

激励型领导群体的心理特征分析

郭爱玲¹, 芦 婧²

(1. 中共甘肃省委党校(甘肃行政学院) 公共管理教研部, 甘肃 兰州 730071;

2. 中共兰州市七里河区委党校(行政学校), 甘肃 兰州 730050)

摘 要: 本文对激励型领导群体的心理特征进行了初步的分析与总结。通过对甘肃省兰州市部分机关单位的领导群体的心理特征问卷调查,采用曼-惠特尼秩和检验进行数据分析,结合理论分析,总结出相对于破坏型领导群体,激励型领导群体具有相对外向的性格、较强的学习能力、较高的自我认识能力、善于控制自己的情绪、善于进行角色转换、积极应对挫折等六个显著的心理特征。这些特征可以作为判断激励型领导的依据。

关键词: 领导科学; 激励型领导; 曼-惠特尼秩和检验

中图分类号: C933.2 **文献标识码:** A **文章编号:** 1674-1730(2021)04-0065-05

收稿日期: 2020-08-01

基金项目: 中共甘肃省委党校(甘肃行政学院) 创新工程科研支撑项目(19ZCYB12)

作者简介: 郭爱玲(1962—),女,甘肃临夏人,教授,主要从事组织行为学及心理学教学与研究。

在已有的中外研究中,许多学者都论证并强调了重视领导力发展的组织从长远的角度讲运行会更加有效。尤其在组织发展经历困难的时期,有效地领导是帮助组织渡过难关并持续发展的核心力量。基于这个原因,研究什么样的领导是积极有效且可持续发展的领导,以及与这种领导力相关的其他特征与品质就具有了重要的学术意义。

在针对领导的研究中,根据不同的特征产生了多种对领导的分类方式,例如专断型与民主型领导,激励型与破坏型领导,交易型与变革型领导等^[1]。在目前已经发表的论文中,已有针对交易型与变革型领导心理特点的分析对比研究,也有关注变革型领导对新员工敬业度和对公共服务动机的影响的研究。但是,对激励型领导群体心理特征分析研究的文献资料数量非常有限。因此,本文作者希望通过理论研究与数据分析相结合的方式,对激励型领导的性格等心理特征进行初步分析,以期对该项研究起到添砖加瓦的作用。

在众多领导可能具备的特点中,激励他人的能力是公认的领导者应该必备的重要品质。因为,在现代社会中,由于工业产业和技术的不断发展,大多数的生产流程和最终产品已经不是个人或团队可以独立完成的,往往需要多个团队的协同工作,甚至可能存在跨部门跨地区的配合。在大范围的协作中,如果各个部门之间不能有效合作,工作

进度就有可能减慢,不能达到提高生产效率的目的。所以,有效发挥团队优势是大部分企业和组织的迫切需求。因此,激励型领导容易出现在较大的公司和组织中,担任领导团队的作用。首先,需要大型团队或多个团队协作的工作往往是规模较大、任务较复杂和实现较困难的项目,在工作过程中可能会遇到很多临时性的困难和挫折,在这种情况下员工和下属的工作状态和心理可能出现明显的起伏,尤其是业务能力偏低和心理压力承受能力偏弱的员工和下属,会导致他们不能按期按量完成任务,实现目标。此时,需要激励型领导快速了解团队中出现的困难和团队成员的心理状态,从而可以准确地找到相应的解决途径,根据不同成员的具体问题制定计划,最大程度地激发员工的热情与潜力,使团队能在困难和挫折时期坚持不放弃努力,完成原定的计划 and 目标。其次,在日常工作过程中,如果领导者具有出色的激励能力,员工和下属对自己在企业 and 组织中的工作角色更为明确和自信,对企业 and 组织的归属感也会更为强烈。由于员工和下属对团队工作的敬业程度较高,整个团队的协作效率往往可以提升到更高的水平,从而使得企业 and 组织比较成功。这种积极的关联使得在由激励型领导管理的团队中,往往能实现较低的员工离职率 and 较高的组织绩效。最后,从团队成员的心理角度来看,如果领导者在管理过程中,从语言 and 行

