

GREAT LEADER
TEACH TH

COMPANIES TO V

著名领导力大师

《商业周刊》“世界最有才华的十位管理大师之一”

领导力循环

伟大的领导者引领企业制胜的关键

诺埃尔·蒂奇 经典作品

清华大学经管学院教授 杨斌 鼎力推荐



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

014035934

F272.91
741

THE CYCLE OF LEADERSHIP

HOW GREAT LEADERS
TEACH THEIR COMPANIES TO WIN

领导力循环

伟大的领导者引领企业制胜的关键

【美】诺埃尔·蒂奇 (Noel M. Tichy) ◎著 杨斌◎译



北航

C1723149



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

F272.91
741

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力循环：伟大的领导者引领企业制胜的关键 / (美) 蒂奇著；杨斌译. —杭州：浙江人民出版社，2014.3

ISBN 978-7-213-05983-4

I. ①领… II. ①蒂… ②杨… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 029571 号

上架指导：领导力 / 组织管理

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京普律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字：11-2014-3 号

领导力循环：伟大的领导者引领企业制胜的关键

作者：[美] 诺埃尔·蒂奇 著

译者：杨斌 译

出版发行：浙江人民出版社（杭州体育场路347号 邮编 310006）

市场部电话：(0571) 85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：徐江云

责任校对：王欢燕

印刷：蕺城市京瑞印刷有限公司

开本：720 mm × 965 mm 1/16

印张：18.5

字数：25.6万

插页：1

版次：2014年3月第1版

印次：2014年3月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-213-05983-4

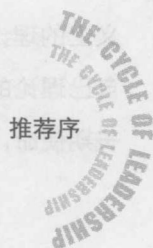
定价：64.90元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。



北航

C1723149



领导力循环：卓越领导力是如何养成的

推荐序

罗伯特·诺灵

Simbion科技CEO
互联网业界领袖

领导力循环

本书可以称作我与诺埃尔·蒂奇携手走过12年的一块里程碑。他的每本书、每个建议对我而言都是无价之宝。我在工作中运用了大量蒂奇提供的各种实用知识。在担任美瑞泰克科技（Ameritech）和U.S.West的高级主管时我是如此；原来在科瓦德通信公司（Covad Communications）以及如今在Simbion科技担任CEO期间，我也是如此；而作为惠普、海德思哲（Heidrick & Struggles）以及Ariba公司的董事和业界领袖，我依旧会将他的成果运用到实践中。

他的工作中有两个方面令我十分敬佩。其一是他总是走在时代的前面，他的意见拥有持续的生命力。其二是领导对我而言不过是一项工作，而他则将之视作生活：他深入企业，和企业领导共同奋斗，手把手地教他们运用自己的领导理论。

蒂奇将向各位读者介绍何为良性教导循环——他心中成功企业的核心品质。我确定在未来，本书将成为培养领导者的宝典、汇集领导力知识的指南、使员工密切合作的秘诀以及取得良好业绩的指路灯。

蒂奇在执行理论框架这一方面的建议极为实用。这是因为他不仅是一位通常意



义上的理论家、观察者，还是一位“会亲自操刀的临床医生”。他在实践中反复测试自己理论的方方面面。实践极为重要，因为我所认识的优秀 CEO 都将改进组织视为长期使命，无暇为琐事分心。

我是如何认识到发展领导力的重要性的

在事业刚刚起步时，我常常认为承认自己在工作中学习和成长是无能的表现。这种观点使我刻意忽略了每个暗示我还不完美的因素。

之所以会有这种想法，大概是因为我从小成长在贝尔体系（以 AT & T 为母体的庞大的电信系统）中。这种体系认为领导者必须无懈可击、知晓一切，是“答疑者”。事实上，领导者一旦取得了一定的成就，就不再参加管理培训。除了每年夏天非去不可的“领导力发展之旅”，“发展”甚至不会出现在这些领导者的字典里。

