

第四章 安全领导心理

安全管理同其他管理一样，离不开领导者的作用。一个企业安全管理机制中的一个重要因素是这个企业与安全有关的各级领导者的行为特性。不同的领导行为特性会带来不同的安全管理工作的效率，而领导的行为特性又是由不同的领导心理决定的。因此，在研究安全管理心理问题的同时，研究安全领导和安全领导心理问题成为安全管理心理学中的一个重要前沿课题。

第一节 安全工作需要安全领导

一、领导的概念

在汉语里，“领导”既是名词又可作动词，人们习惯地把领导人称之为领导，同时把领导者的行为也称之为领导。事实上，领导者与领导是两个不同的概念。在管理心理学中，为了便于对管理过程中领导者的心理和行为进行分析，一般有意将“领导”与“领导者”这两个概念区别开来。

什么是领导，外国心理学，企业管理学界争论了几十年。比较具有代表性的看法有以下几种。

孔兹认为，“领导是一门促使部属充满信心，满怀热情来完成他们任务的艺术”。

泰瑞认为，“领导是影响人们自动为达成群体目标而努力的一种行为”。

坦宁鲍姆认为，“领导就是在某种情况下，经意见交流的过程所实行出来的一种为了达成某个目标的影响力”。

施考特认为，“领导是在某种情况下，影响个人或群体达成目标行动的过程”。

阿吉里斯认为，“领导即有效的影响。为了施加有效的影响，领导者需要对自己的影响进行实地的了解”。

通过上述各人对领导的描述，不难发现其中存在的共同之处，它们是：

- ①领导是一个过程；
- ②领导包含一种影响；
- ③领导出现在一个群体的环境中；

④领导包含某种要实现的目标。

在领导这个过程中，有许多相关的因素。领导者是一个起主导作用的因素，此外，被领导者、组织环境等都是影响领导有效性的重要因素。因此，研究领导行为时，必须充分考虑各种因素的作用及相互关系。

据此，可以把领导表述为：领导是某个人指引和影响其他个人或群体，在一定条件下实现某种目标的行动过程。对他人实施影响、致力于实现领导过程的人，即为领导者。该定义把领导看成了一个动态的过程，而这个过程包含了领导者、被领导者（个人或群体）及其所处环境（一定的存在条件）三个因素所组成的复合关系。该复合关系可用公式表示为：

$$\text{领导} = f(\text{领导者}, \text{被领导者}, \text{环境})$$

领导者是组织中那些有影响力的人员，他们可以是组织中拥有合法职位的、对各类管理活动具有决定权的主管人员，也可以是一些没有确定职位的权威人士或非正式群体中的“头领”。领导是领导者运用权力或威信对被领导者进行引导或施加影响，以使被领导者自觉地与领导者一道去实现群体目标的过程。领导是管理的基本职能，它贯穿于管理活动的整个过程。

二、领导的基本功能

领导者在领导活动中所表现出来的行为就是领导行为，领导行为的影响和作用体现为领导功能。领导功能表现在群体与组织行为的许多方面，这里仅对领导的基本功能进行介绍。领导的基本功能可分为组织功能和激励功能两个方面。

1. 领导的组织功能

实现行动的目标是领导过程的最终目的。围绕这个目的，生产企业的领导者必须根据企业的内、外部条件，生产需要与可利用资源，制定企业的目标与决策，建立组织管理机构，科学合理地组织使用人力、物力、财力，实现最终生产目标。

领导者在实施领导的过程中，只有通过有效的组织，提供合适的工作环境和条件，才能引导（影响）被管理者实现行动目标。为了发挥组织功能，完成组织任务，实现组织目标，领导者必须做到：

①对环境进行科学分析，根据企业或组织内部与外部的条件，需要与可能性，制定与设置组织总目标，进行重要的决策；

②根据组织总目标可分解为二级、三级、四级分目标，根据战略决策及原则考虑策略计划，包括信息分析、执行方案、预期结果；

③为实现企业的组织的目标及决策，领导者应合理地组织和使用人力、物力、财力；

④通过组织结构对企业与组织的活动过程进行有效地控制与及时的信息反馈；

⑤建立健全科学的管理体系，如组织机构、管理制度、规章方法等；

⑥为新的组织目标、战略决策和策略做准备。

2. 领导的激励功能

所谓激励，就是调动被管理者的主动性、积极性、创造性的过程。激励功能是领导的主要功能之一。对于领导者而言，组织功能尚可借助他人的知识与能力实现，而激励功能是不能借助于他人的。任何一个领导者，若不能发挥好领导的激励功能，目标与决策再好，组织机构再合理，管理再科学化、现代化，也不能很好地实现组织与企业的目标。

