

被领导者的角色行为及其价值探究

张晓峰

(黑龙江大学 公共管理研究中心, 哈尔滨 150080)

摘 要:被领导者是领导活动的作用对象,其主体是群众,其在领导活动中的价值就是对领导活动的成败起基础性作用,其角色行为表现为与领导者的相互关系和作用,即在互动中变化和发展。被领导者要了解积极有效的下属行为和无效的下属行为的特征,使自己成为掌握组织所需的有用技能的人和称职的被领导者。

关键词:群众;被领导者;角色行为;领导者

中图分类号:C933 **文献标志码:**A **文章编号:**1008-8520(2007)02-0083-05

以往一谈到领导活动,我们大都给予领导者以过多的关注,而常常忽略被领导者。其实恰恰是被领导者决定着领导活动的成败,因为领导活动必须落实到被领导者的具体行为上,这些行为直接影响到领导活动的效果,可见,被领导者在领导活动中起基础性作用。

一、群众行为与被领导者特征

被领导者是领导活动的客体,是指在领导活动中执行领导决策、完成领导任务、实现领导目标并在这个过程中使个人需要得到满足的个人或集团,他们是领导活动中领导者实施领导的主要对象,共同的利益是联系领导者与被领导者的纽带。被领导者的名称也有很多,如追随者、拥戴者、下属、支持者等,西方学者大多采用追随者这一提法。《美国传统词典》将追随者(follower)定义为“一个同意他人教导的人,一个随从、服务员或是下级(subordinate);一个能仿效或同意他人的人;一个能接受其他人的指导和领导的人。”本人认为这些提法区别不大,相对于领导者,其余的不管怎么称呼都应视为被领导者,只不过他们与领导者的联系或直接或间接,被领导也就是跟随、追随,总之是从者。脱离了领导者也就无所谓被领导、追随和跟从。可见,领导者与被领导者是对立统一的关系。

被领导者的主体是群众。简单讲,群众就是指

区别于领袖人物的普通的并聚集在一起的人们,即大众。历史唯物主义认为,人民群众通常指在历史上未留下姓名,在社会发展进程中未打下明显个人意志印记的人们。这一概念主要是相对于历史人物,即在历史上留下明显痕迹的“知名人士”而言的。作为历史观范畴,人民群众首先有它量的规定性,即指“人们”中的大多数;同时又有质的规定性,即指一切对社会发展起推动作用的人们。“人民”和“群众”含义是一致的^[1]。德国学者埃利亚斯·卡内提在所著《群众与权力》一书中归纳出群众的如下特性:一是群众要永远增长(人数增多);二是群众内部平等占统治地位;三是群众喜欢紧密地聚集在一起;四是群众需要导向;五是在群众内部,共同目标会淹没私人目标,只要还没有达到目标,群众就会继续存在。从这些特征来看,群众天生具有追求平等、抹杀个性的倾向^[2]。书中还提到有些部落对独食者持鄙视态度;对狩猎和分配中有不轨行为的人,往往采取逐出部落的惩罚措施。从历史上看,凡是权力的代表者能较好地利用群众上述特性的,都能取得较好的效果。只要迎合群众的这些特性,就可以掌握群众的心理,使他们成为被领导者和追随者。由此我们可推知被领导者的如下特征:一是多数性与聚集性。被领导者一般人数众多,行为都带有群体性。二是不担任领导职务,或虽担任领导职务,却因其职务较低,而不可能构成对上司行使权力的身份。三是服从性,即作为领导者的作用对象要执行领导者的命令。这些都说明,被领导者在领导活动中与领导者一样实质上处于主体地位,他们与领导者有共同的利益,是领导实践效果的实现者和分享者。他

收稿日期:2006-12-04

作者简介:张晓峰(1963-),男,黑龙江齐齐哈尔人,教授,硕士研究生导师。

们有自己的独立意识,如果领导者不能满足他们的需要,他们就会退出领导活动,或者去追随新的领导者。他们与领导者一样是同一个舞台上的表演者,从这个意义上说,他们是主人翁。