我绝非一个容易改变想法的人，但自从与诺埃尔·蒂奇共事之后，我的想法开始发生变化。一开始，我蔑视蒂奇的方法。若非比尔·韦斯（Bill Weiss，美瑞泰克科技 CEO）和迪克·诺特巴特（Dick Notebaert，韦斯的继任者，现任奎斯特通讯公司 [Qwest] CEO）执意改变美瑞泰克科技的管理体系，也许我现在还不知身在何处。正是因为他们接受了蒂奇的方法，承认了自身的缺点，蒂奇的理论才取得了成功。我也因此走上发展领导力之路，直到今日。

早些年间，我不理解自己的发展以及作为领导者、导师的工作将会是一段永无止境的进程。现在，我几乎可以肯定，本世纪最伟大的领导者，同时也是最伟大的导师——杰克·韦尔奇很可能以退休后的经历告诉我们，他仍在不断学习。

每当我审视成功 CEO 的经历时，我总会发现这些领导者都将教、学和发展作为自己业务模式的基石。他们都承认自己的不足并欣然接受这一事实：他们与组织中其他人一样，都在成长、在发展。这些成功的 CEO 包括韦尔奇，波音公司的菲利普·康迪特（Philip Condit），思科的约翰·钱伯斯（John Chambers）以及美国电子数据系

统公司的迪克·布朗（Dick Brown）等人。

他们让公司的员工明白了一个道理：有时，没有解答也无妨，没有彻底理清问题没关系，甚至连错误都可以被接受。如此一来，这些真诚坦白、富有活力、勤奋努力的 CEO 在获得组织全部注意力、实现重大业务成果的同时，也成为了雇员工作中亲切且真实的参与者和指导者。而这，正是他们成功的关键。

贝尔体系则是一个高度党派化的环境：重视技术学习，却忽视了领导者领导技能的培养。公司“阶级”分明，雇员永远也见不到“皇帝”本人。所以，当我听到美瑞泰克科技的高层领导脱下夹克、卷起袖子，与蒂奇导师一同增强领导力时，非常怀疑此事的真实性。我相信各位读者应该也能理解我的想法吧。

我还记得自己曾费尽心机，试图阻挠蒂奇的项目。当时，他与公司的 120 名高层管理人员密切合作，帮助我们改善公司业务。这个过程漫长而痛苦，与此同时，我们还必须完成原有的工作。这 120 人将与更高级别的领导一起，用 4 天时间讨论接下来该怎么做。

有一次，蒂奇打算让我们评价其他人的团队精神、革新成果、互助能力以及作为领导者的成长情况。白天，我们进行了讨论和规划，晚上，我在小酒吧里主动出击，努力说服几位高层管理人员暂停最高领导和蒂奇打算实施的计划。

这个计划令我恐惧，我认为它将暴露我的弱点。我不但会被人剥去一切伪装，而且施刑人还将是我的同僚们——那些我多年来与之竞争、努力超越的对手。在我过去的运动生涯中，曾多次经历胶着不下的比赛。面对这种情况时，我总希望能发起最后一击，在比赛危急之时逆转局势。然而，蒂奇的做法却使我彻底丧失了控制权，我似乎即将一丝不挂地立于人前。

“叛乱”后的早上，我觉得自己获得了胜利。但是迪克·诺特巴特却对我说：“我想你大概是公司里对此最为恐慌的人之一。你知道我对你的态度，但是我们两人却



有着决定性的不同。我也曾和你一样，只顾埋头追求个人成就，只想自己。但是，我在这儿感受到了与从前不同的东西。现在，我的想法已与过去不同。而我们之间的区别就是，我仍旧愿意进行新的尝试，愿意暴露弱点，而你却并非如此。但是罗伯特，如果你能相信这个计划，我相信你会摆脱旧有的束缚，获得全新的视野。我希望你不要再对此百般抱怨，而是投入其中，做些分析。”他的话触动了我。我想，既然他都愿意尝试蒂奇的计划，我为何不试试看呢？难道我还能比他失去得更多吗？他积极参与并真诚坦露自己的弱点深深地打动了我们。

这是我职业生涯中的一个重要转变。这次强制性排名是我整个职业生涯中最令人思绪良多、最有成效的一次介入。一方面，我担心自己“独行侠”的一面会暴露人前（结果也确实如此）。这次排名的反馈未经美化，直白得令我难以接受。另一方面，我也因为一些我认为理所应当，但在他人眼中却卓越非凡的表现而受到嘉奖。

