

第 7 章

开发自知之明的工具

问：要多少个心理医生才能改变一个灯泡？

答：如果这个灯泡真想改变的话，一个足矣。

创新的三大障碍真的是如此难以克服，以至于无法改变吗？对某些人而言，确实如此。而对其他人来说，如果真想改变，就会有希望。我这么说是因为我曾亲眼目睹了一些人发生的显著转变。

在本章中，我想推荐一个不需他人帮助就能使用的最好的工具。它能帮助你克服自蔽，这是克服其他障碍的前提。为了说服你试用，我想告诉你一些用过这个工具的人曾说的话，他们借助这个工具更清楚地认识了自己。

你的激励测试

如果这个工具这么好，为什么还要说服你？根据 MOI 理论，你需要三样东西来帮助你把自己转变成一个效率更高的解决问题型领导者：激励、组织和想法。作为作者，我能给你出主意，为组织提出建议，但是对于激励，如果你像那个灯泡一样并不是真正想改变自己的话，我也是无能为力的。

然而，我能给你一种测试的方法，以便你能发现是否有足够的动力成功地实现自己的转变。这个测试很简单，而且它不仅能衡量你是否已经准备好去改变了，还能提供关于改变的一些想法以及如何整理这些想法。测试方法如下：

从现在开始，在接下去的 3 个月里，每天花 5 分钟时间写个人日记。

你最初的反应

现在先暂停一下,拿出一张纸,写下你最初的反应。这种反应是该项测试的一个重要部分。不仅如此,这张纸上写下的内容将成为你日记中的第一条。如果你没有写,那么你已经有了问题,不过不要紧,有很多人和你一样。我们的很多客户都有这样的反应,Birgitt 就是其中之一:

“当 Jerry 提出这个测试建议的时候,我首先想到的就是任何写作都是令人讨厌的,写我自己则更令人反感。不过,测试只要求每天写 5 分钟,而我每天刷牙用的时间都比这要多得多。因此我想,如果连这件事我都坚持不了 3 个月,也许我根本并不想成为一个解决问题型的领导者”。

Peter 最初则抵制这个想法:

“我根本看不出在我的日程安排中再加入一项负担有什么意义,因此我从没想过真正去尝试它。4 个月后,在元旦那天,在我看那些著名的橄榄球赛时,我又想起了这件事。在一个低度啤酒的广告间隙,我计算出该项测试要求我在 3 个月内花费的时间比我一天之内用于看 Fiesta Bowl, Rose Bowl 和 Orange Bowl^① 比赛的时间还要少。我决定试试——不过是用 1 个月时间”。

这是他们日记中的第一条,后面你会看到 Birgitt 和 Peter 两人发生了什么样的变化,现在你知道了他们是怎样通过这个测试的了。他们对于他们的领导能力目标非常认真,愿意去冒每天浪费 5 分钟的险。如果他们没有这样的认真态度,那么我对他们所有的建议都只能是浪费我的时间。

你的个人日记

如果你决定开始写个人日记,你很快就会有一堆散乱的纸片,因此我建议你要么买一本漂亮的、装订好的本子以及一个舒服的写字工具,要么使用

^① 译注:美国最著名的大学橄榄球赛。名字来源于不同赞助商。

一种文字处理软件。这些东西看起来不重要,其实不然。你需要各种帮助和激励以确保记录不会中断。

不过,如果你真决定使用计算机的话,记住,不要回去修改以前的记录。以后你想翻看你所写内容的时候,你希望看到的是你最初的想法。你应该打印一份出来,然后粘贴到一个每页有日期的硬皮本上。

也许有的人会因为童年时代的日记被兄弟或父母读到的不愉快的经历而不愿意写日记,因此你应该确保你的日记不会被好奇的人看到。这并不表示你永远不和别人分享你日记里的内容,而是说应该是你负责看管它。这一点尤其重要,因为这可以使得你完全真实地记录自己的所想所感,对自己的描述不带任何偏见。

你选择在一天中的什么时间写日记,甚至你是否在每天的同一时间写都并不重要。重要的是你要找到一种方法来保证你每天都会写上5分钟。Nadia 在她找到一种可行的方法前试了好几种方法:

