

领导权威的限度与 领导者应对下属不服从权的艺术

● 兰 兰 赵自妍

【摘 要】随着各界对外部环境复杂且不确定性的认识加深,领导者制定计划安排的适应性和灵活性有限,需要充分发挥下属的主动性以实现组织目标,这在现实情境中给下属不服从权提供了可能。基于领导权变理论和关系自我理论,下属不服从权的正当性主要体现在政策执行的时滞性不能满足情境快变性需要、政策执行的适应性不能满足事件突发性需要、任务的属性超出下属职责范围等情况下。领导者需要辩证地看待下属不服从权,通过强化领导权威、建立双向沟通渠道、转变领导思路和明晰任务边界等方式,艺术性地应对下属的不服从权。

【关键词】领导者;领导权威;权威限度;下属;不服从权

【作者简介】兰兰(1973—),女,湖北工程学院教育与心理学院副教授、管理学博士,主要研究方向为领导科学;赵自妍(1997—),女,华东政法大学政治学与公共管理学院硕士研究生,主要研究方向为行政管理。

【中图分类号】C933

【文献标识码】A

【文章编号】1003-2606(2022)06-0067-03

DOI:10.19572/j.cnki.ldkx.2022.06.024

随着社会各界对风险社会认识的加深,为了使组织获得更长足的发展,各个下属需要高效、迅捷、准确地执行领导决策。在任务执行中,领导权威是对下属进行管理、指挥全局的基础保障,有助于计划安排的正常进行。然而,领导权威也有限度。在特殊情境下,严格按照规章制度行事有可能错失重要时机,带来严重后果。规章制度的抽象性、滞后性、僵化性,使其根本无法适应突变的现实,这就需要领导者突破现有规则对面对突发情况的下属赋权,以尽快稳住事态、把握局面。^[1]从表面看,下属不服从权是对领导者现有安排的抵触,给领导权威带来挑战。但通过赋予下属不服从权,可以增加政策安排的适用性,甚至实现领导权威的扩张。因此,如何应对下属的不服从权,使下属的智慧和能力为领导者所用,进而实现组织的效益和目标,是领导者需要考虑的问题。领导权威产生限度的原因何在,赋予下属不服从权背后的理论依据有哪些,其背后的正当性如何,以及领导者应当如何应对

对下属的不服从权,都需要进行进一步深入的探讨。

一、领导权威的限度

(一)领导情境的复杂性

变化是当前我们所处外界环境最显著的特点,其快变性、不确定性、复杂性和模糊性影响着处于该环境中的组织。这样一个危险和机遇并存的外界环境,对要实现组织稳定发展和长存的领导者,也提出了更艰巨的挑战。快变性、不确定性、复杂性和模糊性的特点,揭示出当前风险社会中的不确定因素增多、致灾因子的多样性也在不断增加的事实情景。在这样的条件下,陈旧的经验是否有助于实现组织目标,面对多种选择时应当如何决断,在复杂而不确定的风险环境中如何处理好相互交织的矛盾与联系,都对领导者提出了更高的要求。

(二)领导者自身的局限性

受到复杂环境的影响,如何快速做出决策以应对组织发展需要以及维护领导权威,对领导者自身也提出了更高的要求。权力的来源和威望的形成

息息相关,共同构成领导权威。从权力来源上看,权力主要分为人际来源的权力和结构来源的权力两大类。^[2]在人际来源的权力下,奖赏权力、惩罚权力、合法权力、专家权力等都是通过职位对领导者赋予权威。职位赋予的权威不容撼动,面对职位要求的工作内容和安排,下属需要遵从领导者指示完成自己的任务。在结构来源的权力中,知识权力和决策权力都和领导者自身的能力有关,即领导者通过自身能力建立的权威,这也对领导者提出了更高的要求。知识权力通过领导者把握组织的关键信息以实现权威。但快速变化的环境对领导者也不断提出要求,一方面要求领导者能够持续保证知识的专业性,另一方面也要求领导者掌握知识的综合性和全面性。在决策过程中,领导者不仅需要考虑在当前状况下安排的适用性,还需要考虑到外在环境发展方向的可能,并进行预测,以实现政策的适应性。然而,受到自身知识和能力方面的限制,领导者往往很难做出一劳永逸的部署安排。在此情况下,下属的参与可以帮助弥补领导者的不足。

