



LEADERSHIP

领导密码

掌握领导力密码从辨识企业的七种基因开始

[美] 朱迪斯·E·格拉塞尔◎著
赵燕◎译

东方出版社

LEADERSHIP

领导密码

掌握领导力密码从辨识企业的七种基因开始

[美] 朱迪斯·E·格拉塞尔◎著
赵燕◎译

东 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导密码 / [美] 朱迪斯·E·格拉赛尔 著 赵燕 译

—北京: 东方出版社, 2007. 3

ISBN 978-7-5060-2262-0

I. 领… II. ①格…②赵… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 012001 号

Copyright © 2006 by Judith E. Glaser.

Published by Platinum Press, an imprint of Adams Media, an F + W Publications Company

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Oriental Press

All rights reserved

版权所有, 不得翻印

著作权合同登记号 图字: 01-2007-0290 号

领导密码

作 者: [美] 朱迪斯·E·格拉赛尔

译 者: 赵 燕

责任编辑: 姬 利

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2007 年 3 月第 1 版

2009 年 7 月第 2 版

印 次: 2007 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 18.125

书 号: ISBN 978-7-5060-2262-0

定 价: 36.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65273937

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场

献 辞

我们的生命是靠无数种支持的力量来维系的,这种支持的力量传遍我们的每一个细胞,把我们从一种关系带向另一种关系,并让我们一代一代传袭下去。没有了支持,我们便没办法展示我们独特的基因。我谨以此书献给我的丈夫,是他给了我精神和情感上的支持,让我发现和展示我的想法,同时我也要将此书献给我的孩子们贝卡和约瑟夫,我的女婿杰瑞米以及我的孙子吉登和艾力,他们都是我智慧的老师,也是他们给我的每一天带来惊喜、欢乐和活力。

致 谢

你可以说我从12岁时起便担当起了一名研究者的使命。那也正是我开始着手写这本书的时候,那时候经历尚浅,智慧也不足,所以也很难说我到底想写什么,只是一个小孩子对生命意义、父母养育之恩等等的一种原始情感的表露。在12岁时,我为这本书所取的名字是《没有人是一座孤岛》,但当我发现这个名字已被人用了,而且发现自己的书还缺少很多内容时,我便将写书的计划搁置了。

在20世纪90年代时,我去耐克公司作采访,碰巧那天飞利浦骑士也正好在向他的全球机构作一个有关股市暴跌情况的宣讲会,他的领导才能使我瞠目结舌。他在整个公司创造了一种对话的氛围,这种氛围使公司里的每一个人都能对这一残酷的现实问题公开直接地发表自己的意见,并同时创造出一个我们大家都绑在一起的氛围,我们将用自己的正直和诚实来共渡难关,我们也将赢得最后的胜利,当骑士讲到耐克下一步该采取哪些措施以及这些措施将给耐克带来怎样的变化时,我知道在这一刻我正在目睹领导者的基因的展现。随后,通过对尼尔森先生的采访(尼尔森先生专门负责通过推进目标项目来帮助改变耐克文化),我意识到了他们是如何将信念加以推广以及他们为了加强品牌基因而建立起的一系列惯例措施。耐克文化,即飞利浦骑士和其他的一些领导人怎样保留和推进他们的领导者的基因的例子,为激励我写这本书提供了极好的素材。

1996年,我抛开了早期的一些写作项目,着手写出了耗费我将近10年努力的长达350页的最畅销的商业书——《创造我们:将“我”的思维转向“我们”的思维,建设一个健康向上的公司团体》。

2005年,当《创造我们》问世时,我以为我已经写出了我要写的所有东西,当我在为《创造我们》做最后的校审时,我的出版商和在亚当媒体的编辑们却发现我心中其实还有一本与《创造我们》相辅相成的著作,于是,我们便

一起开始了本书的写作,那时,《创造我们》还未在书店出售。

本书描述的是现行的社会变革和进步。这本书的成型离不开我的丈夫理查德与我几次具有启发性意义的交谈。当时的他正在从事一个癌症研究项目,与我的工作正好是同步进行,理查德当时的兴趣是要找到一种治疗癌症的健康疗法——这种方法不是用毒素去抗癌,而是用自然缩氨酸使细胞功能恢复正常。

在我们的讨论中,我发现以人体基因和基因载体的运用来讨论我们工作中的基因载体是一个大胆的尝试。当该书大概的框架结构已经出现后,我发现我可以运用有关基因的丰富词汇来提供一个新的透视镜,利用这个透视镜可以让我们以一个全新的视角来看待文化,看待社会的演变。

