

## 你是情境领导者吗？

很多渴望成功的领导者都在寻觅一种最卓越的领导方法。可惜，世界上根本找不到哪一种领导方法可以堪称万灵丹，恰恰相反的，优秀的优秀管理人员擅长根据员工的不同发展情境，灵活调整自己的领导型态。他们很清楚，世上**没有最好的领导力，只有最合适的**。

让我们先看看以下几个情境，你如果作为这些员工的上司，将采用怎样的领导方法？

### 【情境一】

一位新进员工被要求撰写一份部门采购器材的提议，但是她必须先深入了解这个器材，然后才能对成本与用途做出最恰当的分析与取舍。她觉得这项任务势必会影响到她本来就排得很满的工作计划。你将会…

A 告诉她你何时需要这份提议稿并说明对提议内容的要求。指出她应该采取哪些步骤方可深入了解有关此新器材的资料。约定每天会面以掌握进度。

B 要求他准备这份提议，并与她讨论这份提议的重要性。请她自定一个完成提议的期限。提供她所需要的资源，并要求她定期报告工作进度。

C 告诉她你何时需要这份提议稿件，并与她讨论这份提议的重要性。说明对提议内容的要求。指出她应该采取哪些步骤，方可深入了解有关此新器材的资料。听听她所关心的问题。尽可能采纳她的意见。约定每周会面以追踪她的工作进度。

D 要求她准备这份提议。与她讨论这份提议的重要性。与她讨论她预料会出现的困难以及克服困难的策略。请她自定一个完成提议的期限。定期追踪检查她的工作进度。

### 【情境二】

由于预算被削减，所以要实行部门合并。你任命部门里一位经验丰富的丁小姐来负责单位合并的工作。丁小姐在各单位都工作过。她一向也都很热心协助处理部门里的事务。虽然你觉得丁小姐胜任此项工作绝没问题，但她对这件工作却似乎不大热心。你将会…

A 先勉励丁小姐一番，再列出她处理这件工作应该采取的步骤。询问她的想法，并尽量予以采纳。但要确定她能遵守你所交代的大原则。经常检查她工作进展的情况。

B 先勉励丁小姐一番，请她照她认为合适的办法去做。对她要有耐心，随时为她提供帮助，并要她经常汇报工作进展。

C 先勉励丁小姐一番，让她决定处理这件工作最好的方法。帮助她探讨其它可行的做法，并鼓励她采用她自己的做法。与她就哪些方面应当经常检查达成共识。

D 先勉励丁小姐一番，再列出一套整体计划，并详细解说应遵循的步骤。经常检查她的工作进展，看她是否按照这套计划实行。

### 【情境三】

你手下的部属们工作能力很强，而且能独当一面。最近一次业务上的成功，使他们做事更积极。整体的工作表现可说得上出色。现在你必须设定下一年的单位目标。在全体出席的单位会议上，你将会…

A 表扬他们过去一年的工作成绩。和部属们一起解决问题，并设定明年的目标。鼓励他们提出创见，同时帮助他们探讨其它可行的目标。

B 表扬他们过去一年的工作成绩。对明年提出挑战性的目标。列出达成这些目标必须采取的行动步骤。

C 表扬他们过去一年的工作成绩。请他们自行拟立下一年度的工作目标，并列出达成这些目标他们会采取的行动计划。如果有人要求你参与讨论，则发表你的看法。

D 表扬他们过去一年的工作成绩。直接设定下一年度的工作目标，并列出达成这些目标必须采取的行动步骤。征询小组的想法和建议，并尽可能采纳之。

## 领导力有哪些不同的型态？

不同的员工情境需要使用不同的领导方法。那么究竟有几种领导型态呢？

肯·布兰佳的“[情境领导 II](#)”中，归纳出四种不同的领导型态，分别由两种管理行为交叉组合而成：指导和支持。

指导指的是一种“单向”的沟通：管理者告诉员工，他们的职责是什么，他们应该做什么，在哪里做，何时做，怎样做，然后密切关注他们的行为，对他们进行监督。总结来说，指导行为包含三个动作：布置、控制、监督。

