

团队沟通与领导力

RyanFcr

团队沟通与领导力

1 领导力—认知/行动/开发

1.1 领导力是什么？

1.2 权力视角的领导力——领导力行动篇

1.2.1 领导力认知：知为行始

1.2.2 领导力行动：权力运用

1.3 领导力开发

1.3.1 领导力开发：身之假之

1.3.2 数智时代的领导力：范式创新

2 沟通

2.1 组织沟通

1 领导力—认知/行动/开发

团队<——>组织

小<—————>大

《想象共同体》：以文化认同来构建出一个民族，而非血脉——>组织也是如此

未来

- 组织对领导力的需求在提升：从工具人——>领导人
- 需求从产量——>如何给客户更好的体验

1.1 领导力是什么？

创业看团队+项目：看重小镇青年

4P误会

- Position ?
 - 有职位可以更好的行使领导力
- Power?
 - 或许是必要条件，但是非充分条件
- Populism?
 - 领导力 ≠ 被喜欢

- 自恋是领导者的毒药
- 选秀
- 魅力是领导力的结果，而非原因
- 阿德勒：对自卑情节的超越

《大棋局》

《被讨厌的勇气》

《道德情操论》：最有效获得爱的方式——追求那些值得被爱的品质

- Purity?
 - 无直接关系

什么是领导力？

- 务实的理想主义：方向感——看到未来的能力
- 纽带力——如何发挥每个人的200%
- 影响别人的能力——>偶像的力量
- 应对不确定性的能力
 - 领导力：商业世界的不确定性
 - 劳动力的性质
 - 老龄化
 - 技术
 - 信息/通讯，万物互联和人工智能
 - 经济
 - 全球化和“逆全球化”
 - 竞争
 - 全球竞争对手
 - 社会潮流
 - 世界政治博弈

《大幻想》米尔斯·海默

《未来简史》

1.2 权力视角的领导力——领导力行动篇

权力是排他性的

- 获得领导权力
- 巩固领导权力

- 行使领导权力

权力\地位的空间仪式

权力的行为类型

- 强势行为
- 政治行为

权力的逻辑

- 解决冲突
- 构建规则
- 塑造意义

自上而下的逻辑

权力的运行是自下而上的

领导力行为

- 建构权威
- 建构关系
- 建构意义

权力的基本形式

- 职位权力Push
 - 组织所赋予的职位权力
- 专业权力Pull
 - 威望即专业特长和成功经历，信誉即品德修养的核心体现
- 典范权力Pull
 - 领导人的激励能力，即激发人的内在动机

真正厉害的人不是秀肌肉

检验领导者：是否有心甘情愿的追随者

变革型领导：

领袖魅力、感染力、只会刺激、个性化关怀

- 鼓励下属为了阻止利益而超越自身利益，并对下属产生超乎异常的深远影响

交易型领导：

权变式奖励、例外管理、放任型

- 通过澄清工作角色与任务要求，来指导并激励下属向着既定目标的方向前进

领导力的意义建构

- 利用它来影响人们看待事件和理解事件的方式
- 表明意义，而不是利益

权力压抑沟通——>花名

领导力：发动群众，夺取胜利

1.维持秩序-发动变革

2.技术问题-调整问题

3.复杂性-不确定性

领导力：应对不确定性的努力

达里奥《原则》

- 美国泡沫经济
- 税收\福利
 - 美元国际货币，发外债相当于发内债

领导-追随者——>领导-领导者

1.2.1 领导力认知：知为行始

特质理论：有效的领导者需要具备什么？

行为理论：什么领导行动是有效的？

权变理论：在不同情境下如何选择领导行动

领导者

- 血清素多
- 皮质醇低

领导力特质理论

- 外倾性
- 责任心
- 开放性
- 情绪智力

特质行为风格匹配（DISC模型演绎版）

- T (Tiger) , 乔布斯, 任正非, 做事当机立断, 敢于冒风险; 工作导向; 注重结果, 容易与别人起摩擦; 我们现在就去做, 用我们的方式去做
- O (Owl) , 马化腾, 我们的证据在这里, 所以我们要去做; 深思熟虑, 有条不紊; 注重思考逻辑
- P (孔雀) , 马云, 雷军, 热情奔放, 精力旺盛, 追求新奇和快乐; 语言天赋, 善于演讲, 对人感兴趣, 对事情不敏感; 行动迅速, 不冷静
 - 信号功能
 - 雷军小米汽车, 站台新能源汽车
- K (考拉) , 奥巴马, 拜登, 喜欢和别人一起工作, 营造人与人相互尊重的气氛; 关系导向, 善于倾听
 - 外交: 好话说尽, 坏事做绝

