

从现代领导力柔性趋势看领导力的开发

杨素清

(中国人民解放军陆军特种作战学院, 广西 桂林 541001)

摘要:当代社会,随着现代管理柔性趋势的发展,柔性领导力的重要性日益凸显。柔性领导力是领导者凭借个人的综合素质对下属产生的影响力,是保持组织可持续发展的内生动力。柔性领导力的开发呈现多元化特点,主要包括凸显个人特质、共筑核心团队和塑造和谐环境三个方面。本文对现代领导力中的柔性趋势及领导力开发的相关问题进行了研究。

关键词:领导力;影响力;柔性管理;领导力开发

中图分类号:C933

文献标识码:A

文章编号:1004-7344(2022)31-0028-03

0 引言

随着知识型社会的发展,下属的主观能动性有了明显的增长,不喜欢过多的约束和强迫。在现代组织中,柔性管理能够说服和团结群众,使下属自愿跟随,在实际操作中逐渐取代硬性管理成为主流。因此,现代管理者更需要通过自身的影响力来获取下属的尊重、信任和敬佩,而非职位的权利来迫使下属服从。

1 柔性领导力开发的重要性

在现代领导力发展的过程中,柔性化趋势逐渐显著。柔性领导力不同于刚性的权利力量,柔性力量是一种合力,包括了制度约束以外的众多开发维度,能够从多角度塑造一个一流管理者形象。柔性领导力要求领导者对自身魅力、感召力、个性化关怀等方面的引起重视,为塑造积极、友善、向上组织文化氛围提供了坚实的基础。

1.1 积极沟通互动,提高管理温度

在领导力发展历程中,单纯使用刚性约束进行管理太冷酷和强制,虽然这种做法能有效制约员工的惰性,但是从员工和组织后续发展的角度看,不利于发展的可持续性提升。因此,柔性管理在组织后续发展中扮演了重要的角色。柔性的领导方式更能激活下属的工作责任感,团队归属感和自我认同感^[1]。通过运用引导、激励、沟通、协调等手段,在互动过程中,领导能设身处地为下属考虑,使下属感觉到被尊重和被理解,这更有利于建立一种信赖关系,传递组织价值观念,能够有效提升下属对于组织有归属感,并愿意为组织贡献力量。

1.2 推动团队建设,着眼长远效能

柔性领导者更加关注团队之间的氛围和文化,更加注重团队建设。他们更加善于鼓励下属,更富有亲和力、推动力和感召力。柔性领导者善于倾听和尊重他人意见,综合考量之后,作出符合组织客观实际的分析判

断^[2]。通过综合多方的建议,就使得领导者做出的决策往往是能够科学、合理的将目标共享、利益共享,系统的整合人力资源、时间资源、空间资源、物质资源、信息资源,确保组织运行有序并实现组织的长远发展。

1.3 实行民主决策,发挥群众力量

采用一种公开透明的管理模式,做到自觉接受群众的监督,是一个有体系现代化的标志。公正公平管理是一个组织风气建设的标杆。实行民主决策,是群众监督组织运作的合理方式,成员提出建设性的意见,贯彻民意,保证了成员的主体地位,约束了领导者,促使他们对下属负责。通过双方相互之间的监督,保证了组织风清气正的作风,有利于长期发展。

2 现代领导力的柔性发展趋势

2.1 加深人性的研究认识

随着社会、法制、经济和教育的不断发展,管理学界对人性假设的研究逐渐深入,逐步突破从经纪人假设、社会人假设、自我实现人假设到复杂人假设的认识理解。从经纪人假设中,学者们认识到了管理人应该通过金钱和报酬来激励员工使之服从,而非单纯通过制定具体制度;社会人假设揭示了应该尽量满足下属的归属感以及对友谊和交往的需要,通过建立相互信任、团结融洽的团体氛围来提高员工工作效率;自我实现人的假设提出,管理应该聚焦创建能让人发挥才智的环境中,让员工承担更多的责任和更富有挑战性的工作;复杂人假设提出管理应该要从人的差异性出发,要了解每个人的差异,在不同的情况下,选择更适合的管理措施,不能一刀切。因此,在领导下属的时候,需要将下属看成是差异性的独立个体,充分的尊重和帮助员工实现阶段性的主要需求,以促进组织内部的和谐氛围。学者们逐步全面系统的人性研究,为领导理论的后继发展提供了非常坚固的基础。

2.2 分析成功领导者的特质

在早期,一些管理学家感受到不同的领导者之间差别显著,基于对天生优秀领导者特质的假设,他们随即开展对领导者的观察和分析。通过结合大量成功领导者的详细调查资料,对领导者的品质进行测量,确定了一个优秀领导者的标准。到了20世纪70年代,社会环境和知识经济的蓬勃发展推动了人们对领导特质的更深入的研究。但由于性格特征内容过于烦琐,同时还要考虑不同的环境变化,在后续的研究中表明,具备某些特质能够提高领导的成功性,但不能保证成功。尽管如此,领导特质理论确定的优秀领导者所具备的特性,如领导者的文化素质、个人品行和自我修养等要素,仍是给现在领导力的构成提供了方向,领导者需要提升自身的领导者素养,以获得更大的影响力。

