

【模型047】累死你的不是“猪队友”，而是你那套“一视同仁”的烂好人管理法 | 情景领导力模型

月见

2025-10-28

34岁的赵雷，坐在凌晨一点的上海办公室里，感到了前所未有的窒息。

半年前，他还是这家AI算法公司公认的技术大神，因为攻克了几个核心难题，被破格提拔为研发组的Team Lead。他曾以为，当领导，不过是把自己懂的东西教给别人，带领大家一起冲。

现实却把他按在地上摩擦。

他手下有12个人，几乎耗尽了所有的精力。

最让他头疼的是老王。老王是和他同期的资深工程师，技术底子极厚。赵雷寻思着，对这种大牛，必须得“抓细节”。于是，他每天都要求老王提交详细的代码日志，甚至在老王的方案评审会上，对他某个算法的实现路径刨根问底。他以为这叫“严格要求”，结果呢？老王上周提交了转岗申请，私下和HR说：“赵雷当我是实习生吗？他根本不信任我。”

另一端，是刚毕业半年的莉莉。莉莉热情高涨，但经验为零，代码漏洞百出。赵雷想，新人嘛，要“多鼓励”。他奉行“放手主义”，每次莉莉来问问题，他都笑着说：“我相信你的判断，大胆去试。”他以为这叫“赋能”。结果，上个季度，莉莉负责的模块因为一个低级错误，导致了线上A/B测试数据全线崩溃。赵雷在复盘会上，第一次没忍住发了火，莉莉当场在会议室哭了出来。

赵雷彻底懵了。

他对技术大牛严加管控，对方说他不信任；他对职场新人充分放权，对方又说他不负责。他每天工作12个小时，不是在给老王“纠偏”，就是在给莉莉“救火”。他感觉自己不是领导，是团队里最高级的保姆和首席消防员。

他想不通，为什么自己兢兢业业，掏心掏肺，却换来一个分崩离析的团队？

赵雷，你先停下来，别再用“战术上的勤奋”去掩盖“战略上的懒惰”了。

你不是不努力，你也不是没能力。你是用一种风格，试图去“爱”所有人。你掉进了一个叫“单一剧本”的领导陷阱里。

你仔细想想，你对老王（高能力者）的管控，和你对莉莉（低能力者）的放任，看似是两个极端，本质却完全一样——你都在用你自认为“应该”的领导方式，而不是他们真正“需要”的方式。

你对老王用的是“S1指令型”，对他高高在上地指挥；你对莉莉用的是“S3支持型”（甚至S4放任型），对她不闻不问地“信任”。

你彻底搞反了。

你对一个渴望自主空间和尊重的专家（R4阶段）过度指挥，这是扼杀；你对一个急需具体指导和安全感的新人（R2阶段）过度放任，这是抛弃。

你累死，不是因为你的下属是“猪队友”，而是因为你试图用同一把钥匙，去开他们那一万把完全不同的锁。这不叫“一视同仁”的公平，你这叫“管理僵尸手”——它动作僵硬，只有一种模式，要么把人捏得太紧（扼杀），要么干脆松手（摔碎）。

我们为什么会陷入这种“管理僵尸手”的困境？

因为当领导，太反人性了。

我们的大脑天生追求“确定性”和“一致性”。用一套固定的风格去管理所有人，是最省力、最舒服的。它能给我们一种“我在掌控”的虚假安全感。

你仔细想想，那些只懂“S1指令型”的暴君式领导，他们享受的是发号施令的权力快感，他们用愤怒和威压来掩盖自己面对复杂人性的无能。而那些只懂“S3支持型”的烂好人式领导，他们享受的是“被喜欢”的虚荣，他们用纵容和稀泥来逃避冲突，以及逃避“做教练”所需要耗费的巨大心力。

赵雷就是后者的变体。他害怕和老王这样的技术权威发生“不专业”的碰撞，所以他用“抓细节”这种最低级的S1方式来维护自己的权威。他又害怕承担“教不会”莉莉的责任，所以他用“S3/S4”的放权来假装“赋能”。

