

# 试论领导者反思能力的提升

何丽君

(中国浦东干部学院,上海 201204)

**摘要** 领导自觉、持续地反思事物的本质规律,反思自我的生存意义,反思自己与自我、与社会、与自然的关系,可不断提升心性修为,提高领导效能。反思是领导者凝聚生活意义、认识世界和实现智慧领导的重要方式,贯穿于领导过程的每个环节和整个过程。“入情”、“入理”和“入心”是领导者反思的参考框架。阅读、写作、实践是领导者反思的路径依赖。与自我、与社会、与自然的关系是领导者反思的主体向度。

**关键词** 领导者;反思;意义

中图分类号: C912.1

文献标识码: A

文章编号: 1008-4088(2012)07-0048-05

领导者自觉、持续地反思事物的本质规律,反思自我的生存意义,反思自己与自我、与社会、与自然的关系,可不断提升心性修为,提高领导效能。反思是领导者凝聚生活意义、认识世界和实现智慧领导的重要方式,贯穿于领导过程的每个环节和整个过程。如同组织成员的成长“是他自己的事情”一样,反思能力的提高也是一个领导者不断自主完善的修炼过程。

## 一、“入情”、“入理”和“入心”是领导者反思的参考框架

领导者的反思不仅要关注领导个体的外在行为和过程,也要关注领导内在的欲望、情感和实践性知识;不仅要关注领导个体,也要关注领导情景;不仅要关注领导实践中的成功和失败,也要关注领导实践中的困惑和疑点。“入情”、“入理”和“入心”是领导者反思的参考框架。

其一,在“入情”中反思。注重在“入情”中反思,强调对独特领导情境的深入理解。在复杂、模糊和动态的领导情境中,领导难以完全遵循事先计划的决策和行为,需要领导基于对当前情境的理解之上,跟随情境变化而做出明智的判断和决策,因此,“入情”能力对于领导者反思而言尤为关键。陈家棋在研究《水浒》时提到,我已不喜欢单凭他们个人的性格、经历或心理分析来重建他们的行为动机,而是更倾向于重建一种社会境况,看在此境况下风俗所能展示出的他为何如此行动的侧面,因为此种展示有利于我们在江湖好汉的个体化行动(如杨雄杀妻、武松杀嫂)后面看到某种在主体间具有一致性的东西,亦即我们在前面所提到的知识体系、表达规则。这种研究视角对于领导者的“入情”反思也有所启示。在领导实践中,不管哪一类特定行为,都是在自我和各种环境力量相互作用的张力中展开的,而领导者反思的成功与否就取决于这些张力被揭示的程度。领导者走入自身的生活世界,由这些特殊的故事扩大到对故事情境背景的理解,每次将

收稿日期: 2012-04-15

作者简介: 何丽君,中国浦东干部学院教研部副教授,主要研究方向为领导科学。

反思视野放宽一点点,就是用新的目光把最初的材料再“反思”一次,用广阔和敏感的洞察力在领导个体的“社会情境”中感受领导个体,感受他人、感受生活和感受世界。在这种持续“反思”之中,领导者可以反观精神世界中的灵性认知和外在情境,探寻领导个体、领导情境和社会文化经济力量之间的相互作用,并将这种理解、感动和体悟融入自己的生命成长过程,剖析和提炼领导思想与理念,调节和控制领导行为与实践。

其二,在“入理”中反思。领导者注重在“入理”中反思,有助于领导实践性知识的生成。在“入理”反思中,领导者主动加入到领导问题的有意识探索与研究之中,从而,能更深刻地认识到领导实践的复杂性,以及所面临问题的多样性和歧义性,洞悉和解释自己原有的“实践性知识”;反思那些只可意会、不可言传或不证自明的领导知识、价值和态度等,对领导实践进行主动地体认,或同化,或排斥,或顺应,这有益于领导者根据新情况新问题建构自己的认知结构。在现实生活中,每位领导都自觉不自觉地对领导实践有所体悟。当领导“实践性知识”与领导已有的认知结构指向一致时,领导者的“实践性知识”就会被建构到原有认知结构中,引起认知图式量的变化(同化)。而当领导“实践性知识”与领导已有的认知结构指向不一致时,可能发生两种情况:一是引起领导认知图式的抵制,强化原来的认知结构(排斥);二是打破领导原有的认知图式,重构原有的认知结构,使其适应领导“实践性知识”的要求(顺应)。在对领导问题的“入理”反思过程中,领导者触及原有的认知结构,在“实践性知识”和原有认知结构之间寻求一个关联点,促进“实践性知识”融入领导已有的认知结构,以达到梳理、反省和清晰“实践性知识”的目的。

