

领导者行为研究

——对武汉市现任领导者的调查

徐晓林,石海燕,吴开松

(华中科技大学公共管理学院,湖北武汉430074)

摘要:通过对湖北省委党校和武汉市委党校在职学员的调查,分析了当今社会背景下领导行为展现的新特点:知识储备丰富,心理承压能力强,角色意识浓。同时分析了领导素质的高低与学历教育的互动关系,大学教育在领导素质教育和培训过程中的重要性。

关键词:领导行为;大学教育;培训

中图分类号:C933

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)12-0134-03

自美国西点军校的领导学教材《军事领导艺术》一书鲜明地提出“把领导行为作为一门科学来研究”的口号以来,“领导行为”作为一个新兴的研究领域得到了越来越深入的发展。尤其在经济全球化的今天,公共部门领导者能力的高低影响着—个组织的目标实现进程;对领导者个体的研究显得尤为重要。那么当前领导者的行为具有什么样的基本特点呢?鉴于此,华中科技大学公共管理学院“领导者素质研究”课题组2003年1月采用问卷调查、统计分析的方法对这一问题进行了初步探讨。

1 研究方法

1.1 调查对象的选取

本次调查以武汉市所有政府机关及企业的在职领导者为总体,采用判断抽样的方法选取湖北省委党校和武汉市委党校的在读学员作为调查对象。具体的选择原则是:根据调查对象的性别、年龄、学历选样,力求做到有代表性。实际调查样本的构成情况见表1。

1.2 资料收集方法

本次调查主要采取问卷法收集资料。问卷由68个封闭性问题组成,主要考查了领

表1 调查样本构成情况(%)

性别	男	女	合计	
	56(56)	44(44)	100(100)	
年龄	25~35	36~45	46~55	
	30(30)	29(29)	41(41)	
学历	高中及以下	大专	本科	研究生
	30(30)	20(20)	30(30)	20(20)
				100(100)

导者特质、领导者角色意识和领导者角色行为这三个方面的问题。问卷采用自填法,由被调查者当场填写,调查员当场核实后回收。此项调查问卷的发放和回收均由华中科技大学公共管理学院“领导者素质研究”课题组分成两个调查小组分别到两个调查地点完成。本次调查实际发放问卷100份,回收100份,回收率100%,其中有效问卷100份,有效问卷回收率100%。

1.3 资料的整理与分析

本次调查的问卷资料由调查员统一编码并排列顺序号,问卷编码输入计算机中的VISUAL,FOXPRO6.0数据库,用SPSS/PC+10.0统计软件进行数据分析处理。分析类型主要为单变量的描述统计和双变量的交互分类统计及相关分析。

2 关于领导者特质的概况及相关分析

考察领导者的行为特点,则首先应看领导者所具备的特质。我们将特质操作化为个体知识储备、心理承压能力和对所属群体特质的认知3个指标。

2.1 知识储备概况

调查结果显示,在我们设计的10个科技型题目和5个逻辑型题目中,平均每题的正确率为56.9,其中科技类题目的正确率为74.5,逻辑类题目的正确率为53.3。从性别因素来看,男性的正确率比女性高出9.3个百分点,其中科技类题目男性的正确率比女性高出7.9个百分点,逻辑类题目男性的正确率比女性高出15.3个百分点;从学历因素来看,调查对象的学历与其做题的正确率呈现正相关关系,即调查对象的受教育程度越高,其正确率就越高;从调查对象所属单位性质的因素来看,事业单位里的领导者和企业里的领导者的正确率没有太大差别,但在企业领导者群体内部,高层管理人员的正确率明显高于中、低层管理人员,中层管理人员的正确率则略高于低层管理人员。

2.2 心理承压能力概况

在问卷中,我们从承受压力的频率、来源及释放途径来测量被调查者。在问及“您

收稿日期:2004-10-29

作者简介:徐晓林(1957-),男,华中科技大学公共管理学院教授,博士研究生导师,全国MPA教学指导委员会委员,主要从事公共管理学的研究。

感觉自己承受着沉重压力吗？”30%的领导者回答“经常感受到沉重压力”，60%的领导者回答“偶尔感受到沉重压力”，仅有 10%的领导者认为自己从没承受过沉重压力。

表2 年龄与领导者承压频率的相关分析 (%)

