

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20190603.002

勇敢追随行为研究述评与展望

曹元坤¹, 周青¹, 刘善仕², 祝振兵³

(1. 江西财经大学产业集群与企业发展研究中心, 江西南昌 330013; 2. 华南理工大学工商管理学院, 广东广州 510640; 3. 江西理工大学商学院, 江西南昌 330013)

摘要: 勇敢追随行为是指追随者为达到辅佐领导共同实现组织目标但又不违背良知的目的, 与领导者建立密切互动的关系, 并采取主动负责、勇于服务、勇于挑战、勇于变革和采取道德行为(离开)等一系列行为, 对组织成功以及监督、规范和约束不良领导力起助推作用。本文梳理了1995—2018年国外勇敢追随行为实证研究脉络, 从哲学、心理学、组织行为学视角, 构建了勇敢追随行为路径, 对勇敢追随行为的前因和结果变量进行了推理, 对勇敢追随行为的两面性、适应性和跨文化适用性等问题的研究前景进行了展望。勇敢追随行为的实证研究, 是对职场勇敢行为研究的拓展和追随力研究领域的丰富; 勇敢追随行为的理论发展, 对组织成员的职业发展和组织预测、选拔和培养勇敢追随者具有指导意义。

关键词: 勇敢追随行为; 职场勇敢行为; 跨文化适用性

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)09-0047-14

一、引言

领导者赋权, 使追随者成为领导力的共同生产者(coproducer), 承担了相应的职责; 组织失败, 部分归咎于领导者滥用权力和追随者不负责任。2009年任正非倡议让听得见炮声的人来决策; Berg(2014)、Thomas和Berg(2014)认为美军在对伊、对阿富汗作战中采用的任务式指挥和自由裁量权与Chaleff于1995年提出的勇敢追随理论(courageous followership)异曲同工, 号召美陆军学习。Chaleff所著*The Courageous Follower*与Kelley(1988)的*In Praise of Followers*被称作追随力研究的奠基之作(原涛和凌文轮, 2010)。

国外已有研究表明勇敢追随者(courageous follower)对组织成功具有关键贡献(Sok, 2014; Whyte, 2015), 勇敢追随行为(courageous followership behavior)有助于组织发展

收稿日期: 2018-06-11

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71562018); 江西省2018年度研究生创新专项资金项目(YC2018-B036); 江西省教育厅科技项目(GJJ170330); 江西自然科学基金课题(20171BAA208011)

作者简介: 曹元坤(1966—), 男, 江西财经大学产业集群与企业发展研究中心教授, 博士生导师;

周青(1974—), 女, 江西财经大学工商管理学院博士研究生(通讯作者);

刘善仕(1966—), 男, 华南理工大学工商管理学院教授, 博士生导师;

祝振兵(1982—), 男, 江西理工大学商学院讲师。

(Tolstikov-Mast, 2016)。但迄今为止,鲜见学者研究中国情景下的勇敢追随行为。尽管中国古代、近代史也有不少关于勇敢追随行为的记载,例如魏征谏太宗十思疏、康有为和梁启超等改良派发动的变法维新运动、“从道不从君”“将在外君命有所不受”等,但中国传统文化注重群体关系,强调秩序及和谐氛围(吴坤津等,2018),西方勇敢追随理论是否适合中国情境下组织文化?本文拟实现两个目标,一是综述30多年来国外有关勇敢追随行为的研究进展,厘清几个相近的概念,以期为中国情境下勇敢追随行为研究的展开提供参考;二是分析勇敢追随行为前因变量和影响效应,构建勇敢追随行为的整合模型,以期有助于丰富追随力和职场勇敢行为的理论研究,吸引更多研究者关注勇敢追随的实践意义。

二、勇敢追随行为的内涵、结构维度

国外有关勇敢追随行为研究基本采用Chaleff构建的勇敢追随模式。因而,本部分主要就Chaleff提出的勇敢追随者概念和类型、勇敢追随行为进行分析。

(一)勇敢追随行为的内涵

1. 勇敢追随者的概念

Chaleff(1995)提出“courageous follower”(勇敢追随者)概念,以区别于追随者是懦弱或被动的刻板印象。他关注追随者的价值观(value),但未对勇敢追随者进行定义(whyte, 2015)。本文以“courageous follower”和“courageous followership”为主题词,通过WOS、EBSCO、ProQuest等数据库共搜索到以研究勇敢追随行为为主的外文文献近50篇,并将国外研究者对勇敢追随者的定义整理归纳为表1。由表可知,研究者对勇敢追随者的描述各有侧重点,但基本采用Chaleff的观点:一是追随者的使命。追随者监督、规范和约束不良领导力(Chaleff, 1995),追随者和领导者共同为实现组织目标而努力(Chaleff, 1995; Na-Nan等, 2016),相关互动情况见图1。二是追随者的角色,勇敢追随者是领导者的伙伴、舞伴和监督者(Chaleff, 1995; Batcheller, 2012; Whyte, 2015),追随者与领导者保持勇敢、平等的关系(Chaleff, 1999; 芭芭拉·凯勒曼, 2011)。三是追随者的行为,追随者具有勇于承担责任、勇于服务、勇于挑战、勇于变革、勇于采取道德行为的行为属性。

表1 国外学者对勇敢追随者的定义

研究者及年份	勇敢追随者的定义
Chaleff(1995, 1999, 2001, 2003, 2004, 1997, 2016)	勇敢追随者勇于承担责任、服务、挑战、参与变革、采取道德行为(离开)。既能支持领导者,与领导互动良好,共同为组织目标而努力;当领导者损害组织利益时又能适时提醒甚至公然划清界限。根据支持和挑战领导的程度,勇敢追随者分为执行者、合伙人、盲从者和个人主义者四种类型
Brown(1995)	根据Chaleff(1995),勇敢追随者正直、关注组织、关心领导,有智慧化解因挑战领导而损害个人职业的风险
Treister和Schultz(1997), McClure(2009), Sok(2014), Whyte(2015), Robynne(2015), Na-Nan等(2016)	沿用Chaleff(1995)对勇敢追随者的描述
Dixon(Dixon和Westbrook, 2003; Dixon, 2006)	根据Chaleff(1995),勇敢追随者是为追求组织目标和生产力的“合作伙伴、参与者、共同领导和共同追随者”,追随者不是下属的同义词
Ricketson(2008)	勇敢的追随者勇于承担责任、服务、挑战、参与变革、采取道德行为且符合“The Follower Profile”(Dixon和Westbrook, 2003)所描述的形象

