



创女时代

在高压中,如何与自己和解?

女性创业者的舒压锦囊

中国是全球女性创业最活跃的地区之一,无论从数量还是占比来看,均遥遥领先于英美等主要发达国家。创业过程中的苦与乐,她们一样都不少。本期我们整理了湖畔大学的三位学员在四届答辩女性专场上的工作感悟。她们多数都是“完美主义者”,作为企业的最终决策人,永远不甘于“示弱”,也不能退缩。她们要直面经营的压力,要纾解和调整与员工的关系,还要在事业与家庭遭遇冲突时,择机做出选择。她们的情绪与压力,我们也会感同身受。从她们的讲述中,我们能看出:关注内心真实感受,诚实面对自己的情绪和能力,在无法兼顾时勇于做出选择,充分享受创业中自我成长的过程,这些正是她们在创业路上不断修正自己,坚定前行的法宝锦囊。



杨晖



陈韦予



高敏

■ 陈怡

专家型的CEO,承认自己能力有边界

“创业者好像都会有这种通病,它不是物理性的疼痛,如果是疼痛大家都会去看医生,它是一种时有时无的不舒服感,大多数创业者都会选择忍,然后就慢慢忍出毛病来了。”

——杨晖

杨晖是唯众传媒的创始人。说起唯众传媒,大家最熟悉的应该就是他们制作的一系列热播综艺节目《开讲啦》《令人心动的约会》等。作为从湖南卫视出来创业的节目制作人,她是一个专家型的CEO。

喜欢节目制作,擅长节目制作,而且把自己喜欢且擅长的事情做成了自己的创业项目,这本应该是一件很开心的事情。但创办唯众传媒十年后的杨晖,却越来越不开心了。她觉得不开心本身就是问题,所以循着这个不开心的痛感开始寻找原因。

作为企业的一把手,背负着营收的压力,创业这么多年,经手过的节目数量早已破百,但是这100+的节目里面自己满意的作品也不过在30%以内,其他70%有时就是迫于营收压力的苟且——当看着自己手下的员工从谈恋爱到结婚到生孩子,她觉得自己必须要对企业内的这一个一个家庭负责……当这些压力涌上来的时候,她逼自己每天2点之后再睡觉,几乎全年无休。她知道自己没有办法再做一个单纯的专业主义者,必须为企业运营的柴米油盐发愁,为那五斗米折腰。

“所以在十年之后,我活成了我自己特别不喜欢的样子。”杨晖觉得自己成为了企业的天花板。当一个曾经的专业主义者开始和钱打交道,难免踩进一些未知的坑。她开始学习管理,

“我发现我不会分配。在谈节目制作的时候可以滔滔不绝,但是一到管理,我就手足无措。”当有一些跟了她二十多年的伙伴一个两个地开始离开,杨晖突然发现,自己是一个不会说再见的人。她不想,也不擅长面对分别。

“也许是我自己内心还有怨气,也许是我怕他们内心有对我的怨气,我不想分别在别的时候再和对方彼此伤害,就干脆不说再见。”那几年,杨晖的头发基本白了一半,她送自己2岁半的宝宝去幼儿园的时候,人家问是谁的奶妈来了。她忽然

发现自己这么多年,已经活得没有了自己,没有把CEO的位置做好,同时也失去了几乎其他所有身份。她开始思考自己创业这件事的意义到底在哪里。生命的意义虽然是追求快乐,但如果一件事自己做得不快乐,里面一定是有问题的。

杨晖花了一年多的时间找到了那个问题,就是承认自己个人能力是有边界的,承认自己是不完美的。于是她做了几件小事,开始改变自己:接受自己的不完美,这是改变的开始。

诚实面对自己。她说她以前很少哭,觉得感性不解决问题,要理性地讲道理。后来发现就算把世界上所有的道理都讲一遍,本质上也是在试图改变别人,但别人不一定听。所以倒不如先改变自己。先把自己的面具、盔甲都卸除,把落在自己心里的那些板结的灰尘污垢都剔除,只有当自己成为一个发光的人,才能去照亮别人。

比如在专业主义和商业主义的问题上,杨晖以前总是不喜欢商业,后来她发现这是自己内心的清高在作祟。如果没有和专业能力匹配的商业能力,是不可能让自己真正满意的作品让更多人看到的。所以,承认自己的不足,然后老老实实去补足自己的不足。

