

领导者攻“心”的艺术 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E9_A2_86_E5_AF_BC_E8_80_85_E6_c123_289463.htm 让员工全心全意地支持自己是领导艺术的最高境界。没有员工的支持，领导者不论如何声嘶力竭地发号施令，都是枉费唇舌。没有员工的支持，领导者就成了孤家寡人，寸步难行。所以了解员工支持的各种类型非常重要。员工支持分为以下四类： 政治支持：员工为了获得某种回报而给予的支持； 理性支持：员工在思想上支持、认可某个好理念； 情感支持：员工出于强烈的感情认可而给予的支持； 精神支持：员工对一个非常崇高的目标或使命的支持。这四种支持互相渗透，构成从低到高四个层次。政治支持是最低层次的一种，理性或情感支持次之，理性和情感结合的支持属于更高一级，而精神支持是最高级的支持。要赢得员工的鼎力支持，你必须是领导艺术上的“多面手”，十项领导能力不可或缺。政治支持 政治支持是最低层次的支持。人们之所以做出政治支持，更多的是为了获得回报或者避免损失，而与他们所支持的观点或者行为并没有什么多大关联，所以他们不会有什么积极性去坚持到底。在公司里，员工接受上司分派的任务就是一种政治支持，他之所以听从这样的安排并不是因为他认识到了这一任务的重要性，也不是因为他认为这是个好主意，而是因为他想表现得像一个“听话的士兵”，或者因为他害怕如果不去做将会受到惩罚。比如，一个负责推广食品的营销经理，虽然明知这些产品价格奇高但又毫无营养价值，却依然卖力地工作，是因为他只有成功地推出这些产品才能获得晋升。他

之所以如此尽力，仅仅是为了个人的职业前途。当仅需进行低层次变革的时候，政治支持就足够了。比如，当你只是要求下属多做一些或少做一些事情；要求他们稍微多学一些新知识；要求他们寻找一种新方法去做他们已经很熟悉的工作；或者要对现况进行一些调整。如果这种变革是工作的正常组成部分，并且是必须要进行的，作为领导者，你只需要员工的政治支持就足够了。如果一个领导者对员工的主要要求只是希望他们给予政治支持，那么他对员工“做一天和尚，撞好一天钟”的期望通常都能够实现，但除此之外不可能得到更多，有时甚至更少。政治支持往往都是三心两意、昙花一现型的。提供这种支持的员工缺乏为实现具有挑战性的共同目标而奋斗的热情和执着。

理性支持 当领导者有理有据地说服下属相信他所提出的某个目标的价值，并要求他们支持这一目标时，他寻求的便是理性支持。领导者会构想一个被认知心理学家加德纳（Howard Gardner）称为“故事”的东西去说服员工。加德纳在他的书中写道：“我认为，领导是一个过程，它发生在一群生活在某种文化氛围下的个体的意识之中。领导者必须会编撰故事，被领导者必须能够理解和评价这些故事，并且能够懂得欣赏故事中所描述的奋斗过程。”故事的一个重要组成部分是对未来的描绘。这是领导者为下属勾勒的一幅关于美好未来的图画。领导者可能还会在故事中阐明，为什么他讲的这个故事比下属们当前接受的故事更合理，或者为什么这个故事比其他故事更合理。加德纳认为，这些故事主要是讲关于身份确认的问题，它将会告诉你领导者是谁，下属跟着他可以成为什么样的人。被《时代周刊》评为“20世纪最有影响力的100人”之一的撒切尔夫人，就是寻求

理性支持的领导者的典范。《时代周刊》称她为“自由思想和自由市场的捍卫者”。撒切尔夫人在她的故事中把英国描绘成一个全新的拥抱伟大变革的国家。她说服英国人（当然并不是所有的英国人，但是数量多到足够让她连任三次首相）改变自我感觉良好的观点，放弃政府干预，大张旗鼓地在工业和服务行业实行私有化，同时鼓励个人创业。据说，她曾告诉一批雄心勃勃的企业家：“我能为你们做的惟一的事情就是，让你们能够更自由地为自己做点事情。如果你们做不到，对不起，我没有其他能帮你们的办法了。”在这里使用“精神”这个词，是因为促使员工给领导者提供支持的内在驱动力是一种超越自我的“使命召唤”。我们可以在精神支持者那里感受到何为“具有使命感”。这个使命往往是长期的，甚至要求一个人奉献终身。忠实于这一使命的人似乎被一个比日常生活更重要的东西所吸引。所以精神支持者会无私而热情地献出自己的一切。弗朗西亚（Vincent Francia）就是一个很好的例子。他在美国亚利桑那州的Cave Creek市政委员会工作四年之后，连续三次当选为市长。Cave Creek素来以“最难管理的城市”而出名。当选的官员长期以来都饱受责难，有一位市长还被罢免了。当人们问弗朗西亚为什么他能够成功担任市长时，他回答说：“在最糟糕的时候，我能稳定局面，把大家团结起来。”他采取了佛教的倾听方法。我不会对别人所说的话妄加评论。我可以坐在不同的团体中间，和他们所有的人和平相处。我能够维护局面的稳定。无论别人说什么，我都会很耐心地倾听，而不会漫不经心或者一概否定。”弗朗西亚通过用心倾听赢得了市民的信任，随之赢得了他们忠诚的支持。和政治支持不同，理性支持、情感支持和精神支持

这三种更高形式的支持是无法被收买的。想通过强制要求或逼迫的方式获取这些支持是不可能的。特别是精神支持，它不受任何人的束缚，除非员工本人的心灵已经被触动。它来自一个人的灵魂深处，而这是许多领导者从未能触及到的一个地方。领导者能获得什么样的支持，取决于他们所讲的故事的深度。如果他们善于用催人奋进的语言来描述一个理念，那么他们将取得人们的理性支持；如果他们能够用感人肺腑的语言来讲述自己的观点，那么他们将取得那些与他有共同心理感受的人们的支持，也就是情感支持；如果他们讲述的是一个来自每个人灵魂深处的理念，那么他们将获得人们最深层次的支持。领导人获得的支持的类型和程度，取决于他们的能力。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com