

領導學

Third Edition
Practicing Leadership
Principles and Applications

原著 Shriberg · Shriberg · Kumari

審訂 吳秉恩

原理與實踐

智勝
BEST-WISE

 John Wiley & Sons, Inc.

領導學

原理與實踐

Practicing Leadership
Principles and Applications

原著 Arthur Shriberg
David L. Shriberg
Richa Kumari

Third Edition

審訂 吳秉恩



John Wiley & Sons, Inc.

智勝文化

領導學：原理與實踐 / Arthur Shriberg,
David L. Shriberg, Richa Kumari 原著. --
初版. -- 臺北市：智勝文化, 2006[民 95]
面：公分
參考書目：面
含索引
譯自：Practicing leadership :
principles and applications, 3rd ed.
ISBN 957-729-596-7 (平裝)

1. 領導論

541.776

95009688

Practicing Leadership: Principles and Applications

領導學—原理與實踐

作者 / Arthur Shriberg, David L. Shriberg, and Richa Kumari

審訂者 / 吳秉恩

發行人 / 紀秋鳳

出版 / 智勝文化事業有限公司

地址 / 台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電話 / (02)2388-6368

傳真 / (02)2388-0877

郵撥 / 16957009 智勝文化事業有限公司

登記證 / 局版臺業字第 5177 號

總經銷 / 元照出版公司

傳真 / (02)2389-2500

出版日期 / 2006 年 6 月初版

定價 / 480 元

智勝網址 / www.bestwise.com.tw

Translation copyright © 2006 by BestWise Publishing Co., Ltd. & John Wiley and Sons.

Practicing Leadership and Applications, 3e

Copyright © 2005 by John Wiley & Son, Inc.

All Rights Reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS,
New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto. No Part of this book may be
reproduced in any form without the written Permission of John Wiley & Sons Inc.

智勝文化事業有限公司 and John Wiley & Sons (Asia) Pte, Ltd. 新加坡商約翰威立股份有限公司

ISBN 957-729-596-7

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

Copyright © 2005 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4470. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ, 07030, (201) 748-6011, fax (201) 748-6008, E-Mail: PERMREQ@WILEY.COM.

ACKNOWLEDGMENTS

The initial text and the second edition have been a collaborative effort including a great many dedicated people. David L. Shriberg, my son and co-author, was the primary writer of several chapters and profiles, and he helped coordinate all aspects of the project. He wrote most of the *Leadership Moments, Create Your Own Theory, and Questions for Discussion and Review*. We have added the multi-talented Richa Kumari as a co-author for this edition. She wrote the chapter on teaming and leadership. She also wrote several profiles and took primary responsibility for updating the Instructor's Manual and coordinating Web support. I wrote the new opening chapter, rewrote two other chapters, and edited the entire publication. Special thanks to Carol Lloyd and Mary Lynn Williamson who made significant contributions to the first and second editions of the book.

Judy Rogers, Linda Treviño, Tonya Huggins, Michael Shriberg, Amy Burke Shriberg, Paul Colella, Steve Ruedisili, Megan Clough, Steve Mullin, and Gordon Barnhardt all wrote initial drafts that were used as the basis of chapters in this or previous editions, while Tim Kloppenborg helped write parts of chapters in this edition. We are particularly grateful to Lou Kruger, Professor at Northeastern University, John E. Pepper, former Chairman of the Board of Procter & Gamble, and well-known leadership authors James Kouzes, Barry Posner, and Stephen Covey for their original contributions to this text. We thank Ann Harbison, Steve Reudisili, and Meagan L. Clough whose contributions to the second edition were used by Tonya Huggins in her new chapter, "Leadership in a Multicultural and Global Society."

Researchers involved include Katia Zhestkova, Eddie Bitzer, Nikkil Kockhar, David Keszei, Ryan Allio, Laura Schwarber, Mrinalini Kamaraju, Libby Nash, and Joyce Cerejo. Assistance was also given by Marjorie Shriberg, Rebecca Shriberg, Steven Shriberg, Emma Shriberg, Ena Vazquez-Nuttall, Mauricio Munoz, and many of my students who wrote reviews of the first and second editions. Valuable typing assistance was given by Shirlee James and Donna Waymire.

We also appreciate the work of the staff at Wiley, including Pam Kennedy, Judith Joseph, Jayme Heffler, Ame Esterline, Heather King, Kelly Tavares, and Sarah Wolfman-Robichaud.

