

第 1 章

胜任力——达成目标

如果给我 6 小时砍倒一棵树，那么我会花 4 小时去磨刀。

——亚伯拉罕·林肯



作为新型领导者，胜任力处于领导者应该具备的最重要素质的第一位。当你知道自己在做什么，拥有采取行动、做决策所应具备的知识和经验，并且拥

有很强的目标意识，以及一份领袖气质，那么，你将可以领导人们采取正确的行动，得到积极的结果。

愿景和目标需要胜任力的支持

当我问大家作为领导者，最重要的素质是什么的时候，大部分人常常会回答：“拥有愿景。”我同意，愿景的力量无可非议，对于一位有效的领导者，这是最基本的。但是，如果没有胜任力，愿景将只能是一个美好的想法。

诺贝尔奖金获得者托妮·莫里森在一个毕业典礼的演讲中说过：当你相信自己，也具有了能力时，就可以在拥有了梦想之后，认真思考一下如何实现。我们需要一个梦想——愿景，然后呢，需要清晰地思考一下，如何将梦想变为现实。清晰地思考将会帮助我们知道如何采取行动，行动又能帮助提高能力，进而实现梦想。这也是仅仅拥有愿景的领导者和有远见的领导者之间最大的区别。一个有远见的人会不断创新，这使他具备了将梦想变为现实的能力。我们不是也常常看到充满激情的人因为不知道如何将愿景转化为行动而失败的例子吗？

能力=在正确的时间以正确的方式做正确的事情

在字典中，能力的定义是这样的：非常胜任、有才能。为了与领导力的概念更贴近，我们需要一个更贴切的、以行动为导向的解释，试试这样解释：能力意味着在正确的时间以正确的方式做正确的事情。

有了这个更贴切、更恰当的定义，接下来的重要的事情就是如何评判一个人的胜任力了。最好的方法是先问问这个问题：结果令人满意吗？

回顾你最近所领导过的一项任务或者项目，思考如下问题。

- 结果令人满意吗，为什么？



- 我可以清晰地描述为了完成项目所需要的能力吗？
- 在这个过程中，在领导力所需的能力方面，我学到了什么？
- 有哪些事情，我可以做得更好，为什么？

评判一个人的胜任力永远都不是独立的一件事，它是在事情发展过程中的持续的评估过程。1969年阿波罗11号发射到月球是最为大众所熟悉的一个例子，这个例子非常好地反映了评判的过程。每一个细节被反复一丝不苟地检查，一遍又一遍地检查。全体工作人员安全返回、成功完成使命，这依赖于每一位参与者对自己所负责的部分运行情况的准确了解。全世界都在看着并评价着我们的工作人员的胜任力。

在2001年9月11日，美国又一次进入了全世界人们的显微镜中。在处理纽约市世贸中心被攻击事件时，我们表现怎样？也许有些事情可以做得更好，但我们的表现还是展示了令人赞叹的能力、关心他人、齐心协力的精神。全世界都看到了，来自全国各地的人们贡献出自己的能力，帮助需要帮助的人。

罗伯特·格林利夫，现代服务型领导理论之父，在他的一本关于领导力的很有见地的书中谈到，领导者必须接受挑战，使自己的组织更有活力、更好。

“大多数能够存活下来的组织之所以能够发展得很好，是因为它们有生存下来的模式和信条，帮助它们发现正确的方向。在这一模式中工作的管理者和领导者会变得能力更强。如果组织能时刻保持危机感，它们就能很好地生存下来。”

你也许不会像美国宇航局那样，生活在玻璃鱼缸中，或者也没有领导具有历史意义或者生死攸关的项目，但是，你所在的组织的存亡将会依赖于你不断对自己的胜任力进行检测。思考上述几个尖锐问题可以帮助你检测自己的胜任力，坚定自己的目标，在日常生活和工作中，注重胜任力的培养，对于你想要完成的任何事情，都是最基本的。

仁者见仁，智者见智

写本章内容最有意思的一件事就是，关于达成目标，我得到了来自两位都很德高望重的领导者的不同观点。他们一位来自军队和政府，另一位来自学术机构：美国前国务卿鲍威尔将军、迈阿密大学校长唐娜·夏拉拉博士。

我问夏拉拉博士，在 21 世纪，达成目标和以前有什么不同。她这样说：“更强调协作了，与以前分层级的方式完全不同了。在 21 世纪，人们不应该这样问‘组织的愿景是什么？’”

对于这样的回答，我非常吃惊，我问她，那人们应该怎样问呢。

她回答说：“人们根本就不应该提出问题，每个人都应该成为过程中的一部分，并努力得到想要的结果。”

我知道她在战略这一主题上，非常有见地，因此我进一步追问：“如果没有特别描述出来的愿景，你怎样知道在所有参与进来的人中，哪些是认可你的？”

她这样回答：“通过参与。组织中有明确的战略及评估标准，以确定工作是否步入正轨，但是做的过程却是以协作的方式进行，这就是区别。”

我问鲍威尔将军关于新世纪的领导能力问题时，他给了我相反的观点：

“未来的领导力和过去不会有什么差别，领导者需要有一个愿景，并且要带有足够的激情在组织中对愿景加以传播、沟通，激励成员。然后，‘照料好大部队’。培训、装备、奖赏并淘汰成员。领导者强势地进行指导和指挥。作为一名陆军中尉，我懂得了这些。我在每一个组织中的工作经历，我所读过的所有的书，所修过的所有的课程从没有减弱过我的这一看法。”

既然你已经看到了他们不同的回答，问问你自己吧。

- 关于这两种不同的回答，我的看法是什么？
- 上述两种观点中，哪个对我的组织更好？



- 应该如何利用这两位领导者的观点，促进我的组织和下属的发展？
- 记住，没有完全正确或者完全错误的回答。你的领导风格，你所工作的环境，以及各种事件都会决定你将怎样达成目标。

领导力是修炼出来的

在你的领导力工具箱中，最重要的一点是要明白领导力是修炼出来的，而不是宣扬出来的。当我们发现某些拥有权力，或者有名望的人是非常有能力的领导者时，通常自己也会有些活跃的想法，但是

- 仅仅因为有钱不能让你成为领导者；
- 仅仅因为有好的声望不能让你成为领导者；
- 仅仅因为写了一本畅销书不能让你成为领导者；
- 仅仅因为你被公众所熟悉，大声呼喊口号引领别人，受到最多的关注不能让你成为领导者；
- 仅仅因为你是一家公司或者其他机构、部门的头，通常也不足以让你成为领导者；
- 仅仅因为你是体育明星、电视明星，广播明星，或者其他媒体的名人，不能让你成为领导者；
- 仅仅因为你拍了一部电影、上了电视，或者在网络上出现过，不能让你成为领导者；
- 仅仅因为你代表了一个宗教团体，不能让你成为领导者。

