

Because it Does

Practical Leadership Tools to Inspire and Engage
Your People and Create Great Results

四维领导力

完成四大超越 成就非凡领导力

[美] 罗茜·巴哈尔·休尔森 (Roxi Bahar Hewertson) ◎ 著

王正林 ◎ 译

借助八大洞见，理解领导者面临的种种挑战

- ★ 了解某件事很容易，着手做却很难
- ★ 领导他人是一项棘手的工作
- ★ 领导是一门学科，不是碰运气的事
- ★ 领导他人和单干，需要完全相反的技能组合和动机
- ★ 领导涉及全部人际关系
- ★ 学习“软技能”很难
- ★ 大多数改革的努力都失败了，而它们原本是可以成功的
- ★ 老板可以创造文化，也可能破坏文化

LEAD LIKE IT

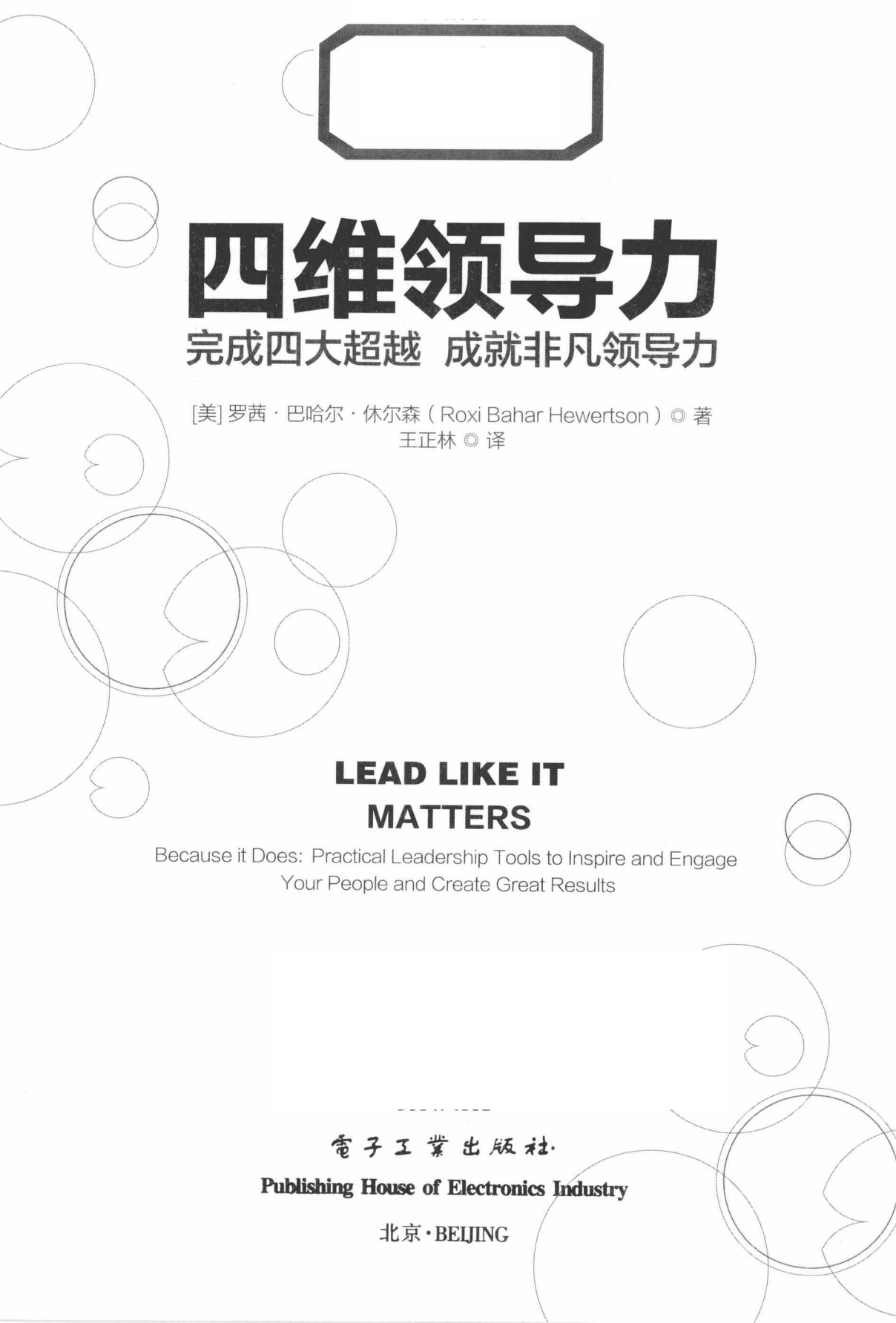
MATTERS



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>



四维领导力

完成四大超越 成就非凡领导力

[美] 罗茜·巴哈尔·休尔森 (Roxi Bahar Hewertson) ◎ 著
王正林 ◎ 译

LEAD LIKE IT MATTERS

Because it Does: Practical Leadership Tools to Inspire and Engage
Your People and Create Great Results

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Roxi Bahar Hewertson: Lead Like it Matters—Because it Does: Practical Leadership Tools to Inspire and Engage Your People and Create Great Results

ISBN: 978-0071833028

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in China Mainland.

Copyright © 2016 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry

版权贸易合同登记号 图字: 01-2015-2168

图书在版编目(CIP)数据

四维领导力: 完成四大超越 成就非凡领导力 / (美) 休尔森 (Hewertson, R.B.) 著; 王正林译. 北京: 电子工业出版社, 2016.7

