

领导工作险象环生，但它仍值得一做

火线领导

Leadership on the Line

(美) 罗纳德 A. 海菲兹 (Ronald A. Heifetz) 著
马蒂·林斯基 (Marty Linsky)

燕清联合 译



机械工业出版社
China Machine Press

火线领导

Leadership on the Line

(美) 罗纳德 A. 海菲兹 (Ronald A. Heifetz) 著
马蒂·林斯基 (Marty Linsky)

燕清联合 译



机械工业出版社
China Machine Press

Ronald A. Heifetz, Marty Linsky. Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading.

Copyright © 2002 Ronald A. Heifetz and Marty Linsky.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese translation copyright © 2004 China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体版由Harvard Business School Press授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-5444

图书在版编目（CIP）数据

火线领导 / (美) 海菲兹 (Heifetz, R. A.), (美) 林斯基 (Linsky, M.) 著; 燕清联合译. - 北京: 机械工业出版社, 2004.1

书名原文: Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading

ISBN 7-111-13083-9

I. 火… II. ①海… ②林… ③燕… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第093260号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 陶 宏 颜诚若 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 12印张

定价: 28.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话: (010) 68326294

投稿热线电话: (010) 88379007

译者序

这是一本充满智慧的书。作者是哈佛大学肯尼迪学院的教授，领导科学的权威，你会在深入阅读的过程中不断发现本书的魅力。通过本书，你会对领导工作有进一步的认识和了解，理解领导的意义和真谛。

随着社会的不断进步和组织的进一步发展，越来越多的人感到新事物和新观念的产生，必然会给社会带来某种程度的变革，而变革的过程需要领导。领导意味着挑战和风险。本书对于在领导的道路上，如何面对各种风险以及在不同情况下如何做出正确的反应，有着独到的见解。

无论对于学术研究人员还是实际工作者，本书都是一本不可多得的好书，其特点在于：

1. 思路清晰 全书分三部分11章，分别从领导工作的风险性、减少风险的行动方案以及领导和爱的意义等方面对领导问题进行了论述。

2. 资料丰富 本书有大量的事例和第一手资料，自始至终都是生动的故事和事例。有大众传媒的新闻报道和大家熟知的事例，也有作者的亲身体验和所收集的资料。

3. 行文流畅 本书语言生动流畅，通过事例的引用来阐述作者的观点。将枯燥的理论用具体的故事形象地阐明出来。

我们每个人每天都有担当领导角色的可能，本书在领导方面为你提供了很好的帮助。

对于初涉领导工作或即将从事领导工作的人来说，众多案例结合

IV

理论分析会使你觉得该书就是为帮助你解决实际问题而撰写的。

对于正处在领导岗位的人来说，本书会指导你如何在工作中巧妙地规避风险，获得更多的支持并取得成功。

肖亚东、陈之荣、叶延顺、宋玉可参加了本书的初译工作，陈之荣进行了全书的统稿和审译工作。在整个翻译过程中，感谢清华大学詹正茂博士、中国科技大学陈刚博士在专业术语翻译上的指导，感谢陈曙红、廉晓红、李俊、朱美琴、冯杰鸿、董雨、张玉璐在翻译过程中提供的帮助。

由于译者的水平有限、时间仓促，书中难免有不妥之处，恳请读者指正。

燕清联合

目 录

译者序

导言	1
----------	---

第一部分 挑战

第1章 危险的情感	8
第2章 危险面面观	24

第二部分 反应

第3章 总揽全局	38
第4章 政治思维	56
第5章 有序协调矛盾	77
第6章 归还工作	93
第7章 保持冷静	106

第三部分 身体与灵魂

第8章 控制欲望	122
第9章 依靠自己	142
第10章 风险是什么	158
第11章 圣洁的心灵	171
注释	180

导 言

我们每天都会有当领导的机会。

- 一位父亲一直都苦于晚饭桌上的无休止争吵，但是有一天他打破了常规，前去进行家庭咨询。
- 一位投资银行家即将完成一个1 000亿美元的收购业务。但当她问及：“以其现有的能力和多样的文化，这些公司能够迅速产生协同作用来满足投资商吗？”，所有的人都对这桩交易的风险感到担忧。
- 一位政要正力图要选民接受在该社区设立一座监狱的提议，使他们不再一味地喊口号：“别建在我家后院！”
- 一位邻居目睹了同街的一个好少年在其母亲去世后迷失了生活的方向，之后，他每周为附近的父母们组织一次咖啡聚会来帮助这位少年的父亲及他的家庭。
- 开会时，你看到与会人员回避了真正的问题，于是决定把这些问题提出来。

