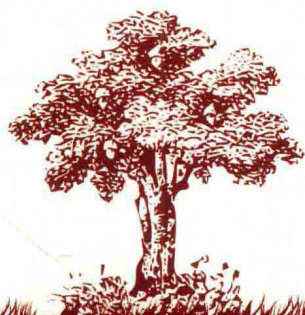


领导力的提升源自生活和工作中的一点一滴

成为 更好的领导者

实用的领导力提升技巧

Be a Better Leader



(英) 凯瑟琳·多尔蒂 著
约翰·汤普森
钟淑珍 等译

这是一本简单、实用且发人深思的实用书籍，它能够助你成为理想中的领导者。本书将与你分享大量宝贵的案例分析和实践经验，并揭示伟大领导者的成功秘诀，帮助你告别低效行为，指引你找到适合自己的领导风格。



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

领导力的提升源自生活和工作中的一点一滴

成为 更好的领导者

实用的领导力提升技巧

Be a Better Leader



(英) 凯瑟琳·多尔蒂 著
约翰·汤普森
钟淑珍 等译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

前言

用 1 分钟时间提高领导力

如果你打算培养自己的领导力，首先要看一下你对自己是否有信心，请回答如下问题：

- 领导者是否是天生的？
- 领导力培训是否没有任何意义？
- 你是否总是觉得自己做不到，无法做出改变？

请对以上 3 个问题回答是或否，如果你给出的答案都是否定的，本书将适用于你。我们将为你提供塑造成功领导者所需的全部工具和技能。2009 年的《心理学年鉴》(*Annual Review of Psychology*) 中关于领导力研究的回顾显示：

- 领导风格和领导力的形成 70% 取决于个人发展，30% 取决于遗传。
- 为领导力的发展所做的投入，即便投入的时间少于一天，也能将得到积极结果的概率提高到 66%，是对照组的两倍。

如果得到积极结果的概率只能达到 66%，可能是你的领导效果还需要



Be a Better Leader

通过学习加以改进。

现在我们进入第一步。作为领导者，你希望自己达到什么样的状态？
想象这样的情景：

- 当你成功时，你能看到什么？
- 当你成功时，你能听到什么？
- 当你成功时，你能感觉到什么？

当你清楚自己会有什么样的所见、所闻和所感时，我们确信你能感觉到这一切都是可能的！对目标实现之后的情形进行再现，你将获得巨大的动力。

现在想象一下哪些因素会妨碍你实现成功：时间、技能、机会，还是恐惧？当你考虑这些方面时，你刚刚创建的美好感觉是否会逐渐消失，成功是否会离你远去？你是否还有充足的动力？

你已经把握了实现成功领导的关键——创建积极的目标，而不是罗列可能出现的问题。在转变心态之后，考虑一下如果通过罗列问题实现领导的话，你将给他人带来什么样的影响？在本书中你将学到如何创建积极的目标。

你是否能意识到自己的领导所干预的效果？你是否能意识到你是在走向成功还是失败？如果你能增强对这些事情的关注，你将把握问题的关键。

你还需要增强行为的灵活性。一个关于领导力的假设对这一点进行了很好的阐释。行为方式一成不变，得到的结果也是一成不变的。得不到想要的结果，你还会一直这样下去吗？

你还需要与领导对象建立亲和关系。当他们对你的领导做出回应时，就说明亲和关系已经建立。缺乏亲和关系，你将无法改变他们，即便你觉得自己手握大权。

最后一个问题，你有求知欲吗？你是否有强烈的求知欲，是否想改变自己的状态和行为方式，是否想向其他成功领导者取经？如果你的回答是肯

定的，本书将帮助你发展自己的信念、能力和技能，使你成为成功的领导者。

尽享这一旅程吧。

用5分钟时间提高领导力

领导者角色的转变

你对领导的诸多认识都是通过阅读和观察领导者形成的。你了解的这些领导者往往都是白人企业家，而且因为有更多关于北美人的领导力图书出版，你了解的往往都是北美人。你可能想到杰克·韦尔奇、亨利·福特和鲁迪·古里亚诺。不过他们的方式并不一定适合我们的生活环境。

