性更有效呢？”求同型的人通常这样回答：“我考虑到做这件事的一个方法。”

行动意见：要求相异点。问求异型的人：“关于这个有什么不同？”或：“这与我们以前所做的看上去有什么不一样吗？”求异型的人会与许多他们注意到的对比物协调一致。直率地要求相异点能强调他们的理解，这就建立了关系，因为你表示了你懂得他们的个人心理语言。

行动意见：赞赏求异型的人。求异型的人发现很难与人相处，因为它们常常与别人意见相左。由于注意力集中于不一致性，求异型的人与其他人拉开了距离。与他们产生共同意图的一个方法就是感谢他们所作的贡献，承认他们见解的正确性，赞赏求异型的人，让他们看到不同点把他们与你连结在一起。

行动意见：承认不同点和要求支持。当求异型的人反对你的领导，你要坦率地承认这一点：“是的，这是一个不同点。”沉默片刻，然后，要求他们的支持。这样做目的有两个。第一，求异型的人可能转变他们的态度，说：“嗯，那可能不是相异点”，然后支持你的领导。这听起来有点不现实，但我有过这样的经历，很有效。第二，由于同意求异型的人的说法，你同他们一起处在他们的意图水平上。那种联系可以产生部分一致的意图，足以影响他们来追随于你。

行动意见：依赖对其他内部模式的适应。适应求异型的人，这项工作性质错综复杂，有一定难

度，要完成它就要集中注意力于他们的 VAK 模式，或者他们的细节，或者概括模式作为一种产生共同意图的方法。

适应细节/概括模式

量子型领导者们用一大堆资料、事实和统计数据来适应细节型的人，用概述、提要以及结论性的话来适应概括型的人。

行动意见：依靠别人来帮助你适应细节型或概括型的人。如果你自己是一个细节型的人，就能容易适应细节型的人；如果你也是一个讲究概括的人，你就能驾轻就熟地用概括型的人的语言交谈。但要适应你的对立者可能很难。一个方法就是依靠别人来帮助你去适应。例如，如果你必须向某一细节型的人提交一份报告，而且你想到的只是两个要点，就找一个细节型的人，请求他帮助拟定一份详细列举的信息文件。同样，如果你是一个细节型的人，可以找一名概括型的人来帮助你。

适应内部模式的量子现实

内部模式表示人们用来产生意图的主要类型。任何特定的追随者赋意图于任何单个的信息量子的方式不能被绝对地确定。人的信息处理有很大的灵活性。不确定性和可能性统治着人生的这一微妙层次。人的意识可以大幅度飞跃，由一种模式转向另一种模式。一个概括型的人在你只提供了一份简短的财务资料概述后，可能突然说：“我需要更多的信息。让我们研究一下一些具体的数字。”一个听觉型的人在你概述了你认为他要听的东西后可能突然蹦出这样的话：“有没有我能够看的东西？这个我需要更清楚地看看。”

说追随者的个人心理语言要求试验。量子型领导者们要承受伴随影响别人所带来的风险（领导能力的第 6 项自然法则）。因为他们有领导的意向，他们在挑战中茁壮成长，他们在使用各种模式中把注意力敏锐地集中于辨别变化。而且，他们准备更多的应答选择事例来提高鉴别力。例如，他们可以拟写一份清楚有力的演讲稿，准备几张显眼的图表，提供追随者可以匆匆浏览或用以达到一切 VAK 模式的材料。他们可以解释为什么他们的方针能创造机会，以及使他们相信为什么追随会把问题减少到最低限度。量子型领导者们知道如何进行比较，并且他们准备承认和接受差异性的存在。最后，量子型领导者们准备用一份总结和许多页的图表来传递他们的方针。适应得越好，他们的行动产生共同意图和启示别人支持他们的领导主动性的可能性就越大。

量子型领导者的影响，产生共同意图和实施启示性行动得以转变追随者的意识，是通过联系追随者的意识水平，尔后引导他们达到领导者的意识水平的方式来实现的。尽管作出了最大的努力，但未必永远能够转变追随者的意识。领导能力的第 7 项自然法则指出并非人人都会追随某领导者的。当人们囿于特定的认识状态中，要取得他们的信任可能很难，而且相当耗费时日。

量子型领导者们还知道，培育一种能建立共同基础、信任和可靠性的关系，他们可以对人们自愿追随产生影响。由于发展了这个关系基础，量子型领导者们扩大了实施启示性行动的影响。

第十一章 领导者—质量关系

不论你有多忙，你都必须花些时间让别人感到他很重要。

——玛丽·凯·艾什，玛丽·凯化妆品公司创办人

量子型领导者不是在真空中去吸引追随者们。一般情况是，领导者们和追随者们除了有把他们联结在一起的各种事件之外，在量子型领导能力活动范围还有一段关系史。人们在工作中或工余共同交往，并且在工作中一起相互影响。好的关系产生富有意义的结合。相反地，尴尬、不舒服与消极的相互作用，则拉开了人们之间的距离。交往可以产生尊敬，也可以形成轻视。

量子型领导能力模式显示出，人们之间交往的质量形成了量子型领导者—追随者相互作用的基础（图 11—1）。这种关系建立了一个讲台，或者支持领导者的主动性，或者不支持领导者的主动性。量子型领导者意识到，当人们对领导者高度尊重并且已经站在了领导者的一边时，人们更有可能支持领导者，响应他的号召。

加里·纳尔逊，罗兹联合执行研究公司的高级合伙人，他在 20 年从事数家大型金融机构和保险公司高级人事专家的生涯中，把与他人建立积极的关系作为头等大事。当他取得第一个公司职位时，纳尔逊解释道：“如果我不能与和我一起工作的人进行交流，不能让他们知道我们是在一条船上的，那他们就不会听我的话。如果我不能与人们建立积极的相互关系，我将没有影响力。”

纳尔逊的见解听起来好像是老生常谈。但正如威尔·罗杰斯曾经说过的：“老生常谈？非也。”许多人，即使是那些能力很强的人，也会忘记或者忽视了最基本的建立关系的重要性。例如，吉米·卡特，在他 1976 年任职总统期间，就未能在建设特区环城公路问题上与那些有权力的掮客达成重要同盟。卡特过于依赖他的“佐治亚帮”——与其家乡挚友的有限的关系网。他从未在华盛顿特区的国家政治活动中的玩家中建立一个更为广泛的关系领域，而这对他在华盛顿的总统工作是极为必要的。尽管卡特具有克尽职守的奉献精神 and 公认的高度智商，但他有限的相互影响和变得紧张的关系妨碍了他的总统任期。

在刚才提到的权力以外，影响他人的能力很大程度上取决于与他人关系的质量。许多领导者的主动性受挫，就是违反了这条基本事实。摩根·麦考尔和迈克尔·洛姆巴多，1983 年在《现代心理学》一书中指出了 10 种令一些很有潜力的行政人员背离事业成功的因素。最前 3 种就是对他人漠不关心——恼人、恫吓、威胁，冷淡、孤单、趾高气扬，以及背信弃义。想想你自身的经历。你对一个你确实信任的人要求你的支持是如何反应的？对一个你印象不佳的人，你一般对他的主动性又有怎么样的反应？

量子型领导者知道，好的相互关系并不是简简单单就产生的，他们建立领导者—质量关系——相互作用，提高取得追随者们的可能性。其中，4 个方面尤其重要，即：

1. 建立一个共同的基础；
2. 提供有价值的资源；
3. 发展信任；

4. 建立信誉。

建立一个共同基础

路·休斯，欧洲通用汽车公司总裁，学习德语与当地计时工人交流。他在这门语言中沉浸了6个月，并要求同事们在与他的会谈中用德语。休斯现在已很好掌握了这门语言，甚至可用德语与说英语的德国人谈话。在托罗的明尼苏达州总部，割草机与铲雪机公司的总经理肯德里克·梅尔罗斯力求每月至少有一次与雇员共进午餐。他不时参加流水线作业，并接听顾客服务热线。每3个月，艾克查拜特电脑驱动器制造公司的总经理F.H.贝伦德特，得花两个半小时会见所有的雇员，提出问题同时也解答问题。他介绍新雇员，放映雇员的幻灯片，谈一些私人问题，对他们每个人表示兴趣。上述3个例子都表明了建立一个共同基础的方法。

当领导者与追随者们一起站在讲台上共同体验和理解时，他们就拥有了共同基础，这个共同基础把分散的个人转化为相互作用的活动范围。有了共同基础，个人意识统一了起来，形成了集体意识，就像分散的能量波联合起来形成了新的相干波一样。