表 1 (续)

研究者及年份	勇敢追随者的定义
Batcheller(2012), Ghias等(2018)	勇敢追随者具有勇于承担责任、服务、挑战、参与变革、采取道德行为5个特征
Muhlenbeck(2012)	对领导负责并勇于承担责任、服务、挑战、参与变革、采取道德行为且超越了一般追随者行为的是勇敢追随者
Berg(2014), Thomas和 Berg(2014)	勇敢追随者是负责任的下属,以组织利益为重,适时、坦率地向领导表达关心和异议
Lincoln(2016)	勇敢追随者指既给予领导者大力支持又质疑领导者政策和行为的追随者
Gobble(2017)	根据Chaleff(1997),勇敢追随者是积极追随者,支持领导者,但须抵制群体思维和盲目顺从,必要时甚至离开或成为举报人

资料来源:根据相关文献整理。

2. 勇敢追随者类型

为便于追随者了解自身风格以选择适合的追随行为,Chaleff(1997)以追随者挑战和支持领导者的程度作维度,将追随者分为执行者、合伙人、盲从者和个人主义者4种类型,见图2。根据Whyte(2015),合伙人是冒险者和任务驱动者,既勇于支持领导又敢于质疑领导的不当行为;执行者尊重权威,有较强的顺从性;个人主义者对抗性强,敢于抵制权威;盲从者仅仅是为了完成任务,不愿被领导者关注。可见,Chaleff的勇敢追随模式主要探讨追随者在多大程度上挑战和支持其领导者。但挑战和支持行为受领导者和追随者的互动效应影响,领导者并不一定对追随者支持或挑战行为做出有利的反应,追随者不应拘泥于某种特定的追随方式,而须衡量自身条件和资源(关系、能力、领导风格等)选择相应的追随风格为宜。最明智的组合是追随者既与领导者保持良好的关系又能适时向领导谏言(Chaleff,2016),尽量做到有智慧地不顺从Chaleff(2015)。

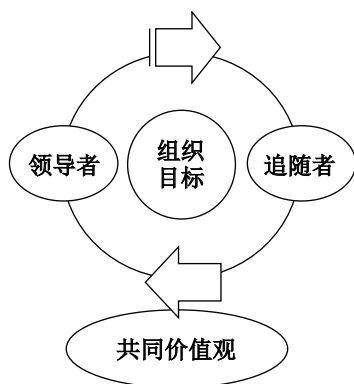


图 1 领导者与勇敢追随者共同致力于组织目标示意图 (Chaleff, 2009)

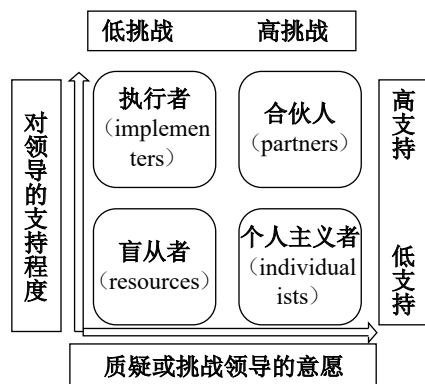


图 2 勇敢追随者类型 (Chaleff, 2009)

(二)勇敢追随行为的结构维度

已有研究对Chaleff(1995)的勇敢追随行为五维度构念提供了支持,但解读各有侧重,具体见图3。例如主动负责,Chaleff(1999)强调追随者须首先具备对自己和组织负责的能力;Nan-Nan等(2016)则释义为“遵守企业相关规定,发挥主观能动性、创造性完成工作”。对勇于服务的方式,Teri(2000)引用Greenleaf的仆人式哲学,主张以己之长改善组织现状;Dixon(2006)认为追随者应当尽力为领导减负;Chaleff(1999)主张,支持领导的出发点须基于对领导者的尊

重、健全组织目标为己任的期许。Whyte(2015)提出,追随者在服务和挑战时应当秉承谦卑之心,并建议勇敢追随模式增加“勇于谦卑”的维度。

勇敢追随行为															
结构难度	勇敢承担责任		勇于服务		勇于挑战		勇于变革		勇于采取道德行为(离开)						
具体描述	对自己和组织负责,基于组织目标和需要,改善组织外部活动和内部流程	遵守企业相关规定,发挥主观能动性、创造性完成工作	追随者和领导者建立信任关系。主动负责需要具备很大的勇气,追随者可能承担结果的成败	为达成组织目标,不畏艰辛,为组织领导者提供服务	愿意努力工作,承担新的或额外的责任,情势危急时支持领导	改善主管的指引,提供指导和支持以提高绩效	监督组织或领导行为,重视和谐但不会牺牲组织利益	追随者选择适当时机和领导者可接受的方式建言,而领导者须善于倾听	行动前应反思结果是否有利于组织	倡导、参与必要的组织变革,并积极实现个人转型	改变有严重缺点或缺陷的领导者	协助领导行为改进,协助领导者节制的行为;用于自我改造	立足于道德制高点,适时采取与领导不同的行为。行动失败时,追随者可能“吹哨子”,但面临组织和个人的风险	组织不适合自身发展时,追随者应当有勇气选择离开	当领导者实施不当决策、行为时,追随者提出质疑或离开甚至公然划清界限,但须懂得自我保护

图3 勇敢追随行为结构维度及具体描述

综合上述对勇敢追随者概念、类型和勇敢追随行为结构维度的描述,我们尝试将勇敢追随行为的定义归纳如下:勇敢追随行为(courageous followership behavior)是指追随者为达到辅佐领导共同实现组织目标但又不违背良知的目的,与领导者建立密切互动的关系,并采取主动负责、勇于服务、勇于挑战、勇于变革和采取道德行为(离开)等一系列行为。

三、勇敢追随行为与相关概念的辨析

勇敢追随行为与积极偏离、主动行为、建言、其他积极追随行为既相似又有区别。勇敢追随行为立足于道德至高点,以追随者的身份辅佐领导实现组织目标,更系统、完整地描绘和解读了追随者、追随力和追随方式。

