

变革型领导与交易型领导的权变分析*

徐长江^{1 2} 时 勘¹

(¹中国科学院心理研究所, 北京 100101) (²浙江师范大学教育科学与技术学院 金华 321004)

摘 要 变革型领导与交易型领导是当前领导研究的热点。一般认为,变革型领导是比交易型领导更为有效的领导方式。然而从权变的观点出发,变革型领导与交易型领导的有效性还要受到情境因素、被领导者因素的影响。该文分析了替代领导、领导与下属的关系以及组织文化对变革型领导和交易型领导与领导效能关系的调节作用,并讨论了今后的领导行为研究中应该注意的问题。

关键词 变革型领导, 交易型领导, 权变分析。

分类号 B849: C93

1 引言

随着时代的变迁,企业所面临的经营环境越来越趋于全球化、信息化与多元化。信息科技的发展,知识型员工的不断涌现,使得领导者再也不能以独裁的方式来管理员工。特别是在我国社会经济转型的背景下,什么样的领导行为才能有助于塑造一种新型的就业关系,才能留住优秀员工,并且提高他们的工作热忱及对组织的承诺,是值得我们深入探讨的问题。

在过去 20 年来,交易型领导(transactional leadership)与变革型领导(transformational leadership)逐渐成为领导理论研究的重要方向,并取得了众多的研究成果^[1],为我们探讨社会转型时期的领导行为提供了重要的研究基础。交易型领导认为,领导者与成员之间是基于经济的、政治的、及心理的价值互换的关系,领导者的任

务是设定员工达成组织目标时所能获得的奖励,界定员工的角色,提供资源并帮助员工找到达成目标及获得奖励的途径。而变革型领导则是领导者通过改变下属的价值与信念,提升其需求层次,使下属能意识到工作目标的价值,或是为组织规划出愿景、使命以激励下属,进而使下属愿意超越自己原来的努力程度,并且帮助下属学习新技能、开发新潜能,增进组织的整体效能^[2]。

在交易型与变革型领导的研究中,领导的有效性,特别是领导行为与部门及员工的绩效之间的关系是一个重要方面^[3]。学者们一般认为,变革型领导是建立在交易型领导的基础上的,会对下属有额外的影响效果^[4]。如 Hater 和 Bass(1988)的研究结果表明,不管是优秀的管理者,还是普通的管理者,变革型领导与下属的有效性及其满意度之间的关系要比交易型领导与这些变量之间的关系要强;优秀管理者在变革型领导上的得分要高于普通管理者的得分^[5]。Lowe 等(1996)对以往的 38 项研究进行了元分析,结果也表明变革型领导与领导有效性的各项指标

收稿日期: 2005-02-01

* 国家自然科学基金项目(70471060)。

通讯作者: 时勘, E-mail: shik@psych.ac.cn, 电话: 010-64854436。

之间有着明显的正向关系^[6]。在 Sosik、Avolio 及 Kahai (1997) 针对团队所进行的研究中,也显示了变革型领导对于团队效能的影响比交易型领导要大^[7]。

那么,是不是变革型领导在任何情境下都是有效的?是否变革型领导在任何条件下都优于交易型领导?我们认为,对这个问题需要进行权变的分析,即有效的领导不仅仅取决于领导者本身,而且与被领导者以及情境因素有着密切的联系。变革型与交易型领导并非是两个互相独立的领导风格,领导者在组织的实际运作中,为了提升员工的动机水平,同一个领导者在不同的情境和时间下,可以同时运用交易型领导及变革型领导^[8]。本文将从替代领导、领导者和下属的关系以及组织文化这三方面因素入手,分析它们对变革型领导和交易型领导的有效性的调节与影响作用,并探讨其对于我国领导理论研究的启示。

