

工商管理经典译丛

THE ART AND SCIENCE OF LEADERSHIP

领导学

——领导的艺术与科学（第7版）

安弗莎妮·纳哈雯蒂 (Afsaneh Nahavandi) 著 刘永强 程德俊 译

 Pearson

 中国人民大学出版社

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS 工商管理经典译丛



THE ART AND SCIENCE OF LEADERSHIP

领导学

——领导的艺术与科学

(第7版)

安弗莎妮·纳哈雯蒂 (Afsaneh Nahavandi)

刘永强 程德俊

著
译

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目(CIP)数据

领导学：领导的艺术与科学：第7版/纳哈雯蒂著；刘永强，程德俊译. —北京：中国人民大学出版社，2016.7

(工商管理经典译丛)

ISBN 978-7-300-22758-0

I. ①领… II. ①纳…②刘…③程… III. ①领导学-高等学校-教材 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 073010 号

工商管理经典译丛

领导学——领导的艺术与科学（第7版）

安弗莎妮·纳哈雯蒂 著

刘永强 程德俊 译

Lingdaoxue: Lingdao de Yishu yu Kexue

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

电 话 010-62511242（总编室）

010-82501766（邮购部）

010-62515195（发行公司）

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>（人大教研网）

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16开本

印 张 21.5插页2

字 数 460 000

邮政编码 100080

010-62511770（质管部）

010-62514148（门市部）

010-62515275（盗版举报）

版 次 2016年7月第1版

印 次 2016年7月第1次印刷

定 价 55.00元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

译者序

领导技能的培养一直是人力资源管理教育的核心。然而，领导学科的发展一直处于一个相对滞后的状况。在国内大多数工商管理硕士和本科工商管理教育中，领导学还没有列为核心课程。其中有师资的原因、教材的原因、环境的原因等。但是，最根本的原因还在于我们认为领导学完全是一门艺术，从而试图用领导者的个人经验替代科学的领导研究。大量的领导学课程都是讲授者个人经验的总结。讲授者自认为他的方法放之四海而皆准，而实际上只是特定环境下的产物。当我们缺乏科学的眼光来批判经验的时候，经验本身就成为进一步学习的障碍。久而久之，我们大多数人反而产生了“熟练的无能”，使得我们对新的环境和情境熟视无睹。领导技能既具有隐形知识的一面，也具有显性知识的一面。经验是增加我们隐形知识的一种重要途径。经验与科学最大的差异在于外部效度，即可推广性。但是缺乏科学理论指导的经验，往往是无效的。心理学的研究已经表明，人类在认知世界的过程中，有很多天生的障碍和弱点，比如过度自信、自我服务、群体思维等。科学的研究能够帮助我们打破这些障碍，更好地认知自我，了解他人，从而提高领导的技能。再有天赋的体育运动员，如果缺乏高水平教练的指导，也难以取得很好的成绩。在体育教练的身上凝聚的就是人们用科学的方法对人类运动行为进行研究的知识总结。现在，我们要用科学领导学知识武装自己，甚至成为其他领导者的教练。另外，领导还是一种高度文化导向和情境导向的管理行为，这标志着国外的领导理论要适应中国必须进行修正和本土化。国内领导研究的缺乏使得我们在课堂上很少能够针对国内情境提出解决方法。

正如作者所说，“领导者不是天生的，而是培养出来的”，这是本书的基石。《领导学——领导的艺术与科学》一书从科学的角度展示了领导研究的过去、现在和未来，不同领导观点之间的争论和冲突，以及实践中领导者的困境。坚持科学研究的方法和视角，使得本书观点严谨，内容丰富，无论对学习者还是实践者都具有很大的启发。在我们的领导学课程教学中，也曾多次使用该书作为教材。在教学过程中，我们感觉这是一本值得向大家推荐的好教材。虽然翻译界流传这样一句话，“翻译家都是可悲的”，但是这次中国人民大学出版社邀请我们翻译本书的第7版，我们还是欣然同意，力争做到当下完美，而不管未来的“可悲”。当然，在半年的时间之内将一本教材完整翻译出来，并不是我们两个人所能完成的工作。这离不开我们团队的辛勤劳动。第7版是在第5版的基础上，由刘永强博士翻译、校对和统稿的。南京财经大学硕士研究生程丽校译了第7~9章。由于时间紧，我们对没有改动

