

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20221202.301

领导过程中的下属归因：一个整合性理解框架

宋瑶, 王震

(中央财经大学商学院, 北京 100081)

摘要: 领导行为及其有效性是组织管理领域的重要议题。早期文献大多围绕领导行为本身展开讨论, 新近研究开始从下属归因的视角探讨领导行为有效性问题。然而, 这些研究考察了不同的归因内容, 采用了不同的作用机制, 论证了不同的作用形式, 使得学界对领导过程中的下属归因缺乏系统的认识。本文提出了一个旨在系统地理解领导过程中下属归因作用的整合框架。该框架包括归因对象、归因内容和归因后反应及其机制。具体而言, 该框架指出: (1) 在“对何”归因(即归因对象)方面, 下属会对积极、消极和中性领导行为进行归因。(2) 在做出“何种”归因(即归因内容)方面, 下属会归因于情境和归因于人。其中归因于人按性质(积极和消极)和指向(下属、领导和下属-领导关系)可分为六类(自我肯定型、自我指责型、善意服务型、恶意自利型、高质量型、低质量型)。(3) 下属对领导行为的归因会通过情感、动机、评价、互惠、资源五种主要机制产生影响。在此框架的基础上, 文章从深入融合归因理论、丰富下属归因的作用形式、拓展下属归因的作用效果及完善下属归因的作用机制四个角度提出未来研究方向, 以启发学术研究并指导管理实践。

关键词: 下属归因; 归因理论; 领导行为; 领导风格

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2023)06-0084-17

一、引言

领导行为及其有效性是组织管理领域备受关注的议题。已有研究大多从领导行为本身展开讨论, 总体上认为积极领导行为(如变革行为、服务行为)会引发下属的正面产出, 消极领导行为(如虐待行为、放任行为)则会导致负面产出(Judge和Piccolo, 2004; Mackey等, 2017)。这一观点虽然合理, 但忽略了下属在领导过程中的重要角色。现实工作中, 面对领导严厉的批评指责, 有些员工会推断领导是出于对自己“高标准、严要求”, 因而心生愧疚并改善工作表现; 有些员工则认为领导为了“故意发泄怒火”, 于是心生怨恨并消极怠工。由此可见, 下属对同一领导行为的不同归因可能会导致其不同反应; 因此, 可以说领导行为的影响效果在某些情况下取决于下属对行为的归因。归因理论指出, 个体会主动解释周围环境所发生事件的因果关系, 这

收稿日期: 2022-06-09

基金项目: 国家自然科学基金项目(72172170, 71772193)

作者简介: 宋瑶(1995—), 女, 中央财经大学商学院博士研究生;

王震(1985—), 男, 中央财经大学商学院教授, 博士生导师(通讯作者, wangzhen@cufe.edu.cn)。

是与生俱来的倾向(Eberly等,2011;Heider,1958)。在工作场所,领导与下属互动密切,下属往往会主动为领导行为寻求因果解释,解释结果会影响其态度与行为。因此,领导自身表现对提升领导有效性固然重要,管理下属归因同样重要。

近年来,为了更加全面地呈现领导行为的作用效果,学者们开始从下属归因视角研究领导行为(Gardner等,2019)。该视角下的核心问题是“下属会对领导行为做出哪些归因及这种因果推断会产生何种影响”。总体而言,研究指出下属会对领导的种种行为做出不同归因,继而产生不同反应。例如,面对领导辱虐行为,下属若归因于外部制度,则会做出不利于组织的反生产行为;但若归因于自身,则会减少反生产行为(Bowling和Michel,2011)。面对领导的负面反馈,下属若归因于与领导关系不当,则会主动改善与领导的关系(Eberly等,2017)。面对领导的谦逊行为,下属若推断领导是为了“提升绩效”,便会增进与领导的关系,进而做出组织公民行为;但若推断领导是为了进行“印象管理”,则不会改善与领导的关系(毛江华等,2017)。可见,下属对领导行为的归因在很大程度上决定了领导行为的实际效果。

整体来看,不论是对于学术研究还是对于管理实践,下属对领导行为的归因都已成为重要议题。与以往视角不同,归因视角既可以为领导有效性研究提供新思路,助力学者全面掌握领导行为的作用效果,推动理论发展;又可以帮助管理者深入了解下属归因与评价,强化员工管理。因此,该研究视角至关重要。然而,现有研究考察了各种归因内容,例如“绩效提升归因”“蓄意伤害归因”“印象管理归因”“自我指向归因”“领导指向归因”等(Burton等,2014;Qin等,2020;Sun等,2019),这些归因叫法不一、分类不同;采用了多种解释机制,例如,情绪机制、动机机制和评价机制等,各机制之间未展开对话,使各研究割裂感严重;论证了不同的作用形式,如调节效应、直接效应和中介效应,令学界难以明晰下属归因究竟如何发挥作用。上述问题使得归因视角下的研究各自为营,阻碍了理论发展。这既不利于推动归因理论与领导力研究的融合发展,也不利于企业和管理者掌握和干预下属归因。

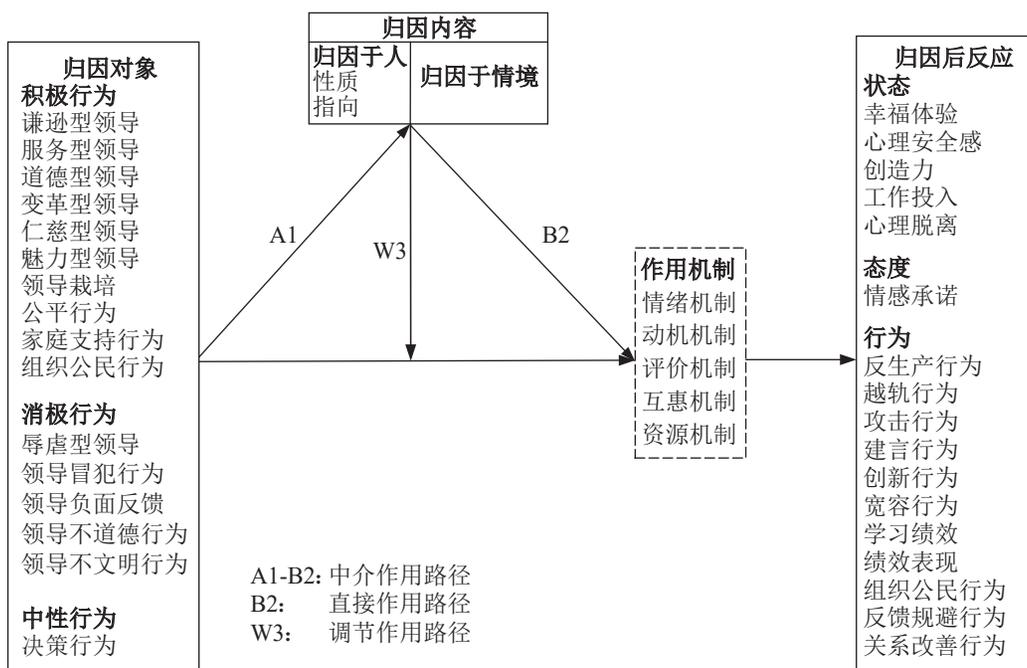
本文认为导致上述问题的主要原因在于该研究视角缺乏系统完整的研究框架。鉴于此,本文通过分析现有研究归纳出下属对领导行为的归因框架(参见图1),以期推动归因理论与领导力研究的融合发展。在该框架中,本文主要提炼了下属的归因对象、归因内容、归因后反应及其作用机制。这三部分环环相扣,是贯穿该研究视角的核心要素,即针对归因对象,下属做出不同内容的归因,这些归因通过不同机制引起不同反应。掌握这些内容有助于理解下属在领导过程中扮演的重要角色。具体地,本文将下属归因的对象按照性质分为领导的积极、消极和中性行为,提炼了多维归因框架及归因反应的五种作用机制和三种作用方式,并提出一系列未来研究方向。

