

Mc
Graw
Hill Education

驭上之道

如何与不同类型的上司相处



Managing Your Manager

[美] 贡扎格·杜福尔 / 著 郭岑 袁频 / 译

身在职场，做工作、要资源、争项目，都离不开上司的支持！
剖析各类上司的性格特征及行为表现，提供有针对性的沟通方法与行为策略。

How to Get Ahead with Any Type of Boss



清华大学出版社

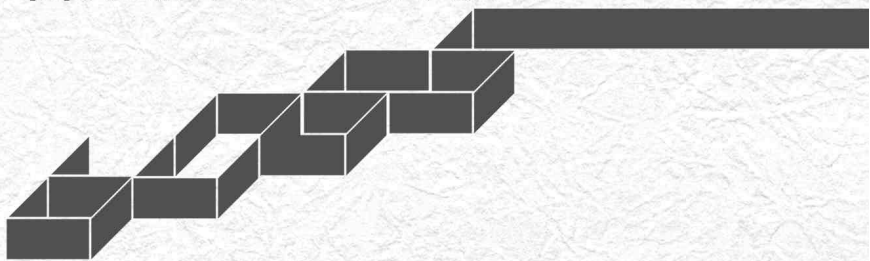
如何与不同类型的上司相处

驭上之道

Managing Your Manager

How to Get Ahead with Any Type of Boss

[美] 贡扎格·杜福尔 / 著 郭岑 袁频 / 译



清华大学出版社

北 京

Gonzague Dufour
Managing Your Manager: How to Get Ahead with Any Type of Boss
EISBN: 978-0-07-175193-3

Copyright © 2011 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Tsinghua University Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Tsinghua University Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和清华大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。版权© 2012 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与清华大学出版社所有。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2012-6654

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

驭上之道：如何与不同类型的上司相处/(美)杜福尔(Dufour, G) 著；郭岑，袁频 译。

—北京：清华大学出版社，2012.12

书名原文：Managing Your Manager: How to Get Ahead with Any Type of Boss

ISBN 978-7-302-30264-3

· 驭... · 杜... 郭... 袁... · 人际关系学—通俗读物 · C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 233374 号

责任编辑：陈莉 高岫

封面设计：周周设计局

版式设计：牛艳敏

责任校对：邱晓玉

责任印制：

出版发行：清华大学出版社

网 址：http://www.tup.com.cn，http://www.wqbook.com

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：

装 订 者：

经 销：全国新华书店

开 本：180mm × 250mm

印 张：14.25

字 数：185 千字

版 次：2012 年 12 月第 1 版

印 次：2012 年 12 月第 1 次印刷

印 数：1 ~ 6000

定 价：39.80 元

产品编号：

献给熟知企业界的杰克

前 言

“我应该怎样和老板打交道呢？”

在我的职业生涯中，这个问题我可能问过自己成百上千次，我猜想你也是。我们不仅仅在遇到所谓的“坏”老板而沮丧绝望时会问这个问题，当我们想试着帮助一个“好”老板做正确的决策时，也会问这个问题。

相比过去，现在人们常问的是这个问题。

当今这个时代，大多数工作岗位的人都承受着巨大的压力。各种组织都在向管理层施压，以期用更少的人力产出更好的效益。这些组织要求应用全新的、扁平的组织工作结构；采取多样化举措；经常更换集团内的成员；不停地引进新技术，让一些人(或者许多人)习惯于这样的技术。

在最好的情况下，与上司相处是极具挑战性的，而在最坏的情况下，与他们相处可不只有挑战性这么简单——简直令人沮丧、费解、烦恼，属于“不可能完成的任务”。

但是你可以管理你的上司。通过为不同的老板打工和对他们的观察，我总结出了一点，那就是采取正确的方法和手段可以使你与你的上司建立一个积极的、有成效的关系。“正确的方法”是关键词。你的方法必须经过合理的实验、计划和执行。最重要

的一点是，你必须清楚你自己的行情，此处的行情可理解为你要知晓你的上司属于哪一类型。

具体地说，最常见的上司类型有六种：专横型、和善型、善变型、明星型、科学家型、中心型。我知道你对这其中的许多术语都备感陌生(至少被用来描述上司时听起来是陌生的)，但是当你接着读下去时，你就能轻而易举地辨认出所有上司的原型。不管是过去、现在还是将来，你很可能会遇到至少其中一种上司。即使你的上司没有完完全全符合其中的任何一种，你也会发现我的描述和他极其相像。更重要的是，关于如何搞定不同种类的上司，我给出的建议将会是非常中肯贴切的。

在解释这本书是如何由我的经历演化而成、我的建议将如何影响你和你上司的关系以及你的事业之前，我想讲一个小故事，以论证为什么这本书在如今是必不可少的。

和专横型老板航海出行

很多年前，我和我的老板一同航海出行。刚开始，一切都完美：阳光明媚，和风煦煦，海面平静。最棒的是，我的上司心情很好，我们愉快地谈论着工作的事情和其他的话题。但是几个小时后，大海变得波涛汹涌起来。随着自然条件的恶化，老板也变回了原形。他属于专横型上司——强硬、有进取心、果断坚定，习惯于发号施令并且要求他人无条件地服从。尽管当一切符合他心意时，他也很亲切，很随和，可是一旦他处于巨大的压力下，他那专横的特性就会显露无遗。当风把船帆吹得紧绷，我们乘坐

的船起起落落，最后以一个不稳定的角度倾斜在海面上时，我的上司命令我穿上救生衣。当我问他一个问题时，他竟厉声呵斥我，还对我大喊，让我去船的另一头拿一些东西，并告诫我：“快点！”

我突然意识到，那时的他与其说是我的朋友和同事，还不如说是态度强硬的船长。他做出这些反应，因为这是他所知的解决困境的唯一方式。然而，当时的情况并非生死攸关，只是仅仅需要他负责指挥控制一下而已。一个局外人可能会觉得他很粗鲁，脾气很坏。

幸运的是，我知道这种上司的类型，对他因为压力而产生的情绪波动也习以为常。我知道那时不适合去挑战或质问他；我也没有把他的粗鲁太当回事。我一一服从了他的命令。当我们安全返回港口时，他又变回了原来的自己，风采迷人。他表扬了我在困境中所做的一切，我也感激他带领我们安全返航。

在工作中，我们都是以这种方式相互交往、产生作用的。当他变得不随和时，我学会了如何应对他。我知道什么时候可以质疑他的决策，也知道什么时候不可以。因为我掌握了他的专横特点，我就可以和他保持良好稳固的工作关系，相反地，他也同样支持我在公司里的职业生涯理想。

要做到这一点，我无意说得太简单，因为弄清楚这一类管理者，需要花一定时间，做相关的研究。和其他将要讨论的类型一样，专横型也很复杂。他同时兼具好品质和坏品质。要搞清楚是什么影响了他的性格行为以及是什么惹他生气，需要下一些工夫。过去，我也观察过其他专横型上司，最后终于能够“了解”他们，这就使得管理我的上司比原先想象的要简单得多，尤其是当他承受压力时。

如今，大多数上司都在强大的压力下工作。我敢肯定，那个航海比喻对你来说是有一定道理的——当公司经历重大变革时，每一个管理人员都尽全力发挥领航作用，以使公司渡过波涛汹涌的“大海”。要有效对付承受着重压的老板，你要非常了解他，这里我指的是了解他的管理角色，而不是他的个性品格。当然，这两个概念是相互关联的。很多人，当你和他们共进午餐或在社交场合中交流时，他们最好或最坏的品质都不会显露出来，一旦他们戴上老板帽，回到老板身份，正拼命为赶上任务截止时间而焦头烂额时，他们就会发生改变。这时，他们就会表现出一些特征，而这些特征就界定了他们是老板，不是普通的人。

我想探讨一下这六种类型上司的特征，如果我的职业生涯中能早点儿有这样一本书就好了。让我告诉你我的那段职业生涯以及它是如何催化我对研究上司类型的兴趣的。

应对比利时、法国、美国、非洲、南美洲和其他地方的上司

我有过很多老板，也观察过他们的行为。如果有哪本书可以称为是直接来源于经验的，那么这本书就是。我的职业生涯开始于法国，当时我是一个会计和律师。在担任一家大型律师事务所的法律代理人之后，我先跳槽到一家私人公司，然后又到卡夫旗下的雅各布斯·祖哈德公司做起了人力资源管理。但是，我职业生涯的大部分时间都献给了菲利普·莫里斯公司，我在其全球各地的分公司中担任人力资源主管。当时，我作为欧洲区副总裁，管理着 15 000 名员工。现在，在巴卡第公司，我担任人力资源主

管，协助全球各分公司的经理和领导处理招聘、筛选、裁员、安排新岗位、培训和指导等工作。这些工作让我得以了解我的上司。

我了解比尔，欧洲区的一位领导，精明，善解人意，但是其不具备决策能力。

我了解雷内，曾经在某政党高层任职，正如他的这种身份背景一样，他坚忍不拔，但是目光短浅。

我了解鲍里斯，很有远见，经常会验证一些理论，导致他的下属只能争相去了解新理论的详细情况。

我了解莉迪亚，他是一个控制狂，在没得到自己的同意之前，他不允许下属发送备忘录或特定的电子邮件。

我了解埃米尔，他很擅长于往上爬，这在很大程度上是因为他同样善于在事情搞砸时，把责任推给别人。

在这些以及其他上司手下工作，我感到时而振奋，时而沮丧，因为有时我觉得能从他们那里学到很多，但是有时我又觉得我一直在重复做着同样的事，完全没有学到什么；有时我觉得我们的关系是融合互动的，因此工作效率很高，令人满意，但是有时我又觉得我们就像一对感情破裂的夫妻。

对我来说，如果搞定上司的话，我就可以将正面经历最大化，将负面经历最小化。在我刚开始工作后不久，我就顿悟出这个道理，当时我任职于一家企业机构，老板极具进取心，盛气凌人。我工作时很害怕遇到他，因为我知道他可能会因为一些工作上的差错而严厉责骂我，或者拒绝听我要汇报的内容。突然有一天，我们机构大难临头，更糟的是，我的老板还是以他一贯的方式进行处理：迅速，怒气冲冲，没有从他的下属那里搜集足够的信息

和建议。

我告诉他我觉得他的决策是错误的，同时提出了一个我认为更有效的备选方案。

虽然他对我的异议显得很不高兴，也没有采纳我的提议，但是从那一刻起，他对我的态度发生了变化。他会更多地听取我的发言，分配给我更多的任务，也很少对我发脾气。不经意间，我发现他最看重的人其实是那些勇于反对他的人。这是一种违反直觉的行为——正常情况似乎应该是这样的：如果你敢站起来反对他，他就会砍断你的腿。事实上，反对他真的奏效了。

我发现，如果你掌握了许多策略来应付不同的老板，那么你就能使你的工作和生活变得极其轻松，更能令人满意并且更多产。我开始制定这些策略，以使其变为我的优势，服务于各种工作场合。在我的努力下，加上与不同下属、上司的讨论作为补充，这本书就诞生了。

你能从这本书中学到什么以及如何应用

我先提供一个预览，让你知道在这本书里你能学到些什么，然后再提出一些建议，教你如何应用所学。

前六章内容主要描述了六种类型的上司。每一章里，我都会举一个我的“上司”作为例子来论证一种类型。上司被我打上了引号，这是因为每一个上司其实都是一些上司的缩影，无论是我

为其工作过的，还是我所观察过的，这些上司都代表了一种类型。这样解释的话，我就可以掩饰我的上司的真实身份了。

你同样会发现每一种类型都反映了上司的复杂性。换句话说，每一种类型的老板都有优点和缺点，在特定的场合下表现得很好或很差。同一类型的上司，对一些下属来说是很棒的，但是对另一些性格迥异的下属来说却是魔鬼。我要做的只是真实地反映各种上司，而不是把他们分成好上司或坏上司——但是这也并不表明所有这些类型都是完全一样的。你将会发现，这其中有一类上司要比其他的更难伺候(至少对大多数人来说是这样的)，而有一类上司则更有趣。

说到这里，我应该简单介绍一下各个类型上司的概况，尽管这个简介没有充分地展现他们的复杂性。但是我仍然觉得如果在我展开详细介绍之前，你能够开始思考一下这些类型，这是很有帮助的。

- ？ 专横型——有进取心，指挥+控制型；能产出很好的工作效益，但是也会冒点儿风险；很难相处。
- ？ 和善型——始终如一，冷静，健谈，但是不善于应对风险或其他计划被打乱的情况。
- ？ 善变型——为了积累和巩固自己的权力，他们会改变自己的角色；很聪敏，精于商务，但是你很难知道他的真实面目，并且会讨厌他的控制欲。
- ？ 明星型——效率高，引人注目，行动派，但是对繁杂的程序没有耐心，讨厌一切需要耐心完成的事物；冲动可能会使整个团队陷入困境。

- ？ 科学家型——很有逻辑，处理一个案例时会参考相关理论，听取反馈，但是有时也会固执地坚守一个理论而说不出任何理由；也有注意力不集中的时候，这种情况下也很难与其沟通。
- ？ 中心型——自我需要不断地满足和照料；他的自我可以驱动整个团队高效、熟练地做出决定、执行任务；同时由于这种上司凡事都是为了自己，因此也会削弱自身的凝聚力。

每一章的版式基本上都是一致的：提供各类上司的一些信息，从个人和专业角度介绍如何应付各类型上司的方法，并给出一个“秘密策略”——一个简单但又意想不到的与上司相处的方法。

在这六个主要章节之后，第7章论述在特定场合中如何应对这六种类型的上司：比如当公司处于危机中或重大胜利后，当你争取晋升或赞成冒险时。每一类的上司在应对这些场合时都有他们独特的方式。了解这些方式，学会如何在具体情况下对付这些上司将对你大有益处。

在第8章中，你将会碰到一些次要的上司类型——没有先前那六种类型常见，但是你很有可能会在工作中遇到。写这章的时候我觉得很享受，你读这章的时候应该也会觉得很有趣——这章中所谈到的类型都有点儿边缘化，他们古怪的行为和滑稽的姿态实在是很有趣。你将能够了解到极客型、能说会道型和其他类型的上司。

