

蛻變，源于本心——從中層到高層管理者的跨越

Hay Group（合益集團） 大中華區助理總裁 張軍照

你，瞭解自己嗎？

Hay Group（合益集團，以下簡稱“Hay Group”）創始人之一，哈佛大學著名心理學教授大衛-麥克利蘭（David McClelland）先生在上世紀70年代有一項重要的理論研究成果，這就是著名的心理學模型——素質冰山模型。



冰山模型示意圖

每個人，都有一座素質冰山，所謂素質是指那些在某個崗位、角色、組織或文化上決定不同績效表現水準的個性特徵。對於一個特定崗位來說，擁有那些必需素質的崗位任職者要比沒有的表現出色。日常工作生活中比較容易被人認識、感受到的僅如汪洋大海中露出水面的“冰山一角”，通常是比較容易觀察的技能和知識。在崗位及專業細分越來越極致的現代社會，技能和知識固然非常重要。但是，Hay Group基於多年來對人及崗位的研究積累發現，職場人想要在一個崗位上獲得持續的成功，僅僅依靠知識和技能是遠遠不足夠的，更重要的是“冰山以下”的底層素質。“冰山模型”水面以下的部分從最底層往上依次為：社會動機（Motive）、個性特質（Trait）、自我形象（Self-Image）和社會角色/價值觀（Social Roles）。

“冰山”最底層的“社會動機（Motive）”是我們每個人內在深層次的“能量”來源。每個人心中，都有一種或者多種源源不斷的“能量”，支援我們面對和處理每天發生的各種情況，解決種種困難，並且樂在其中。1949年 David C. McClelland 博士提出，人類的絕大多數社會行為可以由三種社會性動機進行解釋：第一類我們稱之為“成就動機”，心底由成就動機主宰的人，最大樂趣來源於戰勝別人，超越自己。“贏得勝利”是他/她最享受的狀態。第二類能量為“親和動機”，這類動機強的人會比較關心與人互動的良好關係及和諧的氣氛，在意自己給他人留下的印象，他人對自己的想法會讓他/她特別在意。還有一種，我們稱為“影響力動機”，

被影響動機主宰的人希望別人服從自己的意見，跟隨自己的想法，希望能控制局面，把握與人相處的狀態。

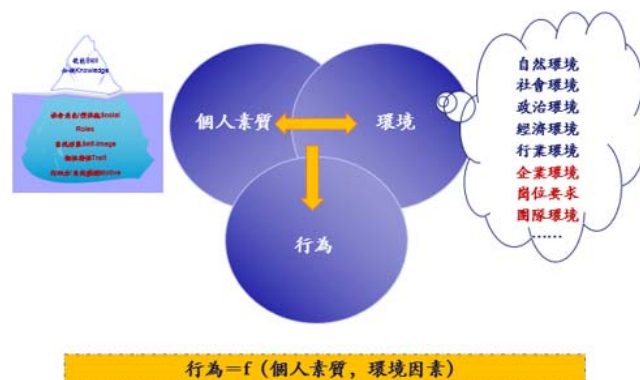
其實，每個人心中都同時擁有這三種心理動機，只是程度不同，這些能量對每個人的影響各有高低。放在工作場景中，不同的心理動機會影響人的行為，進而帶來對工作處理不同的視角，解決問題的不同方法和態度。

“動機”是影響每個人行為的最底層、最重要的因素，然而大部分人卻不能清晰地認知對自身影響最大的動機類型。人都是多面性的，根據Jorhari Window理論，在公眾視線中的“我”，往往是“你知我知大家知”的；遠離公眾視線外的，摘除社會角色後的“我”，往往是家人、朋友非常瞭解，而“我”卻不自知的，可以稱之為“背面的我”。另外，還有一個“隱藏的我”——這個“我”埋藏在心底，刻意隱藏並逃避他人的關注。最後，大多數人心中還存在“未認知的我”——這個“我”隱藏得最深，不僅別人看不見，自己也察覺不到，而“動機”，往往就隱藏在這個“未認知的我”當中。因此，人們對自我的認識，以及別人對自己的認識，通常都存在不小的差距。

除了動機以外，個性特質（Trait）對每個人的日常行為有明顯的影響；社會形象/價值觀（Social-Roles, 可以理解為“你想成為怎樣的人”）對於人的行為同樣有很重要的影響。如果你對自己的社會形象的定義是“成為一個能幫助很多人的人”，那麼擔任一名職業生涯規劃師將會使你非常享受；但如果你對自我形象（Self-Image, 可以理解為“我是誰”）的定義是“我是一名非常優秀的審計師”，那麼可能與人交流和溝通，對你而言則不一定是件愉悅的事情。

