

美国斯坦福大学商学院MBA必修科目

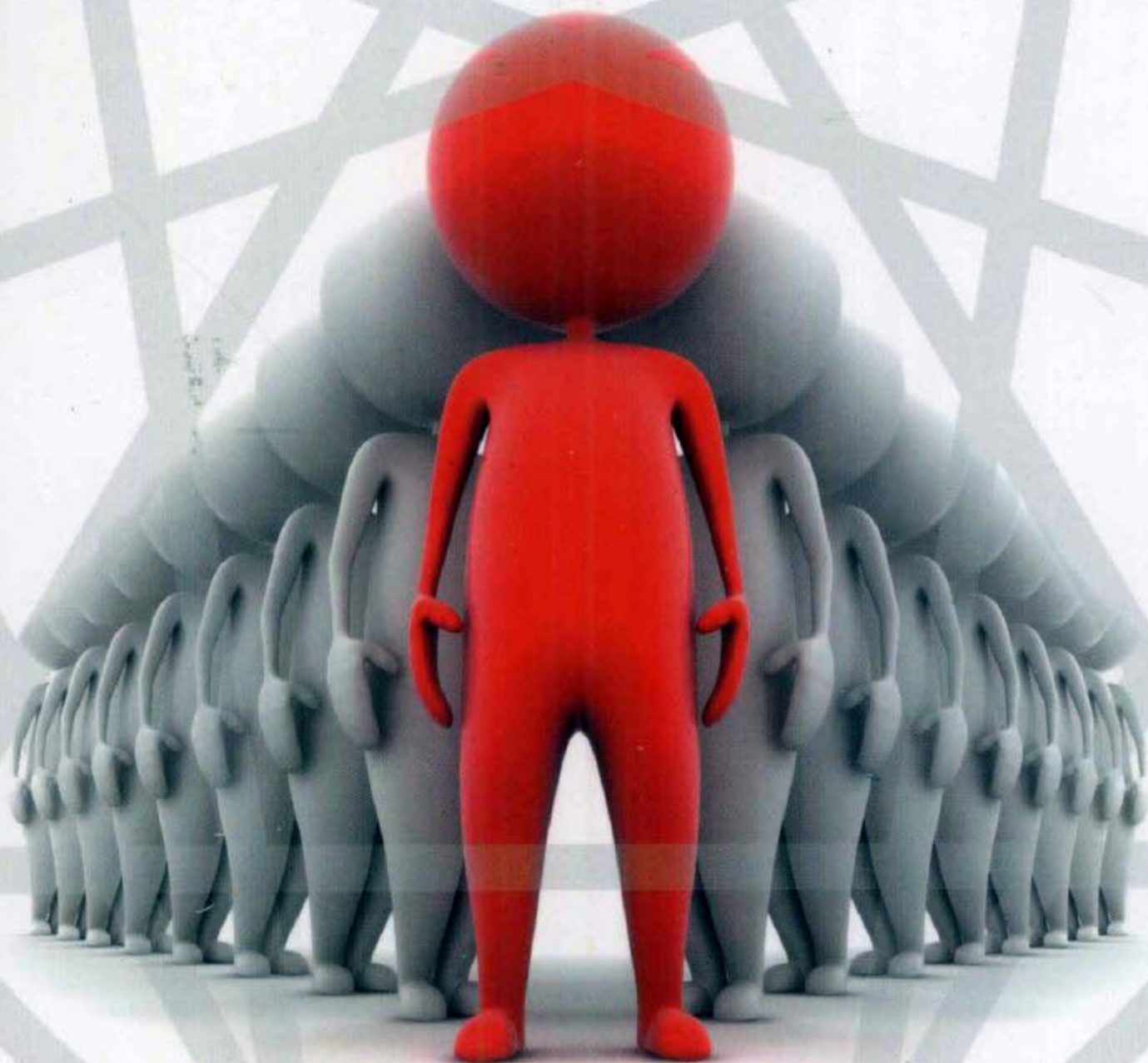
苹果、宝洁、花旗银行、惠普、诺基亚、通用汽车等

世界500强企业管理与员工培训教程

WHAT TYPE OF LEADER ARE YOU

[美] 金杰·拉皮德·伯格达◎著

于红梅◎译



九型人格 与 领导力



中信出版社·CHINACITICPRESS

PDF
PDG

WHAT TYPE OF LEADER ARE YOU

九型人格® 领导力



金杰·拉皮德·伯格达此次再度推出杰作——它见解的全面方面，从商业实践细节到领导力技能均有详尽的讲解，与商业实践的完美结合，仅这一点就让本书极为值得阅读。

——戴维·丹尼尔斯博士 九型人格理论创始人 《九型人格》作者

金杰·拉皮德·伯格达博士熟练地描述了不同人格的领导能力。她用一种极具实用性和建设性的方法为每个人提供指导。

——海伦·帕尔默 九型人格宗师 《九型人格》《工作和恋爱中的九型人格》作者

“九型人格与领导力”是我在斯坦福商学院上的最经典的一门课，也是我最喜欢的一门课，从中能获取很多关于人生、职场的智慧与经验。可以说，九型人格是我研究过最到位的性格学系统。相信这本著作会带领更多人走近这一有趣的领域，获取更多实用的职场智慧。

——古永锵 优酷网总裁兼CEO

成为一个卓越的领导者是所有主管们的期望，但是对很多人来说也是一个挑战。本书好像一张藏宝图一样显示了九种不同的提升领导力的方法。好好享受你的旅程吧！

——萨拉·伊莎贝尔·贝梅尔 雅芳化妆品有限公司人力资源执行总监

我们是谁？我们大脑的运作模式究竟是怎样？如何真正激励他人？怎样建立和谐团队？怎样才能发挥每个人的优势，改善我们的局限性……学习这本书可以真正选、用、留、育好我们的人才！

研究素质模型和领导力这么久，我终于发现九型人格这么棒的管理工具！

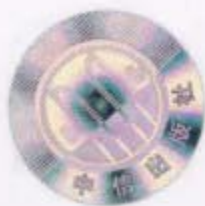
——石鸿昕 国金证券股份有限公司人力资源总监 领导力研究与发展中心主任

九型人格是一门精深的沟通艺术，是破译性格的密码，它不仅适用于工作中的人际交往，也适用于私人交友和家庭内部的沟通。从20世纪80年代斯坦福大学MBA课程走进商业领域，现今已经成为许多世界500强企业广泛应用的管理沟通、识人育人的秘诀。本书提供了一种很有实际效用的领导艺术，它集指导性、灵活性、创造性及人性化于一身。相信它会给你带来全新的感受和收获。

——冯丹龙 辉瑞中国企业事务部总监

在工作和生活中，人们最需要也最难做到的也许就是自我认知和相互理解。多一分自我认知与认同，就能够更好地自我悦纳；多一分对他人的认知和理解，就会少一分摩擦，把不必要的损耗减小到最低。我一直在寻觅一种有效“识人”的工具，真幸运我找到了九型人格。

——孙慧晶 可口可乐辽宁(南)饮料有限公司人力资源总监



上架建议：职场励志

ISBN 978-7-5086-1774-9



9 787508 617749 >

www.publish.citic.com

定价：35.00元

2003

WHAT TYPE OF
LEADER ARE YOU



九型人格与 领导力



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

九型人格与领导力 / (美) 伯格达著; 于红梅译. —北京: 中信出版社, 2010.1
书名原文: What Type of Leader Are You: Using the Enneagram System to Identify and Grow Your Leadership Strength and Achieve Maximum Success
ISBN 978-7-5086-1774-9
I. 九… II. ① 伯… ② 于… III. 性格—关系—领导学 IV. B848.6 C933
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 198262 号

What Type of Leader Are You: Using the Enneagram System to Identify and Grow Your Leadership Strength and Achieve Maximum Success
Copyright © 2007 by Ginger Lapid-Bogda.
Simplified Chinese translation edition © 2010 by China CITIC Press.
ALL RIGHTS RESERVED.
本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

九型人格与领导力
JIUXING RENGE YU LINGDAOLI

著 者: [美] 金杰·拉皮德·伯格达
译 者: 于红梅
策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)
出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)
承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司
开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16 字 数: 181 千字
版 次: 2010 年 1 月第 1 版 印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷
京权图字: 01-2008-3565
书 号: ISBN 978-7-5086-1774-9 / F · 1809
定 价: 35.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。
<http://www.publish.citic.com>
E-mail: sales@citicpub.com
author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000
服务传真: 010-84264033

前言 什么成就了一个伟大的领导者？

本书是关于领导力的成功，是巨大的成功。它讲的是如何通过突破你的极限，无论是个人的、职业的还是组织的，以实现成长。走在这条领导力的道路上，你既会遇到很多成功，也会面临很多曲折和挑战。偶尔，你也必须独辟蹊径去通过那些看起来根本不可能通过的地方。这就好比在充满刺激的山地自行车比赛中，车手们把比赛当成释放激情的机会，去发掘他们真正的能力，所以我鼓励你在学习本书的核心领导力素质时把这种方式记在心中，挑战自己，成为一个力所能及的最好的领导者。

卓越领导力是当今各组织面临的一个至关重要的挑战。很多顶尖领导者在不到三年的时间内被迫离开他们的领导位置，即使他们在他们所喜爱的工作上曾经有过高效成功的纪录。全世界的公司都处于领导集团的交替危机中，它们都在努力发现和发展足够多的领导天才。

为什么找一个伟大的领导者如此之难？一个原因是一个个体的优秀领导技能可能无法转化到一个新的领导职位、新的公司或新的行业中。另一方面，在这个不断变化的商业环境与全球化市场中，需要把产品快速投放到市场中，同时又能为长期运作打造持续稳定的组织机构，所以今天的领导者面临着矛盾与竞争的优先次序的混淆，这一变化因素的介入也对当今领导者提出了新的要求。无论如何，今天领导力缺失的最大原因也许是我们并不确定什么是真正的

卓越领导力，更不用说如何发展它了。

是什么成就了一个卓越的领导者，这个答案很主要的一个方面来自 EQ 领域。一个人 EQ 的高低可以很大程度地预示他的领导力能否成功，其重要性常常超过传统的 IQ 和工作经验。当然，如果你在 EQ、IQ 和相关工作的学习和成长经验这三个方面都能拿到高分，你的成功机会将会更大。

EQ 由两个方面组成：内在智慧和人际交往智慧。内在智慧指的是明白和接受你自己、拥有自我管理和自我激励的能力，人际智慧指的是与他人有效互动的能力。九型人格，这个古老的心理和灵修的体系，是最有力和最具洞察力的工具，可以帮助你发展你的 EQ。

我合作过的很多领导者都表示：九型人格帮助他们在一个很深的层面去理解和接纳自我，是一个深奥的发展领导力的工具。他们发现了九型人格解放了自我，如同一个领导者所说：“我过去常常感觉到我进退维谷、身陷窠臼，九型人格没有把我放在盒子里，而是让我看到了那个曾经关着我的盒子，并且提供一个发展的通道让我摆脱一切束缚。”

最后，本书聚焦于当今最重要的领导力素质上，并致力于用九型人格的智慧和洞察力整合这些领导力素质。卓越的领导者需要在以下七个核心领导力素质方面提升技能（见图 I-1）：

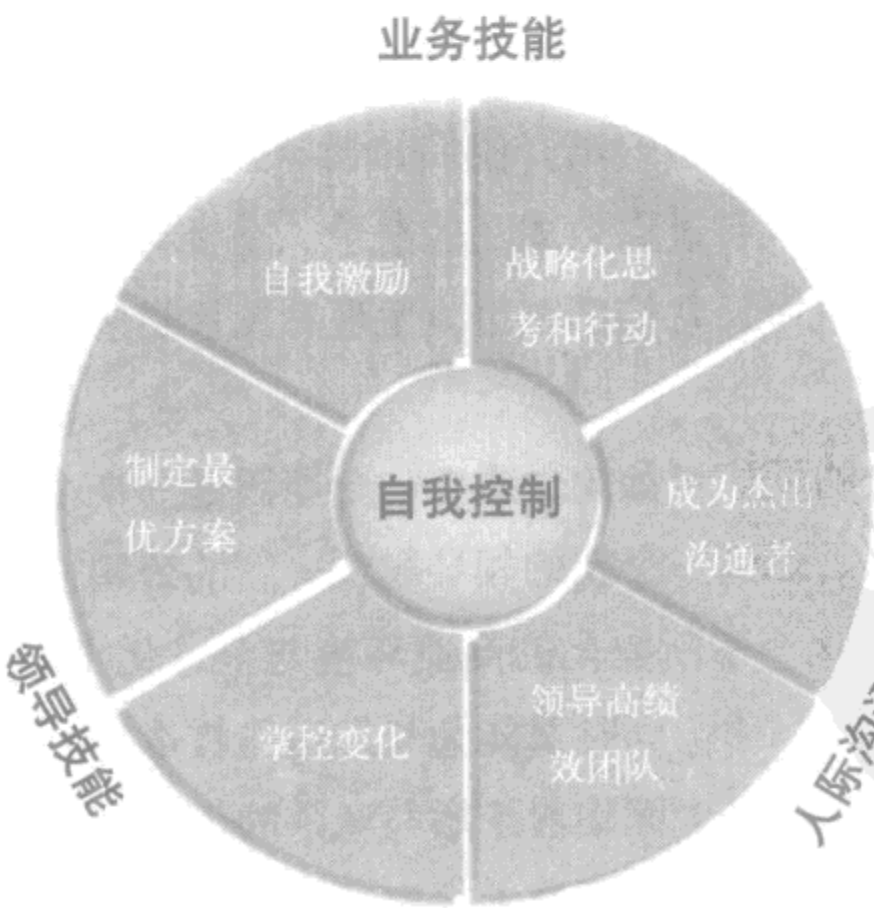


图 I-1 核心领导力素质

在第一章，你将学习九型人格体系，并且界定你的九型人格类型。此后每一章都将关注于一种领导力素质，包括以下内容：

领导力素质的定义

相对于这一领导力素质，描述和分析每一种九型人格类型的卓越方面和需要改进的方面

针对每一种九型人格类型，发展其领导力优势，加速领导者在领导力素质方面的成长

在个人和职业发展方面给人们以提示，不管他或她的九型人格类型是什么

最后一章提供了帮助你个人和职业发展的附加工具。

如果你的公司要持续发展，你也必须持续发展。公司的发展向每个领导者和他所带领的员工都提出了要求。你的挑战就是需要决定走哪条领导力道路：不发展，中度发展或者高速发展（见图 I-2）。

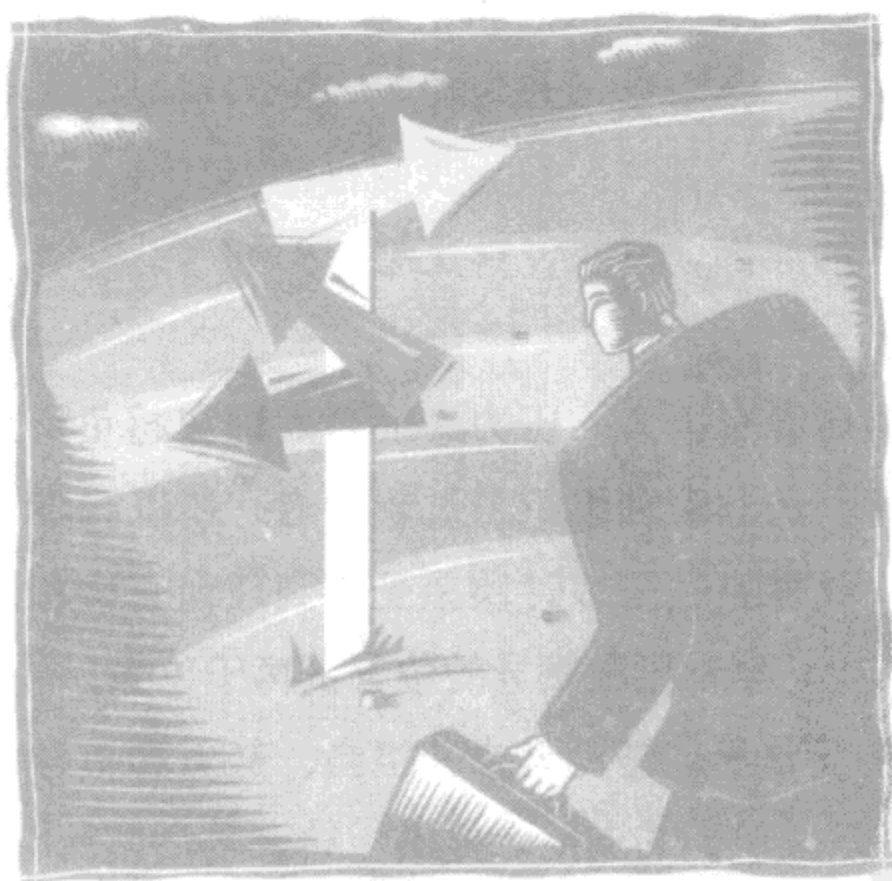


图 I-2 选择

当然，你可以选择不发展的道路。如果你做了这个决定，你要知道，不做决定也是一种决定，你很快会发现你的团队和你的同事都超过了你。

你也可以选择中度发展的道路，按你自己的节奏行进，让你自己很舒服。如果你这样做了，你的团队和你的公司将会暂时以这个速度发展，但是最后，你的团队、你的同事、你的下属会超过你。

也许，你会踏入高速发展的道路。如果你选择了这条道路，你会吃惊于持续发展所带来的能力和精力，你也将发现你的个人发展速度和公司发展速度同步一致，没有再比这更棒的感觉了。

本书适用于各类组织的各级领导者以及未来的管理者，以此来帮助个人和组织的发展。培训机构会发现本书对于帮助它们的客户是一个有效的辅助，培训公司和人力资源专家可以应用本书内容帮助他们在其组织中发展领导力素质。

本书特别适合那些在全球市场激烈竞争的公司，因为九型人格精确地描述了不同文化中人的类型。无论怎样，那些来自不同国家的人即使是有着相同的九型人格类型，也会在个体行为上存在着微妙的文化差异。所以，本书为各个组织提供了一个机会，可以帮助组织打造一个全球化的高技能的领导骨干，他们在个人发展与卓越领导力上有着共同的理念，而且承诺为此承担责任。

作为一名组织发展顾问，我在职业培训和管理培训领域中有超过 30 年的经验，我的客户遍及《财富》杂志上的世界 500 强公司、服务性机构、非营利组织和法律事务所。我观察到，每一个卓越的公司一定有其卓越的领导力。同样，每一个我所去帮助解决问题的组织都需要领导改变自己的行为。这并不是说领导力问题是所有组织存在问题的原因，只是说解决组织的问题有一个简单的方法，那就是有效率的领导力。

为此，当今的领导者有很大的压力，很多人都在超负荷工作。领导者并不容易，我自己也曾在营利和非营利组织当过领导者，所以我理解领导力的挑战和回报。作为一个领导，我也有过很多时候感受不到任何充实和激励，也有很多时候劳累和挫败让我考虑自己要不要在领导的位置上再干下去。

作为一个伟大的领导者，需要天分、担当、努力和指导，我希望本书能为现在的和未来的领导者以及他们的支持者提供指导。

九型人格创始人 戴维·丹尼尔斯 历时七年研究 传世经典之作



《九型人格》

[美] 戴维·丹尼尔斯 弗吉尼亚·普赖斯 著

出版时间：2008年8月

ISBN 978-7-5086-1167-9

定价：20.00元

想知道你的性格适合什么工作吗？

想知道深不可测的老板是哪种人吗？

想知道嗓门大总比胆子大的客户是哪种人吗？

想知道与不同的人交往时，你的魅力与软肋是什么吗？

想知道如何知己知彼，成功打造你的职场快车道吗？

直击都市人群心理隐疾 权威心理专家全球畅销著作



《不抱怨的法则》

[美] 威廉·克瑙斯 著

出版时间：2009年10月

ISBN 978-7-5086-1639-1

定价：28.00元

人无法决定命运的起点，
但不抱怨的态度足以改变你的未来！
20堂远离抱怨的性情修行课，
带领你一步步揭开怨天尤人的心灵枷锁，
从愁容深锁到淡然微笑，
随时随地回归心灵的轻松纯净，你真的可以。

这是一本将改变你人生轨迹的书！

“结果”系列丛书



《请给我结果》（钻石版）

从执行到结果，完成任务不等于结果
执行是要做结果，而不是完成任务
行动不一定成功，但是不行动一定不会成功

姜汝祥 著

ISBN 978-7-5086-1489-2

定价：24.00元



《要结果，不要理由》（钻石版）

没有结果，就不能生存
结果永远是第一位的
我们靠结果生存，我们不能靠理由生存

姜汝祥 著

ISBN 978-7-5086-1550-9

定价：22.00元



《结果决定一切》

把说的变成做的
把做的变成结果
把结果变成利润

姜汝祥 执笔

ISBN 978-7-5086-1548-6

定价：24.00元



《结果长青》

如何让员工发现工作的价值？
如何让员工没有任何借口？
如何培养员工的敬业精神？

[美] 奎因特·史都德 著

ISBN 978-7-5086-1806-7

定价：29.00元

数字资源
PDG

前言 什么成就了一个伟大的领导者? 11

> 第一章

九型人格判定：你是哪种类型? 1



怎样确定你的九型人格类型? / 2

九型人格类型特征 / 3

判定九型人格的辅助信息 / 22

九型人格总体特征描述 / 29

第二章 >

九型人格类型目标激励的能力 51



目标激励的六种能力素质 / 33

九种人格类型的目标激励特征 / 34

发展九种人格类型的领导力优势 / 54



> 第三章

九种人格类型提升自制力的技巧



提升自制力的六种能力素质 / 57

九种人格类型提升自制力的方式 / 62

发展九种人格类型的领导力优势 / 80

第四章 >

九种人格类型战略化思考与行动的能力



战略化思考与行动的十一种能力素质 / 83

九种人格类型的领导模式与行动特征 / 88

发展九种人格类型的领导力优势 / 108

> 第五章

九种人格类型成为杰出沟通者的技巧



成为杰出沟通者的六种能力素质 / 111

九种人格类型的沟通优势分析 / 113

提升九种人格类型沟通能力的电子邮件“必杀技” / 147

第六章 >

九种人格类型打造高效团队的技巧



打造高效团队的七种能力素质 / 151

九型人格类型领导团队的特征 / 153

提升九种人格类型的管理优势 / 173

> 第七章

九种人格类型制定最优方案的技巧



制定最优方案的七种能力素质 / 177

九种人格类型制定最优方案的特征 / 181

提升九种人格类型的方案制定优势 / 202

第八章 >

九种人格类型掌控变化的技巧



变革战略公式 / 207

掌控变化的六种能力素质 / 208

九种人格类型掌控变化的特征 / 210

提升九种人格类型掌控变化的优势 / 232

> 第九章

全面提升你的领导力优势

致谢



WHAT TYPE OF
LEADER ARE YOU

第一章

九型人格判定：你是哪种类型？

新学网
PDG

九型人格 (Enneagram)，诞生于亚洲和中东，至少有两千多年的历史，它的名字来源于希腊文字 *ennea* (九) 和 *gram* (图)。“九型人格”这个词



图 1-1 九型人格图

也指我们在九型人格图 (图 1-1) 中所看到的九型人格体系上的九个点，或是九个数字。九型人格这个古老的体系深刻地洞察了人们思想、感觉、行为的不同方式，九种不同的人格类型代表了截然不同的世界观，而这些世界观，都与人类的思想方式、感觉、采取的行动直接相关。更重要的是，每一种人格类型都有其至关重要的独特发展通道。所以，准确地辨别你的人格类型对于你的成长和发展是非常重要的，无论你是作为一个领导，还是作为个人。

每个人只有一个占主导性的九型人格类型，这一类型将伴随我们一生，随着我们的成长和发展，我们的人格特征可能会弱化，也可能会更彰显出来。另外，还有其他四种人格类型也会对我们的人格特征产生很大的影响。我们将在本章的后面介绍这四种九型人格类型。但实际上，这些类型并不能改变我们的主导人格类型，它们只是增加了我们作为一个人的复杂性，也为我们的发展提供了有益的机会。

怎样确定你的九型人格类型？

虽然目前有很多种九型人格测试题，但是没有一个测试题能百分百绝对准确地测出你的九型人格类型。最终，你还是要依靠你的自我评定来辨别你的九型人格类型，因为你对你自己是最了解的，你知道自己的内在动机和行动驱动力，你也许已经很习惯于以某种方式去思考、感觉、行动，你甚至可能并没有注意到这些习惯的模式。因此，九型人格自我界定的判定过程可以带你进入一个自我反思的旅程，这对你作为一个领导者的成长是非常有价值的。界定你自己的九型人格类型不只是帮助你学习九型人格体系，而且也会帮助你学会内省，更加客观地看待你自己。



本章里，你将首先得到以下关于每种九型人格类型的信息：

形象概念和类型描述

与类型相关的关注焦点

此类九型人格类型的通用身份标识

此类九型人格类型的四项基本特征

每种类型的领导模式、相关的领导力优势和需要发展的方面

每种人格类型的自我检验问题

当你对九种人格类型了解得更加深入、并且开始能识别你的九型人格类型时，我们将会提供其他的九型人格的信息。

九型人格类型特征

当你读完以下九种人格类型描述的时候，不妨问问自己：哪一种人格类型更加精准地描述了你自已？

九型人格一号

一号寻找一个完美的世界，他们用勤奋工作去提升自己，以及帮助身边的每一个人，改善每一件事。

关注焦点：对还是错？改还是不改？

身份标识：完美主义者、改革家、十字军战士、道德家

一号基本特征

完美主义倾向

一号会不停地比较什么应该做，什么不应该做。他们欣赏那些做得绝对卓越的事情，比如，一场演出、一段交响乐、一本书或是一个项目，或是任何对他们



而言都是高品质典范的事情。一号要求自己和其他人都能承担责任，达到他们的高标准、严要求。

认为凡事只有一条正确道路

一号相信每一个问题只有一个正确的解决方法，面对各种情况，他们都能快速反应，提出他们认为正确的方法或答案。尽管一号也明白正确的答案很少是非黑即白的，但是他们还是一边说着“事情不是非黑即白，大多时候是灰的”，一边坚持只有一条正确道路。

愤怒积累到一定程度后爆发

对一号而言，负责任是他们的崇高价值所在，所以他们通过勤奋努力来完成工作，一号向他人展示出他们及时、关注细节等品质。当其他人没表现出这些作品品质时，一号通常会感到愤怒。一号想，为什么我如此努力工作才得到夸奖，而其他人没有达到优秀的绩效，却能逃脱惩罚？一号的内心积累着愤怒，最终他们的愤怒像火山一样爆发，这经常让其他人感到惊讶。大多数一号都需表达他们常常藏于表面之下的深层愤怒，似乎只有在愤怒中才能感受到公平与合理。

惯于自我评判和自我改进

一号的内心有一个冷酷但高度活跃的批评家，他不停地告诉一号什么做错了，他们应该怎么说、怎么做。这个自我批评的声音，大多数的时候、大多数的可能，只给一号自己 85 分的评价，其实只有一个目的：让一号远离错误。同时，这个内在的法官也在评判一号什么做得好，再做什么可以更好地自我改进。

一号也喜欢评判别人，并且用毫不掩饰的言语和肢体语言表达他们的批评。事实上，一号即使没有表现出不满，但并不意味着他们认同此事，他们仍会坚持自己的想法。例如，当一号被问及为什么她没有对别人发表公然批评时，她会说：“噢，但是你应该听听我的想法。”此外，一号对其他人的评判也可能是积极的，当一号看到其他人的思想过程、行为、工作成果中的卓越表现时也会激动不已。



一号：领导模式和相关特征

领导模式：一个领导者的工作是建立一个明确的目标，然后激励他人达到高标准。

请根据以下领导特征判断哪些更符合你：

领导力优势：

- ☐ 以身作则
- ☐ 力求高品质
- ☐ 追求完美
- ☐ 组织性强
- ☐ 始终如一
- ☐ 洞察力强
- ☐ 诚实可靠
- ☐ 注重实践

需要发展的方面：

- ☐ 反应过度
- ☐ 评判过度
- ☐ 被批评时好防卫
- ☐ 较少注意自己的深层愤怒
- ☐ 过分关注细节
- ☐ 控制欲强
- ☐ 固执己见
- ☐ 急躁、不耐烦

检验你是否是九型人格一号

1. 你脑海里是否总是有个声音或者提醒，像录音机一样不停地评判你自己和他人什么做错了，什么做对了，什么地方需要改进？
2. 一号的四项基本特征——完美主义倾向、认为凡事只有一条正确道路、愤怒积累到一定程度后爆发、惯于评判与自我改进——你是否符合？
3. 一号的领导模式和你的领导观念相吻合吗？
4. 在领导力优势和需要发展的领域方面，你与前面所列的有超过 10 条以上的共同点吗？

九型人格二号

二号想要被人喜欢，他们努力去满足他人的需求，并精心策划以试图控制他们生命中的人和事。

关注焦点：我是被需要的吗？别人会喜欢我吗？

身份标识：给予者、助人者、关心者、提供者



二号基本特征

注重人际关系

很多二号相信人际关系在他们的生命中是最重要的，对于二号来说有很多亲密朋友是很平常的，在这些朋友关系里二号提供支持、建议或者是他们认为别人需要的任何东西。尽管二号经常感觉别人是依靠他们的，其实二号自己是依赖于被别人认可的关系和由此带来的自我价值实现的满足感。

关注他人

二号经常能够敏锐地察觉到别人的需求，并表现出自动自发地满足别人需要的能力，他们对他人的帮助既可能是普遍广泛的（比如对任何一个表现出需求的人），也可能是特殊选择的（二号相信有更高地位的特殊人物）。在第二种情况下，二号也会改变他们的形象和行为去满足其他人的看法和愿望。一般而言，二号似乎天生就知道怎么展示自我，让其他人喜欢他们。

否认自我需求

因为二号是如此执著地关注他人，所以他们经常很少注意到自己。当我们问二号什么是他的需要时，很多二号不是变得困惑，就是回答说：“我需要被需要。”因为二号和他们自己的需要失去了联结，所以二号常常很难找到并满足自己的需要。其实，当二号帮助别人时，他们常常没有意识到他们自己其实是希望有所回报的。

骄傲自大

二号有些骄傲和自负，在他们的自我意识里，二号认为自己是个好人，能比周围的人更清楚知道他人的需要或局势的需要。尽管二号很有能力去操纵局势和管理他人（通常是藏在幕后），但其水平在不同情况下呈下降趋势：当情况变好时，二号会显得兴高采烈；当情况不如预期时，二号就会表现出挫败和愤怒。



二号：领导模式和相关特征

领导模式：一个领导者的工作就是去评定团队成员的优点和缺点，激励和协调人们去实现组织的目标。

请根据以下领导特征判断哪些更符合你：

领导力优势：

- ☐ 善于发展良好人际关系
- ☐ 富有同情心
- ☐ 帮助他人、慷慨大方
- ☐ 乐观主义
- ☐ 讨人喜欢
- ☐ 尽职尽责、努力工作
- ☐ 能洞察他人需求
- ☐ 善于激励他人

需要发展的方面：

- ☐ 当他人被不公平对待时会暴怒
- ☐ 很难说“不”
- ☐ 别人不喜欢自己时会很生气
- ☐ 忽略了自己的需求
- ☐ 过度重视人际关系
- ☐ 表达方式不够直接
- ☐ 过度干涉他人
- ☐ 没有意识到付出是期望着回报的

检验你是否是九型人格二号

1. 你是否宁愿关注他人多于关注自己？你是否能直觉地意识到他人的需求，但很难说清楚自己的需求？
2. 二号的四项基本特征——注重人际关系、关注他人、否认自我需求、骄傲自大——是否适合你？
3. 二号的领导模式和你的领导观念相吻合吗？
4. 在领导力优势和需要发展的领域方面，你与前面所列的有超过 10 条以上的共同点吗？

九型人格三号

三号规划他们的人生去实现特定的目标，同时他们也表现出成功的形象以赢得他人的尊敬和认可。

关注焦点：我怎样赢得他人的尊敬和好评？



身份标识：演员、出类拔萃者、成功人士、开创者

三号基本特征

注重形象

众所周知，三号是九型人格中的变色龙，因为他们能变换自己的形象以适应特定的环境。三号改变自身形象并不是为了与周围和谐融洽相处，而是为了塑造一个积极正向的形象——一个自信、乐观和成功的人。三号大多是本能地而不是有意识地变换形象，例如，一个三号说：“我不过就是能很好地读懂他人的心理。”

目标明确

三号的注意力焦点集中于如何达到成果，这推动着三号取得高绩效。但是，三号的绩效是以牺牲他们和其他人的感觉为代价的。通常三号能觉察到自己的情绪，特别是悲伤、恐惧，这些情绪对三号的成就造成了潜在的威胁，如果这些问题成为三号前进路上的障碍时，三号就会变得焦虑不安。

强烈成功欲

因为三号的自我价值来自他们把一项工作做得成功，三号的注意力集中在“行动”而不是“做人”上，三号相信他们的价值来自他们所取得的成就而不是他们是谁，三号总是不停地行动，如果我们建议三号少花点儿时间工作、花更多时间简单做人，大多数的三号会马上困惑，问道：“做人？那是什么意思？”

回避失败：为了回避失败，三号会在他们胜任的领域里持续工作，因此更可能获得成功。其实任何人都可能失败，但是如果三号失败了，三号就会说：“我从来没有真正地失败。”他们可能把失败重新定义为一个学习经验。

三号：领导模式和相关特征

领导模式：一个领导者的工作就是创造一个让下属明白组织目标和架构的工作环境，以实现组织的目标。



请根据以下领导特征判断哪些与你符合：

领导力优势：

- ☐ 成功导向
- ☐ 充满活力
- ☐ 善解人意
- ☐ 善于克服困难
- ☐ 乐观积极
- ☐ 有企业家、领导者的潜质
- ☐ 坚定自信
- ☐ 能实现目标

需要发展的方面：

- ☐ 争强好胜
- ☐ 抗挫性差
- ☐ 冲动莽撞
- ☐ 隐藏自己的深层情感
- ☐ 过分贪心
- ☐ 没有耐心
- ☐ 相信自我的形象就是真实的自己
- ☐ 限制在人际关系上投入的时间

检验你是否是九型人格三号

1. 你是否尽全力做所有事情以便让他人敬重和佩服你？
2. 三号的四项基本特征——注重形象、目标明确、强烈成功欲、回避失败——你是否符合？
3. 三号的领导模式和你的领导观念相吻合吗？
4. 在领导力优势和需要发展的领域方面，你与前面所列的有超过 10 条以上的共同点吗？

九型人格四号

四号希望与自己的内在世界以及他人的内在世界深深地联结，当四号真正表达了自己的体验和感受时，四号才感觉到他们的真实存在。

关注焦点：我会被拒绝吗？我会感觉不舒服吗？我能表达我自己吗？

身份标识：悲情浪漫者、艺术家、唯美主义者、自我为中心的人



四号基本特征

极端情绪化

四号喜欢生活在极端的情绪波动中，一端是抑郁的低谷，一端是活跃的顶峰，有些四号在两端间来回波动。四号相信他们能强烈地体验到人生的波峰低谷，这个意义远远超过普通人所说的幸福。很多四号表达了他们的观点：“我就是我的感受。”他们也坚定地相信这个观点。

充满渴望

四号把他们所期待所幻想的事物赋予了浪漫色彩，渴望能够拥有它，但四号在人生的道路上逐渐意识到他们所要的超过了他们所拥有的。相比之下，生命中那些乏善可陈、陈词滥调就变得如此平庸和俗不可耐。大多数的四号认为忧郁悲伤是正面的积极的、或者至少不是负面的消极的，情感让他们感觉到他们与深层自我的碰撞，让他们感觉到自己真实地活在世间。

追求真谛

四号不停地探究真相，他们常自问：真实的生命到底是什么？他们首先把注意力焦点放在如何真实地表达自我上（通常四号是通过艺术表达或人际沟通）。其次，四号的注意力焦点也放在如何把他们的感觉与他人真诚地联结起来。四号通过了解人类在所经历和感受的世界中获得的经验和信念来探索人生的意义、感受生命的真实。

喜欢比较

四号经常将自己和他人进行比较，无论是公开地或私下地、有意识或无意识的。在这些不停的比较中，四号终于得出结论：他们要么是不完美的，要么是优越的，要么是二者兼具。当四号认定他们和其他人相比有所欠缺时，他们会嫉妒。嫉妒的感觉就是：“其他人拥有那些我找不到的东西。为什么不是我拥有？”这



种反差让四号心生嫉妒，他们说：“别人拥有了我想要却没有的东西，我也想拥有它！”

四号：领导模式和相关特征

领导模式：一个领导的工作就是打造组织和系统，让人们了解工作的意义和目的，以便人们创造性地做出卓越的工作。

请根据以下领导特征判断哪些更符合你：

领导力优势：

- ☐ 善于鼓舞人心
- ☐ 富于创造力
- ☐ 善于表达
- ☐ 内省觉察
- ☐ 通过人际联系探索生命意义
- ☐ 极端紧张
- ☐ 忸怩的、难为情的
- ☐ 情绪化

需要发展的方面：

- ☐ 直觉力强
- ☐ 富有同情心
- ☐ 追求卓越
- ☐ 容易厌烦
- ☐ 有负罪感
- ☐ 很难接受批评
- ☐ 冷漠疏远
- ☐ 过分苛责他人

检验你是否是九型人格四号

1. 你是否对一些事情感受强烈？你是否很长时间保持着强烈的情绪？你是否时常在脑海中反复回忆你的想法、感觉和感受？
2. 四号的四项基本特征——极端情绪化、充满渴望、寻找真谛、喜欢比较——你是否符合？
3. 四号的领导模式和你的领导观念相吻合吗？
4. 在四号的领导力优势和需要发展的领域方面，你与前面所列的有超过 10 条以上的共同点吗？

九型人格五号



五号渴求知识、情感自闭，通过这些把来自他人的影响降到最小。

关注焦点：他人对我的时间、能量和资源上的要求对我合适吗？

身份标识：观察者、隐居者、思想者、调查者

五号基本特征

渴求知识

五号关注事实，能客观分析发生的一切。他们对众多信息着迷，特别是对他们感兴趣的领域。对五号来说，有一个完全属于自己的、藏书丰富的私人书房是再平常不过的事了。这个私人书房里可能有书、有 CD 和 DVD 碟片、有杂志，它不只是一个知识的储存仓库，更是一个私密的静修场所，是一个五号可以摆脱外部干扰的独处和让身心自由的地方。

注重私人空间

五号常常喜欢独处，独处让他们为自己充电和为与他人合作作准备。走极端的五号可能会成为一个隐士，在精神世界里过着隐居的生活。在另一方面，一个五号可能会承担公职，只要这些职责是清晰和界限分明的，同时允许五号保持冷静的情感。五号可能只和极少数知己谈心，而且希望他们对他们之间的谈话内容守口如瓶。

情感自闭

五号会自动地把他们的情感封闭起来，然后当他们独处和感到安全时，重新体验他们的感受。五号经常注意到，当周围没有其他人在观察他们的时候，他们的情感更容易释放，五号说，他们需要时间独处，以便把他们的情感和思想分门别类。



区别划分

五号经常把他们生命的不同部分区别划分，他们经常有不同朋友，比如在工作、娱乐或社区服务方面。五号也经常把知识分门别类，他们把信息放在不同的位置，或是思维系统的条目中。

五号：领导模式和相关特征

领导模式：一个领导者的工作是通过调查、研究和计划来发展有效的组织，以达到组织系统相互配合，人们为共同使命工作。

请根据以下领导特征判断哪些更符合你：

领导力优势：

- ☐ 分析力强
- ☐ 见解深刻
- ☐ 客观公正
- ☐ 分析全面
- ☐ 计划周密
- ☐ 危急关头表现卓越
- ☐ 坚持不懈
- ☐ 精通某一领域

需要发展的方面：

- ☐ 情感自闭
- ☐ 冷漠疏远
- ☐ 过分自立、独来独往
- ☐ 过分谦逊
- ☐ 不重视人际关系
- ☐ 不愿与人分享信息
- ☐ 固执己见
- ☐ 喜欢批评他人

检验你是否是九型人格五号

1. 当遇到令人动情或紧张的情况时，你是否会自动地把自己的感觉从当下抽离？然后再根据自己的选择在另一个时间、地点重新释放这些情绪？
2. 五号的四项基本特征——渴求知识、注重私人空间、情感自闭、区别划分——是否适合你？
3. 五号的领导模式和你的领导观念相吻合吗？
4. 在五号的领导力优势和需要发展的领域方面，你与前面所列的有超过 10 条以上的共同点吗？

九型人格六号



六号深谋远虑、富有洞察力，他们会预演未来可能发生的事情，特别是最糟糕的情况，以帮助他们觉得在事情变坏的时候有所防备。

关注焦点：这里什么可能会变坏？我能信任谁？我正在做的决定是最好的吗？

身份标识：唱反调者、忠诚者、质问者、怀疑论者

六号基本特征

事先预演

六号的脑海里经常不停歇地演绎栩栩如生的最坏情况的剧本。事实上，六号具有相当强的洞察力，他们能预测和断言潜在的问题。但是也可能于事无补，因为他们把自己恐惧的想法和感觉投射到其他人身上，这就导致了他们在做事过程中的焦虑。有些六号叫恐惧者，他们发现自己倾向于不停地创造最糟糕的局面，还有一些六号叫无所畏惧者，他们投身于高风险活动以向自己和他人证明他们不恐惧。但是，大多数的六号都在恐惧和无所畏惧这两个极端中来回游走，在不同的环境下，他们可能表现出恐惧或无所畏惧的行为。

做事拖延

六号总是担心可能有什么坏事情发生，这就导致了他们做事拖延。对六号而言拖延不是说他们忘了做这件事，他们只是不确定到底什么是最正确的做法。当六号的焦虑与自我怀疑交织着，他们就会陷入“优柔寡断”中停滞不前。

忠诚可靠

六号信奉对团队和组织的忠诚，他们相信组织中的权威人物会因为他们的贡献认可和奖励他们，六号也相信他们的同事能在事情变糟的时候支持他们。但是，这种对团队的忠诚并不意味着六号愿意成为团队中不可缺少的一部分，事实上，很多



六号愿意处于团队的边缘地带，这样他们就可以根据自己的意愿自由地出入于团队。

关注权威

六号喜欢关注组织中的权威，他们相信权威拥有既能保护他们的安全又能伤害他们的能力，六号期待是前者，同时，他们每时每刻又小心谨慎地提防着后者的发生。大多数的恐惧者喜欢顺从权威人物，但是大多数的无所畏惧者倾向于挑战权威。在不同情况下，很多六号会表现出既顺从权威又挑战权威这两种反应。

六号：领导模式和相关特征

领导模式：一个领导者的工作是通过发展一个创造性的问题解决环境，让每一个身处其中的成员都感觉到自己就是问题解决方法的一部分，去解决组织的问题。

请根据以下领导特征判断哪些更符合你：

领导力优势：

- ☐ 尽职尽责
- ☐ 注重实践
- ☐ 通力协作
- ☐ 注重战略
- ☐ 聪明睿智
- ☐ 坚韧不拔
- ☐ 对问题和困难的预见力
- ☐ 忠诚于公司和员工

需要发展的方面：

- ☐ 忧心忡忡
- ☐ 不喜欢模棱两可
- ☐ 优柔寡断
- ☐ 反应过度
- ☐ 自我牺牲
- ☐ 过分小心或过分冒险
- ☐ 过度顺从权威或过度反抗权威
- ☐ 把自己的想法强加于他人

检验你是否是九型人格六号

1. 你是否总是担心，或总是不停地预演计划，以避免可能的负面事情发生？
你是否喜欢面对危险情境并战胜它？
2. 六号的四项基本特征——事先预演、做事拖延、忠诚可靠、关注权威——你
是否符合？
3. 六号的领导模式和你的领导观念相吻合吗？

4. 在六号的领导力优势和需要发展的领域方面，你与前面所列的有超过 10 条以上的共同点吗？

九型人格七号



七号渴望新主意、新朋友和新体验的刺激，他们喜欢逃避痛苦。七号精心制作计划，让他们对事情有各种可能性和多种选择。
关注焦点：什么是让人兴奋的？我感觉到受压抑不自在了吗？我能避免痛苦和不舒服吗？
身份标识：美食家、多面手、幻想家、鉴赏家

七号基本特征

渴望有多种选择

七号振奋的精神来自他们的信仰，他们相信人生有无限的可能，他们也希望确保自己拥有所有的选择权。当七号发现选择权被限制的时候，他们会有被束缚和焦虑的感觉。尽管七号也确实作出过承诺，但他们也要确保他们拥有备用方案，以作为预防措施。

乐观主义

七号是九型人格中最乐观的人，他们热情洋溢、精力充沛，七号保持着积极乐观的状态，即使遇到压力的时候，他们也相信如果事情今天解决不了，明天也会解决。面对挑战，七号对感兴趣的人和事动力十足；面对消极体验，七号有本事重新定义并使其合理化。比如，一个因为未去开会而被批评的七号可能会说：“是的，我没去，我只是在查资料，我在找一个可以更好地改进这个方法的方法。”

逃避痛苦

七号追求正面体验、合理化定义负面体验，这个习性让七号倾向于逃避痛苦、逃避不舒服和困难的情境。七号容易被那些在痛苦中的人深深感动，他们也会尽力



帮助那些人脱离痛苦，但是七号的经典格言是：“别烦恼了，快乐起来！”

思维敏捷

七号的头脑被称为“猴子脑袋”，因为它能从一个想法快速跳到另一个想法。所以，七号经常是富有创造性的，他们擅长于把看起来丝毫不相关的想法合并到一起，想出各种新点子。但是，七号的这种思维方式也可能导致七号做事没有重点，当七号要专注去完成一件事或一个任务时，他们可能会因为其他突如其来的想法、尝试或其他人而转移注意力。

七号：领导模式和相关特征

领导模式：一个领导者的工作就是激励下属、大胆冒险，这样组织才可以发现并利用重要的商业机会。

请根据以下领导特征判断哪些更符合你：

领导力优势：

- ☐ 富于想象力和创造力
- ☐ 满腔热情、兴趣广泛
- ☐ 好奇心和求知欲强
- ☐ 迷人可爱
- ☐ 能同时处理很多工作
- ☐ 乐观向上
- ☐ 思维敏捷
- ☐ 善于逻辑分析

需要发展的方面：

- ☐ 容易冲动
- ☐ 做事没有重点
- ☐ 个性叛逆，不易控制
- ☐ 逃避主义倾向
- ☐ 反复无常、不负责任
- ☐ 对负面评价反应过度
- ☐ 不喜欢循规蹈矩
- ☐ 爱给自己的错误找借口

检验你是否是九型人格七号

1. 你是否喜欢不停地寻找新鲜刺激的人、主意或事情，以便让生命之旅更兴奋、不断前行？
2. 七号的四项基本特征——渴望多种选择、乐观主义、逃避痛苦、思维敏捷——你是否符合？

3. 七号的领导模式和你的领导观念相吻合吗？
4. 在七号的领导力优势和需要发展的领域方面，你与前面所列的有超过 10 条以上的共同点吗？

九型人格八号



八号追求真理，他们喜欢控制局面，他们希望自己把握重要的事情发生，同时隐藏自己的弱点。

关注焦点：是不是所有的事情都以公正和有效的方式在我的掌握之中？

身份标识：老板、领导、挑战者、保护者

八号基本特征

控制欲强

八号喜欢对他们身边的人或事施加直接的影响和控制，他们对他人的权力倾向和控制行动极度敏感。八号经常很敬重那些有效使用权力和影响力的人，而另一方面八号也可能很蔑视那些人。如果八号感觉到有人用无效方式乱用权威和施加控制，八号会有本能的对抗反应。当遇到混乱和缺乏控制的时候，八号能很快觉察到，然后快速插手以确保事情步入正轨。

正义感强

八号追求真理、欣赏忠诚，他们希望每个人都能为自己的行为负责，八号也要求权威人士能主持正义、纠正不轨。当八号感觉到不公正的时候，他们会维护他们的价值观和信念，八号会全力进攻，纠正不轨行为，保护那些他们认为的无辜的受害者。

深藏脆弱

绝大多数八号相信世界上有两种人：强者和弱者。基于这种世界观，八号选



择成为强者。但是八号的内心深处隐藏着孩童般的脆弱，他们不愿把它表露出来，甚至想把它们隐藏在最深处，但也有一些八号愿意把自己柔软的一面展现给他们信任和敬重的人。

报复心强

即使别人认为八号的行为是一种报复行为，但很多八号并不这样认为，八号会认为这不过是打平分数、追求正义、坚持立场或纠正错事。对于大多数八号来说，他们的挑战是他们很难理解他人面临八号的感受，即使是那些坚强自信的人也会因为八号的大胆冒失和控制的企图而对他们诚惶诚恐。

八号：领导模式和相关特征

领导模式：一个领导者的工作就是通过果断领导推动组织前进，安排有能力和可靠的人做合适的工作，授权有能力的下属采取行动。

请根据以下领导特征判断哪些更符合你：

领导力优势：

- ☐ 直截了当
- ☐ 善于战略布局
- ☐ 能够克服障碍
- ☐ 精力充沛
- ☐ 保护他人
- ☐ 有推动力
- ☐ 帮助他人成功
- ☐ 自信、有威信

需要发展的方面：

- ☐ 过度控制
- ☐ 要求过分
- ☐ 不耐烦
- ☐ 事情进展慢时焦虑
- ☐ 鄙视脆弱
- ☐ 对自己和他人期望过高
- ☐ 当他人未达到自己期望时感到筋疲力尽

检验你是否是九型人格八号

1. 你是否外表十分坚强，甚至有时恐吓他人（有意或无意地），但内心深处藏着看不见的脆弱？
2. 八号的四项基本特征——控制欲强、正义感强、深藏脆弱、报复心强——你

是否符合？

- 3. 八号的领导模式和你的领导观念相吻合吗？
- 4. 在八号的领导力优势和需要发展的领域方面，你与前面所列的有超过 10 条以上的共同点吗？

九型人格九号



九号寻求和平相处、和谐融洽和相互之间正面肯定的评价，他们不喜欢冲突、紧张以及恶意的想法。

关注焦点：每个人的想法包括我自己的想法都被关注到了吗？
身份标识：调停者、和平者、联系者、协调者

九号基本特征

和谐融洽

九号喜欢放松的状态，他们脾气随和、对人不妄加评论。当九号在一个对他而言是很重要的团队中而且感觉到自我和他人和谐统一时，他们会感到极大的满足。很多九号喜欢自然界的和谐融洽，也喜欢和他们欣赏的人融为一体。

避免冲突

因为九号是如此热切地渴望和谐，所以他们尽可能地避免直接的冲突。因此，九号尽可能避免那些可能导致争论的行为，比如：说“不”、挑战他人或者做强硬的决定。因为九号渴望重建和谐，他们调停分歧的技巧非常熟练，只要他们自己不是冲突之中的主要部分就可以了。

配合他人

九号倾向于忘记和放弃自己的想法、感受和需要，在与他人的关系里九号允



许别人成为更积极主动、坚定自主的部分，在很多的情况下，对九号而言占据主动地位是极难的。比如，当讨论看什么电影的时候、当决定家里买什么车的时候，或者在有争议的问题上表达自己观点的时候，说“不”对九号来讲是太艰难了，因为这样做就可能带来与他人潜在的紧张和冲突。即使是九号心里真正在说“不”的时候，他最经典的表现也会是说“是”，然后附和别人的决定。在这点上，当九号被别人要求做一件事而他们心里并不真正想做的时候，他们嘴上可能会说“好吧”，而行为却可能是消极抵抗。

注意力分散

当面临的任务紧急且重要时，九号往往会忽略重点，把能量分散到次要的任务和行动上，比如做没有意义的作业、看电视或是做些消磨时间的其他事情。

九号：领导模式和相关特征

领导模式：一个领导者的任务就是创造一个清晰的架构与和谐的工作环境，帮助团队实现共同使命。

请根据以下领导特征判断哪些更符合你：

领导力优势：

- ☐ 善于社交
- ☐ 脾气温和
- ☐ 言行一致
- ☐ 包容合作
- ☐ 易发展持久关系
- ☐ 富有耐心
- ☐ 支持他人
- ☐ 善于协调不同观点

需要发展的方面：

- ☐ 害怕发生冲突
- ☐ 消极被动
- ☐ 分不清轻重缓急
- ☐ 拖延耽搁
- ☐ 优柔寡断
- ☐ 凡事没有主张
- ☐ 意志消沉
- ☐ 面对压力消极抵抗

检验你是否是九型人格九号

1. 你是否在感到消极、愤怒和冲突时，会自动俯首于他人的能量中，尽管自己也很哀伤和无奈？

2. 九号的四项基本特征——和谐相处、避免冲突、配合他人、注意力分散——你是否符合？
3. 九号的领导模式和你的领导观念相吻合吗？
4. 在九号的领导力优势和需要发展的领域方面，你与前面所列的有超过 10 条以上的共同点吗？

这九种类型中的哪一种更准确地描述了你？找一张纸，把最像你的前四种类型号按顺序写下来，记住这四种最像你的型号，然后阅读本章的其余部分。

判定九型人格的辅助信息

九型人格的智能中心

每一个九型人格类型都来自三大智能中心之一：脑中心、心中心和身体中心。三个中心的理念，来自古老的东方哲学体系，它指出了我们对事情和内在信息的模式化反应和处理方式。因为我们每个人都有大脑、心脏和身体，我们的人格特征就会围绕这三个中心或程序。这三个中心中的每一个中心包括了三个九型人格类型，其中一个人格类型是这个中心的核心类型，另外两个类型则是这个核心类型的变异。

脑中心：三个人格类型分布在对恐惧反应的周期

脑中心包括九型人格类型中的五号、六号、七号（见图 1-2），这三种脑中心的人有个共同特点，就是面对他们最普遍的恐惧情绪，他们的反应首先是全力以赴地详细分析。五号对恐惧的反应是抽离，退缩回去，以保持清醒。六号的反应则是预演糟糕情况并制订计划以预防事情变坏；无所畏惧者可能不会感觉到恐惧，因为他们会快速冲入危险境地，以证明自己并不害怕。七号走的是不同的路，他们快速地从恐惧中逃离，让自己进入快乐的可能性中。



图 1-2 脑中心



尽管大多数七号不会表现出恐惧，但他们实际上是从恐惧和痛苦中跑开，这是他们的逃避反应。九型人格六号这是三个脑中心类型的核心类型，它旁边的五号和七号人格类型是六号的变异。

心中心：三个人格类型分布在树立形象的周围

你的九型人格类型也许会在心中心——二号、三号、四号（见图 1-3）。每个心（情感）中心的人都会致力于投射出一个特定的形象，他们用他们的情感去觉察周围其他人对他们的反应。二号会努力塑造一个讨人喜欢的形象，他们关注他人以使自我价值被认可。三号努力工作以塑造一个成功的形象，他们用他们实现的成果来赢得他人的尊敬和赞赏。四号是这三个心中心类型中内在最聚焦的，他们刻意塑造独特且与众不同的形象，他们会敏感地用他们的情绪来保护自己不受外部世界的拒绝。三号是九型人格心中心的核心类型，它旁边的二号和四号人格类型是三号的变异。



图 1-3 心中心

身体中心：三个人格类型分布在愤怒的周围

你的人格类型也许在身体中心，也叫胆中心或本能中心，它们是八号、九号和一号（见图 1-4）。这三个人格类型有个共同的情绪基础，就是愤怒。八号倾向于经常和直接地表达他们的愤怒，当他们看到不公平对待、懦弱表现、情况失控或有人撒谎时，八号在胆中储存的愤怒就会受刺激迅速被激活，进而发泄出来。九号倾向于回避直接愤怒和正面冲突，九号喜欢与人和谐融洽、舒适相处的感觉，他们的愤怒被掩藏得很深很深，以至于被称为“沉睡的愤怒”，从表面上看，当九号感到被忽视或被强迫做某事时，九号内在的愤怒就可能转化为消极抵抗的行为。一号的愤怒经常表现为火山爆发后的频繁的恼怒，一号也倾向于自我批评，这是愤怒内驱的方式。九号是九型人格身体中心类型的核心类型，它旁边的八号和一号是九号的变异。



图 1-4 身体中心

哪一个智能中心更准确地描述了你？哪一个人格类型更准确地描述了你？如同我们刚开始提到的，除了你自己本身的人格类型之外，还有四个九型人格类型与你紧密相关，它们对你的人格特征颇有影响，它们是：你的两个侧翼类型，也就是你自己核心人格类型两边的类型（数字），还有你的压力点和安全点的类型，也就是与你的核心人格类型用箭头和直线连接的类型（数字），这些直线箭头要么从你的核心人格类型出发，要么指向你的核心人格类型。你的侧翼类型、你的压力点或安全点类型也可能就在你所选择的最像你的前四个类型中，以下关于侧翼类型、压力点或安全点类型的信息将会更加清晰地阐述你的核心人格类型特征，明晰九型人格系统的变化之道。

九型人格类型的侧翼

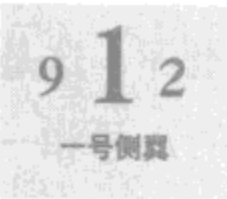


图 1-5 九型人格类型侧翼图

如前所述，侧翼就是你真正九型人格类型两边的人格类型，这就意味着你可能拥有这些侧翼九型人格类型的特征。侧翼不可能从根本上改变你的九型人格类型，它们只不过增加了你的核心九型人格类型的特质。如我们在九型人格图上所看到的，九号和二号是一号的侧翼，一号和三号是二号的侧翼，二号和四号是三号的侧翼，依此类推（见图 1-5）。

你可能有一个侧翼、两个侧翼，或是根本没有侧翼。也可能是当你年轻的时候有一个强壮活跃的侧翼，伴随你成熟成长另一个侧翼也逐渐显现，这种情况通常是很常见的。拥有同样九型人格类型、同样侧翼的人可能对侧翼的偏重各有不同。总之，以下关于九种九型人格完整的侧翼描述会成为帮助你探索九型人格全貌的指导方针，也会帮助你识别你的侧翼。

表 1-1 九种九型人格类型的侧翼描述



有九号侧翼的一号仍然寻求完美，但是他们也可能更加放松、行动没有一号那么迅速，他们也更享受大自然带给他们的美好感受
有二号侧翼的一号仍然寻求完美，但是他们也可能更加宽容大方、合群，把他们的工作焦点放在帮助他人上



(续)

1 2 3

二号侧翼

有一号侧翼的二号仍然关注帮助他人，但是他们也可能更加严肃、爱批评，也更加投身于工作中

有三号侧翼的二号仍然关注帮助他人，但是他们也可能在成为众人焦点时更加舒适自然，也会更加关注如何成功

2 3 4

三号侧翼

有二号侧翼的三号仍然关注如何成功，但是他们也可能更加体恤他人，可能更多从事帮助他人的工作和活动中

有四号侧翼的三号仍然关注如何成功，但是他们也可能更加情绪化，可能有更多的高雅兴趣

3 4 5

四号侧翼

有三号侧翼的四号仍然关注生命的深层体验、感受和意义，但是他们也可能精力更加充沛，更精明干练，更可能从事于创造高效益的工作

有五号侧翼的四号仍然关注生命的深层体验、感受和意义，但是他们也可能更加缓慢迟钝、注重隐私、分析性强

4 5 6

五号侧翼

有四号侧翼的五号仍然在探索知识、情感自闭，但是他们也可能更加注重内心的情感体验，而且更加有艺术修养

有六号侧翼的五号仍然在探索知识、情感自闭，但是他们也可能更加怀疑不定，而且更加小心谨慎

5 6 7

六号侧翼

有五号侧翼的六号仍然致力于预演计划，但是他们也可能更加注重内在，更加热衷于搜集信息

有七号侧翼的六号仍然致力于预演计划，但是他们也可能更加积极乐观，更加愿意投身于冒险中

6 7 8

七号侧翼

有六号侧翼的七号仍然致力于未来的计划和乐观的想象，但是他们也可能更多地公开表现和传递恐惧

有八号侧翼的七号仍然致力于未来的计划和乐观的想象，但是他们也可能更加直截了当和刚毅自信

7 8 9

八号侧翼

有七号侧翼的八号仍然承担责任、维护自尊、隐藏脆弱，但是他们也可能更加活力十足、独立自主、冒险性强

有九号侧翼的八号仍然承担责任、维护自尊、隐藏脆弱，但是他们也可能更加温暖、平静，更愿意达成一致意见

8 9 1

九号侧翼

有八号侧翼的九号仍然寻求和谐一致、避免冲突，但是他们也可能表现出更多的个人权威，更有控制局势的欲望

有一号侧翼的九号仍然寻求和谐一致、避免冲突，但是他们也可能更加严守时间、洞察敏锐、判断力强

以上哪一种九型人格的类型和它两个侧翼的组合更加符合你？

九型人格压力点与安全点

在你所选择的四个最可能是你的九型人格类型中，除了可能有你的核心人格类型，还可能有你的压力点类型、安全点类型，也可能有你的一个或两个侧翼类型。九型人格图上的箭头和连线是很重要的，与每一个九型人格核心类型相连的两条带有箭头的连线，指向其他两个人格类型，这些内部连接丰富了一个核心九型人格类型的全面特征。