但是最为重要的是，这个方法让我们这些高层管理人员体验了情感交汇的力量。这是我们第一次收到公开的、坦白的的评价。这种经历前所未有的，我们甚至召开了一次座谈会来讨论此次经历。

试想一下，房间里的人各自拿着收到的反馈，与人对质。每一分每一秒，空气中都充盈着泪水、愤怒、喜悦和震惊。这个方法并非意在让人情感爆发，但也也许因为我们过去太过守口如瓶，如今才这样一发而不可收拾。

直面这些情感、摆脱它们的影响，对我们中的许多人来说，不仅是一个分水岭，也是一段转变性的经历，它击碎了囚禁我们的官僚主义。这段经历的重要与惊险程度，相当于我们一边驾驶飞机，一边更换机上的引擎。这是真刀真枪的变革，是在为我们成为领导者 / 导师添砖加瓦、增加经验。

杰出领导的空前需求

在接下来的几年里，我们必然会看到市场上满是关于公司管理和商业道德的书

籍，这部分源于过去几个月里的各类商业丑闻和经营失败。当你关注资本市场调整与高科技快速增长长期的结束时，人们对业绩和商业原则的关注度也上升到了一个前所未有的高度。

我相信我们遭遇的挑战绝非新问题，只不过是现在的环境让糟糕的领导力无处藏身。当经济飞速发展时，许多拙劣的领导者在其中滥竽充数。而现在，大量公司的市值减少了40%~90%。人们开始关注企业的运营计划、领导者的执行能力、留住高端人才的能力以及在困境中领导团队的能力。

企业和领导者只有理解人是最重要的资源才能成功。领导者必须不断提升自身价值。理解雇员的潜能以及你在其发展中扮演的角色是你作为领导者的一种竞争优势，所以那些接受领导者或导师模式的敬业的领导，更有可能成就他人无法成就的事业。

人们在不顺利时总会寻求领导的指引，因此，困境需要优秀的领导者。若是领导者没有可喻之义（Teachable Point of View, 简称TPOV），雇员和股东也难以维持信心。在我担任惠普董事期间，我发现随着市场情况的恶化，人们开始重视领导力的特点和质量。每一份CEO的招聘启事都向世人昭示了优秀领导者的缺失。即使经济不断恶化，最高级岗位的需求也未见减少。唯一的问题是，合适的领导者/导师实在太少了。

领导力循环的含义

虽然我的篮球生涯已经结束多年，但是我仍可回想起初中升高中时发生在我身上的奇妙变化。那时我在印第安纳州打球，教练是优秀的本·鲍尔斯（Ben Bowles）。他不知疲倦，每天都在为使我成为一位成熟的篮球运动员而努力。我在初中的时候就打破了各类得分纪录，绝对可以称得上是我们那儿最好的球员，在全州也数一数二。鲍尔斯对我寄予厚望，因为那时联盟和联赛中许多运动员都已退役，所以我们似乎有机会在这两大赛事中一展风采。

但后来鲍尔斯教练离开了，另一位印第安纳州的高校传奇教练顶替了他。我和这位新教练并不亲近，对他充满怀疑。他的风格是高强度的运球，他希望我们能接受这种打法，希望场上的5名球员可以相互合作，共同构建强有力的防守。赛季前他说道：“罗伯特大概是我见过或者指导过的最杰出的个人选手了。可是，为了我们的胜利，他必须帮助他的队友进步，必须成为这个球队中的一员。”

我不理解他的评价。17岁的我还不够成熟，没有主动询问他话里的意思。就这么糊里糊涂参赛的我们输掉了前5场的比赛！我们的球队排名颇高，我也备受赞扬，然而我高中的第一次联赛却是以5连败开盘！

迪克·哈斯勒姆（Dick Haslem）教练让我坐下，为我上了人生中的第一堂领导课。在这5场比赛中，我只是自顾自地投篮，场上的5人没能成为一个团队。队友们都指望我得分，顺从我的行为，站在一旁看我拼抢。当队伍快要输球的时候，我也不曾寻求他们的帮助，把逆转场面的希望寄托在他们身上。为了队伍的胜利，我必须改变，而且要快。

