

领导风格对知识型员工创新行为的影响研究

吴文华, 赵行斌

(湖南大学 工商管理学院, 湖南 长沙 410082)

摘要:创新能力是衡量企业竞争力的根本标准,而知识型员工是企业创新的主体,因此,提升知识型员工的创新能力对企业发展至关重要。在界定交易型领导风格、变革型领导风格的基础上,探讨了这两种领导风格对知识型员工创新行为的影响,从而提出企业应根据实际情况选择相适应的领导风格,并采取有效的措施来促进知识型员工的创新行为。

关键词:变革型领导;交易型领导;创新行为;知识型员工

中图分类号:F272.91

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2010)02-0153-04

0 引言

随着科学技术的飞速发展和知识经济的到来,企业面临的经营环境越来越趋于全球化、信息化与多元化,企业面临的风险也超越了以往任何时代,这使得企业需要不断创新来改变目前不利的局面,而知识型员工是企业的核心资源,是企业创新的主要推动力,因此,知识型员工创新能力的提升对企业发展至关重要。学者们对员工创新行为及影响因素进行了较多的研究^[1-4],但大多数侧重于研究员工创新行为的内涵以及目标导向、组织气候、工作特性等因素对员工创新行为的影响,而对领导风格影响员工创新行为的研究则较少。

1 领导风格的内涵及特征

领导风格理论是研究领导与企业之间、领导与下属之间有效性的理论,是管理学理论研究的热点之一。Bass^[5]在Burns研究的基础上提出,企业领导风格包括交易型领导风格(transactional leadership)和变革型领导风格(transformational leadership),这两种领导风格不相互排斥,本身也无优越之分。一个领导者可以同时兼备变革型和交易型领导的特点,所不同的是该领导者是变革型领导的特点多一些还是交易型领导的特点多一些。交易型领导风格是指建立在交易或者契约基础上的领导风格,即领导根据员工的努力和绩效提供相应的奖励或惩罚。交易型领导以满足下属的当前需要为代价,以达到既定的绩效目标,其主要特

征有:①领导者通过明确角色和任务要求,指导下属向着既定的目标活动,领导者向员工阐述绩效的标准,意味着领导者希望从员工那里得到什么,如满足领导的要求,同时员工也将得到相应的回报;②以组织管理的权威性和合法性为基础,完全依赖组织的惩罚来影响员工的行为;③强调工作标准、任务的分派以及任务导向,倾向于重视任务的完成和员工的遵从。变革型领导风格主要关注与下属建立积极而深厚的感情联络,激发并提升下属的价值观和需求层次以及个人潜能,与下属保持良好的沟通状况并鼓励下属超越个人兴趣而去关心和追求企业的共同目标。其主要特征有:①超越了交换的诱因,通过对员工的开发、智力激励,鼓励员工为群体的目标、任务以及发展前景超越自我的利益,实现预期的绩效目标;②集中关注较长期的目标,强调以发展的眼光鼓励员工发挥创新能力;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。鉴于以上分析,本文以Bass提出的交易型领导风格和变革型领导风格为基础,研究在这两种领导风格下,应该采取怎样的措施来促进知识型员工创新,从而提高企业整体创新能力。

2 交易型领导影响知识型员工创新行为的作用机理

交易型领导风格特征是强调交换,在领导与下属之间存在一种契约式的交易,在交换中,领导给下属提供报酬、实物奖励、晋升机会、荣誉等,以满足下属的需要;而下属则以服从领导的命令指挥,完成其所交给的任务作为回报。Burns认为,交易型领导的效果要视领导者与下属之间

收稿日期:2009-01-05

基金项目:湖南省自然科学基金项目(06JJ20079);教育部人文社科项目(06JA630021)

作者简介:吴文华(1968-),女,湖南长沙人,博士,湖南大学工商管理学院教授,研究方向为人力资源管理;赵行斌(1983-),男,湖南邵阳人,湖南大学工商管理学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理。

