

变革型领导风格对知识型员工的适应性分析

严瑞丽, 朱 兵

(安徽师范大学 经济管理学院, 安徽 芜湖 214000)

摘要: 知识经济时代, 知识型员工是企业最有价值的资源, 有效领导知识型员工是成功管理知识型员工的关键。从知识型员工的特点及其对领导行为的要求出发, 在国内外学者对变革型领导行为结构分析的基础上, 构建了适应于我国文化背景下的知识型员工变革型领导行为的五维结构模型, 分析了变革型领导风格对知识型员工的适应性, 并指出变革型领导风格是对知识型员工领导方式的最佳选择。

关键词: 知识型员工; 变革型领导; 领导风格; 领导行为

DOI: 10.3969/j.issn.1001-7348.2011.15.033

中图分类号: C933.2

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2011)15-0150-04

0 引言

领导是领导者运用法定权力和自身影响力对组织内群体或个人施加影响, 将其导向组织目标的过程。菲德勒的领导权变理论认为, 有效的群体绩效取决于领导者的风格与情景, 对领导者的控制和影响程度之间的合理匹配。罗伯特·豪斯认为领导者可以根据不同的情景表现出任何一种领导风格, 而当领导行为与下属个性不相一致时, 将导致领导行为的无效。所以基于知识型员工的特征, 何种领导风格与之是相适应的? 什么样的领导行为对知识型员工是有效的? 成为一个值得我们去关注的课题。本文从知识型员工的特点出发, 探讨变革型领导风格对知识型员工的适应性。

1 知识型员工的特点及其对领导行为的要求

1.1 知识型员工的概念及其特点

彼得·德鲁克^[1]将知识型员工定义为掌握和运用符号、概念, 利用知识或信息工作的人。知识型员工大多受过系统的专业教育, 具有较高学历, 掌握一定的专业知识和技能; 具有较高的个人素质, 如开阔的视野、强烈的求知欲、较强的学习能力、宽泛的知识层面, 以及其它方面的能力素养。企业中的高层管理者、职业经理人和专业技术人员就属于知识型员工。

知识型员工具有自主性、创造性、追求成就感、流动性的特点, 而且有着强烈的个性, 蔑视权势^[2]。首先, 知识型员工的工作表现出自主性、创造性和复杂性的特点。知识型员工从事创造性的工作, 其工作过程往往没有固定的流程和步骤, 工作上具有很大的自主性。工作成果常常以某种思想、创意、技术发明、管理创新的形式出现, 工作过程难以监督, 工作成果不易衡量。其次, 知识型员工具有实现自我价值的强烈愿望和成就感追求。知识型员工对自我价值高度重视, 格外注重他人、组织及社会的评价, 并强烈希望得到社会的认可和尊重, 成就追求更为强烈。再次, 知识型员工工作上具有较大的选择性, 流动性较高。知识型员工更多地忠诚于对职业的承诺, 而非对组织的承诺。而且知识型员工有能力接受新工作、新任务的挑战, 拥有更强的职业选择权, 较其他员工流动性更高。最后, 知识型员工具有强烈的个性及对权势的蔑视。知识型员工尊重知识、崇拜真理、信奉科学、不趋炎附势、不惧怕权势或权威, 他们会因执着于对知识的探索和真理的追求而蔑视任何权威。

1.2 知识型员工对领导行为的要求

(1) 领导者给予工作上的自主权, 激发其创造性。知识型员工依靠自身拥有的专业知识, 运用头脑进行创造性工作, 并不断形成新的知识成果, 所以知识型员工希望工作上具有较大的自主权, 工作较少被领导干预, 能够充分发挥其创造性。此外, 从工作任务角度而

收稿日期: 2010-10-25

基金项目: 安徽省高校自然科学基金项目(KJ2010b359)

作者简介: 严瑞丽(1976—), 女, 安徽桐城人, 硕士, 安徽师范大学经济管理学院工商管理系讲师, 研究方向为人力资源管理; 朱兵(1980—), 男, 安徽庐江人, 安徽师范大学经济管理学院工商管理系讲师, 东南大学经济管理学院博士研究生, 研究方向为知识管理、产业集群。

