

发展性心理教育丛书

领导心理学

主 编◎ 迟毓凯

LINGDAO
XINLIXUE



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

发展性心理教育丛书

阅 览

933
001263

领导心理学

主 编◎ 迟毓凯

LINGDAO
XINLIXUE



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

领导心理学/迟毓凯主编. —广州: 暨南大学出版社, 2012. 7
(发展性心理教育丛书)
ISBN 978 - 7 - 5668 - 0174 - 6

I. ①领… II. ①迟… III. ①领导心理学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 071320 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 20.5

字 数: 368 千

版 次: 2012 年 7 月第 1 版

印 次: 2012 年 7 月第 1 次

定 价: 39.80 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)



《发展性心理教育丛书》编委会名单

主 编 吴发科

编委成员 (以姓氏笔画为序)

马 超 王 玲 刘学兰 刘志雅

许思安 迟毓凯 李艳月 陈彩琦

唐红波 黄喜珊

前言

何谓领导？虽然研究者关于领导的本质众说纷纭，但究根溯源，就是“要别人去做你想做的事”。然而，追随者为什么要听从领导者的指挥，领导者凭什么对追随者“指手画脚”？难道仅仅是因为权力不对等？很显然，答案并不那么简单。这牵涉领导自身的定位，追随者（下属）的个性特质以及在特定情境下两者的相互作用，等等。本书从心理学的角度出发，对领导者领导过程中各种心理行为现象及其规律进行阐述和讨论。我们希望，通过本书，各个层次的领导者可以更多地了解领导过程中的心理规律，并将其运用到实践中，从而能够提升领导行为的效能与水平。

领导者的领导过程，实质上是一种人际互动的过程。所以，研究其间的心理学，必然要考虑到人的本质、人际互动的规律。然而，在不同的文化背景下，人们对此的看法也有诸多差异。例如，在西方的文化视角下，人之初来源于上帝的创造；后来因为亚当和夏娃偷吃禁果，“犯了错误”，被贬到人间，从而繁衍生息。这也是西方文化中重要的“原罪”说的源起，因而，在西方文化下，“罪与罚”的观念深入人心，众生平等，即使是耶和华亲自创造的始祖亚当，犯了错误也要接受惩罚，而这恰恰是“法治”社会重要的文化心理因素。进入管理领域，人们更为重视的也是一种基于“罪与罚”的制度管理与法制管理。

反观东方，在中国文化中，女娲是因为寂寞而造人。这说明中国人更害怕孤独，更重视人与人之间的交往互动，所以我们更强调一种集体主义文化。其次，女娲一开始造人的时候还有耐心，精心捏土成人，但到后来觉得累了，便用藤蔓沾着泥浆，随意挥洒，这些泥浆于是变成一个个小人。请注意，女娲所造的人是分等级的，一类是精心创造的人，这些人便是后世王公贵族的雏形；另一类人是她漫不经心的“成果”，这些人便成了后世黎民百姓的雏形。女娲的这种分层次造人法也是中国等级文化的一种反映。在中国的传统社会文化中，人与人之间并不平等，始终有等级之分。在此文化背景下，中国人在领导与管理中所重视的也常常是一种关系管理、等级管理或者亲情管理。

虽然在中国古老的思想文化宝库中，领导与管理的心理学思想百花争艳，相关的著述汗牛充栋，然而，作为一门科学的领导心理学却是不折不扣的舶来品。关于领导心理学，中国有传统的思想观点，但缺乏实证研究。必须看到，即使在当前流行的相关著述中，因为以中国文化为背景的研究缺乏，大量研究及其结论也充斥着西方文化色彩。这也导致了当前国内许多领导科学与管理科学读物存在问题：研究的理念与概念足够深入，但当实践者依此操作，却在现实问题面前屡屡碰壁。