2 替代领导对领导有效性的影响

随着企业雇佣关系的改变,工作中的玩世不恭(cynicism)的倾向在企业中逐渐散布开来,员工会怀疑领导者所传递信息的真实性,甚至会认为管理层如果有机会的话就会利用他们,企业中的信任已经大不如从前。而自我管理工作团队的盛行,使企业的领导者往往不具有建立重要愿景的特定知识,很多时候愿景反而来自于基层员工或者外部的顾问人士。此外,由于企业强调组织文化的重要性,让员工共享企业的目标与价值观,从而减少了员工对领导者直接领导的需求^[9]。上述这些个体、任务以及组织方面的特征都会在一定程度上抵消、削弱甚至替代领导行为,直接影响下属的工作结果。这些因素就是 Kerr 和 Jermier 所提出的替代领导

(substitutes for leadership)。变革型领导与交易型领导何者更有效,也往往受到替代领导因素的影响。

Kerr 和 Jermier 提出了一系列对领导行为起到替代作用的变量,如能力、员工的自主需求、标准化的工作程序与方法、拥有高度凝聚力的工作团队等,都可能影响或干扰领导行为与下属工作满意、士气以及绩效的关系^[10]。无论是变革型领导还是交易型领导,其有效性都必然受到替代领导因素的影响,使下属表现出对领导的不同需求,进而使其有效性显现出巨大的差异。我们认为,群体凝聚力在变革型领导和交易型领导与工作绩效之间就会起到一个调节变量的作用。当群体凝聚力高时,员工可以从群体中获得支持与关心,群体内部会形成比较一致的规范标准,这其中就包括对群体成员绩效的期望。此时,如果采用交易型领导的方式,与员工及整个群体达成绩效方面的共识,并且为其提供达成目标的途径,这时群体凝聚力对领导者的影响力将会起到放大器(enhancers)的作用,帮助领导者带领员工更好地完成工作任务。而如果采取变革型领导的方式,期望下属做出超越预定绩效的努力,则可能会受到群体凝聚力的排斥甚至反抗,因为这是与群体既定的绩效期望是不一致的,此时群体凝聚力对于领导者的影响力则是一种缓冲器(neutralizers)式的干扰或削弱作用。当群体凝聚力低时,由于员工看不到组织发展的前景,也无法通过工作群体满足其社会需求,如果单纯地采用交易型领导,为员工设定目标,采取监督、考核、指导的方式来帮助员工,则领导效果较难发挥,工作绩效也相对较差。而变革型领导则可以通过愿景来激励下属,通过个性化的关

怀满足员工的生理与社会方面的需求,从而能有效地促进下属完成工作目标,甚至做出超越工作目标的努力。再比如员工对工作独立性的需求也会对变革型领导的一个重要维度—智能激发(intellectual stimulation)起到调节的作用。一般地说,在下属独立性较差的情况下,领导者要求下属对他们的工作方式进行反思(智能激发),可以促使下属积极努力地工作,并能产生较多的创思。但如果下属喜欢独立地工作,那么他就会试图减少领导者的影响,这时采用智能激发的领导方式可能就不会有什么效果,甚至会惹恼他们^[11]。对于那些独立性强的员工来说,也许只需设置好目标及达成目标的途径,在需要时给予支持与帮助,并最终加以考核,即倾向于交易型领导的方式也许更能为他们所接受。

3 领导者与下属的关系对领导有效性的影响

由于长期受儒家思想的影响,中国是一个以“和”为贵、特别重视人际关系的社会。在探讨中国背景下的领导行为时,绝不能忽视领导者与下属的关系对于领导行为有效性的影响。

早在上个世纪 40 年代,我国著名的社会学家费孝通就提出了“差序格局”的概念。他指出,中国人的社会结构就好像把一块石头丢到水面上所形成的一圈圈推出去的波纹,波纹的中心是自己,与别人所联系成的社会关系,则愈推愈远,愈推愈薄,这样就形成了亲疏不同的差序关系。他认为在传统的社会结构下人与人的互动准则是依照血缘关系及地缘关系来划分的^[12]。台湾学者郑伯坝认为,差序格局的本质包括“关系格局”、“忠诚格局”及“才能格局”。企业领

