

第一章 非权力领导力本质

——凝聚众人的能力

所谓非权力性领导力，是指领导者通过自身良好综合素质和行为的体现，建立领导威信，从情感上影响下属，使下属团结在自己周围的一种凝聚魅力。

领导者对于下属产生领导力，既可以通过权力的使用，使下属畏惧领导者手中的权力来达到，也可以通过高水平综合素质和自身行为的体现，使下属对自己产生敬佩感来达到。抛开权力控制支配因素，领导者仍然能够使下属由衷地敬佩自己，从而服从领导和指挥，就是领导者非权力性领导力的体现。

被领导者之所以能够服从领导者的控制支配，主要是因为领导者手中握有权力，可以直接决定被领导者在组织系统中的境遇。假如脱离权力因素或权力控制关系，一些被领导者不再畏惧领导者手中的权力，那么是否被领导者还能主动听从指令，配合领导者圆满完成各项任务，这是非常值得研究的问题。在现实中，有一些领导者经常对下属直接动权力，使下属心中时刻存有对领导权力的畏惧感，这种情况并非总是能取得良好的领导活动效果；也有一些领导者，虽然大权在握，但并不经常对下属直接动用，而是通过自己的领导魅力来影响下属，使下属心中没有对领导权力的畏惧感，反而能够取得良好的领导活动效果。一些被领导者，尤其是专业技能比较强的人、自身个性比较强的人，之所以能够接受领导，往往是因为在受到权力控制支配的同时，更欣赏领导者通过优良素质和行为所体现出来的凝聚魅力，是因为领导者在自己的心中具有很高的威信。这种凝聚魅力虽然与领导权力没有直接的关系，但是，它可以辅助领导权力更有

效地发挥作用。

因此，非权力领导力本质上就是一种对他人的吸引力、凝聚力。

第一节 非权力领导力诠释

一、两类领导力

关于领导的含义有几种看法：有人认为，领导是一门促使下级以高度的热心和信心来完成他们任务的艺术；也有人认为，领导是一项程序，它使人们在选择目标和达成目标的过程中受指挥者的导向和影响；还有一些人认为，领导是一种说服他人热心追求目标的能力等等。综合上述看法，可以认为，领导的本质是一种影响力，即对一个组织为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。

领导者影响个人或群体的基础是权力，即指挥下级的权和促使下级服从的力。

领导者的影响力主要来自两个方面：一是来自于职位权力，这种权力是由于领导者在组织中所处的位置由上级和组织赋予的，这样的权力随职务的变动而变动。在职就有权，不在职就无权。人们往往出于压力和习惯不得不服从这种职位权力。二是来自于个人权力。这种权力不是由于领导者在组织中的位置，而是由于自身的某些特殊条件才具有的。例如，领导者具有高尚的品德，丰富的经验，卓越的工作能力，良好的人际关系；领导者善于体贴关心他人，令人感到可亲，可信，可敬，不仅能完成组织目标，而且善于创造一个激励的工作环境，以满足群众的需要等等。这种权力不随着职位的消失而消失，而且这种权力对人的影响是发自内心的，长远的。

如果细加分析，可将权力的基础分为 5 类。

(1) 惩罚权。它来自下级恐惧感，即下级感到领导者有能力惩罚他，使他痛苦，使他不能满足某些需求。

(2)奖赏权。它来自下级追求满足的欲望，即下级感到领导者有能力奖赏他，使他觉得愉快或满足某些需求。

(3)合法权。它来自下级传统的习惯观念，即下级认为领导者有合法的权力影响他，他必须接受领导者的影响。

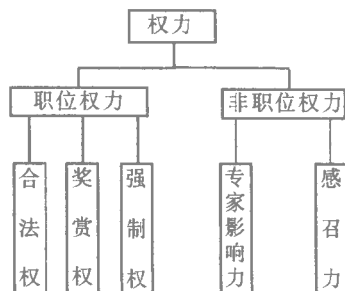
(4)模范权，又叫感召力。它来自下级对上级的信任，即下级相信领导者具有他所需要的智慧和品质，具有共同的愿望和利益，从而对他钦佩和赞誉，愿意模仿和跟从他。

