集体领导的心理分析

中国科学院心理研究所　王极盛

集体领导、分工负责的原则，有重要的心理学意义。探讨集体领导的心理问题，对于增强领导班子的团结合作，提高领导班子的战斗力，提高领导水平，都非常重要。

1.集体领导的心理学意义

领导成员参与集体领导，能促进彼此间的意见沟通，有利于相互间的了解，加强领导集体的团结，增加成员的责任感与集体荣誉感，提高领导成员之间的心理相容水平。发挥领导成员的集体心理效能，有助于克服个人认识上的片面性、情绪上的偏激性、意志上的草率性与行动上的盲目性。集体领导在认识与处理问题时，由于集中了集体成员的正确意见，因而能够避免或减少失误，能够提高工作效率。

分工负责的心理学意义在于，能够充分调动领导集团的每个成员的工作积极性与义务感，避免相互依赖的心理。分工负责能够激发领导成员的独立思考能力与独立解决问题的能力，能够充分调动与发挥各自的组织才能。

2.心理因素对集体领导的作用

领导集体是由个体成员组成的。领导集体行为是领导成员心理因素的表现、集合与运用。

领导成员的认识、情绪、意志、性格、气质、兴趣、需要等心理因素，对集体领导都产生一定的影响。

（1）认识因素的作用。

认识一致是集体领导的工作目标一致的心理基础。认识指导行动，发挥集体领导的作用，首先要统一领导成员的认识。认识一致才能保证领导成员通力协作，步伐一致。领导成员认识的正确性与一致性，能够发展领导集体的积极性感情，提高心理相容的水平。认识一致还能增强领导集体的意志行动的自觉性、坚定性与持久性。

由于领导成员的认识、知识、经验、动机与需要的不同，因而对某些问题产生不同的看法，这是正常现象。从心理学角度看，关键在于创造畅所欲言、平等交换意见的心理气氛。这不仅有助于相互启发，相互提高，逐步取得一致的认识，而且对于领导成员之间的心理沟通和心理协调也有着重要的意义。

在领导成员认识不一致时，如果强求统一，以势压人，进行粗暴的批评，或者把意见分歧暴露在群众中，不仅有碍于认识的统一，而且还可能由于情绪的干扰，导致接受与理解对方意见的心理障

行家里手，但是，人们对于成功了的领导者，总是寄予许多希望，认为他干的事，总是有点道理，他的建议、见解一定不凡，信任他、服从他，即使有一些小的失误或过错，也倾向于谅解，帮他找客观原因，相信这不是他的本意。

另一方面，当领导者在某一些重大问题处理上失去群众的信任，就有可能导致在其它方面也失去信任。“真正牧马人”曲啸同志在谈到当前党的威信时说：“为什么四十年代、五十年代的青年热爱党，八十年代的青年就能不热爱了呢？难道到了八十年代共产主义就不是真理了吗？不是的，主要是他对有的领导者的品德、作风不信任，所以你讲的马列主义他也不信任，他不是对马列主义不信任，而是对这些个人不信任，就因为他对这些个人不信任，所以你宣传的即使是真理他也不信。”（《中国教育报》85年5月25日）他提出不是什么“信仰危机”，而是“信任危机”。这一论断是颇有见地的。实际上并不是这些领导者所有的品德和作风都毫无优点，但只要在某一方面存在着较大的问题而为群众所不齿，就会把这个不信任感扩散到其它方面，乃至从他口中说出来的真理也不信了，这样的领导者是可悲的。

4.行为归因

领导者的威信高低，主要是靠他自己的行为。领导者行为的成功或失败，对领导者的威信是有影响的，但人们总要分析判断其原因的。同样是失败，如果人们认为是环境的因素，如任务太复杂，困难太大，机会不好等，就倾向于原谅。反之，如果人们认为失败是领导者本人的因素，能力太差，又不努力，则不予原谅。因为人们倾向于在环境与人的因素对比中，过分强调人的因素，所以，领导者如果威信低，不必怨天尤人，而　（下转34页）

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

衡阳 张江湘

革命化、年轻化、知识化、专业化，这是选拔领导干部、配备领导班子的基本条件，而性格特征也是一个重要因素，特别是领导班子群体结构的性格优化，更是一个应引起组织人事部门重视并认真研究的问题。近几年来，各级领导机构在配备领导班子时，已经对年龄、文化、专业等静态因素有了足够的重视，而对性格、气质等动态心理因素往往忽视，以为只要有了为人民服务的觉悟和工作能力，就可以配在一起工作了。其实不然，忽视性格、气质等心理素质而组成的群体结构，往往摩擦不断，内耗严重，削弱了集体的战斗力。本文拟就领导干部的性格特征及领导班子的性格优化问题谈一点粗浅的看法。