審訂序

～～實踐領導，行於無形～～

面對新世紀之知識經濟社會，體制解構需顧及全員利益，任何組織領導人同時兼具願景建構者、價值捍衛者、創新經理人、服務領導人、授權賦能者及學習引領人之多元角色。回歸專業本質，組織營運才能減少不確定性，增加政策延續連貫，並提升決策效益（效率與效能）。因此，專業成為權力來源之一，但對組織領導人而言，更應視為責任，且應陶冶成為優質生活習慣，源於價值引領及倫理思考，讓領導實踐行於無形，發揮隱性而根植之影響，創造組織之幸福感。

領導非僅靜態職責，更是分享、影響過程

然而長期以來，學理研究或實務探討，對「領導」定位為特定專業角色(given specialized role)或分享影響過程(shared influence process)有些歧見與辯證。前者觀點認定領導有單一既定職責，較強調靜態職責內涵；後者立論辨識領導兼具多重角色，注重動態影響過程。

主張「領導」為專業角色之學者，如 Bennis、Nanus 及 Zalenznik 等，即認為「領導」與「管理」觀念異質且互斥，兩者難同時並存，因此，領導在於執行特定角色。一個人可為領導者(leader)，但不一定是經理人(manager)；可以是經理人，但無實質引領(leading)。因此，這種觀點較傾向視經理人可後天依需要培養(necessary)，而領導人本質上較屬先天稟賦(essential)；經理人重視穩定、秩序與效率，領導人則強調彈性、創新與調適。若釋例比喻，經理人如為船帆，領導人應是順風。

主張「領導」為影響過程之學者，如 Mintzberg、Hickman 及 Quinn

等，則認為兩者異質但共構，同一人可以兼有經理人的特質與作為，也可以有領導人的特性與風格。企業組織之任何主管，應扮演各種不同角色(distributed roles)，其效能表現需要在影響過程依情境差異適度調整手段，但最終目的原則不變。

本書作者亦認為領導與管理有同質異構，相互交集卻不包含之關係。

體制管理呈現過度，帶心領導卻顯不足

務實而論，觀察組織中各級主管之角色與功能，管理與領導確難切割，其實質差異應是主管注重企業「物理條件」之任務導向或偏愛「化學變化」之人際導向。不可否認，太強勢管理，雖可助效率，但亦可能傷及變革與創新；過度領導，有益彈性，卻需慎防破壞秩序與穩定。

然而企業營運以創造價值，產生利潤為目的，無論學理研究或實務觀察，一般企業最普遍現象是「過度管理，領導不足」；其次則是「管理不足，領導不足」；再者為「管理不足，過度領導」；而最少見的是「過度管理，過度領導」。顯見，管理與領導由於異質，即使於同一主管身上，確有一消一長，互補相容的有趣現象。

當然每位領導人都有各自獨特風格，以國內企業為例。採取強勢風格者，如王永慶、郭台銘等，只要能有前瞻眼光，引領全員，且有明確理念以告知部屬，運用賞罰分明、嚴明紀律，「開明獨裁」亦可創造高度效能；而如何薇玲、許文龍等，採取親和作風，信任部屬，充分授權之作法，也締造優異成效；其他較採務實領導者，如嚴長壽、嚴凱泰等，一者有王者之強，但亦能有天使之柔，並務實要求部屬，掌握精準，又能以身作則，以心待人。能哭能笑，亦剛亦柔，或更有迷人的領袖魅力。

個人無意偏態解讀企業較普遍之「過度管理，領導不足」現象，或有短期榮景，長期衰微之陷阱，卻也不能不慎。奢望有「專業堅持」但「謙虛個性」之頂級領導實不易得。努力反求諸己，自我學習，自我管理及自我領導，或許是二十一世紀知識經濟社會的組織生態與管理新典範。

研究始於特質理論，漸進朝向情境導向

領導其實為古老藝術，證諸人類歷史之君王、偉人、尊長乃至凡夫，均可在群體活動或組織機構運作，扮演指揮或引領角色，發揮領導效能。而就學者之系統性研究歸納而言，依其演化，約可分成如下述數個階段，相關之各種理論本書各章均有詳述。

