



21世纪经管权威教材译丛

PEARSON

领导艺术与科学

(第6版)

(美) 安弗莎妮·纳哈雯蒂 著
(Afsaneh Nahavandi)

笄鸿安 冯云霞 龙 昕 等译



The Art and Science of
Leadership, 6E



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



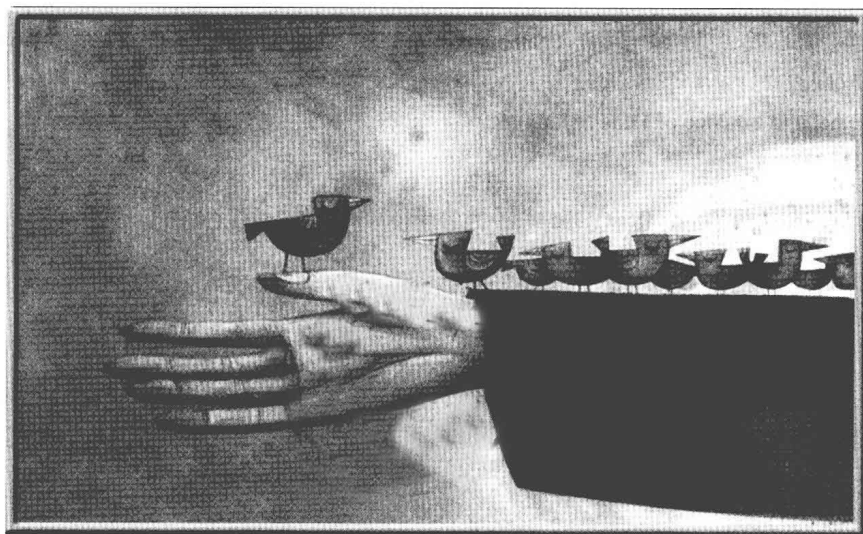
21世纪经管权威教材译丛

领导艺术与科学

(第6版)

(美) 安弗莎妮·纳哈雯蒂 著
(Afsaneh Nahavandi)

笄鸿安 冯云霞 龙 昕 沈晓妮 张秀琴 译



The Art and Science of
Leadership, 6E

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Authorized translation from the English language edition, entitled *The Art and Science of Leadership*, 6E, 9780132544580 by Afsaneh Nahavandi, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2012, 2009, 2006, 2003, 2000 Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Chinese Simplified language adaptation edition published by Pearson Education Asia Ltd., and Publishing House of Electronics Industry Copyright © 2012

本书中文简体版专有出版权由 Pearson Education 授予电子工业出版社, 未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2011-5769

图书在版编目 (CIP) 数据

领导艺术与科学: 第 6 版/ (美) 纳哈雯蒂 (Nahavandi, A.) 著; 笄鸿安等译. —北京: 电子工业出版社, 2012.7
(21 世纪经管权威教材译丛)

书名原文: *The Art and Science of Leadership*, 6E

ISBN 978-7-121-17310-3

I. ①领… II. ①纳… ②笄… 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 (2012) 第 121237 号

责任编辑: 杨洪军

文字编辑: 王 璐

印 刷: 北京东光印刷厂

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1 092 1/16 印张: 20.5 字数: 328 千字

印 次: 2012 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

译者序

这是一本实用、真实且适合日常操练的书。对广大管理者和正想成为管理者的人来说，这本书有利于了解领导力的真实内容、培养领导力的方式方法；有助于我们从日常工作和活动中挖掘自身的领导潜力，形成领导能力。更重要的是，它能有效帮助我们了解领导力培养的路径、方式、场合及成果等。总体来说，它有助于我们实现自我超越，实现更大范围的目标和理想，并帮助组织和社会得到更好的发展。

迄今为止，领导力的书籍可谓汗牛充栋。但是，本书另辟蹊径，从领导活动的性质出发，寻求人和活动之间的匹配点。作者强调领导行为的可习得性、可修炼性和可训练性。从组织目标的厘清和设定，到与人际关系的管理，到自我修炼，再到对形势和格局的把握，这些都是领导活动的范畴。作者系统地呈现了领导者必须做的事情，并从事情的性质出发，揭示了在训练领导能力的时候，需要注意的方法和技巧。