(5)专长权，又叫专家影响力。它来自下级的尊敬，即下级感到领导者具有某种专门的知识、技能和专长，能帮助他指明方向，排除障碍，达到组织目标和个人目标。

惩罚权、奖赏权、合法权属于职位权力，也称权力性领导力。模范权和专长权属于个人权力，也称非权力性领导力。这几种不同的权力对下级所产生的影响效果和个人满意程度是不同的。

模范权和专长权一般都能引起公开和私下的顺从，内心的信服，由此而来的影响力也比较持久。

两大类五种权力（见下图）



如果把以上两种类型的权力与领导权威联系起来看，就可以用以下的公式进行表示：

$$\text{职位权力} + \text{个人权力} = \text{权威}$$

$$(\text{职位影响力})(\text{个人影响力})(\text{综合影响力})$$

两大权力系统的比较

	职位权力	个人权力
来源	法定职位	个人魅力
范围 大小	受时空限制 不因人而异 确定 1-0	不受时空限制 因人而异 不确定
方式	行政命令	人格感召
基础	必须服从	自愿接受
效果	畏惧(慑服)	信服(折服和心服)
性质	强制性影响力	凝聚性影响力

个人权力，包括专家影响力和个人感召力。

第一，专家影响力。专家影响力来源于专长、技能和知识。由于世界的发展日益取决于技术的发展，专门的知识技能也就成为权力的主要来源之一。工作分工越细，专业化越强，我们目标的实现就越依赖专家。因此，有专长的人为其获取个人影响权提供了基础，因为他可以凭借他人对其专长的依赖而产生权力。知识与专长实际上就是一种权力。谁掌握了知识和专长，谁就拥有了影响他人的权力。人们往往会听从某一领域专家的忠告，接受他们的影响，例如一位权威医生的忠告会改变某人的生活习惯，一位装潢专家会改变一家公司或一个家庭的内部空间环境。那些具有专长的人虽不占据某一职位，但他们却拥有权力，这一权力就是基于知识和专长而形成的影响力。

第二，个人感召力。它的基础是对于拥有理想的资源或个人特质的人的认同。它是基于人们对你的崇拜、取悦而形成的。它一般包括以下三种类型：(1) 个人魅力权。这一权力是一种无形的，很难用语言来描述或概括的权力。它是建立在对个人素质的认同及其人格的赞赏这一基础之上的。正是领导者个人的魅力构成了他的权

力，吸引人们去追随他、欣赏他，并以接近他为荣。领导者的个人魅力激起了追随者的忠诚和热忱，因此这种权力具有巨大而神奇的影响力。(2)背景权。背景权是指那些由于辉煌的经历或特殊的人际关系背景、血缘关系背景而获得的权力。(3)感情权。感情权是指一个人由于和被影响者感情融洽而获得的一种影响力。

权威基础的测定

一个人具备一种还是多种权威的基础？对下列问题的确定性反应就可以回答这个问题。	
这个人可以为难他人，但你总是避免惹他生气。	强制性权力
这个人能给他人以特殊的利益或奖赏，你知道与他关系密切是大有益处的。	奖赏性权力
这个人掌握支配你的职位和责任的权力，期望你服从法规的要求。	合法化权力
这个人的知识和经验能使你尊重他，在一些问题上你会服从于他的判断。	专家影响力
你喜欢这个人，并乐于为他做事。	个人感召力

权力类型比较

权力类型	权力来源	权力过程	下属与领导者关系模式	要求的条件	领导者行为特征	优点	缺点
合法权	法定的	内在化与外在化的统一(认同与服从的统一)	领导者与下属的一致性关系	领导者与下属拥有相似的价值观念	做出决策，下属自愿服从	具有较为明晰和和谐的领导关系，行动比较迅速	领导者难以引起变革

权力类型	权力来源	权力过程	下属与领导者关系模式	要求的条件	领导者行为特征	优点	缺点
奖惩权	下属的恐惧或期望(手段-结果控制)	服从	下属想从领导者那里获取某种反应,即渴望得到奖励,而避免惩罚	领导者必须对下属进行监督和控制	给与自愿,以求服从	迅速有效	成本较高
强制权	下属的恐惧(手段-结果控制)	服从	下属被动执行,渴望获得一种安全制而已	领导者必须对下属进行监督和控制	对下属采取威胁和命令	迅速有效	成本较高
专家影响力	信任	内在化认同	一致性关系	领导者与下属拥有相似价值观	下属自愿执行	有效、可信	不能绝对保证效果的充分性
个人感召力	吸引力	辨认	渴望与领导者建立关系	领导者必须在下属面前具有显著的优越地位	下属自愿执行	成本较小,具有内在鼓舞力	因缺乏有形的奖励,会侵蚀领导者权威

