

《情境领导者》——简介

作者：（美）保罗•赫塞博士

【编辑推荐】

如今，人员开发对组织的成功日益重要，有效地利用人力资源是组织取得高绩效的基础，这本书为人员开发和提高生产率提供了一个独特的架构。

【作者简介】

保罗•赫塞博士是国际著名的行为学家，在培训及人力资源开发方面是举世公认的专家。他长期致力于领导力方面的研究，并开发出情境领导模式。情境领导已经成为当代组织行为学中最重要概念之一。到目前为止，来自全球 125 个国家的 1,000 多万名经理人已接受了这一领导方法的培训，其中包括大批来自于美孚、IBM、Caterpillar Tractor、Harris 和 Illinois Bell 等知名企业的高级经理和高级主管。作为领导力中心的创始人和主席，保罗•赫塞博士目前正专注于情境养育的研究工作。

【内容提要】

领导者应针对被领导者个人或团队的情况而适当调整自己的行为。如今，人员开发对组织的成功日益重要，有效地利用人力资源是组织取得高绩效的基础。这本书为人员开发和提高生产率提供了一个独特的架构。情境领导模式，是一个已经验证的、易于应用的模式。来自全球 125 个国家的 1,000 多万名经理人已接受过情境领导的培训，包括美孚、IBM、Caterpillar Tractor、Harris 和 Illinois Bell 等等。

《情境领导者》是为那些不能成功影响他人的领导者、父母或管理者而写的。它讲述了一位经理人为达到组织目标、开发员工以及使员工为组织成功作出贡献而努力的故事。但《情境领导者》讲述的不仅仅是一个故事，他同时也概括了重要的行为科学概念以及情境领导模式。

【目录】

中文版序：经久不衰的领导理论——情境领导

第一章 人员管理

第二章 领导风格

第三章 评估情境

第四章 选择合适的领导风格

第五章 承担领导责任

第六章 产生胜利者

第七章 解决绩效问题

《情境领导者》图书扫描版：目录

目 录

中文版序经久不衰的领导理论

——情境领导.....周文祥(1)

前言.....(1)

第一章人员管理.....(1)

故事.....	(3)
背景.....	(6)
从起点开始.....	(8)
控制他人.....	(15)
没有任何工具是万能的.....	(16)
结束语.....	(17)
第二章领导风格.....	(19)
故事.....	(21)
背景.....	(23)
独裁式与民主式的领导风格.....	(24)
工作行为.....	(26)
关系行为.....	(27)
态度与行为.....	(28)
领导风格.....	(29)
风格一：(S1).....	(32)
风格二：(s2).....	(33)
风格三：(s3).....	(35)
风格四：(s4).....	(36)
结束语.....	(37)
第三章评估情境.....	(39)
故事.....	(41)
背景.....	(42)
被领导者的准备度.....	(46)
准备度水平.....	(48)
结束语.....	(54)
第四章选择合适的领导风格.....	(55)
故事.....	(57)
背景.....	(61)
情境领导。模式.....	(64)
每种领导风格中，领导者可以有若干的选择	(69)
使用情境领导。模式.....	(71)
结束语.....	(76)
第五章承担领导责任.....	(77)
故事.....	(79)
背景.....	(83)
影响潜力.....	(83)
职位权力和个人权力.....	(84)
什么是最佳权力基础.....	(88)
交互影响系统.....	(89)
对权力的认识.....	(90)
显示出你的权力.....	(90)
权力和领导风格.....	(93)
结束语.....	(94)

第六章产生胜利者.....	(95)
故事.....	(97)
背景.....	(101)
经理的角色.....	(102)
对员工有信心.....	(105)
人员发展.....	(108)
提升准备度.....	(109)
冒可估算出的风险.....	(110)
人们在逐渐成长.....	(110)
将关系行为作为一种奖励.....	(111)
随着人们的成长，他们的需求会发生变化.....	(114)
运用奖赏.....	(115)
该奖励,还是该约束?.....	(118)
及早进行人员开发.....	(119)
结束语.....	(120)
第七章解决绩效问题.....	(121)
故事.....	(123)
背景.....	(126)
研究绩效下滑的原因.....	(127)
正确地对待员工.....	(128)
及时.....	(129)
改变情绪.....	(131)
将精力集中绩效问题上.....	(132)
要明确.....要做准备工作.....	(133)
私下解决问题.....	(134)
结束语.....	(136)
结论.....	(137)
谁是情境领导者?	(137)
大结局.....	(139)
情境领导。在中国.....	(140)
关于麦肯特.....	(143)

中文版序经久不衰的领导理论——情境领导

记得 20 年前在 IBM 工作时，接受公司提供的情境领导培训，当时对情境领导的基本观念——领导者应针对被领导者个人或团队的情况而适当调整自己的行为——感到十分新鲜，因为大多数的领导理论仅注重领导者，而非被领导者。时至今日，进入知识经济时代，注重被领导者的情况及需求是任何领导者必备的基本能力，不由令人敬佩保罗·赫塞博士在 1969 年就具备如此卓见，也因为如此，情境领导理论也持续被组织行为学的教科书引用，经久不衰的占有一席之地。

今年 3 月，麦肯特顾问公司邀请领导力研 IHE~11uAIIUNAL LI=ADER 究中心保罗·赫塞董事长及罗纳德·坎贝尔首席执行官在北京、深圳、上海举办三场成功的情境领导研修班，反响强烈，麦肯特公司并成为领导力研究中心在中国(包括香港、台湾、澳门)的独家代理，并且组织人力(包括龙子立、陈叙、李雪)完成本书的翻译工作，值此出版之际，特别感谢易文出版中心的努力，使本书能顺利出版。

更值得一提的是经过本公司同仁及爱护我们的客户共同努力，情境领导课程已完全本土化，我们加入大量本土案例，使国人能易于掌握其操作面，在此对 TCL 国际电工、搜狐、新浪、金地集团、天士力药业及近千位参加公开班的职业经理人致谢，并请继续给我们指教，使我们能为学员提供更好的服务。

周文祥

麦肯特企业顾问公司产品部总经理

2002 年 9 月

前 言

对人的管理可以说是当今世界最具挑战性的工作之一。翻开任何一份报纸，你都能找到一些关于竞争压力的影响的文章，如：“适度规模化”带来的问题或是某个组织在竞争中挣扎求生等，进而引出了“消费者期望”这个概念，即消费者对产品质量有更高的要求，并要求对以前的产品和服务进行改进。那谁的处境因此变得更困难了呢？是那些必须要面对这种负面压力的一线经理人。他们的角色从以前监督完成任务，转变为战略和战术的连接者。

随着组织层级的减少和控制幅度的加宽，各个行业中的领先企业都开始引入“团队”、
THE SITUATIONAL LEADER

“参与”、“自主管理”、“授权”等组织管理手段，以期求得神奇的生存管理模式。许多抱有这些想法的组织都失败了，这并不是因为他们努力得不够或没尽到责任，而是因为他们不知道如何去做。通过《情境领导者》这本书，你将学习到如何建立高绩效团队、授权以及实现自我管理的方法。

本书用最简洁的方式对情境领导。模式进行了描述；解释并说明了该模式对高层或低层管理者的动态影响。这一模式同样也适用于领导者及其被领导者。《情境领导者》一书不仅提供了沟通常见情况的心得，而且将我们在人际交往中所学到的知识和经验予以系统化。

《情境领导者》一书的作者保罗·赫塞(Paul Hersey)博士是少数几个仍健在的行为科学界的巨子之一，亦是我的良师益友。我深切地感受到其著作对全球的影响力。无论是在日本、拉丁美洲，还是在瑞典或北美，情境领导。模式都行之有效且被广泛接受。数以百万计的实例证明：这一理论是经得起实践考验的，是强有力的。

短暂的体验，持久的影响.....尽在《情境领导者》。

SSI 总裁唐纳德·布朗(Donald A. Brown)

《情境领导者》图书扫描版：第一章 人员管理

第一章 人员管理

Managing People

故 事

这是一个星期一的早上。两年来，泰勒第一次没有在这个时间出现在车间里。所有的人都盯着罗杰斯。今天，总经理(现在罗杰斯直接向他汇报工作)顺便来车间与罗杰斯讨论泰勒取得的出色业绩，并确保这次职位的变动尽可能顺利。在相互问候并礼貌地寒暄之后，罗杰斯的上司提出了那个无法回避的问题：

罗杰斯：如果说我一点也不紧张，那绝对是在撒谎。但老实说，我已经做好了准备。泰勒和我花了许多时间来讨论领导与管理。

总经理：领导与管理！你的意思是说，这两者有区别喽？

罗杰斯：是的。我想，它们两者之间有很明显的区别。

管理对于我来说，就是和全部门的员工一起努力实现每周和每季的目标。而领导，在我看来，就是无论在什么时候，都能使其他人为我做些什么。

这些人可能是我的部属，也可能是其他部门的经理，甚至是你。

总经理：这很有意思。你和泰勒还谈过些什么，也许你可以为我们俩节约些时间。

罗杰斯：嗯，泰勒谈到了用两种方法衡量结果的重要性。

总经理：两种方法？

罗杰斯：我知道我们必须按照公司的标准和规范来完成工作。但我也了解我对那些为我工作的员工的影响力。仅达到组织的目标是远远不够的。我必须让部属对自己的工作产生一种干劲，并一直让他们保持这种干劲。

总经理：泰勒这方面做得非常好，那你打算怎么做到这一点呢？

罗杰斯：开始，我要了解是什么驱使人们那样做。也就是说，我要找出人们那样做的原因。如果我能搞清楚这件事，那么下一步就要预测如果我安排一项工作让他们完成，他们会如何行事，然后看看我是否能让他们将精力放在对部门和公司最有利的工作上。

总经理：噢，有一点操纵的性质，是吧？

罗杰斯：嗯，我猜你一定会这么说，但操纵对我来说并非只有一个意义。

总经理：那你如何对它下定义的？

罗杰斯：这么说吧，我并不打算为了我的个人利益去欺骗或影响别人。但我会用各种方法使大家将精力集中在对员工和部门都有利的工作上。

总经理：你说的很正确，简直是无懈可击。

背景

成为一个成功经理人的关键是掌握领导艺术。

行为科学中的某些理论提到了这个问题，但却不能告诉你该如何去做。这些理论给了你一些有意义的观点，但却不能告诉你什么时候、怎样把这些观点付诸实践。伍迪·艾伦(Woody Allen)说过，人生中所有的成功“有 20%是把握住了时机，而 80%是碰巧得来的”。人们常常会碰巧出现在领导的情境中。但成功的领导绝不仅仅是出现在那里。为了完成工作，他们还要运用那些被验证了的观念并掌握把握时机的技巧。本书力图将这些技巧展现给你。

不应将影响别人的行为看做是一件孤立的事情，它是一份全职工作，需要你对每一分钟都善加利用。当你与他人一起工作时，本书所描述的战略有助于你取得最大的成果。有时，说比做要简单得多。现实生活从来就不是一成不变的，而是处于一种持续变化的状态，它不是变得更好，就是变得更坏。

如果你想找一个适用于所有情境的方案，那让我告诉你，世上并没有为领导者准备的万能钥匙。和其他技巧一样，领导的效力取决于你对这种技巧理解和使用的熟练程度。

从起点开始

在刘易斯·卡罗尔(Lewis Carroll)的经典童话故事《艾丽丝漫游奇境》中，红桃皇后对艾丽丝说：“从起点开始，到终点终止。”对于学习“人员管理”的人们来说，这也是个好建议。

我们就从为“领导”下定义开始：

领导是为影响个人或团体行为而做出的任何努力。

领导是为影响个人或团体行为而做出的任何努力。

只有在你和其他人一起工作的情况下，领导行为才可能发生。本书并不是讲述你一个人如何去完成工作的，本书所讲的是如何通过其他人的努力来完成任务或实现目标。成功的领导者就能做到这一点。他们不是坐在那里监视别人，然后等着对发生的情况做出反应；他们知道应该发生什么，并找出能使它发生的办法，然后采取具体步骤来使它实现。

与领导相对照，“管理”是指：

管理是与他人合作或通过他人来实现组织目标的过程。

这个定义不仅仅适用于商业组织，它适用于任何组织，如：家庭、社区、少年棒球联盟、教会或花园俱乐部。无论在哪一种情况下，管理都是与他人共同工作达到组织目标的过程。

与管理相比，领导的概念更加宽泛。当你试图去影响他人时，你可以有许多不同的目的。事实上，管理是与组织目标相关的一种特殊的领导形式，而领导可以出于各种原因。

在领导情境中，我们的结果是多样化的。让我们一起来看下面的例子：

情境 1

星期三下午，你要一个员工完成他的周报。之后，你去参加一个会议。由于你没有提出明确的要求，那个员工在匆忙赶制报告时漏掉了许多细节。下班时，他将报告丢到你桌上，然后就离开了办公室。第二天早上，你看完报告之后发现漏掉了几个重要内容。你耸了耸肩，然后自己重新做这项工作。

情境 2

第二天是某个项目完工的最后期限，但这个员工却还没有做完这项工作。他说服组内成员帮他一把，并监控他们的工作进程，最终按时完成了工作。

在以上两个例子中，工作最终都得以完成。但让我们从领导这个角度看一看这两个例子。

在第一个例子中，你的领导是不成功的，因为这个工作是由你自己完成的。在第二个例子中，项目是通过大家的努力完成的。因此，在那种特定的情境中，领导是成功的，因为这名员工影响了他人的行为。但是以后组内成员与这个员工一起工作时的态度就需要考虑了。