言, 知识型员工是在易变和不确定环境中从事创造性的知识工作, 其工作任务结构不明确, 呈现出很大的随意性和主观支配性; 从知识型员工的个性特征角度而言, 知识型员工成熟度较高。一方面有着较强的独立完成工作的能力, 工作成熟度较高; 另一方面有着较强的实现目标、挑战自我的意愿, 心理成熟度较高。基于此, 知识型员工更倾向于拥有宽松、高度自主的工作环境, 注重强调工作中的自我引导和自我管理, 充分授权、成就导向型的领导行为对其更为有效。

(2) 领导者关注其职业发展, 满足其成就追求。知识型员工的自我价值实现和成就感追求, 使得知识型员工较其他员工更注重个人职业发展, 寻求职业上的成功, 以满足其成就感追求。对于知识型员工而言, 一旦现有工作没有足够的吸引力, 或缺乏充分的个人成长机会和发展空间, 他们就会很容易转向其它公司, 寻求新的职业发展机会。这就要求领导关注其职业发展, 帮助其做好职业生涯规划, 为其在组织中寻求锻炼提升个人素质能力和职业发展的机会, 以实现其职业发展理想, 满足其自我价值实现和成就感追求。

(3) 领导者具有较高的道德标准和很强的个人魅力。由于知识型员工的个性特点, 依靠职权的威慑力对其领导是行不通的, 而是要通过个人魅力引导。这就要求领导者具有较高的道德标准和很强的个人魅力, 以得到他们的认同、尊重和信任, 并成为他们行为的典范, 使其产生信任、崇拜和跟随行为。

(4) 领导者实施情感管理, 提高其对组织的感情承诺, 减少流动性。知识经济条件下, 知识型员工是企业最核心的价值资源, 知识型员工的流失会在很大程度上损害企业的竞争力。但是知识型员工更多地忠诚于对职业的承诺, 而非对组织的承诺, 且拥有更强的职业选择权, 所以知识型员工又是最易流失的。对领导者而言, 为保留住知识型员工, 情感管理成为有效的手段。关心每一名知识型员工的工作和生活, 重视个人需要、能力和愿望, 耐心地倾听, 帮助他们实现职业理想和家庭幸福, 与他们建立起深厚感情, 提高其对组织的归属感和感情承诺, 从而减少其流动性。

2 变革型领导理论内涵及变革型领导行为结构

2.1 变革型领导的内涵

变革型领导一词首先是由 Downton 于 1973 年在《反叛领导》一书提出, 接着由 Burns 于 1978 年在《领导》一书中予以概念化。但是变革型领导理论的发展, 是 Bass 在 1985 年《领导与超越期望的绩效》一书中建构而成。Bass^[3]认为, 变革型领导通过让员工意识到所承担任务的重要意义, 激发下属的高层次需要, 建立互相信任的氛围, 促使下属为了组织的利益牺牲自己的利益, 并达到超出原来期望的结果。

2.2 国内外学者对变革型领导行为结构的研究

对于变革型领导行为的结构, Bass 等^[3,5]最初将变革型领导划分为 6 个维度, 后来又归纳为 3 个关键性因素, 即变革型领导行为的三维结构: 魅力—感召领导 (charismatic-inspirational leadership)、智能激发 (intellectual stimulation) 和个性化关怀 (individualized consideration)。Avolio^[4,6]在 Bass 研究的基础上, 进一步把魅力—感召领导区分为两个维度, 即领导魅力和感召力, 这样就形成了变革型领导行为的四维结构, 即理想化影响力、鼓舞性激励、智力激发、个性化关怀。

在西方学者研究的基础上, 李超时、时勤^[6]研究了我国特殊文化背景下变革型领导行为的结构, 总结出我国变革型领导行为的四维结构, 即: 德行垂范、愿景激励、领导魅力和个性化关怀。

