

收稿日期:2024-02-12

公共部门领导干部 积极领导力的三个维度及其提升方略 ——基于追随者视角的质性文本分析

徐苏兰¹,段鑫星²

(1.徐州工业职业技术学院 工商管理学院,江苏 徐州 221140;2.中国矿业大学 公共管理学院,江苏 徐州 221116)

摘要:领导干部的积极领导力对于提升公共部门的行政效能和促进行政人员积极行政行为的产生具有重要作用。采用质性研究方法,从追随者视角出发,对20名行政人员进行深度访谈,运用扎根理论对访谈文本进行编码和分析,探究了公共部门领导干部积极领导力的关键维度及其提升策略。研究发现,公共部门领导干部积极领导力主要包括三个维度,即任务导向的领导力、关系导向的领导力和道德导向的领导力。任务导向的领导力为组织目标的实现提供专业保障,关系导向的领导力增强了领导干部的凝聚力和感召力,道德导向的领导力则为组织确立价值引领。领导干部提升积极领导力的策略建议主要有加强自我专业能力及成员指导能力,运用积极的人际沟通方式,将道德领导融入日常管理等。

关键词:积极领导力;领导干部;公共部门;追随者视角;质性研究

中图分类号:C933

文献标识码:A

文章编号:1003-6873(2024)03-0104-11

基金项目:江苏省社科应用研究课题“江苏提升人才政策效能对策研究”(23SYC-216)。

作者简介:徐苏兰(1992—),女,江苏盐城人,徐州工业职业技术学院准聘副教授,博士,主要从事人力资源管理与行政伦理研究;段鑫星(1964—),女,山西平遥人,中国矿业大学公共管理学院教授,博士,主要从事行政伦理研究。

DOI:10.16401/j.cnki.ysxb.1003-6873.2024.03.039

领导力是推动组织发展与变革的关键因素,领导干部的领导方式和领导能力直接影响着组织的绩效和员工的工作态度与行为。随着积极心理学和积极组织行为学的兴起,越来越多的研究开始关注领导干部的积极领导力,探讨其对员工积极行为和组织绩效的影响机制。积极领导力是指领导者通过积极的领导理念、行为和决策,激发员工的积极情绪、挖掘员工的潜力、塑造积极向上的组织氛围,从而促进组织的可持续发展。

在公共部门中,领导干部的积极领导力对于提升行政效能、促进行政人员积极行政行为的产生具有重要意义。然而,已有研究多从领导者自身视角出发,较少关注追随者对领导干部积极领导力的感知和评价。

一、文献回顾与问题提出

(一) 领导力研究及其在公共部门中的应用

1. 传统领导力理论

早期阶段的领导力研究主要集中于领导者的个人特性和行为,试图揭示这些关键特质。决心、自信、诚信和智力等领导特质^[1]以及大五人格中(开放性、责任感、外向性、宜人性、情绪稳定性)与领导效果之间存在正相关关系^[2]。从以任务关注和人际关注为基础的管理方格理论^[3],再到六种领导风格^[4],研究者们一直在探索领导风格如何影响组织成效,并强调领导者需要根据不同情境灵活运用多种领导风格。

2. 领导力研究在公共部门的应用

领导力理论在公共部门的应用一直是组织行为研究的重要分支。其一,变革型领导力被证明对公共机构的改革和创新具有重要影响,尤其是在提升员工绩效和组织创新方面^[5]。其二,服务型领导力在公共部门的重要性也得到了新的研究支持,其在提高员工满意度、增强组织凝聚力和提升公共服务质量方面具有积极作用^[6]。此外,道德领导力研究逐渐兴起。道德领导力成为公共服务领域研究的新视角,领导者道德行为被认为对于提升公众对政府机构的信任和信誉具有重要价值^[7]。

3. 公共部门领导干部领导力

领导力在公共部门的应用具有其独特的动态和挑战,这些与追求公共利益、透明度和责任感有着密切关联。公共组织的多样性和组织目标的复杂性要求领导者必须具备灵活性和适应性^[8]。学者们更加关注有效的公共部门领导如何能够促进组织变革以提高服务质量和效率^[9]。有学者在回顾西方公共部门领导干部领导力研究的基础上指出,未来公共部门领导力研究应做好三个方面的转变:从注重公共“领导力”到注重“公共”领导力,从“单边”到“双边”,从公共部门“领导”视角到“公众”追随者^[10]。近年来,国内学者对于公共部门中领导干部领导力的研究,涵盖了领导力的内涵、实践和历史经验^[11],以及如何提升各类领导力如政治力^[12]、执行力^[13]、预见力^[14]、思想力^[15]、韧性领导力^[16]、数字领导力^[17]、个性领导力^[18]等多个主题,但这些研究总体上仍停留在“单边”立场和“领导”视角。

