

理解并成为 新兴领导者

■ 文/埃迪·特纳 (Eddie Turner)
高管与领导力教练、《哈佛商业评论》顾问



培训人可以通过教练和指导的力量,以及借助有效的评估工具,帮助新兴领导者崭露头角并持续成长。

中国是世界上最大、增长最快的经济体之一,是最大的制造和出口国之一,也是一个军事大国,在世界舞台上享有巨大的影响力。这种强大的国际地位,是古往今来一系列领导人共同努力的结果。我认为,除了政治层面上的领导者,中国还将涌现出一批“新兴领导者”(Emerging Leaders),逐渐渗入社会的各个领域。

立足全新视角, 拓宽对领导者的认知范畴

我们进入21世纪即将25年,四分之一世纪的经历教会了我们什么是领导力。其中一个经验是,要想在当今社会中发挥领导作用,我们需要探索不同的思维模式。尽管过去几个世纪的领导理论和模式仍具有价值,但越来越需要我们将过

去的精华与全新思维结合起来,方能发挥领导力的最大价值。

不妨了解一下“新兴领导者”的概念。2018年,我在撰写《指导新兴领导者的140条小建议》(140 Simple Messages to Guide Emerging Leaders)一书时采访了许多人,以便了解他们如何理解“新兴领导者”一词。我随机抽样询问了一些人,听到最普遍的回答

作者简介

埃迪·特纳 (Eddie Turner)

埃迪·特纳 (Eddie Turner) 是一位高管和领导力教练、主持人和作家，还是《哈佛商业评论》顾问委员会成员。他拥有西北大学组织行为学学位和哈佛大学肯尼迪学院高管证书，致力于帮助新兴领导者提高绩效与扩大影响力。

是，新兴领导者是公司中表现出色的员工，并有很大希望成为领导者；其次最受欢迎的回应是，新兴领导者是具有领导潜力的年轻人。

抓住领导机会，你我都是新兴领导者

可以说，上述对于新兴领导者的认识与定义十分准确。而在我的职业生涯中，还曾听过和经历过其他定义。我认为，不论是刚毕业的年轻人，还是初入职场的新员工，乃至是在校学生，都可以是新兴领导者。据我观察，越来越多的新员工正在转向与他们首份工作完全不同的职业。这些人可能不符合传统上的领导者定义，但他们也可称得上是新兴领导者。实际上，任何抓住领导机会的人都是新兴领导者（见图表）。

危机领导力 新冠疫情之后，我对“何为新兴领导者”的最初定义进行了扩充。我们看到，已经拥有高水平领导技能的领导者还需要运用新的领导方式，来应对这场危机。在危机中爆发的杰出领导力通常力量十分强大，因为它在最被需要的时候给人们带来了希望。因此，“危机领导力”属于新兴领导者的一个新的能力范畴。是机遇造就领导者，还是领导者造就机遇？在某种程度上，答案在于领导者是



图表 新兴领导者框架

实际上，真正的新兴领导者能够认识到，在追求被他人视为领导者的过程中，并不仅仅局限于职位、头衔或权威等。

如何出现的。所以，在危机时刻，领导者不应自满，而是要不断学习和发展新的领导能力。

儿童领导力 疫情期间，我成为了一名父亲，这促使我开始深入研究如何在儿童早期培养其领导素质。我想，“儿童和青年”也属于新兴领导者的研究范畴之内。在我看来，学习始于胎儿时期，而领导力是学习的副产品，因此它也可以从小开始培养。

领导力再学习 包括中国在内的许多国家中，照顾年迈的父母成为一种社会普遍现象。当员工无法通过社会或商业服务照顾年迈的父母时，他们不可避免地会离开工作岗位一段时间。直到父母去世，他们再次回到劳动力市场。尽管此前他们可能已经成为了领导者，但重返职场后仍然需要再次学习如何成为一名更好的领导者。

重新解读定义，理解真正的新兴领导者

由于人们对何为新兴领导者有

着诸多理解，所以扩大其传统定义很有必要。让我们重新审视和解读“新兴领导者”的词语结构，试图为大家提供更加广阔的理解维度。

新兴 (Emerge) 韦氏词典对该词给出了一个简单的定义，指“为人所知”或“进入人们的视野”。该定义符合我们对新兴领导者的理解。如果成为领导者只需“为人所知”，就会比传统的定义要适用得多，也就有机会让更多的人成为他人眼中的领导者。

领导者 (Leader) 人们对于领导者的定义有很多，比如拥有追随者，或表现出领导行为，抑或拥有优越的头衔或地位……这些都属于领导力的基本概念。然而，领导力远比这些基本定义要复杂得多，还包括优秀领导力、道德领导力、变革型领导力，以及其他诸多类型的领导力。

罗纳德·海菲兹 (Ronald Heifetz) 曾在其《适应性领导力》(Adaptive Leadership) 一

书中探讨了权威和影响力对于领导力的作用。实际上，真正的新兴领导者能够认识到，在追求被他人视为领导者的过程中，并不仅仅局限于职位、头衔或权威等。

三种辅导方法，助力人们成为新兴领导者

作为领导力教练，我常常会用到三种方法帮助人们成为新兴领导者，分别是教练、指导和评估工具。

利用教练方法，开发领导潜力

教练是培育新兴领导者的主要方式之一，可以帮助他们更充分、更快地开发个人领导潜力。在高管培养、领导力培训、职业生涯指导以及生活学习等领域，教练方法都是发展领导力的针对性工具。