李超时、时勤提出的我国变革型领导行为结构与 Bass 的结构既有联系也有一定的区别。从内涵来看, 领导魅力和愿景激励与 Bass 结构中的理想化影响力和鼓舞性激励的内涵基本一致。李超时、时勤提出的个性化关怀与 Bass 的个性化关怀相比, 相对来说内涵更广。Bass 的个性化关怀主要强调对员工工作和个人发展的关注, 而李超时、时勤提出的个性化关怀不仅强调对员工工作和个人发展的关注, 而且还强调对员工的家庭和生活的关注。李超时、时勤发现我国的变革型领导行为还包括一个独特的维度: 德行垂范。

3 适应于知识型员工变革型领导行为的五维结构模型

由于本文研究的是在我国文化背景下, 基于国内外关于变革型领导行为结构的研究及知识型员工的特点, 构建出适应于知识型员工变革型领导行为的五维结构模型。

笔者在李超时、时勤提出四维结构的基础上加入智力激发维度, 这是因为领导对象是知识型员工, 知识型员工从事的是创造性工作, 激发其智力, 提高其创造性行为能力就成为领导的一项重要工作。这样, 适合于知识型员工的变革型领导行为结构为: 德行垂范、领导魅力、愿景激励、智力激发及个性化关怀, 其结构模型见图 1。

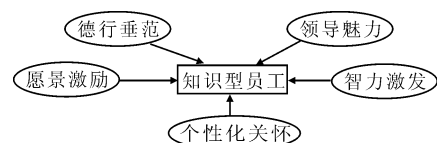


图 1 适应于知识型员工的变革型领导行为结构

(1) 德行垂范就是领导者应该以身作则, 以美德来为员工树立榜样, 起到示范作用, 通过潜移默化的方式来影响下属, 使下属能够为了实现组织的目标和使命而努力。德行垂范在领导行为上表现为: 为人正派, 大公无私; 身先士卒, 起到很好的表率作用, 以身作则; 任

人唯贤,不嫉妒贤能;处理问题公平公正。

(2)领导魅力是领导者具有较强的个人魅力,受到下属的认同、尊重和信任,使下属产生崇拜和跟随的行为,下属认同和支持他所倡导的愿景规划,并对其成功寄予厚望。领导魅力在领导行为上表现为:对工作非常投入,保持高度的热情;业务能力过硬;工作有魄力,敢抓敢管;善于处理棘手的问题;能不断学习,以充实提高自己。

(3)愿景激励是领导者规划组织愿景,向下属描述愿景,通过愿景唤醒下属的高层次需求,将下属的工作与组织的未来联系起来,对下属表达高绩效期望,促进下属为组织目标的实现而努力工作。愿景激励在领导行为上表现为:对组织的未来充满信心;能与员工乐观地畅谈未来,向大家描绘令人向往的未来;能让员工了解组织的经营理念和发展目标;能给员工指明奋斗目标和前进方向;与员工一起分析其工作对组织目标的影响。

(4)智力激发是鼓励下属创新,挑战自我,向下属灌输新观念,启发下属发表新见解和鼓励下属用新手段、新方法解决工作中遇到的问题。智力激发在领导行为上表现为:思想开明,具有较强的创新意识;经常鼓励员工从多个角度考虑问题的解决方法;不满足于现状,在工作中能不断地推陈出新。

(5)个性化关怀是关注员工的工作和生活,重视员工个人需要、能力和愿望,根据每一个员工的不同情况和需要区别性地培养和指导,帮助员工个人成长,实现其职业愿望,以及帮助员工解决生活和家庭上的困难。个性化关怀在领导行为上表现为:根据员工的具体情况,采取相应的管理方法;经常与员工沟通交流,以了解员工的工作、生活和家庭情况;关心员工工作和个人成长,真诚地为他们的发展提建议;耐心教导员工;注重创造条件,让员工发挥自己的特长;帮助员工解决生活和家庭上的难题。

