

# 强将再彪悍 也要让别人有路可走

职场沙龙·到场嘉宾

资深人力资源咨询顾问 翟静  
创越管理咨询公司 首席咨询顾问 马介强  
民生保险天津分公司 管理店长 李伟  
天津物产国际 采销业务主管 陈明昕  
澜德斯规划设计公司 总经理 刘威  
天津征信信息技术公司 总经理 刘峰  
Texas BBQ 创始人 赖梦尘  
中轩猎头 总经理 罗直

俗话说“强将手下无弱兵”，然而在职场中有时却恰恰相反，越是强势、越有能力、越能干的领导者，他们的下属往往并不是那么优秀，甚至难出精英，遇到问题还需要上司来做善后处理。

## 什么事都自己来 底下人没事干

“我觉得这取决于两个方面。”陈明昕首先发表了观点，一个是强将太强，有的太强势，有的太能干，还有的又强势又有能力，让手下的兵完全没有施展的空间，显得很弱；还有一个是管理者没有选择一个合适的员工放在合适的位置上，从而导致员工好像也很弱，也许换个位置他可以发挥得很好。

“也有管理者性格方面的原因，”罗直说他的朋友曾在一家公司工作，“他的上司就是个很强势的人，什么事都自己来，底下人反而没事干，也没有充分的机会去锻炼。”

赖梦尘也同意罗直的观点：“有的人就是控制欲很强，有强迫心理，他可能也不愿意管那么多事，可一有事情发生，他就会情

不自禁去管。也有人过于追求完美，对员工苛责，员工就会很怕犯错误，一来二去自然不敢表现。还有的人疑心重，不相信下面人，不敢放手，因为担心下面人会欺骗他。”

“也有的情况是将不愿意带手下的兵，”刘峰接着说，“有人会担心下属功高盖主，或者担心培养出的下属将来会成为自己的竞争对手。”

除了管理者本身的问题，马介强认为，从企业的角度来看，是缺乏相应的管理机制。“如果将员工做到什么程度叫好，做好之后有什么收益、什么奖励，做得不好怎么办，建立出一整套体系，很多事会很轻松。很多亲力亲为的管理者就因为缺乏这样的机制，没有放权，才导致手下弱兵很多。”

## 做“教练型”管理者 让员工跟上步伐

“其实对现在的年轻人来说，他们还愿意去做事，想表现的，但就是不知道该怎么做，所以作为管理者要给他们更多机会，引导他们。可能某个特定阶段，需要领导者冲锋陷阵，但当机制建立起来，员工培养起来后，管理者就应该往后退了。”刘威说。

“我做管理者的时候，常会不放手。我要求高，不放心交给别人做，”翟静举了一个自己的例子，“比如说公司出差，我可能会把所有员工的护照身份证都收到我手里来，然后由我来安排。带人数不多的团队时，我都会亲力亲为，团队里的人也觉得翟总很好，面面俱到，很细致。可是后来团队带大了之后，我就觉得特别累，开始出现心理失衡。怎么我要做那么多事？为什么下面人都提不上来？后来我反省自己，与其

我去要求别人，不如把我的想法教给大家，告诉他们工作的原理，怎么想，怎么做。经过几次培训之后，我发现我的团队步伐慢慢跟上了，比我做得更好的人也显现出来了，也带出了几个得力的下属。”

马介强也同意翟静的观点：“要做‘教练型’的管理者，而不只是告诉员工要什么结果，多培养指导，以激励为主，发挥他们的主动性和创造性。”

“给员工机会就意味着要付出成本，有的管理者不愿意‘交学费’，事实上从长远来看，应该适当给员工犯错的机会，让他们在‘错误’中快速成长。”罗直补充道。

罗直的观点得到了刘峰的认同：“面对这样的上司，下属们自然会产生凝聚力和感恩的心态，愿意追随这样的领导，如果太计较一时的成本得失，自然留不住人才。”



## 有时上司越强 下属成长越快

“我以前的上司就是个很强势，同时又很有能力的人。”翟静说，有一次，上司安排她写一份报告，等到交报告的时候，上司不满意。“但她并不是告诉我哪里有问题，该如何修正，而是指责我说‘这是人写的东西吗？简直浪费我时间’，然后直接把报告扔到我脸上。”翟静说，她当时因为气不过，直接跟上司顶撞起来，谁也不服谁。可是吵归吵，报告还要重写。翟静说她冷静下来后，参考上司以前写的报告，发现自己确实在条理和逻辑性上有所欠缺，修正之后又拿给上司看。“这一次她只说了一句，放那吧。十分钟之后，连标点符号都给我改好了。这个时候真是让我特别羞愧。”

