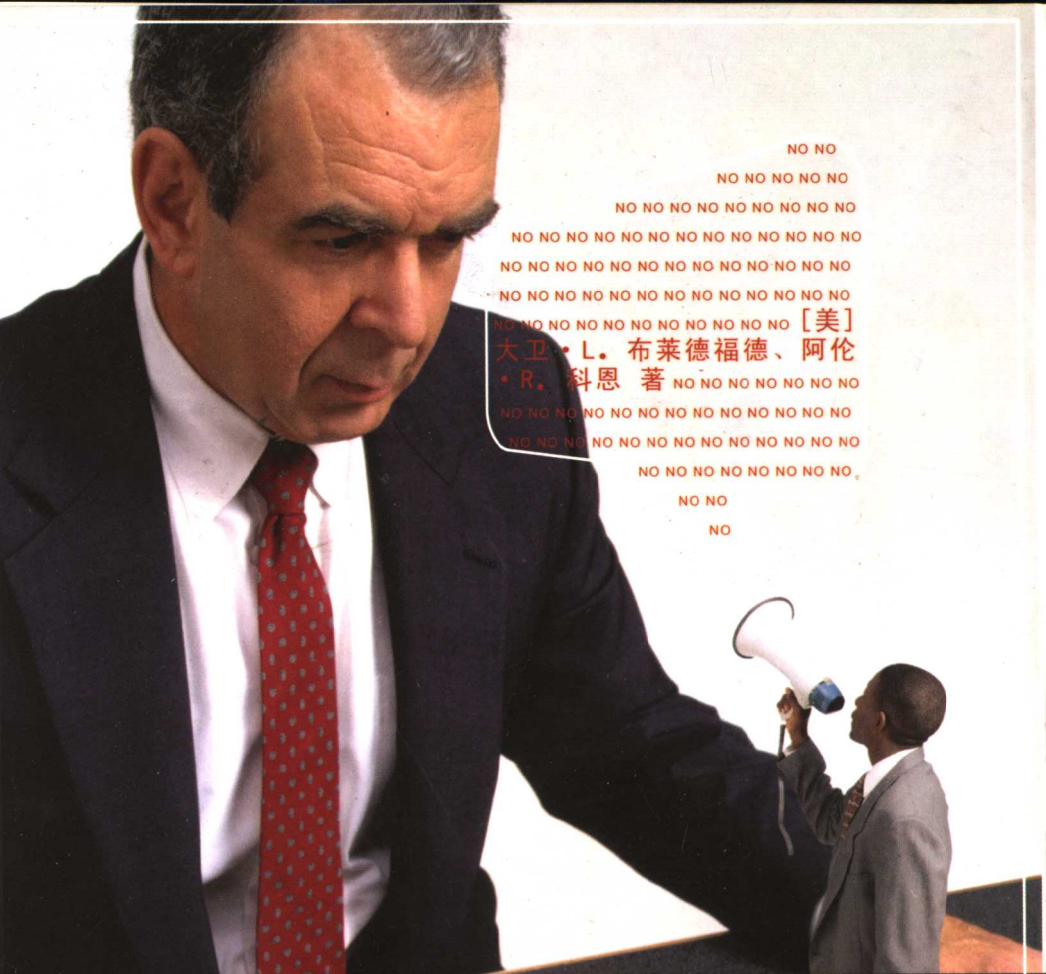




NO NO NO

NO NO NO NO NO

NO NO NO NO NO NO NO NO NO

NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO

NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO

NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO

NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO [美]

大卫·L. 布莱德福德、阿伦

·R. 科恩 著 NO NO NO NO NO NO NO NO

NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO

NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO NO

NO NO NO NO NO NO NO NO NO

NO NO

NO

对“英雄式” 领导说 **NO**

 [美] 大卫·L. 布莱德福德 阿伦·R. 科恩 著

杨佩桦等 译

重庆出版社 

A large, faint target graphic with concentric circles is centered in the upper half of the page.

对“英雄式” 领导说 **NO**

[美] 大卫·L.布莱德福德 阿伦·R.科恩著
杨佩桦等译

重庆出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

对“英雄式”领导说 NO/ (美) 布莱德福德 (美) 科恩著; 杨佩桦等译.