二、被领导者价值解读

被领导者的价值主要表现为其对领导活动的成败起基础性作用。

1. 被领导者是领导活动中与领导者相互依存、相互作用的重要角色。在历史上,被领导者常常被认为是依赖性很强的个体或一个被动的角色。然而,在20世纪90年代,许多组织成员开始对领导者的高薪和奖金、极端的地位象征感到不满,更多的被领导者希望参与决策和利益分享。美国学者查尔斯·N. 格林探讨了领导者和追随者之间的相互影响关系,提出追随者的工作情况以及追随者的满意程度能使领导者转换自己的领导风格,即追随者行为可能塑造了领导者采取的体恤行为和初始建构行为的数量。例如追随者工作较差会使领导者减少体恤的形式。相反,对工作好的追随者,领导者不太需要建构,并因此而减少建构活动。在某种程度上,追随者对工作满意的表达被认为是对其领导的增援^{[3]320}。菲尔莫尔·H. 桑福德认为,领导是领导者与追随者之间的关系,就像婚姻是夫妻关系,友谊是朋友之间的关系一样。如果我们想了解婚姻,就不能只研究丈夫或只研究妻子,而是必须研究他们之间的关系。当领导产生时,总会存在追随者,正是他们接受或拒绝领导,他们总是带着自己所有的心理特点而存在。追随者带给领导者他们的习惯、态度、喜好、偏见和深藏的心理需要。如果我们对这些心理特征有一些了解,就会对追随者的“乐于接受领导”有所了解,进而了解他们倾向于与何种领导者建立这种关系。H. 桑福德尤其强调追随者的心理需要或倾向在决定对一个领导者的感觉怎样或对他接受的程度如何时有重要作用。追随者有必须由领导者解决的问题,他们掌握了一定的标准,以此判断领导者的效果。所有这些元素决定了与什么样的领导者建立何种关系^{[3]325-328}。埃德温·P. 霍兰德认为领导者素质是受追随者反映影响和制约的,领导者与追随者的关系受由领导者和追随者带入关系中的“感觉、误解和自我导向的偏见”的影响。乔恩·P. 豪威尔和丹·L. 科斯特利提出在领导活动中,所有领导,无论成功与否,其领导风格都会有弱点和缺陷,而有效的下属能弥补这些缺陷。没有下属就没有领导者,领导行为都是发生在具体的下属成员的

团队活动中,而且领导和下属是不可分割的。他们还举例说,在日本,下属的忠诚是一种很受推崇的传统,武士精神就是这种忠诚的体现,即使在今天,传统的下属忠诚仍然备受推崇。当然,他们也指出,当代的有效的下属并不是“只会说是的人”或是“小绵羊”,而是那些能做到领导所想的事情的人。当今世界,越来越多的跨国竞争、更高的运作成本、劳动力受教育程度提高、工厂的技术含量增加、大型组织中的中层管理职位的减少等等,所有这些发展使下属要承担比以往更多的职责,他们能够进行独立的自我管理,能够开展那些原本由领导者负责的工作,这样的成员在许多组织中越来越普遍^[4]。

