

责任病毒：如何分派任务和承担责任

作者：【加】罗杰·马丁, 方海萍, 魏清江, 范海滨, ePUBw.COM

目录

[总序 清领五种](#)

[前言](#)

[导言](#)

[第一部分 责任病毒的机理](#)

[第1章 什么是责任病毒](#)

[第2章 对失败的恐惧](#)

[第3章 责任的静态和动态守恒](#)

[责任的静态守恒](#)

[责任的动态守恒](#)

[责任静态和动态守恒的共同作用](#)

[第二部分 责任病毒的危害](#)

[第4章 协作的覆灭](#)

[第5章 互不信任和误解的加深](#)

[第6章 决策能力的萎缩](#)

[决策能力](#)

[在STG案例中的能力衰减](#)

[先前案例中的能力衰减](#)

[第三部分 病毒免疫工具](#)

[第7章 结构化决策流程](#)

[团队决策中的问题](#)

[团队决策流程的要求](#)

[结构化决策流程](#)

[第8章 框架试验](#)

[责任病毒全面发作](#)

[对我们的框架的反思](#)

[框架试验的应用](#)

[第9章 责任阶梯](#)

[为什么要改变责任分配的对话结构](#)

[责任阶梯的内涵](#)

[责任阶梯的应用](#)

[第10章 重新定义领导与追随](#)

[当前对领导的定义](#)

[当前对追随的定义](#)

[当前定义的后果](#)

[领导的新定义](#)

[追随的新定义](#)

[对领导/追随的新定义的总结](#)

[第四部分 消灭责任病毒](#)

[第11章 逃避责任的泥潭](#)

[避免逃避责任的7个步骤](#)

[第12章 承担过多责任的陷阱](#)

[避免承担过多责任的做法](#)

[第13章 专业人员所面临的挑战](#)

[专业人员如何克服责任病毒](#)

[第14章 对董事会的挑战](#)

[如何应对董事会的效能问题](#)

[第15章 与日常生活中的责任病毒做斗争](#)

[使用责任阶梯进行领导](#)

[使用结构化决策流程进行领导](#)

[使用框架试验进行领导](#)

[使用重新定义领导与追随的方法进行领导](#)

[结语 发现并消灭责任病毒](#)

[越怕越败](#)

[一个巴掌拍不响](#)

[对主导价值观的反思](#)
[生活在前沿](#)
[注释](#)

总序 清领五种

杨斌 教授

清华大学领导力研究中心主任

悠兮其贵言

清领五种，重新集结，“选择本身就是一种创作”，诚如是。要说其中味道，可以说个“淡”字。

凡说起领导力，扑入脑海的就是“浓墨重彩”的英雄或者大抉择、关键时刻。就像是看管理案例的主人公，总是个总。久而久之，更助长了“领导力”的贵族专属性，对家庭中一人、组织中一员、群体一分子，如果你我皆凡人，则是没有多少领导力的话题好谈的。

这当然可反思，但不如做些什么，放几枝不一样的烟火。于是就有了这五种，五粒种子，播撒些“领导不艳、人自成蹊”的清领种子。

淡，是三点水与两把火的组合，说的不是水深火热，而是平常生活。不怎么轰轰烈烈的角色、情境，却是领导力极有意义的用武之地。有水有火，如《沉静领导》中混杂的人性，如《极客怪杰》中的老小孩与早当家，如《责任病毒》中的第一次推揽和责任悄然转换，如《温和激进》中的步步为营弱强腾挪，如《火线领导》中的动静拿捏与对立调适。

淡，细想却不简单，不是强加给你色香味，要靠你代入自己的体验。浅白无思的对错并非答案，字里行间有很多伦理上的辩难。沉下去心、伏下去身、轻推渐进、反躬自省，山丘过后，人不再是原来的那个，领导力的是与非也变得一言难尽起来。

淡，从不同的角度，五种各有纷呈。就不妨交替着看，彼此参阅。要说服别人，例证难免仍列举许多“功成事遂”；要征服自己，就得正心体会个中更多的“悠兮其贵言”。

感恩编辑的辛苦用心，这20年来一直陪着这五种书和她们的读者们一起走着、想着、沉淀着。

前言

为什么很多领导者在工作中殚精竭虑，却依然无法避免失败？为什么有些高级管理人员一会儿是积极进取的领导者，一会儿却又变成消极的追随者？为什么当管理者努力促成合作的时候，1+1却小于2？大企业应该有所谓的“规模效益”，但是它们往往并没有真的从规模中得到什么好处，这又是为什么？

