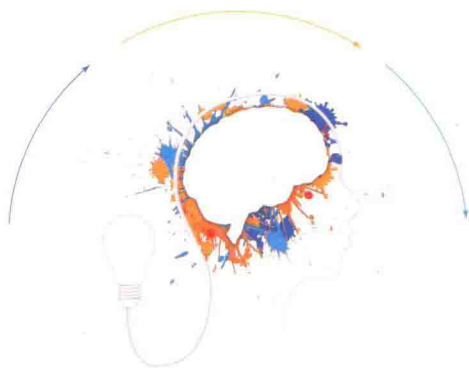


领导力 心理学

洞悉人心，激活团队

[英] 艾伦·卡特勒 (Alan Cutler) 著
钱思玓 译



LEADERSHIP PSYCHOLOGY

How the Best Leaders Inspire
Their People

用心理学解读领导力
探究激发组织效能的心理力量



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

领导力 心理学

洞悉人心，激活团队

[英] 艾伦·卡特勒 (Alan Cutler) ◎著

钱思珩◎译

LEADERSHIP PSYCHOLOGY

How the Best Leaders Inspire
Their People

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

领导力心理学：洞悉人心，激活团队 / (英) 艾伦·卡特勒 (Alan Cutler)
著；钱思玓译. --北京：人民邮电出版社，2017.12
(领导力新经典译丛)
ISBN 978-7-115-47047-8

I. ①领… II. ①艾… ②钱… III. ①领导心理学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 250843 号

内 容 提 要

管理的本质就是管人，管人的本质就是赢得人心。本书综合了马斯洛、麦格雷戈、阿戴尔、弗洛伊德等人的领导力和心理学理论，以麦当劳、联合利华、宝洁、普华永道等世界知名企业为案例，简明清晰地提出了掌握核心领导技能的七个工具，介绍了应对管理创新、人才争夺等未来挑战的五个领导力方法，分析了洞悉人心、激励员工的四套工具、两个模型。本书真正从实践层面上指引领导者借助心理学原理与方法，提高自身的领导情商、发现员工的真实期望、激发员工的潜能和创新力、妥善应对危机和冲突。

本书可以引导企业管理者、职业经理人和人力资源从业者有效提升领导技能，帮助他们掌握应对危机的经验和心理方法，是世界 500 强企业领导者推崇的经典之作。

◆ 著 [英] 艾伦·卡特勒 (Alan Cutler)

译 钱思玓

责任编辑 王飞龙

执行编辑 陆林颖

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：18

2017 年 12 月第 1 版

字数：300 千字

2017 年 12 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2016-5327 号

定价：69.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字第 20170147 号

推荐序

**Leadership
Psychology**
How the Best Leaders
Inspire Their People

不管面向老师、父母还是老板，我们每个人都有被领导的体验，而且大多数人都或多或少有过糟糕的被领导的体验。这种糟糕的被领导体验对于被领导者的幸福感、敬业度及工作表现都是具有破坏性的，而好的被领导体验则能激发出被领导者最佳的一面。

许多书都已经探讨过领导力的相关理论，本书另辟蹊径，在如下两个方面进行阐述：第一，本书基于案例研究和采访实例进行探讨，所采访的卓越领导者都是横跨多个领域的领袖，他们在公共领域和私人领域均有丰富的经验；第二，本书开拓了一个新的领域——从心理学的角度，探索领导者和被领导者的关系。

本书会为负责日常运营和战略谋划的领导者们提供实践指导，同时也将未来的挑战考虑在内，全面细致地介绍了全球领导力和极致领导力的内涵，这些指导均建立在相关理论研究的基础之上。对于当今和未来的每一位领导者而言，本书都值得一读，在这竞争激烈的全球化市场中，它能在如何更有效地领导他人方面为读者提供指引。

盖尔·斯特普托-沃伦博士（Dr. Gail Steptoe-Warren）

考文垂大学心理与行为科学首席讲师

前言

Leadership Psychology

How the Best Leaders
Inspire Their People

对我来说，领导力是人类最基本的一种能力，是激发他人分享和拓宽自身眼界的能力。数千年前的学者，如具有大智慧的哲学家老子，就深谙领导力的准则。他在其公元前5世纪的著作《道德经》中写道：“将欲取天下而为之，吾见其不得已。天下神器，不可为也，不可执也。”即好的领导力需要给人们提供机会，激发人们的才能，而不是多加约束。

