

<<你凭什么领导别人>>

图书基本信息

## <<你凭什么领导别人>>

### 内容概要

一般常识认为：拥有卓越领导力的领导者身上必然有一些普遍的性格特征。

然而事实并非如此，盲目的模仿绝不能轻易地产生另一个杰克·韦尔奇、理查德·布兰森或是梅格·惠特曼。

组织需要的(也是员工想要的)是真实可信的领导者：他们知道他们自己是谁，清楚地知道组织的目标和前进方向，并且真正懂得如何激励他们的员工围绕组织的目标而努力奋斗。

在本书中，罗布·戈菲和加雷思·琼斯通过25年的研究、采访以及切身的领导经历等向读者展示了真实领导力的优点，并且为各个层次的领导者提供了实用的建议。

本书向大家展示了真实的领导者为什么从本质上可以说是“真实的变色龙”：随着环境的变化，他们不断地展示真实而不同的自我。

真实的领导者同时需要不断地发展与员工之间的关系，主要通过巧妙地平衡领导力本身具有的内在矛盾要素来实现：强调自身优势的同时，揭示自己的某些真实弱点；保持自己独特个性的同时，做到足够地适应环境以维护组织的团结；与员工建立亲密关系的同时，保持一定的距以赢得尊重。

通过大量生动而有趣的案例，作者清晰地阐释了领导力的真正含义。

也许你已经是一名老练的领导者，也许你只是一个有志于成为成功领导者的人，无论怎样，你都能从本书中获益匪浅，因为它从根本上改变了我们看待、培养以及实践领导力艺术的方式。

## <<你凭什么领导别人>>

### 作者简介

作者：（英国）罗布·戈菲（英国）加雷思·琼斯 译者：周新辉 罗布·戈菲，伦敦商学院组织行为学教授。

加雷思·琼斯，欧洲工商管理学院客座教授、伦敦商学院管理开发研究中心研究员。曾担任BBC广播公司人力资源总监一职。

## <<你凭什么领导别人>>

### 书籍目录

导言你凭什么领导别人?1 有技巧地做真实的自我 如何才能成为一个成功的领导者和领导培养者? 了解“真实”的概念 矛盾的处理2 了解自我和展示自我 私人舞者 领导者的不同特征 领导力的舞台 团队中的领导3 个人风险 足够的关注 尊敬 领导者的理想4 认识并改变环境 一对一 对关键人物的了解5 真实性和环境适应 认识组织 组织文化的分类 充分地适应6 社会距离的控制 苛刻的爱 真实性条款7 交流 交流渠道的选择 龟兔赛跑 快速反应的神话8 员工 员工想要什么? 好员工的标准9 领导的代价和利益 超越简单的回答 有意义的领导力附录A 评估你的领导潜力附录B 真实性和技巧的平衡致谢注释作者简介

## &lt;&lt;你凭什么领导别人&gt;&gt;

## 章节摘录

“你最想培养自己哪方面的能力？”

当被问及这个问题时，我们周围形形色色的各类人几乎给出了完全相同的答案：“我们最想培养自己的领导能力！”

