

LEADING WITH CHARACTER
AND
COMPETENCE

Moving Beyond Title, Position
and Authority

追随

让下属心甘情愿跟着你的秘密

[美] 蒂莫西·R.克拉克 (Timothy R. Clark) 著

郑纪愿 译



百花洲文艺出版社
BATHUAZHOU LITERATURE AND ART PRESS

LEADING WITH CHARACTER
AND
COMPETENCE

Moving Beyond Title, Position
and Authority

追随

让下属心甘情愿跟着你的秘密

[美] 蒂莫西·R·克拉克 (Timothy R. Clark) ◎著

郑纪愿◎译



百花洲文艺出版社

BAIHUAZHOU LITERATURE AND ART PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

追随: 让下属心甘情愿跟着你的秘密 / (美) 蒂莫西·R. 克拉克著; 郑纪愿译. — 南昌: 百花洲文艺出版社, 2017.9

ISBN 978-7-5500-2294-2

I. ①追… II. ①蒂… ②郑… III. ①领导艺术 IV. ①C933.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 143201 号

江西省版权局著作权合同登记号: 14-2017-0321

Copyright © 2016 by Timothy R. Clark

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers, arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

© 北京天雪文化有限公司。本书版权受法律保护。未经权利人许可, 任何人不得以任何方式使用本书包括正文、插图、封面、版式等任何部分内容, 违者将受到法律制裁。

追随: 让下属心甘情愿跟着你的秘密

ZHUISUI: RANG XIASHU XINGANQINGYUAN

GENZHE NI DE MIMI

作 者	[美] 蒂莫西·R. 克拉克
译 者	郑纪愿
出 版 人	姚雪雪
责任编辑	余丽丽
出版发行	百花洲文艺出版社
社 址	南昌市红谷滩新区世贸路 898 号博能中心一期 A 座 20 楼
邮 编	330038
经 销	全国新华书店
印 刷	北京鹏润伟业印刷有限公司
开 本	700mm × 1000mm 1/16 印张 14.5
版 次	2017 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
字 数	200 千字
书 号	ISBN 978-7-5500-2294-2
定 价	49.80 元

赣版权登字 05-2017-231

版权所有, 侵权必究

邮购联系 0791-86895108

网 址 <http://www.bhzw.com>

图书若有印装错误, 影响阅读, 可向承印厂联系调换。

序言 领导力无关头衔、职位和权威

当你照镜子时，你看到的是一位领导者吗？

我希望如此。如果你能看到自身的广阔前景，结果肯定会令你震惊。

对于大多数人，我相信他们都看不到自身蕴藏的领导潜力，我写这本书的目的，就是要使人们意识到这一点。如果要使之发挥出来，你就必须摒除“领导力是关乎头衔、职位和权威”的错误观念，这些只是世俗的产物。头衔、职位和权威本身有一定意义，但是成为更好的领导者这一过程，却与之无关。它关乎提升你的思想境界、坚定你的信念，以及往更高层次迈进所需做出的行动；关乎你深刻的自省，以及对与生俱来的想改变世界的愿望的自我发现；更关乎被领导者是否发自内心的追随你。遗憾的是，当今社会的道德迷雾和物质主义干扰了我们，让我们有可能以错误的标准，来衡量领导力。所以，对这些错误观念正本清源，势在必行！

不管你是谁，不论你来自何方，也不管你意欲何为，如果想提升你的领导力你都必须在这两件事上打好坚实的基础——修养和能力。这是一条普遍真理。领导力与遵守原则相关，你要么遵循原则，要么与之决裂，原则本身不会妥协。

伟大的领导者，都是通过修行自身形成的。首先从修养开始，有关修养的四大基石分别是：正直，谦逊，责任和勇气。然后是能力，有关能力的四

大基石分别是：学习，变革，判断和远见。

领导力的修习并非易事，怎么可能会容易呢？它是世界上最重要的应用型学科。获得它需要一定的代价，需要你一以贯之的、严格执行的、高度审慎的努力。在此过程中，你有可能会犯错，你的弱点也会暴露无遗。但是，如果你下定决心，你的进步将大大加快，你的领导风格将会更专注于正激励而非苛责，更侧重于赞美而非迫使。你将真正改变人们的生活，并且为他们留下长存于世的遗产。

