

领导力的整合：Trickle-down 模式下的领导效应*

薛会娟 杨 静

(中国计量学院经管学院, 杭州 310018)

摘 要 Trickle-down 模式正逐渐成为领导效应研究的新范式。它阐释了组织中较高层次领导的行为或其认知如何沿着组织的垂直管理层次自上而下层层滴漏。该模式通过对领导行为联动效应和多层配对的剖析, 弥补了传统研究聚焦于单一层次领导研究的不足。系统梳理 trickle-down 模式下的领导效应之涵义特征、理论基础、效能机制, 并深入探讨已有研究的欠缺, 对于实现领导力的整合、拓展本土化的领导行为研究具有重要意义。

关键词 Trickle-down 模式; 领导效应; 跨层次; 系统

分类号 B849:C93

在组织行为学领域, 领导效应研究是一个倍受关注的热点问题(Hiller, DeChurch, Murase, & Doty, 2011)。由以往文献可知, 学者们主要沿三条不同的路线展开对领导效应的探讨: 一种是从领导者角度出发, 如围绕变革型领导、交易型领导和授权型领导等领导特质的研究(DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011); 一种是从下属角度出发, 如针对下属认知、动机及行为的研究(Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002); 还有一种是从领导-下属的关系角度出发, 如均衡领导模式(ALS)、领导-下属的垂直对偶关系(VDL)及领导-下属交换关系(LMX)(Graen & Uhl-Bien, 1995; Schriesheim, Castro, & Coglisier, 1999)等。

随着研究的深入, 组织内不同层次领导的整合效应逐渐引起学术界的关注, 其中较典型的是, 不同层次的领导者之间存在密切的、自上而下的影响。也即是说, 领导对下属的影响是一个由组织高层领导开始逐层向下滴漏的过程。只有深入

认识高层领导、中层领导、基层领导与员工之间这种自上而下的影响关系, 才能准确、系统地揭示组织中的领导效应。遗憾的是, 已有研究多聚焦于单一的领导-下属配对关系, 忽略了组织中各层次领导的整合效应。Trickle-down 模式为弥补这一欠缺提供了新的思路(Wayne, Hoobler, Marinova, & Johnson, 2008)。同传统的领导力研究相比, 该研究模式遵循 Kottke 和 Sharaflnski (1988)提倡的自上而下研究领导与下属关系的思想, 将领导效应沿着组织层次自上而下层层推进, 通过将领导者角度与下属角度结合起来, 实现对领导效应过程的全景展示。因其对领导行为联动效应和系统效果的剖析, trickle-down 模式正逐渐成为近年来领导效应研究的新范式。本文对 trickle-down 模式下的领导效应研究进行了回顾, 在梳理其涵义特征、理论基础和效能机制的基础上, 指出相关研究的不足和未来发展趋势, 以期后续研究提供理论借鉴。

1 Trickle-down 模式下领导效应研究的涵义和特征

1.1 Trickle-down 模式的涵义

Trickle-down 模式(Trickle-down Model, 滴漏模式, 又称涓滴模式、渗漏模式, 由于中文译文不统一, 以下均用“trickle-down 模式”代替)来源于 trickle-down 理论。这一理论兴起于上世纪 70 年

收稿日期: 2013-07-29

* 国家自然科学基金(71102154)、教育部青年基金(12YJC630256)、浙江省自然科学基金(LQ12G02013, LQ13G020006)、浙江省标准化与知识产权管理人文社科重点研究基地课题(SIPM3217)资助。

通讯作者: 薛会娟, E-mail: hjxuer@163.com

代的经济学界，它阐释了某种体制中给予上层人的利益如何逐层传递给较低阶层的人(Grant, 1972)。在此基础上，近年来管理学界的研究者将其拓展至领导行为学领域，并用 trickle-down 模式来说明领导行为或其认知由上而下逐层扩散和滴漏的过程(Wayne et al., 2008)。依照该模式，组织的正式权力等级决定了领导的影响力会由上而下滴漏，并且这种影响是按组织正式结构中的垂直管理层次自上而下顺序产生的(Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007)。即对一般员工而言，其行为或认知可能受直接领导的影响，也可能受高层或中层领导的影响-这种影响是由高层领导传递给中层领导，进而传递给基层领导，最后对其产生作用的。Trickle-down 模式下的领导效应研究为我们深入剖析不同层次领导与员工的互动关系开辟了新的视角。

