

# 基于认知图式的交易型与变革型领导行为差异分析

姚艳虹, 陈丹, 李果

(湖南大学工商管理学院, 湖南长沙 410082)

**摘要:** 交易型和变革型领导理论已成为当代领导理论研究的新范式, 由于组织愿景、下属认知、自我认知和激励图式等认知图式的差异, 导致领导行为的差异。这种差异主要表现在交易型领导更强调权变奖励、积极或消极的例外管理; 变革型领导则表现为理想化影响、智力刺激、个人化考虑等。由于交易型与变革型领导行为具有不同的情境适应性, 因此, 企业领导应采取多种措施, 培养适应企业特点的领导认知图式以提高领导行为的有效性。

**关键词:** 认知图式; 差异; 交易型领导; 变革型领导

**中图分类号:** C933

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1001-7348(2005)09-0172-03

## 1 问题的提出

领导理论一直是管理心理学和组织行为学研究的热点问题之一, 20世纪80年代提出来的交易型与变革型领导理论引发了领导理论研究的革命, 现在已经成为领导理论研究的新范式。但到目前为止, 有关交易型和变革型领导理论的研究大多着重于领导行为与领导有效性之间的关系, 而较少分析隐藏在领导行为背后的认知与动机。因此对“为什么在相同情境下, 一个领导者采取变革型领导行为, 另一个领导者却表现出交易型领导行为?”、“为什么同一个领导者在一种情境下表现出变革型领导行为, 在另一种情境下却表现出交易型领导行为?”等问题都难以解答<sup>[1]</sup>。

本文以认知图式理论为基础, 借鉴Wofford和Goodwin(1994)的领导认知图式观点, 试图探讨交易型与变革型领导行为的认知差异及交易型领导与变革型领导行为的情境适应性问题, 为领导理论的研究提供一个新的视角, 并为企业提高领导有效性提

供理论依据。

## 2 交易型和变革型领导认知图式的差异

认知是心理学家提出的描述人的认识能力的概念, 具体指使人获得知识和解决问题的技术和能力。图式理论则是认知心理学研究的一个重要方面。众多学者认为, 图式是人对外部世界的内心构建, 它是抽象的, 不是具体或特殊的认知结构。认知图式则是人脑对信息的选择、整合和理解的方式。人之所以会对外部刺激做出不同反应, 是因为每个人的认知图式不同。认知图式并非静止不变, 而是在人与外界环境的适应中, 通过同化与顺应两种机能从不平衡到新的平衡。

Wofford和Goodwin(1994)综合认知图式理论和领导理论, 提出交易型和变革型领导认知图式理

论。他们认为, 领导者的认知图式是领导行为的“指示器”, 有些领导者拥有变革型认知图式, 而有些领导者却拥有交易型认知图式。交易型领导与变革型领导认知图式的差异主要体现在组织愿景、下属认知、自我认知和激励图式4个方面(见表1)。其中, 对于组织愿景的认知差异是交易型领导和变革型领导认知图式中最大的差异, 这种差异是进一步理解交易型领导和变革型领导行为差异的关键<sup>[2]</sup>。

交易型领导对于组织愿景的认知具体而细化, 仅与组织的短期目标相关。对交易型领导而言, 获得更多的个人业绩比组织愿景的达成更重要, 每一个目标的达成与组织

表1 交易型领导和变革型领导认知图式的差异

项目	交易型领导认知图式	变革型领导认知图式
组织愿景	具体 平庸 短期性	简洁 理想化 长远性 指导性
下属认知	经济人 被动 交易性	社会人 自尊 独立 主动 创新
自我认知	管理者 监控 规避风险 强调效率	领导者 温和 考虑周全 冒险
激励图式	指导 角色澄清 任务分配 权变奖励 外溢激励	授权 魅力影响 个人化考虑 智力刺激 内溢激励

