

Unnatural Leadership

应变领导力

【美】戴维·多特利奇 彼得·卡伊罗◎著 詹正茂 朱美琴 等◎译
(David L. Drotlich) (Peter C. Cairo)



机械工业出版社
China Machine Press

Unnatural Leadership

应变领导力

【美】戴维·多特利奇 彼得·卡伊罗◎著 詹正茂 朱美琴 等◎译
(David L. Dotlich) (Peter C. Cairo)



机械工业出版社
China Machine Press

David L. Dotlich, Peter C. Cairo. Unnatural Leadership.

Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Inc.

Jossey-Bass is a registered trademark of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2003-3588

图书在版编目(CIP)数据

应变领导力 / (美) 多特利奇 (Dotlich, D. L.) 等著; 詹正茂等译. - 北京: 机械工业出版社, 2005.1

书名原文: Unnatural Leadership

ISBN 7-111-15497-5

I. 应… II. ①多… ②詹… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第109657号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李欣玮 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 13.75印张

定价: 29.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

十种突破常规的应变创新行为——

摆脱经验的束缚

直面自己的弱点

承认你不为人知的一面

培养最佳决策的意识

构建一个容纳冲突的团队

先信任后考验

身体力行亲临指导

积极联合

放弃某些控制

挑战传统智慧

集二十年的培训经验精心打造

戴维·多特利奇

- 霍尼韦尔和法国布尔电脑公司前任执行副总裁
- 国际会长组织 (CDR International) 的发起人
- 《行为学习》(Action Learning) 和《行为指导》(Action Coaching) (Jossey-Bass 乔西-巴斯出版社) 丛书的合著者
- 公司顾问、教育家以及高级主管人员导师，曾合作于强生、麦当劳、英特尔、西门子、美洲银行、诺华、Sun、Gap、耐克、Sprint、华盛顿信托基金等大型公司

彼得·卡伊罗

- 哥伦比亚大学组织和咨询心理学系前首席教授
- 国际会长组织 (CDR International) 的发起人
- 《行为指导》一书的合著者
- 曾合作于安达信、雅芳、美洲银行、高露洁-棕榄、默克、礼来等大型公司

推荐序

自从人类以群体的方式生活和从事劳动时起，就存在着领导者。这些领导者所扮演的角色和所承担的责任，已经被他们所处的文化多次定义过。柏拉图认为，只有接受过更高层次教育的人才应该成为统治者，所以从受教育的角度来说，他们已经是哲学家了。孔子认为，对于一个从事领导工作的人来说，其领导才能完全取决于使他能够胜任领导地位的人格魅力、能力和高尚品德，而不是他的门第出身。

美国是一个相对年轻的国家，是由逃避君主制的移民建立起来的，总是喜欢以一种人人平等的方式来限定领导的行为。理想的美国式领导者应该精通专业、能够激发追随者的信心，以使他们心甘情愿地坚定支持与每位成员息息相关的宏伟蓝图。这就意味着在20世纪的大多数时间里，领导者不仅要努力推动组织目标的实现，而且还要注重激发并鼓舞那些有助于实现这些目标的员工的动力和灵感。

企业管理方面的倡导者和学者肯·布兰查德（Ken Blanchard）在1989年提出了可以兼容两种领导方式（注重任务型的领导方式和注重关系型的领导方式）的理论，并提出强调任务与关系之间侧重点的结合要视具体情况而定。他认为没有一种放之四海皆准的领导方式，最好的领导方式应该能够随着情况的变化而变化。他认为在商战中和在处理突发事件时，最好的领导方式应该是指令性的；在管理专业人员的日常活动中，最适合的领导方式可能是向专业人员征询意见；在制定战略计划的情形下，参与式领导将更适合；在汇报体系完善，而且员工能够很好地完成任务时，授权将是最适合的领导行为。