在压力状况下，一个人的行为通常突出表现了这个九型人格类型的负面特征，当一个人感到安全和放松的时候，他或她的类型优势就会更加凸显出来。

在压力状况和安全状况的时候，九型人格图也会呈现出动态变化，每一个九型人格类型会有交叉移动到安全点和压力点的特征，压力点就是当你感到压力时箭头从你的核心九型人格类型出发同向所指的九型人格位置，而安全点就是当你感到轻松时箭头从你核心九型人格类型出发逆向所指的九型人格类型。当一个人感到压力或安全时，他的核心九型人格类型并不改变，只不过显示了一些在压力点或安全点上的人格类型特征。

压力对人们来说不一定全是负面的影响，有些人面对压力时可能显示出在其压力点上的正面特征，而另外一些不喜欢压力的人可能显示出压力点的负面特征。同样，安全对人们来说也不一定全是正面的，当感到轻松时，有些人可能显示出在其安全点上的负面特征，而另外一些期待安全和放松的人就可能显示出安全点的良好品质。思考压力点和安全点最有用的方法是把这两个点看做你九型人格类型的附加点，这样可以帮助你觉察你的思想、感受和行为。

压力点

让我们看一下九型人格图，你会发现在压力状况下箭头顺时针移动，从你的九型人格类型原点出发箭头所指的方向就是压力点。

内三角：压力

在压力下，九号移向六号，六号移向三号，三号移向



图1-6 内三角(压力点)



九号（见图 1-6）。压力包括不同种类的压力、各种程度的压力，范围从中等程度的要求（比如一般的时间底线要求）到极端的环境压力（比如错过了一次提升）。

内六角：压力

让我们除去九型人格图的内三角线，看一下其余的内在线条（见图 1-7），我们把这些线条结构称为内六角，这显示了九型人格类型中其余的六种类型，也显示了这些类型之间在压力下的内部联系。一号移向四号，四号移向二号，二号移向八号，八号移向五号，五号移向七号，七号移向一号。



图1-7 内六角(压力点)

安全点

在安全或者说是放松的环境下，九型人格的箭头逆时针移动，那个有箭头指向你九型人格类型的出发点，就是你的安全点九型人格类型。

内三角：安全

当安全的时候，九号移向三号，三号移向六号，六号移向九号（见图 1-8）。安全或放松指的是没有压力、担忧或被命令和要求。



图1-8 内三角(安全点)

内六角：安全

让我们看一下九型人格图上的内六角，你会看到一号移向七号，七号移向五号，五号移向八号，八号移向二号，二号移向四号，四号移向一号（见图 1-9）。你可能有很强的一個连线点或两个连线点的特征，也可能一个连线点的特征都没有。具有相同九型人格的人，即使是同样有很强的连接点的特征，也会因为使用连接点的



图1-9 内六角(安全点)

不同而显示出不同的特征。不过，以下的九种九型人格类型的通用描述可以帮助你了解你是如何与你的压力点和安全点连接的。

表 1-2 全部九种九型人格类型的压力点和安全点

<div>4 1 7</div> <div>一号压力点 和安全点</div>	<p>与四号联结紧密的一号仍然寻求完美，但是他们也可能更加情绪化，更具独创性，更加内省</p> <p>与七号联结紧密的一号仍然寻求完美，但是他们也可能更加不关注社会规则，更有发明创造力，更追逐乐趣，特别是他们在度假、不工作或不在家的时候</p>
<div>8 2 4</div> <div>二号压力点 和安全点</div>	<p>与八号紧密联结的二号仍然关注帮助他人，但是他们也可能更深刻地感觉到个人权威，他们可能更加勇敢，更具进攻性</p> <p>与四号紧密联结的二号仍然关注帮助他人，但是他们也可能更能触碰自我的深层体验和感受，可能更具有独创性</p>
<div>9 3 6</div> <div>三号压力点 和安全点</div>	<p>与九号紧密联结的三号仍然关注成功，但是他们也可能更加随和，耐力更强，他们也可能更愿意投入没有框架和拘束的活动中以放松自己</p> <p>与六号紧密联结的三号仍然关注成功，但是他们也可能更加善于分析、更富洞察力，更能意识到他们自己的焦虑</p>
<div>2 4 1</div> <div>四号压力点 和安全点</div>	<p>与二号紧密联结的四号仍然关注生命深层的体验、感受和意义，但是他们也可能与他人更合拍，并容纳他人</p> <p>与一号紧密联结的四号仍然关注生命深层的体验、感受和意义，但是他们也可能目标更明确，更具判断力</p>
<div>7 5 8</div> <div>五号压力点 和安全点</div>	<p>与七号紧密联结的五号仍然寻求知识、情感自闭，但是他们也可能更加玩兴十足，而且成为众人焦点时也更加自在舒服</p> <p>与八号紧密联结的五号仍然寻求知识、情感自闭，但是他们也可能更加刚毅自信、拥有个人权威</p>
<div>3 6 9</div> <div>六号压力点 和安全点</div>	<p>与三号紧密联结的六号仍然致力于预演计划，但是他们也可能在轻至中度的压力下更能向目标驱动</p> <p>与九号紧密联结的六号仍然致力于预演计划，但是他们也可能在大自然中感到更加放松和舒适</p>
<div>1 7 5</div> <div>七号压力点 和安全点</div>	<p>与一号紧密联结的七号仍然致力于未来的计划和乐观的想象，但是他们也可能更加关注细节、做事更周密精细</p> <p>与五号紧密联结的七号仍然致力于未来的计划和乐观的想象，但是他们也可能更加享受独处的时光</p>

(续)

5 8 2
八号压力点
和安全点

与五号紧密联结的八号仍然承担责任、维护自尊、隐藏脆弱，但是他们也可能更加安静、做事更加深思熟虑
与二号紧密联结的八号仍然承担责任、维护自尊、隐藏脆弱，但是他们也可能更加友善、更加体恤、更加慷慨大方

6 9 3
九号压力点
和安全点

与六号紧密联结的九号仍然寻求和谐一致、避免冲突，但是他们也可能更加愿意表达他们所观察和关注的
与三号紧密联结的九号仍然寻求和谐一致、避免冲突，但是他们在关注成果和目标的时候，可能更少拖延

以上哪一种压力状况和安全状况的动态变化更清晰地描述了你的行为？

九型人格总体特征描述

现在，你已经学习了九种人格类型、相关侧翼类型、压力点和安全点类型，让我们花点时间来决定哪一种九型人格类型更加准确地描述了你。仔细核对下表中的九种九型人格类型的概论、相关侧翼、压力点和安全点类型特征，研究每一个类型的内在动机和驱动力，仔细分析你的思想、感受和行为模式，这是贯彻你一生的模式，而不仅仅是这几年的模式。请根据你先前选择的最像你的四个人格类型，这其中就可能有你的核心类型、侧翼类型，或者是你的压力点、安全点类型。

表 1-3 全部九型人格类型的侧翼类型、压力点及安全点类型

<div>侧翼</div> <div>9 1 2 4 7</div> <div>压力点与安全点</div>	一号：寻求完美、避免犯错	<div>侧翼</div> <div>1 2 3 8 4</div> <div>压力点与安全点</div>	二号：寻求被欣赏和被需要的感觉，否则就会感到无价值
<div>侧翼</div> <div>2 3 4 9 6</div> <div>压力点与安全点</div>	三号：寻求尊敬和赞赏，害怕失败	<div>侧翼</div> <div>3 4 5 2 1</div> <div>压力点与安全点</div>	四号：寻求表达生命深层次的感受，并与人交往，避免被拒绝

(续)

<div><div>侧翼</div><div><div>4</div><div>5</div><div>6</div></div><div><div>7</div><div>8</div></div><div>压力点与安全点</div></div>	五号：寻求知识和智慧，避免被他人打扰和失去能量	<div><div>侧翼</div><div><div>5</div><div>6</div><div>7</div></div><div><div>3</div><div>9</div></div><div>压力点与安全点</div></div>	六号：寻求意义、真相和信任，避免和预防负面的事情发生
<div><div>侧翼</div><div><div>6</div><div>7</div><div>8</div></div><div><div>1</div><div>5</div></div><div>压力点与安全点</div></div>	七号：寻求刺激和愉快，避免痛苦和不舒适	<div><div>侧翼</div><div><div>7</div><div>8</div><div>9</div></div><div><div>5</div><div>2</div></div><div>压力点与安全点</div></div>	八号：寻求控制和正义，避免感到脆弱
<div><div>侧翼</div><div><div>8</div><div>9</div><div>1</div></div><div><div>6</div><div>3</div></div><div>压力点与安全点</div></div>	九号：寻求和谐和舒适，避免冲突		

以下的每一章将关注一项重要的领导力素质，当你阅读本书以下章节时，你将学到每一种人格类型的领导在每一项领导力素质上都会有他们擅长的领导才能和需要发展的方面，如果你现在还不确定你的九型人格类型，或者只是把它们缩减到两三种的选择中，那些真正的领导者行为范例将会帮助你认清你的人格类型。



WHAT TYPE OF
LEADER ARE YOU

第二章

九型人格类型目标激励的能力

新学网

PDG

对你而言，通过交付持续的、高质量的成果建立客户信任是很重要的，你的客户依靠你得到及时有效的产品、流程和系统方面的信息。通过持续不断地为结果努力，以及持续不断地改进，你就能不断地促进高绩效，推动新产品研发，超越预先设定的赢利目标，使你的团队成为该领域的主导者。

拥有目标激励的能力意味着你要对以下六种能力素质熟练掌握：

- 1. 确定总体方向，建立共同目标
- 2. 制订可行性计划
- 3. 有效分配任务
- 4. 期望、权衡并奖励高绩效
- 5. 提供不断发展的岗位
- 6. 评估结果，并善于利用从评估中所学的东西

当你往下阅读时，请仔细思考这一章节的六种能力素质，根据自我评估给你自己的每种素质从 1~5 分中打分，这将帮助你确定你领导力的优势部分，同样也

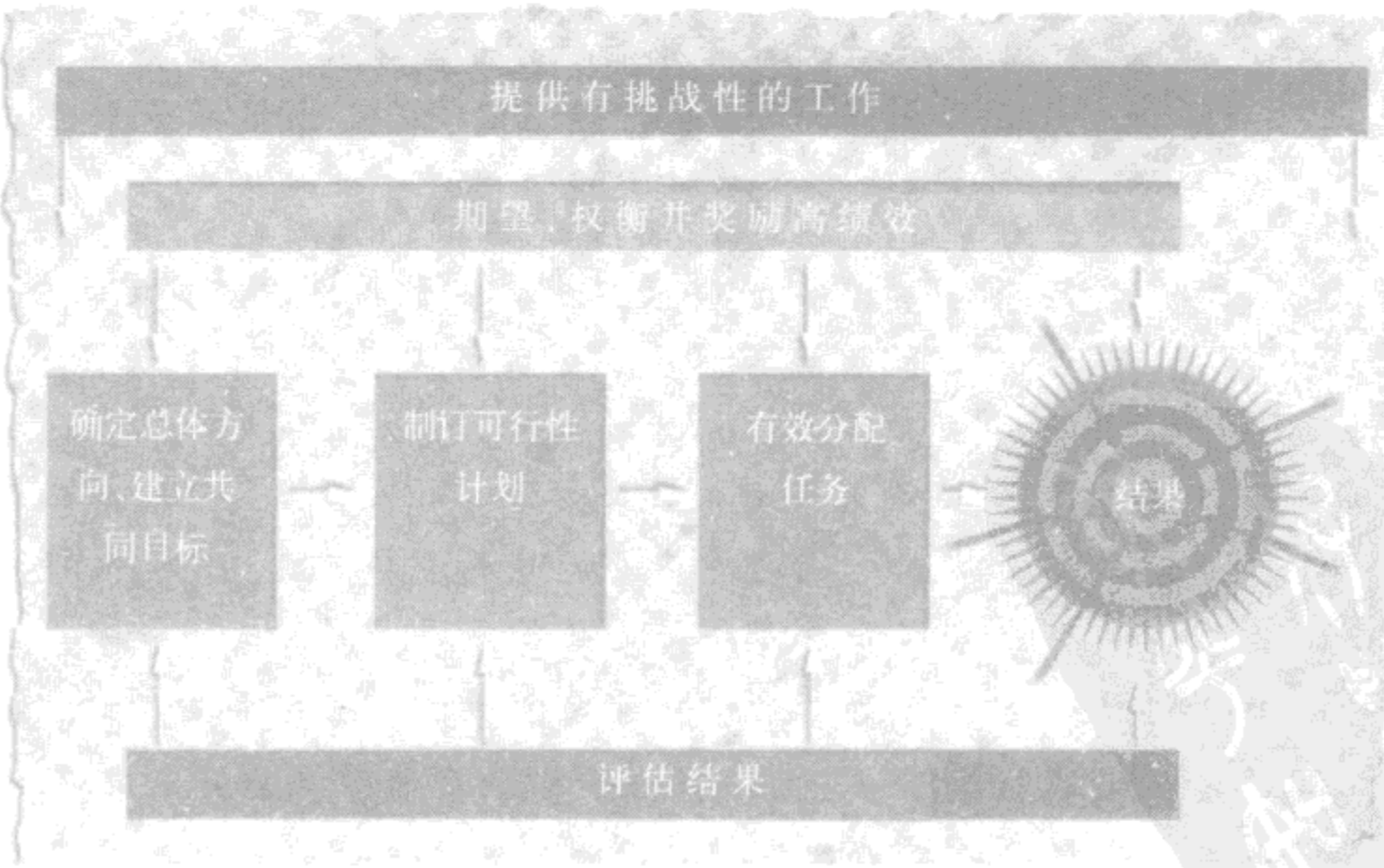


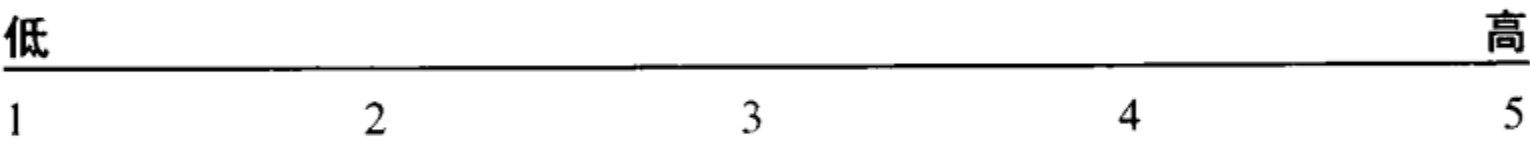
图 2-1 目标激励

能帮助你确定你需要发展的方面。

目标激励的六种能力素质

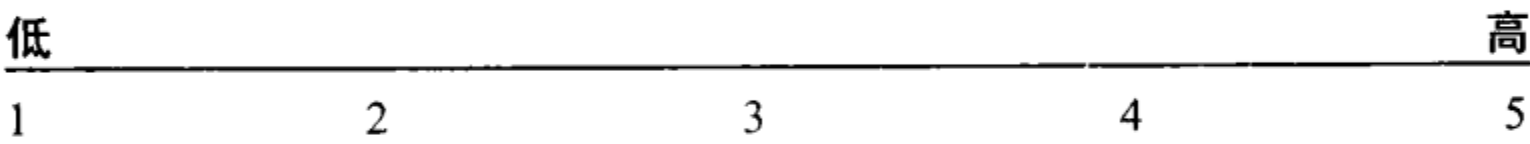
能力素质一 制定总体方向，建立共同目标

这个素质要求制定具有挑战性的目标，并排列优先顺序，同时明确地界定项目的最终结果；制定明确翔实的绩效考核标准和工作职责；准确地定义工作的难度和时间长短、需要参与的项目、需要配备的资源，把全部工作与组织、团队、项目的愿景及战略整合统一。



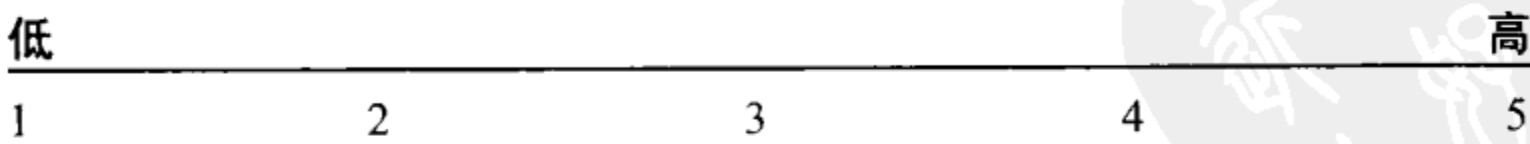
能力素质二 制订可行性计划

这个素质要求发展现实的、组织良好的日程表和时间安排；用清晰和及时的方式制定和沟通决策；定义操作性强、高质量的实现标准，当需要时全面展现灵活性以应对变化。



能力素质三 有效分配任务

这个素质要求选择那些最了解工作的人、最具备所要求的技能的人，恰当地委派任务分配工作；平等公平地分配工作；通过信任来授权他人以执行和完成工作。



能力素质四 期望、权衡并奖励高绩效

这个素质要求通过沟通明确期望（例如，关于团队、绩效和参与的期望），创造负责任、尽义务的团队环境；提供持续的教练、反馈和支持，以达到绩效目标；定期督导团队和个人的绩效水平，并依此奖励、认可和约束他们；在团队成员中

以身作则、建立所期望养成的行为规范，例如通过主动性的展示和与标准绩效比较高的个人绩效水平；当遇到问题时从自身内部寻找原因。

低					高
1	2	3	4	5	

能力素质五 提供不断发展的岗位

这个素质要求持续地监督工作流程、进展和结果；确保反馈循环进入管理流程中，并确保需要时能作出正确行动；按时完成任务，预测可能的问题并调整行动；根据需要随时与团队成员进行沟通；以解决问题而不是以回避或指责的方式告知团队成员可能出现的问题和障碍；根据他人需要提供意见、培训和相关资源。

低					高
1	2	3	4	5	

能力素质六 评估结果，并善于利用从评估中所学的东西

这个素质要求在项目过程中不断地评估结果，在项目结束时根据投入的各种资源（例如，客户项目组成员、老板和他人）来评估结果，根据各种量化的成功评估结果；主持项目报告会以评估已完成项目的成功和失败，在会议上总结经验内省学习，以便应用到未来的项目中。

低					高
1	2	3	4	5	

九种人格类型的目标激励特征

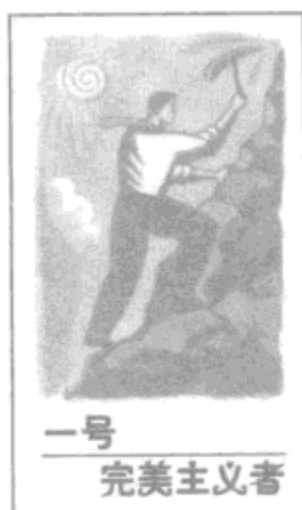
九型人格一号

一号领导特别习惯于为自己和他人制定目标，让任务快速有效地完成，然后推动工作结束。时间底线、日程安排和目标实现计划会很自然地进入一号领导者的大脑思维系统中，如推动项目进展、调动下属责任心、实现特殊任务、完成总体



项目等。作为一个掌控型的组织者，一号能清晰描述任务，有效安排工作分配、提出问题，关注重点，全身投入，确保每件事情按时完成，即使要他们工作再长时间也在所不惜。

一号对自己有高标准和严要求，所以他们勤奋努力去实现这个理想。一号经常身先士卒，以身作则。一号有天生敏锐的嗅觉，他们能发现他人身上的闪光点并激励他们超额完成目标。



有一个在杰出一号领导者手下工作的人是这样说的：

“我佩服约翰，他能清晰、完整地组织工作，整个团队运行得再好不过了。在约翰的注视下，不可能有没搬的石头、没做的工作（即使是为了这些他一直待到半夜），公司有了他真是幸运。”

一号领导者的优点在于他会把注意力聚焦在如何把任务做到完美，但是，这也可能事与愿违（在工作中，太完美的要求可能导致出现问题，甚至失败）。一号领导者可能会以时间为代价去驱动达成已确定的任务，他们在项目开始时即向大家展示了令人瞩目的、共同分享的愿景，让大家清楚一切，每个人都与项目战略结成同盟。

因为一号有时更加关注手中工作的细节，而忽略了对下属的激励，对项目组成员、同事或老板来说，一号经常表现为要求不断、经常批评、管理细微、对他人不敏感而且反应过度。比如，当有人挑战或批评一号负责的工作时，一号会产生防御反应，这些挑战和批评可能是客户的投诉，或者是最后关头出现的新主意，或者我们的看法与一号发生矛盾而一号觉得他是在用对的方法做事的时候。

下面的例子讲的是一件一号领导者赖安不想表现出批评但实际上却是在批评一个名叫莱斯利的员工的事情：

莱斯利是一个项目协调人，他发了一封邮件给项目经理赖安，汇报说一个特殊程序的注册进行得太慢了，他建议赖安发一个提示邮件，赖安给他回了一封邮件：

“我收到了一个同事的邮件，他不能通过电话号码注册，我不确定他是不是打了正确的电话，但是如果其他人也发生了这样的事，无疑是我们的注册系统有问题了。请调查此事，给这个同事回封邮件，这是他的邮件地址。”

发展一号领导力优势

建立共同愿景

为你领导的每个项目建立共同愿景，确定每个团队成员在你制定项目计划和任务时间表前就愿景达成一致。尽管有很多不同的建立共同愿景的方法，以下的程序是开始建立愿景的很实际的方法。为建立共同愿景召集团队会议，要求每个人写下三个对他们而言这个项目最重要的目标或价值观，然后，把所有这些建议写在白纸上，给每个人4个即贴红点，让每个人选择4个他认为对这个项目成功最重要的方面，然后把红点贴在这4个条目上。做完以后，依次选出得分最高的前5条，集中精神，回答下面的问题：如果这个价值观或目标成为我们工作的一部分，我们怎么把它应用在我们这个项目中？

关注他人

在你工作的时候，要尽可能更多关注其他人的感受和动机，特别是在项目开始、在项目进展到关键时刻，还有当项目实现过程中遇到潜在障碍的时候。问候一下他人健康快乐，看看有什么你可以帮助他们的，尽可能在你工作的同时享受与人相处的过程。

更多关注成功而不是错误

当你在项目中与人们互动时，特别要注意你平常习惯的对错思维、批评性语言，还有聚焦错误的行为。这就要求你考虑事情时首先要想正面积极的，而不是错误的方面。另外，当你给别人发一封不是直接赞美的邮件时，请多读几遍，或者是让其他人（其他九型人格类型的）帮忙看一下语气和内容，然后再发这封邮件。

九型人格二号

九型人格二号领导者通常善于帮助每一位员工共同关注组织、团队和个人目标的交叉融合，而且让彼此达成共识成为一体。九型人格二号觉察力强、直觉敏锐，



他们对他人的优势和需要发展的方面会作出准确的评估，也擅长帮助他人充分发挥他们的天分和能力。因为二号对待组织中的工作和人都是认真、小心谨慎的，加之他们也努力工作，所以二号的项目都能按时且保证质量地完成。



因为二号对客户的要求很敏感，所以二号经常能对客户作出快速反应，他们仔细聆听客户的要求，然后尽他们所能作出调整。作为一个领导者，二号也天生善于服务他人，以此帮助大家参与并关注他们的工作。

这里引用一个关于凯莉的 360 度评估反馈：

“凯莉是我们的项目领导，不管什么时候，也不管是什么样的工作要求，她都能永远为别人投入时间。对我们而言，凯莉一半是教练，一半是知己，她永远能有很多有用的点子，或者是达成目标的建议。她的方法经常能抛砖引玉，激发出我们的最佳状态，很好地完成任务。”

二号领导者这种关注他人需要的优势也可能会存在问题。不管怎样，二号领导者要花更多的时间和精力去关注他们下属、同事、老板和客户，努力去满足不同人的各种愿望和需要。更大的可能是，在二号试图完成每一个人愿望的过程中耗尽了自己。因为二号领导者既关注任务，也关注人，他们经常因为过度关注他人而冲动行事。

对于二号而言，直接拒绝那些他们心里明知有问题的人是有点困难的。另外，当其他人没有用二号认为合适的方式或方法给予回应的时候，二号会变得很愤怒。当二号筋疲力尽、过度操劳时，他们会变得焦虑不安，他们没有意识到这样的事情会时常发生，事实上，不论对他们自己还是他们的生命而言，二号都没有足够的时间做这么多的事。

这里有一封詹姆士的电子邮件，他是一个二号领导者，信的内容是为一个他以前的下属写推荐信，尽管邮件里的措辞都是彬彬有礼的，但是字里行间里我们还是可以读到些许不舒服，里面暗含着对下属的指责和写信人的烦恼。

罗德·塞缪尔：

你要我帮你写封推荐，以帮你在大学寻求非全职的教学工作。

我当然会给你一个杰出的评价。但是，下一次如果你要让我写推荐信的时候

候，请把行动放在前面，这样我可以根据你的需要来调整我说什么了，推荐。
感谢！

詹姆斯

发展二号领导力优势

当你关注人的时候也同样关注工作目标

因为你总是对人们的个人需求很敏感，所以对你而言，转移你的重心、用同样的注意力关注工作目标是很重要的。这将让你的下属可以更多地脱离你而独立工作，也可以让你不用再操心所有的事、所有的人。

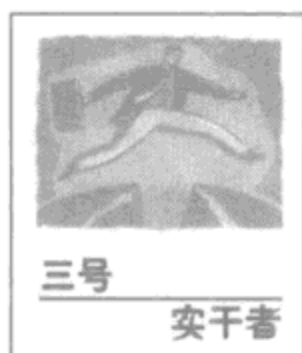
及时反馈

不管是对个人还是对工作而言，人们需要知道他们现在处于什么状况，即使是在他们感到压力的时候。我们要友好、明辨是非和体恤他人，但要确定我们没有掩盖负面消息。应该给一个建设性的反馈。

不要透支你自己

你知道什么时候你会把你自己消耗到临界点吗？当你透支自己的时候，你不但不能做好事情，相反还会在你与他人之间制造障碍。确保你像考虑他人一样考虑你自己，告诉你自己你也需要休息和支持，告诉你自己你的希望、你的责任，告诉你自己其他人能够而且也愿意完成任务。

九型人格三号



九型人格三号领导者是精准的目标管理的内行，他们拥有像激光一样瞄准目标、取得杰出成就的能力，这是九型人格三号的核心人格特质。三号领导者知道如何选择重要目标，然后用最有效的方式方法组织自己和他人的工作，很多人很敬佩三号，因为



三号看起来很轻松就能完成任务。此外，三号常常高度回应客户的反馈，而且有能力赢得客户的信任，并建立长期关系。

因为三号领导者避免在工作上失败，他们经常为了成功而设计很多克服困难的战略。对三号而言，没把工作按时做好根本不会是个选择。当三号的团队里充满能力卓越的下属而且三号也可以充分依赖他们时，三号就可以成为一个很优秀的团队领导者。

以下是一个三号领导者莱纳收到的正面评价：

- 一个优秀的工程师，同时也很了解商业经营
- 能统观全局
- 擅长处理客户关系
- 可信任的
- 精力充沛的
- 卓越的财务技能
- 高水平运作技能
- 有效组织能力
- 多方面的管理经验
- 能提出绝佳的、建设性的意见
- 知道什么时候严密管理、什么时候不用

同时，三号领导者强烈的成功欲，伴随他执著地持续不断地追求，也可能给三号带来潜在的问题。以下的事例告诉我们，当一种优势被过度使用时可能会成为一个问题。例如，三号是如此聚焦在完成任务、做好工作上，以至于他们忘了磨光他们人际交往技能之剑，结果是，三号给领导、同事、下属的印象是冷漠的、鲁莽的（尽管给客户的印象很少是这样的）。这样过度聚焦目标也会导致三号做以下的事：（1）轻视公司内那些看起来没有能力和不自信的人；（2）过度竞争，特别是和同事的竞争；（3）期待下属也能像自己一样全力聚焦目标，但并不给下属足够明确的指导告诉他们如何最好地完成目标；（4）工作到筋疲力尽。

以下是一个三号领导者马克收到的负面评价：

- 不能完全胜任组织团队的工作

需要给下属提供更多指导和建立明确的目标

需要更多授权

在压力下变得愤怒和急躁，这让人很难尊敬他

应该与他的上司和同事更好合作

需要平衡好工作与个人生活，不能每周工作 60 小时，周周如此



提出更多明确指导

当目标或任务不是那么简单明了时，一些为你工作的下属也许只需要一点点指导，其他人可能需要更多对任务清晰和明确的说明，甚至是一些有效开展工作计划的指导。这些人的工作模式并不意味着他们没有你有能力和自信，这只意味着为了达成工作这些人需要更加细致的指导。

像对待客户一样对待你的领导、同事和下属

如果你把这些和你一起工作的人看成你的客户，你将对他们的要求更快反应、仔细倾听、关注他们的需要。你的彬彬有礼和社交技巧将让他们感觉良好，你对人的关注将有助于你的主要任务的实现。这也会减少你不得不唐突鲁莽做事的可能性，也会改变别人对你没有足够时间关注他人的印象。

经常问自己你的感受如何

三号努力工作时经常忽略自己的感受，他们相信感受会成为取得成功的障碍。当你过分关注于工作，必然会牺牲自己的需要和感受，请给自己时间关注你的每一个需要和感受，并且每天留出时间去问自己这些问题：此时此刻我的感受是怎么样的？我对什么事情关心？我对什么事情生气？什么让我感觉到快乐？把你的注意力放在你的感受上会帮你在与人互动时更加真诚，让你自己面对下属时更加有人情味，让你在与别人讨论重要问题时更加体恤他人。

九型人格四号

九型人格四号领导者经常从自己内在的核心价值理念和激情，或共同愿景出发来进行运作和管理。当这些力量活跃且充满激情的时候，四号管理者就会很轻松地感召下属努力，而且支持他们取得高水平的绩效。四号领导者富有创造力、情感丰富，本身愿意努力工作，他们教导、建议、劝说他人对客户要反应敏捷、能提出新的解决方案、问正确的问题、为完成工作加班加点。当工作出现问题时，四号领导者经常会暂停，与他们的下属一起检查问题的原因。和其他类型不一样，四号领导者非常善于激励下属发现工作中的意义，以达到高绩效，同时，他们也非常关注为他们工作的人的感受和需要。



以下是对一个四号工程经理罗伯特的正面评价，描述了一个四号领导者的形象：

讲述个人的故事
很了解制造业
很时尚
富有远见
生机勃勃
工作非常努力
注意别人的感受
富有创造力
是个杰出的工程师
拥有很好的组织能力
是最好的技术领导
逐步向下属灌输忠诚的理念
问正确的问题

四号领导者对工作愿景和意义的热切关注也会有所下降。例如，如果当四号发现工作是按部就班、例行常规时，他可能就会失去兴趣。另外，很多员工并不像四号一样会被愿景所激励，他们宁愿要更加明确的目标和任务。

四号领导者的高敏感度有时是个优势，但是如果四号比关注工作更多地关注

自己或他人的体验和感受时，就可能成为阿喀琉斯的脚跟（即成为一个问题所在）。当需要传递不良绩效的反馈时也可能让四号左右为难：一方面，四号希望能以真诚可信和感同身受的方式给大家一个真实的反馈；另一方面，他们也可能把自己的感受和体验投射在别人身上。四号不愿意传递坏消息，唯恐这样会让别人意志消沉。此外，四号有把工作和工作关系过分个人化的倾向。

虽然罗伯特收到了很多正面评价，他同时也收到了以下的负面评价：

故事虽然很让人感兴趣，但是在会上讲的时间太长

他的一些玩笑让其他经理很窘迫

自己提出相反的意见

让他的团队很孤立

需要加强与团队外人员的沟通

需要在工程设计上更多学习

需要更好管理落后续效员工，不要伤害他们的感情

需要更加系统地做计划和安排时间

发展四号领导力优势

像跟随你的心一样跟随你的大脑

很多四号倾向于首先觉察自己的内在体验和感受，然后用自己的分析能力搞清自我反应的意思。他们也倾向于过度强调别人的感受，例如，四号更愿意根据什么是他人所考虑的而不是根据什么对组织是最好的来分配工作。关键的是，不是要忽视你和他人的个人体验，而是要把你的感受和对目标合理化的思考有机地结合起来。

提供人们他们需要的，而不是你认为他们需要的

关注他人感受，同情体恤他人是一个优点，但重要的是我们要区分其中有多少是你在一种情境下的感知，有多少是其他人真正的感受。最好的区分方法有两个，一个是直接问别人他的感受是什么、他想要什么，一个是直接告诉他们你认



为他们需要什么，然后请求他们确认或否认。另外，别因为害怕别人受到伤害或者对你生气而保留负面反馈。如果你从达成目标的角度出发重新描述你的负面反馈，同时也保留你对这个人的正面评价，你面前的人会给你一个建设性的回应的。

更清晰明确地制定项目计划的每一个细节

一些人只要知道了共同愿景、分享目标、关键里程碑，就可以轻松工作，而另外一些人则需要更清晰明确的指导和关注。所以，制订计划时越详尽将会越有帮助。

九型人格五号

九型人格五号领导者擅长很多目标的方面管理。五号领导者做基础研究、热衷分析，喜欢事先计划和组织安排。为了结果，五号经常会制定系统的、具体的、实际的工作计划，他们监督成果，确保最终结果符合设计要求。另外，五号领导者常常在资源分配上有很强的直觉和判断力，他们很少过度使用资源，他们总是能把项目每一步的时间都分配安排得实际而合理。



在危急关头，五号领导者表现冷静、沉着，有全局意识，他们用分析思考、解决问题的方法去排除障碍，重新配置工作，根据需求做事，保证工作按时保质完成。五号领导者明白，让工作和职责有一个明确的定义和清晰的目的是很重要的，这种认知，加上五号很好的组织能力，让五号能达成高绩效。因为五号喜欢分析和研究，他们经常在项目完成后也分析和评估项目，这样他们就能在自己的内在觉察与未来成功之间建立通道。

以下的例子是一个五号领导者在实际中的表现：

查德是一个五号的项目经理，他设计了一个出色的实习程序，这个程序最终成为一个最先进的、行业基准的程序。他想出了这个主意之后，彻底地调查了其他公司的类似程序。他没有发现多少有用的信息，于是他自己设计了整个程序，系统地获得了组织对这个概念的支持，做了三年实习程序的培训师，他所做的这些都是在完成日常工作基础上额外做的。查德意识到他第一年的目标就是在他的部门招聘和发展相关人员，这样他就可以把他这些年

积累的经验 and 知识传递下去。

五号这些领导力优势也可能会成为他们的缺点，阻碍他们成为一个好领导。例如，因为他们强调分析、调研和计划，所以有时可能会在一些方面有所延误，因为他们要在行动之前确保他们了解了所有的事实、全面预测了可能出现的全部事故，正确分析了所有的信息。换句话说，五号用了很多时间准备、瞄准、再准备、再瞄准，但是他们就是不开火。对一些五号而言，他们把自己的精力大量地聚焦在发展战略和计划上，这也是他们领导力的优势所在，但是如果优势利用过度，就会成为他们的缺点。例如，五号领导者可能会把一个具体的战略或战术和一个大方向的愿景或使命相混淆。另外，五号领导者对于计划、监督和评估项目很熟练，他们需要不停地提醒自己他们也要获取其他人的帮助，无论是思想的，还是情感的，因为五号总是过度强调过去。最后，在项目进行过程中，五号必须关注与团队成员、客户以及同事之间双向沟通的必要性。

查德也表现出了五号特性上的局限：

三年后，查德所在部门中高级经理的职位空了出来，对于这个职位，尽管查德与其他竞争者相比，更有能力、更有知识、更勤奋认真，他还是因为某些原因被淘汰了：他的竞争者在组织内部有更好的人际关系，这对这个职位而言是个优点，而且她也比查德更具行动力。



行动之前思考，但是要行动、行动、行动

思考、研究和计划都是达成杰出绩效必不可少的要素，但是要记住采取行动也同样重要。从现在开始，尽你两倍所能快速采取行动，回顾一下你过去参与的三个项目，回答以下问题：如果我（或我的下属）对这个项目更快地推进会发生什么？想一想那些在工作中让你佩服、快速采取有效行动的人，观察这个人在做什么，他什么地方做得好，或者直接问他他是怎样如此快速地行动的。

问大方向的问题

在一个项目的所有关键点上，问你自己这些问题：我们为什么做这个项目？这个项目如何和组织的愿景与战略，以及部门的愿景与战略结合为一体？和我一起工作的人也了解这个大框架的意义吗？如果他们不明白，我要怎么与他们进行沟通？

不断沟通

因为五号不愿将他们的思想过程和想法公之于众，但要让自己提升和成长，你要不断和与你一起工作的人分享你的观点。你需要持续不断地与其他人沟通愿景、战略、计划、进展、想法、感受和信息，你也需要确认这些沟通是双向的。

九型人格六号

六号领导者勤奋、负责、分析能力强，他们经常能策划出完美的项目计划，他们清楚地知道他们在做什么，也知道为什么做，他们能找出一个方法让所有相关的人都参与到计划进程中来。因为六号有一双关注细节的眼睛和嗅出潜在问题的鼻子，所以计划的实施和结果的实现对大多数六号领导者来说是轻而易举的事情。例如，六号能预料最可能发生的问题而且为此想出持续有效的计划。六号还能把自己的注意力放在团队凝聚力和忠诚度上，他们因此能获得团队成员的支持，并且激励下属达成高水平的绩效。团队成员会经常感到他们受六号的推动去做事，六号用了那么多不同的方法关注大家的杰出表现，团队成员也感到不应该忽略六号的要求。六号经常担心项目进展是否顺利，而且为了防患于未然他们从不越轨。在日常管理中，六号领导者在监督个人、团队或是整体的绩效表现是可以被信赖的，他们会适时提醒他人应该付出，而且在需要时会提供帮助。

这里有一个杰出的六号领导者的故事：

简的团队工作是超负荷的，但是团队所有成员都坚定地相信出色的工作总有一天会得到奖赏的。每一个团队成员都知道因为他们的团队享有按



时超标完成杰出工作的声誉，所以公司会依靠他们去完成更艰难的任务。当我们问简她作为一个成功领导的秘密是什么，简会说：“因为我有一个伟大的团队。”团队成员会认为这是因为简打造了一个公司里最有凝聚力的团队，他们会这样回答这个问题：“她征求我们的意见，当我们需要时尽全力帮助我们，她欣赏我们每个人和团队的贡献，不管是什么事她都会维护我们。”

六号的领导力优势可能恰恰反映了她的潜在局限或问题。六号的出发点常常是预期或对未来最坏情况的准备计划，也就是什么可能变得更坏。这种方法有它的价值，但同时也有它的问题。首先，六号领导者对团队和项目过分担忧（常常是无意识的），这种担忧是以忽略公司、部门或其他团队的战略性优先顺序为代价的。当组织中的一个子部分的利益最大化而整个组织的其他部分不是最佳的时候，这不是一个最优化的选择。其次，最坏情况的准备计划是管理计划中很重要的部分，而最佳情况的准备计划也同样重要。太早关注负面问题或者过多强调负面而不是正面可能会打击团队的士气，导致团队因过度分析可能的负面情况而陷入分析瘫痪中。最后，当问题最终出现时，六号可能是极度冷静，但也可能反应强烈，本应该深思熟虑的时候，但六号却表现出担忧过度 and 反应过度。

这里有一个六号领导者的故事，他在很多方面能力超群，但是在管理他的团队时却失败了：

尽管查尔斯在专业上很有建树，他的下属也总是说他是好人，但是他们却很难与查尔斯一起工作，他的下属最大的抱怨就是查尔斯对他们工作的管理太过细微，他总想知道下属每一个点点滴滴的计划工作进展细节。下属们认为查尔斯这样做浪费了大家的时间，而且也感觉他事无巨细的管理和大权独揽不利于工作。大家不明白为什么老板会如此细致地参与到下属的工作中，而下属又是非常有能力，大家只能把这个行为解释为查尔斯过度焦虑和缺乏自信。这种认为查尔斯缺乏自信的发现让查尔斯的领导权威打了折扣，下属们开始怀疑将来如果遇到大事需要查尔斯帮忙的时候他能否帮得到他们（比如说为团队争取资源，排除团队的业务范畴之外的新工作，解决和其他团队之间的冲突）。



发展六号领导力优势

每次想到坏事情发生的时候，也要想会有一件好事情发生

对你而言不考虑可能存在的问题几乎是不可能的，但是，当你想问题的时候，你可以发挥你的预测力创造一个正面的景象，训练你自己除了创造负面景象之外也创造一个可实现的正面景象（你不用克制自己创造负面景象），当你已经把这种方法作为你制订计划流程的一个常规部分时，最终不管是选择思考正面景象还是负面景象，对你来说都将是容易的。

在向团队介绍负面可能性前先展示正面的计划

在开始的时候展示正面的计划一定比介绍负面的可能性要好。因为前者能激励人们前进，而后者只能削弱人们的动力和注意力。等讨论了正面的可能性后再考虑负面的可能性，这对以现实的基础讨论、计划和议题是很有帮助的。

在危机中保持冷静

当事情失败了，下属会征求你的意见、计划、选择和冷静处理。表现出对解决问题的紧迫感没有错，但是最好是用冷静和从容不迫的方式来表达这种感受。有时，在回应之前出去散步是有用的，或者是跟自己说一些让自己平静下来的话也是有用的，比如：“以前所有的问题都能解决，这一次也一样。”或者是：“我知道我要进入六号的担忧中了，我能按我自己的想法去选择下一步是继续做还是停下来。”

九型人格七号

享乐者常常是有远见、有灵活性、有创造力、热衷于战略规划。享乐者包容他人，鼓励大家参与，在项目的不同阶段激励大家分享，从最初的想法和计划阶段，一直到最终结果的评定时期。一旦七号掌握了项目成功的关键因素，哪怕是稍纵即逝，他们也会快速行动。如果将五号形容为准备、瞄准、再准备、再瞄准的



类型，那么七号就应该是准备、瞄准、射击、射击、再射击的类型。

虽然七号总是想法多多，他们也喜欢通过头脑风暴让其他人贡献出各种主意和可能性，七号也会为得到这些而兴致勃勃。七号喜欢激励他人（也喜欢被人激励），他们享受解决问题的过程，既然没有他们不能克服的障碍，他们就感觉自己有足够的权威让事情完成。七号工作的时候，他们会尽可能让工作环境充满活力、新鲜刺激，既为了他们自己，也为了他们身边的人。

这里有个杰出的七号领导者提供必要支持帮助团队完成任务的故事：

特里从来不认为自己是个不可思议的领导，尽管他确实如此。他的伟大之处在于他相信每个人都有出色的表现，有无限潜力去发展自我，他明白人际关系和卓越绩效之间的关系，他也明白一个领导需要持续地在这方面工作让自己成为二者之间的沟通者，以实现团队的高绩效。自始至终，特里描绘出一个清晰的远景，提供了一个深思熟虑又灵活可行的战略，构想出完善的目标，他为那些明白发展自己重要性的下属提供一系列的培训和发展机会，他的下属相信这一切无论对自己作为一个领导还是作为一个人来说都是有必要的。

在九型人格所有的类型中，七号是最具能量的。但如果过分使用，也会出问题。例如，七号的心智模式是不停地进出新主意，而且为这些源源不断的新主意而兴奋，这就可能给他的下属和合作者带来太多要做的事，同时也会给他的下属和合作者带来困惑：这么多的事要先做哪件？怎么才能彻底把这些完成？因为七号擅长同时处理很多事，他们理所当然地以为其他人也应如此。大多数的人同一时间只能处理两到三件事，有些人同一时间只关注一件事时才是最好工作状态，而七号却常常同时处理八件或八件以上的东西。所以，享乐者可能会无意中给那些跟随他们的人制造混乱。

另外，因为七号喜欢同时做很多事的工作状态，他们可能等到最后一分钟才做一些事情，他们心里也很清楚不管怎么说他们也得把工作按时完成。为了了解工作流程和按时完成工作，有些人需要详细的计划，但是七号可能不喜欢，详细的计划常常让七号感到被框住了，它限制了七号自由行动的能力。事实上，不管怎样，缺少特定的计划和操作指南可能导致人们紧张、失败，也可能带来低效率的工作。

压力下，七号领导者的局限在下面的故事中可见一斑：



丹是一个在业内受人尊敬的哲学博士，当他被任命为高级经理时，那些将要和他一起工作的人以及他未来的下属都对他有很高的期待。但是他们的希望从来没有变成现实。尽管丹在他以前的工作上成功的，但新职位要求他在一个难以置信的、快节奏的工作环境中同时启动很多项目。丹虽然喜欢同时运作很多项目，但却没有足够的时间去完成它们，丹想依赖他的团队成员来完成这些高质量的项目，但是他们还没有接受足够的培训去做这些（丹太忙于自己的工作，以至于没有时间培训他的团队成员），这就造成了一团糟的局面。团队成员们都感到工作超负荷、一团乱麻，让人气愤。而丹的方法就是事无巨细地管理团队，让下属从早到晚机械地工作。最终，他的团队成员造反了，然后丹就被降职为普通员工。

发展七号领导力优势

集中精力

当你从一个主意跳到另一个主意，从一个活动快速转到另一个活动，这就可能给你周围的人造成让人烦躁的慌乱，即使是他们发现这些主意和活动是新鲜的、刺激的。每天练习三次尽可能长时间地集中精神，学习驯服你天马行空的想法，把它带到一种平常的思考中。

制订细致的工作计划

七号是一个好的计划者，但是他们的计划趋向于大的想法和操作水平，其中很多步骤都被忽略了。要制定一个通力协作的工作计划，请确定你足够详细地描述了全部的任务、重要事件、可以采用的方法，让你自己和其他人都为整个过程负责。

提前把事情做完

尽管七号愿意按时或稍微迟一点完成他们大多数（可能不是全部）的工作，为了完成他们的承诺，七号可能不得不在最后一分钟依旧工作（也要求和他们一

起工作的人这样做)。请记住你容易在有兴趣的工作上占用更多时间,而没想到工作是要你一直保持你的注意力,没有人(包括你自己)能在没有时间的情况下把自己的工作做好。给自己定个计划,让你所负责的每一项工作都提前三天完成。

九型人格八号



有些人说八号是天生的领导,准确地说八号喜欢让重要的事情按他的意愿发展,八号想让所有的事情都在自己的掌控之下,当事情变得混乱时他们愿意承担责任挑大梁(八号对混乱有独特的敏感,他们可以在混乱的早期阶段就能感觉到)。和其他人相比,在管理和被管理的时候,八号很少犹豫不决。他们喜欢结果尽可能地越大越好,越有影响越好,他们权威化的领导方式常常激发被领导的人们的自信和对八号的支持。

八号也有一双关注愿景的眼睛和一只对战略嗅觉敏锐的鼻子,这让他们很容易被他人追随,八号也不需要细微化的管理,保护者会给有能力的员工在他们擅长的方面以足够的自治。

下面的故事讲述了八号是如何提升领导力的,即使是在非常困难的情况下:

玛丽安娜全靠自己创办了她的咨询公司,为多种顾客提供技术咨询服务,特别是对那些价值观被玛丽安娜认可的顾客,例如那些提供产品和服务促进人类生存或是保护环境的公司。因为玛丽安娜在自己的专业上很出色,所以她的公司效益得以有每年30%的增长,经过4年时间,她的团队成员也从3人扩大到45人。然而,有一个主要项目因为基金的问题出乎意料地中止了,这个项目占了公司一半的收入,玛丽安娜只剩下一笔她不能承担的经费和一群依赖她的员工。与其一个人倒在地上,玛丽安娜宁愿寻找商机,她让每个人关注成果、市场营销和对现有客户的高质量服务。凭着坚强的意志和转向的魄力,玛丽安娜把公司从破产的边缘带到了全新的境地,最后吸引了一家大公司的注意,并被其收购。

八号拥有一种不可忽视的力量,但是他们勇敢无畏、刚毅自信的领导力优势也可能会成为问题。尽管光看八号的外表经常是看不出来的,但他们是敏感的。



结合他们本能的直觉，八号确信他们作出了最好的决定，当其他人表达相反的观点时，八号就可能让其他人感觉很不舒服。另外，当八号给了那些他认为有能力且值得信赖的下属很多自主权时，他们并没有给那些他们认为态度有问题或者能力有问题的人以同样待遇。八号领导者也许感觉到需要更加细心地管理这些人（他也为他必须这样做感到愤怒），他们可能轻视这些人（不是因为他想伤害这些人，而仅仅是因为八号领导者不想被打扰），或者根本就忽视这些人。

相比那些成功的故事，下面的故事讲述了一个聚焦结果却忽略重要细节的八号是怎样失败的：

安东尼在三年内从一个职员的位置提升到了经理的职位，他也很满意他的8人团队的工作能力和愿景目标。当公司发生了一个很严重的危机需要安东尼关注的时候，因为他相信他的团队的能力，所以在公司这段混乱的时间里，他把自己的注意力从团队运作和员工的需要上转移到了去帮助他的老板。

结果一年的时间使安东尼几乎失去了他整个团队的成员，他也不清楚这是为什么，尽管安东尼雇用了两个不同的顾问来帮助他厘清和解决这些问题，一年之后，他还是不明白他下属的焦虑和需求，事情也变得越来越坏。最后，第三个顾问让安东尼和他的团队认清了核心问题：安东尼的领导力优势对于团队绩效是如此重要的核心部分，以至于当安东尼不再与下属联系，即使下属并不真正需要他，也导致了领导者在团队的真空状态，这让团队成员们过度焦虑，最终破坏了整个团队。这个结果让安东尼大吃一惊，因为他的下属都是很有能力的。他从中学到了一点，即使是成熟的下属，当他们认为自己的“主心骨”不见的时候，也会出现功能障碍。



授权他人采取行动

因为你采取行动很快，而其他人习惯于跟从你的领导，你做得越多，其他人自己行动的可能性越少。如果你想授权他人主动行动，你就不需要像以前那样经常性地、快速地行动。当你持续使用这个方法时，其他人最终就能够应付自如。例如，

别总是第一个表达观点，这样就会减少别人对你这个思想领导的依赖，当别人有个好建议的时候，认可他，然后请他更详细地解释。

在负责工作的时候与每个人和睦相处

有人说八号不会耐着性子与笨人相处，他们也不会喜欢他们身边的那些他们认为没有能力和对自己行为不负责任的人。对你来说重要的是学会接纳，至少，别给别人一个你不愿意在他们身上浪费时间的印象，在一些你认为有毛病的人身上努力发现他们值得欣赏的地方，这会帮助你用一种更温暖的方式回应别人。

享受工作中的乐趣

这点也是对八号而言最大的挑战，八号在工作上严肃认真，特别是当工作要求很高的时候（经常是八号全力以赴参与的事情）。然而，尽管八号如此苛求和严肃，但是对他自己以及他的跟随者们来说，开心和放松是很重要的。其他人常常会跟从你的领导，一方面是因为他们敬佩你，另一方面也因为他们不想与你对立，如果你特别严肃，你的下属也会这样，如果你能放松一些，其他人也会更加放松，这样对促进大家的工作效率有好处。

九型人格九号



九型人格九号领导者用共同愿景和制定良好组织、设计良好的工作计划与他们的团队相联合。在工作中，九号给人一种平静和可以预料到的感觉，他们的表现经常慢慢变化，他们的注意力会同时集中在大项目整体意图或具体工作细节上。另外，九号领导者期望人们在团队里和谐融洽相处，这让九号有能力创造出高绩效的工作团队，让团队里的每个人在整体方向上达成共识。因为九号平易近人、和蔼可亲的态度和做法，他和周围每一个人，包括同事、下属、老板和供应商都能和睦相处。此外，九号拥有的诚恳、能融合不同观点的能力让九号领导者能够作出思考全面、目的明确的决定。

下面的故事讲述了九号领导者的擅长所在：



阿伦团队里的所有人都知道他们可以和阿伦谈论任何事情，阿伦也会给大家留出时间来谈事。更重要的是，大家尊重阿伦的人员发展能力，大家也信任阿伦可以确保团队里的每一个人都遵守大家商议过的程序。每个人都喜欢来这里工作，每一个人都感到了其他同事的尊重。在这个阿伦创造的和谐相处、舒适自在的环境里，团队里的每个成员都相信，即使是在遇到不可避免的危机、变化和不期而至的事情时，他们也肯定会达到高绩效。

但是，九号领导者创造团队凝聚力的优势也可能成为他们的一个局限。因为九号领导者对和谐融洽非常推崇，但是如果项目进展有问题、团队需要清晰的指导时，九号可能不愿意采取强势的方法，或是坚定地坚持自己的立场。因为九号会为了和平尽量避免冲突，而其他人却不明白九号领导者的真正立场是什么。

九号领导者也需要注意自己喜欢拖延的问题，因为他们的注意力很容易分散，很容易从首要的工作项目转移到一些其他没那么重要的事情上。九号的这些特点，如对手中任务的轻易忘记、任务到手后很快就把它放下、当需要处理工作重点时却对细节不太关注，这些都导致了项目的拖延。

下面的故事讲述了九号领导者目标管理的另一面：

尽管玛丽莎被她的下属所喜欢，大家也认为她有能力，但是大家都认为当事情不顺利需要她的时候，她不是一个果断的领导。当项目进展平缓时，玛丽莎与他人分享想法并带动他人一起工作的能力让她很受欢迎，但是，当团队成员彼此发生冲突时或是当玛丽莎和团队成员发生冲突时，玛丽莎不是视而不见就是退出。因为这些，团队成员宁可避免冲突也不愿参与其中，他们多么希望玛丽莎能介入但是她不会也没有能力为他们提供帮助。结果是玛丽莎的团队经常不能达到绩效要求。

发展九号领导力优势

不断推动工作

也许你希望能在一个时间范围里，彻头彻尾地做自己的工作，这对你而言也许是舒服的，但这可能给其他人带来紧张、压力和瓶颈。特别是当项目很大而且

很复杂的时候，人们需要依靠你，他们希望在工作之前得到你的指导。保持工作流程快速进展比你自己独处更加重要。

聚焦大方向

日常工作是很重要的，但是如果你处在一个关键的位置，保持你的视野聚焦于大方向更为重要。授权他人，当你授权的时候，一定要明确你想要他人具体做什么。指导别人行动的时候不要犹豫，这是领导工作中一个必然的部分。

更果断一些

那些和你一起工作或是为你工作的人其实都想知道你的立场是什么，即使他们不同意你的观点。如果有人的观点和你不一样，好好谈一谈可以让你和那个人建立更紧密的工作关系。别把你的想法和观点保留，给自己一个承诺：在开始讨论的时候就说出你的真实想法，把你想要的和需要其他人做的事情直接说出来。

发展九种人格类型的领导力优势

有时，我们领导（或协同领导）一个复杂的团队或项目时，例如管理如下的项目：两个团队或商业部门交叉的混合系统、流程或程序，构建、修复巨大变更的办公系统，一个资源短缺的最重要项目。在项目开始、结束和中间关键点的时候，和你的督导、同事，协同领导者一起，运用杰出的项目管理技能，回顾你们的计划和流程。

运用督导或培训的服务，他们有成功的经验，能帮你制定一个特定的发展计划，持续不断地为你提供建议和反馈。

WHAT TYPE OF
LEADER ARE YOU

第三章

九种人格类型提升自制力的技巧

新学网
PDG

在全球，EQ 快速成为一个独立的最好预测领导者成功的标志。而自制力则是 EQ 的一个关键因素。想象一下，在一个公司里，领导者正直诚实且被大家尊敬，他们很清楚他们在什么方面更擅长，在什么方面需要提高，他们为自己选择最佳的发展机会而且为此负责任。对于所有的组织而言，领导的青黄不接和领导能力不足都是一个巨大的挑战，对于领导者来说，为自制力而奋斗的需要从来没有像今天这样重要。

自制力指的是你能理解、接纳和改变自己的想法、感受和行为的能力，能全面了解每一天将带来新挑战，而这个挑战实际上也是你自我发展的机会。自制不是说要控制你自己，而是说通过坚守诚实地自我反省的承诺，并从经验中持续不断地学习和成长，让自己成为专家。

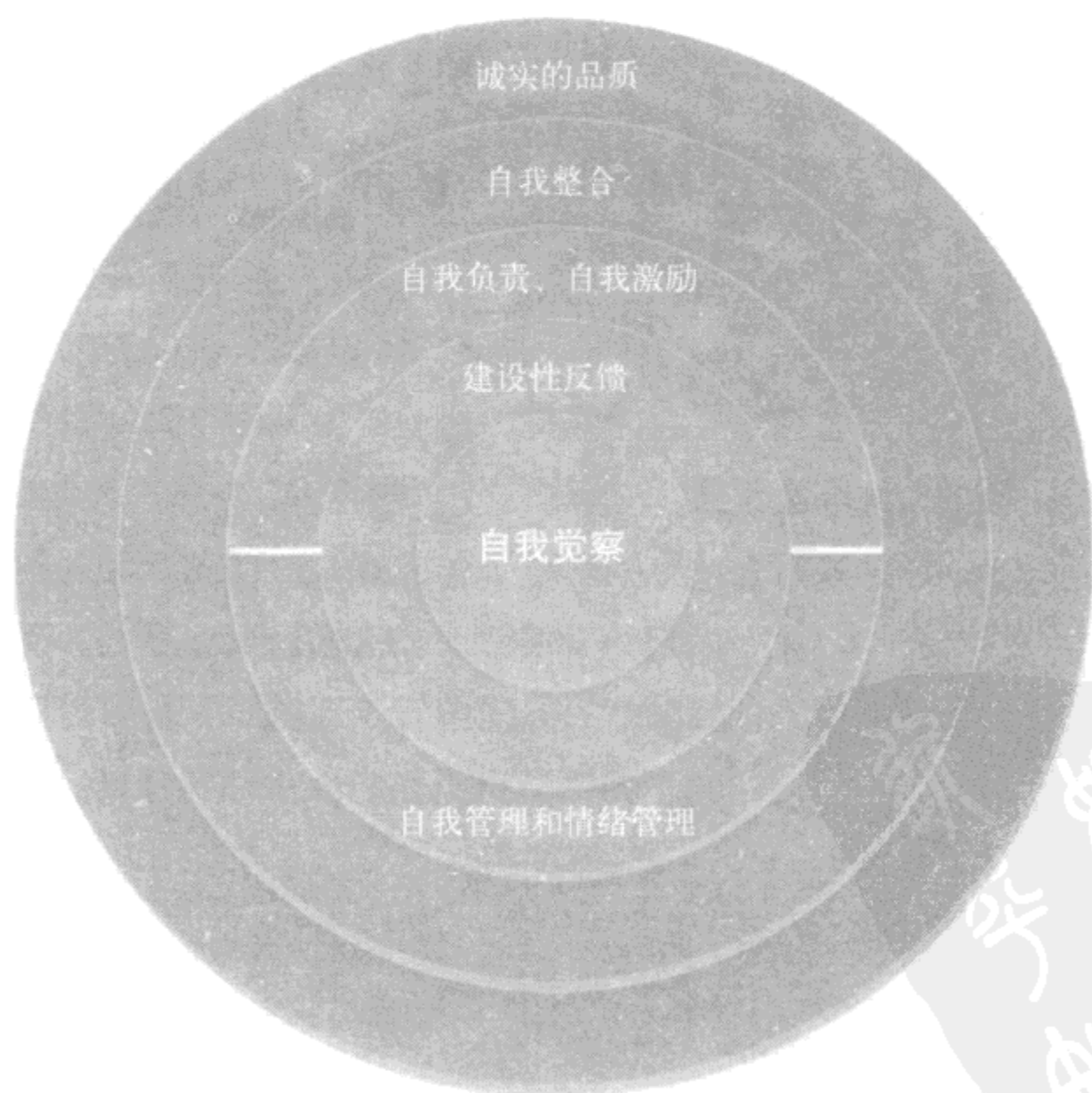


图 3-1 自制力的提升

有了为自制而奋斗的能力意味着你拥有以下六种能力素质（见图 3-1）：

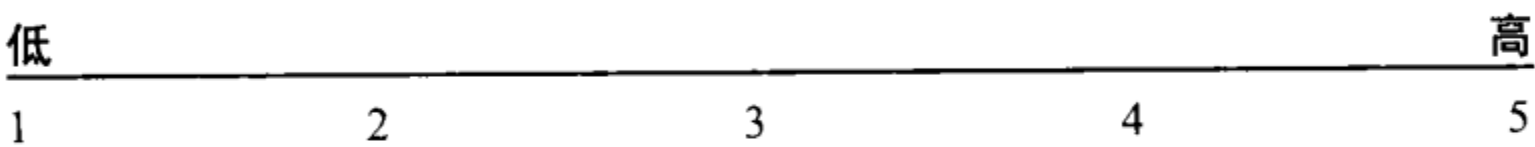
- 1. 深层次的自我觉察
- 2. 建设性反馈
- 3. 自我负责和自我激励
- 4. 自我管理和情绪管理
- 5. 具有与个人愿景一致的诚实品质
- 6. 终生学习，自我个性整合

