

<<成为领导者>>

图书基本信息

书名：<<成为领导者>>

13位ISBN编号：9787300086699

10位ISBN编号：7300086691

出版时间：2008-1

出版单位：人民大学

作者：沃伦·本尼斯

页数：187

译者：姜文波

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>

<<成为领导者>>

内容概要

本书是他为读者奉献的实用的领导者入门指南。书中深入探讨了领导者必须具备的品质与能力，并给出了榜样，以及任何人都适用的战略。在一个越来越动荡、越来越模糊的世界里，我们对领导者的需要比以往任何时候都更迫切。在加入了对挑战和机遇的新鲜评论之后，这一新版的《成为领导者》将激励下一代的领导者，引领我们进入未来。

<<成为领导者>>

作者简介

作者：(美国)沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 译者：姜文波

<<成为领导者>>

书籍目录

致谢2003年修订版序言1989年初版序言第1章 驾驭环境第2章 了解基本要素第3章 了解你自己第4章 了解世界第5章 凭直觉行动第6章 施展你自己：奋力地去弹奏，去尝试一切第7章 穿过混乱第8章 让人们站到你这一边第9章 组织可以帮助你——或者阻碍你第10章 铸就未来人物传记参考文献索引

<<成为领导者>>

媒体关注与评论

致谢与2003年修订版序言致谢尽管这本书上只署了我的名字，但就像所有的书籍一样，本书也是很多人合作的成果。

很早以前我就发现，最有效的学习方式就是与他人交谈。

正是在与才华横溢的同事们进行有趣、愉快、令人兴奋的讨论时，我自己的观点才得以形成并得到提炼和检验。

在前几版的《成为领导者》当中，我尽力地向所有对本书的写就有过帮助的人表示了谢意。

如今，我仍然非常感激当初的那些合作者，以及其他慷慨地奉献了自己的建议、专长和时间的同事和朋友。

对于这一21世纪的新版本而言，我理应特别提到一些做出了贡献的人。

第一位就是我在南加州大学的助手玛丽·克里斯琴（Marie Christian）。

机敏而又聪明的玛丽，不知疲倦地帮助我保持着整洁、有序的职业生活。

她的辛勤劳动解放了我，让我有更多的时间来思考和写作；她所做的一切令我每天都心怀感激。

第二位是珀尔修斯图书集团的编辑尼克·菲利普森（Nick Philipson）。

在2003年版的《成为领导者》的制作过程中，尼克所做的已经远远超出了一个编辑的分内工作。

他首先以喜爱而又批评的眼光重新审读了本书，指出了其中仍旧契合当今现实的地方，而且更重要的是，他找出了那些不能再引起共鸣的段落。

他给了我一张修订修订本书的地图，让这项任务变得不再那么令人望而生畏。

而且在整个过程当中，他始终是一个最好的朋友和同事，慷慨地提供着见解和赞扬，婉转地提醒我出现的错误，同时也呵护着我的意见和观点。

总而言之，与他合作是一件乐事。

最后，我必须感谢我的老朋友与合作者帕特里夏·沃德·比德曼（Patricia Ward Biederman）。

她和我有着那种人们做梦都想拥有的合作关系。

几十年来，她一直激发着我的观点，帮助它们翱翔。

每次我们一起工作时，我都会想起那些充满了思考、热情和欢笑的完美合作。

2003年修订版序言这篇序言是本书创作时世界的简单印象。

1989年，就在《成为领导者》（On Becoming a Leader）首次出版之前，我为它写作了最初的序言。

在那时，世界正处于迅速变化的边缘。

尽管很少有人能够预见到，柏林墙却还是在11月轰然倒下了，伴随着摇滚乐欢快的喧闹声，德国自二战结束时开始的分裂实际上宣告结束了。

但是，当本书在那一年的早些时候出版时，德国还是分裂的，苏联还没有解体，老布什（George Bush）还是美国的总统。

就在离柏林不远的地方，是相对平静的、统一的南斯拉夫。

纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）后来被人们拥戴为非洲的乔治·华盛顿（George Washington），而在那时，受种族隔离制度迫害的他还是南非一所监狱里的囚徒。

在那时，熟悉互联网的只有400来人，他们是少数大学和政府机构里的用户；即使是那些预言家们也想像不到，互联网会多么彻底地改变一切——从全球经济到恐怖分子策划袭击的方式。