然而，许多身处领导岗位的人似乎并不知晓这些浅显易懂的道理，或者至少从未实践过这些道理。英国特许管理学会首席执行官安·弗兰克（Ann Francke）曾经对我说：“每个人都知道什么样的管理是好的，但却没有任何人去照着做！”她用英国特许管理学会的研究结果进一步阐释说：“在官僚、专政、独裁的管理文化中，员工的工作满意度只有28%；相比之下，在融洽、信任、互助的管理文化中，员工的工作满意度却可以达到69%。”

对于管理者而言，加强领导才能的需求是长期存在的，我认为本书通过聚焦于领导者和被领导者的心理关系这一层面，在一定程度上可以满足领导者的这一需求。2013年，我在英国开放大学教授心理学课程，在就领导力领域进行了多年的写作、演讲和授课之后，突然灵光一闪，有了一个想法：如果用最通俗的方式来定义心理学的话，那就是“了解内心的想法及其对行为的影响”，而这也恰

恰是领导者们一直设法在做的事情。领导者们的初衷就是影响员工的行为，而唯一有效的方式就是先了解员工的心理诉求，以及这些心理诉求如何转化成行为。心理学的历史不算太短，但心理学的理论知识、基本原理与领导力的应用结合得并不紧密。然而，两者的联结可以为管理者们提供强化其管理技巧的机会，这对于员工和组织而言都是好消息。

虽然市面上有一些关于两大理论相结合的参考书籍，但大多都太过于学术。而在这本书中，我尝试着在理论与实践中找到平衡，同时为管理者和正在学习管理学或心理学的人们提供浅显易用的方法论。本书用心理学解决了这样一些问题：领导者如何在不同的角色中了解被领导者的心理需求？如何运用这些信息来优化被领导者的行为和业绩？同时，通过与卓越领导者们的面谈，本书还基于职业心理学原理揭示了激励领导学的实际运用方法。

一些领导者因为被媒体大肆渲染为激励型领导者而变得家喻户晓，但我更愿意向那些通过了详细且独立的考察、被员工所认可的激励性领导者学习。自2001年，每年《星期日泰晤士报》都会发布“最佳雇主”报告，该报告由百斯特企业有限公司调研及汇总，由来自1000余家英国企业的约25万雇员以其实际工作经验对70个颇有深刻意义的问题进行回答。这些问题与八个工作因素相关，其中一个因素就是“领导力”。获选为“最佳雇主”的企业主要被归为四类：最小的企业、最好的企业、最大的企业和最不以盈利为目的的企业。我采访了这四类企业中的优秀领导者，其中包括麦当劳（欧洲区）首席人力官、伦敦最知名律师事务所的管理合伙人和英国社会住房保障部的行政长官。另外，百斯特企业的总经理和英国特许管理学会的首席执行官也向我分享了他们在实际管理中的发现与观点。我们还采访了极地探险家、消防救援部队高级执行长官和获勋的军官，将他们的经验写在本书的一个章节——“极致领导力”之中，为读者呈现一个独特的视角。所有受访者的语录及最佳实践案例均收录在本书之中。

本书开篇对领导力理论进行了简要的回顾，从19世纪盛行的伟人理论到现今的团体认同理论皆有阐述。团体认同理论是领导者们新提出的“自己人/圈内人”概念，它主张先赢得被领导者的人心，进而影响他们的情绪与行为。当今的

领导者面临的主要挑战是创新、人才管理、全球化和社交媒体，这些挑战在第二章中得到了充分的讨论。

有一个不争的事实是：得到充分激励的员工会表现得更好。因此在第三章中，我们从激励的角度进行探讨，从 20 世纪 50 年代美国心理学家所提出的理论方法，到包括积极心理学理念在内的现代方法均有涉猎。此外，第三章还包括了我的研究发现：早期激励理论时至今日仍然有效，且效力与最初创建时相当。

第四章关注的情商是个相对较新的心理学概念，领导者可以以情商为维度，识别和了解自身与下属的情绪，将其作为增强领导力、建立互利关系的一种手段。

第五章主要关注领导者应该如何提升内在技能——“只有对内管理好自己，对外才能成为伟大的领导者”。

接着，本书在第六章探讨了“心理契约”理论，即雇员和雇主之间未言明的诉求与期望。其中，我们要特别关注不同年龄的雇员对工作的期望值，尤其是 Y 一代，毕竟如今他们已经是劳动力市场的主力军，世界迟早是他们的，所以我们应当尽快了解他们对于雇主关系的看法。