这，就是领导力的史诗故事！

引言 最佳领导力，就是让人主动来追随

头衔皆为暗影，王冠只是虚无。

——引自《真正英国人》（1701年版），
作者丹尼尔·迪福（1660—1731），
英国商人，作家，记者及间谍。

领导力是一个充满着荒谬理论的主题。

长久以来，我们都在颂扬谬论，破除一个迷信又陷入另一个迷信。我们被所谓的潮流和时尚蛊惑，我们改变自身的“信仰和想法，以顺应时势”¹。从简单的观念来看，我们创造了工业神话，改变了陈旧的艺术形式，制作出了富于智能的人类工具。但是，我们把领导力想得过于复杂，许多情况下，我们所创设的理论，也具有危险的误导性。想想以下这些观点吧：

领导力关乎魅力。如果你具有个人吸引力，个性鲜明，你就是领导者。

领导力关乎口才。如果你具有丘吉尔式的表达能力，你就是领导者。

领导力关乎权势。如果你是位CEO或者得过勋章的将军，你就是领导者。

领导力关乎资历。如果你比其他人都年长，你就是领导者。

领导力关乎等级。如果你的工作内容都是重大议题，你就是领导者。

领导力关乎人气。如果每个人都喜欢你，你就是领导者。

领导力关乎声望。如果你声名远播，你就是领导者。

领导力关乎胜利。如果你打败了对手，你就是领导者。

领导力关乎财富。如果你很有钱，你就是领导者。

领导力关乎教育。如果你有很高的学历和文凭，你就是领导者。

我认识的许多人，都具有以上特点，但却不是领导者，也知道许多并不具有以上特点而担当领导的人。这些观点代表了不好的哲学见解，正如CS 莱维斯所说：“面对坏的哲学，我们需要回应。”²

如果不加以回应，人们就会狐疑满腹，灰心丧气。我并不是说这些特点无关领导力，它们的确都指向了成为领导者的可能性，但并不能说具有了这些特点就一定能成为领导者。坦白来说，现在大部分人还未完全摆脱这些具有诱惑力的错误观念。

领导力的本质

究竟什么才是我们称之为“领导力”概念的核心呢？著名小说家和诺贝尔奖获得者托马斯·曼写道：“了解规则和简化程序是掌握一门学科的第一步。”³

我曾经向世界上成千上万的人问过这个问题：“你认为哪个词能够解释‘领导力’这个概念？”现在，请先忽略其他观点，让我来告诉你答案吧。领导力并不是一个虚无缥缈的概念，它并非你想象的那样脱离实际。

它所阐释的是一种简单而又深奥的事情：影响力。

是的，领导力的本质就是影响力。

但领导力并非只是影响力的某种单纯形式，领导力也并不能通过威权来实现，要实现它，你必须心存正念，提升和优化自我。同时，领导力的影响不在于团队的大小和跟随者的多寡，影响一个人和影响许多人一样有价值。

举例来说，我在某一天撞上了一辆车，当时它正从停车场开出，相撞的责任在我。但接下去发生的事情令我震惊，被我撞上的那位车主，极其镇定也极为友善。我猛烈地撞上了他的雷克萨斯车，毁了他的假日，而他却给我做了一个很好的关于耐心和镇静的示范。这是一次简单的个人经历，却又是一次很棒的关于影响力的表现和领导力的实践。

怎样提升领导力？如何激发影响力？在此不需过多揭示。其提升机制主要是模仿与实践，即通过生活实际而习得经验技能。心理学家阿尔伯特·班杜拉提出以下原则：“大多数人类行为能够通过观察模仿而习得。通过观察别人，个人脑中形成关于动作如何实施的组合印象，在以后的情境中，该动作印象形成的编码信息就充当了他的行动指南。”⁴

人是社会性动物，彼此之间在连续地，不间断地相互作用。你不可能一觉醒来说：“今天我不想影响别人。”如果你与别人接触，你就是在影响他们；同时，他们也在影响你。甚至你不在场时，也能影响别人。

对于影响，问题在于你怎样施加影响，何时终止影响。其实，影响的事实从未改变，但产生影响的环境却始终在变化，我们所能施加影响的场合也

越来越透明。安德鲁·里维利斯，陶氏化学公司的 CEO 评论说：“如今，包括法官、陪审团、媒体等——所有你做的事情都会被审查。你说的每句话，去的每个地方，做过的每件事以及怎样做事，都无一例外。”⁵

