

效能的影响因素分析 被领导者对领导

何影

内容摘要:领导者的工作效能很大程度上要受被领导者的影响。被领导者的素质、能力,对组织目标的认同程度,对领导权威的认同程度,对领导方式的认同程度,对所从事工作的喜爱程度,所受到的激励及凝聚力都将影响到被领导者的工作热情和态度,从而影响到领导者的领导效能和工作成绩。

关键词:被领导者 领导者 领导效能

领导就其动态性来讲,是一种活动,是一个过程。这一过程所产生的效能,我们称之为领导效能。领导者、被领导者及他们所处的环境是领导效能的三大要素,这三者之间互不可分,每一要素对领导效能都会产生举足轻重的作用。

所谓领导效能是指领导者尤其是领导集团组织,率领被领导者为实现既定目标而工作的效率。领导效率是管理成绩的重要标志。这一效率高,不但取决于目标正确与否,取决于领导者领导得当与否,也取决于被领导者配合与否。在工作中,人们往往更重视领导目标与领导者,而忽视了被领导者。孰不知,没有被领导者计划无法实施,工作无法执行。被领导者是整个领导过程不可或缺的主体之一。“被领导者”是相对“领导者”而言的,没有被领导者的领导和没有领导者的领导同样不可思议。被领导者指领导所管辖的个人或组织,在领导活动中,领导者要牢记“水能载舟,亦能覆舟”的名言。

一、被领导者的素质和能力

被领导者无论是个人还是组织,都会具有自身的能力和素质。领导过程要求领导具有高能力、高素质,被领导者也不例外。素质和能力包括人的思想道德、文化知识、心理素质、技术能力。不同行业对人的素质和能力要求不同。具体情况应具体分析,高科技行业所取得的领导效能更多的取决于被领导者的文化知识素质和技术能力。拿破仑曾说过:“一个人才,不管是哪一种人才,是一种真正的威力。”当领导合理,恰当的使用被领导者的长处,其威力将会显现,领导效能会有所提升。清代诗人顾

嗣协的《杂兴》诗中写到:“骏马能历险,犁田不如牛。坚车能载重,渡河不如舟。舍长以就短,智者难为谋。生才贵适用,慎勿多苛求”。领导者不要轻视被领导者的素质和能力,因为在任何情况下,你都离不开他们的支持。古今中外,每一位成功的领导者背后都有无数具有特殊素质和能力的特定人才。众所周知,刘邦夺取政权建立汉朝那是因为有萧何、张良、陈平、韩信、樊哙等人的鼎力相助。再如,华中工学院在1975年(邓小平主持国务院工作搞治理整顿前后),曾使用了近700个一般人不敢沾边的有“严重问题”的人,靠着这些人的才能,华中工学院才成为有影响力的院校。俗语称:“养兵千日,用兵一时。”

二、被领导者对组织目标的认同程度

被领导者对所在组织目标认同程度越高,在工作中便会越专注,越投入,领导效能便会越高,反之领导效能会降低。由此可见,被领导者对组织目标的认同程度与领导效能成正比例关系。组织目标虽然不能依照被领导者的喜好来定,但在具体工作中可以充分利用被领导者对组织目标的强烈认同感来调动其工作积极性。当被领导者认为组织目标正确、合理、可行,他们在工作中会有方向感,会有内动力,而当他们认为组织目标偏离实际,执行只会徒劳时,在工作中他们则可能表现为消极抵抗或敷衍执行。目标是给人指明道路的一盏灯,即便眼前有这样一盏灯,如果不认可那是一盏灯,恐怕也会视而不见,走起路来,难免磕磕碰碰,行动迟缓。管理上称之为办事不利,效率低下。松下幸之助曾说:“只要心中有愿望,众人的智慧是会自个儿聚集起来的。”组织目标如果代表被领导者的意愿,那么被领导者潜能将会被挖掘,工作绩效将大增,领导效能也会随之上升。海尔集团提出的“生产无缺陷产品”是质量管理的一个目标,这迎合了消费者的需求,同时也得到了员工们的认同,所以在生产过程中,为了把好质量关,大家一丝不苟,兢兢业业。海尔自从订立了质量生产目标以来,产品真正达到了“无缺陷”。

三、被领导者对领导权威的认同程度

被领导者对领导权威的认同程度与领导效能成正比例关系。在被领导者心目中,领导者权威越高,他们将越服从领导者,领导效能也就越高。反之,领导效能则越低。我国的《辞海》里,“权威”是指权力和威势。它包含权力和影响力两个方面。领导者的权威可以区分为权力性权威和非权力性权威。权力性权威和非权力性权威的结合构成了领导者的影响力或称领导者的魅力。对领导者的魅力,古代就很重视。《荀子·致士》言:“川渊深而鱼鳖归之,山川茂而禽兽归之,刑政平而百姓归之,礼仪备而君子归之。”

