

“卓越领导之道”书系06 清华大学经济管理学院 杨斌博士 主编



来自哈佛大学肯尼迪政府学院的非凡智慧
解决领导者面临的六类最常见的领导力挑战

向领袖学习 领导力

[美] 迪恩·威廉姆斯 (Dean Williams) 著 曹玲娟 译

新加坡前总理李光耀、管理大师本尼斯倾情推荐

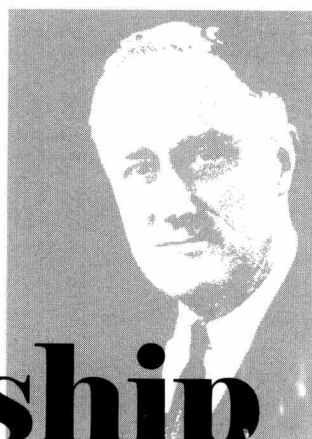
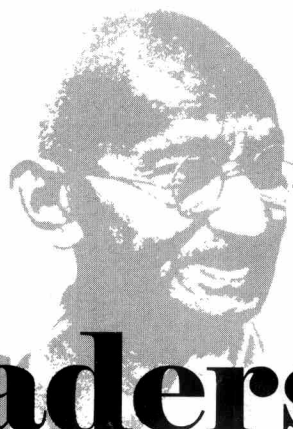


中国人民大学出版社
China Renmin University Press



向领袖学习 领导力

[美] 迪恩·威廉姆斯 (Dean Williams) 著 曹玲娟 译



Real Leadership

helping people and organizations
face their toughest challenges

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

向领袖学习领导力/ (美) 威廉姆斯著; 曹玲娟译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009. 4

ISBN 978-7-300-10620-5

I. 向…

II. ①威…②曹…

III. 领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 064817 号

向领袖学习领导力

[美] 迪恩·威廉姆斯 著

曹玲娟 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 250 mm 16 开本

版 次 2009 年 5 月第 1 版

印 张 13.25 插页 3

印 次 2009 年 5 月第 1 次印刷

字 数 213 000

定 价 39.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



又见“领导力”

在今天，我们的组织和制度比以往任何时候更需要有效的领导者。关于领导力的书籍也数不胜数。比如，德鲁克基金会的《未来的领导者》勾画了领导力所面临的未来；本尼斯和蒂奇的新作《决断》纵深地探讨了高层领导升黜屑切匪吝叱璃伴铄氛敦格×鸾搏黹氛祸《决俸祸兢拍面》在上世纪就对组织、人性进行了详细的论述。

《向领袖学习领导力》旨在通过探索领袖的作为让普通的领导者领悟什么是真正的领导力。**不一定要成为领袖，但却要向领袖看齐！**

划黻欽拳×峙愍岚格榛倭对倚姜府图封嫖决俸敞冰幕僚或提供咨询，他亲历了许多领导者在面临各种挑战时的作为。作者将他的实践与理论研究做了完美的结合，总结出了领导者面临的六类挑战，提出了诊断及应对每类挑战的具体方法。许多观点新颖而实用，比如，领导者要有好奇心，创新时既能容忍摩擦又能掌握张力。

在本书中，我们还制作了阅读地图，读者可以通过地图快速地了解考验领袖领导力的这六类挑战，地图中的每类挑战都对应着若干领袖特质，同时，针对每类挑战，还对应着具体的案例。书中的“情景假设”栏目将帮助读者体会领导者当时所面临的问题情境，以便更好地理解那些领袖人物是如何应对这些挑战的。

总之，本书旨在帮助领导者与各类组织应对最棘手的挑战，如果读者能从那些领袖的真实案例中获得启发，又或是仅仅了解了领袖是如何成长为领袖的，那也就完成了做这本书的目的。