2. 被领导者是领导活动的基础。其实,在领导学家之前,政治学家们就早已认识到被领导者在领导活动中的作用。《荀子·王制》就提出,“君者,善群也”,君是在“群”中产生的。《春秋繁露》又说:“君者,不失其群者也。”《白虎通》也说:“君,群也,群下之所归者也。”这些记载说明,“君”与“群”是不分的,“君”与“群”的不同之处在于善于组织和协调群体活动。原始部落的领导者都是以出众才能在群体中产生。夏、商和周虽然都宣传神权思想,但周的统治者也从商亡的教训中认识到,“天命靡常”“惟命不于常”,君主无德就要为上帝抛弃,从而“改厥元子”、弃殷择周。他们尤其从商周决战时商朝奴隶阵前倒戈,促殷灭亡,认识到人民群众的作用,进而认为要保住王位,必须保民,由此产生“顺乎天而应乎人”的敬天保民思想。武王伐纣前在《秦誓》中就明确提出,“民之所欲,天必从之”,“天视自我民视,天听自我民听”。将“民”与“天”联系起来,可见当时领导者对被领导者作用的认识就已经很深刻了。管仲提出:“凡治国之道,必先富民,民富则易治也。”要求统治者“立民所欲,以求其功”(《管子·明法解》)。老子提出,“圣人常无心,以百姓心为心”,要求统治者虚己。孙子提出“道”是决定战争胜负的首要因素,“道者,令民与上同意也,故可与之死,可以与之生,而不畏危。”(《孙子兵法·计篇》)他在《地形篇》中还提出领导者“视卒如婴儿,故可与之赴深溪;视卒如爱子,故可与之俱死。”同样强调只有调动被领导者积极性才有领导活动的成功。孟子提出了“与民同乐”的著名论断,认为“桀纣之失天下也,失其民也”。“得天下有道:得其民,斯得天下矣。”(《孟子·离娄上》)故“乐民之乐者,民亦乐其乐;忧民之忧者,民亦忧其忧。乐以天下,忧以天下,然而不王者,未之有也”(《孟子·梁惠王下》)的民本思想。荀子在此基础上更进一步提出,“故君人者,欲安,则莫若平政爱民矣。”君者,舟

也;庶人者,水也。水则载舟,水则覆舟。”(《荀子·王制》)唐太宗李世民借鉴了隋亡的教训,也认为“为君之道,必须先存百姓,若损百姓以奉其身,犹割股以啖腹,腹饱而身毙”(《贞观政要·君道》),也强调“水能载舟,亦能覆舟”。

在西方,马基雅维利在《君主论》中就指出,任何一个政体“如果只是依靠‘一个人的美德’,那么它就无法避开一个致命的弱点,那就是,这种美德将随着创造者的生命结束而逝去,并且在继承的过程中很少被恢复。”^{[5]260-261}因为尽管组织城邦只能倚重一人,但是,维持一个政府就不能只把责任放在一个人身上,还需要“群众的德行。”因此,“谁若因民众的爱戴而为王,就必须保持民众对他的好感。”^{[5]54}但谁若与人民对立,因贵族的拥戴为王,那么,登上王位之后,最要紧的事是设法把人民争取到自己一边;而要做到这一点也不难,只要他将百姓置于自己的保护之下就够了。……所以,他若给了人民以期望之外的好处,人民之趋向于他,会比他因他们之爱戴而成王者更甚。^{[5]18}世纪法国启蒙思想家卢梭第一次完整地阐述了人民主权思想。他认为以社会契约方式建立起来的国家,其最高权力是属于全体人民的,人民行使国家主权就称为人民主权,人民主权是至高无上的和神圣不可侵犯的。政府的权力是由主权派生的,人民把权力委托给政府,政府是主权者的执行人,是人民的仆人。政府是借助人民的力量,按照人民的意志进行活动的,人民可以限制、改变或收回委托给官吏的权力。他甚至提出,当执政者滥用职权,违反契约而损害人民利益时,人民可以通过暴力起义的方式推翻政府,重订契约。“人民主权”思想阐述了人民在领导活动中的重要作用,对现代民主制度产生了深远的影响,它说明任何一种社会制度或国家的执政者都不能忽视人民的作用。孔德从领导的对立即服从上面谈到了服从对领导活动的重要性,他认为没有服从就没有领导,存在于家庭中的两性和长幼的从属关系在社会生活中表现为服从关系,这是人的本能的一种表现,是自然不可缺少的,政治上依从关系是不可避免的,正如他是不可缺少的一样。合作与服从是统一的,合作是社会存在的基础,服从是实现社会和谐保障。约翰·艾德爾甚至认为被领导者不是追随者,而是伙伴。他在《卓越领导》一书中指出,有领导者似乎就暗示着有追随者。“这一关于领导艺术的隐喻——领导者在道路上或旅程中向前方行进,为其他人指明方向——的确给我们一幅追随者的画面。事实上,领导者曾被定义为‘创造追随者的人。’”羊群是顺从的象征,这