是什麼影響了你的行為？

在深入瞭解你自己之後，就能全面掌控自己的行為嗎？其實並不然。Hay Group的研究發現：人的行為表現，主要受到兩個重要因素的影響——環境及個人素質。



個人素質、環境及行為關係示意圖

人類在進化的過程中，已經養成了因應環境改變而調整行為的習性。環境的構成因素很多，有大環境也有小環境，大環境諸如自然、社會、政治、經濟等各種環境，而與我們工作相關的小環境，比較密切的包括：企業的環境、團隊的環境，以及崗位的要求，這些因素直接影響著

我們的工作表現。

我們每個人的這座素質“冰山”，不斷地與外在環境相互作用，進而改變行為。古人云，“吾日三省其身”。管理者在反思自己的行為表現時，歸根到底可以從兩方面找到原因——是受環境的影響引起行為的改變，還是自我“冰山”裡的素質對行為產生了更主導的影響？

打破彼得原理的“詛咒”？

彼得原理（The Peter Principle）指出，“在一個等級制度中，每個員工趨向於上升到他所不能勝任的地位”，彼得指出，每一個員工由於在原有職位上工作成績優秀（勝任），都將被提升到更高一級職位；其後，如果繼續勝任則將進一步被提升，直至到達他所不能勝任的職位。根據彼得原理，當我們獲得晉升，正式就任新崗位的那一刻，我們已經不勝任這個新崗位的工作了。

當代知名管理大師拉姆-查蘭（Ram Charan）先生的研究也發現，一個人從管理自己，到管理他人、團隊、部門甚至整個組織，這個過程需要經歷六次“蛻變”，這些蛻變包括價值觀念、時間運用以及領導技能等方面。



領導力發展的六個階梯

不希望受束縛是人的本性，因此，當一個人從僅自我管理，轉變為管理他人時，儘管已經改變了觀念，卻依然難以改變不了自己的行為。“知道”與“做到”之間，存在著巨大的、難以跨越的鴻溝。Hay Group針對中國企業管理者的長期跟蹤研究表明，我們的許多領導者，儘管“職位”已經到達比較高的職位，但是其領導力水準，卻還處於非常低的水準。觀察領導者的行為，我們會發現：不少領導者還習慣於享受獨自低頭拉車、埋頭苦幹的樂趣，根本還未意識到，持續引領團隊發展方向、幫助團隊成員成長、激發團隊士氣，才能為組織帶來更強大的戰鬥力。

案例分享：一名行銷總監到CEO的蛻變

X先生是我們一個諮詢項目中的輔導對象，作為某行業龍頭企業的全國行銷總監及資深員工，X先生帶領的團隊與他有著多年的合作，默契十足。每年X先生領到公司下達的行銷指標後，都能帶領團隊順利達成，X先生也非常享受自己的工作狀態。

半年多前，為了跟隨時代發展的潮流，應對業內的挑戰，這位出色的全國行銷總監，被調任至集團內新成立的互聯網科技公司出任CEO。走馬上任兩個月後，X先生在談及自己在新崗位的感受時，只總結出一個字——累！

在這家新成立的科技公司，團隊成員全部是新招聘的新世代（80後/90後），他們與X先生之前從未有過合作。新生代員工有著自己強烈的主見，敢於挑戰權威，X先生在原來團隊中“駕輕就熟”的領導方法，放到這群新員工身上徹底失靈，X先生與團隊的磨合非常艱難。更具挑戰的是，很多“有個性”的員工出於對領導溝通方式的不滿，直接採取“消極抵抗”的態度，甚至擅自離職，讓X先生頗為頭痛。

內憂未定，“外患”復現。一直以傳統商業模式運作業務的集團董事長對新業務商業模式的理解與X先生也很不一致，董事長還是希望以過去的模式，用階段性的投入，短時間內收穫理想的業績目標。這也讓X先生倍感壓力；一面要與老闆溝通新業務發展不順利的的原因，另一方面要自己加強學習，思考過去從來未深思過的企業戰略性問題，X先生疲於奔命，對於長久處於“舒適區”的他而言，這真是一種煎熬！



