shiwenbooks

[美] 约翰·麦克斯韦尔/著　　任世杰/译

领导力的5个层次

THE LEVELS OF LEADERSHIP

一切组织和个人的荣耀与衰落，皆源于领导力！

国际著名领导力和人际关系大师

最新作品

金城出版社
GOLD WALL PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字：**01-2011-7178**号
图书在版编目**(CIP)**数据
领导力的5个层次/(美)麦克斯韦尔 著；任世杰 译.—北京：金城出版社，2012.1
书名原文:The Five Levels of Leadership
ISBN 978-7-80251-608-3
Ⅰ.①领… Ⅱ.①麦…②任… Ⅲ.①领导学 Ⅳ.①C933
中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第254440号
□中国大陆中文简体字版出版©2012金城出版社
□全球中文简体字版版权为世文出版(中国)有限公司所有
领导力的**5**个层次
作　　者:[美]约翰•麦克斯韦尔
译　　者:任世杰
责任编辑:方小丽
开　　本:787毫米×1092毫米　1/16
印　　张:15　　字　　数:143千字
版　　次:2012年1月第1版　2012年1月第1次印刷
印　　刷:三河市祥达印装厂
书　　号:ISBN978-7-80251—608-3
定　　价:34.80元
: >>更多新书朋友圈免费分享微信xueba987

如果本书对您有帮助微信扫码打赏下呗！

也希望您能把社群推荐给朋友，我们的确需要您的帮助！

更多新书，朋友圈免费分享，微信：xueba987

序

登峰自卑 五步造极

假如你不是很熟悉约翰•麦克斯韦尔博士，那么，我相信你一定熟悉他对领导力的定义。就是他，告诉人们“领导力就是影响力”。这个定义简单易记，深植人心。我亦深受麦克斯韦尔博士在领导力领域见解的启发，并经常在清华大学为企业界授课时引用他的定义和智慧。

《领导力的5个层次》的观点与麦克斯韦尔博士过往的研究和论著—以贯之，他将领导力视为一个实践与学4的旅程，而最大的特色是将领导力学习的过程分为5个层次(5P),就像中国的功夫，最上乘者只有一层又一层地打通、突破才能进阶。他如此描述在最顶层的领导力：“第五层次的领导者常常具备～种超越他们所在的组织与行业的影响力，大多数能够到达巅峰的领导者在他们人生后期才能实现。”我自己带领团队多年，如今已过知天命便更能体会其意义的真切。

我一次又一次地翻阅本书，在麦克斯韦尔博士所描绘的“景致”中穿越，仔细体味着他所精练出的5个层次的(5P)领导力：职位(Position)、认同(Permission)、生产(Production)、立人(People Development),以及巅峰(Pinnacle)。霍地,我突然感觉自己就像闲在光明顶密室的张尤忌，参照若壁上的“乾坤大挪移”招式，一个层次又一个层次地修练，终于澈悟上乘的领导力心法——“登峰自卑、五步造极”。

我注意到在这本书中，麦克斯韦尔博士颇具匠心地将他过去提出的21项领导力法则与《领导力的5个层次》相互对应，在每一个层次都有匹配的领导力法则可以运用。如果说，领导力的境界是一座大山，《领导力的5个层次》是一张登山的导览图，在每一层次都有里程碑和路标，那么，21项领导力法则就像登山的百宝箱，可以助你在发展领导力的旅程中一臂之力。

我认为这本书融合了作者毕生在领导力的实践心得与经验，是每位领导者修练内在领导力的一本武林秘籍，值得我们循序渐进、按图索骥地学习。

陈生民

清华大学领导力研究中心研究员

全球华人企业顾问中心执行长

致 谢

谨以此书献给EQUIP(www.iequip.org)和在此领导力组织中的每个成员。EQUIP的五大原则是：

每天，我们……

1. 以全球化视角思考
2. 评价我们的领导力战略
3. 创造资源
4. 培养伙伴式的教练者、合作者和捐赠者
5. 教会领导者去培养后起之秀

得益于你们的辛苦付出，数以万计的领导者正在茁壮成长。谢谢你们!

绪 论

为自己的人生规划一份领导力蓝图

领导力是我毕生钟情之一，讲授它也是我的极大乐趣。回首往事，我已经奉献出30多年的人生岁月致力于帮助他人了解我眼中的领导力。在过去的几年中，我每年大约花费80余天教授领导力课程，足迹遍及六大洲。佴这一主题从未枯竭，原因何在？因为世间万物的兴衰都与领导力休戚相关。如果你要在未来的国际舞台上大展英姿，学会如何去领导将会祝你一臂之力。

在过去我讲授领导力的岁月里，有一个演说被史无前例地经典演绎。从西点军校到微软总部，在全球各个国家里，没有任何一个讲座能够与之匹敌。这个演说诠释了领导力的运作机理,同时也为如何成为一名优秀领导者提供了行之有效的计划蓝图。它就是“领导力的5个层次”。

我关于世间万物的兴衰都与领导力休戚相关的信条在1976年坚定起来。从那一刻起，我正式踏上了这条领导力的追导之旅，至今仍然矢志不移，上下求索。我的这次求索之旅发轫于对于许多问题的思考：如何定义领导力？什么是真正的领导者？领导力的运作机理又是什么？遗憾的是，大多数人对这些问题的惯常回答难以真正解答我心中的疑惑。一些人把领导力定义为获得领导职位,但是据我所知许多表现不佳的领导者窃据高位，而真正优秀的领导者却没有任何头衔。有些人则这样描述领导力：“虽然我不能够把它描述出来，但我确信当我看到它的时候能够感受到它。”尽管这或许是正确的，但却丝毫不能帮助别人学会领导之道。

在我之前得出的结论中曾经提到，领导力即影响力。随着人们对于身边其他人影响力的与日俱增，他们就能够更加有效地领导他人。经过漫长的深思熟虑，一个领导力运作机理的概念框架逐渐在我脑海中形成。这个概念框架就是领导力的5个层次。我前后穷尽五年时间构思、发展、完善这一概念，并讲授至今。每每讲授这个命题，听众总会问我的—个问题是:“您什么时候能够着手撰写这样的一部书呢？”正如你现在所看到的，我终于为这个问题交上了一份答卷。

你能学会实用的领导力工具

相信大家的书架上都会摆放着关于领导力形形色色的各种书籍。你可能会问：为什么这一本值得一读？我的答案是它行之有效。从个体小生意到《财富》前100的巨型公司，这五个层次已经被广泛应用于不同大小、不同结构的公司领导者培养。它也曾帮助非营利性机构学习如何去领导志愿者。领导力的5个层次已经在全球超过120多个国家和地区广为讲授，而每一次讲授中听众的疑问与视角反过来又极大地提升了领导力的5个层次理论的深度与广度。事实已经证明，这一概念是经得住考验、经得起论证的。除此之外，领导力的5个层次还具备如下优点。

领导力的5个层次为领导力勾勒出一幅清晰的发展蓝图

人们如何才能掌握领导力的奥秘？对于大部分缺乏领导力天赋的人来讲，领导力充满了神秘色彩。对于他们而言，领导他人就如同行走在黑暗的窄巷中。他们虽然清楚下一步该往哪里去，可是无法看清前路，也更不清楚前面会有怎样的荆棘与陷阱。对于很多学术界人士而言,领导力仅仅是一个学术训练，其中充满了值得研究、探讨与深入辨析的诸多变量。而领导力的5个层次恰恰与之相反，它如此显而易见，方便任何人去研究学习。

领导力的5个层次将领导力定义为动词，而非名词

领导力是一个循序渐进的过程，而非一种静止不前的状态。曾经有一段时期，人们将“领导力”与“管理”混为一谈，但我想现在大多数人已经认清了两者之间的巨大区别。当事物保持静态时，管理能够如鱼得水；而当事物处于不断变化的动态过程中，唯有领导力才能处理好人以及他们之间的动态关系。现实远非静止不前，领导力所担负起的巨大挑战就是创造变革，实现增长。稍后你将会发现，这些变革与增长将会促使领导者向更高的领导力层次迈进。

领导力的5个层次将领导学分解为可以清晰易懂的各个步骤

领导力这个命题是宏大的，甚至比人感到些许困惑不解。领导力从何处出发？我们应该最先做什么？我们应该遵循怎样的步骤？我们又应该如何赢得影响力？我们如何才能组建一支建设性的团队？我们又如何帮助追随者成长为新的领导者？在本书中，领导力的5个层次将用清晰易懂的各个步骤为你一一解答上述问题。

领导力的5个层次为领导力培养与成长勾画了清晰的蓝图

每当人们思考规划他们的领导力成长之路时，他们往往会将其预想

为职业发展规划，而事实上人们真正应该思考的是他们自身领导力的培养。完美的领导力并非只着眼于自身的提升,而是要与团队整体共同进步。领导力的5个层次在此为领导力成长提供了翔实清晰的发展蓝图。如果能够领导好他人，同时将团队成员培养为高效的后起之秀，未来事业的成功之路将会指日可待。

领导力的**5**个层次实现了领导力实践、原则与价值观完美融合

当我最初构建领导力的5个层次理论体系的时候，我将该体系中的每一层次都设想为可以实现有效领导的实践尝试。随着时间的推移和我讲授的日益深入，我逐渐意识到领导力的5个层次本质上也是领导力的原则。实践与原则二者的区别在于:实践能够适用于某一特定环境，换做其他新环境则不尽然；而原则是外在真理，正如物理学定律一样颠扑不破。正如所罗门所讲的“得体的回答能平息盛怒，而苛刻的言辞能激起人的愤怒”。他为我们陈述了一个超越时空的不变原则。普世原则之所以重要，是因为它如同一盏指路明灯指引我们做出正确的抉择。然而，当我们掌握一条原则并将其内化，它就成为我们价值观的一部分。坦言之，领导力的5个层次无时无刻不在影响着我们的领导力人生。

领导力的5个层次概述

巅峰 尊重 人们追随你是因为你是谁 以及你所代表的东西
↑
立人 复制 人们追随你是因为你对他们所付出的
↑
生产 成果 人们追随你是因为你对组织所做出的贡献
↑
认同 关系 人们追随你是因为他们愿意听你的
↑
职位

权力

人们追随你是因为他们非听你的不可

本书后面的每一章节都与领导力的5个层次中的每一层次相对应。在每一章中，你将会了解每一层次的积极方面与消极方面，学习每一层次的最佳行为选择与迈向下一层次的成长指南以及与每一层次相关的领导力法则。如果你早已熟知领导力的法则，这将会大大加深你对领导力法则与领导力的5个层次相关性的理解。当然，即使你是第一次接触到这些法则，你也将会很好地理解每条法则背后的基本概念以及它的适用条件。然而，在我们开始深入到每一层次之前，我想就领导力的5个层次的内容与结构给各位做一概述，以期提纲挈领之效。

我们首先对领导力的5个层次有一视觉直观认识，再对每一层次做一简要解读。

第一层次——职位

职位型是领导力中最初级的境界，即所谓的“人门层次”。职位型领导者所仅有的影响力来源于他的职位头衔。即使员工能去服从他，那也往往是因为他们非听不可。领导者所拥有职位和头衔衍生出职位权力，而职位型领导力正是基于这种权力。拥有一个领导职位本身并无可厚非，但是将其作为迫使员工服从自己的筹码则是大错特错的。对于一位领导者来讲，依靠职位换取影响力实非高明之举。

进而言之，仅仅做到第一层次的职位型领导者或许能够成为“老板”，但是难以称得上是真正的领袖。在此领导哲学之下，他们所拥有的是唯命是从的下属，而非和衷共济的团队。此类领导者依靠各种规章制度、政策条文和组织条款来管控他们的员工。这样的直接后果就是员工只会在领导者权威所及的范围内服从他们，以完成“分内事”为己任，而领导者于其权力范围之外,则很难要求员工付出额外的时间或精力。

职位型领导者在与志愿者、年轻员工以及高素质员工工作相处时，也往往存在闲难。究其原因，主要在于这类员工具有更加强烈的独立性倾向，仅仅依靠职权的职位型领导者难以对其施加充分的影响力。

在本书探讨的领导力五层次境界中，基于职权的职位型领导力是唯一不需要能力或者努力就能得到的，因为任何人都可以因为被赋予某个职位而自然而然地拥有它。

第二层次——认同

领导力的第二层次完全基于对于人际关系的把握。在认同这个领导力层面上，人们追随你是因为他们愿意听你的。当你喜欢他人，将他们

当做有血有肉的个体来看待，你就开始影响他们。在此过程中，信任得以建立。无论是在家还是在工作中，无论是在娱乐消遣中或是义务奉献中，工作环境都会变得积极向上。

处于第二层次的领导者，其着眼点已非维持自己的职位，而在于如何去了解身边的人并努力探寻和他们的相处之道。领导者与追随者彼此了解，推心置腹，建立起牢固持久的友好关系。

即使没有领导他人，你也可以喜欢他们；但如果不能真正关爱他人，你却很难领导好他们。爱人者方能御人。

第三层次——生产

迈到“认同”这一层次的领导者面临的最大危险往往是固步自封于此。然而，真正优秀的领导者并非只是营造一个舒适的工作环境,他们更能把任务完成，工作做好！这是为什么领导者要努力迈向第三层次一生产。这一领导力层次是基于成果，领导者由此获得影响力与公信力。人们开始追随领导者是因为他们对于整个组织的巨大付出。

当领导者迈向领导力的第三层次时，很多有益的方面逐渐显现。工作突猛进，斗志奋发昂扬，营业利润增长，员工流失减少，目标得以实现。也是在这一层次上,动势作用得以发挥。

在这一层次上，领导和影响他人成为一种乐趣。众所周知，成功与生产率可以解决大量问题。正如美国国家美式橄榄球大联盟(NFL)传奇四分卫乔•纳马斯所说：“当你赢得胜利的时候，任何困难都能迎刃而解。”

领导者在迈向领导力第三层次中成为变革的代言人。他们能够勇敢面对并及时解决棘手的难题，他们能够做出艰难的抉择挽回困局，他们更能够将追随者引领至新的高效境界。

第四层次——立人

领导者之所以伟大，不在于他们所拥有的巨大权力，而在于他们善于授权的能力。这正是处于领导力第四层次上的领导者所做的。他们充分运用自身的职位权力、人脉关系与生产能力投资于他们的追随者，着力培养他们直到他们真正成长为新的领导者，这就是中国人所说的“立人”。这样的结果就是复制，关注个人发展层面的领导者实际上在不断地复制他们自己。

生产创造或许能够赢得竞争，但是关注个人发展能够廉得冠军。在这一层次，我们总会看到这两种变化：首先，团队协作迈向新的水平，究其原因在于对于人力资本的巨大投资加深了人际关系，帮助人们增进

相互了解与忠诚度；其次，工作表现再上新的台阶，究其原因则在于团队中更多领导者的出现促使他们帮助更多的人提升工作质量。

处于第四层次上的领导者改变了他们追随者的人生。而人们之所以追随他们也是因为领导者为他们个人所付出的。这种条件下结成的人际关系往往是延续终生,牢不可破的。

第五层次——巅峰

领导力最高的也是最难企及的层次是巅峰。虽然大多数人能够实现从第一层次向第四层次的跨越，但是第五层次所需要的不仅仅是努力、技能和意向，某种程度上也需要具备高水平的天赋。只有天赋异禀的领导者曾经迈到这一步。那么走到巅峰的领导者又在做些什么？他们致力于培养实现第四层次的领导者。

如果人们为人备受尊敬、乐观豁达，同时富于创造力，他们就能够获得对于他人的影响力，并相对容易地赢得追随者。仅凭自身力量去培养追随者是充满挑战的，大多数领导者选择不去做也是因为培养追随者往往比单纯地领导他们花费更多的心血。然而，在所有的领导力任务中，难度最大的就是,将领导者培养成能够并愿意去培养其他领导者的人。但是巨大挑战性的背后也有着丰厚的“回报”:一流顶尖的领导者成就一流顶尖的组织。他们创造出其他领导者所不能的机遇，他们以他们的实际行动传承下宝贵的遗产。人们追随他们是因为他们的领袖特质以及他们所代表的东西。换言之，他们的领导力为他们赢得了无上的口碑与声誉。因此，巅峰领导者往往能够超越他们自身的职位、所处的组织，乃至所从事的行业。登峰论剑，舍我其谁！

领导力的5个层次的深层视角

既然你对领导力的5个层次已有大体了解，我还想分享一些深层视角，以期帮助读者理解不同领导力层次之间是如何相互关联的。

1. 你可以成功迈向领导力的下一层次，但是你的足迹会留下永恒的印记

了解了领导力的5个层次的基本概念，你或许把追求领导力的更高层次想象成爬楼梯,离开较低的一层而到达更高的一层。但事实却并非如此，也就是说，你成功地迈到领导力的更高层次，而在前一层次你也会留下永恒的印记。换言之，领导力的每一层次提升都有赖于前一层次的牢固基石。如果你肯略加思索，你会认同我的观点。假设你从一个领导职位开始提升你的领导力，并同你的下属建立起良好的人际关系，你会为了取得良好的人际关系而辞掉自己的职位吗？答案是显而易见的:不，你不会为了前进而放弃自己的职位。当然，如果你成功地迈向了第二层次，你也不再依赖于你的职位了。

当你间他人建立起良好的人际关系，并且提升至更高的领导力层次：生产层次，你会抛弃或者无视自己一手建立的人际关系吗？你最好不要！如果你那样做了，你会发现自己其实最终后退到了最初的第一层次。

领导者并不是用一层次的后退换来另一层次的前进，他们在原有层次的基础上迈出新的步伐。这是一个不断建设的过程。

2. 对于不同的人而言，你并不是总在同一领导力层次上

领导力是动态的，它随着人际关系的不同而变化。人们会根据你对于他们所处的领导力层次来决定自身行为。五层领导力法则同样符合这样的规律。对于我工作中不同的人而言，我或许处在不同的领导力层次上。第一天到公司上班的人或许只看到我的领导职位，而我所倾注培养的或我已经培养成功的后起领导者则认为我已经走向了第四层次。在家里我如果是一个好父亲，对我的孩子而言我或许在第四个层次上；如果是一个缺位的父亲，我或许只是迈出了第一层次；对于我的邻居而言,我更有可能在第二层次上。

你是否有过这样的经历:你把你的观点同自己的团队分享，面对同样的信息你会得到各色不同的观点？你又将这归因于什么呢？听众的不同背景？不同的智力水平？不同的训练层次或者人生经验？不同的个

性？我觉得所有这些因素都有作用，但是最重要的原因还在于人们对于你所处不同的领导力层次的解读。人们会根据你对于他们所处的领导力层次来决定自身行为，那必定是有变化的。

迈向新的领导力层次并非如同获得一个学位，也不像一个运动员创下一项纪录。你并不实在地得到它或者离开它，它更像是每天都在路上奋力奔跑来证明自己的实力。唯一的特例就是巅峰层次，已经迈向顶峰的领导者能够攀升至此得益于声望而非只是人际交互影响。但是有一点值得注意的是，不论对于处在哪个层次的领导者，他们并不是自然而然就能保持在那个层次上。你要竭尽全力地去赢得自己的领导力层次，并且你的层次随时会上升或者下降。

3. 你的领导力层次越高，

领导力的实现就越容易

告诉你一个好消息随着你努力迈出更新更高的领导力步伐你会发现自己在领导他人方面越来越得心应手。在领导力层面每前进一层次都会让你能更加行之有效地领导他人，因为随着你迈向更高层次你的影响力也与日俱增。随着影响力的与日俱增，更多的人选择追随你，存限的影响力与领导力却产生了更为宏大的影响力与高效力。这也是常识。当然，这里也有一个坏消息:迈向新的领导力层次并非易事，假如它真的很简单的话，人人都会成为巅峰领导者了。

4. 你的领导力层次越高，

你就越需要花费更多的时间与精力去再上新台阶

被任命为某个领导职位抑或是获得追随者的认可，这两者哪个更难？答案是显而易见的。想要同人们建立良好的人际关系，你需要花费大最的时间和精力。那从第二层次迈向第三层次呢？我相信想要持续保持生产力比单纯交朋友更有挑战性。而当你想要迈向第四层次培养优秀后进领导者时，那将会更加艰难与耗时。领导者想要达到最后的顶峰层次则或许需要毕生去追求。

记得多年前曾看过汤姆•威尔逊制作的卡通片。片中着运动服的英雄主角齐格正奋力奔跑在通往成功的路上，他突然看到前方的路标写到：“停下支付通行费。”对与所有期待在领导力层面有所成就的人，这的确是句良好忠告。想要到达巅峰是没有捷径坷循的，而每次的提升都意味着辛勤的付出。你必须更加乐于奉献,你必须学会付出更多。与此同时，你的追随者也要付出更多。没有任何人能够不劳而获，没有任何团队能够不做出任何努力和牺牲而摘得桂冠。

5. 领导力征程上每提升一层次都是需要日积月累的，而后退却是瞬间可成的

正如我所说过的，领导力层面每迈出一步要花费时间与精力，也曾有人问我："需要多久我才能成长为具备领袖特质的巅峰领导者呢？"

我的回答是："比你想象的要长得多。"建设总会比破坏花费更多时间。想要攀登新的领导力高峰，你要做对很多事情;但有时只要一件事情做错，就足以导致功败垂成。不妨以人际关系的构建作为例子，想一想要花费多长时间才能构违起一份良好的关系，而一旦做出了某些破坏信任的事情，眨眼之间这份珍贵的关系就会毁于一巨。

想要攀登新的领导力高峰，你要做对很多事情；但有时只要一件事情做错，就足以导致功败垂成。

尽管领导者在领导力征程上的跌落之快是难以预料的，但是可以聊以自慰的是：当你迈向更高的领导力层次，你身后的足迹会为你编织起安全网。因此，你在领导力上提升得越高，你的领导力也就越安全。替如，走在第三层次的你做出了一些错误决策毁坏了你个人乃至整个团队的生产能力，此时你所建立的良好的人际关系或许成为你的救命稻草。唯一缺乏安全网保障的是领导力的第一层次:职位。在这个层次上，你儿乎不容许有犯错的机会。这也是你需要努力迈向更高领导力层次的另一重要原因。

6. 你迈出的步伐越远**,** 你的回报越大

在迈向更高领导力的征程中，你的确要付出更多，但同时你也可以得到更多。作为一名领导者,你的投资回报随着领导力层次的提升而不断增加。当你迈向领导力的第二层次时，你赢得信任与领导的权力；当你迈向第三层次时,你为自己所处的组织增加了生产创造力；当你迈向第四层次时，你使得生产能力倍增，因为每当你为所处的组织贡献一名领导者，就意味着你为整个团队增添了动力；当你达到领导力巅峰的时候，组织的成长性与生产力呈现出指数型增长趋势，因为你为组织贡献出的不仅仅是引领他人的领导者,更是不断培养后起之秀的领导者。

一个组织中领导者越优秀,该组织中的每个个体也会更加优秀。当组织富于创造力，配合默契，斗志昂扬，动力十足，回报自然随之增加。

7. 工欲善其事，必先利其器

每当领导者想要达成新的领导力跨越，更多更强的技能是不可或缺

的。基于此，每一层次的成长得益于领导者自身的进一步提升。当然，值得庆幸的是，领导力的每一层次都成为领导者磨砺自身提高技能的平台。

它的运作机制是这样的：要迈出新的领导力步伐，领导者面临风险。在较低的层次上，风险较小也较容易克服。譬如从第一层次向第二层次的跨越，领导者面临的风险是如何着手构建人际关系。随着领导力层次的提升，所面临的风险不断增大。例如迈向第三层次的领导者尝试凝聚整个团队去完成一项极为艰难的任务，但最终失败了。这会极大地损宵领导者的公信力，减少动力，并削减团队成员斗志。但是每一更高层次上所面临的风险都是领导者磨砺自身的理想熔炉。旁观者看到领导者的行为，或许会说:“看，他迈出这一步冒了多大的风险呀！”但他们可能没有看到领导者在历练中的成长，当下一个风险出现的时候，领导者已经能够应对自如了。

一名领导者的成长是主动学习与经验积累的结合体。如果人们笮单依靠自身经验而不去主动学习，积极筹备新的挑战，他们不能像领导者那样进步；另一个方面，假如他们只是精神上高度重视主动学习，但是未从风险与回报、尝试与犯错中吸取经验，他们同样难有所成。领导者的成长两者不可或缺，甚至需要某种程度的天赋。当然,你无法掌控你具备多少天赋，你只能掌控如何去利用它。

每当看到运动健儿由大学的出色表现而跃升为职业运动员，不可否认的是他们都具有某种程度的天赋。但对于他们的成功真正起到关键性作用的还是主动学习与实际比赛经验。仅仅靠大学时期的运动经验是难以取得骄人成绩的；而仅仅只是加紧训练，积极筹备而无实际比赛经验的纸上谈兵最终也难有建树。想要取得最终的成功，二者都不可或缺。

如果在领导力方面天赋异禀，你或许对领导力的成长充满激情。你乐见成就的取得，领导力已成为人生规划的一部分，那就大胆地去放手追求吧！如果你在领导力方面并非天资聪颖，也千万不用丧失信心，你可以“以勤补拙”，充分把握每一个机会历练自己，做好一名勤恳扎实的领导力学生。不论如何，都要记住，你在任一层次上的成功都能助你笑傲群雄。从现在开始努力迈向新的更高层次吧,这会为你的未来打下基础。

8. 在某一领导力层次上的固步自封会限制你和你的团队

《领导力21条法则》一书中曾经这样论述盖子法则：领导能力决定一个人办事的成效水平。换言之，你完成任务的有效性和团队协作的能力受限于你的领导能力。如果你的领导力10分中可以得到4分，那你的

办事效率就不会超过4分。另外，尊敬法则阐释道:人们自然想追随比自己强的领袖。这就意味着假如你在4分的水平止步不前，你能够招揽到的人才很难离于3分。

领导力的另一重任是随着我们自身的前进，还要不断提升我们所领导的团队。不断挖掘我们自身潜力也会为追随者创造相同的环境。当领导者停止前进的步伐时，两个问题需要扪心自问：他们能够提高吗？

他们会提高吗？有些人不能了，他们已然江郎才尽；有些人则是“非不能也，是不为也”。能力不是真正的症结所在，抉择与态度才是。如果人们愿意选择继续奋进，转变自己的思想态度，真的是天高任鸟飞了！你当下的领导能力已然成形，过去的时光我们更无能为力，然而你可以改变未来。你要为自身的领导力提升做出一份抉择:如果你选择勇敢地踏上领导力征程，你的领导能力得以提升，也会对你各个方面的领导技能产生正面影响；然而，如果你畏葸不前，你最好学会适应你当下所处的环境吧，你的处境不见得会有多少改善了。

9. 当你变换职位或者组织时**,**你基本上要从新的领导力层次开始

当领导者职位调动开始领导一批新人时会发生什么呢？如果你还认为自己处在相同的领导力层次上，那你就错了。每当你开始引领新的团队时，你要从头开始新的征程。新的团队成员从未与你共事,他们不会将你作为第四层次的领导者，你必须凭借自身实力去赢得它。对于已经迈到第二层次和第三层次的领导者亦是如此。你都不得不从第一层次重新开始。当然你不必过分担心的是，如果你曾经迈到领导力的第四层次，你也就清楚如何去达成它。有了这样一份宝贵的经验，即使在新的组织中你也清楚如何快速到达原先的层次。

每当你同一个新的凼队经历这样的成长过程，你就会变得越来越娴熟。当你熟练到一定程度的时候,你已经不再担心在新的环境中迈出自己昂扬的领导力步伐。25年来，我一直在宗教世界里担任领导角色。这期间，我在四个不同的组织工作过，并且每到一个新的组织总要从头开始自己的领导力征程。庆幸的是,我在那个世界里能够迈到领导力的第四层次，即使是对很多组织之外的人。然而，当我在商界开始教授领导力的时候，所有的东西都改变了。对于许多人而言，我又回归到了领导力的第一层次。但我并未因此气馁，我更加努力地去证明我自己，重新开始我的领导力征程。现在转眼15年过去了，我此刻正在享受着前所未有的公信力，而这正是由构建良好的人际关系、富于生产创造力与培养后进领导者所带来的。

与此相反，职位型领导者则不愿从头开始，因为他们把领导力认定为目的地而非过程，一个名词而非动词。他们想要努力地去确保他们现在所有，他们的愿望就是能够一蹴而就地实现自己领导力的跨越；而优秀的领导者则希望重新在领导力新征程上披荆斩棘，因为他们清楚在领导力的漫漫征途上他们会不止一次地从头做起。

10. 你不能够独自走在领导力攀登之路上

我最喜欢的格言之一是:“如果你自认为领导者而无人愿意追随，那么你只是一个过客罢了。”这句箴言深刻地抓住了领导力的真正本质，也表达出了领导力的5个层次中最重要的深层视角。立人者方能立己，想要成为一名成功领导者,你必须帮助追随者不断提升。如果人们不追随你,你不可能从第一层次迈向第二层次和第三层次;如果你的追随者不能最终成长为后进的领导者，那么你也没有迈向领导力的第四层次；而如果你所培养的领导者不能实现领导力的第四层次去不断培养新的领导者，那么你最终不能成长为具备领袖气质的巅峰领导者。领导力的提升过程始终不能离开他人，并且着眼于对他人的帮助与培养。正如**C.W.**佩里所言**:“**领导力就是接受追随者的现状，并将他们带向新的征程。**”**这也是领导力的5个层次的精髓所在。

领导征途，蓄势待发

我相信此刻的你已经对于领导力的5个层次及其运作机理有了基本的认识，但是我猜想你或许在问自己这样一个问题：对我的团队而言，我究竟处在怎样的领导力层次上呢？我下此断言是因为每次我讲授这五层次时，总会有人如是问。

稍后我会教你如何解决这个问题，但是首先我要明确的是深入理解领导力的5个层次，并清楚自身对于不同个体所处的不同环境将会决定你如何去领导他们。优秀的领导者不会以相同的方式御人，因为每个人是不同的。对于不闻的人而言,你所处的领导力层次也不尽相同。高效的领导者与追随者之间的互动是基于：

●他们与特定追随者所处的位置；

●追随者对于领导者层次的解读；

●领导者自身领导力提升所处的层次。

当评估你的领导力并着手培养它时，所有这些因素都开始发挥作用。

我相信每个人都有提升自身领导力的能力，成长为一名领导者本身也不是什么神秘课题。它可以通过自身努力实现，每一个人也都有迈向

更高领导力层次的潜质。

那么你的潜力究竟是什么？你是否拥有成为第三层次、第四层次乃至巅峰领导者的能力与意愿？只有一种方法去发掘这两个问题的答案：接受领导力征程上的挑战，付出百分之百的努力，深入潜至领导力内核。如果你乐于接受挑战，你将永不后悔，因为没有其他更好的途径能够让你提升自身领导能力最终实现贡献他人，影响世界。

我相信这本书中关于领导力每一层次的行动指南会有效地领航征程，助你攀登。读好书，用好书，正如我的朋友齐格·金克拉所祝福的："我期望看到迈向巅峰的你！"

成长指南：如何定位你现在的领导力层次

这个包含四部分的问卷是期望帮助你了解自身在领导力5个层次征程中所处的层次。我非常鼓励各位停下阅读的脚步，立即静下心来花足够的时间对自己现在的领导力层次做一评价。完成第一和第二部分需要投入较多时间。第三部分因为包括其他人，花费的时间更多一些，但也请做好该部分。该部分的主要目的在于确认第二部分中你的自我直觉与自我认知是否准确。第四部分则对你个人在团队中所处位置进行深入探究，应该在完成前三部分之后进行。 >>更多新书朋友圈免费分享微信xueba987

如果你顺利完成这份基础工作，在阅读本书剩余部分乃至将来攀升领导力的征程中，你都能处于一个如鱼得水的更佳状态。

第一部分 领导力层次特征

第一部分适用于你领导力的整体测试。请仔细阅读下面十条陈述，在你认为与你个人相符的陈述前面做出标记。注意回答问题时尊重你的第一直觉，不要跳过任何问题，也不要后退或者改变你的答案。

第一层次

□我不必提醒为我工作的员工我是他们的领导者。

□我把每一个为我工作的员工视为独立的个体，不仅仅是根据他们的作用或者角色来做评价。

□大多数时候，我非常期盼着去工作。

□我将自己的职位看作是学习进步的机会,而非牢牢控制的“地盘”。

□为我工作的员工愿意做出更多自身职责范围之外的工作。

□我清楚处理好人的问题是领导工作的重要组成部分，并将其作为自身工作的重要部分。

□我充满了深入学习领导力的愿望，希望自己成为一名更加优秀的领导者。

□我对自身工作的评价是依据所完成的工作，而极少关心自己的晋升之路或者想要得到的职位。

□我基本的目标之一是帮助为我工作的员工。

□大多数人觉得和我一起工作很轻松。

如果你为自己选择了八条及以上陈述，那你就极有可能已经是达到第一层次的领导者，并且已经踏上了更高的领导力追求之路。下面继续下一部分的测试。然而，如果符合的陈述小于八条，那你很有可能尚未达到领导力的第一层次，这里应该是你领导力征程的起点所在。为什么呢？因为此刻的你仅仅达到了最低层次的领导力水平。

第二层次

□你所辖部门之外或者职责范围之外的人们尊重你的看法，并经常向你征求意见。

□我清楚我的长处与不足，在工作中很少遭受意外打击。

□我从心底里喜欢大多数人，同时愿意帮助他们。

□在同为我工作的员工相处过程中，我能够始终如一温和有度。

□当我对团队成员吩咐事务时，他们总是相信我所说的，因为我是值得信赖的。

□我已经与所有为我工作的员工建立起牢固的人际关系。

□在绝大多数时候，同我一起工作的人认为我很可爱也很有趣。

□当我需要与团队成员进行一次坦率的对话来纠正错误或者处理问题时，我会进一步跟进并责令限时改进。

□我相信员工对于一天的工作付出所需要的不仅仅是一日的工作报酬;大多数人渴望得到激励,我会努力给予他们。

□我已经同为我工作的每个人建立起了良好的人际关系。

如果你为自己选择了八条及以上陈述，那么继续进行下一部分测试。反之，你最好先不进行该部分剩余测试，因为你的测试结果显示出你尚未达到领导力的第二层次——良好的人际关系，你也未能如第二层次的领导者一样思考。如果你执意要一次完成该部分的剩余测试，请注意即使你在接下来的部分赢得八条及以上陈述，你也不能够认为自己已经处于较高的领导力层次。因为你尚未提升到领导力的第二层次，这条原则在你回答后面层次时也同样适用。

第三层次

□在我的工作中，我持续不断地实现自己的目标。

□优秀人才总是希望同我和我的团队一起工作。

□人们将我视为所在领域的专家并努力从我身上学习借鉴。

□即使我的上司没有为我设定目标，我也总是不断地为自己设定并实现目标。

□我在工作上的表现常常将我的团队提升至新的台阶。

□无论我做什么，我都会全力以赴。

□对于他人观察我如何去做并以我为榜样，我并不介意。

□我以难题解决者著称，并且我经常顺利解决棘手问题。

□我的工作具有每天相对的连续性。

□我拥有自身的体系与路径来帮助我在较高的领导力层次上有所作为。

如果你为自己选择了八条及以上陈述，那么继续进行下一部分测试。反之，你的测试成绩表明你还没有达到领导力的第三层次，也未能如一位第三层次领导者那样思考。

第四层次

□我定期持续地做好计划并追踪所有团队成员的培训和进步情况。

□当截至日期临近或者工作变得紧急的时候，我也从不会取消我们的培训活动和培训课程。

□我持续地承担着风险以给予其他人可以锻炼他们的责任和权利。

□我每月花费很多时间指导潜力十足的领导者。

□我很清楚地知道我领导的人们的强项和弱势。

□我使自己的培训、培养和指导方式均个性化。

□我用最多的时间去指导那些具有最高能力、天赋和潜力的人。

□我曾经通过给人们轮换不同的岗位来寻找最适合他们的职位。

□我不仅仅在正式的审核中给人们建议，而且在持续地给予他们反馈性意见。

□在一个组织里面，我的团队或者部门是大家公认的训练最有素的。

如果你符合上述的八条或者八条以上，那么请继续进行下一部分测试。反之，你的测试成绩表明你还没有达到领导力的第四层次，也未能如一位第四层次领导者那样思考。

第五层次

□我可以说出几个人的名字，我曾经鼓励他们向我汇报真实想法和情况，并且他们也定期这样做。

□我利用自身影响力在我的组织里灌输价值观。

□我们组织的方针路线是由我或者我参与的团队制订的。

□我培养了许多领导者，而他们本身也致力于领导者的培养。

□我享受着与一个小圈子领导者的友谊和沟通，并且在这个圈子里进行我的领导力旅程。

□我仍然在竞赛的最顶端，并且我拥有强大的正面影响力。

□我可以说出至少一个人的名字，在我决定应该离开我现在的职位时，他能随时准备好承担起我的职责。

□在我的组织之外，我依然有影响力。

□在我行业之外的人们来找我寻求领导力方面的建议。

□我会利用我的影响力和资源来完成比我自己或者我的组织更重要

的工作。

在领导力的旅程中，你仅仅可以在你掌握的最低层次驾轻就熟。所以我想提醒你，即使你在其中一个更高的层次的得分很高，但是你的领导力其实还是处在那个较低的层次上。这是在你同他人一起努力提升领导能力时应该注意的地方。

第二部分 个体成员评估——领导者的观点

对每一个你直接监管过的人，请对以下问题回答“是”或者“不是”。〔测试开始。设计者：请将以下做成一页或两页易于复印的版面。〕

个体组员评估

组员姓名：_____日期：_____

第一层次

□是□不是 这个人认为你是他的领导者。

□是□不是 这个人赞同你适合你现在所处的领导职位。

□是□不是 这个人认为你把领导职位作为一个踏入领导力门槛的机会，而非个人晋升的特权。

第二层次

□是□不是 你了解这个人的家以及他或她在工作以外的个人生活情况。

□是□不是 你知道这个人的个人强项与弱点。

□是□不是 你了解这个人的希望和梦想。

□是□不是 你致力于帮助他或她成功地完成他或她的工作。

□是□不是 这个人信任你并且你也信任他或她。

第三层次

□是□不 这个人尊重你的专业能力和素养。
是

□是□不 这个人向你征求建议和经验。
是

□是□不 因为你的影响,他或她的工作变得更高效。
是

□是□不 这个人承认由于你的领导，整个小组变得更加高效。
是

□是□不 这个人认可你们团队为整个组织的愿景和目标所做出的贡
是 献。

第四层次

□是□ 你给过这个人具体的培训以帮助他或她表现得更好。
不是

□是□ 你指导过这个人或者将他或她置于一个成长的过程里，从而帮
不是 助他或她变成一个更优秀的领导者。

□是□ 因为你给予的机会和培训，这个人现在已经在领导其他人。
不是

□是□ 这个人一直是忠诚的并支持你，而且总能直面你的质疑。
不是

第五层次

□是□ 由于你的投入，这个人不仅仅在领导其他人，而且还培训那些
不是 有望成为领导者的人。

□是□ 如果你要退出的话，这个人有很高的概率能够成功地扮演你的

不是　角色。

□是□　这个人是你的拥护者并且在其他领导面前拥护你，所以你在见
不是　其他人之前就已经得到了他们的尊重。

[测试结束]

评估：

你可以从这份评估中学到两件事情：第一，根据你的答案，你可以清楚自己以及每一个人处于领导力5个层次的哪个层次。如果你在某一层次中否定的回答多于肯定的回答，那你对那个人而言尚未达到这一层次(你应该还处于前面的一个层次上)。你可以学到的第二件事是你需要在哪些方面改进。每一个否定回答的陈述代表着你需要在那个方面下些功夫。

第三部分 领导力评估——组员的观点

让每一个直接向你汇报工作的人为你填写以下的评估。如果他们愿意，他们也可以匿名填写。评估标准与第二部分相同。

需要注意的是，即使你是一个非常出色的领导者，还是会有员工或者义工只愿意把你放在第一层次上。你可以尝试去赢得那个人，向第二层次迈进，但是并不能保证你一定可以赢得他。

[测试开始。设计者：请将以下做成一页或两页易于复印的版面。]

领导力评估

领导姓名：_____日期：_____

请阅读以下陈述，然后根据这个领导的情况回答是或者不是。答案没有对错之分。这份评估仅仅是为了描述你和他的相互关系而设计的。(如果你愿意，你可以匿名填写。)

第一层次

□是□不 你认为他是你的领导者。
是

□是□不 这个人很适合他或她的这个领导职位。
是

□是□不 这个人把领导职位看做一个踏入领导力门槛的机会，而非个
是 人晋升的特权。

第二层次

□是□ 这个人关心你的家庭以及你工作以外的个人生活，并且经常询
不是 问你关于他们的情况。

□是□ 这个领导者清楚你的个人强项和弱点。
不是

□是□ 这个领导者了解并且尊重你的希望和梦想。
不是

□是□ 这个领导者致力于帮助你成功完成你的工作。
不是

□是□ 你信任这个领导者，并且他或她也信任你。
不是

第三层次

□是□ 你尊重这个领导者的专业能力和素养。
不是

□是□ 你依赖于他或她的建议和经验。
不是

□是□ 由于这个领导者的影响，你的工作变得更加高效。你所在的团
不是 队由于他或她的领导更富有生产力。

□是□ 你和你的团队为整个组织的愿景和目标做出了贡献。
不是

第四层次

□是□不 你从这位领导者那里得到过具体的培训，这帮助你表现得更
是 好。

□是□不 这个领导者曾经指导或者培训过你，促使你成为一个更优秀
是 的领导者。

□是□不 由于这个领导者给你的机会和培训，你目前已经在领导其他
是 人。

□是□不 你信任这位领导者,并勇于接受他或她的质疑。
是

第五层次

□是□不　由于这名领导者的投入和影响，你现在已经在培训和提升其是　　他领导者。

□是□不　因为他或她帮助你准备,你现在很有可能可以去扮演这个领导是　　者的角色。

□是□不　这个领导者改变了你的人生，而且你在其他领导者面前拥护是　　他或她。

当你完成这个评估以后，请将其交还给这位领导者。[测试结束]

第四部分 现阶段领导力等级评估

第一部分 #真实的 第二部分 #在此层次上 第三部分 #在此层次上 主导层次

层次1

层次2

层次3

层次4

层次5

通过完成以下步骤，可以得到一个关于你个人领导力的大致印象:

1. 在标着“第一部分”的一栏里，记录下这个评估的每个部分里你认为是正确陈述的个数。

2. 在标着“第二部分”的一栏里，记录下你对团队成员的评估中得到的每一个领导力层次的组员个数。

3. 在标着“第三部分”的一栏里,根据团队成员的回答，记录下将你放在此层次的员工人数。

4. 现在横向相加。哪个领导力层次有最高的分数？最有可能的是，有着最高分数的那个层次就代表着你对于大多数团队成员而言的领导力水准。(这个并不意味着绝对的科学有效性，而仅仅只是一个帮助你认识自我的工具。)

在你读这本书的时候，请在脑海里记住这份评估结果。书里每个章节后面的成长指南会帮助你提升自我的领导能力，从而在领导力征程中迈出更高更远的步伐。

领导力的第一层次——职位

概述:这是一个梦寐以求的地方，但你不能固步自封于此。

↑
↑
↑
↑
职位

权力

人们追随你是因为他们非听你的不可

传统意义上的领导力征途都是从领导职位开始的。有人参军入伍，成为一名新兵，开始努力追求列兵军衔的晋升；而当某个人得到一个工作时，往往同时也会获得一个头衔或者职务说明：工人、销售员、服务生、职员、会计师、经理不一而足。职位是领导力提升之旅的起点，也是领导力建立与发展的最低层次与牢固基石。真正的影响力必须以此为基础。

曾经有一段时期，领导者严重依赖自身职权来领导，尤其在封建世袭时代这一点更加不足为奇：世袭的爵位在家族内部从父亲手里传给儿子(有时也会是女儿)，王子顺理成章地成为国王。他们所做出的决策无论对错都是法律。在大多数的工业化国家，这样的时代已经一去不复返了。当然，确实还有许多国家保留了国王和王后，但大多数这样的国家(例如英国)，君主的统治必须服从人民的意愿，而实际的国家领导人是由民选产生的。职位的确给你了一个领导的机会，但是除了在严刑峻法的领导体系之下，职位所真正能够带来实权却没有那么大。

拥有一个领导职位无可厚非，一个人得到领导职位往往是因为更高层领导者看中了他的天分与潜力。获得了一定的头衔和职位之后，一定的领导权力与权威往往也随之而来。

职位是一个很好的起点，但同其他领导层次一样，它也有它自身的积极方面与消极方面，让我们先来看一下职位型领导力的积极方面吧。

职位的积极方面：你已经踏上了培养领导力的征程

正如人生中时时处处都有正反两面，领导力的每一层次也都有积极与消极的两面。如果你刚刚被任命一个职位而接触领导力，那有些东西是值得庆祝的。我将告诉你其中的四点。

1. 领导职位被赋予某些人往往是因为他们具有领导潜质

大多数时候人们能够获得某个领导职位，往往是由高层权威人物的任命。这一点或许显而易见。但是思考一下背后的深层含义:这也往往意味着高层权威人物认为新任命的领导者具备某种程度的领导潜质。这当然是个好消息，因此，假如你受邀担任领导角色而刚刚开始接触领导力，那么高层领导对你的信任是非常值得庆祝的。

.我依然记得我第一次被赋予领导角色时的场景：我被我们高中篮球校队教练任命为队长，那是一个多么令人振奋的时刻呀！如果我此刻闭上眼睛，我仍然能够清晰地感受到内夫教练对我的巨大信任。

在他做出任命声明之后，他与其他队员分享，认为我是队里积极奋进与努力工作的楷模。但是随后他又将我单独叫到一边，嘱咐我队长的头衔仅仅只是给我一个发挥领导能力的平台，而不能保证所有的队员都能听我的。他说赢得队员的服从与拥护是我的责任。

最优秀的领导者是基于个人领导潜质来提拔后进，而非政治、资历、证书或者个人便利。约翰•伍登，这位加州大学洛杉肌分校(UCLA)篮球队的传奇教练，更是一位魅力四射的领导者。他曾经告诉我说，他直到团队在赛季中打上几场比赛后才会任命新的队长。他之所以等待的原因就是他想看一看哪个队员能够建立并担当威信。他常常对他的球队引用格言道:“不要告诉我你将要做什么，做出来给我看！”

