

第二版



政府管理领导力的 基本要素

理解BASICS

THE ESSENTIALS OF LEADERSHIP IN GOVERNMENT:
UNDERSTANDING THE BASICS

达瑞尔·普雷卡斯 科莱特·斯夸尔斯 伦恩·加里斯

关于作者

达瑞尔·普雷卡斯 (Darryl Plecas), 弗雷泽河谷大学

达瑞尔·普雷卡斯 (Darryl Plecas) 是弗雷泽河谷大学名誉教授。退休前，他曾担任皇家骑警高级大学研究主席，该校犯罪学与刑事司法学院公共安全和刑事司法研究中心主任。同时，他继续从事教学、科研工作和撰写一系列有关公共安全方面的文章，他最近的关注点是如何提高政府的效率。作为南阿博茨福德市的第二个 MLA 任期，他是不列颠哥伦比亚省立法议会的议长。

科莱特·斯奎尔斯 (Colette Squires), 不列颠哥伦比亚刑事司法学院

科莱特·斯奎尔斯 (Colette Squires) 是不列颠哥伦比亚刑事司法学院冲突解决中心的临时教员，也是西三一大学 (Trinity Western University) 社会学系的犯罪学讲师。作为一名著作等身的作家，科莱特还是一名组织顾问和调解员，与政府和非营利部门合作，提供培训、冲突解决、研究和提案写作、组织发展、项目设计和评估等服务。2016年，她成为萨里市新公共安全战略设计团队的一员，并继续与各种组织合作，以促进社区的福祉，并在组织力和领导力方面取得卓越成就。

伦恩·加里斯 (Len Garis), 弗雷泽河谷大学

萨里市消防局局长伦恩·加里斯 (Len Garis) 也是不列颠哥伦比亚省弗雷泽河谷大学犯罪学和刑事司法学院的兼职教授。他还担任该大学社会研究中心的副研究员，纽约约翰杰伊刑事司法学院的附属研究教员，以及西蒙弗雷泽大学加拿大城市研究所的教员。他最近的工作重点是通过基于证据的决策和创新来应对公共安全挑战。他与达瑞尔·普雷卡斯 (Darryl Plecas)、保罗·麦克西姆 (Paul Maxim) 和莫娜·戴维斯 (Mona Davies) 合著的最新著作《正确的决策: 政府专业人员基于证据的决策》获得了加拿大市政管理协会2016年专业发展奖，是一系列基于证据的决策书籍系列中的第三本。

翻译：曾范敬 (Fanjing Zeng)，法学博士、语言学硕士、中国人民公安大学国际警务执法学院教授。

政府管理领导力 的基本要素

理解BASICS

达瑞尔·普雷卡斯

科莱特·斯夸尔斯

伦恩·加里斯



版权 © 2018 City of Surrey, Len Garis

第二版。版权所有。

未经作者许可，不得通过影印或其他方式全部或部分复制本作品。有关本书的更多信息或有关复制本书选择的许可，请通过Len.Garis@ufv.ca与Len Garis联系。



有关其他公共安全出版物，请访问<http://cjr.ufv.ca>

目录

鸣谢	6
前言	7
绪论：为什么优秀领导这么难找？	9
第一章：优秀领导者的内核品德	17
第二章：优秀领导者的行为特质	25
第三章：优秀领导者的抱负	39
第四章：优秀领导者的技能	53
第五章：优秀领导者的信息承诺	81
第六章：优秀领导者的沟通承诺	91
第七章：优秀领导者对可持续发展的承诺	105
第八章：镜中的最后一瞥 —— 总结	121
附录：360工具	129
参考文献	134

图表

图1：BASICS模型	15
图2：优秀领导者的行为特质	26
图3：优秀领导者的抱负	40
图4：冰山隐喻理论	46
图5：优秀领导者的技能	54
图6：优秀领导者的信息承诺	83
图7：优秀领导者的沟通承诺	92
图8：优秀领导者的可持续发展承诺	107

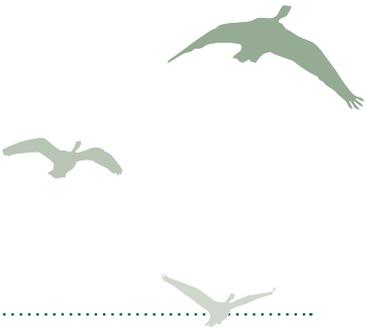
鸣谢

作者们要向那些帮助这本书结出硕果的人们表示衷心的感谢。我们特别感谢卡琳·马克 (Karin Mark) 提供的平面设计和编辑专业知识，以及萨里市执行长文森特·拉隆德 (Vincent Lalonde) 和副消防局长拉里·托马斯 (Larry Thomas) 提供的专业支持。

我们还要感谢弗雷泽河谷大学的学生肖恩·普雷卡斯 (Sean Plecas)，他是我们的研究助理。

我们特别感谢那些对本书的早期版本提出建议的人，包括代理媒体的莉兹·斯夸尔斯 (Liz Squires) 博士、西方三一大学艺术、媒体和文化学院院长大卫·斯夸尔斯 (David Squires) 博士和西部大学荣休教授保罗·马克西姆 (Paul Maxim) 博士。

最后，我们感谢为我们第一版慷慨作出评论的那些人，包括维多利亚·李博士 (Victoria Lee)、特里·安德森博士 (Terry Anderson)、马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith) 博士和路易斯·雨果·弗朗切斯基博士 (Louis Hugo Francescutti)。



前言

如果你正在阅读本书，我相信，你时常会有这样的困惑：怎样才能真正实现突破，成为一名优秀的领导者。《政府管理领导力的基本要素——理解BASICS》一书就是一个“X”档案。本书像一副准确的地图和精确的指南针，与你相伴同行，为你公务生涯导航，带来积极而又高效的改变。

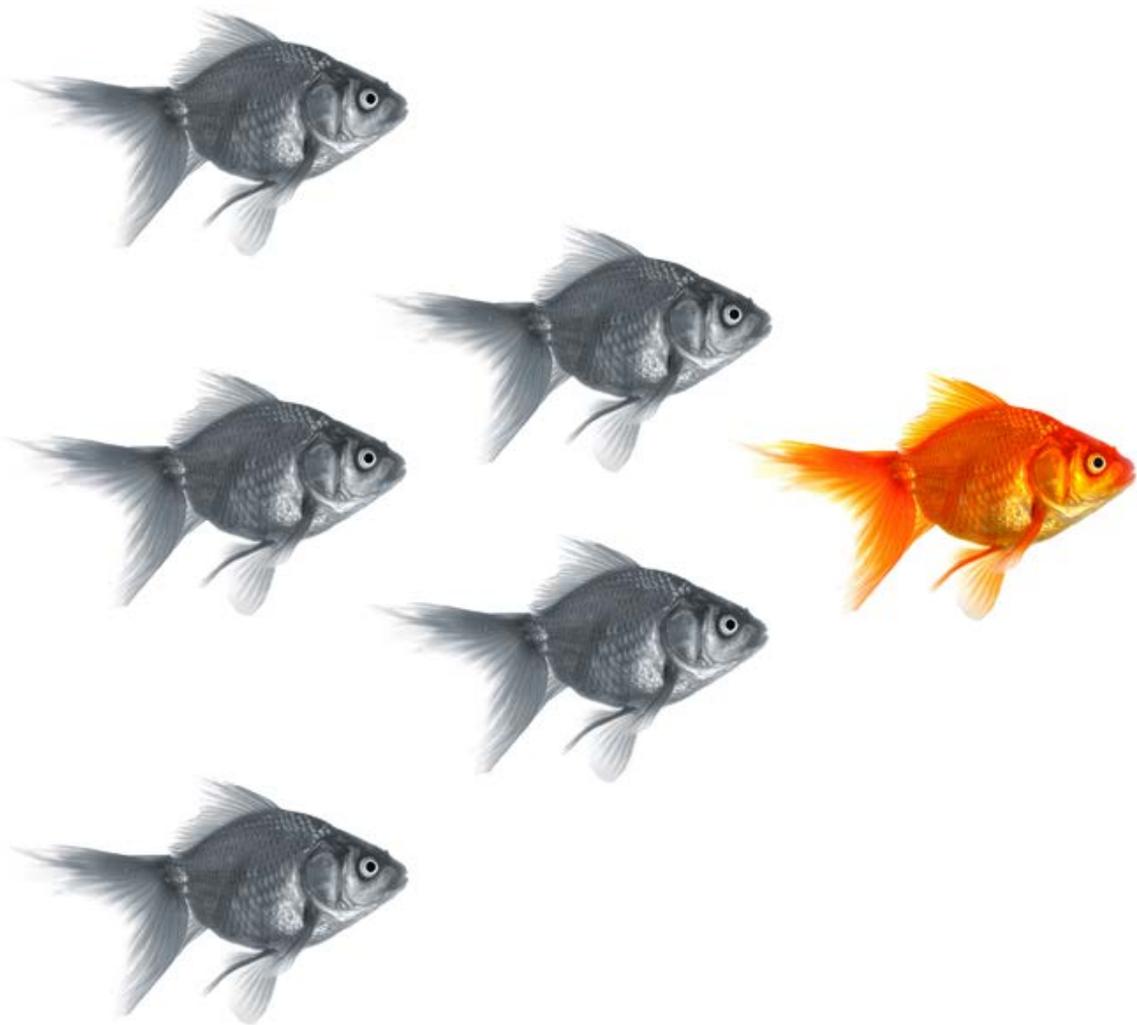
在你极其宝贵的学习时间里，你可以用这本书作为一张优秀的地图，指导你学习“领导力基础要素（BASICS）”。作者以清晰而直接的方式描述和解释这些基本要素，来提高你的领导技能。这本书的独特之处在于，它也可以成为一个值得信赖的指南，帮助你度过模棱两可的困境和怀疑的时刻。通过使用本书所描述的知识，你会更好地忽略迷雾，相信自己的内心，以正确的方式完成工作。读这本书，你会发现作者从领导者的内心深处被引导的需要开始，并不断地回到这一点。本书作者写作把这一点看作是领导力最重要的特征。在我看来，他们完全正确！

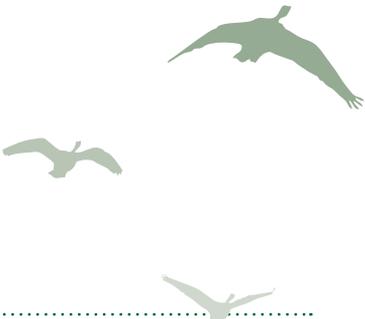
萨里位于温哥华市中心，拥有50万自豪而多元的市民，是一个生活和工作的好地方。萨里市面临的特别挑战是，在成为该地区税收最低的地区之一的同时，还提出了一项雄心勃勃的发展议程。在我们的市民政府中，每一天都有这样的成就，这些成就来自于个人的领导才能，他们遵循自己的核心思想和领导的基本原则，为萨里的成功做出贡献。

萨里市意识到，我们在不断改进各级公务人员的领导能力方面并不是独一无二的。萨里市有一个崭新的领导力项目，我们对此非常自豪。《政府人员领导力的基本要素——了解基本要素》是我们用来塑造今天和明天领导人的一个很好的工具。普雷卡斯、斯夸尔斯和加里斯为你带来了一本简明易懂、发人深省的关于政府人员领导力的参考书。我相信各位会欣赏他们在面对公众利益的挑战时，着重阐述政府领导力的独特特征。



萨里市长
文森特·拉隆德 P. Eng





绪论

为什么优秀领导者这么难找？

作为一个领导，即便是一个所谓的成功领导，未必是件值得特别骄傲的事。然而，想成为一个“好”的领导，则是一件截然不同的事。

一个好的领导者应该意味着什么，每一个研究领导力的人都知道学术界对此的研讨从不缺乏。对领导力的讨论研究无处不在。在互联网上一快速检索，就会出现各种各样不可计数的研究材料——一些是学术性的，一些来自商界，还有一些源于各类公司的。这些研究旨在帮助各类组织提升他们的领导能力。也有一些专业的发展课程和学位课程来帮助人们成为有效的领导者。

尽管我们对领导力有如此多的资源，但似乎我们仍面临着领导力真空。对好的领导力的定义似乎仍不够具体。多年来，作者非正式地询问了許多人，让他们说出五位自己所遇到的好领导：那些真正拥有高效和令人钦佩的领导才能的个人典范。大部分人都说不出来。有的人好不容易说出一个他们所认识的敬佩的领导。几乎没有例外，那些被认为可能是好领导的人身上又总能找到一个又一个地明显缺陷。与此同时，那些被询问的人总能毫不犹豫地说不好的领导。他们对这些坏领导的评价也是很不留情面。这种只能记住坏领导和坏老板的现象是如此普遍以至于了斯坦福的一位教授就此问题专门写了一本书。罗伯特·萨顿博士（Dr. Robert Sutton）的《拒绝混蛋法则》成了《纽约时报》的畅销书，这本书引起了巨大反响，他又写了一本《好老板，坏老板》的书，来继续这一讨论。

很难理解为什么在这个对领导力的建议书籍汗牛充栋的世界中，还能有坏领导存在。但这是事实。这么多坏领导的存在告诉我们，就领导力而言，我们仍然有很多要学的东西。萨顿教授所描述的真正令人讨厌的领导和老板，只是对领导力的缺乏现象的一个描述，还有许多其它方面不一而足。

然而我们的目的不是继续批判坏领导。我们的议题更加积极，我们的目的是探索什么是好领导，以及如何成为好领导。确切地说，这本书是我们对定义一个人想要成为高效的好领导的必经之路的尝试。详细地说，它可能看起来像一个长长的项目列表，但我们把这些列举和讨论的项目分为六个域，其首字母缩略词我们称之为BASICS，我们将在本章后面详细解释它。

领导力问题还有其他研究方法，一个又一个的专家通常都会提到一个人需要成为优秀领导者所必须具有的各种神奇特征。但是，所罗列的这些特征通常是参照私营部门的领导者给出的定义。我们给出的概念框架和本书的内容则是面向在公共部门工作的人员。我们认为，对这些人的领导往往更加复杂，因此需要进行全面的讨论，我们认为这些讨论属于BASICS。

我们还认为，就我们在此提供的详细结构而言，有一个非常实际的理由。有时，你只能通过存在的其他相关特征的集合来判断某人是否具有某些特定特征。然而，在进入BASICS之前，我们要确保我们在就什么构成了良好的领导力这个问题上达成一致，这非常重要。因此，我们将首先讨论我们所说的“领导力”究竟该如何定义、领导力的目的、政府领导力的特殊之处，以及为什么BASICS很重要。此外，我们将讨论为什么我们一直强调要回到对优秀领导者的核心理念的讨论上来。

什么是领导力？

当我们看到关于领导力的各种定义和想法时，不难得出结论，领导的概念已经遍布全球。例如，一些信徒支持仆人式领导的概念。有的人则在谈论有远见的领导者。其他术语，如变革型领导，也出现在文献中。相关内容还有很多。

还有一些定义区分领导和管理，有些表现出一种感觉，即领导者在某种程度上优于管理者。实际上，大多数领导者都参与某种形式的管理，所有管理者都应该表现出领导力。即使是不在管理层的员工也会在同事和团队中发挥领导作用。

对我们来说，看待差异的一种方法是：我们领导人们，但我们管理任务。管理涉及保持组织运作的过程，例如计划，预算，定义角色，资源和衡量绩效¹。领导力是使人们与愿景保持一致，激励他们，并提供有效的沟通。领导力与关系有关²。领导力也与影响有关。正如一个领导教程 所说³：

当你处在管理层时，你专注于如何完成提交工作所需的每一个任务。你看到最后期限迫在眉睫，你想办法在此之前实现。当你处在领导层时，你影响你团队中的其他人，让他们在截止日期或者在计划期限结束前满足或超过你的预期。

我们给出的对好领导的定义，包括领导力和管理，如上所述。

“ 管理就是把事情做对;领导就是做对的事情⁴。 ”

彼得·德鲁克

有人从每个人都可以获得领导力的角度研究，认为这是作为一个功能齐全的人格的自然表达⁵。还有人指出，某些工作要求工作者在需要时转变为领导模式，尽管该人在平日并不是领导。这里举的一个例子是飞机上的乘务员：他们的大部分时间都是为乘客服务，但在紧急情况下，他们会立即转变为指挥、领导角色，以确保每位乘客的安全。在公共部门如警察和消防员也有这种双重作用。从某种意义上说，它们的宗旨“服务和保护”，但它们在危机情况下则变为强有力的领导。在这种情况下，大家都认为每位警官、消防员都是领导者⁶。

-
- 1 Chalmers, T. (2016, October 25). *Worried that you might not be a natural leader? Developing your leadership style with the Kouzes and Posner leadership framework*. Leading Figures. Retrieved from www.leadingfigures.com/worried-that-you-might-not-be-a-natural-born-leader/
 - 2 Chalmers, T. (2016, October 25) MTD Training. (2010). *Leadership Skills*. MTD Training & Ventus Publishing ApS. Retrieved from <http://bookboon.com/en/leadership-skills-ebook>
 - 3 MTD Training. (2010), p. 19.
 - 4 Haden, J. (August 4, 2014). 75 Inspiring motivational quotes on leadership. Retrieved from www.inc.com/jeff-haden/75-inspiring-motivational-quotes-on-leadership.html
 - 5 Anderson, T. (1998). *Transforming leadership: Equipping yourself and coaching others to build the leadership organization*, 2nd ed. Boca Raton, FL: St. Lucie Press, and CRC Press LLC.
 - 6 Anderson, T., Gisborne, K., & Holliday, P. (2012). *Every officer is a leader: Coaching leadership, learning, and performance in justice, public safety, and security organizations*. 2nd ed. USA: Trafford Publishing.

虽然我们可以从这些对领导力的不同理解中学到东西，这非常好，但本书并不是要将一种领导理论升华到另一种领导理论。在我们看来，重要的是使那些负责完成某些工作（或完成工作的一部分）的人具备某些技能，能力和灵感，来帮助他们完成工作。不仅如此，优秀的领导者还必须能够促进其同事、员工和利益相关者的关系，调动他们的积极性，以实现这一任务。我们认识到，即使那些在完成工作中担任主角的人通常也会向其他人报告或与外部团队合作。我们的主张是，尽管职位或头衔不同，组织中的所有工人都是同事。我们也承认内部和外部利益相关者对政府的重要作用。完成任何工作涉及到一些个人或团体，他们可能不参与完成任务或提供服务，但可能对过程或结果感兴趣。这种兴趣需要得到尊重。

领导力的目的

显然，领导力不仅仅需要与他人合作完成工作。如果这是唯一的目的，我们不得不说，许多在黑手党、毒品卡特尔和恐怖组织担任高级职务的人都是好领导者。当然，他们中的许多人都有很好的完成工作的记录。但是在完成工作时，他们不尊重人，欺骗人，伤害他人，违法，他们通常以独裁的方式工作。同样，历史已经一次又一次地告诉我们，有人可以成为一个国家的领导者，成功地保持领导地位一段时间，并被称为领袖，但这并不意味着他们有任何重要的令人钦佩的领导特色。他们可以将自己定位为强大的恶霸。简而言之，他们可以在没有真正领导技能的情况下成功完成工作。

领导的目的不仅仅是完成工作。它涉及完成工作的方式。

正如我们所指出的，领导的目的不仅仅是完成工作。它涉及完成工作的方式。这种方式表明，要对工作参与者或对任务有利害关系的每个人的福祉做到真正的尊重和关注。要做到这一点，人们需要始终以某种方式行事。此外，潜在的领导者需要在这些行为背后具有一定的灵感和技能，他们需要掌握强有力的信息，有沟通的技巧和履行可持续性承诺的能力。

优秀的领导者

据上所述，我们知道，作为一个名义上的领导者，即使是所谓的成功领导者，也不一定值得骄傲。然而，作为一个“好”的领导者是一个非常不同的事情。一个优秀的领导者信奉并始终如一地展示广泛的领导力，并视它们为完成工作的基础。他们知道，这不仅仅是为了完成命令或实现既定目标，而是与人们及其利益共同努力实现目标的过程，这同等重要。重要的是，他们理解与人合作的过程需要可信度，一致性和可持续的投入。最重要的是，一位优秀的领导者理解成为优秀领导者所需的特征和属性，努力使自己和下属向这方面发展，并且理解坚持如一有助于塑造一个组织的工作作风。

一个优秀领导者的属性是什么？在本书中，我们汇集商业界、学术界、政府和大型公共部门等各种资源，进行了广泛的研究。这些来源的大部分有着自己特别关注或者说特别喜欢的对于好的领导的属性的定义。但是，我们想专注于各级政府工作人员的需求。因此，我们调整了来自其他地方的内容，以适应这种独特的政府公务语境。

政府部门的领导者

当我们提到政府领导人时，我们不仅仅谈论民选官员。尽管我们讨论的大部分内容与他们以及政府以外的领导人有关，但我们正在将这本书导向给政府工作人员和公务员们。本书适用于在提供政府计划，产品和服务方面发挥主导作用的任何级别的政府雇员。这包括从负责人，领班和单位主管到经理，董事和高级管理人员的所有人——通常是监督他人工作，并负责政府的服务或计划交付任务的人。

政府领导人在几个方面与私营部门的领导者不同。首先，与私营部门的领导者不同，政府领导人的工作通常不以底线来衡量。虽然政府对他们如何花费纳税人的钱负责，但他们没有竞争对手、利润率等需要关注，或在高效和有效运营方面要股东汇报等。相反，我们相信我们的政府领导人会尽最大可能高效和有效地完成他们的工作。

当然，我们选出了可以使用预算，成本效益/比较分析，考虑私有化和纳税人容忍度的官员，以利于防止成本失控，但这并不一定等同于效率和有效性的问题——尤其是在无法进行比较的情况下。在某种程度上，我们仍然需要相信政府领导人能够对纳税人有利的方式完成工作。政府领导人在获得这种信任后，成为公共钱包的守护者。

由于他们有义务为“公共利益”工作，政府领导人也与私营部门的领导者不同。他们的运作方式应尊重并符合的公众利益。他们需要具有社会责任感，非党派关系和高度良好的公民意识。他们不能被自身利益所驱使和左右。

我们反复推敲，创造了一个简单的首字母缩略词，它将指导我们讨论成为政府优秀领导者的方法。以下章节将详细描述。

(B) 行为

(A) 抱负

(S) 技能

(I) 信息承诺

(C) 沟通承诺

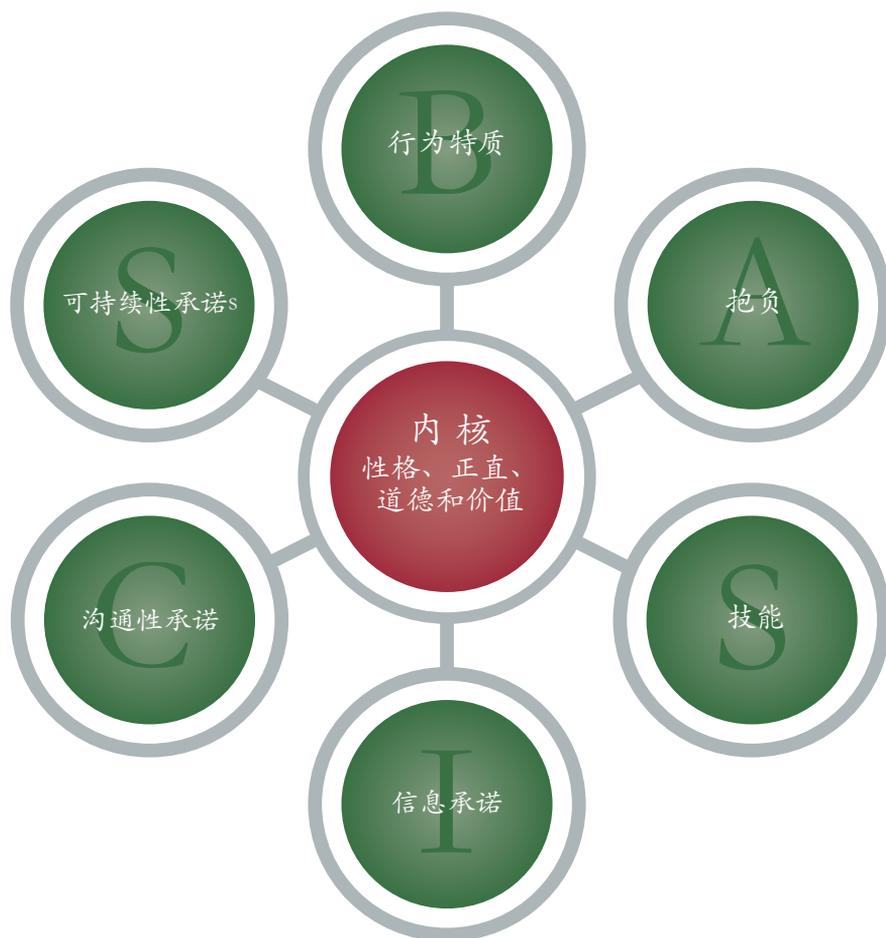
(S) 可持续发展承诺

是政府管理中优秀领导力的组成部分

正如我们在本章开头所注意到的，我们已经总结了一系列属性，我们认为这些属性是良好领导力的基础，并且每个属性都与我们的首字母缩略词相关联。下文的章节将依次探讨这些。然而，你还将了解到这六个字母 - 行为（B）、抱负（A）、技能（S）和信息（I）、沟通（C）和可持续性（S）承诺 —— 都是来自于优秀领导者的品质核心。这种内核品质是一个人性格的一部分，涉及道德，诚信和价值观。为了帮助锚定这个概念，下面用了一个以内核为中心的圆轮示意图来解释。你可能注意到了，在后续的几个章节中，车轮的中心依旧是内在核心，一直保持不变。这是因为，对于每个领域，优秀领导者的内核都在发挥作用。

图一：基础（BASICS）模型

整本书中的图表将良好领导力的六个属性分解为各自的组成部分。

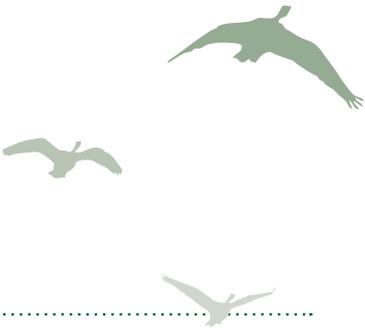


在我们思考这些概念时，要注意我们并不是在鼓励人们成为完美的领导者。我们要意识到，人非圣贤，孰能无过？我们都有局限性。虽然我们可能无法达到完美，但渴望成为一名优秀的领导者是相当合理的。这是现实的，而且是可行的。每个人都可以学习如何成为一名优秀的领导者。

但关键的是，良好的领导力只源于拥有良好品格且道德思维强大的内在核心。组织比以往任何时候都更加渴望有责任心、有原则、有道德并且有勇气做正确事情的领导者。我们的世界充满了环境挑战，社会责任和正义问题，这些问题正在影响我们所有人现在和未来对生活方式的深层需求。我们需要政府领导人，他们不仅要拥有良好领导的技能和行为，而且还必须以道德指南和道德原则核心指导他们的工作。政府良好领导的基础要素（BASICS）正是基于这一前提的。

在第一章和第二章中，你将看到优秀领导者的行为如何通过这个强大的内核来锚定和表达。良好领导者的这些行为表现在各个相关领域：如何与他人合作，如何创造和表达愿景，如何大胆创新以及如何达成结果。在第三章中，我们看到了愿望与行为的不同之处。这些都在领导者的内心，并且与我们作为领导者自身成长的长期目标和希望联系在一起。愿望帮助我们一步一步走向未来。愿望与我们的价值观、信仰、原则和道德相联系。在第四章中，我们将探讨在日常环境中完成工作所需的技能。在第五章，第六章和第七章中，我们看看优秀领导者所做出的承诺。承诺不仅仅是一种愿望；这是你作出的一个决定和承诺，自己内心认同并以一致和专注的方式来践行。这是关于一致性，并以超越结果和组织文化的方式实现某些原则和价值观。这些承诺出现在三个关键领域：信息，沟通和可持续性。在这些章节中，我们将探讨强大内核品质如何影响我们的领导力。

然而，在我们继续讨论之前，让我们首先深入探讨一位优秀领导者的内核品质。正如我们所说，优秀领导者的行为、抱负、技能和承诺来自这个内心，如果没有它，就不可能成为一个好的领导者。



第一章

优秀领导者的内核品质

“领导力是策略和个人品质的有机结合。如果二者不可得兼，则弃之策略⁷。”

诺曼·施瓦茨科普夫

公共管理和行政管理部门是一个独特而富有挑战的世界。正如我们刚刚在简介中所提到的，各级政府行政部门的领导是国库和政府公信力的守卫者。更进一步来说，他们对选举产生的政客们和选民负责，但他们日复一日的工作方式却鲜为人知，频频被大众所误解。政府工作人员认识到了他们正面临着全方位的挑战这一现状，以及那些由政客们和胜选的执政党给其下达的指令。与此同时，数十年来根深蒂固的官僚主义作风也有可能阻碍政府部门内部的创新和变革。

公务人员是按业绩聘用的，从长远来看，是政治风吹草动时的重要稳定力量。然而，这股力量也可能成为一种责任。那些在政府工作和受命于政府的人都熟悉法制环境下法律、法规、规则、政策和看似无穷无尽的红头文件所面临的挑战。一方面，公务员提供稳定性、连贯性以及制度方面的知识和记忆。另一方面，种种问题如行政科层、地方主义、地域保护和等级政府结构等可能使其难以跟上其它部门如私营和慈善部门出现的对领导力的新变化。

⁷ BrainyQuote. (2018). Norman Schwarzkopf quotes. Retrieved from www.brainyquote.com/quotes/norman_schwarzkopf_163145

这些现实情况给这些公共部门的新任领导们制造了一个令人困惑的处境。在这样的环境下，究竟需要什么才能成为一位优秀而富有效率的领导者？通过这些章节，我们将会从多个领域，如商业，研究和公共部门探寻答案。这些观点共同组成了政府中的领导力所需的基本因素。

在本章中，我们将检验由研究和实践所显示的与领导者的效率相关的行为。然而，行为确实反映我们的心态，指导我们的价值观和原则、我们的道德和诚信意识以及我们的个性和性格。有人说，我们是谁决定了我们要做什么。换句话说，我们的行动反映了我们是谁，以及我们所拥有的那种性格。为了加强我们的行为，我们必须首先审视自己的内心，审视是什么驱使着我们对待周围人的工作和行为的方式。与良好领导相关的许多行为都与我们的内在，我们是谁、我们致力于什么有关。一旦我们在本章中检验和探查了成为一个好领导的内在核心因素，那么我们就可以看到与我们如何完成工作相符合的成功行为。

成为优秀领导的核心因素是什么？

无论我们是否仔细思考过这个问题，我们每一个人都以某种世界观，信仰体系或价值准则为指导，它们影响着我们的决策，我们如何满足个人的需求，以及我们如何与他人互动。研究人员发现，那些最具有效率的领导都以一套强有力的原则，伦理和道德标准为指导，这使他们能在工作中保持正直、透明、诚实、同情和一致性⁸。事实上，道德和正直被真正的领导者视为重要的组成部分——一个内在价值明显符合他们行为的表里如一的人，这能够激发他人信任、信心和对命令的尊重⁹。这样的领导言出必行，说到做到。特别是在危急关头，维护政府公信力时，这是十分重要的¹⁰。然而，当领导者在日复一日的工作中表现出一致性，良好的判断力以及原则性时，他就更容易在日常的艰苦工作中收获信任和尊重¹¹。

-
- 8 Mihelič, K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, Fourth Quarter, 14(5), 31-42.
 - Monaghan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. *Emerging Leadership Journeys* 5(1), 56-66. Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship.
 - 9 Monaghan, K. (2012).
 - 10 James, E., & Wooten, L. (2011). Crisis leadership and why it matters. *The European Financial Review*, December-January, 60-64. Retrieved from <http://webuser.bus.umich.edu/lpwooten/PDF/TEFR%20dec-jan%202011%20Crisis%20Leadership.pdf>
 - 11 Folkman, J. (2010). *Top 9 leadership behaviors that drive employee commitment*. Orem, Utah: Zenger Folkman. Retrieved from <http://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2013/05/ZFA-9-Behaviors.pdf>

“

年龄越大，我就越明白，说到领导，无非一个词：信任。如果你得到了同事和你的下属的信任，那么，也只有这样，你才能完成伟大的事。但是信任需要每一天的经营。以我的经验，你可以用三种简单的方式建立这种信任：一是仔细聆听；二是把小事做好；最后，言出必行¹²。

”

格伦·克拉克

老板或主管这类“可怕的人”通常并不具备这样的属性和行为。相反地，研究者发现，一位道德领袖不仅自己行为道德，而且有意识或无意识地，会影响自己的追随者，让他们也能诚实与道德行事¹³。这有助于创建一种道德的工作文化，让这些价值观与原则根植于工作的完成方式中。每天以道德的专业的的方式行事并不仅仅局限于判断和决策中。这还包括对他人的认同，包括主动帮助和尊重他人的权利，认识到尊重文化规范和价值观等一系列社会规则，以及在特定的社会地位中正确地履行义务，认识到自身所肩负的责任¹⁴。

这似乎是一个相当高的要求。在一种越来越个性化、主观、不太关注传统或绝对道德的文化中，新领导人可能会面临着挑战，要确定道德意味着什么，以及如何形成他们是谁等方面的品质。然而，鉴于政府的工作会对人民的生活产生直接影响，对各级政府的工作人员来说，这是一项必不可少的工作。

12 Glen Clark is President, Chief Operating Officer and a Board Director of The Jim Pattison Group. He served as Premier of British Columbia from 1996-1999 and as MLA for Vancouver-Kingsway / Vancouver East from 1986-1999, during which time he held several cabinet posts.