心理契约的状况而定。交易型领导建立在组织中官僚制度的权威和合法性的基础上,它强调任务、工作标准和产出,往往关注任务的完成和员工的顺从,更多地依靠企业的奖励和惩罚手段来影响员工行为。在交易型领导风格为主的企业中,往往会形成明确的界限、井然的秩序、规则的信守。而知识型员工是那些拥有知识并且运用其知识进行创新性工作的人,他们具有自主性较高、成就动机较强、注重学习和创新、重视个人的职业和发展、重视与领导的沟通、劳动成果一般难以量化等特点。在交易型领导风格下,知识型员工自主性受到较大的限制,他们往往以领导的指示任务为目标,采取相关的措施去提高工作绩效,为的是尽快完成任务,以交换领导给予他们的物质激励,而对于任务之外的学习和创新则无暇顾及。而由于知识型员工的劳动成果难以衡量,交易型领导只注重结果,不顾及过程中知识型员工的行动和方法,这势必会使得知识型员工只关注结果,而忽视对创新的重视。同时,交易型领导风格以任务为导向,更多地强调短期利益,而创新是一个漫长的过程,创新成果应用方面也不会立即产生效益。因此,交易型领导风格不利于知识型员工的创新行为,从一定程度上讲还限制和阻碍了知识型员工的创新活动。

然而,交易型领导风格与目标导向行为的结合可以促进知识型员工的创新行为。Janssen和Van Yperen^[6]证实了目标导向行为可以促进知识型员工的创新行为。路琳和常河山^[7]基于目标导向行为的两个维度:学习目标导向、成绩目标导向,发现在组织承诺的调节作用下,尤其是情感承诺高时,目标导向行为与知识型员工创新行为呈正相关关系。以Dweck^[8]为代表的西方学者研究发现,任务导向转变为目标导向,可以促进知识型员工创新,知识型员工会在工作中勇于尝试各种不同的办法,从中选取最佳解决方案,同时会觉得目标设置中的不确定性是一种挑战,会大胆创新面对各种挑战,直到找到好的解决方法。目标导向行为是为了达到目标而采取的一系列准备活动。在交易型领导风格下,采取目标导向替代任务导向,可以将任务分成多个阶段,设置每个阶段的目标,并充分授权给员工,提高员工的自主性和自由度,当员工完成某个阶段的目标时,给予相应的物质激励或精神激励,提高员工的士气,并鼓励员工大胆创新。目标导向行为使员工行为的复杂性大大增强,员工需要强度随着目标行为的推进而提高,当越接近目标时,员工的需要就越强烈。因此,交易型领导风格与目标导向行为的结合可以促进知识型员工创新。总之,以交易型领导风格为主的企业,限制了知识型员工的创新行为,但是在目标导向行为的调节作用下,交易型领导风格也可以促进知识型员工创新(见图1)。

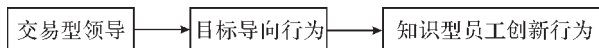


图1 交易型领导影响知识型员工创新行为的作用模型

3 变革型领导影响知识型员工创新行为的作用机理

研究者已经证实了变革型领导对知识型员工创新行为有影响。Shin和Jung^[9]的研究提出变革型领导对知识型员工创新有促进作用;段兴民和郭桂梅^[10]通过对10家中国企业的534名管理人员、技术人员进行实证分析,发现变革型领导风格与知识型员工的创新行为呈正相关关系。本文从创新型文化、组织承诺、员工满意度这3个方面,来阐述变革型领导对知识型员工创新行为的影响。

3.1 变革型领导与创新型文化

创新型文化指企业的主要信念是创新,创新思想已经渗透到企业每位员工的意识深处,成为其行为习惯,主要包括组织创新氛围和创新价值匹配两个方面。组织创新氛围是员工创新的关键前提,员工创新的积极氛围通过提供适当的激励以及消除创新的障碍因素等方面来形成;当员工认知到企业创新的价值与其自身的价值相一致时,他们会投入更多的热情参与企业创新活动,这时创新价值匹配度就增大。

