

# 国防生领导经历与领导行为的关系研究

## ——以S校国防生为例

刘仁宽<sup>1</sup>, 邱意弘<sup>2</sup>, 岑逾豪<sup>1</sup>

(上海交通大学 1. 高等教育研究院; 2. 教学发展中心, 上海 200240)

**摘要:** 探究国防生过往领导经历与当前领导行为的关系, 有助于揭示国防生领导力的发展路径。在以S校国防生为对象的研究中, 通过焦点小组访谈, 共提取12种有助于国防生领导力发展的领导经历。随后对该校148名国防生的调查结果表明, 领导经历变量与领导行为变量间的15种关系中, 有13种显著相关。此外, 高效领导者与非高效领导者的领导经历, 在整体上存在差异。

**关键词:** 国防生; 领导经历; 领导行为; 关系

**中图分类号:** G640 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-8874(2018)01-0018-06

### A Study on the Relationship between Leadership Experience and Leadership Behavior of the National Defense Students: A Case Study of National Defense Students in S University

LIU Ren-kuan<sup>1</sup>, QIU Yi-hong<sup>2</sup>, CEN Yu-hao<sup>1</sup>

(1. The Graduate School of Education; 2. Center for Teaching and Learning Development, Shanghai Jiaotong University, Shanghai 200240, China)

**Abstract:** Exploring the relationship between the past leadership experience and the current leadership behavior helps to reveal the development path of leadership of the national defense students. In the study at S university, focus group interviews were first made and a total of 12 kinds of leadership experiences were extracted, which helped the leadership development of the national defense students. Then two questionnaires were distributed among 148 national defense students, and the results showed that 13 out of 15 correlations between leadership experience variables and leadership behavior variables were significant. In addition, efficient and inefficient leaders differed in leadership experience on the whole.

**Key words:** national defense students; leadership experience; leadership behavior; relationship

## 一、引言

国防生制度自建立以来, 已成为我国后备军官人才的重要力量来源。同时, 领导力作为

国防生的必备能力之一, 其发展水平也决定了我国后备军官的培养质量<sup>[1]</sup>。国防生具有大学生和后备军官的双重身份, 不仅要完成与普通大学生相同的学业任务, 还要参加国防生组织内部包括军政训练在内的各项活动。特别是国

国防生组织垂直型的管理结构和骨干轮换的选拔机制为国防生提供了较多的领导职位,除了有机会体验正式的领导经历外,每名国防生都能在训练中通过扮演领导角色的方式获得临时的领导经历。因此,尽管缺乏系统性的领导力培训项目,但丰富的领导经历也可能使得国防生的领导力获得发展。

库泽斯和波斯纳提出的学生领导力挑战模型,为建立领导经历与领导行为之间的关系提供了理论支持。学生领导力挑战模型的基本内容由“以身作则”、“共启愿景”、“挑战现状”、“使众人行”和“激励人心”五个实践行为的维度构成<sup>[2]</sup>。库泽斯和波斯纳在经过大量调查验证后认为,学生领导力的发展水平可以通过对这五种实践行为的测量进行替代。由他们开发的《学生领导力实践问卷》为测量学生的领导行为提供了有效的工具。问卷包含5个维度的题项,测试者在某一维度上的得分达到总分的70%则说明在该维度上是高效的,否则视为非高效,因此《学生领导力实践问卷》测试分数也可以被用于区分高效领导者与非高效领导者<sup>[3]</sup>。

本研究以库泽斯和波斯纳提出的学生领导力挑战模型为理论基础,为探究国防生领导经历与各领导行为维度的关系设立了三个研究问题:(1)哪些领导经历有助于国防生领导力的发展?(2)特定领导经历与《学生领导力实践问卷》所测量的五种领导行为之间是否相关?如果相关,那么相关程度如何?(3)高效领导者与非高效领导者的领导经历是否存在差异?

