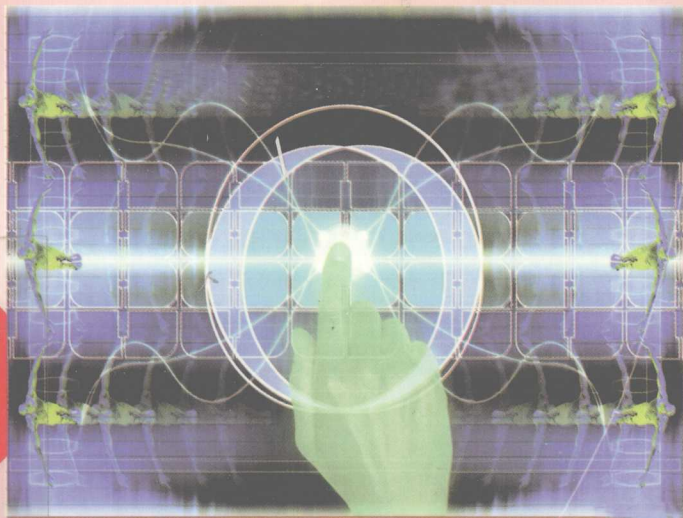
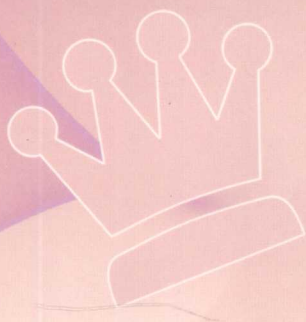


领导心理学

◎ 李浪 编著

领导心理学
LingDaoXinLiXue



吉林文史出版社
吉林音像出版社

领导心理学

李 浪 编 著

吉林文史出版社
吉林音像出版社

当代心理学丛书

领导心理学

编 著:李 浪

责任编辑:张西琳

出 版:吉林文史出版社
吉林音像出版社

发 行:吉林音像出版社

印 刷:华创印务有限公司

版 次:2006年2月第1版

印 次:2006年2月第1次印刷

字 数:23千字

开 本:850mm×1168mm 1 / 32

印 数:0001 - 3000

版 号:ISBN 7 - 70802 - 342 - 4 / I·122

定 价:29.80元

前 言

以领导活动过程中人的心理—行为规律为对象的一门新兴的边缘科学。领导心理学的研究内容,主要包括以下几个部分:

(1)领导者的心理—行为及其规律。如领导者的角色观念与领导行为的关系;领导者的权力与其影响力的关系;领导者的个性心理结构与领导行为及其效果的关系;领导者的心理健康与领导活动的关系;选拔、评价、培养领导者的心理学方法等。

(2)领导对象的心理与行为。主要有:领导对象的需要、动机与工作行为;领导对象的工作态度与工作行为;领导对象的挫折反应与领导方式和方法;领导对象的个性类型与领导方法。

(3)领导活动过程中的心理学问题。如领导决策心理;领导活动过程中的心理学问题。如领导决策心理;领导用人与授权心理;领导激励过程中的心理学问题;以及领导的人际交往和人际关系等。

(4)领导群体的心理行为规律。研究影响领导班子整体功能发挥的心理学问题;探讨领导班子成员的心理特征与活动效率的关系。运用心理科学和其它有关学科的原理、原则和方法,结合领导活动实践,去探索领导活动中的心理学问题,为领导者提供有关领导工作的心理咨询,提高领导活动的有效性,是领导心理学的基本任务。

本书是当前众多的有关“领导行为”、“领导科学”、“领导艺术”的专著和译著中颇具特色的一本书。本书回顾了领导心理学研究的历史,简单涉及了领导研究目前使用的方法。在领导的理论篇中,重点介绍了当今国内外有影响的领导学流派。在领导的方法

篇中,作者以心理学为中心,向读者阐述了如何影响他人以实现管理目标的各种方法。为了拓展领导者的工作视野,在领导的认知篇中,作者对价值观、经济生活的规律和文化建构进行了分析。最后,面对一个开放和动荡的时代,作者提出了以当代领导者和企业家行为、寻求自我实现等为基础的应对方略。。《领导心理学》旨在提供作为成功领导者必备的心理学知识、技巧及训练,阅读本书将成为生涯发展重要基石之一。

