

CONSIGLIERI: LEADING FROM THE SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
OMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
SOMETIMES SECOND BEST CONSIGLIERI LEADING FROM THE SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
FROM THE SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
SECOND BEST CONSIGLIERI LEADING FROM THE SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
SECOND BEST CONSIGLIERI LEADING FROM THE SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
SECOND BEST CONSIGLIERI LEADING FROM THE SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
THE SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
SECOND BEST CONSIGLIERI LEADING FROM THE SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
SECOND BEST CONSIGLIERI LEADING FROM THE SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
THE SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
SECOND BEST CONSIGLIERI LEADING FROM THE SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIMES SECOND BEST
SECO

治疗“副职综合征”的一剂良药
无论你是万众瞩目的领导者，还是隐身幕后的顾问，本书都值得一读。

完美副职

通向职业顶峰的第一步

[英] 理查德·希特纳 (Richard Hytner) 著 李文远 译

CONSIGLIERI: LEADING FROM THE SHADOWS

 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>

M THE SHADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIME
ND BEST CONSIGLIERI LEADING FROM TH
ADOWS: WHY COMING TOP IS SOMETIME
COND BEST CO LEADING FROM TH
ADOWS: WHY SOMETIME
COND BES ADING FRO
SHADOWS: ;SOMETIME
OND BEST IING FROM TH
ADOWS: S SOMETIME
COND BES ADING FRO
E SHADOWS: V IS SOMETIME
OND BEST CO ING FROM TH
ADOWS: WH ES SECO

完美副职

通向职业顶峰的第一步

[英] 理查德·希特纳 (Richard Hytner) 著 李文远 译

CONSIGLIERI:]

THE SHADOWS

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Richard Hytner: Consiglieri: Leading from the Shadows

ISBN: 978-1781254264

Copyright © Richard Hytner, 2014

Simplified Chinese edition copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry under license from Profile Books Limited.

All rights reserved.

本书中文简体字版经由 Profile Books Limited 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-8381

图书在版编目（CIP）数据

完美副职：通向职业顶峰的第一步 /（英）理查德·希特纳（Richard Hytner）著；李文远译. —北京：电子工业出版社，2016.6

书名原文：Consiglieri: Leading from the Shadows

ISBN 978-7-121-29162-3

I. ①完… II. ①理… ②李… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 141785 号

责任编辑：丁沛岚

印刷：三河市兴达印务有限公司

装订：三河市兴达印务有限公司

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：12.75 字数：209 千字

版次：2016 年 6 月第 1 版

印次：2016 年 6 月第 1 次印刷

定价：49.00 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 zltz@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。

目 录

第 1 篇

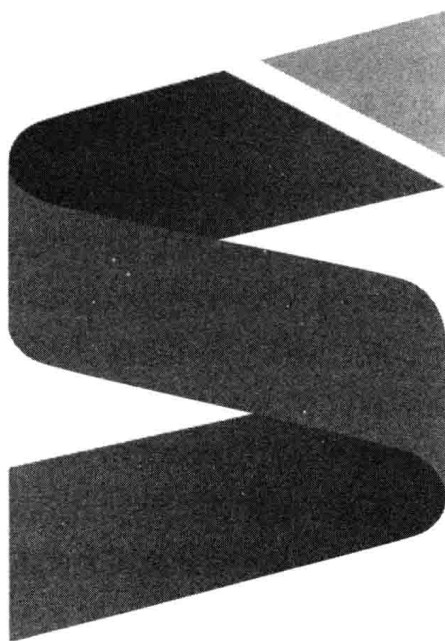
| | |
|-----------------------------|-----------|
| 第 1 章 正职和副职 | 2 |
| 信商 | 4 |
| 情商 | 6 |
| 了解你扮演的角色 | 10 |
| 尝试两种角色 | 11 |
| 第 2 章 正职是如何炼成的 | 19 |
| 成为正职的动力 | 20 |
| 正职的必备特质 | 22 |