2.3 解析领导行为对员工的影响

管理学家们在20世纪开始研究领导的风格,探究在不同情景下效果最佳的领导方式。他们依据领导风格对组织成员的影响力研究,将领导风格分为专制型、民主型、放任型这三种。其中,专制型领导者通过权利、地位、制度等因素影响下属;民主型领导者则以自己的能力、个性和心理品质来影响下属;放任型领导者则缺乏影响力。在三者之间,民主型领导风格在组织之中成员拥护度最高,进而促进组织成员提高工作质量。在此基础上,管理学家们提出了一个连续统一的模型,代表着从独裁和民主方式之间的过渡。随后,又增加了一个精神维度,形成了四方图,代表着组织结构维度和体贴关怀维度之间的关系。又以四方图为基础,学者们设计出了包含81个方格的管理方格图,每个方格都代表着一种不同的领导者关心工作和人的程度。学者们通过研究发现:其中9.9的团队管理型领导在实践中能最有效的发挥领导作用,促进员工和组织的发展。由此得出,领导者只有处理好于下属之间的关系,提供下属参与部分决策的权利民主、给予下属个性化的关怀,才能得到更多下属的拥护和支持,形成紧密团结的组织,以此促进组织工作取得更高的效益^[9]。

2.4 考虑情景实行变革领导

管理学家认识到了多样的领导风格,结合对复杂人假设的理解,一致认为影响领导方式不仅与领导者本事特征有关,还应该考虑追随者特质以及客观环境因素。通过分析领导风格和领导情景,着重研究依据情况选择合适的领导方式。实验发现,领导情景的相关因素包括领导者与被领导者关系、任务结构、职位权力。生命周期理论的提出,为研究下属的成熟度与领导者类型之间的关系奠定了基础。20世纪80年代以来,变革型领导成为领导理论研究的重要内容。变革型领导

侧重以领导个人魅力去激励和关怀下属,变革他们的思想和道德价值观使他们能更专注地投身于工作中。此后,随着知识经济的不断发展,行为学家们提出了自我领导和超级领导的领导理论,通过发动下属领导自己,与管理者一同推动组织的发展,实现领导目标。个性化的柔性领导趋势逐步体现。因此,管理者需要根据自己的自身魅力去制定自己的领导方式,为下属排忧解难,提高思想认识,把组织的目标变成下属的共同目标,以推动组织的发展。

3 柔性领导力开发的措施

柔性领导力主要体现在领导者本身、领导者的团队和组织环境三者之间共同塑造形成的管理效能上,能够从更大的程度上让下属追随,依靠双向的交流、巩固和决策推动组织的发展。因此,柔性领导力开发需要从以下三方面入手。

3.1 凸显个人特质

开发柔性领导力首先是领导者自身特有的潜质激发出来,形成有个性的领导力。领导者和被领导者之间要建立相互友善,和谐的关系,形成一种感召力,通过情感的触及,让下属员工愿意为组织发展贡献力量。

3.1.1 确保诚信力

形成感召力的宗旨就是让下属能够跟随领导者。要提高感召力,首先必须确保诚信力。诚信领导力是一种良好的品质,一种职业道德力量,更是一种职场榜样示范。领导的一言一行下属都看在眼里,只有行为经得起考验考量,才能被下属信赖和追随信任。这来源于领导者自身学识、品格、思想道德和能力的开发与提升。因此,领导需要率先以身垂范,言行一致,以高标准、严要求规范提升自身思想道德修养,即使面对强大的压力也不能动摇,始终将集体利益置于自己个人利益之前,给下属树立模范带头榜样。

3.1.2 增强亲和力

亲和力是拉近彼此之间距离的利器。建立信任关系之后,要提高感召力,必须要在增强亲和力上下功夫。增强亲和力的关键在于领导与下属建立融洽的人际交往关系,消除障碍和不和谐的因素,了解下属的难处并给予最大限度的帮助,这样才能够沟通中有效调动下属的工作积极性^[9]。作为领导,要在过程中,展现自己的人格魅力,产生对下属厚实的吸引力,让下属能够心甘情愿的配合,达到相互认同的目标。

3.1.3 提升洞察力

提高感召力,既要确保诚信力和增强亲和力,也少不了关系下属的洞察意识。要提高洞察力,就是要学会读懂下属的外露情绪,包括沟通中的语言、使用的动作、讲话的语调、微小的面部表情等,通过细致的观察

下属流露出来的情绪状态,找准问题症结,对症下药,对自己将采取的行动作出及时的调整。领导者不仅需要指引下属可以做什么、不可以做什么,还需要教授他们怎么做才能获得更好的效果。

