

领导力释义与领导力发展

胡宗仁



领导力（leadership）是当下一个极其重要 却又语义含糊的词汇，言其重要，在于领导力是推动组织变革与发展的根本力量，是衡量领导者能力素质的基本要素，那些试图追求卓越的组织和高绩效的领导者都非常关注领导力；言其含糊，是因为人们往往无法将其与领导者、领导能力等词汇进行有效且实质性的区分，以至于学界流传着“有一个研究者就有一个领导力定义”的说法。究竟什么是领导力、如何提升和发展领导力，已经成为领导活动必须予以厘清和回答的现实课题。

领导力是活动，过程，也是行为

伯恩斯在其名著《领袖论》中指出：领导力是世界上被人观察最多、却被人理解最少的现象之一。有人统计，学者们至少已经给出了 350 个领导力定义。定义的多样性、边界的模糊性和内涵的差异性客观上增加了人们对领导力理解的难度。究竟何谓领导力？《韦氏词典》认为至少包含以下四个主要涵义：领导者的职位、从事领导的能力、进行领导的行为和领导者群体。本文以韦氏的概念界定为分析维度，仅从领导者个人层面阐明笔者对领导力涵义的理解。

领导力不等于领导职位。在现实领导活动中，领导力与领导职位之间存在着一定程度的正相关：领导职位为领导力的表现提供了合法化基础，领导职位的制度化为领导力的施展提供了整合化资源，领导职位的规范化为领导力的运行提供了组织化力量，领导职位构成了领导力刚性的、法定的和正式化的部分，为领导力的施展提供了制度支撑。但事实上，领导力并不等同于领导职位。将领导力简单等同于领导职位的错觉和误识，可能使领导者过分看重职位赋予的法定权力，并且主要依赖职位权力而不是非职位权力推动领导活动；可能使领导者以为拥有了领导职位就拥有了相应的领导力，领导职位高低就是领导力大小的最好证明，从而一定程度地导致领导者忽视领导力的提升和修炼。

领导力不等于领导能力。将领导力视为一种能力，是人们对领导力的惯常化认知。比如，有学者认为领导力是一个人影响、激励和推动他人为组织效力和成功做出贡献的能力；也有学者认为，领导力的本质就是影响力。所有这些观点实际上都是从能力维度来界定领导力的。应该说，领导力与领导能力虽然高度交叉重叠，但领导力并不等同于领导能力，两者之间存在显著差异：其一，领导能力强调大小强弱，其本

身并没有明确的作用方向；而领导力是一种矢量，这种矢量既强调力量的大小，更强调以领导活动的对象作为施力方向。其二，领导能力是单向度的，其主要是指领导者作用于被领导者而具有的能力素质；而领导力本质上是一种互动关系，这种关系既表现为领导者作用于追随者，同样也表现为追随者反作用于领导者。其三，领导能力指的是领导活动中的领导者为了实现组织目标所应具备的能力，突出强调应然性；而领导力则主要关注领导行为的具体过程以及这一过程实际带来的后果，更加强调实然性。

领导力是广义的领导行为。如果说领导能力是静态的，那么领导力则是具有动态特性。领导力是活动、是过程，更是领导者带领组织成员朝着共同目标而努力的行为，所以，领导力某种意义上指的就是进行领导的行为。但与过去将领导行为进行“任务—关系”两分所不同的是，作为行为的领导力在内涵上得到了进一步拓展和深化。其一，领导力是一种以目标为导向的行为。这种行为在起点上受到组织目标的导引，在过程上受到组织目标的矫正，在结果上受到组织目标的评价，组织目标成为制约和评判领导行为的最高标准。其二，领导力是一种解决难题的行为。可以认为，实现组织目标的过程就是不断解决问题的过程。领导学家海菲兹曾将组织存在的问题分为技术性问题和挑战性难题，技术性问题需要通过管理手段来解决，挑战性难题则需要依靠领导行为来化解。因此，拓展解决难题的领导行为将成为领导力发展的基本方向。

结构化的领导力构成要素

对领导力和领导力发展的研究和关注始于上世纪 90 年代，随着人们对高绩效领导活动的追求，如何开发基于不同要素的领导力模型、促进领导力的提升，便成为关乎组织发展的一项重要选题。为了因应领导活动的需要，学界加大了领导力模型研究力度，着力探讨高效领导力的构成要素；有些组织特别是企业组织相继开发了各具特色的领导力模型。通过对这些模型的梳理，我们不难发现卓越的领导力构成的一些基本特征。领导力是由若干要素构成的。

领导力是由诸多要素构成，我们大致可以将这些要素总结归纳为三种主要类型：其一，“先天—后天”要素。人们认为自信、诚信、判断力、创造性思维、充沛的精力、对压力的容忍、成就动机和领导意图等先天或后天因素是构成特定领导力的至关重要的品质性要素。其二，“刚性—柔性”的要素。有些领导力模型将权力、规则、纪律、沟通、协调、激励和个人魅力等刚性或柔性因素视为领导力构成的技术性要素。其三，“正式—非正式”要素。还有些领导力模型则将组织、目标、远景、价值观、责任、才能、知识、人际关系、集体意识等正式或非正式的因素作为领导力构成的价值性要素。总的来说，现有的领导力模型几乎都是对上述三种类型的要素进行筛选和重组的结果。

