

心灵革命丛书

海天出版社

THE COURAGEOUS FOLLOWER

与老板共舞

做个勇敢的部属

国际商业科技机构总裁

(I.B.T-Institute for Business Technology)

伊拉·夏勒夫^著

IRA CHALEFF

李昶谊译

THE COURAGEOUS FOLLOWER

与领袖共舞

伊拉·夏勒夫 著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

与老板共舞/(美)夏勒夫著;李昶谊译. - 深圳:海天出版社,1999.7

(心灵革命丛书)

ISBN 7-80654-007-5

I. 与… II. ①夏… ②李… III. 企业管理-人间关系-通俗读物 IV. F 272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 17180 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.htph.com>

责任编辑:周鸣琦 周海彦 封面设计:张幼农

责任技编:陈 炯 责任校对:张 玫

海天电子图书开发公司排版制作

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

1999 年 7 月第 1 版 2000 年 1 月第 2 次印刷

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:6.125

字数:138 千 印数:6001—16000 册

定价:10.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

引 言

——勇敢部属的五种层面

伊拉·夏勒夫

现今许多企业正面临组织改革的转变,不再沿袭以往主管(领导者)大权独揽、部属(跟随者)惟命是从的管理模式。“领导权的分享”成为热门的话题,其用意在打破主管与部属之间僵化的界线;这是更新的管理哲学,但其本身仍然有所不足。尽管大家也许会觉得“部属”这个称呼听起来刺耳,但是要将主管与部属同等齐量是不容易的。

其实,我们真正需要的是找到一个身为部属的积极行为模式,借以达到与主管人员相辅相成的目的。这个模式应该强调身为部属所需具备的勇气、力量、操守、责任与使命感,肯定身为部属的价值,而不要一味加以排斥。本书对部属的角色扮演提出一种新的思考,认定部属与领导者的重要性不分轩輊,其道理在于:如果没有贤能部属的辅佐,领导者鲜少能够长期有效地善用自己手中的权力。

即使领导者充分授权给部属,往往最终的权力与责任仍然是落在领导者的身上。企业主、舰队指挥官、县市长、非营利机构的

主席以及电影制片人,他们皆拥有旁人无法分享的权力,同时也肩负着无可旁贷的责任。

领导者承受着许多外在的压力,例如发放员工薪水、安全带领部队作战、安抚选民不满的情绪等等,如果没有身历其境,旁人很难体会。此外,尚有各种内在的压力,也可能让领导者喘不过气来。一个领导者必得具备“坚强的自我”,但是这种人格特质如果没有妥善地加以管理,再加上贤能部属的辅佐,则可能演变为“刚愎自用的自我”,不仅造成决策过程的扭曲,同时也会损及人际关系的发展。随之而来的,便是专断独裁的行为,与团队合作的良性互动渐行渐远。

部属应该如何辅佐主管,并减轻其压力呢?除了办理上面交代的事之外,该如何发挥自己的影响力呢?该如何协助主管获得成长,而不要只是一味批评他们的缺失呢?

每个人的天生性情各有不同,有些人可以很自然地达到上面这些要求,可是大部分的人看到主管把事情搞砸的时候(不管有意无意),总难免会有无可奈何的感觉。尽管在这个讲求平等的时代中,我们已经不能够再以“反正他才是老板!”这样的说辞来推托所有的责任,但我们是否已经接受新的互动方式呢?

大部分的人都有当上司和当属下的时候。这是我们可以绝对理解并接受的事实,毕竟世界上不可能全部的人都是老板。有上司而没有部属,就好比有老师而没有学生一样,这都是不可能的事情。老师和学生是一体两面,构成一个完整的学习过程;上司和部属也是一样的道理,环绕着共同的目标组成一个行动整体。

就另一方面来说,“部属”的称呼似乎让人打心眼里觉得不舒服,因为它给人温驯、服从、软弱以及无法出人头地的感觉。然而,这种印象都只是错觉罢了。我们应摆脱这种偏差的认知,并接受“强力”部属辅助“强力”领导者的观念,如此才能在我们的组织体系中建立真正上下交流、自我负责以及同心协力的合作关系。

为了能够获得别人对我们能力的认同,我们心须对自己以及领导者所扮演的角色负责,方能有朝一日成为整个组织及其服务对象所信任的人。要能达到这个目标,必须先做到三件事情:

第一,我们必须了解自己的权力,并知道如何善用这份权力。作为一个部属,我们所拥有的权力其实比我们自己想像的更多。我们必须了解这些权力的来源何在,我们服务的对象是谁,以及我们拥有哪些工具,能够帮助自己在工作岗位上对整个组织做出贡献。

第二,我们必须了解领导者的价值所在,珍惜他们所做出的重要贡献。我们必须了解有哪些力量正在耗损他们的创造力、幽默感以及决心,而排除这些负面的力量,营造出能够让领导者发挥所长的环境,对我们所共同追求的目标贡献更多的心力。

第三,我们必须了解领导权的诱惑力与陷阱。我们都听过亚克顿爵士的名言:“权力使人腐败,绝对的权力使人绝对的腐败。”现实生活中诸如此类的例子不胜枚举;我们就像是从来没有喝过药的人一样,知道它们会让人上瘾,可是不了解它们的威力究竟有多大。我们必须学习如何反制权力黑暗的一面。

随着世界潮流的转变,目前正是发展新部属模式的绝佳时机。过去中央集权式的组织形态在统筹资源、实现目标时,用的是粗糙的工具以及蛮力。如果要盖金字塔或建造铁路的时候,这种组织方式的确管用,甚至于在汽车装配厂中也暂时行得通,其特色便是颐指气使的领导者以及惟命是从的部属,工作效率极高。然而,在今日的资讯时代中,一个组织中有好几百个不同的部门,在分头处理不同的资讯,因此领导者与部属之间的关系也必须重新加以设计。

此外,不论东西方的社会都正在发展一种新的社会契约。在大规模的组织体系中,已经不再有终身就业的保障,就连健康保险和退休金也可以随着换工作而更动,主管和公司已经不再像父母

一样地照顾我们了，我们必须自己照顾自己并且互相扶持。

就深层的意义来看，这其实是一种解放。长官——部属的关系中，容易演变成父母——子女式的关系，长官成为部属依赖的对象，而部属则无法和长官平起平坐。

为了帮助我们自处并懂得如何处理与主管之间的关系，我们需要一种新的模式。我选择“勇敢的部属”这个形象，因为它与我们一般对为人部属者的认知截然不同，但却是平衡关系中所不可或缺的一种新思维。

要成为勇敢的部属必须先建立勇敢的关系。对要对得勇敢，错要错得勇敢，并且勇于与众不同。我们每个人都是透过自己的眼睛和经验来看这个世界，因此我们对世界的诠释自然有所不同。在人与人之间的关系中，我们一方面要保有自己的角度，而同时又要学着尊重别人的不同看法。

长官与部属关系中易犯的一项错误，便是假定为人长官者的意见就是对的。一旦长官或部属的任何一方持有这种态度，则双方的关系便岌岌可危。如此一来，领导者会丧失某些能力，例如：采纳异己、充分授权他人、创新的思想等，缺乏与部属建立主动学习的关系，而部属由于放弃了自己的独立想法，不敢说出逆耳忠言，因此也就丧失了发明与创新的可能性。

时下讨论领导统御的书籍，莫不振振有辞地剖析如何做好的领导者，例如消除组织中的恐惧因素、分享权力、鼓励发表意见及鼓励员工参与活动等。然而，接纳雅言的领导者，原本就是比较开明而且愿意改变的人；如果碰到的是食古不化或是言行无法合一的领导者，那该怎么办呢？我相信，此时就必须由我所谓“勇敢的部属”来，扮演改变领导者的催化剂。

在传统中央集权式的组织中，部属被教导应该要惟命是从，而今这种社会现象依然存在。固然学校、宗教组织、运动团队、军方与大企业力量已有稍减，但是它们仍然要求在下位者必须听从它

们所讲授的那一套,若有违背者便很可能无法生存于该组织。我们从孩提时候起,便开始受到社会力量的制约,由于儿童无法自立,凡事必须仰赖父母,因此对于不听话的后果怀有恐惧感。我们的社会结构抓住了这种心理,并有意无意地加以强化,结果便创造出唯唯诺诺的部属典型,而这种典型也正是我们心中所排斥的对象。

我们必须检讨这种角色扮演的刻板模式,进而思考如何加以突破。我们对领导者应该抱持何种态度?我们最终的效忠对象为何?除了离职之外,还有没有更坏的下场?对于勇于任事的领导者,我们具备了哪些辅佐他们的力量?见到不公不义的事情,我们有何责任与力量来扭转局面?我们能变得多勇敢?