你每天都有机会提出重要的问题，表达更高的价值观，触及尚未解决的矛盾，改变周围人的生活。

人们每天都要决定是否做些什么或者先迁就一下，日后再采取行动。处世谨慎是完全正确的，深思熟虑永远都是优点。当你在社区内提出不受欢迎的计划时，当你在自己所在的组织中提出惹人厌的新想法时，当你指出同事的价值观念与其所作所为不一致时，当你让朋友或亲属直面困难的现实时，这些都在滋扰他们，他们会恼羞成怒，且很可能会伤害到你。担当领导的角色，会让你有无穷无尽的麻烦。

领导别人是一种危险的工作。当你领导人们进行艰难的变革时，你要用极其有限的方式去挑战与人们密切相关的东西，如他们的日常习惯、常用工具、忠诚以及思维方式等，而且，领导常常意味着你必须超越权限来解决眼下的挑战。当你扰动了人们认可的个人和组织的某种平衡时，人们会极力阻挠，并且他们也会反对所有预期不到的新方式。这很有可能让你在这场博弈中落败，不被重用，受中伤或者被淘汰出局。

毫无疑问，在许多向你召唤的领导机会面前，你会犹豫不决。任何一个从事领导工作的人，不管是领导一个部门还是领导整个组织、社区或者家庭，都知道领导者个人及其职业的脆弱性。不管你用多么柔和的方式，有多么周密的计划，多么确信自己的正确，领导都是危机四伏的工作。

本书谈的就是如何抓住机会进行领导活动，并能在领导的过程中求得生存。我们所提的就是这些最基本的问题：领导工作为什么是危险的？是怎样的一种危险？我们对这些危险能做出什么样的反应？在情况变得非常糟糕时，如何能保持高昂的斗志？我们坦率地承认领导工作的危险性，并理想化地推崇承担风险的重要性。许多领导学著作都是大谈如何激励，对努力进取却轻描淡写。我们承认领导工作的艰辛，我们知道，太多人因努力工作而伤痕累累。我们也是如此，并且不怀有任何幻想。

然而，我们认为领导工作尽管险象环生，却是一项很值得一做的事业。我们的社区、组织和社会需要的正是那些敢于直面挑战的人，而不是那些有人命令才采取行动或者只是等着轮到领导岗位，且终日抱怨缺少高层领导的人们。这种现象由来已久，但经历2001年9月11日的恐怖事件后，世界变得更加不可确定、更加脆弱，这使得这些问题更为突出。

迎接这些挑战，并不是意味着在个人或者职业的生涯中，被降职或者不被重用。用詹尼·凯思（Johnny Cash）的话说就是：我们相信你能担此重任，大步向前，知难而进，改变世界，从而取得辉煌成就。

领导工作之所以值得冒险，是因为领导的目标超出了物质上的所

得以及个人的发展。领导通过改善周围人的生活诠释了生活的意义，它创造生活的目的。我们相信每个人都能做出独特的贡献，并且用自己的禀赋来帮助组织、家庭或者社会更加繁荣。这些禀赋可以是你的知识、经验、价值、存在，你的心智、固有的好奇心以及对尚未解决的问题的偏爱等。

本书最为重要的是关于你自己，关于如何在危机四伏的领导工作中求得生存和发展，同时也是在探求怎样通过努力而收获更多。我们撰写此书的目的是让你的领导工作变得安全，特别是在你想像不出怎样能不被别人激怒却可以全身而退或者大胆说话的情况下，也让那些敢于冒险的读者知道他们领导人们进行变革时的风险所在。本书告诉你身处各种危机中如何有效地处理各种风险，从而让你的努力有意义。

