

管理新理念前沿译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第四辑

Volume 4

在这部研究深入

具有实用价值的著作中

探讨了十多家全球性企业

关键性谈话的艺术和科学

无障碍领导

价值导向的新文艺复兴观

Leadership Unplugged

The New Renaissance of

Value Propositions

[英] 杰奎琳·穆尔(Jacqueline Moore) 著

史蒂文·桑西诺(Steven Sonsino)

张来贵 卢玲冬 译



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理新理念前沿译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第四辑

Volume 4

在这部研究深入

具有实用价值的著作中

探讨了十多家全球性企业

关键性谈话的艺术和科学

无障碍领导

价值导向的新文艺复兴观

Leadership Unplugged

The New Renaissance of

Value Propositions

[英] 杰奎琳·穆尔(Jacqueline Moore) 著

史蒂文·桑西诺(Steven Sonsino)

张来贵 卢玲冬 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

无障碍领导：价值导向的新文艺复兴观/(英) 穆尔等著；张来贵，卢玲冬译. —北京：经济管理出版社，2005

ISBN 7-80207-242-5

I. 无... II. ①穆... ②张... ③卢... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 017481 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602

邮编：100038

印刷：北京求实印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：张 艳

技术编辑：晓 成

责任校对：郭红生

787mm×1092mm/16

19.5 印张 379 千字

2005 年 7 月第 1 版

2005 年 7 月第 1 次印刷

定价：38.00 元

书号：ISBN7-80207-242-5/F·231

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974

邮编：100836

为了我们的孩子们——克里斯托弗(Christopher)

阿米莉亚(Amilia)和迈克尔(Michael)

事实上,存在过对话吗?或者反过来说——我们认为对话从未超越过平行的或重叠的,别人无法插嘴的一方独白,情况是这样的吗?国与国之间、社会阶层之间、种族之间的一方独白,家庭中,学校里别人无法插嘴的多方独白,夫妇间、男女间的独白,所有这些都是在人际间交流时使别人无法插嘴的一些一方独白形式。这些独白有几次达到过真正对话的最高形态?难道我们就只能独白式地讲个没完,而不能在自己讲话同时也倾听别人的意见吗?

奥克斯都·博尔(Augusto Boal), 1998

伦敦立法剧院: Routledge 第4部分

前言

经过20年对领导人员的研究,我对语言能力作为有效领导者的最基本的领导能力之一有了深刻的理解。“你的讲话所达到的境界就是你的影响力所达到的范围”,这句话对那些想当领导的人来说算是真正抓住了语言的关键。但另一方面,领导人作为演说家的形象——他们个人的讲话和感情能够有力地推动我们去行动——只反映出领导工作的一小部分内容。一个领导者的更多的影响是通过日常谈话的形式而不是在讲台上演讲的形式产生的,虽然这些谈话有多种目的——认清现实、给予反馈、鼓励人们作出改变——这些都是与领导者的下属人员的对话。古希腊有句话叫“真诚相待”(the truth is between us),这些对话要本着这种精神进行。研究领导人员的学者们一直着重于个人品质的研究,如看问题的眼力、模范作用、价值观念等,很少有人研究语言和谈话领域。这样一来,一项令人遗憾的副产品是管理人员和决策者们很少注意如何通过语言进行领导,结果,他们由于未能理解语言和交流的力量而付出了高昂的代价——主动精神没被引导到正确的方向,从而形成了对抗,错误成堆,战略脱离了轨道。好在问题现在有了解决之道了。

经过5年关于领导人员进行关键性谈话(strategic conversation)的应用课题的研究,我们产生了无障碍领导(leadership unplugged)这一结果。杰奎琳·穆尔和史蒂文·桑西诺两位学者一直在致力于探讨谈话是如何和为什么成了伟大的领导人物的基础的。他们集中力量研究了领导通过双向谈话进行沟通,以及这些谈话对组织战略的直接影响。他们着重研究了令人不舒服的谈话,因为他们认识到领导人员抓住了一项根本性现实——当人们感到舒服时,谁都不想发生变化。因此,就不令人舒服的问题和人们接触与交谈成了关键。这就是说,必须和他们接触而不是不接触。但多数情况是,交谈令人不舒服的问题会使你的同事不爱听。为了不把这些人的推离你,而是让他们听从你的意见,穆尔和桑西诺探讨了管理人员如何才能创造领导人员的谈话方法。在这个过程中,他们提醒我们说,说服力和影响的产生其实是要通过多听而不是多讲产生的。他们向读者们提供了一个把辩论、讨论、对话联系在一起的、有创见的框架,这样,