西方现代领导理论认为,领导活动过程是领导者向被领导者施加影响力的过程,是以被领导者的自觉服从为前提的。对于这种“影响力”来说,不同的学者也有不同的表述,大体上有以下一些说法:领导即有效的影响。为了施加有效的影响,一位领导需要对他(她)的影响进行实地的了解;领导是对一个组织起来的集体为确定目标和

实现目标所进行的活动施加影响的过程；领导是在机械地服从组织的常规指令之外所增加的影响力；领导是指下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制等等。显然，西方现代领导理论突出了领导的主要功能是影响力。所谓领导者的影响力，就是指领导者在与他人交往中所表现出来的影响和改变他人心理和行为的能力。也就是我们通常意义上的领导者在被领导者中的威信，以及对下属的感染力、号召力和支配力。影响力人皆有之，但是由于交往双方各自的知识、经验、能力、地位、权力等特点与条件不同，因而各自具有的刺激量不同，对对方的心理和行为的影响力度也不同。一般来说，刺激量小的服从刺激量大的，前者心理和行为明显地表现出接受了后者的影响；刺激量大的一方，固然也受到对方的影响，但由于影响力度较小较轻，在行为表现上往往不明显。在领导者与被领导者的交往中，一般地说，总是领导者对被领导者的影响要大些，而被领导者对领导者的影响要小一些。从影响力的性质来看，领导者的影响力可以分为权力性领导力和非权力性领导力。这两种领导力的构成因素不同，其作用也不同。

一般来说，权力性领导力来自职位权力，非权力领导力来自个人权力。

二、权力性领导力

权利性领导力，指的是由组织赋予的在领导人实行之前就获得了的要被领导者服从的影响力，其核心是权力，是一种强制性的影响力。这种影响力带有强迫性、不可抗拒性，以外部压力的形式来发生作用。在它的作用下，被影响者的心理与行为主要表现为被动、服从。因此，这种影响力对人的心理和行为的激励作用是有限的。

构成权力性领导力的主要成分有：传统因素、职位因素、资历因素。

1. 传统因素

长期以来，人们对领导人形成了这样一种概念：领导人不同于普通人，他们有权、有才干、比普通人强。这些观念逐步成为某种形式的社会规范，产生了对领导人的服从感。

领导人的服从感表现在两个方面：一是领导人自己对上级的服从感，另一是领导人要求下属对自己也要有服从感。

服从感也可能会表现为对个别权威人士的服从。这种服从往往是无条件的服从。对权威人士的服从也可以分为两种情况，一种是由于钦佩权威而产生的服从感，另一种因为害怕权威而产生的服从感。

服从感也有一个从不自觉被迫向自觉过渡的问题，但有些方面，领导人开始可能只有被迫的服从感，但被迫的服从形成了习惯以后，就会变成自觉的服从。

领导人追求权威和服从感，有着积极和消极的两种意义。领导人如果没有权威，下属对他没有服从感，即下级不服从“不听话”，领导人的工作就难以顺利开展。但是领导人如果一味地追求权威，将会发展为要求下级对自己的个人迷信和个人崇拜，这就使事物走向了消极方面。

领导人要有组织纪律性，在服从感这个问题上能成为下级的表率。但不能盲目服从，领导人也不能一味追求个人权威与下属对自己的服从感，更不能追求别人对自己的个人迷信与个人崇拜。

2. 职位因素

领导人在工作群体中的职位会使被领导者产生敬畏感。领导人职位越高、权力越大，别人对他的敬畏感也越甚，他的影响力也越大。

一般说来，领导人的职位越高，其影响范围愈大。同样一件事，低层领导人与高层领导人处理起来的影响范围大不一样。比如，一位经理协调本公司餐厅的食品供应，影响就很小，只有这个公司里的人才知道。如果一个城市的市长去协调食品供应，这件事的影响力与影响范围就大多了。由此可见，高职位领导人的一举一动牵涉面