假设这位员工忘记向同事们表示感谢，也没有和大家一起分享因出色地完成工作而得到的赞扬，其他人就为得到这种不公平的待遇而感到沮丧，他们以后很可能不会再帮他了。在这个例子中，尽管这次的工作能按时完成，但这位员工却可能难以获得下次的帮助了。

有些领导者能够在短期内取得成功，但却无法保持长期的绩效。我们在评估领导行为时，必须考虑对被影响者的作用。领导者需要完成工作，但也需要建立一种持续的合作环境。

图 1.1 指出了领导行为所产生的两种结果。“成功与否”取于工作完成的程度，“有效与否”取决于人们完成这项工作时的态度。

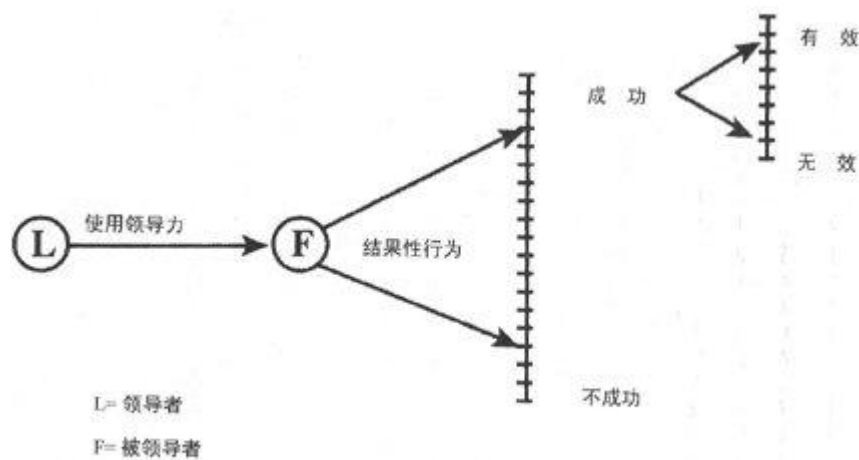


图 1-1

图表说明：在管理过程中，人们经常用成功的领导行为与有效的领导行为之间的差异来说明为什么当管理者在工作现场对工作人员进行管理时，就会取得工作成效；而当他们离开后，就会出现工作业绩下降、胡作非为的现象。

要跨越“一时成功”与“长期绩效”之间的鸿沟，你需要掌握三种与人相处的技巧。无论是做职场经理、家庭中的父母，或是课堂上的教师，这些技巧都很重要。

1. 了解人们过去的行为。

了解人们做某件事情的原因及动机，那些有助于或是妨碍任务完成的行为是由什么因素引起的。

2. 预测人们未来的行为。

仅仅了解人们为何产生某种行为是不够的。

你还需要预测出在当今世界快速变化的环境中，在相同条件下，他们将采取的行为。

3. 指导、转变、控制人们的行为。

能够了解人们过去的行为、预测其未来的行为仍然不够。你还要承担起影响他人行为的责任，以便完成工作或达到目标。

上面提到的这三个技巧决定了领导者的努力是成功或是失败，是有效或是无效。理解人们行为的动机，预测他们对你的领导行为有什么样的反应，一并指导他们的行为，这些对于有效领导来说都是非常必要的。

值得注意的是，前两项技巧实际上都是被动的。理解、预测都不需要别人介入你的行为。取得成功的关键是在达成组织目标的过程中指导、改变和控制他人的努力。在这个过程中，领导者要将自己的思想、意图转变为最终的结果。

控制他人

当人们听到“控制”这个词时，常常会问：“这是不是我们必须操纵别人？”

“控制”、“操纵”这些词汇对许多人来说都是有贬义的。

然而，当你接受了一个领导者的角色的时候，你同时也承担了为获得成功而引导他人行为的责任。无论你是想在工作中极力获得他人的服从，还是在家中帮助孩子树立他的自信心，都存在上面所谈到的责任。

必须要牢记：词汇只是理念的载体，而且字面的意思还会常常被误解。如果“操纵”是

指通过获取不公平的优势地位，采取欺诈手段来影响别人的行为以谋求个人私利，那么它就是一个贬义词；但从另一方面来说，如果“操纵”是指运用富有技巧的影响策略来对人们进行公平的管理，为集体获取成功和奖励的话，“操纵”就是为完成目标而应采取的一种合适而必要的手段了。

如果你仍然为“控制”或“操纵”等词的贬义色彩所困惑，那么你可以使用“培训”或“促成”等词汇。无论你选择什么样的词汇，最终行为的有效性还是取决于你是否能够理解、预测并影响他人的行为。

没有任何工具是万能的

完成每一项工作都会有最合适的工具。如果是钉钉子，锤子是最棒的工具；如果你想将什么东西一分为二的话，用锤子也能做到这一点，但一定会留下粗糙的边儿。对于这项工作来说，我们显然能找到其他更合适的工具。要提高工作绩效，你需要大量的工具以及完成工作所需要的知识。

对领导行为以及管理行为来说，这个道理仍然成立。只靠一件工具就能有效地完成所有的管理工作是不现实的。靠一种流行的工具来解决一切管理问题是许多人常犯的错误，这是一种不切实际的幻想。多年来，我们已发展出许多有用的管理工具。但领导者应该知道从中可以期盼什么，而且同样重要的是，还要知道哪些是不应期盼的。

在对人实施领导和管理时，你要了解并能够运用不同的工具。后面章节所阐述的一些理念将丰富你的工具箱并提高你作为一个领导者的绩效。

结束语

罗杰斯：我想要说的是，我知道我的责任重大。我明白保持生产效率以及使员工投入到工作中的重要性。

但我认为，目前我必须做的最重要的事情是使自己的领导风格适应我将面临的不同情境。

总经理：你提到了风格，那么你的确切意思是什么呢？

《情境领导者》图书扫描版：第二章 领导风格

第二章 领导风格

Leadership styles

故事

罗杰斯：简单地说，我认为，我的风格可能是其他人对我行为方式的看法。总经理：其他人？

罗杰斯：对，也就是他们如何解释我的行为对他们的影响，而不是我对自己的看法。

总经理：哦，那你怎么看你自己的，你是独裁还是民主？

罗杰斯：我真的不用独裁或民主来评价自己，因为这种说法太极端了。有时，我得命令我的员工，告诉他们该做些什么，什么时候去做以及怎样去做。有时，在适当的时候，我会让他们参与决策过程，或多或少地让他们自己控制局面的发展。

总经理：那么，你更关心的是完成工作，还是更关心你的员工？从以上的谈话中，我很难看出你更关心哪一个。

罗杰斯：我认为，对这二者，你都要持肯定的态度。确实，我关心我的员工，但同时我也关心工作。我认为这是成为一个优秀的经理人所必须拥有的价值观。

总经理：既然你有这样的想法，那你是怎么对待你的员工的？

罗杰斯：说实话，我还没有找到最好的方法。

背景

领导者的风格可以用多种方式来形容。有些经理人被认为“苛刻、顽固”，而有的则被认为“平易近人且待人宽容”；一些经理人被看做工作中的“教练”，而另一些人则被看做是“说服者”。当领导者试图影响他人的行为时，我们可以用许多形容词来描述他们的行为与言语风格。

我们来给领导风格下个定义：

他人感觉到的领导者的行为模式（包括语言和行动）

领导风格是根据领导者在他人眼中的表现来确定的。这与领导者如何看待自己无关，而是与他们想要影响的被领导者的看法有关。也许你认为自己是个富有人情味的、关心他人的人，但如果你的被领导者认为你顽固、专横的话，影响他们行为的是他们自己的看法，而不是你的。

独裁式与民主式的领导风格

为了更好地解释“领导”这个概念，早期的管理学家们建立了一个标尺，用以描述两种极端的领导风格。图 2-1 就是关于独裁和民主的领导风格标尺。

人们认为，独裁行为是指令性的。

还记得美国历史书籍是怎么描述巴顿(General George Patton)将军的吗？

民主——————独裁

图 2-1

图表说明：在标尺的一端，是独裁的领导风格；在另一端，是民主的领导风格。我们认为，任何一位领导者的风格都是介于这两者之间的。

对大多数人来说，巴顿的表现就像个独裁的领导者。他明确地告诉他的部属，他希望他们做什么，却很少对自己的决策做出解释，也不会征求他们的意见。从非洲的沙漠到欧洲的森林，每个人都知道巴顿是个决策者。

相反，**民主的领导者通常按以下方式行事：与被领导者分享信息，帮助他们做出决策并解决问题。**

亚瑟王(King Arthur)可被看做是一位民主的领导者。他给他的骑士们提供了很多机会，使他们能参与决策，甚至他使用的圆桌也有助于每个成员发表意见。

当我们观察经理人的行为并将它们记录下来以后，发现用“独裁”和“民主”这些词语并不能准确地描述他们的行为。

因此，**我们将经理人采取的行为分成两类：工作行为和关系行为。**

工作行为

工作行为是指领导者清楚地说明个人或组织的责任的程度。这种行为包括告诉人们做什么，如何做，什么时间做，在哪里做，以及由谁来做。

你做血液化验的情形就是一个存在大量工作行为的例子。在进行抽血化验时，化验员可能一直在命令你。他对你的不安毫不理会，命令你挽起衣袖，伸直胳膊；告诉你在抽血的时候要握紧拳头。抽完血以后，他又会详细地告诉你该如何用棉球擦拭刚才抽血的地方。在抽血的过程中，你可能会昏过去，但化验员还是会按部就班地把工作做完。

请注意，命令并不意味着言辞粗鲁或脾气暴躁。那个化验员对你的态度可能是非常友好的，但他的行动和语言都是为了完成工作。从领导者到被领导者的单向沟通是工作行为的特征。化验员对于你认为验血工作该如何进行丝毫不感兴趣。

关系行为

关系行为是指当管理对象超过一个人的时候，领导者进行双向或者多向沟通的程度。

这种行为包括倾听、鼓励、协助、提供工作说明以及给予社交方面的支持等。

假设一个组织从它的竞争者那里雇了一些有能力的员工，当这些新员工汇报工作的时候，最重要的是鼓励他们成为团队的一部分。简单地说，新来者需要得到老板的支持。这就是一个关系行为的典型例子。领导者在进行双向沟通时倾听、鼓励、并协助员工，就是一种典型的的关系行为。

态度与行为

在研究领导风格的时候，我们要将重点放在行为上。“行为”和“态度”之间有着显著的区别。行为是指领导者的言行；态度是指对事物的感觉、评价，或对某事的关注或反对。它是一种能引起他人反应的个人行为。

我们很难从人们的态度中预测出他们的行为。那些对事物持有相似态度及价值观的人们，可能会采取截然不同的行为。

举例说来，那些高度关注城市问题的人们会采取不同的行为方式：一些人会完全回避这些问题；有些人会表现出同情心及支持的态度；还有一些人则会想方设法试图找到改变现状的途径。同样是对问题的高度关注却引起不同的行为，可见对人们造成影响的是人的行为，而不是他们的态度。

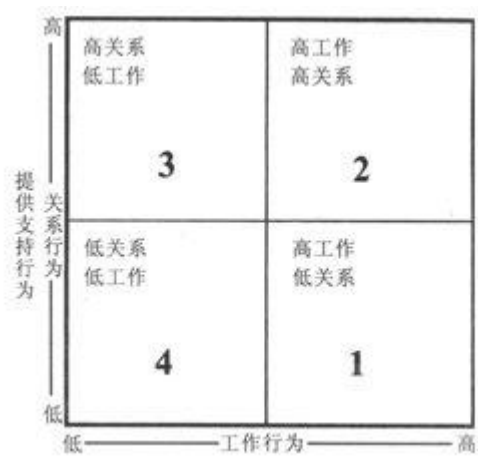
对领导者来说，不论他是经理、领导者以及人之父母，对“结果”和“人”保持高度的关注都很重要。为了使这种高度关注能产生好的结果，在面对不同的情境和问题时，领导者需要能够采用多种不同的领导风格。

领导风格

我们注意到，领导者在工作时会同时使用工作行为和关系行为来影响他们的员工。这两种行为是相互独立的，而且由不同的元素构成。通过对经理人的行为研究表明，有些人通过使用大量的工作行为获得成功；而另一些人则通过使用大量的关系行为获得成功；还有一些人通过同时使用大量的工作行为和关系行为获得了成功。而一些经理人，既不使用大量的工作行为，也不使用大量的关系行为，却也获得了成功。同样，一个单一的连续体，如独裁～民主这个连续体，是不能准确地刻画不同的领导者行为的。

我们需要一个更为有用的结构图(见图 2. 2)来描述领导模式。首先，我们将工作行为和关系行为作为一个平面图中的两个相互垂直的轴；然后我们建立四个象限用以描述四种基本的

领导风格。如图：
以下是这些领导风格在不同情境中的运用。



指出明确指示，直接干涉下属行为

图表说明：工作行为的高低程度从左到右由横轴表示，而关系行为的高低程度从上到下由纵轴表示。这样，领导风格可以被描述成四种情形。

图 2. 2

风格一：(S1)

这种风格的特征是：领导者采取的工作行为高于平均水平，关系行为低于平均水平。
有效运用的例子：

一位消防队长负责扑灭一场大火。当时，已没有时间去进行双向沟通，对所做的决策进行解释并征求消防队员们的意见。为了及时扑灭大火，挽救人们的生命，队长的行为是命令性的。队长没做任何解释地发出指令，同时密切关注他的队员是否严格按照指示来完成工作。

运用不当的例子：

会计部要搬到新的办公室去。这个部门的好。但是，经理仍然让大家坐下听他的吩咐，由谁来将文件档案、将记录装箱以及在搬完后，如何将它们重新归档。

S1 的风格是命令式的。它包括告诉他人或小组要做什么，什么时候做，在哪儿做，由

谁做，如何做等等。

S1 的典型特征是：它属于单向沟通。在沟通过程中，领导者会命令被领导者去完成工作或是实现目标。

风格二：(S2)