4 变革型领导对知识型员工的适应性分析

适应于知识型员工的变革型领导行为的五维结构间是相互联系,相辅相成的。德行垂范和领导魅力是变革型领导行为有效性的前提条件,愿景激励是先决条件,智力激发是关键所在,个性化关怀是必要支撑。包含这5个维度的变革型领导适应了知识型员工追求真理、不迷信权威、工作自主性和创造性,追求个人职业发展及情感需求的特点,满足了知识型员工对领导行为的要求。变革型领导对知识型员工的适应性模型,见图2。

4.1 德行垂范和领导魅力适应了知识型员工追求真理,不迷信权威的特点,是变革型领导行为的前提条件

变革型领导的德行垂范和领导魅力适应了知识型员工追求真理,不迷信权威的特点。知识型员工具有

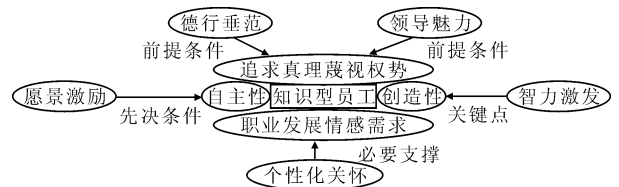


图2 变革型领导对知识型员工的适应性模型

强烈人格尊重的需要及对权势的蔑视,他们尊重知识、崇拜真理、信奉科学,所以对于知识型员工的领导,领导力来源于领导的魅力而非领导职位所赋予的权力。这就要求领导者具备高尚的品德,以身作则,起到很好的表率作用,以美德来引导下属,满足其人格尊重需要;要求领导者工作能力过硬、决策正确、业绩突出,充分展示个人魅力,以魅力来引导下属,才能受到下属的认同和支持,满足知识型员工追求真理,蔑视权势的需要。而变革型领导的德行垂范要求领导者具备高尚的品德,以美德引导员工,变革型领导的领导魅力要求领导者具备较强的个人魅力,以魅力影响员工,正是适应了知识型员工强烈的人格尊重和追求真理的特点。

同时,德行垂范和领导魅力又是变革型领导行为有效性的前提条件。这是因为只有领导者具备了高尚的品德,为人正派、大公无私,处理事情公平公正,才能赢得员工的尊重;只有领导者具备了较强的个人魅力,能力过硬,工作有魄力,才能受到下属的认同和支持,使下属产生崇拜和跟随的行为,其倡导的愿景和规划才能被下属认真践行。

4.2 愿景激励适应了知识型员工工作的自主性要求,是变革型领导行为的先决条件

愿景激励适应了知识型员工工作的自主性要求,为知识型员工的自主管理提供了目标导向。知识型员工更重视具有挑战性的工作,他们看重一定的自主权并喜欢按自己认为有效的方式去工作,工作具有极大的自主性。所以,对于知识型员工,有效的管理方式是自主管理,让员工根据企业的发展战略和目标自主制订工作计划、实施控制、实现工作目标,自己管理自己。而变革型领导的愿景激励适应了知识型员工的自主管理要求,领导者规划好组织愿景并向员工描述。通过愿景激励给员工指明奋斗目标和前进方向,使得员工将个人的发展目标与组织的发展目标有效结合,把个人的工作和组织目标联系起来。从实现组织的目标出发,规划个人的工作和发展,在实现组织发展的同时实现个人的成长与成功。愿景激励的目标是实现知识型员工在组织愿景的引导下有效实施自主管理,既为员工自主管理提供了目标导向,又赋予了员工工作上的自主权,充分发挥员工的主动性。

同时,愿景激励又是变革型领导行为有效性的先决条件。领导者要基于组织的现状和未来,规划好组织愿景,并清晰地向员工描述组织愿景,传达对下属的期望,使其明确努力的目标和方向。领导者要通过有