这是一个问题。在本书的撰写过程中，我们也确实感到了这个问题的严重性。然而，“巧妇难为无米之炊”，由于编者水平的限制，现有实证研究的缺乏，我们不能另起炉灶，打造一本“中国版”的《领导心理学》。我们能做的，只是将现有的领导心理文献作更多的梳理和总结，加入更多国人的研究；同时，我们以领导者与追随者的人际互动为核心，适当调整了领导心理学理论的组成框架，使之更符合中国文化背景下重人际互动的领导，更符合中国领导者的管理实践。

二十多年来，领导心理学的研究在国外也突飞猛进，正在成为应用心理学领域的一个持续热点。在美国，专门的领导研究杂志《领导季刊》（*The Leadership Quarterly*）发行；在《应用心理学》（*Journal of Applied Psychology*）等顶级管理期刊中，关于领导心理学的研究成果也越来越多；心理学者 Cascio, W. F. 等人对 1963—2007 年间工业与组织心理学研究的内容分析表明，领导心理学是研究者一直最为关注的五个热点之一。

虽然在一本通俗的著述中，我们不能将领导心理学近年来的重要研究成果一一展现，但我们仍选取了一些有代表性的理论进行了介绍。这其中包括对于领导者胜任力及权力心理的研究，我们专门辟出两个章节对其进行了较为详尽的阐述。选取这两部分的原因在于其内容既是当前国外研究的热点，也是当下国内领导实践所需要提升的重点。胜任力所谈的是有效领导者的心理特质问题；而权力心理则关涉权力如何影响领导者，领导者又如何利用权力等一系列问题。这些都是当前国内的研究者与实际的领导者所关注的重要内容。

除了考虑到文化背景以及科学性、前沿性之外，本书撰写过程中我们也考虑到了可读性的问题。在叙述过程中尽可能写得通俗易懂，也增加了一些相关图表与测试，辅助相关内容的阐述，以期让更多的读者更容易理解领导过程中的心理科学，更有效地掌握领导心理学的知识。

本书的主要内容由以下四部分构成：

第一部分是领导心理学概要。这部分主要解释领导心理学的学科性质,研究方法种类以及历史发展的流变。这些内容主要在“第一章:何谓领导:走进领导心理学”中有详尽阐释。

第二部分是领导者心理内容。这部分涉及领导人格、行为、决策类型与胜任力,主要涉及的是与领导绩效相关的个体心理行为内容。包括“第二章:领导人格:什么人适合当领导”、“第三章:领导行为:关心任务还是人”、“第四章:领导决策:科学判断从哪里来”、“第五章:领导类型:魅力型与变革型领导”以及“第六章:领导胜任力:从普通到卓越”。

第三部分是关于领导者与追随者的互动内容。这部分涉及领导者如何与追随者沟通,如何进行有效的激励,以及如何根据情境管理的理念领导一支高效的团队。这些内容在“第七章:管理沟通:将信念有效传递”、“第八章:有效激励:如何鼓舞他人”以及“第九章:情境管理:打造高绩效团队”中一一呈现。

第四部分是权力心理。这部分主要涉及权力的来源,权力对领导者的影响,领导者如何利用以及传递权力等内容。包括“第十章:权力心理:来源、获得与开发”。

本书的主要编写分工如下:迟毓凯,施雨薇负责编写第一章、第十章,江巍负责编写第二章、第三章,王梦怡负责编写第四章、第九章,韩晓燕负责编写第五章、第八章,姜碧云与余显耀分别负责编写第六章、第七章。全书由迟毓凯负责统稿。

我们希望,本书能给领导心理学的研究者提供一些观念和方法上的启示,为其教学和研究提供一些参考;同时,也为领导心理学的实践者提供一些有益的指导,使其领导与管理的实践更科学、更有效、更符合人性。

