

# 试论魅力型领导在提升团队绩效中的作用

汤毅然

(中国人民解放军乌鲁木齐民族干部学院 学员一大队 乌鲁木齐 830000)

**摘要** 魅力型领导是指领导者能发挥个人自信、亲和力及影响力,以身作则,作为下属的行为典范,并提出创新的愿景,使下属认同组织目标,愿意为组织的愿景、目标付出努力,从而提升组织效能,达成组织绩效。魅力型领导的构成主要包括展现自信、激发鼓舞、魅力影响和形象管理。

**关键词** 领导理论 魅力型领导 团队绩效

**中图分类号** F272.92 F224 **文献标志码** A **文章编号** 1673-291X(2016)32-0054-02

## 一、魅力型领导的含义

“魅力”一词包含有天赋的能力、非凡特殊的特质与英雄行为。随着时代的变迁,魅力不再只是天赋能力,还包含了后天能力的养成。国外学者认为魅力型领导者除了提出鼓舞人心的愿景外,还要有担当、有魄力、充满自信、激励成员共同努力实现目标,以得到下属的认同与投入。本文将魅力型领导定义为:领导者能发挥个人自信、亲和力及影响力,以身作则,作为下属的行为典范,并提出创新的愿景,使下属认同组织目标,愿意为组织的愿景、目标付出努力,从而提升组织效能,达成组织绩效。

## 二、魅力型领导的特征与构成

House(1976)首先提出一个在组织架构里的魅力型领导理论来说明魅力型领导的含义。魅力型领导者的人格特质包括以下五个方面:第一,强烈的自信心。魅力型领导者对于自己的行事态度及领导风格具有强烈的自信心,以塑造个人成

功领导者的形象,让下属觉得领导者是有能力的,这种形象的建立会增加下属对领导者决策能力的信任和服从。第二,有强烈的权力欲求。魅力型领导者具有强烈的权力欲望企图去影响其下属,塑造其魅力型领导的可能,且魅力型领导者可能会积极尝试建立强而有力的形象,这种形象的管理能增强下属对领导者服从的意愿。第三,能提出发展愿景。魅力型领导者能将组织目标与下属心中的共同价值观及理想对接起来,提出令人心动的愿景,赋予组织更多意义,并以此鼓励下属发挥热情,激励下属更愿意投入组织的任务及目标。第四,具有亲和力。魅力型领导者会展现亲和力,随时关心下属,使下属感觉亲切并乐于为他效命。同时,魅力型领导者善于表达对下属的信任,这种行为会提升下属的自尊及成功的信念。第五,善于引发下属的动机。魅力型领导者善于激发下属的工作潜能及动机,促使下属乐于认同其工作价值。魅力型领导者会根据相关的组织任务,以不同的方式激发下属的工作动机等。根据Conger与Kanungo(1988)的理论,魅力型领导者与非魅力型领导者的比较,如表1所示。

表1 魅力型领导者与非魅力型领导者行为要素的比较

行为要素	魅力型领导者	非魅力型领导者
现状差距	反对 / 革新现状	认同 / 维持现状
未来目标	与现状差距大	与现状无大差距
受欢迎度	英雄式的被认同与模仿	大致上受欢迎
值得信赖度	以冒个人风险受拥戴	公正无私
专业	创新性 / 突破原有秩序	保守 / 原有领域
行为	非传统 / 常超规	传统 / 定规
环境敏感度	高度敏感	不敏感
目标 / 激励联结性	高	低
权力基础	个人权	职位权 / 个人权
与下属关系	精英 / 模范	平等 / 共识 / 引导

收稿日期 2016-11-18

作者简介 汤毅然(1992-)男,河南南阳人,学生,从事领导力理论研究。

魅力型领导的构成主要包括四个方面。一是展现自信。领导者对于自己的能力具有充分自信,并通过形式上、决策上自信心的展现,建立专业形象。在面对困境时,能正面思考、努力克服,并积极乐观地工作。魅力型领导者能充分展现自信,不但可以协助领导者面对困境,也能说服下属,让下属产生信赖的感觉。此外,领导者对自己的目标具有自信,其信心与热诚具有感染作用,下属如果相信领导者能完成共同目标,就会努力去执行领导者的策略。二是激发鼓舞。领导者能想方设法激励组织成员的行为动机,使其积极参与活动,愿意与组织内成员共同合作、共同努力达成自己的人生目标。三是魅力影响。领导者能发挥个人魅力的特质及行为,使组织成员产生信任与认同感,愿意追随领导者共同为达成组织目标而努力。四是形象管理。领导者有良好的品德修养、丰富的专业知识,并且能够关怀组织成员,乐于与组织成员沟通,并通过适时表现恰当的言行举止等方式,建立其领导形象。

