

• 研究构想(Conceptual Framework) •

本土文化情境下领导行为对员工变革反应的影响： 基于图式理论的动态研究*

杜 旌

(武汉大学经济与管理学院, 武汉 430072)

摘 要 对于转型期的中国企业, 变革已成为企业生命中的一个重要部分, 变革让企业获取新的生命力和竞争力。员工在变革中的行为反应是变革成败的关键, 国外众多研究发现领导行为对员工变革反应有显著影响。但以往研究主要是静态考察单一领导层级对员工变革反应的作用, 没有揭示多层领导行为的动态影响作用和员工变革反应产生、发展、成熟、再发展的变化规律, 也缺乏考察我国文化情景因素的影响。本文展开以下研究: (1)同时探索两个层级领导行为对员工变革反应及其变化的动态影响, 即高管或企业家层级和中层管理者层级的领导行为在变革不同时期对员工的不同影响作用; (2)考察中国文化因素在领导行为对员工变革反应影响中的权变作用, 研究关注权力距离、中庸、关系导向文化三种文化因素; (3)基于图式理论研究在变革期领导行为效用的中介作用机制。研究构想假设将采用纵向实证数据来检验, 其结论将对我国企业变革具有重要理论和现实意义。

关键词 不同层级领导行为; 员工变革反应; 动态; 本土文化; 图式理论

分类号 B849:C91

1 问题提出

在我国改革开放的大背景下, 变革已经成为企业生命中一个重要组成部分, 从激进式变革(如企业重组和改制)到渐进式变革(如激励制度修改和调整; 王辉, 2008; Chung, Du, & Choi, 2013), 各种变革无处不在。通过各种方式的升级转型和持续改进, 变革让我国国有企业和民营企业获得了新的生命力和竞争力, 从而在激烈竞争的市场中持续生存和发展。随着变革由浅层级向深层次逐步迈进, 企业变革也越来越复杂, 如何更好地推进变革成为一个紧迫问题。

员工对变革的行为反应是变革成败的关键(朱其权, 龙立荣, 2011a), 而领导是影响员工变革反应的关键性因素。已有大量研究关注在变革中

领导行为与员工行为反应的关系(如 Rodell & Colquitt, 2009; Furst & Cable, 2008; 特别见 Leadership Quarterly 在 2003 年关于 Leading for innovation 的两期专刊, Mumford & Licuanan, 2004), 但仍有 3 方面的问题需要解决:

(1)变革期不同层级领导行为对员工的动态影响。现有研究常常只关注单一的高管或中层管理者领导行为对变革期员工的影响(Mumford & Licuanan, 2004), 没有同时探索不同层级领导行为的作用。在我国企业中, 变革常常是自上而下进行(top-down), 发起者常常是企业高层管理团队或企业家, 变革的推进和执行者往往是中层管理者, 这两层级领导行为对员工有着不同的影响, 且这种影响也会随变革发展而发生变化。例如, 在变革初期, 高管或企业家号召和发起变革, 向各级员工发布变革信息。这个时期, 高管或企业家对员工影响作用可能会显著高于中层管理者。但随着变革推进, 与员工有密切互动的中层管理人员对员工影响可能会逐步增强。为揭示这两个

收稿日期: 2013-04-19

* 国家自然科学基金(71172202)资助。

通讯作者: 杜旌, E-mail: dujing_dujing@163.com

层级领导行为的影响及其动态变化,有必要同时研究并比较这两个层级领导行为的作用。

(2)变革中员工自身行为反应的动态变化。事物都有产生、发展、成熟、衰落、消亡的变化过程,变革中事物的这种变化特点就更为突出。员工变革反应不是一成不变,而是随着时间推移而改变(Langley, Smallman, Tsoukas, & van de Ven, 2010)。商鞅变法初期,“徙木为信”的故事就说明了在变革初期,民众从不信任的观望状态向信任的投入状态的转变。已有横断面研究很难揭示这种变化规律,开展动态追踪研究,探索变革期领导行为对员工变革反应“变化”的影响,有助于让我们更好地推进变革。

(3)中国传统文化因素对变革期领导行为效用的影响。已有变革研究主要在西方情境下运用西方理论解决问题,很少涉及中国的文化因素。西方领导行为建立在上下级平等的关系上。而在我国,上下级是典型的层级关系,上级威权领导(Authoritarian leadership)和下级高权力距离使得上下级是不平等关系,这种不平等影响员工主动性在变革中的发挥(Cheng, Chou, & Farh, 2000)。另外,西方个体注重自我,而在我国中庸文化下,人们更倾向于和周边人的行为保持一致(吴佳辉,

林以正, 2005)。西方企业大多是绩效导向文化,而在我国企业中关系导向文化还很普遍。在这些中西方差别下,我国变革期领导行为对员工变革行为的作用会与西方有所不同,需要我国组织行为学研究者进行有关中国文化特色的变革研究。

鉴于以上不足,本研究从动态视角探索中国情境下不同层级领导行为对员工变革反应的影响,研究基于图式理论来分析员工对于变革期领导行为的心理认知,阐释员工变革反应的内在原因。图式理论(Schema Theory)是指人们利用头脑中的认知结构(图式, Fiske & Taylor, 1984)来理解外界环境的一种认知模式。通过图式理论中的因果联系、价值衡量和推断预测,员工们可以简单有效地认识和解释变革的内涵,从而形成对变革的认知(Lau & Woodman, 1995)。本研究中,图式理论用来分析员工的变革心理认知。总的来说,本研究考察在我国企业变革中,变革的发起者(企业高层或企业家)和变革的推进者(企业中层)的多层领导行为对员工的影响,探究领导行为对员工变革反应变化的动态作用。研究考察多层面文化因素的权变作用机制,基于图式理论探索员工变革期望和变革公平的中介作用机制,研究框架如图1所示。研究结果对于我国企业变革期间,改进各

