

领导学研究的新发展：诚信领导理论*

詹延遵 凌文铨

方俐洛

(暨南大学管理学院企业管理系, 广州 510632) (中国科学院心理研究所, 北京 100101)

摘要 诚信领导是一个全新的领导学概念,指的是一种把领导者的积极心理能力与高度发展的组织情境结合起来发挥作用的过程。该文首先分别介绍了诚信领导的概念、特点及测量方法,并比较了诚信领导与其他类型领导的联系和区别;接下来进一步分析了诚信领导在组织中的功效;最后指出该理论尽管强调了一些诸如情绪过程、领导者道德等以往领导理论所忽视的方面,但诚信领导的测量工具、诚信领导与组织结果之间的调节因素等问题仍有待于实证研究的进一步探讨。

关键词 诚信, 诚信领导, 积极心理能力。

分类号 B849 : C93

在如今这个变动不居和充满挑战的时代,组织为了求生存、谋发展,其领导者的自信、乐观、满怀希望、富有意义感及韧性等特点就显得尤为重要。此外,近年来出现的安然事件等公司丑闻和管理渎职现象,也引发了人们对领导者道德问题的思考。鉴于此,组织行为学家Luthans等人(2003)以领导学、道德学、积极心理学及积极组织学等领域的相关研究为基础,提出了一种全新的领导理论,即诚信领导(authentic leadership)理论^[1]。著名的盖洛普领导研究中心还于2004年6月在内布拉斯加州举行了一次峰会,专门探讨诚信领导及其发展问题。与会者既有学院派的领导学研究者,也有来自企业、政治、教育和军事等领域的实践者。本文拟从诚信领导的概念、维度、测量方法及其在组织中的功效等几个方面对诚信领导理论做一介绍和展望。

1 诚信及诚信领导的概念

诚信(authenticity)是指个体拥有、了解和接受自己的价值观、信念、情感、需求以及偏好,并以一种与这些内在思想和情感相一致的方式行事

^[2]。诚信并不是一种与生俱来的内在品质,它在很大程度上取决于他人如何看待和归因,必须得到他人的认同。个体可以在一定程度上控制自己的诚信程度,但它并非完全个人操控的产物,而是确切反映了一个人的内在自我,因而不是一种装腔作势;个人可以控制的是何时向何人展现何种人格特质^[3]。

而组织中的诚信领导则是指一种把领导者的积极心理能力(positive psychological capacities)与高度发展的组织情境(highly developed organizational context)结合起来发挥作用的过程^[1]。Luthans等人(2003)认为诚信领导过程对领导者和下属的自我意识及自我控制行为具有正面的影响,并将激励和促进积极的个人成长和自我发展。诚信领导者对自己、对他人都是真诚的^[4]。他们自信、乐观、充满希望、富有韧性,具有高尚的品德并且是未来导向的(future-oriented);他们对自己的思想(包括信念、价值观和道德观等)、行为以及所处的工作情境具有深刻的意识^[1]。

此外,Avolio等人(2004)认为,诚信领导者既可以是指导性的,也可以是参与性的,甚至可以是独裁的。行为风格本身并不足以将诚信领导者和非诚信领导者区分开来。诚信领导者以一种与个人深层价值观和信念相一致的方式行事,树立可信性,通过鼓励不同观点以及与下属建立协作性关系网而赢得下属的尊敬和信任,并因此而以一种被下

收稿日期: 2006-04-05

* 国家自然科学基金(70571029)、教育部高校博士学科点专项科研基金(20040559009)和广东省社会科学基金(03/04B11)资助项目。

通讯作者: 方俐洛, E-mail: fangll686@yahoo.com.cn

属确认为诚信的方式来进行领导。当这一过程传递给下属时，他们也可能以类似的、可以向领导者、同事、顾客以及其他利益相关者展示诚信的方式来工作，因此随着时间的推移，诚信就有可能成为组织文化的基础。^[5]

