

领导生命周期理论在军校本科学员队管理中的应用

杨豪源 贺志强

(中国人民解放军战略支援部队信息工程大学 河南郑州 450000)

摘要: 军校学员队干部在学员学习、训练、生活、战备管理活动中起着主导作用, 研究学员队领导的工作行为、关系行为与被管理的学员成熟程度之间的变化关系, 对提高管理效益、推进学员队建设发展、加快高质量军事人才培养有着重要意义。文章从军校学员特点分析入手, 研究了领导生命周期理论与学员队管理的契合度和应用, 为科学带兵提供了一个可行的操作模板。

关键词: 领导生命周期; 军校学员队; 科学管理

The Application of Leadership Life Cycle Theory in the Management of Military Academy Undergraduate Student Teams
Yang Haoyuan He Zhiqiang

Information Engineering University of PLA Strategic Support Force Zhengzhou 450, 000, Henan

Abstract: Cadres of cadet teams in military academies play a leading role in the management activities of cadets' learning, training, life and combat readiness. Studying the changing relationship between the work behavior and relationship behavior of cadet team leaders and the maturity of managed cadets is of great significance to improve management efficiency, promote the construction and development of cadet teams, and accelerate the training of high-quality military personnel. Based on the analysis of the characteristics of military academy students, this paper studies the fit and application of leadership life cycle theory and student team management, which provides a feasible operation template for scientific leadership.

Key words: leadership life cycle; Military Academy Cadet Team; Scientific management;

2019年11月习主席在全军院校长集训开班式上强调,“新时代军事教育方针,就是坚持党对军队的绝对领导,为强国兴军服务,立德树人,为育人,培养德才兼备的高素质、专业化新型军事人才。”^[1]军校学员队是我军培养初级指挥军官的基本单位,是在新时代背景下,为军队培养高素质人才、创新性人才、信息化人才的摇篮。学员队干部是学员第一任“军旅导师”,是学员教育管理活动的直接组织者和实施者,对学员全面健康成长有着不可替代的作用。当前的生长军官本科学员多是“00后”,思想活跃、追求个性,队干部需要学习掌握最新的管理理论,并根据学员特点,创新管理方式,发挥学员优势和特长,为以后的军旅生涯打下坚实基础。

一、生命周期理论介绍

领导生命周期理论是一种得到广泛认可的领导理论,它是由科曼于1996年首先提出的,后由保罗赫西和肯尼斯·布兰查德予以发展,有时又称情景领导理论。领导生命周期理论是在俄亥俄州立大学的管理行为四分图理论的基础上建立起来并吸纳了阿基里斯的“不成熟—成熟”理论。其^[2]主要观点是:领导者的风格应适应下属的“成熟”程度。在被领导者渐趋成熟的时候,领导应该调整处事风格,以便取得最佳的领导效果。

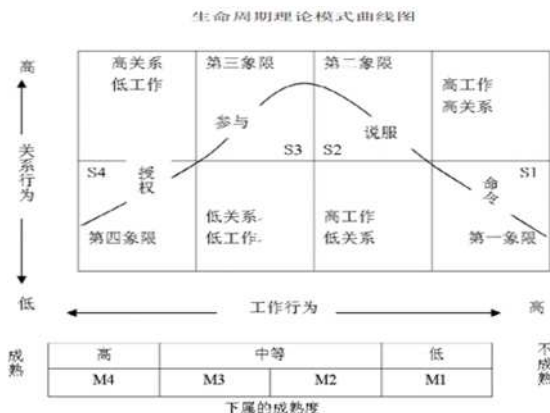


图1 领导生命周期图^[3]

该^[2]理论认为领导风格的选择取决于工作行为、关系行为和下属

的成熟度。其中,工作行为是指领导者重视任务的完成情况和在工作规范性的程度;关系行为是指领导对下属给予信任、关怀、尊重以及相互之间了解的程度;成熟度是指下属完成既定目标或任务所必备的能力和积极性^[4],包括工作成熟度和心理成熟度。管理中,随着下属的成熟度从低(M1)到高(M2)变化,结合工作行为和关系行为的组合形式,形成了四种领导风格:“高工作、低关系”——命令式(S1),当被管理者处于不成熟阶段时,管理者应以直接下达任务的方式向他们明确解释“该做什么工作、怎么做”;“高工作、高关系”——说服式(S2),当被管理者进入初步成熟阶段时,管理者应增加与被管理者的沟通,相互交换建议、相互理解支持;“低工作、高关系”——参与式(S3),当被管理者进入比较成熟阶段时,管理者应当尝试放手,适当给予被管理者建议和引导;“低工作、低关系”——授权式(S4),当被管理者达到成熟阶段时,管理者应给予被管理者充分的信任,放手让被管理者去干,充分发挥被管理者的主观能动性,自己则起监督作用。科曼认为,“高工作、高关系”的领导并不总是有效的,而“低工作、低关系”的领导也不一定总是无效的,选择哪种方式,要根据具体的情景而定。

