



出发! 让领导力腾飞!!!

文 / 任建平、潘昕、马东新

本文由海问联合提供

2013年5月10日清晨，在北京郊区宁静的培训教室中，来自搜狐一线管理人员领导力发展项目的36名学员，在ASSESS系统中国·海问联合董事总经理、首席讲师任建平先生带领下，满怀激情地一同参与了基于搜狐领导力模型的“SIAC领导力发展模拟舱[®]”……



项目背景

Q 为什么要做搜狐一线管理人员领导力发展项目？

A 搜狐一线管理领导力发展项目的定位是帮助搜狐新任管理者实现艰难的角色转换，并为搜狐新任一线管理者提供自我认知、心态、知识、技能等一系列的辅导与训练，为他们快速进入角色提供契机和帮助。

Q 在搜狐，人才和业务的特点是什么？面临着什么样的挑战？

A 基于领导力发展领域著名的领导力发展阶梯理论（the Leadership Pipeline，由 Ram Charan, Stephen Drotter 和 James Noel 提出），其中由第一层阶的转变，即由普通员工的“自我管理”（Manage Self）转向初阶管理者的管理他人（Manage Others）是最具挑战性的第一步。当业务领域的专家被提升为一线经理，从个人贡献者蜕变成优秀管理者的过程中，他们将面临工作内容、能力要求和行为模式的转变，包括需要学习如何规划工作、安排岗位、分配任务、激励员工、训练技能和评估他人等。在搜狐这样由充满朝气的年轻人组成的企业中，一线管理人员的表现同样非常典型。因此，能够有效学习认知和掌握这些能力和行为是搜狐一线管理人员成功地从业务领域的专家转变为优秀团队领导者的关键挑战。这种角色转变的效率，对于公司的业务发展而言，也有着至关重要的意义。



项目具体计划

1 对领导力发展解决方案的要求

我们在方案的选择和深化设计上，首先注重尽可能帮助搜狐一线管理人员进行深度全面的自我认知，

当业务领域的专家被提升为一线经理，从个人贡献者蜕变成优秀管理者的过程中，他们将面临工作内容、能力要求和行为模式的转变，包括需要学习如何规划工作、安排岗位、分配任务、激励员工、训练技能和评估他人等。

从而让搜狐一线管理人员获得自我变革的勇气，真正改变知易行难的学习困境，获得能力发展的内在动力。这是成人学习的基础，也是我们在设计搜狐一线经理人员领导力发展项目时重点考虑的因素。

2 搜狐一线管理人员领导力发展计划

我们将项目按如下思路进行设计：

- ① 开训（自我认知与团队建设）
- ② 角色转换（必修）
- ③ 分配工作（必修）
- ④ 培训与辅导下属（必修）
- ⑤ 获得和分配资源（选修）
- ⑥ 书面口头汇报（选修）
- ⑦ 主持会议（选修）
- ⑧ 管理绩效（选修）
- ⑨ 招聘与甄选人才（必修（后续参加）企业面试官认证）

具体课程设计将《SIAC领导力发展模拟舱[®]》作为第一门必修课程，再加上一些知识、技能类的课程予以丰富，包括《主管的角色转换》、《管理者的五项修炼》等等。除主题培训课程之外，我们将就个别培训主题不定期开展诸如世界咖啡研讨会等内部讨论+分享模式，进一步巩固学习成果，并推动培训成果落地。



实施过程中的愉悦体验

当天，在经历了简短的学员开场自我介绍后，所有学员被分成六个学习小组并与相邻小组的成员一对一结成学习伙伴，随后任建平老师开始带领大家进入

到正式的培训过程中。参训学员共同经历了 SIAC 领导力发展模拟舱[®] 培训的七大核心步骤：



整个培训就好像真的在“导航员”的带领下试飞，有时候会“撞山头”，也有时候会“迷航”，但其实最后才明了，整个过程简洁，雄辩，一气呵成！这样的培训给学员们带来的才是领导力发展的真正腾飞！

和其它培训不同的是，任老师一开始就强调，自己今天的角色是一个“导航员”，让所有参训学员进入到一个“模拟飞行”的领导力发现状态中，并分享了一个飞行员朋友在启德机场模拟降落过程中“撞山头”的亲身经历，表示大家今天将会有“撞山头”般的冲击感。那么，在一个室内培训中到底是怎么“撞山头”的呢？这究竟意味着什么？大家的胃口一下子被吊了起来！

接下来任老师先让大家理解什么是领导力，什么是搜狐一线经理人所需要具备的领导力。然后教大家学习评价领导力，这就像进入真正的“飞行员模拟舱”的第一步需要学习掌握模拟航空仪器仪表使用方法那样，学员们也需要学习如何评价自己和伙伴的领导力。

然后会在两个模拟案例的活动中，让大家扮演经理人以及其工作对象，承担和完成相应的任务，在这个过程中观察和评价领导力的表现。SIAC 领导力发展模拟舱[®] 基于搜狐一线管理人员的领导力胜任模型特别定制了两套模拟真实商业环境和工作情境的演练活动，让学员在模拟演练中展示自身能力，开展伙伴间的互评与反馈，这就是开始“撞山头”了。许多同学在这个环节结束后的小结中马上就有了惊喜的细节认知和发现！所有学员按组别分别进入模拟演练中，他/她的学习伙伴则在对方进行演练时，在外围对伙伴