领导的激励功能主要体现在：

- ①提高被领导者接受和执行目标的自觉程度；
- ②激发被领导者实现组织目标的热情；
- ③提高被领导者的行为效率。

企业领导者常采用的激励手段包括：

①职工“参与”激励，即将组织目标与职工的个人目标（利益、需要、方向）统一起来，实行参与式的民主管理，发动职工参与制定目标，进行决策，增加组织目标与决策的透明度，提高职工接受和执行组织目标的自觉性与积极性；

②领导者“榜样”激励，即领导者以身作则在职工中起模范带头作用，这对于调动职工的积极性是至关重要的；

③职工需要“满足”激励，即合理地满足职工的各层次的多重需要，激发职工实现组织目标的热情；

④职工素质“提高”激励，即在领导者的支持、帮助、关心、培养和使用下，职工通过自身素质的提高，提高实现组织目标的期望水平，从而激励职工更好地工作。

三、安全领导

1. 安全领导与安全管理的区别

管理与领导的概念既有联系，又有区别。从广义来看，管理行为与活动也是领导行为的组成部分，如中层与基层组织中的领导活动，可称为管理活动，其领导人也可叫管理者。从管理心理学的狭义来看，二者是不相同的。

管理是一种特殊的领导。管理是由领导者或非领导者通过计划、组织、协调、激励、指挥和控制，进而实现组织目标的行为过程。

领导是由领导者指引和影响个人、团体或组织，在一定条件下，实现期望目标的行为过程。这里期望目标可能是组织目标，或群体目标，也可能是个人目标。

安全领导（安全领导者）与安全管理的区别（安全管理者）有如下区别：

①安全领导要研究企业安全生产中带全局性、宏观性或战略性的问题，强调的是确定安全方针、阐明安全形势、构建安全远景规划、制定安全生产战略等；安全管理则是研究具体的安全工作与问题，强调的是制定详细的安全工作日程，安排几个月或一年的工作计划，分配必需的资源，以实现组织的安全目标。

②安全领导者的任务是解决单位或组织中安全与生产之间带方向性的、战略性的、

全局性的问题，安全管理者的职责是进行危险辨识、安全评价、安全措施计划、安全控制、事故管理等问题。

③企业的安全领导者与一般领导者是融为一体的，是在组织或团体中具有权力、地位（职务）或相当影响力的人物，一般是企业的最高领导者或由其委托的其他高层领导者，而安全管理者除专门从事安全管理工作职能的人员外，还包括各个基层的领导人。安全管理者的人数要多于安全领导者。

④安全领导侧重激励和鼓励员工、授权给员工，鼓励他们通过满足自己的需求实现安全生产，安全管理意味着完成安全生产活动，支持、控制日常工作。

⑤安全领导者一般是带着情感进行活动，他们探索的是形成安全的思想和文化而不是做出反应，他们的活动是企业长期的、高水平安全发展问题提供更多可供选择的解决方案；管理者则是反应性的，更喜欢同别人一起工作、共同解决安全问题，但工作中很少包括情感因素，他们采取措施增强规范性、减少不确定性。

在现代企业安全生产工作中，安全领导和安全管理均不可缺少，二者是一种相辅相成的关系。由于安全领导与安全管理关系密切，因此在安全管理心理学中也对安全领导问题进行研究。

2. 现代企业组织更需要安全领导

上面对安全领导和安全管理的区别进行了阐述，其中大多数的观点来自于传统企业的情况。对于许多现代的（包括未来的）企业来说，其生存的外部环境发生了很大的变化，与此相适应的内部组织结构、生产运行方式等也都发生了变化。这些变化主要有：

第一，生产的组织活动过去往往只集中在单一企业组织里，小而全或大而全的企业将越来越少，现代企业的生产活动越来越被“松绑”和分散于不同的组织中。

第二，在现代的企业中，职工无论从事哪种专业，都要把更多的时间花在掌握有关事情的信息上而不是这些事情本身。因此，蓝领和白领的区分越来越模糊，即使是“蓝领”，其知识水平、信息接受能力和独立解决复杂问题的能力也达到足够高的程度。