如果你获得了一个新的领导职位，那么我会对你说:欢迎你达到领导力征途的第一层次。你已经受邀参与这样领导力竞争，并且在其中拥有一席之地。你将会有机会表达自己的意愿并做出决策，而你最首要的目标就是向你的上司与团队证明，你个人能够胜任这份职位。

2. 一个领导职位意味着你的领导权威被认可

当一个人获得领导职位和头衔时，某种程度的权威或者权力会随之而来。尽管最初的权力或许是非常有限度的，但是不必气馁，因为大多数领导者都需要通过极少权力的运用证明自己以赢取更大的权力。

再回到我的第一份正式领导职位——篮球校队的队长。我从中获得了一些新特权：在中圈跳球之前，我可以去中场会见裁判员，并同其他

球队队长讨论比赛打法;我可以请求中场休息，并在队员聚拢磋商战术的时候传达教练员的指导;在每场比赛开始之前与结束之后,我都要在更衣室向全队喊话。总之,我的头衔给予我认可与权威，正如《步兵周刊》在1954年写道的："只有一个人的任命深入团队每位成员心灵的时候,他才是一名真正的领导者。

作为一名新的领导者，你必须明智地运用你所赋予的权威，着眼于帮助你所领导的人与整个团队的提升。照这样去做，你的追随者会赋予你更大的权威。当这一刻到来的时候,你所赢得的是领导力，而不仅仅是一个职位。

3. 领导职位是促使领导者成长的催化剂

获得领导职位与肩负领导职责是密不可分的，其中最重要的一项要求是领导者的个人成长。这一点是我早年从父亲那里学来的，他喜欢引用这样一句话："所予愈丰，所求愈高。"他坚信我们每个人生命的所得都很多，为此我们每个人都肩负着努力学习不负韶光的重任。

只有你在领导力征程上不断求索、坚持不懈,你最终才能取得骄人的成功。如果你相信职位创造领导者，那么你要想成为一名优秀领导者是很难的；你将会止步不前，放纵自我去享受职位带给你的种种好处，而不去努力成长为你原本能力所及的优秀领导者。

我经常问不同的领导者："假如要提高你所在组织的效率，你会选择做哪一件事？"人们的答案往往可以从下面这份清单里找到：生产、营销、政策、工序、程序、定价、人力资本……而很少有人会回答出所有答案中最重要也最有影响力的一个："我自己！我会改变我自己来提高组织的效率。"正是这个鲜有回答的答案是成功的要诀。如果你想要领导别人，首先要成就自我。提升一个组织的唯一途径就是培养组织的领导者。如果你想有所作为，首先从你自己开始。

对一个组织产生最大负面作用的领导者正是那些自以为是者。一旦他们获得了渴望的职位或者头衔，他们就停下了前进的步伐，停止了创新，停止了提升。他们耽于他们所得到的授权而堵塞任何前进的力量。你要不断努力设定新目标来充分利用好职位所带来的良好机遇，不断成长。优秀的领导者总会是优秀的学习者。要想成为高效的领导者，你必须明白你所获得领导职位仅仅是促使你成长的催化剂。如果你做到了，并成为一名终身学习者，你将会持续不断地提升自我领导力。不论你的领导潜力大小,你也能够充分挖掘。

4. 一个领导职位使得潜在领导者能够定义与塑造自身领导力人们被赋予一个领导职位最大的潜在优势在于为他们提供了一个机会来决定

他们想要成为哪一种领导者。他们所获得职位或许已被界定，但是他们本身不是。

当你刚刚成为一名领导者时，你的领导履历上是空白的，你可以随心所欲地去描绘它。你想成为哪一种类型的领导者呢？不要仅仅只做一个适应者，在失败中找寻自己的风格。要真正地去思考它:你想成为一名专横领导者还是团队构建者？你想惩罚员工还是多去扶持帮助他们？你想发号施令还是勤学善问？只要你的领导风格与你的为人相符，你就可以建立起你所想要的任何领导方式。

“领导对领导学会”创立者兼董事会主席弗朗西斯•赫塞尔本曾经观察到：“领导力与你做了什么关系不大，而与你是谁关系甚笃。如果你将领导力视为操纵别人的伎俩或者攫取你个人利益的工具，那么每位员工都有权力去怀疑。但如果你的领导力最首要且最主要地来源于你的内心品质与正直理想，那么你可以要求员工为你们的组织以及它的使命奉献自我。”

如果你新接触到领导力，或者刚刚被赋予某个领导职位，那现在就是你思考你所要建立的领导力风格的最佳时机。(如果你是一位富有经验的领导者，你当然不妨重新评价你的领导方式并做出相应调整。然而，这样你未来的工作会与员工过去的经历不同，你不得不去克服他们的固有预期。)在你前进的道路上，究竟有哪些需要思考呢？主要有如下三点。

我是谁？

优秀的领导力从了解自我的领导者开始。在《这是你的船》一书中，麦克•阿伯拉肖夫船长这样说道：

总而言之，困苦的经历教会我真正的领导力在于首先认清你自己，之后再藉此创造出一个超级的组织。领导者必须放开对于追随者的束缚，让他们将自身的聪明才智发挥到极致。然而，限制员工潜能发挥的多数障碍都是由领导者设置的，这些障碍根植于领导者自身的恐惧、自负的需要与无创造力的恶习。当领导者在他们的思考与感悟中深刻探究自我时，一场大转变就会发生。

成功的领导者努力地去了解自我,他们清楚自身的长处与不足，他们知道自己的脾气秉性,他们明白怎样的个人经历促进自己的发展。他们更清楚自己的工作习惯，自己每天、每月乃至每季度的规律，他们知道自己能够与哪一类人合作愉快，而又需要哪一类人的襄助。他们明白自己要往哪里去，并且如何到达那里。因此,他们知道自己能够做什么，并且他们的领导力能够持续进步。

能够深层次地了解自己远非易事,也不是一朝一夕可以做到的。这是一个长期复杂的过程。其中或许并不是那么富有趣味,但它是你成长为优秀领导者的必修课。自知是有效领导的坚强基石。

我的价值观是什么？

在一次关于诚信价值观的演讲中，马克•吐温曾经讲述了这样的一个故事："当我还是个孩子的时候，一次我在街上走，突然看到了一辆装满西瓜的手推车。我非常喜欢西瓜，因此我悄悄地溜到手推车边上，偷拿了一个西瓜。之后我飞快地跑进一个小巷子，大口地吃起了西瓜。然而，当我咬下第一口的时候，一种奇怪的感觉涌上心头。我丝毫没有犹豫，当即做出决定：我走回那辆载满西瓜的手推车，把那个西瓜换成了一个熟的。"

我们已经不止一次地见证金融行业所出现的各种问题，从安然公司的剧变到政治领袖的失败，我相信当人们对待自己的价值观有如手推车上的西瓜那样可以换来换去的时候，我们就可以理解以上所发生的一切了。如果领导者不能拥有并坚守强大的核心价值体系，他们的行动所产生的影响会远超过他们自身。

你的价值观是你领导力的灵魂，它指导着你的行为。在你可以成长为一名成熟的领导者之前，你必须对自己的价值观有一个清晰的认识，并努力去恪守它，因为它将会塑造你的行为并直接影响到你的领导方式。

在你反思自我价值观的时候，我觉得你应该明确下面三个关键领域的想法：

●道德价值观——究竟什么是以"对"的理由做"对"的事？

●理性价值观——你该如何营造与他人相互信任、尊重的环境？

●成功价值观——什么样的目标值得你去终身追求。

如果你认真回答了上面三个问题，并且在三个领域中矢志不移地恪守之，这将会极大地促进你正直品质的培养，从而使领导者富于个人魅力，促使员工加入你的团队，追随你的领导。

不久之前，我看到一份由阿吉隆金融公司旗下的民意调查公司所做的一份调查报告再次印证了我的上述观点。调查要求受邀的美国工人们选择对于他们而言最重要的一项领导者特质。尽管有些特质也很重要，但是大部分的受访者没有选择专业性、竞争力甚至公正。下面是调研的最终结果：

序	质
1	以身作则地领导
2	坚定的道德情操
3	商业方面的丰富知识
4	公正
5	总体智商与竞争力
6	员工认可度

很明显，如果领导者拥有坚定的道德价值观，员工将会尊重他们，而不仅仅只是他们的职位。

不成熟的领导者努力利用他们的职位来谋取较好表现，而自我认知的成熟领导者认识到员工持续的良好表现并非由职位、权力或者规则促成的，它是由真实而又正派的核心价值观所激励产生的。

我想要将怎样的领导力付诸实践？

西南航空公司的前董事会主席兼CEO赫伯•凯勒赫的职业生涯是从律师开始的。在早年的律师职业生涯中，他学到了有关领导力极为重要的几课。他说道：

我在领导力方面最深刻的一课是从我早年辩护律师经历中学到的。抱着追求卓越的理想，我去拜访了在圣安东尼奥案件审理中最富有声望的两位律师。一位坐在那里，从不反驳什么，但却对证人温文尔雅，建立起与陪审团的融洽关系；而另外一位则是咄咄逼人，大声斥责喧闹者。但两个人却几乎都能打赢每场官司。从那时起，我认识到成功其实是有多种途径的，而不是只有一条“正确”途径。领导力亦是如此，拥有不同个性、不同途径、不同价值观的人能够取得成功，不是因为某种价值观或者行为更加优秀，而是因为他们的价值观与行为是真诚的。

如果你想成为一名更优秀的领导者，你不仅仅需要了解你自己，确定你的价值观，你也必须将它们融入你的生活点滴。

在思考如何定义你的领导力时，把你将要不懈实践的行为习惯考虑在内。你将会如何更好地管理你自己？每天你开始工作的时候将会做些什么？你将会坚持怎样的精神训练来保持自己不偏离正道？你会怎样对待他人？你的工作伦理是什么？你会为别人树立怎样的榜样？这一切都等待着你来探寻，由你来定义它。你在领导力征程上开始得越早，你现在开始培养良好习惯的潜在收益也就越大。

领导力第一层次的底线是在获得领导他人权力时能够改变一些东西。优秀的领导力改变个人的生活：它组成团队，它创立组织，它影响社区，它更拥有影响世界的潜力。但绝不要忘记，职位仅仅只是起点而已。

职位的消极方面：真正的领导力不在于职位

如人生中的其他东西一样，职位型领导力既有积极的一面也有消极的一面，领导力的其他层次亦是如此。但你会发现随着你领导力步伐的迈进，积极的方面不断增加而消极的方面不断减小。因为职位是领导力的最低层次，它不可避免地有不少消极方面。在此，我主要列举以下七条。

1. 拥有一个领导职位常常带有误导性

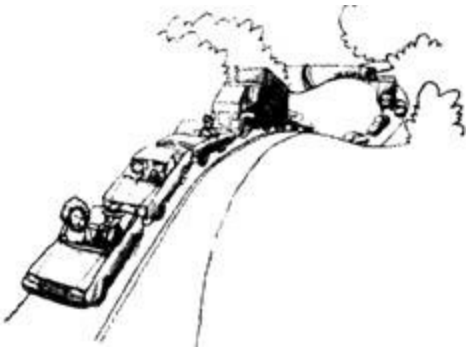
职位是定义领导力最简单的方式。一旦你拥有了一个职位或者头衔，人们会把你等同于它。然而，职位或者头衔往往具有很强的误导性。一个职位所承诺的总是比它实际做到的要多。

我学到这一课是在我的第一个教堂里。那时我刚刚得到我在教堂中的第一份领导职位，我错误地认为被提名为牧师就意味着我是领导者了。而当我在第一次委员会会议上时，我发现自己确实错了。作为被任命的领导者，在我开始主持会议不久，那位“真正的”领导者接替了我的角色。他的名字叫做克劳德，他已经在我们教堂所在的乡村山谷中生活了一辈子，当地每个人都热爱他。他的影响力是如此显而易见：董事会的其他成员都望向他寻求指导，并向他征求所有相关问题的意见。事实上,我甚至在无人注意的情况下离开那次会议……

我完全震惊了。在第一次会议和接下来所有的会议中，所有的眼睛与注意力都投在了克劳德这位“真正的”领导者身上。尽管我拥有职位头衔、合适的大学学位、办公室、薪水——所有与职位相关的东西，但是董事会的成员没有人听从我。这些东西克劳德一无所有,但是所有的人都在认真地听他所说的。

我的错误在于，我天真地认为我会因为职位而成为领导者，而不是将其作为一个成长为领导者的机遇。当时的我不能理解,为什么领导力被赋予我而我却不能真正拥有它，我与这部喜剧中的司机太相似了：

撰稿人邦妮•奥尼特，绘图人约翰•赖纳



“莫里，这不会让你成为名副其实的领导者的。”

那时候，我将领导定义为一个如我是谁一样的名词，而不是我所做了什么的动词。领导力是行动，而非职位。当我赴我人生中的第一个教堂赴任的时候，克劳德已经通过多年里积极的行为建立起了自己广泛的领导影响力。因此，人们愿意追随他。克劳德，这位曾经务实的农民，之后向我解释说道：“约翰，在一个名字之前或者之后的各种头衔都像是猪尾巴一样，它和猪肉的质量一点关系也没有。”

从那以后，我把领导力视为具体的行为，并在国内外的各种会议和研讨会上努力向领导者传授这个概念。我践行的途径之一就是通过我的国际非营利性领导力组织：EQUIP。迄今为止,EQUIP已经在全球150多个国家培训了超过500万名的领导者。这个组织中的培训者和我都发现,在发展中国家培训中遇到的头号挑战就是将领导力解读为行动而非职位。这些国家中的领导者往往会具备一种“我已经做得很好”的固定思维模式。我们想让他们理解的是领导力众多特征中最为基本的一个:领导者总是在将人们带向前方，他们不是静态的。假如没有前进的征程，也就没有所谓的领导力。

2. 依靠职位的领导者常常低估人的价值

依靠职位来实现自身领导力的人总会将他们的职位赋予极高的价值——常常会高于他们所做的任何其他事情。对他们而言，他们的职位比他们所从事的工作，他们对员工所传递的价值观乃至他们对团队所做出的贡献都重要。这种态度对于促进良好人际关系的建立有害无益。事实上，职位型领导者往往将员工视为麻烦制造者，或者在整个组织大机器中可以任意替换的小零件，甚至是他们在实现下一个职位晋升目标路上的制造麻烦的障碍。因此，那些拥有职位型领导者的单位、团队或者组织会遭受可怕的低落士气。

职位型领导者为了使自己形象更佳或者防止其他人成长起来威胁其地位，他们往往会让其他人自我感觉渺小。具体怎么做呢？

从不真正地相信自己的员工。

假设自己的员工“不能”而不是假设他们“能”。

假设自己的员工“不会”而不是假设他们“会”。

更多地看到员工的问题，而不是他们的潜质。

将他们视为“负债”，而不是“资产”。

那些依靠自身头衔或者职位去影响他人的领导者，往往难以与人良好合作。有些职位型领导者甚至讨厌员工！为什么呢？这真是一个鸡生蛋还是蛋生鸡的棘手问题。他们是因为不能够与人通力合作才不得不依靠自己的职位,还是因为他们依靠自己的职位而从不去花时间与精力去与他人合作呢？我不知道问题的答案，或许两种零星的职位型领导者都存在。但是，我所确知的是，职位型领导者在领导他人时，忽略了很多人的因素。他们忽略了这样一个事实:人都是有其自我的希望、梦想、愿望与目标的。他们没有意识到，作为领导者他们必须把他们自身的理念与员工的志向以一种共赢的方式结合起来。简言之，他们之所以没有领导好的原因在于，他们没有认识到并将这个事实考虑在内：不管是在任何地点，为了任何目的，任何类型的领导力都是与人合作的学问。

3. 职位型领导者依赖于政治手段

当领导者珍视职位胜过影响他人的能力，这个组织的工作环境将会变得非常政治化，将会充斥各种操纵与阴谋。职位型领导者更加关注控制力而非奉献。他们工作是为了获得头衔，他们无所不用其极以获得能力所及的最多员工与最大预算专款——不是为了实现组织所肩负的使命，而是为了捍卫并扩张其自己的“地盘”当一名职位型领导者这样做的时候，这常常会刺激其他人同样如此，因为他们担心别人的所得就是我的个人损失。这也不仅仅会导致尔虞我诈、故作姿态和阴谋操纵的恶性循环，而且还会造成部门之间的恶性竞争。

我曾经在我刚刚描述的高度政治化的环境中，作为一名年轻领导者工作过一段时间。那简直如一个布雷区一般，处处充满了不成文的规则与私下规约，涵盖范围从与上司预约会面到选择与谁共进午餐。在如何使用合适的头衔称呼他人方面，也得格外重视，并且你 职型领导者更加关注控制力而非奉献。在工作中被如何对待取决于你个人的背景。毫无疑问，在那样的工作氛围中，我工作表现欠佳。我立即寻找适合培养我领导力的更好岗位。当我找到新的位置离开这里时，我是如此地愉快。当然，那里的领导者也很乐见我的离开。

我一直想要找到那种能够高效运作且具备高昂斗志的政治化组织，看看我们大多数政府机构的所作所为，想想其中的领导者和员工吧。他们中的大多数人当然都是有提升空间的，从职位型领导的思维模式中走

出来将会对他们大有裨益。

4. 职位型领导者将权力置于责任之上

巴尼•法夫，情景喜剧片《安迪•格里菲斯》中小镇梅伯里的那个警官，是我最钟爱的电视剧角色之一。剧中唐•诺茨扮演巴尼，连同扮演谢里夫•安迪·泰勒的安迪·格里菲斯，为美国献上了它最为成功的电视连续剧。我每一季都看过，有的甚至看过好几遍。

巴尼•法夫是一名典型的职位型领导者，他自视甚高且紧握权力的欲望为整个剧集创造了多个笑点。拥有一发子弹与一枚警徽，他时刻不忘向他人炫耀自己现在正在掌权。他享有警官的权力，他想让人们都承认这些权力。然而非常不幸的是(当然对我们观众是很幸运的)，没有人太把他当回事。最终的结果就是无论他走到哪里，戏剧性的喧闹都会跟到哪里。

与之相反，谢里夫•安迪却拥有真正的权威与权力。他所有的时间似乎都在充当这位不明智警官的冷静影响者的角色,但他极少利用自己的职位来做事,他也从不带枪。所有人都知道他是一位真正的领导者，能够处理任何情况。安迪的焦点放在为辖区内人们践行职责，而不是一味索取尊重或者仅仅因为他的职位而获得权力。《安迪•格里菲斯》一剧充满了轻松与快乐，但也是对领导力的一次探究。

著名诗人托马斯•斯特尔那斯•艾略特曾经断言：“这世界上一般的伤害都是由那些自以为是的人造成的……他们并不是有意造成伤害……他们深深地陷入自我感觉良好的无尽挣扎中无法自拔。”那正是职位型领导者所做的：他们努力地使他们自己看起来或感觉起来很重要。

不可避免的是，那些依赖于自我权力的职位型领导者会产生强烈的权力意识。他们期望自己的员工来服务自己，而不是寻找途径去服务自己的员工。与提升工作相比，职权对他们而言更重要。他们将自己的“地盘”置于团队合作之上。因此,他们经常强调对他们有利的规章制度而忽略掉人际关系，这对于促进团队合作、创建积极的工作环境毫无作用。

仅仅因为你作为领导者有权力去做某事，并不意味着那是一件正确的事情。把你的注意焦点从权力转变为责任往往是一名领导者走向成熟的标志。在领导力起步的年份里，我们中的大多数都会为自己所拥有的权威以及在此权威下享受的特权而感到欣喜。如果不是彻底的自我陶醉，那些权力可以是令人振奋的。正如亚伯拉罕·林肯总统所讲的：“几乎所有的人都能够承受逆境，但如果你要测试一个人的品质，给他权力

吧。”作为领导者的每一个人都必须努力成长为不依赖于自身职位的领导角色。如果我们能够沿着这样的道路成熟起来，我们将能把焦点从为自身利益享受权威转变为用自身权力去服务他人。

5. 职位型领导者往往是孤独的

俗语“身处高位是孤独的”一定是出自职位型领导者之口——或者其他个性错乱的人所讲的。领导力并不意味着必然孤独，所谓的孤独是人们自身导致的。

如果职位型领导者错误地理解领导力的作用和目的，他们很容易变得孤独。成为一名优秀的领导者并不意味着竭力成为“山大王”,而高高立于他人之上。优秀的领导者是要与员工并肩同行，并帮助他们和你一起攀登高峰。如果只是你自己一个人居于山峰高处，你或许就会觉得孤单了。如果有其他的同伴在你身边，你就不会觉得孤单。

“山大王”式的领导者营造了一种十分消极的工作环境，因为他们容易时时感觉受到威胁而充满了不安。无论何时看到具有潜质的员工开始攀登职场高峰，职位型领导者内心都会充满担忧，时刻害怕自己在高处的位置被别人取代。因此，他们会暗中削弱那些展露才华的人，努力保卫自己的职位，时时让自己处于领先于他人的优势地位。如此之后，最常见的后果是什么呢？最优秀的员工会感到被暗中削弱打压，最终选择离开单位或者组织去找寻新的职场发展机遇攀登；而只有资质平平和缺乏上进心的人留了下来，并且他们也清楚自己处于组织的最底层。这就逐渐形成一种唯我独尊的企业文化，而使得职位型领导者孤独地站在最高层。领导者并不必然孤独,那些感到孤独的人其实是自己一手造成的。

6. 职位型领导者会被打上标签而难以前行

在我早年的领导生涯中，我学到了有价值的一课。我总是努力为新领导者创造成功的条件，我常常给予他们我的所有来帮助他们成为一名成熟的领导者，包括领导职位、我的时间、我的个人影响力、亲身示范、各种资源以及领导力的各种机遇。下面就是我所发现的：我给予具备良好潜质的领导者尽管很少甚至没有，他们依旧能够成功，并且成为优秀的领导者;与之相反，即使我穷尽所有来帮助资质平凡的领导者，他们仍然无法成功，更不能成长为优秀的领导者。这就是说，并非职位造就了领导者——而是领导者成就了职位。

无论何时当人们利用他们的职位来长期领导他人并且难以建立真正的影响力的时候，他们就会被贴上职位型领导者的标签，而在组织内部鲜能获得进一步提升的机会。他们可能会有些同级调动，但是很少能够

再升迁了。

如果你曾是职位型领导者，你可以去改变自己。这本书也将会帮助你。然而，你需要意识到，你依赖你的职位越久，你想要改变别人对你领导方式的固有印象就越难。你或许甚至需要改变你的职位以重新开始建立个人影响力的过程。

7. 职位型的领导氛围下员工流动率会很高

当领导者依赖他们的职位来实现领导的时候，所带来的结果几乎都是较高的员工流动率。我在《金牌领导》一书中，一个章节的标题是这样的:人辞退人，而非公司。在其中，我阐释了人们是如何接受一份工作的，几乎总是因为他们想要成为公司的一部分;而当他们决意要辞职的时候，又几乎总是因为他们想要摆脱某些人。当潜在优秀领导者不得不去服从较差的领导者时，他们往往会选择离开这个组织；当工作环境太差时，潜在优秀领导者也会离开。去采访一位刚刚离职的员工，你会发现他们并不是离开自己的职业的概率非常高，他们只是想要离开他们不得不一起工作的一些人。

每一个公司都会不可避免地存在一定的员工流动率，但是每位领导者一定要问的是："哪些人离开了？"是最顶尖的人才流失了？还是那些成绩平平的人？如果顶尖的人才流失了，而资质普通的人进入公司，那将来就有麻烦了。停留在领导力第一层次的组织倾向于流失掉第一流的人才,而只能吸引到二流乃至三流的人才。一个组织中职位型领导者所占的比例越高，公司流失高端人才而只能吸引低端员工的概率就越大。

最近，巨冲击公司的首席运营官琳达•萨瑟给我写了一张便条。其中她谈到了当较高层次的员工发现自己为一名职位型领导者工作时所发生的动态变化过程。她说道，这些人往往成为"迷失的领导者"。下面是琳达便条的具体内容：

处在第一层次的领导者仿佛很难拥有处于第三层次的员工。优秀的中层领导者会让缺乏竞争力的高层领导者感到不安！因此，优秀的领导者确实会离开一个能力较差的低层领导者，然而也很有可能的是，第一层次的领导者会想方设法把第三层次的员工排挤出去。看到这样的场景发生在我的眼前让我觉得很迷茫，当然也让我很难过。

那为什么我将他们称之为"迷失的领导者"呢？因为他们都曾经因为自己的才华而被启用为后进领导者，曾经都是大有前途的上进者，但都因为职位型老板的压制而不得施展才华，最终甚至落得失业，沦入与那些被撤换的员工为伍的境地。

这是对于时间与才华的极大挥霍呀！每当富有创造力的员工或者潜

在领导者被职位型领导者驱走的时候，整个组织都会蒙受损失。一个不争的事实是，一个组织的发展水平不会超越其领导者的领导水准。如果一位处于第一层次的领导者掌权，那么这个组织最终也只会是停留在第一层次上；而如果领导者处在第四层次上，那么这个组织也难以发展到登峰造极的层次，除非其领导者成长到第五层次。

8. 职位型领导者用人之弱，而非其强

你能否说出一个员工付出很小努力而运行最好的组织？你能否说出一位队员集体“不给力”而能摘得桂冠的教练？你能否说出一名得到学生呼应最少而能教出同行最好成绩的老师？你能否说出一个备受民众不满唾弃而依旧能赢得世界尊重的国家？你能否说出一段双方彼此之间形同陌路而能仍旧保持良好感情的婚姻？不能,我打赌你不能。为什么呢？这是因为想与那些付出最少、拈轻怕重的人一起走向成功是不可能的。

依赖于自身职位与头衔的领导者是所有领导类型中最弱势的。他们付出得最少,而期待他们的领导职位能为他们努力工作。结果就是，他们的员工也付出最少。一些为职位型领导者工作的员工或许一开始很强势、很雄心勃勃、富于创新性也很有斗志，但他们很难保持这种状态。典型而言，他们往往会变成下面三种人中的一种。

看钟坐等下班者

在领导力第一层次的工作环境中的员工喜爱钟表，甚至希望能在整栋建筑的每个角落随时都能看到钟表。为什么呢？因为工作的每一分钟都根据钟表来衡量的。正午之前，每当他们看表的时候，他们就在想自己已经上班多长时间了：“我已经在这里待了两个小时了。”午饭之后，他们又开始计算还剩多久就能下班：“再过两个小时我就能到家了。”钟表的另一个作用就是提醒他们一天中更为重要的时间段:休息时间与午餐时间。

在领导力第一层次的工作环境中，员工的士气从十午茶之后开始“高涨”，因为从那时他们开始一天中的高潮——下班时知的倒计时。大约4:30的时候，他们的精力开始攀升，人们开始到处走动把办公室的东西收拾好。他们把桌子上的所有东西清理一空，以便5点下班时间一到自己能够迅速离开。

4:45的时候，他们到处转转向同事道别。他们不愿意在他们飞奔出门的时候打招呼说再见，毕竟那样显得很没有礼貌。

4:50的时候，他们最后一次去洗手间，不管他们白天已经在那里消磨了多少上班时间，但他们还是不希望那些能在上班时间解决的事情来占用自己宝贵的个人时间。

4:55的时候，他们换上运动鞋，这保证他们能够快速地离开。

4:58的时候，他们进入起跑状态，静静地等待5点钟声的敲响。

当到5点的时候，所有人都已经离开，他们的“撤退”已经经过多次协作、演练与时间计算而达到极致。

5:02的时候，停车场里已经空空如也，每个人在早晨停车的时候就已经精心盘算过合适位置，方便自己快速离开。

或许,我多少夸大了这一点。但是刚刚的描述与实际情况并无多大差别。看钟坐等下班者总是非常清楚在他们回家之前还剩下多少工作时间,并且他们绝不想在下班时间多工作一分钟。想想看吧：当为你工作的员工几乎迫不及待地要离开自己的工作岗位时，的确某些方面出了问题。

“刚刚好”的员工

因为职位型领导者依赖于自身权力来领导，并将其领导职位作为筹码，为他们工作的员工也常常依赖于他们作为员工的权力，利用他们职责说明的局限性仅仅做他们被要求做的事。如果他们经常并且长期这样做，他们就会变成所谓的“刚刚好”员工。他们付出刚刚好的努力，正好确保自己通过检查、获得报酬并保住工作。对他们而言大问题不是“我该怎样做才能成为一名有价值的员工”，他们反而会问“为了保住这份工作我必须付出多少努力”。他们不会去问：“我怎样才能得到晋升”，他们只会问：“我怎样才能不被老板炒掉”。

当人们跟随领导者是因为他们不得不的时候，他们只会做那些他们不得不去做的事情。员工不会为他们最不喜欢的领导者付出最大的努力。他们给予的只是不情愿的服从，而非勤恳奉献;他们或许会伸出援手，但绝对不会是他们的头脑或者真心。他们就像兰迪•格拉斯伯根在这部卡通剧中的角色：

“刚刚好”员工能够崭露头脚的机会非常少，他们仅能够展示出的承诺也就是想尽各种理由逃脱掉更多的工作时间。有些人绞尽脑汁去寻找各种可以逃离工作的创新手段，试想如果他们能把那些精力用到正路上来该是怎样的结果呀！

心不在焉的员工

在领导力第一层次的环境中，总会有这样“身在曹营心在汉”的员工。他们人是实实在在地上班，可是他们的思想却不知飞向何处了。他们并没有全身心地投入到工作中，现身工作场所的目的也仅仅是为了获得报酬。这种态度对于一个组织而言极具杀伤力，因为它会不断扩散。

当一名员工每天心不在焉地上班而不会受到任何惩处，别人常常会效仿他。心不在焉是具有传染性的。

有证据表明，这种精神上的脱节是非常普遍的。盖洛普协会(Gallup Organization)曾经追踪调查此现象多年，这一情况近年来在美国的比例处于15%到20%的区间内。在2006年，盖洛普协会在《盖洛普管理周刊》上发表了相关调查报告，数据涵盖2006年第二季度。他们发现，那时美国18岁及以上的工人中15%(总人数约2060万)有严重的心不在焉的情况。盖洛普由此估计这将会浪费雇主3280亿美元。在更近的一个调查中，盖洛普发现超过一半的德国工人不能全神贯注于自身工作。

通用食品公司前任主席克拉伦斯•佛朗西斯曾经说过："你可以买到一个人的时间，你可以买到一个人在既定位置的按时上班，你甚至可以买到他每小时娴熟肌肉运动的可衡量次数，但你买不到激情……买不到忠诚……买不到全身全意的工作投入。你必须去赢得这些。"仅仅依靠职位来实现领导很难赢得比"刚刚好"更加优秀的员工，很难获得任何巨大的成功，因为成功需要更多。成功需要绝大多数人的甘于付出，但也不会超出他们能力所及的范围。使事情变得与众不同就是优秀的领导力，这是在领导力的第一层次中找不到的。

当一个团队、部门或者组织中的员工奉献很少的时候，最好的结果也顶多是普普通通，并且工作斗志也是一塌糊涂。美国橄榄球超级杯大赛中前任常胜教练迪克•维蒙，曾经评价道："如果你没有投入很多，那么失败也不是那样辛酸而成功也不会那样令人振奋。"这是对第一层次领导力环境的绝佳描述。

领导力第一层次最大的消极方面在于，它既不富于创造性也不具备革新力。它是得过且过的领导力层次。如果领导者沉溺在第一层次的消极面中太长时间，他或许会发现自己逐渐成为局外人。如果达到第一层次的领导者失败于此，除了被扫地出门别无出路。他将不得不离开领导职位，重新去寻找一份新工作。

第一层次的最佳行为选择：如何充分利用好你的职位

如果你已经达到领导力的第一层次，并且依靠自身的职位或者头衔来保持运作，那你甘于永远地停留在那里吗？当然不是。只要愿意去改变他们的领导方式，所有的领导者都可以学习不一样的领导模式，迈出新的领导力步伐。在从职位型向认同型领导力转变的过程中，你如何做才能充分利用好你的职位呢？通过如下三点。

1. 不再依靠职位来强迫别人

拥有一个领导职位无可厚非，它也是大多数领导力征程的起点。然而，假如你抱持职位型领导的思维定势，你就大错特错了。想要成为第一层次的高效领导者，你必须不再依靠职位来强迫别人。

最顶尖的领导者从不利用自身职位来达到成事的目的，而是运用其他的技能。为了帮助新的领导者了解这一课，琳达•萨瑟有时会在赋予潜在领导者领导职位之前让他们开始领导别人。这样,她就能够观察他们是如何回应的，并帮助他们做好继续攀登领导力高峰的准备。她是这样描述的：

当我觉得某个员工适合担任领导角色的时候，我会安排给他一个需要自我牺牲、勇气与谦逊的挑战。我要确保在我赋予一个领导头衔之前，他已经拥有了做一名领导者是怎样的经历。领导他人的选择需要由他自己做出，而我也要让他感受到领导者也并不总是看起来的那样光鲜。因此，我给予潜在领导者责任而没有头衔，也不告诉别人他将会成为领导者。新的领导者必须学会如何在没有头衔或者职位权威的情况下提升团队的表现。

最开始，这对他而言非常困难。他常常受挫而归，并问我："当别人无需服从我的时候，我该如何指挥他们去做该做的事情？"这就为我创造了绝佳的教导机会，为我质疑他的方法提供了方便。我说："你为什么要指挥他们去做事情呢？一名领导者要找到途径来影响他人的行动。你有没有问他们你该如何帮助他们呢？了解他们在工作岗位上遇到的问题与挑战，或许存在这样的一种合作方式：你与团队和衷共济，促使效率的极大提高。尝试着与员工建立良好的人际关系并且充分显示出对于他们的兴趣。"

随着时间的推移，看到这个过程得以实现是如此令人振奋。更让我惊讶的是在我授予新的领导者以头衔之后所发生的事情。当获得领导职位的时候，他之前所领导的团队成员往往十分兴奋，并且他们这种激动

的态度在整个部门都能感受得到。这一切能够发生的根源在于，新任的领导者已经开始意识到了领导力并非仅仅只是头衔或者拥有一间大办公室，它是影响力，是你能够影响与感染他人的事实。

但有时领导者很容易退回到以职位强迫员工的状态，尽管它更多时候不是那么有效。基督徒赫特(Herter)曾经是马萨诸塞州的前任州长。在他州长的第二任期内，他体会到了这一艰难经历。一天，赫特为选战忙碌了整整一上午，连午饭都没来得及吃他就匆匆赶去一个教堂的烤肉聚餐。他当时饿极了，随着排队等候的队伍,他把盘子伸向分发鸡肉的妇女。她把一片鸡肉放到了赫特的盘子里，接着又转向了队伍中的下一个人。

赫特州长说道:“打扰一下，您介意多给我一片鸡肉吗？”

“对不起。”那位女士回答道，“我只能给每个人一片鸡肉。”

州长先生又央求到：“但是我真的饿坏了……”

女士依旧态度强硬:“抱歉先生，每位顾客只有一片。”

州长先生是一位谦和的绅士，但他也是饿坏了，所以他决定给她点颜色看看。他大声说:“女士，你知道我是谁吗？我是这个州的州长！”那位女士也毫不示弱地回应道:“那你知道我是谁吗？我是鸡肉分配的负责人！现在，请先生一边去。”

没有人喜欢被人颐指气使或者有人卖弄官衔，大多数人对于职位型领导者也是反应平平。那你如何得知自己是不是秉持职位型的领导方式呢？对照下面的概念,这些概念集中体现了职位型的思维方式。第一层次的领导者认为：

上下等级——“我凌驾于你之上。”

自我隔离——“不要让你的员工跟你走得太近。”

个人形象——“在你拥有良好形象之前做好伪装。”

力量——“绝不能让他们看到你的疲倦。”

自私——“你在这里是为了帮助我。”

权力——“你的未来掌握在我的手中。”

胁迫——“给我做好这个！”

规则——“行为规范规定……”

与之相反，更高层次的领导者想法大不一样。下面这些抓住了第二层次领导者的想法：

和衷共济——“让我们一起工作。”

启蒙教导——“我会过来帮你。”

包含——“你是怎么想的？”

合作——“齐心协力的我们一定能赢。”

服务精神——“我在这里是为了帮你。”

发展提升——“我想帮你增加个人价值。”

鼓励——“我坚信你能够做好。”

革新——“让我们跳出去想一想。”

达到第二层次的领导者依靠人际交往能力来成就事业，而非权力。他们将个体作为人来领导，而不是单纯的下属。

惠斯勒法则中有一条提到：**“**你绝不知道谁是对的，但你应总知道谁在掌权。**”**我想惠斯勒一定是熟知一些职位型领导者。事实是当你不得不去告诉别人你是领导者，实际上你还称不上真正意义的领导者。如果你继续依靠你的职位来驱使员工，你或许永远也不会建立起对他们的影响力，你个人的成也将备受局限。如果你想要成为一名更加优秀的领导者，就要抛弃控制的欲望，从现在开始培育合作精神吧！优秀的领导者不会在他人面前摆老板架子，而懂得鼓励他们。这是成长为以人为本领导者的秘诀所在，因为领导力的很大一部分就是鼓舞他人。

2. 用授权换来前进

政治哲学家尼科洛•马基雅维利写道：“并非头衔给人以荣誉，而是人们赋予头衔以荣耀。”他深知领导力的本质与头衔的致命弱点。如果你想要充分利用好你的职位,并且使你所拥有的头衔也获得尊重，那么不要依赖于那些职位来领导别人。不要滥用你的权力，不要对你的特权保持极强的占有欲，也绝不要想当然地认为你的职位是应得的。领导力不是一项权力，而是一种殊荣，需要不断地去努力获取。如果你有任何独掌权力的欲望，你就很难获得真正的领导力了。

如果你追踪关注2008年的美国总统预选的话，你或许会注意到两个耳熟能详的例子，它们都很好地说明了权力的意识是如何影响领导力的。共和党这边，鲁迪·朱利安尼是早期各种民意调查的宠儿,很多人都相信他能够顺利获得党内提名。他一定也做出了相同的预设，因为当初选打响的时候，他决定不去参加最初的几场。相反，他一直等到在佛罗里达的初选才参加。那个州他有很多代表，满以为自己可以轻而易举地拿下，紧接着借助巨大动力推动向前，一鼓作气赢得党内提名权。而最终发生了什么呢？约翰·麦凯恩，这位被政治观察家认为获胜几率微乎

其微的“黑马”，从一开始就兢兢业业地努力参选，连续获得两场胜利使得势头得以扭转。等到佛罗里达初选进行的时候，整个国家都已经更加倾向约翰•麦凯恩而离开了鲁迪•朱利安尼。朱利安尼的权力感或许使他输掉了这场选战。

民主党那边，希拉里•克林顿在早期各种民意调查中遥遥领先，很多人都相信她能够顺利获得党内提名。与朱利安尼不同的是，希拉里从一开始就非常努力。然而，她似乎认为她能在超级星期二(译者注:美国总统竞选初选日)一举搞定党内提名，而没有在那一天之外提出更多的参选策略。与此同时，巴拉克·奥巴马却在继续进行着他稳扎稳打的选战,最终获得了难以置信的势头，赢得了党内提名。剩下的，正如他们所讲的，已经成为历史了。

优秀的领导者从不把任何东西都视为理所当然。他们时刻保持工作与领导的状态。他们深知领导力必须赢取并建立，他们始终不满足于现状，因为永不满足是前进动力的恰当定义。优秀领导者努力保持员工与组织朝着自己的使命与理念前行，他们意识到有时组织内部可以充满规章制度，但是团队的构建可以仅依靠优秀的领导力。

你或许是由上级任命获得第一层次的领导职位，但是你必须要超越它方能领导你自己与他人，你必须放手一些井然有序的东西来努力迈向所能够达到的层次。让勇于改变的理念鼓舞你和你的员工超越工作说明与琐碎条框的束缚。忘掉你的领导权力吧，全神贯注于你所肩负的责任:如何使你领导员工的生活发生有意义的改变。当你获得一个职位或者头衔的时候，你还没有做到这一点。现在是开始用授权换来前进的时候了，并且记住带着别人跟你一同前行。

3. 离开你高高在上的职位**,**走到你的员工中间去

依赖职位的人往往会错误地认为员工应当主动前来满足他们的所需与所想。优秀的领导者认为走到员工中间去是他们的责任，领导者也应成为倡议者。

古希腊哲学家苏格拉底曾经说过：**“**要想推动世界，先自己行动。**”**如果你想要迈向你领导力征程的第二层次，你需要先跳出你的“地盘”，你需要不再做高高在上的“山大王”，从高位上走下来，走到你的员工中间去。无论是从工作内容还是你与他人的沟通方式考量，你必须将自己的工作超越简单的职责说明。你一定要想员工之所想，急员工之所急，助员工之所需，这样团队才能披荆斩棘，取得胜利！

为了尝试人生中一些新鲜事物,我们必须甘于跳出我们的“舒适区间”。那当然会有风险，甚至是有些吓人的。然而，每当我们离开原有

的“舒适区间”去开拓新的领域，它不仅会拓展原有的“舒适区间”，也会极大地扩充我们自己。如果你想要成为一名领导者，就必须做好准备经历各种曲折与艰难。当然你也要明白一点，丰厚的回报也会让这份冒险十分值得。

职位层面的领导力法则

人们往往想知道我不同书籍中许多不同的概念是如何联系在一起的。在我讲授领导力的5个层次的这些年里，他们问及最多的书籍就是《领导力21法则》。他们问道:“在迈向第一层次时你在践行哪些法则？”事实是，每一条法则在领导力的每一层次都能得到训练。然而，在个人成长与攀登领导力高峰的过程中，某些特定的法则确实会在某些特定的节点才能得到淋漓尽致的体现。为此，我专门涵盖了每一个层次上最适用的领导力法则。它们当然不足以帮助大家学习领导力的5个层次，但却也为你成长过程中为人处事提供了借鉴。

盖子法则

领导能力决定一个人的行事成效

每个人的领导力潜质都有一定的局限，我们的禀赋也不尽相同。我们都要面对的各种挑战对于我们领导力潜质的培养与成长具有重要的促进作用，从而也抬高了限制我们实际领导能力的“盖子”。

对于领导者的成长而言,职位型的思维定势可谓最大的障碍。不论你在组织中的职位是最高还是最低，任何时候如果你认为你已经成功了，那么你就把对自己的预期降低了，并陷入止步不前的思维定势。仅仅只停留在第一层次的领导者是不能充分发掘出其领导力潜质的。

如果你愿意忘掉自己的头衔与职位而把精力集中到潜能开发上来，你将会如释重负，轻装前进。如果你想要突破领导力提升上的瓶颈,取必须超越第一层次。

过程法则

领导力的培养来自日积月累,而非一日之功

一个领导职位能在一天里得到，而领导力的培养则是一个毕生追求的过程。那些拥有职位型思维定势的领导者常常会说:“今天我成为了领导。”而实际上，他们应该想的是:今天我获得了一个领导职位，我会努力把握好每一天做一名优秀的领导者。这就是所谓的过程法则。在此做这样的论述是为了强调领导职位的任命只是漫漫成长之路的起点，而止步不前实际意味着你从来没有开始过你的领导力征程。

领航法则

谁都可以掌舵,但唯有领导者才能设定航线

当你获得一个领导职位的时候，你最好明智地意识到你的领导力征

程刚刚开始，而你又有太多的东西要学习。这里的领航法则就很好地提醒你这一点。

我的朋友比尔•海博尔酷爱航海，也是一名技巧娴熟的海员。几年前，我们两个家庭与另外两对夫妇一起享受了几日在英属维京群岛的惬意航海时光。我们租来的船上配有船长与水手,但我们也参与轮船的航海。在航程的第一天，比尔带我来到船舵边，教给我如何去驾驶一艘船。我努力尝试着去驾驶这艘船，虽然并不是那么容易，但几个小时之后我也大体掌握了其要领。

为什么我会提到这段经历呢？因为虽然我这名初学的新水手应该能掌好舵，但是我绝对不知道如何去设定航线，这需要一位资历丰富的领导者来完成。比尔能胜任这样的角色，当然这一次是由船长来做了。

如果你仅仅达到了领导力征程的第一层次，那么了解你自己的局限，你就能学会如何去设定航线，但是在做之前，你必须提升至领导力的更高层次。

迈向领导力第二层次的信条

要实现从领导力的第一层次到第二层次的跨越，你必须改变你对于领导力的思维方式。你依靠自身职位越久，就需要越长的时间来改变你领导的方式与别人眼中的你。但是没有人一定要停留在第一层次，你必须自己开拓出迈向第二层次的道路。

在你实现从职位型领导者向认同型转变之前，下面四条论述一定要好好领悟。

1. 头衔是不够的

我们身边的文化是推崇头衔的，我们钦佩并尊敬那些拥有头衔的人物，诸如博士、CEO、主席、奥斯卡金像奖得主、主任、诺贝尔奖得主、年度销售员、总统、桂冠诗人等等。但是这些头衔实际意味着什么呢？很少。那些头衔从根本上来讲都是空的，你必须学会这样去看待它们。那些将获取某种头衔作为人生追求的人是不会立志把自己塑造成他们能力所及的最佳领导者的。

真正重要的是那个人所做的工作。如果他的工作意义非凡，为员工创造了价值，那么有没有头衔也是无关紧要的了。很多时候，我们甚至没有力量去控制我们是否能够获得一个头衔或者奖励。对于每个已经获得认可的人而言，或许有数以千计工作的人，虽然他们没有获得任何头衔与认可，但他们应该得到更大的荣誉。然而他们会继续勤恳工作，因为工作本身以及由此产生的对他人的积极影响已经是令人满足的奖励了。

头衔所拥有的实际价值很小，而职位也只是领导力的第一层次。能够充分意识到这一点将会让你对第一层次不满足，并产生强烈的进取心。职位并不是值得所有人去追求的人生目标，所谓的安全感不能成为最终的目的。领导力应当是积极的、动态的，它的目的在于创造积极的改变。

2. 人脉，而非职位，是一个领导者最宝贵的财富

如果你想要成为一名更加优秀的领导者，你就不能依赖规则和程序来完成任务或者推动事情取得进展。你必须建立起良好的人际关系。为什么呢？因为现实是由人来完成各项任务，而不是他们使用的工具。人是任何组织背后的力量，因此他们是最富有价值也最有升值潜力的资产。

