

领导活动的坐标系：管理方格理论（中）

2011-09-15 14:11:23

武媛 闻华

从身心健康角度看，权威型管理者往往处于高度紧张状态。正常情况下，人总有一定的健康的紧张，但权威型领导人的紧张则达到了病态。他们的惟一消遣，可能是竞争型的网球或高尔夫。对于他们来说，这只不过是工作中竞争的扩展而已。即使有病，他们也往往不愿承认。如果遇到挫折和失败，他们拼争到最后，如果不能扭转局势，容易走向疲劳和消沉，而这种疲劳和消沉带来的是仇恨，不是仇恨别人破坏了自己的事业，就是仇恨自己本身的无能和不够强大。这种人的心理发展到极端，就会产生虐待狂行为。轻微些的，则会萌生不信任和猜忌心理。据医学研究，这种人具有偏头痛和心脏病的高发率。

乡村俱乐部型管理（1，9）。这是一种追求下级拥戴和同情的管理方式。这种领导人对人非常关心，十分重视自己与下属、上司和同僚的关系，但忽视工作的状况。这类领导者往往认为下属的态度和情感是自己进行管理工作的支撑，如果得到下属发自内心的支持，他就是安全的。因此，他会主动去关心下级的需求是否满足，避免将自己的意志强加于人，致力于搞好上下级关系，创造一个友好的温暖的气氛。

乡村俱乐部型管理的本质，是领导人担心遭到抵制。恐惧使他们尽可能对别人表现出默许和顺从。他期望得到他人的感情和认可，却又害怕失去拥戴。直观地看，这种领导人是用“讨好”的方式来增强他人的认可。他们的信念是只要我对别人好，别人就不会伤害我。用中国话来说，就是以“多栽花，少栽刺”为宗旨。冠冕堂皇的理由，是领导者应当维持组织中的融洽气氛并保持高昂的士气，做到人人心情舒畅。他们外表上是笑面弥勒，而内心却充满焦虑。在表象上，他们能够给部属尽可能的支持和帮助，而在实质上，他们把部属看做自己的最重要财富，其目的是要换取部下投桃报李式的追随。所以，这种组织会形成懒散、自由、类似于中国乡村“老碗会”式的氛围。“乡村俱乐部”的名称即由此而来。

这种领导者在下达指令时，往往会采取委婉并鼓励部下的方式，笑容可掬。“我相信你能把这件事干好，我只是给大家跑腿服务。”他们常常对部下标榜：“有事没事都欢迎大家来我这里坐坐，我的门永远是敞开的。”在他们眼里，控制就意味着不信任，心里总是盘算着如何对“众口难调”的部下熬出一锅人人都感到美味的好汤。他们会有意无意地强调“我们是一个融洽的大家庭”，而且还会对员工的家人、亲属表达出足够的关怀。如果这种领导人主持会议，那么，他会等人到齐了再宣布会议开始，哪怕有人迟迟不来，他也有耐心等待下去。这意味着会议的主题已经由工作变成了社交。正因为如此，他们更重视会前的私下沟通和协商。有意思的是，权威型管理者开会总是最先讲话，而乡村俱乐部型管理者开会总是最后发言。这种领导人最担心组织内部发生冲突。所以，他们常常力图制造出组织内的愉快气氛来，不断的闲谈就是增进友谊的有效方式之一。他们特别注意“礼让三先”，总是让别人走在前面。在他们口中，很难听到“你错了”、“我不同意”等否定性词汇。一旦有不同意见，他们一般会保持沉默；必须表态的情况下，他们会模棱两可；实在不能中立时，则会把要否定的意见用“但是”予以适度肯定。当工作业绩下降或出现明显问题时，他们会向大伙儿道歉并表示承担责任，但同时又会强调“下不为例”。即使是真心想解决问题，也会设法掩饰产生问题的原因，大事化小，追求皆大欢喜的效果。如果说，有些权威型领导人靠“骂”，那么，有些乡村俱乐部领导人则靠“骗”。他们对面带难色的部属，往往不是用纪律威胁，而是许诺给他一个自己也把握不大的未来好处。所以，他们不轻易说“不”，但却常常“遗忘”。对于这种领导人，部下可能先是惬意，继而失望，最后则发展为蔑视，有雄心的人会选择离开。在无需努力竞争就能获得高额利润的企业，或者是缺乏竞争压力的垄断性组织，都容易滋生出这种管理方式。