第 2 篇

| | |
|-----------------------------|-----------|
| 第 3 章 副职的动力 | 30 |
| 消极动机 | 32 |
| 积极动机 | 35 |
| 第 4 章 副职是如何炼成的 | 53 |
| 满足感 | 54 |
| 持之以恒 | 64 |

| | |
|---------------------------|------------|
| 感染力 | 72 |
| 勇气 | 79 |
| 第 5 章 副职的类型 | 87 |
| 磁石型副职 | 90 |
| 导师型副职 | 98 |
| 精神支柱型副职 | 104 |
| 交付型副职 | 113 |
| | |
| 第 3 篇 | |
| 第 6 章 给正职的建议 | 122 |
| 过分行行为 | 129 |
| 与副职共处的方法 | 135 |
| 第 7 章 给副职的忠告 | 162 |
| 过分行行为 | 162 |
| 与正职共处的方法 | 169 |

第 1 篇



第 1 章

正职^①和副职^②

“他只是想成为正职，而不是真的变成正职。”

在阿拉斯泰尔·坎贝尔的日记中，她指出托尼·布莱尔对戈登·布朗（曾任布莱尔影子内阁成员，在布莱尔执政期间担任英国财政大臣，并于 2007 年布莱尔辞职后接任首相一职）的看法没有抓住要点。当初，布莱尔和布朗同时进入英国下议院，同用一间办公室，共事多年。在这过程中，他们都学会了如何做正职和副职。在“新工党”的首次选举获胜后，人们谈论最多的是住在唐宁街 11 号（英国财政大臣官邸）的二号人物有多么覬觞隔壁的唐宁街 10 号（英国首相官邸）。实际上，作为财政大臣，聒噪的布朗不但是布莱尔的邻居，他本身也有能力成为首相。假如布朗是个不难对付的家伙，布莱尔或许早在感觉权力被侵犯时就下定决心解雇他了。我们也许可以下一个结论：布朗是一个打了折扣的正职，或者说被扣分的正职。

想得到最高职位是一码事；你是否适合做最高决策者，那又是另一码事了。正职万人瞩目，是承担绝对责任的头号人物；副职是正职的依靠，

① 正职：原文为“A”，指负责人（Accountable），为方便阅读，本书盖译为“正职”，指一把手、领导者、头号人物、主角等人。

② 副职：原文为“C”，指顾问（Consiglieri），为方便阅读，本书盖译为“副职”，指二把手、辅助者、顾问、幕僚、配角等人。

他引领和影响正职，并为正职提供咨询和指引，帮助正职交付成果。所以，你要搞清楚：你真的想成为正职吗？还是想成为能发挥关键作用的副职？

有些人明显倾向于某一种领导类型。然而，与那些伟大的运动员、音乐家和政治家一样，伟大的领导者有能力胜任足球场上的任何位置，能够弹奏不止一种乐器，能够领会来自各方的指示。伟大的领导者既能成为正职领导者，也能做好副职领导者，或者两者兼能。在足球界，最优秀的中场球员往往是前锋出身，改打中场位置时，他们会出于本能地知道何时该传球、何时该自己带球。

要判断一个人天生的领导倾向，最好的方式就是让他同时担任正职和副职的角色。大多数我们认为纯正的正职，在他们职业生涯早期已经扮演过了副职的角色，并在其基础上逐渐成长为正职。所以，当他们开始行使最高决策者的权力时，他们的早年经历促使他们起用那些最优秀的副职。反过来说，那些担任过首席执行官的董事长更能理解他们的首席执行官的难处。假如缺乏真枪实弹的管理经验，那么这位董事长的作用还比不上一名聪明的顾问，起码后者还会用 PPT 做漂亮的年终总结。不懂经营管理的“参谋”是没有太大价值的。

如今，许多领导者都在寻求一种双面人生，他们想在某个地方做正职，同时又在另一个地方担任副职。那些想走上领导岗位的人在他们的职业生涯的早期就开始寻找这两种机会，这种人是非常睿智的。不过，要找到这种人可不容易。每当看到姐姐和我穿成蝙蝠侠和罗宾的照片时，我就会觉得很难受，觉得这样很不公平。那时候，我一直希望能戴上蝙蝠侠的面具，因为这很可能是我成为大人物的最大动力。假如姐姐给我一次机会扮演蝙蝠侠，或许就这么一次机会，我就会得到一个结论：罗宾这个角色至少和蝙蝠侠一样有趣。

