

# Supervisors' Leadership Behaviors and Subordinates' Performance: Moderating Effects of the Bicultural Self\*

Luo Lu

Department of Business Administration, National Taiwan University, Taipei

Email: luolu@ntu.edu.tw

Received: Feb. 17th, 2011; revised: Mar. 9th, 2011; accepted: May 20th, 2011.

**Abstract:** The present study aimed to examine the moderating effects of bicultural self on the relationships between supervisors' leadership behaviors and subordinates' job performance. Using structured questionnaires, we surveyed 466 Taiwanese employees. Results revealed that both transformational and transactional leadership behaviors were positively associated with subordinates' job performance. Furthermore, both subordinates' social-oriented and individual-oriented self views strengthened the relationships between transformational/transactional leadership behaviors and job performance. Subordinates' individual-oriented self views also strengthened the relationship between transactional leadership behavior and job performance. We thus suggested that supervisors need to take into account their subordinates' self views in mapping out the best motivation strategy.

**Keywords:** Transformational Leadership; Transactional Leadership; Bicultural Self; Job Performance

## 主管领导行为与员工工作表现之关联\*

——初探华人双文化自我的运作

陆 洛

国立台湾大学工商管理学系, 台北

Email: luolu@ntu.edu.tw

收稿日期: 2011年2月17日; 修回日期: 2011年3月9日; 录用日期: 2011年5月20日

**摘 要:** 本研究旨在探讨主管的领导风格对拥有「双文化自我」的台湾员工的差异化效应, 以此检验员工深层的自我建构是否为影响主管 - 部属互动关系中领导效能的关键因素。我们以结构性问卷对全职工作者进行施测, 共回收 466 份有效问卷。结果显示: 主管的转换型和交易型领导都能显著预测员工的工作表现, 且为正向关系。再则, 主管转换型领导与员工社会取向自我观的交互作用, 转换型领导与个人取向自我观的交互作用, 以及交易型领导与个人取向自我观的交互作用都达统计水平。社会取向与个人取向自我观分别强化了转换型及交易型领导对员工之工作表现的正面影响。我们据此建议主管可经由判读员工的核心价值观, 来找出最佳激励部属的领导风格。

**关键词:** 转换型领导; 交易型领导; 双文化自我; 工作表现

### 1. 绪论

拿破仑曾言: “An army of sheep, led by a lion, is better than an army of lions, led by a sheep.” 一头狮子统帅的绵羊部队, 胜过一头绵羊统帅的狮子部队。这充分说明了领导者的重要性。领导者若能知人善任, 更能事半功倍。然而要如何能够「知人」呢? 从什么

样的角度才能辨别出足以影响领导者领导效能之员工重要特征呢? 本研究将以台湾的「双文化」社会现况为背景, 探讨主管的领导风格对拥有「双文化自我」的新一代华人员工的差异化效应, 以此检验员工深层的自我建构是否为影响主管 - 部属互动关系中领导效能的关键因素, 一则响应变迁社会中双文化系统并存的社会、心理现实, 再则深化管理科学研究的理论层次与人文关怀。

\*基金项目: 本文报告之实证资料收集获国科会(台湾)专题研究计划经费(NSC97-2410-H-002-201-MY3)与教育部经费(98R0064-26)补助。

### 1.1. 领导行为与员工工作表现之关联

领导议题一直都是有趣又受人关注的焦点，中外学者皆致力于寻找与辨认出有效的领导要素。1970年代中期之后的「新型领导理论」(Neocharismatic Leadership Paradigm or New Leadership theories Bryman, 1993)综合了各家领导理论的元素，包含特质、行为、归因与情境等(Yukl & Van Fleet, 1992)，已在实证研究中被证实，不但能大幅提高部属的工作动机、承诺感，也能使组织获致高绩效，尤其在组织遭逢危机与面对不确定性高的情境时，更显重(House, Spangler & Woycke, 1991; Pillai & Meindl, 1991; Waldman, House & Ramirez, 1996; Waldman, Ramirez & House, 1996)。

新型领导理论包含甚广，其中转换型领导与交易型领导的构念最趋完备，几乎涵盖了新型领导之意涵，也已可用「多因子领导量表」(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ, Bass & Avolio, 1990)来操作化，Bass(1997)就指出，转换型领导、魅力领导和愿景领导在本质上是相同的，因为它们都与追随者在情感面向的后果变项有关，也都强调领导者行为具象征性、诉诸部属情绪，且是能唤起高度动机的领导方式(House & Shamir, 1993)。故此，本研究将探讨转换型领导行为与台湾工作者之工作表现的关系。

同样被归类到新型领导理论派典中的交易型领导也在近期受到学界与实务界相当多的关注(Robbins, 2001)。Burns(1978)认为交易型领导理论中，领导者和员工之间的关系是以一连串的交流与议价行为作为基础，当员工表现出领导者所期望的行为时，便可以得到特定价值的回报。Sergiovanni(1990)指出交易型领导者运用的策略包括磋商、讨价还价、妥协等。要使交易型领导产生效能，领导者必须了解员工的需求以提供满足员工需求的诱因，最后将诱因与目标连结，始能顺利达成组织目标。综合以上可知，交易型领导者主要透过外在的奖励来激励员工，使其达成组织目标；利用惩罚来纠正员工错误的行为，以维持其领导效能。易言之，交易型领导的效能同样取决于员工的需求是否被满足，价值是否被肯定，故员工的自我建构便可能是左右交易型领导效能的重要心理因素。此一以经济理性为基调的领导型式正与前文所述之转换型领导的感性激励形成有趣的反差，也是管理实务上常见的

两类领导风格，值得一并探讨。

具体言之，转换型领导本质上，是一种借由提出更高的理想及价值来激发部属内在动机(Burns, 1978)，引发部属动机、情感与发展上的高层次需求，并设法迎合之的领导方式(Bass, 1998)，也是借由拥有领导魅力的领导者，以激发部属的才智、给予部属个别的关怀(Bass, 1985)，最终影响组织成员，使其在心理状态与态度上产生重大改变，并对组织目标或使命建立承诺的领导方式(Yukl, 1989)。相对于透过外在奖励来激励部属的领导者，转换型领导会创造愿景，运用领导魅力来激励部属的内在潜力及动机，提高部属自我实现的需求，已完成「转换」进而提升部属的工作士气，达成组织的目标与使命。

