



## 第4章



### 领导方式



## 简介

领导能力和有效的管理能力经常与“魄力”相混淆。当然，在某些情况下魄力也很重要。但是，本章讨论的主题是管理人员必须使他们的领导方式与所处环境相匹配。有效的管理人员是指能够做到这一点的人。很显然，管理人员所具有的技能范围越广，他们成为有效的管理人员的潜力也就越大，只要他们能够作到在适当的时间发挥适当的技能。

许多因素已经使管理人员所能依赖的、从他们的前任处得来的工作经验的范围逐步缩小，这些因素包括社会的、技术的及组织的发展变化。在这种情况下，政治风格的管理就会受到重视。而在以前，管理人员往往只在最后关头，实在迫于无奈时，才不得不使用这种手段。政治风格的管理从来都不是首选方案。当然，在某些特殊情况下，由于经济环境发生了某种改变，管理也有可能向更独裁的风格倒退。前面章节中所讨论的问题也会对领导方式产生影响。这些影响包括向有机型组织发展的趋势，这种情况下，具有能够协调完成任务所必需的专家技能的管理人员就会受到重视。管理人员必须形成并依赖于“智慧权威”，这是本章将要解释的一个概念。全面质量管理等技术的出现依赖的是它们成功地实现了全体员工的参与，而通常情况下，那些意识到这种参与需要的人已经改变了自己的经营理念。

管理人员对于他们所处环境类型的辨别仍存在着很大的差异。能够对在某种特定环境下最适合的领导方式产生影响的因素有很多。其中某些因素将在本章中谈到，如文化差异的影响、在国外工作的管理人员有可能面临的问题等。本章也将对自信的内涵以及自信与管理的关系作出讨论。最后，将就如何改进领导方式给出一些建议，且谨记是领导方式的有效性起着最后的决定作用：领导方式只是获得结果的一个手段，它自身并不

是结果。

## 管理人员的权威

管理人员一般都拥有某种程度的正式权威。这种权威给予他们发出指令、分配奖赏和进行惩罚的权力，从而使他们能够完成他们所负有责任的工作。然而，管理人员常常不那么看重形式上的权威，而更看重他们影响其下级和同事行为的手段。在某些情况下，管理人员因为具有分配奖赏和进行惩罚的能力而处于一个权力极大的职位。在另一些情形下，管理人员则会在奖惩分配和正式控制的方面缺乏手段。即使情况发生了许多变化(如前一章中所论)，在公共部门范畴内的实际状况仍是如此。管理人员对其下属的报酬或职位的提升具有相对较小的影响，他们也许能够对其下属的升职做某种推荐，但最终的结果只取决于升职委员会之类机构的决定。对惩罚制度来说，情况也是如此，尤其是在受到如下要求的时候(将在第11章中介绍)，即，是否被辞退的情况不由直接上级决定。

过去的那种独裁型领导方式，在今天一般很难以被接受。尽管存在着经常的失业，管理人员也必须使他们的行为保持高度的协调一致。老板们所承受的来自社会和下属的压力，会因为工会组织的存在而得到强化。管理人员可能不得不处理与企业内白领雇员组成的工会之间的关系，同时也必须与更多的、由蓝领工人或公共部门各领域内的雇员所组成的传统地方工会组织打交道。

所有这些并不意味着管理人员永远不应发号施令，或是在其工作中摒弃惩罚的权力。问题的关键在于，这些措施只能被当做最后不得不采取的措施来使用，而不能作为管理的第一手段。对那些感到没有和谐一致就无法进行工作的管理人员来说，他们实际上是放弃了管理的责任。而在实际的管理生活中，

冲突总是在所难免的。在必要时，管理人员必须执行某些使职员不快的决策。虽然解决这些冲突问题可能需要更仔细的诊断和更耐心的引导，而不是象传统管理方法那样采取单方面的强制执行。但如果确有必要的話，也必须对这些决策进行强制实施。否则的话，组织就会陷入瘫痪。组织同社会一样，有越来越复杂的趋势。在科技高度发达的年代，解决某些特殊问题而需要的专业技能，常常在组织内被广泛传播。这种情况因为经济的发展、不断提高的专业化程度，以及教育、培训和经验的改善而得到进一步加强。这使管理人员更有可能在具体问题的处理上，只需专注于收集人才和信息就可以了。如果雇员未得到合理的对待，他们就有可能保留自己的合作能力与专业技能，甚至根本不去发挥自己的贡献。因而，管理人员必须充当一个协调者。在对有效运用 INTELLIGENCE(智慧)、IDEAS(观念)和 INFORMATION(信息)的3I型组织进行评价时，汉迪 (Handy) 说到：

正是这种类型的组织，导致了所谓的后英雄主义领导者的产生。然而，过去的英雄式管理人员知道所有的情况，能够做所有的事情并且能够解决一切问题，而后英雄主义领导则只关心如何以如下方式解决问题，即：发现并提高他人的能力来达到解决问题的目的。<sup>1</sup>

这就预示了领袖魅力式管理的危险。当然，认为领导魅力不是一项无形资产的想法也是愚昧的，但必须清醒地认识到它的局限性。领袖魅力型的领导方式是鼓舞人心和令人激动的，但它过于依靠领导者的判断，而一旦领导者的判断失误，那么，所带来的结果将是灾难性的。领导者与追随者之间的距离太大，以至于向上的信息交流变得极为困难。这种距离也使下级倾向于转移责任，并且学不会独立思考。反过来，这也会给领导者创造更多的机会或压力。即使他是无所不知的，也将不得不面对越来越大的失败的可能性。

地方政府管理委员会(Local Government Management Board)进一步强调了这些观点，他们预测道：

未来的管理职位是属于那些诚实的经纪人、协商人的，他们具有在发生利益冲突时建立和平与保持和平的品质和能力，以及要求一致性和共同利益极大化的性格特征。简而言之，至关重要的管理技能包括协调、领导、激励和处理与人们的关系。人们日益强烈地认识到，良好的管理是一种能够消除某些限制和障碍的能力，这种能力能使他们的同事和下属的业绩和贡献顺利地得到提高，这种能力能够彻底释放其同事和下属的潜能。管理同时涉及到要成为团队的一员，并在其中推进团队的进步——这并不仅仅只是通过成功地描绘未来的蓝图而给成员一种方向感。<sup>2</sup>