如今，年青一代更容易决定自己要成为什么样的领导者。在世界各地，有上千万的人同时扮演着正职和副职的角色，这种局面让年青一代大受启发。在这方面，我们要感谢 J·K·罗琳（J.K.Rowling，英国女作家，著有《哈利·波特》系列小说）。以邓布利多为例，他既是霍格沃兹魔法学校最全能的校长，扮演着正职的角色；与此同时，他也是年轻的哈利·波特的导师，扮演着副职的角色。邓布利多甚至还给哈利·波特找了其他副职，

如学识渊博的赫敏·格兰杰和平易近人的罗恩·韦斯莱。邓布利多深知正职和副职存在于组织的任何层面；只要有团队，就会有一名正职和至少一名副职，这样，有抱负的领导者就会在领导生涯中利用大量机会学习这两种领导技能。

接下来，我们要分清楚正职和副职之间的区别，以明确他们的动机、倾向和各自扮演的角色。但在此之前，我们必须在这章审视一下具有正职倾向和副职倾向的领导者的共同特征。在我与不同外形、身材、性别和资历的正职和副职交谈的过程中，有一个问题是他们都要回答的，那就是：“我们能信任他们吗？”我们需要知道，我们的领导者会信守诺言，不会滥用他们的权力，确保公平竞争；我们要相信他们做了正确的事情。

信商

我说过，信任是与信誉和信心相关的，“信商”（Trust Quotient）就是这两者的总和，即“信商”=信誉+信心，这个值关系同伴们对你的看法。

为保持信誉，我们的领导者必须有足够的坐言起行，并保持与时俱进。这并不意味着他们要在会议室谈论吃午饭时听到的消息，而是意味着他们不能留恋过去的功绩。我手下曾有一个自命不凡的新人，他对老资历的员工经常做出颇为不敬的评论。我状态不佳时，他也会说：“你真是廉颇老矣。”对这些嘴上不饶人的家伙，我只能这样回应他：“你还是先提高自己的水平，保证自己的实力吧！”

能力产生信誉，安东尼·西蒙兹-古丁（Anthony Simonds-Gooding）曾是惠特布莱德啤酒公司（Whitbread Breweries）、英国卫星广播公司（British Satellite Broadcasting）和麦克米兰癌症关怀团体（Macmillan Cancer Relief）的头号人物。他回忆说，海军部队教会了他什么叫“信誉”。对船员来说，船长一定要让舰船安全返航，这简直太重要了。他说：“水手都以自己的船长为骄傲。如果船长不能带领船队安全返航，水手们就会有一种耻辱感。”缺乏信誉的领导者会成为他们手下尴尬的来源。和菲利普·斯达克（Philippe Starck）设计的柠檬榨汁机一样，他们看上去像那么一回事，但往往不能出色地完成工作。我们的领导者应明显表现出卓越的能力，而且无论是硬实

力还是软实力，他们都应有无可争议的专业知识。

迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）在他的畅销书《魔球：逆境中制胜的智慧》（*Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*）中，描述了奥克兰运动家棒球队（Oakland Athletics）逆转球赛比分的故事。这支球队的资源远比不上其他豪门球队，但他们以小博大，最终取得了胜利。在根据这本小说改编的电影中，由布拉德·皮特扮演的球队总经理比利·比恩不再听从主教练的意见，转而开始征求彼得·布兰德的看法；而布兰德是球队的幕后工作人员，他非常善于分析数据，这项特殊技能让他看到了大多数经验丰富的球探看不到的东西。因此，比恩任命布兰德为副总经理。由于能出色地驾驭数据，布兰德在别人眼里产生了可信度，而可信度赋予了他影响力。值得注意的是，扮演布兰德的乔纳·希尔（Jonah Hill）因在这部电影中的出色表演而获得了奥斯卡最佳男配角提名。

