

试论领导者与被领导者之间的心理沟通

范 薇

心理沟通是指人的思想、感情等内心活动能够通连。领导者和被领导者的心理沟通,用通俗的语言说,是指二者之间相互了解和理解。只不过用心理沟通一词更加准确,更加规范,更加生动形象罢了。

一、沟通的内容

领导者和被领导者之间的心理沟通,其内容是多方面的。在此,将从以下几个方面加以论述。

(一) 思想沟通。思想,即人的思维动向以及人们在长期的社会实践中形成的比较固定的思维模式。这里还含有立场、观点的意思。领导者与被领导者在思想观念方面的沟通,是说二者在思想上要见面,彼此要知心。毛泽东同志曾说过“思想教育团结全党进行伟大斗争的中心环节”。作为领导者,下属的思想动态是应该及时掌握。因为对被领导者的思想脉搏掌握的如何,直接关系到领导者的思想政治工作是否卓有成效,直接关系到能否有效地指挥和调动自己的一班人马的大问题。任何组织都是由占少数的领导者和占多数的被领导者两类人组成的。多数人的力量是实现组织目标的基础,但该组织的组织活动能否体现多数人的意志和调动多数人的力量,起决定作用的是居于领导地位的少数,即这个少数的领导水平和示范作用。古今中外一切组织活动的兴衰无不与此有关。在思想沟通中领导者的行为,必然会产生强有力的示范作用,概括起来为吸引力、感染力、说服力、激发力和推动力。在这些力量的感召下,被领导者才能自觉或不自觉地去仿效,不断调整自己的行为,抵制不良影响,保持思想纯洁性。同样,也只有沟通,被领导者才能更深刻地领会领导的意图,更好地配合和协助领导者的工作。

(二) 情绪沟通。情绪是指人的喜、怒、哀、乐等心理表现。是人在社会实践中,在认识世界和改造世界的过程中产生和发展的。情绪的表现是伴随各人的立场、观点和生活经历为转移的。常言道:人有七情六欲,作为领导者应该喜群众之所喜,乐群众之所乐,并及时为群众排忧解难,这样往往能激发人们积极的情感,促使人们奋发向上。情绪沟通能形成一种互相体贴、友好、帮助的鼓舞人心的气氛和局面,形成这种局面的先决条件是领导者要实行“情绪领导”,强化心理感染。

情绪领导很重要,美国心理学家克特W·E克从心理学角度,曾把领导分为两类:

情绪领导和任务领导。如此划分是十分科学的，情绪领导在领导活动中的作用是无可置疑的。我们看到就任务谈任务，忽视了群众情绪，往往使工作任务难以圆满完成，或者虽然工作任务完成了，却产生了许多摩擦，人们的目的并不明确。相反有的领导注重心理效应，加强情绪感染，部下则往往目的明确，心情舒畅，积极主动，能高速度、高质量地完成任务。

（三）感情沟通。感情沟通是指领导者与被领导者之间建立起情谊笃厚的感情。人需要爱他人，更需要得到他人的爱。领导者对其下属应该给予春天般的温暖，使彼此之间的感情交融。这样，被领导者对上级的严格要求、尖锐批评就会形成良好的接受心理。对艰巨任务能欣然接受，积极完成。古代吴起为将，“卒有病疽者，起为吮之”。李广为将，“士卒不尽饮，广不近水；士卒不尽食，广不尝食；士以此乐为用”。诸葛亮在《将苑》里就要求将军们做到：军井未汲，将不可言渴；军食未熟，将不言饥；军火未燃，将不言寒；军幕未施，将不言困；夏不操扇，雨不张伞，于众同也”。以此来联络上下感情，密切上下关系。今天我们常常看到有的知识分子，因获得了领导的信任和关怀，从而焕发了冲天干劲，这也是感情在其中起了重要作用的表现。事实证明，领导者和被领导者之间感情不深甚至没有感情，与感情亲密，其积极性和创造性的发挥是大不一样的。