对这一课的学习极大地改变了我的领导力生涯。在我人生的前几年

里，我是一名职位型领导者。我太多地关注职位以至于成为“职位驱动型”的人。我不断地质疑:我的权力是什么？我的权威明确吗？我在组织领导机构图中处于什么位置？与其他领导者相比我怎样？我如何才能爬上晋升的梯子？我需要结识谁？我人生轨迹的下一步又是什么？对于职位的过度关注在我内心深处产生了强烈的挫败感，因为只要你将焦点放到领导职位上，除非你跑到了顶峰，否则你的欲望将永不满足。(更具讽刺意味的是，如果你关注职位升迁，并且确实也爬到了顶峰，你同样还是会对职位不满意。)

我不得不遗憾地说，那时候我更愿意利用员工来提升我的职位，而不是利用我的职位来提升我的员工。这是不对的，也是行之无效的。当我最终意识到，仅仅依靠职位来对员工颐指气使并不是发掘其潜力的最好方法，我的态度与处事方式都开始发生变化。我开始把人放到职位之前。我不再依靠权力发号施令，而是把人提升得更高。员工们立即就感觉到我的态度转向了他们。

培养一名优秀领导者所具备的人际沟通技巧的确花费了我一些时间，但是让他人明白我尊重他们却几乎不费气力。通过表达对于他们的感谢与兴趣，我很好地做到了这一转变，而这一转变你也可以很快做出。让我们来看一下这一转变所立即带来的益处：当人们感受到我态度转变的一刻，我也感觉到他们对我回应的积极转变。他们开始帮助我,并且也愿意接受我的帮助。

3. 领导者并不一定需要知道所有的答案

职位型领导者常常认为他们需要知道所有问题的答案。毕竟，如果他们坦言自己不清楚某些东西，这会显露出其弱点。如果他们显露出弱点,那他们又怎样高高居于“山顶”而保持他领先的状态？要想超越第一层次，领导者必须换种方式思考。

当我刚刚离开大学开始我的职业生涯的时候，我天真地认为我知道所有的答案。在短短几个月内，我发现我错了，但是我非常害怕去承认这一点。我的不安与不成熟导致我行动起来像“答案先生”，而不论那些问题离我的专业知识有多远。在几年的时间里，我竭力地去伪装自己，妄图借助它来提升自我领导力。然而，我的伪装并不高明，别人很容易看穿。当然，那种方法对于领导力的提升事实上也是于事无补的。

我逐渐意识到，一位领导者的职责不是无所不知，而是能够把那些能“知你所不知”的人才吸引到麾下。当我认识到我们中每一个人的聪明才智都不及团队的智慧时，我立即停止把大家召集起来、给予他们答案的愚蠢行为，而是开始号召他们来帮助我寻找答案。这改变了我的领导

力，不仅仅因为我不用再去装作无所不知，能够做回我自己，也因为这很好地团队的智慧。 驾驭了集体智慧的力量。

4. 一位优秀的领导者总是会包容他人

因为职位型领导者往往在工作中“单打独斗”，高高立于领导力的群峰之上，他们的团队合作会远远低于他们的个人能力。为什么“单打独斗”的领导力不能带来团队合作、创新精神、协作意识或者巨大成就呢？这是可耻的！也是对领导潜力的极大浪费呀！

我父辈的那一代人拥有很多孤独的领导者，他们的座右铭是：“一切由我说了算！”结果就是，他们错过了太多太多。领导力的5个层次提升之路都是与他人休戚相关的。换言之，你要与别人有良好的人际关系，也要求你能以身作则，身为表率。如何去培养并武装别人是对他们的巨大挑战。当你在领导力征程上迈出的步伐越大，你越会发现优秀的领导力是与他人一起领导，而不仅仅是领导他人。它需要团结协作，需要包容他人，需要为了集体的利益与组织的信念而牺牲自私的个人抱负。这意味着成为比你自身更强大的组织的一员，这意味着把别人置于自身之前，并愿与追随者一路同行！

一位朋友告诉我，当海军陆战队士兵参加战斗的时候，他们并不佩戴军衔徽章，一个原因是为了防止军官或者特定士兵被敌人锁定。但也有另外的一个原因：当海军陆战队参与战斗的时候，他们清楚谁在指挥。指挥链早就已经清晰地建立起来，大家都不需要再提醒自己。但是不佩戴军衔的举动也对上到领导者下到追随者的所有人发出了一个明确的信息:我们都在一起战斗，我们生死与共，而不论军衔高低。

从第一层次到第二层次的跨越需要领导者自身做出最大的改变，它需要对于他人及领导力信念与态度的巨大转变。但是真理就是，一旦你决定把他人带进你的领导力征程中，你也就走上了在更高层次取得成功的康庄大道！

在第一层次中的成长指南

相信你已经了解了职位型领导力的积极方面、消极方面、法则以及最佳行为选择，那么就用下面这些行为指南为帮你规划自己的成长之路吧！

1. 感谢那些将你带进领导力旅程的人：如果你曾经被任命为一个领导职位，这意味着某些人信赖你。不论你是一周前抑或是10年前受邀获得第一个领导职位，向那些将你引领上领导力征程的人致以谢意犹为时未晚。花点时间写一张便条或者电子邮件来感谢那个人并且告诉他因为领导所给你人生带来的积极影响。

2. 致力于领导力成长的终生追求：除非你努力地去跳出你的“舒适区间”并尝试着做一名比今天更优秀的领导者，否则你将不会真正地像一名领导者一样成长。为自己写一份声明，讲出你打算怎么做来实现自我成长，又是如何不断地去接近它。之后，签上你的名字与时间。放到一个你将来可以随时翻看的地方。因为这标志着这样重要的一天:你下定决心成长为潜力所及的优秀领导者，你下定决心踏上领导力5个层次的漫漫征程！

3. 定义你自己的领导力：领导力的第一层次是你花费时间为自己的领导力定义并决定你所期望的领导力类型的最佳时机。充分利用本书第一部分中涉及的如下三个问题来帮你描述出你所期望成为的领导力类型。

●我是谁？

●我的价值观是什么？

●我想要将怎样的领导力付诸实践？

4.实现从职位到潜能的转变**:**在以前，你是如何描述你自己的人生目标？你曾经根据特定职位或者头衔这样的尺度来衡量,还是依据你的前路征程,为了达到更高的目标而去做工作？如果你曾经以职位为衡量标准，那么改变你的观点。取而代之的是，要更多地去思考你的领导力潜质。你有潜力成为哪一种领导者？对于你所领导的下属，你能产生怎样的积极影响？对这个世界而言，你又能产生怎样的影响？重新书写你的目标来建立新的“非职位型”思维方式。这会对你的可教性与你对待团队成员的方式上产生巨大的影响。

5. 重点关注你的愿景：减少对于职位或者头衔的强调与依赖的一个途径就是把更多的注意力放到所在组织的愿景上，更多地将自己的角

色定位于帮助你的团队扫平前路坎坷，最后共同实现团队的梦想。为了帮助你做到这一点，拿出一些时间用这些词语重写你的工作说明：写下你所在组织的未来愿景与你所在团队或者部门又是如何为此梦想做出贡献；之后再尝试写出你能够帮助你的团队成员更好地发挥其作用来实现愿景的若干特定方法。

6. 实现从规章制度到人际关系的转变：如果你过去依赖规则、制度和程序来引导你所领导的员工，那么你现在需要转换成为更加有“人情味”的领导方式。不妨从发现你所领导的每一个员工身上的价值开始吧！再找到你适合的方式去与员工沟通，向他们传递出你是多么地珍惜每一个人。对于任何组织而言，人都是最宝贵的财富。你必须学会这样去对待他们。

7. 主动地同你的团队成员联系：如果你一直等待你团队的成员来主动联系你，你需要改变你同他们交流的方式。走出你的办公室或者小隔间，主动同你的团队成员交流吧。把了解他们作为自己的目标，向他们表达你的谢意，鼓励他们并将你强有力的支持提供给他们。

8. 不要总是提及你的职位或者头衔：如果你有把你的职位或头衔“拎”出来提醒别人的习惯，那么请你努力地去改掉它吧。我甚至建议大家在任何介绍自己的时候都不荌提及自己的头衔。尽你最大的努力去少做那些与你职位与头衔相关的事情而多做那些对团队或者组织有贡献的事情。

9. 学会说**“**我不知道**”**：如果你曾经认为要想领导别人必须知道所有的答案，现在是你改变这一想法的时候了。真正优秀的领导者并非知道所有的答案，但是他们却一定会去招募并授权给那些解决问题所需要的人才。请立即开始这样做吧！从下一个月开始，当别人询问你所不清楚的问题时，大胆地承认它，再向你的团队成员征求意见；如果他们也不清楚问题的答案，请教他们知不知道通晓答案的人。让每一个问题的解决过程都成为团队协作的实践。

10. 寻找一位领导力教练**:**大多数人发现，假如没有前辈的帮助，领导力的成长之路是非常艰辛的。想一想你自己所知道的最优秀的领导者,并尝试请他们中的一个来指导或者训练你。询问一下，你是否可以和他一年见面4~12次;并在每次见面之前，总是要准备好那些你要向他询问或者向他请教意见的问题。如果你还没有准备好或者没有任何问题，先不要同他见面，因为你最好也不要浪费你导师的时间。

领导力的第二层次——认同

↑
↑
↑
认同 关系 人们追随你是因为他们愿意听你的
↑
职位 权力

人们追随你是因为他们非听你的不可

从职位型到认同型的转变才真正开启通向领导力的第一步。我为什么这么说呢？因为领导力的本质就是影响力，一点不多也一点不少。那些依赖他们职位来驱使员工的领导者很少能够在员工中间建立起影响力。在此情况下，这些下属虽然也会按照命令行事，但他们往往是因为他们觉得自己不得不这样去做——为了领到他们的薪水，为了保住他们的工作，为了不被老板喝责……

与此相反，当领导者开始学习在认同层面上领导，一切都会发生改变。人们会比仅仅服从命令付出更多，他们实际上开始追随领导者。并且他们这样做的原因是因为他们真的想这样。为什么呢？因为领导者开始用人际关系来影响他人，而非只是职位了。良好人际关系的建立为高效领导他人打下了牢固的基础，同时也实现了跨越不同工作职责与工作部门员工的深入交流，逐渐地打破了组织内部的隔阂。前进路上遇到的困难越多，彼此之间的关系越深，领导他人的根基也就随之更牢固。当员工感觉到领导者喜欢、在乎、包容、珍视并信任他们的时候，他们就会与领导者同舟共济，并相互帮助。这也完全改变了工作的环境。还是有句老话说得好:得民心者得“天下”。

不论你是想要卖产品、当教练、教书、当领导或者简单地规划好每天的任务，人际关系都是成功的关键因素。以销售为例子，《销售圣经》与《销售红宝书》的作者杰弗里•吉特默，曾经用石头剪子布的猜拳游戏做类比来描述人际关系的重要性。他写道：

这是一个关于销售的石头、剪子、布的游戏。

关系比价格更强大；

关系比配送渠道更强大；

关系比质量更强大；

关系比服务更强大。

这也同样可以应用于领导力，关系同样拥有巨大的力量。

提升至第二层次是领导力非常重要的进步，因为那里是追随者允许他们的上司领导他们的地方。员工第一次从服从者向追随者转变，这意味着将会有巨大的转变！记住，领导力总是意味着走在前进的路上，他们不是静态的：没有前路征程，就没有领导力。

认同的积极方面：每一位员工都更加热爱自己的工作场所

领导力的认同层次具有很多积极方面，因为致力于领导力的构建为领导力的发展打开了条条大道。下面是我所认为的最显著的五点。

1. 人们对于领导力的认同让工作更加令人愉快

职位型领导者往往把他们的精力都关注于为他们自己或者他们的组织服务，而给予他人的关注则少之又少。然而,那些迈到第二层次的领导者把他们的关注点从**“我”**转移到**“我们”**。他们喜欢自己的员工，并将其作为每个独立的个体来看待，并在他们之间建立起深厚的人际关系。他们赢得人心是通过相互交流而不是凭借他们职位的权力。这种态度的转变对于工作环境产生了非常积极的影响，工作场所也变得更加入性化。人们开始彼此喜欢对方，某种具有强烈吸引力的个人关系在团队中逐渐建立。人们不再具备“我不得不做”的思维定势，而是转向了“我想做”。无论是领导者还是追随者，对于每一个人而言，工作场所都成为更加令人愉快的地方。

迈向员工认同这一步的关键是要拥有正确的态度。第二层次的领导者有力地证明了唐纳德•华特士的话。他曾经断言:“领导力是一个服务他人的机会。”认同型的领导者喜欢员工，并愿意帮助他们。他们乐见自己员工的成功。他们最常见的态度就是服务别人并努力推出与他们并肩工作的最优秀的员工。

我很遗憾地说，在我第一份职业领导职位上,我把太多的精力放到了我自己以及我所在的组织。我知道我想要走到哪里，我在一开始所有关心的事情就是如何到达那里。现在想来，这是一个多大的错误！我大约花费了两年才真正改变了我的想法，并停下我的脚步去了解他人、关心他们所在乎的事情。这对我的人生和领导力之路上产生了非常大的影响。现在40年之后，我已经真真切切地改变了。今天我最大的快乐来自于同团队成员的并肩作战，而不是工作本身。我已经从热爱我的工作，寻找人来帮助我转化为热爱我的员工,并努力通过各种途径来帮助他们。结果就是，领导力的漫漫征程变得生动有趣。

2. 人们对于领导力的认同可以增加能量级

当你不得不和那些你不太喜欢甚至讨厌的人在一起的时候会发生什么？那难道不会消耗你的精力吗？那样的工作环境会让大多数人不适应。即使是在一个不确定的环境中，如果你和一些你不甚了解的人一起工作，为了更好地认识他们、了解他们不也会消耗掉你大量的精力吗？

与别人沟通总会消耗精力。与之相反，当你和一些你熟知并且喜欢的人在一起的时候又会发生什么？这难道不会提起你的精神吗？我知道我会如此。无论是在工作中，还是在家里抑或是在消遣时，能够与我所喜欢的人在一起是我最大的乐趣，也总能令我精力充沛。

良好的人际关系创造能量，并为人与人之间的相互交流奠定一个积极的基调。当你投入时间与精力去了解他人并与他们建立良好的人际关系时，它实际上会让你得到的回报更多。在那样一种积极向上、精力充沛的环境中，人们总是希望尽其所能，因为他们知道领导者想要他们发挥到自己的极致。

3. 人们对于领导力的认同为沟通打开了方便之门

在领导力的第二层次，自上而下的职位型领导力为并肩而行的人际关系所取代。这需要也有助于培养良好的沟通。在认同的层面上，领导者积极听取员工的意见，而员工也听从领导者的调遣。

在第二层次上，优秀领导者与他们员工之间沟通交流的相互作用从通用电气前任CEO杰克•韦尔奇的一句名言中可见一斑。他将一名理想的领导者描述为：

那些能够为他们的部门与活动规划出他所期待的长远梦想的人；那些能够清楚地描述出整个事业是什么，并能通过一系列的倾听与讨论将梦想凝聚为共识的人；那些能够坚持不懈地促进理念的践行直至最终梦想成真的人。

韦尔奇也评说道：“首先,优秀的领导者应该是开放的。他们向上、向下、向左右去接触组织中的各种员工，他们并不拘泥于已有的渠道。他们不总是一板一眼，他们对待员工也是非常坦率。他们让自己之于员工的‘触手可及’成为一种信仰。”

我相信大多数领导者讲话的技巧都自然而然地好于聆听。在我早年的领导力征程中，这一点对我亦是如此。我总会竭力地把我的理念灌输给他人，并确保他们明白我的议程安排。我所期待的沟通实际上只是单向的——从我到员工。这样的后果就是,很少的员工信服我的领导力或者理念。当时的我并没有意识到化梦想为共识应该是双向的交流过程。换言之，我必须学会如何去倾听。

最近我听说了关于汉字中“聽”的一个解读，我觉得它把“听”的这个概念理解得十分透彻。这个“聽”字是由几个小符号组成的，而每个符号都有其特殊的含义。

这些符号代表你，表明“听”的注意力是放在其他人身上，而不是你自己；这个“耳”是听的最基本器官；而“目”则是用来发现那些交流中非语言的蛛丝马迹；“目”下的“一”意味着精力集中，一心一意，这是我们在倾听别人讲话时理应做到的；右下方的“心”则意味着，我们是真心实意地对他人敞开心扉，而不是仅仅从理智的角度。换言之，我们应真正打开第二层次上沟通所需要的所有渠道并且真心地去听，以下是我所必须给予他人的：

耳——我听见了你所说的

目——我看见了你在说

心——我感受到你所讲的

一——我看重你是谁与你所讲的

只有当我们做到了以上这些的时候，我们才能够建立起良好的人际关系，并劝服员工来追随我们。

当领导者在第二层次锻造人际关系，他们不仅仅会实现良好的沟通交流，也会逐渐建立起一个共同体。社会学家阿米泰•伊兹欧尼曾经观察道：“每当‘共同体’这个词被提及的时候，这样的一个概念总会出现在我的脑海是一个人们彼此相知、彼此关心的地方。在这里，人们问‘你最近好吗’，不仅仅只是为了寒暄，他们是真正关心答案的。”第二层次的领导力创造出了这样一个环境:人们以一种社区精神携手工作，彼此之间敞开心扉地交流。

4. 人们对于领导力的认同会去关注每一个人的价值

第二层次上的领导力是由人际关系推进的，只有人们相互尊重并珍惜彼此才能实现。同那些你不尊重的人处好关系几乎也是不可能的。当在一段关系中尊重不断减少，这段关系也会随之消减。不领导别人你照旧可以关心他们，但是假如不去真心关心他们，你将不可能成为超越

第一层次的高效领导者！

所有伟大的领导者都珍视自己的员工，并在他们的组织中树立起价值的标杆。纳尔逊·曼德拉是我们这个时代最伟大的领导者之一。他为身体力行“仁者爱人”的领导典范而毕生不懈，他的力量与谦逊都是传奇性的。他同时也意识到了他的态度对于其领导力的重要意义。他观察道：“你看，每当危险出现的时候，优秀的领导者总会身先士卒;而每当庆功的时刻，他又会退回到后台。如果你想要获得身边人的协作，让他们感觉到自己很重要。你要实现它就要保持谦卑。”

在最近一次去南非的旅行中，我在约翰内斯堡的一家书店闲看，随手捡起一本马林•班达所著的《像马迪巴一样领导：纳尔逊•曼德拉教给我们领导力》。我在从南非飞往肯尼亚的飞机上阅读了这本书，书中满是见证纳尔逊·曼德拉亲民爱人，将崇高价值赋予人民的具体实例，字里行间洋溢着对于他们伟大领导者的讴歌。其中,关于一名成功企业家的故事是我最喜欢的。这位名叫彼得的企业家曾经被曼德拉总统邀请到他的家里共进早餐。

在他们约定的那一天，彼得穿上最华丽的衣服并让公司的一名司机杜密送他去曼德拉总统的家。大出彼得意料的是，款待他的主人正在房外的停车区等候他。彼得回忆道：

看到曼德拉总统在房外等候我，我既深感荣幸，又有些许不安。他很热情地向我的司机和我打招呼，紧接着又招呼我们进入房间。然而，按照公司行为与礼仪的传统惯例，司机是要静静退回并在车里等候的。曼德拉先生邀我到桌边就坐，当我们就要开始用早餐的时候，曼德拉先生仿佛想起了什么。他问道：“彼得，我原以为是你们两个人来的。”我回答道：“不是的，先生，我自己来的。”他继续问道：“那另一位先生呢？”我答道：“不，先生。那人只是我的司机，他会在车里等候的。”话刚落音，曼德拉总统起身走向车里的司机。他向司机介绍了他自己，并邀请他与我们共进早餐。他又接着走到厨房说：“杜密要和我们一起吃早餐。能给我们加一个盘子吗？”

彼得永远不会忘记曼德拉所做的，杜密也是。彼得接着说道:“当领导者学会发现那些看似卑下的称呼(如司机、保安、服务员等等)背后所承载的种种鲜活个性的时候，做这些工作的员工不仅仅备感鼓舞，他们更会发现并走进他们人生中新的视野。他们成为自己同行中的佼佼者,他们找到了自我价值实现的欢愉。”这正是伟大领导者对别人所产生的影响。虽然并不强求你成为关爱他人的伟大领导者，但你必须下定决心去这样做！

没有任何东西能比受他人尊重与珍视更鼓舞人！作为一名处于第二层次上的领导者，你的目标应该是了解每一个员工的独到之处，学会欣赏他们的与众不同。你需要让他们知道他们很重要，你将他们作为每一个鲜活的人，而不仅仅是工人。这个态度会对你的员工产生巨大的正面影响，也会增强你的领导能力。

在我牧师生涯的开端，我的父亲曾给我一条深刻的忠告。他语重心长地说："孩子,那些进出教堂大门的大多数人都感到自己被低估、缺乏安全感并很迷茫。你的工作就是要去改变这种现状。"我绝不会忘记这句忠告，我也努力将它带进我的商业关系中。我甚至在家中也这样做，每天我都会让我的妻子玛格丽特知道我是多么地珍惜她。在我孩子的成长过程中，我也尽力提供一个温馨的环境，我珍视他们并竭力奉献出我毫无保留的爱。作为祖父母，玛格丽特和我也非常乐见我们的孙子孙女们像他们父母一样茁壮成长，我们每天都会向孙子孙女们表达他们之于我们的重要性！

在所有伟大的企业、政府、教育结构和信仰组织中，都有这样一条共同的脉络贯穿其中。这条脉络就是每个人都珍视并尊重别人。作为一名第二层次的领导者，你要以身作则地为你所在的组织树立这样的楷模。

5. 对领导力的认同结出信任之果

那些实现从第一层次向第二层次跨越的领导者不再竭力地去使别人铭记自己来维持自己的职位，而是开始建立信任来保持他们良好的人际关系。那或许会有些艰难，因为领导者往往对赋予别人以良好印象寄予高度的期望，而疏于同他人的坦诚以待。我的朋友比尔•海波斯所著的书中曾经提到一个故事，这个故事对领导者努力使别人印象深刻时所发生的情况做了经典的解读。比尔写道：

在海湾战争期间，一位新提拔的陆军上校搬进了一处刚刚营造好的临时办公室。他刚到办公室，正在尝试整理东西的时候，一名抱着工具箱的士兵走进他的视野。

为了显得自己极为重要，他迅速转过身，抄起自己的电话，并高声嚷道："是的，施华蔻将军。嗯嗯，当然是的。我认为这是一个绝佳的计划。您已经得到了我对这个计划的支持。感谢您能与我协商，让我们随后继续保持联系！再见。"他麻利地挂掉电话并转过身来。

"有什么我可以效劳的吗？"他问那名士兵。

"哦，哦，我来这里就是为您安装电话线的……"

信任是认同的基础。如果你坦诚对人，你就会建立起信任；你建立的信任越深厚，人际关系就会越牢固；人际关系越牢固，领导者获得员工认可的潜质也就越大。这是一个需要时间、精力和意愿的建设过程。

已退休的海军上将詹姆斯•斯托克代尔曾经说过：“当危险嘎吱作响地来临时，人们会自觉地依附到那些他们知道可以信赖的人——那些没有离开而与他们同舟共济的人身边。”这就是认同的力量。在困难时期，关系就是一个庇护所;在机遇时期，关系就是一处发射台。为了让他人感觉到足够的安全来创造、分享、质疑、尝试与冒险，信任是不可或缺的。没有了信任，领导力势必衰微，而团队协作更是一场空谈。

认同的消极方面：你要背负起建立良好人际关系的压力

如果你是如我一样的理性人，你应当会扪心自问：培养人际关系，建立彼此信任并获得人们对于领导者的认同会有哪些消极的方面呢？它们都是有利无害的吗？我的答案是否定的。尽管毫无疑问积极方面远超过消极方面，但是对于第二层次而言，依旧存在劣势。下面是我所观察到的几点。

1. 认同型的领导力对于某些人而言显得过于**“软弱”**

在一个难以驾驭、高绩效、领导力强化的环境中，通过获得员工认同来领导对某些人而言或许显得太“软弱”。关心他人并与之保持良好关系的举动甚至被认为是软弱，尤其是对那些对于员工行为(而非感情)本来就有偏差的领导者。出于那样的原因，有些人会离开这条领导力之路。这是一个多么愚蠢的错误，一个对他们领导潜质多大的障碍呀！

从我的观察来看，大多数人的领导力成长之路不是从生产力这样“硬”的方面开始，就是从人际关系这样“软”的层面人手。那些从硬的方面人手但又拒绝在软技巧上学习突破的人往往会在第一层次卡住。他们想迈向第三层次，但没有经历第二层次上的成长那几乎是不可能的。

与此相反，那些愉快地从软的方面起步的领导者能够很容易地攀升至第二层次——认同的层面。当然，如果他们只是停留在赢得人际关系的层次而止步不前，他们也同样会堵塞前路，难以继续提升至第三层次。要想成为一名优秀的领导者，软与硬都是不可或缺的。

我是从软的层面开始我的领导力生涯的。这里有一条好消息：我很快地同他人建立起良好的人际关系；还有一条坏消息：我从来不想去做出一些艰难的决定。我发现自己很容易去喜欢别人，但是“爱人”的举动却让我在领导他人的时候紧张不安，我经常停下领导的步伐。原因之一或许跟我的成长环境有关:我在一个充满爱意的家庭里长大，结果就是我错误地认为我能够喜欢所有人到极致。但我同时也陷入了只愿做那些令每个人都接受并满意的决策，甚至不惜为之等待。我受困于第二层次,某种程度上正是由于我的“怀柔”成为我领导力提升的瓶颈。

最后直到我遇到一场内部危机的时候，我才意识到我所做的是欠妥当的。那场危机发生在我第一份牧师教职的任内。那是在印第安纳州南部的一个小型乡村教堂里，每年当地的圣公会都会投票来决定是否继续保留他们的牧师。作为一名刚进教堂一年的年轻领导者，我的所思与所为都是抱着让每个人开心的目的。我竭尽我的权力去做，我也认为我做

得非常成功。

最后投票结果出炉了。在我的有生之年，我绝对不会忘记那样一个惨痛的结果:31票同意辞退，1票反对,1禀弃权。我被彻底打垮了。当你的目标是让每个人满意，那么每个人未必都满意,反而会被他们视为失败。我不愿相信有些人会不喜欢我。这跟另外某些人不管怎样都漠不关心一样糟糕。

那天晚上，在所有人都离去的时候，我拨通了父亲的电话。

“爸爸，”我说道，“我不知道我应该怎样做了。我应该是留下来还是离开？”当我听到他在电话另一边的笑声时，我全然震惊了。

“孩子，相信我，你需要留下来。”他回答道，“这是你所经历的最好的投票了。”

我最终留了下来，但是我依然不能正确地领导。在之后的几个月里，我不断地问我自己两个问题:是谁投票反对我？我又做错了什么？我的不成熟让我认为优秀的领导者总是能够获得每个人的支持，他们不需要处理冲突，他们也能避免做出那些艰难的决定。(在此，顺便提一句，我的父亲是对的。这真的是我人生中经历过的最宝贵的投票了。)

我陷入这类错误的深思中长达数月，但之后我发现问题的真正所在:我总是妄图取悦别人。我的目标是让每个人都开心,那是一个错误的目标。作为一名领导者，我的任务应该是帮助别人，而不是单单地取悦他们。

这个认识极大地改变了我的领导风格，我也第一次得以解脱。我不再为每个人的观点所绑架，那的确是一个非常不明智的想法。我能够集中精力去做那些我认为对整个组织与员工最好的事情。让每一位员工都满意并不是我的职责所在，也是不可能做到的。这次的经历让我更有勇气，同时也更加务实。

为了扭转我在关系“软”层面的不足，我需要增加领导力中“硬”的方面。其他人或许需要学习“软”的一面，并将其与“硬”的生产层面相结合。关键在于，两者你都需要。如果只是注重关系而缺乏生产能力，那你和你的团队终将一事无成；如果你仅仅只是富有生产力而没有人际关系方面的软实力，你或许会在起初取得一些微小的成绩，但从长远看，却很难有所成就。因为你会要么疏离你的员工，要么迫使他们离开。只有你能够把握好软硬两个方面的时候，你才能取得最终的成功！

2. 在认同层面上的领导他人会使亟待成功者沮丧失望

亟待成功者希望能够把事情顺利做好，并在现在就把事情做好！他

们常常不想为了任何事或者任何人放慢前进的脚步，而要实现员工认同层面上的领导力却恰恰要求他们这么做。建立人际关系需要时间，甚至是很漫长的过程。

如果在你影响范围的一端是那些忽略关系而亟待成功的员工，而另一端是那些关注人际关系的建设,并将其作为奋斗目标的员工，这也是不健全的体系。事实上，领导者最终不能迈向领导力的第三层次最常见的原因就是他们变得如此看重关系而丧失了对于领导力最基本目标的认识:帮助他人，向前迈进，并获得成功！当人际关系的构建成为他们的终极目标，那些亟待成功的追随者就会感到焦躁不安。他们以基本的工作成果为底线，当这种情况出现时，他们常常只会做出下面两个选择中的一个:接手权力或者离开。要成为一名成功的领导者，你必须同时赢得两个层面。

如果你是领导力中忽略人际关系的亟待成功者，你或许会对自己说:成为一名优秀领导者，我不需要所谓的人际关系，我并不认为领导者真的需要第二层次。对此，我的回应是：即使你对待员工严厉或者是领导力中的职位型风格，只要你能不断取得成功，人们就愿意追随你。然而，当你只是一味驱使员工而不放缓脚步去建立人际关系，他们中的一些人就会期望看到你的失败。正如那句格言所说的：如果你踩着别人的肩膀爬上去，当你在往下走的时候他们会绊倒你。至少有一点，如果你从常胜将军变为了失败者，他们会为 你的失败而欢呼，并将你弃下前行。

3. 认同型的领导者可能会被别人利用

那种领导风格不讲关系的人通常被视为严肃的领导者。职位型领导者常常利用他们的职位与下属拉开距离。那些高成就者有时甚至会威胁他们的追随者。但是当领导者看重人际关系时，追随者自然与之走得更近。员工有时反而会把这种仁慈误解为软弱。他们认为领导者的鼓励意味着他们无需遵守规范限制，他们假定领导者的授权意味着他们拥有为所欲为的自由。结果就是，他们利用了他们的领导者。

我不得不承认，这种类似的事件也曾发生在我的身上。当我鼓励一些人的时候，有些人则借此做文章加以利用。能同那些与我并肩工作的员工建立起良好的人际关系，乃至终生的友谊，都是我十分珍惜的。但是这也导致了一些终生的失望与遗憾。

当你在领导力的第二层次上与员工建立人际关系的时候，我相信你会遇到如下的四种人：

●利用者:那些利用人际关系肥己者，而不是你或其他人。他们只是

借助你的影响力来维护他们的收益。

●建设者：那些从积极的方面加以利用关系的人，在有利于自己的同时也有利于你。

●老滑头:那些依靠与你之间的关系过活却从不肯为之付出的人。他们四处寻觅专待天上掉馅饼，满足于从别人的成功中分得一杯羹，从来不负起责任促进自身成长。

●真朋友:那些真正享受与你良好关系的人,努力回报你的好意并从不居心不良地想利用关系为己谋利。

处在关系网中是很危险的，就像你敞开心扉地坠入爱河一样。的确，你可以始终保持戒备并保证自己不受伤害，但是你也很难拥有机会来成就深厚的、高回报的人际关系来丰富你自己和他人的人生。我希望你能够选择去建立这样的人际关系。我在领导力成长的早年就立下了这样的志向，尽管我曾经被伤害过，甚至偶尔也被别人利用过，我并不后悔。因为大多数人还是能够尊重我们之间的关系，正确地对待它，并增加了我的个人价值。

4. 认同型领导力需要行之有效的开放

作家兼牧师瑞克•沃伦曾经观察道："你可以从远处给人以深刻印象，但要影响他们必须走近他们。"当你这么做的时候，他们就会看到你身上的瑕疵。然而，沃伦又解释道："领导力最关键的品质不是完美无瑕而是值得信赖，人们必须能够去相信你。"

大多数人都不想承认自己的错误，暴露自己的失误，直面自己的缺点。他们不想被发现，他们也因为生活中的缺点而不敢走近别人。而当人们获得一个领导职位的时候,掩饰他们自身弱点的欲望也会变得更强烈。大多数人认为作为领导者他们必须展现出更强大的力量。然而，如果领导者总是以一副岸然的面孔示人，他也不可能建立起真实可信的人际关系。

为了能在员工认同的层面上建立起真实可信的人际关系，领导者首先需要做到为人坦荡真实。他们必须敢于承认自身的缺点和承担自身失误，还必须敢于认清自身缺点。换言之，他们必须做真实的自己。对一名领导者而言，这也是一个极容易受伤的地方。坦诚而论，这也是很多领导者不能实现从第一层次到第二层次跨越的主要原因之一。

5. 认同型领导力对于那些**"**天生不太惹人喜欢的人**"**有难度

如果坦诚而论，我们必须承认有些人在与人沟通方面是有天赋的，他们能够同他人很好地交流,很容易就能建立良好的关系。第二层次对

这类人而言来得顺其自然。但是那些没有沟通天赋的人又该怎么办呢？对他们而言，提升至第二层次就不会那么容易了。如果他们想去赢得他人的认同，他们必须努力使自己更讨人喜欢。

数年来，我一直在观察那些不能很好与他人共事的人，并不住地问自己为什么？我最终的结论是，在大多数的情况下，那些不太招人喜欢的人也不太喜欢其他人。我并不是说他们讨厌其他人，但我是说他们对其他人的关心程度往往不够，从而也就不愿为了建立良好的关系而付出精力。

我相信一个人如果不能甘为人后，那他也很难做到走在人先。我们怎样才能做到呢？我们又如何变得更招人喜欢呢？做好下面几点吧：

●选择多去关心他人。爱人与关心人是你能力所及的选择,如果你没有做到，现在选择去做吧。

●尝试着寻找你所见过的每个人讨人喜欢的地方。它是存在的，将探寻它作为你的工作吧。

●发现你自己惹人喜欢的亮点，并竭力抓住一切机会同你见到的每个人分享这些亮点。

●每天都努力地去向别人表达你是多么喜欢你生活中的每一个人。

如果你想要赢得员工的认同，并在第二层次上行之有效地领导，你必须喜欢他们，同时让自己变得惹人喜欢。

6. 认同型领导力迫使你去与每个人的方方面面打交道

汽车行业的开路前锋亨利•福特曾经问道为什么当我只需要工人的一双手的时候，却总是得到他的全部？”让我们敢于面对吧:人际关系总是错综复杂的。很多领导者宁愿只根据员工的工作经历来和他们打交道。但事实是，当你领导别人的时候，你总是得到这个人的方方面面，包括他们的功能障碍、家庭生活、健康问题以及各种怪癖。

优秀的领导者清楚领导力的核心就是与人打交道，能够与每个人好的、坏的甚至丑陋的一面打交道。第二层次的领导者需要这样去做。领导力专家沃伦•本尼斯和伯特•那努斯是这样描述的：

领导力在本质上是人的学问。然而，当今学界与业界都过分强调规范的量化工具、含糊不清的各种问题以及被极其荒谬地过分简化的“人际关系”案例，并为之深深误导。我们所发现的是，领导级别越高，所需要人的技巧也就越多。我们的高管们差不多要把他们90%的时间花在处理各种人的问题上。

坦诚而言，我想我们不得不承认有关人的问题的复杂性正是让领导

力变得索然无趣的重要因素。已经有太多次，我们开始了解一个人，并逐渐发现他身上的缺点，最终对他彻底幻想破灭。然后我们最终的结局往往是像下面这位在鸡尾酒会上竭力故作开心的女士。有人发现在这位女士的手指上戴着一枚庞大的闪闪发光的石头，大声嚷道:“哇丨多么漂亮的一块钻石呀！”

“是的，”这位女士答道，“这是一块卡拉汉钻。”

旁观者回道：“我希望我也有一块呀！”

女士辛辣地回答：“不，你不能。”

“为什么不能呢？”

“因为它伴随着卡拉汉的诅咒。”

“卡拉汉的诅咒？那究竟是什么？”

深深地叹了一口气，这位女士一脸绝望地说：“卡拉汉先生！”

我们对别人了解得越多，或许我们会更失望。为什么呢？因为我们每个人都是不完美的，都有些恼人的习惯，我们都不是完人。尼克松总统时代过后，比利•格雷厄姆说道：“每个人的内心都有一个水门。”我们必须学会去接受对方，接着共同工作下去。

作为一名领导者，你的一大诱惑或许是只跟那些你喜欢的或者很合拍的员工建立良好的关系，而忽略其他人。然而，这样做的代价就是，你面临着失去一大批员工的潜在危险。你需要记住，我们之间的共同点或许会让彼此关系更令人愉快，但唯有我们之间的不同之处才能让彼此关系更加充满乐趣。第二层次上的优秀领导者能够非常巧妙地处理这些不同之处，并利用它们来更好地为团队和组织谋利。

优秀的领导者能够认识到硬道理，能够看到员工的缺点，直面现实，并以一种仁者与求真的精神去践行之。他们从不回避问题，而是积极解决它们。废奴运动领袖费雷德里克•道格拉斯曾经说过，一分耕耘方有一分收获，而没有雨露与雷电，你也不能看到最后的大丰收。建立起良好关系的领导者深知冲突是进步不可或缺的推动力量，它有时甚至起到建设性的作用。

第二层次的底线是领导力大多数的消极方面都是来自对于人际关系的处理。如果你关心他人并理解他们，那么不要期待事情的发展顺畅无阻。如果你抱着这样的想法迈进领导力的认同层面，你就能够以积极的态度与宽阔的胸襟去放手领导员工。你要清楚地知道，只要人还有一息尚存，你就不得不去处理各种繁复与困难的局面。

第二层次的最佳行为选择：如何赢得员工的认同

如果你发现你现在所处的环境要求你去赢得员工的认同，你该怎么办？我们又该如何充分利用好时机成为一名关系型的领导者？做好下面的几条。

1. 在与他人沟通之前先要了解自己

与他人沟通并建立良好的人际关系的一个秘诀就是了解并喜欢你自己。在我《人生一定要沾锅》(Winning with people)一书中，我将其称为镜子原理:“我们首先要去反思的人就是我们自己。”人际关系的构建总要从你自身开始，具体怎么理解呢？

我必须了解的第一个人就是我自己——自我认知

人类的本性似乎赋予人们为世界上每个人评头论足的能力，但是唯独缺了我们自己。极少的人能够自然具备自我认知的天赋。那么一个人应该如何去做呢？答案就是做你自己的一名学生！了解你自己的长处与弱点，学着让别人来评价你，清楚你自己在各个环境中的所思、所感与所为。当你知道了你自己是谁的时候，再尝试着忘掉你自己，并把你的注意力放到其他人身上。这样，你将会从一个充满力量的地方出发同别人建立人际关系。

我必须相处好的第一个人就是我自己——自我形象

我知道有些人今生之中还从未和他们自己很好地相处一天，他们并不清楚他们看起来是什么样子，或者希望自己具备另外的禀赋或者个性特征。他们不喜欢他们的出身或者他们将要迈向的前方。关于你自己，有太多的东西你可以去改变。努力做好以上这些吧！当然，还会有许多是你能力所不能及的，学会接受它们。记住托马斯·杰斐逊的建议:面对良知，坚如磐石;身居时尚，动若大潮。

给我制造问题的第一个人就是我自己——自我诚信

喜剧演员杰克•帕曾俏皮地说道：“回首往事，我的人生之路就像是一场充满坎坷的赛跑，我自己便是其中最大的障碍。”那些不愿意在人生之路上做任何探索的人总会自怨自艾，不相信他们自己。他们制造出了问题，接着装作这是他人的错误。他们想要变革,但是难以成长。在自欺欺人的同时奢望功成名肯定是非常困难的。即使那些设法同时做到的极少数人也难以持久拥有。如果你想要建立人际关系，你需要做个诚实的人一从你自己做起吧。

我必须改变的第一个人就是我自己——自我完善

如果你想让自己的人生之路变得更加坦荡，必须做的第一件事就是朝着更好的目标改变你自己。著名作家、批评家萨缪尔•约翰逊曾经忠告说:“有的人对人的本性知之甚少，而妄图通过改变除自己个性以外的东西去追求幸福。这终究是徒劳的努力，也只会加重他原想摆脱的痛苦。”太多次,我们向自身以外的外部世界去寻找自身问题的客观原因，然而事实却是很多问题都是从我们身上产生的。

能够有所改变的第一个人就是我自己——自我责任

每一个辉煌的成就都是从一个人脚踏实地、锲而不舍地有所改变开始的。那个人会肩负起自己的责任，并将其传递给其他人。如果你不对自己负责，那么不要奢望你未来的人生会与当下有多少不同。

2. 培养以人为本的领导风格

认同型的领导者从不依赖规章制度来领导他人,也不依赖体制。他们从不用大棒来实现统治。(任何人都明白每一条大棒最终都会坏掉的。)相反，每当跟人打交道的时候，他们用个人的接触了解取而代之。他们首先去倾听、去了解，再去领导。他们建立起良好的人际关系，他们敞开的大门永远不是单向的——他们知道门要双向。他们走出这道门，走到员工中间去和他们沟通交流。

赫伯·凯勒赫曾经说过:“领导一个组织不仅仅要依靠机制，也与组织的灵魂休戚相关。高效的领导力从理解中获得源泉。除非一名领导能具备对于人性的感悟，对于追随者的希望与抱负的敏感性，以及分析促成行为的情感力量的能力，否则，他将不能真正走向成功，无论他给出多少其他方面的激励。”

另一种方式来表达这段话就是，优秀的领导者在做任何事情的时候，他们绝不会将员工置于考量的天平之外。他们总是把员工考虑在内——员工在哪里，员工相信什么，员工有时又是怎么感觉的。他们所问及的每一个问题都是从员工的角度出发。仅仅知道应该做什么是远不能成就一名优秀领导者的。只是因为有些事情是正确的，并不意味着员工就会支持你去做。优秀的领导者会将此考虑在内，并做出相应的思考与规划。

如果你想在第二层次上取得成功，你的思维必须更少地从机制出发，而更多地从员工的情绪出发;必须更少地从规章制度出发，而更多地从人的能力考量；必须更少地从程序出发，而更多地从员工认同人手。换言之,在你努力取得任何进展之前，你必须考虑人的因素。作为一名认同型的领导者要做到这一点，你必须展示出一贯的心态，保持一个积极的态度，拥有一对善于倾听的耳朵，向他人展示出一个真实的你

自己。

3. 践行黄金法则

对于认同型领导力的批评之一就是认为这种领导力极易被人为操纵。某些注重激励他人的领导者可能会利用领导权力以牺牲别人为代价谋取个人私利。在利用别人和激励别人之间也存在分界线，认同型的领导者可以将这种趋势置于掌控之中，并通过遵守黄金法则防止其从激励到操纵的蜕变。

我经常获得一些国际旅行的机会，向不同文化背景、不同语言、不同历史、不同价值观甚至不同兴趣的各色听众发表演讲。然而,所有人都要求我花一些时间向他们讲授人际关系中的诚实问题。在那种情况下，我总是教给他们这条黄金法则："你想别人怎样对待你，你就要怎样对待别人。"这条简明的道理能在全世界广泛理解并效仿，它为人际关系创立了有意义且行之有效的标准。这核心的一点也可以在每一种文化价值或者宗教信仰中找到踪迹，是最简明，但最深远、最富有意义的行动指南。下面看一看我能从不同文化信仰中找出这条黄金法则的多少变体吧——

基督教："无论何事，你们愿意人怎样待你们，你们也要怎样待人。"

伊斯兰教："当你真正像爱你自己一样爱你的邻居时，你才能成为一名真正的信徒。"

犹太教："你所憎恶的事情，不要将其加诸你的伙伴身上。这是最根本的法则，所有的其他都只是注解罢了。"

佛教："莫以自身苦痛伤及他人。"

印度教："这是责任之大成：你不期望别人对你做的事情也不要对别人做。"

拜火教："只要是你不愿对自己做出的，就不要施加于他人。"

儒教："己所不欲，勿施于人。"

巴哈教："如果你的眼睛看到正义，那么选择对你的邻居做那些你为你自己选择的事情。"

耆那教："一个人应该如对待他自己一样地去对待其他所有的生灵。"

约鲁巴人谚语(尼日利亚)："那些想要用尖锐木棍伤害幼鸟的人应该首先在他自己身上试一试那是多么痛苦。"

从上我们可以清楚地看到，这条黄金法则已经超越了文化与信仰的藩篱，几乎为世界上每个地方的人们所信奉。那么在领导力中践行这条黄金法则有什么作用呢？它能够使每个人都感到自己被尊重。这会改变一个部门或者组织整体的工作氛围。当领导者实现从一个职位型环境中驱使别人到在认同型的环境中尊重别人的转变时，他们的员工也感觉自己从公司的零件转化为公司的主人。

4. 做你团队的主要激励源泉

多年来我一直与卡西家族保持着良好的友谊，卡西家族是西科菲尔连锁餐厅的领导者。一天当我和西科菲尔的创办者楚艾特•卡西共进晚餐时，他说道："你知道我是如何确定那些需要鼓励的人吗？如果一个人活着，他就需要一只鼓励的手去拍拍他们的肩膀。"

我还从未遇到一个人不喜欢享受他人鼓舞并从中获益。没有人因为成功、年龄、经验或者教育而不去欣赏别人的正面赞许与鼓励。我们从C.S.路易斯与J.R.R.托尔金，这两位天才的作家与教授身上看到这样一个鲜活的例子:他们两个既同为牛津大学的教授，又是很好的朋友。他们经常碰面一起分享他们撰写的玄幻作品。当托尔金在写作《指环王》的时候，他有些丧失斗志。路易斯则从旁不断鼓励他的朋友托尔金坚持着写下去。"托尔金，下一章在哪呢？你现在绝不能放弃。"路易斯总是略带责备的语气说道。在随后的几年里，托尔金承认路易斯的正面付出与鼓励真的起到了巨大的作用："我欠他的债是难以用语言表达的，也是难以衡量的。"托尔金写道:"在很长的时间里，他是我唯一的读者。"

