

真我领导力——激励他人取得非凡成就

作者：罗布·戈菲教授
(Rob Goffee)
以及加雷思·琼斯教授
(Gareth Jones)

大概在十年前，在我们的调研过程中，我们访问了诸多欧美的组织以及领导人，我们询问众多的资深经理人同一个问题：“为什么别人愿意接受您的领导？”毫无意外地，每次这一问都会激起千层浪，而后我们得到的回应都是一阵突然的沉默，房间内噤若寒蝉，针落有声。

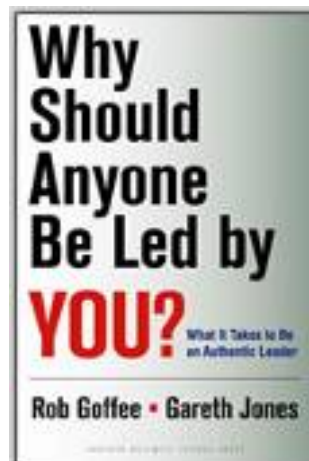
现如今，那些领导界的精英们的名字常常出现在各大报刊的头版头条。组织内各个层级的管理人员纷纷努力效仿根据这些精英们的事迹所得出的“领导力通用配方”：模仿原通用电气（GE）董事长兼CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch），苹果之父乔布斯（Steve Jobs），维珍集团的创办人兼董事长理查德·布兰森（Richard Branson），甚至在我们所著的书中有所提及的美国总统巴拉克·奥巴马（Barack Obama）。这种做法是有很大的弊端的，他们的关注点是某个领导人，而不是他们身上所散发的领导力。世界各地这些用心良苦的高管们所痴心研究的不过是一个公式的一部分，永远也不会推算出结果。他们都忽略了一个事实：领导力是一种人际关系。抛开追随者，领导力只是一纸空谈。这里有一个非常重要的概念需要和大家分享：伟大的领导力可以激励他人取得非凡的成就。

三大基石

关于领导力，您必须了解的有几点：

首当其冲的是关系性——领导力是领导者和其追随者之间的一种双向互动关系，而不是单方面的发号施令。形象一点的说法是：对于光杆司令来说，并无领导力可言。就像其他各种人际关系一样，它是微妙的，需要用心的不断培养。其次，是无层级性。拥有组织上的授权或者相关职称并不能说明您是一个称职的领导者。对于一个成功的组织来说，我们能够在各个层级找到散发耀眼魅力的领导者。最后，是情境性。一个好的领导者的表现以及做出的决策需要因地制宜、因人而异，您需要正确的衡量自身处境、境遇，并利用现有的资源，做出恰当的反应，为组织谋取最大利益。

那些具有真我领导力的领导者们会依据不同的场景，针对其追随者不同的需求对自己的举措做出适当的调整，与此同时，他们也能很好的保持真我本色。真我领导者通过两点来获取成果：一、合理运用自身与众不同的特征，把它们转化为领导才能上的优势；二、满足其追随者的四大关键需求（详见下文）。



领导力“四感”指数框架

我们可以依据您满足追随者四大关键需求的程度来构建出一个领导力的“四感”指数框架。四大关键需求如下：

- 归属感：归根到底，人类是社会性群居动物。我们每一个人都有着与生俱来的归属感。因此追随者们还希望自己是某个大团体的一分子，能与其他人精诚合作。作为领导者，我们需要让追随者跟其他人（不仅仅是和领导者）关联起来，把他们与组织的发展目标联系起来。您是否帮助追随者有建设性的回答了这些问题：我们为什么在这里工作？我们在一起能够实现什么？我们是什么的一分子？

- 真诚感：追随者希望被一个有血有肉的人领导，而不是一个职称或者证件，或者一个盲目克隆精英行为的木偶人。领导必须展示出他们真实的与众不同之处，自己的长处和短处，以示真我，并以此激发追随者更好的发挥才干来协助自己。您是谁？您来自哪里？您自己身上有哪些与众不同之处鼓舞着他人成为您的追随者？

- 认同感：追随者还需要了解到他们自己的工作对组织的发展是重要的，有意义的。他们的贡献是需要被认可的。因此领导有必要对追随者的贡献进行有针对性的反馈，以示对其付出的肯定。您最近一次关注您所希望吸收的追随者的需求是什么时候？您是如何让他们感觉到他们自身所从事的事业是非常重要的？您的关注是否有针对性，而不是泛泛而谈？