管理者就能够理解领导与下级交流的整个过程。此外,他们还探讨了当出现下述局面时领导者所付出的代价:领导者听不进下属的意见;谈话变成了对抗性辩论;摆出了一堆论点而不是真诚的对话。

这本书最重要的方面之一是它强调了价值观念。在后安然和后马可尼时代(post-Enron, post-Marconiera),无障碍领导把我们带回到以价值观念为基础的领导人员的极端重要性的认识上。杰奎琳和史蒂文提醒我们说,作为领导人,可靠性和真实性必须成为我们全部交流的基础。说到底,可靠性是领导人信用的基础。古希腊哲学家亚里士多德说过,说服他人的人要具有三个方面的品质:理性、怜悯和气质。理性是一套令人信服的合理的论点,如今对于这些论点的内容绝大多数管理人员都是很清楚的。怜悯涉及情感,随着我们对情感智慧及其与领导人员关系方面问题的兴趣的日渐浓厚,我们开始理解亚里士多德的这第二项要素——怜悯在领导其他人时的重要性。气质问题(伦理的基础)被亚里士多德看做是说服力的最根本的东西,它给予了讲话人最有力的支持,让讲话人以此去影响他人。在如何交流的问题上,管理人员必须不断地增加气质要素。换言之,管理者的伦理态度对他们在领导作用的影响上是极为重要的。

关于无障碍领导问题上最使人耳目一新的是在极为复杂和混乱的时代,通过一个新的写作团体的眼力对领导人员的语言的详细探索。这个写作团体是夫妻二人,在转向管理和领导领域之前,他们原来是从事记者培训工作的。杰奎琳是《金融时报》的记者,史蒂文是伦敦商学院的研究人员兼导师。对本书中的这一话题来说,他们是一对成功的组合。在前言结束之际,让我说,欢迎你作为一名读者参加到关于领导与语言的谈话中来。这是经验之谈,值得一听。我相信,按照书中所谈的方法去做,你会发现自己正在成为一名颇为有效的领导人。

杰伊·康格(Jay Conger)

伦敦商业学院教授、

作家,获得“Em over”(康格,1998)

《培养领导人》(康格与本杰明(Benjamin),1998)

序 言

价值导向的新文艺复兴观：无障碍领导议程

从前有一天，一位皇帝突然想到，如果他能回答三个问题，他就会在任何事情上永远不犯错误，这三个问题是：什么时候是做某件事情的最佳时机？与谁在一起工作最重要？在所有时间内什么事情最重要？皇帝在全国发布命令，宣布谁能回答这三个问题将得到重奖。看到法令的很多人立即前往皇宫，每个人的答案各不相同……

利奥·托尔斯托伊^①

(Leo Tolstoy)

什么是无障碍领导？谁能从探讨无障碍领导的方法和工具中受益？你如何“处理”无障碍领导？在写这本书的过程中，我们遇到的每一个人都向我们提出这些问题。这都是些重要问题，也是本书中以及我们在教学和咨询中要回答的问题。这里是一项释义定义：