并且，仅仅因为你当选了，这也不能让你自动成为一名领导者。

领导力必须通过很好地理解并掌握最重要的

领导力是修炼出来的，而不是宣扬出来的！

那些素质，修炼自身，才能获得。

愿景和胜任力可以改变世界

当一个人同时具备了愿景和胜任力时，所能带来的力量是无可限量的，让我们看看下面的例子——石油依赖的问题。如果美国商业、政府、教育、科研、宗教等机构的领导者们都将不依赖石油的问题列为美国面临的头号问题，美国人将做出一些改变，甚至改变地球上每一个人的生活。美国人不能告诉那些石油消耗大国不要消耗这么多能源，因为美国也是一个石油消耗大国。他们只能做出榜样，建立有高度的、能吸引全世界追随者的目标或者愿景。

这样做将改变国家之间的力量平衡，将让千百万的人们从事他们从未想象过的工作，将会促使新的经济引爆点发生，远比石油行业及其附带企业更重要，将改善全社会的生活质量，毫无疑问，还会将碳氢化合物差不多全部从大气层中清除，并减缓全球变暖现象。

托马斯·弗里德曼，《纽约时报》外事专栏作家、《世界是平的》一书的作者，曾经写道：“美国可以每过一年半，就使微芯片的速度增加一倍，美国应该有能力和寻找一种创新的方式，解决能源依赖的问题。专注于节约能源、能源的使用效率问题，是美国人能做的最实际、最有地缘战略、最具有增长支持、最具有爱国精神的一件事情。”

很明显，有能力将人类送上月球的这样一个国家，一定具备了足够的力量，如果同时能够将这个国家的智慧、精神、创造性、精力释放出来，美国是能够做到不依赖石油的。你愿意成为同时具备愿景和胜任力的新型领导者中的一员吗？要彻底改变我们的生活需要极大的勇气及具有英雄气概的领导者。



什么是有胜任力的、基于愿景的新型领导者

大卫·格尔根，记者、美国 4 位总统的顾问，在《见证权力》一书中这样写道：“愿景是关于目标和能力的一种认识。不是要描述我们是谁，而是认识到旅行永远不会结束，我们梦想成为什么。这是我们共同的愿景。”他所指的是美国，但同样适用于任何一个或大或小的组织，当组织中的人有了主人的感觉，愿景就有了生命。

仔细回顾会发现，新型领导者正在涌现。比如，在 1999 年，比尔·盖茨描述了微软的愿景：在任何时间、任何地点、任何机器上，为人们提供强大的软件。3 年以后，他又进行了如下补充：“让全世界的个人、企业发现自己的潜能”。可见，他的愿景随着能力在发展。另外，在描述他和妻子梅琳达为什么创建盖茨基金会时，他们这样写道：“那些得到了很多的人，就应该付出更多。我们从学校、医疗机构及充满活力的经济实体中受益很多，因此，我们认为有责任回馈社会。”我们期待着新型领导者都有这样的目标。

另一个例子是奥普拉·温弗瑞，全球有 118 个国家都在看她的节目，当被问及她的目标时，她说：“我不管和谁、谈论什么话题，都是真诚的，带着尊敬在谈。”不管是在电视上宣传一本书，还是在南非做促进文化知识普及活动或者其他活动，这位充满魅力的女性很清晰地明白，她已经建立起属于自己的王国，在这里，她有能力和观众建立起联系。她的沟通能力使她拥有了自己的领导力，正如她自己说的“我总是能碰触到人们痛苦和希望的核心”。

星巴克的主席霍华德·舒尔茨曾经说过：“我们所做的不是咖啡生意，而是与人有关的事业。”关于他的领导哲学，他说过：“如果不着力为顾客创造长期的价值，就不会有长期的股东价值。”如果你听到他谈论他的愿景，他的新型领导风格就会凸显出来了。这样描述其愿景：不仅是要成为世界最大的咖啡零售商，而是要与各个国家的顾客分享他们在星巴克的体验。

所有这些领导者都拥有宏伟的愿景。但是，是他们所具备的高水平的能力及对学习的强烈渴求，才使愿景成为现实。他们激发了几代人的梦想，将建立新的更美好世界的奉献精神、信念传递下去。

我常常去华盛顿出差，每次我到那里，都会在深夜去林肯纪念堂转一转，在那里，我可以一个人独自静静地思考。当我站在台阶最下面，抬起头看被照亮的纪念馆时，我想到了我们勇敢的先辈们，他们走在最前面，历尽艰险跨过大陆，开始一种新的生活。我想到了为建立这个国家做出或大或小贡献的人们，他们都有着各自的愿景和能力，他们的名字被刻在纪念碑的顶部。

当我在静寂中沿阶而上的时候，我沉浸于林肯的氛围中，他用那双仁慈的眼睛望向下方，看起来如此逼真。我阅读刻在大理石上的葛底斯堡演讲的演讲词，和所有人一样，我被深深感动了，感受到了林肯的愿景。（事实上，据说自从有了这个纪念碑，每一任在任总统都曾经在凌晨时分来到这个纪念碑前，以得到某种激励，或者关于重大问题的解决方案。）

林肯的愿景是主张“一个不可分割的国家、所有人的自由和公平”。他是非常强有力的榜样，让我们可以比照此方式来领导。虽然来得有些慢了，但是正是林肯清晰、明智、强大的愿景激发了种族平等的战争。

能做得更好吗？

弄清楚人物、地点及事件如何才能比现在更好，这是走向改良的第一步。

你所具备的能力将带领你走向哪里？你拥有启发者改变世界的激情吗？拥有纠正某个社会错误从而带领人类进入一个新的历史阶段的激情吗？你是新产业的创造者或者帮助人们解决新世纪面临问题的工具的发明者吗？你的技能和能力符合建立者或者维持者的要求吗？这 4 类人是平等的，没有哪一类更好。我们需要的是，来自社会各阶层的新型领导者，如图 Y-4 所示。



当你的愿景有能力支撑时，就具有激动人心的传播性，并能够产生非凡的成果。怎样检验愿景是否强有力？问问自己以下问题。

- 我能预见到别人所不能预见的未来美好世界吗？
- 我能够看到其他人具有而他们没有意识到的潜力吗？
- 为了建立愿景和能力，我要做些什么？

当境况变得更艰难时，对目标坚定的热情给予你努力下去的勇气和韧性。当环境好的时候，坚定的目标使你可以充分开发自己的潜力，点燃周围人的热情。

不管是组织还是个人，都希望有一位真正的领导者带领他们走向更好的未来。成为一名拥有愿景的领导者永远都不嫌晚，将梦想变为愿景没有年龄的限制，没有社会经济的障碍。唯一的障碍是你将其变为现实的能力。