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

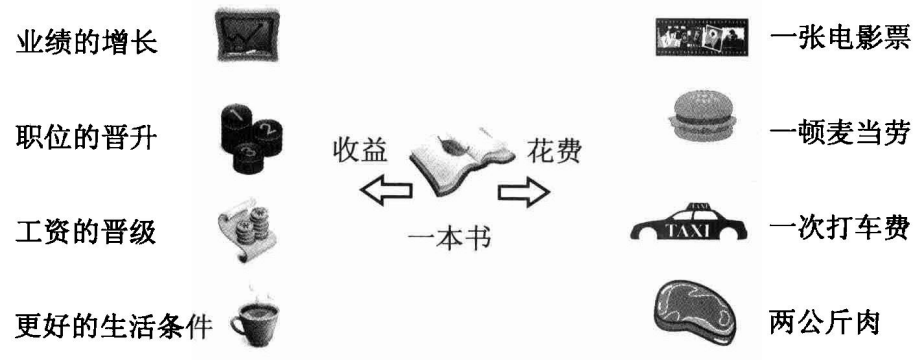


a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活，**获得品质的**改善和提升，**由此，油然而生一种无限的**满足感。**





中文版序

迪恩·威廉姆斯

哈佛大学肯尼迪政府学院

全球化为世界带来了挑战，也带来了难得的机遇。这些影响全球政治、经济的力量同样影响着中国。而对于一个公司或国家来说，真正的领导力是人们在這些挑战中制胜的关键。

真正的领导力是一个组织人们面对、评鉴并应对问题的过程。有了它，人们才能解决那些棘手的问题，才能取得可持续的进步。真正领导力的本质不是使人盲目追随自己，而是动员和组织人们面对现实——使人们真正能面对困难与风险，并能有效地应对它们；使人们更能把握机遇，为所在的组织、团队或者国家加分。这样的工作不只是靠管理者善任其职、执行者技艺高超便能完成的——惟有真正的领导力才能完成这样的任务；惟有组织中有人能总揽全局、将问题提纲挈领、并引导人们专注于正确的任务，这样成功才有可能。

在传统的领导观念中，领导者被认为是全知全能、包揽所有问题的答案，并能运用自己的个人魅力与性格使其他人追随后。这种观念在问题单纯、答案显而易见的状况中，比如搭木建屋这样的事情中行得通。然而，生活有时会比我们预想的复杂得多。专家或权威者提供给我们的简单、直白的“答案”，在千头万绪、扑朔迷离的状况中，往往难以奏效。

真正的领导力是组织人们应对、分享、检查、研究并最终解决问题的艺术。只有在这种艺术的激发下，人们的创意与智慧才能得以澎湃，成功的先决条件才能被创造出来。

伪领导力是指个人滥用权力与权威，将错误的任务安排给人们，使与进步真正相关的工作无法顺利地展开。在本书中，你可以读到真伪两种领导力的丰富案例，从中你可以学习到如何区分这两种领导力的诊断技巧，并增强自己运用真正领导力时的能力。

中国曾不止一次地成功证明了其顺应变化和适应环境的能力。在她漫长而悠久的历史中，曾有无数的贤才实践了真正的领导力，使社会能够直面其在发展经济、治理国家或建设和谐社会中的种种挑战。

在过去的 30 年里，中国的发展举世瞩目。这些成就是卓越的领导、人民的自律勤勉和辛苦劳动的最佳证明。然而，挑战也随之而来，要如何延续这种发展，并使它的益处能福泽到整个国家甚至世界的其他地方呢？

中国有占世界 1/4 的人口，少数民族众多。时至今日，还有成百万农民依赖土地谋生，但即便是他们的生活也在悄然地发生着变化。由于一些地区较其他地区发展的更快，于是越来越多的人去城市寻找工作与机会。每天都有新的公司开张营业。每年成千上万的学子远出国深造。变化，已经真正成为了中国生活的一部分。要管理好这些变化需要领导力。社会需要领导者与大众一同做出判断：什么样的风气、习惯、做法是应该被保留与珍惜的，什么样的风气、习惯、做法应修正或舍弃。某种意义上，所有的改变都将带来损失，帮助人们坦然地面对这些得失，需要有领导力。同时，真正的领导力还使人们以新方法思考，为成功创造必备的条件。