最后一章中谈及的话题是我最喜欢的。这里，我先介绍一下第七种领导的概念。这种上司是理想型的，是每个人所渴求的。

第七种领导在听取团队意见和学习队友优点这两方面都做得相当出色(这只是许多品质中的两点而已)。虽然我从未碰到过能与这种模型相匹配的上司，但是我的几个上司确实很有诀窍，能够很好地领导他们的队伍，同时也能采纳队员的意见。本章也会给出一些建议，教你如何尽一切可能地去找一份上司的管理风格接近于这种理想型的工作。另外，本章还会告诉你在具有第七种领导特征的老板手下工作时，你应该如何充分利用这种机会。

在你开始阅读这些章节之前，你可能已经自然而然地开始比较起你的上司和我所描绘的这些类型。当你作对比时，你可能会说：“我的老板和你提到的六种类型中的任何一类都并非完全一致。”这完全有可能。有些上司可能很明显地属于其中的一类，但是想要找到完全符合自己上司的类型是很困难的。

那么，请不要费工夫找了。我归纳这些类型的目的是为了管理上司变得更容易。要描述 1001 种可能真实存在的类型是相当费劲的，提供具体的建议来管理每一种类型更是难上加难。我选择这六种，因为这些都是普遍的类型。也就是说，你现在的老板有可能很像其中的一种，虽然不是完全符合。因此，找到最像你上司的那个类型；你会发现尽管有不符合之处，我的建议还是通用的。

我更重要的目标是帮助你以一种全新的方式重新思考如何与上司打交道。这本书总结了一个方法来理清以下步骤：辨别上司的主要特征，从你们的关系和工作效率角度出发考虑如何应对这些特征，弄清你是否适应这种上司类型，形成策略留着备用，以助你充分利用这个心得。对付任何一类上司，无论是详细说明的六大类中的一种，还是在第 8 章中讨论的类型，或者是其他的类型，这个方法同样奏效。

很多时候，我们仅凭一个特性就对上司做出评判。例如，假设我们的上司属于中心型，我们就显得无法接受他那强大的自我中心主义，认为他的这种品质是多么地讨人厌。如果我们的上司属于和善型，我们就会通过他那令人乏味的一贯性作风和不愿冒险的态度去评价他。我想说的是，我们应该以更广的角度去评价上司。中心型上司的特征远不止他的自我，和善型上司也远不止他的一贯性。用更有深度的术语来概括这些上司会给我们提供更多的选择，以高效地管理他们。

是什么影响了上司的性格行为

如果你能回答这个问题，那么你搞定上司的可能性就更大一些。遗憾的是，这个问题比过去任何时候都更难精确地回答，原因有以下几点。

第一，通常我们不会与一个老板共事太久，没有足够的时间琢磨透他。一个机构的人事调整很频繁，在你还没有了解你的上司之前，他或者你就已经被调走了。你不可能在三两次会议上就能够评价你的上司。只有在各种场合中与你的上司进行一番交流后，你才能确定你上司的性格。如果你的上司只与你共事6个月，那么在你刚开始了解他时，他就被调走了。

第二，越来越多的旅行和弹性工作制使你更难了解你的上司，即使他可能有一段时间与你在一起。你和你的老板可能大部分时间都在出差旅途中，所以你们不经常面对面交流。同样地，你可能被派外出工作，而他却在办公室里工作(或相反)；或许你们被

分在不同的办公室里；又或许你们的工作时间表不同。

第三，近来我们与同事的沟通大都是通过电子途径实现的——电话、电子邮件、电话会议、发信息等。如果这些是你了解上司的主要方式，那么你完全不可能了解他。

第四，你的时间可能分配给了两个或更多的上司。举个例子，你是职能团队的一员，在一个老板手下工作；同时你又是跨职能小组的一员，是另一个老板的手下。这就减少了你和一个老板相处的时间，因此你了解这个老板就更难了。

考虑到这几点，你应该经常问自己一些关于你老板的问题，弄清楚影响他们行为的因素。这本书将让你得到启发，提出一些细致的、关于你上司的问题。下面的一些问题会让你以一种“打勾”的心境进行思考，同时也有助于你养成习惯，不要总是问一些我们平常会问的、关于上司的粗浅问题。

- ？ 什么样的行为或态度最有可能使你的上司感到失望？
- ？ 你的上司什么时候对下属感到最满意？在执行任务的过程中，或者在得到上司赞成的会议中，这些下属都说了或做了什么？
- ？ 是什么让你的上司精力充沛？又是什么样的工作使他加班熬夜，在屋里踱来踱去？
- ？ 你觉得你上司的职业目标是什么？他在追求什么样的成就？要实现这些目标，他要完成哪些任务？
- ？ 你上司的动力是什么？又是什么与职业无关的因素在推动着他？权利、金钱、名誉、安全、知识、创新，还是其他？

- ？ 你身上的哪个特征或者哪种态度使你觉得你很适合为这个老板工作？又是什么样的特征和态度让你觉得不适合？
- ？ 如果你的上司是一位著名的电影明星、政治家或其他名人，他最有可能成为谁？他和这个名人共有的特征是什么？

这绝不是一个权威的问题列表，你自己也可以(而且应该)提出一些问题。这些问题有助于你发掘和界定你上司的本质特征。千万不要满足于你对他的简单界定或依据办公室里的谣言对他做出的评价，应该依据你自己的经历总结上司精力充沛的原因。只有这样，你才能做好充分准备，接受并运用后面将要提到的更细致的建议。

有益之处：为什么要了解你的上司(为什么阅读这本书)

有些人和上司的关系很不好，他们想咬紧牙关挺过来。他们和上司相处时并不高兴，因此他们不听从安排，不尽力工作，只是出于种种原因坚持着——他们希望自己的上司不久后就能退休或者另寻高就。有些人和上司的关系还可以，他们虽然得到的不多，但是也接受这个事实，因为他们觉得再怎么样也比为之前那个愚蠢的上司打工来得好。

我之前就说过，我相信每一位上司都是可以应付的，也就是说人们在和上司共事时可以采取先发制人的策略，而不应该仅仅坐在那里被动地接受管理。忍受一个难以容忍的场合，或者忍受

一个什么也不为你考虑的老板，在我看来都是完全没有必要的。

许多年来，我当过上司，也做过下属，我曾经看到过有人是如何将与糟糕的上司关系变成令人满意的关系，再变成很棒的关系。他们掌握了处理这种关系的主动权。这样做的好处有以下三种。

- ？ 促进你和上司的日常交流。你和上司之间存在着让你觉得不舒服的紧张感吗？你觉得和他谈话很困难吗？或者他会觉得和你交流很困难吗？你们的谈话中会有很多误解吗？如果你不和上司好好相处，那就太糟糕了。你们不必成为很要好的朋友，但是你们至少要建立起互相能接受的工作关系。当你肯定这些建议时，你会发现在如何管理上司的问题上，你们之间的关系起着很大的作用。
- ？ 帮助你使你的上司变得更高效率。很多下属知道他们的上司做错了什么，但是不知道如何与他们沟通，而不至于对自己造成负面的影响。或者他们有一些好点子，能够帮助他们的上司更高效地管理整个团队，但是他们却不知道如何说出这些想法，才不会引起上司的反对和怒气。这本书的另一个好处就是能教你一些技巧，使你的上司变得更高效率，使你的团队更高产。
- ？ 教你一些方法，在短期内提高你的工作质量，从长期来看可以推进你的事业。学会如何更高效、更有效地为上司工作可以给你带来很多短期内的效益——你会分配到更多有挑战性的任务，你可以好好地利用你的才能。从长远来看，这里提供的方法可以使你的上司更好地欣赏你所做的贡献，进而变得更加依赖于你。你的上司(以及公司里的其他人)也会注意到你的成绩，他会赞许你，有可能会给

你加薪、升职，以作为对你的奖励。

这些好处当然不会马上显现。即使你读完了本书并且把学到的付诸实践，你也不可能马上在公司里表现得极好。正如人们所说的，好事多磨。但是时间是你的朋友，而不是你的敌人。如果你在管理上司方面变得很精通，那么当你想尽自己最大努力完成工作，或者想要完成职业目标时，你就会多一个同盟者。

到此为止，我们结束了前言部分。到研究我们的第一种上司类型的时刻了！这种类型的上司会让人觉得棘手，其实也不是特别难对付，他就是专横型。

致 谢

感谢布鲁斯·韦克斯莱尔，没有你的支持，
这本书就不可能这么出色。

目 录

第 1 章

专横型

限制痛苦，瞄准收益

实际行动中的专横型	3
显著特征	6
交际策略：如何应对他的怒气、恐吓等行为特征	8
专业策略：如何为专横型上司高效工作	13
行动禁区：哪些行为对专横型上司不起作用	16
你能搞定这类上司吗？自我测评	20
秘密战略	21

第 2 章

和善型

应付枯燥无趣

实际行动中的和善型	25
-----------------	----

显著特征·····	28
交际策略：应对枯燥无聊·····	30
专业策略：如何为和善型上司高效工作·····	32
行动禁区：哪些行为对和善型上司不起作用·····	37
你能搞定这类上司吗？自我测评·····	39
秘密战略·····	43

第 3 章

善变型

选择性地、战略性地展示你的影响力

实际行动中的善变型上司·····	48
显著特征·····	51
交际策略：配合善变型上司的操纵·····	53
专业策略：如何为善变型上司高效工作·····	56
行动禁区：哪些行为对善变型上司不起作用·····	59
你能搞定这类上司吗？自我测评·····	62
秘密战略·····	63

第 4 章

明星型

享受过程

实际行动中的明星型上司·····	67
显著特征·····	70

交际策略：和明星型上司相处	74
专业策略：如何为明星型上司高效工作	77
行动禁区：哪些行为对明星型上司不起作用	79
你能搞定这类上司吗？自我测评	82
秘密战略	85

第 5 章

科学家型

享受智力上的挑战

实际行动中的科学家型上司	89
显著特征	93
交际策略：和科学家型上司搞好关系的方法	96
专业策略：如何为科学家型上司高效工作	99
行动禁区：哪些行为对科学家型上司不起作用	102
你能搞定这类上司吗？自我测评	104
秘密战略	107

第 6 章

中心型

挑战你的价值观

实际行动中的中心型上司	111
显著特征	114
人际交往策略：应对中心型的自我	117

专业策略：如何为中心型上司高效工作	120
行动禁区：哪些行为对中心型上司不起作用	123
你能搞定这类上司吗？自我测评	126
秘密策略	128

第 7 章

情景管理

根据具体的事件、心情和其他情况，对上司进行不同的管理

危机情况	133
取得建设性的成果	139
谋求升职	143
贯彻一个冒险但必要的想法	149
另外两种主要情况	154

第 8 章

应对其他类型的上司

放任型上司	159
家长型	162
极客型	165
副手型上司	167
能说会道型	170
其他类型，其他策略	174
如果我的上司属于极端型该怎么办	176

第 9 章

第七类上司

实际行动中的第七种上司	182
检验第七类上司立见分晓的方法	184
双向的反馈	187
工作中的学习机会	190
现实还是假想：第七类上司真的存在吗	193
帮助你的上司发挥潜力	195

第

专 横 型

1

章

限制痛苦，瞄准收益

*Limit the Pain,
Target the Gain*

我

的专横上司简直就是人如其绰号，身材魁梧。但是专横型上司并不一定要依靠健硕的体型让人心生敬畏。我认识很多身材矮小的专横上司，他们身上所散发出的趾高气扬和蔑视态度会让人感到害怕。不仅是男性上司，女性上司也有专横型的。专横型上司可能是第一次担任经理或首席执行官的人。

简而言之，这类上司可谓形形色色，千姿百态。

专横这个词暗含着许多贬义色彩，但和其他将要讨论到的上司一样，这类上司既有优点也有缺点。事实上，优点和缺点是相辅相成的——没有优点也就没有缺点，反之亦然。

下面让我们来看一下我的专横型上司，然后我们将找出最好的办法来对付这类专横却又能干、成功的上司。

实际行动中的专横型

研究人员表明，首席执行官成功的三大关键因素是自尊、自信和自制。我的专横型上司缺乏的是最后一点，这也是所有专横型上司的一个缺点。这些上司会突然发怒，他们这种反复无常的脾气更让人觉得望而生畏。上司因为一个严重的错误生气是一回事，但是无中生有的发怒就完全是另一回事了。

我的专横型上司讨厌出人意料的事。当他对所见所闻毫无准备时，他就很可能勃然大怒，严厉责备别人。我们以约书亚为例，他也是我上司的员工。有一次，在我们整个团队都在场的情况下，他给我们专横上司的老板做了一个报告。约书亚讲得很好，但是在汇报的过程中，他透露出我们曾经拜访了一个主顾两次，只为平息他的抱怨。这个汇报其实也无关痛痒，但是我们的上司却不这么认为。会议结束后，他留下了约书亚，把门关了起来，但是他的咆哮声在整个大厅里都听得见。随后，约书亚像一只被鞭打过的小狗，畏畏缩缩地走出了他的办公室。这次遭遇强烈地震撼到了约书亚。从此，他尽可能地躲避我们的上司，工作效率也大大降低。就在那一年，他辞职了。

我的专横型上司竞争观念很强。因此，如果公司里有哪一个团队比我们团队的业绩好，或者其他公司的竞争对手表现得比我们出色，他就会发怒，有时给人感觉很像偏执狂。他坚信一定有人泄露了相关信息——他觉得我们团队中有人向其他团队泄露了相关的资料，导致他们占了优势。或者他觉得我们对电子信函太粗心大意，让竞争对手看到了我们的工程项目，占了便宜。他不

承认世界上有很多优秀的团队和公司，相反地，他会因为我们的失败而对整个团队和我们每一个人吹胡子瞪眼。和大多数专横型上司一样，我的老板知道员工的弱点所在，他就会用尖刻的言语将其指出。朱迪之前被开除过，因为他的冒险导致他当时所在的公司损失了一大笔钱。所以，现在他每做一个决定都很谨慎。我们的专横型上司知道他过去的经历，会毫不留情地刺激他：“朱迪，这真的是你自己想要做的，还是你对失败的恐惧在告诉你怎么做？”

有时候，对于他应该监管或者委任给他人的工作，专横型上司会进行微管理。更糟糕的是，他会让你知道他之所以接手你的工作是因为你做事不够机智、不够迅速、不够精明，也不够高效。他觉得收回分配给你的任务，靠他自己完成没有什么大不了的。虽然他很擅长执行这些任务，但是他的这种微管理不仅有损下属的面子，而且还妨碍了下属的学习和成长，更使得他们对挑战超过自己能力的事情持谨慎态度，因此遗失犯错积累经验的好机会。

