

变革型领导的中介变量：一个整合的视角*

宋继文¹ 孙志强¹ 孟慧²

(¹ 中国人民大学商学院, 北京 100872) (² 华东师范大学心理学系, 上海 200062)

摘要 目前文献中对于变革型领导作用机制的研究较为丰富, 但缺乏对中介变量的系统归纳和梳理。变革型领导的影响路径可以从(1)心理认知的重新定位; (2)对社会关系的重新评价; (3)对工作环境的重新诠释三个方面来归纳。未来关于变革型领导作用机制的研究应从多层次研究、跨文化研究等方面展开。

关键词 变革型领导; 中介变量; 多层次研究

分类号 B849:C93

1 引言

领导理论是管理学研究的热点话题之一, 该研究从20世纪初的特质理论阶段(1920s)开始, 经过行为理论阶段(1950s), 发展到权变理论阶段(1970s), 并在20世纪六七十年代出现鼎盛局面。但上述理论都有其自身局限性(Yukl, 2002), 因此也受到了人们的不断质疑。

在这种质疑声中, 领导理论继续向前发展。1978年, Burns在对政治型领导人进行定性分类研究的基础上, 提出了变革型领导风格的概念。Bass(1985)发展了Burns的概念, 正式提出变革型领导理论。此后的20年中, 变革型领导理论占据了领导研究的中心地位(Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002)。

2 变革型领导的概念、维度

变革型领导行为是一种领导向员工灌输思想和道德价值观, 并激励员工的过程, 通过让员工意识到所承担任务的重要意义, 激发下属高层次需要, 建立互相信任的氛围, 促使下属为了组织、团队和部门的利益而牺牲自己的利益, 并达到超过原来期望的结果(Bass, 1995)。对变革型领导风格的界定, 主要存在着三种不同的视角: 第一, Bass提出并加以细化的四维度变革型领导构念, 该视角主要着眼于领导者单方面的特质和行为; 第二, Podsakoff等(1990)提出发展的六维度变革型领导构念。之后, Chen和Farh(1999)对六维度变革型领导行为进行了关系导向和任务导向二重分类; 第三, Waldman

等(2001)指出需要同时考虑领导者和员工双方的互动, 而不仅仅是领导者单方面的行为。

Bass早期认为变革型领导主要包括三个维度: 魅力-感召领导(charismatic-inspirational leadership)、智能激发(intellectual stimulation)和个性化关怀(individualized consideration)(Bass, 1985, 1995)。其后, Bass等进一步把“魅力-感召领导”区分为两个维度: 领导魅力和感召力。变革型领导风格是指领导者通过领导魅力(或称为理想化影响力)(charisma or idealized influence)、领导感召力(inspirational motivation)、智力激发(intellectual stimulation)和个性化关怀(individualized consideration)(Bass, 1985, 1999a)等四种变革型领导行为, 使员工最大限度地发掘自己的潜力来实现最高水平的绩效表现(Bass & Avolio, 1990)。

Podsakoff等人(1990)在Bass的基础上提出六种变革型领导行为, 即促进合作、个性化关怀、榜样示范、表达愿景、提出高期望和智能激发(Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990)。Chen和Farh(1999)在华人文化背景下, 运用因素分析的方法将上述六种变革型领导行为归为两类, 即关系导向(Relationship-Oriented)的变革型领导行为(包括促进合作、个性化关怀和榜样示范)和任务导向(Task-Oriented)的变革型领导行为(包括表达愿景、提出高期望和智能激发), 领导者就是通过这两种导向的变革型领导行为, 促使员工为企业和个人的发展做出最大的努力。

Waldman, Ramirez, House和Puranam(2001)则把变革型领导风格定义为领导与员工之间的关系, 这种关系是领导者行为和对员工的有利影响的组

收稿日期: 2008-05-24

* 国家自然科学基金(70702024, 70572012); 教育部人文社科青年项目(07JC630063)。

通讯作者: 宋继文, E-mail: songjiwen@gmail.com

合。领导者的主要行为包括描绘愿景、传达使命感、表现出决心以及向员工表达高绩效的期望。对员工的有利影响包括对领导者的信心的产生、使员工感到愉快，以及使员工产生对领导的钦佩或尊重。此外，还有其他一些学者对变革型领导的概念进行了界定（Sergiovanni, 1990; Leithwood, 1992; Pillai, Schriesheim & Williams, 1999），但这些定义之间并无本质区别。

3 变革型领导与领导有效性的关系研究

随着对变革型领导的维度和测量研究不断完善，变革型领导与领导有效性的关系也成为变革型领导理论研究的主要内容。从已有的研究来看，领导有效性的测量主要包括两个方面的指标：绩效（Performance）和员工心理与行为（李超平，田宝，时勘，2006）。

关于变革型领导与领导有效性之间的关系研究，不同的学者采用不同的指标来评价领导有效性，大部分研究都表明：变革型领导与领导有效性的正向指标有正向的关系，与负向指标有负向的关系（Judge & Bono, 2000; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005; Piccolo & Colquitt,

