

危机领导力研究综述:借鉴与展望

关 铮 余 廉 魏 凌

【摘要】越来越多的领导者认识到,能否成功的渡过突发事件形成的危机,在整个应急过程中,危机领导力水平的高低起着重要的作用。国际上对危机领导力的研究以阿金·伯尔尼的著作《危机管理政治学——压力之下的公共领导力》最为经典。2000年以后,我国学者的研究也逐渐增多,其研究内容主要集中在危机领导力的定义、危机领导力的构成以及提升危机领导力的措施等方面。其中危机领导力的构成要素及层次分析多有建树。另外,危机领导力和常态领导力、改革领导力、伦理领导力及适应性领导力的区别等议题也广受重视。本文对此归纳了不同理论内涵与不同研究方法,从借鉴与升华的角度对危机领导力研究的未来发展进行了展望。

【关键词】危机;领导力;危机管理;综述

【作者简介】关铮,国家行政学院应急管理培训中心博士研究生;余廉,国家行政学院应急管理培训中心教授,博士生导师;魏凌,中国人民银行清算总中心经济师,国家行政学院应急管理培训中心(北京 海淀 100089)。

【原文出处】《中国延安干部学院学报》,2016.6.103~112,127

【基金项目】国家自然科学基金重大研究计划重点支持项目(91324203)、国家社科基金重大项目(14ZDB153)成果。

在危机事件频发的时代如何有效地进行危机处理,是一个企业或政府必须要面对的问题。越来越多的领导者认识到:能否成功渡过危机,危机领导力水平的高低在整个过程中起着重要的作用。据麦肯锡(2009)对全球763名企业领导者的调查,49%的领导者认为领导力是危机中提升企业业绩最为重要的组织能力。^{[1]65}20世纪80年代,危机管理大师罗伯特·希斯开拓了从组织管理的角度研究危机管理的方法,并提出了依照时间序列进行危机管理的4R(Reduction、Readiness、Response、Recovery)理念。但是,大多数学者认为,从领导科学的角度研究危机管理起源于阿金·伯尔尼等人的著作《危机管理政治学——压力之下的公共领导力》。该书的四位作者合作长达10年,在跨国案例研究的基础上总结出了领导者在危机管理中的五项任务:意义感知、决策制定、意义构建(危机沟通)、终结危机以及学习和革命。^[2]尽管危机领导力的研究在我国出现较晚,但已

成为人们最为关注的热点话题之一。因此,从不同角度较为全面地总结国内现有文献对危机领导力的认识和评价,对于全面梳理和更好地把握危机领导力的实证研究意义重大。

一、危机领导力的概念与内涵

我国突发事件包括自然灾害、事故灾难、公共卫生事件和社会安全事件四大类,都具有突发性和危害性,不确定性和紧急性,扩散性和连锁性,规模性和范围大等特点。袁丽蓉认为,在现代社会,由突发事件导致的危机又呈现了新的特性:①现代危机越来越复杂,不再囿于一时一地;②危机波及范围广、复杂性加剧、政治色彩增强等特性,提高了政策制定者的风险性;③制定实施预防措施和准备政策的工作从高层向中层的政策制定者和实施机构转移。^{[3]19-20}这些特性给领导者应对危机、处理危机带来了极大的挑战:一方面,危机的时空定位难以确定;危机波

及范围广,要求领导者对资源有极高的协调能力。另一方面,危机领导者不仅要面对危机事件本身,还要做好面对可能出现的群体性政治事件的准备。最后,危机领导者越来越多地需要到一线进行指挥,直接和媒体打交道,直接安抚群众的情绪,直接用应急预案处理危机……对领导者的要求越来越高。特别值得一提的是,很多学者意识到,人们对现代危机心理上认识的变化,也是危机处理难度增加的一个重要因素。朱立言教授指出,人们的脆弱性、易受伤害的意识在逐渐增强。许多公民唯恐发生危机,而且他们对危机复杂性的认识又非常幼稚^[482]。陆杰教授甚至直接认为,所谓“危机”,不仅仅是相对于外在事态而言的,而且,主要的是相对于心理集体的构成状态而言的。危机是一个集体心理,从而是领导心理的概念。^[578-81]总之,现代危机领导力具有更高的强度和更大的争议性,领导者被置于巨大的压力之下。

李军认为危机领导就是指领导者在危机状态下的领导活动,它是应急管理中重要的组成部分。危机领导力,主要是指领导者能够针对面临的已经发生或潜在的危机,根据现有的条件因势利导,采取一系列控制和处理手段,有效地预防、处理和消除危机的能力和力量^[61]。刘崇瑞分析了五个危机管理的要素,从企业的角度更详细地给出了危机领导力的定义:危机领导力指企业领导者对危机事件能准确预见,通过对危机事件的全面深入的识别和了解,提高企业危机反应能力从而促进企业的尽快恢复,通过对危机事件的反思提高企业的危机学习能力最终使企业对危机有更强的免疫力的能力。^[166]危机领导力上述的定义主要是从领导者应具备的能力的角度阐述的,而刘兰芬教授从领导者、被领导者和组织机制等多角度来阐述危机领导力的概念,使其外延更加广泛,对危机领导力研究提供了新的启发,“公共危机管理中的领导力是指在各级政府的组织领导,非政府组织、企业及民众的广泛参与下,借助于一定的体制和机制,对公共危机的预防、预警、应急决策、善后处置过程所体现出来的领导者和被领导者以及相应的组织机制之中的合力。”^[7150-154]

