

真实型领导：概念、测量、形成与作用*

王 震¹ 宋 萌² 孙健敏^{2,3}

(¹中央财经大学商学院, 北京 100081)

(²中国人民大学劳动人事学院;³中国人民大学心理学系, 北京 100872)

摘 要 频发的道德丑闻和管理渎职现象使真实型领导受到了前所未有的关注。基于近十年来国内、外重要理论文章和 67 项实证文章, 本文对真实型领导研究进行了系统梳理与评析。总体来看, 研究者主要从特质/行为视角和过程视角界定真实型领导。真实型领导的测量已有标准化工具, 并在测量主体和方式上呈现多样化趋势。真实型领导受个体因素和情境因素影响, 也会通过积极组织行为学、社会学习、社会认定和社会交换机制对个体、团队和组织产生积极影响。未来研究应深入讨论真实型领导的概念、结构和测量问题, 对其影响因素、影响效果和作用机制做进一步探索, 并适时进行跨文化和本土化考察。

关键词 真实型领导; 真实性; 领导有效性; 积极组织行为学

分类号 B849; C93

1 引言

近年来, 组织道德丑闻和管理渎职现象频发, 引起了人们对领导者的信任危机, 也引发了人们对管理者道德责任及真实、诚信问题的重新思考 (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011)。当今社会, 领导研究面临的一项重要任务, 就是发展一种理论以缓解已有的信任危机, 重塑下属最基本的信心、希望和乐观, 使之坚信领导能给自己的生活和工作带来意义 (Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004)。真实型领导 (authentic leadership) 就是这样一种领导理论和方式, 他们诚实、正直、忠于自己, 会与下属构建真实的关系, 被认为是其他积极领导形式的“根源构念” (Avolio & Gardner, 2005), 对个体、团队和组织均有积极作用, 因而得到了学术界的广泛讨论和研究。

针对已有研究发现, 国内有学者进行了细致整理 (韩翼, 杨百寅, 2009; 李锐, 凌文轻, 惠青山, 2008; 罗东霞, 关培兰, 2008; 詹延遵, 凌文轻,

方俐洛, 2006), 为真实型领导在国内的兴起和发展做出了重要贡献。然而, 这些研究: (1) 在定位上, 多为介绍性的, 主要聚焦在真实型领导的研究起源、理论基础、概念结构、与其他领导方式的区分以及影响效果等问题上, 未系统梳理其测量、影响因素和作用机制; (2) 在范围上, 仅回顾了 2009 年以前的研究, 无法呈现本领域的最新研究成果和发展趋势。国外方面, 尽管 Gardner 等人 (2011) 进行了较系统地回顾, 但仍有一些问题有待优化: (1) 他们仅回顾了 2010 年及以前的文章。实际上, 近 3 年真实型领导方面的研究大量涌现, 且在研究方向、视角和方法上有较大变化, 有必要进行更新和扩充。例如, 他们仅回顾了 16 项定量研究, 但本文包括 67 项 (含 14 项中文研究)¹, 涉及的内容更丰富; (2) 在测量方面, Gardner 等人仅简要介绍了国外已有的 6 种测量工具, 本文总结

收稿日期: 2013-08-05

* 国家自然科学基金项目 (71302129); 教育部人文社会科学基金项目 (13YJC630176); 中央财经大学科研创新团队支持计划。

通讯作者: 宋萌, E-mail: maxine_song@163.com

¹ 为全面反映真实型领导的研究现状, 我们进行了文献收集工作。具体地, 以“真实(型)领导”、“真诚(型)领导”和“诚信领导”为检索词在中国知网、维普和万方数据库检索期刊论文和博士学位论文; 以“authentic leadership”、“authentic leader”和“leader authenticity”为检索词在 PsycInfo、ABI/EBSCO、PubMed 以及 Google Scholar 检索期刊论文。中英文检索的截止时间均为 2013 年 10 月 31 日。在将所有文献核查后, 共得到 67 篇定量实证论文。

了目前存在的13种量表,并首次梳理了测量主体和测量方式问题;(3)在影响因素方面,Gardner等人未进行系统梳理;(4)在影响效果方面,Gardner等人亦未从个体和团队这两个不同层次归纳真实型领导的影响;(5)在作用机制方面,Gardner等人主要罗列了真实型领导的理论基础,而非实证研究中涉及的内在机制。

针对以上不足,本文基于近十年来国内、外部的理论和实证研究,从概念、测量、影响因素、影响效果以及作用机制方面对真实型领导研究进行系统梳理和评析,试图全面呈现当前真实型领导的研究进展,并在此基础上讨论未来研究方向。

2 真实型领导的概念

从现有文献来看,研究者对真实型领导的界定呈现出一定的差异性,突出表现为特质/行为观和过程观的分立。其中,前者往往是对“真实型领导者”(authentic leader)的描述,后者是对“真实型领导”(authentic leadership)的描述。

2.1 特质/行为观

特质/行为观是从“领导者具备的特质和行为”方面来界定真实型领导的一种研究思路。例如,Avolio和Luthans等人(2004)认为真实型领导者是那些对自身思想和行为有深刻认识,而且在他人看来对自己和他人的价值观、道德观、知识、优势以及所处工作情境有清晰认识的人,这些人自信、乐观、满怀希望、富有韧性且拥有高尚的道德品性。Shamir和Eilam(2005)基于领导者自我概念及其与行为的关系,从领导者角色在自我概念体系中的重要性、自我概念的清晰性、目标与自我价值观/信念的一致性、外在行为与内在自我的一致性4个方面区分了真实型和非真实型领导者。George和Sims(2007)将真实型领导者描述为“对自身及其所秉持信念真实的人,致力于构建与他人之间的真实信任关系,进而激励下属表现出高绩效。他们按照真实自我,而不是为满足他人期望行事,更多地考虑如何服务和他人,而非自己成功或得到表彰”。Whitehead(2009)把具备如下3种特点的领导者界定为真实型领导者:(1)自我意识清晰、谦逊、坚持寻求进步;(2)通过构建道德氛围培养高度的信任关系;(3)在社会价值观框架下对组织成功有高度的承诺。

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing和Peterson(2008, p.94)则从行为视角界定了真实型领导,认为它是“领导者表现出来的一系列行为,这些行为能够创造并利用自身积极的心理能力与积极的道德氛围来促进领导者的自我意识、内化的道德观、信息平衡加工处理和透明关系的产生,从而促进自身和下属的自我发展”。

2.2 过程观

与特质/行为观不同,过程观从“作用过程和情境”方面界定真实型领导。Luthans和Avolio(2003)给出的真实型领导定义体现了过程视角。他们整合领导学、积极组织行为学和道德研究的相关理论,认为真实型领导是一个“领导者将自身积极心理能力与高度发展的组织情境相结合,以激发领导者和下属强烈的自我意识和积极的自我调节行为,最终促进双方积极自我发展的过程”(p.243)。几乎同时,Shamir和Eilam(2005)指出“真实型领导者”的定义仅仅关注了领导者个人特质和行为,忽略了对下属以及领导者-下属互动关系的描述,因此不能全面反映“真实型领导”的内涵。由此可见,Shamir和Eilam将真实型领导视为一个过程,其中不仅包括真实型领导者,还包括真实型追随者,以及追随者因为真实的缘故而模仿追随领导者,进而形成真实的相互关系的过程。除此之外,还有一些研究者(如Begley, 2004; Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005)指出真实型领导是一个包含特质、状态、行为、情境和归因的综合体,也在一定程度体现了动态过程视角。

