

教授领导风范还是培养真正的领导？¹²

罗兰-拉皮埃尔³

蒙特利尔高等商业学校教授

皮埃尔-贝拉多《领导风范》研究室主任

<http://laurentlapierre.com>

<http://chairedeleadership.com>

是否可以教授领导风范？如果把“教授”一词当作传授知识的意思，很多作为领导的人会认为领导风范无法教授。掌握专业知识不意味着一个人足以作领导。用蒙田的话来说，“知识丰富的头脑”不能保证人们知道从何入手实现新目标。这些新目标有时很大胆，需要集体或整个社会的投入。我们需要的是“中用的头脑”。

领导风范一词本身指的是来自于人的领导。虽然我们受过系统的教育，接触并接受了一些“理论”，但是仍然是什么人就怎么领导⁴，运用自己的才能(天赋和不足)，优点和缺点，优势和劣势，每个人的灵活性和笨拙之处。那么，又如何开发领导风范，如何培训领导风范呢？

案例教学法：

人们可以学习并开发自己的潜能，这个过程可贯穿人的一生。任何机会都是好：培训项目，有意义的机遇、经验，通过阅读，科幻作品等等。事实上，对于希望学习和自我发展的人来说，机会随时都有，可以随时利用。为了提高领导能力，可以用任何手段。在培训项目中，如果自己有机会，案例教学尤其丰富。

¹ 一个不同的，更简捷的版本由 Klein 2001 年在波士顿出版；题为“为不需教授的案例”，发表在“穿越学科和文化的互动教学”WACRA, 153-157 页。

² 这篇文章在“管理”和“国际管理杂志”上发表。2006 年春第一期，第十三册，10-13 页。

³ 作者感谢贝尔纳-沙司博士，皮-贝拉多 领导风范研究室博士后对该问得贡献和建议。

⁴ 请参阅《管理就是创造》，“管理”和“国际管理杂志”上发表。2005 年春第一期，第三十册，10-15 页。及一系列文章发表在《商业事务》2005 年 1 月 29 日，星期六特号第四页，题为“是什么人就怎么管理”；《每日新闻》，题为《新的全盘拒绝的时刻》，见 2005 年 2 月 28 日星期一商务新闻第 5 页；《专业不能代替经验》，见 2005 年 3 月 7 日星期一商务新闻第 5 页；《没有实践时的教授》，见商务新闻，2005 年 3 月 14 日，第 5 页。

虽然大多数教授把案例作为他们教学的“背景”，教授案例同时意味着措辞矛盾，这个矛盾并非“无辜”。它意味着运用这个方法的“师徒”首先要“摆脱”教学中的某些方法，好比教学或课本知识的灌输使他们忘记“自然学习”的本性。而正是这个本性需要他们重新获取和适应。

运用案例法培训，就像培养一个艺术演奏家，要伴随他进行严谨的，守纪律，敏感的训练。这种培训超乎最基本的技巧性实践，总是针对学习和学习的人；要引导学生使他发现自己特有的“观察、阅读、倾听、感觉、理解、表述、实践、表演或简单的存在”，要学生找到适于他自己的根本方法。

领导风范：一个整体

领导风范体现在行动中，在大多数情况下是通过经验来学习，首先是他人的经验，然后是自己的经验。这个学习是一个行动过程，在积极的思考中汲取或在反复实践中获取，使之有自己的特色。大多数情况下，领导对其他领导的方式感兴趣，以此为鉴同时也为自我发现。领导倾向于阅读传记或自传并非偶然。

我们这里谈到的案例教学法⁵是归纳学习法，理想的情况是建立在具体和直接的经验之上，如果没有这个条件，也应建立在经验和实验教材上：各种情况，模拟教学，“案例”...道理是双重的：通过自我塑造和观察他人的行动来学习。事实上，任何学习都不可避免地建立在对他人的观察上，诸如最初的榜样，引路人，师傅。也有教学资料(软件，幻灯片，引人思考的理论和文章)供课前课后学习。学习的重点在实践本身，研究某些现象，因事而议，研究成功(或失败)人士的过人之处，把观察现实生活中发生的事情作为学习任务，以便吸取经验教训，更好地运用在自己的实践中⁶。