权变理论也对使领导者更加有效地开展工作的各种方法提供了相关

IV

的指导。但是，在过去的十年中，对领导领域的思考已经有了另一个突破。现在的重点不是领导者如何进行领导，而是他们在领导过程中所体现出来的价值和所表现出来的个性品质。X一代和他们对环境、人权以及全球化问题的敏感性，要求领导者不仅能够完成任务，而且还要不断提高以正确的方式来率领员工完成任务的能力。

当然，对“正确方式”的看法的评判还取决于你是一名奉行儒家思想的中国领导者，还是一名遵循拉美传统的阿根廷领导者，或是一名遵循斯堪的纳维亚（Scandinavian）传统的瑞典领导者。但是，在美国和许多其他国家，领导才能已更多地与被凯文·卡什曼（Kevin Cashman）称为的“领导内在魅力的外在表现”联系起来了。换句话说，只有你理解自己，并且能充分认识到自己的优点与不足，才能够成为一名真正的领导者。

这种对个人的品质、特征以及专业技术的注重，提高了对领导才能的要求，也提高了培训和指导领导者的标准。在我同彼得·卡伊罗和戴维·多特利奇共同实施对高级经理人进行指导和培训的计划中，我们已经帮助数千名高级经理人学会了如何应对这些领导领域的新要求。

对许多人来说，这些新要求非同一般，因为它们要求领导者抛开一些20世纪约定俗成的观点。在这些观点中，领导者往往坚持不惜任何代价谋求成功的哲学，并且很少关注所要达到的目的和取得的结果。全球化领导能力面临日益严峻的挑战，员工们对价值观的新要求越来越敏锐，这种情况用哈佛的教授约瑟夫·巴达拉科（Joseph Badaracco）的话形容就是“在都正确的事情之间进行选择”，即领导者需要在两个同样正确的价值之间进行选择。例如，当领导者要求雇员努力工作创高产时，“工作与生活之间的平衡”与“股东利益”看上去就可能有些冲突了。在这种情况下作决定时，领导者需要明确自己的信念是什么，自己代表的是谁的利益。如果遇到这种情况，领导者往往需要冷静地反思，检讨自己的优点与不足。他们必须能够深刻反省，才能领导他人。

在本书中，戴维·多特利奇和彼得·卡伊罗深入研究了这些领导领域的新需求，以及在当今世界中，为帮助领导者建立应变的领导而必备的一些思维方式和技能所面临的各种挑战。离开安逸的环境（经验的束缚），应对恐惧（承认你不为人知的一面），以及表现出对自己是否具有应对新环境所要求的能力的怀疑（直面自己的弱点），这些个人所面临

的挑战被用以检验领导者是否具有可信和高效的新品质。几年前，威尔·罗杰斯（Will Rogers）提出，“每个人对自己专业以外的学科都是不了解的”。在我们所生存的相互依存性日益增强的社会，弄清楚我们已经掌握哪些知识及还需要掌握哪些知识，是非常重要的。

我是在美国遭受恐怖袭击后写下这篇序言的。这种史无前例的恐怖行为要求美国的领导者不但要查找恐怖分子，确定进行反击的时间、地点，还要对受到伤害的美国人民进行情感上的抚慰及引导。这对美国各层次的领导者来说都是一个挑战，他们要对生与死这样的深刻的问题进行自我探索，还要向陷于悲痛之中的美国人民提供精神上的安慰。

如果我们走运的话，这种挑战将不会在21世纪的领导者面前频频出现。但这一挑战是必需的，因为人们已经具备了应对复杂世界的分析能力，以及从情感上对处理日益全球化的敏感性问题的理解力。在第9章“先信任后考验”和第10章“身体力行亲临指导”中，作者论述了今天的领导者必须如何以过去觉得陌生而不熟悉的方式与他人沟通。