持续的能力构建

随着领导力的增强，你也步入了更重要的位置，具备更高水平的技能，一定要不断对自己的能力进行评估，并不断学习改进。

人的成长都会经历“能力—信心循环”（见图 1-1）。

能力提高了，你会感觉到能更好地控制周围的环境了，这随之增强了自信心。随着信心的增强，你会觉得在能力构建的过程中更轻松自如，这就会使你具备赋予愿景生命的能力。

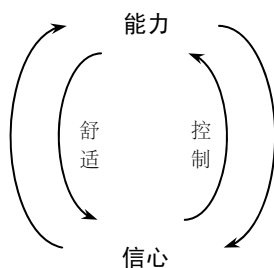


图 1-1 能力—信心循环图

新型领导者所面临的主要挑战之一就是帮助团队成员，使他们与你一起成长，在能力—信心循环中取得进步。当持续的发展成为组织的一个共同目标时，每个人就可以从中受益，不管是在工作中，还是在个人生活中。

不可转移的能力

“能力不可转移”成为近几年讨论的一个话题。公司董事会从某家公司或者某一行业中找寻优秀的执行官并吸引进自己公司，使他们成为与之前不同的组织的 CEO。有些很成功，但有些做得并不好。

如果认定一个人的专业能力是可以转移的，就大错特错了。董事会应该问自己：这个人之前所取得的成功在新的位置上同样有效吗？卡莉·费奥瑞纳和加里·文特都是典型面临能力转移挑战的例子。

费奥瑞纳在美国电话电报公司和朗讯公司所取得的成功，以及明星执行官的身份为她带来去惠普公司的机会，这几家公司的关联从一开始就很明显了。一个关键问题是：董事会为什么将一名销售执行官引进到工程公司中，一个直言直语的领导者引入到一个规避冲突的公司文化中，并且她为什么会接受？

在 2000 年，通用资本的前任领导者加里·文特成为康萨可公司的新任主席后，该公司股票确实有很大的涨幅。但是，在使公司继续转型方面，他无能为力，两年之后，他放弃了首席执行官的职位。不久，康萨可公司申请破产保护。哈佛商学院的一位助理教授鲍里斯·格鲁斯伯格这样说：“通用人在结构、系统



和战略方面做得很好，但是他们通常不能很好理解像公司文化这样的软问题。”格鲁斯伯格教授最近分析了 20 位通用的明星经理后来又转去其他公司的案例。

如果深入分析过去 12 年中每一位在任时间很短的 CEO，我们会发现，有很多人，在新公司的作品中，好一些的是能力不足，而最差的情况是根本就不具备做 CEO 的能力。他们的能力是不可转移的。由于各种各样的原因，他们可能没有考虑过对自己的能力提出质疑。或者，想到了，但由于压力太大，而没有足够时间快速获得所需要的新能力。

中西部某公司的案例分析

两年前，我被邀请在某个领导力会议中做主题演讲，这次会议的参加者是某特定业务领域的高层管理者。在观众中，有一位是一家中西部公司的首席执行官，这家公司在美国的不同地点有 9 家办事处。演讲结束后，他邀请我共进午餐，请求我帮助他和他的公司。

他刚刚成为首席执行官，对于公司发展的愿景，他充满了热情。这是一家知名公司，在这 9 个地方，有良好的业绩和声誉。在和他开过几次会之后，与他的管理团队，以及公司的核心成员一起，我们关于需要讨论的核心问题达成了共识。

问题

- 公司过于呆板，有规避风险的传统，有“我们通常都是这样做的”的态度；
- 停滞在 20 世纪 90 年代的状态，没有发展；
- 公司失去了市场份额，失去了竞争优势；
- 没有吸引新的人才，激发创新的观点、流程和服务；

战略

下面是我们所制定的战略，帮助公司成为一家学习/能力型公司，同时帮助公司具备创新的团队精神。

- 我们迅速在员工中展开了员工技能的培训，包括承担风险、决策、解决冲突、谈判、听说的沟通技能、客户服务和有效的变革；
- 从外部引进行业专家，将基本原理应用于新流程的构建，从而生产出创新的产品，有了新的服务流程，为公司带来 21 世纪的竞争优势；
- 同时，通过会议、游戏和非胁迫性的团队挑战的形式，激发创造性和创新；
- 然后，在个人层面上，每个人都有机会学习有趣的新东西。我们让每个人去尝试自己常常想尝试的事情，做一些与自己的本职工作无关的事情，仅仅因为自己的个人兴趣。

结果

我们用两年的时间挖掘出了这家公司的能力，这是一个复杂的项目。没有任何一个战略能够在一夜之间就见到效果。公司首席执行官非常清楚，应该在不危害整个组织的前提下，对公司文化进行一次彻底的变革，同时，应该进行一次大裁员。他和他的团队中的每一个人，从执行官到新进入的员工，都开始体验学习/能力的狂欢之旅。

下面是在个人成长、个人学习中发生的最有意思的两个小故事。

一位女员工很想学踢踏舞，但是她身体超重了 20 磅，觉得自己没有体力完成这么耗费体力的活动。在得到鼓励后，她决定试一下。6 个月之后，她瘦了很多，穿的衣服小了两个号，她在每周两个晚上的踢踏舞的学习中体验了如此多的乐趣。现在，她和她的丈夫在练习交谊舞。

一位男士称，在十几岁的时候，他常常想做一架特别的汽车模型，但一直没有足够的时间做这件事情。现在孩子上大学了，他也可以发扬挑战精神，研究一下这件事了。

我在法国巴黎有一位朋友，他收集了很多奇特的汽车模型，其中有很多在美国是找不到的。我分别问了两位，他们是不是愿意交流一下。为了方便，他们开始使用电子邮件进行交流，现在已经计划去对方家里拜访了。



有些人不愿意参与进来，他们害怕承担风险，对培训和学习不屑一顾。这种情况常有，我们的做法是忽略这些人，仅仅关注那些对项目感兴趣的人。等这些抗拒的人也融入进来后，观察他们给彼此带来的压力是很有趣的。

在第一年的年末，公司文化已经有了明显的不同。在这两年中，公司的市场份额增加了，创新受到欢迎，人们不再害怕创新。但并不是说所有事情都很轻松，这个过程中也有波折、抗拒和要克服的困难。