说白了，你那不叫领导，你那叫“认知懒惰”包装下的“精致利己”。你保护的不是团队，是你那点可怜的“领导”面子。

这就是我们90%的管理者都在第一层认知里徘徊的原因。我们以为领导力是“我有什么风格”，我们把管理当成了一场“独角戏”。

而真正的觉醒，是从“我”转向“你”。

这是第二层认知：领导力不是“我的风格”，而是“你的需求”。

从“管理僵尸手”进化到“**诊断眼**”，是领导者的第一次认知跃迁。你不再关心“我该怎么管”，你开始关心“他现在是什么状态”。

这就是保罗·赫西（Paul Hersey）和肯·布兰查德（Ken Blanchard）提出的“情景领导力模型”的核心。这个模型犀利地指出：**不存在什么“最好”的领导风格，只存在“最匹配”的领导风格。**

它要求你做两件事：

1. **诊断**：判断你的下属在**某个特定任务**上处于什么“准备度”阶段。

2. **匹配**：使用对应的领导风格去引导他。

“准备度”（R）分四个阶段，它由两个维度构成：**能力**（会不会）和**意愿**（想不想）。

• **R1：低能低愿**（或没信心）。“我不会，我也不想（或我不敢）。 ”

• **R2：低能高愿**。“我不会，但我超想学！”（莉莉就是典型）

• **R3：高能低愿**（或没信心）。“我会，但我不想做（或不确定）。 ”

• **R4：高能高愿**。“我会，我也想做，交给我。”（老王就是典型）

看，问题来了。赵雷最大的错误，就是把“人”和“任务”混为一谈。老王在“算法A”上是R4，但在一个全新的“跨部门项目管理”任务上，他可能是R2（高愿低能）。莉莉在“基础代码”上是R2，但在“客户沟通”上可能是R1（她既不会也没信心）。

你不能给“老王”这个人贴一个R4的标签，然后永远用S4（授权）对他。你必须动态地看：**此时、此地、此事，他处于哪个R？**

一旦你有了这个“诊断眼”，你的“工具箱”就打开了。对应的四种领导风格（S）呼之欲出，它们由两个维度构成：**任务行为**（管多细）和**关系行为**（多安抚）。

• S1：指令型

◦ **动作**：高任务 + 低关系。（“你，做这个，按这个步骤，这个时间点交给我。”）

◦ **匹配**：R1（低能低愿）。

◦ **目的**：强制启动。对方既不会也不想，你必须把任务拆解到最细，不谈感情，只谈指令，先让他“动起来”。

• S2：教练型

◦ **动作**：高任务 + 高关系。（“我们来一起看这个。你先试试，我看着。你做得很好，但A点可以优化，因为B…”）

。匹配：R2（低能高愿）。

- 目的：既要教，也要夸。对方有热情，但没能力。你必须投入大量时间“手把手”带（高任务），同时要不断“点赞”维护他的热情（高关系）。
- 赵雷的错：他对R2的莉莉用了S3/S4，他只给了“高关系”（我相信你），却没给“高任务”（我教你），莉莉的热情直接被挫折浇灭。

• S3：支持型

- 动作：低任务 + 高关系。（“这个方案你怎么看？你觉得障碍在哪？你需要我帮你协调什么资源？”）
- 匹配：R3（高能低愿）。
- 目的：激发意愿。对方有能力，但没动力。你再教他（高任务）就是侮辱他。你必须闭嘴，多听（高关系），帮他排除障碍，让他参与决策，把他当“合伙人”。

• S4：授权型

- 动作：低任务 + 低关系。（“这个项目，你全权负责，我相信你的判断，搞定了告诉我结果就行。”）
- 匹配：R4（高能高愿）。
- 目的：释放空间。对方既会又想，你最好的管理，就是“不管理”。你只需要给资源、给信任，然后彻底走开。
- 赵雷的错：他对R4的老王用了S1，他用“高任务”和“低关系”去对待一个R4的专家，老王不走才怪。

