

“正念领导力为个人在领导工作中直面挑战提供了实用的路线图。”

—— 谢丽尔·桑德伯格 Facebook首席运营官

基于目标、明确性及影响力的领导方法

源于10年的调查研究和《财富》100强公司的验证

正念领导

麦肯锡领导力方法

Centered Leadership

Leading with Purpose, Clarity, and Impact

(美) 乔安娜·巴斯 (Joanna Barsh) 著
约翰妮·拉沃伊 (Johanne Lavoie)

于中华 译

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

“正念领导力为个人在领导工作中直面挑战提供了实用的路线图。”

—— 谢丽尔·桑德伯格 Facebook首席运营官

基于目标、明确性及影响力的领导方法
源于10年的调查研究和《财富》100强公司的验证

正念领导

麦肯锡领导力方法

Centered Leadership
Leading with Purpose, Clarity, and Impact

(美) 乔安娜·巴斯 (Joanna Barsh) 著
约翰妮·拉沃伊 (Johanne Lavoie)

于中华 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

Joanna Barsh and Johanne Lavoie: Centered Leadership: Leading with Purpose, Clarity, and Impact

ISBN: 978-0804138871

Copyright © 2014 by Joanna Barsh.

All rights reserved. This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House LLC.

本书中文简体字版经由 Crown Publishing Group 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-5474

图书在版编目（CIP）数据

正念领导：麦肯锡领导力方法 /（美）巴斯（Barsh,J.），（美）拉沃伊（Lavoie,J.）著；于中华译. —北京：电子工业出版社，2015.6

书名原文：Centered Leadership: Leading with Purpose, Clarity, and Impact

ISBN 978-7-121-26072-8

I. ①正… II. ①巴… ②拉… ③于… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 100985 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：18.75 字数：275 千字

版 次：2015 年 6 月第 1 版

印 次：2015 年 6 月第 1 次印刷

定 价：56.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

—— 须诚意正心 方修齐治平 ——

杨斌 清华大学副校长 领导力中心主任

领导力的书籍多如牛毛，各季各月又都有新书上架，许多实践者、经理人很头疼的一个问题就是如何选对一本真正有价值的好书。有时凭着作者的名头或者唬人的书名来撞大运，有时则借助各种培训、课程中老师们的推荐，不少书读后会觉得故事虽然动人，理论也很高明，却帮不上自己的忙。

你手中的这本书又有什么不同呢？英文书名是 Centered Leadership，很平实的名字，可能显得中规中矩，作者 Joanna Barsh 和 Johanne Lavoie 是两位女性资深顾问，长期在麦肯锡服务的专业人士，也不是什么传奇般的大企业家。

我的推荐是值得一读，至于理由，则来自我读了之后的三点特别的感受。

最主要的一点，是个性化（Personal）。这不仅仅是指行文中第一人称娓娓道来的非常个人化的叙事风格，更是指她们的“正念领导力”模式，高度关注每个希望发挥领导力的个体的差异，强调领导者得展其能所必须洞察和把握的情境的独特性，这是“正念领导力”模式的突出特色。

因为从事专业服务的关系，两位作者亲身接触过极其大量的管理者，近距离观察和研究他们的风格与挑战，并在模式渐显成形的过程中，系统性地访谈了数百位领导角色，扎实的研究使整个模式让人信服，代入感很强。

为什么个性化对领导力很重要？因为现实中充满对找到一套放之四海而皆准的领导力标准方法的渴望，有太多纠结于“在别人那里是成功经验，到自己这里却成了失败教训”的东施。领导力有术，更有道；靠方法，更靠心法。

CENTERED LEADERSHIP

说到道，我接触过的很多中国同行，无论是使命还是愿景，都喜欢从大处论道，以大我来量度，上手就是修齐治平，甚至就只有治国平天下，修齐都省了，这样的使命与愿景，没有“我”（己）在里头，没有对于自己的幸福动力来源、价值信条的真正反躬内省，缺乏对于自己的核心能力的自我探究，不真、少诚，泛泛而难持久，别人难接受。领导之道要想有效，先要勇于并善于直面自己、审视自己。别忘了先哲在《大学》中描绘“修齐治平”之前，还有常常被我们遗忘掉却实在是必不可少的“诚意、正心”的前导环节。这里强调“勇于”并“善于”，是因为不管自己的经历体验还是对许多人的观察都提醒我——在“向内看”这件事上，我们既缺少训练，更缺少勇气。不只是批评自己难，认识自己、赏识自己同样难。