对于这种内涵界定不一致的现象,我们认为这是研究视角不同所致。领导本质上是一个领导者通过自身特质、行为来影响下属和团队的作用过程。然而,领导过程是抽象的,因此具体研究时往往关注领导者的特质和行为。也就是说,采用过程观界定真实型领导的学者往往采取整体观来剖析其作用过程,而持特质/行为视角的学者倾向于用部分观思维来关注领导如何发挥积极效果,两者并无实质性冲突,学术界也未进行严格区分。实际上,这与真实型领导概念的源泉——“真实性”(authenticity)的界定是一致的。Harter(2002)认为真实是指个体拥有、了解并接受自己的情感、需求、需要、价值观、信念以及偏好,并以一种与这些真实自我相一致的方式行事的特点和行为。Kernis和Goldman(2006)则将真实性界定为人们

探索发现和构建核心自我的心理和行为过程。因此,我们认为从特质/行为视角和过程视角来界定真实型领导都是可行的,它们分别从部分观和整体观描述了真实型领导。后续研究可以将两种视角有机结合,更系统地描述真实型领导各种特质/行为的作用过程。

3 真实型领导的测量

真实型领导的测量有多种方式,如实验研究中呈现刺激材料、质化访谈中进行事后编码等,其中量表测量最为常见。本文仅关注量表测量,从测量量表、测量主体和测量方式三方面进行梳理。

3.1 测量量表

从已有研究来看,真实型领导的量表已有 13 种。按照量表编制的背景,我们将其分为 3 类(见表 1)。

(1)对真实型领导的初步测量。Henderson 和

Hoy (1983)最早在教育情境中开发了领导真实性量表,后来被用于他们的系列研究中(Henderson & Brookhart, 1996; Hoy & Henderson, 1983)。然而,此量表的题目具有很强的情境依赖性,其内容效度和通用性受到很大限制。

(2)借用其他构念的量表,测量真实型领导。在 Henderson 和 Hoy (1983)之后,一些研究者(Jensen & Luthans, 2006a, 2006b; Wong & Cummings, 2009)开始借用相关构念的测量工具来衡量真实型领导。例如, Jensen 和 Luthans 选用多因素领导问卷、企业家导向问卷和道德氛围问卷中的部分题目来测量真实型领导。显然,这些量表未经严格的量表编制程序,测量内容难以准确、全面地反映真实型领导。此外,借用其他构念的量表工具来测量新构念,会使真实型领导与其他构念无法区分,因此这些量表的科学性可能存在一定的问题。

表 1 真实型领导测量量表

研究者	编制背景和量表结构
Henderson 和 Hoy (1983)	在教育情境下,开发了一套包括认为自身领导角色重要、操纵下属、对组织和个人行为/结果/错误负责的 3 维 32 题量表。
Jensen 和 Luthans (2006a)	基于 Avolio 和 Luthans 等人的理论框架,选用多因素领导、企业家导向和道德氛围问卷中的部分题目,形成了一套包括领导行为、未来导向、组织道德氛围的 3 维 45 题量表。
Wong 和 Cummings (2009)	从领导力实践问卷中选取 7 题代表真实型领导的 7 个特征:自我意识、关系透明、平衡处理、道德行为、可信任性、支持性、授权性。
Gerber (2006)	基于真实型领导理论,编制了一套包括自我了解、沟通坦诚、正直领导、利他导向、成就他人的 5 维 18 题量表。
Lagan (2007)	基于 Ilies 等人对真实型领导结构的阐述,编制了一套包括自我意识、信息平衡处理、真实行为和关系透明的 4 维 19 题量表。
Tate (2008)	以 George 对真实型领导的阐述为依据,开发了一套包括自我戒律和道德标准、构建积极关系和对目标的激情的 3 维 17 题量表。
Walumbwa 等 (2008)	以 Kernis 等人的真实性理论和结构为基础,整合 Gardner、Luthans 和 Ilies 有关真实型领导结构的观点,开发了一套包括自我意识、关系透明、内化的道德观和平衡加工的 4 维 16 题量表。
Toor 和 Ofori (2009)	在真实性量表的基础上,编制了一套包括自我意识、无偏见处理、真实行为和真实关系导向的 4 维 45 题量表。
Neider 和 Schriesheim (2011)	基于 Walumbwa 等人的研究,开发了一套包括自我意识、关系透明、内化的道德观和平衡加工的 4 维 14 题量表。
Černe 和 Škerlavaj (2013)	基于 Walumbwa 等人的研究,开发了一套包括自我意识、自我调节和积极模仿的 3 维 13 题量表。
谢衡晓 (2007)	借助访谈与文献研究,结合 CPM 领导理论,编制了一套包括下属导向、循规蹈矩、领导特质、诚实不欺、正直无私的 5 维 23 题量表。
周蕾蕾 (2010)	在谢衡晓和 Walumbwa 等人所编量表的基础上,开发了一套包括下属导向、内化道德观、领导特质、诚实不欺的 4 维 17 题量表。
王勇和陈万明 (2012)	通过文献研究、深度访谈和问卷调查,编制了一个包含员工导向真诚、关系导向真诚、价值导向真诚和工作导向真诚的 4 维 9 题量表。

(3)直接针对真实型领导构念,开发测量工具。随着讨论的深入,研究者试图开发一些针对强的工具。从掌握的文献来看, Gerber (2006)和 Lagan (2007)在其博士论文里最早做了尝试。从公开发表的论文来看, Tate (2008)依照 George (2003)对真实型领导的界定编制了一个3维量表。几乎同时, Walumbwa 等人(2008)整合不同学者的观点,开发了一套结构不同的4维量表。之后, Toor 和 Ofori (2009)以及 Neider 和 Schriesheim (2011)均分别开发了4维度量表。最近, Černe 和 Škerlavaj (2013)还将积极示范作为真实型领导的一个维度。国内也有研究者编制了测量工具(王勇, 陈万明, 2012; 谢衡晓, 2007; 周蕾蕾, 2010)。总体来看, 这些量表的编制大多以早期理论研究(George, 2003; Kernis, 2003; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005)为依据, 在结构、内容和测量学指标上无明显差异。

在现有测量工具中, 应用最广泛的是 Walumbwa 等人(2008)开发的 ALQ 量表(Authentic Leadership Questionnaire)。该量表包括自我意识(self-awareness)、关系透明(relational transparency)、平衡加工(balanced processing)和内化的道德观(internalized moral perspective)4个维度16个题项, 具有较高的信、效度和跨文化适用性。国内研究(如郭玮, 李燕萍, 杜旌, 陶厚永, 2012; 韩翼, 杨百寅, 2011; 刘芳, 汪纯孝, 张秀娟, 陈为新, 2010; 罗瑾琰, 赵佳, 张洋, 2013; 张蕾, 于广涛, 周文斌, 2012; 邹竹峰, 杨紫鹏, 2013)大多使用了此量表, 并报告了良好的测量学指标。

3.2 测量主体

测量主体是指真实型领导是由领导者自我报告, 还是由下属或观察者报告。从已有文献来看, 大部分研究以下属(主要是问卷调查研究)或观察者(主要是实验研究)为报告主体, 也有一些研究用领导者自我报告法(Hannah, Walumbwa, & Fry, 2011; Spitzmuller & Ilies, 2010)。近年来, 有研究同时使用了两种报告法(Černe & Škerlavaj, 2013; Černe, Dimovski, Marič, Penger, & Škerlavaj, 2013; Randolph-Seng & Gardner, 2013), 得到了一些有趣的发现。例如, Černe 等人使用多项式回归和响应面分析技术, 发现当领导者自我报告和下属感知的真实型领导均处于高水平, 且两者相匹配时, 真实型领导的积极作用最明显。然而, 从现有研究结果来看, 尽管自我报告与他人报告的真实型

领导有一定的相关性, 但它们的影响因素和效果有一定的差异, 突出表现在与领导者自我报告相比, 下属感知的真实型领导对个体和团队的影响更大。考虑到其他领导理论也指出领导自评与他人评价的不一致性(如领导-部属交换理论), 未来研究应进一步考察这两种报告主体的联系, 并根据研究需要选择合适的报告主体。