• 振奋感：追随者的非凡成就需要有领导来激发。他们可以从领导的工作劲头、热情、个人价值观、以及愿景中汲取工作的动力和激情。您在实际工作过程中是否常常强调自己的个人价值观和工作的原动力？一个没电的电池不能带动其他电池。不断的急功近利心急火燎的催促团队恐怕不能有效的提升业绩。

真我领导力的四大实践精要

真我领导力里很多对立关系和自相矛盾的东西在起作用：您要**坚持真我本色的同时**审时度势作出相应的调整或妥协……无论是坚持还是妥协，您都要考虑追随者的需求。基于我们与合作伙伴——BlessingWhite管理培训公司——多年的全球范围内的实践合作，我们总结出了，对真我领导力起到最关键作用的四大实践精要，如下：

1. 因人而异、因地制宜，认识并改变环境

想要做一名成功的领导者，您需要不断磨练提高自己敏锐观察并改变环境的能力。领导者首先需要观察和感觉组织中发生的事情，然后用他们的认知能力对这些事情进行阐述，通过听，观察，甚至有时候通过那些无言的表达，他们可以获取并解读那些无形的资料。着重去观察那些对您工作绩效有影响的人的情绪和意向走势。只有这样，您才能表现的像一只“真我变色龙”，您可以随着环境的改变而经历显著的适应过程，同时却没有丢失变色龙的本质。同时也只有这样，您才能拥有通过具有象征

意义的举动和果敢的行为来改变环境的能力，挥发这个能力为您的追随者营造一个全新的，鼓舞人心的团队。

2. 充分适度的展现真我

真我领导力不仅仅需要“知彼”，还需要“知己”的能力。您需要确定您与他人合作的与众不同之处。推动您不断前行的核心个人价值观是哪些？您的成长背景塑造了您哪些个性？哪些是您出众的优点？又有哪些弱点（对那些致命的缺陷还是守口如瓶吧！）能够表示出您需要团队的协助？在回答了这些问题之后，通过对追随者的了解以及时势的把握，判断出我们需要展示哪些真我的本色，通过这些展示来增进合作关系，激励团队。这里的关键是掌握一个“度”。至于具体怎么掌握，且看下面的第三点。

3. 拉近的同时保持距离

领导力是种人际关系，但是不能和友谊画上等号。成功的领导可以很好的控制这个距离，他们知道什么时候需要分享情感经历，保持良好的关系，他们也知道什么时候需要传达一种威严，提醒员工注意自己的工作，注重组织的共同目标。想要与追随者保持良好的关系，您需要拉近距离，聊一些与工作无关的话题以了解他们的兴趣爱好，人生梦想，生活目标等等（当然，在您们聊天的过程中您也会分享一些关于您自己的信息）。当您需要讨论绩效或者其他棘手的案例的时候，您则需要通过强调手头的工作或者团队、组织的远景等与追随者保持距离。

4. 慎重的交流

成功的领导者需要确保采用正确的交流方式。这需要他对周围的信息、环境、所交流的对象以及自身的优势和弱点等等都要了如指掌。慎重的选择您的交流方式。单独的会面，还是小范围的交流，抑或是大型的演讲？发封邮件就可以了还是面对面的交流效果最好？此外，领导者需要构建一种引人注目的陈述方式。成功的领导者通过利用丰富的事例、个人经历、类比以及有趣的故事等使他们的陈述更为精彩（以此还可以增强您的真我领导力的“四感”指数）。通过您的陈述您想获得不仅仅是追随者的掌声，而是他们对工作更多的情感和投入，因此在交流中，您还需要清晰的表达出可行的步骤，帮助追随者将组织的愿景和他们的日常工作联系起来——让他们理解自己所做的事情的意义。

是“互动”不是“采取行动”

请将这点铭记在心：领导力不是我们针对他人所采取的行动，而是领导这和其追随者之间的一种双向互动关系。就像所有其他的人际关系一样，它是微妙的，需要用心的不断培养。您需要展示真我本色，但是仅仅展示是不够的。

随着您认识并改变环境以及了解追随者需求的能力的提高，并随时游刃有余的调整自己，您将会轻松的面对并回答这个问题：“为什么别人愿意接受您的领导？”