除此之外，本书从知识的构建上，比较注意前沿的研究成果，也很注意领导活动和局部文化及情境之间的密切关系。对于普通的个性测试，作者没有进行简单的重复。相反，作者通过具体的活动练习、情境分析，帮助读者从领导活动的实际出发，训练自己的心智模式，开拓自己的四维空间，学习具体的领导技巧。

在谈到和领导关系很密切的变革活动的第9章，作者强调变革的群体性，元素之间的有机性、冲突性等特点。这些赋予领导过程真实性，帮助我们学习从混乱中捕捉有效线索的能力。更重要的是，本书帮助我们了解如何从无序中找到秩序；从混乱和冲突中找到力量；如何构建愿景并且能够说服让团队成员服务于共同的目标。这些都是领导能力培养的重要来源。

本书适合很多人群阅读：对已经在领导岗位的管理者而言，书中的文化、变革的内容很适合，它们能有效地帮助管理者认清格局、有效率领团队并帮助组织实现目标；对刚步入管理岗位的读者而言，书中的案例等有利于其认清自身特点，认识他人的特点，更好地进行自我管理；对还在学校读书的青年学生而言，这本书则能够帮助他们认识社会，认识组织，认识自身。通过分析、认知，青年学生能够有效认清自身和关键的关系，这样对培养自身的领导力将大有裨益。

很荣幸能翻译本书，通过本书的翻译，我受益良多。此外，笄鸿安、冯云霞、龙昕、沈晓妮、张秀琴也翻译了本书。希望本书能对你的领导之路有所帮助。

前言

领导他人是一项巨大挑战，一个绝佳机遇，同时也是一份重大责任。自《领导艺术与科学》第1版出版以来，人们对领导力的呼声越来越高。组织和机构比以往任何时候都更需要这样的领导者：他们了解动态变化的全球环境的复杂性；他们拥有处理复杂问题的智慧；他们情感敏锐，能与员工感同身受以激发员工追求卓越。人们的幸福和痛苦取决于其领导者是英明还是邪恶。

因此，人们痴迷于那些领导他们的领导者。有人认为领导他人很神奇。确实，如果回顾一些历史人物或看看当代一些领导者，你会对他们取得的看上去神奇的功绩羡慕不已。情况似乎常常是：他们仅凭意志力就能调动千军万马，缔造新国家，甚至摧毁整个文明。他们可以影响人们在这个地球上的生存。尽管领导者令人们目眩神迷，但人们常常忽略一点，即仅凭一己之力，领导者将一事无成。推动历史前进的是追随者的力量；取得胜利战果的是由士兵组成的军队；使濒临倒闭的公司扭亏为盈的是员工勤劳的工作；实现组织目标靠的是志愿者的积极主动；政府正常运转有赖公务员的付出。我们还必须记住，许多领导者也曾被一度推崇他们的人所反感和抛弃。戴高乐通向法国领导地位的道路漫长而曲折，并非一帆风顺；温斯顿·丘吉尔曾两次被迫下台，很长时间内人们既不看好他也不愿意由他领导国家；近期的例子有，巴基斯坦的贝布托先被尊为民族英雄，后来却沦为民族恶人，再后来又被尊为民族英雄，在被暗杀之前，她几度沉浮。成功领导IBM之后，小乔治·沃森却被公司解雇；被许多人视为美国最成功的首席执行官之一的杰克·韦尔奇早年曾被冠以“中子杰克”的绰号，因为他通过裁员大幅减少公司员工。世界范围内许多领导者都面临着类似的挑战。他们的魔力不能一直延续，而且并非在所有人身上都奏效。

如果领导者具有魔力，那为何他们的魔力又会时有时无？为什么他们的魔力不能一直有效？为什么他们的魔力对有些追随者有效，而对其他追随者无效？本书将针对这些问题及其他许多问题展开探讨。