我不想说因为这本书的作者是女性，所以她们更看重一个一个有差别的个体，而更想说，有了这些重要的个性化的基础，才能真正做到领导自身、领导团队、领导变革。但确实是这些女性的发现的眼睛，让我们看到了领导力中这些细腻而又对所有领导者都有助益的细节。吉利根在《不同的声音》中描述女性看待道德选择的个性化视角（而非以往主流的理性视角）：“女性对自己的声音与他人的声音自觉地区分，协调伤害与关怀之间的差异，对两难处境做出抉择，并承担其导致的责任。”吉利根后来却一再强调，“我描述的不同声音并非以性别而是以主题为特征的。它与女性的结合是一种经验上的观察，我主要通过女性的声音来追溯不同声音的发展。但是，这种结合并不是绝对的，这里做出的男女声音的对比强调了两种思考方式的差异，集中于解释问题而并不表明对任一性别的概括。”也就是说，这种个性化代入并非女性独有，但也许女性更自然、自觉，而对于新世纪的领导者来说，也许是从“他管理，她领导”（He Manages, She Leads）的象征说法中寻求智慧与指引的时候了。

第二点是目的明确（Purposeful）。“正念领导”非常重视精神层面的意义创建与追求，甚至还有更感性的、非心理的、更像心灵的某种层面的状态。领导有效的成果在“正念领导”模式中，不只是外在的建功立业，而特别在意灵魂的安适，在意快乐相伴随，在意巅峰体验的常常光顾。

这对我的启发很大，我想这也是符合领导力发展的很多趋势观念的。领导力的主流研究、模型构建，主要着眼于改造外部世界，征服艰难挑战，在影响人、凝聚人、改变人的方法上着墨为主，而在领导者的内修内成上储备不够。圣雄甘地有云：“欲变世界，先变其身。”（Be the change you want to see in the world），这当中蕴藏着对于什么是目的，什么是手段（因果）的很多深意。领导力理论与实践，很多以“赢”为目的的策略与手法，其实背离了领导的本质。一个在征服中失去了对自我本心观照、拂拭、安放的赢家，真的算人生赢家吗？越来越多的现代人关注工作与生活的平衡，这里的生活，并不只是与家人相处、保持身体健康，还包含心的愉悦，福流、幸福感的拥有。

即使谈领导力中相当普遍的人际关系网络，本书自然的女性视角也格外重视长期持久的关系维系，并且这些关系本身就是你行为的目的，而不似其他许多将关系作为实现其他外部目的的平台和手段。即不是以防万一的关系建设，而是单纯以兴趣出发的关系享受。

重视目的性，还有益于操守的坚持与道德判断，这些都不是简单的外部结果能够判别的，不是计算理性，不是利益的权衡取舍，而需要逼问作为一个“人”，一个有“灵”、有“魂”、有敬畏的完整的人，这些两难，这些挑战，究竟意味着什么？你的选择最终又会把你改写成什么？

第三点则是实用性（Practical）。本书充满实操可行的问卷提纲，是思考与行动的指南。书中各章俯首即是、顺手拈来的，是一个个直接期待你填空的问题。实话说，很多这样的问题，都是久违了的，质朴却直指内心。回答这些问题，需要你独处，将身体靠向椅背，让自己与喧嚣的世界分开一段时间，体会书中“暂停”的修炼。每个人读这本书的历程都不同，老话说，阅读塑造人（you are what you read），关于这本书，我还想说，你真正体会到的才是你读到的（you read what you write-down/fill-in），这直接带来的结果就是，这像自我组织的领导力发展项目（Leadership Development Program, LDP），你让自己跑到客观的阳台视角，审视自己的思与行，自我与关系、目的、过程和结果。因此，我建议你，不是读（翻阅，浏览）这本书，而是用（思考、发现、行动）这本书。

CENTERED
LEADERSHIP

我倒建议，你不妨找一个信任的人，把自己感受到的跟他分享出来，他未必看过这本书，却可能因为你和他的交流、问答，成为你找到很多答案的镜子和导师。

这本书给我的教益还很多，这里只从这三个P打头的关键字做个简单的分享。相信这本书会成为领导力领域中独特的一本畅销书——何必在意一时畅销呢？我想，《正念领导》与中国读者见面，更是一段旅程，这段旅程对中国领导力概念的完善、完满有它独特的使命、格调。

