

領導

# 練就自己的領袖魅力

Why You Need Charisma

羅莎貝絲·肯特 Rosabeth Moss Kanter

名家部落客系列《哈佛教你成為成功主管》 | 2013/3

瀏覽人數：3964



名家部落客系列《哈佛教你成為成功主管》

[看更多雜誌文章](#)

一位領導者如果能讓我們著迷、引領我們參與反映自身美好特質的行動，他也就比較能夠運用這種吸引力，在爭鬥不休的政治環境中做出一番成績。

## 我

所看好的新一代領袖與企業家，除了要擁有具發展潛力的構想，還要有  
一項共同特質：強烈的領袖魅力。保羅·李（Paul Lee，化名）擅長吸引人們認同他的願景，對他產生信賴感。他對人興趣盎然，因此總是孜孜不倦地經營人脈；他只要花30分鐘搭乘一班通勤班機，就可能交到新朋友。對於有意願的投資人，以及運動界和娛樂圈的名人，他會使出渾身解數，提供貼心的服務，例如幫他們的孩子拿到運動比賽的門票，或者立即用手機介紹別人認識對

方。保羅的吸引力不在於他說的故事，而在於他會全神貫注聆聽其他人訴說的故事，再促使他們加入能夠連結自身故事的活動。保羅離開一家大公司兩年之後，在紐約與洛杉磯建立了一家小型企業集團，得到資金挹注與名人背書，並且為慈善工作募款，而這一切的基礎就是他能夠讓人們加入他的行列，並且不斷培養耕耘這些人際關係。

不只是口才或修辭，實質內涵也很重要

保羅採用的商業模式，是先以一家市場行銷公司為核心，再投資成立周邊的公司，然後充分利用核心公司的能力，來實現成長的潛能。至於他的領導模式，主要就是讓人們能夠感覺到自己的獨特性，自己的特殊需求可以得到滿足，但同時又有共同的參與感，從人際連結得到力量。對於主持慈善活動，保羅和妻子會選擇自己真正關切的主題，讓企業界貴賓與他的童年好友、搖滾歌手打成一片。保羅的世界非常積極正向，因此很吸引人，幾乎沒有任何的對立與敵意（雖然我知道，如果他想要醜化打擊對手，他是能夠做到的）。

領袖魅力靠的不是口才或修辭，保羅並不是熟練而卓越的演說家或作家。領袖魅力也不能脫離實質內涵，保羅·李現在的成績單一定很漂亮，實際上也真的是如此，因為他能夠招攬最優秀的人才，再讓這些人去吸引其他的精英。保羅才剛踏上領導統御之路，但是已經能夠得到人們的信賴。或者更確切地說，是信賴他藉由個人吸引力所組成的團隊。這才是領袖魅力的精髓。

完成終極使命的關鍵：領袖魅力

近年來領袖魅力蒙上負面印象，領導專家目前的趨勢是質疑「偉大男性」的理論（女性領導者還不夠多，因此還沒有「偉大女性」的理論可供質疑），轉而強調多重領導者、被領導者行為（followership）、分散式領導（distributed leadership）、團隊等概念。的確，單打獨鬥難以成功，就算是所謂的「水上行走者」，他們之所以能走過水面，靠的仍是腳下的石頭，也就是檯面下的支持體

系（水上行走者，water walker，名稱取自宗教人物，也是我在《信心：創造成功的循環》〔Confidence〕一書中最喜歡運用的形象之一）。另一方面，領袖魅力沾染的宗教色彩，的確會營造出盲目信仰的形象，導致盲從者喝下致命的飲料，或者相信新任執行長能夠隻手挽救公司失敗的命運。然而，完全排斥領袖魅力的因素也是因噎廢食，輕忽了成為領導者必備的個人吸引力。

歷屆美國總統選舉也有類似的問題，經常被批評為過度強調人格特質，而非實質問題。社會心理學家將好感度（likeability）與能力視為截然不同的變數，這麼做顯得好像領導者無法兼具兩者。每逢選舉季節，選戰專家會影響好感度的因素，但同時又提出質疑，將它醜化為只是選擇啤酒酒伴的條件。然而我站在另一陣營：我認為如果其他條件都差不多，民眾應該選擇較具領袖魅力的候選人；因為一位領導者如果能讓我們著迷、引領我們參與反映自身美好特質的行動，他也比較能夠運用這種吸引力，在爭鬥不休的政治環境中做出一番成績。柯林頓與雷根兩位總統都擁有豐沛的領袖魅力。領導者如果欠缺試算表技能，大可以請人幫忙，然而人際關係技巧卻不可能委託別人代勞。

### 後天也可培養出領袖魅力

有些人，例如柯林頓總統或者我的忘年交保羅，似乎天生就具備高度領袖魅力，不過領袖魅力還是有一些要素可以後天培養：對人的真誠興趣；傾聽人們的需求與關切，讓他們知道你會幫助他們完成目標；把每一個人都當成特別的、值得關注的對象；記住每一個人的相關細節。

在今日這個多災多難的世界，創業精神有時會被視為一種新的宗教，可以拯救經濟、締造世界和平。用宗教的類比很恰當，因為創新與創業永遠都帶有信仰的成分。正因如此，創投家的基本原則，就是賭注要下在領導人身上，而不是構想上。

領袖魅力可以是決定性的要素。（閻紀宇譯）

---

羅莎貝絲·肯特 Rosabeth Moss Kanter

---

本篇文章主題 領導

⊕ 追蹤主題

---

延伸閱讀