书名原文: Lead Like it Matters—Because it Does: Practical Leadership Tools to Inspire and Engage Your People and Create Great Results

ISBN 978-7-121-27998-0

I. ①四… II. ①休… ②王… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 319304 号

责任编辑: 刘淑敏

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: 17.25 字数: 246 千字

版 次: 2016 年 7 月第 1 版

印 次: 2016 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 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, 88258888。

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

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

译者序

如果你正为如何提高员工的积极性、怎样正确处理人际关系而犯难，或者感到自己在领导能力、冲突管理、成功召集会议、做出集体决策等方面尚有提升的空间，抑或想在自己的个人生活、职业生涯上取得更大的突破，本书非常值得一读。

书中涵盖了个人修养、人际关系、团队管理、文化和系统搭建等方面的一些实用技能，辅之以几十个切合实际的有针对性的练习。如果你能在繁杂的日常工作中挤出一些时间，找一个无人打扰的地方细细阅读、反复品味，并真正按书中的要求做好练习，定能走出一片新天地。

非凡领导力，源于领导者个人的“三观”，始于日常工作中的微小细节，强于自身的勤修苦练。真正做一位优异的领导者，让上级放心，让下属心服，让同行羡慕，绝不是件容易的事。试想，为什么我们总能从身边看到一些碌碌无为、得过且过、不求有功、但求无过的领导者呢？

然而，如果不能把书中的知识内化于行，不能将认识转变为行动，哪怕是在微不足道的小事上采取具体行动，再怎么优秀的指导书籍，也是枉然。要造就真正的改变，真正让自己卓越，让身边的人感受到真正的变化，只能靠行动。

所以，我们希望亲爱的读者看完本书后，甚至在看书的过程之中，马上对一些细小的事情尝试着行动起来。你会惊喜地发现，改变自己、提高能力、优化结果，其实并不难，难的是我们跨出那小小的一步。

因此，赶紧行动吧！

王正林

2015年11月3日

生活这场“游戏”好比回旋飞镖，我们的思想、行为和言语，迟早会以令人惊讶的准度回报到我们自己身上。

——佛罗伦丝·辛（美国 20 世纪最具影响力的心灵导师，其独创的心理学研究体系致力于将传统潜意识心理学与灵修心理学结合，专门对心理障碍者进行指导和治疗。——译者注）