### 智慧权威

在将解决组织问题所需要的人员和专业技能有序地结合起来以后，必须谨记，管理人员也应将自己的专业技能贡献出来。正如管理人员越来越依赖于他们的下级和同事一样，其下属和同事也会在一定程度上依赖于管理人员。管理人员与其他人接触的机会，大多是在他们帮助其他人解决问题时，实际上也是在他人帮助管理人员解决问题时。这就导致了管理人员智慧权威的产生，举例来说，即他们运用自己的特殊专业技能进行领导。这种专业技能在很多情况下是对组织运作过程和程序的了解，而并不一定是某些专业知识。管理人员的关键技能有可能是指，他们知道如何制定决策，知道什么情况下应作出决策。在很多事情上，管理人员都应充当一个“提供帮助者”的角色。这不仅仅只是在一个部门范围内，在同组织其他部门的接触中，也是如此。也许只有在这种提供帮助的、解决问题的管理方法失效时，管理人员才需要求助于他们的正式权威，而即便是此时，采用正式的权威也不一定恰当。

某些情况下，也许管理人员从一开始就应该试图与他们的  
新下级形成一种“智慧型”的关系。组织的新来者，尤其是那些  
专业型工作的承担者，往往憎恨他们的上级对自己应如何工  
作进行过多的正式指导。如果管理人员给予他们足够的活动自  
由，使他们认识到自身条件的限制，那么过不了多久，他们就会  
非常愿意寻求管理人员的帮助。我就曾经发现过这一问题，  
尤其是在向新员工讲课时。如果管理人员认为这些新员工必须  
接受建议，他们会感到非常愤怒，尤其是在正式的汇报路线并  
不是很清楚时，员工们会由此发现，避开那些对他们该如何开  
展工作的建议非常容易。在诸如此类的情况下，要建立起一种  
有效的工作关系，其诀窍是：在他人不愿意接受建议时，避免  
因强行给出建议而将工作关系弄僵。同时，我们也有必要指出，  
在必要时，管理人员也应乐意向其下属提供帮助。为了防止事  
情的后果造成太大的破坏和损失，最好让下属了解处理这件事  
情的难度。如果他们承认自己已陷入困境，那么，此刻是管理  
人员主动提供帮助的最好时机，而这样做，新员工也不会感到  
很丢面子，因为管理人员是主动提供帮助的。这种模式，正是  
建立长期的、有效的工作关系的基础。

### 与其他部门人员的关系

不管是在与自己的下属进行协调，还是在组织内更一般的  
范围内进行协商时，管理人员往往需要一些政治外交技巧。管理  
人员将会发现，他们的正式权威会因其下属的态度和行为而在  
实际运用中受到限制，在与其他部门的同事打交道时，也会面  
临同样的问题。其他部门的同事也许会对管理人员的部分工作  
拥有正式职能控制的权力。即使他们不想接受职能控制，但如  
果许多直线下属和同僚之间的关系确实如此时，管理人员会发  
现，他们很难拒绝来自专业咨询人员的建议。管理人员可能并  
不具备就某一特殊问题与专家进行争论的知识。一旦展开争论，

他们就会面临在建议面前被证明是错误的危险。而如果他们不与专家进行争论，顺从他们的建议，一旦事情出错，他们可以说，这是接受了专家的建议，从而可以使自己获得某种保护。在任何情况下，如果管理人员声称他们将不接受专家的建议，咨询专家们肯定会向他们发出威胁，会威胁说要将这一问题提交给组织的某一高层领导。而在某些情况下，管理人员本身就是咨询专家。前面所论述的智慧型领导方式，尤其适合于这类人。对于这类管理人员来说，他们在处理问题的过程中，会依赖于自己的正式权威。可能有人声称，自己就具有专业水平，不必接受他人的建议，而如果这类管理人员希望将自己的建议强加给他们，他们会强调自己的正式权威。

正如在第3章中所论及的，组织问题经常是高度相关的。即使是组织结构图表明组织的不同部分是高度自治的情况下，也是如此。咨询专家们会发现，通过调查发现其同事所面临的问题，并向他们提供帮助，自己也会取得更大进步。而夸大、甚至是不公正地宣称自己所具有的专业知识和进行干预的权力，其结果只会适得其反。这在很大程度上暗示了对专家进行培训的必要性。专家们必须接受足够的培训，至少要做到，对他们所在组织的不同部分的性质能有充分的了解。如果能将这种培训与专业技能培训结合在一起，那么，与只注重专业技能的培训相比，两种培训相结合会使专家们与他们的同事更有效地结为一个整体。在第12章中，我们将会针对雇员关系这一专业领域进行讨论。如果管理人员更注重利用自己的政治外交技巧的影响，更注重与周围的人进行耐心的协商，而不是只重视正式权威的使用，那么，管理人员的行为会由此变得最有效。当然，这并不是说必须忽视正式权威。但即使是必须使用正式权威，也必须将其作为管理人员政治决断的一部分，也就是说只有在适当的时间，以一种适当的方式使用，才能有效而不会起反作用。

## 传统的领导方法和情境领导方法

前面已经指出，目前，越来越强调对管理人员充当“提供帮助者”的需要，但也必须指出，管理工作的性质具有很大程度的多样性。诸如对专家专业技能的要求、管理人员运用正式权威的范围、运用正式权威的老练程度以及变化速度等等因素，会因地点和时间的不同而不同。这种多样性如此之大，以至于在选拔和培训管理人员的过程中，那些常常被冠之以“特色”理论的传统领导方法，往往被证明是无用的。如果我们询问某个个人或团体，做一个有效的领导者或有效的管理人员必须具备什么样的品质，就可证明上述观点。毫无疑问，我们将得到一个长长的清单，必备的品质包括诚实、智慧、毅力、正直、坚强、冷酷、机灵善变、想象力丰富、优异的技能、有魄力等等。看起来，这个清单可以无限延长，品质要求是如此之多，没有一个凡人能够达到所有的要求。这就存在着其他问题：某些品质可能是重复的、有争议的，并且在某些情况下很显然是互相矛盾的。由此，留给我们的问题是：做一个有效的领导者或管理人员究竟应具备什么品质，而答案自然是：其所需要的品质应因环境的不同而不同。在某一环境中所必需的基本品质，放在另一个环境下也许只能带来灾难。人们必须首先观察自己所在的管理环境，然后才能考察处于这一环境中的人，或者说是被放在此环境下加以考虑的人。最重要的是，他们要拥有与那一环境相关的关键品质。

关键品质也会因时间的不同而有所不同。管理人员所具有的对目前环境来说是恰当的品质，并不能保证其永远有效：环境会改变，管理人员当然也可以改变。在政治场上，人们可以更清楚地看到这一点。战争可以造就伟大的领导者，他们可能出身卑微，但“时世造英雄”。他们可能取代那些具有完全适合和平时期所需品质的领导者。相反，在战争结束后，又会出



现具有和平时期所需的品质的新的领导者。伟大的革命领导家，在需要团结的时期，同样会被证明只能带来灾难。虽然在革命结束后的一段时间内，他们可能凭借其威望实施完全错误的政策。一个例子是，许多成功的商人，在政治上寻求发展时往往会遭到失败。虽然也有一些特例存在，但绝大部分商人都无法处理好那些性质极为不同的权力关系。尤其是现实中，权力一般都来自于基层民众，这种权力并不会仅仅因为你位于命令链的顶端就可以获得。

