

VIEW
From the
TOP

顶层视野
塑造我们世界的领导力

[美] D. 迈克尔·林赛 著

谭安奎 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

VIEW
From the
TOP



顶层视野
塑造我们世界的领导力

[美] D. 迈克尔·林赛 著

谭安奎 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字：01-2014-7348

图书在版编目(CIP)数据

顶层视野：塑造我们世界的领导力 / (美) 林赛 (Lindsay, D. M.) 著；
谭安奎译. — 北京：北京大学出版社，2015.5

ISBN 978-7-301-25653-4

I. ①顶… II. ①林… ②谭… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 070828 号

D. Michael Lindsay

View From the Top: An Inside Look At How People in Power See and Shape the World

ISBN: 978-1-118-90110-6

Copyright © D. Michael Lindsay

Original edition published by John Wiley & Sons, Inc., 2014

Simplified Chinese edition copyright © 2015 by Peking University Press.

All Rights Reserved.

本书中文简体字翻译版由 D. Michael Lindsay 授权北京大学出版社独家出版发行。

- 书 名** 顶层视野：塑造我们世界的领导力
著作责任者 [美]D. 迈克尔·林赛 著 谭安奎 译
责任编辑 周 彬
标准书号 ISBN 978-7-301-25653-4
出版发行 北京大学出版社
地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博：@北京大学出版社 @培文图书
电子信箱 pkupw@qq.com
电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750883
印 刷 者 三河市国新印装有限公司
经 销 者 新华书店
660 毫米 × 960 毫米 16 开本 16.25 印张 260 千字
2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷
定 价 42.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370

感谢 M. G. 黑格 (M. G. Hager)
为本项研究和写作所提供的重要帮助。

目 录

引 言	1
第一章 个人化的行动与组织化的思考	19
第二章 年到二十始谈领导力	41
第三章 广度胜于深度	63
第四章 领导力的本质	87
第五章 面对危机考验的力量	113
第六章 把生命投入到领导工作中	135
第七章 为善业而从事领导工作	160
结 语	184
附 录	193
致 谢	249

引言



“你说什么？‘我不是那份工作’，这是啥意思？”在我身后进站的地铁列车一阵嘶鸣，我几乎听不到研究顾问普赖斯 (Price) 在手机那头说些什么。当时我正在波士顿市区公园街地铁站换乘，前去对沃尔什 (Diana Chapman Walsh) 进行访谈，她是卫斯理女子学院 (Wellesley College) 极为成功的院长。我抱着双重目的从休斯敦——我在那里的莱斯大学 (Rice University) 担任教授——到波士顿。一来我要完成我的研究项目所追加的访谈，二来我自己也是来参加面试的。当时我是波士顿北部一所基督教文理学院即戈登学院 (Gordon College) 的院长候选人。

普赖斯重复道：“你**得到了**这份工作！”^[1]这次我听明白了。那一刻，在那个地铁站里，周遭都是陌生人，我的生活发生了永久的改变。我答应在对沃尔什的访谈结束后，就在同一家酒店同董事会主席和研究委员会主任见面，然后在一阵幸福的眩晕中挂断了电话。我不知道我是如何找到与沃尔什碰面的 Cleveland Circle 地铁站的，不过我们相互致意之后我立刻就清醒了。多年来我一直对像沃尔什这样的领导

[1] 普赖斯说的是“得到了 (got)”，而作者听成了“不是 (are not)”，二者英文发音略有相近，因此在地铁列车的嘶鸣声中产生了误会。——译注

者们进行访谈，但此时我有一种更为强烈的兴趣向她取经。自始以来对她而言哪些方面进展顺遂，又有什么失误是她恨不能推倒重来的呢？我手头多年来一直在研究的关于领导力和权力的经验教训不再完全是学术性的了，而是猛然出人意表地切己相关。

换句话说讲，我的社会—科学研究开始转变为某种更多的东西。我一直在从我所做的访谈中收集、整理和编撰的种种洞见，对我而言已然变成了某种形式的第二次博士教育。在这种教育形式中，教授们不仅分享他们的成就，而且还分享他们的失败；他们个人的和组织机构的生命经历就是教材，而学生的任务是要对这些洞见进行综合，然后得出自己的结论。实质上，从这种无可估价的教育中生成的乃是我的“学位论文”。

