**第六章 首席执行官：与系统压力做斗争**

关注系统动力需要努力理解感觉和幻想，这些感觉和幻想来自于个人内部，以及由与系统和更大环境的接触所激发的感觉和幻想。任何在机构中担任领导角色的人都必须学会理解与任务相关的这一系列反应。首先，领导者带有自己的个性、家庭经历和政治价值观参与进系统中，并利用这些来最大限度地提高员工工作能力。领导者还面临着不断变化的环境、组织变革的潜在需求、多重边界的管理以及员工周期性的非理性需求的压力。

为了回应这种感受，领导者需要了解非理性和团体动力，并能够在更大的背景下控制和组织这些动力。工作人员再也无法在不断发展的组织中找到工作保障或归属感以及认同感。为了深化员工的工作奉献和投入，领导者必须发现员工的理想和价值观、有意义的组织任务与更大社会的价值观和需求之间的联系。在一个日益相互依存的世界中，甚至私人组织现在也在发现自己对更大社会环境的责任。为了有效地推销自己并激励员工，很明显，组织必须加入这一更广泛的意义体系（指社会环境）。

成为任何有组织的团体的一部分，意味着开始参与到与更大的力量的复杂、动态的联系中，这种力量超出了我们的意识。例如，较大的集团实体公司、教会、国家对我们个人有影响，因为它们与更大的社会环境有联系。这些影响包括国家、种族或民族挫折、理想、价值观或过去的荣耀，这些都可以在国家紧急状态或个人焦虑时期被动员起来，发挥强大的影响力（Volkan，1998，2006a，2006b）。尽管我们可能没有注意到，但我们的每一个身份都不可避免地是一个“背景中的身份”（Erikson，1950、1958、1968）。最初，我们认同我们的家庭，然后认同与特定社会需求、价值观和信仰相关的其他团体和组织（“我是精神病学家”、“我是基督徒”、“来自谷歌”）。这种认同有助于让我们置身于社会互动的长期不确定性和模糊性之中，同时也影响着我们与未知事物互动的方式。但是，这种背景需要我们关注组织的任务，以及塑造参与该任务员工和领导者的角色和经历的方式。

在一个几乎不稳定的世界里，首席执行官的角色面临着巨大的压力。市场动荡、新技术、人口变化和全球化改变了组织生活。在当代组织中，首席执行官必须辨别机构的形态，阐明并联系各股东的投入，并制定一个明确的任务，这个任务需要将机构与更大的社会联系起来。要管理外部边界，领导者必须阐述机构在竞争世界中的地位，并帮助塑造其他人对机构及其功能的看法。

从组织理论（Bass，1990；H.A.Simon，1997）到人格研究（Kernberg，1998；Pelton等人，1990；Zaleznick，1989）、行为观察（Hendry&Johnson，1993；Kelly，1993）、团体动力学分析（Bennis，1989；Hirschorn 1988，1990；Hirschorn&Gilmore，1993；E.B.Klein等人，1998；Vaill，1989），以及社会对组织的影响的研究（Heifetz，1994；Kanter，1989；Lawrence，1998；Schwartz，1990；E.R.Shapiro&Carr，1991；Stacey，19921996），作者们剖析了领导者的各个方面。人们对1.领导者的个性、2.领导快速变化的组织的作用以及3.发现组织与社会联系的重要性之间的联系有了新的认识。机构已经从等级官僚机构转向团队，从封闭系统转向开放系统，从结构化决策转向创造性管理，从认知分析转向情感和直觉反应。与全球化以及社会和组织生活日益相互依存相结合，机构要求领导者以新的方式表达自己的观点。领导者必须找到自己的激情、机构的职能、组织文化与一系列社会而非个人价值观和理想之间的联系，这些价值观和理念既能激励员工，又能为组织及其工作带来更大社会的激情。