信誉滋养了信任的另一部分：信心。当你觉得人们十分依靠你时，你就能一次又一次地做出合理的判断，从而取得圆满的成果，你的信心也因此而大增。罗伯特·波尔（Robert Bor）教授是动态变化咨询公司（Dynamic Change Consultants）的联席董事，也是一名咨询师、临床心理学家和企业高管教练。在帮助众多领导团队用动态机制取代组织机能障碍的过程中，波尔一直都在强调一致性的重要性。他说：“人们想知道，你是值得信任的，而信任感是一种可预知的行为模式，它不会随着时间的推移而发生变化。”

信心还要求我们相信领导者在沟通过程中保持我们对他的信心。这一定律同时适用于正职和副职。妮基·查普曼（Nicki Chapman）是在MCA唱片公司（MCA Records）出道的，在职业生涯刚开始的时候，她的职务是宣传助理，后来她自主创办了卓越公关公司（Brilliant PR）。查普曼曾当过许多艺人的助理，如夏洛特·丘奇（Charlotte Church）、菲尔·柯林斯（Phil Collins）、比莉·派佩（Billie Piper）、大卫·鲍威（David Bowie）、范·莫里森（Van Morrison）和艾米·怀恩豪斯（Amy Winehouse）。作为一名助理，查普曼一直都遵循着“完全自主”原则。她有很多死忠的客户和员工，他们无条件地信任她，加里·巴洛（Gary Barlow）就是其中一员。他说过：“如果你多年来都得到某个人的真心信任和以诚相待，那是很难得的事情。我和妮基在20年前就开始共事了，直到今天，我都没有在新闻报道或报纸

头条上看到妮基发表任何针对我的言论，我相信，以后也不会发生这样的事情！”

假如你扮演的是副职角色，而且能够让上司聆听你的意见，并且可以不受限制地接近上司，那么，你就更需要人们对你充满信心。你必须要让同事信任你，问你一些他们真正想问的问题。对参谋长来说，保障上司信心是至关重要的。乔纳森·布朗（Jonathan Brown）曾在约翰·曼佐尼（John Manzoni，英国 BP 石油公司执行董事、炼油与营销首席执行官）手下担任过项目管理专员（相当于参谋长的角色），后来他跳槽至塔利曼能源公司（Talisman Energy）加拿大分公司担任总经理。在回忆这两段经历时，他说：

“我曾一度想把自己的办公室变成忏悔室，拉上帘子，方便忏悔者告解。‘请原谅我，神父，我犯了罪。’‘哦？真的吗？’‘真的，我没有按时交付项目，我该怎么办？’‘说5次‘万福玛丽亚’，然后在星期二完成这项工作。’”

作为一名领导者，无论你是正职还是副职，你是否会在自己的办公室中创造互相信任的和谐氛围？你是否让下属觉得你的办公室就像一个忏悔室？信任感是在你和别人的互动中产生的，如果你十分尊重对方，时时顾及他们的自信心，那他们就会相信你。

情商

波尔教授提出，领导者之间的差异在于他们对下属的关心程度：

“在工作中，如果我们觉得领导者很真诚，懂得关心别人，并且有一个合理的总体规划，那我们就会不惜一切地帮助他们实现目标。有些人在被裁员的时候甚至还会很开心，这不是因为他们愿意失去这份工作，而是把自己的离开视为让公司继续生存下去的必要手段。那些只是为了展示自己的权威而对下属残忍无情的领导者也许在某些方面很高效，他们甚至还能成功地拯救组织或处理好一个特定问题，但如果他们没有表现出关怀之心，那他们还算真正的“领导者”吗？

情商正是区分领导力高低的因素，也是布鲁诺·德米凯利斯（Bruno Demichelis）在他所辅佐的正职身上苦苦寻求的东西。德米凯利斯出生在威尼斯，他是空手道黑带高手，曾获得欧洲空手道冠军。后来，他成为足球领域一流的运动科学与心理学研究员。德米凯利斯身上有一种令人敬畏的统帅气质，所以别人送他一个外号——“大块头布鲁诺”。如今，他的运动巅峰期已经过去多年，可即便如此，还是没人希望在竞技场上和他相遇，这并不仅仅因为他身材魁梧，还因为他是一位心灵大师。2009年，足球教练卡尔洛·安切洛蒂（Carlo Ancelotti）把“大块头布鲁诺”从AC米兰队挖到切尔西队，并让他担任助理教练，监督球员的表现和负责球队的医疗事务。这笔交易被人们形容为安切洛蒂“最划算的交易”。对于卡尔洛·安切洛蒂这位最受世人推崇的足球教练之一，布鲁诺的评价是这样的：“他是主教练，是天生的领导者，也是善于社交的领导者。他知道如何才能让人们喜欢他，而最关键的地方在于他不矫揉造作，这正是人们会很快认可卡尔洛的原因。你知道的，这就像信任感，他让人们立刻产生了共鸣，因为他以诚待人。”