2 诚信领导者的特点

关于诚信领导者所具有的特点，学者们从不同角度提出了自己的观点。例如Harvey等人（2006）认为，诚信领导者的一个关键特性是即使面临强大的外部压力或有引发非诚信行为的诱因存在，他们仍能选择诚信行为^[6]。因此，诚信行为可以说是对正直行事（*behave with integrity*）的内在愿望的反应，而不是遵从某些规范或社会压力的结果。Luthans等人（2003）认为诚信领导者具有自我意识（*self awareness*）、积极的自我调节（*Positive self-regulation*）、积极心理能力和积极的自我发展（*Positive self-development*）等4个方面的显著特点。自我意识包括对自己的情绪、价值观和信念的深刻了解，以及对自己长处与不足的准确评估。它是诚信领导者发展的先决条件，也为积极的自我调节提供了基础。积极的自我调节是一种通过设置内在标准、评估该标准与可能或实际结果之间的差距并确定弥补该差距的可能途径而实施自我控制的能力。通过使用积极的自我调节，诚信领导者将自己的信念、价值观、动机和积极心理能力应用于设置既具有挑战性又可以达成的个人行为标准，并仔细监控自己的行为以确保能够达到这些标准。诚信领导者也拥有并表现出积极心理能力，包括自信、希望、乐观和韧性等。May等（2003）指出，这些积极心理能力能够帮助诚信领导者清晰地界定道德两难情境，坦然地对之做出反应，并因此而成为道德楷模^[7]。

Shamir等人（2005）以以往的相关理论及实证研究为基础，认为诚信领导者主要具有以下4个方面的特征^[8]：

首先，诚信领导者不伪装自己。他们不会仅仅因为身处领导之位，而刻意发展出一种领导者的形象或面具。履行领导角色完全是诚信领导者的自我表达行为，而不是在遵从他人或社会的期望；

其次，诚信领导者承担领导的职责或从事领导活动不是为了地位、荣誉或其他形式的个人回报，而是出于一种信念。他们有一个基于价值观的理想

或使命，担当领导就是为了实现这一理想或使命；

第三，诚信领导者是原创者，而非拷贝者。这并不意味着他们在人格特质上必然是独特的或彼此截然不同的。相反，他们的价值观、信念、理想或使命在内容方面可能与其他领导者或下属相似。然而，诚信领导者之所以具有这些价值观和信念，并不是一种模仿的结果，而是因为自己的亲身经历证明它们是正确的；

第四，诚信领导者的行为是以自己的价值观和信念为基础的。他们的所言与他们的信念是一致的，他们的所行则与他们的所言及信念一致，因此诚信领导者具有高度坦率的特点；他们的行为不是为了取悦他人、博取声望或出于某些个人的或狭隘的政治兴趣，因而诚信领导者也具有高度正直的特点。

3 诚信领导与其他类型领导的联系与区别

作为一种全新的领导学概念，诚信领导与其他类型的领导存在着怎样的联系与区别？针对这一问题，Avolio等人（2005）比较和分析了诚信领导与变革型领导（*transformational leadership*）、魅力型领导（*charismatic leadership*）及服务型领导（*servant leadership*）等领导学概念的关系，具体而言^[2]：

3.1 诚信领导与变革型领导

一方面，变革型领导者一般被描述为乐观、充满希望、发展导向及品德高尚的，这些也是诚信领导者的表现。而另一方面，诚信领导理论高度关注领导者和下属的自我意识、自我调节和积极心理能力，以及积极组织气氛的调节作用。尽管变革型领导理论也或直接或间接地提及这些概念，但诚信领导研究者更强调它们如何影响诚信领导的发展。另外，诚信领导者最大的特点在于其具有高度的自我感（*sense of self*）。他们知道重要问题、价值观及信念何在，在此基础上，他们通过行动而非言语向他人传达原则、价值观和道德规范等。变革型领导者也可能具有高度的自我感，但他们主要是通过强有力的积极愿景、智力激发思想、提升下属的需要和目的感而对他人或组织进行变革。

3.2 诚信领导与魅力型领导

魅力型领导理论并不关注领导者和下属的自我意识及自我调节，而是特别关注于说明领导者行为和下属自我概念转换的动机机制，以使下属认同

和内化领导者的价值观。但这一过程中领导者自我意识和自我调节的作用未得到充分的探讨。此外,魅力型领导理论也未涉及积极心理能力以及领导者与真正的(veritable)、可持续的(sustainable)绩效之间的关系。诚信领导者更多的是靠自己的品质、楷模作用和奉献而影响下属的价值观和道德观,而不是靠鼓舞人心的吸引力、生动的陈述或其他形式的印象管理。例如,魅力型领导者通过言语说服、影响和动员下属,而诚信领导者则通过为自己和下属构建积极而有意义的组织现实情境来激励下属。

