

A Very Short Introduction
牛津通识读本

领导力 Leadership

[英国] 基思·格林特 / 著
马睿 / 译

[英国]基思·格林特 著 马睿 译

牛津通识读本 · **领导力**

Leadership

A Very Short Introduction



译林出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导力 / (英) 基思·格林特 (Keith Grint) 著;
马睿译. —南京: 译林出版社, 2018.3
(牛津通识读本)
书名原文: Leadership: A Very Short Introduction
ISBN 978-7-5447-7157-3

I. ①领… II. ①基… ②马… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 274041 号

Copyright © Keith Grint, 2010

Leadership was originally published in English in 2010.

This Bilingual Edition is published by arrangement with Oxford University Press
and is for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong SAR,
Macau SAR and Taiwan, and may not be bought for export therefrom.

Chinese and English edition copyright © 2018 by Yilin Press, Ltd

著作权合同登记号 图字: 10-2011-272 号

领导力 [英国] 基思·格林特 / 著 马 睿 / 译

责任编辑 何本国
特约编辑 许 丹
装帧设计 景秋萍
校 对 张 萍
责任印制 董 虎

原文出版 Oxford University Press, 2010

出版发行 译林出版社

地 址 南京市湖南路 1 号 A 楼

邮 箱 yilin@yilin.com

网 址 www.yilin.com

市场热线 025-86633278

排 版 南京展望文化发展有限公司

印 刷 江苏凤凰通达印刷有限公司

开 本 635 毫米 × 889 毫米 1/16

印 张 19

插 页 4

版 次 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5447-7157-3

定 价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究

译林版图书若有印装错误可向出版社调换, 质量热线: 025-83658316

序 言

王 辉

有关领导力的书籍已经出版很多了，尤其是从国外翻译过来的有关领导力的著述更多。那么，基思·格林特这本《领导力》有什么特色，或者为什么要出版呢？基思·格林特先生是英国华威大学（University of Warwick）领导力研究领域的教授，在这一领域进行了多年深入且扎实的研究，著述颇丰。他不仅在牛津大学赛德商学院担任研究员，还是英国社会科学院的院士，由他撰写的关于领导力的书自然是十分专业，又非常权威的。难能可贵的是，这本小书深入浅出、条理清晰，就领导力的最基本问题一一进行了专业而又易读的解答。

整体来看，这本书有三个特点。第一，简洁而系统。这本书的中译本不超过八万字，非常简洁。在这个信息非常容易获得，同时又是信息碎片化的时代，人们似乎很难对一些大部头的书产生兴趣或者读下去的勇气。因此，这本书的短小很容易引起人们的兴趣，使读者能在比较短的时间内很快读完。同时，这本书又不失系统。作者从基于地位、个人、结果和过程的领导力等

方面对它的定义进行了系统描述,随后从领导力研究历史的沿革,什么样的人会有领导力,到如何获得领导力等方面都进行了比较详尽的论述。读完之后,会对领导力的概念及其影响因素有一个系统且深入的了解。

本书的第二个特点是它有着不同于同类书籍的内容。例如,作者在第二章详细地描述了“领导力不是什么”,使我们从另外一个视角很好地理解了领导力与管理等方面的不同。又如,作者在第七章中提出了追随者的问题,这也是与以往有关领导力的书籍有所区别的地方。追随者,或有关追随力(followership)的研究是当代领导研究的一个新视角和新课题。前人有关领导力的研究过多地关注了领导应该是什么样的人,领导做什么才能影响力等方面,然而正如作者所说,“领导力的所谓‘精华’遗漏了追随者,而没有追随者,任何人都不可能成为领导者”。从追随者的角度来研究领导力,会帮助我们对这一概念有一个更加全面的认识。

第三,这本书的作者既有企业管理实践的经验,同时又对领导力的相关文献进行了深入的研究和整理。作者引用大量来自政界、企业界和公共管理领域的真实案例,详细地说明了领导力的概念,以及如何产生领导力、发展领导力等内容,对来自不同领域的读者都会具有一定的参考作用。作者列举的例子不只来自西方,同时也出自中国的古典书籍和传说故事。因此,对于中国的读者会有不同程度的启发和借鉴作用。作为研究型的学者,专著的发表一定要有充分的理论和实证依据,这一点也是我喜欢这部专著的一个原因。作者在最后列出了很多参考文献,为读者就某一部分的内容进行更加详尽的了解提供了指引和参考。

