

Awakening the Leader Within

A Story of Transformation

第五级领导的

修炼

(美) 凯文·卡什曼 (Kevin Cashman)

著

杰克·福雷姆 (Jack Forem)

北京世纪英闻翻译有限公司

译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

第五级领导的

修炼

Awakening the Leader Within

A Story of Transformation

(美) 凯文·卡什曼(Kevin Cashman) 著
杰克·福雷姆(Jack Forem)

北京世纪英闻翻译有限公司 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Kevin Cashman, Jack Forem: Awakening the Leader Within: A Story of Transformation
Copyright © 2003 by Kevin Cashman

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by
John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。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内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2003-3510

图书在版编目(CIP)数据

第五级领导的修炼/(美)卡什曼(Cashman, K.), (美)福雷姆(Forem, J.) 著;
北京世纪英闻翻译有限公司译. —北京: 电子工业出版社, 2004.1

书名原文: Awakening the Leader Within: A Story of Transformation

ISBN 7-5053-9313-8

I. 第… II. ①卡… ②福… ③北… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 101703 号

责任编辑: 刘露明 钟殿舟

印 刷: 北京中科印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 960×640 1/16 印张: 19.5 字数: 286 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

凯文·卡什曼

凯文·卡什曼是 LeaderSource® 的创始人兼 CEO。该公司致力于领导力开发与领导者培训，其客户遍布世界各地。它曾被美国 Fast Company 杂志誉为“改善领导的梅约医疗中心^①”。

20 多年来，凯文与其团队培训了数以千计的企业领导及团队。他是 Executive to Leader Institute 的创始人，该组织以跨学科的管理人员培训方式著称。他拥有多种多样的客户，除大部分的《财富》500 强企业外，还包括消费品、保健、医疗产品，高科技、制造、服务、食品等各行各业中的跨国企业和快速发展的企业。

凯文著有 4 本关于领导与职业发展的图书，其中：

- 《Leadership from the Inside Out》被誉为 2000 年最畅销的商业图书，还被 CEO-READ 评为 10 年来最好的 20 本商业书之一。
- 与沃伦·本尼斯（《On Becoming a Leader》作者）、斯蒂芬·柯维（《商效能人士的 7 个习惯》作者）等合著
 - 《A New Paradigm of Leadership》
 - 《Partnering: The New Face of Leadership》

① 梅约医疗中心（Mayo Clinic）——美国一家建院于 1889 年，集医教研为一体，在美国名列前茅，世界闻名的私立综合性医疗中心。其在世界诊断病理学发展史上诸多首创性贡献，成为世界病理学专家朝拜的圣地。

- 凯文还是美国著名的财经杂志 *Executive Excellence* 的特邀编辑，具有这一荣誉的著名人士还有
 - 彼得·圣吉（《第五项修炼》作者）
 - 肯·布兰佳（《一分钟经理人》《共好》作者）
- 接受过奥普拉、CNN、《华尔街时报》、《世界经理人》等多家媒体的特别报道。

觉醒之旅从此 开始……

发现自我是人类一直追寻的旅程。假如他们无法实现这一目标，那么无论取得多么重大的发现，都是无关紧要的。

——詹姆斯·米切纳（James Michener）

《第五级领导的修炼》展现了一段通往崭新的领导方式与崭新的生活方式、使你脱胎换骨的旅程。它讲描了一段充满挑战的漫漫征程，在这条众生之路上，我们都试图把生活中散布四处的零碎部分整合成一个更加意义深远的整体。这是一段英雄的旅程，一次在荒野中对生活中我们所错失的东西的探索。当我们凯旋时，无论作为一个人，一名家庭成员，还是一位领导者，我们所有的生活角色都会焕然一新，对生活真诚且目的明确，期待翻天覆地的变化。

尽管我们故事的主人公本森·奎因并非真实的人物，《第五级领导的修炼》却是一个真实的故事。本森所经历的旅程也是所有人必经的，因为我们希望生活得更有意义，过一种既自己充实又为我们所处的更广泛的群体做出贡献的生活。



真诚与目的的危机

如今我们面临着的众多商业、政治、精神与伦理的困境，无论是小到个人、职业生活还是大到一个国家。这些都是一个更严峻问题的表征：真诚与目的的危机。生活中显然缺乏这些品质与原则，我们因此渴求更多的诚实、真诚与鼓励，

