



观点

领导力系列最新观点

领导力，要从有效的沟通互动开始

作者

DDI澳大利亚分公司总经理

MARK BUSINE

在过去的40多年中，在企业领域最显著的改变恐怕是从基于实体产品和有形资产的经济体，转型为以无形资产如：客户关系、品牌、想法和创新的经济体。目前估计，无形资产占了一个组织80%以上的价值，而知识型员工占到总体员工40%以上。

麦肯锡公司近年来探讨工作上互动与知识型员工生产力之间的关系，相信提高其生产力的关键在于企业是否有能够识别并消除员工在日常互动时遇到的障碍。通过调研，麦肯锡检查了几个以知识为基础的企业组织，并聚焦在阻碍高效工作互动的因素，如：有形产品/技术、社会/文化、背景和时间上。

领导者是否及格？

虽然这些阻碍因素很重要，但是这个观点忽略了一个重要的事实：领导者花费了大量的时间进行互动及非正式讨论，这些互动的质量对员工个人和组织的绩效和生产力产生重大的影响。

想想看有多少时间浪费在冗长无效的会议上，或者更糟的是，有人因为讨论的内容和方式感动受挫，及有人因为不能积极的投入甚至离开导致会议的低生产率。。如果企业或组织能够计算出低效沟通产生的资源浪费，他们会得出结论：改善工作互动质量是领导者与组织的优先顺序。事实上，有人 would 认为有效管理互动的能力是成功领导力的核心。

常见的互动陷阱

通过对全球上不同层级的上千位领导进行调查，DDI识别了七种常见的互动陷阱，阻碍领导、团队和整个组织生产效率。

1. 直接解决问题。

领导者常因为完成任务或解决了工作问题而被奖励和升职，极容易骤下判断、提出解决方案。在这样做时，他们没能了解事情的背景并错失了让所有人参与的机会。

2. 错误地相信一个方式适用所有情况。

随着时间，人们发展出一套自己喜欢的互动风格和方法来沟通互动。在他们的舒适区内，他们用喜欢的方式做事，他们并没有意识到这种方式仅在特定的环境对特定对象产生作用。他们也许也难以接受不同的观点。

3. 避免处理困难的问题。

许多领导者努力解决棘手问题，尤其是绩效问题。他们缺少技能和洞见化解棘手情况或者处理敏感问题。最终，问题悬而未决，甚至会引发更大压力及更严重的问题。

4. 不能持续运用技能。

通常领导者们面对不同的环境会采用不同的处理方法。最终，他们可能选择性地运用互动技能，这种前后不一致会给员工带来困惑并让他们感到领导的效能很低。

5. 仅通过事实产生影响

领导者是逐级汇报的，他们愈来愈需要依靠个人影响力而非职权来影响他人。领导者们往往过度依赖逻辑和理性来处理争论或观点，而其实可以采用更“柔和”的方式能够帮助他们建立稳固的人际网络，并打动有特别需求的利益相关对象。

6. 发现变革时机但是忘记鼓励他人参与。

联系方式：

华东 (021) 2329.5000

华北 (010) 6566.5566

华南 400-855-7868

Email: customer.china@

ddiworld.com

领导者们经常发现产品和流程方面的改进机会，但很难调动他人参与变革的流程。他们未能事先鼓励他们的团队成员及同僚提供想法；他们过度简化了变革所引发的问题，也没有体会到改革对他人的影响。

7. 即时地辅导

当领导者们需要辅导员工时，他们常常纠结于如何即时地提供适时地辅导。此外，领导者们对下属发展方向的总结经常只是停留在表面上的，这通常会使得员工们错失了解自身不足的机会。

DDI的解决方案

经过多年的调研和研发，DDI发布了面向中基层领导者改进领导力的互动式管理系列（IM: EX[®]），针对领导者应当具备的七大要素发展出相应的提高和改进方法。作为全球新兴市场的代表，在华企业的领导人才发展也成为全球企业家和人力资源行业关注的重点。为此，DDI特别针对中国企业定制了全汉化的互动式管理系列（IM: EXC[®]）。

全汉化的互动式管理以其独特的研发和设计理念，获得了中国广大企业领导者、企业人力资源和人才发展同仁的高度肯定。除了DDI的研发团队的行为模式学习法的观念外，本土化的案例融入课程视频和教案、全中文的课本与材料，课程视频均由中国的演员与中文的剧本改编与制作，深受国内企业的各级领导者学员的欢迎。

全汉化的互动式管理是基于中国企业领导者经常遇到的领导力问题而精心制作的8门课程，满足领导者的多种发展需要，包括：新任领导成功之路、设定绩效的要求、复核绩效的进展，留住人才，领导力精要，辅导员工迈向成功、辅导员工取得进步，引领变革。

改进领导力的互动

针对领导者互动技巧的问题，IM: EXC[®]系列的《领导力精要》课程为学员进行细致的讲解和练习机会。

当领导者具备并运用他们这些技能与团队成员、同事和其他关键利益相关者进行有效的互动沟通时，不但能避免任何损坏关系的危机，并能掌握每个时机有效的建立互信的关系。在DDI，我们称之为互动精华，因为它们帮助领导者更有效地发挥领导力的基本行为。包括：

- 维护自尊，加强自信
- 仔细聆听，善意回应（同理心）
- 寻求帮助，鼓励参与
- 分享观点，传情达理（建立信任）
- 给与支持，鼓励承担（建立主人翁意识）

互动精华还包括互动流程准则，包括五个过程（开启讨论、澄清问题、发展方案、达成共识、总结讨论）领导者要确保互动达到他们预期的结果。这些技能可能听起来很平常，但是我们的研究表明领导者缺乏的正是这些技能。好消息是这些技能是可以后天培养出来的。经过正确的培训，练习和持续应用，任何领导者可以获得这些技能并且能够熟练地进行改进关系、调动积极性的有效互动和会议。

总结

在许多组织中大部分人因为具备专业的知识和技能而晋升为领导者。事实上，进入领导角色经常是对员工拥有出色的技术的“奖励”。但是，如果认为拥有专业技能就能成为好领导的想法是大错特错的。领导能力和功能非常地不同，需要一个人在思维方式和做事方法发生彻底的改变。

领导者转型的过程是艰难的，但也同时极具挑战性和成就感。参加过IM: EXC[®]的学员都会感受到：优秀的领导者绝非简单的为下属提供帮助，而是在工作的实践和心理上给与员工辅导和高效的沟通交流机会。互动精要作为核心技巧是每位领导必备的技能，参加了IM: EXC[®]的课程后，将互动要点持续运用在工作并加以熟练，才能帮助他们产生正确行为和重新审视自己和他们的工作方法，最终达成组织和部门的目标。

下载《互动精要指南》，了解更多关于DDI互动式管理：杰出领袖(IM: ExLSM)系列，访问www.ddiworld.com/leadership