在这方面,传统文化对我们并没有太大的帮助。我们的神话传说总会有一个英雄领导者,他神勇无比,而且能够降伏坏人。我们看不到描写凡夫俗子、无名英雄的故事,一方面能忠于自己,同时又能够辅助在上位者为所当为。“第二号人物”的辅佐性角色始终屈居于领导者之后,不但媒体报导少得可怜,更不会有人捧着六位数的订金请他们写回忆录。若是敢于揭发丑闻的部属,则又更可怜了,往往身败名裂不说,雪中送炭者更是难求。不过,现在时候到了,我们应该为领导者与部属的合作关系,研拟新的工作模式。

我首先将探讨主管与部属之间的互动关系。其结合在一起的是什么?其背后有哪些道德、情感与心理的力量?在彼此的关系中,双方面各自拥有哪些权力?然后,我将提出一种新的模式,阐述应如何改善之间的关系,创造出对自己、领导者及组织三方面都有所帮助的局面。

做一个勇敢的部属有许多不同的层面,属于团体中应对的有四种,在团体之外的还有第五种。我将在本书提出崭新模式来阐述这些不同的层面,借以厘清新时代与过去的刻板印象之间到底

有何差异,如何扮演好这个角色。

勇敢部属的五种层面

【勇于负责】

能够为自己组织负责。对他们来说,领导者和组织并不是一种权威的形象,他们不期待领导者和组织保障他们的安全和成长,同时也不会事事征求领导者和组织的许可。他们懂得如何把握或创造机会,不仅开发自己最大的潜能,同时也提高自己对整个组织的价值。他们会采取具有高附加价值的具体行动,借以改善整体组织的绩效。这份主动的“权力”来自对组织目标的了解与认同,并借此满足组织服务对象的需要。

【勇于任事】

在服务领导者时,绝不畏惧工作的艰辛。他们会揽下更多的责任以便减轻领导者和组织的负担;他们知道何时该挺身而出,发挥自己的长处来辅助领导者;他们支持领导者所做的困难决定,帮助组织达成目标;他们对于完成共同目标的事,工作的热情绝不亚于领导者。

【勇于挑战】

若发现领导者的政策或整个团队的行为,与自己的是非观念有所抵触时,他们会将内心的感受表达出来。在必要的时候,他们

愿意挺身而出、独排众议，甘冒风险也要追根究底，以便检验领导者和整个团队的行为表现；对于领导者和团队可能产生的情绪反应，他们也愿意面对。勇敢的部属虽然重视团队的和谐以及与领导者之间的关系，但不会因此而牺牲了共同的目标与个人的是非观念。

【勇于参与转型】

当危及组织实现目标的行为仍然继续存在时，勇敢的部属能够认识到是需要转型的时候了。他们会倡导改变的必要性，并且与领导者和整个团队同心协力、一起度过改变的阵痛期。他们会检讨自己有无需要改变之处，并充分参与整个转型的过程。

【勇于选择离开】

知道什么时候应该离开领导者以及团队。有时候，为了实现自我或组织的成长，就算是最英明的领导者，也必须选择与他们分开。如果领导者能力不足或危及组织实现共同目标的行为，而仍不愿改变的话，那么保持距离就更有必要了。碰到成事不足、败事有余的领导者时，能够不计个人得失地表明态度，收回对领导者的支持，甚至划清界线或毅然反对。

世界局势的动荡，越来越趋向于一个平等式的文化，而领导者与部属之间的关系也在不断地演进之中。就如同所有的演进过程一样，最终会发展成何等模样，总会引起忧喜参半的反应。阅读本书时，你也许会因为看到某些话觉得不以为然，而不禁皱眉并暗忖道：“得了吧！”有些领导者一定会觉得本书所提出的论点不切实际，但是对那些受当代文化思潮较深的人来说，尽管可能会觉得本书多有惊人之语，但也会同意这些都是新鲜而值得采纳的观念。不过，真正重要的不是领导者的反应，而是身为部属者的行为表现。本书所强调的是身为部属者的勇气，而不是安稳无风险的行