13 Mihelič, K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010) and Monaghan, K. (2012).

14 Thiel, C., Bagdasarov, Z., Harkrider, L., Johnson, J., & Mumford, M. (2012). Leader Ethical Decision-Making in Organizations: Strategies for Sensemaking. *Journal of Business Ethics* 107, 49-64. doi 10.1007/s10551-012-1299-1

这是发生在医疗系统的一个案例。来自卫生管理部门的艾琳·莫里森博士（Dr. Eileen Morrison）给政府卫生人员传授伦理道德，她指出，政府工作人员是政府对医疗系统投入资源的管理者，构建并支持着医疗系统¹⁵。这一管理包括对委托给自己的资源进行谨慎而负责任的管理，这是道德领导的重要组成部分。莫里斯说在医疗领域的领导者们不仅要精于管理任务，还需要对个人，组织和社会各方面的道德原则和正当行为有更加深入的理解。



她鼓励领导者们培养他们的道德框架，帮助他们自己明辨是非，并将其提高到组织层面的高度，以确保行动准则的普遍合理性和行为标准的普遍接受性。她还谈到道德框架的重要性，该框架超越了组织，纳入了更高层次的社会层面。莫里森所说的也适用于其他政府部门，她的贡献（也有其他人的贡献）可以帮助我们探索和定义我们的道德框架。

在特定的医疗领域，这可能是什么样子？让我们举一个例子，说明个人层面的道德操守如何也能转化为组织和社会层面。在北美和世界其他地区，医生道德实践的首要组成部分是无损与病人为先（First do no harm）。这将指导医生（和其他医疗从业者）确保他们的行为方式符合患者的最大利益，在努力帮助或治疗患者时，不会而对患者造成伤害。这将影响他们的对病情的干预——或不干预的介入方式。然而，在日益不堪重负的医疗系统中，从组织层面上，面对组织和系统性问题，我们如何落实不伤害患者这一首要原则，如漫长的等待时间或拥挤的急诊室等？众所周知漫长的等待时间和拥挤的急诊室都会增加对病患的潜在伤害。

15 Morrison, E. (2016). Foundations in ethics. In *Ethics in health administration: A practical approach for decision makers*, 3rd ed. Jones & Bartlett Publishers. Retrieved from http://samples.jbpub.com/9780763773274/73274_Morrison_Ch01.pdf

“ 伦理道德应该根植于组织生活的
每一个毛孔中¹⁶。
米赫里奇，等 ”

拥有更多经济资源的人比经济资源不充足的人能享受到更优服务，这种情况又是怎样的呢？从为制药公司创造更多收入或从业者产生更多利润的方式出发来进行医疗和管理时面临的压力又该如何处置呢？随着社会价值观念的改变，在可能违背特殊利益集团要求的情况下，我们如何坚守医学伦理？或者，随着不断增长的需求同有限资源之间的矛盾愈演愈烈，我们如何应对提供护理服务和有限预算之间的冲突？好的领导人需要思考这些对个人、组织和更广泛社会的影响，以确保其所在的政府部门在个人和集体两个维度都能提供符合道德标准要求的服务。

除了医疗部门，政府服务的每个领域都存在着道德困境。拥有更高层级影响力和更多责任的领导者通常都被要求遵守更高的道德问责标准。任何打算影响他人以特定方式采取行动以实现既定目标的人，对施加影响的方式及其可预见的后果都负有道德责任¹⁷。军事化的警察和消防部门，更高的位阶或职务意味着更多的责任¹⁸。随着权力和对他人的责任的增长，义务与道德责任也随之增加，这是优秀的领导者必须认真对待的问题。

因此，优秀的领导者通过对尊重他人和维护人的尊严的坚定承诺来指导自己，并致力于正义和人权。这有助于防止虐待和不公平待遇。他们还拥有一个更为宽广的视角，就是要把社会需要考虑在内。这意味着什么？在政府的一些部门，这可能意味着他们不会允许随意排放污染。在另一些部门，这可能意味着要采取措施防止腐败损害政府与企业之间的关系，在这种情况下，就可能会有在合同规定解释上做出不道德的行为的动机。这也可能意味着要保证与受政府行动直接影响的人之间的双向沟通。

16 Mihelič, K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010), p. 34.

17 Anderson, T., Gisborne, K., & Holliday, P. (2012). *Every officer is a leader: Coaching leadership, learning and performance in justice, public safety, and security organizations*. 2nd ed. USA: Trafford Publishing.

18 Anderson, T., Gisborne, K., & Holliday, P. (2012).

组织道德伦理还可以从组织内的人是如何集体同意行事的方式中体现出来。组织会越来越多地以一套作为如何开展工作指南的核心价值观来增强其对任务和愿景的表述。组织价值观说：“我们本质是什么样的，什么样的价值观对我们至关重要。这就是你可以期待我们的行事方式。”然而，这取决于每个员工对这些价值观的实践，并以自己内在的性格力量和伦理思维来支撑这些价值观。如果没有伦理和道德框架，就很难做到这一点。有道德伦理观念的领导者们还需要了解社会的价值观和规范。没有这一点，一些政府领导者犯下了严重的错误，伤害了他人，玷污了自己的声誉，破坏了政府与公众之间存在的信任关系。总之，一名优秀领导者的内在核心必须建立在伦理思想和强大的道德支柱的基础之上。

社会责任：让我们的价值观公之于世

如今公众比以往任何时候都更期待商界和政府领导人能对他人，而不是对一己私利表现出更多的关心。对大多数人来说，这又是具有道德伦理领导的另外一个维度了。企业也很关心和公众打成一片，许多企业都对支持他们的社区做出了巨大贡献。越来越多的成功企业开始关注被称为“三重底线”的东西，即关注公司的经济价值及其社会责任和环境影响¹⁹。但当你为政府工作时，社会责任又意味着什么呢？这又是怎样与好的领导者的内在核心品质有所联系的呢？

尽管政府的工作基本上都与为民服务有关，但社会上仍然存在着愤世嫉俗的公共情绪和对政客以及政府的失望之情。这就鼓励公共服务部门的领导者们应该认真考虑如何帮助改变这种看法。当领导者将有效的倾听与沟通和尊重与关心他人的需求相结合时，就会增强社会责任。社会责任对企业的声誉、文化和积极印象都发挥着内外两重的积极作用。这表明，该组织既重视在其领域内也重视在其经营地点公平行事²⁰。

19 Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.

Also see, Savitz, A.W. and Weber, K., (2006) *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success—and How You Can Too*. Jossey-Bass.

20 Leadercast. (2015). *Leader management principles: 14 Principles of management for effective management styles*. Retrieved from www.leadercast.com

社区慈善服务往往是民营企业社会责任战略的对外宣传板。这说明需要超越组织的围墙，看看该组织正在为广阔的世界做出什么样的贡献。不过，对于政府来说，它们已经为公众服务操够了心。这意味着，以政府为主体的社会责任超越了社区服务（其存在的主要原因），还包括廉洁关系和道德操守，如财务报告的透明度、雇员的伦理相待、客户和利益相关者、实现保护、更新和可持续发展的努力，并审慎理财以确保税收得到负责任的使用。社会责任意味着选择做正确的事²¹。作为他们完整人格、道德和价值观的延伸，好的领导者们富有社会责任感和良好的道德操守，并能照顾好组织内外的人员和资源。他们真正关心的是做法和决定对人的负面影响。

对于政府领导人而言，这意味着他们关心为他们工作的以及那些生活将受到政府决策影响的人。这需要采取有原则和富有同情心的方法，以确保目标和实现目标的过程不会对组织内部或外部的人造成伤害。这可能涉及如何在政府内部管理人力资源；它也可能涉及对人们的生活，对环境或对财政分配方式产生重大影响的政府计划。优秀的领导者会用内心准则推动愿望的实现，以确保它们以符合原则且适应他人需求的方式取得积极成果，而不仅仅是为了他们自己的个人目标或议程。

“领导者有着强烈的角色感和谦逊感，有对做正确的事的强烈欲望。这是因为这样做是对的而不是为了寻求什么回报²²。”

肯·布兰查德

21 Leadercast. (2015).

22 The Ken Blanchard Companies Research Findings. (n.d.) *Critical leadership skills: Key traits that can make or break today's leaders*. San Diego: The Ken Blanchard Companies. Retrieved from www.scribd.com/document/44824347/PDF-Critical-Leadership-Skills p. 3.

小结

有效的领导者是一个坦率且始终如一的人，他的内在的力量来源于道德、正直和诚实。他们言行一致。他们以强有力的道德指南为指导做出符合道德伦理的决定。他们对社会负责。他们确保他们的组织或部门遵循价值观和行为准则。他们理解并尊重与其工作相关的社会价值观和规范。这为反映领导者心灵和思想的其他领导行为奠定了基础。基于这种内在的道德准则和框架，优秀的领导者在对他人的关心的驱使下，希望以一种赋能、支持和激励那些追随者的方式服务²³。顾名思义，公务人员的工作是服务。这意味着需要服务于公众、重要的利益相关者、掌权人士以及委托领导者关照的人。这似乎是违反直觉的，因为工作人员似乎为了满足领导者的要求而工作。然而，领导力理论表明，优秀的领导者也通过各种关键机制为那些为他们工作的人服务。这看起来像什么？接下来的章节将探讨几个可观察的行为，这些行为是由良好的内在品格所促成的。正如我们将要看到的，这些是成功、优秀的领导者的基本优势之处。

用于测量和发展的属性指标

优秀的领导:

1. 展示的正直品性(强烈的道德指向,具有很强的伦理性,值得信赖)
2. 致力于社会责任
3. 对他人抱以无私服务的态度

.....

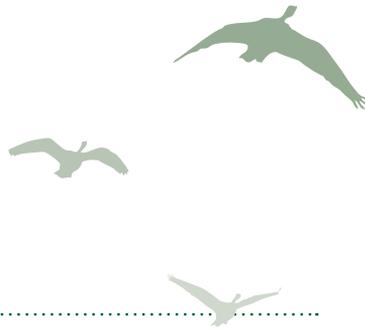
23 Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review: Inside the mind of a leader*. January, 83-91. Retrieved from <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>

Newton, C., & Maierhofer, N. (2005). Supportive leadership and well-being: The role of team value congruence. In Katsikitis, M., ed. *Proceedings 40th Australian Psychological Society Annual Conference*, 208-212, Melbourne. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au>

Folkman, J. (2010).

Sensenig, K. (2011). Results-oriented leadership. *Training*. Fri 01/14/2011. Dale Carnegie and Associates: Learning and Organization Development. Retrieved from www.dalecarnegie.com/assets/1/7/Results-Oriented_Leadership_Sensenig_trg.com.pdf

Gabruch, D. (2014). *Compassionate leadership: A model for organizational well-being in the workplace*. Alberta: Athabasca University. Unpublished paper in partial fulfillments of the MA in Integrated Studies.



第二章

优秀领导者的基本行为特质

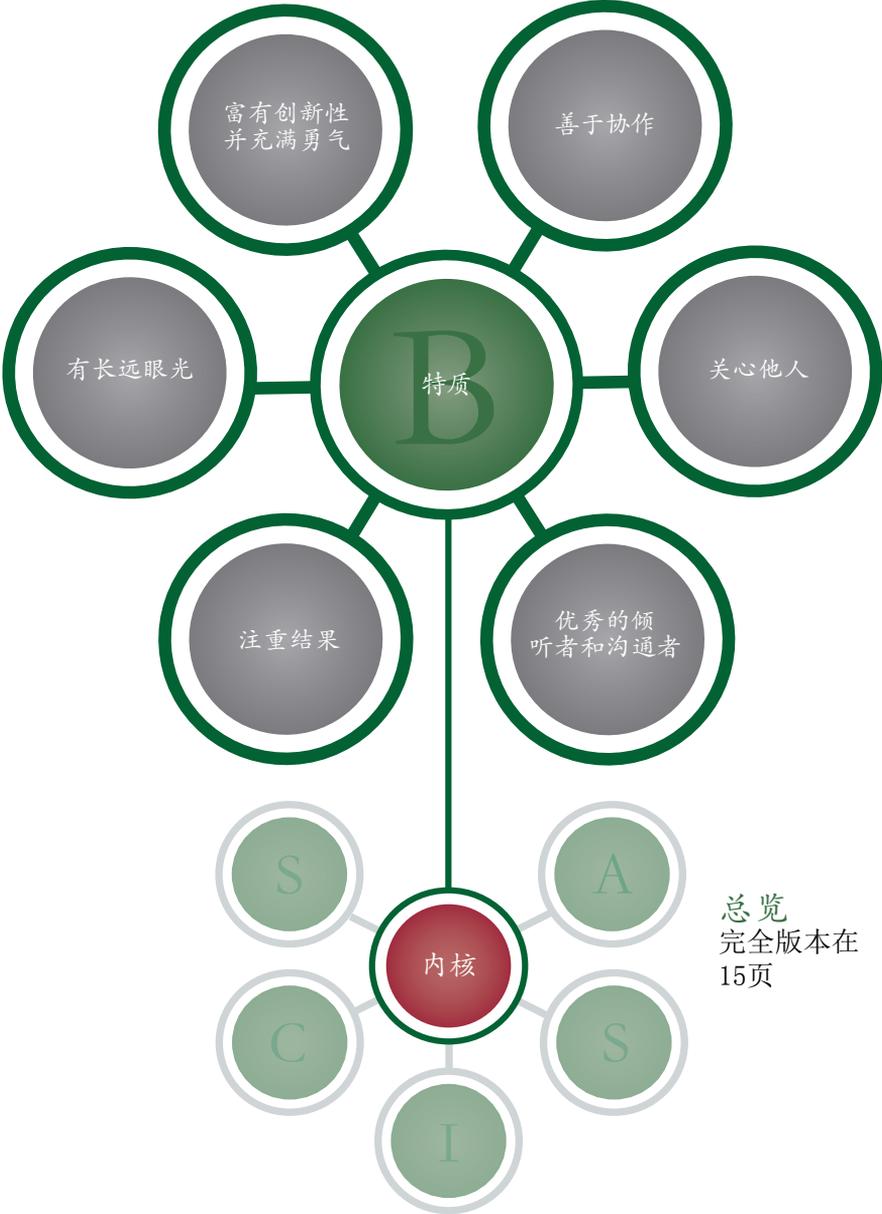
什么是优秀领导力的试金石呢？是在恰当的时间，为了正当的理由，以正确的方式去做正确的事情。仅仅知道要去做什么是不够的，知道怎样去做和什么时机去做，还有是什么激励你去做同样重要。

在第一章中我们已经讨论过了位于优秀领导力中心地位的伦理思维和道德品行的强大内核品质。在这一章中我们将会着眼于贯穿优秀领导力始终的原则——我们的行为源自和产生于指引我们行为和选择的价值、原则、道德和伦理标准的这一观点。与优秀领导力相联系的行为特质有很多，我们将它们聚集起来并划分为了六大区域。从我们的观点来看，优秀领导者是善于协作的。他们关心其他人，是优秀的倾听者和沟通者。他们注重结果，十分有眼光，富有创新性并充满勇气。这些在下一页的图表中会举例说明。



善于合作是做一名优秀领导者的关键要素。

图表二：行为与优秀领导力间的联系



与传统的独裁型或者“命令控制型”领导力模型不同，外部的圆圈代表了领导力领域中的一个新的趋势：领导者既定下愿景与方向，同样也赋能、支持并倾听那些追随这一愿景的人。这种领导力的模型赋予员工权力并使其参与工作，激励他们去跟随领导。因为这一点，善于协作放到了这一车轮图表的顶端。

优秀领导力相联系的行为特质

行为#1：促进真正的协作

协作和社区参与在各级政府以及整个非营利和慈善部门中都是动态的实践。我们还看到，在企业、社会部门和政府的某些领域，替代性纠纷解决机制（ADR）、协作解决过程、包容性方法和以团队为基础的结构正越来越成为商业规范。社会部门，以及政府的某些领域，公务员只有以同样的方法采取和适应在我们社会其他领域已经取得成功的做法才有意义。

想要成为一名协作型的领导者，首先必须拥护强化协作这一价值观：

- 包容性
- 创造性
- 赋能他人
- 与他人合作并高效地工作以解决问题和实现目标的愿望
- 公平
- 平衡

根据俄亥俄社区协作模型（Ohio Community Collaboration Model²⁴），协作需要新型的领导风格和模式，其中权力、权威和责任分布在整个团队中。健康的合作可以推动共同的承诺，帮助解决冲突，促进保持长久的关系，并刺激有效的行动。它需要新的模式和团队方法，而不是个人的方法。团队成员合作，组织（和部门）发展伙伴关系来支持这种新的业务模式。它的特点是互谅互让、互相信任和共同承担责任。

不仅如此，协作过程还鼓励建立共识、冲突解决机制、共享信息系统和共享决策系统。在一个本质上是分层的工作环境中，或者在一个部门独立于其他部门和整个社区运行的环境中，这可能是非常具有挑战性的。

.....
24 Ohio Community Collaboration Model for School Improvement. Collaboration and collaborative leadership: Implementation guide, version 2. Retrieved from <https://education.ohio.gov/getattachment/Topics/Other-Resources/Family-and-Community-Engagement/Models-for-Family-and-Community-Engagement/Collaboration-and-Collaborative-Leadership.pdf.aspx>

但是，协作的好处是有据可查的，是值得考虑的²⁵：

- 改善各参与组织之间的沟通交流
- 提高专业人员的工作和生活满意度
- 增加并更好地利用资源
- 改进服务的集成、协调和方式
- 提高服务获得范围并加快服务速度
- 通过减少程序的重复化或碎片化来提高成本效率

一个卓有成效的领导者必须致力于建立维持合作所必需的关系。这包括听取合作伙伴的意见，鼓励公开和持续的沟通，阐明需求和利益，制定一项战略行动计划，并且该计划将以持续的方式进行评估和更新²⁶。这听起来要做很多工作，确实是这样。然而，当伙伴之间有有效的沟通，当人们信守承诺，当冲突在发生时就得到解决和重组时，信任是一种自然的结果²⁷。协作进程正在各个地方的各级政府中得到青睐。举个例子，加拿大的政府已经将协作确定为吸引和动员人们、组织和伙伴的一个关键组成部分²⁸。

“我知道成功没有一个公式。但多年来我观察到，领导力的一些特质是普遍的，往往是要找到方法，鼓励人们将自己的努力、才华、洞察力、热情和灵感结合起来，共同工作²⁹。”

伊丽莎白二世女王

25 Ohio Community Collaboration Model for School Improvement.

26 Svendsen, A., & Laberge, M. (2007). "FOSTERing" collaborative stakeholder relationships. Notes for Practitioners Series: CoreRelation Consulting, Inc. Retrieved from <http://masterfulfacilitation.com/articles/fostering.pdf>

27 Svendsen, A., & Laberge, M. (2007).

28 Government of Canada. (2016). *Effective Behaviours*. Retrieved from www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile/effective-behaviours

29 BrainyQuote. (2018). Queen Elizabeth 2 quotes. Retrieved from www.brainyquote.com/authors/queen_elizabeth_ji

“领导者必须着眼于结果和关系³⁰。

恩冈

”

行为特质#2：对同事和伙伴的幸福和成功表现出真诚的关心

行为特质#3：向他人投入，确保他们得到支持和发展

研究表明，卓有成效的领导者不仅仅是协作型的，他们还拥有一系列的“人际交往技能”，使他们能够以同情心、同理心和对他人的关心来领导他人³¹。这种思路尊重他人的想法、经验和贡献，并谦逊地邀请他人参与进来，积极和建设性地批判³²。这些软技能是与追随者建立信任的关键部分，他们需要感受到被尊重，同样的，被包容、被赋能和被倾听³³。事实上，并不可能总是协作的——这取决于情况的需要。然而卓有成效的领导者知道什么时候该合作，什么时候该做决策。但是如果公司的日常文化是尊重性、支持性的，并且适当地认可其他人的想法和贡献，这些决策就会更容易被下属接受³⁴。

.....

30 Ngang, T. (2012). Leadership soft skills. *Sociology Study* 2(4), 261-269.

31 Goleman, D. (2004).

Newton, C., & Maierhofer, N. (2005).

Folkman, J. (2010).

Gabruch, D. (2014).

Porath, C. (2015). The leadership behavior that's most important to employees. *Harvard Business Review*: May 11, 2015. Retrieved from <https://hbr.org/2015/05/the-leadership-behavior-thats-most-important-to-employees>

Chalmers, T. (2016, October 25).

32 Van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2009). Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *ERIM Report Series: Research in Management*, May 2009. Rotterdam, The Netherlands: Erasmus Research Institute of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Ballantyne, S. (2012). Leadership decision-making utilizing a strategic focus to enhance global achievement. *Journal of Management and Marketing Research*, 11, 1-6. Retrieved from www.aabri.com/manuscripts/121161.pdf

Porath, C. (2015).

33 Van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2009).

Boekhorst, J. (2014). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, March-April 2015, 54(2), 241-264. Doi: 10.1002/hrm.21669

34 Van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2009).

Chalmers, T. (2016, October 25).

这样做是有好处的。领导者的支持与员工高水平的满意度、幸福感和低水平的离职意愿有关³⁵。在一项对1400多名领导者、经理和高管进行的研究中，有效沟通和人员管理被认为是领导者最需要的两项技能。其次是同情心和情商，这两项技能在领导者最重要的技能中排名第三³⁶。这些软技能真的很重要。领导者能够把他人放在第一位，设身处地为他人着想，寻求他人的理解，建立融洽的关系并表达自己的关心。这使领导者可以与直接下属和其他人建立积极的联系³⁷。

相比之下，如果你能注意到领导者在与他人共事时最常做的五件事，那就很有帮助了。有趣的是，其中大多数还与软技能的使用有关³⁸。

- | | |
|-------------------------------------|-----|
| 1. 没有给予适当的反馈（表扬，重新定向） | 82% |
| 2. 在过程中没有倾听他人或者让他人参与进来 | 81% |
| 3. 没有使用适合个人、任务或具体情况的领导风格（监督过度或监督不足） | 76% |
| 4. 没有设定明确的目的和目标 | 76% |
| 5. 未能培训和发展下属 | 59% |

商界依赖拥有软技能的领导者，因为这些领导者能够吸引并留住优秀的员工，并激励员工为公司做出贡献。他们知道提高人力资本的质量和积极性会增加公司的竞争优势³⁹。政府还需要吸引和留住顶尖人才，以应对政府管理的复杂性。丰厚的薪水、福利和养老金计划是提高员工留任率的一种方式，但这些因素本身并不能创造出一种能让员工茁壮成长、表现出色的职场文化。优秀的领导者会这样做。员工需要领导者在他们身上投资，鼓励他们的成长和发展，并给他们发光发热的机会⁴⁰。

.....

35 Newton, C., & Maierhofer, N. (2005).
Ince, E., Jelley, R., & MacKinnon, S. (2016). Leadership's effects on employee well-being: Synthesizing the qualitative evidence. *Workplace Review*, April 2016, 3-18.

36 The Ken Blanchard Companies Research Findings. (n.d.)

37 The Ken Blanchard Companies Research Findings. (n.d.)

38 The Ken Blanchard Companies Research Findings. (n.d.)

39 Ngang, T. (2012).

40 Cripe, E. (2002). 31 Core competencies explained. *Workforce Magazine*. From Cripe, E & Mansfield, R. *The Value-added employee*. Retrieved from www.workforce.com/2002/09/03/31-core-competencies-explained/
MTD Training. (2010).

“研究表明，领导者成功的首要原因是他们人际关系的质量。换句话说，人们不是疏远组织本身，他们更像是疏远领导者⁴¹。

查默斯

”

行为特质#4：给出一个有结果的承诺

研究文献一再强调注重结果的重要性⁴²。在对81个不同组织的18.9万人进行调查后，麦肯锡的组织健康指数确定了与领导力有效性相关的四个关键行为⁴³：

- 高效地解决问题
- 有很强的结果导向
- 寻求不同的观点
- 支持其他人

研究人员指出：“领导力不仅仅是发展和沟通愿景以及设定目标，还包括坚持到底以实现目标。”有较强的结果导向的领导者倾向于强调效率和生产力的重要性，并优先考虑最重要的工作⁴⁴。

在商业中，以结果为导向的方法基本上是有底线的：公司是否在盈利？各国政府关注的焦点不同，对成功的定义也不同。

.....
41 Chalmers, T. (2016, October 25).

42 Meier, W. (2003). *Results-based management: Towards a common understanding among development cooperation agencies*. Ottawa, Canada: Results-Based Management Group. Retrieved from www.managingfordevelopmentresults.org/documents/Results-BasedManagementDiscussionPaper.pdf

Feser, C., Mayol, F., & Srinivasan, R. (2015). Decoding leadership: What really matters. *McKinsey Quarterly, January 2015*. McKinsey & Company. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/decoding-leadership-what-really-matters>

43 Meier, W. (2003).

Feser, C., Mayol, F., & Srinivasan, R. (2015).

44 Meier, W. (2003).

Feser, C., Mayol, F., & Srinivasan, R. (2015).

西方民主政府已采用以结果为基础的管理方法，以便在纳税人捐款方面提供更大的问责制和透明度⁴⁵。这种方法旨在通过结果来衡量绩效，它通过改变组织的运作方式来提高绩效，从而提高结果。利益相关人被纳入并参与确定现实的、预期的结果，评估风险，监测进展，报告执行情况以及将吸取的教训纳入管理决策⁴⁶。对许多政府机构来说，这往往是关于设计和执行一些方案，以实现某些目标或为公众创造某些利益。显然，以结果为中心需要由伦理决策、关注他人和有效沟通等其他关键组成部分来锚定和平衡，以确保在不造成附带损害的情况下实现结果。即使目的正当，也不能不择手段！优秀的领导者在努力追求卓越结果的同时，不会牺牲自己的价值观和其他人。

领导者除了具备软技能、注重结果、任务导向的技能外，还不能缺少了最后一个组成部分的补充——远见、创新和勇气。

“如果决策是一门科学，那么判断力就是一门艺术”⁴⁷。
齐默尔曼和坎特

45 Meier, W. (2003). *Results-based management: Towards a common understanding among development cooperation agencies*. Ottawa, Canada: Results-Based Management Group. Retrieved from <http://www.managingfordevelopmentresults.org/documents/Results-BasedManagementDiscussionPaper.pdf>

46 Meier, W. (2003).

47 Zimmerman, P., & Kanter, R. (2012). *Decision-making for leaders: A synthesis of ideas from the Harvard University Advanced Leadership Initiative Think Tank*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Advanced Leadership Think Tank Series. Retrieved from http://advancedleadership.harvard.edu/files/ali/files/decision_making_thinktank_final.pdf



行为特质#5：有远见

行为特质#6：勇气和创新

不是每个人都幸运地拥有魅力四射、充满活力的个性，但高效的领导者确实有远见卓识。他们能看到可能性和战略机遇，并以创新的方式加以利用。他们为组织创建了一个令人信服的未来愿景，并以一种其他人可以跟进的方式进行沟通⁴⁸。具体地说，这包括将他们的愿景和目标翻译成每个人都能理解的语言，然后将其融入他们的日常工作中⁴⁹。

理想情况下，这种使命和愿景会成为员工的个人目标⁵⁰。他们每天的努力成为实现这种使命和理想的一种手段。然而，一个组织的领导者和提供实际服务的一线员工之间的管理或官僚主义层次越高，就越难以将使命和愿景传达给员工⁵¹。这要求组织每一级别的领导者都有能力阐明愿景，并成功地影响团队的绩效，同时使任务和愿景在个人层面上与团队成员产生共鸣⁵²。综上所述，一个成功的领导者拥有可以转化为目标和行动计划的清晰的愿景，并且拥有提供有效指导、支持和认可所需的倾听能力和人际交往技能。

48 Conger, J. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31-45.

49 The Ken Blanchard Companies Research Findings. (n.d.).

50 MTD Training. (2010).

51 MTD Training. (2010).

52 MTD Training. (2010).

库泽斯和波斯纳（Kouzes & Posner）⁵³ 确定了五种互补的行为，这些行为在定义什么是好的领导实践时是有效的。

1. **率先垂范。** 以身作则，并确保人们遵守公认的标准。履行承诺，围绕组织的价值观达成共识。就你的行为如何影响别人的表现征求反馈。
2. **激发共同的愿景。** 描述一幅激发人兴趣的未来图景，注意影响这一图景的趋势。呼吁他人分享这一愿景，并描绘团队共同愿景的蓝图。带着坚定的信念谈论工作的意义。
3. **挑战过程。** 在组织外部寻找创新性的方法来改进，并鼓励人们尝试新的方法。问，“我们能学到什么？”弄清并确定目标、计划和里程碑的设立；尝试并承担风险。
4. **让他人表现自己。** 发展合作关系，积极听取不同的观点；以尊严和尊重待人，支持他人的决定；让人们选择如何工作，确保人们在工作中成长。
5. **基于情感上的鼓励。** 赞扬他人出色的工作，并对他人的能力表现出自信。创造性地奖励人们的贡献，认可人们对共同价值观的承诺。采取方式庆祝取得的成就，并给予团队成员赞赏和支持。

这五种行为展示了对未来愿景的承诺如何与领导者的性格、专注于任务的技能和人际交往能力很好地融合在一起。它们也说明了勇气和创新性在领导者思维中的重要性。

“权力根本就不是权力，而是一种力量，并把这种力量给予他人。领导者不是强迫别人让自己变得更强大。一个领导者愿意把他的力量给别人，这样他们才可能有力量自立⁵⁴。”

贝丝·里维斯

53 Kouzes & Posner, in Chalmers, T. (2016, October 25).

54 Haden, J. (Aug 4, 2014).

行为#7：以勇气领导

愿景需要创新和勇气的支持才能实现。通常，拥有远见意味着挑战现状。然而，有勇气重新审视神圣的事物，并为走向未来提出更好的道路可能是困难的。在执行的问题上采取行动也需要勇气。卓有成效的领导者直面现实。只有了解组织的真实状态，才能领导它有一个更好的发展⁵⁵。勇敢的领导者面对事实，寻求反馈和倾听，说出需要说的话⁵⁶。它们还鼓励反击：建设性的异议和有益的辩论往往表明，在充满不同意见的紧张情况中存在着更好的答案⁵⁷。当需要的时候，为了团队和组织的利益，他们会对执行的问题采取行动，并通过重新分配或解雇表现不佳的员工来防止情况恶化⁵⁸。卓有成效的勇敢领导者领导变革，他们公开并且频繁地沟通。他们做出决定，前进，并在前进的道路上给予他人信任。最终，他们为自己和他人负责，并且为他们所期望的行为树立榜样⁵⁹。

在某些时候，每个组织或政府都会面临某种程度的危机。这些都是复杂情况的主要例子，即使是最有效、最勇敢的领导者，其能力也会受到影响，因此值得讨论。不幸的是，往往对危机的处理导致的损害甚至大于危机事件本身⁶⁰。危机领导不仅仅是管理公司的信息交流和公共关系。虽然这些是必要的，但它们不足以领导一个组织度过危机⁶¹。危机领导是在组织内部和关键利益相关者之间建立信任基础，并利用危机情况作为创造组织变革和创新的手段⁶²。建立信任通常是通过承担全部责任和道歉，并描述为纠正错误而采取的行动而完成的。在充满价值的行动的支持下，诚实的沟通有助于领导者修复公众的信心，因为公开、诚实的领导者在危机中更加的可信⁶³。这再一次说明了强大的道德核心、原则和强烈的道德指针的重要性。

55 Tardanico, S. (2013, January 15) *10 Traits of courageous leaders*. Forbes: Leadership. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/susantardanico/2013/01/15/10-traits-of-courageous-leaders/#7b075cbb4fc0>

56 Tardanico, S. (2013, January 15).

57 Tardanico, S. (2013, January 15).

58 Tardanico, S. (2013, January 15).

59 Tardanico, S. (2013, January 15).

60 James, E., & Wooten, L. (2011).

61 James, E., & Wooten, L. (2011).

62 James, E., & Wooten, L. (2011).

63 James, E., & Wooten, L. (2011).

在危机中勇敢地领导还需要有能力超越消极因素，看到形势中的机遇。优秀的领导人将吸取到的经验教训用于确保本组织在危机的创伤消退后将得到振兴和改进。尽管度过这场风暴很难，但危机可以使一些被忽视的问题引起领导层的注意。它为创新和制度改进提供了机会，这将使组织在未来受益。采取这种积极的态度有助于勇敢的领导者从愤怒、焦虑、内疚和绝望转变为乐观和充满希望的情绪⁶⁴。A 采用这种方法的领导者也将能够把这些原则应用到压力较小的情况中去。

总结

当我们思考政府领导力的基本要素时，我们发现它包括内部素质和承诺，以及外部行为和技能。简单地说，领导者关心人，关心工作。领导者以愿景、道德和价值观为指导，承诺对社会和个人负责，并引导和影响他人实现组织的目标。领导者以结果为导向，做出合理、明智的决定，因为他们倾听、收集信息、提问、促进对话和听取意见。领导者做出的战略分析和有效的任务管理伴随着对团队成员的强烈关注。卓有成效的领导者对员工进行投资，确保他们得到支持、发展、尊重、包容和认可。领导者与他人协作，他们利用创造性的能量并促进创新，有足够的韧性和勇气提出尖锐的问题并挑战现状。

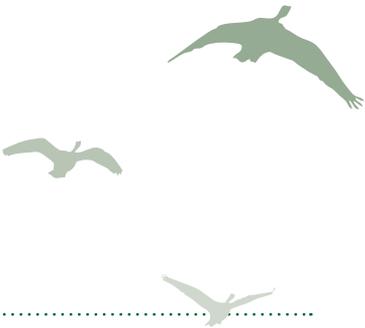
优秀的政府领导力包括内部的素质和承诺，以及外部的行为和技能。

.....
⁶⁴ James, E., & Wooten, L. (2011).

