**领导者是天生的吗？**

**——《变革的力量》读后感**

教育管理与心理学院 曹杰

《变革的力量》是科特的领导学经典著作，其中有探讨领导能力的起源，并关注了遗传和童年对领导能力的影响。这篇文章主要分享这部分内容与读书心得。

科特以一群来自不同行业的成功总经理作为研究对象，通过观察他们的工作环境、收集公司文件、访谈本人和同事、以及测验等方法，分析发现这些成功的领导者虽然在领导过程中，具体做法不一样，但是他们具有有很多相似性，包括相似的性格特点，如精力、智力、心理健康、正直。这些品质对领导行为有重要影响。这些性格特点很多是可以追溯到遗传或个人早期的生活经历。由此，科特认为，遗传或早期生活经历会影响领导能力的发展。关于这四个品质，科特进行了着重分析：

第一个性格特质是精力。科特发现，成功的领导者通常具有非凡的精力，也是魄力、野心，他们可以精力旺盛地完成重大任务，并鼓励带动他人。他们通常不会满足于现状，有更高的自我要求，力求取得更大发展，有着永无止境的雄心。比如我们耳熟能详的故事， 李嘉诚著名的作息时间，就是坚持“不论几点睡觉，第二天清晨总会在5点59分闹铃响后起床，永远要比别人早一分钟。李彦宏说自己 “每天早上五点多就会被机会叫醒”。科特认为这种特质一般是在个人成年之前就已经形成的，而影响精力的因素包括两方面：一是旺盛的内在动力，就是个人要从内心深处渴望发展并获得成功。因为对于成功的领导者来说，他们的领导过程通常要耗费很长的工作时间、需要解决纷繁复杂的问题，想实现的愿景也需要多年的持续努力才能实现。这个过程，如果没有强大的内在动力，一遇到困难可能就会失去信心，难坚持下去。比如，马云创办阿里的例子，从1995年接触网络到1999年阿里巴巴问世，马云用了5年的时间，期间经历了2次大的失败才获得了第一阶段的成功。这个过程如果没有强大的内在动力，相信也是很难坚持到最后的，也就不会有现在的阿里了。另外，个人童年时期的经历也会影响这一品质的形成，这包括个人与母亲、父亲以及其他亲近人之间的关系。

第二个特质是智力。科特发现成功的领导者通常有某方面的智力是超出常人的。智力对领导行为的影响，主要体现在可以影响经营方向的拟定。拟定经营方向，本身是相当复杂也具有难度，需要领导者通过吸收大量信息，分析并找出信息间的联系，最后做决策。这个过程十分依赖领导者的智力。同样的，作者也认为智力品质的形成，是受遗传和童年所受教育两方面因素影响。

第三个特质是心理健康。科特发现成功的领导者几乎都没有心理问题，很少会有自恋、偏执或高度不安全感等心理问题。心理健康对领导过程都很重要。因为：一方面，只有领导者本身心理健康，才能准确地把握他人的情感和价值观，从而与他人合作，激励和鼓舞他人。另一方面，心理健康可以让领导者在做判断时不带有偏见，不感情用事做错决策。当然，心理健康这一品质，与遗传和童年生活经历有紧密关系。

最后一个品质是正直。科特认为只有正直的人，才可能赢得别人的信任，进而服从其领导。科特认为，如果不正直，只为了满足个人野心而忽视其他人的需求，这样拟定的经营方向也不会得到他人的认可和支持。这一点类似我们国内语境中常常提到的“以德服人”，领导者只有本身具有很好的个人品德，才能让下属跟随。科特认为正直品质也受童年生活经历的影响，尤其是童年时期周围人的价值观影响。

在阐述以上四种领导品质后，科特认为同时具备以上四种品质的领导者是很少的。事实上，在一个组织中，不同的领导角色对这些品质的要求水平是不一样的。在复杂企业中，领导角色可以看作是一个统一的连续体，连续体的一端责任最大，所要求具备的品质最高，对领导者的要求也最为严格，另一端则责任最小，要求也越低。简单来说，不是所有的领导者都要有同等程度的品质。以书中提到的美国大西洋里奇菲尔德公司为例，在这个公司中，中级经理只需要偶尔发挥领导才能，协助提高西海岸炼油厂的生产效率，那么这个领导角色自然是不需要与公司董事长具备一样水平的精力、智能或心理健康。

以上四种品质，受遗传和童年时期经历的影响很大，那么这必然面临一个争议问题就是“领导到底是天生的，还是后天造就的呢？如果认为领导是天生的，可能够同时具备四种品质的人少之又少，那么就意味着不是所有人都能成为领导者。科特认为如果持有这一观点，实际上只是关注了这个领导连续体的一端，也就是董事长那一端。如果认为领导是可以通过后天培养的，那就关注到了连续体的另一端，即关注了像中层经理这样的更小、更具体的领导角色，这类人不是天生具有领导才能，而是后天经历和环境所形成的。对于这个争议，科特并没有正面回应孰对孰错，而是举了两个例子。一个例子是作者对 15家公司的实践研究，发现几乎所有公司都十分重视招募有高潜力的人才，将来在公司担任领导角色。招募标准都有前面提到的四个品质。从这个角度来说，如果公司认为领导是天生的，不是后天能学到的，那公司也不会招募并培养这类高潜力人才。另一个例子是美国著名企业家玛丽凯。作为一个了不起的领导者，人们认为她能成为了不起的领导者是因为她具备非凡的魅力，比如她对一大群人讲话时特别有魅力。但是问及她本人时，她认为这个所谓的魅力并不是天生的，自己能对公司的事侃侃而谈是花了很多年才做到的，天赋或许有，但只是一部分，不是全部。也就是说，我们认为的成功领导者的个人魅力，并不一定都是天生的，也可以是后天形成的。

以上可以看出，虽然科特没有正面回应领导者是否是天生的，但是用了企业管理和领导者个人的实际例子来侧面说明，尽管领导能力在一定程度上是受遗传和早期童年经历影响，但不代表领导能力就一定是天生的，后天不可培养。