第一，特質理論（約在 1900 年代~1940 年代早期）：強調領導效能主要受領導人特質之影響，有英雄創時勢之意。

第二，屬員理論（約在 1940 年代早期~1950 年代中期）：強調領導效能主要受跟隨者逆向激發領導人之責任感與效力感，顯示強將手下無弱兵。

第三，行為理論（約在 1940 年代中期~1970 年代早期）：強調領導效能主要受領導人之實質領導行為與潛在關心焦點而異。

第四，權變領導理論（約在 1960 年代早期~迄今）：或稱情境領導理論，強調領導效能主要受領導所面對之情境條件或文化氛圍之影響，有時勢造英雄之意。

第五，新式領導（約在 1980 年代早期~迄今）：突破過去之領導理論，推陳出新提出者，如分享式領導(shared leadership)、轉化式領導(transformational leadership)、深化式領導(deep leadership)、動態領導(dynamic leadership)等均屬之，或本書所述雖非晚近發展，但最近益受重視

者，如服務型領導(servant leadership)或倫理領導(ethical leadership)，均備受關注。

依本書論證，即主張領導無放諸四海而皆準之單一模式，而應依領導人、跟隨者、情境條件等因素，整合適域之領導方式，確立適性之自我領導風格。且由時間縱深面介紹各種不同理論，鋪陳廣泛。

領導統禦面對兩難，價值選擇決定效能

面對未來，由於環境變遷、權力質變及價值異化，領導人更需要以謙卑的心體認下述現實，多數兩難狀況於本書多有所述，部分困境則為台灣企業較易面臨者：

1. 雙軌式領導(dual leadership)，需要多元能耐

未來組織形式已非科層之單一指揮鏈，更彈性之漁網式、無疆界或統協型組織更普遍，統一指揮方式會改變，雙軌或多重指揮不可免，因此，領導者或跟隨者均需多元能力，協調更形重要。

2. 雙元式領導(dyad leadership)，需要倫理思考

一般國人組織，長期存在資深員工或卸任主管「參考權」之隱性影響力，藏鏡未顯。對於這種雙元領導現象，不應抱持駝鳥心態，宜有倫理思考，善用「拉弓不射」原理，力求合情合理。

3. 逆向式領導(inverse leadership)，需要柔軟身段

資訊科技進步，資淺之新進人員，學習較新之科技知識，就特定任務之執行，其「專家權」與主管之「行政權」，產生了逆向領導，主管

人員應有更正確之分工認知，更大格局、更柔身段，使部屬更心服。

4. 家長式領導(parental leadership)，需要收放有度

國內中小企業為主之產業體制，企業主常以家長身分或隱或顯現身，領導運用緊繃著「親密」又「危險」情愫，夾雜著「施捨」與「圖報」關係，混同著「才能」與「德行」取捨，這種獨特現象，或已漸消逝，擺脫「恐怖平衡」負面，善用「若即若離」、「收放有度」的放風箏理論，領導者與跟隨者更能圓融相待。

5. 分享式領導(shared leadership)，需要完形人格

環境變遷確使領導者角色更多元，而非侷限於特定職責。如 Quinn 所提出的觀點，領導者兼負著對內及對外的角色，亦有創造彈性與維持控制任務，需要扮演多重身分。因此，領導者需同時兼具「冷靜的腦」(IQ)、「溫暖的心」(EQ)及「開闊的胸」(AQ)，當然相當困難，但也唯有如此完形人格才能勝任。

騷亂環境量子思維，動態領導更爲務實

本書亦揭櫫現今組織所面對環境已大異於以往，對組織管理與領導運用，不宜完全以傳統思維面對。

牛頓物理的萬有引力理論於十七世紀末葉發展約近兩百年之後，現代管理理論才開始萌芽。

早期自然界物理現象的觀察，造就「科學管理」濫觴，並延續支配管理學術與實務運作百年之久。其所觀測「鉅觀物理」世界的現象，類推傳統科層組織的運作，似乎都尋得同樣本質、內涵、結構及脈絡，譬如既定的環境、能見的實體、可測的關係、明確的層級、競爭的效率