动上经常激发、鼓励员工,与员工进行情感上的交流与沟通,员工在心理上对领导者肯定会有良好的感受和更多的服从,从而对团队和领导更加忠诚,激发起对工作的兴趣、热情、创造性和全身心地投入。这些都有利于领导者有计划、有步骤地团结团队,使得团队齐心协力取得更优异的成果。本文从对甘肃省兰州市部分机关及企事业单位领导群体心理特征调查问卷的反馈结果入手,通过理论与数据结合的方法,研究激励型领导群体所期望具有和实际体现的性格等心理特征。通过数据分析和解释,有助于更全面深入地了解激励型领导群体的性格等心理特征和行为特点,确定如何辨别领导者是否具有激励型领导的特点和潜质的分析方法,以及展望在未来的进一步研究中进行与激励型特质相关的其他心理特征的研究的可能方向。

一、研究方向与数据收集

由于已经发表的文献中对激励型领导心理特征所做的研究分析的数量不多,本文旨在通过理论结合数据的方法,对激励型领导群体的心理特征进行初步的探讨分析。首先,作者通过学习文献[2]和[3]中对激励型领导的研究,总结出激励型领导群体可能具备的性格及能力等方面的六种特点。在进行总结之后,针对这些特征设计了调查问卷,并将问卷发放给部分领导干部进行自我评测并采集相关数据。在调查问卷中,被访问者以最低1分,最高5分的数值得分的方式评估自己符合该问题描述的程度,1分表示被采访者不符合该问题的描述,5分表示为非常符合。作者用设计的调查问卷进行数据采集,数据采集的时间为2019年6月至9月。在数据采集期间,共采集到有效问卷309份。数据来源包括中共甘肃省委党校(甘肃行政学院)2019年秋季地厅班、大数据与社会治理创新专题研讨班、意识形态工作专题研讨班学员、甘肃省法制办、甘肃省宗教事务局、甘肃省广电总台、甘肃日报社、甘肃省卫生健康委员会部分地厅级干部、中共甘肃省委党校(甘肃行政学院)历届工商管理专业研究生班、兰州市人大、兰州交通大学、兰州兰石集团有限公司部分处级以上干部。

对于本文所关注的激励型领导的特征研究问题,在问卷出现的各种心理特征描述中,作者使用“善于发现下属的优点,坚持对下属多鼓励表扬,少批评惩戒”这个问题的得分作为标准,将采集到的309份数据分为两组:激励型领导群体(该问题得分4到5分)和破坏型领导群体(该问题得分1到3分)。此外,在调查问卷中,作者同样以1到5分的

数值得分的评估方式考量领导者的性格特点、学习能力、自我认知、情绪管理、角色转换、挫折应对这些心理特征的得分,以此分析研究激励型领导群体(简称激励组)是否在这些方面与破坏型领导(简称破坏组)有显著的差别。

对于每一个心理特征,作者采用曼-惠特尼秩和检验(Mann-Whitney U test)^[4]来判定激励组的得分是否显著高于破坏组。在这项检验中,曼-惠特尼秩和检验的作用是假设激励组和破坏组除了得分的平均值以外,其他方面都完全相同,因此可以判断两组的平均得分是否具有显著的差别。是否存在显著差别由检验中所计算出的 p 值决定;如果平均得分体现出有显著差别,则说明激励组领导群体和破坏组领导群体在这些所选取的特点上的确存在明显的差异。对于本文第三部分中的数据分析,所有假设检验原假设为激励组得分低于破坏组。若假设检验 p 值小于0.1,则判定激励组在该心理特征的得分显著高于破坏组;若假设检验 p 值大于或等于0.1,则认为激励组在该心理特征上得分显著低于破坏组。此外,作者选取曼-惠特尼秩和检验作为研究方法还基于以下几个统计方面的原因:第一,在问卷测试中,每个问题的结果均为个人对自己心理特点的1到5分的数值打分,不符合随机变量满足正态分布的假设,所以应该考虑选取非参数假设检验进行结果判定;第二,作者假设激励组与破坏组为两个总体,没有考虑两个群体的数量差异,所以不符合配对样本(即一个完整的自我评测得分反馈信息)的假设,而曼-惠特尼秩和检验可以不需要满足此条件;第三,曼-惠特尼秩和检验要求每个样本服从独立分布的假设,作者问卷调查取样方法和结果基本可以满足这一条件。