我在第七章围绕战略型领导角色做出心理分析之后，又在第八章探讨了极少被谈及的一个领导力话题——“极致领导力”。这是指当生命受到威胁时的领导力，解释了领导者在危机时刻所扮演的角色，比如生死存亡时刻、国际冲突时刻、紧急应对危机的时刻和面对战争冲突的时刻。之后的部分以最佳军事领导者的真实案例为研究样本，提供独家素材进行论证。接下来，延续本书注重应用方法的风格，第八章介绍如何将极端情况下的领导经验运用于商业环境——这常常会为领导者们带来令人惊喜的成果。

最后，第九章展望未来，提出了两个值得 21 世纪的领导者认真考虑采纳的领导力方法，同时又提出了三个本质上具有哲学性质的领导力方法：服务型领导力、伦理型领导力和真诚型领导力。

衷心希望本书所介绍的这些方法论对读者们是充满挑战性和启发性的。领导力是建立在领导者和跟随者之间的关系上的，其本质上是一种心理关系，若没

有双方的互相理解，领导者与跟随者就不能产生思维的碰撞，也不能对共同的目标达成共识。对于领导者而言，说了什么和怎么说甚至比做了什么更加重要。因此，请允许我以老子的话作为总结：“悠兮其贵言，功成事遂，百姓皆谓我自然。”好的领导者做得更少而收获更多。

致 谢

Leadership Psychology

How the Best Leaders
Inspire Their People

我必须要感谢并记录下对此书做出贡献的人，感谢他们在我著书期间为我提供的支持与帮助。首先，感谢拨冗接受采访的卓越领袖们，感谢他们允许我将他们的语录记录在本书当中，希望这些语录能为本书增色；同时，也要感谢他们的助理，感谢所有这些无名英雄在采访前后的协调工作与大力支持。

我试着将本书所讨论的观点置于具体的工作场景中，并通过相关的调查结果加以佐证，而在这一方面，我非常感谢英国特许管理学会的研究员们为像我这样的会员提供如此超值的服務。他们是米歇尔·詹金斯（Michelle Jenkins）、罗伯特·奥顿（Robert Orton）、萨拉·蔡尔兹（Sarah Childs）和凯瑟琳·贝克（Catherine Baker）。

考文垂大学心理系的同事们也为我完成这个项目提供了莫大的帮助，特别是盖尔·斯特普托-沃伦博士和克里斯汀·格兰特博士（Dr. Christine Grant），同时也感谢索菲·布拉特（Sophie Bratt）帮助我抄录几位领袖们的访谈录音。

感谢我的朋友安·雷丁（Ann Redding）和安·史密斯（Ann Smith）帮我打字，如果没有她们的帮助，我很有可能至今仍用两根手指在键盘上敲着字。

愿本书中的最佳领导力实践案例为读者们带来有用和有趣的体验。我必须感

谢彼得·布拉克特（Peter Bluckert）向我提供他的领导力培训项目——“勇气与火花”中的信息，也非常感谢西蒙·库普特斯上尉（Captain Simon Cupples）向我讲述他的亲身经历，这个励志故事为本书的“作战领导力”部分提供了独特的视角。我还必须感谢瑞秋·布伦特少校（Major Rachel Brunt）和莉迪亚·库古达上尉（Captain Lydia Cugudda）协助我向军队申请这些案例的使用许可，感谢斯基特斯少将（Major General Skeates）允许我参观英国皇家桑赫斯特陆军军事学院，并有幸拜访了库普特斯上尉。

希望以上感谢名单均已囊括了所有对这个项目有过帮助的人，若遗漏一二，请接受我的致歉与最诚挚的感谢。

仅以此书献给我优秀的孙辈们，莫莉、托比、弗洛伦斯和玛蒂尔达。愿他们以父母为榜样，成长为有用之才。

同时也将本书献给我的父亲德里克，他是我们这个充满爱的家庭里的大家长，他在本书准备出版的过程中离开了我们。

目 录

Leadership
Psychology
How the Best Leaders
Inspire Their People

第一章

领导力来自哪里——提升领导力的七种理论工具

- 01 伟人理论：领导者是生而注定的 003
- 02 领导性格理论：成功领导者的性格特质 004
- 03 领导行为理论：领导者行为是可以后天习得的 006
- 04 情境领导理论：领导者应根据具体情境调整其领导风格 011
- 05 功能领导理论：平衡好任务、团队和个人 016
- 06 关系理论：关心和激励下属，引导员工同心协力 019
- 07 社会认同理论：建立共同愿景，调动员工的主观能动性 022