当你往下阅读时，请仔细思考这一章的六种能力素质，根据自我评估给自己在每个素质中从 1~5 分中打分，这将帮助你确定你领导力的优势部分，同样也帮助你确定你需要发展的方面。

提升自制力的六种能力素质

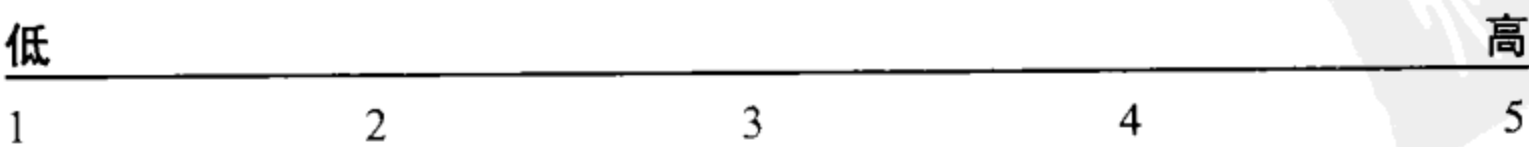
能力素质一 深层次的自我觉察

这意味着当你的思想、感受和行为发生改变时你能觉察到，而不是否认它们，或者是过了一段时间才对此有反应；你欣赏你的优势，觉察到自己的错误；你过分关注你给他人造成的影响；你清楚你什么时候把你自己的想法或感受反馈给他人，而且对此负责任；你对你的自我价值的评估既不过度膨胀又不过低。



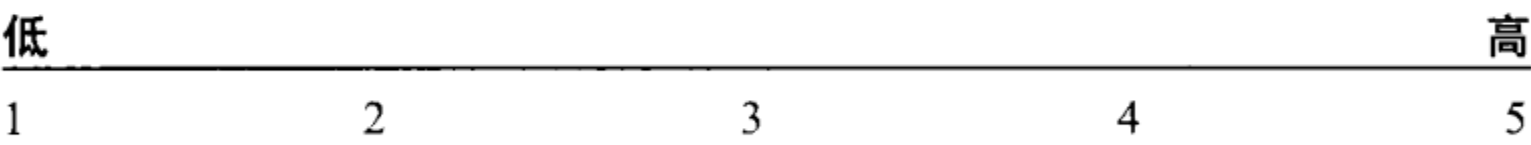
能力素质二 建设性反馈

这个素质要求有意地从各种机会中寻找反馈，包括那些有时持负面意见的人；同等接受正面和负面的反馈；从不同人不同观点中挑选出有用的反馈；自动自发回应反馈，根据需要理解信息、采取行动；公开讨论自己的缺点，接受培训，在作最终判断和采取行动前倾听他人并检验这种做法是否可行。



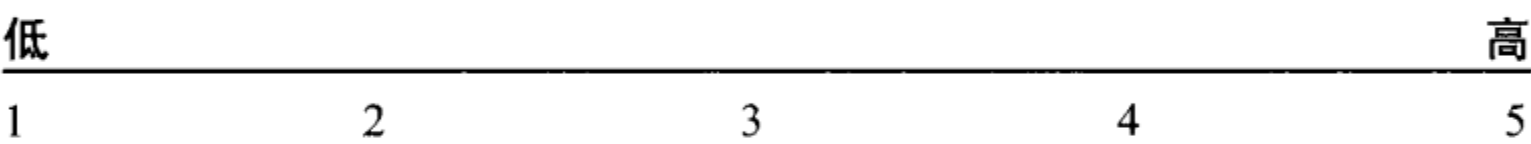
能力素质三 自我负责和自我激励

这个素质要求对你自己的想法、感受、行为和表现负全部责任，明了自己的深层动机；不管情况好坏都有能力区分出自己的责任和他人的责任；当事情变坏时寻找解决问题的方法而不是指责他人；自我控制而不是为他人所主导，这样你就不会感到为其他人或事而受伤害；你能感到自己有足够的力量等待事情发生，面临艰巨挑战时精力充沛，有能力采取建设性的行动；在自己的时间和资源的使用上大方慷慨，也会照顾好你自己。



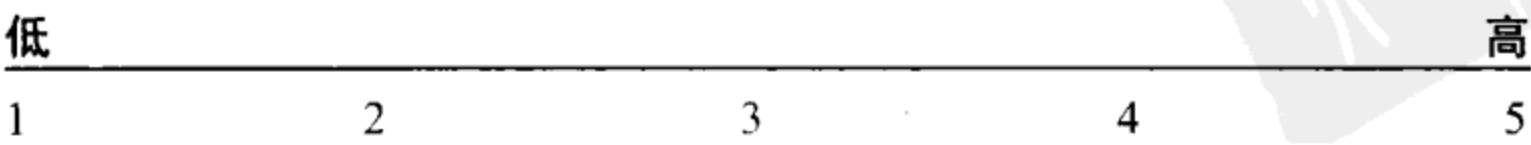
能力素质四 自我管理和情绪管理

这个素质要求你展现出深思熟虑的情绪和行为反应，而不是被动反应或冲动反应；灵活、清晰，用有成效的方法掌控变化；即使是不可能得到全部信息或不能统揽全局的时候也能作出明智的决定，即使是信息含混不清、负面或对个人而言很麻烦的时候也能作出睿智的决定；当事情并不如你所愿时能保持开放和接纳的心态；公认的成熟稳重；在压力下能保持心情平静，在危机中也会帮助他人冷静下来；鼓励诚实的辩论，也会根据意愿停止或推进这个辩论；在整个过程中注重公正和公平，能有效推进人际互动并采取行动。



能力素质五 具有与个人愿景一致的诚实品质

拥有这一素质意味着拥有一个以价值观为基础的个人愿景，也包括你明白自己到底想从工作和生活中得到什么；不管是在平常状况还是在应对挑战时都能遵循一系列的核心价值观；表现出勇气和坚韧不拔，特别是在压力下；坚守承诺说真话，真实表达想法、感受，然后行动；能选择正确的时间、地点、方式有效地展现你自己和工作状况；保持自信，为他人所信赖；在危急关头给他人以指导；不会因私利迷失自我；坚持做你所承诺的事；有始有终。





能力素质六 终生学习，自我的个性整合

这一素质要求使用你的分析能力、EQ 和有效采取行动的能力；持续不断致力于通过发挥你的优势（而不是过度使用你的优势）来提升自己，取人之长，补己之短；为制定和实施你自己的发展计划负全部责任；愿意与人分享你的所得，也能向他人学习；不停反思你的经历以认清自我和提升自我；能意识到自己什么时候需要别人帮助，也会去寻求别人的帮助。

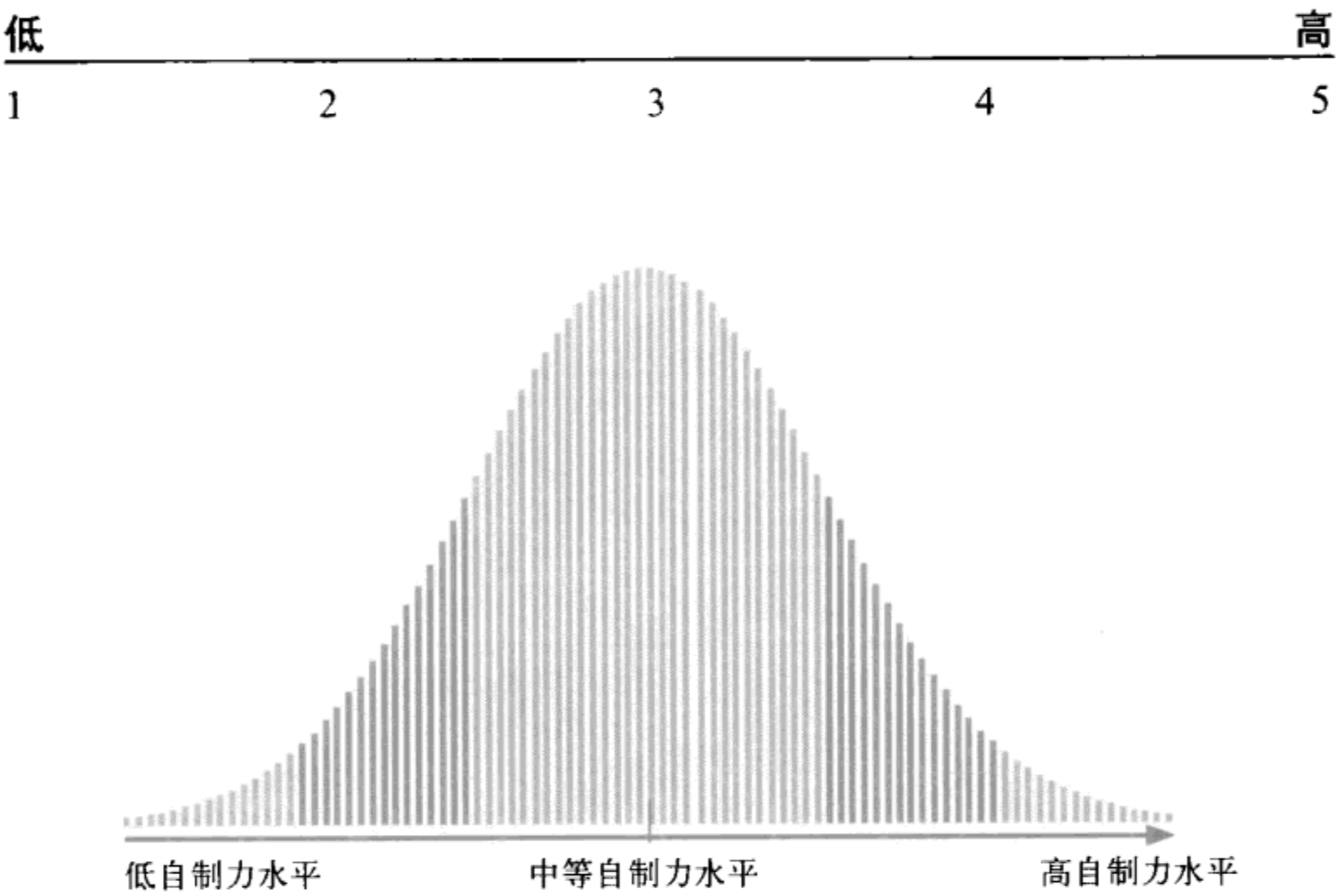


图 3-2 增强你的自制力

我们都处于自制的不同阶段（见图 3-2）。无论你现在处于什么水平，你永远有需要发展的方面和需要提高的能力。自制力是一个持续不断的、永无止境的提升过程。在这条路上，你将体验到不同阶段的自我觉察力和个人的巨大变化，你也会遭遇失败和挫折、踟躇不前，在这些压力过程中，你甚至可能发现你的自制力水平在下滑。这种情况在很多人身上发生着，不必为此担忧，九型人格的自我觉察和它建议的发展活动将帮助你把这些艰难时段当成一个自我成长的机会，即使有时候你看起来没有进步，但如果你有耐心，你将会发现这些时段将是你取得最大进步的时候。

表 3-1 向我们展示了自制力的三个水平层次^①（低水平、中等水平、高水平），而且描述了每个人在提升自制力的过程中各种能力素质在不同阶段是如何表现的。更清晰的是，这六种能力素质被细分为以下的类别：自我意识、回应反馈、自我责任、自我激励、自我管理、情绪管理、个人愿景、诚实正直、人格整合、终生致力学习。

表 3-1 自制力的不同程度

自制能力	低自制力水平	中等自制力水平	高自制力水平
通常行为	大多数时间表现出下意识的反应和无成效行为，很少显示出人格整合	可能意识到自我内心体验，但是经常惯性反应，而不是打破惯性，显示出一定程度上的人格整合	非常清楚地意识到自我内心体验，愿意用富有成效的、高度灵活的方式回应，显示出高程度的人格整合
自我意识 自我意识要求具有自我观察能力（能觉察到自己的思想、感受和行为）	没有意识到自我的思想、感受和行为，或对真实动机不够坦白，没有自我觉察力	有自我意识，尽管通常没有把它优先排序，在压力下自我意识的能力差，间断性的自我觉察	把自我意识列为常规事项，真实对待自我的思想、感受和行为，有一个现实的自我形象，大多数时间能自我觉察
反馈	防御、拒绝、否认或忽略反馈，当受到批评时指责他人	有时能有效地回应反馈，但也会较少回应或回应过度	喜欢反馈，能提供建设性的反馈，能区别什么是精确的反馈，什么是有偏差的意见
自我责任感	对自我动机有曲解的认知，认为别人是导致其行为的原因，把自己的思想和感受投射到他人身上	能表现出自我责任感，在压力下区分自我责任和他人责任时有困难	为自己的行动承担全部责任
自我激励	容易被负面的因素如内在的恐惧和外在的威胁刺激，不易被激励	部分自我激励，经常期望被他人激励	高度自我激励和自主决定

^① 唐·理查·里索（Don Richard Riso）和拉斯·哈德森（Russ Hudson）在他们的著作《人格类型和九型人格的智慧》（*Personality Types and the Wisdom of the Enneagram*）创造和发展了九型人格不同发展水平，这个理念可以应用于在领导力中的自制力上。以下资料源于他们的著作，对他们的使用许可，在此表示感谢。

(续)

自制能力	低自制力水平	中等自制力水平	高自制力水平
自我管理	过度克制自己或完全失控，是高度下意识的反应	有时做出自觉的反应，但是大多数时候行动好像是惯性使然	可以进行高度的自我管理，而不是下意识的反应或是惯性行动，能控制事情而不是被控制或被压制，做有意识和建设性的选择
情绪管理	认为自己是受害者	觉察能力在个人反应与对自我、他人和事件的反应间来回波动	几乎在所有的情况下都是成熟的，能超越个人反应去理解多种因素，并能觉察到环境的影响
个人愿景	没有个人愿景或是只有负面愿景	有一个表达不出来或过分简单的个人愿景	有一个清晰、正面的个人愿景
诚实正直	行为或反应与价值观不一致，或是拥有破坏性的价值观	大多数情况下拥有积极正面的价值观，但是行为并不总是与价值观一致	遵循正面积极的价值观，而且言行一致
人格整合	其行为反映出低水平的自我认知，而且其思想、感受和行为之间并不和谐一致	其行为反映出间断的自我认知，过度强调其思想、感受或行动；其行为并不总是与其感受或已设定的意图和谐一致	其行为展示了高程度的自我认知，也与其思想、感受融合在一起、和谐一致
终生学习	没有致力于自我成长或终生学习	低度自我成长，在压力中度过自我成长的阶段	高度致力于持续地自我成长，展示现出坚持不懈的行动

根据表 3-1 自制力不同水平的描述，按从低到高 1~5 分，你怎么给你的自制力水平打分？

低		中		高
1	2	3	4	5

了解了各种程度的自制行为，你的自制行为的变化范围是什么样的？什么样的条件和因素让你自制力水平达到最高或最低？

九种人格类型提升自制力的方式

下面，我们将分别描述九种人格类型提升其自制力的尺度，包括三个不同自制力水平（低水平、中等水平、高水平）的行为表现。对每个九型人格类型而言，也描述了三种不同的自我发展行为，当你阅读这些对九型人格类型的建议时，思考以下问题：对我而言，哪一种行为对我而言是容易做到的？这种行为将对你的自我发展有更多的益处。然后问你自己下面这个问题：对我而言，哪一种行为能最大化地加强我的优势？这种行为将加速你的自我发展。

九型人格一号



一号寻找完美的世界，他们勤奋工作以改进自己和身边的每一个人、每一件事。

表 3-2 一号：不同自制力水平

描 述	
高自制力水平	<p>安静的接受者</p> <p>核心认知：应该接受每一件事，包括不完美的事，也是有可能的</p> <p>那些显示了高自制力水平的一号很认真地对待他们的自我发展，他们也很明白自我发展的意义。他们能友善地对待内在批评的声音，也会尽量避免内在批评对自己造成大的影响。他们能专注于一件事，有觉察力，也显示出了崇高的道德观和难以比拟的耐心，他们能平静地接受自己和身边的人不完美，在他们眼中，即使是有瑕疵也是完美的，他们能在表达之前就察觉到自己的负面反应，然后决定要不要表达出来。他们拥有一颗轻松的心，知道如何快乐，并让幽默自然地流露</p> <p>事例：在二三十岁的时候，莉莲的情绪化反应和喜欢批评他人确实对她的个人生活和职业生涯都造成了影响。因为这个，莉莲通过很多方法想更多了解自己，通过探究内在批评声音，学习倾听这些批评的声音，而不是表达出来或不表达。莉莲现在感到能自由地享受每一件事，这比以前只关注“我认为它应该怎样”要好多了</p>
中等自制力水平	<p>教师</p> <p>核心焦虑：出错、不完美</p>

(续)

描 述

中等自制力水平的一号是有识别力和判断力的，他们有主张、有活力，组织性强、做事有条理，他们机智幽默同时也爱嘲讽他人，容易生气和憎恨他人。凡是能导致错误的事情，无论是一号的错误还是其他人的错误，特别是那些侵犯一号道德观的、未达到一号高标准的、一号感觉被责备的错误，都会让一号产生很强的负面反应。尽管一号也经常意识到他们要表达批评的想法和感受，也努力想把这些隐藏起来，但身体语言经常泄露了他们的反应，或者过了一些时候通过一些小事引爆，让愤怒像火山一样爆发出来。在其他人眼里，一号在监督管理其他人的失调行为时非常出色

事例：在一个大型会议中，塞缪尔是大会主席之一，一个他强烈推荐的发言人却不被大家接受。当这个发言人发言时间超过了预定时间安排时，人们在他发言的一半就开始走了，和塞缪尔合作的另一个主席悄悄跟塞缪尔耳语，说她担心时间问题，但塞缪尔却用每个人都能听得到的声音大声反驳：“你不能中断发言！”

低自制力水平

法官

核心恐惧：坏的或恶毒的，自己有一些深层的、本质的错误

低自制力水平的一号可能是心胸狭窄的、容易受伤的、僵硬不灵活的、容易激动的、反复无常的、粗暴待人的。他们审判他人，不宽恕，他们是检察官、法官、陪审团，集所有的角色于一身。这种反应可以是瞄准其他人，也可以是瞄准自己，哪怕是发现一点点小的问题，一号都可能会被激怒

事例：珍妮特认为（但却是错误的）是瑞安剽窃了她的想法，所以当瑞安申请一个提升的机会时，珍妮特取消了瑞安的候选人资格，她编造瑞安不适合这个职位的原因，而在私下里，珍妮特只认为瑞安是一个没有道德感的人

发展一号领导力优势

关注你的对错思维模式

不用改变你自己，只是写下你所有的裁判、评估和评论的事情、项目和他人，还有你自己。包括你的语言模式（你的想法，你口头和书面表达常用的词）和非语言的行为，识别这其中什么是你情绪化反应的扳机。出乎意料的是，虽然你不需要努力去改变你自己，但是你越是意识到这些行为，你越是逐步地开始改变你的行为。

把你愤恨的感觉当成一个识别深层愤怒的提示

每当你觉得恼怒或愤恨的时候，问自己这些问题：我是不是在对与这个人或与这种情况不大相关的其他什么事生气？有什么我所坚持、所信奉的核心价值观被违背了吗？在我是怎么看我自己或是我想怎么看我自己这两个方向上，是不是有什么事情发生了改变？

欣赏每一个积极正面的部分

当你有一些负面消极的反应时，马上增加同样多的正面积极的因素。如果你想消除或掩盖你的负面感受或想法，它们可能会变得越来越多，但是，如果你最大化地加强正面积极的反应，你将会抵消那些负面消极的事情，培养你积极正向看问题的能力。

九型号人格二号



二号想要被人喜欢，他们努力地满足他人的需要，试图在其他人的生命中操纵这些人或事。

表 3-3 二号不同自制力水平

描 述	
高自制力水平	<p>谦逊的人</p> <p>核心认知：每一件事情的发生都有一个深奥的目的，这是独于个人努力之外的高自制力水平的二号付出并不是为了索取，他们不需要通过让别人喜欢他们、或是操纵他人的生命来增强他们的自我价值。他们温柔、慷慨、谦逊、包容，而且深深地体恤他人，他们付出就是付出，不带任何目的，直接表达自己的深层需要，他们自在和温暖的感觉吸引其他人来到他们身边</p> <p>事例：在莫里斯 35 岁之前，他会回避那些批评他的人或是过度要求他的人，甚至对他们带有敌意，但是，经过大量的自我发展努力，莫里斯发现当这些情况发生的时候，他能够仅仅倾听这些批评中的核心智慧，或是跟那些他不想去做的事友好地说“不”，当其他人不听他的建议时也不再让自己背负愤怒了</p>

(续)

描 述

中等自制力水平 朋友

核心焦虑：感到有价值，喜欢被需要、被欣赏和尊敬

中等自制力水平的二号往往有很多朋友，二号也可能是一个社会团体或慈善机构的中心人物，他们能很好地读懂别人，而且喜欢通过奉承、关注、帮忙和其他形式的人际交往形式去迎合他人，这些行为表现得温暖而热情，有时让你感到真诚，但有时却不是。处于这一水平的二号也可能是情感强烈的、主动进攻的或是犹豫不决的。因为他们很难说“不”，二号经常在幕后暗中操纵人际动力学，他们可以怜悯同情、热情助人，经常为他人建议，并希望别人能采纳

事例：如果吉尔对一个人有不好的感觉，除非那个人在吉尔的小圈子中，否则他一定感觉不到这一点。只有在这个朋友的圈子里，吉尔才会分享她对每一个人的真实想法，而这些想法通常都比她直接对那些当面表达的负面信息要多得多

低自制力水平 操纵者

核心恐惧：不被需要、被抛弃，被认定根本没有价值

低自制力水平的二号可以是一个主要操纵者，他们用罪恶感、责备或羞愧感去控制他人。这些二号陷入了心理绝望中，他们努力让他人感到有责任，当他们的努力被阻挠时，这些二号将用全部的努力去得到他们想要的，但却不愿意为他们自己没有效率的行为负责任

事例：尽管文森一直是一个特别受尊敬的中层管理教练，但是当他所工作的公司开始启用其他教练时，他还是感到了威胁。他不仅开始更多地有预谋地控制他的客户，也开始系统地在客户的组织中暗中削弱他认为的竞争对手

发展二号领导力优势

花些时间让自己独处

独处既能让你反思自己，也能让你做些对自己有好处的事（自我充电）。当独处的时候，二号有一个保持与他人联系的倾向，他们通过电子邮件、电话或者是突发奇想而与其他人联系。更多地花时间让自己真正地独处，将给你带来一个更多注意你内在体验的机会，而不是像以往那样不停地把注意力聚焦在他人身上。

问你自己

你到底要什么？更多意识到你自己的感受能让你更加了解你的真实需要。不

停地问你自己你到底要什么，直到你的答案更加深刻。或者问你自己这样一个简单的问题：我现在的感受是什么？然后深层面地探究这些感受。这些问题非常重要，因为二号倾向于压抑他们的感受，也就是说，当二号有一种感受的时候，他们要么不承认它，要么低估了它的深度和强度。

反思一下付出是为了得到别人回报的模式

做一个上周你为别人做的事情的清单，无论是你把某人从医院送回家还是付出比你预期时间更长的时间地去倾听别人的倾诉。在每一项的后面，写下你所期望的回报是什么。坚持几周写这样的清单，你会发现你的行为变得简单了，因为你更多地意识到你的付出是为了回报的模式，如果没有改变，那么反思你持续做了这么多事情所付出的代价是什么。

九型人格三号



三号会竭尽全力去达到特定的目标，为了获得他人的尊敬和认可，他们会表现得很成功。

表 3-4 三号不同自制力水平

描 述	
高自制力水平	<p>可信任的人</p> <p>核心认知：每个人都有自己内在的价值观，所有的事情有其自然的规律和顺序</p> <p>高自制力水平的三号会经常自省，他们探索真实的自己（而不是他们实现了什么），也探索自己真正的感受（而不是隐藏自己的真实情感）。他们愿意承认自己并不总是处于高峰上，也承认自己像所有其他人一样有各种小缺点。这些三号具有很强的感染力，有激情，真诚，自信，发自内心的坦率，因为他们相信他们不必为所有发生的事情负责</p> <p>事例：经历一场大病恢复健康后，帕姆开始了一个紧凑的自我反省过程。她不只开始反省自己强烈的成功欲（这常常是以她自己、她的家庭和她的同事的付出为代价），她也通过反省意识到她是可以把自己的价值简单地定位在自己是谁，而不是自己实现了什么上。结果，帕姆不但觉得更放松，而且活得更加真实。她开始成为一个自己也真正喜欢的人</p>

(续)

描 述

中等自制力水平 明星

核心焦虑：渴望成功、避免失败、希望获得其他人的尊敬

当三号处于中等自制力水平时，他们经常以他们的人际关系为代价而聚焦在目标和工作上，他们横冲直撞，争强好胜，渴望得到别人的认可，希望把竞争对手甩得远远的。尽管处于中等自制力水平的三号也经常表现得很友善，但他们更多的是被他们成功的愿望所激励，更多的时候，他们的情感反应更可能是他们觉得在这种情况下应该表现的情感反应，而不是他们真实的反应。有时，三号自己也困惑他们到底是谁

事例：对德文的同事而言，几乎是找不到什么事情能动摇他的自信，德文能信心满满地给 500 个人作演讲，和最挑剔的客户一起工作，在极大的压力下完成任务。尽管有很多人很欣赏和敬佩德文，但也有一些同事认为他很肤浅、缺乏内涵

低自制力水平 算计者

核心恐惧：非常害怕失败，因为失败会让处于这个阶段的三号觉得自己没有价值

处于这个最低自制力水平的三号可能被认为是骗人的、自私的、投机的，还有一系列类似的经常描述那些为达目的（常常是那些成功的诱惑，如：金钱、职位、名声）不择手段的人所用的词。站在他们的角度，他们几乎不关注其他的人、其他的事。尽管他们很孤立，这些三号为了掩藏自己内心的空虚，他们相信他们就是他们塑造出来的外在形象，但是这个形象只是一个像面具一样戴在空虚内心表面的壳

事例：希瑟在一个非营利性组织做募捐工作，她总是用很大的声音打断别人或要求别人注意她，当她用这个方法去募集资金时，她的努力是失败的。很多人讨厌她，有些人也习惯了她，他们认为她只是为了得到钱和表现自己才表现得如此关注人际关系的

发展三号领导力优势

花些时间去了解你自己

向自己承诺，每天至少有 30 分钟的时间活在当下。这意味着在这段时间里你不要做任何工作或从事那些你所关注的事情上（比如看电影、逛商店）。如果你不很明白“当下”的意义，那么问问其他三个和你有很大区别的人，看看对他们而言这意味着什么，以及他们是怎么活在当下的。试着体验一下他们建议的方法。

避免沉溺于你的工作角色

列一个清单，回答这些问题：我是谁？在每一个答案后面作个标记，写出这个答案所反映的你所扮演的角色，比如配偶、员工、家庭成员等。在你这个清单上有多少答案找不到角色？现在，回答这个问题：如果我不是那个我所扮演的角色，那我我是谁？把这件事放到你的日常工作中，努力体会你是谁与你所扮演的角色是远远不同的。

承认你的弱点

当你感到烦恼、焦虑、悲伤，你能向某个人承认这些吗？你能向某人承认和讨论你的错误和失败吗？如果你的回答是“是”，那么请继续多做这样的活动。如果你的回答是“不”，那么请认真地想一想到底是什么阻止了你做这样的事。请想象一下如果你允许自己承认和讨论你的那些缺点，你将会有什么感受。请每天和不同的人去讨论你的缺点或者焦虑，至少一个，努力做吧。

九型人格四号



四号渴望与自己的内心世界以及他人的内心世界深深地联结，当他们真实地表达个人的体验和感受时他们才会真正感知到自己的存在。

表 3-5 四号不同自制力水平

描 述	
高自制力水平	<p>欣赏的人</p> <p>核心认知：每一件事都有其深层的意义，每一个人都在生命的最深层面相互联结</p> <p>高自制力水平的四号往往散发出宁静、恬淡的气息。他们普遍有艺术情结，因为他们敞开胸怀拥抱生活带给他们的喜悦与悲伤。他们带着感激之情真正欣赏他们所得到的，而不是悲伤于他们所失去的。这些四号显示了他们的身心合一与坚贞不渝，他们待人和善，真诚关心他人。当面对困难挑战时，他们不会陷入情感的混乱中，因为他们能回顾以往的经验，理解他人的观点，考量各种相关的因素</p>

(续)

描 述	
<p>事例：过去，安德鲁经常被自己的感觉击倒，然后丧失行动，埋怨自己，抨击他人。在经历了一场致命的疾病之后，安德鲁选择努力欣赏自己，欣赏他所拥有的，而不是关注他所失去的。现在，安德鲁显示出了很好的情绪平衡能力。当困难出现的时候，安德鲁能够坦然自若、优雅自如地处理和解决</p>	
中等自制力水平	<p>独特的人</p> <p>核心焦虑：感觉重要、感觉独特、寻找意义</p> <p>中等程度自制力水平的四号寻找有意义的关系和真实的交流，他们可能是戏剧化地表现自我，也可能是有保留地选择沉默，他们也可能很富于想象，致力于改变自己的内心体验和痛苦，或者用艺术化的表达方式探寻意义。他们的交谈中频繁地谈及自己，过多使用如“我”、“我的”这样的词汇，不断地讲述冗长的个人故事，不停地把话题扯到自己身上。他们总是地把自己与他人比较，看看他们比别人好了还是比别人差了，他们很难接纳自我。四号期望多、情绪多变，有时抑郁，同时，他们也深思熟虑、能体恤怜悯他人，而且才华横溢</p> <p>事例：南希写了很多关于自我成长的好书，大家认为她非常有创造性。但是不管她创作了什么或是她做了多少反省，南希对自己从来都不满意。她经常困惑：我快乐吗？</p>
低自制力水平	<p>有缺陷的人</p> <p>核心恐惧：本质的缺陷和彻底的分离</p> <p>低自制力水平的四号是痛苦而辛酸的，他们抑郁，情绪反复无常、高度敏感、只顾自己，任何让他们感到被忽视或被拒绝的事情都会让他们受到很深的伤害，他们不能从负面的自我认知中摆脱出来，他们折磨自己，感到无以言说的羞愧和孤独，他们或者冲动易怒、或者沉默寡言、或者非常好斗，他们谴责那些有意伤害他们或破坏他们生活的人。当他们用艺术化的形式表达自己时，总带有一种不可避免的悲剧性色彩</p> <p>事例：乔纳斯是一个嫉妒心非常强的人，每当其他人被奖励、被提升、被团队关注，甚至是被口头表扬，他都会非常焦虑，他不是做点事情让大家注意到自己，就是批评其他人。因为乔纳斯的这些行为很显然地打扰和冒犯了他人，他越来越闷闷不乐、沉默寡言，间歇性地挑衅别人，吵架或斗嘴</p>

发展四号领导力优势

欣赏平凡

做一件你觉得很乏味单调的事情，注意其中的每一方面。当你做这件事时，让自己活在当下，不要想其他任何人、任何事，只在这件事里寻找快乐。每天找一个平凡的任务，按上述的方法去完成它。学会欣赏当下，将帮助你把注意力更多地放在当下，更少地放在过去和未来。

从其他人的优良品质和成就中寻找快乐

做这件事的一个方法是真正欣赏自己的正面品质。不要有任何附加说明或者“但是”，比如说“我很聪明，但是他比我更聪明”，或者“我是转移情绪了，但是我花了太多时间去想我是个什么样的人了”。只是简单地欣赏你自己。当你这样做时，允许你自己欣赏其他人的品质和成就，每一天想一想你自己的优点，然后选一个人想一想他的优点，也不用和自己比较。

避免过度关注自我的行为

关注自我的行为意味着你喜欢通过你说的话、你讲的故事、你分享的强烈的个人体验和感受，关注自我而不是关注他人，即使你没有意识到你在做这些。每天挑战一下你自己，找一个人谈话，真正地倾听他，而不涉及你自己或是讲任何关于你的故事。

九型人格五号



五号渴求知识，为了把其他人对自己的干扰降到最低，他们常常抽离他们的情感，与人疏远。

表 3-6 五号不同自制力水平

描 述	
高自制力水平	<p>整合的向导</p> <p>核心认知：真正的智慧，包括整合的思想、感受和行动以及来自自我的直接经验</p> <p>当五号完成了他们的个人任务，当他们学习了全面体验他们当下的感受，学习了完全参与到生活中，而不是从远处观察。五号就会变得生机勃勃、自然率真、充满快乐，富于想象力。他们的智慧来自他们全面整合的三个智慧中心：大脑、心脏和身体。高自制力水平的五号超越了原先理性为主导的存在方式，他们进入了一种享受不同观点、感受和体验的充满感染力的快乐状态</p>

(续)

描 述	
	<p>事例：像所有人看到的一样，蒂娜和两年前截然不同。因为婚姻问题，蒂娜参与了一些深层次的个人成长工作，蒂娜现在富有生气、人际互动能力强、善于表达，她也是个很好的倾听者，一个可以用心倾听、也用脑倾听的人，人们经常向她征求个人意见</p>
中等自制力水平	<p>冷漠的专家</p> <p>核心焦虑：保护内在资源和能量，注重隐私，喜欢独处，固守他们的时间、能量和自我，不喜欢惊喜</p> <p>他们避免那些可能让自己成为焦点和被他人关注的场合，也避免那些要求他们透露他们个人信息的环境。五号可以与当下的情感分离，以后当他们独处并感到舒适的时候再与它联结。五号渴望得到他们感兴趣的全部知识，他们把自己的物质需求降到最小，尽管五号在与自己信任的极少数人面前是率直真诚的，但大多情况下他们倾向于自我保护和自我控制</p> <p>事例：特洛伊参加了一个自我成长的培训课程，但是他的参与却很少。当他发言的时候，每一个坐在后面的人都非常仔细地听他说话，因为大家对他都非常好奇。在课间休息或午饭时，特洛伊不是自己一个人站着，就是等大家都在餐厅坐好了才去。有一次，大家发现他显得非常不安，那是因为有一个参加课程的人问他：“特洛伊，告诉我们你的事好吗，我们对你了解得太少了。”</p>
低自制力水平	<p>恐惧的战略家</p> <p>核心恐惧：无助、无力、空虚、感觉被耗尽</p> <p>低自制力水平的五号是害怕恐惧、退缩、孤立无助的，他们徘徊不前、对他人怀有敌意，认为其他人会伤害他。结果，为避免自己投入到与其他人的人际互动中和尽可能减少体验自己的感受，五号就图谋策划去伤害别人。他们变得如此反应过度，以至于他们的大脑好像失去了控制，甚至连他们自己也失去了控制</p> <p>事例：埃米莉是一家律师事务所的律师，当事务所雇用了斯科特的时候，埃米莉感到极大的威胁。斯科特是一个外向的、拥有很多客户的律师，他和埃米莉在一个部门工作。三个月内，斯科特和公司里其他律师建立了很好的人际关系，这比埃米莉三年来建立的关系都多，埃米莉担心斯科特成为公司的明星，她尽其所能去打击斯科特。例如，她拒绝与斯科特一起工作，或者不让他用部门助理律师，只要有人愿意听她说，她就会对客户和公司里每一个人说斯科特的坏话</p>

发展五号领导力优势

允许自己寻求其他人的帮助

每周，想一件你不能自己彻底完成、需要他人帮忙的事情，然后想一想谁能

帮到你，去问他是否愿意帮助你。重要的不是那个人答不答应你，而是你意识到一种需要，请求别人帮你的需要。

与自己的感受联结，表达真实感受

在未来的两三天内，不停地问你自己：我现在的感受是什么？别只满足于找到一个答案。然后问你自己：那么我现在还有什么感受？三天以后，当你又开始全面地分析时，不停地问你自己这两个问题，因为进行这些全面分析的时候可能就是你的感受被掩盖了的时候。

增强参与的能力，而不是退缩的能力

当你参加任何社交聚会的时候，强迫你自己站在或坐在人们交流的中心，之后，微笑地看看其他人，这会鼓励人们去接近你。当他们这样做了以后，问个问题或是告诉别人你自己的一些事，开始与人交流。

九型人格六号



六号有个觉察力很强的头脑，他们幻想未来可能发生的事情，特别是预演那些最糟糕的情形，以帮助自己当事情变坏时感到有备无患。

表 3-7 六号不同自制力水平

描 述	
高自制力水平	<p>一个勇敢的人</p> <p>核心认知：内在世界和外部世界的意义和支持</p> <p>高自制力水平的六号知性理智、善于思考、富有觉察力，他们不是寻找其他人保护自己的安全，而是学会相信自己内在的力量。所以，他们自信、冷静、能控制情绪，以深情、沉着、温暖的方式与其他人交往。因为高自制力水平的六号相信自己内在的力量，聪明而勇敢，所以他们知道他们可以很好地自己照顾自己，在这个世界上自己没有什么真正需要被保护的东西</p>

(续)

	描 述
	<p>事例：在与一个执行教练一起工作两年后，索尔增强了自信，他坚持原则，沉着、勇敢。所以，无论好消息还是坏消息，他总是能用温暖、支持的态度向别人传达，他会选择最合适的时间传达这些消息，以便能达成最有建设性的结果</p>
中等自制力水平	<p>忠诚者</p> <p>核心焦虑：安全、归属、被信任</p> <p>中等自制力水平的六号具有觉察力的、聪明的，他们可能是过度忙碌、讨人喜欢，总是寻求认同，但是他们也可能反抗权威、发脾气、过度反应。这样的六号就像被传染了困惑和怀疑的瘟疫，他们会在信任和不信任之间徘徊。一方面，六号渴望安全，而有凝聚力的团队可以为其提供保护；另一方面，除非六号感觉这个团队具有强大的思考力，否则六号也会害怕团队。六号很忠诚于他们信任的朋友、团队和领导，但是这种信任是无关紧要的，当其他人辜负了六号的期望和想法时，这种信任关系很容易被打破</p> <p>事例：在一个 30 人参加的会议中，珍妮一直坐在她的椅子边上，她感觉非常挫败，最终她大声脱口而出，她说她根本不同意部门经理分配给房间里每个人的任务，尽管有些团队成员无声地赞同她的看法，但是他们还是为她采取这样的对抗方式而震惊不已。而在珍妮看来，她只不过是把要说的说出来而已，这样做也是为了保护她的团队</p>
低自制力水平	<p>懦夫</p> <p>核心恐惧：没有安全感、感觉不到意义，没有办法存活</p> <p>低自制力水平的六号努力让自己在这个可怕的世界减少点危险，他们表现出了严重的焦虑和极度的激动。他们致力于不停地撰写最糟糕事情的剧本上，他们把自己的恐惧投射于外部世界，他们幻想可能发生在他们身上的所有倒霉事，而且相信这些景象是完全真实的。这样的六号有着偏执狂的倾向，他们可能会过度依赖别人、惊恐不安、对人苛刻，他们不停地寻找安慰，却没有找到多少，因为他们拒绝和任何与他们世界观不同的、或是那些敢于提出与他们观点相背的人沟通</p> <p>事例：卡尔斯业绩辉煌，但是当他和其他人一起工作时，特别是和那些有天分与极具个人魅力的人合作时，他就会卷入一场场持续的战争中。因为卡尔斯害怕这些人：（1）接手他的工作、将他的成果据为己有；（2）做些影响到成果质量的事情；（3）利用卡尔斯，把他的荣誉归为己有。最后，大家发现卡尔斯总是不停地指责别人的动机，大家感到他太难相处，没有人愿意和他一同工作</p>

发展六号领导力优势

把注意力放在有希望的事情上

每天早上你起床的时候，请先用 15 分钟的时间想一下所有那些将变好的事情、

不再有麻烦的事情，你也可以在家里找这样的事情，或是在上班的途中观察你看到的事情，或是看看你自己的一些方面。这个练习将会真正开始改变你的注意力的轨迹。

相信你自己的力量

列一个清单，把所有你听从自己的内心、最后发现达到最好效果的事情全部写下来，在每一项的后面写下你听从自己内心带来的全部好处，把这个内心声音当成你内在力量的一种智慧。每次当你困惑的时候，问你自己这个问题：如果我听从自己内在力量的话，它会给我什么意见呢？然后听从这个意见。

区分哪些是觉察力，哪些只是单纯的投射

你能区分哪些是觉察，哪些只是单纯的投射吗？你知道什么时候你是在真正地觉察（自觉内观）而不是单纯投射吗？（脑海里充满了你想象的事情，而不是真实的反映，其实这个想法只是投射了你的思想、感受，或是你想做什么。）每天早上花 15 分钟列个清单，把你相信今天要发生的天马行空的想法全写下来，在这一天结束的时候，回顾你的清单，对照清单上的每一个项目，回答这个问题：这是觉察，还只是单纯的投射，或是这两者的综合体？我怎么区分它们的不同？这样做了几周以后，将给你带去很多有用的信息。

九型人格七号



七号渴望能给他们带来新鲜和刺激的主意、人和体验；他们回避痛苦；七号精心设计和打造未来计划，以拥有更多的选择权。

表 3-8 七号不同自制力水平

描 述	
高自制力水平	专心的鼓舞者 核心认知：无论从负面还是正面的经历看，经过整合都能获得真诚的幸福、身心合一的感受



(续)

描 述

那些选择上艰难的自我成长功课的九型人格七号，学到了如何驯服他们高度活跃的思想野马，这不是一门容易的功课。在这个学习的过种中，七号加强了他们聚焦的能力、能把注意力完全集中在人、任务、感受以及深层学习某事方面，而不是分散他们的注意力。他们毫不费力地完成工作，仔细倾听，拥有幸福与和平的快乐。这些七号精力充沛、见解深刻，有真正的好奇心。他们不是靠慷慨激昂的方式激发别人的斗志、而是以他们平静和充满生机的状态激励着身边的人

事例：当布伦达很小的时候，她失去了她的父母。当她 30 岁的时候，她才有机会处理小时候的痛苦带给她的问题。通过反复的自我反思和外界帮助，布伦达逐渐能坚强面对，不再逃避痛苦。之后，布伦达能够更加专心，当其他人有重要的事情时也愿意和她深谈。此外，布伦达保持了她的突破思维框架的创新能力，事实上她还提升了这一能力，她激励他人采取行动的能力也同样提高了

中等自制力水平 喜欢刺激者

核心焦虑：满意、刺激、感觉良好

中等自制力水平的七号有创造力、热衷投入，但也是狂乱和没有耐心的。他们的大脑转的如此之快，以至于他们经常有一大堆没想清楚的念头，大多数他们只是说说而已。七号也经常高估他们的能力和知识，认为他们自己能快速学习。他们特别热衷于快速冲入那些新鲜和刺激的体验中去，以至于有时他们发现自己很难集中精力和彻底完成任务。七号精力充沛、活泼好动，当面对那些他们做的没有达到标准的事情时，他们就会使之合理化，用正面的而不是负面的描述重新定义这件事情

事例：很多人喜欢查尔斯，大家欣赏他有很多的见解和想法。但是，人们也很奇怪为什么查尔斯面对一件重要的、困难的事情的反应像是对待一件轻松的事情一样，就像讲个笑话那么轻松，比如他在会谈中总是关注一些不重要的事，削弱了会议的重要性

低自制力水平 疯狂的推卸责任者

核心恐惧：痛苦、被剥夺、感觉不完整

低自制力水平的七号在抑郁和躁狂（极度活动）行为的交替中被焦虑所消耗，这些七号沉闷无趣，容易引发事端，他们常常从自我反思中逃离，到处寻找替罪羊，要别人为他现在的状况负责。他们感觉到陷入了困境中、走入了死胡同，做着自我毁灭和自我挫败的行为

事例：尽管雪莉聪明伶俐有才干，而且有很多想法，但她还是给她管理的团队制造了一场毁灭性的灾难。她没有给她的团队成员提供足够的绩效期望，而且因为她太忙了也没有培训大家，更没有花时间制定足够的工作计划，在团队会议中也没能给予团队成员足够的指导。在雪莉的想法中，每个人都是平等的，她不应该表现得像个老板，她觉得对于团队的每个人，包括她自己，对公司提出批评是很重要的。在雪莉的老板收到很多关于对雪莉的抱怨以后，他就这些问题给了雪莉一个直接的反馈。雪莉的反应是在办公室里挑起了一系列对抗老板的行为，她训斥她的团队成员，大肆批评公司，只要有人听她就不断地跟人反复讲这些事。最后，雪莉被解雇了

发展七号领导力优势

学会完全地倾听他人

当你与一个人交谈完毕后，问他这个问题：在我们的谈话中我说话的时间占多少比例，你说话的时间占多少比例？在我们的谈话中你有没有觉得我打断你、没有倾听或是注意力分散的时候？每天至少一次，和不同的人做这个练习。仔细地听他们关于你的所作所为的回答，不要反驳说你在做什么，也不要解释说你为什么这么做，你的任务就是让别人对你的行为给予反馈，而不管你是否认同这一反馈。

学会情绪管理

对你而言最大的挑战是把注意力集中在你的生理感觉和情绪反应上。每天找一个小时，练习把你的注意力集中在你的情绪和生理感觉上。一旦你发展了这个能力，有规律地练习，特别是当你感觉情绪急躁或很焦虑的时候。

发展你的情绪技能

列一张清单，把过去一年导致你情绪变化的事情全部列出来，这些情绪是：发疯、高兴、悲伤、恐惧。分析你的清单，判断这四种情绪中，你最想体验哪一种情绪。花一个小时想想你如何发展你全部的情绪技能，特别是在情绪清单中你体验最少的感受。写下你的答案，这个练习将帮助你与自己 and 他人更深层次地联系起来。

九型人格八号



八号追求真理，他们喜欢掌控局面，希望自己把握重要的事情发生，同时倾向于隐藏自己的弱点。

表 3-9 八号不同自制力水平

	描 述
高自制力水平	<p>真理探求者</p> <p>核心认知：脆弱和缺点是一个人的一部分，为了得到真理，必须吸纳很多真相</p> <p>对于那些寻求高自制力水平的八号来说，他们的挑战是通过完全了解自己长时间隐藏的脆弱来学习管理他们巨大的能量和累积的愤怒。当他们实现了这一点，八号就会是慷慨大方、强壮有力，拥有宽广的心胸和开放的思想。他们依旧直率和真诚，说着肺腑之言，同时也吸纳不同的观点。这个时候，八号对他人的保护是彬彬有礼的，而不是控制的，他们给人的感觉是踏实、温暖和更加自信</p> <p>事例：爱德华第一次当着大家的面落泪，他很不好意思也不明白是什么让他烦恼。他勇敢、坚不可摧的形象崩塌了，他很担心他的形象受损、失去别人的尊敬。但是，这件事推动了爱德华深层面地自省，他显示出了更沉稳的自信，更和蔼和更富同情心，他成为一个别人愿意走近、有同情心、有敏锐觉察力、让人感到安全的人</p>
中等自制力水平	<p>信念坚定者</p> <p>核心焦虑：自我保护、显示出软弱</p> <p>中等程度自制力水平的八号尽力去控制他们的挫败和愤怒。尽管他们可能是敏感的、大方的，他们也有控制欲、支配欲和侵略性的。他们反应迅速，行动快速，他们也希望别人能立即回应。他们有很坚定的主见，即使他们是安静的，他们的存在也总是能被感觉到。结果，别人常常都看着他们，等他们的决定或明确指令。尽管这些八号可能对自己取得的成就很谦虚，公众的表扬也会让他们不好意思，但他们还是喜欢被欣赏和被尊敬的感觉。如果给他们一个巨大的挑战，他们也有能力应付。如果强迫八号或命令八号会限制他们巨大的能量，他们会变得愤怒、抱怨或不舒服</p> <p>事例：卡拉最大的一个特点就是她打造成功的、受人尊敬的组织的能力，这一组织有着团队合作和士气高昂的工作氛围。因此，当人力资源总监告诉卡拉她的员工们因为她的威胁而要离开公司的时候，卡拉感到困惑和消沉。尽管以前也有人告诉卡拉大家发现她在威胁他们，但是卡拉从来不以为然。当她要求人力资源总监告诉她更多消息时，她被告知：“大家发现你今天是温暖亲切的，但明天没有任何原因就发火。这种情绪上的起伏不定把大家吓着了。”</p>
低自制力水平	<p>恐惧者</p> <p>核心焦虑：被伤害、被控制、控制、极度脆弱</p> <p>低自制力水平的八号会像残忍无情、发泄愤怒的洪水一样，他们实施毁灭性的报复行为。他们坚信无论用什么手段，一定要战胜敌人，他们指责他人为自己的行为开脱辩护。事实上，是八号不敢承认自己的极端脆弱。在最坏的情况下，八号会走向偏激，他们可能表现出反社会的行为或暴力行为，因为他们不能压抑和控制他们轻易爆发的愤怒</p> <p>事例：瑞思是一个新建成的公寓业主之一，这个公寓有各种各样建筑上的问题。瑞思很肯定其他公寓的业主都很幼稚，他决定为了自己的利益，私下与开发商直接联系。瑞思通过泄露业主委员会的保密信息拿到了与开发商签署的一个附加协议。当其他业主质问他为什么这样做时，瑞思回答说：“你们这些人太笨了，根本不明白事儿，开发商认为你们都是傻瓜。你们只不过是嫉妒我，因为你们没有达成你们的交易。”</p>

发展八号领导力优势

锻炼身体

保证足够的、有规律的睡眠，适量的、健康的饮食，有规律地锻炼身体。你越多照顾自己的身体，而不是让自己筋疲力尽，你的情绪化反应就会越少。

避免冲动行事

每次当你感到有要行动的冲动时，例如，提出观点、建议或要求某人做某事时，或是采取任何方法行动前，让你自己停一下，想一想：到底是什么驱使我这么想快速行动？如果我现在不采取行动会发生什么？

允许自己脆弱

在去年一年里你有多少次允许自己悲伤或哭泣？有多少次你感到生气？很可能你感到生气的次数要远远多于你感到悲伤的次数。你能分辨你用愤怒掩饰你脆弱的时候吗？即使你的愤怒是因为别人威胁的结果或是某人没有完成他负责的任务而导致，你能辨认出其中你自己被激发的脆弱吗？

九型人格九号



九号寻求和平、和谐和彼此积极的尊重，他们不喜欢冲突、紧张和充满敌意的气氛。

表 3-10 九号不同自制力水平

描 述	
高自制力水平	完全自觉的人 核心认知：可以无条件地和所有人打成一片



(续)

	描 述
	<p>达到高自制力水平的九号不再有困难表达他们的立场。事实上，他们用积极、有目的的方式生活，他们明白拥有说出自己观点的权利。他们参与，投入，特别有生气。他们可靠、坚定、机敏，也宁静安详，在生命的历程中，他们充实而满足，所有这些来自他们坚定的内在</p> <p>事例：当海迪在联邦政府采购办公室工作时她曾经是个告密者，她发现了一个主要的偷窃环节，经过了很多不眠之夜，海迪选择写份报告。四年后，海迪获胜了。从这个经历中，她意识到她有能力直接面对冲突。她面对了有生以来最大的恐惧，结果她改变了。她积极投入并且全程参加，她直面冲突，把它作为一个建立人际关系的方法</p>
中等自制力水平	<p>调停者</p> <p>核心焦虑：稳重、和谐、被倾听</p> <p>中等自制力水平的九号想要每个人都和谐相处，他们更喜欢和平与融洽的气氛，认为它的重要性超越了一切。因此，九号熟练于调节差异，但是当面对冲突时他们又会感到非常焦虑。这些九号忽略了焦点，他们总是从事那些让他们分神的活动而不是处理面前的挑战。中等程度自制力水平的九号宁愿墨守成规、例行公事，也不愿提出他们想要的，他们表现得很顺从，所以常常有很多朋友，至少有些人很喜欢和他们在一起。他们很少表达自己的立场，而是选择随大流</p> <p>事例：白瑞德是一个有能力、勤奋认真的工程经理，他有能力带领大家一起完成重要项目。但是当他的项目团队成员发生辩论时，白瑞德宁愿详细地倾听每一个人，然后再努力调停。有时冲突渐渐就消退了，有时冲突转入地下，有时冲突却升级成为公司的争斗。如果最后一种情形发生了，白瑞德就会非常绝望，好像他也没法做些什么</p>
低自制力水平	<p>自欺欺人的人</p> <p>核心恐惧：与他人分离，被人控制，不与人发生纷争</p> <p>低自制力水平的九号既不把注意力放在自己身上，也没有精力把注意力放在别人身上。他们忽视很多甚至是致命的问题，拒绝去面对显而易见的后果，自欺欺人地认为每件事都是没问题的。低自制力水平的九号不停地疏忽和遗忘，行动变得越来越缓慢甚至根本没有行动。但是，如果强迫他们做一些他们不愿意做的事，他们也会消极抵抗，嘴上说“是”但心里却说“不”，或者他们会爆发一泻千里、看起来无休无止的狂怒</p> <p>事例：在诺拉的丈夫做完腹部手术的第二天，诺拉原计划是带她四岁的儿子去医院探望的，尽管诺拉想这样做，但是实际上她感觉很不舒服，因为她有家务活要做，而且医院离他们家有一小时的路程。因为对儿子和丈夫非常失望，所以诺拉带儿子去医院看她丈夫晚了五个小时，她甚至没有解释一句，哪怕说在家里有活要做。到医院不久，诺拉就把儿子扔给了她丈夫（她丈夫还不能动），她说：“我现在要出去散散步。”</p>

发展九号领导力优势

直接表达你的需求

每天，跟其他人表达你的一个需求、一种喜欢或期望。建议去一个地方吃饭，指导如何进行一个项目或者要求一个升迁的机会。不要等其他人问你要什么，而是先表达你的期望。做个主动的人。

制定优先顺序，然后执行

计划每天完成两件任务或工作，确保你没有任何干扰地完成每一个任务或工作。

坚持你的立场

每天早上，想一个你会强烈坚持的观点，在这一天把这个观点与其他两个人分享。每天，也想一个新观点和意见与另外两个人讨论。这样坚持两周，然后反思，问自己这些问题：是不是说出自己真实的想法越来越容易了？是不是有些话题比其他话题更容易展开讨论？是不是有些人比其他人更容易在一起分享？等你回答了这些问题以后，继续这个活动一个月，每天选一个新话题和不同的人进行讨论。

发展九种人格类型的领导力优势

每天保持关注自己对事件的个人反应并向自制的方向前进。每周，回顾你所走过的旅程，找出你的反应和前进的模式，把这些模式标注在你的旅程上。每天应用你的九型人格知识去观察你的工作、练习你的自制技巧。如果你知道你同事的九型人格类型，练习去调整自己的行为从而激发出他们的最佳状态。你练习得越多，你就越能精熟应用九型人格做人际互动，你就越能更好地控制自己。

WHAT TYPE OF
LEADER ARE YOU

第四章

九种人格类型战略化思考
与行动的能力

新平知
和愛

PDG

卓越的领导力要求领导者全面理解组织的实际运作，而且能以微观和宏观的方式进行战略化思考和行动。领导者必须富有战略性的眼光，思考如何服务客户、设计产品、建立系统，给现在以及未来的有价值的生产活动分配资源。这种全局视野、全面的组织观念能够让领导者和组织达到最高水平的绩效、效力和效能。

了解企业运营情况与战略化思考及行动是紧密联系的。除非你对公司有一个深层的了解，否则你是不可能拥有战略化行动的依据的。当你有了这些认知后，你需要策略性地使用它，并引入全体推崇的共同愿景、客户至上的使命、敏捷有力的战略以及与战略一致的有效目标和策略，用这些来领导团队。

了解企业运营状况，战略化思考和行动的能力意味着你要拥有以下十一种能力素质。

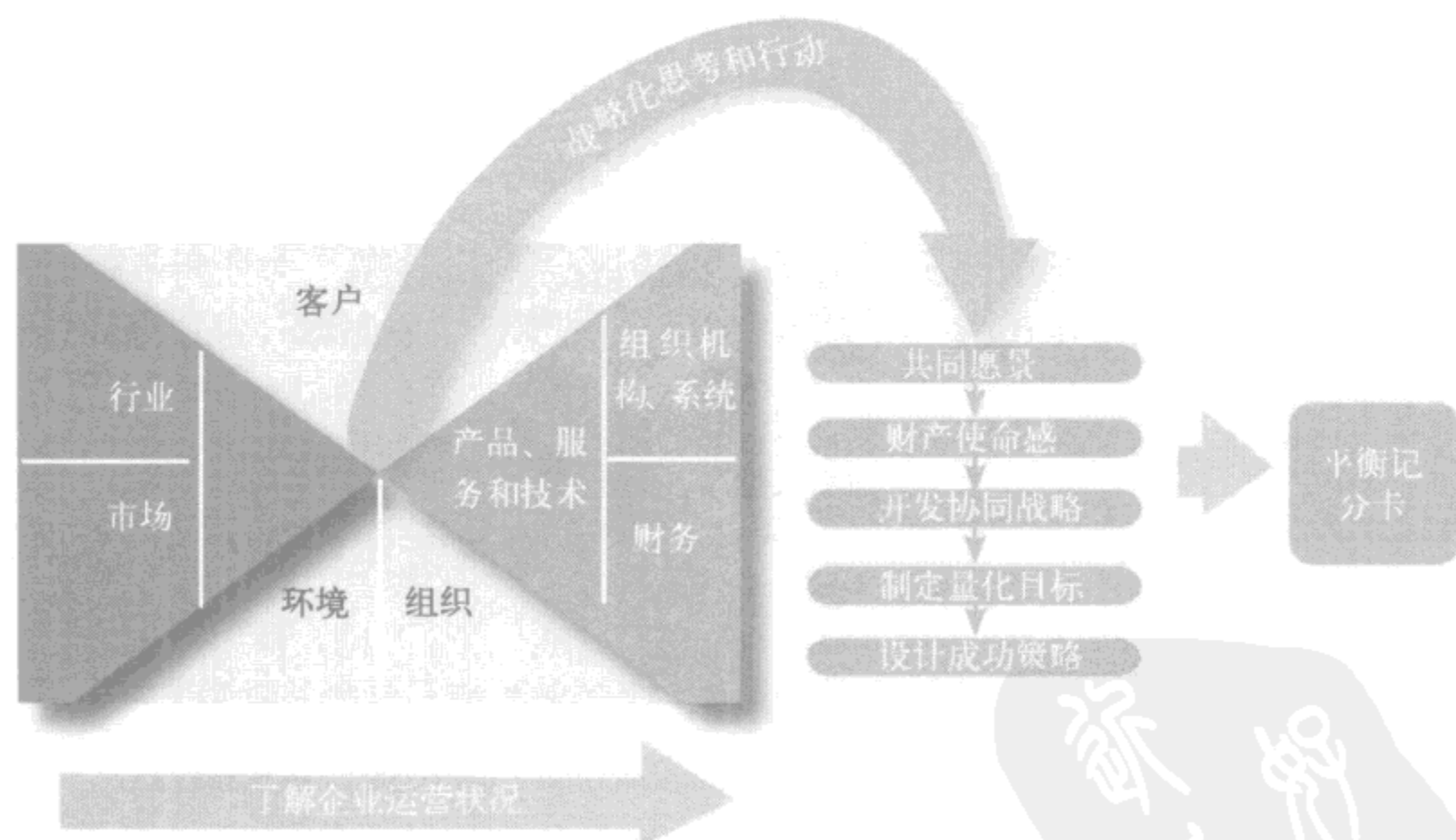


图 4-1 了解企业运营状况：战略化思考和行动

当你真正地了解企业运营状况、真正能战略化思考和行动时，结果将是你公司、部门、团队的一张平衡计分卡，评价这个结果不单有财务的要素，也有其他同样重要的因素：例如，智力和其他无形资产，为有价值客户提供高质量的产品



