

粘合力

白宫领导者的七项修炼

〔美〕蓓西·迈尔斯(Betsy Myers) 著
客宪梅 译



TAKE THE LEAD:

MOTIVATE, INSPIRE, AND BRING OUT THE BEST IN YOURSELF
AND EVERYONE AROUND YOU

天津出版传媒集团

 天津人民出版社

TAKE THE LEAD:

MOTIVATE, INSPIRE, AND BRING OUT THE BEST IN YOURSELF
AND EVERYONE AROUND YOU

粘合力

白宫领导者的七项修炼

〔美〕蓓西·迈尔斯(Betsy Myers) 著
客宪梅 译

天津出版传媒集团

 天津人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

粘合力 / (美) 迈尔斯著 ; 客宪梅译. -- 天津 :
天津人民出版社, 2015.1

书名原文: Take the lead

ISBN 978-7-201-08957-7

I. ①粘… II. ①迈… ②客… III. ①企业领导学
III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 246877 号

著作权合同登记号 图字:02-2013-229

TAKE THE LEAD

by Betsy Myers

Copyright © 2011 by Betsy Myers

Simplified Chinese translation copyright © (year)

by Tianjin People's Publishing House Co., Ltd.

Published by arrangement with Atria Books, a division of Simon &
Schuster, Inc.

through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

天津人民出版社出版

出版人:黄 沛

(天津市西康路 35 号 邮政编码: 300051)

邮购部电话: (022) 23332469

网址: <http://www.tjrmcbs.com>

电子信箱: tjrmcbs@126.com

高教社(天津)印务有限公司印刷 新华书店经销

2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

710 × 1000 毫米 16 开本 14.25 印张

字 数:200 千字

定 价: 45.00 元



序

戴维·葛根(哈佛大学肯尼迪学院领导力研究中心主任)

我们在专业上搭档了三年，每天都一起工作，为世界各国和美国培养新一代领导人。那些年，蓓西重新塑造了无数人，让他们变得更好。有一天她跟我说，一个前途渺茫的总统候选人——一个叫作巴拉克·奥巴马的新任参议员想让她去当他的竞选团队首席运营官……

我很高兴,推荐这本领导力前沿书籍,这是一本内容新奇、有创见、接地气的书。读者很快就会像我十年前一样,发现蓓西·迈尔斯的与众不同。

我第一次听到蓓西的名字是在 20 世纪 90 年代初。蓓西和她的妹妹迪迪——第一位女性美国总统新闻秘书,也是克林顿政府的后起之秀,她们在加利福尼亚长大,父亲是海军飞行员。姐妹俩殊途同归,进入政界。她们的外表魅力四射,引人注目,但因她们头脑灵活,很快获得人们对她们专业上的尊敬。厄斯金·鲍尔斯,当时是中小型企业管理局的局长,后来是白宫办公室主任(2010 年他还是削减赤字委员会联席主席),他发现蓓西是个人才,让她负责有关女性中小型企业主的工作,女性中小型企业主是美国又一快速成长的群体。后来,蓓西去克林顿当政的白宫,致力于联系妇女工作。克林顿和希拉里对她评价很高。

因此,我对她有点好奇,在克林顿总统将要卸任时,她成为我在肯尼迪政府学院课堂上的一个学生。那年,对于我和她来说,都是到哈佛的第一年:她在攻读硕士学位,我是新任教员。很快让我感到惊讶的是,她提的问题都很有见地,是我见过的最棒的社交高手。她的热情和欢笑总能成为学生们议论的焦点。

我们都没想过,彼此的生活会产生交集。但是,由于蓓西答应

毕业后去校友联络处救急,并很快扭转了局面,我就考虑让她来公共领导力研究中心,当时我是中心主任。厄斯金·鲍尔斯向我透露:“除非你确定,否则永远都不要让蓓西去做什么事——因为,她总会想办法完成。”

这让我更想要她来中心,最终,她同意来中心担任执行理事。后来证明,这对我们俩来说,是一个非常重大的决定。在我看来,她就像中心的助推火箭,用她的热情和魅力激励着中心的学生。对她来讲,不仅是参与发展公共领导力研究中心发展的机会,还是对文献研究和领导力教学的一次深度试水。不久之后,她自己成了一名领导力教练。

