

培训师资源库系列丛书

世纪畅优 发“20015”到
106900 292251
成为世纪畅优会员,可阅读更多图
书,获得增值在线课程(教学资源)

50 ACTIVITIES FOR
DEVELOPING LEADERS, Vol II

领导力开发的 50种活动

(第2分册)

(美) 洛伊丝·B·哈特 著
夏洛特·S·威斯曼
王瑶 黄璜 马继尧 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

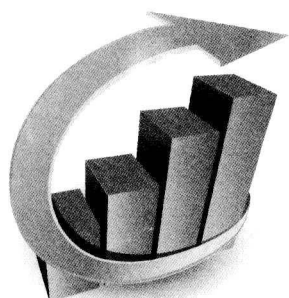
<http://www.phei.com.cn>

培训师资源库系列丛书

50 ACTIVITIES FOR
DEVELOPING LEADERS, Vol II

领导力开发的 50种活动

(第2分册)



(美) 洛伊丝·B·哈特 著
夏洛特·S·威斯曼
王瑶 黄璜 马继尧 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Lois B. Hart, Ed.D. and Charlotte S. Waisman, Ph.D.: 50 Activities for Developing Leaders, Vol II
Copyright © 2003, HRD Press, Inc.

This translation is published by arrangement with HRD Press, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由 HRD Press, Inc. 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: 01-2012-6598

图书在版编目(CIP)数据

领导力开发的 50 种活动. 第 2 分册 / (美) 哈特(Hart, L.B.), (美) 威斯曼(Waisman, C.S.) 著; 王瑶, 黄璜, 马继尧译. —北京: 电子工业出版社, 2013.5

(培训师资源库系列丛书)

书名原文: 50 Activities for developing leaders, Vol II

ISBN 978-7-121-20015-1

I. ①领… II. ①哈… ②威… ③王… ④黄… ⑤马… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 057286 号

责任编辑: 马晓云

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 24.5 字数: 328 千字

印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

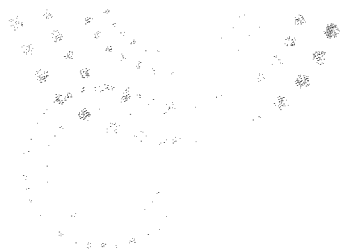
定 价: 58.00 元

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 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序^①



穆里尔·斯帕克的经典之作《春风不化雨》(The Prime of Miss Jean Brodie)曾经被改编成电影。在改编电影中，曾经有这样一个片段，女校长麦凯将布罗迪小姐叫到自己的办公室，训斥布罗迪小姐的教学方法实在离经叛道。^②女校长麦凯说，布罗迪小姐的学生过于早熟，而布罗迪小姐将这当成称赞而不是批评。布罗迪说道：“对于我来说，教育就是一个‘叛道’的过程。在英语词汇中，‘教育’这个词，有一个词根是‘远离’的意思，而另一个词根则是‘带领’的意思。对于我来说，教育很简单，就是带领学生远离循规蹈矩的轨迹，引导出他们的本性。”

听到布罗迪小姐的回答，女校长麦凯带着一丝高傲的神情说道：“我还是希望在整个教育的过程，你有一定量的投入。”

布罗迪小姐听到这里笑了起来，说道：“那不是教育，那只不过是干预。”

① 序言部分根据詹姆斯·库泽斯与巴里·波斯纳所著的《领导力》一书中的内容改编。

② 这个场景是从电影版的《春风不化雨》中节选的。这部电影的制片人是罗伯特·弗赖尔，导演是罗伯特·尼姆，电影剧本由杰伊·普勒斯顿·艾伦编写。20世纪福克斯影业公司1968年出品。改编自同名小说，作者为穆里尔·斯帕克。

洛伊丝·B·哈特和夏洛特·S·威斯曼一定会让布罗迪小姐感到骄傲。《领导力开发的 50 种活动》和所谓的“投入”无关。这本书完全是为了将学员的脑海里和心里已经存在的东西引导出来。原本就应该是这个样子，因为培养本不应带有任何干预性。培养不是将铺天盖地的事实和技能填鸭式地塞给学员，永远不应该这样。因为这种方式是毫无用处的。教育应该是解放，这是亘古不变的真理。教育就应该是将人们的内在释放出来。