二、领导生命周期理论与军校本科学员队管理工作的契合点

(一) 军校本科学员特点

随着经济社会快速发展,思想观念深刻变化,特别是“00后”“网生代”的学员,他们是看着大片、喝着可乐、玩着手机长大的一代,从小就在激烈的高考压力下成长,家长往往只看学习成绩,过高期望和过度溺爱同时存在,学生普遍抗挫折能力、心理调节能力弱。另外,由于社会观念的改变,单亲家庭、离异家庭、重组家庭越来越多,学生成长中积累了各种各样的问题,进一步影响了学员的心理健康。经调查发现,军校学员入学后普遍存在以下不适应:

(1) 理想与现实之间的落差感。很多学员来军校之前对军队的了解仅限于电影、电视剧等媒体宣传,普遍抱着一种朴素的参军梦而报考军校。但真正入学后,严格的管理、高强度的训练、紧张的集体生活等都会让其产生较大的不适应感,怕苦怕累畏难情绪重,再加上个别人自我调节能力偏弱,会产生厌学、转学、退学的念头。

(2) 高强度学习训练的紧张感。考入军校的学员基本上都是各自班级里面的“好学生”,但入校门以后,发现“人外有人、天外有

天”，难免会有落差，产生自卑心理。另外，每天高强度的军事训练要求，对学员身体和心理都是巨大的考验，偶尔出现的训练伤病，更易让其产生恐惧和紧张心理。

(3) 长期封闭式管理的焦虑感。军校学员日常管理都是以学员队为单元，一日生活安排比较饱满，且同学之间各类评比竞争压力大，学员的朋友圈比较小，生活圈比较窄，同年级之间、不同年级之间交流机会也不多，再加上手机管理严格，难以与家人朋友倾诉烦恼，个别学员逐渐趋于内向封闭，变得孤僻不合群。

(4) 长时间离家念旧的孤独感。由于军校与地方学校管理模式差别较大，部分学员频繁将军校生活与地方大学生活进行比较，沉浸在高中学习状态，向往地方大学自由生活，期望能与原校友分享交流感悟体验，受限于管理环境和保密要求，沟通效果很难达到预期。军校人员管理严格，不仅自己回家机会较少、家长来校探望也不容易，聚少离多的现象让学员容易产生强烈的思亲念旧的心理。

(二) 领导生命周期理论与军校本科学员队管理工作的契合点

鉴于军校学员的上述特点，学员队干部在学员管理中如果不能掌握科学的管理方式，只是照搬老经验旧做法，管理简单粗暴，不仅事倍功半，还会引发学员的逆反心理，影响学员队建设。领导生命周期理论作为一种成熟的管理理论，对军校本科学员管理工作具有很高的理论价值和实践指导意义，这源于二者之间存在着较高的契合点。

军队院校的特点决定了学员队是参考连队化的管理模式，学员队干部与学员之间有着严格的上下级区别，属于领导与被领导，管理与被管理的关系，这和领导生命周期理论相一致。其次，根据本科学员队四年制学习安排，学员的成熟度会随着年级的变化而提高，一般来说，大一不成熟，大二初步成熟，大三比较成熟，大四成熟，这与领导生命周期理论中被管理者的工作成熟阶段和成熟过程相一致。再次，学员队干部与学员之间从生疏到熟悉、从试探到配合也是一个符合周期理论的动态过程。领导生命周期理论可以为学员队干部开展管理教育工作提供支持，增强管理的有效性、科学性，为学员队管理工作提供重要参考。

三、领导生命周期理论在本科学员队管理中的应用

军校学员入学以后不仅要完成高中生到大学生的转变，也要完成地方青年到革命军人的转变，相较于地方大学生和企业员工，军校严格的管理、高强度的训练、明确的上下级关系、紧张的集体生活等特点会让学员在刚入学阶段存在产生强烈的不适应感，个别学员会有较大的思想波动和心理波动，因此不能简单的套用生命周期理论，要从命令式、说服式到参与式、授权式的逐级过渡。相反，队干部在学员队管理中，应根据学员的能力水平和心理健康状况合理选择管理风格，采取各种措施激励和调动学员的积极性，提高学员的成熟度，坚持严管和厚爱相结合，促进学员全面健康发展。

(1) 大一阶段，选择参与式（低工作、高关系）管理风格

对于大一新生来说，兵之初是一张白纸，学员队要为他们涂上军旅生涯的第一层底色。他们是刚刚走出“象牙塔”的学生，缺乏社会实践历练，三观未定。对于单调枯燥军校的生活，这些小“萌新”们仍处于“断乳期”，因为离家远游产生的思念之情，因为接纳新友产生的胆怯心理，因为军营严格管理产生的紧张心态，使他们无法短时间内适应这里的生活。这段时期的队干部便是他们的“启蒙导师”、“领路人”，应该采取“低工作、高关系”的模式，帮助他们扣好兵之初的第一粒扣子，切勿采取生硬的命令式的工作方式，应当多一份关心，少一点批评，消除学生的孤独感和陌生感。这种强调“高关系”的模式，并非是说就不要严格管理了，而是要在这种高层次的关心爱护下，使其尽快实现地方青年向合格军人的转变，在军校这所大熔炉中百炼成钢。

