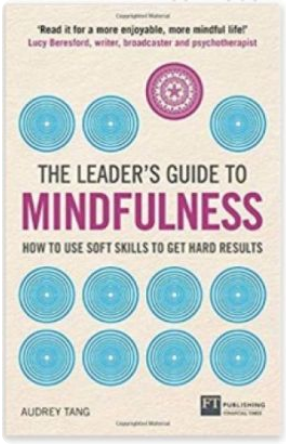
getabstract
compressed knowledge

评级 ? 7

关键特征 ?
概览
实例



购买此书或有声书

领导者的正念指南

如何运用软实力克敌制胜

(The Leader’ s Guide to Mindfulness)

奥黛丽·唐（ Audrey Tang ） • FT Publishing © 2018 • 248 页

个人发展 / 观察力

要点速记

- 通过正念疗法引导一些有意识的行动，如深呼吸、瑜伽和冥想，可以提高你的适应能力。
- 正念疗法可用来提高你的“情绪敏捷度”，这一技巧是员工和团队的无形资产。
- 领导人必须具有洞察员工情绪的能力，并为员工创造安全的倾诉空间，这样员工便可以对公司的事务各抒己见。
- 正念能使我们成为更清醒的领导者，帮我们更清晰的认识到自身的认知偏差、目标和价值取向。
- 随着年龄的增长，大多数儿童因为学历的提升失去了创造力，但正念可以帮助我们挖掘自身的创造力。
- “肯定”别人的工作是有意义的，因为大多数人都是“天真的经验主义者”，他们更倾向于寻找支持他们论点的论据。
- 领导者需要自信，他们在工作时不会过度谨慎。
- 若领导者想做到最好，那么他们要学会照顾好自己。

导读荐语

大多数人只是对正念（mindfulness）略有了解，但商业领袖却认识到了它对职业和工作场所的影响。心理学家奥黛丽·唐在报告中提出，参与正念疗法的用户反馈，正念能够让他们更加积极和专注，适应力更强。同时，正念可以帮助我们更清晰地认识到自身的认知偏差、目标和价值取向，并提升自己的领导力。奥黛丽在报道中阐释了运用正念做出更好决策的办法：正念可以帮助我们确定信息的重要程度；区分重要信息和干扰信息。对于如何在工作中运用正念，奥黛丽认为员工可以在共同协作、适应力、创造力等方面运用正念技巧，或者通过正念学习，提高个人的“情绪敏捷性”和信心。

浓缩书

“正念（mindfulness）真正的含义”

如果你问人们正念是什么，有一半人会提到冥想、呼吸或瑜伽，另一半人会认为这是胡说八道。大部分人不会去细究正念到底是什么。然而，商业世界已经接受了正念这一理念，一些大学的商学院已经设立了正念课程。一些出版物也强调，正念给英特尔、苹果和谷歌等知名科技公司带来了好处。

正念的概念缘起于佛教。根据普遍定义，正念是指“从身体四个客观方面（身体状况、客观感受、自身心态以及经验现象）出发对自己经历的进行思考。”2016年，克兰菲尔德（Cranfield），伯明翰（Birmingham）和阿伯里斯特威斯（Aberystwyth）三所大学进行了正念计划研究。参与研究的人员表示，正念训练让他们更为积极专注、适应力更强。此外，通过正念训练，他们更能理解他人的行为。

> “有意识的正念练习有助于你更明确自身的客观存在，能让你按照自身的选择而非行为惯性做出轻松有力的行动，能让你对他人富有同情心。”

正念练习可以提升你的领导力。日常生活中我们不得不处理许多琐碎之事。但是长此以往你会发现，人无法对所有事保持同等关注。比如你在和亲朋好友畅谈时，经常会有不合时宜的电话打断你们的交谈。

如果你能够很好的处理不同种类的工作，你就会成为优秀的领导者。在《高绩效习惯》（High Performance Habits）一书中，布兰登·布尔查德（Brendan Burchard）提到一位高管，这位高管时常会在任务衔接过程中清空大脑内的思维残余，以保证全身心的投入到下一个任务。他会在上一项任务结束时用水洗把脸，然后快速的锻炼一会儿，为下一个任务做好准备。如果效仿这种做法，你会发现自己能更好地摆脱之前任务的影响，以良好的状态面对下一个挑战。

做决策

领导需要对很多事情做决策很多领导者或通过自己独特的决策方法，或依赖自身的日常经验，来做出最后决策。

> “意识到自身的局限性和能力范围……是构建健全人格、健康心理和良善人际的重要方式。”