共同基础把量子型领导者与他对现实的主观观点联系起来，于是，领导者可以通过他人的眼睛去看，通过他人的耳朵去听。退休的诺尔曼·斯瓦茨科普夫将军承认，他不是个有耐心的人，但他懂得有必要在波斯湾危机中建立一个与沙特皇室的基础。斯瓦茨科普夫花了无数的时间以皇室成员的哲学观点来思考，因为这正是他们作出决定的方法。

共同基础令人们想在一起，心灵相通。当人们彼此相像，他们通常也彼此喜欢。人们有了相同的背景、相同的兴趣和相同的目的，共同基础就发展了起来。甚至相同的地区也能立即营造出共同基础。在向我的学员作介绍时，我经常提到我曾住在圣巴巴拉、纽约和波士顿，以及中西部的一些州：俄亥俄州、印第安纳州、伊利诺伊州、俄克拉荷马州和衣阿华州。课间休息时，许多人说：“你知道，我也曾住在衣阿华州”，或“在印第安纳州你住在哪儿？我是在那儿长大的”，或“我儿子在圣巴巴拉上学，我真的很喜欢那儿”。更有甚者，因为我到过很多地方，我时常提到一些人们成长而我曾经到过的地方，这样，我和他们就建立起共同的联系。我在丹佛实施一项计划的期间，一个经理解释说，他是在靠近哥伦比亚河峡谷的俄勒冈州长大的。两个星期前，我曾在那个地区指导一家高级管理集团休养所工作。当我描述起在那个壮丽的地区的经历，那个经理立即和我建立了很好的关系。

营造共同基础

与他人营造一个共同基础有3个主要步骤：

1. 构成 B.I.G. 联系：了解他人的背景 (B.)、爱好 (I.) 和目标 (G.)。
2. 确定你的经历中可共享的方面。
3. 接受人们本身的样子。

B.I.G. 联系：了解他人

量子型领导者有意识地对他人的背景、爱好和目标发生兴趣，倾听他人的交谈、提问，并且观察周围环境以了解更多信息。量子型领导者能认出那

些他们想与之发展良好关系的个人。

行动意见：制订一张“陌生人审核表”。“陌生人审核表”有助于你与他人建立较高质量的关系，并反映出你与他人的共同基础的程度。共同基础要求人际关系融洽的舒适感，与他人在一起时感觉轻松、愉悦。人们很少会追随一个与之交往时感到别扭、生疏的人。你需要知晓你与他人之间到底存在有多少的“生疏感”，作为第一步，要尽量减少难堪并努力增强取得自愿追随者的机会。

图 11 - 2 陌生人审核表

	非常不舒适					非常舒适				
姓 名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
特 丽										
罗 尼										
克莱夫										
迪 克										
马莉娜										
吉 姆										
戴维斯										
鲁 比										
波 拉										
巴 迪										207

图 11-2 展示了一张完整的“陌生人审核表”。在制作你自己的陌生人审核表时，你可以准备一张相同的表格，在表格左边列上人名。再在名单旁填入你与他们交往时所感到的舒适感的程度。这可使用表格顶端的标度。1 是非常不舒服，10 是非常舒服。我的经验告诉我，你与别人交往时感到舒适的程度与别人与你交往时感到舒适的程度是等同的。

使用我称之为“坦诚相见”法来列出你的等级。你以怎样的强烈反应回答这个问题：“对这个人感觉怎样，舒服不舒服？”在完成了你的等级评定后，对那些列于“5”以下的人就必须加以考虑了。这些人都是你需要营造一个共同基础去共事的“陌生人”。定期地制作一些“陌生人审核表”。

行动意见：每天了解某个人的某方面情况。发现他人的工作背景、学历、专业的喜恶、职业兴趣和抱负、业余爱好，对饮食、汽车或休闲的偏爱，以及他们对未来的希望和期待等方面的新的信息。人们总是以为自己对他人“完全了解”。殊不知他们常常是对他人的背景、兴趣和目标知之甚微。每天发现的实情都能打破这种认识的局限性。

行动意见：观察摆设品。人们在办公室中陈设的摆设品，往往有力地说明了他们的兴趣。亚历克斯·斯托利担任位于辛辛那提的广告公司——诺思利奇·斯托利的总经理时，在墙上挂着许多飞机图片，办公桌上还有一架飞机小模型。这些摆设品的陈设并不是偶然的。斯托利是一个热衷于飞行的飞机驾驶员，每个周末，他都驾驶自己的私人飞机。一个关于摆设品的问题，会提供一种与他人沟通的有效的方法。亚历克斯·斯托利喜欢和别人谈论关于飞行的事情。

行动意见：允许点滴进展。要接受这种情况，有些人愿意把信息一点点地透露给你。让他们按他们自己的想法行事，直到他们感到放心而向你展示更多的东西。

行动意见：尊重他人透露的界限。人们通常对他们愿意透露的事情有一个界限。有的人不习惯在不恰当的工作场所谈及自己的私生活以及对这些信息的观点。有的人不喜欢透露有关自己工作上的希望、志向和兴趣方面的信息，因为他们担心，别人对他的动机会有什么看法。尊重别人的隐私权。我认识的一家私营公司的总裁就不喜欢谈及自己和他的工作经历；然而，他对他的公司和经营活动确实有一股热情。我们就谈论有关发展其公司竞争优势的共同感兴趣的话题来进行沟通。

行动意见：透露一些你自身的重要情况。将心比心，有你的自我剖露就有别人自我剖露。在例

会上向你的每个职员讲讲你自己的重要事情。你的坦诚将换取他人的回报。

行动意见：乘上小货车。弗洛伊德·霍尔丁是伊利诺伊州立大学住宿部主管。当他想与他人建立共同基础时，就让别人搭上他那辆‘52切维小货车。弗洛伊德喜爱他那辆破旧的小货车。车开起来像是一匹跳跃着的野马，但在弗洛伊德的牧场中它正合适。小货车的门上用红字写着“弗洛伊德·霍尔丁，职业拍卖人”，这就是他乐于从事的一项副业。当你搭乘那辆货车时，你就会进入弗洛伊德的世界。他把你视作家人。当弗洛伊德驾驶着这辆货车在道路上摇摇摆摆行进时，他很自然地讲起有关他的故事。他讲述他的生活、他的家庭、他的梦想、他对马与牛的兴趣、他对户外生活的热爱以及他认为人们需要有一种共同意识。弗洛伊德的坦诚自然会感染他人说出自己的事。搭乘弗洛伊德的货车为他出色地建立起与他人的关系。

什么是你生活中类似于一辆小货车的东西呢？在什么地方你可以让人们了解你和你看重的东西，因而让他们也有地方可以谈论自己？去发现那个地方、那种活动，或者那辆车，并邀请人们一起参与。

确定你的经历中可共享的方面

在了解了他人的兴趣、背景、意图和目标之后，量子型领导者就力图确定那些经历中可与别人共享的方面来营造共同基础。有时这很容易。当我遇上热衷于旅行，喜爱篮球，把研究物理作为业余爱好的人，我们立即就有了共同兴趣。但有时则不然，发现可共享的经历一方面需要作一些探索。

弗雷德，一家大型化工厂的经理，几乎每天都打网球。网球是他生命的一部分，以至于他把他的工厂经历也作为一场网球比赛。与他人的交往是一场比赛，他“发出”意见，接着“回击”信息给别人。弗雷德订阅了好几种网球杂志，他的办公室凌乱地堆满了网球用品。“把球打过网”构成了弗雷德的生活。相反的，我生活中也有过几次把球重击过网，但我并不把这认为是在打网球了。因此，我不得不和这个网球迷建立一个共同立场。我喜欢运动，但对弗雷德来说，网球就是运动，因此，我们凑不到一块儿。为了运动和作为经理提高与工作相关的技巧的工具，我对教练很感兴趣。有一天，我请弗雷德解释一下他如何提高他的网球技巧。他告诉我有关他的网球课的事，并描述了他看过的教学录像带。我对教练这个话题的正确选择，建立了我们之间兴趣上的共同基础，有助于巩固我们的关系。