本书是围绕我们当今所处的时代而写的。我们生活在这样一个历史时期，当你担当起充满风险的领导工作时，你的个人世界变得比以往任何时候都更加重要和复杂。经济的全球化、多种文化的交叉以及因特网所带来的便捷通讯方式，明显地促使人们变得更加相互依存。界定得很清楚的角色和很严格的等级制度，正逐渐被具有更大的弹性，给人们更多的创造空间，更加迅速地对各种不确定因素做出反应的扁平化的组织结构所替代。民主化就像在各个国家内传播的一样，也在组织内传播。所有这些变化都在为你带来施展抱负的机会。

这本书也在谈我们自己，罗恩和马蒂。我们是近20年的同事和朋友，在一起工作、教学，共同分享研究成果和经验，并对之进行共同探讨和检验，提出我们关于现代领导需求的理念。我们一起工作，交谈得越多，就越发现我们有更多相同的见解和经验。罗恩从音乐和精神病学的角度来推知世界运行的规律，而马蒂则从媒体和政治的角度来看待世界。这4个领域与领导有什么必然的联系呢？音乐是可以触动听众的，它可以在人们的内心激起共鸣。音乐语言变幻莫测，但最主要的是，音乐带来了和谐、坚定、时效、即兴、创造性及激情。政治则告诉人们，个人的力量无法完成任何重要的任务。挑战越大，对后果负责的人就需要承担越多的责任。精神学扩展了

我们对单个人或者一群人共同进行挑战抗争的理解。传播学让我们明白,信息的传播方式以及信息传播者的特性对取得进展与信息本身有同样重要的作用。我们希望这些领域及其他学科的观念和经验能促进和加深我们对领导的理解。

作为咨询人员,我们和来自公众、私人或者非营利组织、部门的客户一起工作。作为教师,在课堂内外,我们和数百名来自哈佛大学肯尼迪学院的学生一起工作。我们在哈佛大学肯尼迪学院工作了20年。有了这些经验,我们终于弄明白了为什么那些领导者在个人和组织生活中能够取得成功。我们不断地受到那些敢于承担责任,动员大家抓住机会,愿意解决困难的人的鼓励。从这些来自世界各地的学生和客户的经历中,我们提炼出这些思想奉献给大家,不是把它们作为全新的观念,而是把它们作为帮你确认、组织、辨别事物的经验。

书中的许多观念早已在罗恩的著作《领导不容易》(*Leadership Without Easy Answers*)中介绍过了。实际上,这本书就出自《领导不容易》一书的最后一个章节——“存活下来”(Staying Alive)。在我们后来的教学与咨询工作中,人们会发现这一点甚是迫切,有必要对它进行更全面的思考。《领导不容易》展现了变革中的领导和权威的理论框架。而本书在表达及人物描述上都与之有较大的不同。本书更集中、更实用、更人性化。我们希望本书简单易懂、实用性强,能够在生活和工作中激励你。

《火线领导》是各个国家、各行各业人们意见的结晶。他们中有工人、经理、活动家、国家元首、跨国公司的总裁、家庭主妇、持家的父母、将军、元帅、中尉、士兵、企业或政府的高层及下层人员、老师、校长、牧师和神职人员。