“因为我用的是文字处理软件,我不得不在工作时间写日记。但是,在工作的时候我的时间总是被别人控制——这是我记日记得到第一个好的教训。因此我做了个可以挂在门上的牌子,上面写着:‘女士写作时间——请勿打搅。’这的确管用,却没法解决周末写作的问题,因此我去买了一本老式笔记本。”

“在家里,我还是难找一个固定的时间,并确保每天的这个时候我能不被打断地写作5分钟。我试着在睡觉前写,但有时我实在太困了。而且,有时我丈夫不喜欢这样。最后我发现我可以在喂完狗之后,吃早餐之前写。对我而言,这项活动可以使我以不错的心情轻松开始新的一天。不过我想这不是对每个人都适用,每个人应该找到合适自己的做法。”

对 Peter 而言,写日记就像一种锻炼:

“我犯了一个错误,我以为如果5分钟不错的话,10分钟应该更好。我试着每天拉长写作时间,最后导致我开始害怕起自己的写作时间来了。现在我设定了一个5分钟的闹钟。闹钟响起来的时候,如果我想继续,我可以继续写,不过那时我也知道,停下来也没错。这样的时间长度保证了我不对自己要求太多。”

“如果我想在其他时间写日记的话,感觉非常好。我会在情绪支配下写下任何我想写的东西。但是,不管你在哪一天额外写了多少,你还是应该尊重你的标准——5分钟。否则,这就有点儿像中断自己的锻炼了。”

换句话说,在情绪支配你的时候写日记很重要,但更重要的是即使没有情绪你也要写日记。如果你没法找到一个固定的时段来自我审视,那你开发领导能力的计划就会问题多多。

写些什么

Nadia 和 Peter 的话都说明了即使你没从记日记这事本身得到什么,至少你可以了解到你试图改变行为时自己会有的反应。如果你想成为一个解决问题型的领导者,你必须知道这一点。至少,你将开始理解在你要求其他人作一种简单的改变的时候他们会有的感受。

人们该在日记里写些什么?我觉得 Nadia 说得不错:

“我读了很多关于写什么的规则,不过只有一条对我而言是关键的:写你自己。我的日记的主题就是我自己——我是什么样的人,我每天做什么,我的感想是什么,别人对我的反应是什么。”

Mavis 对自己在日记中写的东西有她不同的表达方式:

“我集中写三件事:首先,我写下发生了什么事,尽可能不带偏见和判断地进行描述。然后,我写自己对这件事的反应——我的想法,我是否生气,是否是我所梦想的。最后,如果我从中学到了什么,我也会写下来。大部分时候我学不到什么,但很长时间之后再看的话,情况就不同了。”

很多我们的客户遵循这种“事实—感受—发现”的模式,但 Juan 的看法有所不同:

“我对所有那些感想、梦想和幻想等人际关系之类的垃圾不感兴趣。让我印象最深刻的是 Jerry 说所有的,做实验工作的职业工程师和科学家都写日记。因此我写的是我的想法,包括新的技巧和设计等,我还写在系统中进行尝试的结果。我会写我在程序中犯的错误,以及我

是怎么修正它们的。”

也许 Peter 说的话代表了大多数人的看法：

“我写日记来了解自己。如果我和别的人一个样,我就没必要写日记了。我是独一无二的,因此别人怎么能告诉我应该在日记里写什么呢?那么我在日记里写了些什么?一只 900 磅的猩猩写了什么?我想写什么,就写什么!”

日记的用途

我建议,成为一个技术领导者的第一步要从写日记开始,这是因为这件事需要的投入很少,实在是没有理由不做。你也可以在一个领导艺术培训班了解自己,但如果是那样的话,你通常要花费至少一周的时间,以及来回奔波,而且需要花费 1 000 美元甚至更多。我发现好的培训班总是物有所值,花费的每一分钟、每一分钱都是值得的。但是,如果你从来没有这种经历,要你冒这样的险你也许会犹豫不决。此外,并不是每个培训班都是好的培训班,即使你能要回你的钱,你时间上的损失却永远也无法弥补。

