

真实操练领导力--哈佛商学院课堂实录 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/259/2021_2022__E7_9C_9F_E5_AE_9E_E6_93_8D_E7_c71_259315.htm 哈佛商学院罗纳德海菲兹教授的领导力课堂实录 这也许是我在哈佛、甚至有生以来听过的最奇怪的课。尽管在上课前，已经听说过很多学生关于在罗纳德海菲兹（Ronald A. Heifetz）教授“领导力”的课上可能受到“折磨”的传闻，但我仍然为真实的课堂而吃惊。在新学期的Shopping课上，个子不高、头发花白的海菲兹教授面无表情地告诉我们：“希望那些最近刚刚有亲人过世、或者新近离婚和失恋的学生，不要选修我这门课。”教授自称他的课程是一只“高压锅（Pressure Cooker）”。“我很乐意在课堂上使人难堪或者沮丧，所以你们要做好承受痛苦(Suffer)的准备。我知道学生对这门课的传闻，有人说是‘危险的’，还有人说是‘疯狂的’，我想说的是，我和我的5个助教的确会在这里，在课堂为大家制造一些‘风险’（而不是危险），但是和以后你们即将、或者已经经历过的真实‘领导者’所面临和承受的现实风险相比，这里的风险几乎为零。因为在我看来，做一个能够发挥领导力的领导者就意味着风险和压力，有人甚至都因此而被暗杀、付出生命的代价。”事实上，和普通课程不同的是，自我精神分析、听音乐、自编自唱、自由讨论和看电影是海菲兹教授讲述领导力的重要授课手段。毕业于哥伦比亚大学、哈佛医学院和哈佛肯尼迪学院的罗纳德海菲兹，曾经是哈佛医学院精神病治疗学的临床讲师，并在求学时代师从美国著名大提琴家皮雅蒂戈尔斯基（Gregor Piatigorsky）学习音乐，他对“领导力”的

独特理解和研究使得他成为哈佛肯尼迪学院领导力课程的创始人。海菲兹教授在领导力学术中的名著是《没有简单答案的领导力》（Leadership Without Easy Answers），而最新的著作则是刚刚由哈佛商学院出版社出版的《钢丝绳上的领导力》（Leadership on the Line）（Ronald A. Heifetz / Martin Linsky 合著）。前一本书的重点在于对领导者个人的内在分析和挖掘，而后一本书探讨的是领导者所面临的、充满风险和变化的外部环境。没有教授的课堂今天，在课堂开始10分钟之后，海菲兹教授环视教室中坐得满满的学生问道：“今天你们想学习什么？”“我想学习领导的艺术。”一个学生回答。“我们现在已经在学习这门艺术的路上。”教授回答完以后就舒服地坐在椅子上，饶有兴趣地看着大家，不发一言。90个学生面面相觑，等待教授的下一步行动和讲话。但是教授保持沉默，面无表情。“尽管我知道这是特意安排的教学方式，但我还是不能理解教授为什么要如此浪费我们的时间？我强烈抗议。”在大约5分钟的寂静无声以后，终于有学生打破沉默：“如果教授认为刚才同学的建议过于空泛，那么我提出更具体的学习希望，希望教授给我们讲讲最近5年来领导力学说领域的最新研究和理论。”立刻就有大批同学响应，但是海菲兹教授没有任何反驳和说明。有些无法忍受寂寞的学生开始互相介绍自己的姓名和经历；还有人建议说是否教授希望我们在无序的状态下经过讨论选举Leader？“我认为这样的讨论完全是浪费时间，我们到这里来是上课，听我们所尊敬、大名鼎鼎的海菲兹教授的课，而不是来闲聊、或者交流自己看案例的体会，我们可以回到家里或者咖啡馆去做这些。”在讨论越来越热烈的时候，有个学生大声说：“难道

你们忘了，收取学校教学工资的不是我们，而是坐在我们面前的教授。因此我希望大家保持安静，寂静无声，只有这样的局面才能折磨教授，迫使教授开口讲话。”大家反驳道：“如果安静30分钟教授也不讲话怎么办？岂不是更浪费时间？”另有学生建议说：“我推测在座的每位同学可能都做过10年左右的领导（无论大小），那么我们所有人的经历加起来就等于900年的领导经验，所以也许我们可以把自己的领导经历当做案例来互相讨论学习，如果有人能说服大家，我们也可以推选他做教授。”渐渐地，学生的讨论分成了两派，一派不肯认同这样的教学方法，希望通过各种方式刺激教授开口说话；另一派则认为这就是领导力的学习内容，并开始劝说大家推选自己成为这堂课的领导。但是，正因为这班中几乎每个人都希望成为领袖人物，因而领袖的产生也是最艰难的所有希望自己成为课堂领头人的倡议都没有人附和。还有两个心急的同学自告奋勇到黑板前把大家的讨论问题记录在黑板上；对此也有人提出反对：认为他们没有理由拥有类似老师在黑板上写字的权利和威信；而有人则完全赞同，并认为那两个学生是名副其实的“领导者”，因为只有他们让大家看到这堂课的“成绩”。两个“板书者”没有受舆论的影响，继续在教授左右的两块黑板上奋笔疾书，希望借此梳理出大家到底要学什么、又学到了什么。而海菲兹教授就静静坐在黑板前面听着，没有任何评论和反应。一个半小时的课程已经过去了1个小时，整个课堂就充斥着这样群龙无首、无政府主义状态的激烈辩论和自由发言。这时有人说：“我开始喜欢这样的上课方式了，在这样的自由讨论中，教授决定不使用他的‘教学职权’，让我们可以清晰观察、分析