这种风格中的特征是：领导者采用的工作行为和关系行为均高于平均水平。

有效运用的例子：

一位员工刚刚被提升到一个新的工作岗位处着手。经理仔细地向他解释该做些什么，以及为什么。每个步骤都非常重要。而且在会谈结束之前，这位员工有机会提出问题，并得到经理的回答。

运用不当的例子：

一位经理的部下都是经验丰富的一等一的高手。在部门会议上，尽管员工对任务的了解程度和经理一样深刻，还是由经理做出决策，并且他对工作所需的每个程序都做出了详细地解释。

运用 **S2** 的领导者会对被领导者提出指导性意见。领导者的言行表现出中等水平到高等水平的工作行为。同时，领导者会做出说明与解释。

风格三：(S3)

这种风格的特征是：领导者采用的关系行为高于平均水平，采用的工作行为低于平均水平。

有效运用的例子：

有位新的销售人员将首次单独去拜访客户，但他对此却没有信心。经理对他很有信心，认为他能做得很好，因此鼓励他，并给予大量的支持。拜访结束之后，经理还与他进行了讨论。

运用不当的例子：

一个工作小组希望他们的管理者能对一个新签订的项目给出指导性的意见。而管理者的做法却是将小组成员聚集在一起后，征询他们的意见，即使小组成员们根本不具备与此项目有关的知识与经验。

S3 的领导风格是：领导者鼓励被领导者，促使他们进行讨论并征求他们的意见。这种风格与 **S1** 和 **S2** 有着显著的区别，运用 **S1**、**S2** 风格的领导者会下达命令并做出决策。

风格四：(S4)

这种领导风格的特征是，领导者采用的工作行为和关系行为均低于平均水平。

有效运用的例子：

你的老板知道你明白该如何准备每月的报告，也知道以前你都能准时完成这项工作。在这种情况下，你的老板让你自己去做这项工作，而没有插手或命令你去做什么。

运用不当的例子：

一位新员工在回答客户的电话询问时遇到了困难。他问老板该如何处理某些问题，但老板却没时间帮它。结果，不仅令这名新员工很失望，客户也感到很失望。采用 **S4** 风格的领导者很少直接下命令，也很少与被领导者进行双向沟通或是提供支持。

结束语

罗杰斯：我想问题的底线是我有四种不同的风格可以运用。这就是为什么我开始用不同于过去做同事的态度来看待此部门的员工的原因。

总经理：你为什么这么说？

第三章 评估情境

Assessing The Situation

故事

罗杰斯：影响工作成败的因素很多，但正如泰勒说过的，如果被领导者不打算服从你，那一切就完了。

总经理：这道理听起来非常简单。

罗杰斯：这并不是说其他的事情就不重要，也不是说管理是件很容易的事儿，而是说影响他人的关键在于：你要了解，对于你要求他们完成的工作来说，他们的胜任程度以及承诺的程度是怎样的。

总经理：在这方面，你应该做得不错，你已经跟这些人共事好一阵子了。罗杰斯：我大致知道他们的工作能力，但这还不够的。

总经理：为什么不行呢？

罗杰斯：泰勒是这样同我解释的，而且真的很有道理。有些人比别人更喜欢某些工作，有些人能比别人更好地完成这些工作。这就是一视同仁的方法不管用的原因。我得区别看待每个人以及我要他们做的工作。

背景

研究表明，领导者的成功会受环境的影响。由于研究者希望对影响领导者行为有效性的环境因素和其他因素有更多的了解，他们对工作中的经理们进行了研究。他们认定的一些主要因素的确能影响领导者领导风格的效果。

领导者的有效性取决于团队领导者、被领导者、老板、同事、组织、工作要求及时间限制等因素之间的相互作用。这些因素往往会在任何特定的时刻出现在环境中，一种因素的变化可能会引起其他因素的变化。举例来说，如果一个本来并不紧急的项目突然变成需要优先被完成的工作，就会引起许多其他因素的变化。

第一个因素是领导者。领导者将自己的领导风格带入到情境之中，也就是他们在别人眼中的行为模式；领导者也将自己对事物的看法带入到情境中。显然，领导者是环境中的一个重要因素，但不是惟一的因素。

被领导者也会将个人或团体的态度和行为带入到情境之中。同样，被领导者的个人风格与特点也会得到发展。决定领导有效性的不是领导者的行为风格和价值观，也不是被领导实际上，是二者之间的相互作用决定了领导的有效性。

领导者的老板也会影响组织的成功。组织中的每个人都要对某堡人负责。就算是一个大公司的总裁也有老板，那就是董事会主席，而董事会主席要向股东们做报告。绝大多数的领导者都会受到他们老板的影响。

另一个可变因素是领导者的主要同事。这些主要的同事是组织中与领导者同级的人，领导者完成他的工作需要这些人的合作。

组织本身也会形成独特有别于其他组织的行为方式和价值观。影响组织文化的不仅包括目前在组织中身居要职的人，还包括组织的历史和传统。

工作要求也是一个可变因素。被领导者对领导者要求他们完成的工作会有自己的看法。如果他们对工作不感兴趣而不愿做这项工作，那就有必要对他们进行严格监督。相反，如果他们做的工作能够让他们感到兴奋，而且他们觉得这项工作很有挑战性，那可能就不需要严格的监督了。

在制定和实施决策的过程中，时间是另一个可变因素。如果在一个房间着火时，你让人们分组讨论逃命的策略，这种做法就是错误的。领导者应采取的正确措施是命令大家从安全门逃生。决策的时间越短，领导者就越倾向于使用命令式的领导风格。

在领导情境中，也许还有其他许多的影响因素。当你试图影响他人的行为时，最重要的是你要意识到在目前的环境中将要发生什么事情。有时，领导者们会发现他们被一个或更多的因素搞得措手不及。

领导者不可能随时控制住组织内的所有可变因素。环境中的信息量可能会多得惊人。研究表明，在环境中有一个变量是至关重要的，那就是领导者和被领导者之间的关系。如果被领导者不打算服从领导者的指令，那么其他的变量也就变得没有意义了。因此，领导者尽最大努力处理好他们与被领导者的关系是很重要的。领导者正确评估被领导者准备度的能力，是决定二者间关系是否成功的关键因素。

被领导者的准备度

准备度是指被领导者完成某项特定的工作所表现出来的能力与意愿水平。就个人而言，准备度是会发生变化的。由于被要求完成的工作不同，人们的准备度往往也会处于不同的水平。准备度并不是一种个人特征，也不是对一个人的特质、个人价值、年龄等的评价。准备度是一个人在某项特定工作中的表现。

虽然准备度与所做的工作有关，但有时我们还是有必要将一项工作分解为若干相关的部分。举例来说，为某个项目工作的一位工程师可能在创造性的设计上表现得很出色，但是在撰写技术报告的时候，却力不从心。

领导者对一项工作划分的越细，对被领导者准备度的评估就越准确。

“准备度”是由能力和意愿两个部分组成的。

能力是个人或组织在某一项特定的工作或活动中所表现出的知识、经验与技能。意愿是指个人或组织完成某一项特定的工作或活动而表现出的信心、承诺和动机。

“表现”这个词在上面的两个定义中都有重要意义。你需要根据观察到的行为来判定被领导者的准备度。如果他们没有“表现”出能力，那涉及的只是潜力或才能；如果他们没有“表现”出意愿，那涉及的只是“口说而实不至”或只是有意向而没有实际行动。

尽管能力与意愿是相互不同的两种特征，但他们之间形成了一个互相影响的系统。能力直接影响意愿，意愿也直接影响能力。一个人拥有信心、承诺及动机的程度会影响到其能力的运用，也会影响到自身成长和现有能力提高的程度。反过来说，人们在工作中运用知识、经验和技巧的程度也将影响到他们的工作意愿。某一方面的改变都会对整体造成影响。

“准备，愿意和能力”这个孩子们常用的口号能使我们很容易想起准备的构成因素。准备度是一个人在执行特定工作时所表现出来的能力和意愿。

准备度水平

准备度水平是指人们在每项工作中所表现出的能力和意愿的不同组合。按能力和意愿的高低程度，形成了四种不同的准备度水平。

准备度一：(R1) (A)

无能力而且也无意愿

准备度一：(R1) (B)

无能力而且也无安全感

被领导者没有能力，而且缺乏对工作的承诺和动机。

一位员工需要学习使用一种新机器，他不知道怎样操作这台机器，而且也没兴趣和意愿去学习怎么使用它。

组织成员没有能力而且也没有安全感。

某人第一次上飞行课，他对于在驾驶室该做些什么一无所知，而且对自己控制飞机的能力也缺乏信心。

准备度二：(R2) (A)

无能力但有意愿

准备度二：(R2) (B)

无能力但有信心

被领导者缺乏能力，但受到激励而愿意付出努力。

前面提到的那位员工仍然不能熟练地使用那台机器，但他正在努力使自己成为合格的操作员。

虽然被领导者缺乏能力，但只要领导者对他进行指导，他就会充满信心。

准备度三：(R3) (A)

有能力但没有意愿

在上了几节课之后，那个飞行学员仍不能独立驾驶飞机，但只要飞行教练坐在驾驶舱内，他就充满了学习的热情并感到自信。

被领导者有完成工作的能力，但不愿意运用它。

前面提到的那位员工现在已经能熟练地操作这台机器，但是现在他对这项工作厌倦了。

准备度三：(R3) (B)

有能力但没有安全感

被领导者有完成工作的能力，但他对独自完成工作没有信心或是忧虑。尽管这个飞行学员在教官的指导训练下已成为合格飞行员，但在第一次单独飞行之前，他对自己独立操作飞机仍然有些紧张和忧虑。

准备度四：(R4) (A)

有能力而且有意愿

被领导者有能力完成工作并且喜欢做这项工作。

准备度四：(R4) (B)

有能力而且有信心

现在那位员工不但能熟练使用这台机器，而且对操作机器感到很开心。

被领导者有能力而且有信心独自完成工作。在独自飞行 100 小时以后，那位飞行员现在已经能够非常自信地独自完成飞行了。

识别这四种准备度水平，对有效的领导至关重要。评估准备度能够帮助领导者选择最适合的领导风格。

结束语

罗杰斯：我想整个理论就是说，领导不止是对不同的人采取不同的领导手段，它还要根据他们的工作以及工作完成的情况，对相同的人采取不同的领导手段。对我而言，问题的关键在于我要能识别出这些差异并相应地改变我的领导风格。

总经理：改变风格的确重要，但是你怎么知道哪种领导风格会起作用呢？

《情境领导者》图书扫描版：第四章 选择合适的领导风格

第四章 选择合适的领导风格

Selecting Appropriate Styles

故 事

罗杰斯：让我给你讲一个例子，当我刚开始在这里工作的时候，我发现我的工作职责之一是做一个季度财务预算计划。我第一次做这项工作的时候，我不知道该从哪里着手进行。泰勒翻开预算手册，给我举例子，告诉我应该考虑哪些因素以及如何将所有的项目列出来。每当我遇到问题时，都可以向泰勒请教。我还记得泰勒没有问我对工作有何建议。现在回过头来看，他这样做是很有道理的，因为那时我是一个新人而且没有工作经验。新工作让我有种压力，而且我确实也提不出建议。

总经理：以前我也有过这种感觉。

罗杰斯：另一方面，我当时要做的另一项工作是为我们部门的工作进度表编程序。在我来这里工作以前，我曾经在另一家公司做过三年类似的工作。泰勒和我讨论了一下进度要求之后，就放手让我独立工作，并问我有无任何改进的建议。

总经理：现在回到你前面说的问题上，看来泰勒考虑了你的能力以及你对工作的承诺，并按你的情况采取了行动。

罗杰斯：对，而且过了一段时间以后，我就能预测出，泰勒会根据我们要做的工作，我对工作的了解程度以及我对这项工作的热衷程度来不同地对待我。

总经理：那么说，泰勒确实能持续地保持灵活性了？

罗杰斯：的确是这样。而且正因为如此，在我需要的时候，我都能从他那里获得更多的指导和支持。我还记得，有时候，我知道我做得很好，但我只想让泰勒告诉我，事情运转一切正常；有时候我觉得自己已做好了准备，能独立完成某项工作。

总经理：看来，一段时间以后，你已经像泰勒一样，能用这种方法来工作了。

罗杰斯：我想这不成问题。让泰勒知道我需要什么是我的职责。我们虽然在很多问题上持有不同意见，但在我提出问题时，我从未有不安的感觉。

总经理：这种做法是否牵涉到许多因素呢？

罗杰斯：我不希望自己把这个问题搞得太复杂。事实上，你只需要问自己两个问题：

- 1、这个人是否表现出他能做这项工作？
- 2、这个人愿意做这项工作吗？

从我过去的经验来看，如果我没有考虑这两个问题，就开始领导他们工作的话。我一定会遇到一些麻烦。

总经理：哦，是什么样的麻烦呢？

罗杰斯：当人们不知道自己该做些什么的时候，如果他们没有得到所需要的指令，就会感到沮丧；而对那些有工作经验和见解的人来说，如果他们有机会表达自己的看法，并负起一些责任时，也会感到沮丧。

背 景

我们不应过分强调领导者判断能力的重要性。

当被领导者的工作能力和意愿发生变化时，领导者应该有能力察觉并能感受到前后之间的差异。

然而，即使领导者有很好的判断技能，如果他不能根据环境的要求而选择相适的领导风格的话，他的领导也不会有效。

对每一种职业来说，工作的基础都是一个可学习的、可重复的过程。医生在实施治疗措施前需要先进行诊断。当症状和条件发生变化时，治疗措施也要发生相应的变化。这不是反复实验或随意的尝试，而是一个合理的过程。领导者们需要一种相似的结构来为他们提供领导过程的基础。

