

HR
书架

印孚瑟斯 领导@力

Leadership@Infosys

一家印度软件巨擘
的领先实践

[印度] 马特·巴尼 主编 赵灿 于玲 译



上海社会科学院出版社

印孚瑟斯 领导@力

Leadership@Infosys

一家印度软件巨擘
的领先实践

[印度] 马特·巴尼 主编 赵灿 于玲 译



上海社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

印孚瑟斯领导力 / (印)巴尼著;赵灿,于玲
译. —上海:上海社会科学院出版社,2014
ISBN 978-7-5520-0294-2

I. ①印… II. ①巴… ②赵… ③于… III. ①
IT 产业—企业领导学—经验—印度 IV. ①F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 116927 号

图字号: 09-2013-153

Leadership @ Infosys Edited by Matt Barney, PhD
Copyright © Infosys Technologies Ltd 2010
Simplified Chinese Edition Copyright © 2014 by Shanghai
Academy of Social Science Press
First published in Portuguese by Penguin Books India 2010
All Rights Reserved

印孚瑟斯领导力: 一家印度软件巨擘的领先实践

编 者: 马特·巴尼
译 者: 赵 灿 于 玲
责任编辑: 应韶荃(vesselbooks @163.com)
封面设计: 右序设计
出版发行: 上海社会科学院出版社
上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020
<http://www.sassp.org.cn> E-mail: sassp@sass.org.cn
排 版: 南京展望文化发展有限公司
印 刷: 上海信老印刷厂
开 本: 787×1092 毫米 1/16 开
印 张: 14.75
插 页: 2
字 数: 200 千字
版 次: 2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5520-0294-2/F·177

定价: 45.00 元

版权所有 翻印必究

中文版序言

能够为《印孚瑟斯领导力》中文版撰写序言，我深感荣幸。转瞬间，我已在印孚瑟斯工作了17年。我非常幸运地能够与公司的创始人、董事会成员和高级管理人员共事并保持互动。每一次交流与互动，我都能深刻的感受到他们信守承诺、客观公正、公开透明、言行一致，并一贯坚持身体力行。他们对我的领导力提升，具有积极而深远的影响。在这里，我和大家一起分享我职业生涯中三个重要的时刻，以此阐明我对领导力的理解。

初入职场，我时常对未来职业发展方向感到困惑，选择交付管理还是专注于技术？当时，我的导师 Srinath Batni 先生（董事会成员）给了我重要的指导。他说：“你的职业生涯取决于你自己的努力，而非你对发展方向的选择。有些人会觉得这两个发展方向同样困难；也有些人会认为自己在两个方向都能做到行云流水；还有一部分人则由于自身的惰性，不愿意去尝试改变，从而限制了职业的发展。”那时，我还无法真正体会这些话的真谛。在接下来的五年里，我有三次职业方向的转变。个人的成长取决于我们自身的学习意愿，我们应该时刻做好准备，用最好的姿态面对已知和未知的未来，这将帮助你在合适的时间做出正确的选择。

对导师忠告的信任，也帮助我成功地印孚瑟斯开拓了新的市场并提升附加价值。在印孚瑟斯的一次重组中，我有机会选择去北美从事交

付管理的工作、或到澳大利亚去开发新市场。在做选择时,对未知的恐惧令我感到无所适从。于是,我与导师做了电话沟通,并请求他替我做出选择。他说:“我希望你去澳大利亚。虽然现在我们在澳大利亚没有太多的业务,但是对于我们而言,那里是未知的蓝海,充满了机遇与挑战。至于最终的决定,我希望由你自己来做。”我非常信任导师的意见,因此选择了澳大利亚。在那里,我学到了很多东西,也为印孚瑟斯在澳大利亚市场的成长和成功贡献了自己的绵薄之力。

第三个经历非常有趣,它说明耐心在任何时候都是必不可少的。对于高级职务,印孚瑟斯有一个内部竞选过程。那次,我申请了一个自己渴望的职位,但是,却落选了。我感到非常失望,于是去找我的导师谈心。在了解到选择过程的透明度和公正性之后,我成功地克服了失落情绪。导师建议我继续在某些方面为澳大利亚市场的发展做一些贡献。幸运的是,我极富耐心地遵从了导师的指导。两年后,我出色地完成(在我看来!)了一些工作,为公司在澳大利亚金融服务的发展打下了基础。之后,我迎来了转向我渴望职位的机会,即来到中国,担任首席运营官(2007年)。当时,我根本没想到转变会来得如此快。