和服务，一个有动力、有技能、能满足现在和未来企业发展需要的工作团队，一个客户满意和忠诚的客户基础。

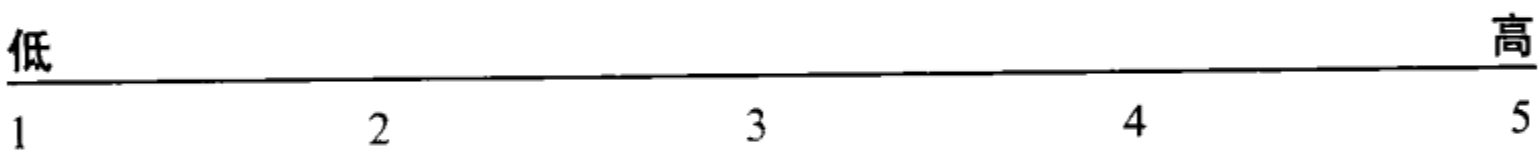
当你继续阅读，请反思以下十一种“战略化思考与行动”能力素质，在每一项后从 1~5 分中为你自己打分，这会帮助你确定你的优势所在和需要发展的方面。

战略化思考与行动的十一种能力素质

了解企业：企业环境

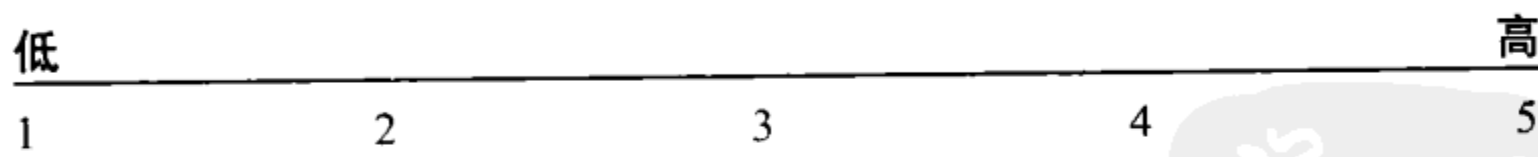
能力素质一 了解行业发展趋势

这一能力素质要求明白法律、政治、人口统计学以及其他影响行业的外界因素，继续保持目前的行业发展趋势；在公司外进行专业性的网络覆盖；像行业专家一样说话和制定方案；经常性思考寻找新产品和方法以改变经营方式，以领导你的公司成为行业领先者。



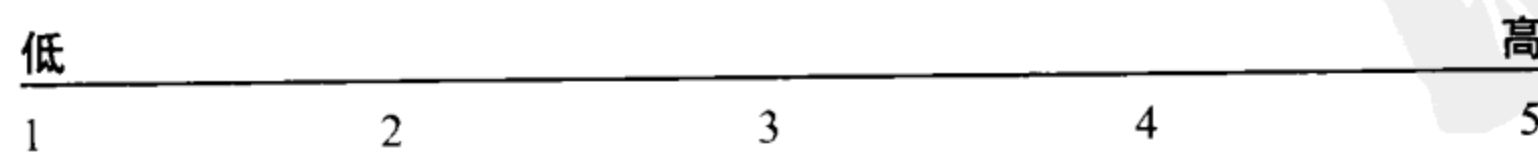
能力素质二 了解市场动态

这一能力素质要求了解如何开发与巩固目前和潜在的市场；能敏锐觉察竞争优势、劣势和发展战略；明白与你竞争对手相比你的组织优势、劣势；发展战略与运作能力，强化你的组织优势，以应对组织弱点所带来的影响。



能力素质三 了解客户期望和需要

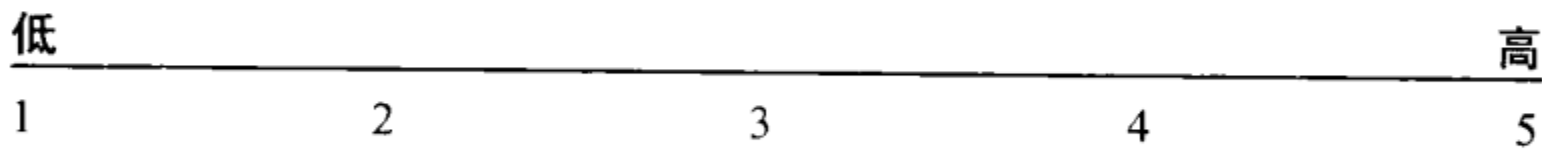
这一能力素质要求了解客户的期望和需要；对客户的不同级别进行细分，有效分配资源；预期客户企业的内部及外部变化产生的影响，据此改变产品或服务；对变化的客户企业需要主动反应；开发新的服务或客户，以推动企业战略性化展。



了解企业运营状况

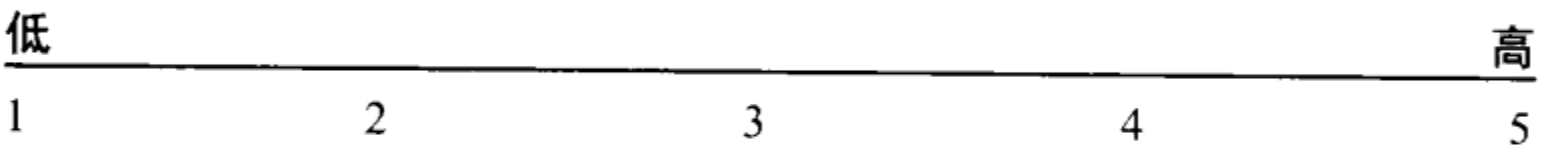
能力素质四 了解组织架构、系统和人

这一能力素质要求掌握组织的价值观、战略、架构、工作流程、文化与亚文化、各部门功能、沟通系统与奖励系统；了解如何通过正式和非正式渠道做事；开发能对客户满意度和财务目标的达成产生最大程度积极影响的内部系统和流程；制定组织基本结构，发展员工才能以支持当前、中期、长期员工的成长；理解并支持组织的重要政策、业务和程序，并在日常大多情况遵守它们，但会在必要时走捷径；承认部门的工作团队与其他功能部门是相互依赖的。



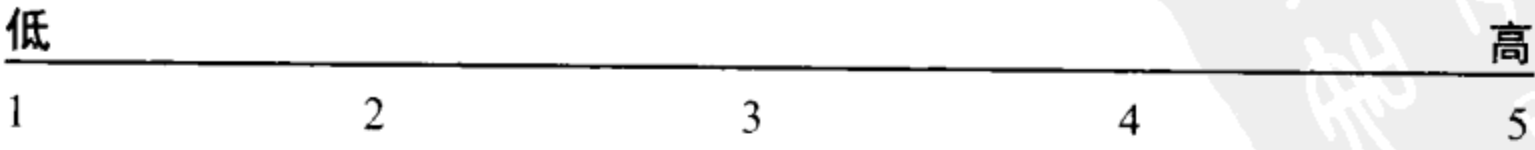
能力素质五 了解产品、服务和技术

这一能力素质要求理解公司的产品、服务和技术；了解常规行业化组织的运作需求；根据产品、流程和技术的长期影响作出决定和着手组织变革，而不是关注你所在部门或公司的短期优势；确认你提供给客户的产品和服务能够扩大企业的业务范围，而不仅仅只盯着那些对你自己或你的部门有利的事情。



能力素质六 了解财务状况

这一能力素质要求应用预算、预测和其他重要标志来量化和管理生意绩效。了解公司基础财务决算（损益表、资产负债表、财务比率）以及你所在部门的目标、流程和系统对它们的影响；要以全局视野看待财务问题，而不仅仅是以部门视野看待；制定账本平衡底线的责任，并明确财务责任；以生意战略、组织优先项目、有价值的生产活动的资源部署为背景，有能力、有效率地管理持续的投资（在人员、资源、财务和技术）；展示稳健的资源和工作人员计划以满足预期的企业发展需要。

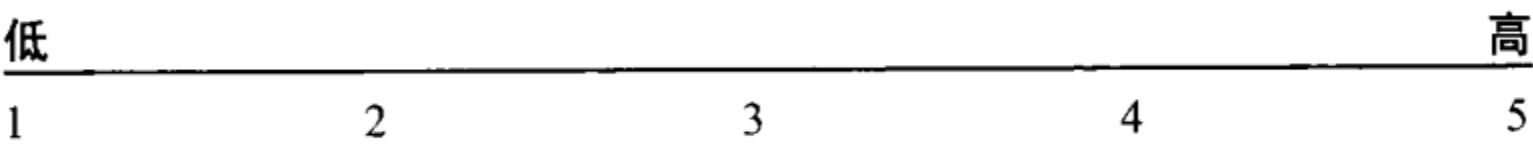




战略化思考和行动

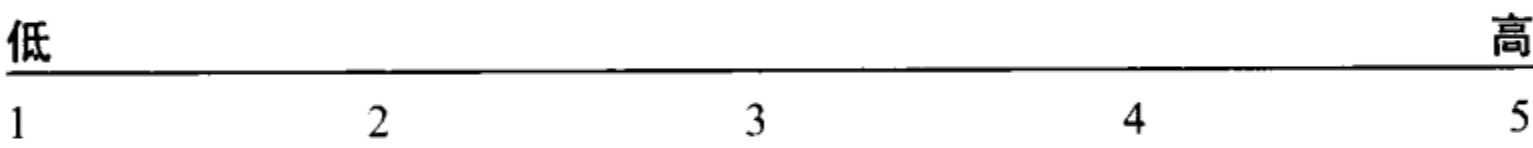
能力素质七 创造共同愿景

这一能力素质要求发展长期的、以价值观为基础的愿景，以推动员工行动；用当前和未来环境与组织中的实践知识来传达愿景，并确保这个愿景既不是视野狭窄的目标也不是空中楼阁，确保其在实际操作中严密精确而不复杂；感召或让关键人物和团体加盟进来并支持这个愿景；用多种方式持续沟通这个愿景；确保这个愿景成为前进道路上的路标。



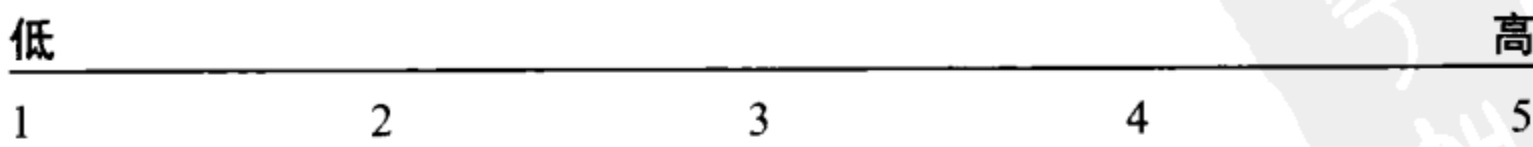
能力素质八 赋予使命感

这一能力素质要求对于中等发展程度的团队能清晰识别你所做的业务；确保你的使命与整体愿景一致；正确识别你的客户和他们的要求；为客户和业务提供独特的、增值的贡献；明白你的竞争对手和潜在的合作者，以及你的定位；真实评估组织、部门、团队的优势、弱势，以此为基础赋予使命感。



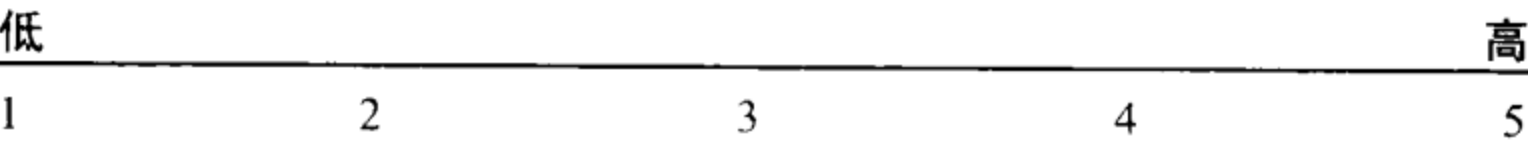
能力素质九 开发协同战略

这一能力素质要求制定 3~5 个切实可行的战略，以保证实现你的使命和愿景；清晰定义这些战略，这样你就能很容易地确定资源的有效分配，作出其他关键的企业决策；明白不同战略之间如何相互支持，把它们优先排序和分级；分析这些战略彼此之间的潜在冲突，要么解决冲突要么接受冲突的存在；根据战略要求领导团队或者做决定；每隔一段时间重新回顾战略，评估其成功度，根据需要随时调整目标或策略。



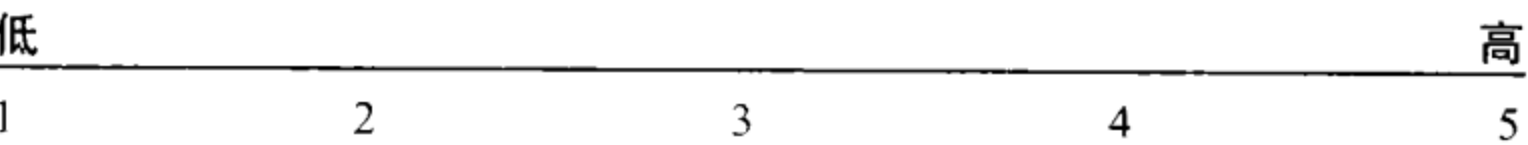
能力素质十 制定量化目标

这一能力素质要求为每一个战略制定出 3~5 个量化目标作为里程碑的标志；确保每一个战略有足够高远的目标并保证其成功；与全体员工有效沟通并对目标进行量化评估，争取大家的支持；让员工为他们所要实现的目标负责任；促进目标的杠杆效应化和量化评估的实现，让多种策略促进目标的实现。



能力素质十一 设计成功策略

这一能力素质要求为实现每个目标开发 3~5 个特定的行动和活动；承担事先预测到的风险，制定具有创造性的策略，然后监控结果；为每个策略分派足够的资源及合适的人员；确保那些负责执行策略的人明白、承诺并承担责任去达成制定的策略，最终实现目标和战略；在每个策略进展过程中和成功后要求反馈意见并利用这种反馈；利用杠杆效应扩大策略实施的影响，以便让一个策略能支持更多目标的实现；进行短期的策略性调整，根据需要发现并实行新的策略。



因为战略化思考和行动这个能力素质是复杂的，表 4-1 更详细地解释了这些概念，这里使用了甘地领导印度人民摆脱大英帝国，取得社会、政治、经济独立的案例。

表 4-1 战略化思考和行动

战略因素	定义	潜在危险	举例：甘地
愿景	一个共同分享的、长期持续的 画面，或是人们对其所喜欢的 未来的理解 愿景可以持续很多年（3~5 年 或更长时间），而且是第一个要 制定的战略因素	太高远、太复杂，不 被接受，不是以价值 观为基础，不是以事 实为依据，无法沟通、 未能被充分利用	创建一个自由的、独立的、 激励人心的印度政府，把 全部责任、权力和尊严授 予它的人民



(续)

战略因素	定义	潜在危险	举例：甘地
使命	你正在做的业务；你提供给客户、帮助你实现愿景的价值观；使命支持愿景的实现，代表着你对愿景的特殊贡献；除非环境发生巨变，否则使命一直是稳定不变的	太多或太少的企业说明；不明确的客户；对于客户而言使命是无价值的；认为你的产品就是你的使命	让印度公民控制印度政府，让印度成为一个完整的国家
战略	为了实现愿景和完成使命所使用的方法；战略决定资源分配和其他重要决定；战略包括行动方向，但不是具体行动；只有当策略、目标被证明无效时，或者环境发生巨变时，战略才会改变	把策略与战略混淆；没有战略，过多战略或者过少战略；战略不是综合性的、不能彼此联系或者促进改变；战略模糊或者无法据此行动	大范围的、和平的、有目标的、非暴力的国民不合作抵抗运动；不依赖其他国家的经济独立
目标	对于战略而言代表关键里程碑的可衡量结果 尽管有些目标可以作用到不止一个战略上，一般而言，一个战略可以对应 3~5 个目标，只有当选择的策略被证明是无效时目标才能改变	太多或太少的目标；对目标的承诺不够；目标没能与战略直接关联；没有量化、不够清晰的目标或者目标之间彼此没有明确区分	获准独立；最少的暴力事件（最好是没有任何暴力）
策略	为实现每个目标的特定行动 尽管一些策略可以作用到不止一个目标上，一般而言，一个目标常常有 3~5 个策略；如果策略不能实现目标、战略和使命时，策略是可以很容易改变的	无效的策略；没有足够用以执行的资源；职责不明确	广大人民到监狱去抗议；食盐反抗（自己制盐而不从英国购买）；自己织布而不依赖英国的纺织品

当你阅读以下九型人格的各种特点时，你将注意到，九型人格中任何一种类型中经验丰富的领导者，都会在“了解企业运营状况：战略化思考和行动”的能力上取得高分。同样，经验少的领导者面临更多需要发展的挑战，这个领导力领域中的能力素质特别依赖于领导者的经验，同时也依赖于他从经验中学习的能力。不管怎样，当你往下读的时候，你将发现不同类型的聪明领导者喜欢强调的侧重点的微妙区别，也会发现不同类型的缺少经验的领导者在发展需求上的微妙差别。

另外，九种领导模式影响到本书所讲的所有能力素质中领导者优势和需要发

展的方面，这些影响在需要发展的方面非常明显。因此，讨论九型人格每一类型的特点从这个类型的领导模式开始。

九种人格类型的领导模式与行动特征

九型人格一号



领导模式

领导者制定明确的目标，然后激励他人发展出最优秀的品质。

一号领导者喜欢接受不断的、复杂的挑战，他们喜欢承担有明确目标的、实际的、可执行的任务。了解企业运营状况，不管是了解环境还是了解组织的各个方面，对一号而言都不是例外。随着一号的成长，逐渐进入更高层次的领导角色，承担更多关于企业经营方面的责任时，他们喜欢投入到实践中，并在实践中磨炼自己，熟练于分析和处理错综复杂的行业、市场和客户等方面的信息。他们也吸收组织的深层信息，包括公司的产品、服务和技术，还有组织机构、系统、人员和财务等方面的信息。他们兴奋于自己了解、参与并组织了各种系统和流程，这些系统和流程符合一号改变现状的期望，最终让人们在符合逻辑和条理的程序中按计划采取行动。

一号领导者把精力放在制定清晰的、精密的、向前推进的目标上；选择一系列与目标相匹配的可管理策略；让自己和他人为按时保质地执行策略负责任。在一号心里，贯彻执行是非常重要的。一号勤奋努力、注重细节，他们监督并管理所有的方面。

阿妮塔是一个有着 15 年管理经验的领导，一个团队成员是这样描述她的：

在阿妮塔的领导下每件事都做得非常好。她明白我们企业错综复杂的情况，她让每件事都处于自己的掌控之下。事实上，她喜欢更大的挑战，而且会把事情管理得更好。不知为什么，没有什么事能逃出阿妮塔的法眼。



在另一方面，一号领导者，特别是那些刚刚提升到领导岗位的一号，在开始的时候可能会发现要想彻底地了解企业实在是太复杂的事了。因为他们要了解全新的细节，对于一个缺少经验的一号领导者来说，要想在一定程度上了解环境和组织方面足够多的信息可能会有困难。他们也可能只把注意力放在他们自己认为最重要或最急需的一种能力或一个方面上，比如：产品、服务和技术，从而忽视了全面去掌握其他能力以及将整个系统组合成一个整体。

另外，一号领导者关注目标和策略，这种关注可能会让他们没有足够的时间和精力去开发一个清晰的共同愿景和使命，制定一系列详细而明确的战略并与他人沟通这些战略以保证被高度接纳，这是他们必须要付出的代价。一号领导者也可能混淆策略和战略，例如，他们可能会认为客户服务热线是一个战略，事实上，战略可能是以下两种方面：（1）加强对客户利益的理解；（2）改进产品和服务。在这两种战略中，客户服务热线只是这些战略领域的一个策略。

12年前，当阿妮塔还是个新领导者时，她的一个下属是这样描述她的：

我知道我要做什么，但是并不总是知道为什么要这么做。我知道阿妮塔认为我很有能力，但如果我拥有对本职工作还有我们团队工作来说更大的愿景，我可以给组织带来更多的价值。

发展一号领导力优势

在最前方保持大视野

作为一个领导者，你的工作是保持最广阔的视野，不能只见树木，不见森林。你需要放下一些细枝末节的工作，把他们交付给那些为你工作的人。对每一项你负责的工作，养成习惯问你自己以下问题：我亲自做的这件事是在战略水平上（即愿景、使命和战略的层面）而不是在策略层面吧？我是不是把策略性的工作委派给他人了？我是否陷入了执行细节的层面？

从愿景出发领导大家

问你自己下面的问题：目前工作的最大目的是什么？我们未来3~5年努力要

达到的（不是从目标而言，而是从最大的梦想和愿望而言）是什么？实现愿景所必需的价值基础是什么？确定从你的工作中找到这些答案，也确定让你工作团队中的每个人一起分享这个最终愿景。当你与大家沟通这个愿景时，记得要双向沟通，而且根据需要随时调整方式和方法。

从最高的战略层面进行战略性领导

问一下你自己：你所开发的战略是不是真正战略性的，或者它们事实上只是目标和策略？有时，非常重要的目标和策略实际操作起来也会是战略性的（就是说，当它们是成功必不可少的要素时），但它们可能还不是真正的战略，它们只是对达成愿景和使命的重要的、过渡的桥梁和方法。

现在，请回到你的战略部分，检视一下你所精心选择的策略，问你自己这些问题：当我在检视这些核心策略时，我是否能发现这些活动可以合并成类似的分组？当我在分析这些类似的分组策略时，不同分组中的相同之处是什么？最后这个问题的答案会给你一个了解隐性战略的线索，让这个隐性战略更明晰，让你和其他人更容易开展行动。

九型人格二号



领导模式

领导者评估团队成员的优势和弱势，激励和协助他人前进，以达成组织目标。

二号领导者用他们的人际关系导向作为了解企业运作、关注环境和组织的推动力。二号领导者关心如何满足客户需求，以及如何成为同行业中最好的，他们会强调行业发展趋势、对市场的分析，也会全面了解他们的客户。

因为二号关注客户，所以他们会全神贯注地去了解企业状况，特别是它的产品、服务和技术。为了确保让这三个方面满足客户需求，二号有了一个目标，就是关注人和联合人。为了这样做，二号把发展员工优势作为自己的责任，他们在员工需要发展的方面去帮助大家，同时二号也确保在了解组织结构、系统和流程的基础上让组织结构和系统帮助员工发展技能与优势。因为二号喜欢帮助别人操



纵组织系统，又因为他们经常在公司内给很多人提供了帮助，所以他们往往有很好的的人际网络，所以二号很懂得如何加速流程让事情完成。

很多二号领导者富有远见，他们擅长于感召他人。他们经常为直觉所感知的使命和战略工作，在二号的策略偏重上，他们会把主要精力放在建立有意义的目标以及为他人提供支持上。二号也可能有规律地与他人一起检查，以确认每件事情都进展良好，确保团队成员受到了激励和支持，并努力实现组织目标。

一个凯文的直接汇报者是这样说他的：

凯文很有经验，工作也很努力，但是他真正的天赋却是让其他人正确地做需要做的事。他时刻关注行业的发展和与客户的沟通上。我们每个人都想为凯文尽自己的全力，也许是因为他信任我们，我们不想让他失望。

但是，有些二号领导者，特别是在他们的事业早期，可能会过多地关注如何取悦客户或是确保为他工作的员工感到快乐和受到激励，这样也就忽略了其他一些重要的事情。例如，这些二号可能会关注如何让现有的客户开心，但是可能忽视了从长期发展的角度来看这些客户是否有价值。同样，一个二号可能强调制定架构和流程去支持工作的员工，但却忽略了去制定最适合工作的架构和流程以确保人们在这个工作架构下能更好地工作。另外，一些二号用了很多精力去关注财务和账务的稳定性，而另一些二号则把警告当成耳边风，当潜在的问题逼近时才担心不已。

对大多数二号领导者来说，愿景、目标和策略大多是容易达成的，因为他们能理智地把自己投入到未来的景象中，而且能直觉地知道如何联合人们实现这个计划。同时，二号也需要向员工清晰地表达使命和战略，这样就可以减少员工对领导日常指导的依赖。

当凯文是一个没有多少经验的领导者时，一个员工是这样描述他的：

“尽管我喜欢和凯文一起工作，但我有时也怀疑他是不是理解商业。我经常听到同事的抱怨，他们说尽管凯文可能知道我们的目标方向，但是他不和我们分享。如果我们知道更多关于我们部门的战略，我们就不会经常去问他那么多问题。”

发展二号领导力优势

挑战你自己，成为精通企业运作的专家，特别是那些不直接与人相关的方面。

人际关系导向将永远是你的优势，所以强化你的这一能力。让你自己专心于技术的细节问题上，对竞争对手进行周密的分析。想一想这些方面对企业的影响，与你的老板、同事和下属分享你的分析结果。

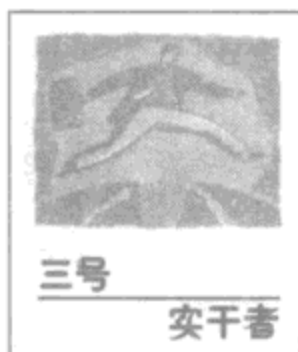
小心谨慎，关注财务

为自己设定一个目标，去了解企业运作的财务方面。一旦做了这件事，问一下你自己这个问题：在过去一年里，如果我在一些关键决定上采用保守的财务观点，我还会作出同样的决定吗？然后，思考你现在面临的在未来要做的3~6个决定（比如，员工的工资增长，计划实施的事情，新产品和服务），问你自己这些问题：如果主要从成本效益角度出发去作决定，我会作什么决定？我如何把这个财务观点与我未来的决定相结合？

让你的战略过程明确清晰

把你所在部门或公司的愿景写下来，让它能被一个12岁的儿童所理解。这会帮助你把愿景描述得清晰和简明。然后写下你的团队的使命，识别你的关键客户，清晰表达你能提供给他们的价值。下一步，写下3~5个对达成使命有奠基意义的重要战略。最后，为每个战略写下3~5个目标，为每个目标写下3~5个策略。

九型人格三号



领导模式

领导者创造一个让下属明白组织目标和架构的工作环境，以实现组织目标。

三号领导者利用环境，包括行业信息、市场、目前和潜在的客户，去进行商业运作。对于三号而言，在专业会议上向其他人解释市场和行业



发展趋势是很常见的。因为三号不喜欢被那些比他做得好、有更多客户，或是知道更多行业信息的手排挤在外，所以三号经常会更关注竞争对手，他们也经常从客户需要、行业和市场趋势的角度规划他们的目标，然后再组织每一件与目标相关的事情：架构、系统、人员和财务。

因为三号首要关注的是瞄准好的目标和有效的策略，他们喜欢制定工作计划，采用从 A 点到 B 点最快的捷径，他们也擅长于根据需要变化策略，如果看起来达不成结果他们也会重新考虑目标。另外，三号制定目标的能力经常随着他们领导经验的丰富而变得更加卓越，对于一个老练的三号领导者来说，制定一系列错综复杂、交相呼应的目标以及一系列支持目标的对应策略是手到擒来的事。

凯茜的一个直接下属是这样描述她的：

“看起来凯茜了解商业运作的全部方面，她如此注重实际，所以收到了很好的效果。她能在短到不可思议的时间里看清趋势、转变我们运行的方向，而她经常是对的。凯茜做了所有这些事，看起来好像没用什么劲儿，尽管她也工作很长时间。”

尽管三号学习很快，他们也喜欢快速行动，但对于三号领导者来说，花时间去更好地了解企业确实是个挑战。当产品不能满足客户的需要、服务不够标准或者客户抱怨，或是组织系统、结构、人员和财务显露出对达成目标造成障碍时，三号领导者也可能感到威胁，他们会被轻易地击败。

另外，因为三号是目标导向型的，他们把注意力放在明确的行动上，三号可能没有使出足够的注意力来设想一个共同愿景，或是征求大家同意相关的策略，甚至可能会对与愿景或战略相关的目标或策略有所误解。

在凯茜早年的管理中，一个员工是这样描述她的：

“凯茜特别聪明，她为她自己和我们制定了非常清晰的目标。问题是我们有太多的项目要做，这超过了我们能力所及的范围，我们也不理解这些项目背后的战略意义。凯茜认为她自己是经过战略思考的，但是她认为为主要客户所做的工作就是我们的战略。如果我们失去了这些客户，到底会发生什么呢？”

发展三号领导力优势

用些时间去了解企业运作

即使三号领导者学得很快，但精通企业运作毕竟是一件复杂的任务。要打好企业这方面的坚实基础，花你认为需要的时间3倍的时间。一旦有了这样深入的认识，你就能在环境和企业的大背景下观察变化，能够在采取行动时更有效地调整目标。

设定愿景、澄清使命、规划战略，用这三点指导你前进

当你用目标而不是用愿景、使命和战略指导你前进时，你的成功是有限的，它被限制在你设定的目标中了。但是，如果你的领导力来自你的愿景、使命和战略时，那么你的下属和同事将会整装待发，去达成目标和执行策略。他们将更少地依赖你在日常工作中的直接参与，从而达成更多的结果。

频繁地与每个人沟通

你的下属越了解你的想法和策略，他们工作就越有效率。花些时间去告知和感召组织中各种不同水平的人。这样做将激励他人并帮助他们获得更好的工作绩效。

九型人格四号



领导模式

领导者创造一个为人们工作提供意义和目的组织，激励人们取得卓越的成绩。

四号领导者喜欢去了解和明白他们认为重要的每一件事。了解企业运作在四号的工作清单上常常排在很靠前的位置上，因为四号喜欢复杂的挑战，并愿意为之付出巨大的努力。四号凭借直觉去断定行业发展趋势和客户需求，大多数的四号能统观全局，描绘出未来画面，胸有成竹到好像他们所描绘的只是他们正在看的一部电影。

四号，特别是那些有很多管理经验的四号，会把注意力放在关注组织上。依



靠那些他们感兴趣的事，四号可能从更深的层面上去了解企业的全部基础，即：产品、服务、技术、架构、系统、人员和财务。

当提到战略化思考和行动时，四号经常享受复杂的过程，四号尤其强调创设一个共同愿景，他们相信每个人都是这个巨大和重要愿景的一部分，这个信念带给四号和他们所领导的人一种意义重大和目标远大的感觉，这一感觉鼓舞了大家作出杰出的工作。

戴夫是个总监级的领导者，他的一个下属是这样描述他的：

“在开始的时候，我不确定我会喜欢戴夫。他用了很长时间来激励我，但我认为他想算计我。当我们之间彼此更了解以后，我发现戴夫是我所为之工作的领导中最有思想、最智慧和最有远见的一个。他尽他所能用了很多时间来学习关于人和企业的每件事，没有人能在行业知识、企业运作能力上与他相比。尽管他现在很少直接运用他的企业运作技巧。”

如早先提到的，一个四号领导者如果对组织的实际工作不是特别感兴趣，他可能就不会对企业运作的全部方面加以注意。对四号而言，他们的价值观与企业的价值观一致、企业工作对他们而言是有意义而且特别重要的。这种来自目标和意义的强烈吸引慢慢也会让四号发现自己其实是按部就班地机械工作，他们也可能对与实现愿景有关的重要活动失去兴趣。另外，四号领导者可能相信别人会与他们感受相同，也会像他们那样做，所以他们会想让别人自由地按自己愿望制定目标、采取行动，他们没有意识到有些人其实不是被愿景推动的，他们宁愿被分配确定的目标和任务。

当四号领导者有了清晰的、一致接受的愿景时，他们有时会苦于把这些画面、感受和经验用文字描绘出来。为了彻底清楚地描述这一愿景，他们可能仔细考虑他们的用词，改了很多遍，但是在这个过程中，他们的所作所为可能仍会让那些他们最想激励的员工感到困惑。

当戴夫是一个没经验的领导者时，他的一个员工是这样描述他的：

“我们知道戴夫想要什么，但是当我们做这些事的时候，有时会发现我们并没有切中要害。我想如果戴夫在那些错综复杂的市场和愿景上关注少一点，把更多的注意力放在我们所需要的战略上，以此制定目标和采取行动，那么结果会变得更好。”

发展四号领导力优势

更加清晰地知道你想要沟通的事情

不要过于复杂，挑战你自己，让你所说的尽可能地清晰明白、简单易懂，特别是当你在整个团队面前说话的时候。在这种情况下，事先周密地准备好你要说的话，把它写下来，然后在那些能给你真诚反馈的人面前练习你的演讲。问他们这些问题：你能把我的主要观点用两句话说出来吗？我所说的能激励你向前行动吗？我说完了这些后，你有一种要行动的感觉吗？如果其中有的答案是“不”，你要修改你的演讲直到你在所有问题上都得到肯定的回答。

诚实地挑选你不想做的事情，然后全力关注这些事情

写下你工作中真正感兴趣的部分。回顾这个清单，想想你是怎么处理这些工作的，当你在做这些工作的时候你的感觉又是怎样的。再做第二张表，写下那些你职责中感觉枯燥乏味、没意思的方面。回顾每一条，问问自己这个问题：我怎么能把做我感兴趣工作时同样的激情、愉悦和总体方法带到现在这些工作中来呢？

从愿景、使命和战略中进行创造和工作，关注战略和执行情况

写下你的愿景、使命和战略。在每一个战略下面列出你的目标，在每一个目标下列出你的策略。把这些写在纸上将帮你理清你的战略因素，看看可能有什么因素被遗忘或者需要增加的，将其中一些与你的下属讨论。请记住有些人需要给予明确的指导和监督。

九型人格五号

领导模式

领导者是通过调查、研究和计划来发展有效的组织，以达到组织系统的相互配合，人们为共同使命而工作。



因为五号领导者有非常强烈的好奇心，从企业和环境的观点出发去了解企业运作让五号感到兴奋。五号不只对分析客户最新趋势和需要感兴趣，他们也是企业中的产品、技术、服务和财务的信息库。五号领导者洞悉全部企业，如同看一个巨大的比萨饼一样，他们着迷于企业的各个组成部分以及它们之间的相互关联。

米歇尔的一个下属是这样说她的：



“每当我问米歇尔一个关于客户、产品、行业发展趋势或最新技术的问题时，她总是随手给出正确答案。她怎么知道和储存那么多信息，这简直是个奇迹，她无疑是我们的一个巨大资源库。”

五号领导者在企业战略化思考和行动方面的优势也可能会是他们的一个障碍。对于任何一个人要明白企业的每件事情和业务的每一种环境都是不可能的，特别是在一个变化的市场环境中。这些事实可能让五号领导者感到挫败，他们经常相信他们在采取行动前一定要了解全部数据。另外，在这个能力素质上，理智的分析是一个高成功率的必需因素，但是明白你自己和其他人的感受，也是同样重要的，比如本能地感受到什么是最重要的、企业必须要朝什么方向发展。

五号有个倾向，特别是在他们早期当领导的职业生涯中，他们在运行组织、生意部门或工作小组工作时，就如同着手一个项目管理工作。五号领导者有个优势，他们明白企业中的每部分在项目管理中如何共同配合有效运作，但这也可能成为企业运作的一个限制。与一个项目相较而言，一个组织或一个战略性的企业部门在范围上是很大的，也是很复杂的。不管一个项目多么复杂，在企业运作中总会有更多不可预测的变化的因素存在。

另外，五号领导者也可能混淆策略和战略，因为很多策略在本质上就是战略，这就是说，它们都是企业成功与否的至关重要所在。但是，一个战略性的行动并不等同于战略，它只是一个策略，而不是一个总体的战略和方法，而一个战略和方法则包含很多策略。

五号领导者也可能在发展一个共同愿景上关注不够，而代之以使命中首要的工作。但是，如果没有一个愿景，对于员工来说就很难知道做什么，或者他们日常活动会有什么不同。

在米歇尔的事业早期，她的一个下属是这样描述她的：

“米歇尔知识渊博，能力超群，但她对待我们就好像管理一个项目，她失去了大的视野。我们知道我们应该做什么，但是我们工作的大背景有一种被限制了的感觉，例如，其实我们不知道为什么用一个方法做这项工作，我也不知道我的工作到底是对企业整体发展有什么帮助。也许米歇尔知道这些答案，但是她并不和我们分享。”

发展五号领导力优势

像运用智慧一样，运用你的感受和本能反应

最深层的知识是觉察和智慧，不只是就智商而言。增加你信任和感受的能力将意味着，允许你真正地深层次地体验你的情绪，反应不再情绪化，即使这样有时让你感觉不舒服。

另外，尽可能多地关注你的本能反应，而不只是分析，问你自己这个问题：在这种情况下我的本能反应应该说什么？接受一个自然浮现出来的答案。当你发展了你的情绪能力和直觉能力，你可能会发现你对大脑的过度依赖程度将会有所减轻，因为你也将会很好地利用其他信息资源。

推动自己发展共同愿景

确保你有一个清晰的、目标明确的、以价值观为基础的愿景，用它来领导团队。这个愿景是共同愿景，也就是说要确保你把它与你所领导的每一个人一起分享，通过书面、亲自交谈、互动会议或者电话会议，这都是需要时间的，但是你将发现这些时间和精力都是值得花费的。

与人们谈话

把其他人作为一个信息来源和记录板，与人们谈话不仅能帮助你去打造一个更好的信息平台，也会让其他人在了解企业战略化思考和行动的过程中有同盟者的感觉。



九型人格六号

领导模式



领导者通过发展一个创造性解决问题的环境，让每一个身处其中的成员都感觉到自己就是解决问题方法的一部分，并以此去解决组织问题。

尽管有些人可能认为六号领导者会避免复杂的领导环境，其实相反的可能也是会存在的。大多数六号领导者渴望挑战，喜欢冒险，他们把自己的理性思维和团队领导技巧融入企业战略化思考和行动的任务中。更可能的是，他们会意识到这个复杂的挑战就是一个消除潜在障碍、促进商业成功的机会。六号领导者想要完全地了解行业、市场、客户，他们也把了解企业和发展企业作为自己的工作，尤其能在问题成为障碍之前预测问题和解决问题。

因为六号领导者不喜欢模棱两可，他们用了很大的努力去厘清生意的纲领或使命，特别是关注不同的责任和权威。六号用团队导向的方式，根据战略制定可行性目标和明确的策略，他们强调用多种方法去解决问题。

乔希接替了一个处在关键领导位置但整天与人争吵的高级经理，经过6个月新工作的体验，乔希的一个下属这样描述他：

“我们原先的经理不能处理工作中的复杂问题，他经常关上门，躲在自己的办公室里。乔希来的时候，我们要出的产品已经比时间表晚了6个月，而且预算也超了，乔希全力以赴投入到工作中，去了解我们的每一个人、与高管层重新谈判预算、有原则地满足客户需要、打造了一个全员参与的团队氛围。工作的挑战越大，乔希就越能接受挑战。”

一个没有经验的六号管理者可能会发现面对这些复杂的挑战既焦虑又有压力，他们宁愿采取主动的进攻。对系统结构的逐渐了解，特别是对组织内人员的了解是个让人感到畏缩的任务，建立关系需要花费时间，六号不完全相信他人，直到他亲眼看到这些人能提供可以被信任的证据。

谈到战略化思考和行动，不成熟的六号领导者经常关注于目标和策略，因为这些因素是更明确和可预见的。六号也经常把注意力放在清晰的愿景上，尽管这花了六号很多额外的时间，但他们也发展了统观全局、前瞻和确定明确战略的能力。

尽管六号也可能因为选定的目标、策略推算战略方法而在战略上犹豫不决，但对团队、业务部门和企业最有效的战略是明确的。

最后，六号领导者需要用积极的而不是消极的语言构架愿景、使命、战略和目标。很多人都发现，如果把自己的努力放在阻止一些事情的发生上是困难的，这会让人失去动力，例如，如果一个体育教练这样说：“来，让我们打败这个队。”这是很激励人心的，但是他如果说：“来，别让这个队打败我们。”效果就不一样了。当愿景、战略和目标用那些带有正面积极暗示的词来描述时，它们是很有效的。

当乔希是个新领导的时候，他的一个下属是这样描述他的：

“我知道乔希作为一个项目经理经验丰富，但是他对我来说不像是个领导，他可能知道我们应该做什么，但他不与我们有效地沟通。因为这个，我对他没有信心，我想很多同事也有这种感觉。乔希对我们的想法更多地表现出吹毛求疵的态度，而不是帮助我们指出共同的方向。”

发展六号领导力优势

承担能有效发展你能力的工作

别小看自己，只做那些对你而言很容易的工作，因为这样做不会提升你的能力。另外，当你承担一个比你以前工作内容更复杂的工作时，也要小心别过于被冒险吸引或过于为新挑战而兴奋，这对你职业生涯的推进有好处。给自己时间全面发展你的技能。

确保在向目标和策略行进前，你已经制定了愿景和战略

尽管你可能感觉在明确了领域（使命、目标、策略）里工作是很舒服的，但停在这个舒服区间里将有害于你在组织中提升的机会。要想站在更高的水平上，你需要从愿景和战略的层面上去领导别人。

用正面的方式反馈你的意见

在对别人意见的反馈上，首先要反馈这个意见怎么才能可行，而不是这个意



见为什么不行的原因，然后再加上你想到的可能出现的问题。尽管六号可能更多被看做悲观主义者而不是乐观主义者，他们也可能被认为是有强烈现实意义的乐观主义者。当你想到最坏的可能性时，代之以这样的描述，问你自己这样的问题：我知道我在努力防止一些事的发生，那么我究竟希望发生什么呢？

九型人格七号

领导模式

领导者激励下属，大胆冒险，这样团队就可以发现并利用重要的发展机会。

七号领导者经常发现了解企业的环境对他们来说是很容易的，他们精力充沛，能跟上最新趋势和客户的需求，能快速处理数据、合成信息，形成潜在的企业创意。

七号领导者也对了解企业产品、服务、技术很感兴趣，他们致力于开发新产品。他们不只在需要时关注于企业架构、系统和财务（也就是说，当他们需要快速地做一些事情的时候），他们也会通过他们富有吸引力的人际沟通方式，很容易地了解团队中的其他人。

七号领导者热衷于战略化思考与行动，他们关注愿景和战略。他们爱幻想，幻想出未来的可能景象，而且被这个组织未来的可能性所迷惑，他们的热情也会帮助他们用这个可能性感召其他人。因为七号领导者喜欢看到他们的梦想成真，他们关注目标、策略以完成工作，但他们更愿意把执行工作交付给其他人，这样他们就可以解放自己，自由地投入创造新的可能性的冒险中了。

玛姬的一个下属是这样描述她的：

“没有什么能逃过玛姬的眼睛，无论是一个行业的革新，还是市场上新竞争者的进入，或者是客户的需求变化，她总是在我们所有人之前想到我们能提供的新的改进。我喜欢称她为永不疲倦的远见家。”

七号拥有无穷无尽的能量、狂热的想法和创新念头，这也给他们带来了局限。大多数七号领导者能快速捕捉复杂信息，通过选择自己认为最需要的、高水平的信息来了解情况、把握信息。当大量信息存在的时候，这个方法无疑是有价值的，



但是也可能让七号忽略掉重要的事实和问题。

很多七号领导者是有远见的，但是他们缺少实践经验。当七号领导者只关注愿景时，他们可能会遇到问题，人们很难跟上一个不断变化的愿景，而这个变化的愿景也不能提供一个相对稳定的基础，以便从中去依次发展使命、战略及其他需要根据公司和组织环境变化而变化的方面。

另外，七号喜欢集体讨论，这可能导致那些缺少经验的七号领导者冒出大量的关于战略、目标和策略的想法。这其中有些想法是聪明有效的，但是有些想法可能只是与实际计划和行动不那么紧密相关的意图。这样的结果是，团队成员不知道哪个想法只是灵光乍现的一部分，哪个想法是他们真正希望执行的。

当玛姬在担任高级领导职位第一年快结束的时候，她的一个下属是这样评价她的：

“玛姬初来的时候很强势，6个月后，事情变得乱七八糟。她好像有无穷无尽的想法，在开始的时候确实让我们很兴奋。但是我们有太多的想法了，这超过了我们团队的执行能力，而且玛姬的有些想法是根本不可行的。最大的问题就是玛姬变得越来越力不从心，我们大家也是如此。”

发展七号领导力优势

深入发掘

你也许能很快地学习，但对你同样重要的是你要深入地学习。每当你浏览一份书面信息后，要把它作为一个整体从头到尾再读一遍。在你开始这样做的时候你会感到很失落，但是当你最终彻底检查信息的每一部分，问你自己这个问题：当我再次深入阅读这份材料时，发现有什么信息是我第一次漏掉的，我从中学到了什么？如果答案是肯定的，那么很好。如果你并不认为你学到了什么新东西，那么重新开始，再读一遍。

坚持你的立场

当你确立了一个愿景，把它与那些和你一起工作的人一起分享，别变来变去。



把它写下来，贴在你办公桌旁边，以提醒你坚持这个路线。如果你在两年内有个冲动，要改变这个愿景，提醒自己这个冲动可能只与你对新事物的兴奋相关，而改变愿景对团队来说可能是不利的。为了让人们有一个稳固的方向感，愿景是需要持续不变的。

同样，当你想到一个关于战略、目标和策略的新主意时，确保在你决定改变目标和战略之前，把注意力放在策略变化的可能性上。当你有了新想法时，让那些和你讨论这些想法的人明白，它们只是想法，而不是转移行动的指示，让他们明白在讨论这些可行性时，你的意图并没有改变。

慢下来

如果你能慢下来，前两个发展领导力优势的方法就会很容易做到。慢下来意味着有意识地慢慢说话，停留在一个想法中，先从不同角度反复思考它，然后再与其他人讨论。慢下来也意味着专注于手中的任务，而不是被外在的刺激分散注意力，比如窗外一种无关的声音或是一棵美丽的树。更重要的是，慢下来要求你关注自己，问自己以下三个问题：我现在的感觉（而不是思考）是什么？我现在的身体感受是什么？我能不能全神贯注于我自己，而不是思考其他事或是被外部的事情打扰？

九型人格八号

领导模式

领导者通过果断领导推动组织前进，安排有能力和可靠的人做合适的工作，授权有能力的下属采取行动。

因为八号领导者致力于让组织中重要的事情发生，他们享受了解企业运作和发展愿景的过程，根据愿景赋予下属使命，制定有效的战略、目标和策略。八号贪得无厌地尽其所能吸收所有行业和市场的发展趋势，把了解关键客户作为他们的工作，然后关注企业的产品、服务和技术，以确保客户得到任何他们需要的，同时确保从企业架构、系统、人员和财务的整体运作上是行得通的。



八号领导者花费很大力气以保证合适的人做合适的工作，这样他们就可以不用紧密监督而相信其他人在各司其职。八号喜欢看到企业中的每一件事都由这个领域的一个领导者指导推进。事实上，八号经常尽其所能让这样的事发生。

八号也常常被愿景所领导着，他们的本能告诉他们要盯住正确的方向，而使命感也在他们脑海中徘徊。八号在团队中是充满雄心壮志的，他们也喜欢玩战略艺术。八号没有时间处理细节，也没有耐心面对失败，八号希望其他人能开发和执行目标与策略，能够与企业战略协调一致。

理查德是一个八号领导者，员工是这样描述他的：

“理查德掌控整个公司的本事是令人震惊的。他就是一个行进中的战略家，好像是为战略而存在和呼吸的。很多人都被他的强势和能量所震慑，因为我和他在工作上走得很近，我没有感觉到这一点。我看到他的谦逊，甚至看到他的不确定，尽管这对他而言很少见。我确实发现了他令人敬畏的地方，但我每天都从他身上学到很多。”

八号相信他们的本能反应，一旦他们相信他们知道了真相，让他们改变观点将是一个挑战，尽管八号最终会对团队和环境的最新变化有所反应，但是当团队和环境快速变化的时候，他们肯定会制造麻烦。

另外，当八号持续关注全局，给那些他们相信有能力和值得信任的人大量自由的时候，他们把那些他们认为必须紧盯的人放在了对立面，八号把这两种方式混在一起。八号经常用早期形成的印象来确定他人的能力和品质，他们也会经常改正，在这个过程中八号更坚定地相信他们自己是擅长于评估他人优势和弱势的。因此，如果一个员工过去犯了错误而且努力补救了这些错误，但八号对这个人印象的改观仍是需要时间的。所以，八号领导者在开始时可能擅长于理解团队中人员的能力，但是随着时间的发展，他们在改变自己观点上可能有问题。尽管有些八号可能擅长于细节工作，但只有很少的八号真正享受做细节工作，他们宁愿把这些交给别人。对大多数八号来说，制定目标是大视野中的一部分，但是策略只是被看做执行中的特定部分。很多八号领导者愿意收到诚实和及时的进展报告，而不愿意被卷入日复一日的常规工作中。

最后一点，八号喜欢安排重要的事情发生，他们喜欢快速行动，不愿做一些小的、预备性的步骤，当他们的组织、公司业务部门或团队没有像他们期望的那



样快速前进时，他们就会失去耐心、勃然大怒。

当理查德年轻的时候，他的一个下属对他的领导表现有着不同的评价：

“尽管我认为理查德是个了不起的人，但他对他自己，以及对其他跟从他的人的期望不是持续稳定的。他一刻也不休息地工作，但是当人们没有达到他期望的绩效或者前进道路上存在一些障碍时，他就会感到挫败。没有什么事能变得像理查德想得那么快或者是像他想得那么好，而且他不可能仅靠他自己让这些事发生。因为我们太过冒险和筋疲力尽，最终“千里之堤，溃于蚁穴”，由于过分注重细节而导致失败。

发展八号领导力优势

发挥你的幽默感

你也许认为你已经很有幽默感了，但是问你自己这个问题：在工作中我用到我的幽默感了吗，比如自嘲一下或者嘲笑一下我的期望？如果你能嘲笑一下你的小缺点，你将工作得相当轻松，而且会更开心。

更加灵活

把你坚决相信的观点列个清单，然后问你自己：如果对清单上的每一项，我的反应不那么强烈，而且更能开放胸怀，我是不是会觉得自己不那么强势了？如果你的答案是“是不那么强势了”，那么进入下一项，如果你的答案是“还会是强势”，告诉你自己：灵活不等于软弱，坚持观点并不意味着要强势。因为太灵活是个弱点，太刚硬也是一个弱点。复述这些观点直到你相信它们。

一旦你更能接受新想法，回顾你清单上的每一项，问你自己：要有更开放的心胸，我需要做什么？然后找三个项目，实施你认定的行动，来帮你拥有更开放的心胸。

要有耐心

你可能很努力地驱动你自己，但你需要找时间放松、阅读或者做些让自己平

静下来的事，比如伸展运动或者散步。这些活动不但能让你更有耐心，而且能防止你生病。然后，练习如何耐心地对待其他人。每当你感到挫败，想要指责那些没有达到他们承诺的高标准的人时，问你自己：关于这种情况，关于这个人以及他的想法，我还有什么不了解的？

最后，学习对团队有耐心。团队和系统很像人：如果有一定压力可能会产生动力，但是太多的压力可能产生变革的阻力，如果你想用幽默感培养自己更加有耐心，记住这条：你不会很容易改变，团队也一样。

九型人格九号



领导模式

领导者通过创建一个清晰的团队目标以及和谐一致的工作环境，帮助团队达到共同使命。

成熟的九号领导者喜欢了解企业的全部方面。他们有条不紊，能觉察和了解所有的观点，他们喜欢了解行业、市场和客户，而且也喜欢企业产品、服务和技术的微妙之处和复杂所在。

因为九号渴望和谐融洽的气氛，他们喜欢感觉一致的、设计良好且合理的、有清晰结构和程序的团队。九号领导者也会很容易地建立起人际关系，他们把人际互动当成一件乐事，而不是一项任务。另外，他们认为财务很重要，因此制定流程并使流程尽可能与企业相关的财务方面一致。

九号领导者用清晰的思路和决心进行战略化思考和行动，他们把注意力放在实现使命上。因为九号更喜欢工作的细节方面，他们经常沉浸在为目标和策略而工作的忙碌中。九号领导者也经常从使命、目标和策略中回到愿景和战略上，通过目标识别和策略选择，把隐性的战略直观地显示出来。

这里有一个利兹的下属对她的评价：

“我们的企业很复杂，有各种各样的客户想从我们这里得到不同的东西，但是利兹把这些一举搞定大步前进，她拥有良好的客户关系是一笔财富，她也同样非常了解行业和市场发展趋势。不仅如此，利兹还有很强的分析能力，她能把她所知道的全部应用于工作中，让我们的企业运作达到第一流的水平。



利兹也是很容易能谈得来的，而且她会给出很好的建议。”

因为九号领导者会为了获得更广阔的视野而经常关注细节，当他们是新领导时这会给他们带来挑战。从细节开始，从这一信息去统筹全局是一个精通商务、战略化思考和行动的可行方法，但是花费的时间太长，因此可能让九号领导者左右为难。

员工可能会希望领导者能在早期把握重点事项，快速告诉大家整体方向，但是九号喜欢自己把握时间，不喜欢在他们准备好之前被迫做决定或是采取强势。不管怎样，大多数九号领导者在他们被提升到更高领导位置时，都能学习到在大多数关键事项上分清轻重缓急，全神贯注并付诸行动。

在利兹事业的早期，她的一个下属是这样评价她的：

“利兹给我们分配了任务，但是没有她我们很难完成工作。利兹喜欢监督我们做每一件事，然后在她的桌上堆成一堆。如果让我给利兹提一个建议，那就是让她放下了解工作细节的需要，集中更多精力去把握大方向。如果利兹能这样做，并且解释给我们听，那么我们会明白我们工作的优先顺序是什么。”

发展九号领导力优势

战略化思考

尽管关注细节让你感到更舒服，你还是必须强迫你自己让其他人做这些事。一旦你把精力投入细节上而不是更高层面的工作时，对你自己说：我现在太陷入细枝末节了，我应该关注战略而不是战术。我到底应该关注什么？

清晰直言你的愿景、使命和战略

找一张纸，写下你的愿景、使命和战略，试着将这个至少向三个人描述，问问他们：你觉得我的解释切实可行吗？你同意吗？能唤起你的激情吗？简明扼要吗？根据你收到的反馈，修订你的愿景、使命和战略，然后再把这个修订版与另外三个人沟通。问问他们的反馈，重复这个程序，直到你收到的全是正面的反馈。最后，把你整合好的愿景、使命、战略以及目标和策略与你的下属沟通。

确定行动的优先次序，并遵守它

列一个清单，把未来 6 个月最重要的 3 至 5 件事写下来，复印 4 份，然后把这 4 张纸放在你每天可以看到的地方。每次当你要做一件超过半小时以上的任务时，问问你自己：这件事符合我的行动优先顺序清单吗？如果回答是“不”，请你决定要不要做这件事，如果想做这件事，那么指派其他人去完成它。

发展九种人格类型的领导力优势

- 一 用两页纸写一份关于你現在工作领域的责任。在第一页，用语言或图表描述你所处环境的关键要素。例如像以下这样标识：行业和市场的关键趋势；现在和将来的客户以及他们的关键需求；企业的重要产品、服务和技术；企业结构、系统、人员概述和财务状况的信息。
在第二页，写下你工作领域的愿景、使命（包括你为谁工作，你的增值论点）、战略、目标和策略。在这一页的底部，根据你的职责、业务部门和团队，加上一个反映你平衡记分卡的陈述。
- 二 最后，找一个你认为有战略化思考和行动能力的人给你写的内容提供反馈，根据需要作出调整。然后把这个与那些和你有关系的人，如你的老板、你的下属、你的同事分享，请求他们反馈意见，根据他们的期望作出改变。
- 三 阅读传记或观看 DVD 片，学习那些领导者（例如，莫罕达斯·甘地、纳尔逊·曼德拉、富兰克林·D·罗斯福、鲁迪·朱利安尼和奥普拉·温弗瑞）是如何通过程序和行动调动人员和资源，最后领导其团队取得巨大变革的。写下你所认为的每一个领导者应有的愿景、使命、战略、目标和策略。

WHAT TYPE OF
LEADER ARE YOU

第五章

九种人格类型成为杰出沟通者的技巧

新学网

PDG

领导者必须与团队内部、团队外部的各种层面的人们进行持续和有效的沟通。与他人沟通可以说是富有挑战甚至是有压力的事，这常常要求很多的沟通技巧和自信，例如，传递问题绩效的反馈、协调冲突、处理派系纷争等问题。

成为一个杰出的沟通者，意味着你要具备以下六种能力素质（见图 5-1）：

1. 建立坦诚关系
2. 有效沟通
3. 全面倾听
4. 提供有效反馈
5. 建设性地处理冲突
6. 影响他人

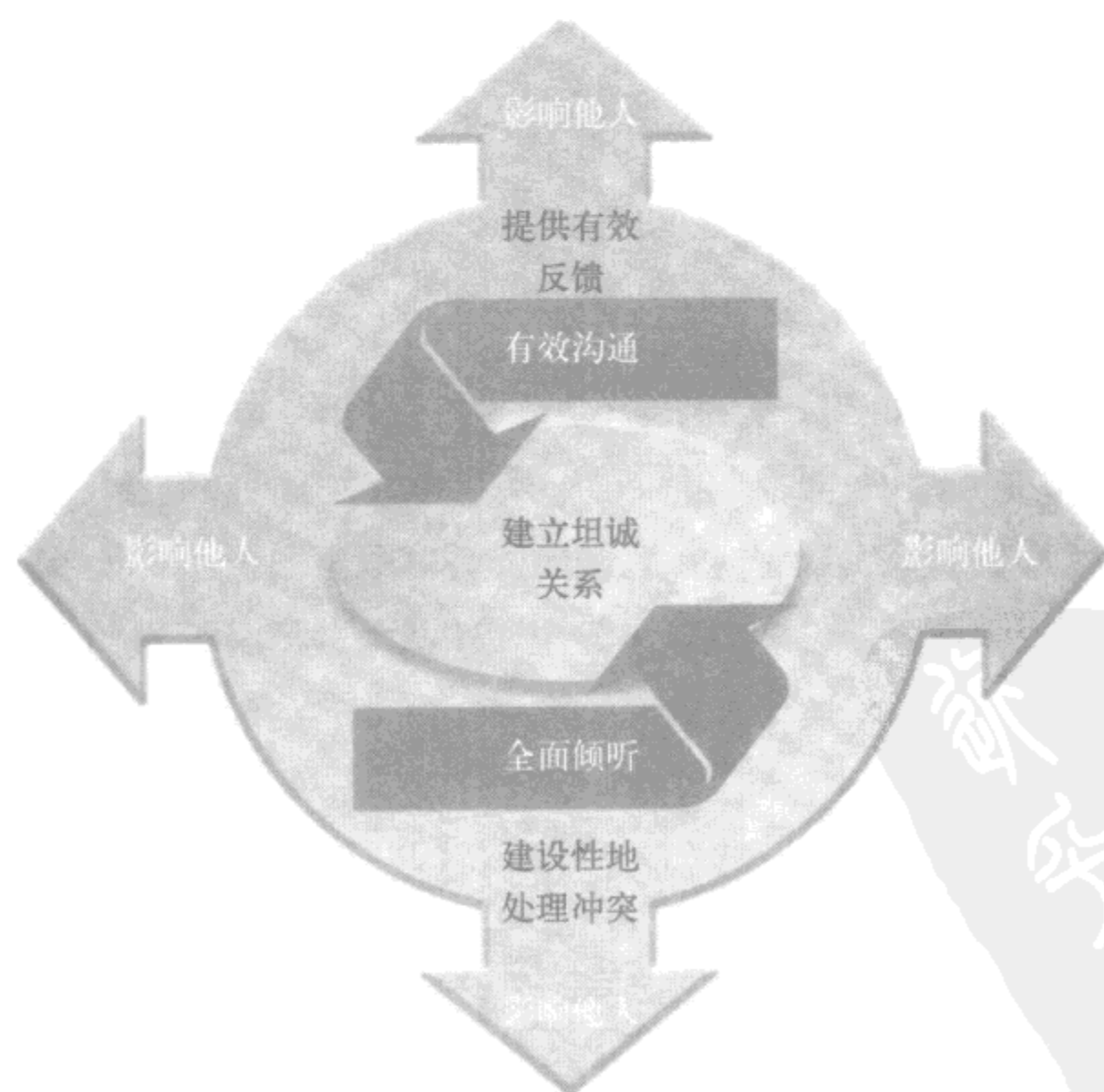


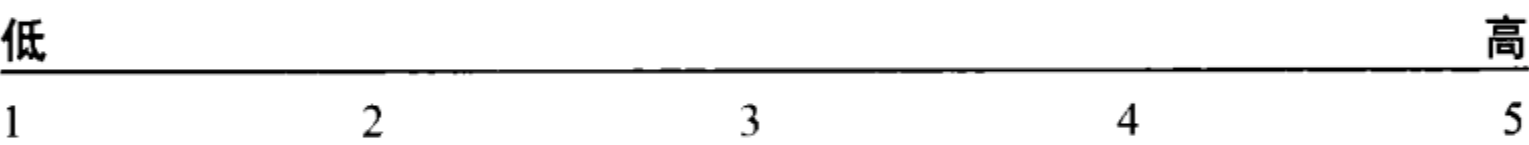
图 5-1 成为一名杰出的沟通者

当你继续往下阅读的时候，请反思成为一个杰出沟通者的六种能力素质，从1~5分给你自己打分。这会帮助你确定你的优势方面，同时也确定你需要发展的方面。

成为杰出沟通者的六种能力素质

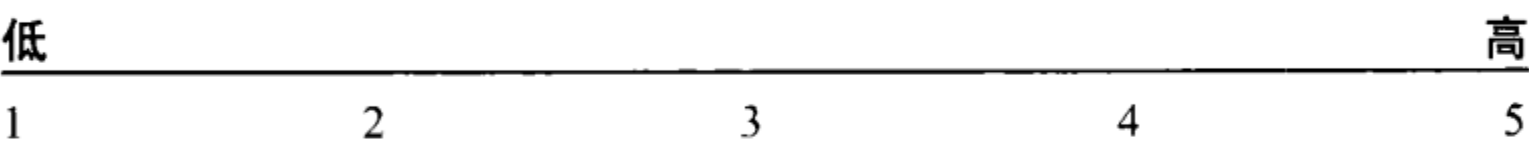
能力素质一 建立坦诚关系

这个能力素质要求领导者和蔼可亲、愿意为其他人付出时间，能让他人感到轻松自在；温暖、仁慈、心胸开放、处事客观；有同理心；可以信任、正直诚实、言行一致；尊重多样化的思想、形态、文化、技巧和观点；让团队中身处各个层面的、来自四面八方的群体和个人感到轻松舒适；通过让人尊敬的自信和诚实培养起他人对自己的信任。