迟毓凯

2012年6月于广州

目录 contents

前 言 /1

第一章 何谓领导：走进领导心理学 /1

第一节 领导心理学的研究内容 /1

第二节 领导心理学的研究方法 /13

第三节 领导心理学的研究历史 /23

第二章 领导人格：什么人适合当领导 /28

第一节 领导特质研究概述 /28

第二节 有效领导者的人格特质 /39

第三节 有效领导者的动机与认知 /47

第三章 领导行为：关心任务还是人 /54

第一节 领导行为研究概述 /54

第二节 关心任务和关心人的领导行为 /65

第三节 领导风格 /74

第四章 领导决策：科学判断从哪里来 /88

第一节 领导与科学决策 /88

第二节 领导决策的产生过程 /98

第三节 领导决策中的心理偏差与消除 /112

第五章 领导类型：魅力型与变革型领导 /131

第一节 魅力型领导 /131

第二节 变革型领导 /143

第三节 寻找共同点：魅力型领导和变革型领导 /152

第六章 领导胜任力：从普通到卓越 /157

第一节 领导胜任力概述 /157

第二节 领导胜任力的影响因素 /164

第三节 领导胜任力模型的建构 /168

第四节 不同的领导胜任力模型 /171

第七章 管理沟通：将信念有效传递 /183

第一节 领导与沟通概述 /183

第二节 领导有效沟通的心理策略 /195

第三节 领导沟通中的冲突与解决 /206

第八章 有效激励：如何鼓舞他人 /214

第一节 激励概述 /214

第二节 激励理论介绍 /217

第三节 激励：从观念到应用 /226

第九章 情境管理：打造高绩效团队 /236

第一节 权变理论与情境管理 /236

第二节 团队发展的心理历程 /251

第三节 情境领导者的管理技巧 /262

第十章 权力心理：来源、获得与开发 /269

第一节 权力的来源：如何获得权力 /269

第二节 权力的激活：权力对心理的影响 /280

第三节 权力的传递：如何培养接班人 /290

参考文献 /304



第一节 领导心理学的研究内容

领导是领导心理学中最基本的概念，也是研究领导心理学的逻辑起点。西方学者对领导问题的科学研究开始于20世纪30年代，迄今为止，已有300多个相关定义。斯道格迪尔（Stogdill, 1974）在综合评价与领导相关的文献之后总结道：“领导概念的数量几乎与试图定义这个概念的人一样多。”尽管众多的定义出自不同的视角，但都一致认为，领导是一个动态的过程。领导并不是存在于领导者身上的一种特质或特征，而是领导者和追随者之间的一种交互活动。

一、领导三要素：领导者、追随者和情境

需要注意的是，这里的领导（leadership）是一种行为与过程，与领导者（leader）并不相同，但在中文的语义里，“领导”的概念既指领导行为，也指领导个体，容易发生混淆，所以，在随后的行为论述中，本书所言“领导”究竟是 leadership，还是 leader，应结合具体语境进行理解。具体到领导心理学中的“领导”多指行为过程，并非个体。换言之，所谓领导心理学，就是研究领导过程中心理与行为现象及其规律的一门学科。

在领导过程中，领导者和追随者同时受到具体情境条件的约束，即领导是在领导者和追随者之间有影响力的一种关系，发生在他们试图真正地加以改变并期望得到反映他们共同目标结果时。

从上述概念，我们可以看出领导行为由领导者、追随者和情境三个要素构成，它们之间是一种互相影响的关系，如图1-1所示：

（一）领导者、追随者与情境

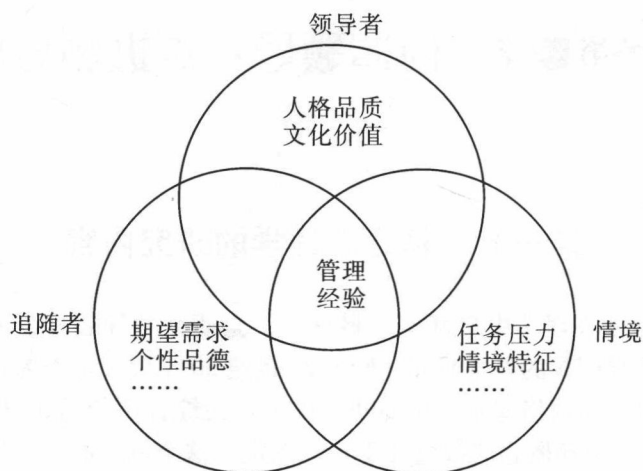


图 1-1 领导者、追随者和情境的关系

领导者和追随者构成领导行为的主体，组织的目标经由领导者细化和分解，传达给追随者，再经过大量的任务指令、沟通、反馈，共同实现目标。然而，领导行为都发生在某个特定组织的内部，不同的情境特征又会影响领导行为的效果。领导者、追随者、情境也是领导心理学研究的核心内容。