无障碍领导是关于关键性谈话的艺术和科学的一项实用指南。它清楚地告诉人们：

1. 什么应被列入你的领导议程。
2. 谁应参加谈话。
3. 为使战略得以实施，应怎样影响你周围的人们。

在本书的前几章中，围绕着无障碍领导议程我们谈了自己的一些想法。但是实际

上,这本书部分是宣言,部分是拼贴的大杂烩,部分是旅行记录,因为书中描述了我们所走过的领导人员所经历的危险的路,以及我们在沿途所得到的时代的典型产物(artifact)。对于书中的思想和方法的折中组合我们既不迁就也不道歉。这反映了我们新的领导理论方面的广泛兴趣,同时,也有助于我们在自己对问题的思考上和与全球大公司的协商工作上达到新水平。经过若干年的探索之后,我们在本书末尾得出的结论是领导能力与谈话能力相关,与对问题的运用以及倾听我们周围人们意见的价值观念相关。总之,我们认为领导就是关于价值观念的认真考虑,对个人来说和对我们的组织来说,通俗地说,就是通过我们称之为关键性谈话(strategic conversation)来体现领导力。对西方社团和我们的商业学校来说,长久以来一直在实行一种自私的管理办法,以一种自私的办法来经营商业。对此,现在我们正在遭到报应,我们眼看着一家接一家的商业破产,在电视屏幕上看见我们的高级决策人员被联邦调查局逮捕,或受到世界权威组织的调查。

这种经营商业的办法也许可以追溯到亚当·斯密时代,他是现代经济学的奠基人之一。他曾说过,如果人们只照顾自己,那么市场将照顾它自己。但是,作为一名对现代社团的人们如何相处进行密切追踪的研究人员,我们得出的结论是领导人员是,或者说应该是更多地关心他人的人,而不是只关心自己。如果我们把关注的重点指向我们的员工、我们的同事和我们的家人,作为个人和组织,我们永远都会干得更好。再把这个概念延伸到组织层面,领导人员的任务主要是满足利害相关者的需要和要求。这方面的问题书中还将细谈。当然,对此,我们设想会有人像谚语说的那样:没什么新东西。但事情不是这样,有人们不熟悉的新东西,那就是:我们应当如何和为什么以不同的方法进行领导。改变一下看世界的方法。无障碍领导不是关于事实和内容的,它是关于领导方法的。

正是这些关于通过详细考虑个人和组织价值观念来实施领导的反射作用,促使我们提出一个次标题:价值导向的新文艺复兴观。从本质上说,我们相信我们正在看到传统的领导价值观念的回归,每次接触一个人时要采用现有的和新的技巧中的不同种类。在本书的末尾,当我们把哲理和无障碍领导的实践综合在一起时,将会谈到更多的情况。

在进一步论述之前,让我们先来弄清一个问题:无障碍领导会对另一个问题产生什么反射作用?同样重要的一个问题已追问了我们多年:领导本身是什么?若我们对什么是领导这个问题没有一个明确的理解,我们怎能知道无障碍领导将把我们带向何方?

令人惊讶的是这个问题仍有生命力。关于什么是领导存在着几十种不同的定义,

虽经几千年的知识积累和辩论,但没有一个人真正知道领导是什么。人们力劝全世界的高层管理人员和 MBA 学者们这样做或那样做,试用多种方法和政策来实现他们的设想、目标和战略。我们试过,全世界的高层管理人员和学者们当然都试过。我们始终在发起变革计划,重新设计创意和新的战略方向。我们要把我们自己、我们的人员和我们的商业变成最为 X 式的、最为 Y 式的或最为 Z 式的公司社团。任何能使我们成为最佳的东西我们都想学。在自己努力成为最佳的同时也鼓励别人成为最佳,通常会受到称赞,但据我们的经验,有时会产生相反的结果。

为了成为最佳,你要学别人的样子,当你该停止这样做而不停止时就会产生相反的结果——因为我们显然成不了他们。我们相信,现在就是停止的时间。现在该是清点我们一生中学到的经验的时候了;该是把我们的多年来一直没有认真考虑的所有风格和特点的领导,以及其他突然出现的领导附加内容搁置一边的时候了,不管它们已有多长时间;该是强调日常商业生活现实的时候了。我们必须真正了解我们自己(我们是谁,我们支持什么);了解我们的目标(包括个人的和组织的);了解我们与那些发挥重大作用的重要人员的关系(包括组织内的和组织外的)。简而言之,我们认为领导本身不一定是我们要做什么事情,而是我们要成为并且我们自己就是领导。