在1989年，美国人已经用上了无绳电话和录像机，但手机和DVD还仅仅存在于人类的想像之中。

十三年转瞬即逝，我们来到了2002年。

当我在马萨诸塞（Massachusetts）的坎布里奇（Cambridge）写这篇序言时，几乎整个世界都在为美国是否将对伊拉克动武的问题费心劳神。

最近，前总统吉米·卡特（Jimmy Carter）赢得了诺贝尔和平奖（Nobel Peace Prize），而没过几天，朝鲜（North Korea）就透露他们终于拥有了核武器。

核灾难的乌云笼罩着这个星球，因为自20世纪60年代早期以来，人们就一直担心会发生核战争——在那段冷战最紧张的时期，美国的每一个小学生都知道万一苏联人发动了核攻击，他们要迅速地卧倒或躲避。

<<成为领导者>>

在我写最初的序言时，美国还在从1987年10月的股市崩溃中恢复。

自那时以来，这个国家经历了一段史无前例的繁荣期——只是在最近一两年里，美国渐渐地陷入了最棘手的经济衰退之中，这是大多数年纪不到50岁的人们前所未见的。

在1989年，渴望重新入主白宫的民主党对阿肯色州（Arkansas）有魅力的年轻州长寄予了很高的期望。比尔·克林顿（Bill Clinton）是想连任两届美国总统，不料在他与白宫一位年轻实习生的桃色丑闻还有一条肮脏的蓝裙子曝光之后，他遭到了弹劾（最终被宣判无罪）。

如今，乔治·W·布什（George W. Bush）是美国总统办公室的主人——在2000年的普选失败之后，这是美国历史上第一次由联邦最高法院裁决的总统选举。

由于有了非凡的成像技术，人类基因组测序的工作得以完成，人脑的奥秘也得到了前所未有的揭示。在美国，艾滋病已不再是无可挽回的死亡判决，尽管在撒哈拉沙漠以南的非洲地区，它是中世纪的大瘟疫之后致死最多的疾病，而且在亚洲它也在迅速地扩散。

《成为领导者》的第一章强烈希望读者要“驾驭环境”，而这已经变得比以往任何时候都更重要也更困难。

在某些方面，一切都不同于1989年了。

实际上，在1999年出版的畅销书《凌志汽车和橄榄树》（The Lexus and the Olive Tree）中，获得了普利策奖的新闻记者托马斯·L·弗里德曼（Thomas L. Friedman）就这样写到：“这个世界才刚满10岁。