3.3 测量方式

测量方式包括直接测量和间接合成两种。直接测量是指直接在个体层面测量员工感知的真实型领导, 并分析员工感知的真实型领导对他们的影响(如 Hannah, Avolio, & Walumbwa, 2011)。间接测量是指研究者首先在个体层面测量员工感知的真实型领导, 进而将同一单元(如团队、部门)中不同成员的感知聚合。这类研究通常考察真实型领导对团队的影响(如 Rego, Vitoria, Magalhaes, Ribeiro, & Cunha, 2013), 或是对个体的跨层次影响(如 Hsiung, 2012)。

从现有研究来看, 这两类所占的比例相当。实际上, 这个问题涉及到领导理论的层次问题。早期研究集中在个体和对偶层次, 探究感知的真实型领导(perceived AL)。随着多层次领导理论和方法的兴起, 越来越多的研究关注共享的真实型领导(shared AL)。显然, 这种取向认为, 对同一领导者来说, 不同下属员工对其真实性的感知是类似的。然而, 从现有研究来看, 第二类研究在测量方面存在两个问题。首先, 并非所有研究均从实证角度检验了这个前提假定。例如, 一些研究并未计算或报告 r_{wg} 和 ICC 等指标, 以证明聚合的可行和合理性。其次, 并非所有研究都明确指出了测量的参照对象问题。例如, ALQ 量表的一个题项, “上司要求我持有符合自己核心价值观的观点”。根据多层次测量理论, 如果将个体感知聚合到更高层次以测量共享的真实型领导时, 应使用“我们”这一参照对象, 即“上司要求我们持有符合自己核心价值观的观点”。正如 Yammarino, Dionne, Schriesheim 和 Dansereau (2008)指出的, 真实型领导是一个多层次理论, 研究者必须使研究问题、理论基础和分析层次保持一致。

4 真实型领导的影响因素

为全面回顾真实型领导的前因和后果, 本文提出了一个整合模型(图1)。按照研究内容和层次

的不同,我们将模型划为4个象限:左半部分(第2、3象限)列出的研究均是对真实型领导影响因素的考察;右半部分(第1、4象限)均是对真实型领导影响效果的考察。

鉴于对真实型领导影响因素的探索尚处于初级阶段(Gardner et al., 2011),我们在归纳实证研究的同时,还梳理了一些在理论研究中提出但尚未被实证检验的影响因素(以虚框的形式呈现),

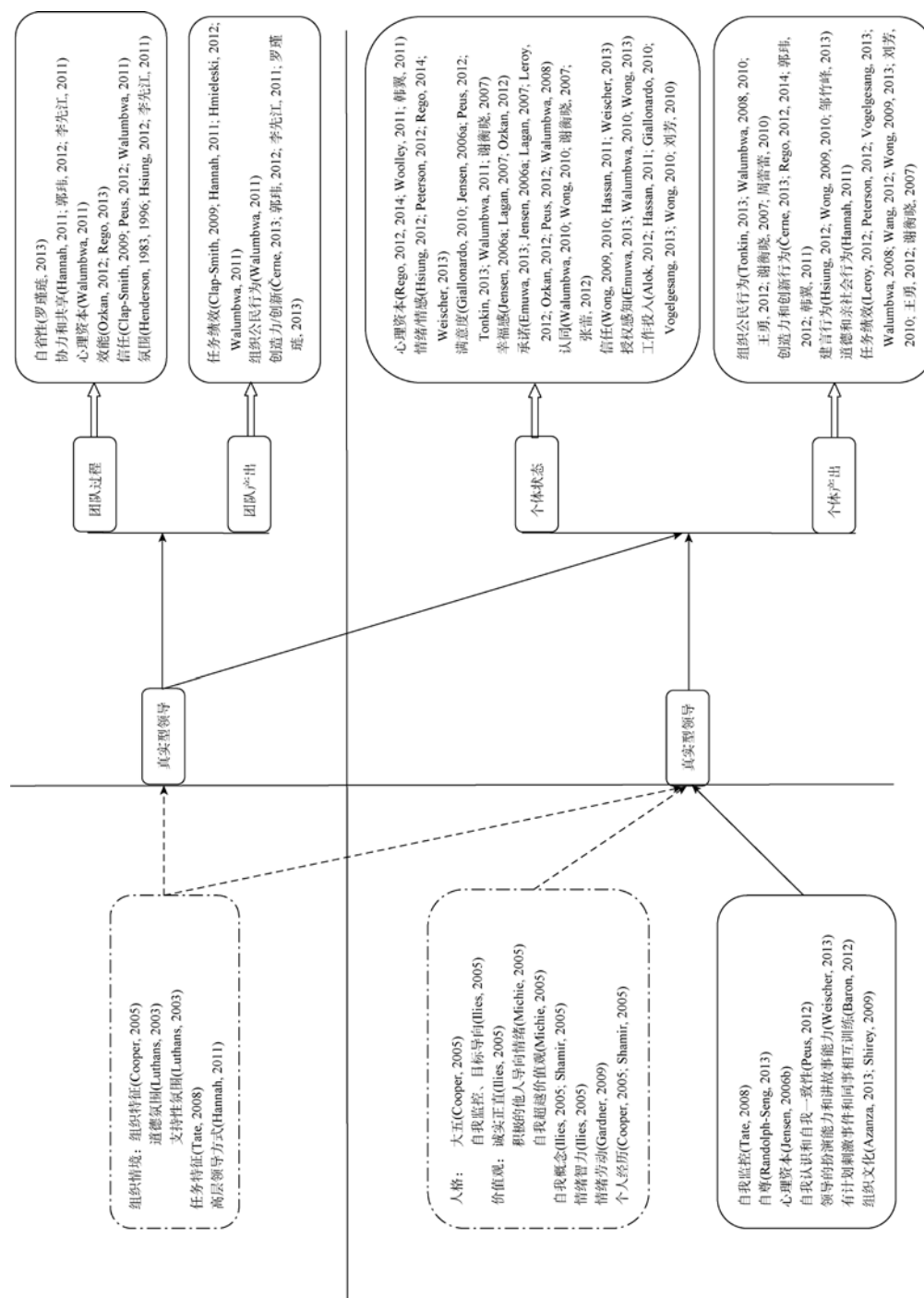


图1 真实型领导的影响因素和影响后果

试图相对系统地展示真实型领导的前因,也便于后续研究检验。

4.1 影响因素的实证研究

对影响因素的实证考察主要围绕领导者个体因素和外界情境因素两方面展开。

(1)个体因素。研究主要聚焦在领导者自身特征对真实领导风格形成的影响,如人格(Randolph-Seng & Gardner, 2013; Tate, 2008)、心理资本(Jensen & Luthans, 2006b)、自我认识和自我一致性(Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012)以及能力(Weischer, Weibler, & Peterson, 2013)。人格方面, Tate以参加某领导力培训项目的69名本科生为被试开展了一项实验研究,探讨了自我监控与真实型领导的关系。研究者认为高自我监控者会采用印象管理策略迎合他人期望,这种行为多变的特性与真实型领导言行一致的特点相悖。然而,该假设未得到证实。这可能是因为,高自我监控者对环境需求更敏感,他们更倾向展示高道德标准(Day, Sin, & Chen, 2004)。Jensen和Luthans以76名企业家为研究对象,发现领导者的心理资本(包括乐观、韧性和希望)均正向作用于真实型领导。Peus等人在德国组织情境下验证了领导者自我认识与真实型领导的正向联系,并指出领导者通过自我调整过程实现价值观与意向和行动的一致性,进而表现出真实型领导的特点。能力方面, Weischer等人使用戏剧和叙述研究手法,考察了领导者的扮演能力(enactment)和讲故事能力(life storytelling)对真实型领导的影响。实验结果表明,“会演”比“会说”更重要。

