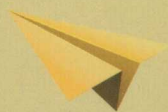




领导力



LINGDAOLI 的早期发展 DE ZAOQI FAZHAN

——始于儿童的领导力培养

SHIYU ERTONG DE LINGDAOLI PEIYANG

王芳◎著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



领导力

LINGDAOLI 的早期发展 DE ZAOQI FAZHAN

——始于儿童的领导力培养

SHIYU ERTONG DE LINGDAOLI PEIYANG

王芳◎著



北京师范大学出版集团

BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP

北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导力的早期发展:始于儿童的领导力培养/王芳著. —北京:北京师范大学出版社, 2011.10
ISBN 978-7-303-13186-0

I. ①领… II. ①王… III. ①儿童—领导能力—能力培养
IV. ①G844.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第149972号

营销中心电话 010-58805072 58807651
北师大出版社少儿网站 <http://child.bnup.com.cn>
电子信箱 jingshishaoer@sina.com

出版发行:北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn
北京新街口外大街19号
邮政编码:100875

印刷:北京京师印务有限公司
经销:全国新华书店
开本:170 mm × 240 mm
印张:12.75
字数:248千字
版次:2011年10月第1版
印次:2011年10月第1次印刷
定 价:25.00元

策划编辑:张丽娟 责任编辑:张丽娟
美术编辑:毛佳 装帧设计:李同龙
责任校对:李 菡 责任印制:孙文凯

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话:010-58800697

北京读者服务部电话:010-58808104

外埠邮购电话:010-58808083

本书如有印装质量问题,请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话:010-58800825

序

《领导力的早期发展——始于儿童的领导力培养》是在王芳的博士学位论文《领导力早期发展的初步探索》基础上修订完成的。当初她提出这个论文选题时，我是赞同的。赞同的原因，首先是感到王芳在这一选题上感兴趣，有积累；其次则在于我认为这个选题有研究的价值，可能做出有突破性的东西。

王芳在大学期间就读于在华东师范大学哲学系。在北京师范大学攻读硕士研究生时，她对家庭教育问题产生浓厚兴趣，并在教育学和心理学方面有所积累。在从事了十余年管理工作后，她重回华东师范大学，成为教科院领导教育学博士生。领导教育学学位点由华东师大与中国浦东干部学院共同建设。这两个学校具有各自独特的传统优势和教育资源，两校的教授们对该学位点的建设倾注了很大心血，开设了不同学科的学位课程。

攻博期间，王芳赴美国里士满大学杰普逊领导力研究院访学一年。可见，王芳具备多学科、跨地域、跨文化的教育背景，同时又有过较长年限的管理岗位的工作经验，这对于深刻理解和研究与领导力相关的问题是十分有益的。王芳热爱生活，喜欢与青少年交朋友，常琢磨青少年教育和青少年成长的问题，因此，以与青少年发展相关的问题作为学位论文选题，对于王芳而言是非常合适的。我一直主张，在选题上，导师要尊重学生，兴趣是将研究工作引向深入的重要因素。而要真正做好领导力早期开发这样的课题，研究者的真情、真诚是不可缺少的，王芳在这方面并不欠缺。

领导学的研究在我国起步较晚。20世纪80年代中期出版的《领导科学基础》被认为是我国第一部领导学著作。此后，我国研究领导现象的论著渐多。研究者关注的是职位领导者的活动及其规律、领导者群体的特质、领导者的领导艺术（或方法）等领域的问题。随着研究的深入和国际学术交流的开展，一部分研究者把研究重点由对领导者群体的研究转向对不同类型的领导者乃至个体的研究，探讨在领导者个体身上领导力各种特质要

素是如何有机地结合在一起的。更值得重视的是，一些研究者认为：大多数人（乃至每个人）都具有成为领导的潜质，只是潜质大小有所不同，因此对领导力的研究不能局限于职位领导者相关的问题，而应当拓展到更多的群体。基于这一理念，王芳选择了领导力早期发展作为研究主题。这是一个国内鲜有人涉及的领域，既有挑战性，又让人们的研究有所期待。