领导力开发的过程实际上是自我开发的过程。对于领导力的探求，首先是一个发掘自我内在的探求过程。本书中所讲的所有这些开发活动，其前提就在于此。这些开发活动带领学员踏上一段奇妙的旅程，这是一段自我觉醒、树立信心的旅程。而想要实现这两个目的，学员需要从自己的切身经历和切身体验出发。学会做一位出色的领导者就是去寻找自己真正看重的东西，就是发掘真正能够启迪自己的东西，就是探寻能够对自己构成挑战的东西、能够给予自己力量与能力的东西、能够鼓励自己的东西。当我们能够在对自己进行深入剖析并回答这些问题后，我们就会知道怎样做才能开发出他人身上的领导者特质。我可以向大家保证，如果利用本书中讲述的活动来引导别人，就一定会取得满意的效果。

有些时候，自我发现的过程和课堂学习的过程一样不轻松。但是最后，在通过自己的力量找到问题的答案之后，我们就会知道，一个人的内在就是发现关于自己的一切、属于自己的一切。我们会发现，真正的内在不是别人灌输给我们的；我们会发现，原来你早已具备了那些潜质。

但是，如果你觉得经验才是最好的老师，你很快就会发现，事实并非如此。经验性学习虽然对于掌握知识与技能是至关重要的，但是无论是对你还是对你的学员来讲，还有更为重要的一课需要学习。

在成长为一名成人教育者的过程中，我非常幸运地参加了一些最为身经百战的培训专业人士所主办的项目。这些培训专业人士中，其中一

位是弗雷德·马戈利斯。弗雷德本人是马尔科姆·诺尔斯的学生。而诺尔斯则是成人教育之父，他在成人学习的理论与方法方面做出了卓越的贡献。弗雷德本人也堪称大师，他在20世纪70年代初期教给我重要的一课，让我的教育理念与实践自此发生了翻天覆地的变化。

当时，我正在华盛顿特区工作。一天，结束培训之后，我和弗雷德在一家意大利餐馆见面共进晚餐。在用餐期间，弗雷德向我提出了这样一个问题：“学习某件事情最好的方法是什么？”因为我已经在学习方面进行了很多研究，我信心十足地告诉弗雷德：“想要学习一件事情，最好的方法就是自己体验。”在我看来，这个答案是显而易见的。

但是弗雷德回答说：“这个答案不对。想要学习一件事情，最好的方法就是将其教授给别人。”就在这一瞬间，我有一种醍醐灌顶的感觉。我想大家都经历过这样的时刻，我们在转瞬之间突然意识到，我们听到的答案实在发人深省。在这一瞬间之后，一个全新的世界将会在我们面前展开。

那天，我从弗雷德那里学到了这样一个道理——实际上，这个道理在我与团队度过的每一天都得到了印证。这个道理就是，教授的过程也就是学习的过程，这也就是最深入的学习。不管是初出茅庐，还是身经百战，都会切身体会到这个道理。从同意接受教学任务开始，培训师就会开始思考、学习、焦虑，同时按部就班地进行准备。在这个过程中，学习占据了全部大脑。每一刻都有泰山压顶的感觉，总是争分夺秒地敦促自己跑在别人前面。培训师知道，自己一定要对自己教授的一切了如指掌。这样，培训师也能够进行深入学习。

这一课（在做老师的时候才能学得最好）对我的个人风格产生了深刻影响，这一课比我学到的任何一堂关于学习的课程都重要。这个道理每天都在激励着我，我在不断地寻找通过什么样的新方式来教授别人。如果参与者能够以身作则，让自己成为某方面的专家，他们就会发现，