令我感到欣慰的是，戴维·多特利奇和彼得·卡伊罗能够通过深刻内省及他们对20年来所从事的对领导者的指导和开发工作的经验的反思，从中领悟到一些发人深省的本质性的经验教训。那些没有亲身经历过困境而只是谈论他人的人是写不出这样的书的。作为他们十几年的老朋友和同事，我敢保证这本书绝对是他们自己内心世界以及那些接受他们指导和培训的领导者的真情实录。

我希望本书中的经验会有助于您在审视自己领导方式传统的一面或是应变的一面时做出恰当的评判。在我们所生存的这个错综复杂的世界当中，如果每一位成员希望在未来过一种互惠互利的生活，那么，我们每个人都有必要重新审视自己对于组织、自我及人生的看法。

史蒂芬·瑞史密斯

马萨诸塞州，西查塔姆

2001年12月

前 言

2001年“9·11”悲剧事件造成的不幸后果当中有始料未及的因素，但与此同时也在某种程度上起到了积极的作用。在这场灾难与不幸当中，应变的领导者无所不在，他们公开承认了自身的弱点与伤痛，同时也向人们传递着信心、希望与力量，并指明了方向。他们不再循规蹈矩或拘泥于简单的解决方案的局限，而是为人们增添勇气、信心与力量。这出悲剧及从噩梦中醒来的过程将继续诠释历史的进程，并且必将会影响并深化我们未来几年中形成的对于领导能力本质的理解。一时间，我们以往心目中领导者的那种一贯正确和无所不知的形象似乎与正在我们面前展现的时代画卷有些不协调。

我们起初打算将本书与先前在商业出版物中享有盛名的英雄式领导典型区分开来，但当初并不知道本书也有可能与不寻常的时代相匹配。现在我们都看到那些集优点与缺陷于一身的领导者，处于进退维谷的境地（诸如在保证公民自由言论的同时与恐怖主义作斗争），承认他们自身人类行为中时时存在的阴影面。这些个别人物在危难关头常以一种更加嘹亮与清晰的声音振臂一呼，于是就成了万人瞩目并愿意追随的偶像。那些以冲动的过激反应去质疑传统智慧与文明，并且在悲观与绝望中看到一线曙光的领导人，以他们的成熟与睿智而在历史上独领风骚。那些能够将力量与爱心结合起来，能够欢迎反对意见并且消除这些分歧与隔阂，并能够承认他们自身弱点而主动与其他人沟通的领导者，是在一种甚至比我们在本书中所描述的要复杂得多的全球化商业环境中上下求索，他们才是最为合适的人选。

正如商业传记所叙述的，领导能力将由于我们已经处于或即将处于的位置而永久地需要重新界定。在大型组织里担任领导工作总是复杂并且压力繁重的，直到今天仍然如此。在写作本书时，我们能够预见并且描述出世界不断增长的复杂性，但是恐怖分子的袭击却是一个没有人能够预见得到的事实。现在，领导者必须努力成为与时俱进的杰出领导。

这是人类历史上一个特定的时期，我们有幸在极端困难的情形下欣赏应变领导者的特殊领导才能。现实提醒我们：这样的行为比我们中的任何一位所能认识到的要更为简单，并且更具有人情味。我们首先想到将应变领导当作是描述一种正在出现的新型领导能力的工具，并且相信发生在纽约和华盛顿的这些肆无忌惮的粗野行为使我们这种想法更加明确，并促使我们将它尽快付诸实施。我们希望本书中所讨论的诸多观点将会和现实更加紧密地联系起来。