在商业世界，“情商”也许会给人“一时流行”的感觉，但其实它已经存在好几个世纪了。在古希腊，斯多噶学派（Stoic）哲人就和当今许多西方正职领导者一样，对于情绪思维持有同样的看法，即必须不惜一切代价克服这种思维方式。相比之下，文艺复兴鼎盛时期的艺术和科学作品都是崇尚人的直觉，即把“理性”和“情感”这两大范畴融合在一起。17世纪和18世纪的思想家们让斯多噶学派的理性和情感理论卷土重来，后来，浪漫主义学派为直觉理论注入了新的生命力，源自情感的直觉再次被视为打开洞察力和智慧的神秘钥匙。

尽管情商的构成要素变化不定，但在我看来，最有效的元素是由情商评论员J·D·梅耶（J. D. Mayer）和P·沙洛维（P. Salovey）提出来的。情商主要包括4种能力：察觉情绪的能力、运用情绪的能力、理解情绪的能力，以及管理情绪的能力。学会如何理解和管理自己和他人的情感，并将这些情感作为推动思想和行动的工具，可以确保再次强化你的领导力，而领导力正是企业前进的最大动力。

只要认真揣摩自己感受到的东西，以及为什么会感受到这些东西，你就会发现，其他人也有同样的感受，这是领导力实践中的显著优势。释放情感可以解放各种行为，如解决问题能力、推理能力、决策能力和创造力。各种不同情绪之间通常存在着微妙的联系，认清这些联系有助于你维护复杂的人际关系；而学会引导你自己的情绪，则有助于你运筹帷幄，并最终获得胜利。

在米兰的宝格丽酒店，“大块头布鲁诺”用喝一杯卡布奇诺的时间，向我解释了这种自我领导模式正是领导者与老板之间的区别所在：

“我要把我的真实想法告诉你，我最近在思考领导者的主要特征。领导者是能够引导自身思想和情绪的人，如果你做不到这一点，你就不是一个领导者，甚至连领导者的边儿都沾不上。你可能是老板，也可能是某个部门的主管，但要成为领导者，你必须能够进行自我领导，也就是说，你要领导自己的思想和情绪。我很少看到能够做到这一点的领导者，因为许多领导者做了大老板，他们凭自己的权力去做事，这种做法源于一种空虚感。他们想通过自己所拥有的东西和所作所为来提高自己的存在感。”

真正的正职共有某些领导特质，而与他们相对应的副职也共有某些领导特质。这些特质都建立在信商的基础上，并且由信誉和信心决定。信商是最基本的要求，而情商则是分水岭。

请仔细思考一下，计算出你的领导力商值（Leadership Quotient）。首先，算出你的信商，即信誉与信心的总和，这两者你每个最高可得5分；然后，用信商值乘以情商值。情商值以10分计算，因为它是区分领导力的一种更强大的驱动因素。综上所述，领导力商值=信商（信誉+信心）×情商。领导力商值越大，领导者就越有激励性。若信商值为10分（5+5），而情商值也是10分，那么两者相乘，可得到最高分值：100分。

以下问题仅供说明之用，你也可以提一些新问题。一名出色的领导者也应该是一名出色的自我提问者。

信商值

信誉值

1. 假如把信誉比作一艘船，你是否能使这艘船安全地驶入港口？给自己的完美操作加1分；若出现任何轻微刮擦，得0分。

2. 当你上台或上电视时，你身边的人有多骄傲？倘若他们只是翘首以盼等你出丑，那你就得0分；倘若他们深信你会给组织带来荣耀，那你就得1分。

3. 你是否拥有一项对组织很有价值的特殊技能？你是否有一个能证明自己身份的标志性强项？你能用上周发生过的事情作为证明吗？如果能，给自己一个赞许，得1分；如果不能，得0分，给自己一点动力，赶紧培养一个标志性强项。

