**积极领导力的10项原则**

周军强 习译

1.*积极领导者更多地强调“长善”而非“救失”。*不可否认，为达到组织变革的目的，人们必须意识到运转不灵的方面，并且能够通过新技术、新观念、新策略来处理这些问题。但如果领导们只是关注人们的不足，通常会出现信任缺失或焦虑的氛围。员工们就不愿意与管理者分享坏消息，他们怕因为存在的问题而受到责备。如果无人愿意为行不通的新尝试担责，那么创造力就必然会受到抑制。正如肯尼斯·布朗查德和斯宾塞·约翰逊（Kenneth Blanchard，&Spencer Johnson，1982）很早以前所提到的，“如要把人培训成为赢家，最重要的是让他们把事情做好。”（p.81）因此，积极的领导者善于识别那些正常运转的工作、支持和奖励那些负责任的人，并且不要过多地去责备那些犯错误的人。

2.*积极领导者鼓励所有的管理人员把更多时间用表现好的人身上，而要避免把过多的精力耗费在麻烦制造者、长期以来不满意的员工，或者是会嚷嚷的人（squeaky wheels）身上。*大家都知道这类员工在组织中就是一个吸收乐观和满意的黑洞。也就是这批人对从收入高低到休息室咖啡品种等一切事物的抱怨、饶舌、不满，会大量耗费领导的时间。意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto,1848-1923）曾清晰地表达了著名的帕累托原则或者80/20原则，即在任一不平等的分配体系里，一般都是20%的人控制着80%的资源。帕累托原则最初关注的是意大利的土地所有权，20%最富有的群体占有了全部土地的80%。（占领华尔街运动则表现得更为悲观：这比例变成了1%与99%。）但是，管理者在对待问题员工时也适用这一原则：他们发现20%的下属却花去了其80%的时间。这添乱的1/5的人的消极情绪还会蔓延，还会导致士气的一落千丈。积极的领导者会系统性地把尽可能多的时间花到其最好的同事身上来避免这一糟糕情形的发生。领导者要向这些优秀的员工学习，鼓励他们，并引导他们做得更好。

3.*积极领导者给每一位员工的指导是个性化的，千万不要认为一种的领导风格可以适合所有的人。*我们知道，跟我们一起工作的每一个人都是独一无二的个体存在。我们的同事都有其各自的目标、希望、恐惧、计划、梦想和过去。能够成功地激励甲的方法有时在乙身上却被证明是抑制因素。意识到这一差异，积极的领导者面对一起工作的不同个体或群体会采用不同的领导方法。传统的领导者在描述自己的管理风格时，会认为自己的风格一贯以来是参与式的、有远见的或者是变革型的，而积极的领导者把这些方法都视为工具箱中的不同工具，每一样都以各自的方式起着作用。正如托尼·亚历山德拉和迈克尔·奥康纳（Tony Alessandra， & Michael O’Connor,1996）所观察到的，黄金法则——你想要别人怎么对你，那么你就应怎么对人家——也仅此而已。有的人或许并不想成为你想让他们成为的样子。因此，亚历山德拉和奥康纳提出了白金法则：“别人希望你怎么对待他们，你就怎么对待他们”（p.3）。这一个性化的激励和奖励需求并非得一定需要加薪或巨额支出。鲍伯·尼尔森两本书，《奖励员工的1001种途径》（*1001 Ways to Reward Employees*,2005）和《激励员工的1001种途径》（1001 Ways to Energize Employees,1997）是如何有效激励员工方面的非常棒的思想来源，而且花费很少甚至是根本无需花费。因而，积极的领导者在鼓舞士气的方法上有着很大的选择余地，而选用的方法则更加适合特定的人群和环境。

4.*积极领导者采用的是系统的方法，强调个体的独特贡献以外还强调群体的有效运转。*第9章会介绍得更为详细，系统（如生态系统、计算机系统以及人体的器官系统）都有两个特征。第一，它们都由完全不同的构件所组成。换句话说，正如心脏与动脉的不同功能一样，监视器与中央处理器（CPU）的功能也不一样。第二，这些构件以相互联系、相互连接的方式一起工作，或者在系统中相互间起码会同步影响。生态系统组成部分的协同方式跟大脑与神经的互动方式不一样，但它们最终都是相互依赖并建立起恰当的平衡。积极的领导者既要意识到员工是具有不同需求、才能和工作风格的个体，也要意识到单位可以在此类差异协同中增强力量。在员工同质化的系统中是不可能产生协同作用的。因此，积极的领导者会试着充分挖掘不同个体优势、创建工作组和任务组、充分利用机会，并且能够取长补短。