行为理论:

- 领导力是基于行动的——>发现/选拔

特质理论:

- 领导者是内在特质——>培训/开发

乔布斯的领导行为 (HBS)

行为理论1: 密歇根两维度领导力模型

- 员工导向
- 任务导向

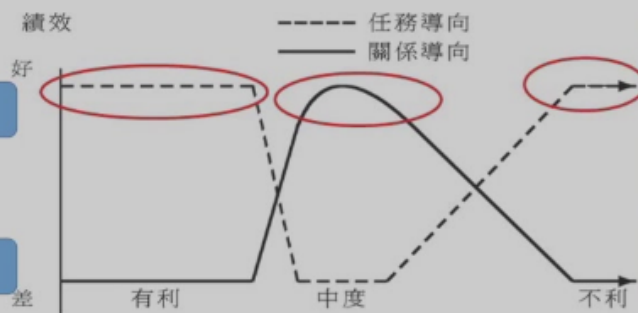
- 指令式
- 教练式
- 支持式
- 授权式

领导力权变理论

1. 权变领导力 费德勒模型

例：推举考察一致的领导

例：空降领导



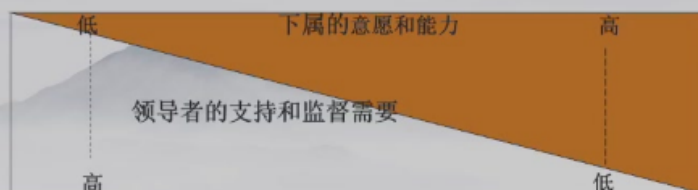
分類
領導者－部屬關係
任務結構
職位權力

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
好	好	好	好	差	差	差	差
高	高	低	低	高	高	低	低
強	弱	強	弱	強	弱	強	弱

2. 权变领导力：赫塞-布兰查德的情境理论

情境领导理论

下属的意愿和能力越高，对领导者的支持和监督需要就会越少。



工作能力

工作意愿

知识

信心

技能

动机

经验

下属类型与领导风格的匹配

下属的发展阶段	匹配风格
能力低意愿高	命令式(指挥性)
能力一般,意愿低	教练式(指挥性)
能力较高,意愿或高或低	支持式(支持性)
能力高,意愿高	授权式(支持性)

1. 能力低，意愿较高 (D1)

新员工或新岗位员工

2. 能力高一些，意愿非常低

4-5个月

3. 能力较高，意愿或高或低

9-10个月

4. 能力高，意愿也高 (D4)

一年以后



1.2.2 领导力行动：权力运用

1.3 领导力开发

五阶段：

- 超越自我，承担责任的勇气
 - “跟我来”的哲学
 - 内在控制与斯多葛主义
 - 阿德勒：宿命论
- 获得系统思考的力量
 - 上帝视角
 - 系统思考
 - 系统论
 - “无为”而治的格局
- 构建变革性积极关系
 - 利益共同体
- 凝聚共识和塑造意义
- 反思学习和体验修行

攀登珠峰的启发：

- 系统论——>找bottleneck，在这个点冗余
 - 任务决策分配

- 构建合理机制流程
- 信息瀑布？多样化民主，执行力一致

开发运用领导力开发实践

1.3.1 领导力开发：身之假之

1.3.2 数智时代的领导力：范式创新

2 沟通

沟通的方式

- 文字
 - 正式
 - 权力
 - 容易留证
- 语言
 - 亲密
 - 非正式

声音——>文字——>视频

发送者

编码

通道

解码

接受者

噪音，反馈

沟通的诉求

全新的叙事方式

黄金圈理论

why——>how——>what

people pay why you do it

生物上，内脑控制决策、情感

I believe——>用户 believe

2.1 组织沟通

自下而上，自上而下，水平

金字塔原理：先把亮点亮出来，吸引对方的注意力；再简单地找支撑性的理论

- 自下而上：
 - 求晋升/求关注
 - 普通员工想晋升，在开会的时候，主管和主管的主管都在，在这个时候公开透明的说自己的想法（idea）
- 自上而下：

非语言沟通

- 留一手
- 对抗

声音语调

不要评价——>制造暴力沟通：有事说事

心里judge

比较

推诿责任

正念倾听

沟通障碍与文化障碍

冲突

- 过程冲突

- 任务冲突
- 关系冲突