(2)情境因素。基于一个为期3年的培训项目, Baron (2012)设计了一个准实验来考察有计划的刺激事件(planned trigger event)和同事互助指导(peer coaching)与真实型领导的关系。结果发现,经过有计划刺激事件和同事训练项目,真实型领导风格是可以培养的。除此之外,组织文化与真实型领导关系也得到了初步证实。Shirey (2009)以21名护士长为研究对象,发现那些在组织文化积极的医院工作的护士长会更多地表现出真实领导行为,而在消极组织文化中工作的护士长则认为在这种情境下表现真实领导行为会遇到挑战,且对自己表现真实行为不自信。Azanza, Moriano和Molero (2013)以员工为研究对象,指出创新和支持性的组织文化会让组织成员感觉到组织中存

在真实型领导。

4.2 影响因素的理论研究

相比实证研究,对真实型领导影响因素的理论探讨较多。我们从个体因素(左下方第3象限)和情境因素(左上方第2象限)分别进行论述。

4.2.1 个体因素

从现有理论研究来看,人格、价值观、自我概念、情绪智力、情绪劳动以及个人经历是真实型领导的重要影响因素。

(1)人格。Cooper等人(2005)在探讨如何创建合理有效的干预措施以培养和选择真实型领导时指出,某些人格特征(如情绪稳定性)是影响个体发展为真实型领导的重要因素。除此之外,根据Ilies等人(2005)的阐述,领导者的自我监控与真实型领导也有一定的关联性,但具体关系则因为自我监控成分的不同而有所差异。Ilies等人同时还论证了目标导向与真实型领导的关系,并提出领导者的学习目标导向越强,越有可能被下属视作真实型领导者。

(2)价值观。研究者认为真实型领导者受自身特有的一系列价值观引导,在行动之前会认真思考什么是与这些价值观相一致、正确且公正的行为(Luthans & Avolio, 2003)。现有讨论涉及的价值观包括诚实正直(integrity)、自我超越(self-transcendent values)和积极的他人导向情绪(positive other-directive emotions)等。诚实正直价值观会使领导者在决策前,公正无偏的平衡分析各种信息,也会使领导者与下属建立真实关系,从而更有可能被感知为真实型领导(Ilies et al., 2005)。早期理论研究指出自我超越的价值观和积极的他人导向情绪是真实型领导的重要决定因素(Michie & Gooty, 2005)。

(3)自我概念。有积极自我概念的个体更相信他们的自我价值,对自己也更为了解,继而有更高的自我意识。这与Shamir和Eilam (2005)基于自我概念和自我概念与行为之间的关系来辨别领导的真实性是一致的。Shamir和Eilam在研究中明确指出,当个体深刻明晰和认同自我概念时,他们的行为更会受这些内部自我概念(如价值观和认同)的驱使,而不会计较外部环境带来的利益和得失,表现得更为真实。早期有关自我概念的研究也提出稳定和一致的自我概念是真实型领导的重要来源(Swann, Rentfrow, & Quinn, 2003)。

(4)情绪智力。自我意识包括明确自身的优缺点和情绪,而全面了解自我情绪是情绪智力的重要组成部分,同时情绪智力还有利于制定更具灵活性和适应性的决策,此过程将有利于领导者情绪自我意识的形成,使其更有可能被下属认为是真实型领导者(Ilies et al., 2005)。

(5)情绪劳动。情绪劳动是个体根据组织制定的情绪行为管理目标所进行的情绪调节行为,包括表层扮演、深层扮演和真实情绪表达。基于情感事件理论, Gardner, Fischer 和 Hunt (2009)指出,领导者的情绪劳动策略对下属感知的真实型领导有不同影响。当领导采用表层扮演策略时,下属会认为他们在装样子,因而不将其视作真实型领导者。反之,深层扮演者会努力调节情绪和感受,动机更为真诚,会积极作用于下属感知的真实型领导和自我报告的真实性水平。然而,深层扮演虽然积极主动,但本质上仍是扮演,这使得它与感知真实型领导的关系受时间和作用阶段的影响。真实情绪表达是与领导内心情绪相一致的外在行为体现,下属更倾向于将此种情绪归因为真实和适当的,因此更有可能认为领导是真实的。

(6)个人经历。个人经历也是影响真实型领导的重要因素(Gardner et al., 2011; Ilies et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003)。研究指出,人生经历中遇到的刺激事件对个人真实行为的形成有关键作用(Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Shamir & Eilam, 2005)。Cooper 等人(2005)在对两个真实型领导进行案例分析后也认为,人生平所遇到的刺激事件可能造成整个人生取向的转变。该研究进一步指出,要经历这些关键的刺激事件,必须有一定的阅历和生平事件为前提。

4.2.2 情境因素

情境因素对真实型领导的形成也至关重要,包括组织情境、任务特征和高层领导方式。

(1)组织情境。现有研究涉及组织特征、道德氛围和支持性氛围。首先,组织特征是开发真实型领导过程中的重要考量因素。在研究如何培训真实型领导时,Cooper 等人(2005)指出,必须构建真实的组织干预,才能培养真实的领导者,而组织特征是必须考虑的一个要素。该研究进一步指出“不同情境下什么类型的特征和行为在受训者眼中是真实的”是未来研究需要探索的问题,如组织规模、所处行业、文化、历史、凝聚力,甚

至前任领导干预程度和公司成败等。这意味着,组织特征对真实型领导的开发有重要作用。第二,真实型领导行为会受组织内明确规定或自己意识到的高道德标准的引导,在这种道德氛围引导下去做“正确且公正的事”(Luthans & Avolio, 2003)。第三,支持性组织氛围可以给领导提供更为开放的渠道来获取信息和资源,获得更多机会来学习和发展为自己想成为的领导类型。

(2)任务特征。Tate (2008)指出,任务特征也是影响领导被感知为真实型领导的重要因素,因为不同的任务会影响他们的绩效,以及与下属的互动方式。有创新性任务特征的领导者对环境有较高的认知,且要求、带领团队成员积极协作;有计划性任务类型的领导者会对任务做具体分工,安排成员的具体工作;有执行性任务的领导者主要安排团队成员在体能上的协作,即必须对事先规定好的任务严格执行。研究指出,具有不同任务类型的领导被感知为真实与否的程度是有差异的,但具体拥有什么特征的下属更倾向于将哪种任务类型的领导视为是真实的,是未来研究需要探讨的方向。

(3)高层领导方式。高层真实型领导方式是促进真实型领导的重要情境因素。在组织情境下,高层领导方式可以影响低层领导方式的形成,表现为领导方式的传递效应。根据社会学习理论(Bandura, 1977),当高层管理者表现出真实型领导行为时,他们的行为被低层管理者模仿的可能性更大(Hannah, Walumbwa, et al., 2011),意味着如果高层管理者是真实型领导者,其追随者具有很大的可能性发展为真实型领导者。

5 真实型领导的影响效果

相比影响因素,对真实型领导影响效果的研究较为丰富。模型右半部分(第1、4象限)列出的研究均将真实型领导作为自变量,考察了它对团队和个体的影响。

5.1 真实型领导对团队的影响

右上角(第1象限)列出的研究都以团队(包括组织)为分析单位探讨了真实型领导对团队过程和团队产出的影响。这些团队过程包括团队自省性(罗瑾琰等, 2013)、团队协力/知识共享(Hannah, Walumbwa, et al., 2011; 郭玮等, 2012; 李先江, 2011)、团队心理资本(Walumbwa, Luthans, Avey, &