此书虽说是由我们集体编写,但如果其中尚有若干可取之处,首先应归功于为数众多的先行者在本领域的长期辛勤的耕耘。书里吸取了海内外许多专家的研究成果,其已为学界所熟知的,不再一一注明出处,以省篇幅。谨在此一并致谢。

编 者

2006 年元月

目 录

第一章	领导者的个性心理特征	(1)
第一节	领导者的气质	(1)
第二节	领导者的性格	(6)
第三节	领导者的能力	(18)
第二章	领导交往心理	(23)
第一节	人际交往在领导活动中的作用	(24)
第二节	领导过程中的意见沟通	(27)
第三节	领导过程中的相互了解	(36)
第三章	领导决策心理	(47)
第一节	领导决策心理的含义及类型	(47)
第二节	决策过程的心理机制	(54)
第三节	干扰决策优化的心理因素	(64)
第四节	集体决策的心理问题	(71)
第四章	领导用人心理	(76)
第一节	领导用人心理的含义及其意义	(76)
第二节	领导用人的心理原则	(80)
第三节	优化的用人心理过程及其品质	(94)
第四节	领导用人心理障碍及其克服	(104)
第五章	领导激励心理	(123)
第一节	领导活动中的激励	(123)

第二节	领导激励的心理原则	(133)
第三节	领导激励的心理方法	(138)
第六章	领导集团心理	(145)
第一节	领导集团心理的概念与特征	(145)
第二节	领导集团心理结构	(153)
第三节	领导集团心理活动机制及过程	(164)
第四节	领导集团的心理协调	(180)
第五节	领导集团心理优化	(184)
第六节	领导集团的心理冲突及其调控	(198)
第七章	领导者的心理误区及其突破	(212)
第一节	领导者心理误区的主要表现	(212)
第二节	领导者心理误区的原因剖析	(216)
第三节	领导者心理误区的种种危害	(221)
第四节	领导者如何突破有害的心理误区	(224)
第八章	领导者的心理健康与调适	(231)
第一节	心理健康的概念、特征及其意义	(231)
第二节	影响领导者心理健康的因素	(236)
第三节	领导者心理的自我调节与控制	(240)

第一章 领导者的个性心理特征

个性一词来源于拉丁文的“Persona”一词。人们通常义译为“人格”。原意为演员带的面具和所扮演的角色,以后引申为一个人区别于他人的较为稳定的特征和一个社会人的整个精神面貌。领导者的气质、性格和能力,构成了领导者的个性心理特征,它反映了一个领导者的基本精神面貌,是一个领导者比较稳定的、经常影响他人的行为并使领导者本人和别人有所区别的心理特征的总和。领导者在气质、性格和能力等方面的特征,会给他的工作打上他所特有的个性的痕迹。因而,领导者注意自己气质、性格和能力的修养在任何时候都是必要的。

第一节 领导者的气质

一、气质及其基本类型

(一)气质

气质俗称脾气、性情。是指一个人比较稳定的心理活动的动力特征。也是人在心理活动和外部动作的进程中表现出来的某些关于速度、强度、稳定性、灵活性等方面心理特征的综合。在日常生活中,我们总喜欢评论周围人们的脾气和性情:某某人性子急,某某人性子慢;某某人活泼好动,某某人孤僻不合群等等。这些脾气和性情就是一个人气质的表现。人的气质主要具有以下三个方面的特点:

1. 先天性。

它带有与生俱来的特点。气质的生理基础是神经系统类型,气质的不同类型是高级神经活动在人们的行为和活动中的表现。因

而,气质主要受神经生理活动的特点所制约,受遗传因素影响较大,带有先天性的特点。

2. 稳定性。

它的特点是变化比较缓慢。人的气质是受神经系统类型决定的,而人的神经系统类型的变化是非常缓慢的。人的气质特征经常稳定地渗透于一个人的情绪和活动方式之中,在一定时间内不会有大的改变。因而,气质具有稳定性的特点。