(一)积极偏离行为和勇敢追随行为的异同

积极偏离行为(positive deviance)被定义为出于高尚的方式偏离群体规范(Warren, 2003; Spreitzer和Sonenshein, 2004),包含“有意义、自决、其他关注点、自我效能和勇气”5项因素(Spreitzer和Sonenshein, 2004)。积极偏离行为与勇敢追随行为在理论上部分重叠,例如高尚动机、自愿、勇气等。Detert和Bruno(2017)认为“忽视上司的指令以改善工作程序”可能被认为是积极偏离行为和职场勇敢行为。

两者在行为主体、参照标准和动机方面各有不同。积极偏离行为主体包括了组织内外成员,行为客体是组织、组织成员或两者兼有(Bennett和Robinson, 2000);参照标准包括单位、组织、行业、商业活动或商业规范的一般原则,不同参照物有不同规范,对一个参照物而言是积极偏离行为,对另一个则非也(Spreitzer和Sonenshein, 2004);其行为虽出于高尚动机,却可能造成重大损失(Spreitzer和Sonenshein, 2004),例如亏损企业为维护社会稳定不裁员。勇敢追随行为仅限于领导者和追随者之间,以领导者的不当决策、行为是否损害了组织目标或逾越了道德准则为捍卫原则,其行为仅当组织或领导违法时才伤及组织。

(二)建言行为和勇敢追随行为的异同

建言是挑战性行为,既具促进作用,也可能破坏关系(Detert和Bruno, 2017)。已有研究多从

个体和情境等方面探讨建言行为的发生机制和有效性。Tang(2015)从博弈论视角探讨了员工建言行为,风险小、获利多,员工建言动机强烈。宋继文等人(2017)基于社会认知理论,指出员工在建言前会对建言安全、建言效能、组织认同等因素进行评估;建言效能感高、建言被采纳与员工积极建言成正相关。Shih和Wijaya(2017)根据社会交换理论,发现高质量的LMX关系利于员工建言。建言行为也可能引发个人风险(Ng和Feldman,2012),员工感知到缺乏社会保护和亲密关系时,不会轻易表达意见。

建言行为和勇敢追随行为的心理过程(动机产生、权衡利弊)和行为后果(积极或消极影响)非常相似,但两者在实施对象、方式及力度方面有所不同。追随行为涵盖角色内行为和角色外公民行为(曹元坤和许晟,2013),勇敢追随行为着力通过履行职责、服务组织、挑战、变革和采取道德行为等系列动作协助领导者共同实现组织目标,挑战行为未获接受时,还可能离开公司。建言仅仅是“发出声音”,例如合理化建议、建言献策或提出问题等,属角色外行为(Shih和Wijaya,2017),其发声对象包括领导、同事等所有组织成员,在道德勇气、主动改善领导—追随关系、致力于组织目标方面的权重相对较低。

(三)主动行为和勇敢追随行为的不同

主动行为可定义为“主动改善现状或创造新的环境;它涉及挑战现状,而不是被动地适应目前的条件”(Crant,2000),具体表现为:个人主动性、建言、新员工社会化、负责任、积极寻求反馈、建立关系网、与职业相关的主动行为、问题销售、解决问题以及适应新的工作环境等行为(Marler,2008)。主动行为是目标产生和目标实现的过程,包括自我导向、以未来为重点(预测和预防问题)、实现目标(包括改变情况和改变自己)(Parker等,2010)。一般认为,个人(个性、动机、价值观、知识、能力等)和情境因素(自我效能、人际关系、激励、领导风格、目标定位、组织支持和工作自主权等)有助于主动行为(Crant,2000;Parker等,2006;Shin和Kim,2015)。主动行为具有两面性,如员工主动改善现状有利于团队成功,却可能因损害领导者的既得利益遭批判(Benson等,2016)。

勇敢追随行为属于主动行为,两者相似之处表现在前因、作用及部分行为方式,例如主动负责、主动挑战和主动变革。主动行为并非都可取(Crant,2000),因其重在改变和挑战,未强调道德规范、组织目标,可能具有破坏性(如偏离行为)和功利性(如为晋升而实施组织公民行为)。勇敢追随者立足于道德至高点,辅佐领导实现组织目标,其动机、目的相对单纯和高尚。

(四)其他积极行为和勇敢追随行为的异同

勇敢追随是积极追随行为(Chaleff,1999;Baker,2007)。同属积极追随行为的还有主动追随(proactive followership)、有效追随(effective followership)、积极追随(positive followership)、管家型追随(steward followership)、榜样追随(exemplary followership)等,每类积极追随者的特征各有交集(见表2),角色各异。勇敢追随者是领导者的伙伴、舞伴和监督者(Chaleff,1995;Batcheller,2012;Whyte,2015),像仆人般服务于组织(Teri,2000);模范追随者和领导的区别很模糊(BaBanutu-Gomez,2004);管家型追随者是组织的管理者(Warton II,2016)。Dixon(2006)认为,勇敢追随行为理论更系统、完整地描绘和解读了追随者、追随力和追随方式。

表2 部分积极追随者特征举例和比较

追随者类型 提出者(年份)	特征举例	与勇敢追随行为 5维度的对比
榜样(明星)追随者 Kelley(1998)	自我管理,致力于组织、目标、原则,有勇气、有良知,诚实和可靠	强调追随者参与组织的程度,未强调挑战
模范追随者 Banutu-Gomez(2004)	具有批判性思维、创造性思维以及道德勇气,敢于批评和接受批评,积极参与出谋献策	两者相似度较高,但未强调“承担责任”

表2 (续)

追随者类型 提出者(年份)	特征举例	与勇敢追随行为 5维度的对比
积极追随者 Castern(2007)	承担责任、反对盲从、敢质疑领导、解决问题,行为更像领导者	两者相似度较高,但未强调“勇于服务”
主动/顽固追随者 芭芭拉·凯勒曼 (2011)	主动型追随者有动力、活力,爱参与。要么全力协助领导,要么进行破坏甚至掀其落马。顽固型追随者必要时牺牲自己,要么热爱领导,要么赶其下台	体现了追随者的部分勇敢追随行为,但不够完整、系统
有效的追随者 Martin(2008)	智慧,独立思考,自力更生和可靠性	未强调变革和采取道德行为
管家型追随者 Warton II(2016)	精明能干,具有勇敢追随、榜样追随、伦理追随的特性	更注重资源的使用