本文的价值体现在以下四个方面:第一,通过整合下属对领导行为归因的研究现状,助力学者厘清该视角研究的现状及脉络;第二,提炼下属对领导行为的多维归因框架,清晰呈现归因理论在领导力研究中的应用,为后续研究提供思路;第三,指出可能的研究方向,以期推动领导力与归因理论的融合发展;第四,为组织提升领导有效性提供启示,也为管理下属归因提供经验指导。

二、文献搜索与筛选

(一)识别

本文根据PRISMA指南(Moher等,2010),对中英文文献进行搜索与筛选。中文检索基于中国知网和万方数据库,以“下属归因”“员工归因”“领导力归因”“领导行为归因”为关键词,限定主题、题名和摘要中包含关键词;英文检索基于Web of Science、ProQuest和EBSCO,以“attribution of leadership/supervisor/manager”“subordinate attribution”“employee attribution”“attribution in leadership/supervisor/manager”为关键词,限定主题、题名和摘要中包含关键词。



资料来源:作者根据相关文献绘制。

图1 下属对领导行为归因的整理解释框架

时间跨度涵盖所有年份。此外,对领域内权威期刊进行手动检索,如FT50期刊、中国国家自然科学基金委管理科学部认定的30种学术期刊。最后,在Google Scholar上搜索高被引文献及其所引用文献。上述初步检索获得英文文献94篇,中文文献15篇,共109篇。

(二)筛选

基于初步检索所获文献,通过阅读标题、摘要和关键词,剔除不符合归因主题的文献23篇;又剔除非同行评议的文献25篇,得到文献61篇。

(三)剔除

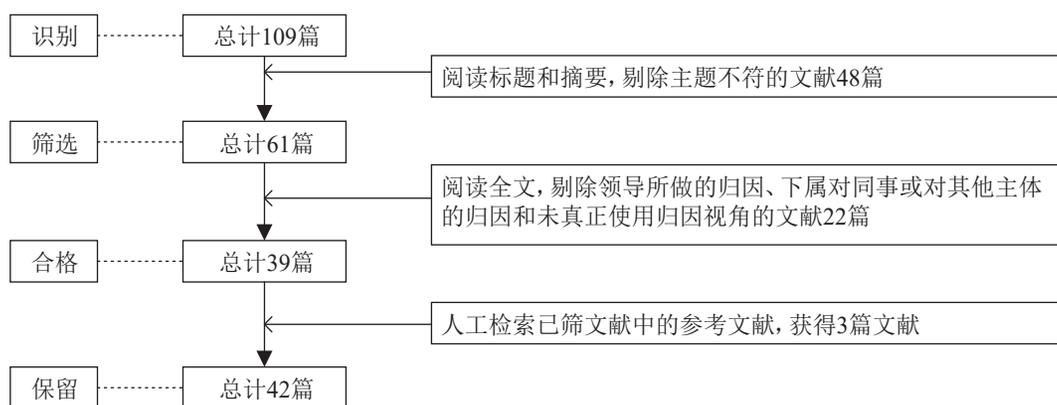
本研究使用一系列保留和剔除标准以检查所选文献的适用性。通过仔细阅读文献,本文剔除了(1)领导对下属所做的归因,如领导对下属绩效不佳的归因;(2)下属对同事或组织中政策制度的归因,如下属对同事不当对待或人力资源制度的归因;(3)未真正使用归因视角或理论,即在模型或者测量中未涉及下属归因的文献。最终获得文献39篇。

(四)保留

通过查阅所筛选出的文献的参考文献,又手动补充了3篇文献。共计42篇文献,其中英文文献33篇,中文文献9篇。上述系统的文献搜索过程如图2所示。

三、下属的归因对象

归因理论(attribution theory)指出认知主体(观察者)在认知过程中,会根据他人(被观察者)的某种人格特征或行为特点进行因果分析(Heider, 1958)。那么,在众多领导行为中,哪些行为会引起员工的注意,让员工思考其动机,成为下属的归因对象?为了清晰呈现,本文将下属归因对象——领导行为按性质划分为积极行为、消极行为和中性行为。表1总结了下属对领导行为归因的研究主题。需注意的是,本文所述积极、消极或中性行为,均遵循原始文献的观点,并非我们主观划分。



资料来源:作者根据文献检索过程绘制。

图2 系统的文献搜索过程

在归因视角下,受关注较多的积极领导行为有服务型领导和谦逊型领导。服务型领导关注下属利益,关心下属发展,帮助其实现自我成长。谦逊型领导通常承认自身不足,欣赏下属优点,虚心请教下属。不难发现,上述两类行为均以员工为中心,因而是最常被研究的积极领导行为(Qin等,2020;Sun等,2019;胥彦等,2018)。相比之下,变革型、仁慈型、道德型和魅力型领导获得关注较少(各一项研究)。除此之外,还有研究探讨了领导对下属的栽培、对下属的家庭支持行为和公平行为。下属在得到领导的栽培、支持以及公正对待后,会主动思考背后的原因,以期获得领导更多优待。

表1 下属对领导行为归因的研究主题

归因对象	具体归因对象	归因内容	归因后的反应
积极领导行为	谦逊型领导	自我服务归因(Qin等,2020)	自我服务归因增加心理特权感及越轨行为
		真实谦逊、虚假谦逊(刘美玉和王季,2020)	真实谦逊归因提升心理安全感及创造力,虚假谦逊归因反之
		绩效改进、印象管理(毛江华等,2017)	绩效改进归因增强关系亲近性,印象管理归因反之
	道德型领导	利他归因(张光曦和朱燕,2020)	利他归因增加下属的组织公民行为
	服务型领导	关系归因(Sun等,2019);消极归因(胥彦,2020)	关系归因负向影响下属对领导的感激,消极归因削弱下属对领导的信任
	仁慈型领导	真实仁慈、虚假仁慈(夏天添和黄春梅,2019)	真实仁慈归因促进下属的组织公民行为,虚假仁慈归因反之
	变革型领导	真实变革、虚假变革(Liu,2017)	真实变革归因正向影响下属的绩效及组织认同感
	魅力型领导	伪善归因(Cha和Edmondson,2006)	伪善归因会导致下属对领导的心理脱离
	家庭支持行为	外部归因(Shi等,2022)	低外部归因强化下属对领导的忠诚感,进而提升工作投入
	栽培行为	利他归因、利己归因(Chan,2011)	利他归因提升下属绩效,利己归因反之
公平行为	建立公平氛围、展示领导能力、积极情绪状态、权利地位认定(Matta等,2020);亲社会归因、利己归因(Muir等,2022)	建立公平氛围与积极情绪状态归因会促进下属的组织公民行为,其余两类未产生显著影响;亲社会归因增强下属对领导公平性的感知,自利归因反之	

表1 (续)