(二) 积极领导力

随着积极心理学的提出和兴起,积极取向的研究逐渐扩展至领导科学的研究领域,用以研究领导行为和积极性对团队和组织的影响,促成了积极领导力研究雏形的形成^[19]。积极领导力理论强调领导者的积极心态在培养员工积极行为和态度上的重要性。关注员工力量、面对困难时的积极态度以及经常性夸赞团队成员绩效等积极领导力的实施已经成为创业成功的关键^[20]。积极领导力不仅与领导者的个人特质和行为相关,而且与领导者如何激发追随者的积极性息息相关^[21]。尽管围绕积极领导力的界定各有侧重,不尽相同,但总体而言,都与“积极性”密切相关。第一,聚焦领导者自身,强调领导者的积极自我领导。包括领导者通过认知、情感、目标、预期、价值观和提升绩效等自我调节计划,唤醒其自我概念的结构和结构动力,领导者在危急时刻出现超预期的积极行为等。第二,从领导者与成员互动方式角度出发,主张积极领导力是一种肯定导向

的正能量行为,关注组织成员优势和潜力。积极领导关注组织及成员更多的可能性,并对他们具有更深刻的认知和理解^[22]。这一思想在后续的多个研究中得到继承和发展。第三,从积极领导力对组织及组织成员的影响作用出发,认为领导者施加积极领导力能够促进组织和个人的积极变革,推动组织和组织成员的良性发展等。

(三)追随者视角在领导力研究中的位置

早在1948年Stogdill^[23]的开创性研究中就已经提到,领导力的形成不仅与个人特质相关,还涉及领导者与追随者间的相互作用及其在特定情境中的适用性。在领导力研究的变迁历程中,将研究焦点从领导者转移到追随者是一个重要的转折。追随者是领导活动系统结构中的基本要素之一,没有追随者,领导者的领导力也就无从谈起。Howell和Shamir^[24]的研究探索了追随者自我概念对领导力过程的影响。Uhl-Bien等人^[25]强调,领导过程是领导者与追随者之间的互动,突出了追随者在领导力过程中的重要性。王霞和李永峰^[26]采用多层次线性模型对企业领导与员工匹配数据进行实证研究发现,变革型领导行为通过促进员工的工作投入,进而显著提升了企业绩效水平。

(四)研究评析与问题提出

基于前文可见,已有领导力研究经历了从特质取向到行为取向再到情境取向的转变,在此历程中,追随者的地位逐渐凸显,成为提升领导效能的重要关注;在积极心理学发展的推动下,积极领导力研究正在成为领导力研究的新主题;对领导干部领导力的具体研究更加细化,出现了各种不同的“力”。这些研究为探究公共部门领导干部的积极领导力提供了理论基础和借鉴,但还存在一些局限有待拓展:一是大量的领导力研究主要集中于企业情境,对公共部门领导干部领导力研究相对较少,且多集中于变革型领导、服务型领导、道德领导力等主题;二是对积极领导力的构成研究尚未形成共识,存在不同取向,缺少一个相对完整的理论框架;三是公共部门领导干部积极领导力研究成果较少,需要丰富和拓展。一方面,基于追随者理论,行政人员对领导者的积极领导能力的感知与其组织承诺、工作满意度和工作绩效紧密相关^[27]。另一方面,一些来自企业管理情境的实证研究证据表明:领导者施加积极领导力,能够显著提高员工敬业度^[28];提高成员对生活的满意度和主观幸福感^[29];对成员心理资本、心理授权和工作投入产生显著的积极影响^[30],进而促进成员生产力和工作绩效的提升等。此外,在公共部门中,行政人员对领导干部积极领导力的感知更为重要。领导干部是行政人员职业生涯发展中的首位重要他人,对激发下属追随力进而促进其积极行政具有特殊的影响力^[31]。因此,探究组织内追随者眼中领导干部的积极领导力,有助于提升公共部门中领导干部开展领导活动的有效性。但在积极领导力的内涵构成划分上,呈现出多样化趋势且多集中于企业管理情境的分析,尚未阐明公共部门中追随者视角下领导干部积极领导力的内涵维度。因此,研究基于追随者理论视角,探讨行政人员对于领导干部积极领导力的感知,分析追随者视角下领导干部积极领导力的内涵维度和提升策略,以优化公共部门的领导实践。

二、研究设计与实施过程

(一)研究方法

采取质性研究方法,通过深度访谈来收集数据。在访谈提纲的编制上,以“什么样的领导更能促进行政人员积极行政行为的发生”为核心问题,涉及领导活动的决策过程、沟通方式等多个