在我开始从事咨询行业的最初10多年里，这些问题一直困扰着我。由于我曾与最高层管理人员有20年合作研究战略问题的经验，可以说，对这些问题我有着特别的发言权。我能够近距离接触董事长、CEO及董事会，与他们讨论决策中的有关问题，探询他们对自己、同事、组织的看法。有时经过他们同意，我还可以把他们的想法记录下来。也有的时候，我会要他们写下自己是如何进行决策的。有的时候，我就是静静地聆听、观察、做笔录。

在这20年里，我服务过的客户数量实在不少，其中有很多是全球性的大公司，比如加拿大铝业集团、美国电话电报公司、巴里克黄金公司、加拿大航空公司、美国米勒公司、Hiram Walker、霍尼韦尔、国际镍业公司、美国科氏工业集团、摩尔公司、太平洋煤气与电力公司、宝洁、ServiceMaster公司、汤姆森公司。其他很多公司是中型非跨国企业，大部分集中于两个领域：媒体与专业服务。媒体企业有广播电视、报纸杂志，以及广告代理。专业服务类企业包括律师事务所、咨询公司，以及经纪行。我的客户也包括一些公共服务机构，既有国家政府，也有大型国际非政府机构。

本书中的案例就取自我的一些客户的高级管理层。在这些案例中，真实的人面对真实的挑战，努力奋斗，而往往遭受失败的结局。这些例子极为令人痛苦和尴尬，所以我隐去了真实的情况（除了第9章中

涉及我自己的那个案例之外)。我改换了具体的行业背景、地点、姓名、头衔，但其中的教训却是明白无误的。案例中的主人公可能会看出那就是自己及其组织，当他们读到这些内容的时候很可能会想起以前的种种不快，对此我预先表示歉意。

我写本书的用意是帮助人们避免一种自然倾向，防止他们错误地对待责任，以致妨碍他们实现自己的目标，破坏他们平静的心情。这么多年来与优秀、聪明的人共事，我现在相信人人都有可能感染责任病毒。责任病毒会把领导者与追随者引向失败，减缓他们成长的速度，而且由于他们双方都意识不到责任病毒的存在，他们会反复犯下同样的错误。

幸好我们也有一些切实可行的办法能够使人们免受责任病毒的侵害。1993年我们就已经弄清楚问题症结，但是直到1999年才开出处方。然后，我开始坐下来写书。这本书中有1/3是对问题的分析，2/3是对策。我的打算是用2/3的篇幅介绍一些任何组织和个人都可以用来保护自己免受责任病毒侵扰的简易工具。这样，他们无论是作为领导者还是作为追随者，工作都将更加有效。

本书能够写成，我要感谢很多人。首先我要感谢我的客户们。他们找我来帮助解决战略问题，其实这也给了我机会来了解一些情况，正是这些情况构成本书的基础。他们当中有些人本书提供了一些重要的思想，其中包括沃尔夫冈·伯恩特、蒂娜·布朗、罗伯·哈维、帕特里克·梅雷迪思和弗朗克斯·理查德。我要对他们表示诚挚的感谢。

我还要感谢三位良师，他们教会我如何捕捉资料，如何对各种信号进行分析加工。其中第一位就是哈佛商学院荣休教授克里斯·阿吉里斯。从1987年起，他就给我提供了很多帮助，他的研究和思想给了我很多助益。但如果不是第二位老师，哈佛大学教授迈克尔·波特，我根本不会有机会与客户携手面对这些重要的战略问题。我和迈克尔教授在战略方面的合作有将近20年的时间。从1995年开始，哈佛商学院荣休教授迈克尔·詹森也参与进来，他对我的思想成型起了很大的帮助作用，而且给予我许多鼓励。

要把头脑中的想法变成书稿，这需要很多帮助。首先是马尔科姆·格莱维尔，通过他，我认识了文稿代理蒂娜·贝内特、詹克娄和奈斯比。蒂娜真是我的好朋友、好代理、好帮手。本书中处处闪烁着她的智慧之光，而且每当我们遇到挫折的时候，总是她充满了干劲与决心，一心要做好这个项目，重振我们的信心。蒂娜又介绍我认识了Basic Books出版社的编辑，可爱的利兹·马奎尔，她对本书充满信心。本书历时四年完成，中间换过两家出版社。利兹运用自己的技巧指导我们通过重重的波折，她的建议使得本书更加完善。有她在，我们工作起来就无后顾之忧了。