作为一名领导者，你有巨大的权力去鼓舞提升他人。特雷莎修女曾经说过:"善言虽短又易说，但回响却是无穷尽的。"我非常确定，当托尔金在费力地书写着他奇幻杰作时，路易斯激励的话语不断地在他耳边回荡。作为一名领导者，你同样可以对他人产生这种类似的积极影响。

人们希望从伙伴中得到肯定，但是他们更加珍惜来自领导者的赞许。简短的一句"我很高兴能和你一起工作，你为整个团队贡献了不可估量的价值"，对于那些将整个团队、部门或者组织的最大利益装在心里的员工都会有不可估量的影响。

如果你想要员工保持积极的心态，并且每当看到你时都能心情愉快，那就好好鼓励他们吧！如果你成为了整个团队主要的激励源泉，他们将会竭力工作，为完成你的良好预期而奋斗不止。

5. 努力找到关爱与坦率之间的平衡

当人们对认同型领导力熟悉之后，大多数人会对这一概念产生误解。有人认为,在领导力的认同层面上发展下去意味着要像对待家人一

样对待团队成员。这几乎总是不对的，因为人们不会如此现实地同自己的家人打交道。我不会那样做,我对于家人的忠诚度远超过其他人。无论他们做了什么，我都会给予他们毫无保留的爱。他们拥有我所不会赋予其他人的特权，并且这种妥协让步是恒久不变的。(那些放言自己从不相信妥协的人要么就从没结婚，要么结婚后已经不在一起了。)能让一个家庭幸福和睦的因素并不见得能够同样提升团队。家庭珍视共同体胜于贡献，而商业重视贡献甚于共同体。那些优秀的团队总是尝试着去寻求一种平衡。

另外一些人认为认同型领导者就应该给予团队成员许可，让他们能做任何他们想做的事情。这种观点也是不对的，因为你关心员工并不意味着你允许他们在工作中毫无责任感或者可信度。如果你真的关心员工，以尊重的态度对待他们，并与他们建立良好的人际关系，那么你实际上有很多机会去坦率讲话，与他们做相对严肃的交谈，这也会帮助他们更好地成长与表现。

每个人在工作场所中都会有问题，并犯错误。每个人都需要提升自我，并由他人一同来帮助自己提高。作为一名领导者，帮助员工更好地成长既是你的责任也是你的特权。在你开始一段坦率的对话之前,你要扪心自问这个问题的本质是什么。我的朋友山姆•昌德说道，当他遇到员工方面的棘手问题时,他总会问自己这样一个问题:“这个人是‘不能’还是‘不愿’？‘不能’是能力问题，我们可以在大多数情况下帮助他们，虽然不是全部情况。但是‘不愿’是态度问题。如果这真的是态度问题，那么现在就要让他们明白问题的所在。因为就是这样一个交易：我们雇佣员工是因为他们所知道的，而辞退他们则是因为他们是怎样的人。”

我相信人们能够改变他们的态度并提升自己的能力。因为我会这样橄，我跟他们讲出他们的短板所在。如果你是一名领导者，也想去帮助别人，你需要愿意去跟员工做这样严肃的深谈。那么领导者是如何在努力促使员工向前的同时保持与他们的良好关系呢？通过平衡关爱与坦率。没有坦率的关爱会导致不良的人际关系；而没有关爱的坦率则造成人际关系的疏远。唯有蕴藏着坦率的关爱之心才能成就发展中的良好关系。

请允许我帮你梳理一下关爱之心与坦率之理是如何相互交融帮助领导者在第二层次上取得成功的。

关爱之心看重人的价值而坦诚之理看重人的潜质

为了在第二层次乃至更高的层次上成功地领导，珍视人的价值对你而言就非常重要，这也是牢固人际关系的基石。关心他人正表明你看重

他们的价值，然而，如果你想要帮助他们发展得更好，你必须在他们需要提高的地方坦诚以告。这展示出你看重个人的潜质,这需要坦率的心态。

做事坦率的一个秘诀就是思考、说话、做事都要从这个人未来有什么样的潜质以及你如何去帮助他们提升自我实现目标出发。正如谚语所讲的:朋友所加的伤痕是出于忠诚，而敌人的亲吻却是充满欺骗。

如果你能在坦诚待人时把他人利益装在心里，不一定会对他们造成伤害。这其实和外科医生的工作很像，或许会带来痛楚，但是根本的目的还是在于帮助他人，而最终也不会带来伤害。作为一名领导者，你必须愿意并且能够那样去做。如果不这样的话，你将不能很好地帮助你的员工成长与改变。

关爱之心能够建立人际关系而坦诚则会拓展人际关系

共同的背景与关爱之心是建立良好人际关系的两大重要因素，但是这些还不足以让一段关系成长。为了深入拓展人际关系，坦诚与开放的沟通则是不可或缺的。

我所了解的大部分领导者都曾经有过这样的经历：对于这样一段艰难的交流对话，他们也非常清楚自己需要去做,但却常常躲闪不愿面对。他们如此不情愿往往是由于以下两个原因中的一个:或者他们不喜欢正面对抗，或者他们害怕自己会伤害到对方。但是如果一个领导者能够平衡关爱之心与坦诚之理,这将会实实在在地加深并加强人际关系。

让我给你举个例子。谢乐尔加入团队为我工作，她是一个颇具潜力并富有上进心的人。我花了六个月时间来观察她工作，我发现在她领导力“硬”的方面游刃有余。她精力充沛，做事条理，她同时也是一个很好的计划者。她总是能把事情办得妥妥帖帖，但她完全忽视了领导力“软”的一面——关系。她并没有赢得她所领导的任何人的认同。因此，她也无法获得影响力，这就意味着她的领导力会非常受限。

我同她安排了一次会面，这样我可以就她的领导方式与她做一坦率的交流。我首先让她清楚我是如何尊重她的能力，也多么地关心她。但是我也指出了她的不足之处，以及这些不足之处怎样限制了她领导下属的能力。我也主动提出帮助训练她在关系方面的能力。出于自己的信誉，她很坦诚地接受了我的批评与帮助。

在之后的几年中，我定期与她会面，批评她待人接物的方式，给她一些阅读任务,并让她多做些能够延伸自我的事情。她逐渐成长为一名真正的领导者，并赢得他人的信任。这也为她的持续成长释放出巨大的空间。最后她和组织里其他很多人一样一路迈向了领导力的第四层次，

而这个过程也不是那么漫长。

当然，并不是所有的人都会对这种坦率对话有积极的回应。让我们大胆面对它:诚实会造成伤害。当你批评他们的时候，有的人会闭上嘴巴，有些人则会选择离开去其他地方工作。然而，如果你同别人进行了深入坦诚的对话，而那个人最终也能留下来并不断成长，他会让自己参与到领导力的漫漫征程中，提升至第三层次乃至更高，就像谢乐尔那样。

关爱之心为人际关系定义而坦诚则为人际关系提供指导

坚实的人际关系是由人们如何彼此关爱所定义的，但是仅仅因为人们彼此相互关爱并不意味着他们将会朝着目标一起并肩奋斗。让一个团队为了完成共同的目标而并肩奋斗是领导者的责任，这也常常需要坦诚的胸襟。我的朋友科林史威尔是几个汽车代理商的拥有者。他曾经对我说:“领导者必须从最大多数人的利益做出最好的决策。因此，领导者应放弃去迎合某个个人的权力，如果这会伤害整个团队或者组织。”

得到最终的结果总是有意义的，优秀的领导者从来不会跟不上最终结果的发展。一天晚上，在一个篮球队的宴会上，一位专科院校的校长不遗余力地称赞教练与整个球队。那个喜气洋洋的教练问校长：“假如我们没有获胜，你还会像现在一样喜欢我们吗？”

“我会一样地喜欢你们，”校长毫#迟疑地答道，“我最怀念你们能在我身边了。”

已退休的军事将领、前国务卿科林•鲍威尔曾经写下：“优秀的领导力包含了为全体谋福利的崇高责任。这意味着某些人会因为你的行为与决策而不满，但这是不可避免的——只要你是令人可敬的。”

如果你想要很好地领导别人，你要愿意去坦诚地指导他们。

关爱绝不应该压制坦诚而坦诚也绝不应该取代关爱

这条早已经非常明了的底线就是优秀的领导者必须同时拥有关爱之心与坦诚之理。你不能忽视其中的任何一个，因此为了帮助你努力做好二者之间的平衡，我为你制作了一张《关爱一坦诚对照表》。在你与员工开始一段坦诚交流之前，确保你对下面的每个问题的回答都是肯定的。

●为了和他们坦诚相待我在人际关系上投入得够多吗？

●我真的将他们作为人来珍视吗？

●我确定这是他们的而不是我的问题吗？

●我确定自己没有毫无保留地说出是因为我感觉到了威胁吗？

●这个问题真的比良好的关系更重要吗？

●这段坦诚的对话会很明确地为他们的而不是我个人的利益服务吗？

●我愿意展示给他们怎么去做一些事情，而不仅仅是指出他们错在哪里吗？

●我愿意并能够设定清晰、特定的预期吗？

如果对于以上这些问题，你的回答都是肯定的，那么你的动机基本就是正确的，你也就有了这样一个能够高效沟通的好机会。

作为一名领导者,我发现想同员工做坦率细致的交流很困难。我也常常拖延那些棘手的对话，期望存在的问题能够自动解决。但是这很少出现。或许你也有此经历，如果是的话，你可以庆幸你也是正常的，和其他领导者一样。然而，你需要明白坦诚的对话是领导者的责任，也是你不得不去做的，当然要以正确的态度通过正确的方法。当一个员工受雇于某个职位而不能好好表现时，就会对整个团队乃至组织造成伤害。那就需要领导者采取行动了。这或许很棘手，但是从长远来讲，这不仅对于组织，对于那些需要知道自己错在哪里的员工而言也是最好的选择。下一次你发现自己处于不得不做坦诚对话时，记住下面的几点：

●尽快做——在矛盾积累尚小的时候将其铲除。

●冷静做，绝不要发火——参照上文的《关爱一坦诚对照表》。

●私下做——你真心想去帮这个人，而不是使他或她感到尴尬。

●细致做——用一种能将尴尬或威胁感最小化的方式。

如果你的目标是帮助他人，提升团队，实现整个组织的愿景，那么这就是你作为一名领导者应该遵循的必由之路。

当你同他人一起工作并做坦诚对话的时候，请允许我另外提醒你一点：坦诚是一条双向的大道。如果你想要成为一名高效的领导者，在第二层次上开拓出自己的道路，你必须允许那些与你并肩工作的人坦率对你。你必须征求他人的反馈，以成熟稳重的胸襟毫无戒心地听取他人的批评意见，并从中吸取教训。领导力专家沃伦•本尼斯曾经观察道：“高效的领导者感激不同意见，并鼓励它。尽管领导者有时被告知自己的错误会经历暂时性的不舒服，但是他们应清楚这种不舒服比通过‘条件反射式回击’更能提升他们做出正确决策的能力。”关爱你的员工，将所有人考虑在内而做出正确的决策，建立牢固的人际关系，这是领导力第二层次的题中之义，也是认同层面所发挥到极致的地方。

认同层面的领导力法则

如果你想借助领导力法则来帮助你成长并赢得第二层次上的认同，那么考虑下面这几条。

影响力法则

领导力真正的衡量尺度是影响力

如果深入探究领导力的本质，它就是影响力。领导者帮助他人团结协作，完成共同的目标以使每个人都受益。那么一个人如何才能让其他人心甘情愿地、保质保量地、坚持不懈地去做事呢？通过影响他们。

当我最初建立领导力的五层次时，我曾称之为影响力的五层次。为什么呢？因为每次领导者提升一个层次，他们的影响力也会随之增加。影响力的过程开始于第二层次，也就是良好关系建立的时候。领导力也正是从这里开始从威胁到协作的转变。

增值法则

领导者通过服务他人提升他们的价值

人们想要迈进领导力门槛最初的原因是什么？为了获得权力，还是拥有更多的自由？为了获得更高的薪水，还是满足他们的自我意识？很多时候领导者是抱着自私的动机开始他们的领导力生涯的。或许这不是件好事，但是也不见得一定会成为坏事，只要我们愿意去改变并将我们的注意力放到他人身上。

我观察到，大多数没有迈到第二层次的职位型领导者都没能超越自己通过领导职位谋利的一己之私。要想迈到第二层次，领导者需要明白伟大的领导者都在践行这个增值法则。他们领导是为了帮助员工，并提升他们的价值。

根基法则

信任是领导力的根基

信任不仅仅是领导力关系的根基，对所有关系而言亦是如此。你不能影响那些不信任你的人;如果他们对你的认知是负面的，你就不能同他人建立积极的人际关系。信任是将人们凝聚在一起的强力胶。

信任始于第二层次，并随着你领导力层次的提高而不断增长。如果人们信任你，他们将会同你一起并肩向前。丧失了信任,你会发现自己很快地退回到第一层次。

吸引力法则

物以类聚，人以群分。你是怎样的人，就吸引怎样的人追随你

从还在青年的时候,我就开始研究领导力的动态。我很早就意识到人确以群分。志趣相投的人相互吸引这是人生的事实，那些成群的人们往往会有相似的年龄、价值观和背景。我也见过一些领导人吸引到和他们相似的人，而不一定是他们喜欢的人。

当你在你的部门或者组织中赢得影响力的时候，这或许是个好消息，但也可能是个坏消息。如果那些聚集到你身边的人都是善理关系、不划地盘、可教的并高产的，那么这是对你领导力正面的评述。但如果他们是职位型的、头脑封闭的、缺乏进取心的，这会对你的领导力带来负面的冲击。如果你想要改变你的团队，那么先改变你自己。

亲和力法则

领导者得人之前必先得其心

如果你想要建立良好的人际关系，并获得团队成员的认可去领导他们，那么努力地去亲和他们吧。我将“亲和”定义为有能力以一种提升你影响力的方式去鉴别他人并与之建立良好关系。这就是你在第二层次上为赢得他们并获得领导他们的权力所必须做的。

接纳法则

要人们认同你的想法，必须先让他们接受你这个人

领导者是天生的梦想家。他们有伟大的希望，他们有巨大的梦想，他们想赢，并且还要赢得大！但是一个没有强大团队支撑的伟大梦想终究会化为一场噩梦。团队协作会让梦想成真。(我会在第三层次中具体阐释如何构建团队。)

领导者常常将他们的梦想与我分享，然后问我：“你认为我的员工会接受我的梦想与愿景吗？”每当他们问我这个问题，我知道他们并不理解第二层次认同，也很有可能并未赢得自己的员工。为什么我会这么说呢？因为他们问了一个错误的问题。相反，他们应该这么问：“我的员工接纳我了吗？”

一个领导者梦想的大小或者价值常常并不是决定它能否实现的关键因素。而起关键作用的因素往往是领导人自身的层次。在你要求员工向你提出的愿景前进的时候，他们必须首先接纳你作为领导人的角色。在他们接纳你作为领导人的角色之前，你必须赢得他们的信任并获得其认可来领导他们。这是从第二层次上开始的。

迈向领导力第三层次的信条

从领导力的第一层次迈向第二层次是领导能力的巨大提升。往往崭露头角者或者高效生产者会被赋予某个领导职位而达到领导力的第一层次,但他们同时也被寄予着能够从工人转变为领导者的希冀。大多数在攀登领导力征程上失败的人都没有做到这一点，因为他们从没有意识到同员工构建良好人际关系与赢得他们认同的重要性。然而，前方还有漫漫征程。

如果你已在第二层次上同员工一起走出了自己的路，作为一名关心爱护他们的领导者而赢得了信任，那么现在是你开始考虑迈向第三层次的时候了。为了完成这一跨越，首先记住如下三个信条。

1. 单单只凭人际关系是不够的

尽管认同的层面能给你和你的团队以人际关系上的满足，但是如果你停留在第二层次而止步不前，你不会真正地证明你自己是一名优秀的领导者。值得庆幸的是，如果你能和你的团队保持亲和力，那你现在就拥有了些许对于他们的影响力。现在的问题就是，你将会如何去对待这种影响力呢？

真正的领导力会将员工带到新的境界，因此他们能够完成一些事情。这需要领导者将员工的潜质与他们的表现连接起来。认同的层面是优秀领导力的基础,但它并不是你终极的目标。

2. 建立人际关系需要双重的成长

贯穿全章节，我都在谈人际关系的构建。通过这样做，我将注意力集中到人们需要如何共同成长。但是让人际关系变得真正有意义，有另外一种成长也是必需的:人们必须要同对方一起成长。向着对方成长需要兼容并蓄，而同对方一起成长则需要个人意图。

如果你结婚了或者处在一段有意义的长期感情中，那么你或许明白这些动态是如何发挥作用的。当你第一次见到另一半时，你们基于吸引力、共同的背景和分享的经验而相互吸引。你的确建立起了感情，但是如果你不能够超越那些最初的经历，这段关系也不会天长地久。为了在一起，你需要去延续这段关系。这需要共同的成长。如果你们不能共同成长，那么最终走向感情破裂的可能性极大。

与之相似，如果你拥有领导的权力，你必须向着你的员工并与之共同成长。因为你已经同你的员工建立起了良好的人际关系，不要以为你在人际关系方面已经“功德圆满”。其实，你还有很多工作要做。

3. 为了实现团队的愿景值得拿人际关系来冒一冒险

同他人建立良好的人际关系是一件困难的事。但是为了做一名成功的领导者，你必须有为了更大的前景而拿你建立起来的人际关系冒险一试的意愿与勇气。领导者必须能够为了崇高的理念而做出牺牲。如果为了实现团队愿景去构建团队，那么也是值得拿人际关系来冒险一搏的。

建立人际关系，然后再为了团队进步拿它冒险一搏会给领导者带来紧张不安。这种不安会迫使你做出抉择:降低愿景目标或过度使用员工。如果你想要成就大事，你需要将员工带离他们的“舒适区间”。他们或许会失败，或许会记恨，或许会通过与你打架或者辞职来缓解他们的不安。如果你冒险一试并且成功了，那么你的员工就会具备自信力。信任上升，团队也会敢于承担更加艰难的挑战。然而，如果你冒险一搏的结果是失败的，你会失去与你员工的信任关系，从而不得不去重新建立人际关系。

在领导力实践中，风险总是存在的。每当你努力向前迈进的时候，就会存在风险。即使你做了正确的事情，你所面临的风险也不见得会降低。但是没有风险就没有进步,所以你需要逐渐地适应它。

底线是你可以在你领导力生涯的早期放缓前进的步伐，在第二层次上好好建立起人际关系；或者你也可以直接跳过第二层次而跃升至第三层次。但如果你如此做了，你可能不得不原路返回去建立那些关系。你需要认清这种“跃升”会减缓你的前进势头，并且实际上会比你按部就班地前进耗费更多的时间。

星巴克的创始人霍华德•舒尔茨曾说：“如果员工与他们所工作的公司紧密相连，如果员工与公司情感相依并接纳它的理想追求，那么他们会全身心地投入使公司发展得更好。”我相信这是对的。员工与公司之间最关键的联系是什么？是同他们并肩工作的领导者。领导者是公司日常的面孔、心脏和双手。如果领导者能够亲和并关心大家，那会有巨大的不同。

在第二层次中的成长指南

在你了解了以上领导力认同层面的积极方面、消极方面、最佳行为选择以及领导力法则之后，利用下面的行动指南来指导你作为一名领导者的成长。

1. 确定你对他人持有正确的态度：领导力的认同层次归结起来最核心的问题就是你有多喜欢员工，而员工又有多喜欢你。这里有个好消息：你可以控制你喜欢别人的程度，并且一般而言，只要你真心地去喜欢别人,他们也会发现你的可喜之处。这或许显得过于简单化了，但是从现在开始下定决心去真心喜欢每一个人——即使他们不喜欢你。写下这份意向，之后签上名字与日期。将它放置在你的面前，随时提醒你将人作为第一要务。

2. 认识你自己：要成为善于同他人建立良好关系的人，你必须成为那种愿意在“自己”身上花时间的人。用本章中提及的五个元素来认识你自己，为你自己制订一个成长计划以赢得以下五大要素：

自我认知——了解你自己的个人类型、脾气秉性、天资、优势与劣势。

自我形象——处理好所有你可能存在的个人问题，这样你就可以以一种积极的方式来看待自己。

自我诚信——无论现实如何残酷，从客观实际的角度审视你自己，并勇于面对现实。

自我完善——下定决心努力提高你培养人际关系的能力。

自我责任——明确你要为你自己的行为与态度负责。

3. 知道你是从哪里来的：你是一个视员工高于生产力的天生关系型的人，还是一个将生产力放在员工之前的追求成就者？你必须认清你是哪种人，并学习如何同时赢得关系与成果。

4. 对你团队的每一个成员表达珍视之意:花点时间，发现一些你可以对团队每一个人坦诚而言的积极方面。紧接着在下一周告诉每个人至少一件关于他们积极的事情。 >>更多新书朋友圈免费分享微信xueba987

5. 评估你自己在团队中所处的位置：将你团队所有成员的名字列在一张表中。现在逐一回答下面的问题来决定你了解他们每个人有多少(这些问题是由礼来制药公司根据领导力的5个层次提出的)：

你知道这个人工作之外的哪三件事情？

这个人认为什么最有价值？

这个人前三大关注点是什么？

这个人对于人生有怎样的希望或期许？

如果你不能对每一个团队成员都回答出这些问题，那么你需要抽出更多的时间去了解这个人。这一周就预留出一些时间来多去了解他或她。

6. 领导的一部分，接受一个下属的全部：如果你想要成为一名优秀的领导者，你不可能只利用员工的时间和技能而忽略他们作为个人的其他部分。那不是公平或者正确的。担负起帮助他人的责任，处理好领导力复杂的一面。否则的话，你只能后退甚至离开领导力征程。

7. 将乐趣作为目标：让目标导向型的人成长为领导风格以人为本的领导者最好的途径之一就是，努力使工作场所更加有趣。如果你是任务导向的而不是以人为本的。那么在你的待办事宜中加入一项“将乐趣作为目标”。这会让工作更怡人的同时，也让你更加招人喜欢。

8. 一心一意地去关怀你的员工：现在工作场所中的很多人都觉得人格缺失、士气低落。他们认为领导者和他们所效力的组织并不把他们当做人来关怀。为了反击这种观点，当你跟员工在一起的时候，要全神贯注地认真倾听。当你跟他人交流的时候，没有什么比一心一意地关注他们来得更有效了。除了时间，这也不会花费你其他什么。

9. 成为你团队的**“**首席鼓励者**”:**人们会自然而然地聚集到那些能给予他们信心并让他们自我感觉良好的人身边。如果你有意成为鼓励他人者，你就可以成为能够聚拢人心的领导者。不妨尝试一下。在接下来的两周里，每天都对你团队的一些人说一些激励性的话语。之后观察他们有什么回应。再将此推广至团队中的每一个人，他们不仅仅想要跟你一起工作，也会努力完成更多。

10. 践行关爱与坦诚：如果你关心你的员工，你就会以一种帮助他们的方式与之坦诚相待。当你看到团队中某些人在犯错误或者不合标准，立即同他们坦诚交流。使用好《关爱一坦诚对照表》来确保你的行事方式是正确的。并且记住，只要你践行“黄金法则”，你就不会犯错。

领导力的第三层次——生产

能否化梦想为现实是区别真正领导者与自封的领导者的试金石。

↑
↑
生产 成果 人们追随你是因为你对组织所做出的贡献
↑
认同 关系 人们追随你是因为他们愿意听你的
↑
职位

权力

人们追随你是因为他们非听你的不可

生产层次是领导力真正起飞的地方，也是一个更高的新层次。生产力能够鉴别并区分哪些领导者能够对组织产生重大深远的影响，而哪些只是尸位素餐，毫无建树。优秀的领导者总能办成事,获得最终成果。不仅仅他们个人本身就是高产的，他们更能帮助团队成员生产。这种能力给予第三层次的领导者以自信心、公信力以及增长的影响力。

没有人可以在这一层次上弄虚作假，你要么能为组织奋力生产，提高它的底线(不管具体是什么)，你要么就不能。IBM的创始人托马斯·沃森曾经写道：“每一个时代最杰出的领导者都是那些为自己设定生产定额又不断地去突破它的人。”这是对第三层次领导者一个恰当描述。他们是自我驱动的，也是非常富有成效的。因此,他们开始创造前进的动力，建立起一个成功的氛围，这会使整个团队变得更好更强大！

第三层次领导力的另一个好处就是它能够吸引到其他高产的员工。正所谓"英雄惺惺相惜”。高产者对于其他类似的人有巨大的吸引力，他们也彼此敬重。他们享受团结协作，齐心协力完成任务，最终为整个组织带来了成长。

领导力能够达到第一层次的原因不胜枚举：他们表达自己的承诺；他们有关系；他们擅长政治钻营；他们有优先特权；所在的组织身处困境;你任命了他，或许真的有人因为你的任命而跻身领导之列。那些天生擅长处理人际关系或者迎难而上去学习人际沟通技巧的人能够迈向领导力的第二层次。但有些人却始终难以逾越从第二层次认同到第三层次生产的跨越。为什么呢？他们似乎不能生产出成果。当这种情况出现的时候，往往是因为这些领导者缺乏能够高效生产的自律精神、工作操守、组织架构或者工作技能。然而，如果你想要迈出更高更远的领导力步伐，你不得不去生产，除此之外，别无他途。

生产的积极方面：你由此确立了领导力上的公信力

随着生产能力的增加，人们的领导力才正式开始大踏步地迈进。基于牢固强大的人际关系，那些取得成果的领导者极大地提升了他们的团队与组织。生产层次有很多积极方面，有很多优势，在此列举六点。

1. 领导力的生产层次赋予领导者以公信力

最终成果的生产能力从来都是区分成功与否的分界线，也是领导力的资格认定线。被人们称之为“当代领导学之父”的彼得·德鲁克曾经这样描述道：“在商业圈里，有两种人:一种是能成就最终结果的人；另一种只能给你他们不成功的种种理由。”

真正的领导者深谙并展现出生产之道。他们的领导力“一言”都由其现实中的“一行”来支撑。他们成就结果，他们依靠自己的表现生存，而不是所谓的潜力。他们的领导以身作则，并且他们最终取得成就的能力常常将批判化为无形，同时也建立起他们的威信。

科林·鲍威尔曾断言：“你可以如你所想发出所有的备忘录，做各种慷慨激昂的演讲,但如果组织中的其他人看不到任何你竭尽全力向前推进的行动，他们照旧不会买你的账。”处于第三层次的领导者应亲自将自己的员工带到他们想去的地方——而不只是将他们发送出去。此时的领导者更像是旅程中的导游而不是旅行社。为什么呢？因为人们总是更相信我们所做的而不是我们所说的。因此，一位第三层次领导者的公信力可以归结为一个词:榜样。

最近我读历史，偶尔看到一个古希腊伟大将军的故事。他的名字叫做伊巴密浓达，是底比斯(古希腊城邦之一)的领导者。他同时也是一名杰出的军事战略家，曾经击败趾高气扬的斯巴达人。他的成功给他带来了巨大的喝彩与荣耀，但也在他的城邦里制造了敌人。

伊巴密浓达的反对者很难找到方法去诋毁或者陷害他，因此，他们竭尽全力地去羞辱他。他们安排伊巴密浓达去掌管城邦垃圾的收集处理。显而易见，在这个肮脏的城邦里，这是一份不值得感恩的工作。

尽管伊巴密浓达知道自己工作的任命是出于恶意，是为了羞辱自己，但他还是有尊严地接受了它,并说道：“如果这个职位不能给我带来光荣，我将会给这份工作带去荣光。”

我怀疑这个故事的真实性，但是它依旧能够证明这一点：如果我们做工作追求卓越，帮助他人高效生产，我们就会获得巨大的领导公信力。

我发现这一点在我的个人生涯中同样适用。当我刚从大学毕业获得本科学位的时候，两所教堂都提供给我工作让我去担任牧师。一所教堂在肯基塔州的梅斯维尔，它开出了很高的薪水与福利，是开始我牧师生涯难得的好地方;另外一所在印第安纳州的赫尔汉姆，它是一个很小的教堂，并且当地甚至不能负担我的全职薪酬。

但我最后还是选择了赫尔汉姆。为什么呢？我想要证明给我自己和其他人，我能够领导别人，并建立圣公会。我的父亲也建议我:赫尔汉姆会是一个更有利于学习的地方。这是我作为领导者做出的最好决定之一。

在那三年间，我通过各种途径领导教堂顺利成长。很多人开始第一次走进教堂，教众在信仰方面不断成长。我们成为本教派公认的成长最快的教堂,我们甚至不得不去购买额外的土地，建起新的教堂。

正是在赫尔汉姆我实现了从第一层次职位到第二层次认同，再到第三层次生产的转变。我在众人之中的领导公信力也是在那里建立的更大的机会之门随即向我敞开。我觉得每个年轻的领导者都应该经历一个类似赫尔汉姆的地方来学习领导之道，以上这些就是我的部分理由。

诗人瓦特·梅森写了一首诗叫《受欢迎的人》,在诗中他生动地描述了第三层次领导者所具备的公信力。下面是节选部分：

这世上有一种人，当他们迷路的时候，

从来不会感到绝望；

不管是在人口密集的城镇还是在农民晾晒干草的农场，

人们都会高兴地欢迎他；

不管是在沙漠还是在树林深处的小岛，

人们都高兴地跟他打招呼；

不管他到哪里都有人欢迎他——

他是履行诺言的人。

人们总是会欢迎那些提供产品、创造成果的成功者。

2. 领导力的生产层次为他人塑造并制订了可观可感的评价标准

生产者与成功者总是会对那些与他们并肩工作或者为他们工作的人产生影响。为了便于理解这一点,我想要分享一个一直以来我最喜欢的故事，故事的名字叫作《拼写好不等于销售好》[①]:

一名刚刚入职的旅行推销员向公司写了第一份销售报告。这份报告

让销售部厚脸皮的人都感到震惊，因为这名新任销售员实在太无知了。他是这样写的：

“我看到了一些人，他们从来没从我们公司买过一分钱的东西。但我卖给了他们一些货物，现在我要去芝加哥了。”

在销售经理训斥他之前，这个销售员从芝加哥寄来了这封信：

“我来芝加哥了，卖给他们50万的东西。”

不管他开除这个销售员，还是不开除这个销售员，销售经理都会感到不安，因此他把这个问题抛给了董事长。

第二天早上，脱离实际的销售部门成员惊奇地看到布告栏上有那个无知的销售员写的两封信，两封信的上面是董事长写的便签：“我们花太多时间去想怎么拼写了而不是努力去销售。让我们看看这些销售成果。我觉得我们每一个人都应该读一下古奇写的信，因为他正在为我们干一件伟大的工作，你们也应该走出去，像他那样去做。”

好吧，我承认这个故事多少有些陈词滥调了，但我依旧很喜欢它展示出的在任何组织中生产力地位的举足轻重。古奇在这个故事中拼写能力或许没有达到第三层次，但他确然是一位第三层次上的生产者。因此，这位董事长用他做榜样作为可以遵循的准则。

这就是领导力中生产的作用，它将人们放在了领导力课堂的最前沿。当生产者已经完成了第二层次中较为缓慢的人际关系构建，他的领导力就会真正地开始腾飞。

我不得不努力地去学习这一点。当我刚走出大学校园那会儿，我不知道的东西估计都能写本书了。我只是个涉世未深的孩子，知之甚少，但是我喜欢他人，工作也很卖力。我能够生产创造价值，因此，新的世界对我很快地打开了。当有人在开会时让我说说自己的故事时，我感到非常吃惊与愉快。结果就是，我的影响力与日俱增，更高阶的领导者也常来造访我们教堂并询问更多问题。大多数时候,这些领导者都很年长，也比我更富有经验。这使我更加谦卑，但也鞭策我更多地去帮助他人。也正是从那时我开始积累资源，这为我最终的写书出书奠定了基础。

我告诉你这些不是为了自夸，我真正想告诉你的是那些能够创造生产价值的人都有机会在一个更高层次上影响他人。这就是第三层次生产的力量所在。如果你可以建立起牢固的人际关系并能够生产价值，那你就能成为一名高效的领导者。

高效生产的领导者是其所领导员工的表率，由他们自身的生产能力

为整个团队建立了标准。美国总统亚伯拉罕•林肯看清楚了这一点。在美国内战期间,他解除了约翰·弗雷蒙德将军的领导权。林肯总统给出了这样的理由："他最主要的错误是他将自己隔离而不允许任何人接近他。"林肯认为领导者需要走到大众中间去，鼓舞其发挥潜力，让他们看到工作中的行为规范。当领导者在生产，员工也会紧随其后。高效生产的领导者能够将此成果发扬光大——从他们自身和团队出发。他们指明一条道路,而其他人尾随而至。

3. 领导力生产层次让未来梦想与愿景更清晰更实际

优秀的领导者不断地传递组织的梦想与愿景。他们清晰地、创新地、坚持不懈地去做,但这并不意味着获得信息的每个人都会理解并拥护它。生产层次的领导者通过实际行动来传递理念，这也帮助员工以一种前所未有的新方式来理解它。当追随者看到积极的成果，看到眼下目标得以实现，他们会对未来梦想的实现有更清晰的认识。

在美国独立战争中的一天，乔治•华盛顿走向一群士兵。他们正在努力地把一根横木抬到高处。带头监工的班长不断地喊出激励性的话语,但是他们始终不能完成任务。看到这些，华盛顿问那名班长为什么他不去过去一起帮忙。

那名班长立即答道："你没有意识到我是班长吗？"

华盛顿很有礼貌地回答："对不起，班长先生。我看出您是班长了。"话刚落音，华盛顿翻身下马，走过去和士兵一起把横木抬到恰当的位置。拭去脸上的汗水，他对大家说："如果你们再次需要帮助，叫上我华盛顿——你们的总司令，我会很乐意帮忙。"

第三层次的领导者帮助员工看到生产力所在。伴随着每一天高效的生产能力，整个团队朝着梦想成真不断地迈进。这也极大地激励着团队成员：生产让他们的努力行之有效，让未来愿景更加清晰。清晰的未来也是大家所必需的。生产也会拓展愿景，因为随着信心与技能的提高，工作的人们逐渐发现他们实际可以完成比他们所认为的更多的工作。

很多居于领导职位的人想借助各种系统来解决问题，或者他们为他人支付高薪来为他们解决问题。但是实际上，领导者不能总是把解决问题的重任托付给其他人。他们必须在克服困难、扑灭险情、纠正错误、知道他人等方面积极有所建树。生产层面的领导者应该这样做,而一旦他们的高效在整个团队中传播开来，生产力就开始解决大量的问题——比单单的管理或者咨询所能解决的更多。

著名历史学家、散文家托马斯·卡莱尔曾经观察道："没有什么能够如成就一样建立起自尊与自信。"生产能力是鼓舞人心的，那些自我感

觉良好的人常常能够取得较好的成果，而好的成果创造出前进的动力与高昂的士气。

几年来我都在思考究竟哪个在前:高昂的士气还是高效的生产力。对于这个“鸡生蛋，蛋生鸡”的问题我听到过不同的论断。我曾经见识过高昂的士气刺激生产，也曾见过生产力带来昂扬斗志。我不敢妄言这种影响总是单向发生的，但是我确实知道的是：没有了生产力，所谓的高昂斗志会很快消逝;保持高效生产，高昂的斗志就会持续很长的时间。

那些能在第三层次上创造出积极成果的领导者总能给整个团队带来积极的影响，而那些一事无成的领导者总会伤害他们的团队。在1812年战争中，美国将军威廉•温德尔率部与英国军队作战。尽管温德尔拥有4比1的军队数量优势，但是在作战过程中他还是被俘了。然而，英国人意识到温德尔如此不堪一击是一位“理想的对手”，他们就把温德尔释放回美军了。结果就是，英国军队在之后攻击美国国会大厦的战斗中轻松击败了温德尔所率领的守军，并将国会大厦付之一炬。如果温德尔能在受命成为将军之前迈出领导力的第三层次，或许他的部队能在这场战斗中挡住英军的前进步伐。然而事实却是,他只是成功地帮助敌人破坏了美国的基业。

第三层次领导者所领导的生产型组织是很难被打垮的，他们的效率极高，士气也很高昂。卸任将军乔治•马歇尔曾经说过：“所谓士气是意志的一种状态，它是坚忍不拔、勇气与希望，它是自信人生、热忱与忠诚……它是持久的耐力，坚持到底的精神与必胜的意志。拥有了它，世上无难事；而没有它，所有的都是空谈。”

5. 领导力生产层次创造巨大的前进动势

当一个领导有方的团队能保持高昂的士气与高效的生产力时，他们就会获得前进的巨大的前进动势，这也是任何一个领导者所最希望看到的。巨大的前进动势帮助领导者更加容易地做事，这就是为什么我称之为“伟大的放大器”。没有这种前进的势头，任何事情都会比想象的要难;而有了它，世上便无难事。

我和我的妻子住在佛罗里达的海岸边，附近有一条小河缓缓流进一英里外的大海里。因此，每天我们都能够看到潮起潮落。有时候我也喜欢在河中游泳，并从中有所发现：当我顺着潮水游时，我前进的幅度和我自身击水的速度与力量几乎无关，而是更多地取决于海浪前进的速度;顺势而为，你将会前进得更快。然而如果你逆浪前行，不论你多么努力地游，你前进的速度依旧非常慢。潮涨船高，潮落船低，想要去与潮水抗衡是很难的。

领导力的前进势头也是同样的道理。如果顺势而为，你的表现实际上能够超出你的能力所及。不妨以苹果公司为例，想一想当iPhone上市的时候苹果所发生的一切。它就在引领着新风尚的大潮，从智能手机到电脑，极大地扩大了其市场份额。苹果出道伊始也是曾被边缘化的“小众”公司，只拥有一些为数不多但非常坚定的支持者，但蛰伏之后，他们迅速发展壮大，甚至占据主流。这就是为什么我经常建议领导者少花些时间解决零碎问题，而把更多的精力去营造前进的大势。

第三层次为动势的出现创造了环境:生产层面的领导者了解大势，并利用它提升组织的能力；他们也清楚并不是组织中的每个人都能创造前进的滚滚洪流。我在此的意思是，当前进的浪潮到来时，可以分化为三种人，他们是——

顺应潮流者

大多数人都不会发起什么潮流，也不会去阻止什么大势。他们只是顺潮流而动。如果大势前进，他们也随之前进;如果大势停滞，他们也止步不前。他们的生产能力与有效性基本上取决于组织中其他人所做的事情。正是由于这个原因，他们需要能够生　产并创造高效组织环境的优秀领导者。这也是我将士气定义为“对于领导者的信任”的原因之一。

逆势而动者

这类人实际上会在组织中瓦解士气，阻碍大势。他们不仅自己不去生产创造，也阻止别人去生产。这类人往往会制造问题，不论是出于有意还是无意，但都会损害整个组织。

引领潮流者

最后一类人就是所谓的引领潮流者，也就是第三层次领导者。他们能够生产，化理想为现实。他们能够创造并引领潮流，其行为与阿拉巴马州足球队传奇教练布莱恩特所建议的是一致的。他说:“不要担心交朋友，不要担心制造敌人。要为胜利而担忧，因为如果你胜利了，敌人就不能伤害你;如果你失败了，朋友将不能容忍你。”

如果你在职位权力的基础上建立起牢固的认同关系，并辅之以生产能力，你将会获得前进的迅猛势头。当你这样做了，你将会发现工作会很快地走向成熟。这就是第三层次所带来的益处。

6．领导力生产层次是团队构建的基石

谁想离开一个冠军团队？没有人！谁想离开一群不争气的同事？每个人！人们总是喜欢处在一个胜利的团队中。

胜利者吸引他人——有好的、有不好的、也有不好不坏的中间类型。构建一个胜利团队的关键是甄别、遴选并留住那些你所吸引到的最优秀的人。好的消息就是如果你到达第三层次，你知道生产力究竟是什么，因为你身处其中。坏消息是延揽很多有才能的人到团队中并不能一定自然而然地保证胜利。拥有好的队员你可能会失败，但是没有他们你注定难以成功。不同的结果来自于能否将他们凝聚到一个团队中，我随后还会在本章中就此做一探讨。但是请记住这一条:如果你不是一名公认的高效生产者，那你很难吸引并留住其他公认的生产者。这也是你要赢在第三层次的原因。

生产的消极方面：领导力的权重不断增加

正如生活中的其他所有东西一样，领导力的生产层次也有其积极方面与消极方面。达到了第三层次，想要在组织内有所成就变得容易。然而，领导力本身并不会变得轻松，如下四点是我发现的领导力生产层次的主要消极方面。

1. 富于生产力会让你在自己不是领导者时把自己当成是

所有伟大的领导者都是富于生产力的。然而，只是一个生产者而非领导者也是很有可能的。个人的成功并不总会转变为团队的成就。领导力正是由一个人与他人并为他人所做的事情来界定的。它是通过让整个团队更好更富有生产力来建立的，它是由整个团队所取得的成就来衡量的，而不是某个掌权者的个人成就。优秀的领导力绝不会建立在个人所为基础之上。

我认识很多没有欲望或者能力去领导他人的生产者。他们中的一些缺乏人际交往能力，另一些则没有为他人负责或者花费时间帮助他人提高效率的愿望。例如，泰德•威廉姆斯是棒球中最出色的击球员之一，也是在一个赛季中平均击球率超过0.4的唯一选手。但是他称不上是一位成功的击球教练。当他的队员击球做得不好时,他会说:“用你的眼睛盯住球。”这条建议的确出自这位拥有非凡协作的成功球员，因为威廉姆斯能够通过观察球的运动轨迹判断它属于哪一种投球。在他的眼里，这一切都太简单了，他所做的也只是用眼睛盯住球。但他的那些资质稍差的队员们需要更多的指导。泰德·威廉姆斯是当之无愧的优秀选手，但是他也从未成长为棒球中的领导者。

全世界的组织都在犯着同样的错误：把那些高效生产者放到领导职位上而眼睁睁地看着他们在领导方面无所建树。我自己曾经这样做过，我也曾经看到别人这样做。当时我就想:哇，这个人一定能成为一个魅力四射的领导者。但结果是，他继续为了自己不断地去生产创造而忽略并冷落了他的团队。这不是真正的领导力。

为什么这样的错误屡见不鲜呢？因为成为高效领导者的先决条件是做高效的自己。这只是领导者众多品质特性中的一个,而不是唯一的一个。优秀的领导者必须在第一层次赢得自己的领导职位，在第二层次获得员工的认同，在第三层次高效生产，并愿意将整个团队提升到更高的层次。

2. 富有生产力的领导者对于结果有沉重的责任感

我曾经看到一部描述展销会的卡通片，其中演讲者说道：“我们经营生意就像游戏竞赛节目——生产出结果，你可以回来继续参加游戏；没有生产出结果，我们会给你准备可爱的参与奖品。”这是略带幽默的话，但也确是领导之道所在。如果一个足球队没能获胜，教练会被辞退；如果一个公司不能盈利，CEO也难逃厄运；如果一名政客没有为他的选民做好工作，他也不会取得连任。在任何组织中，最终的结果的责任都会落到领导人头上。二战中著名的英军将领伯纳德•劳•蒙哥马利所说的是对的：“不论多么伟大的领导者都不能长久维持，除非他不断取得新的胜利。”

生产力是可以度量的，组织的成长是可触可感的，收益率更是可以量化的。那些不能促进以上三者的领导者是要负有责任的，而那些为这三者增砖添瓦的领导者是会得到回报的，下一次也能取得更大的成就。优良表现需要高尚的奉献精神。

坦诚而言，很多迈到第三层次的领导者因为过重的领导责任而厌倦领导。大多数领导者都会经历这样心路历程，期盼着哪一天没有人在看他们的表现，没有人找他们需求帮助，没有人期望他们做成某事……然而,高效的领导者要明白，领导力的代价就是将整个团队成败的责任扛在自己肩上。这是每一位领导者从第三层次开始感受到的压力，你不得不去决定自己要不要去承担这份压力。

3. 生产型领导者需要做出艰难的抉择

一家大型企业最近任命一只流浪犬为高级副总裁。当被问起为什么这样做时，董事会答复说:“它与别人相处的能力，它对别人赞许的迅速反应，它观察他人工作的兴趣以及它一言不发却依旧看起来睿智深沉的本领，都让它非常适合这个位置。”要是领导力真的这么简单该有多好呀！

无论何时看到一个生机勃勃的组织，你可以基本确定它的领导者做出了一些非常棘手的抉择——并且这种情况也在继续。成功是一场不断攀登的旅行,人们并不总是沿着高效领导力前进。正如身价亿万的石油大亨、环保主义倡导者伯恩·皮肯斯所言：“愿意去做出决策，这是一名优秀领导者最重要的品质。”

如果你想要在更高层次上领导，就做好艰难抉择的准备。在第二层次上，领导者通常不得不去做出关于人的艰难决定；在第三层次上，领导者继续做着类似的决定，同时还加上了棘手的生产问题。这使得领导力更加充满挑战性。我已经告诉过你在我早年的领导生涯中，做出抉择是如何的艰难。我还想告诉你的是，当我今天回首往事，与那些所做

的错误决定相比，我更加追悔那些我没去做的决定。我想这一点是会对你有所借鉴的。我曾经无限期地推迟了那些我早就应该做出的决定，请不要跟我一样陷入同样的陷阱。

在第三层次中有哪些类型的棘手决策需要领导者做出呢？大多数艰难决策都是那些与你自己切身相关的决策。我发现我在第三层次上大约25%的决策是与团队有关，其他的都是些个人问题，诸如变革需要、诚信、自律等等。正如美国作家马克·吐温所言："做对的事很好，教会他人做对的事更好——其实也更容易。"这话说得太对了。作为第三层次的领导者，你必须做出艰难的抉择以使——

●自己在帮助他人成功之前有所成就；

●严于律己，宽以待人；

●让你自己为别人负起责任；

●设定可触及的目标并努力实现它；

●承担那些个人后果的责任；

●迅速地谦卑地承认自己的失败与错误；

●将那些只曾问过自己的问题向别人请教；

●根据最终成果来衡量你的成功，而不是意愿；

●远离那些让自己无效率的状态与环境。

据我所观察，当领导者在第三层次上遇到这些棘手的决策时，很多人都难以做出。不能做出那些艰难的抉择将最终会让自己失去领导自己与他人的资格，这一点或许很多人认清的时候为时已晚。他们的领导力潜质难以有效施展，他们在第三层次上都待不住了。

我可以清晰地记得在第三层次上面对每一个艰难抉择的场景。为了做出其中的某些决定，我甚至花费了很长的时间。这绝非易事，即使到今天依旧如此。但是每一次艰难抉择都能使我在领导力征程中大有突破。