然而，专横型上司既有强势之处，也有弱点。他很有进取心，有竞争力，也有动力，这就导致我们团队经常开会，也经常超过既定目标。他不怕任何人，也会在公司高层主管前，以无限的热情为我们团队有力地辩护。一些新情况或不熟悉的新环境对其他上司来说很难应付，但是对他来说绝不是问题。有一次，我们的团队面临一场危机，我们的专横型上司对此知之甚少，但是他却以强大的自信心高效地平息了这次危机。自信到高傲自大也有一定的好处。

虽然他的脾气很差，行为很吓人，但是仍然有很多人想为这类专横型上司工作，这在很大程度上是因为他们能确保拿到最高奖金，也会奖励他们的爱将——如果你能使他高兴满意，他会使

你在公司里的日子变得简单轻松。像积极性很高的运动员教练一样，他会给团队注入兴奋情绪和能量。他要求很严，提出挑战，制定实用战略，奖励优异表现。

和专横型上司关系最好的人要么缺乏热情，要么很有雄心抱负。在后者眼中，专横型上司可以帮助他们在事业上取得进展——只要上司可以保证他们想要的报酬和职位晋升，他想怎么大喊大叫、发脾气都可以。在前者看来，专横型上司通晓官场晋升术，他们会用个人魅力保护偏爱的下属。比起那些和善却不起作用的老板，专横型上司会在下属面临困难的时候给予更多的保护。

和专横型上司关系不好的人就会对公司、对职业抱有理想化的概念，想象着这些可能而且应该是什么样子的。在我为专横型上司工作之前，我对公司的管理者一直存在着一种信念，可能这比较天真，但是我一直觉得他们之所以加入一个机构并愿意呆在这个机构，是因为他们信仰公司的愿景，他们必然有一个超越个人使命的目标。他们对公司、对上司、对团队都很忠诚。尽管他们也有个人目标——如工资、奖金、职位等——但是有比这些个人目标更宏大的因素在驱动着他们。尽管我的前任领导们都有着这样或那样的不足，但是他们大多为团队使命所驱动——他们要让自己的团队、部门、单位和组织机构表现得很出色。

专横型上司想要让自己表现出色，如果别人同样表现得很棒也可以，但是这对他来说是次要的。你很难去应付这种自私的行为，有时这只不过会令人大失所望，但是最坏的情况下可能会让其他人滋生玩世不恭的态度和同样自私的行为。专横型上司在很多方面都表现出唯己优先的态度，但是表现最明显的通常还是和他的奖金有关。至少有一次，他操纵了金额，以确保自己能拿到最高的奖金，他还为这种行为辩护，说是他“应得的”。同样地，

他向团队成员表明，他们之所以能够拿到奖金，并不是因为那是他们应得的，而是仰仗于他的丰功伟绩。他总是想方设法促使团队成员相信要不是因为他的恩惠，他们才不会拿到那么丰厚的奖金。

说他是马基雅维利主义¹显得太过简化，但是他确实喜欢操纵别人。在他心情好的时候，他会操纵我们的团队，以实现更高、更有抱负的目标，为整个公司的胜利做出贡献。而在他心情很差的时候，他操纵别人完全是出于恶意、怒气，或者仅仅出于自己的本性。

显著特征

许多上司有时也会发脾气，显得很吓人，但是他们不一定属于专横型。专横型上司和其他上司的不同之处在于，他们经常使人望而生畏，对人发号施令，控制不住自己，追求业绩，展现出令人难以置信的自信心，也很自私。参考以下几个问题，判断你上司的做法和专横型上司的做法是否一致。

- ？ 他是否会通过威胁恐吓使你执行任务，完成目标？
- ？ 你的上司会经常严责你，通过和你对比来显示他自己的优秀吗？
- ？ 他能经常凭借进取心、驱动力和坚忍不拔的顽固产出优异的业绩吗？

¹ 马基雅维里(Machiavelli, 1469—1527)是意大利政治家和历史学家，以主张为达目的可以不择手段而著称于世，马基雅维里主义(machiavellianism)也因此成为权术和谋略的代名词。

- ？ 他能吸引那些玩世不恭却很有抱负的人吗？那些受价值观念驱动的人和那些敏感的人会想拼命为他工作吗？
- ？ 他对上司和下属的态度都很强硬吗？
- ？ 他最终的动机自私吗(如：比起关心整个团队、部门、单位表现得如何，他更在乎自己的表现)？
- ？ 他的自信和咄咄逼人能使他比其他管理者更好地处理危机和不常见的情况吗？

辨别专横型上司的一个更显著的特征是他们的矛盾人格，这个术语让人想起的人物形象和专横型正好相反。专横型不是一维的独裁者(尽管独裁肯定是他的重要特征)，相反地，专横型想要同时引起人们的恐惧、尊敬和注意力。无论是他那明显的斗争性，还是含蓄一点的权力示威，或者是其他方面，都会引起人们对他的恐惧。拿我的上司来说，他的直言不讳(表达自己的真实想法，即使有时很伤人)和威严能让你感到害怕；即使他不大喊大叫或不威胁你，他也会引起你的恐惧感。

尊敬来自于他愿意说出自己的真实想法，即使当着他上司的面也如此。专横型经常能够获得他想要的，他在任何谈判中为下属争取利益的能力或多或少也赢得了别人对他勉强的尊敬。我们敬仰鲍勃·奈特这样的教练，虽然他们行为暴戾，却能够获得成功。同样地，我们也尊敬那些一直能产出好业绩的上司。

吸引力则来源于他们的复杂性。当我加入专横型上司的团队时，他问我的第一个问题是任何一个上司都不曾问过我的。对于我想如何学习、如何为团队做贡献，他都不感兴趣。相反地，从他嘴里冒出的第一个问题是：“他们给了你更多的钱吗(‘他们’指的是总部的人)？”专横型上司经常会说一些或者做一些其他人

不会说也不会做的事，他们总是自己下属观察思考的对象：为什么他总是这么动力十足？为什么他总是喜欢侮辱别人？又是什么使他如此生气？

因此，如果你想要判断你的上司是否属于专横型，想想他是否比其他上司更能唤起你的害怕、尊敬和注意力。这三个答案就是明显的迹象，证明你正在为专横型上司工作。

最后，我们来区分一下永久性专横上司和暂时性专横上司。有些上司喜欢考验刚加入自己团队的下属。当他刚成为一个团队的管理者时，他也会考验这个团队。他们通常会质问和批评一个下属，分配给他一个超越能力的任务，看看他如何处理。他们这么做甚至是无意识的——他们很渴望让下属知道自己绝非等闲之辈——但是实际效果却差强人意。他们只是在做短暂性的专横实验，几个星期、一个月、最多两个月之后，他们就会变得放松。他们可能表现得和典型的专横型上司一样，那仅仅是在表现而已。在这段试验期之后，他们就会回到原来的样子。

但是一个真正的专横型上司一直会咄咄逼人，会无限制的犀利尖刻。

交际策略：如何应对他的怒气、 恐吓等行为特征

对付专横型上司是很有挑战性的，尤其是当你还不习惯如何与这种类型的上司相处时。如果你从未在专横型手下工作过，你会觉得他好像跟你有仇，你没有办法取悦他。他评价你工作时带

有嘲笑性，而你会进行辩解，这就使得情况变得更糟。

在专横型上司手下工作会产生一些负面情绪，在建议你如何处理这些情绪之前，先看一看下面两个人是如何应付这种情况的。

文斯在一家大型广告公司担任创意总监。他在事业上表现得很出色，他和团队设计的商业广告经常得奖，在公司客户和委托人面前也是一个很有技巧的讲解者。他的团队里有两个相对年轻、没有经验的广告文撰写人——丹尼斯和希拉。他习惯于无情地责骂他们。当他们表达观点时，文斯总是讽刺他们，将他们批驳得一无是处。有一次，他说丹尼斯想出的印刷广告点子简直像5岁小孩想出来的。还有一次，希拉为一个无线电商业广告工作了一个多星期，这个广告是公司的一个大客户要求做的。文斯对他说，如果他们把他的点子呈上去，客户完全有正当理由解聘他们。文斯经常对他们说一句话，这句话他过去也常常对公司年轻的广告文撰写人和艺术指导说，那就是：“或许你应该考虑去当会计，因为这个行业不要求创造性。”

文斯的专横彻底打败了丹尼斯。在下班回家的路上，丹尼斯总会一遍一遍地回想文斯对他说过的所有尖酸刻薄的话，他想尽力判断自己是否正如文斯所讲的那样没有天赋。他总是在女朋友面前不停地谈论文斯，他也很快感到了厌烦；他甚至禁止丹尼斯在他面前提起文斯这个名字。工作中，他很担忧文斯的反应，最终导致工作步调的减缓——他会提前设想文斯可能对他的广告文案提出哪些反对意见。他考虑得太多，结果是确定不了任何事情。他甚至害怕上班，也有意避免和文斯产生任何私人接触。只要可以，他就以发邮件、打电话的方式和他交流。最后，他觉得实在无法继续为这个专横型上司工作，于是辞职了。

相反地，希拉在适应了文斯这种类型的上司后，没有觉得特别烦恼。起先，他和丹尼斯的反应是一样的：从来没有一个老板对他这样残忍过。但是过了一阵子，他觉得尽管文斯是一个魔鬼，却是一个很精明、很有成就的魔鬼，可以教他许多广告方面的知识，帮助他的职业发展。他发现，对付文斯的专横，最好的方法就是采取一个新人的立场(尽管他在这个行业已经有了三年的经验)，试着找出文斯责骂背后所隐藏的学问。有一次，文斯对希拉说，他和艺术指导设计的广告很有可能将潜在顾客拱手相让给他们的竞争对手，于是希拉就问他为什么他觉得有这种可能性。他的回答虽然很讽刺，却包含着很多他能运用的智慧。

同时，希拉还意识到，如果要继续为文斯工作，从他那里学习，他就要变得厚脸皮，这一点说到容易做到难，但是也促使希拉向那些曾经在文斯团队里工作过几年的人请教。他们说，尽管文斯绝不是一个和善的老板，但是他却很擅长介绍下属的成果并将其推销给客户，这些都使得他们的职业步步高升。受到这些激励后，希拉决定学会厚脸皮。几个月后，当文斯因为希拉的工作成果低于预期水平而对他吹胡子瞪眼时，他已经可以从容应付了。希拉说他的方法有点“像禅”，你要过滤掉文斯语气和用词中的尖酸刻薄，只专注于他对广告好坏的洞察力。

不到两年，希拉就被提升为广告制作负责人，一年后，他成了创意部副主任。尽管这时，文斯还会严责他(但是没有以前那么频繁，也没有那么严重)，但是他也知道他很器重自己。他对自己说：“这只是他的方式而已。”

这个故事的寓意并不是为了说明希拉的方法都是正确的。有些人觉得根本没有办法在专横型上司手下工作。比起每天为他工作，焦虑得长溃疡，辞职或许是一个更好的选择。你应该了解自

己，充分考虑你的心理机制(本章末有更多的相关内容)，知道哪种类型的上司对你来说最难以对付。

以下的建议对大多数人来说仍然是有用的，通过调整人们对专横上司的反应和态度，这些方法可以帮助他们更好地对付这种类型的上司。

不要放在心上

这和希拉的厚脸皮战略是一样的，试着站在专横上司的角度看待问题。可能他把这种过度挑剔的手段看成是帮助下属学习的最好方式，这可以让下属避免犯一些错误而导致毁掉前程，也可能他太过专注于帮助自己的团队实现有抱负的目标——他被驱使着实现这些目标——这就导致他无法容忍任何一个阻碍实现这些目标的失足之处。换句话说，如果你能看到专横型上司叫嚷和敌意背后的“逻辑”，那么你也能减少对他的不满。

有一次，我们公司召开了一场大型会议，会议上我的专横上司为员工解答了一些问题。在介绍我们团队时，他的态度相对令人愉悦。唯一的问题是他忘了介绍团队的成员之一——人力资源部的同事，正巧是我。会议后，我听到另一个主管向他提起了这件事，说他忘了介绍我。他说：“是的，没错，我忘了提起那个搞人力资源的家伙了，他就是一个不可避免的祸害。”

当你听到这种话的时候，你会冲动地想要大喊大叫。但是，你应该告诉自己，不能让他影响到你，他会找所有人的岔子，不仅仅是你，这就是他的风格。

运用幽默

诚然，被你的上司大吼大叫，欺负摆布一点儿也不好玩。事实上，这还很丢脸。但是你再想一下，一个成人表现得像学校里的小霸王一样，不觉得有点儿荒诞不经吗？专横型是用来嘲笑的。他们是滑稽可笑的演员，仅仅因为自己的职位而吹捧自己，欺负别人。私下里嘲笑他们可以缓解你的烦恼，也可以使你从劣势变为优势；在你心里，他是你嘲笑的对象。

如果上述方法还不够，那就用幽默来改变你上司的攻击行为。试试看装傻：“我怎么会这么傻？怎么会让工程超过预算？一个都是聪明人的公司肯定会把我拖出去枪毙。”有些专横上司会被你逗笑，或至少突然意识到情况的荒诞性而停止攻击。虽然有些上司缺少幽默感，但是当他们的发现没有达成自己的预期效果——使你变得畏缩颤抖时，他们也会放弃攻击。想想校园里的小霸王，他嘲笑你仅仅是想看到你脸红，大哭。如果你回以幽默，他就得不到他想要的结果了。

限制痛苦，瞄准收益

也就是说，你要知道为专横型上司工作只是一项临时任务。你可以设定一个能够忍受这项任务的极限；下定决心在这段时间里，通过这项任务来锻炼你自己的能力，让自己将来更吃香。

从心理学角度讲，设定一个期限，确定具体目标，你就能容忍一些困境。在某些方面，你确实会觉得在专横型上司手下工作很难，但是如果你知道只需要容忍他一年，那么这也就不再是什么艰巨的任务了。还有，如果你能从这项任务中找到所需，来帮助自己今后的职业发展，那么你就有了一个积极的刺激物来鼓励

你做满任期。如果你想得到一些全方面的经验的话，为专横型打工可以帮助你获得。你也要记住，专横型倾向于实用和高效，在他的团队里工作可以使你有一个出色的业绩记录，不仅能够使你在自己的公司或者其他公司更容易找到其他工作，也能够提供给你获得奖金和晋升的机会，这些自然也是很值得的收获。