—重庆: 重庆出版社, 2005.5

书名原文: Power Up

ISBN 7-5366-7171-7

I. 对... II. ①布...②科...③杨... III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 022085 号

版贸核渝字 (2005) 第 1 号

Power Up

Copyright © 1998 by David L. Bradford and Allan R. Cohen Published by John Wiley & Sons, Inc.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION

PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto.

No part of this Book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved.

对“英雄式”领导说 NO

Power Up

[美] 大卫·L. 布莱德福德 阿伦·R. 科恩 著

杨佩桦 龚佳 王雪婷 丁莉莉 译

责任编辑 陈小丽 王英姿 (特约)

封面设计 鱼羽图文设计咨询

技术设计 悉塔图文

重庆出版社出版、发行

(重庆市长江二路 205 号)

上海市印刷十厂有限公司

新华书店经销

开本 880 × 1230 1/32 印张 9.5 字数 264 千字

版次 2005 年 5 月第 1 版

印次 2005 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1-5000

ISBN 7-5366-7171-7 /F·354

定价: 26.00 元

前言

20年来我们一直在探索如何让企业变得杰出。通过调查，我们在第一本书《卓越管理》中得出一个惊人的结论：拙劣的领导不见得是取得杰出表现的根本障碍。事实上，我们所研究的大多数管理人员工作得很尽职。但这些聪明人越想成为好领导，就越事与愿违。因此我们的结论是这些人的杰出会变成组织追求卓越的绊脚石。

问题出在构筑领导这一观念的基础——英雄主义观念，即只有领导者才能做决策和管理各部门。但还有其他的选择吗？我们发现，虽然有时雇员也会显示出伟大的领导能力，但几乎没有人能将其充分发展成领导模式。经过一番摸索，我们创建了一种博采各管理人员之长的新模式，并称之为“后英雄式”领导风格。该模式的核心是坚信管理是企业中每个人的责任，而不只是某个领导的责任。

随着共同领导模式的推广，我们遭遇了一些来自和我们共事的管理人员的冷漠反应。大约半数的人都双臂抱胸地说道：“没门，这也太离谱了。”还有一部分人跃跃欲试，但却因为缺乏实行所需的技能或认为他们的企业还没有准备好，而觉得实行的难度太大。只有少部分人决定马上将其付诸行动。

15年后的今天，反应就大不同了。我们发现几乎没有管理人员反对这些观念。相反，他们都想知道要多久才能学以致用，因为他们所领导的企业迫使他们寻求更高层次的表现。管理人员们认识到他们不可能解决所有问题，而应该充分利用每个雇员的能力，几乎没有人会为了维持现状而按部就班地进行管理（因此，在本书中我们交替使用领导者和管理人员这两个术语，因为企业中的各级都需要扮演这两种角色所需的技能）。

这并不意味着对“后英雄式”领导风格的抵制已经消失了。当我们解释这一模式时，仍会得到模棱两可的回答。有人会说（常常用同样的语调）：“哦，是啊，我都知道，也照做了。”或“不，这种方法太难了，我做不到。”

这一模式怎么会看起来容易却又十分难理解呢？也许它代表了一种比最初所能想像到的更为深刻的改变，但如果领导者有实行的勇气的话，就会发现它做起来比看上去的要容易。

“后英雄式”领导听上去简单易行的部分原因是每人都标榜自己的领导风格是参与式的，或是已经做到了充分授权、积极参与授权，甚至自诩是“后英雄式”领导人，以致于使关于领导风格的词汇泛滥。后英雄主义虽然成了《财富》杂志的封面文章，但文中更多谈及的是观念而非实践^①。我们发现为了得到出人意表的结果，就必须用这些看似简单的观念来彻底颠覆有关领导者及其下属的根深蒂固的观念，即理智地承认老观念的局限性。

在过去的15年中，我们观察了杰出领导者如何操纵企业，精练地阐明新模式、帮助领导者将其付诸实践，甚至亲身体验管理角色以体会文字上的理解与实际运用的不同。在这期间，我们发现《卓越管理》中的基本观念是正确的，但要使他们达到准确有用的程度却还需要大量的改进。