希望领导者如此……希望自己的生活也如此。在我 20 多年的高级培训主管的岁月里，我亲眼见证了这样的事实：真诚待人、目的坚定、品德高洁绝对是个人发展、伟大领导与有效生活的稳固根基。

我们的主人公本森·奎因品尝着这样一颗苦果：他无法呈现真实的自我，无论生活还是工作中都无法完全贯彻他的价值观。把行为与自己珍视的东西割裂开来，必然导致他陷入人生的低谷：事业停滞不前，人际关系不和谐，没有做出有意义的贡献。你将与本森并肩踏上全新的旅程，唤醒深层次的自我，发觉你的热情所在。

《第五级领导的修炼》对真诚与目的进行了缜密的研究，探讨它们如何在个人成长与领导能力培养中崭露头角，为何社会对这些重要品质的需求如此迫切？本森·奎因或许不过是个杜撰的人物，然而，他在觉醒之旅中的经历却是从无数真实的男男女女身上提炼出来的，我目睹了他们在接受个人培训时有过的类似体验。当家庭与工作中的艰难困苦迫使他审视自己的生活时——这是所有人在危机四伏的时期所必然的举措，他发觉自己陷入了真诚与目的的危机之中。

正如现在的许多人一样，当发现自己甚至无法回答生活中的某些最重大、最紧要的问题时，他感到无比震惊。我的生活是否有意义？世界是否真的因我不同？这是我渴望已久的生活吗？在应对挑战的过程中，领导技能也在发展，同时个人也在成长，变得更加真诚、更加有意义。他下定决心为社会贡献价值、为后世创造更有意义的遗产。

本森就是你、我。他的故事是一幅鼓舞人心的图画，描绘了所谓“平凡的”红男绿女的巨大潜力：超越现状，超越“这是我们一贯的做法”，超越“与我们无关”，创造全新的契机——为自己、家人和全人类。



自内而外的领导

在过去的二十个春秋里，自从我创立了致力于领导技能开发与主管培训咨询的 LeaderSource 公司，我有幸作为执行教练与千百位世界各地的首席执行官以及其他高层领导合

作。不同于本行业中众多其他咨询公司，LeaderSource 的工作远远不止增进技巧。它注重个人成长与转变。如我上一本书《领导力来自自身》(Leadership From the Inside Out)所示，我早已见证了由内而外的领导方式的威力。我发现要想成为更加优秀的领导者必须在生活的每一领域——不论商业、政府、给少年棒球联盟作教练、指导家庭、教授学生，或仅仅指引自己的生活向期望的方向发展——成长为一个真诚、完整的人。

在我自己的工作、社交、体育活动、精神发展中，奉行个人成长占据至关重要的地位，这也是我在培训他人时努力的目标。你或许感到有些奇怪，毕竟与我每日共事的人已然是精英了：均为十分高效的成功人士。尽管如此，他们跟我们一样，无论工作与生活中都面临重重考验与挑战。我的任务便是帮助他们成长，使之承担新的责任、与他人更加诚恳而又有效地交流、在人际关系中倾注体贴与信任，或者顺利地完成事业与生活的转型。此外，对于那些有关生活意义的重大的、难以回答的问题，帮助他们从中找出自己的答案。

与生活中这些问题的较量，使我们站在平等的层面上。无论我们是 CEO 还是一名仓库工作人员，实际上，生活的基本问题大同小异：平日的得意与心痛，这里取得辉煌的成就而那里却落得人仰马翻，健康问题，令人头痛的人际关系，难免要应对的悲剧与损失，对充实生活的渴望，做个好人，用自己的双手把世界变得比过去更加美好。我们也可以如同本森·奎因一样，在生活逼迫我们给出答案以前，尽量回避这些问题和麻烦。但只要 we 挺身迎击挑战，我们便踏上了成长与转变之路。

在我们 LeaderSource 的培训中，我注意到万分艰难、痛苦的事情往往更易暴露一个人的性格。恰恰是我们迎击困难的过程，令我们触摸到深层次的自我。随之，我们的生活便处处洋溢着新的潜力、新的能量、新的激情。