3. 可变性。

它可以随着年龄、生活和教育条件的变化而变化。人的气质虽然受先天因素的决定,但也并不是绝对不变的。人的神经类型具有很大的可塑性,年龄、生活条件、教育条件的变化都可引起气质的变化。青少年时期,血气方刚、活泼好动、敏捷热情、性情急躁的人,到了壮年时期,随着阅历的加深可以变得坚毅、机智、沉着、踏实;到了老年,就可能变得老成持重、沉着安详和迂缓。另外,性情活泼的孩子又可由家庭变故而变得孤僻。

(二)按照心理学的传统,把人的典型气

质分为四种类型:

1. 胆汁质。

胆汁质是以强而不平衡的神经活动类型为基础的气质类型。胆汁质的特点是:情感发生迅速、强烈而不持久;在动作上也比较猛烈和迅速;言语上也表现出强烈而迅速的性质。这种类型的人对于自己的行动常感到难以控制。性急,但积极热情。

2. 多血质。

多血质是以强而平衡灵活的神经活动类型为基础的气质类型。多血质的特点是:热情亲切,情感发生迅速;对一切现象都容易产生情绪反应,但容易变化。在动作上表现出敏捷迅速的特点。

3. 粘液质。

粘液质是以强而平衡、不灵活的神经类型为基础的气质类型。

粘液质的特点是:性格内倾、主动性低;伤感和动作发生得比较缓慢;情绪不外露,容易自制。

4. 抑郁质。

抑郁质是以弱的神经活动类型为基础的气质类型。抑郁质的特点是:情感深刻而稳定,不容易变化;敏感性很高但主动性、平衡性较差;性格不活泼、多愁善感。在日常生活中常表现得孤僻、胆怯、刻板。

这四种气质类型是在从事各种工作的人中间都能找到的。但是,单纯属于这四种中的一种典型气质的人并不多往往是两种或多种气质并存于一个人身上。

二、领导者的气质对领导工作的影响

在领导者中,各种不同气质类型的人都是存在的。气质也是影响领导者工作的心理因素之一。认识领导者的气质对领导工作的影响,有以下几点必须明确:

(一)不同的气质类型对领导工作的影响都既有其

积极的一面,又有其消极的一面

人的气质并无好坏之分,任何一种气质类型对领导者都有利有弊。

胆汁质类型的领导者在领导工作中积极的一面是:精力旺盛,工作主动性强,能以极大的热情投身于所从事的事业,热情直率,容易与周围的人发生联系,有利于在领导活动中接近群众、联系群众;思维敏捷、反应迅速、行动快,有很强的决断能力,办事果断不拖拉,工作效率较高,消极的一面是:脾气暴躁、压不住火,不利于处理各方面的人际关系;缺乏耐性,工作带有明显的周期性,不利于领导者自身及率领所属群体完成艰苦而持久的工作,工作也不容易深入细致。

多血质类型的领导者在领导工作中积极的一面是:思想活跃、反应迅速、接受新事物快,有利于领导活动的创新;灵活性。适应性强,

具有很强的应变能力,领导机智比较突出,能适应各种复杂情况;善于交际、富有同情心,因而有利于处理领导活动中上下左右各方面的人际关系。消极的一面是:情绪不稳定、易于变化,工作持续性差,容易见异思迁,不利于完成艰苦的工作;决策易轻率,缺乏深思熟虑。

粘液质类型的领导者在领导活动中积极的一面是:沉着、冷静,在处理问题和决策过程中比较稳妥;坚韧。注意稳定,有实干精神,工作比较踏实,有很强的坚持性,因而,有利于率领整个集体在困境中坚持到底;情绪不外露。交际适度,善于忍耐自制,因而,能给下属及其他人以良好的心理影响。消极的一面是:灵活性差、接受新事物比较慢,不利于在当前高速多变、高度竞争的条件下领导多变。创造性的工作。

抑郁质类型的领导者在领导活动中积极的一面是:具有很强的感受力,因而观察比较细致、深入,善于察觉别人不易察觉的细节,因而有利于领导者认识能力的发展;思维周密、深入,直觉性强,分析问题比较深刻;预见性强、布置工作比较细致、周到。消极的一面是:行为孤僻、不善交际,因而,不利于接近群众;感情脆弱,难于忍受强刺激,意志坚韧性较差,因而,不适应领导活动中大起大落的打击,优柔寡断,多忧多虑,在风险性决策的紧要关头往往不能当机立断。