参考影响范围图示（参见图 I.1）。在图的一端是“控制力”。通过控制力实施影响，在于采用骗局的方式获得优势。有的控制力温和而友善，就像母亲用勺子将苹果酱涂在胡萝卜泥上喂孩子一样。有的控制力还具有掠夺性和破坏性，就像借贷公司诱骗工薪阶层接受骗局式高利贷合同，从而使他们陷入循环债务的陷阱。

图 I.1 影响范围图示



在图的另一端是“强制力”。施加强制力者用压力使别人服从，用武力强制达到目的。我曾见过一位足球教练，他的行为很好地体现了这里的“强制力”。具有讽刺意味的是，他会使用尖叫、贬损，以及侮辱性语言作为主要手段来激发队员取得好成绩。

控制力作用的方式较微妙，而强制力的方式较粗野。有个原则是：如果你试图通过控制或强制的方式影响别人，你就等于放弃了产生影响的正规方式。那样，你就不再是“领导”别人了。

图示中间是“说服力”，这才是领导力的真正范畴。

如果你的诡计（控制力）和强权（强制力）都不奏效了，那还有别的办

法吗？当然有，答案就是基于修养和能力而产生的说服力。因为修养的存在，你让别人信任你去开展工作；因为能力的存在，你使别人相信你懂得如何工作。一个伟大的领导者，能够通过修养和能力相结合的共同信誉来施加影响——没有欺骗，没有恐吓，没有惧怕，没有威胁，也没有背叛。你的修养让人信任，你的能力让人推崇，你就能很容易地俘获被领导者的“人心”，从精神和心理层次上让他们信服，他们也就会自然而然地追随你，这样你的领导力就完美地体现了出来。领导力最好的体现方式，就是被领导者发自内心的追随。

30年前，我在韩国做过传教士。我的第一个任务是去江原道的乡下，给一位经验丰富的当地教士当学徒，他名叫苏襄植。当我们两个来自东西方不同背景的人走到一起时，许多场景变得很有趣。我身高接近2米，他1.6米多；我不会说韩语，他不懂英文。就这样，我们开始了合作，一起早出晚归地工作。他帮我熟悉语言，教我使用筷子以免挨饿，教我计划、安排和实施人道主义援助项目，也教我如何教导和服务他人。直到今天，他仍不失为我最重要的导师之一。他是如何做到这些的？他并没有使用他的控制力和强制力，也没有强迫我，而是运用了他基于修养和能力相结合所产生的单纯而强大的说服力。

人们能够很快理解别人的影响模式，如果你有了一位新的老板、教练、老师或者朋友，首先你会仔细观察对方，了解他对你产生影响的模式，然后根据自己的所见来进行预测分析。从直觉上来说，你会遵循信任等同原则来

做出反应。如果你看到别人以控制力或强制力模式来对待你，你会自然地退却，倾向于处理风险，以进行自我保护和避免伤痛。相反，如果对方采用说服力模式，提升了你的心理安全感，你就会以信任、承诺来回应，以更加无条件的努力来作为回报。因为你不相信权力，你认同信任的力量。

领导力可通过修习而获得

现在来看一下这个让人压抑的概念：领导力关乎头衔、职位和权威。头衔、职位和权威，所有这些其实只是附属品。纵观当今世界，我们选举总统，任命 CEO，世界上 40 多个国家和地区还会加冕国王和王后。但没有任何地方会说“加冕”领导者，事实上也没有这个说法。披上“领导人”的外衣并不能使你成为真正的“领导者”。这些虽是权力明显可见的证据，但请不要把这误认为是领导力的体现。正式的权力授予仪式并不能使你成为领导者，穿上一件黑色毛衣^①，也不一定能成为科技公司的 CEO。等级只暗示了你成为领导者的可能性，仅此而已。

我见过数十位个体工作者，他们确信自己不是领导者，因为他们没有获得相应的地位。我也见过数十位管理者，他们自己是领导者，因为他们具有某种社会地位。其实，这两种想法都是大错特错的。

当今各类组织在巨大的发展压力下，可能会变得扁平、精简，更加具有

① 苹果公司前 CEO 史蒂夫·乔布斯长年身着黑色高领毛衣——译者注。

竞争性。他们要求不同阶层的员工向上发展成为领导者——做不同阶层，不同职位以及不同角色的领导。但是，仍有许多员工没有头衔，没有职务，也没有权威。但这都不要紧，全力发展自己修养和能力的领导者，会不断加强其施加的影响力，不论他们的角色是什么。在商业机构、政府、学校和家庭里面，他们都成了组织的效应加成器^①。他们为组织创造更多的价值，为他人创造更多的成功，也为自己创造了更多机会。