第二章

当今领导者所面临的挑战——从管理创新到全球化的人才争夺

- 01 创新：员工和客户的声音是企业创新的源泉 028
- 02 人才管理：人才争夺战成为商业现实 032
- 03 社交媒体：科技让人与人的距离变得很近 036
- 04 全球化：不同的文化背景要求不同的领导风格 040

第三章

员工激励——带团队，就是要激励人心

- 01 马斯洛的需求层次理论：要留住人才，就帮他实现更高阶的内在需求 053
- 02 麦格雷戈的X-Y理论：参与式的管理模式激发员工创造力 055
- 03 赫茨伯格的双因素理论：成就感和职业发展空间，比薪资更能激励员工 057
- 04 积极心理学：提升员工的幸福感，他们的工作效率会更高 069

第四章

高情商领导者——洞察人心，才能激活团队能量

- 01 情商测量：评估情商的两大模型 085
- 02 组织氛围：担当情绪领袖，引导组织文化 090
- 03 团队规范：领导者的情商，决定团队的层次 092
- 04 戈尔曼模型：管好团队需要自我认知、自我管理和同理心 095
- 05 性别因素：男性领导者与女性领导者的优势差异 101
- 06 影响商业成功的五大因素：高情商领导者能带来更高的利润 103

第五章

领导力提升术——挖掘和提升核心领导技能的四个方法

- 01 心理测试：划分人格类型的四个维度和八个分类 113
- 02 360度评估：最有效的领导者自评方法 117
- 03 人格测试：测试性格特征的七个维度 120
- 04 总裁教练术：卓有成效的领导者训练计划 124