	25~35岁	36~45岁	46~55岁
从不	0.0	3.3	6.7
偶尔	10.0	13.3	36.7
经常	16.7	6.7	6.7
(总数)	(8)	(7)	(15)

我们用相关比率系数来测量年龄变量和领导者承压频率变量的相关。从表2的统计结果可以看出：①样本的相关系数 $Eta=0.446$ ，表明两变量之间呈中度相关，即用年龄变量去预测承压频率变量可以减少44.6%的误差；②对称系数 $Gamma=-0.602$ ，表明年龄变量和领导者承压频率变量呈负相关关系，即领导者年龄越小，其承压频率越高。这在一定程度上也说明了年轻领导者面对社会对高素质人才的需求，对自我的要求不断提高，因而所承受的压力也更大。统计数据(见表3)还显示领导者的文化程度与其承压频率相关，其相关系数 $Gamma=0.305$ 。

表3 文化程度与领导者承压频率的相关分析 (%)

	高中及以下	大专	本科	研究生
从不	0.0	3.3	3.3	3.3
偶尔	23.3	13.3	16.7	6.7
经常	3.3	3.3	10.0	13.3
(总数)	(8)	(6)	(9)	(7)

在压力的来源上，63.0%的领导者选择了“自我的要求”一项，性别变量、年龄变量对此几乎没有什么影响。由此可见，当今领导者对自我的要求不断提高，以适应经济、知识、信息全球化对领导人才的要求。在压力的释放途径上，55.6%的领导者通常是通过“与朋友聊天”的方式来释放压力的，其中男性领导者占40.8%，女性领导者占14.8%。女性领导者的压力释放途径呈现多元化，其百分比分布比较平均，还包括“责骂他人”、“写日记”、“购物”、“听音乐”等方式。

2.3 对所属群体特质的认知

我们在问卷中设计了“你认为领导者应该具有什么样的特点？”这道问题，并提供了热情、责任感等17个条目，从1-10表示各条目从弱到强，即“1”代表完全不是领导者的特点，“10”代表完全是领导者的特点。从统计的结果来看，领导者应具有的特点从强

到弱依次为责任感、言行一致、原则性强、信心、决心和毅力、热情、行为模范、善于接受新事物、有文学修养、善解人意、自我牺牲精神、多才多艺、兴趣广泛、平易近人、精通外语、人情味浓、精通计算机、爱好体育运动。

调查结果显示：①位于前列的条目集中于领导者个人品德和领导能力方面的特点。可见，言行一致、原则性强、热情、行为模范等道德标准仍然是衡量领导者的一个重要尺度，而领导者所具有的责任感、信心、决心和毅力将有助于他们所领导的团体目标的实现；②善于接受新事物这一特点也日益为领导者群体所关注，这显然与急剧的社会变革这一因素有着密切的关系；③多才多艺(82.7%)、兴趣广泛(81.4%)、精通外语(63.8%)、精通计算机(71.4%)、爱好体育运动(65.3%)等条目体现领导者才能多面性的特点，其排序较靠后，但选择“5”以上强度值的百分比总和均超过了50%。

3 领导者行为分析

我们对领导者行为的分析包括两个方面，领导者的角色意识和角色行为。社会学家G.N.米德首次提出角色这一概念，它是一种社会身份，也是一套行为模式。明确的角色意识使其行为模式符合应有的社会身份，进而为更大的社会系统履行特定的社会功能。领导者亦是一种社会角色，同样具有角色意识及相应的行为模式。

3.1 领导者的角色意识特点

领导者的角色意识是指在职领导者对自己或他人的担任的或准备担任的领导工作的认识、态度及其行为倾向。把握领导者角色意识的特点主要分析领导者对其角色的追求动机、合格标准、怎样扮演3方面的认识及态度。为了深入反映领导者角色意识情况，课题组将从被调查者的性别和学历这两个维度进行对比、分析研究。