## 二、研究设计及方法

研究对象为S校国防生,S校为中国东部一所综合性大学,以工科为其传统优势学科,国防生总规模近200人。研究采用顺序型混合方法设计,以质性研究的结果作为定量研究的基础开展。

### (一) 质性研究阶段的设计

质性阶段的主要研究方法是焦点小组访谈。焦点小组访谈已在质性研究中得到广泛应用,主要通过小组访谈的形式围绕某一焦点话题收集信息,通常也可用于量表或问卷的开发工作。样本由三个焦点小组的参与者构成,每组含4至7人。为获得足够丰富的领导经历资料,采取了组内同

质性和组间异质性的策略,三个小组分别仅包含以下其中一类人员:1. 曾任/现任连骨干的国防生;2. 曾任/现任班骨干的国防生;3. 未在国防生组织中担任领导职务的国防生。三次焦点小组访谈均在同一份具有完整结构的访谈指南的指导下进行,其中的访谈问题主要围绕“对领导力发展有影响的领导经历”展开。在对转录文本编码的基础上,根据三种不同的指标进行了频数分析,三种指标分别是:单项经历在三个小组中被提及的频次之和、提及单项经历的小组个数、单项经历分别被三个小组提及的频次。这三种指标可以帮助消除研究者的个人偏见和为领导经历的提取提供筛选依据<sup>[4]</sup>。在频次统计的基础上,只有满足“在三个小组中被提及的频次之和高于各项经历对应频次之和的众数(众数指一组数据中出现次数最多的那个数)”以及“被同一组中不同的参与者或不同组的参与者同时提及”的经历才能得以保留<sup>[5]</sup>,经筛选最终提取出12种领导经历(见表1)。这些领导经历可划分为三个维度:维度A(作为组织的代表)、维度B(激励组织成员)、维度C(构建成员关系)。访谈参与者的讨论内容基本可以被归入以上三个维度,例如一名同时在校学生组织和国防生组织中担任学生领导职务的国防生成员是这样描述自身定位的:“你代表一个组织,你代表你的学院,或者说你将来代表学校,你就要考虑很多东西,你走出去(的时候)你这个人的形象,包括言谈举止等等,都是打下了你们集体的烙印。”该描述是关于作为组织代表方面的内容,因此被归入了维度A。

《国防生领导经历问卷》由这12种领导经历结合五分李克特量表编制而成,量表对每一领导经历的产生频率提供了以下选择:1(从不);2(很少);3(有时);4(经常);5(总是)。为保证《国防生领导经历问卷》的有效性,研究者邀请专家小组对问卷的内容和结构进行了审查,审查项目包括题项与维度的匹配度、语句的清晰度以及题项对于问卷整体结构的代表性。此外,还根据预调查中被调查者对问卷语句方面的建议对问卷进行了修订。在信度方面,经检验得问卷的Cronbach系数为0.854,三个维度的Cronbach' $\alpha$ 均在0.7以上,证明问卷信度较高,具有良好的内部一致性。

表1 国防生领导经历列表

领导经历编号	领导经历描述
维度 A: 作为组织的代表	
A1	作为组织的主要决策者
A2	完成信息的上传下达
A3	作为组织的一份子而开展工作
A4	为了组织的利益而牺牲个人的利益
维度 B: 激励组织成员	
B1	对组织成员实施监督和管理
B2	通过不断学习实现自我提升
B3	发动组织成员参与活动
B4	尽力照顾组织成员的利益
维度 C: 构建成员关系	
C1	与组织成员交流沟通
C2	通过协调确保组织成员能够通力协作
C3	与组织成员一起民主表决
C4	根据组织成员表现进行奖惩

## (二) 定量研究阶段的设计

在定量研究阶段,以《国防生领导经历问卷》和《学生领导力实践问卷》作为研究工具,向S校大二至大四的148名国防生进行了调查。其中,《国防生领导经历问卷》的作用是检验国防各项领导经历的丰富程度。而《学生领导力实践问卷》测量的则是国防生五种领导行为的实践水平,即代表了国防生领导力的发展水平。也就是说,以两套问卷共同开展测量的目的,就是找出国防生领导经历与五种领导行为的关系,从而进一步探究领导经历对国防生领导力发展的影响。

《学生领导力实践问卷》的有效性已在国外的多项研究中得到了验证<sup>[6-7]</sup>。然而,目前尚不存在《学生领导力实践问卷》的通用中文版本。在一项针对17所高校1898名大学生的调查中,英文版本的问卷被进行了本土化修订,最终信度和效度均达到了较为理想的水平<sup>[8]</sup>。考虑到目前仍缺乏公认有效的中文版本问卷,研究者在参考以上成果的基础上进行了问卷的本土化工作。为了减少本土化过程带来的影响,研究者采取了多项措施以保证其有效性。首先是通过回译修正汉化过程中的表达失误和理解偏差<sup>[9]</sup>;其次是开展认知访谈以确定参与者在思考过程中是否存在模糊或困难,