方面。

(二) 样本选择和实施

在样本选择上,采用立意抽样法,主要由研究者依据对研究的总体判断,有针对性地选择最适合该项研究的目标群体作为抽样样本,因而对于所要研究的问题具有较高的样本代表性。首先,通过初期研究的问卷调查,筛选出一批具有积极行政人格倾向的行政人员作为可选样本。其次,为确保最终样本的多样性和广泛性,提高研究结果的外推性,在样本的第二轮选择中综合考虑了性别、年龄、政治面貌、工龄和职务级别,确保从多维度收集数据,以更全面地理解问题。在实施阶段,于 2020 年 10 月至 2021 年 5 月,依托“积极行政人格的生发机制研究”课题,采取线上访谈和线下访谈相结合的方式,陆续深度访谈了 20 位具有积极行政人格倾向特征的优秀行政人员。这些样本对象分布于江苏省内连云港市、徐州市、淮安市、盐城市等多个地方政府部门。在访谈的 20 名行政人员中,男性、女性人数占比均为 50%;30 岁及以下占比 60%,30 岁以上占比 40%;中共党员占比 65%,非中共党员占比 35%;参加该行业工龄 5 年及以下占比 65%,6 年及以上占比 35%;来自区(县)级单位占比 75%,区(县)级以下占比 20%,市(级)及以上单位占比 5%;职务级别为科员,占比 80%,副科级、正科级及以上分别占比 15%、5%。在数据分析环节,借助 QSR Nvivo11 质性分析软件对所获访谈资料进行文本编码和分析。

三、数据分析与研究结果

在选择公共部门中组织内追随者(行政人员)的研究视角时,专注于识别能够对他们产生积极影响的领导干部所展现的积极领导力特质。通过自由编码的方法,分析了追随者对领导干部积极领导行为的描述和评价,归纳出以下 11 个初步编码结果:精于业务、促进下属进步、合理分配资源、体恤关爱下属、平易近人、认可和鼓励下属、公平公正、担当负责、爱岗敬业、以身作则、正直廉洁。这些编码反映了追随者认为对他们的职业发展和积极行政行为有积极影响的领导力内涵。基于这些初步编码结果,展开进一步分析和整理数据。这一过程不仅涉及对初步编码之间关联性的探讨,也包括对现有领导力理论的参照,以确保进一步的归纳既具有实际依据,也具有理论支撑。通过多人编码并比较分析,得出了三个关键维度的一级编码结果:任务领导力、关系领导力和道德领导力。这些一级编码维度为我们提供了一个框架,使我们能够更系统地理解和解释公共部门领导干部如何通过不同的行为和特质对追随者产生积极影响。

(一) 任务领导力

任务维度是行为取向、情境取向的领导力研究描述和评价领导行为的首要维度。此维度关注于领导干部如何有效地指导、组织和优化任务执行过程,以确保团队目标的实现。自由编码结果“精于业务”“促进下属进步”和“资源分配”均具有任务色彩,因此采用“任务领导力”这一概念进行整合归纳。在此研究中,“任务领导力”维度的相关编码参考点达 24 个,总占比 40%。

1. 精于业务

精于业务是领导干部任务领导力的首要共性特征(参考来源占比 55%,参考点 14 个,参考点占比 23%)。有研究认为,领导者的任务熟练度对员工工作的积极结果具有重要影响,强调了领导者业务能力对激励下属、提高员工满意度和工作绩效的关键作用^[32]。对行政人员而言,精于业务的领导者是可依靠的领队者,可以少走一些弯路,并且在遇到具体的任务问题时,可以得到专业的指导。这实际上反映了领导者在组织中的专业权威是其赢得行政人员认可和追随的重

要来源。特别是一些在专业能力发展上还不够成熟或者在特定任务面前缺少成功经验的行政人员,往往更倾向于在完成工作任务的过程中能够得到来自领导干部的点拨和实际帮助(12jjxzrg - 07:能够对事务解决提出正确的指导方案)。因而,领导干部要具有准确的洞察和分析能力,高瞻远瞩,具有清晰的工作思路,并能及时发现并解决问题或为问题的解决提供有效的指导建议。

2. 促进下属进步

根据积极领导力理论,领导者通过展示积极心态和行为,能够有效激发下属的潜力,促进其个人与职业的成长^[33]。推动组织成员的良性发展既是积极领导力的重要内涵所在,也是其多项价值意义之一。基于编码结果可见,在公共部门行政人员视野中,促进下属进步是公共部门领导干部任务领导力的次要共性(参考来源占比 25%,参考点 6 个),是领导干部对行政人员专业能力素养施加积极领导力的重要表现。促进下属进步主要包括及时帮助遇到困难的行政人员解决问题或指明方向(06jjxzrg - 10:善于帮助下属解决问题)、发现其能力需要改善之处(02jjxzrg - 06:领导能够发现我能力值得改善的部分,并针对此提出有价值的建议令我信服)、注重培育人才,愿带领下属一起进步(10jjxzrg - 05:能够带领下属一起进步)等。