故此，转换型领导基本上包含四项特征：1) 魅力(charisma)或理想化影响(idealized influence)：这是指领导者怀有愿景及使命感，并具有自信(self-confidence)、自尊(self-esteem)的特质，可展现个人魅力来得到成员的尊敬与信赖，进而激励部属的内在动机，提升部属完成组织目标的使命感。2) 激励鼓舞(inspirational motivation)：即领导者会借由演说、喊话等方式将愿景传达给部属，与部属建立共同目标，同时借由情感上的鼓舞，激发部属的热忱与乐观，让部属相信自己能表现得比预期的更好。3) 智性启迪(intellectual stimulation)：领导者会鼓励部属质疑预设、挑战现状，从不同的角度重新解析问题，以客观的方式运用思想、创造力，为问题找出合适的解决方法。智性启迪可以提升部属独立解决问题的能力。4) 个别关怀(individualized consideration)：领导者会注意部属的需求、展现同理心，了解、接受部属的个别差异、特殊才能，并给予部属个别的协助和指导，使部属能顺利成长与发展(Bass & Avolio, 1994)。

在这四个「转换型领导」的特征中，「魅力」最难借由后天训练所培养，一个没有「魅力」的领导者，很难借由任何努力而变得「有魅力」；「魅力」也很难用外在行为来定义，因为魅力本身的定义就包含了「受人尊敬」、「受人爱戴」，所以我们很难观察到领导者发挥「魅力」的动态过程，而只能观察到一个有魅力的领导者「受人尊敬」的结果。相对之下，其它三个特征虽然也不容易借由训练、学习而产生，但这些特质所展现出来的「行为」却是可以学习的，例

如一个本来不具备「智性启迪」特征的领导者，可以借由要求部属「从不同角度思考问题」来试着激发部属的心智；当然，这种不是发自内心的行为有可能反而造成反效果，不过这样的训练至少可以提供领导者具体且明确的努力目标，进而达成「内化」，使领导行为传递真诚感。

我们希望研究结果能够具体帮助领导者获致领导成效且对企业教育训练的规画能有实质的帮助，故聚焦在「魅力」以外的特征上。而由定义就可推论「个别关怀」这个特征只有在极少的情况下会对部属产生不良的影响，而且这个领导特征的效益也不会因「不同部属」而有不同的表现，因此我们也暂不考虑「个别关怀」。换言之，本研究将着重探讨转换型领导中「激励鼓舞」及「智性启迪」行为对不同部属的影响。

西方研究已证实转换型领导者是有效能的领导者(Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff, Mackenzie, & Bommer, 1996; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993)，而其展现领导效能的途径可能有二：其一，转换型领导者总能透过情感或情绪喊话，给部属注入活力(Yukl, 1998)，像是主管「激励鼓舞」的行为，藉由提出愿景、热烈地规划未来美景等，可以凝聚团体，发挥众志成城之志，提高士气，同时提升部属的精神层次，为部属编织工作前景，以增强目标达成的可能性。转换型领导者能令部属相信自己可以达到既定目标，部属努力的意愿就会提高，也能够获致好的绩效(Shamir, House, & Arthur, 1993)。毕马龙效应(Pygmalion effect)就可解释此一转换型领导发挥效能之机转(Eden, 1990)。而当部属的信心与工作意愿被提升，看待工作的态度可以更正面，也能积极应战，于是适应工作压力能力也会提高(Lu, Siu, & Lu, 2010)。再者，透过激发团队精神，能够让部属在原本充满压力的情境下转换心情，将压力转化为成长的机会(Bass, 1998; Sosik & Godshalk, 2000)，因而也降低了对工作压力的感受。其二，主管「智性启迪」的行为，借由鼓励部属多方思考问题、质疑传统的行事方法、广纳建言等，强调有效沟通、包容与接受部属的意见表达，因而降低了部属的约束和工作阻碍，在员工工作自主性得以提升后，同样可能低部属的工作压力(Karasek & Theorell, 1990)。同样地，在这样鼓励员工发展个人能力的氛围下，部属将更勇于接受工作任务

困难，并将困难或压力视为有意义的挑战(Shamir et al., 1993)，因而降低了工作压力的感受程度，并可能提升工作表现。实证研究也发现，转换型领导可以降低部属的挫折感，进而维持工作投入(McColl-Kennedy & Anderson, 2002)。

此两项领导机转的效益确实反映在部属的工作态度及工作绩效上。过去许多研究已指出转换型领导与工作满意度有关，也与较低的离职率、较高的生产力(Bass & Avolio, 1997)。Ingram(1997)则认为转换型领导者可以让部属超越物质层面的需求，进而追求自我实现，因此会增加部属的工作满意度。例如，Medley和Larochelle(1995)以122位护理人员为样本，发现转换型领导和工作满意度间呈现正相关。Dono-Koulouris(2003)以500位教师及50位校长为样本，发现转换型领导与教师工作满意度呈显著正相关。Yammarino与Dubinsky(1994)针对药品销售人员进行研究发现，转换型领导和销售人员的工作满意度间亦呈现正相关。

转换型领导除了升华员工的心理需求，还能激起员工对工作绩效的重视及价值认知，让员工将组织及团体的利益置于个人利益之上(Dubinsky, Yammarino, Jolson, & Spangler, 1995)。Yukl(1989)认为转换型领导者受员工信任及尊敬，领导者提供员工清楚的工作认知，以减少角色的模糊不清，对工作绩效的达成具有相当程度的重要性。Deluga(1992)的研究发现，工作绩效、组织承诺及工作满意与转换型领导都有关。此外，Gerstner与Day(1997)的研究指出，转换型领导与工作绩效、工作满意及组织承诺具有显著正相关。转换型领导不仅影响员工的工作态度，也对员工绩效有正向的影响(Yammarino & Dubinsky, 1994; Spangler & Braiotta, 1990)。