本书丰富的内容和饱满的结构可以使领导者看到交流沟通、道德标准、行为准则与文化都是息息相关的。这本书讲述了我们的对话环境是怎样帮助我们创造文化,这种对话又是怎样激发我们去展现我们的基因。因此,我要由衷感谢的第一个人便是我的丈夫——理查德,是他给了我时间和空间完成了我们极富意义的谈话,而正是在这些谈话中,我才有了对本书的整体构思。

这本书告诉我们只有同他人结伴,与他人合作才能使自己得到不断地前进和发展。前进是一个“以我们为中心”的现象,文化也是。因此,与谁为伴以及沟通的质量将对我们精神的进步和潜能的发挥产生至关重要的影响。

我还要由衷感谢亚当媒体团队的全体人员:加里·克雷布斯,斯科特·瓦特斯,凯伦·库柏和伯斯·盖森乔,他们听说我要写第二本书时都很兴奋,也给了我鼓励;同样致谢的还有本书的编辑吉尔·亚历山大,是他及时而到位的鼓励帮助完成了我最具热情的关于人性的本质的撰写。当我发现几乎不可能完成原定的写书计划时,吉尔帮助我将写作计划做了划分,使我后来能够按照章节成功地完成了计划。这在当时看来,我自己是绝不可能做到的。

我要感谢的下一个人是布鲁斯·斯嘉里。我不知道他是怎么做到的,他是我整个写书项目中最好的帮手。正是有了他对整个写书过程的贡献——在我情绪产生波动时对我的鼓励以及对整个写书过程的推动,才使得这本书的写作过程有了闪电般的进展。他集天才洞察力与对文章结构的

敏感直觉于一身,使我仿佛找到了正确的炼金术一般,在短短三个月内便完成了对这本书的创作。我将永远感谢他将我带到了快速写作的轨道上,让我在轨道上畅行无阻。将幽默感、艺术思维与创造力融为一体的他也帮助我学会了如何用最浅显的语言来表达最深刻的思想。

这本书的写作得到了很多人的指点,在此我还要特别感谢我的姐姐琼·海夫勒和我的哥哥强·恩塔尔。与他们关于家庭方式和家庭基因的交谈使我一直在思索着一个问题——到底领导才能是与生俱来的还是后天可以培养的。

我的客户们为本书提供了最重要的实验室。在此,我也要对他们一一表示感谢。与他们的每一次谈话都使我对领导者的基因的认识更加深入。他们也对这一话题提出了各自宝贵的意见,在与安琪拉·阿伦斯的交谈以及随后在唐娜·卡兰和现在莉斯·克莱伯恩·斯伍派伍普的交谈中,我认识到了慈爱和有教养的父母对培养孩子的自信、勇气和领导才能的伟大力量。安琪拉向我讲述了她的父母对她一生的重要影响的精彩故事,使我更加清楚地意识到了创造一个积极向上的环境对于孩子成长的决定性意义。

另一个极具说服力的领导者的例子是玛丽·王,也就是现任唐可娜儿公司的总裁。当她还是寇奇批发公司的总裁的时候,玛丽本人就教导我,一个公司的领导人如果想改变自己公司的文化,他首先就要学会如何改变自己——而与他人的对话便是你摧毁旧信条的基础。玛丽创造对话性交流形式的能力很快便在公司氛围中有了积极的反响。不仅她公司里的员工有了进步,她的公司及公司业务也大大提高了。

开放式医疗中心总裁琳达茜·法雷尔——以前的领导和智慧之师,每天都向人们展示着将企业文化与呼吸并重的勇气。她就是凭借这样的一种勇气在维持和壮大着自己的员工,像琳达茜这样的领导者从不畏惧大声说出自身的信仰并高度重视和尊敬“文化大容器”——她们视交流和关系大于一切。

琳达茜、安琪拉和玛丽都对我的想法产生过巨大的影响,也带给了我在构思写作这本书时更多的思考。她们的故事加在一起,使我确信了有领导才能基因的存在。这些基因的特征有先天遗传的,也有后天学习来的。不论怎样,如果我们能正确地驾驭它们,它们就能帮助我们成为相互扶持的伙

