

doi:10.3969/j.issn.1000-9760.2012.05.002

领导风格与员工工作态度:心理契约的视角^{*}

于德华¹ 徐佳妮² 李建刚²

(1 上海杨浦区中心医院,上海 200090;2 同济大学经济管理学院,上海 200072)



于德华,1980 级校友。同济大学教授、主任医师,医学博士,同济大学附属杨浦医院院长。曾任同济大学附属同济医院科教处处长、院长助理;上海市东方医院副院长;同济大学医学院常务副院长。学术兼职:中华医学会行为医学专业委员会委员;教育部高等学校人文素质和社会科学课程教学指导委员会委员;中国医院协会人力资源管理委员会委员;第 34 届上海市医学会理事;《中华脑科学与行为医学》杂志编委。

主要研究方向:管理心理学;医院学科建设;人文医学。

曾获得上海市首届卫生事业管理成果奖、上海市医学科技奖;获得“上海市第三届医务青年管理十杰”、“上海市浦东新区新长征突击手”称号、柴田洋子青年精神医学奖和栗宗华精神卫生奖。

摘 要 领导风格特别是变革型领导作用机制的研究目前是国内外研究的一个热点,领导风格与领导有效性之间存在中介变量的观点得到了一致认可。心理契约是企业与员工双方对于各自所承担的义务以及对方应负责任的主观心理约定,是影响员工行为和态度的重要因素。领导风格会对员工工作态度产生影响,心理契约在其中起到了重要的中介作用。

关键词 领导风格;心理契约;工作态度

中图分类号:B849 文献标识码:A 文章编号:1000-9760(2012)10-312-04

Leadership style and employee work attitudes: a psychological contract perspective

YU De-hua, XU Jia-ni, LI Jian-gang

(Shanghai Yangpu District's Central Hospital, Shanghai 200090, China)

Abstract: Researchers spend great efforts in studying leadership style nowadays, especially the mechanism of how transformational leadership takes effect. The sense which thinks that there are mediators between leadership style and leadership effectiveness has been unanimously approved by many people. The psychological contract is a subjective psychological agreement of responsibility and compulsory between employee and organization, which affects employee's work behaviors and attitudes. Leadership style can have an influence on employee's work attitudes, in which the psychological contract holds a media relation toward leadership styles and employee attitudes.

Key words: Leadership style; Psychological contract; Employee attitudes

如何发挥员工的工作积极性始终是管理心理学的重点探讨课题。组织公民行为的研究显示不同的领导风格可能会产生不同类别的规范性激励,并由此影响员工的工作行为。本文着重于探讨近年来领导风格与员工工作态度关系及其中介变量的研究进展,并从心理契约的角度分析领导风格的作用及其可能机制。

1 领导风格与员工工作态度

1.1 领导风格

领导风格是领导者以追求领导有效性为目标,以领导行为为基本表现形式,以领导活动过程为载体,在影响下属的过程中所表现出来的具有一定可塑性和个性化特征的领导行为模式。关于领导风格的研究主要有领导特质理论、领导行为理论和领

^{*} [基金项目]上海市卫生局科研基金课题(编号:2009134)

导情景理论。

领导特质理论认为领导的有效性取决于领导者自身所具有的某些特殊性格和品质,只有具有特定领导品质的人才能产生有效的领导行为。这些特质包括先天特性(Stogdill,1948),也涉及后天获得的特质。在近期的新特质论中,魅力型领导也特别提到了领导特质对不同的组织目标所产生的不同影响(House,1983)。领导行为理论强调领导者的成功靠的是领导行为和领导风格。Lewin 将领导风格分成三种类型,即专制型风格、民主型风格和放任型风格;Tannenbaum 和 Schmidt 提出了“领导行为连续统一体理论”;俄亥俄州立大学的研究将领导行为主要划分为“定规”与“关怀”;Likert 把领导作风归为剥削权威型、仁慈权威型、商讨民主型以及参与民主型四种类型;此外,还有俄亥俄州立大学的领导行为四分图理论、Blake 和 Muotn 的管理方格理论等著名理论。领导情境理论则是对前面两种理论的总结和发展,主要强调了管理应当根据组织所处的内外环境随机应变。

近年来人们开始关注“变革—交易型领导理论”,强调领导是一种领导者与下属相互作用的过程,在这一过程中,领导者影响下属,下属在领导影响下达成目标并反过来影响领导者^[1]。目前,交易型领导和变革型领导理论已经成为领导理论研究的重点和热点。