用于测量和发展的属性指标

优秀领导者：	
1.	培养真正的合作
2.	对他人进行投资，确保他们得到支持和发展
3.	真正关心同事和下属的幸福与成功
4.	致力于取得成果
5.	鼓励创新
6.	有远见
7.	有勇气:能够做出非常坚定的决定





第三章

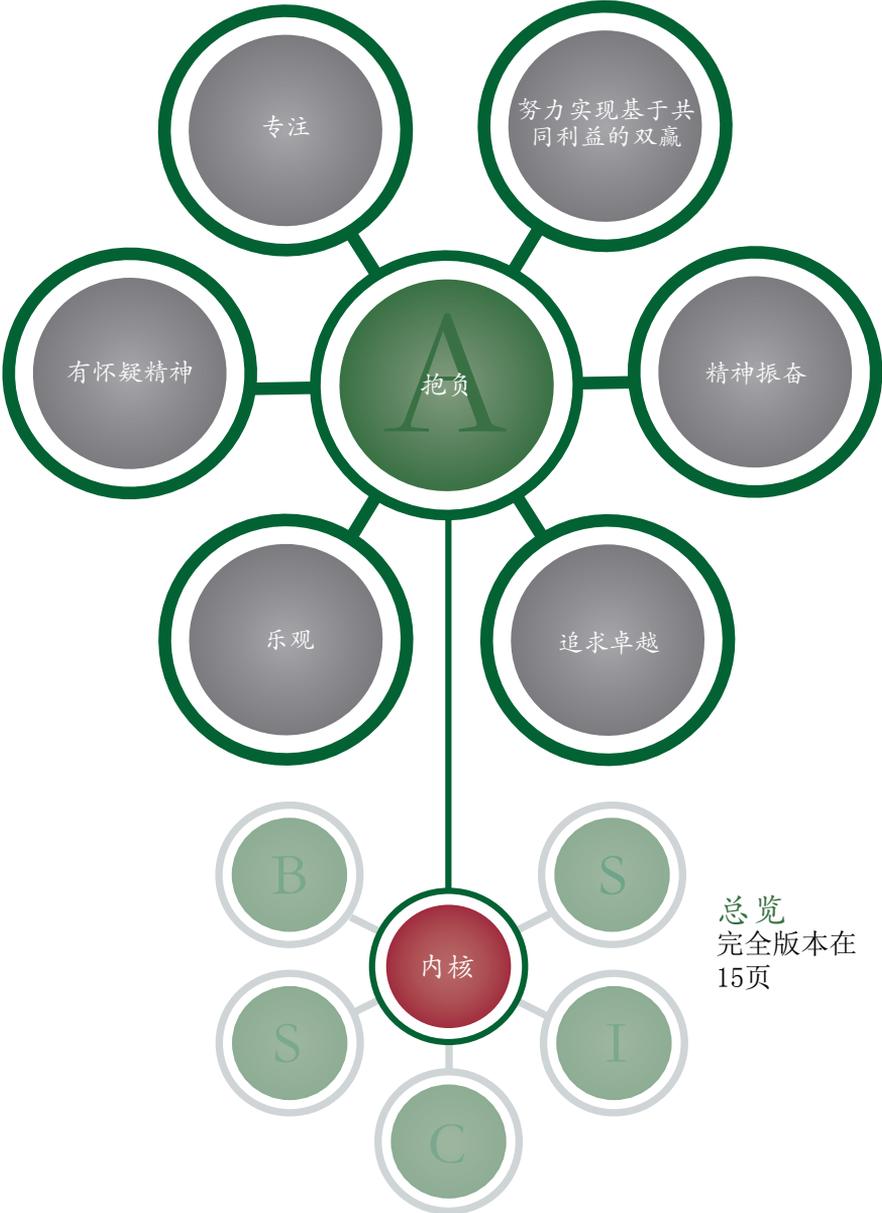
优秀领导者的抱负

优秀领导者的抱负往往与他们的价值观紧密相连，并时常表现于他们在目标与选择的取向之中。

在第一章和第二章中我们关注了一个优秀领导者的核心品质与行为特质，现在让我们思考一下一个杰出的领导者渴望成为一个怎么样的人。优秀领导者的抱负往往与他们的价值观紧密相连，并时常表现于他们在目标与选择的取向之中。作为优秀领导者，他们的抱负和所期望达到的目标有关。这些无关于一个组织的发展——无论我们从事什么工作，这些都只是我们个人的抱负。个人抱负给了我们为之奋斗的目标，让我们能够专注于专业的成长与发展。抱负影响着我们的日常行为，在另外一层意义上，抱负也总走在我们人生道路的前端，总有些遥不可及。

你会注意到在本章的BASICS模型中，核心品质始终是不变的。通常，道德操守准则的核心会指导一个领导者，并塑造他们的行为、抱负，教会他们如何运用职业技能，如何处理信息、沟通和承诺。我们将我们即将讨论的个人抱负称作“外环”。从外环顶部位置开始，一个优秀的领导者会以“达到最优解”为前提思考。他们明白一个成功的谈判是必须经过探索和努力从而到达尽可能满足各方的最优解。即使这样的情况并不常见，但他们始终坚持追求双赢策略和结果，因为这些方案能够尽可能满足多方利益并维持当前的关系。在不同群体之间构建桥梁，找到行之有效的解决方案，并努力在共同的基础上继续建设——这些在政府工作中都是十分重要的，因此我们把这个环节放在了外环的顶部。这是建立在先前的讨论中提到的，优秀领导者行为中协作的重要性的基础上的。紧接着的是表现在优秀领导者日常的态度、价值观和行为中的抱负。在我们讨论这些要素之前，让我们先进一步考虑一下性格与道德是如何与领导者的抱负联系在一起的。

图三、优秀领导者的抱负



总览
完全版本在
15页

一个优秀的领导者如何创造出基于价值观和道德的工作文化？

作为一个领导者，仅仅有个人原则和个人道德是不够的，一个优秀的领导者会建立一个有原则、有道德的工作环境，制定出一套相应的行为准则、道德原则和价值体系，并保证其在整个组织中得到贯彻，使得他们能够以道德为导向发展。转变、指导和引导文化的能力对于一个组织来说，是确保其在道德准则范围内正常运作最基本的要素。

基于领导者自己的道德罗盘，创造一种以道德和价值观为基础的文化，被定义为：“由健全的良心提供信息的一套道德原则，并通过反复遵循这些原则而得以强化⁶⁵。”道德领袖的特征是：

“要遵循一生中逐渐养成的深刻的道德准则，通过它们应对生活中遇到的挑战，始终在道德层面表现出一种领导能力。这样的道德行为准则是由与永恒的人类价值观相一致的有教养的良心所指导的，而不是由特定的信仰团队或文化所阐明的一套所谓的‘道德’行为准则⁶⁶。”

然而，道德相对主义使得人们难以阐明和定义这些永恒的人类价值，而是更关心个人利益，以及对是非的主观和个性化的感觉。这将使得政府、企业和整个社会面临重大道德风险⁶⁷。这可以通过招聘或培养具有强大的行为准则和道德罗盘的领导者，以及帮助建立指导工作环境的原则、价值观和道德准则来缓解。具有强大行为准则和道德罗盘的领导者不仅自己会采取正确的行为，还会鼓舞号召其他人的遵循道德规范行事，优秀的领导者能够坚持崇高的原则和价值观，并引导身边的人也坚持同样的价值取向。

65 Howard, A. (2012). *It is time for moral leadership*, p. 5. The Confidere Group. Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/59acebc346c3c480db2f4574/t/59b294e0f14aa1ef98b2eacf/1504875957018/its-time-for-moral-leadership.pdf>

66 Howard, A. (2012), p. 8.

67 Howard, A. (2012), p. 9.

“伟大的领袖能够感染我们，点燃我们的激情，激发我们潜在的最好一面。当我们试图去讨论它为什么如此有效时，我们往往会去讨论其策略、愿景或是强大的意志。但现实还要更加原始，强大的领导能力是通过情绪发挥其作用的⁶⁸。”

丹尼尔·戈尔曼《论原初领导力》

抱负#1&2：表现出“达到最优解”、寻求双赢解决方案的决心

在第二章中，我们讨论了协作领导风格的重要性，指出了与他人协作从而实现组织目标的诸多好处。在这一章中，我们会更加深入地讨论这个问题，即既然领导者希望以一种合作的、以利益为基础的、注重共赢的方式“寻求最优解”，那么“寻求最优解”这个想法又是从何诞生的呢？

1981年，罗杰·费希尔和威廉·尤里⁶⁹出版了一本及其具有影响力的书籍，改变了我们理解世界各地冲突和谈判的方式。甚至那些从来没有听说过他们或者他们的书的人也听说过“寻求最优解”这个短语，而不知道它的出处。费希尔和尤里首次如此令人信服地描述了这种方式，替代争端解决领域的许多内容都是建立在他们的想法之上的，当今的谈判人员也经常使用这种基于利益的、协作的方式。来自政府和私营部门的人员经常参加冲突解决研讨会，他们在会上提到的种种想法就包含了最初来自费希尔和尤里的“寻求最优解”的想法。当谈判专家采用这种方式处理问题时，许多重大的全球性冲突就减少了。

罗杰·费希尔现在是哈佛大学法学院的威力斯顿法学院荣休教授，在华盛顿从事法律工作，并担任国防部顾问。他与政府、公司和个人都有极其广泛的咨询业务，还出版了众多书籍。

68 Goleman, D. (n.d.) On “*primal leadership*”. Retrieved from www.danielgoleman.info/topics/leadership/

69 Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*. 1st ed. New York: Penguin.

威廉·尤里是哈佛谈判课程的创始人，也是哈佛谈判课程的杰出研究员。他在世界范围内从罢工运动到种族战争的谈判中都担任了调解人和顾问等角色。和罗杰·费希尔一样，威廉·尤里也是白宫的顾问，出版了许多书籍，持续塑造着这个充满活力和不断发展的领域。他们很清楚自己在做些什么。

他们的主要观点是什么？他们对政府工作人员有什么特别的帮助？

在该书的第三版中他们描述了他们所谓的“谈判革命⁷⁰。”一个世纪以前，决策的主流观点是登记制度，高层作出决定，下层听从服从命令。当今世界的特点是扁平化组织，层次更少，创新更快，连通性来自于互联网。我们现在与许多本不可能有联系的人联系在了一起。为了完成我们的工作、满足我们的需求，我们不能仅仅依靠发号施令。为了得到我们想要的东西，我们不得不谈判。他们注意到，“权力金字塔正在转向谈判网络⁷¹。”

对于大多数人来说，提到谈判总会令人想到输赢。经过几代人的劳资纠纷、职位谈判、法律斗争和罢工运动，这种观点的出现并不奇怪。要用这种谈判方式达成协议，总要有有人做出让步。费希尔和尤里通过鼓励一种为双方创造利益的合作方式，重新定义了谈判的性质。在他们看来，“我们用合作的方式来协商我们之间的分歧，即使不能找到双赢的解决方案，但通常总能达成一个相对稳妥的明智协议，对双方来说这或许就是最好的选择⁷²。”

这种方法与我们讨论过的协作的重要性如出一辙。当人们齐心协力——为他人的利益着想，也为自己的利益着想，并努力在最大程度上找到双方都同意的解决方案——冲突就会减少。

费希尔和尤里的方法不是消除冲突，相反，他们认为冲突是生活中不可避免但也是有用的一部分。它常常导致洞察力、新观点的积极改变。几乎所有的不公正都是通过冲突来解决的。冲突是民主进程的核心，在这个过程中，最好的决策是通过探索不同的观点和寻求创造性的解决方案而做出来的。

.....
70 Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*. 3rd ed. New York: Penguin Group, USA.

71 Fisher, et al. (2011). p. xii.

72 Fisher, et al. (2011). p. xii.

我们之前讨论过，好的领导者鼓励辩论和健康的异议，这就是他们为什么要这么做。你需要听到许多不同的观点，才能真正理解处于危险中的需求、利益和价值观。然后你可以和受影响的人一起探索，一个好的结果会是什么样子，以及为什么会这样。

问题并不是冲突是否会发生，领导力面临的挑战是，当它发生时，如何处理它。对于费希尔和尤里而言，

“挑战不是去消除冲突而是去改变它。他是改变我们处理分歧的方式——从破坏性的、对抗性的斗争到坚持不懈的、肩并肩的解决问题。我们不该低估这项任务的困难，目前而言世界上没有任何任务比它更紧迫⁷³。”

正如费希尔和尤里而言，优秀的领导者面临的挑战是“始终对人民保持温柔”而“在问题上保持强硬”。这很难做到：人性使我们倾向于与赞同或支持我们观点的人为伍，因为我们往往不喜欢与我们意见相左的人。冲突是令人烦恼的，这种挫折感会让我们去虐待他人，而不是处理真正的根本问题。

了解立场和利益

事实上，我们每天都充满了可以选择是独自行动，还是选择与他人合作来做出决定的时刻。虽然在许多情况下作出执行决策是合适的，但是领导者从各种来源获取信息，并利用这些信息来指导决策变得越来越重要。当问题出现争议时，最重要的是领导者是否能够辨别哪些话还没说，哪些已经全部摊到桌面上了。

当问题变得有争议时，领导人能够分辨出哪些话没说，哪些话已经摆在了谈判桌上，这是极其重要的。

这是什么意思呢？一般来说，人们会首先摆明自己的立场。例如“我需要加薪”、“我们必须削减预算”。人们所持的立场是他们认为的，最能够满足他们潜在需求和利益的判断、意见或解决方案。这些立场可能会变得非常顽固，这在许多劳资冲突中是最明显的。双方试图就各自的立场进行谈判，通常都不会取得双赢。

.....
73 Fisher, et al. (2011). p. xii.

在可观察的，可以言说的立场下，往往隐藏着影响人们立场的需求、利益、价值观和信仰，这是问题的核心，而明智的领导者知道在协商解决方案之前要彻底地探索这些问题。人们是不愿意被迫妥协接受损害他们需求、利益和价值观的协议的。最好的协议代表这创造性的解决方案，最大程度地满足双方的潜在需求。斯蒂芬·科威是《高效能人士的七个习惯》⁷⁴，一书的作者，他把这称为“和（and）”逻辑，将其描述为共赢协议的基础。这是“一种思考和互动的模式，不断寻求互利互惠、无限创意、第三解决方案⁷⁵”，而不是一方以牺牲另一方为代价，或得非此即彼的结果。它平衡了双方之间的需求，寻求“和”策略而非“非此即彼”策略。

冰山隐喻：从立场到利益

下一页的图表描述了冲突或分歧通常是什么样子的。正如我们所知，冰山位于水的深处，只有一小部分露在水面上。如果你只从上面看，很难知道一座冰山有多大。然而，就像泰坦尼克号的悲剧里那样，正是那隐藏在水下的部分导致了整艘船的沉没。换句话说，我们的立场、解决方案、意见、情绪和判断就像水面上的冰，这就是最吸引人的地方，水下面是所有的需要、利益、价值观念、信仰、恐惧和希望，它们使得我们想出了我们提出的问题的解决方案，这是冰山更大的却看不见的地方，自水下托举着水线上方的部分。

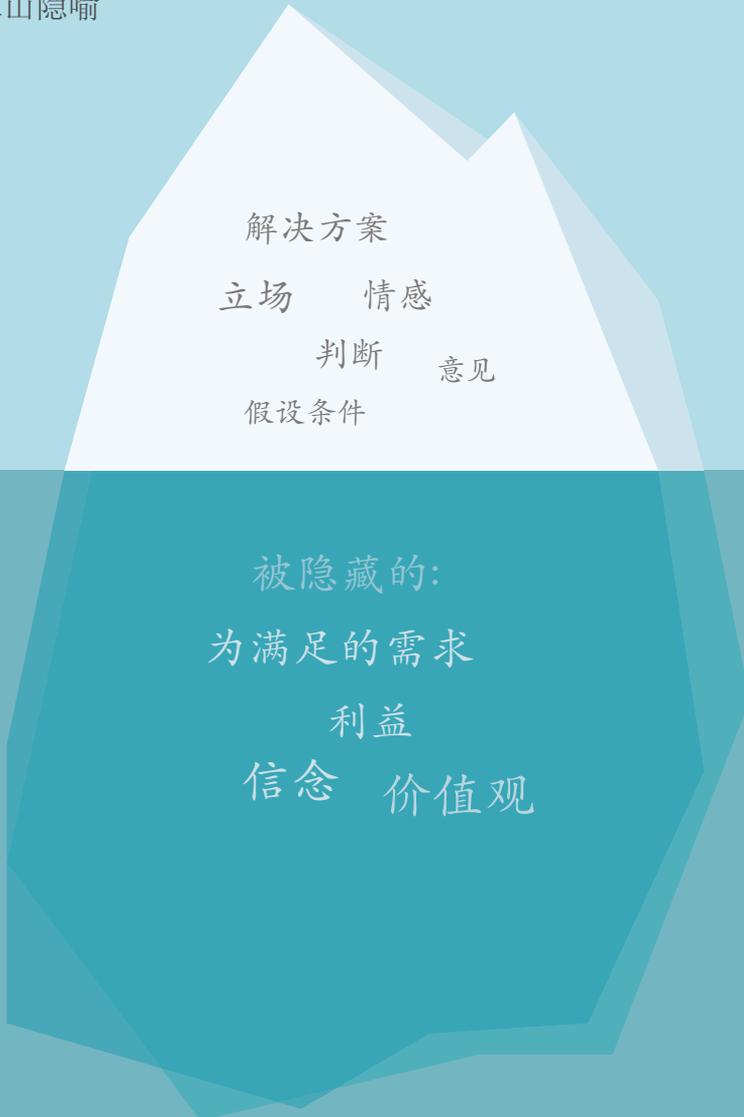
有效的沟通意味着发现那些隐藏的利益。当人们分享他们的需求和价值观的时候，就有可能从他们的需求或处境转移到更深层次的去理解为什么冲突如此重要，以及冲突真正是关于什么的。一旦这些利益、需求和价值观被揭示出来，就很容易找到共同点、共同需求和价值观，也可以识别存在其中的差异。如今更有效的讨论更倾向于合作性的头脑风暴式思维共享，挖掘最适合双方的应得利益。

.....
74 Covey, S. (2013). *The seven habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. 25th anniversary edition. New York, NY: Simon & Schuster.

75 Covey, S. (reprinted 2000). Win-win leadership: making it work for you. *Priorities Magazine*. p. 23. Retrieved from www.mind-like-water.com/Rogue_Investor/RI_Articles/Higher_Pursuits/winwinleadership.html

在这类探索中使用的沟通技巧包括开放式问题、同情心的利用、以中立的角度认识问题，以及释义、总结、澄清和重新构建等技巧的使用。许多领导者通过专业发展提供的谈判和沟通训练来发展这些特定技能。然而，仅仅发展基于兴趣的谈判技巧是不够的，发展必须与真正重视这种协作方式的心态相平衡，并真正关心他人的需要。否则，领导者在寻求双赢的解决方案和结果时，就会显得缺乏诚意或心不在焉。

图 四：冰山隐喻



抱负#3：鼓舞、激励和肯定

在第三章，我们讨论了有远见的、创新的和勇敢的行为是优秀领导力的重要部分。一个优秀领导者的抱负包括激励他人的追求、鼓舞他们超越自我、肯定他们的行为。这是那些不仅知道自己应该做什么，也知道自己为什么要这么做的人成功文化的一部分⁷⁶。成功而又高绩效的公司和团队意识到他们的价值观需要被各级领导所接纳。这种职场文化最早是由领导阶层创立的⁷⁷。优秀的领导者能确保想象力和价值观都被清晰地表达出来。这样就能在领导者树立的榜样的基础上，更好地去遵循它们。在生产方面，一个优秀的领导者会激励自己的下属一次又一次的超越别人。

他们的精力集中在外部客户和竞争对手上，而不是内部的政治或“地盘”问题。改变工作场所的文化需要时间和精力，但一个优秀的领导者知道，创造一种“成功文化”最有说服力的结果将会出现在最前线⁷⁸。这不仅需要动机，还需要肯定和鼓励，使得领导者能确保团队中的优秀行为得到效仿。

优秀的领导者在与下属沟通时要时刻记住，他们的说话方式要与下属建立联系，他们要合作，也要倾听，他们要让自己的下属与组织的目标和愿景保持一致⁷⁹。他们也要支持自己的下属，这是提高员工的福利和生产力的重要因素⁸⁰。优秀领导者的抱负包括通过支持、合作的方式鼓舞、激励和肯定他人⁸¹。研究表明，员工的满意度、幸福度和工作效率呈正相关。

一个好的领导者会渴望创造一种“必赢文化”，在这种文化中，人们不仅知道该做什么，而且知道他们为什么应该这样做。

76 Rogers, P., Meehan, P., & Tanner, S. (2006). Building a winning culture. Bain & Company, Inc. Retrieved from www.bain.com/Images/BB_Building_winning_culture.pdf

77 Rogers, et al. (2006).

78 Rogers, et al. (2006).

79 Trudeau Poskas, D., Messer, C., Horntvedt, J., & Vitcenda, M. (2013). *Exploring the impact of charismatic leaders in communities*. University of Minnesota Extension. Retrieved from www.extension.umn.edu/community/leadership/charismatic-leaders/case-study/docs/learners-guide.pdf

80 Ince, et al. (2016).

81 Ince, et al. (2016).

抱负#4:追求卓越

优秀的领导者会激励下属，但是这样做的目的是什么呢？优秀领导者的抱负之一不仅是要在个人层面追求卓越，也会激励他的下属也追求卓越。在第二章里，我们讨论了注重结果的领导者，他设定目标并取得结果，优秀领导者的抱负决定了这些成果的卓越性，不论这与所提供的方案的质量、提供的服务性质和政府某一部门如何履行其任务是否有关。对政府来说，这也可以包括简化程序和减少繁文缛节，减少等待时间，提高效率以造福公众，或确保在和纳税人或整个社会的接触点都能获得良好的体验。卓越与工作中体现的价值观有关，优秀的领导者希望他们的组织或单位是杰出的，就也会希望他们提供的产品或服务也是杰出的。这需要设定一个标准，并通过积极的方式鼓励自己的员工去实现它。

抱负#5:积极乐观

拥有乐观的态度是一个讨人喜欢、情商高的领导者的特质之一。研究数据表明，乐观积极、平易近人的领导者在下属眼里比拥有其他特质的领导者处于更好的地位⁸²。好消息是什么呢？这样一种特质是在领导者可控的，任何人都可以培养出来的，你不一定生来就有这些特质。Talentsmart⁸³是一家专门研究情商的组织，该组织的特拉维斯·布莱德利博士认为，情商的十大关键包括许多与积极乐观有关的方面。Talentsmart的研究表明，一个讨人喜欢的领导者是能与人打成一片的、平易近人的、谦逊的，并保持积极乐观的态度。他们身上有一种积极的能量和热情，具有感染力。人们喜欢和积极的人在一起，相反，消极会让人低沉。积极、可爱的领导者欣赏周围人的潜力。他们能看到周围人最好的一面，并帮助他人看到自己最好的一面。他们鼓舞他人，发挥人们的才能。是每一个人都能提高手头工作的质量。他们在别人看到挑战的地方看到机会，即使处境艰难，他们仍然充满希望，他们也拥有发展良好关系和激励员工的人际交往技巧⁸⁴。

82 Bradberry, T. (2015). 10 Habits of ultra-likeable leaders. Talentsmart, Inc. Retrieved from www.talentsmart.com/articles/10-Habits-of-Ultra-Likeable-Leaders-2147446623-p-1.html

83 Bradberry, T. (2015).

84 Juarez, F., & Contreras, F. (2012). The influence of optimism and socioeconomic characteristics on leadership practices. *International Journal of Psychological Research*, 5(2), 18-29.

乐观不仅对领导者周围的人有好处，对他自己也有许多直接的好处。乐观的人不仅比悲观的人挣得更多⁸⁵，乐观的人也享有一系列积极的健康福利。主观方面的幸福感提高，身体更健康，事业更成功⁸⁶，乐观的人有更好的从压力中恢复的应对处理机制⁸⁷。简而言之，乐观对一个人的健康和事业都有好处。

幽默和笑声似乎总是伴随着那些在生活里乐观、热情的人，看到事情积极的一面并不总是容易的，但它确实是有帮助的。乐观是一种社会润滑剂，它能使人们心头愉悦，并在他人之间产生积极、良好的感觉。微笑有助于健康：它能增加心率，促进血液循环，与锻炼的益处相似⁸⁸。内啡肽通过微笑释放，它能帮助缓解疼痛，减少压力，缓解衰老过程⁸⁹。笑可以帮助降低血糖水平，改善免疫系统，增加抵抗疾病的抗体⁹⁰。乐观积极的领导者明白，工作中充满乐趣和欢笑有助于创造正能量的，员工们也会更加积极快乐。

研究人员发现情绪是具有传染性的——就像流感一样，只要你和一个人呆在同一个房间里，通过一个微妙的、非语言的过程，你就能捕捉到这种情感。

“由于情感往往是从一个团队中的领导者流向下属，因此，当领导生气或沮丧的时候，消极的肢体语言会像病毒一样传播向团队中的其他人，影响他们的能力，降低他们的精力。相反，快乐积极的领导者可能能够让整个团队感受到活力⁹¹。”

.....
85 Warrell, M. (September 19, 2012). *See the glass half full or empty? Why optimists are happier, healthier and wealthier!* Forbes Leadership. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2012/09/19/see-the-glass-half-empty-or-full-7-keys-for-optimism-in-tough-times/#5528d744767f>

86 Forgeard, M., & Seligman, M. (2012). Seeing the glass half full: A review of the causes and consequences of optimism. *Pratiques psychologiques* 18 (2012), 107-120. Retrieved from www.sciencedirect.com/science/article/pii/S126917631200003X

Juarez, F., & Contreras, F. (2012).

87 Warrell, M. (September 19, 2012).

88 Warrell, M. (September 19, 2012).

89 Warrell, M. (September 19, 2012).

90 Warrell, M. (September 19, 2012).

91 Goman, C. K. (July 11, 2012). Great leaders are positively infectious. Paragraph 3. Forbes Leadership. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2012/07/11/great-leaders-are-positively-infectious/#6409275178cc>

正能量和负能量一样具有传染性，人们观察他们的领导者，肢体语言比我们意识到的更能说明问题，杰出的领导者会关注他们的非语言信号，并用积极的行为来激励员工，相反，消极情绪会显著降低解决问题的能力，缩小而不是扩展创造性思维⁹²。

能够看到一个杯子是半满而不是半空的，是一个优秀领导者的愿望，因为它扩大了机会和可能性，并将正能量和动力传递给他人，优秀的领导者知道情绪会影响决策。尽管我们倾向于相信我们的决策是基于理性和逻辑的，但神经科学已经揭示，没有人是纯粹基于理性做出决策的。情绪对我们的思想的影响远比我们意识到的大得多，而逻辑与情感选择的联系比我们愿意承认的要多⁹³。对于领导者来说，这很重要，因为领导者的情绪会对决策产生影响，而决策又是领导者的一项核心活动。优秀的领导者拥有一种专注的、平衡的情绪，这种情绪通常是积极乐观的，能让领导者在面对挑战时保持弹性，并有坚持下去的信心⁹⁴。

“

即使在不可避免的消极状况下，优秀的领导者总能散发出对未来充满热情的希望，他们相信自己能让明天比今天更美好⁹⁵。

”

特拉维斯·布莱德贝里

92 Goman, C. K. (July 11, 2012).

93 Goman, C. K. (July 11, 2012).

94 Horwitch, M., & Callahan, M.W. (June 10, 2016). How leaders inspire: Cracking the code. Bain & Company. Retrieved from www.bain.com/publications/articles/how-leaders-inspire-cracking-the-code.aspx

95 Bradberry, T. (2015). 10 Habits of ultra-likeable leaders. Talentsmart, Inc. Retrieved from www.talentsmart.com/articles/10-Habits-of-Ultra-Likeable-Leaders-2147446623-p-1.html

抱负#6:实事求是、深思熟虑、保持怀疑态度

我们刚刚讨论过了为什么乐观是优秀领导力如此重要的一部分。你或许会怀疑这个抱负是否和前一个相矛盾，问出这个问题是很合理的。然而，健康的乐观主义并不是天真地否认事实或倾向于无视合理的证据，而去追求自己喜欢的行动方向。现实的乐观主义包括对未来的乐观和对现实的看法——如果有充分的理由去相信未来是美好的话⁹⁶。相反，不切实际的乐观主义会产生非常消极的结果，因为我们没有认真地考虑自身的因素，导致我们开始否认自己⁹⁷。怀疑主义促使我们深入思考，提出尖锐的问题，探索表象之后的东西。现实主义使我们思考我们从过去的世界中学到了什么，并注重世间因果。现实主义和怀疑主义增强了乐观情绪，确保决策是经过深思熟虑的，同时也抓住了其他人可能看不到的机会。一个好的领导者会运用现实的乐观主义来获取资源、追求目标并为之坚持不懈⁹⁸，能够在某些情况下对不切实际对目标作出切实的评估⁹⁹。然而，与悲观主义不同，这种现实的、深思熟虑的怀疑态度是由积极的观点、情感和动机来平衡的¹⁰⁰。

抱负#7:专注和奉献

这似乎不言而喻，杰出的领导者对自己的工作、对自己的组织、对他们服务的人和服务他们的人显然是专注并在奉献着的。这种对他人的强烈的忠诚和支持是激发他人对自己忠诚，并转化为强烈的公共服务意识的原因之一。值得再次重申的是，为政府工作的人是人民公仆，他们是在为公众服务，而不是为他们自己，他们创造卓越的机制，保障服务。这将创造一个旨在照顾其人民的政府的形象，然而遗憾的是，我们听到了太多关于政府和政治形势的消息，在这种状况下，公众已经为自私自利的政府付出了太多代价。

.....
96 Forgeard, M., & Seligman, M. (2012).