要让组织产生效益，社会成功运转，就必须挑选、培养并训练理想的领导者，并了解如何助其成功。因为领导他人实现组织目标的过程适用于任何其他机构性环境，所以本书介绍的对领导力的看法和分析适用于任何组织。在消除人们对领导者的神秘感，并教会人们如何领导他人方面，目前的研究比较成熟。虽然我们会看到一些领导者的绩效和行为超出科学解释范畴，但总体而言，我们对领导力及如何将人们培养成领导者已了解很多。我们获得的关于领导力的新知识的基石是：**领导者为后天造就，并非天生**。大多数人都可以学会如何成为

更好的领导者。

本书的基本指导思想如下。

- **我们都可以成为更好的领导者。**对有些人而言，学习某些领域的东西要比学习其他领域的东西更容易。但是，如果有来自组织的实践机会和支持，所有人都可以改善和提高自己的领导技能。像许多读者一样，我也见识过一些似乎有特别推动力的领导者。虽然我们很容易将他的才能归因于一种特殊的领导“天赋”，但只要稍做批判性思考，我们就可以客观地分析他们的领导风格及他们有效领导的具体情境。此类分析会解开他们的神秘面纱，并为人们理解他们的有效领导并效仿他们提供一些指南。这样一来，魅力型领导者的行动就失去了神秘感，变得可理解、可预测。大多数人并不想去改变文化，虽然我们也许应该这样做。相反，我们想推动团队、部门和组织，使它们的效力和效率达到更高水平。我们想让决策更佳，员工更满意，产品和服务质量更好，客户更满意。这些都是比较困难的目标，但实现这些目标并不需要魔力，我们可以运用许多现有的领导力理论来实现它们。
- **要理解领导力必须拥有文化视角。**领导他人不可能不涉及文化，因为领导者是在一种文化情境中领导他人的，所以何种领导风格和行为方式有效，不同的文化对此有迥然不同的答案。本书介绍的领导理论鲜有完全考虑文化情境的，它们都不曾考虑全球文化背景或美国国内的文化背景，诸如种族和性别也极少谈及。本书的一个目的就是将跨文化的、基于性别的领导力分析作为领导力有效性分析的重要部分。世界经济全球化使得此类分析变得至关重要。
- **应用和实践是学习的重要部分。**本书除了包含强有力的理论介绍及对前沿研究的讨论和分析外，还关注实际应用，目的是帮助学习领导力的学生了解领导理论的发展，并将这些理论应用到各自组织的发展中。为此，本书提供了许多例子，每章后面的练习和自我评估为学生的参与和练习提供了机会。
- **我们不仅要学习过去的经验，而且必须面向未来。**本书介绍了自 1970 年以来的所有重要领导力理论，并聚焦于未来，论及组织正在经历的重大变化。商业组织、公共部门、非营利性组织正不断受到挑战，灵活多变和强适应力在领导力和组织有效性的讨论中成为重要内容。这些变化要求人们全新看待领导者的角色和作用。旧有的理论不能充分解释当前所有这些变化，本书将旧有的理论与新理论相结合，帮助读者认清目前和将来的领导力趋势，特别是团队工作方式及无等级制度的扁平组织。
- **与教学相结合的特点方便学生的参与，有利于学习。**书中栏目众多：“引领变革”具体介绍了一些组织的创新做法；“实践中的领导力”是一则简短的真实案例研究；“学以致用”为学生提供了一些可行的建议；“领导力挑战”关注领导者可能面临的挑战性决策，为了方便进行批判性分析和讨论，这部分会提供一个简短的情况介绍。

作者简介

安弗莎妮·纳哈雯蒂 (Afsaneh Nahavandi) 亚利桑那州立大学公共管理学院教授、公共项目学院副院长。她从犹他大学获得社会心理学博士学位，她的研究领域包括领导力、文化、道德及团队，并发表过诸多文章。她还获得过 2004 年亚利桑那州立大学家长委员会年度教授奖等多个教学奖。