首先，领导者由于其自身的人格品质、价值观念、工作经验等会形成不同的领导风格。例如，有些领导者以任务为导向，关注任务能否如期完成，完成的质量怎样。这种类型的领导者就可能较少关注组织中的人际关系，在其领导行为中较少关注组织成员的心理感受，而更倾向于依照程序办事。再如，有些领导者以关系为导向，经常倾听追随者的意见并给予支持，尽力在组织中维持一种愉快、和谐、融洽的氛围。在日常的管理工作中，也相对较少强调组织的规范和工作程序。另外，有些领导事必躬亲，事无巨细都要亲自过问；相反有些领导者则给予追随者更多的自主性。领导者自身的人格品质、信念价值和个人经历会形成不同的领导风格。

其次，追随者也有各自不同的个性品德、价值观念和期望需求。例如，有些追随者认为，自己的工作职责就是执行领导的命令，不管这个命令是否具有操作性；而有些追随者认为，每个成员对于组织的发展都是很重要的，因此会主动参与组织的活动，思考组织的制度规则是否合理。相应地，除了

基本的薪酬和福利外，他们也会比前者更需要机会来展现自己的能力，实现自身对组织的价值。也就是说，每个追随者都会基于自身的个性、品德、价值观念和期望需求形成不同的反应模式。

有种由来已久的观点认为，领导者是领导行为中的主导者，追随者的存在只是为了能让领导者实现领导。事实上，领导者与追随者的影响是双向的。一方面，追随者要服从领导者的指令，适应领导者的行为方式；另一方面，追随者固有的个性和特点也需要领导者加以观察，并适时地调整自己的领导策略。除此之外，共同目标也非常重要，这是领导者和追随者行为的共同基础。心理学的研究表明，每个人都喜欢和自己相似的人相处，在组织中亦是如此。追随者更容易认同和接纳与自己相似的领导者，而共同的目标就是相似性的重要体现。

最后，领导者与追随者都置身在特定的情境中，领导行为的最终效果受到情境因素的影响。可能领导者和追随者都付出了相同的努力，配合也同样默契，但由于情境因素的变化，结果会截然不同。任务的难度、压力、相关的政策法规等都属于情境因素。

（二）领导者及其类型

领导者作为领导行为的主体之一，一直以来都是学术研究和社会实践的焦点。从有关领导问题的研究开始以来，学者们就致力于寻找领导者区别于非领导者的原因。早期尝试着解释成功领导的学者将注意力集中在领导者的特质上，他们相信有一些天生的特质使得某些人能成为成功的领导者，而且这种特质不可以通过后天习得。后来学者们发现，很多成功的领导者并不具备相同的特质，适当的行为方式才是成功领导者的关键。这种理论认为，领导者并不是天生的，领导才能可以通过培养获得。随着领导理论的发展，学者们又将情境因素纳入领导者理论的研究范围，指出成功的领导行为需与情境因素相结合。领导者的风格是影响领导行为的一个重要因素。贺赛和布兰查德（Hersey & Blanchard, 1979）考虑到追随者的成熟度，以领导者的任务行为和关系行为作为两个维度，将领导者分为四种类型。这里的成熟度是指追随者完成任务的能力、意愿和责任心。

命令型（telling）是一种指令性很强的领导模式。这种领导类型适用于成熟度极低的追随者，他们可能能力不足，或者不愿意承担责任。因而需要领导者明确告诉追随者相关任务的内容、完成时间、地点以及方式。