Oke, 2011)、团队效能(Özkan & Ceylan, 2012; Rego et al., 2013)、团队信任(Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009; Peus et al., 2012; Walumbwa et al., 2011)和团队氛围(Henderson & Hoy, 1983; Henderson & Brookhart, 1996; Hoy & Henderson, 1983; Hsiung, 2012; 李先江, 2011)。在团队产出方面, 研究主要考察了真实型领导对团队绩效(Clapp-Smith et al., 2009; Hannah, Walumbwa, et al., 2011; Hmieleski, Cole, & Baron, 2012; Walumbwa et al., 2011)、团队组织公民行为(Walumbwa et al., 2011)和团队创新(Černe & Škerlavaj, 2013; 郭玮等, 2012; 李先江, 2011; 罗瑾琰等, 2013)的影响。

5.2 真实型领导对个体的影响

右下角(第4象限)的研究均考察了真实型领导对个体的影响, 具体又可以分为3类。

第一, 将真实型领导作为个体层变量, 考察下属员工感知的真实型领导对其情绪、态度和行为的影响。其中, 受到较多关注的个体产出包括心理资本(Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012, 2014; Woolley, Caza, & Levy, 2011; 韩翼, 杨百寅, 2011; 王勇, 陈万明, 2013)、情绪情感(Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012; Rego et al., 2014; Weischer et al., 2013)、工作满意度(Azanza et al., 2013; Černe et al., 2013; Giallonardo, Wong, & Iwasiw, 2010; Laschinger, Wong, & Grau, 2012; Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2012; Moriano, Molero, & Lévy Mangin, 2011; Peus et al., 2012; Tonkin, 2013; Walumbwa et al., 2008; Wong & Laschinger, 2013; 谢衡晓, 2007)、组织/领导承诺(Emuwa, 2013; Lagan, 2007; Peus et al., 2012; Walumbwa et al., 2008)、组织/领导认同(Wong, Laschinger, & Cummings, 2010; 谢衡晓, 2007; 张蕾等, 2012)、组织/领导信任(Hassan & Ahmed, 2011; Weischer et al., 2013; Wong & Cummings, 2009; Wong et al., 2010; Wong & Giallonardo, 2013; 刘芳等, 2010; 谢衡晓, 2007)、授权感知(Emuwa, 2013; Laschinger & Smith, 2013; Laschinger, Wong, & Grau, 2013; Wong & Laschinger, 2013)、工作投入(Alok & Israel, 2012; Bamford, Wong, & Laschinger, 2013; Giallonardo et al., 2010; Hassan & Ahmed, 2011; Wong et al., 2010; 刘芳等, 2010; 刘志华, 郑航芝, 2010)、组织公民行为(Edú Valsania, Moriano León, Molero Alonso, & Topa

Cantisano, 2012; Tonkin, 2013; Walumbwa et al., 2008; 邓子鹃, 王勇, 蒋多, 2012; 王勇, 陈万明, 李建升, 2012; 谢衡晓, 2007; 周蕾蕾, 2010)、创新行为(Rego et al., 2012, 2014; 郭玮等, 2012; 韩翼, 杨百寅, 2011)、建言行为(Wong & Cummings, 2009; Wong et al., 2010; 邹竹峰, 杨紫鹏, 2013)、道德行为与亲社会行为(Hannah, Avolio et al., 2011)以及任务绩效(Peterson et al., 2012; Walumbwa et al., 2008; Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2012; Wong & Cummings, 2009; Wong & Laschinger, 2013; 刘芳等, 2010; 王勇, 陈万明, 2012; 谢衡晓, 2007)等。

第二, 将真实型领导作为团队层变量, 考察其对团队成员态度、行为和绩效的跨层次影响, 涉及的变量主要包括工作满意度(Jensen & Luthans, 2006a)、幸福感(Jensen & Luthans, 2006a; Özkan & Ceylan, 2012)、组织承诺(Jensen & Luthans, 2006a; Leroy, Palanski, & Simons, 2012; Özkan & Ceylan, 2012)、组织/领导认同(Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010)、工作投入(Vogelgesang, Leroy, & Avolio, 2013; Walumbwa et al., 2010)、组织公民行为(Walumbwa et al., 2010)、建言行为(Hsiung, 2012)、创新行为(Černe & Škerlavaj, 2013; 郭玮等, 2012)和工作绩效(Leroy et al., 2012; Vogelgesang et al., 2013)等。

第三, 关注真实型领导对领导者自身的影响。例如, 研究(Henderson & Brookhart, 1996; Henderson & Hoy, 1983; Moriano et al., 2011)发现真实型领导者会得到下属对其能力和领导有效性的较高评价。Toor 和 Ofori (2009)指出真实型领导过程能提升领导者的心理幸福感。Spitzmuller 和 Ilies (2010)则发现真实型领导者更有可能被下属认为是积极的变革型领导者。

总体来看, 现有研究普遍发现真实型领导不仅能为领导者自身带来积极的心理体验和幸福感, 正向影响下属的态度、行为和产出, 还能对团队、组织行为和绩效产生积极作用。

6 真实型领导的作用机制

真实型领导通过哪些路径和机制发挥作用? 有研究者整合相关研究, 从理论角度提出了一些作用机制(Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2011;

Ilies et al., 2005)。本文针对真实型领导的影响效果,根据各项实证研究的论证逻辑和使用的具体变量,将真实型领导的核心作用机制归纳为以下4种。

6.1 积极组织行为学视角

积极组织行为学(positive organizational behavior)是解释真实型领导为何能发挥作用的最重要框架。Yammarino 等人(2008)首次提出真实型领导和积极组织行为学的整合框架,并指出真实型领导首先作用于积极组织行为结果,然后作用于结果产出。换句话说,积极组织行为相关构念是真实型领导与结果变量的传导机制。不仅如此,该研究还指出,这一作用机制不局限于单一个体层次,还包含团队和组织等不同层面的核心构念,其中个体层面包括自我效能感、心理资本、幸福感和情绪智力;团队层面包括集体效能、团队心境、团队心智模型、团队士气和凝聚力、团队情绪智力等;组织层面则包括集体效能感、使命愿景、工作特征等。

从已有研究来看,多数研究是在个体和团队层面展开的,且集中在效能感、心理资本、积极情绪/情感等变量上。首先,效能感方面,真实型领导能激发下属和团队成员对自我能力的信心,使他们表现出一系列积极态度和行为。个体效能和集体效能的中介作用已被普遍证实(Özkan & Ceylan, 2012; 邓子鹃等, 2012; 邹竹峰, 杨紫鹏, 2013)。其次,心理资本方面, Walumbwa 等人(2011)基于团队层次的研究发现在控制变革型领导作用后,真实型领导通过团队心理资本的中介作用而影响团队组织公民行为和团队绩效。Peterson 等人(2012)、Rego 等人(2012, 2014)、韩翼等人(2011)和王勇等人(2013)均在个体层面证实了真实型领导能通过提升下属心理资本而进一步影响下属态度、行为和绩效。最后,积极的情绪和情感也是真实型领导影响下属态度和行为的内在原因。Ilies 等人(2005)指出真实型领导通过渲染个体积极情绪来构建他们应对消极事件和焦虑所需的各种资源,如体能资源、智力资源和心理资源等,从而展现更积极的态度和行为。这一作用机制在后续实证研究中得到了证实(Hsiung, 2012; Peterson et al., 2012; Rego et al., 2014)。最近, Hmieleski 等人(2012)引入团队积极情感,发现高层管理团队共享的真实型领导会通过提升高管团队的积极情

感氛围,进而提升组织客观绩效。除此之外,其他使用积极组织行为学视角的研究还引入并证实了道德勇气(Hannah, Avolio et al., 2011)、幸福感(Özkan & Ceylan, 2012)、积极氛围(Walumbwa et al., 2008; 李先江, 2011)、团队协力(郭玮等, 2012)在真实型领导与结果变量之间的中介作用。