认为如果不与下属的行为相联系，所谓领导只是一个毫无意义的概念的说法，这是一个重要的新认识，但人们往往事后方知。这并未能防止大多数学习如何领导的人忽视这种联系，他们不关心下属必须如何改变而过分关注如何领导。在《卓越管理》一书中，我们提出要改变领导的观念，但我们发现除非下属也摆脱英雄观念的束缚，否则领导者还是会走向“英雄式”的老路。在《对“英雄式”领导说NO》一书中，全书的焦点是领导体制而不是领导个人，而且我们还要指出领导者和下属如何才能改变将他们组织在一起的团体的互动。现在我们要提醒领导者的是领导者的职责不仅仅是管理下属，还要同直接相联系的企业中的上级和同僚打交道。

我们已经知道，先前所谓的拱型目标而后更名为远景目标的那些东西不仅仅是一种受用无穷的观念，它还是新领导风格的重要一环。尽管有许多对于这种观念的批评，我们还是该明白如何积极承担为企业谋利，掌握它何去何从的责任。

① 约翰·休伊，《新后英雄式领导》，《财富》，1994年2月21日，第42—45页。

鼓励和实施相互影响是实现有效领导的关键因素，也是我们在前一本书中所强调的个人持续发展的关键。我们吃惊地发现太多号称强硬的领导者不够强硬。正因为他们该强硬时却强硬不起来，才会在和那些想要得到坦率反应的人，包括与上级打交道时遇到麻烦。此外，他们也很少鼓励运用不同专业知识和观点来帮助解决这些知识和观点间的冲突，使之无法被充分利用。

虽然我们知道有参与者已对现实的改变感到失望时发生迅速变革的例子，但实施“后英雄式”领导风格比我们所预计的要复杂得多。本书中的两个延伸出的例子都是经过对现实中的领导者的研究得出的。第一个例子说明了一个“英雄式”的领导者如何进行共同领导制度的改革。第二个例子探讨了一个执行小组如何创造一种集体所有的观念，并扭转组织的表现。我们还举出了其他大量实例，为的是帮助大家通过改变领导风格来充分挖掘潜力。

正是由于我们思想上的这些变化，才使该书成为一本全新的书，而不是《卓越管理》的更新版。即使你已经完全吃透了那本书，你还是可以从这本书中获益匪浅，无须为了从中获益而先读前一本书。

在培训课程中，我们渐渐把学习知识和技能比作“拍额头”的过程。尽管管理人员学习了这些理念后就认为自己已经掌握了，但他们还是会在遇到更复杂的问题时，重又回到英雄行为上去。你听到的是猛拍额头的声音，好像在说：“不好，我又把自己害了。”这种事情会不断发生。但是三五天后当这些概念被牢记于心时，它们就可以正确运用到工作中去了。

一定程度上作为对观念、实践、反馈与更深入的观念之间这种相互作用的体验与反思，本书以一种螺旋形式来谋篇布局。第一章中简明列出了所有观念，并在后三章中做进一步说明，再举一个领导风格彻底改变的例子，然后用复杂的事例来重温这些观念。在最后四章中又运用一个更为深入的关于执行的例子。我们认为这样才能牢记最能吃透领导风格观念的方法。

大卫·L.布莱德福德

阿伦·R.科恩

目 录

001 前言

001 导言：领导者与下属的新关系

第一部分 领导风格的新旧两个世界

- | | | |
|-----|-----|------------------|
| 006 | 第一章 | 领导模式的陷阱 |
| 021 | 第二章 | “英雄式”领导风格：利润止步之处 |
| 041 | 第三章 | “后英雄式”领导风格 |
| 059 | 第四章 | “后英雄式”领导者的塑造 |
| 088 | 第五章 | 领导者及成员的矛盾情绪 |

第二部分 “后英雄式”领导风格的三大要素

- | | | |
|-----|-----|--------------|
| 110 | 第六章 | 建立一个共担责任的团队 |
| 136 | 第七章 | 对切实的远景目标许下承诺 |
| 160 | 第八章 | 互相影响，增强权力 |

第三部分 建立责任分担机制

- | | | |
|-----|-------|-------------------|
| 184 | 第九章 | 发起改变 |
| 209 | 第十章 | 推进变革 |
| 226 | 第十一章 | 处理冲突 |
| 252 | 第十二章 | 达成合作 |
| 272 | 附录 A： | 高效谈话的方式：积极对话的实用指南 |
| 294 | 附录 B： | 深入学习的资源 |
| 297 | 致谢 | |