行动意见：指出可共享的经历。直接告诉人们你与之共有的东西。这也许听起来老生常谈，不值一提，但我认识一些人，他们从未表明他们的共同爱好，因为他们认为这并不重要。有6个月的时间，我为一家企业的副总裁和他的6人质量小组作咨询。小组中的两名成员参加了一所夜校以取得更高学历。那个副总裁几年前也曾参加过这所相同的学校的相同的教学计划，但尽管整个小组多次讨论这项计划，他也从未提起过这件事。副总裁向我解释说：“这与我们所作的质量方面的努力的结果没有关系。”而我被请来对该集团进行咨询的其中一个原因，就是这个副总裁和他的工作组之间的关系很紧张。

行动意见：确定经历的部分相同面。当你与他人没有什么共同的具体经历，你可以寻找一个部分相同面。弗雷德对提高网球技术的兴趣与我对教练的兴趣部分相同。有时，这种部分相同面的形成不是直接的。我曾和一个在食品批发商手下工作的负责脂肪和油类食物的市场副总裁共事。他取得的是大学的化学专业学位。在参加食品批发公司工作之前，他曾在一家生产食品的化学企业任职。我曾曾在一家生产聚合丙烯，为食物生产塑料包装品的企业中干过。当我谈及我在这家塑料制品公司的经历时，我们发现这两家企业所使用的生产程序有一些共同点，于是，我发现了我们建立关系最初的共同点的部分相同面：寻找人们的相关信息从而发现经历的部分相同面。提供看来似乎有联系的信息，作为形成共同基础的手段。

接受人们本身的样子

当有人已经跟我们一样时，认清和接受他们是比较容易的。我们很容易与那些和我们已经具有厚实基础的人们连结在一起。而与和我们在重要问题上有分歧的人共处，这个过程就困难得多了。

量子型领导者接受人们本身的样子。他们超出了使人们分离的界限，使他们的关系更加一致。他们认识到量子场的现实，那就是在莫测高深的人生中，他们离不开他们所经历的一切。他们有意识地自我回归于意识的源泉水平，即把自身与其他差别融合为一体的纯意识。就这种情况来说，量子型领导者们只能带着深深的敬意去接受他人而不是评判他人。

行动意见：把差别仅仅作为某种参照标准来加以尊重。量子型范例揭示了现实是主动的，以意识为基础。差别是参照标准。尊重他人不同的兴趣、背景或观点，把这些作为现实的某种标准。你不必去同意这种标准，你只需把它作为出于某人意识水平和对某人起作用的标准去接受它。接受这种行为就有可能营造共同基础，因为这表明了你对他人的坦诚。

行动意见：不加判断地接受某个人说的话。每天，不管别人告诉你什么话，你都要下决心去听取和接受。这样，你自然会注意自己的毛病，审慎行事。首先，在与商业无关的情景中去试试这种行动意见，你就不会在重要的场合六神无主，坏了事情。

行动意见：随他人的节奏起舞。当我们忙于维护自己的观点时，是很难与别人建立共同基础的。如果我们总想着捍卫自己的立场而排除异己，那么我们不可能或不愿意求得统一的观点。量子型领导者可以保留自己的信仰和偏好，但同样也要力求与别人步调一致，这很像两个寻求共同节奏的舞者。暂时忘了你的观点，作为一种接触别人的看法的方法。

这不是我的风格

有些人认为自己很内向，哀叹他们的这种风格限制了他们找到并共享兴趣的能力。内向的人对与他人建立关系而共享关于他们自身的信息或寻求有关他人的信息感到很不自在。比较喜欢社交的人则常常能够发现，按照我们所提出的各种行动意见去了解别人，做起来要容易些。但内向的人也可以在这方面提高他们的技能。

对于那些感到“这不是我的风格”的人来说，可以制订一个营造共同基础的社交活动计划。订一些专门的约会，参加定时的聚会，以及给自己规定议程来营造共同的基础。对那些喜欢内向的人来说，关系的建立一般不会自然形成，但一个计划可以促进这个进程。

行动意见：把你与他人面对面接触的次数加倍。组织外出活动和与他人交谈，从而把你与他人面对面接触的次数加倍。每周都留出时间同地区中的每个人接触。订立某个月份的行动计划，进行面对面接触，并坚持完成。

行动意见：在你的办公室附近开辟一块互相对话的场地。一块互相对话的场地，是指人们在这里可以一天内花上几分钟时间舒适地进行聚会。在你的办公室附近开辟这样一块场地，可以把人们吸引到你身边，这就可以很容易地突破内向的倾向。这样一块互相对话的场地也节省了时间，因为外出会见他人也是需要时间投入的。有一个经理在他的办公室外一块很小的地方安放了一台爆米花机。他一天爆两次玉米花，释放的那种特殊的香喷喷的气味把人们都吸引到了这个地方。

行动意见：采取远洋航行的途径。对于内向的人，营造一个共同基础要花很长的时间。给你自己必要的时间去重新确定这个过程的参照标准，作为一次跨越大西洋的漫长的航程，乘着豪华的邮轮航行。要意识到你有整整一个航程可以和某些人营造共同基础。把每一天都看作是这个过程的一个行程。在用午餐期间或漫步工作场所时你都能够去建立这种联系。

提供有价值的资源

量子型领导者通过向他人提供有价值的资源来培养领导者—质量关系。最重要的词就是“有价值的”。众所周知，任何资源的价值都是由得到该资源的人来决定的。量子型领导者向人们提供他们需要的而不是领导者想要的资源。量子型领导者也知道，当人们从其他来源不能轻易得到这些资源时，这些资源就显得更有价值了。量子型领导者通过提供难得的资源而负盛名。

确定有价值的资源

量子型领导者有意识地去寻求、询问、倾听并观察那些对他们有用的事物。这听起来很一般，但事实上这并不一般。在 1991 年 6 月份的《财富》杂志中，费伊·赖斯引用了一项由管理咨询公司托尔斯·佩里恩所组织的一项民意测验的结果。它显示，被调查的雇员中只有一半不到的人认为管理层知道他们所面临的问题。赖斯也报道了 Hay 集团，另一家咨询机构，发现在 2000 个组织机构 100 多万的雇员中，只有 34% 的人声称他们的公司很好地听取了他们的意见。

行动意见：进行关于有价值的资源的需求分析。召开一次会议，问问人们：“你看重什么样的资源？”给他们一张各种资源的名单（例如，薪金、赞赏、晋升、随时通报情况、职业的安定性、工作条件、对私人问题的了解）作为起始点，并请他们在名单上增加新的项目。然后，让他们对各个项目按重视程度分级。这种情况最能说明真相。这是一个“螺帽和螺栓”、“问题和答案”的会议。我建议，一年至少两次，或者在发生对组织机构有影响的重大事件之后（例如，竞争重点的改变，组织机构的改组，管理阶层的变动），重新进行这项分析。

说明你能掌握的和不能掌握的资源

没有一个量子型领导者能够掌握人们想在工作中得到的全部资源，不断增强的压力使“收益差的和效益平平的”公司几乎已取消了关于终身雇佣制、加薪和晋升的承诺。这些从来就不是随随便便可给与的，恰恰要求激烈的竞争。量子型领导者采取了主动做法：“说明他们能够掌握的和不能掌握的资源”。

行动意见：阐明你能提供什么和不能提供什么。阐明那些你能够掌握的和那些你不能掌握的资源。然后，向你的雇员解释你的权限以及在资源的汲取和给予方面可变动的限度，着重在获取和提供你确实掌握的有价值的资源。

行动意见：解释你的系统。告诉人们，尽你最大的能力，你的组织资源分配系统将如何工作。解释处理薪金、工作安全性、工作条件、晋升及其他软性资源如信息、机会、表彰方面的程序。这种讨论需要完全的坦诚。告诉人们你所知道的事情，阐明关于组织系统中你所不知道的事情，并设法改进。

提供你确实掌握的资源

如果你掌握诸如工资、晋升、工作条件、装备及休假这些资源，那么就提供应得这些资源的人。我在组织机构工作中的经验表明，对于那些如赞赏、表彰、信息的渠道、有前途的工作机会、参与决策过程等软性资源，人们有

更大的控制权。更重要的是，这类资源常常是极有价值的。彼得斯和沃特曼在 1982 年的《优秀企业探究》中指出，那些优秀的企业非常注意赞赏职员，让他们参与，并且关心他们。

在我的顾问工作中，雇员经常告诉我，他们感到经理们在公司的运行方面，不让他们有足够的发言权。他们告诉我，他们“肯定”公司对他们隐瞒了信息。量子型领导者确实尽力工作，去获取如工资和晋升这样的硬性资源，但他们更着眼于提供软性资源，因为他们对此更有控制权。今天看来有 3 种软性资源是特别重要的：赞赏、透明度和工作机会。量子型领导者们提供这 3 种资源有较大的活动余地。