5.*积极领导者是未来取向的并且是前瞻性的，自始至终都在探索可能性，而不会被过去的决策和失望绑住手脚。*一旦不再只是关注问题和错误，积极领导力就可以更多地强调将来会怎样，而非现在是怎样。因为单位是一个整体，积极领导者关注如何充分把握和利用机遇，以及怎样保持足够敏锐及全面以适应突发事件。积极领导力包括能够意识到尽管你无法为所有的事情做好计划，但是你可以为所有的事情做好准备。这样，领导者既不会拘泥于只会对挫折作出反应的习惯，也不会刻板地遵循详尽的战略规划，与其背后所隐含的意图相反，与其加以限制倒不如提供更多的选择。积极的领导者也知道正如一个单位需要为其未来作谋划，团队的每一个成员也需要为未来作好准备。他们鼓励和支持同事的专业和个体成长，并且经常会为他们提供培训机会，不单是怎样把当前的工作做得更好，还包括怎样成功地担当更大的责任，甚至是为他们获得下一份工作作准备。积极的领导者不会以他们在组织中的不可替代性来衡量成功与否。而是以离开他们组织是否还能正常运转作为成功与否的标准。

6.*积极领导者强调奖励和认可甚于惩罚和处罚。*一项由爱德华·桑代克（Edward Thorndike,1874-1949）作出的关于学习的开创性工作,观察到惩罚和处罚只是教会人们不做什么，而积极的强化如奖励和认可则鼓励人们更多地做他们应该做的（Thorndike,1932;另见Jones and Page,1993;Martin and Pear,1999;Flora,2004; and Bernstein,2010）。积极领导者能够理解桑代克观察的全部意义。这并是不说，积极领导者忽略必要的惩处。有些行为，如性骚扰、滥用资金、不服从命令及类似行为，不能被忽视而且要予以处罚。在这些情况下，作出处罚是恰当的，因为管理者希望员工克制以免发生这样一些行为。但是，积极的领导知道这样一些行为是很少发生的，而需要奖励和认可的情形每天甚至是每个小时都在发生。通过以积极的和建设性的方式认可预期的行为，领导者提高了这一类型行为重复发生的可能性，无论是得到认可过的员工或是见证过管理者此类反应员工都受到了影响。正如部长和作家维克多·帕拉钦（Victor Parachin,2006）所表述：

表示感激，接受责任。凯瑟琳和格瑞特（Catherine and Great）说，“我大声地表扬，而轻轻地责备。”不幸的是，一些领导者很容易接受表扬，而把责任都推卸给别人。优秀的领导者与此恰恰相反。他们把成绩都归功于那此做得好的下属，并且经常在私底下和公共场合表扬他们的下属。（pp.17-18）

7.*积极领导者不仅是目标导向的，而且还是以人为本的。*通过对变革时期大量的商业和其它组织成功或失败案例的研究，伊朗·麦克唐纳、凯瑟琳·伯克、卡尔·斯图尔特（Iran Macdonald, Catherine Burke, and Karl Stewart,2006）总结了成功的首要原则：

人不是机器。这一“常识”在理解变革过程中仍然起着重要作用。人们通常称变革过程为“组织变革”、“文化革新”、“企业再造”等。我们寻求的是“效能提升”、“绩效增加”、“生产力提高”等等。如果能够真正做到不把人当成机器或物体看待，我们才可以试着去理解人们是如何看待这个世界的。我们不仅需要了解“组织”的需要，更要了解人的需要及其价值观。只有这样，我们才能有效地引入变革并开始建立一个积极的组织。（pp.11,14）

当我们审视我们的组织时，我们用的专业语言有时会忽视我们的同事和员工作为人的一面，并没有把它看成是由人组成的一个网络，而是看成了如不能正常运转则可重新调整的生产力引擎。当然，如果一个组织未能够紧扣其使命和达成其终极目标，那肯定不是一个成功的组织。但是有太多的组织（和太多的领导者）只是把可以留下记录的目标达成和生产力提升与否视为判断成功与否的依据。他们会因过于强调数据驱动而陷于数据困扰之中，而没能意识到信息包含的并不只是数字本身。