二、激励型领导群体的显著心理特征

对于在第二部分中所述的收集到的309份领导干部自我评测数据,作者依次针对性格特点、学习能力、自我认知、情绪管理、角色转换和挫折应对,对比激励组和破坏组这两组领导群体的得分差别,在本节中展示数据统计分析结果,并进行相应的理论分析。

(一) 激励型领导群体具有相对外向的性格

激励的根基在于良好的沟通能力和技巧。领导者需要在可能存在的复杂情况中与团队成员进行快速而有效的沟通,而实际经验表明,外向型性格的人群普遍可以显示出更加善于与不同的人沟通的特点。除此之外,领导激励员工的动机与最终成效之间有可能存在落差,而领导的性格与沟通能

力是决定差别大小的关键因素。如果领导的沟通能力不强,能实现希望达到的工作结果的可能性就会大大降低。在交流过程中,领导者的幽默感也可能起到非常重要的作用,而外向性格的人往往比较善于活跃气氛,可以营造一个良好的团队氛围和工作环境。同时,外向的性格有助于真情实感的表达,在激励他人时更容易获得良好的效果和正向的反馈。如果领导不能传递出可以让员工和下属感觉亲切友善的交流,往往也不能起到鼓舞团队的作用。最后,领导在团队中要起到引领、带头和影响他人心理、行为的作用,需要清楚地表达自己的看法,用自己发自肺腑的心声说话,而不能简单地模仿他人^{[5]43}。

以上分析表明,领导可能需要的心理特点与外向型性格所具备的特质相对应。作者希望通过自我评测表格的数据来证实激励型领导群体是否确实具有更为外向的性格,结果如表1所示。可以观察到激励组均值比破坏组均值高19.9%,另外根据曼-惠特尼秩和检验测试的结果,所得到的 W 值为2814,其对应的 p 值为0.004,说明激励组在性格外向程度上显著高于破坏组,从而印证了激励型领导群体确实存在更为外向的性格。

表1 激励组与破坏组外向型评分曼-惠特尼秩和检验测试

	激励组均值	破坏组均值	W 值	p 值
数值	3.98	3.32	2814	0.004

(二) 激励型领导群体有相对较强的学习能力

领导在实际的管理过程中,会面对性格能力各不相同的员工和下属。组织规模越大,员工和下属的个性特点和思维方式就越多样,最有效的激励措施也因此不能做到“一招鲜,吃遍天”。因此,善于激励的领导往往需要具备较强的学习能力。首先,领导需要学习不同的激励方式和技术,例如货币激励、情感激励、目标管理和弹性工作时间等等,继而确定对于不同的交流对象何种方法是最有效可行的。其次,即使对于同一个员工,领导也需要有效地关注和学习对激励细节的把握,通过观察某个时段的心理状态和行为表现,能够迅速准确地判断当时应该采取的激励方式^{[5]229}。再次,领导者可能需要非常有创造力和创新的方式来处理所面对的复杂问题或者艰巨的任务,而持续和广泛的学习是培养创造力的一个重要途径。在此过程中,学习能力较强的领导更有可能掌握不同知识的核心要素,从而产生更创新的思维方式来带领团队解决问题。最后,领导群体如果想带领团队获得成功,需要对未来的形势发展做出预测判断,即对社会变化是否具有远见的能