公司现在有专门的培训部门，他们用可行的工具促使学习的模式持续下去。公司发现并奖励那些站在探索新能力前沿的人。

公司的首席执行官可以将精力转向其他重要的问题，保证公司和员工的成功。

当能够像新型领导者那样，具有持续提升自己技能、才华和能力的愿望时，你就不会陷入上面讲的困境中了。

要赢得所有股东的尊重，为了能成为最好的领导者，就必须在最短的时间内努力学习。

拼图中的胜任力模块

领导力拼图中的胜任力模块的4个组成部分：智商、情商、战略和直觉（见图 Y-3）。拿掉任何一个，都会影响到整体。每一个都和其他3个密切相关。

智 商

要想获得永久的成功，就必须持续不断地学习知识，而这常常因坚定的理想得到激励。

——演员莎拉·伯恩哈特（Sarah Bernhardt）

你永远没有足够的时间学习所需要的全部知识。因此，你周围应该有最聪明、最优秀的同事，并且自己要努力学习以提高自己的智商。

智商包括识别他人的技能和能力，还包括对自身、对当前形势的认识提出质疑。事实上，错误的认识、不实际的期望是大部分失败决策的根源，也是很多团队内部关系僵硬、运行不良的根源。检验自己对事情的认识将告诉你你目前所处的位置，以及你将要走向哪里。这种检验常常很难，因为我们常常会安于现状。但是，如果你希望激发创造力，提升自己的能力，就要努力抛开那些过时的认识。

评估自己对形势的认识，
抛开那些过时的知识。

在同一家公司，将两种个人能力结合在一起，你将会得到什么呢？融入对目标的激情，以及改变人们对有机食品看法的愿景，融合独特的酸奶文化和配方，这就是石原农场——全世界最大的有机酸奶生产商。

塞缪尔·开曼和加里·赫什伯格两人的专业技能使得公司能够超越最强的竞争对手，到 2007 年，销售额就超过了 3 亿美元，早在 23 年前，开曼养了 7 头牛，在牲口棚外的一间小屋子里生产出第一批酸奶。这是一个漫长的过程。

加里·赫什伯格现在是石原农场的主席。加里这样说：“我和开曼是理想



的搭档，因为我们对彼此知道什么，不知道什么，都互相尊敬，他是酸奶专家，他发明了这个配方和这种文化，我呢，拥有财务、会计、人员管理和市场营销方面的技能。”

开曼补充说：“加里有天生的商业头脑，我们有相同的价值观。”他们认为之所以成功，是因为他们认为不能仅仅生产酸奶，必须建立一个独一无二的公司，应该融合对商业的关注和对环境的关注。

石原农场的使命直接体现了开曼和加里的个人信条：引导消费者和厂商树立保护环境的价值观，成为环保、具有社会责任同时能够赢利的标杆。

在遇到困难时，尝试一下“如果—那么”的游戏。把对当前形势的假设做一个列表，然后问问自己：这种情况一旦发生，将会怎样？如果那样做呢？如果我先这样做，然后再那样做，效果会怎样？

下一步，关于下面领导力的每一条，描述你的真实情况。

- 我所获得的资格证书……
- 我的愿景……
- 我的工作描述……
- 我的职责范围……
- 我的决策技能……
- 我的沟通能力……
- 我的重点管理能力……
- 我处理冲突的能力……
- 我激励他人的能力……

然后，通过“唱反调”，对上述的描述、假设进行测试，分析每一条对于假设的描述，然后问问自己以下问题。

- 我的描述真实或者不真实的程度如何？
- 有证据可以证明我正在尽最大努力工作吗？

- 是不是有些东西被我忽视了？
- 哪些事情，我认为是理所应当的？
- 我必须采取哪些行动了？
- 我对未来有什么期望？

上述问题的答案将证明，在哪些领域中，你应该重新评估你的假设。太多的领导者将时间用于小打小闹上，因为他们没有将时间用于看清楚当前，并为将来做充分的准备。

下一步就需要你承担一些风险了，同时需要你增加些勇气：找到你的一位可以信任的同事，请他帮忙评估你的描述。你可能要承受一些批评，听到别人说你并没有想象的那么高效这样的话肯定不是好玩的事。另外，同事相比你自己会给你更客观的评价。

对自己所做的假设进行检验能帮助你避免陷入对自己错误认识的泥沼中，帮助你认清楚你的下属是怎么评价你的领导力的。不要害怕所做的假设禁受不住细究，如果能做到这样，你就能做到足够坚定，对假设进行重新建构，用更好的假设来取代旧的。

情 商

放胆建殊荣，这是我的座右铭，我希望将这句话刻在我的墓碑上。

——女演员贝蒂·戴维丝（Bette Davis）

胜任力拼图模块中的第二部分是情商，这是4个组成部分中最难的一部分。非凡的智商，即高水平的大脑思考能力固然重要，但是，如果缺少了情商，也无法达到高水平的领导力。我们需要个人勇气，即贝蒂所说的“胆”来练习这项能力，因为这能使我们关注内心，认清内在的自己。《情商》一书的作者丹尼



尔·戈尔曼，以及其他行为学的研究者，近年做了很多研究，发表了有说服力的论点：在管理自己的生活及领导他人方面，情感的成熟度非常关键。

戈尔曼认为，一位较高能力的领导者具有较好的管理自己的内在能力。这些内在能力应该包括：自我认知、个人激励、自我约束、同理心及基本的社会能力，如冲突管理、影响力和团队建设能力。

一位传奇性体育教练在波士顿凯尔特人队一场非常紧张的比赛的最后几秒起到了重要作用。教练叫暂停，快速用图解的形式进行讲解，而明星前锋拉里·伯德说：“把球传给我，每个人让开路。”

教练回击说：“我是教练，我来指挥这场比赛。”

然后，教练转向其他队员，说：“把球传给拉里，给他让开路。”这就是你要学习的影响力。你希望成为“能指挥他人”的人，以自己的情感能力在关键时刻掌控局面，当你讲话时，别人都听你的，不管你的头衔是什么、你的职位是什么。

当在领导职位上的是一位很聪明、但情商不够高的人时，悲剧就会发生。通常，他们不能建立团队，不能构建良好的合作关系，也不能处理日常工作和生活中的各种事务。这样的领导者常滥用手中的权力，这会削弱组织的凝聚力，比如，对成员有不切实际的期望，事实上，他们自己都无法达到这样的目标。他们会对喜欢尝试风险的员工进行惩罚，因为他们害怕犯错。他们常常利用自己的职位来弥补情商的不足，他们对能力强的追随者不够信任。