2006）。然而，随着对变革型领导理论的深入探讨，变革型领导对领导有效性发生作用的机制逐渐成为了学者们关注的重点。

4 变革型领导的作用机制

变革型领导理论的发展已经有20多年的历史，对变革型领导风格的结构维度的研究目前已经比较清晰。但是总体来说，对变革型领导作用机制的研究还比较少。因此学者们最近的关注焦点转向领导风格的影响路径——中介变量。现有文献只是指出已有哪些中介变量得到了研究证实，但是没有对这些中介变量的含义进行说明，没有总结出当前对于这些中介变量的研究都取得了哪些成果。所以本文拟从这几个方面对中介变量进行一个较为系统、详细的整合，并按照这些中介变量的不同性质对其进行分类。

按照中介变量的不同性质，本文把具有相同或相似属性的一组中介变量划分为一类，据此，本文对中介变量的介绍分为三个板块来进行：（1）心理认知的重新定位；（2）对社会关系的重新评价；（3）对工作环境的重新诠释。

对这三个板块的介绍是按照一个从内到外的过程来进行的，如图1。

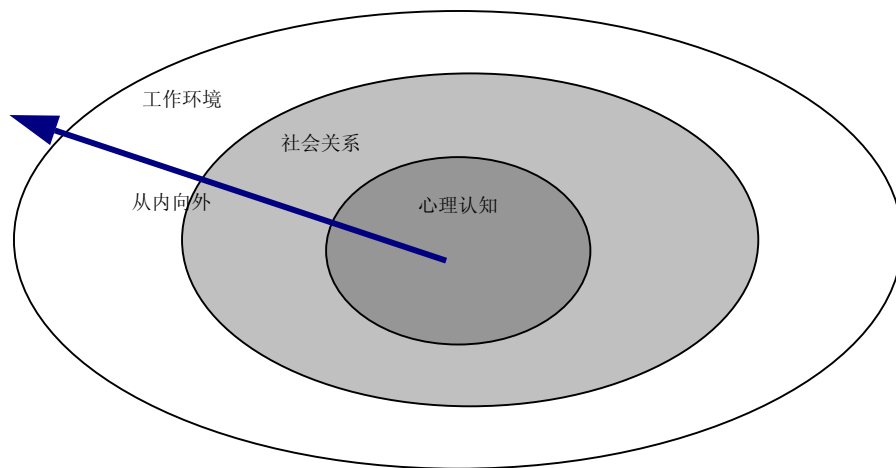


图1 中介变量层次模型图

从（1）个体对自我心理状态的重新评价开始，向外扩展到（2）个体对自我与外界之间关系的评价，最后进一步扩展到（3）个体对工作环境的重新诠释。这体现了员工从内到外，从个体到环境的一个认知过程。下面本文按照此分类分别对现有中介变量的

研究成果进行归纳、总结。

4.1 心理认知的重新定位

心理认知的重新定位处在最内层，即个体对工作、自我以及所在团体的心理感受的一种重新评价和重新定位，强调了员工心理状态的变化对员工行

为及其绩效的影响。来自于心理认知的重新定位的中介变量有如下几个：心理授权，自我协调，集体效能及认同感等。这些中介变量，都是从心理学的视角揭示了员工对领导行为的反应方式，能够使人们更好地理解领导行为对员工反应的影响机制。同时这些中介变量都体现了员工态度和行为的变化都是起源于他们心理认知的变化，变革型领导通过领导魅力、领导感召力、智力激发和个性化关怀来影响和改变员工的心理认知，从而实现对员工态度和行为的积极影响。

4.1.1 心理授权 (Psychological Empowerment)

心理授权 (Psychological Empowerment) 源于心理学对权力的认识，认为权力是一种自我决策的内在心理需求，或者是提高自我效能感知的一个过程。Spreitzer (1995) 将授权定义为“增加的内发工作动机，表现为四个方面的认知，反应了个体对自己工作角色的定位”，这四种认知即：工作意义、能力（自我效能）、自主性、工作影响。能力是个人对自己完成任务的能力的信念 (Gist, 1987)；影响力是个人对组织的战略、管理或工作结果的影响程度 (Ashforth, 1989)；工作意义是指在个人自己的标准看来一项工作对个人的价值 (Thomas & Velthouse, 1990)；工作自主性是个人对工作决策的自主性感觉 (Avolio et al., 2004)，反映了自我概念的自尊和自我效能部分（即“个人希望在他们的工作中塑造相应的角色，并且认为自己有能力进行相应的工作”）。心理授权的这4个维度反映了个人对自己工作角色的积极定位而非消极定位 (Spreitzer, Janasz & Quinn, 1999)，实证研究表明，这4个维度构成了心理授权的一个完整的结构概念 (Spreitzer, 1995)。

现有将心理授权作为变革型领导与领导有效性之间的中介变量的研究发现：心理授权在变革型领导与组织承诺 (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004；陈永霞，贾良定，李超平，宋继文，张君君，2006)、员工工作态度 (李超平等，2006) 以及组织公民行为 (丁琳等，2007) 之间起中介作用。