⁵ 我提到的案例不是«如何决策»一类的，对管理有一定意义。涉及的是在领导位置上的人的内容丰富的描述，C-吉慈所说的大手笔描述。

⁶ 我准备过几百个运用在不同领袖风范培训中案例，案例单公布在我的网页上：<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/> 所有的案例都在案例中心备案，大多数案例可以直接到这个链接上查找：

找到自己的道路或者操作方式并不容易。正是因为这种复杂性才产生了案例教学法。案例教学不仅是在管理学校，而且运用在专科学校里，无论大学水平与否(法律、医学、护理、工程、建筑、文学写作、汽车机械等等)。

在大学里，这种教学法的困难之一是在传授信息或知识的同时如何有系统地引导教学。这种混淆在现实中存在，并因为各派系的辩论而无益延续。作为教授和学生，经验告诉我们，知识靠虚拟形式获取，而又必须通过精确的，隐性或显性方式。

我曾经反复重复，是什么人就怎么教学，带着自身的优缺点，优劣势教。鉴于我自身的学习经验、案例教学培训经验和作为培训顾问、文艺公司管理者、蒙特利尔高等商业学校案例中心的创始人和负责人，我深信案例教学的价值和有效性，特别是在领导的培训上。

从«师傅»的角度出发

开场白需要不断重复：大多数教授抵触案例教学是因为他们根本不相信这个教学法。有人可能会奇怪我为什么对教授有抵触情绪感兴趣(当然他们有权力)。我通过很长时间才承认和接受了这个沉重的现实。鉴于这种教学的困难，需要有坚定的信念和特别的措施。它需要教授和学生作大量的准备工作，意味着教授和学生要适应这种只能间接控制学习过程的方式。作为学生，经历这种学习方式后有助于体会它的益处。案例教学不会提供传统主课教学的感觉或幻觉。相反，它是一个开放的，不断更新的长期的过程。

人们可能会说有些教授和学生本身不适合于案例教学。传统的教学方式对这些教授看上去很合适因为他们作为学生首先接触的就是这种方式。我个人经常观察到这些人在实践中学习

有一定的困难。由此看来，他们自然不可能花费足够的精力、时间来倡导这种学习方式。学习方式因人而异。案例教学是用来替代实践和直接经验的。即使对于笃信者和实践者，它也不可能是灵丹妙药。

但是同时，我们可以肯定，一旦人们相信这种学习方式的力量，即使知道它的不足之处、局限性，我们也可以相信学生，不仅是有针对性的学习，同时在“学习中学习”。我们可以信任这个通过行动和对行动的反思的学习过程，充分相信归纳教学法。

这种信念大大地改变了教授的角色，由此而产生不安全感。运用案例教学意味着抵御教授“理所当然”的授课需要，尤其是“说教”的倾向。“说教”始终贯穿我们所接受的教育，因为所谓作为教授要留下深刻印象。

作为教授意味着一定的特殊权力和位置，对教授和学生都有一定的吸引力。作为教授要放弃感动他人的努力，对于一个惯于行为出色，处处闪光的人不是一件容易的事，尤其在涉及领导风格的情况下。在古希腊，“教育家”是把学生领到师傅那的人，而不是教书的人。

案例教学意味着就一门课来说，可以依靠丰富的案例库⁷。这些案例应包融教学目标的各个方面(课时中要涉及的每个问题)，有能力提供所涉及领域和行业的信息，教学方法有吸引力。也就是说组织的材料阅读力要强，教学的活力要有持续性，更不要说它的时效性。教授应该具备一系列对学习有益的、信息丰富、助于反思的材料、范例和理论，保证学生可以自己吸收它们。尤其不要把一个理论性的，抽象的套话生搬硬套到现实中来。