”说到世界在最近10年里发生了怎样的变化，万维网（World Wide Web）给出了最生动的例子。

在1989年，早期的400名互联网使用者预测它会彻底变革人们的沟通方式，但即使是他们也想像不到它会变得多么普遍。

就在我写这篇序言的时候，全世界范围内有超过5.8亿的互联网使用者，互联网的使用率每隔100天就翻一番。

即使柏林墙没有在1989年11月9日倒下，全世界的人们透过电子媒介有效地沟通的能力，也会推倒所有以前把国家隔离开来的墙。

自1989年以来，技术已经做到了意识形态无法做到的事，建立起了一个靠线缆连接的全球社会。

有了这个网络，革命的少数派就可以让外界了解他们的情况，即使是在他们被封锁的时候，就像几年前墨西哥恰帕斯州（Chiapas）的造反者们所做的那样。

然而，尽管技术已经推动了全球的思想交流，让这个世界变得更小了，但它却未能让世界变得安宁。

到上一次我去做心脏检查的时候，这个世界还被涉及大约40个国家的25宗边界争端撕扯着。

作为最现代的发明之一，即时通信推动而不是阻止了全球范围内原教旨主义的兴起，其形式是妖魔化不信教的人们，并愉快地把最新的技术用于中世纪的信仰。

结果，我们如今就生活在这样的世界上：一个女人仍旧可能因通奸而被众人投石砸死，而我们每个人都可以在卫星电视上旁观这一幕。

这个世界也经历了经济的变革。

中国已经接受了创业精神和其他形式的资本主义。

欧盟（European Union）曾经被看做是乌托邦式的空想，如今却变成了现实——它已经淘汰了法郎和德国马克，取而代之的是世界语中的货币，也就是欧元。

在最近的十几年里，美国的新经济从形成到激增，最后彻底崩溃。

在20世纪90年代期间，似乎每一个聪明的年轻人都创办了自己的电子商务，甚至在产品还没上市或者没有赚到利润之前就看到了其股票价格的暴涨。

既然这种经济几乎是完全基于期望的，网络泡沫的最终破灭也就一点儿都不意外了。

但是，尽管纳斯达克（Nasdaq）的处境凄惨，新经济的某些要素仍旧是健康的。

新经济是靠知识资本来推动的，而这也将是21世纪经济的特征。

一家企业最重要的资产是办公楼、厂房和设备的时代已经一去不复返了。

如今，创意是全球经济的发动机和流通媒介。

对领导者以及想要成为领导者的人们来说，新经济的真正教训在于力量源自创意而不是职位。

现在，商业媒体充满了这样的故事：看到自己401(k)账户上的余额每个季度都在缩水，沮丧的工人们已经放弃了提早退休的梦想。

<<成为领导者>>

在2002年的下半年，工人们很高兴能有一份工作，并且都在尽其所能地保住自己的饭碗。

但是这将发生改变。

而当情况发生了改变时，希望组织取得成功的领导者，将必须再一次地奖励甚至是纵容那些拥有最佳创意的员工。

在经济不景气的时期，二流的领导者可以不顾后果、不受惩罚地运用手中的权力。

经济繁荣的时期将再次到来，而到了那时候，能够幸存下来并取得成功的领导者，将不会视员工为走卒，而是会视他们为可贵的同事和合作者。

就像新经济的起起落落一样，握有最高权力的领导者也是如此。

在20世纪90年代，一个真正可怕的趋势是名人首席执行官的出现。

克莱斯勒公司（Chrysler）的李·雅科卡（Lee Iacocca），可能是第一位像电影或摇滚明星一样面孔为人们所熟知的现代商业领导者。

美国人一贯倾向于把组织视为杰出人物拉长了的影子——这种倾向几乎可以把像约翰·亚当斯（John Adams）这样真正看重协作的领导者逼疯；而且，我们还一直倾向于不顾其实际贡献，过分地奖励那种有魅力的领导者。

但是，在20世纪的最后几年里，这种趋势已经彻底失控了。

至于说典型的企业领导者的形象与实际已经变得多么不一致，首要的指标就是高级管理者们的薪酬。没有人指望成功的企业家或成功企业勤勉的带头人会甘守清贫，但在20世纪90年代，高级管理者的薪酬已经失控了。

在1970年的美国，一个首席执行官的薪酬是普通工人的4倍。

而到了2000年，根据美国劳工联盟及产业工会联合会（AFL-CIO）的报告，普通首席执行官的薪酬已经超过了普通工人工资的300倍。

《商业周刊》（BusinessWeek）在2002年报导说，美国最高层管理者的中等年薪是1100万美元，而全国的中等年收入仅为3万美元左右。

这种怪异的不平衡，其最令人不安的方面在于它突显了贫富两个群体之间危险且日益拉大的差距：一边是控制着50%财富的1%的人口，而另一边是正在消失的中产阶级以及正在壮大、没有希望和健康保险的社会底层。

中产阶级的崛起曾经象征着20世纪后半段伟大的经济成功。

那些已经渐渐相信忠诚和勤奋会带来保障和舒适生活的人们，是构成这个阶层的主体；事实很可能会证明，这个中产阶级的消失将是新世纪里最有影响的经济事件。

而且，除非当前这种财富越来越向少数人手里集中的趋势被逆转，否则它就真的可能是一个非常残酷的故事。

当首席执行官们开始变得越来越像沙皇时，他们本应知道自己最终会遭到报应。

但是，很多人非但没有收敛，反而变得愈加傲慢了。

2001年和2002年，在一系列涉及到会计违规、非法借贷和内线交易的商业丑闻当中，很多原本雄心勃勃的企业一个接一个地倒闭了。

这些被钉到耻辱柱上的企业，包括安然（Enron）、世通（WorldCom）、艾德尔斐（Adelphia）、环球电讯（Global Crossing）和英克隆（ImClone）——他们的一些高层管理者受到了起诉，手上戴着手铐被带走了。