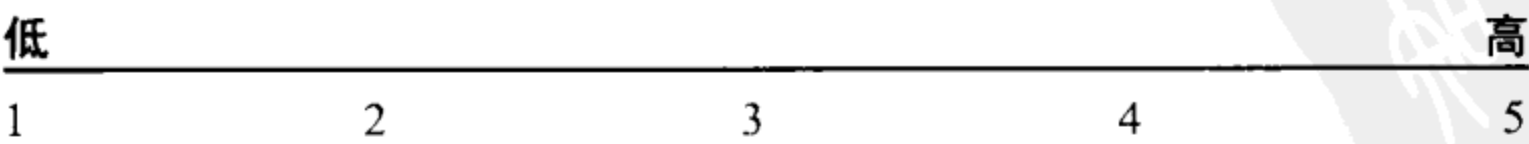
能力素质二 有效沟通

这个能力素质要求精确和简明地沟通，无论是口头上的还是书面的沟通；提供及时和准确的信息，以便人们可以作出合理决定，更好地工作；创造和使用正式或非正式的沟通手段、架构和流程，以便更好地告知他人。



能力素质三 全面倾听

这个能力素质要求在回应别人时全神贯注地看着对方；不带个人偏见地认真倾听对方在说什么；使用对方的而不是你自己的沟通方式更好地倾听；准确重申其他人的观点，特别是当你不同意的时候；问及相关的问题以便深入了解；向拥有开阔性和多样化观念的人们学习，以激励自己。



能力素质四 提供有效反馈

这个能力素质要求用真诚和尊敬的方式为下属、同事和老板提出正面和负面反馈，注意反馈的时间、地点、方式；规范接收反馈的方式，定期请求别人对你自己以及你的反馈给予建设性的回应。

低 高				
1	2	3	4	5

能力素质五 建设性地处理冲突

这个能力素质要求能预见问题和预防问题的发生；能发现问题并解决问题，在早期解决分歧；在冲突情况下不只要防止分歧，也要防止过度争斗；把冲突看成一个机会而不是一个问题；知道如何接近焦虑不安的人们；通过找出共同基础达成合作以取得双赢结果，但同时也坚定追求平等的协议；有效管理自己的愤怒，把你自己的情绪反应当做一个自我提升的机会。

低 高				
1	2	3	4	5

能力素质六 影响他人

这个能力素质要求拥有一种能传递能力和自信的感觉，确保让这些能力和自信能够帮助他人；在组织内部和外部发展广泛的人际网络；分辨出老板、同事、下属、供应商和客户的担心和需要；以发现问题为基础创造解决问题的方法；提供有助于公司良性发展的合理化建议；知道什么时候使用你的影响力，而什么时候不必使用。

低 高				
1	2	3	4	5

本章的以下部分将阐述九型人格的每一类型如何通过建立坦诚关系、有效沟通、全面倾听、提供有效反馈、协调冲突以及影响他人的方式方法，最终成为一名杰出的沟通者的。在了解每一个九型人格类型的信息之后，你会看到以下信息：(1) 真实显示这个类型沟通方式的电子邮件；(2) 分析这些邮件；(3) 关于重写这些电子邮件的建议，如果这个类型的人愿意用写电子邮件的方式来发展自己领



导力优势的话。

利用电子邮件来发展领导力优势，因为今天很多的沟通都是电子信息化的。邮件的写作方式会很自觉地流露出我们是谁、我们如何思考、我们的感受如何。当你使用电子邮件来加强你的沟通技巧时，请确保在发出邮件前检查每一封电子邮件，根据本章所描述的九型人格不同类型的沟通习惯分析你的邮件，重写这封邮件，然后再发送。最后，你会感到你的新写作方式更加自然也更省力，而且也将通过这种修正改变你的语言模式。

九种人格类型的沟通优势分析

九型人格一号

建立坦诚关系

一号能与他人进行热情友好、持续一致的合作，因此一号有着与人合作的良好发展模式，而且一号经常直接表达他们的想法，说到做到。但是，因为一号出于礼貌，不会总说出自己的真实想法，有时也可能是不诚实的，比如，一号会对某人表现得过度热情而实际上一号是不喜欢这个人的。另外，当一号与那些他们并不尊敬的人打交道，或者与那些他们认为其观点是错误的的人打交道时，一号就可能会烦恼生气，或者无意识地表现出轻视。



有效沟通

因为一号喜欢关注事情中什么是对的，什么是错的，所以他们字里行间就暗示着评判的意味（例如：应该、应当、必须、适当、对或错），或者是矫正措施的建议。一号经常更多地与人讨论任务和想法，但不是自己的感受，除非是与那些他们感觉很亲近的人。

当一号观察一件进展非常好的事情时，他们就会表现出狂喜，通过口头表扬或者是非语言信号，比如微笑表现出来。但是，当一号不高兴的时候，他们也会

通过非语言行为经常表现出来，比如严肃的注视。如果一号受到批评，他们可能表现出防卫反应，会用尖锐的反击和防御来对抗他们自己的自责倾向。

全面倾听

一号面对自己敬佩的人或者自己认为有见识的人时，会仔细倾听。因为一号通常会坚持己见，如果是一号不很尊敬的人，或者一号已经有了先入为主的想法时，一号就不能做到全面倾听。

提供有效反馈

当一号提出建设性反馈意见时，他们是真诚地努力想帮助别人克服缺点或不足。但是，一号会连续不断提出太多细节问题，吹毛求疵，评判过度，然后其他人的反应将导致一号通过语言和非语言行为表现出来的防卫更加明显。当一号给出真诚和深思熟虑的正面反馈时，他们也需要提醒自己：每个人（包括他们自己）都需要得到别人对其工作的认可，即使表现还没有达到杰出的高标准时。

建设性地处理冲突

当一号对一些人生气，或者有些人让一号生气时，一号要么理性地了解情况，要么就发脾气和责备他人。但是，一号经常会回过头来再用时间去考虑他们的反应。之后，他们会再投入建设性的对话中，他们喜欢用建设性的处理问题的方法，而不是用感受来解决问题，然后拿出一个公正而且快速的结果。

影响他人

一号给人的印象是能力卓越，自信满满，他们的观点合理而且具有建设性，所以其他人常常是听从一号的。结果，一号可能并没有把其他人的观点与自己的思想相整合，所以也可能没有在最大程度上影响到其他人，然而大多数的人际关系的建设都缘自相互的影响。



应用电子邮件发展领导力优势

康斯坦斯是个一号，她发了这封电子邮件给她的同事伊恩，事情是关于伊恩提出给一个名叫贾尼斯的员工发奖金：

“我认为奖金的要求是完全合理的。贾尼斯是个人才，我认为她需要感觉到我们看到而且欣赏她为我们组织做过的以及正在做的一切。

祝好！

康斯坦斯

分析：这封电子邮件阐明了一号的语言特征模式。康斯坦斯的电子邮件尽管很短，但是用言简意赅和毫不含糊的方式表达了她的想法，比如，我认为，完全，一切。另外，这封邮件的措辞也暗示了行动的公正或正确，例如：欣赏、需要。一号倾向于讨论想法（经常陈述观点）而不是表达感受，他们倾向于使用暗示对与错，提及正确和不正确行为的词语。

这封电子邮件实际上是彬彬有礼的，但是，如果康斯坦斯想用电子邮件帮助自己发展领导力优势，她需要做到以下几点：

- 消除带有应该、应当、对和错的暗示性词语
- 用词更具灵活性，减少绝对无条件或不容置疑的表达方式
- 使用感谢和激励性的词语

康斯坦斯应该这样重写她的电子邮件：

亲爱的伊恩：

你的关于给贾尼斯奖金的想法将能补偿她为工作额外付出的劳动，而且也能作为一个奖励，以作示范。这个方法将极大地激励大家更好地工作，而且每个人都会为此感到高兴。

祝好！

康斯坦斯

尽管这个变化相对来说并不大，但由于去除了一些不容置疑的词，加入了一些不太确定的词，比如：将能，也能，都会，使这封电子邮件的语气读起来更

让人舒服，而且有商量的余地，那么这封邮件的接收者还会不同意康斯坦斯的建议吗？

九型人格二号



建立坦诚关系

二号是高度关系导向型的领导者，他们渴望倾听、为他人提供帮助、给出意见。二号可以很容易地建立起融洽的人际关系，很多人都相信能够依赖二号及时满足自己的需求。但也不总是这样，由于二号不停地关注他人，他们常把自己搞得筋疲力尽，这是他们付出的代价。当二号意识到他们付出的远远多于他们的收获，即使是由于他们自己的行动导致这种情况时，二号仍可能断绝在这之前对他们而言很重要的关系。

有效沟通

很多二号经常问别人问题，但是他们只和那些他们感到亲密的人谈论自己。为了对他人表示肯定，二号也会说很多表扬话和恭维话，他们常常面带微笑，用柔和的声音附和他人并鼓励他人告诉他们更多的事情。

但是，当二号烦躁或疲惫的时候，或者他们不喜欢某人或者那个人说的事时，二号就会变得烦躁不安，甚至愤怒或抱怨。另外，有时候二号会表现得好像对每个人都感兴趣，但当他们对某人或者别人所说的内容不真正感兴趣的时候，他们也会断然结束交谈。

全面倾听

二号通常是很好的倾听者，他们很容易与人交谈，也非常有同理心，但是大多时只是完全倾听那些让他们感觉亲近的人、那些他们相信需要也想要他们帮助的人、那些他们想取悦的人，还有那些有显赫地位和影响力的人。倾听的同时，二号也会被先入为主的想法影响，即使他们没有表现出来。例如，二号可能会考虑他们：(1) 是否喜欢其他人或者其他人是否喜欢他们；(2) 是否想要帮助其他人；



(3) 是否完全不同意那个人所说的；(4) 是否感到其他人也许会伤害某个二号想保护的人。在最后一种情况下，二号开始充满了紧张和想保护他人的忧虑，他们通常会直接表达出来。

提供有效反馈

二号富有洞察力，他们能提供有用的建议，但是二号的反馈可能只是他们自己的认识。因此，从反馈的接受者那里看看这些认识是否被肯定也会是有用的。

二号擅长于给出正面反馈，有着出色的把握时机的能力，因为他们能轻易地读懂身体语言，为了不伤害反馈接受者的感受或者伤害彼此的关系，二号也可能不愿给出建设性反馈，对负面的事情避而不谈。

建设性地处理冲突

因为二号非常有同理心，他们很容易把别人的问题拿过来解决，他们倾听理性的和感性的问题，从中寻找解决问题的共同点。

当二号感到气愤的时候，他们时常压抑自己的感受，而不想和其他人直接冲突。这使二号有时间在事后想清楚他们原本想说什么。但是有时，非常激动的二号可能言辞激烈，特别是当他们感到没有被欣赏、或者没有优势、或者他们关心的人有危险时，二号会变得非常莽撞、语气带有指责，甚至反应更强烈。

其他人对二号的愤怒也常常让二号感到很吃惊。因为二号努力讨好他人，除非他们不喜欢那些人，二号认为自己是敏感的、觉察力强的，很多二号不希望自己和他人之间存在问题。当然，这是不现实的，但是当二号知道有些人讨厌他们的时候，二号仍然会大吃一惊。

影响他人

二号对社会和政治有敏锐的嗅觉，他们通过个人特点和人际关系影响他人，通过自己的看法和在团队中的角色影响他人。二号好像有个感应天线，能测出什么能够感召他人，什么会导致他人对抗。但是，二号偏爱藏在幕后影响他人，这样可能没有直接影响来得有力，也可能会被说成是在操纵他人。

应用电子邮件发展沟通优势

以下第一封电子邮件阐明了大多数二号共同的沟通方式，第二封则显示了二号愤怒时的典型语言模式，那些赞美、支持的声音戏剧性地改变了。

电子邮件（一） 丹尼尔给同事卡罗琳发了一封确认邮件，卡罗琳在之前给丹尼尔发了一封关于一个共同客户正面信息的邮件。

太好了！谢谢你让我知道。

希望 2005 年对你来说是精彩的一年。

墨西哥棒极了，我已经秘密计划了我的下次旅行。

祝好！

丹尼尔

电子邮件（二） 拉里给一个 150 人的团队群发了这封愤怒的邮件，事由是关于一个即将召开的项目团队聚会。拉里是这次聚会计划委员会成员之一，雪莉和马克是这次聚会活动的共同主席。这封电子邮件是回复委员会成员约瑟夫·圣保汀之前发给整个项目团队的邮件，邮件中他质疑每人 75 美元的聚会费用是否合理。

这里有个来自外界的想法，来自一个总是努力让每个人开心的人：

真心地希望每个人，那些没有花几百个小时选择计划聚会地点，考虑食物和筹办宴会者、茶点、音乐、舞池、娱乐、请柬、费用、预算和其他相关重要事项的人，能在此向雪莉、马克，还有其他二十几人表示尊敬，他们的确花时间做调研，尽可能民主地发挥作用，为了最后达成一致。这个计划进程始于 2004 年年中，而不是昨天，所有人都可以参与、分享和说出观点，在这以前，约瑟夫·圣保汀关于食物、舞蹈和价格的想法都被大家讨论过，而且已经作了最终的决定。

我对雪莉和马克给予最高的信任。他们领导了这个方案，在这个聚会的 4 个月前就有大约 70% 的项目团队成员确定参加，没有一个项目团队聚会能达到这么高的参与度。

与其事后劝告和要求委员会重新开始，倒不如对主席和委员会成员说声谢谢，特别是约瑟夫·圣保汀，他的工作做得很好。



我现在感觉好了一点……但只是一点。

拉里

分析：丹尼尔的邮件是积极、乐观和上的，例如，他用了诸如太好了、精彩、棒极了这样的词，他更多地关注了邮件接收者的感受，而不是丹尼尔个人的或工作的信息。这封电子邮件显现了丹尼尔对邮件接收者的行为所持的态度，表明了丹尼尔的喜悦之情和支持之意。

如果丹尼尔想用电子邮件来增进他对自己九型人格类型语言模式的觉察，他应该遵从以下指导：

- 像关注电子邮件接收者一样关注自己所说的内容
- 更少使用最高级的词汇，比如，好极了、棒极了
- 去掉讨好的说辞

丹尼尔的电子邮件可以像这样重写：

亲爱的卡罗琳：

谢谢你让我知道我们与那个客户又重新建立了联系。

我的墨西哥之行如此开心，有点乐不思蜀，我会尽快回去。

致以 2005 年最好的问候！

丹尼尔

两封初始的电子邮件都使用大写字母强调特殊的词。在电子邮件的礼仪中，大写相当于用一个大的声音或喊叫以引起对方注意。九型人格的其他八个类型都不会像二号这样频繁地使用大写字母，尽管有时有些八号会从头到尾用大写字母写邮件。

在丹尼尔的电子邮件中，把“棒极了”用了大写字母，拉里把“表示一点尊敬”用了大写字母，在拉里的邮件中出现的其他大写字母（没有、的确、之前）是故意阻止约瑟夫还有其他可能同意约瑟夫观点的人再提起这种议题。

和丹尼尔的电子邮件一样，拉里主要关注于其他的人和事情，而不是他自己，只有在开头和结尾除外。拉里很明显的鼓动，攻势很猛的开头，表明了二号普遍看重被欣赏、被尊敬和给予正面表扬，希望自己以及他们感觉忠诚和关心的人得

到欣赏、尊敬和赞扬。丹尼尔的邮件显示了对邮件接收者的欣赏和尊敬，而拉里的邮件则表达了愤怒，因为在拉里的语气中，并没有看到对雪莉和马克的真正尊敬，也没有看到对他自己——一个非正式领导的尊敬。二号喜欢精心操控人际间的合作，当其他人不按他们的人际引导规则表现时，他们经常会愤怒不已。

两封初始的电子邮件在内容和细节上都有所不同。丹尼尔的电子邮件内容简短，而拉里的邮件篇幅很大，表明他付出了相当大的努力来写这封邮件，拉里的特殊身份，加上他使用的大写字母所强调的某些单词，都表明拉里已经出离愤怒和憎恨，尽管他并没有直接表达这些。甚至如拉里所说的“对主席和委员会成员说声谢谢，特别是约瑟夫·圣保汀，他的工作做得很好”，虽然是直接针对约瑟夫的，但也只是间接的冷嘲热讽。最后，拉里的结束语“我现在感觉好了一点……但只是一点”，表明了他仍然很激动，而且以此为警告，让约瑟夫·圣保汀和其他人不要再提出这个议题。

拉里的电子邮件用微妙的方式表达了因为约瑟夫·圣保汀的行为而带来的不悦，比如用约瑟夫·圣保汀的全名正式提及他，而提及他人时只用名字不带姓是一种更加友好和熟悉的表达方式。如果拉里能够做到以下几条，他的邮件将会更加富有成效，同时也会减少攻击性。

- 表达自己感受时少用尖锐和犀利的词语
- 更简单、更直接地表达他的感受
- 只发电子邮件给约瑟夫一个人，同时抄送给雪莉和马克，以及其他委员会成员，而不是把邮件发给全团队的 150 人
- 鼓励邮件接收者（约瑟夫）有礼貌地回应

拉里可以用这封电子邮件检查自己九型人格的语言模式，可以像下面这样重写这封邮件：

亲爱的约瑟夫：

您的邮件中提到了关于项目聚会的几个问题，这里我把我的想法回复给您。这个议题是我们计划委员会在几个月前就讨论过的，你也是其中的成员，我们现在应以我们计划委员会已经决定的议题为基础，在这一点上向前推进。再次讨论这个议题将阻碍事情向前进展，影响我们在最后期限前完成此事。



我们每个人都有权表达自己的观点，您和我都一样，这些是我的想法。我对您的邮件感到不舒服，因为我们已经投入了所有的努力计划这个聚会。如果作为聚会主席的雪莉和马克在现在这个时间点上对大家的努力感到有问题，那真是很不幸。您的建议可能是好的，但是在程序上它们来得太晚了。

如果您以后把您所关切的任何事情只是提交给项目计划委员，而不是发邮件给整个项目团队，我会非常感谢。如果发给整个团队，人们就会引起混乱，而我们需要在项目计划委员会这一层面来处理这一类的议题。我们都想让这次聚会成为一个和谐、正向的事情。

希望能得到您的回复。

拉里

九型人格三号

建立坦诚关系

有些三号非常依赖他们的人际关系以获得广泛支持，他们愿意与人分享个人信息，这是建立所有真诚关系的基础。其他三号是那么忙于工作，以至于他们不愿花时间来发展深层的人际关系。尽管大多数三号有着良好的社交技巧，但是当他们过度工作或感到压力时，他们可能不会练习这些技巧。

对三号而言，和那些他们已经了解了很长时间的人建立关系，或者和那些与他们一起工作的人建立重要人际关系是很正常的。对于三号而言，客户关系是成功的基础，他们很容易与客户建立起良好的人际关系，而对与其周围或更接近的人如同事，建立起良好的人际关系要相对难一些。

有效沟通

三号讲话就像是在演示一个精心排练过的幻灯片，三号能用一种清晰、有效的方式表达他们的想法，即使是当三号即兴说话时。三号喜欢在说话之前作好



准备，他们好像可以随时找到他们需要的言语和自信，即使是在时间不确定的时候。

三号喜欢讨论那些让他们感到自信的话题，为了评估团队对他们所说内容的反应，他们经常关注他们的听众，如果他们发现其他人不是很赞成，三号就会转移话题，或者是调整他们的讲话方式。

全面倾听

三号喜欢倾听，但只是短暂的一时，他们只是想得到信息，然后再去工作。如果其他人言简意赅不繁冗拖沓，三号会是一个有效的倾听者。但是，如果其他人用长篇大论或是晦涩难懂的方式谈话，三号就会变得失落和没有耐心。在这种情况下，三号会让其他人知道谈话该结束了，然后回去工作，或者是用一个突然的总结结束这次交谈。当这样的事发生时，三号就可能被认为是冷漠而且唐突的。

当其他人想谈论感受，特别是当这些感受是关于三号的时候，三号就会觉得遇到了挑战。因为三号倾向于通过过度关注工作把感受放在一边或是置之不理，避而不谈情绪问题。当谈论情绪话题时，即使内容和三号没什么关系，也会让三号感到不舒服，他们经常不知道该怎么说、怎么做。

提供有效反馈

当三号给出反馈时，这个反馈会是清晰和真实的。三号考虑其他人努力达成的目标，思考与目标不符的事项，拿出时间努力帮助他人获得成功。所有这些，三号都是用简短的谈话及有效的方式完成的。

如果三号能在心里给他们自己和其他人留出感受的空间，那么他们提供的反馈将会更有效。当三号强烈压抑自己感受的时候，反馈接收者可能会感觉到这种压抑，于是也会掩饰自己真实的情绪。另外，反馈接收者也经常对他们听到的有情绪反应，而这些反应常常需要像讨论内容一样讨论对它的反馈。如果这些情绪反应没有被讨论，这些感受就可能导致反馈接收者不愿意接收信息，发生改变。三号也需要记住：真实是好的，有礼貌也是一样，因为很多人在收到建议性反馈时常常感觉受到了伤害。



最后，三号需要拿出一个在建设性和积极性之间能达到平衡的反馈。而积极性能够建立起良好的人际关系，让人们知道他们已经做得很好，但还需要改进。

建设性地处理冲突

三号可能会变得愤怒，特别是当在目标完成的道路上出现障碍时，比如工作的拖延，资源的收回，或者是某人比较差的绩效表现。当三号有大量的工作要做时，他们也会变得急躁不安，会觉得其他人在浪费他们的时间，也会认为自己没有得到做这项工作应得到的信任。

三号可能不会直接表达他们的苦恼，但是可能会像火山突然爆发一样问一大堆问题，目的在于引出真相，或者是告诉其他人他们什么地方做错了。如果冲突没有很快解决，三号就会无意识地加快语速，抬高音调，他们也许还会变得很粗鲁无礼。同样，三号在解决人与人之间的冲突时也常常很有技巧，他们与当事人坐在一起，让当事人畅谈自己的感受（但不是很长时间），然后使用一定的技巧去解决问题。

影响他人

三号把了解组织内正式的权力架构和非正式的影响网络当成自己的工作，三号与这两个系统中的关键人物都建立了关系。三号依赖他们的能力、自信、熟练的社交技巧去感召他人并影响大家去采取行动。

三号可能发现组织中的有些人会因为他们过去与三号的合作经验以及现在对三号的认知而抗拒三号施加的影响，例如，三号可能被认为过度竞争、野心勃勃、唐突鲁莽、目的性太强。这些认识减弱了三号的影响力，加大了三号成功的阻力。

应用电子邮件发展沟通优势

亚历克斯给他的同事们发了下面这封电子邮件，事由是关于一个团队项目计划，这个计划在最近几个月里一直被争论，亚历克斯是这个项目的一个成员，但不是领导。

亲爱的朋友们：

我在距离缅因州波特兰市很近的一个小镇写这封电子邮件，我正在这里参加一个关于风险管理的会议。我将作一个关于战略的演讲，我以前也做了很多类似的报告，都有很好的反响，所以对于这次报告我也很乐观。

在读了很多其他项目组成员的有用贡献后，我也想把我的两点小意见加入到这个讨论中。我认为我们应该考虑……（这里，电子邮件继续讲述了亚历克斯对最近几个月团队成员争论不休的项目计划所做的杰出工作。）

愿每个人心情平和，来自东海岸的亚历克斯

分析：在这封友好的电子邮件里，亚历克斯夸耀他过去的成就，同时大讲他现在在做什么，他现在在哪里，他为什么在那里，以及他现在所做的是高层次活动这个事实（比如在会议上演讲高深的话题）。

亚历克斯电子邮件的后半部突出了三号重视能力和技能的价值观，以及三号善于读懂听众的能力。在这封电子邮件里因为太长而未显示的部分中，亚历克斯设计了一系列考虑周全的行动计划，也确实做了很杰出的工作。同时，亚历克斯也小心翼翼地了解到，他的很多同事已经努力去做这个计划，但是都失败了。为了不冒犯团队里的其他人，亚历克斯赞美了其他人的努力（“两点小意见”就是对自己贡献的轻描淡写）。不管怎样，有些邮件接收者可能会发现亚历克斯自我贬低的内容其实是不诚恳的（虚伪的谦逊），因为很明显他提出的计划在所有方面看起来都是无可挑剔的。

如果亚历克斯想用这封电子邮件提高对自己九型人格语言模式的认识，他可以采取以下的行动：

- 少谈自己的行动和成就
- 使用更多关注特定任务和其他同仁的语言
- 既不吹嘘也不贬低自己在行动和表现上的重要性
- 用更加公正、坦率的方式提出自己的意见
- 恳请他人回复

比如，亚历克斯可以按以下方式重写这封电子邮件：



亲爱的朋友们：

我在出差，但是当我读到你们很多人关于我们项目的贡献时，很多想法涌现在我的脑海里，我想提些我自己的想法。（继续提出项目概述。）

我期待听到你们对这些想法的反应，也期待着我们将要进行的讨论。

亚历克斯

九型人格四号

建立坦诚关系

四号最喜欢与人建立坦诚的人际关系，很多四号会把这种关系称为真正的人际关系。四号对他们认为缺乏深度的谈话没有耐心，他们享受人们之间深层的联系，也享受用他们的能力帮助人们谈论复杂议题、加强工作内和工作外联系的成就感。



但是，四号发展热络的人际关系，首先是与那些和他们有同样感受的人发展关系。对那些需要长时间发展联系的人、对那些不想通过深入的分享为基础建立关系的人、或者那些四号直觉不喜欢的人，四号在建立关系上就会觉得遭遇了挑战。在这种情况下，四号会突然变得过度热情或者过度冷淡，这取决于四号是想与那个人建立联系还是想保持距离远离那个人。

有效沟通

四号常使用情绪化的语言与人分享个人经验，经常使用自我参照的字眼，比如：我，我的。尽管四号的用词听起来像是经过仔细考虑或精心策划的，实质上四号这样做只是想被人理解。四号也不断分析谈话：他们是怎么开始谈话的；对于他们所说和四号所感受的，其他人是不是考虑过并投入了情感。

很多四号有种特殊的天赋，他们能用图像、符号和隐喻进行象征性的沟通。当全面抓住了一个概念或经验的微妙所在，四号就能用表达核心精髓的方法诠释一个复杂的主意或感受。但是，当四号抓住一个多方面议题的意义时，或沉浸在个人体验的痛苦中正在努力整理出各种感受时，他们可能拖长时间去谈论这个项

目。这给了四号一个方法去思考和厘清他们真正想说的是什么。

全面倾听

有些四号说的比他们听的多，其他四号倾听远远超过他们所说，另外还有些四号说的和听的一样多。当四号发现其他人特别感兴趣时，或者那个讲话的人所说的事情对四号来说特别重要的时候，四号会是最好的倾听者。当有些人哀伤的时候，四号通常会用很长的时间、很深的同情来倾听那个人的诉说。

相反，老生常谈的对话会让四号感到厌烦，四号可能没法长时间保持注意力。另外，当四号倾听的时候，他们可能把一个其他人正在讨论的话题引到分享个人经验上，把谈话方向转到他们自己身上。尽管四号的意图常常是为了使对话更深入，谈话更和谐，但是其他人可能会觉得四号自我意识太强，不会倾听。

提供有效反馈

当四号给出建设性反馈时，他们最典型的表现是移情和真诚。他们预期其他人的反应，思考什么是其他人真正想要的，用心思考其他人的行为和期望没有匹配的实例，而且努力明白其他人在想什么和怎么想。所有这些都闪现在四号的脑海里，甚至在他与那个反馈接收者会面之前。

因此，四号需要小心谨慎，不要假装他们知道其他人脑海里在想什么，也不要假装其他人像他们一样敏感，四号需要特别小心，不要预先假定反馈接收者会像四号所喜爱的那样深入地讨论感受和议题。

建设性地处理冲突

当四号被直接卷入冲突时，他们经常感觉不安，他们担心冲突可能会对关系带来潜在的伤害，当四号感觉到被人抛弃、被忽视，或是长期不被人理解时，他们会非常苦恼。

当四号苦恼的时候，他们不是变得特别安静就是直言不讳地说些令人惊讶的话。不管是哪种情况，四号内心都开始涌现更多的不安、感受和想法。四号经常



理性地分析他们的情绪化反应，好像如果明白了强烈的感受就可以用某种方式削弱它们。事实上，相反的情况可能一样真实，当四号仔细分析了自己的感受后，那些感受可能会变得更强烈。四号典型的特点是不会轻易放下他们的愤怒，他们受伤的感受和随之而来的愤怒折磨了每个人，直到四号体会到该结束的感觉，而这经常会需要很长时间。

四号善于调停他人的冲突。人们发现四号可以很容易地与人谈论情绪话题，四号也擅长识别复杂的议题，对于要达到满意结果需要哪一方面入手解决，他们有很强的直觉。

影响他人

四号的深思熟虑、深刻内省、强有力的人际关系、价值导向和对他们认为重要问题的深度见解，常常会使四号成为有效的影响者。如果四号没有什么影响力，可能是因为他们做事太极端、太过情绪化，或者过度坚持他们的立场，或是因为他们过分强调价值，付出了不切实际的代价。

应用电子邮件发展沟通优势

在以下电子邮件中，阿西娜告知她的同事，她将缺席一个电话会议。

嗨，大家好！

首先我要让大家知道外科手术后，我康复得很好。它并不完全像我想的一样，停止输液后，发生了几个术后并发症。我在家待了两天，然后在第4天出去散步，我现在感觉所有的事都不错，疼痛现在可以控制，我经常忘乎所以不由自主地做很多事，以至于不得不提醒我自己慢下来，别做太多了。

现在，有很多与医生约定的复诊，包括周一上午10点，我记得我们的讨论大约是在这个时间，但是这一天是我唯一不能参加的时间，我想说谢谢大家，谢谢每一个发电子邮件并送卡片问候我的人。

致敬！

阿西娜

分析：阿西娜的电子邮件用了 14 次“我”、“我的”、“我自己”这样的词。另外，这封电子邮件大多数内容都在谈论她最近的一次外科手术体验，尽管这封电子邮件看起来目的是为不能参加一个电话会议而道歉。四号频繁地用很个人化的词语和故事，结果是他们经常被认为是“自我为中心”——也就是说，不停地把谈话和注意力引回到他们自己身上。

尽管这封电子邮件是私人的、温暖的，也传递了信息，阿西娜可以通过以下的行为来增加她的自我觉察：

- 减少使用自我参照型词语的次数（我、我的、我自己）
- 减少使用个人化的语言，增加更多的客观性
- 把这封邮件的焦点放在其他人身上而不是自己身上

以下是阿西娜重写这封电子邮件的一个可能的方式：

嗨，大家好！

谢谢你们大家对我手术的关心。康复进展得好极了，目前最大的挑战是慢下来让康复的进程顺其自然。

很不巧，因为有个与医生约好的复诊，所以我不能参加我们原定的电话会议了。

祝好！

阿西娜

九型人格五号



建立坦诚关系

五号发展出值得尊敬的人际关系，因为他们尊重人们的隐私，把提供相关信息给需要的人作为自己的目标。五号也通过畅想远大愿景和激发才智与其他人实现了知识的大融合。

五号与那些他们信任的人有着密切的关系，他们精心选择那些他们建立紧密联系的人。这种慎重地建立关系的结果是，在刚开始五号显得很



冷淡，这对那些想要更良好人际关系的人来说可能是一个问题。另外，五号对聊天几乎没有耐心，他们发现聊天无聊愚蠢而且耗竭他们的能量。

有效沟通

五号经常分享信息而不是感受，他们说话简洁有力，所有这些都是为了保护他们的隐私和保存他们的能量。但是，当五号对一个话题的知识背景相当了解的时候，他们就可能滔滔不绝地讲话，详细讲解这个问题的各个方面。这个时候，他们就会沉湎于自己的想法，可能没有注意到这么多的信息对某些人来说已经超负荷了。

当五号讲话的时候，自我控制的特色比较明显，很少使用富有生机的肢体语言。与其他九型人格类型相比，五号喜欢与他人保持一定的距离。但是，当五号感到放松或者和那些他们非常了解的人在一起的时候，他们也变得非常自然随性，无论是语言还是身体动作。

全面倾听

五号会是非常好的倾听者，尽管大多数五号听到更多的是内容而不是感受。当五号认为其他人过度情绪化的时候（可能对于其他人的标准只是一个中等程度的情绪），或者当一个人站在或坐在对五号而言太近的距离时，五号经常想退缩或中断谈话。这可能会给其他人造成五号不喜欢倾听的印象。

五号好奇心和求知欲都很强、喜欢研究，当五号对他人所说的内容感兴趣的时候，或者当信息中有直接吸引五号注意力的时候，五号就会仔细倾听。五号也是精确的报告者，他们能够按要求详细、正确地叙述大多数的信息。

提供有效反馈

五号经常给出精确、简明和清晰的反馈。一般而言，他们更喜欢给出负面而不是正面的反馈，只是因为他们喜欢隐藏他们的情绪，提出对改进绩效而言是必要的反馈。

对五号来讲，允许其他人表达想法时也表达感受是有帮助的，即使这样做让五号感到难以操纵或不舒服。不断练习，成功地将情绪带入反馈程序也会帮助五

号发展他们处理情感的能力，而且在总体上会感觉更加舒服。通过身体语言、提出问题、还有提出意见，反馈接收者能轻易地感受到反馈者是否感到舒服。因此，对五号而言，鼓励其他人探讨脆弱和弱点是很重要的。

建设性地处理冲突

当管理冲突时，五号一般是冷静且有条不紊的，因为他们认为冲突是团队中自然的不可避免的部分。当五号调解冲突时，他们对事实更感兴趣，在一些环境中可行的方法可能在另一些环境中会是个局限。

当五号自己愤怒的时候，例如，当他们感到自己的隐私被侵犯的时候，当他们信任某人但是那个人被证实是不值得信任的时候，或者当他们感到被自己不认同的任务和自己不希望的环境压倒的时候，他们的反应可能更多是退缩。尽管很明显一些事情是歪曲的，也许看起来没什么事打扰了五号，大多数五号都少言寡语，并且控制他们的真实情绪。偶尔，五号也会表露出他们的愤怒，他们会非常直接地表现出来，激动、情绪失控。

影响他人

大多数五号喜欢保持自我的状态，只有当问题直接影响了他们的时候他们才会去影响他人。当五号试图去影响他人时，他们会通过制定战略和分享知识，而不是依靠关系。

因为五号是典型的知识储存者，与九型人格的其他类型相比，他们经常说得很少，只有当五号说出来或是他们试图直接影响他人的时候，人们才会注意到五号。当五号想通过与幕后人物联系、间接影响他人的时候，他们的企图常被看成是遮遮掩掩的，因此常被人怀疑。相比于团队内部有很多交际广泛的人，五号很少参与社会网络，这阻碍了他们影响力的全面发挥。

应用电子邮件发展沟通优势

在以下电子邮件中，五号的语言模式和核心议题都清晰地反映出来。这一系列电子邮件始于萨拉跟她同事的联系，在邮件中萨拉讨论一个全体职员聚会合



伙用车的可能性。这一系列的电子邮件往返于马丁（五号）和萨拉（二号）之间。

电子邮件（一） 讨论即将到来的全体职员聚会

这个聚会听起来很有趣，我不知道是否有人会从南菲尔德市来，而且愿意与我一起开车过去。这恐怕只有马丁和翠丝是可能的，谁知道呢？

萨拉

电子邮件（二） 马丁致萨拉

嗨，萨拉！

我可以载你一程，没问题。

马丁

电子邮件（三） 萨拉致马丁

嗨，马丁！

或者我也可以载你！怎么都行。你住在哪里？你是从公司过来吗？

萨拉

电子邮件（四） 马丁致萨拉

嗨，萨拉！

期待着。我住的地方和工作的地方都在南菲尔德市……好的，我住在我的汽车里……是不是很了不起？开个玩笑。我大约下午5点下班，所以我们可能毫无疑问地会迟到了。

马丁

电子邮件（五） 马丁致萨拉

嗨，萨拉！

好，我有件新的宽松运动外衣，你现在知道我对信任的看法了，真见鬼，我要载你上路了。你住哪儿？

马丁

电子邮件（六） 萨拉致马丁

嗨！

我忘了隐私和自主权的问题。

原谅我！

萨拉

分析：这封电子邮件说明了很多五号的语言模式：（1）直接表达想法；（2）需要保护自主权和隐私；（3）反省（用一种嘲讽的方式）；（4）当五号很了解对方的时候，进行中等程度的自我披露（分享自己的信息）。

在电子邮件（二）中，马丁直接建议他载萨拉一程，在以后的邮件里他也说得很清楚，就是他要开车（于是保护了他的自主权），他不想把自己的地址给萨拉，或者是让萨拉载自己（于是保护了他的隐私）。马丁的自省和自我披露可以在电子邮件（五）里看到，他解释了他为什么要载萨拉（他对信任的看法）。

马丁可以参照以下的指导改进他的五号语言模式：

- 详细说明每一个想法
- 包含与思想联系的真实感受
- 在沟通的早期阶段更明确表现出自己的愿望

马丁可以像这样只给萨拉写一封电子邮件（这可以节省很多时间）：

嗨，萨拉！

我很高兴和你一起开车去参加聚会。聚会那天，我下午5点下班，这可能会导致我们迟到。我的建议是我载你，希望你也觉得可以。把你的地址发邮件给我怎么样？

希望早日见面！

马丁



九型人格六号

建立坦诚关系

六号尤其喜欢人际关系，因为他们能够依赖他人和信任他人。六号有深刻洞察力、善交际，与团队和个人都能建立真挚的关系，当他们身后有一个团队的时候，六号就会感到更加确定，因为有人支持而更自信。但是，如果六号面对某人小心谨慎，并且不相信他时，他就可能会质问那个人的动机，并假定他对那个人品性与行为的负面评价是正确的。因此，六号就会结束这种不良关系，或者，充其量是对他人有矛盾的情绪。



有效沟通

六号喜欢用互惠的方式建立关系，与人沟通，对六号而言，说话和倾听一样重要。六号经常从分析内容开始他们的交谈，但是如果情况需要，他们也能迅速转移到情感的讨论中。

尽管六号的交谈模式既可能是信心十足和勇敢无畏的（反恐六），但也非常可能是犹豫不决和难以确定的（恐惧六）。但是，大多数的六号，在这两者间变来变去。大多数的六号显示出某种程度的严肃，他们把谈论“如果……怎么样”作为他们预想解决问题的一部分。有时六号会被看成是悲观主义者，但是从六号的观点看，这就是理想主义与现实主义同时存在。另外，六号会对那些让他们担心或惊讶的事件和想法快速反应。

全面倾听

六号提供给他们最想要的，他们全面倾听，特别是对那些有这方面需求的朋友和同事。但是，六号有推己及人的倾向，他们会假定其他人也会和他们一样运作。因为大多数的六号对自己的感知能力既不是很确定又不是很不确定，所以他们相信他们已经全面倾听某人了，而实际情况并非如此。

另外，当六号不信任某人时，他们可能会过滤或歪曲他们所听到的，想象一些实际并不存在的消极意图。当提及一个权威的时候，这种情况可能会特别

真实，六号会假想这个权威要么是非常恶毒，要么是非常慈善，而实际情况并不是这样。

提供有效反馈

给出正面反馈对六号来讲是很容易的，但是给出一个建设性的反馈会让六号投入大量的预想计划。当六号这样做的时候，他们会回想大量的细节和案例，预期反馈接收者可能的反应，制定人际互动负面影响最小化的战略。尽管这个计划是有用的，六号也需要确保把自己的冷静、清晰思路和希望带到人际互动中，同时要聚焦于明确的行为，从反馈接收者的回馈中找出他不按计划行事的原因。

建设性地处理冲突

因为六号对发现问题和解决问题有敏锐的直觉，他们很容易交谈，经常提供见解深刻的建议，所以其他人也很愿意与六号谈论令人苦恼的事情。六号经常通过分享他们的观点和建议，减少并解决这些问题。

当六号自己直接卷入到冲突中的时候，他们要么迎头面对，要么全线撤退。无论是哪种情况，都会让他们感到焦虑。当六号感到其他人的压力时——他们经常感到压力，因为他们给自己太多压力——或者当他们发现某人不值得信任、滥用权威或是漠视自己对团队的责任时，六号就会变得狂怒。他们可能当场什么都不说，但是如果他们说了，六号就会非常严厉。无论出现哪种情况，这个问题无疑都会在六号的脑海中挥之不去。

影响他人

六号喜欢影响他人，希望他们能按自己的思路行事，六号通过识别潜在的问题、与团队成员讨论议题、给他们认为重要的事情提供支持等方法来影响他人。

如果其他人在行动的时候没有考虑六号提出的那些问题，六号就会认为他们的观点没有得到足够的重视。但是，当时间合适的时候（六号没有过早地提出问题的时候），当六号界定问题是以提供解决方案而不是消极影响的时候，六号对他人有很强的影响力。



应用电子邮件发展沟通优势

谢尔登是一个大型法律事务所的律师，这两封电子邮件是他发给一个负责员工士气调查的人力资源部门的员工的。谢尔登在第一封邮件不到一个小时候后又发了第二封邮件，尽管那个人力资源部门的员工还没有对第一封邮件的质问给予回应。

电子邮件（一）

我有些困惑了。我们的团队只有 4 名员工在芝加哥。一个人在那只待过一年，我们怎么能达到 64.7% 的调查回复率？

谢尔登

电子邮件（二）

我不认为新员工的调查反馈有什么意义。我彻底地回忆了一下，我们当初并没有调查新员工。

谢尔登

分析：当谢尔登有合情合理的担心时，就发了这两封邮件，而这两封连续发的邮件正好让我们清楚看到六号的语言模式。谢尔登所提到的调查发给了上千员工，其中大约有 70 个像谢尔登这样的处于管理职位的律师，但谢尔登是唯一仔细检查起始调查反馈率、而且发电子邮件要求澄清事实的人。

谢尔登在这两封邮件中所用的词，加上他甚至在看到第一封邮件的回复之前就连续发了第二封邮件的行动，都反映了谢尔登的深切担心。

如果谢尔登想利用电子邮件来练习新的语言模式，他可以像下面这样做：

- 在电子邮件开始用邮件接收者的名字，这样沟通会显得更友善
- 整理思路，只发一份电子邮件，这样会少传递一些焦虑
- 减少使用暗示担心和害怕的词语
- 暗示邮件接收者有效地处理所提出的议题

谢尔登可以把他的两封电子邮件合并成一封，如下所写：

亲爱的香农：

当我收到关于我们芝加哥团队的员工调查反馈率的邮件后，我算了一下，对 64.7% 的员工反馈率有些考虑，这个团队有 4 位员工，其中一个员工在那里只待过一年。

你的答复将对我理解这个流程、提供有用数据非常有帮助。
祝好！

谢尔登

九型人格七号



建立坦诚关系

七号生机勃勃，迷人可爱，他们经常用友善的行为、疯狂的想法和多才多艺愉悦他人。因为七号的兴趣广泛，对七号而言，他们很容易发现一个可以交谈的共同话题。

真诚、持久的关系对七号而言可能是个较大的挑战。首先，当七号对话题或对他不再感到兴奋的时候，他们就失去了交流的兴趣，而这种突然失去兴趣的情况经常是显而易见的。其次，七号追求快乐和兴奋，会下意识逃避他们感到不舒服的局面。谈论感受对七号而言也不是容易的事，他们不愿与人深入地谈及感受，即使是和那些他们信任的人。

有效沟通

七号冲动、直率，通常讲话很快，转换话题也很快。对听众来说，这些话题可能是不相关的，但对七号来说，这些想法的相关性简直有无懈可击的完美逻辑。讲话的时候，七号也可能很容易分神，一个新冒出的想法或是环境中出现的一些事情刺激了他们，他们的注意力就会转换。

七号经常通过讲故事来表达他们的想法，七号看到了这些故事没有被听众看到的焦点。七号的语言透露出的是乐观向上、生机勃勃的气息，他们能通过自己的微笑、活力、面部表情、手势和肢体动作，吸引他人的注意力。



当七号感到悲伤、恐惧、愤怒时，或是收到负面反馈后，他们倾向对它进行重新定义，找个正面的说法。例如，如果七号听到别人对他们的批评，七号就会讲出一系列来龙去脉，这样别人就会用肯定的方式来看待他们的行为。当七号很不高兴的时候，他们就会变得尖酸刻薄，爱冷嘲热讽。

全面倾听

七号认为自己是很好的倾听者，他们也希望被别人倾听。但是对七号而言，倾听意味着快速吸收别人所说的，然后关于这个话题或是相关话题发表看法，经常的情况是，别人还没有说完，七号已经开始讲话了。七号的倾听方式对有些人是有效的，但是其他一些人可能会感到自己被打扰了或是根本没有被倾听。

提供有效反馈

七号很愿意给出正面的反馈而不是负面的反馈，因为他们的意图是想振奋人心而不是使人气馁。无论如何，七号都会根据他们需要给出建设性反馈，他们会列举很多事例，提供各种对行动有所改进的反馈建议。

当七号提出建设性反馈时，他们需要确定自己的乐观没有掩盖真实的信息，需要确保自己注意力聚焦在最重要的一点上。因为增加更多细节或是涉及更多相关议题只会让反馈接收者困扰或是分散他们的注意力。

建设性处理冲突

因为冲突给大多数七号带来了焦虑，他们经常用幽默或是重新定义情境以减少或化解冲突。这些技巧对减压很有帮助，但是这样也会妨碍对这个议题进行彻底的讨论。

当七号感到他们在被迫参加那些不振奋人心或常规的工作时，他们会感到失落和愤怒，他们认为有些人在限制他们的选择，不公正地批评了他们，或是忽视了他们。尽管面对这些感受对很多七号来说是困难的，但是这样做会帮助他们理解和接纳他们的情绪化反应。

影响他人

七号很容易通过他们革新的想法、乐观的态度以及有吸引力的交谈来激励和影响他人。但是七号也可能会很着迷一个想法而没有注意到其他人的反应。另外，七号能提出如此之多的想法，而其他人很难对每一个想法有足够的考虑。最后，尽管大多数七号知道组织中权威的力量，但他们经常忽略这些人际动力学，因此阻碍了他们全面影响他人的能力。

应用电子邮件发展沟通优势

莱斯利以前的一个同事发了封电子邮件给她，那个人已经离开公司两年了，最近用电子邮件联系了莱斯利，想再续他们的友谊，七号的莱斯利发了这样一封邮件给以前的同事。

我很想和你聊聊——知道你也很忙——住宅电话：318-277-3993——周末愉快！

我女儿要在4月7日结婚，跟一个新西兰人——一个极好的男人——在苏格兰的格拉斯——一个小婚礼，只有他们两个人——再聊。

保重！

莱斯利

分析：莱斯利的电子邮件表明了七号思维、讲话和快速转移注意力的倾向。在一封简短的电子邮件中，莱斯利谈论她自己，附上了自己的电话，高谈女儿的婚礼计划。但是很多细节却没有包括在内，例如，为什么莱斯利这么忙，谁将接电话，为什么婚礼在苏格兰举行，新娘什么时候从美国出发等。

莱斯利的电子邮件使用的是短语而不是复杂的句子，使用破折号而不是在一个想法的结尾使用句号，丢了一些大写字母和逗号。莱斯利的乐观是显而易见的，比如她暗示在她生命中所有的事情都很好，提及她未来的女婿也是用“极好”的词。

尽管这封电子邮件很短，莱斯利首要的注意力在她自己在做什么的事情上，这就限制了她顾及邮件接收者的感受。很多其他九型人格类型的人也会有同样的关注自己的倾向，他们给别人一种他自己的生活和活动比其他人更有趣和更重要的印象（几乎常常是无意的），七号总是用一种积极乐观的声调传递着这样的讯息。



莱斯利可以根据以下指导，使用电子邮件来觉知自己的九型人格类型的语言模式：

- 像说明正面信息一样，详细说明问题和自己的担心
- 使用复杂的句型
- 多注意标点符号的使用
- 像关注自己一样，关注电子邮件的接收者

莱斯利可以像这样重写她的电子邮件：

亲爱的琳达：

听到你的消息真高兴，我也很想早点地与你交谈。我家的电话号码是318-277-3993，我现在还有你的电话号码，也许我们这个周末就能一起聊聊，我会给你打电话的。

谢谢你问候我的女儿，她就要与一个特别棒的新西兰人在4月份结婚，他们想在苏格兰办个小婚礼，只有他们两个人。遗憾的是，我的工作计
划太忙了，不能在那个时间去那里，我会尊重他们，祝福他们两个人在一起。

工作是繁忙的，也很有挑战，等我们打电话的时候我再告诉你更多关于我的工作还有其他的事，我也想知道你现在的的生活怎么样。

保重！

莱斯利

九型人格八号

建立坦诚关系

八号发展真诚关系，他们对不坦率、不直接的关系很少有耐心。因为八号喜欢从自己和其他人那里寻求真理，喜欢自己决定建立关系的条件，所以他们会与那些他所选择的人常常保持很好的关系。那些他们不佩服或不信任的人对他们而言只是泛泛之交。



有效沟通

八号会使用一种勇敢无畏、权威有力的沟通方式，他们知道怎么抓住其他人的注意力，他们提高音量、强调关键点、迎合观众或是加强渲染力。八号可能说得不多，他们坐在后面，观察每一个人，然后决定是加入其中，还是补充一个大家的遗漏点，或是将整个话题转到其他的想法上。不管怎样，当八号保持了很长时间的安静时，通常意味着他们现在厌烦、愤怒或是极度疲劳。

全面倾听

八号会是杰出的倾听者，特别是和那些他们喜欢或尊敬的人，或是和那些对八号而言非常重要的人。但是，八号也憎恨别人浪费他们时间，所以经常只要明确的答案。他们可能听了一小会儿，然后就没有了耐心，于是用一个短而直接的语句（比如说“那么你得出了什么结论”）或是明显的身体语言，或是开始做其他工作，或是频繁皱眉来表示他们的不耐烦。当八号发现其他人：（1）不能被信任；（2）直接或间接地声称自己没有权威或不能有效控制；（3）攻其不备或是责备八号时，他们可能就中止倾听。

提供有效反馈

八号经常用简单直率的方式给予反馈，他们指定其他人应该去做什么。这对工作很有用，因为其他人很正确地得知需要改变什么、为什么改变以及怎么实施这种改变。但是，当讨论弱点时，八号的直截了当和强烈情绪也会威胁到那些需要更多温暖的人。当八号对其他人表达正面的尊敬、提醒自己给出同等程度的正面反馈和建设性反馈时，这些反馈是有帮助的。

建设性地处理冲突

八号希望其他人也能直接处理冲突，但是如果八号相信有人是正确的而其他人是错误的时候，他们会支持正确的人。尽管这种勇敢的行为给八号赢来了他人的尊敬，但是也让八号卷入根本不关他们事的纠纷与分歧中。

如果其他人指责八号不公平、撒谎或是在言行上攻击他人时，八号会非常生



气。当八号生气的时候，他们经常立即采取行动。有时，愤怒的八号会变得异常安静，但发生这种情况要么是他们认为现在没有他们能采取的行之有效的方法，要么是八号已经拒绝与其他组织和其他人谈话。

影响他人

八号享受政治战略，他们期望可能达到的结果，他们知道如何在那些影响网络中让功能有效发挥出来。八号期待有影响力，当他们失去了权威，例如他们在组织中的职位变化，或者如果有些关键的盟友离开了组织，八号马上就会感觉失去了权威，他们不喜欢这样。然后他们就会关注内心世界，决定下一步做什么。当八号感到他们用力扭转局势却被阻挠时，他们可能变得明显烦躁和愤怒，或是持续孤僻离群，也可能在这两者间转换。

应用电子邮件发展沟通优势

以下两封电子邮件，第一封来自一个男人，第二封来自一个女人。但是包含了同样的语言模式，都是八号的语言模式。第一封电子邮件是雷蒙德发的，是为了回复一个老同事所发的电子邮件。

很高兴听到你的消息。一切都好。下次我到旧金山时给你打电话。

雷蒙德

第二封电子邮件是玛莎发的，她是一个中等规模公司的 CEO，发这封邮件是为了回复一封邮件，那封邮件最初是发给公司常务总经理肯的，内容是讨论即将召开的会议的相关内容。

你好！

很不幸，肯今天生病不在。格洛里亚将指导我们办公室的停车安排。按计划你明天负责高级员工会议日程安排，与会者包括 6 个高级员工还有我，一共 7 个人。

按计划，我们的高级员工会议将在中午 12 点开始。我们计划在附近一个饭店召开这次会议，所以我们可以步行过去。请你计划好在上午 11 点 55 分

到达，我给各位留出 45 分钟的时间，以保证你们准时到达那里。

玛莎

分析：两封电子邮件的措辞都恰在好处。雷蒙德认识那个发邮件的人，所以告诉他自己要做什么：当他去旧金山的时候会联系他。玛莎给出了直接和准确的回答：将要发生什么，谁做什么，谁参加会议，会议在什么时间开始，什么时间到达，以及到达会场需要多长时间。两封电子邮件都包含完整、简明的信息，而且都是指导型和行动导向型的。

这两封邮件都没包含多余的词语和幽默感，都没有废话。而且，它们还都很友好。雷蒙德用“很高兴听到你的消息”，而玛莎用“你好”作开头语。这两封信的率直部分是由于句型结构。这两封信一共包括 11 个完整句，其中 9 个使用了同样的句型结构——主题（名词）和断定（动词），只用很少的形容词和副词。

不论是雷蒙德还是玛莎都可以根据以下指导来改写他们的电子邮件，以提升他们对自己九型人格沟通模式的觉察力。

- 改变想法或陈述，组织、架构和控制事件的传达方式要变成较少指导和更多可能性的陈述
- 请求他人提供反馈意见，感谢他人的反馈
- 在句型结构上有更多的变化
- 使用更多的形容词和副词
- 更加人性化

例如，雷蒙德可以这样修改他的电子邮件：

亲爱的乔：

很高兴听到你的消息。办公室里一切都好。我们总是会增加一些新项目，有些需要很多的时间和精力。下次我到旧金山的时候会给你打电话，但是什么时候去现在还不清楚。希望是尽快。

期待与你聊聊。

雷蒙德

玛莎可以像这样重写好的邮件：



阿诺德：

很不幸，肯今天生病不能来了，所以他不能回复你的邮件。这里回答你的问题，格洛里亚将帮你指导我们办公室的停车安排，按计划你明天负责高级员工会议日程安排，我和其他6位高级员工期待着明天12点与你见面。

如果你11点55分左右到达将会更好，因为我们将步行到一个附近的餐厅。另外，从住处到会场大约需要45分钟。

如果你还有什么需要，请告知我。

祝好！

玛莎

九型人格九号

建立坦诚关系

九号开朗、和蔼可亲、能在任何话题上与人交谈，他们经常与人保持很久的关系，即使他们并不经常见那些人。但是，九号不愿意说出他们真实的思想和感受，因为他们害怕制造紧张或冲突，但这也是发展深层关系的障碍。



有效沟通

当九号说话的时候，他们不是肯定其他人的观点，就是按时间顺序很细致地描述自己的主意和经验。例如，九号不只汇报会议结果，他们更愿意用准确的顺序来阐释会议的安排和结果，这样就不会遗忘什么重要的事。九号希望在所有方面都能达到公平，他们不是从他人那里寻求不同意见，就是表达他们自己的可供选择的想法，而且也不清楚到底自己同意哪个想法。这就使其他人很难知道九号真正的想法和感受。

全面倾听

九号是特别好的倾听者。因为他们倾听的方法让其他人感到没有评判的意味。

但是，九号的肯定回应，比如在当时的点头、嘴里说“噢——噢”，给人是九号完全同意的印象，但是事实可能并不如此。

当九号真正在倾听时，他们不一定像他们表现的那样投入了完全的注意力，因为九号并不是完全不偏不倚的，他们也有自己的观点和判断，但他们倾向于保留不说，或是到了谈话结束才拐弯抹角地表达出来。

提供有效反馈

提供正向反馈对大多数九号来说是很容易的，他们特别喜欢当众表示出支持。这就有效加强了团队和谐和个人间融洽的关系。

尽管九号可以有效地提出建设性反馈，但是他们一定要逐步提升这种能力，他们要在说话前彻底想清楚他们到底要说什么，找到自己内心的勇气来冒险说些负面的事，揣测好如何达到最正面的结果。所有这些反思可以带来杰出的效果，但是要想让它发生，九号要让自己真实地给出反馈，聚焦在那个他们想达到或想弄清楚的中心点上。

建设性地处理冲突

作为众所周知的九型人格调和者，九号享受自己能给人际网络带来和谐一致，因为他们很容易与人交谈，也很容易了解每个人的立场，当九号步入分歧中，然后把问题罗列出来并加以解决时，大多数人都欣赏九号的做法。

但是，当九号感到气愤时，其他人可能不知道他们在生气，除非他们勃然大怒。因为一次次地被忽视，因为只被告知做什么而不好好讲一讲为什么这样做，因为直接面对挑战，这些都能点燃九号的怒火，尽管九号常常压抑很长时间才发泄出来。当其他人对九号愤怒时，九号也变得激动不已、易变不定，他们努力平息其他人的怒火，尽可能避免当面大动干戈。