归因对象	具体归因对象	归因内容	归因后的反应
消极领导行为	辱虐型领导	绩效提升归因、蓄意伤害归因(Huh和Lee, 2022; Kim等, 2019; Liao等, 2021; Liu等, 2012, 2020; Fiset, 2020; Wang等, 2021; Yang等, 2020; Yu和Duffy, 2021)	绩效提升归因削弱负面影响, 蓄意伤害归因强化负面影响
		内部归因、外部归因、关系归因(Burton等, 2014)	内部归因减少对领导的攻击行为, 增加对领导的组织公民行为; 外部归因相反; 关系归因无显著影响
		自我指向、领导指向、组织指向(Bowling和Michel, 2011; Chen和Liu, 2019; Wang和Jiang, 2015; Schyns等, 2018)	自我指向削弱负面影响; 领导指向和组织指向强化负面影响
		积极归因(宋萌等, 2015; 肖增瑞和郭东杰, 2020)	削弱对工作意义感的负面影响; 更少规避领导反馈
	剥削型领导	敌意归因偏差(Lyu等, 2022)	敌意归因偏差强化剥削型领导的消极影响
	不文明行为	绩效提升归因、蓄意伤害归因(Liu等, 2020)	绩效提升归因强化部门领导对团队领导不文明行为的传递效应; 蓄意伤害归因削弱不文明行为传递效应
	冒犯行为	绩效提升归因、蓄意伤害归因(李嫒等, 2021)	绩效提升归因正向影响对领导的宽容, 蓄意伤害归因反之
	负面反馈行为	内部归因、外部归因(Xing等, 2023)	内部归因负向影响下属学习动机, 外部归因反之
		关系归因(Eberly等, 2017)	关系归因促使下属改善与领导的关系
	失误行为	内部归因、外部归因(Follmer等, 2019)	相比外部归因, 内部归因导致更低的领导认同感和追随意愿
不道德行为	内部归因(领导自身缺乏诚信)、外部归因(组织制度)(Pelletier和Bligh, 2008)	产生一系列消极情绪	
中性领导行为	决策行为	消极归因(Chernyak-Hai和Tziner, 2021)	消极归因减少下属的组织公民行为

资料来源:作者根据相关文献整理。

然而,下属在工作场所不可避免地会被领导消极对待,下属也会对此进行因果分析,试图找到合理的解释(Liu等, 2012)。其中,领导辱虐行为是领导消极行为的典型代表,具体表现为公开指责和嘲讽下属,对待下属粗鲁傲慢等。除此之外,领导消极行为还包括领导的剥削行为、不文明行为、冒犯行为、负面反馈和失误。领导的剥削行为是指领导剥削压榨下属,将下属当作达成自利目的的工具(Schmid等, 2019)。此类领导牺牲他人服务自我,通过影响下属的认知产生负面后果(Lyu等, 2022)。领导的不文明行为是领导意图模糊、违背职场规范的偏差行为(Andersson等, 1999)。由于领导的不文明行为具有负面且频发的特点,下属会对此类行为的原因做出推断(Liu等, 2020)。领导冒犯行为是指领导偶然侵犯下属利益的行为,也会使下属思考其原因(李嫒等, 2021)。领导的负面反馈是指领导告知下属其表现未达到期望水平。绩效反馈关乎下属的发展,会引发下属归因(Xing等, 2023)。领导的失误行为主要包括道德失误、人际失误及任务失误,下属会对领导不同的失误行为做出不同归因(Follmer等, 2019)。除了有明显特征的消极或积极行为,下属还会对领导的中性行为(如决策行为)做出归因(Chernyak和Tziner, 2021),但所受关注较少。

四、下属的归因内容

针对上述领导行为,下属会将其背后的意图归因于什么?这涉及归因的具体内容。通过梳理和归纳文献,本文整合现有文献中的归因内容,提出下属的多维归因框架(参见表2)。

表2 下属对领导行为的多维归因框架

	归因于人		归因于情境
	积极归因	消极归因	
归因于自我	自我肯定型 (如自我服务归因、内部归因)	自我指责型 (内部归因)	情境归因 (如组织归因、外部归因)
归因于领导	善意服务型 (如绩效提升归因、利他归因)	恶意自利型 (如蓄意伤害归因、利己归因)	
归因于关系	高质量关系型	低质量关系型	

资料来源:作者根据相关文献整理。

如表2所示,归因于人指下属围绕组织中“人”的因素做出归因(如提升下属绩效、领导谋取自身利益、领导与下属的交换关系);归因于情境是指下属围绕组织中的“情境”因素进行归因(如规章制度、环境压力)。进一步地,本文将“归因于人”细分为两个维度:归因性质和归因指向。归因性质指积极和消极归因,归因指向分为归因于自我、归因于领导和归因于关系。其中归因于人既可单独考虑其性质或指向,也可综合这两个维度形成六小类归因:积极的自我指向归因是自我肯定型归因(因为自身优势),消极的自我指向归因是自我指责型归因(因为自身失误);积极的领导指向归因为善意服务型归因(为他人利益着想),消极的领导指向归因为恶意自利型归因(为自己谋取利益);积极的关系指向归因是高质量关系型归因,反之则是低质量关系型归因。需要说明的是,当前还未有研究关注“中性归因”。

如前所述,归因于是指下属将领导行为的动因归结为自己(归因于自我)或领导本身(归因于领导),或与领导的交换关系(归因于关系)。这类归因受到广泛关注。具体地,自我指向的积极归因(自我肯定型归因)是指归因于自身能力出众、技艺高超、贡献独特等。例如,面对谦逊型领导,下属归因于自身优势和卓越贡献,肯定自我能力(Qin等,2020)。相反,自我指向的消极归因(自我指责型归因)是指归因于自身错误、能力不足等。例如,面对领导辱虐,下属归因于自身失误、表现欠佳等,可能指责自己(Bowling和Michel,2011;Burton等,2014)。

领导作为行动主体,其行为受自身意志操控,因此领导本身是最为常见的归因内容。具体而言,下属会将领导行为的动因归结于领导自身,而非自己或组织制度(Burton等,2014;Bowling和Michel,2011;Chen和Liu,2019;Schyns等,2018)。进一步地,结合归因性质,可将归因于领导细分为善意服务型归因和恶意自利型归因。其中善意服务型归因指领导出于善意,助力下属发展。例如,下属会推断领导的栽培是出于善意关怀(Chan等,2010);道德型领导源于领导自身的善良品德和修养(张光曦和朱燕,2020);变革型、谦逊型和仁慈型领导是为了帮助员工成长和发展(刘美玉和王季,2020;夏天添和黄春梅,2019);领导实施组织公民行为是因为关心组织和员工(Bowler等,2010)。不仅如此,下属对辱虐型领导、领导冒犯行为和负面反馈行为也可能做出善意服务型归因,比如为了提高下属绩效(performance promotion)、督促下属完成目标、警醒下属避免犯错等(Liu等,2012;Fiset等,2019;Wang等,2021;Xing等,2023;Yang等,2020;李嫒等,2021;宋萌等,2015)。相反,恶意自利型归因则指下属从消极角度考虑领导的动机。例如,面对积极领导行为,如魅力型领导,下属认为领导是虚伪的,为了其个人奖励和晋升(Cha和Edmondson,2006),领导的组织公民行为是出于印象管理动机(Bowler等,2010);面对消极领导行为,下属认为这是蓄意伤害他们(injury initiation)(Liu等,2012)。由此

可见,不论是积极还是消极领导行为,下属均可能从善意服务或恶意自利的角度进行归因。

归因于关系是指下属在推断原因时,认为领导做出某行为是由于他与领导的关系(Eberly等,2011)。例如,Sun等(2019)指出面对领导的服务行为,下属认为这源于他和领导的高质量交换关系;面对领导的虐待行为,下属则认为这源于低质量交换关系(Burton等,2014)。

相比之下,情境归因所受关注不多。这类归因是指下属将领导行为发生的原因归结于组织因素,例如制度和环境等。由于下属是领导行为的承受对象,领导是行动主体,因此人的因素(下属和领导)是下属归因的主要内容。而情境因素大多为领导行为发生的环境,所以探讨不多。关于情境归因,现有研究指出下属通常将领导行为归因于组织制度的要求或组织施加的压力(Bowling和Michel,2011;Pelletier和Bligh,2008;Shi等,2022;Wang和Jiang,2015)。