领导力这一概念本身是抗拒解释的，这一点格林特在书中也做出了明确的阐释，并解释到这就是为什么大部分有关领导力的文献仅仅激发出了讨论的热度，却极少迸发出独特洞见的原因。但是在探索为何领导力会如此难以定义上，会衍生出一系列重要的基本问题，格林特在本书中详加探讨的正是这些基本问题。作者作为公共领导力研究领域的权威，对于每一问题，从学术的角度切入，辅以翔实的文献研究，也引用历史上的政治领导、公共管理事件，使得本书不仅专业，可读性也很强。不管是研究领导力的学者还是从事领导实践的管理者，我相信读后都会获得不少启发。同时，本书的译文质量也很不错，语言自然流畅，注释翔实，为本书增色不少，非常值得一读。

致 谢

这本小书是我在过去二十多年里，跟许多朋友、同事和学生进行无数次谈话的集大成。其中，我想感谢以下诸位：约翰·安东纳基斯、约翰·阿特金森、理查德·巴德姆、约翰·贝宁顿、戴维·博尔杰、约翰·布拉顿、史蒂芬·布鲁克斯、艾伦·布里曼、布里吉德·卡罗尔、彼得·卡斯、安迪·科尔曼、戴维·柯林森、里斯·考齐尔、丽贝卡·考克斯、苏·多普森、麦克·唐恩、加雷斯·爱德华兹、保罗·埃利斯、盖尔·费尔赫斯特、扬尼斯·加布里埃尔、阿曼达·贾尔斯、乔纳森·戈斯林、戴维·格兰特、彼得·格雷、麦克·哈珀、琼·哈特利、朱莉娅·霍基、理查德·霍姆斯、克莉·伊万尼斯金、布拉德·杰克逊、基姆·詹姆斯、多丽丝·杰普森、德鲁·琼斯、欧文·琼斯、约翰·尤普、安德鲁·卡卡巴兹、米哈埃拉·凯莱门、南内尔·基奥恩、唐娜·拉德金、博热·拉尔森、吉姆·劳利斯、帕特里克·莱昂纳德、萨拉·刘易斯、詹姆斯·麦克卡尔曼、凯文·莫雷尔、安·墨菲、雅尼娜·纳哈比埃特、德布拉·内尔森、希拉莉·欧文、肯·帕里、爱德

华·佩克、吉莉恩·皮尔、莱斯利·普林斯、特拉西·里弗斯、罗宾·赖德、吉姆·斯科尔斯、博厄斯·沙米尔、乔·辛普森、戴维·西姆斯、阿曼达·辛克莱尔、乔治娅·索伦森、吉莉恩·斯坦普、马克·斯泰恩、约翰·斯托里、斯特凡·斯韦宁松、马克·汤普森、丹尼斯·图里什、欧文·图尔比特、琳达·苏·沃纳、霍利·惠勒、马丁·伍德、斯蒂夫·伍尔格和马歇尔·扬。我还想感谢那些没有署名的审稿人，特别是最终审稿人。最后，我工作和生活中除此之外的一切，都要感谢我的家人：亚当、贝基、凯蒂、克里斯、丽贝卡、里奇，当然还有桑德拉。

目 录

致谢 1

第一章 领导力是什么? 1

第二章 领导力不是什么? 16

第三章 领导力曾经是什么? 35

第四章 领导者是天生的还是后天培养的? 54

第五章 领导者是谁? 73

第六章 领导者是如何领导的? 89

第七章 追随者又如何? 106

第八章 离开领导者能行吗? 122

术语表 138

索引 144

英文原文 151

领导力是什么？

引言

领导力是什么？这么说吧，在对领导力苦思冥想了近3 000年，又潜心“钻研”了一个多世纪之后，我们似乎还远未就其基本含义达成共识，遑论其可否传授，抑或其效果能否衡量和预测。之所以如此，不可能是因为缺乏兴趣或资料：2003年10月29日这一天，在英国亚马逊网上出售的“领导力”相关书籍就多达14 139种。短短六年后，该数字又增加了将近三倍，达到53 121种——清楚地表明在未来很短时间内，有关领导力的书籍种数将超过阅读它们的人数。你多半会觉得信息增加必然意味着理解深化，这是人之常情。然而很遗憾，与我们开始出版这么多资料之前相比，如今人们对于何为领导力的理解更是差之千里，看似与其定义的“真知”渐行渐远。此言不虚，图1就展示了我本人研读过的相关文献。我在1986年前后开始阅读领导力文献时，就已经在不同的领导岗位上工作过一段时间了，所以