这项研究历时十年完成，构成了有史以来基于对美国知名领袖进行深度访谈的最大规模的研究。我所见过的领袖们当中存在着巨大的多样性，他们供职于不同部门，拥有不同的背景，并追求不同的目标。他们包括超过 250 位的 CEO（包含《财富》排行 100 强中 20% 的领导者）、前总统卡特 (Jimmy Carter) 和老布什 (George H. W. Bush)，还有数十位内阁部长、国会议员，以及代表了九届白宫行政当局（从约翰逊 [Johnson] 到奥巴马 [Obama]）的联邦机构的头头脑脑们。访谈对象中还有一百多位世界最大的非营利组织——包括美国红十字会、安德森癌症中心 (M. D. Anderson Cancer Center)，以及哈佛和斯坦福大学——的领导者。在与一支由二十多位研究助理构成的团队一起工作的过程中，我收集了我采访过的所有 550 人的生活及其机构方面的数据材料，然后将数百种分析架构应用于他们的回应以及他们的生命故事当中，探求他们登上权力顶端的模式，以及这一过程中的不一致之处。采访请求的总体回应率为 87%。

这项研究中所涉及的领导者在美国人口中所占比例不到 0.003%，

但他们作为一个如此之小的群体，却发挥着不成比例的影响。他们的影响力根据内在于他们职位中的权力、他们所在组织的支配性及其行业范围而各不相同。虽然地方精英全世界随处可见，但具有全球影响的领袖则聚集于主要城市和商业中心。因此，当我一路为本书进行访谈，从缅因州的巴港（Bar Harbor）到夏威夷的珍珠港，79%的会面都在人口过百万的城市进行。三分之一的访谈全部在纽约和华盛顿特区进行。我采访的领导者当中，有一半在商业部门，四分之一在政府部门，还有四分之一在非营利领域（包括高等教育）工作。我不仅采访长期在职的CEO们，也采访那些最近退休或新近升任现职的人，以便思考那些历时性的变化。我的受访者年龄从二十七岁至九十一岁不等，平均为五十九岁。其中半数为政治上的保守派，41%为自由派，还有9%的人对二者均不认同。在那些与我分享其宗教认同的人当中，大约76%的人认同新教，9%认同天主教，5%认同犹太教，3%是另外某种宗教的信徒，而8%的人没有宗教信仰。

有人经常问我，我是否与访谈过的那些人维系着一定的关系。我一直以某种方式与其中大约一半的人保持联系。其中有好几位曾到我所在的学院来演讲，我自从担任现职以来，也向许多其他人寻求过建议。当两个人中的一个人分享了他的成功与失败、早期生活所带来的影响以及深层的个人动机时，这两个人之间就形成了一种纽带。而一旦他们建立起这些关系，就有一种超越地位或经历的联系存在着。我也一再发现，在那些看似不会有着什么联系的领袖之间有一些牢固的纽带。

事实上，如果没有人际网络，我就不可能完成这项研究，因为CEO们并不总是对社会科学家们为研究而进行访谈的冷静请求进行回应。我首先必须依靠我自己的人际关系获得接触的机会。然后，一旦我手中有了几个受访者，例如卡特总统、国务卿詹姆斯·贝克（James

Baker) 以及沃尔玛 (Walmart) 的 CEO, 更多的大门就开启了。访谈后, 我也会请这些领袖推荐可能值得纳入本项研究的其他人选。我甚至经常在建立恰当联系的过程中求得他们的帮助。这些同行推荐总是给我为安排下一次访谈所需要的那种“身在其中”的感觉。^[2]

我跑遍全国进行半结构化访谈 (为时 60 至 90 分钟), 从访谈获准到最后结束, 中间大约有十周左右的时间。在这一段时间当中, 我的研究团队对受访人进行背景研究。我们一般为每一小时的访谈进行长达数小时的背景研究。这使我们能够避免提出可以在其他地方得到回答的问题, 从而把每一次访谈的含金量最大化。访谈进行了数字化录音和专业化的转录, 受访人有机会审查誊本的准确性 (虽然仅有 8% 的人选择这样做)。

每次访谈都为了做定性分析而进行了通盘梳理, 同时对刻画受访者人口学上的、社会的、职业的和人际网络方面特征的 122 个变量进行了编码。^[3] 这些数据中的绝大部分都取自访谈誊本, 进一步的数据则取自电子和印刷材料。

在本书中, 我尽量据实公平地刻画这些顶级领袖。我利用取自领袖们各自生活的叙事来对一般性原则进行说明, 但我承认, 本书对任何个人来说, 都只是呈现了其故事的一部分。我采用一种被称作批判