自己在学习的过程中能够更加深入进去。

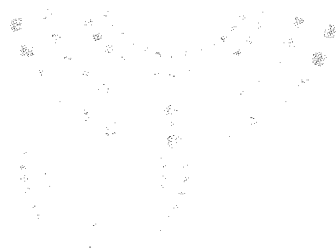
这就是洛伊丝与夏洛特所做出的贡献中最为重要的部分。她们不是让读者仅仅从学员的角度出发，而是让参与者将自己定位于老师。参与者在亲自体验之后再将从中学到的一切传授给别人，这是整个学习过程中最为关键的部分。在扮演了老师这个角色之后，你就会将学到的知识和技能内在化，使其成为自身的一部分。将知识内在化之后，就可以进一步将其外在化。也就是说，将这些知识和技能教授给别人。

巴里·波斯纳是我的合作者。我们在编写《领导力》的过程中发现，这几位出色的领导者同时也是最优秀的学习者。在大家看来，到底哪一样最重要，是学习的能力还是领导的能力？在我们看来，学习的能力应该排在第一位，而领导的能力只能位居其次。所以说，如果我们能够让别人全身心地参与到学习体验中来，而不是仅仅让他们体会充当领导者的感觉，我们就会让他们在生活的其他方面也受益匪浅。这就是引导出内心中已存在的一切所产生的魔力和所带来的愉悦！

詹姆斯·库泽斯

于美国加利福尼亚州圣何塞

前言



为什么还要写《领导力开发的 50 种活动》的第 2 分册？

为什么在洛伊丝本人能够轻松地独立完成本书的情况下，还邀请了一位合著者？

这个世界上最为难以捉摸的培训项目可能就是领导力培训了。这本书如何能够帮助那些在领导力培训中觉得举步维艰的从业者？

洛伊丝在差不多 6 年前创建了女性领导力学院。自此之后，她与夏洛特·威斯曼展开定期合作。对于洛伊丝来说，夏洛特是一位可以推心置腹的老朋友，也是职场上并肩作战的好伙伴。很快，洛伊丝就发现，夏洛特作为一名培训师、教练或导师是非常有天分的。于是，洛伊丝就提出了这样一个想法：两人开始合作完成本书。因为洛伊丝坚信，两人的共同努力及彼此不同的职业经历能够让其他的培训师受益匪浅。

在落笔之前，我们需要决定，我们需要在本书中涵盖哪些关于领导力的主题。在开始规划本书之前的很长一段时间，作为专业人士，我们就已经开始不断地寻找最为合适的领导力理论。我们不断地审视调研者与相关书籍作者对于领导者应该具备的能力、技能及态度的描述；关于领导力的重点书籍和主要理论家的著作，我们都拜读过。在此基础上，

我们就每种方法的优缺点进行了讨论。正如大家在本书中所见，我们在同一种方法上采取完全统一的态度。

我们相信，领导力本身就是至关重要的一项能力。我们也相信，领导力是可以教授的。在我们看来，领导力这个主题是个大主题，应该涵盖那些分散的行动与行为，而这些行动与行为本身也可以看成能力。很难想象，一位成功的领导者面对风险或承担风险却无法展示出让人刮目相看的能力和度量。这样看来，风险绝对会跻身于这 50 个话题当中。

在进行了不计其数的研究和讨论之后，我们得出了这样的结论：詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳在领导力这个主题上进行的研究是最为突出的。他们在《领导力》一书中对自己的研究进行了描述。在 LPI 项目中，他们最初的研究对象是 120 名正在攻读工商管理硕士学位的学生（平均年龄 29 岁，男性所占比例为 60%）。《领导力》的最新版建立在对 1 567 名美国领导者所做的研究基础上，而这些领导者都参加了公开或非公开性质的管理-开发研讨会（这些参与者中，12%为女性）。除此之外，他们进行了另一项独立的研究，从澳大利亚、英国、德国及荷兰的管理者那里收集信息。

库泽斯和波斯纳将从 73 名高级人力资源经理（其中 49 名为男性，24 名为女性）那里得到的回复进行了比较，这些经理都参加了同一次会议。女性受访者的回复和男性受访者比较起来基本上大同小异，只有一点不同，她们在“激励人心”这一项的评分更高。