**领导者作为一个个体**

许多研究侧重于企业家领导人的英雄品质，他们激励员工围绕动态愿景组织工作。在一个有利于集中等级制度的时代，权威基于指挥和控制，领导力被视为强大、有魅力的首席执行官的个人品质（Bass，1990年）。在我们当代世界，权威关系正在重新谈判，领导力更多地被视为系统的一个特征（Heifetz和Laurie，1997年；Hirschhorn，1988年；E。B.Klein等人，1998年；Krantz，1990年，1998年）。 有能力的领导者需要没有自我欺骗，在没有模型或常规数据的情况下准确做出直观决策的能力，简化复杂情况以促进明确决策的能力，能够简化复杂的情况以促进明确的决策，并在不确定的环境中容忍模糊性和果断性。（Pelton等人，1990年）。一般来说，领导者分为以下类型：独裁型(传统型)、交易型（通过奖励预期行为来吸引他人的自身利益）、变革型（通过激励和灵感影响他人）以及自我管理团队的促进型、咨询型和支持型领导。领导者负责一系列边界：权威（“谁负责什么？”）、资源分配（“谁做什么？”）、政治（“它对我们有什么好处？”）、身份（“谁是我们?谁不是我们?”）和外部（“我们在世界上有什么意义？”）（Hirschhorn和Gilmore，1993年）。

在所有这些界限上，员工的反应充满了强烈的感受和幻想，提供有关组织及其工作的信息。后现代权威要求领导者在角色中显眼，可以密切合作和谈判（Hirschhorn，1990年；Krantz，1990年；E。R。Shapiro，2016年），这有助于形成一种社区意识；缺乏社区感可能会导致员工与世隔绝和脱节。提供远见但社会地位遥不可及的领导人更有可能被赋予神话地位，并拥有赋予他们的神奇力量，这会使得工作人员更难找到自己的能力（Miller，1998年）。

大多数CEO不再是坐在办公室里做决定的人。相反，他们在组织中四处游荡，与员工进行简短的互动，收集数据，解决紧张和冲突，发展想法和战略;现代CEO是一个数据节点，通过它所有的信息流动（Heifetz&Laurie，1997；Kelly，1993）。领导者深受追随者的影响，需要高度的人际整合和成熟。因为领导者代表着组织及其理想，所以工作人员指望他们找到自己的责任。然而，对领导者的高度依赖可以防止调动个人能力所带来的痛苦不确定性和风险。首席执行官的纪律必须足够严格，以避免通过冲动行为来满足员工的依赖。由于权力的行使和员工不切实际的期望的不可避免的挫败会导致对领导层的仇恨，有效的领导者必须能够容忍和遏制负面预测的影响，并管理员工爆发的压力。

对组织生活中的非理性、依赖性、不切实际的期望、理想化、竞争和嫉妒的高度理解有助于有效管理。这需要有能力接触角色本身所产生的一系列感受，并有能力理解与组织任务相关的压力（Hirschorn&Gilmore，1993；E.R.Shapiro&Carr，1991）。在不脱离工作关系的情况下，能够对不舒服或恐惧的经历感到脆弱，是一种能力。（Kernberg，1998；见第八章）。

不可避免的是，首席执行官的家庭、家庭角色、种族传统、性别认同和其他内部社会结构的动态为管理组织压力提供了各种资源，并有助于领导的发展愿景（Hirschhorn，1990；Volkan等人，1998）。领导者必须对自己的动机和自身不合理的影响保持透明。在一个开放的系统中，他们可以邀请其他人来辨别他们自己看不到的东西（E.R.Shapiro，2001c）。领导人承认自己的局限性，允许从更大的系统中找到答案，协商自己的价值观与组织价值观之间的联系（Heifetz&Laurie，1997）。这种综合领导取决于对一套价值观的表达、谈判和承诺（Vaill，1989）。接受公众共享的价值观，以及塑造这些价值观并将其与更大的社会需求相联系的使命的发展，是将领导者的个人和领导环境结合在一起。