从而找出研究者与参与者对问卷理解的差异,对问卷进行进一步的修正<sup>[10],[11]452-455</sup>;最后是开展预调查,根据参与者的反馈意见对问卷进行调整<sup>[11]457-458</sup>。经本土化后的问卷具有较高的信度,五个维度的Cronbach'  $\alpha$ 均在0.7以上,问卷整体的Cronbach系数达到了0.911。

调查共回收有效问卷100份,有效回收率为67.6%。此外,根据有效问卷参与者的基本信息统计结果,担任/未担任学生领导职务的人数比例为6:4,参与者总体的领导经历较为丰富。

在统计分析过程中,针对不同的研究问题采用了相应的统计方法。首先,通过频次统计以比较各领导经历的发生频率。在相关分析阶段,考虑到以三个领导经历维度和五个领导行为维度作为的变量(下称经历变量和行为变量)都是定比数据的形式,因此选取皮尔森相关系数 $r$ 作为计算相关系数的统计方法。而在探究高效领导者与非高效领导者的领导经历差异时,以经历变量作为因变量,分别以五个行为变量作为自变量建立了模型,在验证各模型方差为同质性的前提下,通过威尔克斯(Wilks)的多因变量检验标准对模型的显著性进行评价,并将F值作为测量指标。随后对呈显著性差异的模型进行独立样本t检验,以比较非高效领导与高效领导这两个分组变量在经历变量上的均值差异。在整个统计分析过程中,为降低错误I的发生概率,将显著性水平 $\alpha$ 的初始值设定为0.05,并在检验过程中根据检验量的不同进行了调整<sup>[12]118-122</sup>。

## 三、研究结果

### (一) 各领导经历的频次统计结果

在表2中,《国防生领导经历问卷》中的五分量表被进行了合并处理,只保留“从不或很少”、“有时”和“经常或总是”三个等级。结果显示,在全部12种领导经历中选择“从不或很少”的比例都没有超过15%。全部12种领导经历“经常或总是”发生的比例都在48%以上,而A2所代表的领导经历(完成信息的上传下达)更是高达83%。说明这12种领导经历是较常发生的领导经历,与焦点小组访谈的频次统计结果相一致。

表2 领导经历频次统计表 (N = 100)

经历编号和描述	频次		
	从不或很少	有时	经常或总是
A1. 作为组织的主要决策者	14	20	66
A2. 完成信息的上传下达	3	14	83
A3. 作为组织的一分子而开展工作	14	35	51
A4. 为了组织的利益而牺牲个人的利益	0	23	77
B1. 对组织成员实施监督和管理	5	24	71
B2. 通过不断学习实现自我提升	9	43	48
B3. 发动组织成员参与活动	3	21	76
B4. 尽力照顾组织成员的利益	2	16	82
C1. 与组织成员交流沟通	6	18	76
C2. 通过协调确保组织成员能够通力协作	10	31	59
C3. 与组织成员一起民主表决	7	15	78
C4. 根据组织成员表现进行奖惩	10	31	59

## (二) 经历变量与行为变量的相关性分析

表3显示了相关分析的输出结果, 15种关联有13种呈显著的正相关, 只有经历变量A

(作为组织的代表) 和行为变量M(以身作则) 或行为变量E(使众人行) 之间并不存在显著的相关性。

表3 领导经历与领导行为相关分析结果统计表

行为变量	经历变量		
	A: 作为组织代表	B: 激励组织成员	C: 构建成员关系
M: 以身作则	.286	.647*	.387*
V: 共启愿景	.351*	.564*	.386*
P: 挑战现状	.359*	.630*	.528*
E: 使众人行	.223	.418*	.426*
H: 激励人心	.336*	.527*	.515*

注: \* $p < 0.01$ 。

判断相关程度的强弱取决于 $r$ 值的大小。 $r$ 值在 $\pm 0.1$ 之间表明是相关程度弱, 在 $\pm 0.3$ 之间表明为中等相关程度, 在 $\pm 0.5$ 之间表明相关程度较强<sup>[12]206-209</sup>。基于以上标准, 表3的结果表明, 13种相关关系至少都为中等相关程度, 经历变量B(激励组织成员)和变量C(构建成员关系)与全部5种行为变量的相关程度都在中等及以上, 其中, 经历变量B(激励组织成员)和行为变量M(以身作则)之间关联程度最强,  $r$ 值达到0.647。经历变量A(作为组织的代表)只与3种行为变量相关, 分别为行为变量V(共启愿景)、变量P(挑战现状)、变量H(激励人心)。即便是在显著

