领导者警惕数据被美化

文 | 亚当 · 布莱安特

“你不只倾听坐在你面前的人说的话。”全球最大的生技公司安进药品（Amgen）前总裁与执行长，也是本书的共同作者凯文说，“你会收到来自四面八方、或强或弱的讯号，讯号源头包括各种评论，董事会、媒体或公司里的某些流言。你能倾听所有讯号，并把讯号与杂音区分开来吗？这绝非易事，毕竟，多数人在和你沟通时，只会对你说能讨你开心的讯息，因为你的团队希望能保护你不受负面讯号或刚冒出头的问题所干扰。”

没被反映的问题就像未爆弹，领导者如何打破信息同温层？

许多商学院都缺乏倾听的课程，但倾听却是领导人必须精通的技巧。领导人需要依靠倾听，来抵御那些会把他们困在同温层中的危险力量。我们一次又一次地见证许多公司落入同样的陷阱，例如波音（Boeing）公司与 737 MAX 客机的安全问题，这些公司的行政管理系统中，早就有人注意到问题了，但他们却因为害怕受到处罚，或是认为自己提出的问题会被忽视，又或者担心同侪会施压要求他们不要掀起波澜，所以决定不向上司提出问题，最后导致公司发生严重的危机。

高阶领导人（尤其是执行长）在工作时，必定会遇到一个重要悖论：他们能获取意见的管道比公司中的任何人都还要多，但他们接收到的信息，却比其他人收到的还不可靠，因为讯息往往经过层层包装：警讯变得温和；关键事实被省略；数据经过了美化。

领导人提出问题时，员工的预设响应往往都是竖起大拇指说：“老板英明，一切都很好！”当领导人开始怀疑自己看不清事件全貌时，会在夜深人静时，盯着天花板暗忖：“我要怎么获得我应该知道的信息？”想要回答这个问题，领导人通常必须付出超乎想象的努力。每个组织中，每分每秒都有成堆的问题在发酵，若没有好好正视的话，有些问题可能会导致整间企业陷入绝境。

虽然许多领导人都很喜欢说自己总是采用“敞开大门”政策，但事实上并没有真正做到。他们或许敞开了办公室的大门，但员工很快就会意识到，他们绝不能直接走进去提出意见。

留心观察其他人在你说了笑话后，有何反应：位置越高，越难听见他人诚实回馈。

员工在和上司谈话时，心中往往怀有各种不同的考虑。虽然有些员工会表现得比较隐晦，但他们同样都希望能利用这些谈话来获取个人利益，或许是对未来职涯抱持的雄心壮志（例如透过陷害同事来达到此一目的），也或许是希望透过游说上司来获取更多资源。

上述种种因素结合起来后，会形成一道难题，领导人必须用更高效能的方式倾听，才能清楚理解组织内所有的正面与负面讯号。想要打破同温层，你必

须规划适当的策略，而规划策略的第一步，就是要意识到同温层的存在。

如何打破信息同温层？3 个案例让伙伴愿意分享真相

那么，领导人要如何打破这种同温层呢？我们可以经由以下几个案例，了解部分领导人如何设定适当的氛围与期望，让员工愿意分享未经修饰的真相：

罗技（Logitech）的执行长布莱肯·德瑞尔（Bracken Darrell）于 2012 年加入专门生产科技配件的罗技时，他注意到多数员工因为公司文化而表现得太过和善，甚至在公司的绩效衰退时，员工依然选择袖手旁观。他和罗技的员工讨论“勇于表达意见”与“迅速行动”这两件事。我当然不喜欢和混蛋共事，但我希望公司里的每个人都能挑战彼此的意见。

安永会计师事务所的凯莉·格里尔告诉员工，他们的职责就是不断向她提供她需要知道的信息。“你必须营造出适当的文化与环境，让员工能自由地对身为领导人的你提出挑战。若你没有做到这一点，便会因为有太多盲点致使自己陷入岌岌可危的处境。”

软件公司思杰（Citrix）的前执行长马克·邓普顿（Mark Templeton）为了确保员工不会被头衔或阶级威吓，特地采用了一套适当的架构。“你必须确保自己绝对不会混淆这两件事：管理复杂事物时必须使用的阶级制度，以及每个人都应当被尊重。”那么无论他的职衔是什么，他都会愿意寄电子邮件给你，或在任一个时间点来找你——可能是向你提出一个很棒的构想或重大的问题，也可能是想要寻求建议，任何事都行。”

前美国商务部长潘妮·普利茨克（Penny Pritzker）面试求职者时直言不讳地向他们说明不提出问题的危险性。“当我们即将正式雇用某位求职者时，我会和他讨论一些可能导致他被解雇的问题。”她说，“如果你想被解雇，只要这么做就行：说谎、欺骗或偷窃。除此之外，还有一件事也会导致你被解雇，就是在遇到问题时不告诉任何人。问题总是会发生，而我的工作就是帮助你解决你的问题。”

无线系统公司埃拉科技（Aira Technologies）的执行长阿南德·钱德拉塞卡要求团队遵循一条很简单的规范：发生坏消息时，请用简讯通知他；有好消息时，请当面和他分享。“无论在哪个组织里，最困难的一件事就是让组织里的人对你绝对诚实。”他说，“人类的天性倾向于只分享好消息和接收好消息。如果你能营造出适当的环境，让团队和组织不再害怕传递坏消息与接收坏消息，那么你就等同成功打造了一个早期预警系统。若你能提早收到坏消息，就可以更迅速地做出反应，而那段反应时间是千金不换的。”

唯有当领导人认知到倾听是一种需要承诺和持续关注的多面向练习，才能生存下去或茁壮成长。这也意味着“没有消息就是好消息”这句陈腔滥调已被推翻；没有消息就是坏消息，因为远方有问题正在萌生，但警讯尚未传达到你这里。MFC