后来，这个赛季我的每场平均得分仅为18分，比上个赛季低了不少。但是我们赢得了之后的每一场比赛，最终成功夺冠。我是队里助攻次数最多的队员，我的两名队友也获得了季后赛的奖杯。我的球员生涯中再没有比这更令人满意的经历了。在这次经历中，我收获良多。

这种现象在如今的体育界也时常能见到。拉里·伯德（Larry Bird）和迈克尔·乔丹就是两个极佳的例子。他们的个人能力都胜过他们的队友，但因为他们将帮助队友、指导队友，从而让他们发挥潜能当作自己的首要工作，所以他们能让周围每个人都发挥得更出色，整个团队也发挥出了最好的水平。

这就是良性教导循环：在作为导师或教练帮助他人发挥潜力的同时，继续发展自身。但是，乔丹和伯德不仅需要优秀的队友，也需要让自己成为他人的榜样。众所周知，这两人极为重视领导力，总是比他们的队友更努力、更勤奋。他们总是到

得最早，走得最晚。伟大的 CEO 也是如此。

杰克·韦尔奇在通用电气的克罗顿维尔领导力培训中心里不只是一位重要的配角。他付出了大量的时间和精力自我学习，指导他人。我和通用电气的前 CEO 迪克·斯通希弗（Dick Stonesifer）共同参加过许多会议。他告诉我，他和韦尔奇一起完成自我业务评价，并且总能从中获得提升自我的要素。在迪克回到自己部门后，也会和他的下属重复这一过程。这一过程的不断重复就是通用电气让良性教导循环永不终止的方法。

同样的，在和迪克·斯通希弗在美瑞泰克科技共事后，我也大体理解了何为领导力发展。我是个幸运的人，有机会和迪克·布朗以及诺特巴特一起工作。在这两家公司里，教导是所有事物的共同基础，反馈循环是高层工作的重要组成部分。我有无数次机会，可以向诺特巴特提供真实坦白的反馈和实事求是的指导（他也希望我这么做）。事实上，他曾批评我没有完成自己的监督工作，放任他马虎完事。而我也将这种领导力和组织发展的模式带到了我之后工作的 3 家公司：U.S. West、科瓦德通信公司以及现在的 Symbion 科技。

蒂奇模式的精髓，在于领导者必须指导他人，而且这种指导是互动式的。只有这样，每个人才能变得更聪敏、更团结。我从自己做起，让我手下的主管指导他人。当我主持讨论会的时候，我会要求他们和我一起使用这种方法，并投入其中。因为接下来，他们也需要和下属一同采用这套方法，也要成为导师。在这个研讨会中，并不是由顾问或者员工上台传授经验，而是由领导者亲自上台。

他们上台和人们分享自己的可喻之义，带自己的人马参加为期 3 天的研讨会。虽然这种方式有些吓人，但却能带来颇丰的回报。领导者/导师理论是实用的，它既可以带来短期表现的提升，也可以带来长期领导力的提升。

最困难的部分——坚持

在事业上，我算是个幸运的人，不断获得登上更高领导位置的机会。我先是从



美瑞泰克科技到了 U.S. West 工作，然后又成为了科瓦德通信公司的 CEO，而现在，我是 Simbion 科技的 CEO。但我也有遗憾：我在这些组织中任职的时间不够长，还未能改变这些组织的本质，没能让领导力循环在这些组织中永久地保留下去。

作为一个领导者，我遇到过的最为痛心的事，莫过于看到自己在一个组织中留下的优良传统，以及那些与优秀同事们一起努力实现的成果，在我离开后随之消失。之所以会发生这样的事，是因为我们没有让必需的观念和价值观深入组织的骨髓。

以美瑞泰克科技为例，蒂奇帮助我们建立的“领导者发展领导者模式”在业务改造和发展领导者两方面都极为有效。让我们看看这个方法培育出的领导者吧！奎斯特的迪克·诺特巴特、电子数据系统公司的迪克·布朗、MicroMuse 的格雷格·布朗（Greg Brown）、Affina 的加里·德鲁克（Gary Drock）还有 CDW 的约翰·爱德华兹（John Edwards），他们都受益于这种模式。但是那时候的美瑞泰克科技太过成功，以至于 SBC 公司向股东提出了一个难以抗拒的收购价，买下了公司。可惜的是，SBC 的管理模式与我们不同，我们在美瑞泰克科技留下的良性改变由于还未切实扎根组织，最终不得不悄然消失。