变革型领导的行为包括:为其下属揭示价值与价值之间、价值与实践之间的矛盾,以及重新调整下属的价值等,通过美好愿景和信念的灌输来鼓励员工创新,为他们的进一步发展给予激励、指导和帮助,尽力使创新与员工的价值体系相一致。同时,变革型领导有实施自主创新战略的信心和决心,他们让知识型员工感觉到在组织公平、组织信任、组织支持的氛围下,充分授权给知识型员工去创新,并且运用各种激励手段不断地正强化知识型员工的创新行为,敢于打破传统力量的束缚,积极引导知识型员工创新,使得知识型员工敢于大胆创新,把自主创新作为自己的自觉行动。其主动性和参与性也因此大大提高,这样就在企业中形成了创新氛围。在创新文化氛围下,当知识型员工的价值观与创新价值相匹配时,他们的创新能力将大幅提升,并将积极地推动企业的自主创新。因此,在变革型领导风格下,企业易形成创新氛围和与创新价值相匹配的创新型文化,从而提高知识型员工创新能力(见图2)。

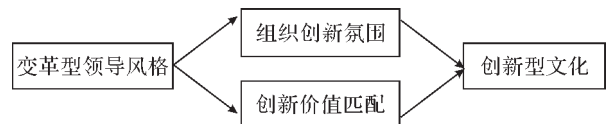


图2 变革型领导风格与创新型文化关系

3.2 变革型领导与组织承诺

组织承诺概念最早由Becker提出,他把组织承诺看成是员工随着其对组织投入的增加而不得不继续留在组织的一种心理现象。Allen和Meyer在Mowday等人研究的基础上进行了一次综合性研究,提出组织承诺三因素理论。他们认为组织承诺至少存在3种形式:情感承诺(affective commitment)、持续承诺(continuance commitment)及规范承诺(normative commitment)。“情感承诺”表示个人认同和参与一个特定组织的强度;对组织目标及价值的信念与接

受;为组织努力的意愿及停留于公司的意愿。“持续承诺”指个人认知到一旦离开组织将失去现有价值的附属利益,因而继续停留在组织中。“规范承诺”指个人与组织价值的一致或对组织的责任态度。本文采用的是Allen和Meyer提出的组织承诺及其情感承诺、持续承诺、规范承诺3个维度。

从变革型领导风格的特点可以看出,变革型领导与员工之间保持着高的承诺关系。相当多的实证研究也表明,在不同的企业和文化中,变革型领导风格与员工组织承诺呈正相关关系。Avolio^[12]证实了变革型领导风格能提高员工的组织承诺,能使员工信任并尊重领导者。李超平、陈永霞、贾良定^[13]通过对我国境内企业972名管理人员进行实证调查,结果显示:变革型领导与知识型员工组织承诺是正相关关系,心理授权在两者之间起完全的中介作用。他告诉企业领导者,不仅要通过塑造自身的变革型领导风格来提高知识型员工对企业的承诺,而且要善于为员工营造一种心理授权的感受,提高员工的自我效能和自尊,从而提高员工的组织承诺。

