



心态之惑

——领导力的三点发现

文 / 张肇麟

（一）领导与心态

就在不久以前,我还不认为“心态”是一个值得管理者关注的可以独立存在的问题。我工作大部分时间是作为CEO或者作为教练与企业一把手交流,并为其提供反馈辅导。但最近对一些变革中的企业中层经理的深入辅导使我受到了震撼并发现:心态并不仅仅是态度或者简单的情绪现象,它是一个边界清晰、内核稳定的文化逻辑范畴。

领导者为了实现对一个由众多个体组成的组织的有效领导,他必须借助于像“使命”、“价值观”等思想工具来降低不同人文思想可能引起的复杂性从而实现对盈利组织效能与行为效率的聚焦,并试图通过使企业行为与一个高尚理想的联系来为我们日常的行为找到伟大的价值和道德意义进而激发人们的潜能。高明的领袖甚至把由此带来的对企业长远发展的补益只当成自然的结果,而淡化此举的策略意义。这是由独善其身到兼济天下的努力。但是,真正领导力的实现并非如此简单。我们通常所讲的“指明方向”、“激励他人”、

“赋予能力”,如果仅仅限于领导者施加行为影响的层面,那么这些行为也只能属于管理的范畴。把行为、思想工具当成施加统治的领导力,未免太过机械和简单化了。领导的本质在于:他的力量无形然而有深入对方内心的魅力,这种影响可以直接传递到下属的行为并使之可以发生某种期望的改变。因此,领导者的行为之专注“如烹小鲜”,然而他的注意力或者领导力的价值观却关注于对方的心性。

所谓“推力”、“拉力”都是一些来自西方关于基层经理人有效管理行动特征的形象描述。领导力与管理力之间有着巨大的不同然而却没有十分清晰的界限。领导力中的感化因子有着一般管理者无法体味的艺术色彩,这可能来自沧桑阅历积淀下来的感悟,也可能来自天性中丰富的感受力,也可能来自由训练而获得的同理心。自古以来,“仁”的能力界定了古代君王的“霸道”与“王道”的境界。

下属每一个体的内心都是一独立的世界。单纯的需求层次理论无法解释现实中复杂的人际现象和平静表面下激荡着的内心冲突。人就其社会本质来讲乃是一种组

合关系,在每一维度上的相对意义比其绝对数量关系更为基础。人们在绝对意义上努力创造组织和群体利益的同时,也在彼此的相互关系中小心地保持着自我的独立、自尊和价值。这两种力量的平衡既是文化的存在形式,也是自我意向成熟的标尺,同时还受制于个体对自身处境的感觉、组织意义及其其他成员态度、彼此相互关系的认知和判断。

心态就是个体在处理上述关系时,表现出来的动态的价值和行为取向。优秀的文化倡导者在价值观、组织使命和远景下拉动着群体成员对高尚目标的憧憬,并由此升起每日重复的甚至乏味的工作与伟大之间的联系。但同时他还必须具备强有力的领导艺术和以身作则的牺牲精神去塑造、维护,有时甚至保护下属的内心体验。

处于高度授权状态(积极心态)的个体在企业组织关系中需要寻求安全和归属感,而这种归属感的建立需要对组织的价值观、使命的高度认同,更重要的影响来自发生在自身以及身边的事件中所获得的直接体验。这些体验不仅需要能够证实被“认同了的”思想的确存在于组织的各

项过程当中,而且能够找到在主导思想下采取行动的个人主导地位。

从较为广义的立场上,我们说组织的文化就是组织的心态是不为过的。现实与理想的矛盾、体验与“预期的需要”之间的反差、归属愿望与被操纵的感受之间的冲突都会激起成员情绪化或者策略性反应,而这背后动机的机制就属于典型的心态驱动。这种分析揭示了心态形成的力源,然而个体与生俱来的某些先天个性因素也在心态形成方面发挥了很大影响。当这些反应模式在个体的“立体经验”(生活与工作的不同侧面)中得到不断重复、强化后就可能出现相对固定的思维与行为模式,这时文化与心态之间的界限开始模糊了。偏见与狭隘的思维模式变得异常顽固,逐渐演化成思维定式。有些个体表现出异常敏感和情绪化,有些表现为世故、玩世不恭,还有些人表现为报复与自我保护心理极强,更有些人深深沉浸在“受害者心理”之中。