1.2 Trickle-down 模式下的领导效应研究之特征

特征一：多层次和嵌入性

与以往研究相比，trickle-down 模式下的领导效应研究主要有以下不同(Schaubroeck et al., 2012)：第一，突破了传统的领导-下属单配对的研究模式，着眼于考察不同层次领导-下属的多组配对关系。Trickle-down 模式下的领导效应研究强调不同层次领导之间自上而下的互动，尤其是高层领导对直接下属的直接影响及对间接下属的间接影响。其实质体现了组织领导的整合力，具体表现为动态的、自上而下的作用过程。第二，从研究领导的单一角色到深入探讨某些层次领导自身作为下属的行为和认知效应。Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes 和 Salvador (2009)指出，嵌入在组织中某些层次的领导者(如中层领导和主管)同时具有领导和下属的双重角色，将领导者的这两种角色结合起来研究，有助于完整、清晰地展示不同层次领导在组织中的效应机理。

特征二：运用多种来源的数据，主要采用 HLM 多层分析或结构方程模型方法

由于 trickle-down 模式下的领导效应研究包含多层次变量以及跨层次影响关系，这类研究均属于跨层次研究(Shanock & Eisenberger, 2006)。基于研究设计，这一模式下的研究分析方法多采用 HLM 多层分析或结构方程模型。其中，前者较适用于嵌套和分层的数据；而后者优势在于通过对多变量间交互关系的定量研究，立体、多层次

地进行驱动力分析。此外，由于涉及多层次个体的认知和行为，为了提高研究的科学性，学者们一般采用多来源的数据，依据研究对象的特点，样本采集会涉及两个或更多层次，可能包括高层领导、中层领导、基层领导、员工甚至顾客，样本采集的难度相对较大。

1.3 Trickle-down 模式下的领导效应研究与相关研究框架的区别

1.3.1 与 CAS (复杂系统)视角下的领导效应研究之区别

CAS 视角下的领导效应研究认为组织是一个复杂系统，领导力并非来自于某种固定职位或法定权威，而是源自组织成员的互动之中(Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007)，领导者只有与组织成员积极互动并促进成员间的互动，才能充分发挥领导效应。与 CAS 视角下领导效应研究相似，trickle-down 模式下的领导效应研究也强调组织系统的复杂性和组织成员的互动性，但它主要探讨不同领导层次之间的互动(Mayer et al., 2009)。

此外，CAS 视角下的领导研究强调员工要素在领导过程中的主动性作用，认为员工的互动是组织提升适应能力的源泉(Uhl-Bien et al., 2007)。领导力涌现于互动之中，通过创造情境、制定规则、提供资源来鼓励和帮助员工与环境互动，领导力的积极作用方向可以是自上而下，也可以是自下而上的。相较而言，trickle-down 模式下的领导效应研究有积极效应和消极效应两种，它把员工看成被动适应的个体，以领导者为中心，且只关注自上而下的影响力。

1.3.2 与 HLM 多层分析的区别

Trickle-down 模式下的领导效应研究强调组织内部不同层次要素的协同作用，它体现了领导自上而下的影响过程，克服了单一层次研究的局限。因此，trickle-down 模式下的领导效应研究实际上属于跨层次研究，可采用 HLM 多层分析(Shanock & Eisenberger, 2006)。

这一模式与一般的 HLM 多层分析相比独具特色：第一，研究侧重点不同。Trickle-down 模式下的领导效应必须有一个中介层，或探讨高层-中层-基层领导-员工的行为滴漏；或侧重其中的某三个层次之间关系的剖析。这个中介层起到桥梁作用，是领导力发挥作用的中间通道。而对一般的 HLM 多层分析来说，中介层不是必要的。第二，