的第5版的译文，仅做了校译，并予以采用。因此，我们对在第5版翻译过程中作出贡献的所有人表示感谢，他们是南京大学的徐森、赵勇、李晓钰和王德鑫。最后，感谢中国人民大学出版社编辑的辛勤付出。

刘永强 程德俊

前言

有效地领导他人既是严峻的挑战，也是重大的机遇，更是严肃的责任。自《领导学——领导的艺术与科学》第1版问世以来，领导学理论日益受到读者的青睐。各类组织和机构比以往任何时候更需要有效的领导者。有效的领导者需要了解当今全球动态环境的复杂性，有足够的智慧来处理复杂的问题，有敏锐的移情能力，来激励下属追求卓越。每个文明都关注自己的领导人，或褒或贬。纵观历史，芸芸众生的命运掌握在皇帝、国王、皇后以及其他各类领导人手中，其命运的好坏取决于他们领导力水平的高低，取决于他们争权夺利的斗争及随之而来的各种战争。

世界各国儿童，都会在很小的时候，从他们读到或听到的神话故事中，从他们观察到的艺术品中，或从他人那里获得的忠告中，了解到领导人至关重要，其人善与恶决定着人们是否享受幸福，是否遭受苦难。

毫无疑问，我们沉醉于领导我们的人。一些人认为领导是一个神奇的过程。实际上，当我们反省历史上的领导人，抑或当我们面见当代的领导人时，我们惊叹于他们看似无所不能的奇迹。他们或调动军队，或创立新国家，甚至仅凭个人意志力量就摧毁了整个文明。最近，商界领袖在金融危机中的表现更进一步说明领导的善与恶所产生的影响力。因此，在每个层次上，领导者都影响着我们在地球上的生存。

尽管领导者通常是光芒四射的，但通常我们没能认识到，单靠领导者个人是无法成就伟业的。相反，是他们的追随者在推动着历史，是士兵赢得了战争的胜利，是员工的辛苦工作挽救了摇摇欲坠的公司，是志愿者的主动性保证组织能够实现目标，是公务员的奉献使得政府得以运转。我们也必须记住，许多杰出的领导者发现自己被曾经崇拜他的下属抛弃和拒绝。戴高乐担任法兰西首脑的道路就是漫长、曲折的，是一个不断失败的过程。第二次世界大战以后他作为英雄就任总统，其后曾两次被迫离职。丘吉尔也两次被迫辞职——在他的生命中很长时间，他的领导地位既没有得到人们的重视，也没有得到认可。巴基斯坦的贝·布托在被谋杀后从民族英雄到国家罪人，任由人评说。克莱斯勒公司的李·艾柯卡（Lee Iacocca）也并不是为人们所认可的英雄。在成功领导IBM公司很多年以后，小托马斯·沃森（Thomas J. Watson Jr.）被赶下台。已从通用电气公司领导位置上退休的杰克·韦尔奇（Jack Welch），被许多人认为是美国最成功的首席执行官之一。但是在担任通用电气首席执行官的早期，由于不断利用裁员来缩小公司规模，人们给他起了个“中子杰克”（Neutron Jack）的绰号。世界上通过选举当选的领导人也都面临相同的挑战。他们的领导魔力并不会

在任何时候或者对所有人都起作用。

如果一个领导者的权力真的具有魔力，为什么会时而增长，时而消退？为什么不能在什么时候都有效？为什么对某些追随者有效，对另一些却无效？这些问题以及一些其他问题将在本书中得到回答。