吴志明等 (2007) 采用结构方程模型的方法分析了变革型领导行为、组织公民行为以及心理授权的不同维度之间的关系，并得出结论：变革型领导行为通过心理授权对下属员工的组织公民行为具有显著的影响作用，但是并非心理授权所有的维度都在变革型领导和组织公民行为之间起到中介作用，

只有意义性和自我效能这两个维度起到中介作用。

4.1.2 自我协调 (Self-Concordance)

自我协调 (Self-Concordance) 是指个体在某个范围内的活动，如与工作相关的任务或者目标，表现了他/她真正的兴趣和价值标准 (Sheldon & Elliot, 1999)。自我协调模型是一个自动调节理论，它是以自主理论 (self-determination theory) 为基础的 (Ryan & Deci, 2000)。它体现了员工对工作意义的感知和对工作所具有价值的认同程度，是员工对自己的工作任务与价值观吻合程度的一种心理感受。如果员工感到自己所做的事情确实是自己所感兴趣的，并且较能符合自己的价值标准，那么员工的认知和行为就能保持一致，内心就会比较协调，否则员工内心就会处于一种矛盾状态，这样势必会影响到员工工作的积极性，从而影响其工作绩效的提高。

Bono和Judge (2003) 对变革型领导与自我协调理论之间的关系进行研究，研究结果表明，变革型领导与自我协调相关。此外，自我协调的工作目标与工作满意度和组织承诺呈正相关，自我协调的工作目标在领导与这些工作态度（工作满意度、组织承诺）之间起部分中介作用。自我协调和自发动机维度在领导与对领导的满意度 (satisfaction with supervision) 之间则都没有起到中介作用，而且自我协调和工作绩效并不相关。

4.1.3 集体效能 (Collective Efficacy)

集体效能 (Collective Efficacy) 涉及每个人对其所在的组织完成相关工作行为的集体能力的评价，是员工对自己所在的团体是否有能力完成特定工作任务的一种心理感知。Bandura (1986) 将集体效能定义为：“团体成员在某一情景中，对于自己的团队结合在一起时所能取得特定成绩的能力的共同信念”。这个定义为大多数研究者所接受。Bandura (2000) 指出，当面临困难时，集体效能水平高的团体更有可能在尝试解决问题的过程中坚持下来。因为团队成员对自己的团队比较信任，相信通过大家的努力肯定能得到一个比较好的结果，所以就能有更大的动力和毅力来面对任何困难的事情。

Shamir (1990) 认为，变革型领导的一个重要特征就是激发下属集体效能的能力。变革型领导通过联结下属对组织使命的自我概念来施加影响，这样下属为组织所做的事情就成为自我表达的需要。

新近提出的自我概念理论 (self-concept theory)

有助于解释变革型领导是如何影响集体效能的。这种理论认为变革型领导通过强调团体使命、关注共享的情感、价值和意识来联结追随者个人和组织的共同利益，激发追随者更好地理解团体成就以及其他成员的贡献，从而导致集体认同，提高了集体效能。

王赛男等（2006）在前人研究的基础上，提出一个假设的理论模型，认为集体效能变革型领导与工作态度之间起中介作用，但是这一假设至今还没有得到验证。

4.1.4 认同感 (Identification)

认同感 (Identification) 包括组织认同 (Organizational Identification) 和个人认同 (Personal Identification)。组织认同是指个体关于一个团体(或组织)的信念是自我指示的 (self-referential) 或是自我定义的 (self-defining) (Pratt, 1998)。亦即，组织认同是这样一个过程：在此过程中，个体能够非常强烈地感到自己是组织中的一员，并且能够接受组织的观点、信念以及各种习惯。当个体对组织产生认同感时，他们就会在某种程度上把自己从属于某个组织作为自己自我概念和自尊的基础，他们把组织的成功和失败感受为个人的成功和失败 (Mael & Ashforth, 1992)。这样，员工在对组织产生强烈认同感的时候，就会以组织的利益为重，把组织的需要置于个人的需要之上，为了组织的成功而努力工作，最终实现组织绩效的改善。

个人认同的定义是从 Pratt 的对组织认同的定义中得来的，Kark, Shamir 和 Chen (2003) 以 888 位银行职员 (76 个分行经理的下属) 作为研究样本，得出结论：个人认同在变革型领导与员工对领导的依赖性 (dependency) 之间起中介作用。组织认同在变革型领导与授权之间起中介作用。

4.2 对社会关系的重新评价

对社会关系的重新评价处于中间层，它强调了员工与领导或组织关系的改善或重新认知会对员工的行为和绩效造成何种影响。来自于对社会关系的重新评价的中介变量有以下几个：LMX，社会交换以及组织公民行为等。这些变量都体现了员工与周边个人或是环境的互动，体现了员工对社会关系的感知是如何影响员工的工作绩效的。