总之,通过对各种危机领导力定义的梳理,我们发现有两方面的研究特点:首先,危机领导力并非单一研究危机处置的能力,而是包含预防、监测、处置、

恢复和学习等多个环节、全面能力的研究;其次,危机领导力不仅仅是指领导者危机处理的能力,也包括民众、企业、各级组织等应具备的能力。这些特点为全面地研究危机领导力明确了方向。

二、危机领导力的构成要素

危机领导力的构成要素是什么?危机领导力包含哪些要素(或力)?这些要素(或力)之间的相互关系是什么?这些问题是危机领导力研究的重点之一。本文先从单个要素(或力)的角度统计和分析学者们的研究成果,然后再从要素间的关系入手分析。

(一)危机领导力单一构成要素列举分析

学者们对危机领导力的构成有各自不同的见解。李军认为危机领导力包含六大能力:预见力、洞察力、决断力、感召力、控制协同力和创新力^[62-3]。朱瑞博则将危机领导力分成危机前、危机中、危机后三个阶段,他认为,危机前主要包括:预警识别力;危机中主要包括:迅速决策力、资源配置力、信息沟通力;危机后主要包括:学习反思力^[817]。为了更好地分析危机领导力的构成,笔者将文献中出现的单一要素进行了汇总和整合,统计情况见下页表1。

表中序号1~10的十种力是危机领导力研究文献中出现频次最多的单一要素(或力)，“其他”栏目中的是文献中出现过、但频次不多的要素。本文按照危机管理(应急管理)的四个阶段:预防与准备、监测与预警、处置与救援和恢复与重建,将上述出现频次最多的十种单一要素(或力)分类介绍。但这并不意味着每个阶段只有几个要素(或力)组成,也不意味着某些要素(或力)仅能出现在某个阶段。实际上往往每个阶段都有这些要素(或力)的存在,只是如本文所梳理的一样,有些要素(或力)所占比重更高一些而已。

第一阶段:预防与准备阶段

(1)预防准备力。在危机管理(应急管理)中,越来越多的学者认识到了预防准备的重要性。危机管理大师罗伯特·希斯把危机缩减力(Reduction)放在第一位。不过这方面工作的实质性进展不多,其原因一方面是人们思想容易松懈而不重视,长期坚持做好一件事情需要领导者具备强大的韧劲儿;另一方面预防准备工作属于未雨绸缪,其工作效果较难考核。预防准备力的文献研究也极为少见,可能是因

表1 危机领导力单一构成要素的统计

序号	要素名称	研究者
1	预防准备力	陈小平、肖鸣政 (2011), 李雪峰 (2012)
2	预案制订力	朱立言、辛传海 (2005), 叶东 (2010)
3	预警识别力	朱立言、辛传海 (2005), 刘崇瑞 (2010), 李军 (2011), 陈小平、肖鸣政 (2011), 朱瑞博 (2009), 郑会霞(2013), 叶东 (2010), 李雪峰 (2012)
4	危机决策力	李军 (2011), 郜良 (2004), 陈小平、肖鸣政 (2011), 朱瑞博 (2009), 方铭勇、王效昭、陆柏(2012), 郑会霞(2013), 叶东 (2010), 祝志芬(2013)
5	协同控制力	朱立言、辛传海 (2005), 李军 (2001), 陈小平、肖鸣政 (2011), 朱瑞博 (2009), 方铭勇、王效昭、陆柏 (2012), 郑会霞(2013), 叶东 (2010), 祝志芬(2013)
6	危机感召力	朱立言、辛传海 (2005), 李军 (2011), 郑会霞(2013), 叶东 (2010)
7	沟通交流力	陈小平、肖鸣政 (2011), 朱瑞博 (2009), 方铭勇、王效昭、陆柏 (2012), 祝志芬(2013)
8	心理承受力	朱瑞博 (2009), 郑会霞(2013), 叶东 (2010), 李秀云 (2013), 李雪峰 (2012), 路杰 (2003)
9	危机恢复力	刘崇瑞 (2010), 陈小平、肖鸣政 (2011), 祝志芬(2013)
10	危机学习力	朱立言、辛传海 (2005), 刘崇瑞 (2010), 陈小平、肖鸣政 (2011), 朱瑞博 (2009), 方铭勇、王效昭、陆柏 (2012), 郑会霞(2013), 叶东 (2010)
其他	危机创新力, 信息收集处理力, 依法行政力, 指挥授权力, 指导监察力, 危机处置力, 赶赴现场力, 奖惩力, 战略管理力等	

为应急准备有充裕的策划、演练时间,更像常态工作行为,反而与危机管理(非常态管理)的研究特点略有不同。如果说危机管理(应急管理)的投入是经费、精力、时间,产出的是减少生命损失、物资损失等更大的公共利益的话,那么李雪峰坚持认为在应急管理的四个阶段中,应急准备的投入在产出上是最高。文章对预防准备力的论述比较全面,他认为应急准备领导行为与只关注对危机做出第一时间响应的战术型领导行为不同,它需要站得高、看得远,从全局角度领导应急准备工作,属于战略型领导行为。最后,李雪峰指出,要拥有有效的应急准备领导力,就要拥有居安思危的精神准备、预见危机的认识能力和备灾防灾的行动能力^[9]。

(2)预案制订力。我国的“一案三制”制度将预案提到了很高的地位,制定预案的重要程度不言而喻,但朱立言、辛传海在文章中指出,大多数政府和企业领导人不重视预案的制定,缺乏预案制订力。作者用美国总统的案例说明领导者预案制订力的重要性。同时,他们指出了高层企业经理不重视预案的原因:他们把对效率的追求置于优先地位,而对持续、稳定的未来发展缺乏考虑。他们寻求机会超越自己的竞争对手,而不是实施战略性的危机领