相较于转换型领导所受之关注，管理学界对交易型领导的研究少了很多，但学者都认为采取交易型领导风格之领导者与员工建立了一种交易关系，领导者对员工的努力给予报酬的回馈(Burns, 1978)。Dubinsky等人(1995)对174位多国籍医疗产品销售人员的研究结果发现，交易型领导与员工工作绩效呈显著相关。Bass, Avolio, Jung与Berson(2003)分析美国陆军72个步兵排长及班长领导型态与单位效力、凝聚力和绩效的关联后发现，交易型领导的权变报酬与单位效力、凝聚力和绩效有显著相关。谢廷豪(2002)针对台湾中

部地区 21 家连锁零售业共 451 位员工做了领导风格对工作绩效之研究发现转换型领导、交易型领导对领导效能皆有显著的解释力。

综合以上文献资料可知：转换型领导和交易型领导的效能在西方研究中大致得到了支持，特别是对员工的工作态度(如工作满意度)及主管与部属关系(如主管满意度)似有正面的影响，但对员工实际工作表现影响的研究仍在少数，在非西方国家进行的此类研究则更少。鉴于此两类领导的理论均在西方社会发展而成，这样激情鼓舞或精算交换的领导方式是否同样适用于情感表达相对内敛，但又重视人情面子而不宜斤斤计较的华人社会互动呢？更甚者，是否会在工作绩效上反映出领导效能呢？这才是企业经营者最关心的。是故，我们将在本研究中检验以下假设：

假设 1：不论是转换型领导还是交易型领导行为，都与员工工作表现存在正向的关联。

## 1.2. 自我观的调节作用：华人双文化自我的运作

尽管主管的转换型或交易型领导看似有助提升员工的工作态度与表现(即主效果)，但不同特性的员工被「转换」或激励的程度仍有可能不同。我们认为具有不同自我建构与文化价值的员工可能对不同的领导行为有不同的易感性，意即特定的自我观会强化特定领导行为的效应，产生加乘效益(即交互作用或调节作用)。

本研究所探讨的「自我观」(self views)是指各个文化或社会团体之成员所特有之对「自我」作为一个哲学本体的看法，其与此团体所生活的历史、文化、社会脉络息息相关，主要包含了一整套与自我有关的、统整的想法或信念，陆洛(2007)最近以文化分析的方法，对比了两种基本的自我观：个人取向与社会取向的自我观，前者在西方文化传统中孕育而成，也在现代的西方社会(如北美、欧洲社会)中最为彰显；后者则在中华文化传统中源远流长，也依然普遍存在于现代主要的华人社会(如台湾、中国大陆、香港、新加坡)中。社会取向自我观将自我建构为一个弹性的、可变的、与其它人紧密关联互依的动态历程，同时也强调个人的道德修养，并视之为自我完善的重要手段。个人取向自我观则与之形成强烈对比：将自我建构为一个恒定不变的实体，以「真我」为核心，以一致性、

统合性、稳定性、自主性、和独立性为最高原则及典型特征。

在此概念分析的基础上，陆洛(2007)续以心理计量的程序，完成了标准化的「个人取向与社会取向自我观量表」的编制，并确认了其信、效度良好。之后又以一系列的构念效度研究证明了台湾华人兼具之个人取向与社会取向「双文化自我」确实与个人主义/集体主义、独立我/互依我、人际关系、情绪、认知、动机等基本心理历程都有关(陆洛，2007)，且海峡两岸的华人在此「双文化自我」的内涵及认同上并无实质差别(Lu, 2008; Lu, Kao, Chang, Wu, & Zhang, 2008)。至此我们已在理论与实征层次上，清楚地证明了当今华人确实具备了个人取向与社会取向之「双文化自我」。实征研究的累积也证实了「双文化自我」的存在，在变迁社会中特别明显且重要(Lu & Yang, 2006)。

回到主管一部属的互动关系中，部属之自我观到底如何调节领导效能呢？转换型领导以激励士气、创造高于个人目标之集体愿景来激发员工潜能，藉此，「转换」出员工高度的工作投入。对社会取向自我观强烈的员工来说，此种超越个人利益的集体目标在他们的自我建构中本来就居于核心地位，转换型领导也容易诉诸其强烈的团体归属感与责任感，以「忠诚尽责」为心理机制，强化转换型领导的正面效能。最近一项针对两岸三地华人员工的研究已证实「忠诚」这个华人传统文化价值不仅能提升工作满意度，还可缓冲工作压力的负面冲击。故以，我们假设：

假设 2：社会取向自我观可强化转换型领导与员工工作表现间的正向关联。

转换型领导除创造高层次需求与团体愿景，以赋予员工高度的期许和宽广的自主空间，主管对部属的激励鼓舞还可被解读为对员工个人的肯定，这对强调个人取向之独立独特性的员工而言，正符合其内在需求，进而更能激发其自我表现的欲望和高度的工作投入。先前已有台湾研究发现：内在工作动机高的员工，即以工作成就来肯定自我的员工，其抗压性较佳(Lu, 1999)。故以，我们假设：

假设 3：个人取向自我观可强化转换型领导与员工工作表现间的正向关联。

至于交易型领导则以主管与部属间的契约式互动

为特征, 主管设定目标, 并据此评量部属表现, 给予对应的奖惩, 赏罚分明, 交易明确。如前文所述, 此一「权变报酬」(Contingent reward)领导行为确与部属表现有正向关联, 但交易型领导的另一行为表现——「例外管理」(Management by exception)与部属工作表现之关联却不明确, 甚至大多数西方研究发现其为负面的效应(Bass & Avolio, 1990; Fulk & Wendler, 1982; Podsakoff, Todor, & Skov, 1982), 故本研究仅聚焦在交易型领导中的权变报酬行为。

交易型领导此种赏罚分明的行事风格, 应能投个人取向自我观员工之所好。个人取向自我观强调个人的自主性、掌控感、独立自决和自我肯定, 交易型领导所提供的正是明确的目标、与个人表现连结的酬赏制度, 是一种理性负责的工作环境, 给了员工充分的独立自主及追求表现的机会, 应能激发出较强的工作投入与表现。故此, 我们假设:

假设 4: 个人取向自我观可强化交易型领导与员工工作表现间的正向关联。

换个角度, 假设 2~4 所推衍之自我观的调节作用其实也可纳入管理学中有关「契合」(fit)的研究范畴。依 Kristof(1996)的概念架构, 本研究所探讨的自我观与主管领导风格的契合应属于个人与工作的契合(person-job fit, P-J fit), 又隶属于个人与环境契合(person-environment fit, P-E fit)的类别。这是因为直属上司的指导在工作中所扮演的角色属于工作特性中的工作情境特性。个人与工作的契合是指: 工作的职业特性和工作特性能满足员工的欲望(价值、兴趣、和偏好), 或是当员工的能力(兴趣、工作经验、和教育程度)符合工作的要求(为达绩效而定的标准)(Edwards, 1991)。Edwards 的文献整理验证了个人与工作的契合和工作满意度、绩效及员工离职等确有关联。Kristof(1996)的文献回顾也证实个人与工作的契合对工作者的态度与行为有较佳的预测力。不过, 过去学者在研究个人与工作的契合时, 大多仅探讨员工所拥有的技能或性向与工作要求的一致性, 较少着眼于工作环境与员工个人需求的配合(Kristof, 1996; 蔡维奇, 纪乃文, 陈皓怡, 杨美玉, 郑妃君, 2007)。故此, 本研究的价值也在弥补此一知识缺口, 即了解员工的个人自我观与主管领导风格之间的契合对工作后果之影响。

## 2. 研究方法

### 2.1. 研究对象

本研究以台湾地区全职工作者作为母群, 进行结构性问卷的施测。由于随机取样实属困难, 故改采便利取样, 但仍尽量选取不同行业、不同组织、不同管理位阶、不同专业背景、不同年龄之受访者, 以力求样本之异质性。研究者透过人际网络在北部(台北、桃园、新竹)、中部(台中、彰化)、南部(高雄、屏东)共发出 480 份问卷, 回收 466 份有效问卷, 有效回收率为 97.1%。

本研究之有效样本有男性 159 人(35.9%), 平均年龄 35.65 岁( $SD = 9.22$ ), 平均受教育 16.36 年( $SD = 1.44$ ), 以大专程度为最多(67.87%)。在工作背景方面, 受访者平均年资 7.20( $SD = 7.99$ ), 以非主管为多(60.95%)。

### 2.2. 研究工具

本研究采用问卷研究法, 针对主要研究变项采用适合的量表加以量测, 其中主要研究变项包括「主管领导风格」、「自我观」与「工作表现」等三项; 其中, 领导风格分为「转换型领导—激励鼓舞 / 智性启迪」与「交易型领导-权变报酬」; 「自我观」则包含「个人取向自我观」与「社会取向自我观」; 而「人口学变项」的部分, 则包含了性别、年龄、教育程度、工作年资、职位阶级等五种背景变项的调查。以下针对本研究主要研究变项的量表加以分述。

#### 2.2.1. 主管领导风格的测量

本研究在转换型领导的量测上采用的是 Avolio 与 Bass(1990)编制的转换型领导量表(Transformational Leadership Scale), 取其激励鼓舞、智性启迪两构面之题目, 每一构面 5 题, 共 10 题, 由部属依问题内容与其知觉直属主管之行为是否符合来作答。计分依次为 1(非常不符合)到 5(非常符合), 量表之 Cronbach  $\alpha$  在本研究中为 .88。

本研究之交易型领导量表采用由 Chen 与 Farh (2000)所编制之量表。共 5 题, 由部属依问题内容与其知觉直属主管之行为是否符合来作答, 计分依次为 1(非常不符合)到 5(非常符合), 量表信度 Cronbach  $\alpha$

为.52。因其信度过低，经检视各题与量表总分之相关，发现若删除「如果我工作表现得不好，他/她会表示他/她的不满」一题，信度将会大幅提升至.71。故此，我们保留了「他/她会奖励我的优异表现」、「在我的表现高于一般水平时，他/她会大力称许我」、「当事情出差错时，即使不是我的错，他/她也会要求我负责」、「即使在我工作表现很好时，他/她仍会批评我」共4题。其中「当事情出差错时，即使不是我的错，他/她也会要求我负责」、「即使在我工作表现很好时，他/她仍会批评我」2题为反向计分题。本研究中的交易型领导总分便为以上4题分数之加总。

### 2.2.2. 自我观的测量

本研究的自我观量表采用的是陆洛等人(Lu et al., 2008)的「个人/社会取向自我观量表」极短版问卷，并选用「个人自主」(共5题)代表个人取向的自我观内涵，「人际联结」和「社会敏感」(共5题)代表社会取向的自我观内涵共计10题。计分方式采取6点量尺，依次为1(非常不同意)到6(非常同意)，题目均为正向题，因此总分计算为此10题之分数加总，总分越高代表个人取向或是社会取向的程度越高，反之亦然。该量表内部一致性信度表现良好，在本研究中两种自我观的Cronbach  $\alpha$  均为.86。

### 2.2.3. 工作表现的测量

本研究在工作表现的量测上采用 Viswesvaran、Ones 与 Schmidt(1996)所编制的工作表现量表(Job Performance Scale)，共5个题项，包含工作产出的质、量，以及专业知识、同事关系、出勤状况等面向。所有选项皆为Likert 5点量尺，采员工自评，从1(很差)到5(优良)，总分分数越高，则表示员工自认其工作绩效越高，其内部一致性信度 Cronbach  $\alpha$  在本研究研究中为.78。

### 2.2.4. 人口学变项的测量

本研究所搜集的人口学资料包含两个部分：1) 个人背景资料，包含性别(男/女)、年龄及教育程度(高中/职/大专/硕士/博士/其它)。2) 工作相关的资料，包含年资，即在目前的组织工作的年数及职位(高阶主管/中阶主管/低阶主管/非主管)。