为了让我们的组织变得有效，让社会成功运转，我们必须能够挑选、开发和培训正确的领导者，并帮助他们成功。因为领导他人实现组织目标的过程适用于任何组织环境，本书不仅对商业组织、公共组织，也将对其他类型组织的领导问题进行广泛的回顾和分析。现在领导学研究已经使得领导不再被神秘化，并且使得我们这些普通人也能够学习它。尽管我们还会碰到很多领导者，他们的绩效和行为不能用科学的方法进行分析，但是总体上，我们已经深刻领会了领导学，知道如何把一个人培养成为领导者。领导学新的理论基础是领导者不是天生的，而是培养出来的。我们中的大部分人可以通过学习成为一个有效的领导者。或许，我们中间能重塑人类文明的人寥寥无几。但很大程度上，我们都能完善自己的领导技能，关心追随者，改善我们所在的组织和社区。

一些基本假设

第7版继承了前六个版本的优点，同时更新了理论和案例。和前六版一样，第7版也介绍了领导学领域中许多争论的热点和数据库。我继续强调整合各种领导学理念，并强调跨文化研究视角，从各种理论中提炼有用且实用的概念。但是，全书的指导哲学、假设前提和方法论都保持不变。

- 领导是关于非领导者的。领导者存在的目的是帮助他人实现目标。但是，我们常关注领导者本人，而有效的领导力是而且必须是关于非领导者的。

- 领导是一个复杂的过程。这一复杂的过程是无法简单地用某一词语、某种概念进行定义，或简单地通过某种行为进行解释的。

- 我们所有人都能通过学习成为有效的领导者。或难或易，我们都会在组织的激励和支持下，并通过实践，提升自己的领导技能。尽管去推动团队、部门、组织提高效率与效果并非易事，但是实现目标并不需要魔力。我们可以运用许多领导学理论来实现这些组织目标。

- 跨文化视角对理解领导至关重要。领导是一个与文化密切相关的过程。本书对跨文化领导进行深入的分析，并对以性别为基础的领导也做了详尽的研究，由此占据了本书对领导效果研究的主要篇章。

- 理论是有益的工具。尽管领导学理论有时看上去深奥、复杂，甚至相互矛盾。但是，它们是有用的工具，能帮助我们明晰领导作用的复杂过程。单一理论无法解释领导的复杂过程，但是许多理论，甚至是旧的理论，如果一起运用，就可以为我们描绘出相对完整的全景，来说明什么样的行为能够产生有效的领导。

- 应用和实践是学习的关键。领导的习得不能照搬书本所获，也不可以照搬课堂所习。知识是精华，而本书所述的概念和理论则涵盖这些精华。不经过实践，就无法学会如何领导。本书因此提供了许多实例、案例、各种教学栏目如“领导的挑战”，以及章末的各种练习和自我评估，为读者提供参与领导过程的机会，也为他们提供实践领导的起点，从而获得

领导学的完整理论与知识。

第7版的新内容

领导学领域的研究是动态、广泛并且是跨学科的。一如其他版本，本版吸收了广泛的最新研究成果。此外，过去的几年中，我有机会教授几个人数众多的本科生班级，学生对领导学这门课的反馈，也被我吸收进来，对旧版本进行修改。尽管整体框架没有改动，但每一章的提纲都做了修改。我也增加了几个新专栏，确保学生能易学易用。具体的修改内容包括：