仅仅知道有四种不同的领导风格可供选择是不够的。你还要考虑到每种独特情境，以便了解哪种领导风格是最合适的。在这一章中，我们将引入情境领导模式。该模式将为领导

者提供一个架构，使他们能够就不同的领导情境做出判断，并找出最有可能取得成功的领导行为。

情境领导。是以一些相互影响的因素为基础的。

这些因素包括：

- (1)领导者采用的工作行为的数量；
- (2)领导者采用关系行为的数量；
- (3)被领导者对某项特定工作或活动所表现出的准备度水平。

发展这套行为模式的目的是帮助领导者提高领导行为的有效性，它使人们深刻地了解到有效的领导风格与被领导者的准备度水平之间的关系。

能力和意愿决定了个人或群体的准备度水平，而领导者所选择的领导风格必须与被领导者的准备度水平相匹配。

举例而言，一位教授在教学方面有很高的准备度，他总能在教室里取得成功；但同时，教授在做书面工作上的准备度水平可能很低。因此，这两种不同的准备度水平将最终影响系主任对两种工作的监督方式。

就教学任务来说，系主任完全不用过问，教授可以自己控制整个局面。但如果系主任想得到一份完整的报告，他会采取截然不同的措施——亲自到教授的办公室里跟他讲：“我现在就要这份报告，请你照这个方式完成这份报告。”

在试图影响其他人的行为时，有效的领导者知道该如何调整他们的领导风格。为什么要这样做呢？因为在大多数的情境中，并不存在适用于所有个人或组织的领导风格。大多数为达到领导的有效性而采取的方法，都没有采用“将领导风格与被领导者的需要相匹配”这一实用的办法。

当你试图影响他人时，你要做的工作是：

- (1)判断被领导者在面临特定工作时的准备度水平；
- (2)选择与其准备度水平相匹配的领导风格。

情境领导模式

情境领导模式将四种不同的准备度水平和四种基本的领导模式联系起来。这就使领导者不仅能够评估被领导者的行为，而且能够选择成功率高的领导风格。

以下例子阐明了情境领导模式。

假设你是一个领导者，你的被领导者们的准备度与工作要求的差距太大，你必须影响他们以便完成这一工作。其中一些人具备完成工作所需的知识、技能，对工作充满信心，并对工作做出承诺，他们的准备度为 **R4**；而另一些人则缺乏知识、技能、信心，或对工作的承诺，他们的准备度为 **R1**。

首先来看这些准备度是 **R1** 的人。如果你的提供多少指导及指令呢？

在这个例子中，你也许要明确地告诉他们所有的事情，包括做什么，在哪里做，什么时候做以及怎么做等。

此外，你应该采取多少支持行为？如果人们没有执行他们的工作，却还得到了大量的支持，那在他们来看，你是在奖励他们的不佳表现。

你还要注意，自己应进行多少双向沟通以及给予多少支持行为。这并不意味着不存在关系行为。领导者需要与被领导者进行一定的双向沟通，以确保他们清楚地了解自己下达的指令。

在这个事例中，最佳的领导风格就是采用大量的工作行为和少量的关系行为，即 **S1**。

现在，再来看看 **R4** 的情况。如果你的被领导者对工作做好了充分准备，你该给予他们多少指导和指令呢？你不需要给他们任何指示。

其实，就某一特定工作而言，被领导者具备的专业知识和技能可能比领导者还多。这

种例子比比皆是。如果情况是这样，你又应该向他们太多的鼓励或支持，把事情交给他们，让他们自己去做吧。这并不是说你不需要使用关系行为，领导者要与被领导者保持阶段性的接触以确保工作按计划执行。被领导者

高	中		低
R4	R3	R2	R1
有能力 有意愿 并自信	有能力 没意愿 或不安	没能力 有意愿 或自信	没能力 没意愿 或不安

也需要得到足够的反馈意见，使他们知道自己所做出的贡献得到了认可和赏识。在这种情况下，最佳的领导风格是采用少量的工作行为和关系行为，即 **S4**。

对不同的工作和任务来说，绝大多数人都处于两种极端的准备度水平之间。无能力但有意愿的被领导者，即准备度为 **R2** 的人，

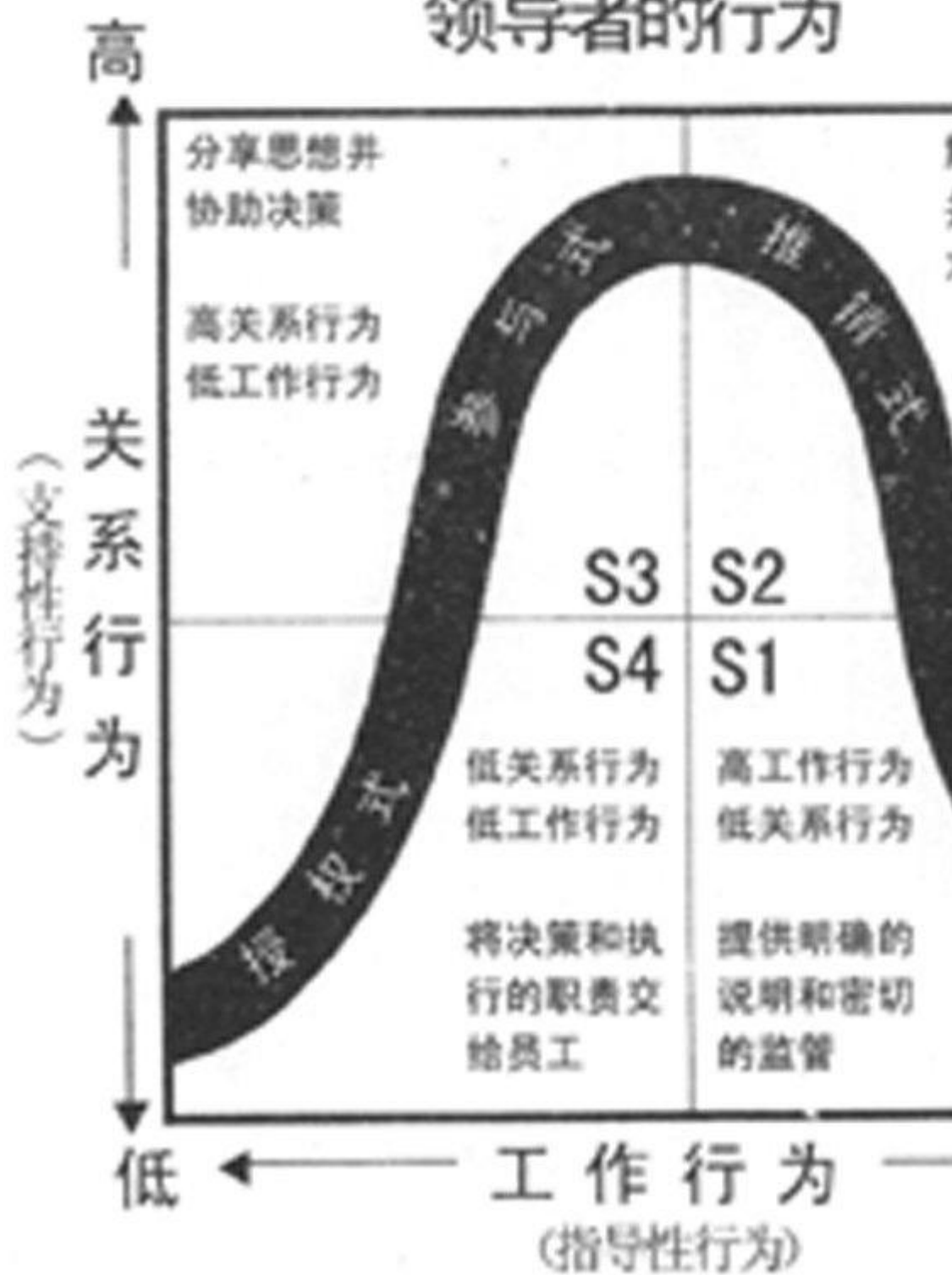
虽然缺乏必要的知识与技能，但却对工作负责,并渴望学习。

由于他们在某些方面的能力不足，他们需要领导者的指导和指示。但因为他们正在努力学习和尝试，领导者必须要给他们以支持和鼓励。在这种情况下，最佳的领导模式是采用大量的工作行为和关系行为，即 **S2**。

有些被领导者具备完成某项特定工作所需的知识和技能，但却缺乏信心和动机，他们的准备度处于 **R3** 的水平。这种情况下，最有效的领导风格是采用大量的关系行为，而较少使用工作行为，即采用 **S3** 的领导风格。他们不需要大量的引导和指示，因为他们知道怎样去完成工作。但他们需要领导者的支持，为了树立信心，他们需要老板的鼓励，或是需要通过讨论来解决问题。

图 4.1 是对情境领导模式的图解。贯穿四种领导模式的曲线代表不同情况下最佳的工作行为和关系行为组合。这些组合与正下方的准备度水平相符。此模型的使用方法是，在准备度集合内任选一点，此点代表被领导者执行某项特定工作的准备度水平。然后从该点出发作一条垂直线，与代表领导者行为的曲线交于一点。这一点就是最适合采用的领导风格。它指出，在这种特殊情境下，领导者应采取多少工作行为和关系行为。

领导者的行为



被领导者的状态

R4	R3	R2	R1
信任	不安	信任	不安
被领导者主导		领导者主导	

将领导风格与被领导者准备度水平配		
准备度	风格	描述
R1 没能力 没意愿 或不安 R2 没能力 有意愿 或自信	S1 高工作 低关系 S2 高工作 高关系	进行详细指示并 解释决策并给予
R3 有能力 没意愿 或不安 R4 有能力 有意愿 并自信	S3 高关系 低工作 S4 低关系 低工作	交换意见并辅助被 交出决策和执行

图表说明：这个表将领导风格与被领导者准备度水平结合起来。

每种领导风格中，领导者 n-I 以有若干的选择

S1 的领导风格适用于影响低准备度水平的被领导者情况。由于领导者对工作的原因、时间、地点和行动步骤都做出详细指示，所以又可以称之为“告知式”风格。但领导者需要注意的是，不要给予被领导者过多的支持行为，否则会被认为是鼓励被领导者的不佳表现，或

者使被领导者以为对决策的执行还有商量的余地。

S2的领导风格适用于影响低准备度水平到中等准备度水平被领导者的情况。由于领导者仍会给予命令和指导，所以这种风格又被称为“推销式”。通过向被领导者解释说明决策的原因，领导者试图让被领导者在心理上能完全接受。

S3的领导风格适用于影响中等到高等准备度水平的被领导者的情况。由于领导者和被领导者都会对工作提出意见和建议，所以这种风格又可以称作“参与式”。在这种情况下，领导者的主要作用是协助并鼓励被领导者参与到决策之中。

S4的领导风格适用于影响准备度水平较高的被领导者。由于领导者将做决策和执行工作的责任交给了被领导者，所以这种风格又可以称作“授权式”。

“告知”、“推销”、“参与”、“授权”这些词汇并不能总是确切地描述领导者的意图和行为。下面这些词汇可以有助于更好描述领导者的行为。

S1: 告知、指导、指示、建立

S2: 推销、解释、澄清、说服

S3: 参与、鼓励、合作、承诺

S4: 授权、观察、监督、实践

使用情境领导模式

了解被领导者的需求非常重要。随着被领导者在某项工作上的准备度的增加，领导者的行为也应该发生相应的改变。为了完成工作并使自身得到成长，处于 R1、R2 水平的被领导者需要领导者的指示和引导。当他们从 R1 转变为 R2 的时候，被领导者需要领导者给予更多的支持行为，作为对他们付出努力的奖励和强化。

经理们常常会发现，被领导者正由缺乏能力和信心的 R1 阶段，转变到缺乏能力但有信心的 R2 阶段。只要领导者下达指示，他们就会做得很好。重要的是，你必须知道，处于 R2 水平的被领导者的信心和绩效来自于领导者的指示和反馈，而不是意味着他们已经具备独立完成工作的信心和能力。

图 4-2 有助于你了解当被领导者由 R2 转变为 R3 时，为什么他不安的感觉会加强。当被领导者在组织中得到成长并独立去完成工作时，在最初几次往往会有些焦虑。想想你第一次在一群人面前作演讲的情形：尽管在此之前你对着镜子或是录音机练习了好多次，但在正式演讲时，你还是会感到紧张。然而当你有了几次成功的经验以后，你就会充满自信了。

使用情境领导模式时，领导者必须认识到非常重要的一点：在特定工作环境下，被领导者处于较低的准备度水平并没有什么不好。准备度水平只是被领导者在某一特定工作上表现出来的能力和意愿。