利兹所做的最明智的事情之一，就是介绍我认识优秀的文字专家威廉·帕特里克。我这个人长于思考，却不擅长驾驭文字，他肯来帮我，真是让我万分感谢。多亏他的妙手安排，重新整理，去芜存菁，经过他的加工，本书可以说是焕然一新。我的同事米尼亚·莫德维教授也提供了不少宝贵的帮助。他不仅加强了本书的严谨性，更将其放到了更广泛的学术背景之中。这主要是他的功劳。

在本书的写作过程中，很多人都提供了帮助。行动设计公司的戴安娜·史密斯有好几年的时间和我并肩工作，向我介绍了框架试验（见第8章），并提出了“推论阶梯的斗争”（见图7-2）。我在咨询公司的同事桑德拉·波卡斯基，绘制了结构化决策流程的最初草图（见图7-3）。在我从事咨询工作的整个生涯中，一直是她帮我把想法变成一目了然的图表。我的弟弟特里·马丁数次通读书稿，提出了很多建议，对我的帮助很大。我的老同事凯西·哈里德自从我第一次说出“责任病毒”这个词就开始帮我在编辑出版方面忙前忙后。两年前，苏珊娜·斯普莱格也参与进来，成为我们团队的一员。

我的妻子南希及三个孩子劳埃德、詹妮弗和丹尼尔对我非常的支持与理解。我总是在卧室里写作，而不是陪他们一起在阳光下玩耍。如果没有他们的支持，责任病毒可能依然存在，《责任病毒》却不会问世。

最后，我要感谢我的父母。本书体现了我父亲劳埃德·马丁对商业的远见，以及我母亲戴尔芬·马丁对人的行为的卓识。

本书的写作是发自内心的，希望也能打动读者的心。希望它能引起你的共鸣，给你带来几个好的想法，

使你的生活更加美好。

导言

我们还需要英雄吗

纽约市市长鲁道夫·朱利安尼在“9·11事件”之后，由于领导得力，一时间成为国家的英雄。事件发生后，朱利安尼不分昼夜地工作，他到世贸大厦废墟，到救火队驻地，到医院、太平间，到金融区等各处视察援救与重建工作，安抚民众，同时帮助纽约证券交易所这个世界金融的心脏在短短一周内恢复运作。

此时的朱利安尼声名鹊起，不但当选了《时代》杂志的年度人物，还获得英国名誉爵位。但是仅仅几周以前，他还因为在长期的执政中过于独裁而饱受非议。他的工作也并非一帆风顺，比如在纽约公立学校的问题上，他就一败涂地。

那么，为什么有时候他的领导很有效，有时候又效果不佳呢？造成这种差别的根源又在哪里呢？

归根结底，这种差别来自领导者所发出的最初信号。

大家都认为世贸大厦的危机决不是任何个人或单一组织能够处理的。朱利安尼向纽约市、向全世界发出了一个正确的信号：“我们要同舟共济。”他表示自己将倾尽全力，但同时也清楚地表明，他需要千千万万人与他一同全力以赴，倾注自己的力量与智慧，唯有这样才能成功地渡过难关。整个城市都要从碎石瓦砾中站起来，而他就像一部二战电影中浑身污泥的中校那样一马当先，激励士气，工人往外运送伤员的时候他也帮着清理地沟，后来又与大家一起铺设将要再次点亮证券交易所的电缆。

在纽约公立学校的问题上，市长大人发出的信号可是截然不同的。他对教育管理当局和教职员工说的话，说白了就是：“我说了算，你们说了不算。”面对危机，他试图夺取控制权而不是寻求合作，这相当于告诉大家，他的领导规则的第一条就是“要么照我说的办，要么拉倒”。本来要让这件事情获得通过，需要几百个人的共同努力，但他这么一说，大家都站到一旁袖手旁观了。他们变成被动的追随者，眼睁睁地看着他失败，可能还有几分幸灾乐祸。

好莱坞电影与历史教科书中充满了“我说了算”的领导者，这些形象深深地印在我们的脑海里。当危机出现时，我们总是盼望着能有一位勇士策马飞奔而来，控制住局面，给我们带来安全感。事实上，这种领导方式并不起作用，非但不能激励我们共同参与，反而往往招致他人的消极被动与疏远。

乔治·华盛顿和温斯顿·丘吉尔都是英雄式领导者，他们也能在万分紧急的时刻激发自己的追随者全力以赴，而人们之所以特别敬重他们，在很大程度上是因为像他们这样的人太少了。伊斯特伍德和布鲁斯·威利斯这样的大英雄能独闯龙潭，则是瞎编乱造。