X先生的領導風格測評報告

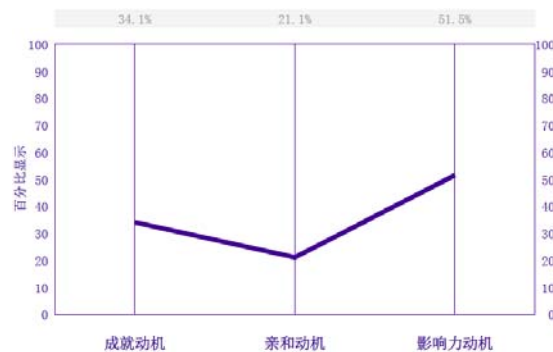
我們在跟蹤觀察X先生的行為後發現，在任職行銷總監期間，X先生最常採用的領導風格為“指令型”及“領跑型”，在有多年合作經驗的團隊裡用這兩種方法，效果雖然不是最好的，但起碼還“湊效”，但面對新的業務，帶領新的團隊，這兩種風格顯然已不再湊效了。

面對年輕的團隊及全新的業務，很顯然，X先生不能再憑藉過去的經驗來“指令”下屬怎樣完成任務，達成目標，應該更多運用“願景型”的領導方式，讓團隊成員瞭解並相信，組織能可以幫助自己實現夢想！自己的努力和付出對組織也能產生可貴的價值。不是“我說你做”，

也不是“你不行我來做”，而是大家團結互信，平等交流，集思廣益，才能摸索出成功的道路，而成功也不僅僅是領導者的榮耀，更是整個團隊的榮耀！

但是，怎樣才能帶領全新的團隊在新業務中上下求索，團結一致，鏗而不捨？誰都沒有答案。Hay Group在長期的高管輔導實踐中發現，最適合團隊的方法和路徑，需要領導者不斷自我探索、不斷複盤回饋才能逐漸獲得。因此，我們為X先生進行了全面的測試，通過瞭解X先生自身的這座“冰山”，找到X先生專屬的“成功密碼”。

我們透過“冰山模型”，瞭解X先生心底最深層次的能量來源（動機），瞭解X先生的性格特質，目前的價值觀、社會形象、知識以及技能儲備情況。



X先生的動機測評報告

從報告中我們可以看出，X先生的成就動機及影響動機相當高。這正好對應X先生的行為——X先生對自身以及對下屬的要求都比較高，希望團隊隨時隨地有卓越的表現。另一方面，X先生從心底裡充斥著把控局面的願望，因而操之過急，容易產生“指令”別人，或自己“領跑”團隊的局面，以期望達成超越目標並控制局面。但他目前帶領的新生代團隊卻希望能在工作中發揮自己的創意，並期望自己的創意能為組織做出貢獻，因而在X先生“強硬”的帶領下，員工感覺自我發揮空間被壓縮，進而產生厭倦甚至放棄情緒。然而，我們同時還發現X先生的親和動機相當低，因此在與團隊相處的過程中，基本沒有考慮，也不太在意下屬的體驗和情緒，最終造成了團隊合作的極大困難。

通過分析，我們找到了造成X先生目前困境的原因。通過教練的引導，X先生終於發現，自己的理想與行為並不匹配，再不調整行為，必定離自己的夢想——成為行業的顛覆者——越來越遠。

為了幫助X先生成功實現從中層到高層的角色轉型，我們通過多次輔導，持續地引導X先生理解意識到：

1. **轉變觀念。**作為高層管理者，視野需要落在全域性的、戰略性的問題上，而非孤立地解決眼前的問題達成短期的目標；不僅要求有效的執行，更要求長遠的考慮。高層管理者的蛻變，有如從軍隊中擔任一員“將領”，蛻變成為運籌帷幄的“統帥”。領導者要從聽令指揮，衝鋒

陷陣的模式轉向思考戰役，洞察戰機，制訂戰略。

2. **明確自我意識**，探索自己的社會角色並調整自我角色定位，例如調整工作視角，重新分配時間，改變行為，向著“理想中的自己”努力。

3. **調整自我動機**，適當控制自己的成就欲望，給團隊成員更多成長的時間和空間，陪伴他們一起走過職業生涯最初的懵懂期，困惑期，說明他們融入組織並激發起工作能力。

4. **爭取上司的理解和支持**。與集團董事長充分溝通，為新組織的發展、團隊的成長爭取更多的資源支持。

經歷數月的觀念調整、有效的時間運用以及領導技能的不斷提升，X先生終於順利走出管理困境，開始在新的崗位上逐漸變得遊刃有餘，展現自己的才能！

老子曾說，“知人者智，自知者明，勝人者有力，自勝者強”。每個人在職業生涯中的每一次轉身，每一次跨越，成敗最終在於能否不斷“管好”自己、“戰勝”自己。只有意識到隱藏在“舒適區”中的自己，勇於走出舒適區，直面挑戰，才能讓您的職業生涯跨越一個又一個臺階，破繭成蝶，蛻變超越！