影响他人

九号能扩张关系网络，容易相处，能洞察各种观点，所有这些都让其他人想听听九号的观点，了解九号的想法。因此，九号有相当大的影响力，这种影响力

常常让他们自己也为之吃惊。但是，九号发挥出来的影响力没有他们应该发挥出来的多，因为他们没有直接陈述自己的观点，或者因为他们用一种如此平淡声调的沟通方式表达他们的担心，以至于人们不明白九号真正在想什么，或者关于这个议题九号的感受有多强烈。

应用电子邮件发展沟通优势

下面两封电子邮件中的第一封表现了当九号想认同他人时所用的语言模式，第二封电子邮件表明了当九号发怒时的语言模式。

贝琳达是个九号，同时她也是一个非营利组织的董事会成员，在一次董事会的电话会议之后，她发了这封电子邮件给全体董事。

感谢希拉细致的会议纪要。

欢迎董事长杰里米！

感谢董事长艾丽西娅夫人！（艾丽西娅是前董事长）

周末愉快！

温暖的问候！

贝琳达

下面的电子邮件是拜伦（也是董事会成员）发给杰里米（现任董事长）的。在信中，拜伦表达了他对杰里米要求董事会用两天时间来召开一个本应在6个月前召开会议的愤怒。

杰里米：

我认为你不能要求手上有很多工作要做的人把这些工作放下，然后用整整两天时间来参加这个会议。我的建议是想办法在周一晚上挤出3个小时，周二开一整天会，尽可能让这个会重点突出而且卓有成效。

拜伦

分析：在第一封电子邮件里，贝琳达毫不掩饰她对特殊人物的恭维和尊敬，因此，她发这封邮件给所有董事会成员，这封邮件证明了有3个人排序在整个董事会的前面，反映了九号的敏感和亲善。

第二封邮件表明了当九号特别生气、而且准备充分表达他们感受时是怎么沟通的。因为很多九号并没有真正地意识到愤怒的感受，他们也常常不愿公开地表达这些感受，他们会控制他们的愤怒，在可控制的程度上爆发出来。拜伦对杰里米的强烈批评是很明显的，他毫不含糊地开了一个纠正现状的处方。他表达了被迫做些他不愿意做的事情的愤怒：要花两天时间开一个会。尽管九号处事机灵，当他们感到没空的时候，他们也可能固执倔强。如果拜伦能在早些时候表达他真实的感受 and 需要，他给杰里米的邮件就可能不会那么咄咄逼人了。

尽管两封电子邮件都满足了每一个人的内在需要，贝琳达和拜伦都可以根据以下指导，用电子邮件来加强他们对九型人格类型为基础的沟通方式的觉察。

在友好的情况下：

- 改变使用过度断言的语句
- 使用能清晰陈述情境和信息的信息语言
- 搞明白谁是邮件的真正相关人

贝琳达可以像这样重写她的邮件：

亲爱的董事会成员：

我想我们最近的电话会议进行得非常好，它的成功源自大家的共同努力。我也想在此表达我对艾丽西娅作为我们董事会主席为组织所投入工作的感谢，也祝贺杰里米担任现任主席，希拉做了极好的会议记录，在此感谢你所做的工作。

温暖的问候！

贝琳达

在冲突的情况下：

- 停止使用尖锐和过分的形式语言
- 更彻底地表达担心，使用有礼貌的语气
- 考虑面对面的谈话，或是通电话，而不是写电子邮件

拜伦可以这样重写他的电子邮件：



亲爱的杰里米：

当我听到你要开一个为期两整天的董事会时，我开始担心这需要花费我们多少时间，在这段时间里我是没有两整天的时间的，我们能不能在周一晚上花三个小时开会，在周二开一整天会？我想如果我们有一个清晰的日程、而且保持我们的讨论议题，我们能够在这段时间里涵盖我们需要讨论的所有事情。

请让我知道你的想法是什么。

拜伦

提升九种人格类型沟通能力的电子邮件“必杀技”

除了对九型人格的每一类型给出电子邮件的写作建议之外，以下的提示对每个人也都颇为有用：

使用开头的称呼语，如“亲爱的大卫”或是“嗨，珍妮特”。

这可以让电子邮件带有个人情感，同时让接收者更容易接受。

使用让人觉得愉快的结尾，如“期待你的回复”或是“祝好”。

这会让邮件接收者很放松，不用思考你在想什么或是他们接下来需要做什么。

在电子邮件的落款处写下你的姓名。

这样会让电子邮件充满人情味，也会让邮件接收者在保留文件后更容易查找。

使用特殊字体提示，如果是强调，则用黑体字。

记住，对你来说可能用特殊字体并不代表情绪激烈，但是对很多人来说却是如此。

尽可能使用完整句型。

这样会让你的陈述对接收者来说更清晰。

别把电子邮件作为你全部的沟通方式。

真情流露的交谈常常是人际沟通的最好方式，或者至少可以用电话交谈。

记住，你发的任何电子邮件都是可以抄送成百上千的人的。

在发电子邮件之前重读一遍。

重读电子邮件将会帮助你更加明白你自己的九型人格沟通类型，你也可能从中突然发觉你的措辞、语气以及你其实并不想说的话。



WHAT TYPE OF
LEADER ARE YOU

第六章

九种人格类型打造高效团队的技巧

新学网
PDG

团队，是有共同目标和在实现目标过程中在不同程度上相互依赖的成员群体，是与组织共存的基础。因此，打造和领导高绩效团队的能力是每个成功领导者必需具备的素质。所有的团队——高级团队、管理团队、特遣部队、筹划指导委员会、矩阵交叉团队、项目团队以及完整的工作团队——都要求他们的领导者打造以架构、流程为基础的团队，来支持全体训练有素和积极上进的员工为客户提供准确无误、高质量的产品和服务。

拥有领导高绩效团队的能力意味着具备以下七种能力素质（见图 6-1）：

1. 领导团队
2. 设定团队愿景
3. 吸引和发展团队人才
4. 建立团队风格
5. 建立有效团队流程
6. 打造团队文化
7. 确保高质量的产品和服务

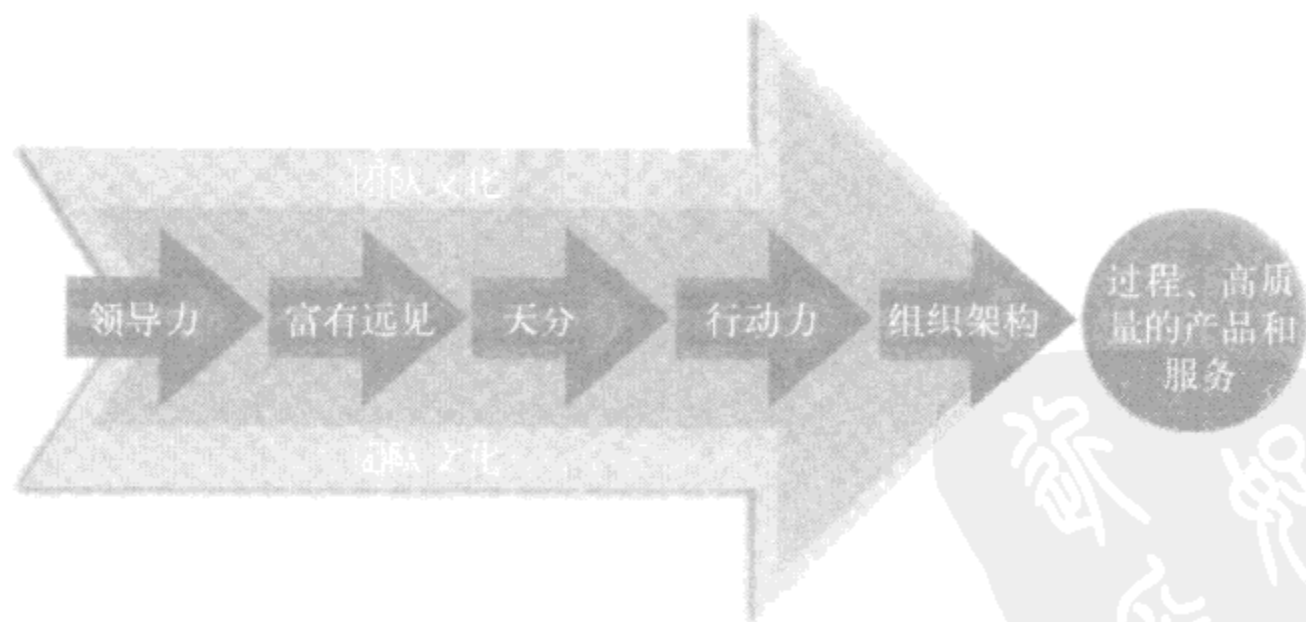


图 6-1 领导高绩效团队

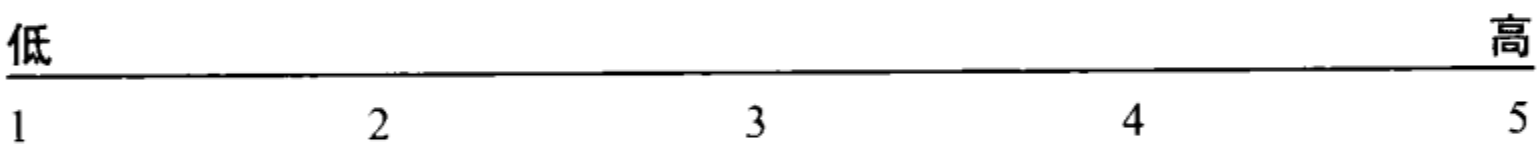
当你继续往下阅读，且反思领导高绩效团队的七种能力素质，为你自己在这七方面从 1~5 分打分。这将帮助你确定你的优势方面，同时也帮助你确定你需要

发展的方面。

打造高效团队的七种能力素质

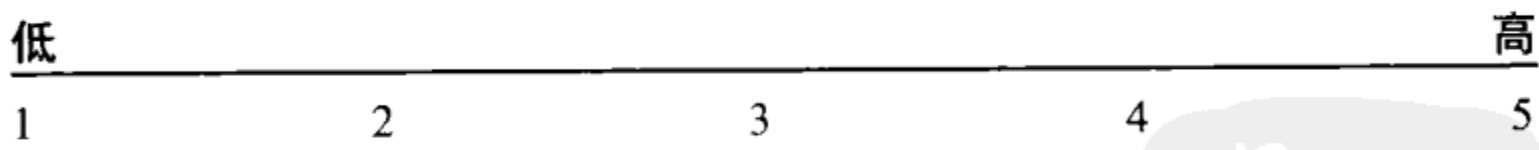
能力素质一 领导团队

这个能力素质要求相信团队价值观；乐于授权团队成员做他们的工作；适当放权，这样一些领导职能就可以在团队成员中间轮转；有能力根据需要承担各种角色（比如：协调者、乐队指挥、教练、顾问和制定纪律者）；通过你的言行举止在团队内部鼓舞团队成员做卓越员工，发扬奉献精神；用觉察力作出明智的决定；公平对待所有团队成员，建立清晰界限、规则和权力架构，以确保团队能有效工作；拥有组织的公信力；既能为团队获得资源（比如：信息、时间和金钱），也能根据需要随时干预团队和组织。



能力素质二 设定团队愿景

这个能力素质要求发展出全体参与、一致接受和共同分享的团队愿景，这个愿景是以对环境和目标共同的战略分析为基础，其中目标必须与团队和整个组织的愿景、使命、战略和人生观相一致，通过团队承担责任、采取行动，确保团队的子部门支持整个大团队，以实现整体的愿景、使命和战略。



能力素质三 吸引和发展团队人才

这个能力素质要求发展一个最受推崇的能够吸引最佳人才的团队；从各种汇聚杰出人才的渠道中招聘人才；雇用能力水平既符合现在又符合未来公司发展需要的新员工；使用能准确评定既有能力又能在团队环境中茁壮成长的候选人的面试过程；为新团队成员指引方向，使他们融入团队，这样他们能快速且有效地执行指令；提供多种不间断的发展机会和真诚反馈——不只是正面反馈，也有负面

反馈——这样才能支持并挑战团队成员，让他们持续学习和成长；教练和督导团队成员，让每个人实现最佳的自我。

低 高				
1	2	3	4	5

能力素质四 建立团队风格

这个能力素质要求用灵活和有效的方式去规划工作、重组工作和明确职责；明确个人和团队的职责与期望，让全体员工都能理解他们自己和其他人的责任，并且有充分的灵活性来培养创造力、创新力和主动性；安排个人和团队的责任义务，定期、有规律地监督个人和团队的绩效；建立一套奖励系统，为加强个人和团队的成功而行动。

低 高				
1	2	3	4	5

能力素质五 建立有效团队流程

这个能力素质要求设计有效力、有效率的工作流程；确保团队成员间的工作良好协作；开创多种有效、准确、及时的沟通渠道，让信息在团队内、团队间和组织的其他部分中通畅流动；明确团队的权力范围及决策制定流程；用清晰、及时的方式沟通有关决策的信息；计划和主持会议，鼓励参与、善用时间，达成重要结果；确保用及时和建议性的方式对差异和冲突给出回应。

低 高				
1	2	3	4	5

能力素质六 打造团队文化

这个能力素质要求创造一个正向的、合作的环境，让其中的每个员工都感到有价值、被尊重和被欣赏；发展一种包容的企业文化，让不同种族、不同民族、不同宗教信仰、不同生活背景的人都感到是受尊重的；创设一种既能发挥个人优势、又能以团队间配合而不是用个人单打独斗来创造更高绩效水平的团队氛围；打造一个充满生气的团队精神；认清并庆祝个人和团队的里程碑和成功；培养创造革新、解决问题、不断学习和准确预测、敢于冒险的团队文化。

低					高
1	2	3	4	5	

能力素质七 确保高质量的产品和服务

这个能力素质要求打造关注质量的团队文化，让团队中每个人都为卓越的目标而奋斗；根据客户要求识别、设计并交付产品和服务，同时与客户协同合作，帮助他们理解他们所提出的不现实的要求；在团队与客户、采购商、供应商、分销商之间建立多种反馈渠道；让团队的产品、服务和共同工作的方式与方法等多方面达到高品质并不断加以改进。

低					高
1	2	3	4	5	

九型人格类型领导团队的特征

九型人格一号

九型人格一号要打造那种关注高质量产品和服务的团队。一号把自己的高标准、严要求既应用于团队的最终目标上，也将其应用在关注团队的持续工作上。例如，一号领导者能够发现打字文稿中的问题、错误语法、不正确信息、没有及时传递、分析不够标准、没有跟进等诸多问题，这一切让一号深深烦恼。



一号领导者认为自己是肩负高标准、严要求使命的人才，他们必须要建立组织良好的团队，让团队关注可实施、清晰化、可实现和坚定不移的目标。一号领导者也喜欢对角色职责毫不含糊的团队，这样每个人就可以清晰明白他或她的责任范围。这是一号领导者自己所喜欢的运作方式，他们应用这些相同原则来加强对团队的领导，确保良好的团队组织和明晰的个人职责持续下去。

一号领导者十分强调自我改进，因此，他们的团队文化经常是学习和成长的文化。一号经常制定流程，用顺利的方式协调工作，在关键节点上建立质量评估，

靠实力来领导他们的团队，最后尽可能展示出完美无瑕的执行力。

蒂姆是一个被大家尊敬的一号领导者，以下是对他的描述：

“蒂姆的团队组织得非常好，全体成员都清楚团队目标和个人目标。因为蒂姆是个非常杰出的领导者，有时新的团队成员在刚来的时候还会被他的能力吓到。但是，当他们逐步了解他以后，他们看到了他的谦逊。蒂姆绝对是把团队的快乐放在他自己的快乐之上的人，这样团队成员就更尊敬他了。”

一号团队领导者知道他们什么地方不完美，有时他们可能无意识地表现出过度批评——例如，当给团队成员反馈的时候，因为一个较小的问题，用了一种尖锐的语气。与此相关的是，一号领导者倾向于快速提出意见，如果一号领导者的意见是否定的，这就可能打消了一些团队成员表达他们观点的念头。

另外，尽管一号领导者经常推崇公平正直，他们可能更信赖某些他们认为他们能依赖的团队成员，或者他们认为很有天分的团队成员，而对这些人令人反感的人际行为视而不见。这两种反应会被其他团队成员看成是偏爱。

最后，因为一号领导者喜欢做具体的日常性的工作，有时他们可能很难处于团队领导的战略水平——比如：制定战略计划、提供监督和担任顾问、衔接团队和组织的其他部门。

一号不愿意把自己喜欢的细节工作交付他人，以下的故事讲述了一号这一特点：

蒂姆在一个讨论团队要不要承接一个新项目的会议上他表示有些不同意。对这个建议，他的反应是：“我有那么多工作要做，我们不能再承担任何更多的任务了。”当团队成员提出要接手一些他的工作时，蒂姆惊讶地大声说：“不行！我喜欢我现在做的事，即使我知道你们中的一些人能做得像我一样好。”

发展一号领导力还要

把需要执行的任务交给别人

做个与你团队相关的全部工作的清单，在每一项的后面，写下 T 或 S，T 代表



战术方面的工作，S 代表战略方面的工作，除非你是一个工头（就是一个期待做些实际操作工作的人），否则你需要尽可能地放下那些战术方面的工作，把它们交给团队的成员去做。战略工作也是团队领导者的职责，对所有能委派的战术方面的工作，写下你相信有能力做好这个工作的团队成员的名字，然后把工作分配给他们。

花些时间自我放松

当一号领导者在很长一段时期里都有很多工作要做的时候，他们可能会变得少言寡语、烦躁不安，容易憎恨和愤怒。当一号度假的时候，多数情况下能够放松，但是有时却很难放松。每天，允许你自己拿出 15 分钟时间，纯粹放松。听一听你喜欢的音乐，读一本和工作不相关的杂志，或是自己出去散步，享受那种无牵无挂的感受和体验。

注意你的行为会给团队带来的结果

提醒你自己，不管你与每个团队成员的人际关系在实际上是更好还是更坏，都可能对团队的其他人或是整个团队带来无为之的结果。例如，当你忍受一个天才成员不易相处的人际行为时，其他人可能会认为你在纵容这种行为，他们就会感觉和这个人相比，自己在这方面没有放肆的权利。

九型人格二号

九型人格二号把注意力放在以下三个方面：（1）评定、激励、专业化训练团队成员；（2）打造正向、积极的团队文化；（3）发展恰如其分的组织流程以完成工作任务，不让员工创造力和主动性有所下降。二号领导者相信，当这些因素具备时，团队就会有高质量的产品和服务。与其他九型人格领导者不同，二号在创建团队时就花时间让团队成员彼此了解，让他们发展出相互信任和相互支持的人际关系。然后二号集中精力创造中等程度到高度的相互依赖的团队，在这样的团队中，团队成员一起工作，是一个高效率的工作组织。

二号是人际导向型的领导者，他们倾向于通过一个既关注团队又关注客户的



共同愿景来领导他们的团队。二号鼓励分享，他们表现得像团队的拉拉队长，一个一个地教练、敦促、挑战团队成员。在公众场合，二号不愿意对任何人说任何负面或消极的话，他们害怕这会打击个人或团队的士气，甚至可能一下子把个人和团队士气都打击了。

安妮是个杰出的二号领导者的代表：

作为一个团队领导者，安妮最大的优点就是能把一群有才干的人组织起来，把他们整合成一个团体。安妮的团队开创了公司历史上至今最好的团队会议，他们拥有很强的团队精神，目的是为了获得高质量的结果，在努力过程中团队成员互相支持。例如，安妮决定把每一次团队会议的前半个小时作为签到时间，给团队成员一个机会分享最近在工作和个人生活中发生的事。以这个开场为基础，加之相互的理解，团队变得越来越强大。尽管安妮的领导类型是让团队成员自我激励并把工作做好，但人们还是可以在工作的所有方面感受到她在幕后的影响。

二号在制定目标上很有能力，但很多二号对扮演一个高调亮相、让大家长时间关注自己的领导者角色感到不舒服。当二号听到别人表扬他的时候，他们最典型的反应就是把表扬传递给他的整个团队，他会说如果没有整个团队的努力，这个成就是不可能实现的。即使这是事实，但它也许会削弱二号的贡献，降低了二号的精神境界，减少了二号作为领导者的远见。即使二号确实处于这个活动的中心位置，他们也宁愿在幕后工作。但是，每个团队都需要一个领导者愿意承认和接受一个显而易见的领导角色。

二号也可能在细节工作上非常投入，以此削弱他们作为团队领导者的重要性，二号常常帮助那些跑来寻求帮助的团队成员，或者是那些工作超负荷的团队成员。在做这些事的时候，二号常用以下三种方法来削弱他们作为领导者的影响：（1）无论是团队内还是团队外的人，都能看到二号像个工作者而不是领导者；（2）对二号领导者而言，找时间关注大局面越来越困难；（3）二号领导者常超负荷工作，以至于他们变得脾气暴躁，这样就逐渐削弱了他们领导团队的能力。

这里有个安妮悄悄转变成团队成员角色的例子：

有个45页的会议程序已经写好，要求重新编辑。有个叫肖恩的团队成员



主动提出承担这份工作，他请安妮帮忙编辑其中的一部分。尽管安妮的领导工作已经忙不过来了，她还是马上答应了。当她的老板质问她为什么做这么低级的工作而不是更高水准的事情时，安妮承认了，她说：“我喜欢帮助别人，我享受做这样的工作，现在我不能说‘不’，因为我已经答应去做这件事了。另外，这样做让我更了解这个程序。”

于是，安妮的老板对她说：“你已经把这个团队领导得很好了，你只需要读一下这个最终程序，找其他人帮助肖恩，也许你并不想做个真正的领导。”

发展二号领导力优势

显示出你的领导力

对你来说，无论是声明你拥有与领导职责相匹配的权力，还是声明你拥有的个人影响力，都是很重要的。这样做会让其他人很容易跟从你，也会对这个领导职位表现出更多的尊敬。无论是对团队成功还是对你个人的职业成长来说，增加这种认知是很重要的。当众安排，指出你自己是这个团队的领导者；自己主持团队会议，而不是让其他人主持；注意避免那些减少你领导职责的方式方法。

创建与团队发展阶段相匹配的团队风格

二号领导者知道如何建立程序，以确保人们在一起能有效工作，但是他较少关注于把团队的架构、角色和特定职责清晰化。更清晰化的做法会让团队成员更有效地工作，也可以减少团队成员间不必要的依赖。创建团队风格就和你设计团队程序一样——就是，让它自然形成，尽可能少地被组织控制，这样团队成员将会自由地拥有主动性和创造力。

避免做日常性的工作

训练你自己当别人要求你帮忙的时候，既不提供帮助，也不主动说“是”。每次当你快要让自己陷入细节工作时，记得说“不”，提醒你自己还有一些更重要的

事被你忽略了。

九型人格三号



三号团队领导者组织他们的团队围绕着确定的目标，他们打造既能清晰描述职责的团队风格、又能建立与团队目标直接契合的团队架构。三号领导者制定具体的、可量化的目标，同时也是明显地与团队和个人表现相关的目标，这种对目标和架构的依赖反映了三号是如何进行最佳运作的：他们要知道他们的目标是什么，并且制订一个快速有效实现的计划。

结果，三号努力打造由能力出众和善于自我激励的个人组成的团队，他们善于接受反馈、把客户满意度作为首要的考虑要素。因为三号对那些他们认为多余的、影响自己和团队成功的障碍感到挫败，于是他们尽可能制定清晰的团队流程来消除这些混乱。

很多三号可以轻而易举地担当一个团队领导者的角色，他们把效力和效率作为他们的首要操作原则。因此，三号总能自动自发、积极地承担团队管理工作，很少出问题。

诺瑞是一个三号项目团队领导，以下的例子是对她的描述：

诺瑞公认是个负责任的领导，即使当她的团队不太确定往哪个方向发展的时候，团队成员都坚信诺瑞绝不会让团队倒下去。尽管诺瑞渴望听到团队成员的意见，但是她也会帮助他们把注意力保持在最终的目标和对客户的服务上，她的坚定让团队成员信心满满。

三号极其关注目标和结果，这也可能导致三号领导者忽略了一些工作中那些与人际相关的问题。例如，团队成员可能彼此不大了解，也可能不清楚彼此的工作类型。结果，他们可能建立不起来那种他们所需要的、有效运作的团队关系，特别是当面临没有预料的问题和时间压力的时候，这种情况就不可避免。

三号领导者也可能没有意识到他们的快速行动力和对目标的强烈感知可能会压制某些团队成员，或是在努力方向上造成对领导的过度依赖。三号领导者可能



希望团队成员表现出更多的主动性，但是他们没有意识到他们自己的强势领导可能会阻碍团队成员，让大家感觉到没有足够的空间去发表自己的意见，或是提出与团队发展方向不同的建议。

以下事例讲的是诺瑞收到的团队成员的一些反馈：

诺瑞原本认为她的团队成员在一起工作得很好，所以当她在全体项目组人员会议上感觉到大家的紧张状态时，她很吃惊。当她问大家的时候，团队成员告诉她，他们感到没有得到足够的团队指导，因为诺瑞总是直接告诉大家他们要做什么。大家补充说尽管他们欣赏诺瑞的奉献精神 and 清晰的工作思路，他们也希望诺瑞能多问问大家的想法，别如此快速地对这些想法作答，这样团队成员就能感受到可以自由地提出和讨论的多种可能性。

发展三号领导力优势

与团队一起分享

如果你更能在工作中放松、更能享受和团队在一起的感觉，团队成员将会更跟从你的领导，将会更有效地、更少压力地工作。当你能明确地强调工作以及与他人一起工作的乐趣时，你的团队也会这样。

像关注工作架构和流程一样，关注人际模式

就像关注团队架构和团队成员间的工作流程一样，将同等注意力放在对工作中人际模式的关注上——比如动机、奖励、团队士气、培训和指导、内部人际关系。其实团队有两个系统：目标系统和社会系统。发展两个系统，让两个系统彼此强化。当社会系统支持一个目标时，人们会把这个目标做得更好，而当一个目标系统支持人们一起有效工作时，社会系统也会工作得更有效。

切忌提供太多的团队指导

虽然为团队提供一个清晰的指导是有价值的，但你也需要清楚有多少团队的

战略和路线是需要你提供的，有多少是需要团队自己制定的。过多、过早、过度频繁的指导都会阻碍团队发展自我依赖、自我肯定的能力。分享你的主意，同时要真诚接纳其他人的反应和意见。更直接地邀请团队成员参与，并且乐于为结果改变中间过程。

九型人格四号



四号领导者享受通过共同一致的愿景以及团队合作所带来的激情，他们能带领并运用团队中的人才，开创与团队深层目标相契合的团队风格，全部目的都是为了提供高水平的产品和服务。四号对团队目标充满激情，这对他们来说既重要又有意义，所以，为了不让团队感到太气馁，四号们喜欢把大项目分成小块。无论在个人层面还是在团队的水平上，四号领导者经常把他们团队的风格和流程设计成创造力最大化和自我表达最大化的模式。所以，四号领导者并不倾向过度地架构和过分地组织管理团队。

四号经常用申明注意事项和处理注意事项来管理他们的团队。四号觉得用建设性的方式帮助团队讨论一些困难问题是很让人舒服的。他们相信每个团队成员作为一个个体都是同样重要的。如果有可能，四号也会和所有的团队成员建立紧密的一对一关系。

下面关于堂的故事表明了一个四号领导者是怎样行动的：

唐非常喜欢领导他称之为“肮脏的”团队。他能很好地发展新团队，当他接管一个混乱的团队时，他是很兴奋的。他很清楚如果团队有些未讨论的议题和未解决的冲突，就不会达成有效的绩效。他接手一个机能失调的团队，让团队成员讨论以前那些未曾讨论的事项，然后消除阻碍团队施展能力的最关键的障碍，使团队成为高绩效团队。然后，唐再关注团队的任务和工作的进展情况，推动团队达成目标。

四号把注意力放在讨论个人体验、感受和工作流程问题上，这也会削弱他领导团队的能力。当团队确实需要讨论那些阻碍团队进程的议题时，团队领导者必须知道什么时候去讨论这些议题、怎么讨论以及讨论多长时间。四号领导者可能



会在以下两个方面犯错误：一是在时间上过早地讨论议题；二是相对于团队的信任度和感知舒适度而言，在讨论的层面上涉入太深。

另外，四号领导者喜欢做他们感觉有意义的工作，喜欢和高效能的团队一起做这样的工作。如果团队的任务看起来太平凡了，或是团队的问题看起来是无法克服的，四号可能不是失去兴趣，就是失落气馁。

最后，四号的深度敏感既可能是一个优势，也可能是一个障碍，当四号或四号的团队没有被其他组织或个人重视或欣赏时，四号就可能变得沮丧。

以下的例子来自唐的经历：

唐建立了一个有凝聚力、高绩效的团队，为客户开发高端、革新的程序。后来，唐的公司来了一个新老板，这个老板看起来对赚钱比对提供高质量的产品更有兴趣，结果事情发生了变化。唐花了几个月的时间说服他的老板，杰出的程序所带来的价值要比挣钱更重要，但他失败了，唐于是变得垂头丧气。尽管还没有找到其他的工作，但他还是辞职了。

发展四号领导力优势

着眼于团队愿景

相信并善用你的敏感，把它作为解决团队问题的基础是很重要的，但是请记住只有当问题影响到团队进程时才需要讨论，而不是每个仔细检查出来的问题都需要讨论，这点也是同样重要的。锻炼你的协调能力，用有效力和有效率的方式、方法来识别问题和解决问题。

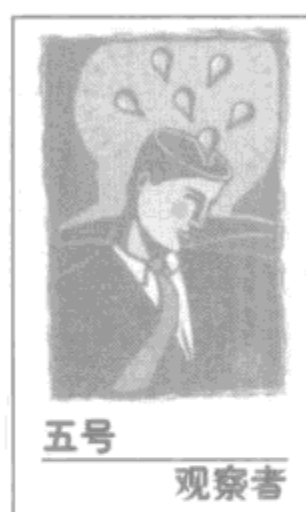
当你觉得很气馁的时候，把它作为一个改变自己、让自己着眼于愿景的信号

当你觉得气馁的时候，这种情绪会影响到你的团队，让大家士气消沉。每当你感到沮丧、气馁、忧虑和烦恼的时候，与那些你信得过的特别顾问团聚会讨论，中止这些反应。这些人会帮助你看到一个不同的愿景，帮助你发展出创新的方法来解决组织中引发你烦恼的要素。

学会在工作中放松

四号领导者可能是紧张、严肃的，尽管这并不一定是个负面的特征，但是要与轻松愉快达成平衡。在逆境中找出幽默，嘲笑那些你通常认为是负面情境的荒谬所在，努力把你的严肃认真与轻松诙谐相平衡。

九型人格五号



五号把他们的分析与逻辑本能用到了团队领导力上，他们确立精准和明确的团队目标，让每个团队成员都有具体的职位和清晰的职责。五号领导者经常说相信自己的团队成员比拥有良好的工作关系更重要。在五号的观念里，他把信任定义为能够依赖每个团队成员可以及时交付一流工作成果。当五号和那些有能力、有效率的团队成员一起工作时，特别是和那些不浪费五号时间的人一起工作时，五号会让团队把自己的注意力放在手头的任务上，最后达成心中期望的成果。

五号特别享受与那些机智灵活、知识广博的团队成员讨论重要事项，他们尽己最大可能建立条理清晰、前后一致、系统规律的工作流程，确保团队成员有效率地运用他们的时间。因为五号满足于能全面了解任务和项目的各部分是如何一起运作的，所以他们沉浸于问题识别与问题解决中的难题部分，五号也享受用同样的方法教练他的团队成员——提供一个让所有事情运作的系统化愿景，对混乱问题采用理性观察，找出最正确的理念或发展方向，来帮助人们学习和成长。

以下是一个五号领导者工作中的事例：

芭芭拉很急切地听着团队成员们分享每个人在未来6个月中的个人发展计划。在讨论中，芭芭拉仔细地做了标记，除了对那些选择恰当和挑战新领域的个人给予表扬，或是对那些她认为能更多挑战自我的人给予温情鼓励外，芭芭拉说得很少。当有人问芭芭拉为什么做标记时，芭芭拉做了个鬼脸，笑着说：“这样，我就能记得提醒大家你们已经承诺要做的那些事了。”

因为五号喜欢工作在一个团队成员相互依赖程度较低、个人自制力水平较高



的团队，所以他们经常基于这些特征发展自己的团队风格。当团队的项目很少需要相互依赖时，这种风格是好用的，但是有些团队项目需要成员之间相互依赖、相互配合地工作，这样才能取得项目的成功。例如，一个高尔夫球队是可以在每个团队成员互不干涉、各行其是的时候运作极佳，但是足球队却要求队员之间中等程度到高等程度的相互依赖和配合。

五号认为，团队成员就是来工作的，而不应卷入彼此的生活中，这一理念有其长处，但是人们在工作中一定会有感受，这些感受不是利于工作就是减损了工作上的努力。人际问题，如果没有建设性地处理好，就会侵蚀团队的效力。因此，团队领导者需要既有意愿、又有能力领导团队处理这个可能会影响团队进程的问题。五号常常会认为很多的情感反应就像是排泄物，如果可能，他们宁愿远离这些，自己独处。

芭芭拉收到了下面关于她的人际风格的反馈：

在一次全体员工会议上，大家提出了一个团队人际关系的话题，一个团队成员说：“芭芭拉，我都不知道该怎么向你问好。在早上，我说你好，问你怎么样，但是你几乎从来不说什么。事实上，我真不知道你对这种事情是怎么反应的。”

芭芭拉用一种异常活跃的声音回答，这让她的团队很吃惊。她说：“如果你真想知道我怎么反应，我可以告诉你。当你是在问我‘你好’以后才问我‘怎么样’，这只不过是种礼貌。我并没有感到你真的想在问我怎么样，因此，我并不想回答你什么。”

发展五号领导力优势

表达你的感受，而不仅仅是说几个字

五号经常控制他们的身体语言，用字词来沟通，但是你的团队需要你这里得到比这更多的信息。找些对你而言是重要的事，把你所说的用录音机录下来，与一个教练或是你尊敬的人一起听录音，请他反馈下你是怎么说话的。最后，在团队会议上练习与人沟通你的感受，特别是让你的语言和你的身体语言和谐一致。

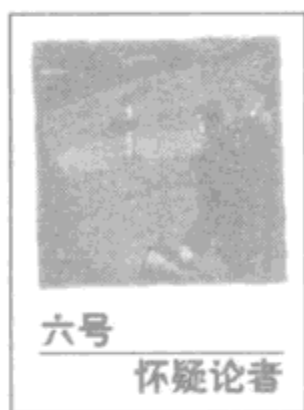
直言不讳地说你需要时间来考虑

对你来说告诉他人和团队你想要时间来思考现状，这是非常好的。无论是你自己还是他们都应该得到你最真心的感受和深思熟虑的回应。事实上，清楚你需要多少时间以考虑你如何反应比什么反应都没有对开展行动会更有利。在你反思的时间里，要超越最开始对感受的识别，问你自己：是的，但是为什么我会有这样的感受？你想得越深，就越与你最真实的感受连接。你可以选择把这些与他人分享，也可以选择独享，但你至少要知道你的感受是什么。

学会读懂他人的身体语言

用关注他人语言的同样注意力去关注他人的身体语言，这样你可以成为阅读非语言信息的专家。一个最好的学习方法就是看15分钟你以前从未看过的DVD，把声音调至静音，当你观看的时候，写下你认为发生的事，你想象的人物感受是什么，这个电影给你的整体感受是什么。然后，把声音打开，重新观看这一段。评估你在阅读身体语言时的准确度。如果你的判断不是很准确，再看一遍这个片断，检查一下有什么是你漏掉了的。用同样的DVD片或是其他片子重复这个活动，直到你感觉你在阅读身体语言的艺术上已经非常了解了。

九型人格六号



很多六号领导者重视团队合作，就和他们重视团队忠诚度一样。他们相信一个志趣相投、拥有技能、效忠负责、有着明确目标的团队，每件事都有可能。一旦六号领导者整合团队成员围绕共同愿景、发展团队风格和制定团队流程后——他们经常用合作的方式做这件事——他们支持团队提供高质量的产品和服务。

六号领导者喜欢冒险，但是不喜欢惊喜，所以他们发展了能迎接并回应巨大挑战的团队文化。同时，六号领导者也强调忠诚度和责任心。六号给那些工作做得很好、同时忠诚于团队的团队成员提供指导和支持，让他们主动提出可能存在的问题。然而，六号也会提防那些他认为存在问题、但未能引起领导者注意的团



队成员，或者会提防那些喜欢单打独斗而不喜欢团队合作的团队成员。

以下是一个团队成员马修描述一个成功的六号卡尔的，讲述了卡尔在一次会议上向新团队成员讲话的内容。

“我在卡尔领导的很多团队里干过，让我来告诉你：别犯这样的错误，认为卡尔是行事软弱、没有力量或是优柔寡断的领导类型。他很清楚他想从我们这里得到什么，但在制定团队发展方向时，他也重视我们的想法和团队合作。总之，当他必须做或是我们不能帮忙的时候，他会自己作决定，当他需要的时候他会快速作出决定。”

在担当一个领导者角色的时候，六号也会显露出自我矛盾。当他们想为团队制定方向，并且确保团队成员都得到很好的支持时，他们也许对与领导角色相伴的权力、权势感到不太舒服。几乎所有的六号都关注拥有权威的人的动机和行为，希望那些人能公平、有效地使用他们的权力，同时又担心这些人将不会公正和始终如一地行动。当六号自己成为领导者时，他们非常认真地想把工作做到最好，但是他们可能对自己是否有能力面对这样复杂的挑战心存怀疑。

六号非常欣赏积极团队的力量，但是他们发现团队动力学可能会变得结构复杂、反复无常。因此，有些六号宁愿远距离观察团队，而不是高度地参与进去。当六号是员工的时候，这是没有问题的。但是当六号承担领导职责时，这就让他左右为难，因为从外界观察进而去有效地领导一个团队是很困难的。

最后，六号常常很有节制地表达他们的很多领导理念（即使是面对他们自己的时候）。

在前面所述的同一个新团队会议中，卡尔多少表现出一些六号领导者谦虚的品质：

当有人要求卡尔描述一下他的领导风格，以便让团队新成员能够明白怎么更好地与他工作的时候，卡尔回答说：“我相信我是坚韧的，即使在最艰难的环境下也不会恐慌。我也很公平的，至少我会努力做到公平。”

马修，这个以前为卡尔工作过的团队成员，对卡尔领导风格的解释更全面：“卡尔是可以与之交谈的，他很平易近人，当需要他时他会表现得刚毅自信。他不喜欢对他人进行细微化管理，当他看到你有能力把你的工作做好时，

卡尔就会给你全部的机会。如果他开始细微化地管理你了，那肯定是因为你不能实现你的承诺。”

发展六号领导力优势

习惯自己的领导角色

检查一下你与权力、权威的关系，特别注意并理解大多数权威的形象不会是完全正面或完全负面的，经常是二者混合的。

找一张纸，排成三列，正面权威形象、负面权威形象、混合权威形象（那些既有正面又有负面的）。做一个清单，把你以前所有老板的名字放在合适的列里，在每个名字后面写下这个人最突出的领导特点，然后回顾每一列是在正面列里的名字多，还是在负面列里的名字多，或是在混合列里的名字多，是不是还有其他形式？对每一个在正面列里的人，写下他或她的一些负面特点，对每一个在负面列的人，写下他或她的一些正面特点。然后写下你自己的名字，把你的正面和负面领导力特点都列出来，你会发现大多数领导者既有正面特征也有负面特征。

自我激励

你可能倾向于低估你自己，少说自己的正面特点。写下你所有正面的特点，无论是作为一个领导，还是作为一个人。在清单上至少写下 20 条，每天找出一条，关注并欣赏你自己。每天至少看 3 次镜子里面的你，大声说：我真的很喜欢我是_____。（在空白处填入你所选的当日的一个词或短语）。

从其他人那里寻求正面反馈

不要想去博得一些恭维，但是要去寻找真诚的正面反馈，以便明白其他人是怎么看你那些让人喜欢的特点的。在第一周的时候，找 3 个你很了解而且尊敬的人，请求他们每一个人给你一个他们认为你可能不了解自己的正面反馈，把它写下来。第二周，选择另外 3 个人，重复上面的程序。再把这个活动持续两周以上，这样你

至少会有 12 条正面反馈，每天晚上复习这些，这样将会提醒和激励你欣赏你自己。

九型人格七号

在某种意义上，七号可以被称为永恒的幻想家，他们总是被新主意和新可能刺激。七号热爱创新，活力四射，经常吸引那些也想冲破条条框框的有才华的人，七号最可能的就是问“为什么不”，而不是问“为什么”。



七号领导者充满活力，能够快速推进行动，他们刺激团队文化使之聚焦在为客户提供独特的产品和服务上。大多数的时候，七号会把团队成员培养成为平等主义者，七号领导者认为每个团队成员和其他人是平等的，他们都有相同的资格发表自己的观点。七号也希望每个成员能贡献自己的主意、说出自己的想法，从而达成高质量的工作成果。

以下是个七号领导者在行动中的例子：

弗朗西斯卡是个全心投入、聪明伶俐的人，她头脑总是充满了新奇的想法。她受雇和一个有 75 个人的团队一起工作，这个团队的绩效还是可以的，但是完全没有革新精神。弗朗西斯卡被要求裁员 30%，因为有许多团队成员对团队没有影响力，而且工作态度是负面或是“不能做”的。在 3 年的时间里，弗朗西斯卡彻底地把团队转变成为一个有高成效、革新精神的团队。在这个过程中，弗朗西斯卡获得了团队成员的钦佩和他们对团队的忠诚，他们说她是永远处于兴奋状态的纯粹能量。

七号领导者强调团队愿景和团队文化，但他们常常不太强调团队风格与团队流程。这并不是说他们有意地忽视这些领域，而仅仅是七号自己喜欢在一个不那么僵化的团队中工作。对于七号来说，太多的结构框架或是流程会限制他们的自由思考和自由行动。其实对于某些团队成员来说，放松的组织形态可以让他们很好地工作，而对于另外一些团队成员来说，他们则可能需要结构化和流程化的指导。

另外，当七号强调愿景时可以很大地鼓舞团队的士气，七号领导者可能会持续地把新想法放到最初的愿景中。对七号而言，这些新鲜主意都是对愿景的修饰、画龙点睛，或者只是和愿景相关的不同活动，但是，这些不断增加的新想法可能

会让团队成员感到超负荷，导致团队失去工作的焦点。

最后，七号领导者可能感到他们最终不再给团队提出新主意了，也可能他们渴望团队成员能采取更多的主动性。具有讽刺意味的是，团队成员也不再贡献新主意，因为七号领导者已经有这么多新建议，而且他快速地把这些主意传递给这些团队成员，以至于他们根本没有时间思考，甚至连“呼吸的时间”都没有。

以下是弗朗西斯卡关于她自己产生新主意流程的报告：

我对新主意总是非常兴奋——一旦我想到了一个主意，就会想让它实施下去。在一个项目到期的两周前，我在我要做的事情清单上列出了12个项目，这些我只是写下来但是很少去做的。在那个项目到期的两天前，在我的清单上有20个项目。我就是不能对一个好主意说“不”。因此，我的团队成员说我总是在最后一分钟改变或是增加事情，或者是拖延项目，这让他们筋疲力尽，有时候我也把自己搞得疲惫不堪。

发展七号领导力优势

了解自己的职责所在

尽管你可能喜欢团队成员是平等的，但是团队成员也可以在你有一个清晰领导角色的同时依旧是平等的。让成员在一开始就接受你的领导者角色，很多七号领导者在开始的时候行动像个团队成员，这就会产生必然的变化，让权威角色越来越难扮演。

制定超前的团队架构和流程

鼓励你的团队成员告诉你，在你现在所制定的架构之外，他们还需要什么架构。尊重他们的要求，团队成员将有更多的安全感，整个团队也将更可能看到不断增强的革新创造力和生产力。



适可而止

这个建议适用于很多领域的七号的成长。你知道什么时候停止分享你的想法，什么时候开始倾听他人的主意吗？你知道什么时候停止思考新想法，而把注意力放在最重要的已经提出的想法上吗？你知道什么时候从一个吸引人的交谈中撤离，因为有更重要的会议等你参加，有更重要的项目需要你决策并行动。总的来说，把你所参与的事情的时间只用 1/3，在缩短时间方面对你是有帮助的。例如，1/3 的时间用来说话，2/3 的时间用来倾听。当在 1/3 的时间内主意已经产生，就不要再想新主意了，而是从中选出最可行的主意。把你的工作交谈时间也限制在平常的 1/3。

九型人格八号

八号喜欢领导高绩效团队，喜欢投入到大局面、有重大影响的工作中。八号享受接手一个混乱、失控的局面，然后快速扭转。当八号发现人群中那些有才华的人，而且这些人也显示出他们的能力和可信任时，八号就会给他们大量的自治权让他们表现出最佳的自己。八号首先靠愿景领导，其次靠他们的人格魅力来领导。大多数团队成员都欣赏八号领导者所表现出来的坚定自信，还有他们所收到的真诚的反馈和鼓励。



有些八号很关注建立团队流程和团队风格，可有些八号就不那么关注，他们宁愿根据需要制定系统。无论那种情况，八号都是既挑战自己也挑战他们团队去做非同寻常的工作，他们享受高强度的团队工作，也享受相互依赖、超出期望地完成工作。

以下是八号马歇尔如何挑战自己团队的例子：

尽管马歇尔是组织中的新人，但他还是选择了快速行动和不断向前推进的企业文化，他挑战他的团队，为组织和客户不断作出更大的贡献。例如，在团队会议上，团队成员正在回顾他们与客户的关系，10人团队中的两个成员讲到了他们在和那些吹毛求疵的客户相处时的挫败，马歇尔要求他们检查自己的反应，而不是把注意力放在客户的行为上，马歇尔说：“我知道那些客

户的希望可能让我们感到过分，但是我需要和你需要去做的是，看看我们自己的反应，这可能会让情况更坏。“我已经没有耐心了”，“你也没有耐心了”，而客户感受到了这些。我们不能再这样，现在就停止！”

八号被吸引去清除混乱的三种方式，也可能会给他们所领导的团队带来负面影响：(1) 八号的团队可能无组织化，这可能让八号感觉刺激，但结果可能是每件事都成为危机；(2) 经过太长时间的无组织化，事情可能失去了控制，八号领导者就可能着手组织每件事，可能在架构上控制过度；(3) 八号领导者可能让每件事在控制下都进行得很好，此后，他可能感到无聊和松懈，他可能会不那么参与或不经常出现，以至于与团队脱离，八号也可能再找新的工作。

八号也可能不会从团队成员那里征求足够的想法，但在一些情况下如果与团队成员讨论，会激励他们更多的主动性，可能带来更好的结果。八号常常保留自己的意见，只有当他们不确定怎么做的时候才会寻求建议（但这种情况很少发生），或者只与那些他们尊敬的团队成员讨论观点。这可能会无意中削弱团队其他人的权利。

最后，一些八号喜欢保护他们的团队成员。这虽然会培养团队成员的忠诚，但也会创造不健康的附属国。

以下是马歇尔早先工作时的一个领导事例：

马歇尔为他能保护自己的人感到自豪，他把这个看成是自己最大的领导力优势，在他的观点里，团队希望也需要他强壮，以便踢开前进路上的任何障碍。团队成员们对他和他们所从事的工作一一承诺，马歇尔突然意识到那些和他相处得很好的人是因为他们想得到他的保护，他也发现那些和他相处不太愉快的人也正是那些更喜欢独立的人。经过很多自我反省，马歇尔意识到根本问题就是他自己需要强势感觉，而这一需要对他团队的伤害要远远大于它对团队的帮助。

发展八号领导力优势

让团队处于最佳状态

在与团队的合作中，讨论一下目前的团队结构和流程。征询一下团队成员对



目前团队组织方式的反应，请求他们提出改进的意见，然后据此重新组织。

始终如一地关注细节

很多八号不喜欢钻研细节，除非他们必须得这样做。当八号专注细节的时候，他们可能会残酷无情。要更加平衡且始终一致地使用你的方式方法，当工作进展顺利的时候要比你平常更加积极地参与，当事情变得失控时要尽可能更少地进行细微化管理。

把握个人权威的绝对性和相对性

这个要求可能会是一个挑战，因为你可能看不到你自己建立个人王国或是给予那些你高度欣赏的人太多的自治权。先问问自己这个问题：我是如何开始过度依赖我的优势的？然后，问自己这个问题：我是如何过度依赖我的自治的？把答案与那些了解你并且受你尊敬的人一起讨论。最后，检查在你的团队领导中你是怎样表现出这些倾向的，问自己这些问题：我是如何导致一些团队成员依赖我的优势的？我是怎样过度依赖个别几个团队成员的优势的？我给予一些团队成员如此多的自治权会带来什么变化？

九型人格九号

九号通过校准团队共同目的和正确目标来建立通力协作、有凝聚力的团队，他们期望团队里每一个人都能为团队的工作以及和谐的团队氛围作出贡献，无论是个人行为还是大家合作的结果。

九号通常不喜欢复杂、高度结构化的团队氛围，他们认为这样太费力、太死板了。九号喜欢构造可以预见的、常规的工作流程。所以，九号领导者倾向于清晰定义团队流程，这样可以：（1）让团队成员知道对他们的期望是什么；（2）提供适当的支持以完成工作；（3）将潜在的分歧最小化。

九号也会因为他们随和的脾气和一视同仁的人际方式对团队的士气和快乐有所贡献。这些特质也会让团队成员感到可以很舒服地向九号说出自己的观点，无



论是在一对一的交谈还是在团队会议中。九号的领导方式更倾向于协调而不是施加权威，因为九号领导者更倾向于利用别人的主意，而且确保每个人的观点都被听到。

以下是一个九号领导者戴安娜的事例：

当戴安娜加入到一个非营利组织的董事会时，她立即发现董事会的章程已经过时了，她也看到它的工作流程——比如它的财务报告系统和选举新董事流程——对现在的组织规模来说不是太陈旧了，就是太不充分了。戴安娜用了一年时间，组织了小组委员会，让小组委员会来进行组织主要流程的完善修订。

相比较于组织架构，九号领导者更依赖流程，这也可能成为他们的缺点，因为有些团队问题通过改变企业结构可以很容易地解决，而改变组织运作流程可能就不那么容易。例如，当一个团队不断发生很多需要协调的问题时，重新设计团队结构、让信息流最大化可能远比开发详尽的沟通渠道来得更有力而且更有效。

九号的协调方式在很多情境中会很有效，但也可能在一些情境中会成为障碍。例如，当要求快速行动时，当必须采取强硬立场时，或是当分歧不能通过讨论来解决时。尽管九号领导者也能坚持把自己投入到这些情境中，但是这样做经常让他们感到很有压力。

最后，九号领导者经常把注意力放在细节而不是大的方向上。因为他们倾向于从目标和共同使命来领导，所以九号也许未能清楚地表达团队愿景和需要采取的战略方式。

以下是戴安娜领导董事会全体委员的一个工作事例：

当戴安娜完成了制定董事会新系统后，她就准备好去处理那个已经有10年的老网站，这是个过时的和经常中断的网站。戴安娜和供应商共同讨论了100多个小时后，他们向董事会提交了详尽的文件。戴安娜向大家展示了她的调查结果和建议，尽管董事会欣赏戴安娜的努力，但认为她的解决方案花费太大。戴安娜感到非常生气，而且觉得没有被欣赏，但在董事会看来，戴安娜的工作太细化了，她忽略了战略的层面，这个项目基金的实用性，才是董事会整体的方向和更多行动的出发点。



发展九号领导力优势

学会像改进团队流程一样改进团队结构

决定是否要改变团队的结构是一个挑战——例如，它的组织机构图、工作设计、角色、任务团队结构——也许在处理问题和创造高团队绩效时，重新设计团队流程是最好的方法。其实这是根据环境而定的，有时改进团队流程和改进团队结构这两个方法同样有效，有时一个方法比另一个要好。每次你想改变团队流程的时候，问自己这个问题：在我改变团队流程之前，我能否用改变团队结构来替代？如果你没有答案，征求一下同事的意见，然后做个结构变化的试验，直到你在改变流程中对这些感到舒适为止。

清晰表达你的要求

把你所想的以及你希望得到的直接对他人清晰、明确地说出来，尽管在开始这样做的时候你可能会觉得不舒服，但一旦你开始做了，你最终会感觉很高兴。当你与其他人沟通时，问问你自己到底在想什么？我到底想要他们做什么？然后告诉他们——和蔼地、友好地，但是态度坚定。

不要舍本逐末

团队成员在看着你，等着你的指导、回馈、支持和分配资源，他们希望你能移开他们前进路上的障碍，而不是看你自己钻进细节中。尽管你可能很享受细节，但你的团队需要你在一个更高水平上运作，这样你才有时间处理那些更重要的问题。

提升九种人格类型的管理优势

观察 4 个不同的运动团队，根据本章所述在以下指标中评估其团队的效力：

- ☐ 领导力（教练、队长）
- ☐ 愿景（注意力）
- ☐ 人才（队员）
- ☐ 风格（角色、规则）
- ☐ 文化（士气、团队价值观、团队精神）
- ☐ 流程（战略、沟通、奖励、约束）
- ☐ 产品质量（结果）

这4个团队可以是专业的，也可以是业余的，或者是孩子们的团队，写下你的观察，一旦你观察了全部4个团队，回顾你的评语，回答以下问题：一个胜利的团队和一个失败的团队有什么不同？如果你来培训那个失败团队的领导，你会给他们什么建议？

估计一下对这些团队你真实的想法和感受是什么，回答下列问题：

- ☐ 你喜欢团队吗？为什么？
- ☐ 在过去的时间里，你曾经遇到哪个团队领导者能把你和你的同事带出最佳状态？把这些领导者的特质列出来。
- ☐ 什么样的工作活动由团队来完成会比个人完成更有效？反之亦然。
- ☐ 你用什么方式会更能胜任一个团队的领导者？
- ☐ 作为一个团队的领导者，你认为你发展的最大挑战是什么？

WHAT TYPE OF
LEADER ARE YOU

第七章

九种人格类型制定最优方案的技巧

新平知
和慶

PDG

制定方案是摆在今天领导者面前一个至关重要的任务。领导者每日都必须制定方案，无论是大议题还是小议题。全球化给制定方案增加了新的复杂性，而且领导者再也没有那么多充裕的时间来考虑他们的观点。今天，领导者被频繁地要求快速作出明智的决定。

拥有制定最优方案的能力意味着你要具备以下七种能力素质（见图 7-1）：

1. 了解组织文化
2. 尊重组织内部制定方案的权威架构
3. 分解方案的背景要素
4. 用你的智慧制定理性方案
5. 用你的心倾听自己 and 他人
6. 相信你的直觉，利用你的本能
7. 通过整合你的脑、心、本能来制定明智的方案

当你继续阅读，且反思制定最优方案的七种能力素质，为你自己在这七方面从 1~5 分中打分。这将帮助你确定你领导力的优势方面，同时也能帮助你确定你需要发展的方面。

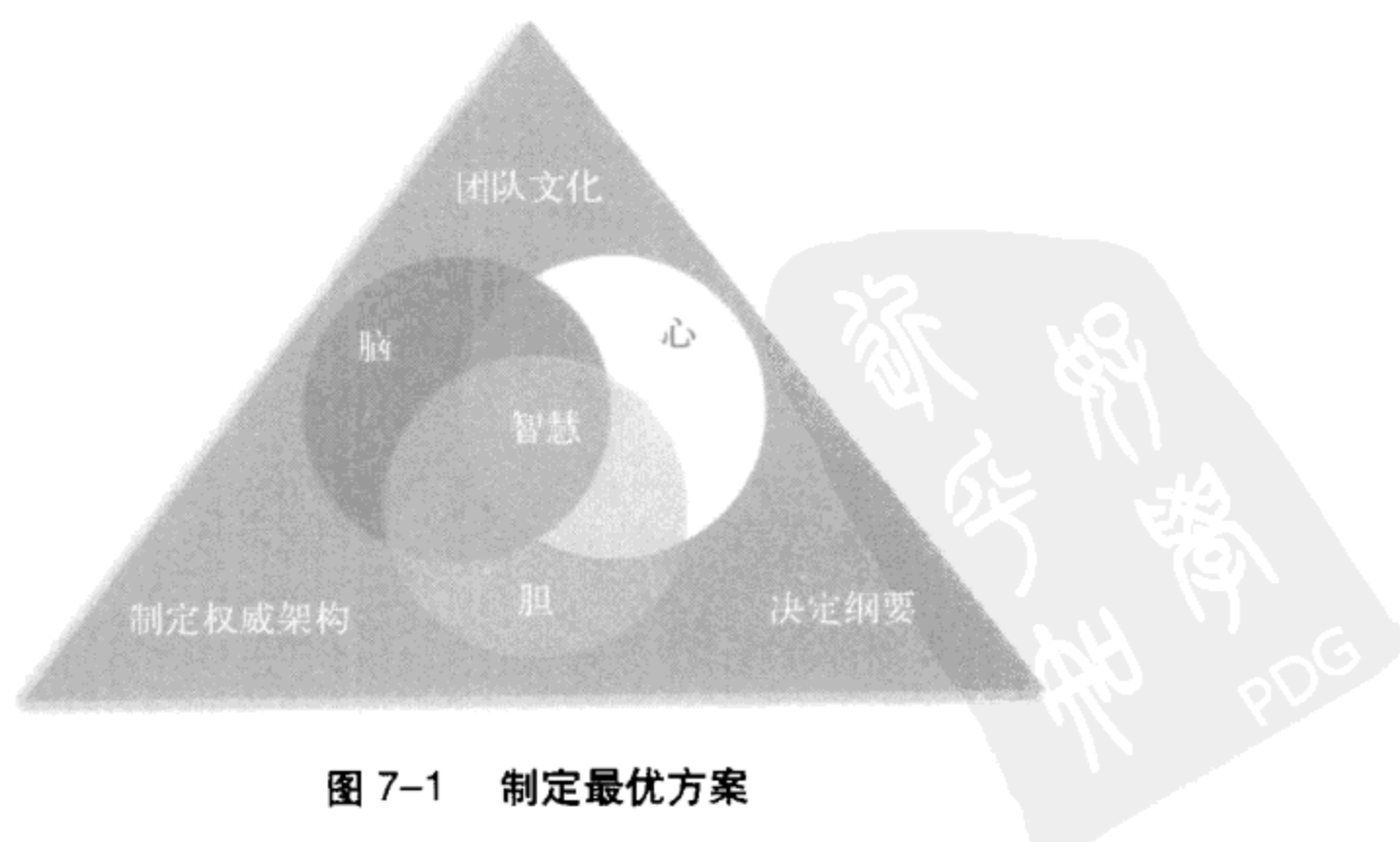


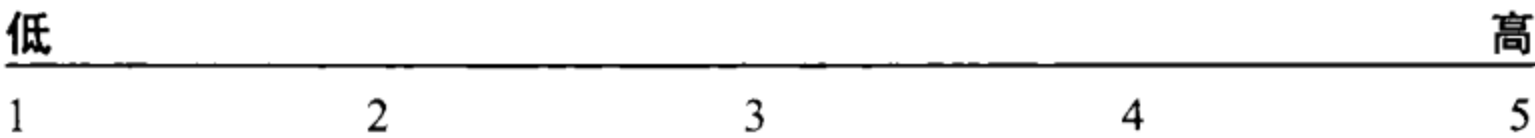
图 7-1 制定最优方案



制定最优方案的七种能力素质

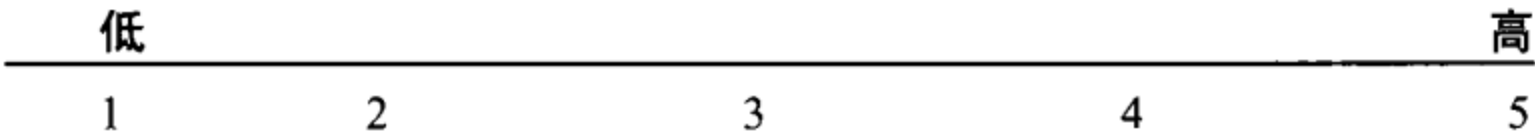
能力素质一 了解组织文化

这个能力素质要求符合组织对方案制定的期望（即这些方案是协作式的、顾问式的还是权威式的）；真实解释方案是如何制定的，以及为什么这样制定（遵守组织内的界限，即只透露组织内允许的部分）；了解组织内部的政治，知道在方案制定之前、之后以及方案制定过程中应该分别请谁做顾问；而且能把方案推销给组织内的关键人物和关键团队。