资料来源:根据相关文献整理。

四、勇敢追随行为的前因变量、影响效应和过程构想图

基于以下原因:追随者是领导过程中的共同创造力(Benson等,2016),Chaleff将追随力视为追随者的勇气(曹元坤和许晟,2013),以及勇气是追随—领导关系中权力的平衡器(Muhlenbeck,2012),从亚里士多德到当前心理学和组织研究,均将风险和价值目标视为勇气的必要组成部分(Blair和Bligh,2018);我们从哲学、心理学和组织行为学等视角,结合领导力、追随力、建言行为和勇气的相关研究成果,分析勇敢追随行为的前因变量和影响效应,提出勇敢追随行为过程构想图,以利实践操作和未来研究。

(一)勇气、领导和组织情境对勇敢追随行为的影响

1. 追随者的勇气

勇气是勇敢追随者和领导者保持伙伴关系的关键因素之一,涉及冒险、坚持、平衡权力和忽视组织层次(Tolstikov-Mast,2016)。东西方哲学对勇气的观点异同互现。一方面,勇气兼具德性和理性:亚里士多德认为勇气是感知到恐惧后行为得体的品质(Rate,2007),沃尔顿认为勇气实质上是理性思考和谨慎行动(Duff,1989);中国传统哲学观点将勇气分为血气之勇和义理之勇,具体表现为意志品质、身体勇气和道德勇气(程翠萍和黄希庭,2016)。另一方面,西方的“勇”强调个人,具张扬性,例如保罗蒂里希、尼采、斯宾诺莎等人从自我肯定方面探讨勇气问题(陈树林,2005),东方的“勇”注重礼仪规范,具内敛性,例如儒学认为合义、循礼、好学及知耻的勇方为真勇(涂可国,2017)。东西方对勇气哲学观点的差异性,暗示了不同背景文化将引发不同程度和方式的职场勇敢行为,预示了探析勇敢追随行为跨文化适用性的意义。

西方心理学家则通过实证研究发现:人们并非生来勇敢(Kerfoot,1999),勇气的形成和维持受内外因素影响,内因是个体差异、价值观、希望和自信心,外因有社会力量、行为榜样和人际支持(Fingeld,1999;Hannahd等,2007)。人们可通过增强自我效能[自我效能与道德勇气是相关的(Sekerka和Bagozzi,2007)]、设置更高的目标(激励和希望)和管理恐惧(模仿、被勇敢行动者感染)等方式保持和增进勇气(Goud,2005)。Woodard(2004)还发现,勇气源自外界的恐惧或威胁和风险,通过理性唤起,并实施勇敢行为以实现高贵目的和达成有价值的结果。个体受到外界刺激时,通常对实施勇敢行为的利益和成本进行权衡,且人们倾向于成功行为比失败行为显得更勇敢(Rate等,2007)。可见,现实中既存在完全利他的勇敢行为(高贵目的),也可能存在具有一定功利意味的勇敢行为(对现状有改善的预期),且勇敢追随行为多数伴随着风险,因而实施过程中须“有勇有谋”。

2. 领导风格

已有研究分别从领导者和追随者视角探测领导风格对追随行为的影响。

从领导角度,领导—追随关系存在“相似性吸引”。Bastardo和Van Vugt(2019)假设,处于支配地位的领导者鼓励被动、墨守成规甚至顺从的追随风格,魅力型领导激发追随者的热情、认同感,有声望的领导以个人能力和知识吸引追随者。由此及表3可推测,破坏型领导和专制型家长式领导不欢迎勇敢追随者,伦理型领导和仆人式领导可能被勇敢追随者追随。

表3 部分类型的领导风格下的追随者行为与勇敢追随行为各维度的比较

领导类型	领导者对追随者行为的影响(举例说明)	与勇敢追随者行为的交集
伦理型领导	伦理型领导鼓励追随者认真遵守道德标准并采取道德行为(Ko等,2017),追随者具有较强的关系认同和组织认同及建言行为(Zhu等,2015)	伦理型领导注重道德公平和权力分享,和勇敢追随者勇于承担责任和采取道德行为相契合
家长式领导	专制型家长式领导对追随者施以绝对权力和控制权,道德型家长式领导强调自律,追求卓越的个人美德(Chou等,2015)。专制型家长式领导不鼓励追随者建言,仁慈型和道德型家长式领导风格与追随者建言行为正相关(Dedahhanov等,2016)	勇于挑战,勇于采取道德行为与仁慈型和道德型家长式领导对追随者行为的影响有一定交集
破坏型领导	破坏型领导鼓励追随者损害组织利益(Krasikova等,2013),毒性领导人偏好顺从型追随者,或疏远追随者,导致他们不参与组织活动(Thomas和Berg,2014)	无
仆人式领导	信任是仆人式领导——追随者关系的先决条件,领导者和追随者共同致力于组织目标。追随者是积极的合作伙伴、参与者、共同领导者(Davis,2017)。仆人式领导将追随者利益置于自身利益之上,这种利他行为与追随者的发展、参与和承诺正相关(Jit等,2016)	以Van和Nuijten(2011)模型为例,其仆人式领导8个维度中有6个具有勇敢追随行为属性(Lincoln,2016)

资料来源:根据相关文献整理。

从追随者角度,Chaleff(2016)认为多数追随者根据领导风格调整自身追随风格。领导者谦卑、有责任心时,追随者敢于建言;领导者是“好当家”时,追随者主动参与变革;领导者善于授权且真诚时,追随者敢于挑战不当行为(Thomas和Berg,2014;Lincoln,2016)。对“独裁者”,追随者趋向于采用非理性策略,如沉默、诉诸上层和逢迎讨好等(Cable等,2003);对参与型领导,追随者则采取理性策略,如理性劝说(Uhl-Bien等,2014)。

