



挺身而出

关键的六个领导时刻

[美] 亨利·埃文斯 (Henry Evans) 著
科尔姆·福斯特 (Colm Foster) 著

许岩鹏 译

FBI 学院前特工督察蒂姆·特纳
Adidas 零售高级副总裁尼克·吴
Gap内部高管教练鲍勃·安德鲁斯
领导力畅销书作者吉姆·库泽斯 巴里·波斯纳

| 专业点评 |

全球知名领导力教练马歇尔·戈德史密斯

| 作序推荐 |



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY



挺身而出

关键的六个领导时刻

[美] 亨利·埃文斯 (Henry Evans) 著
科尔姆·福斯特 (Colm Foster)
许岩鹏 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

图书在版编目 (CIP) 数据

挺身而出：关键的六个领导时刻 / (美) 埃文斯 (Evans, H.), (美) 福斯特 (Foster, C.) 著; 许岩鹏译. —北京: 中国电力出版社, 2015.6

书名原文: Step up: lead in six moments that matter

ISBN 978-7-5123-7515-4

I . ①挺… II . ①埃… ②福… ③许… III . ①领导方法 IV . ① C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 069593 号

Step Up: Lead in Six Moments that Matter (978-1-118-83828-0)

Copyright© 2014 by Henry Evans and Colm Foster.

All Rights Reserved. This translation published under license by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

京权图字: 01-2014-8504

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 董小梅

责任校对: 王开云 责任印制: 赵磊

三河市万龙印装有限公司印刷·各地新华书店经售

2015 年 6 月第 1 版·2015 年 6 月北京第 1 次印刷

700 mm × 1000 mm 16 开本·11.5 印张·124 千字

定价: 38.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

专业点评

我们发现，FBI 最出色的特工总是通过一些特殊的行为而在领域内建立信任和信誉。埃文斯和福斯特在阐释成功的领导力所需要的技巧和能力方面成果卓著。无论对于公共机构还是企业，《挺身而出》都是一本培养领导力方面通俗易懂的行为指南。

——蒂姆·特纳 FBI 学院前特工督察

正如埃文斯和福斯特在《挺身而出》这本书中所指出的，领导力的展现往往就在一瞬间。两位作者根据自己的大量实践经验，识别出六个关键的领导机会，并提供了切实可行的建议，使读者能够抓住这些机会挺身而出。本书巧妙地解释了许多复杂问题，让读者更加清楚需要采取的行动。对于想要让团队和组织更加高效的领导者而言，本书不容错过。

——吉姆·库泽斯 & 巴里·波斯纳 畅销书 *The Leadership Challenge* 作者

埃文斯和福斯特是两位战略和领导力专家。在《挺身而出》一书中，他们分享了培养和留住顶尖人才的秘密武器：六个领导时刻。我不做理论研究。这本书易于理解，可以让读者获得更好的商业成果。

——尼克·吴 Adidas 零售高级副总裁

这本书催人深思，同时提供了实践所需的资源和方法。作为一名内部高管教练，我迫切希望与一起共事的领导者们分享这本书。我知道这会让他们和他们所领导的团队变得与众不同。

——鲍勃·安德鲁斯 Gap 高管教练

谨以此书献给无论是否拥有正式头衔或授权，
都能在重要时刻挺身而出展现领导力的人们！

推荐序

我曾经非常愉快地与亨利·埃文斯共事过一段时间，也非常欣赏与尊重科尔姆·福斯特博士的研究方法与成果。他俩共同经营着一个国际团队，一些曾经与他们合作过的组织告诉我，他们总能为咨询客户的工作带来跨文化的感受和意识。

在我所著的《今天不比以往》(*What Got You Here Won't Got You There*)中，我曾强调过，人们应当意识到什么时候需要改变自己，并且在必要时大胆尝试改变。作为一名商业图书作者，我很清楚为商业人士写作的困难性：由于大多数商业人士忙于工作而无法花费大量时间来阅读，因此作者必须努力把复杂的商业问题尽量写得简洁明了。