(三)领导者的职权范围约束

在工作环境中,领导权威是围绕由职位授予的最基础的权威展开的。以职位赋予的领导权威为核心,随着涉及场景和活动范围的扩张,领导权威也呈现逐渐减弱的趋势。对于领导者在职权赋予的这部分权威下制订的计划、任务和安排,下属必须遵从。但当领导者布置的任务安排超出了职责要求的范围时,领导者将失去职位赋予的权威支持。尤其是当领导者布置的任务超出下属的承受范围而使其苦不堪言时,领导权威就失去了下属应当遵从的正当性。要求下服从超出职权范围的任务分配,有损组织公平公正的工作环境,甚至会令上下级之间暗生嫌隙,既不利于领导威望的维持和发展,也不利于组织内部和谐稳定运行。因此,受工作职权范围的影响,领导权威也存在使用方面的限度。

二、下属不服从权的学理依据和正当性

(一)下属不服从权的学理依据

1.领导权变理论。权变理论起源于系统论的发展,其强调从事物整体出发而非从局部出现进行研究,并且把组织绩效视为心理因素和技术环境因素相互作用的结果。在此基础上,领导权变理论随着对领导行为的研究而产生。其最基本的观点认为,在实际领导过程中,并不存在适合于任何领导情境的最佳管理方法,组织应该根据所处环境的内

外部条件变化而选择管理思想和应对策略。^[3]这一理论为领导者在不同情况下选择不同的领导方式提供了思路,即一种领导方式并非适用于所有的领导情境,权威性领导并不需要一直在所有的领导情境中全权掌握任务进程,对于有的任务情况,也可以选择民主型领导方式,给予下属自由裁量权,从而充分发挥下属的能动性和积极性,并实现工作任务和下属成长的双赢。

2.关系自我理论。关系自我理论强调,自我概念的建构过程和组织中的互动关系息息相关。人们不仅会基于自身特质对自我的概念进行构建,还会根据所处的社会环境、与重要他人之间相互依赖程度和角色定位等进一步对自我的概念进行诠释。^[4]在关系权力作用下,个体的服从行为也更多受到关系自我和个体自我的影响。根据自我概念的概述,个体的服从动因会从三个方面呈现:在自我评估时,个体会关注参与评估的指标对象和自身之间在各自特质方面是否相互匹配;在选取参考框架时,个体会关注个体本身和掌权者之间的差异,以掌权者作为参考框架;在社会动机方面,个体则更倾向于维持和保护个人利益。因此,下属在进行关系自我概念的认知过程中,会产生选取参考对象、选取参考标准和考量自身利益等方面的抉择,从而对领导者的工作安排产生服从和不服从的抉择。

(二)下属不服从权的正当性

1.政策执行的时滞性不能满足情境快变性需要。某一项政策往往是基于现实的需要而制定的,但在政策执行过程中,领导者在主观上会受到收集、分析信息以及其他领导能力等因素的限制,在客观上会受到政策执行程序的规制,因而往往在执行政策时具有时滞性,即政策执行时可能并不能够完全满足当前情境的需要。因此,在对当前情境把握有限的情况下,领导者需要对情境变化的方向预留空间,并以一种灵活机动的方式应对情境变化的需要,以减少政策执行的时滞性带来的风险。此时,为满足情境快变性的需要,下属需要机动灵活地行使不服从权,而此时的下属不服从权也是在领导权威基础上产生的。首先,下属正是通过遵从领导者安排的执行任务,才得以发现情境与政策的适配情况,从而发觉调整的时机。其次,下属行使不服从权的最终目标也是实现政策目标,尽管在方式和领导者的安排有所出入,但从结果来说,是符合领导者的需要的,并且在此过程中也帮助领导者树立了良好形象,扩大了领导威望。因