情境领导只是“经过组织的常识”。对这一模式的理解将有助于你更深刻地了解这个世界，并明白为什么有些行为对你而言总是没有作用。你会了解以下事例的原因：

一线的领导者负责管理那些没有经验的新员工。他们会发现命令和严格地监督这些员工是最有效的领导策略，即 S1。

那些渴望提高技能的员工对领导者的指导和支持反应热烈，即 S2。^λ

那些具备工作所必需的知识和技能，但不敢承担责任并缺乏信心的员工，喜欢领导者给予他们鼓励和支持，即 S3。^λ

对那些经验丰富并乐于承担责任的员工，如果领导者能够放手让他们自己去做的话，总能取得理想的结果。^λ

只要使用的领导风格与被领导者的准备度相匹配，情境领导就能发挥效用。

结束语

罗杰斯：我想，重点就是：当我面对人员管理的不同情境时，我的行事风格必须灵活，

这样才能适应不断变化的各种情境。我下一步要做的就是建立起自己的领导地位。

总经理：建立起自己的领导地位？你是这里的头儿，难道你没有领导地位吗？

《情境领导者》图书扫描版：第五章 承担领导责任

故 事

总经理：“并非如此”是什么意思？

罗杰斯：一旦我能够使人们独立完成工作并有良好的工作业绩，而且他们能保持这个状况，那就很了不起了。

总经理：这也会使你的工作变得更容易，对吧？

罗杰斯：的确会使我的工作变得容易些。但我想，如果某个人不再按过去的方式去工作时，我就得把精力放在改变这种情况上。

总经理：哦，老实说，我可不喜欢处罚别人。

罗杰斯：我想我也不喜欢。但是话说回来，如果能够针对绩效水平而改变领导风格，就能更有效地解决问题。

总经理：是呀，正如当人们学习时，你要改变；当人们退步时，你也要改变。

罗杰斯：的确是这样。你不能呆呆地等着，希望问题消失。要知道，它们是不会消失的！

总经理：有时候，处罚员工的确是一件令人不快的事。

罗杰斯：泰勒喜欢用“正面约束”这个词。

总经理：这有什么区别吗？

罗杰斯：正面约束是说，你试着在一段时间内去纠正某人的表现，但不会令他生气或产生防范心理。你的目的是要改变他的表现，并使他有成长的机会，而不是痛斥他一顿。

总经理：这可不是件容易的事。

罗杰斯：当然不容易。但如果你能够迅速找到问题并指出症结所在，那会很有帮助的。

总经理：问题是我常常会忍不住发脾气。

罗杰斯：泰勒曾说过，当出现问题的时候，最重要的是要让人们注意到问题；大嚷大叫只会让他们产生敌对情绪，结果是大家不欢而散。

总经理：我以前就干过这种事。罗杰斯：我也是。但现在我知道了，把注意力放在具体的绩效问题上就能正确地看待问题。

背景

人们会由于种种原因，导致绩效水平下滑。领导者面临的最困难的挑战之一就是解决绩效问题。这是因为“约束”常常被看作是一种消极的解决方式。然而，约束这个词是由“门徒”的意思演变来的，而门徒是学习者的意思。

不幸的是，在我们的文化中，很多人都把约束解释成一种处罚。“正面约束”的本质是解决问题，这使它不同于处罚。同样，“正面约束”是一个学习的过程，它为被领导者提供成长的机会。当人们的准备度水平开始下降时，情境领导者将会采用正面约束。

研究绩效下滑的原因

造成准备度水平下降的原因很多：下属可能和老板有矛盾，可能和同事有矛盾，或者感到压抑、厌倦，以及其他与工作有关或无关的问题。这些只是引起员工绩效下降的负面因素中的一部分。让我们一起来看一个关于绩效问题的例子。

一位工程师被任命从事一项工作，他富有热情和责任感而且在这项工作上表现优异。对这位工程师而言，晚上和周末还留在办公室里是件很正常的事情。工程师的老板能够在对他授权之后就可以把时间用于高回报率的活动中。然而，工程师的家庭生活却并不美满。他的妻子认为长时间的工作和繁重的工作负担意味着工程师不再顾及他们之间的关系。结果，他们分开了。工程师感到震惊，家庭问题现在成了困扰，工作绩效开始下降。随着工程师对自己生活核心问题的焦虑不断加剧，他的工作现不断下降。老板以前使用的授权风格现在不适合了。领导者现在需要采用参与式领导风格来解决这位员工的绩效问题。

情境领导者意识到：当绩效水平下降时，他们要相应地调整自己的领导风格。他们不忽视绩效问题，而是努力解决问题，使情况得以转变。即使采用授权的作法是合适的，他也会时刻关注工作的成果，以便及时了解绩效的变化。

正确地对待员工

当员工绩效下降时，最正确的解决方法是采取与他们目前的准备度水平相符的领导风格。领导者要按照他们现在的绩效表现来对待他们，而不是按他们以往的绩效水平或潜力来对待他们。

及时

领导者要及时地解决问题。越早地介入，越能更有效地阻止绩效下滑。领导者拖延的时间越长，在解决问题时就需要更多地采用指令性的行为。因而，这种做法会使被领导者变得紧张、沮丧或不满。即使采用指令性的方法是适当的，他也会导致被领导者试图逃脱领导者的管理或将领导者挤走。

举个例子，父母希望孩子能够保持房间的整洁。在过去的几个月里，孩子一直能做到这一点。但最近一段时间，当父母走进这孩子的房间时，却发现里面一团糟。他们开始抱怨孩子的表现变差了，但他们没有就此与孩子进入交谈。最后，他们终于忍无可忍。房间太乱了。他们恨不得现在就惩罚孩子。孩子被痛斥一顿后，可能觉得莫名其妙，并开始怨恨父母，不是认识到保持房间整洁的重要性。

如果这对父母早一些开始解决这个问题，也许采取参与的方法就足以解决问题。现在却需要用高压政策并使孩子产生抵触情绪。当领导者采用惩罚性的方法去解决问题时，常常会犯这种错误。起初他们采取是回避的态度，就像鸵鸟把头藏在沙子里一样，希望问题会自己消失。当他们发现事实并如此之后，他们就变得很愤怒，并且对下属采用高压政策。这是最普遍的一种领导模式，S4 一下转变为 S1，这种情况就叫做：“从不闻不问，到事必躬亲。”

只有按照被领导者目前的表现及时地采取当的措施，领导者才能主动地解决问题，而是被动的回应新的危机。

改变情绪

领导者在人员开发时的情绪水平和约束员工时的情绪水平有所不同。当对人们进行开发时，你是试图提高被领导者现有的能力。因此，在人员开发时，领导者应该保持较低的情绪水平。人们常常误解情境领导。因为他们认为“告知式领导风格”是提高声音，大声叫嚷或批评员工。实际上，在采用 S1 这种领导风格时，领导者可以用一种柔和以及关心人的方式提供完成工作所需的说明并给予一定指导。对那些正在提高自己的员工，领导者不应该对他

们大声叫嚷或情绪高亢，这往往可能导致员工不愿意冒险并且不再学习更多的东西。

然而，当被领导者不发挥他们现有的能力时，正确的做法是积极地约束他们。这时领导以将自己的情绪提高到适当的水平。你要求领导者知道他们以及他们的业绩对你意味什么，这将有助于让被领导者集中精力，并让他们知道你注意并关心绩效问题；这也将有避免使用不适当的行为，从而引起员工的改变。

将精力集中绩效问题上

在使用约束手段时，需要考虑的另一个问题：不要进行人身攻击，要把注意力放在绩效上。如果你对员工进行人身攻击，员工会被激怒，将来与此人一起工作并取得成功的可能大大降低。当一位经理开始采取约束手段他常常会这样说：“我上周已经告诉过你难道你没长脑子吗？你这个笨蛋！”这的确提高了被领导者的情绪水平，但不能让他们把注意力放到绩效上。如果问题的焦点是工作绩效，而不是个性问题，领导者和他的被领导者就可以对此进行讨论，并使问题得到解决。

要明确.....要做准备工作

对绩效问题必须有清楚而准确的了解，这一点很重要。在采用约束手段时，不能一概而论。很多经理在采用约束手段时可以把各方面的工作都做得很好，他们按员工目前的状态来对待他们；能很好地把握时间，保持适度的情绪水平，并且关注绩效问题。然而，他们解决问题时却是这样的：“看，你目前的工作业绩不佳，但我们都知道你能做好这些事，现在让我们一起回到正确的轨道上。”当被领导者弄不清怎么回事时，经理会感到纳闷或生气。

这种一概而论的方式无法解决问题。在解决问题之前，你要事先进行准备并收集有助于解决问题的细节。在进行了这样的准备工作之后，解决问题的情境可能会是这样的：“生产率降了 14.5%”，“废料率上升了 6.5%”或是项目已经晚了五天了，可其他三个部门等着我们去帮他们找配件呢”。由于针对了具体的情况，领导者和被领导者就能一起解决问题。

私下解决问题

最后一个需要注意的问题是，在采用约束手段时，必须私下进行。公开进行表扬，私下的问题，可作为行动的指南。如果你当着其人的面谈论某个员工的问题，可能会使人们注意力集中在“被人议论”这件事上，而不集中在如何解决问题上。私下讨论问题往往使你更容易表述你的观点，且使他人将注意力放在解决问题上。

积极约束的目的是解决问题，给当事人一个积极改正的机会，而不是让他有一次被惩罚的经历。重要的是要做到以下几点：

- 按人们目前的表现状况来对待他们
- 及时介入
- 采用适当的情绪
- 关注绩效，而不要进行人身攻击
- 要具体，要做准备工作
- 私下解决问题

当情境领导者需要采取约束手段时，如果将以上几点记在心间，这种约束手段就不会被视为一种破坏性的介入行为，而是被视为一种帮助性的关系。

结束语

罗杰斯：我期盼这个新职位，而且我觉得自己已经做好了准备。回头看看，在过去的六个月里，泰勒给了我一个机会，让我管理部门中的很多事情。我知道，我

会根据我将面临的各种情境来调整自己的领导风格。我为这个机会而欣喜，同时我想我已经有了一个很好的榜样。总经理：和你一起进行这一番讨论是值得的。我期待着能和你一起工作。

今天，我来的目的是为你的部门提供明确的工作目标。但经过谈话之后，让我来“调整一下我的“领导风格”，你觉得对于下一个季度来说，合理的目标是什么呢？

结 论

谁是情境领导者？

- 大型保险公司的销售经理
- 煤矿开采公司的夜班监督者
- 一家高科技公司管理某一部门的工商管理硕士
- 一位小学教师•一家石油精炼厂的厂长
- 三个孩子的家长

凡是能够认识到影响他人行为是一个过程

不是一件孤立事件的人都是情境领导者。这过程引起了以下两种活动：

一、根据领导者想达到的业绩对被领导者的绩效进行评估，并提供量的指导与支持行为。情境领导者关心的是

二、结果，以及使各方取得成功的行动。控制论产生了“权变理论”。这一理论指在任何系统中，当其他一切条件都相等时，做出最多的适当反应的人，将控制住这一系作为一个情境领导者，你需要做好两种准识别你要影响的人的准备度水平；有能力调整你的行为，以协助他人成功。

你能够成为一个情境领导者.....

.....这是你的选择

大结局

总经理：我得走了，得去开一个会。在今天下午早些时候我们再碰个面，好不好？我真的觉得从这次谈话中我受益很多。

罗杰斯：我也希望如此。但是不是可以安排在明天早上呢？我和我丈夫要与泰勒夫妇一起用餐，我很想知道他在新岗位上的第一天是怎么过的。

总经理：没问题，苏珊，我们可以以后再聊.....我对你很有信心，而且我知道这个部门有了一个好的领导者。

情境领导在中国

1969年，情境领导。创始人、世界知名行为科学家保罗•赫塞(Paul Hersey)博士出版经这作《管理的组织行为》(Management of Organizational Behavior)，全面阐述情境领导模式，领导的古老话题提供了新的解决思路，受到了的大力关注。1975年，保罗•赫塞博士创建领导力研究中心(CLS)，并正式注册情境领导(Situational Leadership)这一商标。时至今日全球已有 125 个国家的 1,000 多万经理人接受这一培训并在应用此模式，情境领导。

也已经全球职业经理人的成功之选。2002年3月，在麦肯特公司的盛邀下，情领导。创始人保罗·赫塞博士、领导力研究中(CLS)首席执行官罗纳德·坎贝尔一行首次中国，在北京、深圳、上海三地各举办了为期二天的“情境领导。——核心”高级经理人研修班；随后，应企业需求，保罗·赫塞博士亲自培训认证的中讲师又在北京、上海、深圳、武汉等地开办多场“中文情境领导”高级研修班，为TCL示电工、金地集团、搜狐、新浪及天士力药等知名公司主持“情境领导”内训，在中国理人中掀起了一场“学习、分享并应用情境寻。”的领导技能创新高潮。

《情境领导者》扫描版---第6章 产生胜利者

故事

罗杰斯：我并不想要达到培训部门的专业水平，但是我认为，使员工的技能每天都有提升是我的责任。

总经理：让我猜猜看，你和泰勒肯定就个问题一起讨论过，还制定了一个计划吧。

罗杰斯：事实正是如此。我真的不想老是提起他的名字，但在我的生命中，还没有哪个人像他那样给过我如此多的教益并获得我的尊敬呢。

总经理：看来，你对泰勒真的是忠心耿耿，是吧？

罗杰斯：是的。泰勒说过，如果你能让你的员工有机会独立工作并贡献出自己的力量，他们就受到激励并逐步成长起来。

总经理：那你是怎么做的呢？

罗杰斯：成功的秘密就在于你要敢于冒风险，而且随着他们业绩的提高，你要改变自己的领导风格。如果你日复一日地维持同样的作风，他们就会原地踏步，停滞不前。

总经理：没有风险就没有进步，对吧？

罗杰斯：没错。问题的关键在于每次你只是减少一点指导行为，观察他们的表现，然后促使他们提高自己。这样做你会承担风险，但这些风险是可以估算出来的。

总经理：这听上去很像是我们在家里试着教孩子们学习那些他们必须学习的知识一样。

罗杰斯：是的。实际上，泰勒曾经说过，学习过程的悲剧往往就在于我们只对孩子们采用这种方式。

总经理：你能再举个例子吗？

罗杰斯：好，那我们再来看看我做预算计划和准备工作的例子吧。在第二次做预算时，泰勒仍然给我一些指导并关注工作的进展，而且他也给我机会让我提问并给我答案。

总经理：我明白了，就是说做过一次之后，你可能会提出一些相关的问题，并想了解为什么要用这种方法去做。

罗杰斯：对。在我出色地完成了几次工作之后，泰勒就觉得我可以独立工作了。

总经理：这让你有何感受呢？

罗杰斯：尽管我仍然有一点担心，但知道泰勒如此信任我，那种感觉真是好极了。我还记得，尽管泰勒不再给我具体的指示，但在我需要时，他总会给我支持和鼓励，所以我总能很快地完成工作。泰勒让我自己负责预算工作，因为他相信我。这种自主权以及对我的信任真的让我觉得自己是团队中的一个重要人物。