杨晖说:当你真的尊重别人,他也会回馈你更多的爱,这是我一个特别深刻的感受,作为女性管理者,当你真的能够做到柔软、温润的时候,其实比你逼自己变得雌雄同体、剑拔弩张要好很多。

创业的动力,来自于寻找底层驱动力

“我们要保护好自己发光的内心,让它保持强劲,不要因为外界的压力,让这个光慢慢熄灭掉。”

——陈韦予

陈韦予是凹凸出行的创始人,投资银行管培生出身,还有过一段6年的品牌策划公司创业经历。看起来她是一个不满足于待在舒适圈,总在不断挑战自己的人。她说自己是一个极度焦虑的人,面对“为什么要创业?”这个问题,她说其实自己也还在寻找自己的底层驱动力。如果找到了底层驱动力,可能也就知道自己的焦虑来自哪里了。

陈韦予的同事是这样描述她的:每天鸡血满满,同事们垂头丧气地进她的办公室,然后一定是春风满面地出来。这个在同事眼中永远充满活力的CEO,对自己的描述是:我是一个非常强的矛

盾体,我在外人面前一定是乐观积极的,但是一个人的时候其实是“焦虑致死”的。

创业者最不缺的就是自驱力和坚韧力,但是在创业路上,面对各种各样的压力和不确定性,一定都是焦虑的。“我觉得我创业的这6年时间里,应该说没有睡过一天安稳觉,我也相信这是创业者的常态。”所以,拥有化解压力的能力对创业者来说是很重要的。因为我们不可能期待压力消失,压力一定是存在的,在高度不确定的时代环境下,创业者要有与压力和焦虑和谐共处的能力,让它不去长期侵害内心健康。对此,陈韦予有几个小锦囊:

做自己的CEO。真正留时间给自己,关注自己的感受和需求,同时去探索自己内心的底层需求,只有对自己的需求足够了解,才会理解自己的那些看起来“莫名其妙”的情绪和反应。

拥抱“内在批评者”。陈韦予是一个很“难哭”的人。她回忆自己从来没有在父母面前哭过,到后来,她一个人独处的时候也哭不出来。“我没有办法面对‘哭’这件事情,甚至后来演变成每次想哭的时候,我脸上就会出现一种很尴尬的笑容,就这样去逃避。”她被教育不能软弱,不能害怕,一旦害怕了,她心里会有另一个小人跳出来就说“就这点事有什么好哭的,你怎么这么懦弱,你是一个坚强的人,你要独立面对,你不能害怕!”但其实,当你接受自己的“害怕”“懦弱”是一种正常情绪,并接纳它的时候,就会舒服很多。

让子弹飞一会儿。“当我做到接纳自己,拥抱自己之后,现在在学着让自己慢下来。”她说。陈韦予以前是个节奏极快的人,行动力极强,但是后来她发现,做企业有时候是需要摒弃一些第一反应和经验主义的。

“以前一有突发情况,我就马上给团队一个即时反应。但是后来我发现,我先给自己48小时,管理好自己的情绪,有序思考之后,再给出决策,往往这个决策会比当下立刻给的即时决策要好很多。”

看清楚自己,才能感受内外合一的力量

“所有的女性创业者一定要先照顾好自己,因为你自己才是最重要的,这样你才能够撑起所有人。”

——高敏

高敏是汉帛的CEO,她说自己有一个小洁癖,就是如果一件事不是自己发自内心想做,她就

不会去做。

2011年,她内心有一个燃烧的问题。“什么叫燃烧?就胸口有种愤怒感,有一种特别激动的感觉,就是我一定要去解决这个问题。”——这是她对燃烧的解释——那个问题是:整个服装行业的供应链条需要被重构。高敏认为未来一定是一个流量时代,而现在的供应链和未来的时代一定是不适配的。

她做了4个决定:一是把汉帛从一家传统工厂转型成服装供应链服务商;二是叫停零售板块,关闭全国300家零售门店;三是打造柔性生产模式,启动多元化客户战略;四是鼓励员工内部创业,构建内部生态。

她说:“我在这个过程中,享受到了一件事情,就是当我想清楚了我是谁,我们是谁之后,就能感受到一种内外合一的力量。”

(李雪婷)

凯文教育集团任命李婧为副总

凯文教育4月7日宣布正式任命李婧为集团新任副总,负责凯文教育在课程建设、学校运营管理及品牌发展等。

李婧毕业于北京外国语大学,获国际商务学士学位和英语文学硕士学位,后又在美国哥伦比亚大学取得公共管理硕士学位。她曾在北京、上海、深圳和纽约多地任教,曾任人大附中副校长、上海白玉刚实验学校副校长兼秘书长、深圳荟同学校全球招生和市场总经理兼培训业务总裁等职务,教育领域履历丰富。

(美通社)

商学院

为什么你累得要死,员工还不领情?