提高领导力——
与您的追随者共同
搭建一个领导力“四感”
指数框架

作者：汤姆·巴瑞
(Tom Barry)

正如罗布·戈菲教授 (Rob Goffee) 以及加雷思·琼斯教授 (Gareth Jones) 在文章“为什么别人愿意接受您的领导?” 中所强调的一样，领导力是领导者和其追随者之间的一种双向互动关系。

想到达到预期中的效果，您需要了解您团队成员的需求，并且满足他们在这种关系中的所需。也只有在这种情况下，他们才会被激励着接受您的管理，在完成您所分派重要工作的过程中充分发挥他们的才干。

四个最基础的需求

追随者的四个最基础的需求是：归属感、真诚感、认同感和振奋感。也就是“四感”指数的组成成分。

想想您的团队。对于每一个团队成员，您有没有很好的依据这个“四感”指数框架搭建您的领导力？回答本页右侧所列的问题，也许可以很好的帮助您来衡量。

请注意：自我评估是一种很好的练习。但是说到底，自我评估只能说明问题的一个侧面。最终为您打分的将是那些被您领导的人。您可以依照文章所提出的建议尝试提高自己的领导力，但是最终您的追随者们将会判断您的努力是否有所进展。

评估您的领导力的“四感”指数

想想自己的日常表现，对以下每个选项列出的内容进行一个评估	完全不同意	基本不同意	同意与否程度相同	基本同意	完全同意
------------------------------	-------	-------	----------	------	------

归属感(Community)					
1.我确保员工知道他们对团队而言都是具有价值的一员。	1	2	3	4	5
2.为了将团队紧密团结在一起而设立一些传统活动(聚餐等)。	1	2	3	4	5
3.我很好的建立了团队意识，让每个人因自己是团队的一员而感到自豪，同时团队保持良好的关系。	1	2	3	4	5
4.通过利用每一个人不同的优势/长处打造团队。	1	2	3	4	5
真诚感(Authenticity)					
5.我的所作所为符合自己秉承的个人价值观。	1	2	3	4	5
6.我对自我性格中的缺点直言不讳。	1	2	3	4	5
7.我可以在保持真我本色的同时做到因地制宜、因人而异。	1	2	3	4	5
8.我会抛开级别，职务，让员工了解到一个真实的有血有肉的我。	1	2	3	4	5
认同感(Significance)					
9.我帮助员工了解到他们自己的工作成果与最终要达成的组织重要发展目标这两者之间是如何紧密相连的。	1	2	3	4	5
10.我经常征求团队成员的反馈意见并将他们的建议付诸于行动。	1	2	3	4	5
11.我能够将每个团员的贡献与团队整体的成功关联起来。	1	2	3	4	5
12.通过提供有针对性的反馈，我帮助团队中的每一员更好的发挥他们的潜质。	1	2	3	4	5
振奋感(Excitement)					
13.我通过自己所表达出来的激情来激励他人更好的工作。	1	2	3	4	5
14.我的团队在我的带动下可以取得更加非凡的成就。	1	2	3	4	5
15.我会为成员个人以及团队所取得的非凡成就而安排庆祝活动。	1	2	3	4	5
16.我对所在的行业非常了解，可以说是达到了专家水平。	1	2	3	4	5

评估：请统计一下上述您选择 4 和 5 的数量。无需加和，只要统计它们的个数总和。	
选择 4 和 5 的个数总计	评分
12个及以上	恭喜您。不要就此满足于您所取得的成就。领导力是一种人际关系，需要用心的不断培养。您还是需要每天不断修炼提升您的领导力。
7至11个	观察趋势。您满足某几“感”需求的能力是不是相对比较高？您在尽快完成组织所部署的重要任务的同时，是否对满足团队成员的需求给予了足够的关注？
6个及以下	请反思。您是否同时以卓越的成就和让员工望而生畏而闻名于组织上下？您是否在为达成被组织所期待的绩效而绞尽脑汁？您在内心深处是否想成为一个领导人？在上述有效提升领导力的道路上是什么阻碍了您前进的脚步？如果您不能很好的培养和您追随者的关系，恐怕所有的努力都会前功尽弃，您在提升领导力上的求索会以失败告终。