

第二节 领导风格与技能

主要内容

- 早期关于领导的研究
- 俄亥俄与密歇根模式
- 管理方格及生命周期理论
- 领导技能

领导风格

领导风格是指领导者在实际领导中表现出的**习惯化行为特点**。

道格拉斯·麦克格雷格的经典的 X 理论和 Y 理论：

X 理论：代表传统权威的管理风格。

Y 理论：代表了启发式、个性化的管理风格。

一、早期关于领导的研究

（一）勒温的民主与专制模式

勒温在 20 世纪 30 年代进行了一系列有关领导行为的研究。最初的研究目的是研究儿童攻击性行为的模式，副产品是对组织行为的观察，成立若干爱好者俱乐部，让他们从事制作面具和切割肥皂等生产性工作，每个俱乐部有三种领导类型：**独裁、民主和放任**。

◆**独裁型**领导领导下的儿童行为倾向于**要么富有攻击性，要么缺乏感情**；

◆**放任型**领导领导下的儿童产生**最多的攻击性**；

◆**民主性**领导领导下的儿童的攻击性处于中间水平。

（二）斯道格迪尔的研究

（1）个体不可能只因为拥有特定的特质就能够成为领导，领导拥有的特质必须与领导行使职能的情境相关。

（2）**人格和情境**都是决定领导的因素。

二、俄亥俄与密歇根模式

（一）俄亥俄模式

通过对问卷答案做因素分析，聚焦到两个维度上：**关心人和工作管理**。

关心人：指领导注重人际关系，**尊重和关心下属**的建议与情感，更愿意**建立相互信任的工作关系**。高度人际取向的领导帮助下属**解决个人问题，友善而平易近人**，公平对待每一个下属，关心下属的生活、健康、地位和满意度。

工作管理：指领导为了完成目标而在规定或确定自己与下属的角色时所从事的行为活动，包括组织工作任务、工作关系、工作目标。高度工作取向的领导**关注员工的工作，要求维持一定的绩效水平，并强调工作的最后期限**。

【结论】

工作管理和关心人得分都**高**的领导，比其他类型的领导**更能**促使员工实现高的绩效和高的工作满意度。

（二）密歇根模式

通过测验、非结构化访谈等方法，也得到了两个描述领导行为的维度：**员工取向和生产取向**。

员工取向的领导者关注人际关系，主动了解并积极满足员工需求。

生产取向的领导者强调工作技术和任务进度，关系工作目标的达成。

【结论】

员工取向——与团体高绩效和员工高度满足感相关；

生产取向——和低绩效、员工低满足感相关。

密歇根模式支持**员工取向**的领导风格。

【两种模式的关系】

两种模式在维度的数量和性质上与其极为相似，这两种模式理论虽然在以生产工作为取向维度的结论上看法相悖，但因其具有极强的相似性，所以极具对比研究的意义。

【单选】关于研究领导行为的俄亥俄模式的说法，错误的是（ ）。

A. 工作管理是指领导者为了完成目标而在规定自己与下属的角色时所从事的行为活动

- B. 关心人是指领导者注重人际关系，尊重和关心下属的建议与情感
- C. 高度人际取向的领导者帮助下属解决个人问题
- D. 高度工作取向的领导者更加友善而平易近人，公平的对待每一个下属

答案：D

解析：关心人：公平对待每一个下属，关心下属的生活、健康、地位和满意度。

【单选】关于领导风格的密歇根模式的说法，正确的是（ ）。

- A. 密歇根模式支持员工取向的领导作风
- B. 密歇根模式和俄亥俄模式不能相互印证
- C. 密歇根模式所罗列的两个维度在性质上与俄亥俄模式不同
- D. 密歇根模式是管理方格图的进一步发展

答案：A

解析：密歇根模式支持员工取向的领导风格。俄亥俄模式和密歇根模式在维度的数量和性质上与其极为相似，因而这两种模式理论能够相互印证，具有很高的效度。