可见,四种不同的气质类型对领导者来说,部各有其有利的一面,又有其不利的一面。有一种观点认为多血质是最适合领导工作的气质类型,是没有道理的。

(二)认识领导者的气质类型对领导活动的作用,还必须明确气质类型不能直接决定领导者工作的成就,任何一种气质的人都可以成为有成就的领导者

领导者的成长和他們的工作成就的取得,往往是由多种因素造成的,作为气质本身不能决定领导者活动的价值。只有同其他心理品质结合起来,并与客观条件相结合,才能决定一个领导者活动的价值。

领导心理学

一个有成就的领导者不在于是哪种气质,而是在特定条件下发挥了气质的哪些方面。胆汁质的人既可以是热情、主动、精力充沛的指挥员,也可以是浮躁、冲动、感情用事的群体带头人。同样,多血质、粘液质、抑郁质的人表现也会大不相同。有许多领导者是各种气质的综合型,如果他综合的是各种气质的积极方面,就会在领导工作中表现出最优秀心理品质;如果他综合的是各种气质的缺点的方面,那就会在领导工作中表现出最糟糕的心理品质。因而,一个领导者要想让自己的气质给领导工作以好的影响,最关键的是要发扬自己气质的长处,扬长避短。

三、领导者的气质修养

领导者进行气质修养,应从以下两个方面入手。

一方面,领导者必须了解自己的气质类型,了解自己气质上的优缺点。领导者可以采用各种方式对自己的气质加以测定,了解自己的气质类型,还要清楚自己的气质类型在领导工作中的表现,看其长处发挥的如何,做到胸中有数,找到努力方向。

另一方面,要以积极的态度自觉地进行气质修养。不能借口“我生来脾气不好”,来为自己的专制作风辩解;也不能借口“我生来胆小懦弱”,而放弃原则,不求进取。胆汁质的领导者要随时提醒自己不要輕易发火,要自觉控制自己的情绪;多血质的领导者要培养自己严谨、踏实、精益求精的作风;粘液质的领导者要培养自己反应迅速和灵活应变的能力;抑郁质的领导者要培养自己的耐受力,使自己的性情乐观、开放。总之,领导者的气质修养就是要取人之长、补己之短,使自己的气质向好的方向发展。

第二节 领导者的性格

一、性格及其对领导工作的影响

(一)性格

性格是一个人对现实稳定的态度和习惯化了的行为方式。也就是一个人表现在态度和行为上的比较稳定的心理特征。人在实践活动中,总要对客观世界的影响产生一定的反应,久而久之,这种反应就形成了稳定的心理特点和行为方式,这就是性格。性格,是指一个人表现在态度和行为方面的较稳定的心理特征,如寡断、刚强、懦弱等,它是个性的重要组成部分,人的性格是受一定思想、意识、信仰、世界观的影响和制约的。由于具体的生活道路不同,每一个人的性格会有不同的特征。性格是在一个人的生理素质的基础上,在社会实践活动中逐渐形成、发展和变化的,并具有一定的复杂性、独特性、整体性和持续性。

1. 复杂性。性格是一个人多方面特性的综合,就像一个多面的物体,每一面均属性格的一部分,且各部分之间都有密切的关系。某些个人特性,有些是显而易见的,如健谈、好动;有些是蕴藏在潜意识中,不但他人无从观察,就连自己也不易感觉。

2. 独特性。由于遗传、成熟、环境及学习等因素对个人的影响不同,因而形成的个人性格也不同,即使是双胞胎,也只是遗传一个因素完全相同而已,而其成熟、环境学习等因素则无法完全相同,因而所展现的性格仍然是有差别的。

3. 整体性。构成个人性格的各种特性,并不是孤立的,而是具有内在联系的一。个统一体,因此,可以说性格是个人身心合一的组合。一个人生理方面的变异,会直接而迅速的影响到心理状态和行为表现;同样,一个人为了求得对社会生活的适应,也会随着环境的变化,不断调整与改进个人的观念和行为方式。