第三，以互联网为基础的信息技术的发展，使企业具有快速变化以适应市场需求的能力，企业中职工获取信息的能力和职业的流动性更强。

正是这些变化，使现代的企业成为以知识为基础的、松散的、多变的、固定的职位越来越少的组织，使企业所要求的领导比传统企业组织的领导更具有弹性和分散性。现代企业常常让人感觉好像这样一个组织是没有领导的，但事实并不是这样。多变的、职位减少的组织将要求更多和更高技能的领导者。正如雷·本德（《Culture.com》一书的作者之一）所说：“在和平时期，军队会奖励那些具有丰富管理技巧的人，但在开赴战场后，军队需要的是领导者。因为领导者能够变通，可以起到号召性作用，不必等到掌握了所有答案时才行动。从现在网络经济运转的速度来看，管理的概念会越来越行不通，你更需要的是领导的概念，或者说，你两者都需要，但扩大化的领导观念更加重要。”

当企业的运行过程和组织过程发生改变以后，企业安全生产工作也要相应发生变化，以适应新的要求。在现代企业中，安全领导的地位和作用都将与传统企业有着本质

的不同，主要有如下几点：

首先，在现代的企业组织中，最高层的领导主要负责集中规划并安排各种项目群的活动，因此，在企业高层领导者中要有对所有项目群负有安全责任的正式领导者。

其次，需要为这些项目群中的每一个项目确定安全领导者。

最后，需要对每一项目的工作群体中的所有成员进行安全领导（注意不是安全管理），以便把个人的主动性及其自我管理能力和对突发事件进行决策的准备，安全价值观、安全责任感和安全文化结合在一起。这些内容在传统企业组织中一般限于高层领导中。

通过上述分析可知：在现代和未来的企业组织里，安全领导不只是最高层领导者的事，中层乃至基层管理者也要承担起安全领导者的责任。在复杂多变的、以知识型职工为主的企业环境中，仅靠死板的规章制度只能保证最起码的安全要求，要想取得安全绩效的持续不断的改进，必须充分引入安全领导的理念和机制。

当然，人们对安全领导的要求，是因为各个历史进程中的生产方式的不同。人们根据现代生产方式的改变，提出自己所需要的安全领导类型，并不是贬低过去的的安全领导类型和安全管理的作用。今天，仍然可以这样说：如果一个企业还是沿用传统的生产组织模式，用一个等级制的组织结构保证生产的运行，则传统的家长制安全领导和管理便会具有很好的工作成效，或者只要这一企业组织不是处在一个经常急剧变化的环境中，家长制同样会卓有成效。

第二节 安全领导的影响力

一、什么是安全领导影响力

为了说明什么是安全领导影响力，首先需要了解什么是影响力。所谓影响力，就是一个人他在与他人的交往中，影响和改变他人心理与行为的能力。这种影响力人皆有之，但强度不同。

依据影响力发生作用的性质，将其分为权力性影响力与非权力性影响力两类。

1. 权力性影响力

权力性影响力也可称之为强制性影响力，它是由社会赋予个人的职务、地位、权力等因素构成。这种影响力并非人人都有，仅仅属于社会结构中居于领导者角色地位的人才有。

权力性影响力的特点是：对别人的影响带有强迫性与不可抗拒性，以外推力的形式发生作用。在它的作用下，被影响者的心理和行为主要表现为被动、服从。因此它对人的心理与行为的激励是有限的。

领导者的强制性影响力产生于下列的权力基础。

①奖赏权。奖赏权来自于被影响者感到影响者有能力奖赏自己，并使自己感到愉快和满足自己的某些需求。

②强制权。强制权是一种基于恐惧心理的影响力，即追随者预感到影响者有能力惩罚他，使其感到痛苦和不能满足某些需求。在恐惧产生影响力的条件下，被影响者是否同意命令或明确命令的原因并没有什么意义。影响者所关心的仅是被影响者是否同意和如何执行命令。倘若职工既了解命令，也同意命令，强制性压力就会小一些，但命令的执行不允许改变。

③合法权。指在正式组织中居于某种领导职位的个人所具有的影响力，这种影响力是组织赋予的，带有法定的性质，而被影响者认为自己必须接受影响者的影响。

④亲和权。亲和权来自被影响者接受影响者的渴望，渴望将自己认同于“神才领袖”，而盲目信从他。亲和权是由被影响者的盲目信从而产生的。

一般来讲，传统观念、职位和资历是三种构成权力性影响力的因素。

①传统观念。在世世代代的社会生活交往中，大多数人总是在少数人领导下劳动、工作和生活，慢慢地形成一种观念，即认为领导者不同于普通人，作为领导者不是有才，就是有权，或者二者兼而有之，总之是比普通人高明。久而久之，这种认识就成为一种传统观念，影响着一代又一代人。