伴,也能帮助我们各自的成长。我们就是要创造一个环境,将领导才能的各个方面都囊括其中,从而实现领导才能的真正发挥。

本书将所讲的故事、惯例、习俗和理论融为一体,向人们展示了一套全新的思维方法。在整个写书的过程中,我逐渐意识到讲故事是基因载体的讲述所运用的最主要的方法。故事将我们的基因载体从一种文化带向另一种文化,并一代代传承下去。而本书每章节的贡献者们则是一路上的水源供给者,他们是故事的真正讲述人,是他们将你带入到他们生命的最深处,并让你目睹领导力基因是怎样创造和复制的。他们的故事向我们展现了领导力基因,并用章节向我们展现了领导力基因的各个方面。

■ 基蒂·W. 沃特森——首席运营总监,和德博·杰考伯斯——劳莱克特公司总裁,向我们讲述了有关C基因的故事——即社团如何作为我们展示基因的重要基础。而我们则必须遵守这一基因,因为它是我们创造生活信条的起点。

■ 德纳·伊万——首席财务官,斯特拉顿·斯卡尔沃斯——威瑞信公司执行副总裁,乔治·哈达德——威瑞信公司的人事总监,他们一起帮助讲述了H基因的重要性,即在我们创造一个尊重彼此的独特贡献的环境时,我们的人性是如何展现的。

■ 迈克尔·弗里兹——高顿兄弟集团副总裁,帮助讲述了A基因的重要性,即创造一个可以激发我们斗志的环境的重要性,而斗志则是领导才能的基因得以展现的助燃剂。

■ 艾伦·巴拉尔——首席运营官,和保罗·阿培尔——新浪娱乐在线的总裁帮助讲述了N基因,即如何创造一个可以让我们通力合作、分享、参与和丰富彼此的想法的环境。

■ 琳达·米拉洛斯基——学习和发展董事,安迪·洛克——执行副总裁和首席行政、人力资源执行副总裁,和布鲁斯·布尔斯曼——沟通副总裁,布赖恩·沃克——赫尔曼·米勒公司的首席执行官帮助讲述了G基因的故事,即如何创造一个环境可以让人们保持新奇感、创造力和高效力。这些都是创造新的领导才能基因的基础。

■ 加里·罗杰斯——德雷斯(艾迪)冰激凌控股公司总裁和威廉·F. 瑞克·克朗克先生一起帮助讲述了E基因的故事,即如何创造一个可以培育

新的领导才能基因的环境——让比上一代更加强大和英明的新一代领导者找到可以施展才能的天地。

■ 特娜·塞克斯顿——沟通副总裁,和鲍勃·玛法特——IBM 一体化供应链的高级副总裁帮助讲述了 S 基因的故事——即如何创造一个环境可以培养和支持再发明的能力。

我很感激这些客户与我们分享他们的故事并给予了我們向他们的智慧学习的机会。

在此,我还要特别感谢我的同事们,没有他们的精神和洞察力,就不会有这本书的成型。

我还要感谢拉瑞·巴特勒,是他帮助我完成了《创造我们》,他对于如何将新的思考方式转化为实际效益的知识给了我启发和灵感,使我找到了领导行为和文化之间的概念性联系。

感谢芭芭拉·比兹昂,我的女神朋友,她的有关习俗的智慧的财富让我找到了每个章节里有关人类发展的故事。芭芭拉是有关习俗方面的专家,也是《每日习俗的快乐》和《家庭习俗的快乐》的作者。

感谢丹尼斯·拉隆德——拉隆德·肯泽汀斯的校长和老师,感谢她为本书添加了强有力的对话和训练而做出的不懈努力与可贵的贡献与支持。这些都为他人的成长提供了平台。

感谢杰里米·纳什——工作沟通总裁。

感谢南希·斯耐尔——商业个性教练,她帮助我意识到应该面对恐惧并以全新的视角去看待它——恐惧感的释放是成功的源泉。

最后,我还要非常感谢英克曼——我的经纪人,是他给予了对我和我的工作的信任,即便在我不自信时,他依然相信我。还要感谢朱蒂·凯兹——我的朋友,也是 PR 的专家,是他帮助我将很多的伟大思想变成了文字。