## 3. 结果与讨论

### 3.1. 研究变项间的相关关系

我们在正式进行假设检验之前，先以 Pearson 相关分析检视了所有研究变项之间的两两关联性，完整的相关矩阵见表1。表1底部一并纳入了各变项之平均数、标准差，以及各量表的信度系数，方便读者一并检视。

从表1可看出：部属知觉主管之转换型领导、交易型领导、以及部属自身之社会取向、个人取向自我观都与工作表现呈正相关。再者，性别、年龄与职位也与工作表现呈正相关，以男性、年长者、及居管理职者的工作表现较好。有趣的是，社会取向与个人取向自我观之间只有低度正相关( $r = .17$ )，映证了这两套源自不同文化传统的自我建构并非互斥的，而已在现代华人身上并存共荣，形成了「双文化自我」的现象(陆洛, 2007; Lu, 2008; Lu & Yang, 2006)。不过，先前研究也发现：双文化现象虽已普遍，但华人社会依然以华人传统价值为主流(Lu et al., 2001, 2008)，我们顺带以配对  $t$  检定比较了本样本中受访者个人内之两种自我观的分数，发现社会取向自我观显著高于自我取向自我观的分数( $t = 14.63, df = 432, p < .001$ )。此一社会取向依然强势主导的社会心理现象，也应在解读本研究结果时纳入考虑。

### 3.2. 研究假设的检验

依据 Baron 和 Kenny(1986)的建议，我们以阶层式复回归分析预测员工的工作表现，一并检验假设1至4是否成立，具体如下：先在第一层放入五项个人背景变项，含性别、年龄、教育年数、年资、及职位，以控制这些个人特征对工作表现的潜在影响；回归分析的第二层则放入部属知觉主管之转换型和交易型两种领导行为，用以检验假设1；接着在第三层我们放入部属自身之社会取向和个人取向两种自我观；最后在第四层，我们放入两种自我观与两种领导行为相乘之调节作用共四组(原始分数已先行标准化)，以检验假设2至4。虽然我们因无理论基础来推衍社会取向自我观对交易型领导之调节作用，而未提出正式的假设，但仍将之纳入回归分析，当作尝试性的检验，亦

Table 1. Correlations among research variables  
表 1. 研究变项间的相关

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.性别	1									
2.年龄	-.19***	1								
3.教育年数	-.15	-.16***	1							
4.年资	-.12**	.72***	-.24***	1						
5.职位	-.09	.41***	.01	.27***	1					
6.转换型领导	-.06	-.04	-.04	-.02	.13***	1				
7.交易型领导	-.03	-.10*	-.09	-.04	.02	.46***	1			
8.社会取向自我	-.20***	.02	-.08	.07	.05	.05	.06	1		
9.个人取向自我	-.20***	.18***	.02	.06	.13**	.13**	.21***	.17**	1	
10.工作表现	-.15**	.16**	.05	.09	.25***	.14**	.10*	.19***	.18***	1
平均数(M)	.64	35.65	16.36	7.20	1.71	3.54	3.48	4.53	3.86	3.74
标准差(SD)	.48	9.22	1.44	7.99	.99	.68	.71	.67	.80	.58
量表信度( $\alpha$ )	-	-	-	-	-	.88	.71	.86	.86	.78

注释：性别：男 = 0，女 = 1；职位：管理职 = 1，非管理职 = 0；\* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ ；\*\*\* $p < .001$ 。

顾及回归模式的完整性，方便读者判读研究结果。详见表 2。

从表 2 的结果可见：主管的转换型和交易型领导都能显著预测员工的工作表现，且为正向关系，故假设 1 获得支持。再则，主管转换型领导与员工社会取向自我观的交互作用，转换型领导与个人取向自我观的交互作用，以及交易型领导与个人取向自我观的交互作用都达统计水平。辅以图 1, 2, 3，可见社会取向与个人取向自我观分别强化了转换型及交易型领导对员工之工作表现的正面影响，故假设 2, 3, 4 都成立。整体的回归模式共能解释员工工作表现中 23% 的变异性，其中主管领导风格与员工自我观的调节作用分别贡献 4% 的解释力。

#### 4. 结论与建议

本研究目的在探讨主管的领导风格对员工工作表现的影响，特别引进文化心理学的「自我观」构念为调节变项，检视台湾员工的「双文化自我」如何在工作中影响主管领导的效能。从前节的统计分析结果可知，我们提出的四项假设皆获得支持，以下便对其理论与管理意涵再加讨论。

##### 4.1. 领导效能：理性与感性各擅胜场

本研究从部属的角度出发，评量部属知觉直属主管之转换型及交易型领导行为，结果显示，以「激励鼓舞」及「智性启迪」为特征之转换型领导风格，以「权变报酬」为特征之交易型领导风格，同样都能正向预测员工的工作绩效。这样的结果与大部分西方研

Table 2. Predicting subordinates' job performance: self views as moderators

表 2. 预测员工工作表现之阶层回归分析：以自我观为调节变项

预测变项	$\Delta R^2$	$\beta$
<b>Step 1: 控制变项</b>		
性别		-.13*
年龄		.14*
教育年数		.09
年资		.06
职位	.09***	.17***
<b>Step 2: 主管领导</b>		
转换型		.15**
交易型	.04*	.14**
<b>Step 3: 自我观</b>		
社会取向		.20***
个人取向	.06*	.07
<b>Step 4: 交互作用</b>		
转换型 * 社会取向		-.19*
转换型 * 个人取向		-.16*
交易型 * 社会取向		.01
交易型 * 个人取向	.04*	-.12*
Total $R^2$	.23	
Final $F$ (df)	7.19** (13, 365)	

注释：表中呈现的是回归系数， $R^2$  和  $F$  取自最终的回归模式；性别：男 = 0，女 = 1；职位：管理职 = 1，非管理职 = 0；\* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ ；\*\*\* $p < .001$ 。

究的发现是一致的，即转换型与交易型领导都具有正向效能。易言之，近年在西方学界与实务界备受关注的这两种新型领导模式在文化传统与职场生态迥异于西方的台湾社会中依然有其功效，特别表现在提升员工工作绩效这样一个实质的指标上，更具学理与实务之双重价值。