赞赏

也许你能向他人提供的最有价值的资源，就是赞赏他们而让他们觉得自身的价值。当人们被赞赏时，他们行动就有了方向。赞赏会改变人际关系，因为当人们赞赏我们时，他们就调到了我们的特别的认识频率，可称为 MMFG—AM（让我自己对自己感到满意）的频道。每个人都想能对自己感到满意，而赞赏能帮助人们获得这种感受。量子型领导者就能调到每个人的 MMFG—AM 特别波段。

赞赏和实现 MMFG—AM 的欲望在幼时就铭刻于心了。成年人常常注意到婴儿们。他们做鬼脸，发出咯咯声来吸引婴儿的注意；他们发出叽叽咕咕的声音，对婴儿摇晃和摆动他们的手；他们对婴儿微笑，以期婴儿们能回以微笑。婴儿们受到他们周围的人的积极刺激。如果婴儿哭了或表现出不舒服的感觉，一群帮忙的人会聚在一起出主意，想法子，如何去哄婴儿。当婴儿饿了，或尿湿了，或哪儿弄疼了，大多数人，即使完全是陌生人，也会赶快走过来，想法子解决，让孩子感觉好一些。这些经历在孩子的意识上留下了深刻的印象。环境中源源不断的信息告诉孩子们：“你对我们很重要”，“我们为你的幸福着想”和“我们想让你感觉舒适”。

随着我们长大些，我们“被人喜爱”的地位开始消失了，人们不再关注我们。当我们疲倦、害怕或受到伤害时，很少有人肯花时间哪怕只是了解我们的不适，更不用说做些什么事情让我们感觉好一些了。但我们的认识中仍存有 MMFG—AM 的记忆。当我们遇见了有人让我们感到很好时，瞬间的联系就产生了。赞赏让我们再次产生了幼时的那种无限制的体现自身价值的感觉。

行动意见：调到 MMFG—AM 波段。每天花 10 分钟去称赞别人。表扬他们工作中值得称许的方面。承认他们在会议上所起的作用。告诉人们（只要情况许可），你是很高兴与他们一起工作的。

行动意见：感谢人们，说声谢谢你，并且要经常说谢谢你，哪怕别人只为你做了一件微不足道的小事。一般说来，这是人之常情。但对他人表示谢意，只是极少数人真正遵守的礼仪。这需要用心实践。

行动意见：办一个“定期表扬通讯报”。“定期表扬通讯报”列举人们在工作上的贡献，大小都提。通讯的前 5 期由你自己来写。

行动意见：举办庆功会。定期正式地对你雇员取得的成绩表示庆贺。就像 1992 年《财富》杂志所报道的，每星期六，华尔街商业中心的高层领导都要聚集在一起，回顾下一周来的业绩。首席执行官唐·索德奎斯特宣读百货公司的荣誉名册，这些百货公司，与上一年同一周相比，有了巨大进展。

行动意见：制订一个“公司英雄”计划。指定一些非正规的奖励，“公司英雄”将给予那些在本职工作外作出更多贡献的人，即使只是不大的贡献。开具一张证书来表示这种奖赏，并且举行适当的感谢仪式，颁发这些证书。

行动意见：送一些“我听到一些关于你的好消息”的便条。当你从别人处听说某人的成就，送一张“我听到一些关于你的好消息”的便条给这个人。每个月写 10 张这样的条子。

透明度和工作机会

另外两种量子型领导者能相当容易地提供以培养领导者—质量关系的有价值的资源是透明度和工作机会。两者相辅相成。透明度适应了我们想引起他人注意和感觉自身重要性的需要。它使我们成为正在进行的事情的一部分。工作机会使我们进入了成功的领域，使我们得以能够展示我们的技巧和经验。它给予了我们成长和发展的机会。

行动意见：让人们亲自呈交报告。让人们亲自呈交报告同时为透明度和工作机会提供了道路。设想一下，当一个人倾注了大量的时间和精力，写出了确实很优秀的报告，而由另一个什么人提交这份报告。这样通常会发生什么呢？提交者因其努力得到了热烈的赞赏，报告的准备者只获得了对其积极行为的二手表扬。让人们亲自呈交报告能使他们亲眼看到对其报告的第一手的赞同的回应，而且，为他们提供了展示其专门知识的用武之地。这种行动意见对那些不喜欢在众人面前讲话的人来说是不适用的，而且在某些情况下也是不可能和不恰当的。

行动意见：让人们参与会议。允许别人和你一起参加一个会议，他们中有些人很想参加，但一般不喜欢参加。参加会议使人们有机会展示其专门知识或作出贡献。

行动意见：帮助一个距目标线“10 码”的人。距目标线“10 码”的人是指在一项重要任务上快接近成功的人。他/她最终能取得胜利，但你的帮助能起到推波助澜的作用。一家大公司的经理知道，在他的部门任助理的一名职员想调任另一个更有前途和责任的职位。她最终也很可能会得到这项新的任命，但这个经理打了个电话支持这名助理的申请。他的行动加速了把这个职位给予那名助理的进程。这个经理的努力使她的请求加速完成并助她取得成功。

发展信任

信任使人们在领导者—质量关系中结合在一起。共同基础要求坚定的信心，即这个人是值得信任的。当怀疑影响到这种关系时，共同基础就垮了。有价值的资源的效果取决于人们对于你意向的信赖。如果人们怀疑你的动机，赞赏他人或给予他人其他重要资源的成果将会丧失。人们会隐藏他们的利益，人们也不会把他们看重的资源向那些他们不相信的人泄露。

信任是一种量子现象，因为它在一个互相依存的量子场中把我们联合起来。不信任把人们拉开；它加强了传统物理学中相斥的观念。我们不会绝对信任一个不是也不会成为我们中的一员的人；相反，我们行事谨慎，进行破坏性的竞争，甚至带有强烈的进取心。我们相信和我们一样的人，而不信任那些与我们不同的人。可悲的是，信任的重要性仍然被一些组织机构所忽视。

量子型领导者知道，信任能换取信任。当他们信任人们，鼓励人们的参与，表示对他们的信心时，人们被激励表现出更多的积极性和更大的忠诚。人们报以坦诚相见。积极的结果产生了，人们也感到自豪。对量子型领导者的信任被确认了。相反地，当有人不信任另一个人，他/她势必过度地控制别人和怀疑别人。人们就回报以冷淡、不满和犹豫。努力的成果毁于一旦，人们玩忽职守，行事诡秘。不信任感由此产生。

杰克·斯塔克，密苏里州斯普林菲尔德的斯普林菲尔德再制造公司(SRC)的总经理，把在 1983 年投资失败的 SRC 公司转变为在 1992 年还清债务，年创收 7700 万美元的公司，这全有赖于建立一种信任感。在 SRC 公司，所有雇员，甚至流水线上的工人都受过训练，了解公司的财务状况——收入状况、

资产负债表、流动资金状况，等等。他们帮助公司形成了标准帐目支出、工作电脑设施，计算并解释财务指标和财务比率等制度，他们还懂得了公司股票的标价，以及他们的工作对股票价值的影响。斯塔克的坦诚表示出他对别人的信任，而这一切就转换为最终的结果。

信任的建立始于量子型领导者的意向之中：值得使人信任和信任他人。

行动意见：说真话。这听起来像是没头没脑，没有根由，但殊不知建立信任最重要的成分就是说真话。信任和说真话是同时发生的。说真话也很容易，因为真话容易记住而谎话则要费心思才能想起来。我告诉商业和政府的领导者们，他们说谎话往往是会被戳穿的。大多数人都不是好演员，在他们说谎话的时候，也把他们自己给出卖了。不要含糊其词，要说真话。

行动意见：立下并遵循 10 个承诺。作出 10 个可看得见的诺言并遵守它们。人们已学会了不去信任那些言行不一致的人。

行动意见：首先信任别人。当你要求别人信任你来作为你去信任别人的条件时，红灯就亮了。首先给出你的信任，作为取得别人信任的途径。

行动意见：加深你对他人的信任。如果你已表露出信任，就要进一步加深这种信任。给人们更大的自由度。对别人信任有加，会使你在他们的心目中更值得信任。

行动意见：维护重要利益。维护那些对人们至关重要的东西，我们信任那些为我们的重要利益着想的人。

行动意见：取消秘密会议。秘密会议给人以一种你不信任人们的感受，废除它。

行动意见：运用你的“三 I”。“三 I”是参与(Involve)、告知(Inform)、包含(Include)。“参与”决策使人们有主人翁感。让人们参与对重要事项的决策。信息就是力量。让人们知道正在进行的事情。“包含”形成了一种归属感。让人们进入决策圈。你的“三 I”向人们表示，你信任他们以及他们的能力。

