

积极 领导力

|领导传递正能量实践版|

[美]金·卡梅隆 (Kim Cameron) 著
张西超 胡婧 译

Positive Leadership

密歇根大学积极组织研究中心创始人
金·卡梅隆经典著作



科学出版社

积极 领导力

Positive Leadership

[美]金·卡梅隆 (Kim Cameron) 著

张西超 胡婧 译



科学出版社

Positive Leadership

Kim Cameron

Chinese Translation Copyright© 2013 by Science Press

Original English Language Edition Copyright© 2012 by Kim
Cameron

Copyright Licensed by Berrett-Koehler Publishers Arranged with
Andrew Nurnberg Associates International Limited.

北京市版权局著作权合同登记号：01-2013-3405

图书在版编目 (CIP) 数据

积极领导力 / (美) 卡梅隆 (Cameron, K.) 著; 张西超, 胡婧译. —北京:
科学出版社, 2013.8

ISBN 978-7-03-037974-0

I. ①积… II. ①卡… ②张… ③胡… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第135984号

责任编辑: 刘英红/责任校对: 宣 慧
责任印制: 张 倩/封面设计: 荆棘设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京通州皇家印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013年8月第 一 版 开本: 小32

2013年8月第一次印刷 印张: 4 1/4

字数: 100 000

定价: 32.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前 言

著名的企业高管、政治家和高级顾问常常会告诉我们很多引领企业走向成功的方法。而本书则主要引用实际研究中已被证实的结果，给领导者们介绍可以帮助到他们的策略，使他们的企业不仅仅能实现普通意义上的成功，更能拥有卓越的绩效和非凡的成就。

本书的分析对象是那些已经取得卓越成就的企业。有这样一个经典案例，案例中公司的主要业务是对需要关闭的核武器生产工厂进行清理。当时美国的一个生产核武器的工厂需要解体，这家公司签下了这单合同，并最终超额高效完成了相关工作。该公司不仅节省了 300 亿美元的资金，而且还提前 60 年完成了工作，完成质量比联邦规定标准还要高出 13 倍。这家公司的表现远远超过了任何一个专家的预期，这正是我所说的“卓越的绩效”。

认真地考察一个这样的企业，有助于我们发现一些不太常用却非常有效的领导力策略。这些领导力策略可以使

得企业的绩效迅速地超过我们的预期，并使企业拥有非凡的成就。

一直以来，关于提升领导力的探讨往往关注于提升团队绩效、制订公司纲领、鼓励员工参与、尊重员工、改善企业文化、以客户为中心、建立挑战性的目标等重要策略，这些策略往往被人们认为是最能帮助企业实现卓越绩效的策略。而本书要介绍的这几大策略并没有被人们广泛使用。深入考察那些已经取得了非凡成就的企业，能从中找到一些共同的领导力策略，而这些高效的领导力策略却鲜为人知。本书要介绍的正是这其中最为重要的四个策略。

这些策略都基于“积极”这个概念。积极领导力是从积极组织行为学、积极心理学和积极变革的相关文献中发展出来的。积极领导力主要有三方面的含义：

(1) 积极领导力强调取得卓越的绩效的目标，即使企业超越平凡并获得巨大的成就的目标。

(2) 积极领导力是一种肯定的导向力量。它关注优势多于弱势；强调积极乐观多于消极悲观；强调支持性沟通多于

批评性沟通。

(3) 积极领导力强调向善和快乐主义。它关注如何使人们达到最佳状态，如何开发人们内在的优异品质。

在积极领导力的这一概念里，具有一种“向阳”的特质。这种向阳的特质是指，一种趋近积极能量、回避消极能量的倾向，所有的生命都倾向于创造生命力。举例来说，植物都是向阳生长的；人们对于积极的信息比消极的信息要记得更快，记得更牢；在全世界所有的语言中，积极的词汇都要多于消极的词汇；从细菌到哺乳动物的所有生命形态都有一种趋近积极能量的本能。在大自然中，趋向于积极能量的本能增加了各种生命的繁衍机会。同样，那些关注积极的策略也为个人带来生命的活力，为企业带来巨大的成就。本书要介绍的四个积极策略是能够带来生命活力和卓越成就的诸多因素中最重要的四个领导力策略。