在一个小本子上涂涂写写能学到些什么呢?记日记的方法不同于书本和讲座的一个很大的好处是:其中的所有事情都和你有关。每个人的学习内容都各有不同,因此我没法告诉你,你能学到些什么,不过我能保证你确实会学到东西。你可以看看下面的这些例子:

Birgitt:“即使别的我什么都没学到,我至少发现了:我讨厌写作这件事使我落了个写程序不写文档和不回答用户来信的名声。我认为,我不是一个不会写作的心理不健全的人,同时我也认识到,因为四年级时不愉快的经历而不写作真的是很孩子气的行为。还是个领导呢!我要求公司把我送到一个技术写作班学习,他们对此非常高兴。现在,我又除掉了一个阻碍我成为解决问题型的领导者的障碍,而这个障碍正是我自己造成的。”

Peter:“在月底回顾我记的日记的时候,我发现,我总是以繁忙的日程安排为借口不愿回头审视自己的所作所为。和我一起工作的一些人受到了我的冷遇,而我就是他们所谓的领导。写日记使我有机会不时地跳出了所有的工作都很重要的想法的陷阱,以不同的角度来看待

生活。我仍看了不少的橄榄球赛,并且把我写日记的时限拉长到了整整3个月,到目前为止已经重播(重新阅读)了两次。”

Juan:“我积累起来的错误记录最终揭示了我的行为中一种影响工作效率的模式。在查找程序错误时,在我最终放弃并寻求他人的帮助之前,我会浪费很多时间徒劳地进行寻找,而获得他人帮助之后我们通常能在几分钟之内找到问题。我的猪脑子使我无法把我的工作做好。这个发现真正使我记日记的努力得到了回报。”

Nadia:“我一开始以为我在写我自己,但过了一阵子后,我发现我大部分记录写的都是别人:Charlie在一次会议上使我很难堪;Greg害得我的项目因为一个严重的错误而告吹;Mary打乱了我的日程安排。我总是花很多的力气抱怨别人给我带来了很多问题,而这些精力我都可以用于解决这些问题或防止下一个问题的发生。日记使我的抱怨减少了,别人都说我更加容易共事了。”

Mavis:“日记对我最大的帮助是,它使我认识到,我在发生事情的时候容易把事情看得太严重了。一个星期之后,我重新在日记里看到某件事时,我无法想像,当时我为什么会这么激动。大部分时候,我的这种反应通常会让人觉得可笑。我想我现在变得更加随和了。我知道,我现在笑的更多而胃疼却减少了。”

换句话说,这些记日记的人了解了他们自己最需要了解的方面。我不知道你需要了解你自己什么。而且,很有可能你自己也不知道。没有理由不记日记。事实上,这就是记日记的最好理由。

思考题

1. 你已经想到了多少理由来拒绝开始记有用的日记？

2. 如果你记过日记，或者过去写过任何其他的东西，拿出来看一下。你首先注意到的是什么？它说明了你自已改变了多少？你为自已改变了这么多感到高兴还是失望？或者，你为自已没怎么变感到高兴还是失望？如果你过去没对自已做过记录，你是不是为没法比较自已的进步而感到遗憾呢？

3. 下个星期的某一天，以下面的方式做些类似的事：在你做事的每一步时，对你自已说出来（如果可能的话，大声地说）：“现在我做什么什么？”比如，你可以说：“我现在在打开抽屉拿袜子。现在我在挑袜子的颜色。现在我在找和这只蓝袜子的另一只。现在我在关抽屉。现在我坐在自己的鞋子边穿袜子。现在我在穿我的右边袜子。”任何时候你都可以停下来问你自己一些问题，比如，“我为什么先穿我右边的袜子？”

4. 早晨你先穿右鞋还是左鞋？如果你能在明天早晨先穿另一只的话，给自己买个5美元的礼物。在你的早餐桌上做个记号，以便提醒你自己在穿鞋之后检查一下自己打的赌。接着做这件事，直到你成功为止。

5. 你的腿和脚现在在做什么？

6. 为你的明年定一个个人发展目标。记下你定下这个目标时的反应，同时在你的日记中记下你的进展。

7. 至少读一个你所崇拜的人物的自传。在你的日记里记下特别让你惊讶的部分以及特别感动你的部分。

8. 在你读这本书的时候，在日记中记下你对这些问题的答案。