

樊登读书《授权：如何激发全员领导力》思维导图

① 重启：清除老旧观念，为改变注入全新思想

- “自上而下”的领导模式为何吸引人**
 - 对短期表现的评估有效
 - 带来“诱导式麻木”：免除了下属努力思考、做决定、有担当的必要性
- 审视以往，对未来进行估量**
 - 设定目标：追求卓越，而不是减少错误

② 掌控：通往“领导者-领导者”的桥梁

- 寻找“掌控”的“遗传基因”，并改写它**
 - 领导力练习
 - 在一张卡片上，让小组成员以“当我考虑下放决策权时，我担心”为开头完成句子
 - 将卡片贴在墙上，让大家留下看法
 - 当大家再次聚集时，分类并排列这些担忧，然后开始攻克它们
- 用新的行为举止开启新的思维方式**
 - “三名原则”
 - 案例：圣塔菲号核潜艇的船员用3个名字和来访者打招呼
- 简短的早期谈话提高工作效率**
 - 给员工提供早期反馈意见
 - 让大家对目标有更清晰的认识
- “我计划……”流程**
 - 它将被动追随者转变为主动领导者
 - 追随者和领导者使用的不同短语
 - 追随者：比如，我们可不可以……
 - 领导者：比如，我计划……
- 克制提供解决方案的冲动**
 - 帮助团队开启思考模式
 - 需要立即做的决定，先由你做出，然后让团队评估其可行性
 - 如果做决定的时限充裕，请求团队先给出意见和建议，然后做出决定
 - 如果做决定的时限能延后，要求团队一定要给出意见和建议。不要草率达成共识
- 消除“自上而下”的监管体系**
 - 消除备忘录流程的好处
 - 节省时间成本
 - 明确“谁负责各部门表现”的问题
- 将想法说出来**
 - 当下属沉默，领导不了解其计划时，领导会有干预的冲动
 - 当领导能听到下属的真实想法时，他更容易闭上嘴巴让下属执行计划
- 拥抱检查人员**
 - 它传达：是我们掌控自己的命运而不是其他人或机构
 - 这种做法产生“敏而好学，不耻下问”的风气

③ 才能：通往“领导者-领导者”的一大支柱

- 谨慎行事**
 - 谨慎行事，可以消除“惯性”错误
- 虚心求教**
 - 当决策错误建立在技术问题上时
 - 给下属更多的决策权，他们必须接受培训来获得更高水平的技术能力
 - 圣塔菲号的行动纲领：我们每天要坚持做什么？虚心求教
- 不要概述，请证实**
 - 从简单的转变开始，比如会议前，提前布置需要思考的任务
 - 保证大家知道自己所参加的会议是决策会议
- 强调愿景**
 - 必要性
 - 如果下属不了解你的意图，怎么可能成功
 - 不间断地重复一个信息
 - 引进新东西时，有人能明白，有人需要时间才能明白
- 规定目标，而不是做法**
 - 如何做到
 - 改变动机问题
 - 阐述目标
 - 修改意外事故应对机制的其他方面

④ 阐明：通往“领导者-领导者”的另一个支柱

- 建立信任并照顾你的员工**
 - 它不意味着保护员工不必承担自己行为的后果
 - 它是说，给你的员工所有可用的工具去获得人生目标
- 用你的丰富经历去激励员工**
 - 说明我们是谁及为什么而奋斗，比如，在每日计划表上添加“历史上的今天”
- 将指导原则作为决策标准**
 - 用一些措施强化指导原则，让大家感受到它们的存在
 - 指导原则必须准确地反映组织所遵循的原则
- 用即时性认可去强化期望的行为**
 - 行政程序妨碍了即时性认可
 - 即时性认可指认可必须立即给予
- 着眼于长远目标**
 - 方法建议
 - 将本书的这一章作为阅读材料分发给组员
 - 讨论“着眼于长远目标”的概念和想法
 - 和领导团队一起制定更长远的组织目标
 - 阅读共同制定的评估报告并找出里面关于成就的表述
 - 让员工写出恰当的个人目标
 - 与员工进行谈话，确保其目标明确且可测量
- 鼓励质疑态度而不是盲目服从**
 - 如果员工遵循领导错误的命令，可能无法达成目标