从环境的角度出发来看待管理和领导，意味着必须对管理人员进行基本培训和评价。这一问题在第 1 章和第 10 章进行了深入的讨论。尽管管理技能可能存在着一个共同的核心，但管理人员还是必须认真考虑他们所遇环境的多样性。一旦管理人员发现他们处在一种特殊的环境中，那么，他们就有必要进行额外的附加培训。只要我们理解了环境与管理之间具有可转换性的有关问题，那么，界定所需的管理技能（或能力）也许对培训能有所帮助。

## 领导方式上的选择

正如管理人员所需的品质特征会因环境的不同而不同一样，领导方式也应当与环境相适应。当决策速度是最根本的要求时，当关键信息和专业技能集于一人之身时，那么，实行独裁型领导也许是恰当和可以接受的。而当条件相反时，更民主的领导方式会将可能更有效。对某些环境来说，有效的管理方式也许不止一种——最重要的是领导方式是否有效。然而，领导方式与环境互不匹配的情况也时有发生。我们所期望的是，管理人员能够判断究竟哪种领导方式是恰当的，并依其行事。在某种程度上，这种判断要依靠直觉，但在判断匹配程度或确实能够匹配的问题上，靠直觉还存在一定的局限性。人们并不总是能

意识到匹配的问题，或者说并不总是能意识到自己的领导方式是错误的。即使是意识到了这一问题，一个人要从一种行为方式向另一种行为转变，也存在很大的局限。一般情况下，人们会被吸引到适合其本身领导方式的组织或工作中去。但如果组织的环境发生变化，即使是一个暂时的变化，也会导致问题的产生，此时，人们必须以反常的领导方式行事。管理人员同时需要对其下属的性格特征加以考虑：某种领导方式对某些人可能起作用，但对另一些人可能就是无效的。

### X理论和Y理论

道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)<sup>3</sup>通过对X理论和Y理论中领导方式的区别，对领导方式进行了极为有用的分类。X理论领导方式的隐含假设是对员工必须进行严格的指导和控制，只有在这种严格的指导和控制下，他们才会产生反应。反过来，这也是建立在这样一个假设前提的基础上，即：人们总是尽其所能地逃避所有的工作，不愿意承担责任，要想有效地实现组织目标，就必须实施强制手段。Y理论则是建立在个人和组织的目标能够一体化的假设基础之上。反过来，它也是建立在如下的假设前提基础上：工作是人的本能，人们会对所承诺的目标作出积极的反应，他们能够从工作中获得情感上的满足，并且，在恰当的工作条件下，员工愿意承担责任。人们能够运用麦格雷戈的分类，检查自己和同事们的领导方式和基本假设。考虑所使用的是哪一种领导方式是很有必要的，其标准主要是看它是否与环境相适合。人们也许会从所有领导方式中选用某种领导方式，但不会停下来检验一下，这种风格究竟在什么时候是恰当的，什么时候是不合适的。他们也可能去主动承担某些任务或工作，而实际上，这些任务或工作如果留给那些具有适合当时环境的领导方式的人去做，也许更好。

随着组织的发展和社会进步，Y理论在近几十年来显得越

来越重要。然而，如果认为 Y 理论在任何情况下都合适，就违背了麦格雷戈的基本观点，即领导方式需要与环境相匹配，而环境是在不断变化的。X 理论和 Y 理论代表的是同一连续谱的两个不同终端，而不是互不相容的必选其一的对立关系。Y 理论在感情上更具有感召力，然而，它并不总是能创造适当的条件以保证工作的有效进行。有时，个人目标与组织目标可能并不一致。例如，在某一生产小汽车的工厂内，与那些员工更可能获得自我实现感的工作相比，对于那些十分烦人的工作，管理人员将不得不采用更具强制性的领导方式。

同时，我们必须清楚地认识到，当前的经济环境已促使某些组织中的领导方式发生了变化——他们不再那么强调 Y 理论的重要性，而转为更加注重 X 理论。这是因为，雇主和雇员的目标之间存在的分歧日益尖锐。结果导致了不得不经常实行裁员等属于 X 型领导方式的措施，因为运用 Y 理论型的领导方式，根本就没有达成一致的机会。由此，管理人员必须意识到，即使某一领导方式在过去非常有效，变化了的环境也会迫使组织对领导方式进行调适。尽管存在着经常性的失业，但我们可以注意到，某些组织正努力寻求对其自身领导方式进行精心的变革。前一章所谈到的戴明的全面质量管理方法，就是建立在 Y 理论的假设基础之上的。这意味着，在某一组织中引入全面质量管理时，必须确保与 Y 理论相同的假设条件。日本的管理方式以及和其他涉及员工参与的管理创新，至少代表了 Y 理论的一部分，与之完全相反的是历史上著名的泰勒管理方法。而对日本式领导方式持批评态度的人宣称，在强调员工参与的日本式领导方式中，组织的目标是在强制的基础上实现一致的。<sup>4</sup>

### 其他的“领导方式”理论

除了道格拉斯·麦格雷戈之外，坦南包姆 (Tannenbaum) 和施密特 (Schmidt) 也就领导风格撰写了相关著作，<sup>5</sup> 并且建立了一

个领导方式模型，在这一模型中，独裁型风格作为领导方式连续谱的一端，而参与式领导风格作为另一端，此模型如图 4-1 所示。这一模型旨在使管理人员清楚了解他们所能采用的领导方式的范围，其思想是，管理人员应选择与环境最适合的领导方式——即使这可能不是他们最喜欢的运作方式。

对领导风格的进一步研究强调，管理人员在选用某种领导方式时，需要考虑不同的环境变量。布莱克 (Blake) 和穆顿 (Mouton)<sup>6</sup> 的管理方格图是建立在“以员工为导向”(people-oriented) 的领导方式和“以产品(任务)为导向”(task-oriented) 的领导方式这两个概念基础之上。所谓方格图是指一个展示所有可能的领导方式的矩阵，领导方式是以对人的关心和对产品的关心这两个主要变量为基础的。布拉克和穆顿设计了一个管理问卷，这样管理人员就能够辨别自己落在领导方式方格的哪一部分。无论这种作法是否具有科学上的正确性，但它确实有助于表明，管理人员必须对工作任务和下属雇员给以同等的重视。这一研究及相关研究的推动力在于，更有效的管理人员总是努力地调和两种需要之间的关系，而不是以其中某一种为准则。这一发现对那些认为经常性失业是实行“大丈夫型管理”的良好契机的人，尤其重要。事实是，这样做更可能是提供一个自我放纵的机会，而不是从现有资源中获得最大收益。