3.3 诚信领导与服务型领导

服务型领导理论包含着对领导者自我意识和自我调节作用的重视,以及对领导者意识、共情(empathy)和愿景的探讨。然而,与诚信领导理论从临床、积极心理学和社会心理学的现有研究出发,探讨自我意识和自我调节在诚信领导发展中的作用不同,服务型领导理论探讨这些构念时,在很大程度上缺乏理论和实证研究的支持。该理论缺乏、也未认识到下属自我意识和自我调节、积极心理能力和积极组织情境的作用,同时也未探讨服务型领导对真正的、可持续的绩效的作用。

4 诚信领导的维度、影响因素及测量方法

关于诚信领导的结构,Ilies等人(2005)的观点是比较具有代表性的。他们以Kernis(2003)有关诚信的理论为基础,提出了一个诚信领导的四维模型,认为诚信领导由自我意识(self awareness)、无偏见加工(unbiased processing)、诚信行为(authentic behavior)和诚信关系导向(authentic relational orientation)等成分构成^[9]。

作为诚信的一个成分,自我意识是指对个体自己的个人特征、价值观、动机、情感及认知的意识和信赖。具体到诚信领导者而言,了解自我、忠于自我是他们的本质特征^[7]。另外,理解自己的情绪是情绪智力的成分之一,而George(2000)的研究也发现情绪智力是有效领导的一个基本要素^[10]。因此,Ilies等人(2005)认为积极自我概念和高水平情绪智力对真实的自我意识应该具有显著的预测效度。

无偏见加工指主体在对与自我相关的信息进行加工时,能够不否认、不歪曲私我知识、内部经验及外部评价信息。但认知和社会心理学的实证研

究发现,人类作为信息加工者具有与生俱来的缺陷和偏见,尤其是当加工与自我相关的信息时更是如此。因此Gardner等(2005)建议使用平衡加工(balanced processing)代替无偏见加工^[11]。平衡加工意味着当前信息以一种能够虑及他人观点的方式而得到加工和理解。更为诚实正直和持能力增长理论(incremental theory of ability,亦即采取一种掌握或学习目标导向)的领导者将表现出更大程度的平衡加工倾向。

诚信的行为成分是指个人是否以一种与其真我(true self)相一致的方式行事。诚信行事意味着个人的行为与其价值观、偏好和需要具有一致性,而不是仅仅为了取悦他人或通过虚假行为去达到趋利避害的目的。诚信领导者对自我表达行为与周遭环境之间的适合性非常敏感,对自己的行为可能带来的影响也具有清醒的意识。领导者的他人导向型自我监控程度越低(other-directedness self-monitoring),越有可能表现出诚信行为。

诚信的第四个成分,即诚信关系导向,指重视并努力达到关系中的坦率、诚信,它是一个自我展现和发展相互亲密及信任的积极过程。关系诚信与诚信领导的其他成分具有紧密的联系。具体而言,领导者的他人导向型自我监控与其诚信关系导向呈显著负相关,而其正直则与诚信关系导向呈显著正相关。此外,Eagly(2005)认为,性别会影响领导者关系诚信的达成,与男性领导者相比,女性领导者得到关系诚信认可的难度更大^[12]。

在领导的测量方面,由于诚信领导理论重视领导过程中积极情绪和信任等非认知变量的作用,因而在设计具体的测量问卷时,应注意包含这些方面的元素^[13]。另外,尽管问卷调查常常被用于领导行为的评定,并且其有效性也为众多研究所证实,但研究者也不应忽视采用其他方法的可能性。就诚信领导的测量而言,Cooper等人(2005)认为,如果最终目的是为了诚信领导者的培训和开发,就有必要采用前测—后测研究设计和不同的测量方法及技巧,以便减少由于前测—培训的交互作用引起的培训效果夸大效应;而诚信领导者被认为能够做出符合道德的决策,因此可以为他们设置大量的道德两难情境,让其做出决策,并测量他们的反应;还可以将内隐联想测验(IAT)加以适当的改变来测量诚信领导者的某一品质^[14]。