收稿日期: 2005-01-17

作者简介: 姚艳虹(1963-), 湖南大学工商管理学院副教授, 企业管理博士, 研究方向为人力资源开发与管理; 陈丹(1979-), 湖南大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向为领导行为; 李果(1980-), 湖南大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向为组织文化。

愿景无多大关系。交易型领导基于“经济人”假设,认为下属素质不高,需求较低;工作中期望努力完成业绩并获得报酬;在意任务、角色的澄清。在自我认知方面,交易型领导倾向定位于管理者,他们将自己看作为下属达成目标提供报酬的领导者,并监督、纠正下属不合适的行为。由于交易型领导着重于任务和任务导向的目标,追求单个目标的实现,而不在意组织整体目标的达成,因此,交易型领导更偏向于采用物质报酬等外滋激励方式。

变革型领导对组织愿景认识清晰,并通过简洁有力的语言传达给下属,以唤起下属对组织愿景的认同。他们追求组织的长期成功,以组织愿景指导每个目标的实现。变革型领导以“社会人”为人性假设,认为下属忠诚、独立、自信,有改变自我、实现自我的潜在愿望。变革型领导是一种真正意义上的领导者,他们自认为温和、谦虚、富有个人魅力,能激励下属努力奋斗,同时激发下属主动创新。由于变革型领导将组织的长期成功作为一切活动的指导,因此他们将组织愿景作为整体看待,再向下分解具体目标与任务。他们充分信任下属,采取授权的方式,给予下属成长的机会,通过唤起下属的更高层次需求,使下属从自利型过渡到自我实现型,从而激励下属,实现组织目标。整体而言,变革型领导的激励图式是以精神鼓励等内滋激励为主。

### 3 基于认知图式的领导行为差异分析

Wofford 和 Goodwin(1994)构建了交易型与变革型领导认知图式的概念模型,并讨论了领导认知图式与领导行为、领导有效性之间的关系,但没有考虑情境因素对领导行为与领导有效性之间关系的影响作用。众多实证研究表明,在不同的情境因素下,交易型领导行为与变革型领导行为具有不同的有效性。因此,本文在 Wofford 和 Goodwin(1994)理论的基础上,考虑影响领导行为与领导有效性关系的情境因素,提出以下概念模型,如图 1 所示。

从图 1 可看出,领导者的认知图式受其工作记忆包括教育背景、工作经验等的影响,工作记忆则来自于领导者所处环境特点及领导绩效的反馈。交易型领导与变革型领

导认知图式的差异主要体现在组织愿景、下属认知、自我认知及激励图式四个方面,认知图式的不同将导致领导行为的不同。在不同的情境因素

中,交易型领导与变革型领导行为具有不同的有效性。具体来说,基于认知图式的交易型领导和变革型领导行为的差异主要体现在两者的特点、结构维度及情境适应性方面。

#### 3.1 交易型领导行为的特点及其适应情境

交易型领导行为中,领导与下属之间的关系以两者一系列的交换和隐含的契约为基础。其主要特点为:①领导者明确任务要求,指导下属努力,如果满足要求,员工将得到相应回报;②以组织权威为基础,依赖奖惩影响员工绩效;③强调工作标准和任务导向的目标,重视任务的完成和员工的遵从<sup>[3]</sup>。

交易型领导行为包括 3 个维度:权变奖励、积极的例外管理、消极的例外管理。权变奖励指领导者根据下属的努力、业绩表现等,为其提供一定报酬。积极的例外管理指领导者事先预见下属可能发生的失误,提前或及时给予提醒,尽量在事前控制失误的发生或减少失误损失。消极的例外管理指领导者对不符合规范的行为仅仅加以干涉,而不作指正,只在下属出现严重失误时才加以纠正或处罚。当员工所处的工作及环境已不能为员工提供激励、指导和带来满意感时,这种领导行为才具有效率。

交易型领导根据忠诚原则以满足下属的低级需要为基础,与下属达成协议以促进绩效目标的完成。只要领导和下属达成双方认同的奖赏;其关系就可以继续,预期的工作也会完成。以往的研究表明,建立在权变奖励基础上的领导行为可以积极地影响下