相关的情况下, 这三种相关关系的 $r$ 值也是全部值中最小的。

## (三) 高效领导者与非高效领导者的领导经历差异分析

高效与非高效的划分以《学生领导力实践问卷》每一维度上测试分数的70%为基准。根据多变量分析和 $t$ 检验结果, 五个行为模型的 $F$ 值均在 $\alpha = 0.01$ 的水平下显著。在分别以行为变量“挑战现状”和“使众人行”作为自变量建立的模型中, 各有一个因变量(经历变量)在分组变量的均值上呈显著性差异, “挑战现状”和“激励人心”两个模型在分组变量的均值上呈显著性差异的因变

量都为两个,而模型“共启愿景”中全部三个经历变量在分组变量的均值上呈显著性差异。经历变量在分组变量上呈显著性差异的占总体的60%。

通过进一步对非高效领导者和高效领导者这两个分组变量的均值进行比较后发现,在全部t检验呈显著性的变量均值比较中,高效组的均值均大于非高效组。其中,均值差异最大的是模型“以身作则”中的“激励组织成员”经历,高效领导者在这一项经历的均值比非高效领导者高0.70,而差异最小的情况则出现在模型“共启愿景”中的“作为组织的代表”经历,两者的均值差距也达到了0.34。从总体而言,高效领导者与非高效领导者的领导经历有显著性差异。

#### 四、主要结论与建议

##### (一) 国防生组织内部的领导经历多于组织外部,其中特定的领导经历更为普遍

通过质性研究阶段提取的领导经历反映了国防生在履行领导职责时产生的多种领导力体验。根据调查数据的统计结果,各项领导经历发生频率至少为“有时”的比例均在86%以上。证明这些经历是建立在国防生的观点和声音的基础上并经系统研究后得出的产物,可以代表绝大多数国防生的真实领导经历。在领导经历的三个维度中,属于“作为组织的代表”维度的经历主要来源于组织外部,而“激励组织成员”维度和“构建成员关系”维度则产生于领导者与组织内部成员的互动过程。后两个维度在焦点小组访谈中共被提及的频次接近总频次的60%,组织内部的领导经历多于组织外部的领导经历。其原因可能在于国防生的领导活动受领导职责限定,主要在组织内部开展,导致组织内外的领导经历比例不平衡。比如所属“激励组织成员”维度的经历在调查中被认为是最常发生的领导经历,选择“有时”以上的平均比例高达95%,国防生在组织内部的领导经历上确实自主地投入了大量的时间。基于这个发现,选培办及相关培养单位可以补偿性地为国防生提供“作为组织的代表”类经历,以鼓励国防生多参与组织间的对话。另一重要发现是,尽管各项领导经历的发生频率都处于较高水平,仍有特定的领导经历显示出更为普遍的特性。其中,“作为组织的主要决策者”是被访谈参与者提及最多的领导经历,说明这项经历是国防生在履

行领导职责时的必备经历,应该把系统思维能力和决策能力等相关能力列入国防生领导力培养的重点。

##### (二) 国防生领导经历与领导行为相关,“激励组织成员”维度和“构建成员关系”维度具有较强的实践意义

与一些在商业领域开展的研究相类似的是,本研究发现领导经历与领导力水平存在相关性<sup>[13-14]</sup>。《国防生领导经历问卷》所测的三种经历变量和《学生领导力实践问卷》所测的五种行为变量之间的15种关系中有13种呈显著的正相关,只有经历变量“作为组织的代表”与行为变量“以身作则”、“使众人行”之间不相关,原因可能在于这类经历主要产生于组织的外部,超出了国防生的控制领域或出现了更高职权的领导者,因此在当时的环境下国防生并未对实践这两种领导行为做好充足的准备。对此的解决办法是简化相关领导力活动的操作流程并督促国防生对领导经历进行反思,以重新让这类经历变得易于完成而且更有实践价值。此外,经历变量“激励组织成员”和“构建成员关系”与全部五种行为变量的相关强度都在中等以上,说明这两个维度的经历分别为国防生提供了实践五种领导行为的机会。建议选培办等培养单位从领导力挑战模型出发提出一些具体办法以突出这两类经历的重要性,比如在进行骨干培训时要求新骨干履行相关的领导职责,或者直接将是否具备这两类的经历作为骨干选举的重要参考指标。

