

知识型组织中领导变化趋势探析

作者：山东大学经济学院 李思远

[摘要] 在知识型组织中，领导者的角色发生了重要变化：由战略规划者变为战略模式的识别者；由指导者变为支持者；由知识传授者变为学习者。这种领导不提供轻而易举的答案，相反，他帮助人们加强其自身的适应能力。新的领导的焦点是人而不是行动。新的领导与现实同步，并且帮助人们应付现实所提出的挑战。

[关键词] 知识型组织；领导；变化趋势

新世纪企业组织正面临着“非连贯性”的竞争环境，这既包括锐不可挡的经济全球化趋势、飞速发展的技术变革和创新，同时也包括企业内部组织结构、管理体制等微观要素的剧变。在这种非连贯性的新竞争环境中，企业以往所具备的竞争优势都可能变为昨日黄花，企业只有通过不断的学习和创新，才能在剧烈变动的市场环境中取得竞争优势。因此，建立相应的新型组织形式——知识型组织，成为企业适应环境变化，获得持续发展的必然要求。

一、知识型组织与传统组织的对比

知识型组织产生的基础在于剧烈变动的环境，因此，它与传统组织的差别首先在于它们的假设基础上。在传统的组织中，暗含着一个基本假设，领导者控制着公司，对公司未来有明确且令人信服的看法（C. K. 普拉哈拉德，1994）。然而，随着市场环境的瞬息万变，那些位于公司总部“象牙塔”的高层管理者和他们的“御用”参谋，已经无法准确把握顾客及公司今后发展变化的方向。

知识型组织的第二个重要特征在于组织人员的构成。知识型组织的产生伴随着知识工作者的崛起和蓝领阶级的没落。“知识工作者”的概念是管理学大师彼得·德鲁克先生首先提出的，是指接受过正规教育和培训，并具备获取和应用理论知识以及分析知识的能力的工作者（Peter·Drucker, 1957）。据统计，在1950年蓝领工人占美国劳动力的2/5，90年代初只占1/5，到2000年只剩下1/10了；而相比之下，知识工作者二战时占1/20，20世纪末达到3/5。

知识型组织另一个重要的特征在于组织形态发生变化。知识型组织由原来传统的直耸式组织逐渐演变为扁平化组织。正如上文所述，高层管理者，已经无法把握顾客和市场方向，最了解顾客和市场的是“一线”专家。因此，传统组织的中层管理人员和参谋人员变成了如产品经理、审计专家、技术工程专家等“知识型”专家，他们直接面对顾客和市场，自主决策，自我管理。因此，知识型组织打破了传统组织领导的两大基础：第一，决策与执行的分离；第二，参谋与决策的分离。

最后，知识型组织的最重要的特征在于知识传递方式的转变。在传统的组织中，知识是集中在高层领导和它们的参谋人员的脑中的。知识是从上向下进行灌输，甚至不用进行传播，中层管理者和基层员工只要按照既定的战略和方针去执行就可以，因此企业的决策和执行是完全区分的。而在知识型组织中，知识集中



在基层专家的脑中，组织自下而上来获取知识和信息，由“一线”专家向高层领导传授知识。

二、知识型组织中领导新趋势

1、领导权威意识的淡化

对于以往的领导者，他们总是以在组织中所处的地位作为基础，而在知识型组织中，领导的头衔和职位所起的作用将日渐微弱。特别是越来越多的组织在有效地改造自身，从而使自己变成工作团队的集合，所以存在更多的机会让那些领导者在组织的中间层次中显现出来。由各种角色构成的金字塔形的等级组织逐渐被一种更加开放、更加平等的现代组织取代，在所有的组织中，个人影响力将会有取代权利的趋势，领导的权威基础和领导的内涵可能将会被置换。