例如，身为高管教练，我曾帮助新晋高管提高绩效、扩大业务影响力。同时，作为领导力教练，我还与新兴领导者合作，培养他们有效掌握领导员工的技能。我还曾教

练过那些想要完善个人领导技能以适应不断变化的高管们——当职场环境出现“五代同堂”时，他们开始意识到需要更新自己的领导力工具箱。任何时候，一刀切的领导方法都不是管理者最好的决策方法。此外，我还在顶尖大学帮助各个年龄段的学生培养领导技能。这些技能并非通过课堂教授，而是课下一对一帮助他们根据自己的独特个性进行针对性设计与培养。

展示丰富经验，指导他人学习

指导方法与教练手段密切相关，同样是帮助人们成为领导者的不错方式。从两者的差别来看，教练方法是生成性而非指令性，强调引导学员独立探寻解决方案，而非告知他人怎么做，从而帮助学员发展和提高。相反，指导类似于有经验的人把没有经验的人像鸽子一样放在自己的翅膀下，通过展示有效的方法来指导对方。这种知识转移可以通过正式和非正式的方式进行，时间则由双方商定。在许多情况下，没有经验的被指导者同样能够传递他们在其他领域的专业知识，以使指导者受益。

借助评估工具，引导领导者了解自我

除了教练方法之外，我们还可以运用适当的评估工具，帮助新兴领导者了解自己。一般来说，我

会引导他们理解智商（IQ）和情商（EQ）的区别。从过往来看，人们总是会被教导，若要成为一名优秀的领导者并取得成功，需要拥有高智商。然而，越来越多的研究表明，高情商能够更好地体现出一个人的领导潜能并引领其未来走向成功。此前，我获得过情商教练有关认证，通常会使用EQ-i2.0和EQ-i360评估工具来识别和发展新兴领导者的情商，供大家参考。

理解中西文化差异，更好地与世界对话

作为一名播客主持人，我曾通过采访优秀的思想领袖，以了解不同的领导力观点。当采访《挽回面子：如何维护尊严，建立信任》（*Saving Face: How to Preserve Dignity and Build Trust*）一书的作者玛雅·胡陈（Maya Hu-Chan）时，我了解到“面子”的重要性。玛雅说：“一个人的自尊、自我价值和脸面，代表了身份、声誉、地位、骄傲和尊严。可以说，脸面甚至代表了整个人。”她还指出，“当人们觉得自己不被尊重或包容时，就会缺乏动力。”

以玛雅的解释为背景，我认为，中国的领导者需要理解“面子”所代表的尊严及其重要性，并

通过尊重他人来维护自己的声誉和地位。

目前，中国在世界舞台上发挥着强大的影响力，许多人将担任领导角色并与西方世界进行互动。一些领导者能够成功地将西方的管理技巧与中国文化智慧结合起来，例如阿里巴巴的创始人马云就因能够将全球视野与中国传统价值观相结合而闻名，从而获得本土和国际上的认可和尊重。

在指导国内外学生时我了解到，中国儒家文化重视以和为贵，强调保持平衡和避免冲突，并且仍然是当下中国文化的重要组成部分。对于新兴领导者来说，可能难以将西方的独立价值观直接应用于中国的职场环境中，因为在中国第一个提出想法的人可能会感到丢面子。因此，新兴领导者需要平衡跨文化因素，并谨慎做出决策。

每个人都有成为优秀领导者的潜力。在中国，若想成为新兴领导者，需要正确认识自己的影响力，并学会维护自己和他人的“面子”；并且，秉持以和为贵，在忠于传统价值观的同时具有全球视野和意识。作为培训人，则可以通过教练和指导的力量，以及借助有效的评估工具，帮助新兴领导者崭露头角并持续成长。①

（■ 编译/宋琳）

专家点评



顾立民

国际绩效改进协会(ISPI)主席、改进咨询联合创始人

本文深入探讨了领导力的重要性。在实践应用中，领导力需要根据不同的文化特性进行灵活调整。尤其在中国文化中，“面子”观念往往占据核心地位。因此，人们在提出新颖、创新观点时需格外审慎，并采取不伤害他人情感的方式以展现出“高情商”。作为国际领导力专家，作者对中国文化中的行事特点进行了提醒，这不禁引人深思：在如此重视“面子”的文化氛围中，我们是否还能保持自我？更重要的是，这样的文化环境是否有利于创新精神的培育与鼓励？

领导力的培养应从小抓起。作者在其子女身上发现了领导潜能，这与素质发明人大卫·麦克利兰（David McClelland）的研究结论不谋而合，即儿童时期的特质对未来成长至关重要，应尽早发掘并重点培养。这向身为职场人士同时又是家长的我们提出了一个严峻课题：如何在企业内提升自身领导力的同时，有效激发孩子的领导潜能？

多年来，在强调“领导力”的同时，不少人忽视了对“跟随力”（Followership）的培育。领导力的有效发挥并非孤立存在，它依赖于团队成员的积极响应与协同合作。要构建一个既具备个体领导力又拥有广泛跟随力的“共振型组织”，需要团队成员心志统一、行动一致，并设有代表性发言人，方能实现目标。因此，企业必须统一思想与管理语言，确保全体成员目标一致，方能打造高效团队实现无往不胜。