导言：领导者与下属的新关系

本书旨在讨论领导的新观念。在难以计数的书籍与文章中，专家一再指出商业已如何地走向全球化，竞争又是如何地激烈，迫切需要大刀阔斧的改革来应对。这些论调大家已耳熟能详。许多组织以人事减肥，或是扩大管理阶层的控制来应对。他们还试图通过类似的完全品质管理、工人参与、参与式管理、自我导向的工作团队、充分授权来扩大领导基础与责任。你的组织有可能采用或是对其中的一个或更多的倡议进行实验。虽然，“领导者与下属”的关系，是影响一个组织能否有优秀成绩的主要因素，但在实际实施的过程中，不论是主管、经理或是员工，都可能面对这项复杂且不易解决的难题。

商场里的传统领导者与被领导者的关系正在经历一场根本性的转变。的确，后工业时代的竞争迫使我们实施这项转变。商业日益复杂化、职场专业化，工作的相互依赖性加大，客户需求增加，员工教育水准提升，已使过去由领导者做全部决定，部属只须执行命令的世界产生改变，如果这种关系在过去行得通（有充分的证据显示它其实从未行得通），现今它绝对寸步难行。今天，市场与科技知识爆炸不仅存在于组织的高级阶层而且存在于所有阶层。这使得经理人员与员工都必须与客户、竞争对手、盟友公司及供货商间产生更大的互动关系。为求效率，这些经理与员工必须在思考、策划、计划与执行任务上，负起更大的责任。人人都要仰望上层指示的年代已过去。

授权给雇员，或是参与管理的计划，就需重新就领导者与下属关系重新定位，但事实上，他们并未如此。他们让下属重新思考与进行试验，但并未达到显著的改变。对于领导者与下属角色的过时假设阻碍了变革。多数的组织发现他们痛苦地处在“英雄式”与“后英雄式”领导风格两个时代的中间，而无法转型成功。

本书所讨论的观念，将成为上述两个时代间的实际桥梁。

“英雄式”领导者的观念

在《卓越管理》^①一书中，我们首度提出“英雄式”领导风格。我们形容“英雄式”领导者是这样一个人：

比公司其他人员更了解他自己的部门状况，也更熟悉市场客户竞争对手及供货商的个人的技术专长优于所有下属；

在整个组织中，比任何人有能力以更快或更佳的方式解决所有问题；

对于组织及部门的失败，能负起主要责任。

“英雄式”领导者的魅力，在西方文化中由来已久；从古代直至文艺复兴时代，在史诗、冒险故事及历史故事中，无不对英雄领导人物歌功颂德。阿贾克斯、阿基里斯、摩西、亚历山大大帝、凯撒大帝、比尔沃夫、艾塞德，还有其他许许多多的英雄，这些人物，有的是真实人物，有的是来自神话的人物，他们被树立为世人的典范。在这个时代中，世界是由“伟大的领导人”一手促成。所有其他人——顾问、船长、神父及追随者——有如卫星般环绕领导人而行，在整个事件中扮演一个小角色。

亚历山大大帝就是此种传统“英雄式”领导人物的典型。17世纪时，野心勃勃的欧洲年轻人将他的传记与一生事迹视为必读之物：他是激励年轻人追求野心、敢于决断及勇敢行动的完美典范。亚历山大是一名思想家，也是一位行动家。他的计谋构思巧妙又灵活运用——通常是由亚历山大本人去完成。他一再让自己在战争胜负的关键时刻现身，这种做法鼓励他的追随者更加勇猛并能获得最后的胜利。

对这样一个人，“英雄”两字当之无愧！然而，大公司中有多少经理或是主管可与亚历山大相比美？答案是少之又少。即使是媒体称颂的名人，如杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、李·艾科卡等人，都比一般人所了解的更加依赖他人的

^① 大卫·L·布莱德福德及阿伦·R·科恩，《卓越管理》，纽约：约翰·威利父子公司，1987年。

贡献。销售经理对客户与竞争对手的了解，几乎肯定多于公司的执行长官。每一部门都有其专家——在税务、信息系统、生产以及其他领域，公司的领导者有赖他们提供翔实的资料与建议。特别是在科技领域，最上层的人往往对它最不精通，而最前线的员工可能比总公司中的任何人能更快更好地立即解决问题。

对所有领导者而言，其恰当的角色之一为象征性领导者，在全世界代表其组织的存在。这种做法是必要的，但它也制造出问题，由于所有功劳荣誉都归于他一人，反而忽视了其他人的贡献。尽管如此，“英雄式”领导风格这观念，仍继续在许多公司成为界定领导者与下属关系间的标尺以及公司运作的准则。此种落伍的观念所产生的负面影响最明显：