我鼓励你去赢得领导力生涯中的这一领域。坚持下去，即使在你所面临的处境如同当年摩西面对滔滔红海一样的时候也不要轻言放弃:摩西率领以色列人躲避埃及法老的追杀，但眼前的红海阻住了前进的道路，上帝神奇降临将红海一分为二。但人们仍在等待摩西带他们前进，摩西面对未知的危险不禁自言自语："为什么总是我走在最前面呢？"走在最前面或许不总是容易或者有趣的，但确实是对领导者所必需的。这会为追随自己的人铺平前进的道路，也增加顺利完成领导力征程的机

遇。

4. 领导力生产层次要求持久关注第二层次

担负起团队中生产能力的责任并不意味着领导者可以不再关爱他们领导的员工。记住，仅仅因为你迈出新的领导力步伐并不意味着你可以将前一层次置之脑后而不理。

生产层面的领导者往往倾向于追求底线型的好成果，而忽视掉人际关系。然而，如果领导者持续这样做，他们会毁掉同自己员工之间的良好关系，最终发现自己又退回到了第一层次。不要落进这个陷阱，在你有所成就的同时，继续建立良好的人际关系，继续关怀你的员工吧！

第三层次的最佳行为选择：如何利用好领导力的生产层次

在第二层次牢固人际关系的基础上实现第三层次的跨越对任何人而言都是不小的成绩。很多人发现自己没有能力实现它。如果你有机会，下面是你在第三层次的最佳行为选择。

1. 了解你的个人禀赋如何能为组织的愿景有所贡献

立足于生产层面的关键之一是了解你的天赋与能力如何富有成果地深化组织的理念与愿景。这和个人息息相关。在前面章节中，我已经谈到了解你自己及决定自身领导风格的重要性。这里有些许不同，如果你是一名领导者，你必须拥有一种领导力的“愿景感”。并且至少在目前阶段，你自身的领导力愿景要与你所服务组织的目标紧密结合在一起。

我花了很长时间才搞明白我真正的优势所在以及我如何才能为我所领导的组织服务。发现它需要巨大的努力，而此过程也常常是麻烦不断。但是最终我逐渐认识到我其实拥有独特的禀赋与能力(其实你也一样拥有)。做一名生产层面的领导者在禀赋与有效性之间有着紧密的联系。如果我想要实现我的领导潜质，我就必须去了解自己能对组织做出哪些贡献。对于你而言也是一样。

举个例子，我和你分享一下我对于组织或者团队生产能力个人贡献最大的四个方面：

●影响他人(领导力)。

●亲和他人(人际关系)。

●与人沟通(说话的艺术)。

●创造资源帮助他人(写的本领)

以上四点构成了我的优势区间。他们是我生产能力的核心，也是我能够成就结果的地方。

我知道这些并不能让我摆脱困境，因为我还关注成长与学习。直到今日，我学习与成长的决心与20世纪70年代早期我刚刚开始第一份人生成长计划时相差无几。唯一不同的是我现在一心一意地专注于以上四个领域的成长。在发现了我被赋予的使命后，我开始集中力量于此。

在你才能范围之内倾注的精力越多，你成长的速度就越快，成为高产领导者的全方位潜质也就越大。如果想在第三层次最大化你的能力，你需要听一听沃特•迪士尼的建议:“做好你自己所擅长的事，那些看到你做事的人会再次回来看你做事，并告诉其他人应该再来看你做事。”

如果你想让你的团队或者部门做好他们的工作，那么你需要首先擅长你所做的工作。生产力总是从领导者开始的，首先集中精力于此，你将会获得帮助他人进步实现其潜力的机会。

2. 为所需要完成的任务规划好愿景

愿景规划是领导力不可或缺的部分。模糊不清的沟通会导致不清楚的指令，进而导致草率的执行。高产的领导者在组织的愿景与团队日常生产之间架起了一道桥梁，展示出短期目标是如何影响长期愿景的。他们对沟通交流保持清醒的头脑，并不断为所在的团队指明前进的道路。

一个引人注目的愿景应该是界限清晰的、富有开拓性和挑战性的。它同整个团队的共同价值紧密相连，主要集中精力于最终的结果而非途径。它应该与团队的禀赋相契合，当它被广泛交流并深入理解的时候，它能使整个屋子都充满激情！

那领导者又该如何促使他们的团队在实现愿景的过程中获得最大的成功呢？通过帮助团队成员做好三件事：

第三层次领导者帮助员工为**“成功”**定义

在我领导过的每一个组织中，我发现很有必要去为在那里工作的人们定义或者重新定义什么是“成功”。譬如，当我在1981年成为圣地亚哥一个教堂的高级牧师时，此时的“成功”就意味着将圣公会的信众从1000人发展到2000人；当我掌管音久管理顾问公司的时候，“成功”

是帮助教堂募集10亿美元以促进其愿景的实现；当我创立EQUIP的时候，“成功”则是为世界上每个国家带去长期的领导力培养方案，并以当地的语言为领导者提供各种资源。一个组织中的员工如果都不清楚自己的目标是什么那又何谈成功呢？

第三层次领导者帮助员工致力于成功的实现

一个团队的努力奉献是从领导者的舍身忘我开始的。除非领导者决心竭尽全力去赢得胜利，奉献出自己的生产能力作为实现组织愿景的动力，否则这个组织很难走向成功。一旦领导者决心奉献出自己的时间、才华以及各种资源来实现愿景，他们会赢得公信力，员工也会随之效仿。唯有如此才能把团队构建的基础打牢。

第三层次领导者帮助员工经历成功

很少有东西能像成功一样鼓舞人心。一位领导者的工作就是帮助团队取得胜利。在团队成员不断经历“小胜”的同时，这会激发他们继续前进的斗志并获得最终的“大胜”。如果你想让员工备受鼓舞而取胜，那么多去奖励并庆贺他们在日常工作中取得的“小胜”吧。只要可以，把这种

个人胜利的庆祝作为你自己胜利的一部分，给予他们最大的信任。这不仅仅会激励员工，也会帮助他们享受这一路征程。

3. 逐渐将你的员工融入一个团队中

当你和组织中的员工一起迈向第二层次的时候，他们开始喜欢在一起。但是当你到达第三层次的时候，他们开始在一起工作。生产让团队构建成为可能，这也只能由那些愿意为了员工开拓前路的领导者来完成。

史蒂芬·柯维在他《原则至上的领导艺术》一书中曾经讲过一个故事：哥伦布一次受邀参加宴会，他被安排到餐桌上最尊贵的位置。一位嫉妒他的肤浅谄媚者突然发难："你不就是发现了新大陆吗？难道在西班牙就没有别的人有能力完成这项事业吗？"

哥伦布没做回答，只是拿起一个鸡蛋让身边的同伴把它立起来。他们都一一尝试，但是最终都是徒劳。而哥伦布将鸡蛋的一端敲碎，让它成功地立了起来。

那名嫉恨者反驳说:"那样做我们谁做不到呀！"

"是的，但前提是你们要知道如何去做，"哥伦布回击道，"一旦我展示给你通往新大陆的道路，紧紧跟随我的步伐是再简单不过的了。"团队构建是我在领导力方面最钟爱的部分。为什么呢？因为一个优秀团队总是比全部个体的简单相加更加强大，也比每个成员的单打独斗所能完成的更多。团队协作同舟共济也是一种朴实无华的快乐。我如此钟爱团队协作与团队构建，甚至在这个领域专门写了几本书，包括《领导团队17法则》。关于团队协作我有太多的话要讲，恐怕这里的空间都不足以写下我的想法。但是我还是想告诉你一些在团队构建方面需要思考的核心要点，这对于你在第三层次游刃有余地领导也很有借鉴意义。

团队成员应该优势互补——团队领导者应该做到这一点

作家史蒂芬•柯维曾经断言："领导者的工作是去构建一个互补型的团队，每一位成员的优点都能充分发挥，而每一个缺点都互不相关。"这是每个领导者都梦寐以求的理想状态——人们团结协作，每个人都对组织奉献出自己的长处，而互补彼此的弱点。这怎样才能实现呢？首先，你必须清楚每一位团队成员的优点和缺点。

加州大学洛杉肌分校的杰出篮球教练约翰•伍登曾经对我说："我的大多数大学球员的投篮命中率都比他们中学要高。"我曾经打过篮球，因此我知道对于一名正在迈向新的层次的球员而言，实现这样的突破并

不寻常。

他解释说："在篮球训练的前几天里，我会观察球员从球场不同位置投篮。当我发现了他们投篮命中率最高的最佳位置——'他们的地盘'，我会把他们带到那里，并告诉他我想让你以后在这里投篮。我会为每位球员设计以确保目的实现。"

伍登教练也会指出球员需要传球而不是投篮的位置。通过这种方式，他将每个人的优势最大化(通过让他们在恰当位置的投篮),并将潜在的劣势转化为优势(通过把球传给那些处于最佳投篮位置的球员)。这套打法的确是对伍登一句最有名的箴言的最好诠释:"投篮得分的人都有十只手。"换言之，这需要所有的队员都努力去帮助一名球员得分，这更需要一名领导者去帮助他们理清如何去做并从中指导他们。

团队协作中的适用法则

重要性法则:单靠个人无法成就伟业。

埃弗勒斯峰(即珠穆朗玛峰)法则：挑战愈是严峻，就愈需要团队合作。

催化剂法则:成功的团队拥有能把事情做成的队员。板凳法则:强大的团队拥有强大的后备力量。

红利法则：对团队投资会复利增值。

团队成员应当理解其使命——团队领导者应该做到这一点

优秀的领导者从不假设队员们已经理解了团队使命。他们不会把任何事情视为想当然。毫无疑问，这也是为什么全美橄榄球联盟传奇教练文森·隆巴尔迪在每个赛季初开之时都会做这样的开场白："这就是橄榄球。"这也是为什么伍登教练还会在每个赛季开始之时教给他的队员穿好长筒袜的正确方式，以避免足部受伤。他们确保队员知道自己所需要的，以期实现最终的使命。

当你在第三层次上领导他人时，不要想当然地认为队员清楚你所知道的或者相信你所相信的，不要假想他们明白自己的才能与努力应该为团队使命的实现增砖添瓦。

团队协作中的适用法则：

大局法则：目标比角色更重要。

人尽其才法则：每个人都有一个发挥最大潜力的位置。

指南针法则:梦想能使团队成员找到方向与信心。

代价法则：如果不愿付出代价，团队就无法发挥最大潜力。

团队成员应该得到关于自身表现的反馈——

团队领导者应该做到这一点

我的一个经营自己生意的朋友听我讲述了一位篮球教练的故事：这位教练会固定地在中场休息时帮助团队准备好剩下的一半时间。在更衣室的一块白板上，他写下三栏:做得对的、做的错的和将要改变的。我的朋友决定也在每年的中点为她的公司做类似的事情，并将其成为“组织的中场休息”。

她走进准备好的会议室，在每个条目下都列出了一个自己的单子。但是作为第三层次上的高效领导者，她所做的第一件事是让团队中的所有人分享他们自己的观点。她只是在别人没有提到的情况下才会把自己列好的条目加进去，当然这种情况也很少见。整个会议非常成功，这是她从中收获的成果：

●她的领导并不是基于自己的假想。她清楚自己的团队现在的处境，更明白他们在前六个月的工作中是怎么想的。

●她获得一个新的视角，并学到了她所不知道的东西。这让她与自己的团队形成共识。

●团队还可以在为时未晚的时刻做出“中场”调整，这种益处是在年末最后的总结会所无法比拟的。

整个团队都会在下半年里承担起主人翁的角色，因为他们的见解真正来自心灵，他们是在那张白板上写下自己想法的人。

这个过程如此有效以至于成为了公司每年的例行项目。

人们总是期望知道自己做得怎么样，他们期望成功！如果他们没有成功，大多数时间里他们期望的是如何做出调整提高自己。如果清楚改变可以帮助他们获胜,大多数人还是愿意迈出改变的步伐。生产型领导者要为团队成员顺利地走过这一过程担负起自己的责任。

团队协作中的适用法则：

链条法则：团队的力量受制于最薄弱的环节。

坏苹果法则：恶劣的态度会摧毁整个团队。

可靠性法则:在关键时刻，所有的团队成员必须能够相互依赖。

记分板法则：只有认清自己目前的处境，团队才能做出调整。

团队成员应该在一个有益于成长并受鼓舞的环境中工作——

团队领导者应该做到这一点

几年前，玛格丽特和我在水城威尼斯参观了一座旧时的宫殿。这座宫殿中有一间巨大的房间，是当时威尼斯的1500位领导者定期开会讨论重要决策的地方。导游为我们一一介绍每一面墙上精美的画作，每一幅画都代表着这座古老城市历史的一个篇章，见证着每一个威尼斯领导者们因为果敢的决策与紧随的行动而取得的巨大成就。我们都备受鼓舞，这也提醒了我：领导者为他的员工创造一个鼓舞人心、延伸自我的环境是多么重要。

因为你在第三层次上进行领导，你需要将提升他人并帮助他们做到最好视为己任。美国国父本杰明·富兰克林是一位深谙此道的领导者。在一封写给约翰•保罗•琼斯的信中，富兰克林就如何领导他人给了这位新长官一些建议：

从今以后，如果你能尽量找到场合去多赞许你的下属或者朋友，多坦言自己的错误与不足，你将会很快地成为一名称职的优秀首领；而批评或者责难与你并肩工作的人将会消灭朋友，树立敌人，从而影响到你的事业。

尽管时隔百年，但是富兰克林的智慧在今天依旧熠熠生辉。他知道如何去创造一个有益于成长并受鼓舞的工作环境，这也是生产能力的关键所在。

我有时候也被批评为对员工表扬过多，过于正面。我认为适度的批评也是合情合理的。会存在这样的情况：我称赞团队成员超出了他们表现所能及的，结果我反受其害。总是相信人最好的一面多数时候会有正面的回报,但有时不尽然。对他人的高度信任一直以来既是我的优点也算是我的缺点。但是即使是缺点我也愿意拥有，因为多数时候它的回报还是很优厚的。除此之外，与其总是怀疑他人，对他人持负面观点，我还是宁愿做一名积极的人，即使偶尔会受伤。我相信很大程度上,你会得到你在生活中所期待的东西。我不想对我自己或者其他任何人有最坏的期待，人们需要有一个积极向上的环境来激发创造力，来茁壮成长！

领导者比其他任何人都能为一个团队、部门或者组织设定基调。他们的态度是具有传染性的，如果他们是积极的、鼓舞人心的、渴望成长的，他们的员工一样会被感染。如果你想要在第三层次上取胜，就要认清你自己的影响力，并利用其实现人尽其能。

团队协作中的适用法则：

身份法则：团队的定义就在于拥有共同的价值观。沟通法则：互动促进行动。

优势法则：两个才干相当的团队的差别在于领导力。士气高昂法

则：当你成功的时候，一切伤害都烟消云散。

职业球队都会拿到冠军，每场生意也都会赢得高利润。想要让每个人都为了同一个目标团结协作是巨大的挑战，但这也确实值得付出时间与努力。能够成为高效团队中的一员并有所贡献是人生中最有意义的经历之一。作为领导者,你有这样一个机会去帮助他人体验这样的经历。面对这样的良机，切莫畏葸不前。

4. 将高回报的事情放在前面优先做

富有生产力的关键是什么？优先原则。要想成为有效的第三层次领导者，你不仅必须学会做很多事情,还要学会做对的事情。这意味着要明白如何去根据主次安排时间、任务、资源甚至人力资本。

《从优秀到卓越》一书的作者吉姆•科林斯主张有效的优先原则应该从排除那些你不应该做的事情开始。他写道：

我们大多数人都过着忙碌但无序的生活。我们有不断膨胀的“待办事项单”，努力地想通过做更多的事情来营造动力。但实际上这很少能行之有效。那些成功实现从优秀到卓越的公司会像“待办事项单”一样重视“停办事项单”，他们制订与众不同的规则来去除所有毫无关联的垃圾事项。

的确，最优秀的公司只会把自己的资源投入到仅有的一些“竞技场”上——那些他们有把握取胜的领域。

扬己之长，让自己的付出得到最高的回报，而避己之短是个人生产能力提高的关键之一。如果你可以帮助团队中的其他人也这么做，那么你会在领导力的第三层次上走得非常成功。多年以来，我一直将帕累托法则作为我决定什么事情值得做的指导准则。帕累托法则主要是讲如果你能做好你待办事项中最重要的前20%，你将会赢得80%的回报。

为了帮我自己认清哪些是我最重要的20%,我会问自己三个问题：

●对于我的要求是什么？(什么是我必须做的？)

●什么会给予我最高的回报？(什么是我应该做的？)

●对我而言什么是最有益的？(什么是我喜欢做的？)

如果你刚刚开始职业生涯或者踏上领导力征程，你的“必须办理事项”或许是最多的。但在你攀登领导力高峰的过程中，你的目标会将你的时间与精力转移到“应该做的”与“喜欢做的”事情上。如果你出色地领导足够长时间并且构建起一个强大的团队，对于以上三个问题的答案应该是一致的。我感到非常幸运，因为我已经实现了这一点，现在很少有事情是我不喜欢做而不得不去做的。

当你在领导你的团队时，你的目标应该是去帮助每一个成员找到属于自己的位置，能够去做那些他们“应该做的”与“喜欢做的”事情。因为那是他们最有效率的地方。根据经验，尝试着以这样一种方式去招聘、培训并定位员工：

他们80%的工作时间是在他们的优势区间中；

15%的工作时间是在他们的学习区间中；

5%的工作时间是在他们优势区间之外；

0%的工作时间是在他们的弱势区间中。

为了促进上述安排，你必须真正了解你的员工，认清他们的长处与不足，并愿意同他们做深入坦诚的交流。如果你完成了你在第二层次的工作,那么你应该准备好了，也愿意更有能力去完成这些。

5. 愿意并准备成为一名变革推动者

进步总需要变革，这是无可辩驳的事实。大多数领导者都希望有所进展，这也是能让他们紧张起来的事情之一。然而，只有当领导者走到第三层次的时候，他们才到达开始产生改变的境界。这是为什么呢？在领导力的第一层次，你的职位是被任命的;在第二层次上，你同团队成员建立起牢固的人际关系；而一旦你能在第三层次上帮助你的团队取得一些成功，你就会赢得发起变革的公信力与动势。当一个组织停滞不前的时候，是很难有所改变的。不管什么方向，让组织动起来，你会发现将它引向正确方向的变革变得相对容易。前进的动势为必要的变革提供了动力。

在一个组织中的变革总是一个领导力问题。他需要领导者做出积极的变革，成为一名变革推动者的最好途径与构建良好的人际关系一脉相承。你需要找到共同的背景与基础。对于任何一个想要有所改变的领导者而言，他们最大的冲动就是指出不同之处，并努力使别人确信改变是必须的。但是，这往往难以行得通。相反，你要将注意力放到相似点上，并以此为基础。首先，在下面几个领域中寻找共同基础：

●梦想：当不同的人梦想相近时，你可以确信他们会站在同一阵线并有相似的观点。如果他们的梦想与你也相似，你们便都能看清它，每个人也都会强烈地期望梦想能够成真，你们也非常有可能很好地合作。

●价值观:如果你与他人的价值观相左，你们很难长期合作下去。找出别人的立场所在，努力发现可与他们分享的共同之处。

●人际关系：强大团队的成员会一如对待梦想一样坚定地对待队友。如果你成功地走过了第二层次,你应该在这个方面早就具备了共同

的基础。

●态度:如果你想让员工能为了积极的变革而协力工作，他们的态度必须是积极上进的、坚忍不拔的！如果不是，前面恐怕就会有麻烦了。

●交流:为变革的实现，沟通交流必须是开放的、坦诚的并持续不断的。当人们处于逆境中，他们开始妄加推断要发生的事，而此时他们的假设往往都是错的。及时告知这些人,让所有人都能处在相同的进度上。

如果你能在这五个领域发现或者创造共同的背景，你就可以继续前进并不断变革。这当然不是说做一个变革推动者很简单，但是我可以肯定的是如果你不能赢得上面五个领域，有所改变将会非常困难。

6. 永远不要忽略"成果即目标”这一事实

第三层次的领导者与那些只懂得纸上谈兵的批评家有天壤之别。优秀的领导者对最终成果有确定的方向感，他们知道结果总是至关重要的——不管他们面对多少困难，经济状况如何，他们的员工又经历了怎样的问题等等。他们为生产力而努力拼搏，不论发生什么都敢于担当。即使在他们取得胜利的时刻也从不松懈！汽车制造商亨利•福特曾经观察道：

更多人的失败是源于成功，而非失败。他们在前进道路上克服了重重险阻，穿过层层荆棘，为之牺牲奉献，为之挥汗如雨。他们把不可能变为可能，紧接着取得了小胜，而这“小胜”让他们从高处重新跌落。他们从此停下前进的脚步，不断向后滑落甚至转行。那些被赞誉与奖赏所困而止步不前甚至被打垮的人，恐怕不胜枚举吧！

第三层次上的优秀领导者不断地奋斗，即使他们获得了前进的势头，也不会消极后退，萎靡怠工。他们继续向前推进，并增强这势头，这样他们就能取得更加辉煌的成就。他们也帮助自己的员工这样做。他们是如何做到全神贯注取得如此成就而不论成败与否？亨利•福特又一次给我们启发：“为未来做好一份长期的、富有挑战性的规划,这样那些赞扬你的人对你所讲的溢美之词与你真正在做的事业相比就显得微不足道了。最好是能找到一份非常关键的‘大工作’，其‘大’已经不是普通的赞誉所能企及，其‘大’已经让你在赞许者一窥你的宏伟规划之前有了好的开始。那么你就可以自由地去工作，朝着更大的胜利继续你的征程。”到达第三层次的领导者总会经历成功，但并不是所有人都能利用好成功的契机迈向更高的层次。为了实现之，他们必须在培养并保持良好关系的同时全力以赴，积极生产。真正优秀领导者会把生产层次作为第四层次的平台，他们可以藉由自己的权力将其他人培养成优秀的后进

领导者。

生产层面的领导力法则

如果你想要利用领导力法则帮助你成长并在第三层次上赢得认可，那么考虑如下几个方面。

尊敬法则

人们会自然而然地追随比自己强的领导者

人们并不会自然地去追随那些领导力弱于自己的人。而是会去追随那些他们尊敬的人,有公信力的人。如果他们意识到别人的成就高于自己，他们会很乐意追随他的领导。为什么呢？因为领导者为组织所付出的很有可能产生溢出效应，而对追随者的生活和工作产生影响。每一个包含其中的人都会受益。

当你在第二层次上努力工作想去获得关系上的公信力时，那些正面的成果往往是无形的，例如士气和信任。与之相反，优秀领导力的成果在第三层次上是显而易见的。人们看到更好的组织，上升的生产力与更高的利润。这些成就使得员工看到你的优势，并了解你所做的，你的公信力也随之建立。人们会尊敬你，他们追随你不仅仅因为你待人优厚，更由于你为你的团队与组织所做的巨大贡献。

吸引力法则

物以类聚，人以群分。你是怎样的人，就吸引怎样的人追随你

一般而言，人们会吸引到那些与他们自己相似的人。正所谓物以类聚，人以群分。我常常会让领导者列出三四项他们最期待从团队成员身上看到的品质。在他们选定这些品质以后,我会问这样一个问题:“你身上具有这几种相同的品质吗？”为什么会这样问？因为如果我们不能表现出这样的品质，我们很难吸引到这样的人。我们往往无法吸引到我们期望的人,我们吸引到的是和我们类似的人。

当你迈到第三层次，并建立起一个高效生产的团队,你开始吸引其他生产者前来。此种效应的一大优势就是促使你已经建立的高效团队更加富有生产力。将额外的高效生产者招募到团队中来势必会更上一层楼,让每个人都更加高产。如果在团队中有不愿或者不能生产者，他人很快就会排队欲取代之。

复制法则

人们效仿他们所看到的

领导者通常多出现在他们领导的员工面前，尤其是如果他们通过身

先士卒的方式领导。因此，他们的行动总是备受关注。如果你是一名生产者,这是一件好事。没有什么比积极的领导楷模更能激励员工努力工作了。当员工看到领导者取得的成就，他们知道自己也被赋予了深深的期望。无论何时当成果成为期望的时候，更高的生产力出现了。第三层次上的优秀领导者清楚他们通过身体力行展示着成功之道，因为人们会效仿他们所看到的。

制胜法则

领导人必须为他的团队找出一条制胜之路

如果你想要打篮球，可以从全世界范围内挑选你的队员，你会选择谁？如果你要踢足球又怎样？如果你要下海经商，或者是发起一个非盈利组织，你所列出的名单很有可能是在此领域中的顶尖领导者。为什么你想要他们加入团队中来呢？因为当你的团队中有这样一位制胜有道的领导者时,你获胜的几率会大大提高。

第三层次上最优秀的领导者会去寻找制胜之路。他们总能找到，他们在生产！不管成功几率、重重困难或者何种处境，他们都夜以继日地工作着。如果你是这群始终如一生产者中的一员，那么每个人都会希望加入你的团队。这让领导力发挥得更加淋漓尽致。

动势法则

动势是领导者最好的朋友

领导力在第三层次上比第二层次要容易实现。为什么这么说？因为第三层次中出现了动势，即前进的势头。好的成果会促成动势,拥有动势给予你更大的成果，更大的成果反过来又会产生更大的动势。生产创造了这样一个持续前进的良性循环。有了这种前进的势头，一个组织就能够克服困难、否定、沉积的问题、消极以及即将面临的各种挫折。

如果你发现自己通过第三层次获得了动势，那这不是你休息或者退却的时刻，而是为你吹响了继续前进的号角。永远不要把动势视为想当然的东西，不断地奉献出你的所有。正如吉姆•科林斯所讲的,让飞轮转起来吧！

优先次序法则

领导人必须明白，忙碌不见得就会有成效

根据一家知名的日常规划销售商的数据，只有三分之一的美国工人会计划自己的日程表，而仅有不到10%的人完成了他们的计划。这的确不怎么令人振奋。

大多数领导者为了完成大量的工作而备感压力。生产型的领导者明

白忙碌不见得会有成效。人们每天都努力工作，但却从没做过一些增进他们自己或者团队生产力的要紧事情，这种现象屡见不鲜。问题的关键在什么地方？优先次序。第三层次领导者懂得在恰当的时候为了恰当的理由，以恰当的方式去做恰当的事情。他们知道一个什么事都做的组织最终会成为一个一事无成的集体。他们根据情况适宜地计划并采取行动。

“舍得"法则

领导人必须懂得先“舍”，才能有“得”

无线广播员保罗•哈维曾评论说：“你可以判断出你是否走在通向成功的路上，因为那是一路向上的爬坡路。”攀登到领导力的更高层并非易事，它需要努力，也需要牺牲。仅仅凭借你赢得上一层次的技巧，你难以攀上新的高峰。在攀登过程中，你不得不放弃一些特权与资源；你不得不放弃一些你所钟爱的但时间回报率太低的事情;并且,有些你希望带着一起攀登高峰的人会拒绝与你同行。

领导者要学会在攀登过程中敢于放弃除了必需之外的所有东西。到达顶峰的领导者永远不会说：“这比我想象的容易多了，花的时间也更少。”在你努力攀登高峰时，做好为成为更优秀的领导者而有所牺牲，有所“舍”的准备。

接纳法则

要人们认同你的想法,必须先让他们接受你这个人

大多数领导者都对他们走向何方以及他们的团队如何实现他们所信奉的理想有自己的想法。你有自己的梦想吗？你又如何得知你的团队成员是否会认同它？通过了解他们是否已经接受你这个人就能一窥究竟。

要人们认同你的想法，必须先让他们接受你这个人。这种接纳来自两个方面:一是你与他们的人际关系；二是你在他们面前所展示出的成果。他们想知道你关心他们，想知道你有能力去生产。他们都是通过观察你，看你的范例来了解两者。当他们真正喜欢你这个人，并且将你视为生产者的时候，那他们就会接受那些他们需要接受的东西。

迈向领导力第四层次的信条

领导力是一场精彩的旅程，那些最有才能、最为专注的领导者能够感受到那种迈向更高层次的巨大拉力。他们感受到对于自己成长的呼唤，并以同样的方式帮助他人。他们的信仰给予他们前进的动力，但是真正将他们带到下一层次的还是他们的行动。

如果你想要迈向下一层次，那么当你还在第三层次上的时候坚信如下信条吧！

1. 仅有生产是不够的

领导一个富有生产力的团队是巨大的成就，达成目标也会回报丰厚。但是有比只是高效地把工作做好，提高底线更高的领导力层次。什么会比工作中出类拔萃，团队间高效生产更好呢？答案是培养你的员工，让他们和你一起领导。优秀的领导者是以他们的御人能力来衡量自己的。这需要在一个领导力的文化氛围中培养他人，这也是领导者在第四层次上关注的焦点。

多年以来，我都符合第三层次领导者的标准。坦诚而言，当我发现自己成为一名高效的生产者，我以为自己已经达到了领导力的顶峰。我热衷于生产，不断地发展我的团队,但是我后来感觉到了继续攀登的推力，我意识到我还可以做更多。我可以将员工也培养成优秀的领导者。如果做到这一点，我不仅仅会增强整个团队的能力，照亮我个人的领导力成长之路，我也会以一种员工真正受益的方式提升他们的价值。这很快成为了我的工作重心，同时也是我最大的乐趣。

如果你与团队成员迈到了第三层次，并领导着一个富有生产力的团队，那么祝贺你！你已经做得比大多数人都要好，但是不要只满足于此。继续探寻更高的层次吧！在那里你可以帮助改变他人的命运。

2. 人是一个组织中最宝贵的财富

一个组织所拥有的大部分东西都会贬值：设备会老化，器材会过时,原料也会用尽。那实际具有最大升值潜力的资产是什么呢？人！但前提条件是他们被那些有能力投资并帮助他们成长的人所珍视、挑战与培养。否则，他们就如同银行储户中没有利息的存款，尽管潜力很大，但是实际上却不会增值。

人们并不会自动地自我提升或者偶然地成长。成长只有在有意为之的情况下才会发生。那么成长在领导力的五层次中会出现在哪里呢?答案是第四层次,正是在这一层次上领导者开始从事人的发展培养。如果

你想要迈向领导力的下一层次，就应让自己的思维超越生产的局限，开始思考如何帮助你团队中的个体提升自我、发挥潜能！

3. 培养领导者是实现梦想最有效的途径

怎么才能让一个组织变得更好？在为组织工作的员工身上投资吧。当员工变好的时候，公司也随之更出色。这就是为什么投资于人总是会给团队更大的回报。

万事万物的起落兴衰都和领导力密切相关。一个组织中领导者越强大，它的前进的动力也就越充足，优秀的领导者更能挖掘出组织的潜力。当然，你也不能在员工身上过度投资。每次你提升组织中一个人的能力，你就增强了实现梦想的能力。当优秀领导者担任领导角色，营造出一个积极、富有生产力的工作氛围时，一切都会变得更好。

如果你想要一个轻松的工作环境，赢得第二层次;如果你想要一个富有生产力的工作环境，赢得第三层次；如果你想要一个成长型的工作环境，赢得第四层次！

4. 人的发展与培养是领导者最大的成就

当我三十几岁的时候，我发现自己想要实现更高的理想抱负，但这在某种程度上超出了我自身能力所及的范围。我能看到的唯一途径就是训练并培养其他人来帮我分担。之后，一些意想不到的精彩结果发生了。这项必需的培训迅速成为我人生成就最大的源头。

人生之中，几乎没有什么比看到他人实现自己的潜能更有意义了。如果你在内部帮助他人变得更强大、更优秀，迟早他们会在外边变得更强大。人就像一棵树:长时间地持续给予他们生长所需的养料,他们由内及外的成长，最终会结出丰硕的果实。

如果你投资于他人，他们的人生将不再一样，你也是如此。自助者方能助人。

在第三层次中的成长指南

在你了解了以上层次中生产层次的积极方面、消极方面、最佳行为选择以及领导力法则之后，利用下面的行动指南来指导你作为一名领导者的成长吧。

1. 以你所期望的团队成员标准来要求自己：有些领导者容易犯像父母一样的错误，他们期望员工按照他们说的做，而不是以他们为行动表率。但是问题来了：人们效仿他们所看到的。如果你想要团队成员成为专注的、有思想的、富有生产力的人，你必须以身作则，亲为表率。花点时间把你在团队成员身上所期望的品质列下来，再将你自己的个人品质与之作对比。当你不符合哪条品质要求的时候，在其后写下一份行动说明，写下自己为了掌握这样的技能必须要采取的措施。例如，如果你想要员工奉献，那么写下“我绝不会放弃解决一个问题或者完成一项任务直到它被圆满完成”或者“我会每天早到晚归来为整个团队树立榜样”。

2. 将个人生产能力融入领导力：仅仅以为你曾经是出色的高效生产者并不意味着你能够成为生产层面的领导者。你该如何区分二者的不同呢？证据可以从你对团队其他成员的影响力中找到。团队中的其他成员会因为你的存在提高或者生产更多吗？如果不是，为什么不是？想一想你可以去帮助他人做的更好的事情，从个人和团队两个方面。将你的视野扩展到自己的生产之外的地方，开始帮助他人也成为高效生产者吧！

3. 了解每个人的最佳生产利基：成功的第三层次领导者的重要特征之一是他们不仅知道在何处他们可以为团队贡献最多，也了解其他每个人创造价值的最佳位置。花一些时间为每个团队成员定义他们对于团队的最佳贡献领域(包括你自己),并探究他们如何才能团结协作让整个团队达到最有效的状态。

4. 持续不断地筑起梦想：你上一次为你的团队筑起梦想是什么时候？除非是在今天，否则你或许已经过期了。团队成员需要你去为他们解读梦想，诠释成功。花些时间仔细地雕琢好你的沟通技巧与方式，将其尽可能多地富有创意地传递出去。

5. 建设你的团队：当团队成员开始理解团队愿景，并了解自身优势与角色的时候，他们就能被凝聚在一个富有生产力的团队中了。这也可以通过创造一个重视成长与表现的环境来实现。每天(或者至少每周)有计划地同你的团队碰面，就其表现给予相关反馈。不要惩罚一些富有

冒险精神的行动，而要称赞他们的辛勤付出，帮助他们从失败中有所收获,并奖励他们的胜利。

6. 用动势来解决问题**:**解决问题最有效的方式是什么？利用动势，前进的大势。领导者如何才能创造动势呢？通过帮助团队取得胜利。如果你不从促使团队获胜的角度出发思考问题，那么你就不能如第三层次领导者一样思考。找出一些小的挑战交给团队成员去应对，让他们能够经历个人的成功；再去寻找一些挑战，让团队作为整体取得成功。在个人及集体层面取得的胜利越多，你就越可以更多地提高挑战的难度，你也就获得了更强大的动势。

7. 分辨清楚团队成员如何影响前进动势：每一个团队都有引领潮流者、顺应潮流者与逆势而动者。作为团队的领导者，你的工作是去了解每个人属于哪一类人,并最大化引领潮流者，激励顺应潮流者，最小化逆势而动者，以此领导团队。首先要把每个团队成员归类：

●引领潮流者(促使事件发牛的半产者)。

●顺应潮流者(那些顺应大潮向前的人)。

●逆势而动者(那些制造问题损害士气的人)。

将你主要的时间与精力放到引领潮流者身上，并把他们放在组织中的战略性职位上，以让他们发挥更大的作用，并在激励和帮助顺应潮流者中谋求他们施以援手。与此同时，与那些逆势而动者做细致坦率的交流,给他们一个改变态度、成为团队高产成员的机会。然而，如果他们最终还没能克服挑战，或许只能让他们离开团队。如果这不可行，就把他们同其他队员隔离开来以使其负面作用最小化。

8. 践行帕累托法则：如果你想让自己的生产能力发挥到极致，那么根据80/20法则来做工作吧。首先，集中精力于你所有的努力，拿出一大块时间将你所有的职责写进一张表里;然后，根据它们对于组织整体利益的重要性与影响力排序，你需要确保你最主要的时间和精力都集中在这张“职责表”的上部。其次，每天都尝试践行80/20法则，每天都把你必须完成的任务列出来，然后将你80%的时间用于最顶端的20%的任务上。定期地(每天或者每周)复核这些任务对于组织的优先性,确保整个团队80%的努力都集中于最重要的20%的事务上。

9. 敢于接受你作为变革推动者的角色：有效的第三层次领导者承担着为团队制胜做出抉择，发起变革的重任。如果你是一名领导者，就要敢于担负起这份责任。永远不停地探寻团队提升的道路并将之付诸实施。从今天开始，每天拿出一小时想出改善现状的五种途径。即使出错，也敢于担当责任。

10. 不要忽视第二层次**:**在领导力的第三层次有很多事情要做。正因为如此，很多领导人忽视了领导力中人的因素。当你在生产层面工作的时候，不要忘记与你的员工保持良好的关系。走到他们中间去，花些时间同他们在一起。如果需要的话,把交流沟通的时间也列人你的日常表。尽你所能不要把你在第二层次上赢得的财富丢掉。

领导力的第四层次——立人

立人者方能立己

↑
立人 复制 人们追随你是因为你对他们所付出的
↑
生产 成果 人们追随你是因为你对组织所做出的贡献
↑
认同 关系 人们追随你是因为他们愿意听你的
↑
职位

权力

人们追随你是因为他们非听你的不可

有效率的领导者明白，助他们达到当前层次的领导能力并不能确保他们走向更高层次。他们更清楚，如果想要成为更好的领导，他们需要不断地发展自己，改变自己。记住这一点：领导力的5个层次中的每一次提升都需要其领导能力的转移和改变。

第三层次的重点在于个体和团体的生产力。领导一个高生产力的团队、部门或组织的能力比其他表现更能显示出较高水平的领导能力。但是，要想获得能够领导精英的较高领导能力，领导者必须实现从生产者到培养者的转变。为什么呢？这是因为人是任何组织中最可观的资产。

第四层次上的中优秀的领导者投资时间、精力、金钱和思想，来培养其他领导者。他们观察每一个人，无论其头衔、地位、年龄和阅历，试图量度其发展为领导者的潜力。每个人都是潜在的发展对象。鉴别并发展潜在对象的实践对其组织来说有着积极影响，因为发挥人的最佳状态能够促进整个团队保持最佳状态。发展一个人的领导能力是发展其他人并助其成功的基石。

彼得·德鲁克注意到："正确的人事决策是掌握好一个组织的最终手段。这些决策揭示了管理人员胜任与否、价值所在以及其是否严肃对待工作。无论管理者如何企图掩盖其决策，人事决策是永远不会被隐瞒的。人事决策一目了然。不努力做出人事决策的高管们不仅有业绩不佳的风险，也冒着失去组织尊重的风险。"对人和人事决策的重视如何反映到行动中呢？处于"人的发展"这一层次的领导应把其关注点从组织中其他人的生产力转移到他们的潜力开发上去。领导者应将20%的注意力放在组织中其他人的生产力上，而将剩下的80%注意力都放在发展和领导其他人上。这一转型对于习惯于吃苦耐劳来获取高生产效率的人来说或许是艰难的，但是这一举措将给组织带来革命性变革，并带来更光明的未来。

立人的积极方面：组织的潜能得以提高

当你具备在第四层次上领导的能力，领导力的积极方面便愈发明显，组织的潜能也相应快速提升。以下是在立人这一步上发挥领导力的积极方面。

1. 立人使你在众多领导者中与众不同

大多数领导者都在寻求各种途径来发展自己的组织。他们都把注意力放在哪一方面呢？放到了第三层次，他们致力于提高生产力，但这是不对的。如何才能发展一个企业？答案是通过促进企业成员的个人发展。并且，如果你渴望扩张这个组织同时发掘其发展潜力，你要重点促进企业中领导的个人发展。

著名作家，同时也是我的朋友丹尼斯•维特利曾给我讲过他关于个人发展的一个精彩论断。他认为人们需要确信他们的梦想的确有价值，而且，这需要人们坚信自己值得投入努力、时间和精力去进行个人发展。这对于其他人的发展也同样适用。我们必须相信他们的个人价值；我们必须肯定他们的梦想；我们必须坚信我值得投入时间、精力、心血和各种资源去促进他们的个人发展。但不幸的是，很多领导者并没有意识到这一点。

吉姆•布兰佳是我很尊敬的一位领导者，他曾在西诺乌斯金融公司担任领导者很多年。1999年，《财富》杂志将其公司列为美国工作环境最佳的公司。我认为，西诺乌斯金融公司之所以能够如此成功，并且拥有如此良好的工作环境，其中一个主要原因是这家公司重视并致力于人的发展,而这一切始于布兰佳。他热爱读书，善于抓住一切可以提高领导能力的训练机会。他解释说：

25年前，我们曾做过一个决定……让人们去从事他们根本没有准备的工作，因为我们在对他们的培训上面并没有投入。这是一个我们将永不再犯的错误……培训领导者，教给他们一些基础的东西，并且激励他们追求领导能力的提高，这在企业环境中是一个很好的尝试和投资。这些措施都卓有成效。我们所学到的一件事就是，促进领导者的个人发展或许是企业增值获取高利润的最好途径。在任领导和准领导认为对其发展的投入远比加薪更重要。

这很好地描述了从第二层次向第三层次，进而向第四层次的跨越。第二层次与第三层次中，领导者与人们建立关系，并帮助他们在职业生涯中提高生产效率；而在第四层次上，领导者帮助他们发掘自身潜能，

并根据自身能力成为相应的领导者。

布兰佳认为,人们是否有发展潜力在这个过程中是显而易见的。他说:“当你看到一个渴望学习更多知识的人时，你能够断定他们已经步入正轨。但当你与一个并不想要任何指导的人交谈时，他们多半会撞上南墙，他们完蛋了。”

如果想要自己的组织得到更好的提升，人们需要促进组织中每个人的发展，这才是组织发展的最大潜能之所在。在竞争激烈的企业界，促进企业内个人的发展常常成为企业间竞争的制胜法宝，这些企业都有着类似的资源和资金。前劳工部长罗伯特·莱科赖克指出：“如果雇主不能提高员工的能力，那么在竞争中他们只能依靠资金的优势。所有人都能够复制有形资本，但是没有人能复制企业员工的奉献精神、团队协作和工作技能。”促进员工的个人发展，你就能成为千里挑一的卓越领导者。

2. 个人发展确保可持续发展

获得成功不是一件容易的事情。每年有数以千计的新公司昙花一现般成立后不久就很快倒闭。这证明持续的成功也是很艰难的。许多企业都不能基业长青，甚至一些看起来坚不可摧的大企业也不能永远一帆风顺。什么因素能够给予企业长久发展和成功的最佳机会呢？那就是发展培训其员工。只有帮助企业员工发掘自身潜力才能使企业得到充分的发展。

在我最初的领导生涯中，我并不能很好地认识到这一点。那时，用知识武装并发展员工对我来说并非第一要务。我刚刚认识到领导力的第三层次，即生产的重要性。于是我对此就倾注了在我看来用之不尽的所有精力。我能够连续工作很久，我喜欢别人对我职业道德和工作效率的肯定。“你怎么能完成这么多”之类的话对我来说犹如音乐般动听。只有我离开一个组织时这动听的音乐才停止。我意识到一旦我不亲自参与到某项任务中，这样的生产效率便不能持久。因此，我的很多已经做好的事情都偏离了正轨,甚至苟延残喘。我在领导能力的问题上成绩糟糕。

这令我感到十分受挫。我的朋友兼作家肯•布兰佳说:“真正体现你领导能力的不是你在场时大家的表现，而是你不在场时大家的表现。”我一直在考虑这其中的秘诀是什么。为什么很多企业在其领导离职后仍然能够继续之前的辉煌，而不会分崩离析？

我是在一个看似不可能的地方开始提升领导能力的。一天晚上，玛格丽特和我去了一家马戏团，在圆圈的中心，有一个人将盘子支顶在细棍上转动。(如果你和我是一代人，你可能会在杂耍表演中看到此类节

目。)在他转动第一个盘子时，他开始把第二个盘子放在第二根细棍上转动，然后一个接一个，直到他手中有六个盘子同时转动。在接下来的几分钟，他一个棍子接一个棍子转动盘子,以使盘子都保持旋转，不至于失去动力掉下来。转得盘子越多，他的速度就得越快才能不让盘子落下。

我忽然觉得，这就像是我！我所有事情都亲力亲为,这样的话只要我效率够高，我就能把握所有事情的发展，但是一旦我停下了，所有事情都会崩溃。如果不培训其他人也能够成为“转动盘子”的领导者，我就会累垮,而整个组织的潜力也会受限。自此开始,我把帮助其他人发展作为自己的第一要务。这使我的领导方式发生了革命性的转变,也对我所在的组织产生了重要影响。

我认为我们都有一种思维定势，就是认为领导者和组织中所有重要的事情都有关系。作家詹姆斯•贝拉斯科和拉尔夫•斯代尔把这种心态比作野牛群，每头牛都等着看头牛想什么做什么。相反，他们应该争辩，有效率的组织不应该像野牛群一样，而应该像雁群一样，呈V字状飞行，分担各自的负荷。他们在合著的《飞行的野牛》一书中写道：

不同于过去头牛领导的范例，我提出了一种新的头雁领导的范例。这一新的范例产生于严酷的实际领导经验，主要在以下几点领导原则的基础上建立：

●领导者将工作的所有权转交给工作的执行者。

●领导者创造所有人都认真负责的工作环境。

●颌导者对员工的个人能力发展提供指导。

●领导者有很快的自学速度，并鼓励他人快速学习。

如果领导者采取以上方法，那么每个人都有成为领导者的潜质——至少在某些领域和某种能力上如此。

如果你过去没有把发掘员工领导潜力作为第一要务，我鼓励你现在这样做。这需要时间和精力，但是你能够做到。如果你已经成功地达到了领导力法则的第一层次、第二层次和第三层次，那么你有迈向第四层次的潜力。这要求你实现从实干到发展别人的转变，要求你相信他人，分担负荷。但是,如果你立志要实现领导重点的转变并将之运用于工作，你一定能够做到。绝对不要忘记领导的艺术是帮助别人的艺术，帮助别人实现从“自己认为自己能够达到的高度”发展到“他们应该到4大的高度。”