第 1 个真相：人的事情很难办，团队的事情很难办。这两个事实永远不会改变。

第 2 个真相：我们都知道出色的和拙劣的领导是什么样子、给我们留下什么印象。这两个事实也不可能改变。

第 3 个真相：如今，卓越的领导者凤毛麟角，优异的领导者屈指可数，占据着领导者岗位却业绩平平、无法胜任或者领导力很差的领导者则随处可见，这个事实，可以改变。

如果你怀疑第 3 个真相，哪怕只是一点点怀疑，那么，请你想一想雷曼兄弟、英国石油公司、美国国会、美国国际集团、安然公司、世界通讯公司、房利美、摩根大通、宾夕法尼亚州等公司、国家和机构。它们由于失败的领导而导致管理不善、领导力低下、腐败横行、给人们造成巨大痛苦及经济上的灾难，如此种种，令人触目惊心。这些公司、国家和机构的列表，还可以无限延伸下去，因为我们每天都可以在生活中发现许多失败领导的例子，其

后果是深受其害的人们流下一串串痛苦的眼泪。

假如做手术的医生尚未证明他具备拯救生命所必需的技能，你不会让他给你做手术。然而，尽管我们知道领导者对人们的生活和福祉产生极其重大的影响，但我们却不去证明他们是否具备领导他人的一系列技能或者正直的道德品行，就让他们在自己的影响范围内担任领导角色。比如，如果我们指定某位明星球员出任其他球员的教练，但他却并不具备那一角色转换所必需的领导能力和端正的态度，那么，这无疑是一种疯狂的行为。即使他成功地转换了角色，通常也只是运气使然，并非意料之中。

对于遍布世界各地的领导力危机，我们得采用一种革命性的方法予以纠正，因为常规的举措已无法发挥作用，再也无法满足我们这个世界的需要。多少年来（即使不是数千年，至少也是数百年），我们的企业、教堂、高校、政府、公立学校、医院等机构，原本可以通过更加卓越的领导，给我们这个社会带来更多的福祉，但是，由于拙劣的领导，限制了它们发挥最大功效。在领导力学科中，我们需要一种新的规范和文化来表明：“如果你打算领导他人，不至于使他人的生活变得一团糟，那就必须证明你具备履行领导职责的必备技能。”

让我们快速扫描一下我们这个世界的现实。这里有一个关于当代职场和劳动力的样本。美国智睿咨询有限公司最近开展了一项面向全球的研究，项目是“通过高质量的交流推动职场绩效提高：领导者必须在哪些日常工作中做到高效”。在该研究中，智睿咨询公司根据对现实中领导行为的洞察，评估了10多年来数千名高管和一线主管的表现。2013年的研究验证了情商能力（特别是自我意识和社交技能）在人类互动中有多么重要。以下是从这项研究令人瞩目的结果中摘取出的一些数据：

- 只有 11%的高管和 10%的一线主管有效地向下属和员工表达了对绩效的期望，并且促使下属和员工对下阶段的工作达成清晰的认识。

- 只有 10%的高管出色地征求了员工的意见，而且，只有可怜的 7%的高管成功地激励他人全身心投入工作中。
- 只有 6%的一线主管很好地向员工提问并促进员工参与团队和组织的建设，而且，只有 11%的一线主管展示了卓越的人际交往能力。
- 只有 24%的一线主管有效地维护了他人的自尊，而且，只有 38%的人表现出了同理心（能够换位思考）。
- 只有 5%的高管很好地向员工透露和分享了他们的想法和感受，而这是建立信任的最强大方法。

2012 年的一项大型人力资源调查指出，65%的员工对工作不满意。

2013 年 6 月，《纽约时报》的“每日新闻”和“今日财经”版块披露了盖洛普咨询公司在 2012 年期间开展的“美国职场报告”的调查结果，该调查的对象是 15 万名专、兼职工。盖洛普的报告告诉我们，员工的职业道德状况到了令人震惊的差劲地步：70%的美国人对他们的工作产生了负面感觉。为了更深入地理解这些研究成果在经济上所产生的影响，我极力推荐你们完整地阅读这篇调查报告。这里摘录其中一些要点：