以此为序，与同好书友分享。

做更好的自己

王佳芬 东方女性领导力发展中心理事长
光明乳业有限公司前董事长兼总经理

我们每个人都会经常思考怎么做更好的自己，我们在人生的不同阶段都会努力规划和实践更好的自己。

三年前我在平安信托为投资企业服务时开始接触麦肯锡的正念领导力，连续三年，我和企业领导、同事一起在学习、思考、实践中成长、受益和提升。在正念领导力学习中，提供有针对性和有教练帮助达标的学习方法，更创造和强化了引领变革和保持高业绩的落实能力。

有一家服务中小企业的地方金融银行，配合该银行新战略目标的落实，高层、中层和基层干部连续四年进行正念领导力学习和培训，有效地释放了个人和组织的潜能，每个人都焕发了极大的工作热情，每个部门都充满活力和正能量。银行保持每年30%的增长，强化了自身服务中小企业的核心竞争力，并且不良资产率处于行业的最低水平。

一家传统企业的领导层通过正念领导力项目6个月的学习，很好地解决了新老班子交替的问题，班子成员积极承担责任，企业在转型中保持了行业的领导地位。

这几年，这些企业大都在中国的资本市场上显示了加速发展的强大生命力。

当你能做更好的自己时，就更有机会激励我们的组织，就更有机会释放组织的全部潜能！

正念领导力可以帮助我们做得更好！

前言

寒冷而多雨的4月，在一个周末的下午，我坐在略显老旧的公寓里，不再去想60岁退休时自己会是什么样子。因为我已经60岁了，也算功成名就。“你看起来可不像60岁！”常常有许多人礼貌地恭维我。我也不觉得自己有60岁了。这得感谢我的父母，我不但继承了他们棕色的头发和孩童般的面容，而且个子也那么“玲珑”（我的丈夫大卫戏称我的身高受到了“垂直挑战”，而女儿婕达则打趣我的身高“有意思”）。虽然外表变化不大，我内心的某些东西却发生了很大改变。我从没有想过自己可以拥有那么多的正能量，我更高效、更果敢，笑得也更多了。

当然，我个人生活的里程碑和你的关系的确不大，但有一件事例外：10年前我开启了个人的正念领导力之旅，6年前出版了《非凡女性如何领导团队》（*How Remarkable Women Lead*），并在麦肯锡公司发起了正念领导力项目。我坚信，在离开这个世界以前，我还会继续追寻自己的愿景——唤醒更多的正念领导者，所以我的学习曲线一定会持续上扬。其实，正念领导力不是一剂神药，它是更美妙的东西——一种领导和生活的方式。说了这么多，我到底要表达什么呢？

从本质上说，这是一本关于如何管理自己的思想、感情和行动，从而彻底激发个人潜能的书。我们并不只是想帮你成为著名的领袖人物，我们更希望通过这本书指导你如何锻造一种目标明确，并且具备积极影响力的领导力风格；如何转变为一个能够胸怀希望、面对未来，能够积极适应环境、发现机遇、锐意进取、推崇学习的领导者；如何掌握最大限度地挖掘团队和公司潜力所需要

的技能。这些听起来很神奇，不是吗？

事实上，正念领导力并不玄，它很切实。

那些读过《非凡女性如何领导团队》一书的人可能还记得我 50 岁那年的某天醒来，反思自己看似完美的生活那一刹那间的顿悟。当时我已经在麦肯锡做了 10 年的全球资深董事，深爱着这份职业，我有两个女儿，很幸福的婚姻，在纽约拥有一套景观公寓，还有一个望不到边的农场，农场里养了牛、鸡、羊，还有几头驴，然而我为什么会感到空虚呢？那时候，大卫把这归因于中年危机，并且像所有关爱妻子的丈夫一样，建议我去买一双新鞋。我也的确去买了。灰姑娘的舞鞋只发挥了几天作用，两周以后，我又被打回到原点，感觉空虚和受人忽视。水晶鞋——甚至满橱柜的鞋都不能驱散我的忧郁。每天醒来，它们都挥之不去，上班的时候我显得情绪很低落。当有人对我说“早上好”的时候，我甚至会感到惊讶，因为我深信没人会注意到我。

但你不要误解我的意思，我有过非常不错的状态，甚至可以说是非常棒的：当我带着满脑子想法与客户神采飞扬地讨论的时候；当我和孩子们跳着笨拙、滑稽的舞步的时候；当我又赢来新客户的时候；当我和家人一道去探险的时候。但仔细想来，大部分时候，我也只是走走过场而已。我有时会想，生活是不是不过如此了？你是否和我有过同感？