（四）业余沟通。业余沟通，这也是一种具有重要意义的沟通。以往，我们只强调工作上的沟通，而忽视了业余方面的沟通。事实上，业余沟通与工作沟通是相互联系，密不可分的。作为领导，每天事务性工作确实比较繁忙，但是不能以此为理由，拉大领导与下属间的距离。领导者完全可以通过一定的业余时间，有计划地主动接触下属进行一些有意义的、健康的活动，彼此交流感情。我对十位做领导工作的同志进行调查发现，其中有七位领导认为与职工嘻嘻哈哈，玩玩闹闹有失身份，不象领导的样子。于是，即使玩耍也只与其他领导玩，不然干脆整天一本正经，似乎这样才有威信。其实领导和下属同乐，在业余时间一起唱歌、打球、下棋、打扑克、游泳、谈天说地等等，不仅不会降低威信，而且有许多益处。既可以同下属打成一片，了解下情，掌握他们的性格、思想、要求，使领导有针对性地做好工作，又可以消除隔阂，增强团结，振奋精神，使群众中洋溢着蓬勃的愉快气氛，使他们愿意接受领导。作为被领导者，利用业余时间加强与领导者的沟通，也具有同等重要的意义。因为领导者需要及时掌握各方信息，否则，盲人瞎马，闭目塞听，不可能很好地进行领导工作。

二、沟通中的障碍

领导者与被领导者在心理沟通的过程中，往往存在着许多障碍。障碍表现很多，造成的原因也很复杂，概括起来有以下四种：

（一）地位上的障碍。领导者与被领导者居于社会的不同层次，这种地位上的差别，往往成为沟通中的主要障碍。

在一般情况下，人们在实际接触之前就根据对别人社会地位的看法，在自己的意识中形成了相互关系的近似图形。由于身份感的作用，使得被领导者在一般情况下不可能

无话不谈，加之某些领导官僚主义严重，不但不能深入群众，反而有意摆官架子，盛气凌人，从而造成被领导者有话没法说，有意见不敢提的状况。还有人认为在业余时间同领导者进行沟通，会引起同僚的反感，不敢与领导者亲近。其实正当的业余沟通与溜须拍马，打小报告是截然不同的两回事，不可混为一谈。

(二) 水平上的障碍。这里的水平包括觉悟水平和知识水平两种。事实证明，领导者与被领导者，二者思想觉悟和知识水平都比较高，二者沟通就显得较为容易和顺利。反之，二者水平相差很大，沟通起来就比较困难。我们常常看到，有的领导本身素质差，对于来自下级的一些正确意见和建议不能予以接受，甚至暴跳如雷，将其视为不能容忍的事情，这就同武大郎小店里容不下大个子一样，嫉贤妒能。这种心理对人际关系影响极坏。

(三) 年龄上的障碍。不同年龄，对领导的情感会产生不同反映，作为领导者，应抓住下属不同年龄层的心理特点，进行沟通。青年人在目前的各行业中，已成为重要的生力军。他们具有理想和朝气，思想活跃开放，敢说敢为，他们情感丰富而流露自然，不隐瞒自己的情感变化，有较强的工作热情，他们希望领导对自己的工作表现情况要清楚，尤其是对工作成绩的肯定对他们来说显得最为重要。往往有这样的時候就是领导一句简单的赞扬，如“小王干得不错”或“小张的业务水平长进很快”对青年同志精神上都是极大的鼓舞。作为领导者如果能及时抓住青年人这些特点，在表达情感时，渗透进青年人比较喜爱的“口味”，以情换情，以心交心，就一定能够收到明显的效果。