也是为什么它们如此容易被领导。人类也倾向于追随,不过是理性的追随,在追随之前,他们总是需要运用自己的理智和判断力^[6]。他认为,今天的优秀领导者都倾向于把人们视为同事、同伴或伙伴,而不是追随者,耶稣就对他的门徒说:“我不会再称呼你们仆人,因为仆人(或奴隶)不知道他的主人在做什么。我称呼你们朋友,称呼所有的人朋友。”可见,真正的领导者要的是平等,而不是从属。

3. 被领导者关系领导活动的成败。社会发展离不开人的活动,人们之间相互作用、相互联系形成促进社会发展的“总的合力”,正是这种“总的合力”使社会历史发展“像自然过程一样”进行。而作为被领导者的人民群众及其社会活动便是“总的合力”中的“动力”部分,对社会发展起推动作用。在历史唯物主义产生之前,英雄史观长期占统治地位,托马斯·卡莱尔在《论英雄》和《英雄崇拜和历史上的英雄诗》中都谈到“不相信伟大人物是他本人渺小的最佳证据。”他认为全世界的历史也就是伟人们——诗人、先知、牧师和国王们的传记。克劳塞维茨认识到了士兵对战争的作用,认为无论就战术还是战略而言,交战双方较量的实质性内容和核心是“兵力”,“兵力”是双方斗争的焦点。克劳塞维茨还在世界军事科学史上首次提出“人民战争”概念,并将其作为系统理论正式纳入自己的战争学说体系中,指出“因为民众中蕴藏着取得战争胜利的巨大力量,民众是战争伟力最深厚的根源。民众是战争人力的源泉,民众是战争物力的源泉,民众是战争财力的源泉,民众是战争胜负的精神力量之本^[7]。然而,在他那里,人民战争仍只是正规军作战的辅助手段,人民群众并没有被视为战争的真正主体。马克思的认识则前进了一大步,指出,“事实上,反对拿破仑第一的普鲁士人民战争,在堂堂的弗里德里希—威廉三世看来,简直是一个真正的眼中钉……人民按照自己的意图而不按照圣谕作战,使弗里德里希—威廉三世感到很伤脑筋。”^[8]恩格斯也曾说过:“君主国当然决不敢进行革命的战争,决不敢发动全民起义和实行革命恐怖。它宁可跟自己的最凶恶的但出身相同的敌人讲和,而不愿同人民联合。”^[9]毛泽东在这方面的论述最为全面和深刻。早在土地革命战争时期,他就提出“人民这个条件,对于红军是最重要的条件”。之后又提出“革命战争是群众的战争,只有动员群众才能进行战争,只有依靠群众才能进行战争。”在《论持久战》一书中他更进一步指出,“兵民是胜利之本”^{[10]509},“战争的伟力之最深厚的根源,存在于民众之中”^{[10]511}。“动员了全国的老百姓,就