行动意见：在谈话中不说“但是”。当我们在谈话中使用了“但是”，我们恰恰否定了前面说过的话。例如，看看这样的表述：“你干得不错，但我有一些建议。”“我很高兴能在一起待一会儿，但我现在必须去参加一个会议。”“但是”这个词否定了每句话中前面的部分。混淆的信息限制了信任。尽可能不要在你的句子中用“但是”，而代之以使用“并且”。例如，“你干得不错，并且我有一些建议”。“我很高兴能在一起待一会儿，并且我现在必须去参加一个会议”。“并且”这个词改变了意思，它传递了一致的信息。

行动意见：给信任的建立以时间。信任的建立是要花时间的。人们小心谨慎作为自我保护，而且是不会轻易放弃这种自我保护的。给信任的建立以时间，通过不懈的努力，使之萌芽。如果始终不渝地按本章所推荐的行动意见去做，一个信任的氛围将会出现在你的人际关系中。

建立信誉

信誉是领导者—质量关系的统一评分，就像 DNA，信誉包含了关系中的全部内容。共同基础，有价值的资源和信任集中于领导者—质量关系的焦点，即信誉。当一个人是可信赖的，别人就信任那个人，感觉那个人是可信赖、可依靠和值得支持的。

看不见的分数

信誉可被看作是人们给领导者打出的看不见的分数。一个领导者的分数

下列几种行动意见是根据威廉·布里奇斯所著《经营的转变》一书中的观点。

或学分越多，领导者的信誉就越大。领导者所做的一切事都会影响这个总分。当共同基础建立起来，有价值的资源被提供以及信任显示出来时，人们就打分。他们对符合标准，有效地对事件重新确定参照标准，能说追随者个人的心理语言以及标出范围和图解路线，符合追随者的需要的领导者打分。而当领导者不能完成这些事时，人们就不给分数。

有了足够的分数或学分，获取和保持他人对领导者信心的可能性就增加了。高度的信誉使领导者具有惊人的影响力。想想那可怕的事实，杰姆·琼斯的“信誉”高到这样的程度，他在1976年的古雅那惨案中可以说说服900个男女杀死了他们的孩子，然后集体自杀。一旦信誉被毁，再要继续得到支持已无济于事了。尽管1964年林登·约翰逊，1972年理查德·尼克松和1988年的乔治·布什在总统竞选中取得压倒性胜利，但他们的政治生涯都因为他们各自丧失了太多的信誉而终止了。相反，拥有足够分数的领导者们甚至在失去了可观的信誉后仍能继续得到支持。回忆一下罗纳德·里根在1986年对“反伊朗”事件的回答：“我不记得了。”里根的信誉因这个声明而下降了，但他的信誉是如此之高，以致选民们仍接受了他的“健忘”。

量子型领导者知道，分数受追随者主动的意识支配。对某一人来说可信的事，对另一人也许不那么可信。另外，潜在的追随者们在认定该领导者是可信的之前，会不停地变换分数的高低。有的人要求很高的分数，有的只要求一点儿。量子型领导者不通过必要的最低分数线，就不具有必要的信誉。

弗兰克，一家批发和零售产品公司的经理，在公司总裁处很快地取得了信誉，因为他有很好的顾客服务技巧。他花了更长的时间在公司的副总裁处取得了必要的分数。弗兰克开始早上班，晚下班，接受额外计划。这些为公司副总裁所注重的信誉指标达到以后，才最终通过了公司副总裁要求的高分数线。

这分数可以缓慢地日积月累，但却可能在一瞬间丧失殆尽。加里·哈特在1988年民主党主席竞选中，基于他以往的政治业绩和他在竞选前期的成功表现，是很有希望当选的。但哈特的信誉由于一次轻率从事几乎在一个晚上丧失殆尽。

建立信誉

量子型领导者有意识地以寻求建立其信誉的方法来培养领导者—质量关系。

行动意见：找出人们认为可信的东西。问问人们，他们认为什么东西可以表示信誉。让他们详细说明一些可以显示出信誉的具体行为。

行动意见：表现你的信誉。如果你的组织机构中有人告诉你，与工作有关的专门知识能说明信誉，你就增进你的专门知识并寻找机会把它表现出来。如果信誉意味着帮助他人，你就这样做。这种行动意见并不意味着让你采取不正当的手段或去操纵他人。当量子型领导者完成了这样一个行为时，总是又回归到他们的意向。他们使用这种行动意见，其真实的意向是培养对他人有利的领导者—质量关系。我们随时都能控制自己的意向。

行动意见：承认错误。光明正大能提高信誉。在政府和产业中，轻率地去隐瞒、欺诈和采取不正当的手段已使许多人感到厌倦，并且，现今玩世不恭盛行。在《纽约时报》1985年6月8日的一项民意调查中，只有32%的公众表示，他们相信大多数企业管理者是诚实的，55%声称，他们认为管理者不诚实。这次调查发生在令350个机构遭殃并使331名“有声望的银行家”信服的全国范围大规模

的储蓄及借贷危机之前。承认错误使你区别于那些企图隐瞒错误的声名狼藉的人。

领导者—质量关系的透视

关系的建立就像性：几乎每个人都相信，他们懂得性的重要性；几乎每个人都认为，性具有某些“自然能力”；而且更重要的是，几乎每个人都认为，关系问题是由另一个人引起的。量子型领导者知道，对于他们所发展的关系的质量来说，他们负有责任——回应的能力。

没有人能培养出能赢得所有人的这种必要质量的关系。领导能力的第 7 项自然法则说明，不是所有人都会追随你的领导的。量子型领导者以透视法来继续进行他们建立关系的活动，着眼于关键的关系。关系领域不可能用专横的方式加以控制，因此，量子型领导者发展关系就像一名园丁照看花园一样：撒种，在种子的生长过程中精心照料，并且接受其中的一些种子不能发芽的事实。

第十二章 量子型领导者与传统的经理相比较

领导者领导人们工作，而老板驱使人们工作。
——西奥多·罗斯福

一个领导者与一个经理的区别是什么？这个问题困扰着无数人。经理们想成为领导者，但他们不清楚领导者的含义。培训主任试图在他们的组织机构中培养领导者，但他们说不清楚，应该采取什么做法才能培养所谓领导者的技能或行为。人事主任想为他们的组织机构补充领导者，但他们没有衡量潜在的领导者的参照构架。

量子型领导能力明确地表示，一个经理未必是一个领导者。基于对经理的分析来讨论“领导能力”并得出结论，这种一般的研究方法是不合适的。当他们把那些拥有经理头衔，在政府中担任要职，或任俱乐部、公司、国家的头头的人称为领导者时，这种方法还会误导我们把这些当作领导者。

根本区别

领导能力的自然法则和量子型领导能力范例提供了一个领导者与经理的明显区别：领导者可以作为一个量子现象被理解，而经理则可以通过传统的物理透镜得到描述。量子型领导者与传统的经理在以下 5 个方面存在区别：

传统的经理	量子型领导者
1. 拥有下属	吸引自愿的追随者
2. 依仗职权行使影响	不依仗职权施加影响
3. 在规定范围内工作	超出规定范围工作
4. 被授予一个职位	主动领导
5. 依靠惯例和程序	依靠意识

下属与追随者相比较

领导能力的第 1 项自然法则规定了在经理与领导者之间的根本区别：经理拥有下属，下属被规定为一个组织机构图中永恒权力线上的独立实体；量子型领导者则吸引自愿追随者，产生一个相互作用的活动范围，一种关系(第 2 项自然法则)。经理与下属的作用的存在，是作为一个被职位规定的连续的现实。担任这个职位的具体的人可能改变，但这些职位是该组织中的一个不断前进中的现实。而量子型领导者则是不连续的（第 3 项自然法则），因为当领导者吸引追随者时，相互作用的活动范围就出现了。

依仗职权的影响与不依仗职权的影响相比较

经理依仗职权的影响，运用既定的规则、条例、政策和程序作为他们权力的基础。他们应用传统物理学力与压力的概念来控制人们的行为。经理作为“老板”，以“较高的”职位来行使权力。一个与下属分开的实体命令下