……等，都成為古典組織理論依循的立論基礎及運作圭臬。因此，依據牛頓思維推演，「預測」為組織管理之首要，「規劃」則必然先於行動。

其後二世紀持續發展，量子物理的提出，對於比原子更小的粒子被發現，在「微觀物理」世界的現象與傳統物理迥然不同，這些自然界量子的混沌騷亂特性，在二十一世紀知識經濟來臨，組織系統的動態運作，確又與量子理論之描述不謀而合。環境變動不居、實體難以具現、關係不易預測、網路不分階級、合作強調服務……等。依循量子理論思考組織運作，重視行動才能孕育能力，創新才可發揮能量。

足見，組織管理演化及發展，總落後於自然環境科學規則。相對應於由傳統牛頓物理到現代量子物理，科學管理揭櫫之「大量生產、專業分工及最佳實務」思維核心，轉換到自我管理(self-management)之「精實生產、多元能力及動態均衡」之管理理念，也應屬典範轉移。

基於此種理念，有效領導及應體認權力本為一種流量，非限特定職位層級；而關係促進權力流動，效益需源於資源交換；領導應重視動態行為，而非靜態角色規範。

領導境界循序躍進，自我淬煉修成正果

面對新世紀與新經濟，企業高度競爭之遊戲規則被顛覆，組織內部混沌之人際互動規則也被解構，尋求自我成長與自我領導，應思考五大要件、落實四大進程及修練三大境界：

1. 權力架構五要件

依書中所述，領導基礎在於權力來源，無論是行政權、專家權、參考權、資訊權或關聯權，個別運用是否有效，需要整體架構思考。

觀察較成功的企業，最高領導人除了企求形式名位的「權力慾」(need of power)之外，大多也有正向認知的「權力感」(sense of power)，更能圓融運作「權力術」(skill of power)，並可合理配置均衡權責的「權力鏈」(chain of power)，促使企業平時營運順當，同時能夠善用「權力環」(shift of power)，達成權力和平轉移，平順交棒接班。

2. 領導層次四進程

任何主管人員，對於領導智能之蓄積，多屬於體驗型之隱性知識，自我學習與漸進歷練是必經過程。

領導第一進程，應發揮「專業能力」，善盡資源受託者角色；第二進程，應善盡「任事責任」，落實權力來自於責任；第三進程，應堅持「改革勇氣」，加速組織之成長動能；第四進程，應展現「引領價值」，促進核心價值之內化。

3. 領導格局三境界

領導智慧之修練，需有如劍術基本功之「記憶」，亦需見招拆招之「遺忘」，才能漸進至「神在劍先，綿綿不絕」境界。若以韓非子之語：「上君盡人之智，中君盡人之能，下君盡人之力」。曾子亦云：「用師者王，用友者霸，用徒者亡」。即使以現代企業組織印證，此三種境界，實質也合乎現代領導典範。

如運用西方「交易型領導」與「轉換型領導」理論，企業組織亦需要領導者在偵測外部環境變遷與審視內部整合需要的過程，應先擺脫漠視民意之舊習，至少也需順應民意；如能引領民意，則更裨益於組織轉振質變，轉型成長。

本書特別提醒讀者，價值領導最高境界之完成、倫理思考與服務型

領導之奉獻精神值得關注，兼顧恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實及守信，亦成為現代領導人應具備之德行，而領導人(leader)如下之特質不容忽視：(1)博雅(liberal)、(2)同理(empathy)、(3)績效(achievement)、(4)果斷(decisive)、(5)賦能(empowerment)及(6)負責(responsible)。更長遠觀之，環境領導則更需恢弘大度之胸襟與前瞻洞察之膽識。

多元整合實踐領導，融於習慣行於無形

管理學者 Sull 經個案比較分析，發現企業成功主要在於落實優質價值理念、制訂明確策略、配置聚焦資源、設計務實流程及建構網絡關係，透過優質人力團隊建立共識，均衡配套以上五項活動。組織領導人扮演關鍵要角，任何組織領導人同時兼具願景建構者、價值捍衛者、創新經理人、服務領導人、授權賦能者及學習引領人之多元角色，回歸專業本質，組織營運才能。但這些成功要項及方程式，於企業發展過程需能延續優勢，並防止陷入組織慣性，否則組織失靈，讓價值惡化為教條、架構矇蔽成眼罩、資源逆轉為包袱、流程僵化為例規，而關係劣化為桎梏，則前置新創階段的成功反而造成後續過渡階段的失敗。這些又是人力惰性引發危機，必須適時診斷，轉型改善並調整承諾，才能逢凶化吉，轉危為安。組織領導人於組織再造及變革過程中，如何引領振衰起弊，號召革新擺脫慣性，其以身作則，倫理思考融於習慣，服務領導行於無形必是組織成功不墜之關鍵。