第六章

心理契约——发现员工未说出来的期望

01 管理人才，就要抓住他的真实期望 144

02 组织文化对心理契约的影响 151

03 雇员出现违约意向的几点征兆 157

04 雇员违约给组织带来的伤害 160

05 心理契约的时代烙印 162

第七章

战略领导力——为组织确立前进的方向

01 战略思维——跳出思维定式，预测商业未来 179

02 战略规划——将长期目标具体化，给予员工清晰指引 189

03 战略型领导者的三种核心品质 193

04 战略型领导者的五大基本技巧 198

第八章

极致领导力——危机时刻，领导者该如何做

01 生存领导力：化解生存危机的十项经验 208

02 政治领导力：国家层面的领袖魅力 213

03 危机领导力：危机领导者的三大共同特质 215

04 作战领导力：战争冲突下的特殊领导才能 222

05 适用于危机情境的两种领导力理论 229

第九章

未来领导者要掌握的五个方法

01 投入型领导力：合理分配知人善用，让员工尽情释放潜能 235

02 综合心理学方法：培养领导者魅力和风度 245

03 服务型领导力：将员工需求放在首位，确保人心稳固 251

04 真诚型领导力：坚持真我，追求多方共赢 254

05 伦理型领导力：以身正人，用品质折服员工 261

结 语 271



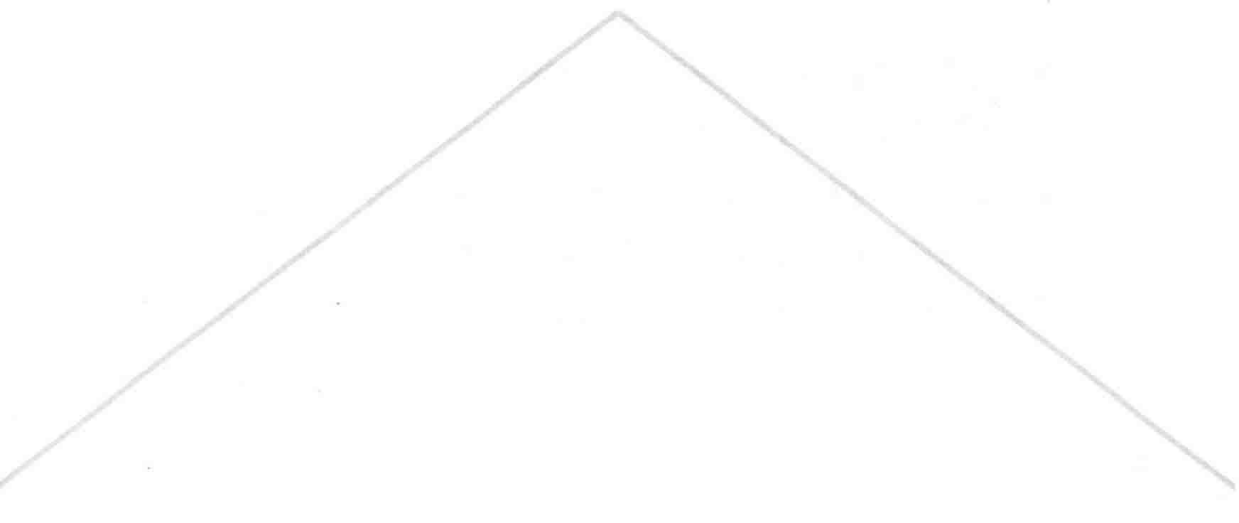
Leadership Psychology

How the Best Leaders Inspire Their People

⋮

第一章

领导力来自哪里——提升领导力的七种理论工具



在这日益充满不确定性的时代，要有效提升领导者们的领导力，我们很有必要了解一下领导力学自 19 世纪末被正式提出以来是如何发展与演化的。因此，本书在开篇之际先回顾领导力理论在过往约百年间的发展轨迹，再针对领导者在信息时代所遇到的挑战深入探讨处理方法。变化是永恒的，只有那些能适应改变且时时创新的组织才能成功。

但这并不是说早于现代的学者们和哲学家们不懂得重视领导力理论和人才选拔理论。老子就在其于公元前 5 世纪所著的《道德经》中写道，领导者与追随者的关系是极其重要的。只是在近几十年中，人们对领导力学研究呈现出了指数级的增长。

在回顾领导力学在过去的发展轨迹之前，我们先来了解一下什么是领导力。1966 年，史密斯·理查德森基金会委托拉尔夫·M. 斯托格迪尔（Ralph M. Stogdill）先生组织了一次系统化的梳理工作，从既有文献中对领导力进行了总结回顾，并于 1974 年出版了《领导力手札本》（*Handbook on Leadership*）。在该书中，他试着将五花八门的领导力定义归纳为 11 项，即：

- 团体工作的核心
- 一种权力
- 个性及其影响
- 成果/目标导向工具
- 说服的艺术
- 互动效应
- 施加影响力的方法
- 不同的角色
- 一种行动或者行为
- 构建定规维度
- 劝说的方式

虽然领导力有许多不同的定义，但人们普遍将领导力认定为通过引领他人的行动，来共同实现领导者所设定的目标的行为。“领导”（Lead）一词源自盎格鲁—萨克逊语言，是旅程、路途、道路的意思。领导行为既包括在地点迁移上的引领行为，也包括在情境变革中的引导行为。因此，领导行为离不开变化，卓越的领导者往往在时代巨变时诞生——时势造英雄。关于领导力，查尔斯·汉迪

(Charles Handy) 给出了一个很好的阐释：“一位领导者会向追随者展望和分享愿景，让他们以此为信心，为之努力奋斗。”

如下的理论汇集成了一直至今的领导力学发展史，它们是：

- 伟人理论 (Great man theory)
- 领导性格理论 (Trait theory)
- 领导行为理论 (Behavioural theory)
- 情境领导理论 (Situational leadership)
- 功能领导理论 (Functional leadership)
- 关系理论 (Relationship theory)

01

伟人理论：领导者是生而注定的

自 19 世纪起，历史学家和哲学家才开始思考领导力学的概念，而且主要是在军事和政治背景下讨论由谁主导这个理论。事实上，普世公认的历史英雄人物就是领导力理论的萌芽。伟人理论揭示了只要时代需要，就会有领袖崛起的情形。这些领袖大多拥有神秘的力量，他们能控制局面并引领人们前往安全之地，或带领人们走向成功。因此，有人将这类极具影响力的人物的出现归纳为伟人理论。

苏格兰历史学家托马斯·卡莱尔 (Thomas Carlyle) 于 1840 年进一步发展了伟人理论。他列举了如马丁·路德、拿破仑等伟人用以佐证其观点。此外，他认为学习这些英雄案例对自身成为英雄毫无帮助，但对培养自身潜在的英雄气节却是有所助益的。

卡莱尔的言外之意就是，这些伟人生来注定就是领导他人的。他们天生带有这种特质，当命运的齿轮开始转动时，他们就会崭露头角，站到台前引领众人。