1.2 变革—交易型领导理论对员工工作态度及行为的影响

基于“理性人的主要动机是金钱和回报”人性模式,交易型领导强调领导者与员工之间纯粹的交换关系,一般会明确组织中的目标与宗旨、结构与沟通、领导者与员工之间的合作以及对员工的期望和奖励制度,并以此来确保组织目标的实现。由于交易型领导将领导者与员工之间的交换条件明确化和协议化,便于领导与员工之间的相互沟通,确保组织目标的实现,所以这将有效地提升管理效能^[2]。但是,交易型领导在具体的目标和奖励之间设置了直接的联系,以“交易”为导向的领导可能造成员工会认为与组织之间只是维持一种纯粹的经济交换关系,继而可能会过分强调目标达成时所得到的奖酬,导致员工不可能更加积极地工作来给予超出他们在交换协议中明确规定的任何努力,因此不能最大限度地调动员工工作的积极性,在员工的工作满意度和组织承诺方面不能发挥出有效的作用^[3]。

变革型领导涉及两个层次上的关系,第一是领导者和员工的关系,即领导者要将员工的需要和价值目标提升到一个更高的层次;第二涉及领导者的行为与要达到的组织目标的关系,领导者要改变组织的文化、结构、组织方式和行为方式,为组织带来新的变化,提供一个宏愿和基本价值观。变革型领导风格在行为上强调德行垂范、愿景激励、领导魅力和个性化关怀;强调员工内在动机和人性需要;鼓励其超越原有的动机和期望。这种领导具有文化和道德的意义^[4]。因此,变革型领导主要是通过表现出具有魅力的领导行为和鼓励性的行为,使员工产生较高的工作满意度,提高员工对领导者及其愿景的认同,帮助员工超越自我利益的眼界和利益的交换,从组织和组织发展的大局出发去考虑问题;帮助员工超越对较小满足的关注,建立对企业使命或目标的承诺,去寻求自我的实现;帮助员工从情感和理智两方面去理解变革的需要,从而促使他们增加对任务的投入,最终形成整体绩效的提高。变革型领导的积极的自我关注会对员工产生影响,使他们产生信任感和高期望,员工会将领导者的价值观和目标内在化,从而表现出更强烈的使命感,更加信任和尊重领导者,付出超出期望的额外努力,实现组织的凝聚力。Deluca(1988);Podsakoff et al. (1990); Morrison et al. (1997); Shieh et al. (2001); Bono, Judge(2003); Judge, Piccolo(2004); Berson, Linton(2005)等一系列研究已经证明变革型领导与员工的工作满意度之间均存在着显著正相关^[5]。

1.3 领导风格影响员工行为的中介变量

目前有关于领导风格的研究主要集中于领导风格与员工工作态度之间的关系。但此种影响是直接作用还是间接作用? Bass 曾提出领导理论研究需要更加关注变革型领导风格对员工工作态度的影响机制和影响过程,以便能更好地理解变革型领导风格的内在作用方式。在国内外的相关研究中,已证实了变革型领导风格对员工工作态度产生的影响依赖于其他中介变量,例如心理授权(李超平,2006)、公平感知(Pillai, Schreishem & Williams,1999)、自我效能感(Sosik, Avolio & Kahai, 1997)、集体效能(Bono, Judge, 2003)、员工的信任(Podsakoff, 1990; 贾良定, 2006)、领导-成员交换关系(Wang Hui, 2005; 吴志明, 2007)等。大量研究证明领导风格通过这些中介变量对员工的工作态度和行为等结果变量产生影响的作用机制是有

效和合理的。

员工表达出为组织自觉奉献的行为是管理有效性的重要体现,但这种行为是基于员工对于组织环境的感知、判断并对此所产生的结果反应,是员工在组织环境中所产生的愿意为组织提供符合规范甚至超越一般岗位要求的工作行为的一种心理承诺。这种心理承诺和付诸行为,即心理契约的效应,超出了契约或合同要求,反映员工与组织环境的互相作用,并且在员工提升自我效能、增加自主性、认识工作意义和建立信任感之前就会首先得以呈现。