王芳的这部论著有着显著的特色。除了选题的独特之外，作者还提出了若干属于她自己研究体会和切身体验的独立见解。如她提出了这样的“基本假设”：“既然经过成人阶段的培养，人们的领导力仍能获得增强，那么若尝试在人类学习和发展的最佳时段进行早期培养，或许可以收到事半功倍的效果”；对于领导力的界定，她认为“领导力由多种特质组合共同决定，主要包括智力、人格、价值观以及与领导情境相关的一系列人际技能、问题解决能力和默会知识”，把“默会知识”看做是领导力的六大主要特质之一；她还指出“家庭教育与学校教育的有机结合是儿童领导力培养的有效途径”，而没有照搬一般教育学研究中坚持的学校、家庭、社会三者联动的说法。

做学问，要求学者追求的是通过深入研究或亲身体会形成真知灼见，哪怕它并不系统，而只是星星点点。王芳的上述见解力求自辟蹊径，别开生面，说的是自己的见解，而不是人云亦云，令人读后感到新颖独到。当然这些见解也许还要通过进一步的讨论，作出更严密充分的论证，甚至进行一些修正，才能被学界普遍接受。

在论文写作与修改过程中，我和王芳进行过多次讨论，向她提出过一些问题，其中部分问题她通过修改有所解决，但有些问题的解决恐怕还有待于进一步的深入研究。例如，论文提出的“进行领导力早期开发可能会有事半功倍的效果”的假设，其主要依据是脑科学、学习理论、心理学中的关键期和敏感期理论，这是富有启发意义的。但是，领导力毕竟不同于语言、秩序感、感觉、观察、动作、书写、阅读等能力。领导力是一个复杂得多的综合特质，它有无敏感期和关键期？如果有，又在什么年龄段？再比如，论文梳理了十种有代表性的新近的（1978—2003）领导理论，归纳出它们的共同点与差异点，并从中概括出六种主要的领导力特质，这是需要功夫的。特别是提出默会知识是领导力的六种重要特质之一，这是富有创造性的看法。但是对于如何在经验（实践）中掌握非程式化的规则，形成实践智慧和个人的判断力，论文很少谈及，这是有些遗憾的。

好在论著写出了作者的独到见解，这就为进一步研究打下了一个良好基础。如果作者能由此出发深入下去，扩展开来，超越自我，运用辩证思维的方法进行比较分析，相信能在研究中取得更好更多的成果。

上海财经大学党委书记，教授，博士生导师

马钦荣

2011年3月31日于上海

摘要

不同的领导学大师，不同的领导学理论，对领导力的阐述用词经常在变。伯恩斯坦先生曾说，领导是世界上最难被解释的现象。

本书认为，领导力是由多种特质组合共同决定的，其中包括智力、个性、价值观以及与领导情境相关的一系列社交能力、解决问题能力和默会知识。领导力早期发展的内容，就是要尽早培养个体具有良好的智力、个性、价值观以及与领导情境相关的一系列社交能力、解决问题能力和默会知识。家庭教育和学校教育的配合是领导力早期发展的途径。领导力发展应是素质教育的重要组成部分，因为教育是发展人的理性、完善人的德行的心智解放过程。亚里士多德曾说，应当有一种教育，既不立足于实用，也不立足于需要，而是为了自由、高尚的情操。

本书包括五个部分。第一部分为引论，即何为领导力，通过对最新的领导理论进行综合分析和归纳，找出十种领导理论的共同之处以及理论研究的共有特点，引出本书对领导力的定义。第二部分提出了领导力早期发展的问题，阐述了领导力早期发展的含义以及进行此项研究的理论和现实意义。第三、四、五部分是本书的主体，第三部分主要阐述了领导力早期发展的一般理论，特别介绍了领导力早期发展的主要内容，包括价值观、个性、智力、社交能力、解决问题能力和默会知识的发展。第四部分主要论述领导力早期发展的途径，包括家庭、学校及家长、老师的作用，并对家庭与学校互动的培养做初步探讨。第五部分主要是对领导力早期发展应用的实证研究，探讨了几种主要的领导力早期培养方式及有效性的问题，并对案例进行了理论分析。本书最后对研究作了总结，指出了下一步的研究方向。

目 录

引 言	1
-----------	---

第一部分 何为领导力

第一章 领导力理论与概述	4
一、具有代表性的领导理论	4
二、对十种领导理论的研究述评	12
第二章 对领导力的界定	16
一、十种领导理论的领导特质分布	16
二、对领导特质研究的简要回顾	18
三、对领导力的界定	19