劝说型（selling）是一种引导性的领导模式。领导者通过支持性的行为来

加强追随者的意愿和激情。尽管领导者更多地采取双向沟通和解释的方式，但大部分情况下仍需领导者提供意见。这种类型适用于那些有意愿承担任务，但是欠缺能力的追随者。

参与型（participating）是一种共享式的领导模式。领导者通过积极的沟通来肯定追随者的能力，帮助他们建立足够的自信和激情。这种模式更强调领导者的关系行为，通过领导者的技术性帮助和建议促进追随者的行为，适用于中等以上成熟度的追随者。

授权型（delegating）的领导模式需要的指导和支持非常少。这种领导模式适用于高度成熟的追随者，他们同时拥有能力和激情，自己能够决定在何时、何地以及以何种方式完成任务。因此领导者既不需要采取很多任务行为，也不需要采取很多关系行为。

贺赛和布兰查德的领导类型考虑到了追随者的成熟度特征。大部分刚进组织的成员，如大学应届毕业生，拥有较少的相关工作经验，不知道如何将理论知识与具体的岗位任务相结合，此时可能需要领导者给出明确的指示。而有些成员已经拥有几年工作经验，已经熟悉岗位的工作内容，但可能需要时间适应组织的文化，此时就需要领导者给予更多的引导和支持。尽管关系行为和任务行为是构成领导者类型的两个维度，但通常四个类型之间没有明确的界限，领导者要根据具体的情境来调节两种行为的比例。

然而，很多领导者在实际工作中发现，即使自己具备了成功领导者的大部分特质，并尽力效仿成功领导者的行为模式，他们的追随者或者其他人也不认为他们成功。也就是说，他人对领导行为的有效性判断，受到判断者内隐领导认知的影响。由此，心理学家（Lord, 1982）提出了内隐领导理论（Implicit Leadership Theories, ILT）。

内隐领导理论是个体拥有的关于领导者应该具有的特质或行为的预期和信念，是个体用于区分领导者与非领导者的“内部标签”。这些预期的特质或行为是根据人们的经验形成的，以图式或者原型的形式存在于记忆中。个体对目标领导者的评价依赖于目标领导者与其内隐领导原型的匹配程度。在实际工作中，员工会不由自主地将现实中的领导行为、特质与理想中内隐的领导者原型进行比较。如果二者相符，员工会认为领导者符合其认识，从而更有可能激发其积极的工作态度和行为；如果二者不相符合，就有可能催生某些员工的抵触情绪。

追随者头脑中存在多个领导者原型，如特质原型或者行为原型。奥弗曼（Offerman, 1994）等通过大量的问卷调查得出了41个领导特质条目，因素分

析将这些特质因素聚合成领导者的八个维度，即敏感性、贡献、专制、感召力、吸引力、男性化、智力和力量。为了探询中国人心目中理想的领导形象，凌文铨等（1991）采用“中国领导特质因素问卷”进行大规模的施测，结果表明，中国人内隐领导理论由个人品德因素、目标有效性因素、人际能力因素和才能多面性因素四个维度构成。这与我们注重以德服人、强调领导者应该具备高尚的品德和强烈的责任心的传统文化相符。

考虑到随着时代变迁，人们心目中对领导的期望会有所改变，卢会志（2008）在前人研究的基础上，形成了“中国内隐领导理论特质测量问卷”，施测结果发现了领导者的八个维度，包括品德因素（言行一致、处事公平、廉洁、真诚、敢于负责、守信用、正直）、人际敏感性因素（有同情心、热心、宽容、乐于助人）、工作内驱力因素（有才智、有主见、精力充沛）、工作感召力因素（充满激情、满腔热情、有号召力）、智力因素（知识渊博、聪明、受过良好教育）、吸引力因素（衣着整洁、有风度）、专制因素（渴求权力，有支配欲、霸气）和男性化因素（有男子气、声音洪亮）。

心理学的研究表明，追随者通过对领导者的期望能影响领导行为。而内隐领导理论的研究结果能帮助领导者了解追随者对他们的期望，从而调整自己的行为以实现更有效的领导。原型不仅包括积极因素和消极因素，而且具有跨时间的稳定性。也就是说，对现任领导形成的原型，会影响追随者对下一任领导的看法。