五、下属归因的作用及其机制

归因理论指出个体会对某一事件或行为做出因果推断,这种推断会影响其后续态度与行为(Heider,1958;Weiner,2008)。早期的归因理论认为这种影响往往通过“情绪”和“动机”产生。随着研究的发展,归因的作用机制也不断被完善。在界定了下属会对哪些领导行为做出哪些归因后,本文将在这一部分关注下属归因的作用形式、作用效果,并将重点阐述归因的作用机制。

(一)归因的作用形式

下属对领导行为的归因,将以何种形式产生影响?通过梳理,本文发现下属归因主要有以下三种作用形式:调节效应、直接效应和中介效应(参见表3)。其中,调节效应是下属归因最常见的作用形式,约占所分析文献的2/3。在此类研究中,下属的不同归因往往影响领导行为的效果,在研究模型中充当“调节变量”。例如,面对前一天的领导虐待行为,做出绩效提升归因的下属会在当晚反思自己的工作,进而提升第二天的绩效;做出恶意伤害归因的下属则会在当晚反刍白天的糟糕体验,并在第二天增加对领导的越轨行为(Liao等,2021)。对于领导的谦逊行为,当下属做出自我服务归因时,他们会产生心理特权,增加越轨行为;当下属未做出此归因时,他们则会增进对领导的感情,减少越轨行为(Qin等,2020)。

表3 下属归因的作用形式

作用形式	模型图
调节效应	
直接效应	
中介效应	

资料来源:作者根据相关文献整理。

下属归因的直接效应和中介效应在当前研究中占比较小,约为1/3。其中,学者通常探讨“对领导行为的某类归因”的影响结果。例如,Burton等(2014)研究了下属对虐待领导的内部归因、外部归因和关系归因通过影响下属的感知公平性而对下属的攻击行为和主动行为产生的影响。李嫒等(2021)探讨了下属对虐待领导的绩效提升归因和蓄意伤害归因通过影响下属情绪而对下属包容行为产生的影响。

下属归因的中介效应是指某种领导行为导致一定的下属归因,并由此产生进一步的影响。

在此类研究中,下属归因充当“中介变量”。例如,领导的负面反馈行为导致下属做出内部或外部归因,进而影响下属的学习动机(Xing等,2023)。学者还讨论了下属归因的影响因素,如个体的特质、归因倾向及与领导的关系等(Chen和Liu,2019)。

(二)归因的作用效果

下属归因的作用效果与其性质密切相关。总体来说,下属的积极归因会带来积极反应,消极归因则反之。具体反应还需结合领导行为的性质进一步讨论。当领导表现出积极行为时,下属积极归因会强化其正面效果,消极归因会削弱正面效果甚至导致负面效果;反之,当领导表现出消极行为时,下属积极归因能削减其负面效果,而消极归因则会加剧负面效果。例如,面对谦逊型领导,下属做出绩效改进归因(积极归因)后更愿与领导亲近;做出印象管理归因(消极归因)后不愿与领导亲近(毛江华等,2017)。面对辱虐型领导,下属的绩效提升归因会减少下属的越轨行为,或减轻辱虐型领导对下属情感承诺的负面影响;蓄意伤害归因则会增加下属的越轨行为,或损害其情感承诺(Fiset等,2019;Yu和Duffy,2021)。面对领导的负面反馈,进行内部归因的下属会强化学习动机,进而提升学习绩效;做出外部归因的下属则会减弱学习动机,学习绩效也会因此受到影响;做出关系归因的下属则会主动改善与领导的关系(Eberly等,2017;Xing等,2023)。与上述情况不同,积极的自我指向归因有时会产生负面作用,消极的自我指向归因却可能带来正面效果。例如,Qin等(2020)研究发现,面对领导的谦逊行为,下属的自我服务归因会通过增加心理特权感而加剧领导行为的消极作用;Bowling和Michel(2011)则发现,面对领导的辱虐行为,消极的自我指向归因能够缓解下属所受伤害。

涉及情境归因的研究仅有两项,观点却不相同。Bowling和Michel(2011)认为情境归因会加剧辱虐型领导的负面影响,如导致下属对组织的攻击行为;Wang和Jiang(2015)则认为情境归因能缓解辱虐型领导给下属的负面体验,如下属的不公平感知。

(三)归因的作用机制

下属对领导行为进行不同归因后,会产生不同反应(心理、态度和行为等)。本文纳入的研究大多在此逻辑框架下开展,其中有五项研究运用“事件—归因—反应”理论模型,探讨归因的影响效果,但未详细说明其作用机制。其余研究则详细论证了“归因—反应”过程的传导机制。本文重点分析这些文献,并归纳出五种独立作用的解释机制。具体内容见表4。

1. 情绪机制

依据归因—情感—行动模型(attribution-affect-action model)(Weiner,1988,2008),每种归因都伴随着特定的心理感知,这种感知会影响情绪。换句话说,下属归因会作用于情绪进而影响其后续反应(Chernyak-Hai和Tziner,2021;Matta等,2020;Wang等,2021;Yu和Duffy,2021)。通常,积极归因会诱发正面情绪,如高兴、感激、自豪等,产生积极结果;消极归因则伴随着负面情绪,如悲伤、愤怒、自责等,导致消极结果。例如,下属若推断领导决策并非为了他们的利益,就可能感到悲伤、失望,不愿意为组织奉献;相反,下属若认为领导实施某种行为(如家庭友好行为)是为了关怀与支持下属,就会感到满足、感激,并做出更多的角色外行为(Chernyak-Hai和Tziner,2021;Matta等,2020;Shi等,2022;Sun等,2019)。另外,领导辱虐行为伤害较大,本身就会激起下属强烈的负面情绪,下属的归因会诱发更强烈且复杂的情绪。例如,下属若认为领导辱虐是蓄意伤害,就会产生更加极端的负面情绪,如暴躁暴怒,而后做出一些越轨行为;但下属若归因于自身的失误,或认为领导旨在提高绩效,则会萌生自责、羞愧情绪。此时,下属会包容宽恕领导,减少极端负面行为,甚至会做出有利于领导的行为(Wang等,2021;Yu和Duffy,2021;李嫒等,2021)。面对领导的不道德行为,下属若做出外部归因,则会产生悲观、犬儒态度;若做出内部归因,则会萌生多疑和恐惧情绪(Pelletier和Bligh,2008)。

表4 归因的作用机制

解释机制	解释理论/模型	核心作用机制	作用效果
情绪机制	归因—情感—行动模型	不同的归因诱发不同的情绪	正面归因引起正面情绪,进而导致积极结果;负面归因引起负面情绪,进而导致消极结果
动机机制	社会学习理论	个体对领导行为的归因影响其是否具有向领导学习的动机	积极归因增强下属向领导学习的动力,使下属将领导视作榜样,向领导学习;消极归因削弱下属向领导学习的动力,使下属减少向领导的学习
	自我验证理论	个体做出判断或形成认知后会产生主动寻找线索的验证动机	积极归因促使下属寻找领导的正面线索,进而改善与领导的关系;消极归因促使下属寻找领导的负面线索,进而恶化与领导的关系
评价机制	压力认知评价理论	领导的负面行为构成一种压力,下属归因会影响他们应对策略的选取	面对领导羞辱的压力,积极归因使下属产生温和反应,受到较少伤害;消极归因使下属反应激烈,受到较多伤害
互惠机制	社会交换理论	个体若认为领导是真诚对待自己,则会以同样的方式报答领导;若认为领导是恶意对待自己,则会做出报复行为	积极归因使下属产生回报领导的行为,能够增进下属与领导的关系;消极归因可能使下属产生打击报复行为,从而恶化下属与领导的关系
资源机制	-	个体归因偏好会影响情绪、心理等资源	消极的归因偏好会损耗个体自身的资源