关于领导方法

大多数关于领导的书都是重复老的领导理论,并且都是侧重于领导是什么的理论层面上,也有的是研究领导是天生的还是培养出来的。无障碍领导依据的是符合当今的混乱和不确定性形势的新的领导理论,但它也告诉人们“做什么”和“为什么这样做”。“做什么”是关于领导方法的变革,这种变革超过了决策人员的预期,也超出了很多人能够接受的程度。有人会问:“领导是否就是采取措施?是否就是让我的员工们按我的要求做事,如果他们不按我说的办,我是否需要采用奖励或惩罚的办法?”这些当然都是可能的,但是,通过强制手段实现的变革是不能持久的。这是不行的,正如一首歌中唱的“问题是不在于你做什么,而在于你做事的方法”。

领导就是谈话,因为研究工作告诉我们,管理者的工作全是谈话。既然如此,我们想知道如何有效地进行谈话,更主要的是,如何听对方讲话。因此,本书重点讲述领导谈话的复杂方法,并提供一条重要的简单结论:无障碍领导就是关于辩论、谈话和对话。

这听起来似乎简单,但我们仍然发现顾客们(或委托人——Clients)在努力使技术框架和他们的职能作用知识与掌握人际间交流技术取得平衡。难怪在无障碍领导中我们谈论不去管复杂的、突然出现的商业生活的额外情况,而强调日常商业谈话的基本情况。我们认为,你无法控制不在身边的而是在未来某个地方的组织战略的抽象概念。你惟一能控制的——或者说你能施加影响的——是你现在正在进行的谈话。因此,从根本上说,无障碍领导是关于影响力的问题,而不是关于要人们去做你要求他们去做的问题。这就是本书中看似矛盾而实际可能是正确的说法的核心。

领导控制的反论(The Paradox of Leadership Control)

我们的旅程——把这部无障碍领导框架带给你——已向我们证明,执行官们不会轻易放弃控制思想。他会说:“好了,既然由我负责,我就有责任告诉大家干什么,怎么干。”但是,那些能够授权,又能够放弃控制的执行官们,反而有了比他们想像的更大的控制权,尤其在管理和领导过程中更是如此。我们把这叫做控制的反论(Paradox of Control)。但我们绝不是说管理者和执行官们应该放弃责任,不管自己的团队,不管自己的组织。我们是在说,通过一种不同的方式——通过关键性谈话的艺术和科学——可能会有某种特殊的东西,那就是我们仍然没有弄清楚的关于领导的某种东西。我们希望你能参加到本书中来,探讨关于领导行为的解释方面的有关问题。我们相信无障碍领导问题不是那样复杂,我们期待你们参与讨论。

无障碍领导是对谁讲的?

无障碍领导的目的是要拓宽读者对下述问题的理解:领导方法改变后的人际关系性质;领导方法的改变涉及到的对个人的挑战;如何培养个人能力以应对这些挑战。近来,关于战略性领导人员(strategic leadership)的研究工作已在很多层面展开。虽然这种研究实际上大多仅限于具体的执行官员——往往是首席执行官或商业单位的领导人。战略性领导人员也可以被认为是集团层面,通常指小型集团,如有3~10个

执行官,即我们常说的高层管理团队,换句话说就是 CEO,再加上那些直接向他/她报告工作的执行董事们。

这本书向位于高层管理岗位的读者们展示了领导方法的有效改变和贯彻战略方面的一系列方法和技术。这不仅对保障组织内管理的变革有用,还为让领导者们在有效的方法上发挥作用做好了准备。领导者在本单位发挥的这种作用是政府和全世界研究人员越来越提倡的。另外,这本书对那些负主要责任的管理人员和执行官们有真正的实用价值,他们可能感到以前在贯彻商业战略时没能发挥出全部潜力。当然,这本书对那些想从商的 MBA 学生和其他研究生来说也是有用的。对于无障碍领导研讨会,它还可以充当教科书。