第二部分 领导力早期发展问题的提出

第三章 从领导力发展到领导力早期发展	21
一、领导力发展的含义	21
二、从毕生发展的角度审视领导力发展	23
三、领导力早期发展问题提出的理论依据	25
四、领导力早期发展的基本观点	29
第四章 领导力早期发展问题的研究意义	31
一、领导力早期发展问题的研究综述	31
二、领导力早期发展问题研究的理论意义	35
三、领导力早期发展问题研究的实践意义	40

第三部分 领导力早期发展的一般理论

第五章 领导力早期发展的主要理论问题	46
一、领导力早期发展阶段性的问题	46
二、领导力早期发展性别差异性的问题	49
三、领导力早期发展影响因素的问题	50
第六章 领导力早期发展的主要内容	54
一、价值观与领导力发展	54
二、人格与领导力发展	62
三、智力与领导力发展	70
四、社交能力与领导力发展	74
五、解决问题能力与领导力发展	79
六、默会知识与领导力发展	81
第七章 领导力早期发展理论的建构	83
一、领导力早期发展理论建构的思维方法	83
二、领导力早期发展理论建构	85
三、对领导力早期发展理论的检验	87
四、对领导力早期发展理论的分析评价	95

第四部分 领导力早期发展的途径

第八章 家庭中的领导力早期发展	98
一、家庭对领导力发展的影响	98
二、亲子关系对领导力发展的间接影响	101
三、亲子关系对领导力发展的直接影响	105
四、家庭中培养领导力的方法	110
第九章 学校中的领导力发展	114
一、学校对学生领导力发展的影响	114
二、师生关系对学生领导力发展的间接影响	116
三、教师对学生领导力发展的直接影响	117
四、学校中培养领导力的方法	121

第十章 家庭教育与学校教育互动的领导力培养	126
一、家庭教育在领导力培养中的作用	126
二、学校教育在领导力培养中的作用	127
三、家庭教育与学校教育互动的培养	127
四、家庭教育与学校教育互动培养的实践方式	129

第五部分 领导力早期发展理论的教育应用

第十一章 领导力早期发展理论的教育实践	133
一、领导力课程	133
二、领导力早期发展教育在美国的实践	135
三、领导力早期发展教育在中国的实践	143
四、对领导力早期发展教育实践的理论思考	147
第十二章 中国领导力早期发展教育可能性的探讨	153
一、领导力早期发展实践需要家长观念的转变	153
二、领导力早期发展实践需要教育评价方式的转变	155
结 语 Learning To Be	159
总 结	163
附 录	165
参考文献	182
后 记	189

引言

自涉足领导力发展领域研究之时，我就发现大多数学者专家都在讨论成人领导力的发展，领导力发展的顶峰和最终目标，是为了带领别人实现自己的目标。当我真正思考领导力发展意味着什么，当我问什么是领导力发展的最佳途径时，我开始坚信，必须关注领导力早期发展。

心理学家桑代克（Thorndike）曾经研究过年龄与学习能力关系的曲线及智力对该曲线的影响^①。研究说明，自幼年起人的学习能力持续增长，一直到22岁为最高点，如此保持数年，到25岁以后开始降低。那么，领导力作为人类能力的一种，是否遵循同样的规律发展？因此我开始搜集领导力早期发展的一些材料。遗憾的是关于领导力早期发展的研究很少，大多数学者关注担任领导职务的领导者的发展，只有为数不多的学者提到过领导力的产生与早期经验的关系，对早期发展只有寥寥数语。造成这种现象的原因是多方面的，其中最主要的在于人们对领导力的认识，还是传统的职位领导的概念。

本书首先对最新的领导理论进行对比分析研究，总结概括出十种领导理论所阐述的领导力概念的共性特征，以便厘清领导力这一概念的含义。由此出发，重新认识领导力的发展规律，找到研究领导力发展的新线索。纵观各种领导理论，主要回答三个问题：即好的领导者具有哪些品质；成功领导的要素是什么；高绩效的领导行为主要有哪些。很多的答案都蕴涵着某种期待，这必然引出领导力发展的问题。

我的基本假设是，既然经过成人阶段的培养，人们的领导力仍能获得增强，那么若尝试在人类学习和发展的最佳时段进行早期培养，或许可以收到事半功倍的效果。因为与成人相比，儿童的学习和接受能力是惊人的，