你仔细想想，从“僵尸手”到“诊断眼”，是从“自我中心”到“他人中心”的跃迁。这是质变。你终于明白，领导力不是一场表演，它是一场**精准的匹配游戏**。

但这还不是终点。

最高阶的领导者，是第三层认知：**领导力不是“静态匹配”，而是“动态赋能”**。

什么意思？

你以为情景领导力就是“看人下菜碟”吗？看他是R1就给S1，看他是R4就给S4？

这是对模型最大的误解。

如果你只是被动地去“匹配”下属的R状态，你顶多算一个合格的“任务分配员”。你只是在“使用”他们，而不是在“发展”他们。

高阶领导者的终极使命，不是“匹配”R，而是“提升”R。

他永远在思考：我如何通过我的S，让R1变成R2，R2变成R3，最终让所有人都变成R4？这才是情景领导力的灵魂。它不是一个静态的“诊断-匹配”工具，它是一个动态的“发展-进化”罗盘。

这时候，你不再是一个“管理者”，你是一个“**心智调频师**”。

- 当你面对R1（低能低愿）时，你用S1（指令型）强行让他拿到一个“小胜利”。一旦他做到了，他可能会产生一点信心，他的“意愿”提升了，他变成了R2。
- 当你面对R2（低能高愿）时，你用S2（教练型）拼命地教他、喂他、陪他练。有一天，他的“能力”提升了，他变成了R3（有能力了，但可能因为重复劳动而意愿降低）。
- 当你面对R3（高能低愿）时，你用S3（支持型）给他鼓劲、给他空间、给他决策权。他的“意愿”被重新点燃，他变成了R4。
- 当你面对R4（高能高愿）时，你用S4（授权型）给他一个更大的舞台。他成功了，获得了巨大的成就感。但紧接着，你给他一个全新的、跨领域的挑战，在这个新任务上，他又变回了R1或R2……

看到了吗？**这是一个循环。**

一个优秀的领导者，就是一个“**R阶段的升维教练**”。他手里握着S1到S4的“**领导力调色盘**”，他不是去找员工“适合”什么颜色，他是在思考“我该用什么颜色，把他调成更亮的色号”。

说白了，平庸的管理者在“用人所长”，优秀的领导者在“补人所短”，而卓越的领导者在“激人所志”。

你别骗自己了，如果你手下的人跟你干了三年，能力和意愿（R）还在原地踏步，那不是他们的问题，是你这个“**情景教练**”的彻底失职。

你没有帮他们完成从R1到R4的进化。你只是在他们原有的R阶段里，榨干了他们最后一滴价值。

这才是赵雷们最深的悲哀。他们以为自己的职责是“完成任务”，他们忘了，领导者的真正职责是**“通过完成任务来发展人”。

那么，普通人如何修炼这种“因材施教”的领导力？

我给你一套“领导力三棱镜”实操法。三棱镜的作用，是把一道混沌的白光（复杂的下属），分解成清晰的光谱（R1-R4），让你能精准应对。

第一步：诊断-锁定‘R’位

停止你滔滔不绝的“指导”。在你开口前，先闭嘴，针对“这件任务”，问自己两个问题：

1. **能力轴（会/不会）**：他/她是否具备完成这项任务所需的知识、技能和经验？
2. **意愿轴（想/不想）**：他/她是否具备完成这项任务的信心、动力和承诺？

用这两个轴，把你的下属放进四个象限：

- R1：低能 + 低愿/低信
- R2：低能 + 高愿/高信
- R3：高能 + 低愿/低信
- R4：高能 + 高愿/高信

实战自检：别凭“印象”！莉莉在A任务是R2，不代表她在B任务也是R2。你必须“一事一诊”。

第二步：匹配-切换‘S’档

诊断出了R，就不要再用你“舒服”的风格了，要用“正确”的风格。

- **对R1（指令）**：别谈“赋能”，谈“步骤”。
 - 错误（赵雷对老王）：“我相信你……”
 - 正确（对R1新人）：“莉莉，第一步，打开A数据库；第二步，提取B字段；第三步，用C公式……”
- **对R2（教练）**：别谈“放手”，谈“陪跑”。
 - 错误（赵雷对莉莉）：“大胆去试……”
 - 正确（对R2莉莉）：“莉莉，这个模块你先做，我下午3点和我们一起过（高任务）。你这个思路很有创意（高关系），我们来看看怎么落地……”
- **对R3（支持）**：别谈“细节”，谈“感受”。
 - 错误（对R3的陈工）：“你这个方案细节不行……”
 - 正确（对R3的陈工）：“老陈，我感觉你最近对这个项目有点提不起劲（高关系）。你觉得障碍在哪？是不是资源不够（低任务）？你来拍板，我全力支持你。”
- **对R4（授权）**：别谈“管控”，谈“目标”。
 - 错误（赵雷对老王）：“你代码日志发我……”

