

Energy Focus 天势世纪丛书

危机下， 领导怎么办

〔美〕托马斯·科蒂茨 (Thomas A. Kolditz) 著

〔中〕路大虎 路言春 常梦秋 刘迪迪 译

In Extremis
Leadership

最实用的西点军校、耶鲁大学危机管理课
中国政府官员赴美进修首选教材

团购本书，将获得“360度全方位领导力·危机领导力”
高级培训课程优惠

中国书局出版社

危机下， 领导怎么办

〔美〕托马斯·科蒂茨 (Thomas A. Koltitz) 著

〔中〕路大虎 路言春 常梦秋 刘迪迪 译

In Extremis
Leadership

前言

大多领导，无论来自公共部门还是私人部门，都会面对某种形式的危机。传统领导力通常会面对权力、金钱或地位方面的危机。但当领导者在可能致命的环境中进行领导时，会发生什么呢？情况依旧如此吗？《危机下，领导怎么办》一书分析了危机环境，并且提出了一种全新的理论，来帮助你更好地理解如何在生死关头及日常生活中进行卓越领导。

托马斯·科蒂茨将那些在危机逼近时被选为领导者的人们定义为危机领导者。在极端环境下，领导力以及领导者的生命都要承担巨大风险，而这一切都是为了别人能够存活下来。随着科蒂茨深入阐释危机领导力概念，你会渐渐了解在危及生命的环境中领导不仅需要向他人传达一种能够成功的自信，一个带大家脱离险境的承诺以及一种一切都会好的观念，同时，还要完成几乎不可能完成的任务。以上这些准则也同样适用于商界、政界及其他任何需要面临挑战的团队。

在2001年“9·11”事件发生时，许多人都亲眼目睹了消防队员们冲进世贸大厦的火海中救人的场景。当救火单位赶到时，他们面临着一个令人畏惧的任务：从距离地面90层高的冒着熊熊大火的房间中营救出约25000人来。消防队队长带领着消防队队员们爬上110层高的、狭窄的办公楼楼梯，希望营

救出那些此时此刻最需要帮助的人们。每一个消防员，无论肩负何种任务，在执行这次大胆的营救行动时，都处于危机之中。

在恐怖袭击开始后仅仅一个小时内，世贸中心的南塔便倒塌了，上级立刻命令消防队队员们前往北塔紧急疏散人员。在撤离的过程中，一名中尉让他的消防中队留在了9层，同时指引其他消防单位抵达安全地带。与此同时，一名上尉带领着他的云梯消防队帮助一名不能自己走下楼梯的妇女安全撤离。以上这些领导力的故事和那天发生的数不清的故事一起激励着我们，同时，使我们对危机领导者的性格特征产生了好奇。我们在“9·11”事件中所看到的，是人们在非同寻常的历史时刻做着寻常的事情。这本书的目的就是教你如何在日常生活中应用这些技能。

这些危机的环境把领导者在完成平常的甚至是不可能完成的任务中所担当的角色放大了，让我们对真正的领导力有了全新的认识。科蒂茨的研究为人们了解危机领导力的重要特征提供了第一手资料。这样的研究此前几乎没有人做过，因为调查该话题意味着将研究者置于危机下，但这样的调查却对理解处于充满危机的环境下的领导力起到了至关重要的作用。

公共服务部门工作（如警察、防暴队员、特别行动小组成员以及消防队队员等。——译者注）的人员需要比别人更深刻地理解领导力。科蒂茨的研究表明，作为一名富有经验的领导，通常会将自己置身于更大的危险之中，目的是保护经验较少的人们安全。这种精神，和人们看到的其他的无私领导力一起，给我们的社会增添了巨大的公共价值。这本书定义了危机领导力，并且分析了危机环境及日常事务中领导力所表现出的突发行为类型。

在极端环境下，科蒂茨认为危机领导力存在**四项前提**。第一，这些特殊的任务是在极端环境中展开的。在那样的环境中，担当领导的人会自发地努力完成任务，除此之外，他（她）还会主动地快速审视周遭环境并且领会新的信息。有效的领导力需要在不断变换的危机环境中学习，并快速做出决定。第二，领导者和追随者应该共同分担危机。这种共同分担的危机为领导者赢得信任，而这种信任对领导者而言意义深远且影响重大。第三，尽量缩小领导者和追随者生活方式上的差距。领导者和追随者在薪资上的差异往往很小，且经常被其他价值所覆盖。第四，科蒂茨坚持认为追随者要求领导者的能力能够达到某一水平。这些前提对处于任何行业的领导者来说都至关重要。