3. 合理分配资源

合理分配资源是公共部门领导干部任务领导力的第三大共性特征(参考来源占比 20%,参考点 4 个,参考点占比 7%)。资源分配的合理性被认为是领导效能的关键指标之一,领导干部则在这个过程中扮演着至关重要的角色,影响着资源的优化配置和使用效率^[34]。通过合理分配资源和赋予员工更多的控制权,领导者可以有效激发员工的创新潜能,从而促进组织的创新和进步^[35]。因而,领导干部能否合理有效分配这些资源,对行政人员的工作积极性具有重要影响(02jjxzrg - 03:能够知道谁在辛苦,有“按劳分配”的意识,这样我才会觉得我的付出都是有回应的,积极性也会更高一些)。

(二)关系领导力

领导力的关系维度,早在领导力研究的行为研究阶段,领导行为四分图、管理方格理论等模型中皆有体现,强调领导干部对员工的心理、情感等方面的人性关怀。随着时代的发展,现代组织管理实践已经从简单的任务完成转变为更加重视人的发展、团队合作以及员工参与决策的重要性。在此背景下,关系领导力已成为提升组织内部动力、增强员工满意度和提高组织创新能力的重要途径。后续的领导力理论如变革型领导理论、服务型领导理论、领导-成员交换理论、积极领导力理论等,都非常关注领导者与下属之间的互动和关系质量。因此,在对“主动体恤关爱下属”“平易近人好沟通”“认可和鼓励下属”等自由编码结果的归纳整合中,采取了“关系领导力”这一概念。需要说明的是,这种关系领导力重在与下属建立正向、支持性的关系而非仅仅出于利益的小团体关系。以下三个编码结果则反映了领导者在建立和维护这种正向关系中的关键行为。

1. 主动体恤关爱下属,让行政人员产生积极情感

体恤关爱下属是领导干部正向关系领导力的首要共性特征(参考来源为 55%,参考点 13 个,参考点占比 22%)。一半以上受访者表示,领导者体恤关爱下属更能促进其积极行政(12jjxzrg - 08:能够体恤下属的领导)。体恤关爱下属,有助于增进领导干部和行政人员在心理层面的情感联结,提升行政人员的追随力。因此,在领导心理和领导行为上,领导干部应更具同理心,将心比心换位思考、真诚关心下属、体恤下属情绪并及时关注职工福利,在合法合规的范围

内,合理保障行政人员的福利待遇。

2. 平易近人好沟通,激励行政人员积极参与组织决策

平易近人好沟通,是领导干部正向关系领导力中的次要共性特征(参考来源为 30%,参考点 6 个,参考点占比 10%)。主要表征为:亲和力强,平时易接触;工作上讲民主,会认真听取下属的意见,容易沟通;风趣幽默有包容心,营造积极的组织内部人际交往氛围(03jjxzrg - 07:亲和力强的领导,平时容易接触,有些事情也容易沟通)。公共部门本身是一种典型的自上而下的制度建构,存在严格的行政职务和权力等级差异,容易造成组织内部人际交往的等级差异,阻碍成员的信息交流。因此,让行政人员参与解决问题的决策与行动过程并营造积极的工作氛围和人际关系网络,往往更受行政人员的欢迎,也能激发行政人员的积极行政行为。

3. 认可和鼓励下属,激发行政人员的优势和潜能

认可和鼓励下属本质上就是一种肯定导向的正能量行为,关注行政人员优势和潜力,是领导干部正向关系领导力中的共性特征之一(参考来源为 20%,参考点 4 个,参考点占比 7%)。对于行政人员而言,领导干部对下属行政人员的鼓励(01jjxzrg - 07:积极地鼓励我),有助于激发其参与意识,提升其积极行政的价值感。在任务完成的过程中或者完成以后,领导干部对行政人员在工作中的付出给予积极反馈,有助于维持其积极行政的激情。对于个性比较审慎的行政人员来讲,更需要领导干部采取认可和鼓励的方式,激发其优势和潜能。