- 共有大约 200 种新文献，更新了全书每一章的内容。文献差不多都是 2010 年以后的研究新成果。

- 大约 150 种文献被更新的文献替代，或者因为实例不再适当，或者因其中的领导者已经离职或退休。

- 每章的相关内容，或被更新，或被修改。

- 每章增设两个新的教学专栏：

- 每章始于“领导问题”专栏，让学生关注本章讨论的理论和实践问题。该问题又会在“领导问题回顾”专栏中特意重新提出。

- 每章包括“你怎么办？”专栏，为学生提供一个简单的行动导向脚本，帮助他们把所学的材料和实际的运用结合起来。

除了更新每一章的研究文献和实用案例，有 6 章做了实质性的修改。这些修改如下。

- 第 2 章：

- 引入全球领导和组织行为有效性研究成果，并做了实质性修改。

- 引入性别及多样性的研究，并做了实质性修改。

- 增加新练习——世界地图。

- 修改了文化思维模式自我评估。

- 第 4 章：

- 增加关于积极主动的个性的新材料和新的自我评估内容。

- 用黑三角研究新成果更新马基雅维利主义和自恋的内容。

- 对坏领导者的内容做了大量修改。

- 增加了 SOHO 中国关于张欣的新案例。

- 第 6 章：

- 本章换了标题，来研究当代领导。

- 对基于价值观的领导，例如服务型、真诚型和积极型领导进行了大量修改。

- 增加专栏“学以致用：在积极型领导与现实主义之间的平衡”。

- 修改真诚型领导的自我评估。

- 修改钟彬娴的案例，更新她离职的内容。

- 第 7 章：

- 增加专栏“领导变革：公众联盟——建立社区中的领导”。

- 实质性修改“实践中的领导”案例，反映宝洁公司的变革。
- 第8章：
 - 增加专栏“领导变革：谷歌——全球最快乐的工作场所？”。
 - 增加提高团队效率的新材料。
- 第9章：
 - 修改了本章的框架。
 - 新增专栏“领导变革：穆拉利撑起福特”。
 - 新增练习“六顶思考帽”。
 - 实证质修改“实践中的领导”案例，反映百思买的策略变化。

教师资源中心

教师可以从 www.pearsonhighered.com/educator 上获得一系列网上教学资源，并能下载、打印，进行教学演示。网上注册密码的获取，请与培生教育集团北京代表处联系。采用该教材的教师可以获得如下附件（获得更详细的信息，请访问 www.pearsonhighered.com/educator）：

- 教师手册，含题库。
- 教学演示 PPT。

谁应该阅读本书

《领导学——领导的艺术与科学》的目标对象是学习领导学的学生——不管他们是高年级的本科生或研究生，还是希望学习和成长的管理者。本书为那些不仅想了解该领域不同领导理论和研究，而且希望应用这些知识成为领导者和提高组织领导技能的人而撰写。书中使用的例子和案例来自不同类型的行业以及私人和公共部门。尽管这些理论是由心理学和管理研究者提出并检验的，也同样广泛适用于各类组织及其领导者。

目 录

第 1 部分 构建框架	1
第 1 章 领导的定义和重要性	3
1.1 有效的领导	3
1.2 有效领导的障碍	9
1.3 领导与管理	10
1.4 领导的角色和功能	11
1.5 组织变革和对领导期望的变化	16
1.6 结 论	22
第 2 章 全球情境和文化情境	27
2.1 文化的定义和层次	28
2.2 国家文化的模型	30
2.3 群体文化：性别和领导	38
2.4 开发文化思维模式	43
2.5 结 论	47
第 3 章 现代领导学的理论基础	55
3.1 现代领导理论发展史：三个时期	55
3.2 早期理论	58
3.3 结 论	76
第 4 章 个体差异与特质	85
4.1 个体差异化特征的要素及影响	86
4.2 领导者的人口统计学特征	88
4.3 价值观	89
4.4 能力和技能	92
4.5 提高领导能力的个人特质	97
4.6 个体特征的应用	108
4.7 结 论	109
第 5 章 权 力	116
5.1 定义和后果	117
5.2 权力来源	121
5.3 权力的阴暗面：权力滥用、腐败和破坏性领导	127
5.4 授权：改变权力面孔	134

5.5 结 论	137
第2部分 当代观点	145
第6章 当代领导：感召型领导及其与追随者的关系	147
6.1 领导学研究的新时代	148
6.2 魅力型领导：领导者和追随者之间的关系	148
6.3 交易型领导和变革型领导	156
6.4 基于价值观的领导：服务型、真诚型和积极型领导	162
6.5 结 论	169
第7章 领导的其他视角：高层领导和非营利组织领导	177
7.1 高层领导者的定义和作用	178
7.2 高层领导者的性格特征	184
7.3 高层管理者如何影响他们的组织	192
7.4 非营利组织面临的独特挑战	196
7.5 结 论	200
第3部分 如何领导	209
第8章 领导团队	211
8.1 员工参与和团队：益处以及使用标准	212
8.2 授权问题	216
8.3 参与管理的演变：团队和自我领导	219
8.4 有效地领导团队	224
8.5 结 论	230
第9章 领导变革	237
9.1 变革的因素	238
9.2 变革的类型和过程	240
9.3 变革的阻力及其解决办法	245
9.4 领导变革：创新、愿景、组织领导和组织文化	247
9.5 结 论	257
第10章 领导力开发	264
10.1 定义和基本要素	265
10.2 有效开发项目的必备要素	268
10.3 领导力开发的方法	270
10.4 开发和文化	279
10.5 开发的有效性	282
10.6 结 论	284
参考文献	289