^① 高志敏等著：《成人教育心理学》，上海，上海科技教育出版社，1997

拥有很多优势。然而领导力毕竟与一般的认知能力等不同，领导力的早期发展主要包括哪些内容、应遵循何种规律、具有哪些途径等问题，对我而言都是不太明晰的。我开始关注领导力发展与个体发展的关系，包括与认知能力、情感能力、道德发展的关系，以及领导力发展的性别差异等个体一般发展的各个方面。我发现，虽然我们在正式的文献中很少提到领导力的早期发展，但事实上，领导力的早期培养无处不在。领导力在个体的发展过程中，类似某种稀土元素，有了这种神奇的元素，令个体的发展轨迹大为不同。以此为主线，经过不断探索，我还开展了关于领导力早期发展的一些案例研究，为领导力早期发展的可行性提供了较为有用的实践佐证。

其实在古希腊就有很正式的领导教育，这个过程是从7岁到14岁的一个漫长过程，教育就发端于此。而今天，家庭和学校为培养未来的科学家等专业人士做好准备，但是很少提到领导力的培养，更缺少培养未来领导者的课程。甚至，现在的家庭和学校不仅没有培养孩子的领导力，反而教孩子们去顺从。但是工作场所除了顺从，还需要创意、风险、想象等。培养未来的领导者能够使未来的生活更美好，这项工作始于学校和家庭，从老师、父母、孩子那里转变思路和观念，会有事半功倍的效果。

基础概念

领导力 (Leadership)

目前领导力研究学界对领导力没有一致的概念，甚至可以说，有多少人定义领导力，就有多少领导力的定义。心理学家霍根 (Mark Hogan) 说，如果你尊敬人们并且永远保持你的诺言，你将会是一个领导者，不管你在公司的位置高低。^① 甚至有人说，领导力就像美，它难以定义，但当你看到时，你就知道。巴斯 (Bass) 与斯托迪尔 (Stogdill) 合著的《领导力手册》^② 中考察了对领导力这一概念的研究并列举了12种有代表性的定义，主要列举如下：领导力是组织的工作核心；领导力是人的个人品质及其产生的效力；领导力是一种与众不同的角色；领导力是组织结构的建立者；领导力是一种使他人服从的艺术；领导力是影响力的施加过程；领导

① [美] 霍根著，邹智敏译：《领导人格与组织命运》，北京，中国轻工业出版社，2009

② Bernard M Bass, Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, New York, Free Press, 1990

力是劝说的一种形式；领导力是一种基于权力的关系。我比较认同的对领导力的描述是：领导力是把握组织的使命及动员人们围绕这个使命奋斗的一种能力；领导力的基本原则是：领导力是怎样做人的艺术，而不是怎样做事的艺术，最后决定领导者的能力是个人的品质和个性。

领导者 (Leader)

对领导力 (leadership) 的研究首先是从领导者 (leader) 研究开始的。对领导者的研究从古代已有，如荷马的《伊利亚特》和《奥德赛》为我们提供了伟大领导者的传记，还有我国的老子在《道德经》中阐述过有关领导的问题。在领导者研究中，人们首先关注的是领导才能是先天生成还是后天造就的问题。有人认为是遗传基因注定了一个人能否成为领袖人物，有人却认为是后期的生活经历缔造了领导者。直到 20 世纪之初，占主流的观点还是前者。

领导 (Lead)

对领导力的研究还伴随着对领导过程的研究，要明白什么是领导力，首先要清楚什么是领导 (lead)。从“Lead”的英文释义看，包含着四层意思：①引导，引导自己往什么地方去；引导别人去哪里。②领导，领导好自己；领导好别人。③体验，过什么生活；使别人过什么生活。④通达，通向某地方；导致某种结果。因此，领导是一种积极主动、目的明确的活动过程。诺斯豪斯总结说，领导就是领导者引导团队成员去实现目标的过程，主要包括以下几层含义：领导行为是一个过程；领导包含着相互影响；领导出现在群体的环境中；领导包含实现目标^①。

^① [美] 诺斯豪斯著，吴荣先等译：《领导学：理论与实践》，2 版，南京，江苏教育出版社，2002

第一部分 何为领导力

回顾对领导力的理论研究可以帮助对领导力概念的理解。虽然有关领导力的定义很多，但是研究思路的发展变化十分清晰。从 20 世纪初着重研究领导者人格特质的领导特质理论，到 40 年代探寻领导者在领导过程中具体行为的领导风格理论，再到 60 年代关注情境因素对领导效力的潜在影响的领导权变理论，以及之后的领导归因理论、交易型领导与变革型领导理论等，对领导者的研究逐渐从对领导者的人格特质和个体行为的研究，发展为注重对领导者与整个组织情境交互作用的影响研究。为了寻求领导力概念的内涵，笔者将具有代表性的十种领导理论进行梳理，试图发现不同理论中的某种一致性和共同点，以便得到能为人们接受的领导力概念的界定。

