

加快中国的领导力和人才培养

伍德兰著

世界越来越复杂，组织对其成员能力的要求日渐增强，甚至超过了他们的能力范围。在业务条件迅速变化，工作中跨文化交流日渐频繁的中国，对员工的期待值与其实际能力之间的差距尤其明显。中国一些公司在员工方面进行了巨大投资，仍却要付出巨大努力，才能取得优秀业绩，并维持一个强有力的领导机制。

在中国培养领导就像是马拉松，而不是短跑。大部分本土专业人士很少接触国际化市场经济，因此企业的预期和员工实际能力之间差距非常大。而且，培养出与众不同的领导者也需要时间。遗憾的是，招聘高级人才并不是解决问题的可行办法：符合国际化要求的管理人员和技术人员尚处在供不应求阶段。从其他公司挖人需要付出昂贵代价，而挖来的人才通常也不会在新公司工作很长时间。

但是，好消息是：我们可以加速领导力和人才的培养。通过将发展计划与核心业务流程结合起来，组织就可以充分发挥其员工的才能，并确保他们在其职业生涯中不断成长，而不仅仅是延长在职时间。打造一个具有良好学习氛围的环境可以帮助组织和社区（如丰田、Linux 社区和 Ideo 公司），不断创新并取得突出业绩。

那么，怎么加快领导力和人才的培养呢？

基于我二十多年来在亚洲和西方国家对组织和个人进行培训的经验，我确信一个团队之所以有优异的表现，通常不是因为他们采用了什么样的工具或者技巧，而是因为他们对待学习和发展的看法。实际上，即使采用同样的工具，各个团队获得的结果也会迥然不同，而员工在未使用先进的工具或接受培训的情况下，也可能取得显著进步。

在人才培养方面取得不俗成绩的团队是将能力与领导才能培养与日常工作紧密结合在一起。他们不仅重视对总裁级领导的培养，同时也对踏实工作的经理人及内部职员进行投资。他们培育组织文化，并且对培训项目和工具进行投资。

以下是帮助组织以最少投资加快发展的三种方法：

- 鼓励培养不断成长的公司文化；
- 明确说明并解决变革措施失败的原因；
- 对教学方法和教学内容同样重视。

鼓励培养不断成长的公司文化

要获得深层次的可持续发展，必须重视员工的健康和福利，并为变革和发展奠定基础。为此，组织及其员工应紧密合作，创造促进持续成长的条件。

创造支持学习的环境

确保其体制和工作流程支持共享信息和学习，组织就能够加速专业人才和组织自身的发展和成长。在重视学习的组织里：

1. 管理者巧妙地组织项目，并配备人员，以创造学习机会。个人在获得学习和成功所需的资源支持时，也接受挑战。
2. 人们可以清楚地看到发展和成功之间的联系。设计业绩评估、报酬和晋升机制以鼓励员工承担风险，并奖励获得成长和发展的个人。
3. 认可、重视、支持行业社区和学习网络。知识共享才有力量。员工明白从何处获取信息和帮助。为员工提供时间、工具、认可、奖赏，让他们共享知识，帮助他人学习。相反，保留自己的知识，不对他人提供帮助则会产生负面后果。
4. 员工在发展过程中能让他人积极参与。领导者公开讨论他们的发展目标和措施。各员工均需有个人发展计划，并与他人交流。员工能够而且也愿意提供建设性反馈意见。

创造学习型公司文化通常只要求对人力资源体系和流程进行小幅度改变。关键是改变员工的理念，因为这将影响他们在无人监督时的工作态度。组织可首先帮助其员工了解其工作对整个组织成功的贡献，了解学习和信息共享可为组织创造价值。此外，组织应奖励起到模范作用的个人与团队。大多数情况下，员工非常珍惜能够继续工作的自由和资源（如培育学习网络的时间和对创新的鼓励等）。

期望员工对自己的成长承担责任

在如今的全球化经济环境下，领导者需要在没有地图指引的情况下，走过根本性的剧烈的变革。这则要求他们具有一些核心领导技能：评估环境、预期变革、识别各种可能性、制定计划，并在行动中纠正自身的错误。

组织的人员可通过如下方式加速成长：

1. 认识到自身的学习需求，并创造性地满足此类需求；
2. 在学习过程中获得他人的帮助：从更为广泛的网络中听取建议，获得支持，找寻适合自己的教练和导师，与周围的人分享自己的发展目标，并积极征求反馈意见；
3. 成为更好的学习者：了解自身的学习风格，积极制定新的学习战术和战略，提高聆听和自我省察的能力。