几十年过去了，约翰·肯尼迪的和平队风采依旧，而一届总统任期未过，金里奇的《美利坚契约》已经被人们抛在脑后。其中很大一部分原因就在于这两个人的领导风格不同。金里奇很聪明地从基层民众的问题入手，并进一步将它推广成全国的问题，从而使共和党在议会中占据了大多数席位。但是他在《美利坚契约》中传达的信息是：“投我们一票，然后就等着看我们的吧。我们会把一切都料理好的。”和平队体现的却是肯尼迪的名言：“不要问你的国家能为你做些什么，而要问问你能为自己的国家做些什么。”

如果危机来临的时候领导逞英雄，自己单枪匹马玩命地干，不知合作，不知让别人分担责任，那他们其实就是自取失败。

这些英雄式领导者之所以失败，与下属的好意密不可分。他们相信当情况危急时，就该让领导出马，控制住局面，而全然不考虑他们有没有这个能力。大家都觉得只要下属稍有畏缩之意，领导就该单方面行使控制权，承担起大量的责任，而下属只要在一边看着就好。

当一个人在考虑领导与责任问题的时候，往往有一种非此即彼的倾向，而我们的反应是会发生变化的，并且会互相传染。

一个人会很快地对形势进行一番评估，然后就打算承担起这个重任。但是当我们响亮地喊出“我说了算”的时候，潜台词往往是“你们说了不算”。就像纽约公立学校那件事情一样，每当有人说“我说了算，你们说了不算”时，对方往往会发出这样一个信号：“好，我明白了。你说了算，我们说了不算！”他们的这个信号会带来一连串反应，最终导致失败。

当英雄看到了畏缩、消极的信号时，总是试着填补空缺。这使得消极的一方感到自己受排挤，于是就更向后退一步，直至最后放弃所有的责任。这样一步一步越陷越深。

当这个循环快要结束的时候，消极的一方会变得疏远，喜欢冷嘲热讽，做起事来无精打采。然后，逞英雄的一方就会看轻另一方，为自己要承担起全部的重担而愤愤不平，最终则会被压垮。

被压垮的不仅仅是英雄式领导者，面对失败，谁也摆脱不了干系。这种领导方式会破坏协作精神，导致误解和互不信任，最终领导者和追随者的决策能力都会下降。

这种单方面的英雄式领导方式在各种关系中都可能出现，而且会在组织中互相传染，就像病毒一样。各方的角色也不是固定的。同一个人，这一次可能扮演英雄的角色，下一次可能就是那个消极的追随者。我所说的“责任病毒”总是因恐惧而起的。

在众多的研究中，心理学家向我们指出，我们非常害怕做出错误的决策，以至于我们会避免做出决策，甚至害怕被人视为决策者。社会心理学家、著名团体行为学者欧文·贾尼斯及其同事发现，当受试者即将知晓自己的决定是否“正确”的时候（决定是否与其喜好相吻合），心律会大幅度加快。¹社会认知心理学家利昂·费斯汀格告诉我们，当面对两个看起来不相上下的选择时，很多人会通过拖延来避免做出选择，或假装二者其实是一回事而不必做出选择，或找人替他们做选择，或夸大一个选择的优点和另一个选择的缺点，以造成好像没有什么可选择的假象。²

如果我们有同事可以分担决策的责任，就不用担心自己会后悔或失败，这样我们的决策能力就能提高吗？可惜，事实往往恰恰相反。在很多时候责任是可以很合理有效地进行划分的，但是对失败的恐惧会促使我们如前面所说的那样走向两个极端。这两个极端使我们无法进行有效的合作。

责任病毒就像感冒一样，无所不在，而且由来已久。哲学家黑格尔就曾描述过独裁与顺从之间的转换，他称之为主仆辩证法，并认为这是人类历史的驱动力之一。³

这种情况有时候无关紧要，有时候却有严重的后果。有时候你可以在篮球场上看到某位天分超群的球员支配欲太强，在短时间内他一个人还能支撑，但很快球队的其他队员就不认真打球了。一开始他们可能只是没有机会组织进攻，接下来就是在防守时也不积极，跟着就要输掉整个赛季。此时，天才选手的命中率再高也没有用了。

