

# 提高领导力的关键：自信的谦逊

2022年12月29日



沃顿商学院的亚当·格兰特（Adam Grant）在这篇领导者纳米工具中解释了为什么最优秀的领导者同时体现了自信和谦逊。

领导者的纳米工具®（Nano Tools for Leaders®）— 是沃顿商学院高管教育中心与沃顿领导与变革管理中心联合开发的管理培训项目，主旨是提供快速、有效的领导工具，让您在不到15分钟的时间内学会并开始使用，将可能对您的成功产生重大影响。

撰稿人：沃顿商学院管理学教授亚当·格兰特（Adam Grant），《工作生活》播客节目的主持人，著有四本畅销书，包括《重新思考：了解未知的力量》（Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know）([https://wsp.wharton.upenn.edu/book/think-again/?utm\\_medium=referral&utm\\_source=KWnanotool120722&utm\\_campaign=think-again](https://wsp.wharton.upenn.edu/book/think-again/?utm_medium=referral&utm_source=KWnanotool120722&utm_campaign=think-again))。

## 目标

通过积极培养好奇心并在整个职业生涯中保持学习模式来提高你的业绩。

## 纳米工具

自信和谦逊常常被视为对立的品质。但如果你反思一下你最欣赏的领导人，他们很可能同时体现了这两种品质。我称之为自信的谦逊。

自信的谦逊是指你在专业知识和实力方面足够自信，能够承认你的无知和弱点。在《再次思考》中，我强调了这样一个证据，即没有谦卑的自信会滋生盲目的傲慢，没有自信的谦卑会让你质疑你的衰弱。自信的谦逊让你在相信自己的同时也会质疑自己的策略是否得当。

当疫情于2020年春季开始爆发时，NBA是第一个关闭赛事的主要体育联盟。联盟长官亚当·西尔弗（Adam Silver）对他的团队说：“我不知道将如何让赛事再次运行，但我相信我们有能力解决这个问题。”他告诉团队，他们对他们的能力充满信心，但对他们的策略不确定，他邀请大家重新思考他们的假设，并尝试许多不同的选择。那年夏天，他们是第一个重新开放的联赛机构。他们在没有一人感染新冠肺炎的情况下，成功地运行了一个巨大的赛事。

## 行动步骤：创造学习型文化

作为一个领导者，可以通过承认你不知道的东西，挑战最佳实践，奖励那些大胆实践新想法的人（即使新想法最后不起作用），创造一种学习导向的企业文化，而不是只注重结果的绩效文化。证据表明，学习型文化的组织中，创新更多，犯错更少。

了解怀疑自己的好处。让自己处于初学者的心态来行动，有所疑虑可以激励你更加努力和聪明地工作。当你对自己的知识和策略提出质疑时，你会有动力寻求新的见解，这可以拓宽和深化你的学习。

识别一条冲突性的信息或意见。研究表明，即使认识到只有一个原因可能导致我们犯错，也足以抑制过度自信。我最喜欢的两个问题是：“你怎么知道？”和“如果我们错了怎么办？”

## 领导者案例

### 学习型领导者

莎拉·布莱克利（Sara Blakely）曾经是一个挨家挨户推销传真机的销售员。当时她有一个关于连裤袜的创意。但她对时装零售或制造业一无所知。尽管她相信自己可以创业，但她知道需要扩展现有的技能。她向袜子厂寻求帮助设计原型，并学会了如何申请专利以避免昂贵的律师费。她相信自己的学习能力，而不是依赖现有的知识和技能，这让她得以创立并经营Spanx，这家目前价值12亿美元的公司。

### 自信和谦卑

在麻省理工学院教授巴斯玛·特菲克（她是沃顿商学院博士生）对一批刚开始实习临床就诊的医学生开始研究之前，她让他们完成了一项调查。他们被问及有多少次会有“自己不合格”的想法，比如“我没有别人认为的那么合格”，“我的导师对我的评价过高，我其实没有那么有能力”。然后她观察他们如何与假装成患者的演员互动，并注意到他们是否能够做出正确的诊断。而那些自认为“自己不合格”的学生在诊断方面表现同样出色，而他们的临床态度更为出色，在同理心、尊重和专业性方面的评分更高。

## 行动中的知识：相关高管教育课程

- 高潜力领导者：加速影响领导组织变革

- 女性高管领导力：成功的商业战略
- 领导力和管理证书课程（Adam Grant是主讲人）

访问所有沃顿商学院高管教育纳米工具

([https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/nano-tools/?](https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/nano-tools/?utm_source=know&utm_medium=display&utm_content=oe&utm_campaign=know_nano)

[utm\\_source=know&utm\\_medium=display&utm\\_content=oe&utm\\_campaign=know\\_nano](https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/nano-tools/?utm_source=know&utm_medium=display&utm_content=oe&utm_campaign=know_nano))