属去履行组织机构所授予的职权。

量子型领导能力活动范围的影响源于领导者与追随者之间的相互作用（领导能力的第4项自然法则）。量子型领导者团结作为联盟的追随者，这种团结产生领导能力。量子型领导者在有追随者的地方开始工作，与他们联系，然后领导他们走向量子型领导者想去的地方。

一个机构组织图详细说明了在经理与下属间所规定的权力线与既定的汇报关系。根据传统的物理学思想形式，人们

依靠这一图表回答诸如“我适合哪一位置”之类的问题。量子型领导能力的相互作用的活动范围，可以被描述为一个关系网，一个错综复杂的联网络。网络的中心点表示在任何特定的领导事件中的领导者。把量子型领导者联结到追随者的线以一定的联系方式展开，其中一些联系较其他一些联系更为直接。

在指定范围内行为与超越指定范围活动相比较

传统的经理贯彻已规定的规则、条例、政策和程序。他们看见命令被执行；他们控制人和体系来保证指定的任务的完成。经营理论注重秩序、结构和稳定。

在量子型领导者工作的活动场所，已建立的程序是不适用的（领导能力的第5项自然法则）。量子型领导者做了更多非指定的工作。他们超出组织机构的规则和条例，在不确定的领导能力的活动场所工作。量子型领导能力阐明，需要认识不确定性。

经理与领导者两者均做正确的事，并且，他们两者也都能把事情做好。当经理有效地在指定的范围内完成指定使命，就值得依赖；量子型领导者值得赞赏，是因为他们在无章可循、方向不明时出现。他们在组织机构的政策不适用或人们不知道怎么办的不确定的可能正在变化着的情形下活动（领导能力的第6项自然法则）。经理让人们做他们应该做的事情，得到组织的赞赏。量子型领导者则是通过指导追随者们采取一致的行动，克服预料不到的问题与利用机会才获得信任。

被授予一个职位与采取主动相比较

经理被授予一个职位，并且被要求履行它规定的职权及职责和责任所指定的要求。下属有义务遵照经理的要求行事。量子型领导者则冒着风险，采取主动行为来分辨不确定性（领导能力的第6项自然法则）。他们并没有始终从别人那里获得他们所寻求的支持（领导能力的第7项自然法则）。

惯例和程序与意识相比较

传统的经理依靠惯例与程序行事，他们根据条条框框来决定方针，并要求别人的服从。量子型领导能力基于意识——处理信息的能力。运用他们的意识来标出范围和图解路线。量子型领导者产生了意识上的联接，来取得自愿的追随者们。量子型领导能力的活动范围在一个信息—能量的共同高涨的

优势下存在。

二合一：作为量子型领导者的经理

我的意思并不含有这样一个价值判断，即领导者优于经理。近来将经理职位贬为第二层次职位的浪潮，暴露了在考虑经理与领导者之间的区别这一问题上存在缺陷。我们既需要经理，也需要量子型领导者指导人们和组织前进。

被选定或被提升到一个经理职位的人，只有当他被认为尽责地履行经理职责时，才是值得信任的。当在指定的最后期限前完成困难的任务，激励他人完成指定任务，确保结果与目标一致时，经理是同样值得鼓励的。在今日富有挑战性的时代，经理面临着比过去更高的要求。

最有能力的经理是那些也能带头来解决领导能力活动场所所固有的非常事件的人。这样的经理更应得到更多的赞赏。人们一般期望经理起领导者一样的作用。当人们受到已有的规则的束缚，特别是领导能力活动场所出现了预料不到的事件而需要方针时，他们常常会指望主管者。这一事实为试图成为领导者的经理提供了有利条件。

量子型领导能力不比管理能力有多大的作用，正如量子物理学并不优于或更切实际于经典物理学一样。两者在它们相关领域中各自发挥作用。决定量子物理学和量子型领导能力的自然法则，与决定传统物理学和管理能力的自然法则是不同的。当你由于已规定的规则的缘故要求某人做某件事情时，你是在向传统物理学作斗争。当你想要激励你和别人的意识在领导能力活动场所采取主动时，你就感受到了领导能力的量子现实。

一些人具有双重意识：作为一个传统的经理和作为一个量子型领导者的处理信息的能力。他们要别人负责，强制别人服从，去完成管理层的要求，并且，他们甘愿冒着风险，超出已建立的程序的界限，去取得自愿的追随者。

戴维·贝尔，农业部管理服务部主任，就效法这种行为。当他接受了主任的职位后，他便召开一次各分部主任非现场的专题讨论会。在会上，他们形成了这种观点，即如何使各部门更具创造力，如何能对变动和不确定性作出反应。在贝尔领导下，他们就如何适应未来需要，对组织机构重新改组作出了一些重要的决定。各分部主任热衷于他们这种新的参与能力，并热切地追随贝尔的领导。然而，当其中一个下属未完成非现场会议上作出的某些决议时，贝尔同样也戴上了“官帽”。领导者再多的影响也没有任何作用。所以，贝尔诉诸他的管理职权，规定成员们要尽心尽职，对后果负责。

贝尔向我吐露，在某些方面，作为经理行使职权更为困难。他发现指导各分部主任更能促进工作。相反，运用管理权力去克服下级的抵触是难堪的，折磨人的。

并非所有的经理都具有双重意识来工作。相反，他们几乎完全地依赖于他们的管理职位的权力。从商界与政府中身居经理职位的人那儿，我仍然听到“顶撞就退职”这句话。例如，我认识的一个化工厂经理杰利，他一星期工作5天，每天从早上6点到下午7点，并且，他在休息日也来厂，“只为看看一切是否如常”。我钦佩杰利的奉献精神与努力工作的自觉性，但是，我也看到他有过度控制的倾向。当杰利指导他人时，他崇尚“因为我已吩咐你去……”。他经常提醒人们：“我的责任是确保你们正确行事。”

杰利有一个根深蒂固的思想：可见的权力才有效果。他将自己与他人隔开，并竭力凭借他在工厂不断施加的压力和他的支配欲来确保成果。杰利使自己和他人共同努力，他相信意志必然决定一件事情的结果。他认为：“如果我花费足够的时间，施加足够的压力，事情就会有成果。”

杰利能完成工作。当各种状况“正常”时，该部门就顺利运行。如果有阻碍，以及出现了预料不到的变动和不确定性使人们与程序陷入预见到的老框框时，杰利就加速处理。他努力工作，并督促别人工作，他获得了成果。但凭借权力使他精疲力尽；他不断地施加压力，也使别人疲惫不堪。他在一个有限的思想形式范围内工作，并且未能充分利用支配人们相互作用的自然法则。

量子型领导者的效率性

所有的经理与所有的领导者都要有效率。管理的效率是由经理执行既定的规则、条例、政策和程序的好坏来决定的。有效率的经理完成已定的责任，从他人处获得服从并达到确定的目标。

效率高的量子型领导能力不能以此为衡量标准，因为他们的活动场所已超出了这些标准。量子型领导能力发生于不确定的活动场所，它需要赢得追随者主观的信任，而不是执行客观的经理下属的权力线。因此，“效率高的”领导能力是主观的，它依赖于观察者的观点。当我们评价领导者时，我们都是密苏里州的居民，一个崇尚“请给我看”的州的居民。领导者以及他们的方法，是由不同的人们依据领导者向追随者们表述的内容，来作不同的评价的。作为认识领导者的效率的一种方法，我将领导者归类为“好的、坏的和丑恶的”。

好的领导者

想一下你自愿追随的某个能帮助你实现目标的人。那个人对你来说就是一个好的领导者。美国人之所以在“沙漠风暴”行动中支持乔治·布什，是因为他们相信这场战争是正义的，并且，他们高兴地看到伊拉克军队的失败。对他们来说，布什在这种情形下是一个好的领导者。那些在 GE 公司裁减大量雇员及重组公司期间支持杰克·韦尔奇的人相信，这些变动将对公司有利，并由此认为杰克是一个好的领导者。一个“好的”领导者就是你追随的那个帮助你实现目标的人。

坏的领导者

你是否曾追随过某人，结果却是失败，即你未实现你所希望的东西？对你来说，那个人就是坏的领导者，你跟随他，但他未能带你到你想去的地方。

80 年代后期，詹姆斯·鲁宾逊第三，美国快递公司的总经理，向公司提出一个大胆想法：将公司转变为全球性的金融企业。鲁宾逊得到了许多人的支持，但据《商业周刊》说，这个想法已成为泡影。1993 年，鲁宾逊被公司董事会撤职。