当恶性责任病毒发作的时候，可能导致商业丑闻，甚至政治暴行。每当有人摆出一副受害者的样子，说自己“受到蒙蔽”或“只是在执行任务而已”，我们就知道责任病毒又发作了。

安然公司破产案就是最好的例子。在这个案子中，将近1000亿美元的股东价值被一笔勾销，数千人失业，退休计划泡汤，相关各方纷纷站到前台来，看似真心地表白：“这不是我的错，我只是在做自己的工作而已。”这怎么可能呢？面对如此“壮观”的破产案件，所有的会计师、律师、投资银行家、高级经理、内部审计人员、政客、立法者，他们统统没有责任？答案在于责任病毒带来的小而完美主义倾向。在恐惧失败的驱动下，各方都把自己的职责范围缩小，这样他们就能对自己、对他人宣称在这块小小的领地上取得了胜利，但是这些领地之间的鸿沟却使得一家巨型企业轰然倒地。

尽管责任病毒无处不在，但是发现这种病毒还是近来的事情。难怪此前一些试图解决这方面问题的努力无功而返。一般而言，人们的解决方案往往是改变组织结构，但是有很多问题并非出在正式的权力结构

和职务描述中的。

其中影响力最大的就是授权派。这一派认为，权力过于向上层集中，军队式、层级式的命令与控制型组织结构剥夺了组织成员的力量，使他们感到自己只是棋盘上的小卒子或上级手中的玩偶，不能发挥自己的实际能力。只要上级放松自己手中的权力，把决策的权力和责任全都推给手下，这些得到授权的同事的工作热情和协作精神就会迅猛高涨起来。据说这种授权型的组织将会击败那些命令与控制型的组织。

我看到有几位客户的公司就采取了这种行动，但是效果远没有授权派所说的那样神奇。相反，我看到他们当中很多人都失败了。得到了授权的雇员并没有如预料的那样热情高涨，也没有如预期的那样积极主动地工作。不管他们的实际能力如何，按照授权派的刻板教条硬把重大的责任强加给他们，结果只能是削弱他们的能力，导致局面混乱和士气低落。

从我多年来为各种组织机构提供战略咨询的经验来看，我认为责任病毒的根源并不在组织结构上，而是在人的内心深处。艾伦·朗格曾经研究过一些赌徒，每当他们预测对了的时候，他们就说这都要归功于自己，而要是错了，就怪运气太差。这是人的天性，如果万事大吉，就要争夺荣誉，一旦出了问题，就要逃避责任。4这就是在失败的时候使风险最小化，在积极的情况下使个人收益最大化。正是这种内在的驱动因素使得我们走向承担过多责任或逃避责任的极端。

至于究竟走向哪一个极端，就要取决于我们对对方行为的反应了。这个反应可能很微妙。一点点的畏缩或困惑的表情就可以激发“英雄式”的反应，而自信的表情或者坚定的语调会激发消极被动的反应。与此同时，另一方会对自己所看到的行为做出判断，决定自己是要进一步承担更多责任还是逃避责任。

病毒的感染并不会到此为止。责任病毒会驱使英雄式领导者承担起过多的责任，让他根本就无法承受，最终导致失败。当失败近在眼前的时候，承担了过多责任的领导者会突然转变，开始逃避责任，以此躲避即将来临的痛苦和责任。领导者会说：“我尽力了……别人都不好好干……谁也没想到会这样。”但是他们这样否认自己负有责任，就会给被动的追随者发出信号。

追随者虽然把追求成功的责任全都交到英雄式领导者的手里，自己袖手旁观，却也无法解除自己与失败之间的联系。他们会看到两件事情：一是失败的痛苦，二是英雄式领导者的转变。这种双重创伤会使得这些追随者采取极端行动，转而承担起过多责任，设法确保自己再也不必依赖于令人失望的领导者。

这种承担过多责任与逃避责任之间的反复转变永远不会结束。对失败的恐惧首先迫使他们采取极端的立场，承担过多责任或逃避责任的立场又会招致失败，失败又使他们转向另一个极端。然后就是循环往复。

这可不是劝告领导者不要逞英雄、告诫追随者积极主动一点就能解决得了的问题。英雄式领导者和消极被动的追随者采取的都是他们在此时此刻视为最佳的行动。组织调整也不能解决问题，因为无论权力是分散式的还是集中式的，都不能改变人们的互动机制。除非你能打破恐惧机制本身，否则不论你采取什么样的组织结构，英雄式领导者和消极被动的追随者还是会不断涌现出来。