2010年,我被印孚瑟斯中国董事会提名为印孚瑟斯中国首席执行官。对我来说,这真是一个巨大的惊喜。感谢我的导师,直至今日,我仍然不断学习,充满耐心,努力奋斗以寻求良好表现。在过去的七年里,我的领导力提升令人满意。印孚瑟斯中国致力于成为行业领导者和备受尊敬的公司,并在此道路上不断前行。作为印孚瑟斯的一位成员,我非常高兴能为实现全球备受尊敬公司的愿景贡献自己的微薄之力。

总结我在印孚瑟斯的成长,可以概括为六个字:学习、信任、耐心,即信任他人,充满耐心,不断学习。最后,希望各位读者能喜欢本书。

朗格(Rangarajan Vellamore)

印孚瑟斯(技术)中国有限公司首席执行官

序 言

作为印孚瑟斯的七名创始人中的两位，我们自 1981 年开始领导印孚瑟斯，可以说这已经成为我们毕生的事业。最初，我们怀揣梦想，拥有着相同的价值观、互补的能力，以及为了更大的公司利益而将个人喜好暂且放在一边的意愿。奋斗的路上，我们小心翼翼地涉过险滩，团结一致，由此获得了远比我们中任何之一单干都更伟大的成绩。

作为一个领导团队，数十年来，我们不断改革印孚瑟斯，并且步伐不断加速。1999 年，印孚瑟斯只有 3 000 名员工。如今这个数字已经突破了 122 000。之前的公司只提供技术支持，现在的印孚瑟斯已经是一家提供全套业务解决方案的服务型公司。

我们并非完美之人，但在偏离正轨之后我们能快速修正航向，并且从错误中吸取教训。如果我们想实现印孚瑟斯继续昌盛 200 年的愿景，市场将一直挑战我们这种敏捷的适应能力。如果我们想让印孚瑟斯成功适应未来的竞争格局，高效的领导者必不可少。

我们坚信，我们的价值观是支撑印孚瑟斯奔向未来的元素之一。价值观一路引领着我们前进。在开创公司时，我们就正确地决定，印孚瑟斯不会成为一个家族企业。我们不会去做任何对于利益相关者不敬的事。正因为作为一个领导团队的我们对印孚瑟斯的坚定承诺，公司走向了繁

荣。对于我们来说,领导意味着公司的需求总是放在第一位。我们总是扮演着公司需要我们扮演的角色,我们的个人喜好服从更大的利益。

我们一直在为赢得尊重而努力。实际上,我们的愿景描述中的一个关键词就是“成为全球备受尊敬的企业”。这意味着,我们需要用每一天、每一项事务,去赢得来自客户、雇员、投资者、政府以及社区等各利益相关方的尊敬。对于我们而言,尊敬,以及被尊敬,比任何数量的财富都更重要,它们对于支撑印孚瑟斯的长远未来至关重要。

在印孚瑟斯,另一个我们认同的核心价值观就是“榜样领导”。这就是说,领导者必须和其他雇员一样,遵循相同的规则和政策。除此之外,领导者还需要完全投身于印孚瑟斯,比其他人更努力。这成就了领导力的道德权威因素。

我们的方法中第三个关键是,激励我们的员工去突破那些他们认为可能的事情。在对雇员的发展的投资上,我们不惜成本,比如我们在迈索尔建造了世界上最大的企业大学。为了保证我们对学习的投资能获得回报,我们在各个层级树立了一种学习、发展和革新的文化,员工甚至能指导最高级领导。领导力的发展是支撑我们长久增长和目标更新的关键组成部分。

以上这些,只是说明了我们印孚瑟斯领导力的一小部分。本书的目的是抛砖引玉。我们真诚地希望,这本书能够为你的个人发展推波助澜。通过进入印孚瑟斯的历史,阐释最前沿的科学思想,以及来自我们高效领导者的最新思想,我们希望帮助员工、学生、客户和其他利益相关方在领导力方面更上一层楼。

纳拉亚纳·穆尔蒂(N. R. Narayana Murthy)

印孚瑟斯技术有限公司董事长兼首席导师

克里斯·戈帕拉克里斯南(Kris Gopalakrishnan)