此外,由于关系(relationships)是诚信领导

的重要成分之一，因此有必要收集诚信领导者和下属两方面的数据^[14]。例如，如果诚信领导被视为下属的一种归因，那么将领导者对自己行为的知觉同下属对领导者行为的知觉区分开来就显得相当重要。在这种情况下，研究者有必要使用同时适用于领导者和下属的平行方法来测量。

5 诚信领导在组织中的功效

诚信领导的概念提出以后，学者们从不同的角度对其在组织中的功效进行了探讨。例如Gardner等人（2004）从管理和发展下属积极心理能力的角度出发，探讨了诚信领导的作用^[15]。他们认为，诚信领导者通过言行中展现出的自信及对下属的信任和信心，为他们提供认知、情感及道德援助，使他们对自己的能力持发展的观点，并促进其自信心的提高；诚信领导者能够预期潜在的压力或逆境，制定应急计划以支持和帮助下属积极地应对它们，并且当下属向自己求助时能够挺身而出并做出积极的回应，从而使他们在面临变革时，不仅能坚持住，而且能最终获得成功，这些都有助于提高下属的韧性。此外，诚信领导者通过为下属创设支持性的工作环境而提高和维持下属的希望水平，还可以

借助一定的培训向下属展示和灌输现实的乐观主义，并通过这一过程提高下属的绩效。

而Gardner等人（2005）则认为，诚信领导者不仅可以提升下属对领导者的信任水平，还能够通过帮助下属发现自己的才能、将他们安排到合适的职位上、提供丰富的工作（enriched work）及发展同事间关系的机会，从而提高下属的投入（engagement）水平；下属的工作投入能够有效提升其工作场所幸福感（workplace well-being），而幸福感和投入又均有助于促进下属真正的、可持续的绩效。另外，与一般领导相比，诚信领导者更倾向于创设包容性、关怀、投入和发展优势导向（Orientation towards developing strengths）的组织气氛。^[11]

另外，Avolio等人（2004）以领导、情绪、信任、社会认同和同一性以及积极心理学等方面的已有理论及实证研究为基础，初步探讨了诚信领导对下属态度和行为的影响过程和机制^[5]（如图1所示）。他们认为，诚信领导通过认同、希望、积极情绪、乐观以及信任等关键心理过程和状态而影响下属的态度和行为。

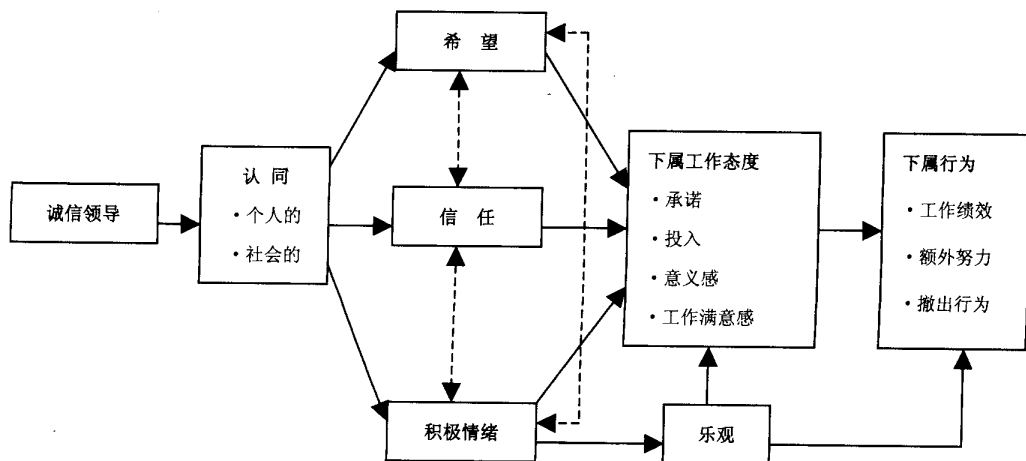


图 1 诚信领导与下属态度及行为的关系（资料来源：参考文献[5]）

具体而言，诚信领导者率直、开放，勇于承认自身不足并对自己的行为负责，愿意为下属的成功做出承诺，并鼓励下属诚实和正直的品质。这些领导行为将会促使下属对领导者及其价值观、信念和目标的认同（即个人认同）；诚信领导者还通过创