我在人们眼里是一个勇敢无畏、富有创意、举止果断、卓有成效、充满能量的女性。在多年努力工作之后，我也接受了这样的评价。但同时，我的性格中也交织着谨慎、封闭、犹豫、实际、脆弱和胆小。我对自己这一面的了解反而更早一些。直到最近 5 年，我才接受这样的想法：哪里有黑暗，哪里就有光明。我的身上具有双重性格，而你也一样。起初看不明白的是，正是我自己制造了空虚和受人忽视的感觉。问题出在我自己身上，也要靠我自己解决。

幸运的是，我后来有机会访谈了遍布世界各地、各个行业的成功女性领导者。坐在她们身旁汲取智慧、感悟真知。这看似一个不那么理性的计划，但我知道这次访谈之旅会帮助我找回丢失的东西。大卫敦促我建立女性领导者的访谈档案，我的同事们也都很支持，不过他们以为这个项目持续的时间不会太长。

CENTERED LEADERSHIP

但自从2004年迈出第一步开始，我从没有停止过，录制的访谈越来越多。这样一个过程引领我越来越接近突破口。时间快进到2008年，当我们把访谈，团队在领导力、组织行为、精神科学、进化心理学和积极心理学方面所做的学术研究，全球性研究和内部培训整合起来的时候，培养领导力的新方法诞生了。一年之后，这套方法论变成了一本畅销商业书、一项在世界范围内赢得基层支持的群众运动、一个领导力培养的实验性项目。我们把它命名为“正念领导力项目”，我成了这个项目的创始人、引导师之一，也是第一位学员。就这样，我继续着自己的旅程。

正像书名暗示的那样，《非凡女性如何领导团队》关注的是女性的优势能力，是指那些男性也有的，但西方文化普遍定义为女性特质的优势能力。然而，随着研究的推进，我们发现这些优势能力在职场男性的身上发挥着越来越明显的作用。比如，越来越多的职场男性在追寻超越薪酬和职位的其他形式的意义。虽然在男性世界里，流露情感会让人瞧不起，但我们注意到，一些男性开始意识到那些女性经常摆到桌面、不加掩饰的积极情感是可以用来建立社交关系、对抗恐惧及鼓励创造力的。

很多读过《非凡女性如何领导团队》的优秀男性，从书中女性领导者的故事中看见了自己，这难免让他们感到难为情。在接下来的3年里，成百上千名男性参加了我们的研讨会，因为他们想得到我们所能提供的东西。后来我们发现，虽然男性和女性对此的反应存在差异，但这个方法对双方都具有同样强大的效果。可以说，正念领导力对于男性和女性皆适用。

因为正念领导力让领导者学会如何拥抱超越性别的那个“和”——怎样才能够了解自己男性的一面和女性的一面。我们可以很强大，但同时也很脆弱；我们可以在生活的电影中演绎自己，但同时观察电影中的自己；我们可以很实际，但同时怀有憧憬。接受自我并把握好自己的双重性是修炼正念领导力的重要一步，男性和女性领导者概莫能外。

身处不确定性增强、变幻莫测、节奏加快的当下，没有哪家公司不需要能够从容驾驭重大变革的领导者，这样的领导者自然越多越好。正念领导力可以

帮助领导者进行更深刻的自我认知和自我反省，拓展思维和行动的空间。实际上，男性和女性都可以学会设立更清晰的目标、包容更多样的观点，以及采取行动时更具灵活性，从而大胆地拥抱、激发自己的领导潜力，为自己所在的公司、社区乃至世界带来影响。

显然，这种方法的确管用。说到底，又有谁不想拿到开启自己潜能的钥匙呢？

所以，在接下来的5年里，我们为男性领导者和女性领导者开设了各种为期半天、一天、三天、五天和十天的领导力培训。我还继续着男性领导者和女性领导者的访谈之旅。我见过来自20个国家的30000多人。我与一些最出色的领导者一起欢笑（好吧，也有泪水）、唱歌、跳舞，分享他们的蜕变和升华，从他们身上学习。在这个过程中，我从一个受人忽视、穷于应付空虚感的女人，变成了迸发出更饱满能量的女人。感谢麦肯锡让我有机会每天学习、讲授和体验正念领导力，从中得到启迪，并且得以成书。