变量选择不同。广义的多层分析涉及多个层次间的关联关系,这一关系可以是同一构念在组织较高层次上的表现对较低层次的影响(如团队心理安全感对员工心理安全感的影响),也可以是不同构念在不同层次间由上而下的影响关系(如变革型领导对员工创造力的影响);多层效应可以是调节效应,也可以是主效应。而 trickle-down 模式下的领导效应研究,聚焦于同一构念在不同层次间的顺次滴漏关系,在滴漏过程中,下属会产生与上级领导相似的行为和认知,如伦理型行为的滴漏、心理契约违背感知的滴漏等;此外,这一模式多强调不同层次领导力之间的主效应。

2 Trickle-down 模式下领导效应研究之理论基础

追溯已有的研究发现, trickle-down 模式下的领导效应研究主要基于:社会学习理论、社会交换理论、信息处理理论和角色设定理论。

2.1 社会学习理论

社会学习理论认为领导的效应主要通过两种途径实现(Bandura,1977):一是领导基于自身的角色规范和权威性,为下属树立榜样,下属通过在日常工作中观察并效仿领导的行为,实现对领导积极行为和消极行为的复制;二是领导通过制定和执行组织的奖惩措施,运用权力影响和指导下属达成目标,相应地,下属通过领导的奖罚来了解组织规则,尽量规避惩罚获取奖励,这些经验的获取是社会学习的重要组成部分。Trickle-down 模式下的领导效应不仅体现了领导为员工树立榜样,还体现为高层领导为低层领导树立榜样;以及各级领导通过规则的制定和执行对下属行为的塑造。如 Mayer 等(2009)和 Liu, Liao 和 Loi (2012)便运用社会学习理论作为 trickle-down 模式下领导效应研究的重要理论依据。

2.2 社会交换理论

Brown 和 Trevino (2006)指出,社会交换理论是解释领导与下属互动关系的重要理论。该理论认为,领导与下属的交换分为两类(Graen & Uhl-Bien, 1995):一类是经济交换,如金钱、资源的交换;一类是社会交换,如信任、地位、自尊和影响力的交换。出于社会交换的互惠原则,员工会对领导的支持和积极行为,做出积极的反馈作为回报。当领导信任、支持员工时,员工会愿意

为领导服务;反之,则会致使员工出现破坏行为、消极认知等。从社会交换理论看,某一层次的领导-下属交换关系会影响低一层次的领导-下属交换关系,如 Aryee 等(2007)在领导-下属关系的研究中,就运用社会交换理论来说明中层领导如何通过下属的积极反馈来回报其与上级的积极关系;Mayer 等(2009)也通过社会交换理论证实了高管的伦理型领导通过影响主管的伦理型领导,进而作用于员工的行为表现。

2.3 信息处理理论

信息处理理论认为,个体以从环境中获取的相关信息为依据,产生社会知觉、判断和推理,这是个体诠释组织环境的主要方式(Salancik & Pfeffer, 1978)。信息处理理论强调个体在对刺激做出反应时起着主动、积极的作用,而不是被动作用。Trickle-down 模式下的领导效应的发挥是基于下属对领导行为的认知和领导所传递信息的处理,下属对领导积极的行为的正确诠释,是领导效应真正在下属层面发挥作用的重要条件。如 Aryee 等(2007)以中国电信企业中的 47 名主管和 178 名员工为样本,阐释了组织如何影响主管的互动公平感知,进而滴漏给下属的互动公平感以及作用于下属的产出。

2.4 角色设定理论

领导在组织中的正式权威会给下属提供参照性,进而对员工的态度和行为产生不同影响。众所周知,各个领导层次的权力和角色行为有所不同,高层领导权力最大,负责宏观的组织管理;而中层领导处于链接高层与基层领导的中间环节,既负责执行组织高层的战略,又负责本部门的战略制定(Raes, Heijltjes, Glunk, & Roe, 2011);基层领导与员工的接触最多,权威性也最弱。在领导效应的发挥中,员工会依据不同领导的权威性,对其行为作出不同反应。比如 Ruiz, Ruiz 和 Martínez (2011)对比了高层经理人员和主管的伦理行为对员工的影响发现,高层经理要比主管的影响大,这可能是因为高层经理的权威性更强。

