



劲网丛书
生而为重

Real Leaders for the Real World

Essential Traits of Successful and
Authentic Leaders

真正领导者

团队领导的自我修养

[美] 约翰·麦克拉克伦·卡伦·米格 著 沈旻婷 译
John McLachlan, Karen Meager

中国出版集团 东方出版中心



幼狮丛书
生而为赢

Real Leaders for the Real World

Essential Traits of Successful and
Authentic Leaders

真正领导者

团队领导的自我修养

[英] 约翰·麦克拉克伦 卡伦·米格 著 沈旖婷 译
John McLachlan, Karen Meager

图书在版编目(CIP)数据

真正领导者：团队领导的自我修养 / (英) 约翰·
麦克拉克伦, (英) 卡伦·米格著; 沈旸婷译. —上海:
东方出版中心, 2018.9

(幼狮丛书)

ISBN 978-7-5473-1343-5

I. ①真… II. ①约… ②卡… ③沈… III. ①企业管
理-组织管理学 ②企业领导学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第180503号

上海市版权局著作权合同登记: 图字09-2018-789

Original title: Real Leaders for the Real World: Essential Traits of
Successful and Authentic Leaders

Copyright © 2013 John McLachlan and Karen Meager

First published in 2014 by Panoma Press

All rights reserved.

The simplified Chinese translation rights arranged through Rightol Media
(本书中文简体版权经由锐拓传媒取得 Email:copyright@rightol.com)

真正领导者：团队领导的自我修养

出版发行：东方出版中心

地 址：上海市仙霞路345号

电 话：(021) 62417400

邮政编码：200336

经 销：全国新华书店

印 刷：杭州日报报业集团盛元印务有限公司

开 本：890mm × 1240mm 1/32

字 数：128千字

印 张：6

版 次：2018年9月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-5473-1343-5

定 价：39.80元

版权所有，侵权必究

致谢 | Acknowledgments

感谢以往我们的同事、学术教员、朋友、学生和客户对我们的影响和支持。

你们是我们永远的老师。

卡伦和约翰

推荐语 |

我宁愿在尝试之后失败,也不愿自己从未尝试。

——马丁·吉尔伯特

安本资产管理公司首席执行官

非常实用的一本书。这本书将基础科学、心理学知识和实际经验结合起来,是领导者不可缺少的实用指南。

——怀亚特·伍德斯莫尔博士

高级行为建模公司总裁

我们通常认为领导力的概念只与组织领导层相关。实际上,领导力是我们每个人都应该掌握的技能。阅读这本书是有益的。它以一种读者能够理解的方式阐释了这一相当复杂的主题。

——科林·肯尼迪

汤森路透高级主管

序 | Preface

世界需要更多的领导者,而不是更多的机器人。

现在,我们身处一个更加多样化和复杂的世界。随着信息传播的速度越来越快,人们获取的信息也越来越广泛,按吩咐行事的时代已经一去不复返了。每一个事实会遭到反驳,每一条正确的道路也都会存在问题。“照我说的做”并不是经营家庭、公司,甚至国家的唯一方式。

问题是,我们的社会在培养下一代领导者的方面做得并不是很好,因为我们大多数人自己身上也不具备领导者所需要的能力。我们缺乏可以效仿的优秀领导者的案例,这并不是因为我们的领导者们不够优秀,而是因为有许多关于领导力的书籍中,领导领域常常被视为神秘的竞技场,只有自信果敢、坚毅无畏、与众不同的人才能够在那里求得生存。

然而,我们从多年来与领导者共事的经验中发现,身居高位的领导者其实和常人面临着同样的问题。他们中的许多人饱

受自我怀疑、沟通困难，以及待办事项的优先级发生冲突的困扰。这些都是很常见的问题，而且都是能够被解决的。本书的目的正是指导你如何解决这些问题，从而帮助你成为一个真正的领导者。

本书将为那些已经成为领导者的人，或者说那些希望成为真正的领导者的人，提供一种务实的、可操作的发展方法，来帮助他们更成功、更轻松自如地达成目标。我们也希望激励那些因为自我怀疑，或是因为把领导和领导力的定义解读为“仅适于少数的特殊人群”，而不把自己看作是天生的领导者的人。

每个人都有成为领导者的潜力，“完美领导者”并没有公式。在这本书中，我们将告诉你如何成为一个具有自我特色的领导者，从而帮助你充分利用自己的能力，过上自己理想的生活。