目 录

第1篇 领导力基础理论

第1章 领导力的定义与内涵	3
卓有成效的领导力	3
有效领导力的障碍	9
领导与管理	10
领导者的角色与职能	11
领导力的重要性	15
组织的变化及人们对领导者要求的变化	17
概括与总结	23
复习与讨论题	24
领导力挑战：迈向领导层	24
练习 1-1 什么是领导力	25
练习 1-2 领导者形象	25
练习 1-3 理解领导情境	26
实践中的领导力 大卫·尼尔曼重塑航空公司	27
第2章 全球化和文化性语境	29
文化的定义和层次	29
民族文化模式	32
群体文化：性别和多样性	39
培养一种文化心态	46
概括与总结	48
复习与讨论题	49
领导力挑战：平衡不同文化	49
练习 2-1 谚语：洞察领导力的窗口	49
练习 2-2 纳瑞的桥	50
练习 2-3 领导力与性别	52
练习 2-4 性骚扰	52
自我评估 2-1 你的主要文化背景是什么	55

自我评估 2-2 探索对女性的看法	56
自我评估 2-3 文化心态	56
实践中的领导力 英德拉·诺伊	57
第 3 章 早期理论：现代领导力理论的基石	60
现代领导力理论发展历史：3 个阶段	60
早期理论	63
概括与总结	82
复习与讨论题	84
领导力挑战：核心团队成员人选	84
练习 3-1 玩具厂	84
练习 3-2 常规决策模式的应用	85
自我评估 3-1 确定你的 LPC 分数	89
自我评估 3-2 评估领导情境	90
自我评估 3-3 甄别核心团队成员与边缘团队成员	93
实践中的领导力 有爱心的独裁者	94
第 4 章 个体差异与特质	96
造成个体差异的因素	97
领导者的人口统计学特点	102
价值观	102
能力与技能	106
人格特质	112
失败领导者的特点	123
概括与总结	124
复习与讨论题	125
领导力挑战：运用心理测试	125
练习 4-1 理想中的组织	126
自我评估 4-1 价值观体系	127
自我评估 4-2 你的情商高低	127
自我评估 4-3 内外控倾向	130
自我评估 4-4 A 型人格	130
自我评估 4-5 自我监控	131
自我评估 4-6 马基雅维利主义	132
自我评估 4-7 自恋人格	132
实践中的领导力 佩妮莱·施皮尔斯·洛佩兹在宜家组建的优秀团队	134

第5章 权力	136
权力的定义和行使的结果	137
权力的来源	141
权力的阴暗面：滥用职权与腐败	148
授权：权力的改头换面	155
概括与总结	159
复习与讨论题	159
领导力挑战：多少薪酬才足够	160
练习 5-1 熟悉一些至理名言	160
练习 5-2 团队/组织中谁大权在握	161
自我评估 5-1 了解自己的权力和影响力来源	162
自我评估 5-2 对权力的看法	163
自我评估 5-3 授权障碍	164
实践中的领导力 雷曼兄弟最后一任首席执行官：理查德·福尔德	165
 第2篇 当代领导力理论	
第6章 新型领导力模式：新魅力型、激励型领导力及领导者与追随者的关系	169
新魅力型领导力的由来	170
魅力型领导力：领导者和追随者之间的关系	171
交易型和变革型领导力	180
基于价值观的、诚信的和积极的领导力	186
概括与总结	192
复习与讨论题	192
领导力挑战：直面魅力型但不道德的领导者	193
练习 6-1 魅力型领导者的特点	193
练习 6-2 充满魅力的演讲	195
练习 6-3 分析一篇充满魅力的演讲	196
自我评估 6-1 诚信领导力	197
自我评估 6-2 积极领导力	198
实践中的领导力 钟彬娴引领雅芳变革	199
第7章 其他领导力视角：组织高层领导力和非营利性组织的领导力	202
局部领导力和高层战略领导力的区别	203
战略领导力的领导范畴和影响	204