亚洲的教育传统注重学生吸收大量的他人所定的知识，甚至顶尖的学生都不善于为自己的发展制定计划，或者管理自己的学习过程。因此，改进学习技能的投资经常可以产生巨大收效。

明确说明变革措施未能成功的原因

改变并不容易。我们的新年决心通常不能持久。节食计划经常失败，体重再次增加。重大的变革计划常常无疾而终。

那么如何才能让变革计划持之以恒呢？

不管你是与个人还是团队一起工作，要想将变革进行到底，必须兼顾内部因素（如信仰、态度、期望和价值等）和外部因素（如行为、体系、技能、技术和关系）。仅仅注重外部因素只会获得短期效果，如果这些变化没有内化，比如态度、看法和期望没有改变，变革行为最后会无法持久。另一方面，仅仅注重内部因素可能会使个人感觉良好，或者让一个团队紧密合作，但是如果不具备必需的能力或者支持变革的体制，那最后将不会获得实质性改变。

把这两种办法融合进变革计划中将增加成功的几率：

- 不要仅仅只是解决表面问题，要培养解决潜在问题的能力；
- 确认并消除信以为真的假设和感觉，这种假设强化了个人或团队对变革的免疫力。

注重培养能力，而不仅仅是解决表面问题

解决方案本身不能解决根本问题。害怕缺少成功所需技能或理解力的员工经常会拒绝改变。与其寻求快速变革，不与慢慢解决问题，将重点放在培养解决实质性问题所需能力上。解决问题时，采取促进能力提高的方法可以使个人与团队加强学习，获得成长，并且在解决问题的过程中得以改变。另外，在解决问题的过程中共同成长团队增强了对话与解决问题的技能，从而加强了他们解决下一个问题的能力。

公司该如何做？

有一种方法是利用技能培训的机会，将变革计划向大家沟通。公司应该帮助团队明确变革对他们的意义，变革所需技能，以及培养这些技能的最佳方法。为员工提供必要条件可以加强他们的信心，并将他们建设性地溶入到变革进程中来，使其原意致力于变革举措。

确认并消除对变革的免疫力

对变革的抵制，甚至是高层职员的抵制，通常被视作负面行为。但是，在很多情况下，对变革的抵制并非出自反对、无能或者怠惰，而是因为员工被迫放弃过去成功的一部分基础，这属于一种自然反应。

心态不改变，肯定无法实现深层次的持久变革。转变性变革不仅仅是增加知识和提高技能，而要探索、感知塑造个人或团队的那些观点，并识别哪些观点妨碍他们变革。只有当员工了解影响其行动的各种假设、承诺和担忧时，他们才能够验证这些假设，尝试新的方法，并且评估其结果。

那么，怎么帮助员工消除对变革的免疫力呢？

关键是帮助员工在尝试新事物的同时，发现他们的一些假设和矛盾，并将其摆在他们面前。一些被人信以为真的假设很少得以验证，或者是时过境迁，过去的假设已经失效。将技能培养与假设验证结合起来，可以颠覆员工原来的认知。

帮助员工明确说明使得他们拒绝变革的潜在假设（如“如果我不亲自做的话，事情就不能妥善解决，人们会认为我无能”），这样就可以让员工对这些假设进行验证。最好的验证方法不只是问一句“这是真的吗？”，而要接下去问：“我怎样改变，才能打破这种格局？”譬如，“如果我给予她充分的支持，她能做许多的工作，而我就可以减少琐碎的工作，更加专心地进行高价值的工作了。”

假设未经验证，技能存在差距，这二者会相互交织，一起限制个人或团队的业绩。例如，如果员工未披露非常重要但令人不快的信息（如反馈意见和问题等），错误就会更加严重。如果员工因为害怕失败受到羞辱，而不愿承担必要风险，创新就会被扼杀。帮助员工培养开展困难对话的技能，这样会让他们看到披露令人不快消息的人是否真会得到惩罚。教育员工如何合理地组织项目，以实现成功（如创造性地使用资源），并针对可能出现的失败提出富有远见的问题，这样可以让他们摆脱束缚，勇于承担风险。

有几种技巧有助于推动上述发现和学习进程。但需要记住的重要一点是，开始这个层次的学习和变革可能令人情绪激动，并且承受巨大压力，并且只有在在一个支持性的学习环境中才可能发挥效用。

对教学方法和教学内容同样重视

即使没有明确说明，组织通常能够从员工处了解所需信息，但是组织通常不确定怎么帮助员工改变和成长。它们意识到培养一名员工的领导能力不仅仅只是加强技能，增加知识和经验。

为了确保员工在工作当中得到发展，组织应该运用严谨有效的教学方法。这些方法应建立在行之有效的成人学习和成长模式的基础之上，并且这种模式围绕着清晰的目标构建。此外，采取的方法应该能够加强员工的学习能力，从而可以在脱离正常轨道时自我纠正，在学习道路上不断前行。

