

高层管理者的领导角色误区与化解

李华伟

引言

高层管理者是组织的核心,他们对外代表组织,对内拥有最高职位和最高职权,并对组织的总体目标负责。高层管理者的领导角色是指符合他们在组织中的地位及其义务的行为模式。人们总是期望高层管理者善于根据自身的角色要求行动,促进组织的运行效率。但在实际管理工作中,却存在着高层管理者的领导角色误区,从而与上述愿望背道而驰。在本文中,高层管理者的领导角色误区,特指这一群体在发挥领导作用所采用的指挥、激励、沟通等方式与手段中,出现的越位、不妥、不及等不符合领导角色扮演的行为,这些角色误区对组织的目标实现造成了影响。消除与解决高层管理者的角色误区对组织的发展至关重要。

常见的高层管理者角色误区

1. 副手或中层领导角色误区

这种类型的高层管理者,仍然保留原来副手或中层领导的角色扮演,凡事要么亲力亲为,对下属疏于管理;要么管得太严、管得太细,不能专注于组织的发展战略等高层管理者工作。

2. 俱乐部型领导角色误区

这类高层管理者,把人际关系当成其工作的主要目标,过分追求团队氛围,忽视效率,有时甚至因为个人情感放弃组织原则。工作的主要内容常常是与组织目标无关的人际关系。

3. 权威型领导角色误区

这种类型的高层管理者,由于受传统观念的影响,认为保持自身权威是行使职权的关键,等级观念森严,并且以自我为中心,要求下属绝对服从,支配下属,下属在工作上一有差池,动辄训斥处罚,以维持其权威。

4. 插手型领导角色误区

这种类型的高层管理者,权力欲望强烈,把自己管理的部门视为势力范围,常常以组织的利益

为借口,插手下属工作。表面认真负责,其实不信任下属,担心下属的行为违背其个人利益。

5. 教父型领导角色误区

这种类型的高层管理者,以教父、圣人自居,在组织中高高在上,认为下属是他们的学生,工作中要求下属根据他们的旨意行动。一旦下属工作出现失误,不管实际情况如何,都责怪下属没有执行他们的旨意。另一方面,他们常常根据个人喜好,不按组织程序随意地改变管理制度,还美其名曰:堵塞管理漏洞。

6. 个人英雄型领导角色误区

这种类型的高层管理者,有一种个人英雄主义情结,使命感十分强烈,常常一个人背负整个组织的工作压力,又不懂得工作分享,让自己喘不过气来,使工作和自己的生活失去乐趣。而下属因参与感较低,也较少体会到工作的乐趣。

7. “拍胸形”型领导角色误区

这种类型的高层管理者,官僚思想严重,又不愿意承担责任,简单说就是决策的时候拍脑袋,表态的时候拍胸脯,出了问题拍屁股。

8. 自然人型领导角色误区

这种类型的高层管理者,犯了自然人的错误,混淆了自己上司的身份,忘记自己头上还有一顶官帽。当下属抱怨组织的时候,常常保持沉默,甚至为了让下属明白是“自己人”,还一起附和,而不是耐心解释,完全忘记了自己的领导角色。

高层管理者角色误区的成因分析

1. 副手或中层领导角色误区形成原因分析

这种类型的领导角色误区,大多与高层管理者从业经历相关,即这类管理者从低层岗位走到高一层岗位以后,仍然不能克服担任副手或中层领导的思维惯性,心态上没有完成从管事到管人,技术到管理的转变。另一方面,从管理天赋看,这类管理者缺乏高层管理的特质素质。



2. 俱乐部型领导角色误区形成原因分析

这种类型的高层管理者往往怀有过分浪漫的人文情怀,眼里只有“人”没有“事”,管理哲学过分信奉“人性化”,认为“人之初,性本善”。

3. 权威型领导角色误区形成原因分析

这种类型领导角色误区的形成,与这类高层管理者童年成长的环境密切相关。他们通常生活在传统专制的社会与家庭,形成“领导就必须保持权威”、“不管对错下属就要听我的”等权威理念和行事风格。

4. 插手型领导角色误区形成原因分析

这种类型的领导角色误区,大多与高层管理者的家庭环境相关。这类管理者的父母常把处处插手孩子的个人事务视为自然,为孩子树立了不好的榜样。

5. 教父型领导角色误区

这种类型的高层管理者生活历程中常常有一个教父般的父母,或者有一个父母般的师长或师父,对父母及师父的崇拜和行为模仿,形成了他们的角色误区。调查中也发现,这部分管理者自视高人一等,“好为人师”。

6. 个人英雄型领导角色误区形成分析

这种类型的管理者一般从小十分优秀,对某一领域的“英雄”十分仰慕,认为“一个强者应该任何方面都比别人强”,并期望自己也能够像这些心目中的“英雄”一样呼风唤雨,在工作和生活中不知不觉幻化成“孤胆英雄”。

7. “拍胸形”型领导角色误区形成原因分析

这种类型的高层管理者不仅权力欲望强烈,并且不尊重管理规则与程序。

8. “自然人型”领导角色误区形成分析

这些“自然人型”高层管理者企图在下属面前展示一个真实的自己,以免和下属造成对立情绪,并把这种表现作为生存之道。

高层管理者领导角色误区对企业 管理造成的危害

1. 对组织机构的危害

以上各种领导者角色误区,形成的领导岗位

缺失、错位、越位问题,导致对组织机构的危害。比如,高层管理者的副手或中层领导角色误区、俱乐部型领导角色误区、自然人型领导角色误区,存在着领导者角色缺位和错位问题;权威型领导角色误区、插手型领导角色误区、“拍胸形”型领导角色误区,则存在着领导者角色越位问题。上述情况都违背了组织管理的基本原则,影响组织各种事项、政策的执行和落实,造成相关的组织管理问题。

