

21世纪管理译丛

PHILIP CHANNER AND TINA HOPE

EMOTIONAL IMPACT

Passionate Leaders and Corporate Transformation

情绪 管理

感情丰富的领导人与公司改革案例

[英] 菲利普·钱纳 蒂娜·霍普 著

徐海鸥 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

21世纪管理译丛

情绪 管理

感情丰富的领导人与公司改革案例

[英] 菲利普·钱纳 蒂娜·霍普 著

徐海鸥 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

责任编辑 凌 霄

技术编辑 晓 成

责任校对 叶 子

图书在版编目 (CIP) 数据

情绪管理/ (英) 钱纳, (英) 霍普著; 徐海鸥译.

- 北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-761-X

I. 情... II. ①钱...②霍...③徐... III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 093185 号

情 绪 管 理

——感情丰富的领导人与公司改革案例

(英) 菲利普·钱纳 蒂娜·霍普 著

徐海鸥 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中央党校印刷厂

880mm×1230mm/32 8 印张 138 千字
2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月北京第 1 次印刷
印数: 1-6000 册

ISBN 7-80162-761-X/F·680

定价: 20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974



前 言

本书是一本关于领导人的著作，它侧重于一些难以说明的领域——在领导力与领导人似乎应具有的那些东西之间的联系。我们试图捕捉和交流的是，造成领导一个组织，以及促进组织变化的原因的那些东西，不管这个组织是由 10 个人，还是由 1 万个人组成。

本书受到这样一个事实的启发和激励，在大多数由领导人或为领导人，甚至包括那些曾经带领组织经历了巨大的动荡和变化的领导人写的专著中，都极少论述他们作为一个人所具有的那些东西，即使有所触及，也只是一笔带过，就好像这些东西毫不重要似的。这种现象与我们作为企业领导人的管理顾问和教练的经验相抵触、相冲突，经验告诉我们，这就是情绪能力——从移情作用一直到顺应力，这种能力是转换性领导人与平庸领导人之间的重要分水岭。

这本书正处于这样一个背景中，今天，领导力已经成为一个非常热门的话题，我们经常看到“世界需要更优秀的领导人”这样一些哗众取宠的标题。为了追逐点石成金的快速致富法术，开发出了种类繁多的领导人模



式和理论。但不可否认的是，今天在管理学科里，情绪智力问题也已经成为最热门的话题。

然而，我们并不希望本书成为一份研究报告，它不是新理论的基石，也不是提供一些类型的十分简单的成功处方。反之，它仅仅愿意加强这一争论：在商业活动中，我们必须更多地从文化性上去关注和探讨情绪问题——我们必须对情绪的整个话题保持更开放的态度。

通过若干最享有声誉的企业领袖们对他们自己领导变革经验的描述，我们希望点燃一支火炬，让它照亮领导人至今依然黑暗的角落——这是一种方式，在这种方式中，人类因变革而面临的挑战已经影响到那些对领导这一变革承担责任的人。

由那些在这里述说他们的故事的个人表露出来的开放性，将鼓舞其他人也保持同样的开放性。我们首先在这里向他们表示由衷的感谢。



序言：我们的主题

大多数行政管理人员理解和处理情绪的能力都声名狼藉。

——哈利·莱文森

在对成功的企业领导人，以及领导人自己的个人看法做出的传统分析中，都轻描淡写了他们在连接和管理他们自己的情绪以及组织内其他人的情绪方面领导能力所发挥的作用的重要性。然而，我们的经验是，对任何企业领导人来说，无论是对他们自己的情绪，还是对身边其他人的情绪的敏感性都是一种最基本的能力，特别是对那些寻求组织变化的领导人，因为他们面临的挑战和责任要求他们能赢得人心和头脑。

历史上，我们曾经非常认真地关注过领导人的理性的认知能力，但是实际上，领导力远不止这些理性认知能力。介绍“柔性”技能的重担落到了领导人的肩上，这反过来又要求领导者能够训练他们自己在这一领域里的技能。换言之，由于领导者的角色是：调动和发挥组织内所有人的所有能力——不仅仅是那些理性的能力，



因此，他们必须采取的第一步，是在他们自己身上做同样的事情。

本书中讲述的故事说明了许多领导者是如何通过转变和掌控自己的个人感情来驱动组织转变的。过去，没有多少人会去谈论这个话题。领导者情绪方面的问题之所以至今一直被忽视的主要原因之一是，直到今天，领导人本身，几乎无一例外，都极少谈论他们自己的情绪、他们的感觉如何，以及长期的感觉。他们至少不曾公开坦诚地对他们的同事，或者在公开研讨会上谈论自己这一方面的问题。如果我们仅仅对他们的成就的表面形成自己的看法——而不对情绪方面进行观察，即他们曾经体验到的东西究竟是什么，他们感觉到的是什么，他们忍耐的又是什么——就几乎没有什么意义。他们成就的表面，不能说明他们不曾经历过强烈的情绪波动。没有任何理由能够让我们做出这样的判断：他们不曾像我们中任何一个人那样会被情绪打动。