在这些事件当中，最令人震惊的或许一直是前途堪忧的家政女神玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）。

英克隆公司寄予了很高期望的抗癌新药将不会获得美国食品药品监督管理局（FDA）的批准，而就在这一结果即将宣布之前，玛莎根据内部消息提早抛售了自己手中所有该公司的股票，她也因此受到了刑事检控。

一些人幸灾乐祸地期待着她的身败名裂，他们拿她的单人牢房和带有监狱条纹的壁纸开玩笑；这显然是把快乐建立在他人的痛苦之上，一个滑稽的小丑把这称为“Marthafreude”。

哲学家拉尔夫·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）常常这样问候自己久别重逢的朋友：“自我们上次相见以来，有什么模糊的事情变得更清晰了吗？”

”对我来说，有一件已经变得比以往任何时候都更清晰的事情就是：诚实是一个领导者最重要的特征

<<成为领导者>>

，他必须要准备好去再三地证明自己的诚实。

有太多的领导者忘记了他们是受监督的，随时可能被叫去接受质询；这其中不仅包括企业的负责人，也包括教会官员以及无数其他领域中的领导者。

他们忘记了，有些事情合法但这并不意味着它们是正确的。

他们还忘记了，公众给予他们的，公众也可以拿回去。

不信你去问问玛莎·斯图尔特。

这些公司丑闻已经对股市产生了破坏性的影响。

在有关安然和其他骗子公司头条新闻已经被人们忘记之后，这种负面的影响却很有可能会持续相当长的时间。

不负责任的高管自己拿着一大笔解雇费走人了，而他们的行为却糟蹋了数以万亿美元计的财富。

这个美国企业界的污点是如此的显眼，以至于英特尔公司（Intel）的前首席执行官安迪·格罗夫（Andy Grove）宣称：“这些天里，我耻于自己是美国企业界的一分子。