广，即使一件小事情，但只要这位高职位领导人亲自来处理，相对来说就变成大事情了，问题一旦解决，员工会广为传诵，同时也显示了领导人的领导力。

不同职位领导人工作中的失误，其影响范围也不一样，对于基层领导人来说，工作上稍有失误，其影响力是很有限的，仅限于局部工作受损失。对于中高层领导人来说，工作上稍有失误，所造成的影响范围大，其后果是十分严重的。

职位因素造成的影响力，与领导人本人的素质没有直接的关系，它是社会组织赋予领导人的力量。

3. 资历因素

领导人的资格与经历也是产生影响力的因素。资历是一种历史的产物，它反映了一个人的生活阅历和经验，人们对一资历较深的领导人会产生一种敬重感。例如，某工作群体将要来一位新的总裁，当这位总裁还没有到来之前，员工就在议论这位新任总裁的资历。如果他是一位某大公司的前任总裁，那么，员工很快就会产生一种敬重感。反之，如果他是一位刚从学校毕业的大学生，员工就会产生“此人很嫩、恐怕不行”的想法，不会对这位新任领导人产生敬重感。

资历因素在一定的程度上会影响领导的有效性。一个能得到员工敬重的经理，他的言行容易在人们的心灵上占有重要的位置，这位领导人的话就有人听；反之，不能得到员工敬重的领导人，他的话就没人听。这就是资历因素所以能够构成影响力的原因，由于资历主要与一个人过去所任的职务有关，因而它产生的影响力性质属于强制性影响力范围，存在于领导人实现领导行动之前。

资历因素虽然是有助于领导有效性的条件，但能否真正获得员工的敬重，还要看领导人在实际领导活动中的表现。一个资历深，但实际业绩很差的领导人，会使员工大失所望，仍然会失去员工的敬重。反之，一个资历浅，但业绩中表现非常佳的领导人，最终会得到员工的依赖与敬重。

三、非权力性领导力

非权力性领导力,指的就是领导人的品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等非权力因素对被领导者造成的影响力。这种影响力更多地属于自然性影响力,其产生的基础要比权力性影响广泛得多。这种影响力表面上并没有职位权力那种明显的约束力,但在实际上它常常能发挥权力性领导力所不能发挥的约束作用。

构成非权力性领导力的要素是:品格因素、能力因素、知识因素、感情因素。

1. 品格因素

包括领导人的道德品质、人格、作风等,它反映在领导人的一切言行之中。优秀的品格会给领导人带来巨大的影响力,使人产生敬爱感,而且能吸引人,促使人去模仿。无论多么出色的领导人,倘若在品格上出了问题,那他的影响力就会荡然无存。我们反对领导人以权谋私,就是这个道理。领导人如果在公开场合讲得头头是道,而在私下却大开后门,搞不正之风,那么,下属对这样领导人往往只是表面服从,而内心是反感的。下属最讨厌的是言行不一,表里不一的领导人。为此,领导人要十分注意培养自己的优良品格。下属对于领导人缺乏某些素质因素,如能力、知识、经验等是可以原谅的,但如果领导人缺乏品格因素,则有可能彻底失去影响力。

2. 能力因素

一个有才能的领导会给工作群体带来成功的希望,使人们对他产生一种敬佩感。敬佩感是一种心理磁石,它会吸引人们自觉去接受影响。

人的才能同他的职务相称,是“人与事”的最佳匹配。但生活中的确存在一些位高才低的无能领导人。他们身居高位,但是才力不足,这种领导人处理事务慢慢腾腾,往往不能按时完成计划;由于缺乏判断能力,他们还会经常做出错误的决定,这种领导人主持的工作

群体，与其他工作群体在工作上无法协调。这样，势必妨碍工作群体各项业务的工作的开展。

在进行提拔或晋级的人事安排时，必须依照领导人能力和贡献大小的标准来进行，以便使各级领导人都能够胜任愉快。如果让一个领导人去担任他完全力不从心的职位，这对他本人来说也是一件苦恼的事。因为在这样的职位上显示不出他的才能，就得不到下属的敬佩，最终会失去下属的信任。

3. 知识因素

知识就是一种力量，是科学所赋予的力量。一个领导人如果具有某种知识专长，他便会对他别人产生更大的影响力。领导人所拥有的这种权力，即所谓的“专长权力”，也叫专家影响力。一个工作群体的领导人，还必须掌握丰富的业务知识，才能正确地处理各类问题，使下属对此感到满意，那么他在下属中便产生了影响力。这种影响力是超于职权之外的。领导人在职位权力之外，充分发挥“专长权力”的作用，可以大大提高工作效果。一个没有专家影响力的领导人由于缺乏业务知识，可能在许多问题上一筹莫展。因此，领导人必须提高自己的业务知识能力。