这些人没有一个满足于整天袖手旁观,他们对自己的成功非常自豪,但当他们支持那些触动人们的观念时,大也都伤痕累累。他们都想让自己的生活和工作有意义。

在本书的第一部分,我们讨论了为什么领导的工作是充满风险的,以及人们是怎样在博弈中被淘汰出局的。

在本书的第二部分,我们提供了一套用来降低领导风险的行动方案。

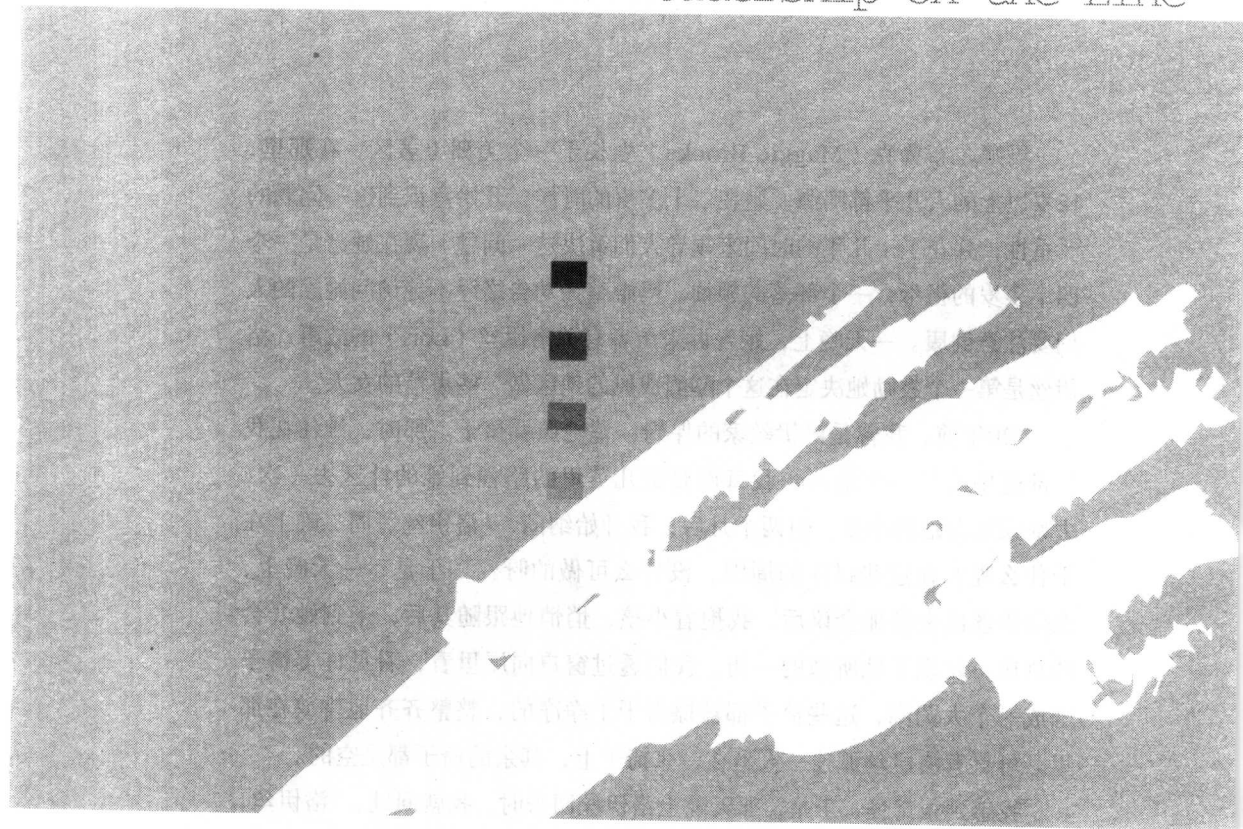
在本书的第三部分，我们讨论了为什么有的人会自取灭亡。我们提供了一些重要的但又经常被忽略的方面：如何弥补自己的不足，如何关爱自己以及怎样才能始终保持良好的精神状态。

每天，我们都有机会担任领导角色，我们希望书中的这些经验能对你有所帮助。不仅使你的工作，也使你的家庭、社会生活以及你的心灵生机勃勃。

第一部分

挑 战

Leadership on the Line



第1章

危险的情感

玛姬·布鲁克（Maggie Brooke）生长于一个美洲土著区，在那里，12岁以上的人几乎都喝酒。她在二十多岁的时候，开始意识到这一问题的严重性，并花了十几年的时间来领导人们解决这一问题。现在她已是一个四十多岁的祖母，一个部落的领袖。玛姬整天劝告络绎不绝访问她家的人们要注意健康。一天晚上，她告诉来访者有关洛伊丝（Lois）的故事，洛伊丝是第一个鼓励她决定在这个酗酒成风的地区做一些事情的女人。