专业策略： 如何为专横型上司高效工作

任何上司都能被管理，即使是专横型上司。其他上司经常鼓励别人，提出建设性意见，而他们却经常贬低别人，大喊大叫。但是，对他们的管理必须建立在深入了解的基础上，你要知道是什么释放了他们心中的专横，又是什么安抚和取悦了他们。根据我和专横型上司共事的经历，以及与那些为这类上司工作过的人的讨论，我总结了以下几条对付这类上司的最佳途径。

避免出其不意

专横型上司不喜欢出其不意，如果你让别人——尤其是大老板和客户——先于专横上司知道一件事，那么他就会被激怒。想想之前举过的例子，约书亚做了那个报告，说了一些我们的专横上司之前不知道的信息，他就会显得非常生气。

因此，无论是重要的还是相对不重要的进展，你都要告诉专横上司。尽管因为他们的脾气，你很难告诉他们坏消息，但是你亲自告诉他们也比他们之后从别的渠道知道这个坏消息要好。专

横型上司喜欢那些直言不讳、不把自己当外人的下属。你汇报的内容他们可能不爱听，但是他们也不会因为你没有告诉他们，事后被他们发现而对你发脾气。

成为消息来源

这一点其实紧接着刚刚提到的“别把他们当外人”的建议。专横型上司很享受自己和公司发生的情况紧密相连的感觉。他们渴望得到控制权和其他权力，而告诉他们一些信息就能满足他们的这种欲望。更重要的是，这会让他觉得你和他是一路的人。事实上，专横型上司倾向于从二手来源那里获得信息，觉得这比一个直接的陈述要有价值。

举个例子，我们团队中的一个成员名叫彼得，他很有才干，但是因为任务有限，奖金不多，他变得越来越不高兴。和其他人一样，因为害怕上司的暴怒，他不打算向上司抱怨。作为人力资源部的领导，我觉得帮我们的团队留住有价值的雇员是我的职责，因此，我告诉我们的专横型上司，彼得很不满意，而且已经有猎头联系他了。我建议他应该与彼得谈谈，尽一切可能地挽留他。我的上司很感激我提供的这个消息(当然他没有表达他的感激)。他很器重那些能够帮助我们的团队产出效益的员工，而彼得就是这样一位成员。这之后不久，彼得就被提升了。

如果你可以赢得其他团队成员的信任，而且能把他们的问题和要求反馈给专横上司的话，你在他眼中的地位就会得到提升。但是我必须承认，这项“工作”很吓人，毕竟这意味着你可能会向他汇报一些他不想听的事，那么你就要忍受他的大喊大叫。但是，这么做对于改善你的处境是有利的，所以值得去做。

在一个有利可图的领域培养专长

找出你所在团队的知识盲点和技术缺陷，使自己变成这些领域的专家，当出现相关问题时，让其他同事都来咨询你。特别注意那些影响你达到销售额和实现目标的障碍物。你的团队需要擅长社交的人吗？需要有很强研究能力的人吗？你们缺少一个擅长全球营销的专家吗？你们需要一个能迅速搜寻到短缺材料的人吗？

不管怎么样，一旦你成为这些领域的专家，你的专横上司就会对你变得宽宏大量。拿我自己来说，在抚恤金、补偿金和其他财务问题方面，我是我们团队的专家。恰巧我的专横型上司对这些方面很关心，他觉得我们应该通过游说，让管理层制定一些更好的相关政策。他需要有人能头头是道地与管理层论述这些方面，而当我成为这个人时，他对我严厉的态度变得柔和了很多。

事实上，我的专横型上司还鼓励我参加相关课程学习，充分利用其他财经类的培训机会。虽然他不喜欢培训——他一直看不起那些培训员以及他们在公司中的角色——但是他很乐意支持他的下属参加一些培训，只要培训的领域能直接有益于他，能帮助团队产出一定的效益。

结成同盟，帮助你处理一些事情

越来越多的公司向矩阵式组织结构转变，或者以其他方式重建改组，这都使得汇报渠道变得含糊不清，这时候，专横型上司就开始发威了。他们都有着指挥加控制的心理，比起其他结构，他们更倾向于传统的金字塔型结构。当他们不知道应该向谁汇报——是本地市场的管理人员，还是几英里以外的工作人员——

这时他们会感到很沮丧。

专横型上司最缺乏的技巧是建立人际关系，如果你能掌握这个技巧，并且设法理清公司中的人际关系结构，你在公司中的地位就会好多了。你和管理人员、工作人员都应该建立起联系，满足他们各自的需要，这样才能帮助你处理一些事情。

莉娜，在一家中型汽车零部件制造公司的总部工作。托尼，曾经是一名军人，是通过工程师排名被提拔上来的，带有教官的心态。莉娜，一个高等院校毕业的工商管理硕士，和托尼几乎没有共同之处。托尼接管部门之后成为莉娜的上司，他发现莉娜缺乏技术经验和专长，他也不喜欢他强调下属成长和发展的方式。对托尼来说，最棒的下属是工程师，其他人都是一些无可避免的祸害。当公司利润在经济萧条时有所下跌时，一位新的首席执行官加入进来，他把公司的组织结构推平，强调多功能型团队比传统的功能团队要来得重要。托尼在这种新环境下苦苦挣扎着，他觉得自己再也无法威慑到下属，让他们执行自己的命令。但是莉娜却很擅长建立人际关系，他帮助托尼和人力资源部、市场部、财务部的人建立同盟关系，这些人都是托尼曾经忽视的，他之前对他们的态度也很粗暴。这种同盟关系使得托尼能够继续贯彻那些暂时搁浅的项目和计划，他对莉娜的态度也发生了变化，从此他把他当成自己的副指挥。

行动禁区： 哪些行为对专横型上司不起作用

比起其他管理者类型，专横型上司会鄙视一些特定的行为和

态度，如果你知道这些行为和态度，就可以很容易地避免。不幸的是，这些注意点都不太明显。事实上，这些可能是一些违反直觉的行为现象。一旦知道这些危险信号，你就能避免犯一些无法搞定上司的大错误。

不要总是说“好的”

有些人认为，要对付专横型上司，一个最好的办法就是说他喜欢听的，做他想要别人做的。这是一个大错误。有些专横上司会让你严格按照他们的命令，或者给你感觉他们不欢迎任何分歧和问题，这仅仅是他们的自我在作祟。他们真正想要的是能够帮助他们达成目标的人。专横型都是实用主义者，同意“只要目的正当，可以不择手段”这样的原则。因此，他们可能不喜欢被挑战，但是如果能够产生更好的结果，他们会接受并且感激这种挑战。

要运用这个建议，你必须明智而审慎。如果你一直对专横上司说不，或者质疑他的决策，他很可能会想方设法地开除你，鸡蛋里挑骨头。你要一直等着，直到你确信，你的老板犯了一个重大错误，或者直到你想出一个更好的主意，并且你对此很有信心。*只有这个时候，你才能出击。*我把这句话变成斜体是有原因的。仅仅挑战一个观点或者质疑一个决定是远远不够的，你必须做到以下几点来为自己做一个有力的辩论。

- ？ 在陈述你的观点之前，先提前演示一下这其中的逻辑；确保你很清楚自己想说的，并且你能清晰合理地表达出来。
- ？ 将你的观点简练化。专横型上司天性就是没有耐心的，如果你说得太多太长，他会失去注意力。
- ？ 强调积极的结果。通过强调他(或者整个团队)能从你的建

议中得到什么，抓住他的注意力。

完成专横上司讨厌或不擅长的任务

总的来说，专横上司讨厌也不擅长软技能。他们不是积极主动的聆听者，不喜欢耗时太长的辩论和讨论，他们也不会运用一些技巧从别人那里获得自己想要的东西，而且他们也不善于应付各种“人的问题”。

你发现了上司的缺点并帮助他弥补这些缺点，不见得会让他心存感激。事实上，由于你有能力做到他做不到的事情，他可能还会对你心存恨意。但是同时，他们也会意识到你的表现是非常有价值的。几乎没有哪个专横型上司拥有足够大的权力和影响力来忽略自己的弱点。他的弱点迟早会影响到他的业绩，这是专横型上司无法容忍的。

过去，我常常替我的上司处理公会谈判。正如你想的那样，其间友善的交换意见、在一些小问题上似乎无休止的争论、接受另一个人的意见——这些都能使他发疯。所以我替他处理这些，尽管他从不承认他在这方面能力的缺失，也没有感激我的协助，但是我知道他很依赖我的谈判能力，并且经常向我求助。

产出重要的、有意义的结果

有些上司器重的下属是那些能为团队做出无形的却意义重大的人——比如创造性、沟通能力、献身精神和活力。但是专横上司不在乎这些，对他来说重要的是那些能产出业绩、能完成任务、为整个团队和上司争取面子的下属。

谢瑞在一家干劲十足的咨询公司工作，上司很专横，名叫乔治。他被雇用的部分原因可能是公司为了追求多样性(而不是那个专横上司聘用了他)。不像其他年轻的顾问，他缺少应有的背景——出色的工商管理硕士毕业分数。一开始，乔治把谢瑞当做仍在考核期的员工，一点儿也不友好，让他做最辛苦的工作。他看不起他在州立大学接受的教育，还挑剔他做的汇报，好像他的一个打字错误就代表了他的无能。有一次，在他们整个顾问团队开会的时候，他接过谢瑞呈递的汇报书后把它撕得粉碎，扔到空中，还大声吼道：“这份汇报简直侮辱了我们公司的每一位顾问。”

谢瑞不知道如何是好，但是在一次意外中，他发现了自己的天赋才能在一定程度上能够帮助他搞定这个上司。他们有一个客户会议定在芝加哥，乔治会从纽约坐飞机过去，而团队的另一个成员本应该从丹佛飞过去，因为他在那里会见另一个客户。但是由于天气原因，这位成员的飞机无法在那天早上起飞，他就不能及时赶到芝加哥了。乔治别无选择，只能叫谢瑞随他同行，因为其他人没有空去参加那次会议。谢瑞在会议期间的任务也仅仅只是总结他们的讨论，补充一些动态而已。

然而，会议的进展不是很顺利。客户认为咨询公司犯了一个战略错误，对此很失望。而乔治和平常一样，驳回了这个断言，声称他们公司为客户提供的战略是正确的。双方的争论变得越来越激烈，正在这时，谢瑞介入了进来，但是起作用的是他说话的方式，而不是他说的内容。谢瑞说话的时候很温和，也能设身处地为对方考虑，客户立刻做出回应，说他能真正了解他们公司的遭遇。会议即将结束的时候，他对乔治说，只要谢瑞能在客户服务中发挥更大的作用，有更大的权力，他可以原谅那个战略错误。

起先，乔治觉得很恼火，但是他也觉得谢瑞确实取得了一定

的成果，为他赚回了面子。当他意识到，谢瑞可以运用自己的情感天赋巩固与客户的关系时，他的态度软和了下来，也分配给了他更多的任务。

你能搞定这类上司吗？自我测评

最后，你需要判断你的上司是否能被管理。但是不要误解，这本书成形的先决条件是每位上司都是可以被管理的，当然是在你知道如何管理的情况下。但是这里的一个问题是你自己可能不想管理上司。也就是说，你可能觉得你上司的个性、风格、工作方法令你十分烦恼。因此，弄清你对上司的容忍度是十分关键的。大多数类型的上司都是可以管理的，只是其中有一个对你来说太难应付。

你的一些特征会让你觉得为专横型上司工作非常困难。看一看下面有多少特征和你一样。你是这样的一个人吗？

- ？ 讨厌被别人批评，无法应付别人的挑剔？
- ？ 讲究文明，觉得无法和粗野的、脾气坏的人沟通？
- ？ 面对挑衅的人会产生急性应激反应，想要打他的脸，或者尽可能地远离他？
- ？ 将学习和成长看得比其他任何东西都重要，想要一个能经常给你注入智慧的、教你技能的、和善的导师？
- ？ 当别人口头上贬低你的时候，你会痛哭一场或者暗暗抽泣，当事情过去后你仍然无法入睡，还经常会重新想起？

？小的时候就被挑剔过，被坏小孩、刻薄的老师或者其他
人惩罚过？

可能你至少会在一个特征后打勾。如果你只有其中一个或两个特征，那么也许你能够对付专横型上司(尽管他会惹你生气)。但是如果你打了三个或三个以上的勾号，那么你应该认真地问一下自己，到底想不想为这样一位专横的上司工作。

秘密战略

每一章节的末尾，我都会揭示一个如何对付各个管理类型的“秘密”，这个秘密可能并不显眼，但是可以用做策略的一部分来管理一个上司。下面是专横型上司的秘密：

无法招架那些有自制力的、变通的、灵敏的人。

专横型上司是凶残的拳击手，他们很会运用直接力。但是如果有人从不同寻常的角度发力，运用柔道而不是一般的打闹，那么专横型上司就会惊慌失措。我的上司几乎可以应付我们公司里所有的人，无论他们的职位是什么，权力有多大。但是对于少数几个和他风格相反的人，他无法弄懂他们，因此也无法对付这几个人。有一次，公司有一个新雇用的、很有技巧的员工加入了我们的团队，我的上司马上就和他对质起来，质疑他的专长。但是这个新人却一直保持镇定，并且没有显露一丝生气或害怕。上司说的和做的都没有使他生气。另外，他还根据形势的不同变化自己的风格。这一天他可能提出一连串的问题作为对上司的回应，

但是另一天他可能会提出种种选择，第三天他有可能会说自己不知道答案。这个新成员很聪明，我们的专横上司无法给他下一个固定的结论。当上司要求他给出答案、解决方案以及明确的行动时，他会提出可能出现或假定出现的情况，这样上司就有了选择正确行动步骤的主动权，而不会觉得好像是受人指示。结果，上司反而变得害怕他了，只要他在场，专横型上司完全成了另一个人，他比平时想得更加周到，也没有那么果断坚定了。

因此，当你在为如何与专横型上司打交道而发愁时，你可以考虑运用这个秘密来缓和他最糟糕的倾向。更具体地说，你可以尝试以下几点。

- ？ 无论如何都要保持冷静，让他看到你的镇定，而不是你紧张得冒汗、大喊大哭等其他反应。
- ？ 根据具体情况改变你的行为；证明你自己有时是个冒险家，而有时也很谨慎；不能轻易地让他给你下结论。
- ？ 当你和专横型上司交流的时候，注意暗示、推测、提示和问问题；当他需要一个直接的回答时，你就明确地回答他；在其他情况下，采用微妙的谈话策略。