教授临授课前的准备非常重要。他要充分掌握案例的内容(教学的技巧是为学习服务的)，否则教授很快会失去可信性。教授要建立精确的教学步骤，在教案中有详尽的描述，熟练掌握

⁷ 请参考注释 5。

握对教学有益的各种教具(黑板,幻灯片,网站...),决定学生如何对教学作贡献(开放讨论,个人观点,等等),面对随时可能发生的事情持开放的态度,或许有意外收获⁸,知道适当时作结论和结束讨论⁹,给学习过程划上圆满的句号或是为今后学习抛砖引玉。

提前进行准备,对老师来说也很关键。这意味着教授对要承担的新角色作深刻的反思。放弃教的思想,学会信任渴望学习的学生,相信在行动中学习的过程,相信自己的教材,学会倾听(对问题,赞叹,沉默,兴趣,厌倦),学习畅所欲言,给小组学习提供思考、探讨的时间,学习主持课堂的教学技巧,达到泰然处之及有一定能力的感觉。同时接受这些需要时间,这是运用案例教学必学的,这个学习可以持续一生。

如果没有教授和学生的精心准备,案例教学注定要失败。每当我们参加用案例教学进行的培训,去上课不是为作笔记。对习惯于垂头作笔记和在键盘上敲打的学生来说,这种学习方式有不安全的成分。和从小学,中学,预科,甚至于大学某些课程中听到的正相反,笔记是在课前和课后做。学生参加的是类似于即兴演出。教授要组织这段课时:掌握时间,过渡,充分利用科技教学手段,等等。C.罗兰-克里斯特森¹⁰说过运用案例教学的教授是管理者,甚至于传播人;他注重课堂的各个方面及其让参预者感到惬意。

运用类似于黑板,幻灯片,网站的教学工具本身不是目的。它们应该被灵活运用,在教学过程中不出现断层或制造不安。教授要掌握好事前准备和临时发挥,学生的参预,随时掌握课堂。一堂课是走向学习的高度,所以要知道如何准备和引导。承上启下,减少课堂时间空缺是真正的合成技巧,学生可以通过教授的榜样来学习。

⁸ «偶然是窥见者最忠实的提供者»,蒙特利尔 HEC 前任校长 P-罗兰,在 MBA 领导风范课上经常运用的格言。

⁹ «结局的光环照耀作品»,见拉丁人. *Finis coronat opum.*

¹⁰ «学习可以变得有趣» - C. 罗兰-克里斯森和案例教学法»,蒙特利尔 HEC 案例中心 9 99 1995 001, 共 21 页,英文: «Learning Can be Fun. C. Rolland Christensen and The Case Method» Klein 出版社,互动教学和上升科技,波士顿 WACRA, 1996 年, 219-231 页。

当人们不相信案例教学法的时候，可以找出各种各样的理由。首先，有人认为这种教学法“简单”，不需要作相应的准备就可以教；还有相反的意见，认为它太难根本不想学。掌握不了这种教学技巧是因为没有充分估计它的复杂程度、没有案情和丰富的教材、对教学程序思想准备和具体准备不足、对与教材内容不可分割的教学形式不够重视、不会引起和维持学生的兴趣、不考虑人与人之间的差别及其学生不同的成熟程度和积极性、不尊重某些人不愿学的愿望等等，都是培训者运用案例教学时可能面临的陷阱。耐心的，现实的案例教学意味着思想上的准备，从同事处学习(去听他们的课)，开发自己的能力，不断勇于寻找教学法和职业窍门，准备和寻找适用于教学的材料等等。

请注意，运用案例教学法不排除教授不时进行传统授课，传授对行动教学有用的技术和理论知识。

从«学生»的角度出发

有些学生在传统的教学体系中卓有成绩，这本是好事。但是在校的好成绩有时会妨碍从行动中。如果他们对学习书本知识得心应手，对从行动中素来不注重。我甚至于遇到过这样的学生，他们不知道什么是真正的学习，认为案例教学是浪费时间，不够大学教育水平。

