

不是上司怎样能够照常领导他人呢？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/188/2021_2022__E4_B8_8D_E6_98_AF_E4_B8_8A_E5_c72_188747.htm 大多数经理常常会发现自己处于这样的被动局面：有责任领导大家通过群体协作完成工作，却没有相应的权力——或许，你要带领的是跨职能团队，其成员不是你的直接下属；或许，你要管理一群外部供应商；或许，你确实拥有名义上的权力，但发现自己的下属如软件工程师、信心火爆的新一代经销商等，不管是谁，他们对你发出的指令的反应，就像猫听到“打滚”命令那样无动于衷。在所有这类情形中，直接发号施令都只能造成问题，却不构成解决方案。正如彼得-杜拉克所指出，“你必须学会在没有指挥权，既不受控制又不控制他人的情形中实施管理。”怎么做才有效？恰好，几名研究领导力的学者概述了专门应对这种情形的办法。哈佛大学谈判专家罗杰-菲舍尔和他的同事阿伦-夏普将自己的模型称为“横向领导力”或“侧向领导力”。南加州大学商学院领导力研究所主任杰伊-康吉则倡导“说服式管理”。他指出，他在研究和咨询项目中观察到的最有效的是经理人“事实上回避发号施令”。无论具体情况如何，任何人，不管是不是上司，都可以学习并实践这些方法。领导力的必备要素来源：www.examda.com 当然，真正的领导力从来就不只跟正式的权力有关。只有当他人认可他们，认真聆听他们的想法，重视并遵循他们的行动建议，寻求他们的意见时，领导才会卓有成效。造就领导人的不是职务，而是令他(她)从众人之中脱颖而出的一系列特质、态度和习惯：你是谁？大家都熟悉“天生”就有感召力

的领导人。但大多数有志成为领导的人所需要的不是感召力，而是更为朴实的美德，比如勤奋工作的名声以及为人正直。康吉问道：在同事眼里，你是否总是说到做到？他们是否把你看作“始终说真话并勇于承认错误的人”？当然，光有这些特质不足以让你成为领导，但缺少它们，你肯定会被淘汰出局。你知道什么？你曾看到过这样的情形：会议漫无目的，结果不明确——突然，有个参会者带来了新的重要事实或见解。哇！信息来得正好。有时候，信息的提供者比其他参会者更聪明或更有经验，但是更多情况下，是因为他事先做了准备，所以知道别人不了解的东西。一贯孤陋寡闻的人极少会被群体认可为领导。你如何跟人交往？你是否老想指使别人做事？除非你真正处于主管地位，否则你很难争取到合作——的确如此，同事抗拒你的指令，可能就是因为你不是他们上司，他们不想受你指使。菲舍尔和夏普建议，不要用指使方式，而是通过提问征求他人的意见，提出自己的想法作为解决方案的一部分，并且做些事情，以示范或展现你希望出现的情形。例如，你正在倡议削减成本，就可以花点时间研究某个特定成本项目，并提出降低成本的若干途径。

应用领导技能“五步法”

- 1.确立目标 人们有了一系列清晰的目标，才会取得最大成绩。因而，任何组织的首要任务都是先写下它究竟希望实现什么样的目标。如果有人提出——“我们能否先在此明确自己的目标”，随后带领大家讨论并制定那些目标，那个人就自动担当起了领导角色，不管他(她)的职位是什么。
- 2.系统思考 观察你的下一个会议：人们通常是一头扎入当前议题，开始争论该做什么。与此相对的是，富有成效的领导人懂得如何作系统思考——也就是收集并安

排好必要的的数据，分析问题的起因，根据这种分析结果，提出行动的建议。在组织中，领导会通过提出适当的问题，帮助参会者始终关注会议的要点。

3.从体验中学习——趁热打铁 团队往往在某个项目结束时进行回顾，以领会自己所学到的东西。但边做边学的效果更好，这就意味着，团队的一部分日常工作是对目前为止的工作开展小型评审，并做出任何必要的中途纠正。为何这种随时随地的过程比行动结束后的评审更为有效？因为大家对数据资料还记忆犹新。在这里，让团队关注定期评审和学习的人，事实上也扮演着领导者的角色。

4.让他人参与 来源：www.examda.com 高绩效团队让每个成员都在其中付出努力，而富有成效的团队领导人，则探索成员的爱好、跟需要完成的任务之间最佳的配合。建议列出任务清单，并将任务与个人或小组进行匹配。如果没有人愿意从事某项特定任务，可以通过脑力激荡，想办法让任务变得更有趣味或更具挑战性。可帮助群体中较为沉默的成员开口发言，这样每个人都觉得自己是总体项目的一部分。

5.提供反馈 假设你不是上司，你可以提供什么样的反馈？有一样东西始终受人看重，那就是简单的赞美，比如说“我认为你这一点做得非常棒”。有时候，你还可以通过教练式的指导，帮助人们改进绩效。卓有成效的教练会提出许多问题。他们认识到，人们有可能努力尝试，但结果还是失败了，他们会提出若干改进建议，仔细讲解那些建议背后的观点和道理。指望仅凭做好份内之事，无须带动他人就能一路升迁到领导职位的日子早已过去了。如今，无论身处何地，你都必须着手领导他人。这样，你和公司都将受益。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