——给新手管理者

无论什么行业,都非常看重一线管理者的执行力,因为它与业绩目标的达成直接相关。管理者通常也是凭借出色的个人执行力而获得提拔的。但没经验的管理者通常会犯一个错误,就是将个人执行力视为最可倚仗的抓手,在具体任务上投入大量时间和精力,这样做的结果就是,每天都陷入“穷忙”的状态,工作结果不理想,付出也得不到上级的积极评价和下属的认可。问题到底出在哪里呢?怎样做才能避免这一问题发生?

■ 北森

新手管理者容易忽略一个事实:作为管理者的推动执行能力和作为个人贡献者的高效执行能力并不能画等号,个人执行力强并不意味着团队执行力就一定强。在任务执行这个维度上,新手管理者同样需要认知转型和能力升级,积极思考如何发挥团队的执行力,在新角色下高效地达成团队目标。

对整个团队目标负责:以最大化团队产出为目标

从个人贡献者转变为一线管理者,面临的第一个变化是目标的变化,从只需要对个人工作结果负责,转变为对整个团队的目标负责。

管理者如果继续选择单打独斗,依靠自己的勤奋来达成团队目标,必然会拉低整个团队的效率。

想要真正担当起“管理角色”,让团队高效运转起来。管理者不能再盯着自己擅长的事情或个人感兴趣的,而应该思考如何达成整个团

队的目标,最大化团队产出而不是个人产出。

哪些事情可以最大化团队产出?
第一、目标设定 管理者需要在职责范围内向团队成员明确传递哪些目标是更重要的,合理投入自己和团队的精力,而不是平均用力去完成上级布置的所有工作。

第二、任务分配 管理者需要把紧急程度不同和难度不同的工作任务,根据员工的特点合理进行分配,并与下属就工作任务的成功标准和时间要求达成共识。

第三、过程管理 管理者需要认识到,同样的工作,由他人来完成比由自己完成更不可控的现实,并能够采取必要措施,保证团队工作的进度和质量。

第四、应对变化 根据实际情况动态调整团队的工作计划,在充满变化的环境中主动管理变化而不是被动应付,这是管理者的必修课。

第五、总结复盘 管理者不能停留在遇到一个问题就只解决这个问题的层面,而需要帮助团队总结经验,提炼工作方法和规律,从而提升团队整体的工作效能。

从依靠自己到依靠团队:充分发挥团队成员的能力

从个人贡献者转变为一线管理者,面临的第二个变化是工作模式的变化,从主要依靠自己达成目标,转变为依靠团队成员达成目标。

决定最终工作结果的不仅是管理者个人的能力和努力,还有管理者有效“调动他人”的能力。除了关注工作任务本身之外,管理者还需要眼里能看到“人”,心里能想到“人”,主动思考如何充分发挥团队成员的能力,而不是致力于让自己变成超级英雄。

充分发挥团队成员的能力,需要管理者在激发动力和减少阻力上双管齐下。

首先,管理者需要激发团队成员的工作动力。制定正确的目标只是第一步,更重要的是与员工就目标达成共识。从员工的角度出发,对目标进行解释说明,将工作任务与员工的个人利益、职业发展相关联,让员工理解并愿意做出承诺;并在分配任务时充分尊重员工的个体差异,分配符

合员工意愿和能力的工作任务,发挥他们的长处,同时提供成长锻炼的挑战机会。

在任务执行过程中,让员工充分参与工作决策的讨论,让他们根据实际情况选择适合自身的工作方法,并在团队复盘的时候鼓励他们充分表达意见,提升他们对工作的掌控感。

其次,管理者要减少团队成员的工作阻力。在任务执行过程中,员工免不了会遇到各种困难和突发状况,每个人解决问题的能力积累的经验不尽相同。一方面需要管理者在分配任务的时候有所考虑,提前做好应急预案,另一方面需要管理者进行持续的过程管理,在员工遇到问题时能够给予必要的支持,避免让员工感到自己孤立无援。

本文摘编自《关键跨越(新手篇)》:从业务高手到优秀主管,机械工业出版社出版。