每一位上司都有一个秘密弱点，但是要应付专横型上司，你不一定要去挖掘这个弱点。这只是为你多提供一个手段，让你们的关系得以继续维持。

第

和善型

2

章

应对枯燥无趣

Coping with the Boredom

和

善型上司，正如这个词的意思一样。这类上司工作出色，接人待物和蔼可亲，能产出很好的业绩，也是管理能力的象征，高效是他的特点。这些话可能让你觉得我是在对他进行欲抑先扬，但这决不是我的用意所在。当然，如果你的上司属于和善型，那么他绝不可能非常杰出。如果你的上司很体贴、有理性、做事有逻辑、知识渊博，那么他肯定很不擅长带领团队取得成功，也没有杰出的领导才能。

在专横型上司手下工作过后，很多人当然希望为和善型上司工作，因为他们受够了专横型上司的个人主义行为和乱发脾气，他们想要举止沉稳、不出格的上司，而和善型恰好是这样的类型。

但是同时，在和善型上司手下工作过一段时间后，你又期望你的上司能敢于冒险、能冲动一点，甚至还可以有尖酸刻薄的一面。简而言之，你会觉得无聊，至少你会觉得自己过得太轻松，所有的事情都进行得太慢。你想让自己置身于行动中，但是到头来却发现你一直在外围而没有进去。

因此，至于你是否喜欢为和善型上司工作，周围的环境和你的性格都对此有很大的影响。有些人觉得应付一个可预测的、有能力的老板比一个变化无常、很有效率的老板要简单得多。

当我和和善型上司手下工作时，我觉得有时候很开心，有时候又很单调乏味。不过，我发现了一些技巧和方法，来增加我自己的满意度，发展我的职业生涯，同时也使工作变得不再那么单调乏味。我会和你分享那些技巧和方法，但是在这之前先让我更加完整地描绘一下和善型上司。

实际行动中的和善型

和善型上司绝不是一天 24 小时、一周 7 天都在工作的人。他会把私人生活和工作时间分开，所以你可以和他一起出去吃饭，不用谈与业务有关的事。许多上司会以这样或那样的方式把工作带回家，他们会在周末工作，也会因为沉思一个工作上的问题而翻来覆去，难以入睡。而和善型上司很少会忍受这种苦恼。在办公室里，他会全身心投入工作，而当他离开了办公室，他就不去管工作，到第二天再说。这样他就能在晚上、周末或假期里重新为自己注入精神和活力。和其他同事不一样，他经常在非工作时

间里关掉手机，在家里或在度假时也不常查看电子邮件。

其他类型的管理者也会试着将公事私事分开，但是和善型喜欢这样做是因为这对他说来很合理。和善型上司总是做一些有意义的事，他不是一个狂躁的或神经质的上司。在他手下工作相对简单，因为我知道他想从我这里得到什么，我也能预测到我能从他那里得到什么。和专横型不一样，和善型上司可不会让下属累到长溃疡。在他带领的团队里，人们普遍觉得很舒服，也受到了一定的保护。

同时，和善型上司也不会做任何非传统的事，说任何创造性的话。但是他很精明，也始终能产出令人满意的结果，他从来不会将谨慎置之脑后，提出方案时也从来不会让自己个人的信仰凌驾于理性之上。也就是说，他总是能理性行事，而不感情用事。你很难想象和善型上司在凌晨时分还会在屋里踱来踱去，忙着完善之前设定的计划，也很难想象他会发表一个激愤人心的演讲，以赢得更多的支持。相反，想象他在呼呼大睡或在发表一个有逻辑的演讲，这倒比较有可能。

和善型上司最好的一点就是，他很通情达理。有一次，我建议让员工去表演班上课，因为这是一个很好的培训方式。角色扮演训练和其他的表演技巧能帮助员工培养情感，教他们变成更棒的演讲者，等等。你可能已经猜到了，这个想法太激进，和善型上司是不会同意的。但是，他却聆听我的观点，并且告诉我他很支持我成为表演班的一员。当他意识到我是真的很想参加表演班，而且我为此整理了一大堆理由后，他最终竟准许了我的提议。

和善型上司不喜欢对峙交锋。当他进入公司时，他会从下属那里继承前任上司的表现和行为。在很多情况下，这个下属说的

话或做的事可能会损坏和善型上司的形象。当团队中的其他下属向他指出这个下属已经给他带来麻烦时(他要么没注意到这些麻烦,要么故意忽略它们),最终他会不情愿地承认这一点,然后决定开除这个人。但是他不想亲自处理,于是我就代替他解决了这件事。

还有一件事,在和善型上司团队里工作的一位女员工向他抱怨,说他的老板正在对他进行性骚扰,他的陈述很有说服力,再加上他的老板确实因这种行为而臭名昭著。按理来说,这个和善型上司起码应该与他当面对质,向他下一个最后通牒,命令他马上停止这种行为,相反地,他却对那位女员工说,要找到反对他老板的证据很难,他自己应该警告他不要再犯。在这个例子中,和善型上司不仅想避免和这位男老板正面交锋所带来的杂乱情绪,他也不想因此而失去这位员工(他是团队的主要贡献者)。

在有些场合下,当所有人都失去理智时,和善型上司就会显得特别出众。我一直很佩服他的自制力,有时候无论他的团队表现有多么出色,公司里的政治斗争还是会导致他权力的减弱,很多经理会因为失望而辞职,或者向愿意倾听的人发泄。但是,和善型上司不会这样做。他向我吐露他确实也感到失望,但是他不会大吵大嚷,因为他对公司制度很有信心。他把降职事件看成是暂时的挫折,并且相信错误最终会被纠正。他坚持到底的决心和对公司的忠诚都是难能可贵的特征。他相信自己的公司,这种信仰赋予了他坚定和稳重,让其他人印象颇深。

为和善型上司工作通常是令人满意的。虽然他反对冒险,也不能创新和激发人的积极性,他却能在公司里营造一个相对稳定可靠的环境,可以让下属好好表现。管理层喜欢他,因为他们可以放心把任务交给他,而不用担心他会搞砸。他们都把他看成是

能产出满意结果的可靠公民。由于这些原因，管理层一般不会去干涉他的团队。当我知道我们的团队可以做得更好时，我不免觉得有些沮丧。我意识到上司的公平和诚实能让我们团队年复一年都表现得很出色。

公平是和善型上司最大的特征。我还记得他在预算审核期间的表现。一般在这种时候，很多老板都会沉不住气，猛烈批评那些算错数字的下属。当事情进展得不顺利时，他们最恶劣的一面也随之显露出来。如果他们特别不喜欢哪一个下属，这种个人仇恨在此时也会表现出来。

但是我从来没看到我的上司表现过这种私人敌意，即使他特别不喜欢某一位下属。对于准备工作不充分的下属，他的态度可能会强硬一些，但是对这个下属的评价还是公平的。他能把私人情感放一边，评价下属时完全以他们做了什么，而不以他们是谁作为标准，这些都是他做的非常出色的地方，也使他深受很多下属的喜爱。公司需要和善的上司，也需要伟大的上司，如果说前者不能产出惊人的业绩，至少也能为公司打下坚实的基础。

显著特征

和善型上司无愧于他们的这一称号。从他们身上，你能立马注意到两个特征：正派，能干。其他类型的上司也可能很友好，擅长自己的工作，但是他们不属于和善型，这或许因为他们无法一直保持和气或者一直能胜任他们的工作；或许他们不是真正和气，只是装模作样而已；或者比起和气与能干，他们有一些更显

著的特征把他们归到另一类型中去了。

正派和能干就是判断和善型上司的两个赌注。但是，要辨别这种上司类型，你还要考虑其他因素，否则你可能会误判。一个有用的鉴别术语叫做“中庸之道”。

露西就是一个很典型的例子。他是一家金融服务机构的经理，在这家机构呆了5年，这期间从未开除过一位下属，也不会因为想要得到晋升而为某个上司拉票。相反，他觉得能保持整个团队在一起是一件很值得骄傲的事。他还喜欢维持现状。实际上，他团队里的成员也会拿他的业绩评价开玩笑——团队里的每个人都得了B+，他说：“你们已经做得很好了，但是你们有能力做得更好。”他喜欢让下属保持愉快的心情，同时希望他们能如期完工，而且质量上要保证B+。在一次由公司外聘的培训员指导的反馈会议中，露西的团队一致认为他是最讲道理的上司。但是他们同时指出，有一次，露西不允许他们参加研究全球企业创新的跨功能小组，这令他们感到很失望。他团队中的很多下属都对这个机会感到很兴奋。但是露西认为让他们参加这个小组很冒险。他对一个助理说，他担心员工加入这个小组后，会被创新会后可能建立的新部门吸收过去。他还担心他的下属会太专注于跨功能小组，这样的话，他团队的表现就会受到影响。

参考一下这些问题，看看你的上司是否属于和善型。

- ？ 任何事情他都讲究中庸吗？在给出反馈时，他不愿意说得太尖刻或太积极吗？
- ？ 他召开的会议注重精细和控制权吗？他会很迅速、很熟练地推进会议进度吗？他能确保不让会议演变成无休无止的辩论或发牢骚吗？

- ？ 他有耐心吗？当机构中出现一个大问题时，他会相信“即使这样也有过去的时候”吗？“即使他周围都是罪人(如魔鬼经理或客户)，他还能保持圣人般的耐心”吗？
- ？ 比起创新的但不确定的东西，他会更赞成经过考验证明是可行的东西吗？他愿意考虑各种建议和提议，但是又通常倾向于安全保险的行动吗？
- ？ 他拥护逻辑和常识吗？他会号召人们变得讲道理，讲理性吗？他很少会让自己的情感影响到说话和行为吗？
- ？ 如果他要去相亲，别人会评价他“优秀”吗？说他很讨人喜欢，很聪明，但不怎么能唤起别人的激情。他是你所见过的最墨守成规的上司吗？

交际策略：应对枯燥无聊

在所有的管理者类型中，从个人角度来说，和善型上司可能是最容易应付的。他们一贯性的作风使得他们的行为都可以被预测到，与带有双重人格的上司相差甚远。事实上，许多人都觉得为和善型上司工作其实是找到了一个“安身之处”，可以躲避其他上司耍耍的花招或给你的压力。

但是，和善型上司不是伟大的上司，这就给他的下属带来了另一种压力。如果你很有抱负，如果你喜欢参与各种活动，如果你想要验证各种新奇的、创新的想法——那么你很有可能会被束缚在和善型上司严厉的管压下。你可能觉得你在原地踏步，停滞不前，你的团队里也从来没有发生过激动人心的事。因此，枯燥

乏味也产生了一种压力。可能用枯燥乏味这个词来形容和善型上司团队的气氛有点过火了，更精确一点说应该是缺乏挑战。大多数人在被强迫学习新东西，或者因为工作任务而没有好日子过时，他们反而会得到发展和成长，但是这些在和善型上司的团队里是不常见的。

因此，如果你想高效地为和善型上司打工，你应该根据你自己的情况采取相应的交际策略。如果你乐意以一种缓慢而又稳当的步伐在始终如一的上司手下工作，那么你应该集中精力，达到他要求并不高的期望。但是如果你无聊得要命，你得自己寻求挑战。我们先来看一下第一种情况。

首先，和善型上司不是圣人。他比其他上司更能容忍，但是他很看重有理性和能受控制的人。如果你不理智，也不受控制，他是容忍不了你的。因此，如果你既想要达到和善型上司的预期要求，又想和他建立积极的关系，你就要做到以下几点。

- ① 一直能够完成要求不高的目标。和善型上司很依赖他的下属，但不是要求他们提出令人惊叹的新想法，而是要产出令人满意的结果。如果你不让他失望，他也不会让你失望。
- ② 做到透明化。和善型上司喜欢直率和诚实。汇报好消息和坏消息时，都要简练、清晰、越快越好。和善型上司经常抱怨隐而不说的事项。

但是，如果你觉得自己变得越来越焦躁不安，不满足于和善型上司所能提供的，你想要更多的挑战和学习，那么试试以下几点。

- ① 向上司提议一些有挑战性的项目或其他实践。回忆一下，

我的上司表现得很愿意接受参加表演班的这个提议，即使他不会真的赞成让我们团队参加如此“激进”的培训。和善型上司很乐意让你去追求有挑战性的活动，只要你能说服他，也不影响你的工作表现。

- ？ 看看你是否可以抽身到其他团队，做能引发你兴趣的事。还是一样，只要你在和善型上司团队里的工作表现不受影响，他会接受你的这个想法。如果你的技巧和知识在公司其他团队里也用得着，那么你的上司就会意识到，把你借出去，就可以让其他经理欠他人情了。同样地，你也有机会从事更有挑战性的任务。要好好利用和善型上司的开放性思想。

在第二种情况下，你最不能做的就是一直显得很生气或者很沮丧。和善型上司希望他的下属开心，或至少看上去开心。如果你的不开心很显而易见，那么这个上司就会感到心烦。他希望事情进展得很顺利，也希望他的下属都很高兴为他工作。如果你无法缓和自己的怒气和厌倦，和善型上司会注意到，并且会采取相应的行动。可能他会叫来一个指导人员和你一起工作，或者建议你调到别的部门，甚至可能会开除你。

专业策略： 如何为和善型上司高效工作

和善型上司给下属布置的任务都很清晰明了、适当合理。下属们知道自己的任务，也觉得在给定的时间期限内，任务是可以

完成的。和善型上司赏识那些能高效完成任务的下属，除此之外，他对下属没有更多的要求。

虽然表面上一切看起来都很平静，这背后的问题却激起了千层波澜。在大型的、稳健发展的、盈利的公司里，和善型上司总能保持一个很安稳的地位，也能保护自己的团队。他的业绩总是令人满意的，在他的任期内，很少有人会抱怨。管理层通常不会干涉他和他的下属。但是不幸的是，大多数大型公司都无法一直保持稳健的发展，也无法保证盈利。这些公司都在努力奋斗，也因此对员工提出了更多的要求——多冒险以获得更丰厚的回报；多创新以领先于行业竞争；多做面向团队的决定以利用各种各样的观点和想法；效率要更高；制定战略决策时要更大胆。在这种情况下，和善型上司就不免苦苦挣扎了，而如果你在这种上司手下工作，你也要挣扎，因为和善型上司适合于多一点平静、少一点挑战的环境。更糟的是，你团队的表现也会因此达不到管理层的要求。

即使在相对稳定、不那么有挑战性的环境中，面对一些特定的项目和任务，和善型上司还是会苦苦挣扎。对于不熟悉的领域，和善型上司就不再是高效的领导者或管理者。不熟悉的项目和拓展任务会把他赶出他得心应手的领域。在这种情况下，需要果断的时候，他会变得优柔寡断；需要变通的时候，他又变得很死板。

