

## 是什么造就了组织变革的好领导？

By Amy Tan BC & Dr Uwe H Kaufmann

为了适应变化的环境，你开始明白你的组织一定要变化。你现在已经准备实施这些变化。作为组织的领导者，你的第一个，也是最重要的决定之一是指派领导项目的团队。一般来说，领导层包括具有全面职责的项目发起人，还有聚焦在具体方面的项目经理。这些人将成为你的变革的代理人—可以信赖的为变革成功贡献力量的人。那么什么才能够造就这样一个优秀的变革的领导者呢？

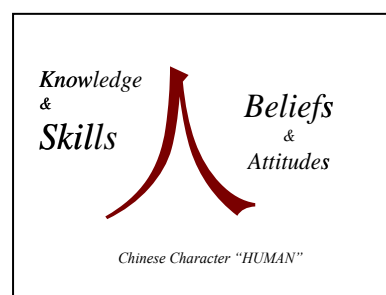
当评估潜在的候选人的时候，你需要问自己三个问题：他们具有正确的态度吗？他们是否拥有适当的知识储备？他们是否具备必要的的能力？让我们看看这些观点中的每一个。

### 正确的态度

变革的代理人如果没有持续的坚持是不会成功的。变革是一个复杂和精深的过程，来影响感觉和情绪。生气，团队意见不统一，优先级矛盾，无法预料的问题，或者事情背后的阻碍是日常最容易遇到的挑战。项目领导或者经理如果没有决心和毅力是没有办法领导他的团队的。

为了避免在变革中间领导的变化，他们必须承诺看到整个项目的完成。这里有一个好的方法，就是找到一个在组织中表现出职业发展的潜力，而且是热情有雄心的个人来确保任务的完成。他将看到职业发展的挑战和机遇，并且通过激励获得成功。这个具有很大潜力的员工将对业务理解的更加广泛，联系网络更加拓宽以及更好的领导能力。

在态度方面，这是一个经常被忽略的地方。正如汉字“人”，如图所示，一撇一捺相互支撑，表示“知识和能力”应该有“信心和态度”作补充。一个具有相关知识和能力的人，如果态度不正确，将不能对公司和组织贡献许多。而且，如果态度不正确，人的知识和能力越高，对组织的影响越大！在许多你看到过的案例中，执行问题经常出现，这主要是因为发起人或者最高管理层低估了他们的责任。发起人或者最高管理层很难承诺提供必要的资源；有些时候由于未能给那些反对的人足够的压力，而发送有关变更重要性的矛盾信息；或者在变更过程中改变优先级。



变革的代理人必须演绎一个公正的声音。当任何期间变化发生的时候，变革代理人的职责是向发起人报告问题；否则项目将会失败。一个我们曾经一起工作过的有效的变革代理人的态度是：“我的主要目标是确保这个项目成功，无论项目是什么。我的第二个目标是和所有的高级管理层沟通。”这可能听起来很极端，但是最好的变革代理人真的是机智的和老练的。

有些时候，变革代理人必须有政治能力，不仅仅是建议每个人参与到游戏中去，而且还要更好的理解游戏。变革的领导者必须有自己的判断，并且保持自己的观点，没有人能够代替。

You are interested in reading more articles from COE? Try here: [www.COE-Partners.com/Articles.htm](http://www.COE-Partners.com/Articles.htm)  
For more information about our services, please visit our website [www.COE-Partners.com](http://www.COE-Partners.com) or email us

## 适当的知识储备

项目发起人应该是一个经验丰富的变革代理人,并且应该对业务有总体的理解.然而,项目经理应该是在某一领域的专家.一个只具有很好的项目管理能力的人是远远不够的.他们会因为缺少具体对某一领域的理解而失败.专业的意见带来的信赖和尊敬对他们角色的成功是非常需要的.

简单的说,最好能够了解业务如何运转.详细的说,变革代理人需要了解业务如何运转.这包括对钱的理解-从什么地方来,到什么地方去,如何去,以及如何保管.这也叫如何运用市场知识,产品和产品开发,客户,销售,零售,采购,雇佣,解雇,以及任何你能够想到的东西.

作为专业意见的补充,变革代理人应该很好的在组织中进行沟通.这些主动的联系对于和干系人,发展联系人,以及设计成功输出的有效沟通是非常重要的.

## 必须的能力

变革不像 ABC 一样容易,项目领导的压力总是巨大的.变革代理人不得不在不稳定和不确定的情况下操作.他需要管理矛盾的优先级,许多工作人员和很快到来的交货期.他负责从众多的挑战中把握组织的方向.因此,为了生存,他必须拥有证明在极大的压力下保持高效的能力.

变革代理人也需要杰出的分析能力,在思想和行动上有条理的和规则的分析能力.不要猜测,要有洞察力,但是这总是很难起作用.理性的说,讨论型的分析可以跳过,但是有效的争论是需要的.变革代理人必须学会用新颖的途径参与和重新组织公司的运转和体系,然后决定他们已经做过的事情在财务和政治方面的影响.同时,好的变革代理人必须灵活解决障碍,处理事情的优先级.换句话说,规则的和灵活的方式对于应付挑战都是需要的.

人员能力,比如团队建设,人员之间的理解,沟通能力对变革代理人来说都是必须的能力.变革代理人必须建立项目团队,帮助团队成员提高能力.为了成功,他必须在头脑中建立统一的目标.换句话说,鼓励人员,运用自然的领导方式和影响力来达到需要的结果.

管理阻力-变革流程的一部分-变革代理人必须很好的了解这些.他需要很好的倾听能力.他还必须感受变革对人们的影响.阻力如果被忽视将带来很大的副作用.在员工的感觉和担心被忽略,或者变革给他们带来很大压力的时候时常发生.为了避免阻力或者风险掩盖了阻力,变革代理人必须学会倾听客户的声音.无论什么时候如果可能-就用把人们引入决策的方法影响他们.

变革的沟通象胶水一样,保持组织向设想的方向移动.变革代理人需要在所有的阶层和不同的部门之间进行有效的沟通.

## 再说一次关于什么能够造就优秀的变革领导者

一定要记住,变革从来不是容易的,失败的概率很高.为了使你成功的概率最大化,我们强烈建议看一看你的候选人.如果没有人接近你的需求,那么考虑选择其它人.你要避免遇到许多困难.

最后:一旦你找到了正确的人,要确保他们有 **50%到 100%**的时间为这些活动努力工作.

## 关于作者

**Amy Tan** 是新加坡人力资源总监,六西格玛黑带.她主要负责组织发展和业绩管理.她精通人力资源管理,教练,和领导者一起执行他们的战略,改进绩效.

**吴伟博士**，是在新加坡工作的 **Center for Organizational Effectiveness** 公司的常务董事。公司专注于亚洲市场。他具有在不同行业公司的流程执行和组织改进方面有丰富的经验。他专注于六西格玛和质量改进，以及战略执行。他在 **GE** 公司获得黑带大师资格。他是德国人，可以通过电子邮件与他联系 [Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com](mailto:Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com)。