我永远感谢我所有的新老朋友,我的同事,还有我的家人,是我们一起创造了一个具有决定性意义的时刻,让我们一起共同走向辉煌。

目 录

献 辞	001
-----	-----

致 谢	002
-----	-----

引 言	001
-----	-----

展示你伟大的基因	001
----------	-----

这本书是如何创作出来的	004
-------------	-----

21 世纪的领导者	006
-----------	-----

本书的编排	009
-------	-----

如何使用你的基因	010
----------	-----

第一章 评价你和你的公司

评价你自己

在你身上携带和体现着怎样的领导力基因	014
--------------------	-----

肖海文·瑞尔提公司的案例:从这里起飞	015
--------------------	-----

从基因到领导者再到公司——人类精神之旅	017
---------------------	-----

什么是领导者的基因载体	019
-------------	-----

怎样对基因进行编码和解码	021
--------------	-----

新的领导者用语	027
---------	-----

自我测评和评分方法	029
-----------	-----

评价你的公司

怎样的基因在运作	036
----------	-----

了解你的公司文化背景	038
------------	-----

对公司结构的评估	042
----------	-----

我们在呼吸怎样的空气	044
------------	-----

第二章 C 基因:团体

[劳莱克特公司的案例]

一个共同创造的成功故事:我们应该用这种方式去开会	048
领导者的理念	
包含在内与排除在外	053
领导者的故事:未包含他人的失误	054
领导者的形象	059
废旧基因:有关领导者的神话故事	061
领导者的步伐	
首先学会重新创造你自己	063
21 世纪的领导者知道怎样包含他人	063
上下级管理模式的调整	067
包含在内的交流方式	071
包含在内的文化	
团体	075
在公司里扩大你的包含原则	076
团队的烦恼	079

第三章 H 基因:人性化

[威瑞信公司的案例]

一个人性化管理的成功故事:在我们的公司,人人平等	082
领导者的理念	
欣赏与批判	088
领导者的故事:没有表扬和欣赏他人的失误	089
领导者的形象	093
废旧基因:有关领导者的神话故事	096
领导者的步伐	
对员工进行人性化管理	098
21 世纪的领导者知道如何去欣赏他人	099
上下级管理模式的调整	103

赞赏型的交谈方式	107
冒险的公司文化	
人性化管理	109
在公司里传播你的欣赏原则	110
你与人分享的人性	113

第四章 A 基因:远大志向

[高顿兄弟集团的案例]

一个积极进取的成功故事:勇于梦想	116
领导者的理念	
勇气与畏惧	120
领导者的故事:畏惧变化	121
领导者的形象	124
废旧基因:有关领导者的神话	126
领导者的步伐	
制订自己的梦想	128
21 世纪的领导者知道如何勇敢地去奋斗	128
上下级管理模式的调整	132
激人奋进的交谈方式	135
高效的文化	
激发斗志	138
在公司里复制奋进基因	139
生命之源	142

第五章 N 基因:探索

[新浪娱乐公司的案例]

一个探索成功的故事:我不知道我们可以如此聪明	144
领导者的理念	
分享与独享	149
领导者的故事:没有建立信任的失误	150

领导者的形象	154
废旧基因:有关领导者的神话故事	156
领导者的步伐	
永远不要在真空中运作	158
21 世纪的领导者知道如何向他人学习	158
上下级管理模式的调整	161
合作型的交谈方式	164

学习的文化

探索	166
在公司里复制与人分享的基因	167
你探索的指南针	169

第六章 G 基因:激发潜能

[赫尔曼·米勒公司的案例]

一个已经成功的故事:如何使你的花园壮大	172
领导者的理念	
公司发展与集体思考	178
领导者的故事:不敢冒险的误区	179
领导者的形象	183
废旧基因:有关领导者的神话故事	185
领导者的步伐	
不断发展自我	187
21 世纪的领导者知道如何发展自己	188
上下级管理模式的调整	191
激发员工创造力的交谈方式	195
冒险的文化	
激发潜能	197
在公司里复制创造奇迹的基因	198
你力量的发动机	202

第七章 E 基因:表达才能

[德雷斯(艾迪)冰激凌公司的案例]

一个自我表达的成功案例:感谢你能大声说出来!	204
领导者的理念	
发展与专制	210
领导者的故事:不询问他人意见的失误	211
领导者的形象	215
废旧基因:有关领导者的神话故事	217
领导者的步伐	
重视对话	219
21 世纪的领导者知道怎样让他人发表意见	219
上下级管理模式调整	222
让他人表现的交谈方式	225
发展人才的文化	
让他人表现	227
让你的公司不断发展	228
你有感染力的声音	230

第八章 S 基因:再生精神

[IBM 公司的案例]

