



[购买此书或有声书](#)

领导者的瑞士军刀

持久领导力指南

(The Swiss Army Knife for Leaders)

Gabriel Anthonio • MI © 2019 • 120 页

员工领导

要点速记

- 善用不同工具，极大提升领导力。
- 大刀片：主要问题需要果断行动。
- 小刀片：把小问题扼杀在摇篮中。
- 螺旋锥：根除有害的消极因素。
- 剪刀：找回平衡和生产力。
- 开罐器：打开盖子，分享自己的故事。
- 打孔器：确保大家劲儿往一处使。
- 钩子：不要失去工作中的基脚。
- 开瓶器：庆祝特别的时刻和仪式。
- 镊子：把没用的东西清理掉。
- 牙签：在内部戳一戳。

导读荐语

加百列·安东尼奥对领导力的兴趣要从年少夏时爷爷送给他的一把瑞士军刀说起，那时爷爷告诉他，刀子及其不同的工具代表着解决生活困难时的不同选项。爷爷的话启发了安东尼奥，在本书中，他用比喻的手法讲述领导者该如何在职场中使用刀子的工具，牢记他的建议，你将比他人领先一步。

浓缩书

善用不同工具，极大提升领导力。

正如瑞士军刀包含多种工具一样，领导者在应对不同挑战和状况时也需要多样的举措。你必须把复杂问题简明化，然后找到最佳的解决之道。有时，你必须舍弃一些熟悉但不适用的方法和策略。领导力的内涵，还包括在失败之后重新站起来。

“简单来说，领导力就是有意地对自己、对身边亲近的人、对环境施加影响。”

想想瑞士军刀，你会发现它为不同问题提供了不同的解决方案。有影响力的领导力并不一定等于大刀阔斧或天翻地覆，在任何场景或情形之下，你都可以发挥领导者的效用。别总等着解决紧急问题，而应抓住每一个能提升领导力水平的时机。

大刀片：主要问题需要果断行动。

使用大刀片解决紧急的大问题得有坚定的信心和巨大的勇气，应对关乎多人的重大情况需要采取果断的行动。没有一个领导者会随意使用大刀片，但重大变革不会凭空产生，你也需要与人合作，需要持续跟进落实。别让情绪左右行为，如果某个场景令人不适，你会更倾向于大刀阔斧去改变它，但仓促做重大决定可能会招致有害结果。在变革之前，不要有意去伤害他人，要让受影响的人理解问题的严重性以及你的解决策略。创造诚信、包容的环境，不要以权压人。

“有影响力的领导者既要果断，又要柔软，与人合作不可或缺。”

评估好你的举动会对相关人员造成什么影响，目标是否达成？方法需不需要调整？可否暂停某些行动、继续其他行动？评估自己的策略，让决策更能持续发展。重大改变往往会引起紧张的想法和情绪，特别是自己。了解自己内在的进展能有效指引你前进。

小刀片：把小问题扼杀在摇篮中。

用小刀片来解决不太紧急又容易被忽视的小问题，一定要把它们扼杀在摇篮里。聪明的领导者知道，有时温和的动作也很有效，过早地下猛药可能会带来永久性伤害。小刀片要求定点行动，辨别出小问题，然后以不多不少刚刚好的力度去解决它。有些人认为小刀片效率低，别让这些人影响你。领导力就是要时常在过多和过少之间找到平衡。

“领导者志在未来，但与此同时，留心前进的道路也很重要。”

作者加百列·安东尼奥曾做过青少年拘留中心主任，有一次他接到电话，说是前门有访客在闹，原来是有位母亲想给自己儿子送点腌鲱鱼，但是拘留中心禁止携带玻璃容器入内，所以保安不让她进去。安东尼奥知道