其三,在“入心”中反思。领导者注重在“入心”中反思,强调对领导个体内心欲望、情感和思想的深入剖析。“入心”反思的实质是人与人之间的精神相遇,是人与人之间在彼此平等、彼此倾听、彼此接纳、彼此敞开的基礎上达成的双方视野的交融,是一种致力于相互理解与合作、共同激发与创造的精神或意识。领导者怀着深深的谦虚和忍耐,以一颗充满柔情的爱心,通过自我对话、同事间对话和与专家对话等方式,诚恳地敞开自己的心扉,真实地展现自己的经历,朴素地诉说自己的生活阅历,自由地交流自己的喜怒哀乐,激活自己的思维,生成新的内在体验。在敞开的对话中,领导者满怀信心和期待地“倾听”自己的欲望需求、情感状态和内心思想,领会那些闪念和触动所表达的欲望,体验那些愤懑悲哀、快乐喜悦的情感,领悟那些隐藏不露、羞于见人的思想,走入自己的精神世界,与自我建立更进一步的交往关系。在倾听内心欲求、情感和思想的过程中,一个活生生的、有血有肉的、有着生命理想和生命追求的、有着生命苦恼和困惑的领导个体展现开来,在其中关注个体的独特体验,探寻个体的生命意义,走入个体的精神世界。

在反思——实践——再反思的生命历程中,领导者在“入情”中反思领导实践的社会情境,在“入理”中反思领导个体的已有认知,在“入心”中反思领导个体的情感欲望,不断探寻领导个体、组织情境和社会文化经济力量之间的相互作用,以提升自我的领导效能。

## 二、阅读、写作、实践是领导者反思的路径依赖

有些领导擅长于用“嘴”思维,只有在“说”的状态中,他的思维才最活跃。有的领导擅长于用“指尖”思维,只有当他拿着笔或摸着键盘的时候,他的思维才最流畅、最激荡。有些领导擅长于用“行动”思维,他的思维与语言远落后于行动。根据不同思维的特性和偏好,领导者可选择不同类型反思路径:阅读型反思、写作型反思和实践型反思。

其一,阅读型反思。阅读型反思,即在阅读中反思,是领导者的“前见”与历史的、传统的、文本的或他人的意见在照面、交锋和对话中达成“视界融合”的过程。在倾听作者诉说的过程中,领

领导者冲破固有的思维束缚,从批判的角度检视自己的直觉、本能和“实践性知识”,揭示先前没有觉察的矛盾,为熟悉的事件提供独特的思维视角,寻求新的发展空间。

在“阅读”文本时,领导者用自己的语言观看着作者的语言,领导与文本之间展开热情洋溢的对话,彼此的观点或共鸣、或切磋、或争吵、或喧闹,进而领导者激发起内心的认同性体验,对文本或事物的认识更为明朗透彻,使得理念互构和创新成为可能。领导者以自己的“前见”倾听着文本,就心中的疑虑不断向文本提问,与志趣相投的“学者”进行超越时空的对话。正如弗莱尔描述:“当我会见一些书时——我之所以用‘会见’一词,因为这些书就像人一样——当我会见这些书时,可以在理论上重新创造自己的实践。而在我的实践中,可以更好地理解这些理论”<sup>[1](P229)</sup>。在阅读的“聚会”中,领导者回顾自己记忆犹新的重要经历,反思内心深处的领导假设和理念,将之与文献所提出的问题相连。作者的观点是什么?他用什么证据支撑自己的观点?我的观点与他的观点之间存在什么本质关联?作者是否呈现了自己常遇到的困境?作者提出的问题是否就是自己的问题?能否从文献中获得提升判断力的启示?文献能否帮助自己解决长期困扰的实际困难?基于此,领导者揭去学术文献的神秘面纱,在独特视角中审视领导理论,吸纳文献中的新观点、新理念,重构自己独特的认知体系。

其二,写作型反思。即在写作中反思,是领导者用文字记录自己灵魂深处的声音,阐释亲身经历与经验,捕捉内在的领导理念。自传、日志、日记、书信都是领导者写作型反思的具体载体,也是领导者获取洞察力的重要源泉。领导者以自我的生命经历为背景反观自身,在“个人生命史”、“个人生命经历”之中透视整个世界,体验充满生命的灵动。写作型反思为领导者提供了一个极富人情味、极具人文关怀、极有情感魅力的领域。