作为中介变量的 LMX 与社会交换，都体现了领导与员工之间的一种长期的平衡互惠关系。变革型领导通过改变员工对他们之间交换关系的认识来

影响员工的行为，从而影响员工绩效。因为员工如果认为自己与领导或者组织之间的交换关系是一种稳定的、良性的、互利的长期关系时，他们这种对彼此关系质量的评价会影响他们的态度和行为，他们更愿意为了维持彼此良好的关系而为组织做出更大的努力和贡献。同时，组织公民行为也可以看作是一种社会交换，由于员工对组织存在着这样一种预期：员工预期自己对组织的无私奉献肯定是会得到组织的回报 (尽管这种回报的时间和方式是不确定和非即时的)，因此员工才会比较有意愿、主动的表现出较多的组织公民行为。员工对组织内部社会交换关系的认知越是正向和积极，员工就越是能表现出较多的组织公民行为，产生更多的个人或者组织绩效。由此可见，员工对社会关系的重新评价和感知会对员工的行为和绩效产生相应影响。

4.2.1 LMX

LMX 理论以角色扮演、社会交换、互惠以及公平等概念为基础。领导向员工传达一些角色期望并且对那些满足期望的员工进行一些有形的或无形的奖励。同样的，关于他们被如何对待，以及满足领导的期望后他们会得到何种奖励方面，员工对他们的领导也存在角色期望。双方的角色并不是一旦形成就固定不变的，而是在互动中会有一个不断调整的过程。领导者与下属两者之间的交换是一个互惠的过程，在这个过程中双方都需要提供不同类型的资源以供交换。角色谈判会随着时间的进展而发生，角色谈判定义领导--员工交换的性质和成熟度，随着时间的变化，领导者发展出与不同下属的不同关系质量 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。

根据领导-成员交换 (Leader-Member Exchange) 理论，领导者与不同的成员之间建立起了不同质量的交换关系，如高质量与低质量的交换关系。所谓高质量的交换关系意味着成员需要表现出超出正式契约所约定的更多的努力和行为，从而获得额外的回报。低质量的交换关系则是指领导者与团队成员仅仅依据正式契约进行交换，即双方都只是按照合同约定的履行各自的权利和义务。由于变革型领导发挥影响作用时较多使用领导者的个人资源，因此他们在不同的员工身上分配资源时可能就会有所差异，从而形成了与某些员工具有高质量交换关系，而与另一些员工只具有低质量交换关系的局面。

Wang 等 (2005) 对包括 162 对来自于中国许多组织中的领导-下属的样本进行分析，结果表明，

LMX在变革型领导与工作绩效和OCB之间起完全中介作用。

吴志明等(2006)对来自四个城市的12家高科技组织中的52个知识工作团队的领导者和294名团队成员进行调查,得出结论:LMX在变革型领导和团队成员组织公民行为之间起部分中介作用。

4.2.2 社会交换(Social-Exchange)

社会交换(Social Exchange)指的是“employees' perceived social exchange relationship with their organization”,即作为个人与组织(organization)之间的一种互动关系,(例如:测量社会交换关系的一个样本条目:“我不介意今天辛苦的工作——因为我知道我终将会被公司所回报”)。而LMX(Leader-Member Exchange)指的是公司中直接上司与下属之间的基于社会交换理论的一种关系。无论是员工与他/她的直接上司,还是员工与其所属的公司之间的关系,都可以建立在社会交换的理论基础上。只不过,员工进行社会交换的对象不同。因此,我们将LMX(with supervisor)和社会交换(with organization)共同归入第二个层次,即对社会关系的重新评价。

在员工与组织进行社会交换的过程中,员工的交换对象是组织,是首席执行官CEO所代表的组织。CEO的变革型领导可以彰显出组织对员工的认可、信任与鼓励。从而代表组织与员工建立起社会交换(Social Exchange)关系,为员工提供额外的投资,关注于长期的、社会情感方面的关系(Shore et al., 2006; Wu et al., 2006)。员工由此对组织更为信任、更愿意额外付出。员工的额外付出并不要求现实的,即刻的回报,而通常是形成一个预期——自己的付出在某个时间肯定是会得到相应的回报。

有研究表明,员工对他/她与组织的社会交换关系的感知在CEO的变革型领导与员工情感承诺之间起完全中介作用,在CEO变革型领导与员工工作绩效之间起部分中介作用,但是在CEO变革型领导与员工OCB之间却不存在中介效果(Song, Tsui & Law, in press)。

4.2.3 组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior)

组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior)指的是自愿性的个体行为,这些行为并没有得到组织中正式报酬系统直接或明确的回报,但这些行为从总体上提升了组织的有效运作(Organ,

1988),如主动帮助他人,对公司的其他事情有责任感等。

吴志明等(2006)采用实证研究的方法探讨了高科技团队中团队领导者的变革型领导行为对团队成员的组织公民行为和团队绩效的影响作用。研究结果发现组织公民行为在变革型领导与团队绩效之间起到部分中介作用。

另外,组织公民行为被定义为一种“额外角色行为”,并且对员工绩效表现出正向影响作用(Mackenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998; Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000)。Boerner, Eisenbeiss & Griesser(2007)认为变革型领导能够引发不同的下属行为,这些行为会影响员工绩效与员工创新。他们对91个德国公司中的91个领导者进行实证研究,从而得出结论:员工的组织公民行为在变革型领导与员工绩效之间起部分中介作用,然而员工的争论(debate)——与工作相关的热烈讨论或是争论,在变革型领导与员工创新之间起完全中介作用。这是因为与工作相关的争论有利于员工更加准确的把握问题的关键所在,抓住主要矛盾,有利于激发员工的创新思维,对于创造性的解决工作中出现的问题起到促进作用。