情感上的成熟

情感上的成熟，意味着在做事情的时候应该明确表明自己的感觉，能理解他人的感受，能读懂并解释未说出的信号，如图 1-2 所示。

这就是情感成熟。当情商技能被开发出来，并辅以智商，对于领导者来说，它们就成了坚不可摧的一对能力。

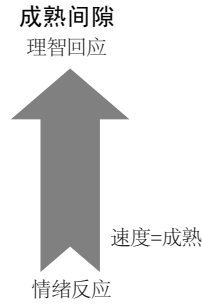


图 1-2 情感成熟图

成熟意味着，用自己的智商对情感进行良好的调节。我们几乎对任何事情都会有情绪上的反应。最有效的领导者能够控制自己的情绪，用自己的理智进行回应。情绪反应和理智回应之间的时间越短，这个人的情感成熟度就越高。领导者在情感上必须成熟，这样才能有效处理冲突。在你处理冲突的时候，常常首先是用情感来处理的。在接近情绪烦躁的人的时候，注意，他们很可能会进行情绪上的反击，他们需要时间来达到理智上的回应。作为领导者，你必须控制自己的感情，管理好下属的情绪。

避免任人唯亲

情商高的另外一个标志是自信，能聚集最优秀人才，而不是和你最相像或者总是同意你观点的人。当然了，我们都会自然而然吸引与自己相像的人，这就是友谊、良好关系建立的原因。但是，如果只是向与自己想法相像的同事进行咨询，你就面临丢掉重要信息和专业信息的危险。作为领导者，应该避免任人唯亲，因为这会导致坏的结果。最好的方式是发现并留住最优秀、最聪明的人才。倾听那些对你的信念、观点、决策提出质疑的声音需要勇气，用下面的



方法对自己现在的情况进行检测。

- 在哪里可以找到“最优秀、最聪明的人才”助你一臂之力？
- 你有利用他人的知识、经验帮助你做出最佳决策的意愿吗？
- 你是否读过、学习过过去的伟大领导者的方法？是否收集激励、引导他人走向未来的方法？
- 你是否分析、讨论过为什么很多领导者没有学习过去的经验？
- 你是否对来自各方的观点足够开放，不管它们听起来怎样？

这些都是很难的问题，没有人能帮你回答。通过思考这些问题，你可以对自己的领导能力及自身有一个更真实的认识。这些问题的答案能给你惊喜的发现，帮助你使自己的情商有一个大的飞跃。

让下属知道他们的领导者能够接纳有能力的顾问、建议者或者指导者，从而带领组织向更好的方向发展，这是非常让人高兴、非常具有感召力的事情。

思考关键问题

学会思考关键问题，能极大地提高你的能力。得到所有问题的答案远远比不上学会问重要的问题重要。但是，如果你确实找到了关键问题的答案，这将极大增加你的价值及你对他人的影响力，这就是问问题的结果。问问自己：我真的很在意对自己的能力进行检测吗？我个人对能力的定义是什么？在作为个体和领导者两方面我都做了哪些努力？

情商比较高的领导者有问“为什么”的勇气，挑战传统，寻找创新的观点，树立接纳变化的榜样，以一种战略的方式进行思考，这带领我们进入拼图游戏的第三部分。

战 略

每长一岁，既是一个旧的过去，又是一个新的开始。

——叶芝 (W.B. Yeats)

战略是一种积极地对自己和追随者的未来进行思考的方式。不管是日常的思考，还是长远的考虑，都应该采取战略思考的方式。通常，战略思考能为你个人，以及整个组织带来变化。

一个好的管理者能坚持方向。作为一名领导者，应该通过做以下 3 件事来改变方向：回顾过去的经历，都发生了什么；对今天有一个计划；持续寻找未来的机会使组织得以发展。

俗语说：“不要放马后炮。”但是，可以肯定，每一支球队都会回顾过去的比赛，寻求改进的方式。当人们不再质疑的时候，也就失去了优势。我们可以看到，由于缺乏内省，很多企业正在失去竞争力。

作为百事可乐公司的 CEO，英德·拉努伊将其成功归功于几条法则。战略就是这些法则中最核心的一条，她认为“不管年纪多大，永远不要停止学习，并且学习不应局限于书面知识，还应该包含生活技能，了解真实世界中发生的事情，保持这份自然的好奇心。”她去市场，去杂货店，以真正理解竞争。她说：“要有开放的思维，这是一个各种文化并存的世界，我们都要与和自己不同的人进行交流。成功来自接触社会并融入社会，并且以更多的东西回报社会、社区。”

带领他人前进

所有的战略都是空谈，除非你能够说服你的上级及你的下属进行创新。



科林·鲍威尔写道：“如果人们愿意追随你到任何地方，并且不是因为好奇，你就已经成为一名出色的领导者。”你有能力带领你的团队前进吗？人们愿意追随你吗，在不是因为好奇的情况下？

人们在看到光明，或者感受到热量时，就会接受改变。

组织面临的一个最危险的元素是组织成员沉浸于目前的安逸中，不愿意接受新想法，不愿意向前进步。他们当然也不会有自己的新想法。没有能力改进、前进，组织就会失去适应性，并最终消亡。

就像过去的故事里说的那样，把一只青蛙放进一锅煮开的水里，青蛙马上会跳出来。但是，如果先把青蛙放进一锅凉水中，青蛙感觉很舒适，然后逐渐把水加热，随着水温的上升，青蛙也逐步适应。不考虑水温达到多少，青蛙永远也不会因为感觉到不适从而跳出这锅水。事实上，青蛙会一直待在锅里，成为人们的晚餐。

因此，需要思考的另外一个问题是：作为领导者，作为一个组织，我（我们）是否总是感觉舒适？我（我们）是否失去了很多机会或者没有正视事实？

如果你感觉到，在组织的各个层级由于缺少战略思考者而被禁锢，那就需要分析一下，是什么让他们保持在舒适的状态。你（或者你的组织）是一个做出贡献的因素吗？如果是，怎样做出贡献的？为什么？是否自由的思考、创造性、承担风险的行为受到了惩罚？如果是这样，看看可以做些什么改变这种境况。应该怎样改变害怕承担风险的组织文化，支持自由的思考？下面是3点有用的建议。

- 做一名好的倾听者，鼓励有想象力的建议，收集来自组织各层次成员的建议并进行整理，然后将这些建议反映给上层管理者，一定要对提出建议的成员进行表彰。
- 表扬“逆潮流”的想法和建议，努力成为大家眼中的大胆分子，做一名这样的领导者：有时会因为一个好的想法，而违背组织的规则，总是对新的建议和想法提出表扬。

- 期待并接纳错误，然后尽全力从错误中学习，不要老是想着错误，不断通过放眼未来的机会挑战自己的勇气。

玩“如果世界是完美的”游戏，来营造创造性战略思考的环境。

- 如果不考虑成本，我们会怎样解决该问题？
- 如果从零开始，我们将如何处理？
- 如果我们不需要任何人的授权，将会怎样做？
- 如果不考虑他人的想法，我们会怎么做？
- 如果世界是完美的，下一步我们将会怎样做？
- 如果不管提出什么建议，都会得到尊重，我们将会提出怎样的建议？