中国社会的各阶层都需要真正的领导者。如果真正的领导者不能遍布政府、社区、商业组织的各级部门，那么即便执掌权杖者有大智大慧，所制定出的政策或方针再先进，也难免失败或使效果大大削弱。

中国可以成为世界发展的重要催化剂。中国面临着发展本国的紧迫任务，因为惟有发展才能使她成为世界上其他国家领导和管理的范本，才能使中国为全球的安全、和谐、繁荣和更好的发展有所贡献。要实现上述目标，她本身的领导能力必须更上一层楼。

在学习领导力的过程中，很重要的一点是懂得职位、权力与领导力间的区别。所在的职位高了，未必表明你就是真正的领导者。手里掌握了权力，也并不代表你就是真正的领导者。你可能是将军、市长或者一家大企业的 CEO，但你的领导力水平也可能一塌糊涂。但即便如此，领导力却也可以发展。领导者从非天生，靠得是后天的修炼。

发展自己领导能力的其中一点，是要懂得对不同的情况应区别对待。没有“一劳永逸”或能“包办所有情况”的东西。由于产生、延续进步的复杂性，对

于每种不同的情况，领导者都应区别对待。这是我在本书中反复强调的重点之一，即情况总是随着新机遇与挑战的不断出现而变化。即便是卓越优秀、利润可观的企业，也会源源不断地遇到新的挑战。事实上，成功永远会带来新的问题，这些问题用老办法解决是行不通的。如果你总一成不变地用同样的手段处理所有的挑战，那么你注定会失败。

因此，在执行真正的领导力的过程中，你必须有灵活变通的能力——在与人相处、执行计划或运用自己权力或权威的过程中运筹帷幄。我们将在本书中详细地探讨如何识别不同的挑战以及如何应对它们的具体办法。

任何活动中，但凡有人的活动中，便会存在领导力的问题。这无论在家庭、公司、社团或政府里，都是一样。

学习如何提供真正的领导力，帮助人们创造性地处理问题并取得成功，是一个需要不断探索的过程，本书将在这一过程中为你指明方向。领导者非天生。就像锻炼能帮助体魄健美、健康一样，你也能通过努力提升自己的领导能力。本书中，我提供了一个套虽有难度，却非常实用的办法。它们经过了理论的论证，并真正被验证是行之有效的。无论你是教授、公司或学校的管理者、企业家或者是政府官员，你都将从这本书中受益匪浅。

最后，我得说，通过发挥真正的领导力去帮助自己的公司或团队进步，是一件光荣并难能可贵的事情。这是份真正崇高的工作。它令人欢欣雀跃，欣喜异常。祝愿本书的所有中国读者们鹏程似锦。

引言

这本书将为那些认真追求改善生活状况的人们提供向导。它是一本帮助组织、社区和国家应对棘手挑战，并确保他们更有把握取得成功之书。

当今社会缺乏“真正的领导力”。我认为，我们过去所见闻的所谓领导力，实际上多是华而不实的领导力，尽管这样的领导力有时也能引得人们追随，或表现得卓有成效。本书定义了什么是真正的领导力，并解释了我们迫切需要真正的领导力的原因。同时，它也为组织、社区或国家，如何在某些最为棘手的挑战下，执行真正正确的、负责任的领导力提供了成功的典范。

本质上说，真正的领导力是要使人们面对现实，改变他们的观念、习惯、做法和处理事情的先后顺序，从而帮助他们应对挑战和机遇，帮助人们改善生活。相反，伪领导力（counterfeit leadership）不能提供人们真正解决问题的方案，对组织的现实问题视而不见。