总体而言,在以往研究中学者们较多地运用社会学习理论和社会交换理论来说明 trickle-down 模式下的领导效应(Brown & Trevino, 2006),对信息处理理论和角色设定理论的应用多隐含在研究假设的剖析中。值得关注的是,不管是社会学习理论还是角色设定理论,都是个体信息处理

后的产物，个体识别上级领导的角色并进行模仿的过程便是信息处理的过程；而信息处理过程也决定了个体在社会交换中的所得和付出。换句话说，下属对上级领导滴漏效应的接收实际上是认可了上级的领导角色，并决定进行学习和交换后的结果——即信息处理的结果。由此可见，以上四种理论在领导行为效应过程中的作用都不容忽视。

3 Trickle-down 模式下领导效应研究之效能机制

目前 trickle-down 模式下的领导效应研究已经得到了实证支持。综观这些研究，主要有三种取向：(1) 认知取向，侧重领导自身对组织或其上级认知的滴漏效应研究；(2) 行为取向，主要围绕领导外显行为的滴漏效应展开；(3) 关系取向，主要考察不同层次领导-下属关系的滴漏效应。下文将分别对以上三种取向进行评介。

3.1 认知取向

这类研究主要从组织的中层领导入手，着力探讨中层领导对组织或上级领导的认知由上到下的滴漏作用。由于中层领导承上启下，同时负责对上层战略的执行与对下属的指导，因此中层领导能力的不足将导致上层领导(或整个组织)的意志无法有效体现到员工的行为中去。目前为止，围绕认知取向的相关研究主要包括组织支持感的滴漏、组织信任和组织公平感的滴漏以及心理契约破裂感的滴漏等。总的来说，这些研究均针对主体的主观认知，探讨组织的中层领导对员工认知的逐层滴漏作用。

Masterson (2001)首次引入 trickle-down 模式来探讨营销领域中员工的公平感如何滴漏给顾客，影响顾客的公平感。在此基础上，领导行为研究领域的相关研究指出，对组织支持的心理认知是沿着组织层次传递的，组织支持先作用于主管，产生主管的组织支持感，再作用于下属，产生下属的组织支持感。当主管感受到组织支持时，会以支持下属的方式作为对组织的回报(Tepper & Taylor, 2003)——这一观点已被 Shanock 和 Eisenberger (2006)的实证研究所支持。相似的，Aryee 等(2007)验证了主管对与其上级互动公平的感知会滴漏给下属与主管的互动公平感。进一步地，Ambrose, Schminke 和 Mayer (2013)突破了以往基于 trickle-down 模式下的领导效应研究结

果变量多为个体层次产出的局限，考察了领导认知的滴漏对团队层次产出的影响。他们通过对 87 名主管及其 417 名下属的调查，验证了主管的互动公平感对下属互动公平感的滴漏效应，以及对团队组织公民行为和工作偏离行为的影响。

3.2 行为取向

由于 trickle-down 模式下的领导效应并非直接到达基层员工，而是沿着组织垂直管理层次顺序滴漏，因此自上而下系统分析组织各层次领导行为的滴漏效应非常必要。行为取向的研究多直接从高层领导入手，研究从组织的高层到中层领导再到员工行为的扩散和滴漏。这一取向关注外显行为的滴漏，而不是认知的滴漏。

如 Mayer 等(2009)构建了自上而下的伦理型领导多层模型，他们以 195 名经理和 904 名员工为样本，考察了伦理型领导的滴漏效应后证实，中层伦理型领导对高层伦理型领导与员工各项效能间的关系起完全中介作用。随后，Ruiz 等(2011)通过对 525 名员工的考察也发现，高管的伦理行为通过作用于主管的伦理行为，进而影响员工的工作满意、组织承诺、离职倾向和组织公民行为。他们进一步指出，与权威性稍弱而与员工互动增强的主管相比，高层领导的伦理行为对员工产生的影响更大。这可能是角色设定理论作用的结果——组织中的成员会根据领导的权威层次对其影响力作出判断，高管的权威性更高，辐射整个组织的伦理氛围，因此对员工的影响力更大。Schaubroeck 等(2012)则建立了一个涵盖组织内高层、中层、基层伦理型领导的、更为完善的模型(见图 1)。他们认为，不同层次的领导行为对组织的伦理型文化均具有塑造作用，高管的伦理型领导首先滴漏给中层伦理型领导，然后滴漏给基层伦理型领导，最后对员工的伦理及非伦理认知和行为产生影响。换言之，只有基层伦理型领导对员工的伦理行为和认知产生直接影响。这一模型是目前为止探讨 trickle-down 模式下领导效应的最为完整的模型。