当成为提出大胆建议的能人时，不管是你自己想出的还是他人想出的，你就会像磁铁一样紧紧将下属吸引在身边。以前沉默不语的同事也开始提出更多的建议，对组织也更忠诚，这是对领导力最有力的证明。

你可以经常回过头来做做这个小测试，确保你的战略能力不断得到发展。

战略能力小测试

- 你使用什么方法，清除创立新的愿景和目标的阻力？
- 在选择达到新目标的方式之前，你能很好地对结果进行描述吗？
- 你使用什么方法来对计划和目标之间的差距进行定义？
- 新方法能带来的高回报是什么？
- 为识别从当前模式转向未来模式过程中的“怎样和什么”问题，你是怎样做的？
- 新模式以怎样的方式为组织带来新的价值？
- 哪些永久性的、有说服力的、伟大的转变会影响组织的未来？
- 你需要做些什么计划和采取哪些实际行动来为变化做好准备？
- 在通向最终目标的过程中，你怎样对是否成功进行评估？



- 你是怎样对目标进行清晰定义的？
- 你做了哪些准备，从而在过程中不断进行调整？

具有战略能力的领导者明白，能看到他人看不到的事情不仅是一种领导力，更是一种责任。新型领导者明白，必须开始关注战略了。我们必须为他人、为我们自己规划好未来。

直 觉

好的直觉往往早在你用大脑思考找到答案之前就告诉你该怎样做。

——组织行为学家迈克尔·伯克（Michael Burke）

直觉是胜任力模块中最神奇的一块。你怎样定义或解释这种神奇的能力？直觉是一种本能的感觉，一种冲动，一种大脑内部的声音，告诉你何时开始行动。

有一次，我让研讨班中的参与者们讲述关于领导力直觉的一个最简单的例子。有人给出了一个完美的答案：“一幢大楼着火了，不需要开会讨论让谁先撤离，也不要试图弄清楚是什么原因引起了火灾，以及将会造成什么损失，要做的只是让所有人马上撤离！”

好的直觉往往来自对这一领域知识的深入、彻底的了解。我们获得知识的一个重要方式就是犯错。

从错误中学习、成长也是对直觉能力的培养。你拥有的经验越多，犯的的错误越多，你的成就就越多。在这个循环学习过程中，你做出或好或不好的评判。不管怎样，你更了解哪些做法有效，哪些无效，为什么这样。每个决策都是一种评判，是在多种方案中的选择。你得到的回报是，每一个决策都帮助你锻炼了自己的评判能力，以及直觉反应能力。

随着领导力直觉能力的提升，你变得更加自信，你会发现，如果背叛自己的直觉，往往都是错的。相反，应该重视自己的直觉，将它们视为一种指引。但是这是需要勇气的，因为各种外界的力量会举出强有力的理由，说服你不要听信自己内心的声音。

你不可能在思考时、做计划时做到完全具有战略性，你也不可能弄懂某一主题下所包含的所有内容。不要落入“分析瘫痪”的陷阱。有时，有必要听从自己的直觉。其他能力要素也很重要，但是，一定要练习自己的直觉。

在关键时刻找到灵感

凯茜·基廷在美国俄克拉荷马州塔尔萨出生、长大。她毕业于俄克拉荷马大学，理工学士学位，并辅修特殊教育。尽管和未来的丈夫弗兰克生活在同一个城市，但直到大学毕业后他们才相遇。他们偶然相遇，并在7个月后结婚。

我是在20世纪90年代末认识弗兰克和凯茜的。我和他们探讨新型领导者这一话题，在其他章节中我还会提到这对夫妇。下面是我和凯茜关于直觉、关于领导者在面临危机时必须要做的事情的部分谈话。

培养自己的直觉，相信自己的直觉，然后跟着感觉走！

作为一名领导者，应该能抓住关键时刻，并随机应变。生活中，机会往往在不经意之间降临。在弗兰克竞选州长时，我作为第一夫人，没有工作责任的具体描述，或按照自己的方式去做，自己决定参与的程度。

我的生活哲学是做事情不拖拖拉拉，不守旧，做出一些改变。我将“给别人的生活带来改变”视做我人生的机会。有些事政府不能参与进来，作为个人，我很愿意也很喜欢从事这些活动。我学会的第一课就是，抓住每一个做领导者的机会。

对俄克拉荷马市联邦大楼爆炸灾难的追思活动，是我对自己领导力的第一次尝试。



我对凯茜说：“当爆炸发生时，我记得我在看电视，我在电视上看到的第一个面孔就是你。我知道，在这样的恐怖事件发生时，弗兰克一定在处理作为政府人员应该做的事情，于是你出现在那里。你是怎样想好，在镜头前要说些什么的？你是本着怎样的价值观，说出那些话的？”下面是凯茜的陈述。

事实上，我只是听从我的内心。我知道，在这难以置信的灾难面前，最重要的是诚实，不要掩盖任何事实，大家一起承担这样的痛苦，因为这不只是发生在我们身上，这是全美国的损失，并且，全世界的人们都与我们分享我们的悲愤，全世界都为我们而感到悲伤。尽管我和弗兰克会尽一切努力，在公众面前表现出我们的坚强和强大，但是，毫无疑问，我们也处于深深的悲痛之中，我想大家都会理解的。在炸弹爆炸的那一刻，人的残酷令人难以置信，灾难发生了，但我们永不放弃希望，永远拥有信念。

大家陆陆续续提供了很多帮助，我们希望世界上其他地方的人都知道这件事情，分享我们的经历。无数救援人员、志愿者奉献了他们的爱心，他们做出了巨大的牺牲，全社会提供了极大的帮助。企业也提供了经济上的援助，他们说：“你们还需要什么？需要多少？”他们不求任何回报，只希望帮助每一个人站立起来，重新振作起来。

从发生爆炸的那一天起，人们就不断打电话给我，询问该怎样提供帮助。那时弗兰克刚刚上任3个多月，我也还不习惯“第一夫人”这个位置。在一个好朋友的帮助下，我决定，我的角色不仅仅是要帮助俄克拉荷马州，而是要保证整个美国的平安。还有什么比祈祷，或者追思活动更好的方式呢。

在爆炸后的第一天晚上的9点半，我给我在俄克拉荷马市的5位新朋友打了电话，请他们来州长大厦一起策划这次活动。我认为请比利·葛培理牧师参与这次活动非常重要，因为他拥有最高的道德权威，说明这次事件为什么会发生。克林顿总统夫妇，以及所有在联邦大楼里办公的内阁长官当然都会参加。