中年同志是工作中不可缺少的中坚力量。他们大多与领导的年纪相仿，而且在一同共事多年，有一定感情沟通的基础，彼此之间都非常了解，因此对于情感的要求不如青年人那么强烈。但是，他们很需要领导的信任、尊重，希望有事能与之共同商量。这样，领导的情感也就必须与中年人的心理特点相适应，在不影响原则的前提下委以重任，发挥他们的顶梁柱作用。同时帮助他们解决工作及生活中的实际困难，用具体事例来感召他们的热情，使他们牢固地团结在领导周围。

(四) 距离障碍。这里所说的距离是指心理距离，就是领导者与被领导者之间互怀成见，不能达到心灵的沟通。有的领导者对被领导者不能平等对待，而是亲疏有别，愿意和那些与自己学历相当，年龄相仿，境遇相似的下属接触，分散了正常的人际关系，最终导致正式组织的解体。使人们之间正常的意见变成了个人的成见；认识上的分歧变成了心理上的抵触。对不同私人交际圈子的情感变成了个人的恩恩怨怨。这是现实中存在的组织关系私人化，利益关系金钱化，同志关系乡缘化，心理关系庸俗化的典型表现。由于领导者的情感运用不当，使得组织关系解体，人心涣散，使领导者与被领导者之间的心理距离加大，不能通力合作，从而使二者不能很好地尊重，彼此支持。

三、如何消除沟通中的障碍

在领导者与被领导者的心理沟通中，障碍是客观存在的，我们的态度是承认这些障碍，努力消除这些障碍。怎样才能消除这些障碍呢？

(一)要加强思想教育。我们知道,在社会主义条件下,领导者与被领导者之间只有分工不同,没有等级贵贱之分。因此,领导要充分认识到,自己是受人民委托来负一定责任的,是人民的公仆。因而要自觉克服官僚主义,主动把自己摆在与被领导者一般平的位置上。邓小平同志说:“领导就是服务”。世界观的问题就是为谁服务的问题。可见,心里是否时刻装着人民的利益,决不仅仅是工作方法问题,而且是领导者的政治立场、思想素质、道德水准问题。如果把被领导者当作工具使用,而漠视他们的疾苦,那样既不会受到人们的拥戴,导致事业的失败,又将造成道德上的失落。作为被领导者要充分认识自己的主人翁地位,积极主动地与领导进行沟通,包括批评和建议。

(二)要动之以情。白居易曾说:“感人心者,莫先乎情”。只有以情换心,才能感化他人。有的后进者由于自己的缺点过失,常常有自卑感、恐惧感,他们对其思想政治工作的领导很敏感,有戒心,往往采取回避的态度,甚至粗暴无礼。领导者动之以情,给予同志般真诚友爱的感情,才能逐步消除戒心,消除恐惧感。领导者应对下属平易近人,处处关心下属的个人生活,工作问题,建立良好的人际关系,彼此感情协调,使下属感受到亲切与温暖。在此基础上,领导者再加以发挥影响力,授权、授责于下属,使下属不知不觉地同领导引起感情上的共鸣,拨动他们的心弦,激起他们感情的浪花。

“动之以情”与“晓之以理”结合起来,情理并输,根据情况各有侧重,就会获得良好的心理效应。

领导安排下属工作时,要尊重下属,双方才能在人格平等的基础上交流思想。领导尊重下属是为保护下属的自尊心,激发下属的自尊心,俗话说得好“树怕伤根,人怕伤心”。保护与激励下属的自尊心将成为振奋精神,充满信心,奋发向前的契机。我们反对任意挖苦、讽刺、伤害下属自尊心的行为。

(三)要一视同仁。作为领导要与整个集体成员亲密无间,在各方面不偏向某些下属或成员,只有不担心在成员中是否有人缘的领导,才能作出公平的判断,如意地运用感情的波澜,赢得下属们的好感与信赖。作为有全局眼光的领导,必须克服不正当的交际关系,为了集体的团结,对待一般下属和与自己经历相似的人要在情感流露上表现的一个样,应对所有的下属都喜爱,无亲无疏,以“莫若求己”的心情来相处下属。将“自我中心主义”转变为“集体为中心”,这样就有可能暗示和引导下属衷心地服从领导了。