对企业中的知识型员工而言,高层次的心理需求、强烈的组织支持感和组织公平感往往是他们工作的精神动力,而变革型领导风格则恰能够在这一方面对他们施加影响,促使知识型员工改进创新。变革型领导能使知识型员工认同企业的目标,使其意识到自己对整个企业的作用,从而激励其为了实现企业的目标而敢于创新;通过智力激发,变革型领导鼓励知识型员工去追求并满足自己的智力好奇心;通过个性化的关怀,变革型领导能使知识型员工得到个人发展方面的理解和支持。变革型领导的所有这些行为使得知识型员工愿意留在企业,与企业建立积极而深厚的情感联络,从而形成高的情感承诺;员工认为企业需要自己,于是降低离职意向,愿意长期为企业目标而努力,从而形成高的持续承诺;员工认为留在企业是自己的义务,从而减少对企业规章制度的抱怨,形成较高的规范承诺。在这样的情况下,变革型领导使知识型员工产生高的组织承诺。在高的组织承诺下,知识型员工工作满意度高,能够长期为实现企业目标而努力,对企业的各种抱怨可能会转变成创新行为的动因;知识型员工离职率低,有利于企业创新活动的持续性,有利于知识型员工之间创新活动的展开,实现提高知识型员工创新效率的目标。

3.3 变革型领导与员工满意度

较多的学者研究表明,变革型领导风格能提高员工满意度。Podsakoff^[14]在研究变革型领导与领导有效性关系时,发现变革型领导对员工满意度有显著的影响;陈维政和王安逸^[15]指出,企业文化与领导风格的协同性对企业员工的满意度产生正相关影响,协同性越好,员工的满意度越高,变革型领导风格与企业文化发展维度的协同作用可以提高员工满意度;李超平、田宝等^[16]提出,在心理授权的中介作用下,变革型领导与员工满意度有显著的正相关关系。因此,在变革型领导风格下,知识型员工能形成较高的满意度,在组织授权、组织支持的氛围下,知识型员工容易

产生主人翁意识,他们通过自主创新来促进企业的发展,当企业面临困境时,他们敢于创新,愿意留在企业参与企业的各种创新活动,保持企业创新活动的连续性。

在变革型领导风格下,知识型员工工作不满也会成为他们创新的一个重要因素^[17]。当知识型员工产生工作不满时,会形成较低的情感承诺,同时,在变革型领导下,要求个人目标和企业目标保持一致,会形成较高的持续承诺。当知识型员工对企业的承诺不是建立在对企业的情感依附之上时,高的持续承诺在变革型领导风格下能将知识型员工工作不满转化成创新行为,让知识型员工放弃被动地接受或顺从、冷漠或回避等消极行为反应,选择积极地改进目前的工作处境,从而激发他们的创新行为,加快他们将自己的创新想法付诸实施,切实地提高创新绩效。因此,变革型领导风格可以提高员工满意度,但是当知识型员工对工作不满时,在高持续承诺的作用下,也会促进他们的创新行为。

3.4 变革型领导影响知识型员工创新行为的作用模型

变革型领导风格可以从创新文化、组织承诺、员工满意度这3个方面,来促进知识型员工的创新行为。同时,创新文化、组织承诺、员工满意度也并不是孤立的,相互之间是有机联系的。创新文化组织氛围可以提高员工满意度,价值观匹配可以使知识型员工形成对组织较高的承诺;组织承诺可以提高员工满意度,促进企业创新文化的形成;员工满意度高时,会形成对企业高的组织承诺,知识型员工产生不满时,在高持续承诺的作用下,可以产生创新的动力。因此,这3个方面是相互联系、相互促进的,在变革型领导的有力推动下,能够促进知识型员工的创新行为(见图3)。

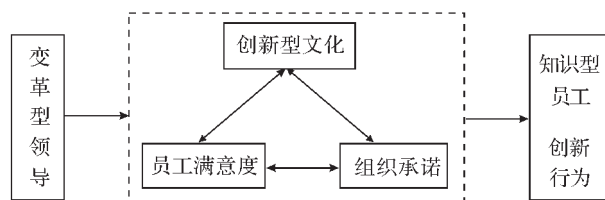


图3 变革型领导影响知识型员工创新行为的作用模型

4 结论

领导风格越来越受到学者的重视,因为领导风格影响企业中的每一个要素,同时对知识型员工的管理也是一个热门话题。本文探讨了交易型领导、变革型领导这两种领导风格对知识型员工创新行为的影响,并提出交易型领导风格不利于知识型员工的创新行为,但是在与目标导向行为的结合下,可以促进知识型员工创新;变革型领导风格可以通过组织承诺、创新型文化、员工满意度这个有机整体,促进知识型员工创新。以交易型领导风格为主的企业,可以将任务分成阶段性的目标,强化激励和给予知识型员工一定的自由度和自主权,从而达到促进知识型员工创新的目的;以变革型领导风格为主的企业,可以为知识型员工提供创新的诱导环境,通过增强他们的满意度和组织承诺等手段