力。较强的学习能力是培养远见能力的一个重要的组成部分。

以上分析表明,激励型领导群体应该具有更好的学习能力。表2的数据是问卷调查中对学习能力评价的分析结果,可以观察到激励组自我评价的平均值比破坏组的平均值高19.1%。从曼-惠特尼秩和检验的结果可以看到, W 值为2236.5,所对应的 p 值小于0.001。从假设中可以得知,如果 p 值远小于0.1,那么可以确定总结激励组领导比破坏组领导有显著更强的学习能力。

表2 激励组与破坏组学习能力评分曼-惠特尼秩和检验测试

	激励组均值	破坏组均值	W 值	p 值
数值	4.12	3.46	2236.5	<0.001

(三) 激励型领导群体有相对较强的自我认知能力

“职务可以通过任命,而尊重需要赢得”^{[5]34}。尽管企业组织中已经对不同职位制定了相对应的制度规范,领导也可以通过要求或命令指挥团队的工作,但是员工和下属对领导发自内心的尊重和认同不容易自然而然轻易地形成。作为激励型领导,首先,善于激励他人的一个重要基础是可以做到以身作则、榜样示范,对自己有准确的定位和认识,从而保证整个团队的制度规范和价值观不受影响,使员工和下属对领导和团队形成尊重、信任和认同。其次,领导除了需要准确客观地认识自己之外,还需要对自己的行为进行客观的评价,即对自己应该怎样、实际怎样以及怎样去做的自我认知,并动态地审视、调整对自己的评价且不断发展和完善的过程。真诚是有效激励的必备要素。再次,领导需要真实地表达自己的观点和要求,这就要求激励型领导可以“听清自己内心的声音”^{[5]43},然后才能给他人发自内心的鼓励。领导群体中非常重要的一个素质是自信。最后,在面对复杂的情况而不知道如何解决问题时,领导需要相信自己的能力和判断。但是如果自信过度就会变为自大和自负,对整个团队的发展是有害无益的;只有领导能清楚地了解自己的优势和弱点,才能确定自己的能力边际,从而达到自信而不自负的状态。

通过以上分析,激励型领导应该对自我有更为清楚的认知。表3显示了问卷调查中有关自我认知能力问题的数据分析,激励组均值比破坏组均值高19.9%。另外,假设检验结果可以看到在这个性格特点的测试中, p 值远小于0.1,从而证明与破坏组领导相比,激励组领导在自我认知能力上有显著的优势,这也印证了作者上述的分析。

表3 激励组与破坏组自我认知能力
评分曼-惠特尼秩和检验测试

	激励组均值	破坏组均值	W 值	p 值
数值	4.28	3.57	2210.5	<0.001

(四) 激励型领导群体善于控制自己的情绪

在企业和组织的工作过程中,经常会遇到困难、挑战与不确定性的状况。在整个团队士气低落、状态不佳时,激励型领导必须能以鼓励他人的方式传达愿景^{[5]84},从而给予他人继续工作的希望和动力。这就要求激励型领导在严峻的形势和不确定的未来面前,首先做到管理好自己由于各种原因而可能产生的负面情绪。如果领导很容易在多个场合都表现出负面情绪,那么这种情绪在企业和组织中往往会以从一点到多点的方式快速传递和扩散,进而使团队成员产生更大的精神压力和焦躁情绪,不能集中注意力克服困难、改变现状,持续恶化工作的氛围。与此同时,激励型领导很重要的一种素质是有勇气地面对可能的困难和失败,鼓励他人继续努力,不抛弃、不放弃目标,直到成功,而善于自我控制情绪的人在受挫时可以快速调整好自己的心理状态,重新鼓起勇气,推动工作的进程。因此,善于激励的领导往往不仅仅精通于自己情绪的控制,使自己的情绪反应与外部环境相协调,更擅长通过一定的方法、策略和机制使自己的情绪得到规范、约束和管理。