**变化的组织中的领导力**

组织已经从指挥和控制、分级管理的系统（可以说适用于稳定的外部环境）转变为授权、自我管理的团队运作和差异化决策的开放系统（Bass, 1990；Stacey, 1992, 1996）。在后现代世界，外部环境的动荡变化是不可控制的，但与其他人合作，这是可以预见的，也可能是可以理解的。鉴于新的信息网络和任务子系统，领导者无法自己掌握社会领域。他们需要拥有工作的下属。事实上，当代组织正在逐渐认识到差异化知识分布在整个系统中（Heifetz & Laurie, 1997）。新的范式是分布式领导，在这种模式下，工作成为领导者之间的谈判过程，每个人都能意识到其他人的能力，或者被别人感知到自己的无能（Miller，1976年，1998年；见第九章）。

组织的内部结构应日益符合组织的环境需求（Bass，1990）。这并不容易实现。在当代组织中，经常存在相互竞争的结构。例如，等级官僚机构的存在是为了维持和确保现状的有效运作。相比之下，在自发的自我组织网络中运作的管理者学习团体会破坏现状（Stacey，1992, 1996）。这种对比导致了控制和自由之间的持续紧张状态。作为对以上这些的回应，在不断变化的环境中，基于学习和并非严格意义上的工作，组织可能会以横向沟通和适应性为特点来运行（Bass，1990）。在动荡领域运营的公司更有可能在其组织内部分享决策权。

在他们的任务和权力结构中，组织可以赋予身份、赋予意义，让员工将其作为代替的家庭，并为生活在快速变化的社会中的潜在混乱焦虑提供防御（Jaques，1955；Menzies，1960）。但是，越来越多的组织不能提供这种安全感。从分级系统向更灵活结构系统的转变消除了一种令人安心的依赖幻想——“至少是有人在控制的”。由于维持依赖关系的较为熟悉的组织（家庭、宗教、医疗、教育、政府）处于无序状态，没有可预见的成员关系或责任，工作组织面临着提供替代物的压力。对领导者来说，最重要的心理和人际压力来自于员工这种对依赖需求的沮丧（Kernberg，1998）。

虽然更多的授权可以导致自治、自由和酌处权，但它也带来了不确定性(Kanter1989)。周期性的裁员和越来越多的人意识到工作保障是难以捉摸的，这会削弱了以前稳定的社会防御，引起了雇员的自觉和无意识的愤怒(Miller，1998年)。事实上，虽然CEO调动员工对工作的热情是组织生存所必需的，但组织生活的不确定性会削弱员工的承诺。此外，由于任务外包、合并以及供应商和消费者之间失去区别，以前公认的组织界限变得模糊。曾经通过组织成员身份发展起来的身份已经发生了变化，因为不再清楚任何个人属于哪里，他或她应该追随哪些领导人。在更大的社会中也是如此，因为需要面对国际市场，国家边界受到侵蚀，种族或原教旨主义身份取而代之(Barber，1995;见第+三章)。发现一个相对封闭的边界，在这个边界内可以进行协商解释，并与更大的社会建立明显的联系，这越来越困难。

为了应对这种增加的焦虑、愤怒和不确定性，组织往往试图创造团队合作和积极的情感。这些努力可能是有用的，但它们不一定能取代那些处于权威地位的人对系统的影响(Krantz，1998)。那些努力消除或忽视对权威的负面或矛盾情绪的公司可能反而会激发最怨恨、不信任和怀疑(Miller&stein，1993)。首席执行官的角色是回应他们自己和员工的焦虑，通过公开对话找到解决潜在的无法解决的权威紧张关系的方法，而不是假装这些问题不存在。在领导人内心深处激起的焦虑可能是最敏感的扫描和预警手段。只有当组织重视主观的、非理性的经验维度时，这些反应才能被使用，允许它出现并被放置在与任务相关的视角中(Krantz，1998;ERshapiro&Carr，1991)。领导者使用自我反思的幽默，在组织脆弱的时候将他的焦虑与员工的焦虑结合在一起，可以起到遏制和深化社区意识的作用。

例如，为了回应员工对工作保障的焦虑，一位新任首席执行官在午餐会上向员工讲述了以下故事。

一位新的首席执行官来到一家机构，即将离任的领导人给他三个信封，上面分别标着1、2和3所示。即将离职的首席执行官告诉他，在每个危机时刻都要开一个。第一个危机来了，他打开第一个信封上面写着“怪你的上一任”第二个危机来了，他打开第二个信封，上面写着，要怪就怪环境。“第三次危机来了，他打开第三个信封，上面写着“做三个信封!”