自己和别人；我们现在碰到的困难在于教授没有给我们一个固定的讨论主题和架构；当然他也可以将场面设计得更困难，那就是他根本不在这里听我们讲，让这个课堂完全没有Authority，那么会发生什么事情？”听到这里，海菲兹教授一边开心地笑着点头，一边真的走出了教室。领导力的本质事实上，海菲兹教授曾经说过，他的领导力课程不是由现成的模块累积而成，而是需要学生有连贯性、运动性地去参与。“我也不知道下堂课应该讲哪个模块，因为我需要观察你们在这堂课的表现。”所以，当我们被这课堂的“奇怪性”所迷惑时，也许应该回顾一下教授上堂课的内容。教授在第一堂课上讲过：领导者分为两种，一种是仅仅拥有被政府、公司、组织等赋予正式职权（Formal Authority）的领导者；另一种是自己建立“非正式”权威（Informal Authority）的领导者。在他看来，只有后者才能被称作具有“领导力”。“非正式权威的建立是极其艰难的，但能够在社会和组织中起到决定性的作用。比如我被哈佛赋予在这里授课的正式职权，但是有多少学生会仅仅因为这种‘正式职权’来听课？谁能告诉我这种权威可以买来你们多少分钟的注意力？”教授问道。“5~10分钟”。有学生毫不留情地回答道。的确，在哈佛有许多被学生追捧、崇拜、上公开课时教室里或站或坐、水泄不通的教授（比如海菲兹），但也有一些被学生冷落、课堂上“门可罗雀”的教授。“实际上我现在可以买到你们多长时间的听课注意力和时间？”教授又问道。“1个半小时”（哈佛一堂课的规定时间）。“直到你讲得晕过去！”大家都哄笑，一向自负、面无表情的教授也忍不住笑红了脸。“所以这是我的非正式权威在起作用。我们这门课的目的

就是要‘操练’这种领导力。”其实，海菲兹所讲授的“领导力”，并不仅仅针对处于领导位置的领导者，或者是那些被组织赋予权力的人，“整个组织和社会就像一场人头攒动的豪华舞会，如果你一直热衷于穿梭聊天跳舞，即使你努力在最短的时间内和最多的舞伴跳舞聊天，你也不会了解舞会的总体情况。你应该在跳舞之余走到阳台上，或者从舞会的高处楼梯静静观察，这样才能洞察舞会的整个场面和情景，让自己有时间和精力观察舞会中的纰漏和错误，思考和纠正这些错误，调整步法、甚至改变前进的道路。”“不仅仅是拥有正式权威的领导者需要这么做，那些没有法定权威，但是希望成为领导者、拥有领导力的人更应该这样做。”教授强调说：“许多人误认为拥有‘正式职权’就是拥有了领导力，但是在我眼里，我更喜欢将‘法定的正式权威’解释成‘服务（Service）’”。一本书探讨的是领导者所面临的、充满风险和变化的外部环境。没有教授的课堂今天，在课堂开始10分钟之后，海菲兹教授环视教室中坐得满满的学生问道：“今天你们想学习什么？”“我想学习领导的艺术。”一个学生回答。“我们现在已经在学习这门艺术的路上。”教授回答完以后就舒服地坐在椅子上，饶有兴趣地看着大家，不发一言。90个学生面面相觑，等待教授的下一步行动和讲话。但是教授保持沉默，面无表情。“尽管我知道这是特意安排的教学方式，但我还是不能理解教授为什么要如此浪费我们的时间？我强烈抗议。”在大约5分钟的寂静无声以后，终于有学生打破沉默：“如果教授认为刚才同学的建议过于空泛，那么我提出更具体的学习希望，希望教授给我们讲讲最近5年来领导力学说领域的最新研究和理论。”立刻就有

大批同学响应，但是海菲兹教授没有任何反驳和说明。有些无法忍受寂寞的学生开始互相介绍自己的姓名和经历；还有人建议说是否教授希望我们在无序的状态下经过讨论选举Leader？“我认为这样的讨论完全是浪费时间，我们到这里来是上课，听我们所尊敬、大名鼎鼎的海菲兹教授的课，而不是来闲聊、或者交流自己看案例的体会，我们可以回到家里或者咖啡馆去做这些。”在讨论越来越热烈的时候，有个学生大声说：“难道你们忘了，收取学校教学工资的不是我们，而是坐在我们面前的教授。因此我希望大家保持安静，寂静无声，只有这样的局面才能折磨教授，迫使教授开口讲话。”大家反驳道：“如果安静30分钟教授也不讲话怎么办？岂不是更浪费时间？”另有学生建议说：“我推测在座的每位同学可能都做过10年左右的领导（无论大小），那么我们所有人的经历加起来就等于900年的领导经验，所以也许我们可以把自己的领导经历当做案例来互相讨论学习，如果有人能说服大家，我们也可以推选他做教授。”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