新型企业领导的主要职能是使本组织适应新的现实并迎接所造成的价值挑战。这种新的领导将不再由一个“负责”的精英人物所提供，它将从每一个人内在的能力中产生。这种领导不是假定拥有一切答案，而是尽力给他人授权赋能，使他们去处理自己的问题。只有把领导的实施机会交还给人们，才有可能建立可持续的学习型组织。“天生的领导”的观念不仅是简单化的、过时的，而且在某种程度上是家长制的。虽然一些人在经常性地、持续地实施领导方面具有更高的资质，但实施领导所要求的技能任何人都可以得到。领导不再是一个少数有资格的人的特权职业，而是一种人人皆可获得的机会。

2、团队的领导

知识时代的到来使越来越多的工作以知识为基础，而这些工作又难以采用传统分离式的步骤来进行划分，工作不再是由一些重复性的行为构成，而是由个体之间的相互交流和数据构成。人们对传统等级制度的领导形式提出了挑战。在这样的团队里，交叉培训是经常的，并且使工作间的界限越来越不明显。在日益出现的分散型组织中，依赖家长式领导展示自身独特性的传统领导者逐渐被知识型团队领导者所取代。西方学者威廉·布利奇斯区分了三种类型的领导(1)正式的领导。其职责是综合、管理、调整各种不同项目系列的活动。(2)特别的领导。只是在这些项目系列中的每一个项目中才需要。(3)团队的领导。它综合了许多方面，包括员工们的积极性和主动性、员工们自我管理的能力、员工们对作重大决定的准备、员工们对组织价值的认同以及在传统组织中只有高层领导才具备的责任感。

由于在知识型组织中，一个真正意义的团队不仅可以规定它的目标，而且还可以完成这些目标，并且在工作时可以自由使用那些有利于改进他们的方法和目标的任何新信息。知识型组织的生长，使原来上下级等级森严的领导形式面临失败的境况。在不久的将来，我们关于领导本质的看法将会发生根本的转变。由于知识的应用导致了对组织的本质和目标的重新定义，我们将开始把领导的责任加在那些处于第一线的员工身上。由于从基层开始的领导目前已变得越来越普遍，我们已意识到领先的组织是那些最擅长使领导不依赖于职位等级或身份的组织。新的社会结构、新的组织形态，将会使我们抛弃旧的等级假定。整体内部各个不同部分之间的动态联通性使等级森严的组织结构似乎不再反映任何自然规律，而是安排我们去反映过时观念。由于组织要适应一种新的理解，领导将会以我们难以想象的方式发展壮大。

基于以上探讨，笔者认为在新型组织中，领导者的角色发生了重要变化：由战略规划者，变为战略模式的识别者，从基层已有的模式中寻找成功的模式；由指导者变为支持者；由知识传授者变为学习者。因此，对领导素质也就有新的要求。

领导者必须具备下列更多的品质：(1)非凡的理解和洞察世界和他们自身的能力。(2)非凡的动力(这种非凡的动力使他们能够经受学习和改革所带来的不可避免的痛苦)。(3)情绪上的力量(当学习和改革越来越变成一种生活方式时，这种情绪上力量可以消除自己其他人的焦虑)。(4)影响他人，并引发他们参与的意愿和能力。(5)根据员工们的知识和技能来与他们共享权力和控制的意愿和能力(更确切地说，就是允许和鼓励领导在整个组织内的各个地方



成长)。

三、结论

总之，新型组织需要一种新的领导。这种领导不提供轻而易举的答案，相反，他帮助人们加强其自身的适应能力。新的领导的焦点是人而不是行动。新的领导与现实同步，并且帮助人们应付现实所提出的挑战。新型领导者具有新的思想形式，他们懂得实施领导，以及在适当的时候做出创造性和建设性的干预的必要性。此外，随着组织的扁平化，中层管理职位的减少，如何对基层的知识型专家进行激励，将在今后的研究中具有重要意义。

[参考文献]

[1] [美]彼得·德鲁克.工业人的未来.北京：机械工业出版社，2006

[2] [美]彼得·德鲁克.管理未来.北京：机械工业出版社，2005

[3] [美]彼得·德鲁克.21世纪的管理挑战.北京：机械工业出版社，2005