领导力是一门应用学科，而非虚幻概念。实际上，它是世界上最重要的应用学科。它在任何一项决定和任一种结果中都发挥着作用。在每种人类集体中——包括家庭、四年级教室、跨国公司、歌舞剧院、创业公司以及僧众团体，都会涉及领导力的表现。同时，真正的领导力总是会追溯到可靠性基础上的影响力，这种影响力则是由修养和能力塑造的。

领导力是众所周知的最使人着迷、最催人奋进也最令人满意的人类活动。

通过领导力，我们拥有更多机会去追求进步，战胜挫折，改变生活和造福万物。

领导力的美妙之处在于，每个人都能够追求并获得它。如果你愿意学习、工作以及改变自己，那么，领导力就是触手可及的。领导力研究专家沃伦·贝尼斯和博特·纳努斯写道：“事实上，关于领导力的主要能力和才干都可以习得……不管担当领导力角色需要何种先天条件，它们都是能够通过后天条

^① 有德行和能力的领导者会使组织的业绩成倍增加——译者注。

件来提高的。”⁶

卓越领导力的两大基石

想要成为更优秀的领导者，你需要修养和能力并举——修养产生积极作用，能力形成有效影响。两者相辅相成，拥有其一并不代表不需要另一项，也无法弥补另一项的缺失。领导者并不能单独依靠修养或能力做出决定，而是必须同时考虑它们。这两项领域互有重叠，又各有专属：就像心脏和大脑，动机和技能，意图和技术，道德力量和智力引擎等的相互关系一样。

举例来说，判断力是正直和学识的结合；生产力是纪律和技能的结合；协作是谦逊和交流的结合……修养需要能力，能力也需要修养。修养是内核，能力是外在，它们共同代表了领导力的最小组成单元（参见图 I.2）。

图 I.2 修养内核和能力外在



修养表示“你是谁”和“你代表什么”这一事实，它是衡量你的道德品行的基本准则，也决定了在何种程度上你能遵从自己的内心，根据个人

价值观和强加于自身的道德信条来行动。威廉·华兹华斯将个性领导者描述为：

他崇高的努力，源于真实的内心；

因崇高的努力，他前途一片光明。⁷

修养内核与奇技淫巧、魅力艺术、策略使用等毫不相关，也与其他技术和专业要素并无联系。技能、知识和经验，都属于能力范畴。亚伯拉罕·林肯曾说过：“修养就像是一棵树，声誉就像它的影子。影子只是我们对它的看法，但树本身才是真实存在的事物。”

当我们谈到修养，我们其实是在谈论未加修饰的原本事实，关于你怎样思考和行动，以及你怎样看待自己、对待他人，这些都是你内心世界的真实反映。

设想一下那些声名卓著的领导者，当他们由于缺乏能力，而致使其形象一落千丈时，会是什么情景。当领导者的表现严重下滑时，这种下滑是由内而外的。它实际上是修养的垮塌，是内在核心的崩溃。你是愿意与一位有领袖气质的领导者共赴战场，还是与一位沉闷的强硬领导者？英国政治家托马斯·麦考利曾经说过：“供职于国会并不使我高兴，真正使我高兴的是，无论我在不在国会里面，我都能够掌控自己的意识，做正确的事情。”⁸

这就是一位有修养的人物。

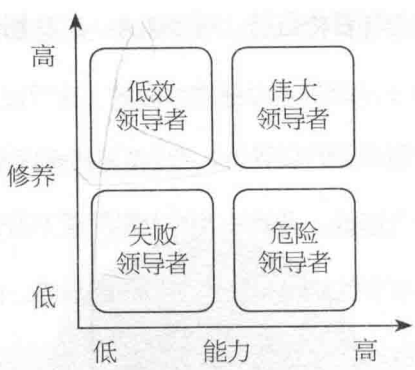
古往今来的学者们都认为，领导者应该诚实可靠，道德高尚，社会发展也有赖于此。这就是领导力成为最重要的应用型学科的原因。同时，成为一