4. 你是否恪守承诺？假如你经常取消会议，或者不能言出必行，请用0分惩罚你自己；假如你因为履行诺言而得到恪守承诺的名声，那就不用1分来奖励自己。

5. 当你犯错时，你是承认自己可能与这个错误有关（得1分），还是让自己的助手当替罪羔羊（得0分）？

信心值

1. 人们能预测你的行为倾向吗？倘若人们能持续判断你的行为倾向，得1分；倘若你每次都为了某些事情而大动肝火，尽管这样的行为也可以预测，但你还是得0分。

2. 你的办公室是交流敏感信息的安全之地吗？如果它让人们感觉像忏悔室，得1分；如果因走漏了消息而导致人们把怀疑的矛头指向你，得0分。

3. 最近你是否表现得很关心下属？假如你曾有无私的举动，而且不图回报，得1分；如果你心里知道自己这样做只是为了出风头，得0分。

4. 你是喜欢吹牛的人（得0分），还是虚心好学的人（得1分）？

5. 当下属需要关照时，你是否全心全意地关照他们？你会监控他们吗？如果是前者，那么在对抗士气涣散这场战争中，你已经把战线缩小了（得1分）；如果是后者，说明你缺乏礼貌（得0分）。

情商值

人们编写了很多测试题来测量情商。下面这道情商测试题是最直接的。

在坐飞机的时候，你邻座的乘客对你的情商会做何评价？如果你让他在晚上睡个安稳觉，或者凭直觉给他某种形式的人文关怀，即使这样的关怀是短暂的，他也会感激不尽。你了解这一点吗？

在旅途中，难免会感受到压力，你是否基本上能保持心态平静？或者你已经把某些痛苦转移到了机组成员的身上？你在多大程度上意识到机组成员的情感？你对他们有同情心吗？或者你只是想让他们帮你把座椅放平，给你盖被子？

一想到就要参加一个会议，你是否因自尊心没有得到满足而觉得悲观？或者因缺乏自尊心而容易受到自恋的影响？这两者都不是什么好事。

这种自问自答的情商测试题可检验你对自己和他人情感的掌控程度。你最多只能得到 10 分。如果你得了 10 分，说明你缺乏情商。

了解你扮演的角色

无论你做的是自我测验还是更严谨的情商测试，你都要了解自己的情商值，因为这对于确定自己适合哪种领导角色至关重要。一个人必须充分了解自己，才能够找到适合自己的角色。幸好，要明白柏拉图的名言“了解你自己”（Know Thyself）的重要含义，还是有很多方法的。奈吉尔·尼科尔森（Nigel Nicholson）在他的著作《领导要有个性》（*The I of Leadership*）中提出了“明辨是非、泰然处之、积极行动”的策略，这本书值得每个人细细研读。然而，在人们貌似普遍理解自知的重要性和实践自我认知之间，仍然有着巨大的差距。对于充满雄心壮志的领导者而言，追求自我认知的能力似乎并不是与生俱来的。如果不是因“自私”“沉迷权力”而被人责备，自我认知就像和牙医预约一样，被他们当作无足轻重的事情。

嘉伊特丽·卡救鲁（Gaytri Kachroo）律师是哈里·马科波洛斯（Harry Markopolos）“猎狐犬”（Fox Hollnd）团队的第 5 名成员，正是这个团队，揭发了伯尼·麦道夫（Bernie Madoff）的“庞氏骗局”（Ponzi Scheme）。当我初次遇到嘉伊特丽的时候，她提出，在一个人的成长过程中，一定要注

重反省，也就是“在自我反省和外界刺激之间不断转换”，要不然，你怎么知道自己的领导力对其他人和你一样有用呢？自我认知不是闭门修炼半年就可以实现的，也不是亚里士多德在规劝人们管理自身事物、自我领导、控制个人思想时想到的事情。她说：“一个人只有熟知与自身相关的事物，他才能成为明智之人。”