我们在专业上搭档了三年,每天都一起工作,为世界各国和美国培养新一代领导人。那些年,蓓西重新塑造了无数人,让他们变得更好。你能想象,当有一天她跟我说,一个前途渺茫的参议员总统候选人——一个叫作巴拉克·奥巴马的新任参议员想让她去当他的竞选团队首席运营官,当时我的心情是多么复杂。蓓西的离开是中心的巨大损失,但是我也能够看到,那可能是她一辈子难得的机会。毕竟,我们不是都致力于帮助新总统上台吗?

尽管如此,奥巴马还是处于劣势,我鼓励蓓西接受这个工作,并告诫一点:“你知道的,希拉里更有可能赢得党内提名,”我建议她,“这有可能会破坏你和她及她丈夫的关系,而他们多年来对你都很好。在宣布进入奥巴马团队之前,你要把你的这一决定告诉希拉里团队。”她很有勇气,真的就这么做了,还想方设法与她的老朋友保持联系。

蓓西在这本书中把整个故事讲得活灵活现,从早期创办企业到为克林顿工作,再到进入哈佛,然后加入奥巴马团队。在本书中,不仅女人或母亲,男人也会学到很多宝贵的领导经验。有的人

的领导力著作是来自多年的经历,有的人是靠文献研究。蓓西是极少数两者兼备,能帮助人们将理论和实践经验结合起来的人。

她为人谦虚,不会这样自我夸耀,但是蓓西说到做到。在过去的二十年中,她成为我多年来学习领导力的过程中,最为重要的一课,我简要谈以下三点:

第一,蓓西指出了领导者不是天生的,而是塑造出来的。

有的人天生就比别人不可思议。亚伯拉罕·林肯在年轻时,把镇上最厉害的摔跤手放倒,吸引了一批追随者。德怀特·艾森豪威尔还是个小孩子的时候,就组织了足球赛。但是两个人在成为世代相传的伟人之前都走过很长一段路。林肯当了多年流动律师、伊利诺斯州的政客后,才登上了国家政治舞台,即便那个时候,仍没有人完全相信他的领导能力。艾森豪威尔的领导者蜕变过程,也是从他接受巴拿马的军事任务并遇到了一个极好的导师——指挥官福克斯·康纳少将开始的。那时,他还在军队中努力不懈,十六年来一直是中级军衔,然后战争的爆发给了他一个晋升军衔的机会,从而成为世界闻名的领导者。

蓓西也一样。她不是一开始就是一个完全成熟的领导者,她在自己的事业之路上逐渐成长,并在每个转折点都让自己变得更好。当蓓西第一次担当公共领导力中心执行理事,发现有一个巨大的困难摆在自己面前。她要想办法说服其他人追随她,虽然他们都比她年龄大、经验多。蓓西致力于给妇女们提供更多的机会,但是她发现,在有些情况下,要得到一个女人的支持比得到男人的追随更困难。她还要学习怎样给机构带来引以为傲的变化。每越过一个障碍,她都不仅变成一个更有智慧的人,还成为一个更优秀的领导者。的确,正如我和她一起从我们的导师——沃伦·本尼斯(领导力研究领袖,也是本书后记的作者)那里学到的,成为

领导者的过程,同时真的是成为一个完美的人的过程:我们每个人都

都是我们自己生活的创作者,是我们自身领导力的塑造者。

第二,蓓西本人就是“最好的领导者也是最好的倾听者”这一真理的有力证明。

一些自称为领导者的人相信,如果他们的讲话够长,甚至声音够大,别人就会卑躬屈膝地追随他们。不是这样的:别人会启动“静音”模式。很多有修养的领导者发现,他们密切聆听他人——“深度倾听”,正如沃伦·本尼斯所说——他们能够更有效地感受别人的梦想和梦魇。多年来,我亲眼见过比尔·克林顿总会先进入陌生的群体。他会停下,心无旁骛地与一个又一个人谈话,聆听他们的故事,了解他们的家人和朋友,弄清楚什么东西能激励他们。只有在完全融入人群中以后,他才会站起来讲话或是引导。他会在人群中捕捉到时代思潮,并让其发声。而且,顺便说一句,他有惊人的记忆力。据说,在杰克·尼克劳斯事业巅峰时期,他能记住多年前的冠军高尔夫锦标赛上打进的每一个球,而比尔·克林顿能记住每一次谈话和对方的名字。