### 三、团队绩效与魅力型领导者的关系

团队绩效是团队为了完成工作任务所表现出来的一种目标导向的行为。团队绩效主要受到外部环境、内部运作、团队成员以及团队领导者等因素的影响。第一,外部环境。团队是组织中的一个群体,因此,组织气候自然会影响到团队的运作;此外,组织对团队的资源支持也会影响其运作,换言之,当组织认为某一团队的重要性增加时,便会给予较多的资源支持,而团队所拥有资源的多寡则会影响到团队绩效。第二,内部运作。包含是否具备健全的基础结构,而健全的基础结构包含是否具备明确的绩效衡量、激励方案等,团队成员间的互信程度以及是否具备良好的沟通渠道,团队运作机制是否具备弹性以面对环境的突变,这些也都是影响团队绩效的因素。第三,团队成员。团队内成员是否具备适合的技能与才干、团队成员的人格特性均会影响团队绩效。第四,团队领导者。团队领导者是团队的灵魂中枢,团队领导者建立成员的组织承诺、对团队的忠诚度以及是否具有支持性的领导行为,会导致成员绩效的不同表现。

### 四、发挥魅力型领导在提升团队绩效中的作用

1.不断激励下属。由于领导者面对的是个体的人,提高个体绩效的关键是要做好激励工作。魅力型领导会着力考虑如何满足下属需求、激发下属的动机,能够充分调动下属的积

极性,从而促成想要的行为的实现。魅力型领导者在激励下属时要重点做好两方面的工作。一是要实行目标管理。目标是团队运作的方向,通过目标可以影响下属的行为方向、努力程度等进而影响工作绩效。一开始下属的个人目标可能与团队目标不一致,领导者应鼓励下属为了团队利益而超越个体利益,并且鼓励下属提出更高的要求。二是要实行情感管理。每个进入团队的成员都带有个人的情绪,这种情绪会对团队的其他成员产生影响,进而影响到团队的整体氛围。如果团队成员的情感趋于一致,就会提高团队的凝聚力,使团队充满和谐与融洽。

2.找到影响领导者魅力归因的要素。Conger and Kanungo (1988)认为,魅力型领导基本上是一种归因现象。追随者是否将某些领导行为归类为魅力,时常取决于特定的情境以及领导者行为的相对重要性。作为魅力型领导者来说,一定要做好以下几方面的工作。一是充分展现自信。领导者对自己的判断力及能力有完全的信心。二是要明确表达愿景。愿景即理想化的目标,使未来比现在更好。如果理想化的目标与现状的差距越大,跟随者越可能将非凡的愿景归因于领导者。领导者能澄清该理想,并以他人能懂的文字说明该理想。这显示了跟随者需要了解远景,然后以其为动机。当下属了解自己所属团队的目标时,下属会变得有参与感。三是对理想坚信不移。魅力型领导者被认为是为了达到理想目标,会强烈地承诺、愿意冒高风险、付出高昂的代价及牺牲自我。四是行为不落俗套。有领袖气质者会从事一些被认为新奇、非传统、反对规范的行为。当其成功时,这些行为会引发下属的惊讶与赞叹。魅力型领导者被认为是激进改革的代理人,而非保守的现状维持者。五是对环境的敏感性。这些领导者能对环境所限制和改革所需要的资源予以实际的评估。

3.充分信任下属并不断提高下属的自信。具体表现在:第一,鼓励参与。鼓励下属参与团队决策,提高下属对团队的认同感。第二,开放与诚实的沟通。鼓励下属表达意见,并不断提高下属的沟通技能。使下属学会尊重别人,并且有耐心与雅量去倾听其他人的意见。第三,促进反馈。主动地接受并给予下属反馈。第四,使下属相信自己的能力。领导者信任下属会使下属更具自信,同时下属模仿领导者的自信后又强化了其自信心,并设定更困难的目标水平。第五,提供下属体验成功的机会。领导者运用各种管理手段来强化下属的成功经验,这些管理手段包括参与管理、目标设定及工作丰富化等,以增加下属的成功经验及自信。

#### 参考文献:

- [1] Conger J.A. & Kanungo R.N.(1988).Behavioral dimensions of 171charismatic leadership.Charismatic leadership the elusive factor in organizational effectiveness p.91 ,Jossey Bass.San Francisco.
- [2] House R.J.(1977).A 1976 theory of charismatic leadership.Carbondale ,IL :Southern Illinois University Press.
- [3] Lewis J.P.(1993).How to build and manage a winning project team.New York ,NY :American Management Association Press.
- [4] Salas E. ,Rozell D. ,Mullen B. & Driskell J.E.(1999).The effect of team building on performance :An integration ,Small Group Research ,Vol.30 ,1990 ,309-329.

[责任编辑 柯 黎]