可见，做一名成功领导者的渴望在人们心中是多么地强烈！

做一个成功的领导者可以给我们的生活带来多么荣耀的光彩啊！

也正是对成功的渴望才引领了社会的发展和时代的进步。

而当我们向诸如大公司的CEO们这样的高层管理者问起他们所面临的最大问题时，他们却给出了这样的答复：我们公司需要更多各个层次上的优秀领导者。

从上面的两种答复中我们可以看出：一方面人们对成为领导者是如此地渴望，而另一方面现实生活中的领导者却又是非常紧缺的。

这是为什么呢？

我们认为有如下两个基本的原因：首先，虽然许多组织机构对领导者有非常大的需求，但它们本身的结构却阻碍了领导者的出现。

不管是商业公司、公共管理部门，还是一些非营利组织，我们有太多的组织机构简直就是领导者的“坟墓”，这些组织自身的结构葬送了很多领导者的才华。

它们鼓励墨守成规和无条件的服从，或是鼓励毫无创造性的模仿，但它们从来不会向培养有效率的领导者这个方向前进。

很自然地，这种情况也造就了众多没有斗志的员工，他们好像都罹患上了一种奇怪的现代病——玩世不恭。

第二个原因在于我们对领导力的狭隘理解。

在对大量关于领导力的新老文献回顾之后，我们惊奇地发现：我们对它的理解掌握竟是如此狭隘。

当然，这并不是对相关研究者的批评，他们已经对该问题倾注了大量的心血和精力。

在这里，我们只是对他们所使用的某些研究方法和研究所依赖的基本假设存在着一定的疑问。

大部分关于领导力的文献首先集中在领导者的特征上。

这一点很容易使人们产生这样的心理暗示：领导才能是个体遗传所致。

其中的潜在假设就是：领导力是我们针对他人所采取的行动，体现的是一种单向的关系。

而根据我们的观点，领导力应该被看成是领导者和被领导者之间的一种双向互动关系。

一些有关领导力的著作还试图找出培养领导能力的“通用处方”。

那些困惑的领导者被要求跟“通用处方”上的领导特征和能力作比较——与处方上不一致的地方就是他们需要改进之处。

这是不正确的。

如果执意模仿处方上的所谓“完美”的领导者，那么即使是那些最成功的领导者，最终的结果也必定是失败的。

正如拥有160亿美元资产的德国罗氏(Roche)制药公司的CEO比尔·伯恩斯(Bill Burns)所言，“那种旨在将我们都变成杰克·韦尔奇的想法是毫无意义的”。

我们的观点认为，世界上根本不存在普遍通用的领导特征。

有的特征放在某个人身上是适用的，但放在另一个人身上就不一定适用了。

所以，如果你有志于做一个成功的领导者，就要充分地认清自己，努力发掘自身的领导潜质，做一个有着你自己个性印记的领导。

还有一种在当今很流行的观点认为：高效的领导力，主要在于人本身的自觉自知，是人的一种内生驱动力所决定的。

这种观点导致人们过多地去关注领导者内在的特性，如他们试图从领导者表现出的不同情商找出决定因素，或是从对他们的心理分析中寻找答案。

诚然，情商是一种非常有用的生活技能，但是通过我们对成功领导者的观察发现，很少有人完全了解自己。

## &lt;&lt;你凭什么领导别人&gt;&gt;

我们的经验表明，成功的领导者通常都拥有一种至关重要的目的感，并对自身的潜在领导才能有足够的了解。

并不是完全了解，但他们所了解的就足够了。

在整个社会对领导者需求不断增大的背景下，一方面组织机构自身的结构阻碍了领导者的出现，而另一方面我们自身对什么是领导才能所必需的也有着不充分的理解。

此时，我们所面临的最关键问题就是：如何才能成为一个成功的领导者和领导培养者？

我们认为，要想知道这两个问题的答案，首先应该明确地把握关于领导力的三个基本观点。

情境性首先，一个好的领导者需要随着自身的处境、境遇作出恰当的反应。

这可以说是一个基本常识，但却是最为关键的常识，你绝不可以忽视它。

历史上也不乏这方面的案例。

有些领导者在某时某地做得很成功，但是随着情境的发展，他们并没有作出相应的改变，最终落得个失败的命运。

英国前首相温斯顿·丘吉尔(Winston Churchill)就是一个例子。

他作为战时的铁腕领导者是很成功的，但是在战后英国重建的新形势下，他的好斗和倔强的风格就不再适合了。

同样，在第一次伊拉克战争刚结束的时候，老布什(George Bush Senior)的强硬立场在美国人民中具有很大威信；但是在次年的总统选举中，他却败给了克林顿，这正是老布什没有随着美国所面临的形势的改变作出相应改变的结果。

作为对比，南非前总统纳尔逊·曼德拉(Nelson Mandela)却很好地做到了这一点，从罗本岛的监狱到南非首都比勒陀利亚的联合宫，他都随着情境的改变对自己的领导风格作出了恰当的改变，因而最终也非常成功地走完了他的领导生涯。