[2] 我把这种方法称为“跳蛙法”(我在我早先的作品中提出了这一方法), 它是从“滚雪球”法中分离出来的, 但前者较后者给我明显更多接触领袖们的机会。这种方法由 John Schmalzbauer 在 *People of Faith: Religious Conviction in American Journalism and Higher Education* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2003) 一书, 以及 Charles Kadushin 在“Friendship Among the French Financial Elite” (*American Sociological Review* 60 [1995]: 202—221 一文中得以完善。请领袖们为我相互推荐使得我避免了大量部长门卫们的阻扰以及组织性的壁垒。关于跳蛙法的更详细的描述, 可参见 D. Michael Lindsay, *Faith in the Halls of Power* (New York: Oxford University Press, 2007), 248 页及 299 页注释 1。

[3] 关于这些变量和分析的更多信息, 可参见附录。

性移情的分析技术，它是由华盛顿大学圣路易斯分校的历史学家格里菲斯 (R. Marie Griffith) 提出来的。^[4] 批判性移情的意图在于，一方面识别并分享研究参与者们的视角所包含的内容与精神，但同时也承认一种更广的、容许进一步阐释的分析框架。关键点既不是在参与者的故事中戳出漏洞，也不在于相信每一次的夸口和自我辩解。相反，我试图承认每一位领袖的视角的价值，同时也以公开记录为背景去评估他的叙事性描述。毕竟，研究高级领导者的一个好处是，他们自己写过很多，他们也被别人写过很多，这就为每一次访谈提供了背景信息。同时我也意识到，收集和分析访谈资料可能引入许多偏见，当这些任务是由一个团队来完成的时候更是如此，但我们遵循普遍的惯例，以便把这些潜在的问题最小化。^[5] 有了这些附加说明之后，我认为此项研究最大的优点在于它有一种独特的能力，即把此前隐藏在表层之下的那些视角揭示和彰显出来。与这些领袖直接交谈，这种方式提供了引人注目的洞见，而这项研究的巨大规模使得我们可以在他们中间进行比较，而此前的研究是不可能以一种系统化的方式来进行的。

白金级领袖

如今，领袖这个词用得比较轻率，既可以指一种理想化的最卓越的人物，也可以是比较随意的。这个名头大量应用于不同的领域和职位。领导力是著述和演讲的主题，是充满抱负的男男女女梦想，是

[4] 参见 R. Marie Griffith, *God's Daughters: Evangelical Women and the Power of Submission* (Berkeley: University of California Press, 1997)。

[5] 为了防止多人访谈导致的偏见，我亲自做了所有的访谈，而且，至少 5% 的访谈首先是由两位研究助理独立编码的，然后进行测试以确保编码员间的信度。

种种政纲和选举的目标，既是国家和公司的救星，同时也是它们的替罪羔羊。对于领导力，人们已经多有谈论，然而，对于那些位居全世界最有权势的组织性金字塔顶端的人们的生活，我们相对来说所知寥寥。他们是谁？他们是如何达到权力顶峰的？他们又是如何对待他们的权力的呢？

我开展这项研究是为了满足一种欲望，即弄明白权力与领导力究竟是如何运作的，以及它们如何能够被用于追求共同福祉。随着访谈文案越堆越高，我进一步开始鉴别出一类领导者，他们在运用权力方面拥有特别的影响力和技巧。这些个体就是**白金级领袖**。在本书中，我厘定了把这些领导者与其同行区分开来的三个特征：(1) 他们的组织性影响力的范围（他们引领着全世界最重要的机构）；(2) 他们把机遇最大化并促进变革的强烈倾向；(3) 他们赢得信任和好感的才能，这为他们开启了超越其组织边界的影响力的大门。^[6] 最终来看，128 位受