导者会根据这三个方面对关系的亲疏程度进行归类。“关系格局”是指对企业领导者而言,成员与其关系的亲疏远近是有不同的差别,具有血缘关系的成员,彼此关系较密切,但不具血缘关系,如果具备相同的条件也会与企业领导者有较亲密的关系;“忠诚格局”是员工对企业领导者的忠诚度;“才能格局”是组织成员的工作能力与工作动机的差异,可以从员工的工作绩效、品质中加以推论^[13]。

与差序格局的观点相似,西方学者 Graen 等的领导者—成员交换理论(Leader-member exchange theory, LMX theory)也指出,领导者会根据能力与技能、可信任程度、下属愿意承担工作责任的动机等,将下属区分成圈内人士(in-group)与圈外人士(out-group),并依据这种高低质量不同的领导者—下属关系对员工采取不同方式加以对待。领导者与圈内人士的双向沟通较多,保持着较为密切的私人关系,态度较为宽容慈爱,授权幅度也较大,圈内人士参与决策的可能性及次数都比较高。与此相反,领导者对圈外人士则更多地施以较正式的权威或监督,态度也较为严格而苛刻^[14]。

领导者对对待下属的方式还会随着双方的关系的变化而有所不同。当双方的关系较差时,领导风格倾向于交易型,接近于监督或管理,为自利导向;若双方的关系较好时,领导风格则倾向于变革型,为关怀导向^[15]。Graen 和 Uhl-Bien(1995)认为,低质量的领导者—下属关系是一种经济的交换关系以及正式的角色内关系,领导者凭借其职权向下属提出要求,而下属也因此需要向上级汇报,而且由于上级掌握对下级的报酬与补偿而使下级表现出服从的行为,这种表现

其实就是一种交易型的领导行为。相反,高质量的领导-下属关系,领导与下属相互信任,尊敬,有内在的共同的目标,下属愿意付出额外的努力,自然也可以获得领导者更高层次的支持,信赖与关心。这些表现显然是与变革型领导一致的,因为变革型领导就是要启发下属去超越自身的利益以追求更高层次的目标^[16]。同样,Howell和Hall-Merenda(1999)发现高质量的领导者一下属关系与变革型领导行为具有正相关,而对交易型领导中的积极的和消极的例外管理(active and passive management-by-exception)具有显著的负向预测作用^[17]。

总之,领导者的交易型领导行为与变革型领导行为的施用并不是一贯而为之的,采用什么的领导行为与方式往往是因人而异的,这种关系的变化也会引起被领导者的绩效与心理感受产生差异。

4 领导与组织文化的关系

变革型领导与交易型领导的有效性不仅要受到任务情境因素,领导者与员工的关系的影响,从组织层面来看,人们在不同组织情境以及不同的组织文化氛围下对于变革型领导以及交易型领导的感知也会有很大的不同。关于这方面,Bass(1999)认为^[18],需要对影响领导行为作用的组织环境因素给予更多的关注,对于变革型领导的作用机制,以及员工的价值观和信仰如何从服从到认同,再到内化的变化机制需要更多的解释。组织文化就是影响变革型领导与交易型领导作用机制的一个重要的组织层面的情境变量。

既定的组织文化会影响人们对于变革型领导与交易型领导的接受程度及其作用的发挥。某些组织文化会比另一些组织文化

更愿意接受变革型领导者,同样,某些组织价值观更适合于变革型领导的产生^[19]。Den Hartog, Van Muijen和Koopman(1996)的研究就表明,部门的领导被描述为具有变革特质的,其文化方面主导价值观也是支持性的和创新的^[20]。Pawar和Eastman(1997)则从理论上探讨了不同组织对变革型领导的接受性的差异。例如他们认为,适应导向的企业会比效率导向的企业更能接受变革型领导,而家族式企业会比市场式、层级式的企业更能接受变革型领导^[21]。与交易型领导相比,变革型领导更可能在危机之中或处于动荡时期的组织中出现,因为,在这样的情境下,领导者能够抓住机遇,找到现状中的缺陷与不足,提出能够激励下属的发展蓝图与愿景,并且能与下属携起手来共渡难关。而相反的,交易型领导则更倾向于出现在比较稳定的环境中,因为例行化的工作会抑制变革型领导的产生^[22]。