他们的沉默寡言也许反映出一种社会上流行的态度，情绪方面的这类事情是“不应被”炫耀的，或者，作为男人——既然几乎所有的领导者都是男人，他们感到最好的方法是，把情绪留在自己曾经经历它们的原地。然而，促使他们这样做的理由最可能是，过去一直存在的来自于商业组织中的积极压力迫使他们避免“带着情绪”处理任何事情。正如蒂奇（Tichy）和舍曼在 1993 年写道：



大多数组织不知道如何处理情绪问题，因此，他们试图假装不存在情绪问题。通过刻意设计，组织似乎成了情绪的不毛之地。感情，作为一种理解，最好在家中表达和宣泄，因为在家里不管怎么闹，不会把科学的管理机制弄糟。商业环境中情绪的贫乏，实际上是畏惧、嫉妒、怨恨、愤怒、渴望、傲慢、野心，以及在人的心中沸腾的、天知道是些什么东西的防疫隔离线。

不仅仅在大型公司里传统的领导人的素质要求最初反映出科学管理的模式——它是等级森严的、官僚作风的、聚焦控制的、认知的，以及诸如此类的所有这些东西。作为理性的对立面，情绪被视为对企业的一种威胁，而不是一种可利用的、潜在的、具有价值的支持。这种认识造成的结果是，只有在极为有限的范围里，情绪表达才能得到社会的接受（绝不是像畏惧、忧虑、愤怒这样一些消极的情绪），因此，组织已经开发出许多控制或抑制情绪表达的方法，阿什福德和汉弗莱对它们进行了鉴别。

因此，情绪已经被视为是对秩序井然的军事化世界的一个主动的威胁。它们把破坏的权威、复杂的计划，以及良好的判断等问题搞得混乱不堪。因此，不管是否承认和接受它们，情绪的体验可能都是对事业的威胁。更有甚者，你在组织中爬得位置越高，你就越引人注目。这将为你带来一个必然的结果：由于你必须承受更多的压力，你也就不得不对组织里的任何一个人——你的上



司、同事或下属——更封闭自己的真实感情。但是，尽管当前存在着一些禁忌，随着对情绪在我们生活中发挥的作用的研究不断深入，以及情绪智力作为管理话题的流行普及，为我们改变这种现象提供了一个良好的机会。

对情绪在我们生活的各个方面，包括我们的商业生活，发挥的作用的认识，得到了像戈利曼（Goleman）和库柏这样一些作家，以及像曼福雷德基兹·德·瓦雷士（Manfred Kets de Vries）这样一些专业人员或研究人员的鼓励。商业反映出社会，在那里，我们内在生活的重要性的认识正在成长，它们能反映出当前流行的压力。不能进行公开讨论的个人经验的领域已经越来越小。

我们相信，我们有充分的理由去聚焦领导者的人性方面的问题，以便进一步帮助未来的领导人理解他从成功中究竟得到的是什么。我们当前最迫切要做的事情是，彻底破除在商业世界里有关情绪方面任何话题不得有立足之地的神话，因为，在诸如愤怒和嫉妒这样一些消极情绪里，天生俱来就隐伏着危险。这也许迫使个人形成拼命地抑制情绪的自我意识，而一旦抑制失败，就会感到虚弱、内疚和万念俱灰，进而采取不适当的行为。

如果企业领导人能够对在这种情景中真的可能存在的东西采取更为开放的态度——对快乐和压力二者，那么，必然会为他们自己和其他人同时带来一些益处。作为一种强大的角色模式，他们能够帮助他人开发出自己的情绪管理能力，同时，也能够处理好他们自己的情绪问题。



尽管我们在本书结尾处用了整整一章来探讨开发我们人的潜能的问题，但是，我们不寻求提供任何答案，哪怕是最简单的。不管自助书籍中对此说了些什么，现实是，对我们中任何一个人的自我意识而言，都不存在快速容易达到的捷径。情绪智力无法从检索清单中获得，成功还需要其他大量的要素和特性，因为对领导人来说，生活总是艰苦卓绝的，正如约翰·哈维－琼斯先生所言（尽管他的评论并非特地针对情绪韧性）：