导^[48]。叶东在文章中对预案制定力的说明比较全面,包括:建立一套富有战略意义的应对流程用来指导危机之后的处理工作;通过教育或培训让有关人员熟知在突发事件来临时应该做什么不做什么;适当的演练也是需要的^[10]。

第二阶段:监测与预警阶段

(3)预警识别力。学者们都认识到了危机预见力的重要性,李军引用现代管理大师彼得德鲁克的话说明危机预见力的重要性:在一个组织中,领导者最重要的一项任务就是对危机做出预测,如果不能避免危机也要预测到它^[6]。刘崇瑞、朱瑞博等都认为预见危机是成本最低的危机管理方式,也是危机管理的最高境界^[27]。朱瑞博关于预警识别力的定义比较全面:对可能引起公共危机事件的诱因、征兆和隐患或者可能导致大面积扩散趋势的个案等危机诱发因素具有敏锐的观察判断和正确识别能力^[27]。李雪峰认为监测预警领导活动包括四个环节:一是对零散、模糊的信息加以捕捉,二是根据有限信息对形势加以相对准确的研判,三是在判断的基础上作出早期应对决策,四是推动有关方面实施决策^[11]。朱立言和辛传海分析了领导人忽视危机警告的原因,主要是通常被淹没在信息和建议的海洋之中,领导者

常常面对的是模糊不清和充满矛盾的信号,以及坏消息在向组织的高层,尤其是官僚组织的高层传递时,受到极大的阻力^[183]。陈小平、肖鸣政在危机领导力模型中提出了危机信号检测能力族的概念,并具体指出领导者需要具备以下两方面素质:①感知能力,是指领导者对危机信号刺激进行感觉和认知的能力,取决于感官刺激的敏感程度,而且经验和知觉决定领导者对刺激判断;②观点采纳能力,即接纳或者考虑其他人对危机感知的观点或者思考危机视角的能力,这种能力不仅可以激发利他主义,也能唤起大家对危机信号的积极反应^[125]。刘崇瑞给出了若干定性和定量的指标对企业危机进行预测。定量的预测指标包括:营运资本/资产、留有收益/资产等财务指标。定性的预测包括信息沟通状况、组织运行秩序等^[116]。李雪峰教授特别分析了监测预警领导活动与预防准备领导活动、应急响应领导活动以及常规监测预警工作的不同,指出预防准备领导力主要讲求“韧而实”,监测预警领导力则需要体现“快而准”;应急响应领导力主要讲求“全而强”,监测预警领导力则体现“智而勇”;常规监测预警工作是体系性、常规性工作,监测预警领导活动则主要体现在高层面、处置非常规情形的工作中^[1135]。叶东指出领导者要能够广泛征询团队其他成员的意见,不武断也不能优柔寡断^[1016]。

第三阶段:处置与救援阶段

(4)危机决策力。危机事件往往发生得突然,出乎意料,有的危机事件应对起来无章可循,对做出决断的时间要求又非常紧迫,容不得长时间思考。危机事件的这些特性给决策带来了诸多困难。郜良给出了危机决策的方法与步骤:第一步是尽早发现危机或危机苗头,确定危机的性质。第二步是在对危机进行具体分析的基础上,确定解决危机的可行性目标。第三步是拟定多个方案,从中选择最佳方案。强调信息、专家意见和科学决策(非凭经验和直觉决策)等三方面的重要性。他还罗列了多个科学决策方法:目标排序法、综合评分法、两两比较法、模糊决策法、竞争决策法、混合对策法、风险型决策法、灵敏度分析法、非确定型决策法、灰靶决策法等^[13]。朱瑞博认为危机决策力是非程序决策的能力^[827]。祝志芬在文章中重点介绍了危机领导力决策有限理性

的话题。首先提出了危机群候症的概念(即:危机的负面效应),主要包括:鸵鸟效应(排斥、厌恶风险,不肯承认事实、紧张失措等),第一辆出租车反应(领导者依据自己最初的想法采取行动),霍布森选择(只有一个方案、没有选择余地的假决策),涟漪反应(危机事件爆发时产生一系列的负面影响),群体盲思(危机压力下群体素质不良的反应)等。然后提出了相关利益者影响危机决策和发展的情况。相关利益者主要包括:组织内部成员、政府(上级主管部门或同级施压群体)、媒体和社会公众等。作者最后总结道:正是因为上述几种情境,使得决策者在危机决策时是有限理性,其决策更倾向于构建简单模式而非复杂模式,决策很可能是一种跳跃式理性思维的集合。在许多情况下,决策者制定的大都是“满意的”或是“次优”的决策。^[1416]郑会霞在文章中提出因情施策,密切关注动向,不断调整对策;此外,建立制度化的组织决策和快速反应系统^[153]。

(5)协同控制力。发生危机的地域容易出现社会失序失控的现象,各类资源(包括急救人员)都朝向一个点聚集。如果没有权威的控制和协调,会大大增加该地域的混乱状态。李军认为控制力和协同力是领导者有效控制组织的发展方向,控制战略实施过程和成效的能力,是协调组织内外人、财、物、信息关系的能力^[63]。朱立言、辛传海不认为在公共危机时刻应该由某一单个领导人负全责。因为一旦各级领导者因临时的集权而丧失权力,就失去募集资源的动力,那么他们也难以与中央政策指令保持一致。另外,在具体操作层面,许多动态的、情境的、急迫的问题在网络不同结点同时发生时,只能依赖现场指挥员的自主性,集权几乎不可能。因此需要一个多中心、多组织、跨领域的网络,不仅要求自上而下的指挥和控制,也要求横向的统一与协调^[143]。祝志芬提到了善于协调国际资源的问题。加强全球合作、利用国际力量应对危机特别是重大自然灾害危机显得极为必要^[1445]。