在担任科瓦德通信公司 CEO 期间，我首先着手的事情就包括运作“领导者发展领导者”项目。这一项目使得组织的经营可以在正确的框架内进行，保证我们在高速发展的数字模拟语言世界中蓬勃发展。但遗憾的是，当我离开科瓦德通信公司时，这个框架还未扎根公司基层，也没有哪位骨干领导者可以继续我留下的事业。

现在我知道，这是因为任职的时间不够久。我不看重一位 CEO 背后的瞬时绩效，因为只有当领导者全身心投入“领导者发展领导者”项目时，长期的可持续领导力发展才有可能实现。所以，如果 CEO 在项目覆盖整个组织、教与学扎根组织文化之前就离开的话，领导力的发展也不可能长久。

韦尔奇成功改变通用电气的重要原因之一，就是他在任时间够长。韦尔奇在过

去20年里培养了新一代的领导者，他们不只在通用电气中建立了良性教导循环，当他们离开通用电气后，他们也开始在其他公司建立这种循环。比如家得宝的鲍勃·纳德利（Bob Nardelli），3M的詹姆斯·迈克纳尼（James McNerney）以及宝来证券的汤姆·蒂勒（Tom Tiller）。

我曾听波音公司的雇员说起康迪特和他的领导力学院的故事，我也曾亲眼见过他的行动，这些都让我全身发凉。对他而言，指导的重要性深入骨髓，混合在他吸入的每一口空气中。有一次我们要确定一次特别董事会的召开时间，却陷入了诸如“我要出国”或是假期冲突之类的老问题中。菲利普只有在预定日期与他要参加的波音公司的领导力学院开课时间冲突的时候，才提出过一次反对意见。作为董事会里最为忙碌的一员，他可以调整自己的其他安排来参加董事会，却将领导力发展放在最高位，不会为其他事情降低领导力发展的重要性。我对此非常震惊，也相信哪怕是美国总统邀请他，康迪特也不会放弃领导力学院的课程。我很确定，在他退休以后，他留下的领导力发展的经验与财富也不会消退。

《领导力循环》这本书对那些想要为继任者留下财富，帮助其他领导者运作“领导者发展领导者”项目的领导者而言是一个重要的里程碑。更为重要的是，这本书融合了蒂奇早年的成果，包括他于1986年和玛丽·安妮·德文娜（Mary Anne Devanna）共同完成的《变革型领导》（*The Transformational Leader*），我至今仍在使这本书中阐述的正确地推倒并重建组织的“三步走”方法。1994年，他和斯特拉福德·舍曼（Stratford Sherman）合著的《掌握命运：通用电气的改革历程》（*Control Your Destiny or Someone Else Will*）以及同时出版的《变革者手册》（*Handbook of Revolutionaries*）向我们展示了杰克·韦尔奇成功改变通用电气的方式，并为其他领导者提供了指南。《领导力引擎》（*Leadership Engine*）^①一书介绍了领导者作为导师，需要为发展其他领导者形成自己的可喻之义的重要理念。十多年来，我一直都在为形成自己的可喻之义而不懈努力。

① 本书中文简体版已由湛庐文化策划，中国人民大学出版社出版。——编者注

蒂奇的领导力循环虽然植根于他早期的作品中，但也提出了巨大的突破：告诉读者那些成功的领导者如何在 21 世纪取得胜利。这些领导者需要建立将知识创新理念深入骨髓的组织。在这个组织里，人们本能地相互学习、相互指导。这种观念破解了以制度促发展的要义。在这本书中，你将了解如何让成千上万的人使用这种方法，如何将良性教导循环融入运营系统，融入大组织的日常运作。