从身心健康角度看，乡村俱乐部型管理者有着向虐待狂发展的潜在趋势，也有可能形成多疑症。还有些专家认为，支气管哮喘和功能性结肠炎（尤其是过敏性结肠炎）、高血压、糖尿病等病症都同这种管理类型有着或多或少的关系。在性格表现上，这类管理者从来不吝啬表扬甚至吹捧，但尽可能避免批评，而且对受到排斥比较敏感（布莱克和莫顿称其为“长脚趾”，意为总担心别人踩了自己的脚）。对上面，则往往唯唯诺诺。

中庸型管理（5，5）。这是一种介于“铁面包公”（9，1）式和“笑面弥勒”（1，9）式之间的管理方式，不走极端。这种领导人对工作的关心和对人的关心兼顾，尤其重视群体归属和组织人格。他们很重视同僚和员工对自己的评价，力求在群体中稍有优势。所以，他们往往健谈，喜欢交友，善于应酬，不失风趣，仪态得体。他们的适应性很强，流行的意见就是他的意见，别人抵制东西他也抵制，大家的看法等于他的看法，始终能够与多数人保持一致。但他们还是努力的，如果得到别人好的评价，会使他们感到发自内心的喜悦。他们的信念是，只要能站在大众一边而且比较出色，就是一个地位牢靠的经理。所以，他们的管理风格是组织化的，很少形成鲜明的个人特色。

中庸型管理者往往采取“应答式”策略，力图与大家保持一致，办事有度，处理适中，不标新立异。所以，他的工作件往不是开拓式的，而是修修补补式的。这种领导的实质，是突出“权宜”二字。他们在领导方法上，不太赞成命令式，也小大喜欢放

任自流式，而是以激励和沟通为主。在制定计划时，他们重视部下的想法和意见，尽可能做到实施阻力最小。在布置工作时，他们常用说服甚至恳求的方法，对部下以鼓励为主，也乐意给部下以力所能及的支持和帮助。人事安排上，注重能够配合的程度，技术能力反倒在其次。在他们眼里，多数人都是通情达理的，偶尔有怪话和牢骚也很正常。这种领导一般不会着眼于最大产量，而是把定额控制在人们乐于接受同时又要适度努力的界限内。“讲求实际”、“权衡”、“不仅……而且……”是他们的口头禅。他们不是寻求最佳，而是寻求妥协。在沟通中，他们更乐意采用非正式的和轻松的方式。在他们看来，领导活动不过是催化剂和促进剂。所以，他们在表扬部下时不忘记还要附带提出更好的希望，而在批评部下时则特别要强调还有哪些是可取之处。

一旦有什么疑难或冲突，这种领导人往往求助于传统和惯例，所以他们非常重视组织中长期形成的不成文规则，要尽可能回避和减少管理中的不确定性。如果拿不准，往往采用民意测验或者市场调查作为依据，看重多数人的反应，信奉“法不治众”。为了减少不确定性，他们有广泛采用非正式系统的偏好。他们与部下的关系通常比较融洽，而部下也不自觉中会受到感染。部下在工作中的第一反应，往往不是问“怎样做最好”，而是考虑“我的头儿希望我怎样做”。创新力会大大削弱，谁要打破常规，则会承受被视为异端的风险。如果在工作中受挫，有可能滑向贫乏型管理。