第一章 领导力理论与概述

一、具有代表性的领导理论

1. 伯恩斯变革型领导含义^①

变革型领导理论始于政治学家伯恩斯（Burns, 1978）的研究。在他的著作《领袖》中，伯恩斯将领导者描述为能够激发追随者的积极性，从而更好地实现领导者和追随者共同目标的个体。变革型领导是那些通过让追随者意识到所承担任务的重要意义和责任，激发下属的高层次需要或扩展下属的需要和愿望，引导下属为了团队或组织目标愿意而超越个人利益的领导者。

^① Burns J M, Leadership, New York, Harper & Row, 1978

伯恩斯认为传统的领导可以称为契约式领导，即在一定的体制框架内，领导者和被领导者总是进行着不断的交换。在这一过程中，领导者以资源奖励作为交换的条件，交换被领导者对领导者的服从。双方在一种默契契约的约束下，各自完成获得满足的过程。整个过程类似于一场交易，所以传统领导也被称为交易型领导。交易型领导鼓励追随者诉诸自我利益，交换的过程以追随者对领导者的顺从为前提，并没有在追随者内心产生积极的热情，其工作的内在动力也是有限的，因此，交易型领导不能使组织获得更大程度上的进步。但这恰恰是目前许多领导者每天从事的工作。伯恩斯强调，变革型领导者让下属超越日常的事务。他强调学习领导艺术的人不应该过度注重权力，权力会让他们无法意识到更为重要的任务，这就是使命的灌输。他表示大多数理论都忽略了这项核心价值，其实对人的领导在于动员具备动机和使命的人们，通过心理上的竞争或冲突，激发并满足追随者的动机。简而言之，领导并不是赤裸裸地展现权威，而是更关注追随者的需求和目标。伯恩斯理论中变革型领导的主要特征表现在：①它超越了交换的诱因，通过对追随者的发展、明智的激励来鼓励他们为群体的目标、任务和发展前景而超越自我的利益；②关注较为长期的目标，强调以发展的眼光，改变整个组织系统，为实现预期目标创造良好的氛围；③引导追随者为了自身的发展承担更多的责任。伯恩斯的理论特别提及了变革型领导的道德提升。因为变革型领导是一种动态的领导，领导者和追随者建立关系并且置身其中，让追随者水平得到提升，领导者和追随者对于道德的期望都会随之提升，所以这对双方都有变革的效果。

2. 巴斯和阿华立对变革型领导的实证研究^①

巴斯（Bass，1985）是对伯恩斯理论进行大量实证研究的人，他建立领导力问卷并收集数据说明变革型领导与交易型领导的不同。巴斯发现，采用变革型领导行为，领导者可以改变追随者。巴斯等人最初将变革型领导力划分为六个维度，后来又归纳为三个关键性因素。阿华立（Avolio，1995）在巴斯的基础上将变革型领导行为概括为四个方面，具备这些因素的领导者通常具有强烈的价值观和理想，能成功激励员工超越个人利益，为了团队的目标而相互合作、共同奋斗。这四个方面是：①理想化影响力：指能使他人产生信任、崇拜和跟随的一些行为。它包括领导者成为下属行

^① Bruce J Avolio, Leadership development in balance: made/born, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 2005

为的典范，得到下属的认同、尊重和信任。②鼓舞性激励：领导者向下属表达对他们的高期望值，激励他们加入团队。在实践中，领导者往往运用团队精神和情感诉求来凝聚下属的努力以实现团队目标。③智力激发：鼓励下属创新，挑战自我，启发下属发表新见解和鼓励下属用新手段、新方法解决工作中遇到的问题。④个性化关怀：关心每一个下属，重视个人需要、能力和愿望，耐心细致地倾听，以及根据每一个下属的不同情况和需要有针对性地培养和指导每一个下属。