(6)危机感召力。感召力是领导者吸引和影响被领导者积极主动追随的能力,是最本质的危机领导能力。李军认为其作用主要在于两个方面,一是可以使危机中的无助者凝聚起来;二是可以使危机外的幸运者积极主动伸出援助之手^[63]。郑会霞指出要

加强群众工作能力,坚持群策群力,善于借助外力、用好有影响力的人,注重因情而变^{[15]54}。朱立言、辛传海提出,领导者都有关心危机受害者的愿望,但他们往往难以兑现自己的承诺。领导者应该设计回应措施,避免开出空头支票招致高昂的代价^{[14]84}。

(7)沟通交流力。危机沟通是指以沟通为手段、解决危机为目的所进行的一连串化解危机与避免危机的行为和过程,主要包括组织内部的沟通和组织外部沟通,其中后者主要是组织与社会公众和利益相关者之间的沟通。方铭勇、王效昭、陆柏给出了危机沟通中的几个方面:对上沟通要言简意赅,对下沟通要明确处置目标、认真倾听下属意见;同级沟通要本着尊重的原则^{[16]49}。陈小平、肖鸣政指出,危机沟通用来帮助利益相关群体形成对危机的认识。领导者努力保持一种平静状态,采用劝说等方法,使他们产生认同^{[12]51}。朱瑞博指出目前危机沟通的难度在于:在全球化和信息化的背景下,面对突发事件,当没有明确的官方消息时,人们主要通过人际传播来获取信息,这时谣言、传言就会迅速蔓延,引起社会公众的恐慌,使危机管理难度加大^{[18]28}。祝志芬在文章中强调了与媒体沟通的重要性,她还特别用汶川地震的案例来说明了与媒体沟通要建立良好关系,通过媒体进行正面报道、不封锁消息,不歪曲事实的作用^{[14]53}。

(8)心理承受力。领导者处变不惊的定力是快速应对危机事件的重要保证。领导干部的自信是动员群众、稳定人心的强心剂。郑会霞在文章中指出,首先要控制自己的情绪,面对群众过激的情绪或者失控的围攻冲击,要始终做到克制忍让,要顶得住压力、听得进闲言、放得下架子、经得起冲击^{[15]53}。李雪峰指出了领导者面对危机要努力避免的心理误区:一是勇于面对现实,克服逃避心理;二是敢于实事求是,克服从众心理;三是努力认真负责,克服侥幸心理^{[11]87}。路杰对领导者心理素质非常重视,他甚至认为所谓“危机”,不仅仅是相对于外在事态而言的,而且,主要的是相对于心理集体的构成状态而言的。危机是一个集体心理,从而是领导心理的概念。他引用“非典”的案例,说明恐慌发生的机制主要有三个:首先是“怕”,其次是心理上的放大,最后是“慌乱”导致的“退行”。路杰认为领导者不但要把外在

的突发事件处理好,更重要的是调动和集中群众的热情、增强凝聚力,构筑良好的集体心理状态;而领导者是其中的核心,其自我管理不容忽视^{[5]80}。

第四阶段:恢复与重建阶段

(9)危机恢复力。危机的恢复与重建是危机管理的重要一环,这里的恢复不仅仅指基础设施的恢复。刘崇瑞指出,危机的恢复应该更加注重消除受灾群众及员工的焦虑感和紧张感,也包括企业形象的恢复^{[11]66}。陈小平、肖鸣政指出危机恢复力还包括吸取经验、改进功能、促进发展的能力。同时,他们也认为诚信正直对危机恢复意义重大^{[12]52}。祝志芬详细总结了危机恢复的步骤:建立危机恢复小组、获取信息、确定危机恢复对象及其重要性排序、制订危机恢复计划和恢复计划的执行等^{[14]45}。

(10)危机学习力。陈小平、肖鸣政在文章中提出了危机学习力是一种反思的能力^{[12]52}。而方铭勇、王效昭、陆柏概括了学习和总结能力的具体内容,包括:对处置情况的反思和修正,对预案的修订,对相关人员的表扬和组织必要的培训学习^{[16]50}。郑会霞总结了危机学习力的三个方面:首先,建库反省,引以为鉴;其次,强化宣传,提高意识;再次,加强演练,提升素能^{[15]54}。

(二)危机领导力要素间关系研究

在危机领导力的构成研究中,学者们不仅研究了单一要素的情况,还研究了各个要素之间的结构关系,并以此塑造了危机领导力模型。主要关系包括:时序关系、层次关系和二维关系。

1. 时序关系

很多学者都按照危机前、危机中、危机后的时序顺序来分析各要素间的关系。刘崇瑞的分析比较典型,他在文章中给出了图1中危机领导力要素间的时序关系。他指出,危机预见可以使企业有充分的准备应对危机,最大限度地减小危机事件对企业的冲击。危机识别是危机反应的基础,只有对危机事件充分识别,才能做出有效的决策来控制和处理危机。危机处理的结果直接影响到企业危机后恢复工作的效果和进度。危机学习统领整个企业危机管理的其他四个要素,通过危机学习,对企业危机有更深入的了解,从而提高企业的危机预见能力和危机识别能力,通过对整个危机事件处理过程的反思摸索