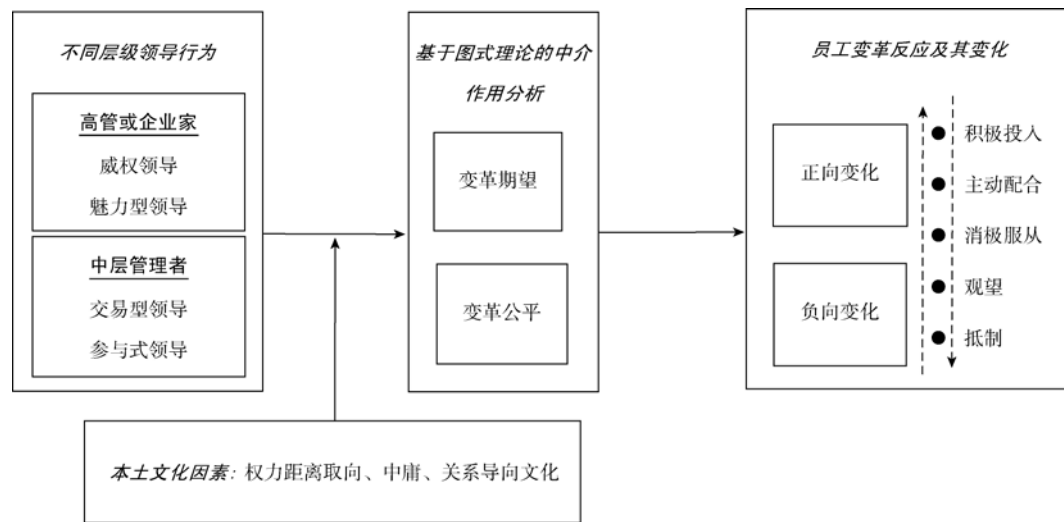


图1 研究框架示意图

注：图中最右侧框图内向上的虚线箭头代表员工变革反应的正向变化，员工从任一反应向上变化都是正向变化，例如从消极服从变为主动配合。向下的虚线箭头代表员工变革反应的负向变化，同样任一反应向下变化均为负向变化，例如从积极投入变为抵制。

图中未表示出控制变量，研究将控制人口统计变量和变革特征变量(变革历史和变革影响等)。

层级管理者领导行为,减少员工抵制行为,促进员工积极支持和参与变革有着重要的理论价值和现实意义。

2 理论探讨和研究构想

2.1 员工变革反应及其动态变化

员工变革反应是指员工针对变革的行为反应, Herscovitch 和 Meyer (2002)根据员工在变革中投入参与程度将变革反应划分为 5 种,由低到高分别是积极抵制→消极抵制→消极服从→主动配合→积极支持,这种划分刻画出变革期员工的心理状态,即从反对到服从,再到认同和内化的过程(Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007)。然而 Lüscher 和 Lewis (2008)提出员工变革期会有一个判断决策的过程,这个过程被称为观望,具体的就是指个人在决策时面对不确定环境而采取一种自我保护的过渡性行为。通过观望,员工获得了更全面的信息和更清晰的认识,从而可以采取正确的行动(Maitlis, 2005)。观望经常发生在变革初期,但也有可能会发生在变革进行过程中,这通常是由于变革遇到各种困难而使变革前景变得不明朗。

大量研究揭示了组织和个体因素对员工变革反应的影响(Bouckennooghe, Devos, & van den Broeck, 2009; Rafferty & Restubog, 2010),但现有研究大都是横截面的静态研究,没有揭示出员工变革反应是如何产生、发展、成熟、再发展或消亡的变化过程,也没有探索这些行为变化的影响因素。国际管理学权威期刊 *Academy of Management Journal* 在 2010 年公开征集研究事物长期发展规律的论文(Langley et al., 2010),该征文专题指出由于缺乏长期跟踪研究,我们不清楚个体面对变革的反应是如何产生、发展和成熟的,有必要开展大量长期纵向的实证研究,探讨变革中事物的变化规律。本研究在关注员工变革反应的基础上,还关注员工变革反应的变化。根据已有研究(Boswell, Shipp, Payne, & Culbertson, 2009; Jokisaari & Nurmi, 2009),本研究将员工变革反应变化分为正向变化和负向变化(如图 1 所示),正向变化是指员工由低参与行为变为高参与行为,例如以下变化:观望或抵制→主动配合→积极投入。负向变化是指员工由高参与行为变为低参与行为,例如以下变化:观望→抵制,或积极投入→

主动配合→消极服从→观望。总的来说,本研究在以往研究基础之上(Rafferty & Restubog, 2010),将员工在变革中的反应界定为 5 种,分别是抵制、观望、消极服从、主动配合、积极支持,将员工变革反应的变化界定为变革反应正向变化和变革反应负向变化。