在写作中,领导者唤醒“我”作为“我”的直接存在性体验,建立一种深刻的自我认同与自我意向,观察组织成员对某些事件的反应,记录那些有趣、兴奋、难堪或者任何值得记录的事件,记录自己与组织成员之间最亲密、最疏远、最激烈对抗的时刻,记录挥之不去的理想与现实的矛盾,使“我”的存在状态变得更加明晰、丰富。领导者清晰地记录这些事件的起因、发展与结果,让自己再次回到“那一刻”,再次回味“那一刻”的原初体验,生动表达自己苦苦挣扎或是满心欣喜的内心体验,在众多偶然多变的现场中剖析现象背后所隐藏的真实,深度思考决胜的关键能力、启示与经验。领导者将日常领导活动串缀成有现实意义的链条,从而赋予看似平凡、普通、单调和重复的活动以独特的体验和韵味。进而,领导者从一个全景的旁观者角度去观看自己的领导过程和组织成员的反应,不断澄清、质疑自身领导习惯行为背后的预设、信念、思维模式:自己的决策更偏向独断,还是民主?领导风格更偏向于变革型领导风格,还是交易型领导风格?偏重于以任务为导向,还是以人为导向?这些行为背后深层的欲望和根源是什么?……在向内深潜的过程中,领导者有意识地放慢脚步,用真实、客观和诚恳的态度清晰地照见自我,摒弃痛苦、消极的情绪,探寻思维中不可避免的盲点或偏执,增进对领导实践及其复杂情境的洞察和见识,激发对生活意义的追寻与感悟。从这个角度来看,写作型反思是一个用文字探询、体验、理解与建构自我的过程,有助于领导者理性地理解自我、他人和领导过程。

其三,实践型反思。实践型反思,即在实践中反思。领导者反思独特、深刻的个体经历,用生命最深处生发的力量寻求实践与理念之间的对话,丰盈领导经验,改造领导实践,形成对领导现象、领导问题的独立思考和创造性见解。

反思不能凭空发生,必须有所依托,这依托之全部或部分已经是发生在领导身上的“事实性实在”——实践。领导理论须臾都离不开领导实践,领导理论离开领导实践则死,根植于领导实践则生。每一次领导实践都会有其成功之处。比如,完成既定行动目标,完满解决突发事件,出现

不曾预想的意外收获等。倘若不及时反思这些稍纵即逝的丰富智慧火花,就会留下深深的遗憾。俯拾而起这些珍贵瞬间,并加以理性反思,就可凝结成领导实践的精华。领导者并不急切地剖析、探究事物的本质,而是静心地等待,像农夫守候种子抽芽和成熟那样保有和呵护事物。在这种耐心的守候之中,领导者“返回去”寻找领导观念的根据,“跳出来”思考自己的领导行为和观念,从不同的角度解释那些习以为常、司空见惯和熟视无睹的事件,重新审视那些理所当然、天经地义的理念或假设,从更为广泛的视角探悉领导目的、领导行为和领导环境,在对旧实践的反思中重建新的领导理念。

在阅读型反思、写作型反思和实践型反思中,领导者以系统化、持续化的方式对行动及其背后隐藏的理论和观点进行反思,探求领导行为背后的逻辑起点和内在缘由,进而提升自己的领导效能。

### 三、与自我、与社会、与自然的关系是领导者反思的主体向度

领导者将反思作为自我成长的重要因素之一,开放、具体和个性化的反思之中蕴涵着丰富的细节。比如,领导目标是什么?有待解决的问题是什么?解决问题的有效策略是什么?当然,领导者的反思不仅局限于工作范畴本身,更是放眼到宽广的视野与主题之中。具体而言,领导者反思的主体向度包括如下几个方面。

其一,对自我与自然的反思。回溯人与自然关系发展的历史过程,毫无疑问,当代人类面临着史无前例的严重生态危机。在利己主义、享乐主义和拜金主义价值观不断扩张的时代里,人成为充满物欲的经济人,人与自然的关系成为赤裸裸的物欲关系。为了满足日益扩张的欲望,人类按捺不住破坏自然环境的内在冲动,不断向大自然索取和掠夺,滥砍滥伐、私挖滥采、超标排放……而在人类陶醉于“人是万物之灵”之时,我们也经受着大自然最为严厉的反抗与报复:资源短缺、能源紧张、土地荒漠化、水土流失……

领导者深知,人与自然的危机是人内部危机的外在表现。正是人的内在物质与精神、肉体与灵魂的失衡导致了人与外部自然关系的恶化,引致人类对自然的恣意开发,环境遭受破坏。进而,领导者将自己视为“自然——人——社会”整体的一部分,对大自然拥有一种热爱之情、理解之情、感恩之情和欣赏之情,从不高傲地将自己凌驾于自然之上,亲近自然、尊重自然、呵护自然、善待自然。在自然承受和允许的范围内,领导者调节自己与自然之间的物质变化,缓解人与自然之间的尖锐矛盾,保护自然界的生态平衡,不唯我独尊,不为所欲为,不违背大自然的内在规律,不超越大自然的接受限度,不无限制地“索取”和随心所欲地“征服”,寻求一条人与自然共存共荣的可持续发展之路。