高层领导者的特点..... 210

高层领导者对组织的影响..... 217

对战略性领导者的问责..... 220

非营利性组织面临的非同寻常的挑战..... 222

 概括与总结..... 226

 复习与讨论题..... 226

 领导力挑战：董事会和首席执行官..... 227

 练习 7-1 了解组织战略力量..... 227

 练习 7-2 高层领导者对组织的潜在影响..... 228

 练习 7-3 领导者影响组织的方式..... 229

 自我评估 7-1 你拥有什么类型的战略领导力..... 231

 实践中的领导力 宝洁公司的领导者..... 232

第3篇 如何领导

第8章 参与式管理和领导团队..... 237

 运用参与式管理和团队工作方式的时机..... 238

 关于授权..... 242

 参与式管理的形成：团队和自我领导力..... 246

 领导团队..... 251

 概括与总结..... 256

 复习与讨论题..... 256

 领导力挑战：谁会拿到项目..... 256

 练习 8-1 如何授权..... 257

 练习 8-2 成为自我领导者的策略..... 259

 自我评估 8-1 授权的程度..... 260

 自我评估 8-2 团队领导者需要具备的才能..... 261

 实践中的领导力 约翰·麦基和他的健康食品公司..... 262

第9章 领导变革..... 264

 变革的推动力量..... 264

 变革的类型、模式和过程..... 267

 变革的阻力和解决方法..... 271

 如何领导变革..... 274

 创造力与即兴发挥..... 278

转变组织应对变革的方式.....	280
概括与总结.....	283
复习与讨论题.....	284
领导力挑战：实施不受欢迎的变革.....	284
练习 9-1 分析与规划变革.....	285
自我评估 9-1 建立可信度.....	287
自我评估 9-2 创造力.....	288
实践中的领导力 百思买的组织文化.....	289
第 10 章 培养领导者.....	292
领导者培养的基本要素.....	293
有效培养项目的标准.....	296
领导者的培养方法.....	298
培养与文化.....	307
领导者培养的有效性.....	309
概括与总结.....	311
复习与讨论题.....	311
领导力挑战：寻找适合自己的工作.....	312
练习 10-1 导师与被指导者.....	312
自我评估 10-1 我的个人使命陈述.....	314
实践中的领导力 西南航空公司的领导者培养.....	315

第 1 篇

领导力基础理论

第 1 篇为理解领导过程奠定了基础。学完第 1 篇内容，你就能定义领导力的基本要素，而且将这些要素融会贯通，以理解更复杂的领导过程。领导力是指几个要素之间的互动，即领导者、追随者和情境。对领导力的正式研究始于 19 世纪末的西方。自那以后，出现了许多对领导力概念的定义。如同对其他社会现象，文化对领导力也有极大影响，它不仅影响我们对领导力的定义，还影响我们实际的领导方式及我们对领导者的期待。追溯此领域的历史，我们会了解到：当前的领导力观点是如何发展的，以及领导力发展过程、我们对卓越领导者的形象和期待会如何因组织、社会和文化的变迁而变化。

第 1 章给出了领导力和有效领导的实用定义，探讨为什么我们需要领导力，描述领导者的作用和功能，并探讨其影响。第 2 章侧重了解文化在领导过程中的作用，本章介绍了几个描述文化的模式，并说明性别和多样化在领导过程中所起的作用。第 3 章回顾了领导力研究历史，并回顾了为当前领导力思路提供基础的领导力权变理论。第 4 章讨论对领导力产生影响的个体差异问题，这些差异包括人口结构的差异、价值观、能力、技巧，以及一些个性特质上的差异。第 5 章讨论了权力及它对领导力的重要意义。

领导力的定义与内涵

一头狮子率领的一群绵羊可以打败一只绵羊带领的一群狮子。

——阿拉伯谚语

学习目标:

- 界定领导力及领导力的有效性。
- 解释人们需要领导者的原因。
- 讨论实施有效领导的主要障碍。
- 比较领导及管理的异同。
- 列举领导者与管理者的角色与功用。
- 总结人们对领导力在组织中的作用和影响的讨论。