戴维·多特利奇

俄勒冈，波特兰

彼得·卡伊罗

纽约，拜尔斯维勒

2001年12月

致 谢

“9·11”事件让美国人民普遍意识到朋友、家庭和同事对于人生是何等的重要。我们在这本书即将搁笔之际恰遇这惊心动魄的悲壮的一幕。如果没有众多当事人和国际会长组织的同事们的支持与参与，也许根本就写不成这本书，因为我们每天都从他们身上学到很多知识。我们在全世界推广的执行领导计划和许多指导训练项目中，成千上万的领导者向我们敞开了心扉和思路，奉献出他们的宝贵见解和经验，帮助我们条分缕析，从而筛选出有关与领导共事和与人合作来说真正重要的东西。在众多的领导者和当事人当中，我们尤其要感谢的是以下这些人，他们的思想成为贯穿全书的主线：强生（Johnson&Johnson）公司的比尔·韦尔登（Bill Weldon）、彼得·泰特（Peter Tattle）、罗杰·法恩（Roger Fine）、迈克·凯里（Mike Carey）、拉斯·戴约（Russ Deyo）、桑德拉·特里普（Sandra Tripp）和艾伦·安德森（Allen Andersen）；高露洁-棕榄（Colgate Palmolive）公司的鲍勃·乔伊（Bob Joy）、鲁本·马克（Reuben Mark）、比尔·沙纳汉（Bill Shanahan）、贾维尔·特鲁埃尔（Javier Tereul）、弗兰克·莫瓦桑（Franck Moison）、安迪·亨得利（Andy Hendry）和路易斯·朱利伯（Lois Juliber）；雅芳（Avon products）公司的安德烈亚·琼格（Andrea Jung）、黛比·汉贝尔（debbie himbel）、吉尔·卡宁洛弗（Jill Kanin-lovers）、苏珊·克鲁夫（Susan Kropf）、鲍勃·科尔蒂（Bob Corti）、哈里特·爱德曼（Harriet Edelman）；英特尔（Intel）公司的克雷格·巴雷特（Craig Barrett）、帕特·基辛格（Pat Gelsinger）、劳拉·斯坦普（Laura Stepp）、托尼·考克斯（Tony Cox）；安达信公司（Andersen）的乔·布拉迪诺（Joe Berardino）、诺

伯特·贝克(Norbert Becker)、菲利普·兰德尔(Philip Randall)、汤姆·埃利奥特(Tom Elliott)、凯·普利斯特里(kay Priestly)、泽维尔·得·萨拉(Xavier de Sarrau); 诺华(Novartis)公司的诺曼·沃克(Norman Walker)、安托万·特拉德(Antoine Tirard)、保罗·科斯塔(Paulo Costa)、弗兰克·沃特曼(Frank Waltmann); 太平洋煤气电力公司(PG&G)的鲍勃·格林(Bob Glynn)、琼·布伦南(Jean Brennan)、戈登·史密斯(Gordon Smith)、布伦特·斯坦利(Brent Stanley); 华盛顿信托基金(Washington Mutual)的克里·基林格(Kerry Killinger)、琳达·克拉克-桑托斯(Linda Clark-Santos)、布伦达·布鲁姆克(Brenda Bluemke); 昆腾公司(Quantum)的杰里·莫瑞尔(Jerry Maurer)、迈克尔·布朗(Michael Brown); 礼来(Lilly)公司的悉尼·陶勒尔(Sydney Taurel)、劳拉·道尔西(Laura Dorsey)、丽萨·瑟奇(Lisa Cheraskin)、佩德罗·格莱纳迪(Pedro Granadillo)、莎伦·沙利文(Sharon Sullivan); 美洲银行(Bank of America)的肯·刘易斯(Ken Lewis)、吉姆·山利(Jim Shanley)、斯蒂尔·艾尔芬(Steele Alphin)、凯利·肯特(Kelly Kent); 斯普林特(Sprint)公司的比尔·伊斯雷(Bill Esrey)、罗恩·勒梅(Ron LeMay)、林恩·巴达拉科(Lynn Badaracco); 默克(Merck)公司的格雷·华纳(Grey Warner)、霍华德·利文(Hward Levine); 南贝尔公司(BellSouth)的梅兰尼·卡登哈德(Melanie Cadenhead)、瓦尔·马孔斯(Val Markons); 电源滤波器制造公司(EMC)的科里·赛斯(Corey Seitz)。