当然，要在这个纷繁复杂的世界中，确实执行好真正的领导力并不是一件容易做到的事情。很少有人能真正做到完美。人们所掌握的领导力知识，对于如何处理复杂的、困难重重的情况往往是不完整和不足的。领导者犯下错误，干尽愚蠢的事情；甚至有时，错误地判断他们所面对的状况，常常使本来需要他们解决的问题，悬而未决。

造成这种情况的部分原因是市面上对领导力很多流行的定义，并不能充分的解决今天我们所面临的挑战。这些定义从不针对为促进团队与组织进步而必须面对的复杂与多样的问题、挑战或机遇。它们主要着眼于，如何在相对单纯的环境中领导；它们过分地强调领导者“使人信服”、“炮制愿景”、“指示道路”或得到“忠实的追随者”的作用。

然而，真正的领导者不会教导人们如何说服他人，使团队唯自己马首是瞻；也不教人们如何得到大量的追随者，让他们朝着领导者指定的方向行动。在伪领导力的作用下，即便领导者的用心是良善的，最后也可能会危害团队或更大的系统的长久活力和福祉；带来不负责任的后果。领导者可能在问题判断或者团队应采取的行动上“不偏离轨道”，但最后的结果却往往“谬之千里”或低效无能。世上充满着各

式这样的例子，例如，那些所谓道德高尚的领导者往往采取不负责任的行动；那些聪明、老练的人们偏执地坚持某些策略，最后却使得他们本应要负起责任的组织或企业受到了损害。

与教会的人们如何描绘愿景或者鼓动群众不同，本书将告诉领导者如何运筹帷幄，使人们面对自身的困境，着手解决最迫在眉睫的问题。它的着眼点不在于如何使人们追随，而是如何让人们面对现实，负责任地思考与行动。它将能够帮助组织和团队，应对那些令他们棘手的问题，获得有意义的进步。

真正领导力对所有的企业管理者、学校负责人、非营利组织的领导者、政府高级官员或者政治家们来说，都是必不可少的。那些关心如何领导人们的人应更谨慎的区分，什么样的行动是能创造价值与财富的；什么样的行动将减损价值、阻碍发展。人们对如何使用权力的认识对我们的社会生活有着重要的影响。如果手中掌握权力的人们，不懂得如何学习才能、运用领导力提高集体生活质量，那么企业将继续受生产能力问题的困扰；学校将无法教育栋梁；国家也将在不必要的战祸、纷争中不断跌跤，将人们多年积累的财富耗损殆尽。

如果追求权威的人，能学习真正的领导力的策略与做法，并以更多的智慧和对自己更严谨的自律，将这些都付诸实践，他们的成功将获得更大的保障。如果领导者能更准确的诊断他们面临的挑战；设计并执行更加智慧的行动计划；并在不断的实践过程中提高自己的思考和学习的能力，那么他们取得持续进步的胜算就将大大增加。

本书为如何在不同情况下实施真正的领导力提供了一个模板。它将帮助领导者：

- 在有限的时间中分析，具体情况下团队或组织面对的最关键的挑战是什么（即主挑战，如果团队要取得发展，必须首先解决之）；
- 了解面对挑战所要采取的具体领导策略；
- 意识到真正的领导力作为一门互动的艺术，将如何通过不同的方式帮助人们面对并解决自己的困难，为成功保驾护航；
- 理解对权力的不负责任的运用，将给一切它碰触到的事物带来的巨大灾难——因此，领导者必须负责任地使用手中的权力，执行真正的领导力。

