

情境领导能发挥员工潜力 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/202/2021_2022__E6_83_85_E5_A2_83_E9_A2_86_E5_c37_202851.htm 本期沙龙邀请的嘉宾向大家阐述了什么是情境领导。其核心思想是：改变“一刀切”的传统管理模式，根据情境的不同及对员工准备度的判断，领导者适时调整自己的领导风格，实施领导，从而帮助经理人实施有效的管理和领导。传统的理念中，领导似乎永远是主导，不管你是什么性格的员工，在老板面前永远要保持低眉顺眼，而员工本身的最大潜能在没有个性化的领导下完全被抹杀了，他们被教化成了一群听话的员工，而非能干的员工。在这个注重绩效而非权威的时代，传统僵化的以领导为中心的模式已经过去，越来越多的领导认识到，学会怎么针对不同的员工“因材施教”才可能最大程度地提高绩效。嘉宾在这次沙龙中，讲解了如何根据不同性格的员工最大限度地发挥他的积极性，学会准确判断他人的能力和职责，正确地激发员工的潜能。王昌国先生关于情境领导的讲解向我们展示，原来，真正的人性化领导不仅可以为员工带来快乐，而且再也不必事必躬亲，做领导也可以做得很轻松愉快。情境领导能发挥员工潜力 作为一个成功的领导者，如何强化个人的领导力，选择与使用正确的管理风格，持续不断地提高下属的职业技能，使自己与团队一同成长，并取得良好的组织绩效与个人绩效，是每一个领导者必须面对的问题。领导不等于管理，强势的管理，弱势的领导，是许多管理者容易出现的问题，也是造成组织绩效与组织氛围不佳的重要原因。那么，如何强化每一位管理者的领导力？情境领导法

为我们提供了行之有效的思路。管理学者肯·布兰佳博士说：“没有最好的领导形态，只有最合适的领导形态”。情境领导（Situational Leadership）被誉为上世纪重大领导理论之一，由世界著名管理学家保罗·赫塞博士于1969年创立。情境领导特别强调的是领导要因人而异，因材施教。30多年来，情境领导风靡全球130多个国家，全球1000多个顶尖企业的1000多万高级经理人都接受过该培训，更被GE、摩托罗拉、IBM、微软、通用汽车、苹果电脑等跨国企业列为高级经理人的常年必修课。本期沙龙情境领导授权讲师王昌国先生将为大家讲解管理与领导的区别、什么是情境领导以及情境领导下的领导和员工的行为状态。情境领导本质是因材施教王昌国说，情境领导的主题是：在不同的情境下，领导者应该设置不同的管理方式，其本质就是要“因材施教”。在一般情况下，管理者比较喜欢听话的、有悟性的、有执行力的下属，然而，情境领导认为，不论是什么样的下属，只要下属先有“材”，领导者就应该据其材来发掘他的“才”。“作为独立的领导者，你完全可以通过行使情境领导，充分发挥员工的潜力，为企业创造财富。”王昌国表示，企业最终的发展离不开人，只有以人为本，充分发挥员工的潜力，才能继续走下去。首先，企业管理者要解决一个问题，即企业“以什么为本”。唐太宗曾说过：“治天下者，以人为本。”管仲在《管子·霸言》中也提出：夫霸王之所始也，以人为本。然而，在现今企业里很难做到以人人为本，而是以“某些人”为本。这些人可能是企业中的人才、领导，也可能是销售人员，这主要取决于企业的价值观。另外，管理者还要认清企业“以人的什么为本”。马斯洛的五个需求层次理论

认为要以“人的需求为本”，人有生理需求、安全需求、归属和爱的需求、尊重的需求和自我实现的需求等；在《首先打破一切常规》一书中则指出要以“人的才干为本”，它认为，与其改变员工的缺点，不如发挥员工的优点；而情境领导则强调“以行为风格为本”，即以自己的风格和员工的准备度为本。领导力的实质是影响力 王昌国指出，领导绩效取决于领导者、部属、环境三个因素的互动。领导要做到有效，就要针对被领导者个人或团队绩效的需求来适应的调整自己的行为。领导是影响他人的一种尝试，也就是影响力。与传统的领导不一样的地方是，情境领导谈的是管理任务，要你去适应下属，当下属接受不同的任务的时候，要用不同的领导方式。王昌国还说，领导行为可分为两类：一类是关心工作，一类是关心人。但是同样的行为在不同的人身上取得的效果不一样；同一个人在不同的时候，所采取的领导方式也不一样。“一个领导的风格不是你认为你自己的风格，而是别人认为的你的风格。”王昌国解释说，你本身是什么并不重要，重要的是你的员工、你的追随者认为你是什么样的。没有一种最好的领导型态，只有一种当时比较适合的领导型态。管理干部还应该有三种能力：首先，他要有诊断能力；其次，要有适应能力。最后要有沟通能力。要分析被领导者准备度 员工的准备度是指其在负责并执行一项具体的工作或活动时所表现出的能力与意愿程度。司马光曾以“德、才”对人进行划分，德才兼备是圣人，有德无才是君子，有才无德是小人，无才无德是庸人。我们可借此用“4R”模式来对员工进行行为划分：首先是R1模式，指那些低能力、低意愿或不安的员工。其次是R2模式，指那些低能力、高意愿或