无障碍领导模式

在撰写本书的各章节时采用了各种方法和手段,包括小型案例研究、问题组合和调查表,以便引起组织内部的谈话。也许,我们在书中最重要的意图在于通过我们一个接一个地提问和读者的回答,从而得到他们是如何领导的反馈。若要想通过行动过程谈话(action conversation)进行交流以便为顾问人员、管理者和领导者创造日常商业生活的基础,这些方法是很重要的。

无障碍领导案例

在过去的5年中,由于我们的研究工作属私人性质,并且比较敏感,这意味着我们不能把全部信息和思想的来源都说出来。但我们调研过的一批组织显示出了很多方面的无障碍领导特点,我们把这些特点以微型案例的形式在适当的地方显示出来。书中的事例和轶事来自我们对高层管理人员的采访,或者来自研究文献。大家可以从每章的结尾或在本书参考文献部分找到这些参考资料。

如何使用这本书

这本书是以明确的顺序展开的,以便于你对无障碍领导方法的全面理解。但是,如果你对某个论断有特别的兴趣,你可以把这一部分抽出来。以下是本书各章内容的依次简述,方便读者安排阅读。

第一章:“什么是无障碍领导?”如果你想了解采取和支持这种领导方法的商业案例,请读这一章。

第二章:“辩论、讨论和对话”。这是成为本书基础的主要框架,要了解它们如何相互适应和如何使用它们,请读这一章。

第三章和第四章:要探讨在个人和组织层面上传播你的战略设想的方法,读这两章的“辩论”部分。

以下几章是关于谈话和讨论的,属于第二部分。

如果你想探讨改进你在组织政治中个人行为的方法,读第五章。要想学习和领会当今组织生活的真实的复杂性,读第六章。这将有助于减少你关于采取无障碍领导方法的忧虑。关于控制的反论问题这里还有更多的情况。

第二章 辩论>讨论>对话。

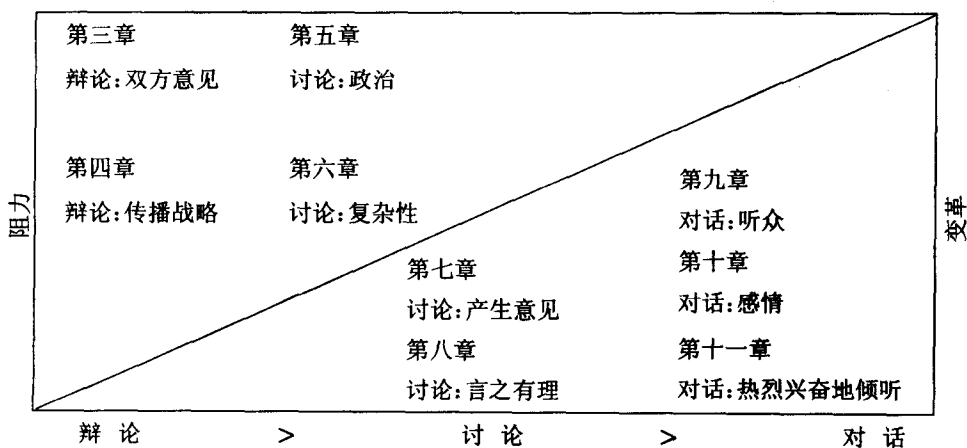


图 0.1 本书中第二章以无障碍领导统一体为背景的结构图

在写文件和表述上为寻求影响他人意见的有效方法,请读第七章,“引导舆论”,

在你的讲话内容里增加一些技巧来帮助人们理解今天这个混乱和不确定的时代。关于通情达理和使人明白事理,读第八章。

最后一部分,即第三部分,是关于对话的。

第九章将帮助你与各种各样的听众取得联系,使你开始理解领导如何成为一种舞台艺术而看不出任何作假和操控的样子。第十章,在现场谈话时关于运用和处理情绪方面(包括你自己的和对方的情绪)给你一些实用性秘诀(或忠告)。第十一章帮你探讨无障碍领导方法的要点,帮你牢牢抓住也许是全书中最有用的工具——热烈兴奋地倾听。