2 心理契约

员工与组织之间,除了基于正式的雇用契约产生的相互关系之外,还存在着隐含的、非正式的、未公开说明的相互期望和理解,员工希望借助于组织来满足自己物质和精神的多层次需要,而组织对人力资源的管理也是希望能够利用组织的人力资源来实现组织的目标。这种员工与组织双方对于相互之间责任和义务的一种主观心理约定就是心理契约,它呈现了领导者与员工之间的关系和相互作用^[6]。心理契约是“未书面化的契约”,是在雇佣关系中组织与员工事先约定好的内在的、未曾表达的各自对双方所怀有的期望总和。心理契约包括两个层次:个体层次,即员工个体对于相互责任的认知和信念系统;组织层次,即组织对于相互责任的认知和信念系统^[7]。

2.1 心理契约的结构及组成要素

近年来,国内外对心理契约的研究主要集中于其构成因素,即心理契约的结构。目前关于心理契约结构的研究理论主要有两类:二维结构说和三维结构说。二维结构说主要认为组织中的心理契约包括交易型契约和关系型契约两种维度,前者强调有形财富,主要是劳动报酬和工作条件的交换,后者强调无形价值的交换。交易型契约更多关注具体明确的、经济基础上的短期的交互关系,组织会明确地或内隐地承诺根据员工所完成任务提供专门的、短时期内的货币报酬,如员工以加班、职责外工作为代价,来换取组织提供的高薪晋升、绩效奖励、培训。关系型契约则更多关注广泛的、长期的、未来发展和社会方面的交互关系,强调员工和组织之间的社会——情感的交互作用,如员工以对组织忠诚、长期为组织工作等为代价,来换取组织的信任尊重、长期工作保障和个人发展空间^[8]。在

“交易—关系”契约模式的基础上,相继有研究者提出了其他的二维结构理论。例如,Kickul 和 Lester (2001)从领导者责任角度出发将心理契约分为内在契约和外在契约,认为心理契约涉及的承诺分别包括与工作性质有关和与工作完成有关的;国内广泛认可的有现实责任和发展责任两个维度,分别表示组织或员工为对方担负的维持对方当前正常生活工作和长期生活工作必须承担的责任、义务^[9]。

随着现代企业的文化价值观逐渐普及,组织更加注重员工知识能力的充分发挥,个体也期望从归属的组织中,得到尊重与关怀,建立人际间的关系^[10]。因此,有研究者重新审视员工心理契约的基础,从“人的因素”考虑出发来研究心理契约的全新维度。Shapiro 和 Kessler(2000)在进行实证分析后得到了除交易维度、关系维度以外的第三个维度——培训维度,培训维度强调与员工知识和能力增长有关的责任。Rousseau 和 Tsjorimala(1998)提出了“团队成员”第三个维度。国内,李原认为心理契约的三维结构模型对于解释中国员工的心理契约更为恰当,并将心理契约的三个维度命名为规范性责任、人际性责任和发展性责任。其中规范性责任表现为企业给员工提供经济利益和物质条件,员工遵规守纪完成基本的工作要求;人际性责任表现为企业或员工为对方创造良好的人际环境;发展性责任表现为企业为员工提供更多的事业发展空间,员工则自愿在工作中付出更多努力,通过优异的工作业绩对组织做出贡献^[11]。

2.2 心理契约结构研究中的缺陷

纵观以往国内外学者所做过的心理契约结构及相关变量的研究,我们发现员工所感知到的“组织责任”和“组织行为”中缺少了“领导风格”这一重要内容。大量研究证实,不同的领导风格会显著影响员工的工作行为。变革型领导强调核心价值,关注对员工价值观、需要、自尊和情感等的影响,以及下属对领导者的价值观、愿景等的认同;员工身处能够德行垂范、起表率作用的领导下更容易产生集体的归属感。因此,员工在岗位上的投入程度和自觉奉献行为除了决定于员工本身的发展目标、自我实现需求、实际能力等个人因素外,在很大程度上受到组织环境,尤其是领导风格的影响;尤其对比较稳定的个人因素而言,不同的领导风格和组织环境可以诱导出同一员工的不同工作认知和行为^[12]。基于社会交换理论,只有当员工能够感受到领导的有效性时,才会表现相应的态度和行为来

回报组织和领导。因此,领导风格作为一个影响员工心理契约的重要前因变量,应被纳入到心理契约结构中,应在“组织对员工责任”的“交易”、“发展”、“人际”等二维或三维构成外,增加“领导风格”第四个维度,包括领导的德行垂范、领导的管理能力及创新能力等。