(三)道德领导力

领导力的道德维度,不同于以往的任务维度和关怀维度,具有强烈的价值导向,生成于西方近年来新兴的道德型领导理论。近年来,“不同学者在建构领导理论框架时都将领导的道德维度置于首位”^[36]。有研究表明,“道德领导力对下属公平感知、工作满意度、组织承诺以及组织公民行为具有正向影响”^[37]。因此,在对“敢于担当”“正直廉洁”“公平公正”等具有浓烈道德色彩的编码结果整合中,采用了“道德领导力”这一概念。道德领导力是指领导者通过自己的道德行为和决策来影响、引导和激励下属遵循道德准则和标准的领导方式。这种领导力强调了领导干部在个人行为、决策过程以及与下属的互动中展现的诚信、公正、责任、尊重和关怀等道德品质。领导干部的道德行为模范可以在组织中树立标杆,通过示范效应来塑造组织文化和行为规范。领导干部施加道德领导力的过程,也是培育行政人员积极人格特质、道德品质的过程。领导干部的积极道德品质的构成复杂而多样,此次研究并不期望得到关于领导干部全部道德品质的内容,而是聚焦于能够对行政人员积极行政起到促进作用的主要道德品质。

1. 敢于担当

敢于担当是领导干部道德领导力的第一共性特征(参考来源为 25%,参考点 5 个,参考点占比 8%),集中表现为遇事不推诿、不退避、不说谎(06jjxzrg - 09:敢于承担)。敢于担当意味着领导者愿意承担责任并为其决策和行动的后果负责^[38],与领导者的责任心和责任感相关,是领导成功的关键因素。在这样的领导下,员工更有可能展示出高度的工作投入和责任感,因为他们知道领导者将支持他们,即使在失败时也是如此^[39]。基于访谈文本分析结果可见,在公共部门中,敢于担当这一道德品质对于领导干部实施积极领导活动同样重要。敢于担当的领导干部,会让行政人员觉得可靠、可信任,进而提升行政人员主动工作的安全感,敢于积极行政;反之,领导者的“甩锅”行为,则会使其不可信,增加行政人员做多错多的心理负担,抑制主动创新的动机。敢

于担当这一道德品质能够促进行政人员积极行政的关键在于安全感的建立,使追随者无后顾之忧。相反,领导干部推卸责任的行为则会削弱成员信任,增加成员的心理负担,并压制创新动机^[40]。

2. 正直廉洁

正直廉洁是领导干部道德领导力的第二共性特征(参考来源为20%,参考点4个,参考点占比7%),主要表现为正直不阿,为人廉洁。为人正直(13jjxzrg - 12:正直顽强),不仅仅是一种道德品质,更是一种风骨。正直不阿的领导者不仅自我内心统一,更是言行一致,有助于向行政人员传递明确的行政理念、行政原则,减少行政人员因过度揣摩而造成的组织内耗。“公生明,廉生威”,廉洁自律品德是为政者“更为宝贵的财富”^[41],是领导干部实现“权为民所用,利为民所谋”的关键道德品质保障,亦是其营造廉洁风气,引领其他行政人员积极行政的必要品质。

3. 公平公正

公平公正是领导干部道德领导力的第三共性特征(参考来源10%,参考点2个)。领导干部作为组织内资源分配的关键人物,如果任人唯亲,结党营私、搞小团体,损害组织风气,不仅妨碍行政价值目标的实现,亦会挫伤成员的积极性^[42];反之,公平公正的领导者,更让下属信服,不吝付出,积极性更高。这是因为,领导者的公正作为一种行为示范,对于建立道德氛围起到决定性作用^[43]。当成员感觉到自己的努力被认可,并且他们所在的组织体系是公正的,他们内在推动自己工作的动力会更强^[44],更倾向于采取积极的行动,即使这些行动已经超出其职责的范围。

4. 爱岗敬业

爱岗敬业是领导干部道德领导力的另一要素,它涉及领导者对自身职责的深刻理解和对工作的深厚热情。尽管在有限的访谈文本中,爱岗敬业对应的材料来源仅为5%,参考点1个,参考点仅占比2%,也不能忽视这一道德品质的重要性。爱岗敬业的领导干部,往往可以通过他们对工作的执着与热情,在组织中营造出一种积极与投入的工作氛围^[45]。这样的氛围有助于激励员工,提高员工对组织的忠诚度,促进员工对组织的长远发展作出贡献。

5. 以身作则

以身作则不同于说教,需要通过领导者在日常工作和决策中的亲身实践来传达道德标准和期望,即“领导人自己必须行道”^[46]。在访谈文本中,以身作则对应的材料来源同为5%,参考点1个,参考点仅占比2%。领导干部的每一个行动和决策都应当充满正直和一致性,这样才能确保他们的言行一致,从而增强领导的可信度和权威性^[47]。领导干部的这种示范作用,有助于在组织中树立起道德标杆,为组织成员提供学习榜样,强化信任。