6.2 社会学习视角

一些研究从社会学习视角对真实型领导如何在个体和团队水平发挥作用进行了阐述(Gardner et al., 2005; Hannah, Walumbwa et al., 2011; Ilies et al., 2005; 孔芳, 赵西萍, 2009)。具体而言,真实型领导会作为示范榜样作用于下属的积极模仿(positive modeling)。基于 Bandura (1977)的社会学习框架, Hannah 和 Walumbwa 等人(2011)指出真实型领导的积极品质对下属具有很强的吸引力,他们的可信性、核心价值观和行为都会引起下属的积极模仿,从而产生更为真实的团队氛围和成员间关系,最终影响个体和团队产出。此外,效能感是社会学习理论的一个核心变量,因此以个体和团队效能作为中介变量的研究也在一定程度上体现社会学习机制。不过总体来看,尽管社会学习理论能够解释真实型领导的作用效果,但到目前为止,实证研究却不多见。

6.3 社会认定视角

社会认定视角是研究真实型领导的社会心理学家们常用的理论框架(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Shamir & Eilam, 2005),此类研究多将个体自我概念(如自我意识、自我调节、自我知识、自我一致性、自我决定等)与认同过程整合在一起。Avolio 和 Gardner 等人(2004)指出,“尽管真实型领导可以直接影响个体态度和行为,但是通过提高下属的认同感进而影响其态度和行为的作用效果更大”(p.806)。基于类似观点,一些研究提出真实型领导首先作用于个体的人际认同和组织认同,进而改变其内心情绪(如希望、信任、情感等),最终作用于他们的态度和行为(Ilies et al., 2005),换句话说,个体的认同感是真实型领导发挥作用最近端的传递因素,这些概念模型得到了实证研究的验证(Walumbwa et al., 2010; 张蕾等, 2012)。然而,运用社会认定视角解释真实型领导的影响仍有不明晰之处,突出表现为“人际认同和社会认同的中介机制是否相同”这

一问题。例如, Wong 等人(2010)发现真实型领导会通过影响下属的领导认同,进而作用于信任和工作投入,而社会认同的传导机制并未得到验证。该研究进一步指出真实型领导会通过增加下属对领导的认同来提升他们的社会认同,进而作用于工作表现。换句话说,真实型领导并不能直接作用于下属的社会认同,这与 Avolio 和 Gardner 等人的观点并不一致。这可能是并非所有的下属都将领导者视作组织的代理人,因此尽管领导者的真实行为会激发下属对领导者的认同,却不必然增加他们对组织的认同。未来研究应继续探究社会认定传导机制的作用及其可能存在的边界条件。

6.4 社会交换视角

也有实证研究使用社会交换机制解释真实型领导的作用。根据社会交换理论,当真实型领导者关心下属的发展,制定决策时顾及他们的意愿和感受,充分尊重他们时,下属会以积极的工作态度、良好的表现和高绩效回报领导。从现有研究来看,受到较多关注的是领导-部属交换关系、人际信任和情感承诺。

第一,真实型领导有助于领导-部属间高质量交换关系的形成,进而影响下属产出(Ilies et al., 2005)。Ilies 等人从领导-部属交换关系形成的3个阶段(角色获取、角色扮演、角色形成)论证了真实型领导通过影响领导-部属交换关系而影响下属态度和行为的过程。实证方面,周蕾蕾(2010)从领导-部属交换的3个维度(情感、专业尊敬和贡献)出发,证实了领导-部属交换在真实型领导与下属组织公民行为间的中介作用。Wang 等人(2012)基于中国情境下发现真实型领导能通过提升领导-部属交换质量而提升下属工作绩效。Hsiung (2012)证实了真实型领导通过构建高质量的领导-部属交换关系激发下属的建言行为。

第二,人际信任和信任氛围作为社会交换机制的重要变量,也能解释真实型领导的作用。Wong 等人(Wong & Cummings, 2009; Wong & Giallonardo, 2013; Wong et al., 2010)、Hassan 和 Ahmed (2011)和谢衡晓(2007)等人证实真实型领导会提高下属对领导者的信任,进而影响他们的工作满意度、组织承诺、工作投入、组织公民行为、越轨行为和工作绩效等等。在团队层面,研究者证实真实型领导有助于团队信任氛围的形成,

进而影响个体(刘芳等, 2010)和团队产出(Clapp-Smith et al., 2009; Walumbwa et al., 2011)。

第三,情感承诺方面, Rego 等人(2013)指出,真实型领导的积极品质和行为会提升成员的情感承诺,进而提升团队效能。Leroy 和 Palanski 等人(2012)也发现了真实型领导者言行一致的行为通过提升下属的情感承诺,最终影响他们的绩效表现。

7 小结与未来研究方向

近年来,真实型领导引起了学术界的广泛关注。然而,作为一种新型领导理论,它在概念、测量、影响因素、影响效果和作用机制等多方面仍值得进一步考察。

第一,概念上,未来研究需要就真实型领导的性质和成分做进一步探索。(1)性质上,真实型领导到底是一种特质和行为方式(George, 2003; Walumbwa et al., 2008),还是一种领导过程(Luthans & Avolio, 2003; Shamir & Eilam, 2005),目前说法不一。未来研究需厘清这一问题。(2)成分上,真实型领导是否包括道德成分?一些研究者不强调真实型领导的道德性。例如, Ilies 等人(2005)提出的框架没有道德成分。Shamir 和 Eilam (2005)认为判断一个领导者是否是真实型领导者不应该从道德发展方面来衡量。然而,也有一些研究者认为真实型领导包含道德成分。例如, Hannah, Lester 和 Vogelgesang (2005)指出,真实型领导能依靠内心高道德标准要求,抵制外部诱惑和压力,表现出与深层价值观和道德标准相一致的真实行为。Walumbwa 等人(2008)则明确提出真实型领导的一个必要成分是内化的道德观点,并将其作为真实型领导的一个重要维度。国内研究也指出真实型领导与德才兼备中的“德”比较契合,并将我国内隐领导理论中形容领导者个人品德的“表里如一”、“实事求是”和“以身作则”作为真实型领导在中国文化中的表现(郭玮等, 2012)。由此可见,“真实型领导是否包含道德成分”还存在争议。如果包含,它与其他带道德成分的领导理论有何区别是研究者应考虑的问题。

第二,测量上,工具有效性、测量与理论的一致性、报告主体的选择以及跨文化适用性是后续研究需关注的问题。(1)进一步检验和完善测量工具的信、效度。虽然近年的实证研究在测量时主

要使用了 ALQ, 新近研究仍对其开发过程和量表信、效度提出了质疑。Neider 和 Schriesheim (2011) 指出, ALQ 开发过程内容效度的检验仅靠博士生主观判断有失科学, 应借助量化分析方法对项目进行评估和选择。同时, 他们还指出尽管 ALQ 与变革型领导的区分效度得到了验证, 但测量变革型领导的工具本身就存在问题。因此, 未来研究尚需进一步开发、改进和检验真实型领导量表的有效性。(2)确保测量层次与理论相一致。已有实证研究在理论论证和分析层次上并不一致。例如, Walumbwa 等人(2010)理论上是论证感知的真实型领导如何提升下属领导认同和授权, 但分析时却将个体感知聚合到团队层面。Chan (2005)提出了真实型领导研究的 4 种视角, 并阐述了每种视角下的测量问题, 未来研究应以此为基础确保理论、测量和分析层次的统一。(3)采取多方报告的测量方式。根据 Shamir 和 Eilam (2005)基于自我概念框架界定的真实型领导概念, 只有领导者自己才能准确评价自己的真实性。然而, 自我报告法又会存在印象管理和自我欺骗效应(Randolph-Seng & Gardner, 2013)。有研究将自我报告和他人评价两种方式有机结合(Černe & Škerlavaj, 2013; Randolph-Seng & Gardner, 2013), 这是报告主体上的一大进步。未来研究可以采取两种报告主体, 并分析不同报告主体的不同结果, 探索在哪种研究情境下应选择哪种测量方式。(4)进行量表的文化适用性检验。Cooper 等人(2005)指出不同的文化情境下, 人们对真实型领导内涵有不同理解, 即在一个情境下认为的真实性, 在另一种情境下未必成立。因此, 后续研究中还需考虑文化因素在测量工具理解上的差异。

