

协助他人的发展,由你开始

伟大的领导者藉由坦诚的自我发展以激励领导力的发展

By: **Marshall Goldsmith**

From: Issue 80 March 2004, Page 100

Photographs by: John Abbott

Illustrations by: Michael Meister

URL: <http://www.fastcompany.com/magazine/80/mgoldsmith.html>

听听美国通用磨坊食品公司(General Mills)的CEO Steve Sanger 最近对他的90位同事说了什么：“正如你们所知，去年我的团队告诉我，在训练下属直接汇报方面我需要花更多工夫。我刚看完360度评估的反馈。在过去一年中，为了成为更好的教练，我做了许多努力。虽然还无法达到自我预期的理想程度，但是也进步了不少。我的合作者协助我进行改善。另外一件令我高兴的事情是，在‘对于反馈能够及时回应’这个项目上，我今年的得分非常高。”

当听到Steve如此坦率的对共事者讲述自己为了发展自己成为一个领导者所作的努力，我感受到世界的变化是如此之大。20年前，只有少数的CEO愿意听取来自同事的反馈，而能坦率谈论这些反馈和自己发展计划的CEO就更少了。时至今日，世界上许多受人敬重的高阶经理人通过自我展现，持续努力发展自己成为领导者，因而树立了正面的榜样。事实上，在培育领导者方面做得不错的企业往往拥有像Steve Sanger 这样直接而活跃地参与领导能力发展的CEO。这当然是我的经验。而最近由大型人力资源咨询事务所Hewitt Associates的合伙人Marc Efron 主持完成的一个研究项目，也证实了这样的看法。Hewitt 事务所和高阶经理人杂志将通用磨坊食品放在前20大企业领导人的最新名单上。这个名单

中还包括了像IBM和通用电气这些我们熟悉的名字。

Hewitt发现这些企业倾向于积极管理他们的人才。他们把注意力放在发掘高潜力的员工，提供更好的津贴待遇、适合的发展机会，以及严密掌控人员离职率。但对于这些努力来说，关键的是获得CEO的支持和参与。

毫无疑问的，要改善高阶经理人领导能力的一个最好方式，就是先从改进自己着手。以树立榜样的方式进行领导，要比公关宣传炒作的领导方式来得意义更加深刻。

Michael Dell是一个很好的例子，他的企业也在Hewitt 名单上。身为商业史上最成功领导者的之一，他可以很轻松的用这样的态度说：“我是Michael Dell，而你不是！我不需要再花力气发展自己了。”然而Michael却拥有相反的态度。令人惊奇的，他在公司里真诚的讨论自己在领导方面遇到的挑战。他是活生生的教材，Dell 公司里的每一个人都在他身上学到了东西。他的领导榜样对于那些态度傲慢、或是声称自己没有什么地方需要改进的领导人而言，是难以企及的。

位居20大名单之首的强生公司 (Johnson & Johnson)，已经成功动员他们的高阶经理人参与领导力的发展。前任的CEO Ralph Larsen、现任的CEO Bill Weldon，以及 高层管理团队定期参与各种建立领导力的活动。CEO针对他的业务挑战和发展需求与员工进行对话，这使得员工可以更顺利的讨论他们自己的业务挑战和发展需求。

高阶经理人的坦率甚至有助于衰败的公司起死回生。看看太空防御系统的承包商Northrop Grumman公司的例子，它们的CEO Kent Kresa 接手的是这样一家公司: 糟糕的诚信风评，低靡的股价、还有行业中最不值得敬重的公司这样倒霉名声。他的领导团队扭

转了公司的恶劣形象，巧妙的演出了一幕令人惊奇的逆转剧—最后成为了福布斯令人钦佩公司的名单。从整个过程的初始，Kent就以树立榜样的方式进行领导。他宣布了对于道德、价值、行为的明确期待。他承诺自己对所有员工所设立的标准，也是他用以评估自己的标准。他一贯的与共事者打成一片，不仅仅着手是进行发展公司领导者们的工作--他还创造了一个环境，使得这些领导者们也可以反过来发展他自己。

不幸的是，在同样的方式下，CEO的支持和参与可以帮助公司培育领导者，CEO的傲慢则会产生相反的效果。当老板像个上帝一样，告诉每一个人他们需要改进。这样的行为会被每一个层级的管理者仿效。于是，每一个层级都会指出他们的下级是如何需要改变的。最后的结果是：所有的人都无法得到成长。

通过个人榜样发展领导力的原理不仅仅适用于CEO，而是所有层级的管理人员都能应用。所有好的领导者都到要求他们的员工在工作上有所成长和发展，是这样的吗？如果通过努力改善自己，我们甚至可以激励身边的员工也同样做到这点。

Marshall Goldsmith (Marshall@MarshallGoldsmith.com) is corporate America's preeminent executive coach and founder of Marshall Goldsmith Partners.

Copyright © 2004 Gruner + Jahr USA Publishing. All rights reserved.

Fast Company, 375 Lexington Avenue., New York, NY 10017