3.2 共筑核心团队

柔性领导力是一种强大的向心力,将组织成员的力量凝聚到一起,形成一支尖兵铁骑的队伍。在柔性领导的方式下,领导者更多的发挥着科学引导的作用,通过发挥团队的力量,提高团队的凝聚力。

3.2.1 知人善任

知人善任是提高团队凝聚力的一个重要一环。团队的运转的速度需要通过人员的配备的任用得以实现。任何团队,只有将合适的人放在合适的岗位上,才能最后发挥出它最大的作用。作为一个团队的领导者,必须应当理解工作的责任和掌握每个人的所长。在任用人员组建团队时,必须要考虑下属资历、专长、兴趣等,通过分析人员的个性和能力,实现人岗匹配,让每个人都能借助团队的舞台充分发挥出各自的能力。

3.2.2 才智启迪

凝聚力将组织成员的力量汇聚到一起,形成一支同心协力的队伍。要保重这支队伍有充足持续的动力,能够在发展的道路上越走越远,就有赖于团队的学习能力。因此,领导者必然需要激发团队成员的潜能,充分挖掘组织成员的内生动力,使成员通过不断的学习,不断反思质疑,不断提高能力。这需要管理者能在工作中经常性的激励下属,鼓励创新,激发斗志,提供教育学习机会,理顺员工成长发展路径,让他们能够不断提高自己的能力素质水平。只有将组织成员的潜能充分发挥,才能依靠更大群众的力量促进组织发展创新。

3.2.3 合作精神

提高团队凝聚力,还必须要有意识发展组织成员间的合作精神。从某种意义上说,每个人充分发挥自身的主观能动性也需要大家力往一处使,才能形成更具挑战性的凝聚力,发挥好团队的优势。团队合作中,不可避免会产生间隙、摩擦,这就需要领导者关注团队建设教育,出现问题时及时协调团队成员关系,调和团队氛围。同时,也要善于将冲突化解为共赢,利用冲突来唤醒组织成员适度的危机感和紧迫感,推动组织不断变革发展。

3.3 塑造和谐环境

柔性领导力的有效发挥,还需要依靠良好的环境氛围支持。只有形成一种通力合作,和谐有序,民主平等的工作环境,下属在工作中才能表现出更好的效果。

3.3.1 和谐有序

环境是否和谐是决定领导者能力优劣的首要因

素。和谐有序的环境首先需要对工作的发展规律,人员的任职晋升,环境对工作效率等具体影响员工效率的方面全面把握。把工作责任层层细分,工作任务层层分解,夯实责任链条,打通信息壁垒,形成领导主导、团队协同的局面。同时,瞄准矛盾点精准发力,将被动化为主动,维护组织内部的和谐。在此基础上,通过系统的分析判断,找到这些方面的综合平衡点,构建一个和谐有序的组织发展环境^⑤。

3.3.2 把握时机

把握时机是组织能否长远发展的关键一环。一个优秀的领导者最重要的就是能够把握时机,因为无论准备的多重分,没有机会展现就不会形成影响力,人们通常是通过肉眼可见的效果来进行好坏的判断。构筑一个和谐的氛围需要正确的时机去进行调整、发展、引导、变化。把握时机需要领导者实现健全的信息管理,对重点环节要及时监督反馈,对重点时机要及时掌握,对员工意见要及时反馈,对问题矛盾要及时解决,切实把影响组织和谐氛围的不良因素解决在萌芽阶段。

3.3.3 学习团队

塑造和谐工作环境的最终目的是调动组织成员去创造更多的价值。领导者要主动去培养积极向上,乐观进取的团队,而不是消极、浮躁、冷漠的团队。领导者要容许团队去不断学习新的知识,尝试新的方法,让团队成员体验学习的过程并将学习成果能转化在工作中。在组织中,通过个人自学、互动学习、团队学习等多种形式,扎实开展学习型团队建设活动,健全完善鼓励学习的长效机制,打造一岗多能的人才队伍。通过不断学习,让组织成员培养起自主学习的习惯,而且能让团队成员在相互影响下,更专注于本职工作的钻研发展,努力提高自身,推动组织向上蓬勃发展。

参考文献

- [1] 金建萍.领导力的当代发展及开发路径[J].内蒙古农业大学学报,2009(11):256-258.
- [2] 贺善侃,杨政.从现代领导力的柔性化趋势看女性领导力开发[J].中国浦东干部学院学报,2013(7):61-65.
- [3] 陈晶,鲁欣怡.领导力理论研究的窘境与出路:兼谈领导力六维框架构想[J].管理现代化,2021,41(2):82-86.
- [4] 贺善侃.论柔性领导力开发的内涵与实质[J].领导科学,2013(1):34-36.
- [5] 高福辉.情境领导理论与领导风格实证分析[J].领导科学,2013(4):34-35.

收稿日期:2022-06-06

作者简介:杨素清(1993—),女,汉族,湖南永州人,硕士研究生,助教,主要从事管理学科教学工作。