有时，领导力似乎就意味着迅速行动起来。当时的伊利诺伊州第一夫人布伦达·爱德格给我打电话说：“凯茜，我想给你们送一些泰迪熊，我正在做一个给送泰迪熊的活动，我们和马歇尔费尔得商场合作，我希望把这些熊送给在灾难中失去孩子的家庭。”我说：“布伦达，你这样做真的非常好，但是，我觉得我们不应该只给那些失去小孩子的家庭送泰迪熊，因为还有很多孩子失去了父母，很多父母失去了已经成人的孩子，我觉得我们应该为每一个人送泰迪熊。”她说：“好吧，你觉得这样涉及的总人数会有多少？”

到现在，事情才刚刚发生了还不到 24 小时，我不了解这个情况，我说：“我们还没有任何线索。”“告诉我一个约数，”她说。“有 250 人受到了影响。”我告诉她。她马上答复：“没有问题，就这样说定了。”我又问：“你多快能把泰迪熊送到这里？”她说“我会尽快送到你处。”星期六，也就是追思活动的前一天，我们确定下来，事实上我们需要 650 只泰迪熊。我给布伦达打电话询问能否弄到这么多，她说：“今天是星期六，马歇尔费尔得商场不营业。”我说：“哦，你如果能让马歇尔费尔得商场开门，我会找一架飞机去把泰迪熊运回来。”西南航空公司 CEO 赫布·凯莱赫很愿意提供一架飞机，帮忙把泰迪熊运回来。

联邦快递的车满载着泰迪熊开来，装了很多个箱子。我决定在追思活动中把这些熊发给每一个失去亲人或亲人受伤的家庭。布伦达、马歇尔费尔得商场和西南航空公司承担了领导者的角色，他们使我能够在那天早上就把礼物发出去。

在星期天的追思活动中，那是 4 月 23 日，比利·葛培理牧师、克林顿总统夫妇，以及所有相关的内阁成员都到了。

在人们入场时，我们给每人发一个泰迪熊和一支黄玫瑰。俄克拉荷马市的几位花商发起了一次求助活动，全美国的花商都行动起来，他们送来了最漂亮的黄玫瑰。

在祈祷活动中，一位摄影师抓拍了一张丹·麦金尼的照片，他的妻子在



爆炸中失去了生命。他双臂在胸前合十，抱着一只泰迪熊，低着头，轻轻啜泣。这张照片在全国的报纸和杂志的头版刊登（这张照片后来获得了普利策奖）。在爆炸区域的护栏周围，开始出现很多泰迪熊。

我告诉凯茜，对她这种强大的领导力直觉和对灾难的反应，我十分敬佩。她回答说：“嗯，这就是要做的正确的事情，我也不是完全确定，但我相信，那天之后，泰迪熊成为希望的象征，在国内外都是这样。在苏格兰校园枪击案及科隆比纳校园枪击案之后，泰迪熊也被拿出来。现在似乎是这样，哪里有大灾难，泰迪熊就会出现在哪里，一切都因为布伦达·爱德格的领导力直觉，并且她拿起电话提供了一种帮助的方式。因此，有时候，领导力不需要周密的计划，并且在行动之后，领导力的影响仍然会持续很长时间。



追击“红色十月”

卓越领导者具有很好的直觉的一个最好的例子来自改编自汤姆·克兰西同名小说的电影《追击“红色十月”》。

“红色十月”是苏联的最新秘密武器，是一次秘密行动中的潜水艇，这艘潜水艇像第二次世界大战中的航空母舰一样大，装有足够的原子武器，足够毁掉美国西海岸大部分的大城市。它由俄罗斯最有经验的潜水艇船长、目光敏锐的马可·雷米思（肖恩·康纳利扮演）指挥。

雷米思偷了这艘潜水艇，计划带着它投靠美国。俄罗斯发动了其舰队的全部船只，要在“红色十月”落入美国人之前找到并毁坏它。同时，美国认为雷米思是来投放导弹的。中央情报局分析员杰克·雷恩（亚历克·鲍德温扮演）在之前对雷米思个人及他的职业生涯进行了研究，他说服军队使他们相信雷米思是要来投靠美国，而不是来攻击美国的。雷恩被派到美国的潜水艇中，他们开始追击“红色十月”。

雷米思命令领航员向 Thor's Twins 前进，这是冰岛附近的一处深海大峡谷，在这里，他们可以藏身。进入这个海底大峡谷时，他们在看不清楚的状态下前

进，靠速度、时间和雷米思的直觉做指引。一个苏联的水雷尾随着他们，在前方是一座巨大的海底山脉——尼普顿山丘。雷米思必须深入自己的内心，利用直觉精确地确认何时要避开山丘，避开水雷。

领航员数着秒数控制何时拐弯。可以看到船员脸上极端紧张的表情，听到倒计时的声音。“30 秒，开始计时，”领航员说。“3、2、1，转弯，船长！”镜头停在雷米思脸上，我们可以看到他的嘴唇在动，数数。“船长，拐吗？”雷米思没有理会领航员的话，深深进入自己的内心，默默自己数着数。他的嘴唇在动。“10、9、8、7、6、5、4、3、2……”雷米思的灵感出现了，他用坚定的口吻命令道：“满舵向右，反转右舷引擎。”船员们都觉得他们肯定要死了。这艘巨大的船颤抖着，滑过山丘，仅仅有几英寸的间隔。水雷撞到山丘上。雷米思镇定地给出下一条指令。

从电影上看，雷恩是研究雷米思的专家，但是，他低估了雷米思的直觉能力，没有想到他在这个过程中如此敏锐。

直觉训练

直觉与理性并不是对立的，但是是在理性的范畴之外的。

——心理学家卡尔·荣格（Carl Jung）

作为一名领导者，你应该对新体验保持开放心态，同时努力寻找新体验，这样才可以提高自己直觉的有效性。如果接受新的挑战，承担新的风险，无论是成功还是失败，都可以从中学到东西。但是成功的时候，通常我们不会说：“棒极了。看看是哪一点做得比较好，让我们取得这样的成功。”我们通常只是继续前进。

相反，我们似乎从失败中能学到更多。如果心智足够成熟，面对失败能退一步想，对自己的想法和过程进行思考，我们能学到很多，关于自己、关于组织，以及下一次应该怎样做得更好。智商，再加上情商的提高及战略，这就构



成了发展直觉能力的温室。

在作家雷克斯·斯托特的侦探小说中，美国联邦调查局人员尼洛·伍尔夫告诉他处理犯罪事件的搭档阿契·古德温：“根据经验得出判决结果。”这就是直觉。

当你花时间付出努力锻炼自己的其他3项能力时，直觉能力也就得到了发展。当机会出现时，你就可以利用直觉做出聪明的决策，并立即行动。

能力培养的引导师

在我刚刚开始工作时，我非常幸运遇到摩托罗拉的副总裁比尔·维森做我的业务指导老师。我们一致认为，他是那种永远不会保留自己想法的人，会坚定地坚持自己的想法。他会直接告诉我，我的工作就是倾听他的观点，弥补自己的弱项，不懂的地方就提出问题。15年，我了解了他的经营才华。我准备新材料时，他会从实际用途的角度进行审阅。他像是一个故意唱反调的人，对我的逻辑、假设和预期的产出提出问题。我锻炼了自己的专业技能和洞察力，真是一笔无价的财富，对我的成长，我对美国企业的理解，他是贡献最大的一个人。无论在美国，还是在全球，他是21世纪最重要的战略领导者之一。