运用正念方法来做决策，可以帮你认清你的“知识极限”。这会让我们意识到自身已有的偏见、目标和价值观。同时，正念还可以帮助我们区分重要信息和干扰信息。明确信息的重要程度、关注意义重大的选项，会

让我们更有信心的做出决策。正念可以阻止你做意气用事，也可以激励你应对新挑战，而不是仅仅重复过去的工作。

正念可以帮你区分做决策和解决问题之间的差异。当我们尝试解决问题时，会试图找到问题的“根本原因”；而当我们尝试做出决定时，我们会在众多选项中选择一个；而不需要像解决问题那样去追溯根本原因。当然，我们也可以通过一个简单的标准来区分两者：如果你知道自己想要什么，但又不知道如何获得它，那你就需要去解决问题。如果你需要权衡不同的替代方案，但无法确定应该选择哪种方案，那你就需要去做决策。

“成功的领导人能够驾驭集体，取得远超个人的成就。”

你既可以解决问题，也可以做决策。当你遇到问题或需要做决策时，你要使用所有的感官（视觉、听觉，嗅觉、味觉、触觉），这样你就可以充分发挥自身的意识和能力。

鼓励创新

比起小时候，你现在的创造力是变强还是变弱了？随着年龄的增长，大多数小孩因为学历的提升而失去创造力。因此当领导者要求员工具备创造力时，员工往往会不知所措。作为监督者，领导要学会区分创造力和创新。我们无法要求员工有创造力，因为并不是所有人都有创造力。相比之下，创新是人们随时可以达成的，譬如，员工对相对静态系统的修正便是一种创新。

我们可以帮助员工克服情绪上的障碍，鼓励员工创新。员工可能会因为害怕同事嘲笑和抢功而不敢表达自己的想法。这个时候，领导就要找办法克服这一问题，让同事和员工敢于说话。通过对正念的实践，领导者发现，他/她可以创造一个安全的倾诉空间，让员工感觉自身处于安全的情境下。只有这样，员工才会大胆的表达自身的想法。

促进协作

领导者要向团队成员展示他鼓励团队协作的支持。你可以用简报的方式让团队成员了解他们面临的挑战，激励同事一起工作；也可以让他们互相沟通工作进度，相互提出建设性意见。当然，有意识的鼓励、协助团队成员相互接纳，或者让他们去完成需要团队合作才能完成的任务，都可以体现出领导者对合作的鼓励。

管理情绪

“情绪敏捷度”指的是如何自我管理情绪，如何洞察团队成员的情绪，并做出恰当反映。安抚情绪是解决问题的关键步骤。你可以使用正念练习来找到最合适的处理方式，然后调动自身的“情绪敏捷性”和洞察力，这样才能引发他人的情绪共鸣。“情绪敏捷度”体现在四个方面：

“解决问题要寻找原因，但做决策是在已经制定的决策之间做出选择。”

1，“发现”-面对自己的想法和感受并接受它。

2，“走出”-远离感性的思想和情感，保持控制力。

3，“自我反思”-理解、欣赏和实践你的价值观。

4，“继续前进”-对自己的观念和做法进行微调，使它们与自身的核心价值保持一致。通过微调，与自己达成和解。

正念疗法可以增强你在各个领域的能力。领导者可以利用自己的情感敏捷性，来帮助员工和团队发挥最佳水平。具体来说，领导者可以这么做：建构健康的工作氛围，确立大政方针，鼓励员工不畏惧他人的挑刺。批评不足以推动团队进步，明确团队的责任才行。

你可以询问通知一些问题，他们的回答则是你作为领导者需要重点关注的地方。领导者可以通过简单的调查来确定公司文化是否健康。比如，你可以询问同事：公司是否应该将他们的利益放在第一位？他们是否喜欢自己的工作？你认为公司是否公平并认可员工的成就？员工是否真的可以按自己的意愿的行事？如果遇到问题，他们是否有人可以求助？公司是否努力防止欺凌或骚扰？这些问题的答案都是重中之重。

建立信心和自尊

我们要努力培养领导者的自信，因为自信心对领导者而言是重中之重。自信会使你成为更好的领导者，并使你能够积极调用自身得经验和正念技巧。自信可以让你清楚地审视自身在工作中的长版与短板，让你准确了解你的能力，避免虚张声势。自信还让你有勇气坚持自己的信念。缺乏自信的经理往往会过于谨慎的做不必要的咨询。针对这一点，你可以建立一个同伴支持小组；当你遇到困难时，你可以咨询他们。你要与相处起来舒服的人建立良好的人际关系，并在与其他人交往时建立健康的“界限”。

> “冥想……被推荐用来提升自我的韧性——深呼吸可以让人在高压下得到积极生理变化。”