。正确（对R4老王）：“老王，公司希望下季度把AI模型的响应速度提升30%（低任务）。这个目标交给你了，需要什么人、什么预算，你直接定（低关系）。年底庆功。”

第三步：进化-推动‘R’升维

这是最关键的一步。你匹配S的目的，是为了让R进化。

- **S1 -> R2**：用清晰的指令帮R1拿到“小胜利”，然后立刻用S2（高关系）去表扬他，点燃他的“意愿之火”。
- **S2 -> R3**：当R2通过你的S2（教练）学会了技能，他会开始觉得你“啰嗦”（高任务），这时你必须敏锐地察觉到，立刻撤掉“高任务”，转为S3（支持），只提供“高关系”。
- **S3 -> R4**：当R3在你的S3（支持）下重拾动力，你要及时撤掉“高关系”（别当“老好人”），转为S4（授权），给他彻底的自主空间。
- **S4 -> R1/R2**：当R4在一个领域功成名就时，给他一个全新的、他没干过的“R1/R2”任务，让他重新进入“学习区”，保持团队的“第二曲线”活力。

你仔细想想，这套“三棱镜”实操法，就是在逼你放弃“自我”，戴上“他人”的眼镜。你不再是你自己，你是团队需要的任何人。你需要是暴君（S1）、是教练（S2）、是啦啦队长（S3）、也是甩手掌柜（S4）。

我们再回到赵雷的故事。

六个月后，赵雷的团队脱胎换骨。

他终于想明白了。他做的第一件事，是跟老王（R4）做了一次深度道歉。他撤回了所有S1（指令）管控，只给了一个S4（授权）的目标：“老王，算法的未来交给你了。”老王被彻底激活，三个月后，他主导的新算法让整个业务线的效率翻了一倍。

接着，赵雷开始在莉莉（R2）身上投入“教练时间”。他每周固定抽出两个下午，用S2（教练）的方式，一行一行地陪她过代码，一遍一遍地给她讲底层的逻辑。他既给任务，也给关心。莉莉的进步神速，半年后，她已经可以独立负责一个小型模块，她在那个模块上，进化到了R3。

情景领导力，说到底，是一种放弃“标准答案”的智慧。

它要求你放下“我是谁”的执念，而去真正看见“他是谁”。你必须成为一面镜子，清澈地映照出对方当下的能力与意愿，然后给出你最精准的回应。

这不只关乎管理，这关乎一切深刻的人际关系。你的伴侣、你的孩子、你的朋友，他们在哪个人生课题上，是R1、R2、R3还是R4？而你，是否用错了S？

别用同一把钥匙，去开一万把不同的锁。

【实战工具包：“因材施教”领导力诊断罗盘】

目标：在你与下属的每一次关键互动前，用30秒时间快速定位对方状态，匹配正确沟通策略。
适用场景：分配新任务、1on1沟通、项目复盘、绩效面谈。
核心步骤：

诊断（他是谁？）	准备度阶段	关键特征（他的状态）	匹配（我是谁？）	领导风格	你的核心动作（一句话心法）
低能（不会） 低愿（不想/不敢）	R1（指导对象）	迷茫、焦虑、逃避、缺乏信心。	S1（指令型）	高任务 + 低关系	“我来指挥，你来执行”（告诉他怎么做）
低能（不会） 高愿（想学）	R2（学习者）	热情、兴奋、但易受挫、经验不足。	S2（教练型）	高任务 + 高关系	“我来教你，我们一起做”（说服他/陪跑）
高能（会做） 低愿（不想/不定）	R3（有经验者）	有能力、但无聊、倦怠、或缺乏信心。	S3（支持型）	低任务 + 高关系	“你来决策，我来支持”（倾听他/激励）
高能（会做） 高愿（想做）	R4（成就者）	专家、自主、自信、成果导向。	S4（授权型）	低任务 + 低关系	“你来搞定，我相信你”（信任他/放手）

终极心法：领导力不是你有多强，而是你有多准。