资料来源:作者根据相关文献整理。

2. 动机机制

归因作为一种心理认知,还会通过激发个体动机来影响行为(Weiner, 1985)。个体对某一事件的归因会影响其行为期望和目标效价,进而激发个体动机。通过梳理,我们发现下属对领导行为进行归因后,主要产生学习动机和验证动机这两种动机,常用理论为社会学习理论和自我验证理论。

学习动机包括下属向领导学习的动机和自我学习的动机。社会学习理论指出,个体是否选择向榜样角色学习相关行为取决于他们对该行为动机的感知。换句话说,下属对领导行为的归因决定了其是否有动力向领导学习(Liu等, 2012, 2017)。若下属认为领导某行为的出发点较好,且会产生积极影响,他们便有接受和学习该行为的动机,甚至包括领导的羞辱和不文明行为(Liu等, 2012, 2020)。下属若认为领导表现虚伪,是为了追求自身利益,则缺乏动机向领导学习。此时,他们对领导的认同感下降,绩效表现也受到影响(Liu等, 2017)。另外,归因还会影响下属的自我学习动机。若下属认为领导的负面反馈是因为自己能力不足或为了激励自己进步,他们就会产生学习动机以提升绩效;若下属认为领导给出负面反馈是因为领导情绪状态不佳,他们就缺乏动机去学习(Xing等, 2023)。

验证动机是个体主动寻找线索去验证自我判断的动机。根据自我验证理论,个体会不断地寻找线索来证实自我观念或自我判断的正确性(Xu等, 2015)。在对领导行为的原因做出推断后,下属会产生验证动机,即寻找线索去验证自己的推断。积极归因使下属主动寻找领导良好表现的线索,这些信息能够增进他们与领导的关系,提高他们的心理安全感,甚至激发他们的亲领导行为;反之则会恶化下属与领导的关系,产生消极影响(毛江华等, 2017; 刘美玉和王季, 2020)。

3. 评价机制

通过整理,我们认为采用评价机制的研究主要包含三方面内容:对领导的评价、将领导行

为视作压力源的评价以及对自我的评价。关于对领导的评价,下属在做出积极归因后会对领导形成正面评价,进而产生积极行为;相反,消极归因则会带来负面评价,进而导致消极行为(Burton等,2014;Chen和Liu,2019)。

某些情况下,下属会将领导行为视作压力源,归因会影响他们对压力源的认知与评价。学者通常使用压力认知评价理论解释下属对辱虐型领导的归因及反应。例如,领导的辱虐行为被视为压力,下属的归因会影响他们应对策略的选择(Bowling和Michel,2011)。具体而言,下属的自我指向归因、领导指向归因以及情境归因会使其产生不同的应对方式。前者会使下属选择规避策略,减少消极后果;后两者则会使下属产生激烈反应,导致负面结果,例如针对领导和组织的反生产行为(Bowling和Michel,2011)。

下属归因不仅影响上述两种与领导相关的评价,还影响对自己的评价,进而影响其态度和行为。例如,下属将领导的积极行为归因于自我能力、自我优势(自我肯定型归因),则会积极评价自己,增加心理特权,进而产生越轨行为(Qin等,2020)。

4. 互惠机制

互惠机制是指在感受到他人的真诚优待后,个体会以同样的方式报答对方;若感受到他人的恶意对待,个体则会产生报复行为(Gouldner,1960)。下属会推断领导的行为是出于真诚还是出于恶意。此机制常用社会交换理论来进行解释。根据互惠原则,下属若认为领导行为有利于自身的利益和发展,就会做出积极行为回馈领导和组织(如组织公民行为)(Liu等,2020);相反,下属若认为领导蓄意伤害自己,则不会以建言等行为回报组织(Wang和Jiang,2015),甚至还会报复领导和组织(Bowling和Michel,2011)。

5. 资源机制

资源机制主要用于解释个体的某种归因如何通过影响其自身资源而产生作用。负面/恶意归因偏差作为消极的归因风格,会使个体时刻处于多疑和敌意状态,从而损耗自身资源。持有恶意归因倾向的下属在分析领导行为时,不论是情绪、认知还是心理资源都有所损耗,从而影响工作投入(Lyu等,2016;Wang等,2021)。个体的归因控制点作为一种归因特征,也会影响其对自身资源的控制。内控者倾向于寻找自身原因,外控者习惯于寻找外因,不同归因习惯会不同程度地损耗资源,进而导致不同结果(Wang等,2019)。除了归因风格,有研究将个体的积极归因视作正面、有意义的个人资源,这种资源会激发工作投入(Huh和Lee,2022)。

整理发现,现有文献在阐述归因的作用时往往只采取一种理论机制,因此本文归纳出的这五种机制是独立作用的。下属归因的作用机制不同,关注要点不同,作用效果也会有所不同。例如,情绪机制下归因所带来的影响大多集中于当下情绪状态,而动机机制则关注归因对未来某行为的影响。评价机制常被用于领导消极行为研究,下属会将领导的消极行为看作一种压力源,结果变量通常为下属的负面行为,而互惠机制常被用于讨论积极领导行为的影响,结果变量通常为下属的正面行为。资源机制则与上述机制均不同,其关注点更多聚焦于个体归因偏好对个体资源的影响。总之,这五种机制在很大程度上解决了“下属归因如何发挥作用”这一问题,但这些理论机制并不是相互割裂的,未来的研究或许可以深入挖掘这些机制的交互作用,为下属归因研究视角提供更加深刻的见解。

六、启示和展望

(一) 实践启示

通过对该主题的研究进行回顾,本文提出以下几点实践启示:首先,根据前文对下属归因对象的梳理可知,下属会对领导行为做出归因。因此,组织以及管理者应当重视并管理下属归

因。例如,领导可以广泛征求下属对政策的意见或者建议,积极寻求下属的反馈,以及时掌握下属归因。其次,由“下属的归因内容”可知,下属会对同种领导行为做出不同归因,既有积极归因也有消极归因。因此,领导应加强与下属的沟通,避免下属对领导行为的曲解与误会。例如,领导在制定或执行某政策时,应告知下属背景或原因,避免下属错误解读。最后,通过整理下属归因的作用效果,可以发现下属归因在某种程度上可以影响领导行为的有效性。因此,领导要主动引导下属做出积极归因。

(二)未来研究方向

近年来,研究者和实践者围绕领导过程中的下属归因展开讨论,取得了一系列成果。归因视角作为新兴研究视角,仍有待发展和完善。基于前文的分析与总结,我们围绕研究主线,继续从下属归因的内容、归因的作用形式、归因的作用效果与归因的作用机制四个方面展望未来研究方向。

1. 深化归因理论在领导力研究中的运用

未来的研究应深入融合归因理论,细致呈现归因现象。现有研究主要围绕“事件—归因—反应”的逻辑链条来描述下属对领导行为的归因及后续反应,与归因理论的结合并不深刻。理论运用深度、广度和与研究问题的贴合度在很大程度上决定了研究的合理性、合法性和意义与价值。因此,未来的研究应当加强对归因理论的应用,继续挖掘下属会对领导的何种行为做出何种归因以及会产生何种影响的问题。

