

CIO：不要过分地痴迷自身领导力 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022_CIO_EF_BC_9A_E4_B8_8D_E8_c29_141374.htm 我们迷恋于“领导力”。它的本意也许是授权，结果往往却恰恰相反。即便是在一个团队中，镜头也往往是聚光在个人身上，领导力正在成为席卷全球的个人主义综合症的一种体现，并且在给组织机构乃至整个社区都带来破坏。诚然，领导力十分重要，领导力也当然能带来改变。但是，领导力又被多少次地重复放大：你向媒体介绍一个成功的组织，媒体就把它写成一位伟大的领导。这比潜心研究该组织成功的根本因要容易许多。“过去4年中，郭士纳(Lou Gerstner)让IBM股票市值增长了400多亿美元。”《财富》杂志在1997年曾这样写道。所有的成绩都归于他一个人。来源：www.examda.com 在领导力十分重要的情况下就像在IBM前首席执行官郭士纳的案例中那样，我们究竟需要什么样的领导力呢？难道是那种媒体整天吹捧的英雄式的领导力吗？大人物骑着白马从天而降，为所欲为，大刀阔斧地改革，即便他不过是昨天才上任，对其所在组织的历史和文化一无所知？事实证明，这往往是灾难的配方。据报道，IBM涉足电子商务(e-business)最初是缘于一位程序员的想法。这位程序员将这一想法告诉给了一位懂行、并且不只是围着预算打转的经理。这位经理组织了一个团队来推动这一变革。郭士纳先生在其中扮演了什么角色呢？他听到这一作法后，给予鼓励。如此而已。他没有去设定方向，而是支持了别人设定的方向。他提供了很少的领导力，但却是恰当的领导力。我们或许还可以说，这样的领导力足够了。还有什么比这更简

单、更自然呢? 分割领导力和管理能力的问题 首先, 让我们承认将领导力和管理能力区分开来是有问题的。试问有谁愿意替一个缺乏领导力的管理人员效力? 这样的管理者会让下属灰心。如果换成一位不管理的领导, 情况又会是怎样呢? 很可能造成上下级相互疏远: 他(或她)将无法知道公司的情况。(近来, 我们在竭力将领导者和管理人员区别开来。半个世纪前, 管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)基于同样的思维, 将管理人员和行政人员区分开来。如果我们持续按这样的思路走下去, 估计很快我们就能将上帝和英雄区分开来了。)后来, 这种思维又被一种新的贵族式思维所取代, 领导力与领导力的本来面目被割裂。或许, 如今又该需要普通平凡的领导人和管理人了。近来, 我们听到很多关于微观管理(micromanaging)的讨论, 即管理人员介入到下属的日常工作中。当然, 这可能会带来问题。但现在更需要警惕的是宏观管理(macromanaging), 即管理人员高高在上, 大谈宏伟愿景、伟大策略以及抽象的绩效标准, 而所有其他人都得跑前跑后地“执行”。我称这是“臆想式管理”。这与领导力不相干。教室里培养不出领导力 这种领导力比比皆是, 自吹自擂、自我中心、抽象的领导力充斥在教室和媒体中。那些自诩能培养领导者的管理课程和MBA项目, 培养出来的往往是狂妄自大之人。领导者从来都不是在教室里培养出来的。领导力成长于特定的环境, 在这种环境里领导力将获得其最重要的特性: 认可度(legitimacy)。在现实中, 许多年轻人, 只是参加过某个培训课程, 或给某些对他们根本不了解的机构在头上撒了点“领导力”圣水, 便四处宣扬自己是“领导者”, 甚至是“年轻领导人”(谁能真正辨得清?) 近来, 我们见到

的多是缺乏认可度的领导力由外部人选择，然后强加给内部人。一个主要由外部人构成的董事会，或者一个高级管理层，会为一个对公司内部运作并不了解的人所迷。至于深知候选人的人，那些被候选人所领导或至少管理过的人，几乎没有人去征求他们的意见。这多么令人不解。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com