97 Forgeard, M., & Seligman, M. (2012).

98 Forgeard, M., & Seligman, M. (2012).

99 Juarez, F., & Contreras, F. (2012).

100 Juarez, F., & Contreras, F. (2012).

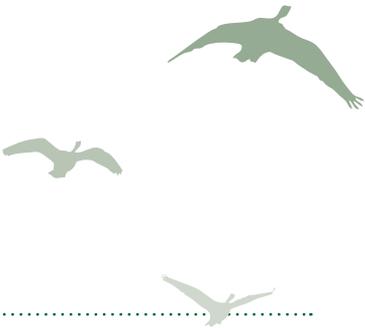
一个优秀的领导者，在强大的伦理和道德准则的指引下，不会盲目地忠于一个亟需改变的体系。我们有时间、有地点地去大声疾呼，对现实提出质疑，并指出一条更好的道路。优秀的领导者不仅鼓励讨论，容纳不同的观点，而且在必要的时候，他们有信心诚实地说出自己的想法。对工作的健康奉献包括对工作场所的原则、理想和价值观的奉献，而不是在道德发生错误时盲目的忠诚。杰出的领导者能够处理好这种微妙的平衡：表现出适当的忠诚，同时也表现出道德的勇气和正直。

总结

优秀领导者的抱负受社会责任感和道德感的引导，优秀的领导者坚定地致力于合作的模式，渴望通过双赢的方式“达到最优解”。通过一种鼓舞人心的方式激励他人，以及坚持对组织各方面的卓越要求。优秀的领导者会用乐观积极的态度去鼓励他人，能够看到机遇和挑战。这种乐观和怀疑主义相平衡，确保决策都是基于现实主义和领导者的期望。优秀的领导者对自己的团队和工作都很投入，对组织和下属有着强烈的忠诚和支持。这种奉献是由他们的伦理和道德准则指导的，以确保他们的忠诚和正直不会发生冲突。

用于测试与发展的属性特质：

优秀领导力	
1.	优秀领导力
2.	“达到最优解”的决心
3.	追求双赢政策
4.	鼓舞他人
5.	追求卓越
6.	积极乐观
7.	深思熟虑



第四章

优秀领导者具备的技能

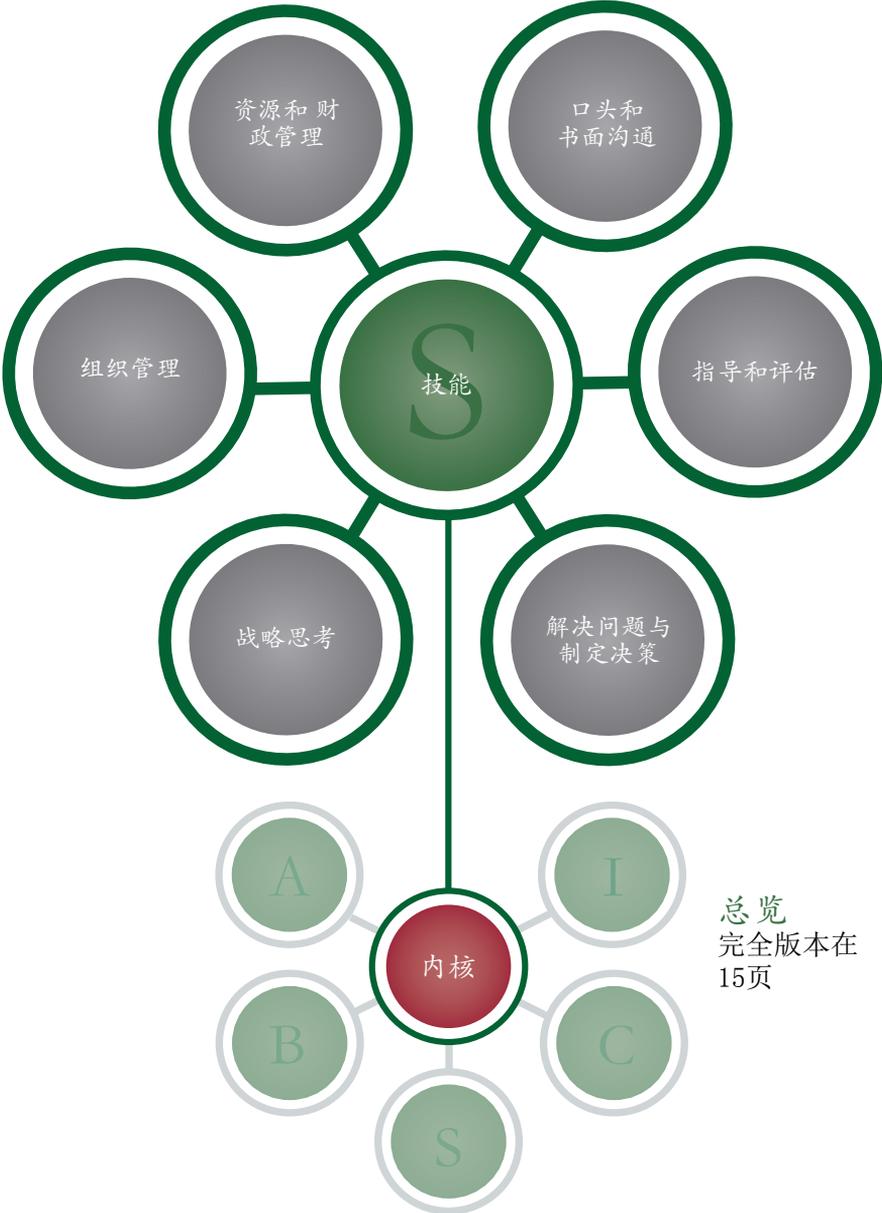
领导者可以开发和培养技能以获得成功，但他们如何应用这些技能始终受其内在价值观的影响。

我们在前面的章节中谈到了一个优秀领导者所具有的内核，行为和愿景。正如我们之前所说的，我们的内在品德塑造了我们的行为和抱负。因此我们一直在强调一个强大内核的重要性，它是一个优秀领导者的愿景、行为、技能和承诺的根基。

在本章中，我们将更深入地探讨一些可以开发和培养的，具体的，更能帮助领导者取得成功的技能。这些围绕原则和道德核心的技能决定了领导者如何沟通，如何化解矛盾，如何指导和评估人员，如何组建和领导团队，如何制定战略并做出决策，以及如何开展日常管理。

需要再次强调的是，是什么决定了我们要做什么。我们如何做事以及如何应用我们的技能始终被我们的价值观和我们认为重要的事物所影响。出于这个原因，我们依然将优秀领导者的强大内核品质置于圆心，我们下面将要讨论的各种技能则形成外环。这些能力主要围绕三点展开：沟通技能，交际技能，决策和管理技能。

图五、优秀领导者的技能



优秀的领导者如何沟通？

在我们讨论具体的沟通技巧之前，我们首先要看一下与有效领导者所具有的沟通上的总体原则和行为特质。有人说“知识就是力量”。但同时，隐瞒或滥用信息也可能造成对领导者不信任的气氛和麻烦。信息透明在谨慎和坦诚之间找到平衡是一个好的开端。成功的领导者在同事，员工和利益相关者之间能保持清晰，一致和持续的沟通，而沟通不良则会阻碍他们之间关系，并可能导致领导者出局¹⁰¹。我们通过各种媒介不断交流，清晰的沟通应该是组织文化的一个基本组成部分¹⁰²。这包括提前和经常分享组织愿景和价值观，支持开放互动的文化¹⁰³。

我们在沟通的同时也在接收着外界的信息，一位高效的领导者同时也肯定是一位好的听众。这就要求领导者时刻秉持开放、耐心和鼓励良性辩论的心态，这样能够最大化获得有价值的信息¹⁰⁴。以尊重、共情和支持的态度去倾听他人的发言，同时提出具体明确的问题和使用有效的分析方法可以帮助领导者完善并运用这些信息。尤为重要的是要建立起一套能直接获得公众和一线人员反馈的机制，他们往往对问题有着最直接的感受和见解，这种工作机制可以提高工作效率和成本效益。同时还传达出了组织的问责制度和以服务为中心的态度。

.....

101 Leadercast. (2015).

102 Leadercast. (2015).

103 Leadercast. (2015).

104 Ballantyne, S. (2012).

Tardanico, S. (2013, January 15)

Kerpen, D. (2013, January 28). 11 *Simple concepts to become a better leader*. Linked In: Leadership & Management. Retrieved from www.linkedin.com/pulse/20130128162711-15077789-11-simple-concepts-to-become-a-better-leader

Leadercast. (2015).

Sherman, L. (2016). The rise, stumble and future of Lululemon: Take off and turbulence. BoF Professional: January 25, 2016. Retrieved from www.businessoffashion.com/articles/intelligence/the-rise-stumble-and-future-of-lululemon

Weiss, D., & Cadsby, T. (2017, January). *Decision-making for complex situations*. Rotman School of Management. Retrieved from <http://weissinternational.ca/images/File/Decision-Making%20for%20Complex%20Situations%20-%20By%20Weiss%20and%20Cadsby%20in%20Rotman%20Magazine%20www.weissinternational.ca.pdf>

优秀的领导者知道，并非所有的冲突都是负面的；通常可以利用对立和不同的观点来激发创造性的解决办法与合作关系。

高效的领导者也意识到并非所有的冲突都是负面的；通常可以利用不同观点产生的紧张关系来促进创造性的解决方案的提出与合作关系的增强¹⁰⁵。高效的领导者会听到对方的关切、立场和要求；他们还可以找出推动着这些关切、立场和要求的潜在需求、利益和价值观¹⁰⁶。费希尔和尤里在其开创性的著作《谈判力》中提出了这种合作解决问题的方法¹⁰⁷。他们的合作谈判方法在其书第三章进行了更深入的讨论。

我们讨论了来源于自我的行为：我们的行为受道德，道德框架和社会责任的影响。这包括尊重和同情他人，因为我们对待他人的方式很重要。优秀的领导者也能有效地沟通和倾听他人的意见，因为他们重视周围其他人做出的贡献，领导者激励他们维护和遵循所属组织的愿景和价值观。这些以价值观为基础的行为提供了良好的基础，并辅之以任务和注重技能的行为，使领导者能够确保有效地和战略性地实现目标。

.....
105 Ballantyne, S. (2012).

Tardanico, S. (2013, January 15).

Kerpen, D. (2013, January 28).

Leadercast. (2015).

Sherman, L. (2016).

Weiss, D., & Cadsby, T. (2017, January).

106 Fisher, et al. (2011).

107 Originally published in 1981, it is now in its third edition. Fisher, et al. (2011).

优秀的领导者注重培养自我意识和自我管理，以确保他们的内在核心价值观与行为方式之间的一致性和完整性。这有助于他们提高处理自身优势、弱项、情绪和行为的能力¹⁰⁸。在强大的内核品德和良好的人际交往、协作能力的基础上，我们现在将研究具体的沟通技能，这些技能是良好领导力的重要组成部分。

技能1：演讲的艺术

能在各种环境下进行有效沟通是领导者的一项基本技能。我们已经讨论了情商的重要性，以及以关系、支持和协作的方式与他人互动的能力。优秀的领导者还能进行现场演讲、撰写报告、编写建议并完成一系列他们需要有效沟通的其他任务。优秀的领导者不仅要有良好沟通的技能，而且要以鼓舞人心和有说服力的方式进行沟通，这样其他人就能理解领导者关于如何实现组织远大目标的想法。

演讲是怎么做到把人们从现实拉到演讲者所描述到的世界里的？优秀的领导者培养出一种修辞感——在认知和情感层面上能触动人们的语言，以达到令人信服的效果。虽然有些人有这种天赋，但这同时也是一种可以学习的技能。许多领导者私下接受了进行有效、令人信服的演讲的培训。

纵观历史，一些强有力的例子表明，有些人如此有效地掌握了这种说服的艺术，以至于他们的影响在其自然生命消亡很久之后仍然存在。时代的伟大演说家就是这个群体的一部分。是什么让他们说话充满了力量？优秀的领导者能从他们的榜样中学到什么？

.....
108 Goleman, D. (2004). See also:

Anderson, T. (1998).

Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 315-338. Gallup Leadership Institute, College of Business Administration, University of Nebraska-Lincoln. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001

University of Victoria. (2011). *Description of the ten core competencies*. Victoria, BC: University of Victoria Co-operative Education Program and Career Services.

Ngang, T. (2012).

激励他人是领导者的语言艺术。

美国民权活动家马丁·路德·金是一位有效沟通传播者的典范。作为一名浸信会传教士，他在如何进行有效的讲道方面受过良好的训练：明确的要点、有效的隐喻和类比，雄辩、流畅的语言，这些对听众的情绪有很大的影响。他1963年的演讲《我有一个梦想》是展示他演讲技巧的一个经典案例。我们中很少有人能像马丁·路德·金那样讲话富有影响力和说服力，但是通过阅读或聆听他的演讲稿，注意到他对关键词的重复，对强有力的隐喻和文字图像的运用，以及他不断烘托起来的气氛，最终来到了他的高潮部分——对自由的反复强调，这些都是很有趣的。听众的全部注意力都被集中在关键点上，并把这些想法根植在心，金绝妙地掌握并使用了这一演讲技巧。

麦吉尔大学的杰伊·康格指出，激励他人是领导力的语言艺术¹⁰⁹。康格认为，领导者能熟练地规划出组织的使命，并以产生巨大吸引力的方式去传达这一使命。他们能在周围环境中发现机会，并以最大化其重要性的方式对其进行描述。他们能以激励人心的方式阐明一个组织的使命。鼓舞人心的领导者讲述能引发听众联想的故事和轶闻，吸引并激发他们的兴趣；这些故事又传递着他们所看重的价值观和行为。他们根据听众调整自己的讲话，富有技巧性地使用日常用语，用通俗易懂的语言与听众进行交流。他们可以掌控自己的语调和肢体语言，打造出一个自信的，可信赖的和令人信服的态度。前美国总统巴拉克·奥巴马和他的妻子米歇尔都拥有这种自信、踏实的沟通风格。这种沟通方式很有说服力，但又通俗易懂。奥普拉·温弗莉在2018年金球奖颁奖典礼上为塞西尔·B·德·米勒终身成就奖时所发表的演讲就是一个很好的例子：她的演讲内容通过精心准备充满了说服力，同时她的演讲还充满了戏剧效果，有技巧地确保能最大限度地影响观众的情绪。

.....
109 Conger, J. (1991).

演说家的技巧

如果我们想提高我们有说服力演讲的能力，我们能从这些大师身上学到哪些技能和技巧呢¹¹⁰？

1. 组织的使命在本质上应该是具有吸引力的目标，构建使命的同时借鉴对组织具有积极、文化意义的价值观和信念。与组织更广泛的社会贡献建立联系，真诚地拥护并吸纳它们。领导者对组织宗旨的真正信念成为鼓舞人心的基石，而达成这一目标只有经过长时间的探索、反思和努力才可能实现。
2. 在描述组织目标时，要结合组织和整个社会所持的积极价值观。用故事来说明它们在组织和市场中的指导价值。
3. 在阐述使命时强调关键信息。具体而言，强调使命的重要性、为什么位于首要地位、关键对手以及它为什么会成功的假设。
4. 尽可能使用比喻，类比和故事。你想传达的信息必须要简单且容易被注意到。在演讲中重复提及你想要传达的信息。
5. 尝试各种修辞技巧。求助外界指导；获取听众反馈。
6. 在说话时表现出你的情绪。你对组织愿景和使命感到激动和兴奋吗？如果是，让听众也能感受到！你对对手竞争感到了威胁和担忧吗？让听众感受到它们！

需要注意的是，富有说服力的演讲也可能是一把双刃剑。阿道夫·希特勒是一个充满蛊惑性的天才演说家，而他却给数百万人带去了战争，痛苦，甚至是死亡。历史证明，一个强大的领导者有说服力的演讲可以被用于操纵和胁迫目的，这可以在你的组织中以较小的方式发挥，就像它在全球冲突中以更大的方式发挥作用一样。像我们之前所说的一样，我们所有的技能和愿望都必须服从于我们的内在品格，道德以及使我们不伤害他人或我们周围世界的原则和价值观。

.....
110 Conger, J. (1991). p. 43.



技能2：书面沟通

优秀的领导者也要掌握其他沟通形式，其中就包括书面文字。并非每个领导者都有写作天赋！寻找可以帮助你进行编辑文字的人，通过他人来发现自己意识不到的拼写错误和语法问题的¹¹¹。毫无疑问，任何能够能到公众手中的文档都需要仔细的校对和编辑过程，明智的领导者对任何可能送到别人手上的重要文件都采取类似的方法。对文件的高标准还应扩展到书面和口头语言的传递中。

参考主管、经理和人力资源人员的意见，优秀的领导者会考虑哪种形式的沟通是最有效的¹¹²。尽管电子邮件已经成为和他人联系最快、最便捷的方式，明智的领导者在传递有情绪的信息，或可能造成收信人混淆的信息时往往会采用口头沟通，而不是使用电子邮件的方式。

111 Delvis, D., ed. (2014). *Communication: A key to leadership*. The Advisor: Resources for Supervisors, Managers, and Human Resources Personnel. Retrieved from <http://www.csun.edu/sites/default/files/LifeMatters-leadership-communication-2014.pdf>

112 Delvis, D., ed. (2014).

专家顾问们还建议对员工有重大影响的通知最好在会议上宣布，对于业绩和其他敏感信息等令人担忧的问题最好一对一、私下处理。书面沟通（包括电子邮件），往往有助于提供操作或技术指导。

总之，根据你的受众而编辑信息，同时牢记他们的知识、专长和经验。如果下意识地感觉到将要点击发送的信息有问题时，那么请一个你信得过的人把信息检查一下。

有效沟通的建议

以下是《建议者》对进行有效沟通的一些建议¹¹³：

1. **语言简洁。**用简单的语言表达自己的观点，精简自己的语言。人们每天都会收到很多信息，所以少就是多。
2. **谨慎组织语言。**如果感到不放心，在决定如何回应和使用哪种沟通方式之前等一下。在讨论一个复杂的话题时可以考虑用谈话要点来组织自己的发言。
3. **注意肢体语言和语调。**人们对肢体语言和语调的反应往往比对你所说的话反应更强烈。
4. **学会倾听。**鼓励他人发表自己的观点。你会学到更多，同时还能与他人建立融洽的关系。你能在随意地、间接地交流中收获良多。
5. **沟通！沟通！**隐瞒信息会导致员工对正在发生的事产生自己的看法，而这种看法通常是不完整或者不正确的。提供尽可能多的合理和适当的信息。
6. **不要轻易许诺。**这可能会破坏团队对你的信任，同时他们会认为你是个骗子。在你无法回答一个问题时，“我不知道”或者“我现在无法讨论”是最好的回答。
7. **解决问题。**当有人提出问题时，仔细听，提问题，讨论可能的解决方案。这向他们传递出明确的信号，当问题出现时，你是他们可以依赖的人。

.....
113 Delvis, D., ed. (2014).

准备演讲稿、制作提案和发表充满说服力的演讲可能是领导者工作生涯中的亮点……但领导者如果不适应如何面对公开场合，那将会是他糟糕的回忆的开始。通常情况下，领导者的大部分时间都花在与团队、下属以及利益相关者的人际沟通上。我们已经讨论了一个领导者支持、肯定和鼓励的重要性。当领导者能够用积极的方法增强团队的能力时，他们就会做得很好。然而，优秀领导者也有能力处理不可避免出现的业绩问题和其他各种冲突。

在这些情况下，有哪些技能能使优秀的领导者取得成功？首先，拥有化解冲突的能力是一个好的开端。其次，给工作人员提供指导可能是提高工作效率和部门成功的有效途径。让我们依次看看这些问题。

技能3：积极倾听和冲突管理

优秀的领导者同样也是好的听众。如果领导者鼓励发言和创新，那么肯定就会出现分歧（有时甚至会很严重）。如果你想营造一个创造力和好想法能够蓬勃发展的环境，出现分歧是很正常的，同时也是必要的。这时一个好的领导者会用开放的心态和好奇的、不评判的方法直面问题。在这里，主动倾听和协作解决问题的原则很有帮助：

- 保持开放，保持好奇心，避免使用评判性的语言。
- 控制你的情绪，注意说话的语调和肢体语言。
- 询问开放性问题以收集更多信息。
- 使用中性语言以避免激怒其他人。例如，“什么”和“如何”类的问题往往更容易被人接受，而“为什么”类的问题可能听起来是在质疑或评判他人。将“为什么”转变为“什么”或“如何”。例如，问“导致你做出这个决定的原因是什么？”而不是“你为什么这样做？”
- 寻找他们潜在的需求、兴趣、信仰、恐惧、希望和担忧。请记住，你在试图探寻冰山在海面下没有露出的部分，正如我们在前面章节中所讨论的那样。人们在人们获得更公开发言的环境之前会首先分享他们的立场、建议和要求。激励这些立场、建议和要求的因素通常都隐藏在海面下。
- 寻找最符合所有受影响各方的需求和组织目标的最优解。
- 帮助人们挽回面子保持尊严，即使他们的分歧已经公开化。
- 寻求解决冲突和合作方面的指导，提高这方面的技能。

人们往往会因为争夺资源或者与工作有关的想法、决定、行为出现不和时产生冲突。如果彼此沟通出现问题或者无法和谐相处时，这时候也容易产生冲突。如果冲突得不到快速有效的控制，双方情绪可能都会失控，这对那些希望在工作中保持愉快心情并且不想卷入日常琐事的领导者来说，化解下属之间的冲突可能是困难和令人沮丧的。优秀的领导者知道，领导力包括定义和传达组织的长远目标和使命，而冲突则需要马上处理。领导者必须做到二者兼顾¹¹⁴。

“通过沟通传达你的目标，支持有才能的员工，克服阻碍，把握机遇，高标准严要求，依道德标准行事，为你的组织树立一个好榜样。一个优秀的领导者可以建立一个善于合作的团队。成员之间的冲突对整个团队是有害的，它会分散成员的注意力，拉低团队效率，消磨团队的积极性，同时还会使他们的情绪变得消极和愤怒，因此作为领导者应该及时促进矛盾的化解。领导者还应意识到，一些冲突的产生是不可避免的，同时它们对于解决问题也是必要的，要鼓励团队成员之间进行有效的沟通，引导他们化解矛盾，促进他们的合作¹¹⁵。”

扁平化的组织结构会增大产生冲突的可能性¹¹⁶。当一个领导者同时也是团队的项目经理时，可能会遇到来自不同部门的团队成员因为利益或者完成工作所需要的时间不够和资源分配而产生的冲突¹¹⁷。然而，团队中的冲突并不一定是坏事。良性的冲突意味着可以公开讨论不同专业领域因知识和经验而产生的差异。它可以包括对各种想法的讨论，采用合作的方式提出创造性方案并解决问题。存在适度的分歧是有益的，因为它可以促进成员间的交流和辩论。团队角色和责任分工上产生混乱，存在相互矛盾的价值观，私人问题妨碍工作，产生消极情绪或发生争吵，这些问题会导致影响团队正常工作的冲突。对任务或工作流程不清楚会导致冲突；因为权力、领导风格、奖励和表彰制度运行方式不同而产生的分歧同样会导致冲突¹¹⁸。

114 Kazimoto, P. (2013). Analysis of conflict management and leadership for organizational change. *International Journal of Research in Social Sciences* 3(1), 16-25. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/c4dd/75436d03f5fb835300ff3766c9c296f020f2.pdf>

115 Kazimoto, P. (2013). p. 18.

116 Simões, E. (2014). Leadership and negotiation skills. ISCTE Business School, Lisbon. Retrieved from www.researchgate.net/publication/273202297_Leadership_and_Negotiation_Skills

117 Simões, E. (2014).

118 Simões, E. (2014).

优秀的领导者使用积极倾听和“意义建构”来帮助改变当前局面的意义，从而在尝试解决分歧之前帮助转变各方关注的焦点¹¹⁹。通过采取建设性的冲突管理，同时利用人们渴望合作和理解的心理，把双方利益的冲突转化为待解决的问题¹²⁰。

“沟通可以有效地帮助冲突当事人相互交换各方的观点，将指责转化为感受，将归罪转化为寻找问题原因，将寻求“真相”转化为获得“理解”¹²¹。”

爱德华多·斯莫司

你怎样处理冲突？

注意你处理冲突时的风格。你是否天生喜欢命令他人或与他人竞争，即使这种做法牺牲了他人的利益？或者你一直在回避冲突，寄希望于把冲突晾在一旁等它自己消失？你是否是一个妥协者，只是想赶快让分歧消失？或者你是一个和事佬，一味满足他人唯恐冲突毁了你们的关系或保住他们的益处？我们已经讨论了很多工作中产生的冲突，以及我们的处事风格是如何帮助或阻碍了我们处理这些冲突。

虽然所有这些风格在某些特定情形下中都有问题，但它们也有优点。让我们看看五种常见的处理冲突时的方式以及每种方式的优缺点。你会注意到在这些处理方式与我们的领导风格之间存在很强的相关性。

119 Harkins, P. (2014). *10 Leadership techniques for building high-performing teams*. Burlington, Massachusetts: Linkage Inc. Retrieved from www.scribd.com/document/265750292/10-Leadership-Techniques-for-Building-High-Performing-Teams

Simões, E. (2014).

120 Harkins, P. (2014).

Simões, E. (2014).

121 Simões, E. (2014).

风格	优点	缺点
指挥、竞争型	这种风格在时间有限，情况紧急以及行政命令适当的情况下很有效。它能帮助你达成目标或者得到你想要的东西。“我赢了，你输了”。	剥夺、抑制了他人的功劳；不符合其他人的利益；可能会引起他人的怨恨；你以牺牲他人的利益快速达成了目的。
让步、调停型	当维护关系比获得你想要的更重要时，采用这种办法是有效的；同时它还适用于上级给定了明确的工作方向的情况；它是保持和谐关系很有用的工具，同时显得你是一个可以合作的对象；当问题对你来说并不重要时，你可以做出一定的让步。“你赢了，我输了”。	如果要求人们不断对他人做出让步，这会让他产生怨恨；为了获得批准或者维持和谐关系而不表达自己真正的需要或者担忧；若果过多使用这种方法会打击团队士气；可能被其他更有竞争性的人利用，逼你做出更多让步。
折中型	为达成和解双方都做出了一定的妥协；适用于时间紧急且双方都没有损失对他们特别重要的东西；表明这个人在适当的时候可以向其他人做出一定妥协。“我们彼此都有损失和收获”。	如果人们的价值观或者原则受到威胁，要求他们做出妥协就会产生麻烦；当人们缺乏合作的能力时，这种方法会被过快过度使用；作为一种快速解决问题的方案，它使人们错失了寻找双赢局的机会。

.....
 122 Adapted from Thomas, K., & Kilmann, R. (2002). *Conflict mode instrument*. USA: Xicom Inc., subsidiary of CPP, Inc. and Kraybill, R. (2010). *Style Matters, 3rd ed.* Harrisonburg, VA: Riverhouse E-press. Available online at www.riverhouseEpress.com and at www.conflictstylesmatter.com

风格	优点	缺点
闪避型	可以提供策略性的暂停休息，而不是在人们感到不安烦躁时处理问题。可以给你时间思考如何最好地进行，或与他人协商。它为下一级自行解决问题提供时间。它不提供解决方案；没有解决这个问题。“我输了，你输了”。	问题如果得不到解决可能会升级。不处理问题的领导者会失去下属的尊重；人们挫败感会增加。一种掩盖一切的氛围会带来士气问题。这一策略只有在大家达成共识这个问题将在未来某时解决时才能应用。
合作型	这一过程包括探讨新视角、需求、担忧、以及内心深处的利益来找出最大限度满足各方需要的双赢方案。是一种包容的，受人尊重的方法。“我赢了，你也赢”。	这一过程耗费时日。各方需要被倾听，需要讨论决定如何向前走。如果领导者应该做出决定，或是时间有限的时候，此策略不太合适。人们须同意以一种合作的，解决问题的方式参加。

技能4：教练与导师

教练（coach）和导师（mentor）也可以成为提高员工能力的有效策略，同时可以降低产生冲突的可能性。但是，教练和导师有什么不同？应该在什么情况下使用它们呢？

虽然教练和导师都是鼓励和支持某人实现目标、应对挑战、提高个人发展与学习技能的方式，但是它们实现目标的具体方式并不一样。

根据专业教练杰基·阿诺的说法¹²³，教练和导师都有方法和计划来教导他们的学员以积极的方式发展。教练是一个中立的倾听者，同时也是存在问题的指出者；他们在执教期间不会提出自己的想法或建议。相反，他们会提出能引起反思的探究性的问题。教导的前提是被教导的人有尚未开发出的潜力，鼓励他们开发探索自身隐藏的领域，并在他们固有发展能力的基础上更上一层楼。教练着重关注现状和未来的可能性¹²⁴。教导的重点是建立和增加优势，它并不仅仅解决弱项。积极主动的教导重点是帮助人们成功，发展他们的能力，并使他们掌握成功应对挑战所需的技能¹²⁵。教练通常情况下是该组织外聘的专业人员或顾问，为员工提供私密的帮助；其他情况下，员工也可以通过自己的资源直接与教练签订合同。

教练 (coach) 鼓励并挑战人们探索自己尚未开发的潜力，而导师 (mentor) 则采取更加亲力亲为，不那么中立的方法。

教导 (mentor) 是一种更加亲力亲为，不那么中立的帮助成长的方式。导师承担指导者的角色，帮助学员更快，更有效地学习。导师使用一系列技巧和技术，使学员能够更清楚地了解组织及其在组织中扮演的角色。他们可能会提供建议和指导，他们通常对被指导者的工作富有经验。他们鼓励提问，并帮助学员进一步思考他们的职业发展¹²⁶。

123 Arnold, J. (2009). Coaching skills for leaders in the workplace: How to develop, motivate and get the best from your staff. Oxford, UK: How to Books Ltd. Retrieved from <https://books.google.ca/books?id=vIXwBQAAQBAJ&pg=PT2&lpg=PT2&dq=%22how+to+books%22%2B%22coaching+skills+for+leaders%22&source=bl%ots=MQd4K9v8IH&sig=EGFbSaSoPNRvV1mzGbgagwkMlv8&hl=en&sa=X&ved=0ahUKewi9kZq89e7VAhUb22MKHYTwBjIQ6AEITzAl#v=onepage&q=%22how%20to%20books%22%2B%22coaching%20skills%20for%20leaders%22&f=false>

124 Arnold, J. (2009).

125 Concelman, J. (2006). The 7 people leader imperatives. Development Dimensions International, Inc. Retrieved from www.ddiworld.com/resources/library/white-papers-monographs/the-7-people-leader-imperatives

126 Arnold, J. (2009).

教练和教导之间的差异¹²⁷

教练	导师
创造思考的空间	提供意见和建议
保持中立	可能需要做出评判
给予自主权	以实例为导向
提供挑战	帮助发展
不需要是一个专家	通常是专业人士
负有责任	有责任感
挑战信念、思想和行为	展示知识和经验
让学员自己做决定	引导学员做决定
展示实例和想法	提供实例和想法
在规定的时间内完成教导	时间较长
关注具体的发展领域	提供更广的视野

优秀的领导者会利用良好的人际交往与沟通能力来营造积极的团队氛围，减少冲突发生的可能，在冲突发生后及时处理，并通过自己或他人提供教导或指导支持提高员工的工作能力，打造一个高效、和谐的工作场所。

.....
127 Arnold, J. (2009).

技能5：沟通与团队建设

沟通、预防和管理冲突以及建立有效的团队是优秀领导者必备的技能。一个真正合拍的团队通常都会有一个善于构建高效率的运营原则和价值观的领导者¹²⁸。虽然有些冲突是不可避免的，但一个擅长领导团队的领导者可以使用一些策略预防大部分冲突的发生¹²⁹：

1. 根据组织总体目标确定明确的目标或愿景。
2. 为实现这些目标制定行动方案。
3. 通过交流建立信任，鼓励前瞻性思维并给团队注入活力。
4. 寻找实现计划需要的人才。

有趣的是，团队被奉为当今商业世界中完成创造性工作的有效方式，但有很多原因导致了很多团队的失败。根据《哈佛商业评论》Coutu的报道¹³⁰，人们往往并不擅长团队合作，他们甚至不同意团队应该做的事情。这就是为什么领导者不仅要提供组织目标和愿景，还要在其他领域提供明确的信息：

- 明确团队成员。确定谁在团队中，谁不是团队的一员；
- 确定并指明方向，明确任务的行为准则；
- 限制团队规模，成员尽可能精简。Coutu建议人数不要超过两位数，通常六个人的团队规模是最理想的；
- 保证组织将提供支持：奖励体系，人力资源系统和信息系统必须能够促进团队合作；
- 专业教导：团队需要在工作中，项目开始时，过程中和结束时作为一个整体接受教导。领导者的重点要放在团队工作流程和绩效的教导上。

不幸的是在很多政府环境下，人员配置像一扇旋转门，转来转去，有些人因为他人的调动、临时休假或晋升而承担临时的“代理”角色，而且这种情况已经成为了常态。这对团队的成功并不是一个好兆头。

.....
128 Harkins, P. (2014).