调研者的研究结果表明，137 名联邦政府领导者与 197 名私营企业的领导者相比，两者之间没有明显差异；95 名澳大利亚经理和 70 名美国中层经理相比，两者之间无明显差异；170 名欧洲经理（英国、德国与荷兰）与 270 名美国经理相比，两者之间没有明显差异。

库泽斯和波斯纳目前仍在继续针对这个主题进行系统研究。他们还在对 1 000 名经理进行访谈和案例分析，同时，针对 4 500 名参与者的实

证研究也正在按部就班地进行。如果读者有兴趣针对他们的研究掌握更多信息，可以阅读他们的心理测试报告和各種总结，这些报告和总结是在 150 篇博士论文的基础上提炼而成的，发布在他们的网站上，具体网址为 www.leadershipchallenge.com。

洛伊丝在 1994 年完成了《领导力开发的 50 种活动》的第 1 分册。当时，她就已经注意到，库泽斯和波斯纳为领导力研究做出了重要贡献，他们的相关知识构成了研究的基础。自此之后，很多其他理论应运而生，但是我们最终还是决定要继续秉持库泽斯和波斯纳的研究成果。在女性领导力学院，我们使用了他们的著作《领导力》（现在已经出版到了第 5 版，中文版由电子工业出版社出版）作为主要教材。女性领导力学院正在推广一项为期一年的领导力开发项目，现在这一项目已经推行了 5 年。我们还设计了为期 11 个整天的培训课。对于参加培训课的学员来说，就库泽斯和波斯纳提出的问题进行讨论，是课程内容的中心。《领导力》已经指引了我们 8 年的时间。所以，在规划本书的时候，我们觉得，再一次借助库泽斯和波斯纳的观点来组织本书内容，这是水到渠成的事情。

我们鼓励读者阅读库泽斯和波斯纳的作品。在阅读过程中，希望读者能够仔细思考，领导力行为实际上是对于他们所提出的理论模型的具体演示。库泽斯和波斯纳将领导力划分为卓越领导者的“五种行为”——每种行为都包含了那些能够展示个人领导力的行为。“共启愿景”就是“五种行为”中的一种，这样的划分在我们的意料之中。库泽斯和波斯纳的作品本身是如此具有启迪性。在阅读本书的过程中，我们会一次又一次地将读者的注意力转移到库泽斯和波斯纳的著作上面。能够站在两位学术巨人的肩膀上，我们感到很荣幸。

所以，在本书最开头所提出的问题，答案到底是怎样的呢？

实地营销报告明确显示，领导力的教授是一个持之以恒的活动，这个活动会产生巨大的价值。培训师、教师与顾问，不论是内部的还是外

部的，都要不断地寻找现有的与更新的材料来源，而课程本身也应该是即时的、生动有趣的，同时对于那些在商场上打拼的成年学员来说应该是鼓舞人心的。行为一定要建立在成人学习与快速学习的基础上，而且一定要能够转化成价值的增加，学员可以借助这种方式在商场上取得成果。本书中所列举的行为具有相当的灵活性，在各种各样的场合都可以应用。我们鼓励读者将书中的例子进行筛选并进行适当的调整，这样才能够实现和具体情况相契合的结果。

在动笔之前的第一次规划会议上，洛伊丝告诉夏洛特，她相信共同编著是一种充满生命力的写作方式，因为在整个协作过程中，两位作者可以不断地交换想法，针对对方的想法做出反馈，这样一个过程会从真正意义上让人受益匪浅。洛伊丝在分享创意过程中的每分每秒都得到了无限的乐趣，同时，她也非常喜欢这种被挑战的感觉（库泽斯和波斯纳将领导力的第二种行为称为“挑战现状”）。

本书中的想法与做法会让读者及其同事受益匪浅。本书中涵盖的想法已经在很多领导力培训中得到了验证。每种做法都得到了充分的测试，其中的关键信息也得到了提炼。按照库泽斯和波斯纳的理论，五种行为中的第一种行为就是“以身作则”。在著书过程中，很多同事毫无保留地与我们分享了自己的想法。他们的经历让本书充实起来，在这里对他们所做出的贡献深表感谢。