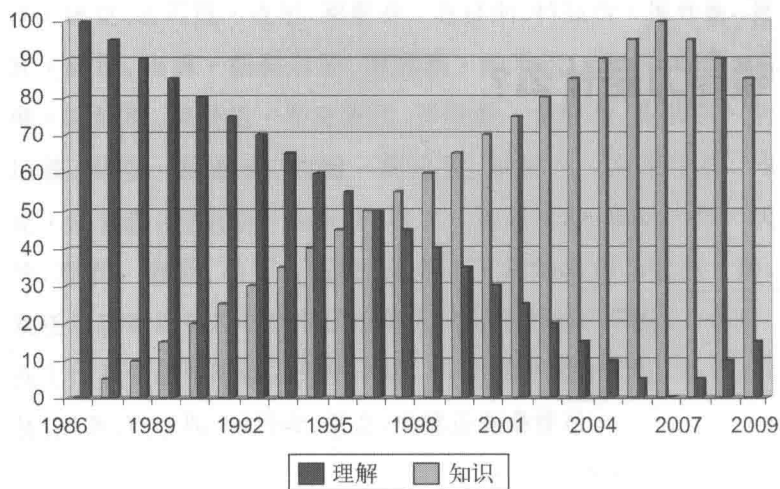


图1 领导力：知识与理解

那时我虽然所读甚少，但已经从生活这所大学中学到了关于该主题的一切。后来我读的资料越来越多，才意识到自己此前所知的“真理”全都是沙上筑塔，因此随着知识的增加，我的理解反而退化了。2006年最是艰难，我阅读了数百部乃至上千部著述，最终却证明了苏格拉底的说法——智慧的唯一源泉，乃是体味到自己的无知。我觉得我目前正在逐渐恢复，总算扎实地确定了这样一个结论：在其最根本的意义上，作为个体领导者，领导力的所谓“精华”遗漏了追随者，而没有追随者，任何人都不可能成为领导者。的确，不妨将此作为领导力的最简单的定义：“有人追随。”

那么我们当如何考察这一课题呢？为领导力下定义之所以重要，不光是要在文字游戏中为它界定一个空间，也不仅仅是一个诡辩游戏；确实，我们不需要就定义达成共识（虽然各个组织

内部或许应该如此)，但我们至少应该能够理解彼此的立场，以便在论战中知己知彼。毕竟，如何定义领导力，对于组织的运作或者不运作的方式及其奖惩对象，都有着至关重要的意义。逾50年前，W. B. 加利^①称权力是一个“本质上存在争议的概念”。加利指出，许多概念，例如权力，都存在“使用者应如何正确使用它们的无穷争议”，以至于争议似乎无法解决。例如，要讨论布什或布莱尔是不是“好的”领导者，恐怕众说纷纭，难以定夺，由于辩论各方对于何为“好的”领导者的定义不同，达成共识的希望极其渺茫。

所以我们无须就定义达成一致，但需要知道那些定义各是什么。首先不妨考察一下最流行的书籍中关于此事有何说法。许多这类书籍都建立在自传或传记类叙述的基础上，这样就把领导力和被视为领导者的个人关联起来。还有些将领导力定义为一个过程——或许是领导者所采纳的风格，或许是“意义建构”之类的过程（韦克^②的说法，即“使未被充分理解且相互矛盾的信息变得合理的过程”），又或者是领导者的具体实践。有些在定义领导力时只考察有权之人的所作所为——一种从地位角度切入的方法。其定义往往与权力的定义密不可分，汲取了韦伯和达尔^③的原创思想，即权力（因而领导力也是如此）是迫使他人违背自身意愿做某事的能力。这一视角往往将领导力锁定