“上司也不是完人，不可能面面俱到，也需要成长。下次再遇到类似的情况，我会先忍住，判断是不是自己的问题，不明白

的就跟上司沟通。后来我那个上司遇到更好的跳槽机会，就把我一起带走了，她觉得我是个能低头虚心学习、有毅力的员工。”翟静说，“当时跟她争吵的时候我觉得很受侮辱，可现在回想起来，反而很感谢她。”

“越强的管理者，下属成长的速度越快。跟着那样的上司，你可能开始会觉得有些吃不消，但其实反而能让你成长更快，无论是专业上还是态度上，都能学到很多。”李伟说，“要尊重他，有诚恳的学习态度。即便你觉得上司在某些方面，比如专业上不如你，你可以去暗示他，引导他，让他成长，这对你们双方都有好处。”

“当然，如果你对上司的行为方式始终不理解、不认可，或是觉得自己没有表现空间的话，那么可以选择离开，寻找更好的平台。”罗直说。（新报）

# 怀疑被“出卖”她在公司处处提防人

小张原本在一家私企做企宣，半年前跳槽到现在的广告公司。可是，自从跳槽后她发现，自己很难与同事融洽相处。“不是现在的同事难接近，而是我一直都有上一家公司的阴影，时时刻刻都要防着别人，生怕别人做出什么对自己不利的事。”小张困惑地说。

小张在职场打拼已有三年时间，其间有过失败，也有过煎熬，但她都一一克服了，可如今的状态，小张怎么也转变不了，她发现自己再也没有以前那么乐观了，对周围的同事总是不由自主地提防着。

原来，小张在上家公司表现出色，本来备受老总的赏识。可就在去年，小张所在的公司与其他公司竞争客户，而小张做的策划非常吸引客户。

高兴之余，小张与公司两位女同事一起出去吃饭，并在吃饭时不小心把策划的主要创意说了出来。不知是无心还是有意，两位同事在跟公司其他人聊天时谈到了小张的策划，被恰巧经过的经理听到了。经理十分生气，把小张叫到办公室严

厉指责，说现在客户还没最后敲定，一旦竞争对手知道了本公司的创意，很可能会飞单，并强调小张的行为会给公司造成严重损失。

从那以后，经理虽然没再提起过这件事，但每次布置任务时都会反复提醒小张要注意保密。

小张听后，心里很不是滋味。“这么多同事开会，他只反复提醒我一个人，我觉得经理对我已经失去了原有的信任。”

不但如此，在与同事说话时，小张也是小心翼翼，不敢再发表自己的观点，生怕自己说错了什么传到别人耳朵里造成误会，或者说漏嘴什么事情又招来上司的批评。就这样，在重重压力下小张辞职了，来到了现在这家公司。

然而，到了新公司后，曾经的阴影仍然挥之不去，和新同事相处时总像隔了层东西一样，感觉怪怪的，整天郁闷着，别人和她聊天，她也充满了敌意。半年多以来，小张的情绪越来越低落，人也变得有些自闭了。

## 职场咖啡间



心理咨询师赵励君回复：

像小张一样的职场人并不少见，他们有一种过度防卫的心理反应，这种反应影响到了他们的情绪和行为。小张之前的上司反复、多次告诫小张要保密，这使得小张出现了负性心理反应，同时，不管出于有意还是无心，把话传播出去的两位女同事也令小张后来形成了更加严重的负面印记和负性认知。随着上述外界因素影响加深，小张后来渐渐出现人际隔膜、过度防卫等综合现象，因此，造成这种局面的主要原因还是来自小张自己的内心。一个人对外的自我防卫程度，与这个人的自信程度有关。当一个人内在自我评价较低时，这个人会不由自主地渐渐拉大与别人的距离与隔阂，加厚面对别人时

的“铠甲”，久而久之形成过度的自我防卫。

身在职场，要面对各种各样的事情，被别人出卖、不信任的事情总会存在，如果一遇到这样的问题就变得敏感猜忌、无法与他人相处，甚至产生极端的防卫心理，那只能说明这个人不成熟、抗压能力差，甚至给人以脆弱的印象。以这样的心态面对职场，往往会让上司觉得此人心理承受能力差，不能委以重任，久而久之就会影响到自己的发展前途以及人际关系。

因此，当工作中遇到被出卖、被误会甚至缺乏被信任的局面时，首先要正确认识自己，承认自己优点的同时接纳自己的不足，在感受到“攻击威胁”时，有意识提醒自己“并不是所有人都存心要害我”。同时要完成好自己的本职工作，避免犯同样的错误，保持良好心态，用实际行动转变别人对自己的看法，同时也能减轻一些自己习惯性的过度心理反应。

（每日）