最后，我们要对鲍勃·卡可夫，也就是出版人表示感谢。另外，如果读者在阅读的过程中，对书中的材料进行了调整，来反映自己的行业经验，那么你可以给我们写信、打电话、发邮件。我们承诺，一定会将您的意见传递给他人。（按照库泽斯和波斯纳的理论，五种行为的第四个就是“使众人行”。）

我们希望读者还可以同时购买其他书籍，包括洛伊丝·哈特所著的《完美引导》（*Faultless Facilitation*）、《从冲突中学习》（*Learning from*

Conflicts)、《处理冲突经理人指导手册》(*A Manager's Guide to Dealing with Conflict*)与《领导力开发的50种活动》(第1分册)。此外,还有《有效的培训方法》(*Training Methods that Work*)与《工作中的两性问题》(*The Sexes at Work*)。洛伊丝·哈特的最新著作之一是《庆祝!》(*Celebrate!*)。在这本书当中,读者可以具体读到库泽斯和波斯纳提到的五种行为的最后一个“激励人心”。

希望读者能够喜欢本书。在让本书最终开花结果的整个过程中,我们一直都保持着愉悦的状态。

夏洛特·S·威斯曼,博士

洛伊丝·B·哈特,教育博士

科罗拉多州丹佛市

如何从本书中获益



我们尽了最大努力，让这本书可以体现灵活性与选择性。同时，我们还解释了我们本身会如何开展每种活动。我们可以非常自信地告诉大家，读者可以充分利用本书的材料，对它们进行调整，从而满足自己的特别需求。

目前，在培训领域有这样一种趋势，就是从业人员会尽量避免整天上课的培训项目。大多数培训项目会给学员提供1~3个板块，每个板块持续时间为1~3小时。如果读者觉得课程持续时间较短对自己比较合适，可以考虑选择那些会延续一段时间但是每次参与的时间不长的领导力培训项目。

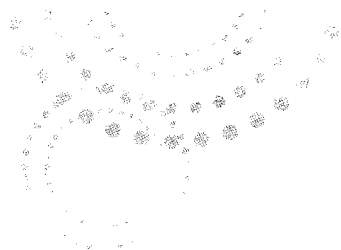
本书中提到的大部分活动都附带了预计的持续时间。读者可以随心所欲地根据自己的需要来调整时间安排。在一些活动中，某个提示环节会花费5分钟或10分钟时间，希望这些评论能让你意识到简单的问题也会引发广泛的小组讨论。再次声明，读者的个人情况是最为重要的指引要素。

我们还尝试在本书中让读者自由选择学习小组的规模。通常情况下，建议组员人数不要超过20名，因为在我看来，20名参与者的规模对于小组成员互动和提升成员参与性都是最好的选择，我们希望每个环节都能

够活跃地开展。也就是说，如果小组中有 30 名成员，培训人员可能就需要找一位同事来帮忙。通过具体的试验，大家就会知道对于自己来说最好的培训模式是怎样的，也会知道到底怎样安排培训课程让自己最舒服。

本书的目的是希望大家能够马上行动起来。我们在本书中也推荐了一些书让大家去读，推荐了一些地方让大家去寻找灵感。但是需要强调的是，之所以会选择这些书或这些场所，是因为它们与我们提供的材料息息相关。希望每位读者都可以通过电子邮件、电话和信件的方式和我们联系，告诉我们大家通过怎样的方式对书中的观点进行了调整和重建。我们鼓励大家让自己的想法自由驰骋，不断地丰富自己的想法，将每个培训活动都从真正意义上为自己所用。

作者简介



洛伊丝·B·哈特 教育博士，女性领导力学院的创始人与执行董事，这个学院提供了独一无二的一年制培训项目，对位居领导层的女性进行指导、教练和培训。

在过去的 30 年中，作为 Leadership Dynamics 的总裁，洛伊丝一直向美国各地的企业、政府及非营利机构提供培训、引导、咨询服务，她还写了数本商业专业书籍。