2.2 变革中多层领导行为的影响

在有关变革的影响因素中,领导行为毫无疑问是关键变量。Mumford 和 Licuanan (2004)指出变革中不同层级领导的角色不同:一种是企业高层管理者或企业家来扮演的舵手角色,他们作为变革发起者,为员工创建变革愿景和增进员工对变革的认同;另一种是中层管理者的日常领导角色(day to day leadership),即直接领导和激励员工去执行变革(Balogun & Johnson, 2004)。两个层级领导行为都对员工变革反应有影响,但以往研究只关注变革中单一层级的领导行为,忽视了多层级领导行为的影响。本研究将探索变革中不同层级领导行为对员工的影响。

在关于变革中的领导行为研究中,学者们主要集中在探索并验证变革型领导对员工变革反应的影响。的确,变革型领导对推动企业变革有着天然的促进作用(Charbonnier-Voirin, El Akremi, & Vandenberghe, 2010)。但现有研究还很少关注我国企业变革中的威权领导、魅力领导、交易型领导、参与式领导对员工变革行为影响。为探索更多的未知领域、避免简单重复西方关于变革型领导的研究,本文聚焦于以往变革研究关注较少的威权领导、魅力领导、交易型领导和参与式领导。关于我国企业 CEO 领导行为的一项大规模调查研究发现(Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004; Wang, Tsui, & Xin, 2011),目前我国企业实践中威权领导仍是高管人员常常表现出的领导行为,而树立愿景、敢于冒险的魅力型领导也较为普遍。基于威权领导和魅力领导在我国高层管理者中具有一定的普遍性,本研究关注高层管理者的这两种领导行为,探索在企业变革中威权领导和魅力领导的效用。威权领导通过“立威”来迫使员工服从领导,而魅力领导是通过内在激发,来“引领”员工(Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004; Levay, 2010),因此研究高管的这两种领导行为一定程度上还可以进行对比研究,对比外力迫使和内在驱动对变革期员工行为的潜在不同作用。

中层领导在组织中的角色注重战略执行与目标达成,他们的领导行为成为变革是否成功的重要因素(Balogun, & Johnson, 2004; Williams, 2000; Floyd & Lane, 2000)。麦肯锡公司1999年成立了专门研究公司变革成败原因的小组,研究结果显示中层管理人员在变革成败中扮演决定性角色。由职位和角色所决定,中层领导更关心目标的完成过程与完成结果(Kanter, 2004),因此,激励下属完成目标成为中层领导者工作的重要内容(Connors & Romberg, 1991)。对于目标导向的中层管理者,交易型领导是企业实践中较早被关注、也是最为常见的领导风格(Burns, 1978),该领导行为主要关注是如何激励下属去完成既定目标的(魏峰,袁欣,邱杨,2009)。随着管理水平提升,参与式领导是近些年学者们所倡导、并被越来越多企业学习和实施的领导风格(Chen & Tjosvold, 2006; Somech, 2003; 陈雪峰,时勘,2008)。这两种领导行为分别采用外部物质交换和内在激励来提高员工动机。选取这两种领导风格,可以对比中层管理者在推进变革时,实施外在物质激励和内在激发两种不同激励途径的效用(Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000)。因此,本研究重点关注中层领导者的交易型领导和参与式领导对员工变革反应的影响作用。

2.2.1 高管或企业家领导行为对员工变革反应及其变化的影响

在高管或企业家层级,威权领导和魅力型领导是本研究关注的重点。威权领导是指领导者强调其权威不容挑战性,控制下属并要求下属毫无保留服从的领导行为(郑伯壘,周丽芳,樊景立,2000)。威权领导是华人领导常见的领导行为(Pellegrini & Scandura, 2008),也是我国企业人治情形下家长式领导的一个典型特征(Farh & Cheng, 2000)。许多学者认为威权领导对员工有消极作用(吴隆增,刘军,刘刚,2009),例如周明建和阮超(2010)针对深圳15家企业实证研究发现,威权领导对员工的工作绩效和组织公民行为有显著负向作用。但我国现实中威权领导非常普遍,他们对变革的推动作用也显而易见,其重要原因是员工惧怕受到惩罚而不得不服从变革(Cheng, 1995)。纵向角度来看,在变革执行期间威权领导不仅可以降低员工变革抵制行为,还可以降低员工变革行为的负向变化。员工一旦参与变革到中,变革

参与程度的降低都意味着是对变革的抵制。考虑到威权领导可能的惩罚,员工在降低变革参与程度时,必然会小心翼翼、谨慎决策,不会贸然降低自己的变革参与程度。

Levay (2010)将企业中的魅力型领导定义为那些有着非同寻常、特别才能和智慧,能够激发下属的领导者。魅力型领导有如下特点:(1)清晰的和鼓舞人心的战略愿景;(2)非传统的行为方式来实现愿景;(3)敢于承担个人风险和强烈的自信(Howell & Shamir, 2005)。魅力是现代领导行为中重要和有效的要素,例如王辉(2008)认为是魅力型领导是变革型领导的重要组成部分。我国已有学者展开有关魅力型领导的研究,如董临萍、吴冰和黄维德(2008)在企业中发现魅力型领导对群体效能和群体绩效有显著积极作用,刘惠琴和张德(2007)在高校科研团队中发现魅力型领导和团队创新绩效有显著关系。