单纯地让更多的人参与决策也不起作用。有关集体思维⁵和集体行为与规范同一性的书籍已经说得很明白。⁶在这种情况下，如果决策中有他人在场，只会使决策者更加怀疑自己有没有做出决定的权力。

这样的做法不能消除挫败感，而只能为呆伯特漫画⁷提供取之不竭的素材。为了做出更好的决策而组建的团队举步维艰，最终难免失败。对委员会的决策感到彻底失望之余，人们又开始鼓吹起“单人负责制”。

这种“以人为本”方法的最终结果就是，虽然公司的规模越来越大，能够投入某个具体问题的管理者越来越多，决策本身却没有丝毫的改进。如果说有什么变化，那就是变得更糟了。

现在的决策变得更加重大复杂，但是可以用于决策工作的资源却没有增加，因为在责任病毒的压制下，协作的效率很差，甚至根本就没有协作可言。决策失误更加屡见不鲜，因此人们呼唤更加富于英雄主义色彩的领导者。这种愿望只能加强病毒的力量，造成更多的失败，于是人们就再呼唤更加富于英雄主义

色彩的领导者，如此周而复始，越陷越深。

人们迷恋英雄式领导者，到了公司里就崇拜CEO，这并没有什么可奇怪的。但是这只能加强责任病毒的力量，造成更深的互不信任与误解。英雄式领导者不知道正是自己的所作所为造成了追随者的消极被动，反而逐渐觉得这些追随者十分可悲，根本不配接受自己的领导。被动的追随者也意识不到，正是因为自己的举动才造成领导者的高高在上和英雄主义作风，而逐渐感到领导者喜欢指手画脚、不通人情。双方都会对对方的动机产生怀疑，并且相互嫌恶。

当失败来临的时候，追随者会痛恨领导者令他们失望，而领导者则痛恨追随者一点儿忙也不帮。双方都意识不到，自己在这种问题与失败中扮演了什么样的角色，而只是一味地相互指责。他们都下定决心，决不让这样的事情再次发生。但是他们的具体做法却倒向另一个极端，所以同样的事情很有可能会再次发生，因为谁都没有从失败中学到教训。

失败，再加上未能从失败中学到东西，致使领导者的决策技能很难得以提高。被动追随者不是从错误的决策中学习，而只是指责领导者，这意味着他们也没有检验和提高自己的决策技能。

如果我总是和比自己强太多或者弱太多的对手打网球，我的网球技能就会萎缩。决策技能也是这样。在这个组织情况错综复杂的世界上，共同决策与有效协作是必不可少的。如果拿不出更好的办法来有效分担责任，21世纪的组织将会陷入混乱而无法改变自己的处境。

我曾与许多组织一起并肩作战扫除病毒。在这20年里，我发明了一系列工具，这些工具越过组织结构的层面，把矛头直指问题的核心。

第一个工具是“结构化决策流程”。这个工具帮助团队成员进行有效的相互协作，而不是一下子就进入英雄式领导者或者消极被动的追随者的角色。它利用团队的力量来做出更高明、更可靠的决策，并且获得团队成员的支持。这些决不是单个人所能做到的。

第二个工具是“框架试验”，能够帮助深陷于承担过多责任或逃避责任的泥潭、饱受互不信任与误解之苦的人改善与他人的关系，增强他们与别人合作的能力。

第三个工具是“责任阶梯”。这是一种个人发展的工具，用于促进下属与上级合作，增强他们承担责任的能力，防止上级承担过多的责任。

第四个工具是“重新定义领导与追随”。新的定义能够同时帮助领导者与追随者避免走向承担过多责任与逃避责任的极端。

通过综合应用这些工具，我们就可以防止英雄式领导者的出现。在困难的决策中，往往会有人出来逞英雄。这些工具可以帮助我们形成新的领导与追随的方式，克服我们对失败的恐惧。从中我们得到的好处包括更好的协作，组织能够做出更好的决定，我们将能够更好地理解和信任自己的同事，并且大家都能更快地提高自己的技能。

[1] 由美国漫画家史考特·亚当斯创作的，反映公司管理和各种荒诞言行的漫画系列。

第一部分 责任病毒的机理

第1章 什么是责任病毒

麦克是著名杂志Wapshot的出版商。他年轻气盛，精明能干，像他这样的人，浑身精力无处发泄，每周要去五次健身房。

麦克的事业虽然遇到过几次波折，可也算得上是成就非凡。尽管如此，他还是很看重在Wapshot的这份工作，这是他到目前为止最重要的一次跳槽。人们一直公认他是一个后起之秀，媒体尤其关注他这份新