129 Harkins, P. (2014), p. 1.

130 Coutu, D. (2009). Why teams do not work. *Harvard Business Review*, May 2009. Retrieved from <https://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work>

相比之下，最有效的团队已经在一起足够长的时间，完成了最初的磨合，并且他们在如何协同工作方面建立了高度的信任，舒适和信心。他们很了解彼此，并且已经学会了如何一起工作。

根据Coutu的说法¹³¹，航空业有很多有趣的例子。在航空业，让新的组员适应团队是一个机组重要的任务。机组成员间需要相互了解并信任，通常他们要一起工作很长时间。在执飞商业航班的机组人员中，73%的安全事故发生在机组人员一起飞行的第一天。在美国国家航空航天局，有合作经历的疲劳飞行员犯的错误比精力充沛但之前没有一起飞行过的飞行员要少¹³²。同样，研发团队（R&D）确实需要新的人才以确保能不断产生新想法，但平均三到四年加入一个新人被证明是最有效的¹³³。显然，频繁的过渡期对团队的成功有着负面的影响。这给政府机构的领导者带来了严重的问题，他们需要在人员可能经常洗牌的情况下完成基于团队的工作。

构建高效团队的技巧¹³⁴

- 确保团队成员清楚自己的角色和任务，以及他们如何与其他成员协作；
- 确定团队目标，指出明确的工作方向，确保工作流程有效；
- 评估团队的要求，确保团队拥有完成工作所需的信息和资源；
- 促进团队学习，并鼓励在整个过程和项目结束时进行自我反思和集体评估；
- 确保项目的时间表与团队成员的可靠性相匹配。

.....
131 Coutu, D. (2009).

132 Coutu, D. (2009), p. 6.

133 Coutu, D. (2009), p. 6.

134 The following list is from Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly* 12(2001), 451-483.

理想情况下，团队的成果将优于成员的个人贡献，因为成员间可以产生思想的碰撞，更快地得出最佳解决方案。这就是为什么团队合作通常被认为是开发更好的产品和服务的好策略。一个优秀的领导者将促进有效的团队合作，能认识到团队成员在不同方面的长处并将他们结合起来，以获得最大的价值并帮助实现组织目标¹³⁵。

技能6：评估成果与提供反馈

领导者、经理和主管也面临着提供绩效评估的挑战性任务，其中包括对员工的绩效提供建设性但负面的反馈。优秀的领导者知道如何对员工的行为和能力进行评估和反馈，因此这也是一个领导者必须掌握的技能¹³⁶。年度绩效考核是一个庆祝成功，反思和提高员工的工作成果，鼓励他们继续积极表现的好时候。但是，你可能会不时地需要在需要改变或改进的方面提供反馈。在负面但有建设性的反馈和对进展顺利的事项的鼓励之间找到平衡，这在正式的审查中是很重要的。反馈永远不应该被用作攻击他人的武器，反馈应该是给他人的礼物。你的工作是支持团队成员的成长和成功，因此需要考虑如何以积极和面向未来的方式提出你关切的问题，使他们能够清楚地了解他们需要做出的改变。

不要只在年度的绩效评估中提供反馈。优秀的领导者在工作中不时提供非正式的反馈：注意并肯定员工好的方面，赞赏和鼓励员工，并在需要做出改变时提供指导。无论是提供积极的反馈还是促进发展的反馈（当需要进行变革时），重要的是给被评估的人留下积极的、指导性的经验。相比之下，差劲的领导者往往会在事情进展顺利时保持沉默，并且只绩效评估留作他们提出批评时使用。

在下面的几页内容中，南澳大学的研究者为管理者提供了有关如何向员工提供反馈的实用技巧¹³⁷。

.....
135 O'Brien, J. (2013, January 23). *Root cause analysis*. Retrieved from www.fiixsoftware.com/blog/5-whys-simple-root-cause-analysis/

136 Concelman, J. (2006).

137 The following section is from University of South Australia. (2012). *Providing quality feedback: A manager essentials guide*. Retrieved from http://w3.unisa.edu.au/staffdev/guides/good_practice_guide_to_providing_quality_feedback.pdf

提供积极的反馈

我们在这里讨论的目的是鼓励员工谈论他们的工作成果，以便他们能一直保持良好的发展态势。说的少一点，听的多一点。提出一系列开放性的问题。

积极反馈的步骤¹³⁸

1.	公开表扬并具体描述员工优秀的行为或表现。
2.	指明他们的表现或行为对团队的积极影响。
3.	通过提出开放式问题询问他们的见解，例如： <ul style="list-style-type: none">• 自己对团队的积极表现做出了怎样的贡献？• 自己具体在哪些方面做得特别好？• 从中获得了什么可以应用于其他工作或项目的经验？• 如何与团队中的其他人分享自己的经验或心得？
4.	倾听他们的建议。设定一些目标并描述目标实现后的积极影响。

提供纠正性的反馈

如果某些事情已经发展到你认为需要改变的地步，那么这里有一些技巧可以帮助你在这次改变的过程作为一次积极的教导经验，展示自己乐于纠正任何能造福个人以及更广泛的团队或组织的业绩方面的问题¹³⁹。

首先考虑咨询人力资源部门，确保了解他们的工作方法以及他们评估员工表现的机制。告诉他们你的顾虑，并询问他们为帮助员工提高工作能力所能提供的资源。

其次，在适当的环境下安排一次私人会面。在与员工的私人谈话中，你要清楚地指出员工的不足之处，但是要牢记谈话的目的不是为了责怪，评判或批评你的员工。

138 University of South Australia. (2012), p. 7.

139 University of South Australia. (2012), p. 7.

你的目的是让员工意识到自己的问题，让他们承担起完善自己不足的责任。你希望他们能保证改正自己的行为并采取行动以提高业绩。你还在考虑是否可以通过额外的培训，指导来达成这一目标。

下面是此过程的各个环节。坐下来，明确的提出你想讨论的问题。“我注意到你已经很多次参加团队会议时迟到，我担心这会影响到团队的工作效率。”描述不良行为及其可能产生的负面影响。以下是澳大利亚大学对此环节的建议¹⁴⁰：

纠正性反馈的步骤	
1.	用具体、客观的描述来表达你的忧虑。关注实际的不良行为或表现而不是员工自身。注意这不是对员工个人的评价。
2.	询问他们对这件事的看法。给他们一次分享对问题存在原因的想法的机会。
3.	指出这件事对自身、他人和组织的负面影响，以及该不良行为或表现可能产生的后果。
4.	描述你希望看到的改进。
5.	采取解决问题的方法可以提高员工的表现以满足这些期望。要求并倾听他们的想法。
6.	和他们一起提出解决方案并制定一些具体的目标。
7.	教导他们实现这些目标。
8.	审查目标的实现情况，确认他们的改进效果。

最后一点很重要：跟进这样的讨论是这个过程的重要部分。请务必设定一个时间或日期，以便再次见面以了解事情的进展情况，并确认改进的效果。

.....
140 University of South Australia. (2012).

这是一个鼓励他们的时间，肯定你希望他们继续保持的良好行为。如果仍未达到你的期望，你可以重复上述流程，或咨询人力资源部门讨论其他后续方法。如果考虑给与员工纪律处分，你可能需要他们的参与或指导。

鉴于大多数人发现收到负面反馈时会感到很有压力，你可以通过庆祝一切进展顺利的方式来缓解负面反馈给他们的压力。这可以让员工知道你不是单方面的看待问题，要知道需要员工改进的不足之处只是整体的一部分。正如我们之前已经讨论过的，优秀的领导者给予员工肯定和鼓励——即使在评估他们的时候也是如此。你还希望将员工的个人目标与组织目标保持一致，为他们将要做的事情以及如何达成目标设定期望¹⁴¹。记住：评估员工和提供反馈是对员工的长处以及他们工作的肯定和鼓励的重要机会。

优秀的领导者要有慧眼识人的能力。这意味着领导者需要雇用合适的人才来完成合适的工作。这从一开始就消除了许多潜在的问题，使领导者有更多的机会来庆祝取得的成就，而不会总是被员工的行为所困扰。招募和选择积极，有才华和敬业的员工有助于确保生产力和效率，并使领导者能够提高绩效标准¹⁴²。

研究表明，支持、肯定他人的领导者会对团队产生积极的影响。感觉得到领导支持的员工通常会在工作中感到舒适并更投入，并且通常幸福感会更高¹⁴³。发现领导者与员工的消极互动和员工对组织的贡献减少，工作满意度降低，生活满意度降低有关系，同时还会对员工产生心理上的压力和消极情绪¹⁴⁴。因此，优秀的领导者使用积极和高情商的方法来处理员工的问题，确保工作环境保持积极，充满活力并有助于员工成长是理智的做法。相比之下，“妥协，交换条件和计分是政治斗争的结果；员工不会对组织产生认同或贡献。有影响力的领导者则会一直把同事和组织的需求放在首要地位和中心位置¹⁴⁵。”

.....
141 Concelman, J. (2006).

142 Concelman, J. (2006), p. 8.

143 Ince, E. et al. (2016).

144 Ince, E. et al. (2016), p. 4.

145 Concelman, J. (2006), p. 7.



个人和团队在思考、行动和施加影响时,以促进组织可持续竞争优势的方式实施战略领导¹⁴⁶。



技能7 & 8: 战略思考, 问题解决和决策

我们的领导技能图中的下面两个领域涉及战略思考, 解决问题和决策。尽管战略思维有自己的领域, 但它们之间是相互联系的。

领导者和管理者应当做出决定并解决问题; 知道决策何时被视为有战略性以及何时不被认为有战略性是有帮助的。“个人和团队在思考, 行动和施加影响时, 以促进组织可持续竞争优势的方式实施战略领导¹⁴⁷。”重点是组织的持久成功和可持续性, 以及它长期发展的能力。

战略领导力和普通领导力有什么不同?

根据休斯和贝蒂的说法¹⁴⁸, 当领导者的决策和行动对组织具有战略意义时, 就会发挥战略领导力。它的影响范围广泛且持续时间长。它通常涉及到重大的组织变革。战略领导力的影响范围广泛意味着要求领导者将组织视为由多个部分组成的相互依存和相互联系的系统, 其中任何一个领域的决策都会引起其他领域的联动¹⁴⁹。时间框架对组织有着深远的意义; 战略领导者在努力实现短期目标的同时牢记长期目标。相比之下, 优秀的运营领导者能有效地管理日常职能, 并且熟练地与人合作以确保实现短期目标。这是必要的工作, 但不具备战略领导者所要拥有的长远视野。战略领导力也会带来重大变化¹⁵⁰。有效的运营领导者并不总是涉及组织变革, 而这是战略领导所经常参与的¹⁵¹。

.....

146 Hughes, R., & Beatty, K. (2005). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success*. Centre for Creative Leadership. San Francisco, USA: Jossey-Bass Business and Management Series. p. 9.

147 Hughes & Beatty. (2005), p. 9.

148 Hughes & Beatty. (2005), p. 9.

149 Hughes & Beatty. (2005), p. 12.

150 Hughes & Beatty. (2005), p. 12.

151 Hughes & Beatty. (2005), p. 13.

休斯和贝蒂指出，高效的领导者会参与战略思考，战略行动和施加战略影响¹⁵²。领导者将从战略角度思考，寻找周围环境中可能影响组织完成任务的力量和趋势。战略思维是以全新的，不同的视角看待问题，能看到看似不同的部分之间的联系并提出创造性的应对方式。它涉及对数据，趋势和事实的分析¹⁵³。它同时还能够做出预测，提出挑战和解释¹⁵⁴。

战略行动与决策和解决问题相关联，当它们关乎组织的长期利益时就会变为战略决策。施加战略影响需要准确评估和驾驭政治格局，同时不影响自己的公信力，制定令人信服的愿景，在其他人的心中创造出对这一愿景的热情和理解，并在整个组织中寻求支持以推进自己的计划或目标¹⁵⁵。

哪些不是“战略性”的问题和决定呢？

如前所述，优秀的运营领导者做出了许多对组织利益至关重要的决策，即使他们没有战略规划和决策所涉及的长期影响和广度。良好的解决问题的能力也是优秀领导力的一部分。在艾维商学院采用的方法中，鼓励成长中的领导者去定义重要的问题，收集与问题相关的信息，开发新的方法来理解问题，然后开发独特的，能解决问题的首选方案¹⁵⁶。因为大多数问题都涉及到人，因此社会评判也成为解决问题的方法的一部分。了解人们在做出决策时的思维方式是非常重要的，能够与他人合作引导变革，解决问题，从问题中总结经验也很重要¹⁵⁷。

良好的问题解决能力需要具备批判性思维，并能够做出明确合理的判断。具备这些技能的领导者能够清晰理智地思考，系统地解决问题并迅速做出正确的决策。

.....
152 Hughes & Beatty. (2005), p. 216-218.

153 Hughes & Beatty. (2005), p. 216-218.

154 Schoemaker, P., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, January-February. Retrieved from <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-essential-skills>

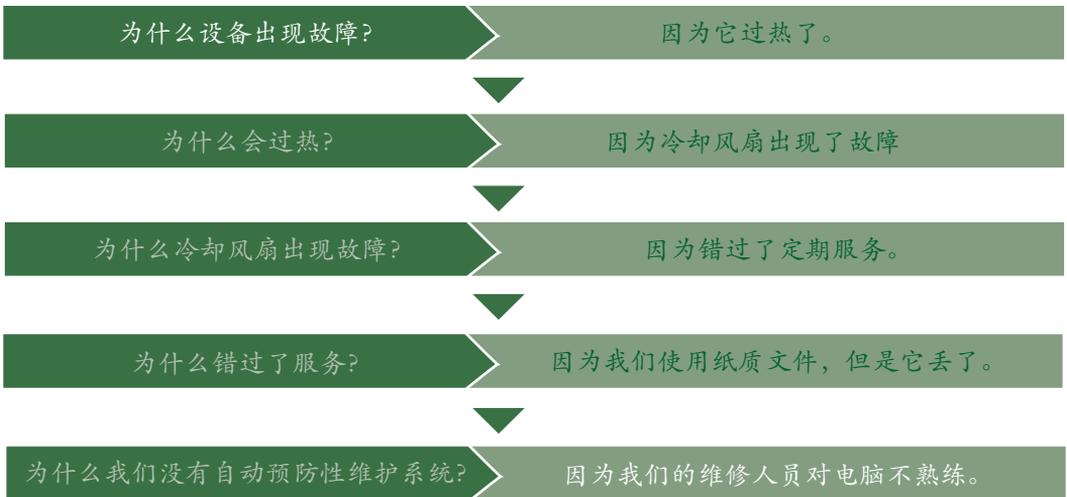
155 Hughes & Beatty. (2005), p. 218.

156 Rowe, W.G., & Guerrero, L., eds. (2015). Leadership skills approach. In *Cases in Leadership, 4th ed.*, 81-99. Sage Publications.

157 Rowe & Guerrero. (2015).

他们快速处理信息并做出迅速有效的决定。他们检查所有证据，查阅数据，评估所有备选方案，确定先后顺序并形成判断，以便在最短时间里提供最有效的解决方案¹⁵⁸。即使时间有限，并且他们没有得到想要的所有信息，优秀的领导者通常也知道何时可以承担战略风险并做出决定¹⁵⁹。

和解决问题有关的最有趣的挑战之一是确定问题的真正原因。通常我们以为的原因并不是最根本的原因。分析问题的根本原因需要深思熟虑的调查和质疑，正如“针对根本原因的5个为什么”所述。我们下面用一个简单的例子说明为什么继续探索很重要¹⁶⁰：



这个简单的例子表明，如果这个团队只是更换了冷却扇，这个问题仍然会再次出现。把“为什么”一直问下去暴露出了这里存在的更深层次的问题。使用这个简单技巧的领导者需要小心，不要把“为什么”最后问成了“是谁干的”，并且无意中创造了一种指责文化。

158 O'Brien, J. (2016). Do you fit the bill? 8 Skills of successful maintenance managers. *Uptime*, Feb/March 2016. Retrieved from www.fixsoftware.com/wp-content/uploads/2016/02/uptime-magazine-8-manager-skills.pdf

159 Concelman, J. (2006).

160 The following list is from O'Brien, J. (2013, January 23).

与此形成鲜明对比的是，当团队以合作和解决人们需求为基础时，解决问题的文化可以建立起人们之间的信任¹⁶¹。客观地共同努力和解决问题创造了一个更积极的环境，人们在这里可以聚在一起解决共同的问题。优秀的领导者也会利用团队的优势。知道人们哪里做得好，并在过去的成功的基础上更上一层楼，这样可以找到解决问题的捷径，同时为团队做好准备以应对更多更大的问题。解决问题的文化也鼓励创新和衡量风险。当人们去尝试新鲜事物并将改正错误视为一次学习的机会时，创造性解决问题就成了规则，而不是意外的产物¹⁶²。当领导者赋权给员工，激励他们，并将他们的努力与高效的工作流程结合起来时，领导者就能营造出一个良好的解决问题的环境¹⁶³。

最后两个领域涉及组织管理习惯和财务管理。

技能9：组织管理……我的袜子在哪里？

你有着富有远见的大局观，而讽刺的是处理细节问题对你而言可能是一项挑战。出于某些原因，这些优秀的能力很少能同时集于一身，这意味着一位鼓舞人心且富有远见的领导者可能需要他人的帮助来保持组织的秩序。如果你有幸拥有一位高效的行政助理，那么要确保这是一位专注细节的人，非常善于校对，能预测计划的截止时间并且能知晓你需要的东西。当领导者与帮手之间如化学反应般产生信任时，他们之间会出现惊人的协同作用。他们需要彼此。合适的支持者永远不会是一个富有魅力的有远见的领导者，而且往往根本不会喜欢领导者这个职位，但他们能从改进细节和支持组织的成功中获得巨大的喜悦。同样，一个充满活力与魅力，富有远见的领导者也需要一个他们可以信赖的帮手。如果你已经有这样的人为你工作，那你是幸运的。

如果你亲自管理行政工作，那么你需要培养时间管理、高效的归档、电子邮件系统、日程安排和记笔记等方面的技能，以确保你能始终处于领先地位。幸运的是，这些都是可以从他人身上、职业培训和在线资源来学习和开发的技能。尽管为自己建立一个良好的运行系统需要时间，但你能感到自己变得越来越高效和可靠，别人也可以依赖你。

.....
161 Marone, M., & Blauth, C. (2004). *Creating a problem-solving culture*. AchieveGlobal. Retrieved from www.rpi.edu/dept/hr/docs/Creating%20a%20Problem%20Solving%20Culture.pdf

162 Marone & Blauth. (2004).

163 Marone & Blauth. (2004).

技能10：财务和资源管理

可持续性对于要削减预算的政府部门来说是一项长期的挑战。这就需要领导者有良好的财务规划和管理能力，团队要知道可以把钱用在什么地方，什么地方不需要用这么多钱。对于成长中的领导者而言，学会阅读金融电子表格，了解你可以利用的收入来源和储备以及如何为这些项目提供资金是很重要的。政府的财务管理还有一个更重要的方面，它要求你作为纳税人资金的谨慎管家，以道德、负责任的方式履行管理公共资金的责任，同时希望看到投资取得最大的积极成果。透明度、道德操守和公仆式的领导态度对于确保明智、谨慎和战略性地使用资金和资源至关重要。

小结

一位优秀的领导者所拥有的技能代表着他们将如何完成任务；领导者的内核和愿望反映了他们的动机。它们共同发挥作用，为领导者创造成功。

高效领导的基本技能包括在各种环境下的沟通技巧：公开演讲、报告和提案撰写、电子邮件、领导小组会议和一对一的沟通。优秀的领导者知道何时运用何种沟通技巧，以鼓舞人心，易被接受的方式与人进行沟通。

优秀的领导者不仅能勾勒出组织的远景，还可以提供教导、指导和适当的评估，以确保下属得到支持、赋权和协助以获得持续的成功。优秀的领导者知道自己在冲突时的处理风格，以及在分歧出现时如何有效地与他人合作。他们可以提出好问题，看穿问题的本质，从表面看到深层的原因，并在冲突出现时进行谈判和管理。这使他们能够确保冲突能以富有成效的方式得到管理和解决。在此基础上领导者可以组建和领导团队：确保团队成员清楚自己的角色，为工作提供支持，并指导整个过程取得积极的成果。

优秀的领导者拥有战略性眼光，做出的决定将对本组织的持续成功和发展产生积极的推动作用，同时具有长远的视角，能看到大局以及其中的机遇和威胁。

他们是问题解决者和优秀决策者，无论这些决定是与日常事务有关，还是引发变革以做出改进或获得成功。

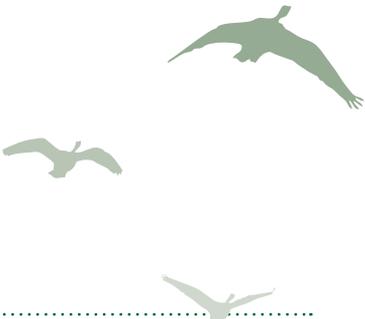
在个人层面上，优秀的领导者是有组织性的。他们已经找到了管理领导行政工作的方法，并围绕自己建立了良好的支持体系，无论这些资源是人力的还是技术的。

最后，他们知道如何管理自己的资源，并有良好的财务领导和管理能力。他们意识到自己对如何使用调配这些资源负有公共责任。他们还认识到未来的可持续性往往取决于当前的谨慎——谨慎赋予了他们创造力和创新精神，以确保他们的决策既是战略性的，同时也是务实的。

用于测评与发展的属性特质

优秀的领导者需要：

1.	优秀的表达/演讲能力
2.	优秀的写作能力
3.	积极的倾听并掌握冲突管理与解决的能力
4.	优秀的教导和指导能力
5.	优秀的团队建设能力
6.	优秀的绩效评估与反馈能力
7.	优秀的分析与战略管理能力
8.	优秀的问题解决与决策能力
9.	优秀的组织能力
10.	优秀的资源、资产和财务管理能力



第五章

优秀领导者的信息承诺

有效领导者的信息承诺流向四个重要且相互关联的方向：
内部、人际、运营和外部。

先前的章节中，我们已经讨论了一位优秀领导者所具有的内在品德与才智是如何在他们的行为、抱负与技能中展现出来。我们不止一次地见证了一个能够指导行动、强大的内在核心的重要性。

接下来的三章将会探讨领导这所做的那些承诺，是如何保证他们自己在一周又一周的时间里坚持下来。这些承诺创造了一种可持续的领导实践，它们展现在三个关键领域内：信息、交流和可持续性。

你会注意到特定的主题和原则不断地出现，是因为卓越的领导力是在关于我们如何交流、关心、激励、指导、引领我们下属的这种连锁原则中而展现出来的，在我们思考如何应对投资者、公众以及那些与我们息息相关的组织中的不断重复的原则中展现出来的。这些主题和原则像七巧板上的小块一样相互联系着，只有当你把他们放在合适的位置，你才会看到整个画面。

“

学会从别人所犯的 error 中收获些什么，一个人的人生无法长到让你把所有的 error 都亲自犯一遍¹⁶⁴。

”

埃莉诺·罗斯福

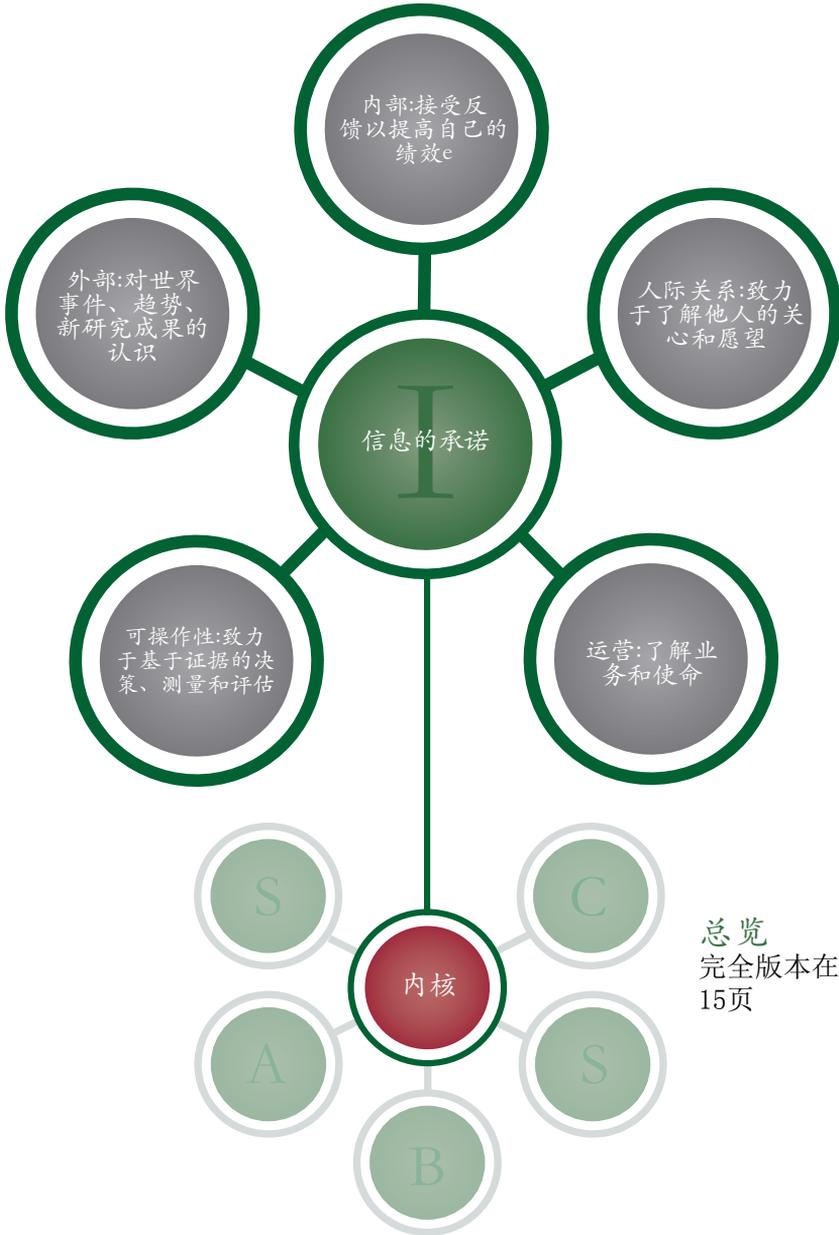
正是因为这个，我们需要不断重复地听到这些想法和原则，直到我们充分理解记忆，仅仅给他们粗略的想法然后继续前进是远远不够的。如果我们想要变得有感召力的、道德的、关怀的、奉献的领导，我们需要好好考虑这些想法并且考虑如何将它们融入到我们日常生活中。

信息承诺的概念有四个不同的方向。第一个就是内在方面：一位高效的领导致力于通过自己的言行来获得信息与反馈，并且致力于了解自身的不足之处并加以改正，这反映了他们追求个人优秀的渴望，正如第四章所讨论的那样。第二点是人际交往关系：一位优秀的领导者专注于了解同事、下属以及内外投资者的忧虑与需要，这是成为关怀、积极、消息灵通的领导的一部分，也是如先前章节所讲述的那样。第三个是关于实际操作上的，并与工作的内容紧密相关：一位卓越的领导者会十分愿意密切了解总公司业务情况和组织任务，或者是他们所负责的单元。他们对测量、评估、基于信息的决策都十分上心，会去了解可测量的结果如何去定义成功。第四点是外在方面：优秀的领导者会紧跟会影响他们工作的世界时事与潮流，他们会持续研究与并用新发现去支持他们对创新的渴求，去帮助他们进行风险评估。

使用之前章节所用的模式，信息承诺会在下面的图表中出现。

.....
164 Ettus, S. (January 23,, 2015, updated December 6, 2017). *Inspiring quotes from 100 extraordinary women*. Retrieved from www.huffingtonpost.com/samantha-ettus/100-quotes-from-100-extraordinary-women_b_6483622.html

图六:优秀领导者的信息承诺



让我们依次看看这四个方面。

内在的信息承诺：要想成为一个更好的领导， 要懂得获得反馈和了解自身弱点。

正如我们提到的，我们是谁决定着我们将如何表现。优秀的领导者不仅渴望卓越，还会通过长时间的学习和个人成长，将这种渴望应用在他们身上。一位优秀的领导者在情感上是足够踏实而听取反馈的，并且还能诚实地重视他人，所以他们能够解决足以影响他成功的缺点。在典型的政府制度中，嘴上说说总是比实际行动简单：大多数下属很少会感到足够自由和安全去给他们的上司一个消极的反馈，而对像360工作反馈的回顾能够帮助我们，给领导者们创造一个可以从他们身边不同的资源得到反馈的机会。无论如何，在一个健康的工作场所中，员工拥有交际技能，通过交际手段和策略去与潜在的困难目标交流，一位优秀的领导者也会通过一种合适、有礼貌的方式使员工更简单地提高专注度。

《不混蛋规则》一书的作者罗伯特·萨顿在他的新书《好老板，坏老板》中指出¹⁶⁵大多数老板在下属眼中都是“傻瓜的天堂”¹⁶⁶。他问了一个每个领导者都应该问的强有力的问题：“如果给你机会，你的员工还会愿意再为你工作吗？”关于自我意识，“你真的和为你工作的人的感觉一致吗？”他的研究表明，大多数老板都是自欺的，他们认为自己比别人更受欢迎和赏识。对员工来说，最严峻的考验就是：“你愿意继续为他/她工作吗？”

一般来说，员工已经学会了解读他们的老板，学会了解读无数的或明示或暗示的线索，这些暗示能让员工感觉到事情的进展。他们很少把他们看到的和知道的告诉别人。在《好老板，坏老板》一书中，萨顿提供了压倒性的证据，表明老板出了名地无视下属对自己的真实看法，而且往往不知道自己在在工作场所(无论是好是坏)产生了什么影响。毫不奇怪，员工们不愿畅所欲言。人们拥有权力往往会产生这种效果。正因为如此，优秀的领导者会努力培养自我意识。他们在内心承诺对反馈保持开放的态度，并致力于持续的个人成长¹⁶⁷。

.....
165 Sutton, R. (2007). *The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that is not*. New York, NY: Warner Business Books.

166 Sutton, R. (2010). *Good boss, bad boss: How to be the best... and learn from the worst*. New York, NY: Business Plus. p. 248-249.

167 Sutton, R. (2010). *Good boss, bad boss: How to be the best... and learn from the worst*. New York, NY: Business Plus.

人际信息承诺:了解同事、下属和内部/外部利益相关者群体的关注点和愿望

我们已经讨论过领导者的重要特性,包括合作、专注、善于倾听、善于人际交往、支持团队。这是由于内部承诺对追随者的需要、关切和愿望保持敏感。了解团队需求的领导者将努力确保资源和结构到位,以支持团队的成功。对下属关注的问题敏感的领导者将能够收到关于自己表现的反馈,以及关于可能影响生产力和成功的运营关注的反馈。优秀的领导者还致力于了解追随者的愿望,并赋予他们权力。优秀的领导者是敏感的,满足追随者的需求、关注和愿望。只要有可能,他们就会去实现这些愿望。

优秀领导者是敏感的。满足追随者的需求、关注和愿望。

显然,这必须与组织的优先级和目标相协调,但是在这些参数范围内,优秀的领导者希望他们的下属在工作中蓬勃发展、成功并快乐。对于《好老板,坏老板》一书中的萨顿来说,这意味着通过基于同理心、善良和尊重的领导行为,帮助下属在工作中感受到尊严和自豪¹⁶⁸。

以这种方式工作的领导者更容易拥有对组织和领导者高度忠诚的下属。这种形式的忠诚是通过在该领域中得到充分研究的各种策略培养出来的。例如,领导者提供建议、支持和关注追随者的个人需求,将提高员工的组织承诺水平¹⁶⁹。表现出仆人式领导行为的领导者比不经常使用仆人式领导行为的领导者具有更高的员工承诺水平¹⁷⁰。真正的领导,其特点是言行一致,这也是培养信任和员工承诺的一部分¹⁷¹。

168 Sutton, R. (2010), p. 248-249.

169 Kent & Chelladural, 2001, in Lo, M.C., Ramayah, R., & Min, H.W. (2009, September). Leadership styles and organizational commitment: A test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139. Page 137.

170 Sokoll, S. (2014). Servant leadership and employee commitment to a supervisor. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 88-104.