首先,应梳理和整合归因理论,为后续研究提供理论依据。例如,将Heider(1958)提出的共变原则与Kelley(1973)提出的归因共变理论结合,可以为解释“领导行为的不同特征如何影响下属归因”这一问题提供理论基础。共变原则是指某个特定的原因在不同的情境下和某个特定结果相联系,归因共变理论则进一步强调观察者所做的归因依赖于信息的一致性、连贯性和独特性。领导行为的偶发性和连续性会为下属创造不同的情境,进而影响下属所做的归因。我们认为,将领导偶发行为和连续行为与信息三个特征相联系,可以为推断下属归因提供更坚实的理论基础。例如,领导的偶发性行为具有低一致性、低连续性和高独特性的特点;而习惯性行为具有高一致性、高连续性和低独特性的特点。观察者会根据不同情境下领导的行为表现做出不同的归因,同时下属观察到的领导行为差异也会影响归因。不难推断,如果领导的某种行为对所有下属是无区别的、持续的且在任何情境下都会发生,下属就可能会从组织制度或职位要求的角度考虑,做出情境归因;相反,如果领导的某行为仅针对个别下属、偶然地并且在特定情境下发生,下属就可能会寻找自身或领导的原因,即归因于“人”。可以看出,领导行为的特性会影响下属归因。未来在展开讨论时,利用归因共变原则,可以先针对上述三个特性对领导行为进行判别,而后展开分析,从而更加准确地推断下属会做出何种归因。

其次,将Heider(1958)提出的内外因原则与Weiner(1988)归纳的归因三维度结合,可以为“丰富下属类型”提供理论基础。内外因原则为归因提供了基础的分类,归因三维度则在此基础上加入了自我控制因素,具体分为因果源、稳定性和可控性。以可控性为例,可控性是指个体认为影响事件的因素是否由个人意愿所控制。高可控性归因是指将原因归于自身的努力程度因素,而低可控性归因是指将原因归于不受自己控制的外界因素。未来可以在现有归因框架中,加入可控性维度进行讨论,丰富下属的归因内容。例如,面对领导的负面反馈行为,若下属在归因时从可控性角度出发,即认为接收到领导的负面反馈是由于自己努力程度不够,他们就可能会做出更加积极的反应。同样,面对领导的不文明行为,下属会推断该行为源于自身表现欠佳或领导情绪失控。依据上述逻辑,前者是高可控性归因,后者则是低可控性归因(Weiner, 1988)。此外,学者还可以在现有积极、消极归因的基础上对“中性归因”展开研究。综上,未来应

当系统整合归因理论,推动下属归因这一新兴研究视角的发展。

2. 丰富下属归因的作用形式:考察集体归因的三种角色

通过对现有研究进行分析,本文发现下属归因的作用形式主要有三种。但这三种形式均在个体层面展开,并未考察集体层面,不利于构建全面系统的研究体系。因此,未来有必要依据社会信息加工理论从集体层面展开研究。实际上,除了个体归因,集体成员会加工相关信息形成集体性归因。根据社会信息加工理论,个体的认知和行为并非在真空中发生,而是会受到所处环境的影响(Salancik和Pfeffer, 1978)。在特定的环境下,个体会解读接收到的信息,尤其是与自己相关性高的信息,进而调整自己的认知及行为。也就是说,集体成员会受到其所在团队环境的影响。例如,集体成员通过交换对领导行为的共同感知并进一步加工,形成集体性归因。这是因为,首先,集体成员面对共同的领导,接收到的信息较为统一,这是集体归因的内容基础;其次,集体的工作形式决定了成员之间信息交互密切,为彼此形成共同认知提供了条件。需要注意的是,集体归因作为团队层面的概念,并非简单的层次上移或概念加总。由于集体成员的多样性,仅考虑归因水平(mean)不能全面呈现集体性概念的要素,还应当考察归因差异性(variance)。例如,即使通过集体成员的均值或中位值捕捉到了集体归因水平,集体成员归因的方差或标准差也可能很高,这就意味着集体归因具有差异性,而这种差异性会对集体归因的作用效果产生影响。对于积极的集体归因,差异性高,其积极作用可能会被削弱;对于消极的集体归因,差异性高,其消极作用可能会被缓解。

对于集体归因,未来同样可以研究其三种作用形式(参见表5)。首先,作为调节变量,集体归因可以影响团队领导的作用效果。例如,面对集体的服务型领导,若集体成员均认为领导是真诚帮助大家,团队就容易产生互帮互助的服务氛围,进而提升服务绩效(Shepherd等, 2020);若集体成员均认为领导是为了谋取私利,形成集体自利归因(胥彦和李超平, 2018),团队则容易形成一种相互猜忌的自利氛围,集体的服务绩效也会随之下降。

表 5 集体归因的作用形式

作用形式	模型图
调节效应	<pre> graph TD A[集体归因水平 (mean)] --> B[团队领导服务行为] B --> C[集体服务绩效] A -.-> C </pre>
直接效应	<pre> graph TD A[集体归因强度 (SD)] --> B[集体归因水平 (mean)] B --> C[集体目标导向] C --> D[集体绩效] A -.-> C </pre>
中介效应	<pre> graph LR A[团队领导负面反馈行为] --> B[集体归因] B --> C[集体反馈寻求] </pre>

其次,集体归因可以作为自变量产生系列影响。具体地,集体归因可能通过集体目标导向这一中介机制产生影响。例如,面对集体领导的负面反馈行为,若集体成员形成绩效提升归因,团队就可能形成绩效趋近目标导向,进而使集体绩效得到提升;反之,集体蓄意伤害归因则会增加集体不安全感,使团队形成绩效规避目标导向,进而降低集体绩效(Elliot和Church, 1997)。此外,集体归因的差异性可能会调节集体归因水平的效果。例如,集体绩效提升归因的差异性低,意味着集体成员均认为领导是为了提升绩效,那么团队整体就容易形成绩效趋近目标导向;相反,团队绩效提升归因的差异性高,意味着集体成员对于此归因并未达成高度共识,

其积极作用就会被削弱。类似地,集体蓄意伤害归因的差异性越低,团队就越容易形成绩效规避目标导向;若集体蓄意伤害归因的差异性高,则其消极作用或许会被缓解。

最后,集体归因可作为中介变量传递领导行为的作用效果。例如,领导的负面反馈行为可能会让集体成员形成绩效提升归因,也可能使他们产生恶意伤害归因。进一步地,前者会增加团队的反馈寻求行为,后者则会引起集体的反馈规避行为。在此类作用形式下,还可以进一步考察团队特征对成员归因的影响。

3. 拓展下属归因的作用效果:探讨领导与下属的匹配视角

针对下属归因的作用效果,现有研究仅聚焦于下属本身,忽视了领导与下属的共同作用,即二者的匹配效应。作为二元关系中同等重要的两个中心,领导与下属的契合度对工作产出影响重大,单独聚焦于下属或领导很难全面揭示领导过程中的复杂问题。在工作中,上下级匹配涵盖多个方面,其中包括对领导行为动机的认知匹配。因此,未来的研究可以从领导与下属匹配的视角切入,深入洞察下属归因的作用(Gardner等,2019)。具体地,在匹配过程中会出现领导动机与下属归因一致或者不一致两种情况(参见表6),一致是指领导的积极动机与下属的积极归因对应或领导的消极动机与下属的消极归因对应;不一致则是指领导的积极动机与下属的消极归因对应,领导的消极动机与下属的积极归因对应。

表6 领导动机与下属归因的组合

领导行为	领导动机	下属归因	
		积极归因	消极归因
积极行为	积极动机	一致	不一致
	消极动机	不一致	一致
消极行为	积极动机	一致	不一致
	消极动机	不一致	一致

在这几种模式中,领导积极动机与下属积极归因一致是最理想的情形。例如,服务型领导的动机是出于对下属的关怀,同时下属认可领导的好意,做出积极归因,最终产生良好的效果(Sun等,2019);领导进行负面反馈的动机是为了督促下属,同时下属也推断领导是为了他们的发展,那么领导严厉的批评或许就不会产生严重的负面结果,甚至能够激励下属提高绩效(Liu等,2020)。然而,若领导的消极动机与下属的消极归因一致,则会出现严重的负面影响。不论是领导的积极还是消极行为,若领导有负面出发点,下属也进行了负面解读,那么该行为将在下属乃至组织层面产生不利影响。