魅力型领导在变革时期的作用会得到极大的凸显。在追随者眼里,魅力型领导本身就是具有高度的信念和价值观的化身,他们充满能力并给与下属榜样。同时,魅力型领导能够向下属传达具有道德色彩的目标,引领下属的行为,更重要的是,魅力型领导会唤起追随者完成工作所需要的内在动机,寄予追随者高度的期望并鼓励他们达成目标(王辉,2008)。魅力型领导的这些特征有利于减少追随者不确定性回避行为,提高对变革的顺从和支持行为。刘子安和陈建勋(2009)针对高层管理者的研究显示,魅力型领导对自主创新变革有显著的积极作用。

从整个变革执行期来看,魅力型领导还会阻止员工变革参与程度降低,减少变革反应负向变化。魅力型领导向员工传递强烈的变革意志和方向,当员工面临变革困难产生畏惧退缩情绪时,这种强烈的信念能帮助员工坚守底线不动摇,从而最大可能减少变革负向变化发生的几率。总的来说,威权领导下员工惧怕受到惩罚,而不敢抵制变革或停滞观望,会表现出消极服从(Pellegrini & Scandura, 2008)。魅力型领导善于鼓舞员工、激发员工,增加员工对变革的认同程度,因此魅力型领导下,员工会表现出更多的配合和投入行为(Levay, 2010)。同时由于威权领导所带来可能的惩罚和魅力型领导传递的坚强信念,使得员工在变革期间不敢减少变革参与程度或者能够坚守当前变革

参与程度,从而降低员工变革反应的负向变化。

2.2.2 中层管理者领导行为对员工变革反应及其变化的影响

对于中层管理者,本研究重点关注交易型领导和参与式领导。交易型领导由 Burns (1978)提出的用于描述上下级之间利益交换的领导行为,交易型领导是建立在交易过程中,领导者依照下属的努力与表现情况给予奖赏反馈。Bass (1999)也强调,交易型领导要识别下属的需要,并且将满足下属需要作为高绩效的回报。有学者将交易型领导分为权变奖励(Contingent Reward)和权变惩罚(Contingent Punishment)两个维度(Podsakoff, Todor, Grover, & Huber, 1984)。权变奖励是指领导者要奖励那些完成绩效目标的人,而权变惩罚则是指领导者要惩罚那些没有完成目标的人。可以看出,交易型领导是以结果为导向,实施“胡萝卜加大棒”的政策(吴维库,富萍萍,刘军,2002)。这种领导行为在变革执行和变革推进中显得尤为重要,一方面,它提供诱因来激励员工积极参与到变革中,做出更多支持和配合变革的行为;另一方面,他提供损失的机会成本(惩罚)来迫使员工们规避这种惩罚,降低对变革的抵触。

参与式领导认为领导通过授权等方式让下属参与到组织活动中,能够提高员工对工作的内在动机,进而影响员工的行为(Arnold et al., 2000; 陈雪峰,时勘,2008;王辉,2008)。在变革期中,参与式领导能够使员工更多地加入到变革进程中,获取更多关于变革的信息,授予员工更大的权限,参与更多变革的决策,降低关于变革不确定性的认知,这些会使员工从一个“被动”的“被变革者”变成一个“主动”的“变革者”,从而做出更多地支持变革的行为(Arnold et al., 2000)。

以上分析显示在影响基层员工变革反应方面,中层管理者的交易型领导和参与式领导更具有实质性效果(魏峰等,2009;Somech,2003)。中层管理者交易型领导和参与式领导分别关注管理的结果和过程,他们通过经济和心理的及时有效交换,以及建立员工变革认同,来影响员工变革反应。从纵向长期的角度来看,中层交易型领导和参与式领导在变革期间还对员工变革反应的正向变化有显著积极作用。中层交易型领导通过交换使变革中员工的自我利益得到满足,参与式领导通过员工参与来提升员工变革认同程度进而提高员工

变革投入。随着变革推进,这两种领导行为会让员工在变革期间形成投入和收益良性循环,即参与→获益→参与的循环。这个循环可以增加员工参与变革的动机水平,促进员工变革反应的正向变化(陈雪峰,时勘,2008)。

2.2.3 不同层级领导行为影响员工变革反应的动态变化

Yang, Zhang 和 Tsui (2010)发现在多层级领导中,高一级领导的影响力会绕过低一级领导,直接对基层员工产生作用。我国企业变革大都是有高层或企业家发起,是一种从上至下(Top-down)的变革。对于我国企业高管或企业家,威权或魅力行为是常见领导行为,也是众多学者关注的焦点(Howell & Shamir, 2005; 郑伯壘等,2000)。在变革初期,高层管理人员扮演了变革号召者和发起者的角色,他们向各级员工发布变革信息,对员工直接产生影响。由于惧怕惩罚或由于魅力激发,威权领导和魅力型领导对员工变革反应有着显著积极作用。但随着变革推进,高层领导的积极作用有可能会降低(Rafferty & Restubog, 2010),其主要原因是高层领导不能及时给予工作支持。变革是从原有状态向新状态进发的过程,在移动过程中,仅靠精神的推动作用还不足以克服各方阻力,需要更为实际的支持,这种需要变革执行期尤为突出(Holt et al., 2007)。随着变革逐步深入,中层管理者作为变革代理人的角色则逐渐凸显出来(Balogun & Johnson, 2004)。中层管理者与员工有着频繁的互动,这些互动向员工传递各种变革信息,更深程度影响着员工变革反应。相对于高管或企业家对员工的精神领袖作用,中层管理者与员工有着天然紧密的联系,他们的互动对员工有着更为实际的作用(Connors & Romberg, 1991; Shin, Taylor, & Seo, 2012)。变革是在各种阻力情形下的前进,为了克服阻力,需要上级对下级的不断支持和激励,这种日常领导角色只有中层管理者能够完成(Fenton-O'Creevy, 1998)。因此从纵向发展角度来看,高管或企业家对员工变革反应的影响作用会随着变革推进而下降,随着变革进入中后期阶段,中层管理者务实领导行为的影响作用则会凸现出来。