四、结论与讨论

(一) 主要结论

研究基于扎根理论,融合传统领导力研究、积极领导力研究、追随者理论,对领导干部的积极领导力内涵和构成要素进行了探索。主要结论如下:领导干部的积极领导力主要体现在任务导向、关系导向和道德导向三个维度。领导干部需要发挥其专业权威,展现任务导向的领导力。研究发现,领导干部在行政人员专业发展方面的引导作用,以及在组织资源分配中的关键角色,对

积极领导力理论进行了补充。在关系导向维度,领导干部需要主动体恤关爱下属、平易近人、认可和鼓励下属等积极反馈,能够有效激发下属的参与意识和价值感。关于领导者与下属交换关系的研究,进一步支持了前文变革型领导、服务型领导、领导-成员交换理论的核心观点,但更强调领导干部积极情感的表达和示范作用。在道德导向的领导力维度,领导干部敢于担当是最为关键的品质,勇于对决策和行动承担责任,为下属积极行政提供安全感。需要言行一致、廉洁自律,以身作则营造廉洁风气。要公平公正,在资源分配等方面秉公办事,通过示范建立组织道德氛围。这三个维度相辅相成,缺一不可。任务导向的领导力为组织目标的实现提供专业保障,关系导向的领导力增强了领导干部的凝聚力和感召力,道德导向的领导力则为组织确立价值引领。这三个维度的统一,既有助于提升公共部门组织绩效,又能满足行政人员的成长需求,进而引领追随者形成积极向上的组织文化。这对推动公共部门治理能力现代化和建设服务型政府具有重要价值。但研究也存在一些局限:研究结论的外部效度有待更大范围的检验;受访者以中青年行政人员为主,高龄行政人员的感受有待进一步研究;研究重在探讨追随者视角下领导干部的积极领导力,后续研究建议结合领导干部的自我评估视角,对积极领导力的内涵进行多角度分析。未来研究建议进一步就领导者特质、追随者特征、领导者与追随者的交互关系等方面展开包括前因变量等在内的深入剖析,并结合中国文化语境,探讨积极领导力在不同组织情境中的生成逻辑。

(二) 提升领导干部积极领导力的策略建议

积极领导力理论要求领导者采取积极的方式,促进组织和组织成员的积极变革,追求积极结果的实现。基于文本分析可见,当前公共部门行政人员对领导干部积极领导力的实践抱有多样化的期待,覆盖了任务、关系、道德三个维度。如何有效回应这些追随者视角下的积极领导力期待,则需要领导干部加以思考并持续提升个人的积极领导力。

1. 增强个人的专业能力和指导能力,提升任务领导力

领导干部可通过定期参与专业培训、跨部门交流及案例分析等方式,不断提升个人的专业能力与应变能力。同时,应构建一个积极的下属发展环境,为员工设计清晰的职业发展计划,定期进行绩效反馈和职业辅导,并鼓励他们参与重要项目和决策,鼓励和帮助成员追求进步。此外,领导干部还需优化资源分配机制,确立透明公平的资源分配原则,并根据项目需求和团队表现进行资源的动态管理,以提高资源使用效率。在实施这些策略时,领导干部应确保策略的可操作性和灵活性,并关注策略的持续性和长期效果。更重要的是,在推进新策略的过程中,应与团队成员进行充分沟通,明确变革的目的,以减少阻力并提高团队的接受度和参与度。

2. 运用积极的人际沟通理念和方式,提升关系领导力

研究发现,领导干部的关系领导力对促进行政人员的积极行政行为具有积极作用。为进一步提升关系领导力,建议领导干部运用积极的人际沟通理念和方式,具体策略如下:首先,领导干部应树立积极的沟通理念,以开放、平等、尊重的态度对待下属。在日常管理中,领导干部要主动与行政人员沟通,通过倾听、关怀、鼓励等方式,建立良好的人际关系。同时,领导干部要学会换位思考,增进对彼此的了解和信任。其次,领导干部应创新沟通方式,营造积极向上的组织氛围。领导干部要鼓励行政人员畅所欲言,充分表达自己的想法和诉求。在决策过程中,领导干部应积极采纳下属的合理化建议,努力消除组织内部等级壁垒造成的信息隔阂。最后,领导干部应重视积极反馈,及时认可和鼓励下属的进步和成就。建立正向反馈机制,通过公开表扬、书面鼓励等方式,肯定行政人员的工作业绩和积极行为。完善绩效考核和奖励制度,将行政人员的积极行政