第 1 部分

构建框架

Building Blocks

- ▷▷▷ 第 1 章 领导的定义和重要性
- ▷▷▷ 第 2 章 全球情境和文化情境
- ▷▷▷ 第 3 章 现代领导学的理论基础
- ▷▷▷ 第 4 章 个体差异与特质
- ▷▷▷ 第 5 章 权 力

第1部分建立了理解领导过程的基础。在学习了第1部分以后，你将能够定义领导的基本组成部分，做好将它们整合起来理解更为复杂的领导过程的准备。领导包含几个关键组成部分之间的互动：领导者、被领导者和情境。自19世纪末现代领导学在西方诞生以来，不同的研究对领导给出了不同定义。作为一种社会现象，社会文化显著影响了我们对领导的定义，同时也影响了我们实际上如何进行领导，以及我们对领导的期望。通过对该领域发展历史的回顾，我们能够更好地理解今天的领导行为。同时，也使得我们能够更好地认识到，随着社会、文化和组织的不断演变，领导过程以及我们对领导的期望也在不断发生变化。

第1章提供了领导及其有效性的定义，解释了为什么我们需要领导，描述了领导的功能、作用以及影响。第2章侧重于理解文化在领导中的作用，提供了解释文化影响领导的几个模型，并解释了性别和人口的多样化对领导的影响。第3章分析了领导理论的发展历史，回顾了权变理论这一当代领导学研究最重要方法的发展历史。第4章讨论了个体差异对于领导的影响，其中包含人口统计学因素、价值观、能力、技能和其他几种个人特质。第5章回顾了权力的概念以及它对领导的重要性。

第1章

领导的定义和重要性

学完本章，你将能够：

1. 定义领导和领导有效性。
2. 讨论有效领导的主要障碍。
3. 比较和对比领导和管理的异同。
4. 列明领导者和管理者不同角色以及功能清单。
5. 解释组织变革及其如何影响领导。
6. 总结关于领导在组织中的角色以及影响的不同观点。

领导问题

领导，或者关注完成任务，或者关注下属；或者有全景视觉，或者对细节精雕细琢。此等方法，何优，何劣？你偏好何种方法？

何人能够成就为领导者？何种方式的领导是有效的？这个老掉牙的问题看似简单，但为了回答它，无数哲学家、社会科学家，各学科的学者，以及商业人士却为之探索了经年。然则，我们易于辨认出坏领导：他们以自我为中心、傲慢、没有条理、不讲诚信并且不愿沟通。但是，仅仅讲诚信、无私、做事有条理并善于沟通是不够的，这些性格不足以成就一位好领导者。本章将界定领导的内涵，包括领导的角色和功能等诸多方面。

1.1 有效的领导

当和领导者一起工作或对他们进行观察时，我们能够辨认出有效的领导。然

而，领导是一个复杂的过程，领导的内涵和领导的有效性，有多种不同的定义。

1.1.1 谁是领导者

字典将领导定义为“指示人们沿着一定路径向前进的指导和引领行为，并起着开导作用”。领导者是有命令、权威和影响力的人。不同的研究者从不同的角度对领导给出了不同的定义。这些定义大同小异，它们实际上考虑了领导的不同方面。一些人将领导定义为群体的整合过程，一些人将领导定义为一个影响过程，一些人将领导看成是结构的起始和实现某种目标的手段，还有一些人甚至认为领导者是为被领导者提供服务的人。尽管这些定义之间存在一些差别，但是它们也有四个共同点：