科蒂茨提出了其他有关领导力的大部分书籍所没有关注到的内容，那就是**当一个人的真实品性被调动起来去进行领导时，会发生什么**。危机下，在某些紧张时刻，领导力经常就自然而然地产生了，**几乎没有时间抱怨环境、指责他人或自怨自艾**。以上三种消极做法往往是危机领导者所承受不起的。与此相反，科蒂茨强调，领导者要平静地应对、关注外界，理解不断变化的环境，力求找到恢复常态的方法。此时，**领导力以另一种方法展现：为人们指明目标，指出方向，使人们产生动力**。科蒂茨解释说，**领导力的真正内涵是帮助他人成功**。

无论你是紧急情况下的负责人、军官，还是商界人士，在你的职业生涯中，你都有在危机下领导的可能。科蒂茨非同寻常的故事将给你灵感，并告诉你**想要在充满挑战的环境中发挥出有效的领导力应具备的特征**。他还总结出了想要在这些环境中存活下来所必需的重要的心理和生理技能。《危机下，领导怎么办》是一本实用的指南，告诉你在你生命中最重要时刻该如何领导。

约瑟夫·W. 普法伊费尔 (Joseph W. Pfeifer)

原版序

在本书中您将会读到许多人，这些人曾将自己的生命置于真实的危机下。从他们出生入死的经历中所学到的经验教训将会永远地改变您的领导方式。

本书从身处危机的经历中发掘一手的全新的领导经验。我说它“新”就新在本书中所描绘的领导准则从未曾出现在您已读过的有关领导力的书中。这是因为本书触及到了领导力在展现过程中最具强度的一刻，即观察领导者在危机下，在可能丢掉性命的环境中展现自身的领导力。

在被领导者觉察出自身生命受到威胁的情形下，领导力的确决定了是否有未来可言，因此被领导者会极力寻找有能力的领导者来领导自己。这种危机下的情形最适合寻找并找到伟大的领导者，同时适合评估这些伟大的领导者与其他领导者的不同，搜集有关日常生活中绝佳领导者的有价值的信息。本书能使您在获得全新的视角的同时，不必将自身生命置于危机下。

在过去的三年中，我一直致力于更好地理解那些能够保证被领导者不受伤、不送命的真正的领导力。我从极限运动教练、作战部队的领导者那里以及人们对死亡作何反应中搜集经验。起初，我试图学习在危险情形下的领导力，因为我认为自己能够发现一种只能适用于军队、警察以及消防队员的领导形式，换句话说，一种只适用于危机应对组织的领导形式。但事实证明我发现的远不止如此。我发现在生死攸关之时形成

的领导准则能够为所有情形下的领导力提供值得深思的经验教训。

我，以及那些曾和我共过事的人，会把我们在那些少有人涉足，更少有人全身而退的地方的亲身经历呈现给大家。我们把这类地方称为危机环境，而把在这种情形下发现的领导力称为危机领导力。我们发现大胆、无误、新颖是危机领导力的几大特征，这些特征可以用来区别他们和那些因危机领导力不佳而致人死命的领导者。**我们所发现的危机下领导力的经验、教训、准则全部都能够应用于商业领导及日常领导中。**

而相反的论述也的确成立，即许多商业领导、政治领导以及日常领导的经验、教训、准则一旦应用于危机下便会立即失败。而且，颇具讽刺意味的是，这些领导力在非危险情境下表现得也不那么尽如人意。您在本书中学会的东西将有助于您远离那些虽流行但无用的虚假领导手段，让您成为更好的领导者和被领导者。

您将要踏上一段刺激的旅程

有许多原因都促使您应该读一读，并亲身体验、仔细思考一下危机领导力，原因之一就是危机领导力十分刺激。好好享受这段旅程吧。无论您将要读到的这些领导者的目标是征服高山，还是击败敌军，不论这些被领导者是身处 15000 英尺的高空并以每小时 120 公里的速度自由下落，还是准备冲进旧城区毒品库的大门，危机领导力包含的风险极高，但回报也高。本书带您进入那些过着非凡生活、做着非凡事情的人们的世界，感受他们血液中奔腾的激情。您将要进入的这个充满危险的世界是那些普通人（甚至那些比普通人略高一等的人）只能看却不能进入的世界。