自信的员工。接着是R3模式，指那些高能力、低意愿或不安的员工。最后是R4模式，指那些高能力、高意愿并自信的员工。然而，在现实中，既没有完全的R1员工，也没有纯粹的R4员工，在对待不同的事情上，每个员工都有可能是R1，也有可能是R4，这取决于任务的性质。同时，R4的员工并不意味着完美，因为其有高能力高意愿，有可能跳槽，也有可能是企业标准不高，所以其相对就显得相对高能力。领导者要根据不同事情来分析被领导者的类型，针对其类型来挖掘其潜力。根据员工准备度使用“四把飞刀”美国的一个调查结果显示：54%的管理者会固定使用一种领导风格，34%的管理者会用两种领导风格，11%的管理者能多样性地使用3种不同的领导风格，只有1%的管理者会有效运用4种不同的领导风格追求结果。王昌国认为，情境领导的领导风格可以用“4S”模式来阐释。首先是S1风格，指高工作/低关系行为，也就是告知，对员工进行具体指示和严格监督。其次是S2风格，指高工作/高关系行为，也就是推销，对员工解释决策缘由并允许讨论。接着是S3风格，指高关系/低工作行为，也就是参与，跟员工共同讨论并协助其自行决策。最后是S4风格，指低关系/低工作行为，也就是授权，要下放决策和实施权力。这四种风格就是王昌国所说的“四把飞刀”。对R1的员工采用S1风格，对R2的员工采用S2风格，对R3的员工采用S3风格，对R4的员工采用S4风格。比如，对于R3高能力、低意愿的员工，就不能单纯去指导他要怎么做，这时候领导干部就要跟他进行沟通，告诉他“这个任务相当重要，只有你能够做好”之类的话。而对于R2低能力、高意愿的员工，就要采用“先肯定再指导”的方式，先给对方信心，再进行提高

，这样他就能从R2变成R4了。概括来说，使用情境领导模式有两个核心三个步骤：两个核心是指员工准备度和领导干部的管理风格。三个步骤分别是：第一是确定需要执行的工作、职责或活动，第二是评估该工作的跟随者所拥有的准备度，第三是针对跟随者准备度的需要来选择恰当的行为。只要领导干部能够准确地使用“四把飞刀”，管理起来就能够得心应手，马到功成了。精彩案例：对不同员工采用不同的管理方式 对待小孩子就像管理员工一样，比如，王昌国说他家在深圳，小孩很喜欢来广州，小孩不听话的时候，针对小孩的心态，他对小孩说：如果你不听话，我就不带你去广州。这时候他只有听你的话，因为你掌握着经济命脉，但他心里会不服气，会反过来想说：将来你老了我也不带你去广州。点评：领导不能滥用自己手上的权力，下属不一样，就要采用不同的管理方式，否则会引起下属反感，适得其反。诊断员工是什么状态 王昌国在课上问一位学员的眼镜是多少度。学员说是350度，王昌国说自己的眼镜是700度，戴起来很舒服，要把眼镜给学员戴。学员说不适合，王昌国接着要求学员一定要戴上它，并且学着去适应这副700度的眼镜，结果可能是导致学员看不到东西。点评：管理干部的初衷再好，都有可能导致员工不适应，就像一个近视350度的人戴着一副700度的眼镜一样，所以管理干部首先要诊断员工属于什么样的状态，选择一个相适应的方式。不可误用领导方式 马谡是三国时刘备的幕僚，丞相诸葛亮很看重他，而刘备总觉得马谡好高谈阔论，死前曾告诫诸葛亮说马谡言浮夸不可重用。但诸葛亮忘记了刘备的忠告，派马谡去驻守战略要地街亭。最后马谡大意失街亭。点评：马谡在守街亭这个事情上属

于R2，低能力，高意愿，愿意赔上身家财产去守街亭，但是能力不够。诸葛亮在马谡临行前给了马谡一个锦囊妙计：当道扎寨。再无其它言语，在这件事情上诸葛亮属于S1型领导，即高工作低关系，S1对R2，最后马谡大意失街亭。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com