4.持续性。个人性格虽然在异常重人外界条件的压人下,会产生突变,但在一般情况下,性格是有持续性的。如我们对一个人的了解,除直接寻找他的现实行为原因外,还要了解一下他过去的历史。工作、生活等情况、这样对一个人才能有全面的了解。

由于性格是一个极为复杂的问题,对它的研究虽然很多,但尚未形成一套为一般学者所共同接受的理论,如果将各种性格理论按其主要内容不同,大体可分为两大类:一类是偏重于研究个人行为的发展与改进的理论;另一类是偏重于研究个人生理与行为特性的理论。各种理论研究的测重面虽然不同,但都有一个共同点:这就是认为性格与行为有密切的关系。要提高对人的行为的预见性和控制力,掌握行为的规律性,不能不对人的性格给予深入的研究。

(二)性格的特征

性格是一个十分复杂的心理特征。它有着多个侧面,包含着多种多样的性格特征。这些特征在每一个个体身上都以一定的独特性结合为有机的整体。

1.对现实态度的性格特征。主要表现在处理各种社会关系方面的性格特征,如处理个人、社会、集体的关系;对待劳动、工作的态度;对待他人和自己的态度等。

对社会、集体、他人的态度所构成的性格特征,主要有善交际、富于同情心、为人正直、诚实等,或相反。对劳动、工作、学习态度的性格特征,主要有勤劳、认真、细致、节俭、创造精神等,或相反。对自己态度的特征,主要有谦虚、自信等,或相反。

2.性格的意志特征。主要表现为行为活动的习惯方式,这是人对现实态度的另一种表现。

按照调节行为的依据、水平和客观表现,性格的意志特征可分为以下四个方面:(1)表明一个人是否具有明确的行为目标并使行为受社会规范约束的意志特征,如独立性、目的性、组织性、冲动性、纪律性、盲目性、散漫性等;(2)表明一个人对行为自觉控制的水平的意志特征,如主动性和自制力等;(3)表明一个人在紧急或困难条件下表

现出来的意志特征,如镇定、果断、勇敢顽强等;(4)表明一个人对待长期工作的特点的意志特征,如恒心、坚韧性等。

3. 性格的情绪特征。当情绪对人的活动的影响,或人对情绪的控制具有某种稳定的、经常表现的特点时,这些特点就构成性格的情绪特征。

性格的情绪特征,按其活动的情况可分为以下四个方面:(1)强度特征:表现为一个人受情绪的感染和支配的程度以及情绪受意志控制的程度;(2)稳定性特征:表现为一个人情绪的起伏和波动的程度;(3)持久性特征:表现为情绪对人的身体和生活活动所停留的持久程度;(4)主导心境特征:是指不同的主导心境在一个人身上表现的稳定程度。

4. 性格的理智特征。它是指人们表现在感知、记忆。想象和思维等认知方面的个体差异。在感知方面有:(1)主动观察型;(2)被动感知型。在想象方面有:(1)幻想家和“冷静”的现实主义者;(2)具有现实感的幻想家和脱离实际的幻想家;(3)主动想象型和被动想象型;(4)大胆想象的人和想象被抑制的人;(5)狭窄想象型和广阔想象型。

人的性格主要表现在对现实的态度上,包括:对社会对他人、对自己、对劳动、对事物等各方面的态度。例如,集体性与自私性;纪律性与散漫性等是属于对社会、对集体的态度的性格特征。诚实与虚伪;宽容与狭隘;同情与残酷;礼貌与粗野等属于对他人的态度的性格特征。谦逊与骄傲;自信与自卑;自尊与无耻等属于对自己的态度的性格特征。勤劳与懒惰;细心与粗心;创新与守旧;负责与玩忽职守,则是属于对工作、对劳动的态度的性格特征。勤俭与奢侈;廉洁与浪费;整洁与邋遢等等,又是属于对事、对物的态度的性格特征。人的性格除了表现在对现实的态度上,还表现在认识、情感、意志的各个方面,它与人的心理活动的各个方面都是密切联系着的。

