

# 精神型领导对员工工作幸福感的促进效应研究 ——正念的中介作用

张莉 邹文箴\*

(澳门科技大学 澳门 999078)

**【摘要】** 精神型领导以正念为中介,能够对员工的工作幸福感产生正向影响,主要表现为:精神型领导的特质能够为员工缔造愉悦的精神世界;精神型领导的利他之爱能够不断唤醒员工的主人翁意识与工作动力;精神型领导带来的员工正念能有效提升员工的工作幸福感与创造力。因此,精神型领导应以心理正念为中介,提升员工工作场所的幸福感。注重自身领导特质与员工心理正念的一致性,注重员工工作满意度与正念形成的机理。同时,精神型领导应创建正念形成的组织文化,帮助员工形成正念,增加员工工作幸福感,促进职场效益。

**【关键词】** 精神型领导;工作幸福感;正念;满意度

从积极心理学的观点出发,正念对员工工作场所幸福感产生积极效应,前提是需要寻找与正念有高度匹配的领导风格,即具备引领员工树立愿景、心怀利他之爱和能给予希望的领导特质与领导能力。本文基于对精神型领导维度的对比与剖析,发现此领导风格与正念形成条件相契合,并能够在一定的机理规则下,通过正念的产生激发员工的内心愉悦与满足,从而提升工作幸福感,促进职场效益。

## 1、精神型领导与员工工作场所正念

### 1.1 精神型领导的起源与表现特质

Spiritus 来自于拉丁文,解释为“给予系统生命与活力”即,精神性。最早将精神性与领导力相结合的学者为美国 Fairholm(1996,1998)。领导的最高艺术应该是精神型的。精神型领导作为众多领导风格中的一种具体形式,其领导风格超越物质系统,超越工具性目的,进入了一个更高的意识层面(Deborah M. Wharff 2004)。精神型领导不同于以往的领导风格,它往往注重员工的精神世界,关注员工的内心感受,常常以精神激励唤醒员工的工作热情。精神型领导勤于观察员工的精神需求与成长需要,善于构建组织愿景,能及时为员工燃起奋斗的希望,并运用自身谦和包容、坦率无私的大爱特质构建起信任、包容、友爱、和谐的组织价值观,为员工创造方向感与归属感,有效唤醒员工职场的潜力与工作热情。经与众多领导类型对比剖析,发现精神型领导风格更适合追求个性自我,注重精神世界的新生代职场人特点。

### 1.2 员工正念产生的背景与要理

“正念”一词在20世纪70—80年代,被卡巴金等学者正式引入科学领域。它被定义为一种有意识的(On Purpose)、不加评判的(Non Judgement-ally)、对当下的注意(in the present moment)。其后,学界纷纷开始了研究,心理学、医学界在各自领域的相关问题上取得了较多成果。20世纪末,有关正念的研究逐渐在组织领域受到学者的重视(Glomb al,2011)。近年来,正念在社会学、管理学界开始受到关注。目前,随着人们生活节奏的加快,员工在工作场所表现出的焦虑分心,抑郁困惑成为现代职场通病,组织力求的专注力与工匠精神似乎成为稀缺的。在工作场所引入正念是否能解决相关的管理问题?当下,正念一词受到了管理界的广泛探讨与思考。作为领导者,如何能让员工在工作场所葆有持续的注意力,并且沉浸享受眼前工作,不解释不评判地接纳当下,成为管理者迫切需要解决的问题。

### 1.3 精神型领导对正念的作用机理

领导者的个人特质构成了领导类型的主要维度内容。从领导行为实践来看,运用业内普遍认可的FRY三维说,精神型领导的维度具体表现在三个方面:愿景、希望和利他之爱。其中,精神型领导怀有利他之爱,即对员工充分的信任与无私的关爱,以及对员工发自内心的欣赏,这是区别于其它类型领导的明显特征之一。自我决定理论认为,外部机构的内化和无意识的调节都取决于意识。精神型领导的风格与特质有力地支持了员工的工作场所正念的形成,同时员工工作场所正念的频度不断验证着精神型领导的有效性。