工作，他知道现在人们仍在注意着自己。此时的成功将巩固他在杂志出版业的领导地位，而一旦失败，则会让他公众面前颜面尽失。

Wapshot的工作并不容易做。麦克上任之前，广告收入一直在缓慢下降，而广告收入可是现代杂志的命脉。经过初步分析，他制定了两个明确的目标。第一，必须扭转广告页数逐期下降的局面。第二，提高每页广告的平均收费。这是稳定杂志收入、改善财务状况的唯一方法。

麦克增加广告页数的能力是众所周知的。大家都知道他会不断督促销售人员，让他们跟上他近乎疯狂的节奏，在以前的工作中他就一直是这么干的。因此，没人愿意带着销售额不佳的坏消息走进麦克的办公室。

收入的增长速度还是不尽如人意，而这个坏消息又会带来更多的麻烦。有一份权威的行业刊物每年发布两次著名杂志的广告总页数。如果任何杂志的成绩不佳，这本刊物会做出负面评价，而销售人员在向广告客户吹嘘自己的杂志如何受欢迎的时候，就会遇到困难。麦克明白，Wapshot的业主路易斯很注意这些负面评价，他随时可能再换一个新的出版商，来赢得正面评价。

所以麦克早上接到一个电话后被气得火冒三丈。上任后他首先做的就是请卡洛琳做公司的副总，专管销售。卡洛琳漂亮迷人、衣着得体、性格魅力出众，人们都说她是个销售天才。但自从来到Wapshot后，卡洛琳的工作并不顺手。这工作比她以前做过的所有销售工作都要复杂。广告客户有更多的选择，没有必要非得通过他们来进行宣传。

电话中说一家大型电脑公司要放弃与Wapshot合作的广告计划，这使麦克大为恼火。在同这家公司及其广告代理会面之前，卡洛琳要过来与麦克谈谈怎么才能保住这个计划。

卡洛琳来到麦克办公室时，她的活力和魅力都不见了。她低着头，耷拉着肩膀，一副松松垮垮的样子。“这个会真的很重要，”她嘟囔着，好像在自言自语，“也许你该参加。麦克，你可能还得帮我做陈述。”

麦克本来就余怒未消，看见卡洛琳这副没有信心的样子，不禁更为恼火。“当然，我会去的。”他说。但看到她那畏畏缩缩的样子和空洞的双眼，他又说：“但如果我去，我应该唱主角。如果出版商列席会议，却坐在房间后排的位子上，那会显得很奇怪。”接着他挤出一丝微笑，对她说：“你写份陈述稿……然后我们再讨论。”

卡洛琳好不容易才把业务陈述交上来，但当麦克看到初稿后，心里更替她担心了。他拿过陈述稿，从头到尾修改了一遍，边写边想卡洛琳怎么这样差劲。最后，麦克不仅参加了会议，他还做了业务陈述，他多年历练出来的谈话技巧使每个人都心悦诚服。接下来的讨论也是他主持的，而卡洛琳只能像根木头一样坐在那儿。

卡洛琳非常感谢他的帮助，但是每当她看到自己的上司忙忙碌碌，她的自信心就会受到更大的打击。在接下来的日子里，麦克完美的陈述始终浮现在她的脑海中，她也不主动去管电脑公司的广告业务了。麦克因为做了陈述，更得参与到业务中来。为了完成这份“援救工作”，他不得不直接参与进来。

在这之后，每当准备重要陈述的时候，卡洛琳都会来征求麦克的建议。看到她这样犹豫不决，麦克不仅提供了建议，还提供了直接的帮助。准备和进行陈述占去了他越来越多的时间。他的陈述做得很精彩，但这些额外工作妨碍了他做其他工作，他作为出版商应该思考公司的长期战略，可是现在连这个时间也没有了。

麦克开始对卡洛琳感到不满，觉得她缺乏进取心。“她像只绵羊一样，”他想，“就那么眼睁睁地看着情况变糟，然后来找我帮忙，于是我只好插手挽回局面。我感到很累。我好像总没有时间来完成自己的那些工作。她总是叫我去解决广告销售中的琐事，没完没了。”

卡洛琳感觉到了麦克的沮丧情绪，他显然已经对她失去了信心，而这更加动摇了卡洛琳本已岌岌可危的自信。卡洛琳在会议上越来越依从于麦克。即使对于自己完全有能力决定的事情，她也不敢拍板。