愈发深入观察这些在危机下领导的领导者们是如何领导的，就能够愈发清楚地看到他们的领导方式对于各大组织日常更易碰到的挑战甚至是政治领导者们都有着借鉴意义。例如，在 2004 年美国总统大选中，

一篇《纽约时报》的社论就点明了在死亡威胁面前展示领导特性的重要性：“人们需要知道总统不会在面对生死攸关的抉择时晕头转向。而唯一向民众证明自我的方式是让大家知道你曾经取得过一些相关成绩。”

探索危机领导力的过程也让我们了解到，大部分危机领导者们都会舍弃自身性命来保全我们的性命，我们应该更多地了解他们这种自我牺牲的英勇行为以及坚定决心背后的本质。当危险威胁到我们所在的村镇、城市时，我们既没有时间也没有资源能够把问题暂搁一旁，讨论究竟谁该去冲锋陷阵。消防中队的中队长会带领手下冲进一栋燃烧着的房屋，特警战术队的警长会指挥着自己的团队集结在一个里面满是人质的银行门口。总之，那些冒着生命危险在公共服务部门工作的领导者和被领导者们的工资都不比平常人的工资高。所有人都应该了解这一惊人的现象。

如果您恰巧在公共服务部门工作，您会发现本书读上去像是一本教授您如何在危机下训练，如何应对危机的教科书，危机很可能随时发生在您的工作中，但也有可能极少发生，而只有在工作暴力中遇到。

然而，本书对于那些各个系统中作为普通一分子的普通读者的真正价值在于，有效地帮助他们在每天都要置身的团队中扮演好自身的角色。我们中的大多数人都不会成为一个亲历危机的盖世英雄。然而，或许我们能够做一名平凡英雄，在我们的家庭、工作单位以及所在社区成为一名优秀的领导者。**本书提供的所有信息都能够应用到任何一个组织中。**此外，为了让大家更好地理解那些经验教训，我在每部分都加上了标志性语言。如：“为什么这对领导者至关重要。”还有，我在每章的结尾处都总结一下本章在危机领导中至关重要的经验和教训，而这两点都是为了更好地引导读者理解本书。

危机领导者的经验：在面临死亡威胁时要回顾过往

您即将读到的这本书的内容都来自一些真实的经历。一些人帮助我们更好地理解危机领导力，他们包括至少 8 名为了调研目的而被指派到作战区的军官。然而，大部分的工作都是我自己完成的。原因有二：其一，所处的环境确实危险重重；其二，我自身军官的背景以及作为跳伞队训练员所培养出的能力可以应对险境。因此，通过观察那些危机领导者以及和他们共处危机环境中这两种方式，我学到了很多。

我将危机领导力定义为**在潜在危机逼近时，被领导者们坚信领导者的一言一行将会影响他们的身体健康甚至生命安康时，给予人们目标、动力、方向的领导力**。危机领导力并非一种领导理论，而是一种在特定环境下观察领导者及被领导者行为的一种方法。在这种特定环境下，领导结果不仅仅关乎成败、荣辱，更关乎健康、存亡。

这种定义下的危机领导者们更习惯、更乐于将自身置于危机下。更为重要的是，他们要在这种危机下领导他人。他们是专业的领导者，知道自己能够胜任。您难道不想从专业人士那里学习一些技巧经验吗，特别是当危机攀升之时？

这是一本真实的书，记录着我学习危机领导力的历程。同样，你也可以在这本书中，从各种危机领导者的真实经历中学习危机领导力。

我们对榜样人物的采访和实例分析都在本书的每一章中起到了至关重要的作用。

这本书用了丰富多样的领导者案例，而且是百分之分的危机案例。但是，若要充分地理解领导力的含义，只对领导者和环境进行分析是远远不够的，更要注意被领导者这个易被忽视的群体。为此，2003 年 4 月，我和我的 3 个同事来到了伊拉克的乌姆盖萨尔（伊拉克东南部一军港——译者注），对 36 位伊拉克战俘进行了采访。当时两国处于敌对状