在学理上，根据黄敏萍(2003)的统计，台湾学术期刊有关组织领导议题的研究已累计超过 1000 篇以上，但对于当代领导理论的讨论较少，又以学校研究最多，企业研究则较少，其中被黄所引述的文章中，魅力领导的文章有 2 篇，转换型领导的研究仅 1 篇。我们再次搜寻了国内中文电子期刊引擎 CEPS，以更

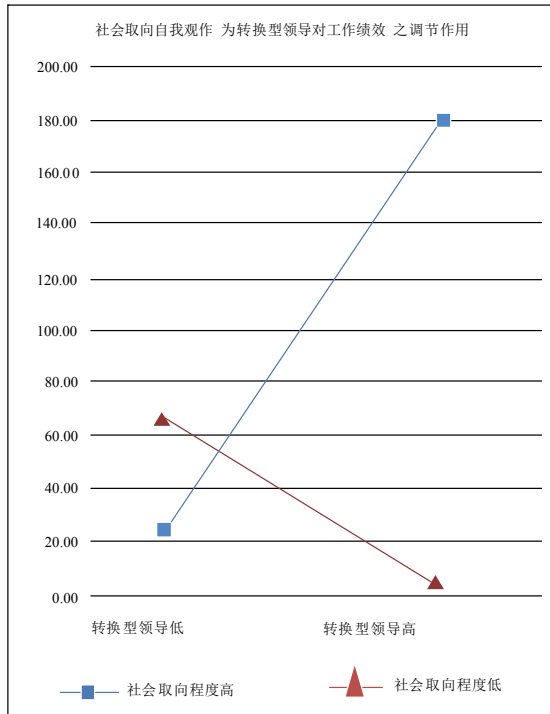


Figure 1. Social-oriented self moderating the relationship between transformational leadership and subordinates' job performance  
图 1. 社会取向自我观作为转换型领导对工作绩效之调节作用示意图

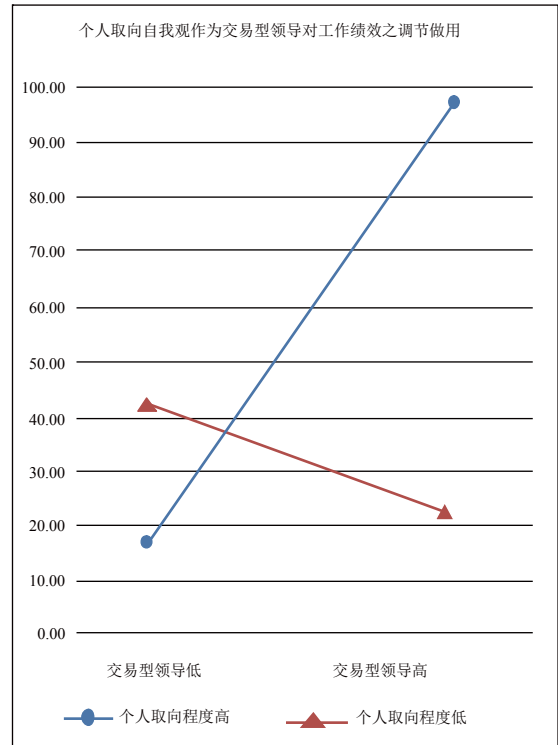


Figure 3. Individual-oriented self moderating the relationship between transactional leadership and subordinates' job performance  
图 3. 个人取向自我观作为交易型领导对工作绩效之调节作用示意图

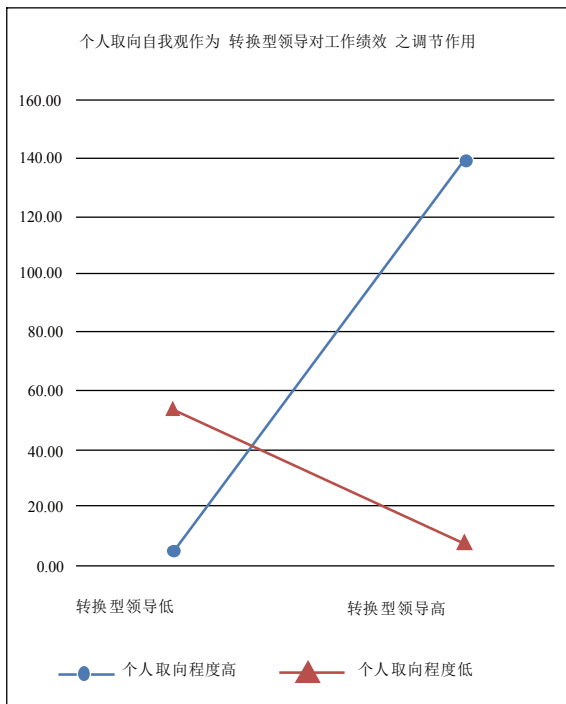


Figure 2. Individual-oriented self moderating the relationship between transformational leadership and subordinates' job performance  
图 2. 个人取向自我观作为转换型领导对工作绩效之调节作用示意图

新统计, 具体了解现况。结果发现, 国内以转型或转换型领导为题的学术文章已有 39 篇, 但仍多在学校教育的范畴下讨论, 其中观念讨论性文章占多数, 管理研究类文章很少, 仅 6 篇, 显见转换型领导及转换型领导与工作后果间的关系还有待管理学界持续关注与讨论。本研究虽然以客位(etic)立场, 沿用西方概念与量表进行研究, 然而新领导理论一直以来在西方文化下以个人主义为前提来检验, 甚少触及其它文化价值的观点与立场(House & Aditya, 1997; House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson, & Associates, 1999), 我们却发现集体主义文化下的台湾工作者依然受惠于转换型和交易型领导, 就在某种意义上确认了新型领导理论之文化普同性意涵, 为后续更细致的学理研究奠定了基础与合理性。