但并非所有研究表明领导风格和追随者的勇敢追随行为有关联,Ricketson(2008)和Williams(2015)的研究得出不同的结论,前者未发现变革型领导、交易型领导与追随者的勇敢追随行为具有显著关系,后者则认为领导者的领导风格(变革与交易)与追随者的勇敢追随行为存在显著正相关。

3. 组织因素

已有多项研究证实了组织中勇敢追随行为的存在和属性(Muhlenbeck,2012),且追随力随层级增加而增加(Robynne,2015)。Dixon和Westbrook(2003)采用“the followership profile”问卷调查表,对Chaleff(1995)勇敢追随理论进行了首次定量探索,发现勇敢追随行为存在于组织各层级,职位越高,勇敢追随行为越显著;工程技术人员具有中等水平的勇敢追随行为;操作工因顾及社会关系的维护而减少挑战行为。Ray(2006)使用了Dixon和Westbrook(2003)的问卷调查表,研究某学院组织层级与勇敢追随者行为度量之间的关系,也发现,层级越高勇敢追随者特征越明显。Deale等(2016)验证酒店和旅游教育行业中利益相关者的勇敢追随行为属性时,发现专业人士的勇于变革维度评分最高,并认为熟谙员工的勇敢追随行为属性有助于管理者决

策。鉴于勇于负责、勇于服务、勇于挑战、勇于变革同属领导者的职责,Ghias等(2018)认为成熟的勇敢追随行为有助于领导技能发展和追随者的职业发展。因而,组织有必要对领导者和核心员工的勇敢追随行为属性进行甄别、培训和开发,既有助于防止领导者滥用职权和培养干部队伍,又有助于合理安排用工,提高追随有效性。

Na-Nan等(2016)还发现勇敢追随行为表现因组织文化不同而呈现差异。其中,官僚文化和追随者履行职责、听从指令相关性高;市场文化(以结果为导向)和追随者挑战、乐于奉献相关性较高;民主文化(如矩阵型组织)因注重员工的冒险、创新精神,与追随者的挑战行为相关性较高。可见,工作环境影响了领导—追随关系和员工伦理道德观的形成(Mackey等,2017),且有关勇气的内隐理论表明人们过往勇敢行为的结果将影响其今后决策(Rate等,2007),因而管理者应当营造让追随者实施勇敢行为的组织文化。

(二)勇敢追随行为对组织和组织成员的影响效应

1. 勇敢追随行为对下属的影响

管理者的勇敢行为将对下属产生感染作用,令其相信自己也具有应对危机和减少恐惧的能力(Hannah等,2007),例如学习和模仿变革型领导的勇敢行为,有助于增强追随者的勇气(Lester等,2010)。前述引用的研究结果也表明,领导者实为优秀的勇敢追随者(Brown,1995;Chaleff,2003;Dixon,2006)。追随者和领导者可能是同一人,在不同时段扮演不同的角色(Kelley,1988),中层管理者向上级报告时会激活追随者的身份,和下属互动时又突出了其领导者身份(Epitropaki等,2017)。稻盛和夫曾评价他在2010年以78岁的高龄出任日航董事长并在短时间内使日航涅槃重生的原因之一,是他的勇气、拼搏和利他精神感染了日航人(稻盛和夫和曹岫云,2016)。可见,勇气具有传染性和模仿性,领导者的勇敢行为对追随者树立了榜样,有助于其增进自我效能,进而实施勇敢追随行为。

2. 勇敢追随行为对组织和领导者的影响

如前所述,道德和勇气使勇敢追随行为对组织和领导者的影响具有两面性。

从组织层面,西方多位学者研究发现,勇敢追随行为对组织发展具有重要作用。Fobbs(2010)指出,勇敢追随行为能提高工作满意度;Sok(2014)和Deale等(2016)发现,勇敢追随行为有助于组织成功;Rich(2008)研究表明,勇敢追随行为有助于员工绩效。但是,追随者的“吹哨子”行为,长期看有利于维护组织利益和声誉,但短期内可能置领导者或组织于岌岌可危的境地(拉什沃思·M.基德尔,2016),使组织陷入丑闻、造成损失(Kelley,1988)。

从领导者层面,亚里士多德说领导须“先学会追随,引领”,良好的追随技能促进有效领导力的发展,勇敢追随行为属性将助推领导者变得更卓越(Ghias等,2018)。此外,勇敢追随者通过辅佐领导实现组织目标,有助于领导取得成功(Chaleff,1995)。但勇敢追随者阻止领导滥用权力(Chaleff,1997),不畏权威敢说真话、敢于提出专业意见(Berg,2014)的行为,将使领导产生声誉风险、人身威胁(Kayser等,2010),同时追随者本人因质疑领导、表达异议或试图影响领导者的行为可能招致报复(Lapierre,2014)。

综上,我们认为勇敢追随行为源起外部刺激,受自身因素的中介作用和情境因素的调节作用以及权衡利弊后,追随者“勇自胆边生”或者“心生怯意”,作出采取或不采取勇敢追随行为的决定。在勇敢追随行为对组织、组织成员的影响效应中,LMX关系和领导力因素起中介作用,情景因素起调节作用,具体见图4。

五、结论与展望

随着积极组织行为学和积极心理学理论兴起,越来越多学者对“组织沉默”现象进行反思,以挑战和变革为核心的主动行为,强调道德、勇气的职场勇敢行为和勇敢追随行为逐渐被关

注。30多年来,国外学者对勇敢追随行为的内容结构、影响因素和作用机理有一定的探究,已有实证研究(见表4)聚焦于组织各层级的勇敢追随行为水平,追随者心理因素、领导风格以及组织文化、所处行业对勇敢追随行为的影响,勇敢追随行为对组织绩效和工作满意度的影响。鉴于中西方组织均存在勇敢追随行为以及中西方的文化差异,无论是基于实践考虑还是理论发展需要,未来有必要从以下方面加强对勇敢追随行为的理论探讨和实证研究:

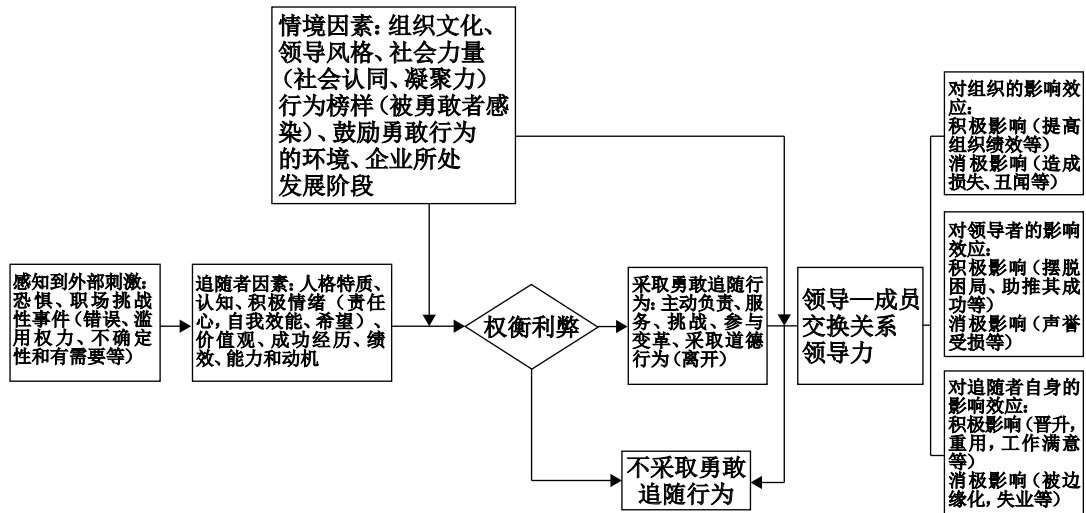


图4 勇敢追随行为过程构想图

表4 国外勇敢追随行为实证研究脉络

研究者(年份)	研究内容	测量工具
Dixon(Dixon和Westbrook,2003; Dixon,2006)	组织各层级的勇敢追随行为水平	The Follower Profile李克特量表(下同)
Ray(2006)	高校组织不同层级的勇敢追随行为水平	The Follower Profile
Ricketson(2008)	变革型领导、交易型领导和自由放任领导风格与勇敢追随行为之间的关系	多因素领导问卷(MLQ)The Follower Profile
Rich(2008)	员工勇敢追随行为和主管可感知到的员工绩效之间的关系	The Follower Profile
Fobbs(2010)	勇敢追随风格对工作满意度的影响	问卷调查和访谈之混合方法
Muhlenbeck(2012)	勇敢追随行为和心理学希望因素的关系	问卷调查
Sok(2014)	勇敢追随行为和组织绩效之间的关系	问卷调查和访谈之混合方法
Williams(2015)	领导风格(变革和交易)与追随者的勇敢追随行为之间的关系	多因素领导问卷(MLQ)The Follower Profile
Whyte(2015)	“学生事务助理”角色和勇敢追随行为的关系	开放式问题的半结构式访谈
Robynne(2015)	执法机构中变革型领导与勇敢的追随行为之间的关系	The Follower Profile
Na-Nan等(2016)	组织文化和勇敢追随行为的关系	问卷调查
Deale等(2016)	酒店和旅游行业的学生、教职员和行业专业人士的勇敢追随行为属性	The Follower Profile
Lincoln(2016)	仆人式领导行为在多大程度上鼓励了下属的勇敢追随行为以及与监督相关的承诺	The Follower Profile
Ghias等(2018)	巴基斯坦组织中经理人的勇敢追随行为各维度	The Follower Profile

资料来源:根据相关文献整理。

(一)中国情境下勇敢追随行为的结构维度和测量

从内容结构上,Chaleff(1999)勇敢追随行为各维度是否适用于中国情境下组织?国外有学者认为职场勇敢行为既有价值又危险(Detert和Bruno,2017),勇敢追随者的诚信、负责、服务行为虽是领导所乐见,但挑战、变革、“吹哨子”等职场抵制行为却挑战了领导权力,追随者可能因害怕异议的后果而选择沉默(Collinson,2006)。中华传统文化更倾向于服从权威和不鼓励异见,例如民营企业的员工可能以领导的看法、说法、想法为行事准则,听话、“出活”的员工易获重用;国有企业的决策机制虽相对规范,但企业高管因违法乱纪行为“落马”不在少数。未来可对国有企业和民营企业的勇敢追随行为进行对比研究。此外,Whyte(2015)建议增加“谦卑”维度,但未作进一步探析。“谦卑”是其他如宽恕、勇气、智慧和同情等品德的基础(冯镜铭等,2014),然而,常怀谦卑之心是否会削弱勇敢追随者挑战和采取道德行为的勇气?

从测量工具上,国外学者多采用Dixon(Dixon和Westbrook,2003;Dixon,2006)开发的The Follower Profile李克特量表。国内学者可在现有理论和文献基础上,完善已有量表,通过访谈、测量和问卷调查等方法,确定中国情境下勇敢追随行为各维度并进行实证,丰富已有追随力的研究成果。

(二)勇敢追随行为影响因素和影响效应的实证研究

目前对于勇敢追随行为前因、结果和过程的实证研究有限,未来可对图4提及的各种因素进行扩展研究。举例如下:

从追随者影响因素上,哪些特质、认知和动机能预测某个人会在某种情境下成为勇敢追随者?Bastardo和Van Vugt(2019)称,追随适应性心理与生俱来,促使追随者基于“互惠”、“协调”或“机会主义”的策略选择追随风格。Fobbs(2010)发现,追随者的风格、独立批判思维和主动参与程度直接影响勇敢追随行为水平;Johnson等(2017)发现,高度情绪稳定、尽责心的员工表现出较高的工作奉献精神,不易受低质量LMX关系和组织政治的影响。Chaleff认为追随者与领导者保持良好关系是勇敢追随的先决条件,但组织中既能成为“圈内人”又能“谏诤言献良策”者大概为数不多,某些追随者可能展现出比其他人更勇敢的追随者属性,但未必是“圈内人”。未来可探析人格特质、认知和动机、“圈内人”和“圈外人”对勇敢追随行为的影响?

