

(性格软弱者领导)

问题：性格软弱的人怎样做领导？

你要定义一下什么叫“性格软弱”，这话才有实在的意义。

如果说是怕得罪人的话，世界上除了某些大脑发育有问题的人和从来没真的见识过厉害的人会喊叫“我不怕报复”之外，没有什么正常人会不怕得罪人。

你不要以为领导手里有一点权力，就是超人，就不怕人了。即使是强力机关的领导，也绝不是无脑“不怕得罪人的人”。

的确存在一些眼眶浅的漏网之鱼有个一两亿、或者当个小局长就觉得自己手眼通天，盘算着可以踩这个“老白姓”、可以砍那个“小喽啰”。这种症状也见于一些类似李天一这种不知死活的富二代官二代。

前者一般命不长，后者要是爹妈没管住的话，结果你们也看见了。

排除掉这种大概率会被淘汰的人，大部分人都是怕得罪人——或者不愿意得罪人的。

换句话说，不用纠结性格软弱的人适不适合当领导了，其实几乎所有的领导都是性格软弱的人担任的。

你观察到的领导人物常常看起来很强硬，这不是因为 ta 们性格上很特殊，而是因为别的原因。

那是因为 ta 们常看到——

A) 在某些情况下，无法避免要造成得罪人的现实。

职责所在、战略所在、原则所在，你没得选择。极尽与人为善，也不能以抛弃这些东西为代价。因为抛弃这些东西，你问题的性质甚至规模比得罪人更深。

比如公司业绩不佳，要裁员，能不得罪人吗？

不裁员破产了全失业。

你是人事部的主管，老板要你去做裁员面谈，你能不去吗？你是干什么的？专门负责发红包的吗？

典狱长咋办？

你只能一边说抱歉，一边把该做的事做了。

责任感、契约义务、战略目标、更大的利害关系给“怕得罪人”画了一条底线。

领导们之所以有时候会令下属们摸不着头脑的在莫名其妙的地方强硬，而且一步不让，排除某些确实的误判之外，绝大多数都是因为 ta 们基于某种原因看到了退无可退的理由。

比如东亚领导者常会顾虑的损失面子、损失威信从而丧失动员力。ta 们想没想错另说，但动机上就是如此。

所以一旦一个软弱的人走上了领导的岗位，要对更多的事情负起责任，有了这个压力之后，看问题的视角的变化、对信息掌握的全面性有所提高之后，ta 的性格其实完全没变，但是客观表现自然而然的会强硬一些。

新手会寄希望于通过解释、开导来降低对不能不得罪的人的伤害，但是 ta 们很快会发现：1) 有很多是机密，根本不能说，

2) 有很多是正常的管理操作，被调动者天然有义务要服从，这不能转型为“拜托你行行好受点委屈不要难为我”关系；

3) 你未必有时间、有精力、有机会去做这项开导安慰的工作；

4) 即使你做，很多人也是根本做不通的——人能超越自己的个人得失去理解别人导致自己受损的举动是非常难得的个人品质，甚至可以说绝对都是缺乏的，只是有人多二两，有人少五钱的区别罢了。

说不通，事情还要做吗？

B) 很遗憾，有的人人格发育不健全，别人没有办法不得罪 ta。

比如在 ta 的观念里，不听 ta 的建议就是不知好歹乃至“看不起 ta”。

比如在 ta 的理解里，ta 点头打招呼，如果对方因为任何原因没回礼就是对 ta 有意怠慢。

比如 ta 认为 ta 的意见必须要及时得到回应，超过三分钟就是故意欺负人。

种种种种。

简单说，ta 是不管对方有没有什么自由权利的，一切都要尊重 ta 的标准，照顾 ta 的感受，服从 ta 的道德观（老实说这种认知水平道德观本身也往往是混身自我矛盾的，基本上从逻辑上没有证明 ta 是错的的功能）。

ta 们认为世界是这样运行的——全世界的任何地方，都要按照同一种标准来运行，而这种是非标准就是 ta 们脑海中的这种。

即使你在你自己家，用你自己的钱，或者管你的企业，无论你是否邀请，都要通过 ta 们的审核。不然的话，你就得罪了 ta 们。

这种情况，“性格软弱”也没用。几乎每个领导都走过这条路——“礼贤下士、不耻下问”，结果总是被这样的人利用来作为“发挥影响力”的良机，回头你总是会因为“没有‘听取 ta 们的意见’”落一个“不礼贤下士，不广纳谏言”，甚至“不识抬举”的下场——因为按照 ta 们的定义，其实是你必须照办才能算达标。

接下来如果你决定只听部分人的意见，有事只跟部分人商量，又会被定义为搞个人崇拜、偏听偏信。

逻辑上所有的选择都被堵死，其实你根本没有不得罪这些人的可能。

你虽然是当领导，你其实也不能完全自由的选择团队成员和客户。即使团队成员对的选择权完全在你手里，你也有可能看走眼，或者从别人手里接手，以至于在发现时要处理已经有相当的代价，于是一时间难以找到时机。