2. 对下属的危害

高层管理者的领导角色误区对下属的工作和心理造成了影响和干扰,比如高层管理者的权威型领导角色误区、插手型领导角色误区、“拍胸形”型等等领导角色误区,让下属觉得无所适从,从而影响了下属的工作积极性。

3. 不利于现代企业制度的建立

现代企业制度要求组织的高层管理者构建一个高效的管理系统,采用现代的管理方法,建立现代管理机制,并形成上行下达的信息沟通体系。高层管理者的管理误区却不符合上述要求,成为建立现代企业管理制度的障碍。

4. 不利于现代企业文化的建立

显而易见,高层管理者的领导角色误区不利于企业形成共同信奉的价值观,不利于培养体现共同价值观的企业精神,不利于企业员工养成良好的职业道德,不利于营造健康向上的团体氛围,妨碍了现代企业文化的建立。

5. 影响了组织人才战略的实施

中国古代有一句话叫做“良禽择木而栖,良臣择主而事”,企业人才战略的实施有赖于良好的人才环境,而高层管理者的领导角色误区却与此背道而驰。

企业高层管理者角色误区的化解

1. 建立现代企业制度,制约高层管理者的角色越位

现代企业制度,通过章程和制度,确定了各层管理者的权力和职责,不仅对高层管理者的权力行使设定了相关程序,并且对他们的个人行为进行角色约束,从制度上避免了高层管理者的领导角色误区。比如,现代企业制度对决策层的董事



会、执行层的总经理、监督层的监事会进行了相关的集权和分权设置,成为现代企业制度的基石。

2. 高层管理者提高自身素质,形成正确的角色定位

高层管理者的领导角色误区,很大程度上是由于他们自身的认识误区,解决的途径是通过自身的学习,了解自身的认知误区。学习的内容主要是适应时代要求的现代组织管理理论。高层管理者还应通过管理实践,提高自身的特质素质,才能根据企业外部环境变化,及时进行角色转换。

3. 选聘、专业培养和科学选拔高层管理者

“罗马不是一天建成的”,高层管理者的角色认识也需要通过长期的培养。其方式主要体现在企业高层管理者的外部招聘和内部培养中,尤其是在内部培养过程中,应将角色扮演作为招聘和选拔的重要内容。

高层管理者的人才培养与一般员工的培训不同,一般的培训不外乎职业道德教育、技术与能力培养、组织文化培训,而高层管理者的具体培养模式应包括:(1)岗位轮换让管理者在不同的岗位进行锻炼。(2)设立助理职位让管理者逐渐接触高层管理事务,并通过处理事务积累高层管理经验,熟悉高层管理的内容。(3)临时性晋升,即指派担任代理管理者。这种临时性晋升是高层管理者培养的有效办法,可以使他们在任职期间作出决定并承担完全责任,积累宝贵的管理经验。(4)参加委员会工作,使培养对象有机会与有经验的管理者交往,与他们一起参与管理决策工作,学会在集体中协调、决策,便于他们从中得到经验。(5)在岗辅导,培养对象还应接受有经验管理者的辅导,有效的辅导能调动下属的积极性,发挥潜在的能力并帮助他们克服缺点。(6)外部培训,让培养对象到大学、培训中心等专门的机构培训,培训的内容除了工商管理知识,还应包括专题讲座、研讨会和特别设计的培训课程。

4. 再培训、考核和岗位及时调整

随着社会经济的发展、企业业务内容的不断改变和企业规模的扩大,高层管理者的管理风格和管理角色也应不断地调适,否则就会陷入领导

角色误区。企业在发生以上变化时,应对高层管理者进行相关的培训,使他们适应新的环境变化。无法适应新的岗位者应进行及时的调整。

为了及时发现并帮助高层管理者消除领导角色误区,企业可以在对高层管理者进行选拔和考核时,把领导角色问题列入其中的重要内容。

为了使以上工作更具客观性,可以采用领导评价、下属评议和专家访谈相结合的方式,从不同角度考核高层管理者的领导角色扮演。

5. 建立适应现代企业的领导心智模式

人的所有行为都受到自身的价值观和心智模式的影响。假如,你认为“身为领导,我必须具有威信才能服众”,就会用更多的命令口吻和下属说话,采用权威型和教父型领导模式;再假如你认为“一个强者在任何方面都要比别人强”“我应尽量承担整个组织的责任”,就会因此采用个人英雄管理模式,让自己喘不过气来……殊不知,现代企业的管理模式,更侧重领导者能否发挥下属的创造力和积极性,更强调共情、服务、资源支持和全局思维能力,“弱领导”往往可以带出强团队,“强领导”往往产生弱团队。

天助自助之人。高层管理者的领导角色误区,最终必须通过自身的觉醒来消除,消除方式就是高层管理者要建立适应现代企业的领导者心智模式。

(作者单位:厦门城市职业学院)

参考文献

- [1] 大卫·V·戴,约翰·安东纳基斯.领导力的本质[M].林嵩,徐中,译.北京:北京大学出版社,2015
- [2] 道格·克兰德尔.西点军校的领导力[M].刘智强,译.北京:电子工业出版社,2020
- [3] 泰茜·白翰姆,睿奇·威林思.领导力的精进[M].颜超凡,杨曼,译.北京:中信出版集团,2018
- [4] 刘澜.领导力沉思录[M].北京:中信出版社,2009
- [5] 河野英太郎.不懂人心你怎么带团队[M].郭勇,译.北京:人民出版社,2020
- [6] 彼德·德鲁克.卓有成效的管理者[M].许是详,译.北京:机械工业出版社,2019