我们需要能在复杂、多变的情况中实施真正的领导力的领导者

当我问我的学生，哪些人称得上是负责任、值得效仿的领导者——其所作所

为值得称赞时，他们总会提到甘地、马丁·路德·金或丘吉尔的名字。我得指出，即便是这样伟大的领导者，当他们运用权力时，也未必能在所有的情况中，都将真正的领导力运用得当。例如，虽然丘吉尔在动员英国对抗法西斯德国的恐怖威胁中，展现了卓越的领导力。但战争结束后，同样做派的丘吉尔却在 대선 中落败。因为，几乎没什么人对他能在战后英国的经济重建和发展中提供合适的领导力，有足够的信心。在他职业生涯的早期，他亦有不光彩的记录。在第一次世界大战期间，他担任英陆军大臣时，曾使得数千名澳大利亚士兵和盟军在加里波利命丧黄泉。由于这一事件，他被当时的内阁解职。丘吉尔的领导风格曾有过翻天覆地的变化。他一生的荣辱证明了领导者要跨域领域与岁月的年轮，始终如一地成功领导人们是多么艰难的事情。

有时候，一个强势、硬派领导者的领导风格，也能在某些情况下大受欢迎。这样的情况曾发生在纽约市长鲁道夫·朱利亚尼（Rudolf Giuliani）的身上。作为市长，他霸道、专断的管理风格常为人们所诟病，但事实上这样的风格，在很多情况下却是高效的。他的私生活被人们放在报纸和广播中，当作茶余饭后的笑料。然而，在 2001 年“9·11”事件后，朱利亚尼却成了重建家园的纽约人希望与决心的象征；他给了无数美国人继续生活下去的勇气。这场灾难使得人们在看待朱利亚尼的态度上有了翻天覆地的变化。朱利亚尼的个性和管理风格，在这时，恰如其分地起到了抚平创伤、激励纽约人重建家园的作用。

不幸的是，许多位高权重的领导者往往太晚才意识到，过去曾带给他们成功的领导模式，未必也能在全新的、情况不同的情境中，带来成功。那些依赖自己的个性和好恶、不区分事情的具体情况、在领导策略上总一成不变的领导者，并不能一直保持成功。失败对他们来说是早晚的事情。例如，我们很少看到战斗英雄或是社会活动家们，在当选总统或担任正式公职后，仍能有出色的表现。这些人无法看到，在变化了的新环境中，他们的个人天性和好恶，是如何在实际工作中妨碍了他们担当起真正负责任的领导者角色的。他们认为所谓领导力，是某种人格特征或特点的组合，是放之四海而皆准的。这种论调，是我不认同的。如果人们要有效地处理他们的问题，为发展展开方便之门，领导策略必须因情况而异。

今天我们比以往任何时候，都更需要能在多领域胜任领导工作的人才。这一

需求在教育领域体现的淋漓尽致。哪怕是教会孩子们简单的读、写和算数，也需要运用丰富的领导力策略，使得整个系统能真正为学童服务。全美有超过 14 000 位教育机构负责人，他们为解决各自复杂环境中面临的教育挑战痛苦不已。在大型城市中，社会与经济问题使得教育改革更加困难重重，在那些区域中担任负责人的平均任职期均少于 3 年。对他们中的大部分人来说，要治愈教育系统的问题，已大大超过了他们的能力所及；在如此恶劣的环境中，要取得任何持久性的进步，几乎没有任何可能。为了填补职位的空缺，许多学校的管理机构到教育领域之外，寻找候选人选，雇佣其他背景的人来管理学校。近几年，人们引入了一大批“拥有领导才能”的商业领袖和军界将领，寄予他们修复系统的重望。但这些来自其他领域的精英们，如同他们的前任一样，他们顽强不懈地为达成有意义的结果努力，但大都丧气而归。

这样的需求，在商界也是一样。根据近期针对 CEO 人才流动的一份报告，在世界上最大的 2 500 家上市企业中，绝大多数的公司都对首席执行官管理者的能力设定了比以往更高的要求。能胜任这些职位的 CEO 人才不断短缺。报告称，“这一现象如今已遍布全球，甚至在那些没有出现任何管理丑闻的地区，也是如此。一般说来，CEO 在欧洲的更换率高于美国；在亚洲，高层管理职位受市场影响相对较小的地区中，CEO 的更换比率也正在高速增长。”