171 Xion, K., Lin, W., Li, J., & Wang, L. (2016). Employee trust in supervisors and affective commitment: The moderating role of authentic leadership. *Psychological Reports*, 118(3), 829-848. DOI: 10.1177/0033294116644370

当这与领导者对员工需求和关注的承诺相结合时，就为其他人创造了一个强大而健康的工作环境。当领导者了解他们的员工，提供适当的培训和发展，给予认可，在需要的时候提供指导，并通过以客户为中心的方法鼓励团队合作时，高度的员工参与就成为可能¹⁷²。

这种信息承诺还涉及到利益相关者群体，包括内部和外部的利益相关者群体。优秀的领导者也想知道这些群体的需求和关注点，以确保他们充分了解情况。这是协作实践的一个重要组成部分：如果不了解他人的需求、问题和关注点，就很难与他们很好地合作。

尽管我们可能致力于开放，但如果其他人不愿意公开他们的想法，我们可能很难获得我们需要的信息。有时候，这与政府内部长期存在的一种文化有关，在这种文化中，人们对自己的想法和感受不诚实，感到不安全。随着时间的推移，政府工作人员习惯于采用一种高度外交和中立的沟通方式，既不冒犯他人，也不会给人留下固执己见的印象，更不会惹怒任何人。在这样的环境下，优秀的领导者可能需要比以往任何时候都更加努力地工作，才能克服这种表面的礼貌，找出人们真正的想法和感受。

《亲和力指导手册》从权力距离的角度描述了这种情况¹⁷³。你拥有的权力越大，你与他人之间的权力距离越远，别人在和你说说话时就越有可能缓和语气。来自下属的常见信号是这样的¹⁷⁴：

- 提示：“我想知道……”
- 偏好：“也许我们应该……”
- 问题：“你认为会奏效吗？”
- 团队建议：“我们为什么不试试？”
- 试图粉饰或淡化坏消息
- 过于礼貌或恭敬
- 被当权者拒绝时，迅速推迟或让步

172 TNS Employee Insights. (2014). *8 Tips to engage your employees*. Retrieved from <http://tns.tnsemployeeinsights.com/acton/media/2055/employee-engagement-tips-for-managers>

173 Wilson, P. (2016). *The approachability playbook: 3 Essential habits for thriving leaders and teams*. USA: Approachable Leadership. Retrieved from <http://ALplaybook.com>

174 The following list is from Wilson, P. (2016), p. 25.



不言而喻，那些奉行开放政策、真正倾听人们意见的领导人，传达出一种他们重视他人的信息。

如果你注意到你的员工用这种方式交流，并且你觉得你没有听到所有你想要听到的关于这个问题的信息，你可能会发现使用一些《亲和力指导手册》里的讨论开场白是有帮助的。“你看起来不舒服。没关系，我真的想知道你的想法¹⁷⁵。”

“我自己也不是100%确定自己对这件事的看法。告诉我你的真实想法。”

“好吧，当我不确定是否应该说些什么的时候，我就会这么做(说出这种行为的名称)。有什么事吗?”

“我需要你的帮助。你能诚实地告诉我你对这件事的看法吗?”

“我不知道，我可能完全搞错了。你能告诉我你的真实想法吗?”

显然，如果你想培养这种开放的心态，重要的是要给你的团队创造一种情感安全感和持续的支持，这样他们就不会后悔放下了防护墙。根据《亲和力指导手册》，开放是通过亲和力、欢迎和邀请，以及通过创建和维护合适的情感空间来表现的，在那里人们可以自由地分享。重要的是要理解，通过个人的热情、积极的倾听和同理心来表达理解。通过接受他们所说的话来提供持续的支持，并且跟进和贯彻你所做的任何承诺，这样你的行动就会支持你的言语和意图。这样做的领导者更容易缩小权力造成的距离；他们能够减少恐惧，建立更强的联系¹⁷⁶。

真正做到“有空”也很重要：这意味着尽可能地实行开放政策，远离电话和电脑，真正倾听人们来找你谈话时所说的话。抬头微笑——真诚地表示欢迎——表现出开放和专注的兴趣。表现出这些行为的领导者正在传递一种不言而喻的信息，即他们重视他人，这对沟通他们对周围人的想法和担忧持开放态度和兴趣大有裨益。

.....
¹⁷⁵ The following list is from Wilson, P. (2016), p. 26.

¹⁷⁶ Wilson, P. (2016).

运营信息承诺3:了解组织或单位的业务和使命

这看起来很明显，但是如果你想赢得追随者的尊重，那么深入了解你的组织的业务和任务是很重要的。为什么我们要把它包括进来呢？在政府内部，可以有一个工作人员进出的旋转门，包括升迁、休假、退休和其他人事变动。这往往使年轻和新兴的领导者还处于一种仍在发展自己的技能、知识和角色的状态时，又要尊重他们的追随者。因此，领导者必须尽快对手头的工作有深入的了解，并对部门和整个组织的使命和愿景有清晰的认识。如果你自己不完全清楚自己的使命和愿景，就很难成为一个有远见的领导者，而能够激励他人。优秀的领导者对本组织的使命是忠诚和献身的，并对它了如指掌。他们是本领域的主要专家，能够自信地领导，因为他们知道他们正在本组织使命的框架内清楚地采取行动。

运营信息承诺4:测评和基于证据的决策

优秀的领导者也致力于测量和评估过程。这不仅使他们能够确定什么是成功，而且使他们能够认识到部门在多大程度上正在取得这种成功。通常组织认为他们是成功的，但是没有获得证据来证明他们确实达到了他们认为的结果。这个领域越来越需要一种基于证据的方法和数据驱动的决策。这意味着必须有适当的测评工具来评估程序的有效性，以及评估如何有效地完成工作的机制。这对政府来说尤其重要，因为政府依赖纳税人的资金。出于问责制和透明度的原因，各国政府需要能够清楚地表明它们正在产生积极的成果。这需要经验证明，以确保成功是真实的，而不仅仅是为了安抚纳税人而进行的宣传或“炒作”。对以证据为基础的方法的承诺还可以保护组织不把时间、金钱和资源投入到不会产生结果的项目中，从而确保领导者恰当地管理组织的资源。

外部信息承诺5:关注世界事件、趋势和新的研究成果

对政府领导人来说，跟上全球、国家和地方的趋势也很重要。世界事件和新兴趋势将影响政府行为，当创新项目在其他地方尝试时，一个国家的政府往往可以从“经验教训”中受益。复制在其他地方已经显示出积极结果的成功项目，有助于确保成功的可能性。类似地，如果领导者正在研究什么有效，什么无效，那么在其他司法管辖区的政府失误也可以在自己的司法管辖区避免。我们已经讨论过创新的价值；如果创新工作得到良好的记录和评估，其他人也可以从它的成功中获益，那么它的价值将进一步增加。同样，创新的努力有时会产生意想不到的结果，我们也需要关注这些结果。优秀的领导者致力于通过可靠的研究和对可能影响工作的事件和趋势的了解来支持他们的努力。

总结

承诺不是我们最想做的事情；它代表了我们要做的事情。它们超越了抱负，进入了我们内心奉献和承诺的更深层，结果就是这些承诺通过我们的行为和行动在日常工作中发挥作用。优秀的领导者有个人的信息承诺：对持续增长的内部承诺，以及获得反馈和信息的愿望。这些反馈和信息是关于他们需要做的更多和还是更少，以确保持续的有效性。优秀的领导者还致力于了解下属、同事、内部和外部利益相关者群体的需求和关注点。这有助于培养健康的工作文化，促进合作。

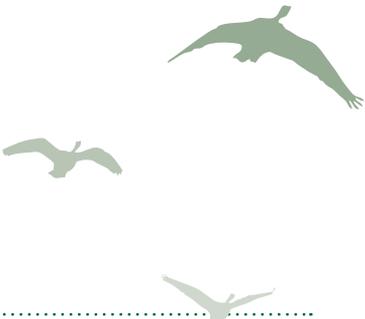
好的领导者会十分看重他们作出的信息承诺，从而在日常工作中展现出相应的行为和行动。

业务领域的信息承诺确保优秀的领导者对组织的业务和任务有深入的了解，并建立评估和测试机制来监控持续的有效性和成功。对以证据为基础的决策的承诺包括对世界事件、当地和国际趋势以及可能对本组织工作产生影响的最新研究保持一致的承诺。这确保了领导者不仅可以定义成功，还可以测试和评估它，并了解与组织工作成功相关的其他方面的情况。这些承诺有助于确保政府中的优秀领导者是负责任的和为公众利益服务的。

用于测评和成长的属性特质

优秀的领导者致力于:

1. 获得反馈了解自己的弱点, 以及如何改正, 从而成为更好的领导者
2. 了解同事、下属、内部和外部利益相关者群体的关注点和愿望
3. 了解组织或单位的一般业务和任务
4. 测试和基于证据的决策
5. 关注世界大事/趋势/最新研究成果



第六章

优秀领导者的沟通承诺

沟通是有效领导者的一个关键技能领域。通过各种机制进行良好沟通的能力是工作的一部分。

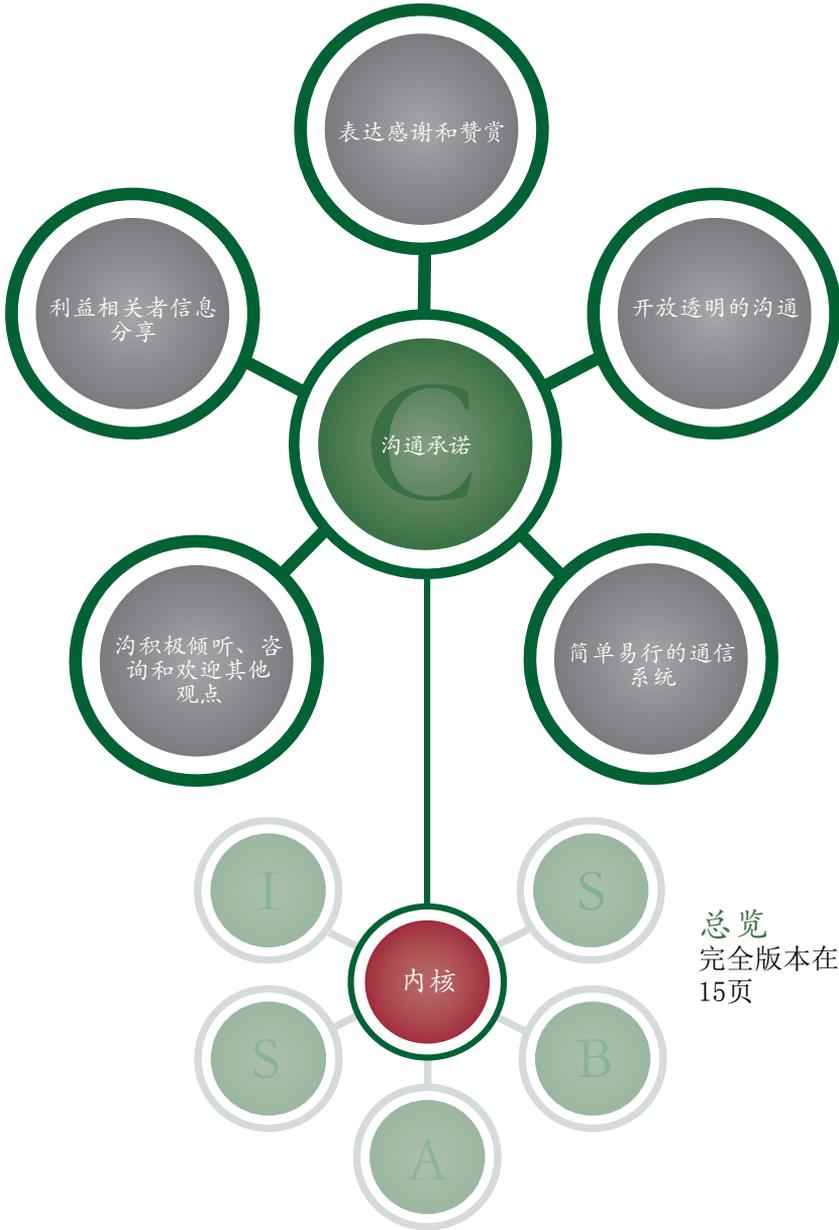
在上一章中，我们指出了抱负、技能和承诺之间的区别。再一次，我们应该记住，承诺是我们内心做出的保证，一遍又一遍地以某种方式行事。这不是我们渴望做的事情；这是我们投身要做的事情。抱负使我们得到拓展，给我们一个可以达到的目标；帮助我们扩大我们作为领导者的技能和能力，保证我们不断成长。承诺反映了我们的价值观，以及对我们来说什么是重要的，以及我们现在每天能够做的正确的事情。

在本章中，我们将再次探讨领导者以及他们如何沟通，但重点放在领导者一贯表现出的一些沟通的关键方面。我们最初的两个沟通承诺始于内心，反映了我们对他人的态度和价值观，以及我们与周围人互动的精神。承诺一是表达感激和鼓励；承诺二包括培养公开、透明的沟通和工作场所文化。承诺三是建立在第二个承诺的基础上的，发展一个轻松而富有亲和力的交际沟通体系。

正如我们一再看到的，沟通是有效领导者的关键技能领域。通过各种机制进行良好沟通的能力是工作的一部分。本章确定了沟通的重要领域，在这些领域，优秀的领导者会在自己的内心做出承诺，坚持不懈地做某件事，这样它就会成为与领导者一起工作的日常经验中自然和固有的一部分。

和以往一样，我们的沟通承诺是由我们的价值观和原则所指导的，因此我们继续围绕着一个符合伦理的、有原则的道德罗盘的核心来构建这些承诺。

图七:一个优秀领导者的沟通承诺



沟通承诺#1：对同事和下属表达真诚的感谢和赞赏

表达感激和赞赏是评估我们团队成员的一部分；这表明我们不仅欣赏他们，而且还想鼓励他们。这可能看起来相当令人惊讶，因为它被置于示意图的顶端，理由如下：在日常工作中欣赏、重视、肯定、感谢和鼓励同事和下属（还有其他人）看起来难得多。不仅如此，它与服务型领导的属性密切相关，这对于公共服务人员来说是也是如此。是什么让赞扬和感激同事下属变得这么难？重要的是为什么要把它变成日常要做的事，而不仅仅是一个志向和抱负呢？

一个勉为其难的答案是：我们是人，天生倾向于首先考虑我们自己的幸福，我们自己的欲求，我们自己的目标和抱负，以及我们自己的成功。追求自身利益是很自然的。要让人首先考虑团队的福祉以及我们周围其他人如何做事就困难得多。在这里，我们很好地反思了真正激励我们的东西。我们都是以牺牲其他人为代价来取得进步吗？其他人在这方面是如何看待我们的？他们会不会认为我们是那些表面上看起来还不错的“穿着西装的蛇”，但实际上却不值得信任¹⁷⁷？

感恩和欣赏的态度不仅仅是在恰当的时刻向别人说些恭维话。我们正在找出那些更深层的东西，这些东西与你内核品质相连。它是一种超越了自我驱动和自私自利的诱惑的东西，专注于你周围的人真正需要什么，以及你如何成为持续支持和鼓励他们的源泉。就是纯粹为他人做事，不掺杂任何你个人的利益。但这里有一部分很有趣：以这种方式投入到团队的领导者通常会从他们的团队那里获得忠诚和支持的奖励，因为团队成员知道自己领导是他们的主要鼓励者并且不会把他们丢下不管。

如果每天都这样会是什么样子？这意味着要确保人们劳有所获——功劳不仅仅是给他们的，而且也有别人的一部分。这意味着当要求团队成员去做超越完成工作的基本要求时要感谢承认。这意味着花时间真正了解你的员工、他们的希望、梦想和目标，并帮助他们成长。这意味着用无数的口头和非口头方式说：“我很高兴你成为我团队的一员。你的所作所为在这里产生了积极的变化，我希望你知道我看到了这些，并且真的很感激他。”

.....
¹⁷⁷ This is a reference to the title and concepts found in Babiak, P. & Hare, R.D. (2006). *Snakes in suits: when psychopaths go to work*. New York: Regan Books.

重视和欣赏别人是另一种向他们投入的方式——认可和赞扬是有力量的¹⁷⁸。当员工认为他或她的上司对他们的工作表示感激时，员工会在组织内部获得更好的价值感，从而获益，这可以鼓励持续的绩效改进¹⁷⁹。

生活充满挑战、困难和消极经历。我们常常不知道人们在工作和个人生活中遇到的困难，坦率地说，这些可能会把他们的正能量消耗殆尽。当我们能够给予他人有意义的鼓励和感激时，它的效果就如同为因缺水而低垂的植物进行灌溉和施肥——它会立即恢复生机并再次茁长成长。我们之前注意到正能量和乐观精神对提升工作场所士气的价值，这异曲同工。当我们作为领导者，注意并肯定我们同事所做的所有好事并表达我们的赞赏，感谢和赞扬时，它有助于创造一个积极，鼓舞人心的环境。它还有助于将这种行为树立成为文化规范和其他人的正面榜样。我们就成为行为榜样。

如果我们训练自己注意到进展顺利的事情，我们就会更好地以更积极的方式思考。

采取感恩的态度还有另一个有趣的结果。这与心理现实有关，我们倾向于关注和思考的任何东西，都会在我们的意识中变得更为凸显，并成为我们看问题角度中起到越来越重要的作用。如果我们只是关注消极因素，很快我们所见都会成为消极因素。如果我们培养一种更积极，更有为感恩的思路方法，训练自己注意并意识到好的事情，我们就能更好地以更积极的方式思考。在前面的章节中，我们注意到乐观和积极性对身体和心理益处——感激和激励也是我们可以培养乐观积极态度的另一种环境。感恩的人具有更高的生活满意度和乐观程度，更有活力及与其他人更能打成一片¹⁸⁰——所有这些都将是我们的组织中的正能量。

178 Umlas, J. (2013). *Grateful leadership: Using the power of acknowledgement to engage all your people and achieve superior results*. New York: McGraw Hill.

179 Kerns, C. (2006). Gratitude at work: Counting your blessings will benefit yourself and your organization. *Graziadio Business Review* 9(4). Retrieved from <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/gratitude-at-work/>

180 Kerns, C. (2006).

要想这成为你工作生活的一部分还需要日常加以实践，这就是为什么我们认为这需要成为你日常事务一部分的原因。如果这对你来说是一个具有挑战性的领域，那么就从小事做起并致力于每天至少承认和欣赏一件你周围的人负责的事。每天继续这样做，并训练自己，以了解其他人正在做的好事，甚至是小事情。然后增加每天赞赏你周围发生好事的次数。注意他们。对他们表示赞赏。说谢谢。其结果就是，不仅你会因为这样做而成为一个更好的人，你还将拥有一个更快乐的团队。

沟通承诺#2：开放，透明的沟通

我们之前已经注意到具有诚信的领导者的的重要性，这可以激发追随者的信任。没有什么比撒谎，欺骗或以某种方式被操纵的感觉更快地减少信任。优秀的领导者致力于真实，诚实地沟通，并在满足工作的保密要求以外，尽可能多地开放和透明。

正如我们之前所说，知识就是力量。此外，拥有和保持信息使人处于权力地位。出于这个原因，许多领导人都相互猜疑，而对各自的信息守口如瓶，尽管他们并不需要那么的警惕。优秀的领导者足够明智，知道如何处理信息以及何时发布信息。他们平衡适当的自由裁量权，并认识到通过共享信息给团队赋能通常会带来好处。

随着现代业务结构变得扁平化，层次化程度降低，协作和团队合作变得越来越普遍，它挑战了关于我们如何处理信息以及何时发布信息的旧模式。在这方面，优秀的领导者是谨慎和明智的，他们重视开放和透明。这在政府环境中尤为重要，因为人们期望对公共资源的管理方式进行更严格的问责制。

好消息是，来自领导者的积极、透明的沟通与追随者的更高程度的信任正相关，并且还有附加值，例如追随者认为这样的领导者更有效率¹⁸¹。这不仅仅在顺境如此，当一个组织正在经历变革、缩小规模或处理其他紧张情形时，更是如此。

.....
181 Norman, S., Avolio, B., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(2010), 350 – 364. Retrieved from www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310000500

一种与沟通透明度相结合的积极方法，增加了追随者易受伤害的意愿，并在裁员时信任领导者 —— 这在政府环境中是常见现象，尤其是在政府裁员时。在这种情况下，透明度意味着领导者通过分享做出决策所需的信息在对待他人的行为中展现出一种开放和清晰的模式。接受来自他人的建议披露个人价值观，动机和感受。追随者可以从这里准确地评估领导者的能力和行为的道德性。透明度涉及伦理行为的关键维度，其中必须言行一致。当领导者是透明的，追随者可以看到领导者的价值观和代表的是什么，领导者也能理解他们是谁¹⁸²。



.....
182 Norman et al. (2010).

创造透明文化

领导者可以采取具体措施来实现透明度和开放性的常态化。佛罗里达大学人力资源服务部提出这些建议，以创建透明文化¹⁸³：

- **向他人展示你的关心。**当私人关联得以建立并得以维护时，人们就会繁荣发达。建立良好的关系可以创造安全、理解、欣赏和可靠性。当员工感到被看到，听到，得到肯定和支持时，他们更有可能忠诚和支持领导者。
- **示弱。**大多数员工都很欣赏一位真诚而真实的领导者。示弱表明了诚意并增强可信度。它确实需要领导者的成熟和判断来评估分享的东西，以及员工如何解释和与他人分享这些东西的。一个关键领域是寻求对领导者表现的反馈，以发现其他人如何看待他们。这表明员工反馈是改进和构建高绩效团队的有力工具。
- **要绝对诚实。**更加透明，尤其是如何做出决策要透明。这有帮助减少决策中存在暗箱操作和幕后交易的感觉。如果你没有将所有情况了解清楚或正在等待获得更多的信息来作出判断——就直接说出来。
- **坚持对话，无论多艰难。**不要总盯着业绩。已经讨论过，提供积极的反馈和建设性的批评性反馈，以促进改善和成长是领导者工作的一部分。员工需要一个不容忍欺凌、不文明互动、非生产性闲聊、责备他人的工作环境，而这些都会危害到团队为了绩效目标的努力。透明的领导者确保员工清楚地指导，这些艰难的对话终将进行。
- **注意办公室的情绪。**倾听、观察和关心员工在工作场所的经历。让员工知道你在关注这些因素，并注意自己的情绪——正如我们之前提到的，你自己的情绪会“感染”团队，无论是积极的还是消极的。
- **信守诺言。**这为整个组织树立了基调，并建立了信任。及时到场参加会议、及时回复电子邮件，并跟进你对员工提出的要求——这些都是建立信任的小事情，但却是信任基础上干大事的。清楚明确地传达你的承诺，避免任何误解。

183 The following list is from Office of Human Resource Services. (n.d.) *Maximize your leadership potential: Creating a culture of transparency.* Gainesville, FL: University of Florida Training and Organizational Development. Retrieved from http://training.hr.ufl.edu/resources/LeadershipToolkit/job_aids/CreatingACultureofTransparency.pdf

- **沉着冷静。**具有自我控制、平衡心态和耐心品质的领导者可以最大限度地减少工作场所的焦虑和不确定性。员工总是在关注着他们的领导，因而保持坚强和自信；经常和真实地微笑，并富有同情心。这有助于消除工作场所的混乱，员工们也会确信他们正在一个自信、充满爱心、无所畏惧的领导在控制全局。
- **正确传达坏消息。**这展现了领导者的勇气，表明你愿为组织和团队的利益做事。坏事传奇里，因此要及时与员工快速解决问题。在不泄密的情况下尽可能多地说，不逃避责任。当员工表达担忧或显得不安时，请倾听他们的声音，以便他们感觉“你与他们在一起”，而不是把烂摊子甩给他们而径直走开。让他们知道纠正问题的步骤是什么，并经常在处理情况的过程中进行沟通。

根据佛罗里达大学人力资源服务部的数据¹⁸⁴，当员工认为他们在没有秘密的关系环境中工作时，他们会更容易打成一片并努力投入到工作中。这意味着现金流、工作时间、工作着装、提拔晋升、目标和路线图、绩效期望以及每个团队成员带来的价值的都不是秘密。透明度是通过反复行动长时间培养出来的——这不是只做一次就行的事情。你必须坚持不懈。这并不总是容易的，领导者可能因此会被误解和评价，但这样做的好处远远大于风险。优秀的领导者看到透明度的力量及其对他们所做的一切的积极影响。

沟通承诺#3: 简单易行的通信系统

在开放性和透明度的基础上，政府领导人必须倡导技术和数据系统，使公众能够轻松地与政府部门进行沟通和接收信息。政府网站和在线申请流程难以使用是一种常见的抱怨，特别是对于那些由于各种原因可能会发现在线系统具有挑战性的人。那些有个人困难或问题的人通常是那些最需要政府帮助的人——因此，通信系统要对所有的人都很有效。在自动化时代，公众在尝试与某人交谈时遇到困难可能会令人沮丧，特别是如果有复杂的电话菜单、长时间忙碌信号或长时间等待等情况。

.....
184 Office of Human Resource Services. (n.d.)

政府通信系统需要易于公众访问。但仅满足于此是不够的。允许糟糕的客户服务继续下去，用一句简单地“这就是它的方式”来搪塞过去都是不对的。政府官僚机构往往违背简单和易于访问院长，因此对于优秀的领导者来说，在这方面做出承诺是很重要的。需要制定策略和目标，以消除瓶颈、减少等待时间（或完全消除它们），并确保纳税人和公众能够快速，轻松地以及他们能够理解的方式获得所需信息。

政府部门内部之间的信息共享也有助于减少孤岛和隔离，改善部门间协作。信息共享平台可以帮助员工更轻松地访问和共享信息。虽然在实施信息共享技术时必须解决政策和程序问题以及考虑技术，法律和组织方面的因素，但如何改进信息流还是值得考虑的¹⁸⁵。从一般意义上讲，信息共享会带来更高的团队绩效水平¹⁸⁶。鉴于沟通对绩效、结果和可交付成果产生的影响，这会鼓励领导者考虑信息流是如何在他们的部门流入和流出的。

沟通承诺#4：通过咨询和积极倾听欢迎其他观点

在前面的章节中，我们确定了协作方法的重要性。我们还建议一种基于积极聆听的沟通风格。我们需要提醒自己什么是积极倾听，这样我们就可以想一想每天使用这一重要技能的频率。积极倾听不仅仅是在别人谈话时克制自己的讲话——它涉及深入思考对方在说什么，问一些开放性，探究性的问题以获得更多信息和更多理解，并使用沟通技巧，如释义，总结，澄清，和重构等等。积极倾听涉及谈话，但要从你的角度来加深对他人观点的理解。这不是为了推进自己的观点或辩论主题。

.....
185 International Association of Crime Analysts. (2014). Information-sharing platforms. (White paper 2014-02). Overland Park, KS: Author.

186 Hoch, J. (2014). Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 541-564. doi: 10.1108/JMP-02-2012-0053

积极倾听和好奇心与开放性，以探索其他人如何看待事物。它涉及对他们的所感表现出同情心。它使你能够探索更深层次的需求、恐惧、兴趣、信仰和价值观，这些通常只会在有人询问时才会表达出来。它还包括沉默的时刻，沉默会给他人以时间继续他们的想法和感受。

虽然积极倾听可以在一对一的对话或会议中进行，但在认识到政府了解社区和住在社区里的人的问题和关注点至关重要之后，各级的政府和政府部门正在通过更大的社区参与和咨询流程来进行积极倾听。没有支持和投入，很难在社区内做出重大决策。因此，政府越来越认识到，在做出影响其选民日常生活的决策之前，需要向当地利益相关者、个人、社区团体和其他人征求信息。

协商和积极倾听的过程将不可避免地带来分歧和异议的领域。人们自然会看到不同的情况，他们的观点受到他们的经验和个人知识的影响。优秀领导者不会被此吓到——相反他们期待着这一点。它不被视为威胁，而是探索建设一个健康、充满活力和繁荣社区所需要的自然而然的事。优秀的领导者在做出对他人生活产生影响的决定时会定期积极倾听和启动协商程序。一个优秀的领导者总是会欢迎其他观点，因为他们知道，思想和观点多样性可能会孕育出一个解决手头的问题的可行方案或结果。

“ 反馈是一种礼物。创意是我们下一次成功的代名词。
让人们看到你重视反馈和想法¹⁸⁷。”
吉姆·特琳卡和雷·华莱士

.....
187 GovLeaders.org. (n.d.). *Leadership quotes*. Retrieved from <http://govleaders.org/quotes.htm#character>

沟通承诺#5: 与利益相关者分享信息, 并致力于建立必要的信息系统以促进它

这一承诺与之前的承诺密切相关, 因为它涉及许多相同的问题和价值观, 尽管可以通过不同的方法加以解决。利益相关者是一群对政府正在做的事情有强烈兴趣的人, 因为它对他们的工作、他们所服务的客户或他们的日常生活产生影响。利益相关者可能是政府的内部或外部, 但它们都受到政府行为、目标、产品、服务或政策的某些影响。虽然承诺#5和承诺#4相似, 但利益相关者信息共享通常涉及发展积极的、非正式的关系以及更为正式的提供和接收信息的程序。

良好的政府领导力可以促进与利益相关方之间的强大和健康的关系。德勒和图什建议组织应该把正式的利益相关方参与政策的实施制度化¹⁸⁸。这不仅可以提高利益相关方参与过程的价值, 还可以降低错失重要观点的风险, 这些观点可能会导致尴尬或对有关政府部门的声誉产生负面影响。

根据德勒和图什 (Deloitte&Touche) 的说法, 利益相关方参与流程和政策方法通常包括以下步骤¹⁸⁹:

- 定义政策的范围
- 确定所有权和决策过程
- 定义治理流程
- 鉴于其影响力和对组织的依赖性, 确定关键利益相关者和利益相关者群体
- 制定参与计划, 包括频率, 方法和渠道
- 促进利益相关方参与过程
- 确定关键利益相关者的合理关注和利益
- 设计处理利益相关者关注点之间冲突的程序
- 确定一种机制, 将利益相关者的关注纳入战略规划, 以确保一致性
- 向利益相关方团体提供反馈
- 生成报告, 包括为关键利益相关者提供综合报告

188 Deloitte & Touche. (2014). *Stakeholder engagement*. Retrieved from www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA_StakeholderEngagement_04042014.pdf

189 The following list is from Deloitte & Touche. (2014).

虽然这看似相当机械化，但这个过程是一系列逻辑步骤，可以确保建立机制以吸引投入、收集有关利益相关者的需求、兴趣和关注点的信息，并有以战略方式处理和传递信息。各级政府都会遇到与公共安全、社会繁荣和人口繁衍有关的社区问题。如果不了解那些直接受影响者的观点，就很难有效地解决这些问题，这就是社区协商和参与日益重要的原因。与利益攸关方分享信息也可能涉及改进技术获取，特别是有助于改善政府与公众之间双向沟通的在线信息系统。

承诺开放和欢迎其他观点有助于减少经常保持的“堡垒心态”，这种心态常常会有效地把政府吸引公众参与拒之门外。

这些机制是将领导力开放、包容和欢迎其他观点的行动变为现实的工具。这有助于减少“堡垒心态”，这通常会使政府部门无法有效地与公众接触。它还有助于降低“我们比他们更了解”的感觉，这可以使政府部门推进社区层面无法理解或支持的政策。

总结

优秀领导者每天都会接受和实践交流承诺，表明他们愿意公开、透明，关心他人。这通过积极倾听、鼓励、感谢和赞美他人等关怀行为表达自己；邀请他人信息输入，并建立机制和流程，以确保信息可以轻松地流向需要它的人。沟通承诺还确保我们能够从利益相关方那里获得信息。具体而言，我们的沟通承诺首先是每天开始欣赏、承认和表达对我们周围的人以及为我们工作的人的感激之情。这促进了一个积极，鼓舞人心的工作环境，拥有更多高度敬业的员工。

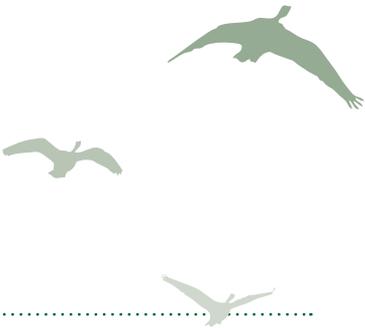
我们的第二个承诺是与我们的团队和其他人进行公开，透明的沟通，然后是第三个承诺，为组织内外的人员提供开放，可访问的通信系统。我们对积极倾听、咨询和欢迎其他观点的承诺增强了这些。承诺四是在一对一的对话和会议中表达的，并包括更大的咨询过程，这些过程证明了我们在听取他人观点时的价值。最后，承诺五的目标是与政府利益相关者分享信息，这些利益相关者与我们有着独特的关系。

用于测试和发展的属性特质

优秀领导者致力于：

1.	正式和非正式地向同事和下属表示衷心的感谢和赞赏，他们所做的工作做得很好
2.	公开透明的沟通
3.	简单易用的通信（例如，用户友好的技术和数据系统）
4.	鼓励投入 - 包括批评和批判性观点 - 通过积极倾听，协商和持续包容
5.	与相关利益攸关方改进信息共享和信息系统





第七章

优秀领导者的持续性发展承诺

因为政府不是自利性组织，政府中的领导者处于独特的位置来发挥具有远见性的领导力，包括责任，可持续性和创新三个特点。

在之前两章我们已经讨论过与信息 and 沟通相关联的不同种类的承诺。在这一章，我们会较为超前地思考我们组织的长期健康发展与可持续性，以及为我们及同我们一起工作的人的健康与幸福的问题。可持续性是一个流行的术语：每个公司，商业企业，非政府组织和政府各个部门似乎总是在思考怎样才能更好地做到可持续性发展。但是可持续性对那些在政府内部工作的人来说又意味着什么呢？一方面，它肯定与对环境的关注和社会责任有关。但是组织的可持续性也会以很好的留才计划、继任计划以及高度投入且肯出力的员工们来支持部门的健康发展。职员们也会在支持与尊重的组织文化中更加活跃。可持续性也与创新思维、成长以及不断的发展和提升有密切联系。在商业领域，这可谓至关重要，因为它决定了一个企业的生存或是关门大吉。然而，政府的性质如此，以致于即使其效率不高、创新不够，官僚体系仍然可以继续生存下去。工作人员即使不高兴，但由于这份工作稳定有保障，薪水或是福利计划也体面，他们也会选择留下来。因此，好的政府部门的领导者需要进一步行动，确保组织的可持续性发展，包括了工作人员的健康、幸福以及工作地的文化氛围。

从某种意义上讲，政府——非商业性机构——应该处于社会、财政和环境可持续发展的前沿，这些是由它服务大众的责任以及对纳税人的承诺所决定的。他们没有牺牲现有原则来赚取利润的诱惑。政府存在的意义在于提供架构、治理、安全和帮助，同时在于以提升大众生活质量又不造成破坏的方式来发挥领导力。他们不是，也不应该成为自利性组织。因此，政府不同级别的领导者处于一种特定的位置，要展现有远见的领导力，负责人、可持续且具有创新性的领导力。

从商业的角度来说，可持续性是关于通过平衡商业成就和对更好结果的追求来展示自己的社会责任¹⁹⁰。尽管公司正在越来越关注环境问题，可持续性和社会责任的概念看起来都从超越了追求短期结果，关注决策的长期性影响，以及这些决策怎样影响健康、安全、环境和其他应该关注的领域¹⁹¹。这意味着将社会责任嵌入过程和程序之中，并承担起因决策将而对工作地所造成影响的责任¹⁹²。政府真的如此与众不同吗？这种担忧是相似的，好的领导者必须考虑决策所造成的后果，以及它们对工作场所、环境和总体运作所造成的影响，而无论这些结果是有意还是无意造成的。政府应该有相似的要求，平衡决策当下结果与对更长远更好发展之间的矛盾。正如剑桥可持续性领导力项目所说，“一个可持续性的领导者是鼓舞和支持使我们世界更美好的一切行动的人¹⁹³。”

通过两方面不同的视角，我们对整体性的、组织内的可持续性进行理解：人的层面和操作层面。人的可持续性涉及到对员工健康和福祉的承诺。这就意味着平常不断投入、培养积极肯干的员工队伍，他们在组织内后很高的工满足感。达到这种成就意味着要尊重员工，意味着要在平时持续努力，建构肯定尊严与尊重的工作环境。人的可持续性要求我们把目光放长远，专注于长期性的组织福利，同时致力于新老交替。新老交替计划是指我们应该支持年轻、崭露头角的新领导者们不断学习和成长，这样他们会从多方面做好准备，并向具有更高的责任职位迈进，在和其他人的竞争中不落后腿。这也意味着确保人们在需要时受到足够的训练。人的可持续性还要日常努力，培养积极的组织各方面关系，培养组织内部和外部利益相关者以及员工间的关系。

操作层面的可持续性更侧重于制度建设。它表现为对创新或改革建议的严肃评估的日常努力。它致力于一种对持续改进的系统的建设，受对质量和卓越的追求的指引。这些成就是通过日常进行的持续性评估、交叉比较性评估以及内嵌评估机制的努力取得的，这是更大地努力达到最好效果的努力的一部分。通过对机构品牌和公司形象的仔细考虑，运行层面的可持续性也会向外看。在这个领域的承诺使得一个好的领导者不断努力强化他们的组织在大众心中的形象。最后，组织运行层面的可持续性承诺还涉及到有前瞻性的财物和环境责任。

.....
190 Price Waterhouse Coopers. (2008). *How leadership must change to meet the future*. 2007/2008 US Human Capital Effectiveness Report.