3.3 关系的滴漏

Bordia, Restubog, Bordia 和 Tang (2010)指出，目前领导-下属关系研究多聚焦于领导成员的垂直对偶关系，忽略了个体嵌入在相互依赖的各种组织关系中，如经理-主管关系、主管-员工关系、员工-顾客关系等。具体而言，某类社会交换关系

(如主管-组织的交换关系),可能会影响另一类交换关系(如主管-下属关系)。另外,根据 trickle-down 模式,必须重视某些领导本身可能具有的双重角色,即领导本身可能同时也是下属。这种双重角色使得领导与其上级的关系(即领导-领导交换关系)可能会影响其与下级(即领导-下属交换关系)的关系。基于这种思想,围绕关系滴漏的研究核心是:由于组织中的领导行为是多层次的,因此领导下属交换关系也发生在不同层次上,并且不同层次之间的关系具有自上而下的滴漏效应。这一研究视角主要以社会交换理论和社会学习为基础,探讨低层次的领导如何效仿高层领导,建立与下属的交换关系,并将与下属的良好关系作为对上级良好交换关系的回报。Venkataramani, Green 和 Schleicher (2010)认为,主管的权力主要体现为魅力和说服力,主管与其上级领导的关系

正是其权力的重要体现,他们考察了主管的领导-领导关系通过影响下属的地位感,进而滴漏影响领导-下属的关系。Zhou, Wang, Chen 和 Shi (2012)则以中国情境下 104 名主管和 577 名下属为样本,探讨主管的向上交换关系与领导-下属交换的影响,他们发现,领导-领导交换关系不仅通过领导-下属关系影响主管的授权,进而影响员工的满意度和绩效;而且领导-领导交换关系会调节领导-下属关系与主管授权的关系。这一结论拓展了 Tangirala, Gree 和 Ramanujam (2007)以医院为研究对象所论证的领导-领导关系在领导-下属关系与其产出(组织认同、组织支持、非人性化)之间具有的调节作用。由此可见,领导-领导关系不但会滴漏给领导-下属的关系,而且为领导-下属关系的效应提供了组织情境,这一研究视角为深化关系网络化提供了支持。

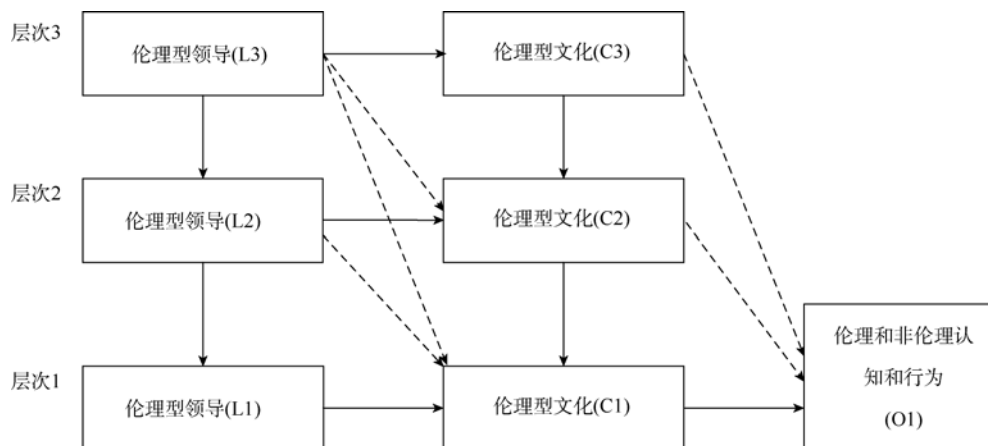


图1 Schaubroeck 等(2012)伦理型领导的滴漏效应研究

(资料来源: Schaubroeck et al., 2012)