（三）追随者及其类型

在早期的领导学研究中，追随者往往被当做领导行为的背景或者影响因素来进行研究，其目的都是为了获得更有效的领导模式。彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）说：“一些人是思想家，一些人是预言家，这些人都很重要，而且也很急需，但是没有追随者，就不会有领导者。”近年来，随着社会环境和企业员工关系的变化，已有学者将追随者作为中心来研究领导问题。这个变化说明对追随者的研究已经越来越受到人们的重视。

追随者是追求组织利益和价值中的合作者、参与者、共同领导者、共同拥护者（Dixon & Westbrook, 2003）。追随者对领导者的追随是以共同目标为基础的，追随行为可能发生在组织的任何一个职位上。组织中的某个成员，可能既有领导者的身份，也有追随者的身份。关于追随者的类型，西方的学者也有很多不同的观点，比较有代表性的是罗伯特·凯利（Robert Kelly）在1992年提出的观点。凯利依据追随者思维的独立—依赖、批判性—非批判性

和行动的积极—消极三个维度将追随者分为五类：

落落不群的追随者（alienated follower）被认为是有能力也有主见的批判者。他们过分注重组织和别人的缺点，感到被组织欺骗或不被欣赏。但是他们发现问题后又不会参与解决问题，也不愿对任何领导者作出承诺。因此，在领导者看来，落落不群的追随者是愤世嫉俗的、消极的、敌对的。

被动的追随者（passive follower）完全听从领导者的安排，不思考也不行动，缺乏热情和责任心，他们的行为仅限于“分内事”。他们喜欢随大流，缺乏积极向上的朝气。因而，他们需要在领导者持续不断的监督和指导才能完成工作。

墨守成规者（conformist）被认为是组织中的“yes man”。他们在组织活动中，只会遵从命令，不会根据现实工作情况作出变通。这类追随者多半是苛求、独裁的领导者或过于僵化的组织结构造成的。在这种环境中，领导者将追随者的建议看做是对他们权威的挑战。

有效的追随者（effective follower）能独立、批判地思考问题，同时也是积极的合作者和参与者。他们不仅具有独立、创新的品质，而且还勇于承担责任，善于自我管理。领导者能从有效的追随者那里获得建设性的意见，同事们则认为他们值得信赖。

实用主义生存者（pragmatic survivor）处于前四种追随者类型的中间。他们与权力中心保持距离，表现出恰如其分的行为。他们不喜欢冒风险，对组织的目标和领导的指令负责，但又不会特别出色地完成工作任务。可以说，不追求成功但避免失败，是实用主义者的生存法则。

这五种类型的追随者，在不同的组织中占据着不同的比例。要实现领导行为的有效性，领导者需要根据追随者的不同类型采用不同程度的指令和获取支持。比加斯塔德等（Bjugstad, et al., 2006）将凯利的追随者类型与贺赛和布兰查德的领导者类型进行一一对应，得出了图1-2所示的整合模型。该模型对于指导实践中领导者与追随者的合作有重要的意义。