4. 感情因素

感情是人对客观事物（包括人）好恶倾向的内在反映，人与人之间建立了良好的感情关系，便能产生亲切感。在有了亲切感的人与人之间，相互的吸引力就大，彼此的影响力就大。领导人平时待人和蔼可亲，时时体贴关怀下属，与员工的关系十分融洽，他的影响力往往就比较大。如果领导人与下属关系比较紧张，那么就会造成双方的心理距离。心理距离是一种心理排斥力、对抗力，超过一定限度就会产生负的影响力。

一个工作群体的领导人要将他们的决策变成职工的自觉行动，单凭合法权力是不够的，因为，即使领导人是有“专长权力”职位权力，而没有感情的影响力，仍然不能最大限度地发挥领导人的作用。

领导人要想使下属心悦诚服，为其所用，要使下属不仅在工作上听从领导人的指挥，更要在感情上能与领导人心心相印，忧乐与共，为此，必须发挥感情的影响。

领导人要在下属中发挥感情的影响力，就必须改进工作方法和领导作风，起码做到从感情入手，动之以情、晓之以理，以取得彼此感情上的沟通。

一般来说，品格因素和感情因素构成领导感召力，能力因素和知识因素则构成领导专家影响力。它们从静态和动态两方面发挥作用，产生影响力。

根据非权力性领导力的构成是以静态因素还是动态因素占主导，可将其划分为人格性影响力和榜样行为影响力。所谓人格性影响力就是在领导工作中，领导人通过自己的品德素质、心理素质和知识素质在被领导者的身上产生的心理和行为的一种力量。在人格性影响力的内部要素中品德素质是人格性影响力的基础。领导人良好的道德、品行、作风对下属人员起潜移默化的作用。领导人的心理素质，其中尤其是情感和能力是人格性影响力的关键。一个领导人只有具备丰富的情感，对工作满腔热忱，对员工关怀备至，才具有强大的人格魅力，同时具备多种能力才有可能指挥下属，胜任工作。知识素质是领导人人格性影响力的能源。在实际工作中，知识渊博、业务素质高、在某些方面有专长的人，自然会形成一种凝聚力，加重其工作分量。这样，员工就会自然地信服，从而提高了自己的人格影响力。

榜样行为影响力也是一种非常值得重视的一种非权力性领导力。榜样行为影响力指的是在领导工作中，领导人通过自己的行为给下属提供一种可值得学习和效仿的模式，使之在被领导者身上产生同样的心理和行为的一种力量。被领导者可以通过耳闻目睹，了解、收集领导人发出的种种信息，通过内心感受和体验，内化为自己的主观意识、态度，引起思想感情的变化，再由个体的主观意识、态

度、情感外化为受意志控制的实践行动，朝领导人的榜样行为所指向的目标发展。这样的领导工作会产生巨大的心理感召力量。

人格影响力和榜样行为影响力作为非权力性领导力发挥作用的两种形式。它们的作用有范围大小、强度深浅之别。一般来说，榜样行为影响力是自发实现的，影响的程度和范围相对较小。人格性影响力则是自觉实现的，影响的程度深，范围广，不仅调适个体的心态，改变个体的行为，而且对人群也可以起到一定的整合作用。人格特征的形成是领导人在社会化过程中，以行为实践为媒介而逐渐习得的。并且，人格性影响力的产生也是通过领导人行为表现出来并对被领导者施行导向作用的。榜样行为影响力是人格性影响力的前提、基础和源泉，而人格性影响则是榜样行为影响力的发展与升华，是一种更为高级的非权力领导力的形式。