史蒂芬•柯维注意到：“如果没有授权和完全的员工自主，人们和组

织不会有太大的进步。这是因为他们受上司的能力所限，反映出上司的优点和缺点。”不要让自己成为组织发展的阻碍。发展其他人的个人能力，就能给整个组织一个机遇和美好的未来。

3. 立人促进其他人履行其领导责任

很多领导者成为了其团队或组织发展的阻碍，其中最典型的是那些身处领导岗位却不懂得领导艺术的人。若领导者能力欠缺，尸位素餐，彼得定律也就不再起作用。因为他们不能放权，不能提高人们的主观能动性，他们的责任感降低，员工也不知何去何从。但是另一种人也会对团队发展造成障碍，那就是虽然能力很强但不愿去共同承担责任的人。

个人发展本质上是共同承担完成某项任务的责任。我之所以这样说是因为个人发展不仅仅是教与学就能达到的目标。这是一种转变，鼓励人们参与到领导的过程中，因为很多事情只能通过实践学习，历史上这样的例子很多，很多人在激发、解放、培养别人天赋的方面天赋异禀。约翰•昆西•亚当斯曾说过:“如果你的行动能够激发别人去追求更高理想、学习更多知识、做更多事情、成为更伟大的人,那么你就是一个优秀的领导者。”如果你授予别人责任和权力，他们不仅会去学习，而且开始履行他们的领导责任。这一举动能够改变他人以及你的组织。

领导者关注人的发展，赋予别人领导的权力，这是共赢的举措。这一举措首先有益于处于被领导地位的个人。一旦发展出新的领导者，他们会做得更好，并且帮助所有与他们共事的人也更加努力地工作。当新的领导者与第二层次中的人建立关系，他们会更加善待这些人，并且改善工作环境。当他们领导第三层次上的员工时，他们的生产效率也会大幅提高。

第二,这一举措有益于组织的发展。有了更多优秀领导者,组织的效率就会提高。每个成熟的领导者都能提高组织的生产力。组织内领导能力的扩散能促进组织在更大范围内提高能动性。

最后，这一举措有益于培养个人能力的领导者，因为新的领导者能够分担一部分工作和负荷。所有领导者都会对领导问题共同负责。他们理解领导者应该满足所有人的要求。他们会对组织负责，对其领导者负责，满足其愿景。他们认为自己对股东负责，理应帮助股东盈利。他们认为自己应该对自己领导的人们负责,他们想帮助自己的下级取得成功，并且知道人们的工作最终将会获得好评。

我想讲的另一个原则是:所有事情都依赖于领导能力。很多人把这一条应用于生产力的概念，但是它也同样适用于责任。当我拥有三家公司的时候，我每天都觉得我的领导责任十分沉重。我对这三家公司的发

展方向负责，对我们所创造的价值负责，并对组织的成功底线负责。每个在组织中责任重大的领导者都感受过这一重压。(若有人没有感受过，那么他需要审视自己的动机，因为他们可能没有重视自己的责任。)当你发展他人的个人能力之时，他们也会分担你的一部分重担。你能否给予他们正确的期望值这一点十分重要。让他们知道你负责他们的发展，却并非对他们负责。意思是，你只负责提供培训、工具、机会，并且负责创造有利于他们发展自己的环境。他们必须对自己的成长负责，正确选择，端正态度，全身心投入。如果他们不这样做，你会和他们一样付出代价;但是，即使有风险，人们还是值得一做，因为一旦成功，其好处多多。如果人们能够把握住机会发展自身，然后成为领导者,其效果将妙不可言。

慈善家梅琳达·盖茨在年纪很小的时候就深刻理解了这一道理。1982年她在乌尔苏拉学院的告别演说词中说道："如果你很成功，那是因为在某时某地某人曾给过你思想及生活上的正确引导。"这句话适用于我们所有人。任何领导者都不是自学成才的。每个人都是在别人的指导下找到正确的出发点。这是一份厚重的礼物,而我们的回报就是承担起自己的责任,并且尽己所能地高效率地整合团队，领导他人。

佩珀代因大学领导力教授法金·麦德吉蒂主张："我们需要的领导者是能够放权给手下，并且将之培养成新的领导者。对管理者来说，确保每个人都'在其职谋其事'已经远远不够了。今天，所有员工都需要全身心投入到自己的工作中。要实现这个目标，所有的员工要在切身相关的问题上获得决策权，只有这样，他们才能做出正确的决策。因此，领导者必须要放权。"法金•麦德吉蒂所描述的是领导力第四层次的要求——即领导者需要放权，让员工与自己风雨与共。在由达到第四层次的领导者所领导的组织中，组织的良好运转得益于领导者的放权，而不是越俎代庖。

若要发展一个组织，那就得提高其领导者的能力。若要培育一个组织，那就得培育组织的领导者。如果能增加领导者的人数，并且培育其领导的艺术，组织的发展潜力将大幅提升。

4. 立人促进领导者成功

很多领导者不想与其他人分担责任，因为他们不想因此失去自己的权力。但如果你与其他人共享领导权，你并没有失去这份权力；相反，你将会收获更多:你会获得更多的自由与时间。一旦你发展员工的领导能力，并且放权于他们，这样不只扩大了他们的行动空间，也扩大了你的领导范围。而且你还获得了闲暇时间去做更为重要的事情，如思考、规划蓝图和制订战略。

领导者常常需要更多的时间进行有意义的思考。然而，大多数领导者都是实干家，并不把时间花费在思考上。如果你能够发展员工领导能力，并放手让他们去领导，他们就能为你分担很多工作，你也就有时间来带领你的团队、你的组织走向下一层次。这是所有人的共赢。

把一份任务的责任转交给他人是很难的，尤其是当你觉得他人无法胜任这一任务，但这并不能成为你无法放权的借口。若你不能放弃一些自己的责任，你就不能成为一位优秀的第四层次领导者。那么，把自己的领导权转交给他人的经验法则是什么呢？我通常用80%规则来回答这一问题。如果我的团队内有任何人的工作质量能有我工作的80%或以上那么好，我就可以放手让他来做这件事。要想成为一名高效的领导者，你必须实现从完美主义者到实用主义者的转变。

5. 立人带来更大的个人成就

埃弗雷特•修斯特姆在他的《人，操纵者》一书中，引用了一位教师的话。这位教师深谙教育与改变人们生活的秘诀。他说：

当我明白学生们需要的不只是填鸭式的教育那一刻，我感到无比放松。我数学学得很好，教得也很好，而且我曾经认为这样就足够了。现在，我是教学生，而不是教数学。我认识到，并不是全部学生都能很好地掌握数学这门课。在课堂上，如果我表现出对某些问题答不上来的话，我将能得到更多的答案。令我明白这一道理的学生叫艾迪，是他改变了我教学的重点。他说："这是因为上你的课的时候，我觉得自己更自信。"

生活中，最大的满足来自于给予；当我们真正做到忘却自我关注他人的时候，是我们最愉快的时候。而当我们能够与达到第四层次的领导者建立良好人际关系之时，才能获得真正的快乐，由此而得到的亲密感和温暖感将给我们的生活带来最丰富的经验。因为面对自己亲手栽培的领导者，我们会备感亲切。

我最好的朋友们都是能够帮助别人提升自身的人，而他们都是在我的帮助下成长起来的。我们的成长历程充满了欢笑和泪水、成功与失败、希望和挫折、疑问和答案。我珍视别人慷慨与我分享的对于其成功的赞美。

霍华德·舒尔茨是星巴克的创始人，他曾说过："团队共同努力所取得的胜利比个人的胜利更有意义。当所有人为彼此全心投入时,胜利的快乐会一直延续。"这很好地描述了我对于生活中亲密朋友的感觉：我的家庭和我的核心圈子。就在昨晚，我还和他们共进晚餐,他们都是在我的指导下发展起来的。我们共同欢笑，分享过去的照片，讲述各自的

故事，并且交换思想。那一晚简直过得飞快。

马克•科尔和史蒂芬妮•科尔夫妇那晚也在。我曾参加了他们的婚礼。多年后的今天，马克已经成为我最得力的助手和密友。很多需要优秀领导者的项目我都交给他做。无论我什么时候要他和我一起出差，他妻子史蒂芬妮都从不阻拦。这是上天的恩赐。没有他们的话我该怎么办？

大卫·霍伊特和罗莉•霍伊特也在。大卫以无比的谨慎和专业态度认真对待我的一切演说词，代表我接待客户，处理事务。而我每次和罗莉在一起的时候，她都会表达对我的爱和支持。

查理•维瑟和史蒂芬妮•维瑟也在。16年来，查理一直协助我的写作事业。我已经卖出2000万本书，我十分感谢他，并因此认为他是我的核心圈子中最具影响力的人。史蒂芬妮主要负责社交媒体事务。她成功地管理我的博客、微博和脸谱网主页。很多出版商都认为她对我著作的畅销功不可没。

最后，帕特里克•艾,30多年的老朋友。他体格强壮，思维敏捷，曾经是一名优秀的股市分析家。他的妻子琳达,做了我15年的助理。她同时也是我和妻子玛格丽特的朋友。琳达知悉我的一切想法，并将之处理得井井有条。

昨晚，我环视桌边的朋友，思绪万千。第一，这些我曾经帮助他们成长的人们，反过来也对我帮助良多。最开始的时候，我对他们的帮助要多于他们对我的援助。而今天，恰恰相反，他们对我的帮助远远多于我对他们的帮助。这是发展他人的巨大回报。

第二，他们是真正的朋友。我们共度的时光是最美好的时光。在2010年，我们一起去以色列旅行，在那儿度过了一个妙不可言的假期。生命的旅程并不是单个人的旅程。能与他们在一起相伴人生路,我十分感激上苍。

第三，我最大的满足不是来自于我写作的书籍，不是来自于我成立的公司，也不是来自于我受到的赞誉和认可。我最大的满足是来自于我所爱的朋友，尤其是那些我曾帮助他们完善自己的朋友们。

拉比•哈罗德•库什纳认为：“生命的目的不只是成功。生命的目的是成长和分享。当你回首往事时，你会发现你给别人带去的快乐比战胜他们更能让自己得到满足。”这句话闪耀着智慧的光芒。帮助员工成长并完善自己，能够给领导者带来快乐、满足感和活力。如果你能够做到领导力的第四层次，那么你的团队就能收获胜利、充满感恩并忠心耿耿。这将是领导者最美妙的经历之一。

立人的消极方面：促进个人发展需要深刻的成熟度与高水平的技能

很多领导者拒绝培养自己员工都是出于同一个原因，因为这很难！而且没有人敢保证其效果如何。几乎所有领导者都有过类似经历，即他们投入时间精力培养其他人的领导能力，但最后结果却不尽人意。你对他人倾尽心力，但没有任何效果。有些人提高了领导能力后，却丝毫不懂回报;有些人努力学习，但其发展却远低于预期；也有些人在你不辞辛劳的帮助下，成为优秀领导者，然后跳槽去了其他公司。还有什么能比这更糟糕？那么，如果不培训他们而让他们留下来呢？假如你这么考虑问题，那么你只有一个选择:完全发挥自己作为领导者的潜力。否则，你还是对个人发展进行投资。

个人发展需要高成熟度高水平的领导者，而且对技巧要求也很高。这对某些领导者来说可能会是个难题，很多领导者可能因此就知难而退了。下面是一些可能会阻碍领导者迈向第四层次的基本原因。

1. 自我为中心会使领导者忽视其他人的发展

成熟是一种能够跳出自我的圈子思考的能力，它能够站在别人的视角观察事物，并且把别人的利益置于自己的利益之上。自私会阻碍人们走向成熟。

我的朋友杰拉尔德·布鲁克斯说过：“一旦成为领导者，你就失去了为自己考虑的权力。”掌握第四层次的领导者需要认识到，他们的权力能够更好地服务他人，而且他们应该很好地使用这种权力。如果你什么事都只为自己考虑的话，你做不到这一点。

如果你想达到领导力的第四层次，你需要把80%的精力放到帮助其他人进行个人发展的方面。如果你只关注自己，只关注自己想要的，那么在你看来别人都会成为你实现目标的障碍，他们的需求在你眼中都会阻碍目标的达成。你就会因此对别人失望，这将浪费你大多数的时间，因为他们不可能完全为你的利益服务，所以你永远失望透顶。

领导力专家和作家马克斯·戴普瑞说过：“领导者就像仆从一样，为员工们的工作扫清障碍。”这是一个绝妙的比喻。领导力的第四层次要求领导者具备成熟的心态。这意味着在工作中，领导者必须把他人作为自己思想和行动的中心；还意味着他们要经常考虑“我今天应该帮助谁提升自身价值呢”，或者“我今天应该为别人做些什么呢”。这是一个成熟领导者的心态，也是一个能够促进人力资源发展的人的心态。

因此，你若想达到领导力法则的第四层次，你就必须克服自私的本性，不要拘泥于自我，并且接受正确的思想态度。正如杰出推销员、演说家奇格•金克拉所说:“若你能助别人实现心中所想，他们必定也会助你实现心中所想。”

2. 缺乏安全感会使领导者认为员工的成长是对其的威胁

我的朋友韦恩•施密特是印第安纳卫斯理大学卫斯理神学院的副院长，他曾经告诉我：“再优秀的个人能力也不能弥补缺乏安全感所带来的损失。”他的话十分正确。缺乏安全感的领导者会对自己和他人的工作造成妨碍。他们担心自己的地位受到威胁，他们就不敢对其他人的发展进行投资，因为他们怕其他人会取代自己的地位。正是因为这个原因，不能正确处理自己缺乏安全感这个问题的领导者就无法达到领导力法则的第四层次。

如果你怀疑自己缺乏安全感的问题可能会影响自己领导能力的提高，那么你就需要在以下几个领域做好准备。

自负

对自己诚实的领导者清楚地知道，他们并非无所不知。他们意识到真正的成功是团队中所有人贡献的结果。当一个团队共同努力，所有人各司其职的时候，他们才能获得成功。正因为如此，他们才不会想依靠个人的力量完成所有工作，他们不会独揽所有事情的决策权。他们认为成功得益于大家共同的付出，他们设定的目标不会让其他人感到遥不可及，而只会让别人觉得充满自信。

如何才能看出你的自负有没有阻碍你迈向领导力的第四层次呢？你可以问自己几个问题，当你与自己的团队在一起时：

●你的团队成员是否能够自由地表达自己的观点和意见？

●最佳创意是否很少是你的创意？

●如果你经常提供新创意，讨论重点能否快速从你的创意走向最佳创意，并且对此你很欣慰？

●团队的成功是不是能够归功于团队的其他成员？

●在完成一项工作时，全体团队成员是否有共同的自豪感？

●如果工作中出现差错，你是否会主动承担大部分的责任呢？

扪心自问，如果你的答案全部都是肯定的话,你就不会有自负这个问题。如果你大多数回答都是否定的,那你要注意了，你需要首先处理自己自负这个问题。自信的领导者能够创造积极的工作环境，这使得团

队成员能够得到其应有的奖励与赞美。处于第四层次的领导者能够从他人的成功中得到真正的快乐。换言之，其他人的优秀表现也就是他的优秀表现。

控制

作家汤姆•皮特斯认为："有人会在一天结束的时候说'我安然度过这一天，没有搞砸任何一件事这样的人是最无用的人。"为什么他们活着的目标是这样的？这是因为他们害怕犯错。很多缺乏安全感的员工为了避免犯错，就刻意保持低调。缺乏安全感的领导者处理事物的方法与别人不同。他们放不开，过于控制自己，并且认为如果他们采用微观管理的方法对待自己的员工，他们就可以避免员工犯错。

但不幸的是，这些领导者没有认识到，只有勇于承担风险、勇于犯错，工作才能有进展、更上一层楼。他们应该听取理念整合系统的恰克·布劳恩给出的建议。恰克•布劳恩提出了"错误定额"的概念。在他培训学生的时候，他告诉自己的学生他希望每个人在每个训练阶段都能犯满30个错误。布拉恩说他能听到学生们长长地舒了一口气，并且以放松的状态投入到了训练中。

优秀的领导者努力前进，打破桎梏，并且勇于犯错。同时，他们希望别人也能做到这样。作家詹姆斯·库泽斯和巴里•波斯纳认为："领导者即拓荒者——乐于探索未知。为了寻求更好的新方法，他们乐于承担风险，敢于创新，勇于实验。"要成为一名成功的第四层次上的领导者，你必须接受这种新理念，并且不要过于约束自己团队的成员。

如果你不能避免所有错误，那么不妨接受这种新理念，这样你和你的团队就能从错误中汲取经验了。这是人们唯一能从错误中获益的方法。不要过于约束你的员工，而是要帮助他们从各种摸索、挫折和失败中获益。正如通用电气前CEO杰克•韦尔奇所说："领导者不应约束人，也不应试图把一切都掌控在手，而是应该引导人们、激励人们奋发向上。"这是要达到第四层次的领导者应该做到的。

信任

不同的领导者对信任的看法不同。自信的领导者认为信任能够促进团队黏合力，有利于各项事务的健康运行。《信任的速度》一书的作者史蒂芬•柯维认为信任之所以产生速度，是因为信任能带来合作，带来忠诚，以及最重要的——信任带来成绩。这与艾伦•纽哈斯的话形成鲜明对比。艾伦·纽哈斯是美国报业集团甘尼特公司的前任CEO,著有《一个狗娘养的自白》一书。他曾说过："我现在大权在握，我知道很多人都想取我代之……我相信狗娘养的金科玉律，那就是你只能指望别人为

你做那些你情愿为别人做的事情。”我不认识他，更不想以这种态度生活。

缺乏安全感的领导从不信任他人，也不会得到别人的信任。因此，这样的领导者不会在发展其他员工的方面进行投资，他们也不会成为达到第四层次的领导者。作为领导者，你永远不能认为别人给予你的信任是理所当然的，只有你失去别人信任的时候，你才能认识到信任的价值。我女儿伊丽莎白是在高中认识到这一点的。那时候，她是一名啦啦队长。因为伊丽莎白身材娇小，因此表演时她不是站在所有人的最高点，就是被高高抛向空中。人们大胆地将她抛起，她就会高飞向天空。她为什么敢做这么危险的事情呢？那是因为信任。她和她的队员们长时间的训练，成百上千次地被抛起又安全落下。在她高年级的时候，一名啦啦队员一时疏忽没有接住她，她就摔了下来。从那次之后，伊丽莎白再也不会像以前那样大胆了，每次她被抛起的时候，她内心都会犹豫片刻。

要成为一名能够促进别人发展的领导者，你必须信任他人，反过来也接受他们的信任。除此之外，没有别的途径可循了。

3. 短视行为会使领导者看不到个人发展的需求

你有多少次考虑将事情交给其他人去做而不是认为我自己做更容易？我敢打赌这种情况并不多见。为什么呢？因为自己做确实要容易些，你自己完成任务总是比训练他人来做更快捷。但是这是一种短视的思维！想要成为人才开发者，你必须转变为一种长期的思维方式。如果你在前端付出了代价，随后的回报是很高的。在第四层次上的问题不是“你能做什么”，而是谁能帮助你提升？投资于你的员工会花费大量的时间与精力。

像自私自利和不安全感一样，短视行为是领导者不成熟的标志之一。人的发展需要大场景的宏观思考，也需要足够的耐心。帮助他人成为有竞争力的领导者几乎总是会花费比你想象中更多的时间，也比你所预期的更难。但无论如何，你必须去做;否则，你会限制你自己、你的员工乃至整个组织的潜能发挥。

4. 奉献精神的缺失会使领导者不愿去从事个人发展的艰难工作

几乎每个人都可以在职位层面上领导他人；很多人可以从关系层面上领导他人;较少的人能够富于生产力，并将一个团队凝聚在一起来实现目标;而极少的人能够同时有能力并愿意去培养他人成为领导者。这也是为什么大多数领导者都只能领导自己的追随者。任何人只要能够同他人关系融洽，可以亲自生产，传递信念与愿景，他就能够吸引到追随

者。然而，吸引、培养并领导其他领导者是更加困难的。大多数领导者都不想付出所要耗费的巨大努力，甚至为此做出必要的牺牲。

在我所领导的组织中，培养他人一直是优先选项。我告诉为我工作的领导者们："你的工作是在工作之外修行自己。"我想藉此让领导者明白的是如何以最优秀的状态完成工作，招募团队，培养团队，示范领导力，寻找潜在接班人，并训练培养他，授权给他去领导。当人们能做到这一点时，他们已经在工作之外修行了自我，他们也做好了迈向下一份工作的准备。

这对于领导者而言是较高的期望。在一些组织中，领导者甚至不能自己完成工作，更何谈培养其他人来做好工作，但这是第四层次领导者应该做的。在我的领导力世界中，人的发展是我所聘用的每一位领导者的目标。如果不愿或者不能够在工作之外修行自我，我或许不得不让他们离开工作岗位，让其他更能胜任的人来担当。因此，我所带领的领导者们的目标绝不是保住自己的职位，对于他们而言，真正的问题是："通过培养他人你会丢掉职位还是你会因为不去提携后进而失去工作？"这总是领导者的抉择。

我的非营利组织EQUIP存在是为了帮助世界上不同国家领导者在第四层次上培养他人。每隔六个月，EQUIP就会派两名助理培训师到一个地方去培训领导者。在两天里，他们带着当地的领导者在研讨的氛围中学习培训资料，用领导力思维武装他们。在研讨会的最后，这些领导者可以拿到用他们当地语言书写的培训资料，他们就可以带回去培训那些他们影响范围之内的领导者。他们也会得到一些额外的书籍来帮助他们在接下来的六个月中继续成长,EQUIP的助理培训师也随时与他们保持接触。只要这些当地的领袖致力于培养他们自己的员工，成长为第四层次领导者，我们随时欢迎他们继续加入EQUIP的培训流程。通过这种方式,EQUIP已经在过去的十几年间在全球范围内培训了数以百万计的领导者。

在很多EQUIP工作的国家中，这一概念起初对于当地人非常新鲜。尤其是发展中国家的很多领导者都非常官僚化、地盘化。他们的目标就是获得一个有权的职位，尽其所能吸引到更多的追随者，采取一切必要的手段维护他们的权力。通过培养并授权给他人来领导而自己适当让贤，这种观点乍听之下有些违背他们的常识，但是很多人领会了这一点，并做到了这一点。他们也看到了个人发展所带来的难以置信的巨大影响。它转变了组织，甚至影响了文化。但是这也需要很高的安全感勹技能来实现,需要更高程度的奉献精神。

第四层次的最佳行为选择：如何促进个人发展

只有领导者才能将其他人培养成领导者。一个没有领导力知识与经验的人，即使满腔热忱也难以将另一个人培养成领导者。那些只是研究领导力而无领导力实践的理论家同样不能指导他人领导之道，这就如同一个熟读菜谱但是从未下过厨房的人教别人做菜一样。不亲身实践，没有人能够真正理解领导力。换句话说：

需要领导者去发现后起之秀(招募与定位)。

需要领导者去展示后起之秀(示范与装备)。

需要领导者去培养后起之秀(培育、授权与衡量)。

鉴于此事实，我在这一部分的目标是为人培养成领导者。　你培养后进领导者提供一个清晰可循的路线图。我的前提假设是你已经在某些地方以某种方式领导他人。如果你现在如此(或者过去曾经这样)，下面七个步骤对你就有意义了；如果不是,在你有能力贯彻这些第四层次上最佳行为之前，你要在前三个层次做更多的功课，获得相关的经历。

如果你非常重视人的培养，并提携后起之秀，那就遵循下面的行动指南吧。

1. 招募——尽可能发现最优秀的人

招募是人才培养和打造全胜组织的第一步，也是最重要的一步。大学足球队教练鲍比•波顿说道：“如果你将最优秀的球员招至麾下，并教导有方，你离成功就不远了。”在大学体育运动中，那些最成功的教练员其实都是最优秀的招聘者。你很难去培养那些没有丝毫潜力的人——不管你付出多少努力。因此你所招募的人必须在某个方面具备天然的潜能。基于这样的潜能，他们能够被培养，表现出成长的意愿，对组织发展也极为有益。

成功招募的关键在于你对目标人才有清晰的定位。很多年以前，查理•格林姆担任美国职业棒球联盟芝加哥小熊队的总教练。解说员琳达•埃勒比讲出了为什么小熊队难以赢球的一个原因：因为他们没有优秀的击球手。据说格林姆一天接到一名激动的球探打来的电话,对方热情地喊道：“查理，我发现了这个世界上最厉害的青年投球手了！他将每一个击球者都淘汰出局，连下27分。直到第九轮两人出局，甚至没有人犯规。这名投球手就在我的旁边,我应该怎么做呀？”

“跟那个出局的家伙签约，”格林姆回答道我们找的是击球手。”这个故事或许被过度简化了，但尽管如此道理还是真实的：当你知道你要

找什么的时候，想要找到它也就容易许多了。如果你想在凌乱的工作台上找到一件工具时，如果你知道工具的形状，找起来会更快更容易；当你想要在食物储藏间找到一瓶罐头时，如果你知道它的颜色与大小，你也可以更快更容易地找到它。

对于具有潜力的领导者也是一样。如果你知道你要寻找什么，你找到他们的机会更大。招募一个不具领导潜质的人来培养其领导力，这与赶鸭上树无异，而培养后进领导者的目标也难以实现。如果你想要一名有潜力的爬树高手，寻找一只松鼠;如果你想要一名有潜力的领导者，则去寻找具备优秀领导者特质的人。

当我去寻找潜在领导者的时候，我运用我所谓的“4C”框架——

化学效应**(Chemistry)**

让我们从最简单的开始：不用太长时间你就可以判断出你是否喜欢面前这个正在申请工作或者想要获得指导的人。喜欢他们很重要吗？当然了！如果你不喜欢这个人，你将难以成为他们的有效导师。如果你不喜欢也不想待在某人身边，那你很难做到在他们身上花时间，同他们开诚布公，并投资于他们。

如果你很认真地考虑招募或者提拔某人，让你的团队成员先去跟他接触一段时间，如果可能的话，最好是在某些特定的社交场合。在团队成员同他相处之后，看一看你的团队是否喜欢他，是否喜欢跟他一起工作。如果不喜欢的话，这个人或许不是那么合适。我在《人生一定要沾锅》一书中曾经提到过总能适用的友谊法则：其他所有条件相同，人们更愿意同自己喜欢的人一起工作;其他所有条件并不相同，他们依然会这样选择。化学效应很有作用。

品质**(Character)**

良好的品质容易建立信任，而信任让牢固的人际关系成为可能，牢固的人际关系又使得导师般的指导成为可能。对于那些品质尚不能信任的人，你是难以培养他们的。

品质能够弥合“知道”与“做到”之间鸿沟，它将意愿与行动紧密地结合在一起。这种一脉相承是很有吸引力的，对于优秀、可信赖的领导力非常必要。如果我怀疑我即将招募的某个人不具有强大的品质，我就不会将他收入麾下了。

吉姆·罗恩曾经观察到：“优秀的领导者是被发现的，而不是被改造的。”他说自己曾经从一家公司看到过这样一则标语:“我们不会教给员工如何出色，我们只是雇佣出色的员工！”他认为这是一个非常明智的

捷径，这也是很好的领导力。如果你进入导师的角色期望想去改变某个人的品性，你很容易就会失望的。

能力**(Capacity)**

在NBA的季后赛中，我听见评论员和退役球员查尔斯·巴克利在区分明星球员与角色球员的差别。巴克利解释说:“明星球员可以在任何时候为了团队完成任何必需的要求，而角色球员只是有时候能够做到。”那么决定两种类型球员的区别是什么？能力。

第四层次的成就就是将每个人的能力发挥到极致，而挫折会将原本不具备的素质挖掘出来。如果你想要培养他人并帮助他们成为优秀领导者，你绝不能仅仅要求他们奉献出他们想给出的，而是要求他们充分发挥潜力。我从没有觉得评价其他人的能力是件容易的事情。当我刚刚开始领导力生涯的时候，我觉得这尤其困难。但随着经验积累，我开始看到人身上的一些模式。

当你考察潜在领导者时，尝试从如下几个方面人手评价他们的能力：

●压力——他们承受并克服压力、失败、最后期限以及挫折的能力；

●技能——他们完成特定任务的能力；

●思维——他们善于创新、提升战略、解决问题以及适应环境的能力；

●领导力——他们凝聚人心、构建团队的能力；

●态度——他们在逆境中乐观享受、坚忍不拔的能力。

作为一名领导者，你的目标应该是去发现他们的能力所在,看清他们对于自身能力的认知，并以一种弥合现实与认知的方式去激励、挑战并武装他们。

贡献**(Contribution)**

一些人是具备未知力量的，他们是获胜者，他们对于团队的贡献超出他们的职责所在，他们提升每一个团队成员的表现。当你发现有人具备这些品质的时候，就要将他们招至麾下。培养他们是一种乐趣，不论你在他们身上投入什么，得到的回报都是加倍的。

在我人生中遇到的这样一个人就是马克·克尔。我在前面曾经提及此人，他同我一起工作长达12年。在他过去可查的成绩记录中，克尔接手的每件事情都能做得更好，而每个和他共事的人也因为与他的接触而

表现更好。他公仆般的内心与精湛的技能让我觉得培养他是一种快乐。多么完美的组合呀！

一次我跟教练卢•霍兹共进午餐，他笑着告诉我:“我曾经有过好的队员，也有过糟糕的队员。当和优秀的队员在一起时，我也成为更优秀的教练。”对于领导者亦是如此。如果你想要变得更好，就招募更优秀的队员吧；如果你想要培养出更出色的领导者，根据“4C”法则招募那些“潜力股”吧！

2. 定位——将合适的人放在合适的位置

雷德•奥尔巴哈担任波士顿凯尔特人教练期间曾经9次赢得NBA总冠军，作为教练、总经理、总裁期间共夺冠达16次。在体育界,很少有领导者能够与他的成就相匹敌。当再次他被问到关于球队的成功之道，奥尔巴哈说道：

当我开始教练生涯的时候，人们告诉我要把我五个最优秀的球员都放到赛场上。但是我早前了解到这并不是制胜关键，把最出色的五名球员都放到球场上并不一定会给我们带来胜利，而是要把五个协作配合最好的球员投入到比赛中。我们赢得比赛也是因为我们把人合理地搭配到一起，而没有谁是我们所谓最好的球员。

换言之，只招收优秀球员也是不够的。领导者必须清楚这些选手在团队中最适合的位置，并让他们各司其位。为了达成这一点，他必须对每个人的长处与不足都有清晰的认识，也要明白他们如何才能满足团队所需。

作者吉姆•科林斯帮助我们许多人来理解这条原则。在他的《从优秀到卓越》一书中，他写到了在客车上让合适的人坐到合适的座位上的重要性。成功的人找到他们适合的座位，成功的领导者也要帮助自己的员工找到合适的座位。有时候这需要让人们调换位置来发现能够发挥他们最大能力的地方,有时候这意味着尝试与失败。作为领导者，你必须将所有的这些都考虑在内。为他人正确定位是一个过程，你必须按照这种方式来处理。但是如果你不这样去做，你将永远不能帮助你的员工释放出潜能，也难以创造出一个冠军水准的团队，雷德·奥尔巴哈如是说。

3. 示范——展示给他人如何领导

我曾经读到这样一个故事：一名妇女带着她年幼的儿子来找印度的领袖——圣雄甘地。她要求道:“尊敬的圣雄，请您告诉我的小儿子不要再吃糖了。”

“三天之后再来。”甘地答道。

三天过去了，那名妇女带着儿子如约而至。

甘地对小男孩说：“不要再吃糖了！”

男孩的妈妈疑惑不解地问道：“但为什么要我们三天之后再来呢？您在我们第一次来的时候直接告诉我的孩子不要吃糖不就行了？”

“那时我还不能这么对他说，”这位伟大的领袖答道，“因为三天前我也在吃糖。”

我已经花费了不少笔墨来强调以身作则的重要意义，在此我不再赘述。然而，在我想要培养他人的时候，为了更好地帮助他人在第四层次上成长，下面几点是我自认为必须要诚实地做出示范表率的——

真实性:这是培养他人的基石所在。

服务心：这是培养他人的灵魂所在。

成长:这是培养他人的衡量尺度。

卓越:这是培养他人的标准所在。

激情:这是培养他人的动力所在。

成功:这是培养他人的目的所在。

也请允许我在此多提一点：当讨论你倾注精力于第三层次的生产时，我曾提到不要忽视第二层次——关系的重要性。与之相似，当我们把注意力放到第四层次人的发展上的时候，也不要忽略你在第三层次上身为示范的辛苦付出。

4. 装备——帮助他人更好地工作

美国电影喜剧演员杰克•本尼曾经被任命为好莱坞全明星棒球队的名誉队长。当队伍要准备在一场表演赛中迎战洛杉矶的一支职业球队的时候，杰克将球拍递给他的第一击球手，并说道：“为了奖杯而战，给他来一个本垒打。”

那名击球员三击未中而出局，更具戏剧性的是，杰克•本尼辞掉了队长。他俏皮地解释说：“如果他们都不听从指挥，我又怎能管理他们呢？”

仅仅只是告诉团队成员他们需要做什么是不够的，这也不是培养他们。与之相反，领导者必须帮助他们做工作，并且要做好！彼得•德鲁克指出：“失败的任命最主要的根源在于没有明白并帮助他人彻底想清楚这份新工作要求是什么。”

领导者应该如何装备自己的员工以使其做好本职工作并取得成功？我所发现的最好的办法就是这个“五步装备法”。下面是它如何运作的：

第一步——我做(能力)。

第二步——我做，你跟我一起做(示范)。

第三步——你做，我跟你一起做(辅导)。

第四步——你做(授权)。

第五步——你做，别人跟你一起做(复制)。

如果你采取这种方法，你不仅仅能够装备领导者，你也能够教会他们如何去装备别人，这也为他们自身成长为第四层次领导者创造条件。

5. 培育——教他们学会生活

在美国，我经常听到领导者提及的一件事情是那些与他们共事的二十几岁的年轻员工在工作上是多么才华横溢，而在生活技能上是多么一塌糊涂。有些人推测，这一代人基本生活技能如此匮乏是由于家庭的破碎以及家庭中强势父亲的缺失。不论起因是什么，第四层次领导者有责任来帮助员工学会如何更好地生活。如果你对于一个后进领导者的帮助仅局限于如何在工作场所出类拔萃，那你其实并没有真正地将这个人培育成功，因为生活中的东西比工作和职业多太多。

古希腊哲学家苏格拉底曾经说过:“个人领导的意义在于挖掘那些被领导的人的潜质，将其培养为真正的人，从而兴旺发达。”这也应该成为你培养他人的目标。

创新领导力中心研究发现促进他人领导力成长的三大核心要素为:评估、挑战与支持。作为一名成长中的领导者，这些对你而言又意味着什么呢？

评估

作为第四层次上的领导者，你应该持续不断地从你正在领导与培养的人身上寻找生活技能的缺失之处。问你自己：

这个人很有可能在哪里跌倒？

这个人的盲点在哪里？

我的直觉告诉我这个人的思维里缺失了什么？

为什么这个人没有释放出他或她的潜力？

这个人在追随谁？谁又有可能将他引人歧途？

这个人什么时候能够做好？

这个人什么时候会失足犯错？

我能够发现哪些蛛丝马迹的线索来洞察这个人会在哪里需要帮助？

这个人的最佳位置在哪里？

一个优秀的第四层次领导者总是在时刻寻找每个人的弱点与错误思维，不是为了利用他，而是为了增其力量，助其成功。

挑战

如果你已经实现了第二层次与员工建立起牢固的人际关系，并且也通过示范成功与生产能力在第三层次上证明了你自己，此时是让他们接纳你的领导力并接受来自你的挑战的绝佳时机。为了做到这一点，让你所领导的员工照下面的来做：

读一些优势领域的书。

参加那些可以鼓舞自己的会议。

在他们的最佳位置承担一些新的、有挑战性的任务。

实践一些能够慢慢培养品质的自律行为。

同你定期见面寻求指导。

核心思想就是在你能看到的他们需要提高的每个领域去挑战他们。只是在你开始这个过程之前确保获得他们的认可。

支持

没有人能够脱离他人的帮助与支持而走在人生的前列。在人的发展层面领导他人的一个巨大的特权就是帮助新的领导者顺利航行通过人生中的种种挫折。我实现这一点最基本的途径是让我所指导的员工在他们需要的任何时候与我见面。在这些情况下，他们就能通过问一些具体的问题来控制会面进程。我会尽我所能回答他们的问题作为回报，下次我们会面的时候我会询问他们是如何运用所学的东西。

假如人们生活中的其他部分都残破不堪，他们很难将自身的领导力潜质充分发挥出来。良好的生活技能会帮助一个人为家庭、人生甚至精神世界的建立奠定坚实的基础。我承认当看到别人充分释放出自己的领导力潜质的时候，我也收获着巨大的快乐，得知你帮助他人热爱生活并生活得很好时，这也是非常令人满意的。

6. 授权——授权让他人取胜

美国总统西奥多•罗斯福经常被引用的一句箴言说道：“最佳的管理者具备足够理智来挑选优秀的人完成他们想做的事，也具备足够的自制

力避免在他们做事的时候搅扰他们。”他所描述的就是所谓的授权。这也是在没有你的帮助，让员工放手去做的情况下，帮助他们看清自己能做好什么。

我不得不承认，作为一名领导者，不去干涉是很难的。当你非常了解你所代表的这份工作，也知道你托付的这个人是位新手的时候，这一点更难。然而，把工作放手交给他人是授权的必要步骤,最终也会将他们培养成领导者。

当你将任务放手交给你正在培养的后进领导者时，你要信赖他们，相信他们，并保持对他们的责任心。信赖在他们与你之间连接起一条纽带。当我信任我将要授权的人时，我会设身处地地从他们的角度出发，甚至将我自己放心地交到他们手里。当他们以同样的方式回应时，这份共享会在你们之间创造一条纽带，大大加深你们的关系。

当你相信他人时，实际上你在鼓励他们。很少东西能像对他们的信任一样鼓起他们前进的风帆，当然这份信任必须是真诚的。装作去信任别人不会为授权增添任何激情，你也不能从他人那里借到信任，因为它实际没有什么权力。你必须从你与他们共事的经历和他们已经展示出来的成长历程中建立信任。除了帮助他们，这也会帮助你。如果你不信任他们，你做不到让他们放手去干,去实现梦想。

当你保持对员工的责任意识，你也就提高了他们获得积极成果的机遇。为什么呢？因为每个人都在目标中找到着眼点。人们往往在逼近最后期限时做的更好，也常常能够超越领导者的预期。没有责任意识，人们就会随风飘动;有了它，他们就能收获最终的成果。

7. 衡量——评估那些你培养的人以将其努力最大化

在体育运动中，人们常常将团队的胜利归功于教练的足智多谋。但是单单依靠教练所知道的，团队是难以赢得比赛的；团队的胜利更多是基于教练的选手们所学到的。作为一名领导者又该如何去衡量呢？通过判断你的团队成员在多大程度上能够独立工作。

坐落在俄亥俄州辛辛那提的“组织有效性中心”建议说，当涉及授权这个问题是，基于团队成员独立工作的程度，可以分为不同层次的能力。从“最不独立”到“最独立”，他们在此划分了六个维度：

1. 调查事件:报告,我来决定要做什么。

2. 调查事件:从正反两个方面报告可选方案以及你的建议。

3. 调查事件:让我知道你想要做什么，但要在征得我同意之后才去做。

4. 调查事件:让我知道你想做什么，我不反对就去做。
5. 采取行动:让我知道你已经做了什么。
6. 采取行动:没有进一步的必需沟通。

当你在培养团队成员的时候，你可以基于他们的典型表现,根据这六个维度来衡量他们在领导力培养中所处的位置。显而易见，你的目标是帮助他们成为无需你投入就能独立采取行动的领导者。当你培养的领导者达到了那个水准，那么他们以及你自己就应该做好准备迈向领导力的顶峰——第五层次了，我也将会在本书最后一个部分作深入探讨。

立人层面的领导力法则

在你努力工作掌握领导力个人发展层面的时候，请将下面这些起作用的领导力法则记在心中。

过程法则

领导力来自日积月累，而非一日之功

无论你多么迫切地想成为一名优秀领导者，都需要花费时间来提高你的领导力技能。领导力是每天逐步提高的，而不是一天就能做到。同样，培养他人也需要花费时间。你不能用一种“微波炉”的思维定势让其在短时间内迅速实现，而是必须愿意一步一个脚印地走好。你必须投入很多指导的时间，耐心等待数月、数年甚至几十年将人们培养成优秀的领导者。但这也值得付出，记住指导并不是一场赛跑。如果你跑得太快，想要首先跑完赛程，你将只剩你自己。迈到第四层次的领导者会同他所培养的领导者一起越过终点线。

增值法则

领导者通过服务他人增加价值

当我还是一个年轻领导者的时候，我认为能有别人追随我，帮助我实现最终的梦想真是太棒了！我急不可耐地要求他人将我放到他们人生中的第一位,这种领导方式是非常错误的。优秀的领导者将员工放到第一位而不是他们自己。

如果想成为一名出色的领导者，就为你所领导的人服务。视他们的成功为你的成功，时刻保持一种服务者的心态。很多人都会为了自己的成功而继续奔走，但是太少的人为了员工的成功而努力。

核心圈法则

领导者的潜力取决于核心圈的水平

人生成就的最高层次绝不是靠某个人单打独斗能够实现的。人们离不开彼此。如果你是一名有远大理想的领导者，没有领导团队——核心圈的支持，你很难最终到达成功的彼岸。这些人帮助你领导与实现梦想，他们就像一个家庭的延伸。如果你想要建立一个强大的核心圈，那么从培养他人开始吧。只有通过培养后进领导者，将他们纳入你的“追梦之队”,你才能真正完成大业。

尼科洛•马基雅维利曾说：“检验一个统治者智商的第一个方法就是看一看他身边的人。”看一看离你最近的那些人。他们的水平如何？他

们又是否诚实正直？一位领导者的核心圈是对于他或她个人生活的最佳描摹。如果你不喜欢你所看到的,那就在潜在领导者身上投入更多，将他们培养成功。作为回报，他们也会同样地对你。

授权法则

有安全感的领袖才肯授权与人

我曾在一次面试中听杰克•韦尔奇说，当他在通用电气的时候，他注意到有两种领导者:一种把他们关键的队员雪藏起来，另一种则大力提拔他们。他说那些将自己最优秀员工雪藏起来的领导者都是自私心作祟。与之相反，那些提拔并授权他人的领导者则有一颗慷慨之心。

人们不会迈到第四层次,除非他们的领导者愿意授权给他们，提拔他们，并放手让他们去领导。这需要强烈的安全感与宽阔的胸襟。如果你想要在领导力个人发展层面上获胜,就必须努力处理好你的不安，这样你才能成为其他领导者的授权人。

爆炸性倍增法则

培养追随者，得到相加的效果；

培养领导者,得到相乘倍增的效果

当领导者迈到第三层次时，领导力的生产能力与组织影响力开始显现。这些在第四层次上更是呈现出倍增的趋势。每次你培养他人，并帮助他们成为领导者，你不仅仅是获得了他们的能力，将他们的力量用于组织之中，你也能够获得他们所领导的每个人的能量。没有比培育领导者更快捷、更有效的途径来实现你的时间、努力与资源的倍增了！

接纳法则

想要人们认同你的想法,必须先让他们接受你这个人

很多人依靠他们组织的未来愿景鼓舞员工士气，然而事实却是人会追随人，他们总是会在接纳领导者的想法之前，先去接纳这个人。

有些领导者以服务员工为己任，乐见他们释放自身潜能，几乎没有什么人会比这样的领导者更能鼓舞人心、激励斗志了。当领导者在第一层次上无愧于他们的职位，在第二层次上构建起良好的人际关系，在第三层次上亲身示范生产力，在第四层次上投入精力培养员工，此时员工已经远远超越了清楚愿景的水平，他们能够时刻感受到梦想所在。为什么呢？因为它在领导者的心中生动地表现出来。人们发现这很鼓舞人心、激发斗志，他们也愿意接纳。

迈向领导力第五层次的信条

如果你成功地迈到了第四层次,你已经到达了一个非常高的层次上领导，比90%的领导者都要高。但是或许在你可及的范围内还有更高的一个层次，只有不到1%的领导者能够实现它。为了让你自己准备好最后的攀登，记住下面这些信条，这会帮你整理思维来迈出最后的征程。

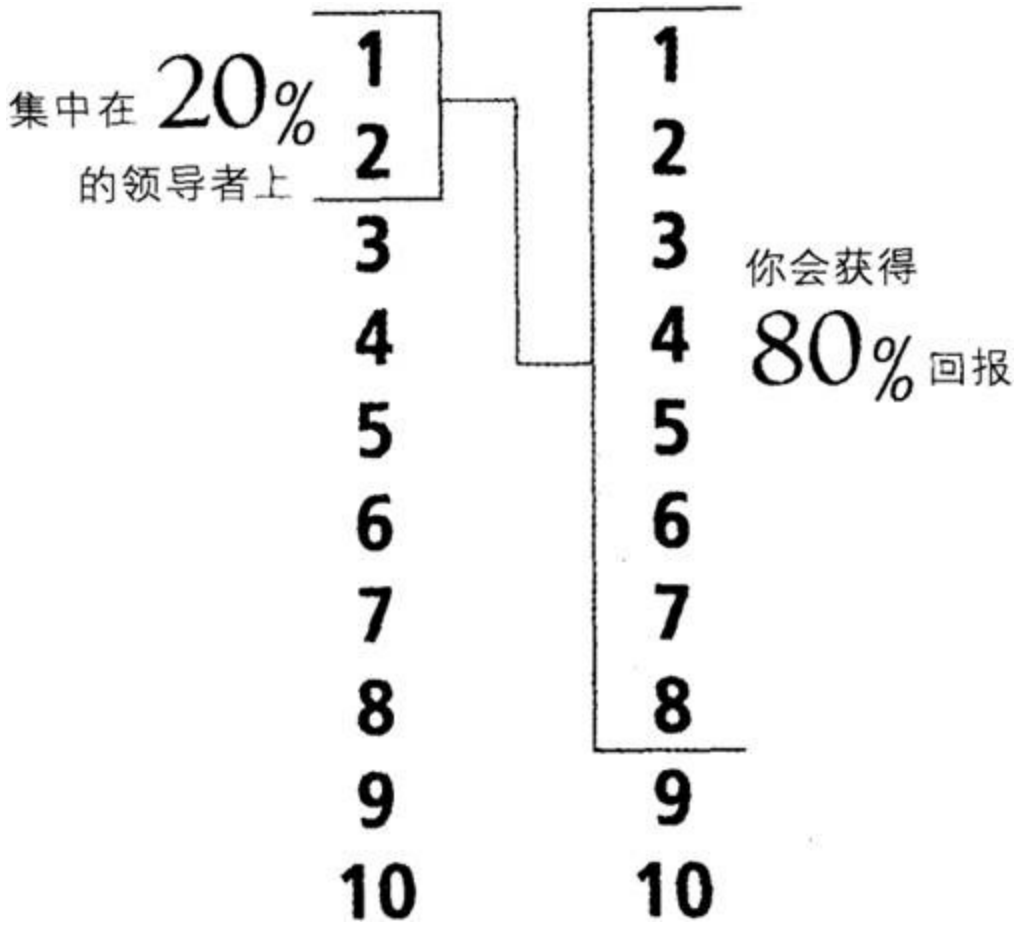
1. 领导力的最高目标是培养领导者，而不是争取追随者或者干完工作

完成工作是非常重要的，也是回报优厚的；领导他人，并让他们帮你实现梦想也是极为精彩的事情。但是培养他人会更富有意义，这也应该是你作为领导者的目标。

领导者如何通过倾力于领导力培养而更富有生产力，我想我已经就此做了很好的案例剖析。但我认为提升领导者个体的人生是领导力培养的最高目标。当你帮助他人成为领导者的时候，你改变了他们的人生,改变了他们看待世界的方式，改变了他们的能力，也改变了他们同别人交往的方式。如果他们成为优秀的领导者，你帮助他们提升的不仅仅是他们的人生，还有每一个他们接触到的人。我相信这也是你如何将世界改变得更好的途径所在。