我们非常荣幸同世界一流的咨询和指导团队一起工作, 这支团队具备非凡的能力, 他们正在传授并实践着我们所描述的能力, 他们是吉姆·诺埃尔(Jim Noel)、尼尔·约翰斯顿(Neil Johnston)、戴博拉·巴伯(Deborah Barber)、艾莉丝·珀斯(Alice Portz)、迈克·弗雷格(Mike Fruge)、马克·肯费伯(Mark Kiefaber)、拉尔夫·贝茨(Ralph Bates)、卡洛尔·弗朗斯(Carole France)、拉斯·迪梅斯(Russ Demers)、约翰·布莱德贝里(John Bradberry)、吉尼·怀特劳(Ginny Whitelaw)、罗德·安德森(Rod Andersen)、内维尔·奥斯林(Neville Orsin)、赛尔塔·博奈(Saletta Boni)、佩格·豪威尔(Peg Howell)以及瑞姆·夏蓝(Ram Charan)。我们尤其要感谢吉尔·康纳(Jill Conner),

他为本书提供了章节练习题，采纳我们的想法并将其转化为供领导者使用的实用技巧。乔西-巴斯出版社（Jossey-Bass）的塞德里克·克罗克（Cedric Crocker）和苏珊·威廉斯（Susan Williams）使编辑工作变得充满魅力。在国际会长组织中，我们应当向三位朋友表示特别的感谢：艾米·莱尼·尼尔森（Amy Renee Nielsen）管理项目直至完成；理查德·阿尔德斯（Richard Aldersea）作为国际会长组织的领导者使诸事向前顺利推进；最重要的是我们的同事兼好友史蒂芬·瑞史密斯（Stephen Rhinesmith），不断用其自身应变的领导能力及真诚智慧、开创性思维、坚定和正直的精神激励着我们。

我们的这支合作团队大家庭为了完成此书共同度过了许许多多多个不眠之夜，有的在假期中还坚守岗位接待来电咨询，有的长时间坐在电脑前写作，他们是：多戈（Doug）、卡特（Carter）和杰里米（Jeremy）、凯西（Kathy）、丹尼尔（Danielle）、贾斯廷（Justin）和麦根（Megan）。他们的支持与厚爱使得我们完成此书成为可能，他们付出的努力意义深远。

目 录

推荐序

前言

致谢

引言1

第一部分 应变领导的重要性.....9

第1章 十种应变领导行为10

练习：评估你应变的领导才能24

第2章 适应一个日益不同寻常的环境25

练习：打破传统领导37

第3章 阻力因素39

练习：评估你进行应变领导的阻力54

第二部分 应变领导者的个人挑战.....57

第4章 摆脱经验的束缚58

练习：摆脱经验的束缚69

第5章 直面自己的弱点71

练习：直面自己的弱点81

第6章 承认你不为人知的一面84

练习：承认你不为人知的一面95

第7章 培养最佳决策的意识	98
练习: 培养最佳决策的意识	107
 第三部分 作为一名应变领导者来领导团队	111
第8章 构建一个容纳冲突的团队	112
练习: 构建一个容纳冲突的团队	125
第9章 先信任后考验	128
练习: 先信任后考验	138
第10章 身体力行亲临指导	141
练习: 身体力行亲临指导	149
 第四部分 作为一名应变领导者来领导组织	153
第11章 积极联合	154
练习: 积极联合	164
第12章 放弃某些控制	167
练习: 放弃某些控制	176
第13章 挑战传统智慧	179
练习: 挑战传统智慧	190
第14章 进行应变选择	193
 参考文献	200
作者简介	205
译者后记	207

引言

国际会长组织自1999年起，为美洲银行制定并运营了一系列行为学习计划，本书就是从这套计划扩展而来。“行为学习”是为领导者在具体的商业项目运作中顺利达到成长和发展目的而设计的一整套方法程序，它形成于前国家银行并入美洲银行之前。肯·刘易斯当时是董事长，现在是首席执行官，他率领我们开始与公司的两千名顶尖级领导共事。除去“行为学习”这个计划外，我们还向美洲银行的决策执行人员提供了“行为指导”计划（用于培养与组织目标密切联系的个人发展的领导培训）。