在《挺身而出：关键的六个领导时刻》这本书中，亨利和科尔姆成功地做到了这一点。他们向读者呈现出了六个关键的领导时刻以及正确施展领导力的时机。领导力并不神秘，亨利和科尔姆通过大量实例传递给读者这样一个道理：任何人，无论他是否拥有领导头衔，无论他是否居于领导岗位，只要他能够认识到关键的领导时刻及正确的领导策略，就能够进行领导工作。

亨利和科尔姆在组织的需求与其内部人员的需求之间架起了一座桥梁。

由于他俩都曾经是竞技搏击运动员，凡事务求实效，因此他们凭着对人们需求的直觉感受，给读者提供了一种富有实用性的平衡。我希望读者可以像我一样体会到，这种平衡是通过一系列简单易行的管理行为呈现出来的，这些行为是我们每一个人都可以在面对领导真空的情况下施行的。他们的建议既饱含关切，又非常实用。

关于作者先谈到这里，接下来谈谈读者，亨利和科尔姆鞭策我们识别出重要的领导时刻，并且准确把握时机挺身而出，以提升我们在组织中的表现和社会经验。这是一种高标准的要求。依据我的经验来看，亨利和科尔姆要求我们作为发扬正能量的催化剂，以我们自己的决断、手段、意识和行为获得更好的商业成果和工作关系。

我们能够从对本书的阅读中获得发挥良好领导力的路线图，接下来我们需要做的就是准确识别重要的领导时刻，挺身而出，乘势而为。

马歇尔·戈德史密斯

目录

推荐序

引 言

①

第 1 章

愤怒但不愚蠢

⑪

第 2 章

避免过于礼貌

⑳

第 3 章

率先决断

⑤7

第 4 章

当你成为问题时，大胆变革

83

第 5 章

利用悲观主义

109

第 6 章

扭转势头

133

第 7 章

创造情感安全

151

致谢

作者简介

引言

“领导时刻”是一个你必须做出选择的时刻，你是选择抓住机会大胆尝试还是任由其擦肩而过？

2 挺身而出：关键的六个领导时刻

在本书中，我们将介绍关键的六个领导时刻以及最具领导力的人士（与其头衔无关）在这些时刻如何表现。在这些时刻挺身而出会使你的领导生涯大放异彩。

关键的六个领导时刻

在这些看似很不起眼但实际上会深刻影响商业结果和组织关系的时刻，你是否能挺身而出呢？这些时刻是我们的咨询客户目前面临的重大问题所在，如下所示。

1. 在工作场所明智地运用愤怒

在本书的第1章，我们将介绍如何运用愤怒来取得更好的商业结果并建立良好的人际关系，从而调整团队面临任务时的情绪。

2. 识别并应对“过于礼貌”的工作氛围

你和同事也许会尽力避免一些本应进行的重要争论，第2章的重点就是抨击这种想法而非个人。

3. 当无人决策时勇于决断

第3章所讨论的是当一个决定难以做出或者其结果不明朗的情况下，如何果断地做出并传达清晰的决定。本章建议为了提高执行力，应当包容可能不正确的决策。

4. 当别人指出你的问题时勇于承担

在第4章，我们聚焦于你对一个不良项目或关系应承担的责任。我们将帮助你消除一些固有的偏见，因为这些偏见可能会导致你变成问题的一

部分。

5. 识别并消除悲观情绪

第5章是关于理解、评价、处理和消除组织中的悲观情绪。同时也将讨论如何理解和消除你自己的悲观情绪。

6. 鼓舞别人提高执行力

第6章是关于如何发现你与他人正在进行多余而无效的争论。我们将向你展示如何扭转这种局面，并促使相关人员着眼于解决办法或暂时搁置争议。

我们将通过理论研究概述来解释每一个领导时刻，以便读者理解工作中的组织原理，并向读者提供专业、实用的建议，帮助读者在面临这些领导时刻的时候有所作为。通过采用本书中的观念和办法，读者将能够准确判断关键的领导时刻并把握机会。通过练习和反思，读者将能够预测出这些领导时刻出现的时机，并且提升领导能力。