① 沃尔特·布赖斯·加利（1912—1998），苏格兰社会理论家、政治理论家、哲学家。——译者注。除特别说明外，本书脚注均为译者所加。

② 卡尔·爱德华·韦克（1936—），美国组织理论家，以在组织研究中引入了“松散的联合”、“内观”和“意义建构”等概念而得名。他是密歇根大学罗斯商学院的伦西斯·利克特讲席资深教授。

③ 罗伯特·达尔（1915—2014），美国政治学家，当代政治学巨擘，民主理论大师。

为动员某个群体或社会共同实现某种目的——是一种从**结果**角度切入的方法。本书后文中还会谈到这些方法中的某一些，但除了标示这些定义的不同属性之外，它们非但未能拨云见日，反令我们如堕雾里。看来对领导力的定义的确见仁见智，且即便这些定义有相似之处，却也过于复杂，让大多数试图解释何以存在差别的人无从下手。不过分歧似乎是围绕着四个争议领域展开的，它们分别将领导力定义为**地位、个人、结果和过程**。

这一四重分类法并未声称自己无所不包，不过它应该囊括了我们对领导力的大部分定义。此外，这一分类法也没有高下之分：它并未声称某一个定义比另一个更重要，而且与共识视角相反，它赖以建构的基础是**可以互不相容的**。事实上，我们或许不得不选定当前讨论的是哪一种领导力形式，而不是试图无视

3 差异的存在。不过，领导力的经验实例很有可能会包含上述四种形式的元素。如此一来，我们就有了四个主要选项：

- 将领导力定义为**地位**：“领导者”所处的**位置**使之成为领导者？
- 将领导力定义为**个人**：“领导者”拥有的**个性**使之成为领导者？
- 将领导力定义为**结果**：“领导者”实现的**成就**使之成为领导者？
- 将领导力定义为**过程**：“领导者”行事的**方式**使之成为领导者？

所有这些都是“理想型”，根据韦伯的主张，“真实的”实证

案例或许根本不会以任何纯粹的形式存在，但这确实帮我们更好地理解领导力这一现象，以及与之相伴的千头万绪、盘根错节——因为对不同的人来说，领导力的意义截然不同。因此，这是一个探索模式，是为世界建构意义的注重实效的尝试，而非试图将世界划分成多个“客观”的片段，让它们分别映射我们所认定的现实。在考察了上述四种不同的领导力研究视角之后，我会指出，正因为存在这些差异，人们迄今很难就领导力的定义达成一致意见，也正是因为这些差异，这一模式对领导力的执行和分析至关重要。

定义领导力

基于地位的领导力

传统观念认为，领导力与组织中的某一个空间位置有关——有些是正式的，有些是非正式的。因此，我们可以把领导力定义为处在某个垂直——通常是正式的——等级结构中，某一地位的人所从事的活动，该地位给予他们领导他人所需的资源。这些人“居于我们之上”、“高人一等”，是“上级”，等等。事实上，他们显示出我们所谓“主管领导”的特质。我们通常就是这样看待垂直等级结构中的首脑的，不管是CEO（首席执行官），还是军事将领，还是校长或其同类。这些人领导的方式是通过自己的地位对庞大的下级网络实施管控，任何必要的变革往往都是顶层驱动的。该“驱动力”的存在还暗示着组织运作的机制假设，以及主管们所拥有的强制力量：将军可以下令行刑，法官可以监禁他人，CEO可以处罚乃至解雇员工，如此等等。

这一垂直架构的一个相关方面是表面看来平行的权力和

责任架构。既然领导者是“主管”，那么按道理，他或她能够确保自己的意愿得以执行。但虽说正式的领导者可以命令下级服从——且通常之所以能够如此，原因之一就是资源的不平衡——这种服从却从来不是铁板钉钉的。事实上，可以说权力本身就涵盖一种与事实相悖的可能性，是一个虚拟动词语态而不仅仅是动词——它可能会走向反面。的确，完全可以说，权力与其说是造成服从行为的原因，不如说是它的结果：当且仅当下属服从领导者的命令时，领导者才是有权力的。如若不然，我们就无法解释哗变——只有当下属有能力说“不”，也有勇气承担后果时，这种军事等级结构中的反抗行为才有可能发生。