**组织和机构**

在“组织”和“机构”之间有很大的区别。组织包括系统的日常工作、政策、程序和组织的工作结构。机构包含了更大的背景和机构任务与外部世界相联系的方式，代表更大的社团去开展工作，并投射出机构的形象。因此，所有的机构都是“想象中的机构”。协商一个机构的共同内部观点——并管理机构的外部观点——有助于提供一个可控的环境，让我们工作中的一些不理性得到解决。”

“组织”和“机构”都必须进行管理——但方式不同。组织有日常工作任务，有些相当具体：订购用品、支付账单、管理服务和提供福利。这些工作必须尽可能有效地完成。要管理机构，需要尝试提出一项任务，一项任务能有效地维持机构的生存，满足更多社会的需求，并允许机构被外部认识。一个机构的使命不是被宣布出来的，它是被探索出来的的（见第九章）。掌握了这个使命，管理机构就需要通过机构工作不断努力阐明和评估人们脑海中唤起的形象。

组织任务可以被体验为沉闷的或活跃的。参与一个高于个人的共同机构使命，提供了一个框架和一套包含并加深员工责任感的共同的价值观，以便他们能够了解、承担并察觉到他们紧张的工作。领导者必须不断地重新评估员工之间相互依赖的联系，明确有进取心的个人自由工作的边界，并明确一个有意义的使命，帮助人们巩固他们集体意义的经验。在这样做的时候，领导人必须让自己受到自己文化的塑造。愿景和使命成为一种连接领导者和追随者，现实和幻想，以及当下是什么样子和可能的方式。价值观和使命共同鼓励工作人员以整个人而不是只有技能的身份参与其中（塞尔茨尼克，1957年）。当这些完成后，成员可以开始承认他们的权威，通过他们在机构中使命的角度把社会看作一个个公民，并把这种观点带到外部世界(见章节 十二）

并不是所有的机构使命都建立了社会联系。例如，苹果2017年的使命宣言是：“苹果设计的mac电脑是世界上最好的个人电脑，还有OSX、iLife、iWork和专业软件。苹果以其ipod和iTunes在线引领了数字音乐革命。”这种具体的表述并不代表社会理想或价值观，也没有表明这种“数字革命”导致了什么。这与史蒂夫·乔布斯最初为苹果提出的更有远见的社会使命形成了鲜明对比：“通过为促进人类的思维方式制造工具，为世界做出贡献。”工作的使命可以很容易地被员工抓住和感受到，例如，员工以人类自然进步经验为根据发展一个公众的声音和想法的可能性。”

对许多机构来说，可能能够满足他们的产品与社会的需求和价值观的联系仍然很模糊。例如，山姆·沃尔顿最初对沃尔玛的愿景（“把大型商店带到小城镇”）是一个简单而敬业的员工通过阐明一个“共享”的企业的探索产生的，但社会价值观的联系并不明显。毕竟，为什么小城镇要有很大的商店呢？戴尔（“通过手机销售的电脑”和“成为世界上最好的电脑公司”）和亚马逊（“一个面向一切商品的在线市场”）也是如此。这些都是任务，但目的如何呢？虽然沃尔玛、戴尔和亚马逊目前作为公司在财务上很成功，但它们似乎并没有发现并（作为机构）协商它们与社会需求和价值观的联系。不注意这种更大的社会联系可能是危险的。例如，当陶氏化学在越南战争期间决定向美国政府出售凝固汽油弹时，这个决定是有商业意义的，但是国家的反战情绪和破坏人类生命所引发的恐怖给该组织带来了可怕的后果。