②职位因素。职位是一种社会分工，是一个人在组织中的职务、地位。居于领导职位的人，社会赋予其一定的权力，有了这种权力，就对下级有一种强制性的力量。领导者运用权力可以左右被领导者的处境，如奖惩、分配工作、升降级等，从而使被领导者产生敬畏感。职位越高，权力越大，被领导者对领导者的敬畏感也就越强，领导者的影响力也就越大。

③资历因素。资历因素包括一个人的资格、经历和阅历。资历因素反映一个人的过去历史状况。人们对于资历较深的领导者总是敬重的。一般来说，资历越深的领导者，影响力越大。

上述强制性影响力不是由领导者的现实行为造成的，而是外界赋予的权力作用。这种权力作用，使被领导者对领导者产生服从感、敬重感和敬畏感，同时反馈于领导者，又影响和改变着领导者的心理与行为。

2. 非权力性影响力

非权力性影响力也称之为自然性影响力，这种影响力与法定权力无关，它不是外界所赋予的，而是由影响者的自然状态所引起的。只要有合适的被影响对象，这种影响力人人可以具有。

非权力性影响力的特点是：对被影响者所产生的心理和行为影响是建立在使他人感到信服的基础上，以内驱力的形式起作用，在行为上表现为自愿、主动。因此，它对人的激励作用要比强制影响力大。

非权力性影响力主要是由领导者的品德、才能、知识和情感所组成的。

①品德因素。领导者的品德因素主要包括：道德、品行、人格、作风等，品德因素反映在领导者的一切言行中。领导者具有优秀的品格会给自己带来巨大的影响力，会使被领导者对自己产生敬爱感，能吸引、诱使他人去模仿。相反，品德不良，无论职位高的领导者，其影响力也会丧失殆尽。由此可见，品德因素是影响力的重要组成部分，也是领导者自我修养的重要内容。基于这点认识，一些国家对企业经理或总管人才的选拔中，特别重视对候选者的品德乃至他个人婚姻与家庭生活等方面的考虑。

②才能因素。所谓才能因素是指领导者的聪明才智和工作能力。才能不仅反映在领导者能否胜任自己的工作，更重要的是反映在工作业绩上。一位才能出众的领导者，不仅给自己的事业带来成功，而且还能以此赢得他人对自己的敬佩，使人们自觉地接受其影响。

③知识因素。知识本身就是一种力量，知识渊博的领导者，会使人产生信赖感，增强影响力。知识面狭窄、孤陋寡闻的领导者，其影响力会大为减色。

④情感因素。情感是融洽人际关系的重要因素，领导者与被领导者之间建立良好的人际关系，有着深厚的情感，就会使领导者的行政和业务管理工作得心应手。情感常常成为搞好领导工作的催化剂。

安全领导影响力也包括权力影响力和非权力影响力两个方面。其含义是指在企业安全工作中，领导者通过各种强制性和自然性影响因素，激励职工的安全观念和安全行为的现象。

二、提高安全领导影响力的途径

根据上述分析，安全领导影响力由权力性影响力和非权力性影响力所构成。权力性影响力主要是外界给予领导的，它对被影响者的作用带有强制性；非权力性影响力是领导者本身的行为造就的，它对被影响者的作用是自然的。后者在整个安全领导影响力构成中占主导地位，起决定作用；前者只占次要地位，而且其强度往往受后者的制约。一个安全领导者，如果他的自然性影响力较大，那么他的强制性影响力也会随之增高。反之，如果他的自然性影响力较小，就会使他应有的强制性影响力降低。由此可知，要提高安全领导的影响力，即要提高权力性影响力，更要努力提高非权力性的影响力。

1. 正确使用权力性影响力

合法权力是最基本的权力，合法权力是企业组织中诸种权力的基石。为此，企业安全领导者必须首先依靠并正确使用合法权力所产生的影响力。

安全领导在使用合法的权力性影响力时要注意以下几个方面：

①要持审慎的态度。安全领导不同于安全管理，安全领导要求使用权力的人，不仅要按规章制度办事，更要真正做到秉公办事，要避免过多地采用强制手段。有职权者必须注意，对行使权力来施加影响一定要持慎重态度。