### 1.4 正念对员工工作幸福感的作用机理

正念带来的注意力提升,拓宽了人类有限理性边界,从而拓展了员工的注意能力,因而个体能更稳定有效地注意当下与任务相关的信息(Good et al.,2016)。显而易见,正念可以提升注意力的质量,经过专注工作,关注当下,自发调节与组织的关系,使得原来的心不在焉,思想游离朝着组织愿景的方向发展。自我决定论表明,自主地追求自认为重要的目标与幸福相关(Deci and Ryan,2002;Sheldon,2004)。由此可见,正念带来了员工工作场所专注与投入度提升,增进了职场幸福效用,中介了精神型领导与员工工作幸福感。

## 2、精神型领导对员工工作幸福感的影响

### 2.1 精神型领导特质能为员工缔造愉悦的精神世界

注重、关注员工的精神世界,是精神型领导不同于其它领导风格的主要特质。精神型领导勤于观察、善于了解员工的思想动态,并总能根据员工的实际情况给予思想指导与精神鼓舞,使其树立信心与希望,助其度过难关,建立强大的内心世界,从而乐观,愉快地投入组织工作。从领导类型来看,精神型领导完全不同于辱虐型领导,不会依靠权力压制强迫员工意志。精神型领导与魅力型领导有其相似之处,两者都非依靠权力手段强制员工为组织创造效益,同时,都能以个人独特的领导品质与能力感化影响员工,但精神型领导与魅力型领导又有着本质的区别。精神型领导往往是培养、构建员工的精神世界,使其能独立思考,自发创建工作目标,努力为组织工作。而魅力型领导重在领导个人魅力的塑造。员工往往视魅力型领导为偶像,因为追随魅力型领导而努力工作。虽然此领导风格也有让员工充满希望,热情工作的一面,但他的局限性在于魅力型领导不能为员工内心构建一个真实有效的自己,员工只是一味的崇拜,以领导为榜样,一旦魅力型领导的榜样出现偏差或调离工作岗位,员工便会内心感到失

望而不知所措。同时，魅力型领导还可能因为身边云集过多的追随者形成裙带关系，影响组织未来的发展。近年来，在企业内部，尤其是中小企业内部，魅力型领导的离职致使追随的员工大量流失的案例不在少数。应该引起管理界的重视。

基于此，精神型领导的提出，可以有效解决上述问题。精神型领导注重愿景的塑造与员工个人的发展，他能给予员工宽泛的自由度，不以权利压制，不讲个人崇拜。这种为员工构建光明前景，指明发展路径，提供发展空间，树立信心与希望的领导风格，使得员工在工作场所更加的自信、自强，并能主动发挥自己的内在潜力与主人翁精神为组织贡献力量，即使领导者不在工作场所监管，也能使员工朝着组织愿景与个人目标，愉快高效地工作，达到“不用扬鞭自奋蹄”的效果。

### 2.2 精神型领导的利他之爱能不断唤醒员工的主人翁意识与工作动力

德国领导力学家丹尼尔·皮诺在系统领导力理论开创时提到“领导力最重要的一点是让自己的员工能够得到发展，并且最大限度地发挥他们的潜力”，精神型领导的利他之爱为员工自我发展提供了保障。精神型领导善于处生舍地的为员工着想，尽最大可能的实现员工需求，并为员工设计可持续发展路径，这一特质，容易使员工感受到组织温暖与领导之爱。领导员工同等释放大爱于员工，相应的员工也会用相同的利他之爱进行反馈。如忘我的工作，努力的调试个人与组织的关系，以积极、乐观的心态看待组织。正如坎特法则“尊重员工，是回报率最高的感情投资。”精神型领导追求的利他之爱，能在组织内形成良好的“士为知己者死”情感氛围，并且这种利他之爱能在组织内快速延伸为我利人人，人人利我的文化氛围。在如此有爱的组织环境里，员工竭尽全力贡献自己的力量，设法为组织创造绩效。据相关调查显示，关于人的幸福指数里其中一个最重要的指标即为被需要，被认可。

