

领导应当一直问的 5 个问题

最好的老师都有一个共同点——他们会问很棒的问题。他们问问题的目的是为了让学生能够思考更多而不只是为了简单的回答；为了测试他们的推理能力；为了激发他们的好奇心以及由此产生新的洞察。他们问问题以启发学生思考以及深入探究。



作为一个商业领袖，你可能拥有积累多年的丰富经验和对在你背后支持你的团的自信，所以你很可能会认为你的工作职责就是保持找出问题的正确答案。然而，事实上，伟大的领袖应当像好的老师启发学生一样启发、激发下属的好奇，创造力和对下属的更深入的思考与理解。要做到这些，需要从问正确的问题开始。只有问出好的问题，才能得到好的答案。



作为一个院长，我发现记住以下这段陈述往往是很有用的（可能有些不合逻辑的）。阿尔伯特爱因斯坦曾经说过，如果他有一个小时去解决一个问题，并且他的生命与此息息相关，他会花其中的 55 分钟去决定问什么。

然而问出一个好问题并不简单。它需要我们的眼光能够比仅仅找到解决方案更长远，并且鼓励同事也这么做。要问出既有难度又不包含敌意的问题，需要勇气和智慧，同样也需要对新观念保持开放的心态以及向未验证的假设提出疑问。它需要你愿意倾听并且持续关注。

我相信在不同情境下有一些必要的问题是很有用的，其中就包括工作场合，甚至可能在工作场合特别重要。事实上，去年我曾用这个主题在毕业典礼上发表演讲，向哈佛大学教育学专业的研究生们提出一个论点——人生中只有 5 个真正必要问的问题。尽管这些听众未来将会成为教育家，我仍相信这些问题对所有处在领导位置或可以影响他人的位置上的人都一样有用。

“等等，请解释一下？”

大多数时候，我们在还未收集到足够信息的时候就跳到结论部分。只有我们倾听的时间够长，内容够多才足以形成一个快速的观点，然后我们就可以根据这个观点决定赞成或反对之前所说的内容。如果不是这样，我们就很可能会得出一个错误判断，忘记检验关键的假设或错过潜在的机会。

领导者（以及他们的下属）需要有询问同事和直接下属慢下来以及解释更多被假设的细节问题的能力，特别是遇到一些什么听起来不太对或看起来太简单的持久解决方案的时候。询问“等等，请解释一下？”是一种互相理解的方法，无论是在办公室或会议室，在信息充分情况下才做出判断和决定是很重要的。



“我想知道这是为什么……？”或“我想如果……”

孩童在向周围世界发问时比成年人的表现好许多，因为在孩子们眼中没有比询问更重要的事情。当孩子们对天空为什么是蓝的提出疑问，他们同时促使别人去思考，归因以及再解释。类似地，领导者也需要对他们的组织保持好奇心以对更大更新的挑战做出回应。

对某些事情为什么是这样提出疑问有时候会得到一些不太令人满意的答案，比如我们这样做是因为这样更简单或者这样做是惯例。但是询问“我想知道这是为什么”是摆脱这种会扼杀成长惯性的第一步，这对于领导者和下属都是一个好机会。因为这个问题一定会完美引出接下来另一个的问题：“我想，如果这件事用不同的方法做会如何？”这可能成为通过激发和你共同工作的同事的兴趣和好奇心而开始创造改变的过程。

“我们是不是至少……？”

多数人都有过身处一个充满争端的会议，股东极端、进程拖沓，达成一致像做白日梦的经历。询问“我们是不是至少”这个问题能够帮助你和你的同事走出这个困境。它能让你迈出第一步，甚至在你可能都不能完全确定结果会如何的情况下。也许你可以通过问“我们能至少在一些基本原则上一致吗？”或“我们能否先开始，之后再重新评估？”率先建立一些共识。

“我能帮你做些什么?”

作为人类，我们最值得称赞的特点之一就是对他人的伸出援助之手的本能。但我们常常不愿意停下来思考最佳的帮助方法。相反，我们常常一头扎进去且一整天都试图拯救别人。这样频繁的助人是弊大于利的，另外，此举会在不经意间削弱影响力，甚至损害那些需要负责的人的权力。

所以当同事或直接下属抱怨一件事或表达沮丧和不满，与其直接向他提供解决方法，不如试着去问“我能帮忙做些什么？”这能使你的同事想清楚如何解决问题，并且是否需要你帮忙以及怎样能帮到忙。这会帮助你的同事明确问题的要害，明确问题是承认问题和解决问题的第一步



“真正的问题是什么?”

这个问题看起来似乎很明显，但我并不认为我们对这个问题有足够的重视。“真正问题是什么？”并不是一个你应该等到休假或退休才应该思考的问题。它应当是一个与外部和内心的日常对话。比如，就像针对敏感的个人问题，它是一个能将复杂问题简单化的方法。它也能在你有远大理想时帮助你脚踏实地。它能够通过让大家专注自己的首要任务，使得你的每周例会更加有效率和生产力。经常询问这个问题将不仅能使你的工作生活更加顺利，也能帮助你在更广泛的情境下的日常生活中达到平衡。

领导者应当在日常工作和关键时刻问这些问题。当然，不仅仅是问这些问题；情境也很重要。不过我发现，这五个问题都是非常实用且有效的方法以保证互相理解，产生新的想法，推进进程，鼓励承担责任和保证始终专注于最重要的事情。