如果你喜欢在一个稳定的环境中做没有挑战性的工作，那么你可能会觉得为和善型上司工作很容易。但是在其他情况下，你需要采取必要的步骤，与这类上司建立并保持良好的关系。以下是我的一些建议。

扩大他的人际关系网

这个行动能够最大程度地帮助到和善型上司。和善型不擅长处理人际关系。公司里的行政主管因为经常听他们的汇报，可能会很尊敬他们。但是对于其他部门，他们几乎是鲜为人知的。事实上，他们只和那些与他们完成日常工作有关的人建立一定的联系。和与他们职责无关的人交流，或者和那些从事他们不理解的项目的人交流，或者和“外人”——供应商、顾客及其他没有共同点的人交流，他们都会感到不自在。

如果你能建立起他们所缺乏的人际关系，那么你就打开了交流的渠道，同时也为需要的资源打开了“补给线”。对于那些需要和更多样化的团队交流的机构来说，这项努力是很有用的。很多时候，和善型上司不知道哪位下属具有团队所需的专业知识来完成一项拓展任务，也不知道如何利用这种专业知识。如果你能够建立起这样一张人际关系网，那么这对于你的上司来说是弥足珍贵的。

充当“卧底”和情报员

公司的内部争斗不是和善型上司的特长。他根本不了解马基雅维利主义，也不知道管理信息系统是怎样工作的，有时为了得到比预算中更多的原料，我们就要钻这个系统的空子，而他在这方面却毫无本事。因为和善型上司对自己专长之外的领域都不敏感，所以他需要有人帮他解码公司里的人和一些程序。成为这样的人，你不但可以帮助他变得更高效率，也能证明你对他很有价值。

处理公务也要精打细算

这句话其实是我上司的口头禅。这类和善型上司都很看重他们的财政责任，因为财政能稳固他们在公司中的地位。他们要求下属做预算时要精明一些，避免过度花费，给团队带来负面声誉。人们常把公司的钱当做“假钱”。花 500 美元请顾客吃一顿饭，他们不会犹豫一下。但是如果花的是自己的钱，他们就会用很长的时间仔细考虑再三。和善型上司不会介意员工把钱花在合适的、实际的场合，但是这种投资必须要有可靠的回报。如果你提议一个耗资 x 的项目，你最好计算一下如何使回报多于 x ，并且提供有说服力的论据证明肯定能获得这么多的回报。人无完人，几乎每个人都会犯一些财务上的错误，但是你如果能证明你可以担起财务这个责任，那么你给人的感觉就是可以安心地把(巨资的)大工程托付给你。

承担不讨喜的差事

把你上司不喜欢做的工作列成单子，主要是包含对峙和冲突的事情，如开除、惩罚下属；解决团队成员之间的矛盾；告诉顾客坏消息；应付一个心烦意乱的行政主管。毫无疑问，这些都不是合意的差事，但是总得有人为了团队的高效工作而去处理。主动请命去处理其中的一件差事。如果你不介意做这样的工作，并且处理得很棒，那就再主动处理另一件。为和善型上司负责整顿肯定不是你先前预期的工作，但是当你想让他推荐你升职的时候，你会发现干这些差事后，你的处境是极妙的。

举个例子，唐娜所在的公司是全球最大的公司之一，他的和善型上司带领的小组是新近成立的。为了更及时地做出决策，产

出更多的创造性思维，这个公司最近重新改组了很多小组。唐娜的上司之前是一位职能经理，现在被委任负责一个小组，唐娜被分配到这个和善型上司的小组中。很快，他发现，尽管之前作为一个职能经理，他确实很聪明，也取得了一定的成功，但是对于如何担任领队，他却一窍不通。他无法使意见不同的队员达成一致。他总是想公平行事，让每个人都发表意见，这些都阻碍了他，使他无法进展下去。他也无法支配团队里过度消极的两个成员——他们不赞成团队的所有观点，并想要使每一个成员相信，那个所谓有潜力的、激动人心的项目是不可行的。

这个和善型上司意识到自己正面临着一些问题，所以当唐娜提出一个解决方案时，他给出了积极的回应：把他任命为他的助理，给他权力让他主持会议。唐娜的上司知道他是一个能吃苦耐劳、合情合理而坦率认真的人，当他想树立威严时，他也可以变得使人望而生畏，因此他接受了他的建议。一个月之内，唐娜就把那两个态度消极的成员调走了，同时，他也制定了会议程序，清晰地阐明了会议规则(包括讨论一个决策所花费的时间，达成一致的方法等)。唐娜执行了这些规则。很快，他的小组变得越来越熟练于完成工作任务。

成为风险管理家

到现在你应该知道，和善型上司不喜欢冒险。不仅如此，他还会尽力限制冒险行为。显然，目前还没有人能消除一个公司里所有的风险，这也不应该成为你的目标。然而，你可以培养分析形势和风险这一特长。帮助你的上司判断：

？ 最坏的情况是什么？

？ 可以采取哪些行动以避免最坏的情况？

？ 你可以做什么来避免将来可能出现的风险？

你不一定要成为一个风险管理的天才。事实上，你不需要任何特殊的本领去发现和管理风险。你需要做的是经常问问自己以上的几个问题，并且试着回答。如果你做到了，你在和善型上司的眼里就是一位风险管理家，你的价值也会随之得到很大的提升。

行动禁区： 哪些行为对和善型上司不起作用

当然，有一些特定的方法可以帮助你避免触及和善型上司不和善的一面，其中最主要的一点就是不能成为一个冒险者。如果你在和善型上司手下工作，那么他觉得鲁莽的、很冒险的事你都不能做。虽然你的意图可能是好的，而且你那冒险的计划也很可能取得成功。甚至你采取冒险的决策是正确的——在要求胆量和创新的情况下——你的上司却不同意，他认为冒险能摧毁他建立起来的业绩，因此你必须足够聪明，相应地改变你的行为。

当呈现你的想法和项目时，确保你能处理其中的风险。不要假设你的上司会以为风险程度很低或不存在。如果你有这样的假设，你会发现，因为一些不确定的因素——至少和善型上司这么觉得，你的项目可能会遭到破坏。相反地，如果你指出项目中可能存在的风险，并论证你的方法将如何避免这些风险，你可以消除和善型上司的疑虑。记住，和善型上司需要你的再三确认才能放心。

其他不那么明显的禁忌还有以下几点。

不要耍阴谋诡计

如果耍阴谋诡计能帮助实现目标，那么其他类型的上司可能会赞成。就像专横型上司，他们会完全支持耍阴谋诡计的下属，只要他们的精明和诡计能够帮助产出更好的业绩。但是和善型上司喜欢直话直说，喜欢诚实的行为。他不喜欢别人骗他，也不喜欢牵扯到公司的政治斗争中。他不希望他的下属对他有所隐瞒。如果你做了这其中一件他不喜欢的事，那么他就会把你当成众矢之的。不像其他上司，他不会生气，也不会严厉责备你的行为，他只会让你坐冷板凳，这会影响到你的任务分配，对你的晋升和加薪也极为不利。

不要做一个难以预测的人或前后不一致的人

尽管专横型上司与和善型上司几乎没有什么共同点可言，但是他们都讨厌出其不意的事。对专横型来说，这涉及命令和控制权；对于和善型来说，他们只是想维持事物的平衡。他们希望下属很可靠。当团队中的每个人都能按他们期望的去做时，这些上司就会感到很有安全感。但是当下属做一些与性格不一致的事，或者他们的表现结果相差很大时，和善型上司就会感到担忧。我们可以为和善型上司给出一个公正的评价，他们更喜欢始终能保持中等水平的表现，而不喜欢时而很出色、时而很差劲的表现。

不要迎合

和善型上司想让你做你自己。他们看重真实性，不喜欢虚假。

他们不喜欢拍马屁的人，也不需要你赞美他们做了一个多么明智的决定。如果你刚刚开始为和善型上司工作，那么这个“不能做的事”可能对你来说很陌生，因为你之前的老板可能不断需要有人去满足他的虚荣心，或者期望你充当一定的角色(如一个创新者，一个能干有进取心的人，等等)。和善型上司的一个优点就是他们喜欢那些满足于自己工作岗位的下属，他们希望下属原来是什么样，那么现在就是什么样，不要求他们扮演任何角色。当然，如果有的下属让人捉摸不透，经常骗人，或者是个赌徒，那么和善型上司情愿不要这个员工。

你能搞定这类上司吗？自我测评

这里有两则故事，故事的两位主人公都为和善型上司工作，他们的反应却截然不同。

瑞克，37岁，在全球顶级的公关公司工作了一段时间后，他跳槽到一家中型规模的公司，在通信部门任职。在以前的公关公司里，他总是处理一些很重要的账目，应对一个又一个的紧急事件。瑞克的上司要求很多，而且反复无常，经常向他施压，让他完成一些具有难度的任务，或者对付很难应付的媒体。这位上司之前是报纸编辑，他对待下属的方式和传统观念上态度强硬的新闻工作者一样，就算下属表现得再好，他也不会说一句赞扬的话。虽然这份工作显然很刺激，瑞克也有机会在事业上取得进步，但是三年后，瑞克就感到厌倦了。他家里还有两个小孩，但是当他下班回家直到孩子们上床睡觉这段时间，他都没有精力陪他们玩。

到了中型规模的公司之后，瑞克在丽莎手下工作，他是一位和善型的上司。从一开始，瑞克就很喜欢丽莎作为自己的上司。这家新公司的工作进度比公关公司要慢得多，而且最大的差别在于现在的这个经理既懂得尊重人，又很公平。丽莎不会装腔作势。正如瑞克说的：“你看到的是个什么样子，那就是这个样子。”尽管瑞克的工作场合不再高调，他也失去了工作带来的激情，但是他情愿不要引人注目，而在一个压力较小的环境下工作。丽莎也要求下属把工作做好，但是当他意识到在工作上他可以依赖于瑞克时，他就变得随机灵活了，而且经常表扬他。如果瑞克需要早点儿回家去参加孩子的家长会，那么只要公司里的工作不紧急，丽莎就会批准他。他还会尽力帮助瑞克和团队其他成员推掉一些需要熬夜的、不可能在截止日期内完成的、太过有难度的任务；他会和管理层交涉，避免接手这种任务。因此，瑞克可以在适当的时间回家，也有精力陪他的孩子们玩耍。瑞克告诉他的朋友：“在这个特定的生活阶段和工作阶段，丽莎是我最完美的上司。”

但是，艾莉森却觉得，他的和善型上司吉姆非常让人沮丧泄气。他们为一家新兴的技术公司工作，因为这家公司还在发展阶段，所以员工有很多机会可以快速晋升——这家公司会根据员工的表现而不是他们的资历来提供相应的晋升机会。艾莉森在之前的公司里干得很出色，但是那个公司是硅谷最大的公司之一，他对公司中缓慢的职位晋升感到很沮丧。艾莉森很自信，甚至有点骄傲自大，他觉得现在这个科技公司虽然规模小一些，发展却很迅速，能为他提供一个很好的职业发展机会。

起先，一切对他来说都棒极了。他很喜欢吉姆，觉得他对公司和产品的了解很广泛，为团队也付出了很多，而且还营造了一个有趣、新颖的氛围。一开始，艾莉森致力于让自己精通公司事

务，并且熟知工作完成的方式。当他还处在学习阶段时，他全神贯注，并且很有积极性。但是，因为艾莉森是一个学东西很快的人，他开始希望尝试一些超过自己能力的拓展任务，并且怀念起在他前任上司手下快节奏的工作步调。他请求吉姆给他这类任务，他答应了，但是艾莉森对拓展任务的定义和吉姆完全不一样，挑战难度很一般，他觉得越来越无聊了。在之前的公司里，艾莉森可以环游全世界，而且他喜欢不熟悉的情况(字面意义也好，比喻意义也好)带来的刺激感。然而，吉姆却不让他的团队经手这样的项目。他已经为他的团队争取了一席之地——他们的工作表现一直很好，但是不出色——公司的首席执行官曾经说过，吉姆和他的下属是“二等队员”，是组成一个好公司的基础。

但是艾莉森讨厌成为“二等队员”，不到一年，他就辞职了，他又回到原来的上司手下工作。

你更像艾莉森，还是瑞克呢？为了帮助你回答这个问题，请在下列符合你特征的陈述后打勾。

瑞克

- ? 在工作中，我更喜欢可预见性，而不是令人刺激的因素。
- ? 相比无理性的人，我更能对付有理性的人。
- ? 如果我能够胜任工作，我希望老板能够好好地对待我。
- ? 在我目前的阶段，我不希望承担太多拓展性任务、冒险的项目和压力。
- ? 我理想的团队是每个人都能够好好相处，无论是老队员还是新队员，都能得到尊敬地对待。

？ 当人们不是告诉我而是要求我做事的时候，我可以做得更好。

？ 我优先考虑工作保障，而不是职位晋升。

艾莉森

？ 如果我的工作待遇好，那么让我努力工作或出差，我都无所谓。

？ 我觉得忍受压力比忍受枯燥无聊更简单。

？ 学习和成长是我主要的工作目标。

？ 我很有抱负，我希望我的工作可以帮我发展职业生涯。

？ 我希望我的上司有很大的影响力和很强的人际关系，而不仅仅是和善。

？ 我需要接受挑战；但是如果要我做一些平庸的工作，我也会去做。

？ 我评价自己表现的标准是晋升、加薪、奖金以及其他额外津贴；积极的反馈信息对我来说无关紧要。

从某种程度上说，年轻人会更像艾莉森，而年长一些的员工会像瑞克，这只是从广义上而言，我看到过恰恰相反的情况——对于挑战和冒险，一个 58 岁的员工比年龄只有他一半的员工更要热切起劲，而一个 27 岁的员工只想在一个安定、有序的环境中保住饭碗。另外，在发生一些影响工作和生活的事情后，人们从艾莉森心态变到瑞克心态(或相反)也是可能的。离婚使人们更希望有一个远离压力的环境，而中年危机会使人们找一些能逼迫自己竭尽全力的工作和任务。