作为撰写这本书所需的一部分，我们已经完成了对于60多名来自各行各业的领导者的研究，他们大多是企业、公共部门、社区、慈善机构的领导者和一家之主。本书将展示这项研究的结果，即领导者获得成功的关键因素。我们也将告诉你如何作为一个领导者来实现自我发展，这其中并没有奇异魔性的公式，你也完全不需要成为另外一个人。事实上，你完全可以就做自己，同时成为一个领导者。

并不是每一个人都成为商业领袖的意愿或能力。不是每一个人都想成为下一个史蒂夫·乔布斯、理查德·布兰森或巴拉克·奥巴马。但是，大多数人都想过上幸福、充实的生活，而且不管他们感兴趣的领域和技能有多么不同，大多数人都希望能够把自己的工作做好。因此，无论你是经营着一家价值数

百万英镑的企业，还是想以一种让每个家庭成员都实现成功的方式来领导你自己的家庭，本书将帮助你确定自我发展的领域，帮助你展现出自己最好的一面，让你成为人群中的指路明灯。

我们的研究表明，优秀的领导者的共性是他们在一些关键的事情上都做得很好，即使他们在做这些事情时有不同的处事方式和风格。这听起来似乎很简单，但实现这一点却是“说起来容易做起来难”。不过，你无须紧张，在我们的帮助下，当你掌握了这本书中的知识和实践技巧，这对你来说将会变得非常容易实现。

在本书中，我们将向你介绍成功领导者身上的每一种特征，解释这些特征为什么无法在人们身上自然而然地形成，以及为什么培养这些特征是一件具有挑战性的事情。然后，我们会帮助你进行自我定位，明确你想要成为什么样的人，再教给你一些易于遵循的步骤，以帮助你成为那样的人。

我们已经帮助了很多，并将继续从事此项工作。我们有作为商业领导者的经历，所以我们知道领导者是什么样子，以及领导者面临的真正问题是什么。我们知道，理论是有趣的，但纯理论是很难应用于现实世界的。从我们多年前创办猴子拼图培训与咨询公司（Monkey Puzzle Training & Consultancy）时起，我们就开始注重丰富自己的心理学知识，并把它与我们的商业（和人力）经验结合起来，借此来帮助许多人成为真正的领导者。我们对培养自己的克隆人不感兴趣，因为我们自己也不是绝对完美的。我们希望的是能够不断地启发人们找到更优秀的、更具创意的、更令人兴奋的解决方案，而不是直接将解决方案提供

给他们。作为从事复杂应用心理学和科学研究的专业人士，我们将这些理论应用于人们的现实生活，帮助他们解决自己的问题，从而实现他们的目标和梦想。在这本书中，我们综合了来自各领域的专业知识，并将其与实用的、可操作的步骤联系起来，这些步骤可以帮助你成为你想成为的领导者。

我们希望在这个世界上看到这样的领导者：他们虽然有着自己的个性和风格，但都能优异地完成自己的工作，能够让这个世界变得更加美好。

目录 | Contents

序 / 001

第一部分 真正的领导者的基础 / 001

第一章 在现实生活中,我们为什么需要真正的领导者 / 003

第二章 情绪调控 / 022

第二部分 真正的领导者,真实存在的问题 / 043

第三章 有关时间的老问题 / 045

第四章 有关他人的老问题 / 058

第三部分 现实世界中真正的领导者的五大行为特征 / 075

第五章 利用反馈取得成功 / 077

第六章 深思熟虑后承担适度的风险 / 094

第七章 具有预见性和灵活性 / 110

第八章 言行一致 / 125

第九章 与他人建立真正的关系 / 140

第四部分 在现实世界中成为真正的领导者 / 163

第十章 走进现实世界 / 165

关于作者 / 175

推荐读物 / 177

L

E

A

第一部分
真正的领导者的基础

D

E

R

第一章

在现实生活中,我们为什么需要真正的领导者

在这个世界上,最重要的三个工作是父母、教师和领导者。

——弗兰克·普切利克

现在,“领导者”这个词,不仅能在大多人中间引起强烈的反应,而且也是人们在任何宴会中或者下班后的酒吧聚会中津津乐道的话题。是什么造就了一个优秀的领导者,而又是什么“造就”了一个糟糕的领导者呢?这个世界是需要那些态度强硬的、有决断能力的并且奋发努力的领导者去快速地完成工作,还是需要那些可变通的、纳谏如流的并且能够三思而后行的领导者呢?