实务上, 诉诸感性的转换型领导与诉诸理性的交易型领导, 看来对台湾员工同样有效, 让主管多了一项管理选择, 也可不必强求主管刻意改造既有的管理风格。细究这两种新型领导的本质, 它们并非对立或矛盾的, 特别对台湾员工而言, 可能反而因满足了不



同需求而创造出加乘效果。具体而言,转换型领导重在激励员工士气,鼓励员工自我超越与自我提升,同时以愿景和共同目标来凝聚团队,「转换」小我为大我,这与传统华人以团体为重的集体主义价值是完全契合的,也符合儒家自我修养,止于至善的道德教化。对两岸三地华人员工的最新研究确实证实:对组织的忠诚感是重要的抗压资源(Lu et al., 2010),良好的抗压性最终应会表现在优秀的工作绩效上。另一方面,交易型领导重在建立表现与酬赏的关联,目标一旦确定,赏罚分明,且以表现为唯一尺度,不仅给予表现好的员工实质回馈,满足其物质与被肯定的双重需求,也有助于建立公平的氛围。「公平正义」在儒家传统思想中也是重要的核心价值,分配公平则对员工的工作表现具有显著的预测力(Greenberg, 1990; Zohan, 1995),台湾最近一次全国性调查也发现:职场公平知觉也会影响台湾员工的工作态度(陆洛, 谢碧霞, 潘君凤, 2009),正面的工作态度最终也会表现在优秀的工作绩效上。

总之,两种新型领导风格一文一武,有感性召唤,有理性对待,对员工绩效的正面主效果都得到了肯定。不过这样的主效果对不同自我观的员工依然有强弱的差异,这便是本研究所发现的自我观调节作用了。

## 4.2. 双文化自我的运作

现代华人之「双文化自我系统」中的社会取向自我观主要根源于传统华人文化思想,特别是儒家思想中心的人伦关系与自我修养,而个人取向自我观则主要由西方个人主义的文化传统导入,强调的是独立自主的自我认定(陆洛, 2007)。这也正是本研究所测量之两套自我观的核心内涵。这两套自我观也约略可对应杨国枢(Yang, 1996)所谓之华人「个人传统性」与「个人现代性」,亦与 Markus 和 Kitayama(1991)所建构之「互依我」和「独立我」有部分理论上的重迭。虽然学者对双文化系统存在之理论基础(黄光国, 1995; Markus & Kitayama, 1991; Yang, 1996)和实证证据(Lu & Yang, 2006)已多所论述并重复验证,但双文化自我在工作相关议题上的研究却付之阙如,遑论在主管一部属互动的脉络中讨论其在领导历程中的角色了。故此,本研究首开先河的发现不仅能在理论上响应双文化系统的运作,检视双文化自我观的构念效度,也可

在管理实务上提供另一个有意义的指标,来辨识「主管-部属契合」中的一个关键面向,以弥补管理学研究对个人价值观的长期忽略。毕竟,人之行为无一不是源自最根本、最核心之自我建构(Lu, 2008; Markus & Kitayama, 1991)。

先前研究已确认:社会取向与个人取向自我观是两个独立但不互斥的心理建构(陆洛, 2007; Lu, 2008; Lu et al., 2008),本研究也发现此两者间的相关很低(见表 1),故我们以样本平均数为切点,将全体样本细分为四组:1) 社会取向高且个人取向也高( $N = 128$ , 男 66 人,女 62 人),2) 社会取向高但个人取向低( $N = 103$ , 男 36 人,女 67 人),3) 社会取向低但个人取向高( $N = 77$ , 男 25 人,女 52 人),及 4) 社会取向低且个人取向也低( $N = 121$ , 男 24 人,女 97 人)。以有效百分比来看,第 1 组(29.84%)和第 4 组(28.21%)较多,第 2 组(24%)次之,第 3 组(17.95%)则最少。

杨国枢(Yang, 1996)曾提出一套完整的概念,来描述社会现代化冲击下,身处发展中的国家人民之态度与价值变迁的动态历程,这套架构同样可用来解释并预期现代华人双文化自我的运作模式。杨国枢界定了三种不同的态度与价值混合类型:轮替型(alternating),置换型(replacing)及统整型(integrating)。若以自我观念为例,轮替型的人以「心理区隔」的机制同时拥有个人取向和社会取向的自我观,并不觉矛盾,也无须改变,他们可在不同的生活场域中,以自利的方式,轮流启动两种自我观念。置换型的人则逐渐以个人取向的自我观取代社会取向的自我观,强化前者,弱化后者,此为「前进式处理」(forward resolution)。但另一些置换型的人却可能采「后退式处理」(backward resolution),即以社会取向自我观取代先前已形成的个人取向自我观,亦即「传统的回归」。最后,统整型的特色在杨国枢的早期理论(Yang, 1996)中并未说明,陆洛(2008)则具体分析了「统整」之所以可能的理论基础,并提供了初步的实证证据。她认为此为最具创意的一型,是个人长期持续地努力统合个人取向与社会取向自我观的结果,是一个平衡、统整的新系统,对各个生活层面的适应都是最为有利的。

若以此分类架构观之,本研究中的第 1 组有可能包含了杨国枢所界定的「轮替型」和「统整型」,我们虽无法从量表分数上判断哪些人只是让两套自我观

并存不悖，哪些人已达成最高层次之统合，但我们确实可发现：两套自我观都高的人对职场环境的适应力可能比较强，因为交互作用的检验指出，社会取向强者，转换型领导或交易型领导对其工作表现的正面效应都较强；个人取向强者，交易型领导的效益则较强。易言之，两套自我观皆高者，从任一种领导风格中都获益较多。

本研究中的第2组和第3组则均属杨国枢所界定的「置换型」，前者为「后退式处理」的结果，后者为「前进式处理」的结果。有趣的是，第2组的员工会从转换型领导中获得较大帮助，但第3组员工则也可从交易型领导中获益较多，这是因为交易型领导只与个人取向配合会有较佳的综效。换个角度说，已具备传统性(社会取向)的台湾员工，若能再发展出现代性(个人取向)，则不仅多了一套心理资源可用，也因此套「新」系统顺应社会变迁与全球化的职场环境，而带出重要的适应价值：部属 - 主管互动的综效。这样的发现也呼应并延伸了之前研究的结论：对现代华人而言，个人取向相关的价值体系似乎对生活适应更具关键意义(Lu et al., 2001; Lu & Gilmour, 2004; Lu, 2006, 2008)。

