

# 13讲 | 领导风格：怎么获取团队认同？

李育辉9小时前

13讲 | 领导风格：怎么获取团队认同？

| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。

在模块导论里，我就提到了领导力的重要性。但你有没有发现，有些领导者明明脾气很差，但是大家就是愿意追随他？有些人缺点很多，但还是能够快速获得团队的认同。

乔布斯的脾气很臭，马斯克被圈内人评为最没有人情味的老板，我们之前讲过的理查德·布兰森，他特别容易害羞。

本来提到理想中的领导者，我们想到的都是好词，果敢、大方、自信、聪明。越是完美，别人越愿意追随你。但是像刚才那三位一样的领导者，他们毫不掩饰自己的缺点，显得随心所欲。奇怪的是，认同他们的员工反而更多。这是为什么？

今天我们就来说，新时代，领导者获取团队认同的一个重要方法。

## 1.自恋型人格的崛起

以前，任何领导者都要尽可能完美地表现自己。你可以想象一下，全世界伟大的领袖，是不是都有完美的人设？英国女王、甘地、华盛顿、曼德拉，这串名字可以很长。

这很合理。作为追随者，我如果觉得领导有缺陷，那就意味着，跟着他干会有风险。既然他是决策者，我自然希望他越强大越好。

但这样的领导者，近十年来越来越不吃香了，为什么？

你有没有发现，用完美的人设获取团队认同有一个前提，就是你领导的人要默认自己的角色就是追随。你指哪，他打哪。

但是这些年追随者的变化非常大。他们不像原来那么循规蹈矩，遵守纪律，还特别会表忠心。相反，他们特立独行，愿意主动表达意见，甚至有点我行我素。

我给你分享一个保险公司好玩的案例。有一次他们去哈尔滨某高校做校招演讲。本来按照流程走就可以了，结果现场有几位年轻员工，突然跑到台上跳起了舞，引发了骚动，好在最后效果还不错。你注意，这不是有意安排的。事后上级领导问他们：“为什么这么干？”他们说：“我们特别喜欢跳舞，觉得那个时候上台，可以活跃气氛，帮到公司。”

这个情况不是中国独有，美国也一样。圣地亚哥大学两位行为学教授，做了一个持续26年的研究。从1982年到2008年，他们对全美超过1.6万名大学生进行了调查，评价他们在学校各类组织中的表现。结果显示，从2002年开始，有关学生自恋水平的评分显著提高。

这几年，作为组织行为学的研究者，我听到关于年轻员工最多的吐槽，就是他们喜欢自己做主，把兴趣，甚至独特的脑回路用在工作中。而且很有意思的是，他们一厢情愿地认为这样能给组织带来好处。我相信你也一定见过这种现象。

趋势非常明显：年轻一代越来越自恋。原因是什么？美国专门关注社会领域的著名作家保罗·罗伯茨提出了四个原因，解释了什么造就了这种趋势：

- l. 父母在培养孩子时，越来越看重他们的自尊心；
- l. 贷款更方便了。在原来，经济条件对我们有巨大的限制，而现在，没钱了有信用卡、有各种理财App，我们很容易从过度消费中获取一种自我认同；
- l. 媒体上的节目，尤其是真人秀栏目，也时刻在给我们传递自我肯定的文化；
- l. 因为有微信、微博这样的互联网社交软件，我们可以随时展示自我，也可以轻易屏蔽掉别人，拉黑不喜欢的人。

这四点，我相信你一定有共鸣。那么说回我们的话题，既然作为追随者的人变了，获取他们认同的方法，就要作出调整。

## 2.让追随者觉得自己很厉害

如果你想让一群自恋的人认同你，现在有两种方法供选择：

- l. 让他们觉得你很厉害；
- l. 让他们觉得自己很厉害。

你会选哪种？

我想聪明的人都会选第二种，让他们觉得自己很厉害。怎么做到？**领导者就需要让自己有缺陷，让团队成员感受到，leader总体还行，但是也有搞不定的地方，得我来。**

2016年，我在金融公司做调研，他们刚刚创业不久。创始团队有4个人，都很年轻。我去的时候，他们刚刚又吸纳了一位新的合伙人做财务。我记得有一次开会，因为有个数字算错了，团队中的老大突然对着财务大吼，责备她这点小事都做不好。财务后来和我抱怨：有什么话不能好好说呢？