(三)领导者的性格作为行为方式,对领导

工作有非常大的影响

1.领导者的性格与领导者品德的形成有直接联系。社会主义的领导者必须具备高尚的情操和道德品质,要有与剥削阶级的官僚们有完全不同的职业道德。然而,领导者的道德修养与领导者的性格修养有着密切的联系。人的性格本身就包含着品德的一部分特征。像正直、诚实等既是一种性格特征,本身又是一种品德。那些不属于性格的道德品质,也要受到性格特征的影响。正直、诚实的性格品质容易形成大公无私、刚直不阿的道德品质;而对他人、对集体冷漠的行为孤僻的人,则容易养成自私自利、损公肥私,甚至徇私舞弊的恶劣的道德品质。同样,虚伪、圆滑的人容易变成阿谀奉承、阴险狡诈之徒;虚荣、浮华者,则容易变成挥霍浪费、贪图享乐之辈。因此,领导者的道德修养只有与性格修养结合起来,才能收到良好的效果。

2.领导者良好的性格品质可以在一定程度上调节和改造不良的气质,使之服从领导工作的需要。人的性格和气质是既相联系、又相区别的。气质是一个人心理活动的动力特征,它主要体现了神经类型的自然表现;性格则是一个人稳定的态度和习惯化了的行为方式,更多地体现了生活环境的影响。同时,气质和性格又是相互渗透、相互制约的。领导者通过性格的修养,可以优化自己的气质,使之服从于领导工作的需要。例如,领导工作必须具备的冷静、沉着的特征,这种在长期的领导工作中,自觉培养起来的性格,可以良化胆汁质易于冲动的气质特征。再如,领导工作需要坦荡、待人热情等性格特征,领导者这方面性格品质的培养就可以良化抑郁质人的孤僻、冷漠的气质特征。因而,通过性格修养良化自己的气质,是领导者气质修养的一条重要的途径。

3.领导者的性格对领导者能力的形成具有促进或阻碍作用。人的性格和人的能力的发展是密切联系着的。优良的性格品质能促进能力的发展,认真、勤奋、谦虚、自制、热情等优秀的性格品质,对领导者提高领导能力具有极大的促进作用,可以使领导者勤奋好学,通过各种途径培养自己的能力。相反,不良的性格特征,如马虎、懒惰、骄

傲等,则会阻碍领导能力的提高。

4.领导者的性格直接影响着领导者的领导方式。在国外,领导者的领导方式被分为民主型、专制型和放任型,不同的领导方式直接影响着领导效能。领导者领导方式的形成当然是由多种因素决定的,但领导者性格因素对领导方式的形成的影响,是不可忽视的。一般来说,专制型的领导方式是以过于自尊、极端自信的性格特征为基础的;而懦弱、自卑、懒惰、不负责任的性格特征,则容易形成放任型的领导方式。

总之,领导者的性格对领导者的品德。气质。能力及领导方式都有着重要的影响。因此,领导者的性格修养是提高领导效能的非常重要的条件。

二、几种对领导活动影响较大的性格品质

(一)宽容大度

所谓宽容大度,是指胸怀宽广、有气量,不过分地计较和追究。领导者的宽容大度主要表现在以下几个方面:第一,顾全大局,不计较小事,在非原则问题上能忍让。作为领导者,在原则问题上应当是非分明、毫不含糊。但在一些非原则的小事上,对同志之间的非原则磨擦,要从大局着想以事业为重,有理不妨让三分。战国时期蔺相如对廉颇的无礼一再忍让,最后促成“将相和”,留下了千古美谈。这实际上就是这种宽容精神的体现。那种斤斤计较个人得失,对一点小事也耿耿于怀,则是心胸狭隘的表现;第二,不计前嫌,能与以前与自己不和,甚至反对过自己的人一道共事。“人非圣贤、孰能无过”,领导者在开展工作的过程中,总要遇到一些犯过错误的人,特别是反对过自己并且已被实践证明是反对错了的人。公正地对待他们,不计前嫌、与他们一道携手工作,是领导者宽容大度的体现。反之,如果一个领导者过分计较个人的恩恩怨怨,对反对过自己的人不肯一视同仁,而是择机报复,则是心胸狭隘的表现;第三,在对待下属的态度上,善于同别人实行心理位置交换。能够站在下属的角度上想问题,

领导心理学