经验,提高应对危机的反应能力。这些要素及其关系就构成了危机领导力模型,为企业培育和提升危机领导力提供了理论借鉴^{[1]66}。

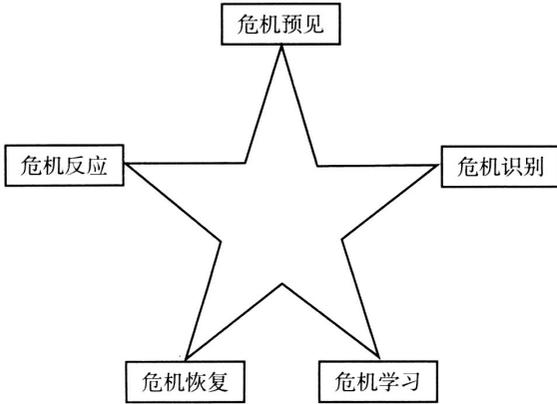


图1 危机领导力要素的时序关系

2. 层次关系

与单纯的时序关系不同,朱瑞博在文章中给出了危机领导力要素间的层次关系(如图2)。他认为领导者的公共危机管理能力主要包括:危机前的预警识别力、危机中的迅速决策力、资源配置力和信息沟通力构成的快速反应力,危机后的学习反思力。此外,还包括对各种信息的搜集、分析、甄别、把握能力以及良好的心理素质两种基本能力。这些基本能力和上述其他能力有层次上的区分,就像冰山模型一样,基本能力就是冰山水面下的部分,不易被看到,但是确实存在并起到重要作用。基本能力是上述能力的基础,基本能力贯穿危机前、危机中和危机后各个时期。他在文章中还详细介绍了各种能力的含义。^{[8]27}

3. 二维关系

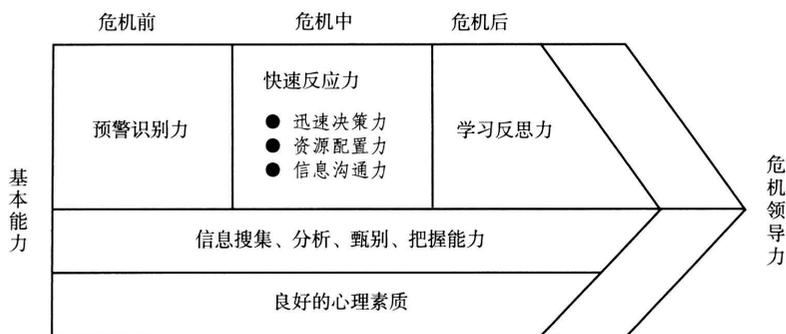


图2 危机领导力要素间的层次关系

在描述海洋灾害应急管理的影响因素时,李育林没有单纯地从组织内部因素、海洋灾害因素、外部环境因素去研究,而是运用权变理论,将海洋应急管理随时间产生的变化表述了出来。这一模型揭示的各要素间的关系就从单一维度上升到了两个维度,故称之为二维关系。领导者在海洋灾害中的应急管理行为用以下函数表示: $F(x)=[f(x), t]=(o, d, e, t)$ 。其中, $F(x)$ 表示海洋灾害应急管理, $f(x)$ 表示某个时点的海洋灾害应急管理决策,字母 o, d, e, t 分别表示海洋灾害应急管理的组织内部因素、海洋灾害因素、外部环境因素和时间的变化(详见图3)^{[17]89}。

三、危机领导力研究方法

研究方法中,定性的案例分析法居多,学者们从地震救灾、金融危机、海洋应急、云南省干部应急管理能力等多种案例进行剖析。问卷调查等定量的分析法较少见,不过数据仍然具有很强的说服力。

(一) 案例分析法

郑金洲以汶川地震为例,总结了危机领导力十方面的特点:①迅速决策,②亲临现场,③以人为本,④目标清晰,⑤公担风险,⑥果敢坚毅,⑦动容有度,⑧社会动员,⑨信息公开,⑩转危为机^[8]。白雪松分析了金融行业的两个案例:一是总裁理查德·福尔德如何领导不力,导致美国雷曼兄弟银行破产的案例;二是前纳斯达克主席,美国史上最大的诈骗案制造者伯纳德·麦道夫“旁氏骗局”的案例,总结了在金融危机下的领导力。他认为作为金融行业的领导者:坚定的信念是充分发挥领导力的前提;敏锐的洞察力和果敢的行动是稳固领导力的关键;面对成就保持清醒的头脑是领导者必须具备

的素质。正确的道德观念是正确行使领导力的根基。他还提出金融行业领导者应该在培养“五商”上着力,以提升危机领导力。这“五商”是:德商、智商、情商、志商和财商^[9]。周锋概括了金融危机给企业领导带来的挑战,强调了柔性领导力的重要

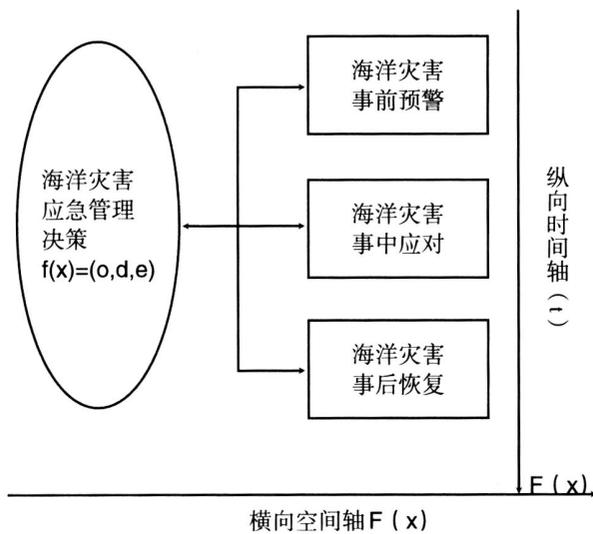


图3 危机领导力要素的二维关系

性:愿景管理让员工知道目标更加忠于企业;俱乐部文化让领导和员工间更加平等,决策更加科学;人性化更管理更加有利于员工的潜力发挥,促进事业留人、感情留人。他认为领导者提升危机领导力要注重软权力而非硬权力,注重沟通而非独断专行,注重精神激励而非单纯物质激励,注重个性化指导而非简单的一刀切^{[20]79}。李育林重点分析了海洋行业应急管理领导力的案例,并将领导力的权变理论运用其中,建立了海洋灾害应急管理的模型,并分析了模型中各要素的含义^{[17]89}。张光雄以云南省为例,分析了领导干部存在的问题和原因,并重点提出了以下五点对策:①提高对领导干部应急管理建设重要性的认识,②建立科学规范的应急管理培训机制,③加强分析预测能力建设,④加速快速应对能力建设,⑤加强公关沟通能力建设等^{[21]175}。