银行合并后的战略就是向消费者提供全套服务，以及为了达到上述目的，需要领导者平衡业务的各个部分以更好地服务于消费者，这意味着需要了解自身领域之外的服务，分享彼此之间的客户机会，进行交叉关联销售服务以及为了整个银行目标进行工作（而不是为了单个部门或个体商业目标）。

问题在于，因为注意力集中在合并上，新的战略往往容易引起注意，而评估系统受到了冷落。业绩的评估依然是以是否达到个体或部门目标为依据，并且缺少对分享信息和客户的行为的激励。尤其引人注意的是，因为两大银行的文化差别极大，合并后双方公司里的领导彼此都对对方怀有戒备心理。

当我们接下来在与领导者共同运作“行为学习”和“行为指导”的过程中，我们观察到以前未曾见过的现象。许多因工作富有成效而脱颖而出的领导者，并没有展现出领导者的传统特征。传统的领导特征包括居高临下的个性，明确果断的态度，强有力的激发鼓动作用，这些传统的领导特征在他们身上看来不如非传统性质的领导特征效果明显。最成功的领导者是那些能够迅速拓展信任并卓有成效地与来自其他银行和部门的人一道工作的人；这些领导者心甘情愿放弃某些权力以期完成银行的更为远大的目标，并能够适应跨部门的工作。他们并不需要与

他们关系亲近的亲信做领导干部，而是愿意去建立一支由最有能力的人构成的团队，尽管这部分人可能持有与自己不同的主张，甚至有时令他们多少感到有些不舒服。

在此期间，我们为诸如礼来、诺华、默克、斯普林特、南贝尔、雅芳、太平洋煤气电力等公司制定并实施相似的“行为指导”和“行为学习”计划，我们也同样注意到了上述现象。并非传统的领导者已经消失；遇有合适的时间与场合，传统的领导方法有时也会行之有效。尽管如此，一批新型的领导者和新型的领导特征正以令人吃惊的速度显现出来。如今，电子商务、多样性、全球化战略、总公司和分支机构、减员增效及许多别的因素已经使市场环境发生了天翻地覆的变化，领导方式的巨大转变，是对迅速变化的市场环境所产生的即时反应。

重要的是，其他高绩效公司的管理层开始注意到这种相同的趋势并直接或间接地与我们沟通，向我们表明开发这种领导人才的重要性，这种人拥有应变领导特征并能够在新形势下对复杂的商业界起到引导作用。所有这些变化促使我们重新评估对领导方式所下的定义并尝试认同这些领导者的新特征。我们发现这些特征往往超出许多主管人员的适应范围。例如，在都正确的选择中做出决定——即在两个同样有利的选项中做出取舍——这对于很多人来说是一种挑战。这些领导者已经在分析数据和确定所做的选择正确与否方面训练有素。我们接触过的很多领导者对于在做出明确的决定之前采取一些进步措施的作法感到不可思议。他们说自己曾经在分析判断和果断地快速决策方面接受过专门的训练。他们认为下面这种态度是违反常识的，即认为不存在永远正确的选择并能及时采取变通措施，使得环境发生改变时，都能够及时调整努力的方向。

人们一直用来特指这些新型特征的词汇就是“应变”。我们强烈地感觉到用这个词来形容新兴领导者极其精确，正像“传统”用来描述旧式领导者一样。最好的领导者将应变的领导能力付诸行动。他们按其日常活动习惯做事，而应变的行为习惯起初似乎并不适合而且并不受他们的经验或所接受的培训的支配。然而这些应变的行动方式时常在解决疑难问题和抓住机遇方面比普通的途径要更为成效。

我们所倡导的理论和实践

我们读过许多关于领导方式的文章与著作，尽管它们揭示了许多重要的道理，