(四)要提高素质。沟通效果如何,关键在于素质。因此只有在领导者与被领导者两方面来一个大提高,领导者与被领导者之间的沟通才会有个突破。

领导者要高度尊重自己的领导对象。第一,要发扬民主作风,坚持真理面前人人平等,倾心听取群众意见。在倾听不同意见和建议时,不论你是否接受都要表示理解和尊重。要全神贯注地倾听,少插话,避免直接争论,尤其是牢骚,只要时间允许,一定要让别人发完、说够,然后再进行解释与说服。而绝不可以自视清高,自我封闭,堵塞言路。领导者高尚的情操,感人的形象,往往会使被领导者在心理上产生信服感,顺从感,责任感,以至于个人献身感。还会成为一种无声的命令,使被领导者自动跟上前进的步伐。人们常把领导者比作旗帜和前进中的灯塔,都说明了他的引路作用。

第二,下属有了缺点、错误,造成损失,不应粗暴对待,而应帮助分析,总结教

训,以求改正。相应地,领导者在总结被领导者成绩时,必须实事求是,不能随意拔高,不能弄虚作假,不能一好遮百丑,而应一分为二。

第三,讨论工作时,如果下属提出的建议与自己的想法有差异,不要轻易否定下属的意见。只要确信实施后不会妨碍目标的实现就应该放弃自己的想法,采纳下属的建议,然后设法把自己的意见融合进去,使最后形成方案更完美、更丰满。

第四,评价组织成员的工作实绩,要通过工作标准而不是对照某个典型的人去衡量,若把某个人作为评价的参照物,容易产生副作用。

第五,作为领导者,批评要及时、直接了当。话说完后最好保持片刻沉默,让对方感到批评的压力。然后要提他的某些长处,指出对他的希望,使他切实感到你批评的是工作中的失误,而不是他本身。

(五)领导者与被领导者要常常采用换位思考的方法,设身处地地替对方着想,消除不必要的抵触心理。“换位思考”法可以缩小感情距离,消除反感和对立情绪,找到思想上的“疏通点”。如因分房子或调工资问题,工人同领导之间发生了矛盾,并搞得很僵,如果双方能换位思考,领导体贴下属的实际困难,合理分配,并耐心做思想工作,工人也能从大局出发,体谅领导的难处,这样就能够消除对立情绪,疏通思想,打破僵局,有利于问题的解决。

总之,强调心理沟通就是因为干群关系、官兵关系、领导者与被领导者关系中形形色色的紧张表现,都是源于心理状态。这种心理状态又不是一朝一夕,一春一秋甚至不是一个时代形成的一种内涵丰富的历史观念。自然,要消除这些陈旧的观念,要达到沟通,也不是一朝一夕可以实现的,它需要一个时代或更长的时间。但是,只要领导者与被领导者共同努力,特别是领导者的加倍努力,沟通的时间一定会缩短,沟通的速度一定会加快,从而迅速改善各级干群关系,促进社会主义建设事业的发展。

(作者单位:嫩江县人事局)

本文责任编辑:齐伟

纪念“九·一八”事变六十周年学术报告会在黑河市举行

由黑河地委宣传部、地区社科联、地区历史学会联合举办的纪念“九·一八”事变60周年学术报告会,于1991年9月18日在黑河市举行。地直各党委、地直宣传系统的干部参加了这次学术报告会。

黑河师专历史系副教授、地区历史学会副会长王淑芝同志做了学术报告。她在报告中回顾了“九·一八”事变的历史背景,陈述了“九·一八”事变给中国人民尤其是给东北人民带来的深重灾难,讴歌了中国人民在党的领导下,夺取抗战伟大胜利的历史。地委宣传部副部长、地区社科联主席祁学俊同志参加了学术报告会并讲了话。

(黑河地委宣传部 李国军)