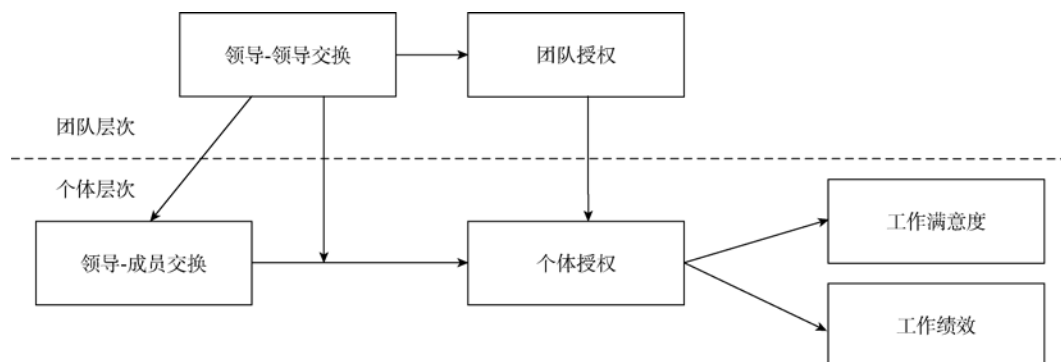


图2 Zhou 等(2012)伦理型领导和伦理型氛围的直接和间接跨层研究

(资料来源: Zhou et al., 2012)

上述三种研究视角基本涵盖了当前 trickle-down 模式下的领导效应研究的所有观点。值得注意的是,无论是从何种视角切入,有关 trickle-down 模式下的领导效应研究都离不开对领导积极效应和消极效应的探讨。相对于大量有关领导积极效应的研究来说,目前 trickle-down 模式下领导的消极效应研究还处于起步阶段,相关研究主要围绕心理契约破裂感和辱虐型领导展开。如 Bordia 等(2010)通过 3 个研究,以 3 种不同来源的数据剖析了主管的组织契约破裂感对下属组织契约破裂感的滴漏效应,以及对下属随后的组织公民行为产出的影响。Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne 和 Marinova (2012)验证了辱虐型经理行为不仅滴漏给辱虐型主管行为,而且与低于其管理层次两级的员工行为也密切相关,即辱虐型主管行为对辱虐型经理行为与员工的人际偏离行为所产生的中介作用。组织内部领导的消极行为不仅会带来员工的消极行为,而且会抑制员工的积极行为。如 Liu 等(2012)运用多阶段、多来源、多层次的数据考察了部门领导的辱虐型监管对团队成员创造力造成的滴漏性、消极影响,他们发现,部门领导的辱虐型监管通过影响团队领导的辱虐型监管,进而对团队成员的创造力产生消极影响。

4 评价与展望

领导行为本身的复杂性是促使 trickle-down 模式下的领导效应研究越来越受学术界关注的主要原因,因为它突破了单一层次领导研究的局限,强调领导系统各层次间的关联,有助于我们对组织中领导力的整合效应实现准确而透彻的把握。但作为一个新兴的研究领域, trickle-down 模式下的领导效应研究在一些方面还存在着不足,有待于在未来的研究中予以深化和完善:

首先,目前 trickle-down 模式下的领导效应研究主要以西方文化背景开展,国内的相关研究非常匮乏。未来国内学者有必要借鉴西方文献,开展符合我国文化背景的本土化研究。我国传统的文化中权力距离较大,这不仅使得下属表现出较明显的权威依赖,而且使得上级领导对隔层下级领导的影响较为微弱,这凸显了中层领导在领导力滴漏过程中的重要桥梁作用。在这种背景下,国内相关研究应深入探析不同层级领导行为对员工产出的综合影响,密切关注中层领导的桥梁作