本尔宾(Beibin)<sup>7</sup> 的研究提供了对这个问题的进一步看法。他对团队怎样起作用或为何不起作用特别感兴趣。他得出的一个首要结论是：管理更多依赖于团队的组合。如果各角色没有显出一种恰当的排列，那么一个团体无论从表面上看多么有才干，都会是无效的。本尔宾将一个团体成功所需要的角色排列如下：

- 主席。
- 塑造者(占支配地位的、热情而性格外向的)。

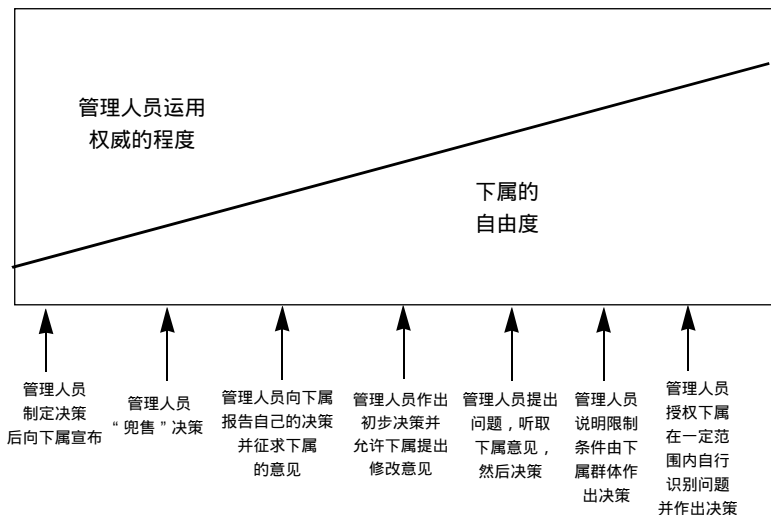
- 培养对象(具有创造性、聪明且性格内向的)。
- 监督人员 / 检查人员。
- 资源研究人员。
- 公司劳工(现实的组织者)。
- 团队工人(与提供帮助有关的团体)。
- 润色完工者。

领导方式暗示着管理人员必须考虑团队组合并准备弥补任何所缺的职位。也许并不是所有的组织都确切需要本尔宾所定义的排列,团体的成员能根据命令从一种职位转向另一种职位。在对成员的控制甚少时,这种情况尤其重要。然而,每天都在发生很多有才干但却无效的团体的例子,强调着本尔宾对如何才能使团体有效工作的研究的重要性。该研究的另一重要贡献,也许在于对创造力的提出——某些时候,这是一个组织生存的关键。有些高层主管错误地认为他们才应该是提出创造性建议的人,忽视了在他们的团队内什么才是创造力的基础。领导者如果作为创造性的思想者,可能存在真正的危险,因为事实上一个人如果脑子里满是各种各样的点子,那么也就意味着他们不擅长于对团队的组织。发生在 1995 年的灾难性实例充分证明了这一问题的潜在重要性。当时有六位登山者(其中包括最近在未背负氧气的情况下独自登上爱佛勒斯峰(即珠穆朗玛峰)的英国登山员爱里森·哈格里夫(Alison Hargreaves))在从位于喜马拉雅山脉的世界第二高峰——K2 峰的峰顶下攀时被风吹致死(另外的第七位队员在还未登上峰顶时就因肺炎而身亡)。因为这一团队中,在对他们的尝试进行可行性分析方面,缺少充当监督员 / 检查员的人,而一旦天气情况恶化,这种缺陷就变得更加突出,更有悲剧色彩。与此同时,与他们同道、但放弃攀登 K2 峰的登山员彼特·希拉里(Peter Hillary)(第一位攀登珠穆朗玛峰的爱德姆德·希拉里的儿子)说:

图4-1 领导方式的一个连续谱

独裁式领导方式

参与式领导方式



资料来源：节选自Tannenbaum和Schmidt的《如何选择领导类型》(How to Choose a Leadership Pattern), 《哈佛商业评论》(Harvard Business Review), 1957年, 第36卷, 第96页

这一团队中流行着一种攀峰“高烧”。他们中间有一种神秘的信念，即无论如何他们也要去攀登那座山峰。他们互相推动鼓励……这些人因为这一地点、这种空气以及相同的个性而聚集在一起，他们对其他的事漠不关心，一心只想登上峰顶……没有人认真地想一想，而在这一团体中，最危险的事就是每人都将对自己的责任交给了他人……这实际上意味着没有人承担责任。只觉得人数众多就是安全的，这实际上是一种错觉。<sup>8</sup>

与会议和主持主题有关的问题将在本书的最后一章中进行讨论。

## 权变理论

有几位理论家试图将决定适应某一特殊环境的领导风格的各种变量因素联系起来。约翰·阿戴尔(John Adair)提出了一个被称为“以行动为中心的领导方式”<sup>9</sup>的“权变模型”。他指出,一位管理人员在决定某一特殊时刻应采取怎样的行动才符合实际情况时,应该考虑三个因素。这三个因素是工作的需要、团体的需要和个人的需要,如图4-2所示。

阿戴尔认为成功的管理人员必须清楚地知道在某一特殊环境内各种不同需要的优先性,并且随时准备将环境需要的其他因素纳入考虑之中。例如,如果情况紧急,那么工作需要就被放在第一位。因此,管理人员应该根据环境采用一个机动灵活的领导方式。

菲德勒也提出了一个包含三个重要变量的“领导权变模型”。这三个变量因素如下:<sup>10</sup>

1. 领导——成员之间的关系。
2. 工作结构。
3. 管理人员的职位权力与权威。

他总结出,无论是在环境对管理人员不利还是有利的情况下,工作结构型领导方式将是最有效的方式。在以下情景下都可以使用以工作为中心的领导方式,即当领导的职位权力很高或非常低时;当领导者非常受下属欢迎爱戴或被下属激烈反对时;当工作结构极为清晰或工作结构非常模糊而难以定义时。然而,当在某一情景下,所有的变量都只是中等程度的有利(或不利)时,那么以人际关系为中心的领导方式是最佳的。这一理论是以查尔斯·汉迪(Charles Handy)在其专著《理解组织》(Understanding Organisations)中所描述的“最佳”领导方式的基础上建立起来的。<sup>11</sup>