组织运作完全依赖少数几位领导者的远见与能力：

许多人的知识与才能被弃而不用：

其他人无法学习领导能力——除了以过时的例子为典范：

强势的领导者扼杀主动，导致员工产生被动心理。

该是扬弃“英雄式”领导风格的时候了，及时采用合乎时宜且有效的领导者与下属关系——“后英雄式”领导风格。在以下的章节中，我们将描述为何新的领导者与下属的协调关系能够产生更好的决策，诞生更好的点子，使员工获得更大的参与感，并进而振作工作士气。

“后英雄式”领导风格的优点要比获得这些优点来得明显。如果领导人一下属的关系可轻松改变，所有人早已奉行不悖，而“充分授权”也不再成为空洞的名词。本书中的管理人员都知道他们需要更大的责任分配给下属，但几乎无人能真正做到。理由为：和所有重大改变一样，采用“后英雄式”领导风格极为困难，且需经过一段阵痛期。传统的领导者担心失去掌控权；有人甚至会将这种情形比喻成是将精神病院交给精神病人来管理。即使是领导者个人愿意将大部分的责任与下属分享，有时是出于信任下属的能力，有时可能纯粹因

为现代组织讲求精简及扁平化，领导者工作负担过重，必须将领导权部分分摊出去。但下属通常可能只将自己的领域经营得有声有色，而不认为他们有义务与他人通力合作。领导权被视为是领导者的疆域。但当问题极度复杂，且需相互协调时，领导者必然无法独立完成工作。但下属却又体认到承担责任的危险而不愿负责。

加足马力上路!

领导者与雇员之间需要一种新关系，这既不是教授们想像的无稽之谈，也不是只适用于少数几家公司的理论。它是真实的，且可适用于竞争的现代市场中的所有公司。《财富》杂志的约翰·休伊在近期的《财富》杂志写道：

“无论你怎么称呼它：‘后英雄式’领导、仆役领导、分担领导，或是真实领导，但千万不要认为它只是本月推出的新口味。它是真实的，它是激进的，而且它向 21 世纪公司领导的定义下战帖。”^①

保罗·佛瑞柏格，资本额 160 亿美元的大陆谷物公司的新任执行官也承认，公司引进更多专才的重要性：“过去，公司可由一人独立经营……现在它需要一支团队。”其副董事长兼财务总监詹姆斯·毕根解释说：“佛瑞柏格的工作在推动共识。”^②英雄主义已被新观念取代，在新领导方式中，所有人的才智与能力皆能被释放出来。

本书将告诉读者，该如何做才能从旧的领导模式转向新的领导模式。新模式适用于所有阶层，从高级主管、分部、部门直至更小的单位均适用。无论员工界定他们自己是领导者或是下属，本书所提供的观念将协助他们在工作领域中加足马力上路。

① 约翰·休伊，《新后英雄式领导》，《财富》，1994 年 2 月 21 日，第 42 页。

② 《大陆粮食有限公司不再仅靠面包维持》，斯科特·基尔曼：《华尔街周刊》，1997 年 5 月 21 日，B4 版。

中国领导科学 卷一

第一部分

领导风格的新旧两个世界

第一部分的各章节阐释了本书的核心思想。第一至第三章描述了困住众多领导者的陷阱,即普遍但过时的领导观念,以及能改善组织业绩的共同领导的新模式。本书的后续章节中还会以翔实的事例阐述这些思想。这些新观念将集中出现在第四章,该章讲述了一位领导者在面对自身的抵触情绪和团队的疑虑的情况下,仍能学习分享领导权。第五章描绘了领导者与下属面对新领导风格所共有的矛盾心理以及如何克服这种心理的过程。

第一章 领导模式的陷阱

如今询问任何一个管理者有关领导风格的问题,你很可能听到如出一辙的回答。领导者应该组建团队、齐心协力、发挥想像、激发潜能、抓住机遇、鼓励坦诚,以及其他该做的事。几乎人人皆知领导者该做什么,可鲜有领导者能够真正做到这一点。

◇为何众多下属仍对其上司满腹牢骚?

◇为何当领导者觉得工作超负荷了,而雇员却觉得自己未能充分施展才干?