态，我们通过翻译艰难地完成了这项任务。不仅如此，我们还在 2003 年 5 月 1 日总统布什宣布结束对伊拉克的主要作战之前，断断续续地采访了 55 名美国士兵和军官，他们都曾在希拉和巴格达边郊战区战斗过。在这个近 1 个小时的深度采访中，士兵们畅所欲言，讲述了他们领导者领导的成败之处。

在选择这些出色的领导者和部下时，最困难的就是保证危机领导者案例的真实性：因为我们不能采访已经退居二线的长官，也没有权限访问后方指挥所的优秀领导者或者部下，即使他们在伊拉克战争时已经来到了战斗的最前线。但在那 30 天里，和我们聊过的所有士兵军官身边都有那么一个能力超群的领导者。我们保证我们实例中的登山向导也是绝对优秀的，引导的确实是危险丛生的线路，而不是带着游客游玩儿的普通向导。**本书案例都是独一无二实实在在的。**

各章综述

危机领导力的这一概念只有被普遍接受了，才能在日常生活中发挥作用。第一章主要讲述了危机领导者的一些**关键特征**，他们能使一个普通人变得发光发亮，从而鹤立鸡群。虽然我在过去几年里所做的研究已经证明了这些品质，但是一直以来与领导者同生共死的是那些被领导者，他们的所述所为才是最有力的证据。因此本书首章主要通过被领导者的讲述，以及一些领导者的故事，来展现危机领导者的独特品质。

那么，**如何将危机领导力直接运用到商业和日常生活中呢？**这便是第二章要解决的问题了。说实话，我从没想过这个研究能运用到其他领域。作为西点军校领导力、心理学和管理学课程的负责人，我的初衷仅仅是想更好地了解并掌握这个能力，从而帮助我更好地完成我的工作。在军校里，我接待过来自通用电器、高盛集团、花旗集团、安海斯布希等公司的高管，还有很多前来参观的民众，每次都会向他们详细介绍学

院的危机训练课程。然而，他们的反应却给了我巨大的启发：这些领导者们都与我的想法一拍即合，都认为这门课程无论是对个人还是对事业发展都具有重要价值。在这一章我陈述了许多我的观点，还记录了我与参观者们的一些交流和谈论。当然，我也从中获益良多。

领导者们一旦培养出了危机领导力，就会变得与众不同。那么，究竟如何培养这种能力呢。第三章探讨的就是如何培养一般人的危机领导力。不同于一般的训练模式，此章介绍的课程将挑战传统，帮助受训者思考如何将危机领导力运用到自身工作中。这一方式使学术和商业领导者从一种全新的角度，对领导力的培养方式有了新的理解，这也是此章如此具有价值的原因。

危机环境不仅仅是对我们身体的挑战，也是对心理和情绪的挑战。第四章讲述的便是当我们面临巨大危机时，情绪是怎么产生影响的。同时，此章还揭露了这样一个秘密，那就是要想在危机下进行领导，就必须学会控制自己的情绪。恐惧情绪就是这一章的重点。因为当你的生命受到威胁时，恐惧将会掩盖所有感觉，成为你唯一能感受到的情绪。

不幸的是，我们最害怕发生的事有时就会发生。在危机下，身体严重受伤，甚至是死亡都会经常发生。第五章解决的就是危机领导者如何应对团队中的死亡事件——这在公职人员中时常发生，特别是在海陆战队中。就连我们自己，早晚有一天也会面对自己队员的离世。死亡是不可避免的，向危机领导者学习有助于我们更好地应对这一不幸。

在教授领导力课程时，用一个复杂的案例来展示实际行动中的一些重要原则，通常会取得比较好的效果。第六章就讲了一个在危机环境中训练团队的实例——在学校跳伞队里培养年轻队员。当一个团队一起训练，一起学习并因危险因素而团结在一起时，各种领导者就会脱颖而出。这比起传统的培养环境，其效果绝对是让人叹为观止的。然而，此章的目的并不是为了展示从危机中培养出来的领导者有多优秀，尽管他