最后一部分是我想根据多年来我们对无障碍领导的了解对领导行为进行重新定义。在现阶段,人们对它的理解是将我们的日常商业作用简化为辩论、谈话和对话几个主要成分。在日常的重要谈话中很少有高级管理人员有意识地采用这些本应使用的方法。

谢谢大家

我们的很多同事,在《金融时报》的和伦敦商业学院的,写过文章的和没写过文章的,都参与了关于无障碍领导的谈话。这些谈话很多用来在形成我们的观点上都无例外地起到了帮助作用。杰奎琳·穆尔要特别感谢《金融时报》的总编辑戴安娜·萨默斯(Diane Summers)。史蒂文·桑西诺要感谢伦敦商学院的副院长伊恩·哈迪(Ian Hardie)和开放计划部主任盖伊·桑得斯(Gay Saunders)。另外,史蒂文还要感谢伦敦商学院的杰伊·康格(Jay Conger)和罗布·戈菲两位教授,他们拿出宝贵的时间来讨论这部著作的一些重要方面的内容。我们特别感谢杰伊·康格为本书撰写了前言。伦敦商学院职业开发部主任菲利普·莫里森(Philippa Morrison)也理所当然地受到我们的感谢,她鼓励我们探讨存在于现实组织中的哲学并且不止一次地对我们的想法提出质疑。我们还要感谢1999~2001年期间的国际教师计划主任、纽约大学Leonard N.Stern商学院管理联络部的前主席克里斯廷·凯利(Christine Kelly),感谢她在对话问题上所持的支持和不畏缩态度。同时,克里斯廷还鼓励我们要牢记沟通、领导和业绩这些重要的但常被忘记的领域。

我们的关于把组织生活作为戏剧的材料和教学工作是很新的东西,当然把组织的领导人作为戏剧导演的思想还未发展到应用的广度。但这仍然是一项正在取

得进展的工作,因此,我们要在这里感谢那些激发我们积极性的人们。通过与纽约演员协会时间不长的共事,我们的思想受到了驱动——我们希望这种关系能够继续下去——通过与伦敦环球剧场的理查德·奥利弗(Richard Oliver)的共事,他的关于亨利五世(Henry V)的作品和有鼓舞力的领导才能现在已广为人知。我们还要感谢伦敦商学院的伊冯纳·古兰(Yvonne Gilan),她把讲授领导才能的著作当做舞台演出,她允许我们在高级管理层对她的激动人心的著作进行探讨。

下述人员以他们宝贵的时间和丰富的见识提供了特别的帮助:纽约演员协会的吉福德·布思(Gifford Booth),伦敦 BT Ignite Solutions 的朱利安·加勒特(Julian Garrett),伦敦 Whitehead Mann 的赫蒂·派伊(Hetty Pye)和基思·麦坎布里奇(Keith McCambridge)。

我们还必须向下述人员和单位致谢:

- 《金融时报》副总编辑休·卡内基(Hugh Carnegie),他允许我们发表有关戴姆勒-克莱斯勒(Daimler-Chrysler)与威旺迪(Vivendi)案例研究(第一章)的摘要。一起感谢的还有《金融时报》的编辑安德鲁·高尔斯(Andrew Gowers);《金融时报》Lex 的负责人(Head of Lex)乔治·格雷厄姆(George Graham);《金融时报》再版和版权申请的负责人萨拉·杰萨德(Sarah Jezzard)。

- 南伊利诺伊大学的罗德·西弗斯,他允许我们将卡本代尔(Carbondale)牛津辩论案例研究(第三章)以显著位置加以转载。

- 欧盟,经其允许,我们通过英国卡迪夫市 Business Decisions Limited[®] 的我们的朋友贝森·德文纳尔德(Bethan Devonald)和理查德·米兹(Richard Meads)对全欧洲的案例研究加以利用。于是出现了代表欧洲委员会 DG Social Affairs 的对菲亚特(Fiat)(第三章)和法森(Fasson)公司与布拉班蒂亚(Brabantia)公司的调查。

- 英国全国卫生服务领导中心(NHS Leadership Center),允许我们从由 Hay Group 从事的工作的缩微资料中复制领导质量框架。Hay Group 的工作在 2003 年激励了 NHS 的领导能力竞争框架的产生(第六章)。