幸福在于满足与给予。精神型领导不依赖规范和权利的范式，强调人的关心与人文关怀，尊重、平等、和谐与希望，强化工作认同感与工作满意度。同时，尽最大可能为员工提供发展的机会与场所，使员工在工作场能大可能的发挥自主性与自创性，并产生强烈的主人翁意识，并为自己的行为负责。据统计，主人翁意识强的员工，在工作场所的专注度，满意度显著高于主人翁意识淡泊的员工，这就为员工工作场所正念的形成带来了可能。

### 2.3 精神型领导带来的员工正念能有效提升员的工作幸福感与创造力

善于为员工给予信念与希望是精神型领导的又一显著特点，这为员工的正念的形成创造了条件。著名的罗森塔尔效应阐明：作为领导者要对员工投入感情、希望和特别的诱导，使下属发挥自身的积极性、主动性和创造性。精神型领导善于为员工树立希望与信念，他往往高瞻远瞩，希望与信念，使得员工在工作场所的积极性与主动性显著增强，同时由于工作目的明确，拥有胜利必达的信念，员工乐意面对工作中困难与挑战，专注、投入与接纳是此时员工在工作场所的重要表现。

人的幸福与创造力来自于对未来的判断与希望。一个对未来生活信心满满，对未来方向有明确判断的人，往往坚定而自信，正念的产生也变得水到渠成。如面对当下工作专注忘我，甚至产生心流体验，面临工作困境欣然接纳并创造性的克服等。可见，精神型领导的特质——愿景、希望、信念与利他之爱的特质以及因此而激发的员工正念的培植，能有效唤醒员工工作动机，激发员工对组织的满意、忠诚与专注，使员工在工作场所内沉浸式，愉悦忘我，平和幸福地工作。

## 3、精神型领导提升员工工作幸福感的途径

### 3.1 精神型领导应注重自身特质与员工正念一致性

精神型领导往往高瞻远瞩，有着丰富的知识与经验，擅长构建愿景，为组织谋求未来，为员工制定长远奋斗目标。然而，这一特质若不能着眼于群众基础与实际，容易滋生夸夸其谈、骄傲自大。如果不是站在实践的基础和员工需求上制定目标，领导人往往高谈阔论，沾沾自喜，导致在工作场所与员工貌合神离，渐和渐远。作为精神型领导，应时常反观自身特质，不断分析、强化组织愿景与员工个人目标的一致性。应注意把组织愿景、目标细分为阶段性目标，力求与每位员工个人需求对接。实施为员工赋能，给每一位员工分配相应的权利，让员工在实现目标、愿景的过程中体验到成就与使命的快乐，从而更加专注、忘我的投入工作。

凡是正念力强的员工，在工作场所往往专注、努力、平和与接纳。做为精神型领导应特别留意员工此时的行为与思想变化，注重自身特质与员工形成正念保持一致。切实理解，遵守正念形成的规律，既不干预也不褒奖，工作场所交由员工自我管理，自我提升。允许、尊重员工接纳外界干扰，充分相信员工的判断力，给予员工宽泛的选择空间。理解正念并非没有杂念，而是面对杂念可以坦然接纳，不加评判地继续专注当前，不断在自身的接纳，修正中体验思想升华与强烈正念带来的的注意力提升与内心愉悦。

### 3.2 精神型领导应当注重员工工作满意度与正念形成的机理

美国的克萨斯大学心理学家 David Buss 教授说，要想获得幸福就必须意识到在进化保证下能够带给我们深度满意的情境，生理机制的决定下能让我们体验到幸福的情境。作为精神型领导应力求提高员工的工作满意度，以期员工的幸福感创造条件。领导者，应时刻关注，对照组织愿景与承诺是否与员工需求一致，如果组织无法实现承诺，只谈不做，势必使员工产生不信任、厌倦等不良情绪。组织一旦背离了承诺，就应该快速做出调整，以适应员工需求，培植员工工作场所正念形成。值得注意的是，精神型领导虽是以精神方面作为特质，但并非说在工作场所只谈精神支持而不谈物质给予。马斯洛需求层次理论（Maslow's hierarchy of need）提出的人的五大需求，实际上是进阶式的，作为普通员工只有在基本的物质得到保障后才可能升格到精神层面。因此做为精神型领导必须认识到这一点。在日常的管理中既主张精神支持但也不回避物质激励。在工作场所对员工做到“望闻问切”，即，查望员工的喜怒哀乐，听取员工的真实想法，询问员工的切实需求，关切员工的日常生活。切实运用领导力科学方法，分析员工的需求层次，尊重员工的当下需求，充分考虑愿景、目标对员工的适宜性。如，愿景、目标过低不能激起员工的工作热情和美好向往；愿景、目标过高，望而不及，员工也会失去信心，感到沮丧，影响工作场所正念的形成。