从身心健康角度看，中庸型管理者往往具有程度不同的自卑感。在心理上，有可能产生“我是谁”的困扰，因为他们缺乏个人独立的信念和价值标准。这种人容易患消化道溃疡，所以有人把胃和十二指肠溃疡戏称为“实务工作者的职业病”。在性格表现上，他们往往圆滑灵巧，讨人喜欢，最起码不会轻易招人反感。所以，布莱克和莫顿把这种人称为“竞技场油子”。

团队型管理（9，9）。这是一种个人与组织、工作与情感达到高度和谐的管理方式。领导人不但对工作和人员都予以高度关心，而且还会把二者融为一体，他们的才智和热心兼备，能够推动自愿合作、自主创新、组织开放和责任分担。他们寻求组织发展与个人成长的吻合，追求做出重大贡献的喜悦和兴奋。他们也有可能复杂问题面前受挫，从而出现短期的心神不宁甚至沮丧，但他们不会气馁，而是相信采取慎重态度、通过献身精神和进行多种探索，能够解决真正的棘手问题，走向成功。

团队型管理的本质是建立个人发展与组织成长之间的内在联系，个人通过组织目标凝聚为团队，组织在个人自我实现中获得成就。这种类型的领导人，会把自己的精力集中于决策上，计划的制定要同利害相关者一起完成，组织架构能做到责任明确、程序清晰、规则完善。对部下，富有前瞻性的指导和真诚的帮助同步进行，组织的目标控制和员工的自我控制互为补充。在人事配置上，把工作要求和员工能力开发结合起来。总之，这种管理，是要在员工参与中实现对组织目标的理解、赞同和支持，从而实现真正的协作（这要把协作与妥协折中加以明确区别）。按照布莱克和莫顿的观点，只有这种团队型管理，才能真正推行目标管理。

即使在团队型管理中，也不可能没有冲突。但在这种管理方式下，冲突是可以预防和解决的，而且有可能成为创新的契机。预防冲突的手段，首先是开诚布公、以信任为基础的自由沟通。领导人善于采用双向沟通方式，比如说，对有不同看法的员工提出：“我们能不能协商一下，我不能保证会赞同你的意见，但却对你的意见很感兴趣。”这种双向沟通，可以大大降低信息误解的几率。团队的管理，能够通过讲清道理，寻求事实，推演逻辑，鼓励人们思考、分析和评价相关问题。在发生对立意见甚至发生对抗时，领导者可以通过这种方式来探究分歧产生的动机、理由和原因。所以，这种方式很少发生愤怒、恐惧和敌意。部属能够在这样的管理下产生骨干精神，勇于承担责任。当然，有时也会出现对领导者要求过高的不理解，对过于激烈的创新认为不切实际，但这都属于可解决的问题。

要从其他管理方式转变为团队型管理，有五个必不可少的要素。①团队成员要掌握管理方格理论，能够准确辨认不同的管理方式；②团队在价值观上能够取得一致，对管理的好坏可以形成公认的评价标准③团队所有成员都要克服自欺心理，这一点最重要，因为许多人认同团队式管理，但他们自己总会把不属于团队管理的行为解释为团队式管理，这种自以为正确的防卫式心态会严重妨碍管理方式的改进；④能够准确判断自己的管理方式与真正的团队管理还有多大差距以及是什么差距；⑤能够得到同事、领导人的外在支持。具备了这些因素，就可以有效地实施管理方式转型。

从身心健康角度看，团队式管理能够促成良好的健康水平，包括体质上的健康和精神上的乐观向上，甚至真诚得有点“傻”。马斯洛所说的自我实现的人就是如此。他们富于爱心，对别人能够予以高度信任，心地坦荡，行为磊落，举止自然，所以也很有可能轻信和上当，但他们很少有内心焦虑，即使产生焦虑也能很快释放或化解。在性格表现上，布莱克和莫顿把这种类型的管理者称为“稳健的实心人”。他们具有坚韧的意志和坚定的信念，可以用两个短语来形容，一是讲原则，二是死心眼。

来源：《财经界·管理学家》2007年第6期

责任编辑：奇奇

文档附件：

隐藏评论