本書兼顧學理實務，學習實踐促進體悟

綜觀本書內容，由領導實例切入忠實引述理論，配置典範領導人物側寫、領導技巧，並協助發展自我風格。經由作者精心設計，使各章能

自成體系獨立成章，但整體而言，亦能連貫成篇。因此，閱讀本書不必循序閱讀，隨機選擇較具興趣或較感需求者，更可符合「分散式學習」(distributed learning)或「分享式學習」(shared learning)效果。

本書同時兼具領導理論之深廣度，上述之論點或釋例可見諸於各章節內涵，除學理演化之傳統理論外，亦顧及環境變遷需求之新興學理，深度考量時間縱深度；強調經由實踐領導發揮實質影響力，以及對理論之體悟；更難能可貴乃是作者深諳領導難有放諸四海而皆準之模式，而採多元整合觀點，避免瞎子摸象之偏頗。書中探討之領域更泛及各類型組織（包括營利事業、公務機關、軍事機構及宗教組織……等），面向廣闊。整體而言，本書具備如下特色：(1)運用理論基礎，強調實踐應用；(2)摒棄單一典範，重視多元整合；(3)堅持核心價值，追求倫理領導；(4)配合情境考量，善用權變模式；(5)檢視自我學習，發展適性模式；以及(6)排除速成途徑，實踐促進體悟。

吳秉恩

2006年5月

導論

Introduction

似乎每個人無時無刻都會提及領導或寫文章談論領導，試圖建立一套領導理論——並且尋找領導。只要翻閱豐富的大量文獻、暢銷的影片與研討課程，就可以知道我們對於領導概念是多麼著迷。現今大學、研究所的領導課程方興未艾，還有許多大學開設領導研究中心、學院，足以證明領導學之發展已被認為是大學教育日益重要的一環。

不過，人們著迷於領導，其實不是什麼新鮮事。早在心理學家與管理學家於二十世紀定義領導、摸索領導之前，柏拉圖、馬基維利（關於工業化之前的時代對領導的影響，詳見第七章）以及莎士比亞，都曾在他們的時代勾勒領導的面貌。然而，對於什麼是領導，至今仍無共識。柏恩斯(James McGregor Burns, 1979)曾一語道出這個概念難以捉摸的特性，他說：「世界上最多人注意卻又最無法參透的，就是領導。」

無論它是什麼，我們都需要它，而且非常需要。在這日益危險的世界，面對世事的不斷變化與渾沌難明，我們渴望能有偉大的領袖，他們有先見之明，對於因應這些變化與渾沌能具備應有的知識與行動。而當能指引方向、點燃明燈的偉大領袖並未出現時，我們感到惋惜。

因為大家都同意，領導力對於社會的生存極其重要，我們應該培養領袖。於是，就在這種環境下——出於對領袖與領導力的呼求——我們撰寫了這本書。

為何要寫這本書？

已經有許多相同主題的書了，為什麼還要再寫一本？我們綜合了各種不同的方式，讓讀者可以由不落俗套的領導論著來瞭解領導學。雖然

本書涵括了大部分的傳統觀點，但我們也更全面地納入領導理論與學說，協助讀者理解其由來以及應用的方式。

本書並非只是把理論集結起來，而是考量到領導實踐或是領導「實作」的學說與理論。技巧固然重要，本書卻不只著重技巧而已。別將這本書視為「五分鐘做領袖」之類的速成書。當然，我們在書中提供了讀者於實踐領導時可以得心應手的建議與點子，但這本書並不是一本使用手冊。

最後，本書的目的並不是要尋求理想典型領導。我們還遍尋不著有任何一位領袖是完美到足以讓所有人都群起仿效的，也不認為有這樣的人存在。不過，這本書描述了許多在各種環境與文化背景下，成功實踐領導的人物。每一個例子都闡釋了該章所探討的重點。