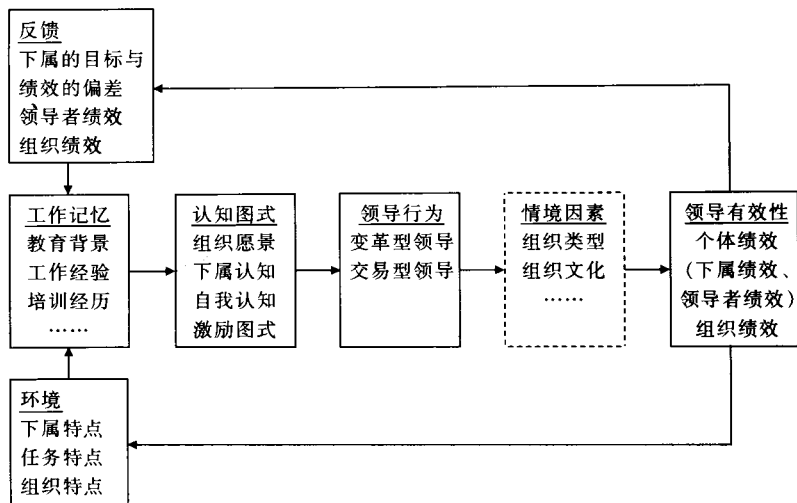


图 1 交易型和变革型领导认知图式、行为及其有效性模型

属的满意程度和工作情况。而例外管理对满意度和工作情况有消极影响,特别是领导被动地等问题出现后才采取行动或制定标准。由于交易型领导规避风险,追求稳定,强调任务导向的目标,重视效率,因此更适合在内外环境稳定、处于成熟期的组织结构中工作。也有研究表明,以规则导向、强调内部控制的组织文化也更易培育出交易型领导<sup>[4]</sup>。

#### 3.2 变革型领导行为的特点及其适应情境

变革型领导行为中,领导者除了引导下属完成各项工作外,常以领导者的个人魅力,通过对下属的激励、刺激下属的思想、给他们关怀,使他们为了组织的利益而超越自身利益,更加投入工作。其主要特点为:①超越了交换诱因,通过鼓励员工为群体的目标及发展前景超越自我利益,实现预期目标;②关注长期目标,强调以发展的眼光,鼓励员工发挥创新能力,并改变和调整整个组织系统,为实现预期目标创造良好的氛围;③引导员工不仅为了他人的发展,也为了自身的发展承担更多的责任<sup>[4]</sup>。

变革型领导行为包括 4 个维度:理想化影响、激发鼓舞、智力刺激、个人化考虑。理想化影响指领导者提供组织愿景和使命感,灌输荣誉感,赢得员工的尊重和信任,并增加乐观主义。这一维度被认为是“领导气质”,是最重要的维度。激发鼓舞指领导者对员工传达较高期望,使用各种方式强调努力,以简单明瞭的方式表达重要意图,并通过积极乐观的态度唤起团队精神。智力刺激指领导者启发员工发表新见解和从新的角

度寻找解决问题的方法与途径,鼓励员工采用新方式完成任务。个人化考虑指领导者关注员工,针对每个人的不同情况给予培训、指导和建议,赋予他们责任,这表现为领导者专注地倾听并特别关注员工的成绩和增长的需求。

变革型领导热衷于满足下属更高的需求,鼓励下属完成较难的目标,解决新的问题,引导下属超越自我利益,向下属灌输共同的组织价值观,使他们具有更高水平的能力,成为“完备”的人,帮助他们达到最大的绩效水平<sup>[1]</sup>。有学者认为,存在变革倾向和风险承受趋势的组织,容易接受变革型领导;相反,受传统的习惯、规章和法令所约束的组织中,常把对现状存在疑虑、完成任务时寻求改进方法的领导看作是缺乏稳定性。因此,革新、风险承担和开放性较高的组织文化相对规则导向、以内部控制为主的组织文化,更适合变革型领导。