哈特博士在罗切斯特大学获得了理学学士学位，在锡拉丘兹大学获得了理学硕士学位。之后，她师从肯尼斯·布兰佳博士，在马萨诸塞大学主修组织行为学与领导力开发，得到了教育博士学位。

洛伊丝出版了一系列图书和音像出版物，共有 22 本（册），包括《领导力开发的 50 种活动》（第 1 分册）、《完美引导》、《从冲突中学习》《处理冲突经理人指导手册》等。除此之外，洛伊丝的著作还包括《有效的培训方法》、《会议和培训班规划者手册》（*A Conference and Workshop Planner's Manual*）、《联系：与学员的五个接触点》（*Connections: Five Contact Points with Participants*）、《前进，女人！》（*Moving Up! Women*）、《工作中的两性问题》。

在2002年，洛伊丝在与科罗拉多女性领导力协会合作多时之后，获得了“科罗拉多州优秀女性领导者”称号。她还获得了美国培训与发展协会落基山分会授予的终身会员身份——这份殊荣是为了奖励洛伊丝为该组织所做出的卓越贡献。

夏洛特·S·威斯曼 博士，女性领导力学院的教练、培训师与团队领导者。

不计其数的企业、政府、非营利组织、大学都使用过夏洛特提供的培训、教练服务，听过她的讲座，也使用过她专业的人力资源知识与经验。夏洛特是开发指导项目的专家。另外，她还在诊断工具使用方面获得了专业证书，包括MBTI工具。同时，她也是一位经认证的行为面试官。

夏洛特在人力资源与培训方面有丰富的工作经验，曾经在很多公司的相关职位上工作。目前，夏洛特在缺血症科技公司（位于丹佛市的一家生物研究公司）担任人力资源主管。夏洛特除了要发挥传统人力资源主管的作用，同时负责为ISO 9001认证培训项目。之前，夏洛特在Keane公司工作，负责员工职业发展，辅导员工为将来在公司负责更多更重要的工作做好准备。

Telectronics 公司是一家全球性的可植入心律不齐控制系统（如心脏起搏器、去纤颤器）的制造商与分销商。在这家公司供职期间，夏洛特负责建立了一个世界级别的教育与培训项目，涵盖了接班人计划及深度职业发展。

夏洛特·S·威斯曼博士在伊利诺伊州埃文斯顿市西北大学传播学院获得了理学学士学位、硕士学位和博士学位。另外，她还曾经在犹他大学和伊利诺伊州西北大学担任过14年的演讲与传播专业教授。

培训师资源库系列丛书

书名：提升个人演讲技巧的 40 个小故事

书号：978-7-121-20121-9 定价：32 元

内容简介：

如果你曾认真地准备过一次谈话或演示，并且想以一种让人印象深刻的方式来传达信息，那么这本书就是为你写的。在本书中，你可以发现一系列不同的故事，作者针对每个故事进行了详细分析和讨论，尽量让每个人都可以从中选取一个适合自己具体情况的故事。为了帮助读者与他人分享自己的故事，本书还包括如何讲出自己故事的一些指南。书中的 40 个故事，除了能给你带来很大的满足感之外，还能帮你树立企业文化，形成团队、部门和公司的凝聚力。



书名：销售培训的 50 种活动

书号：978-7-121-19451-1 定价：58 元

内容简介：

本书中提供的 50 种活动无论对新手还是有经验的销售员来说都是有益的。通过这些活动，销售员可以增强销售技能，为完成销售任务、开发新的业务、解决客户投诉、管理销售关系等实践奠定基础。活动简便易行，是销售员提高销售技巧、获得反馈、联系和模拟的必备手册。



书名：领导力开发的 50 种活动（第 1 分册）

书号：978-7-121-19084-1 定价：42 元

内容简介：

本书为培训师提供了 50 种开发领导力的活动，包含从领导力的热身开始、领导力理论与研究、我们的领导力模型和导师、自我评估——我如何提高、做出改变和冒险、愿景领导力、与下属沟通、授权给下属、与团队中