现在的领导力研究不仅是关于卓越领导者的，它还关注追随者、平级同事、中层管理人员和主管人员。不同的工作环境和文化使它的研究范围扩大到公共、私有、志愿等部门，以及非营利组织和不同国家的各行各业的人们。

你应该成为能够应对不断变化的环境的领导者。如果你觉得严格地按计划行事，并具备实现计划的能力就足够了，你将大失所望。现在的领导不是关于计划的，它要求应对不断变化的理念创建新的方案，并不断改变行为方式。如果这些要求令你望而却步，那是因为领导本非易事。如果你不想做出改变，不想寻求自身发展，你将无法实现大的成功。在本书中，我们将探讨如何发展你的信念、能力和技能，使你成为自己理想中的领导者。

你应该能够：

- 成为关系的缔造者。
- 冷静地面对挑战。



Be a Better Leader

- 发挥创造力。
- 每天都做最好的自己。
- 坚守自己的价值观。
- 在决策中拥有敏锐的洞察力。
- 了解自己的优势和劣势。
- 知道自己如何认识世界。

如果具备了这些条件，你将激励和感动周围的所有人，你将成为能够应对任何环境的领导者——人们眼中的权威领导者。

我们所看到和听到的社会各个阶层许多领导者的故事，都能使我们从中受益。有些故事是我们所熟知的，其背景也是大家都很熟悉的。其他的一些并没有什么知名度，却仍有很大的激励作用。你能从下面这些故事中有所收获：

- 在新加坡的销售之旅，罗伯特通过建立亲和关系和创建明确的目标，取得了意想不到的业绩。
- 南极探险者欧内斯特·沙克尔顿在领导中表现出很大的灵活性，从而拯救了整个团队。
- 温斯顿·丘吉尔的明确信念使他走向成功。
- 里克和简在面对海啸和地震时采取的行动展现了领导力的关键构成要素。

.....

上面的每个故事都在本书中有详细的讲述，你可以通过阅读这些故事，学会如何改变自己的领导。我们将为你提供实际的操作步骤，以及应用这些步骤的实践机会。你需要创建自己的未来目标。有了目标之后，你就会更清楚自己该如何去做。

想象一下你将如何应对现在面临的领导挑战。你能在自己的脑海中看到什么？你将看到哪些体现你成功的东西，什么能够代表你已经完成这一挑战？当你成功时，你会听到什么？当目标实现时，其他人会说些什么？什么是成功的声音？也许最重要的一点是，完成这一挑战后的感觉如何？你想要什么样的情感体验，与他人共享这一成功又会是什么样的感觉？

通过创建对目标的积极再现，你就使自己具备了向他人描述这一目标的能力。你能够理解它，并能够使他人也融入这一想法中来。你需要关注自己真正想要的东西。有句话说得好，你的心专注于何处，你的能量就流向何处。你可以专注于成功，也可以关注并把精力投向可能出现的问题。

可能出现的问题往往会涌上你的心头，它们会削弱你为自己和他人创建目标的能力，分散你的注意力，减弱你的灵活性，妨碍你建立关系和默契。以下是你在成功道路上可能遇到的障碍。

通往成功之路的障碍

创建目标

- 惧怕失败。
- 目标不明确。
- 概念模糊不清。
- 谈论不希望出现的结果或害怕出现的问题。

意识

- 对周围发生的事情毫无觉察。
- 无法接收重要信号或被孤立。
- 注意不到别人已经融入你的行动中。
- 想当然地认为工作中存在阴谋，无法超越这一思维定式。



Be a Better Leader

灵活性

- 觉得什么都是不可行的。
- 处于困境，不知变通。
- 当想法和计划行不通时，无法做出调整。
- 不征求或接收反馈。
- 对反馈不做任何回应。

建立亲和关系

- 无法建立共患难的关系。
- 想法不被人们接受。
- 缺乏交流。
- 感觉孤独和孤立。

阻碍你成功的因素可能有许多个。如果无法克服上面列出的这些限制因素，成功的希望就很渺茫。

本书提供的技能将帮助你克服所有这些障碍，并使你重新回到正确的轨道上来，从而确保目标的实现。你不但能够用适用于各种环境的领导工具来武装自己，还能用这些模式去充当他人的教练。你可以在自己的周围创建一个领导集体，并鼓励团队、同事和未来的领导者与你开展合作。