我也很困惑，在人前责骂下属是大忌，她不知道么？我就去问其他3个人的想法。结果回答让我印象深刻，他们说：“我们几个人早就知道她有这毛病，她的缺点就是控制不住情绪，但是你放心，这不会影响她作决策，而且事后她也会反省。”接着他们又说：“所以我们的存在才有价值。李老师你放心，我们不会让她单独和别人开会，她失控了，我们会顶上去。”

你看，在这个案例中，因为领导者有缺陷，情绪不稳定，反而给大家留出了空间。大家愿意认同她，因为那样就是在认同他们自己。

如果这个老大很完美，团队还会认同她么？真不一定。如果领导者将自己塑造成无懈可击的人，那就等于随时随地都在发射“我自己就可以搞定一切，不需要你们”的信号。那你说，自恋的下属，会高兴么？领导者暴露缺陷，之所以能获得团队的认同，根本原因是追随者更倾向自我认同。

我说的这家公司后来发展得非常好，5人团队也一直很稳定。

## 3.利用情境暴露情绪缺陷

那作为领导者，该如何暴露自己的缺陷？是不是可以为所欲为？不是的，今天我讲两条，都是从组织行为学的角度看，非常重要的技巧。

第一个技巧，叫做“合理利用情境暴露缺陷”。

这个技巧的背后是领导力的表演论，由组织发展理论的大师沃伦·本尼斯提出。他说，好的领导者，其实是在表演。

如果你和一名演员说：“请您表演一位在等孩子的母亲。”你觉得她会怎么演？我告诉你，她不会演，而是会问你：“情境是什么？是在幼儿园门口？还是在考场外面？是晴天，还是雨天？我手里拿着什么？我和她爸爸的关系怎样？我多久没看到女儿了？”等等。

在这方面，我们讲过的，无印良品的掌门人松井忠三，就是一位暴露缺陷的大师。松井是一位懂得示弱的领导者，但是他不是随时随地地示弱。尤其在日本，领导者如果随便示弱，非常不符合当地的文化。

松井怎么办？借助喝酒的时候。我们都知道，日本人喜欢去居酒屋。松井喜欢带下属去喝酒，然后酒过三巡，就让真心话“无意间”脱口而出：“哎呀，这周本来要休息几天的，结果七天全在工作，我真的撑不住了，想回家。”

松井曾经说，**如果在恰当的时间、恰当的地点，让人看见领导者有点难堪的背影，那才是领导艺术的魅力。**

这是第一个建议，我们再看第二个：暴露情绪，而非能力缺陷。

刚才我们讲了暴露缺陷的好处，那如果我是一名领导者，可以说自己什么都不会么？都让团队成员干，多省事。

我给你讲一个有意思的实验，是谷歌公司在2017年做的。他们选择了若干个创新团队作样本，分为三组：

第一组，谷歌让领导者在工作中完美地展现自己；

第二组，谷歌让团队每周开一次会，领导者要在会上透露自己的痛苦，比如说：“兄弟们啊，我最近很头疼，这个项目弄得我非常累。”但是你注意，他不能说：“兄弟们啊，我是真不会。”也就是不能透露能力上的缺陷；

第三组，领导者同样要在开会时暴露缺陷，只不过，这次要表达自己无能。

一段时间后，谷歌考察三组团队的创新绩效。结果发现，第一组的绩效平平，第三组最差，第二组的绩效是最高的。

研究表明，如果追随者发现领导者能力有缺陷，心里的不信任感会大大压倒从中获得的自我成就。这是为什么？

你可能知道，组织理论认为领导者有五种权力，我们正好复习一下：法定权力、强制权力、奖惩权力、专家权力，还有参照权力。这五种权力，保证了成员对领导者的认同。

今天讲的暴露情绪缺陷，目的是让你获得更多的参照权力，也就是俗称的魅力。但如果追随者发现你的能力有缺陷，就已经影响到了专家权力。这就是为什么你只能暴露情绪缺陷的原因。

### 划重点

1. 自恋型人格的崛起，使得获取团队认同的方法发生了改变； 2. 领导者的缺陷人设，满足了追随者的自我认同，因而更容易被接受； 3. 暴露缺陷有两个技巧，第一个是合理利用情境，第二个是暴露情绪，而非能力缺陷。

李育辉

我再给你留一道思考题：任正非、张瑞敏，他们都被员工奉为神，没见过有什么缺陷，为什么可以成功地领导各自的企业？我们下一讲再见。



## 李育辉·组织行为学

### 组织进化的行动策略

版权归得到App所有 未经许可不得转载