

企业转型中的魅力型领导

刘正周

一、企业转型需要魅力型领导

所谓企业转型,是指企业组织在基本信念、运行机制和组织结构等方面发生根本的、全面的和彻底的变革。西方企业从80年代初开始逐步兴起的企业再造运动和中国国有企业从90年代初开始的公司制改造运动,尽管诱因不同,都可看作是企业的转型。

由于企业转型要求从根本上变革基本信念、彻底转变经营机制,它需要企业重建企业文化,重塑行为方式,彻底抛弃原有的“游戏规则”;重构组织形式,使企业“脱胎换骨”。对大多数企业来说,这样的转型过程是一个艰难而又痛苦的过程。如果领导和组织得不好,企业转型往往半途而废。在美国,约有80%的企业再造工程是失败的。中国国有企业的公司制改造,大多数都是流于形式,“新瓶装旧酒”,收效甚微。哈佛大学的科特(J·P·Kotter)教授于1995年对失败的企业再造工程进行了认真分析,认为再造工程的失败在很大程度上归因于领导和组织上的不得力;企业再造运动的倡导者哈默(M·Hammer)和钱辟(J·Champy)认为,领导和参与企业再造的人是决定再造工程成败的关键。中国企业的改革实践也表明,强有力的领导是国有企业顺利地走向市场的“领头羊”。那么,该由谁来担任企业转型的领导呢?笔者认为,魅力型领导最适合担任。

所谓魅力型领导(Charismatic Leader),

是指运用魅力型影响力来实施领导过程的领导。魅力型领导的权力来自下属对领导者超凡的能力和个性魅力的崇拜,社会学家弗伦奇(J·R·P·French)和雷文(B·H·Raven)将领导者的这种权力称为参照权(Referent Power)。早在本世纪初,古典组织学派代表人物韦伯(Max Weber)在研究组织的领导类型时就提出过“魅力型影响力”的概念,认为这种影响力是领导者的一种个性品质的作用。他的追随者认为这种领导人具有超凡的或者至少是无与伦比的影响力,这种影响力与领导者的富有魅力的性格、高尚的品质、坚定的信念和非凡的勇气是紧密相关的,下属因崇拜这样的领导者而愿意接受他的影响。领导者与追随者之间依靠非理性和感情性的纽带来联系。由于这种领导人不拘泥于理性和传统,往往能成为推动变革的主要力量。

二、魅力型领导的特征

当今的研究者认为,魅力型领导致力于构建共同远景,发现或创造机会,并努力增强下属进行自我管理的愿望。

一些学者试图找出魅力型领导的个性特征。豪斯(R·House)找到了三点:(1)绝对的自信;(2)统御力;(3)坚定的信念。本尼斯(W·Bennis)通过对90位杰出的领导者的研究发现,他们有四个方面杰出的品质:(1)有极富吸引力的远景规划和宏伟目标;(2)能绘声

绘色地给下属描绘出这个远景；(3)坚定不移地朝着远景的方向努力；(4)为实现远景目标不遗余力。在康格(J·A·Conger)和卡伦果(R·N·Kanungo)的最新研究中,他们提出了魅力型领导的七大特性,如表1所示。

表1 魅力型领导的主要特征

- (1)自信。他们在判断力和能力上有十足的信心。
- (2)一个远景。这是一个比现状更好的未来的理想目标。这个理想的目标与现状之间的差距越大,越可能使下属对领导者另眼相看。
- (3)阐明远景的能力。他们能用很容易理解的术语向下属阐明这个远景。阐明远景的过程能紧扣下属的需要,因此能有效地鼓舞下属。
- (4)对远景的坚定信念。他们被认为是意志坚定、敢冒风险的领导者,能为实现远景作自我牺牲。
- (5)反常规行为。他们的行为被认为是奇异的、有背传统和违反常规的。一旦成功,这类行为将被视为奇迹,并导致下属的仰慕。
- (6)被认为是变革的代表。相对于现状的守护者,他们被认为是剧烈变革的代表。
- (7)对环境的敏感性。他们能对环境的约束和变革的机会作出客观的评价。

正是这些特征,构成了魅力型领导的吸引力和影响力。

运用魅力型影响力来鼓舞下属,进而领导企业转型的领导,又被称为转型式领导(Transformational Leader)。需要进行转型的企业,应积极推举魅力型领导来领导转型工作。一般来说,转型式领导应是企业的资深主管(不一定是担任正职的领导),他具备魅力型领导的一些基本特征,如反常规行为、善于勾画远景、坚定的信念、富有个性魅力

等,有足够的影响力,能在组织面临危难之时挺身而出。基本上,转型式领导是一个毛遂自荐、自告奋勇的角色,在决意要重建企业的热情驱动下,承担起企业转型的重大使命。

三、转型式领导的使命和任务

转型式领导的使命是推动和带领整个组织成功地实现转型,再创组织生机。为完成这一使命,领导者要承担下面一些任务:

1. 制造变革的紧迫感。帮助下属认识到再创组织生机的必要性和重要性,取得认识上的统一。

2. 描绘企业的未来蓝图。这个未来蓝图能够反映出组织成员发自内心的共同愿望,即共同远景。这个未来蓝图要有足够的感召力,能让每一个成员为之心动。描绘未来蓝图的过程要做到绘声绘色,使下属产生实现远大目标的使命感,能激励他们为实现宏伟蓝图而努力。

3. 客观地认清现实情况。分析现实情况需要打破组织成员已有的思维定势,鼓励下属向最基本的信念(比如标准化生产、组织边界、传统经验、经营方式、分工思想等)挑战,重新认识一些最基本的经营资源(如信息、时间、空间等)。通过对比现实情况和未来蓝图,找出两者的差距,激发组织成员的创造力,并让下属对转型过程的艰难做好心理准备。

4. 科学地制定转型策略。企业转型是一个系统工程,无论从哪一个层面(比如组织结构、经营模式或业务流程等)着手改造,都将牵一发而动全身。因此,转型式领导要协调好各个环节,确保各部门、各环节步调一致。

5. 用制度来巩固转型成果。对组织转型所取得的每一步成果,都要用新的制度加以巩固,特别是要对符合期望的行为方式给以奖励。因为,一个成功的转型过程一般需要5年以上的时间,它要求组织成员具有足够的耐心和毅力。科学的激励制度是巩固转型的阶段性成果和维持下属改造热情的主要手段。

在转型式领导实施转型策略的过程中,如果他不是企业的最高领导人,则最高领导人应该支持他的工作。如果组织环境不利于产生毛遂自荐式的转型式领导,则现任最高领导人或其他德高望众的人必须充当伯乐的角色,积极推举转型式领导。

四、魅力型领导的负效应及其预防措施

关于由魅力型领导主持企业转型的观点,也有不足之处。迈德尔(J·R·Meindl)等人曾指出,在企业转型产生非比一般的绩效时,人们常有把这一绩效归功于他们的领导人的倾向,因而把领导者“神化”或“浪漫化”,特别是在追随者对转型式领导抱有强烈的感情时,更易如此。由此可能会带来一些负效应,这是企业在实践中需要加以防范的。常见的负效应主要有:

1. “冒险转移”(Risk-shifting)。这是在群体决策中,由于魅力型领导的特殊作用(无论是下属的盲目跟从,还是领导人自己有意显示胆略,还是领导人在决策过程中的倾向性鼓动)所导致的风险性更大的决策方案的情形,这个方案的风险性比参加决策的成员在个人单独决策时的风险性的平均值要大得多。风险过大的决策往往给组织带来灾难。为了预防冒险转移现象,杰尼斯(I·Janis)为领导者本人提出了许多建议,比如不要迫使下属采纳自己偏爱的方案,要支持和保护“持异议者”;不要在讨论问题之前表示自己的倾向性意见;应该广泛征求各方面(包括外部人员)的意见;可以有意安排一位成员担任“唱反调”的角色;在重大决策作出之前创造一个让大家再一次深思熟虑的“第二次机会”,等

等。

2. 领导者权力欲膨胀。由于魅力型领导经常面对着一群死心踏地的追随者,即使有个别“头脑清醒者”,迫于群体压力,也不敢直言,这样就容易导致领导者权力欲膨胀和滥用权力。为了防止这种局面的出现,最有效的措施是依靠一个独立的外部监督者(或部门),这个“外部”是相对于领导者所在的部门而言的。

3. 魅力型领导者难以有继任者。一般来说,魅力型领导者的下属总是希望未来的接班人也象他们的现任领导人那样富有魅力,而这一点是未来的接班人难以做到的。因为,魅力型影响力在很大程度上来源于领导者的先天因素或特殊因素,如个人的气质、先天素质、因特殊经历而练就的毅力和自信心等,这些因素是很难在后天通过学习而形成的。如果未来的接班人不具备这些个性因素,他就不具有参照权,对于习惯于接受参照权影响的下属来说,就难以适应新任领导的权力方式。由此可能带来组织发展的波动,甚至一蹶不振。为了防止这种情况的出现,现任魅力型领导应在自己退位前及早培养接班人,让下属有一个较长的适应过程;另一方面,企业的其他方面如董事会、工会、办公室等,要经常客观地评价魅力型领导的绩效,抑制下属将组织的主要绩效归因于领导者的倾向,增强下属与领导者之间的理性关系,以减轻魅力型领导离任时给下属带来的失落感。

(作者系上海财经大学工商管理学院博士生;
单位邮编:200083)