通过发展自我意识和实现自我转变，你将永葆活力和言行一致。通过灵活、适当的领导，并灵活、积极地行动起来，你将变得无往不利。

现在假设你已经具备所有这些性格特征，并通过阅读本书克服了所有的弱点。写下可能会出现的情况，以及你希望他人从你身上看到什么，听到什么，体验到什么。

既然有了明确的目标，就开始踏上征程吧。

不要忘了：千里之行，始于足下。

目 录

第 1 章 每个人都是领导者	1
考察目前的领导方式	4
开始领导力学习之旅	6
学做成功的领导者	10
第 2 章 领导者的 7 种领导风格	13
你当前的领导风格	15
伟大领导者的领导风格	20
案例分析：欧内斯特·沙克尔顿和“坚忍号”	24
领导力的本质	30
他人对你的领导风格的评价	34
第 3 章 创建完善的目标	41
从正面描述目标	43
创建完善目标的 7 个步骤	46



第 4 章 领导力的五大基础	59
案例分析：里克和简	60
目标	62
感知能力	62
灵活性	73
沟通	74
求知欲	81
学习的过程	82
第 5 章 一切皆有可能	88
领导者的信念	89
领导者影响的层次	100
管理你的状态和目标	105
处理内在冲突	113
迅速改变习惯性反应	116
第 6 章 领导力沟通模式	123
领导力沟通模型	125
使用感觉进行交流	134
领导者的行为	138
从多个角度看问题	145
第 7 章 领导者的思维模式	157
了解思维模式	159

整体和细节	161
外部和内部	165
选项思维者和程序思维者	168
相似性和相异性	171
躲避和趋向	175
其他思维模式	178
如何改变自己的思维模式	181
第 8 章 沟通中语言的使用	186
领导者应使用准确的语言	188
如何使用准确的语言	191
准确提问的益处	198
使用“巧妙的模糊语言”来表达含义	201
阻止成功的 3 个词	207
第 9 章 与他人交往和合作的能力	211
发挥领导者处理重要事情的作用	213
学会改进和完善关系	215
反馈：开启沟通的渠道	216
接收反馈	220
停止，开始，继续	223
反馈的重要性	225
创建共同目标	228
共同目标：如何实现双赢	232



第 10 章	平衡领导和生活的关系	238
	创建平衡，保持高效	239
	通过对价值观的认知创建平衡	242
	改变的策略	254
	闪光面与阴暗面	255
	更新的过程	264
第 11 章	教练型领导者和领导者的教练	269
	教练技术适用的环境	270
	什么是教练型领导方法	272
	教练使用的技巧	273
	PRIDE 教练模型	280
	领导者的教练	283
第 12 章	摆脱限制因素	289
	来自过去的恐惧	291
	消除恐惧	298
	前进并做出选择	301
	未来的选择	302
	放手去做	309
后 记		311



第 1 章

每个人都是领导者

本章要点

- 认识你的领导潜力。
- 探讨你希望人们如何评价你的领导。
- 倾听他人对有声望的领导者的评价。

引言

就我个人而言，我总是做好学习的准备，虽然我不是太喜欢被人教育。

——温斯顿·丘吉尔

任何人都可以通过学习获得领导力，它不排斥任何人。

——《领导者：成功的谋略》(*Leaders: The Strategies for Taking Charge*)

要是能以一种适合自己的方式学习，能迅速地把学到的知识付诸实践并见到实际效果，明白为什么现在的领导将产生更好的效果和更大的影响力的话，那该有多好啊！

有一位领导者问他的导师：“我应该怎么做，才能成为好的领导者？”导师回答道：“重要的不是你做什么，而是要具备做好的领导者的能力。”本书旨在揭示领导者所采用的一些最成功的技巧，帮助你取得连你自己都不敢想象的成功。

领导者并没有程式化的特征。我们并不能为你列出清单，告诉你该怎么做才能成为好的领导者。我们能够为你提供的是一系列的技能，它们能够激发你本身就具备的领导才能，并帮助你形成其他关键的领导行为。

