

# 新型领导者：‘我们必须改变’

🕒 阅读 7分钟

福特（Ford）汽车公司正面临着重大抉择。要想建立竞争压力，形成颠覆性的技术优势和实现重大行业变革，这家拥有113年历史的公司需加快创新和实施正确的理念。福特的客户、员工和股东都希望领导们能选择正确的方向来推动公司向前发展。这是一项艰巨的任务，而福特公司的领导人都意识到，昔日的那种自上而下的、等级分明的领导方式已不再适用。

福特欧洲首席执行官兼董事长Jim Farley表示：“我坚信协作和包容是引领公司前进的一种方式。”

## 变革的力量

Farley描述了汽车行业的快速变化。全球汽车制造商正变得越来越好，越来越快，奢侈品牌正逐渐成为主流。技术正迅速影响着这个行业。而且，汽车行业正从生产汽车转向提供移动出行。像汽车这样的资产在90%的时间里都是闲置的，相比之下，大城市的共享经济和拥堵导致了移动出行服务的激增

所有这些压力致使了福特公司的转型。Farley说：“我们必须改变。我们要么继续做我们迄今为止所做的事情，一成不变，要么朝着另一个方向前进，成为一个充满活力的组织。”

活跃性、适应性、敏捷性。这种不断变化的全球商业环境让高层领导不得不重新思考如何领导和创建更强大的组织。福特并不是孤身一人在变化莫测的环境中寻求蓬勃发展。无论是改变工作场所文化、鼓励更分散式决策，还是在更为矩阵式结构的组织中工作，领导者都报告称要以新方式工作，创建更敏捷的员工队伍，提高员工敬业度。

## 新环境

像所有员工一样，领导者也需要隐私空间和社交空间。Steelcase的领导社区原型提供了各种各样的社会空间。

这些新的工作方式需要改进工作环境，以支持新型领导者。而且，有远见的组织都在辨别如何利用工作环境，将文化价值传达给组织内的人。

施乐（Xerox）公司的副总裁Jacques Guers说，增长的缓慢和竞争的激烈使其公司重新认识到了实际工作空间对吸引员工参与的重要性。Guers说：“我们减少了出行，减少了踏足实地的机会，这使得充分利用现有的环境变得非常重要。”

Guers指出，移动技术是推动这种新工作方式的另一个因素。智能手机、平板电脑和笔记本电脑可以让领导者随时随地工作。这种在移动中工作的能力有很大的益处，但也有代价。高管在维护关系和联系方面面临着更大的挑战，尤其是在全球一体化组织中。

## 将物理空间作为一种工具

Steelcase新领导社区的每一位常驻行政人员都有一个开放式工作站，而非私人办公室，并可根据需要共享封闭式私人设置。

传统的行政办公室也是一大障碍。Guers说：“员工需要亲自见证领导者的文化和人格，尤其是在迷茫的时刻。呆在一个封闭的办公室是旧管理风格的典型代表，这表明你在防护自己，是最差的一种管理方式。”

Farley说，在福特欧洲公司，对支持创新和需要实施的变革，他们的领导空间还可提供更大的帮助。

Farley说：“大约有20个人需要向我汇报，每次我想和他们交谈时，需要穿过三道厚厚的门才能找到他们，然后再经过三道门才能回来，也就是说每次接触都要经过六道门。”

德科集团（法国）总裁Christophe Catoir同意物理工作空间要向员工传递信息，认为深入思考你的空间是有必要的。“在法国，我们试图通过开放空间和为员工提供友好的社交空间来实现现代化，但经理们仍然选择保持封闭的办公室。”法国德科集团的公司文化是一种受人际关系驱动且关系友好的文化，是一个旨在促进情感联系和社交互动的工作空间。

对于工作场所如何给员工提供支持，这个问题也需要领导者的参与。巴斯夫（BASF）欧洲南部高级副总裁Xavier Susterac表示，项目经理或顾问可能不了解公司或国家的文化，而领导层需要同时注意这两个方面。Susterac说：“在设计工作场所时，必须考虑文化背景。而难点在于如何将公司文化与当地文化协调起来。”

## 主要设计原则

在Steelcase的新领导社区中，领导们共享一系列为满足各种需求而设计的私人封闭空间。

如何设计一个可以培养适应性文化的领导空间？经过多年的研究，Steelcase的设计团队确定了三个主要原则。

可作为接点的空间：因为组织更网络化和集成化，而且高管们要坚持遵守严格控制的日程安排，以满足时间和存在需求，所以如何维持关系是一项挑战。领导环境有助于更好地联系人员和信息。这些空间还可以为远程管理人员提供一个虚拟的存在，类似于实际呆在房间里的领导。

个体培养：科学证明，身心健康与大脑表现之间是有联系的。如果管理不当，巨大的压力会影响我们思考和解决问题的方式。一个旨在帮助领导者处理压力、促进健康的工作空间可提高其认知能力。

允许转变：领导者需要在一天中不断地切换工作任务，这些切换需要时间，而时间可是一项重要资源。工作场所有助于加快情境融入，使领导者更快地熟悉流程。

## 新领导原型

现在领导者们都集中在Steelcase园区中心的主楼层，这使得接触交流变得更容易。即时对话和定期会议的设定，使实时交流变得更紧密、更容易。

一直以来，Steelcase都愿意身先士卒，在自己身上做实验，而现在其正处于测试新领导原型的早期阶段。经研究，设计师们在公司主园区中心一楼创建了一个新领导社区。以前的领导空间都是独立楼层，与之不同的是，现在新空间位于公司的交通干道上，这使得高层领导变得更容易接近和更透明化。同时，若需要时，这些高层领导依然可以享受自己的私人区域。

空间进出的阈值得以了最小化。领导者们将自己置身于人群以及他们的观念之中。这明显鼓励了组织的其他成员。任何人都可以在任何地方工作，无论他或她的头衔或地位如何。领导原型不是目的地，而是一条开放和加强关系的通衢大道。

研究创新与变革的BICG创始人兼总经理Iñaki Lozano Ehlers\*博士说：“领导者必须创造一个充满信任和安全的环境，这样人们才能表达自己，乐于尝试新事物，敢于失败。”

这些相互连接的工作场所打破了墙壁的限制，创造了一个空间生态系统，它能让领导者与员工建立联系，使其立于员工所在的空间中。

Professor Wilhelm Bauer\*\*教授是劳恩霍夫协会工业工程与组织研究所(Fraunhofer IAO)的总经理，专注于研究组织内的创新和变革。他说，领导人正逐渐成为文化的管理者，他们必须向所有员工清楚、一致地传达公司的价值观。

Bauer教授说：“一旦组织的宗旨被分享、理解和接受，领导者就可以建立一种文化，使所有人团结一致。这是企业获得成功的基础。”

回到福特的例子，对协作和包容的追求仍在继续。Farley说，工作环境能带来有意义的改变，这一点毋庸置疑。“空间对基调的设定有着根本的影响，是我们希望他人如何工作的实例。”

更多有关Steelcase新领导社区的信息，请阅读最新版《360杂志》中的 《新型领导者》 一篇。

---

\* Iñaki Lozano Ehlers博士：Ehlers博士是商业创新咨询集团（BICG）的创始人和总经理，负责与客户合作，为其提供定制解决方案，解决与员工和组织相关的重大问题。BICG是一家专注于创新和新工作策略的研究和咨询公司。

\*\*Wilhelm Bauer教授：Bauer教授是Fraunhofer IAO的执行董事，领导了一家拥有600多名员工的研究机构。他主要负责创新研究、技术管理、未来生活和工作、智能城市和移动创新领域的研究和项目实施。