(二) 问卷调研法

方铭勇、王效昭、陆柏的文章中,用问卷调研法对领导干部应急管理进行了比较严格的定量分析。他们从访谈对象提及的二十种能力中提炼出八种能力作为重点分析对象:①逻辑思维及反应、鉴别能力,②决策能力,③指挥能力,④执行能力,⑤沟通能力,⑥协调督察能力,⑦依法行政能力,⑧总结学习能力。根据突发事件四个阶段:预防与应急准备,监测与预警,应急处置与救援和事后处置与重建,用

04 评分法对每个阶段比较重要的四项能力打分,最重要的能力得4分,其次得3分,如此类推,得出了各种能力的权重(逻辑思维及反应、鉴别能力和决策能力分别占17.5%,是最重要的能力,其余的能力中有四个权重是12.5%,两个7.5%)。最后将每个能力分成4~5个可以量化的指标,给予2、4、6、8、10五个等级的评价,根据调研数据运用公式得出最终能力评价^{[16]51}。

四、危机领导力研究的其他主题

学者们对危机领导力其他几个有价值的议题的研究主要包括:危机领导力的评估与问责机制、危机领导力的合力学说、危机领导力与常态领导力、改革领导力、权变领导力、伦理领导和适应性领导力等其他领导力理论的区别与联系等。

(一) 危机领导力的评估与问责

为防止危机管理中领导不作为或乱作为,有学者建议推行事故问责制和引咎辞职制,及时追究相关人员行政、经济甚至法律责任。不过目前危机领导力的评估和问责机制存在一些问题。朱瑞博在文章中指出:第一,奖惩机制和干部考核制度不健全,“重预案轻防控”“重应急轻预警”,从而出现“默默无闻得不到奖励,轰轰烈烈解决危机成为英雄”。第二,领导问责的主体难以确定。危机管理机构临时性、兼职性的居多。同时危机各阶段的任务环环相扣,其责任难以确切的划分和评估。第三,危机管理绩效评估标准和体系不科学、不合理。其中政治责任和道义责任的标准比较模糊。第四,领导担心问责而不敢创新^{[8]28}。李秀云也指出我国政府危机管理缺乏有效的绩效评估体系,在目前绩效考核体制下,各级政府的理性行为却是尽量“捂盖子”,各行其是,无法明晰职责^[22]。

(二) 危机领导力的合力学说

与危机领导力主要来自于领导者个人的观点不同,刘兰芬认为我国的危机领导力应该是多部门在一定的体制和机制上组成的合力:危机领导力的主导力量是政府领导者;人民群众、NGO及企业界是危机领导力的基础和动力;而管理体制和机制是危机领导力的载体^{[7]150}。周锋在文章中运用柔性领导力的

理论阐述了危机领导力的新观点,指出刚性领导力主张的“二元对立”研究方法的不足,认为危机领导力应该是领导者和被领导者相互间形成的合力^{[20]78}。

(三)危机领导力与其他领导力理论的区别与联系

1. 危机领导力与常态领导力

常态领导力只有在领导环境宽松和稳定时,才能发挥得最为充分。而危机领导力则不同,突发事件发生后会导致领导环境的多种改变。刘伟、张万红指出,首先,时空环境的改变让领导决策具有紧迫性;其次,组织环境秩序受到干扰;再次,突发事件发生后造成的后果极为严重。这就对危机领导者提出了更高的要求,要求领导者在特殊时期和环境下发挥不同的领导艺术与才能,使领导力较少遭到扭曲,发挥领导的正常功能^[23]。

2. 危机领导力与改革领导力

把危机看作达到理想变革的机会是很普遍的认识,这就是所谓的“危机-改革论”,它是基于这样一种认识,即正常状态下任何一种改革都是举步维艰的,因为现行政策和制度安排深深植根于法律之中,受统治集团所保护,为习惯势力和组织惰性所维持。因此,要在非正常状况下寻求改革的时机,危机状态或许正提供了这样的时机。朱立言、辛传海在文章中指出了改革领导和危机领导的区别:首先,领导力的作用方向不同。改革领导力的方向是要用新的制度替代现有制度,而危机领导力恰恰要维护现有制度。改革领导认为危机起源于现存制度的弊端,承诺实施重大改革;而危机领导致力于降低损失,减轻痛苦,恢复秩序,维护现存制度的价值。其次,领导力的宣传内容不同。改革领导会向他们所处的政治环境宣传改革计划,认为那是唯一的可行性选择;而危机领导则保持他们对现存制度和政策有效性的政治信心。最后,领导力的实施方式不同。改革领导设法获取执行者对他们计划的尽快支持;而危机领导绕过例行的政策制定程序,加速决策。改革领导预期到执行中的障碍,表现出对执行过程的关注,挑选重要执行人员,给他们以充分的支持,这使得与执行者的协商成为有效改革的重要条件。危机领导倾向于使用从上到下、指挥控制的领