与此，精神型领导在提高员工工作满意度的同时，应注重观察员工在工作场所的行为动机。如员工能否愉快地接受工作任务，是否专注当下的工作，是否精神愉悦的创造性地工作……凡此都是检验员工在工作场所是否可以形成正念重要手段。目前，职场的高压以及日常生活电游网络，自媒体的干扰使得很多工作场所的员工出现了精神疲惫，神色游离，烦躁不安。工作场所正念的引入可使得以上现代职场的问题得以改观。在众多领导风格中，由于精神型领导注重员工的精神世界，善于在工作中观察员工的情绪，并注重希望与信念的培养，为员工正念提供了契机。因此，作为精神型领导应该主动发挥自身领导风格的特质，遵守正念形成的机理，随时观察，即时调整，既满足员工的实际需求，又要对员工的思想行为作出相应引导修正，使员工在工作场所中专注眼前，沉浸当下，从而在轻松愉悦的工作氛围中不知不觉产生正念，提升工作满意度与幸福感。

### 3.3 精神型领导应创建正念形成的组织文化，帮助员工形成正念

精神型领导带来的员工正念使得工作场所的管理问题得到

改观。如何在工作场所培植正念，成为了领导者应该着重思考与探究的问题。首先，作为精神型领导应该注重自身相关科学方面的学习，即不拒绝也不盲目推崇，而应切实了解凡是科学的管理方法，都是循序渐进，不可能一蹴而就，切忌急于求成，导致浮夸形式主义。如，当领导者了解到安静的冥想有助于正念形成，便开始在公司内提倡每日必修的打坐冥想等。导致员工的困惑与疲于应付，甚至被员工印上迷信的色彩，使得组织措施与结果背道而驰，适得其反。因此作为领导者了解，理解正念形成的机理与规则，正确掌握精神型领导的特质，明白正念的培植并非一日之功，它需要领导者的爱心、细心与耐心，平和地接纳员工的当下职场反应，清楚正念不是没有杂念或不良情绪，而是当正念与不良情绪出现时，不评判、不刻意，不回避，尽最大可能的为员工创造良好工作环境与满足。使员工的内心处产生长久的愿景、希望、信念与利他之爱，自发地管理情绪，专注当下，替换他念，从而不知不觉产生正念，增加职场幸福感。

### 参考文献

- [1] 张军成，凌文铨. 国外精神型领导研究述评 [J]. 外国经济与管理，2011（8）：33-40
- [2] 张静，宋继文，王悦. 工作场所正念：研究评述与展望 [J]. 外国经济与管理，2017，39（8）：56-70
- [3] 文锋. 工作幸福感的结构和相关研究 [J] 中国心理卫生杂志，2012，26（3）：171-175

其次，开展组织文化有助于工作场所正念的形成与员工幸福感的开发。如定期开展团建活动，提升团队的凝聚力；成立心理咨询室，帮助员工走出思想困境；成立解压室，允许员工想释放不满与不良情绪；成立领导接待日，听取员工的诉求，解决员工当前困难；以及在工作之余，开设“正念瑜伽”循序渐进的训练等……

目前，正念已被工作场所越来越多的应用。“正念领导”，“领导正念”等词屡见不鲜，大多都涉及领导如何形成正念，或个人正念如何培养，提及工作场所的正念不多。作为精神型领导应该充分运用自身的特质，注重正念产生的要素，遵守正念形成的条件与规则，给予员工尊重、信任与关爱，设法创造正念形成的工作环境与和谐的组织氛围等，并力求创新员工满意度的开发，帮助员工形成正念。推行工作场所正念的培养与形成，将使得组织管理方面很多问题迎刃而解。相信随着我国领导科学不断发展，组织文化的不断的丰富，员工工作场所幸福感也将得到进一步的开发与提升。