印孚瑟斯技术有限公司首席执行官

目 录

中文版序言	1
序言	3
引 言	1
第一章 印孚瑟斯的领导力：从过去到现在	11
第二章 客观测量领导者	48
第三章 战略领导力	56
第四章 变革领导力	76
第五章 运营领导力	98
第六章 人才领导力	116
第七章 关系及关系网络领导力	145
第八章 内容领导力	173
第九章 创业领导力	195
后记 领导力的重要性	211
作者简介	213
领导者简介	219

引言

马特·巴尼(Matt Barney)博士

自公司成立以来,印孚瑟斯的领导力标准就一直指导着公司的发展,甚至在标准尚未成文的时候就已如此。这些作为我们领导力与价值观尺度的标准,正是我们领导方式的核心。可惜的是,这些标准与我们所目睹的世界在过去二十年里领导力的溃败形成了鲜明对比。全球的政治领导者被指责犯有欺骗、贪污和道德沦丧的罪行。跨国公司的领导者因假账被捕,参与涉案数十亿美元的庞氏骗局,就不确定性和不透明性做出错误的决策。不可靠的领导力给员工、股东和国家经济利益造成了损失。无论其根本原因是技能匮乏,还是价值观的匮乏,领导不力都给所有利益相关者带来了可怕的后果。作为领导力的实践家和学者,我们的关键问题是:我们可以采取哪些行动减少此类风险?

尊重不确定性和重视证据的领导力学者和实践家提供了有益见解。最近提出的一个关于真实领导力的研究模型,旨在将真正领导力与虚假领导力区分。真实的领导者被认为具有明确的道德核心、做事目的透明,决策时能公平地权衡(Avolio, 2005)。作为印孚瑟斯的实践者,我们早在当前趋势出现之前就一直致力于打造公司自己的真实领导力。

印孚瑟斯的领导

我们的真实领导力核心就是对价值观的承诺。在印孚瑟斯创立初期,印度的商业环境充斥着贪污腐败,即便如此,我们的创始人依然坚持诚实和正直。同样,印孚瑟斯的创始人希望公司成为一个获得所有利益相关者尊重的企业。伴随着公司的发展成熟,为了帮助所有人记住价值观的不同部分,印孚瑟斯的领导者将公司的价值观总结为一个单词: C-LIFE,每个字母依次代表客户至上、行业典范、诚信透明、公平公正和追求卓越。表 0-1 给出了每项价值观的概述。

表 0-1 C-LIFE 价值观

客户至上(Customer Delight)	不断超越客户期望
行业典范(Leadership by Example)	建立业务和管理的最佳标准,成为行业榜样
诚信透明(Integrity and Transparency)	坚持诚信、诚挚、透明的原则
公平公正(Fairness)	秉持客观、公正的态度,赢得客户信任和尊敬
追求卓越(Pursuit of Excellence)	积极进取,自我提升,打造一流的团队、服务和产品

长期以来,印孚瑟斯一直保持着与这些价值观一致的传统,即由现任领导者培养新的领导力,让新领导团队在某些领域青出于蓝而胜于蓝。纳拉亚纳·穆尔蒂采用“首席导师”作为自己的头衔,显示出他个人正致力于把培养新的领导团队变成我们最高级领导者的中心工作。

领导力实现过程

每一位领导者必须具备不断承担更多责任、取得更高绩效的信念和热情,这是我们方法的第一要求。根据员工在未来三到五年担任更高职

位的可能性,我们选拔富有潜力的人才,纳入我们的领导力快速发展计划,我们把这些人才称为梯队领导者。我们的最终目标是造就能够胜任最高职位的骨干力量。选拔流程详见第二章“客观测量领导者”。我们对领导者进行选拔的依据是业绩、能力和进取心。一旦确定梯队人选,我们就为每一位入选者指派一名导师和一名顾问。导师可以是比入选者职位更高的另外一名梯队领导者,也可以是董事会成员;而顾问则来自印孚瑟斯领导力学院(ILI)。与私人银行顾问相似,印孚瑟斯领导力学院顾问一对一联系梯队入选者,确保高度个性化地培养企业后备人才。

对于梯队领导者的评估,我们采取的是“领导力旅程系列”方法(详见第二章)。顾问为梯队成员解释上述评估的个性化反馈,借此与之建立关系,然后再为每一位梯队成员量身打造发展行动计划。我们有幸与高效的后备力量密切合作,他们渴望自己的专业水平更上一层楼。因为奥运冠军也在寻求打破自己创造的记录,所以我们的方法与奥运冠军教练的方法相似。我们的顾问帮助梯队成员认识自身优势,了解升职机遇,明晰在下一年度评估中可能有助于加分的具体行动。此外,顾问们还要确保高层领导者对低层领导者的培养内容可以全面纳入企业的发展工作当中。