②要具有无私精神。安全领导者必须以身作则，在安全规章制度和纪律面前，要做到罚不避亲、赏不避仇，这样才能取得运用合法权力的良好效果。

③要善于授权。授权是现代安全领导工作和安全管理工作中的基本行为。授权就是由上级安全领导者委授给下级员工一定的安全责任和权力，使其在安全领导者的监督下，能够相当自主地处理有关安全生产的事务，采取必要的正确行为，防止伤害事故的发生。员工授权可以使员工在安全决策上有充分的发言权，可以自动发起并实施对安全的改进，为了自己和他人的安全对自己的行为负责，并且为自己的组织的安全绩效感到骄傲。因此，作为安全领导者必须要学会授权并善于授权。

④具体指导。作为安全领导者不能只是要求部属做什么与如何做，而要让部属了解和懂得其中的安全原理和原因，要他们知道“所以然”。为此，就要求安全领导者做具体指导，使部属在安全工作的每一个环节中都能洞察下一环节和本环节的有机联系，使他们始终保持安全行为，防止由于无知或蛮干导致事故的发生。

2. 正确使用非权力性影响力

一般来讲，权力性影响力是企业安全领导实施安全决策的主要依靠，但若完全依靠权力性影响力来推动安全领导工作却又难以持久见效。这是因为非权力性影响力要比强制地服从自然得多。权力性影响力确定之后，提高非权力性影响力就成为关键，包括不断提高安全领导者自身的德、学、才、识和感情及人际交往方面的影响力。在提高非权力性影响力时要注意以下两方面的问题。

①要注意主次关系。在非权力性影响力的诸因素构成中，要以品德、才能因素为主，以知识、感情因素为辅。

②当一个安全领导者的品德、才能已具相当水平时，感情因素就十分重要了。知识因素也随之成为一个关键因素。尤其是在今天科学技术突飞猛进的时代，作为安全领导者必须努力学习和掌握更多的安全知识，才能适应新环境、新情况、新要求。

总之，安全领导者应该在工作实践中不断提高自身的影响力，特别是要扩大和加强自己的非权力性影响力。实践表明，越是优秀的领导者，他所依靠的就越有可能是其本身所具有的非权力性影响力。

第三节 安全领导的品质特性

一、品质特性及品质特性理论

品质特性的含义较为广泛，管理心理学所说的品质特性则是指人的基本心理品质特征，包括个性倾向性、气质、性格、能力等；领导者的品质特性即是指领导者的个性倾向性、气质、性格、能力等。

品质特性理论也叫特质理论，或称为品质理论，它主要是研究有效的、成功的领导者所具备的个人心理特征，以期预测具有什么人格特性的人作为领导者最为合适。

在 20 世纪 50 年代之前，几乎所有关于领导心理与行为的研究，都集中于研究领导品质特性的问题。此后虽然出现了一些新的研究领导心理与行为的理论，但是对领导品质特性的研究并没有终止。遗憾的是，专门针对安全领导进行的品质特性研究目前还没有见到，这里只好套用一般领导品质特性理论进行阐述。

人们对领导者的基本个性有各式各样的认识，根据不同的研究者对领导特性的来源所做的不同解释，可将特质理论分为传统特质理论和现代特质理论两大类。

二、传统特质理论

传统的特质理论认为，领导者具有某些固有的品质特性，这些品质特性是人与生俱来的。只有先天具备这些品质特性的人方可能成为领导者，而不具备天生领导品质特性的人就不能当领导。为了寻求天生的领导者，持传统特质理论观点的许多心理学家对社会上成功与不成功的领导者进行了深入的调查，试图找出天才领导者所具有的个人特性。

比较著名的研究者之一有美国社会心理学家吉普，他在 1954 年和 1969 年通过研究发现，天才的领导者应具有 7 种先天特性，即

- ①善于言辞；
- ②外貌英俊潇洒；
- ③智力过人；
- ④具有自信心；
- ⑤心理健康；
- ⑥有支配他人的倾向；
- ⑦外向而敏感。

另一位研究者斯托柏狄尔认为领导者应具备 16 种先天特性：

- ①有良心；
- ②可靠；
- ③勇敢；
- ④责任心强；
- ⑤有胆略；
- ⑥力求革新与进步；
- ⑦直率；
- ⑧自律；
- ⑨有理想；
- ⑩良好的人际关系；
- ⑪风度优雅；
- ⑫胜任愉快；
- ⑬身体健康；