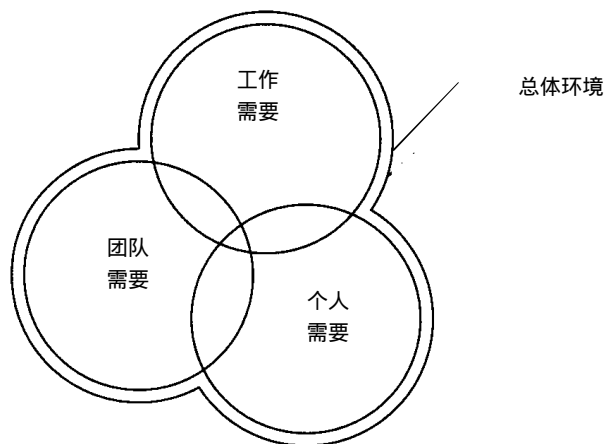


图4-2 约翰·阿戴尔的领导作风的行动中心模型

## 环境因素

到现在，我们已经讨论了任务/目标的影响，管理人员的下属和管理人员作为个体所需的性格品质。一名管理人员的领导方式也会受他们所在环境的影响。环境中的关键特征包括高层管理人员（尤其是直属上司）的领导方式，以及地区和国家的文化环境。当管理人员转到另一组织工作时，他们必须特别关注他们所加入的组织的传统。

## 直接领导

管理管理人员的人，对下属管理人员的选拔往往具有很大的发言权。他们也有他们自己的领导方式，一般情况下，他们的领导方式都看起来比较恰当，有可能成为下属管理人员的榜样模式。即使被领导的管理人员并不认为上司得模式是恰当的，他们在采用其上司所不喜欢的领导方式时，也应该持谨慎态度。如果他们直属上司的领导方式与其他高层经理的风格是和谐一



致的话，那么，假设管理人员仍采取一种看起来刚愎自用的风格，无论这种风格是对还是错，他都不不得不对自己升职的机会持悲观态度。许多下属会认为，其上司的行为是在那种环境之下所应采取的明智行为。有时，组织可能会存在对互补性领导方式，而不是完全相同的领导方式的需要。一位前任皇家空军军官在分析某单位的司令官与其副官之间的关系问题时，向我提到了这一点。他认为，必须要有一人采取严格的惩罚纪律，而另一个人则采取相对柔和的方式，这样才能在心理上发挥作用，从而可以发现两种不同情况下下属的真实感受。这与警察审讯时使用的方法有点相似，即一名警官态度强硬而另一名警官则比较和善。在这位皇家空军军官向我表达的观念中，指出谁采取强硬态度，或谁使用柔和措施并不重要，只要两人能够每人承担其中一个角色，并以一个团队的方式工作。由此，如果是建立在可靠的信息和合理的士气基础上，那么有效的控制是可以实现的。如果司令官和他的副官都采用同样的方式，事实证明，在这种情况下，要么会发生过度控制的现象，要么会缺乏可靠的信息或是信息过多。

另一个风格互补的例子是收费医生或牙医与他们的接待员之间的关系。医生或牙医总是把那些可能会让人尴尬的收费工作留给他们的接待员，这样就不会影响医生与他们的顾客：病人之间的关系。

我们也必须从另一个角度，就上司对其下属管理人员的影响问题进行讨论。这主要关系到上司给予其下属管理人员的自由程度。独裁式领导方式所存在的一个问题是，只要求其下属管理人员提出问题，而不鼓励他们依靠自己解决问题，作出决策。一般情况下，人们要么通过由他人传授的方式进行学习，要么通过自己寻找问题和答案来进行学习。后一种方法，也许会花费更多的时间，却会导致更好的理解和执行，并且也会带来对个人的自我依赖。在现实中，必须两种方式相结合，而具

体侧重哪一种方式会因环境的不同而不同。管理人员不得不面对的一个残酷事实是，在某些阶段，他们可能会发现，自己的上司是完全无能力的或非理性的。而假设这种体验破坏性不大，或持续的实时间不太长的话，那么，这种体验可能是一笔财富。它反而可能导致下属管理人员形成一种自我依赖的观念。他们会意识到，自己不可能从上司那里获得帮助。由此，他们在解决工作中出现的问题时，会更依靠自己的能力和判断。

## 文化

管理人员必须使自己与其他管理人员的领导方式相适应，而同时，他们也必须考虑许多文化因素所带来的期望与限制。文化包括组织的文化、社会阶层的亚文化、工作团队的文化以及某一地理区域所专有的文化。管理人员可能会发现，他们必须考虑从同一国家的某一地区向另一地区的工作轮换。举个例子来说，某些带家乡口音的管理人员被调到马其塞特郡 (Merseyside) 工作，人们有可能对管理人员的行为方式存在着相当错误的期望和偏见。我在同巴斯 (Bass) 集团内的各种地区性公司进行合作时，曾发现在领导方式上，他们的管理人员之间存在着巨大的差异，尤其是在同那些与地区文化紧密联系在一起的雇员之间的关系上，他们的方式存在极大的差异。我发现，集团在马其塞特郡的瑞克恩 (Runcorn) 建造一个新的酿酒厂时，这种差异表现得尤其重要。管理酿酒厂的许多管理人员都是来自特伦河边的伯顿城，他们只专注于自己工作中的技术方面。但他们不久就发现，与他们所具有的、更适应伯顿地区的领导方式相比，而在面对瑞克恩本地的劳动力时，他们必须采用一种完全不同的领导风格，应该更关注与雇员之间的关系。

随着日益增长的市场全球化趋势，越来越需要对工作中所面对的其他文化加以理解。其原因有很多，其中包括：越来越

广阔的市场，在多国组织或跨国组织中工作的可能性越来越大等。另外，像我们英国这样的国家也越来越国际化了。不同文化之间价值体系的差异非常重要，但是，这种差异并不那么容易理解。年龄、性别、社会地位、家庭关系、阶级、品质等等，都可能存在不同。对权威的态度、对保守秘密的态度以及对时间的态度，也都可能有很大的差异。在西方国家，普遍对分析或寻找原因与结果更为重视，这种重视程度比具有其他文化的国家都要严重得多。另一个重要的因素是宗教信仰宗教信仰不仅在西方国家的文化中是一个关键问题，在东西方文化交流时也是一个需要认真考虑的关键问题。英国和其他欧共体国家之间的许多差异，是建立在这样一个基础之上：英国人信仰的是新教教义，强调的是个人的权力与责任，在保守党当政时期，情况尤其如此。这与法国、意大利、比利时和西德的天主教传统及对社会福利的强调正好相反。在东西德统一之前，西德有大约一半的人是天主教徒。这也部分地解释了英国在历史上所处的困境：是否调整自身，与欧洲一致还是跟美国看齐？而美国不仅与它使用共同的语言，而且有着更相近的宗教遗产。

如果对英国和日本加以比较，我们可以看出，个人的重要性问题是一种关键性的差异。实践中，这种差异完全隐含在对劳动力的管理上。不幸的是，组织或在国外工作的人，常常未能充分注意到这些差异的重要性。从许多实例中我们都可以看到，很多公司都因生硬地将自己本土的文化强加于其他国家的文化之中，而往往以失败告终，其原因在于，文化价值观念往往具有一种根深蒂固性。组织要使自己很好地适应当地的文化，方法之一是确保至少聘用一名当地经理，这些本地经理可以向外来组织诠释他们当地的文化。然而，也必须注意，应避免聘用那些传统守旧的人，因为他们具有种族背景和文化背景，这会使得他们认识不到个性特征对其行为的影响。