4.3 对工作环境的重新诠释

对工作环境的重新诠释处于第三个层次,也即最外层,它强调了员工对外部环境感知的变化对员工心理状态的影响,从而引起员工个体行为以及工作绩效的改变。内发动机和核心工作特征讲的都是员工对工作的具体内容及其意义的认知,这些内容都是属于工作环境中的客观环境部分,而后面的信任和感知到的心理安全以及组织公平感则主要是对工作中主观环境(或是人文环境/心理环境)的一种感知状态。这些来自于工作环境的中介变量丰富和加深了人们对于变革型领导的作用机制的理解,为人们的实践活动提供了科学的理论指导。

4.3.1 内发动机(Intrinsic Motivation)

内发动机(Intrinsic Motivation)是指这样一种动机状态,员工的这种动机状态是由工作本身而不是由做这项工作可能产生的外部报酬所激发,并且这种动机状态能够使员工充满活力。因为内发动机是创造性的一个主要因素(Amabile, 1988),并且经常被认为是环境因素——如领导对创造性贡献的作用机制(Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996),许多同时期的关于创造性的研究被内发动

机理论所引导(Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1995; Zhou, 1998)。

具有内发动机的员工趋向于更加坚定和富有弹性的认知(McGraw & McCullers, 1979; McGraw & Fiala, 1982), 因此, 他们更可能找到许多可供选择的解决问题的方法, 并且能坚持下来, 尽管这些方法可能是非传统的。所有这些行为都表明一个具有内发动机的个体更可能表现出高水平的创造性。另外, 根据内发动机理论, 情境因素(如变革型领导)可以通过影响内发动机来影响创造性(Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996)。

Shin和Zhou(2003)以46个韩国公司中的290个员工以及他们的领导作为一个样本进行研究, 研究发现: 变革型领导与员工的创造性正相关, 传统性(conservation)在变革型领导与员工的创造性之间起调节作用, 并且内发动机在变革型领导与传统性的交互作用和创造性之间起中介作用, 在变革型领导与下属的创造性之间起部分中介作用。

4.3.2 核心工作特征(Core Job Characteristics)

Hackman和Oldham(1976)介绍了工作特征理论来解释员工在工作时会产生某种自发动机的情形。根据这个理论, 组织可以通过增强工作的五个维度来鼓励积极的工作态度, 提高工作质量。

工作特征模型的核心内容(维度)是:(1)技能多样性(Skill Variety): 完成一项工作所需涉及的范围, 包括各种技能和能力;(2)任务同一性(Task Identity): 在多大程度上工作需要作为一个整体来完成——从工作的开始到完成并取得明显的成果;(3)任务的重要性(Task Significance): 自己的工作在多大程度上影响其他人的工作或生活——不论是在组织内还是在工作环境外;(4)主动性(Autonomy): 工作的自主性程度, 以及在具体工作中个人制定计划和执行计划时的自主范围;(5)反馈性(Feedback): 员工能及时明确地知道他所从事的工作的绩效和效率。

一个工作岗位可以让员工产生三种心理状态, 即: 感受到工作的意义、感受到工作的责任和了解到工作的结果。这些心理状态又会对个人和工作结果——如内在工作动力、工作满足感、绩效水平等——产生影响, 从而给员工以内在的激励, 使员工以自我奖励为基础的自我激励产生积极循环。工作特征模型强调的是员工与工作岗位之间的心理上的相互作用, 并且强调最好的岗位设计应该给员工以

内在激励。

Piccolo和Colquitt(2006)进一步验证了变革型领导与工作绩效、OCB显著相关, 同时发现变革型领导同样与感知到的核心工作特征显著相关, 而这些核心工作特征与内发动机和目标承诺相关。他们进一步检验发现, 核心工作特征在变革型领导与内发动机、目标承诺之间起到了中介作用。

变革型领导与工作特征理论的结合开启了变革型领导的潜在中介变量的一个新的领域。它把一个以工作为基础的潜在中介变量加入到了以往的以领导为基础的和以个人为基础的机制当中去。它使得对中介变量的研究从以往的对领导成员交换关系、员工对领导或组织的信任以及员工对自我的感知和评价等抽象概念的研究转向与实际工作相关的具体概念的研究上来。

4.3.3 信任(Trust)

在过去的40年中, 信任(Trust)成为应用心理学及相关领域的一个重要概念, 在当代组织理论的研究中处于越来越重要的地位。关于信任的定义, 虽然不同的学者有着不同的操作性定义, 但是大多数定义都包含着如下这样一些共同点(Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998)。第一: 信任包含着对他人仁爱心的预期或信念; 第二: 信任包含着易被说服的意愿。Robinson(1996)对信任这样定义: 信任是指期望、假定或相信他人的未来行动将会有利于、或至少不会有害于自己的利益。作为对他人或社会实体的肯定态度, 信任处于各种关系或契约的中心地位, 指导着人们的态度和行为。