领导者是什么样的人？什么时候领导者的领导卓有成效？这些古老的问题看似简单，但为了寻找答案，包括哲学家、社会科学家、各领域的学者及商务人士在内的许多人一直致力于此，孜孜不倦。其实，界定糟糕的领导力容易；而要阐明有效领导力并深入理解它却复杂得多。本章致力于界定领导力及其相关方面，如角色和职能，并探讨领导者对人们及组织的作用和影响。

▶ 卓有成效的领导力

与有效领导者共事或观察他们，我们就会知道什么是有效的领导力。然而，领导却是一个复杂的过程。对领导力及领导力的有效性，人们有诸多不同的界定。

■ 什么是领导力？领导者是怎样的人？

按照字典的解释，领导力是“在进程中指引与带领”同时“起渠道的作用”。领导者是拥有发号施令的权威或影响力的人物。研究人员也对领导力进行了解释。尽管这些解释有

共同之处，却各有侧重。其中一些研究人员把领导力界定为群体进程中不可或缺的部分（Green, 2002; Krech 和 Crutchfield, 1948）。另一些人则认为它主要是一个影响过程（Bass, 1960; Cartwright, 1965; Katz 和 Kahn, 1966）。还有一些人认为领导力是指组织结构的创立（Homans, 1950），以及实现组织目标的手段。少数研究人员甚至认为领导者是追随者的公仆（Greenleaf, 1998）。尽管存在差异，但是领导力的不同定义还是具有以下 3 个共同点。

- 领导力是一种**群体现象**：没有追随者就没有领导者。严格说来，领导力总是包含人际间的影响或说服。
- 领导力以**目标和行为为导向**。领导者在群体与组织中总起到积极作用，他们用自己的影响力来引导他人接受某一特定的行为方式，或者引导他们实现特定目标。
- 领导者的存在说明**群体内部**呈现出某种形式的**等级制**。在一些情况下，等级制很正规并且界定清晰，其中领导者处于等级制的顶层；在另一些情况下，它又不拘形式、灵活多变。

综合以上 3 个要素，我们可以把领导者界定为：在组织内影响个人与群体的任何人，他帮助他人设定目标，并引导他们实现目标，从而使他们的工作卓有成效。这一宽泛的概括性定义既包括拥有正式领导头衔的人，也包括很多没有头衔的人。温迪·柯普（Wendy Kopp）

领导者是指在组织内影响个人与群体的任何人，他帮助他人设定目标，并引导他们实现目标，从而使他们的工作卓有成效。

是“为美国而教”（Teach for America）公司的首席执行官兼创始人。她认为，教导有方就是领导力（George 和 Kopp, 2007）。辛塔·普特拉（Cinta Putra）是 3n 公司的首席执行官，她认为拥有激情是领导力的关键（Bisoux, 2008）。洛林·梦露（Lorraine Monroe）是纽约市学校领导学院的执行董事，她于 1997 年创建了这个非营利性组织。梦露惊讶地发现：许多领导者缺乏基本的领导技巧。她指出：“好的领导者要做的就是清楚地表达愿景，并激励他人追寻它。”（Canabou 和 Overholt, 2001:98）对康泰纳连锁店（Container Store）的首席执行官来说，“领导力与沟通是一回事。沟通能力就是领导力”（Bryant, 2010）。在所有这些例子中，领导者都促使追随者采取行动并帮助其实现其目标，但每位领导者分别聚焦于领导力构成的某个不同要素。

■ 什么是有效性？什么情况下领导者卓有成效？

成为有效领导者意味着什么？与界定领导力概念相同，界定有效性这一概念也有不同的方法。一些研究人员从群体绩效的角度来定义领导的有效性。例如，弗雷德·菲德勒（Fred Fiedler）就提出在本书第 3 章讨论到的领导力权变理论模式。按照这种观点，如果群体取得良好的绩效，那么群体领导者就是有成效的。其他的理论模式，如第 3 章讨论的罗伯特·豪斯（Robert House）的路径-目标理论把追随者的满意度作为确定领导力有效性的一个主要因素。根据这一观点，当群体内部追随者感到满意时，领导者就是有效的。还有其他一些研究