- 克伦菲尔德管理学院(Cranfield School of Management)的战略管理集团的负责人默里·斯蒂尔(Murray Steele),允许我们使用在 1999 年和 2000 年关于微软商业晴雨表的工作成果,我们也曾参加了这项工作(第八章)。

- 伦敦汇丰银行集团的本·邓恩(Ben Dunn)、盖伊·米勒(Guy Millar)和斯蒂芬·巴罗(Stephen Barrow),允许我们突出他们早期在墨西哥的成功(第四章)和在知识管理方面的成功(第十二章)。

• 新墨西哥州大学的戴维·博吉 (David Boje), 纽约大学的汤姆·普格尔 (Tom Pugel), 在英国的 3M 公司的杰夫·斯金纳 (Jeff Skinner) 和在美国的 3M 公司的凯·格伦兹 (Kay Grenz), 他们都抽出宝贵的时间阅读了我们的材料。

对出版我们这本书的出版社——帕尔格雷夫·麦克米伦 (Palgrave Macmillan), 我们要感谢发行主任斯蒂芬·拉特 (Stephen Rutt), 他非常细心地倾听了无障碍领导概念, 也许这是本书走出创作室后接受的第一次严格考验。他和帕尔格雷夫的杰奎琳·基彭伯格 (Jacqueline Kippenberger) 当时必定很惊讶, 不知将来会不会出一部电影剧本。(耐心是一种美德) 当然, 我们要把无限的感激送给 Curran Publishing Services 以及编辑部主任特雷弗·阿什温 (Trevor Ashwin), 在他们的帮助下, 我们的概念才变成了现在你手中拿的现实。

最为重要的是, 我们要感谢那些没提到名字的几十位接受采访者以及数百名参加研讨会和咨询工作的人们, 他们在无障碍领导理论和实践方法的界定和完善方面都给过我们帮助。请告诉我们, 你们生活得还好吧。

杰奎琳·穆尔, 《金融时报》

史蒂文·桑西诺, 伦敦商学院

伦敦, 2003 年 2 月

www.leadershipunplugged.com

注释

① Tolstoy, Leo. *Three Questions*. Mankato, MN: Creative Education Incorporated.

② Business Decisions Ltd, 1998. *New Forms of Work Organisation: Case Studies*. Brussels: European Commission DG Employment and Social Affairs.

目 录

前 言	1
序 言 价值导向的新文艺复兴观:无障碍领导议程	1
第一章 什么是无障碍领导?	1
笔比剑更有力量吗?	2
领导就是谈话,谈话就是领导	2
“少一些谈话,多一些行动”	3
底线症状(Bottom Line Symptoms)	7
什么是无障碍领导?	8
领导的身份问题	9
我们为什么需要一种新的领导理论?	10
无障碍领导包括哪些内容?	15
结束语	16
第二章 辩论、讨论和对话	19
作为辩论、讨论和对话的关键性谈话	21
无障碍领导:极重要的定义	21
把三个阶段结合为一体	23
关键性谈话的动态:尾声	30
结束语	32

第一部分 辩论:提出设想

第三章 辩论:听取双方意见	37
---------------------	----

展开辩论	37
辩论中存在的危险	38
辩论是什么,它有什么用?	39
提出设想	40
对看见的事物进行过滤(Filtering the Vision)	40
五点辩论策略	44
形成最佳商业案例	46
从正式的辩论过程中学到的东西	51
选择适合的传送渠道	53
开放所有传播渠道	53
要预计到会有阻力	54
倾听新出现的论点	55
现在请稍等一下	56
改变思想	57
结束语	58
第四章 辩论:交流策略	61
无人接收	61
开展辩论	62
利用辩论阶段的三种办法	63
组织的沟通策略的目的何在?	66
选择合适的沟通渠道	68
开放所有渠道	69
利害相关团体势力大增	72
听取新出现的论点	80
结束语	80

第二部分 讨论:对设想进行争论

第五章 讨论:变革的政治	85
不确定性的政治	86