造一种更深层的道德价值感（sense of moral values），以及在与下属的交往过程中所表现出的高水平的诚实和正直而增加下属的社会认同。下属的个人及社会认同对诚信领导行为与希望、对领导者的信任及积极情绪的关系具有中介作用，即诚信

领导者通过提高下属的社会及个人认同而间接地对希望、信任和积极情绪产生正面的影响。希望、对领导者的信任及积极情绪与下属的工作态度存在显著正相关,而后者又对下属行为具有重要的作用,可以显著提高下属的工作绩效,使其乐于付出额外的努力,并能减少下属的撤出行为(withdrawal behavior)。同时,下属的积极情绪与下属的乐观呈显著正相关,而乐观对下属的积极情绪与下属的态度及行为之间的关系具有部分的中介作用。另外,中介变量之间也会发生相互影响,存在一些关键性联系。例如高水平信任可能会促进积极情绪的发展;类似地,尽管从理论及心理测量学角度而言,希望和情绪是截然不同的构念,但它们也存在一些相似性,如希望和情绪既是早期社会化的结果,又是与他人进行社会互动的产物,因而相互间也存在一定的影响。

6 评价与展望

诚信领导理论对以往领导理论相对忽视的一些方面的强调,为未来的领导学研究和实践提供了新的方向和思路。例如,以往的领导理论一般只关注认知性变量的作用,或者在一个认知框架中强调态度的作用,相对忽视对基本情绪过程的考察和探讨。而诚信领导理论则特别重视自信、积极情绪、信任等非认知性变量和积极心理状态在领导过程中的作用及机制,主张发掘和培养领导者及其下属的积极心理能力^[1]。此外,诚信领导理论有关领导者道德方面的探讨对于领导学研究也具有十分重要的意义。早在上世纪80年代末、90年代初,我国领导学研究者凌文铨等人(1987, 1991)有关CPM的研究即发现,在领导行为评价上,中国与西方的模式是存在差别的,中国模式中增加了“品德(character and morals)”因素^[16-17];李超平等人(2005)近期有关变革型领导的研究也发现,德行垂范是中国的变革型领导所包含的一个独特维度。这种差别被视为中西方文化差异的结果^[18]。领导者道德品质的重要性是否具有跨文化的普遍性一直受到质疑。诚信领导理论对领导者道德方面的重视,一方面是西方人在诸如安然破产等事件的冲击下对领导者的道德进行反思的结果;另一方面,也说明领导过程中的道德问题在各种文化背景下都是无法回避的。

当然,诚信领导理论尽管是以大量的实证研究

为基础的,但作为一种全新的理论,它仍处于开始阶段,还很不成熟。目前学者们有关诚信领导的特征、维度及测量方法、影响因素和影响效果等方面的论述都还只是探索性的假设,尚有待于实证研究的进一步修正和完善。首先,研究者需要设计出针对诚信领导的可信、有效的测量工具。如果学者们能通过实证研究将诚信领导与其他的领导构念区分开来,则诚信领导理论就有可能获得进一步的发展;相反,如果这种新量表的项目不能与其他现有领导测量量表(如测量变革型领导行为的MLQ)的项目区分开来,即意味着诚信领导的构念与其他的领导构念是相同或相似的,因而也就是多余的。另外,对于诚信领导中的有些成分(如自我意识),目前还没有相应的有效测量方法^[14]。因此研究者将它们与诚信领导结合起来进行研究之前,有必要首先开发出测量这些成分的有效方法。