本书结构

本书的前六章分别描述了六个不同的领导时刻。每章分为以下四个部分。

- (1) “我们的承诺”：介绍读者将能从本章中学到的内容。
- (2) “识别领导时刻”：帮助读者发现领导时刻，并真正理解这一时刻所发生的事件的内涵。
- (3) “挺身而出”：向读者提出在关键的六个领导时刻如何发挥领导力

的建议。

(4) “本章要点概述”：分条列出每章的主要知识点。

本书的第7章将指导读者如何发挥“情绪安全总监”的作用，并告诉读者如何避免成为组织中最有权势但却最危险的人。

本书中所使用的案例均来自我们的工作实践，但是出于对客户保密的需要，我们对案例中所提及的姓名和背景都进行了更改。

学习流程

学习一项技能与应试学习或者学习设计电子表格非常不同，前者非常具有经验性。这类学习首要的内容就是实践，学习过程中读者必须积极应用新的行为方式。经验学习理论一般包括以下几部分。

1. 具体经验

读者必须切实采用新的行为方式，而不是停留在想象中。能够影响领导力的是行动而非空想。读者可以根据实际情况采用本书中提出的行为方式。

2. 反馈

读者必须从至少一位同事那里听取反馈，最好是一位有经验的教练。

3. 反思

读者必须以一种诚实和理解的态度，对自己的新行为进行深刻的反思。要自省以下几个问题：我正在努力做什么？在这个时刻，我充当什么角色？我应该如何解决问题？

4. 接受

读者需要理解“挺身而出”的行为方式和结果，并问自己：下一次我将会做哪些不一样的事情？基于已学到的内容，我将会采取哪些行动？

我们的很多咨询客户针对“自我反思”的回应是工作太忙，无暇顾及。很多人将自我反思想象成一件需要花费很长时间（可能要保持静默，甚至盘膝打坐）的事情，其实不尽然。我们通过对耶稣会的研究，得出一个非常实用的方法。尽管我们无意使读者接受特定世界观，但是我们希望读者可以接受多元化的领导力学习视角。

耶稣会倡导做一名“行动中的沉思者”，要求会员每天都要进行 2~3 次沉思，用几分钟来思考自己如何处理当天遇到的挑战。通常他们还对自己未发挥最佳状态的情形加以特别的关注，这样的反思对他们来说是习以为常的事情。

我们建议读者寻找一个适合自己的自我反思方式。可以利用上下班途中坐车或在车站等车的时间，或者利用每天喝第一杯或最后一杯咖啡的时间来进行反思。还可以通过与他人交谈的方式进行反思。无论采取何种方式，都要注意简短、直接，并且紧紧围绕“我正在努力做什么”、“由此产生的结果”以及“下一次我将如何改进”等问题展开。关键在于采用心理学家埃伦·兰格的专念反思法：关注目前正在发生的，暂时忘却泛化边界，暂停判断（尤其是负面判断），并且孕育“有创意的不确定性”。

将自我反思与一些奖励挂钩也非常有用。我们的一位咨询客户就曾经买了一支非常时尚的钢笔用以记录反思日记，因此他非常乐于进行记录。另外一位客户则选择在她一天中最开心的时间——每天从办公室步行到咖

啡店的时间进行自我反思，她将其看成一个习惯而非一项杂务，因此每天都期待而不是疲于应付。关键在于反思的时间要简短，集中于“下一次将如何改进”，并且反思活动要有规律。当把这种反思活动整合到日常活动之后，你就会无意识地养成每日反思的好习惯。

从经验中学习，经验本身并不像学习能力和意愿那么重要，因此重要的是如实地反思自己的经验。当你评价自己在特定情形下的表现，以及更加广泛地评价自己的能力和业绩时，要多鼓励自己。

本书所述的关键的六个领导时刻并非遵循着严格的顺序和模式。读者可以自由地选择感兴趣的内容进行阅读。你在某一领导时刻引起改变的能力，也将有助于你在其他领导时刻做出积极的表现。如果能够投入较多的时间完整地在每个领导时刻实践，你将会获得最大的收益。出色的领导者之所以稀缺，并不是因为其中的秘诀难以掌握。事实上恰恰相反，是由于出色的领导者总能够用时间、努力、毅力及宽大的胸怀来接受自己所犯的过错。通过采用本书介绍的方法，你将发现同事们不再像以前那样遇事互相推诿，你将不再是一个旁观者而变成积极的参与者，能够在重要的领导时刻促成积极的成果。