造成了陷敌于灭顶之灾的汪洋大海,造成了弥补武器等等缺陷的补救条件,造成了克服一切战争困难的前提。^[10]^[480]抗美援朝战争爆发以后,面对拥有原子弹的世界头号军事强国,毛泽东一再强调:“我们的经验是:依靠人民,在加上一个比较正确的领导,就可以用我们劣势装备战胜优势装备的敌人^[11]。”在声援越南人民抗美救国战争中,毛泽东又重申“国家无论大小,只要充分动员人民,坚决依靠人民,进行人民战争,任何强大的敌人都是可以打败的。”^[12]历史唯物主义认为,人民群众在历史上的作用体现在:其一,人民群众是社会物质财富的创造者。其二,人民群众是社会精神财富的创造者。其三,人民群众是变革社会制度的决定力量。正是通过这些作用,毛泽东才得出结论:“人民,只有人民,才是创造世界历史的动力。”^[13]当然,人民群众的这种作用又受到领袖人物的制约,他们必须与领袖人物的相互作用中推动历史前进。其实,对群众作用的肯定本身,就内在包含了领袖个人作用的肯定。首先,领导者影响追随者,追随者也影响领导者行为。其次,这种相互关系在本质上是相互作用的。最后,追随者将他们的个性、技能、能力、动机(如需要、愿望、喜好、期望)、偏见和个人历史带入领导环境中。这些追随者品行部分地决定了领导者为产生影响而作出的努力的效果,也就是说,追随者的特征会调整领导者与最终结果之间的关系^[3]^[313]。

三、被领导者的角色行为及与领导者的相互作用

乔恩·P·豪威尔和丹·L·科斯特利指出,在当今组织中,下属往往被定义为个人所扮演的补充领导角色的,并在实现团队和组织绩效方面与领导角色同等重要的一种互动角色。这种角色包括:高度的热情、合作、努力、积极参与、技术技能和批判性思维能力。这些都是一个积极的下属在为实现团体和组织的目标而努力工作中自然展现的,而不是在“刺激、激励”之后才产生的行为特点。在正式组织中,许多人(包括领导者)很多时候是作为下属。无论有多少下级,他通常也会有一个或更多的上司。发展领导潜力的第一步是教会组织成员如何成为一个好下属。研究表明被提名最有潜力的领导者同样也被提名为最适合的下属人选。优秀的领导者所具备的素质也正是优秀的下属所具备的素质,而且下属的一个重要技能可能正是这种能够在领导者和下属之间从容转化角色的技能。

乔恩·P·豪威尔和丹·L·科斯特利为此提出了

积极而有效的下属行为和无效下属行为两种角色行为,这些行为实际上指出了被领导者的职责应是什么样的和不应是什么样的。

1. 积极有效的下属行为。(1)在没有主管监督的情况下,显示出娴熟的业务技能和工作技能,按时完成任务。(2)能提出创造性和创新性的观点,展示出独立的批判性思维能力。(3)主动承担责任,积极参与,确保完成任务,对自己的职业发展负责。(4)通常大声公开地提供信息,沟通意见观点,对不合理的决策和计划提出异议。(5)与同事和领导建立合作的、相互支持的工作关系,大家共同努力达到组织目标。(6)以自信的、非情绪化的方式对领导决策施加影响,从而帮助领导避免错误。积极有效的行为方式通常包括:逻辑性说服、动员大家联合、坚持而果断、极少对领导恭维和赞美。(7)当工作需要时,能很快出现,而且准确地领会领导的目的和意图。(8)能令人满意地跨越团体或组织边界以获得所需资源,输出产品,控制或说明环境特征为组织提供关键性信息。(9)设立以行动为导向的、具体挑战性的、可检验的、与组织目标一致的工作目标。(10)恰当的组织行为,讲话的方式、着装、言语和礼节。(11)像关注业绩一样关注组织成员间的合作,注意维护工作团队内部的友好气氛。

2. 消极无效的下属行为。一些下属行为很普遍,但却是无效的。(1)奉行传统的下属在智力上是懒惰的。因为他们“允许领导决定那些本应由他们自己负责的事情……而且会马上按照领导所说的去做。”(2)被动的下属,“别人不说就不动。”(3)实用主义的下属。“他们把注意力从那些错误行为上转移,而不是制止或是……他们不愿打破现有的状况去做一些值得做的事。”(4)无动于衷的、被动的或是愤世嫉俗的下属表现出一种旁观者的、事不关己的态度,而且这种行为会被缺乏职业道德的领导所纵容。(5)消极的下属期望别人为他提供培训和发展的机会。他们只会在组织公派的情况下参加研讨会和培训班。他们需要一个像父母似的领导关心他们,给他们提供发展机会,否则,他们很快就会变得过时,跟不上时代。以上这些下属的行为都是无效的,因为他们从不主动参与领导者对组织的发展和绩效的追求。