”这会让现今的领导者处于何种境地呢？

对于近来的混乱，一个可能的结果是高管的薪酬最终将变得更加适度，尽管首席执行官们的年薪仍然很可能要比普通工人一生赚到的钱还多。

因为工人们现在都是股东——这在很大程度上得归功于那些缩水的401(k)账户，所以将来他们很可能会要求领导者拿出更真实的绩效，并为此付给他们不那么奢侈的薪酬。

非营利组织以及其他大型组织的负责人也可能会拿到更少的薪水，并受到更多的监督。

那或许是一件好事。

我们所知的有关创造力的一切都暗示，金钱更多是创造性工作的障碍而非激励因素。

拿取更适度薪酬的领导者，可能会更专注于干好工作的内在回报。

而且，他们更有可能承认自己的职责具有道德的要素，它就像增长利润数字一样重要。

我希望这种狂躁会渐渐地止息，好让人们静下心来深刻而又严肃地思考一些至关重要的问题，比如“在当今的世界上，企业以及其他组织的宗旨是什么？”。

人人都认为，把组织比作是一架为股东创造价值的机器，这个比喻过于简单化了。

但是，什么样的比喻更贴切、更有启发性呢？

让我感兴趣的是组织作为一个不断变化、响应迅速的器官的概念，以及查尔斯·汉迪（Charles Handy）提出的组织就是社会的观点。

如今，我们正把越来越多的时间花在工作上，而且也越来越渴望工作与个人生活之间的良好平衡，在这种情况下，把企业或其他组织视为小社会的理由就显得格外引人注目。

恰恰是当我们被呼机和手机绑在工作场所中的时候，我们渴望做那些看起来非常有意义的工作，以证明我们错过与家人的一次次欢聚是值得的、应当的。

各种组织的领导者都需要认真地思考给员工有意义的回报这样的问题，并让缩小了规模的工作场所充满人情味儿。

如果新近发生的丑闻让领导者非常分心，以至于他们未能处理好这些道德和哲学问题，那么这将是可悲的。

而如果这些丑闻让人们觉得这一行业不值得付出努力，就像政治丑闻过去常常玷污公用事业一样，那么这就更可悲了。

说到近来这些如此丑陋的头条新闻，我认为重要的是要记得我们对领导者的态度是反复的。

我们倾向于在一段时间里慷慨地给予他们不相称的关注和赞扬，待他们如王室，而在某个时刻，我们会突然翻脸，激烈地攻击他们，视他们如魔鬼。

这两种极端都是不正确的。

值得记住的是，每有一个可耻的丹尼斯·科兹洛夫斯基（Dennis Kozlowski）（泰科公司被免职的首席执行官），就有其他成百上千个能干而又可敬的商业领导者。

而且，在非政府组织、社会活动群体、学院和大学、文化机构以及其他非营利组织的高层，也有很多非常优秀的男性和女性。

<<成为领导者>>

他们都是有志成为领导者的人应该去搜寻和仿效的对象。

让我仅仅举一个例子吧。

我最近出版了一本对比年轻和年老领导者的书，名为《极客与怪杰》。

在我与合著者鲍勃·托马斯（Bob Thomas）采访的众多令人印象深刻的高级领导者当中，有一位是哈曼国际工业集团（Harman International Industries）的首席执行官西德尼·哈曼（Sidney Harman）。不久前，当每天似乎都有新的公司祸根被揪出来的时候，西德尼在公司的季度报告中向股东们传达了一个信息。

他告诉股东们公司与大多数独立的董事会成员没有生意往来，并且概括地介绍了公司现有哪些机制可以确保董事会以及公司本身的诚实。

他向股东们保证，如果出了什么问题他会知道的，因为“我在全身心地关注和管理着这家公司，我知道其中的各个角落都在发生些什么”。

对于这种迅速地做出反应、负责的行为，有一个名词就叫做领导。

像所有伟大的领导者一样，西德尼所做的最重要的一件事就是培养一种坦率的文化。

在就领导这一主题进行了多年的写作之后我才突然发现，任何组织的成功都有一个被忽视了至关重要的方面——不是伟大的领导者，而是伟大的追随者。

西德尼的办公桌上镶着一块儿小牌匾，上面写着：“在每一家企业里，总是会有某个准确地知道正在发生什么事的人。

应该把那个家伙开除。

”这当然是在说反话；西德尼一直坚持倾听甚至是欢迎员工们提出有见地的异议。

但是，在很多的组织里，那些敢讲逆耳真言的人会被开除，或者至少会受到排挤。

一个悲剧性的事例涉及到“挑战者”号的爆炸。

1989年1月28日，“挑战者”号航天飞机在发射升空后不久就爆炸了，机上人员全部遇难，其中包括六名宇航员以及首位参加太空飞行的女教师克里斯塔·麦考利夫（Christa McAuliffe）。

这是美国历史上最严重的一次太空灾难，而遇难者家属的到场使它变得更加令人心碎；这原本是可以避免的。

就在灾难发生的前一天，罗杰·博伊斯乔利（Roger Boisjoly），美国宇航局（NASA）的供应商莫顿聚硫橡胶公司（Morton Thiokol）的一位工程师就曾经提醒上司，说航天飞机的O型环存在着一个严重的缺陷。

博伊斯乔利的命运与当代很多预言灾难的卡桑德拉（Cassandra）一样，他的警告被当做了耳旁风。

他试图阻止灾难发生的勇敢行为，给他带来的回报却是职业生涯的终结。

从那以后，他只能靠揭发内情以及其他道德议题方面的演讲为生，而这在很大程度上是因为他不可能再在航天领域里找到新的工作了。

他给其他打算揭发内情的人提供了一个来之不易的教训：首先要保证有一份新的工作在等着你。

不管提出反对意见的人是多么可敬，他们很少受到组织的欢迎。

我想起了在最近的一部动画电影中，一位被溜须拍马的下属包围着的工业巨子咆哮着说：“谁敢反对我，那就意味着他想滚蛋！”

”组织倾向于严厉地对待那些坚持讲出困窘真相的人，比如安然公司的莎朗·沃特金斯（Sherron Watkins），还有揭发弊端的FBI探员科林·罗利（Colleen Rowley）就是例子。