关键的一点是，你要知道自己处于哪个阶段，并判断如果与和善型上司共事，你是否能够高效地工作。

秘密战略

有些人可能觉得，对付和善型上司不需要什么秘密战略，因为总的来说，他很镇定、不大改变。你不用花太多的心思就能和他保持良好的关系，这是事实，但是你应该把管理上司的目标定得更高一些。你要做到的应该是让和善型上司把你当成下一个晋升的候选人，或者让他分配给你一些有助于你职业发展的任务。你要用对他有价值的方法帮助他，这样他就会以同样的方法回报你。和善型上司会做出相应的回报，这是他的天性。

因此，除了之前给出的建议，这里还有一个秘密战略：

让和善型上司依赖于你，并且觉得你必不可少。

换句话说，在团队里，无论和善型上司要做什么，你都要让他依赖于你。之前已经提到过，你应该调查清楚和善型上司不喜欢做的事(比如：与别人对质)，然后替他充当这个角色。作为下属，你要一直按时完工、遵从指示、执行项目。和善型上司是可信的，同时，他也需要信赖别人。你不一定要非常聪明或者有创新能力，但是当和善型上司需要你的时候，你要保证你随叫随到。如果你这样做的话，在和善型上司眼中，你的重要性就提高了，这也就更有利于从和善型上司那里得到想要的。

第

善 变 型

3

章

选择性地、战略性地展示
你的影响力

*Display Your Own Power
Selectively and Strategically*

字

典里对善变的定义提到了复杂性。这个词用来形容善变型上司很合适。比起专横型与和善型，善变型更让人费解，这在很大程度上是因为他们会根据不同情况转变性格特征。当你刚刚觉得搞懂他们时，他们就会改变风格，这时你会发现你完全不了解他们。

这些转变并不是任意的，也不是心情变化的结果，而是善变型上司精心设计和安排的，以更有利于他们对下属的管理和对不同场合的控制。他们对待一个下属时可能很和蔼，让人感觉很轻松，但是对待另一个下属时可能脾气很坏，让人很难理解。更微妙的是，当有些客户需要他的聆听时，他会表现出善解人意的一面，而当另一些客户需要消除疑虑时，他就会展示出果断、高度执行力的一面。

在善变型上司手下工作是极具挑战性的事情，因为你会觉得你同时在为5个老板打工。可能他今天还很慷慨大方、乐于助人，到了第二天就变得冷漠无情。更让你困惑的是，你一直无法弄清楚是什么原因让他有这样的表现。毫无疑问，他这样做有他的理由，但是他是不会告诉你的。

对付这类复杂的上司，最好的办法是什么呢？首先你要清楚，善变型上司所有的变化都是他追求权力的结果。他们在公司中经常处于高层，也是权力所在之处；或者他们可能处于较低的等级，但是他们在公司里有很大的影响力，能够以少有的自主权经营管理，因为他们已经为自己打下了权力的基础。他们和专横型上司的相似处在于，他们都喜欢竞争，享受胜利，但是他们的风格是完全不同的。善变型上司能控制自己的情绪；只有在必要的时候，他们才会变得吓人，大发雷霆。他们的变换都是为了积累和巩固自己的权力，而不是为了满足自我的需要。

即使你曾经遇到过善变型上司，你可能也不会从权力角度去界定他。相反地，因为他的多重性格，你可能在私底下叫他“西比尔”¹，但是他的精神并不失常。有一定的方法可以应对这种表面上的疯癫。他追求权力，如果你知道了他的这个动机，你就更能搞定这类上司了。

首先，让我来介绍一下我曾经为之工作过的善变型上司，以此更加详细地描绘这个类型。

1 西比尔(Sibyl)，希腊传说中的女预言家，是传说中神秘的人物。他们常常被刻画成生活在山洞里的老太婆，在疯癫的状态下说出预言。

实际行动中的善变型上司

我的善变型上司很有魅力，也很令人信服。只要他愿意，他可以表现得像一位好朋友。曾经我们一起看过职业运动比赛，一起喝过啤酒，像好朋友一样交谈。一开始，我也确实想和他成为好朋友。谁不想和有权势的人建立密切的关系呢？

然而我发现，善变型上司既能展现他的魅力，也能收起他的魅力，这就取决于你是谁以及他能从你这里得到什么。当我被调到他的团队时，其实他是反对的；但是我还是被调了过来，因为他的上司觉得我可以为他的团队增加价值。我们见面后，似乎是一拍即合，他变得很友好，很乐于助人。我需要什么？我的目标是什么？他问了一些很好的问题，后来也以行动证明了他说的话。事后回想起来，我才发现我们最初的谈话透露了我的经历和专长，这些可能对他有用。善变型上司是用人高手，他把下属看成是象棋中的卒，让他们在棋盘上移来移去。因为他是一个技术高超的象棋手，所以他能让下属觉得自己是马，而不是卒。

善变型上司有自己的诀窍，能让下属觉得自己是他的爱将。我们团队中的一个行政主管——他叫史蒂芬——很肯定他已经是我们善变型上司的继承人了。我们的上司每个星期都会花几个小时和史蒂芬呆在一起，和他一起出去吃饭，或者坐在办公室里讨论公事，说说私事。他们看上去好像是分不开的。善变型上司直截了当地夸赞史蒂芬，说他的表现是多么出色，很有可能是他的继承人。他们的这种关系持续了大约5个月，这段时间内，史蒂芬帮他的上司处理了很多需要慎重对待的项目。事实上，善变型

上司后来升职的主要原因就是因为做了这些项目。升职后，史蒂芬不仅在工作中遭到了忽视，善变型上司更是故意对他表现得漠不关心——因为在他的新岗位上，他再也不需要史蒂芬的技能了。

这些描写可能会使我的这位上司看起来很无情，但是他绝不是一个残酷无情的人；他只是相信，要在公司中获得权力，你必须利用下属。他自己也期望那些有权力的人来利用他。他觉得根据具体情况改变和人相处的方式没有错。对公司中级别较低的员工，他会表现得和一个典型的命令加控制型上司一样，对下属发号施令，然后等着命令的执行。他既不刻薄，也不友好，适当地运用着他的权力。但是对其他人——老板、下属、客户——他就像变色龙，不断地变化着他的方法，以和他想要达成的目标保持一致。

善变型上司对待别人的方式完全是根据这个人是谁，这个人可以为他对做什么。他也能很快建立权威，尤其是当他觉得自己的威信受到了某种形式的挑战时。如果有人不尊敬他的权威——无论这是有意还是无意——他一定有办法使这个人安分收敛的。当我刚加入万花筒上司的团队时，有一个大型会议正待召开，但是不知怎么回事，我算错了到会议召开地点所花的时间；我迟到了15分钟。当我走进会议室时，已经有20个人团团围坐在大会议桌前了，他们其中有几个是公司的高层领导。我坐下后，善变型上司严厉地看了我一眼，然后转过头面向其他人，用一种充满讽刺的声音说，“现在我们可以开始了。”

他想发挥他的权力，而且也有很多发挥的技巧，包括尖酸刻薄的幽默(这点在本章未会具体谈到)。如果他朝我大喊大叫，那么在其他行政长官看来，他就是个讲究琐碎细节的专横者；如果他问我迟到的原因，他就像学校里的老师，即使问到了原因也无

所作为。然而，他运用了他那带有挖苦和轻蔑的幽默感，让自己显得很有自制力，没有被我的迟到所烦扰，同时暗示出他不喜欢迟到，如果这种情况再发生的话，我的麻烦就大了。

此外，善变型上司会尊重那些能高效运用权力的人。有一次，在没有告诉上司的前提下，我重改了我们团队正在使用的工作程序；后来在一次会议上，这个新程序被提起讨论时，他才发现了其中的改变。还有一次，我拒绝参加他集合起来的小组，因为各种因素的耽搁，导致我的汇报推迟到临近傍晚，那时团队的很多主要成员都已经离开了。我坚持等到第二天，在所有成员都到齐的情况下，我才做了我的汇报。

在以上两种情况中，善变型上司会对我的行为很不满意，因为我漠视了他的权威，他可不喜欢像我这样挑战他的权力。在公众场合下，在我以及其他人的面前，他表示了不满。但是在私底下，他其实对我印象很深。他喜欢果断坚定、对自己的想法和立场有信心的人，而且敬佩那些展现能力的行为。因此，在那两件事以后，我们的工作关系有了很大的改善。的确，善变型上司希望人们能敬仰他的权威，但矛盾的是，他也希望人们能不考虑他的权威而说出自己的主张。所以，勇敢地说出你的信念会为你加分。当然，你的行为必须是合适正确的，如果你轻视了他的权威，并且采取了错误的行为，那么你就倒霉了。

现在回想起在善变型上司手下工作的那段时间，我记得最清晰的是他的决心。无论他是魅力十足的，还是冷淡权威的，或者是好争论的，他总是有着坚定的信念。这种信念毫无疑问来自于他对自己权力的信仰。他很少表现出不确定的一面，也很少犹豫不决，因为他坚信自己的决定是对的。善变型上司比其他上司类型都要坚定，他总是洋溢着自信和信念，散发着一种特殊的气息。

他可以从一种性格变到另一种性格，而不让别人觉得他的这种变化带有权力争夺和政治操控的色彩。人们会觉得他的这些变化是为了得到他和团队想要的，所以人们也就能接受了。

当然，对权力的过度依赖也成了他的“阿喀琉斯之踵”²。我的上司后来被提拔到了公司的最高职位。虽然这是一个高级职位，但是在很多方面却限制了他的权力。因为善变型上司处在了高度机密的职位上，这就意味着许多“限制”被强加到他身上。在采取行动之前，他必须得到同意。在执行计划之前，他的管理团队要先达成一致。董事会也密切注意着他的言行。尽管我的上司比之前享受更多的职权，但是他自由运用这些权力的机会却大大减少了。于是他感到很不开心，焦躁不安。在得到晋升后不到一年，他就辞职了。

显著特征

鉴别善变型上司并不简单，因为很多公司的管理者都很有抱负，享受争取职位、责任以及额外津贴所带来的乐趣，也有很多管理者在对待下属和上司时，反应是截然不同的。但是，善变型上司会表现出一定的态度和行为，明确地界定自己属于这一类型。

² 阿喀琉斯之踵：阿喀琉斯是古希腊神话中一位伟大的英雄。当他还是婴儿的时候，他的母亲捏着他的脚后跟，把他浸在神奇的斯提克斯河中，被河水浸过的身体刀枪不入，除了脚后跟。后来在特洛伊战争中，他被人射中脚后跟而亡。因此阿喀琉斯(Achilles'heel)常指人的致命弱点、要害。

蒂姆是一家中型规模公司的首席执行官。有的时候他可能既是专横型上司，又是和善型上司，他的性格还有点儿像爆竹。但是他属于善变型上司，因为：

？ 他的每一个行为和每一句话都是为了维护和证明他的权威。

他提拔下属，分配给他们任务，并不是想帮他们得到学习和成长。他也不是为了给市场提供高质量的产品和服务。蒂姆做的任何一个决定都和权力有关。举个例子，有一次他要换掉一个部门总裁。有三个候选人，一个相对年轻，但是很有才能，也很坚定忠诚；另一个资历较深，经验丰富，如果把任务托付给他会让人觉得很放心；第三个没有第一个有才能，也没有第二个有经验，蒂姆最终却选择了他。

这是为什么呢？因为这第三个候选人曾经在蒂姆想要收购的公司里工作过。蒂姆觉得如果任命这个人作为部门总裁，收购那家公司的可能性也会随之提高。而一旦收购了那家公司，蒂姆和他的公司在市场中会更有影响力。影响力是蒂姆奋斗的一个目标。

因此，如果要判断你的上司是否属于善变型，你可以参考这个问题：

？ 他的行为背后的原始动机是为了提高、巩固和展示他的权力吗？

这里还有另外一些鉴别善变型上司的问题：

？ 面对公司里不同的人，他会经常转变风格以获得所需吗？

？ 他的自信是否接近自大？

- ？ 你会把这个上司描述成能自制、也能制人的人吗？他能保持冷静，除非必要时才会发脾气吗？
- ？ 他是你见过的最聪明、最狡黠的上司吗？他知道做什么来利用形势吗？
- ？ 在为他工作几年后，你还觉得不了解他吗？

最后一个问题我需要做一些解释。善变型上司不会让人们知道他们藏在面具背后的真实自我。他们觉得只有让别人不知所措，他们才有权威。真实的上司其实是为了迎合你，激励你竭尽一切可能来完成你们之间的交易吗？或者真实的上司在你对一个项目没有用处时就会对你漠不关心吗？善变型上司认为，当人们能够界定他时，他的权力也就相应减少了。因此，尽管现在的趋势是管理透明化，善变型上司绝对是不透明的。更确切地说，如果符合他的目的，他也能变得透明化，但是在某个特定时刻他让你看到的角色和在另一个场合它让你看到的性格特点完全是不一样的。

交际策略： 配合善变型上司的操纵

从个人角度来讲，为善变型上司工作，最有挑战性的是，你会觉得自己好像是国际象棋中的卒。我之前提到过，如果善变型上司愿意，他会让你觉得你是马而不是卒。但是一段时间过后，你会觉得自己其实被他操纵着——没有人喜欢被别人操纵。如果你的上司以某种方式在利用你，甚至因为对你不够信任而不去解

释他是如何在利用你，你会感到很不高兴。贾尼斯，刚从一所商业学校毕业，在一家娱乐产品公司工作，他的上司是多姆。贾尼斯是这么描述多姆的：

当我刚进入这家公司的时候，对我这样既没势力又没经验的人来说，多姆是一位很理想的上司。从一开始我就发现，其他管理者都很敬重多姆，甚至还对他带些恐惧。他的身上散发着一一种特殊的气质，我觉得在他的团队中我肯定能受益匪浅。事实上，我在工作上确实受益了。因为在多姆的带领下，我们的团队表现很出色，取得的成就写在我的简历上显得相当亮眼。但是不久以后，我开始不喜欢多姆给我分配任务时的感觉。很多时候，他不会告诉我所有的信息。相反地，他会很仔细地告诉我做他要我做的事，至于为什么让我用这种方式做事，他不肯给我一个直接的回答。有一次，我们的供应商提供的产品质量很差，他让我就这一问题写一份报告，并且在报告中做一些歪曲陈述，让这个供应商的质量看起来更差一些。后来我才知道，他把这份报告送到了他的老板那里，并说我的调查很独立，很客观。事实是，他想摆脱这个供应商，雇用一家朋友的公司取而代之，而我的汇报正好成为他攻击那个供应商的依据。