同时，麦克的工作使他感到极度疲惫，他觉得所有的担子都压在自己肩膀上，但工作却毫无进展。一天过去，雇员们似乎越来越无所适从，而他则感觉每天都像参加灭火演习一样紧张忙碌。更糟的是，他觉得自己孤立无援，非常痛苦。就连和员工们讲话他都觉得受不了，觉得他们也都像绵羊一样，把他的生活搞得一团糟。

卡洛琳看到麦克一个会议接着一个会议，一个陈述接着一个陈述，手忙脚乱，不像个领导的样子。他越来越不愿意搭理卡洛琳，说话总是带着刺，这使她很受打击。麦克甩开卡洛琳直接与销售人员接触，这使她很没脸面，而麦克盛气凌人的态度又吓到了这些销售人员。卡洛琳不断质疑自己的作用，对自己的能力提出疑问，不知道自己是否适合这个工作。

尽管麦克十分努力，广告销售仍在下降。终于有一天卡洛琳泪流满面地提出辞职，她说自己在这个位子上深受挫折，无法与他一起工作。麦克十分惊讶。他虽然把卡洛琳挽留了下来，却惊讶地发现卡洛琳竟然没有半点感激之情。

由于业绩下滑，路易斯对所有人都施加了压力。麦克因此更加努力工作，但再怎么努力，日常工作仍是一团糟。麦克还不知道，路易斯打过几个电话，希望再找一位杂志行业的新秀，为的是以防万一。

Wapshot的办公室人员感染了责任病毒，这是一种机会性传染病毒，平时可能不明显，但当出现挫折的时候就会发作。

在上例中，电脑公司决定不在杂志上做广告，这一巨大的打击损害了麦克和卡洛琳两人的免疫力。麦克知道他的首要任务就是改善杂志的广告销售状况。但销售额却没有上升，如果再失去电脑公司这个重要的广告客户，无疑是雪上加霜。

大家都知道，雇用卡洛琳是麦克作为管理者所做出的最重要的决定，但现在看来这个决定做得不好。对于卡洛琳来说，失去这个客户使她个人产生失败感，因为保住客户本来是她的责任。其实即使电脑公司不撤回计划，她也已经很难达到自己的目标了。麦克和卡洛琳都感到恼火而难堪。害怕和失败的气氛抑制了二人的免疫力，对于责任病毒来说，正是发作的好机会。

怎样才能避免这个问题呢？怎样做才能避免感染责任病毒，防止病情全面爆发呢？

麦克不应大动肝火，他应该抑制自己的担心，鼓励卡洛琳，宽慰她，告诉她就算工作做得再好，也难免会失去一些客户（确实如此），并让她相信问题能够得到解决。他本应提供建议，让她知道怎样挽回一个客户，怎样构建一个新的陈述。他本可以教卡洛琳在会上怎么做，可以让她来主持同电脑公司及其广告代理的会议，而他自己只要从旁协助即可。这些步骤都可以使卡洛琳提高技能，做出更好的选择，承担更大的责任。

卡洛琳本不应这么快就退到一旁。她应表现出要改进的愿望，而不是无助沮丧的样子。她应该请麦克对自己的决定给予评价，这样就可以了解在同样情况下，麦克会怎么做。而且她应该同麦克一起讨论新陈述的内容。这些做法都可以使她所承担的责任同她的能力恰好一致。

这样他们可以相得益彰——两个人的技能相结合，其结果比任何一方单独工作都要好。然而事实上，麦克承担了取得成功的全部责任，而卡洛琳则完全放弃了自己的责任。

如果问问这两个人为什么要参加那次会议，谁也不会说是为了现在这个结果。但这确实发生了。为什么呢？因为人们往往要么承担责任，要么放弃责任，走两个极端。这是人的一种根深蒂固的想法。

人类的许多基本情感反应都有一种所谓“所有或没有”的特性。这可以追溯到肌肉收缩这个层面上，每条肌肉纤维要么“收缩”，要么“不收缩”。在害怕的时候，这种非此即彼的情况尤其明显。害怕会导致对抗或逃跑两种反应。这是一系列的瞬间生理变化，如皮肤充血。这是来自我们进化过程中的一种紧急情况报警系统，可以帮助我们摆脱麻烦。由此一来，对危险就只有如下反应：对抗或逃跑，承担责任或逃避责任（见图1-1）。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《责任病毒：如何分派任务和承担责任》【加】罗杰·马丁，方海萍，魏清江，范海

请登录 <https://shgis.cn/post/481.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