而客户就更不用说了——你也有看错客户签后悔不迭的约的时候，更多的时候会是客户非常好，只可惜派来和你的人对接的是这样的人。

这种被动的局面，才是最修炼人心、也最煎熬的地方。

所谓的性格软弱适不适合当领导，不是指你是不是很担心得罪人，而是指你有没有这种打落牙齿往肚里咽的忍耐的坚强。

没有这份坚强的话，的确不适合。

但是不适合，你就真的可以不做吗？

你若为父为母，你就是子女长大前天然的、绝对的领导。

你若有配偶，你是对方一生中一切脆弱无助时天然的、绝对的领导。

这两样都没有吗？

你若有父有母，你就是 ta 们将来老无所依时绝对天然的、绝对的领导。

爹妈你有吗？

你还有多少地方可逃？

都逃了，你觉得你的人生是什么样子？

不适合，除非你准备断然的逃避上面这一切，否则你只能想办法变适合，你必须面对这些东西。

于是，你以为可以通过推辞领导职位而回避的性格缺陷，到头来那一日，还是逃不过。

我不是建议你“只管上”，我只是告诉你性格软弱与否在这里不应该成为一个重大的考量因素。

你应该更多的考量别的因素来决定。

编辑于 2020-12-16

<https://www.zhihu.com/answer/1324070505>

---

评论区：

Q: 你有没有这种打落牙齿往肚里咽的忍耐的坚强？你的子女，你的配偶，你的父母，他们需要你维护，你无路可退。

---

Q: 得罪人，是为了避免更大损失所付出的代价，由此引起对方的攻击避免不了，当断则断，这一点要早做好心理准备。

我有个问题，怕受人欢迎（例如夸奖和崇拜）是怎么回事？

我的观点是受人欢迎有两种风险：一是对方通过吹捧绑架我做事，甚至目的就是捧杀；二是对方确实认可我，但有意无意地用这种方式把自己“托付”给我，包括但不限于情侣关系。

（也许还有我没想到的风险）

我应该如何“得体地”拒绝这种对方硬塞的权力？

B: 我自己觉得，不想被捧，就捧回去呗。。要不然那些过分自谦跟商业互捧的套话怎么来的。。往好处说，能多看到和夸赞别人的优点，不爱居功，把功劳归于别人，也是个很不错的能力嘛

Q: 第一种还好操作，关键是第二种……

B: 我觉得如果是伴侣关系这件事就不只是说话方式的问题了。

分两种情况：1. 对方用夸奖的方式表达 ta 对你的期待。良好的亲密关系中是有空间让彼此表达期待的。而且我认为这是正常且良好的表达方式，要知道很多人是通过谴责来表达的。那么如果你认为在这段感情里你愿意为了对方而满足 ta 的期待做到什么程度，由你决定。

如果你觉得对方的期待超出自己能做的限度，或者发现对方试图用夸奖来操控，制造你认为不公平的局面，那么就来到第二种情况。良好的亲密关系中双方是有一定程度的依赖的，即将原本自己负责的部分交托给对方，也承担对方的部分责任。具体多少要看个人对边界和责任的想法，每个人都不一样，有的人享受被依赖多承担责任的感觉，有的人边界感强，更在意彼此独立。这是个双人舞，要双方合拍才可以。当你在其中感到不舒服了，那么要么调整自己的节奏，要么要求调整对方的节奏，要么都无效且无法忍耐，就只好换舞伴。具体是哪种，由你决定。

不知道你发现了吗？我的最后都落在“由你决定”四字上。也就是说如果你自己清楚你在亲密关系中能力上可以做到哪一步，感情上愿意做到哪一步，出现了分歧该如何沟通，碰到底线无法忍耐该如何分离，那么对方抛来高帽子，要不要用脑袋接，是做个顺水推舟的情趣，还是需要认真谈一谈，还不是由你决定嘛。

不好意思我就是分享我自己的处理方法哈。。期待看到更巧妙的处理方法

Q: 这是我自身的问题，因很难建立对人的信任，才会有此一问。感谢！

B: 辛苦啦。可能我说的不对，但是僭越地多讲几句，我感觉你这里好像有被人过度利用的创伤。。因为我感觉你需要的是清楚自己的边界在哪里，当被入侵时能坦然说“不”来维护自己的利益，而不是建立信任什么的。。因为我觉得如果感觉到被利用，不敢或不愿说不，强迫自己去信任，没有好处。你的“不信任”在保护你。只有当我们很清楚自己的边界而且知道有力量维护自己的边界，自然就可以不用焦虑于“对方过界了让我不舒服了怎么办”，那时的信任对双方来说才有意义。

---

Q: 答主大佬，我接受的教育使我非常向往拥有领袖能力，也看到了人如何【善于】施恩，但对于【善于】立威却毫无头绪。更确切地说，我把立威当作一种捏着鼻子不得已而为之的做事手段。问题里“软弱”的领导也许和我是一种人吧。那么，如何正确认识这种事的必要性？

BTW，评论区管你叫大佬时不要紧张。知乎上遇到了难得能输出高质量答案的用户，直呼其名似乎不妥，叫先生又和互联网的解构权威的氛围不符，叫大佬就挺好，既能表示尊重又能皮一下……

A: 不用叫，直接说事就可以。我又不是不知道这是跟我说

---

Q: 和讲悲观的那篇有些共通，软弱相当程度上也是源自信息不足所导致的焦虑吧

是个人都背负着点责任，太对了，当意识到责任避无可避之后除了解决问题外根本没有其他选项，那时假公济私而坏事或控制不住锋芒而坏事才最令人烦恼

---

Q: 如果自己有比较怕得罪人的领导，是不是也可以建议 ta，该说的说，该管的管。而真的提出来的话又担心自己越界。所以这个决策似乎也是一个领导者决策呢。

A: 不用建议……

认命吧

---

Q: 我们这有个老同志，和她说话，形容词，动词必须非常精确，做个比喻都要字斟句酌，画外音这东西想都不要想，不说她都是往歪了想，觉得别人在针对她

A: 她不适合做领导

---

更新于 2022/12/28