从情景因素上,已有研究验证了追随者倾向于采用适应策略以实现人—环境匹配效应最大化,那么是哪些因素促使勇敢追随者不惜付出高成本而采取道德行为呢?Schilpzand等(2015)发现挑战性事件(错误、滥用权力和有需要等)是职场勇敢行为的触发点,员工会评估社会认同、预期目标、权力等因素并认为是职责所在后才会采取职场勇敢行为。Oc和Bashshur(2013)主张,追随者应当视具体情况决定是否被动追随或主动参与。已有研究指出参与式管理和授权将增强勇敢追随行为,是否领导者赋权使追随者拥有了一定的权力同时感知到了责任和被认同,进而引发勇敢追随行为?此外,领导的权变理论认为企业在不同发展阶段应当采取不同领导风格,是否意味着企业初创期、成长期、成熟期、精细化期的勇敢追随行为各维度表现也各有侧重?Ricketson(2008)和Williams(2015)衡量变革型领导、交易型领导与追随者的勇敢追随行为的关系时得出了不同结论,是否暗示现有领导力和追随力理论可能不足以描述领导者和追随者特征、行为?

从勇敢追随行为的影响效应上,勇敢追随行为具有“双刃剑”作用,但完全不顾及个人或组织前途的勇敢行为的发生概率有多高?Ray(2006)发现,采取道德行为维度在组织各层级的平均分为最低。由于勇敢行为的负面效应对组织其他成员们产生消极影响(Moberg,1999),且其正、负面影响远远超出了原始事件(Kilmann等,2010),未来可通过实证研究,构建中国情境下的勇敢追随行为路径图,揭示、辨别勇敢追随行为对组织成员的传染效果和传导机制,以进

一步理解人们为何采取或不采取勇敢追随行为,为具有勇敢追随特质的员工提供职场指导,为组织预测、选拔和培养勇敢追随者提供理论指导。

(三)勇敢追随行为的跨文化比较研究

文化影响着人们的信仰体系和行为,不同文化背景下可能产生不同的追随风格和行为。鉴于现有关于追随力的研究和文献多集中在北美和欧洲,较少见追随力的跨文化比较研究,Chaleff(2016)建议采用Boccialetti(1995)测量工具,尝试对勇敢追随行为在不同权力距离、尊重和分歧等情境中开展比较研究。已有少量研究表明勇敢追随行为各维度的影响效应在不同国家具有不同显著性。例如,Sok(2014)选取了柬埔寨和泰国2所大学的后勤支持人员共327名作为受访者,探讨勇敢追随行为和组织绩效的关系。结果表明:柬埔寨某大学受访者认为勇于服务和勇于采取道德行为对工作绩效的影响程度更高;而泰国的受访者则认为是勇于承担责任和勇于参与变革。Rich(2008)发现员工勇于负责对其工作表现的影响超过60%,主管满意度也因此提高。未来可通过对比研究,辨析勇敢追随行为各维度在中西方情境下组织的不同影响程度。

已有追随者类型基本也是建立在对美国企业界研究的基础上(芭芭拉·凯勒曼,2011)。是否存在一种中西方普遍的追随者风格(Kelley,2008)?由“不同的文化可能支持不同的领导方式(Mansur等,2017)”,“几个研究者对港台地区、新加坡、印尼等地的华人家族企业进行研究后,确认了家长制或家长式领导(樊景立等,2008)”,以及东西方文化存在差异,是否可推测亚洲国家大多数追随者可能属于听从指令型,鲜少拒绝或质疑领导?未来可通过实证研究,探测具有中国特色的勇敢追随者存在的可能性。

主要参考文献

- [1]曹元坤,许晟.对追随力理论中若干观点的思考[J].[江西社会科学](#),2013,(2):203-206.
- [2]程翠萍,黄希庭.我国古籍中“勇”的心理学探析[J].[心理科学](#),2016,(1):245-250.
- [3]冯镜铭,刘善仕,吴坤津,等.谦卑型领导研究探析[J].[外国经济与管理](#),2014,(3):38-47.
- [4]吴坤津,刘善仕,王红丽.年功导向人力资源实践对组织越轨行为的影响:组织政治知觉的中介作用[J].[外国经济与管理](#),2018,(2):68-81.
- [5]Baker S D. Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct[J]. [Journal of Leadership & Organizational Studies](#),2007,14(1):50-60.
- [6]Banutu-Gomez M B. Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders[J]. [Journal of American Academy of Business](#),2004,4(1-2):143-150.
- [7]Bastardoz N, Van Vugt M. The nature of followership: Evolutionary analysis and review[J]. [The Leadership Quarterly](#),2019,30(1):81-95.
- [8]Batcheller J. Learning how to dance: Courageous followership: A CNO case study[J]. [Nurse Leader](#),2012,10(2):22-24.
- [9]Bennett R J, Robinson S L. Development of a measure of workplace deviance[J]. [Journal of Applied Psychology](#),2000,85(3):349-360.
- [10]Benson A J, Hardy J, Eys M. Contextualizing leaders' interpretations of proactive followership[J]. [Journal of Organizational Behavior](#),2016,37(7):949-966.
- [11]Blair B A, Bligh M C. Looking for leadership in all the wrong places: The impact of culture on proactive followership and follower dissent[J]. [Journal of Social Issues](#),2018,74(1):129-143.
- [12]Chaleff I. The courageous follower: Standing up to and for our leaders[J]. [NASSP Bulletin](#),1997,81(586):119.
- [13]Chaleff I. In praise of followership style assessments[J]. [Journal of Leadership Studies](#),2016,10(3):45-48.
- [14]Chou W J, Sibley C G, Liu J H, et al. Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach[J]. [Group & Organization Management](#),2015,40(5):685-710.