人员，如那些致力于考察第6章所描述的变革型和愿景式领导力模式的研究者，他们将有效性这一概念定义为在组织中成功地实施大规模变革。

正如组织有效性的定义多种多样，领导力有效性的定义也各不相同，这大多取决于试图确定有效性概念的人自己的观点，以及他们考虑的东西。心脏病专家斯蒂芬·欧斯特（Stephen Oesterle）是美敦力公司的医药和技术高级副总裁，该公司是一家大型医疗器械和起搏器生产商。欧斯特认为，挽救生命既是个人目标，也是组织目标（Tuggle, 2007）。芭芭拉·沃（Barbara Waugh）是20世纪60年代争取公民权利和反歧视活动积极分子，惠普实验室（被公认为“世界上最好的工业研究实验室”）的前人事主管和负责全球变革的经理。他把有效性解释为找出一个值得为此付出终生的目标：“你要先确定自己到底想要什么样的生活，然后全力以赴，为之努力。”（Marshall, 2009:3）美国科罗拉多州丹佛市的市长约翰·希肯卢珀（John Hickenlooper）强调包容风格、相互合作、协调人们的个人利益并获得利益相关人员的信任与支持（Goldsmith, 2008）。神父弗朗西斯·克莱恩（Francis Kline, 1948—2006）是一位来自南卡罗来纳州查尔斯顿郊外的麦普金修道院院长。他相信，侍奉神、帮助他人和自给自足是构成领导力有效性的重要指标（Salter, 2000a）。对鸡快餐连锁店福来鸡公司（Chick-fil-A）来说，有效性意味着拥有满意的顾客，即通过提供“认真、诚挚及优质的服务”来满足顾客的需要（McGregor, 2004a:83）。

显然，没有一种方法可以为“领导力有效性”这一概念提供最佳解释。弗雷德·卢桑斯（Fred Luthans, 1989）通过甄别有效管理者与成功管理者的差异，为领导力有效性的定义提出了一个有趣的新版本。根据他的说法，有效管理者使员工在工作中既高效又满意；而成功的管理者是那些很快得到升迁的人。通过对一些管理者的研究，卢桑斯提出，有效管理者与成功管理者参与不同类型的活动。有效管理者会花时间与下属沟通、处理冲突、有意识地去培训并激励员工。与此相反，成功管理者首要关注的目标绝不是员工，而是注重让自己参与人际交往活动，如与圈外人交往及参与各种社交应酬和政治活动。

有效管理者与成功管理者所参与的组织内外部活动对实现他们的目标非常重要。然而，卢桑斯发现，在他研究的所有个案中，只有10%的管理者既有效又成功。他的研究结果为我们提出了一些严肃的问题，即我们该如何衡量领导者的有效性并给予奖励。如果要鼓励并奖励绩效，组织应该对所有带来绩效的领导活动予以奖励，而不是对那些有助于领导者本人快速升职的领导活动予以奖励。如果组织做不到这些，人们可能很快就发现组织内尽是一些浮夸而不称职的领导者。这些人爬到权力的顶端靠的是关系网，而非通过合适的管理、关照员工及实现组织目标而得以提升。芭芭拉·沃指出，组织正是因为关注了那些“哗众取宠”者而牺牲了“默默奉献”者，从而无法充分挖掘组织内部的潜能（Marshall, 2009）。著名的洛杉矶道奇棒球队教练乔·托瑞（Joe Torre）相信，那些沉默、稳健、踏实而不夸夸其谈者才能真正把事做好（Hollon, 2009）。

最理想的情况是，任何对领导力有效性的定义都考虑领导者的不同角色与职能。然而，没有几个组织愿意进行如此深入的分析，他们往往依靠一些简单的手段来进行领导力有效性