积极心理学视幸福为值得研究和追求的目标，同样，积极领导者视员工士气、工作满意度和个人成长为有意义的渴求。从实践的观点看，高水平的员工满意度通常会转化成更高的生产力、较低的人员流动率和较好的客户关系（Taylor,2011; Karl, Harland, Peluchette, and Rodie,2010; Liao, Hu, and Chung,2009）。从良好领导力的角度看，为了团队自身，促进团队内部的共治和相互支持是很有必要的。乐观的和具有良好工作关系的群组更愿意分享信息并且能够做到互帮互助。弥漫着害怕和猜疑的群组，无论是相互之间，还是其管理者，更容易成为一盘散沙，相互交流也必然会受阻滞。换句话说，工作群组的所有成员如果清楚地知道领导重视他们，把他们视为有着不同目标、问题和个人情形的三维的人，而不是把他们视为能够完成分配给他们的制造任务的智能机器，那么群组就能发挥更好的作用。

8.*积极领导者更喜欢基于团队的合作性的方法，而非严格的科层制度和命令的层层传递。*在一个自上而下的管理体系里，少数的人占据着权威的岗位，决策的作出和实施通常是非常快速的。但是，高速或者说高效的成本很高。基层的员工会有一些能够避免重大损失问题的或者提供一些更为长远更加有效的洞见。还有，如果决策的作出没有咨询或征求其意见，那么人们接受起来就会比较困难。正是出于此原因，积极领导者在作决策时，会尽可能地避免严苛的科层等级，并尽可能地顾及组织的各个层面。积极领导者采纳了由威廉·爱德华·戴明（William Edwards Deming,1900-1993）和石川馨（Kaoru Ishikawa,1915-1989）率先提出的质量环的修正版，他们把组织的所有成员看成是完成组织使命的重要合作伙伴。甚至是在个体必须承担责任的时候，积极领导者也会营造一种磋商和自由交换想法的氛围，以便于在意见较为一致的基础作出最后的决策。

9.*积极领导者把每一群组成员视为团队中有理性和有能力的一员，而非需要被人领导或操控的人员。*很多管理学著作中把员工看成是有待解决的问题或者是执行任务时需要控制的无思维的机器人。事实上，“管理”一词传递的观点是，除了在领导岗位上那些人，其他组织中的所有成员都将挑战“管理”。积极领导者倾向于以人为本的方法以及以新的方式替代僵化的命令链，他们对员工更为尊重，并认为其员工有能力作出合理的决策。例如，与其给人示范过程中的每一个步骤和期望他们精准地按示范套路走，积极领导者则更倾向于说明最后期望看到的结果，他们相信其员工能够找到一条合理的、创造性的和有效的路径来达到预设的目标。

10.*积极领导者所依赖的是一种细微的甚至是几近不可察觉的指导类型，而不是那些独裁领导者所采用的那种独断霸道（my way or the highway）的管理风格*。或许积极领导与组织管理的传统形式相比，最大的区别在于领导者并不总是表现出在起领导作用，至少不会表现得很明显。换言之，积极领导者不会告诉人们做这做那，他们倾向于把更多的时间花在创设增加成功可能性的环境上。他们常常在幕后起作用，但不是在背后秘谋或拉帮结派，而是帮助他人获得所需人脉以便于他们更好实现其创意。他们为其员工去除前进路上的各种障碍。积极领导的成效应从组织总体成功与否上，而不是从其形成备忘录、召集会议、发布谴责的数量上作出判断。他们起的领导作用，并没有让人始终感觉到有人一直领导着他们，每个人都感觉到所有的活力与进展都源自于集体的共同努力。

通过这种方式，积极领导力为基于科层、害怕因诚实的错误而受罚、停滞创造和破坏创新等因素的组织模式提供了一个可行的替代方案。正如喀麦隆（2008）所观察到的：

积极领导力……指的是一个肯定性偏爱，或者关注优势和能力并且关注确认人的潜能。它的定位是朝着蓬勃和繁荣发展，而不是不断地处理困难和障碍……积极领导力并没有忽略消极的事件，而是在其基础上形成积极的结果……总而言之，积极领导力倾向于强调能够提升个体和组织的方面（除去让人和组织困扰的方面），组织中运转好的方面（除去转不好的方面），……那些好的体验（除却那些令人不快的体验），[和]那些不同凡响的方面（除却那些只是有效的方面）。（pp.2-3）

（来源：Positive Academic Leadership: How to Stop Putting Out Fires and Start Making a Difference）