通过这样的方法,我们竭力使科学、严格的领导者培养方法既具有实用性,又可以发挥杠杆作用。无论是资深领导者,还是梯队领导者,他们都要既关注自身的发展,又教导培养下属。这种支持、反馈、更迭的环境是印孚瑟斯公司培养领导者的关键所在。还有一点值得关注,即元分析研究这一科学黄金法则也证明,领导者要营造支持性氛围,使学习投资获得回报(Blume, Ford, Baldwin and Huang, 2010),这种做法非常重要。

那么,我们究竟培养哪些素质?我们对有效领导力的行为特征进行归纳,将之概括为9个维度,在本书的各章节中逐一论述。变革领导力、逆境领导力和转型领导力这三个方面密切相关,因此我们把这些内容编排在同一个章节。另外一个维度也值得读者注意,这就是所谓的内容领导力。随着印孚瑟斯公司或其他个人领导者工作领域的变化,这一维度

也在不断变化。举例来说,也许首席财务官与首席法律顾问都渴望成为各自领域的思想领导者,但其工作却存在本质差别。表 0-2 概括了印孚瑟斯领导力的诸多维度,它们正是印孚瑟斯领导力学院工作的基础。

表 0-2 印孚瑟斯多维领导力

维 度	定 义
决策领导力	定位独特,差异化
变革、逆境、转型领导力	预见阻力,突破阻力,应对危机,整合业务
运营领导力	无缺陷执行
人才领导力	个人集体皆创佳绩
关系网络领导力	社会资本资产管理
内容领导力	观念意识卓越独特
创新领导力	另辟蹊径,锐意创新

2010 年,我们开始采用“路径图”指导领导者实施具体的循证式自我投资。每一张“路径图”都是领导者对自己或者团队投资的一个可能组合,并与“领导力旅程系列”评估的具体结果相匹配。秉承我们的廉洁正直、追求卓越的核心价值观,我们运用先进的心理测量和研究方法严格评价每一笔投资对于领导者个人以及整个公司的回报。

工具

我们把领导力投资组合和领导力投资组合中的特定资产进行区分。投资组合是指在某一特定领域取得回报的一张发展“路径图”,特定资产指的是相关的具体学习方法。在金融投资中,一些资产类别在某个给定领域的表现会超过另外一些资产类别,领导力发展亦是如此,有些工具在特定的投资组合里可以发挥最佳效力。我们将印孚瑟斯领导力学院针对某种特定干预措施的标准称为工具,它们可以针对不同的内容进行微调,为每一个路径图提供支持。我们努力利用各种现有的最佳科学方法,包括书

籍、课程、体验、讲座、研讨会、有组织的发展措施、任务延展、行动学习方案和工作见习机会,以便对印孚瑟斯公司领导力模型的方方面面进行完善。

在印孚瑟斯领导力学院,我们会优先使用两种工具。第一种是从工作中学习,或者叫作“体验式学习”。我们假设绝大多数的领导者都是在工作中学习。顾问的作用之一就是指导每一位领导者从目前的工作中学习到更多东西,从当前的角色中寻找合适的扩展性任务,并由此设计出实现终极职业目标所需的一系列新任务。印孚瑟斯领导力学院已经设计出了几种方法,以帮助领导者从不同体验中获取更多的价值,包括观察其他成功领导者工作的影子学习法,以及超越领导者自身舒适区域的加压力。

第二,我们的旗舰方法是模拟法。飞行员的培训会使用飞行模拟器,核电厂团队会在模拟状况中演练紧急情况处理程序,与之类似,我们也模拟了一个现实环境,用于培养各种领导技能。我们在2010年推出首个虚拟现实环境,目的是增强客户关系管理技能。在该项目中,相关领导者必须主动联系新近退休的首席执行官,与虚拟的团队在网络游戏《第二人生》中共同解决一个模拟业务问题。我们一直对在虚拟现实中和发展的前景持审慎乐观的态度,一直等到获得我们研究的支持,才宣布方法的成功。研究证明,模拟法切实有效、成本低廉,可以用于培养最难获得的领导技能。如果在真实环境中培养这些技能,一旦失败,后果将不堪设想。目前,我们正跟世界各地的专家共同合作,包括美国亚利桑那州立大学名誉退休教授罗伯特·西奥迪尼(Robert Cialdini)、西澳大利亚大学大卫·戴教授(David Day)和美国亚利桑那州立大学格雷戈里·奈德特教授(Gregory Neidert),因此公司面临着很好的机遇,可以运用新一代方法进一步提高领导者技能。