[6] 确定 550 名领导者中哪些人应当被归为白金级领袖的最初筛选过程使用了传统的职位分析。对于商界领袖，这种分类包括那些在《财富》榜前 1000 名的公民或《福布斯》“最大私营公司”清单中担任董事长、副董事长、总裁、CEO、CIO、CFO、CTO、COO、执行副总裁、高级副总裁、财务官、公司秘书或总顾问的人。对于学界领袖，则包括在全国榜上有名的学院或大学（由《美国新闻与世界报道》[*U.S. News & World Report*] 的排名确定）担任系主任、教务长或校长的那些人。对于政府与法律界的领袖，白金级领袖则包括那些担任美国总统 / 副总统、白宫的委任官员（总统的助理、副助理或特别助理）、总统办事机构的高级官员、部长、副部长、副国务卿、助理国务卿，或者 15 个联邦部门中的总顾问、42 个独立联邦机构中的首脑，或者军队中的文职官员或三军将官。它还包括参众两院的议员、国会图书馆馆长、美国总检察官、美国最高法院法官、被任命代表本国派往他国的大使或首席外交官、美国各州和准州（与其他国家相类似的区域）的州长，以及全国和全球政策、贸易组织的首席执行官。在非营利部门，白金级领袖则包括高层领薪的官员及其高级执行官（他们是直接下属），还有按年度收入计算的《福布斯》200 家最大慈善机构名单中任何一家机构的组织创建者。至于媒体界的领袖们，我们把在美国 14 家全国性媒体（ABC, CBS, NBC, Fox, MSNBC, CNN,《纽约时报》《华盛顿邮报》《今日美国》《华尔街日报》、美联社、《时代》《新闻周刊》以及《美国新闻与世界报道》）、全国可收视的有线电视（转下页）

访者（或者 23% 的研究对象）属白金级领袖之列。

你可能还记得，化学课上说过，白金作为贵金属，是化学反应中最常使用的催化剂。汽车行业在生产催化式排气净化系统时使用白金，而白金已被证明在许多不同的应用领域是有用的。例如，它有一种独特的能力，可以促进某些分子的聚合，从而促使原油向石油转化。白金在化疗中也被使用了几十年，它在抗击侵犯性癌细胞方面尤其有效。珠宝商和手表制造商也看重白金，因为与黄金不同，它既不会失去光泽，也不会磨损。

因此，白金因其珍稀、密度、广泛的应用，以及耐久性而得到重视。白金级领袖同样如此。他们在塑造他们所引领的机构的过程中具有催化作用。他们在占据实实在在的权位之前，通常就起到了转化性的作用。这些领袖运用他们的人际网络、机遇乃至挑战去促成他们自己关于公共福祉的愿景，从而超越他们的同行。白金级领袖们从性情上讲就是倾向于变革的能动者。而借助于他们的职位，他们既在他们的组织内部促成了那种变革，同时也通过这些组织把变革效应扩展到更广阔的世界。事实上，白金级领袖让他们的同行相形见绌，而且他们有很强的抗腐蚀性。

本书是为那些有志于登上顶峰的人而写的。正如有希望的篮球

频道或者其他国家的相应机构中担任总裁、副总裁、CEO、编辑、定期进行专题写作的专栏作家、制片人、新闻主播、电视明星的人包括在内。除了这些职位分析以外，白金级领袖还包括其作品在顶级场所（如卡内基音乐厅）得以展示或者在舞蹈、戏剧、音乐（歌剧、管弦乐、声乐表演）、视觉艺术、摄影、绘画和雕塑等其中至少一个领域的高度选择性艺术团体（如纽约大都会歌剧院）中任会员的艺术家和演艺人员。我们把那些作为法国高级时装协会会员的一流的模特和设计师包括在内，还有曾在整个娱乐产业中广泛传播的电影、电视秀或音乐专辑中担任过监制、编剧、导演、演员或美工的人，还有职业运动员、总教练，以及收入最高的七大职业体育联盟（全国足球联盟、NBA、美国职业棒球大联盟、全国运动汽车竞赛协会、职业高尔夫球手协会、女子职业高尔夫协会、全国冰球联盟）的老板。

运动员要研究 NBA 巨星的习惯一样，对那些想要成为伟大领导者的人来讲也是情同此理。我们取法乎上。在我担任学院院长时，我想运用我从研究中得到的洞见，在学生寻求改变我们周遭世界的机会时，更有效地为学生提供教育准备，并令其人生轨道的锋角变得更加锐利。

花了数千个小时对这 550 位领导者的生活和所在机构进行分析之后，我确定我们对权力与影响力的许多基本假定完全不对。我们以为对培育下一代世界领袖来说很重要的东西其实无关紧要，而一些最重要的培育形式却没怎么受到关注。