我发觉，韧性是顶尖领导人的主要特征之一。毫无疑问，他们的工作具有非常苛刻的时间限制，具有要求他们聚精会神、绞尽脑汁，而且他们生活在一个本质上不健康的生活现实中。

本书的编排

我们感到，为了管理大型组织，对情绪术语“它获得什么”的理解进行分享的最佳方式是会见大量领导者组织，有的时候领导有意义的变化的商业领导人，让他们尽可能直率真诚地讲述他们自己的故事。本书中大部分篇幅，以及迄今最重要的部分，都是根据他们的观点写成的，我们在与他们的会面中记录下来了这些观点，而这些记录都经过了被采访者的过目校对。为了提供一个背景，我们给每一个观点加上一些关于组织以及个人的背景性信息的序言。不过，在陈述这些个人的故事以前，我们认为，首先概略地探究一些相关背景，可能对



我们理解整个领导力和情绪的问题会有所帮助，以便我们对为什么这些故事具有价值的观点有一个更清楚的认识。

因此，在本书第一部分里，我们思考的是，“什么是传统的和进化的领导模式？”“它能从管理变化中获得什么？”“领导模式在什么范围里承认情绪能力的重要性？”等这样一些问题。第二部分由一些故事组成。第三部分则总结了由个人面谈中产生出来的主题，然后思考领导的背景是如何变化的问题。社会的任何变化对我们的工作情绪产生什么影响？对组织当前的进化形式提出的新挑战是什么？最后，我们将概略地思考这样一个问题：领导在开发他们的人性方面可能会考虑做哪类事情。

目 录

第一部分

1. 关于领导人的种种神话/3

领导人是超级英雄的神话/3

领导人是大师/4

关于变化就必须全新的神话/5

神话：在工作现场我们是不同的人，尽管我们非常熟悉/6

关于情绪的性差别的神话/7

2. 领导理论/9

为什么存在着这种兴趣？/10

领导理论/11

3. 管理变化/15

变化是一种威胁 /15

变化的过程/17

4. 改革型领导/27

企业改革中发生了什么？/27

领导人在改革期的作用/28

总结领导的贡献/35

5. 情绪化的智慧型领导人/37



第二部分

方法/43

6. 伊恩·麦克劳林/45

Tesco 上市公司的背景/45

伊恩·麦克劳林/47

事业生涯和背景/48

分而治之——董事会的风格/53

绿盾优惠券/59

告别过去——转折点/61

“检验”/65

改革和走向成熟/69

反思/73

7. 理查德·艾德/77

英国“大众”的背景/77

理查德·艾德/78

事业生涯和背景/80

最初的变化/86

走向新文化/91

通往大马士革之路/93

为个人转变共同努力/95

品牌分离/97

对照镜子——内在的良心/98

进行改革/100

最后阶段/104

反思/108

**8. 蒂姆·沃特斯通/113**

企业故事/113

蒂姆的事业生涯和背景/117

第一阶段：打造沃特斯通公司/118

第二阶段：WH Smith 公司的销售/125

第三阶段：一位观察者/128

第四阶段：回购/129

第五阶段：故事还在继续/132

总的看法/133

9. 阿肖克·甘格利博士/138

介绍/138

生物数据/139

事业生涯和背景/141

重返印度/147

领导风格/151

从力量到力量/153

10. 罗宾·布坎南和奥里特·加德什/162

企业背景/162

罗宾·布坎南——事业生涯和背景/168

伦敦公司的工作/171

奥里特·加德什——事业生涯和背景/176

赢得人心/181

第三部分**11. 源于案例的主题/187**

我们的起点/187



多样性/188

塑造他们的因素/189

有所成就——愿景/190

与他人交往/191

重视价值观/192

处理压力/194

留下遗产/195

观察/196

我们的结论/197

12. 变革中领导人所面临的挑战/198

21 世纪领导人的质量/198

领导人是如何指明前进道路的？/199

对他们自己/202

对组织/204

成为高效的教练和开发者/205

13. 领导的背景已经发生变化/207

对个人的压力/207

对企业领导的压力/213

对雇员的压力/214

对社会的压力/216

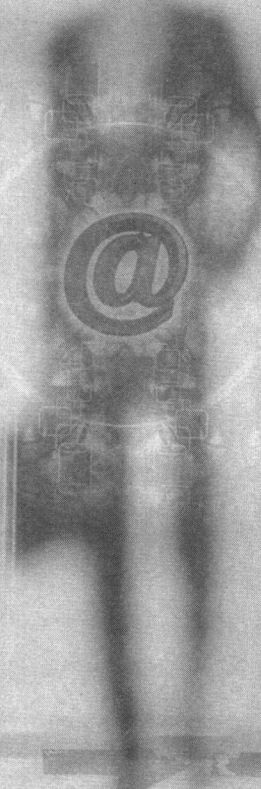
第四部分

14. 实践步骤：发展我们的能力/219

远景中的部分/219

个人尺度：自我变革/221

组织尺度：情绪健康的文化/233



第一部分