现有的对信任的研究分为两个层面: 个人层面——下属对领导的信任; 组织层面——下属对组织的信任。但是到目前为止, 对这两个方面的研究都还比较少。在个人层面, Podsakoff(1990)提出, 下属对领导的信任度作为中介变量, 可以较好的解释领导魅力对员工组织公民行为的影响。在组织层面, 贾良定等(2006)以中国境内各类企业972位管理人员为样本, 研究变革型领导与员工组织承诺之间的关系, 尤其是员工的组织信任在其中的中介作用, 研究结果表明: 变革型领导与员工组织承诺之间呈显著正相关, 并且组织信任在变革型领导与员工组织承诺的关系中起部分中介作用。

4.3.4 感知到的心理安全(Perceptions of Psychological Safety)

心理安全感是这样一种信念, 就是指员工认为

即使自己参与了有风险的行为，比如“建议”（voice），并不会导致个人在组织中受到伤害。心理安全感被认为是影响提建议（voice）的一个关键认知（Ashford et al., 1998; Edmondson, 1999）。简单地说，那些担心因提建议而带来重大个人损失（如工作的灵活性受到限制，失去了上级和同事的支持）的员工可能会选择防御性的沉默（Dyne et al., 2003）。因为员工所提的建议（voice）经常会包含一些对现状的或含蓄或明显的批评，而被批评的目标群通常掌握着奖惩权。因此，下属在评价未被请求的建议是否会给自己带来风险时，领导者的行为可能会对下属造成比较明显的暗示（Milliken et al., 2003）。总之，大部分的员工没有勇气来挑战那些表现出不愿接受从下面反映上来的信息的管理者（Hornstein, 1986）。因此，领导者如果经常表现出倾听的兴趣和愿望，同时向员工表明在坦诚的交流中不会产生个人风险，并对员工的提议采取积极回应，就会增强员工感受到的心理安全，有利于促进员工积极的对组织的改善提出一些合理化建议，进而促进组织绩效的提高和组织的发展。

Detert和Burriss（2007）得出结论：感知到的心理安全在变革导向的领导行为（变革型领导和管理的开放性）与下属的以改善为导向的建议（voice）之间起中介作用。

4.3.5 组织公平（Organizational Justice）

组织公平（Organizational Justice）是用来描述与工作场所直接相关的“公平的角色”的术语（Greenberg, 1987），是指员工对工作环境中主观环境的一种心理感受。组织公平特别关注于这样一些情形：员工觉得他们在工作中是否被公平的对待，以及员工的那种感知对其他组织成果的影响。对于组织公平的研究，主要集中于两个子领域，一个是分配公平——与员工所得到的产出相关的公平；另一个是程序公平——描述了用来决定那些产出的程序的公平性（Folger & Greenberg, 1985）。

其中，分配公平以经济交换为基础，强调成果分配的公平性，与交易型领导有关；而程序公平以社会交换为基础，强调过程的公平性，与变革型领导有关。变革型领导通过允许下属在决策过程中发表意见、支持和鼓励下属独立思考以及通过个性化关怀等途径平等的对待他们，可以增强员工对程序公平的感受性。而交易型领导则是通过提供给员工与其工作业绩相对应的经济报酬来增强员工对分配

公平的感受性。

当前把公平感作为中介变量的研究还比较少，Pillai, Schriesheim 和 Williams（1999）运用结构方程模型得出结论：程序公平在变革型领导与信任之间起部分中介作用，同时信任在程序公平与 OCB 之间也作为中介变量而存在。而分配公平只与交易型领导相关，与变革型领导无关。

除了上面的这些中介变量，我们还发现新近关于 CEO 变革型领导的中介变量的研究，如 Colbert, Kristof-Brown, Bradley & Barrick（2008）对 CEO 变革型领导进行了有益探讨，他们得出结论：CEO 和副总对目标重要性认识的一致性在 CEO 变革型领导与个体副总裁的态度之间起中介作用，管理团队内部对目标重要性认识的一致性在 CEO 变革型领导与组织绩效之间起中介作用。鉴于 CEO 变革型领导属于组织层面的研究，而本文主要探讨的是个体层面变革型领导的作用机制，因此对其不作考虑。

上述中介变量总结如图2所示。

5 存在问题与未来研究方向

近年来，对变革型领导有效性作用机制的研究取得了一些明显的进展，但是这些研究还普遍存在着一些不足之处需要进一步的改进和完善。

5.1 研究方法的多样化与精确化

社会科学领域的研究方法可以分为定性研究和定量研究。当前关于变革型领导行为、领导有效性以及变革型领导影响机制的研究，过分的强调了定量研究，而忽视了定性研究。考虑到当前国内学者对变革型领导的研究还处于起步阶段，今后需要进一步加强对变革型领导的定性研究，以进一步深入、透彻地理解变革型领导对领导有效性的作用机制。

当前的许多研究信息搜集途径单一、信息收集时间重叠、问卷设计本身缺乏考虑，这些都容易导致同源偏差的产生。为了最大限度地减少同源偏差对结果的影响，因此要在信息收集的过程中采取一些控制措施，例如从不同的评价者处获取信息、采用纵向的、跟踪调研的研究方法代替横截面研究，同时注意问卷自身条目设计的次序等。

5.2 中介变量的梳理与作用机制的理论整合

当前，对于变革型领导作用机制的中介变量的研究，尚缺少理论整合。因此，本文做了一些有益尝试，但尚不全面。Bass（1999a, 1999b）在总结20年来变革型领导理论的研究进展时指出，未来研究需要更加关注变革型领导风格对员工工作态度的影

响机制和影响过程, 以便能更好地理解变革型领导风格的内在作用方式。我们当前所需要关注的是:

中国企业变革型领导理论相对于西方理论, 在解释影响路径方面有什么优势?