总经理：这就是全部过程，是吧？

罗杰斯：差不多是这样。但别以为泰勒就不再过问我的工作。现在，我们不时地就预算问题进行接触，以确保我没有偏离方向。

总经理：这也是很重要的。很多时候，经理们在授权之后就认为自己的工作完成了，结果他们却惊讶地发现自己的员工已偏离了正确的方向。

背景

在进行绩效评估时，生产率和员工都是要考虑的因素。经理、教师和家长们都应该投入精力去培养被领导者、学生和孩子们领导潜力、做事的动机、专业知识、制定决策以及解决问题的能力。情境领导者认识到人员发展的重要性。人力资源对组织成功至关重要。今天，世界上的自然资源和技术资源已经被大量地瓜分。最近的著作都断定，人力资源才是竞争优势的关键所在。

我们强调情境领导者应该担负起员工开发的责任，原因何在？我们可用一句谚语来说明：“授之以鱼，不如授之以渔。”仅仅对某一准备度水平的人提供指导和支持是不够的，情境领导者必须培养员工的工作能力与参与精神，这样他们才能自我激励而不是依赖于他人的指示和引导。

经理的角色

当被领导者处于较低的准备度水平时，领导者必须承担起传统的管理责任，如：计划、组织、激励和控制等，此时领导者角色是团队的监督者。然而，当领导者开发出了被领导者的潜能，使他们处于较高的准备度水平后，被领导者们就可以承担大部分日常传统的管理职责，此时领导者的角色就由监督者转变为组织中上一阶层的代表人。

通过人员开发，情境领导者可以将时间更多地用于“高成效”的管理职能上。这些“联结”活动能提高整个团队的绩效。当被领导者能够对自己的日常工作负更多的责任的时候，领导者就可以精力集中在这些活动上。这些活动包括获取使组织成果最大化的资源；与其他部门合作以提高整个企业的生产率。因此，领导者有时间去进行长期战略的规划和设计，而不是局限于组织的短期活动上。

当与没有经验的被领导者一起工作的时候，最初采用密切的监督和命令的方法会有助于工作的完成。但情境领导者要认识到采用这种风格只是工作的第一步。为了将他们的潜力最大地投入到“高成效”的职能上，情境领导者们必须转变自己的领导风格，并在帮助员工成长的过程中发挥积极的作用。员工的开发不仅要取决于领导者的行为，也取决于他们的价值观以及对员工的预期。

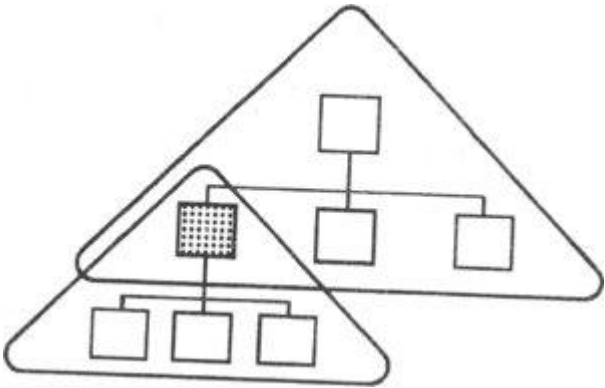


图 6. 1

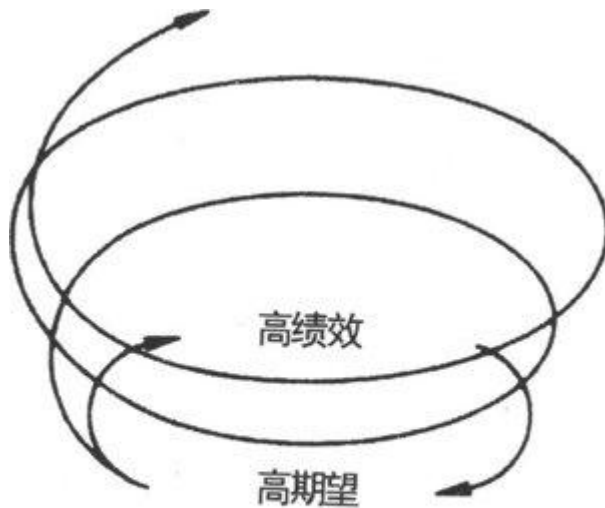
图表说明：当领导者的角色从团队的监督者转变为组织中更高层次的代表时，他可以执行“高成效”的工作。

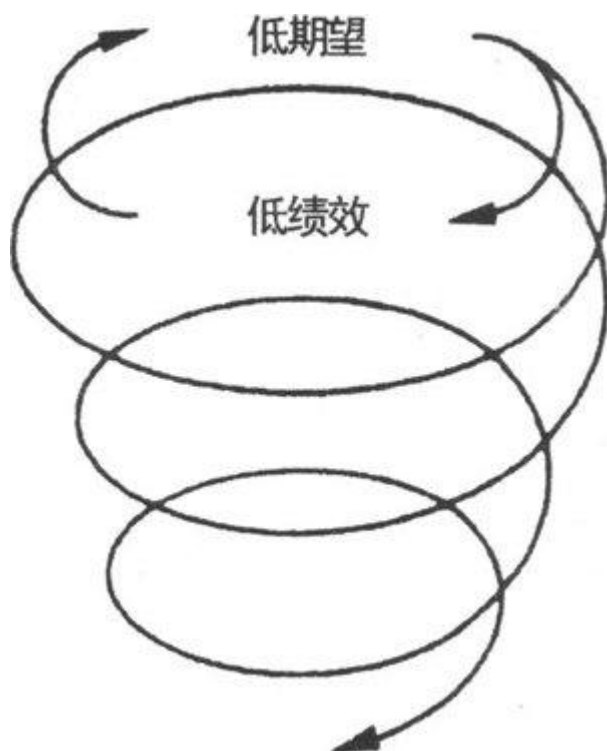
对员工有信心

在与员工一起工作并帮助他们成长的过程中，经理们要对他人的潜力有积极的假设。情境领导者要相信，员工有成长的潜力并相信他们能够并愿意独立完成工作。

被领导者的业绩通常反映了领导者对他们的期望。情境领导者会对他人施加有效的影响，他们知道如果对员工的期望很高，而且这种期望又是可以实现的话，就有可能提高生产效率和工作效率。当被领导者以高绩效来回应领导者的高期望时，“良性绩效循环”就开始了。

那些看不到被领导者的潜力而且不能向员工提供成长机会的领导者，经常会造成低工作绩效的情况。对员工潜能的期望值低，会导致较低的工作绩效，而较低的绩效水平又会进一步降低经理对被领导者的期望值，结果一个不良绩效循环就开始了。以下是这两种情形的图解。





图表说明：如果领导者对被领导者有切实可行的高期望值，会使被领导者达到高水平的工作表现，而高水平的工作表现又会进一步提高领导者的期望值，从而进一步提高工作绩效。

图 6. 2

图表说明：领导者对被领导者工作的期望值低，可能会降低他们的工作绩效，而低工作绩效又会使领导者的期望值进一步降低，结果使工作绩效不断降低。

图 6. 3

要知道没有什么事情是不发生变化的，情况不是变得更好就是变得更坏。人们的改变可能是由于领导者的原因，也可能不是。但情境领导者要致力于有计划的变化。他们不是向被领导者提供一根可供依靠的拐杖，而是成为使被领导者成长和发展的催化剂。他们要提升被领导者的准备度水平并使他们成为工作中的“胜者”。

人员发展

在人员开发过程中，领导者面临的第一个问题是：“我打算对他们工作的哪个领域施加影响？”经理们需要清楚地说明什么是业绩良好。在绩效标准不明确的情况下，进行人员开发是件非常困难的事情。通过确定具体成果，领导者就能提高诊断被领导者准确度水平的准确性。

领导者要面临的第二个问题是，评估被领导者在既定工作上表现出的能力和意愿。这将有助于领导者在人员开发过程中选择适宜的领导风格。

提升准备度

为了说明情境领导者是如何进行人员开发的，让我们来看一个例子。

一位经理认为自己的被领导者在做预算工作上处于很低的准备度水平，即 R1，于是这位经理告诉员工做预算时应包括哪些内容，并向他演示如何完成各个环节的工作。尽管这种“告知式”风格包括了大量的指令和少量的支持行为，但这并不意味着经理没有人情味或态度不友好。在这种情境下，少量的支持行为只是意味着根据被领导者目前的表现，不提供过多的支持行为是更合适的做法。

在这个例子中，由于经理与被领导者一起紧密合作，预算工作会完成得很好。要想提高被领导者的准备度水平，经理就要逐渐减少自己的指导意见，从而使被领导者有成长的机会。

冒可估算出的风险

为进行人员开发，经理们必须愿意承担风险并将一些权力下放。当那些被监督者在过去并没有得到多少授权时尤应如此。在为员工提供成长机会而冒风险时，经理们一定要使风险处于一个适当的程度。举例而言，如果家长想要教会他们的孩子洗盘子，他们要冒什么样的风险呢？当然是打烂盘子的风险。所以，让孩子们洗祖传昂贵瓷餐具，显然是不合适的那样你得冒很大的风险。让他们洗塑料餐具不是更好吗？这就是可估算出的风险。

人们在逐渐成长

经理们应该记住。大多数人都不是一下子就学会如何做事情的，他们每次都会学到一些—keywords

大多数人都不是一下子 他们每次都会学到一些东西。成长始于点滴。因此，在进行人员开发时，情境领导者也应记住这一点。当情境领导者们在逐步减少对被领导者的指导时，他们只是承担经过估算的风险，而不会在告诉被领导者该做什么后，就不再理睬他们，让他们去面临失败的可能。情境领导者要通过两个步骤来促使被领导者成长与发展。

当发展低准备度水平的被领导者时，第一步是多多少少要减少对他们的指示与监督，然后要观察被领导者的情况。如果被领导者的表现达到了自己的期望，第二步就要增加关系

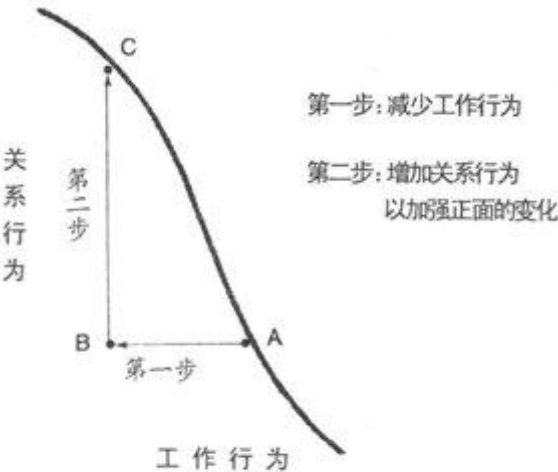


图 6-4

行为的数量。

图表说明：在人员开发时，经理将工行为 J 降低到 B 点，同时将某些权力下放(第一 I 步骤)。如

果被领导者对此反映良好，经 I 理就要将关系行为增加到 c 点，借此达到 I 正面强化的作用(第二步骤)。

记住，领导者必须承担经过估算的风险，而且不要过快地交出太多的职责。如果在被领导者能独立处理问题之前，就给 I 他们太多责任的话，很可能会使被领导者遭到失败和挫折，这样导致他们不愿在将来承担更多责任。

图 6. 4 体现了这一过程。

将关系行为作为一种奖励

奖励和正面强化是人员开发的重要工具。使用支持行为是目前经理们仍然可以运用的奖励方式之一。因此，恰当地运用奖励手段是很重要的，只有当被领导者实现预期的绩效时，经理才可以奖励他们。

在给予奖励时要注意：一定不要将先后顺序搞错。如果一位领导者在削减工作行为的同时增加了关系行为，那等于被领导者在未达到奖赏条件之前就获得了奖赏。这就好像是你付给一个人每小时 20 美元的报酬，而他的价值作

不过是每小时 5 美元而已。如果你在工作完成之前就先支付报酬的话，那么就没有什么可以激励他提高绩效了。

随着人们的成长，他们的需求会发生变化

当人们处于低准备度水平时，他们需要领导者的引导和指示；他们也会把领导者逐渐增加的关系行为看做是一种奖赏。老板与被领导者的交谈、对决策的解释、问题的澄清以及亲切地言行都能促使被领导者的改变，并有助于增强他们的信心和责任感的建立。

当人们成长到较高的准备度水平时，他们的需求就会发生变化。当他们为了完成工作去是高自己的能力时，他们不再需要太多的指示口监督，此时他们需要的是支持和鼓励。当人们的准备度水平从中等程度发展到较高程度时，过多的指导和支持行为都是不必要的。

对高准备度水平的被领导者减少关系行为的做法，并不意味着领导者和被领导者之间缺乏信任。事实上，这反而表明相互间信任度的增加。因此，当被领导者的准备度水平从 R3 向 R4 发展时，领导者减少关系行为的方法是正确的。当情境领导者与高准备度的被领导者一起工作时，他会意识到，被领导者对自主权的需求变得比对支持行为的需求更为强烈。图 6—5 就说明了这个情形。