行为纳入考核指标,以正向激励强化其积极行政的动机和意愿。

3. 将道德领导融入日常管理,提升道德领导力

领导者通过培养某些与公共行政过程相关的态度和价值,发挥其领导作用。研究发现,领导干部的“敢于担当”“正直廉洁”“公平公正”等可靠品质更能促进行政人员的积极行政行为。因此,领导干部应将这些关键道德品质内化于心、外化于行,在日常管理中坚持原则、恪守道德底线,通过言传身教影响和引导下属,营造积极向上的组织氛围。同时,领导干部要将道德考量融入决策过程,彰显领导行为的道德属性,在制定重大决策时充分考虑决策对组织、员工和社会的道德影响,确保决策符合公平、正义等道德原则,并勇于承担决策的道德责任,以负责任的态度赢得下属的信任和尊重,激发其积极行政的主动性。此外,领导干部应健全组织内部道德培训和激励机制,完善道德培训体系,创新培训方式方法,优化道德考评和绩效考评机制,将道德表现纳入考核指标并设置相应激励措施,营造有利于员工道德提升的环境。领导干部要充分发挥道德示范效应,以高尚的道德情操感召下属,塑造组织的道德氛围,将道德领导真正融入组织文化建设之中,以道德领导力引领和促进行政人员积极行政行为的产生,推动组织持续健康发展。

参考文献

- [1] KIRKPATRICK S A, LOCKE E A. Leadership: Do traits matter? [J]. Academy of Management Executive, 1991, 5(2): 48 - 60.
- [2] JUDGE T A, BONO J E, Ilies R, et al. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review[J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(4): 765 - 780.
- [3] BLAKE R R, MOUTON J S. The Managerial Grid: The key to leadership excellence[M]. Houston: Gulf Publishing Co, 1964.
- [4] GOLEMAN D. Leadership that gets results[J]. Harvard Business Review, 2000, 78(2): 78 - 90.
- [5] CAILLIER J G. The impact of transformational leadership on public sector performance [J]. Public Administration, 2017, 95(4): 892 - 906.
- [6] EVA N, ROBIN M, SENDJAYA S, et al. Servant leadership: A systematic review and call for future research [J]. The Leadership Quarterly, 2019, 30(1): 111 - 132.
- [7] LAWTON A, MACAULAY M. Ethics in public service for the new millennium[C]//Ethics and integrity in public administration: Concepts and cases. Routledge, 2020.
- [8] MORSE R S. Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value[J]. The Leadership Quarterly, 2010, 21(2): 231 - 245.
- [9] FRENANDEZ S, MOLDOGAZIEV T. Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector[J]. Journal of Public Administration Research and Theory, 2013, 23(1): 155 - 187.
- [10] 曾建国,王迦南.西方公共部门领导力研究述评[J].领导科学,2019(2):46 - 50.
- [11] 陶好飞等.领导干部领导力的内涵、实践与历史经验[J].管理世界,2022,38(9):16 - 31.
- [12] 郑锦灿,杨定明.论提高领导干部政治判断力的内涵、逻辑与路径[J].学校党建与思想教育,2023(23):84 - 87.
- [13] 康媛璐.责任强约束下乡镇干部执行力建设的机制问题研究[J].领导科学,2021(6):22 - 24.
- [14] 晓山.如何提升领导干部的预见力[J].实践(思想理论版),2021(12):62 - 64.
- [15] 张凤坡.思想力是领导干部的“标配”[J].政工学刊,2019(2):81.
- [16] 付春香,赵娅. VUCA 环境下领导干部韧性领导力的多维结构与提升路径[J].领导科学,2022(9):60 - 63.
- [17] 徐明霞,胡祚教.数字领导力模型构建与应用场景研究[J].领导科学,2024(2):8 - 87.
- [18] 徐苏兰,段鑫星,张悦.积极行政领导的性格优势及长处特征[J].领导科学,2022(5):60 - 63.
- [19] 王天东.积极领导力对新企业团队创造力的影响研究[D].长春:吉林大学,2020:23.