在活动中的表现进行观察和记录。演练结束后，参训学员开始整理伙伴的观察记录。

随后，学习伙伴们就对方在模拟演练中的能力表现逐一进行评价和反馈，帮助学习伙伴从行为细节认知自身的能力状态。通过这一环节，大家能深刻体会到自身在能力娴熟度方面存在的不足和差距。

在接下来的环节中，应用了基于胜任力的 ASSESS 测评工具，来获得属于个人的 ASSESS 性格测评个人发展报告，并由任建平老师带领学员解读报告背后所蕴含的丰富信息。ASSESS 系统的性格测评报告独特之处，是将工作、思考和人际三大纬度、24 项性格指标与岗位的胜任能力进行匹配分析，学员能够非常精确地看到自己在每一项胜任能力上会受到哪些性格影响，又是如何受到影响的。

在深入探索个人的能力娴熟度和性格潜力之后，任建平老师会带领所有学员重新回到现实工作环境当中，根据对自己在实际工作中的展现情况进行评价的结果，让学员有效认知能力的现实表现。学员们这时才惊奇地发现这三个能力维度的能力状态是互为因果、内在统一的。这些进一步为学员们建立了以前从来没有过的、关于自己的领导力能力的全面认知！

接下来水到渠成地，任建平老师希望各位学员，针对培训中所发掘的自己的两到三项领导力发展重点来制定相应的个人行动计划，明确能力提升的时间进程及每个阶段的里程碑，为自己的领导力发展“启航”！

整个培训就好像真的在“导航员”的带领下试飞，有时候会“撞山头”，也有时候会“迷航”，但其实最后才明了，整个过程简洁，雄辩，一气呵成！这样的培训给学员们带来的才是领导力发展的真正腾飞！



项目结果——实现领导力真正的腾飞

1 SIAC 领导力发展模拟舱[®] 是一个轻松的学习过程。

从培训后学员们的现场总结来看，“充实、快乐、冲击”、“愉快、热身、认知”等等，你能想到这是 1 位老师、36 名学员、连续 12 个小时培训的效果吗！

2 SIAC 领导力发展模拟舱[®] 是一个充满收获的

学习项目。

培训结束后，我们也组织了学员对 SIAC 领导力发展模拟舱[®]进行了进一步的总结，很多同学做得非常精彩，图文并茂，而且充满反省和收获，如：



③ SIAC 领导力发展模拟舱[®]是一个深度理解的学习项目。

也有许多学员的感受非常深刻，如：“我经历了兴奋、疲惫、混乱、惊讶、认同这一系列类似于过山车的体验。最终的结果仍然是认同，我不得不承认我的收获还是蛮大的。”

在后续的跟进方式上，任老师建议学员们进行发展对话、Coaching、Focus360 等方式进行学习跟进。相信这些设计，让项目效果延展变得更有深度。我们找到了发展个人和组织领导力的优秀途径，通过创造一种放松的，聚焦到关键的领导力行为模式的培训和发展环境，我们可以更加有效的让个人发展自我领导力，提升领导力水平和状态，也让我们期待在 SIAC 学习跟进活动中会有更多的惊喜和收获！



项目总结

本次搜狐一线管理人员领导力发展项目采用的创新领导力学习发展方式——SIAC 领导力发展模拟舱[®]，总结起来，具有以下特点：

① 具象化的理解

SIAC 领导力发展模拟舱[®]为学员们提供了基于搜狐公司领导力要求的具象化评价，能够帮助学员们直接明确自身学习的方向和重点。如一位学员总结的：“本人通过评测，暴露出在团队领导力方面还有所不足……是我需要深入思考以及亟待解决的问题，后续在日常工作中我将……让组内员工感知到现在积极的变化，以及未来积极的发展前景，保证整个团队的工作活力，提高整个团队的凝聚力及战斗力，同时也希望公司能够再后续提供类似这方面的培训资源，以便在这方面能够更加迅速的提高与完善。”

② 非常有趣味性

SIAC 领导力发展模拟舱[®]学习体验非常像真正的飞行员学习模拟舱，整个学习过程生动有趣。如某位学员所总结的：“课程从早九点到晚九点多，十分紧凑和充实。即使在这样的高强度之下，回到住处，本来我和同屋计划洗漱完毕之后就休息了，可是在休息之前，一句‘你觉得今天的课程收获了什么’作为开头，我们俩人聊起来就非常兴奋了，对课程进行了回顾和结合工作实例的分享互动，一直到凌晨一点半，考虑到第二天的行程，才不得不中断了话题。”

③ 非常有深度

基于 3P 模型系统评价，包括冰山模型从低到高的深度评价，并最终融合在一起，形成全景性的自我认知，能够对现实工作提供具体的指导。如一位学员总结的那样：“通过培训中的各项练习，最终获得了自身领导力 3P 分数，通过此 3P 分数，让自己更加清晰地认知自己具备的优势，以及自身存在的劣势等。对于后续的工作，除了重点强化自身优势外，会将主要精力用于接受管理挑战上。”

④ 支持学员持续改变

也有表达持续改变决心并制定行动计划的更多学员，如：“我认为，如果已经发现不足，就要制定计划，解决它。我填写了一张《个人增强领导力行动表》，并以月和任务为单位设定目标和行动方式，并逐项完成。然后检讨得失，再设定新的目标。计划在一年内，将‘团队领导力’和‘计划与组织’能力，转化为‘管理后的优势’。” HR

我们找到了发展个人和组织领导力的优秀途径，通过创造一种放松的，聚焦到关键的领导力行为模式的培训和发展环境，我们可以更加有效的让个人发展自我领导力，提升领导力水平和状态。