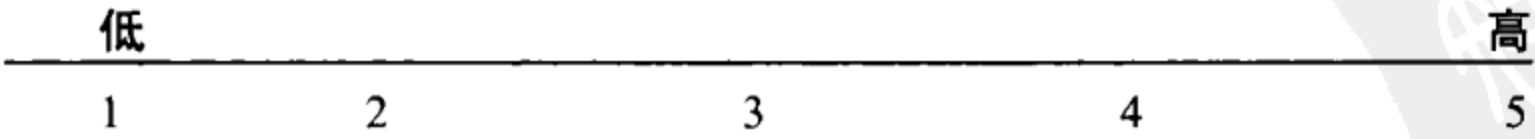
能力素质二 尊重组织内部制定方案的权威架构

这个能力素质要求尊重组织内部的权利纵线；理解和坚持方案制定的权威范围；为你的下属清晰定义制定方案中的角色、界限和流程，以培养服从和责任；根据人们的技能水平和对问题的了解程度来委派制定方案的职责；根据需要在团队中逐步提升方案制定的水平。



能力素质三 分解方案背景要素

这个能力素质要求明白什么时候需要立即制定一个方案，而且有能力快速反应；明白什么时候方案不急于制定，而且有时间考虑选择方案；有能力计算风险，并采取行动去面对不断变化的不确定事物；明白什么方案需要大量投入，什么方案不需要高水平的投入；明白一个方案是如何影响其他方案，并且有能力在很多必须要制定的方案中排出优先顺序；头脑中有清晰的思路来制定方案，这样解决方案将不只有利于一个部门，而且会有利于整个组织和它的客户。



能力素质四 用你的智慧制定理性方案

这个能力素质要求收集准确数据，包括从组织内部和外部的团队或个人获得最近及最相关的信息；有系统有方法地分析现状和存在的问题，找到问题根本原因；检测误差和缺陷，不管是你的原因还是其他人的原因导致的；明确方案制定的标准，以此评估选择不同的做法；能接受和整合不同的信息，包括那些不支持你观点的信息，或者那些不支持你选择行动的信息；能预感和权衡一个方案对组织系统、结构、流程和资源的影响。

低					高
1	2	3	4	5	

能力素质五 用心倾听你自己和他人

这个能力素质要求不断从核心股东中吸取补进方案，即使这样做会花额外的时间；从他人那里寻求忠告和建议，把他们的反应加入你的方案中；预期和权衡一个方案对个人和团队的潜在影响，比如对员工、领导、工作组、客户、供应商的潜在影响；帮助人们意识到他们就是方案制定的一部分；就人们对方案的感受快速作出反应，无论这个感受是实际还是预期的，开发出建设性的方式以回应；制定与你自己和团队核心价值观和谐一致的方案。

能力素质六 相信你的直觉，利用你的本能

这个能力素质要求有效解决问题和快速移开障碍；制定及时的、有效的方案，即使是由于时间紧而没有完整信息的时候；快速感知什么方案对组织目标的实施有帮助或有阻碍；通过与本能的沟通，明白什么是正确的和最好的方案；公平公正地使用你制定方案的能力和权力；能很容易地把方案转化成计划，然后把计划转化成行动。

低					高
1	2	3	4	5	

能力素质七 通过整合你的脑、心、本能来制定明智的方案

这个能力素质要求在制定方案时使用逻辑的、富有同情心的和本能反应的因素；能像使用事实、感受和快速采取行动的渴望一样使用你的直觉；明白你自己



的个人偏见并避免它们影响到你的方案制定；制定明智的、能经得起时间考验的方案，同时也会平衡以下因素：风险、速度、困难的交易、不确定性；在面对反对的声音时，能有勇气坚持一个艰难的方案；让你自己和其他人为方案制定的流程和最后的结果承担责任；当出现新的信息时，能足够灵活并重新考虑方案，而且也知道什么时候应该这样做。

低					高
1	2	3	4	5	

制定最优方案真正地意味整合你的脑、心和本能，作出明智的选择，也意味着重视和考虑组织文化、组织期望，同时尊重决策制定者和权威范畴，以及方案本身的特别要求或内容。

在检查九型人格各类型制定最优方案的不同方面前，有必要了解一个三个智慧中心是如何与制定最优方案相关联的，这三个中心分别是：脑中心、心中心和身体（本能）中心。

我们都有脑、心和身体中心，我们会有效或无效地使用这三个中心。例如，脑中心的有效使用可以带来分析、觉察和计划，但是它的滥用就会带来过度分析、将一切归因于他人和过度计划。心中心应该被用来感知事物的，应该真实可靠且有同情怜悯之心，但是它的滥用就会带来情绪被控制、容易假扮角色、过度敏感。身体（本能）中心的有效使用经常会带来有效行动、坚定不移的信念、本能感知力，但是它的滥用就会带来行动过度、行为被动或自动化反应。

假设你现在要做个方案，因为预计客户需求可能减少，你是否要削减 35% 的员工。要做一个明智的方案，方案制定者应该做以下事情：（1）运用脑中心，分析相关数据，洞察趋势，准备尝试性计划；（2）运用心中心，考虑这样做对员工和客户的影响；（3）运用身体（本能）中心，回答以下问题：缩减员工是不是一件正确的事？如果是，最好的执行时间表会是什么？我能百分百地支持这个方案吗？

总之，如果一个领导者没能有效地使用他的三个中心就制定了方案，这个方案就可能是有缺陷的。这个方案可能：（1）以需要缩减员工这个假设为基础，而不是以事实为基础（即没有作出严密的分析）；（2）以未能充分考虑对人们的影响为基础（即没有与员工讨论可能在组织中带来的变化）；（3）因无效的执行而

苦恼（即没有最佳的员工缩减时间表）。制定最优方案意味着整合你收到的全部信息，这些信息来自有效地运用三个智慧中心。

九型人格所有类型的人都能用以上所描述的方式，运用或滥用他们的智慧中心。另外，每一个类型都会用一种特殊的方式滥用他们的智慧中心。五号、六号和七号尤其会滥用脑中心，二号、三号和四号尤其会滥用心中心，八号、九号和一号则尤其会滥用身体中心。

表 7-1 描述了每一个智慧中心是如何被有效运用或滥用的，以及常见的与九型人格类型相关的滥用。之后，我们将介绍不同的九型人格类型在制定最优方案的不同方面，以及为了支持每个中心的有效运用，每个九型人格类型的特定发展活动。

表 7-1 智慧中心：运用和滥用

智慧中心	有效运用这个中心	与九型人格类型相关的滥用
脑中心	目标分析	过度分析（五号）
	理解数据，不带偏见	执著地收集和检查数据
	机敏觉察	推诿（六号）
	明白数据的真实意义和暗示	把自己的想法、动机和行为归因于其他人
	有效计划	过度计划（七号）
	有效结构化系列活动	过度计划，过度日程安排
心中心	感同身受	情感操纵（二号）
	识别和理解其他人的感受	试图通过计谋利用感情来控制其他人
	真实可信	角色扮演（三号）
	真正关联，没有借口	把自己与形象或角色关联
	同情怜悯	过度敏感（四号）
	对其他人真心诚恳、亲切友好	过度情绪化
身体（本能）中心	采取有效行动	过分行动（八号）
	采取适当、及时的行动	采取太多行动
	坚定稳当	被动反应（九号）
	矢志不渝、坚决刚毅	迟钝、惰性
	本能知悉	自动反应（一号）
	有一个清晰、可靠的直觉反应	行动太强或者太快



九种人格类型制定最优方案的特征

九型人格一号

因为一号非常担心有可能作出错误的选择，然后不得不忍受错误的结果，所以一号领导者典型地使用了他们的脑中心来分析他们收到的信息，也使用了身体（本能）中心来感觉正确的行动过程，然后执行一个设想良好的计划。在过程中，一号也运用心中心，参考他们自己的价值观系统，以便弄清楚这个方案和行动计划是否与他们的核心原则和谐一致。



因为一号领导者经常相信自己的判断，所以倾向于自己制定大多数方案。他们也会向那些他们尊敬的人寻求意见，但只是在他们需要帮助的时候。对一号而言，承认自己不知道如何做某事可能是困难的，他们也经常认为要求其他人帮助是过分的要求。同时，因为一号领导者喜欢与组织方案的制定原则和目标保持一致，如果组织的文化与方案制定的价值观和谐一致，他们就可能采用有更多参与方的方案。

当一号制定方案时，他们努力做到以下事情：（1）明白组织的方案制定权威架构；（2）为下属清晰地描绘方案制定的架构；（3）制定一个他们认为完全在他们控制之下的方案。

以下是一号领导者帕特制定一个及时有效方案的事例：

帕特被任命领导一个 10 人的团队，其中有 3 个人绩效很差。帕特为自己制定了以下计划：（1）在 90 天内不采取任何行动，以便观察每一个团队成员的绩效表现；（2）调查这 3 个绩效很差的人过去的绩效表现，通过调查员工记录以及与这 3 人的前上司面谈；（3）分析绩效不达标的原因，然后决定能做什么来改进这些人的技能和工作态度，如果可以的话；（4）采取适当的行动。在 90 天结束的时候，这 3 人中的一个绩效奇迹般地改进了，一个人转入到另一个与他技能更匹配的团队，第三个人则中止了合同。

但是，当面对着一个制定方案的需要时，一号有可能错误地制定了一个更冒

风险、过度尖锐的方案，这时也许一个温和的方案是更有效的。另外，当一号所制定的方案中带有大量情感因素时，他们也可能变得困惑。一号宁愿作出理性的决定，这是本能告诉他们的最佳选择，他们也不愿意处理很多的人际问题。因此，当一号面对情绪化的问题时，他们就开始怀疑自己的头脑和本能。

以下的例子表明一号在决定是否要开除一个员工时的行为：

帕特非常担心基思现在的绩效，尽管基思曾经是一个很杰出的员工，但是在过去的6个月里，他的绩效和人际关系都不尽人意。帕特如果不是看到了基思以前的杰出绩效，她一定会毫不犹豫地开除他。因为她知道基思的能力，所以她拒绝放弃他。因为这个，帕特不想承认基思绩效的突然下滑是他的家庭问题所致，因为这是帕特解决不了的。

帕特用了6个月的时间，与基思深入地交谈。在这段时间里，基思常指责帕特，他不要帕特为他承担责任。每一次两人谈话之后，帕特都自责她自己没能够改变现状。最后，帕特终于意识到，作为一个一号，她很难接受自己不能改变现状这个事实。一号相信他们能够改变任何事情、任何人。帕特也承认她忽略了自己最初的本能反应，即基思的问题只有他自己才能解决。

发展一号领导力优势

表 7-2 一号：发展领导力优势

智慧中心	一号发展此中心的行动
脑中心	目标分析
	小心，不要让你对其他人正面或负面的看法遮盖了客观的数据，不要过度思考你的方案
	机敏觉察
	通过事实表面，了解事实所暗示的模式，并明白这些模式所源起的主题
	制订计划
	确保你不会过度计划一个方案或是过度关注它的执行，给新信息和新活动的出现留出空间



(续)

智慧中心	一号发展此中心的行动
心中心	<p>感同身受</p> <p>深层面地考虑你自己还有其他人的感受</p> <p>真实可信</p> <p>在讨论问题时，愿意分享深层次的感受</p> <p>同情怜悯</p> <p>当制定一个困难的方案时，确保你既不会太多地投入情绪，也不会过于诉诸理性</p>
身体（本能）中心	<p>采取有效行动</p> <p>把决策制定变成一种艺术形式，展开足够的行动来达到你想要的结果</p> <p>坚定不移</p> <p>坚定决心，但并不是僵化刻板</p> <p>遵从本能</p> <p>学会遵从你的本能，问问自己在你内心深处认为是真实的到底是什么，注意你过快的反应</p>

九型人格二号

因为二号领导者有着高度敏锐的直觉，他们经常能预测出哪一个方案将被欣然接受，哪一个方案将会遇到阻力。二号主要依赖他们的心中心来理解他人的渴望和意图，他们也会在方案制定和执行的过程中注意到组织的规范和价值观。



另外，二号领导者会把注意力放在方案制定的权威结构上，这样可以只微调他们的能力就能精心安排其他人或事。但是，他们并不总是遵守正式的方案制定结构。例如，二号可能说：“这个方案是在别人的范畴里的，我需要自己制定方案，因为事情需要这样做，而且这样就不会有人感到不舒服。”另一方面，当二号期望一个很强的正面反应时，即使这个方案处于他们的权力范畴之内，他们也会说：“在我作出最终方案前，我想知道其他人是怎么想的。”

当我们问到保罗的方案制定方式是什么样的时候，保罗公司的一个高级

员工是这样描述他的：

“当保罗在制定一个方案时，他是一定要问我们看法的，但是他更想自己制定这个方案。最让人佩服的是保罗大多数方案都很好，他好像知道什么时候需要快速采取行动，什么时候慢慢干。每个人都知道方案是什么以及为什么要制定这个方案，这是很重要的。”

在二号最初被指任为领导时他们可能感到焦虑，因为他们常常习惯于影响方案的制定者，而自己制定方案会让他们感到不舒服。另外，当方案风险水平较高且其被广泛接受的可能性偏低的时候，二号可能会变得更加烦恼。在这种情况下，二号可能不再做那些他们认为正确的事，而开始过分地迎合其他人对他们的看法，而且会因为这些人可能不喜欢他们所制定的方案感到焦虑。二号非常关心权威人士和那些他们所喜欢和敬重的人士的反应，同时他们也关心那些下属的反应。二号相信如果他们的跟随者对他们感到失望和气愤，那他们的领导力将会减弱。在某种程度上，这个观点来自二号相信人们是愿意跟从自己所绝对倾向的那种领导，事实上这个观点也是二号通过经常建立正面关系来领导的一个副产品。

因为二号充分利用方案制定中的分析（脑中心）和本能（身体中心）方面，这些都是很重要的发展领域。当二号在制定方案时运用理性和本能，而这两个方面通常是二号直觉感知的次要方面，因为二号的直觉通常来自他们的心中心。一个二号领导者很可能说“我感到这是我们要做的一件正确的事”，而不是说“我认为这是我们要做的一件正确的事”或者是“我的本能告诉我，我们应该做这件事”。

下面的例子讲述了保罗在和员工格雷格谈话时所表现出的极度痛苦：

尽管保罗心里很清楚他必须把他的决定告诉格雷格——格雷格将不能得到加薪，但是保罗还是感到要把感受和自己必须做的事保持协调一致是有困难的。从理论上讲，保罗很明白格雷格的绩效表现仅仅是中等，而公司只会给那些对公司有贡献的人加薪。同时，保罗也知道格雷格有两个小孩，需要这份额外的收入。而且，保罗和格雷格交情不错，经常一起吃午饭，所以保罗知道这会是一次很难办的谈话。尽管保罗最后终于与格雷格进行了一次艰难的面谈，但这是保罗花了三个多星期来着手这次面谈的结果。



发展二号领导力优势

表 7-3 二号：发展领导力优势

智慧中心	二号发展此中心的行动
脑中心	<p>目标分析</p> <p>别让你对其他人的个人感受影响方案的制定，做到客观、不偏见</p> <p>机敏觉察</p> <p>更多地根据客观信息制定你的方案，而不是依赖个人感知</p> <p>制订计划</p> <p>当你焦虑的时候不要过度计划，当你想试试的时候要计划充分，不要过密安排自己的时间表</p>
心中心	<p>感同身受</p> <p>检查你需要详细了解他人想法与感受的动机</p> <p>真实可信</p> <p>对其他人完全坦诚解释你制定方案的原因</p> <p>同情怜悯</p> <p>意识到提供太多的同情怜悯会让人不能为自己站起来</p>
身体（本能）中心	<p>采取有效行动</p> <p>学会掌握时间的艺术，这样你会知道什么时候行动，什么时候等待，什么时候什么也不做</p> <p>坚定不移</p> <p>有勇气坚定你的信仰，这样当其他人不同意你的方案时，你既不会退缩也不会防御</p> <p>遵从本能</p> <p>学会像相信你的心一样相信你的本能</p>

九型人格三号

三号领导者意识到制定一个好的方案然后执行，将会带来成功，而一个不好的方案，不管最后执行得如何好，都将不可避免地导致失败。

当三号制定方案时，他们通常会考虑组织文化、制定方案的权力范畴，以及围绕这个特殊问题的环境背景。尽管三号是心中心的核心类型，



当制定方案时他们更倾向于脑中心而不是心中心。他们处理相关信息，以便作出理性选择，制定方案，然后转而执行。

但是，这并不意味着三号忽略了他们的心中心和本能中心。三号很可能运用心中心来评估组织中的关键人物对选择不同方案会作出什么样的反应，三号也很可能用身体中心来选择怎么样去执行一个方案。因为三号领导者特别注意执行，他们把这个作为制定方案的要素，三号假设不同的执行情况，经常选择一个最可能取得最大成功的方案。三号喜欢做事有计划，也想知道计划会将他们引向哪里。

以下的例子可以看到三号的方案制定流程：

玛丽是一个公司的老板，她相信她可以做到任何她决心要做的事。她需要作出决定：是否要在距此地两个小时车程的地区成立一个新办公室，以扩大她的公司业务。玛丽分析了这个情况，她觉得要建一个新的办公室，与公司只是在这个新区域简单地服务客户、让员工来回出差的方式相比，需要大量的资金投入，而且也可能会招致很多风险。尽管玛丽自己很想让公司扩张到这个新地区，因为她相信这个地区是很有潜力的，但她的决定还是很明确的：在公司确保建立新办公室的风险可控之前，在新地区公司将只做广告宣传 and 建立客户基础。

尽管三号常常很喜欢制定方案，因为这样做让三号感到他们在为那些直接影响他们的重要结果负责，但是如果结果不确定或是中间掺杂了人们的深层感受，三号也会感到非常痛苦。在第一种情况下，三号领导者分析现状，好像他们正在寻找更多的细节来驱走这些不确定性，即使表面上看起来很清晰的事情，仍然也会有一些模棱两可的地方。当方案中卷入了强烈的个人感受，包括三号自己的感受时，快速方案制定者的三号可能就会僵住了，因为他们的脑、本能和心都告诉他们现在要用不同的方式。但是，这种情况也是一个好的经验：快速决定也许并不总是最好的方式。当不必要进行快速的行动时，找时间去获得更多的信息和反思能帮助三号制定出更好的方案，也是更明智的方案。

当玛丽要做一个重要的个人决定时，三号的这个问题就显现出来了：

玛丽在10年里把自己的事业经营得非常成功，她总是想回到大学攻读一个高级商业学位。但是她正打算结婚，计划有个家庭。玛丽习惯于制定目标，



而且她以前做的每件事都成功了，但她现在该怎么做？很多女人遇到这种情况都会困惑下一步该怎么做，玛丽也被这个问题彻底困扰了一年多。她的高水平分析技巧不能给她一个现成的答案，因为无论她自己的、还是她未来丈夫的感受都必须被探讨和考虑到。

发展三号领导力优势

表 7-4 三号：发展领导力优势

智慧中心	三号发展此中心的行动
脑中心	<p>目标分析</p> <p>考虑包括感觉在内的信息，这不会直接带给你你想要的结果，但会帮助你制定最优方案</p> <p>机敏觉察</p> <p>明确对效率的期望并不意味着你可以不花费足够的时间去分析信息的意义</p> <p>制订计划</p> <p>让你的时间架构现实化，记得为未预见到的阻碍留出时间</p>
心中心	<p>感同身受</p> <p>花些时间来考虑你自己的、其他人的感受，把这些作为你制定方案的考虑因素</p> <p>真实可信</p> <p>分享你在制定方案一定会产生的真实感受（包括焦虑），这会帮助你改变你所创造的过度自信的形象，因为这种自大会带来你与他人的隔阂</p> <p>同情怜悯</p> <p>制定的方案不只是应急有效，而且也应是有同情心、怜悯心的方案</p>
身体（本能）中心	<p>采取有效行动</p> <p>不要太快制定你的大多数方案，这样就会有时间产生新的觉察力</p> <p>坚定不移</p> <p>探究你的深层价值观，坚定于价值观基础上的方案制定</p> <p>遵从本能</p> <p>当你在考虑不同选择的时候，更多意识到你的身体信号</p>

九型人格四号



当四号领导者制定方案时，他们使用脑中心和身体中心，但是他们最相信他们的心中心。四号对很多事情很敏感：真实情况、他们可能的选择、参与其中的人、可能的结果，甚至是他们的自我感受。对自己的方案，四号经常有很强的主见，而当这个方案与他们最重要的价值观相关时，四号就会变得踌躇满志。

因为很多四号是善于高度分析的，他们收集信息（也包括关于感受的信息）；仔细检查问题；与其他人谈论他们的想法、感受和以前的经验；然后再分析这些信息，决定最佳的行动计划。四号也把组织文化和方案制定权力架构作为因素加入到这个决策的方程式中，而他们自己只是做方案的后援。

以下的故事讲的是一个四号领导者雅各布，他面临一个重要的策略制定：

雅各布对自己创建的研究中心感到十分骄傲，在过去的5年里，他把这个中心从一个初生婴儿一直发展到今天的知名机构，这个中心因为世界级最高水平的科学研究而备受尊敬。除了决定这个中心只雇用这个领域中的高端人才外，雅各布还决定这个中心只做那些有实际应用价值的研究。因为雅各布对自己价值观作了一个澄清，指导科研方向，使其意在促进人们的生活，这点与其他研究中心不同，也让雅各布的中心发展日益迅速。

四号领导者也可能在制定方案上犯错误，他们过度强调他们的价值观，或者过度强调个人的经验和感受，无论是他自己的还是其他人的。例如：一个四号可能决定增加一个员工的工资，只是因为这个员工的个人情况让他或她需要额外的财力。但是，四号也可能没有充分注意到一个事实，就是这个员工的绩效水平远远低于那些工资没有增加的员工，四号这样有同情心的结果就是，他无意中采取了不公平的行为，而且打击了其他员工的士气。

很多决定是没有明显答案的，当一个方案很复杂而且没有一个理想的可选方案时，四号就可能会变得心急如焚。当只有一个方案，即只有一个选择的时候，尽管有利可图，但是如果伤害到一些员工，四号领导者也可能会对此感到焦虑不安。因为四号自己是很敏感的，他们倾向于换位思考——或是从自己的角度出发为他



人考虑——他们很难制定一个他们认为可能让某些人受到伤害的方案。

以下是雅各布要做一个艰难决定的例子：

雅各布知道如果中心要发展，那些老的研究科学家必须要督导年轻的科学家。但是，两个高级科学家不想做这样的事，他们认为他们的工作只是研究，他们也没有兴趣帮助那些刚拿到大学文凭的科研人员提高研究技能。雅各布知道：（1）如果没有这两个科学家的支持，他将永远不能让那些中等水平的科学家参与督导；（2）如果他不管这两个高级科学家，强行推动这件事情，那么他们俩就可能放弃这件事情；（3）如果他忽略这个问题，中心的工作就会受到损害。雅各布不能处理这个问题，他拖了两年的时间，直到他向一个顾问寻求指导，那个顾问帮助雅各布开发了一个奖励系统来激励中级科学家自愿成为督导。

发展四号领导力优势

表 7-5 四号：发展四领导力优势

智慧中心	四号发展此中心的行动
脑中心	<p>目标分析</p> <p>别让你的个人体验和感受干扰你对事实的客观看法，在制定方案中要更加客观</p> <p>机敏觉察</p> <p>除了觉察内心真正想法之外，也发展对脑的觉察力。问你自己：我现在感受的什么是真实的？我现在思考的什么是真实的？</p> <p>制订计划</p> <p>在你的方案制定中使用逻辑加直觉的方法不断思考，如果你有两个不同的答案，问你自己什么方案能带来最佳结果</p>
心中心	<p>感同身受</p> <p>就其他人对此问题和方案的感受作出反应，确保你自己没有把自己的情绪反应投射到其他人身上</p> <p>真实可信</p> <p>让其他人告诉你他们对这个方案的真正想法和感受，无论他们说什么，保持开放接纳的心态</p>

(续)

智慧中心	四号发展此中心的行动
	同情怜悯 请记住，过度的情绪化既不能帮助你也不能帮助其他人制定方案
身体（本能）中心	采取有效行动 不要让感受限制你并阻止你制定方案；行动是一个走出情绪化反应的有效方式 坚定不移 对一个方案的坚定不移和过度执著很少能感召他人，过度顺从不行，过度消极也不行，找一个中间地带 遵从本能 定期问你自己以下问题，了解自己的本能反应是什么：我真正要的是什么？ 这个时候我应该做什么？

九型人格五号



五号领导者是通过透视分析、累积事实并把这些拼合来制定方案的。五号的方案通常是想得很彻底，因为在五号作出最终方案之前，他们都要花时间确保他们做了必需的研究，评估赞成和反对的理由以及每种选择可能带来的影响。

因为五号非常关注组织方案制定的权力架构和组织文化，五号很少越权，他们经常制定出与公司实际运作相一致的方案。

五号主要运用他们的脑中心制定方案，尽管他们也运用心中心和身体中心，他们更可能只是在对一个已经制定的理性方案做可行性检查时才会用到这两个中心。但是，对于那些已经开始通过自我提升帮助自己避免情绪干扰的五号来说，是会用到这三个中心的，而他们的方案也会是非常有影响力的。

以下事例讲的是一个五号领导者贝思整合运用脑、心和本能的方法：

在一个高级团队会议上，贝思听公司总裁概述他的战略提议，总裁指出专业的发展对组织成功是至关重要的，他提议那些不想利用这次发展机会来改进绩效水平的员工不能在公司里被放心地长期雇用。



就在团队即将同意这个战略时，贝思说了以下的话：“等一下。我们现在将要制定一个不能得到任何人拥护的方案，这个方案太严酷了，员工会以为如何？确实我们现在需要改变战略、强调发展，但是现在提议的这个方式会被看做一个威胁的命令。这不是一个最好的方案。”

总裁和其他团队成员都坐在那里，会场陷入了一阵让人震惊的沉默，因为他们知道她是对的。事实上，大家都认为这个方案的制定人在以往的方案制定中并没有以对人的潜在影响以及让人们更加关注为主要出发点。贝思的发言让团队反省了这一战略，并且把它从目的到措辞都彻底改变了。

五号领导者倾向于自己制定方案，他们依赖自己的分析和理解，而不是在方案制定的不同阶段让别人介入。这可能是五号的优势，也可能是五号的障碍，特别是当一个方案需要整合各种资源的时候，或是在过程中的参与更能激励人们欣然接受这个方案时，这个方式也可能成为一种阻碍。

不像前面贝思的例子，五号领导者在制定方案时并不喜欢强调其他人的反应。因为大多数的五号自己并没有很强的情绪反应，有人会认为这是因为五号有个沉睡的内心，所以五号常常假定其他人也会如此并且也将同样毫无反应。另外，对深层次感受的不熟悉或不舒服也会让五号很难预见或关注其他人的情绪反应。

最后，很多五号领导者的行动都不是很迅速，因为他们在制定一个方案之前想确认他们已经掌握了所有相关信息而且进行了有效的分析。但是，有些方案是要求快速行动的，当人们面对大量的数据，想在事先了解所有的事情是不可能的事。

以下事例讲述的是贝思如何陷入潜在陷阱中的：

在加入现在的公司之前，贝思在一个大型咨询公司做了 10 年的咨询顾问。在做了一年以后，贝思想离开那个公司，她并不尊敬那个公司的领导者，她感到公司规则中要求顾问必须与客户一起工作对自己是个限制，她讨厌没完没了的公司会议。但收入是不错的、公司也有威望，她也不知道还有什么其他选择。她应该好好研究一下她的选择，但是在那段时间里她每周工作 50 多个小时，几乎没有时间去想。在后来 8 年多的时间里，贝思在这个公司里工作得很不开心，最后她终于意识到她是仅仅依赖了逻辑而忽略了自己的内心，这就限制了她的思维，阻止了她采取行动。

发展五号领导力优势

表 7-6 五号：发展领导力优势

智慧中心	五号发展此中心的行动
脑中心	<p>目标分析</p> <p>请记住逻辑分析不是必须的目标，逻辑本身有它的侧重，请酌情而定</p> <p>机敏觉察</p> <p>确保你像觉察事实一样觉察你的感受</p> <p>制订计划</p> <p>不要过度计划或过度战略思考。记住，在开发计划前想了解所有事情几乎是不可能的</p>
心中心	<p>感同身受</p> <p>学会在当时感知你自己的感受，而不是在事后。这将帮助你更准确地读懂他人的感受，而且运用这个信息来制定方案</p> <p>真实可信</p> <p>减少你和其他人之间的沟通壁垒，这样人们将会给你提供更真实的信息</p> <p>同情怜悯</p> <p>告诉人们你是怎样制定出方案的，并把你对这个方案的感受与他们分享。当传达不好的信息时态度一定要友好</p>
身体（本能）中心	<p>采取有效行动</p> <p>及时制定方案，运用来自你脑、心和本能的信息</p> <p>坚定不移</p> <p>整合运用你的脑、心和本能，坚持你所制定的方案，但要灵活，运用你的脑重新考虑你所制定的方案</p> <p>遵从本能</p> <p>学会读懂自己的身体语言信号，这样你会相信你的本能，这样做也能让你制定出更快更好的方案</p>

九型人格六号



在六号的思维里，有效的领导应该制定始终如一的方案，而这个方案应该是解决问题的行动进程。但是，六号通常不制定单方面的方案，他们经常把方案制定当成是创造性解决问题的方式，从其他人那里得到大量的参与将会有更好的解决方案。这样



制定方案让六号更加确信他们已经把所有可能的意外都考虑进去了，他们也有把握会从他们制定的方案中得到支持。

六号试图分析所有可能发生的潜在问题，评估正反两方面每种可能发生时的影响，然后决定最佳的选择。因为六号拥有细致入微的想象力，很多六号领导者脑海中会浮现鲜活生动的未来景象，预期一个个结果，然后制定行动方案。尽管这些浮现出来的未来景象产生于六号的脑中心，但是它也牵涉心中心（也就是说，通过六号所想象的人们对不同选择的情绪反应）和身体中心（例如，通过六号所想象的人们在每一情景中投入的行动）。

像其他两个九型人格的脑中心类型五号、七号一样，六号关注组织的方案制定权力架构和组织文化。但这并不意味着六号会服从组织成文或不成文的规则，当六号没有按照规则制定方案时，他们知道自己并没有严格按照期望去做事情，但是他们感到无论如何也要强迫自己这样违背规则。

在以下的故事中，讲述了一个六号领导者沙伦，她在决定要不要接受一个高风险的任务：

沙伦是一个车辆回转场专家，公司问她要不要接受一个高级领导者的新职位，这个职位是一个有 200 名员工的次等功能部门的领导，其前任领导者因为绩效差被公司解雇。沙伦被告知她有 3 个月的时间来改变这个部门。这个挑战让沙伦兴奋不已，但也让她焦虑。尽管她明白这些员工所做的工作，但她一点也不熟悉他们的客户基础，也不了解那些可能向她汇报的经理。很多人都会痛苦于做这样一个高风险的决定，沙伦用了 3 天时间决定接受这个职位。在这 3 天里，沙伦了解了差不多她所能了解的关于这个新团队的全部信息，面谈了重要的经理以评定他们的工作态度、能力，也吸取了很多熟悉这个团队客户基础的同事的经验。有了这些信息，沙伦自己内心已决定自己是不是真的想接受这个挑战。

当六号怀疑他们自己的判断力时，他们感到他们没有得到组织及其领导者的支持，或者六号从一个必须制定的方案中想象不出有什么正面结果，六号领导者就会表现出明显的不确定性和矛盾性。在很长一段时间里，他们可能在不同的方案选择中来回摇摆，或者制定了一个方案，然后却没有完全贯彻执行，因此降低了自己的威信；或者根本什么方案都不制定。

当六号不确定的时候，他们的大脑可能会倾向于制造负面投射，无论是对那些下一步可能发生的事，还是那些他们相信会支持他们的人。这些负面投射，有些可能是准确的，有些可能不准确，这不仅让六号困惑，也让那些为六号工作的人、六号的老板、六号的同事感到困惑。要把这些清楚分类，什么是真实的，什么是六号意象中的投射，确实有些困难。

六号制定方案的形式在以下的事例中可见一斑：

沙伦在以前的公司做经理时尝到了一个冷酷的教训。她发展了一个工作努力、高绩效的团队，后来她知道公司将有一个重组，这个重组将导致她的一些团队成员转到其他部门。无论是沙伦还是她的员工都对这个方案非常不满意。当沙伦参加一个讨论此重组方案实施的全体经理会议时，她决定说出来。当着全体经理的面，沙伦告诉公司总裁无论是她还是她的下属都觉得这个方案是个低劣的方案，无论在效益还是士气方面，它都可能带来负面影响，所以它必须修改。因为沙伦没有选择一个合适的时间和地点来表达她的担心，她的行为激怒了总裁，也冒犯了其他经理（很多人不同意沙伦的看法），而且也影响了她在这个公司的前途。

发展六号领导力优势

表 7-7 六号：发展领导力优势

智慧中心	六号发展此中心的行动
脑中心	目标分析
	减少你对与此方案相关的资料分析，特别是当你焦虑时，或者当你注意到你在重复同一个想法的时候
	机敏觉察
	学会区分你的投射行为，通过诚实公正地审视你自己的感受和动机来客观觉察发生的一切。这将帮助你厘清你的真实意图，让你制定更好的方案
	制订计划
	为正面和负面的可能情况制定两方面的计划，而且知道什么时候停止计划并采取行动



(续)

智慧中心	六号发展此中心的行动
心中心	<p>感同身受</p> <p>保留你的感受，即使当有些人的行为让你烦扰、受伤或气愤</p> <p>真实可信</p> <p>对自己诚实，即使当你需要也想要其他人的一些东西时；不要做一些逢迎的行为</p> <p>同情怜悯</p> <p>像关怀其他人一样关怀自己，把自己也作为一个方案制定的因素</p>
身体（本能）中心	<p>采取有效行动</p> <p>制定的方案不只是令人兴奋的方案，也应是一个适合冒险的方案；用你的本能采取行动，把这个作为避开过度分析的一个方法</p> <p>坚定不移</p> <p>当你确定了一个方案时，要相信你自己，面对反对时也要坚持你的立场；确认你采用的是一种确实可行的方式，而不是一种自动反应的</p> <p>遵从本能</p> <p>当你不确定做什么的时候，做些身体运动（比如散步），问你的本能：最好的选择是什么</p>

九型人格七号

像六号一样，七号领导者思维非常活跃。但与六号不同的是，大多数七号的方案都制定得飞快，以至于这些方案好像是在无意识的状态下完成的。这都是七号迅速处理大量信息的能力所致。



七号经常制定那些挑战极限和鼓励创造的方案。七号总是理想化地喜欢拉其他人一起进行方案制定的讨论，因为这样可能会有更多的选择。尽管七号经常把自己当成一个平等主义或民主精神的领导者，但这并不意味着他们相信所有的方案应该通过一致同意或是大多数投票来制定，七号只是想让每个人都加入到这个交谈中并表达他的想法或观点。

当七号知道一个方案需要考虑筹划和投入时，他们就会花时间制定尽可能优化的方案。七号领导者也会收集那些值得敬重的、非正式顾问的建议，把他们的建议作为决策的基本着眼点。

以下是一个七号领导者寻求其他人建议的例子：

史蒂文是某大型公司的一个重要部门的领导，他有大量的关于战略行动的想法，但是他的下属总是抱怨他们有更多的指令，而且他们并不清楚这些指令的优先顺序。史蒂文决定召集一个会议，他请来那些过去和他一起工作的顾问和教练，他问大家三个问题：就你所知，什么因素可能影响我的组织能力并使之变得更具战略性？你建议我采取什么行动？我需要改变什么行为？尽管史蒂文没有对大家的意见表露自己的反应，在这之后他还是制定了对部门有高度正面影响的重要方案。

七号快速处理信息的能力也会妨碍他制定最佳的方案，因为：

- 七号可能相信他们已经拥有了所有需要的信息，但是事实上，他们可能失去了重要的材料，或是没有足够深入的信息。
- 与七号相比，其他人可能需要更多时间来处理与这个方案相关的信息。
- 当七号解释一个方案时，他们可能遗漏了重要信息，也许会假设这个信息对每个人都是显而易见的。
- 七号可能仅仅是表达他们的想法，而不是真的想制定方案，但是这可能让其他人误解，他们已经开始执行了。

因为七号是脑中心类型的，他们可能会被自己的想法刺激，也可能在内部交流中被其他人的想法刺激，虽然这些想法都是些很难辨别的反应和感受。在这个时间里尽管脑中心打开了，但是心中心却关闭了，所以心中心的资料源也就拿不到了。方案制定是以七号认定的其他人的感受为基础的（一个理性的推断），而不是对其他人感受的感受（感性推断），这样就会导致拿不出最优的方案。

最后，七号可能没有足够注意到围绕方案的组织政治。很多七号认为政治是让人烦恼的事，这妨碍了他们制定方案和采取行动的能力。不幸的是，很多绝佳的主意就是因为方案制定者没有在一个正确的时间、用正确的方式在组织中找到正确的人参与，最后失去了它的精准。

在史蒂文的事业早期，他尝到了这个深刻的教训：

史蒂文认为自己是个模范经理，而且在他的部门里也迅速执行了一些新项目。他不断地给他的顶头上司写关于部门改进的建议书，他也主动向公司总裁提出关于组织战略方向的意见。6个月之后，史蒂文的老板与他



坐下来谈：“你做了很多需要更高级领导层授权的项目，通过很多建议，包括部门应该怎么改变、告诉总裁应该怎么运作组织等来间接批评我。如果你想在这里继续干下去的话，你应该学会对其他人的工作表现出更多一点的尊敬。”

发展七号领导力优势

表 7-8 七号：发展领导力优势

智慧中心	七号发展此中心的行动
脑中心	目标分析 确保你已经掌握了所有的材料，而不只是那些重要的材料 机敏觉察 花时间反思和觉察，允许你自己用这两个方式来获得对问题的深刻认识 制订计划 制定方案和计划，并坚持下去；关注你的脑中心
心中心	感同身受 检视你的感受，读懂内心的暗示；这会帮助你读懂他人的身体语言 真实可信 不只是与你的脑关联。当你与你的心关联时，你的方案将变得会更好 同情怜悯 想一想你所考虑的每一个备选方案会给人们带来什么样的潜在影响
身体（本能）中心	采取有效行动 放慢脚步会帮助你制定更明智的方案，而不仅是策略型的或振奋人心的方案 坚定不移 在你的深层学识和对能力的感知上更加自信，这种自信会帮助你制定最优方案并坚定不移 遵从本能 通过发展对本能的知悉，避免过度思考和过度计划的倾向；在考虑一些选择的时候，问自己：我的本能告诉我这些选择中的哪一个会导致最佳结果

九型人格八号

八号领导者把制定方案作为他们的一部分基本工作，他们认为自己在这方面是有很高水平的。八号的自信和勇气来自他们的本能，因为他们靠直觉处理信息，



而且经常能迅速地回应他们面对的那些问题。

与其他九型人格类型不同，八号能感知权力和权威的动态变化，能与组织中方案制定的权力架构高度协调一致。但这并不意味着八号总会跟从这个现存的权力架构或是制定与组织文化相一致的方案，当八号打破规则时，他们是有意为之的，而且他们也知道可能会带来什么样的重大后果。

另外，八号把方案的相关背景也作为因素放入制定方案的流程中，特别是在方案的紧要关头。很多八号利用他们的脑中心处理信息（尽管他们并不像脑中心类型的五号、六号和七号需要那么多的资料），然后用他们的本能反应整合这些信息。有些八号是这样使用他们的中心心的：（1）预期其他人对这个方案最可能的回应；（2）评估这个方案对所涉及的人的影响；（3）制定一个强势的、可能会伤害一些人的方案，事后感到负疚或悔恨。

以下的故事讲的是雷内，他是一个勇敢无畏、行动派的、坚定自信的八号方案制定者：

雷内是三个律师合伙人之一，他们共同领导着这个全球性的律师事务所，雷内相信事务所的成功需要实习经理们更强的领导能力（这些经理都是律师但没有经过管理的培训）和更关注业务的发展。另外两个领导者中，一个是事务所的主席，另一个是雷内的同事，他们同意让雷内牵头这件事，因为雷内对其重要性充满激情。

雷内决定聘请两位顾问，一个是商业发展专家，一个是领导力专家。商业顾问首先在雷内的业务领域中工作，结果使收入增长了30%，这显示了发展战略性业务的价值。领导力顾问首先与主席一起工作，然后和雷内的同事一起工作，这提高了他们的能力和自信。因为雷内的战略性选择，她能够让主席和她的同事把这些成果扩展到整个公司。

因为八号相信他们自己的观点而不太相信别人的观点，当需要行动的时候，他们相信自己的本能，其他人可能会认为八号在单方面决定方案的制定。另外，八号的方案可能是有缺陷的，因为没人拥有无懈可击的本能。

八号也喜欢快速行动，所以他们有时就对细节不够注意。八号的内心有强烈的紧迫感，他们想要让事情快速完成以得到他们所期望的影响，这样他们就可以



向下一个大挑战继续前进。不管怎样，因为投入了很多资源、考虑和时间，所以一些方案制定得非常好，如果领导者有耐心并学会把握时机的艺术，有些问题就会悄无声息地消失。

最后，当八号感到敌意的时候，有些八号并不提出建设性的批评，他们也可能因此变得好斗。八号有时可能会突然遇到障碍，因为组织中的其他人认为八号已经制定了越过自己权力线的方案，或者是因为其他人有更接近于最佳行动方案的不同意见。对有些八号来说，改变他们的思维，或者承认他们犯了错，或是制定一个对他们而言不是最优的方案，都是一个挑战。

以下的例子表明了雷内的方案制定模式：

在取得上述成果之后，雷内决定在她的业务领域中继续雇用这两个顾问。商业发展顾问彼德被雇用开发综合业务发展计划，领导力顾问桑迪被雇用帮助雷内重组她的 75 人业务团队以提高效率和客户服务的质量。

后来桑迪知道商业发展顾问正在根据商业发展需要计划着一个主要的重组，她把这个消息告诉了雷内。桑迪建议雷内基于两个不同目标进行重组，其中一个关注客户服务，另一个关注商业发展，二者需要协调一致，或者是两个顾问应该按交叉的目标来工作。

因为雷内很忙，没有时间直接参与，所以她决定只是继续关注商业发展的重组。结果，雷内的计划因为费用太高无法执行而中止，而且也因为给当前的客户分配的资源太少而损害了当前的客户关系。

发展八号领导力优势

表 7-9 八号：发展领导力优势

智慧中心	八号发展此中心的行动
脑中心	目标分析
	质疑自己的假定；问一下其他人的观点；在制定方案时采纳多种视角的观点
	机敏觉察
	尊重你的洞察力，但是问一下自己你的洞察中可能忽略了什么，因为这可能会改变你的方案
	制订计划
	保证制订大局计划的能力，但也要确保可以制订运行层面的执行计划

(续)

智慧中心	七号发展此中心的行动
心中心	<p>感同身受</p> <p>花些时间感知他人的感受，即使你并不尊敬这些人</p> <p>真实可信</p> <p>在表现自己勇敢无畏和坚定自信的时候能更加觉察自己当下的状态；当你允许自己脆弱的时候，人们将更支持你和你的方案</p> <p>同情怜悯</p> <p>考虑到你的方案对每一个人的影响，但是不要为逃避责任而制定方案</p>
身体（本能）中心	<p>采取有效行动</p> <p>不要特别急促地拿出方案；当有简单的解决办法的时候不要制定太复杂的方案</p> <p>坚定不移</p> <p>要清晰、同时也要小心，不要思维僵化或是没有回应</p> <p>遵从本能</p> <p>相信你的本能，但是当你的反应看起来太强烈或太快的时候，暂停一下，重新检查你的方案</p>

九型人格九号



九号领导者通常能制定考虑周全的方案，他们根据详细调查的资料，采用有条不紊的流程。因为九号非常看重意见一致和给人们表达他们观点的机会，所以九号通常吸纳其他人来收集和分析资料以进入最终的方案制定。

因为九号领导者想要避免冲突，也喜欢例行公事，所以他们经常会详细介绍怎么制定方案，然后遵照严密流程来收集所有相关的资料。这些资料包括组织文化，方案是如何制定的，以及制定方案的权力范畴。

九号领导者拥有让人舒适的社交技巧，他们可以与人建立非常和谐融洽的关系，也能用不含威胁的方式讨论重要议题。当有人不同意九号所制定的方案时，九号也会尽可能地倾听，只要那个人不是过度地敌对或批评。

以下的故事讲述了九号布兰登的方案制定模式：

作为一个新的客户服务站经理，布兰登马上意识到电话帮助热线的员工技能不足。布兰登没有立即警告那些技能不足的员工去改进绩效，而是私下



里跟每一个员工进行了谈话，以了解他们的想法，同时发展和谐的关系。布兰登也与他的老板、他的同事，以及客户服务站的客户交谈。另外，布兰登参考了其他公司类似客户服务站的标准，观察了他自己公司员工是如何工作的。布兰登花时间发展了人际关系，也准确地找到导致问题的真正原因：客户服务站的员工有时需要回答专业技术方面的问题，而他们有时不能胜任。布兰登决定把该部门分成服务专家和技术专家，他的方案得到了普遍的接受。

大多数九号也使用他们的脑中心和心中心，他们用这两个中心收集和吸取信息，然后九号让其他人进入方案制定程序中，同时期望其他人的反应。尽管九号是身体中心类型的，很多九号感觉到了他们的本能并相信它，但是大多数九号并没有完全使用他们的身体中心。因为九号对愤怒感到不舒服，所以他们经常忽略那些提醒他们正在感受痛苦的身体信号，这也会让他们远离了他们身体中心发出的一个个有用的信息。

九号回避冲突的倾向也会影响到他们的方案制定，九号领导者可能会拖延方案制定的流程，用此方法来回避紧张、分歧、愤怒，也许他们会对将要采取的行动过程感到困惑。另外，很多九号更能感知他们不想做的事，而不是很能感知他们想采取的行动。

最后，因为很多九号普遍喜欢用很多外界因素参与进来制定方案，如果组织文化或是这个特殊方案需要一个更强的权威形式，对九号来说可能是个挑战。另外，有些情况中，九号宁愿单方面地制定方案，特别是当他们相信关于这个项目他们知道的远远多过别人的时候，或是当他们觉得他们有权力这样做的时候。在这种情况下，如果有人很强烈地反对了九号，或者是告诉九号他们需要更多的人参与的时候，九号会变得勃然大怒，感到他们被挑衅了，权威被侵犯了。

以下讲的就是九号在制定方案遇到困难例子：

为了选择新的电脑软件重新设计客户服务站，布兰登组成了一个委员会，但是他自己做了大多数的的工作。他这样做一部分是因为他熟悉软件，一部分是因为他对委员会的成员缺乏专业知识感到失望，而且他也不耐烦去花时间教他们。尽管他一直通过电子邮件和电话会议告知委员会成员他的发现，但他的委员会成员却对布兰登选择的系统感到不满意，认为这对系统客户服务站的人员来说太复杂了，实在是不能使用。

发展九号领导力优势

表 7-10 九号：发展领导力优势

智慧中心	九号发展此中心的行动
脑中心	<p>目标分析</p> <p>记住你可能收集了太多的信息，然后过度地分析了情况；这会导致困惑，让你不知道哪个信息是最相关的</p> <p>机敏觉察</p> <p>尊重你与制定此方案相关的所有觉察，而且愿意把它们描述出来</p> <p>制订计划</p> <p>仔细计划你的时间日程表，并贯彻执行，确保你的截止日期</p>
心中心	<p>感同身受</p> <p>确保维持你的感同身受，即使是面对你认为反对你的人和抱怨的人</p> <p>真实可信</p> <p>在讨论的早期，与人分享你对方案不同方面、方案制定流程的真实感受</p> <p>同情怜悯</p> <p>保持友好的态度，即使面对高声尖叫反对你方案的人</p>
身体（本能）中心	<p>采取有效行动</p> <p>弄明白你为什么延迟了；太快采取行动所产生的错误比太慢采取行动所产生的错误还要多</p> <p>坚定不移</p> <p>不固执，但坚持你所相信的最佳方案，即使是面对反对和冲突的时候</p> <p>遵从本能</p> <p>每次制定方案的时候，参考你的本能所提供的额外信息</p>

提升九种人格类型的方案制定优势

想三个在过去一年里你所制定的与个人或工作相关的方案。把每一个方案写在一张纸上，在每一个方案下面，列出三列，分别标上：脑、心和本能。对每个决定，写下你是怎么运用这个中心作出这个特定方案的。然后，回顾这三个方案，找出你运用你的脑、心和本能的相关模式。最后，评估你会怎样更好地运用每个中心，并制定最优方案。

下一次当你需要制定一个方案、而且已经收集了相关信息的时候，问一下



你自己：我的脑告诉我要做的是什​​么？我的心是怎么说的？我的本能在告诉我什​​么？如果你对每个问题都有相同的反应，如果你也把组织文化、组织方案制定权力架构、方案背景都作为因素考虑了，你就可能有了一个最优方案。如果你得到两个或更多的不同回答，问你自己为什么。你的回答将就你下一步怎么做给你最好的指导。



WHAT TYPE OF
LEADER ARE YOU

第八章

九种人格类型掌控变化的技巧

新学网

PDG

在当代组织中，变化成为生存的方式。所有的公司都在当今日益复杂的环境中运作，更多的竞争、更少的资源、更短的市场时间、更高的客户期望、更繁杂的规章、更多的技术，以及更大的不确定性。如果组织想要成功，特别是在全球化市场中，它就需要机动灵活、革新创造、关注成本、反应敏捷。因此，需要管理者能全面掌控变化，领导他们的团队走在也许事先没有预计的方向上。

首先，领导者需要管理变化，通过：（1）评估现状；（2）设计未来，对变化中组织的成功执行给予充分细致的考虑；（3）制订一个主要的综合计划，除此之外也要有子计划，以保证组织顺利过渡到未来。另外，领导者既需要成为象征性的变革赢家，也需要成为在日常生意运作中真实的变革赢家。图 8-1 显示了领导者在管理变化中的责任范围。

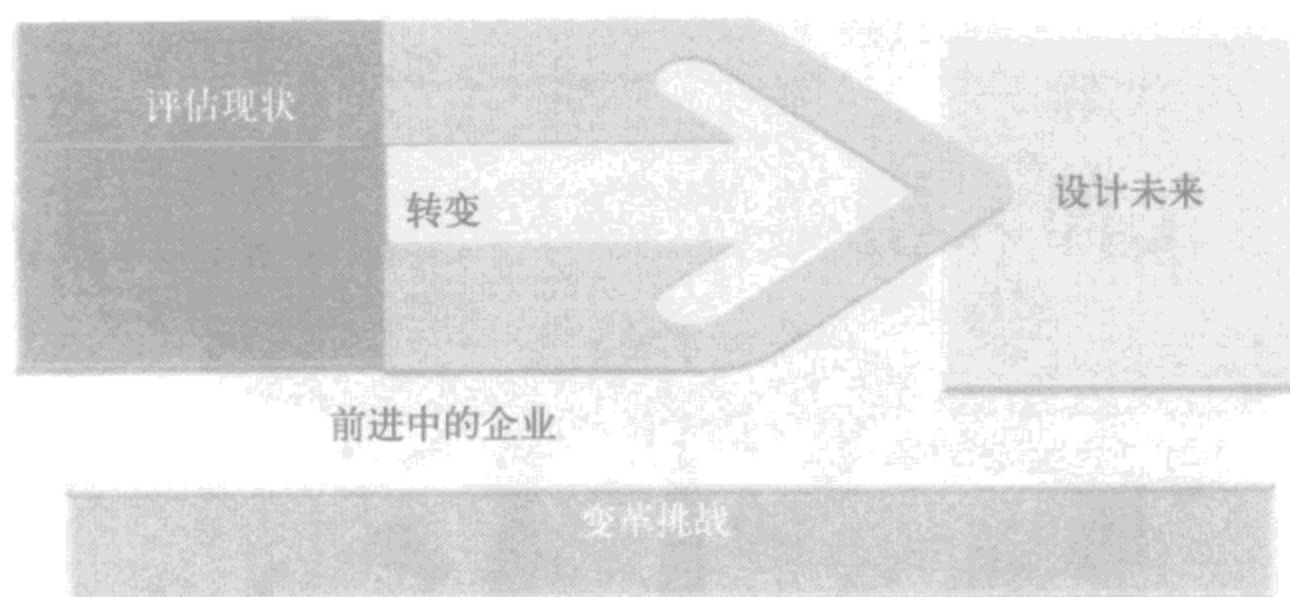


图 8-1 管理变化

掌控变化也要求一个综合的变革战略，包括以下五点要素：

1. 增强变革的需求与渴望
2. 创造对变革的共同愿景
3. 为主动变革制订系统的计划和流程
4. 减少变革的阻力
5. 在未来组织中锚定变革

这五项变革战略的要素被包含在管理变化的要素中，以下的掌控变化图（图 8-2）显示了这个：

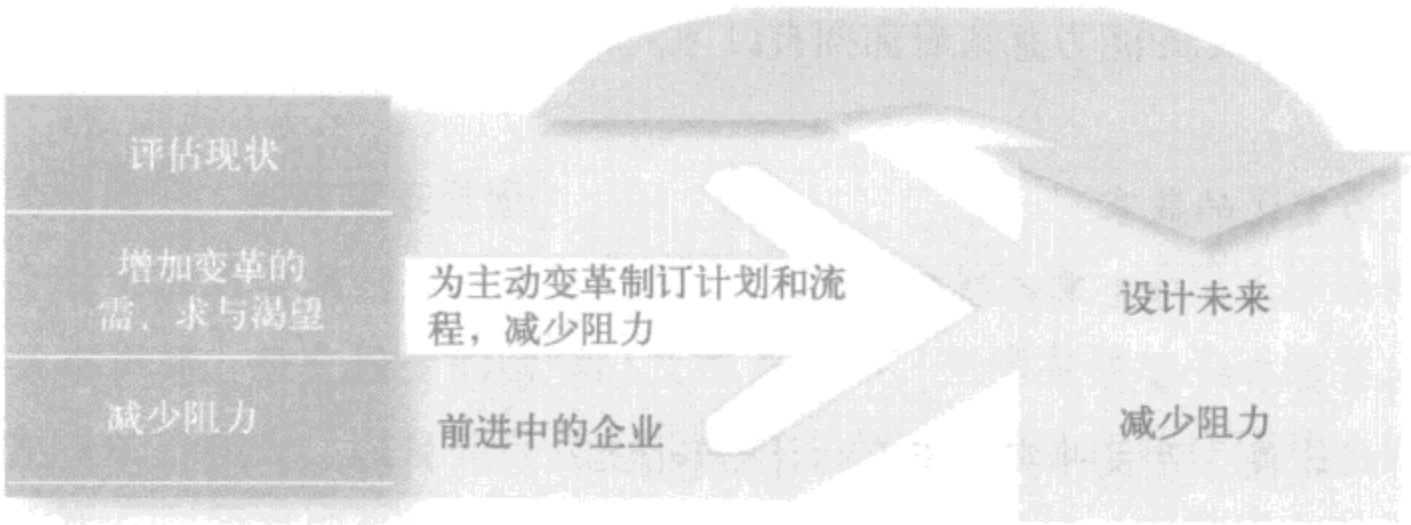


图 8-2 掌控变化

变革战略公式

变革战略实际上是一个掌控变化的公式，如下所示：

- $D \times V \times P > R = C$
- D = 要求、不满和渴望变革
- V = 变革的愿景或模型
- P = 变革的计划和流程
- R = 变革的阻力
- C = 变革的结果

当我们运用变革战略公式来掌控变化时，D、V 和 P 一定要比 R 大，这样才能让 C（变革）发生。另外，R（阻力）左边的战略要素之间是相乘而不是相加，这就意味着 D、V、P 每一个要素一定要比零大，这样才能让变革发生。如果有一个变革的愿景或计划，但是没人在乎变革的努力（ $D = 0$ ），这个变革就没有支持，也不会发生。

同样，变革的努力也许以现状中大量的要求和不满（高 D）为基础，有变革

的精密计划和流程（高 P），但是缺少愿景（V = 0）。在这种情况下，人们想要变革，也为此制定了计划和流程，但是他们并不知道他们的目标是什么，因此，变革也不会成功。

拥有掌控变化的能力意味着你拥有以下六种能力素质：

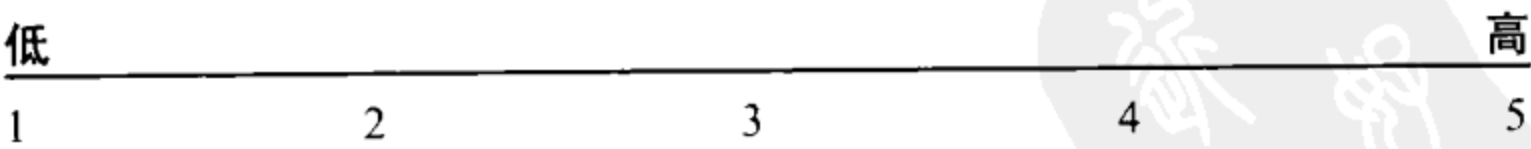
- 1. 成为变化的赢家
- 2. 明白现状，对变革的强烈渴望和要求
- 3. 创造变革的愿景
- 4. 平稳过渡：开发并实施变革的计划和流程
- 5. 减少变革的阻力
- 6. 设计未来组织，锚定变化

当你继续阅读，且反思掌控变化的六种能力素质，为你自己在每个方面从 1~5 分中打分。这将帮助你确定你领导力的优势方面，同时也帮助你确定你需要发展的方面。

掌控变化的六种能力素质

能力素质一 成为变化的赢家

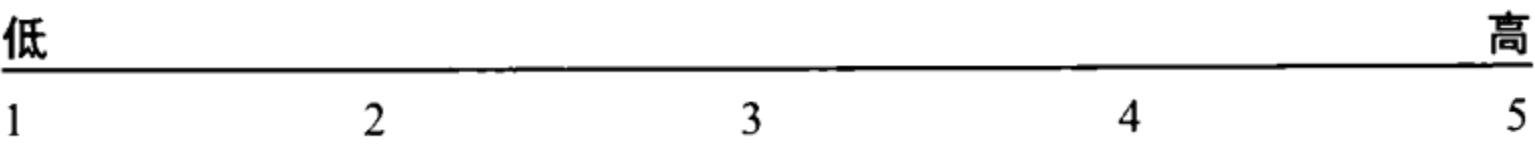
这个能力素质要求通过识别变化、积极追求革新的产品和做事的方式来促进变化；自始至终被组织看成是一个明显的、致力于变革的领导者；从过去初始变革中理解和整合所学到的经验，以便把这些觉察转化到为未来变革所做的努力中。



能力素质二 明白现状，对变革的强烈渴望和要求

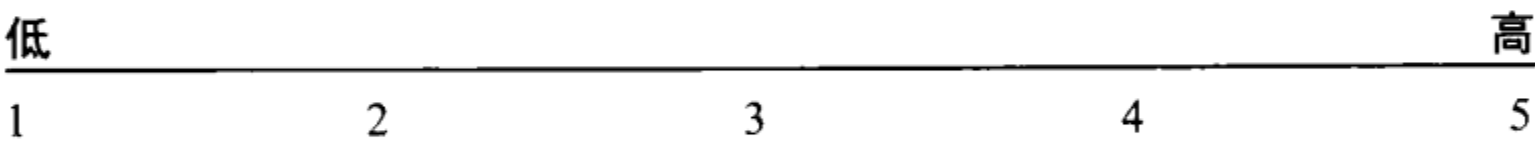
这个能力素质要求深度理解和沟通变革中的内在机会；使用系统思维方法分析现状和识别根本原因；使用各种沟通渠道激励人们支持变革，让变革的需求高度大众化；使用统计和推理、感受（比如希望、担心、绝望或挫败）、唤起记忆的