领导力不是具体的事物。你不能拿起它，把它放进手推车，或者购买它。

感悟 领导力是领导的能力，是产生想法、表达想法，并建立追随者对这一想法或使命的信仰的能力。

领导者就在我们周围。有些领导者是有头衔的，如总统、首相、总裁、校长、列车长、船长。有些领导者长时间以来一直展现着他们的领导力——家族企业创始人、政治领袖、上将、护士长。

有些人的领导力会在瞬间迸发，我们有时把他们称为英雄，因为他们能够在紧要关头挺身而出，帮助人们脱离危险。比如，在持刀行凶的歹徒面前帮助孩子们安全脱险的幼儿园老师，在倾覆的轮船上动员大家共同搭起一座人桥的乘客。

领导力与年龄无关。人们并不需要达到一定的年龄才能成为领导者。孩子也能成为领导者，而且他们的领导是无意识的：他们有自己的想法，然后把想法告诉自己的朋友，他们的朋友决定做这件事，并愿意和带头的孩子一起去冒险。

感悟 在不同的环境中，获得追随者支持的领导者具备的素质是不同的。我们不能将这些共同点用清单一一列出，潜能密码存在于人们内部。

本书将向你阐释如何激发你的领导力。

在领导的位子上并不意味着这个人就一定是能力超群的人。

本书提供了对我们的使命、身份、信仰和价值观进行相互参照的方式，这反过来也会影响到技术、能力、个人行为，以及我们的领导环境。领导者需要具备获取他人反馈的能力，从而确保自己不仅能得到顺从或胆怯的追随者的崇拜，还能得到重要朋友的认同。在世界舞台上，许多不成功的领导者并不能得到这些重要的反馈。



Be a Better Leader



考察目前的领导方式

也许你现在采用的领导方式并不是自己真正想要的，也许你并没有得到自己想要的结果。而且你可能并不认同自己的领导方式，觉得自己的领导方式并不符合现在的需求。

我们不知道下一个变化将是什么，会出现哪些意想不到的机会，它们也许会在几个月之后，或者几年之后改变我们的生活状态。

——凯瑟琳·诺利斯

在阅读本书的过程中，你将找到有关积极性、灵活性和合理选择的诀窍，这些选择能够帮助我们实现卓越的领导，并能使我们在各种不同的环境中都实现成功。我们通过完善自身的技能和自我意识来实现这一点，而不是根据一套预订的行为模式来实践领导力。领导力是一种存在状态，而不是一种行为模式。

随着阅读的深入，你将认识到自身的天赋、力量，并帮助你取得你现在想都不敢想的成就。

感悟 领导者需要适当的勇气、清晰的思维和全身心的投入。我们从来没有听说过哪个胆怯、糊涂和三心二意的人成为成功的领导者，反而听到过许多追随者这样描述他们的领导者！

在本书中，我们既要倾听成功的领导者的心声，也要倾听普通人的心

声，然后对领导力这一问题进行深入探讨。你将学到技巧，听到故事，并了解到不同的领导风格。这将提高你的认知能力，增强你的信心，并使你掌握新的技能，从而使你最大限度地发挥自己的领导力，并选择一种适合你、也适合你的追随者的领导方式。

本书为你铺设了一条成功的领导之路，每一步都能使你：

- 了解适合自己的领导力是什么样的。
- 关注自己真正想实现的目标。
- 从全新的角度认识自我，并认识到你可以用自己喜欢的方式进行领导。
- 影响他人，并与其建立联系。
- 在生活中建立平衡，在实现领导的同时做真实的自己。

感悟 最深的恐惧并非是我们力不能及，最深的恐惧是我们的力量无可限量。令我们恐惧的是我们的光芒，而非我们的黑暗面。

纳尔逊·曼德拉在1994年的总统就职演说中引用的玛丽安·威廉森的这段话非常鼓舞人心。

最深的恐惧并非是我们力不能及，最深的恐惧是我们的力量无可限量。

令我们恐惧的是我们的光芒，而非我们的黑暗面。

我们都会扪心自问：我是谁？怎样才能灿烂夺目、才华横溢？其实，你要问，你怎么才能不是谁？你的碌碌无为无益于世界。

退缩并非明智之举，否则会让人们感到不安。

我们注定要光彩照人，我们生来就是为了展现荣耀。它并非