

第一篇 理解领导者的角色





第 1 章

领导力鸿沟

估算一下，你所在的城市有多少位领导者？你所在的国家又有多少位领导者？那么全世界呢？假如我们关注未来领导者这一问题，那么我们应该清楚，我们现在有多少位未来型领导者，以后可能会有多少，知道这一点很重要。

仅美国就有大约 2500 万名主管和经理，接近 1/6 的美国人是管理人员。英国大概有 500 万名主管和经理，即 1/6 的英国人是管理人员。麦肯锡预测，2030 年全球劳动力将达到 35 亿人左右（麦肯锡，2012）。在 2020 年，据国际劳工组织估计，劳动力中自由职业者的比例为 45%，实际在过去几年中，这一比例却在不停下跌（世界银行，2019）。我们假设到 2030 年，50% 的劳动力是自由职业者，那我们就有 17.5 亿名雇佣员工（经合组织）。每位经理或主管下属的员工数量被称为“控制跨度”，每位经理底下理应分配 4 到 20 名员工不等。这就意味着，全世界大概会有 8750 万名到 4.375 亿名领导者，考虑到很多自由职业者也有全职工作，所以这只是保守的估计。领导者的数量不容小觑！领导者塑造了我们的商业世界，所以我们最好选出合适的领导者。没错，我们都应该喜欢（或者，我敢说，热爱）我们的工作，但我们得先有合适的领导者来做公司的掌舵人。

领导者们至今仍在挣扎

恕我直言，现在的领导数量众多，但优秀领导却寥寥无几。如果他们够优秀，通过数据我们就能一目了然。这也不能全怪他们能力差，因为我们现在所教授和讨论成为领导者的方法，对领导来说就是老生常谈，都已经运用得炉火纯青了，压根儿没有一点新意，对未来领导力毫无用武之地。这就好比你想要驾驶一架现代喷气式飞机，可是你只会开莱特兄弟的滑翔机，如果强行驾驶喷气式飞机，飞是能飞，但坚持不了多久。

终极软件公司和世代动力学研究中心共同开展的研究表明，80%的员工认为，没有经理，他们也可以照常工作，所以他们觉得经理可有可无（终极软件公司，2017）。另一项由任仕达集团开展的研究表明，在调查的2257人中，接近一半的人认为他们比上级干得更好（任仕达集团美国区，2018）。2018年，任仕达公司通过第二次研究发现，60%的员工离职或考虑离职，原因是对自己的上级不满（任仕达集团美国区，2018）。这些数据都说明一个事实，那就是员工似乎都觉得领导无关紧要。老实说：所有人在工作的某个时候对领导多多少少都有过这种感觉，我也有过。说实话，有那么些时候，一看到领导，我内心就会浮现：“你都干了些什么？”

盖洛普对7000多名美国人展开了一项研究，研究发现，有一半的人为了摆脱他们的经理，提高他们的整体生活质量，在职业生涯中离过职（Harter，2015）。让我们仔细体会，这是一个非常令人沮丧的统计数据，但我们都与之相关。同一项研究还显示，影响员工敬业度的变量中，管理者变量至少占了70%。英国《独立报》发表的研究也发现，近一半的英国工人认为他们可以比老板做得更好（Bailey，2017）。然而，还有13%的人表示他们的上级在工作中极其不称职，也许，这才更加让人瞠目结舌。

同样，盖洛普关于全球敬业度的开创性研究也令人印象深刻。该研究发现，全世界只有15%的员工全身心投入工作。据悉，比起公司，员工真正讨厌的是他们的老板。员工，尤其是星级员工，加入一家公司，但很快就想离职，好摆脱他们的经理（Clifton，2017）。

要是写关于“论世界各地的领导者是如何辜负我们期望的”这个主题的

话，都可以出本书了。这些领导值得我们去尊敬、仰慕或模仿吗？这些人有能力带领我们的组织，能帮助我们塑造和创造未来吗？虽然这些数据只表明了现今领导者的惨淡光景，但是未来的这些数据也不会好看到哪儿去。