(1)角色追求动机。主体需要是动机形成

的内因，目的在一定程度上反映动机，领导者对其角色的追求目的反映领导者对此角色的主体需要动机。表4的结果表明领导者对其角色的追求动机有如下特征：①主流是注重主体自我价值(73.3%)的实现。被调查者们不看重对物质的追求(16.7%)，而比较注重能带来较高社会声望的社会地位的提高。这一特征也体现在领导者们的自我评价中，33.3%的人认为自己在所属单位的社会声望较高，仅有16.6%的人认为自己的经济收入较高；②女性(84.6%)较男性(64.7%)实现自我价值的需要强烈。这从一定程度上说明当前的女性干部或是位居高职的女性干部较少，女性展示自我的机会相对不多，因而更希望通过当领导来展示女性的风采；③学历与其实现自我价值的角色追求动机呈正相关，学历高的领导者更倾向于自我价值的实现。

(2)角色合格标准。由角色意识提供的一套行为模式是个体被社会所期待的行动。领导者对其角色的期待是对领导者合格的主要标准的认识。表5的结果表明领导者对其角色合格标准的认识有如下特征：①排在前两位的是“杰出的领导才能”(83.3%)和“良好的道德品质”(60.0%)，可见个体基本的道德素质和不凡领导能力是领导群体一致认可的标准；②男性(70.6%)较女性(46.2%)领导者更看重“良好的道德品质”这一标准，而女性(38.5%)较男性(11.8%)更看重“广博的知识”这一标准；③在“良好的人

表4 你认为当领导的主要目的(限选两项)

项 目	总 体 赞同值 %	不同性别的赞同值(%)		不同学历的赞同值(%)			
		男性	女性	高中及以下	大专	本科	研究生
追求较高的社会地位	30.0	35.3	23.1	37.5	16.7	22.2	42.9
追求较高的收入	16.7	17.6	15.4	25.0	33.3	0.0	14.3
体验一种人生角色	26.7	29.4	23.1	35.5	33.3	0.0	42.9
实现自我价值	73.3	64.7	84.6	62.5	66.7	88.9	71.4
没有考虑过该问题	13.3	11.8	15.4	0.0	33.3	11.1	14.3
其它	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

表5 你认为领导者合格的主要标准(限选两项)

项 目	总 体 赞同值 %	不同性别的赞同值(%)		不同学历的赞同值(%)			
		男性	女性	高中及以下	大专	本科	研究生
良好的道德品质	60.0	70.6	46.2	87.5	50.0	33.3	71.4
广博的知识	23.3	11.8	38.5	12.5	33.3	22.2	28.6
丰富的工作经验	20.0	23.5	15.4	12.5	33.3	22.2	28.6
良好的人际沟通	20.0	23.5	15.4	0.0	0.0	33.3	42.9
杰出的领导才能	83.3	88.2	79.6	75.0	100.0	88.9	71.4
其它	6.7	11.8	0.0	12.5	0.0	0.0	14.3

际沟通”这一标准上,高学历者明显比低学历者更认可。

课题组设计了“你认为对成功的领导者而言,什么因素是最重要的?”这一问题,并提供了4个选项,“智慧、专业技能、经验、良好的人际沟通”。旨在了解领导群体对成功领导者的角色期待,从而对领导者的角色意识有更深入的认识。数据显示,“智慧”(63.3%)和“良好的人际沟通”(33.3%)成为首选,可见,人际交往技能在塑造成功领导者方面扮演着更重要的角色。

(3)角色扮演-我们这里所探讨的角色扮演主要是指个体对自己或他人所承担的社会角色的理解及定位。表6反映领导者群体对其角色扮演的认识。

表6 你认为领导者应扮演什么样的角色(限选两项)

项目	总体赞同值 %	不同性别的赞同值(%)		不同学历的赞同值(%)			
		男性	女性	高中及以下	大专	本科	研究生
教师	20.2	17.6	23.1	25.0	33.3	22.2	0.0
设计师	60.0	58.8	61.5	37.5	66.7	77.8	57.1
栽培者	40.0	52.9	23.1	75.0	50.0	11.1	28.6
监督者	20.0	23.5	15.4	0.0	50.0	22.2	14.3
协调者	50.0	35.5	69.2	0.0	50.0	55.6	100.0
革新者	43.3	67.1	38.5	37.5	50.0	33.3	57.1
其它	3.3	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3

上述统计结果显示如下特征:①领导者被认为首先应该扮演的角色是设计师与协调者。也就是说,领导者应该设定目标,总揽全局、规划策略,并且稳妥地协调好人与物的关系,被调查者对协调者角色的选择与其对成功领导者影响因素——“良好的人际沟通”的选择相一致;②在对协调者角色和革新者角色的认可程度上,男性和女性存在显著性差异;③学历与协调者角色呈正相关,相关系数 $\lambda=0.389$ 。学历越高,对协调者角色的认可程度越高。