幸而伤痛并非通向这种成长的惟一途径。专业的指导与培训可以引导我们激发深深潜藏的能力，而不必遭受痛苦的折磨。《第五级领导的修炼》一书即为唤醒我们蛰伏的才能

而特别设计的互动培训体验，以便抢在生活试图以更加严酷的方式给我们这些教训之前使我们成长。



你的私人教练

你很可能已经意识到教练领域的发展非常迅速。对领导者们来说，在一个合格的私人教练一对一的指导下所取得的工作成果如此显而易见，似乎每个有支付能力的人都会经常聘请私人教练，甚至是一个教练组，如体育教练、瑜伽教练、演讲教练，等等。教练可以使那些优秀者变得更加出色。世界顶尖级运动员都有一些教练帮助他们保持在该项运动中处于最高水平或从困境中崛起。政治家和商业领域的领导人都雇佣一批顾问为其提供各方面的建议，从大政方针、投票、如何举手投足以学会视觉接触的艺术、如何穿着到如何表达其“真知灼见”。在瞬息万变的商业大气候下，CEO 们以及其他高层决策者都要求私人教练帮助他们更好地调整人际关系管理效率，提高交流技巧，以成为更富成效的真正的领导者。

必须注意的很重要的一点是：真正的领导能力并不仅仅局限于领导技巧，或者是控制局面以说服他人这些方面。它展现的是我们的生活经历，我们生活中的成功、失意或者喜悦教会我们的任何重要的东西，我们将这些经验教训用语言表达出来以服务于他人。当我们真正吐露自己的心声时，我们就能自然而然地触摸到别人的心声，从而提醒他们什么是重要的，并促使他们改进其构想和行为。

本书主旨并不是让我们炫耀自己的外表如何像一位领导者，也不是为了吹嘘职业技巧以攀上领导职位。它是关于通过变成一个拥有远见、凝聚力、高效率和同情心并在任何环境中都行事睿智和具备勇气的人，从而成为一名真正的领导者的书。正如道德事务文化中心的 CEO 及两大公司的前任 CEO 罗恩·詹姆斯所说的那样，“如果你所关注的仅仅是个人的成功，那么不要读这本书。如果你准备好了开始一段响应更高召唤的旅途，并真正使这个世界因你而有所不同，那就请你读这本书。”



新世界中的新领导

当今世界，领导者们不得不面对比以前更深刻更苛刻的问题。我们所关注的并不仅仅是利润和业绩的问题，同时更要关注意义和目的这样的问题。这样做不仅仅是为了我们自己，更是为了我们的组织。如何才能将全部自我投入到工作中从而取得更大的进步？我是否正在创造我想被因此而记住的遗产？我是否真的为我的价值观和目的而生活？个人发展和整个行业效率之间的关系如何？商业的目的及其在社会中的作用是怎样的？伦理道德仅仅是你能负担得起的美好东西吗？或者说道德行为对于可持续的商业效能是关键的吗？

每天我们都能看到为获取利润和效益牺牲个性和原则所带来的灾难性后果。它们本应当能够结合在一起，而交叉点就是领导者的心灵。然而，谁才是有原则的商业领导层的领导者？这本书将会把你置于商业利益、道德困境和个人转型的十字路口，因为这些我们每天都会遇到。我们是否成功地通过这一交叉点不仅决定我们的生活质量，更重要的是，它还将最终决定我们所处的整个团体、社会和质量。如默罕塔米·甘地所说的那样：“如果我们希望看到这个世界发生变化，那么我们首先必须改变自己。”为了解决当前我们面临的一系列问题，我们必须改变自己，不断发展，不断进步。如果我们希望看到这个世界具备某些特点，那么我们必须引领这些特点。



觉醒了的领袖的内心世界

我所遇到的彻底觉醒的领袖——他们通过强化自我意识成为自己的主人，因而掌握自身的行动——坚持不懈地在工作中更多地从大众利益而非狭隘的个人利益出发，这是个人成长自然而然的副产品。这样，一个人的自我身份或意识得到扩展，乃至与周遭的所有生命形成更加亲密、神圣的血脉联结。

一旦位高权重的领袖具备这一品质，其结果将不同凡响。他们的勇气、能力与原则成为强大动力，激发他们做出更多有益于整体进化的贡献。他们创造崭新的世界。他们并非过着分裂的生活，这种分裂使他们的个人生活、心底的价值观、渴望与信仰同职业或社会生活割裂开来。这种裂痕使他们连同他们生活中的人统统陷入痛苦的两难境地。恰恰相反，他们将全部的、完整的自我都投入到服务他人之中去。