- ⑭智力过人；
- ⑮有组织能力；
- ⑯有判断力。

上述传统品质理论在观点上有下列不足：第一，过分强调领导者的先天品质特征，忽视了教育、环境等后天因素在形成、培养、造就领导品质中的决定作用；第二，在研究方法上，没有采用多元因素分析法，仅是繁杂地罗列出各种品质，因而，不可能指出诸种品质的相对重要程度，难以确定诸种品质对有效领导所起作用的大小；第三，有遗传决定论的倾向，带有唯心主义的色彩。

到了现代，领导特性的研究内容有所改变，一般是侧重于从胜任领导工作的要求，来研究领导者应该具备的能力、才智、个性等多种素质，使领导特性理论的研究有所发展。

三、现代特质理论

领导特质理论的研究并没有因传统特质理论的不实用而停止，20世纪70年代以来，一些心理学家在他们的著作中进一步论述了有效领导者的特性问题。

当代许多心理学的研究成果表明，领导是一种动态的过程，即一种发展变化的行为过程。领导者的特性和品质并不是天生的，而是在具体实践中形成的，因此是可以通过训练和培养予以造就的。现在人们认为，领导者的品质是领导者在生理、心理和性格等各个方面的倾向性，因此要从多种角度来分析和研究领导者的个人品质或特质。当然，不同背景条件，不同国情特点，对一个合格领导者的标准也不一样。

日本企业界普遍认为一个领导者要具备10项品德和10种能力。这10项品德为：使命感、责任感、信赖感、积极性、忠诚老实、进取心、忍耐性、公平、热情和勇气；而10种能力是：思维决策能力、规划能力、判断能力、创造能力、洞察能力、劝说能力、对人理解能力、解决问题能力、培养下级能力、调动积极性能力。

美国企业界则认为一个企业家应该具备下述10项条件才是合格的：

- ①合作精神，即能赢得人们的合作，愿与他人共事，对人不是压服，而是感化与说服。
- ②决策才能，即依据事实而非主观想像进行决策，具有高瞻远瞩的能力。
- ③组织能力，即能发挥部属的才能，善于组织人力、物力和财力。
- ④精于授权，即做到大权独揽、小权分散，把小事分配给部属。
- ⑤善于应变，即权变通达、机动进取，既不抱残守缺，也不墨守成规。
- ⑥勇于负责，即对上级、下级、产品用户及整个社会抱有高度的责任心。
- ⑦敢于求新，即对新事物、新环境、新观念有敏锐的感受力与适应力。
- ⑧敢担风险，即敢于承担企业发展中不景气的风险，有改变企业面貌、创造新局面的雄心和信心。
- ⑨尊重他人，即重视和采纳别人的意见，不武断或狂妄。

⑩品德超人，即品德高尚，为社会各阶层人士、企业职工所敬仰。

美国心理学家吉赛利对领导者品质的研究较有代表性。吉赛利在《管理才能探索》一书中提出了有效领导者的8种个性品质和5种激励品质。

8种个性品质是：

- ①才智（口头表述和文笔方面的才能）；
- ②首创精神（开拓新方向、创新的愿望）；
- ③督察能力（指挥他人的能力）；
- ④自信心（有利的自我评价）；
- ⑤能为工人所亲近；
- ⑥决断能力；
- ⑦成熟程度；
- ⑧性别（男性或女性）。

5种激励品质是：

- ①对工作稳定的需要；
- ②对金钱奖励的需要；
- ③对有权力指挥别人的需求；
- ④对自我实现的需求；
- ⑤对事业成就的需求。

吉赛利认为，上述个性品质和激励品质，都与能否成为一个成功的领导者或管理者有关系，按其对管理成功的重要性，可分为三类，即“非常重要”的一类，包括督察能力、事业成就需求、才智、自我实现需求、自信心和决断能力等6种；“次等重要”的一类，包括缺乏对工作稳定性的需求、主动亲近员工、缺乏对优厚奖金的需求、处理事务的成熟程度、首创精神等；“最不重要”的一类因素是“性别（男性或女性）”。

吉赛利的研究结果指出了各种不同的特性在领导行为中的相对重要性，加之他的研究具有较严密的科学性，因而受到后人重视，应用较广。

从领导者个人特性角度出发研究的领导的有效性，对于安全领导同样也是有效的。20世纪50年代以后，一些心理学家和社会学家进而着重从领导者的行为、作风的角度开展领导有效性的研究。这些研究全都属于领导形态学的范畴。关于领导形态学的研究，成果很多，大致可分为领导作风理论和领导行为理论两大类。由于这些理论对安全领导者的适用性还不是很清晰，因此就不一一介绍了。