了解个人的发展阶段、发展重点以及期待目标，会加快个人的成长。总的来说，高绩效专业人士的发展要经历四个阶段。在这每个阶段都有突出表现，需要具备特定能力，并采用正确行动方法（如合理处理与他人的关系）。我们大家都知道，有些领导聪明、能干，但不够成熟，缺乏应对一些情况的能力，这会给组织带来巨大危害。

下面将简要说明在各个阶段加速成长的学习方法。

在培养技术能力的同时提高学习能力

大部分能够独立工作的专业人士能够轻松掌握必要的技能和知识，以有效地执行自己的任务。鼓励他们采用新的学习方法，将有助于他们加速学习。

阶段	发展重点	学习方法
专业人员	技术能力	培养技能，增加知识和经验
新决策者	战略性解决问题	引入解决问题的方法论，加强关键思考能力，改进判断能力
新领导	执行	培养综合性发展能力，培养组织、业务和社交的敏锐判断力
高层领导	真正发挥作用	参加转变性发展

在提高技术能力的同时，学习者应该注重：

- 学会提出问题，特别是可以帮助他们清楚说明自己观点和假设的问题。提问有助于他们感受技能、课题或场景的复杂性，并提升他们的自我意识。
- 学会自我纠正。了解什么是优秀业绩，怎样提高质量。
- 积极征求建设性反馈。可以让学习者获得必要的信息进行自我纠正。也可以请求他人参与自己的学习过程，构建他们需要的支持网络。

这些学习技巧对在中国接受教育的人尤为重要。中国的教育体制鼓励人们了解“唯一正确答案”，记忆大量信息。帮助年轻的中国专业人士学会对其学习和工作方式进行批评性思考，将会加快他们的学习进程，并帮助他们将所学应用于现实当中。

通过强调学习方法，批评性思考和判断，加强解决问题的能力

鉴于中国复杂多变的商业环境，领导者必须具备解决复杂问题的能力。这要求他们能够迅速抓住问题的关键所在，确定最佳的工具和方法以解决特定的问题，理解含糊的数据，提出系统的观点和实用建议。

很少有人在职涯一开始就具备极强的解决问题能力，但接受适当培训和训练后，大部分聪明的员工都能够学会有效解决问题。注重以下三个方面以加快这一进程：

- **解决问题的能力。**引入一套正式的解决问题方法，包括确定问题、问题结构分析、工具和框架（如波特的五种力量分析）。提供实践机会（如问题、项目、案例分析）帮助学习者学会熟练应用不同方法。在他们培养技能的同时，帮助他们选择各种场景下的最佳工具。
- **批评性思考能力。**思维方法的教学中需采用教数学和写作的传统方法。开始时要培养学员熟练进行逻辑思维，学会类比和关系模拟。转向系统性思考，形成多角度思考问题的能力。通过该过程，鼓励学习者将各个因素综合起来考虑，而不仅仅是加以总结，不应止步于结论，而应拓展到结论的引申意义。
- **判断。**培训员工系统性地将自己的注意力集中在问题或情景的具体方面，有助于他们拓展视野（如启发他们思考结论的引申意义），并充实他们的经验。此外，应该鼓励问题解决者构建更为广泛的网络，以充分利用组织的能力及其同事的智慧。

获得全面发展

对大部分新领导者而言，执行力是一个关键的发展需求。执行不仅仅是单个人做事情，更是要求整个团队采取行动。为此，领导者需要采取战略性行动，并同时关注其员工。

人们很少会因某个人的能力和知识而服从他。员工根从的领导需有能力、理想、才智、勇气、信誉度和工作承诺度。新的领导应该意识到其决策和行动将会影响他人，应该可以迅速意识到出现的问题，并且及时改正自己的行动。

许多专业人士具备管理技能，但是缺少“一些别的东西”，从而不能成为真正的领导者。对大部分人来说，培养这种才能要求磨砺软硬两方面的技巧，并进行认知和行为的改变。而且，对新的领导者怎样应对复杂情况，进行学习和获得发展的教育应该融入到日常挑战中来，这种挑战远比任何案例或课程资料复杂。那么，如何帮助他人进行改变以加强领导力呢？

我们的性格决定了我们的领导风格。培养高效领导者必需的个人能力，要求我们强化对自我和他人的意识，要求我们主动反思自己的经历，并从中吸取经验教训。

在这个发展阶段，必须采用某种能考虑到人员复杂性的方法。因此，领导者能力包括多个方面，这包括认知能力和情商、关系技能和自我意识，将问题与大的走向联系起来的能力，以及整合多种能力的的能力。