毫无疑问，这种被别人操纵的感觉会让人很不舒服，但是如果你想善变型上司手下工作，你就必须习惯。下面让我们来看一下如何应付这种在善变型上司手下工作才有的感觉。

接受事实，你永远不可能猜透真正的善变型上司

有一个让你猜不透的上司是一件很沮丧的事情，更沮丧的是，你总是尝试着去猜透他。在善变型上司团队里的员工经常花很多时间在一起，分析他们的上司，猜想他行为背后的想法，猜想他为何做了某个决定。同样地，他们还会分析善变型上司的所言所行，经常在脑海中回想，只为了弄清“他的意思到底是什么”。你应该意识到，善变型上司是永远不会让你知道他们面具背后的真实人格。相反地，你要接受事实，知道他在不同的场合下是完全不同的人。他会根据情况的不同转换人物角色。

选择性地、战略性地展示你的影响力

这不是说你要经常挑战你的上司，提出各种要求。如果你的上司以权力为中心，你最不能做的事就是流露出你不尊重或没有注意到他的权威；不然的话，你肯定会被开除。但是如果你按我说的做，你就可能有机会坚持立场，表明自己的感受。这会赢得他的尊敬，让他把你当成马，而不是卒。以下是一些能展示你权力的场合。

？ 当你的立场或行动对善变型上司的权威不造成严重影响时。换句话说，如果你觉得你的团队在回应一个顾客时应该显得更积极主动一些，而你的上司却对积极主动的方案没有太大的兴趣，那么这就是一个能够表明你自己感受的好机会。即便他提倡的方案不那么积极，他也不会坚决捍卫。如果你觉得这对他说不是一个重大问题，那么就让你的想法说出来。

？ 当你的论述很有说服力，你的建议可以增加他的权力时。

你或许会建议你的团队接手一个高风险、高回报的项目，这样就可以赢得最高执行官的认可；或许你还会提出一个比正常数额小的预算请求、支持周末加班等，为了证明你们团队能高效多产地工作，进而赢取一个即将到来的美差。只要你的论点和他的权力有关，善变型上司的反应都是积极的，同样，他也会对做出这些阐释的人刮目相看。

- ？ 当你说你不明白，需要他解释时。运用这个策略时，你的考虑必须审慎周到。如果你总是说你不明白，你的上司会觉得你很愚钝。善变型上司喜欢展现他的知识储存量，证明为什么是他当上了上司。权力中心主义的人喜欢炫耀他们知道而别人不知道的事；而知识就是力量。请他解释一下在会议中他提到的要点；让他阐释一下他的报告中最主要的论点。告诉他你已经阅读了他在电子邮件中发给你的文章，你想请教他为什么他觉得这篇文章很重要。

如果你想让善变型上司成为你的朋友，如果你没有意识到权力在他待人处事时所扮演的角色，如果你不给他炫耀知识的机会，那么善变型上司就会变成最难共事的上司类型了。但是如果你掌握了这里提供的策略，你就能相对容易地对付善变型上司，他们也不会像其他上司一样，让你在晚上辗转反侧，难以入眠。

专业策略： 如何为善变型上司高效工作

从某种意义上说，大多数上司都是为了积累、运用权力。出

于这个原因，管理者就会喜欢那些帮助他们在公司中得到权力的下属——更好的差事、更多的财力、晋升、奖金、外快等。其他上司和善变型上司不一样，他们还有更多的利益目标。有些上司的动力来自于他们对公司和团队能取得的成就的愿景。有些上司则关注生产力——创造并维持一个能以高密度生产的团队。但是，善变型上司对权力的理解却目光短浅，你千万不能忘了这一点。

不巧的是，在工作环境下，人们很容易忽略权力这个动因。记住，善变型上司是很难被捉摸透的。他会表现得想要实现一个愿景或创建一个伟大的团队。他不会告诉你他想要的仅仅是建立并运用他的权力。你可能觉得你帮他实现的工作目标意义重大，事实上，善变型上司觉得比起他获得权力的大目标，你的成就简直是微不足道。

因此，为善变型上司工作就意味着你要搞清楚他是如何界定权力的。然后帮助他实现追求权力的目标。以下是一些相关的策略。

探明他的目标并投身其中

他的回应可能不是绝对诚实的——他觉得只有自己知道自己的抱负对他来说才是优势——但是，他会含沙射影地给出很多暗示，让你知道什么对他来说才是真正重要的。他想要在公司里得到一定的头衔吗？他想拥有更多制定决策的权威吗？他主要的目标是打败公司里和他竞争资源、员工和职位的对手吗？在判断出对他最重要的目标后，你就能从某种程度上集中精力，帮助他实现这些目标。

成为他想要的信息的来源

知识就是力量。考虑到他的计划是获取和巩固权力，你可以告诉他一些和权力相关的事情。他可能很想知道在他竞争对手的部门里发生了什么。他很喜欢听那些关于公司财政计划或兼并可能性的消息，因为他觉得知道这些消息让他有一定的优势。他也很想了解在其他团队里，有哪些人才正迫切想转到另一个团队中去。

仅仅呈现给他很多资料也帮不到你。事实上，如果你只是向他提供一些没有做过任何编辑的资料，善变型上司会觉得你只是在做调查，而且你还不是是一名很优秀的调查员。但是如果你对 these 资料做一些编辑，使其符合善变型上司的要求，那么你就是一个有价值的人，因为你知道什么对公司是重要的。

悄悄播种想法，而不直接给出建议

显然，有些时候你很想直接向善变型上司提出一些建议，但是你必须把这种建议变成悄悄播种的想法。因为善变型上司不想感到是你正在控制团队的发展方向，而不是他。你也不想让他把你看得太有雄心抱负，威胁到他的权力。但是如果你掌握了微妙提出建议的这门艺术，而且你播种的想法最终产出了果实，那么你的声望就会提高。

通过这种播种，你会引起上司对你无意识的依赖。他不会感谢你可是他心中酝酿了好几天或好几个星期的想法的来源，他甚至还会以这个想法居功自傲，但是善变型上司是很精明的，他其实知道是谁在提供给他想法，让他得以收获颇丰。

为他的权力游戏提前铺路

把通常和他见面的关键人物列成清单：上司、下属、顾客、供应商、咨询者等。他会根据不同的见面对象变换不同的角色，你就可以告诉他在会见不同的人时，他可能会碰到什么情况。他很喜欢用自己知道的内情让人们感到惊讶；这是他玩的权力游戏。另外，他还希望能很有说服力地扮演自己的角色。如果在一个要求加薪的下属面前，他想要表现得态度强硬，那么他就需要提前知道这个下属想要加多少，理由是什么，等等。如果关于类似这种事情，你有任何信息，请和善变型上司分享讨论。他会很感谢你。更重要的是，他会觉得你很精于他喜欢玩的权力游戏。

行动禁区： 哪些行为对善变型上司不起作用

如果你的上司属于善变型，那么这些不能做的事情就显得尤为重要，因为有些特定的错误行为是你绝对不想做的。

要想理解这句话，我们来看一下卡洛斯。他是一位企业家，经营着一家广告公司。卡洛斯是一个标准的善变型上司。他白手起家，通过吓唬一些人，迎合另外一些人，一步一步地创建了这家广告公司。只要在卡洛斯手下工作过一段时间的下属都会看到他的不同面——他们会谈论“好的卡洛斯”和“坏的卡洛斯”。事实上，卡洛斯会排列组合好角色和坏角色，并同时扮演好这两个角色，为达到各种目的——吓唬下属，让他们更努力地工作，让下属更努力地工作以取悦自己，使某些客户觉得他们很聪明，

使另一些客户相信他宁愿死也不会让他们失望。

卡洛斯表现出所有这些方面是想为他的广告公司吸引更多的新客户，同时增加老客户的广告量。在一份杂志做的关于广告量的年度调查中，卡洛斯的广告公司排名第几位决定了他如何看待自己。更确切地说，这衡量了他在这个行业中的权威。有一天，他公司里的两位财务总监来到他办公室，向他提出了加薪的要求。他们还含蓄地提出了威胁：如果他们没有得到像要求的一样得到加薪的话，他们就会离开公司，并且还会挖墙脚，带走几个关键客户。

他们这么做犯了一个大错误，他们简直还可以威胁说要将这家公司夷为平地。卡洛斯是易怒的，他回应这个威胁的方式是自己也给出一个威胁。如果他们真的像他们威胁的那样做了，那么他会起诉他们，让他们罪有应得。即使花完最后一分钱，他也会采用法律手段让他们破产。他还会发挥他强大的媒体号召力，以传播他们的谣言，让他们一辈子臭名昭著。卡洛斯是否真这么想其实无关紧要。当他非常愤怒时，他是一个令人感到害怕的上司。他立即开除了这两位财务总监，没有给他们一分补偿金；不用说，他们也没有带走一个客户。

如果这两个财务总监知道自己对付的是善变型上司，他们就会重新考虑他们的策略了。因此，你最不能做的事就是威胁上司的权力基础，这是最明显的。下面是另外一些不能做的事。

不要“玩弄”这类上司

善变型上司比其他上司更善于玩游戏。他也很善于认出其他想要玩游戏的人。他想让你按他说的做，而不是照他做的做。他可以玩权力游戏、转变角色而免受惩罚，但是你千万不要尝试做

和他一样的事。如果被他发现你不真诚，或者你试着想操纵他，他就会责问你。如果你做得太过了，他就会摆脱你，将你开除。做你自己，维护你的信仰(只要不威胁到他的权力)，表现出权威和信念，这样做比玩游戏要更能对付这类上司。

不要相信他告诉你的每一件事

他可能是认真的，也可能不是。要记住，善变型上司永远只会说对他有利的东西。他的承诺都是有目的的，他不是故意要骗你，而是他会对你说一些你想听的话，让你尽最大的能力做他交给你的任务。但是有的时候，他是那么地有说服力，因此，你必须参照现实，过滤他说的话。他可能会答应给你升职，但是你要问问自己，他是否有实现这个允诺的影响力，他对别人是否也做了同样的承诺，做这个承诺是否会帮助他维护他的权力基础。

不要忘记他有隐藏意图

这一点没有其他几点明显，如果你对善变型上司所做声明的理解只停留在表面上的话，那么此点建议就显得很重要了。他可能会大肆宣扬他是多么赞成团队理念，多么想更多地参加决策制定，但是所有这些仅仅只是为了讨好管理层，或者是为了缓和那些感到自己被当成局外人的团队成员的情绪。如果你忘记此点禁忌，那么你在会议上可能会说一些锋芒逼人的话，而善变型上司就会当着整个团队的面驳倒你的言论——他能够让下属找准自己的位置，也不在乎是否让你感到羞辱。虽然善变型上司没有残酷成性，但是他偶尔确实喜欢展现他的权力，如果你误解了他的声明，你就会越来越多地受到他的尖刻批评。

你能搞定这类上司吗？自我测评

在善变型上司手下工作，很多人能够不断进步。尽管他沉迷于权力，变换不同的面具，他却是人们工作生涯中碰到的最聪明、最精明的上司。在善变型上司的指导下，人们能很快地学会如何精明地运用权力和影响力，那些有抱负的、想学会如何熟练地驾驭管理职位的人也能很快地学会一些重要的技巧。同样地，这些人可以忍受善变型上司的操纵和控制，而其他人往往会感到厌烦。他们把这些操纵和控制看成是一种交易——从善变型上司那里取得进步的代价。

而那些在善变型上司手下苦苦挣扎的人其实更希望自己的上司是一个导师或父亲的形象。他们想要和上司建立友好的关系。他们想要理解一个人，而这个人也要很在乎相互理解。最重要的是，他们很重视上司的透明度，而善变型上司是不透明的、难以理解的。他可能会在事业上帮助下属，让他们得到发展，但是这并不是他最优先考虑的事。

从对以上两种人的描述中，你可以知道你属于哪一类。如果你仍然不确定，那么下面的问题可能会帮到你：

- ？ 你觉得自己很有抱负吗？你想学习官场晋升术以及其他职业发展的方法吗？
- ？ 你希望你的上司教你一些规则，让你学会如何成为一个果断高效的领导者吗？
- ？ 你能对付上司的操纵行为吗？如果你的上司做事不透明，

甚至在与人交往时不十分诚实，你能接受吗？

- ？ 你把你的工作看成是达到目的的一种手段吗？比起和别人建立关系，你更关心积累知识、发展技能吗？
- ？ 你的主要目标是想成为团队中做事高效的成员吗？比起你在公司中享受的额外津贴，你更珍惜你在工作中和他人建立起来的关系吗？
- ？ 你在寻找一个能庇护你、和你建立友好关系的上司吗？
- ？ 你希望你的上司能够经常与你沟通交流、既能倾听也能倾吐、能同情并理解你的难处吗？
- ？ 你相信通过出色的工作表现，你就能在公司里取得成功吗？相比教你走捷径的上司，那些帮你学习和成长的上司对你来说更重要吗？

秘密战略

善变型上司可能看起来是一个很严肃的人，但是他很有幽默感，而且喜欢和那些能欣赏他幽默感的人一起工作。有权力的人可能看上去一直是注意力集中的，对任何使得他们无法专注于手头上任务的事情(包括幽默)，他们都感到无法容忍，但是他们经常会运用幽默，并将幽默作为展现他们权力的一个渠道。因此，对付善变型上司的一个看似不靠谱，实际上很有效的策略是：

找到他的幽默感所在，并且给他充分发挥这种幽默感的机会。

举个例子，我的善变型上司喜欢恶作剧。有些恶作剧很聪明，有些却很幼稚，但是这些都是为了满足他耍弄别人的需要；这是另一种形式的操纵。如果你回想一下我之前所讲的，你就会发现我的上司运用了他那尖刻的幽默感，让下属找到他们自己的位置。善变型上司喜欢的下属要能明白并且欣赏他那挖苦人的评论和他的恶作剧。如果你想在他的团队中表现出色，你就必须做到这一点。

每个人的幽默感不同，所以你要找到你的上司所钟爱的幽默。他可能喜欢讲笑话，也可能喜欢听笑话。他喜欢的幽默感可能是含蓄的、需要人意会的，也可能是荒诞的——谈论或者聆听所有在你工作生活中不合理的、奇怪的事情和政策。

记住，善变型上司有权有势，却很复杂。如果你坚持想弄清这类上司，你会毫无进展。你唯一能弄清的就是引他发笑的原因。如果你能让他笑——或者向他表明你能欣赏那些使他发笑的人或事——那么对你和上司之间建立关系将大有帮助。这可能是一件微不足道的事情，但是对善变型上司来说，小事也至关重要。