权力性权威是一种职权式的权威,这种权威是上级所赋予的,它不会永远存在于一个人身上,而会随职务变化有所更替。

被领导者对领导的外在权威也只有消极被动的服从。非权力性权威则是一种内在权威,它是领导者自身素养、学识、外貌、气质、性格、能力等的综合性表现,是内在修养的外在表露。比尔·盖茨的领导魅力则来自知识的超凡。被领导者对于领导者权力性权威的服从带有被迫意味,而对领导者非权力性权威的服从则带有自愿意味。具有感召力的领导者的非权力性权威越大,被领导者就会对他们有一种发自内心的敬仰、佩服。领导者的魅力体现在权力性和非权力性两者的紧密结合中。在领导工作中,只有领导者产生了这种魅力,对被领导者有吸引力、凝聚力和感召力时,被领导者才会产生心悦诚服的认同感和服从感,并积极、愉悦的思考和参与被领导者所组织的活动。不同领导者由于个体差异性的存在,理所当然会导致魅力大小不同。再者,也不可能让所有被领导者对领导者的权威都有较高的认同。领导者如果不能使用非权力性权威征服被领导者,那就只有靠强制的权力来实现其领导。这种没有充分认同的权威所产生的效力肯定会大打折扣,而具有较强非权力性权威的领导者在管理上一定会少费周折,事半功倍。

四、被领导者对领导方式的认同程度

被领导者对领导方式的认同程度也同领导效能成正比例关系。被领导者越是赞赏领导者的领导方式,那么其工作积极性就越高,效能便越突出;反之,效能越低。领导方式是领导方法的一种表现,是领导过程中领导者、被领导者及作用对象相结合的形式,是在特定环境中领导者采用的作用于被领导者的行为方式。被领导者是行为方式存在的必要因素,因此他们对领导方式自然有发言权。领导方式按不同的划分标准有不同的分类:按领导权力的控制和运用程度可分为集权式、分权式与均权式的领导方式;按领导的指挥模式可分为强制命令式、自由放任式与教育激励式三种;按领导活动的侧重点可分为重人式、重事式与人事并重式。

借鉴多位专家的划分方式,笔者将领导方式归纳为两大类:强制集权型和自由

民主型。强制集权型领导方式是领导者自行做主,采用权力控制的手段让被领导者完成任务的领导方式。自由民主型则是调动被领导者的自主参与意识,让其主动完成任务的领导方式。在实际领导过程中,不会有完全的强制集权,也不会有完全的自由民主。采用何种领导方式虽然不完全取决于被领导者的意愿,要受外部环境、被领导者素质、工作性质、事件性质多方面因素制约。当前社会被领导者素质的整体提高,他们的民主意识、参与意识日益强烈,他们渴望自主,希望领导者采取自由民主的领导方式。自主型的领导可增强被领导者的奉献精神及自我价值的实现愿望。他们会以主人自居,充分发挥主人的作用,协助领导提高工作效能。

五、被领导者对所从事工作的喜爱程度

领导效能同被领导者对于工作的爱好成正比关系。被领导者对所从事的工作没兴趣甚至讨厌,那么他的工作效能肯定不会高。英国蒙哥马利曾说:“一位整天锄草的园丁,决不会培植出芬芳的花木来。”一般来讲,被领导者所喜爱的工作都是能发挥自己长处的工作。在这样的工作岗位上,他们才会心情愉快,全力以赴。

被领导者的工作往往是领导者指派或任命的,为了提高领导效能,领导者在用人时应“用其长,避其短”。被领导者充分发挥自身优势时,他也就具有了最强烈、最稳定的工作动力。心情舒畅就会感觉一切都是美好的,感觉自己自己是幸运的,组织领导是可爱的。工作起来就会认真负责,领导者在管理上便可以少花心血,效能便会提高。

六、被领导者所受到的激励

在现代管理中,激励是个热门话题,也是领导者在领导过程中时常运用的手段。美国心理学家威廉·詹姆斯曾指出,一个普通人只运用了其能力的10%,还有90%的潜力可以挖掘。被领导者在适宜激励条件下会发挥更大的潜能。实现激励,采取激励措施对于提高组织工作效率有很大作用。

被领导者由于存在个体差异性,他们对于需要有不同的标准,有些激励对有些

被领导者是动力,对有些被领导者则形同虚设。这就需要领导者在恰当的时候,以恰当的方式激励下属。激励不但要满足被领导者的物质需求,也要满足其精神需求。工资、福利、奖金是被领导者所应得的物质激励,除此,被领导者更需要领导的关怀、爱护、重视、认可,这样的激励并不是每一位被领导者都能获得的。对被领导者的培训也是一种激励,特别对于有进取心的下属来讲,无论哪一种培训,都会激励他们奋发图强,将知识和技能倾囊而出,实现自我价值。人性假设提出人既是“经济人”、“社会人”,也是“自我实现的人”,被领导者也不例外。只要这几种人性的需要得到满足后,他们的潜力就会最大限度发挥,领导者效能理所当然会提高。

七、被领导者的凝聚力

在一个组织中凝聚力越大,向心力也就越强,工作目标也就越容易实现。领导者确定的目标得到被领导者认同时,被领导者的凝聚力越强,领导效能将越大。人心涣散不利于领导。如果被领导者之间具有良好的人际关系,大家都朝着同一个目标奋斗,那么团队精神就会增强,组织的智慧与功能也会增大。如果被领导者为了私利而相互争夺,尔虞我诈,那么组织就会混乱复杂,组织的智慧和功能也会减弱。要想提高领导效能,必须使被领导者内部团结一致,同心协力,加强内聚力。

被领导者对领导效能的影响因素,无论是自身因素,还是外部引发的因素都应受到领导者的高度重视,并要求领导者根据被领导者的具体情况实施具体措施。这样,领导效能才会提高。

(作者单位:黑龙江省农垦管理干部学院)

[责任编辑:李艳清]