领导者怎样实现它呢？通过运用帕累托法则。我在第三层次中曾讲述了80/20法则是如何应用于生产能力的提高。这条法则可以在培养领导者时同样适用。作为第四层次领导者，你应该将你80%的注意力倾注到你所培养的最优秀的20%领导者身上。这种集中会给你带来最高的回报，少量的领导者会比成百上千的追随者对组织的贡献更大。

将你的精力集中于最优秀的20%也会为你取得第五层次的成功奠定基础，因为最具潜质的领导者也会回过头来帮助培养其他领导者，这既是第五层次的重中之重，也是他们对你的投资给予的最高回报。



2. 为了培养领导者，你必须营造一种领导力文化

即使你在培养领导者上投入很大精力，实践80/20法则，你依然不能达到巅峰层次，除非你能够营造一种领导力文化。吉姆·布兰佳在西诺佛公司就做到了这一点。在一次同乔治•巴纳的面试中，布兰佳谈到这点，说道:“我认为最重要也最困难的事情是在一个组织中营造出一种文化:领导力在这里真的很重要。让公司员工意识到这是一个成长导向型的公司尤为关键，我们在此需要培养的最宝贵的就是你。因为你将会通过自身的增长使公司做得更好……因此，我觉得营造一种以培养后进领导者为重任的公司文化很有价值。”布兰查德继续问了一些挑剔的问题，这些问题旨在帮助领导者检验他们是否真正地在努力营造这样一种领导力文化，并在培养领导者上投入适当的重视。他常问：

薪水里有多大比例用于领导力培养？他们做了什么正规的培训？

他们鼓励领导力的程度有多大？他们是否得到优秀导师的指导？

如果你想要开始营造这样一种领导力培养文化以栽培第四层次领导者，那么做好下面这些：

捍卫领导力——为优秀领导力定义并亲身示范。

教授领导力——定期地、频繁地、坚持不懈地训练领导者。

实践领导力——帮助后进的领导者计划、执行，经历失败与成功。

指导领导力——回顾新领导者的表现,并纠正他们的错误。

奖励领导力——用薪酬、资源以及认同来奖励良好的领导力。

如果你将捍卫、教授、实践、指导、奖励领导力作为你们组织的目的，那么员工将会期盼成为优秀的领导者。他们也将会努力帮助他人成为优秀领导者。此时，整个组织完成愿景的潜能将成爆炸式增长。

3. 培养领导者是一份人生的奉献，而不是工作的承诺

第四层次领导者培养他人，而第五层次领导者毕生都在不断地培养领导者，他们带起来的领导者也继续去培养后起之秀。这已经成为他们生活方式的一部分，随时随地践行，而不是一个他们实施的项目或者偶尔完成的任务。指导他人时他们愿意默默奉献，他们努力为他人增加价值。他们珍视它，是因为他们已经从追逐一个职位上的成功转变为追求更有价值、更有意义的人生角色。

我们生活在一个十分艰难的世界里。如果你常常扪心自问："我们怎样才能满足如此多的需求？"那么请意识到，只有将能满足那些需求的领导者们培养好，最大的需求才能得到满足。这是我培训领导者的原因之一。我相信这是一个值得终生追求的事业！我也希望你能够接受培养他人的种种挑战去塑造领导者。如果你这样做了，你永远不会后悔。

在第四层次中的成长指南

在你了解了以上领导力个人发展层面的积极方面、消极方面、最佳行为选择以及领导力法则之后，利用下面的行动指南来指导你作为一名领导者的成长。

1. 愿意时刻保持自身的学习成长：没什么比不可教的老师更糟糕的了。作为一名领导者，你将会复制你自己。如果你保持虚心的“可教”状态，你的员工也会如此。如果你的思维已经封闭，你所指导的那些人一样会不愿接受新事物。你如何才能不断成长，保持一个开阔的思维呢？首先，保持一种“可教”的精神状态，就是“每个人都可以教给我一些东西，每件事都可以教给我一些东西。”其次，让自己时刻拥有一份成长计划。如果你不曾有意识地自我成长，想要帮助他人有意义地成长也是不可能的。

这里有一个好消息，如果你早已经并且一直在投资于个人发展，那你已经完成了这一困难工作中的大部分。继续学习下去吧！

2. 决定那些值得你去付出努力的人:喜剧演员兼作家大卫•塞德里曾经说过：“我还未能领悟如何去改变别人，但我保存了一份长长的未来预期候选人名单，以防我之后弄明白了。”面对通向个人发展的人生道路，新的抉择摆在你面前：你不应该进入其中，因为人们会制造麻烦，而你需要去改变他们；你应该进入其中，因为人们值得被培养，你甘愿冒着风险、担起麻烦去帮助他们。如果你还没有做出这个决定，那么在你参与到这个过程之前，做好它。

3. 战胜你的不安全感：那些担心自己被视为表现不佳或者被取代的领导者很少去培养其他领导者。如果这项描述适合你,那么你需要处理好这些问题，这样你才能向着更高层次的领导力迈进。花些时间与你信任并了解你的人一起谈一谈你的问题。请求他们帮助,并担起这份责任。如果需要的话，从专业的心理咨询处寻求意见。采取一切必要的措施，因为没有安全感的领导者是不会培养他人的，而不去培养他人的领导者永远也迈不到第四层次。

4. 尽你的所能招募最优秀的人来培养：大多数领导者将他们的时间与精力花费在错误的人身上:最底层的20%。那些消耗掉领导者大多数时间的个人往往是麻烦制造者、抱怨者以及那些还在挣扎的人。这些人常常也是最缺乏领导潜质，也是最难推动组织前进的。第四层次的领导者将他们最优的时间与精力倾注在最优秀的前20%身上——那些无需太多关注但总能产生最大效能的人。检查一下你影响范围所及的所有人，

谁将是最具领导潜质并能产生影响的人呢？这些人就是你要锁定的培养目标。

5. 承诺付出必要的时间来培养领导者：人的培养要花费大量的时间。在第四层次上领导，如果你想要恰当地投资于他们,你或许需要贡献出将近一半的时间。为了实现这一点，首先为“解放”你自己建立一个支持系统；因为当你事必躬亲的时候,你就很少有时间去指导他人。其次，基于他或她的潜质决定你在每个人身上投入的时间。一个领导者的价值在于他在他人身上的投资，而不是他能够亲自做什么。这种投资必须明智地做出，也应该成为首要选择。

6. 创建一个立人过程**:**本杰明·富兰克林曾经观察道：“大师的眼睛要比双手完成更多的工作。”观察、辨别与分析的能力对于培养他人是必不可少的。第四层次领导者能够辨识出他们身上的能力，随机应变地与他们共事。这个层面的领导者都是具备不同才能、气质与风格的卓越导师。资质平平的领导者想要一视同仁地领导每个人，而第四层次领导者则有所差别地因材施教。这需要创新力与自信力。

之前曾经讲过，第四层次领导者也会为培养过程构筑结构与稳定性。当你在做的时候,记住下面的几条指导方针。

●这个过程必须每天进行。你取胜的秘诀是由你每天的日程决定的，没有人能在他们很少涉猎的领域做好。

●这个过程必须是可以衡量的。尽管成长是从内部开始，但是也必须从外部加以佐证。因此成长目标必须可以可见可感，也必须是你以及你指导的人能够检验的。如果他们连自己将走向何方都不清楚,又何谈他们知道自己是否到了哪里呢？

●这个过程必须包含他们所珍惜的东西。如果你将他们渴望的东西包含在内，人们就会备受鼓舞地去实现他们所珍惜的。

●这个过程必须同你的优势相结合。当人们让我去指导他们时，我的第一个问题是：“在哪个方面指导你？”我只能把一些事情做好，也只能在那些我的强项领域帮助他们。在你准备培养他人的时候，从这些强项出发来引导他们，并鼓励你所指导的人去寻找那些你所不能及的领域中的高人指点。

●这个过程必须符合他们的梦想计划。我在《梦想的10道必考题》一书中写道：一个人去追寻梦想的理由越充分，他能够实现梦想的几率就越高。

有效的理由也会提高一个人彻底实现个人成长的可能性。

7.绝不在工作中**“**单打独斗**”**：在第四层次上培育领导者的秘诀之一是让你所指导的人尽可能地待在你身边，这样才能了解他们在不同的情况下是怎么想的，又是怎么做的。你对他们寄予的最初目标是当你在示范领导力时，他们能够认真观察。但是尽你最大的努力，赋予他们一些你可以监督与掌控的职责，当他们真正准备好时，就可授权出去让他们放手去做了。

8.协调好发展的**“**软**”**、**"**硬**”**两面**:**第四层次领导者不得不同时应对人的问题与企业问题，他们需要高效地做好两个方面。这是门艺术，当你努力去提高他人时，保持一种人际关系的接触，珍视他们并为他们提升价值。同时，做好你必须做的来赢得一个好的底线。写出能够帮助你做好两者的工作哲学。如果它能帮得上忙，再将你的优先选择写出来，以他们的重要性为指导为其排序。

9. 担负起激励他人的重任：毋庸置疑，你所培养的人需要自我激励,作为领导者要不断地去鼓舞、激励他们。当你去培养他人的时候，努力创造一个在情感上高度参与的过程，以此来激励那些你指导的人敢于冒险，享受他们的经历。太多的领导者使自己疏离开来，他们都抱有“在其位，谋其事”的心态，这会疏远而不是加深与后进者的关系；与之相反，如果抱有“在其位，爱其事”的思维方式，人们将会被你所吸引，并期望在与你共事时发挥出最高水平。

10. 作为领导者，行为榜样与教练保持平易近人：一扇敞开的大门与一颗开放的心胸会把员工带进领导者的生活。只有在领导者启动并为之担负起责任的时候，这份率真的开放才会出现。我鼓励你担负起这份责任，因为当你去做时，你会与你的员工建立起特殊的联系。开放、谦逊与透明总是非常具有吸引力的。这些品质允许他人大胆发问、承担风险与做回他们自己。这也将领导力的培养推向全新的层次。

领导力的第五层次——巅峰

领导力的最高成就在于努力促使其他领导者迈向第四层次——立人

巅峰 尊重 人们追随你是因为你是谁 以及你所代表的东西
↑
立人 复制 人们追随你是因为你对他们所付出的
↑
生产 成果 人们追随你是因为你对组织所做出的贡献
↑
认同 关系 人们追随你是因为他们愿意听你的
↑

职位

权力

人们追随你是因为他们非听你的不可

很少有领导者能够最终到达第五层次　领袖特质。不仅仅是因为这一层次的领导力是基于其他四个层次，而且同时需要高水平的技能与某种程度的领导力天分。想要把其他领导者提升至第四层次需要付出很多，这正是第五层次领导者需要做的。那些迈到第五层次的个人在长时间内领导有方，为他们所服务的组织创造了领导力的巨大遗产。

巅峰领导者与众不同。他们高人一筹，似乎不管走到哪里都能给他人带来成功。在此高层次的领导力会提升整个组织，并创造一种有益于团队中每个人的工作环境，进而促使他们成功。第五层次领导者常常具备一种超越他们所在的组织与行业的影响力。

大多数能够到达巅峰的领导者在他们人生后期才能实现。但是巅峰层次并不是让领导者止步不前、孤芳自赏的休息区；它是一个领导者可以发挥他们人生中最大影响力的再生产区域。这就是为什么到达巅峰的领导者应该在他们尚能发挥作用的时候尽其所能，克服尽量多的挑战，延伸其影响力超越他们自身组织与行业而起到积极的作用。

巅峰层次的积极方面：你的影响力已经超越你所及与所处的时代

早在第一部分，我就已经提及当你在不断攀登领导力高峰的过程中，每一领导力层次的积极方面会不断增多，而消极方面会不断减少。然而，第五层次并不符合这一模式。在巅峰层次上，我只看到了三个主要的优势。尽管优势方面不多，但是它们每一个都有很重的分量与巨大的影响力。

1. 巅峰层次领导者创造出顶级的组织

很多组织似乎依然为了生存而挣扎;另一些则能通过努力工作实现成长与提高利润;与此同时，另外一些组织能够超越其他,在一个卓尔不凡的高境界上发挥作用。他们的秘诀是什么呢？答案是领导力。伟大的组织通常都会有伟大的领导者，也正是因为巅峰领袖的领导，那些以最高能力运行的最佳组织——第五层次组织能够返回它们最初的本真。

通用电气数十年来都被作为商业经典案例。年复一年，它都能在《财富》杂志上雄踞领导力前十大组织。为什么呢？因为他被杰克•韦尔奇这位第五层次领导者领导多年。他致力于培养其他领导者成长为第四层次领导者——那些能够造就其他领导者的人。

因为第五层次领导者授权给很多人去领导，他们就提高了组织中每一个人的上限。他们造就了很多领导者，并在他们很长的人生旅程中都坚持不懈地这样去做。他们的组织就会形成一种丰富的思维。组织中的个人获得大量的机会，组织也热切盼望能够继续得到他们。随着每个领导者的成长与每个机会的追逐，整个组织不断地发展壮大。最终，领导力融入他们的DNA，即使当一名领导者跟不上步伐或者退休了，仍然有许多领导者整装待发，前仆后继。因为第五层次组织有领导者产生的专门途径。

第五层次领导者已经努力迈过了重重险阻而到达最终的顶峰，他们能够在一个较高的层次上理解并运用领导力。他们已经经历了从一层次迈向另一层次不同层次的转化，因此，他们具备独特的洞察力，能够帮助其他领导者认清自己在领导力征程中所处的层次，同时帮助他们采取各种必要措施提升至新的层次。

2. 巅峰层次领导力在组织内部会留下宝贵的遗产

第五层次领导者想做的远远不止于运行好一个组织。他们想比成功付出更多，他们想为后来者留下一笔宝贵的遗产。资深媒体人沃尔特•

李普曼曾经说过："对于一位领导者最终的检验是他留给其他人坚持下去的信念与力量。"如果你到达领导力征程的顶峰，你就有机会将自己的影响力超越任期的限制,甚至有可能超越你的人生。实现这一点，是要通过培养能够继续培养下一代后起之秀的领导者。

第五层次领导者是由他们所培养后进领导者的水准决定的，而不是他们自身领导力的水准。他们迈向领导力的途径也会做出适时调整。联合讯号公司前任CEO拉里•博西迪深谙此道，他曾经问道：

作为一名领导者我该如何做？答案在于你所领导的人是如何做的。他们学习吗？他们能够化解危机吗？他们可以带来改变吗？当你在1994年第一季度退休时，你不会记得所谓的功业……你将会记住的是你培养了多少新人。

不仅如此，你还会记住你将他们培养得有多成功，以及在你不再担任领导者之后他们是否能够高效地坚持下去。在第五层次的组织中，当最高领导者退出时，通常会有很多领导者准备接任、掌控全局。与那些缺乏领导者的组织相比，这类组织会更好地一脉相承地延续下去。

3. 巅峰层次领导力为领导提供了延伸的平台

在美国，我们坚信每个人都有言论自由的权力。但是即使在这样一个自由社会，你也不得不去争取让别人倾听你的权力。第五层次领导者已经付出了他们的"应付费用"，赢得了这项权力。因为他们领导有方，也培养其他领导者同样地去做，他们的影响力也就超出了他们所及的范围。处于他们直接影响范围之外的人听说他们之后，也会向他们征求意见。第五层次领导者能够跨越他们行业或者专业界线而发出权威的声音。人们尊敬他们是因为他们是谁以及他们所代表的东西。这赋予他们一个更为广阔的平台与延伸的影响力。他们常常有机会对社会产生更深远的影响或者推进领导力事业，重新定义它,并将他们自身投入到下一代领导者的培养中。

想一想那些政府、商界、教育界以及宗教界的伟大领袖们。他们的影响力远超出他们所领导的组织。纳尔逊•曼德拉的权威几乎没有界限，每个人都尊敬他。杰克•韦尔奇已经不再领导通用电气，但是全世界的人都在向他寻求领导力意见。几十年来，历任美国总统都要向比利•葛培理征求意见。他们的影响力是富有延伸性的，他们的名望是传奇性的。

伴随着延伸的影响力而来的是尽到一名正直主人翁的责任。第五层次领导者清楚领导力的最高职位不是让别人去为自己服务，而是要去服务他人;不是去有所收获，而是不断付出。

玛格丽特和我最近参观了瑞典斯德哥尔摩的诺贝尔纪念馆，在那里，我们发现了这种主人翁精神。导游给我们讲述了很多故事，这些故事是关于那些把我们这个世界改变得更美好的伟大贤者。阿尔伯塔•爱因斯坦就是诺贝尔奖得主之一，他曾经说过：

我们在地球上的处境十分奇怪。我们每个人都会来到这个世界上做一简短旅行，而不知道为什么，当然有时候似乎会预言一个目的。然而从日常生活的角度来看，有一件事我们必须明白：人的存在是为了其他人——尤其是那些我们的微笑与幸福所依赖的人，以及那些无法计算的生灵，尽管素昧平生，但是我们的命运由同情为纽带紧密地联系在一起。一天里，我会很多次地意识到我自己的内在与外在生命都是建立于我的同胞的劳动之上，而无论他们生与死0我是多么诚挚地希望能够更多地奉献自我来尽可能地回报他们。

爱因斯坦的名望可以说远超出学术与物理学的界线，他的影响力在他死后也延续不绝。这就是那个水准的领导者与思想家身上所发生的，这就是那些能够最终达到巅峰的领导者所能取得的成就。

领导力征程将个人带入一个终生的发展过程。此过程分为三步:学习，获取，回报。在旅程之初，刚刚被授予职位的领导者要面临着一个抉择:他们是要从现在开始学习更好地领导，抑或是依赖于自己的领导职位，守好自己的地盘，做一名努力维系所得的“山大王”？那些选择去学习的人进入了“学习”阶段，开始在领导力征程上缓缓前行。典型而言，当他们到达生产层面的时候，他们开始获得领导力的认可与奖励。他们在组织中继续攀登，他们尊敬自己的同事，他们最终获得了好生活。只有这些决心回到员工中去，并努力培养后进领导者的人才能进入“回报”阶段。这些领导者致力于领导者的培养，全身心地投入到完成任务中，付出他们最优的精力与资源来培养其他领导者，也唯有他们能有机会最终攀登到顶峰！

无论你在自己的领导力旅程中迈到了哪一层次，我鼓励你尽你所能去学习，坚持不懈地学习。当你到达“获取”的阶段时，不要止步不前，不要只为了自己的利益而领导他人。只有开始回馈他人，并教会他们去领导，这样你才能进入“回报”的阶段。长时间地做好这一点，你会为自己争取到提升到第五层次、感受其积极方面的机会。

巅峰层次的消极方面：唯我独尊的自大情绪或许在你的心中悄然蔓延

领导力的每一层次都有消极的一面，这一层次也不例外。但是值得庆幸的是：这一层次消极方面的受害领导者远远少于其他任何一个层次。为什么呢？因为不具备深层次的成熟，想要到达巅峰是很困难的。领导者在之前层次上学到的每一点都成为防止他们偏离跑道的“缰绳”。然而，也有另外一个坏消息:那些对于巅峰层次劣势敏感的领导者会急剧地后退，它会令你一路走来所取得所有东西脱离正常轨道。

如果你攀登到了巅峰层次，这就是你需要小心提防的三大负面因素。

1. 身居巅峰会让你认为自我实现，止步不前

在最高层的顶峰领导者一大危险与最低层次的职位型领导者相似：认为他们已经自我实现而止步不前。这一点听起来还有些讽刺意味。如果你抱有终点心理踏入领导力，这一观点贯穿整个领导力提升的五层次征程，你或许认为最终的顶峰是一个休息的地方，闻着沁人心脾的玫瑰，最大化地利用自己的特权。如果这是你的思维，小心了！

吉姆•科林斯在他《再造卓越》一书中写道，那些失败者常常拥有一种权力的思维定势，这种思维定势的背后是无知与傲慢。他是这样描述此类领导者的：“成功被视为是‘应得的’而不是偶然的，转瞬即逝的，甚至从不敢轻言的胜算中艰难赢得的。人们开始相信无论组织决定做什么或者不做什么，这种成功都将长久持续下去。”

领导者的决策总会产生影响——更好或者更差。领导者一旦到达他们专业的顶峰或者成为他们组织的最高领导者，他们就不能将任何事情都视为想当然。无论在过去他们表现如何优良，他们仍然需要制订战略，权衡决策，做出规划，并在一个高层次上实施。前进中的动势能够解决很多问题，但是即使再伟大的动势也不能不断地为疏忽、自大或者愚蠢埋单。

他们也不应该将组织视作自己的个人财产——即使它真的是他们的财产。每个组织对于每个身处其中的员工而言就是一份信任。如果你是一名领导者，你绝不能在决策的时候只考虑你自己以及你的个人利益。无论对谁而言，给予的越多，所求的也就越多。

那些登上他们领域顶峰的人或许会认为他们已经无东西可学了，这是一种危险思维。如果这也发生在你的身上，这只是终结的开始。想要

实现行之有效的领导，领导者必须永远是学习者。你永远不会到达终点——你只能努力做得更好。这是你应该带进你领导力生活每一天的思维方式。通过学习，你最终会超越局限，继续前行。

2. 身居巅峰会让你坚信自己的力量，自认为天赋异禀

有些领导者太把他们自己当回事了，甚至开始认为自己是上帝赐予众人的厚札。尽管这种想法荒谬之极，但是却时有发生。纵观历史，也不乏领导者因为自身权力与职位而得意忘形的故事。

瑞典国王古斯塔夫•阿道弗斯就是这样的一位领导者。他以一名杰出的军事指挥家而著称。在他的治下，瑞典从弱国一跃成长为欧洲霸权之一，开启了所谓的“瑞典黄金时代”。但是如其他很多强势领导者一样，他开始相信自己无所不能，战无不胜。

作为30年战争的参战君主，阿道弗斯国王想要一统波罗的海。为了实现这一宏愿，他决心建造一艘在外形和尺寸上都压倒其他的巨型战舰。尽管自己丝毫不具备海军知识，他还是亲自拟定了战舰的尺寸与装备，并将它们交给了战舰修造者。关于这次巨大的冒险曾留下这样的文字：“国王的战舰要集所有海上船只装潢之大成，没有什么比这更有影响力，更能颂扬伟大的国王陛下了。”

这艘战舰最终以皇室宫殿被命名为“瓦萨号”。随着战事的不断激化，阿道弗斯国王急不可耐地期盼“瓦萨号”驰骋疆场。舰船的稳定性还需要进一步测试，但是国王已经没有任何耐心。因此，在1628年8月10日，“瓦萨号”开始了它的处女航。数以千计的人们翘首以盼，“瓦萨号”缓缓驶离斯德哥尔摩港。但“瓦萨号”在一阵大风浪过后,就开始左右摇摆，船体随之倾斜，下层甲板开始慢慢进水，首航不足一英里就在众目睽睽之下沉没了！显然，国王的自信并不足以让他的梦想不沉没。

每当一位领导者开始迷信自己的力量时，他就陷入麻烦了。当人们在他们专业领域前进到很高的层次时，一种神话论在他们身边悄然成长。他们自认为自己的人生比其他人都重要，大把时间被耗费在自我吹嘘上。没有第五层次领导者比给予他们信任的员工更优秀，也没有领导者能够凌驾于领导力法则之上，而不论他们领导有多久、领导有多好。这些定律就像重力一样，不论你相不相信它们,它们对你都会适用。

如果你成为第五层次领导者，绝不要忘记，你和其他任何人一样，都是从最底层次的职位领导者开始的。你必须努力去构建人际关系，必须去证明你的生产能力。投资于别人的人生也只能由努力实现。充满自信，但也保持谦逊。如果你最终成功，那也只是因为这一路上，有太多的人与你同行。

3. 身居巅峰会让你失去焦点

当领导者迈到第五层次，他们所能获得机会不是寻常的多。每个人都想去听听这种领导者要说些什么。但是很多这样的机会除了分心不会有其他作用，它们很难促进领导者的组织或者事业。

在《从优秀到卓越》一书中，吉姆•科林斯用一个故事阐释了这种情况是如何发生的。他给出的例子是克莱斯勒公司的前任董事会董事长李•艾克卡。科林斯写道：

例如，李•艾克卡将克莱斯勒从崩溃的边缘拯救出来，实现了美国经济史上最值得庆祝(也确然当之无愧)的绝地反击。在艾克卡的前一半任期内，克莱斯勒的市场表现好于大盘2.9倍。然而，随后他将自己的注意力转移到将自己塑造为美国经济史上最著名的CEO。《投资者商业日报》《华尔街日报》等知名媒体按照时间先后报道他的成长业绩，艾克卡也成为诸如《今日秀》《拉里•金现场》等脱口秀节目的座上宾。艾克卡在超过80多个商业广告中担任主角，甚至拿美国总统的工作做消遣(片段节录：运行克莱斯勒是比掌管一个国家还要困难的工作……我能够在六个月内控制国民经济)。与此同时，他还极力推销自己的个人自传，最终其自传《艾克卡》销量高达700万册，将其提升至摇滚巨星的知名状态……艾克卡的个人“股价”是疯长了，可是在其任期后半段，克莱斯勒的股价落后大盘31个百分点。

如果到达顶峰的领导者想要最大化地利用好他们的时间，他们必须始终将自己的注意力放到梦想与目的上来，持续不断地在最高层次上领导他人。

我很抱歉地承认，我也曾经在领导力征程中偶尔失去焦点。这种情况发生在几年前的EQUIP。在这家公司的最初八年时间里，我们集中精力在全球培训了100万名领导者，我们将其称为“百万领导人计划”。这项计划耗费了我们大量的精力，我们也全身心地将所有资源投入其中。当我们实现目标的时候，我们欢欣鼓舞。为了对每个人的付出表示感谢，我送给每一位公司职员、领导力培训师以及主要赞助商一个戒指。但是在那之后，我们丧失了焦点。我们继续培训领导者，但是我们经历了减速下降。我没能再去集中于一个新目标，我的团队亦是如此。这是一个巨大的错误，这意味着我们未能沿着我们已经建立起来的巨大动势像以前一样披荆斩棘，大步向前。不过好消息是,EQUIP的领导者们始终紧密地团结在一起，明确了我们需要攀登的下一座大山，又一次将我们的注意力放到新的攀登上。

无论你在领导力征程中处于何处，永远不要忘记你奋斗到现在的位

置所努力取得的不会帮你成长到下一层次。每前进一步都需要全神贯注，都需要有强烈的意愿去不断学习、适应、制订战略、奋力工作。没有焦点、谦逊与辛勤工作，你是不会达到最顶峰的。

第五层次的最佳行为选择：如何利用好巅峰层次这一顶峰平台做出更多超越自我的贡献

领导力应该总是关乎别人，而不是领导者自己。这一点在每一步都适用，而在第五层次上尤其重要，因为让他人出于深深尊敬而追随是领导力的高境界。巅峰领导者有充足的前进动力，他们需要将其充分利用，以使居于顶峰的自己做出更多。如下是我的一些建议。

1. 确保在最高层次留给他人留出足够的发展空间

任何巅峰领导者需要做的最重要的事情之一，就是在最高层为其他后进领导者留出足够的发展空间。大多数领导者都将培养追随者作为自己的目标，但是聚拢领导者并不能够为其他领导者创造空间。作为一位巅峰领导者，你必须创造出这个空间。这在第四层次培养领导者时就已经开始了。如果你坚持不懈地去做，并在任何可能的时候提升优秀领导者，你就在组织内部创造出一个积极改变的循环，也为其他领导者创造了空间。这似乎有些违背直觉。更多的领导者不会减少发展空间吗？不会。这就是原因所在：当你培养出一名可以继续培养其他后起之秀的领导者，你也就在最高层创造了更多的空间。因为你增加了整个组织的规模与权力。每次你培养出优秀领导者，并帮他们找到一个合适的领导岗位去发挥影响力，他们也就聚集了更多优秀的人到身边。因此，这个组织不断壮大(潜力也是如此)，它需要更多的优秀领导者。这个过程创造出一个不断扩张的循环，也带来一种朝着顶峰不断迈进的巨大动势，最终促进组织的不断前进。

从最高层次培养领导者需要高超的技能与强大的意向。培养领导者并非易事，而想要培养这种致力于提升其他领导者而不仅仅只是领导他人的领导者更是难上加难。当我研究那些只有追随者与培养其他后进者这两种领导者时，我开始发现一些微妙但很清晰的区别。这是培养其他后进者的第五层次领导者的一些特征：

领导者的愿望——被超越而不是被需要

在我领导力生涯的早期，我非常喜欢被别人需要的感觉。当其他人对我说需要我时，那简直跟美妙的乐曲一般让我欣喜不已。我喜欢听到类似这样的话语:“没有你我们不能做到。你要是走了我们怎么办呀？你是唯一一个能够真正理解我们的人。”遗憾的是，我相信了他们！

残酷的现实是：没有人是不可缺少的。更糟糕的是,允许其他人变得独立起来对于满足领导者的自我意识作用微乎其微。这种非常局限的

领导方式生命期限也很短。

培养领导者的第一步是树立培养他人的愿望，即使没有你，他们也可以赢。领导力作家、联邦快递的前任高管弗雷德•曼斯克观察到："终极领导者是那些能够培养他人，直至后进者最终在知识与能力上都超过自己。"在顶峰层次，这应当成为你的目标。

领导者的焦点——致力于他人的强项而不是弱点

有些领导者采取一种咨询的方式来培养后进者。我的意思是他们更关注于被培养者在哪里做得不好或者不对，将精力集中于帮助他们在这些领域更正进步。事实上，当我开始领导力生涯时,我花费大量的时间为他人做咨询。但是最令我感到挫折的是，我很少能够看到他们有所提高。当然平心而论，我或许也不是一位称职的咨询师。但是在我找到不能进步的主要根源时，我也曾有过灵光一闪的时刻。我过于关注他人的弱点，这样是不可能培养出领导者的。

如果你想要培养他人，你必须帮助他们发现并依靠自己的强项。强项所在也正是每个人最有成长潜力的地方。提升他人的优势是帮助领导者成为世界级大师的唯一途径。

领导者的态度——放权而不是揽权

你玩过"孩子追领导"的游戏吗？这个游戏的目标是要在第一线尽可能长时间控制牢你的位置。那些能赢的多是最敢于尝试的孩子，其他人模仿不来。作为一名第五层次领导者，你需要像那些牢牢抓紧的孩子一样，敢于把手中的权力授权给其他领导者。这需要宽广的胸襟与"共同领导"的思维方式。你必须甘做一名世界级的授权者。正如琳妮•乔伊•麦克法兰在《21世纪领导力：与百位顶尖领导者对话》一书中所断言的："这种授权式的领导力模式实现了从'职位权力'向'人民权力'的转变。在此模式下，所有的人都被赋予相应的领导力角色，以使其贡献出全部的能力。"

领导者的视角——从他们能做到什么而不是他们现在如何来看潜在领导者

从他们能做到什么，而不是他们的现状或者别人对他的看法出发来看潜在领导者是培养领导者的关键之一，对于每一步而言都是如此。帮助弥合潜在领导者的现状与其潜能之间的鸿沟是第五层次领导者培养其他领导者到第四层次的动机所在。看清楚现在做什么无需太多才能;但是看清楚能做好什么，并施予援手使其梦想成真则需要梦想、想象力、技能与奉献精神。这就是具备领导特质的领导者需要做到的。

领导者的影响——能够培养第四层次领导者的只有巅峰领导者

领导与培养其他领导者并不容易。那些高潜力的领导者只会追随能力、经验或者两者都走在自己前面的领导者。如果某人在领导力上的得分是9,那么他是不会追随一个只有5分的领导者。也正是这个原因，顶峰领导者也不能够代表那些潜质在己之上的潜在领导者的领导力发展历程。如果在你的组织中存在潜在的第四层次或者第五层次领导者。

而你是第五层次领导者，你必须花费时间与努力去指导他们。否则，他们将会离开去寻找那些愿意指导他们的第五层次领导者。如果你不能与他们同行，对他们伸出援助之手，并帮助他们攀登到领导力巅峰，那么那些最优秀的潜在领导者也不会在最高层与你分享领导力。

2. 持续不断地指导潜在的第五层次领导者

我已经就领导力这一主题讲授与著述35年之久了，在这段时间里，我有机会与很多组织一起工作。它们每一个都有独特而不同于其他的问题、需求与条件。然而，它们都有一个共同点:它们都需要更多更好的领导者！这些组织中从没有人说过:“我们有太多的领导者，我们所拥有的领导者比我们想要的更好。你能帮助我们去掉一些吗？”

最近，我参加了我的朋友比尔•海波斯与前通用电气CEO杰克•韦尔奇的一场面试。比尔向韦尔奇请教关于继承人的问题(这一主题稍后我还会做特别的阐述)。韦尔奇说在他离开通用电气前的几年里，他把潜在的接班人列人一张表中。这张表包含了三个类别:处于优势地位的领导者、具备潜力的领导者与没有希望的候选人。韦尔奇分别提名了一些人。

韦尔奇一边讲，我就一直在想他如何从处于优势地位的领导者挑出继任者。但是在我思绪尚未展开之时，韦尔奇着实让我惊讶了一把：他的继任者是从那个没有希望的类别中选定的。这提醒我指导的重要意义，我得出了如下结论：

1. 你必须拥有大批优秀领导者以备从中选拔最顶尖的领导者。

2. 你必须为所有潜在的第五层次领导者竭尽所能，因为你或许会惊讶于最终谁会最强。

不论你的领导力潜质如何，你应该努力攀登，将自己提升至第四层次，这样你就可以投资于他人。但如果你到达了第五层次，你肩上的责任就更重了。除了巅峰领导者，没有其他人可以培养这一层次的领导者。如果你成功到达领导力的顶峰，尽你所能给予潜在领导者，绝不要停下对他们导师般的关怀指导。

3. 打造领导核心圈让自己脚踏实地

当领导者迈到第四层次,他们的核心圈会使他们更好。核心圈法则告诉我们，核心圈决定领导力潜质。核心圈成员帮助领导者达到一个更高的层次。这一点在第五层次同样适用，但是核心圈必须同时满足另一个功能:它必须保持领导者的脚踏实地。正如我解释的那样，走到顶峰的领导者很容易开始迷信自己的力量。一个好的核心圈可以帮助高居顶峰的领导者避免落人这个陷阱。

吉姆·科林斯在他《再造卓越》一书中写道，对一个健康团队活力的侵蚀在一个高度成功的组织中也有可能发生。“组织内部对话与辩论的质量与数量都显著降低;公司逐渐转变为毫无异议或者独断管理，而不是经由辩论与异见的讨论过程，之后再按照统一的标准实施决策。”当以上这些发生的时候，领导者及其所在组织都会有麻烦摆在面前了。

在第五层次，一个优秀的核心圈将会允许领导者做回自我，但是核心成员也能说出自己的真相。这些都会使旅途充满愉快，避免寂寞孤独，也会防止领导者自大情绪的滋长。更值得庆祝的是，你的核心圈成员最终能够成为像家人一样的最亲的人。

4. 为组织做好那些只有第五层次领导者可以完成的事情

处于第五层次让领导者能够看到并完成很多在其他领导力层次上解决不了的事情。它们中的有一些是显而易见的。如果你在组织中担任最高领导者，你需要去引导它。你需要通过珍惜员工、持续成长、践行黄金法则、真诚待人、展示高尚价值观与安排好权力的优先次序，为组织中的每个人树立一个良好的榜样。

其他的事情或许没有这么明显，但是对于你的处境以及组织都非常有针对性。你或许能够开发出一个具备独创性的产品或者服务;你或许能够拥护一种价值观或者事业而无人能在效率上企及；你或许能够帮助员工提升他们的人生；你或许可以一种独特的方式去影响你所在的社区；你或许能同那些可以帮助你完成一些重要事情的人建立起良好关系。这些年中你所做的所有工作与你获得的所有影响力就掌控在你的手中，因此你可以加以利用完成更大的事业。你必须时刻张开你的眼睛、耳朵还有心灵去捕捉各种机遇。你应得的成功还没有实现，原因只在于你自己。第五层次领导者拥有这样一个引领与劝导的平台，只要有可能，就用它将那些曾经帮助过你的东西传递下去。领导力即影响力，将其杠杆化也为他人提升价值。

5. 为你的后续接班做好规划

在20世纪80年代中期，我有机会同管理学大师彼得•德鲁克共度了几天时光。一群领导者获得了机会同他坐在一起，聆听，记笔记并询问问题。我从德鲁克身上学到了很多宝贵的东西,但是他所问到的一个问题比其他所有问题对我都更具挑战性。在会面中，他问我们每一个人：“谁将会接替你？”

在此之前，我从没有问过自己这个问题。当德鲁克率先发问时，我没有答案。但当我从他那里离开之后，我决心一定要找出问题的答案。从那一天起，我致力于培养我影响力所及范围内的高端领导者,帮助他们尽可能地达到更高的层次。

选定一个继任者是一名领导者能够给予所在组织最后的一份大礼。领导力接任困难屡见不鲜，这就像在比赛中传递接力棒，领导力的继任与传承必须规划好并执行好。传承的成功与否取决于当两个人都以最快速度奔跑的时候，持棒的领导者能否把接力棒平稳地传递给下一位领导者。作家洛林•伍尔夫说道;“对于一个领导者的最终检验不是看他或她是否能够做出明智的决定，采取果断的措施，而是在于他或她是否能够把别人教导成新任领导者，建立起一个即使现任领导者不在了依旧能够延续成功的组织。”真正的领导者将自我放到一边，而竭力去培养超越他们自己的继任者。他们做好规划，在他们依旧以最快的速度奔跑的情况下泰然自若地将领导力的接力棒传递下去。如果领导者早已开始减速，接力棒的传递就有些迟了。为了自己的满意停留太久，而伤及整个组织前进的大势，没有领导者应该这么做。由第五层次领导者领导的组织头号问题就在于他们往往停下太久。因此,如果你是一位掌管某个组织的顶峰领导者，规划好你的接班计划，在你感觉到必要之前离开。

6. 留下一份正面的遗产

有人曾经问比利·格雷厄姆人生中最让人惊讶的是什么。他回答道：**“**它的短暂**,**犹如白驹过隙。**”**时至今日，我也已经是花甲之年，我不得不赞同他的观点。当你还年轻的时候，你会急不可耐地想在人生中有所成就——去追求成功、攀登人生阶梯，影响他人。如果你的性格属于A型[②]，你前进得很快，并努力征服尽可能多的地盘。但是随着年级的增长,你逐渐意识到人生中有比成功更重要的东西。你想要有所影响，如果你足够早地思考这一点，你就拥有了留下一份正面的遗产的机会。这也是我想要去做的，我希望你也能这样做。

能够无悔地走到我们人生终点的关键之一是为后世创造一份恒久流传的遗产。如果你是一名巅峰领导者，我想要鼓励你利用现在所拥有的影响力去创造一个更好的世界。怎么才能做到呢？首先，认清你每天所做的，经过时间的积淀会最终变成你的遗产。不论是将每天的黄金时光

留给自己的家人，每月存好钱去投资还是每天对他人讲宽和的、激励人心的话语——这些行动都会成为具有积极影响的遗产。

其次，现在就决定你想要留下的遗产是什么。你想要自己怎样地被别人铭记？你想要别人在你的葬礼上如何评价你？你是否有这样的梦想去留下积极的影响在你身后？你又是否知道你该对那些可以帮你构筑遗赠的潜在领导者投入些什么？

最后,要明白最终的遗产是对你整个一生的总结，而不仅仅是某个片段。如果你曾经失败过，没有关系。你的人生路线是否偏离过理想状态？将它抛到你的身后。从今天开始重新朝着正确的方向启程，开始改变你的生活方式，去实现你人生中的使命与梦想。趁着为时未晚，从此刻开始做吧！

不要给自己留下遗憾：在生命的最后时光还在想象自己应该是什么样子。今天就决定你的未来人生之路，每天按部就班地采取行动，去活出你的梦想，留下你的遗赠！

巅峰层次的领导力法则

当你在思考第五层次的各个方面时，请意识到下面这些领导力法则开始发挥作用。

尊敬法则

人们会自然而然地追随比自己强的领导者

当我在本书第一章阐释领导力的5个层次的概述时，我用了“尊重”这个词来形容第五层次。在领导力的顶峰，领导者已经在很长时间里领导出色。他们已经超越了人生的局限,而人们也被他们的名望所深深影响，即使他们之间没有直接的接触与联系。美国著名文学家、思想家拉尔夫•瓦尔多•爱默生曾经说过：“每一个伟大的机构都是单个伟人延长的身影。”这是对于第五层次领导者的绝佳描述，他们的出现就会产生影响。的确，领导者在每一层次上都能获得尊敬。通过在第一层次展示自己配得上领导职位，在第二层次构建良好的人际关系，在第三层次建设富有生产力的团队，在第四层次培养他人，领导者赢得了尊敬。但是在第五层次上，他们获得的尊敬成复利型增长，人人都想追随一名真正的巅峰领导者。

直觉法则

领袖善用领导的直觉来评估每一件事

每个人都是有直觉的，我们都在自己富有天赋的领域有着很强的直觉。巅峰领导者所具备的县领导力直觉。巅峰领导者具备的是领导力直觉。巅峰领导者所具备的是领导力直觉。因此，他们习惯使用自己的领导直觉来评估每件事物。优秀的领导者逐渐开始相信爱默生所言的“神圣的推动力”,就是那种冥冥之中告诉你什么是正确的预感。巅峰领导者应学着去信赖这些直觉，并作为参考行事。

在我所有讲授过的领导力法则中，直觉法则是最难的。为什么呢？因为大多数人在讲授他们拥有直觉的领域时都会遇到困难。直觉是一种不经由理性思考就可以立即获得深层视角的能力。如果你在未经“理性思维”检验的情况下知道某些领导力任务是正确的，并能够顺利完成，这的确有些难以解释你为什么做了你所做的。

你在领导力方面的天赋越高，你的领导力直觉很有可能就会越强。学会去信赖它。当然，如果你的领导力天赋不是很高，也不要丧失希望。尽管你的领导力直觉或许永远比不上那些天生的领导者，你依然可以基于自己的领导力经历与对自身成败的反思逐渐培养领导力直觉。

时机法则

掌握时机与善用策略同样重要

与直觉法则最相似的就是时机法则，因为时机的选择也是非常直觉化的。对于一名高效的第三层次领导者而言，知道该去做什么不是难事，可是清楚恰当的做事时机就困难多了。为什么呢？因为个中有太多的不可见的因素。预感常常是我们赖以做出实际决策的全部，这也很难去解释。人们更倾向于相信无可动摇的事实，尊重那些能够代表他们的人的立场与观点。除非你保持一个被证明的直觉评估跟踪记录来支撑，否则你直觉的分量很难得到有效提升。

巅峰领导者已经拥有了如此丰富的经历与公信力，当时机来临时，人们会听从他们的预感。如果你还没有迈到第五层次，那么请意识到即使时机来临，他人也许不会相信你的建议。但是不要绝望，继续倾听你的直觉，记录下它正确与否，建立这样一个跟踪记录，它会最终带来你所期望的公信力。

传承法则

一位领袖的历史地位有赖于传承

在上文中我已经讨论了第五层次上遗产传承的重要性，在此我就不再赘述。请允许我留给你这样的观点：人生的目标不是永生不死，而是创造出一些永恒的东西。对于巅峰领导者而言，实现这一目标的最佳途径就是将你所有的投资于他人的人生。

爆炸性倍增法则

培养追随者，得到相加的效果;培养领导者，得到相乘倍增的效果

每次你将一名潜在领导者培养到第四层次，你就更好地改造了你的组织并增加了它的潜力。为什么呢？因为：

当你培养一名追随者，你获得一追随者。

当你培养一名蚵导者，你获巧了一名领导者以及他的所有追随者。

当你培养一名第四层次领导者，你获得了一位能够培养其他后起之秀的领导者，你也因此获得了所有的领导者以及他们领导的全部追随者。

这就是为什么巅峰领导者如此强大，这就是为什么他们的组织拥有不可限量的潜力！

帮助别人迈向领导力的巅峰：为你所培养的领导者创造更多“熔炉时刻”

在本书的前面几个章节中，我都会讨论如何帮助你迈向领导力的下一层次。然而，当你到达了此刻的巅峰层次，在领导力中已经没有更高的山峰让你去攀登了。那么我在这一部分准备怎么做呢？教会你如何去帮助别人迈向领导力的巅峰。一旦你到达了第五层次，你的注意力就不应该再集中于提升自我，更应该放到帮助他人尽可能地走得更高。

学习领导力之道的秘诀是什么？答案只有一个:领导力实践。这就好比说你通过亲自开车学会开车或者通过下厨学会炒菜一样，道理都是相通的。正如小说家马克·吐温曾经冷淡地说道：“我认识一个人曾一把抓住了猫尾巴，他对猫的了解就比那些没去做的人多出40%。”这听起来像是“第二十二条军规”(译者注:此处意为不合逻辑的或矛盾的情况),正如那句老话所提到的：没有首次经验你找不到一份工作，然而没有第一份工作你也得不到'第一份经历。这是你要开始的地方。