2.2.4 研究构想一:不同层级领导行为对员工变革反应及其变化的动态影响

基于以上讨论,本文提出如下研究构想,来

探究在变革不同时期不同层级领导行为对员工变革反应及其变化的动态影响。研究构想内容可以概况为以下4个总假设：

H1：多层领导行为对员工变革反应有显著影响作用：

(a) 高层威权领导显著降低员工变革观望和抵制行为，高层魅力型领导显著提升员工变革积极投入和主动配合行为。

(b) 中层交易型领导显著降低员工变革观望和抵制行为，中层交易型领导和参与式领导都显著提升员工变革积极投入和主动配合行为。

H2：多层领导行为对员工变革反应变化有显著影响作用：

(a) 高层威权领导和魅力型领导显著降低员工变革反应的负向变化。

(b) 中层交易型领导和参与式领导显著促进员工变革反应的正向变化。

H3：变革不同时期，领导行为对员工变革反应及其变化的影响作用显著不同：

(a) 相对于变革初期，在变革中后期高层领导行为对员工变革反应及其变化的影响作用显著降低；

(b) 相对于变革初期，在变革中后期中层领导行为对员工变革反应及其变化的影响作用显著增加。

H4：变革同一时期，不同层级领导行为对员工变革反应及其变化的影响作用显著不同：

(a) 在变革期初期，高层领导行为对员工变革反应及其变化的影响作用显著高于中层领导行为的影响作用；

(b) 在变革期中后期，高层领导行为对员工变革反应及其变化的影响作用显著低于中层领导行为的影响作用。

说明：在假设中，高管或企业家用“高层”代表，中层管理者用“中层”代表。

2.3 领导行为影响员工变革反应的中介作用机制

2.3.1 变革期望和变革公平认知的中介作用：图式理论的分析

图式(Schema)是一种认知结构，这种认知结构是关于对特定概念或事物联系的组织化的知识和认知(Fiske & Taylor, 1984)。人们对储藏在记忆中的事件和体验进行整理，形成有关事物归属和联系的概念，而后把这些概念有层次的组织形成

了认知结构。这个认知结构根据事物的种类、特征来区分事物，并通过感知事物的相似性和不同点来不断强化发展(Porac & Thomas, 1990)。图式的认知结构可以分为3种：(1)因果认知结构。图式提供关于事物和人之间联系的推论框架，通过这个框架，人们可以理解人们行为的原因、解释事情为什么发生；(2)价值认知结构。头脑中图式为人们提供评价特定人、事或他们之间关系的重要性的价值的框架(Markus & Zajonc, 1985)。(3)推论认知结构。Taylor和Crocker(1981)认为图式为人们提供了推论和预测事物发生可能性的认知框架。这种预测是基于头脑中关于事物之间联系的认知，推论认知框架是对未来事物的预测，而因果认知是对已发生事件的认识和解释。图式理论的工作原理就像数据归纳和整理过程，当人们遇到复杂和难以理解的外界信息时，头脑中的图式通过以上3种认知结构，对这些信息进行编码整理，从而将复杂和不确定简化，形成自己解释、理解和判断(Balogun & Johnson, 2004)。

人们通过图式会对变革形成多种认知，这其中变革公平(Change justice)和变革期望(Change expectation)认知受到许多学者关注。变革公平是指变革的公平性，与组织公平类似，变革公平也分为变革程序公平、变革互动公平、变革信息公平、变革结果公平(Caldwell, Herold, & Fedor, 2004; Rodell & Colquitt, 2009; 朱其权, 龙立荣, 2011b)。变革期望是指对于变革可能产生结果的认知，这种认知是员工预测变革给自己工作本身和生活可能带来的改变(King, 1974)。在变革中，员工根据政策程序的执行、与上级互动、信息分享程度、分配结果等信息来判断变革是否公平，预测未来自己可能的收获，形成变革期望。

企业高管或企业家主要是通过其威望或魅力为员工传递变革信息。当由企业高管和企业家发起一项变革时，员工们获取的变革信息有限。这时他们会把变革与发起者的个人特质相联系来认识变革，如“马云发起的变革，肯定没有问题”。这种变革与高管或企业家的联系，是基于以往结构化的知识和经验，即图式(Lau & Woodman, 1995)。对于中层管理者，他们通过频繁的日常工作为员工提供大量有关变革的具体信息，如变革具体执行措施、涉及范围、影响程度，员工将这些信息与以往结构化经验联系，形成对变革的判