首席执行官们都处于所有这些相互影响的边界上。他们收集信息、合作理解信息、并用领导方式模糊这些意义，使事件混入了某种结构和含义，并意识到可能的战略意义。所有这些都需要关注个人和集体的价值体系。为了掌握相关的更多的社会价值观，并将它们与组织的使命联系起来，领导者需要关注从个人到工作、部门、公司、工业、国家、世界和人类的一系列相关背景（Pelton et al，1990）。

个体在相处的过程中构建了他们对自己的看法(E。R.夏皮罗和卡尔，1991年；史泰西，1996年)。最佳情况是，从家庭开始，通过识别与个人动机紧密相连的社会价值观和理想方案有组织的把价值体系强加给个人。许多公司建立了组织价值观体系，试图反映员工的个人价值观。这有可能在个人和群体之间建立不断加深的联系，因为个人给他们的公司带来了他们在其他群体中发展起来的价值观——家庭、学校和社会生活。由于这些价值观的情感力量，它们可以在个人和群体之间创造出深刻的联系和共同的语言。如果组织不将价值观纳入他们的使命，个人可能会忽视他们工作的重要意义，他们的热情和忠诚也会衰退。

因此，一家公司可能会优先考虑开放性、多样性、道德管理、沟通、授权、卓越、盈利增长和其他许多属性（《哈佛商业评论》，1992年）。这些都是人们熟悉的个人价值观，但它们既不能区分一个组织和另一个组织，也不能与任何有意义的当代社会焦点有关，如健康、环境或整合差异。在过去，私人组织只需要考虑那些会影响到组织的决定后果。与社会需要有更明显联系的公共和志愿组织必须发展与其使命相联系的社区价值观的综合制度。随着市场的全球化和在一个相互依赖的世界中连接团体和国家的互联网技术的发展，越来越多的私营企业注意到他们对更大的社区的责任了(H. A。西蒙，1997年）。

然而，在利润和社会责任之间存在着真正的冲突。如果太过极端，价值观关注会将组织的注意力从必要的关注转移到利润上，而利润是组织生存的核心。为了激励他们的员工，一些现代组织将这两者分离，使他们陷入了肤浅的甚至病态的关注与他们的使命无关的精神价值观。然而，不断探索应对价值和利润之间的矛盾关系导致了新的组织结构（B公司），将盈利结构与使命的承诺联系起来。如果仔细的组织，可以通过有效的营销，把使命关注点和社会理想相联系，提高盈利能力。

现代的首席执行官并不推动和控制新的战略方向。他们为复杂的学习和有效的政治创造了有利的条件。鉴于变革的快速性，当代组织生活中的核心领导角色是对学习过程的领导（Miller，1976,1989,1998；米勒和莱斯，1967；米勒和斯坦，1993）。当代社会迫使领导者去思考该组织所在的一个庞大的、相互关联的社会系统。要做到这一点，他们必须关注群体和社会动态对学习的影响。这些是解释性立场发展背后的要点。任何愿景都必须是具体的，固定在现实中，与行动相联系，由所有人共享，位于一个更大的社会环境中，并随着组织及其环境的转变而发展起来（见第十一章）。

在我们的当代世界中，各组织很难保持关注社会的需求。国际市场的制定威胁到了国界，对新谈判的标准构成了挑战，并促进了全球消费主义。随着个人努力在这种不断变化的环境中找到自己，他们开始更多的地将个性作为与彼此和他们的子群体协商身份的方式（Jewson，1997）。但个性不足以传达意义；组织内部和外部的个人都渴望发现更大的意义。面对更一体化的多种族、多民族世界人口的核心挑战之一是去探索一个价值观和理想的网络，能够允许去发展传达意义的组织使命(见第1章 十五）。但是，那些处于这一挑战边缘的领导者，从哪里可以去了解这一点呢？