作为领导者的导师，你可以给予宝贵的经验，以帮助那些经验不足的领导者成为更优秀的领导者。一点经验能够比一堆理论走得更远。你也或许听说过这句谚语：“当有钱的人遇到有经验的人，有经验的人往往会拿到钱而有钱的人拿到了经验作为一名经验丰富的领导者，你能够辨识出潜在领导者,能够判断出他们需要什么样的经验，并能够帮助他们提供一个可控的环境，他们的错误与失误不至于让他们在领导力的竞赛中彻底出局。

你能够辨识出哪些教会你无价的领导力课程，将你塑造成一名领导者的经历吗？我当然可以。这些就是所谓的“熔炉时刻”。当我还在撰写《领导力21法则》的时候，我惊奇地发现对应每一条法则我都能记起一段独特的经历，这些经历熔铸在我的领导力潜意识中。譬如，1970年我率领我的团队实现了别人都认为不可能的目标，制胜法则在我的身上变为了现实。在我四十不惑之年，我逐渐认清了核心圈法则。那使我不得不承认自己并没有预期的那样成功，如果我想要实现所有我期望的，我需要与其他并肩作战的领导者建立一个核心圈。

你人生中的关键事件——溶炉时刻塑造了你！它们为你突破自我创造条件。而你所经历的领导力经历，不论其好与坏，都促成了今天的你。对于那些你领导或者培养的人亦是如此。在他们尚处于你的关怀时刻，为什么不去帮助他们尽可能地经历更多积极正面的突破呢？

我最近读到了一篇罗伯特•托马斯在《麻省-斯隆管理评论》上发表

的文章。这篇文章验证了我在领导力培养方面的观察。事实上，托马斯主张那些领导力培养方面表现出色的组织利用了“熔炉式”的历练作为“一种领导力培养的高浓缩手段”。托马斯写道：

“熔炉”在工作中或工作之外都有可能出现：有些是以反向的形式出现——像家人的离世、离婚、失业等等；另外一种则包含一段中间过渡的悬浮时期，人们需要经历研究生院、新兵训练营、失业，甚至监狱；第三种形式是新领域中的熔炉历练，此时个人被猛推到一个全新的社会角色上或者一个不熟悉的国家完成一项海外任务。

托马斯继续描述了两类不同的组织:摩门教与地狱天使。这两个组织都很巧妙地把“熔炉经历”融入到领导者的培养与成长中。托马斯断言：

这两个组织都是庞大、持久、复杂、多元并跨国的机构实体，都在过去的30年间快速成长。两个组织都有封闭的界限，对于新成员招募采取严格的选拔。他们也极少承认致力于培养高端领导者，但是他们从不缺乏领导力的基因库。每一个组织都有一个特定的活动作为“熔炉经历”去培养领导者。

对于摩门教而言，最可见的“熔炉经历”就是其传教士经历。这是一个集信仰、认同与领导力天赋为一体的检验，同时也作为教会成员增长的主要引擎。对于地狱天使而言，它采取的是“摩托赛跑”的形式，这是一件功能与传教之旅类似的可圈可点的大事。关于这些由组织鼓动的“熔炉经历”简要分析会将它们是如何促进经验型领导者的培养展现在你的面前。

托马斯也举出了一些不那么引人注目但也在做的“熔炉经历”，像日本丰田公司、美国波音公司、通用电气公司以及麻省理工学院都有类似的经验型途径来培养后进领导者。

如果你想要在第五层次最大程度地发挥你的影响力，那么你需要创造一些“熔炉时刻”，以使你最优秀的领导者能够实现他们的潜能。这里是我建议你这样去做——

1. 确定并创造一些他们必须学习的**“**培炉型**”**领导力课程

首先从确认任何优秀领导者都必备的品质与技能人手。这将是你未来引入关键经验与检验潜在领导者是否准备就绪的蓝本。在我40岁生日时，我意识到我需要致力于培养我核心圈的领导者，从那刻起我就着手建立下面这份领导者素质清单：

正直　　态度

愿景　　解决问题

影响力 创造力

沟通能力　团队协作

激情　　自信

服务意识　自律

当我完成这份清单的时候，我开始寻找机会将领导者置于合适的情境中，让他们可以学到相关领域的经验型课程。例如，每当组织中出现了问题，我并不亲自去解决，而是派遣我正在培养的一名领导者尝试去处理。那之后，我们会坐下来一起讨论他们是如何解决问题的，又从中学到了什么。为了促进他们的沟通能力，当其他领导者准备好时，我会给予他们讲话的机会：向不同群体、向其他领导者，或者向整个组织全体。再之后，我们会讨论他们在哪里出错，又在哪里做得很好以及下次可以改进提高的地方。如果我想要帮助他们建立影响力，提高团队协作能力，我会让他们接受某个活动或项目，让他们去招募一群有意愿的人，结成团队而把项目做好。你应该领会了我的意思，当你领导一个组织你不能将注意力仅仅集中在实现梦想或者完成工作。每一个挑战、问题、机遇或者首创之举都是你增进潜在领导者发展经历的良机，这也会深刻地改变他们自己。每天都去想一想清单中那些词语吧！

2. 寻找那些他们可以从中学习的出乎意料的**“熔炉时刻”**

人们不愿去学习或许仅仅因为我们想让他们学。巅峰领导者清楚可教的时刻往往来自人们人生中的“转折时刻”。当如下情形发生时，他们的人生就会发生改变：

伤得足够深他们不得不改变(痛苦与逆境)。

了解得足够多他们想要去改变(教育与经历)。

或者获得的足够多他们能够去改变(支持与装备)。

明智的领导者不断寻找上述三个类别的“转折时刻”。有些是可以被制造出来的，但是更多的是自然发生的。优秀的领导者能够帮助他们所指导的员工从中学习，并通过经验诠释以及询问适当问题充分地利用好这些“转折时刻”。

例如，当人们向我描述他们人生中的“失败”时，我所做的不仅仅是同情他们。我会让他们告诉我从中学到了什么，这是将人生之中损失转变为收获的唯一途径。失败越大，对于领导力培养而言潜在的价值与熔炉型的机遇也就越大。我们所经历的比我们明白的多得多。作为一名第五层次领导者，你的工作就是帮助那些你正在培养的高端领导者从他们

的经历中有所收获，并发现其中独特的价值。

3. 将你自身的“熔炉时刻"作为教授他人的行动指南

领导者需要利用自身的“熔炉时刻”或者重大突破作为材料帮助下一代后进者去学习。为了做到这一点，你必须重新审视这些经历并确认自己从中学到的东西。有些宝贵的经历与教训曾经帮助你突破领导力征程上的种种局限，这些在未来的岁月里也很有可能帮助其他人突破限制。

我的建议是你能留出一些时间，用纸笔(或者电脑)写下你自身的“熔炉时刻”，之后再弄清楚它们或许能够怎样帮助你所培养的后起之秀。下面几项是我用来剖析自身领导力“熔炉时刻”的类别。

立地破土的经历

这些经历鼓励人们开始培养领导力特质或者规范。譬如，在1972年有人向我发难，要我将自己的个人成长经历清楚地描述成一份具体的个人成长计划。我当时没能做到，从那时起，我决心制订了一份个人成长计划，并每天都坚持贯彻执行。

领航破冰的经历

这些经历是帮助领导者在一段瓶颈期后继续前进。例如，在1980年，我做出了一个艰难决定：离开了我毕生工作的组织而来到一个新的组织。因为我相信新的组织会给予我更多的机遇以发挥出我的潜能。

飞天破云的经历

这些经历将领导者提升得更高，促使他们看到尽可能远的东西。作为一座小教堂的牧师，我开始参访那些知名大教堂，并拜访他们的领袖。这使我超越自身经历的局限而对外部大世界有了更新的视角。

方向抉择的经历

这些经历让人们能够就未来领导力发展方向做出抉择。在1995年，我再次离开了我成功领导的组织，选择去建立并领导一个我自己的具备无限潜力的公司。

拷问心灵的经历

这些经历让领导者停下匆忙的脚步，重新审视他们所处的位置以及他们正在做什么。我在1998年突发过一次心脏病，这极大地改变了我对于人生、家庭、工作以及领导力的全部看法。我将注意力转向了身体健康，有目的地为自己的每一天打算好。

突破纪录的经历

当某些经历让他们能够突破自身领导力局限时，这些经历当然是令人愉快的。当EQUIP实现它的“百万领导者计划”时——这在起初曾被外人认为几乎是不可能的——我意识到如果我们齐心协力，我和我的团队是能够完成比我们想象的更多事情。

列举并反思你的领导力突破，其目的在于与其他潜在领导者分享。为什么那些曾拥有杰出球员的教练要返回队里去分享那些往日的辉煌战绩？为什么公司会将创立者抬高到传奇的层次，超越他们服务的年份而毫不褪色？为什么教堂会记住那些捍卫信仰的英雄？我们为什么要从历史中学习伟大领袖？说到这一点，我又为什么分享我自己这么多的故事？领导者这么做是因为他们希望这些故事能够激励下一代领导者实现自己的潜能。

我要鼓励你整理出自我突破的经历，并将其作为故事告诉那些你想要培养的领导者。与此同时，我不得不警告你：当你在讲述经历时，有些人会说你傲慢自大或者利己主义，但不要让这一点妨碍你。我知道或许没有更好的办法可以将这些真理传递给其他人。从人类在地球上学会独立行走开始，人们已经在用故事的方式教授人生之课。讲出你的故事，帮助下一代成为真正的领导者。

4. 将后进领导者**“**暴露**”**于那些能够影响他们的人与组织面前

我发现将领导力品质与技能灌输给所培养的领导者最好的方法之一，就是让他们去访问其他优秀领导者。学会问问题并找到培养某种品质的方法是一个人成长的绝佳途径。首先，他们必须睁大眼睛仔细观察优秀领导者以及表现出色的组织，这就开始帮助他们培养一种领导力的认知；其次,他们必须积极主动地(有时甚至是有说服力地)去争取访问的机会;再次，他们必须好好准备参访,这会使他们更深层次地去思考领导力；第四，这种访问经历也会将他们置于另一个领导者的世界中，将他们暴露于一个新的文化环境中，这对于他们的成长也非常具有价值。最后，反思剖析访问经历，并同那些给后进领导者安排任务的人讨论，这会帮助你将所学到的东西具体化、系统化——在他们被要求讲授或者实施他们所学时，这一点表现更为明显。我安排自己培养的领导者去做一些访问，有很多次他们回来时对我说:“在我今天真正见证了参访嘉宾人生历程之前，我真的以为自己已经具备了很强的领导力品质。现在看来，我依然有很长的路要走。”

我最早是从父亲梅尔文•麦克斯韦尔那里得到了与优秀领导者以及伟大组织在一起的机会，从那些经历中学到了许多富有价值的东西。当我还在七年级的时候，父亲将我介绍给诺曼•文森特•皮尔。皮尔博士是一名态度积极的优秀交流者，他的乐观豁达给我留下了非常深刻的印

象。父亲也曾在我中学时候把我介绍给斯坦利·琼斯。这位基督教信仰的巨人是一位传教士、作家，也曾发起一项轰轰烈烈的宗教复兴运动。有父亲带来的这些以及其他类似的经历在我幼小的心里打下了深深的烙印。

在我的家庭以及工作方面，我一直努力地去用相似的方式效仿父亲。例如，当我的儿子乔尔16岁的时候，玛格丽特和我安排他去印度拜访特蕾莎修女。被乔尔视为最有价值的“财产”就是他与特蕾莎修女的一张合影。在20世纪90年代，当我的教堂为了发展壮大需要扩大愿景时，我带着100名组织领导者到韩国访问了当时世界上信众规模最大的教堂。这次参访完全改变了他们的视角。

第五层次的领导者拥有领导力、组织、机遇和经历，而这些都是后起领导者所不具备的。你要为了他们的利益充分利用好这些。即使你没有达到最终的顶峰层次，你依然具有其他潜在领导者所不具备的资源。分享这些资源,你能够给予后进领导者丰富的经历，这些宝贵经历将会影响他们未来的人生之路，或许在未来几代的领导人中依旧能够泛起涟漪。千万不要错失良机！

作为一名巅峰领导者，你很难想象每次你培养一名第四层次领导者所产生的巨大影响。看一看这个例子:在古希腊，有一位名叫苏格拉底的领导者，毫无疑问，你肯定听说过这个名字。你或许会惊奇炖发现，尽管苏格拉底是一位卓越的哲学家，直到今天依旧振聋发聩，可是他从没有留下任何著述。然而，它所指导的一个人做了。这位领导者的名字叫做柏拉图。柏拉图不同于他的导师，他创立了自己的学院，开门授徒并指导其他的领导者与思想家。他所指导的年轻领袖里有一个人名叫亚里士多德，直到今天，他或许仍然是最具影响力的的古希腊思想家与哲学家。

当亚里士多德还是个年轻人的时候，马其顿的菲利普找到他。菲利普想为他13岁的儿子聘请一位辅导老师，这个男孩就是亚历山大。他长大后一度成为西方历史上最伟大的将领与统治者之一，他就是我们今天所熟知的亚历山大大帝。历史学家在亚里士多德指导年轻亚历山大的时间上存在争议：有人说只有短短的一年，也有人认为应该是8年，不一而足。但是可以确定的是,柏拉图的这位学生对年轻的亚历山大产生了深远的影响。

据说亚历山大曾经问亚里士多德：“‘一’是多少？”这个问题很简单,而且面前的这个孩子也不傻。因此，亚里士多德思考自己应该如何回答这一问题。答案应该从哲学、数学、神学还是表演艺术的角度人手吗？

这位沉思的老师回答说:“我明天将会告诉你答案。”

第二天，亚里士多德给了学生一个答案：“‘一’可以是很多。”换言之，“一”能够产生巨大的影响——尤其当这个“一”是一位领导者的时候。在亚历山大的例子中，“一”的确发挥了巨大的作用。在30岁之前,亚历山大已经征服了整个西方世界。

每当你培养一位领导者时，你就在改变着这个世界。如果你所培养的领导者汲取所学，并将其用于其他后起之秀的培养中，你将会产生多大的影响力，而这种影响力又将会延续多久都是不言而喻的。

在第五层次中的成长指南

在你了解了以上巅峰的积极方面、消极方面、最佳行为选择以及领导力法则之后,利用下面的行动指南来指导你作为一名领导者的成长，帮助你将其他领导者提升至第四层次。

1. 保持谦逊与可教的姿态：处于领导力的顶峰最大的内部潜在隐患就是自以为自我实现，无所不知而止步不前。这会导致傲慢自大情绪的滋长，而随时可能使你与你的组织偏离正轨。防止此种情况发生的最好方法就是保持“可教”的状态，虚怀若谷，勤于学习。为了帮助你建立并保持这种人生态度，做好下面三件事情：

●写下一条学习格言，每天严格遵守；它应该描述出你保持可教状态的态度与行动。

●找到一个或者多个在领导力方面走在你前面的人，定期与他们见面从中学习。

●专心于一种爱好、一项任务或者体育活动，它不仅让你觉得值得去付出时间与努力，而且也会极大地挑战你，使你保持谦逊的姿态。

这三件事情应该会帮助你记住前路依旧漫漫，还有更多的东西等着你去学习。

2. 保持你的核心焦点：如果你已经到达了领导力的顶峰层次，你就具备了一个基本的技能组合——最有效点或者优势区间。不要让自己的注意力被从中转移出去，写出一个计划，让自己在未来的岁月中充分地利用好这一核心焦点。

3. 建立起合适的核心圈让自己时刻保持脚踏实地：所有成功的领导者都需要一个核心圈并肩作战，帮助自己实现梦想，享受漫漫征途，保持脚踏实地。那么谁将是在你人生中履行这些角色的人选呢？辨识出他们，并将他们请进你的生活与领导力征程我的核心圈已经成为我人生最大的快乐之一。下面是我让他们去做的：

●无条件地爱我。

●根据我的价值观代表我。

●留意我的背后。

●补足我的弱点。

●坚持不懈地成长。

●卓越地履行他们的职责。

●真诚待我。

●告诉我需要听的东西，而不是我想要听的。

●帮我分担负担，而不是成为额外的负担。

●团结协作。

●为我增加价值。

●喜欢同我一起前行。

在我核心圈中的人给予我上述这些，而我作为回报，也给予他们我的忠诚、爱心与呵护。我在经济上奖励他们，在领导力上培养他们，我给予他们机会,我也分享我的祝福。

4. 做好那些只有你可以做的事情：在一个组织、部门或者团队中，有很多事情是只有最高领导者才能做到的。为什么这是你的责任呢？你是否已经花时间想通了这一点呢？如果没有，请从现在开始做，并确保你将这些事情放到最优先的次序上。

5.创造一个超动力的领导力发展环境：建立一个第五层次的组织最关键的因素之一就是，创造并保持一个持续培养后进领导者的环境。如果你领导一个组织，你必须担负起这一责任。从战略的角度规划好这一环境创造的途径，促进组织中每个层次上的领导力提升。一定要让你最优秀的领导者去花时间培养其他人。这绝不是多余的，而必须成为他们核心职责的一部分。

6. 在最高层次留出发展的空间：看一看你的组织结构图。还有空缺的位置留给那些期望进步的有才华的后起之秀吗？看一看那些结构图中最接近上层的领导者。他们的水平如何？他们已经在这个组织里多久了？他们又有可能继续待多久？他们是否牢牢掌权而使得手下有才华的领导者提升的机会渺茫？如果既没有空缺的上层职位，而现有的领导者也不会离开，那么对于其他的潜在领导者而言，他们几乎没有发展空间。你如何才能创造出一些空间呢？你可以利用那些新的挑战让现任的领导者主动退位让贤？又有哪些类型的扩张或者首创之举需要更多的领导者？如果你不在高层为发展中的领导者留出足够的发展空间，你将会浪费掉很多潜在的动力，你最终也将会开始失去那些积极进取的有才能的人。

7. 培养你的顶尖领导者：第五层次领导者需要致力于培养他们组织中的顶尖领导者。任何领导潜质和你一样(甚至更优秀)的人都应该进入你的培养视野，获得你一对一的亲身指导。从优中选优者开始。如果

你没有每周拿出时间来同这些潜在顶尖领导者一起工作，那么从今天开始这样去做。为了确保你利用“熔炉时刻”来培养好他们，你可以参照如下几点：

8. 规划好你的传承大业：在前文中我已经提及，彼得•德鲁克让我开始思考我所在组织的传承问题。坦诚而言，在他问我这个问题之前，我儿f没去想a这个问题。你呢？你是否曾经考虑过当你不再担任领导时，谁可以接替你的领导职位？如果你已经培养了很多第四层次领导者，那么开始集中精力于那些极少数拥有过人禀赋的人，培养他们以接替你。如果你尚未培养出高水准的领导者，那么从那里开始屬手，开始帮助你第三层次的领导者迈向第四层次。

9. 计划好你能留下的“遗产”:据说阿尔弗雷德•诺贝尔一次读到了自己的讣告,这当然是由当地报纸错误刊登而引发的一场闹剧。然而，这个事件也促使他将人生的焦点从制造炸药转向了奖励那些推动人类和平与进步事业的科学家与政治家。他意识到自己想要在他的有生之斗留下一份积极的遗产。你想要留下什么样的遗产呢？你毕生的领导力奋斗与事业的最终结局会是怎样？不要等待其他人来决定你生命的意义，在你还能够影响它的时候确认这份遗赠，并尽你所能去努力真正为后世留下你的“遗产”。

10. 将你自身在领导力方面的成功作为实现更伟大事业的平台：如果你是一名巅峰领导者，那么即使在你的组织或行业之外，人们也会尊敬你。你也会拥有很高的名望以及随之而来的公信力。你又该如何利用它呢？你又有什么样的机会去为比你自身还要伟大的事业做出贡献呢？认真地去思考一下这几个问题，然后利用你的能力去为那些你直接影响范围之外的人谋福利。

附 录

一位巅峰领导者的人生蓝图：传奇教练——约翰•伍登

一直以来，我最钟爱的生日是在2003年的2月20日。这一天我终于有幸见到了我心目中的“大英雄”，并与他同进午餐。我所拜访的“英雄”既不是一位将军，也不是政治人物，更不是电影明星，他是一位教练，一位堪称世界上最成功并家喻户晓的篮球教练。他向UCLA篮球队的年轻人教授篮球，更为重要的是，教会他们如何去拥有成功的生活。他是一位彻头彻尾的巅峰领导者！

我对约翰•伍登的仰慕与尊敬起始于我的孩提时代。你也知道，篮球运动是我的最爱。我永远不会忘记在我大学四年级参加的那次高校篮球队联赛，它让我着迷不已。在那之后的6年里，我几乎每天都会打篮球。正是出于我对篮球运动的痴迷，我知道了伍登。我怎么会不知道他呢！在UCLA棕熊队的任期内，伍登在27个赛季里赢得了620场比赛。在他最后的12个赛季中，他的球队10次夺得美国大学生体育协会的冠军桂冠，其中从1967年到1973年更是实现了绝无仅有的七连冠。他的球队也一度创下了连赢88场比赛的纪录，并有四个赛季完胜。在美国大学生篮球锦标赛中，他的球队曾一举连胜38场;在波利运动场，他们又创下了主场连胜98次的世界性纪录。在1964年、1967年、1969年、1970年、1971年、1972年和1973年，伍登七次当选“美国大学生体育联盟年度篮球教练”。在1972年，他又被《体育画报》杂志评选为年度体育人物。在随后的1973年，他以一名教练的身份被提名进入“篮球名人堂”，成为首位获此殊荣既是球员又是教练的人。当我最终获得亲自拜访他的机会时，我实在太兴奋了！我仰慕伍登教练已经近40年了！你能够见到你心目中的“大英雄”的机会又有多少呢？而这一幸事发生在我生日这一天更为我平添幸福之感!

跟教练在一起的一天

我跟伍登教练在一起的一天开始于他最喜欢的餐馆。午饭的前30分钟，我们聊着天，渐渐熟悉起来。教练是一个令人愉快的人，跟他聊天非常轻松。过了一会儿，我打开了我的笔记本，问教练:“伍登先生，我能问你几个问题吗？”我花了几个小时准备我跟教练的这次面谈，因为我有很多事情想向他请教。教练欣然答应回答我的问题，并且在接下来的三小时里都是如此，我们的会面从餐馆开始，在他家附近结束。

约翰•伍登不仅仅是一个老师和教练。他还是个朴素的哲学家。他

的思想和理论发表在10多本书上。但是读有关他思想的书或者了解他的言论跟直接听他本人讲话是不同的。教练流露出一种内在的高贵，让我认识到我自己的价值，同时又让我变得谦虚。他谈话中透露出的智慧通过他自己生活中表现出的超出常人的个性得到体现。我不仅见到了教练，我还体会到了教练。

教练说话的时候，我细心地做笔记，他的观点对我来说很可信，因为我能感到他对我很关心，并且希望能对我有所帮助。他所说的一切都流露着正直、尊重和友善。他的智慧源于他93年来都按照自己所教授的原则生活，更加难以置信的是他做的一切看上去都是那么轻而易举。

在我们的谈话过程中，教练给我看了一张卡片，这张卡片对他来说很重要。他说这张卡片是他的父亲在他12岁的时候给他的。(那是在1922年！)教练说他每天都读一遍这张卡片，并且努力按卡片上说的做。卡片上这样写道：

尽可能地发挥自己的潜能，

做真实的自己，

让每一天都成为你的杰作。

帮助别人，

从好书中吸取营养，让友谊变成一种完美的艺术。

未雨绸缪，

寻求指导并且每天都给予别人东西。

我相信所有认识他的人都会同意他就是按照他父亲的建议做的，并且他所做的努力对很多人的生活都产生了非同寻常的影响。那天当我离开约翰•伍登的时候我意识到我所见到的是一个非同寻常的人一一一个真正的第五层次领导者。

我很幸运我有机会见到约翰·伍登。更让我感到幸运的是在接下来的7年里我又见了他几次，并且继续向他学习。虽然他已经给我留下了深刻的印象，跟他亲密接触让我对他的印象更加深刻。实际上，当我教授领导力的5个层次时，有人让我给出一个第五层次领导者的例子,我通常都会以约翰•伍登为例，因为我认为任何人都可以从他的人生经历中学到很多关于领导力的道理。作为这本书的结尾，我想让你看到约翰•伍登的人生经历是怎样体现在领导力的5个层次之中的。

第一层次:职位——人们追随你是因为他们非听你的不可

约翰•伍登做了30年的篮球教练。像所有的领导者一样，他从获得

一个领导职位开始并且有机会最大程度地利用自己的领导职位。很多教练都很依赖他们的职位。他们的态度是:“我是教练;你是队员。因此你就得按照我说的做。”这通常不是最好的方式，尽管有时候这样做是必要的。教练在需要的时候会利用他的职位，虽然他很温柔地利用自己的职位。

例如，约翰•伍登训练的时间并不长，但是每次队员训练的时候他都要求每个队员全身心地投入。如果一个队员不专心，松懈了，教练会让他停止训练。

约翰•伍登曾经告诉我“休息凳”是教练拥有的让队员努力训练的最大权力。如果队员不按照教练的方式训练，教练会利用自己教练的职位让队员坐“休息凳”,不让他们参加比赛。西德尼·威克斯，加利福尼亚大学洛杉矶分校的一个很有天赋的篮球运动员，就受到了这样的待遇。从西德尼·威克斯第一天加入篮球队训练的时候,所有的人都知道他是球队中最有天赋的队员。但是，他加入球队是本着很自私的目的的。他想按照自己的方式打球而不是按照约翰•伍登要求的。

教练说西德尼第一年来球队的时候有很多时候是坐在休息凳上的。这让西德尼很苦恼，因为他不能像他想的那样打球。教练告诉我西德尼会说:“为什么我不能多打几场？我是球队里最好的球员！”教练会这样回答：“是的，西德尼，你是球队里最好的球员，但是有你在，球队不能发挥出最好的水平。”

球队教练这样的角色给了伍登权威的职位，对于西德尼这样的人，他不得不用自己的权威职位——至少是在开始时。当需要的时候，教练从不犹豫利用自己的职位。但是像所有伟大的领导者一样，他意识到了因为职位而产生的领导力的局限，因此他尽 他所能提高自己在队员中的影响力。职位可能让队员服从教练，但是它不能让球队取胜。为了让一个球队做得更好，教练知道他必须达到一个更高水平的领导力，他成功了。

第二层次:认同——人们追随你是因为他们愿意听你的

伍登的偶像之一是特蕾莎修女。他经常引用她的话:“不为他人而活的人生不是真正的人生。”教练的一生也践行了这句话。他与自己的队员建立起了牢固的关系，并且他总是做有益于队员的事情。比如，第二次世界大战以后的1947年，为美国海军服完兵役的伍登在印第安纳州开始做大学球队教练。那一年，他的球队赢得了印第安纳州大学生联盟冠军。因此,他的球队被邀请参加在堪萨斯举办的美国校际篮球协会全国锦标赛。但是伍登拒绝了这个邀请。这是为什么呢？因为那时候美国校

际篮球协会禁止黑人参加锦标赛，教练不愿意看到他的一个黑人球员克拉伦斯•沃克因此不能参加比赛。但是，第二年教练又一次带领印第安纳州获得了联盟冠军，这一次他接受了美国校际篮球协会全国锦标赛的邀请，因为他得知这个协会改变了原先禁止黑人参加比赛的规定。伍登带领他的球队打进了锦标赛的决赛，但是在决赛中他的球队输给了路易斯安那州队。(这是伍登执教生涯中球队唯一一次在决赛中失利。)克拉伦斯·沃克成为了参加季后锦标赛的第一位黑人球员。

纵观教练的职业生涯，他跟所有球员的关系都是特别的。他的教练生涯结束后，他仍然跟他曾经执教过的球员保持着密切的关系。每次我去拜访他，都有他以前执教过的球员打电话给他，询问他的近况。每次我开车带他出去,他都要在邮局停一停，去给给他写信的人或者让他签名的人寄回信。他不止一次告诉我："如果你是一个领导者，你必须听下属的话，这样他们才会听你的指挥。"他明白领导者要倾听、学习，这样才能领导别人。

他去世后，我有幸于2010年6月26日在加利福尼亚大学洛杉矶分校的波利楼参加了约翰•伍登教练的追悼会。他的牧师达德利•卢瑟福说：

在他生命的最后一周，我问教练："你还记得你签过的名吗？"他说："记得。"(那个时候我们都不知道他还能活多久。)我说："教练，那些得到你签名的人现在都在为你祈祷，因为你给他们的爱和你对他们的善意，他们现在都在为你祈祷。"他笑了。教练会因为他今天受到的关注而受宠若惊，但是我们今天必须这样做。因为我们今天聚集在一起就是为了纪念他的一生。我在想教练都是怎样和蔼地对待别人，给别人签名……所有他签过的名。今天我想只要大家举举手就知道了：你们有多少人在你们家里有他给你签过名的东西？如果有的话请举手。

我环顾场地四周，有上千只手举了起来。我估计大概80%在场的人举手了。这反映了教练对别人的友善和他希望让别人感到自己与众不同的愿望。

教练当然也让我觉得自己与众不同。让我感到十分荣幸的是，他请我为他的《一份为生活而制订的比赛计划》写序。这是多么大的殊荣啊！教练为我做了这么多事，我终于有机会为他做些什么了。同样地，当教练主动提出为我的下一本书《有时候你取胜，有时候你学习》写序的时候，我也感到很荣幸。在他的合作者唐•耶格的协助下，这篇序成为教练去世前写的最后一篇文章。

伍登教练是个很有人情味的人。那次我拜访他跟他道别后,我会坐电梯从他的公寓楼出来走到停车区。我走到车前转过身去朝教练的阳台

看去，教练总会在那里看我离开，对我挥手告别。那是我关于他的最美好的记忆——热情地对待别人，所有优秀的第二层次领导者都会这么做。

第三层次：生产——人们追随你是因为你对组织所做出的贡献

第三层次的领导者取得了成果，这一点约翰•伍登当之无愧。不管是作为运动员还是作为教练，他都是一个成功者。他小时候用他父亲给他做的篮球圈练习投篮。高中的时候他有三年带领他的篮球队打进印第安纳州决赛，其中有一次夺冠。在普渡他有三次获得美国杰出运动员称号，两次带领他的球队获得十大联盟冠军和一次全国比赛冠军。在他作为教练很久以前他就作为球员进入奈史密斯名人堂了。

教练是一个伟大的运动员，他会很多种运动。作为一名篮球运动员他取得了很多篮球比赛的冠军，但是他在高尔夫球上取得的成绩比篮球更大。《高尔夫文摘》列出了包括约翰•伍登在内的四个人，他们在一局高尔夫球赛中同时完成了两次鹰击和一次一杆进洞。他是1947年在印第安纳州的南本德乡间俱乐部实现这一壮举的。

伍登作为一名高中教练和英语教师开始了他的职业生涯。他第一年做篮球教练的时候,他的球队有一次失败的经历。这次失败经历很重要，因为这是他整个教练生涯中唯一的一次失败记录！在他11年做高中篮球教练的经历中，他的记录是218胜42负。

执教完1947年到1948年高中赛季后，伍登成为了加利福尼亚大学洛杉矶分校的主教练。他开始想在明尼苏达大学做主教练的，因为他和他的妻子纳尔都想留在中西部。事实上明尼苏达大学运动队已经同意他在明尼苏达大学做主教练了，只不过当他听说这个消息的时候他已经接受了加利福尼亚大学洛杉矶分校的教练工作。他已经答应去加利福尼亚大学洛杉矶分校了，所以他拒绝了明尼苏达大学的主教练职位。

伍登教练在一个赛季内扭转了加利福尼亚大学洛杉矶分校篮球队的局面。在他到任之前，他们经历了一个失败的赛季。在他执教加利福尼亚大学洛杉矶分校篮球队的第一年，他的球队以22胜7负的比赛记录获得了太平洋西海岸联盟南部赛区的冠军。这是自1919年加利福尼亚大学洛杉矶分校篮球队成立以来他们取胜最多的一个赛季。接下来伍登的职业生涯充满传奇色彩。885胜203负的比赛纪录(81.3%的取胜率)，十次全国比赛冠军，四个不败的赛季，七次成为全国大学生体育协会教练。2009年，他被《体育新闻》选为有史以来所有运动中最出色的教练。

他作为一个领导者有如此多的成就，我想知道他的教练生涯中他最怀念的是哪个部分。所以我问了这个问题。他的回答让我很惊讶:“我最

怀念的是训练的过程，而不是那些比赛。”他说。他解释道:“我想在我打的或者我执教的每一场比赛中取胜。但是我明白从根本上来说是否能取胜不是我能控制的。我能控制的是我怎样训练我自己和我的球队为比赛做准备。我根据我和球队为比赛做的准备来判断我是否成功。这样更有意义。”教练总结道：“在比赛中取得胜利不是最重要的,重要的是为比赛做准备的过程。”这总是取得成果的第三层次领导者的伟大视角。

第四层次:人的发展——人们追随你是因为你为他们所付出的

伍登教练说:“成功就是一种心灵的平静，这种平静是因为你知道你已经尽你所能做到了自己所能做到的最好程度，并且因此感到满足。”这是第四层次领导者认为他和他所领导的人应该做到的:实现自己的潜能。

跟我研究过的所有领导者一样，伍登总是选择他能找到的最优秀的人，然后让他们发挥自己最大的潜力。他所执教过的加利福尼亚大学洛杉矶分校球队的球员都是些很了不起的名人球员：卡里姆•阿卜杜·贾巴尔、比尔•沃顿、悉尼•威克斯、沃尔特•哈扎德、盖尔•古德里奇、凯斯•威尔克斯、柯蒂斯·罗、马奎斯•强森、戴夫•麦尔斯、卢修斯•阿伦。但是更让教练感到自豪的是他的球员在生活中的成就而不是在篮球场上的成就。当他谈到他的球员在教育、政府、宗教和商业领域成为成功的领导者的时候他总是很高兴。这些人都是他培养出来的。他的球员经常说教练的愿望是用篮球教他们怎样生活和领导，而不是怎样拿冠军。

为什么伍登教练能在个人发展方面如此成功呢？以下是我的观点。

他在分析球员特点和选择球员的时候很成功

教练总是选择不仅篮球打得好，而且善于合作的好学生。他通过分析以下四个方面选择球员：

●成绩单:教练希望好学生加入他的球队。他相信球员上大学的主要目的是接受好的教育而不是打篮球。他努力寻找并且找到了真正的学生运动员。

●家庭生活:教练经常说对一个人来说最重要的是家庭、信仰和朋友。关于把家庭的重要性放在信仰之前这一点，他会眨眨眼说:“上帝会理解的。”我认为他这样说的意思是通过看一个人如何对待他的家人就可以了解到这个人的品质。比如，他告诉我有一次他跟他的助理去招生，家访一个成绩拔尖的高中生，如果家访顺利的话，教练会给这个学生奖学金。但是家访并不顺利。家访中，这个学生有几次对他母亲说话都不尊重。教练没给他奖学金就走了。事后，助理感到很惊讶。教练说：“连自己母亲都不尊重的球员肯定不可能尊重自己的教练。”

●综合其他教练对这个球员的评价:教练曾经说："如果你只能看见一个球员的一面，那还不如不见他。"为了更好地了解他感兴趣的球员，他会问5个那个球员所在球队的对手球队的教练："今年你所有对手球队中最好的球员是谁？"然后他会从那个球员的主教练那里了解情况。只有多方打听之后他才会为那个球员提供奖学金。

●速度:领导者总会考虑对于他领导的人来说除了性格因素外哪个特征是最重要的。篮球是一个讲究速度的运动，所以教练认为高超的运动技巧是最重要的。他第一次带领球队取得全国冠军的时候每一个球员的速度都是6'5"或者更快。他的目标是选择速度最快的球员，因为这样他们就会有速度优势。他说在一场比赛中如果一个球队能比对方球队多投5个或更多球的话，他们会比对方球队多出5次进球的机会，因此能比对方球队多得5分或6分。这通常决定了一个球队是否能赢得比赛。

像所有优秀的领导者一样，约翰•伍登清楚地知道他想要的是什么样的运动员。因此,他选的都是最优秀的运动员——是有潜力继续发展并夺得冠军的人。

他的执教方式易于促进队员发展

正如我已经说过的那样，没有好的球员，球队就不能取得胜利。但是如果你有好的球员，你可能也不一定能赢。你必须懂得利用机会。在这一点上，约翰•伍登水平一流。他的方法很简单,每个人都可以按照他的方法做：

1. 解释——告诉队员你想让他们知道什么，做什么。
2. 演示——展示给他们你想让他们知道什么，做什么。
3. 启动——让队员展示给你他们知道他们要做什么。
4. 改正——让他们改正他们做得不对的地方。
5. 重复——让他们一遍遍地重复正确的做法。

这样做了之后，教练会让结果说话。他曾说过:"如果你好好准备了，别人的比分可能会暂时超过你，但是你永远不会输。你总是会赢，因为你尽了最大的努力争取达到你的最好水平。"

他努力培养球员的能力帮助他们体验真正的成功

我第一次意识到伍登教练的成功金字塔的时候是在20世纪70年代,那时候我还是一个野心勃勃的年轻领导者。他在20世纪30年代开始发展他的成功金字塔，直到1948年才完成。完成后他开始教他的球员成功金字塔的原理。有了成功金字塔的指导，他得以教给球员他认为重要的东西。直到他去世，他一直在教别人成功金字塔的原理。

我在杂志上看到这个金字塔的时候，我把它剪下来贴在我的文件柜里，这样我就可以每天都温习一遍其中的内容。我认识到这个金字塔包含的能力和价值观是我应该拥有的。我把它继续传递给你们。我们可以看到,伍登教练认为他教授的价值观比篮球重要得多。

第五层次:巅峰——人们追随你是因为你是谁以及你所代表的东西

我毫不怀疑伍登教练已经达到了领导力的巅峰阶段。有很多例子都能证明这一点。从1977年以来，球员们最渴求的年度运动员奖项就是约翰•伍德奖。这个奖项相当于足球中的海斯曼奖，这个奖会在洛杉矶运动员俱乐部举办的颁奖典礼上颁发。两个年度男篮典礼“约翰•伍德经典”和“约翰•伍德传统”是为了伍登而举办的。2003年7月23日，美国总统在白宫授予约翰•伍德总统自由勋章，这是美国公民的最高荣誉。

在加利福尼亚大学洛杉矶分校波利大楼举办的伍登的追悼会上，你能看到更多伍登获得的尊重。成千上万的人参加了他的追悼会，包括成功“金字塔”版权由约翰·伍登遗赠有限责任公司所有，侵权必究。

很多他以前球队的球员。最让伍登感到骄傲的是这些球员退役后取得的成就，他们的成功再一次证明了伍登培养领导者的能力。

成功“金字塔”版权由约翰•伍登遗赠有限责任公司所有，侵权必究。

在追悼会上，聚光灯突出了教练的生活和成就。一束光打到运动场

上的一个凳子上，他退休后曾坐在这里看比赛。这个凳子现在也退休了，再没有人会坐在那了。一束光照在篮球场上,大家看到了篮球场上写着纳尔和约翰•伍登的名字，这个场地就是以他俩的名字命名的。灯光照到全国冠军的十个横幅上让大家记住伍登取得的成就，在男子大学生篮球赛中不会再有这样的成就了。

然而，虽然伍登取得了这么多的成就和奖项，但是能够衡量伍登领导力的还是他的品质。牧师达德利*卢瑟福在教练的追博会上重复了这一点：

在他的私人葬礼上我告诉他的家人他的伟大不在于他做了什么，而在于他教给了别人什么。在他生命的最后几年里虽然他一直在跟疾病做斗争，他从来没有变得傲慢无礼。没有医生认为他有自私的表现。心电图没有显示他有自我中心的倾向，核磁共振没有发现他有一丁点儿对人有偏见的倾向。道德上，他是健康的；精神上，他是一个谦虚的人，他坚定地信仰上帝和上帝的儿子耶稣基督。虽然教练从来不宣扬自己的信仰——他从来不会因为自己的信仰让别人觉得不舒服；他从来不会强迫他人接受他的信仰——他只是每天相信着上帝，相信那个他的拯救者和他的上帝。

追悼会上，广播员迪克•恩伯格讲述了他最后一次拜访约翰·伍登的情景。恩伯格站起来要走的时候，教练笑着指着自己的额头。恩伯格走过去亲了教练的额头。他说:“这像是在亲吻上帝。”教练喜欢苏格拉底的那句：“上帝，我向你祷告,我想让自己的内心变得美丽。”这也是约翰·伍登的祈祷,我相信上帝会让他如愿的。

追悼会最后，参加的人并没有很快地离开。他们花了两个小时纪念一个伟大的领导者，最后他们想再多待一会儿，吸收他的思想。我相信很多人在想：“我想如他那样生活，像他那样死去。”我知道我是这样想的。

很多时候人们只有在一个领导者去世之后才能发现他是一个多么伟大的领导者。当人们去参加这样的领导者的葬礼或者追悼会时才发现有很多人都受了他的影响。就拿教练来说，我们很容易发现他的影响力。他执教40年所培养的球员从他的领导中受益，球员退役后所领导的人也从他的领导中受益。当他带领球队取得胜利的时候有数以百万计的人从远处看着他。我希望我也像他那样:做一个给予者,培养者，教师，教练，领导者和朋友。他聪明、诚实、讲原则、守纪律、谦虚、幽默、勇敢、忠于信仰。他是一位当之无愧的第五层次领导者。世界需要更多像他那样的人。

[①] 故事原文中，古奇写的销售报告通篇是错误的单词，且文法不通。——译者

[②] 按人的行为方式，即人的言行和情感的表现方式，人的性格可分为A型、B型和C型。A型的人脾气比较火爆、有闯劲、遇事容易急躁、不善克制、喜欢竞争、爱显示自己才华等。

目 录

- 序
- 致 谢
- 绪 论
  - 为自己的人生规划一份领导力蓝图
  - 你能学会实用的领导力工具
  - 领导力的5个层次概述
  - 领导力的5个层次的深层视角
- 成长指南：如何定位你现在的领导力层次
  - 第一部分 领导力层次特征
  - 第二部分 个体成员评估——领导者的观点
  - 第三部分 领导力评估——组员的观点
  - 第四部分 现阶段领导力等级评估
- 领导力的第一层次——职位
  - 职位的积极方面：你已经踏上了培养领导力的征程
  - 职位的消极方面：真正的领导力不在于职位
  - 第一层次的最佳行为选择：如何充分利用好你的职位
  - 职位层面的领导力法则
  - 迈向领导力第二层次的信条
  - 在第一层次中的成长指南
- 领导力的第二层次——认同
  - 认同的积极方面：每一位员工都更加热爱自己的工作场所
  - 认同的消极方面：你要背负起建立良好人际关系的压力
  - 第二层次的最佳行为选择：如何赢得员工的认同
  - 认同层面的领导力法则
  - 迈向领导力第三层次的信条
  - 在第二层次中的成长指南
- 领导力的第三层次——生产
  - 生产的积极方面：你由此确立了领导力上的公信力
  - 生产的消极方面：领导力的权重不断增加
  - 第三层次的最佳行为选择：如何利用好领导力的生产层次
  - 生产层面的领导力法则
  - 迈向领导力第四层次的信条
  - 在第三层次中的成长指南

- 领导力的第四层次——立人
  - 立人的积极方面：组织的潜能得以提高
  - 立人的消极方面：促进个人发展需要深刻的成熟度与高水平的技能
  - 第四层次的最佳行为选择：如何促进个人发展
  - 立人层面的领导力法则
  - 迈向领导力第五层次的信条
  - 在第四层次中的成长指南
- 领导力的第五层次——巅峰
  - 巅峰层次的积极方面：你的影响力已经超越你所及与所处的时代
  - 巅峰层次的消极方面：唯我独尊的自大情绪或许在你的心中悄然蔓延
  - 第五层次的最佳行为选择：如何利用好巅峰层次这一顶峰平台做出更多超越自我的贡献
  - 巅峰层次的领导力法则
  - 帮助别人迈向领导力的巅峰：为你所培养的领导者创造更多“熔炉时刻”
  - 在第五层次中的成长指南
- 附 录

Table of Contents

序
致 谢
绪 论
为自己的人生规划一份领导力蓝图
你能学会实用的领导力工具
领导力的5个层次概述
领导力的5个层次的深层视角
成长指南：如何定位你现在的领导力层次
第一部分 领导力层次特征
第二部分 个体成员评估——领导者的观点
第三部分 领导力评估——组员的观点
第四部分 现阶段领导力等级评估
领导力的第一层次——职位
职位的积极方面：你已经踏上了培养领导力的征程
职位的消极方面：真正的领导力不在于职位
第一层次的最佳行为选择：如何充分利用好你的职位
职位层面的领导力法则
迈向领导力第二层次的信条
在第一层次中的成长指南
领导力的第二层次——认同
认同的积极方面：每一位员工都更加热爱自己的工作场所
认同的消极方面：你要背负起建立良好人际关系的压力
第二层次的最佳行为选择：如何赢得员工的认同
认同层面的领导力法则
迈向领导力第三层次的信条
在第二层次中的成长指南
领导力的第三层次——生产
生产的积极方面：你由此确立了领导力上的公信力
生产的消极方面：领导力的权重不断增加
第三层次的最佳行为选择：如何利用好领导力的生产层次
生产层面的领导力法则
迈向领导力第四层次的信条
在第三层次中的成长指南
领导力的第四层次——立人

立人的积极方面：组织的潜能得以提高
立人的消极方面：促进个人发展需要深刻的成熟度与高水平的技能
第四层次的最佳行为选择：如何促进个人发展
立人层面的领导力法则
迈向领导力第五层次的信条
在第四层次中的成长指南
领导力的第五层次——巅峰
巅峰层次的积极方面：你的影响力已经超越你所及与所处的时代
巅峰层次的消极方面：唯我独尊的自大情绪或许在你的心中悄然蔓延
第五层次的最佳行为选择：如何利用好巅峰层次这一顶峰平台做出更多超越自我的贡献
巅峰层次的领导力法则
帮助别人迈向领导力的巅峰：为你所培养的领导者创造更多“熔炉时刻”
在第五层次中的成长指南
附 录