综合而言，拥有双文化自我的工作者在台湾社会的职场中既会尊重角色规范，尽忠职守，也会努力表现，肯定自己，无疑会是适应良好的员工；而主管也可经由判读员工的核心价值观，来找出最佳激励部属的领导风格，在提升绩效的同时，响应员工的心理需求，也增进互动的质量，可谓多赢的策略。

## 5. 致谢

本文报告之实证资料收集获国科会(台湾)专题研究计划经费补助(NSC97-2410-H-002-201-MY3)，特此致谢。

## 参考文献 (References)

- 蔡维奇, 纪乃文, 陈皓怡, 杨美玉, 郑妃君(2007). 个人 - 工作适配量表发展: 多元构面观点. TAoM 学术研讨会发表论文, 静宜大学.
- 黄光国(1995). 知识与行动——中华文化传统的社会心理诠释. 台北: 心理出版社.
- 黄敏萍(2003). 台湾之组织领导研究: 从客位到主位之研究途径. *应用心理研究*, 20 期, 27-52.
- 陆洛(2007). 个人取向与社会取向的自我观: 概念分析与实证测量. *美中教育评论*, 4 期, 1-24.

- 陆洛, 谢碧霞, 潘君凤(2009). 职场性别公平现况与性别公平知觉对工作态度之影响——台湾全国样本之分析. *管理实务与理论研究*, 3 期, 78-102.
- 谢廷豪(2002). 领导型态与领导效能关系之研究——以中部某连锁零售业为例. 中正大学企业管理研究所硕士论文, 未出版, 嘉义县.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 22, 130-142.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Chen, X., & Farh, J. L. (2000). *The effectiveness of transactional and transformational leader behaviors in Chinese organizations: Evidence from Taiwan*. Working paper of Department of Organization and Management, Hong Kong University of Science and Technology.
- Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchange with laissez faire, transactional, transformational leadership in naval environments. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 237-247). Greensboro, NC: Centre of Creative Leadership.
- Dono-Koulouris, M. J. (2003). *Leadership style, teacher empowerment, and job satisfaction in selected Catholic elementary schools*. New York: Thesis of St. John's University, School of Education and Human Services.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, 17-31.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lerington, MA: Lerington.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). New York, NY: Wiley.
- Fulk, J., & Wendler, E. R. (1982). Dimensionality of leader-subordinate interactions: A path-goal investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 241-264.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Towards the integration of transformational, charismatic and visionary theories. In M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and Directions* (pp. 81-107). San Diego, CA: Academic Press.

- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V., & 170 co-authors. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. F. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 1, pp. 171-233). Stamford, CT: JAI Press.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Ingram, P. D. (1997). Leadership behaviors of principals in inclusive educational setting. *Journal of Educational Administration*, 35, 411-427.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York, NY: Basic Books.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-426.
- Lu, L., & Yang, K. S. (2006). The emergence and composition of the traditional-modern bicultural self of people in contemporary Taiwanese societies. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 167-175.
- Lu, L. (1999). Work motivation, job stress and employees' well-being. *Journal of Applied Management Studies*, 8, 61-72.
- Lu, L. (2006). Cultural fit: Individual and societal discrepancies in values, beliefs and SWB. *Journal of Social Psychology*, 146, 203-221.
- Lu, L. (2008). The individual- and social-oriented Chinese bicultural self: Testing the theory. *Journal of Social Psychology*, 148, 347-373.
- Lu, L. (2008). The individual- and social-oriented Chinese bicultural self: Testing the theory. *Journal of Social Psychology*, 148, 347-374.
- Lu, L., & Gilmour, R. (2004). Culture, self and ways to achieve SWB: A cross-cultural analysis. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 5, 51-79.
- Lu, L., Gilmour, R., & Kao, S. F. (2001). Culture values and happiness: An East-West dialogue. *Journal of Social Psychology*, 141, 477-493.
- Lu, L., Kao, S. F., Chang, T. T., Wu, H. P., & Zhang, J. (2008). The individual- and social-oriented Chinese bicultural self: A sub-cultural analysis contrasting mainland Chinese and Taiwanese. *Social Behavior & Personality*, 36, 337-346.
- Lu, L., Siu, O. L., & Lu, C. Q. (2010). Does loyalty protect Chinese workers from stress? The role of affective organizational commitment in the Greater China region. *Stress & Health*, 26, 161-168.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13, 545-559.
- Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26, 64-47.
- Pillai, R., & Meindl, J. R. (1991). The effects of a crisis on the emergence of charismatic leadership: A laboratory study. In *Best Paper Proceedings, Annual Meeting of the Academy of Management* (pp. 420-425). Miami, FL, USA.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Podsakoff, P. M., Todor W. D., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 812-821.
- reliability of performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557-574.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 1-17.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
- Spangler, W. D., & Braiotto, L. Jr. (1990). Leadership and corporate audit committee effectiveness. *Group & Organization Management*, 15, 134-157.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557-574.
- Waldman, D., House, R. J., & Ramirez, G. (1996). *A replication of the effects of US CEO charismatic leadership on firm profitability under conditions of certainty and uncertainty based on Canadian executives* (Unpublished Manuscript). Philadelphia: the Wharton School, University of Pennsylvania.
- Waldman, D., Ramirez, G., & House, R. J. (1996). *The effects of US CEO leader behavior on firm profits under conditions of environmental certainty and uncertainty: A longitudinal investigation*. Working paper, Philadelphia: Reginal Jones Center for Strategic Management, Wharton School of Management.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47, 787-811.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
- Yang, K. S. (1996). Psychological transformation of the Chinese people as a result of societal modernization. In M. H. Bond (Ed.), *The handbook of Chinese psychology* (pp. 479-498). New York, NY: Oxford University Press.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organization* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zohar, D. (1995). The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 487-495.