在最新的《全球领导力预测》报告中，美国智睿咨询有限公司（DDI）对全球 2.5 万多名领导者进行了调查，发现只有 42% 的人认为他们组织内部的领导整体素质很高（美国智睿咨询有限公司，2018）。或许更令人震惊的是，只有 14% 的组织拥有美国智睿咨询有限公司所说的强大的“替补”，意思就是说有领导者退休或高升了，随时能找到替代的人选。这意味着，如果“领导力无用论”将所有今日的领导者全部否决，我们当中将没有人可以站出来接替他们的位置。即使是运动队的替补席上，那也有才华横溢的球员，他们可以在队员受伤时挺身而出，但我们的公司却没有，这不就是笑话吗？也许这是因为我们的领导模式并没有改变，也就是说，我们正在教领导者如何领导“一个即将不复存在的世界”。

在另一份研究领导力发展状况的 DDI 报告中，半数受访组织表示，他们的领导人没有能力有效地领导他们的组织（DDI，2015）。71% 的受访组织表示，他们的领导人还没有准备好领导他们的组织走向未来。创意领导力中心（Center for Creative Leadership）的一项研究也得出了类似的结果，该项研究的题目是“领导力差距”，其内容如题意所示。该项研究的发起人表示，领导者没有为未来做好充分准备，他们如今的领导能力也不足以满足未来的要求。许多国家、组织以及组织的各个层面都有这一发现（莱斯利，2015）。最后，在世界企业联合会与 DDI 合作的“准备好的领导”研究中发现，85% 的领导对自己的领导力补给并不自信。这里还有一些数字可供参考（DDI，2014）。

德勤公司最近发布的千禧调查中，收集到了来自 36 个国家的 1 万人回复，71% 的千禧一代表示将在未来两年里离职，因为他们对现阶段的领导力技能发展感到不满（德勤公司，2019）。很明显，新一代的工作者都渴望当上领导，但是组织晋升通道不畅，他们的抱负自然也就无法实现。

很显然，全球的领导力都出现了一些问题，否则数据不会普遍那么糟糕。事实上，每个设立的指标都在预示着我们遇上了麻烦，但是许多企业和

现在的领导者却依然视而不见。想象一下，你开车开到一半的时候，“检查引擎”的指示灯突然亮了，紧接着胎压警告来了，再然后是燃油不足，汽车亮起了电瓶故障灯，温度指示灯亮起了红灯。接着再想象一下，你和全家人都在这辆车里。你会继续开下去，心存侥幸地希望顺利到达目的地吗？但愿不会。然而，在商业世界里，我们都处在一个设置为自动驾驶模式的汽车里，最糟糕的是，我们居然都坐在同一辆车上！

是时候做出改变了

当我看到本章所呈现的数据时，我感到很生气、很沮丧，也很难过。对此，我们都应感同身受。这个情况说明，不管是现在还是未来，我们都生活在拥有着数亿位领导者的世界里，但这些领导者很差劲，除非我们能做些事来弥补。可这并不意味着我们有数百万个领导的职位空缺。上面的数据只是说明，实际上有很多人担任着领导，但他们并不出色，那样是干不久的。我坚信，那些应用好本书列出的思维模式和技能的人才配做领导。没错，未来我们组织里的领导力差距只会不断扩大。有能力消灭这些差距的组织将会经久不衰、永久兴旺。引领这些组织的人必定能成为未来的领导者。我明白现在的领导者普遍很糟糕，但也不尽然全是。我们在世界各地还是有很多出色的领导者，为了写这本书，我采访了很多优秀的领导者，但这样的人还不够多。我真诚地希望这本书及其背后的研究能够帮助改变这种状况，但首先你得让这种改变成为现实。

值得庆幸的是，本书将教给你以下9个要点，并指导你如何付诸实践。9个要点包括4种思维方式和5种技能，世界顶级商业领袖认为这9个要点对未来领导者至关重要。世界上许多组织和个人正在经历领导力危机，这9个要点是解决危机的方法。当你读完这本书，你将会找到一条成功之路，从而成为我们都需要和期待的未来领导者。那我们开始吧！