

将“我” 变作“我们” 的创新推动者

——资深人力资源专家
朱迪丝·格雷西女士专访

■ 文/柏欣



2010年末，浙江清华长三角研究院邀请了来自全球的企业家及人力资源专家召开了国际战略研讨会。在安排紧凑的研讨会上，朱迪丝·格雷西女士作为十几位嘉宾中唯一的女性CEO，展现了一位职业女性的干练和风采，给参会的各位来宾留下了深刻的印象。

在会议初期，由于参会者来自不同国家和地区且并不熟识，开始时不免拘谨，破冰后话题也有些发散，朱迪丝女士不仅积极发表自己的见解，同时主动协助主持人引导大家的思路走向以免跑题，还主动将讨论的要点依照逻辑关系逐一列在提示板上，保证会议能更加有效地进行。会后，她还主动给大家发送自己的电子版会议纪要，充分体现了女性领导者严谨细致的工作作风。而这种高效的工作风格应该得益于朱迪丝多年的潜心学习、行业积累和企业管理经验。

最为一个学养深厚的人力资源专家，朱迪丝女士的学习经历非常丰富。她最早毕业于费城的坦普尔大学，学习跨学科研究，后在宾西法尼亚州的德瑞索大学从事人类行为与发展的研究，并曾在哈佛大学学习社会关系，主修组织机构学习。结束了在哈佛的学习后，朱迪丝在康涅狄格州的费尔菲尔德大学学习并得到公司与政治沟通的硕士学位。她不仅在学习中积累知识，更在工作中不断吸收各种培训方法，在领导力和文化测评方面

她总共得到了14个课程或方法的授权。除此之外，她也参与了大量的社会活动——她是哈佛辅导学院的创始教练之一，“我们是一个家庭”基金会的创始成员，商界女性论坛的活跃人物。此外，她还先后担任多家著名大学的客座教授，其中包括哈佛大学沃顿商学院，西北大学凯洛格商学院，芝加哥大学，纽约大学，和南非斯泰伦博斯大学等。

将所学付诸于工作实践中，朱迪丝的职业经历也非常精彩。早在1980年，她就创办了自己的管理顾问公司——基准沟通公司，致力于协助企业领袖及其下属团队，帮助他们在充满竞争、日益复杂的环境中迎接挑战和机遇。从此以后，她一直专注于领导力与变革的课题专业研究，而且颇有成效，可以称得上是行业里的多面手：她从事领导力课题的企业管理咨询，做企业高管的教练，近来更出版多本有关“以我们为中心的领导力风格”的著述，还频繁在各种论坛、学术会议进行主题演讲，分享她的领导力研究成果。2007年，基准沟通公司推出了以建设“我们”为目标的咨询服务，与业内的合作者进行新的合作和研究，使客户能够将其企业发展为以“我们”为中心的组织并在他们的工作场所推广和收获更多形式的新思维。在咨询行业里，她被誉为最具创新性的“变革推动者”之一。

作为为客户提供管理服务的企业家、一位思维严谨的咨询顾问，朱迪丝首先要做的是给“成功”下一个定义，以确定是否自己和客户的目标是一致的，这也是她的公司起名“基准沟通公司”的含义之一。不管成功对一个企业的领导者意味着让自己的公司成为一个产品市场的垄断者，还是让自己的公司做到市场竞争力第一的位置，还是在公司战略上实现转轨，这个领导者都将会尽一切可能来推动这一目标的实现，这是他在组织中的身份所决定的。但是朱迪丝的研究表明，领导者并不是很善于向自己的团队阐明自己心中成功的定义，即告诉团队他们的努力目标，而且更不善于把这个愿景去付诸行动，即由团队顺畅执行。不幸的是，执行太需要团队成员的共同努力了，它不是依仗领导者个人的决策能力，它要求协调各方的努力，要大家共享有限的资源并共同分担无限的责任，只有这样才能实现一个领导者的目标，也是这个组织的共同愿景。

朱迪丝女士的公司历时30年，一直在研究沟通模式，研究对象包括了各种形态的组织机构的领导者。研究发现，当领导者发现在实现目标进展不顺时，或者当他们发现大家都在拼命为自己争取更多的资源以少付努力时，往往会觉得很受挫，这时领导者的沟通模式就会恶化，变成一种无效的方式缺乏影响力、没有激励、武断且令人失望，但没有人能意识到这一点，当然也没有人能主动改变。领导者以为他们只是在推动团队发展，尽力让大家意识到什么才是正确的做法而已。他们以为他们需要变得严厉才能达到目的，而实际上这只能让团队成员陷入压力和纠结之中。

朱迪丝的公司帮助他们的客户了解到，领导者在确定了成功的目标后会相应产生的压力及连带会发生的一系列心理上的微妙变化：帮助他们建立新的方法与模式来使团队了解成功的定义，建立彼此信任的关系、达到相互理解。在这一过程中要做到彼此真诚相待、设身处地并充满信心地度过这一充满变革的时期，要对团队进行激励而不是恐吓与控制。具体途径是帮助领导者和团队成员去创造一个彼此公开、诚实分享的“成功的个人动机”的环境，使得客户的公司从一个“以我为中心”转换到“以我们为中心”的工作场所，这实际上帮助企业实现了文化上的转型，企业变得充满活力、充满学习氛围，大家通过对工作的投入来实现彼此共同的成功。要构建这种企业文化所需要的透明度是大多数领导

者始料未及并未曾经历的。有的领导者可能会惧怕自己的团队成员会因此知道他们其实并不知道所有取得成功所需要的答案。这在管理中被称为‘冒牌货综合征’。所有领导人都有这种恐惧——实际上所有人都有这种恐惧，因为每个人在生活中都有一些他们会隐瞒或者夸大的事情。然而，一旦我们把这种因为领导者的身份而带来的心理障碍问题摊在桌上，领导者会有一种如释重负的感觉，这种因为自我公开而带来的风险已经演化为变革的催化剂，并带动其他人同样地开诚布公。大家会惊呼：“我们终于可以分享我们脑子里真正的想法了。”

朱迪丝的公司分析了世界各地关于神经科学的研究结果，了解了当人们处在最佳状态时大脑的工作模式。这时，大脑能察觉到其他人头脑中的活动并能主动将自己心中的感想分享给他人，并彼此支持、尽力付出为成功所需要的努力。这种“最佳心态”构建了组织要达成成功所需要的最佳工作水平，企业从而实现了最大的投资回报率。

朱迪丝将自己这些多年潜心研究所得来的成果总结进了她的系列著作中，告诉大家从“我”为中心的领导变成以“我们”为中心的领导的“成功路径”，也就是在如今充满不确定性和压力的商业环境中，为团队搭建一个强大的信任平台。

她知道，这些经验也许是美国的“他山之石”，在面对中国企业的管理现状时，她关注并希望逐步了解领导者所遇到的新情况和新问题。这也是她积极参与清华长三角研究院人才培训部的国际战略制订及其他活动的原因之一。在2010年风尘仆仆的行程后，她更加坚定了自己的看法：中国的管理培训与咨询业是一个朴素的“待琢之玉”，未来一定会给世界一个惊喜。她祝愿，清华长三角研究院的人才培训工作，就像四月的播种一样，今日的努力耕耘，一定会迎来有丰富收获的一天。

朱迪丝·格雷西 (Judith E. Glaser)

资深人力资源专家，Benchmark Communications 公司创始人。毕业于美国费尔菲尔德大学。朱迪丝是哈佛辅导学院的创始教练之一，并担任多家著名大学的客座教授。