这四大积极领导力策略包括营造积极氛围、建立积极关系、实现积极沟通、构建积极意义。本书会对每一个策略进行详细的解释并举例说明，也会给出具体的操作指南，这样就可

以为领导者们提供已被实践证明有效的、具有可行性的、可以带来卓越绩效的策略。在第六章中，我将介绍将四种积极领导力策略运用于企业的完整过程。在最后一章，还将提供一个自评式量表和一份实施四大积极领导力策略的操作指南。

在众多探讨领导力的书籍中，本书与众不同的一点就是，这四大积极领导力策略是从大量的已证明具有实效的实验研究中提炼出来的。这和人们常常关注的管理界名人传记或者一些小说家给出的激励人们的案例不太一样。本书引用了大量权威的学术研究来证明这四大积极领导力策略的确能够帮助一个企业实现卓越绩效，取得非凡的成就。这些权威的研究可以确保我们所推崇的这四大积极领导力策略的高度合理性和完整性。相比于那些名人管理经验的书，本书建立在大量的学术研究基础上，包括多种形式的调查研究和各种具体的实验研究，从而证明了这四大积极领导力策略的有效性。

在准备本书的过程中，我得到了很多国外专家和具有丰富学术经验的同事们的帮助。在此，我想对那些为本书提供宝贵意见的人们一并表示感谢。

前言

第一章 什么是积极领导力 <<<

一个卓越表现的例子 / 4

一个积极领导力带来卓越绩效的例子 / 11

积极领导力策略 / 16

第二章 积极氛围 <<<

积极氛围的实例 / 24

营造积极氛围 / 25

同情心 / 27

宽容心 / 30

感恩心 / 33

小结 / 35

第三章 积极关系

<<<

荷尔蒙系统 / 41

心血管系统 / 42

免疫系统 / 43

其他系统 / 44

促进积极关系 / 45

构建积极的能量网络 / 47

强化员工的优势 / 51

小结 / 54

第四章 积极沟通

<<<

促进积极沟通 / 63

最佳自我的评估反馈 / 64

支持性沟通 / 68

小结 / 73

第五章 积极意义 <<<

构建积极的意义 / 81

小结 / 88

第六章 实施积极策略 <<<

如何运行个人管理会谈项目 / 95

持续的个人管理会谈项目 / 98


反对意见 / 102

小结 / 104

第七章 开发积极领导力 <<<

积极的领导原则 / 110

运用积极领导力策略 / 117



第一章
什么是积极领导力

本书介绍了积极领导力的概念，领导者在企业中运用积极领导力可以实现卓越的绩效，还可以在企业中营造一种肯定导向的氛围，同时使人们关注人性中的美德。

积极领导力是将积极组织学、积极心理学和积极行为学这几个领域的最新研究结果加以运用的成果。

它帮助我们回答了一个这样的问题：“如果我想成为一个更高效、更卓越的领导，那我应该怎么做呢？”

答案就是——将这些积极领导力的法则加以运用，那样就会带来卓越的绩效。

现在有大量探讨如何提升领导力的书，多是知名人士回顾他们自己的个人经历，或者是作家记录的一些励志模范。本书则不一样，本书介绍的是实用的策略，这些策略已被大量个人及组织的研究证实。

本书介绍了可以帮助领导者们更好地运用那些近期在社会科学研究中被着重强调的正能量策略。遗憾的是，很多时候，这些策略并没有在企业中得到很好的运用。

积极领导力有三方面的含义：

(1) 开发积极领导力的目标是实现卓越的绩效。这种卓越绩效远远超过我们通常所认为的那种成功。实现卓越的绩效并不同于一般意义上的成功，因为在实现卓越绩效的过程中，采用了非比寻常的方法，从而帮助个人和组织取得巨大的成功。

(2) 积极领导力还是一种肯定的导向，具体指关注优势和能力，并肯定人们的潜能。积极领导力不把解决困难和扫除障碍作为核心目标，积极领导力更关注如何使一个企业繁荣昌盛；这不是指盲目乐观，而是强调积极的沟通、乐观、力量、价值，以及发现问题和威胁中存在的机会。积极领导力并不是完全忽略负面事件，而是在它们的基础上创造出好的结果；它也不是指一个领导要做一个和气、慈善、值得信任或者仆人式的领导，而是要把这些品质都综合起来并加以运用，从而为个人和组织提供有力的、积极的能量。

(3) 积极领导力强调如何关注人们的善良美德。它假设人的愿望都是美好的，也就是说，在人群中都普遍存在一种原始的求善愿望。当然，有很多关于善行和美德究竟是什么、人类美德是否与生俱来之类的种种争论，并且，各种社