##### (三) 高效领导者与非高效领导者的领导经历差异显著,国防生领导经历对领导行为有重要影响

根据t检验结果,高效领导者多项领导经历的均值显著高于非高效领导者。也就是说,在领导行为测量上取得高分数的国防生相比其他国防生的领导经历更为丰富,这个发现使得领导经历可以被用于区别高效领导者与非高效领导者的领导行为,国防生领导力也能通过领导经历的积累获得提升。值得注意的是,不同领导经历对领导行为的影响有所差异。例如,尽管经历变量“构建成员关系”在调查结果中显示的发生频率较低,但其与行为变量“挑战现状”和“激励人心”是强相关的关系,此外还在五个行为模型的四个中显示出高效领导者与非高效领导者在领导经历上的差异。由此推测为了提升以上两类行为的效力,需要在“构建成员关系”维度上取得更高的得分。

参考惠特得出的“详细的工作职责对领导力发展有重大影响”的结论<sup>[15]</sup>,可能需要为每种国防生领导岗位(如模拟连连长、班长等)编制一份详细的领导职责清单,并在其中对与“构建成员关系”维度相关的领导职责进行强调。反观“作为组织的代表”是唯一不和全部五种领导行为相关的维度,在五个行为模型中的四个都不显著。即它对多数领导行为而言没有直接的联系或价值,而仅对“共启愿景”模型有微弱的调节作用。造成这一结果的原因可能是国防生在组织外部执行领导力时,难以意识到自己在实践大多数领导行为的成功经验。因此在缺乏对这些领导行为价值强调的前提下,即便是提供更多领导经历也不能提升领导力的表现。从实际角度出发,选培办等培养单位可以有针对性地提供有形的奖励,以挑战和激励相结合的方式加强对这四种领导行为的引导,从而促进国防生领导力的全面发展。

## 五、结语

国防生应致力于成为军队未来的领导者,多样化的领导经历为此提供了可能性。本研究通过实证的方法探究了国防生领导经历与领导行为的关系,从而揭示了国防生领导力的发展路径。值得注意的是,尽管已经对S校开展了全样本调查,本研究仍局限于一种校园环境,因此只对条件相似的国防生群体具有参考意义。未来同类研究应根据实际情况在本研究的基础上进行优化,以共同验证研究结论的推广性和普适性。

### 参考文献:

- [1] 肖碧军. 论国防生领导力的培养[D]. 长沙:中南大学, 2013:1-2.
- [2] Kouzes J M, Posner B Z. The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations [M]. San Francisco, California: Jossey - Bass, 1978:72 - 81.
- [3] Kouzes J M, Posner B Z. Student leadership practices

inventory: Facilitator ' s guide [ M ]. San Francisco, California: Jossey - Bass, 1998:54 - 55.

- [4] Krueger R A. Analyzing and reporting focus group results [ M ]. Thousand Oaks, California: Sage, 1998:124 - 133.
- [5] Krueger R A, Casey M A. Focus groups: A practical guide for applied research in higher education (3rd ed.) [ M ]. Thousand Oaks, California: Sage, 2002:86 - 90.
- [6] Kouzes J M, Posner B Z. The five practices of exemplary student leadership [ M ]. San Francisco, California: Jossey - Bass, 2006:36 - 38.
- [7] Posner B Z, Brodsky B. A leadership development instrument for college students [ J ]. Journal of College Student Development, 1992(3):231 - 237.
- [8] Brislin R W. Back - translation for cross - cultural research [ J ]. Journal of Cross - cultural Psychology, 1970(3):185 - 216.
- [9] 陶思亮. 中国大学生领导力实践行为研究——基于全国17所高校1898名大学生的调查 [ J ]. 领导科学论坛, 2013(12):38 - 41.
- [10] Gen Y. Using cognitive interviews to explore the many different meanings undergraduate students in China attribute to the term “ college teacher ” [ J ]. Frontiers of Education in China, 2013(3):420 - 447.
- [11] De Leeuw E D, Hox J, Dillman D A. International handbook of survey methodology [ M ]. Hove, California: Taylor & Francis Group, 2008.
- [12] Field A. Discovering statistics using SPSS [ M ]. Thousand Oaks, California: Sage, 2005.
- [13] Mumford M D, Marks M A, Connelly M S, et al. Development of leadership skills: Experience and timing [ J ]. Leadership Quarterly, 2000(1):87 - 114.
- [14] Lindsay E, Homes V, McCall M W. Key events in executives ' lives ( Technical Report No. 32 ) [ R ]. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1987:43 - 76.
- [15] Whitt E. “ I can be anything! ” : Student leadership in three women ' s colleges [ J ]. Journal of College Student Development, 1994(1):198 - 207.

(责任编辑:胡志刚)