断(Balogun, & Johnson, 2004)。

员工通过图式所形成的变革公平和变革期望,与员工对变革的态度和行为反应密切相关。公平理论和期望理论阐明了变革公平和变革期望对员工变革反应有着显著的影响,公平理论认为当员工感知到自己付出和收获的比例大于别人时,则会减少自己的付出以获取等比例的付出和收获(Adams, 1965)。期望理论阐释了当员工认识到自己的行为可以获得对自己有价值的结果时,就会投入到这种行为中(Vroom, 1964)。Caldwell 等人(2004)发现变革公平有效预测员工在变革中的适应性, Rodell 和 Colquitt (2009)研究表明感知到高变革公平和变革期望的员工对变革的支持程度显著增高。变革的公平性还被发现与变革承诺和组织承诺密切相关(Fedor, Caldwell, & Herold, 2006)。

2.3.2 研究构想二：基于图式理论的领导行为影响员工变革反应中介机制研究

总结以上讨论,可以看出图式(Schema)是人们对特定概念或事物联系的组织化认知结构,人们通过这种认知结构对外界信息进行加工(Sensemaking),形成对事物的认识和理解。在变革中,员工通过图式中因果联系和价值衡量,来加工上级传来的信息,形成关于变革是否公平的认知,即变革公平(Fedor et al., 2006; Rodell & Colquitt, 2009)。员工还会通过图式中的推断预测维度,在上级领导行为的基础上预测变革可能会带来什么,即变革期望(Caldwell et al., 2004)。公平理论和期望理论表明,员工对变革公平和变革期望的认知影响员工变革反应(Lind, 2001; Vroom, 1964),当员工认识到变革是公平的并对变革有积极预期时,会积极投身到变革中。因此本文提出如下研究构想假设:

H5: 员工变革公平认知和变革期望在不同层级领导行为对员工变革反应及其变化的影响作用中起中介作用。

2.4 传统本土文化对变革中领导行为效用的权变作用

2.4.1 传统本土文化因素及其权变作用

组织行为学研究中,事物之间的联系是在特定情形下发生的,即权变作用机制(Wu & Chaturvedi, 2009)。已有研究大都是以西方企业为研究对象,缺乏考察在东方文化情景下的变革研究。因此,本研究探索我国本土文化因素对变革

期不同层级领导行为效用的权变作用机制,这些文化因素是权力距离、中庸、关系导向文化。权力距离是指人们对组织中权力分配不平等情况的接受程度,权力距离越高,人们越尊重和服从权利,相反权力距离越低,上级和下级之间越平等(Hofstede, 2001)。权力距离不仅可以在国家文化层面存在,也可以作为个体价值取向变量(Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009)。我国是典型的高权力距离文化,但我国新生代的价值观呈现多元化,有必要从个体层面来研究权力距离的权变影响。高权力距离取向的员工认可权力的不平均分配,敬畏上级权威并严守层级距离,尊重服从领导予以的奖励分配。因此,高权力距离取向的员工更容易接受威权领导和交易型领导(Wu & Chaturvedi, 2009),也就是说当员工是高权力距离取向时,威权领导和交易型领导对员工变革反应的作用更强。魅力型领导和参与式领导分别通过个人魅力和平等参与来激励和领导员工,他们尊重下级个人需要,与下级进行平等交流。在这两种领导行为下,上级和下级个人距离减小,更适合于低权力距离取向的员工,因此魅力型领导和参与式领导对低权力距离取向员工的变革反应有更显著的作用(刘子安, 陈建勋, 2009; Levay, 2010)。

中庸是中华民族思想体系的核心,已经融入到我国的民族性格和社会心理当中,成为中华民族根深蒂固的文化传统和社会文化心理。随着我国本土心理学发展,众多学者将中庸研究逐渐从哲学领域拓展到心理学和行为学领域。不同学者对中庸有着不同的解释,但核心都是指和谐、执中、顾全大局(吴佳辉, 林以正, 2005; 赵志裕, 2000),具体来说,中庸可以表述为基于全局的、辩证的认知环境,采用“执中”、适度而非偏激的方式,达到个体与整体的和谐。高中庸的员工很少采取极端行动,而是倾向于与周围同事保持一致,容易受周围同事行为处事的影响。因此,对于高中庸员工,除了受上级领导的影响,周围同事的影响也不容忽视。在变革中,周围同事的变革反应与中庸互动,影响对员工变革的认知和判断,这种影响作用对领导行为有替代作用,即削弱领导行为对员工的影响。

中国特有的关系文化已经受到许多国际学者的认可并展开了有效研究(Chen, Friedman, Yu,

Fang, & Lu, 2009), 关系的汉语拼音还成为了专门英文单词 *Guanxi* (Chen, & Chen, 2004)。关系文化导向产生作用的实质是用人际关系来替代现有的规则、规范和制度(Xin & Pearce, 1996)。企业中关系文化常常是指在企业中涉及人员变动、提升、奖励等情况时, 人情关系凌驾于政策规章制度之上的情形(Farh, Tsui, Xin, & Cheng, 1998)。关系文化影响员工对领导行为的判断, 例如由于威权领导本身的家长式作风, 员工会担心威权领导由于受裙带关系的影响而失去公正性, 因此越发惧怕威权。对于魅力型领导, 员工会质疑其魅力是否能有效抵挡各方面的人情关系, 从而坚决推进变革(Tsui & Farh, 1997; Xin & Pearce, 1996)。交易型领导用物质与员工付出进行交换, 高关系文化下, 员工会担心这种交换是否受人际关系的影响。在低关系导向企业文化中, 当参与式领导邀请员工参与管理决策时, 员工会认为参与是上级对自己的信任。而在高关系导向企业文化中, 员工对参与决策会抱有怀疑态度, 甚至有作秀或者被利用的感觉。因此, 企业关系文化在领导行为对员工变革反应影响过程中有权变作用。