运用奖赏

情境领导者意识到奖励和处罚并没有明确的定义，这只是不同人的不同想法而已。对一个人的奖励，在别人来看，可能是一种惩罚。究竟是奖励还是惩罚取决于某人需求被满足的程度。食物对一个饥饿的人来说是一种奖励；但对一个本来就吃得很饱的人来说，那就是处罚。领导者用来提高绩效的激励方法在当事人眼中应是一种奖励，这一点很重要。

这就是为什么低准备度水平的被领导者会将领导增加关系行为的举动看做一种奖赏。如果不理会这些被领导者，他们可能会觉得有些恐慌。他们会想知道老板在哪里，是否有人关心他们，或者他们应该做些什么等等。在这种情况下，对被领导者置之不理就是一种处罚而不是奖励。然而，对那些高准备度的被领导者来说，能够有机会独立承担责任是对他们信任的表示，因此他们觉得这是一种奖励。情境领导者要考虑到被领导者们的需求并给予适当的强化。

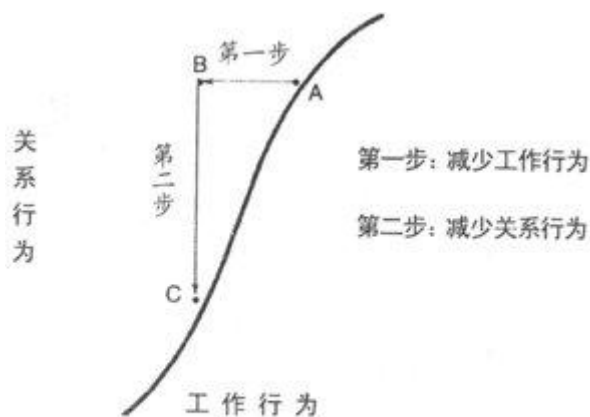


图 6-5

图表说明：对准备度水平为 R3 或 R4 的被领导者，经理可通过将工作行为减至 B 点，来达到增加授权的目的(步骤一)。如果被领导者表现很好，这时经理就需要进一步减少指示行为和支持行为，因为被领导者已表现出他们的能力与信心。

在对员工的表现给予奖励时，奖励程度要与员工已改变的程度成正比。对领导者来说，能够恰当的运用奖赏是很重要的。家长，还有经理，都会误解这个概念。当他们看到孩子做出了一点点他们所期望的改变时，就给予很高的奖赏，让十几岁的孩子从此再也不会有什么渴望。情境领导者应对小改变给予较轻的奖励，而对明显的改变给予重大的奖励。

该奖励，还是该约束？

如果领导者混淆了约束和处罚的概念，就会产生问题。这不是说领导者不应该使用处罚措施，而是说对处罚措施的使用要格外慎重。如果滥用处罚措施，那领导者的行为就可能导致不是为了完成工作目标，而是为了避免受罚向结果。来看个例子，一个孩子为了捡回自己的皮球，没有注意来往的车辆就直冲到马路上，因此被父母打了屁股。那么当球下一次再滚到街上去的时候，孩子还是会去追的，但他会先看看父母是否在附近。如果父母看不见他，他就会飞奔到街上去捡球。所以，由处罚引起的行为常常只是为了避免受到处罚。

及早进行人员开发

当人们刚刚开始从事一项新的工作时，他们很少有相关的工作经验。如果在这个时候对他们进行培训和指导，就能够取得显著的效果。然而，当人们已经建立了自己的行为方式之后，再想对他们进行开发就需要花费更多的时间和精力。在学习正确的行为方式之前，先要改掉不正确的行为方式。要改变既有的行为模式需要花费更多的时间与精力。领导情境可以被看做是一个不断存在的问题或持续存在的机会与挑战。情境领导者要面对挑战，并抓住成为胜利者的机会。当领导者胜利时，他们的被领导者和组织也就取得了胜利。

结束语

罗杰斯：总的观点就是，不论我做什么，一些人总会得到成长和发展，而另一些却不

会。对此，我的看法是，让每个为我工作的人都有机会成长并为组织做出贡献是我的责任。

总经理：这真是件让人高兴的事。似乎你已经做好了所有的基础工作。

罗杰斯：并非如此。

《情境领导者》图书扫描版：第五章 承担领导责任

作者：（美）保罗·赫塞博士

Dr. Paul Hersey 麦肯特企业顾问有限公司 / 译

第五章 承担领导责任

Taking Charge

故 事

罗杰斯：我相信我能做到这一点。泰勒曾经向我强调一点，就是当你发挥领导作用时，最重要的就是为自己建立稳固的权力基础。

总经理：确切地讲，你所说的“权力”指的是什么？

罗杰斯：简单地说，就是当我作为一个经理时，能使我影响他人的能力。

总经理：包括哪些呢？

罗杰斯：嗯，我认为最重要的是，让他们意识到我是能给他们奖励的人。

另外，也要让他们知道，当他们表现不佳时，我不仅能惩罚他们，我也愿意去惩罚他们。

总经理：跟“愿意”有什么关系呢？

罗杰斯：绝大多数经理人都有能力执行自己的职责，但愿意去解决问题的经理人很少，而泰勒却是其中的一个。

总经理：是，我也注意到这点。但为什么你认为许多经理人在遇到问题的时候都采取回避的态度呢？

罗杰斯：我认为这些人的本性就是这样，他们不愿意被别人认为是“令人惊恐不安的人”。但如果在工作现场出现了什么问题，而那个本应.....那么有可能导致整个团队工作的失败。

总经理：我看到过这种情况.....而且我认为“建立控制”这种想法很好，但是，难道你不希望你的员工喜欢你吗？

罗杰斯：不要误会我的意思。让员工喜欢你、认同你，或认为你能胜任你的工作当然很重要，但泰勒告诉我，友谊是不能被控制的。

总经理：“友谊是不能被控制的”，这是什么意思？

罗杰斯：就拿这次谈话来说吧。当谈话结束以后，我会认为你是个很好的人，即使我们交谈的时间非常短，我也会非常喜欢你。但是明天早上我可能会听到或看到一些关于你的事情，而这些事情改变了我对你的看法，使我不再喜欢你了。对于这种情况，你却无能为力。但是不管我是喜欢你还是不喜欢你，你仍然掌握着这里的奖惩权。

总经理：你说的这些话让我想起了这些年来我听过的一些提升管理能力的课程，这些课程都没有提及权力或控制的问题。

罗杰斯：泰勒也曾提到过这个问题，但他还是告诉我，权力是一个现实的问题，最好不要回避它。

影响潜力

背 景

在担任领导职位时，领导者必须有影响他人的能力。

“领导”本身就被定义为一种试图影响他人和组织的行为。

在谈到成功的领导时，我们必然要对“权力”的概念做进一步的探讨。

权力是一种潜在的影响力，是一种使领导者能够获得他人的服从或承诺的资源。

人们常常避免谈到权力。权力有着模糊的一面，很多人都希望它离自己远点并假装这个问题不存在。但是，权力是确实存在的一个现实问题。那些明白并知道如何使用权力的领导者会比那些不明白、也不知道如何使用权力的领导者更容易取得成功。

为了能够成功地影响他人的行为，领导者要了解权力对不同的领导风格的影响。当今世界，组织中的许多权力都被立法、谈判或政策所剥夺。由于领导者能够使用的权力类型大为减少，所以有效的使用已有的权力就显得更加重要。由于领导风格会受权力基础的驱动，所以正确地使用权力基础，将会提高情境领导的效果。

职位权力和个人权力

权力可被分为两种基本类型：职位权力和个人权力。

职位权力是指领导者拥有的对被领导者进行奖励、处罚和制裁的权力。职位权力来源于组织，更重要的是它来源于组织的高层。职位权力是经由受权所具有的奖惩权。

值得注意的是，今天拥有职位权力并不意味着你明天还拥有这种权力。那些比你职位高的人不仅能赋予你这种权力，也能剥夺你的这种权力。这并不是说你不能左右你得到多少权力。事实上，你和上司之间的信任程度会决定他们对你的授权程度。权力是你一天一天争取来的。

能形成职位权力的一些重要来源包括：

强制权——其存在的基础是被领导者的恐惧。员工会服从有强制权的领导者，因为他们认为如果工作出现失误，就会得到惩罚，如训斥、被安排做不喜欢的工作或者被免职。

关联权——当被领导者认为领导者与组织或组织外的某个重要人物有关系时，就会形成关联权。一位具有关联权的领导者能使被领导者顺从他们的指示。因为被领导者认为领导者与高层之间的关系能给自己带来好处，或能免除因工作失误可能受到的处罚。

奖赏权——当被领导者认识到领导者有权对他们做出奖励时，就形成了奖赏权。具有奖赏权的领导者能得到被领导者的顺从，因为被领导者相信服从领导会得到奖励、提升或受到重视。

法定权——当被领导者认为领导者本身的地位与头衔使他有资格做决定时，就形成了法定权。有法定权的领导会得到他人服务或合作，因为他们认为领导者的地位与头衔赋予了领导者做出决策的权力。

个人权力是指领导者从自己试图影响的人那里获得的顺从和信任的程度。个人权力是领导者和被领导者之间的一种凝聚力和承诺。个人权力还与被领导者对自己目标的看法有关，即他的目标是与领导者的目标相同、近似，还是依赖领导目标的完成。

职位权力来自于组织的高层，而个人权力来自于被领导者服从领导者的意愿。个人权力并不是领导者与生俱来的，它是领导者从被领导者那里争取来的；领导者自己并没有领袖气质，而是被领导者赋予他们的。1972年，尼克松以压倒性票数再次当选为美国总统。但仅在数月之后，他就失去了人们对他的拥戴。所以个人权力不是存在于领导者之中，而是来自于领导者试图影响的那些人。

能形成个人权力的一些重要来源包括：

关照权——建立在被领导者觉得与领导者交往有吸引力的基础上。如果领导者善于倾听，能注意到别人的需求而且有良好的沟通技能，就会形成关照权。具有关照权的领导者能够成功地影响他人，因为这些人希望能够和他保持良好的关系。

信息权——如果被领导者认为领导者拥有或能够得到他们认为有价值的信息时，就形成了领导者的信息权。有信息权的领导者也能影响被领导者的行为，因为被领导者需要这些资讯，或是希望自己“消息灵通”。

专家权——建立在领导者所拥有的知识、技巧和专门技能的基础上。只有当被领导者

认为领导者的专长是满足他们个人目标的必要条件时，拥有专家权的领导者才能影响他人。

什么是最佳权力基础

职位权力和个人权力哪一种更好？人们对此已争论了近 500 年。在 16 世纪初，尼古拉·马基雅维利(Niccolo Machiavelli)在他的著作《君王论》(The Prince)中提出了这个问题，王子问马基雅维利，作为一个领袖，是应该被民众惧怕呢，还是应该被爱戴？他的回答是领袖最好同时拥有这两种权力。

有效的领导者不会只依赖某一种权力，他们会建立并维持这种权力。他们不会不好意思使用职位权力；同时，他们也会树立自己的个人权力。

交互影响系统

尽管职位权力和个人权力形成的原因不同且拥有各自的特点，但你要记住，最重要的是，两者形成了一个相互影响的系统。这两种权力基础是直接相互作用的。

当高层人士注意到一位领导者获得被领导者的钦佩和尊敬时，很可能会赋予这位领导者更多的权力和责任。同时，当被领导者注意到他们的领导者能够得到组织中高层人士的信任，并且拥有更多的奖惩权时，他们会给予领导者更多的个人权力。被领导者是否愿意服从领导者，在很大程度上取决于他们对领导者行使奖惩权能力的看法。同样，高层人士对领导者的授权程度也取决于领导者从被领导者所争取到的个人权力。有效的领导者在获取个人权力的同时，又能树立自己的职位权力，从而使他们的影响潜力达到最大。

对权力的认识

在理解权力问题时，有一个关键词是“认知”。领导者拥有多少权力并不重要，重要的是被领导者“认为”领导者愿意并能够使用多少权力去引发他们的行为。真理和现实本身并不会引发人们的行为，所有的行为都是由我们对现实的看法和分析引起的。你上次和伴侣吵架是因为什么？你们所争执的问题是否真的存在并不重要，无论如何，你们还是吵了一架。

显示出你的权力

就权力而言，人们不仅关心你是否拥有它们，更关心你是否愿意并使用它们。由于权力是人们的一种认知，所以你必须显示出你的权力。仅拥有权力还不够，你要让人们知道你愿意使用它。你不能将自己的锋芒藏起来。存在数据库里的信息是没有什么价值的，只有当你把它拿给最终用户，并使他们能够接受和理解的时候，信息才会有价值。这很简单，如果你不吹奏自己的圆号的话，别人可能以为那不过是个痰盂！有些领导者有足够的权力，但却不愿意使用它。

请看看这个例子：

一位父亲在认真地看儿子的成绩单，当他看到所有的成绩都是“D”时，他感到自己的心跳加速。想到这个不争气的儿子可能会让整个家庭蒙羞，他极其气愤。他把儿子叫过来对他说：“戴维，你不能再这样下去了。我对你的成绩忍无可忍。如果你的学习成绩还不能提高的话，我非把你打趴下不可。”

六星期后，戴维又带回来了一张满是“D”的成绩单，这次“D”是用红墨水写的，边上还打上感叹号。父亲说道：“戴维，过来，你真的气死我了，现在你没有别的选择了。好好读书，否则我真的会把你打趴下。”

下次的成绩单依然是满堂红。此外，老师还写了几行字，说戴维上课不专心。戴维的父亲被气得满脸通红，他紧攥着啤酒罐大声叫道：“戴维，这是你最后的机会，这次你可真的把我惹火了。”

通过这些事，戴维认识到了什么呢？他知道父亲能够处罚他，但不会真的去使用这个权力！由于他的父亲不愿采取惩罚措施，戴维知道他要做的就是乖乖地听他爸爸训斥六分钟，然后在随后的六周里就可以逍遥了。

所以，权力是种看法问题。如果你不去用它，你就会失去它。

权力和领导风格

情境领导者必须理解权力和领导风格的应用之间的关系。一位领导者如果形成特定风格的权力基础,即使他所使用的领导风格是适合的,也不一定能产生预期的成效。总的来说,当领导准备度水平较低的人时,职位权力将是主要的影响力来源;而领导准备度水平较高时,个人权力往往是主要的影响力来源。

举例而言,如果你想让那些缺乏能力和工作意愿的被领导者顺从你的话,如果你不行使奖惩权,你就很难取得成功。无论你所采用的“告知”方法有多恰当,都会被他们当成耳边风。另一个例子是用高关系行为影响被领导者的情况。这时如果你没有建立起关照权,这种行为可能会被视为一种惩罚,而不是奖赏。建立良好的人际关系就像是在银行存款,如果你事先没有建立起关照权,那你就不能在需要时提取它。情境领导者必须不断地发展和使用自己的职位权力和个人权力。

结束语

罗杰斯:当我考虑权力问题的时候,我不仅要培养能力并持续建立友好的关系,而且还要在适当的时候给予奖赏并解决存在的问题。如果我能做到这些,我就可以更有效地完成我们部门的工作并更有效地培训和发展员工。

总经理:即使不接管培训部门的工作,你手头上的事也已经够多了,不是吗?