身体是革命的本钱。你要明白，我们要照顾自己，而不是放纵自己。自我照顾是领导者能力的一种体现，但自我放纵显然是一个缺点。健康状况差的领导者会更容易出错，也许他们无法找出根本解决问题的办法，也许他们会错过良好解决方案，最终导致失败。一个强有力的领导者需要充分的锻炼、健康的食物、合理的日程安排，以及充足的休息。如果做不到这些，领导者很有可能会病倒。

社会大众总是希望领导能够轻伤不下火线。最近的研究表明，掌握正念技能的领导者更能够包容自身的负面情绪并克服他们。这些纷杂的情绪包括：“我能善待自己吗？”、“我能安静的自我疗伤吗？”、“我正在尽我所能在这一刻做最好的事。”、“我能像现在这样轻松地处理事情吗？”

> “正念练习……能让你尽可能充分地参与……生活中的许多角色和选择，尽可能地从中得到更多的东西。”

研究还表明，在进行思维活动（如呼吸练习、瑜伽或冥想）时重复积极的想法会增强人的耐挫能力。理查德·怀斯曼（Richard Wiseman）的《运气因素》（The Luck Factor）在一书中解释了坚持积极思维的好处。他认为大多数人都是“天真的经验主义者”也就是说，人们更倾向于寻找支持他们观点的事件。例如，如果你认为“我很幸运”，那么生活中你就会寻找各种支持“我很幸运”这一观点的事件。

提升自我愈疗能力和增强精力

人们难以接受失败，并厌恶失败。但是，高管可以用正念去重审之前失败的项目与商业规划，并从中挖掘失败的原因，汲取经验教育，为下一次的成功做好准备。领导者需要在失败后调整状态。要知道，人们不会谴责必然的失败。玩扑克的时候，玩家要是手里有好牌就能大杀四方，但当玩家一手烂牌时，才是真的考验玩家技巧的时机。

“像蜡烛的光能驱逐房间黑暗的一样，一个人发出的光也可以驱逐他人生活中的黑暗。”

你要学会用冥想的方法提升自我愈疗能力。深呼吸可以帮你抵抗压力。如果你的时间有限，你得集中注意力去关注对你有独特意义的事情。找到某件人、事、物、地、时刻或某件艺术品对你意义非凡的原因，进而找到某种让你感到舒适的氛围并感受、品味它。当你需要自我愈疗时，你可以这样去尝试。

有些人更喜欢用正念的办法来增强自身精力。那他们可以试试这个窍门：在纸上写下一些有独特意义的东西，并把这些东西重写三遍。这个窍门可以让人回顾他在生活中获得的成就，并像看电影一样观察它们。在这之后，你可以不断强调你的成就，这种强调可以唤醒你的灵感与动力。

不断变化

要加速自身的变化。在过去，人们一旦学到一个技能，可以受用一生，甚至可以传给后代。经验证明，一类技能在以往的几个世纪都有借鉴价值。而在今天，你学到的某个关键职业技能可能在几个月内就会过时。但技术不同，它是一种资产。我们可以通过收集信息，监控行业变化，及时了解自己所扮演的“角色”。所以我们要优化自身技能，并学习如何在工作和生活中寻找独特的意义。

“用你的学习去点亮道路。”

当代商业环境在三个方面发生了变化：1）你的整个职业生涯中可能不会只有一个雇主。2）人工智能和机器人技术改变了你的工作的性质。3）一些技能可能在你学到的时候就过时了。正念练习可以帮你应对这种无情的变化。在当代商业环境中，你要提升你的包容力、耐力和领导力。学习正念技能不像学习其他技能：如果你在学习正念时半途而废，不用担心之前的努力付诸流水。你总能明白，正念的精神将永远伴随你。

关于作者

奥黛丽·唐（Audrey Tang），皇家心理学家，创立了点击训练（CLICK Training）。她还是克丽丝B·唐秀（Chrissy B. Show）的常驻心理学家。克丽丝B.秀（Chrissy B. Show）是一个致力于心理健康的英国项目。奥黛丽·唐引用的一些研究可以在Mindful.org上找到。

喜欢这个知识锦囊吗？
购买此书或有声书
http://getab.li/36418

此浓缩书/精华本仅限Tesco员工阅读。

getAbstract为本浓缩书/知识锦囊负编辑出版全责，尊重并承认原作者及原出版机构的版权。getAbstract版权所有，本浓缩书/知识锦囊任何部分均不得以任何形式（电子、扫描、拍摄等）被侵权翻印、复制或转录。若有合作意愿，须获得瑞士getAbstract AG书面授权许可。