“20年前，我曾是洛伊丝家的保姆，替她照看孩子。那时，她住在我们部落中的另一个地区。我每周要走几英里的路程到她的社区去一次，去她家照看她的小孩。但两个月后，我开始纳闷，‘洛伊丝每周二晚上在干什么呢？在这些村庄的周围，没什么可做的呀？’于是，一天晚上，在洛伊丝出去参加会议后，我抱着小孩，悄悄地跟随其后，来到她开会的草房，发现了她所做的一切。我们透过窗户向屋里看，看见许多椅子围成一个大圆圈，这些椅子都被擦得干干净净的，整整齐齐地排放在那里。可只有洛伊丝孤独一人坐在一张椅子上，其余的椅子都是空的。

我感到很奇怪，于是，那天晚上洛伊丝回来时，我就问她，‘洛伊丝，你每周二晚上在干什么呢？’她说，‘我想我在几个星期前就已经告诉你了，我在主持一个匿名的戒酒会议。’于是我又问她，‘你在主持会议是什么意思？今天晚上我带着你的孩子去那儿，从窗外往里看，我们看到只有你独自一人坐在椅子上。’洛伊丝一下子严肃起来，‘我不是一个人，’她说，‘我与神灵以及祖先们在一起，总有一天，我的人也会来的。’”

洛伊丝从不放弃对自己事业的追求。“她每个星期要花两个小时，把“会议室”里所有的椅子擦得干干净净的，摆成一圈，然后她就端坐在那儿，”玛姬回忆道，“在很长时间内，没有人去参加那些会议；直到3年时间过去了，会议室里才只有几个人；但是，10年后，那个会议室里挤满了人，那个社区的人们开始转变观念，开始戒酒。洛伊丝的这一举动深深地打动了，以致我再也不能对那些影响我们健康的事情坐视不管了。”

洛伊丝和玛姬都是自己先意识到存在的问题，然后再去劝说她们的朋友、家人、邻居改变现有的生活方式，开始新的生活方式。在这些社区从事领导工作，需要不同寻常的自我反省意识、普通人所难以想像的忍耐力和超常的勇气。在她们的土著历史上也有许多这样的人，其中不乏心地善良者。他们在推行变革时，都曾强迫过族人放弃那些人们不愿意放弃的被认为是熟悉而可靠的方法，变革的历程都很艰难。而现在，当社区的人们又被问及变革时，他们完全有理由认为事情不会比以前好多少。洛伊丝和玛姬要求人们放弃酒精麻醉中的生活，为了使人们生活得更好而努力工作。这一问题的解决，在人们放弃对酒精的依赖之前是不会有进展的。但是人们发现，放弃现有的生活方式，特别是接受一些触摸不到的未来理念是特别困难的。他们已在别人要求他们改变之前就进行了防卫甚至攻击，这次攻击的目标将是洛伊丝和玛姬。

这两个女人由于提出变革而被别人嘲弄，并成了社会关系中的边缘人物。有好几年的时间，她们都感到在自己的社区内很不自在。即使在聚会中、酒会上，她们也不受欢迎，被排斥在外，甚至在假期也很孤独。有很长一段时间，她们利用周末离开土著区，去寻找那些可以与之说话的人们。她们所提倡的变革把自己和与之保持着联系的邻居、朋友和家人推到了人际关系的危险边缘。幸运的是，她们最后成功了，逃过了一劫。但在成功之前的很长时间内，她们并不知道会不会成功。她们可能会失去一切。¹

1.1 危险的领导地位

在上个世纪90年代初期，以色列总理伊扎克·拉宾（Yitzhak Rabin）

极力想缓和以色列与巴勒斯坦的关系，并渐渐得到了大部分以色列人的支持。但是他通过用土地换和平的方式来解决这一问题的做法受到了右翼分子，特别是宗教势力的阻挠。右翼分子拒绝面对用他们神圣的领土去换取和平的现实，他们极力反对此事，但还是失败了。于是，他们把拉宾本人而不是政治事件本身作为攻击点，结果发生了拉宾被刺这一事件。在推行变革的过程中遇到的这一悲惨而可怕的挫折，使得拉宾的后继者本雅明·内塔尼亚胡（Benyamin Netanyahu）退却了，不敢再以土地换和平的事业而奋斗了。实际上，在拉宾死之前已呈现出一个自发的高潮：以色列人坚定地用自己的价值观来判定什么是最珍贵的，什么是可以放弃的。