标志和故事，以及通过分享紧迫感，给变革的努力打气，以此来说服大家接受并参与变革。



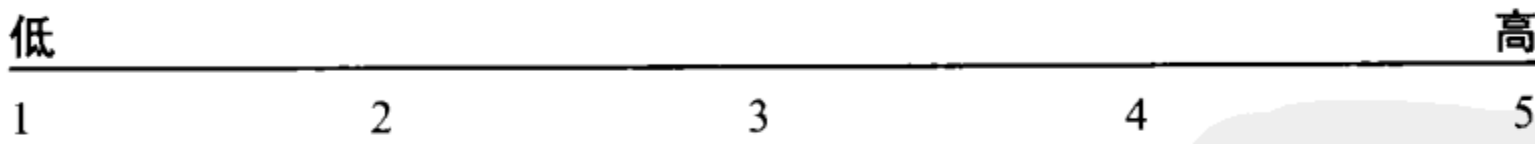
能力素质三 创造变革愿景

这个能力素质要求创造一个合作的、共同的未来愿景；运用多种媒体、精心选择的故事讲述、彼此接受的隐喻以及推荐信等，充满激情地沟通愿景；清楚表达支撑愿景的价值观，以及确保变革的所有方面都反映了这些价值观；使用组织模型和其他公司的事例来宣传这一愿景；感召高级管理层、领导和其他关键人物和团体来支持这个愿景，影响他人参与到变革的努力中来。



能力素质四 平稳过渡：子开发并实施变革的计划和流程

这个能力素质要求开发一个与愿景协同一致的、既确定又灵活的主要计划；制定和执行支持子计划（例如，用于沟通、财务和后勤的计划）；记录和监督时间表、关键点、责任义务；打造一个或多个计划团队，确保这些团队有必需的时间、资源、状态和知识技能；确保沟通渠道是及时的、频繁的、准确的；培训、授权、奖励或约束人员，以这些作为支持变革的方式方法；运用大家商定的标准有规律地监督过程。



能力素质五 减少变革的阻力

这个能力素质要求准确识别阻力的来源和原因；开发减少阻力的战略；与有关键影响力的领导者和团队建立正向关系；建立正式和非正式的参与架构，通过澄清有效参与和无用参与的区别以鼓励参与；倾听反馈，说明政策是怎样被导入的以及何时导入是可用的；帮助人们处理在变革中的依恋之情和可能遗漏的部分。

低					高
1	2	3	4	5	

能力素质六 设计未来组织，锚定变化

这个能力素质要求清楚表达变革将会带来什么，以及为什么这是重要的；鼓励他人就变革展开真诚对话；把未来的组织设计建立在对现状追根溯源的分析基础上，以及对变革愿景识别的基础上；制定设计标准，充分细致地考虑未来组织的每一要素以保证顺利实施，确保所有的要素彼此间相互支持；理解并沟通变革，无论其是发展的（也就是小的、增加的）、还是变迁的（中到大的，但没有改变文化和模式）或是变形的（基本改变了文化、模式和工作）；详细指出组织中的哪一部分将直接或间接地受到变革的影响；通过强调短期赢利和长期获益来让变革具有可持续性；在新的变化的结构和系统中锚定变化，并持续沟通。

低					高
1	2	3	4	5	

九种人格类型掌控变化的特征

九型人格一号



一号领导者享受掌控变化的感觉，因为他们内心深处把致力于组织改进作为自己终身的自我改进。另外，一号欣赏分解的艺术，他们喜欢把大的任务分解成若干小的管理方块，然后把这些要素组织好进入一个复杂的计划，保证整个任务完成。一号领导者越是经验丰富，他就越喜欢掌控更大的变化。

一号领导者把他们洞察识别的思维带进了他们掌控的变化之中，不过作何反应取决于他们是否相信某个特定的变化是个好主意。如果他们相信这个变化是好的，一号会全面拥抱这个变化，并用他们的信念给予必要的支持，一号相信任何事情都有值得去做的价值。一号会仔细分析现状，确信已界定了所有的问题，充分细致设计了目标清晰的未来纲要，然后开发一个实用的过渡方案



和流程以供严格执行。更进一步地说，一号擅长于成为变革的赢家，他们不只解释变革的需要，也用明确的和必须接受的言语讲清楚变革应该是什么样子。

以下的例子讲的是艾伦是如何向他的员工解释重组的：

艾伦是一个负责质量保证的高级经理，他知道当他告诉他的团队这个部门需要重组时大家将会感到茫然失措。在一次团队会议上，艾伦发布了这个公告，他说：“我们现在很有效率，但是如果我们能意识到我们的内部客户不仅仅是质量功能，我们将更有效率。我知道大家都已经全力以赴地工作，所以我需要大家来帮我决定，当我们重组以后我们怎样保持同样杰出的水平。”

但是，一号对实用性的认识也会成为他的一个阻碍。如果一号相信为实现变革所投入的工作要远远多于可能的正面结果时，他们可能不会完全为变革付出努力。他们甚至可能被看成是阻碍变革的力量，尽管他们自己并不这么认为。

另外，当一号领导者擅长于频繁地实施变革时，他们可能没有对创造一个共享的、共同的愿景投入足够多的注意力。有些一号相信如果关于未来的细节描述很清楚，而且变革的需要是明显而急迫的，那么就不需要一个共享的愿景了。但是，很多人需要一个坚定的愿景来让他们与变革保持一致，因为这可以让他们在不背弃大方向的同时，也可以在一些细节上保留不同意见。

当其他人未能支持变革，而一号认为这个变革既明显又重要的时候，一号也会变得没有耐心。尽管一号会尽他们所能掩饰他们的激怒，但他们快速的言语反应和非语言行为已经暴露了他们的真实反应。

最后，一号可能自己为了变革做了太多的工作。一号想要确认所有的细节都是在控制之中的，他们享受完成确定任务的过程。因此，他们可能在授权上比他们应该授权的少，而在工作上比他们能处理的要多得多。

如以下事例所述，艾伦从以往的经验里吸取了这个教训：

当组织不得不从现在的办公室搬到几公里外的一个新地方时，艾伦同意尽全力做这个项目经理。他制订计划、管理后勤、会见建筑师、联系搬家公司和电脑顾问。但是，监管搬家和继续日常业务的两方面困难压倒了他。尽管每件事都进展得不错，但艾伦的家庭生活被搅得一塌糊涂，他被弄得筋疲力尽。回顾往事，艾伦意识到一个人真的不能做所有的事，如果他能更有效

地召集他人共同做事的话，他也许会付出更少的个人代价。

发展一号领导力优势

寻求帮助

尽管你可能享受自己做大多数工作的感觉，但是要把你通常做的 50% 以上的工作授权。掌控变化意味着依赖其他人并且监督他们的努力，而不是变得过度陷入到细节中。

注意你的反应是怎样被当做反对意见的

因为你有很坚定的观点，你相信你在大多数时间都是正确的，而且快速回应其他人的意见，即使当你只是在问一个问题，或是不同意一个细节，你也可能被看做反对变革。但是当你全面倾听，努力把其他人的观点与你自己的观点整合时，你更可能被看做是一个有效的问题解决者，而不是一个反对者。

所有一切变革都为愿景服务

花些时间筹划变革的愿景，把变革的所有方面与愿景相结合——例如，评估事宜、过渡计划和流程，以及与变革结果相关的特定细节。通过做这些事，你将会帮助他人关注和促进变革。

九型人格二号



如果二号领导者相信变革是对人和组织都有益的，那么他们就会全心全意地支持变革，并享受领导变革的结果。但是，如果一个变革尽管对组织来说是好的，但是会给人们带来痛苦，二号就会很难拥护这个变革。在这种情况下，二号会变得富有创造力、拓宽渠道去找一个可接受的中间地带。



二号也喜欢做组织中一系列复杂事情，按照时间要求取得成果。二号特别熟练于管理很多沟通方面的事情，这些沟通都与复杂的变革相关，他们经常用富有成效的方法处理变革的阻碍。二号领导者花时间倾听其他人的观点和担心，尽管他们并不总像其他人期望的那样做，二号还是给了人们全面的关注和人性关怀，让异议者感到是受尊重的，即使是他们的建设最终没有被采纳。

以下的故事讲述了二号是怎样完成变革挑战的：

莎莉是一个非营利组织的总裁，她忙于协调董事会的工作，督导两个全日制员工，同时也致力于战略发展的计划。组织需要一个交互式网站，除了其他功能之处，还能够跟踪信息、销售商品、给客户提供最新信息。尽管莎莉的网站知识有限，但她仍是董事会中唯一一个对此有了解的人。

莎莉不仅领导了与新网站相关的变革成就，同时，她也改变了组织基础架构的相关成分。莎莉召集董事会成员和员工来设计网站并参与网站内容制作，同时也发展了支持组织的基础架构。所有的人都全力贡献，因为他们相信组织的愿景，也知道莎莉在这方面工作很努力，大家因此都很支持她。

很多二号喜欢掌控变化，因为精心安排他人、任务和事件对二号来说非常有吸引力，他们希望能在组织中扮演一个重要角色，并执行复杂活动。但是，面对大量的初始变革行动二号也会感到力不从心，还有很多其他不同的事情要求二号领导者付出时间，还有很多人有各种日程需要考虑，二号担心没有办法满足所有的人。如果二号做的艰难决定让组织中的其他人气愤，二号领导者就会觉得他们的工作没有做到足够好，或者是他们的努力没有被欣赏。当二号相信其他人以不恰当的方式影响了变革成果或是暗中破坏二号制定的方案时，这种情况就会恶化。

多数的变革成果包括了正面的和不被期望的负面结果。对二号而言，他们强调变革对人的影响，负面的结果会令人非常沮丧，特别是如果二号领导者已经公开发誓不让负面结果发生。有些二号会平常心对待人员管理和任务管理的工作，其他二号则会更关注人员管理。结果，员工可能会被告知与变革成果保持一致，但是二号自己可能对细节的执行没有给予足够的关注。最后，二号经常自己精疲力竭，然后来帮助其他人，同时又得压抑自己劳累的感受，直到他们病了，或者他们因所有的要求都压在自己身上而变得愤怒。

以下的例子讲的是在莎莉身上发生的故事，那时她担任一个小零售公司的人

力资源经理：

莎莉是筹划指导委员会的一员，她负责把公司从一个以功能为基础的组织改变为一个以团队为基础的组织。在开始的时候，莎莉百分百地支持这个变革，她用她的热情感召其他人。但是，公司在这之后引进了效率专家，而效率专家决定新的变革要包括15%的裁员。一方面，莎莉认为这些局外人会抢占筹划指导委员会的工作，另一方面她又不得不领导一部分包括解雇现有员工的变革流程。莎莉感到既愤怒又挫败，在执行员工缩减流程中她做了中等程度的工作，在整个苦难经历结束的两周后，莎莉辞职了。

发展二号领导力优势

工作中自我调整，学会解压

当你第一次意识到你自己工作过度了，或是当你注意到你长期地疲乏，那么停下来。更多地休息，更健康地饮食，更多地锻炼，做些对你有好处的事，最好是一些不太花费时间或金钱的事情（有些二号会超过预算采购，把这作为对自己更好的方式，但会带来更多的压力）。

一分为二地看问题

当面对一个非常复杂的问题时，你可能比平常更感到挫败和情绪化。检查为什么会是这样——例如，它可能与你要对每个人和每件事负责的感觉相关，或者与你认为你一直支持别人但别人却没有这样对你有关。承认这些可能是困难的，但你一旦这样做了，这会让你感到非常自由。

放权，让下属独立执行任务

如果不这样做，你可能会让其他人一直依赖你。这样可能会让你感到自己是被需要的和有参与的价值，但人们可能会感到没有你的介入，他们就不能执行任



务。你可以通过给他人更多的空间来给他们提供更大的帮助。

九型人格三号

三号领导者关注未来，他们知道怎样努力才能成功。他们分析现状、制定目标、制定变迁的行进路线图、预期结果。三号喜欢有一个让自己和他人遵守的计划，他们从头到尾监视所有人的表现和进程。当三号身后有个有能力的团队时，自己和其他人共同关注目标，面对艰难工作，三号的激情和斗志常常会感染周围的人。



三号的典型特征是能随变化沟通需要，他们把很大一部分注意力放在其他人——特别是客户、老板、同事——对他们的努力是怎么回应的事情上，然后三号相应地调整他们的计划。三号“我能”的态度也让他们成为可靠的变革赢家。大多数的变化需要人们对未来充满信心，三号领导者传递了一种感觉，那就是任何有价值的目标一定能实现。

以下的例子讲的是泰勒所在组织的一个 360 度的反馈流程：

当泰勒被要求负责为公司 100 名高级经理制定一个详细的反馈流程时，他把这个工作当成是一个令人兴奋的挑战。它包括开发一个问卷，创造系统来识别谁可能给每个经理提交匿名反馈，与在线调查供应商谈话，监管报告的分发和发展高级培训人员的程序。因为可能是每位经理第一次收到这种反馈，这个流程也会带来企业文化的变化。泰勒打造了很多高效能的团队，而这一次他的初始设计和执行被大家认可为一个主要的成功。

因为三号是如此地推崇效能和效力，所以当他们遇到障碍时，就会变得非常挫败。三号期望每个人遵守他们的协议来做好他们所指定的工作。因此，如果三号指望某人支持他所想的变革，或是如果有人已经同意为工作付出，但那些人却没有这样做，或是生产了一个低等的产品，这时候三号就会变得脾气暴躁、鲁莽而容易愤怒。

另外，三号并不经常考虑通常的时间拖延或是在变革努力中没有预期的任务，因为阻碍和拖延并不是三号计划中的一部分，当三号变得激动不安时他们会做以下三件事情之一：（1）变得更加专注，用很长的时间期待其他人也会这

样做；(2) 变得更加挫败和愤恨，不做日常的工作；(3) 变得孤僻离群，试图做这个工作，然后又彻底停止工作，好像在说：“我什么都不在乎，我不做了。”三号的后两种行为会特别麻烦，这会让那些指望三号掌控变化的人也会陷在时间的紧迫压力下。

当泰勒在执行 360 度的反馈程序遇到问题时，就可以看到这一点：

尽管从反馈接收人的观点来看，初始反馈进展得不错，但是提供这个调查结果的供应商出了问题，本来每个领导者应该在周一收到一份他或她的调查结果的打印件，但是当泰勒在前一个周三收到这些报告时，他做了个随机质量调查，他发现在很多调查报告样本里都有计算错误的问题。尽管泰勒几乎一直没有合过眼地为此工作着，他还是带领员工们重新进行了计算，在员工们的帮助下，他们做了 100 份新报告。尽管如此，在报告应该递交的时限之前，还有很多工作没完成，泰勒找到了他的老板，他绝望地说：“我完了，我要走了。”最后，他的老板和很多承担其他项目、不太熟悉具体细节的员工在一起，用星期天来把总结报告和相关材料整合在一起。尽管他们成功地完成了这个项目，但泰勒的行为还是在他和他老板之间造成了一个主要的裂隙。

发展三号领导力优势

允许比你预计需要的时间多出 35%

很多三号运作有效率，希望顺利主动地推动变革。但是变革的努力比做一个项目要复杂得多，而且涉及更多的人。期望所有的事情都按计划进行是不现实的，确保多出 35% 的时间来处理可能出现的意外。

确保你没有超负荷工作

你也可能在想：当工作要求快速的时候我怎么可能不超速行动呢？请记住其他人可以不超负荷地完成任务，你也可以。当出现超负荷工作的信号时，比如失眠、

焦虑和愤怒，承认现在是你停止推动自己和他人的时候了，开始寻求帮助，找时间休息，或者多锻炼身体。

当你感到压力时，跟你信任的人谈一谈

当三号放松的时候，他们也享受喧闹的生活，但是当他们在压力下，他们可能失去大部分高超的社交技巧，具有讽刺意味的是，这个时候正是他们的社交技巧最能帮助他们的时候。一旦你发现挫败和压力，跟一个你信任的人谈谈，谈一谈你真实的感受，把注意力放在你能做什么，而不是放在其他人应该做什么或者现状应该变成什么样的上面。

九型人格四号

四号领导者享受对大规模变革的领导过程，因为其中的错综复杂刺激着他们的神经，激发了四号很多的能量。当变革涉及一些四号内心深处非常在意的事情时，这种情况特别常见，这会让四号从内心愿景出发来工作，创造性地设计一个共同的未来，感召其他人加入这个事业，直接表露他对组织最大潜力的感受。从四号的观点来说，再也不可能有这样令人快乐的工作了。



变革的时候，四号领导者运用他们对人的敏感和直觉。这样做让他们能够理解产生阻碍的原因，也让他们能用一种创造性的方式来回应。四号把变革当成一个巨大的智力拼图，在这里全部的碎片将最终拼好。但是，当有些碎片找不到了或者是不能对接的时候，四号也乐于创造新的拼图碎片。

过渡计划可能会刺激到四号，只要他们在设计上有了合理的自由缰绳。这并不是说四号一定要按他们自己的方式做，而是四号需要感到设计是他们自己的事。四号喜欢思考大局，把大的初始目标分解成若干可管理的节点，这样他们就能在以后的日子里执行。

以下的故事，讲的是一个四号领导者利比如何掌控变化的：

利比是一个总工程师，负责一个高科技项目的启动。公司雇用了一个外部顾问来指导组织评估，并帮助高级管理团队设计并改进，以帮助公司度过

启动阶段。

经过收集和分析从不同面谈中得来的信息，这个顾问和利比见面了，他分享了以下信息：尽管利比领导的组织在产品设计方面被认为是高绩效的，它也被认为是闭塞的——也就是说，不愿意和员工分享信息，不情愿与其他功能部门合作，比如客户支持服务部或生产部。

利比明白影响巨大的组织意味着什么，她要成为组织的主要变革赢家。她用以下方式推动组织改进：（1）加强与组织内其他部门同事之间的协调；（2）在工程师们和其他团队之间建立正式与非正式的沟通；（3）改变工程师的绩效目标和奖励系统——例如，把他们与其他部门合作的能力作为他们增加工资和奖金的部分基础。

当四号疲倦时，不管他们是工作过度还是个人原因，四号都会表现出私人行为阻碍变革的倾向。不幸的是，当对组织变革的阻碍产生时，它有时表现得像是私人批评，有时像是对领导者动机的不公正猜测，也可能比这些还要糟。不管这些指责是当众的还是私下的——后者可能比当众的批评更让人痛苦，因为它会更加暗中为害——它们都会对四号造成特别的伤害，因为四号几乎没有防御能力来保护他们远离这些批评。

四号的敏感性也会在某些方面限制他掌控变革的能力：四号领导者可能特别体恤一些员工：那些被严密监管的员工、那些四号认为在受苦的员工、那些在某些方面四号认为值得尊敬的员工。如果这样的员工将要受到即将到来的变革的负面影响，四号就会感到很忧虑，有时会对这些人给予特殊照顾，这也间接反映了四号自己想要如何被对待。当一个四号为了做对组织最好的事情而不得不选择给某个他在乎的人施加痛苦时，他也可能会感到哀伤。

在以下的事例中我们可以看到利比的敏感：

利比每一次收到顾问的反馈时，她都很不情愿改变。但是，当顾问告诉利比，关于她领导行为的反馈是卓越、整个公司的员工都敬重她，认为她是个好的工程师和好的领导而且也喜欢她时，利比开始动情，她告诉顾问一个发生在很多年前、在其他组织中的痛苦经历：经过一个360度的领导力反馈后，利比的分数很少，她很受伤，也很惊讶地知道很多员工实际上并不喜欢她。因为这个原因，当她换了公司后，利比创造一个紧密配合的工



程师团队，因为大家需要这样。即使利比很早就意识到大家的排外性对组织是不利的，她不愿意惹大家不高兴。但是，随着利比认识到公司里的每个人都认可她后，利比能够放下她过去的恐惧，领导她认为重要的变革。虽然如此，她还是对自己很生气，因为她被自己的感受阻止去做她知道的那些对组织最好的事。

发展四号领导力优势

每天对自己说支持的话

因为四号对自己很严格，所以每天最少给自己六次正面评价对四号来说是很重要的。比如说“你做了很好的工作”或是“你这么喜欢你的孩子，真是太好了”。这些都是很好的，只要你真的相信你所说的。当你连续三个月每天多次这样做后，你会发现你的负面影响就没那么多了。

增强对正面信息和负面信息都有效过滤的能力

四号倾向于吸收他们收到的关于他们的负面信息，而且几乎没有能力过滤他们认为是错误的信息。另外，当四号听到关于他们的正面信息时，他们常常置之不理，并没有把这些整合到自己的感受中去。对你来说开发功能良好的过滤器、在你认同这些信息后允许自己吸收这些信息，无论它们是正面的还是负面的，都是很重要的。每次有人告诉你关于你的一些事情时，在你决定吸收它或是放弃它之前，问自己这个问题：我真的相信这一信息吗？

寻找一个情绪管理的方法

有些四号记日记或写诗，有些四号玩乐器、唱歌、跳舞或是画画，有些四号只是与朋友和家人交谈。重要的是你要有一个情绪表达的出口，而不是把你的感受都锁在内心。

九型人格五号



五号领导者通过系统地处理变化来掌控变化——例如，引导一个全面的需求评估，严格地分析信息，并与同行业其他组织的相似议题进行比较。一旦五号收集了全部的相关信息，他们就筹划一个充满逻辑性的行动计划，以确保这个变化的流程有效地运转。任何事情，五号领导者都需要在他们付出行动前完全明白所有的变革努力是如何整合为一个整体的。

因为五号能完全意识到不断发展的业务需求，他们要确保变革的努力不会让日常业务变得如此费力。因此，在没有调查清楚情况前，五号常常不会主动拥抱变革的。他们要回答以下问题：

- 1. 这个变革是真正必要吗？
- 2. 我们选择了最有效力和最有效率的解决方案了吗？
- 3. 我们有足够的资源来实现这个变革并且满足不断发展的企业需要吗？
- 4. 那些组织的负责人支持这个变革吗？

当所有这些问题的答案为“是”的时候，五号领导者就会拥抱变革。但是，如果第一个问题的答案就是“不”，五号领导者将会拒绝提供支持。如果第一个问题的答案为“是”，但是有一个或更多的问题的答案为“不”，五号就会把变革现状的期望进行重新组合并制定战略。如果这不成功，五号经常会等待，直到条件更具可行性。

以下的例子显示了五号在掌握变革时的灵活思维：

查尔斯是一个大型航空公司的 CEO，他雇用了一个顾问来帮助公司提倡种族多样化。当这个顾问给他一份初步评估资料时，查尔斯对组织中未开发利用的潜能印象深刻，但是他也对他的一些高管关于种族分歧的中立态度感到惊愕。

查尔斯彻夜思考这些材料，他决定捍卫他的倡议。在第二天召开的高管参加的资料反馈会议上，顾问与全体高管层分享了所有材料信息。尽管一些高管对他们所听到的表现出明显的担忧，但是其他人却不是，其中一个人对顾问说：“我们的信息并不像我们所看到的那么坏，特别是当你把我们的情况



和同行业其他公司相比的时候。”这个时候查尔斯加入这个讨论，他说：“是的，但是难道我们不想成为最好的穴居人类？”

五号需要感觉到他们所说的是负责任的、有组织的和有控制力的，但主动掌控复杂的变革可能让那些以前没有担负过这些责任的五号领导者畏首畏尾，但是，如果五号有大量领导变革的经验，他们会发现这些领导工作会带来智力方面的冲击。

一些五号领导者可能对人的变化不会给予足够的关注，例如，他们可能会全然忽略可能发生的阻力，相信这些都可以很简单地用逻辑来反击。事实上，阻力常常有情绪的因素，因为：（1）人们可能对变革产生很强烈的反对；（2）阻力的表面下经常掩盖着对所建议的新方向的深层恐惧、愤怒或悲伤；（3）在权力架构中，人们可能对预期的变迁有着深层次的情绪反应。

另外，五号可能并不强调对变革的共同愿景，他们认为设计未来就是共同的愿景。但是，组织设计倾向于结构化和可操作化，而一个真实的变革愿景要包括目标、价值观和深远的志向与抱负，这才会激励人们去拥抱未来。

查尔斯并不总是一个变革的捍卫者，即使他在领导一个大的变革项目：

查尔斯努力地领导他的组织，让大家在工作中注意抵御电信，尽管这就是查尔斯所沟通的变革的需要所在，但他还是失败了。当他跟大家说出变革的需要以及这样对组织如何有利时，查尔斯强调的是逻辑方法，他没有认识到大多数员工认为他们很难投入去做那些他们自己很难想象的抵御工作。回顾往事，查尔斯最终意识到他没有把自己对变革工作的激情以一个能激励大家的方法去沟通，比如用故事或标语去激发人们的热情。

发展五号领导力优势

分享励志故事

如果人们感到不安，分享一个让人感到非常严重的变革故事，但要让大家体验到积极的结果。如果人们感到愤怒，分享一个关于人们积极情绪和消极情绪的故事，而这些情绪可以转化成为采取正面行动的能量。这些故事不需要很长，但是需要让人们一致接受。

允许人们分享感受，包括你自己的感受

在任何主要的变革中，人们（包括你自己）都有很多随着时间变化的不同的感受。问一些简单的问题，让这些感受合情合理地表达出来，比如“你对此的感受怎样”，通过有选择地分享你的感受，以鼓励其他人与人分享他们的感受。如果你对变革感到乐观，分享一个由你内在感受引发的真实体验；如果你感到担忧，也同样把它分享出来。一定要确保你的意图和你传达的信息对其他人接受他们自己的感受、并且推动大家支持变革有所帮助。

学会沟通

变革对每个人来说都不容易，即使人们支持新的方向。组织内部不同层面的员工需要你和他们站在一起。集中注意、仔细倾听、与人分享你的想法，然后讲出你的真实感受，这是很重要的。而说出真实感受就意味着进入你外在反应的不同层面探索更深的内在反应。例如，在向一个经理解释为什么没有让她承担一个领导变革的机会时，五号领导者本来是准备向这个经理解释说之所以这样决定是由于她缺少经验。但是，仔细想一想这个决定后，五号意识到深层的原因是他认为这个提升会把那个经理放在一个永远也不可能赢的位置上，他相信她，在他心里有另一个位置给她。

九型人格六号



当六号领导者承担大量的、复杂的、重要的组织变革时，如果能从一个不确定的开始最后达成一个成功的结果，六号会感到非常满意。六号用清晰和敏捷的领导方式，他们又常常喜欢在变革工作中模棱两可。然而，六号很少因为变革成功而接受表扬，他们更可能会说：“这是团队共同合作达成的。”这种说法也许是对的，因为六号打造了有凝聚力的、高效的团队，但这也掩盖了六号领导者作为领导者让人愿意追随的优势。

六号常常引导大家对当前情况进行透彻的评估，在设计未来可能情况时，六

号丰富的实践思维是笔宝贵的资产。六号也常常熟练于制定一个明确的过渡计划，包括在合适的时间安排合适的人的流程。

以下是一个六号领导者梅根在工作中的例子：

梅根被最高管理层授权领导一个战略团队，执行一个全新的应收账款账单处理流程，他很喜欢这份工作。因为这涉及了5个不同的职能部门，也因为公司每年在未收账单上的损失有1 000万美元。梅根觉得这个职位可以和她赛车的爱好相提并论，在赛车的过程中，冒险和速度都会让她兴奋。梅根全身心地投入到问题的全部方面，带领大家找到了一个解决方案，开发了一个管理变革的综合计划。这个变革不只非常成功，而且比原计划提前了两个月。

六号领导者不喜欢惊喜，他们努力计划以避免不期望的事情发生，他们希望同事和员工能在潜在问题成为危机之前把它们提出来。如果前进的方向中没有消极负面的东西，那么就可能不是完全真实的。对于什么可能成为主要问题，员工可能会有不同的感知，或者他们可能相信他们能够处理这个问题，只有当这个问题不幸成为危机时才说出来。当状况发生时，尽管在大多数变革中这是必然的，六号仍可能会变得心烦意乱，把它看做一个侮辱，特别是当他们相信这个问题在之前是可以避免的时候。

六号想去相信他人，但是当他们相信有些人辜负了他们的信任时，例如，没有揭露一个问题，或是说些不拥护六号领导者或其他团队成员的话，六号就不会再信任那个人，从而陷入推诿中，把问题完全归因于那个人的不良动机，想象完全不符实际的特别糟糕的行为和结果。因此，区分清楚什么是真实的、什么是他们想象的，这对六号来说是个挑战，而这对其他那些不明白自己做了什么的人来说也是一个挑战。

以下的故事讲的是梅根如何尝到掌控变革的严重教训：

在以前工作的一个组织中，梅根对自己负责发展和执行客户服务程序的工作既兴奋又焦虑。尽管她有能力承担这个变革的计划方面，但这个变革的繁杂程度还是淹没了她。另外，在处理来自客户服务员工和她同事所产生的阻力时，梅根感到了巨大的困难。后来，梅根老板表现出一些对这个变革

进展程度的怀疑，这更扰乱了梅根的工作。最终，这个客户服务程序充分运作起来，但是当它完成后，梅根花了大量时间才搞明白是什么让这个进程如此地困难。因为她善于洞察，所以她意识到这个项目在规模上比她原先准备处理的要更大，而她需要在应对阻力的反应上做工作，需要把阻力当成一个可预见的变革反应。

发展六号领导力优势

承担合理的风险

注意你自己的感受，确保你不会只是因为对变革是否成功的焦虑而拒绝去领导一个变革，因为所有的变革努力都包含着不确定性。同时，也不要仅仅是因为兴奋就轻易同意倡导一个变革。如果这样，你最终可能会以失败而告终。

准确的职场定位

很多六号关注他们的老板，当他们的老板对六号的所作所为表现出负面反应时，六号会变得非常焦虑。虽然说如果能得到老板的不断支持是好事，但这是不现实的。给你的老板一个自由表达他们忧虑、而你也不会反应过度导致危险关系的空间，这对你来说是很重要的。

学会把阻力当成另一个需要解决的问题

变革的阻力是正常的、不可避免的，甚至是合理的。你需要人们不同意，因为相反的意见经常能产生更好的做事方法，这是一个颇具建设性的方法。另外，在变革中那些没有直接处理的阻力经常在之后反复出现，有时会变成一些更严重的阻力。仅仅把阻力当成一个需要解决的问题，这会帮助你减少你的情绪反应、增加你有效产出的机会。



九型人格七号

七号领导者把创新和变革当成他们领导工作中的一个最基本的部分。七号喜欢创新，以此给自己充电，他们相信这些新想法将把组织带到一个新高度，大多数七号也是富有魅力的故事大王，他们擅长感召其他人参与他们所领导的变革。



七号能快速识别当前情况下的问题，然后变成愿景型领导，他们描绘出一个人们期待的栩栩如生的未来景象。七号能快速想象出变革看起来会是什么样以及他们脑海中关于这个变革议题的程序，就这个能力而言，他们常常比其他人超前很多步。

当七号总体掌控变革计划流程时，对于开发一系列包括不同节点和结果的计划他们会很兴奋，因为宏观视野会让七号领导者感到非常刺激，他们不想让其他人的创造力窒息，所以他们宁愿做总体规划，让其他人去管理细节，同时，他们也对其他人的充满信心。

以下兰德尔的故事，显示了七号在掌控变化的很多方面：

当兰德尔担当研究与发展总监时，他得知他工作的主要部分将是把一个死气沉沉的拥有 75 人的部门改变成充满活力、客户至上的团队。在前半年的时间里，兰德尔每两周会见一次员工、客户和同事，建立了可量化的绩效考核标准，不断沟通研发需求，以满足客户目前和未来的需求。在下半年时间里，兰德尔改变了奖励系统以和绩效考核标准相匹配，之后，他建立了一个综合领导力的发展程序。两年时间结束时，20% 的缺少所需技能和教育的员工自动地离开了，这个充满活力的部门被认为是公司最好的部门之一。

因为七号依赖其他人去完成细节工作，如果其他人没有达到七号的期望时，他们会非常失望。但是七号常常未能看到他们自己对这种情况造成的影响。例如，七号领导者倾向于依赖那些和他们思维一致的人，但是这些员工可能没有完成一个巨大变革项目的能力和毅力。另外，七号可能给了人们一个总体的指导，但是却提供足够的细节以保证其他人有效地执行。

因为七号领导者经常提出各种想法，一些员工可能不能分清哪些仅仅是想法，

而哪些却是要求迅速行动的指令。员工们要在有限时间、有限资源的框架中完成很多任务，他们也可能会困惑到底哪些事情是重要而紧急的。

七号领导者还有个倾向，对于那些让他们很兴奋的想法，他们会假定其他人也同他们一样兴奋，他们会把一个中立的或者模棱两可的反应当成一个正面反应。例如，如果组织中有人问了一个关于变革的、或者是感兴趣的问题，七号可能会把它当成一种支持。同样，如果没有人说出对变革的担心，七号可能会错误地认为这个人是支持变革工作的。

以下的例子讲述的是兰德尔没能主动地、成功地领导一个变革的事情：

在兰德尔职业生涯的早期，他曾经负责管理一个小的团队，团队里的科学家需要协作才能完成项目，但是他们却坚持独立做自己的工作。兰德尔有很多建立协作氛围的想法，因此他试图通过很多不同方法来开创一种新型的团队文化。最后，经过6个月，科学家们投诉到高管层，声称他们感到没有方向，他们的协作程度甚至比兰德尔来之前更糟糕，他们的时间被浪费在不断地从一种短暂时髦的风格转变成另一种风格上。

发展七号领导力优势

把握重点，确保每个人都聚焦在三件最优发的事情上

你可能会认为你的工作是持续创造新鲜主意，也鼓励其他人这样做，但是，如果未来的方向已经确定，你的工作就是领导变革，帮助其他人聚焦在最基本的优先事项上。如果你有意地把自己限制在三件最重要的事项上，你聚焦的能力将会提升，你的主动性将会变得更强。

对做事的新方法学会说“不”

新主意会让人感兴趣，而且可能有用，但是持续不断的新主意可能会偏离变革的初衷，一旦一个计划或一个程序被通过，只需做很少的调整。当你学会对新方法说“不”的时候，你已经在对保持航向说“是”了。

学会准确识别阻力

除非你绝对地确信某个人或某个团队支持变革，否则就要寻找更多信息来确认。你要确保你明白相关的议题和感受，也明白强烈的阻力和支持。找一批顾问，最好是那些领导类型与你不一样的人，问问他们的建议。当你在你所领导的不同变革过程中这样做的时候，你准确识别阻力和支持的能力将会提升。另外，你可能会意识到尽管阻力可能不会总是表现出理性，但是在阻力的后面总会有一些理性的存在。这会帮助你采取一些更有效的方式应对阻力。

九型人格八号

在所有的九型人格中，八号领导者最享受承担巨大变革的责任，而且会用快速有效的方式让变革发生。八号的思维敏捷，在脑海中会想象需要实现的目标，以及如何组织系统和人员以便最好地执行这一目标。八号喜欢处理复杂和模棱两可的局面，他们认为这些都是建设性的混乱，他们可以依此形成有意义的战略和工作计划。



变革潜在的正面影响越大，八号越喜欢他们的角色。八号认真地承担职责，他们希望其他人也这样做。八号信任那些遵守工作承诺的人，不信任那些没有履行承诺的、那些绩效差的，或是那些不承担应承担的责任的人。

八号在权势上很精明，他们对于组织中公开和隐蔽的阻力都很敏感，而作为回应，八号通常也有能力制定自己的有效战略，八号领导者会尽可能地获得组织中关键人物的支持，只要有可能，他们会运用自己的人际关系、组织信用来感召其他人，或是通过吸引和利用外部顾问或组织内部有重要影响力的领导者来达成自己的目的。八号本能地明白需要推动哪一块多米诺骨牌使其他的多米诺骨牌随之倒下。

以下的故事表现了八号领导者对掌控变革的领悟能力：

作为一个新提升的人力资源副总裁，凯伦被任命去和他人共同领导一个筹划指导委员会，这个委员会管理组织的是一个主要变革。经过3个月的时

间，凯伦明显地感到她的合作伙伴、有长期管理经验的贾斯汀没有能力，而且不诚实。凯伦十分愤怒，她带着她的担心直接找到贾斯汀，尽管她肯定贾斯汀没有能力改变，而且她也相信他将被迫从他的位置上离开，凯伦还是意识到她需要小心处理此事，因为贾斯汀是总裁的一个好朋友。当其他筹划指导委员会的成员向凯伦抱怨贾斯汀的时候，凯伦鼓励他们直接去找总裁。当一个最有见识和能力的委员会成员跟凯伦说因为贾斯汀的无能她要离开组织时，凯伦知道现在是她自己直接找总裁面谈的时候了。总裁立即把贾斯汀从筹划指导委员会调离到其他位置。尽管这个决定让凯伦感觉不太公平，但是她还是高兴贾斯汀不再是委员会的一个问题了，她也很高兴自己在组织中的声望没有因为挑战一个总裁的多年密友而受损。另外，总裁任命了筹划委员会新的共同领导者，就是那个以前一直顺从贾斯汀的委员会成员。

尽管八号领导者享受掌控变革，他们更喜欢有巨大影响的大项目。影响力小的项目八号不感兴趣，当分配给八号这样的任务时，他们可能根本不做这些工作，或只是随意地应付了事，即使这样做的后果很严重。

另外，当八号从愿景出发领导变革工作时，这个愿景常常是八号直觉所感知到的，也可能没有与其他参与变革的人分享。一些八号认为每个人已经知道、或是应该知道这个愿景。有些时候，八号并不完全理解他们需要分享整个愿景的原因，因为他们认为让其他人详细知道愿景没有必要，他们认为告知人们明白目标所在以及工作需要就足够了。

最后，一旦八号抓住必须要做的事情，他们倾向于快速采取行动。八号行动得如此之快，以至于还没有得到其他人的帮助，或是还没来得及告知其他人变革流程的需要所在。因此，这些行动就可能与变革工作步调不一致。

在凯伦早年的职业生涯中，她学到一些深刻的领导变革的教训：

在凯伦工作的另一家公司，她曾经负责为组织开发一个绩效管理系统。尽管凯伦和她的计划委员被要求负责设计整个系统，她的老板还是坚持己见，让一个原始的、显示如何给出有效绩效反馈的DVD包括在绩效管理体系中。

尽管凯伦没有公然反对老板的主意，但她并不认为这个DVD很有用。另外，凯伦已经被工作压得筋疲力尽，她没有时间监管这个DVD的制作。当然，凯伦没有把这个工作委托给其他人，她自己作了初始的安排，找到演员、剧本、

摄制组，但是她没有跟进具体操作的细节。当所有人按预定时间来拍摄这个DVD时，凯伦并不在现场。通过电话，她指导大家继续做这个录像。尽管这个DVD只是最终系统的一部分，但凯伦的老板对凯伦的缺席感到很生气。

确切阐述、清楚表达你的愿景

不要假设其他人知道你在想什么、在做什么以及他们为什么应该这样做。用足够的细节规划你的愿景，让所有基本的想法都是清晰的，然后与大家分享你的愿景，寻求大家的反应。你可以在广泛传播之前提前测试你的愿景，先把愿景写下来，然后把它展示给其他人，观察其他人的反应。你也可以用语言向一个小型的相关团队表达你的愿景，请求大家给出反馈，在你广泛分享之前作出调整。

学会管理时间的艺术

记住不是所有的事情都需要立即行动，对你来说给初始变革留出空间、让其他人有时间适应和整合是很重要的。如果你企图让每个人、包括你自己太快地做很多事情，最后只会把大家都搞得筋疲力尽，你要避免这样做，这一点是很重要的。如果你这样做了，很多变革的利益就可能没有被大家充分认识到。如果你能等到最佳时机来引进变革，那么它将更容易为人们所接受。要有耐心和觉察力，这样你才会立足于对最佳时机的灵敏感觉来行动并获得成功。

小事情会产生大结果

有很多事例都显示了一个巨大影响的结果来自一个小小的变革，例如，一个公司通过把公司的例会时间从8点改到9点而留住了更多高绩效的女性员工，一个制造组织让全体经理和重要工程师们一起开了一个一小时的临时会议，共同认定在制造流程中导致产品问题的三个方面，从而节约了1 000万美元。请注意那些会产生巨大影响的小小变革。

九型人格九号



九号领导者喜欢在领导变革中出现错综复杂的情况和领导的权威感，他们用一种包容的方式掌管，通过：(1) 让人们参与；(2) 请求人们投入；(3) 设计感召其他人支持的方法；(4) 制定一个小心谨慎、有条不紊的过渡性计划和流程，把组织从当前所处的境况推动到它需要达到的境界。九号也要花时间评判相关的事实与观念来把事情弄清楚，让他们自己完全理解当下的情境。这样会帮助九号找到一个更可靠的前进方向的感觉，也会让他们有继续做下去的信心。

九号领导者和谐的人际关系、随和的相处方式逐步灌输给他人事情将进展顺利的信心，常常让其他人对他们的领导感到舒服。典型的九号会采取一个全面系统、计划充分的方法来进行变革，他们很少在方向上作出突然的改变，或是让其他人大吃一惊。九号对细节的关注要比他们对流程的关注还要多，他们会不停地、全面地告知他们的老板。九号常常会用一种没有威胁的方式来处理一些困难的议题，他们希望能听到各方面的意见，也希望鼓励其他人在过程中说出自己的想法，这样可以避免一些阻力的产生，而且一旦冲突发生也可减少其冲击。

以下的故事表明了一个九号领导者是怎么掌控变革的：

埃文竞选一个律师事务所的管理合伙人，人们敬仰他的谦逊。尽管埃文是这个事务所的20多年的合伙人，他的专业知识、对全体合伙人及同事的了解、与公司管理层的和谐相处，都得到了大家的敬重，但他从没有雄心要取得这样重要的位置。但是，其他合伙人都来说服埃文，因为他和每个人都有很好的关系，而且在律师事务所中任职于治理委员会，他是管理合伙人职位的最佳候选人，也是把公司从一个派系纷争、易变的组织改变为一个稳定且有包容性组织的最佳人选。

顺应这样的机会，埃文接受了这个职位，他承诺为事务所作出最大的贡献。在做了5年后，埃文被认为是这个事务所历史上最佳的一位管理合伙人，他周密的行政命令、与他人的融洽关系、不玩公司政治，还有他对公司发展的关注都帮助他取得了成功。



尽管看起来没有什么事能让九号特别生气，实际上九号也是非常敏感的，特别是对那些否定和人身攻击。当九号突然遇到悲观主义者或是吹毛求疵的人，而这些在变革的正常过程中、对于那些普通的个人和团队是很常见的，九号会变得困惑和愤怒。那些持续不断的纠纷造成了不和睦的环境，九号感到无法改变。当这些消极的事情对准九号时，特别是当用一种直接或间接的个人攻击的形式时，九号会变得善变而且焦虑。这些批评深深地伤害了九号，也造成了他身体上的痛苦，包括睡眠的困扰。

当九号领导者管理变革时，他们也会被其中的重要事项所压倒，特别是当那些事先没有考虑到的工作增加了九号的工作职责时。九号有拖延的倾向，他们更愿意忙于次要的事来替代日程中最重要的事情，当他们感到工作超负荷、工作过量或是对某些不认同的工作要求感到愤怒时，这种倾向就会加剧。九号工作过度的倾向常常是在完成工作目标中他们很少授权、自己做更多工作而加剧的。

当九号感觉被压制的时候，他们会对面前所做的工作变得非常抵抗。当九号感到要在压力下去做被要求的工作时，他们可能会固执地拒绝去做，并且难以改变，九号也可能公然表现出愤怒，有时说些他们事后会后悔的话。因为九号常常是中庸的个性，对于那些被要求做的事，他们内心深处有很强的消极反应。

以下是埃文消极反应的例子：

在埃文成为律师事务所的管理合伙人之前，他曾经担任过一个检察事务所供应商的团队领导职位。这个团队的任务就是删除那些服务、产品或订单业务不符合事务所要求的供应商。埃文很好地领导了检察委员会，评估了当前的状况，建立了未来供应商选择的标准，开发了一个删除劣等供应商和把关新供应商的计划和流程。

埃文同意与那些不再需要服务的供应商联系一下，其中一个供应商对此暴怒，她打了三次电话给埃文，并且对他大吼大叫。在最后一次通话中，这个供应商说：“你怎么敢这么做！”之后语气就更加不敬。埃文以前只见过这个女人一次，他知道她这样说只是因为非常愤怒和失控。但是，最后一次与她的通话很严重地扰乱了埃文，在以后的3个月时间里，埃文常常半夜醒来，脑中不断重复她所说的话。

发展九号领导力优势

学会表达你对其他人的想法、需要和感受

你越多地练习向其他人表达你自己，你就越对这样做感到舒服。这也会促进你和其他人的融合，因为他们将更明确知道你真正是谁。刚开始，表达你的想法和感受可能会让你感到尴尬，但是如果你与你很熟悉的人做试验，让他们知道这样做对你来说是个新行为，他们可能比你更期望更加接纳你。

不要隐藏你的愤怒

九号被认为是“隐藏自己愤怒”的人。尽管愤怒是一种平常的情绪，九号并不常常允许自己表现出愤怒，因为他们害怕这样会让自己和其他人烦恼、并且带来纷争。但是，没有表达的愤怒通常并没有自己走开，它们潜伏在平静的表面之下，直到最终爆发。如果你能学会识别在你脑海中反复出现的想法的早期信号，承认你自己和其他人在一些事上是错的，你将能用更小的情绪负担和更多的理性方法来释放你的愤怒。

需要帮助时，直接说出来

如果你直接要求帮助，你确实可以依靠很多愿意帮助你的人。不是每个人都会肯定地回应，但是很多人愿意为你贡献出他们的力量，因为你帮助过他们。作为领导，要直接要求帮助、委派工作。如果你不是直接要求，比如说你疲惫了，或是问其他人怎么做某事，其他人可能并不理解你真正要求他们做的是某件确定的事。

提升九种人格类型掌控变化的优势

通过问你的老板、同事（如果你有同事就选择三个同事），以及3个下属以下3个问题，来评估在你的团队中你被人们认为是一个变革赢家的分数



范围：如果用 5 分评估，1 分是最低的，5 分是最高的，你认为我作为一个变革赢家的分数是多少？写下所有你收到的答案。当每个人都给出答案之后，问以下两个问题：什么因素让你给出了这个答案？要成为一个更好的变革赢家，你建议我多做些什么、少做些什么？分析所有的回应，然后决定你做些什么来增加你作为变革赢家的能力。

找一张纸，在纸的顶部写下过去 5 年中你所领导的组织变革。在每一个变革下面，写下变革的战略公式： $D \times V \times P > R = G$ ，评估每一个你领导的变革，给公式中前 4 个因素从 0 到 5 打分（0 分是最低，5 分是最高）。把你评估的数按 $D \times V \times P$ 相乘，看看这个得数是不是比 R 大。回顾一下每一个公式，沉思一下为什么变革的努力是成功的，或是怎么能让它更加有效。



WHAT TYPE OF
LEADER ARE YOU

第九章

全面提升你的领导力优势

新平知覺

PDG

你已经看到了，本书的目的在于如何运用九型人格体系、通过发展你的核心领导素质帮助你成长，无论你作为一个领导者还是作为一个人，这都是很有用的。如果你能承诺不断练习来发展你的九型人格类型的领导力优势，你将获得巨大的能量来为你的公司作贡献，并成为组织中的一个杰出模范。

其实还有其他运用九型人格来发展你领导力的方法。第一，通过理解和接纳你的优势及需要发展的方面，真正地知道你是谁。对于那些以前章节中每一种九型人格类型所描述的领导者，除了优势之外，还有一个针对每个人的、伴随九型人格类型自然而来的特殊天分（见图 9-1），所以，知道有这个天分、并且广泛地使用它是很重要的。



图 9-1 每一九型人格类型的特殊领导力天分

1. 追求完美
2. 激励并服务他人
3. 卓有成效
4. 追求激情
5. 重视客观事实
6. 洞察力和做事有计划
7. 创造力与灵活性
8. 推动重要事情发生
9. 包容性与言行一致

同时，你不要过度使用你的天分，这也是很重要的，因为过度使用你的优势可能会让你的领导力出现偏差，让你偏离卓越领导的道路。例如，尽管在很多环境下包容性和言行一致（九号的天分）是有用的，但是，当必须要快速作出决定时，或是当一个一致同意的决定不是最明智的决定时，包容性和言行一致也会导致决策的偏差。同样，当需要系统计划时，五号客观性的天分可以很好地为组织服务，但是当处于一个处境不明朗、组织需要冒险时，这种客观性就可能会造成偏差。

很多领导者都可能出现错误，直到他们收到反馈，指出他们需要改进，这常常是由于老板担心公司运作，或是由于客户、同事或下属抱怨人际关系的结果。无论是哪种情况，都给人一种你迫切需要作些自我发展的工作的感觉。只有在人们有了明显议题之后，也就是当这个人已经处于压力之下，他必须投入到自我发展中。通过学习本书的内容，在你领导力的潜在障碍阻碍你成功之前，在这方面上作工作，你会轻松地加强你的领导能力，为你自己的未来作准备。

要进行意义非同寻常的自我发展，有第三种既轻松又高效的方法，这个方法能扩展你现有的领导模式，增加其他的领导模式。我们的领导模式，也就是对领导职责而言的绝对信念系统，影响着我们的注意力、焦点和盲点。当我们努力发展那些我们认为重要的技能和优势时，那些被我们忽视的技能就可能没有得到发展。

九型人格体系中九种类型的领导力模式已经在第一章、第四章中讨论过了，这里再简述一下：

一号：领导者制定明确的目标，然后激励他人达到最高品质。

二号：领导者评估团队成员的优势和弱势，激励和协助他人前进，以实现组织目标。

三号：领导者创造一个让下属明白组织目标和架构的工作环境，以实现组织目标。

四号：领导者打造一个明确人们工作意义和工作目的组织，激励人们作出卓越的工作。

五号：领导者通过是通过调查、研究和计划来发展有效的组织，以达到组织系统的相互配合，为共同使命而工作。

六号：领导者是通过发展一个创造性地解决问题的环境，让每一个身处其中的成员都感觉到自己就是解决方法的一部分，以解决组织中存在的问题。

七号：领导者激励下属、大胆冒险，这样组织就可以发现并利用重要的发展机会。

八号：领导者通过果断领导推动组织前进，安排有能力和可靠的人做合适的工作，授权有能力的下属采取行动。

九号：领导者通过创造一个清晰的组织机构以及和谐一致的工作环境，帮助团队达到共同使命。

你可以通过在你现在的领导模式中合并一个或更多其他的领导模式，来发展并培养你目前的全部领导素质。最有效的方法就是一次只增加一个领导模式，最好是增加一个你侧翼（你九型人格型号旁边的两个数）或是你压力点或安全点（与你九型人格型号用箭头相连的点）的领导模式，把它与你现在的领导模式完全整合，然后再增加另一个领导模式。

把侧翼、压力点或安全点的领导模式并入你现在的领导模式，其逻辑依据是你更可能熟悉这些模式，因而更易吸收这些。一旦你在目前的领导模式中加入了一个新的模式，你将会开始注意组织中更多的方面，你的行为和技能将因此更加发展和扩充。

图 9-2 显示了每一个九型人格类型的侧翼类型、压力点和安全点。

要选择一个最好的领导模式加入到你现在的模式中，你要思考这些问题：

哪一种领导模式将会给我的员工带来最大价值？

哪一种领导模式将会给我的组织带来最大价值？

哪一种领导模式将会让我既感到更有效压力更少？

请看图 9-2，例如，一个八号可能会选择七号、九号、五号和二号。一个想要发展更加轻松人际关系的八号领导者要么会选择二号的领导模式，这样可以在倾听别人的时候带给人更多的温暖，要么选择九号的领导模式，这样可以在创造更加一致的目标和全面倾听不同观点这两个方面上，获得很快的成长。如果把八号的成长聚焦在通过更加活泼和愉快来减缓紧张感，八号领导者可能会选择七号的领导模式。最后，如果八号领导者要在与他人的互动中变得更加客观和沉默，五号的领导模式可能会有用，这会让八号远离那种紧张的人际互动。

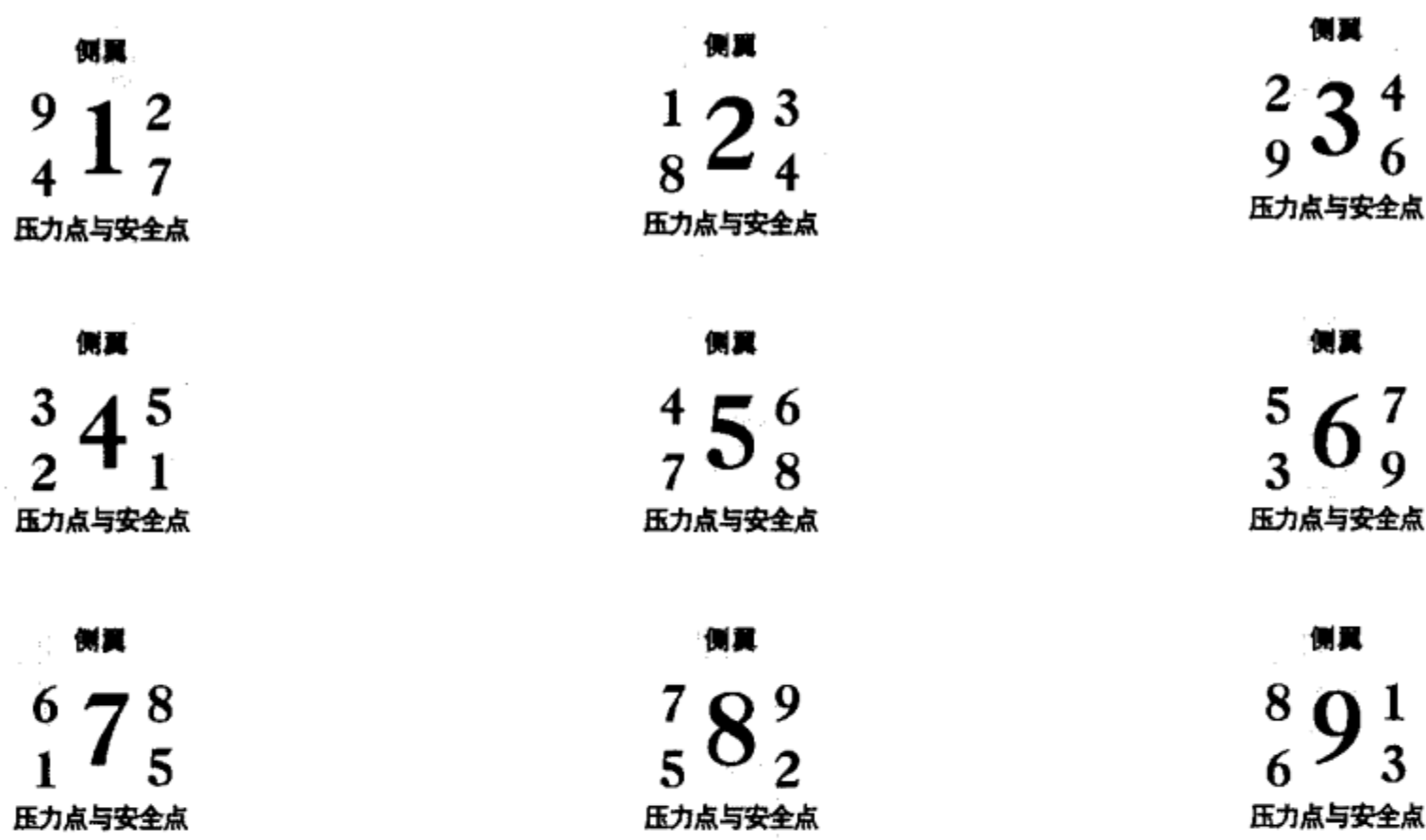


图 9-2 九型人格类型的侧翼、压力点和安全点

我们每个人都有能力成长和发展，选择加速成长的道路无论对当前的、还是未来要实现卓越领导的领导者来说都是很重要的。关于这个话题，我教的一个正在读 MBA 的学生在电子邮件里这样说：

我希望能帮助你找到能写在一张纸上的领导力教程的一个词。

我一直期待找到一个能描述那些特别富有洞察力、与环境以及他周围的人紧密接触的人的词，一个能描述那些走进会议室中、能快速与房间里的氛围融合的人的词。这种人能够看到其他人看不到的美丽，例如，如果一个团队在山中徒步旅行，这个人可能就是第一个让大家停下来去欣赏周围景色的人。

他们就是那些能抓住目标的人，他们不只关注目标的功能，也关注目标的设计、质地，以及结构的品质；他们就是那些能抓住时间和技能并把这些融入公司运作过程中的人；他们就是那些感觉比一般人更加开放和敏锐的人。

到现在为止，我能想出的词包括洞察力强、自我认知、情商、充满灵性。但是，这些都不能囊括我所想描述的这种品质。

您为我建议一个什么词呢？

巴伦

我给巴伦的回复是一个单词：**自觉**。组织需要自觉的领导者。

要成为一个卓越的领导者，而不只是个好的领导者，意味着在很多方面要自觉：(1) 你是谁，评估你带给组织的价值；(2) 你给其他人带来的影响；(3) 你需要发展的方面；(4) 把握你的权力和影响力的方法。自觉也意味着作为领导者在处理日常面对的道德挑战时表现诚实，这样才有可能成为未来领导者的职业模范。今天，充满竞争的商业环境要求变革而且要求持续地变革，自觉领导不是一个选择，而是作为领导者必需具备的素质。



致 谢

只靠一个人的努力是永远不能完成一本书的，在这里我要感谢所有为这本书作出贡献的个人和组织，是他们让我们现在读到了这本书。首先是玛丽·纳德勒，她精心编辑了原始的手稿，还有朗·戴维斯，他用智慧和技术设计了书中的图片。

除了我自己的组织外，你将要看到的组织模型都有一个共同的特点，就是它们都归属于组织发展领域，在我作为一个组织发展顾问从事工作中，我受到了两个组织的影响：国家培训实验室（NTL）和组织发展网络（ODN）。在“掌控变化”这一章里的组织模型是选自迪克·贝克哈德（Dick Beckhard）的早期著作，迪克·贝克哈德也是一位组织发展顾问，他创造了使我们更好地服务客户的理论，而且经历了实践和时间的考验。

把九型人格与核心领导力素质相结合来写一本书的主意来自于我和我的客户及同事托德·皮尔斯的一次谈话，没有托德的想法和灵感，我不可能写出这本书的。

关于本书，很多客户都给了我很多的意见，他们是：萨利·贝尼、哈尔·贝伦、阿曼达·巴特尔、布莱德·戴维洛、希莱尔·德格鲁特、乔·德莱特、黛安娜·弗赖伊、罗勃·加尼克、汤姆·希尔、肯尼思·希廉、克里斯·琼斯、特里·肯德尔、凯瑟琳·李、罗比恩·梅尔泽、玛格丽特·波梅塔、

鲍勃·昆、马克·罗杰斯、玛莎·昂德希尔、肯·威尔考克斯、玛丽·伍耶克、理查德·怀亚特和罗摩·尤纳斯。

很多同事也给了我指导，他们是：帕特·拜德帕得瓦、詹尼弗·乔斯·布拉德利、迈克尔·凯蕾丝、比伊·切斯纳特、卡罗尔·亨姆、安德里亚·艾萨克、贝弗莉·凯、金永焕、瓦扎斯特·卢瑟里万尼克、尤拉尼诺·帕斯、苏珊·雷斯尼克-韦斯特、马丁·萨尔维德、杰夫·威克利和杰夫·杨。

我感谢很多对我学习九型人格体系有帮助的人。如果没有克劳迪奥·纳兰霍的播种工作，我们不可能像现在一样了解九型人格体系。克劳迪奥在南美和奥斯卡·伊卡佐一起工作了一段时间后，在20世纪70年代把九型人格引进到南加利福尼亚。我更感谢克劳迪奥全心全意支持我在组织内应用九型人格的工作。我的第一个九型人格老师是海伦·帕尔默和戴维·丹尼尔斯，他们为我打造了扎实的九型人格理论基础，我还深受唐·罗素、鲁斯·哈德逊、凯西·赫尔利、赛德瑞·当森、汤姆·康顿、杰瑞·瓦格纳等人的九型人格著述的影响。

我要感谢我的兄弟马丁·斯耐普，他永远地支持我，我要感谢我的助理和朋友纳塔莉·托伊，特别要感谢我的15岁的儿子特斯·伯格达，他每天都在问我“你的书写得怎么样了”。

最后，我要感谢创造与文学大师公司的珍妮·罗伯茨和穆里尔·内尔斯，作为我的著作代理人，他们提供了卓有成效的指导，我要感谢麦克·克劳希尔公司的堂雅·迪肯森，他对书稿进行了细致的编辑。