- 只有 30%的员工在工作中积极投入且备受鼓舞。
- 大约 52%的员工出勤不出力，在工作中没有积极性。
- 18%的员工完全没有积极性。
- 由于这 18%的员工在工作中完全没有积极性，导致多达价值 5 500 亿美元的损失。

这些都是你需要读这本书的强烈理由！这并不是开玩笑，也不是闹着玩。

你本人或者你身边的亲戚朋友也许已经深受低效的甚至有害的领导者的影响。你可能曾见证过或亲身经历过不正常的、扭曲的职场文化。我猜想，鉴于你正在读手头这本书，你一定想变成少数“高效领导者”中的一员，或者希望继续留在这个群体之中，而我也衷心希望，“高效领导者”有朝一日会

变成这个社会的多数群体，不再是少数族群！

你一定擅长很多工作，这一点我丝毫不怀疑。不过我也敢打赌，你的领导技能可能还存在这样或者那样的差距，你自己可以弥补、也应当弥补这些差距。对吧？你知道那些差距在哪儿吗？好的，这没关系。我们每个人都有自己的缺陷和差距——我们是人，不是神。

在你提升领导力的旅程中，无论你目前达到了哪一步，这本已经得到（数十年的测试和实践）证明的书，以及其中包含的你每天都用得到的实用工具和技能，可以显著地、可测量地、持续地提高你的领导力水平。

我就好比你在提升领导力旅程中的导游，你就好比驾驶着大巴车的司机，我手中握有一些详尽的地图，你要做的是好好地看地图，然后根据你个人的实际情况对其进行调整，使每幅地图都能为你所用。无论什么样的探险活动，你的内在动力将对你的成功产生直接影响，这是显而易见的。

很长一段时间，我想把这本书命名为“涟漪效应”。我首先想到的是向池塘里扔石块的那种古老的休闲游戏。只要石块一触及水面，便会产生涟漪，然后涟漪开始向周边扩散，改变水体的形状。抛石块者的手法好的话，石块一般会在水面上跳动很多次，制造几个或者很多新的涟漪。即使抛石块者的手法再笨，就算石头一入水就立马沉到水底，但至少也会“扑通”一声，形成一个涟漪。

这个儿时的游戏以一种不易觉察的方式教了我们关于领导力的最重要一课：行为产生影响。领导者的行为对他的团队、他的组织、他的家人以及他每天工作和生活的世界，都会产生明显影响。我经常这样来概括：领导者的行为所产生的影响，类似把一块石头丢进池塘里的情形。池塘中的一切事物都会对其影响做出反应，涟漪会发展和扩散，直到它们触及其影响的边界为止。领导者也是一样，暂且不论他们的意图是好还是坏，他们的行为也同样产生影响，而受其影响的所有的人和事，都对其影响做出反应。

还不止这些。在仔细观察那些涟漪时我注意到，它们最终会返回到它们的发源地。同样的道理，我们在工作和生活中制造的“涟漪”（无论是好的还是不好的），迟早都会像回旋飞镖那样，最终返回到我们这里来。所以说，尽可能地使领导者以正确的方式领导他人，符合我们的最大利益。

任何一位接受领导岗位并希望获得成功的领导者，最重要的事情是学会如何在组织中激起积极的涟漪效应。在我 35 年的领导、指导和教育活动中，从来没有遇到过一个希望自己效率低下、不胜任或者不成功的人。没有人这样对我说过：“罗茜，请告诉我如何挫伤员工士气，使员工对工作失去兴趣，使整个团队变成一盘散沙。”没有任何人请我帮他在组织中营造一种有害的文化，而且，也没有任何人请我帮他降低生产效率和盈利能力。

反过来也一样。人人都希望成为优秀的领导者，不论他在什么部门和单位工作，总是关心如何在其影响力范围或者我们形容的“池塘”中产生积极影响。人们都渴望成功，只是通常不知道怎么做。