然而对组织来说，最宝贵的财富就是愿意对当权者讲真话的人。

有的时候，组织会荒谬甚至不道德地忽视坏消息——汽车行业对车型存在的安全隐患保持缄默，这就是一个极端恶劣的实例。

但是，真正的领导者欢迎那些讲真话的人，不管他们的言词有多难听。

一个领导者要想迅速地没落，最快的办法就是让自己被一群应声虫包围。

即使坚持原则唱反调的人是错误的，他们也会促使领导者重新评价自己的观点，暴露自己的假定存在的弱点。

质疑只会让好的观点变得更有说服力。

对当权者讲真话的下属需要勇气，而且可能要为自己的直率付出代价。

<<成为领导者>>

但是，他们的这种行为不亚于领导。

敢于站出来反对自己的上司，这种精神可能会让坦率的员工丢了自己的工作，但它也会帮助员工在另一个更开明的组织里找到用武之地。

这让我想到了自写作《成为领导者》以来意识到的另一件事。

伟大的领导者和追随者总是致力于富有创造性的协作。

就像对艺术家的看法一样，我们仍旧倾向于把领导者视为孤独的天才。

事实上，一个有天赋的人就能够为我们解决问题的时代早已一去不复返了。

如今我们面对的问题来得太快也太复杂了，以至于要解决它们，我们需要优秀的领导者甚至是领导团队率领下的人才群体。

正如我与帕特里夏·沃德·比德曼在《把天才组织起来》一书中所写，“独行侠已不复存在。

”要领导一个优秀的群体，领导者不必具备群体成员具备的所有技能。

他必须要具备的是愿景、召集他人的能力以及诚实。

这样的领导者还要有出众的挑选和辅导能力——慧眼识才的本领、富有感染力的乐观精神、激发他人最大潜力的才能、促进沟通和调停冲突的能力、公平意识以及可以赢得信任的真实。

如今的世界，没有什么东西比过去更简单、节奏更缓慢——这让协调与促成默契合作的能力变得比以往任何时候都更加至关重要。

最近的两个事件似乎特别能体现当今的领导。

一个是“9·11”事件。

2001年9月11日，恐怖分子对世界贸易中心（World Trade Center）和五角大楼（Pentagon）的袭击，就像当年日本人对珍珠港（Pearl Harbor）的偷袭一样深远地改变了美国人的生活。

我们当中那些专门思考领导和变革的人早就指出，变化的步调还在加速，我们必须找到拥抱和赞美变化的方法。

但是，有些变化让我们很难喜欢，“9·11”就是一个最好的例子。

大萧条之后，美国一直是一个变得越来越安全的地方。

自南北战争（Civil War）以来，在美国的国土上就再没有燃起过战火。

尽管存在着不平等和种族主义，美国却始终还是一个承认多样性的自由之地。

“9·11”袭击让美国看起来不那么安全了。

在2002年，恐怖分子炸毁了巴厘岛（Bali）上的一家夜总会，而这显然是针对西方人的。

此外，发生在华盛顿特区市郊的一系列狙击手枪击事件，进一步削弱了美国的自我安全感。

我们仍然在面对“9·11”，试图在这成千上万的伤亡中找到特殊的意义，在它的瓦砾当中挖掘出教训，好让它变得不单纯是一次毫无意义的灾难。

我们已经认识到的一点是：对每一个组织和机构来说，一个更加危险的世界使得我们对领导的需要比以往任何时候都更加迫切。

2002年，在研究怪人们怎样成为领导者的过程中，我和鲍勃·托马斯发现他们的领导地位总是形成于某个重大事件之后，而且往往是充满压力的事件。

我们把这种造就领导者的经历称为磨炼。

曾经有一位采访者问我怎么就对领导的主题产生了兴趣，我对他说，如果不思考有关领导的问题，想要熬过二十世纪的三四十年代是不可能的。

那时，世界上有很多的伟人——富兰克林·德兰诺·罗斯福（Franklin Delano Roosevelt, FDR）、丘吉尔（Churchill）、甘地（Gandhi）等一些卓有成就的领导者。