领导力的构成要素是以结构化方式呈现的。尽管研究者认为，将领导力分离为一组技能或胜任力很可能是徒劳的，但众多零散、无序的要素终究不能自发集聚成为有效的领导力。在特定价值观的引导下，将一组要素进行结构化组合，从而形成领导力的结构模型，仍然是领导力建构的一种主流形式。目前的领导力构成主要表现为两种典型的结构状态：其一，能力结构。领导能力不是领导力，但领导能力始终是构成领导力的重要资源。因此，将能力要素进行结构化整合是领导力模型建构的常见方式，譬如通用公司原总裁提出的活力、鼓动力、决断力、激情和执行力五力领导力模型；中科院课题组提出的感召力、前瞻力、影响力、决断力和控制力五力领导力模型等。其二，行为结构。领导力本身就是一种广义的行为，因此，从行为角度探究领导力自然成为领导力模型建构的一种常态，譬如有的学者便认为以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心等五种习惯是构建领导力模型的基本行为要素；有的学者则通过从经历中学习、形成可传播的观点、梳理和灌输价值观、激发正能量、做决策和讲故事等要素打造领导力的行为模型等。

结构化领导力要回应实践问题。结构化领导力绝不仅仅是理论层面上或逻辑意义上的，而应着眼于解

决领导活动中存在的问题，从而实现组织发展的目标。因此，能否面向实践问题、适应领导活动需要，是建构高效领导力结构模型的关键。党的十九大报告提出了以八项本领（即学习本领、政治领导本领、改革创新本领、科学发展本领、依法执政本领、群众工作本领、狠抓落实本领、驾驭风险本领）为基本要素的领导力能力模型。这一领导力模型的提出顺应和契合了现实领导活动对领导力结构的需要：首先，八项本领是新时代对领导干部执政能力建设提出的全新要求，蕴含了领导力模型建构的时代属性和时代特征；其次，八项本领是针对领导过程中所面临的各种问题和挑战而提出的，其深深扎根领导活动的实践；再次，八项本领是对既有干部能力模型的继承和发展，它既符合干部执政能力发展规律，又体现了党对干部能力建设的特色要求。正由于此，这种结构化领导力模型才能顺应时代发展潮流并具有强大的生命力。

领导力的发展

领导力是在结构化要素组合基础上构成的，因此对领导者而言，优化和完善要素结构的过程实际上就是领导力的修炼和发展过程。当前，各级领导干部应积极转变发展理念，创新发展方式，加强能力修炼，加快实现领导力发展的现代转型。

从外到内，实现外部发展和内部发展的有机统一。没有人生来就是领导者，要想成长为卓越的领导者，就必须加强领导力的培训和修炼。研究者弗罗曼曾言：领导力教不会，但可以学得会。我们则认为，领导力不但可以学得会，同样也可以教得会，特别是知识、技能等领导力的通识性部分则更加适合于运用高效的、集约化的教学培训方式快速传授给培训对象。如果领导力教不会，我们就根本无法解释人们对领导力培训的强烈需要，同时也无法解释商学院、干部学院为何能发挥作用。就此而论，开发领导力培训课程体系、提升教育培训质量，是领导力发展的不可或缺的外部方式。但领导力发展说到底是一个自我修炼的过程，因为态度、心性、道德等领导力要素本质上难以通过教育培训的方式得到养成和改变，其需要领导者的自我认知、自我学习和自我发展。因此，在提升教育培训质量的基础上，不断强化领导力品质性要素和价值性要素的自我锤炼，实现领导者的内部发展和自我塑造，将是领导力整体发展的唯一有效的途径。

从知到行，实现知的发展和行的发展的有机统一。知者行之始，行者知之成。知行不能分离，也不分先后。这一知行观对领导力的修炼和发展同样具有解释力。首先知是领导力发展的前提和基础，没有对领导力相关知识技能的深入学习，没有对领导力发展规律的理性把握，事实上根本无法有效地提升领导力。但与行脱离的知只能是虚知、假知，而不会是实知、真知，因而，要想切实促进领导力的发展，与其坐而论道，不如起而行之。正如习近平总书记对广大干部特别是年轻干部的勉励：要在知行合一中主动担当作为，做起而行之的行动者、不做坐而论道的清谈客，当攻坚克难的奋斗者、不当怕见风雨的泥菩萨。当前，通过知行合一的方式发展领导力，要求各级领导干部应做到：学思结合，即对所学知识技能进行反思、体察和领悟，在思想和观念层面实现知与行的融合；思行结合，即将所思所想切实转化落实为现实的领导活动，通过具体的实践来验证、拓展和践行领导理论和领导观念，从而切实推进领导力的发展。

从横到纵，实现横向发展和纵向发展的有机统一。在结构形式上，领导力发展一般呈现为两种基本状态：一种是横向层面的发展。这种状态以领导力结构的完整性为标准，强调通过品质性要素、技术性要素和价值性要素的筛选组合，形成一个要素齐全、能力互补、功能合理、素质优良的领导力结构。这种结构一经形成便渐趋稳定，并逐步成为领导者独特的领导方式，其即便有所改变也主要是要素数量的增加和能力结构的微调。另一种是纵向层面的发展。这种状态以领导力结构的发展性为标准，其强调的是领导力结构的要素创新和功能创新。事实上，领导力发展是一个不断成长、不断完善的过程，不同生涯发展阶段、不同职位岗位特点对领导力水平具有不同品质的要求。我们认为，领导力发展既应是一种稳定态，更应呈现为发展态。特别是今天正处在一个变革的时代，变革时代对领导力的发展提出了全新要求，因此，能否回应时代需要，在优化和完善现有领导力结构的基础上，不断实现领导力的跃升和超越，将是各级领导干

部需要回答的重大时代课题。