避免以往商业书籍中的谬误

与我们追求公平公正以及追求卓越的价值观一致,本书的目的是为

循证式领导力提升方法提供支持。有些书籍自称科学严谨,却并没有全面贯彻科学方法,我们力求避免此类书籍中出现的诸多谬误。作为科学家和实践家,我们承认,我们的工作具有不确定性,没有模型能做到尽善尽美,我们的模型亦是如此。对于具有不同文化和不同战略的公司,我们在印孚瑟斯的方法可能并不适用。特别要说明的是,我们希望避免菲尔·罗森茨维格(Phil Rosenzweig)的著作《光环效应》(2007)列出的问题。罗森茨维格详细列举了畅销商业书籍的九个致命问题,这些都是我们要竭力避免的:

- 光环效应:光环效应是人们对有过出色业绩的公司或个人持有的有利偏见。人们往往认为,如果公司的业绩出色,那么公司所做的一切一定都很了不起。人们对某个领导者的认识也可能会出现同样的光环偏见。我们克服种种困难,使用最先进的方法对本书中领导者评级的光环效应进行建模和提取。尤其值得一提的是,我们使用了利纳克尔(Linacre, 1994)的多面 Rasch 模型(Many Facet Rasch model)估计和调整偏见的严重程度和宽泛程度。此外,Rasch 测量方法使用了先进的质量控制程序,以保证所得信息的公正性、准确性及合理的精确性。只有在这些细致入微的分析之后,我们才能有效分析总结不同印孚瑟斯领导者在各自领域的成功。在开展了大量工作以后,罗森茨维格才对安迪·格鲁等领导者予以肯定,而我们付出的努力比他还要多。

- 相关性错觉和因果关系:在每一章中,如果我们的研究方法以关联测量为基础,那么我们会尽力避免对因果关系做出结论性判断。对于自己获得成功的原因,我们的领导者给出的解释可能会有些片面,甚至完全不准确。虽然缺乏双盲对照实验的佐证,我们仍希望这种分析可以带来值得测试的假设。更重要的是,阿尔弗雷德·班杜拉(Alfred Bandura, 1997)等人提供了大量的社会心理学研究。这些研究表明,学习他人的例子是一个强有力的发展模式,对因果推论也予以支持。我们希望今后的研究可以证明我们的一些因果假设。

- 单一解释错觉:关于有效领导力,除去我们在此列举的定义,以及

我们的梯队领导者提供的一些解释外,可能还存在其他的理解方式。工业及组织心理学研究充斥着各种模型,这些模型对领导力变体提供了一些解释,但这些解释只能涵盖部分领导力,并不是全部,甚至连大部分都谈不上。在这个方面,本书也基本如此。但不同的是,我们想尽办法对各种偏差进行调整,并运用了班杜拉的社会认知法来观察学习。我们希望研究者和在职领导者会考虑使用这些方法,并希望这些方法对他们有用。当然,诸位的结果可能有所不同。

● 亮点连接错觉:这一偏见会导致人们在理解现象的时候,无法全面了解领导力。本书并没有深入研究消极领导力或温和领导力。当然,我们对影响领导力的一切因素都很感兴趣,因此我们用心理测量选择领导者,让他们分享过去犯的错误,重点突出他们认为自己获得高度评价的原因。但我们的最终目的并不限于此。我们从结论中选择模范领导者样本,其原因与罗森茨维格如出一辙:“他们的决策方式、他们的公司管理方式、他们以广阔的视角对风险性战略的抉择、他们对执行的推动,这种种领导方法对各地的管理者来说都是榜样”。然而,我们的主要宗旨却是不一样的。本书的首要目的是对“领导者传授”这种传统方式进行延伸。在这种方法中,高级领导者工作的一个重要组成部分就是对初级领导者进行系统性的指导。我们希望本书可以将“领导者传授”这一方法提升至新的高度,其覆盖范围能超过我们的内部课程,使更多利益相关者从中获益。

