

领导者智慧：把握默契与沟通的平衡 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/265/2021_2022__E9_A2_86_E5_AF_BC_E8_80_85_E6_c67_265336.htm 任何一个好东西一旦被人们发现之后都会遭到滥采滥用，直至把它弄坏为止。变革、团队、授权、扁平化、沟通都是这样的东西。沟通作为这样一个被弄坏了的东西，更是发人深思。在组织最高层之间人们发展了一个叫做充分沟通的词汇，他们没注意到在喝彩声中它的词义已经混乱了。在很多企业高层，我发现充分沟通已经沦为了一种意识形态的东西，CEO象个议会的议长主持着“不同党派”关于一个又一个的屁事的争论并自得其乐。很多应该由执行人承担的决策也拿到不同背景的乌鸦嘴之间嚼来嚼去，谁知道这其中的损失？一来做事的人很灰心，二来讨论中作为副产品发展出许多脱离实际的肤浅的思想毒害企业。这些组织中束缚人的信条、口号、空洞的观念极多。我还进一步发现，这些热衷讨论鸡毛蒜皮、热衷无聊议事过程的组织都有一个普遍的共性：干部普遍出现了人浮于事（倒不一定是由于人多，而是“人心”浮于事），这些组织已经很久没有创见出现了，人们普遍热衷于价值观空谈，身影在概念间盘旋，头脑早已远离现场实际。还有另一个极端，那就是过度强调默契（另一个被弄坏的好东西叫做“自动自发”）。对“自动自发”观念的崇拜，导致组织间已经充满虚假默契。这个背后很有意思，领导者并非是“无为”的，而是通过大力鼓吹“自动自发”替代了双向的沟通。在这个影响下人们出于寻求被认同的需要，都“自动自发”起来，于是建设性的沟通也少了。总而言之，我国的老板们不

学习就显得无知，一到商学院学习就变得发傻。尤其有些热衷到处听课的老板已经变得冥顽固执不可救药（并非是由于讲师的功力或者昏庸，而是老板自己因此远离“实战投入”导致远离了实相）。沟通不足又兼虚假默契的组织，也有一个共性：高管们之间“必须的深刻共识”不足，实质分歧严重，相安无事各自为政，扎根细节，完全丧失大局观。CEO若能领会默契与沟通平衡的艺术就属上乘了。沟通不仅要完成彼此需求的彻知还要满足随时协调需要。“过多”的沟通意味着由此发生了太多的意识形态推论，或者超出决策评价需要的角度。默契是重要的，不仅是由于这本身就是一种好的状态，更由于合适的默契还输出文化的价值。对默契这种“无为”的输出的见识属于领导者的大功力。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com