## 在其他国家工作

调整以适应当地文化的问题，在管理人员于其他国家工作时，会显得更为突出。根据我在其他国家，主要是远东国家的工作经历，我发现，首要的任务是要形成对当地文化一定程度的理解。这是你很容易忽视的险境。在一次偶然的机会中，我曾遇到了一位与我乘同一架飞机离开英国的工程管理人员，他即将开始履行他为期三年的合同。在到达其他国家之后，他即刻埋头于自己工作中的技术方面，而对自己如何才能与当地同事的习惯、信仰和预期相协调的问题，却没有给予任何关注。我恰好又与他同乘一架飞机回到英国，而不幸的是，他的合同在仅执行了三周后就被终止了。

在一种陌生的环境中，无论是在一个新的组织，还是在同一组织的不同部门，亦或一个新的国家，或者受聘于一个新的国家的新组织，最大的诱惑就是把自己以前的经验当成模型。问题在于，到了一个不同的国家，可能会有许多新的因素需要加以考虑。传统、宗教信仰、气候、语言、经济上和政治上的限制、社会习惯、历史、人口的技术水平以及所经历问题的性质等等，都有可能存在差异。得益于历史的后见之明，人们会发现，英国的殖民地统治政策给其前殖民地既带来了许多好处也带来许多缺陷，许多被强行建立的机构完根本不适合完全不同的社会环境。在我的记忆中，这种机构包括过于大型的医院、大学和政治机构等。正如机构必须与当地环境相一致一样，管理人员也必须准备好调整自己的行为。不幸的是，管理人员可能不习惯用当地的方式考虑问题，他们往往会假设，自己在家乡的经验代表着最好的实践经验，而没有认识到，他们的经验只是对家乡环境最适合的经验。有许多文化上的差异可能更难以被他们考虑进去，因为这些差异都是人们普通言行的一部分，而要理解其他人的不同思想和不同行为方式，则显得尤其困难。

结果，在国外的管理人员可能根本意识不到差异的存在，而当地的同事也可能直到一切都已经太迟了的时候，才意识到有提醒其注意当地特殊习惯的必要。例如，伊斯兰世界在商业上占有极重要的地位，对那些在伊斯兰国家工作的管理人员来说，或者是那些与来自伊斯兰国家的人打交道的人来说，对伊斯兰教形成一定程度的理解是至关重要的。由于忽视基本风俗习惯，无意中几可能冒犯他人。其中的一个例子是，不知道神学反对高利贷，结果言行粗鲁地与他人讨论偿还利息的问题。

我发现，在远东地区必须理解的一个至关重要的习俗是，人们一般都不愿意公开表达批评指责，尤其向一位拥有权力的视察者。不幸的是，这会使视察者认为，他们的行为因没有受到任何反面的批评而是完全可以接受的，所以他们就继续以自己的方式行事，犯下一个又一个重大的错误。在英国，人们对他人的不适行为能够迅速作出暗示，但根据我的判断，许多中东地区的居民发现，要表达一个人的行为不当非常困难。这样，视察者实际上被剥夺了了解自己行动的必要反馈的权利，而于是在一个不同的国家，这种反馈对他们来说是极为重要的。由于存在这样一种趋势：很多外来管理人员将自己的绝大部分社交时间只花在与公司其他外来者的接触上，这会使上述情况变得更为严重。在某些情况下，这种接触甚至会演变成一种对当地环境的集体性指责。他们会同时声称，这里的环境根本比不上他们的祖国。

为防止新到的管理人员被他们所面临的、必须处理的大量新问题吓住，我们必须强调，在调适自己以适应该地环境的过程中，只要他们肯试着去做，就肯定能够获得某些回报。同时，只要那些调到一个新国家的人能够摒弃掉自己的古怪言行和错误言行（即使这一点他们也并不一定能真正做到），他们就能够获得某种补偿。我所遇到的另一个问题是，与在英国相比，在其他国家，更需要给他人留面子。在一次偶然的会，我与一

些印度尼西亚的管理人员一起开会，当时，其中的一位经理提出了一个建议，然而很快这一建议就被证明是不恰当的。一般来说，在英国，管理人员会将自己的建议提出三次左右，然后再很有尊严地撤回自己的建议，即使他很快就意识到自己的建议是不恰当的。因此，他的立场在未来的场合中并不会遭受破坏，而在国外的环境条件下，完全有必要花费大量的时间去解决这一问题。为了不让某些人在适应当地环境这一问题上表现出洋洋自得，自以为做得很好，我还应该稍费笔墨，描述一下我是如何告诉一位加拿大人让他去适应远东地区的环境的。所得到的反应远远出乎我的意料，但又很普通——他说他听起来就像一个北美人解释如何在英国进行工作！

还有其他一些关于在国外工作的问题，也值得一提。第一个问题是，管理人员，尤其是第一次接受海外任务的管理人员，有可能采取一种很夸张的行事方式。其原因可能是，他们刚刚从国内的社会限制和风俗习惯下（这些社会限制和风俗习惯对他们的束缚力更大）被释放出来。于海外工作所遇到的某些文化冲击问题，并不仅仅是因为对新的环境不适应，还可能是因为他们离开了旧有的、自己所熟悉的环境，在原来的那一环境中，他们更知道在某种具体情况下应当怎么做。另一个问题是，也许有些讽刺意味，到国外工作的管理人员回国时很难再适应国内的环境。管理人员对其工作的海外环境调适的越成功，在他回国时所需进行的再调适的难度就越大。不幸的是，老板们经常是对雇员出国工作考虑得非常仔细，而在调其回国时却对问题几乎不加考虑。<sup>12</sup>与他们在国内有可能担任的工作相比，在国外工作的管理人员往往会担任责任更大的职位。回国后他们会发现，老板们并没有考虑他们该如何重新融入以前的环境，而他们不在的时候，国内的组织一直在不停地发展，即使他们有许多有价值的经验，也很难与组织共享了。管理人员在考虑是否接受到海外工作的任命时，应坚持的一个准则是，尤其要

注意组织对那些已从海外归来的人员是如何作出安排的。<sup>13</sup> 其他问题是，必须让人们为承担比以前更大的责任做好准备，并且考虑此举对其家庭成员的影响。对其配偶的职业及孩子的教育的影响尤其重要。在第 8 章讨论沟通方式（包括“身体语言”这种特殊的沟通方式）时，会对文化差异的其他一些重要方面进行讨论。<sup>14</sup>