最后，本书鼓励我们记住一点：作为世界公民，我们有义务在全球建立起良性教导循环。蒂奇和我都与底特律的“焦点：希望”组织合作了十多年。“焦点：希望”就是教导型组织的缩影。该组织的领导者是我见过的最有启发性的领导者：埃莉诺·乔塞提斯（Eleanor Josaitis）。她每天都活在组织的使命中：“用智慧且实际的方法消除种族歧视、贫困以及不公正。”她和她的 600 名同事一道，在 16 公顷的营地中通过提供食物、机械师培训、育儿课程和营利性组织运营课程使人们成为领导者。他们让我们看到了在用可喻之义改变世界时，我们能走的多远。在本书中，蒂奇将会打开公司董事会办公室的大门，带领我们踏上市中心的街道，指引我们关注乔塞提斯和其他许许多多的顶尖领导者。

蒂奇的观点再次领先业内其他人 10 年！阅读本书吧，你将发现在未来 10 年内取得成功的要素！

世界需要卓越领导力

引言

德文娜和我在 1986 年我们合著的《变革型领导》的引言中写道：“本书讲述的是美国最为稀缺的自然资源——公司领导力。”我其后（包括 1997 年的《领导力引擎》在内）的作品都建立在同一个主题上：我们的世界缺乏足够的优秀领导者。

开始撰写本书时，我心中依旧想着这个主题。在我看来，我们正迈向一个领导力缺乏情况更为严重的时代。在这一点上，我是正确的。然而，当时的情况却和我完成本书时的情况完全不同。

我一开始写的是如何培养足够数量的优秀领导者，让他们为迅猛发展的互联网经济提速。在 1998 年，我面对的问题似乎是如何为思科、甲骨文、戴尔、雅虎、泰乐琪（Trilogy）等快速发展的科技公司提供大量不同类型的领导者。我预计到了 2002 年，自由企业发展将进入后冷战时期，科技创新不断涌现，人类迈向数字和生物科技的新千年。

虽然我们或许会遇到些阻碍，但是建立知识型经济的机会是螺旋状上升的。因此，我们需要领导者来发展这些激动人心的新企业，我的判断本该成真。

那时候的形势让我对未来充满乐观，越发觉得这个世界亟需大量更为优秀的领导者。

然而，“9·11”事件彻底改变了世界。随后发生的阿富汗战争、中东暴乱、印度和巴基斯坦核问题，都让我们生活的这个世界充满了不确定性。我们同时还面临无数全球性的问题，如非洲的艾滋病疫情、阿根廷经济崩溃以及日本问题。这些问题有些刚刚产生，有些则已存续了很长时间。

世界从未像今天这样需要领导者。我们正行走一片危机四伏的雷区中。苍白无力的自我追捧只会让我们葬身此地，我们需要有远见的领导者。他们要才智过人、勇敢无畏、诚实可信。然而不幸的是，这样的领导者少之又少。

商业领域的情况也不容乐观。泰科（Tyco）、苏富比（Sotheby's）、环球电讯（Global Crossing）、奎斯特、世通（World Com）、施乐（Xerox）以及其他难以计数的公司的可疑行为，安然公司的失败和安达信的崩塌都让公众对商业及商业领导者的评价降到了历史新低。以权谋私和信任缺失的问题出现在 CEO、华尔街精英和会计公司身上，这使得离开股市的投资者数量突破历史纪录。

我们需要一个公开透明且值得信任的系统来保证企业的健康运行。监管机构的改变固然可以降低不良行为发生的可能性，但只依靠新的法规和条例还远远不够。建立信任与信心才是更为重要的：我们必须有世界顶级领导者。他们永远诚实可信，不仅能改变自己的组织，还能培养下一代领导者。

丑闻使美国失去了世界标杆的地位。全球可持续发展依靠的是创造财富的实体（也就是商业）用诚实创造业绩。社会的各个领域都需要这样的杰出领导者，而本书讨论的就是如何培养这样的领导者。

领导层的培养

领导者太少了：我们没能培养出足够多的各级领导者，高层领导和 CEO 更是稀缺。过去 10 年间，有多少蓝筹股公司只能从外部招聘到心仪的人选，接替离开的领导者。默克公司（Merck KGaA）、IBM、美国电话电报公司（AT&T）、惠普、3M、