蓓西也是一个有这种习惯的领导者。在阅读本书时,你会发现一个又一个她与自己的朋友、熟人交往的小故事。蓓西在任何情况下,都全神贯注地倾听,并从交谈中学习。不要误会我的意思:蓓西是一个健谈的、引人入胜的演说者。但是,她说出的话都来自于深度倾听。

第三,蓓西践行了本书的中心思想:她在领导时,注重人们感受的力量。

任何一个领导者都要具备成熟的批判性思维,良好的判断力和决断力至关重要。但是,我们从大量的个体研究中得知,在情商方面,领导者的自我认知和自我控制,还有对其他人的清醒认识

和社交能力,比传统观点认为的更重要。丹尼尔·戈尔曼,很多人读过他的关于情商的研究成果,他发现,智力能够让人进入最高管理层,但是,之后他们做得好坏就取决于他们关系型领导的能力了。

蓓西是一个敏感的人,她能为人着想,能让别人自我感觉更好。竞技场打拼多年的经历让她相信,这是增强领导力最好的办法。她的网站上,非常醒目地引用了马娅·安杰卢的话(她很喜欢这句话):“我了解到,人们会忘了你说的话,人们会忘了你做的事,但是人们永远不会忘记你给他们带来的感受。”

我希望能和我一样,享受这本书,在这些文字中有所收获。我知道在你读完的那一刻,你就会明白我的感受:蓓西·迈尔斯与众不同。

CONTENTS

导言·领导力路线图 / 1

领导力无处不在 / 4

领导力危机 / 6

领导力的新时代 / 8

从领导自我开始 / 12

领导者并不总有答案,但他们总有问题 / 12

领导力与感受有关 / 13

一线领导力 / 14

① 真实·欣喜若狂 / 17

没有理想的领导者,只有现实的领导者 / 20

遇见巴拉克·奥巴马 / 23

最重要的品质 / 24

了解你自己的故事 / 26

真正的候选人会站在公众一边吗? / 27

用点时间,倾听自我 / 31

帮助他人找到自我 / 33

允许你自己改变方向 / 35

怎么领导 / 38

② 联系·我们的故事 / 41

息息相关的力量 / 44

大门之外 / 48

与真正的民众保持联系 / 50

律师的功课 / 51

如何建立联系 / 53

我们的故事 / 55

共同的失落建立起的纽带 / 57

“我们为巴拉克而来,但却为彼此留下” / 60

人,联系,还有科技 / 63

集体早餐 / 64

桌边集会 / 65

持久的影响 / 68

怎么领导 / 70

③ 尊重·透过太阳镜观察 / 71

努力去发现 / 74

通过倾听来管理 / 76

给予他人发言权 / 77

“我参加过的最棒的会议” / 80

信任的作用 / 81

你是否被屏蔽了 / 82

你是发出倡议的合适人选吗 / 84

主要障碍 / 86

“一定要让人知道” / 88

呼吁联合起来 / 90

愿意倾听 / 94

怎么领导 / 96

④ 明确·火炬传递 / 99

拿下爱荷华州 / 105

机构改革 / 108

40 件事情中……有一个重点 / 110

两个词：获得资金 / 112

发件箱式的生活 / 113

保持沟通渠道畅通 / 117

明确传达期望 / 119

提问式领导 / 121

清楚知道原因 / 123

怎么领导 / 125

⑤ 合作·打成一片的快乐 / 127

看不见的关联方式 / 130

寻找意见一致的领域 / 131

高效合作的三个步骤 / 133

争取支持走出困境 / 134

一次失败的合作 / 137

困难的人际关系 / 139

目标一致，携手共进 / 141

处理复杂关系的三个方法 / 142

建立跨党派的亲密联系 / 144

我的共和党员老师 / 147

更丰富的人生 / 149

怎么领导 / 151

⑥ 学习·纯粹的好奇心 / 153

- 征服你的领域 / 156
- 始终开启学习之门 / 158
- 跳出你的小天地 / 159
- 有一种氛围让你安心地说出真相 / 161
- 组建个人顾问委员会 / 163
- 领导者是导师 / 165
- 温暖的支持之毯 / 167
- 导师能改变一个人的生活 / 168
- 积极寻求导师 / 171
- 向山谷学习 / 174
- 怎么领导 / 177