2.4.2 研究构想三: 传统本土文化对变革中领导行为效用的权变作用

由上述讨论可以看出组织行为研究需要考察文化因素, 但以往领导力与变革的关系研究缺乏考虑我国本土文化的影响。我国本土文化中权力距离、中庸、关系导向文化是变革中领导行为效用的潜在调节变量。高权力距离员工对领导更为尊重从而影响领导行为效用, 高中庸员工会观察其他同事的行为来决定多大程度服从领导, 高关系导向文化下员工会怀疑领导的公正性从而影响变革中领导行为的效用。基于这些潜在的情景作用, 本文提出如下研究构想假设:

H6: 员工权力距离取向调节不同层级领导行为对员工变革反应及其变化的影响作用: 相对于低权利距离取向员工, 威权领导和交易型领导行为对高权利距离取向员工变革反应及其变化的影响作用增强, 而魅力型领导和参与式领导对高权利距离取向员工变革反应及其变化的影响作用降低。

H7: 中庸和他人变革反应互动, 调节不同层级领导行为对员工变革反应及其变化的影响作用: 相对于低中庸员工, 高中庸员工与他人变革

反应互动会降低不同层级领导行为对员工变革反应及其变化的影响作用。

H8: 企业关系导向文化调节不同层级领导行为对员工变革反应及其变化的影响作用: 相对于低关系导向企业文化, 在高关系导向企业文化下, 不同层级领导行为对员工变革反应及其变化的影响作用降低。

3 总结

本研究从动态视角考察不同层级领导行为对员工变革反应的影响作用, 研究包含: (1)两个层级领导, 即同时研究两个层级领导行为(高管或企业家和中层管理者)对员工变革反应的影响作用; (2)两种动态变化, 即运用长期纵向研究, 关注在变革的不同时期两个层级领导行为影响作用的动态变化, 以及员工变革反应的动态变化; (3)三个方面文化, 即考察权力距离取向、中庸、关系导向文化在不同层级领导行为对员工变革反应影响中的权变作用。研究还基于图式理论视角, 探索不同层级领导行为影响员工变革反应过程中变革期望和变革公平的中介作用机制。

本研究未来将采用纵向研究方法, 对研究构想进行实证检验。实证检验的难点之一是数据收集。数据收集工作首先要确定即将进行变革的企业, 这需要研究者通过各种途径保持和企业良好的沟通, 以便及时获取企业将要变革的信息。具体数据收集工作应当在变革前期、变革中期、变革后期等多个时期来进行, 并尽可能确保足够多的员工完整参与各期数据收集, 即完整参与变革初期、中期、后期等多次调查的员工要达到一定数量, 以便分析员工在变革整个时期变革反应的变化。为确保有充足员工完整参与整个变革调查, 可以向员工赠送小礼品促进员工积极参与调查, 或将调查作为企业变革效果检验一部分, 将数据收集正式化。调查中还应有充分宣讲和培训, 使员工重视问卷调查并了解如何完成调查问卷。为减小同源误差, 应当采取员工与上级的配对收集。除了常用的相关分析、方差分析、结构方程技术等, 数据分析应当采用多层次线性增长模型, 来获得更准确的分析结果。

实证检验本研究构想的理论和现实意义主要体现在两个方面: (1)从纵向、动态的视角研究变革中领导行为的效用, 同时也关注了员工变革反

应的动态变化, 积极响应了目前需要纵向探索企业变革的研究号召(Langley et al., 2010); (2)几十年改革开放的经验表明, 不能直接照搬西方的管理方法和企业实践。基于本土文化情景下的领导行为对员工变革行为的影响研究, 不仅可以丰富跨文化研究, 而且对我国企业变革有很强的指导作用。

参考文献

- 陈雪峰, 时勘. (2008). 参与式领导行为的作用机制: 来自不同组织的实证分析. *管理世界*, (3), 126-132, 158.
- 董丽萍, 吴冰, 黄维德. (2008). 魅力型领导风格、群体效能感与群体绩效: 中国企业情境下的实证研究. *经济管理*, 30, 82-87.
- 刘惠琴, 张德. (2007). 高校学科团队中魅力型领导对团队创新绩效影响的实证研究. *科研管理*, 28, 185-191.
- 刘子安, 陈建勋. (2009). 魅力型领导行为对自主创新的影响: 机制与情境因素研究. *中国工业经济*, (4), 137-146.
- 王辉. (2008). *组织中的领导行为*. 北京: 北京大学出版社.
- 魏峰, 袁欣, 邱杨. (2009). 交易型领导、团队授权氛围和心理授权影响下属创新绩效的跨层次研究. *管理世界*, (4), 135-142.
- 吴佳辉, 林以正. (2005). 中庸思维量表的编制. *本土心理学研究*, 24, 247-300.
- 吴隆增, 刘军, 刘刚. (2009). 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用. *心理学报*, 41, 510-518.
- 吴维库, 富萍萍, 刘军. (2009). *基于价值观的领导*. 北京: 经济科学出版社.
- 赵志裕. (2000). 中庸思维的测量. *香港社会科学学报*, 18, 33-55.
- 郑伯壘, 周丽芳, 樊景立. (2000). 家长式领导量表: 三元模式的建构与测量. *本土心理学研究*, (14), 3-64.
- 周明建, 阮超. (2010). 威权型领导力对下属工作绩效的影响: 领导—成员交换的调节作用. *管理学家 (学术版)*, (4), 49-58.
- 朱其权, 龙立荣. (2011a). 国外员工变革反应研究综述. *外国经济与管理*, (8), 41-49.
- 朱其权, 龙立荣. (2011b). 变革公平研究评述. *心理科学进展*, 19, 925-932.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47, 523-549.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Boswell, W. R., Shipp, A. J., Payne, S. C., & Culbertson, S. S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94, 844-858.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143, 559-599.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89, 868-882.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35, 699-726.
- Chen, X. P., & Chen, C. C. (2004). On the intricacies of the Chinese guanxi: A process model of guanxi development. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 305-324.
- Chen, Y., Friedman, R., Yu, E. H., Fang, W. H., & Lu, X. P. (2009). Supervisor-subordinate guanxi: Developing a three-dimensional model and Scale. *Management and Organization Review*, 5, 375-399.
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43, 1727-1752.
- Cheng, B. S. (1995). Paternalistic authority and leadership: A case study of a Taiwanese CEO. *Bulletin of the Institute of Ethnology Academia Sinica*, 79, 119-173.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, T. J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Chung, G. H., Du, J., & Choi, J. N. (2013). How do employees adapt to organizational change driven by