真正远见卓识的、能够眨眼间改变人类命运的领袖并不多见。同样，几乎不费吹灰之力便能够指导、影响他人的天生的领袖也十分罕见。不属于这两类天才人物，并不妨碍你们努力成为自己的领域中更好的领导者，或者在工作以及社会生活的某些方面承担更多的领导角色。《第五级领导的修炼》为所有人——各行各业、各个阶层的人——开启了一扇为社会做出更大贡献的大门。



故事的力量

我的上一本书——《领导力来自自身》影响了许多人，希望这一本书有更大的影响力，更加细致地模拟真实的培训过程所产生的转型效果。正当我思索如何着手时，心中一个微弱而又坚定的声音不断低语：“写个故事……写个故事……”起初，我没有留意。而后，我便彻底放弃了这个念头，对自己说道：“我一个故事也没写过啊。”再后来，一次自我培训时，我自问：“那么，假如你真的写了一个故事，会是什么样？”为了回应这个挑战，我和我的密友兼合作者杰克·福雷姆闭门研究了整整四天。在四个紧张忙碌而又激动人心的日日夜夜过后，呈现在我们眼前的是你即将读到的故事。

领导者和老师们总是通过故事来吸引我们的兴趣，集中我们的注意力。历史上的任何文化中，故事都成为首要的交流、授课工具。从一小伙部落成员围坐在篝火旁，口耳相传世界的起源，到古希腊罗马人编织众神的神话，再到耶稣用寓言教化信徒，故事始终在人类生活中扮演至关重要的角色。

故事从我们的头脑流入我们的心灵。我们解除武装，放松身心——在这种宁静而敏于接受的状态下，我们能够用心倾听，更具洞察力。讲述故事好似播种前的犁地过程，它们触动人们的各条神经，传递信息、教授知识，流传下代代珍视的价值观。有时，我们讲故事来激励他人，树立学习的榜样。“就应该这样做人！就像故事中的男女主人公一样：勇敢、正直，有远见。”有些故事使我们对茫茫的、深不可测的生命奥秘油然而生敬畏之情。看似荒谬的是，通过这种直截了当、不加分析、一目了然的方式，我们却把握了生活的真谛——尤其是我们自己的生活。

众所周知，一个没有故事的讲演会多么死气沉沉，毫无生机。我记得曾经有一位主管向在场的众多管理者分析“我们组织的五条关键价值观”。他面无表情、声音平淡无奇、毫无生气，好像在读购物清单一样：“一、二、三、四、五……”当发觉管理人员都目光呆滞地注视他时，他意识到他们并没有听进去。“我想我需要再重复一遍。”他说道。此时几乎都能够听见听众的嘘声。我仿佛听到大家都在说：“又是老一套！纯粹浪费时间！”

然而，假如另一种领导者起身重复同样的内容，他或她则会充满激情地说：“请允许我向诸位介绍第一条价值观。它现在对我十分重要，但是以前我并不理解，直到一天当我正在……”猛然间，整个房间都清醒过来。听众打起精神、竖起耳朵，都愿意倾听，当这位领导讲述时，他们同时把自己的故事映射到第一条价值观上。故事向讲演中注入更多生机。

故事是领导的语言。它们触动心灵，有助于真正的领袖做到最好：创造全新的契机，展望远景目标，帮助我们超越现状。一篇好故事宛如一幅引人注目的图画，它唤醒我们的潜力，使我们有可能成为出乎自己预料的优秀人才，创造从未实现的业绩。

假如故事是领导的语言，那么问题则是培训的语言。短暂的停顿可以使我们停下来思考——问题要求我们更深入地审视自身与我们的生活。它们有助于我们获得洞察力，做出

新的承诺，并学以致用。我们的生活与工作都将受益匪浅。故事与疑问充分调动起头脑与心灵的活力，而后，蜕变的过程即将开始。正如爱尔兰诗人、小说家詹姆斯·斯蒂芬所述：“我已懂得只有心灵开始倾听，头脑才能听见声音；今天心灵所感知的，明天头脑才会明白。”



不仅读，要互动起来

《第五级领导的修炼》是独一无二的，它运用故事的力量开启心灵；运用问题的力量加深理解与参与程度。本书的主体是一则故事，我在其中也加入了互动的成分。首先，在异常痛楚的时刻，我编织了一系列发人深省的培训问题，以帮助你审视生活并从中吸取教训，正如本森·奎因所做的那样。