不能突然改变规矩，所以他把该女士带到办公室去商量解决办法，有人提议用塑料餐盘重新包装鲱鱼。大约30分钟后，保安们重新评估了保安指引，在确定该女士没有任何安保威胁后，决定网开一面，这样访客和工作人员就都满意了。聪明的领导者会尊重每一个人，知道每个人都是独特的，不应羞辱别人。当你把自己当成一个人，而不是一个头衔或角色，你的行动将会有更大的影响力。

螺旋锥：根除有害的消极因素。

有时，必须挖深一点，才能发现否定因素等问题。否定因素会消耗精力、危及安全、破坏关系、遏制增长和发展。高效领导者会用螺旋锥挖开口子，释放郁结的压力和挫败。比如，你的团队可能不善合作。如果在一个团队中，环境紧张、效率欠佳、八卦四起，那这个团队里必然有某些无人愿谈及的问题。人们往往不愿意谈及令他们烦恼的事，也不愿批评他人。时机很重要，要在工作场合之外解决敏感话题，谈论令人不适的问题确实有难度，所以别一次把什么问题都翻出来，可以在对话中循序渐进，顺藤摸瓜。

“领导者不仅要关注表面的想法或情绪，还要留心更深层次的东西。”

作者在管理青少年护理中心时曾用螺旋锥工具调查问题。他发现，机构内一名管理人员和员工有婚外情，严重影响了居住区内员工的正常工作，二人还同时休假，使情况变得更加紧张。安东尼奥表面不动声色，只说团队需要一名专业的培训师。说出潜在问题时，他实际上把压力释放了出去。最后护理中心严肃批评了二人，并把他们调离原部门。

剪刀：找回平衡和生产力。

东西一旦剪了，就不能复原了，所以要小心使用剪刀工具，用对了能帮你做好战略布局，实现目标。员工经常抱怨工作压力和责任不平衡，这可能会影响大家的工作合力，从而令人不安。有些员工可能抗拒改变，但阶段性调整或在听到怨言时快速反应不仅对团队有利，也能惠及每个团队成员。

“领导者知道如何激励员工，但也要注意别造成过度竞争。”

有些员工喜欢高强度工作，有些则不喜欢，可以让员工参与讨论。通常大家会认同一个公平的责任分配方案，但如果还没达成一致意见，就先别开始剪。大家必须先理解并接受劳动分工的基本原则。组织提出要求，领导者组建高效平衡的团队，重新调配达不到要求的员工。在分配工作时，要把员工的个人利益考虑进来。有些人可能想提升自己在某些领域的技能，有些人则不喜欢具体的任务，家庭状况也要考虑在内。根据个人偏好和背景来分配任务，方能让员工更好地发展成材。

开罐器：打开盖子，分享自己的故事。

领导者为员工提供丰富的个人故事，可以激励、启发员工。讲好故事，员工就能与你的经历缔结联系，从而和你产生共鸣。领导者通常都有个人目标，比如营造协同合作的企业文化，或提供有吸引力的产品和服务，但这些目标可能吸引不到员工。相反，你的故事可以作为激励、引领员工的无价之宝。

“邀请他人也讲出自己的故事，这样可以加深对他人的了解，提高协同合作水平。”

人们喜欢听成功励志故事。可以写下你记忆最深的职业经历和私人经历，再讲给别人听。自我检视时可能会暴露自己的脆弱，揭开往日伤疤，但也能提高你的可信度，增强影响力。开罐器要用对，因为人们听同样的信息会烦。讲故事的时候要有启发性，不能以自我为中心，也要鼓励他人分享自己的经历。

打孔器：确保大家劲儿往一处使。

打孔器可以在木头上开个口，方便插入螺丝钉。在企业里，打孔器象征着新方案的切入点。好的领导者既提供方向，又启发他人。这个工具可以凸显你的焦点，明确前进方向。

“确保你个人和企业的目标保持一致，如果两者相距太远，共同的焦点会消失，协同合作也会变得更加困难。”