我们的工作经验

在过去的 10 年当中，我们非常荣幸地获得了数以千计的管理者的信任，我们成为他们的思想伙伴，陪伴他们做出事关其职业生涯、个人生活和组织未来发展的重要决定。这种珍贵的信任使得我们有机会近距离接触

那些取得最高声誉和获得最大收益的人，并观察他们一贯的行为表现。

我们认为领导是一种参与活动，而非一个被晋升或选中的职位，一个人的头衔和职位并不能反映领导力的高低。所以，尽管我们的研究对象都是处于领导岗位的人，并且本书的很多事例也源自我们与这些人的互动，但是读者不一定要有书中所描述的那些特定职位和领导经验。

例如，当我们为一家生物技术公司提供咨询时，与我们共事的团队成员包括一位名叫玛丽的中层经理、她的同事及上司（一位副总裁）。该团队虽然拥有的资源有限，但却肩负着实现公司总裁亲自制定的重大目标的重担。当这位副总裁向总裁争取额外的资源被拒绝，回来向团队传达这个消息时，整个团队的情绪跌入了谷底，大多数成员觉得沮丧和无助。这时，玛丽意识到团队正在接受这个不利的现实，于是她以一种非常带有感情色彩甚至有些挑衅的口吻对大家说：“我知道自己是最后一个加入的成员，所以我可能对很多情况不了解，但是我工作过的上一个团队绝不会仅仅在一次拒绝后就接受失败。”然后，她直接对副总裁说：“我知道您已经尽力去替大家争取更多资源了，我建议咱们现在共同分析一下您争取的过程，进而寻找更好的办法。如果我们不再试一试，就必须夜以继日地辛苦好几个月。此外，我还想了解一下您都做了哪些争取。”

副总裁非常欢迎这种讨论，这个团队的其他成员也都同意针对副总裁争取资源的过程进行分析讨论，并各抒己见、踊跃发言。副总裁集思广益后，再一次向总裁进行了争取。最终，他们争取到了所需要的大部分资源。

历史经验表明，领导力经常出现在意外的人身上，出现在意外的地方。一些没有正式职位的人在一些被动的情形下会表现出极强的领导力，如圣

雄甘地、马丁·路德·金等。另外一些人则通过军事干预或其他强制手段提高自己的权威，以完成伟大的事业。例如，肯尼迪总统花费 10 年时间完成登月计划来应对美国面临的挑战。

无论你担任什么职务，你的同事都有可能求助于你的专业特长。在一家销售公司的仓库里贴标签和运货的员工，或许是这个组织中最底层的员工，可是一旦发生货物没有及时送到的投诉，公司里清楚货物是否被及时包装和运输的恰恰就是这名仓库员工，如果他能够及时回应这起投诉事件，他就有发挥领导力的潜能。

在进行领导力培养项目之前，我们通常都会问学员是否认为自己是一名领导者。无论我们在世界上哪个地方提问，或是向不同组织各层级的人员提问，得到的答案都是相同的，几乎没有一名学员认为自己是领导者。当我们要求学员列举一些具有良好领导力的例子时，他们通常都会举出一些政治、商业或体育界的知名人物，如纳尔逊·曼德拉、昂山素季、史蒂夫·乔布斯、理查德·布兰森等这些被称为“出色的领导者”的人。当人们将自己与这些英雄式的领导者相比时，就会在重要的领导时刻瞻前顾后。他们总是担心自己缺乏经验能力，或担心缺少一个强有力的团队支撑。人们总认为只要获得提升或重要头衔，自己就会成为优秀的领导者。诚然，我们可能确实没有乔布斯的智慧和曼德拉的魅力，但是因为这种担心就畏缩不前，就如同在自己家的游泳池边因为担心不能冲入奥运会决赛而不敢下水一样可笑。我们将向你提供一个全新的模型，借此你可以有意识地锻炼自己的领导力，并且提高自己的信心和技能，一旦面临关键的领导时刻，就可以成功地抓住机会。我们坚信，每一个人都有领导潜能，或者更准确