当然,我们探讨组织文化与领导行为的关系时,既要看到组织文化对于领导的影响,同时也要考虑到领导对组织文化的变革具有能动作用。领导者可以通过其理念及相应的变革措施来更新企业的组织文化,领导的过程实际上也是组织文化的形成与变革的过程^[23]。组织的变革或文化的改变在很大程度上是缘于领导者的观点,为了适应环境,延续组织的生命,领导者必须超然于自己的组织,^[24]对组织的文化予以改革与重组。

可见,领导者与组织文化之间是相互作用的,领导者对于组织文化有着重要的影响,而既定的组织文化又在很大程度上影响了变革型领导与交易型领导的适应性及其效能的发挥。

5 结语

通过上面的分析,我们得到的基本结论是,交易型领导与变革型领导二者是共存的、互相补充的,交易型领导不一定过时,而变革型领导也并不是灵丹妙药,什么样的领导方式有效还必须因人、因时、因地采用灵活的方式加以处理。我们认为,这种权变的观点对于变革型领导与交易型领导理论的研究是有着重要的意义与价值的。长期以来,在组织行为研究中,我们经常处在“没有组织的个人与没有个人的组织”这两个极端游荡,缺乏对组织因素与个人因素整合方面的考虑^[25]。这在包括领导在内的微观组织行为学(micro-OB)的研究中,则通常表现为过于强调行为(B)的作用,却严重地忽视了行为所赖以存在的、最基本的组织(O)方面因素的影响^[26]。

如果从更为宏观的民族文化这一影响因素来加以考虑,这一观念对于我们借鉴国外先进的领导理论也具有重要意义。目前的领导理论多来源于西方,中国的领导行为研究在借鉴吸收国外先进领导理论的同时,如何采用权变的观点,充分考虑到中国与西方的文化背景、国情的差异,也是一个值得深思的关键问题。

基于上述考虑,我们认为中国的变革型领导与交易型领导的研究应注意以下两个方面的问题:

(1) 加强对交易型领导的研究。在我国当前的社会转型期的背景下,多种经济体制、管理制度将在一定范围内长期共存。有些组织,特别是一些三资企业、高科技企业等,管理理念、管理方法相当先进,但更多的企业则在一定程度上仍沿用传统的方式进行领导和管理,特别是在经济高速增

长,企业竞争非常剧烈的情况下,往往过多地追求企业的经济效益,而较少关注人的需要,从而使员工的权利受到伤害,造成人际关系的紧张以及员工心理压力的增大。如何为员工设置有效的工作目标,通过什么样的方式保证员工获得公平、公正的待遇,进而提高他们的满意度与承诺水平,仍然是我国企业领导者急需解决的关键问题。因此,我们认为,在考虑到中国的文化背景与管理现状的情况下,加强对交易型领导的研究可能更符合中国的客观现实。

(2) 关注变革型领导行为作用机制中的调节变量的研究。变革型领导的研究对于形成我国自己的新型领导理论无疑也是非常重要的。Bass认为我们对于什么情境下变革型领导行为最为有效的认识是极为缺乏的,他建议研究者应该关注那些对于变革型领导产生影响的情境因素的研究^[27]。我们在进行中国的变革型领导的研究时,必须要充分地考虑到我国的文化特点,考虑到我国社会主义初级阶段以及当前的社会经济转型时期的基本国情,考虑到特定的组织文化、工作任务因素、领导者与员工的关系对于变革型领导的有效性可能带来的影响。