效的激励行为激发员工为实现愿景而奋斗的激情, 只有实现有效的愿景激励, 才能实现知识型员工有效的自我管理。

4.3 智力激发适应了知识型员工的创造性特点, 是变革型领导行为的关键所在

变革型领导的智力激发适应了知识型员工的创造性特点。知识型员工从事的是创造性的知识工作, 工作成果常常以某种思想、创意、技术发明、管理创新等创造性成果, 知识型员工的价值就表现在其创造性, 所以对于知识型员工的领导, 激发创造性是关键^[8]。变革型领导的智力激发从思想上鼓励员工创造, 在行动上帮助员工创造。领导在创新过程中更是起到带头示范作用, 通过对知识型员工进行有效的智力开发, 激发其创新潜能, 鼓励其创新行为, 充分发挥知识型员工的创造性。所以智力激发适应了知识型员工创造性的特点, 有利于促进其创造性得到更好的发挥。

同时, 智力激发又是变革型领导行为有效性的关键所在。对于知识型员工的领导而言, 智力激发是关键, 正确地向下属传达创新理念, 有效引导创新方向, 在创新过程中给予员工及时有效的帮助是员工创新成功的关键所在。智力激发行为的有效性, 直接影响着知识型员工的创造性行为和创造性成果。

4.4 个性化关怀适应了知识型员工追求职业发展的要求, 强化了其情感承诺, 是变革型领导行为的必要支撑

个性化关怀适应了知识型员工对个人职业发展的追求, 加强了领导与员工之间的沟通, 强化领导与员工之间的情感交流, 提高了知识型员工对组织的情感承诺, 从而减少其流动性。微软亚洲工程院院长张宏江在总结有效管理知识型员工时提出了 5 条法则, 其中两条就是: ①根据员工个人的兴趣和追求, 帮助他们实现职业梦想; ②为员工设立能力不断提升的“梯级”^[9]。变革型领导的个性化关怀要求领导根据每一个员工的不同情况和需要, 区别性地培养和指导, 创造条件让员工发挥其潜能, 帮助其实现职业愿望, 满足知识型员工对个人职业发展的追求。此外, 除了工作中给予指导和帮助外, 个性化关怀还要求领导关心员工的生活和家庭幸福, 帮助员工解决生活和家庭上的难题, 让员工更能感受到领导的关怀和组织的温馨, 从而提高知识

型员工的归属感和对组织的情感承诺。

同时, 个性化关怀又是变革型领导行为有效性的必要支撑。只有给予知识型员工个性化关怀, 才能强化领导与员工之间的情感交流, 提高知识型员工对组织的情感承诺, 减少其流动性; 才能让知识型员工工作更加地投入。个性化关怀是变革型领导行为有效性的必要支撑。

5 结语

知识经济时代, 知识型员工是企业最有价值的资源, 有效领导知识型员工是成功管理知识型员工的关键。变革型领导通过德行垂范、领导魅力、愿景激励、智力激发和个性化关怀的领导行为实现对下属的有效领导。这种领导风格适应了知识型员工的特点, 满足了知识型员工对领导行为的要求, 是对知识型员工领导方式的最佳选择。

参考文献:

- [1] 德鲁克. 21 世纪的管理挑战[M]. 上海: 上海译文出版社, 1999.
- [2] 江林. 知识型员工的特点与管理[J]. 经济理论与经济管理, 2002(9): 58-62.
- [3] BASS B M. Theory of transformational leadership redux[J]. The Leadership Quarterly, 1995, 6(4): 463-478.
- [4] BASS B M, AVOLIO B J. Multifactor leadership questionnaire [M]. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1996.
- [5] BASS B M. Leadership and performance beyond expectations [M]. New York: Free Press, 1985.
- [6] BASS B M, AVOLIO B J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond[J]. Journal of European Industrial Training, 1990, 14(5): 21-27.
- [7] 李超平, 时勤. 变革型领导的结构与测量[J]. 心理学报, 2005, 37(6): 803-811.
- [8] 吴文华, 赵行斌. 领导风格对知识型员工创新行为的研究[J]. 科技进步与对策, 2010, 27(2): 153-156.
- [9] 林彬. 有效激励知识型员工的达芬奇密码[J]. 人力资本, 2006(10): 68-71.

(责任编辑: 郑兴华)