消极心态的消极影响是惊人的。心态的起源来自它的“反应性”、“情绪化”本质,由此发展出来的认知模式、行为模式都必然带有强烈的主观色彩,由于自我保护的需要、对失衡心理的补偿性需求,他必须对周边环境、对世界、对人际关系作出许多缺乏客观基础的假设。当这些假设遭到质疑时,消极心态者显示了绝对保守和任性的特点。此刻,他们的思维离现实渐行渐远。

(二) 心态与领导

领导消极心态的下属加入到变革的队伍中来是一项艰巨的挑战!

领导力存在的明证是:被领导者接受领导者施加的影响是高度自愿的,他按照领导者指明的方向行动时是充满热情的,他一定是作为行动的主体创造性地把握进程。这里,也同时为脆弱的领导者布下了陷阱,为了达成表面或者浅层的认同,有些领导者与下属之间展开了博弈。追求一致的诱惑是:可以降低冲突的风险,同时也更容易获得下属的一些支持、参与承诺。但是,这种策略交易很容易把企业行



为卷入政治游戏的漩涡,所获的支持也是零碎的、不稳定的,因为支撑消极心态的毕竟是高度个人主义的立场。

原则、公道与真理是企业组织内部发生情感、利益博弈的牺牲品,这个过程动摇了组织内部最为珍贵的价值:信任。博弈的双方达成协作的同时默认了互疑的正当性,并且整个组织都洞观了交易的全过程。失去了原则纽带,组织立即瓦解为不同个体或派别的利益堡垒,正常的沟通更像是一种艰难的谈判,辩论、诋毁、谣言都可能成为获取利益的工具。

在研究中我发现在这个话题下,强有力的领导者面对下属复杂心态的难题,显示了三点绝学:决不拿原则作交易;度心有术;少许权谋。

大领导者的第一个特点就是他能够在组织中重建人们对原则的崇敬和信仰。原则是简单、明晰和不容置疑的公理,原则不可能成为交易的对象,确认利益之前,是非必须分明。消极心态经常表现为对原则的歪曲、对领导层能力与公平的质疑、就局部一致的观念和利益结帮、拒绝责任、以借口代替行动,但从来没人敢公然对抗原则。明智的领导者只要掌握原则在手、以身作则,他就不可战胜。“与道偕行,道大人大”。大领导者重行并以“无言明道”、“重道以信”。他以身作则不惜用毕生精力传播、树立、捍卫代表组织与人类意义的伟大价值。这是一个承诺将永续存在的集体,这里灵魂可以净化和安宁。

大领导者度心有术。有领导力的人不辩论。在此,领导力表现为对消极行为的

深度破解能力,大领导者能够从心态现象的情绪化、反应性特征发现解铃线索。通过对引发消极反应的前置因素的否定或解释说明找到对话的共同兴趣从而实现领导;大领导者还能够通过展示更高远的利益和境界来化解区区小利引发的困惑;大领导者还能有效地通过表示期望、尊重来传递、保护下属尊严的关怀。度心要诀在于:以“不争之德”释积怀之忿力。“仁者爱人”,于是无敌。

少许权谋。对心态无法扭转的中毒甚深者必须清除出组织,这是领导者坚“刚”的一面。总有些人根本不认同组织的基本价值观,也有些不可度之人其人格扭曲甚烈,对组织污染严重,他们必须离开。但这不是惩罚,对离异者此乃“归其所以”,对留下的人则是“还公道于君”,于是大领导者不用伎俩、更不对抗,既不损德也不为组织招致麻烦和混乱。权谋,此处并非是在处理人与人之间关系时运用欺诈、计策、圈套使人就范的邪术。而是指通权达变的智慧;“小人趋利,必以利驱之”,顺道乃为玄德。

大领导者不仅能够动态中平和处理组织成员的复杂心态给工作带来的困扰,更给我启发的是:大领导者的行为特征总是能够自然而成功地塑造着积极的组织心态。

犹如阳光之避霉化,榜样是组织积极心态之母!大领导者——国之需也!

本文作者为中欧EMBA97级学员、上海汉彬洲企业管理咨询公司总经理