- cross-border M&As? A case in China. *Journal of World Business*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.01.001>
- Connors, J. L., & Romberg, T. A. (1991). Middle management and quality control: Strategies for obstructionism. *Human Organization*, 50, 61–65.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese Context*. London: Macmillan.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and *Guanxi*: The Chinese case. *Organization Science*, 9, 471–488.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1–29.
- Fenton-O'Creevy, M. (1998). Employee involvement and the middle manager: Evidence from a survey of organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 67–84.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154–177.
- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93, 453–462.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474–487.
- Hofstede G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232–255.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30, 96–112.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52, 527–544.
- Kanter, R. M. (2004). *The middle manager as innovator*. *Harvard Business Review*, 82, 150–161.
- King, A. S. (1974). Expectation effects in organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 19, 221–230.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744–764.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & van de Ven, A. H. (2010). Call for papers: Process studies of change in organization and management. <http://journals.aomonline.org/amj/>
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537–554.
- Levay, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 21, 127–143.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. S. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56–88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51, 221–240.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48, 21–49.
- Markus, H., & Zajonc, R. B. (1985). The cognitive perspective in social psychology. In G. Lindzey & E. Aionson (Eds.), *Handbook of social psychology* (vol. 1, 137–230). New York: Random House.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The Leadership Quarterly*, 15, 163–171.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566–593.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Factor or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21–63.
- Porac, J. F., & Thomas, H. (1990). Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*, 15, 224–240.
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36, 1309–1338.
- Rodell, J. B., & Colquitt, J. A. (2009). Looking ahead in times of uncertainty: The role of anticipatory justice in an organizational change context. *Journal of Applied Psychology*, 94, 989–1002.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M.-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and

- behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55, 727–748.
- Somech, A. (2003). Relationships of participative leadership with relational demography variables: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1003–1018.
- Taylor, S. E., & Grocker, J. (1981). Schematic bases of social information processing. In E. T. Higgins, G. P. Herman, & M. P. Zanna (Eds.), *Social cognition: The Ontario symposium* (vol. 1, pp. 89–134). Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
- Tsui, A. S., & Farh, J. L. (1997). Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context. *Work Occupation*, 24, 56–79.
- Tsui, A. S., Wang, H., Xin, K. R., Zhang, L. H., & Fu, P. P. (2004). “Let a thousand flowers bloom”: Variation of leadership styles in Chinese Firms. *Organizational Dynamics*, 33, 5–20.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees’ attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22, 92–105.
- Williams, D. N. (2000). *Mining the middle ground: Developing mid-level managers for strategic change*. Hoboken: CRC Press.
- Wu, P. C., & Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35, 1228–1247.
- Xin, K. R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, 39, 1641–1658.
- Yang, J. X., Zhang, Z. X., & Tsui, A. S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: bypass, cascading, and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47, 654–678.

Dynamic Effect of Multilevel Leadership on Employee Responses to Organizational Change: Moderating Role of Chinese Traditional Culture

DU Jing

(Economics and Management School of Wuhan University, Wuhan 430072, China)

Abstract: Organizational change has been becoming the part of organizational life for Chinese enterprises, by which Chinese enterprises enhance their competence and survive during the period of transition. Employee response to organizational change is critical for the implementation of organizational change. Researches have found the leadership plays a vital role for employee response. However, prior studies focused on single-level leadership using cross-section data. They failed to explore dynamic effect of multilevel leadership on the dynamic employee response during the process of organizational change, as well as to explore the moderating effect of Chinese traditional culture. To fill these gaps, this research conducts following three studies: (1) exploring the dynamic effect of two-level leadership (executives and middle manager) on dynamic employee response; (2) investigating the moderating effects of Chinese traditional culture (power distance, Zhongyong, and Guanxi) on the relationship of leadership with employee response; (3) using Schema Theory to test the mediating process from leadership to employee response. These studies will be empirical examined using longitudinal data set collected in Chinese enterprises and their findings will provide insightful theoretical and empirical contribution.

Key words: multilevel leadership; employee response to organizational change; dynamic; Chinese traditional culture; Schema Theory