哈佛商学院的勒凯什·库拉纳（Rakesh Khurana）对魅力超凡的明星 CEO 们为何在受雇后总表现不佳的原因进行了分析。这些 CEO 往往备受董事会青睐并被赋予企业拯救者之称；或被寄予带领企业找到“市场蓝海”的希望。人们往往过度依赖明星 CEO 们的个人魅力或愿景描绘的能力，这些经验或许在过去曾取得成功，但却未必能在新情况中，带来真正可持续的进步。库拉纳指出许多 CEO 在决定最佳领导方案时，对问题的具体情况，往往缺乏足够深入的了解。

将领导当作一门互动性艺术

要增加获得成功的几率，我们必须将真正的领导力当作一门需不断互动的艺术加以对待。真正的领导力是一门艺术，它需要创造力和想象力，不能一成不变；它有着互动的属性，它要求领导者必须能在事情的具体情况中“开动脑

筋”，找到最佳的解决方案。它无法像严格的自然科学那样，用规律性的“如果甲，则产生乙”的公式来描述。相反，作为一门艺术，真正的领导力要求领导者有即兴创作的能力，能根据人们面对的具体挑战、进展情况和环境变迁不断地调整自己。因而，如果有人想要在多重挑战的复杂情况下，高效地领导团队，领导者必须有厉害的诊断技能和应变能力。

当然，我不是第一个发现领导策略应因情况不同有所区别的人。社会学家维克托·弗鲁姆（Victor Vroom）已就这一话题进行过较深入的论述。但在弗鲁姆和其他人的研究中，他们从未对人们所面对的挑战进行分类，或是阐述在不同类型的挑战中，人们应采用的具体领导策略。在本书中，我提出了一个能帮助领导者判断具体情况下团队所面对的主挑战的模板。我也提出了一套领导原则与行动策略，来帮助人们更好地战胜挑战、解决工作中的问题。

近20年来，我走遍全世界，从事与权力、领导力相关的教育与研究，同商业企业、政府、学校以及社区组织中的人们并肩工作。在最近几年，为了完成与这本书相关的研究，我采访过数十位曾任或现在正担当国家主席或总理职位的人物，采集他们在面对领导挑战时的智慧。我曾接触就职于地方、州和中央级别机构的多位教育管理者，以便了解教育改革的需要；并曾为多家公司、社会团体和政府的负责人，就机构改革问题提供顾问咨询服务。

我更得到了在最原始、最传统的组织结构中——婆罗洲雨林里^①的游牧阪南部落——研究权力、权威与社会变迁的宝贵机会。我发现阪南族的文化，正面临着如何生存下去的巨大挑战。现代文明的不断蚕食，非法伐木和政府错误策略导致的族群栖息地的缩减，正使得他们的文化面临着灭顶之灾。

在领导力研究过程中，我最宝贵的资源，可能是在哈佛大学肯尼迪政府学院中的学生们。他们不断地激发我去思考，并将他们亲身经历的各种案例告之与我，对我研究不同情况中的真正领导力大有裨益。

对我的研究来说，尤其重要的两个人是我的同事与朋友海格伍兹和信德尔。20世纪80年代中至末期，海格伍兹一直是我在哈佛就读博士学位时的任课教授与导师。现在，我很荣幸地，成为了他在肯尼迪学院的同事，一同教授领导学课程，为企业提供领导力顾问咨询。信德尔是另一位我珍惜的同事，在过去的几年

① 加里曼丹岛（Kalimantan Island）也译作婆罗洲（Borneo），是世界第三大岛。——译者注

中，我们就不同情况中领导者面临的挑战，曾有过多次富有价值与启迪的讨论。他的帮助与支持对本书的完成功不可没。

罗纳德·海格伍兹（Ronald Herfetz）和瑞雷·信德尔（Riley Sinder）曾在著作中将（1）领导力与权威；（2）技术性挑战（technical challenge）与调适性挑战（adaptive challenge）加以区分。虽然我也在本书的多处对不具备或只具备极少权威的情况多有讨论，但本书的主要对象，是那些处于权威职位，正面对着执行真正的领导力机会的领导者——这些执行真正的领导力的机会，并不常被人们注意或珍惜。本书将帮助领导者们，识别并对这些机会加以充分利用。