◇为何在小组会议上极少提出并解决重大的问题?

◇为何有如此多的精力被浪费?

以下是一个真实而常见的情境:

法姆科公司案例

比尔·博耶是一家拥有9亿美元资产的农业综合企业“法姆科”^①的分部副总裁。在一次公司运营委员会恼人的会议之后,他向总裁兼首席运营官鲍勃·米切尔发泄自己的挫折感。

“这不是个团队,”他抱怨道,“这是场灾难!我们几乎做不了重要的决策。”

即便我们做了决策后,吉恩也会毫无顾忌地改变我们的决策。这有什么意义

① 为了保护隐私,我们通常给某公司或个人起一个化名;化名首次出现用引号标出。虽然我们也许会为隐藏该公司或个人的真实身份而做细节上的改动,但是我们没有更改重要的事实,也没有隐瞒矛盾的数据。我们尽可能按照当时或事后不久的记录逐字逐句地引用。

呢？当然，他是首席执行官，公司是他建立的，可他引起的麻烦和他所解决的问题不相上下。”

比尔发泄着，鲍勃同情地点点头。

“我知道你试图保护我们，鲍勃，可是吉恩是颗流弹。他不通知一声就来参加我们的员工会议，觉得没劲了就离开。他在会议上总是挑些小问题，把我们带离正题，这真让我发疯。我想我们就此解散这个团队吧！”

比尔怒气难平。吉恩是公司的首席执行官兼奠基人，他刚给比尔得意的计划泼了冷水。公司运营委员会的其他成员都因惧怕吉恩，而不敢支持比尔的计划。幸亏鲍勃跳进来转移争论的话题，避免吉恩做出冲动的决定。这招不成，他希望能会后向吉恩解释比尔的立场，促使吉恩改变主意。

与比尔·博耶讨论之后，鲍勃来到他的办公室，为他在管理法姆科公司中遭遇的越来越多的挫折而烦恼。

“吉恩很棒，”他自言自语道，“公司能有今天的业绩，他功不可没，而且他极富创造力。平时他对公司事务不过问，但会突然横加干涉，对并非由他直接领导的人下指令，做出专断的决定。而且要想让大家反对他是不可能的。”鲍勃回想起他曾多次目睹这位首席执行官责骂某个主管，以致于每个人都陷入沉默垂头看着桌子，包括那个不幸的被骂的主管。

为吉恩工作很难。这位首席执行官上一秒刚抱怨完鲍勃的行政小组缺乏团队合作精神，下一秒他又埋怨说团队永远解决不了问题。“他才是我们不能协调工作的主要原因之一。”鲍勃总结道。

“他还说我应该更有闯劲，应该‘负起责任’。可是每当我的意见和他的意见相左，他就会横加干涉。”

也许局面已经到了无可救药的地步。“我已经当了十多年的首席运营官，”鲍勃漫无目的地眺望窗外，思忖道，“可我还是不知道自己能不能升任首席执行官。吉恩会放手吗？我不知道我是否真的有机会经营这家公司。也许我应该

到其他地方去寻求机会。我已经到了这样的年龄，要么升职，要么跳槽，否则就等于原地踏步。”

吉恩不是鲍勃的惟一问题。“为我工作的人都颇有才干，但他们无法摆脱私利的局限，不能从公司利益出发来考虑问题。他们只顾争权，他们勾心斗角而不是精诚合作。他们宁可为客户究竟应该分属哪个部门的营销人员管理而争斗不休，也不愿相互协作来提供更优质的服务。比起做对公司最有利的

事情，他们对支配权力和势力扩展更感兴趣。

“副总裁我们都认为财务总监是吉恩的密探，没必要说的事他们都不告诉他，这使我们大家工作更困难了。结果就使我们的运营委员会会议就像玩扑克牌戏，每个人都把自己的牌紧贴在胸前。”

鲍勃的结论是，运营委员会是个好主意，但并不奏效。会上虽能提出一些重大战略决策和组织决定，但是这个团队几乎没有能力处理任何有争议的问题。

“或许比尔·博耶是对的，”他想到，“运营委员会不是一支团队，而只是一盘散沙。只有大家暂时忘记他们各自的小领地，思考一下法姆科公司的需求，我们才能取得真正的进步。而我若能让吉恩退一步，使他相信我做的是对公司有利的事，我就可以有成效得多。为什么他不明白其实我和他一样关心公司的业绩呢？”