当我们进而考察带头领导时，这种将领导力限定为垂直等级结构内部某一地位的做法也会暴露出其局限性，带头领导是一种水平视角，其领导力在很大程度上与垂直等级无关，而通常是通过某个网络或某种动态分层结构（灵活而流动的等级结构）形成的非正式体系。“带头”领导可能表现为好几种形式，其与主管领导的结合点可能出现在某个等级结构底端的次末级。例如，在军队中，这样的领导可能出现在下士一级，他们有一定程度的正式权限，但可以通过身先士卒的方式来确保自己在普通士兵（他们的追随者）中的地位。的确，对军队的成功而言，基层领导的领导能力可能非常关键。这么说吧，有句老话说军士是“军队的中流砥柱”，还是很有道理的。

不过更常见的情况是，我们会通过某个时尚先锋——这是走在追随者“前头”的人，无论是服装、音乐、文化、商业模式，还是别的什么时尚——来考察带头领导。这些领导者在不拥有任何正式权限的情况下，为大批时尚追随者引领潮流。但带头领

导也包括指点迷津之人，既有为人带路的专业向导，也有在某次周日漫步中，知道如何通过最佳路线带领一群朋友到达某个共同目的地的随便什么人。两种指路人都通过在前方带路的角色而展示了领导力，但两者都未必是某个正式等级结构中的正规设置。为解释这一方面的含义，我们甚至可以追溯到英语中“leadership”一词的词源。英语中“leadership”一词最初的几个词源分别是古德语“*Lidan*”，意为“走”；古英语“*Lithan*”，意为旅行；以及古挪威语“*Leid*”，意为寻找航海路线。

带头领导的另一层意义，是将某个原本被禁止的行为合法化。例如，不妨考察一下希特勒公然公开的反犹主义言行如何让追随者们的反犹主义宣言变得正当合法了。此外已经有人指出，诸如自杀之类的做法或涂鸦之类的反社会行为，因为“带头领导”的“许可”而令其他人争相效法，因此这类行为往往会快速泛滥，社会行为近乎变成了某种瘟疫。

如此说来，这一地位层面的领导力会因其正式或非正式架构的程度，以及垂直或水平构成的方式而异。主管领导暗指资源和权限在某种程度上被集中起来，而在某些情况下，带头领导或许暗指更接近于没有权限的领导。然而这是否表明，相对于领导者所处的地位而言，领导者的性格与领导力并没有那么息息相关呢？

基于个人的领导力

是不是你的个性决定了你能否成为一个领导者？当然，这呼应了传统的特质观念：某领导者的性格或特性。作为这一观念的最佳范例，不妨想想那些人格力量超凡、追随者完全是因

为其个人“魅力”而不离不弃的领袖们。讽刺的是，虽然我们付出了极大努力来将理想的领导者简化为他或她的基本特性，诸如该领袖的基本性格特征、能力或行为，但简化本身同时也贬低了其价值。这个过程很像是一位研究领导力的科学家变成了厨子，忙着把某一位著名领导者的基本特性放在平底锅上煎炒烹炸，从而把该领导者简化为一串基本特性。最后再把烹饪过程剩下的残余物取样分析，把具体的物质分解成不同的化合物。然而悖论是，虽说某些化学残余确有此效力（比方说，人们往往认为海洛因是把他人“带入”歧途的罪魁祸首），对“领导力是什么”的问题却未予解释，因为脱离了追随者或具体背景来分析领导者不啻是缘木求鱼。

另一个互补或相反的论点是将领导力大致定义为集体的而非个体的现象。根据这一观点，关注点通常会从某一个体正式领导者转向多位非正式的领导者。比方说，不妨考察一下组织事实上是如何取得成就的，而不是过于关注CEO说组织应该取得怎样的成就。这样一来，我们就能追踪非正式的意见领袖所发挥的作用，看他们如何说服同事们求同存异、大干快上或消极怠工，诸如此类。本书第七章会回过头来考察这个问题。

无论如何，以这一标准界定的领导力基本上是根据哪一个或哪一些人是（正式和非正式的）领导者来定义的，这样一种观点或许与领导者及其追随者之间，或各个领导者之间的情感关系有关。最为极端的情况是，这种情感关系会让“人群”中的追随者们无法鉴别正义与邪恶的行为。

虽说西方人总是迷信英雄主义个人，将其视为领导偶像，我们却完全不清楚这样的例子能否脱离社会单独存在。例如，牛