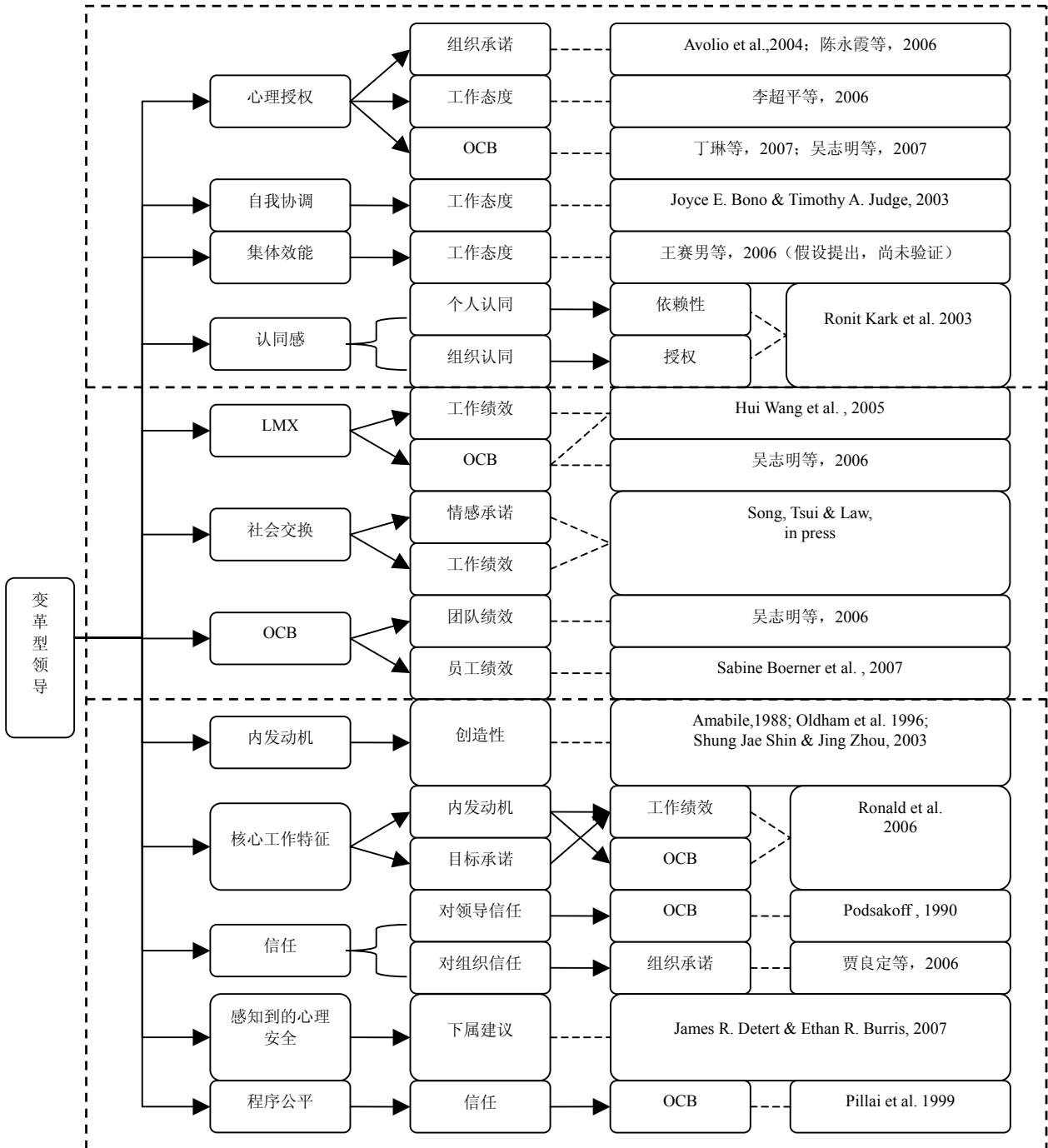


图2 变革型领导的作用机制

5.3 多层次研究的前景

变革型领导在不同的层级上是否有不同的影响作用，例如企业里的高层、中层变革型领导是否存在交互作用？企业CEO与员工直接上司的变革型领导行为对员工工作绩效各起什么作用？两者的作用是相互促进还是相互抵消？以往的研究侧重于上司的领导行为对于直接下属的影响作用，停留在上司——下属的二元层面(dyadic)(Wang, Hackett, Wang, & Chen, 2005)，或者单纯探讨公司CEO的领导行为对公司绩效的影响(Waldman & Yammarino, 1999)，而没有延伸到企业的高层领导与中层领导对下属的综合作用。所以今后的研究可以从这三个角度入手，对变革型领导的影响路径做进一步的探讨。