法姆科公司出现了领导问题，但这究竟是何问题？吉恩反复无常的干涉？他威慑性的作风？鲍勃在会议之外与吉恩打交道的方式？鲍勃对比尔和团队的袒护？团队臣服于吉恩的威慑之下？团队解决棘手问题的无能为力？内部的竞争？抑或以上情形皆有之？

无论是何问题，要弄清任何一家公司的领导问题都必须同时考虑其领导者

和下属的行为。不审视下属的行为，则任何对领导模式的探究都毫无意义。法姆科公司出现问题，所有管理人员都难辞其咎。正如在一个问题家庭中，家庭成员之间互相牵制，使得每个人都一事无成。行为并非凭空产生，它存在于系统中，其中各部分相互作用。

系统的运行

舞伴相处久了，轻拍背部，扬扬眉毛，或仅仅会意地一瞥都能得到清晰的回应。与一个清楚每个舞步并愿跟随节拍起舞的舞伴共舞比较容易。倘若双方都清楚谁来领舞谁来跟舞，并且明白由谁示意转身以及对方该如何反应，那即使是新搭档，也不会跌跌绊绊的了。其中一个若是转错方向，另一个会或推或拉，指引其纠正过来，迈出正确的舞步。

其实舞蹈的微妙细节只有经验丰富的舞伴才会察觉。指定的跟舞者也许舞技更佳，并暗中领舞，先于领舞者迈出下一舞步，虽然观众并未察觉，但是领舞者事实上正在接受提示下一步该往哪儿。而观众看到的则是默契协调的动作。

这里的舞蹈用来比喻一个各组成部分相互关联的体系，其中一个组件的变化或动作会导致其他组件的改变。个人是诸如团队、部门和家庭这些人类系统的要素，但是他们是被情感或信仰抽象地联结起来，而非如汽车的供热或刹车系统那样的实际连接。人们明白在特定情景中事情该如何进行、他们和其他人该如何行动。

恶性循环

领导者和下属的关系是一个互动的系统。下属与领导者的行为密切相关，双方互为回应。如果双方都认定领导者知道一切答案并应对决策和结果负责，

那么毋庸置疑，下属的贡献就会受到限制，并且必须等待上级的指示。这便加深了领导者的错觉，以为下属缺乏主动性或者无法做贡献。这种恶性循环制造了一个领导的陷阱，从这里逃离似乎毫无可能。

大多数管理理论做出了同样的英雄式的假设，认为领导者与下属的职责有着根本的区别。领导者的职责在于获取全面成功、制定关键决策以及协调员工行动，而下属则应各司其职、指出问题、服从领导。尽管看似合理，但该假设却强化了相互的制约，从而遏制了每个人的潜能，使参与者陷入一个恶性循环（见图1-1）。

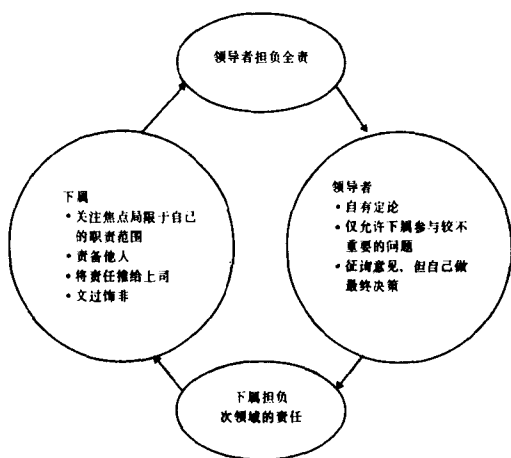


图 1-1 领导模式的陷阱

这些“英雄式”领导的假设造成了一个互相强化的体系，该体系导致并固化了领导强势控制而下属被动消极的领导误区。领导者假定自己对单位的成绩全权负责时，他们对下属的管理就过度了。讨论问题时，他们小心翼翼地限制主题，领导者认为合适时，会征询下属的意见，但关键决策还是由领导者一锤定音。这使得下属感到需要担负的责任少之又少，因此他们只关注自己的职责范围、责备他人、将责任推给上司、保护自己。看在眼里，领导者会想：“正如我所预料的，这些人无法担负责任，不能承担他们狭窄的工作范围之外的任务。”观察的结果导