- 首先，领导是一种群体和社会现象，如果没有被领导者就谈不上领导者。领导学的研究对象不是领导者而是其他人。
- 其次，领导总是包含人与人之间影响与说服的过程。领导者推动他人采取行动，迈向目标。
- 再次，领导者以目标和行为为导向，并且在群体和组织中发挥着积极的作用。领导者运用影响力并通过一系列行动指南指导其他人成就目标。
- 最后，领导存在的假设前提是群体内存在某种等级形式。某些情况下，等级是正式并且得到很好界定的，领导者处于组织内部等级的顶层。在另外一些情况下，它又是非正式和灵活的。

综合以上四个因素，我们将领导者界定为能够影响组织中的他人和群体、帮助他们设定目标、引导他们达到目标从而使他们更加有效的任何人。当领导者就是要为他人谋事，通过他人成事，和他人合作做事。请注意，领导者的这个定义，不包括领导者的非正式职衔，也不包括领导者的个人特质和人格特征。两者都没有必要用来界定领导者的内涵。

这个广泛而通用的定义既涵盖有正式领导头衔的人，也包括没有头衔的人。对有机生活公司（OrganicLife）总裁乔纳斯·福尔克（Jonas Falk）而言，领导就是“将由常人组成的团队塑造成明星”。有机生活公司是一家刚刚开业、为学校学生提供营养午餐的公司。对咨询顾问肯德·科尔曼（Kendr Coleman）而言，领导就是选择立场、站对队伍。微软奠基人比尔·盖茨认为，授权是领导的重要组成部分。对容器商店（Container Store）首席执行官来说，领导和沟通是一回事，沟通就是领导。在这里列举的实例中，领导者要推动下属采取行动，帮助他们实现目标。这些观点虽各有侧重，都是构建领导力的不同元素。

1.1.2 何时领导才有效

成为一个有效的领导者意味着什么？和领导学的定义一样，有效性也有很多定义。一些研究者如费德勒（Fiedler）（他的权变理论我们将在第3章进行讨论），主

张根据群体绩效来定义领导的有效性。根据他的这个观点,当群体绩效好的时候,领导就是有效的。其他的一些模型,如我们将要在第3章提到的豪斯的路径—目标理论,则认为下属的满意度是确定领导有效性的主要因素;当下属满意时,领导就是有效的。还有一些观点,比如第6章和第9章将要提到的变革型和愿景型领导模式,则把领导的有效性定义为组织变革的成功实施。

领导有效性的定义与组织有效性的定义一样,多种多样。选择何种领导有效性的定义在很大程度上取决于进行有效性定义的个人及其所考虑的情境因素。比如心脏病专家斯蒂芬·奥斯特勒(Stephen Oesterle),曾担任美敦力公司(Medtronic)高级副总裁,负责医疗和技术。该公司是世界上最大的医疗器械和起搏器制造商之一,将挽救生命定义成个人和组织的共同目标。巴巴拉·沃(Barbara Waugh),一位20世纪60年代民权和反歧视的积极分子,世界知名的惠普实验室(通常被认为是世界上最好的工业研究实验室——WBIRL)的人事部经理,把领导的有效性定义成发现值得生存下去的故事:你决定想要的生活并为此而不停地追求。科罗拉多州丹佛市市长约翰·希肯卢珀(John Hickenlooper)则更多地将领导有效性定义为,关注合作、将个人的不同利益融合起来,并为受其决策影响的人带来收益。

1.1.3 有效性与成功

很显然,要界定领导有效性的内涵并不存在最佳方法。有趣的是,弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)换了一种方法,通过区别有效的管理者和成功的管理者,来界定领导有效性的概念。根据他的解释,有效的管理者是那些能够使员工满意并且取得高效率的管理者,而成功的管理者则是那些提升较快的人。通过对一组管理者的研究,卢森斯发现,成功的管理者和有效的管理者的管理活动内容不同。有效的管理者花费大量的时间来与下属进行沟通,处理冲突,以及培训、发展和激励员工。然而,成功的管理者并不关注员工。他们关注建立自身的网络,例如与外部人士进行交流沟通、社交活动以及运用政治手段等。