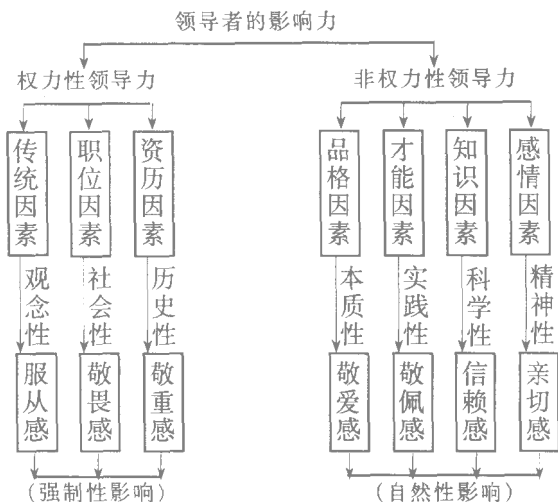
非权力领导力不仅取决于领导人个人的人格特征，而且也取决于领导人个人的行为。它应是指领导人个人在领导活动中由行为和人格特征在被领导者身上产生的心理和行为效应。非权力领导力不是人格性影响力的独立物，而是榜样行为影响力和人格性影响力的统一体。

上述权力性领导力属于强制性影响力，非权力性领导力属于自然性影响力，其构成因素的框架可用图表勾勒出来（见下图）

权力性领导力与非权力性领导力，尽管各有其特点，但两者又是相互联系、相互影响的。

首先，领导力，是权力性领导力与非权力性领导力的有机统一。权力性领导力是领导者领导力的前提要素。领导人必须手中有实权，方能支配下级，实施领导功能。

非权力性领导力是领导力的基础。要使下属自觉地、真正地服从，仅仅依靠职权是不行的。当领导人盛气凌人、颐指气使、武断专横、滥施淫威时，下属只是口服心不服，暂时敷衍屈从，心底却暗生怨



恨之意。这种领导力,是表面的、虚假的,对人的影响是暂时的、极其有限的,有时甚至是事与愿违的。一位领导人,只有具备某种专门知识和才干,而且品德高尚、作风正派、处处以身作则、为人表率、坚持原则、秉公执法、办事公道、在工作中做出许多成绩,他的领导活动就容易为下属所接受,他的为人就能得到下级的钦佩,下级就越容易接受他的影响力,并且从心理上归属于他。这种归属和接受不是强制性的,而是由衷的、自觉的、心甘情愿的。崇高的威信是领导人的内在魅力,它像磁石吸铁一样,吸引着他的部下。因此,非权力性领导力是构成领导力的最坚实的基础。

其次,两种影响力相互影响,其中,非权力性领导力制约着权力性影响力。威信的高低可以导致实际权力大小的变化。学者亨利·艾伯斯认为:经理的权力可能远远超过经理所具备的个人的职业上的才能,会使下属乐意接受组织上的职责。这就是说,领导人拥有的非权力性领导力可以大大加强他的权力性领导力。职权取决于职位,而威信主要与领导人个体行为与素养密切相关。从另一个角度

讲，惟有权力性领导力而无非权力性领导力，权力性领导力也难以发挥功效，权力最终也会丧失。

权力性领导力也对非权力性领导力产生一定影响。一般说来，被领导者对领导人总有一种服从感、敬畏感。如果领导人有一定的职权和资历，就会对非权力性领导力起到增力作用。

非权力性领导力较之权力性领导力具有更大的作用，是在领导力中起决定作用的力量，是领导力的关键所在。

四、非权力领导力的心理基础

在中国历史上，西汉衰败，外戚王莽建立新朝。新朝末年，天下大乱，群雄角逐。后来光复汉朝的刘秀也在其中角逐，但他当时能否一统天下还很难说。刘秀的部下中有些人便暗中写了投靠其他山头的密信。不料，刘秀在战争中获胜，查获了几千封这样的信。刘秀不但没有拿着这些证据一一追查、诛杀，反而下令全部烧毁，说“令反侧子（指三心二意的人）自安”（见《后汉书·光武帝纪》），终于消除了部属的疑虑和恐惧，团结了队伍。《三国演义》写曹操也是如此。官渡一战，曹操以弱胜强，击败袁绍，也于战利品中检出书信一束，皆许都及曹军中诸人暗通之书。谋士荀攸建议，“可逐一点对姓名，收而杀之”。曹操说，当时袁绍势力强大，连我都不能自谋安身之处，何况别人了。言外之意，可以原谅。于是，把书信投火一焚了之。部下个个心下感激，更愿为曹操出力了。