形塑領導力的方法

雖然本書所描述的例子中，他們的人生與決定都是很有力的教材，但我們並不是要讀者成為下一位曼德拉或梅普·吉思(Miep Gies)^❶。也不期望讀者採行本書作者的個人領導風格。更確切地說，從人們的領導方式可以看出其對於學習的看法：正如世上沒有一種普遍通行的領導理論一樣，亦如資訊時代的人們開始對於全能英雄的領袖形象產生質疑一樣，我們也不會假裝本書提供了關於領導統禦的所有解答。學習領導的人都能自成一家。讀者各有獨特的背景、經歷，對於在探討領導力時何種因素重要，也都有自己的看法。我們認為，領導力的學習是把讀者的想法與經驗，與本書作者的想法、書中呈現之學者著作的觀點結合起來。如此一來，學習變成一種理性活動，一種對話。我們希望鼓勵讀者

❶ 第二次世界大戰時協助安妮一家人躲避納粹的荷蘭女性，詳見第一章。

去細看本書的內容、檢視自己的觀點、參閱當代領袖的論證，藉此瞭解領導統禦的現象。

本書也有幾項教學的特色，這更說明了我們相信知識植基於社會。本書利用拼圖來比喻，說明數個世紀以來人們如何瞭解領導意涵。我們將時時提醒你，你在解謎過程的進展、常見的障礙會出現在何處；書中也會有許多評論，探討你會面臨的考驗。請做好準備，迎接這項任務的挑戰。

關於這項任務的其他指導方針還包括：

- 我們試著把倫理、多樣性、國際觀等概念在全書中融會貫通，並且新增了兩章，分別為「倫理領導」及「全球與多元文化社會之領導」。
- 我們大膽提出一些並無單一明確答案的問題。希望你能參與這個過程。
- 談到過程，本書鋪陳的方式說明了領導實踐的概念。作者群結合了經理人、行政主管、數位不同學術領域的學者教授，以及多種領域的從業人員，採取多元整合觀點。
- 每章的開頭，都會以「領導時刻」單元來示範人們日常會遇到的領導力考驗。
- 你不一定非得按照順序閱讀此書。依學生背景及教師個人教學強項的差異，不同的教師可能會強調不同的層面。
- 你將會對現代的領袖——包括知名與較不知名的——有所認識，我們將描述他們對於領導統禦有何貢獻。舉出他們的領導事例是為了生動展現個人對於領導的理念如何直接形塑領導者的行為。
- 「創造你自己的一套理論」這部分將會讓讀者把該章的主要觀點予以個人化，並且在形成自己的一套理論時，採用或者放棄這個觀點。「領導技巧」小方塊則強調該章所說明的技巧與原則。每章最後會有「本章摘要」、「關鍵詞」、「問題討論與複習」、網路上關於自我

評估工具的連結，以及／或者結尾的練習。

- 最後，在書末的章節中，我們鼓勵讀者創造一套屬於自己的、全面的與整合的領導理論，以及領導實踐的行動計畫。二十一世紀的領導者與合作者必須要能省思自己相信什麼及為何相信的理由，從多種角度來理解情勢，並且根據這些解讀，針對應該採取何種行動，作出明智的結論。
- 在我們網站上的「教師指引」部分，提供了額外的案例、工具、參考資料、活動，以及教學註解，另有複選及簡單的測驗題，供教師參考。

本書的重點之一在於，書中所探討的每一種學說雖然都有助於瞭解領導的概念，但是沒有一種可以單獨成為最具代表性的說法。從多種角度來審視領導概念，對它的瞭解會愈多，並且更能在不同情況下發揮領導力。

這種觀點就像是一則印度故事。故事內容是六名瞎子去摸象，第一位摸到象鼻，就說那是一條蛇；第二位摸到象腿，就說那是一棵樹；第三位摸到象牙，就把這隻動物說成是一支矛；第四位摸到大象身體的一側，說那是一道牆；第五位摸到的是尾巴，說他覺得這應該是一條繩子；而第六位摸到象耳朵，覺得這應該是把扇子。

儘管這六名瞎子的觀點都有其正確之處，但是沒有一位捕捉到大象的真實形貌。只有把這些觀點綜合起來，我們才開始瞭解這個稱之為大象的動物。

這個比喻顯示，因為每一個人與「大象」的相對位置不同，於是在描述大象的時候，都能提供某些重要資訊，但是都只能狹隘地從他們的有利位置「看到」大象，每個人對於大象都只有部分的認知而已。因為這些有限的觀察，每個人針對大象本質以及日常可能用途所作出的結論也大相逕庭。