导模式,面对紧急威胁,简化政策制定程序可以加速政府反应能力,他们并不采用与所有相关人员协商的正常程序^{[14]85}。

3. 危机领导力与伦理领导

危机管理这一特殊的管理形态,要求领导者、管理者有一呼百应的动员能力,这就需要他们有很高的威望。危机领导的伦理素质将直接影响政府在公众心目中的权威地位和良好形象,直接影响他们的号召力,直接影响到应急管理效率和效果。高小平、王华荣在文章中谈到了伦理领导在应急管理中的重要性并分析了伦理领导对应急管理利益相关者的四大功能:凝聚功能、引导功能、整合功能和规范功能。^[24]

4. 危机领导力与适应性领导力

不到危急时刻,人们不大可能做到舍易逐难,求新图变。危机是提供变革的最好时机。领导者一方面要出色完成短期的最佳实践,另一方面还要发展组织的“未来实践”。在危机应对之后,领导人应该进行调整适应、总结学习,以便能够更好地提升,此时“适应性领导力”就在发挥作用。罗纳德指出,领导者会改变组织的主要行为规则、改造组织的组成单元,重新定义人们的工作,并且发展出一些新的领导技能,培养组织新的能力。这种组织的适应力并不是从总部的奇思妙想中获得的,而是来自组织上下在应对种种微观环境变化时,所采取的各种各样微调措施的累积。^[25]

五、危机领导力提升的措施

国内学者对危机领导力提升的措施非常重视,纷纷提出了自己的主张。归纳起来,危机领导力提升的措施主要有以下七个方面。首先,强化危机意识,建立预警机制。朱立言、辛传海、孙兴玲、郑会霞、沙炜娟、张光雄、李秀云、袁丽蓉等多位学者都一再提出强化危机意识的重要性,应该让领导者时刻有一种紧迫感,并融入到企业文化中。与此同时,他们建议提升观察判断能力,建立预警机制和危机识别体系^{[26]272}。其次,养成规范习惯,制订应急预案。李军指出,制订应急预案可以尽可能避免危机事件的发生,即使发生了,领导者也可以按照预案的指引,立即采取措施、提高效率,减少损失^[64]。第三,强

化时效意识,快速决策、迅速控制事态发展。刘崇瑞指出,领导者要善于利用有限的信息快速决策和采取有效处置措施^[116]。李军认为危机领导力要当机立断,提高应变能力和创新能力,善于控制事态^[64]。郑会霞、沙炜娟、李秀云也都强调了危机处置能力的重要性^{[15]54}。第四,突出协作精神,善于组织协调。刘崇瑞、李军、郑会霞都强调了危机领导中,组织协调的重要性。郑会霞特别指出应对危机的有序性和有效性,不仅取决于危机管理的机制,更取决于领导干部对各种社会力量和资源的合理配置和有效使用能力^{[15]54}。第五,提升舆论引导,强化公关沟通。沙炜娟指出,危机领导者要及时掌握信息发布的主动权,通过多种渠道获取公众支持^{[26]272}。张光雄强调提高信息交流的能力,持续不断地与下属进行沟通^{[21]76}。袁丽蓉认为,应该信任群众,信息决策公开透明,取得共识^{[3]20}。第六,建立培训机制,持续反思和学习。刘崇瑞、李军都提到了反思和学习的重要性,认为及时总结应对各种危机事件的经验教训,是有效防止和科学应对危机事件的基本方法^{[6]5}。张光雄提出要建立长效培训机制、改变培训内容和方式、按分级分类的原则增强培训的针对性和有效性^{[21]75}。第七,突出法制观念,完善管理体制。郑会霞、沙炜娟、李秀云都指出危机领导干部要依法处理、依法行政,既保证政府在紧急状态下充分有效地行使行政权力,也要很好地限制政府的行政紧急权力。同时,我国必须建立一个职能明确、责权分明、组织健全、运行灵活、统一高效的危机管理体制。^{[26]272}

六、国内危机领导力研究的局限和展望

危机领导力的重要性已经受到了广泛关注,我国危机领导力的研究也越来越成为热点。经过几年的发展,危机领导力研究已经取得了一些进展,但目前有关危机领导力的理论和实证研究仍存在一些问题与不足,在理论和实践领域内,仍有一些问题需要解决。

(一)危机领导力的定义、构成要素的争议

在危机领导力定义方面,很多学者对其特点作出了论述和说明,为进一步深入研究危机领导力明确了方向;在危机领导力的要素研究中,学者们对单

一要素以及多要素的层次结构进行了某些阐述。但对于危机领导力同一般领导力的本质区别是什么?危机领导力是否具有一般领导力所不具备(或不显著)的一些要素?这些特有的要素所占比例是多少?这些特有要素同其他要素间是否具有相关性?危机领导力新要素间的层次结构关系又如何?对这些问题学者们都没能够给出有说服力的阐述。诚然,危机领导力可以看作是非常规状态下的领导力,它应该具备一般领导力的某些特点,应该包含一般领导力的基本要素,也应该符合一般领导力的传统理论。但突发事件的情境有其特殊性,时间紧急、信息匮乏、后果严重……这些特点是否要求危机领导者具备一些特殊的能力和素质?如:时间紧迫情况下的从容淡定,利用少量有限信息快速决断的能力,压力下的良好心理素质等,这些素质在应急管理四个不同阶段所占比例又是如何?这些素质更多的是天生具备还是完全可能后天培养?这些问题对我们良好的筛选危机领导者和培养真正的危机领导者意义重大。这些危机领导力研究中的不足是我国危机领导力深入研究的方向。