领导力到底是什么，其实不那么重要。领导者到底做什么，才极其重要。

所有书店的书架上都摆满了各种关于领导力的书籍，它们描述了优秀的或者卓越的领导和管理是怎样的、不是怎样的。同时，学术界也已诞生了众多优秀的理论、模型和研究，我将和你们一同分享其中的一些。但是，我们通常很难把所有好的信息综合起来并运用到工作和生活中去。令人遗憾的是，关于在日常的领导工作中如何真正地做到，我们获得的实用帮助，实在是少之又少。我们中的很多人并不是《财富》500 强公司的首席执行官，那些人可以获得培训与发展领导力的资源，我们很多人想都不敢想。至于他们是不是充分利用那些资源，则是另一个问题。

我的目的是帮助你们弥补那方面的差距，以便你们可以更加自信地面对日常领导工作中出现的种种挑战。这是我写这本书并打算继续教好我的课程的主要原因。

此外，我这样做还有另一个原因。

我希望你们帮助我失业和破产！这绝对是说真的。假如我明早醒来时，发现不再有人需要我的帮助、指导、建议或者干预，那是最令我高兴的事情——因为这意味着，各组织、各单位、各部门的每位领导者，都可以把他实现卓越领导所必需的各种建议和工具应用到实践中去了。想象一下，那会令我们的这个世界变成什么样子！

与此同时，在本书中你会找到各种实用的工具，帮助你散发、释放和强化你身上固有的领导力。

你在这本书里学到的绝大部分内容涉及卓越领导，这方面的知识和建议，是我从我的导师、教练、下属、领导、客户和学生那里学来的。经过数十年的实践和研究，我非常清晰地认识到哪些能起作用、哪些毫无用处。我把和你们分享我所知道的一切，当成了我的人生目标之一。在分享的过程中，我也悟出了很多道理，使我更加充实了！让我从以下的 8 条领导力洞见开始我的分享，正是借助这些洞见，我理解了领导者面临的种种挑战。这些洞见有的看似明显，有的却让你感到惊讶。我会在第 1 部分中逐一地解释它们。

第 1 条洞见：了解很容易，着手做很难

第 2 条洞见：领导他人是一项棘手的工作

第 3 条洞见：领导是一门学科，不是碰运气的事

第 4 条洞见：领导他人和单干，需要完全相反的技能组合和动机

第 5 条洞见：领导全都涉及人际关系

第 6 条洞见：学习“软技能”很难

第 7 条洞见：大多数改革都失败了，它们原本是可以避免的

第 8 条洞见：领导可以创造企业文化，也可能破坏企业文化

接下来，我们将进入每位领导都需要熟练地掌握的“四大超越”和提到所有这 8 条洞见，以及更多其他知识。

第 1 部分 8 条领导力洞见 1

第 1 章 什么是 8 条领导力洞见 2

第 2 部分 自我超越 21

第 2 章 什么是自我超越 22

第 3 章 情商和自我超越 27

第 4 章 迈尔斯-布里格斯性格分类指标 39

第 5 章 生命线 50

第 6 章 个人价值观 55

第 7 章 个人使命 64

第 8 章 个人愿景 67

第 3 部分 人际关系超越 77

第 9 章 何为人际关系超越 78

第 10 章 认真倾听 86

第 11 章	建设性反馈	95
第 12 章	向上管理	109
第 13 章	冲突的化解与转化	116
第 4 部分	团队超越	133
第 14 章	团队超越的方法	134
第 15 章	团体动力阶梯	141
第 16 章	团队使命、愿景和价值观	154
第 17 章	决策	161
第 18 章	授权	172
第 19 章	开出有成效的会议	180
第 20 章	有目的地建立信任	188
第 5 部分	文化和系统超越	203
第 21 章	什么是文化和系统超越	204
第 22 章	四种文化原型	208
第 23 章	领导改革	224
第 24 章	责任心	239
第 25 章	肯定	243
第 26 章	勇气	248
第 27 章	总结	258