(2) 大二阶段，选择说服式（高关系、高工作）管理风格

入学一年后，学员们已经实现了“两个转变”，从思想萌发到价值观念定性，从体质增强到军事素质过硬，从兴趣培养到综合能力

培育，形象作为和能力素质都有了质的提升。

但规范日常行为、具备管理能力并非一朝一夕之功，不可能一蹴而就，学员们刚刚摆脱“断乳期”，需要队干部们为其提供锻炼的平台，传授有效的方法，增强发展的信心，激发成才的动力。队干部们基本完成了“开化”“启蒙”的任务，随后学员们便进入“行走敏感期”，面对一些需要自主完成的任务时蹑手蹑脚，缺乏胆识和魄力。这时应当采取“高关系、高工作”的说服型管理模式，此时队干部需要适当的放手，学员们会亦步亦趋地模仿我们管理的方式方法，在教导学员们“如何做人、如何做事、如何处世”上担负着更大的责任，要尊重学员主观能动性发挥，不应像保姆一样事事操持、亲力亲为，既要“放手”，还要严要求、高标准，既要“放养”，还要及时关心关怀，在此阶段是影响学员们管理能力提升的“全局变量”。

(3) 大三阶段，选择命令式（高工作、低关系）管理风格

该阶段，学员在思想和心理上已经基本成熟，能够初步理性的看待军校的各类制度要求，对一些问题也有自己的一些见解，工作动力十足，能够全身心投入单位热火朝天的建设发展中。然而此阶段却是大学四年生活的“风水岭”，两极分化走势达到顶峰，这时的部分学员容易以老生自居，一日生活制度落实上会打折扣，部分队干部对大三学员常常也是睁一只眼闭一只眼，“只求过得去、不求过得硬”，失之以宽、失之于软，从长远看这会导致学员能力素质下降，影响学员成长成才，因此应该采取“高工作、低关系”的管理方式，严格落实一日生活制度，扎实推进“令必行，禁必止”的作风建设，坚持高标准高质量的工作要求，让学员在各项任务中摔打磨炼，经风雨、见世面、壮筋骨、长才干，以“处处都是战场，时刻准备战斗”为目标，培养“兢兢业业、克己奉公”的职业操守，在军旅生涯中不断完善自我、收获成长。

(4) 大四阶段，选择授权式（低工作、低关系）管理风格

在军校经过四年的摸爬滚打后，学员们的独立性和自主性达到顶峰，能够独立思考、自强自立、主动作为。这时，他们面临联考、毕业论文和分配选岗的压力，难免会出现情绪不稳定的情况，在集体活动中会显得缺乏主动性，在作风养成上容易松弛。并且即将到基层岗位任职，学员们面临着从被管理者到管理者角色转变的内在需求，队干部作为学员未来发展的“传经者”，既要保证学员在基层能够“站得稳、扎得住”，还要让学员队的发展“行得远、飞得高”，这时就需要学员队确立学员管理的主体地位，发挥学员们的主观能动性，采用“低工作、低关系”的选择参与式模式，让学员进行自我教育、自我管理、自我提升。应坚持“指导不包办，放手不撒手”的原则，尽可能的让学员成为发挥作用，让其磨练意志品质，丰富管理经验，为以后在部队长远发展打下坚实基础。

四、结语

管理是一项复杂的工作，并不存在一种放之四海皆准的“普遍真理”和包治百病的“良方”，既要让管理工作有“硬度”更要有“温度”，特别是对于军校学员队来说，既要管得有理可依，严得合情合理，还要让他们掌握管理的方法技巧为以后的工作打下基础，不仅要“管住”还要“管好”，这就需要管理者不断学习、借鉴、吸收各种行之有效的方法。领导生命周期理论为队干部解决学员队管理问题，提供了一个全新的思路，使管理者能够充分考虑被管理者情况以及具体的管理情景等因素，去解决队内管理过程中面临的各种问题，为科学带兵提供了一个可行的操作模板。

参考文献：

- [1]人民日报社.习近平：强军之道，要在得人[N].人民日报，2019-11-28.
- [2]刘银花 姜法奎.领导科学(第2版)[M].东北财大出版社，2006.
- [3]李鹏飞.领导生命周期理论中的人本思想[J].劳动保障世界(理论版)，2013(08)：189-190.
- [4]彼得·G·诺斯豪斯.领导学：理论与实践[M].北京：中国人民大学出版社，2014：62.