● 严谨研究错觉:其他商业书籍更多强调他们为研究和成果所付出的大量努力、所整理的海量内容,我们与之不同,更强调质量。我们固然没有进行双盲对照实验,也没有对我们分享的每一个假设进行元分析,但我们花了一年的时间进行多项试点研究和改进,在此基础上对心理测量测试设备或领导者测量结果进行总结。同时,我们使用了真正的实验数据和先进的定量模型,对于以某一公司为主题的书籍来说,这一做法并不常见。我们不避烦劳,开发了自己的工具,尤其值得一提的是领导力行为预测工具,其基础就是总结所有领导力倾向和绩效预测的元分析。正如

前文提到的,我们使用了计算机配适的 360 度工具,该工具以 Rasch 测量为基础,排除光环偏差和其他严重偏差,并对测量质量进行监控。即便如此,我们也承认,这些做法可能存在缺陷,因此我们的结果是试验性的。我们希望印孚瑟斯领导力学院和其他机构可以在以后的研究中提供更加明确的结论。

- 持久成功错觉:我们正在对公司梯队领导者的长期发展进行积极研究,如果未来的测试结果反驳我们的假设,我们会对方法和结论做出改进。最后,印孚瑟斯领导力学院的成功标准是确保董事会有足够的接班人,至于我们是否正确地选择并培养了这些候选人,会有实证性的记载,供未来调查之用。

- 绝对绩效错觉:罗森茨维格指出,领导力有效性的不同预测指标之间实际上是相互关联的。数以千计的研究可以证明这点。同样,大量研究表明,在某些时刻恰如其分的工作行为可能不适用于其他时刻,并且业务需求可能发生变化。这本书的目的在于探索在目前阶段印孚瑟斯领导者的行为,并尽量对这些行为背后的原因进行有理有据的推测;自然,这些原因也会伴随着我们的领导者工作需求的变化而变化。

- 本末倒置错觉:这一错觉导致罗森茨维格对调研结果解释的有效性产生担心。是我们有效地找出了领导者,还是由于我们预先的设定,使得一些愿意承担高风险的领导者脱颖而出?是否风险优化型领导人的整体策略实际上更好?我们希望在本书中避免这种错误,因此使用了多元的、计算机配适的数据采集程序,并在后期进行心理测量调整,以提高准确衡量领导者的概率。关于领导者特质和采取的战术,领导者的自我评估和多元评估参与者的结果可能相同,也可能不同。也许有人会认为,从操作层面来看,一个领导者的声誉,即他人对其行为的评价,也不是考量领导力有效性的好方法。我们承认这种可能性,但是我们方法的基础是社会分析学理论,这一理论表明,一个人的声誉可能比他的自我认知更重要(Hogan, 1983)。那些领导者自己没能想到要跟我们分享的做法或许恰恰是他们成功的真正原因。即便如此,生成假设时听取这些领导者的

见解还是很有帮助的。

- 组织物理学错觉：罗森茨维格提到的最后一个错觉指不恰当地要求机械的确定性和因果关系。我们想明确表示，我们的研究存在不确定性：我们提出的模型确实包含错误，我们也不确定领导者自身的见解对其领导力有效性的贡献程度。我们无法进行实验室检验，但我们的确尽自己最大的努力减少不确定性，并对因果关系进行了更深入的分析。即使我们不能完全确定有效领导力的直接原因，我们仍希望自己的工作带来了有用的假设，可供未来检验之用。

*

本书每个章节的编写都遵循一个基本框架。在每章的开头，我们会对该章讨论的印孚瑟斯领导力维度进行定义，简要介绍与之相关的当代科学文献。然后，我们使用领导力之旅评估选定某一个特定方面表现尤为出众的领导者。这些有效领导者会提供一定内容，比如根据自己过去失败的经历为大家提供一些建议，这些内容构成了他的领导力之旅的一部分。

印孚瑟斯领导力学院希望本书成为一个有用的资源，不仅可以为印孚瑟斯内部力求提升自己职业生涯的领导者提供帮助，还能为我们尊贵的客户、供应商、合作伙伴和未来的客户开启寻求更佳领导力的旅程。

参考文献

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. and May, D. (2004). 'Unlocking the Mask: A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors', *Leadership Quarterly*, 15, 801 - 23.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership Development in Balance: Made/Born*, New Jersey: Erlbaum and Associates.
- Avolio, B. J. and Gardner, W. L. (2005). 'Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership', *Leadership Quarterly*, 16,