位好的领导者，也值得用一生的时间来践行。这一过程没有捷径，没有公式，要想成为伟大的领导者，你就必须诚实劳作——在社交上，情感上，智力上和道德上都要投入。

领导者的四象限

根据领导力的“修养 + 能力”构想，我们总结出四类领导者。但这都不涉及他们的头衔、职位和权威，而侧重描述他们的感受、思考和行为。如果你环顾四周，你将会发现这四种类型的领导者比比皆是（参见图 I.3）。

图 I.3 领导者的四种类型



伟大领导者（高修养值 + 高能力值） 如果你的两项表现都很好，你就有机会展现真正的领导力——你可以运用你的影响力，促使周围的人做出积极和实质性的改变，这也是你的目标所在。强大的修养和能力表现，能使你在深度和宽度上更像一位领导者，这更有利于达成你的目标。

具体来说，高修养值会使你远离人性中的弱点，它可以让你避免过度的

矫揉造作、强烈的嫉妒心和对权力的过分热衷。拥有强大的修养和能力，你就拥有了成就事业的可能。这类领导者社会上十分缺乏，当然也极其需要。

低效领导者（高修养值 + 低能力值） 低效领导者通常个性正直，但由于各种原因而无法满足岗位要求。这类领导者有的是缺乏行动力，而不是能力不足。他们大多数都有一种近乎病态的习惯，喜欢拖延。可能出于害怕、特权或是懒惰等原因，他们总是尽量避免费力劳神。他们不愿离开自己的舒适区。而拥有行动力但能力不足的领导者，则不会长久保持低效率，随着业务能力的提升他们可能会越来越好，尽管速度很慢。

诺贝尔经济学奖获得者丹尼尔·卡内曼认为：“惰性是根植于我们的天性中的。”⁹ 我能证实的是，懒惰是扎根于我们的身体和精神层面的，但那些有坚定信念的人能够克服懒惰，并表现出令人惊讶的纪律性。甚至不具天赋的领导者，也能通过努力来弥补能力上的不足。遗憾的是，随着社会发展的加速，低效领导者的数量越来越多。只要停下来看看，你就会发现身边有很多这样的领导者。只要稍微松懈一下，他们的个人优势就会消融，他们就会因其他领导者的上位而遭到淘汰。

从个人角度来说，我们可能会相信不称职的领导者，但从专业角度讲，我们不能信任他们。他们可能成为我们的朋友，我们也可能比较喜欢他们，但是我们不能依赖他们来实施领导，尤其是在这个节奏加快、压力巨大、局势不定的 21 世纪。我们没有犯错空间，试错成本极高，风险太大。

失败领导者（低修养值 + 低能力值） 失败领导者责任心不强，他们的

典型特征是推卸自己的职责。他们不会以谦虚和开放的态度来反思自己的业绩，他们无视别人的反馈，也难以对自己的工作负责。这就是他们失败的根源：他们从不学习如何自制，不承认别人的内在价值，也不尊重工作原则和既得成绩。他们只在乎一条——那就是自己的利益。你会发现，这种领导者经常通过溜须拍马，博取上司好感而得到升迁。

失败领导者把级别看得很重，因为他们可以身居高位，暗中挑事以求自保。失败领导者没有雄心壮志，只热衷于个人权势。他们鼓吹职位和与之相关的特权，因为他们不能因修养和能力来获取领导地位，实际上他们也无意这么做。他们是假冒品、骗子和伪君子的最好代表。

危险领导者（低修养值 + 高能力值） 目的不纯则是另一种情况，当有人同时拥有腐败品行与成事能力，那会发生什么呢？危险领导者就是这种人：他们智慧非凡，同时品行不端——是野心勃勃而没有道德底线的“聪明人”。他们的野心不受道德约束，他们甚至可以拿他们的道德或品质去换取金钱，他们是眼中只有利益的人，所作所为皆以利益为准绳。

我听人们说，领导者需要真实可靠，还需要忠实于他们的信仰，但是，当你除了自己以外谁都不相信，那将会怎样？¹⁰从定义上来看，领导力事关控制和强迫。如果抱有唯利是图的思想，只寻求使唤别人而不提供服务，就像许多居心不良的“天才”所做的，不过是权势之争，就像某位作家所说的“冷兵器的争斗”¹¹。

我认识一位著名的牛津大学教授，他做了一个惊人的论断：“我的同事