组织生活中也存在类似的情形。

例如，有些意识僵化的管理者在需要改变领导方式的时候也不能作出相应的改变。

而他们那些更具适应性的同事却能够相应地作出合适的调整——并且是带领他们的团队一起作出调整。

正如今后我们将要了解到的，对于情境的观察和理解能力是领导者必须要掌握的一项非常关键的能力。

通常，我们把这种能力称做“情境感知”。

这种能力一定程度上是感觉和认知能力的复合。

成功的领导者会从纷繁芜杂的信息中选取最重要的情境信号，找出隐藏于表层现象之下的本质，并依此作出正确的判断。

这种能力既体现在微观层次上，也体现在宏观层次上。

微观层次上，像日常的会面、走廊中的一举一动、电梯中的交谈等一些看似烦琐的小事无一不体现出领导者对情境的掌控能力；宏观层次上的情境掌控能力主要体现在重大决策的制定等方面。

一个成功的领导者必须要做到随着情境的改变而恰当地调整自己的领导风格，自觉地培养自身的领导能力。

领导者必须随着情境的改变而作出恰当的改变，这点对于一个成功的领导者来说是非常重要的。

我们并不是在过分地强调它，因为它确实是领导者首先要具备的基本能力。

同时，领导者自身的行为方式也对情境的形成具有一定的反作用，因此领导者的一举一动也能够影响甚至重新构建新的情境。

通过他们之间的互动，精明的领导者会从中构建出最适合的情境，找出最有效的领导方式。

当然，只找出最适合自己的领导方式还是不够的，一个成功的领导者还应该积极探索出某种通用的领导方式，以方便继任者也能够从中获益。

层级性这是我们所观察到的第二条：领导者不是单纯靠层级制度就能成为领导者的。

大部分文献都把过多的精力集中在组织中那些高层领导者身上。

实际上，这种做法是不准确的，因为这使得许多读者头脑中形成了这样的错误观点：领导者一定是那些在组织机构中具有较高职位的人。

## <<你凭什么领导别人>>

这种观点对于我们全面地理解领导力的含义是非常不利的，如同盲人摸象一样，它使我们很难发现领导力的本质。

如果说层级和领导力之间有联系的话，它们之间的联系也是有条件的。

实际上，简简单单通过赋予一个像系主任、部门经理、副主席等这样的领导头衔并不能说明你就是一个真正的领导者了。

领导力的本质并不在层级上。

要想做一个真正的领导者，层级既不是必要条件，也不是充分条件。

实际上，某个人能够处在领导者这样的位置上，并不单单与他的领导能力相关，其影响因素是多种多样的。

有很多因素甚至比领导能力还重要，像政治嗅觉、志向、资历、人际关系等诸多因素都会起到很大的作用。

我们通过对一些组织机构的采访和观察证实了这种观点。

一些大的组织在各个层级上都安排了领导者，而最明显的莫过于像军队这样的组织了。

在最初的研究工作中，我们曾经对它作过调查。

我们得出的结论是，军队具有严格层级制度的性质使领导力的培养异常困难。

没有比事实更能说明问题的了。

在军队里，单纯依靠层级是不够的。

当军队身处前线的时候，有的领导者倒下了，必须有人站出来顶替他的职位，所以对每一个士兵的领导才能进行培养是一项势在必行的任务。

军队里也确实是这样做的。

如今，有很多组织机构也已经认识到这一点，像葡萄牙最大的公司Sonae公司就早已着手对所有员工的领导才能进行培养。

Sonae公司的经营范围很广，从木材加工到电信运营等，它都有所涉猎，拥有着庞大的零售网络。

该公司非常注重员工的业绩表现，平庸之才在这里找不到自己的位置。

公司的目标宣言就很明确地表明了这一点，“在Sonae，你要么是领导者，要么就是领导者的竞争者”。

这句话的含义是很明显的，如果你两者都不是，那么对不起，Sonae公司里没有你的位置。

不管你是一家医院，还是慈善机构，抑或是商业公司这样的组织，只要你想成功经营，都必须致力于培养所有员工的领导才能，并且给他们足够的锻炼机会。

关系性关于领导力的第三个基本观点是：领导力是一门关于“关系”的学问。

简单点儿说，作为领导者，没有追随者是不可能的。

很多早期的相关理论似乎忽视了这一点。

或许是为了更精炼地提取领导者的特征，它们忽视了这样一个基本事实：领导力是建立在上下级之间的一种双边关系，单独地对领导层进行研究是片面的。

实际上，领导力是领导者与那些渴望成为领导者的人共同建立起来的一种社会建构。

成功的领导力不是把那些必须具有的领导特征简单地混合在一个人身上就行了，它们必须积极地活动于一系列复杂的相互关系中，经过必要的培养和教育，才能发掘出领导才能的真谛。