《情境领导者》扫描版---第7章 解决绩效问题

2011-06-19 18:48 来源:未知 来搞者:admin 浏览量: 172 次

《情境领导者》图书扫描版:第五章 承担领导责任

Solving Performance problems

作者:(美)保罗·赫塞博士

Dr. Paul Hersey 麦肯特企业顾问有限公司 / 译

故 事

总经理:“并非如此”是什么意思?

罗杰斯:一旦我能够使人们独立完成工作并有良好的工作业绩,而且他们能保持这个状况,那就很了不起了。

总经理:这也会使你的工作变得更容易,对吧?

罗杰斯:的确会使我的工作变得容易些。但我想,如果某个人不再按过去的方式去工作时,我就得把精力放在改变这种情况上。

总经理:哦,老实说,我可不喜欢处罚别人。

罗杰斯:我想我也不喜欢。但是话说回来,如果能够针对绩效水平而改变领导风格,就能更有效地解决问题。

总经理:是呀,正如当人们学习时,你要改变;当人们退步时,你也要改变。

罗杰斯:的确是这样。你不能呆呆地等着,希望问题消失。要知道,它们是不会消失的!

总经理:有时候,处罚员工的确是一件令人不快的事。

罗杰斯:泰勒喜欢用“正面约束”这个词。

总经理:这有什么区别吗?

罗杰斯：正面约束是说，你试着在一段时间内去纠正某人的表现，但不会令他生气或产生防范心理。你的目的是要改变他的表现，并使他有成长的机会，而不是痛斥他一顿。

总经理：这可不是件容易的事。

罗杰斯：当然不容易。但如果你能够迅速找到问题并指出症结所在，那会很有帮助的。

总经理：问题是我常常会忍不住发脾气。

罗杰斯：泰勒曾说过，当出现问题的时候，最重要的是要让人们注意到问题；大嚷大叫只会让他们产生敌对情绪，结果是大家不欢而散。

总经理：我以前就干过这种事。罗杰斯：我也是。但现在我知道了，把注意力放在具体的绩效问题上就能正确地看待问题。

背景

人们会由于种种原因，导致绩效水平下滑。领导者面临的最困难的挑战之一就是解决绩效问题。这是因为“约束”常常被看作是一种消极的解决方式。然而，约束这个词是由“门徒”的意思演变来的，而门徒是学习者的意思。

不幸的是，在我们的文化中，很多人都把约束解释成一种处罚。“正面约束”的本质是解决问题，这使它不同于处罚。同样，“正面约束”是一个学习的过程，它为被领导者提供成长的机会。当人们的准备度水平开始下降时，情境领导者将会采用正面约束。

研究绩效下滑的原因

造成准备度水平下降的原因很多：下属可能和老板有矛盾，可能和同事有矛盾，或者感到压抑、厌倦，以及其他与工作有关或无关的问题。这些只是引起员工绩效下降的负面因素中的一部分。让我们一起来看看一个关于绩效问题的例子。

一位工程师被任命从事一项工作，他富有热情和责任感而且在这项工作上表现优异。对这位工程师而言，晚上和周末还留在办公室里是件很正常的事情。工程师的老板能够在对他授权之后就可以把时间用于高回报率的活动中。然而，工程师的家庭生活却并不美满。他的妻子认为长时间的工作和繁重的工作负担意味着工程师不再顾及他们之间的关系。结果，他们分开了。工程师感到震惊，家庭问题现在成了的困扰，工作绩效开始下降。随着工程师对自己生活核心问题的焦虑不断加剧，他的工作现不断下降。老板以前使用的授权风格现在不适合了。领导者现在需要采用参与式领导风格来解决这位员工的绩效问题。

情境领导者意识到：当绩效水平下降时，他们要相应地调整自己的领导风格。他们不忽视绩效问题，而是努力解决问题，使情况得以转变。即使采用授权的作法是合适的，他也会时刻关注工作的成果，以便及时了解绩效的变化。

正确地对待员工

当员工绩效下降时，最正确的解决方法是采取与他们目前的准备度水平相符的领导风格。领导者要按照他们现在的绩效表现来对待他们，而不是按他们以往的绩效水平或潜力来对待他们。

及时

领导者要及时地解决问题。越早地介入，越能更有效地阻止绩效下滑。领导者拖延的时间越长，在解决问题时就需要更多地采用指令性的行为。因而，这种做法会使被领导者变得紧张、沮丧或不满。即使采用指令性的方法是适当的，他也会导致被领导者试图逃脱领导者的管理或将领导者挤走。

举个例子，父母希望孩子能够保持房间的整洁。在过去的几个月里，孩子一直能做到这一点。但最近一段时间，当父母走进这孩子的房间时，却发现里面一团糟。他们开始抱

怨孩子的表现变差了，但他们没有就此与孩子进入交谈。最后，他们终于忍无可忍。房间太乱了。他们恨不得现在就惩罚孩子。孩子被痛斥一顿后，可能觉得莫名其妙，并开始怨恨父母，不是认识到保持房间整洁的重要性。

如果这对父母早一些开始解决这个问题，也许采取参与的方法就足以解决问题。现在却需要用高压政策并使孩子产生抵触情绪。当领导者采用惩罚性的方法去解决问题时，常常会犯这种错误。起初他们采取是回避的态度，就像鸵鸟把头藏在沙子里一样，希望问题会自己消失。当他们发现事实并如此之后，他们就变得很愤怒，并且对下属采用高压政策。这是最普遍的一种领导模式，S4 一下转变为 S1，这种情况就叫做：“从不闻不问，到事必躬亲。”

只有按照被领导者目前的表现及时地采取当的措施，领导者才能主动地解决问题，而是被动的回应新的危机。

改变情绪

领导者在人员开发时的情绪水平和约束员工时的情绪水平有所不同。当对人们进行开发时，你是试图提高被领导者现有的能力。因此，在人员开发时，领导者应该保持较低的情绪水平。人们常常误解情境领导。因为他们认为“告知式领导风格”是提高声音，大声叫嚷或批评员工。实际上，在采用 S1 这种领导风格时，领导者可以用一种柔和以及关心人的方式提供完成工作所需的说明并给予一定指导。对那些正在提高自己的员工，领导者不应该对他们大声叫嚷或情绪高亢，这往往可能导致员工不愿意冒险并且不再学习更多的东西。

然而，当被领导者不发挥他们现有的能力时，正确的做法是积极地约束他们。这时领导以将自己的情绪提高到适当的水平。你要求领导者知道他们以及他们的业绩对你意味什么，这将有助于让被领导者集中精力，并让他们知道你注意并关心绩效问题；这也将有避免使用不适当的行为，从而引起员工的改变。

将精力集中绩效问题上

在使用约束手段时，需要考虑的另一个问题：不要进行人身攻击，要把注意力放在绩效上。如果你对员工进行人身攻击，员工会被激怒，将来与此人一起工作并取得成功的可能大大降低。当一位经理开始采取约束手段他常常会这样说：“我上周已经告诉过你难道你没长脑子吗？你这个笨蛋！”这的确提高了被领导者的情绪水平，但不能让他们把注意力放到绩效上。如果问题的焦点是工作绩效，而不是个性问题，领导者和他的被领导者就可以对此进行讨论，并使问题得到解决。

要明确.....要做准备工作

对绩效问题必须有清楚而准确的了解，这一点很重要。在采用约束手段时，不能一概而论。很多经理在采用约束手段时可以把各方面的工作都做得很好，他们按员工目前的状态来对待他们；能很好地把握时间，保持适度的情绪水平，并且关注绩效问题。然而，他们解决问题时却是这样的：“看，你目前的工作业绩不佳，但我们都知道你能做好这些事，现在让我们一起回到正确的轨道上。”当被领导者弄不清怎么回事时，经理会感到纳闷或生气。

这种一概而论的方式无法解决问题。在解决问题之前，你要事先进行准备并收集有助于解决问题的细节。在进行了这样的准备工作之，解决问题的情境可能会是这样的：“生产率降了 14.5%”，“废料率上升了 6.5%”或是项目已经晚了五天了，可其他三个部门等着我们去帮他们找配件呢”。由于针对了具体的情，领导者和被领导者就能一起解决问题。

私下解决问题

最后一个需要注意的问题是，在采用约束手段时，必须私下进行。公开进行表扬，私下的问题，可作为行动的指南。如果你当着其人的面谈论某个员工的问题，可能会使人们注意力集中在“被人议论”这件事上，而不集中在如何解决问题上。私下讨论问题往往使你更容易表述你的观点，且使他人将注意力放在解决问题上。

积极约束的目的是解决问题，给当事人一个积极改正的机会，而不是让他有一次被惩罚的经历。重要的是要做到以下几点：

- 按人们目前的表现状况来对待他们
- 及时介入
- 采用适当的情绪
- 关注绩效，而不要进行人身攻击
- 要具体，要做准备工作
- 私下解决问题

当情境领导者需要采取约束手段时，如果将以上几点记在心间，这种约束手段就不会被视为一种破坏性的介入行为，而是被视为一种帮助性的关系。

结束语

罗杰斯：我期盼这个新职位，而且我觉得自己已经做好了准备。回头看看，

在过去的六个月里，泰勒给了我一个机会，让我管理部门中的很多事情。我知道，我会根据我将面临的各種情境来调整自己的领导风格。我为这个机会而欣喜，同时我想我已经有了一个很好的榜样。总经理：和你一起进行这一番讨论是值得的。我期待着能和你一起工作。

今天，我来的目的是为你的部门提供明确的工作目标。但经过谈话之后，让我来“调整一下我的“领导风格”，你觉得对于下一个季度来说，合理的目标是什么呢？

结 论

谁是情境领导者？

- 大型保险公司的销售经理
- 煤矿开采公司的夜班监督者
- 一家高科技公司管理某一部门的工商管理硕士
- 一位小学教师•一家石油精炼厂的厂长
- 三个孩子的家长

凡是能够认识到影响他人行为是一个过程

不是一件孤立事件的人都是情境领导者。这过程引起了以下两种活动：

一、根据领导者想达到的业绩对被领导者的绩效进行评估，并提供量的指导与支持行为。情境领导者关心的是

二、结果，以及使各方取得成功的行动。控制论产生了“权变理论”。这一理论指在任何系统中，当其他一切条件都相等时，做出最多的适当反应的人，将控制住这一系作为一个情境领导者，你需要做好两种准识别你要影响的人的准备度水平；有能力调整你的行为，以协助他人成功。

你能够成为一个情境领导者.....

.....这是你的选择

大结局

总经理：我得走了，得去开一个会。在今天下午早些时候我们再碰个面，好不好？我真的觉得从这次谈话中我受益很多。

罗杰斯：我也希望如此。但是不是可以安排在明天早上呢？我和我丈夫要与泰勒夫妇一起用餐，我很想知道他在新岗位上的第一天是怎么过的。

总经理：没问题，苏珊，我们可以以后再聊.....我对你很有信心，而且我知道这个部门有了一个好的领导者。

情境领导在中国

1969年，情境领导。创始人、世界知名行为科学家保罗·赫塞(Paul Hersey)博士出版经这作《管理的组织行为》(Management of Organizational Behavior)，全面阐述情境领导。模式，领导的古老话题提供了新的解决思路，受到了的大力关注。1975年，保罗·赫塞博士创建领导力研究中心(CLS)，并正式注册情境领导(Situational Leadership)这一商标。时至今日全球已有125个国家的1,000多万经理人接受这一培训并在应用此模式，情境领导。也已经全球职业经理人的成功之选。2002年3月，在麦肯特公司的盛邀下，情境领导。创始人保罗·赫塞博士、领导力研究中心(CLS)首席执行官罗纳德·坎贝尔一行首次中国，在北京、深圳、上海三地各举办了为期二天的“情境领导。——核心”高级经理人研修班；随后，应企业需求，保罗·赫塞博士亲自培训认证的中讲师又在北京、上海、深圳、武汉等地开办多场“中文情境领导”高级研修班，为TCL、海信、金地集团、搜狐、新浪及天士力药等知名公司主持“情境领导”内训，在中国经理人中掀起了一场“学习、分享并应用情境领导”的领导技能创新高潮。