这多重能力给领导者提供了一个基础，让其能够在迎接挑战中得到支持。

中国和西方经理人都希望自己的公司向海外拓展，此间他们发现了这些能力的重要性。了解市场和制定有效战略均要求具备认知力。执行战略、吸引员工、开发客户或顾客、提供优质服务则提出了更高要求。领导者需要建立个人联系，并且与不同背景、心态和习惯的人建立联系的网络。这就不仅要求具备情感智力和关联能力，还要求具备应对压力和管理项目所需的身体觉知和弹性能力。领导一个团队，特别是一个跨文化的团队，实现鼓舞人心的远景目标需要有深度的精神支持。鉴于这些以及其他要求，将多种能力

能力领域	定义	为什么重要
认知	确定信息重要性，理解和利用控制信息的能力	让员工参与，并解决问题
情感	意识到并且能够根据自己和他人的情感、情绪和反应进行调整	使得员工能够判断局势，并且采取相应行动
关系	有能力、有动力建立并维持健康的关系网络	使得员工能够促进协作，构建网络
身体	能够明白来自身体的线索（如，紧张，精力等），并作出反应。具备充足体力，保持身体健康	有助于发挥活力，强化直觉，加强认识，应对压力
精神	具备远见和价值判断的能力。能够将要采用的行动放置于一个更大的，具有意义的场景中予以考虑，不仅仅是对任务及管理的员工负责	使得领导者能够在不同事物之间建立联系，扩展基础，鼓励员工并且确立一个团队的价值观。
综合	能够将自我的片断和整个生命联系成一个有机整体	创建一个稳定平衡的实体。使得员工采取真实的态度，并能够以反应其价值观的方式生活

结合起来的能力对于可持续发展至关重要。

在本发展阶段，学习包括清楚说明预期结果，认识到理想业绩和实际业绩之间的差距，制定、执行缩小此类差距的战略。综合性发展包括提高意识，帮助员工学会一些潜在的影响业绩的能力，让他们能够纠正自己的错误。

促进转变性发展

从管理到领导的转变，从日常性领导到领导团队开展适应性变革的转变，都要求从根本上改变我们的行为习惯。

当今世界变化迅速，领导者需要帮助组织获得应有的发展，而不仅仅是维持现状。要迎接中国面临的巨大挑战，如提高中国西部省份的生活水平，领导者就要能够帮助团队以新的视角观察自己，并通过做出富有勇气和实效的抉择，改变未来。例如，随着中国农业经济的发展，对农民的需求减少。农业社区就需要调整其经济结构，并帮助年轻一代培养技能，加入到城市环境中来。面对这种适应性挑战，领导者社区所需的是成熟的领导者，他们能够不断学习和改变自己。

怎样帮助他人改变领导风格呢？

因为我们的行动和反应均以我们对周围世界的理解和我们自身的认识为基础，我们所获取的新技能、知识或经验还不够。进行上述转变就要求我们改变自己形象，改变我们与自身和他人建立关系的方式。

大部分职业发展活动都注重提高业绩的能力，但知识根据我们的世界观，用同一方法的不同形式。转变性发展包括超越我们现有的世界观，探求我们内心的假设和内心的矛盾，并培养根据不同情况采取不同行动的能力。一个组织怎样才能支持其领导者，实现这种发展呢？

伍德兰咨询公司北京分公司, 特里莎·伍德兰, 2006年2月

设置新的角色，进行有条理的干预，利用特定体验，让员工培养意识，重新审视自己的假设，这些都会促成转变性发展。许多组织发现将某名员工派往海外执行工作任务，或者与一个新的团队一起解决问题（如绩效管理经理培训或企业重建）有助于员工进行转变。

转变性发展包括改变我们对自身的观点，一个支持性社区的存在对于这种成长非常必要。员工需要与实施同一任务的其他人员共享经验和观点。

* * *

中国的组织机构在加快其领导力和人才培养时，如果方法和内容并重，将会取得期待的效果。将发展和日常工作结合起来，鼓励培养不断发展的公司文化，明确说明改变措施失败的原因，并给予教育方式和教育内容同等重视，他们就能够有效、快速地培养出所需要的领导者。

2006年2月

伍德兰 (Teresa Woodland)

伍德兰是伍德兰咨询公司的创办人、合伙人，过去二十多年来，她一直在帮亚洲、美国个人和组织改进业绩。伍德兰擅长战略性思维，她能够迅速了解复杂的系统和流程，分析利益相关人，确定哪些潜在能力能够帮助个人和组织达成目标，她还帮助个人和团队成长，实现各自的目标。