#### 4 结论与建议

工作经验、教育背景、培训经历不同而形成认知图式的不同。交易型领导行为与变革型领导行为的差异,实质上是由领导认知图式的差异引起的。交易型领导与变革型领导的认知图式差异主要体现在组织愿景、下属认知、自我认知以及激励图式四个方面,这种认知图式上的差异不仅导致领导行为的不同,还引起领导行为的有效性及其适应情境存在差异。总体而言,交易型领导行为与变革型领导行为具有权变适应性,交易型领导行为在结构稳定、规则导向的组织结构

中更有效,而变革型领导行为则更适应有机式、弹性化的组织结构中。

交易型领导行为与变革型领导行为各有特色,各具心理特点,在不同的情境条件下具有不同的领导有效性。因此,企业领导应根据企业的实际情况,从改变认知图式着手,培养最合适的领导行为类型,以提高领导有效性。根据认知图式的特点,企业可采取以下措施改变领导者的认知图式。

##### 4.1 提供各种形式的学习和培训机会

领导者的认知图式主要是经过一段时间对社会环境直接的经验获得,并随着工作经验等的变化而变化。企业应根据不同层次领导者的特点及需求,提供多种形式的学习与培训机会,灌输符合企业长远发展的理念,引导其提高认知水平,使其改变不合适的看法,纠正不利于领导绩效的行为。

##### 4.2 培育合适的企业文化与组织氛围

领导认知图式的形成与改变受领导者所处内外环境的影响,其中企业文化的作用尤为明显。企业文化对企业整体和员工的价值取向及行为取向具有引导作用,并能约束员工的思想和行为。当领导者的认知图式与企业强势文化相矛盾时,领导者会通过同化与顺应两种机制重构认知图式。因此,企业应注重加强企业文化的建设,培育适合企业发展的组织氛围,使领导者适时调整价值观、情感等,以培养与企业文化相适应的领导行为。

##### 4.3 及时反馈领导行为的有效性

下属目标与绩效完成的差距及下属对领导者的评价在一定程度上能影响领导者

的认知图式。如果下属能达到甚至超越目标绩效,并对领导者有较高的评价,则领导者会认为现有的领导方式是有效的,并在以后的工作中继续现有的领导方式。反之,领导者会进行反思,寻找原因,改变原有的观点与行为。因此,企业应建立顺畅的沟通机制,加强领导者与下属之间的交流,及时把下属的绩效及下属对领导者的评价反馈给领导者,以利于领导者及时反省和调整自己的行为。

##### 参考文献:

- [1] J.C.Wofford, Vicki L.Goodwin, J.Lee Whittington. A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*, 1998, 9(1): 55-84.
- [2] J.C.Wofford. An examination of the cognitive processes used to handle employee job problems. *Academy of Management Journal*, 1994, (37): 180-192.
- [3] 戚振江, 张小林. 领导行为理论: 交换型和变革型领导行为[J]. *企业经营与管理*, 2001, (12): 33-37.
- [4] Kevin B.Lowe, K.Galen Kroeck. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership quarterly*, 1996, 7(3): 385-425.
- [5] Lous W.Fry. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 2003, 14, 693-727.

(责任编辑:董小玉)

## Research on Behavior Differences Between Transactional and Transformational Leadership Based on Cognitive Approach

**Abstract:** Transactional and transformational leadership theory have become new normal form study of leadership theory today. The cognitive of organizational vision, follower-schema, self-schema and motivation-scripts for transactional and transformational is different, thus leading to different leader behaviors. Transactional leadership emphasize contingent reward, active management-by-exception, passive management-by-exception, on the other hand, transformational leadership manifests idealized influence, intellectual stimulation, individual consideration and so on. Since transactional and transformational leadership have different situation adaptability, different leaders should take many kinds of measures, and train leadership cognitive what adapts to organizational characteristic to improve the validity of leadership.

**Key words:** cognitive; difference; transactional leadership; transformational leadership