用,而不应囿于单层次的领导效应研究。

其次,研究的层次有待扩展。以往研究主要关注主管、员工的滴漏行为,有少量研究延伸到顾客(Maserson, 2001),将 trickle-down 模式下的领导效应层次限制得过窄。未来有必要探讨高管-经理-主管-员工-顾客的滴漏行为,对各层次领导行为的影响过程进行层层解剖,以系统理解组织中的领导行为及其效应机理。并且,以往研究忽略了 trickle-down 模式下领导行为的其他方面,诸如信任、积极或消极情感等感知以及授权行为、建言行为的滴漏效应。另外,在互动过程中领导行为可能具备新的特征,这主要表现为认知和行为在滴漏过程中可能产生变异。如何将高层领导的积极认知和行为进行良性传递而不是扭曲,如何促进高层领导意志在低层领导层次得到贯彻和实行,是滴漏研究的重要课题。但目前少有研究涉及到这一过程,其影响效应的内在动力机制值得进一步深入探究。

再次,以往学者对领导行为和员工关系的研究有单极化倾向,即聚焦于领导行为对员工的一种由上而下的影响,忽略了员工对领导行为由下而上的反应。事实上,组织各层次的行为自上而下地滴漏到基层员工并不是作用机理的终止,组织中较低层次的行为诱使上一层次行为发生变化的现象也同样存在(bottom-up model, Marsh & Yeung, 1998),未来有必要自下而上考察员工对领导的影响行为,以及员工与领导的双向互动过程。

最后,目前围绕 trickle-down 模式下的领导效应研究几乎都是横断面研究,前文中已经提到领导行为效应的发挥是由上而下、有时间作用的,横断面研究无法很好地反映这一特点。今后在研究方法上应强化纵向追踪研究,只有以严谨合理的方式推断因果关系,才能真正揭示领导力的整合效应。

参考文献

- Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 678-689.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*,

- 92(1), 191–201.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory* (p. 22). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bordia, P., Restubog, S. L., Bordia, S., & Tang, R. L. (2010). Breach begets breach: Trickle-down effects of psychological contract breach on customer service. *Journal of Management*, 36, 1578–1607.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7–52.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Grant, J. P. (1972). Accelerating progress through social justice. *International Development Review*, 14, 2–9.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37, 1137–1177.
- Kottke, J. L., & Sharaflnski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212.
- Marsh, H. W., & Yeung, A. S. (1998). Top-down, bottom-up, and horizontal models: The direction of causality in multidimensional, hierarchical self-concept models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 509–527.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 594–604.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325–357.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1–13.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, 36(1), 102–126.
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2011). Improving the “leader-follower” relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587–608.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224–253.
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., ... Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053–1078.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63–113.
- Shanock, L., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689–695.
- Tangirala, S., Green, S. G., & Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309–320.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97–105.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 298–318.
- Venkataramani, V., Green, S. G., & Schleicher, D. J. (2010). Well-connected leaders: The impact of leaders' social network ties on LMX and members' work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1071–1084.
- Wayne, S. J., Hoobler, J., Marinova, S. V., & Johnson, M. M. (2008). Abusive behavior: Trickle-down effects beyond the dyad. *Academy of Management*, 1, 1–6.
- Zhou, L., Wang, M., Chen, G., & Shi, J. (2012). Supervisors' upward exchange relationships and subordinate outcomes: Testing the multilevel mediation role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 668–680.

Integrating Leadership: A Trickle-down Model of Leadership

XUE Huijuan; YANG Jing

(College of Economics and Management, China Jiliang University, Hangzhou 310018, China)

Abstract: Trickle-down model is newly developed approach in leadership areas, which examines how leaders' behaviors and their cognition trickle-down from upper-level leaders to lower-level followers. By exploring the systematic effects of multilevel leadership, the model fills the gap of prior studies which focus on single-level leadership. It is necessary to systematically summarize the definition, characteristics, theoretical foundations, effects and future research of trickle-down model in leadership areas, which will contribute to integrating leadership and broadening our understanding of Chinese leadership.

Key words: trickle-down model; leadership; multilevel; system