正如其他的社会产物一样，这种关系网络弱不禁风，需要我們不停地進行再構建。

当你跟一名成功的CEO、体育教练或是团队领导交谈时，他们都会这样跟你说：他们所付出的许多努力都是为了与他们的下属之间不断地确立这种特定的关系。

领导者和被领导者之间的关系并不一定总是融洽的，有时候他们之间的矛盾可能很尖锐甚至不可调和。

但是作为领导者，你必须知道如何激励你的下属，使他们更好地发挥自己的才干。

一些研究已经表明：被领导者总是希望能从他们的领导者那里得到鼓励，以实现个人的价值。

此外，如果可能的话，他们还希望能够体会到更崇高的东西——社会认同。

但作为被领导者，他们希望的领导者首先应该是真实而可信的。

## <<你凭什么领导别人>>

的确，真实性对于双方的关系来讲是不可或缺的；没有它，领导者和被领导者之间就不可能建立起信任。

那么领导者又该如何表明他是可以信赖的呢？

怎样才可以使被领导者更好地感觉到这一点呢？

这将是一个非常复杂的问题，因为它必将涉及不同背景下的不同行为。

要想成为一名成功的领导者，你必须在这方面下足工夫，力求使自己能在各种不同的背景下都充分展示你真实的自我。

在本书后面的章节中，我们将详细地对此进行讨论。



## <<你凭什么领导别人>>

### 媒体关注与评论

罗布·戈菲和加雷思·琼斯为我们翔实地解答了所有领导者都必须面对的关键问题：你凭什么领导别人？

这本书就如何成为一名真实的领导者的问题为我们提供了清晰而详细的指导。

——世界著名管理学大师 加里·哈梅尔 本书总结出了所有成功领导者的本质属性——真实性！这本杰出的著作提醒我们：真正的领导力不只是与我们所做的事情有关，更与我们是誰紧密相联。

——欧洲工商管理学院组织行为学教席教授 埃米尼亚·伊瓦拉 在这本令人叹为观止的书中，罗布·戈菲教授和加雷思·琼斯教授为我们解密了伟大领导力的神奇之处。

本书的案例和逻辑促使我们重新审视我们如何才能做到最好以及如何激励他人。

对那些领导者、有志于成为领导者的人，或是有志于帮助领导者的人来说，本书是一本必读之书。

——凯斯西储大学教授 理查德·博雅特斯 本书是哈佛商学院众多案例研究中的一个，扩充成书，足见这是一个有价值的研究。

本书不仅是管理类书籍，其中也有心理学和社会学分析，其实我觉得这其中心理学和社会学的观点还更重要些。

正如书中所暗示的，一个公司其实就是一个社会，人首先是人，然后才是员工，才是领导。

抽象一点，就是领导是员工的真子集，员工是人的真子集，是蕴涵关系。

于是，适用于人的东西，就适用于员工和领导。

但公司不同于一般社会群体的地方在于公司本身要达到一定的竞争性目标，该目标要求其中的人以能力和效率为导向。

于是领导者就要在达到目标和维护关系之间走钢丝，表现出两面性。

——当当网友 孤直公(中山) 这是一个很好的书名，能够勾起对这一问题感兴趣的人的无限联想。

这本书的主旨，跟以往的领导学有所不同。

以往的领导学似乎都是“特征理论”，就是指出部分领导的一些共同特征，认为想当领导的人，必须审视自己具不具备这些特征，如果不具备，那么就应该模仿、学习和培养这些特征。

本书认为，这是错误的。

任何一个人，要想成为一个成功的领导，必须也只能做真实的自己，你永远做不了别人。

只有准确地了解真实的自己，找到自己的特色，才能塑造出令人印象深刻、与众不同的自己的领导形象。

——当当网友 伊露桑尤尼(昆明)

## <<你凭什么领导别人>>

### 编辑推荐

《你凭什么领导别人(哈佛经管图书简体中文版)》：献给所有立志成为优秀领导的人卓越的领导力是没有范式可循的员工最需要的只是一个真实的领导者商务印书馆——哈佛商学院出版公司携手引领经济管理新思维

<<你凭什么领导别人>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>