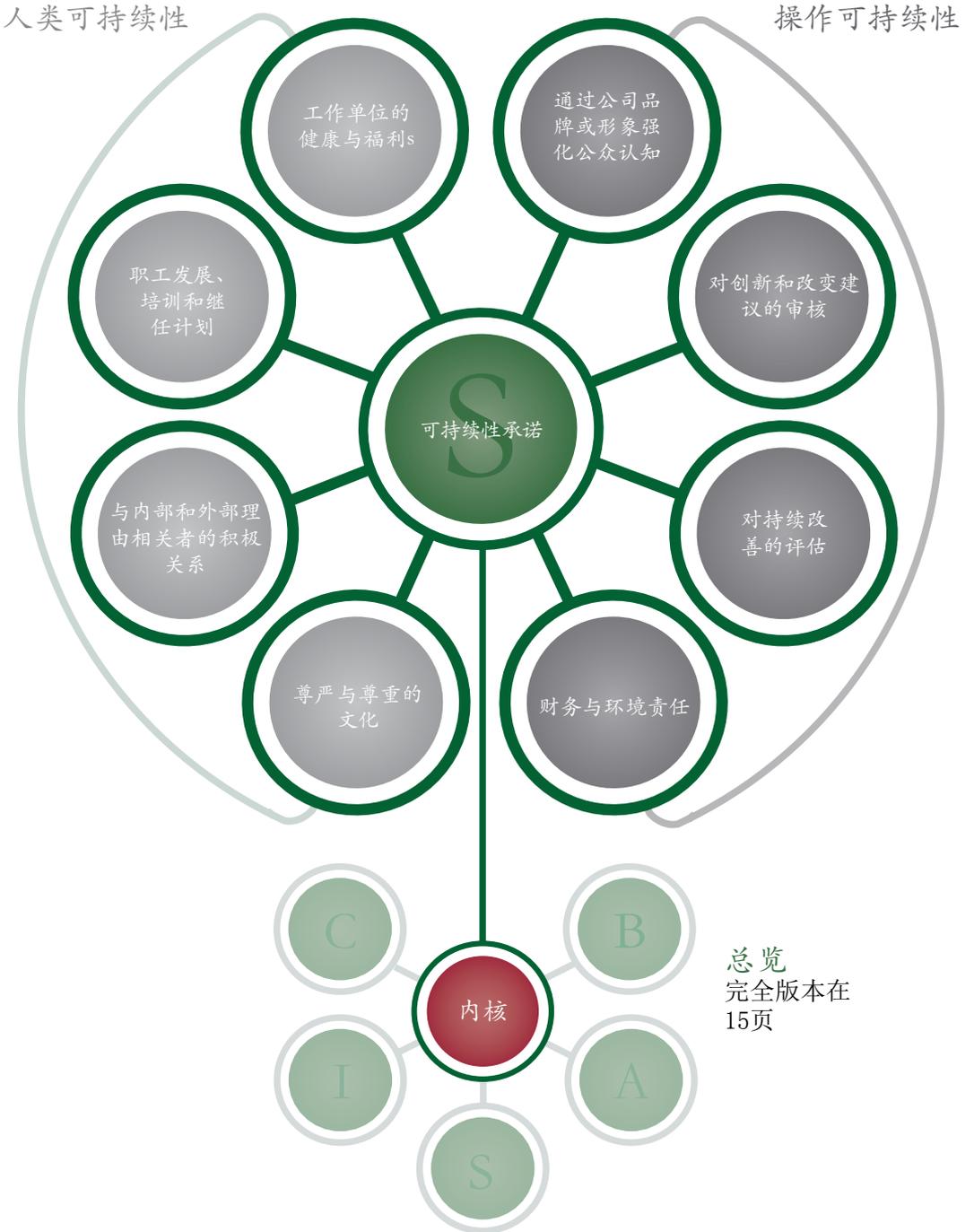
191 Price Waterhouse Coopers. (2008).

192 Price Waterhouse Coopers. (2008).

193 Visser, W., & Courtice, P. (2011). *Sustainability leadership: Linking theory and practice*. SSRN Working Paper Series, 21 October, 2011.

这一次，我们的表格看起来和前些章节有些许不同。

图八：优秀领导者的可持续性承诺



“ 一个可持续性的领导者是鼓舞
并对造福世界的一切行为予以
支持的人¹⁹⁴。”

约瑟&库尔蒂斯

人的可持续性发展

为了成功，我们需要更深一步地看待以人为本的人的可持续性发展承诺。这无疑与卓越的领导力相关联。显然，当出现士气低迷，迅速周转和短暂维持的情况时，抑或根深蒂固的负面态度或行为不断影响生产力和成功进程时，维持一个组织的工作是很困难的。这就是为什么我们坚持优秀领导者的可持续性承诺必须不仅仅是围绕工作环境的。194它们必须是针对工作场所本身的本质和性质。正如我们在前文强调的，优秀的领导者用他们的话语和行动设定一个基调——他们是榜样，他们为其他人标设前路。然而仅仅塑造一个人想在其他人身上能看到的行为是不够的。优秀领导者会不断采取措施，确保员工的高工作满足感、高生产率和高现身精神。

可持续性发展承诺#1：员工的工作满足感

工作满足感与员工对组织的高度投入呈现正相关。研究表明高度投入的工作者坚信并接纳组织的目标和价值观。他们个人在组织中有强烈的身份感。他们愿意尽全力站在组织利益这一边，他们急切企求与组织共存亡。他们是忠诚的，当工人对组织作出承诺，组织会从中受益¹⁹⁵。但是组织需要怎么做才能创造产生如此忠诚和奉献精神员工呢？类似合适的补偿、利益奖励和升职机会的一类东西是显而易见的。

.....

194 Visser, W., & Courtice, P. (2011).

195 Yousef, D. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behaviour with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.

然而，工作满足感要比这些更深一层¹⁹⁶。它涉及一种情感寄托以及与工作单位的联系。它受与同事和上级的关系，以及自身怎么看待工作单位文化以及自己的表现影响¹⁹⁷。它也和领导者的行为有联系。研究表明，如果员工认为他们的上级采用了商议性和参与性的领导风格，他们就会更加投入到他们的组织中，对工作更加满意，并且表现的更好。有效的领导者在员工眼中是灵活和变通的，悉心提供指导的，但也会让他们发挥自主能动性和创造性¹⁹⁸。这与我们之前强调团队协作、倾听团队心声、分享信息、鼓舞员工、群策群议的重要性是一致的。对建设可持续的员工队伍的日常工作努力包括对这些价值观和实践探索从内心里认同并为之努力。

可持续性发展努力#2：员工的全面健康

人的可持续性发展与员工健康状况的不断提升紧密相关。确保健康和安全问题应该及时解决，同时构建健康的文化，使之能够成为支持组织生命线的一部分。即使员工们每周花费许多时间奋斗于工作岗位，他们的生活也应该更加多元化和多维化。情感压力、财政压力或者亚健康状态或生活方式都可能会影响他们的工作状态。亚健康状态会让雇主们付出代价，健康问题同样会对员工和雇主不利。因此，越来越多的工作单位应该认清并促进组织全面健康，强健的体魄、营养以及其他保健方法是在投入长期资本。更加健康的员工队伍通常会变得更加高产、更加快乐。促进健康意味着推广一种新的生活方式——心理、身体和精神需求都得以满足，心理健康和身体健康也同样重要。一如既往，领导者们是榜样，为团队的其他人提供范例。他们在确保全面健康成为日常方面起到了统筹安排的作用，包括分配时间、金钱和资源来确保健康成为组织日常生活的一部分。

.....
196 Belias, D., & Kastelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction – a review. *European Scientific Journal*, 10(8), 24-46. Retrieved from www.researchgate.net/publication/261570285_LEADERSHIP_AND_JOB_SATISFACTION_-_A_REVIEW

197 Yousef, D. (2000).

198 Belias, D., & Kastelios, A. (2014).

可持续性发展承诺#3: 尊重的文化

正如我们刚才所讨论的，组织可持续性发展的重要部分是拥有一支健康的、知足的、积极参与的员工队伍。优秀领导者不仅仅培养这些员工，而且还会致力于创建一个以维护尊严、维系尊重为规范的日常工作环境。萨顿的作品《好老板与坏老板》一书中指出最好的老板会平衡工作业绩和人的发展，以强化体面感和自尊感的方式而不是破坏这两者的方式来完成工作¹⁹⁹。

在他看来，我们在判断一个领导优劣时，要从他和他的员工所取得的成绩以及他们的下级一路走来的感受这两个方面出发。优秀领导者想要他们的员工充满自豪感和尊严感，他们积极地创设一种相互尊重的氛围，以此支持对卓越表现的不懈追求。相反，如果人们感到生气、感到自己没有得到应有的尊重、被亏待了，此时要员工队伍支持你将是极为困难的。优秀的领导者会尽全力营造积极向上的工作环境，使员工感到自己受到重视，得到尊重，心声得以倾听，并且对于他们手中从事的活计有一种自豪感和成就感。

可持续性承诺#4: 员工发展，训练和继任计划

与领导和支持团队或下属相关的另一个日常努力是致力于员工发展、训练和继任计划的安排。为员工赋能的一个目的是确保他们能不断成长进步，获得到足够的发展机会。这不仅证实了他们的努力，同时也促进他们不断提升自己的表现，并且会推动持续不断的自我革新与自我成长，从而使得他们可以毫不费力地进行自我管理。优秀的领导者关注于通过在年轻的、新兴的领导者身上“投资”来塑造这种自我革新的精神，确保他们拥有所需的指导和支持来承担新的责任，并在机会不断涌现的情况下向更高的领导力和责任层级迈进。如果一些职员非常明显地表现出不适合某项工作，优秀领导者会持续地跟踪他们的表现，进行复核评估，并重新指导他们，从而在最后帮助他们转型到更适合他们的岗位。可持续性承诺涉及到保证你在每个岗位上都用对了人——也就是说，你提供他们技能训练和支持来确保他们持续以你理想的方式工作²⁰⁰。

.....
199 Sutton, R. (2010), p. 38.

200 Sutton, R. (2010), p. 38.

可持续性承诺#5: 与内、外部利益相关者的关系

最后一项人的可持续性发展努力，我们跳过员工来关注组织内部和外部的利益相关者，没有他们的支持我们在完成既定目标时会很被动。优秀的领导者重视建立起与他们有利益交叉的人之间的友好关系，并且坚持培养这种联系。我们坚决相信关键在于采取合作协同的方式。重视他们和他们的付出，团结协作，对其他观点持开放性态度——这些全是维系积极关系的方式。然而，这在政府部门的安排中会很困难，因为利益性群体可能会各执己见，对政府的时间、能源和资源有着不同程度的诉求。然而，负责任的领导力要求积极主动和宽容包含地与利益相关者们往来，积极推动包容性的、助于指导道德健全的决策过程的友好对话与理性沟通²⁰¹。

负责任的领导力
要求积极主动和
宽容包含地与
利益相关者们往
来，积极推动包
容性的、助于指
导道德健全的决
策过程的友好对
话与理性沟通。

负责任的企业领导人必须处理众多利益攸关方主张所带来的道德复杂性，他们认识到需要与所有相关利益攸关方建立持久和互利的关系。政府领导者有同样的挑战和责任²⁰²。与利益攸关方建立这些有益的关系被视为建设社会资本的一个重要组成部分。社会资本是各种关系网络，可以为集体利益而共同努力。社会资本包括“人与人之间的积极联系：信任、相互理解、共同的价值观和行为，将人类网络和社区成员联系在一起，并使合作行动成为可能”²⁰³。根据公司和社会责任的原则，重要的是领导者们确保他们的组织采取真正包容和道德健全的方式，为所有合法的利益攸关方创造价值，即使是那些可能已经被排除的利益攸关方；它还包括未来的一代²⁰⁴。

.....
201 Maak, R. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74, 320-343. doi: 10.1007/s10551-007-9510-5

202 Maak, R. (2007).

203 Putnam, R., in Maak, R. (2007), p. 333.

204 Maak, R. (2007).

在政治、投票周期和四年任期控制的政府环境中，压力在于短时间内采取行动。然而，在良好的领导下，运用长远的眼光，不仅考虑近期的未来，也考虑对当前和未来利益攸关方群体的长期影响。

总之，优秀的领导者致力于人的可持续性发展。他们定期工作，以确保工作场所建立在尊严和尊重的基础上，并鼓励员工的健康、学习和成长。他们关注员工的工作满意度，并运用各种策略培养员工的奉献投入精神，包括提供培训、专业发展以及成长和升职的机会。他们先人一步地考虑问题，通过有效的继任或新老交替计划，规划过渡和变革。从更广泛的角度来看，它们确保利益攸关方的关系在组织内外都是积极的。建立健康的关系网络，以用于实现共同的目标和目的。他们以长远的眼光，致力于为当前的和未来的利益攸关方和建设一个健康的未来。

操作层面的可持续性

操作性的可持续性对优秀的领导者来说也很重要。在这里，你可以看到人们最经常与可持续发展理念联系在一起的做法和价值观。这包括社会和环境责任，以及承诺以支持共同利益的方式做出决定。它还要求对组织内的关键运作做出承诺，以确保实现这些更大的目标，其中包括承诺审议和审查创新和变革建议。它涉及到对持续改进制度的承诺，因为好的领导者重视服务和产品的卓越和质量。通过承诺不断进行评估和评价、交叉比较评估以及确定和实施最佳做法以支持组织内部的持续改进。它还包括聚焦未来、承担巨大财政责任的承诺。



可持续性承诺之#6、7：通过事前评估， 事中监测与事后评价实现持续改进

我们已经讨论了建立持续评价和审查机制的重要性，以确保方案实现其旨在实现的目标。操作性可持续性的承诺包括对监测方案和活动的承诺。该计划是否有望实现其预期成果？这包括了解方案的起点（确定基线），与其他类似方案取得的成就进行比较（定位基准），并清楚地了解要实现的目标（确定目标）²⁰⁵。

交叉比较分析还使领导者们能够比较来自不同辖区的类似项目，帮助确定自己的项目与其他项目相比的成色如何。这些交叉比较究竟有什么用呢？即使政府的计划或倡议看起来似乎是高效或有效的，有时研究另一种实现最终目标的替代方法也没准会激发出更好的方法。好的领导者总是愿意接受新的和更好的方法来提高效率、有效性和整体计划成功的可能性。

对持续改进的要求将迫使优秀领导人确保建立进行这种持续评价的机制，并愿意在需要变革时考虑新的或不同的办法。

.....
205 Malone, N., Mark, L., Miller, K., Kekahio, W., & Narayan, K. (2014). *Program monitoring: The role of leadership in planning, assessment, and communication*. (REL 2014 - 034). Washington, DC: U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Regional Educational Laboratory Pacific. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED545117.pdf>

可持续性承诺#8：创新

正如我们在前面的章节中所讨论的，好的领导人努力创新，渴望培养创造力和新的思维方式。在这里，我们考察领导者应该做出怎样的承诺才能确保创造力和创新成为组织生活中不可或缺的一部分。它从领导者对推动和承认创造性过程的承诺开始。这可能很困难，因为传统的商业思维和创新的创造性思维之间往往存在纷争。这两种方法都是有效的——这是一个何时使用那种方法以获得最佳结果的问题²⁰⁶。

商业思维	创造性思维
逻辑性的	直觉性的
演绎推理或归纳推理	溯因推理
要求进行下一步的证据	扪心自问“如果呢”
寻找先例	不拘泥于过去
快速决断	拥有多种可能性
要么对，要么错	总会有更好的方法
不能容忍歧义	总在寻求不明确
想要得到结果	想要取得经验

好的领导者知道，有时偏离屡试不爽的道路是有帮助的。成为一个有远见的领导者的一部分是构想出一个理想的未来状态，以及如何实现这一目标。然而，如果没有创造力，这样做可能是极其困难的。虽然我们支持对循证实践和数据驱动决策的承诺，但我们也认识到，有时采用好奇心驱动、探索性和更具想象力的方法来解决问題也是很奏效的。

206 The chart comparing business and innovation thinking is from Horth, D., & Vohar, J. (2014). *Becoming a leader who fosters innovation*. Center for Creative Leadership. Page 4. Retrieved from www.ccl.org/articles/white-papers/becoming-a-leader-who-fosters-innovation/

这意味着要争取更好的方式，它涉及到探索多种可能性的意愿。此时所谓的“歧义”就成了优势，而不是问题。它促使我们多问一句“如果呢”²⁰⁷。

操作性的可持续性发展承诺意味着致力于使用基于证据的方法来评估和评价流程和方案，同时也接受创造力和创新观念，以此作为实现增长和改善的一种方式。好的领导者在传统的商业思维（强调证据、评价和评估）与创新思维之间取得平衡，创新思维鼓励协作、团队思维，探索“盒子之外”的他山之石。可持续的组织需要两者的适当平衡，以确保它们能够应对和克服挑战或意外威胁。此外，创新文化允许思想的成长和繁荣，增加价值，帮助本组织实现目标²⁰⁸。优秀领导者培养创造力，但也有能力确定支持和发展适当的机制以确保新想法的成功实施。对许多领导者来说，这意味着发展他们能力以彻底释放整个组织中人们的智慧、创造力和主动性，然后整合新的举措，实现对未来的一致愿景，解决过程当中遇到的一切问题²⁰⁹。

可持续性承诺#9：群策群议与公司品牌

领导能力需要不断地对评价做出承诺，评估本组织在实现其目标和达成其指标方面的表现，以及本组织在考虑其公众形象的同时支持组织内部营造健康工作场所做法的情况。每个组织或企业都需要考虑自己的形象或“品牌”。同样的对评价的承诺，使优秀的领导人使用数据和其他证据来评估有效性，这将启发领导人思考公众对本组织的看法和意见，以及解决任何赤字可能需要采取的措施。对公众参与和咨询做出的交流沟通承诺可以很好地配合加强企业品牌或形象的承诺。当政府组织参与有意义的利益攸关方集会与协商时，不仅能加强形象或品牌，还能在员工眼中激发更多的自豪感和对组织的尊重感。不过，必须指出的是，协商必须是真诚和有意义的，其动机是真正希望增进了解和具有包容性。这绝不能是面子工程。

.....
207 Horth, D., & Vehar, J. (2014).

208 Horth, D., & Vehar, J. (2014).

209 Simmons, M. (1997). Leadership: The key to continual improvement. *Total Quality Management*, 8(2-3), S273-S274. Carfax Publishing Ltd. Retrieved from www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09544129710224?journalCode=ctqm19

在已经决定了行动方案的情况下，如果领导者在浪费其他人的时间的情况下仅仅为了展示某些东西而进行商议过程，员工和公众将失去对他们的尊重。仅仅为了保持外在形象或在公众眼中很好的状态，就以这种方式误导人，是不道德的，也是需要负责的。另一方面，当进行真正的协商时，其结果如果有助于最终结果的行程，员工以及内部和外部利益攸关方通常会更加尊重政府。

可持续性承诺之#10：前瞻性的财政责任

可持续发展领导也涉及财政责任。领导者是人力、物力、财力和环境资源的管理者。政府经常会因为它们分配资金的方式以及支出的多(造成赤字)少而遭受批评，从而启动资源不足的方案和旨在公益的举措。在一个充满克制的时代，政治压力会促使孤岛似的思维，每个部门或部委都会通过削减开支来获得回报——而通过广泛地研究许多部门，思考如何横向实现节约从而更好地履行财政责任，而不仅仅局限于孤立的部门。此外，小额战略投资有时也会带来可观的回报。

政府经常会因为它们分配资金的方式以及支出的多(造成赤字)少而遭受批评。

例如，在保健领域，某些药物的生产和销售相对便宜，鼓励使用这些药物来降低医疗费用似乎可以实现政府的最佳利益。然而，也有一些例子表明，这种想法会适得其反，产生比预期相反的效果。以华法林为例，这种药物在市场上早已存在，购买成本低于新型的血液稀释剂。政府为个人的药品计划买单将是一个首选，这并不奇怪。然而，华法林是剧毒的——它最初是作为老鼠药开发的，通过引起大量的内出血杀死啮齿类动物。

当开发出一种测试来帮助监测其对人类血液的影响时，就有可能使用华法林作为抗凝剂。然而，由于它的毒性，需要经常进行血液检测，以确保患者在使用药物时保持健康。这意味着保健系统开支正在持续增加，因为病人必须由医生定期监测，并通过定期的实验室测试。然而，如果用于医生和实验室的费用是由与支付药物计划费用的部门不同的部门支付的，这些费用不会立即显现出来。每个部门都会认为他们是在足够的预算范围内运作的。一个更广泛的观点——也是一个更合乎道德的观点——是将这两个部门的成本与使用一种新的、毒性较低的药物的成本进行比较，这种药物不会产生这种潜在的有害副作用，也不需要采取如此严格的后续保险措施。这对患者来说将是一个更健康的选择，尽管购买替代药物的初始成本会更高，但是总体成本会降低。

财政可持续性的另一个重要例子涉及基础设施开销。虽然政府受四年选举周期的约束，但他们更倾向于避免处理将给纳税人带来未来几年利益的大项目。然而，把目光聚焦当下会降低安全性并增加环境问题。如果推迟，可能意味着当项目最终启动时成本会更高。在公共安全方面也是如此。轻视预防犯罪的重要性和街头社会问题，可能导致应急人员、消防部门、警察和医院的费用增加。210 可持续性领导力看重的是提供（或不提供）某项服务的长期意义，以及即刻需求。优秀的领导者敢于有长远的眼光。

可持续领导是复杂的。它涉及人的可持续和操作性可持续的承诺。它也是以价值观为基础的，具有鼓舞人心的特点。在评估某些教育机构比之其他教育机构的成功时，斯宾塞基金会审查了8所不同的加拿大和美国学校30年来的组织变化。研究人员对其研究的审查提供了可持续领导的七项原则，这些在下一页列出。除了第一个问题是专门针对教育的，其余的均与其他政府领导者有关。

.....
210 Garis, L and P. Maxim (Eds.) (2016) *Designing out Crime*, University of the Fraser Valley. <https://cjr.ufv.ca/wp-content/uploads/2016/11/Designing-Out-Crime.pdf>

可持续性领导力的七项原则²¹¹

1. 可持续性领导力创造并保护可持续的学习能力。
2. 可持续性领导力确保随着时间的推移成功终将到来， 这通过继任规划和继任管理实现。
3. 可持续的领导能力通过分配领导机会和培养接班人来维持他人的领导地位。
4. 可持续领导处理社会正义问题；它认识到个体的行为会对更广泛的环境产生影响。
5. 可持续的领导发展而不是消耗人力和物力资源。讲求节俭， 而不追求便宜；它谨慎地管理资源，同时照顾人并帮助他们照顾自己。
6. 可持续领导发展环境多样性和能力。促进可持续发展的人营造了一个有能力在广泛的战线上促进持续改进的工作环境。它们使人们能够通过相互学习等各种做法，在日益复杂的环境中适应和繁荣。
7. 可持续领导与外部环境进行积极的互动。这可能意味着与利益攸关方进行密集接触，建立战略联盟，并建立必要的联系，以进行必要的变革，保护我们的环境的未来。

总结

总之，可持续发展承诺作为良好领导基础知识的一部分，包括人的可持续发展承诺和操作方面可持续发展承诺的问题。在人的层面上，它们构建保护尊严和尊重的健康工作单位。在这些工作单位中，高度敬业和有高生产力的员工会有很高的工作满意度，并不断成长和发展。未来的领导者接受培养和培训，以确保组织的发展和继任管理。培训和专业发展支持持续改进，这也得到了必要的评价、评估和创造性思维的支持。做出可持续发展承诺意味着看重利益相关者关系以及组织外的人对它的看法。社会资本是通过相互尊重和有益的利益相关者关系的强大网络建立起来的，并加强管理组织的特性和品牌。

可持续性承诺还涉及财政和环境责任，但有一项谅解，即社会责任和社会正义是政府在利益攸关方、更广泛的社区和整个社会眼中取得成功所必需的。这就需要适当管理资源、有效安排时间、基于证据的评价和对环境责任做出承诺。

.....
211 The following list is from Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). *The seven principles of sustainable leadership*. Pages 3-10. Retrieved from http://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/seven_principles.pdf

用于测评和成长的属性特征

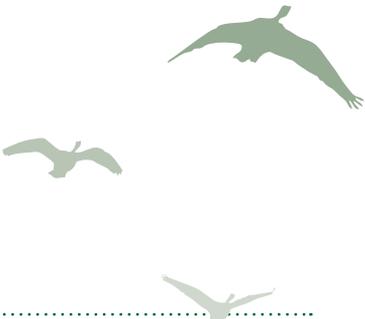
优秀的领导者致力于以下方面：
人的可持续性发展方面

1.	使员工有高度的工作满意度
2.	注重员工健康
3.	创设尊重的组织文化
4.	员工发展和训练（含继任计划）
5.	发展并维持同内部外部的利益相关者之间可塑的、互利的、积极的关系

优秀的领导者致力于以下方面：
操作性的可持续发展层面

1.	持续进步的体系
2.	不断评估，交叉比较性评估，评估最好的实践方法
3.	视创新的建议
4.	强化机构品牌或公司形象
5.	承担前瞻性财务预算的责任





第八章

镜子里的最后一瞥结语

寻找一个方法去培养你的内在核心，你的道德指南将指引你的道路。对许多人来说，这不仅仅是一个智力锻炼，它类似于精神之旅。

正如我们在这本书开始的时候提过的，不是每个人都可以成为伟大的领导者。但我们都可以渴望成为领导者，采取重要的方法去成为领导者。我们是人类易犯错误和不可避免的失误和增长的疼痛的继承者。但是我们仍然能做出承诺去激励成为一名证明我们已经探索过的领导者。我们的世界是渴望好的领导力的，不仅如此，政府的运作还依赖于有原则的道德价值的领导者，他带领能够反映良好品质核心的，并具有好习惯，强烈的愿望，技术和承诺的团队和部门。这是作为一个有远见的人的重要一部分，注重成果，以人为本，有爱心的领导者们沟通能力娴熟，以创新，勇气和对可持续发展的决心去领导。

对一些人来说，培养一个好领导的内在核心品德是最困难的部分。我们鼓励你采取措施，了解更多关于道德、原则的意义，并在你工作环境中对社会负责，想办法培养你内在核心道德，你的道德指南将指引你的道路。对许多人来说，这不仅仅是一个智力锻炼，它类似于精神之旅。好的领导者经常有一个方面的卓越核心，在他们的工作单位相互协调。去发现它们，做一些挖掘和探索去发现什么是真。我们鼓励你永远不要停止培养你的内在核心品德，因为生命要面对永远不停的挑战环境。

也许是时候进一步自我反思了。也许你已经来关注更多关于领导力方面的领域了。我们鼓励你去探索帮助你成为优秀领导者的工具。在思考这个问题时，你总是需要记住，周围的人几乎不直接批评你，他们尊重你和喜欢你时更是如此。但他们会思考它，会告诉别人，但愿他们不会告诉你。这就是你为什么必需注意主动的自我完善。

“最后，记住要保持我们是什么的本性，而不能成为我们需要成为的样子，这对于我们来说很重要的²¹²。”

麦克斯·德·普雷

360工具

使用360工具是一个来辨别你和其他人如何被视为领导者的有效方法。管理咨询领域提供了许多关于这些工具的变体，最常见的是，它们是基本的问卷设计和管理，以获得员工和其他利益相关方对同事的匿名反馈。调查问卷通常被认为会提供一个领导和工作特点的列表，在考虑每个特征后，完成它的人将检查问卷箱或者以其他方式分配分数，以表明他们认为被评估的个人不同程度地表现出一种特质。所有完成调查问卷的人会形成对被评估者集体反馈，并呈现给被评估者。这一陈述将会与被评估者自己用相同的工具作出的评价一起讨论。因此，被评价者有机会看到他们的自我感觉是否符合别人对他们的看法。他不仅提供了一个机会来认清自己的优势，它将提醒被评估者应改善那些特质。

360工具可以极大地以无威胁的方式帮助员工和他人提供积极而富有建设性的批评反馈。但这个工具需要正确的运用²¹³。这一工具需要足够的人来完成它，以确保无法确定参与者的身份，另一方面参与者要有足够的经验和知识对所考察的特质做出一个公平的评价。他们不是一个用来去说一些对同是不友好的或恶毒的话，或是背后捅刀子以帮助自己取得领先的匿名机制。

.....
212 Haden, J. (Aug 4, 2014).