来激励知识型员工创新。总之,企业应根据实际情况选择合适的领导风格,最大化地提升知识型员工的创新能力。

参考文献:

- [1] SCOTT S G, BRUCE R A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual in the workplace [J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3): 580-607.
- [2] SEIJTS G H, LATHAM G P. Learning goals or performance goals: is it the journey or the destination? [J]. *Ivey Business Journal Online*, 2006(3): 1-7.
- [3] BAIN P G, MANN L, PIROLA M A. The innovation imperative: the relationship between team climate, innovation, and performance in research and development [J]. *Small Group Research*, 2001, 32(1): 55-73.
- [4] 卢小君, 张国梁. 工作动机对个人创新行为的影响研究[J]. *软科学*, 2007, 21(12): 124-127.
- [5] BASS B M. *Leadership and performance beyond expectations* [M]. New York: Free Press, 1985.
- [6] JANSSEN O, VAN YPEREN. Employee's goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction [J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 27(3): 368-384.
- [7] 路琳, 常河山. 目标导向对个体创新行为的影响研究[J]. *研究与发展管理*, 2007, 19(6): 44-51.
- [8] DWECK C S, LEGGETT E L. A social-cognitive approach to motivation and personality [J]. *Psychological Review*, 1988 (95): 256-273.
- [9] SHIN S J, ZHOU J. Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea [J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(6): 703-714.
- [10] 段兴民, 郭桂梅. 不同领导行为对员工创造性差异化影响的实证研究[J]. *管理科学*, 2008, 21(1): 49-58.
- [11] ALLEN NJ, MEYER JP. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization [J]. *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63(4): 1-18.
- [12] AVOLIO B J, ZHU W KOH, W & BHATIA, P. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005(8): 951-968.
- [13] 陈永霞, 贾良定, 李超平, 等. 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺: 中国情境下的实证研究[J]. *管理世界*, 2006(1): 94-106.
- [14] PODSAKOFF P M, MAC KENZIE S B, BOMMER W H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors [J]. *Journal of Management*, 1996, 22(2): 259-298.
- [15] 陈维政, 王安逸. 企业文化与领导风格的协同性实证研究[J]. *管理世界*, 2004, 11(2): 75-83.
- [16] 李超平, 田宝, 时勤. 变革型领导与员工工作态度: 心理授权的中介作用[J]. *心理学报*, 2006, 38(2): 297-307.
- [17] 鞠芳辉, 谢子远, 季晓芬. 善待员工的工作不满: 工作不满与员工创新性的关系实证研究 [J]. *中国工业经济*, 2008(6): 108-117.

(责任编辑: 万贤贤)

Study on Impact of Leadership Style to Knowledge Workers' Innovation Behavior

Wu Wenhua, Zhao Xingbin

(College of Business and Management, Hunan University, Changsha 410082, China)

Abstract: Innovation ability is the fundamental standard for measuring the competitiveness of enterprises, and knowledge workers are responsible for enterprise innovation, so it's very important to improve knowledge workers' innovation ability. Based on the definition of the transformational leadership and transactional leadership, this paper analyzes two leaderships' influence to the knowledge workers' innovative behavior, and suggests that the enterprise should choose the appropriate leadership style to adapt the actual situation and take effective measures to promote knowledge workers' innovative behavior.

Key Words: Transformational Leadership; Transactional Leadership; Innovative Behavior; Knowledge Workers