坏的领导者还通常指那些带领追随者朝着他自己设计好的方向行进的

人，但是，当追随者到达目的地后，却发现那并非他们想去的地方。再以乔治·布什为例。1988年，多数美国人将他推上总统宝座，表明人们想维持当时的政策方针。投票人同意布什的观点，即美国没有重大的国内危机，应把注意力集中于国际事务。到1992年，再持续这种政策方针看来是一个错误，因为美国人认为他们的总统需要集中注意力于国内事务。所以在1992年，布什被视为一个坏的领导者。他领导他的追随者们走向他们起初支持的方向，但他们并不想到达他带领他们去的地方。

丑恶的领导者

要理解谁是丑恶的领导者，就想一下那些你不愿追随而确有他人追随的人。例如，第二次世界大战期间，美国人不支持阿道夫·希特勒。对美国人来说，希特勒是丑恶的领导者。当然，希特勒拥有或确实拥有大量的追随者，所以，但他对某些人来说是丑恶的领导者，而对另外一些人来说却是好的领导者。

效率低的领导者

领导能力的效率是主观的——一个量子现象。领导者是好、是坏或是恶，取决于人们如何看待他们。在我们承认领导能力这个量子现实之前，对解释所谓效率高的领导者这块贫瘠之地要不断探究和考察。

“效率低”的领导者，这个措词可能被简单地认为是使用不当的词，或者我们需要把领导能力效率低说成是一次未能成功地取得追随者的失败之举。效率低的领导者还可以被解释为一种无领导者存在或一种领导能力真空状态。那就是说，当人们希望、企盼和需要指导时，他们却得不到，问题依旧而机会却错过了。没人愿意冒主动领导的风险，所以也没有人有机会追随。

你是一个量子型领导者 还是一个传统的经理？

要回答这个问题，就要扪心自问，为什么人们照你的要求做？他们的行为是否是屈从于你的职权而做出的？你是否引导他们遵照规定的工作内容和履行组织制订的策略、目标和计划？如果你对这些问题的回答是肯定的。那么你是一个经理。很好！我们需要效率高的经理，来使他人做那些他们应做的事情和完成组织规定的使命。

现在继续想一下，人们是否自愿追随你的方针？你的影响力是基于人们对你这个人的信任，还是考虑你的职位？你是否引导他人越出界限，与你一道冒险去捕捉机会或发现一种克服障碍的方法？如果你对这些问题的回答是肯定的，那么你已经跻身于量子型领导能力的活动场所了。

第十三章 培养量子型领导者自身

在我们开始谈论前，先让我们决定要谈论的内容。

——苏格拉底

领导者能培养吗？是否有一些人是“天生的”领导者？量子型领导能力的发展包括了意识的发展。量子型领导者自身可以通过深化意识来培养。

作为意识扩展的量子型领导能力的发展

量子型领导能力的发展在三个“C”方面需要深化意识三个“C”是指化学（chemistry）、特性（character）和文化（culture）。

化学：我们的神经心理过程，说明意识的能力。用计算机作比喻，我们的头脑的构成和化学性质，它的神经、结构官能象征着人的意识的硬件。量子型领导能力的发展要求我们重建人的意识的硬件。意识的深化起始于改进人的生物计算机。

特性：我们的信息处理方法，说明应用意识的能力。我们用来考察事物的思想形式象征着人的意识的软件。量子型领导能力的发展要求对量子观念作全新的解释：看出别人未看出的事物的能力；取得另一种视角的能力；提高应答能力；实施启示性行动来产生共同意图的技能。

文化：共同的思想形式与在组织机构上相互作用的方法，影响着意识的开动和表现。组织规范和机构体系表示意识的网络。量子型领导能力的发展要求机构体系的改变，使领导者们与追随者们都成为领导能力的共同缔造者。

发展化学、特性和文化的三重途径，即硬件、软件和网络，为量子型领导能力的发展提供坚实的基础。

提高人的硬件

人的硬件，人脑和神经系统，表示意识的“电路”。当头脑主体运行正常，当我们感到稳定与轻松时，我们用积极的集中的认识进行活动。相反，当人们的硬件坏了，意识就不能够有效地开动。随着感觉的迟钝、疲倦和呆板，我们整个身心垮了似的。我们集中注意力的能力受到限制。鉴别力也有了问题。主动性衰退了。工作能力也受损。我们再次努力尝试，将原已脆弱的系统绷紧，从而使问题更趋恶化。直到整个系统崩溃时，才注意到稳定“电路”和有效运行的心理化学对意识的影响。心力衰竭通常被看作是一种心理疾病，但是缺乏精力、机能及其他心力衰竭的集中症状，却与血压及其他生理化学上的巨大改变有关。

量子型领导能力的发展从全面的健康计划开始，这个计划改进产生意识的能力的“电路”和生物化学过程。今天，健康计划对完成工作被看作是重要的，但为了深化意识，一个锻炼计划，要求超出简单的增强或减轻的范围。一个身心健康计划，要求不断维护和改善人的生物计算机“电路”。

一套饮食、锻炼和行为控制的完整计划能改进人的硬件。无论人们使用什么方法，都必须符合本人的需要、利益和愿望。通过改变一些十分重要的

生活常态，如饮食、锻炼、休息和生活方式来改进人的硬件，要求找到一个能适合你现在情况的生活规律。我提议，要取得另一种视角，来探究已被证明能发展意识的任何身心健康计划中的有用的东西。

行动意见：研究身心健康摄入量。与朋友交谈看法。看一些适当的图书（在书本和杂志上看一些有关意识、精神医学或身体健康方面的内容）。请教你的医生。看看其他可供选择的方案并从中发现某种能引起你兴趣的东西。

行动意见：在 30 天内开始执行一个计划。只有通过做某件事情才能了解，为什么增进身心健康是非常有用的。将你的研究变为一个具体行动计划，然后立即付诸行动。

行动意见：避免“没有痛苦就没有获得”的锻炼方法。这种“没有痛苦就没有获得”的方法，会把你推到你自己的极限，然后让你复原。然而，近来关于身心健康的创新见解认为，这种方法与总的生理化学适应性及稳定性是对立的。约翰·道伊尔拉德博士在他的著作《身心与运动》中推荐一种更进步的锻炼方法，他建议锻炼应当使身心恢复活力，而不是减少精力。一个锻炼计划应去除压力而非制造压力。身心健康应当增进身心协调而不是使它失调。

行动意见：学会沉思术。大量的科学研究已证明了沉思的益处，看来，你需要将沉思列入你的身心健康计划。对超常沉思的研究表明，它对神经生理有积极的影响。

重建人的软件

我们的思想形式通过我们对信息的接受、解释与反应，建立起知觉结构。我们采用标出范围和图解路线的方法、取得另一种视角的技巧、看出别人未看出的事物，并且，重新确定参照标准与对应追随者的内在信息处理模式的灵活性，均在我们个人的范例中被建立。

行动意见：重温先前的行动意见。从第五章到第七章提供的行动意见，都集中于重建意识软件的方法。重温那些行动意见，将它们作为你深化意识计划的一部分。

重建集体意识网络

当领导者在—个组织机构中受到培养时，其个人领导能力的发展也得到了增强。集体意识的网络和组织机构的文化，提供了提高领导能力的场所，但是，它也能对领导能力起到抑制的作用。量子型领导者能规定组织的变化，但也必须反映集体意识。领导者不能太走在他的追随者的前头，或只有很少的追随者知道其领导者在何处。培养量子型领导者，意味着建立某种组织机构的文化和在每个人的身上发展意识。

重建集体意识网络要采取多个步骤。由于它们的范围，这些步骤将分别被那些身居组织机构中高位的人或那些能够从高层中取得追随者们的人所采用。

行动意见：实行身心健康计划。安排室内活动，提供身心健康的知识和方法。全体健康计划或提供强化管理训练的公司是朝这个方向走的一个步骤。

行动意见：对领导者和追随者两者都要奖励。增援那些个人，他们冒着风险，有主动性，有取得另一种视角的觉察力以及不依仗职权施加影响。要承认并奖励追随者，他们是量子型领导能力活动范围中的重要贡献者。这样做改变了组织机构的文化，即从只奖励管理活动到奖励领导能力的行动。

行动意见：使“冷嘲热讽者”没有市场。那些消极的怀疑论者，破坏性的批评者和无望的冷嘲热讽者，在处理信息的过程中限制了集体意识的开动。量子型领导者虽然也表示异议和怀疑，但不以