第 1 部分

8 条领导力洞见

什么是 8 条领导力洞见

➤➤ 第 1 条洞见：了解很容易，着手做很难

我们反复做的事情，决定了我们是什么样的人。因此，卓越并不是一种行为，而是一种习惯。

——亚里士多德

这本书将成为你的领导力教科书、说明书和指导手册，以帮助你将你所学到的理论转变成实际工作中的运用。书中其他的洞见，都受第 1 条洞见所驱动。

我认识的一些领导者心怀最好的想法但实际的效率却最低。他们读过很多书，能够轻松地摘录其中的内容，甚至能够背得出一些领导力方面的文章；他们通常知道一些热门的流行词和行话，熟悉战略规划的最新趋势，也掌握

了制作组织架构图的最新方法。但是，你从书本和现实中学到这么多的东西，并且将它们全都记在你的大脑中，是一回事；而将你学到的东西融入你的行为和行动中，使之真正为你及你领导的下属所用，却是一个难度很大的挑战。为什么？因为对我们人类而言，改变行为是最难的事情之一。有时候你可能认为，改变我们的行为，毕竟要比纵身跃过大峡谷容易一些，所以，应该不是最难的事！但实际上，我们不可能不借助任何工具就纵身跃过大峡谷，而要改变我们的行为，却是有相当难度的。

要首先做一些事，或者啃一些“硬骨头”，着手做一些难事，你得具有真正的动机，而且得准确地知道你想要改变的是什麼。你需要辨别对你来说成功是怎样的——不是别人的定义，而是你自己的定义。你还得和经常给予你反馈的可靠之人一道，持续不断地聚焦于你的进展情况。

打个比方，倘若你想减肥 10 公斤或者增肥 10 公斤，你得买一个体重秤或者一些不同尺寸的衣服，以便为你提供一個“反馈环”，让你知道你在减肥或增肥的道路上取得了怎样的进展。其他任何事情，包括任何行为的改变，无疑也是如此。你得确定适当的衡量标准，而且一定要让自己能够持续不断地获得关于进展情况的反馈。

一旦你将自己了解的知识和自己正在做的事情结合起来，就会很顺利了。不要放弃那些对你来说重要的事情。你在前进的路上可能摔跤、跌倒，要再爬起来。我从来没见过什么人能够第一次骑自行车就骑得完美无缺。在学习和做事的时候，要对自己放松点，不要指望十全十美。庆祝你在每个环节上获得的进步，无论这样的进步多么微小，多么不值一提，但它总算让你离你的目标更进一步了。

➤➤ 第2条洞见：领导他人是一项棘手的工作

对我来说，天底下其他任何一种能力，都不如人们与他人交往的能力那样让我倍加关注。

——约翰·D·洛克菲勒（美国实业家、超级资本家，
美孚石油公司创办人。——译者注）

当我们接受岗位职责、工作任务或者领导者职务时，重要的是我们要了解自己真正在干什么事。人是不可预测的，而且会一直难以预测。世界上没有一马平川的职场环境，也没有波澜不惊的员工队伍。每个人都是独一无二的，这意味着领导他人是一件复杂的、有趣的、有意思的事，但与此同时，它也令人备感失败，让人深感棘手。

生活的戏剧时时、处处都在上演，充满了悲剧和喜剧，幸福和悲伤随时可能降临在我们头上。我们无法预测意想不到的事情！员工们在职场中表现出来的情绪，可能令领导们一筹莫展、烦躁不安。如果有人在我的办公室大哭大闹怎么办？有人对我厉声威胁或者高声大叫怎么办？有人经常开别人的玩笑怎么办？等等。在这种时候，员工们的个性、动机和风格显露无遗。领导们必须做好应对所有这些事情的准备。

无论你喜欢还是不喜欢，相信还是不相信，除了那些真正的大脑不正常的人之外，其他所有人都会把他们的情绪带到工作中。人类的思维和感觉一天24小时内不会中断。人们可能表现出与我们事先感知的不同的行为，让我们对他们的猜测落空。我们的价值观驱动着我们的决定，而我们的决定产生了通常表现在行为之中的情绪。就好比膝盖骨与大腿骨的连接那样，环环相扣、严丝合缝！