- [20] ARAKAWA D, GREENBERG M. Optimistic managers and their influence on productivity and employee engagement in a technology organisation: Implications for coaching psychologists[J]. International Coaching Psychology Review, 2007, 2(1): 78 - 89.
- [21] AVOLIO B J, GARDNER W L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership[J]. The Leadership Quarterly, 2005, 16(3): 315 - 338.
- [22] LLOYD P J, ATELLA M D . Positive leadership that inspires: Theoretical and empirical perspectives from positive psychology, existential theory, and hardiness research[J]. The Psychologist-Manager Journal, 2000, 4 (2): 155 - 165.
- [23] STOGDILL R M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature[J]. Journal of Psychology, 1948, 25(1): 35 - 71.
- [24] HOWELL J M, SHAMIE B. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences[J]. Academy of Management Review, 2005, 30(1): 96 - 112.
- [25] UHL-BIEN M, RIGGIO R E, Lowe K B, et al. Followership theory: A review and research agenda[J]. The Leadership Quarterly, 2014, 25(1): 83 - 104.
- [26] 王霞,李永峰. 变革型领导、工作投入与企业绩效:一项有调节的中介效应检验[J]. 心理学报,2020,52(5): 588 -601.
- [27] FERNANDEZ S, MOLDOGAZIEV T. Employee empowerment, employee attitudes, and performance: testing a causal model[J]. Public Administration Review, 2013, 73(3): 490 - 506.
- [28] 闫艳玲,张军伟,张洪. 积极领导与员工敬业度的关系研究:基于自我决定视角[J]. 科研管理,2019,40(6): 254 -264.
- [29] ZBIEROWSKI P, GÓRA K. Positive leadership: Its nature, antecedents and consequences[J]. Journal of Positive Management, 2014, 5(1): 85.
- [30] ALOK K. SÄTTVIKA. Leadership: An indian model of positive leadership[J]. Journal of Business Ethics, 2017, 142(1): 117 - 138.
- [31] 徐苏兰,段鑫星,张锐. 积极行政领导的性格优势及长处特征[J]. 领导科学,2022(5):60 - 63.
- [32] BREEVAART K, DE VRIES R E. Supervisor's task proficiency and employee outcomes: A self-determination theory perspective on the mediating role of basic psychological need satisfaction and frustration[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2020, 29(2): 178 - 194.
- [33] LUTHANS F, AVOLIO B J. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline[M]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003: 241 - 258.
- [34] BARNEY J B. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. Journal of Management, 1991, 17(1): 99 - 120.
- [35] TSE H H M, TO M L, Chiu W C K. When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality[J]. Human Resource Management, 2018, 57 (1): 145 - 157.
- [36] 李荣安,周倩,蒿楠. 道德领导:理论进展与中西对话[J]. 教育科学研究,2020(5):32 - 37.
- [37] 韩亮亮,张彩悦. 道德领导力对下属工作态度及:基于公平感知的中介作用[J]. 软科学,2015(6):86 - 89.
- [38] HANNAH S T, AVOLIO B J, WALUMBWA F O. Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors[J]. Business Ethics Quarterly, 2011, 21(4): 555 - 578.
- [39] WALUMBWA F O, MAYER D M, WANG P, et al. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2011, 115(2): 204 - 213.
- [40] EDMONDSON A. Psychological safety and learning behavior in work teams [J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44(2): 350 - 383.

- [41] 曹鸿飞. 领导干部为何需要伦理素养[J]. 人民论坛, 2019(22): 60 - 61.
- [42] GREENBERG, J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow[J]. Journal of Management, 1990, 16 (2): 399 - 432.
- [43] TREVIÑO L K, HARTMAN L P, BROWN M. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership[J]. California Management Review, 2000, 42(4): 128 - 142.
- [44] LATHAM G P, PINDER C C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century[J]. Annual Review of Psychology, 2005, 56: 485 - 516.
- [45] MAYER D M, KUENZI M, GREENBAUM R L. Making ethical climate a mainstream management topic: A review, critique, and prescription for the empirical research on ethical climate[J]. Human Resource Management Review, 2009, 19(4): 343 - 352.
- [46] 束东新.“仁”的领导德性解读[J]. 盐城师范学院学报(人文社会科学版), 2019, 39(2): 102 - 106.
- [47] BROWN M E, TREVIÑO L K, HARRISON D A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2005, 97(2): 117 - 134.

The Three Dimensions of the Positive Leadership in the Public Sector and its Enhancement Strategies: A Qualitative Text Analysis Based on Followers' Perspective

XU Sulan¹, DUAN Xinxing²

(1. College of Business Administration, Xuzhou College of Industrial Technology, Xuzhou, Jiangsu, 221140, China;
2. School of Public Policy & Management, China University of Mining and Technology, Xuzhou, Jiangsu, 221116, China)

Abstract: The positive leadership of leading cadres plays a crucial role in enhancing administrative efficacy and ensuring the proactive administration in the public sector. The researchers conducted in-depth interviews with 20 administrators by employing qualitative research methods, from the perspective of followers. The researchers explored the key dimensions and enhancement strategies of positive leadership of public sector leaders, by codifying and analyzing the interview texts on the basis of grounded theory. The findings reveal the three dimensions, viz. task-oriented leadership, relationship-oriented leadership, and ethics-oriented leadership. Task-oriented leadership provides professional assurance for the achievement of organizational goals; relationship-oriented leadership strengthens the cohesion and charisma of leaders; and ethics-oriented leadership guides the value orientation for the organization. Therefore, it is suggested that we should strengthen the professional capabilities and guidance of team members, by employing positive interpersonal communication methods, and integrating ethics guidance into daily management.

Key words: positive leadership; leading cadres; public sector; followers' perspective; qualitative research

〔责任编辑:朱 根〕