其次,诚信领导与组织结果之间是否受到情境因素和个体差异的调节作用?这些因素具体包括哪些?例如 Egri 等人(2000)在营利性和非营利性组织中所做的对比研究发现,领导者的价值观与其行为的关系会因组织情境和文化的不同而发生变化^[19];Simpson 等人(2004)的研究发现,相比较而言,女性倾向于具有更丰富的情绪体验(既包括正性情绪,也包括负性情绪),而男性更容易压制自己的情绪反应^[20];有关变革型领导的研究也发现,变革型领导的有效性要受到情境因素、被领导者因素的影响^[21]。可见,在考察诚信领导与组织结果的关系时,对调节变量的研究具有十分重要的意义。

最后,诚信、特别是领导者诚信的概念是否具有跨文化的概括力?这也有待进一步的研究。从以往的领导理论研究看,由于文化的差异,人们对同一种领导特质或行为具有不同的理解和评价。诚信领导也不应例外,在不同的社会文化背景下,诚信可能具有不同的内涵和表现方式,其受重视的程度也可能存在一定的差异。因此,诚信领导的跨文化比较也是一项值得深入探讨的课题。

参考文献

- [1] Luthans F, Avolio B J. Authentic leadership: A positive developmental approach. In Cameron K S, Dutton J E, Quinn R E. Positive organizational scholarship. San Francisco: Barrett-Koehler, 2003
- [2] Avolio B J, Gardner W L. Authentic leadership development:

- Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 2005, 16(3): 315~340
- [3] Goffee R, Jones G. Managing authenticity. *Harvard Business Review*, 2005, 83(12):86~94
- [4] Bass B M, Steidlmeier P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 1999, (10): 181~217
- [5] Avolio B J, Gardner W L, Walumbwa F O, et al. Unlocking the mask a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 2004, 15(6): 801~823
- [6] Harvey P, Martinko M J, Gardner W L. Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2006, 12(3): 1~10
- [7] May D R, Hodges T D, Chan A Y, Avolio B J. Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 2003, 32 (3): 247~260
- [8] Shamir B, Eilam G. "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 2005, 16(3): 395~417
- [9] Ilies R, Morgeson F P, Nahrgang J D. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 2005, 16(3): 373~394
- [10] George J M. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 2000, 53: 1027~1055
- [11] Gardner W L, Avolio B J, Luthans F, et al. Walumbwa F. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 2005, 16(3): 343~372
- [12] Eagly A H. Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *Leadership Quarterly*, 2005, 16(3): 459~474
- [13] Michie Susan, Gooty J. Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *Leadership Quarterly*, 2005, 16(3): 441~457
- [14] Cooper C D, Scandura T A, Schriesheim C A. Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly*, 2005, 16(3): 475~493
- [15] Gardner W L, Schermerhorn J, John R. Unleashing Individual Potential Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 2004, 33 (3): 270~281
- [16] 凌文铨, 陈龙, 王登. CPM领导行为评价量表的建构. *心理学报*, 1987, 19(2): 199~207
- [17] 凌文铨, 方俐洛, 高晶等. 内隐领导理论的中国研究——与美国的研究进行比较. *心理学报*, 1991, 23(3):236~242
- [18] 李超平, 时勘. 变革型领导的结构与测量. *心理学报*, 2005, 37 (6): 803~811
- [19] Egri C P, Herman S. Leadership in the north American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(4): 571~604
- [20] Simpson P A, Stroh L K. Gender differences: Emotional expression and feelings of personal inauthenticity. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(4):715~721.
- [21] 徐长江, 时勘. 变革型领导与交易型领导的权变分析. *心理科学进展*, 2005, 13(5): 672~678

Authentic Leadership Theory: New Development in the Domain of Leadership Research

Zhan Yanzun¹, Ling Wenquan¹, Fang Liluo²

¹ (*The Enterprise Management Department of Management Academy, Jinan University, Guangzhou 510632, China*)

² (*The Institute of Psychology, Chinese Academy of Science, Beijing 100101, China*)

Abstract: Authentic leadership was brought up by leadership scholars due to the increasing societal challenges as well as the recent corporate scandals and management malfeasance. It is defined as a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organizational context. In this paper, the concept and characteristics, as well as the measurement of authentic leadership were introduced, and then the differences and relationships between authentic leadership and several other kinds of leadership were compared. After that, the effectiveness of authentic leadership in organizations was analyzed. Finally, the comment on the new leadership theory and some research orientations were provided.

Key words: authenticity; authentic leadership; positive psychological capacities.