当领导的动机与下属归因不一致时,又将会有何影响?例如,服务型领导的积极动机被下属归因为应付组织要求,这种不一致会使下属降低对领导的认同,甚至不完全接纳领导的帮助,最终出现“我本将心向明月,奈何明月照沟渠”的尴尬情况(Matta等,2020)。同样,若领导负面反馈的积极动机被下属认为是蓄意伤害,下属就无法理解和包容领导,甚至会产生报复行为(Bowling和Michel,2011)。可见,领导积极动机与下属消极归因的不一致会产生负面影响。在不一致的情形中还包括领导的消极动机与下属的积极归因,这种组合或许会带来意想不到的结果,尤其是在面对领导的某些消极行为时,下属若善意地解读领导的这种行为,或许会降低对领导的不满,甚至会感化领导,最终改变其领导方式。总而言之,未来的研究应当深入探讨归因的匹配效应,以获得理想的管理效果。

4. 完善下属归因的作用机制:纳入社会比较机制

现有研究主要通过五种机制解释归因的影响效果。为了全面了解下属归因后的反应,未来

仍有必要丰富解释机制。例如可以运用社会比较理论来解释更加复杂的归因现象(第三方归因)。社会比较理论指出,个体将自己与他人进行比较将会影响个体的情绪、认知以及后续行为,同时这种比较会影响个体对事件的评价(Festinger, 1954)。在工作场所,除了直接体验,下属还会观察领导行为,并利用这种间接观察线索进行社会比较,进而形成对领导行为的认知与评价。因此,未来有必要从第三方观察者(third-party observation)的视角切入,考察他们是如何推断领导行为的(Chen和Liu, 2019)。

当观察到领导对同事的羞辱时,个体可能会与自身情况进行比较,这种比较会影响归因。具体地,观察者通过比较若发现领导对自己的羞辱更为严重,则可能会将此行为归因于领导本身(情绪失控、恶意伤害),进而会降低对领导的认同与忠诚,导致消极影响。观察者若发现领导对同事的羞辱更严重,则可能归因于同事的工作疏忽等,此时观察者会同情被羞辱的同事(刘德鹏和高翔宇, 2021),或是吸取经验教训,避免犯错。类似地,当观察到领导对同事的悉心关照时,个体通过比较若发现自己受到的照顾较少,则或许会认为这是与领导的关系差异导致的,进而产生不公平感知、嫉妒心理甚至对领导的不满。观察者比较后若发现自己所受关怀更多,则会认为这是源于领导的善良天性或是自身的优势(Sun等, 2019),便会提高对领导的满意度与认可,甚至做出亲社会行为。由此可知,面对同样的领导行为,旁观者通过比较所做的归因和直接体验者所做的归因可能不同,进而导致不同的反应。

此外,未来还应结合社会比较理论中个体的社会比较倾向,深入考察观察者的归因偏差。社会比较倾向是指个体对社会比较需求的不同。有的个体会频繁地将自身与他人进行比较。这种比较意愿越强,即个体社会比较倾向越高,对自己和他人的变化就表现得越敏感(Hemphill和Lehman, 1991)。高社会比较倾向会使个体放大领导行为的细微差别,进而影响个体对领导行为的判断,使个体做出不客观、不真实的归因,产生归因偏差。

主要参考文献

- [1]李娜, 闫葳, 步磊, 等. 领导冒犯动机归因对员工“宽-容”选择的影响: 基于情感事件理论的视角[J]. 技术经济, 2021, 40(2): 107-116.
- [2]刘德鹏, 高翔宇. 组织(不)公正对组织报复行为的影响及其机制[J]. 心理科学进展, 2021, 29(12): 2260-2271.
- [3]刘美玉, 王季. 谦逊领导如何影响员工创造力?——员工归因和心理安全的双重视角[J]. 经济管理, 2020, 43(3): 102-116.
- [4]毛江华, 廖建桥, 韩翼, 等. 谦逊领导的影响机制和效应: 一个人际关系视角[J]. 心理学报, 2017, 49(9): 1219-1233.
- [5]宋萌, 王震, 孙健敏. 辱虐管理对下属反馈规避行为的影响: 积极归因与工作意义的作用[J]. 预测, 2015, 34(5): 22-27, 66.
- [6]夏天添, 黄春梅. 仁慈型领导对组织公民行为的影响——基于经验取样法的有调节的中介模型[J]. 企业经济, 2019, (8): 118-124.
- [7]肖增瑞, 郭东杰. 辱虐管理、绩效归因与下属偏差行为研究[J]. 经济与管理研究, 2020, 41(10): 121-131.
- [8]胥彦, 李超平. 服务型领导如何影响员工建言? 领导信任和消极归因的作用[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35(12): 6-17.
- [9]张光曦, 朱燕. 道德型领导与组织公民行为: 社会学习与归因理论的交互视角[J]. 科技与经济, 2020, 33(2): 76-80.
- [10]Andersson L M, Pearson C M. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24(3): 452-471.
- [11]Bowler W M, Halbesleben J R B, Paul J R B. If you're close with the leader, you must be a brownnose: The role of leader-member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives[J]. *Human Resource Management Review*, 2010, 20(4): 309-316.
- [12]Bowling N A, Michel J S. Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision[J]. *Work & Stress*, 2011, 25(4): 309-320.
- [13]Burton J P, Taylor S G, Barber L K. Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision[J].

[Journal of Organizational Behavior](#), 2014, 35(6): 871-891.

- [14]Cha S E, Edmondson A C. When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization[J]. [The Leadership Quarterly](#), 2006, 17(1): 57-78.
- [15]Chen S C, Liu N T. When and how vicarious abusive supervision leads to bystanders' supervisor-directed deviance: A moderated-mediation model[J]. [Personnel Review](#), 2019, 48(7): 1734-1755.
- [16]Chernyak-Hai L, Tziner A. Attributions of managerial decisions, emotions, and OCB. The moderating role of ethical climate and self-enhancement[J]. [Journal of Work and Organizational Psychology](#), 2021, 37(1): 36-48.
- [17]Eberly M B, Holley E C, Johnson M D, et al. Beyond internal and external: A dyadic theory of relational attributions[J]. [Academy of Management Review](#), 2011, 36(4): 731-753.
- [18]Eberly M B, Holley E C, Johnson M D, et al. It's not me, it's not you, it's us! An empirical examination of relational attributions[J]. [Journal of Applied Psychology](#), 2017, 102(5): 711-731.
- [19]Elliot A J, Church M A. A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation[J]. [Journal of Personality and Social Psychology](#), 1997, 72(1): 218-232.
- [20]Festinger L. A theory of social comparison processes[J]. [Human relations](#), 1954, 7(2): 117-140.
- [21]Fiset J, Robinson M A, Saffie-Robertson M C. Masking wrongs through brilliance: The moderating effect of vision on the relationship between abusive supervision and employee outcomes[J]. [European Journal of Work and Organizational Psychology](#), 2019, 28(6): 756-768.
- [22]Follmer K B, Neely B H, Jones K S, et al. To lead is to err: The mediating role of attribution in the relationship between leader error and leader ratings[J]. [Journal of Leadership & Organizational Studies](#), 2019, 26(1): 18-31.
- [23]Gardner W L, Karam E P, Tribble L L, et al. The missing link? Implications of internal, external, and relational attribution combinations for leader-member exchange, relationship work, self-work, and conflict[J]. [Journal of Organizational Behavior](#), 2019, 40(5): 554-569.
- [24]Gouldner A W. The norm of reciprocity: A preliminary statement[J]. [American Sociological Review](#), 1960, 25(2): 161-178.
- [25]Heider F. The psychology of interpersonal relations[M]. New York: John Wiley and Sons, 1958.
- [26]Hemphill K J, Lehman D R. Social comparisons and their affective consequences: The importance of comparison dimension and individual difference variables[J]. [Journal of Social and Clinical Psychology](#), 1991, 10(4): 372-394.
- [27]Huh E, Lee E S. Can abusive supervision create positive work engagement? The interactive moderating role of positive causal attribution and workplace friendship[J]. [Management Decision](#), 2022, 60(3): 531-549.
- [28]Judge T A, Piccolo R F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity[J]. [Journal of Applied Psychology](#), 2004, 89(5): 755-768.
- [29]Kelley H H. The processes of causal attribution[J]. [American Psychologist](#), 1973, 28(2): 107-128.
- [30]Kim K Y, Atwater L, Latheef Z, et al. Three motives for abusive supervision: The mitigating effect of subordinates attributed motives on abusive supervision's negative outcomes[J]. [Journal of Leadership & Organizational Studies](#), 2019, 26(4): 476-494.
- [31]Liao Z Y, Lee H W, Johnson R E, et al. Seeing from a short-term perspective: When and why daily abusive supervisor behavior yields functional and dysfunctional consequences[J]. [Journal of Applied Psychology](#), 2021, 106(3): 377-398.
- [32]Lin C S, Huang P C, Chen S J, et al. Pseudo-transformational leadership is in the eyes of the subordinates[J]. [Journal of Business Ethics](#), 2017, 141(1): 179-190.
- [33]Liu C E, Yu S, Chen Y, et al. Supervision incivility and employee psychological safety in the workplace[J]. [International Journal of Environmental Research and Public Health](#), 2020, 17(3): 840.
- [34]Liu D, Liao H, Loi R. The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity[J]. [Academy of Management Journal](#), 2012, 55(5): 1187-1212.
- [35]Lyu Y, Wu L Z, Ye Y J, et al. Rebellion under exploitation: How and when exploitative leadership evokes employees' workplace deviance[J]. [Journal of Business Ethics](#), 2022, doi: 10.1007/s10551-022-05207-w.