从根本上讲，**领导力乃是为促进共享的事业而对影响力的运用**。领导力没有任何潜在的状态，唯有采取行动的时候才存在。与此相反，权力常常是潜在的。它可能被某个占据权位的人所激活，但它也可以意味着无为——通过缓慢推进某个议题或阻止一些主题进入讨论而发挥影响力。像福柯 (Michel Foucault) 和卢克斯 (Steven Lukes) 这样的社会思想家已经颇具说服力地声称，权力也包含着对欲望和信念的塑造。获得他人的同意可能是权力最无形的方面，然而，它一旦变为理所当然，就是最强有力的。这种思路突出了**权力的关系性本质**。一如福柯所说，“权力的原理更多地不是体现在一个人手上，而是在于机构的某种协调布局之中……在于某种安排之中，这种安排的内部机制生成了个体们深陷其中的那种关系”^[7]。

为了最好地理解权力的这种关系性本质，本书第一章探究**权力的矩阵**，也就是一种集中于主要城市和主要机构之中的、全国范围的（最终是全球性的）人际联系的纵横交错之网。我们会看到，权力矩

[7] Michel Foucault, *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, trans. Alan Sheridan, 1977 (New York: Vintage, 1995), 202.

阵中的重要领袖们以个人化的方式行动，但他们以组织化的方式^[8]思考。没有一个人的梦之队。机构，而非个体，掌握着真实的、改变世界的权力。事实上，每一本关于权力的书籍都聚焦于个体领导者的特征，但我坚持认为，一位领袖最重要的特征就是他的一种能力，即掌握好一艘更大的船的舵，而这艘船可以使他自己黯然失色。成功属于这样一些人，他们明智地驾驭他们的组织，从而把权力引向恰当之所。这并不是说个人在既定的系统面前是无助的奴隶。最为确定的是，人们能够，而且也确实由内而外地改变他们的组织机构。

既取法于数据，也求教于故事

在我们这个由数据驱动的时代，我们比此前任何时候都更了解掌权者。只消片刻，我们就可以找到著名人士的薪金、简历、丑闻或政治捐赠。但这样的数据点除了用作闲聊谈资而外几无价值。更为吸引人且更有意义的乃是本书中所揭示的关于这些领袖的方方面面：他们作为组织的首脑与他们作为常人的身份之间的张力，作为常人，他们有自己的癖好、个人的习惯以及独特的经历；那些真正驱使他们前行的计划和活动；他们如何为那些会把绝大多数人推向绝望的众所周知的失败做好准备，并最终挺过去。他们可能被推上高位从而对社会施加巨大影响，但其影响力的实质在相当程度上取决于那些核心的个人

[8] 所谓以组织化的方式，作者使用的是“institutionally”，从字面上讲，“institutional”既可以指“机构的”“带有机构特征的”，也可以指“制度化的”。但从机构的角度来翻译这个词，在这里会显得生硬，而从制度的角度来翻译则又显得牵强。从中文语境来看，译为“组织化的”在这里似乎最恰当，它既可以指向某种形式的机构，同时在这种机构内部也会有复杂的人际关系和制度。——译注

特质。考察他们的生平使我们既能够理解他们在世界上的位置，也能够理解我们自己如何带来相似的有意义的变化。

我们不妨看一下莎拉拉 (Donna Shalala) 的经历。作为黎巴嫩移民的孙辈，在学界，以及最后在联邦政府步入成功的职业生涯之前，她服务于和平队 (the Peace Corps)^[9]。她的详细简历可以通过维基百科去了解。但是，如果你不理解莎拉拉如何看待她的生活这一更大的背景，你就无法理解她的影响。她是如何获得她的职位的？她又是如何靠近和经营这些职位的？最重要的是，她一路获得了什么启发，而这种启发可以对那些具备相似愿景和抱负的人提供何种教益？

和大多数青年领袖一样，莎拉拉拥有平凡的童年。与许多人的想法相反，未来的领导者二十岁之前做什么，这其实无关紧要。本科时代，莎拉拉是一位普通的学生（再次强调，这其实是蛮典型的）。在和平队提供志愿服务之后，她进入高校学习，因为一如她所坦陈的那样，那时她找不到一份记者的工作。莎拉拉没有遵循任何明确的路径，但是，就像本书第二章所刻画的其他领袖一样，她知道她最在行的领域是什么，同时围绕那些优势来建构自己的职业生涯。她在新闻界看不到任何机会，因此她基于其文化和国际经验确立了学术这项职业。