表4的数据显示调查问卷中对情绪自我控制能力的问题的分析结果,即激励组得分的平均值比破坏组高18.8%。假设检验所得到的p值为0.002,由此可以说明激励组与破坏组相比的确能更好地控制自己的情绪。

表4 激励组与破坏组情绪控制能力
评分曼-惠特尼秩和检验测试

	激励组均值	破坏组均值	W 值	p 值
数值	3.73	3.14	2706	0.002

(五) 激励型领导群体善于进行角色转换

第一,作为激励型领导,有效激励他人的方式是通过表彰员工与下属的卓越表现从而认可他人对组织的贡献^{[5]219},这就需要领导可以系统性、全局化地定位和测评每一个组织成员的能力,根据成员的贡献大小对其采用程度合理的激励措施。在定位过程中,一个有效的方法是领导转换自己的视角,从成员的角度上看当时的行为是否对组织产生了更积极的贡献,而其他行为是否会产生损害以及产生损害的程度,从而确定合适的激励方式。第二,善于激励他人的领导通常情感更为敏锐,可以比较快速准确地感知需要被鼓励的人员的生活需求和情感需求,从

而找到适时适度的激励方法,以加强团队的凝聚力和成员的归属感。第三,领导者需要摆脱只对自己一种角色行为和心理特点的感知,而要对他人各种角色的标准及其由此产生的行为的知觉,这就需要愿意倾听他人的想法、意见和建议。这种特征有助于团队的协同工作,提出更好的前行方向,改正可能出现的错误做法,而善于进行角色转换的领导更容易接纳他人的观点。

这些特征使得激励型领导善于进行对自我和他人进行角色定位,从而完成自己的角色转换。表5显示的是对角色转换的问题进行的数据分析结果。可以看到,激励组的平均值比破坏组显著升高,差距为29.2%,而且曼-惠特尼秩和检验所得的p值远小于0.1。这个结果说明,激励型领导群体在善于角色转换这个心理特点上比破坏型领导群体有显著的优势,数据结果也十分支持上一段中的理论分析。

表5 激励组与破坏组角色转换能力评分曼-惠特尼秩和检验测试

	激励组均值	破坏组均值	W 值	p 值
数值	4.37	3.46	1803	<0.001

(六) 激励型领导群体能够更积极的应对挫折

与普通员工不同,领导岗位需要承受更多的压力。压力的主要来源是领导需要制定决策,规划组织未来的发展,而在这个过程中所面临的各种风险都是难以预料的,每一个决定都不能轻易做出,即使做出决定也要有防止突发事件的预案。如果用树型结构来类比组织的模型,领导岗位就是根节点,而其他员工则是树型结构中的一个中间的层连接点或者是底层节点;所有中间层和底层节点在工作过程中所面对的风险都必然有一部分反向传递到上一个根节点,使得领导者成为组织中压力最大的个体。组织中的风险是长期存在的,这也就预示着组织在运行的过程中必然会遭遇各种挫折。自己能从失败中复原并吸取经验和教训,是领导者能够激励他人的必要前提。此外,在之前第四点中也提到,拥有勇气是领导者必不可少的重要的素质之一,而勇气的心理力量来源就是能够积极应对挫折的心态和能力。最后,在很多情况下,需要领导可以沉着冷静地分析问题和困难,并且学习和采取化解艰难局面的行动,而这也是积极应对挫折的主要表现之一。

由表6中的结果可以看出,激励组的平均值为3.25,较破坏组高出10.9%;所进行的假设检验的p值结果为0.057,小于0.1的参考值。从这个结果可以得出结论符合之前的分析,即激励组能显著地更好地积极应对挫折。