一、领导干部的性格特征

要研究性格与领导班子组合的问题，首先要把握领导干部的性格特征，这是进行班子组合的前提。那么，领导干部的性格有哪些特征呢？

1.意志型。这种领导具有明确的意图和行动目的，在追求既定目标时坚定果断，持久顽强。常常只要看准了目标，想定了主意，任你费九牛二虎之力也难于拉住他。这种性格的领导在环境比较艰苦、困难比较多的单位工作，会出色地完成任务。但比较主观、固执、倔强。

2.情绪型。这种领导的显著特点是热情但不够冷静；平易近人，也易冲动；举止受情绪所影响但适应性强；自尊心强，但自信心差，往往会为一些微不足道的小事而胡思乱想，懊悔叹息。

3.理智型。这种领导的典型表现是冷静，善思，不易动感情，思想深刻，能独立思考问题和分析问题，用理智的尺度权衡孰轻孰重、是利是弊，善于支配和控制自己的行动。

4.外倾型。这种类型的领导开朗，乐观，情感外露，心直口块，兴趣广泛，能言善辩，善于交际，能深入群众，不太计较别人的态度。

5.内倾型。这种领导沉静，稳重，集中内心活动，情感不易外露，情感体验比较深，不轻易表态，但接触群众不广泛。

6.顺从型。这种领导顺应性强，容易接受上级和同志们的意见，但不善于思考问题，原则性稍差，做老好人，群众关系比较好。

7.独立型。这种领导独立工作能力强，遇事果断、坚决、能大胆拍板，有魄力，但容易犯主观主义的毛病，固执己见。

碍。

（2）情感因素的作用。

情感因素对集体领导的作用是多方面的。首先，领导成员彼此之间诚挚友谊、亲密无间，就能促进他们之间心理相容，建立心理默契，工作气氛热烈。领导成员彼此间存在情绪隔阂，甚至情绪对立，则将影响他们的思想交流、意见沟通和工作效率，同时工作气氛必然消沉。

其次，领导成员感情融洽，有助于彼此间互相合作，互相支持与互相谅解，这样，才能在成绩面前，相互谦让；出现问题，互相承担责任。这对集体领导十分重要，正如毛泽东同志在《党委会工作方法》一文中所指出的："谅解、支援与友谊，比什么都重要。"

再次，领导成员的积极情感能促进认识上的统一与提高。领导成员之间感情融洽，就为集体统一认识创立了有利的心理条件。领导成员之间感情和谐，在分析情况，讨论与处理问题时，就能虚心听取别人意见，认真考虑、正确理解别人意见；当彼此间产生意见分歧时，也能够做到畅所欲言，各抒己见，有利于统一认识；即使一时意见不统一，也能平心静气，保留个人意见。

（3）意志因素的作用。

领导集体的坚强意志，是在正确的认识基础上形成的，它能动地作用于领导集体的认识倾向与情感倾向。领导成员意志坚定，才能贯彻集体领导的决定，才能保证集体领导功能的实施。反之，集体领导成员缺乏统一的意志行动，各行其是，或议而不决，决而不行，不仅影响成员之间的团结合作，而且削弱领导班子的战斗力，降低领导工作效率。

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

判断领导干部的性格特征，要注意性格的多层次结构，就是说领导的性格并非任何情况下都以同一种模式表现出来，而是具有多种侧面，既相互联系，又互相矛盾。比如，某一领导在平时对同志热情，平易近人，但说话批评人不注意场合，心直口快，然而在工作上处理问题果断、迅速。这种领导的性格就既有情绪型。也有外倾型，还有独立型的特点。另外，人的性格既有稳固性的一面，又有可塑性的一面，它往往受后天的生活、学习、活动、教育等方面的影响而有所改变。因此，我们在组合领导班子时，既要重视领导干部的性格心理因素，又要考虑到后天的可变因素，只有这样，我们才能根据辩证唯物主义观点，去判断识别把握领导干部的性格特征，组合领导班子的最佳结构。