有效的管理者和成功的管理者所从事的这些内部和外部的活动对于领导者达到他们的目标而言都是很重要的。然而,卢森斯在他的调查中发现,只有10%的管理者既是有效的又是成功的。他的研究为我们如何衡量领导的有效性以及如何奖励他们提供了重要启示。为了对绩效进行鼓励和奖赏,组织需要对那些导致有效性的领导行为,而非对那些导致个人快速晋升的领导行为进行奖励。如果一个组织在有效性和成功两者之间不能达到平衡,它会很快发现所拥有的只是一些华而不实,而不是能胜任工作的领导者。他们主要通过搞关系晋升到顶层,而不是关心员工,也不是关心目标是否实现。前面提到的芭芭拉·沃认为,人们关注所谓的愿景而不去关注沉默的执行者,这种关注正是使得许多组织无法发挥全部潜能的原因之一。洛杉矶一位有名的棒球教练乔·托尔(Joe Torre)认为,坚强、沉默、不说大话、持之以恒的管理者,才是做事的人。

理想情况下,任何关于领导有效性的定义必须包括领导者所担任的所有角色和

功能。然而，很少有组织能够对此作出详细、彻底的分析，总是倾向于使用简单的方法。比如，股东和金融分析师认为如果一个公司的股票价格上涨，那么这个公司的总裁就是一个有效的领导者。然而，他们却忽略了公司员工的满意度。而对于一个政治家，如果他在选举中得票很高并且再次当选，那么就是有效的。当一支球队获胜的时候，它的教练就是有效的。而一个学校校长的有效性则要通过学生在标准化考试中取得的成绩来决定。但是，在很多情况下，领导有效性的定义是高度复杂并且是多方面的。

我们来看一下《纽约时报》管理者所面临的挑战。它是世界上最受尊重的报纸之一。2002年，这份报纸获得了创纪录的七项普利策奖——毫无疑问的成功标志。但是，一年之后，曾经将公司带向成功的同一编辑管理团队却因为剽窃丑闻而被迫下台。这个管理团队等级森严的组织结构、专制的领导风格，以及关注于获胜和竞选的组织文化或多或少导致了丑闻的发生。从一个方面说，《纽约时报》是个非常有效的组织。然而，从另一个方面说，它却违背了记者行业的一个基本准则。政治舞台也为定义有效领导的复杂性提供了一些例子。美国前总统克林顿，尽管被参议院弹劾，在1998年和1999年的竞选中依然保持了较高的得票率。很多选民依然认为他的领导是有效的。已经去世的委内瑞拉前总统雨果·查韦斯，依然得到支持者的敬仰，因为他关心穷人，尽管他因为独裁而遭到反对者的鄙视。这些领导者是否有效取决于评判的视角。最近，通用汽车公司所遭受的困境进一步证明需要对领导有效性做更为宽泛的界定。

1.1.4 领导有效性的整合界定

贯穿于上述领导有效性案例的共同主线是对结果的关注。我们通过审视领导者所取得的成就来判断他们的有效性。而领导的过程指标，例如员工满意度，尽管很重要，却很少被当成领导有效性的首要指标。威科集团（Wolters Kluwer）是一家信息服务公司，其总裁南希·麦金特里（Nancy Mckintry）说：“每天结束时，不管是否有人尊重你的智慧或才能，也不论他们如何喜欢你，最终都是商场中获得的盈利说了算。”尽管《纽约时报》编辑管理团队创立了一种难以相处甚至有时非常敌对的文化，他们依然能得奖。美国的选民喜欢克林顿是因为在其治下，美国经济繁荣。查韦斯历经多种挑战而能生存，是因为他取得了实实在在的成绩。

更为宽泛地界定领导有效性的方法是考察其领导团队是否既能成功地保持组织内部稳定性和外部适应性，又能实现组织目标，并以此来考察领导者本人的有效性。总之，当下属能够完成目标，能够很好地协同、发挥作用，并且可以适应外部压力变化时，这样的领导者就是有效的。因此，我们认为领导有效性包含三个要素：

1. 目标成就，包括实现财务目标，提供高质量的产品以及服务，满足客户的需求等。
2. 顺畅的内部流程，包括内部团结、较高的下属满意度以及有效的组织运营。