第三, 影响因素上, 探索影响真实型领导的情境和个人因素, 进而有效开发和塑造真实型领导是需要重点关注的方向。目前对真实型领导影响因素的实证探讨较少, 大部分还停留在理论讨论阶段。正如 Gardner 等人(2011)所说, “在前因的研究上, 理论和实证还存在巨大的距离”(p.1140)。从情境因素入手, 未来研究可以考察文化、组织、团队等情境因素对真实型领导形成和发展的影响(Avolio & Gardner, 2005), 如组织真实氛围、团队特征以及上司真实型领导。从个体因素入手, 研究者可考察领导者和下属对真实型领导形成、表现或感知的影响。从现有文献来看,

研究主要讨论了领导者特征对真实型领导的影响; 实际上, 下属特征以及领导与下属特征的匹配性也会发挥作用(Jordan, Brown, Treviño, & Finkelstein, 2013)。考虑到下属在真实型领导感知及其动态作用过程中的重要性(Gardner et al., 2005; Jensen & Luthans, 2006a), 未来研究应考察下属特征与真实型领导的关系。

第四, 影响效果上, 后续研究应致力于扩充真实型领导作用效果的研究内容, 并修正其研究方向。(1)拓宽研究内容。例如, 在个体层面, 已有研究大多聚焦在真实型领导如何作用于积极的个体态度、行为和绩效, 那么领导的真实性是否会减少下属的工作倦怠、工作压力、离职意愿、反生产力行为等消极态度和行为呢? 目前仅有的少数研究主要集中在医护群体(Laschinger et al., 2012, 2013; Wong & Giallonardo, 2013)。考虑到消极态度和行为对个体、团队和组织带来的不利影响, 未来研究应更广泛地考察真实型领导对它们的影响(Nielsen, 2013)。在团队层面, 理论研究指出真实型领导之所以发挥作用, 是因为构建了积极的氛围(Hoy & Henderson, 1983; Yammarino et al., 2008; Ilies et al., 2005; 郭玮等, 2012)。然而, 却少有实证研究考察真实型领导具体是如何通过这种氛围作用于团队和个体的。(2)校正研究方向。Algera 和 Lips-Wiersma (2012)批判了现有的真实型领导研究。他们指出真实型领导研究有两大目的: 一是处理组织的道德危机, 做组织的“道德指南针”, 杜绝组织丑闻和管理渎职, 并构建道德氛围, 引导组织行使道德和社会责任; 二是帮助人们发现工作中的意义, 并提升组织成员的真实性和幸福感。然而, 现有对真实型领导的研究有失它的最初和最终目标。例如, 目前仅有少数研究关注了真实型领导与下属/团队真实性的关系(Hannah, Walumbwa et al., 2011; 张蕾等, 2012)。未来研究应更多聚焦于真实型领导如何提升组织道德和社会责任, 以及组织成员的真实性和幸福感。

第五, 作用机制上, 未来研究在检验和比较已有作用机制的同时, 还应探索其他作用机制, 并加强对调节机制的考察。(1)厘清不同作用机制的适用性。总体来看, 现有研究主要是从 4 个视角揭示真实型领导的作用过程, 但它们之间是否存在替代和补偿关系? 后续研究可以同时考察多

个中介变量的作用,并比较其效果大小。(2)借助其他理论视角来解释真实型领导为何发挥效果。例如,自我决定理论(self determination theory, Deci & Ryan, 1995)是一个可能的解释视角,它描述了人类自我决定行为的动机过程,指出个体在充分认识个人需求和外部环境信息的基础上,会自我决定的追求那些能够引起自身兴趣,且有益于能力发展的行为,这种追求进而构成个体的内部动机。真实型领导高标准的道德准则,积极的心理能力以及关注下属成长和发展等特点,会考虑个体的各种需求和意愿,在制定决策和互动过程中充分满足下属的自主性、能力和基本需要,无形支持了下属自我决定意识,从而使其有更强的内部动机来完成个人目标和组织目标。(3)引入调节变量,揭示真实型领导作用效果的边界条件和适用条件。目前大多数研究关注的是内在中介机制,即真实型领导“如何”发挥作用,但对调节机制,即在“何时”发挥作用关注非常少。未来研究可以从情境和个人特征两个方面予以考察。在情境方面,国家/文化、组织和团队情境都是影响真实型领导作用发挥的重要影响因素(Cooper et al., 2005; Gardner et al., 2011; Luthans & Avolio, 2003; Rego et al., 2014)。在个人特征方面,领导替代理论和权变理论均指出领导有效性在很大程度上受下属影响,这意味着下属的个体差异(如文化价值观、人格特征、认知判断)是考察真实型领导方式与下属反应关系时必须考察的边界条件(Walumbwa et al., 2010; 张蕾等, 2012)。

第六,文化情境上,未来研究应广泛结合不同文化的特点,对真实型领导的表现形式、影响因素、影响效果和作用机制进行跨文化和本土化研究。从已有文献来看,尽管研究者已在多种文化情境下进行了考察,但主要采取了普适性视角,未强调文化权变性问题。在中国情境的研究亦存在这个问题。一方面,与西方相比,中国组织中的个体权力距离较高,更强调组织内的尊卑有序和身份等级(Farh, Hackett, & Liang, 2007),他们更倾向于首先与真实型领导构建较正式的关系(Walumbwa et al., 2010),而这种类型的关系会限制了他们与真实型领导之间有意义的互动与沟通。这意味着,在中国高权力距离文化背景下,真实型领导的作用会受到限制。另一方面,中国组织员工更擅长“关系构建”的技巧,他们能较快与

领导建立较强的“私人关系”,并与领导形成共同利益,因此更会受到领导的影响。显然,这两种视角都有道理,未来研究者应对此方向进行考察。最近,有研究进行了尝试。Li, Yu, Yang, Qi 和 Fu (2013)基于不同下属在传统性(traditionality)上的差异,讨论并证实了下属传统性在真实型领导与互动公平感之间的调节作用。Zhang, Everett, Elkin 和 Cone (2012)以 8 家中国组织为对象,结合社会学和中国古代哲学的研究视角,指出中国组织情境下的真实型领导不仅对自己真实,更多地是对“每日具体实践的情境”真实,并据此提出了中国文化下的真实型领导模型。

作为一种全新的领导形态,真实型领导能为个人、团队、组织乃至社会带来“正能量”。未来研究应对这一课题给予更多关注,并将其应用于组织管理活动中,科学、有效地发挥这一理论的实践价值。

参考文献

- 邓子鹏,王勇,蒋多.(2012).真诚领导与员工组织公民行为的关系研究.《淮阴工学院学报》,21(1),68-72.
- 郭玮,李燕萍,杜旌,陶厚永.(2012).多层次导向的真实型领导对员工与团队创新的影响机制研究.《南开管理评论》,15(3),51-60.
- 韩翼,杨百寅.(2009).真实型领导:理论、测量与最新研究进展.《科学学与科学技术管理》,30(2),170-175.
- 韩翼,杨百寅.(2011).真实型领导、心理资本与员工创新行为:领导成员交换的调节作用.《管理世界》,(12),78-86.
- 孔芳,赵西萍.(2010).真实型领导及其与下属循环互动机制研究.《外国经济与管理》,(12),50-56.
- 李先江.(2011).企业营销创新中真实型领导与创新绩效的关系研究.《财经论丛》,(5),106-111.
- 李锐,凌文铨,惠青山.(2008).真诚领导理论与启示.《经济管理》,(5),47-53.
- 刘芳,汪纯孝,张秀娟,陈为新.(2010).饭店管理人员的真诚型领导风格对员工工作绩效的影响.《旅游科学》,24(4),12-25.
- 刘志华,郑航芝.(2010).校长诚信领导对初中教师工作投入的影响研究.《华南师范大学学报(社会科学版)》,(2),50-54.
- 罗东霞,关培兰.(2008).国外诚信领导研究前沿探析.《外国经济与管理》,(11),27-34.
- 罗瑾琨,赵佳,张洋.(2013).知识团队真实型领导对团队创造力的影响及作用机理研究.《科技进步与对策》,30(8),152-156.
- 王勇,陈万明.(2012).企业真诚型领导的结构维度研究.