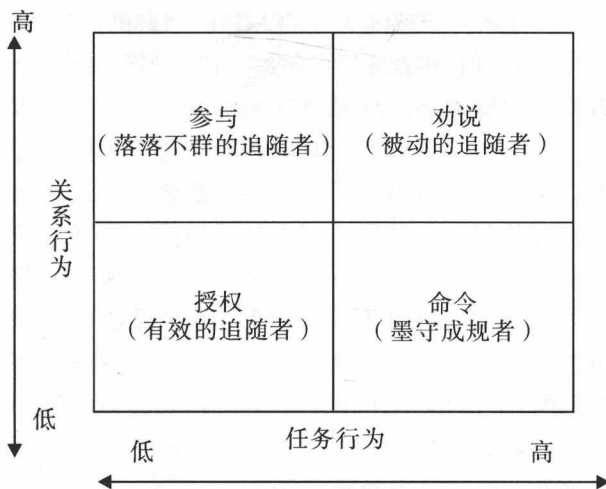


图 1-2 领导者—追随者整合模型

与内隐领导理论类似，追随者也具有一定的内隐图式。柯林森（Collinson, 2006）认为，追随者存在三种自我：遵奉者自我（conformist selves）、反抗者自我（resistant selves）、表演者自我（dramaturgical selves）。遵奉者自我产生于组织中的监控系统作用（组织文化、绩效评估和新技术），可能有不同的外在表现形式。这些表现形式反映在个体的组织承诺上，可能是毕恭毕敬的追随者或者有抱负的知识型追随者。反抗者自我不仅用来表达不满，也可以用来建构更加积极的、组织所期望的追随者角色以及用来自我保护。领导者可以通过改变三种自我的不同组合来影响追随者的行为，并且通过身份认同达到激励追随者的目的（Lord & Brown, 2001），进而影响领导—追随的有效性（Gilbert & Matviuk, 2008）和追随者的组织承诺（Collinson, 2006）。

（四）情境

情境是一个很抽象的概念，在一般人看来，情境最容易让人想起文化。例如，组织文化和东西方文化。对于追随者来讲，进入一个组织，首先需要了解并认同该组织的文化。一贯将员工视为公司内部最宝贵资源的摩托罗拉，在员工进入公司的第一天起就被告知：“你要知道一件事情，你在摩托罗拉整个工作流程当中，哪个经理不给你培训的机会，你可以找上级投诉他，他将被撤职。”这就体现出摩托罗拉的企业文化——人才能得到最大限度的尊重。

在工作程序和工作方法方面，每个组织也各不相同。在有些较大规模的组织里，员工分工明确、各司其职；而在有些较小规模的组织里，员工间共

享信息、互相支持。如果一个热情奔放的人意识到自己所处的组织奉行快速、高效的工作氛围，那么他最好表现得内敛些，以便得到其他同事的认可。

对于领导者来讲，情境是影响领导行为有效性的重要因素。不同的追随者类型、组织氛围、工作任务等都会对领导行为过程发生作用，在一种情境下成功的领导者，在另一种情境下可能成为失败者。在组织内部，情境因素主要包括工作的结构化程度、领导—成员关系质量、领导者职位权力、下属的角色清晰度、群体规范、信息的可获取性、下属对领导决策的认可度、下属的工作士气等（戚振江，张小林，2001）。这些因素可能是对领导者有利的，也可能是对领导者不利的，具体的阐述将在第九章进一步展开。

另外，随着跨国公司和海外业务的增多，越来越多的领导者将面临全球化的挑战。这时，国家间的政策差异、制度差异和文化差异也成为领导者需要考虑的情境。例如，巴西是个热情而坦率的国度，大多数巴西人喜欢像培养私人关系那样培养商务关系。美国人虽然性格外向、坦率，平常表现得幽默而风趣，但在商务关系中，则表现得严肃、高效，相信权威的数据分析而不讲私人关系。同样，一个典型的英国领导者的想法是不打断他人讲话、早到、好好工作、午餐简短、友好就是表示尊重。而这种有效率的工作伦理可能在日本奏效，在法国却导致失败。因此，不管是在组织内部还是组织外部，充分考虑情境因素的领导者将会取得更大的成功。

二、领导的本质：影响力

美国管理学家亨利·艾伯斯（Henry Embeth）说：“领导没有影响力，一个组织无论是学校、企业、军队，还是国家就不能生存。”影响力是与领导紧密相连的一个概念。如果说领导是影响他人理解、同意什么需要做和怎样有效执行以及推动个人和集体努力达到目标的过程，那么，影响力就是领导者有意无意改变客体（人、物、过程、策略）的结果表现（Yukl & Chavez, 2002）。影响力是领导力的本质。一位卓有成效的领导者，必然会通过有效影响，使人们彻底贯彻领导者提出的要求，拥护领导者提出的建议，彻底执行领导者作出的决定。

（一）影响力的心理基础

心理学研究认为，一个人的心理与行为，与他所处的环境及所受到的客观刺激是紧密联系的。人们正是在社会交往活动过程中，通过各自的言语、