### 开始一件新的管理工作

管理人员到国外工作所遇到的问题，类似于他们在面对一件新的工作时所遇到的问题。管理人员可以在一开始就努力在新工作上打上自己个性的烙印，或是在他们开始试图改变环境之前使自己与环境实现一致。管理人员有可能会遇到如下的难题，即：如果在树立自己的领导风格之前，犹豫不决，也许可能会又认同自己原来想要改变的管理模式。对于一位新的管理人员来说，确保其决策在技术方面和政治方面的正确性尤其重要。在一件新的工作中，管理人员总是会缺乏安全感，以至于他们总是试图将那些与其以前环境相适应的行为模式强加到现在的新工作中。管理人员在实行重大的改变时，必须注重对环境的判断和评价。无论在何种情况下，一般都需要花费一定的时间去诊断真正的问题是什么。管理人员只有在将问题有效地诊断出来之后，再努力采取实施同样是正确的措施，其行为才是恰当的。急于根据以前的经验制定解决问题的处方，而不去检查其对新的环境是否适应，这种做法所带来的错误，对管理人员来说可能是致命的。一般情况下，同事们会对新的被任命者持审慎态度，这对一名新的管理人员来说，需要做的第一件事，也许就是使自己被新的环境所接受。要做到这一点，其方法之一是，从一开始他们就努力寻求成功可能性很高的改善措施，以逐步树立起自己的威信。



有时，任命一位新的管理人员可能会采用这样一种通常做法，即，并不任命他们负责其原来的工作团体，而在军队中，到现在为止还一直在实行这种做法。这种做法暗含的理由是，不让其管理以前的团队，新的管理人员在对其下属发布命令时就不会受到群体关系的限制。为了防止群体接触，服务行业中——有时甚至在工业中，会提供互相分开的餐饮和娱乐设施。某些情况下，主管的经理或其他人员又必要对其团体强加一些不合其口味的决策。然而，只有在这位管理人员具有强制性的权力时，这种做法才会有效。拥有了正式的强制性权力，管理人员就可通过对奖赏和惩罚的控制，来强加他们的意愿。在其他一些组织内，实践中他们并不从工作团体内部提拔管理人员，这种做法会过分地限制对管理人员的选择，因而被证明是不可行的，或是不必要的。前面已曾谈到，专业技能和信息在组织中经常被广泛传播。这一因素以及其他一些因素结合在一起，使工作团队能够对他们的管理人员施行很大程度的控制，只要他们想这样做。然而，如果管理人员能够这样一种环境下工作，即：在此环境中，他们不必强加某些不受欢迎的决策，那么，他们就能够在更大程度上充当一种“提供帮助者”的角色，而不是一种命令发出者的角色。在此条件下，不从工作团体内部任命管理人员的做法是不合适的。

## 在工作中的自信

管理人员在树立其有效的领导方式过程中，他们会发现，坚持自信是一种非常有效的手段。近来，有很多女性希望在工作中充当更积极和更有效的管理人员，在对她们所进行的培训安排中，加入了坚持自信的训练。然而，对坚持自信训练这种观念，无论是对女性管理人员还是男性管理人员，都同样有用，并且，这种做法的运用在许多不同的环境中都是有效的。基本



来说，我们所有的行为都可以分为三种模式：咄咄逼人型的、自信型的和不自信型的。在这三种行为类型的背后，隐含着这样一个假设：人们在环境中对自己所拥有权利的感觉程度。如果一名管理人员行为激进、极具侵略性，即是说他会奋起维护自己的权利，但是他们在作出这种行事方式时，又会使他人的权利受到侵犯。他们的行动暗示，他们自己的需要比他人的需要都重要得多，他们对组织有所贡献而其他人员则没有。这种做法在短期内的益处是，他们能够大行其道，同时，他们能够使自己的感情得到发泄。然而，他们会引起他人的敌意，同时也会造成一种紧张局势，最终，他们自己的健康也会因此而受到影响。

不自信的行为是指人们以这样一种方式行事，即：他人的需要和权利比自己的需要和权利更为重要。如果一个管理人员表现出不自信的行为方式，那么就会使人认为，他们感到自己的贡献极小，甚至没有。在短期内，不自信的管理人员可能会感到很高兴，因为他们避免了冲突，对其他的人来说他们是“好好先生(或好好女士)”。然而，从长期来看，不自信的管理人员会失去自尊，并可能变得易怒。这种感情会加大管理人员的内心压力和紧张，最终他们会与某些过于自信的管理人员一样，导致了健康情况的恶化。有时，如果一个管理人员感到他们的行为缺乏自信，在将来情况下他们就有可能反其道而行之，结果导致他们过分激的进行为模式，以弥补自己以前的缺陷。

行为自信包括管理人员以某种方式要求他们的权利，同时允许他人以一种直接、诚实和公开的方式表达他们的需要。这种行为模式会使各方面都感到他们的权利没有被忽视。管理人员应当既增加满足自己需要的机会，同时也应保证下属的行为能表现得更自信。管理人员应当比他们所领导的员工更感到自信，而由此他们的下属也可能会感到，他们受到了更多自己采取行动的鼓励。自信的行为会带来能量的节约，因为环境中的

每一个人都会感到更加轻松，同时，在此条件下，他们的行为模式也导致了更有效的行动。

自信的行为包括公开行动。诸如以“我想……”，“我将……”以及“我的意见是……”等开头的陈述，会导致管理人员替他们自己说话。变得更加自信的技巧有：区分事实和感觉，如“我有如下经历……”；以及通过询问了解发现他人的观点与想法。下面这一在工厂中极易发生的情况有助于说明这一点。在工厂中，管理人员急于完成某些工作。他们选择了他们的下属中的某一位，因为他们知道这个员工工作勤奋，并且对加班的要求不会有什么异议。管理人员所不知道的是，工人们情绪低落，有一种挫败感，因为他们实在是太多工作要做了。如果管理人员对其雇员表现得过于激进，那么他们的雇员就会只做出不自信的反应，并且同意接受额外的工作。在短期内，这看起来也许是一种理想的解决办法。然而，在长期内却并非如此。管理人员也许意识不到他们的员工超负荷工作的程度，因此就丧失了利用可用信息重新分配工作的机会，最终导致对员工的低效利用。如果管理人员采取的是一种更自信的方式，他们就可以用如下方式要求完成额外的工作，即：让雇员们感到他们能够相对公开诚实地发表意见，从而使实际情况明朗化。如果为超负荷工作所困的员工的反应极其激烈，那么，管理人员也可以运用一些能够使自己显得自信的技巧，阐明目前的情况。这就能够在既不引起进一步反抗，又不会使下属他们认为他们可以轻视管理人员的情况下，使员工的行为方式更加合理。在这种情况下，用中性的态度公开问题也许是最好的解决办法。