我发现在学习方法上有很大的不同：安格鲁-萨克森文化背景的学生面对实例归纳法很坦然；日尔曼和拉丁文化背景的学生更适应演绎法，运用概念、模块、理论和付诸于实践的程序。同时也发现，无论学生的文化背景，如果一堂课运用归纳、实验的方法，注重实例，教学质量高，很快我们会发现无论教育、文化、性别，自学的本能很快地体现出来。在文化的表层下面，很快会浮现人类好学的自然本性。很遗憾学校扼制某些人的这个本性。

案例教学法意味着学生和参预者的充分准备。培训者的首要责任是刺激学生和参预者本能地投入到学习中。当教学材料丰富且有的放矢，当阅读材料有吸引力且明白，当课堂教学

引起学生的兴趣和好奇心，学生会自觉地融化到学习中，开发自学的技巧，该现象被我称之为“学习学习”。

学习《领导风范》和起草自己的案例

上面我提到领导风范是来自于领导自身和内心。我们每个人对领导风范和可以被称为领导的人都有自己的理解，至少凭我们的直觉。比如毫无疑问，大家的共识交流是领导风范的中心。谈话是和他人，群体交流的手段。而写作是独立行为。写作比口头交流需要内省。甚至于在只为自己写作的情况下，人们也必须精密地组织和雕琢自己的思路。深刻的写作尤其有吸引力且会连累人。

许多我研究过得领导在他们生活中的某一个时期都致力于写作。象艺术家和作家一样，他们有“笔记”本既为他们工作的概述，又为他们深刻的反思，一般说来很秘密。他们经常说：“如果人们知道的话!”，但是人们不知道。

在我领导的领导风范教学中，我要求参加课程的人“湿身”。他们要准备两个简短的材料，也就是说，两个案例故事。第一个是描述他们个人认为是领袖的人物，可以是知名领袖(肯尼迪，毛泽东，甘地，丘吉尔，戴高乐，曼德拉等等)；或是无名人士(老板，叔伯，爷爷等等)。这个选择并不是无的放矢。第二个工作让他们把自己作为领导来描述，用第三人称写，另具名，这样具有回旋余地。为强迫学生提纲挈领，这两个案例都很短(1000字)。对于情愿者，这两种“案例故事”可以成为教材；培训班以此为基础。对于准备案例的人来说，对其他人也一样，当面在课堂上讨论，这种即兴演出培训力强且内容丰富。

不应该畏惧对案例准备严格要求(提前准备对可能提出的问题的答案，阅读辅助材料，课前准备的论点提前写好交给学生，如果需要，进行小范围事先讨论，等等)。我在此强调：经验告诉我如果教授不充分相信案例教学法，不足以引起学生的兴趣并严格要求，案例教学则行不

通。没有这个前题，教授不可避免地坠入挽救课堂的境地，显示他的不满或对不理解案例教学的学生“说教”…。如果学生从教授那了解案例教学各种苛刻的要求，他们很可能反过来同样对教授不满。

结论

这篇文章要传递的信息既简单又重要。领导不是比目皆是，这并不是坏事。一个充满领导，预见者的世界会使人们无法生存。自认为“有远见”的人往往最没有远见或方法不对，甚至于近于狂妄或者只为追求新时尚。没有十全十美的事情。

要想使案例教学起到预期的效应，运用案例的教授必须完全相信这个教学法，也就是说教授要竭尽全力创造各种有利条件。把学生放到学习过程的核心，提供丰富的实例材料，文章和辅助阅读，让他很快接触到对他的学习有益的信息和知识，创造让学生有意全心投入的学习气氛，相信花费的时间没有浪费掉；学习是归纳性的，长期的，缓慢的过程，但是它是有所收获的。

有一种理解型才智是管理决策的基础，这个本能的才智是人工智能只能所不能替代的。案例教学提供发现，开发和充实理解型才智的机会。