其二,对自我与社会的反思。每个生命个体都开始于与母亲的共生阶段,悬挂在母亲子宫里的胎儿与母亲形成了一种完美结合状态。结束了这种完美悬挂的依赖关系,出生就如同截肢一般,人们时刻渴望着与他人心、血及身体的相融。从这个角度看来,人是社会性的存在,总是处于一定的社会关系之中,与此同时也受到社会关系的制约。作为社会人,自我与社会的关系是领导者反思的重要向度之一。

领导者总是想方设法把感受和事件放置于一个更为广阔的、赋予意义的社会背景之中。在领导实践中,领导者不断反问自我:我有什么样的领导观念?如何看待领导者和组织成员的关系?这种关系意味着什么?我是否真诚、公正地对待每位组织成员?我是否及时给予组织成员以帮助?怎样才能和组织成员更有效地合作?当领导者从组织成员的角度来反思领导行为时,就可

以了解领导世界的另一面,进而更有效地塑造自己的领导行为,达致所希望的领导目标。在民主、平等的对话关系中,领导者与组织成员深入剖析自我或是他人的关键事件,清晰展现自我成长的轨迹与发展历程,捕捉瞬间即逝的灵感,共同体验其中的快乐、挫折和迷惑,共同探讨一些涉及心灵深处的话题。什么事情让你最投入?什么事情让你最淡漠?什么行动最能帮助你自己?什么行动让你最为费解和迷惑?通过这些问题的引导,领导者打开自己的内心世界,了解组织成员的真实想法,在一个更为宽广的视野之中反省、探索和解决领导实践过程中的问题及解决方案,为多样性、灵活性领导提供依据与可能。

其三,对自我的反思。在对自我的反思中,生命意义的反思是一个非常重要的向度。意义之所以成为人的生命存在和发展的终极关怀和最终归宿,是因为人的意义不是基于人的理性认识,也不是基于人对自己生存的远见卓识,而是根植于人的生命存在的内在心灵,根植于灵魂必须得到拯救的内心企盼。正因意义的存在,人类才得以从具体生活的狭小时空范围和基本生理需要的局限中超越而出,从生命本身所具有的客观缺陷和限制中解脱而出,远离宇宙存在中的漂泊感和孤独感,找到崇高而神秘的精神驿站和家园。

在意义追逐过程之中,领导者放下担忧,放下挂碍,觉察内心的焦虑、恐惧、耻辱和慌乱,倾听内心的需要与感受、思想与期望,带着对万事万物孩童般的好奇之心,感受这些情感及其对行为的影响,与所遭遇的事件和谐“共处”。由此,领导者积极与人分享自己的心路成长历程,诚挚地关怀散落的那些生活碎片,无论是痛苦,还是快乐,无论是顺境,还是逆境,其反思直接指向人的生命意义以及幸福的实现。基于此,领导者不断追问一些基本的、或者是终极的问题:我是谁?我的生命意义是什么?我的价值在哪里?我为什么而工作?我希望取得什么样的成就?我是否体验到成就感?我希望过一种什么样的生活?为什么我仍然停滞在这个阶段?我是否需要改变自己的预期想法?领导者有意识地探询这些问题,接受痛苦的试炼,追逐生活的价值和生命的意义。在自我反思中,领导者愈加明白:与至高无上的精神目的相比,金钱、权力、声望、享受或飞黄腾达等,只是一种相对性、偶然性、有限性,而不是最高的价值。无论顺境或逆境、成功或失败、辉煌或平凡,领导者省思生命的深层意义与方向,不致陷于物欲的泥潭而不可自拔。从这个角度来看,领导者的反思过程是领导者自我发展和完善的过程,也是领导者生命价值和意义不断充盈的过程。

领导者的成长过程是一个长期而系统的自我反思过程。领导者在阅读、写作和实践中沟通此在与彼在、理论与实践、整体与细节,在“入情”中反思领导实践的社会情境,在“入理”中反思领导个体的已有认知,在“入心”中反思领导个体的情感欲望,探询自我与自我、与社会、与自然之间的关系,唤醒、激发和培养人的精神需求,重新建构独特的领导理念,提升自我的心性修为,促进领导个体的自我超越。

#### 参考文献:

- [1](美)Stephen D.Brookfield.批判反思型教师 ABC[M].张伟译.北京:中国轻工业出版社,2002.

[责任编辑 吴燕霞]