在《工作中的自信》(Assertiveness at Work)<sup>15</sup>一书中，肯(Ken)和凯特·巴克(Kate Back)对如何表现得自信，给出了一些文字上的有用建议。这些建议包括，采用一种既不太高又不是过低的、稳定而坚定的声音，开明的面部表情，坚定但不是那种“盯视”的目光接触，以及正直但又放松的姿势。这本书被

证明是非常有用的，对一般情况下的自信给出了易于理解的解决方法，对某些特殊的令人尴尬的情况，如给出或接受批评、自信地参加会议、解决冲突等，此书也提供了解决办法。弗吉尼亚·波顿利(Virginia Bottomley)就是从这种行为方式中受益的一个现实例子。弗吉尼亚·波顿利在担任国家卫生部部长期间，经常不得不应付一些对国家卫生部门变革情况的报告。在评价对圣·巴塞洛缪医院(St Bartholomew's)进行变革的提议报告时，她说“她根本就没有对‘吵杂’的大厅给以特别的注意，但耐心倾听了那些使事态平静和平息下来的人意见。”<sup>16</sup>

自信的行为，并不一定会立即就带来回报，尤其是当同事们都对不那么自信的管理方法感兴趣时。然而，从长期来看，这种行为方式的形成将有助于效率的提高和管理人员的个人发展。

## 对领导方式进行评价

在陈述了领导方式与环境需要相匹配的重要性之后，我将就如何对领导方式进行评价给出一些指导。最终，我们将根据行为结果来对管理人员进行评判，但在某种程度上，这会提出这样一个问题：在特定的环境条件下，究竟哪一种领导方式最有可能导致最好结果。我发现，其中的一个很有用的方法是，可以采用乔治·霍曼(George Homans)<sup>17</sup>发现的六条标准，这六条标准与判断谁会成为非正式组织的领导人有关。霍曼指出，在许多不同的非正式组织中，非正式组织领导人的行为一般都遵循某一模式。不用说，这一模式即：领导者协调适应特殊环境的能力是综合的。这也是许多管理人员所采用的恰当的行为模式。按照这一模式，你可以对自己的行为进行评价。这一公认的评价方法比较粗略，但非常成熟，它是根据管理人员是否与这一模式的行为相一致来判断他们的行为是否有效。我曾反复

要求管理人员运用这一模式进行评价，并惊奇地发现，这一模式的一致程度和对管理有效性所作的评价存在着高度相关性。如果你想自己做这一测试，必须根据以下六条衡量标准来对一个或多个管理人员的有效性或无效性进行辨识，这六条标准即：

1. 优秀。
2. 非常好。
3. 较好。
4. 能够达到最起码的标准。
5. 不能达到最起码的标准。
6. 应该被解雇。

下一步要做的，是将管理人员或管理人员们的行为，与霍曼针对非正式团队领导人的性格特征所确认的六条标准进行对照，给行为定出等级。

1. 他们是否提出了团队在当时发现对个人最重要的建议？  
是 / 否
2. 他们是否做出了在后来被证明是正确的决策？ 是 / 否
3. 他们守信用吗？ 是 / 否
4. 他们是否以团体认为是公平的方式处理成员之间的差异？  
是 / 否
5. 他们是否允许下属向他们寻求建议并使下属知道团队的发展？ 是 / 否
6. 他们是否以建议、命令等方式向团队传递信息并保持双向沟通？ 是 / 否

在第二部分的评价完成以后，你就可以将“否”的个数与最开始的管理效率的等级进行比较。二者往往是相关的，因而，定级越高，“否”的个数也会越多，反过来也是如此。我们并不是说只有这一种评价方法是有用的，但这种方法确实能够指

出某些具体行为的弱点，暗示出可能的改进。如果捕处以意外，你会因为证实了自己对差的管理人员的看法而感到公平。如果你足够勇敢的话，那么，你应该利用这一方法进行自我测试。

## 结论

对领导方式，我们一直强调的一点是，它只是达到结果的一个手段，而其自身并不是结果。最终的测验是看它的有效性如何。有效性可能有赖于正式权威一样，同样也有赖于智慧权威。在采用某种恰当的领导方式时，管理人员也必须考虑其上司的领导风格，以及他们自己所工作于其中的文化背景和地理背景。在刚开始一项新的工作时，必须考虑，究竟应该采取怎样的行为方式才是恰当的。使领导方式与环境相匹配的关键：什么样的管理方式才有可能产生有效的结果。然而，通常情况下，往往不止一种方法能够奏效。如果不同的个体用不同方法解决问题，并且都很有效的话，那么他们就是运用不同的方法达到了同一个目标。自信的概念对管理人员来说有可能是非常有用的。管理人员也必须特别注意与他们现在同事的工作关系，因为这样做，会使他们更有可能获得合作。这也能使他们避免不受欢迎的情况。然而，受大众欢迎，只是作为一种风格，而不应该将它当成结果。将他们自己的受欢迎的程度放在组织目标之上的管理人员，一旦在这两者发生冲突时，从组织的立场来说，他们的管理行为几乎不可能是有效的。

## 注释

- 1 Charles Handy, *The Age of Unreason*, Business Books, 2nd edn, 1991, p. 132.
- 2 Local Government Management Board, *Managing Tomorrow*, Panel of Inquiry report, Local Government Management Board, 1993, p. 15.
- 3 Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1969.
- 4 Philip Garrahan and Paul Stewart, *The Nissan Enigma – Flexibility at Work in a Local Economy*, Mansell, 1992.
- 5 Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, 'How to Choose a Leadership Pattern', *Harvard Business Review*, 1957, vol. 36, no. 2, p. 95.
- 6 R. R. Blake and J. S. Mouton, *The New Management Grid*, Gulf Publishing, 1978.
- 7 R. Meredith Belbin, *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Butterworth Heinemann, 1981.
- 8 Comments reported in (London) *Evening Standard*, 23 August 1995.
- 9 John Adair, *Action-centred Leadership*, Gower, 1982.
- 10 F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw Hill, 1967.
- 11 Charles Handy, *Understanding Organisations*, Penguin, 1976.
- 12 William Holmes and Fred Piker, 'Expatriate Failure – Prevention Rather than Cure', *Journal of the Institute of Personnel Management*, December 1980.
- 13 For a wealth of information on the practical issues concerning working overseas see Godfrey Golzan, *The Daily Telegraph's Guide to Working and Living Overseas*, Kogan Page, 18th edn, 1995.
- 14 For further useful accounts of the impact of culture on management see Fons Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey, 1993; Theodore D. Weinshall, (ed.), *Culture and Management*, Penguin, 1977.
- 15 Ken Back and Kate Back, *Assertiveness at Work: A Practical Guide to Handling Awkward Situations*, McGraw-Hill, 1990.
- 16 'Bart's Seeks Merger and Drops Fight', *Guardian*, 18 February 1993.
- 17 George Homans, *The Human Group*, Routledge & Kegan Paul, 1975, Ch. 8.