而且，那时还有很多以最恐怖的方式运用手中巨大权力的人，比如希特勒（Hitler），他滥用领导的精髓，屠杀了数以百万计的无辜生命。

与许许多多和我同辈的人一样，大萧条和二战的战场就是我经历的磨炼。

在成为领导者的过程中，这种磨炼是一个不可或缺的要素；在1989年的时候我还没有充分地意识到这一点。

某种魔力发生在这种领导磨炼当中，不管这种改造的经历是像曼德拉的狱中岁月那样的严酷考验，还是像接受辅导那样相对不怎么痛苦的经历。

<<成为领导者>>

具有某些品质的个体经受了这种磨炼之后，会形成新的、得到提高的领导能力。

无论遭遇什么，磨炼会让领导者变得更强壮、更坚韧；不管考验多么残酷，他们会变得更乐观、更开放。

他们不会失去希望，不会向苦难屈服。

一会儿，我将描述某些我现在意识到的对领导来说不可缺少的品质，尽管它们并不是领导的充分保证。

但是先让我再就磨炼多说几句。

在1780年的艰难时期，也就是其子约翰·昆西·亚当斯（John Quincy Adams）的人格和领导能力受到磨炼和锻造的时候，领导大师阿比盖尔·亚当斯（Abigail Adams）写给儿子的信可以说是一语中的：“伟大的人格不是在生活的宁静中形成的，”她忠告儿子说。

“有思想、有活力的气质是在与困难的斗争中磨炼出来的。

巨大的困难催生伟大的品质。

”就像二战造就了二十世纪后半段的领导者一样，我预言“9·11”和网络泡沫的破裂也将是造就新一代领导者的磨炼。

如果是这样的话，我们将有理由在哀悼的同时庆祝。

除了我在《成为领导者》当中描述的品质之外，所有的领导者还都具备四种必需的能力。

首先，他们能够通过确立共同的目标来吸引和调动其他的人。

他们都有一个愿景，而且他们能够说服其他的人来分享这个愿景。

对于这种能力，希特勒可以说是一个可怕的典范，同时他也提醒我们，不要低估花言巧语和表演在领导当中发挥的作用。

领导者之所以能够传播自己的愿景，一个原因在于他们与追随者非常默契，可以感受到他们的痛苦、渴望和需求。

在各个领域里，领导者都非常善于理解他人的处境、情感和动机。

其次，所有真正的领导者都有一种独特的“呼声”。

我所说的“呼声”是指很多东西——目的、自信和自我意识，还有我们现在称之为“情感智力”（Emotional Intelligence）的能力“格式塔”。

呼声很难定义但极其重要。

阿尔·戈尔（Al Gore）之所以会输掉2000年的总统竞选，一个原因就是他没有呼声。

我们当中那些了解戈尔的人，都被他的才智、他的正派、他的愿景以及他嘲弄的幽默感所深深地打动。

然而，在他的竞选活动期间，公众根本无法听到他真正的呼声。

相反，乔治·W·布什总统有着独特的呼声，向公众传达了一个讨人喜欢、低调的形象，这甚至让那些强烈反对其政见的人都做出了积极的响应。

而且，因为现代的媒体可以把它广播到各个角落，所以呼声比以往任何时候都更重要了。

所有真正的领导者都具备的第三种品质是诚实。

最近，所发生的很多事情一直在提醒我们诚实有多重要，因为我们已经认识到有太多所谓的企业领导者缺乏这种品质——人们把他们叫做“企业的黄鼠狼”。

诚实的一个组成要素是坚定的道德指针。

它不必是宗教信仰，但它一定是对外在于自我的某种东西抱有的坚定信念。

拉尔夫·纳德（Ralph Nader）对消费者至上主义的信奉就是一个生动的例子。

领导总是涉及到人格的。

关于领导的人格向心性，我最喜欢的结论之一是戴维·麦卡洛（David McCullough）在其被《人格高于一切》（Character Above All）一书收录的一篇文章中对哈里·杜鲁门（Harry Truman）的评价。

“就总统而言，人格要比任何其他品质都更重要，”麦卡洛写到。

“它的重要性甚至高于总统对外交政策、经济甚至是政治了解多少。

在紧要关头——总统任期中几乎时刻都是紧要关头——你怎样决策？

你选择哪条路？

<<成为领导者>>

需要什么样的勇气？

在谈到自己心目中的英雄安德鲁·杰克逊（Andrew Jackson）时，杜鲁门曾经说过：‘面对一个决斗的对手需要一种勇气，但同你对一个朋友说不所需要的勇气相比，前者根本不算什么。