此外，本书的末尾为成长指南。你或许已经全身心地投入到阅读故事与回答培训问题之中，我强烈推荐你读完成长指南。我将这个故事所揭示的主题总结为“成长的六粒种子”，在此基础上，你可以利用这本工具书构建个人成长计划。花一点时间做这些练习，会有益于巩固你边读边思考的成果，保持并加速你的进步。

效果便是：读此书无异于接受了一次全面的个人培训。我曾邀请一位我的管理培训的客户阅读初稿，他评价道：“不像看一本书而更像看一场电影。我被故事完全吸引了，只要是紧要关头，你便出现在荧幕上提出一些无懈可击的问题，让我联系实际，联想自己的生活。”

所有人都希望买到一本能够磨练技艺或以某种方式改善生活的好书，这无可厚非。但它通常要求读者具有强大的动力与自制力——还要有充足的时间——去研究、吸收理论原则，并牢记要将它们应用到日常生活中去。然而，我们大多数人在大多数情况下面临的问题是：鼓励我们买回那本书的任何初衷都终将消逝，使我们的生活更上一层楼的动力不能长久。

《第五级领导的修炼》却有所不同。互动过程的运用——综合了寓意深刻而又启迪人心的故事、问题、反思以及

简易的练习——使你能够保持高涨的热情，特别是以轻松、愉悦的方式把它应用到实际之中去。



撰写自己的故事

在你以本书为起点开始远行之际，我想指出本森·奎因的故事不过是发展真诚与目的的一个事例而已。我绝非要说明“这是惟一的成功之道，你也应做同样的抉择或在你的生活中效仿本森的做法”。何况本森同样有可能做出不同的选择，找寻其他途径增加生活的价值，而又不违背内心的真实想法。

故事背后，本书的主旨在于：踏上通往真诚与目的的自我升华之旅，忠实于自我的价值观、做人原则与生活环境。



做自己生活的 CEO

在我开展关于领导的演讲、培训或者写作时，人们通常认为我所谈及的仅适用于一个群体中位高权重的领导者，最核心、最高层的成员，即那些“老板”。但是，一些并非高级领导的职员也对我说，无论在生活或是事业上，我的书或我的工作都准确地传达了他们自己对真诚与目的的渴求。我的回答：“不管你从事何种职业角色，你都是自己生活的 CEO。”

身为自己的首席执行官，我们所做的每个抉择都创建起我们的生活与财富。无论何时，我们的生活就是我们做出的选择的总和。此时此刻，作为自己生活的 CEO 的乐趣与挑战便是：从此刻开始，你足以做出一个改变自己的生活，甚至可能改变更多人的生活的选择。当然，这个选择因人而异。它或许涉及人际关系、你的事业或自身健康；抑或是有关精神信仰的选择。无论如何，假如你从更加真诚的层次出发，你的选择将更加深刻、积极向上，甚至会产生深远的影响。

阿什蕾·布里连特曾经写道：“无论何时，我都可以选择成为一个更优秀的人，但何时应该做出选择呢？”《第五级领导的修炼》为你提供许许多多这样的时机，选择一个全

新的方式，铸造一条全新的道路，使你的全部身心投入到工作与生活之中。当你奔向更加真诚而有意义的生活时，请慎重选择。



录

Contents

- 第 1 章 领导班子 /1
- 第 2 章 我们的家……我们的小镇 /9
- 第 3 章 苏醒的呼唤 /17
- 第 4 章 童话的结束 /23
- 第 5 章 等待苏醒 /27
- 第 6 章 花园里的黎明 /31
- 第 7 章 遗产的觉醒 /36
- 第 8 章 第一个岔路口：老路或新路？ /39
- 第 9 章 目的的觉醒 /50
- 第 10 章 亲密爱人依旧 /57
- 第 11 章 弱点的优势 /62
- 第 12 章 真诚的觉醒 /70
- 第 13 章 保持联系 /77

- 第 14 章 元神的觉醒 /87
- 第 15 章 绽放的花蕾 /98
- 第 16 章 决策之日 /109
- 第 17 章 心心相印 /117
- 第 18 章 揭露黑幕 /122
- 第 19 章 言行一致，举步维艰 /141
- 第 20 章 同时苏醒 /158
- 第 21 章 面对魔鬼般的疑问 /163
- 第 22 章 传递火炬 /182
- 第 23 章 灵魂的园丁 /200
- 第 24 章 鸿图大志 /211
- 第 25 章 “牢记那些种子……” /227
- 第 26 章 新园丁开始工作 /231
- 成长指南 唤醒领袖的心灵 /247