所有的领导者至少都是从两样东西入手的：潜能和机遇。领袖们同你我一样，并不能控制发到自己手中的牌。但他们最终巧妙地把自己手中的资源运用到极致。他们利用这种技巧，也就是**把机遇最大化的能力**，营造他们的教育、人际联系和经验，一步一步导向成功。像莎拉拉这样的年轻人，起点在于把一种关键的关系（一位职业导师、

[9] 和平队是由美国政府运作的志愿组织，其使命包括提供技术援助，帮助美国之外的人理解美国文化，也帮助美国人理解其他国家的文化等。——译注

老板、老师)或技能最大化。能够充分利用这些人际联系的年轻人此后就开始了他们的上升之路。

职业生活把我们社会化了,使我们变成了特定领域的专家。但本书第三章表明,白金级领袖们在他们职业生涯的早期是如何培养那种可以称作“通才式思维方式”的。在攀登通往高级职位的阶梯时,广泛的人际网络和宽广的知识比深度专业化让人获益更多。例如,工程公司的经理们不仅要以其技术上的熟练性来发挥引领作用,他们还设定战略、管理预算,并与内部及外部人进行沟通。在人际关系方面让绝大多数选项保持开放(也就是与许多不同类型的人保持联系)的有抱负的领导者最有可能建立起为更快速上升所要求的广泛人脉。这就要求一种**博雅的生活态度**。有志成为领袖的人必须是多面手,他们要熟悉其他事务、知晓当前的事态,并能够建立跨领域的联系。我发现这种生活态度似乎仅仅对某些人而言是自然而然的,但所有白金级领袖们都知道以某种方式去确立这种态度。你可以通过一些简单的事情从其他人那里看到这种态度,例如,他们在晚宴派对上与不同类型的人交流的能力,或者他们堆在床头柜上的书籍所代表的议题范围。

利用机遇和人际联系为成功奠定了基础,但未来的领袖们要进入权力的通道还需要一个最后的推动力。我把这种推动力称作他们的**催化剂**。年轻人需要带有机遇的催化剂,以便直接理解作为高级领导者所需要的那种宽广的、通才式的视角,而且在他们做好准备承担这类角色之前就需要这一点。催化剂也是让年轻领袖们从同行中脱颖而出东西,它们为他们建立了强有力的基础性人脉,并让他们有信心去冒白金级领导力所必需的那些风险。

莎拉拉的朋友圈对她的上升之路具有根本的重要性。由于她的人际联系,她最终获得了卡特总统任下的住房与城市发展部助理部长的

职位。这些人际联系也帮助她获得了下一个职位，即亨特学院（纽约城市大学的一部分）院长。莎拉拉接下来成为威斯康星大学麦迪逊分校校长，从而成为领导一所十大联盟学校的第一位女性。在威斯康星大学麦迪逊分校的第七个年头，她被克林顿的过渡团队看中，担任卫生与人力资源服务部部长。莎拉拉并没有想要回归政治，但她告诉我：“你无法回绝一个内阁职位。”确实，抱负是力争上游的推动力。莎拉拉在卫生与人力资源服务部部长任上履职八年。

和许多假装谦卑的领导者不一样，莎拉拉并不羞于畅谈自己的成就。她告诉我：“我到任何一个所工作的地方，都会让这个地方比原来更好。”她还说，“你找不到一家我工作过的机构，那里的人们竟然不谈论本人任职时的黄金年代。”她对她在迈阿密大学的工作尤其骄傲，目前她在那里担任校长。

本书第四章描述了领袖们如何面对和处理工作中的挑战，尤其是对生产、人员和机构文化环境的管理。令人惊讶的是，老一套的那类主管并不必然是最佳的领导者。除了授权和提出愿景，做好领导工作要求有关系商 (relational intelligence)。如果追随者们享受围绕在领导者周围的过程，领导其他人就会变得容易得多，而具有人际关系天赋的人在获得权力方面拥有显著优势。挑战在于，掌权者鲜有空闲去同内部圈子之外的人发展关系。一旦某个人在一个机构中获得了权势地位，他就有机会得到惊人的资源和机会。但要把事情办好则需要人际关系——既包括与位居你上面的人的关系，也包括与位居你下面的人的关系。

我们考察成功的领导者们的领导力 DNA，它不仅包括个人特征，也包括经营管理方法。例如，当莎拉拉赴任新职的时候，她并不带走她的员工，而是宁愿重新开始。她自视为“变色龙”，能够适应任何结构和情势。有些人可能将此视为弱点。但对她而言，适应性是使她