5.4 跨文化研究的重要性

变革型领导在不同文化环境中，如何与文化因素相互作用而产生影响。因此，需要加强对变革型领导行为作用机制中的调节变量的研究。变革型领导的研究对于形成我国自己的新型领导理论无疑也是非常重要的。Bass(1999a)认为我们对于在什么情境下变革型领导行为最为有效的认识是极为缺乏的，他建议研究者应该关注那些对变革型领导产生影响的情境因素的研究。因此我们在进行中国背景下的变革型领导的研究时，必须要充分地考虑到中国文化的具休特点，从实际情况出发。另外，对变革型领导理论的研究也可以考虑加入权变的观点(徐长江，时勘，2005)。

参考文献

- 陈永霞，贾良定，李超平，宋继文，张君君。(2006). 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺：中国情景下的实证研究。《管理世界》，(2006, 1月), 96-105.
- 丁琳，席酉民。(2007). 变革型领导如何影响下属的组织公民行为——授权行为与心理授权的作用。《管理评论》，19(10), 24-29.
- 贾良定，陈永霞，宋继文，李超平，张君君。(2006). 变革型领导、员工的组织信任与组织承诺。《东南大学学报》，8(6), 59-67.
- 李超平，田宝，时勘。(2006). 变革型领导与员工工作态度：心理授权的中介作用。《心理学报》，38(2), 297-307.
- 王赛男，高峰强，王鹏。(2006). 变革型领导、组织集体效能、工作态度关系研究综述。《现代管理科学》，(2006, 9月), 24-25.
- 吴志明，武欣。(2006). 知识团队中变革型领导对组织公民行为的影响。《科学学研究》，24(2), 283-287.
- 吴志明，武欣。(2007). 变革型领导、组织公民行为与心理授权关系研究。《管理科学学报》，10(5), 40-47.
- 徐长江，时勘。(2005). 变革型领导与交易型领导的权变分析。

《心理科学进展》，13(5), 672-678.

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Avolio, B. J., Zhu, W. C., Koh, W., & Bhatia, P. J. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 75-78.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M. (1999a). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (1999b). On the taming of charisma: A Reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, 541-553.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In R. W. Woodman, & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (pp. 231-272). Greenwich, CT: JAI Press.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Chen, X. P., & Farh, L. J. (1999). *The effectiveness of transactional and transformational leader behaviors in Chinese organizations: Evidence from Taiwan*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management,

- Chicago.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *The Academy of Management Journal*, *51*(1), 81–96.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, *50*(4), 869–884.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, *45*(4), 735–744.
- Dyne, L. v., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, *40*, 1359–1392.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*, 350–383.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*(pp. 141–183). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, *12*, 9–22.
- Gist, M. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, *12*, 472–485.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*, 250–279.
- Hornstein, H. A. (1986). *Managerial courage: Revitalizing your company without sacrificing your job*. New York: Wiley.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 751–765.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 246–255.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, *49*(5), 8–12.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, *62*, 87–98.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma matter: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*, 103–123.
- McGraw, K. O., & McCullers, J. C. (1979). Evidence of detrimental effects of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology*, *15*, 285–294.
- McGraw, K. O., & Fiala, J. (1982). Undermining the zeigarnik effect: Another hidden cost of reward. *Journal of Personality*, *50*, 58–66.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, *40*, 1453–1476.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, *39*, 607–634.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, *49*(2), 327–340.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, *25*(6), 897–933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, *1*, 117–142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*(3), 513–563.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversation* (pp. 171–207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, *41*(4), 574–599.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, *23*(3), 393–404.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*, 68–78.
- Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools* (pp. 54–77). New York:

- Harcourt Brace Jovanovich.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38, 483–503.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values, identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43(4), 313–332.
- Sheldon, K. M., & Elliott, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482–497.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchanges: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867.
- Song, L. J., Tsui, A. S., & Law, K. S. (in press). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*.
- Spreitzer, G. M., Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511–526.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666–681.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134–143.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and Levels-of-analysis. *Academy of Management Review*, 24(2), 266–285.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. X., & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and follower's performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.
- Wu, J. B., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jia, L., Li, C., et al. (2006). The norm of reciprocity: Scale development and validation in the Chinese context. *Management and Organization Review*, 2(3), 377–402.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83, 261–276.

Transformational Leadership Style and its Mediators: An Integrative Perspective

SONG Ji-Wen¹; SUN Zhi-Qiang¹; MENG Hui²

⁽¹⁾ School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

⁽²⁾ Department of Psychology, East China Normal University, Shanghai 200062, China)

Abstract: Although research findings on the relationship between transformational leadership and leadership effectiveness are legion, there is a lack of systematic examination of the mediators. The mediating mechanisms could be investigated along three paths, (1) re-assessment of the psychological cognition, (2) re-evaluation of the social relationship, and (3) re-interpretation of the work environment. Future research on the mediating mechanisms of transformational leadership needs to be conducted from multi-level and cross-cultural perspectives.

Key words: transformational leadership; mediator; multi-level