可见,了解下属的行为对于成为一个合格的被领导者是有益的,一个有效的下属应是一个能够不断掌握组织所需的有用技能的人。他对于自己的个人业绩的要求标准通常要比组织所要求的高,而且他能尽可能地不断更新他的技能。由此而知,被领

导者的行为会产生比领导者意识到的更好的作用,如不断增强人的主动性、满足感、授权感和团队凝聚力^{[3]324-327}。

领导主体是由领导者与被领导者共同构成的。领导者与被领导者的关系从本质上来说是一种追随关系甚至是伙伴关系,而不是等级关系。从领导者与被领导者关系来看,领导者是主体,被领导者是客体。从领导者、被领导者与组织目标的关系来看,两者共同构成领导活动的主体。由于领导者与被领导者的关系是领导活动中的基本关系,因此,两者之间的互动模式是领导学要研究的重要内容。领导者可以作为被领导者的榜样,激励被领导者进步。领导者还可以作为交流者,与被领导者交流信息、思想和感情。此外,领导者还是被领导者需要的资源需求的提供者。而被领导者是对领导者施加影响的源泉。那些希望成为领导者的人,只有拥有追随者,才能成为真正的领导者,在这一点上,领导者和被领导者是共存的、互动的,甚至是可以互换的。被领导者对领导者的认可与支持程度以及被领导者自身的素质对领导者来说都是至关重要的。

可见,被领导者的上述作用都会使他们的工作更有成就,而且对于领导者和同事更具影响力。乔恩·P.豪威尔和丹·L.科斯特利认为,正是由于被领导者在领导过程中至关重要,所以在组织中不可能完全被替代。“我们很难想象有什么能够替代下属的任务技能、主动参与、承担责任、与同事建立积极关系等行为。”^{[3]327}但他们也指出,专制的、独裁的,以自我为中心的领导者喜欢那种“只会说是”的被领

导者,这样的被领导者只会奉承领导者而且从不自己思考问题。这种类型的领导者不会重用那些积极主动的、能表达自己看法的、有能力的被领导者,在这种情况下,被领导者的积极作用有可能被减弱甚至被抹杀。为此,能干的被领导者应致力于与领导者建立良好关系或寻找其他职位。

参考文献:

- [1]李秀林,王于,李淮春.辩证唯物主义和历史唯物主义原理[M].北京:中国人民大学出版社,1995:269-270.
- [2][德]埃利亚斯·卡内提.群众与权力[M].北京:中央编译出版社,2003:12-13.
- [3]乔恩·L.皮尔斯,约翰·W.纽斯特罗姆.领导者与领导过程[M].北京:中国人民大学出版社,2003.
- [4]乔恩·P.豪威尔,丹·L.科斯特利.有效领导力[M].北京:机械工业出版社,2003:321.
- [5]马基雅维利.君主论[M].海口:海南出版社,2001.
- [6]约翰·艾德爾.卓越领导[M].汕头大学出版社,2004:342.
- [7]吴琼.《战争论》诠释[M].北京:华文出版社,2001:557.
- [8]马克思恩格斯选集:第4卷[M].北京:人民出版社,1972:391.
- [9]马克思恩格斯选集:第1卷[M].北京:人民出版社,1972:338.
- [10]毛泽东选集:第2卷[M].北京:人民出版社,1991.
- [11]毛泽东军事文集:第6卷[M].北京:军事科学出版社,中央文献出版社,1993.
- [12]建国以来毛泽东文稿:第12册[M].北京:中央文献出版社,1996:458.
- [13]毛泽东选集:第3卷[M].北京:人民出版社,1991:1031.

[责任编辑:那青阳]