从每个人的答案中,不但能够看出他们在这个问题上的想法,而且能够看出他们是如何成长起来的,以及他们与领导力相关的一些经历。如果我们环顾四周,就会发现许多领导者的例子——有的做得很好,也有的做得不尽如人意。我们会依照我

们自己的观点对一位领导者的优劣做出判断。我们都需要运用自己的思维方式去对事物做出评价，并且将其与我们的所见所闻和生活常识进行联系。但是，这样会使得我们的观点变得主观；也就是说变成了我们自己的观点。当然，世人皆认为自身乃理智聪慧之人，所以我们会运用许多事实、数据和证据去清晰地阐明我们的观点是正确的。正因我们认定自身是正确的，并且能够加以证实，我们在这个社会中才能够保持头脑清晰，免受伤害。

像其他大多同类问题一样，优秀的领导者这一话题能够引来如此众多的讨论，其原因是我们依据自己的观点与想法来评判到底什么造就了一位优秀的领导者。

想想那些众人公认的优秀领导者。为什么大家都认为他们是优秀的领导者呢？这是因为我们都根据自己的想法、利益、愿望甚至是局限性来关注一个人行为的不同方面。

让我们来想想近期世界范围内一些杰出的领导者。

对于特定时期的英国人来说，由于受他们的（更多时候是他们父母的）政治观点、所处时代以及父母赖以维持生计的工作所影响，玛格丽特·撒切尔会引起他们强烈的情感。当她去世之时，我们惊讶于他们对一位已经不掌权近30年的老妇人的去世所流露出的感情。在这样的时候，一个民族的两极化显现得非常明显：那些极力反对她所倡导的所有事的人所表达出的感情，与另外那些极力支持她的人所表现出的感情形成了鲜明的对比。

是这样的，玛格丽特·撒切尔是否是一个优秀的领导者，是由每个人不同的价值观、态度以及每个人对于那个时期国家

治理结果的看法所决定的。我们读过许多关于她的书,但是几乎没有人能够在关于她的某个方面达成共识,因为她是否是一位优秀的领导者取决于每个人自己的想法和记忆,而非事实。随着时间的流逝,两派(她的支持派与反对派)仍然就她对于世界的影响有所争议。

现在,我们来看看大西洋的另一边,讨论一下世界上曾经最具有辨识度的领导者——巴拉克·奥巴马。根据每个人不同的价值观和想法,人们对于他的评价也是褒贬不一。有的人认为奥巴马是一位强硬、沉着、自信且有长远目标之人,其有能力综观大局,做出利益最大化的决定。但是对于另一部分的人来说,奥巴马是一个犹豫不决、懦弱、优柔寡断的领导者,他的想法时常发生变化,是一个华而不实的人。人们对他的评判仍然取决于每个人所关注的不同方面,对当时当事(长期以及短期)的态度,以及每个人自己的价值观。人们可



终结谬论——客观性

没有客观的认识,只有主观的程度。我们的内心形成某种认识的那一刻,我们都是主观的,这种主观性受到我们自己的感情、经历、信仰和价值观的影响。关于某个话题你拥有比其他人更多的数据,或者你的观点得到了更多人的支持,都不意味着你的认识是客观的,只是表明这种认识得到了更多人的接受。我们一生都在追寻他人对我们的意见的认同。

以从不同的方面对奥巴马的态度、决定和行动进行解读。这一点对于每一位领导者和我们所有的人来说都是一样的。

▷ 我们需要领导者

在民主制度下，我们得到了我们应得的政府。

——法国政治哲学家 亚历西斯·德·托克维尔

对于领导者的认知不仅仅是有意思的，也是非常重要的，因为我们的领导者们正在影响着我们这个世界的未来。他们管理着我们的家庭、我们的团体、我们的企业和我们的国家，我们需要他们。

在这个世界上，最重要的三个工作是父母、教师和领导者。这三种角色将培养、发展和教育我们的下一代。我们的下一代所接触到的领导者会影响他们与周围人群、环境、社区乃至更广阔的世界的关系，还会影响他们在工作场所的行为、自尊和心理健康。而这些领导者正是我们每一个人以及我们所选举和支持的政治和商业领袖。

这其中有很多的利害关系。

问题在于，就目前而言，这种责任是由少数的被选择的领导者所承担的，这些领导者并不是因为他们的技能、素质或适合这项工作的条件而被选择的，而是由于运气、时机、成为领导者的渴望、教养或在生活中的地位而被选择的。这样是无法成就未来的。

现如今的许多领导者，无论是家庭、社区、政治还是商业中