刘秀与曹操，一个中兴汉朝，一个统一北方，可以认为都是中国古代杰出的政治家。他们成就大业，当然不仅在于对属下二心的宽容，更在于对属下心理的理解。因此，毛伦、毛宗岗父子对《三国演义》写曹操的这段文字批注道：“此言曹公能捞笼天下之人，因此而得天下也。”

因此，古代政治家、军事家的成功，都是寄托在对属下和民众需求心理的理解和谅解上的。当然，这也可以认为是一种宽阔的胸怀，

一种克敌制胜的谋略，但归根结底，还是对属下心理的理解和生存需求的重视。

非权力领导力，尽管本质上是社会的、物质的，但直接表现的，却是领导与被领导之间双向的心理联系。因此，无论是领导者的心理状况，还是被领导者的心理状况，都会影响到非权力领导力的能量增减。

英国思想家伯特兰·罗素认为：“人与其他动物之间存在着许多区别，有些是智力上的，有些是情感上的。情感上的主要区别之一，在于人类的某些欲望与动物的不同，是漫无边际的，而且不能获得完全的满足。”（罗素《权力论》，靳建国译，东方出版社 1988 年版，第 1 页）

人的基本欲求如生理的欲求（饥、渴、呼吸、性等）、避险的欲求（对有害物体的躲避），和动物没有本质的区别；而派生的社会性欲求，如趋群、亲和、依存、支配等和自我实现欲求，如理解、创造、完成以及被重视等，则对人有特殊的重要意义。尤其是自我实现欲求，是人与动物相区别的明显标志。社会性欲求促成了人的社会动机。在社会动机中比较重要的是成就动机。成就动机驱使人们克服困难，努力完成艰巨的工作，不断提高自己的能力，在竞争中获得比别人更优异的成就。

人类的心理特点使得领导者会努力追求自己和被领导之间建立一种融洽的关系。领导者希望在这种关系中被被领导者以及更高级的领导者称赞是一个能胜任本职工作的、深受众望的、有政绩的和有前途的人或集团，他（们）不愿意在执掌权柄的同时，受到来自下属的轻视、怨恨、反抗甚至伤害。

人类的心理特点使得被领导者希望自己在自己活动的群体中是一个被同伴和上级尊重的人。每一个被领导者都希望自己能充分发挥自己的特长而克服自己的弱点。假如领导者能够注意被领导者之间的这些心理特点，顺应人们的心理规律进行领导，那么，领导者对

被领导者产生非权力领导力就不仅是可能的，而且是必然的。

顺应人类心理规律，尊重部下（根据心理的反作用律，也会转化成尊重上级），是形成非权力领导力的心理基础。

心理学家菲利普·格诺夫的研究表明，各类领导者为保持最佳的人际关系所应具备的素质结构是一样的。至于其中各种素质成分的对比关系，对不同的领导者，包括同一部门但不同级别的领导者，则是不同的。例如，对工作队长来说，主要的素质应是富于同情心和乐于助人；对工长，主要的是尊重人和关心人；对乡（镇）人民委员会主席，则是个人的魅力为首要的素质。这表明，哪一种素质占主要地位要依各个领导者的活动特点以及他所接触人的社会地位而定。如对工作队长，要求其占主要地位的素质是同情心和乐于助人，因为谁都不如队长这样密切地、直接地接触工人。他们的相互关系是具体的，而且往往是公务性的。而对于乡（镇）人民委员会主席，首要的是与个人的魅力有关的素质，因为人民把他看做是地方上最有权权威的国家政权代表。尽管对不同地位的领导者个人魅力素质要求的比重不同，但领导者和被领导者都确认个人魅力是领导素质的一个重要因素。

当然，这里所谓的个人魅力是构成非权力领导力的领导个人的性格魅力，而不是非权力领导力本身。

人类的心理特点，规定和制约了人的领导与被领导关系不能像动物那样仅仅靠强权（体力或暴力）维持，而应该靠融洽的交往来维持。非权力领导力正是这种最佳维持的必然体现。

非权力领导力的心理根源，在于被领导者对领导者的态度。

社会心理学家克特·巴克的研究表明，大多数人在形成态度的过程中并非经过周密的心理推论。他们的态度是遵循情感逻辑而非智力逻辑的。态度扎根于感情之中，所以可能变得很持久。虽遭非难，人们仍倾向于坚持自己的心理倾向。（[美]克特·巴克《社会心理学》，南开大学社会学系译，南开大学出版社 1984 年版，第 245 页）因