支持代表的是一种“双向”的沟通：管理者要聆听员工的心声，给予支持与鼓励，推进上下级间的互动交流，让员工参与到决策制定中来。归纳而言，支持行为也包含了三个动作：赞美、聆听、推进。

由这两种基本的领导行为交叉组合，构成了以下四种领导型态：

- I. 高指导+低支持：这种领导型态称为“指令”，管理者告诉员工要做什么，怎样做，何时做，在哪里做。
- II. 高指导+高支持：这种领导型态称为“教练”，管理者除了依旧要给予员工明确的指导以外，还需要聆听员工的心声，鼓励他们提出自己的想法和建议。
- III. 低指导+高支持：这种领导型态称为“支持”，管理者要去赞美员工，积极聆听他们的心声，推进问题解决的过程，帮助员工制定决策。
- IV. 低指导+低支持：这种领导型态称为“授权”，员工拥有更多的自主权，因为他们已经有足够的能力和信心去完成自己的工作。

## 怎样运用不同的领导型态

要成为高效的[情境领导者](#)，最关键的是要知道何时使用不同的领导型态。然而根据数据调查发现，只有 1% 的领导者能高效运用全部四种领导型态。

- 只有 1% 的领导者能高效运用全部四种不同的领导型态！
- 11% 能运用 3 种领导型态
- 34% 能运用 2 种领导型态
- 54% 的领导者只会运用一种领导型态！

那么怎样恰当地使用领导型态呢？肯·布兰佳博士指出，要成为高效的[情境领导者](#)，必须具备三项核心技能：

- 一、诊断。能够观察员工的行为，正确判断他们所处的情境。
- 二、灵活性。能根据不同的发展阶段选择使用不同的领导型态。因人施教。同样的人在不同的任务和工作环境中，领导者也要能运用不同的领导型态。
- 三、建立伙伴关系。领导者和员工对发展阶段及适合的领导方法能够达成一致，共同努力提高绩效表现。

要观察员工的不同情境，有两方面需要考虑：一是任务本身的难度，二是接受任务的员工的发展阶段。

发展阶段是指，在没有任何指导下，员工去完成特定任务的能力和态度。能力可以是某种知

识，也可以是一些技巧，能从培训或过往的工作经验中获得。态度是信心（自信）和动机（兴趣和热情）的组合。管理者需要给予多少的指导和多少的支持，这取决于员工在特定任务环境中的发展阶段，即情境。一共有四种情境。

一、当员工接受一项完全崭新的任务，他们从未接触过，没有任何经验可究，这时候，员工往往抱有很好的热情，他们期待着从中学到很多新的东西，可是他们对于完成任务的能力却很低。这样的情境中，管理者应施与“指令”型领导型态，告诉员工该做什么，怎么做。

二、员工能力小幅增长后，态度却发生了滑坡。他们发现，任务比原先想象的更难，或者并非那么有趣。他们“憧憬幻灭”了，而这种心理变化不知不觉地降低了他们的工作热情和意愿。这时，管理者需要对员工进行“教练”，给予更多的指导以帮他们继续提升能力，同时给予足够的支持来帮他们调整工作积极性。

三、随着能力的不断提升，员工将进入一种“自我怀疑”的状态，他们不知道自己能不能独立完成任务。虽然老板认为他们已经有足够的 ability 了，他们自己依旧不能确信。这种高能力与低信心的交互作用，预示着员工即将进入一个更高的发展阶段。这时候，管理者应该使用“支持”型领导型态。员工已经有足够的完成任务的能力，他们需要被聆听、被鼓励，而不需要过多的指导或教导。

四、最终，员工将达到最高的发展阶段，他们拥有足够的 ability，也具备足够的积极性。这时最合适的领导型态是“授权”，给予员工更大的自主权去完成相关的任务。

#### 成为更高效的领导者

有人依旧认为，世界上有一种所谓“最好的”管理方法，然而，事实并非如此。观察一下你所在的组织，那些优秀的管理人员每天都在根据各自下属的特定情况调整领导型态。高效的管理者懂得，世界上没有最好的管理方法，只有最合适的。想要帮员工提高业绩表现，就必须根据他们的特定情境选择使用不同的领导型态。这种被充分验证的领导模式，将帮助管理者带领员工发挥出最大的潜能，取得最优的业绩表现。