表6 激励组与破坏组挫折应对能力
评分曼-惠特尼秩和检验测试

	激励组均值	破坏组均值	W 值	p 值
数值	3.25	2.93	3246	0.057

三、总结

由于目前对激励型领导心理特点的调查研究的数量不多,作者通过设计调查问卷、收集甘肃省兰州市部分机关及企事业单位领导者的自我测评评分、对评分进行数据分析的方式,初步总结了激励型领导群体在心理特征上具有的突出特点。通过理论研究与分析,归纳出激励型领导相对于破坏型领导具有的六个特点,包括:(1)具有相对外向的性格,(2)学习能力较强,(3)有较高的自我认识能力,(4)善于控制自己的情绪,(5)善于进行角色转换,(6)能积极地应对挫折,并对这六个特点进行曼-惠特尼秩和检验,该检验获得的 p 值可以判断是否在这些特点上激励型领导具有显著优势。经过检验,所有六个特征均表现出了显著的差异性。通过进一步比较 p 值的大小可以得到,在这六个心理特征中,在学习能力较强、较高的自我认识能力和善于进行角色转换这三个特点上, p 值小于0.001,说明两个群体表现出更为明显的差异。相对外向的性格、善于情绪自控也属于两组领导群体差异较大的两个特点。相比较而言,激励型和破坏型领导群体在挫折应对的水平上有一定差距,但不如其他特征明显。在针对挫折应对能力的假设检验中,得到的 p 值为

0.057,这就说明如果将显著性水平设定为0.05,则激励组相对于破坏组在积极应对挫折的特征上没有显著的优势。通过数据分析的方法,这些特点可以作为对激励型领导心理特征的总结,以便于领导者可以更好地了解自己的领导风格。同时,也可以用以上六个特征作为判定一个领导者是否是激励型领导风格的重要因素和依据,从而为更科学合理地选拔储备未来的领导干部提供重要的参考。

通过本文的数据收集和分析方法,可以继续对不同类型的领导群体进行进一步的划分,从而实现在选拔领导干部时,根据团队的不同需要选择具有合适的领导风格的人才,最大限度地提高单位和组织的工作水平和效率。在此基础上,研究通过多种心理特征来识别领导风格的模型将是非常有意义的课题。

【参考文献】

- [1] Bass B. Leadership and performance beyond expectations [M]. New York: The Free Press, 1985: 14-62, 98.
- [2] 郭锋. 做个激励型领导! [J]. 经理人, 2013(11): 42-43.
- [3] 焦圆圆. 激励型企业领导风格与员工离职率关系的研究[J]. 商场现代化, 2017(20): 74-75.
- [4] 陈磊. 应用统计学[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2018: 112.
- [5] 詹姆斯·库泽斯, 巴里·波斯纳(著), 徐中, 沈小滨(译). 领导力: 如何在组织中成就卓越[M]. 第五版. 北京: 电子工业出版社, 2018.

【责任编辑 温金童】

Psychological Characteristics of Motivational Leader Group

GUO Ai-ling¹, LU Jing²

(1. Department of Public Administration, Gansu Provincial Party School, Lanzhou 730071, Gansu;

2. Qilihe District Party School, Lanzhou 730050, Gansu)

Abstract: A preliminary analysis and conclusions of the psychological characteristics of the motivational leader group are presented. After collecting the self-evaluation results from a questionnaire sent to leaders of various organizations and companies in Lanzhou, we analyzed the prominent psychological characteristics of the leaders who are good at motivating other people by Mann-Whitney U test, together with a theoretical analysis of this phenomenon. Compared with the leaders who fail to successfully inspire other people in the group, the results show that the motivational leaders have six main advantages, including more outgoing characteristics, better learning ability, better self-recognition ability, better self-control ability, better ability to take different views and more active to respond to failures. These characteristics can be used to identify if a leader is motivational.

Key words: leadership science; motivational leaders; Mann-Whitney U Test