会和文化都拥有一套自己的方法将美德进行分类。积极领导力倾向于发展亚里士多德曾经定义的第一意愿的善，即那些本身就很好的，可以利己的善。换句话说，在个人和组织中，都存在一种内在的求善倾向。

总的来说，积极领导力不是关注于那些对个人和组织形成挑战的问题；不去重点研究企业为何运转不良，或者解决那些消耗人们精力的棘手的问题；不会仅仅处理令人讨厌的问题和那些仅仅是解决效率的问题，或是那些艰难的问题。积极领导力关注提升个人和组织的方法，使企业得以良好运转的方法，为个人和组织带来生命力的方法，人们喜欢的方法，以及鼓舞人心的方法。积极领导力旨在促进积极的结果，比如，工作中的积极状态、人们之间的友谊，以及美德、积极的情绪和富有能量的网络关系系统。本书重点强调积极领导者在实现卓越效能过程中的作用。

一个卓越表现的例子

确定积极领导力有一个很简单的方法，就是看其积极

的行为。美国的科罗拉多州丹佛附近的洛基弗拉茨（Rocky Flats）核武器工厂的整顿就是很好的例子。美国联邦调查局（Federal Bureau of Investigation）在1989年搜查并暂时关闭了这家核武器设备工厂，因为它触犯了环境法。当时，社会上的人们普遍反感和抵触这家核武器设备工厂，被遣散的雇员们怨声不断。

当时现场有100多吨具有辐射性的污染物，在空地上临时安置的垃圾桶里还有250 000多立方米的具有较弱辐射性的垃圾。广大民众担心这些设施会对周边的社会产生危险，19世纪60年代至80年代的反核辐射扩散的组织也游行示威表示反对，当时辐射性污染程度非常高。1994年，美国广播公司（ABC）的晚间节目将位于丹佛的核武器设备现场的两幢建筑物定为全美最危险的建筑物。

美国能源部门（The Department of Energy）估计，清理和整顿这些核武器设备至少需要70年的时间，要耗费360亿美元。在科罗拉多州丹佛的一家名为西图（CH2M HILL）的工程公司取得了清理并关闭这一占地有6000英亩、覆盖800

幢建筑物的核武器设备工厂的合约。

西图公司最后以节省了 300 亿美元、提前了 60 年的时间超额完成任务，完成的质量比联邦规定的标准还要高出 13 倍。那些反对者们，如公民行动组织、社区市长、国家的立法者们从最开始的反对和抵制转为后来的拥护，为其辩护，与其合作。在钢铁、安保、建筑行业的三个工会中形成了良好的人际关系，这也使得原来的 900 多名怨言不断的工人成为钢铁主席职业生涯中见过的最优秀的员工。终身雇佣制和员工授权制也迅速被一种富有激情的工作能量所取代。这些员工的工作安全标准是国家标准的两倍，同时在这项更迅速、更安全的工作中还实现了 200 多种技术创新。这些成就超出了所有专家们的预料。总之，西图是积极行为和积极领导力的典范。

“西图公司的领导非常关键——他们倾心投入到我们想做的事情中去。他们为那里带来了巨大的积极领导力。”

当然，强调积极的领导并不忽视那些消极方面，如错误、危机、衰退等，更不会将出现的问题置之不理。人们大



多数时候都找不到最恰当的方式或没有办法最充分地发挥他们的潜能，许多积极的结果是通过在不断尝试和解决困难中才出现的。比如说，在那些消极事件出现时，我们才有机会展示勇气、坚韧、宽容、同情心。就像洛基弗拉茨核武器工厂的那个例子一样，那些最优秀的人和最优秀的组织所具有的品质只会在碰到困难、遇到挑战和遭遇不利环境时才会表露出来。大量的科学证据和人们的生活经验都证明，消极事件在人们成长过程中是起到了一定作用的。好事不出门，坏事传千里，人们更倾向于关注负面评价，创伤的事件有时比那些好事对人们的影响更大。

2001年，鲍迈斯特、布兰特斯莱文斯凯、芬克诺尔（Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer）等人在一篇关于心理研究的综述中指出：“坏事比好事更具有影响力。”他们认为，人们对消极事件的反应比对积极现象的反应要更强烈。人们很早就学会了要激烈地回应那些消极事件，而忽视自然的向阳倾向。因此，要想获得积极的成就并不能完全依赖于一个好的环境，就像失败并不全是因为处于一个糟糕的环境一样。在一个