⑦ 无畏·失意岁月中的明亮灯光 / 179

- “你必须转入下一个阶段” / 182
- 艰难岁月中的一束光 / 184
- 霍得斯的胆识 / 185
- 追求卓越的勇气 / 188
- 不被接受的真相 / 190
- 大选日 / 193
- 怎么领导 / 195

结 论 / 197

后 记 / 203

致 谢 / 208



导言·领导力路线图

在克林顿当政的白宫工作时,我会津津有味地观察内阁部长和高级职员。为什么财政部长鲍勃·鲁宾走过白宫走廊的时候,人们几乎都会鞠躬致敬,而其他内阁部长,却从没有得到类似的礼遇?

在最近一次女儿返校的晚上,我和一个老师闲聊了起来。“麦迪逊告诉我,你正在写书,”她问,“是哪个方面的?”我告诉她是一本关于领导力的书,讲的是成功的领导者能激励人高效工作。“就像你在班上对孩子们所做的一样。”我补充道。

“哦?”她沉思片刻,“我从没把自己看成领导者。”

“你是在开玩笑吗?”我说,“你教孩子们读书、写字和分享,还有其他重要的生活技能。他们正处在自我价值感的成长发育期,而你就站在这个过程的中心,教他们学习和培养自己的能力。你正在领导孩子们走向未来!”

她思量着这个说法,露出惊讶和关切的表情,说:“我从没有这样想过。”

很多人都没这样想过。

领导力,容易让人觉得只与少数精英人物有关。因此,我们经常觉得领袖不是普通人,领导力只属于那些拥有权力的人,像CEO的随从、将军的帐篷、神职人员的讲坛、乐队的指挥台一样,遥不可及。我们看待领导力,更倾向于把它与装腔作势和历史事件联系在一起:华盛顿成功穿越特拉华州,林肯发布解放黑人奴隶宣言,或者是甘地英勇地挫败大英帝国。但是,每一个CEO、将军以及总统,都是从一个有老师、家长、教练、朋友陪伴的孩童开

始的,这些人的支持和帮助塑造了他们的未来。

领导力无处不在

我的妹妹乔乔上一年级的时候,她的老师对孩子十分刻薄,这使得乔乔总是哭个不停。这个老师用恐吓和威胁来“统治”她的课堂。有一次她问我:“你妹妹为什么总是哭哭啼啼的?”我回答说:“因为她怕你!”现在无论如何,我也想不起这个老师的名字了。

而我却清晰地记得自己五年级老师的名字:休·比顿。他爱我们这些孩子,也爱教学。乔乔的老师像猎鹰一样,盘旋在她的学生周围,等他们犯错时好逮个正着。恰恰相反,比顿老师总是用心去发现我们做得正确的地方。他让我们明白他信任我们,在他面前我们总能展现出最好的自己。

随着岁月的流逝,我也曾碰到过像比顿先生这样的老师,或者顾问,对于这些人身上共同的神秘能力,我一直着迷不已。

所谓的领导力到底是什么呢?

为什么有的人能够激励并促使我们竭尽全力,而有的人却让我们身心疲惫?这些人身上究竟有什么特质使周围的人全力以赴,并感觉事情与自己息息相关?

我一生对这个问题都很好奇。到底什么是领导力?在何时以何种方式产生作用?这份好奇引导我进入商业、学术和政治等各种职业领域。

在克林顿当政的白宫工作时,我会津津有味地观察内阁部长和高级职员。为什么财政部长鲍勃·鲁宾走过白宫走廊的时候,人们几乎都会鞠躬致敬,而其他内阁部长,却从没有得到类似的礼