- 华东经济管理, (7), 98-101.
- 王勇, 陈万明. (2013). 真诚领导感知、心理资本与工作嵌入关系研究. *华东经济管理*, (5), 123-127.
- 王勇, 陈万明, 李建升. (2012). 真诚领导感知与员工工作绩效关系的实证研究. *企业经济*, (10), 100-105.
- 谢衡晓. (2007). 诚信领导的内容结构及其相关研究. 博士学位论文, 暨南大学.
- 詹延遵, 凌文铨, 方俐洛. (2006). 领导学研究的新发展: 诚信领导理论. *心理科学进展*, 14, 710-715.
- 张蕾, 于广涛, 周文斌. (2012). 真实型领导对下属真实型追随的影响: 基于认同中介和组织政治知觉调节作用的研究. *经济管理*, (10), 97-106.
- 周蕾蕾. (2010). 企业诚信领导对员工组织公民行为影响研究. 博士学位论文, 武汉大学.
- 邹竹峰, 杨紫鹏. (2013). 真实型领导对员工建言行为的影响: 建言效能感与领导-部属交换的作用. *中国人力资源开发*, (21), 41-45; 51.
- Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *Leadership Quarterly*, 23, 118-131.
- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic leadership & work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47, 498-510.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29, 45-50.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 529-540.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, L. (2012). Developing authentic leadership through experimental training: An empirical study. *Academy of Management Proceedings*.
- Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, 32, 4-17.
- Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2013). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, doi: 10.1177/0312896213503665.
- Černe, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9, 63-85.
- Chan, A. (2005). Authentic leadership measurement and development: Challenges and suggestions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 227-250). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 227-240.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly*, 16, 475-493.
- Day, D. V., Sin, H. P., & Chen, T. T. (2004). Assessing the burdens of leadership: Effects of formal leadership roles on individual performance over time. *Personnel Psychology*, 57, 573-605.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. H. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). New York: Plenum Press.
- Edú Valsania, S., Moriano León, J. A., Molero Alonso, F., & Topa Cantisano, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24, 561-566.
- Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: Commitment to supervisor, follower Empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6, 45-65.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A

- self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22, 1120–1145.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *Leadership Quarterly*, 20, 466–482.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- George, W., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gerber, E. (2006). *Authentic leadership: The development and initial validation of a measure*. Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18, 993–1003.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21, 555–578.
- Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 43–81). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Fry, L. W. (2011). Leadership in action teams: Team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. *Personal Psychology*, 64, 771–802.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. S. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6, 164–170.
- Henderson, J. E., & Brookhart, S. M. (1996). Leader authenticity: Key to organizational climate, health and perceived leader effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 3, 87–103.
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3, 63–75.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38, 1476–1499.
- Hoy, W. K., & Henderson, J. E. (1983). Principal authenticity, school climate, and pupil-control orientation. *Alberta Journal of Educational Research*, 29, 123–130.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107, 349–361.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16, 373–394.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006a). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 646–666.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006b). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18, 254–273.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39, 660–683.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 38, pp. 283–357). San Diego, CA: Academic Press.
- Lagan, T. E. (2007). *Examining authentic leadership: Development of a four-dimensional scale and identification of a nomological network*. Unpublished doctoral dissertation, State university of New York at Albany.
- Laschinger, H. K., & Smith, L. M. (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Administration*, 43, 24–29.
- Laschinger, H. K., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49, 1266–1276.
- Laschinger, H., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 541–552.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2012). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level

- study. *Journal of Management*, doi: 10.1177/0149206312457822.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255–264.
- Li, F., Yu, K. F., Yang, J., Qi, Z., & Fu, J. H. (2013). Authentic leadership, traditionality, and interactional justice in the Chinese context. *Management and Organization Review*, doi: 10.1111/more.12027.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *Leadership Quarterly*, 16, 441–457.
- Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. P. (2011). Authentic leadership: Concept and validation of the ALQ in Spain. *Psicothema*, 23, 336–341.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *Leadership Quarterly*, 22, 1146–1164.
- Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54, 127–136.
- Özkan, S., & Ceylan, A. (2012). Multi-level analysis of authentic leadership from a Turkish construction engineers perspective. *South East European Journal of Economics and Business*, 7, 101–114.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 23, 502–516.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107, 331–348.
- Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2013). Validating measures of leadership authenticity: Relationship between implicit/explicit self-esteem, situational cues, and leader authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 214–231.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429–437.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67, 200–210.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *Leadership Quarterly*, 24, 61–79.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16, 395–417.
- Shirey, M. R. (2009). Authentic leadership, organizational culture, and healthy work environments. *Critical Care Nursing Quarterly*, 32, 189–198.
- Spitzmuller, M., & Ilies, R. (2010). Do they [all] see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 304–332.
- Swann Jr., W. B., Rentfrow, P. J., & Quinn, J. S. (2003). Self-verification: The search for coherence. In M. R. Leary, & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 367–383). New York: Guilford Press.
- Tate, B. (2008). A longitudinal study of the relationships among self-monitoring, authentic leadership, and perceptions of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 16–29.
- Tonkin, T. H. (2013). Authentic versus transformational leadership: Assessing their effectiveness on organizational citizenship behavior of followers. *International Journal of Business and Public Administration*, 10, 40–61.
- Toor, S., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics*, 27, 299–313.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *Leadership Quarterly*, 24, 405–413.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4–24.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly*, 21, 901–914.

- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2012). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational process. *Journal of Organizational Behavior*, doi: 10.1002/job.1850.
- Weischer, A. E., Weibler, J., & Petersen, M. (2013). "To thine own self be true": The effects of enactment and life story telling on perceived leader authenticity. *Leadership Quarterly*, 24, 477–495.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37, 847–872.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3, 6–23.
- Wong, C. A., & Giallonardo, L. M. (2013). Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 21, 740–752.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69, 947–959.
- Wong, C. A., Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889–900.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, 438–448.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *Leadership Quarterly*, 19, 693–707.
- Zhang, H., Everett, A. M., Elkin, G., & Cone, M. H. (2012). Authentic leadership theory development: Theorizing on Chinese philosophy. *Asia Pacific Business Review*, 18, 587–605.

Authentic Leadership: Conceptualization, Measurement and Nomological Network

WANG Zhen¹; SONG Meng²; SUN Jianmin^{2,3}

(¹ Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, China)

(² School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

(³ Department of Psychology, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: Due to the chilling examples of ethical scandals and management malfeasance, research has paid more attention to authentic leadership. Based on theoretical and 67 quantitative empirical studies published in last 10 years, this article reviewed the scientific status of authentic leadership. The review indicated that: (1) Either trait/behavioral perspective or process perspective was utilized to conceptualize authentic leadership; (2) Specific measures, coupled with rating sources and methods were developed to assess authentic leadership; (3) Antecedents of authentic leadership consisted of both individual and situational variables; (4) Authentic leadership was found to bring positive outcomes for individuals, teams and organizations through mechanisms of positive organizational behavior, social learning, social identity and social exchange. We concluded with an agenda for future research on the conceptualization, measurement, nomological network, and cross-cultural/indigenous investigation of authentic leadership.

Key words: authentic leadership; authenticity; leadership effectiveness; positive organizational behavior