不停地发出嘘声来限制信息开动。改变那些在信息处理过程中否定量子型领导能力的实际做法的杀手，因为他们说这样的话：“我们没有它也做得好”，“无论如何现在我要做这件事”，“这是一个鬼把戏、一个怪念头、一个恶作剧”。建立积极的、肯定的、进步的行为准则。改变组织机构的奖惩制度，从而使“冷嘲热讽者”没有市场。

行动意见：识别受限文化的来源。具有破坏性的信息处理文化的组织机构，可以根据不同的来源来识别：让信息自己分类，而非由他人挑选；等待直到来自多方的压力要求他做某事而不是主动地决定去干；依赖外来的专家和等待他们的指示，而不凭自己的想法主动行事；缺乏合作精神与信任；对改革不予奖励；对新思想、新建议不予支持。如果这些情况存在，他们就是过时的。确认这些行为为消极因素，并通过技能培训和推广来改变这些行为。

开始量子型领导者意识发展计划

你何时开始？现在！

在为纽约米兹队打球时，汤姆·西弗有一次问约吉·伯拉：“嗨，约吉，什么时候？”伯拉回答说：“你是说现在？”量子型领导能力的发展应从现在开始。当下次再开始时，你意识到这是现在。这一过程永不终止。

行动意见：制订一个连续的意识发展计划。雷·克罗克——麦当劳的创办人说：“当你是青色的，你正在成长。当你成熟时，你已枯萎。”保持青色，制订一个终生的学习计划，并坚持下去。不要随波逐流，而要做个弄潮儿。

你怎样开始？一个锻炼计划

要发展你的量子型领导能力，制订一个锻炼计划。

行动意见：规定你的目标。你想掌握量子型领导能力中的哪些方面？提高了的神经生理功能？容易地取得另一种视角的能力？认识与对应内在的个人心理语言模式的能力？将你的目标用明白、具体和适当的语言写在纸上。

行动意见：力求“精益求精”。广为流传的看法“熟能生巧”是不正确的。一些人实践了好多年却仍把事情做错。力求“精益求精”，意味着要精心策划，实于加巧干。量子型领导能力的发展要求有指导的实践。无论你选择什么方式提高你自己，都要不断地根据这个精心策划安排你的进程。效率高的量子型领导能力的实践，要求完美地实现这个精心策划。

行动意见：突破过去的障碍，回想任何一个你没法坚持到底的行动计划。判断一下导致你半途而废的原因。然后，创造一些可以消除这些原因的条件。例如，可能你未完成计划的原因是因为没有足够的时间。突破这个障碍的办法是，为你的量子型领导能力的意识发展计划在日程表上预定好时间。

行动意见：预先感到尴尬局面。改变你的饮食习惯、生活方式或展开一套全新的行动可能是困难的。当我们从事某种新的或不熟悉的事情时，我们会因工作强度过大和感觉不舒服而失败。由个人改变计划而引起的尴尬局面，可能使我们放弃路线。预先感到这种尴尬局面，做好思想准备，使你能很快地去克服它。在它发生前对这种感受重新确定参照标准。应承认每个人有时都可能感到这种尴尬局面。你得承认这种尴尬局面是发展过程中的一部分这个事实，这样你就会感觉好些了。

行动意见：避免使用外界标准来衡量你的进步。保持纪录，把你的进步只与你自己比较。重新确定参照标准，对一个与你相差不多的人来说可能只花几个星期就能掌握，而你的进展可能会很慢。如果你将该人作为你的标准，你会很沮丧。请记住量子生命的主观本质。制订本人的标准来测定你的进步。将你的过去与现在相比，而不与另外什么人比较。

行动意见：改变你的计划。在不同情势，针对不同的人，采用不同的方法。集中你的注意力去取得另一种视角。在商店内和在会议上未必采取同样的做法，对高级管理层和苛求的顾客们未必采取同样的态度。

行动意见：建立一个支持体系。如果有人陪着你，每天去体育馆不是件难事。如果有他人参与，坚持你的量子型领导能力意识的发展计划也会容易些。所以邀请人们加入你的计划。支持体系会获得额外受益，即提高了你组织机构中其他人的领导能力。

行动意见：将你的错误作为你学习的机会。错误不会成为问题，除非你拒绝接受它们作为一种学习的机会。一句古老的格言是：成功来自好的工作，好的工作是经验的结果，而经验则常常是不成功的总结。就是说，领导能力活动场所充满风险与不确定性，这意味着你不会永远正确。以你的错误为鉴，端正思想，重新行动，你才能不断进步，做得更好些。

无形的大学

阿尔伯特·爱因斯坦说过：“智慧不是学校教育的产物，而需一生努力去获得。”如果你进入朗·格罗斯在他的《最高学府》一书中所说的无形的大学：每日生活中都有教室和教师，任何活动场所都可能是发展量子型领导者意识的学习场合。在无形大学的学生可以从任何事情，在任何时间，在任何地点学习。这所无所不包的高等学校的格言是：“哪儿播种，哪儿结果。”上无形大学的课，意味着你规定你的领导能力学习目标，选择老师和你要学习的教室，然后开始掌握课程。

例如，如果你想要深化意识，实施启示性行动，不依仗职权对别人施加影响，你可以学习广告艺术，学习在该领域的工作人员如何说服人们购买产品。你不必进入你当地的学院或大学的营销班就读，虽然这也是一种选择。相反，你可以在你的办公室或起居室里制订无形大学的学习计划。分析杂志中的广告。把电视广告录在录像带上，并分析这个广告如何使信息的意图让人们理解和接受。请别人谈谈他们对某一特定广告的印象，来理解广告对人们产生的不同影响。无形大学的重点在于使每天成为一个学习日，制造你想要的尽量多的学习机会，而无需受正规的高等学校的界限的约束。

你的学习经历要与你的信息处理方式相适应。如果你是个视觉型的人，你可以观看说明领导能力实践的各种要素的电影来获得见识；如果你是听觉型的人，盒式录音带是一个重要的学习来源。音频盒的制造者已制造了适应现代生活方式的磁带。因为普通轿车一次行驶时间一般为 20 分钟，所以大多盒式录音带每面 20 分钟。你可以把你的无形大学课程看作是每天上下班过程中的活动内容。

动觉型的人，即从感觉与行动中学得最好的人，可以从诸如跳绳活动即肉体跳动的室外比赛经验中得益。对那些从阅读中最学得进的人，书店和图书馆可成为汲取精神食粮的无形大学。哪些书值得阅读，哪本书应该先读？一种决定的方法是，选择任何一本书名吸引你的书，浏览一下目录。翻阅一下。读一些段落。如果读到一些你认为是重要的内容，并且你绝对没有把这一知识承认为理论或用于实践，那就读这本书。研究它。不要再选第二本书，除非你已掌握了第一本书的内容。

对未来的希望

我们能不能培养这种能领导组织机构使之更加繁荣兴旺，领导人们使之更加幸福与满足，并使他们自己内心更加充实的人呢？意识的发展掌握着促进更多更好的领导能力的钥匙。据说，区分人类基因与大猩猩基因的不同点只有 10%。一小部分意识的发展，在组织机构中领导能力的质量方面，能产生量子性的跃变。

通过你联系和培养领导者，你有能力产生这种量子性跃变吗？你的意识是你组织机构中的量子型领导者能力的源泉。这种能力不依靠任何特许、明文规定或任命。这种能力不是某人所拥有的一个职位。你已完全达到了你的意识。歌德说：“无论 you 干什么或梦想什么，你都能够实现它。”你是量子型领导者，你拥有你的意识，它使你成为量子型领导能力的保管者。如果你不去领导，谁去？

我们每个人都有个选择：负责领导，即使我们永远不能取得追随者们，不能实现我们的目标，或由于某种原因失去活力，不愿继续朝前走和标出范围，犹豫不决地图解路线。歌德还说：“除非整个身心投入，否则就会有犹豫。”

日本人相信武士就像土地一样坚固，流水一样流动。一个完全觉醒的领导者自身就像一个武士一样行动。量子型领导者有一个坚定的领导意向。他们集中全部注意力于标出范围和图解行动路线，相信这将解决问题和利用机会。量子型领导者也有流水的易变的适应能力，他们在追随者的意识水平上来适合追随者。他们用他们的鉴别力来解释比较方案及对各种不同的路线进行试验。

完美是行动的目标。量子型领导者的主动性是具有适应性和生成性的，因为他们的意识永远是开动着的。他们采取主动是由于他们对成功的行动的自然法则的全面理解：如果你没有从一条行动路线中获得你想要的结果，那就试试其他不同的行动路线。