要想在年初或特殊项目开始前定下行动计划，就要有明确的指示。可以考虑用简洁的要点来概括公司或项目的目标，精简文件。作为领导者，你的任务就是明确哪个目标是有用的，接下来要走哪步。用打孔器工具来明确自己的情况吧。领导者必须知道自己想往哪儿走以及怎么走到目的地。

钩子：不要失去工作中的基脚。

散步过后，作者的爷爷用瑞士军刀上的钩子帮他把登山鞋上结块的泥土刮下来。正常情况下，人们都不用思考怎么走路或往前移动，但在登山时，如果没有时不时停下来检查鞋底（虽然稍作停顿有点尴尬），那登山者很容易会滑倒或摔跤。有些领导者从来不看脚底，总是忙着拼命干活，以为能给员工树立榜样，殊不知员工只会感到老板都在加班了，那自己也得加班。这样不仅会影响你和员工的身体健康，还不利于你和员工之间的关系。

“每天，你周围的人都在观察、评估你的走路鞋，即你的行动方式。”

很多领导者从未停下脚步，他们在走廊上遇到人会马上抓来谈事儿。要想正确使用钩子，就得愿意停下来，坐下看看是什么妨碍到效率的提高。日程表是不是太满了？停下来把鞋子清一清吧。

开瓶器：庆祝特别的时刻和仪式。

作者18岁生日时，爷爷给他开了一瓶啤酒。好的领导者知道仪式和传统的重要性，公开认可员工是对他们辛勤工作和成绩的肯定。仪式传达的是赞赏，能增进人际关系，让工作变得更有意义。开瓶器并非只能用于辉煌的时刻，每周工作结束时，也可以小小庆祝一下呀。

“好的领导者懂得关心员工，听起来很自然吧？更应该多注意呀。”

使用这个工具时不要冲动，得做好计划，知道自己要说什么，要是在仪式上用错方法，那就是浪费了跟员工搞好关系的机会，比如可以给员工送花。要珍视人们在意的仪式，不要想着省钱走捷径，比如，突然停发圣诞节补贴、忘记员工生日和入职纪念日，都可能会伤害员工感情。仪式能积累善意。

镊子：把没用的东西清理掉。

用镊子清除工作上的障碍。重新审视自己的待做列表，把一些不是优先事项的东西去掉，或者调整和重大项目时间有冲突的会议，把不再感兴趣的任务委任给他人。总的来说，就是把所有阻碍你专注于优先事项的东西都清理掉。

“定期清除费时、费力、烦人的任务可以让你保持思路清晰，专注于重要的目标。”

重新看看自己下个月的日程表，把能让你充满能量、有助于实现关键目标的任务标黄，把不太确定的任务标橙，用红色标出那些烦人或没用的任务。

把标红色和橙色的任务清理掉能让你感到轻盈，提升幸福感。

牙签：在内部戳一戳。

生活总会有苦难，视而不见，它们也不会凭空消失。离婚、死亡、挑剔的领导和被拒绝都会在人心里留下伤疤，从而导致愤怒或恐惧。领导者可不能生气或虐待员工，否则后果不堪设想。牙签可以帮你在内部戳一戳，把其他人看不到的障碍清理掉，高效的领导者会从内部寻找消极行为的根源。

“说自己脾气暴躁或者埋怨过往，都不是好领导者所为，最好拿出牙签来。”

你总不会在和别人坐一起时用牙签，所以也不要跟人分享自己的麻烦，自我检视是很私人的事情，要是负担实在太重撑不下去，也可以试试治疗或训练。

关于作者

加百列·安东尼奥（Gabiël Anthonio）是北荷兰成瘾护理中心（North Netherlands Addiction Care）董事会主席，也是荷兰莱瓦顿-斯坦德大学（NHL-Stenden College）和格罗宁根大学（the University of Groningen）的讲师。



喜欢这个知识锦囊吗？
购买此书或有声书
<http://getab.li/41915>