当然，暗杀事件只是人们反对变革的一个极端的例子。但要求整个社区的人们改变他们的生活方式，不管是洛伊丝和玛姬的成功，还是拉宾付出了自己生命的失败都是极其危险的。如果领导的工作只是给人带来好消息，那么这种工作就好做了。如果洛伊丝每周都把人们集中起来，分钱给他们，或者赞扬他们，那么椅子就不会这么长时间没有人坐了。如果拉宾不是以土地为代价来换取和平的话，他可能还活着。从本质上讲，人们不是反对变革，而是反对因变革可能会带来的损失。

当你询问别人的价值观、信仰或生活习惯时，你就向他们发出了危险的信号。当你告诉别人他们需要听的东西，而不是他们想要听的东西的时候，你就把自己置于危险的境地了。尽管你可能充满激情地看到了光明的未来，但同等程度愤怒的人们看到了你让他们承受的损失。

仔细想想当你有重要的事情要告诉别人而又改变主意的时候，当你尝试过而又失败的时候，当你获得成功而又付出沉重代价的时候，或者当你看到别人经过实验而获得成功的时候，你会发现作为领导人需要有一种能力：能用人们可以接受的方式传递不好的信息或提出困难的问题，促使人们一起来分享这些信息，而不是去忽略这些信息或者杀掉信息的发送者。

作为一名医生，罗恩每天都要面对改变别人的难题。每个患者都急切地望着医生，希望能够接受无痛治疗。每天医生都不得不告诉人们，他们的健康依赖于忍受变革带来的痛苦，包括放弃他们喜欢的食物，在已经很紧张的每一天中花点时间去锻炼，吃一些有副作用的药，戒烟、

戒酒或者放弃喜欢的工作。罗恩发现有些医生不仅是医学专家而且还是沟通能手。他们知道如何使病人和他们的家人接受新的价值观、态度与改变长期形成的习惯，尽管这些都是苛刻的要求和危险的事情。在讨论的过程中，可能要发生争执，如果患者是不尽人情的或者是粗暴的，愤怒的，他们能找到很多种方法来毁掉一个医生的名声。罗恩发现，当医生埋怨患者不按医嘱的要求来做时，即埋怨患者不愿吃药和对医生的忠告置之不理时，更多的医生不把劝说病人当做自己工作的一部分。在挫折之余，他们会对自己说：“为什么人们不愿面对现实听我的教诲呢？”但是他们很快又把这些事给忘了，为求得平安，他们往往迎合患者的意愿，避免不愉快的交谈，而不是力图去改变人们的生活方式。

洛伊丝、玛姬和拉宾不得不要求人们面对艰难的现实。一些美洲土著人就像患者希望得到医生的快速而无痛苦的治疗一样，可能拿他们所有的希望做赌注而接受变革，也可能为他们对变革所带来的痛苦寻求一个巧妙的解释（遵循一个倾向于饮酒的遗风）而拒绝变革；而许多以色列人倾向于以不失去祖先的土地而获得和平，从而反对拉宾。在每个例子中，病人、美洲土著人还有以色列人，他们都必须面对适应困难现实的挑战，这一适应过程需要放弃价值昂贵的东西或者放弃现有的生活方式。此时，领导的地位就是危险的，因为他面对的是一些有所失的人们。拉宾、洛伊丝、玛姬和最好的医生通过要求别人回答一些重要的而又给人带来痛苦的问题来推动变革，这些问题是：在我们所有的有价值的东西中，什么是最珍贵的？什么是可以放弃的？

1.2 适应性变革的危险

如果你的组织和社团仅仅面对那些已经知道如何解决的问题，那么作为他们的领导人将是一件非常轻松的事。然而，人们每天都要面对许多问题。对于它们，人们要知道怎么做和具体的操作步骤，也即技术问题。除此之外，仍然存在一大堆有违常规和标准程序的问题，这些问题即使是这方面的权威人士也无法提供解决方案。因为它们需要通过新的试验、新的发现以及企业多个部门之间的相互调节来加以解决，我们称之为适应性挑战。没有新的做事方式——改变工作态度、价值观念和行