(二)危机领导力研究方法的经验化

我国危机领导力研究的方法以案例访谈等定性方法居多,定量的研究较少。诚然,领导力是艺术,危机领导行为取决于领导者主观的判断和决定,有一定的随意性。但人性的共同特点,可以从心理学角度加以研究;危机领导力的训练和演练对危机心理的提升也有规律,可以通过研究,掌握其规律并引导其发展。总之,在危机领导力不断被人们当做一门科学去对待和研究的今天,运用心理学、数学、场域理论、结构方程等方法或工具进行定量分析和研究,变得越来越可行、越来越迫切。

同时,我国已经进入了突发事件频发的年代,危机处置的案例极其丰富。但由于大量的案例没有能够进行结构化表达,在利用以往案例进行案例推演、案例提示时遇到了极大障碍。这就造成了虽有大量案例,但危机领导者依然只能够根据自己的阅历和经验等感性因素来实施危机领导的尴尬局面。因而突发事件处置案例的结构化表达,以及依据大数据方法对结构化案例进行的案例推演和案例提示等研

究工作就显得尤为必要,也必将成为未来我国危机领导力的研究方向之一。

(三)危机领导力提升措施方面的欠缺

从前述危机领导力提升的措施可见,学者们的研究可谓面面俱到。首先,未来的危机领导力研究应该从大而全的宏观原则性论述,转入小而精的实战性方法探讨。如:某地方政府仅仅抓住应急预案的问题不断改进,对预案的修订、预案的演练制定严格流程。一段时间后跟踪研究,用数据展示研究结果。这样的研究真正可以深入下去,虽不起眼,但积累下去成效明显。危机领导力的研究要想真正成为一门专业科学,就要有自己独特的一面,并逐渐凸显专业性,而避免通用性。其次,在借鉴国外优秀危机领导力研究成果的同时,还要了解危机领导力在不同文化中,如何与文化因素相互作用而产生影响。我们在进行中国特色背景下的危机领导力研究时,必须充分考虑中国文化的特点。在各个地方进行危机领导力的研究时,要充分考虑各地方的文化、宗教等特点。在进行不同事件危机领导力研究时,要考虑针对不同事件的变化。因此需要加强对危机领导力作用机制中调节变量的研究,考虑加入权变的观点。

总之,危机领导力的研究,越来越受到政府和企业界的重视。学者们更加关注的是危机领导力和一般领导力的本质区别要素有哪些?这些要素是否能够后天培养?有哪些措施可以提升危机领导力?……这些问题为选拔、培养、提升、晋级、考核危机领导者提供了有益的引导。尽管危机领导力在理论上有所上述缺陷和不足,它仍是一个有应用价值的研究课题,除了概括危机领导者的一些典型特征外,更应该从定量的角度利用结构化的案例、借助大数据理论,用先进的计算机技术为危机领导者提供案例提示,便于其做出危机决策。在危机领导提升措施方面,也应该做一些针对性更强、更加具体细致的深入研究。

参考文献:

- [1]刘崇瑞.危机领导力:内涵、要素和模型[J].中国商贸,2010(11).
- [2]Arjen Boin. The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure[M]. Cambridge University Press,

2006.

- [3]袁丽蓉.论新形势下领导者危机处理能力的提高[J].沿海企业与科技,2006(12).
- [4]朱立言,辛传海.论危机领导[J].学术研究,2005(9).
- [5]路杰.领导核心·危机管理·制度化进程[J].理论探索,2003(9).
- [6]李军.党政领导干部提升危机领导力的思考[C].中国领导科学研究会.“领导科学发展30年”理论研讨会论文集,2011-07-25.
- [7]刘兰芬.定位·缺失·提升——论公共危机管理中的领导力[J].理论探索,2009(11).
- [8]朱瑞博.危机生命周期与危机领导力提升[J].领导科学,2009(6).
- [9]李雪峰.应急准备的领导力[J].领导科学,2009(12).
- [10]叶东.领导力决定应急能否成功[J].刊授党校,2010(5).
- [11]李雪峰.突发事件监测预警的领导原则与策略[J].领导科学,2012(5).
- [12]陈小平,肖鸣政.危机管理领导力模型与开发对策[J].领导科学,2011(11).
- [13]邵良.论领导活动中的危机决策与危机处理.实践,2004(3).
- [14]祝志芬.危机管理中的领导力研究[J].党政论坛,2013(5).
- [15]郑会霞.领导干部应急管理能力的探析[J].领导科学,2013(12).
- [16]方铭勇,王效昭,陆柏.领导干部应急管理能力素质模型研究[J].中国人力资源开发,2012(1).
- [17]李育林.基于权变理论的海洋灾害应急管理研究[J].太平洋学报,2014(5).
- [18]郑金洲.汶川地震中的危机领导力[J].中国浦东干部学院学报,2008(7).
- [19]白雪松.金融危机下如何提升金融行业管理者领导力[J].经济论坛,2012(9).
- [20]周锋.金融危机凸显柔性领导力魅力[J].东北大学学报(社会科学版),2010(3).
- [21]张光雄.论云南省领导干部的应急管理能力建设[J].中共云南省委党校学报,2011(9).
- [22]李秀云.行政危机中的领导力[J].领导科学论坛(理论),2013(4).
- [23]刘伟,张万红.领导力在应急救援中的有效发挥[J].中国应急救援,2009(1).
- [24]高小平,王华荣.伦理领导在应急管理中的作用研究[J].第一资源,2012(4).
- [25]罗纳德.常态危机非常领导力[J].科学大观园,2010(6).
- [26]沙炜娟.从政府公共危机管理透视危机管理领导力[J].才智,2009(12).