- [36]Lyu Y, Zhu H, Zhong H J, et al. Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: The roles of hostile attribution bias and work engagement[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2016, 53: 69-80.
- [37]Mackey J D, Frieder R E, Brees J R, et al. Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(6): 1940-1965.
- [38]Matta F K, Sabey T B, Scott B A, et al. Not all fairness is created equal: A study of employee attributions of supervisor justice motives[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(3): 274-293.
- [39]Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, et al. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement[J]. *International Journal of Surgery*, 2010, 8(5): 336-341.
- [40]Muir C P, Sherf E N, Liu J T. It's not only what you do, but why you do it: How managerial motives influence employees' fairness judgments[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2022, 107(4): 581-603.
- [41]Pelletier K L, Bligh M C. The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions[J]. *Journal of Business Ethics*, 2008, 80(4): 823-844.
- [42]Qin X, Chen C, Yam K C, et al. The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(7): 693-712.
- [43]Salancik G R, Pfeffer J. A social information processing approach to job attitudes and task design[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23(2): 224-253.
- [44]Schyns B, Felfe J, Schilling J. Is it me or you? — How reactions to abusive supervision are shaped by leader behavior and follower perceptions[J]. *Frontiers in Psychology*, 2018, 9: 1309.
- [45]Shepherd W J, Ployhart R E, Kautz J. The neglected role of collective customer perceptions in shaping collective employee satisfaction, service climate, voluntary turnover, and involuntary turnover: A cautionary note[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(11): 1327-1337.
- [46]Shi Y W, Xie J L, Zhou Z E, et al. Family supportive supervisor behaviors and work engagement: A social information processing perspective[J]. *Current Psychology*, 2022, 41(1): 347-359.
- [47]Sun J Q, Liden R C, Ouyang L Y. Are servant leaders appreciated? An investigation of how relational attributions influence employee feelings of gratitude and prosocial behaviors[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(5): 528-540.
- [48]Wang C, Wei Y C, Zhao X, et al. Abusive supervision and creativity: Investigating the moderating role of performance improvement attribution and the mediating role of psychological availability[J]. *Frontiers in Psychology*, 2021, 12: 658743.
- [49]Wang D W, Li X W, Zhou M M, et al. Effects of abusive supervision on employees' innovative behavior: The role of job insecurity and locus of control[J]. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2019, 60(2): 152-159.
- [50]Wang R, Jiang J. How abusive supervisors influence employees' voice and silence: The effects of interactional justice and organizational attribution[J]. *The Journal of Social Psychology*, 2015, 155(3): 204-220.
- [51]Weiner B. An attributional theory of achievement motivation and emotion[J]. *Psychological Review*, 1985, 92(4): 548-573.
- [52]Weiner B. Attribution theory and attributional therapy: Some theoretical observations and suggestions[J]. *British Journal of Clinical Psychology*, 1988, 27(1): 99-104.
- [53]Weiner B. Reflections on the history of attribution theory and research: People, personalities, publications, problems[J]. *Social Psychology*, 2008, 39(3): 151-156.
- [54]Xing L, Sun J M, Jepsen D, et al. Supervisor negative feedback and employee motivation to learn: An attribution perspective[J]. *Human Relations*, 2023, 76(2): 310-340.
- [55]Xu E, Huang X, Robinson S L. When self-view is at stake: Responses to ostracism through the lens of self-verification theory[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(7): 2281-2302.
- [56]Yang J, Liu Y H, Stackhouse M, et al. Forgiveness and attribution: When abusive supervision enhances performance[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2020, 35(7-8): 575-587.
- [57]Yu L T, Duffy M K. The whiplash effect: The (moderating) role of attributed motives in emotional and behavioral reactions to abusive supervision[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2021, 106(5): 754-773.

The Role of Follower Attributions in the Leadership Process: An Integrated Framework for Understanding

Song Yao, Wang Zhen

(*Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, China*)

Summary: Exploring leadership behavior and its effectiveness is a topic of great concern in the field of organizational management. Recent research has begun to explore the effectiveness of leadership behavior from the perspective of follower attributions. However, they have examined different attribution contents, adopted different interpretation mechanisms and demonstrated different functional forms, which makes the research from this perspective into different schools and lacks dialogue with each other. This is not conducive to promoting the integration and development of attribution theory and leadership research, nor is it conducive for enterprises and managers to master and intervene in follower attributions.

This paper integrates the disparate research into a systematic framework through the analysis of 42 literatures. To be specific, we propose that followers make attributions about the positive, negative and neutral behaviors of leaders. Attribution-toward-person and attribution-toward-situation are the two basic forms of attribution. Further, attribution-toward-person is divided into six categories based on its nature and orientation. The effect of follower attributions is closely related to its nature. The general principle is that positive attributions from followers bring positive reactions, while negative attributions from followers bring negative reactions. Follower attributions work through five mechanisms: emotion, motivation, evaluation, reciprocity, and resource. Based on the framework, this paper puts forward future directions from four perspectives: deeply integrating the attribution theory, enriching the functional form of follower attributions, expanding the functional effect of follower attributions, and improving the functional mechanism of follower attribution, so as to inspire academic research and guide management practice.

The contributions of this paper are that: First, by integrating the research on follower attributions of leadership behavior, it helps scholars sort out the existing context of this research perspective. Second, it refines the multidimensional follower attribution framework and presents the application of attribution theory in the leadership research. Third, it points out the possible directions to promote the integration and development of leadership and attribution theory. Fourth, it provides enlightenment for the organization to improve the effectiveness of leadership and provides experience-based guidance for the management of follower attributions.

Key words: follower attributions; attribution theory; leadership behavior; leadership style

(责任编辑:王舒宁)