213 Taylor, S. (July 12, 2011). *Assess Pros and Cons of 360-Degree Performance Appraisal*. Society for Human Resource Management. Retrieved from www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/360degreeperformance.aspx

同样这个过程需要被保护，避免串通，员工也许会产生一种“你帮我，我也帮你的认识²¹⁴”。360工具是一个在某一个时刻的快照，需要包括一个更广泛的一系列支持，发展和评价战略。

完成它需要快速而简便，而且易于管理操作。此外，关键的是管理人员和促进者在以发展的方式表述和讨论反馈方面要特别擅长。否则，该过程可能会使士气低落，同样重要的是，要避免只有当事情进展糟糕或员工的表现欠佳的时候使用这些工具。很多时候，当事情进展顺利时，主管不去肯定积极的一面，因为万事大吉，绩效考核过程甚至会搁置几年。将其作为触发解雇机制的工具而忽视他们应该定期向员工提供持续不断地支持和反馈的作用是不公平的。将评估工具作为升职晋级过程的一部分也是不明智的²¹⁵。

“因为360工具没有得到很好的使用，我看到部门倒闭，员工离开公司，360工具只有被当做开发工具，而不是评价工具时才是最有效的²¹⁶。
(领导力教练 艾丽西亚·艾瑞纳斯)

尽管有这些注意事项，如果你想发展自己的优势并关注需要开发的领域，有很多理由使用360工具。为了帮助你搭好良好领导力的基础，我们邀请你查看附录中的360工具，该工具是以本书中讨论的领导特征为基础的。考虑到市场上可用的其他360工具，你可能会发现它是一个有用的选项。与此同时，你需要在管理360或任何其他形式的反馈后牢记“下一步是什么”。这就是教练和教导变得非常重要的地方。这也是教育和培训通常有用的地方。

360工具可以成为支持学习和成长的其他策略的有用补充，可以帮助领导者培养自我意识并减少盲点。如上所述，他们必须得到适当的管理，并以促进成长和发展的方式呈现给被评估者，而不是削弱他们的士气。

.....
214 Taylor, S. (July 12, 2011).

215 Taylor, S. (July 12, 2011).

216 Leadership coach Alicia Arenas, in Taylor, S. (July 12, 2011).

教育和发展领导者

I 值得注意的是，研究人员在试图确定什么是良好的领导力时，通常最终会更更多地了解效率低下和差劲的领导力。正如我们在本书的开头章节中所说的那样，糟糕的领导者无处不在。几乎每个人都可以想到他们碰到的效率低下甚至具有破坏性的领导的个人例子。正如本书的结论，我们需要提醒自己一些你想要避免的陷阱。

莱斯特大学2009年的一项研究得出的结论是，效率低下领导者不会被信任；工作中他们的诚信遭到质疑；他们在领导时未能与他人协商；他们忽略问题²¹⁷。

这些无效的领导者正在展示与我们所谈论的大部分领导力相反的行为：依赖掌握的晋升机会获得权力；不是清晰的表达自己目的，进而寻求支持和反馈，而是想当然行事；领导不以身作则；在位置上过于舒适；剥夺工作场所的愉悦等²¹⁸。

教育、培训和发展养领导者的过程很复杂。在商业领域，研究表明大多数领导力培训计划都没有产生所需的结果²¹⁹。一刀切的培训计划并没有提供人们在培养年轻和新兴领导者时所希望的结果。²²⁰ 在领导专家迈克·迈亚特 Myatt 看来，培训计划经常在系统、流程和技术中向学习者灌输，而且培训经历通常是死记硬背、一维的、更多的是来自培训师的独白，而不是与参与者的对话²²¹。

低效的领导者不被信任；他们行事的品行令人怀疑；他们领导时不与其他人商量；他们忽视问题。

217 Van Dyke, D. (May 2013). *Ineffective leadership*. Leadership Simplified. Retrieved from www.leadershipsimplified.com/e-learning/newsletters/ineffective-leadership

218 Conlow, R. (August 22, 2012). *Leadership ineffectiveness: 5 Common managing mistakes*. Business Success: Leadership Development. Retrieved from <http://rickconlow.com/5-common-managing-mistakes/>

219 Freifeld, L. (September 30, 2013). *Survey: Leadership programs lack effectiveness*. Training: The Source for Professional Development. Retrieved from <https://trainingmag.com/content/survey-leadership-programs-lack-effectiveness>

220 Myatt, M. (December 19, 2012). *The #1 reason leadership development fails*. Forbes: Leadership. Retrieved from www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/12/19/the-1-reason-leadership-development-fails/#198baa846522

221 Myatt, M. (December 19, 2012).

相反，更多的向教导和教练投入，并考虑转向发展方法而不是“千篇一律”培训计划，效果可能会更好。同样重要的是要记住，并非每个优秀的领导者都是一位好老师——有时候在培训领导者时，能够擅长倾听，促进和鼓励公开对话的外部专业人士提供额外的支持是有用的。这有助于确保开放，诚实的对话，有助于解决问题，冲突和所关注的领域。

领导力培训的考虑因素

如果你和你的组织正在考虑领导力培训或发展计划，请问自己一些关键问题：

- 我们如何平衡培养技能和能力的需求与培养品格，道德指南和内核品德的需求？
- 我们如何创造对话，自我反思和培养自我意识的机会？
- 我们如何鼓励情商和软技能的发展？
- 我们如何确保我们能够提供促进增长和发展的活动，以及获取新信息的机会？
- 我们如何获取与领导力发展相关的神经科学和其他领域的最新发现？

值得注意的是，对组织领导力计划表示最高满意度的员工是公司和组织的一部分，他们将大量资源投入到他们的领导力计划中，并且已经开发了几年²²²。

.....

222 Freifeld, L. (September 30, 2013).

选择领导者

选择合适的人才进入领导角色对于任何部门都是至关重要的，特别是政府领导角色。在公共部门，工作保障稳定通常可以确保终身无虞，因此，公共部门聘用人才和提拔人才尤其重要。

招聘的考虑因素

在你考虑组织如何处理招聘流程时，需要考虑以下几个问题：

- 我们是否在寻找合适的技能和属性？
- 我们的招聘流程是否有足够的时间？
- 我们是否在提出正确的问题？
- 我们如何才能探索申请人的心态？我们如何评估他们的价值观，他们的道德指南针？我们对他们的核心知识有什么了解？
- 在面试时，我们是否平衡了一致性和适当的灵活性？或者我们是否强迫每个申请人通过相同的流程保持一致性，即使这会产生适得其反的效果？（考虑面试官对一位不成功的申请人说：“我知道你知道这个问题的答案，但因为你没有大声说出来我不能给你这一点。”在一个更灵活的过程中，面试官会是能够提出一个问题来考查申请人所拥有的知识。）
- 我们如何彻底了解他们提供的推荐人？我们还能怎样了解它们？

能够从内部招聘是有益的，因为你将获得了解这个人以及他们与组织的契合程度的好处。投资继任计划和领导力发展可以成为帮助你的组织创建下一代优秀领导者的可靠战略。这与战略性的外部招聘相结合，以确保新的想法和方法，以帮助防止组织变得根深蒂固，过于专注，或脱离实际。

“永远做对的事情。这将使一些人感到欣慰，并使其余的人惊讶”²²³
马克·吐温

.....
223 GovLeaders.org. (n.d.).

结语

成为一名优秀的领导者是一段可以持续一生的旅程。好领导永远不会停止学习；他们不断学习和改进的努力促使他们继续前进。当你考虑本书中学到的内容时，请考虑如何开始实施此处包含的思想和原则。想想你工作时带着一种什么样的心态。你有什么抱负？是什么激励你？你有什么未说出口的承诺把你塑造成了当下这种领导者？

我们希望你能更认真地考虑更深层次的领导力问题，并更多地思考“你是谁”这样的核心品德。如果没有那么强大的内核，随着时间的推移就很难领导。我们鼓励你建立一个强有力的道德指南，制定一个指导你的原则的道德框架，并将其作为你能力、愿望和技能的基础。拥有这些基础知识的领导者可以确保获得更大的成功，并且他们满意地知道他们将对跟随他们的人产生积极影响。

认真考虑更深层次的领导力问题，以及你是谁的核心品德。

致力于不停的学习和成长。成为优秀领导者是持续一生的旅途。



附录

360工具

根据下面的评分等级，对下面47项中的每一项进行评估。请圈出最适合你评分的数字，如果你不相信你有足够的信息来做出一个公平的评估，请将分数留空。

- 1 = 几乎不真实/领导需要认真改进
- 2 = 有些不真实/领导者需要显著的改进
- 3 = 某种程度上描述了领导者/还有改进的空间
- 4 = 几乎描述了领导者/是他人学习的榜样

内核品德

它展示如下特质：	分数
1. 正直(即一个强大的道德指南，非常有道德，值得信赖)	1 2 3 4
2. 对社会责任的承诺	1 2 3 4
3. 一种无私为他人服务的态度	1 2 3 4

1 = 几乎不真实 2 = 多半不真实 3 = 多半真实 4 = 几乎真实

行为

展示了如下特质	分数
1. 致力于向他人投入，确保他们得到支持和发展	1 2 3 4
2. 真正关心同事和下属的幸福和成功	1 2 3 4
3. 对取得成果作出承诺	1 2 3 4
4. 他们促进真正的合作	1 2 3 4
5. 他们鼓励创新	1 2 3 4
6. 他们有远见	1 2 3 4
7. 他们有勇气/能够做出非常艰难的决定	1 2 3 4

抱负

展示了如下特质：	分数
1. 致力于寻求达成一致	1 2 3 4
2. 致力于寻求双赢的解决方案	1 2 3 4
3. 致力于激励和激励他人	1 2 3 4
4. 追求卓越	1 2 3 4
5. 他们是乐观和积极的	1 2 3 4
6. 他们是深思熟虑的	1 2 3 4
7. 他们有奉献精神和责任感	1 2 3 4

1 = 几乎不真实 2 = 多半不真实 3 = 多半真实 4 = 几乎真实

技巧

展示了如下特质:	分数
1. 良好的口头/口头表达能力	1 2 3 4
2. 良好的写作能力	1 2 3 4
3. 积极倾听, 具备冲突管理和解决的技术	1 2 3 4
4. 良好的辅导和指导技能	1 2 3 4
5. 良好的团队建设能力	1 2 3 4
6. 良好的绩效评估和反馈技能	1 2 3 4
7. 良好的分析/战略管理技能	1 2 3 4
8. 良好的解决问题和决策能力	1 2 3 4
9. 良好的组织能力	1 2 3 4
10. 良好的资源/资产/财务管理技能	1 2 3 4

信息承诺

他们展现出致力于如下::	分数
1. 获得反馈了解自己的弱点, 以及如何改正, 从而成为更好的领导者	1 2 3 4
2. 了解同事、下属、内部和外部利益相关者群体的关注点和愿望	1 2 3 4
3. 了解组织或单位的一般业务和任务	1 2 3 4
4. 可量化的和基于证据的决策	1 2 3 4
5. 关注世界大事/趋势/最新研究成果	1 2 3 4

1 = 几乎不真实 2 = 多半不真实 3 = 多半真实 4 = 几乎真实

沟通承诺

他们展现出致力于如下:	分数
1. 同事和下属工作做得好时, 正式和非正式地向他们表示衷心的感谢和赞赏	1 2 3 4
2. 公开透明的沟通	1 2 3 4
3. 简单易用的通信 (例如, 用户友好的技术和数据系统)	1 2 3 4
4. 通过积极倾听, 协商和持续包容的方式鼓励投入——包括批评和批判性观点	1 2 3 4
5. 与相关利益攸关方改进信息共享和信息系统	1 2 3 4

可持续发展承诺——人的可持续性

他们展现出致力于如下:	分数
1. 员工工作满意度高	1 2 3 4
2. 员工健康	1 2 3 4
3. 建立尊重的组织文化	1 2 3 4
4. 员工发展及培训(包括继任计划)	1 2 3 4
5. 与内部和外部利益相关者发展和保持建设性、互利和积极的关系	1 2 3 4

1 = 几乎不真实 2 = 多半不真实 3 = 多半真实 4 = 几乎真实

可持续发展承诺-操作层面的可持续性

他们展现出如下特质:	分数
1. 他们致力于建立一个持续改进的体系	1 2 3 4
2. 他们致力于持续评估、交叉比较评估和最佳实践评估	1 2 3 4
3. 他们重视创新/改变的提议	1 2 3 4
4. 他们致力于加强机构品牌/企业形象	1 2 3 4
5. 他们致力于前瞻性的财政责任	1 2 3 4

总分

#1s #2s #3s #4s

评分项目数

.....
 Source: Plecas, D., Squires, C., & Garis, L. (2018). *The essentials of leadership in government: Understanding the BASICS*. Abbotsford, BC: University of the Fraser Valley.

参考文献

- Anderson, T. (1998). *Transforming leadership, 2nd ed.* Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
- Anderson, T., Gisborne, K., & Holliday, P. (2012). *Every officer is a leader: Coaching leadership, learning, and performance in justice, public safety, and security organizations, 2nd ed.* USA: Trafford Publishing.
- Arnold, J. (2009). *Coaching skills for leaders in the workplace: How to develop, motivate and get the best from your staff.* Oxford, UK: How to Books Ltd. Retrieved from <https://books.google.ca/books?id=vIXwBQAAQBAJ&pg=PT2&lpg=PT2&dq=%22how+to+books%22%2B%22coaching+skills+for+leaders%22&source=bl%ots=MQd4K9v8IH&sig=EGFbSaSoPNRvV1mzGbgagwkMlv8&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi9kZq89e7VAhUb22MKHYTwBjIQ6AEITzAl#v=onepage&q=%22how%20to%20books%22%2B%22coaching%20skills%20for%20leaders%22&f=false>
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 315 – 338. Gallup Leadership Institute, College of Business Administration, University of Nebraska-Lincoln. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Babiak, P. & Hare, R.D. (2006). *Snakes in suits: when psychopaths go to work.* New York: Regan Books.
- Ballantyne, S. (2012). Leadership decision-making utilizing a strategic focus to enhance global achievement. *Journal of Management and Marketing Research*, 11, 1-6. Retrieved from <http://www.aabri.com/manuscripts/121161.pdf>
- Belias, D., & Kastelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction – a review. *European Scientific Journal*, 10(8), 24-46. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/261570285_LEADERSHIP_AND_JOB_SATISFACTION_-_A_REVIEW
- Boekhorst, J. (2014). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management, March-April 2015*, 54(2), 241-264. Doi: 10.1002/hrm.21669
- Bradberry, T. (2015). 10 Habits of ultra-likeable leaders. Talentsmart, Inc. Retrieved from <http://www.talentsmart.com/articles/10-Habits-of-Ultra-Likeable-Leaders-2147446623-p-1.html>
- BrainyQuote. (2018). *Norman Schwarzkopf quotes.* Retrieved from https://www.brainyquote.com/quotes/norman_schwarzkopf_163145

- BrainyQuote. (2018). *Queen Elizabeth 2 quotes*. Retrieved from https://www.brainyquote.com/authors/queen_elizabeth_ii
- Chalmers, T. (2016, October 25). *Worried that you might not be a natural leader? Developing your leadership style with the Kouzes and Posner leadership framework*. Leading Figures. Retrieved from <http://www.leadingfigures.com/worried-that-you-might-not-be-a-natural-born-leader/>
- Concelman, J. (2006). *The 7 people leader imperatives*. Development Dimensions International, Inc. Retrieved from <http://www.ddiworld.com/resources/library/white-papers-monographs/the-7-people-leader-imperatives>
- Conger, J. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31-45.
- Conlow, R. (August 22, 2012). *Leadership ineffectiveness: 5 Common managing mistakes*. Business Success: Leadership Development. Retrieved from <http://rickconlow.com/5-common-managing-mistakes/>
- Coutu, D. (2009). Why teams do not work. *Harvard Business Review*, May 2009. Retrieved from <https://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work>
- Covey, S. (reprinted 2000). Win-win leadership: making it work for you. *Priorities Magazine*. Retrieved from www.mind-like-water.com/Rogue_Investor/RI_Articles/Higher_Pursuits/winwinleadership.html
- Covey, S. (2013). *The seven habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. 25th anniversary edition. New York, NY: Simon & Schuster.
- Cripe, E. (2002). *31 Core competencies explained*. Workforce Magazine. From Cripe, E & Mansfield, R. *The Value-added employee*. Retrieved from <http://www.workforce.com/2002/09/03/31-core-competencies-explained/>
- Deloitte & Touche. (2014). *Stakeholder engagement*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA_StakeholderEngagement_04042014.pdf
- Delvis, D., ed. (2014). *Communication: A key to leadership*. The Advisor: Resources for Supervisors, Managers, and Human Resources Personnel. Empathia, Inc. Retrieved from <http://www.csun.edu/sites/default/files/LifeMatters-leadership-communication-2014.pdf>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Ettus, S. (January 23, 2015, updated December 6, 2017). *Inspiring quotes from 100 extraordinary women*. Retrieved from https://www.huffingtonpost.com/samantha-ettus/100-quotes-from-100-extraordinary-women_b_6483622.html
- Feser, C., Mayol, F., & Srinivasan, R. (2015). Decoding leadership: What really matters. *McKinsey Quarterly*, January 2015. McKinsey & Company. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/decoding-leadership-what-really-matters>

Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreements without giving in*. 1st ed. New York, NY: Penguin.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*. 3rd ed. New York, NY: Penguin Group, USA.

Folkman, J. (2010). *Top 9 leadership behaviors that drive employee commitment*. Orem, Utah: Zenger Folkman. Retrieved from <http://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2013/05/ZFA-9-Behaviors.pdf>

Forgeard, M., & Seligman, M. (2012). *Seeing the glass half full: A review of the causes and consequences of optimism*. *Pratiques psychologiques* 18 (2012), 107-120. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S126917631200003X>

Freifeld, L. (September 30, 2013). *Survey: Leadership programs lack effectiveness*. Training: The Source for Professional Development. Retrieved from <https://trainingmag.com/content/survey-leadership-programs-lack-effectiveness>

Garis, L and P. Maxim (Eds.) (2016) *Designing out crime*. Abbotsford, BC: University of the Fraser Valley. Retrieved from <https://cjr.ufv.ca/wp-content/uploads/2016/11/Designing-Out-Crime.pdf>

Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review: Inside the mind of a leader*. January, 83-91. Retrieved from <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>

Goleman, D. (n.d.) *On "primal leadership"*. Retrieved from www.danielgoleman.info/topics/leadership/

Goman, C. K. (July 11, 2012). *Great leaders are positively infectious*. Forbes Leadership. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2012/07/11/great-leaders-are-positively-infectious/#6409275178cc>

Government of Canada. (2016). *Effective Behaviours*. Retrieved from <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpm/learning-apprentissage/pdps-ppfp/klc-ccl/eff-eng.asp>

GovLeaders.org. (n.d.). *Leadership quotes*. Retrieved from <http://govleaders.org/quotes.htm#character>

Haden, J. (August 4, 2014). *75 Inspiring motivational quotes on leadership*. Retrieved from <https://www.inc.com/jeff-haden/75-inspiring-motivational-quotes-on-leadership.html>

Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). *The seven principles of sustainable leadership*. Retrieved from http://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/seven_principles.pdf

Harkins, P. (2014). *10 Leadership techniques for building high-performing teams*. Burlington, Massachusetts: Linkage Inc. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/265750292/10-Leadership-Techniques-for-Building-High-Performing-Teams>

Hoch, J. (2014). Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 541-564. doi: 10.1108/JMP-02-2012-0053

- Horth, D., & Vehar, J. (2014). *Becoming a leader who fosters innovation*. Center for Creative Leadership. Retrieved from <https://www.ccl.org/articles/white-papers/becoming-a-leader-who-fosters-innovation/>
- Howard, A. (2012). *It is time for moral leadership*. The Confidere Group. Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/59acebc346c3c480db2f4574/t/59b294e0f14aa1ef98b2eacf/1504875957018/its-time-for-moral-leadership.pdf>
- Hughes, R., & Beatty, K. (2005). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success*. Centre for Creative Leadership. San Francisco, USA: Jossey-Bass Business and Management Series.
- Horwitch, M., & Callahan, M.W. (June 10, 2016). How leaders inspire: Cracking the code. Bain & Company. Retrieved from www.bain.com/publications/articles/how-leaders-inspire-cracking-the-code.aspx
- Ince, E., Jelley, R., & MacKinnon, S. (2016). Leadership's effects on employee well-being: Synthesizing the qualitative evidence. *Workplace Review, April 2016*, 3-18.
- International Association of Crime Analysts. (2014). Information-sharing platforms. (White paper 2014-02). Overland Park, KS: Author.
- James, E., & Wooten, L. (2011). Crisis leadership and why it matters. *The European Financial Review, December-January*, 60-64. Retrieved from <http://webuser.bus.umich.edu/lpwooten/PDF/TEFR%20dec-jan%202011%20Crisis%20Leadership.pdf>
- Juarez, F., & Contreras, F. (2012). The influence of optimism and socioeconomic characteristics on leadership practices. *International Journal of Psychological Research, 5*(2), 18-29.
- Kazimoto, P. (2013). Analysis of conflict management and leadership for organizational change. *International Journal of Research in Social Sciences 3*(1), 16-25. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/c4dd/75436d03f5fb835300ff3766c9c296f020f2.pdf>
- Kerns, C. (2006). Gratitude at work: Counting your blessings will benefit yourself and your organization. *Graziadio Business Review 9*(4). Retrieved from <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/gratitude-at-work/>
- Kerpen, D. (2013, January 28). *11 Simple concepts to become a better leader*. LinkedIn: Leadership & Management. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/20130128162711-15077789-11-simple-concepts-to-become-a-better-leader>
- Kraybill, R. (2010). *Style Matters, 3rd ed.* Harrisonburg, VA: Riverhouse E-press. Available online at www.riverhouseEpress.com and at www.conflictstylesmatter.com
- Leadercast. (2015). *Leader management principles: 14 Principles of management for effective management styles*. Retrieved from www.leadercast.com
- Lo, M.C., Ramayah, R., & Min, H.W. (2009, September). Leadership styles and organizational commitment: A test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management, 1*(6), 133-139.

Maak, R. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74, 320 – 343. doi: 10.1007/s10551-007-9510-5

Malone, N., Mark, L., Miller, K., Kekahio, W., & Narayan, K. (2014). *Program monitoring: The role of leadership in planning, assessment, and communication*. (REL 2014 – 034). Washington, DC: U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Regional Educational Laboratory Pacific. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED545117.pdf>

Marone, M., & Blauth, C. (2004). *Creating a problem-solving culture*. AchieveGlobal. Retrieved from <http://www.rpi.edu/dept/hr/docs/Creating%20a%20Problem%20Solving%20Culture.pdf>

Meier, W. (2003). *Results-based management: Towards a common understanding among development cooperation agencies*. Ottawa, Canada: Results-Based Management Group. Retrieved from www.managingfordevelopmentresults.org/documents/Results-Based-Management-Discussion-Paper.pdf

Mihelič, K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, Fourth Quarter, 14(5), 31-42.

Monaghan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. *Emerging Leadership Journeys* 5(1), 56-66. Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship.

Morrison, E. (2016). Foundations in ethics. In *Ethics in health administration: A practical approach for decision makers*, 3rd ed. Jones & Bartlett Publishers. Retrieved from http://samples.jbpub.com/9780763773274/73274_Morrison_Ch01.pdf

MTD Training. (2010). *Leadership Skills*. MTD Training & Ventus Publishing ApS. Retrieved online at <http://bookboon.com/en/leadership-skills-ebook>

Myatt, M. (December 19, 2012). *The #1 reason leadership development fails*. Forbes: Leadership. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/12/19/the-1-reason-leadership-development-fails/#198baa846522>

Newton, C., & Maierhofer, N. (2005). Supportive leadership and well-being: The role of team value congruence. In Katsikitis, M., ed. *Proceedings 40th Australian Psychological Society Annual Conference*, 208-212, Melbourne. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au>

Ngang, T. (2012). Leadership soft skills. *Sociology Study* 2(4), 261-269.

Norman, S., Avolio, B., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(2010), 350-364. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310000500>

O'Brien, J. (2013, January 23). *Root cause analysis*. Retrieved from <https://www.fiixsoftware.com/blog/5-whys-simple-root-cause-analysis/>

O'Brien, J. (2016). Do you fit the bill? 8 Skills of successful maintenance managers. *Uptime*, Feb/March 2016. Retrieved from www.fiixsoftware.com/wp-content/uploads/2016/02/uptime-magazine-8-manager-skills.pdf

Office of Human Resource Services. (n.d.) *Maximize your leadership potential: Creating a culture of transparency*. Gainesville, FL: University of Florida Training and Organizational Development. Retrieved from http://training.hr.ufl.edu/resources/LeadershipToolkit/job_aids/CreatingaCultureofTransparency.pdf

Ohio Community Collaboration Model for School Improvement. *Collaboration and collaborative leadership: Implementation guide, version 2*. Retrieved from <https://education.ohio.gov/getattachment/Topics/Other-Resources/Family-and-Community-Engagement/Models-for-Family-and-Community-Engagement/Collaboration-and-Collaborative-Leadership.pdf.aspx>

Porath, C. (2015). The leadership behavior that's most important to employees. *Harvard Business Review: May 11, 2015*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/05/the-leadership-behavior-thats-most-important-to-employees>

Price Waterhouse Coopers. (2008). *How leadership must change to meet the future*. 2007/2008 US Human Capital Effectiveness Report.

Rogers, P., Meehan, P., & Tanner, S. (2006). Building a winning culture. Bain & Company, Inc. Retrieved from http://www.bain.com/Images/BB_Building_winning_culture.pdf

Rowe, W.G., & Guerrero, L., eds. (2015). Leadership skills approach. *In Cases in Leadership, 4th ed.*, 81-99. Sage Publications.

Savitz, A.W. and Weber, K., (2006). *The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success—and how you can too*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schoemaker, P., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review, January-February*. Retrieved from <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-essential-skills>

Sensenig, K. (2011). Results-oriented leadership. *Training: Fri 01/14/2011*. Dale Carnegie and Associates: Learning and Organization Development. Retrieved from http://www.dalecarnegie.com/assets/1/7/Results-Oriented_Leadership_Sensenig_trg.com.pdf

Sherman, L. (2016). The rise, stumble and future of Lululemon: Take off and turbulence. BoF Professional: January 25, 2016. Retrieved from <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/the-rise-stumble-and-future-of-lululemon>

Simmons, M. (1997). Leadership: The key to continual improvement. *Total Quality Management*, 8(2-3), S273-S274. Carfax Publishing Ltd. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09544129710224?journalCode=ctqm19>

Simões, E. (2014). Leadership and negotiation skills. ISCTE Business School, Lisbon. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/273202297_Leadership_and_Negotiation_Skills

Sokoll, S. (2014). Servant leadership and employee commitment to a supervisor. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 88-104.

Sutton, R. (2007). *The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that is not*. New York, NY: Warner Business Books.

Sutton, R. (2010). *Good boss, bad boss: How to be the best....and learn from the worst*. New York, NY: Business Plus.

Svendsen, A., & Laberge, M. (2007). "FOSTERing" collaborative stakeholder relationships. Notes for Practitioners Series: CoreRelation Consulting, Inc. Retrieved from <http://masterfulfacilitation.com/articles/fostering.pdf>

Tardanico, S. (2013, January 15) *10 Traits of courageous leaders*. Forbes: Leadership. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/susantardanico/2013/01/15/10-traits-of-courageous-leaders/#7b075cbb4fc0>

Taylor, S. (July 12, 2011). *Assess Pros and Cons of 360-Degree Performance Appraisal*. Society for Human Resource Management. Retrieved from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/360degreeperformance.aspx>

The Ken Blanchard Companies Research Findings. (n.d.) *Critical leadership skills: Key traits that can make or break today's leaders*. San Diego: The Ken Blanchard Companies. Retrieved from www.scribd.com/document/44824347/PDF-Critical-Leadership-Skills

Thiel, C., Bagdasarov, Z., Harkrider, L., Johnson, J., & Mumford, M. (2012). Leader Ethical Decision-Making in Organizations: Strategies for Sensemaking. *Journal of Business Ethics* 107, 49-64. doi 10.1007/s10551-012-1299-1

Thomas, K., & Kilmann, R. (2002). *Conflict mode instrument*. USA: Xicom Inc., subsidiary of CPP, Inc.

TNS Employee Insights. (2014). *8 Tips to engage your employees*. Retrieved from <http://tns.tnsemployeeinsights.com/acton/media/2055/employee-engagement-tips-for-managers>

Trudeau Poskas, D., Messer, C., Horntvedt, J., & Vitcenda, M. (2013). *Exploring the impact of charismatic leaders in communities*. University of Minnesota Extension. Retrieved from <http://www.extension.umn.edu/community/leadership/charismatic-leaders/case-study/docs/learners-guide.pdf>

Umlas, J. (2013). *Grateful leadership: Using the power of acknowledgement to engage all your people and achieve superior results*. New York: McGraw Hill.

University of Victoria. (2011). *Description of the ten core competencies*. Victoria, BC: University of Victoria Co-operative Education Program and Career Services.

University of South Australia. (2012). *Providing quality feedback: A manager essentials guide*. Retrieved from http://w3.unisa.edu.au/staffdev/guides/good_practice_guide_to_providing_quality_feedback.pdf

Van Dyke, D. (May 2013). *Ineffective leadership*. Leadership Simplified. Retrieved from <http://www.leadershipsimplified.com/e-learning/newsletters/ineffective-leadership>

Van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2009). Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *ERIM Report Series: Research in Management, May 2009*. Rotterdam, The Netherlands: Erasmus Research Institute of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Visser, W., & Courtice, P. (2011). *Sustainability leadership: Linking theory and practice*. SSRN Working Paper Series, 21 October, 2011.

Warrell, M. (September 19, 2012). *See the glass half full or empty? Why optimists are happier, healthier and wealthier!* Forbes Leadership. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2012/09/19/see-the-glass-half-empty-or-full-7-keys-for-optimism-in-tough-times/#5528d744767f>

Weiss, D., & Cadsby, T. (2017, January). *Decision-making for complex situations*. Rotman School of Management. Retrieved from <http://weissinternational.ca/images/File/Decision-Making%20for%20Complex%20Situations%20-%20By%20Weiss%20and%20Cadsby%20in%20Rotman%20Magazine%20www.weissinternational.ca.pdf>

Wilson, P. (2016). *The approachability playbook: 3 Essential habits for thriving leaders and teams*. USA: Approachable Leadership. Retrieved from <http://ALplaybook.com>

Xion, K., Lin, W., Li, J., & Wang, L. (2016). Employee trust in supervisors and affective commitment: The moderating role of authentic leadership. *Psychological Reports, 118*(3), 829-848. DOI: 10.1177/0033294116644370

Yousef, D. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behaviour with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology, 15*(1), 6-28.

Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly 12*(2001), 451-483.

Zimmerman, P., & Kanter, R. (2012). *Decision-making for leaders: A synthesis of ideas from the Harvard University Advanced Leadership Initiative Think Tank*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Advanced Leadership Think Tank Series. Retrieved from http://advancedleadership.harvard.edu/files/ali/files/decision_making_thinktank_final.pdf

他人对本书的评价



这本书不仅是政府领导力的基本参考书目。在基本领导行为，抱负，技能和实践的探索的基础上，本书通过揭示一个优秀领导者的内核品质的重要性，直接触及到了领导力的核心问题。它还解决了一个领导力难以绕过去的问题，即如何维持有效领导的影响力问题。一个优秀领导者离开了他或她的岗位，而已经取得的完美的工作成就却被下一个接替他的领导毁于一旦，这种情况难道你见的还少吗？这本书提供了为这一问题和其它许多政府管理领导者面临的以前没有解决的问题提供了一个解决方案。它是一本指南，它值得一读再读，为我们在目前所面临的变革风浪中航行时提供指引。

马歇尔·戈德史密斯博士(Dr. Marshall Goldsmith)，博士，世界第一领导力思想家(50为思想家之一)，《纽约时报》和《华尔街日报》畅销书《触发器》(Triggers)和《纽约时报》畅销书《今天不必以往》(What Got You Here Won't Get You There)的作者

这是本有灵魂的书！作者巧妙地提出了一个简单易懂、包罗万象的模型。本书章节易于阅读、有趣、脚踏实地并充满了实用的建议。作为阿尔伯塔大学(University of Alberta)的一名领导力教授，我正好找到本书作为明年学生要用的教材。如果你是一个有抱负的领导者，把这本书列在你自我提升清单上。

路易斯雨果弗兰切斯库蒂(Dr. Louis Hugo Francescutti)博士、医学博士、公共卫生博士、加拿大阿尔伯塔大学公共卫生教授，加拿大医学协会和皇家外科医师学院前任主席。

这本书提供了一个引人注目的、全面的了解优秀领导者的关键要素的窗口。作者强调了领导者的基本要素，如有原则的核心品质、良好的性格和道德指南针，同时为驾驭环境和社会的复杂性提供了有用的日常工具。

维多利亚·李(Victoria Lee)，医学硕士、公共卫生硕士、CCFP、FRCPC、人口健康副总裁、不列颠哥伦比亚省弗雷泽卫生管理局首席医疗卫生官员。

这本书不仅是一个防止脱轨的工具箱，而且是一本指南、指出了一条通往政府领导力长期成功的道路。它从内到外展现了对领导的洞察力，并为政府领导者提供知识和技能，以避免可能困扰他们的许多地雷陷阱。也许最独特和最重要的是，它揭示了政府领导人如何为领导职业化树立榜样，从而在他们的机构中获得成功。

特里·安德森博士(Dr. Terry Anderson, PhD)，可信领导力发展研究所联合创始人兼教员，首席领导力官。