3 心理契约的中介效应

在领导风格对员工工作态度产生影响的中介变量研究中,除了已经确认且经常采用的如心理授权、信任、组织公平等中介变量外,心理契约作为体现领导者与员工之间的关系和相互作用的“未书面化的契约”,应该成为一个将领导风格的外部动力转化成员工个体内在工作动机的重要中介变量,即从工作报酬、人际关系、个人发展及领导风格等多方面作用,成为组织影响员工并进而激发员工工作积极性和自觉奉献行为的重要动力^[13]。Patric 认为领导风格(交易型或变革型)对员工心理契约的形成和内容方面有着重要的影响,领导风格匹配性的失败将导致领导和员工之间期望的不符,由于领导的原因导致了承诺的违背,最终对员工的态度和行为造成影响。Hui-Chin 等通过对台湾地区企业的调查和分析得出重结构的领导行为影响员工心理契约满意度的维持,并进而产生较高的工作满意度和生产率^[12]。

从满足个体人性需要、激发动机和表达行为的激励路径分析,心理契约更可以被认为是领导风格影响下的首发中介效应,即在心理授权、信任、组织公平等后续中介变量之前出现的员工与组织之间的关系和相互作用,在此心理效应和双方承诺下,工作意义、自我效能感、自主性、信任等才能得以顺利建立并发挥作用^[14]。

4 结论

目前心理契约的研究尚有待深入,包括心理契约的结构维度、从心理契约角度来解释不同领导风格对员工工作态度产生深刻影响的机理和过程、不同的个体自我特点对心理契约产生的影响、心理契约与激励机制关系、心理契约与组织文化的关系等方面^[15]。作为组织—员工的关系和相互心理期望,心理契约承担着领导风格、组织环境与员工工作态度及行为的重要中介作用,因此,加深对心理契约构成及中介效应的探讨,尤其是进行结合本土

背景的实证研究将为提升管理有效性提供有意义的理论和实践依据。

参考文献:

- [1] Sheldene KS, Julian B, Nick T. Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care Original Research Article[J]. The Leadership Quarterly, 2010, 1(21): 79-188.
- [2] Patrick CF, et al. Leadership, human resource management and the content of the psychological contract [J]. [http://www. link. dcu. ie/publications/workingpaperseries](http://www.link.dcu.ie/publications/workingpaperseries), 2010-11-12.
- [3] Weichun Zhu, Bruce JA, Ronald ER, et al. The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics Original Research Article[J]. The Leadership Quarterly, 2011, 5(22): 801-817.
- [4] Lew Hardy, Calum AA, Graham Jones, et al. The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits Original Research Article[J]. The Leadership Quarterly, 2010, 1(21): 20-32.
- [5] 杨榴晶,王森. 变革型领导对员工组织公民行为的影响机制研究[J]. 商业时代, 2012, 4: 28-29.
- [6] Kate JM, John PM, Susan F. Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach[J]. Journal of Vocational Behavior, 2009, 7: 165-180.
- [7] Christopher CR, Chu-Hsiang Chang, Russell EJ, et al. Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives[J]. Behavior and Human Decision Processes, 2009, 2(108): 202-217.
- [8] Jun Ye, Melissa SC, Efrain Rivera. A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security [J]. Journal of Business Research, 2012, 65(3): 294-301.
- [9] 范丹,李文川,鲁银梭. 民营企业员工心理契约结构维度实证研究[J]. 企业经济, 2012, 1: 88-91.
- [10] 郝喜玲,陈忠卫. 可雇佣型心理契约的维度及其测量[J]. 商业经济与管理, 2012, 3: 33-35.
- [11] Chen H, Qi H, Long RY. Content and structure of China coal mine operators' psychological contract[J]. Procedia Earth and Planetary Science, 2009, 1: 1618.
- [12] Chu HC, Fu CJ. An investigation of leadership styles and psychological contracts[D]. Shu-Te University, 2005.
- [13] Neil Conway, David Guest, Linda Trenberth. Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment [J]. Journal of Vocational Behavior, 2011, 79(1): 267-276.
- [14] 周颖华,吴均林. 心理契约理论在医院人力资源管理中的应用[J]. 现代医院管理, 2009, 10(5): 1-4.
- [15] 唐蔚蔚,苏中兴. 心理契约研究对医院人力资源管理的启示[J]. 医院管理论坛, 2009, 26(5): 8-11.

(收稿日期 2012-09-11)