为。

大多数人在我们“平凡”的一生中,都有许多机会去尝试发展身为“勇敢部属的新模式”。我们要帮助我们的组织变得更具竞争效率,更能体贴员工,并且更能顺应众人的需要。

不过,平凡中也可能产生不平凡,例如,协助领导者追求世界和平;发现极需改正的不法行为;发挥对领导者的影响力,在组织所面临的转捩点上,选择正确的方向。我们越能接受这些新思维,就越能在重要的关键时刻体认到此类模式对我们的助益。

不论我们所面对的情况是平凡也好、不平凡也好,为人部属者都必须经历层层考验。本书希望为勇敢的部属们提供必要的启发与工具,以便让他们能够顺利地迎接各种挑战。

目 录

引 言 勇敢部属的五种层面	(1)
---------------------	-------

第一章 领导者与部属的互动关系	(1)
-----------------------	-------

- 共同的目标与核心理念
- 为人部属的奥妙之处
- 身为部属者服务的对象是谁
- 身为部属的忠诚
- 领导者与部属之间的权力关系
- 部属的价值
- 身为部属的勇气
- 均衡的人际关系
- 成熟的人际关系

• 位阶的差距	(17)
• 找到与领导者平起平坐的立足点	(18)
• 领导者能力不足时	(20)
• 信赖	(22)
• 既是部属又是领导者	(23)
• 与同为部属者共事	(25)

第二章 勇于负责 (29)

• 自我评估	(31)
• 征询旁人对我们的意见	(33)
• 个人成长	(34)
• 自我管理	(35)
• 照顾自己	(37)
• 热情	(39)
• 自动自发	(40)
• 影响组织文化	(42)
• 打破规则	(43)
• 打破观念的束缚	(45)
• 流程的改善	(46)
• 测试自己的构想	(47)

第三章 勇于任事 (49)

• 节省领导者的精神体力	(51)
• 建立良好的沟通制度	(52)

• 获得与领导者接触的机会	(54)
• 把关的责任	(55)
• 担任领导者的缓冲器	(57)
• 为领导者辩护	(58)
• 担任他人与领导者之间的缓冲器	(59)
• 以领导者之名行事	(60)
• 确立领导者的形象	(62)
• 为创意十足的领导者锁定目标	(63)
• 提供选择方案	(64)
• 不知为不知	(66)
• 避免孤立	(68)
• 鼓励领导者发展友谊	(69)
• 危机管理	(71)
• 领导者生病时	(73)
• 领导者之间的冲突	(75)
• 正式的考核	(76)
第四章 勇于发出挑战	(79)
• 适当的行为	(82)
• 建言之前的准备工作	(84)
• 提供建言	(86)
• 鼓励开放式的互动与挑战	(88)
• 间接的挑战	(90)

• 避免反射性的否决动作	(92)
• 摆脱集体意识	(93)
• 服从的义务	(95)
• 不服从的义务	(97)
• 防微杜渐	(99)
• 挑战语言的使用方式	(101)
• 傲慢	(102)
• 咆哮型的领导者	(104)
• 私人问题	(106)
• 新上任的领导者	(108)
• 别有所求的领导者	(109)
• 别忘了自我检讨	(110)

第五章 参与行为改造的勇气

• 行为改造的适当时机	(117)
• 个人改造的过程	(118)
• 部属所扮演的角色	(121)
• 部属担任催化剂	(122)
• 疏导领导者的无奈与挫折感	(124)
• 逃避现实以及自以为是的心态	(125)
• 凡事以求好心切为借口	(126)
• 领导者的反应	(128)
• 找出行为改造的资源	(130)

• 延聘外界的专家	(131)
• 营造支持的环境	(133)
• 发挥示范作用	(135)
• 发挥同理心	(136)
• 克制不当的行为	(139)
• 行为强化	(140)
• 故态复萌时的处理方式	(141)
• 合理的期望	(143)
• 持之以恒	(144)
• 肯定	(145)
 第六章 急流勇退的担当	 (147)
• 是否应该离开的为难	(151)
• 财务应变方案	(154)
• 主动请辞	(155)
• 以请辞相谏	(157)
• 不按牌理出牌的领导者	(159)
• 言行是否合一	(160)
• 部属的自省	(162)
• 中止对领导者的支持	(163)
• 与领导者划清界线	(165)
• 邪恶的行为	(166)
• 揭竿起义	(168)

• 自我保护	(170)
• 不走还留	(172)
结语	(174)
为人部属之道的静思冥想	(175)