很多正职和副职都在做不明智之举，正如经济学家理查德·雷亚德（Richard Layard）在他的研究中指出的，人们打发时间的方式反映出了一种现状。他们最愿意“与朋友和家人待在一起”，最不愿意“与老板待在一起”。也就是说，人们情愿独自一人打发时间，也不愿意与他们的老板进行互动。倘若老板有自知之明，他们就能知道自己对下属有何影响；但如果他们缺乏自知之明，那就不光要引起注意，还要采取行动。

在这本书中，我们会看到，副职最优秀的品质之一就是坦诚，即对上司和下属讲真话的品质。“讲真话”这个原则也同样适用于我们自己，因为这两种都需要勇气。我们怎样才能做真正的自己？怎样才能做一个可信赖的批评家？亚历山大·蒲柏（Alexander Pope）在他的《论批评》（*Essay on Criticism*）中回应了柏拉图的观点：“切记，要知道自己能力之所及……乐于承认自己过去的错误，便使每日都成为前日的批判。”我们应该知道什么适合自己，什么不适合自己。只有在我们留意的情况下，反复试验才管用。我们应该对自身能力和水平进行可靠评估，让它成为自我管理的一个常设项目。

到目前为止，你或许已经遇到一个令人不安的问题：如果所有领导者都应该拥有信任的基本要素和情商的非凡力量，那怎么知道己应该选择正职还是副职呢？两者是否有明显的区别？我们会在后续看到许多区别，但首先，我们要确定它们的核心相似性在哪里。“相似性”是指某个擅长正职或副职角色的人也擅长另一种角色，下面就根据这些相似性展开讨论。

尝试两种角色

如果王位竞争者不止一人，而且国王的顾问也不止一人，那哈姆雷特和霍雷肖之间、麦克白和他夫人之间（好吧，这两人关系相对容易一些）

该如何共处呢？领导者的人生能模仿艺术情节吗？如果可以的话，领导者能轮流扮演不同的领导角色吗？以本尼迪克特·康伯巴奇（Benedict Cumberbatch）和约翰尼·李·米勒（Jonny Lee Miller）在国家剧院上演的丹尼·博伊尔（Danny Boyle）的舞台剧《弗兰肯斯坦》（*Frankenstein*）为例，本尼迪克特在某个晚上是弗兰肯斯坦，第二天晚上就变成了野兽。

许多正职或许不太喜欢这种理念。他们会想：

“我是否会因只能担任正职的角色而失去这个岗位？有辨识能力的人、有经验的专家小组是否没有选择我这样的精英人物做高层领导？如果副职自主选择退出正职领导角色的角逐，我该怎么办？如果他其实想扮演李尔王身边弄臣的角色，我该怎么办？如果他看了一眼剧本，就知道这个角色能确保他获得最佳男配角奖，而不是最佳男主角奖，他该怎么办？许多伟大的男演员和女演员接受了一个事实，即在漫长的演艺生涯中，他们有时候要演主角，有时候又要演配角，有时候甚至还要跑龙套。大师级人物不会让自负和虚荣心妨碍他们的下一次演出。”

在正职和副职领导角色之间的游移产生了艺术，看哪一种角色最适合你寻找自我的过程中。借助这种方式，每个人都开始扮演他们个人职业规划中的正职。在你的每个发展阶段，没人比你更清楚什么最适合你；或者说，没人比你更有资格做出决定。我坚信，我们越多地同时尝试正职和副职角色，并且越自如地在两者之间转换，甚至在同一天的不同时段扮演这两种角色，我们就越能成为成功的领导者，而且我们的集体努力就越容易获得成功。西塞罗（Cicero，古罗马政治家、演说家及作家）也指出了在职业生涯早期只追求一种角色所带来的问题：

“我们应该在自己要处于什么状况、要追求什么事物这两个问题上下定决心。对于我们所有人而言，这是最困难的决定，因为我们年纪尚轻，判断力还未形成，我们会选择某种容易让自己沉迷的生活模式，这样，在我们有能力判断什么最适合自己的之前，我们就已经陷入了一种固定的嗜好和过程当中。”

在 47 岁之前，我就一直爱好扮演正职的角色；但到了 47 岁，我辞去