参考文献

- [1] Judge T A, Piccolo R F. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(5): 755~768
- [2] Bass P M. Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 7
- [3] Bass B M, Avolio B J, Jung D I, et al. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2): 207~218
- [4] MacKenzie S B, Podsakoff P M, Rich G A. Transformational

- and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2001, 29: 115~134
- [5] Hater J, Bass B M. Superiors' Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 1988, 73(4): 695~702
- [6] Lowe K B, Kroeck K G, Sivasubramaniam N. Effectiveness of correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 1996, 7: 385~425
- [7] Sosik J J, Avolio B J, Kahai S S. Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(1): 89~103
- [8] Howell J M, Avolio B J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(6): 891~902
- [9] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Kerr and Jermier's substitutes for leadership model: Background, empirical assessment, and suggestions for future research. *Leadership Quarterly*, 1997, 8(2): 117~125
- [10] Howell J P. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement- An historical assessment. *Leadership Quarterly*, 1997, 8(2): 113~116
- [11] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Bommer W H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 1996, 22(2): 259~298
- [12] 费孝通. 乡土中国 生育制度. 北京: 北京大学出版社, 1998. 24~30
- [13] 郑伯坝. 家族主义与领导行为. 见: 杨中芳, 高尚仁合编. 中国人·中国心(人格与社会篇). 台北: 远流出版事业股份有限公司, 1991. 366~407
- [14] Schriesheim C A, Castro S L, Cogliser C C. Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 1999, 10(1): 63~113
- [15] Sparrowe R, Liden R. Process and Structure on Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 1997, 22: 522~552
- [16] Graen G B, Uhl-Bien M. 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*, 1995, 6: 219~247
- [17] Howell J M, Hall-Merenda K E. The ties that bind: The impact of leader-member exchange, Transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84(5): 680~694
- [18] Bass B M. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8(1): 9~26
- [19] Vandenberghe C. Transactional vs. Transformational Leadership: Suggestions for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8(1): 9~32
- [20] Den Hartog D N, Van Muijen J J, Koopman P L. Linking transformational leadership and organizational culture. *Journal of leadership studies*, 1996, 3: 68~83
- [21] Pawar B S, Eastman K K. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 1997, 22: 80~109
- [22] Antonakis J, House R J. The full-range leadership theory: The way forward, In: Avolio B J, Yammarino F J. *Transformational and Charismatic Leadership*(volume 2). New York: JAI, 2002. 3~33
- [23] 徐长江, 时勘. 领导者—组织文化匹配模式的研究构思. *管理评论*, 2003, (7): 45~50
- [24] Schein E H. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992. 1~2
- [25] Osborn R N, Hunt J G, Jauch L R. Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 2002, 13: 797~837
- [26] Porter L W. Forty years of organization studies: Reflections

from a micro perspective. *Administrative Science Quarterly*,
1996,41: 262~269

transformational leadership. *European Journal of Work and
Organizational Psychology*, 1999, 8(1): 9~26

[27] Bass B M. Two decades of research and development in

A Contingent Analysis of Transformational and Transactional Leadership

Xu Changjiang^{1,2} Shi Kan¹

(¹Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing, 100101, China)

(²School of Educational Science and Technology, Zhejiang Normal University, Jinhua, 321004, China)

Abstract: More and more attention had been paid to transformational leadership and transactional leadership in the existing research. And most researchers suggested that transformational leadership was more effective than transactional leadership. However, the effectiveness of transformational leadership and transactional leadership was influenced by the situational and followers' variables in the view of contingency theories. This paper tried to analyze the effect of such moderate variables as substitutes for leadership, leader-subordinate relationship and organizational culture on the relationship between leadership and leader's effectiveness. The trend of future research was also discussed.

Key words: transformational leadership; transactional leadership; contingent analysis.