我一直很幸运，真的很幸运。从麦肯锡退休前的5年，我与一支出色的团队，包括约翰妮·拉沃伊（Johanne Lavoie）一起将正念领导力从概念变成了切实的项目。引入正念领导力的公司可以将这一套方法论应用到内部的方方面面：激发和培育领导团队成员的正念领导力，更换领导，培养资深高管或青年才俊。

你可以把本书看作《非凡女性如何领导团队》的姊妹篇。如果你想像我一样，那么光知道正念领导力是什么恐怕还不够。你一定渴望真正学会如何去做，一定渴望踏上属于你自己的领导力之旅。这也正是我们的愿望。所以，如果说第一本书是我邀请你了解什么是正念领导力，那么这本书则是实战向导。

为了帮助你掌握这些能力，我们先是用5年时间做调研打基础，然后对过去5年我们开办研讨会、工作坊及其他项目的实战经验进行了提炼和升华。我们将为你提供—个非常有用的工具箱，除了理论和工具，还有各种练习、可行性建议和实践。这些可以帮助你实现作为领导者最想实现的改变。我们仍然称之为“正念领导力项目”，因为它是一项生机勃勃、充满活力的事业，每一个

CENTERED
LEADERSHIP

引导师和参与者的加入都会使这个项目更充实、更丰富。

约翰妮和我有一个梦想，就是让许多渴望引领巨大变革的领导者们从中受到激发。你就是我们梦想的一分子。如果你有志于成为领导，有志于将那些尚未实现的愿景转化为现实——我们可以帮助你培养这样的能力。运用我们提供的工具箱，你甚至能到达想象以外的地方。这是一个很大的承诺，但我们有信心兑现它。我最想做的是唤醒你内心沉睡的渴望，帮助你在职场和生活中发挥独有的优势能力，进而用个人能量点亮世界。

你是正能量，这一点，我很确定。


目 录

第 1 部分 正念领导力概述	1
第 1 章 你的正念领导力之旅.....	2
第 2 章 介绍你的向导.....	10
第 3 章 启程.....	17
第 4 章 做最好的自己.....	26
第 2 部分 发现意义	33
第 5 章 充满热诚.....	34
第 6 章 培养自己的优势.....	44
▾ 故事 1 瓦格希充分发挥自己的优势.....	52
第 7 章 使命领导.....	57
▾ 故事 2 杰弗里追寻自己的使命.....	68
第 3 部分 调整视角	75
第 8 章 富有洞察力.....	76
第 9 章 识别你的触发点及内心的恐惧.....	84
▾ 故事 3 麦勒迪面对迎头而来的恐惧.....	93

CENTERED
LEADERSHIP

第 10 章 学会暂停.....	99
✎ 故事 4 佐伊的自然暂停	103
第 11 章 学会切换思维模式.....	106
✎ 故事 5 爱德华通过调整视角来学习	115
第 4 部分 建立关系	121
第 12 章 创建联系.....	122
第 13 章 建立信任.....	129
✎ 故事 6 朱恩对自己和自己的团队充满信任	136
第 14 章 建立你所期望的社交网络.....	140
✎ 故事 7 莫妮克建立了一个社区	148
第 15 章 培育支持关系.....	153
✎ 故事 8 约翰的支持者制造了不同	160
第 5 部分 积极参与	165
第 16 章 成为一种力量.....	166
第 17 章 讲述故事、专注当下、勇敢前行.....	174
✎ 故事 9 法布里齐奥·福瑞达讲述人性的不可思议	184
第 18 章 用希望面对恐惧.....	190
✎ 故事 10 希拉学会了平衡	195
第 19 章 承担风险并付诸行动.....	198
✎ 故事 11 毕尼姆·吉布拉把握自己的命运.....	206

第 6 部分 管理能量	211
第 20 章 变得活力充沛.....	212
第 21 章 你的能量水平.....	219
📖 故事 12 哈米尔觉醒之后选择自我恢复	227
第 22 章 恢复练习.....	232
📖 故事 13 瑞贝卡自我恢复后自如地应对复杂局面	241
第 23 章 持续不断的能量更新.....	246
📖 故事 14 特里重返状态并再创辉煌	250
第 7 部分 继续旅程	255
第 24 章 准备行动.....	256
📖 故事 15 兄弟连	260
第 25 章 你的领导力学习计划.....	274
后记	279



第 1 部分
正念领导力概述