

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

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

880 mm × 1230 mm / 32 9 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: 22.00 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

著作权合同登记号：图字：01—2002—6572 号

Chinese Edition Copyright 2003 ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserved.

Original English Language Edition Philip Channer and Tina Hope 2001

Simplified Chinese Characters Edition arranged with MACMILLAN PRESS LTD. Houndmills, Basing Stoke, Hampshire RG21 6XS, London U. K..



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，他们感觉到的是什麼，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。

第一部分





1. 关于领导人的种种神话

本书的观点来自于我们与企业领导人一起工作时的经验，他们成功地承担起传承转换的变化的责任。在与这些人共事期间，我们非常明显地感到，他们身上有一些与众不同的东西，在我们看来，这种“特殊性”似乎很重要，因为它们也许能够揭穿关于整个领导和变革问题的一些神话。在第二章里，我们将重新回到这些问题上，以便看看在这里列举的例子为我们提供了什么样的观点。

领导人是超级英雄的神话

最典型的是，在许多媒体里，这些领导人被描绘成那种只要轻轻地一跃，就能跳过高楼大厦的“超级英雄”。让人们留下了这样的印象：这些人怎么说都是一些与我们这些普通人不同的超人，因而，在我们的述说中，他们成了与我们完全不同的异类。这种印象与我们和这些人共事期间得出的个人经验形成强烈的冲击和反差。在与这些企业领导人共事期间，他们的确一般都表现出



温文尔雅和毋庸置疑的超凡魅力，但是同时，也与我们所有的人一样，清楚地承受着，或经历过同样的兴奋、恐惧、疑惑和快乐，他们在经历情绪的影响时，也与我们一样，经受着像乘坐“过山车”时产生的那种高峰—低谷—旋转的刺激。在我们的观察中，他们所面对的困难事情也没有因为他们以往的成就而必然变得轻而易举，或者他们已经取得的非凡成就使他们能够毫不受到情绪的影响。在我们的眼里，他们的特殊性更多地表现在他们从困难中看到希望，以及“竭尽全力去做”的能力。他们的目光始终集中在终极目标上，而不是旅途中的磕磕碰碰，他们只不过为应付前面的困难做好了更充分的准备。我们相信，这个看法为变革中的领导的争论提供了一个不同的视角。

领导人是大师

关于变革中的领导者的许多讨论和描绘经常创造出这样一个印象：这些身居高位的人都是些独一无二的人种，有着与生俱来的素质，这些素质使他们与我们这些凡夫俗子形成了根本的差异。凭借他们这些人 and 他们的素质，他们能够轻松地带领企业经历重大变革的洗礼。

这些描述给我们的印象是，企业领导人是置身于变化之外的，他们的介入是一个纯粹理性的行为，不带有任何一个普通人才会具有的那种真实的个人感情的影响。这种观点，使领导者被定位在组织和变革“之上”，他们



闭门不出，独自一人对追求未来成功所必需的理性活动进行思考，他们运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。他们就仿佛是训练有素、思维严谨的大师，正在棋盘上演绎企业发展的对弈。

与此同时，由于他们所处的位置和技能优势，使人们都认为他们能够比组织里其他人更敏捷、更漂亮地处理行政管理领域里的事务，因此也就能够毫不费力地把行政人事（即权力的）转换娴熟地玩于掌中，而行政人事转换是企业变革不可避免的结果。

关于企业领导人个人更多地参与到变革中的任何认识，有这种认识的人实际上非常少，都一致认为领导者是独立于世的，并推断，在这种特定的情况下，他们具有潜在的压力的倾向，因而，如果他们参与到变革中，其结果更可能使问题出轨。

与这种观点相反，我们的经验表明，这些人是与我们一样的凡人，都面对同样的问题，具有同样的恐惧。所不同的也许是，他们更强烈地关心组织里的人，更勤于思考如何使自己更好地投身于任何变革中。他们对变革的介入带有很明显的个人色彩。

关于变化就必须全新的神话

近来，变化一直是我们挂在嘴边的话题。变化的速度正在加快，并且作为我们每一天生活中的一部分被我们接受。然而，媒体给我们的印象却是：变化的这种现



象必须是全新的，其结果是，人们被期待去应付一套全新的技能。在他们的描绘中，未来会比以往任何时候都更困难，它具有与我们每一个人的工作生涯根本不同的关键因素。

而我们的经验却非常肯定地证实，变化正在以空前的速度加大。但是，尽管我们相信未来毫无疑问会与过去不同，但是我们绝对不相信应对这种不同会更加困难——它只不过是有些不同而已。

神话：在工作现场我们是不同的人， 尽管我们非常熟悉

企业管理的话题依然被大量地讨论和传授，就好像管理是一种科学，只要对此秉持坚定的信念，大多数重大的管理问题都能够从理性的观点中得到分析、解读和解决。这种观点在很大程度上忽视了人的天性，它意味着，个人在工作中的反应、感情和行为不知何故都是与他们曾经经历过的东西，以及他们生活中其他方面所展示出来的东西完全不同的。

这个神话易于加强这样一个信念：组织的生活是在理性的基础上被植入和管理的，大多数“非理性”能量在理解组织的“政治范围”里被利用。

比较而言，关于更人性化的管理，或者工作方面的真正情绪方面的讨论和思考——即个人对企业环境中作用于他们个人的问题是如何反应的问题，我们几乎没有



在给予教导方面做出任何奉献（不是指那些惯用的人力资源干涉）。

然而，我们的经验却倾向于赞同蒂奇和舍曼在观察和研究中所得出的观点，他们说，“工作，不可避免地是一种情绪的体验，健康的人不能把自己的感情像高尔夫球袋一样留在家里。”

关于情绪的性差别的神话

有一点非常时髦（主要是男性），观察人员对女性领导人改善人的环境抱有很大希望。例如，沃伦·本尼斯说：“美国的竞争优势将存在于女性的领导力”，这是一个色彩缤纷的希望，它建立在这样一个基础上：女人也许能够把企业带进一个新的天地，因为她们拥有源于她们自己的更大的情绪能力的同情心和敏感性。

在黛安·黑尔斯的著作《恰好是一个女人》中，总结了性差别在表达情绪时存在的一些明显的证据——例如，男人和女人表达愤怒的不同方式。然而，不可能由此推断出男人和女人对所有情绪具有完全不同的感觉，或者他们表现出来的不同是与文化无关的什么东西的结论。

所有这些神话，至少包含了一个事实，它们构成了这样一个背景，在这个背景上，组织的转化得以发生。我们将在第十一章里重新论述与这些企业领导人的面谈以及我们的观察。

此刻，我们试图把关注的焦点集中在纯理性的平衡