一个精神取胜的案例:建立我们自己的必胜团队	232
领导者的理念	
顺从和忠诚	236
领导者的故事:没有聚焦目标的失误	237
领导者的形象	239
废旧基因:有关领导者的神话故事	240
领导者的步伐	
走近员工的精神世界	242
21 世纪的领导者知道如何让员工虔诚	242
上下级管理模式关系的调整	245

虔诚的交谈方式	247
有关虔诚的文化	
再生的精神	249
在公司里复制再生的基因	250
提升你公司员工的精神	253

第九章 复制和发展你的新基因

从想法到行动	
你的基因练习	257
团队	258
人性化管理	259
远大志向	263
探索	264
激发潜能	265
表现才能	267
活力	270
一种关于复制和发展的文化	273

引言

展示你伟大的基因

当你每天去工作的时候,你都是在着手处理与你的公司紧密相连的一些问题、事件和情况。但其实你所做的这一切也正是其他任何一位高层领导正在做的,你们都是要在千变万化的世界中去谋求发展,创造价值和获取利润。

不论是涉及到市场策略的转换,公司合并或者并购,令人意外的顾客需求,抑或是公司的主要员工或者账目的获得与流失,产品销售市场萎缩,竞争者剧增,供应商的不稳定,行业的收缩,政府的额外管制,变化都会在危机当中产生,而机会也向你展现出来。你如何面对这样一些变化将决定你的公司到底是消极抵抗还是会奋勇向前,并给予对方以致命的反击,你和你的公司将面临一个抉择:是停滞不前还是继续前进?

本书是你的一本用户手册,它为人们创造了一个可以展示和发展他们伟大基因的环境,并用这种环境将变化转化为优势。在中国文化中,人们将这种变化称为“机遇”。这本书将教会你如何一步步地摒弃那些会加剧人们的恐惧感、带给人们恐慌的过时的领导思路、交流方式和行为方法。带有畏惧的交流方式会压抑我们的基因,而相反的,生机勃勃的交流方式可以让我们的基因表达出来。与求助于旧的企图控制大局,控制交流进而控制员工的自上而下的管理体制不同,本书向您展示的则是如何创造环境——这种环境也可定义为如何

去创造生机勃勃的谈话方式——这种谈话方式可以激发个体和团体的伟大力量。这种授权式的交流将我们每一个人都联系到了一起,让我们本着共同创造的精神去创造一个共同的环境来展现我们伟大的本能。生机勃勃的交流在文化的变化上一扫传统的信条,让我们在进行交流时充分意识到如何激发我们的本能,这样便可以将我们的公司的基因潜能充分地发挥出来了。为了迅速地达到效果,领导者们往往会倾向于运用一些独裁专制的手段,有专业人员负责特定领域的事情,公司的稳定性也会增强。但就像有时候我们需要使用止血剂去止血一样,我们也必须时不时地将这种专制所产生的压抑感释放一下。否则,由此所产生的不良隐患即便被压制一段时间,但迟早还是会出现的。

领导才能的发挥与权利的使用是相辅相成的。本书通过讲述真正的领导人如何在公司面对巨大的挑战时仍使公司获得巨大发展的真实例子,对这种关系进行了全新的诠释。面对这些突如其来的变化,这些杰出的领导人无所畏惧,而是清醒地意识到了创造一种心理空间(即交谈与关系)对于激发天性的重要性,他们也有目的地安排了一些交流,让人们的领导力基因得以呈现。

他们知道自己的职责就是在公司突变时维持公司的稳定。但他们更清楚,深层的智慧才是成功的关键。他们清楚只有交流才能使一切问题得到解决,人们通过交流来激发生命,交流可以让我们否定或者赞赏生活。而这些懂得如何在遇到机遇和危机时运用这种智慧的领导者们,将拥有改变公司未来的力量,靠这种理念来支撑的文化和企业都取得了迅猛的发展,而不是整日挣扎在生存线上。这些领导者们对于自己所扮演的双重角色都有清醒的认识,即在扩大公司业务的同时,他们也要帮助员工成长。21世纪的成功领导人在这两方面都会加大投入,因为只有这样,他们所领导的公司才会因此而更加强大,在面对变化时更加英明,也会因此而获得更多的利润。

没有与生俱来的天分和技能,你不可能当上领导,或者即便是做了领导,也不可能长久。这就是你与生俱来的基因,而这种基因也深深地扎根于你体内。本书不是一本讲述技能、训练方法和成功的领导经验的书,它所讲述的是如何创造一个交流的空间,而去让每一个人独特的基因在这里得到展现和发展。它所强调的是领导者最重要的责任——即创造出一个让领导