二、领导个体性格与班子整体效应

"领导班子是作战指挥部"（《邓小平文选》第9页）。这个指挥部的战斗力的强弱，领导功能的大小以及工作效率的高低，不仅同每个成员的良好性格品质和心理有直接的关系，而且也依赖于这些领导的性格素质组合在班子内的结构是否合理。心理学家认为，性格特征有几十种甚至上百种，一个完美、健全的性格并不是这些性格特征的机械总和，而是把许多良好的性格特征有机地统一起来。因此，领导班子的组合，就是要把领导成员的不同优良性格有机地构成一个整体，使班子达到比较完美、健全的性格，发挥整体的效应。古希腊的先哲亚里士多德曾断言："整体大于部分之和"。这个观点被现代系统论的研究所证实。系统的整体具有其组成部分在孤立状态中所没有的新质，如新的特性，新的功能，新的行为等。美国在检查了一架苏联米格25飞机以后发现，飞机上许多零部件本身从单个来看并不是最先进的，比美国相应的零部件落后，但米格25的整体机能却是世界第一流的水平。同样，把握人的性格进行合理组合，其效应远不止部分之和。三国时代的曹操在用人上就很注意根据不同人的不同性格组合一起指挥作战。拿守合肥之战来说吧。合肥当时是对抗东吳的重镇，曹操派张辽、李典、乐进三员大将据守。张辽作战骁勇，乐进性急如火，李典则比较持重。曹操对三人性情了如指掌，并对他们的作战布置预先写下签令："若孙权至者，张、李将军出战，乐将军守护军，勿得与战。"果然孙权亲率十万大军攻合肥，张辽、李典率八百敢死队冲击孙权大军，使孙权丧胆而退。后来，孙盛评论这件事说："守合肥之战，孤立无援，十分艰险。专任骁勇者出战，会诸事被动；专任持重者出战，将士气不足。让张、李二将军奋兵突击，然后凭乐进的刚毅固守。这样的安排真是绝妙之极！"由此可知，我们在组合领导班子时，只要拟定出一个科学的配合方案，使领导性格诸因素合理地配合，就可以在整体上造成新的功能、新的特点，使整体的作用远远地超出于诸因素的总和。

相反，如果在班子组合中，不考虑领导成员的性格素质，即使是优秀的个体成员，如配合不当，也无法形成一个强有力的整体，使整体小于部分之和。我们对铁路某一单位领导班子不团结的问题进行了调查。这个单位的党委书记和段长都是政治思想好、懂专业、有工作能力的中年干部，但班子从1983年底组合以后，不到半年，书记与段长之间产生了矛盾，处理问题意见不一，工作上各唱各的调，各吹各的号，两人办公室仅相隔十来米，商量工作不见面，用电话联系，工作自然是越搞越差。后来，我们根据心理学性格分类的知识，发现书记与段长两人的性格都是情绪型、外倾型、独立型，

（4）个性因素的作用。

领导成员的个性心理特点在集体领导中的作用，也是不容忽视的。人与人之间的性格、兴趣与气质都有差异。领导成员之间的个性心理存在差异是正常现象。相互了解对方的个性心理特点，相互尊重对方的个性，发挥个性心理特点的长处，克服个性心理特点的短处，就能增强团结，激发大家的积极性。

认识因素、情感因素、意志因素与个性因素，在集体领导中的作用是互相联系，互相制约，互相渗透，互相促进的。忽视任何一个心理因素在集体领导中的作用，都能导致领导集体的不团结，降低领导工作效率。

3.培养领导集体的良好心理因素

领导集体成员同心同德，对党的事业具有高度革命责任感，是培养良好认识因素的重要心理条件。领导成员大公无私，坚持真理，修正错误，有助于领导成员对事物认识的一致性。"兼听则明"，每个领导成员都要倾听各种意见，避免偏见与误会。

正确的认识与强烈的事业心是建立积极情感的基础。相互关心、相互交心能增强友谊与谅解的气氛。相互信任是建立积极情感的重要条件。加强语言修养，与人交谈中，经常使用体贴、商量的语气，可增进彼此间的感情，而用责备、武断的语气谈话，就容易刺伤对方的自尊心，引起情感上的隔阂。在领导共事中，每个成员都要遇事冷静，控制自己的情感，避免感情用事。

领导成员要了解自己个性心理的长处与短处，努力发挥自己个性的优点，克服个性缺点，不断地加强自己的思想修养，促进领导集体的团结，提高领导水平。

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net