此,在政策执行时滞性的影响下,下属的不服从权是具有正当性的。

2.政策执行的适应性不能满足事件突发性需要。在常态情况下,领导者制定的制度安排往往能够满足现状,甚至形成维持组织运转的基本秩序。但在如今时代,事态总是复杂且时刻充满变动的,在制定制度安排时,领导者往往要顾全大局,在可能出现的常态化和非常态化环境中进行取舍,以常态化情境为主制定。然而,有许多紧急事件的发生具有不可预测性和突发性,当遇到这种紧急状况时,需要有人相机决断、立即应对,从而防止事态蔓延甚至出现二次危机。领导者并不能确保每一次都及时出现在事件现场,当突发事件已经发生且领导者不在场,当前已有的制度安排也不能满足应对突发事件的需要时,下属采取的措施是基于自身的判断和经验,并为当前环境服务,超出领导权威的范围。在此情况下,其采取的行动可能在领导者的规定之外,甚至可能与领导者的指示相悖。由此来看,在领导者无法及时应对的突发状况下,下属行使不服从权是事从紧急的需要,并非对领导权威的抗拒,具有正当性。

3.任务的属性超出下属职责范围。在实际工作中,往往存在领导者加派下属职责外任务的现象,比如,领导者的私事,或者领导者为了满足个人需要提出的任务,甚至在更糟糕的情况下,领导者的要求在一定程度上违反程序或者法纪。对下属而言,在原则范围内的日常帮助照顾是工作中和领导者建立良好互动关系的渠道之一,通过完成领导者安排的“私活儿”,可以得到更多和领导者接触、交流意见想法的机会。可一旦领导者安排的事项超出程序和法纪的要求,服从领导者的安排不仅会对自身带来不利的影响,甚至会损害组织以及其他利益相关者。在此情况下,对于所属职责之外的任务安排,下属有行使不服从权的正当性。

三、领导者应对下属不服从权的思考

(一)强化领导权威:从单一来源向多元来源转型

领导权威总是处于变动的状态之中,始终都保持着向上增长或向下减弱两种趋势。权威在不断运用的过程中也在不断被消耗,从而导致权威影响力降低,下属的可服从性越来越低。因此,领导者需要不断强化自身权威,使其保持向上发展的趋势,尽力压缩下属行使不服从权的空间。当前的领导权威来源往往过于单一,容易使领导者产生路径依赖。因此,领导者可以通过将权威来源多元化的

方式实现领导权威的强化。

(二)建立双向沟通渠道:从单一指令向双向互动转型

一项命令安排有权威与否往往取决于命令接受者,而非下达命令的领导者。从这个角度来看,下属对任务安排的理解程度和接受程度也十分重要。因此,在进行任务安排时,领导者不能仅关注领导权威本身带来的下服从,还要看到下属不服从的空间和可能。通过与下属建立沟通,一方面,增进双方的信任 and 了解,让下属意识到对领导者的安排服从也是一种能力,从而对准确把握领导安排有益;另一方面,为下属提供能够及时表达自身意见的契机,并借助交流从下属处得到反馈,更加了解其长处,从而确定给予不服从权的权限范围。

(三)转变领导思路:从专权管理向充分授权转变

从规章制度本身来看,在实际工作中,有些组织规则过于刻板 and 烦琐,对最终结果甚至可能产生负面影响,因此,对于组织规则的遵守力度应当根据具体情况进行调整。使用不服从权的下属往往拥有一定的工作经验,并且也敢于采取行动。领导者应该充分考虑此类下属的特质,将其放在合适的岗位上。

(四)明晰任务边界:从边界笼统向清晰转变

在工作安排中,领导者应当清楚下属的职权范围,在下属的职权范围内进行工作布置和任务安排。在正常情况下,下属需要遵从领导者的安排,但对超出自身职责之外的其他要求,他们有不服从的权利。因此,注意任务边界,根据职责要求明晰任务内容,有助于构建和谐稳定、公平公正的工作环境,保障组织工作进行顺利。

参考文献:

- [1]尚水利.突发事件应对中地方政府领导对“非授权”权力的运用原则[J].领导科学,2021(5):5-7.
- [2]廖吉喆.战略视角下领导权威衰减的表现、危害及增进之道[J].领导科学,2021(19):61-63.
- [3]朱永新.管理心理学[M].3版.北京:高等教育出版社,2014:246-249.
- [4]郑晓明.领导权变论:西方领导理论的主流[J].中国人才,1999(11):17-19.

责任编辑 姜佩亚