’”但是，如今我意识到有一种能力对领导者来说绝对是不可或缺的，那就是适应能力。

正是因为有了适应能力，领导者才能迅速地、聪明地应对持续不断的变化。

在最近的十多年里，为了适应一个变化了的环境，一种全新的决策过程已经渐渐形成了。

正如心理学家卡尔·韦克（Karl Weick）如此有说服力地写到，旧式的领导者能够依赖于地图，而对如今数字时代的领导者来说，世界从来就不是静止的或十分清晰的，所以他们必须要依靠指南针。

韦克解释说：“根据定义，地图只在已知的领域中才有用，这些领域以前就已经被人们探索过了。

当你不确定自己身在何处时，指南针会给你帮助。

当然，它只能给你一种大致的方向感。

”适应能力让如今的领导者可以采取行动，然后评价行动的结果，而不是依赖于传统的决策模式：首先收集和分析数据，然后才采取行动。

如今的领导者们知道，速度至关重要，他们往往必须要在所有的数据到达之前采取行动。

他们必须要评价行动的结果，修正行动方向，然后再一次迅速地采取行动。

适应能力由很多东西构成，其中包括弹性或者心理学家所说的“坚韧性”。

正如小说家索尔·贝洛（Saul Bellow）在描述自己笔下的一个人物时所写的，能够迅速而恰当地采取行动的人都是“第一流的观察者”。

适应能力是一种创造力。

另外，适应能力还包括发现并抓住机会的能力。

这么多年来，在我看着成百上千的人成为领导者的过程中，我也一次又一次地被有些人寻找所需辅导者的高效率所打动。

我意识到，作为一个年轻人，我的天赋之一就是找到优秀的老师并恳求他们给予指点的能力。

这种能力要比单纯的建立人际关系更复杂、更重要。

它不亚于找出少数能够对你的人生产生重大影响的人，并让他们站到你这一边的能力。

在最近的二三十年里，我已经从一个辅导者的角度经历了这个过程。

在这期间，为了把我吸引到他们的生活当中，让我关心他们，使我愿意以任何方式帮助他们，一些有才能的年轻人所动用的技巧总会给我留下深刻的印象。

要想成为一个领导者，这种能力必不可少。

而且，这是一个其他的灵长类动物似乎也在采用的成功战略。

在研究雄性狒狒的过程中，斯坦福大学（Stanford University）的神经学家罗伯特·萨波尔斯基（Robert Sapolsky）发现，雄性狒狒是长寿还是早些死去，这中间的差别往往归结为年长的雄性招募更强壮的年轻雄性来保护自己的能力的。

辅导不仅仅是一种职业发展策略，而是一种可以让双方都受益的互惠的舞步。

在与成功的怪杰们交谈时，我总是会惊讶于他们的适应能力。

如今我比以往任何时候都更加肯定，成为一个领导者的过程也正是一个健康、全面地成长的过程。

而且，这也是让一个人可以顺利地成熟的过程。

想到适应能力，我会想起一个个像证券交易委员会（Securities and Exchange Commission）的前主席阿瑟·莱维特（Arthur Levitt）这样的领导者。

阿瑟的适应能力使他可以一次次地改造自己。

在我写这篇序言的时候，他恰好有一本关于华尔街和美国企业界的书登上了畅销书排行榜。

在近些年里，他更多地是作为美国企业的经营方式的批评者而受到关注。

岁月只是让他成为了一个更加杰出的领导者，并且把他那出色的适应和成长能力打磨得更加光亮。

永恒的领导总是涉及到人格，涉及到真实。

请让我再次强调先驱心理学家威廉·詹姆斯（William James）关于真实的评论。

“我常常想，”他写到，“要定义一个人的人格，最好的方法就是找出让他觉得自己最积极、最活跃时所处的独特的心态或道德态度。”

<<成为领导者>>

在这样的时刻，会有一个发自内心的声音大声说：‘这才是真实的我。

’”在1989年，我曾经催促你去发现和培养那个真实的自我——你身上最活跃、最能代表你的部分。现在同那时一样，发现并培养真实的自我仍然是一条成为领导者的可靠途径。

<<成为领导者>>

编辑推荐

《成为领导者》是他为读者奉献的实用的领导者入门指南。书中深入探讨了领导者必须具备的品质与能力，并给出了榜样，以及任何人都适用的战略。在一个越来越动荡、越来越模糊的世界里，我们对领导者的需要比以往任何时候都更迫切。

<<成为领导者>>

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>