你有战略能力方面的指导老师吗？你知道谁可以为你提供发展领导力方面的经验、知识吗？就像比尔·维森所给予我的那样？

向非常成功的领导者提问是有意思的事情，他们总是有各种各样的想法。

唐娜·夏拉拉博士对引导师，以及他们帮助她取得成功的方式，有不同的见解。我问她，是如何看待引导师与能力提高过程的关系的。她说：“在我的职业生涯中，我总是做得比要求更多些，大家一致认为我已经合格了的时候，我

就会换另外一个职位。我总是在不同的职位之间进行转换，从而对工作更熟悉，找到可以帮助我成功的人。”我还专门问她有没有引导师。“没有特定的引导师，”她回答说，“但是我会从很多人那里寻求帮助，我总是观察那些优秀的人才，但是我不认为我有那种传统意义上的引导师。“你认为发展自己的领导力需要引导师吗？”我问道。“需要，”她说，“做引导师是非常有意思的事情，不管是不是恰当，我总是帮助很多人，但并不是说我会对他们职业中的每个细节进行引导。”

我同意唐娜博士的说法。如果确实指导得恰当，处理好引导者-被引导者之间的关系，这对你将非常有利，对你付出的时间、你作为引导师的身份，都是一种尊重。

下面是如何从“引导者-被引导者”关系中收获更多的一些小方法。

- 存在两种导师关系——正式的和非正式的。非正式的关系可以和正式的关系一样产生良好的效果。在礼堂里、在网上、通过电话的松散的聚会都可能产生很好的效果。但是，如果你和你的引导师希望有更正式的关系，也不要犹豫。
- 认真对待引导师付出的时间。避免总是打扰引导师的最快速的方式是找到重复的信息和不重要的细节。但也不要害怕提出你所认为的傻问题，事实上，没有傻问题，只有不懂的、没有准备好的人。如果已经做足了功课，但仍然有问题或者需要帮助和更清晰的讲解，那么当然要联系你的引导师。
- 认真记笔记，这样就不用返回去找引导师，询问讲过的内容。这能帮助你提出更聪明、更有意义的问题，这样，就能让引导师和你分享他的智慧精华。
- 如果向引导师寻求建议，那就一定要接受。被指导者常常向引导师寻求了建议，而又在自己的情绪驱使下，与引导师进行争论。
- 要把行动的结果告诉指导老师。引导师可能会告诉你，你需要进行一些



小的调整或者修改。细微的改良很可能会带来显著的效果。如果一切进展顺利，同样需要向引导师进行汇报。

- 最后，你一旦有了自己的引导师，就要将这个习惯传承下去，自己也要成为引导师去指导别人，这是很好的事情，也是应受到赞扬的。

他人经验（Other People's Experience, OPE）的力量是“引导者-被引导者”关系的基础。没有人能单枪匹马就取得成功，而大部分工作、生活中的成功人士都愿意与他人分享其知识和经验。如果你能找到一位引导师，这对你及你的引导师都是美妙的体验。她或者他将会成为你获取信息、灵感的来源。

我的引导师和行动计划

伟大的领导者们所具有最重要的共同的优秀素质就是行动！因此，领导力之旅的下一步就是采取行动最大化你的领导力潜能。

要发展自己这方面的能力，应该仔细看看下属的行动方式，以及他们都在做些什么。他们有良好的团队协作吗？他们有共同的目标吗？你授权给他们了吗，让他们承担风险、做决策了吗？这些问题的答案将告诉你你的愿景是否明晰，你是否靠自己的能力将人们团结在一起。拥有清晰、强大、基于价值观的愿景是构建个人魅力和长期领导力的秘密。

下面是一个帮助你学会从引导师那里学到更多东西的行动计划。

问题清单

培养第1项素质——胜任力

胜任力——达成目标/愿景

我希望能够成为我的引导师的人：

名字

电子邮件地址

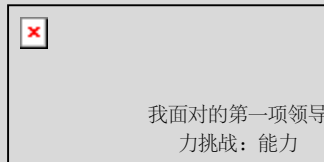
电话号码

1. _____
2. _____
3. _____

关于胜任力这项素质，我提出的最重要的 3 个问题：

1. _____
2. _____
3. _____

为了更深刻理解在使用这项素质时领导者发挥的作用，我希望与引导师讨论的领导力经历或者情况：



我在这项素质方面的弱点，我的 3 个最关键的问题：

1. 每天早上，我是否专注于构建愿景需要的能力，以帮助我步入正轨？

2. 我是否持续使我的胜任力和愿景清晰明了？

3. 我的愿景是否为其他人树立了正面的榜样？



为了使我的领导力水平在能力这一方面更有效并做好充分准备，下面是我采取的 3 个步骤：

1. _____
2. _____
3. _____

日期：

© 2009 希拉·默里·贝瑟尔博士

如果你想要一份免费的行动计划表，请访问我的网站：www.anewbreedofleader.com，单击“资料”按钮，会有针对 8 项领导力素质的行动计划表。

强化谦逊的目的

当你意识到能力能产生更多的能力，与人分享知识就能使知识倍增，事实上，你会对下属说：“我们一起学习，一起进步。”你构建了一种联系意识和群体共同成长意识。

随着能力的增强，愿景和目标的出现，一个真正具备了各项能力的领导者同样也是谦逊的。“他已经掌握了足够多的知识，他拥有如此丰富的智慧。”诗人、赞美诗作者威廉·考柏这样写道。

在研究 20 世纪的伟大领导者马丁·路德·金、摩西·达扬、梅厄夫人、纳尔逊·曼德拉、圣雄甘地及特蕾莎修女时发现，就像他们的强大、忠诚和果断一样，他们同样也非常谦逊，使下属紧紧追随他们，改变世界，为世界各地的领导者们树立了可以追随的榜样。

不管你领导力的能力水平怎样，不管你完成了些什么，意识到自己正处于“成为……”这样的过程是非常令人兴奋的。随着你谈论的事情、你读的书、你的想法、你经营的公司、你的梦想的改变，你各方面也在不断变化着，开放性、谦逊、责任、沟通、价值观、洞察力及胜任力，都是一名真正的、具有能力的新型领导者的组成要素。