们确实很优秀，而是详细讲述培养高风险团队的方法，以便其他的团队培养者都能从中受益。

我的成功，与一路上教导我的人息息相关的。而这本书，只是我在路上的一个停驻点。我对危机领导力的理解，当然，还有给予我启发的各种访谈和实践活动，都得到了我的指导老师们、我的同事们还有其他一些人的很多帮助。因此，我不仅仅是想感谢他们，更重要的是希望你们能更了解他们。他们不仅是故事的主人公，更是影响危机领导力这一概念的形成。和我一样，向这些人学习吧。他们很多都是为了在危机下领导他人而牺牲了自己的生命和生活。只要你向他们学习，他们的传奇就会一直在世留芳。帮助身边的人吧，成为用生命来领导的人吧，让我们以此来纪念他们的誓言和牺牲。

本书的第七章主要介绍的是危机环境对身体素质的特殊要求。本章不仅讲述了危机环境可能会造成的身体伤痛，还探讨了危机领导者如何进行锻炼以尽可能避免受伤。而对于商业和其他领导者来说，虽然不是处于生死攸关的环境，但他们一旦商谈失败，同样也要承担巨大的损失——经济上的、人际关系上的和管理上的巨大损失。这一章对所有人来说都十分有用的，它介绍了许多活动不仅能让我们身体健康，还能使我们避免受伤。尤其是给员工们发放福利的老板们可能会从中得到灵感。

本书如何能帮助到领导者

很多前军事领导者（现在他们已退居二线成为了领导顾问）都告诉过我说，也许环境会变化，但领导力仍是领导力。因为都是经历过冷战的人，据他们那时的经验，作为领导者，生死攸关是再正常不过之事。有句俗话说，**平时领导得好，战时才能成为好领导**。不可否认，这个说法是有一定道理的，因为服兵役的目的就是在和平时训练军队，

随时为保卫国家做好准备。但是，一般的领导力就是领导力吗？还是在生命受到威胁时展示出的领导力才更称得上是领导力？据我所知，从来没有人对这一疑问做过系统的调查研究。虽然对危机领导力的研究并没有固定的模式，但有了疑问却不去检验，那赌注就太大了。

经历过战争的战士一般都会说，你很难，甚至是不可能将自己所经历过的战争讲给未经历过的士兵。因为战争是一件很严肃的事，凡是经历过惨烈战争的人，或是为了政治、社会或是道德公正而杀过的人，通常都不愿再提起这些事，更不用说讲述了。杀人是十分痛苦的，当然，等着被杀更是苦不堪言。每当谈起这些，老兵们都会表情严肃地说：“**你只有身临其境才能感受其中。**”然后，便就是沉默了。

危机环境的神秘面纱最终还是被揭开了。而揭开面纱之人可能是一个20岁的大学生，她会激情澎湃地讲述她是如何完成她的首次个人跳伞的，也可能是一个刚从喜马拉雅山探险回来的登山者。有过特殊经历，或是体验过危机的人通常都会说：“**只有身临其境才能感受其中。**”不像那些沉默寡言的老兵，他们会把他们刺激的经历和所克服的挑战滔滔不绝地讲上好几个小时。

他们的坦诚为那些拥有领导才能的学生开启了一扇窗。不仅如此，所有领导者也都应向在危机下领导和工作的人学习。

托马斯·A. 科蒂茨

西点军校

危机领导力

是每一位领导者的人生必修课

托马斯·科尔迪茨教授是美国西点军校的领导力权威。他的核心课程“危机领导力”不仅在军界大受欢迎，亦为商界、政界推崇。对科尔迪茨教授新作的引进，则缘起于教授数次来信谈到，**中国某些省、市政府，委派数批官员前去学习危机领导力课程，本书是核心教材。**教授也一再遗憾表示，如果能有中文版直接给中国学员们使用，会省去很多语言上的麻烦。而我本人，从中国官员赴美进修危机领导力课程一事，也感到引进本书的价值所在。