3.2 领导者的角色行为特点

在分析角色行为之前,有两点需要注意:第一,角色意识实质上是实施角色行为的一种潜在状态,因此领导者的角色意识在很大程度上影响到其角色行为;第二,行为是动态的,是在具体的环境中产生的,所以领导者的行为也是他与情景互动的产物,那么我们对某些行为的考察必须提供具体的情景,以弥补全静态研究的不足。

领导者的角色行为按不同的标准,可划分为不同的类型。我们按照在实现组织目标

过程中,领导者

与下属互动方式的不同分为情景题1 1.按大家意见周三去(43.3%)
领导行为和合情景题2 1.坚持让他去(10.0%)
作行为 领导情景题3 1.坚持要求他在该期限内完成(26.7%)
行为是指领导者对下属实施影响力以便高

效、高质地实现组织目标的行为。下面我们将主要从领导行为方面对领导者的角色行为特点进行描述。数据显示领导者的领导行为主要有两个特点:

(1)抽象指导与具体操作相结合的领导方式。在问及被调查者的领导方式时,仅有7.1%的人选择进行宏观指导,35.7%的人选择从事计划、草拟细节等管理性工作,55.7%的人选择两者相结合。男性和女性的选择存在显著性差异,女性(53.8%)选择从事计划、草拟细节等管理性工作的

人远大于男性(20.0%);问及“你在布置一项工作、通常会”时,33.3%的人会明确告诉下属开展该项工作的具体方法,23.3%的人询问下属如何开展工作,确保他采取正确的方法和步骤,20.0%的人会与下属一同完成该项工作,只有16.7%的人完全交给下属操作。

这种领导方式在本质上混淆了领导者与管理者的特点。传统的领导角色被认为既是设计师和指导者,同时更应是具体的操作者和实践者。当然这种认识也加入了道德的标准。调查的结果符合传统的领导观,与面对“设计师角色”的认可相悖。这表明由于诸多现实因素的影响,认识要付诸于实践仍需要一定的时间。

(2)整合是领导处理冲突的主要方法,且制度整合优于道德整合。这里所描述的冲突主要是指组织内部对立的意见。下面我们将对几道情景题进行分析(见表7)。“郊游之日到了,您了解到大部分人希望周三去,但是从多方面来判断,您认为周四去较好。此时,您会”(情景题1);“您准备派一名能力强的干部到一个“老大难”单位开展工作,他显得不情愿并说出许多理由,这时您会”(情景题2);“一名能力强,经验丰富的干部指出您在指派给他的任务的最后期限不符合实际,

表7

2.说明别人周四去(30.0%)	3.自己拍板决定周四去(26.7%)
2.同意他不去(6.7%)	3.理解他的理由,帮助他解除顾虑,鼓励他去(83.3%)
2.让他确定一个新的期限(20.0%)	3.探讨不能完成的原因再决定是否改变期限(53.3%)

难以按时完成,此时您会”(情景题3):

表7的统计结果表明领导者在处理不同意见时,尽量避免极端做法。对不同情景下发生的意见冲突事件,处理的方法也不同,但都是以有利于组织内部的整合为前提。

在问及“您认为防止违规现象出现的最佳方法是”,46.7%的人选择了“制定相应的处罚制度”,26.7%的人选择了“提高素质,加强思想道德建设”,26.7%的人选择了“两者相结合”。并且高学历者更倾向于选择“制定相应的处罚制度”(71.4%的研究生选择了该项)。统计结果表明:为预防违规现象的出现,对组织内部的制度整合优于道德整合。

4 结语

本研究旨在对领导者群体的行为进行初步探讨,我们在对领导者特质分析的基础上,从角色意识和角色行为两个方面对领导者的行为特点进行了描述。在分析的过程中,我们发现领导者的性别和学历是两个很重要的自变量。不同性别和不同学历领导者的角色意识和角色行为的特点具有一定的差异。用问卷调查、定量分析的方法提供给我们一个新的分析角度,通过这种方法的运用,说明了在高等院校针对大学生进行领导素质教育的可行性。

(责任编辑:曙 光)