这些机会大多出现在处理棘手的调适性挑战中。技术性挑战只需用直接、明了的措施就能加以解决；而调适性挑战则要复杂的多，它必须改变人们的价值、习惯、做法与处理事情的顺序。面对调适性挑战，领导者必须能通过行动与策略，将对问题各执一词的不同个体、派别聚集在一起，共同从事调适性工作。在下面的章节中，我将向大家展示我在真正的领导力与调适性工作上的种种发现。我会给出领导者的失败案例，并对他们的失败进行分析。同时也将描述那些能正确理解领导工作的互动属性，懂得调适性工作的内涵，成功地帮助人们解决了棘手问题、使组织取得了进步的例子。

在第一部分，我定义了什么是真正的领导力——它的特征与属性——并将它与伪领导力区别开来。伪领导力是指权威人士使用的阻碍组织进步的一系列行动与策略；而真正的领导力是指能帮助进步的行动与策略。实施真正的领导力的第一步是，如何正确地诊断出团队所面临的真正挑战——无论你的团队是一个组织、学校系统、社区或国家。我将威胁团队健康与生存的挑战，划分成了6类。每一类挑战需要的领导者策略都不相同。

第二部分就6类挑战展开，提供了如何在这些各不相同，却同样棘手的挑战中，提供高效的、负责任的领导力的行动指南。这6类挑战分别是：应对阶段的挑战、发展阶段的挑战、转型阶段的挑战、维存阶段的挑战、创新阶段的挑战和危机阶段的挑战。在第二部分的章节中，本书为这6类挑战，分别提供了成功的和失败的案例。同时，也提供了实用、具体的工具与策略，帮助那些热切希望正确使用手中权力的人们，带领他们的团队高效地解决各种主次要挑战，为他们所属的企业与社会带去真正的、可持续的发展。

第三部分关注的是如何在多重挑战中实施真正的领导力。我用了阿拉伯的劳伦斯的例子。用它说明领导者应如何在各类不同挑战中灵活转换，变换自己的角色，提供与情况相宜的领导力——并且无往不利。在这种情况下，要求领导者具备过人的应变能力、创造力和洞察力。这一部分还涉及了真正的领导者的个人修为，讨论了如何保证权力高效地实现的个人责任感。每一位领导者都有属于自己的性格和偏好，这些个性化的特质可能促进，也可能阻碍领导者在调适性工作中的发挥。要在复杂多样的状况中成功地进行领导，了解自己的行为习惯是如何在问题解决中影响他人，并依据具体的情况对自己进行调整的能力，是必不可少的。

我们迫切地需要，那些能在这个纷繁错综的世界中，为我们所面对的各式问题挑战提供真正领导力的领导者。“什么才是真正的领导力，如何运用权力，才算是实现了它？”这对所有商业组织、政府，与各式各样的社会组织来说，都是重要和关键的问题。我认为真正的领导力的有无，决定着人类活动的一切成败——决定国家是富强健康，还是动荡不安；学校是培育英才，还是误人子弟；企业基业长青，还是丑闻迭出；甚至将导致战争与和平的差异。这也是为什么，学习真正的领导力——这类使人们正视现实，主动承担责任，应对最困难挑战的领导力——如此重要的原因。

老 我们出版的所有图书都将归于以下几个品牌

管理
智慧

营销
智慧

商业
智慧

湛庐
教材

喜福
绘

典藏
大师

闲花
时

心
视界

财
富汇



老 找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部50mm处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”。同时，“小红帽”上标注“湛庐文化·出品”字样，小红帽下方标注所属图书品牌名称与编号。这样便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，同时便于收藏。

50mm