值教授大作出版之际，分享三点自己的体会：

一是**为什么政府和商业界要向军队学习**？应该说工商管理硕士、公共管理硕士、法律硕士三大教育体系培养出来的三种专业人才，是撑起一个国家的三大支柱，事实也的确如此！但本世纪以来，面对各类层出不穷，波诡云谲的社会、经济问题，人们最终发现，很多问题的根源或者问题的泛滥，竟然和上述三大教育体系培养出的精英关系甚大。例如美国金融大危机中人们发现，落马的权贵们，从哈佛商学院、沃顿商学院毕业的，远远大过出身西点军校、海军学院等军界的。原因何在？我总结一句话：**商学院传授的是知识和技术，而西点军校培养的是品质和德行。**军校更注重对人的德行养成。如同科尔迪茨教授书中所阐述，困

境中方显领导本色——本色者，何也？是注入骨髓的、充满灵魂的责任、担当、勇气和悲悯。

二是我们应该转变思维——危机，无论经济危机、政治危机、社会危机乃至心理危机、信任危机，已经从偶发性或者周期性演变为常态性——人们日益生活在常态化的危机中，不确定、多变幻、难预测。对于领导者而言，危机不常有；但危机意识需常在。从这个意义上说，科尔迪茨教授的书是写给每一位领导者的，帮助领导者理解如何在生死关头及日常生活中进行卓有成效的领导。

三是要洞察危机和危机领导力的深层内涵。危机固然可怕、灾难深重，但更可怕的，是对危机的态度和作为。作为优秀的领导者，如何防止和避免二次危机、危机后危机的发生，是另一重要课题。这一点对于中国的领导者们更为重要。随着我国社会结构和利益格局的不断分化和多元化，社会关系日益复杂，社会矛盾进入高发期，政府传统的管理机制面临着挑战，社会管理正在逐步由传统的行政强制向协同服务转变。如何在危机前、危机中、危机后（包括自然灾害、社会危机乃至心理危机）进行有效的处理、解决和疏导，甚至“以患为利”，把危机变为转机，不仅体现了我们的执政思维、执政能力，还直接决定了该区域的稳定，甚至影响整个社会的品质和质量。

有些问题，教授深入讨论，提供了解决方案；有些问题，尚未提及，但需我们深思，深思之下的知识，才能变成智慧，化为日常生活中的行为，才能成为力量。

路大虎

www. da - hu. org

2012 年 12 月 20 日

Contents

目 录

前 言 / 1

原版序 / 5

危机领导力是每一位领导者的人生必修课 / 13

第 1 章 危机领导者的关键特征 / 1

危机领导才能排序 / 1

危机领导者是被内在激励了的 / 3

危机领导者坚持持续不断地学习 / 5

危机领导者愿意把风险和他们的追随者们共享 / 5

危机领导者和他们的追随者拥有同样的生活方式，没有
特殊 / 8

危机领导者自身拥有强大的能力，同时善于激发追随者，
赢得高度信任和忠诚 / 11

能力在危机下尤为关键 / 11

危机下要求领导者和追随者之间相互信任 / 14

危机下要求领导者和团队之间互相忠诚 / 18

审视你自身的领导才能 / 20

总 结 / 22

第2章 危机领导者的经验 / 25

从交易型领导转变成改变型领导 / 25

商界领袖从危机领导者身上能够学到什么 / 27

经验一：激励和学习一起发力时，效力最大 / 29

经验二：分担风险能够加强可信度并能够提高领导者

在危机下的效能 / 31

经验三：你的生活方式告诉了追随者你的价值观是什么 / 35

经验四：开发能力的时候，你也在开发信任和忠诚 / 42

经验五：极端的危机，不论是对公司还是对个人，都能

揭示出领导者和追随者真实的性格特征 / 43

经验六：你的履历和家世都是没用的 / 47

经验七：利用你自身的品质改变生命或让你的行动激发

大家 / 49

经验八：领导力有效性是跟情景有关的 / 53

经验九：最好的领导者是想成为充满激情的领导者 / 57

如何将危机领导力运用到你的组织中 / 60

总 结 / 61

第3章 危机领导力模式 / 65

界定真正领导力 / 66

危机领导力模式是基于价值观的吗 / 68

任何时候都要认识到人类生命的内在价值 / 71

危机领导者的性格：予他人以目标、动机和方向 / 72

危机领导力对领导人发展有何意味 / 74

将理论应用到实际工作中去：危机领导者的发展 / 75

教导未来领导者养成与追随者相同的生活方式 / 91

开展挑战生理的训练项目 / 92

常规的领导者发展模式已经落后了吗 / 93