3. 本尼斯和奈纳对杰出领导者的实证研究^①

本尼斯（Warren Bennis）主要是从实证角度研究领导问题，他研究了90位美国领导者的行为和特征，入选的人物包括首位登上月球的阿姆斯特朗、著名球队教练、乐队指挥家和成功商人等，与每人面谈的时间从2小时到2天不等。本尼斯和奈纳（Warren Bennis & Bert Nanus, 1985）经过分析面谈记录，发现了这些领导者共同的才能主要有四个。分别是：①愿景管理：好的领导者具备设想一个令人注目的前景并付诸行动逐步实现的能力，能够使自己的设想为被领导者所信服，并把它当做共同的奋斗目标。②意义管理：领导者能够把自己的设想转变为行动，能够用简单的图像和语言表达出复杂的意思，让下属觉得这样的目标值得去努力。领导者是提炼语言的专家，能够通过语言表达说服下属。③信任管理：信任是把下属与领导黏合在一起的情感胶水，对于领导者来说，信任表现在目的一致，表现在对同事及其他人的关系处理上。④自我管理：领导者们都很看重对自我的管理，对自己及他人的评价都是积极的，能客观地看待事物，对任何人都彬彬有礼。本尼斯观察到，无论在何种组织中，几乎没有人是因为缺乏经营知识而从高层领导岗位上跌落下来的，那些在领导途中受阻的人，出问题的真正原因始终是判断失误和性格问题。本尼斯关于领导本质的语言至今发人深省，比如，产生信任是领导者的重要特质，领导者必须正确地传达他们所关心的事情，他们必须被认为是值得信任的人。

4. 库泽斯和波斯纳最佳领导行为品质研究^②

库泽斯和波斯纳（Kouzes & Posner, 1987）的研究也主要采用实证方

^① Warren G Bennis & Nanus B, Leaders: the strategies for taking charge, New York, Harper & Row, 1985

^② [美] 库泽斯、波斯纳著，李丽林等译：《领导力》，29页，北京，电子工业出版社，2002

法，他们让管理者详细记录下自己最好的领导经验，这些经验有的长达十几页纸，根据这些记录建立领导力行为问卷。问卷中包含有很长的问题表，再让管理者选择最主要的因素，最后根据因素分析法找出主要因素，成为领导实践量表 LPI^①。这些最佳领导行为是：①以身作则，指领导者通过自己的行为树立榜样；②共启愿景，领导者通过为开创未来做工作，取得追随者对愿景的支持；③使众人行，领导者如何让众人取得行动，也就是说领导者要培养合作精神，而不是竞争意识，并支持追随者的发展；④挑战现状，寻求机会并进行试验，甚至进行合理冒险，以提高组织效率；⑤激励人心，指领导者承认追随者的贡献，并激励他们取得成绩。研究者还利用问卷调查探究领导者应具有的品质。他们在全世界发放了 7 500 份问卷，经过 20 年的研究，发现即便是在不同的时间和不同的地区，在诸多品质中，超过 50% 的人选择了四项品质。这四项品质是：正直、有能力、有前瞻性和有激情。库泽斯和波斯纳得出这样的结论：领导不是职务、地位，也不是只有少数人具有的特权专利，领导是一种积极互动的、目的明确的人际影响力，它存在于政府、企业、学校、医院、军队、社会团体的各个层次和各个角落，存在于芸芸众生之中，存在于你我之间。领导力就是一种特殊的人际影响力，现实生活中的每一个人都会去影响别人，也要接受别人的影响，因此每一个人身上都具有影响力，每一个人身上也都具有潜在的和现实的领导力。

5. 萨金的愿景型领导理论^②

萨金 (Sashkin, 1984, 2003) 的愿景型领导理论建立在本尼斯和奈纳研究基础之上。奈纳首先提出愿景领导一词，并强调在所有领导功能中，领导者对愿景的影响最深远。许多研究也发现，有效能的领导者往往是具有愿景的领导者，愿景能使组织更美好，它提供行动的目标，并帮助领导者超越目前的情境，达到组织的改进与成长。与之前巴斯的理论相比较，该理论的重点不在领导者对追随者的关怀与支持^{*}，而强调领导者本身在了解员工的前提下建立组织共同奋斗的愿景。萨金的研究成果反映在领导者行为问卷/愿景型领导者 LBQ^③ 和领导概貌 TLP^④ 中。在 2003 年版的愿景

① Leadership Practice Inventory

② Marshall Sashkin & Molly G Sashkin, Leadership that matters. San Francisco, Berrett-Koehler, 2003

③ Leadership Behavior Questionnaire/The Visionary Leader

④ The Leadership Profile