家得宝、柯达还只是其中的一小部分。培养其他领导者，让他们继承组织的遗产，可以说是 CEO 的第一要务。然而我们领导力的输送管却已经破裂，这种现象不仅出现在商业领域，还出现在政治、外交、宗教领域和社会组织中。

即使组织选择了内部职员担任这些职位，也往往是在降低标准后，无奈地接受那些缺乏必要技能的员工。这些能力不足的领导者既无法推动必要的变革，也无法将他人培养成领导者。因此，他们不仅得为自己短期的糟糕表现焦头烂额，还得为长期的领导力危机承受压力。这种情况令我们的社会和经济益发脆弱不堪。

《领导力循环》一书正是帮助我们培养优秀领导者的“灵丹妙药”。

我的领导力之旅

本书和我之前的作品一样，既包含了学术研究，也包含了实际操作和我意在改变世界的“领导力之旅”。20 世纪 60 年代后期，我在哥伦比亚大学攻读社会心理学博士。我之所以选择这个专业，是因为想要用行为科学的知识帮助各类组织（人权、医疗、教育及商业），我希望可以通过这种方法让世界变得更好。

除了注重实干外，我还致力于传播领导力知识、实现组织的转变。这不仅开阔了我在学术领域的视野，也拓宽了我在其他方面的道路。我在 20 世纪 70 年代曾领导一家健康中心；而在 20 世纪 80 年代，我帮助杰克·韦尔奇重塑通用电气的克罗顿维尔领导力学院。

1972 年，我在哥伦比亚大学的商学院担任助理教授。在那里，我除了负责一门博士课程之外，还为 MBA 学生授课。当时，为了缓解加入这一组织的不适应感，我和卫生保健组织合作，在像纽约布朗克斯区南部这样得不到服务的市中心工作。我曾经投入一年时间，来经营位于肯塔基州哈泽德的哈泽德家庭健康服务中心（Hazard Family Health Services）。

这一切工作都是为了利用行为科学，让人们更健康、社区更强健。不论是 20 世

纪 70 年代为边缘人士提供的卫生保健服务，20 世纪 80 年代的企业变革，还是 20 世纪 90 年代的全球公民运动，我的个人行程一直与社会变革相关。在新千年里，我关注的问题则是如何发展社会各类组织培养各级领导者的能力。

为了实现这一目标，我开始帮助领导者 / 导师建立教导型组织，并在这些组织中建立良性教导循环。这将是一个充满活力的组织。组织中的每一个人都是老师，每一个人每天都有所得，都更聪明。

我渐渐发现领导力就是一切。不论是在宗教界、军界、教育界、政界还是商业界，一个组织如果缺少可以培养其他各级领导者的最高领导，那么这个组织就无法蓬勃发展。我们要做的，就是让各级领导者都能指导他人、培养其他领导者。

然而，现状让我一次又一次地失望。国家领袖、卫生保健组织的领导者和商业领导者都没能做到这一点。我看到的现实是失职领导者的数量正不断超过杰出领导者的数量。虽然如此，我们还有希望。还是有一些绝佳的领导者榜样，可以改变这一趋势。

马丁·路德金和特蕾莎修女就是这些优秀领导者的代表。虽然我从未与他们见面，但他们的经历启发了我。此外，我还有幸与其他世界一流领导者共事。已故的坎宁安神父和与他一同建立“关注：希望”的埃莉诺·乔塞提斯就是其中的两位。通用电气的杰克·韦尔奇、百事可乐的罗杰·恩里科（Roger Enrico）、诺基亚公司的约玛·奥利拉（Jorma Ollila）、百胜的大卫·诺瓦克（David Novak）、基因泰克（Genentech）的米特尔·波特（Myrtle Potter）以及埃森哲咨询公司的玛丽·托兰（Mary Tolan）也是优秀的领导者。各位读者将会在这本书中看到他们和他们同僚的故事。

这些人都是富有远见、胆识过人的领导者。他们不论是作为领导者，还是作为导师，都体现了本书提出的原则。当我试图解释他们身上的某种现象时，我明白了何为良性教导循环。他们通过指导来领导组织，而且这种指导是互动式的，学生和