- [15]Collinson D. Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities[J]. *The Leadership Quarterly*, 2006, 17(2): 179-189.
- [16]Crant J M. Proactive behavior in organizations[J]. *Journal of Management*, 2000, 26(3): 435-462.
- [17]Deale C S, Schoffstall D G, Brown E A. What does it mean to follow? An exploration of a followership profile in hospitality and tourism[J]. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 2016, 16(4): 235-252.
- [18]Dedahanov A T, Lee D H, Rhee J, et al. Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice[J]. *Management Decision*, 2016, 54(9): 2310-2324.
- [19]Detert J, Bruno E. Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct[J]. *Academy of Management Annals*, 2017, 12(2): 11818.
- [20]Dixon G, Westbrook J. Followers revealed[J]. *Engineering Management Journal*, 2003, 15(1): 19-26.
- [21]Duff R A. Courage: A philosophical investigation by Douglas Walton[J]. *Canadian Journal of Philosophy*, 1989, 19(1): 131-144.
- [22]Epitropaki O, Kark R, Mainemelis C, et al. Leadership and followership identity processes: A multilevel review[J]. *The Leadership Quarterly*, 2017, 28(1): 104-129.
- [23]Finfgeld D L. Courage as a process of pushing beyond the struggle[J]. *Qualitative Health Research*, 1999, 9(6): 803-814.
- [24]Fobbs T. The evaluation of a paradigm: The critical examination of the influence of followership styles and courageous follower attributes on hotel customer-contact employee job satisfaction[D]. Minneapolis: Capella University, 2010.
- [25]Ghias W, Hassan S, Masood M T. Does courageous followership contribute to exemplary leadership practices: Evidence from pakistan?[J]. *NUML International Journal of Business & Management*, 2018, 13(1): 11-21.
- [26]Gobble M M. The value of followership[J]. *Research-Technology Management*, 2017, 60(4): 59-63.
- [27]Goud N H. Courage: Its nature and development[J]. *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 2005, 44(1): 102-116.
- [28]Hannah S T, Sweeney P J, Lester P B. Toward a courageous mindset: The subjective act and experience of courage[J]. *The Journal of Positive Psychology*, 2007, 2(2): 129-135.
- [29]Jit R, Sharma C S, Kawatra M. Servant leadership and conflict resolution: A qualitative study[J]. *International Journal of Conflict Management*, 2016, 27(4): 591-612.
- [30]Johnson L U, Rogers A, Stewart R, et al. Effects of politics, emotional stability, and LMX on Job dedication[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2017, 24(1): 121-130.
- [31]Kayser D N, Greitemeyer T, Fischer P, et al. Why mood affects help giving, but not moral courage: Comparing two types of prosocial behaviour[J]. *European Journal of Social Psychology*, 2010, 40(7): 1136-1157.
- [32]Kelley R E. In praise of followers[J]. *Harvard Business Review*, 1988, 66(6): 142-148.
- [33]Kilmann R H, O'Hara L A, Strauss J P. Developing and validating a quantitative measure of organizational courage[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2010, 25(1): 15-23.
- [34]Ko C, Ma J H, Bartnik R, et al. Ethical leadership: An integrative review and future research agenda[J]. *Ethics & Behavior*, 2018, 28(2): 104-132.
- [35]Krasikova D V, Green S G, Lebreton J M. Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda[J]. *Journal of Management*, 2013, 39(5): 1308-1338.
- [36]Mansur J, Sobral F, Goldszmidt R B, et al. Shades of paternalistic leadership across cultures[J]. *Journal of World Business*, 2017, 52(5): 702-713.
- [37]Na-Nan K, Thanitbenjasith P, Ekkasitsanamthong, et al. The relationship between organizational cultures and courageous followership behaviors: What's the relationship and why does it matter?[J]. *International Business Management*, 2016, 18(10): 4384-4390.
- [38]Ng T W H, Feldman D C. Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(2): 216-234.
- [39]Oc B, Bashshur M R. Followership, leadership and social influence[J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(6): 919-934.

- [40]Parker S K, Bindl U K, Strauss K. Making things happen: A model of proactive motivation[J]. *Journal of Management*, 2010, 36(4): 827-856.
- [41]Parker S K, Williams H M, Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(3): 636-652.
- [42]Rate C R, Clarke J A, Lindsay D R, et al. Implicit theories of courage[J]. *The Journal of Positive Psychology*, 2007, 2(2): 80-98.
- [43]Schilpzand P, Hekman D R, Mitchell T R. An inductively generated typology and process model of workplace courage[J]. *Organization Science*, 2015, 26(1): 52-77.
- [44]Sekerka L E, Bagozzi R P. Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act[J]. *Business Ethics: A European Review*, 2007, 16(2): 132-149.
- [45]Shih H A, Wijaya N H S. Team-member exchange, voice behavior, and creative work involvement[J]. *International Journal of Manpower*, 2017, 38(3): 417-431.
- [46]Shin Y, Kim M J. Antecedents and mediating mechanisms of proactive behavior: Application of the theory of planned behavior[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2015, 32(1): 289-310.
- [47]Spreitzer G M, Sonenshein S. Toward the construct definition of positive deviance[J]. *American Behavioral Scientist*, 2004, 47(6): 828-847.
- [48]Tang M Z. How to enhance employee voice behavior based on game theory[J]. *Modern Economy*, 2015, 6(3): 398-403.
- [49]Thomas T A, Berg P. Followership: Exercising discretion[J]. *Journal of Leadership Education*, 2014, 13(4): 21-35.
- [50]Treister N W, Schultz J H. The courageous follower[J]. *Physician Executive*, 1997, 23(4): 9-13.
- [51]Uhl-Bien M, Riggio R E, Lowe K B, et al. Followership theory: A review and research agenda[J]. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(1): 83-104.
- [52]Warren D E. Constructive and destructive deviance in organizations[J]. *The Academy of Management Review*, 2003, 28(4): 622-632.
- [53]Woodard C R. Hardiness and the concept of courage[J]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2004, 56(3): 173-185.
- [54]Zhu W C, He H W, Treviño L K, et al. Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs[J]. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(5): 702-718.

The Courageous Followership Behavior: A literature Review and Prospects

Cao Yuankun¹, Zhou Qing¹, Liu Shanshi², Zhu Zhenbing³

(1. *Research Center of Cluster and Enterprise Development, Jiangxi University of Finance & Economics, Nanchang 330013, China*; 2. *School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China*; 3. *School of Management, Jiangxi University of Science and Technology, Nanchang 330013, China*)

Summary: The Courageous Followership Behavior(CFB) means that followers are courageous to build up good interdynamic relations with leaders, take responsibility, serve, challenge, change and take moral action(leave) for the purpose of reaching organizational goals. CFB plays a role in supervising, regulating, and restraining the toxic leadership, furthermore, it is also a key point for organizations to find success. Considering there does exist CFB in Chinese context, and the cultural differences between China and the West, we deem it necessary to implement the related studies for the sake of practical

application and theory development. This paper reviews the English literature on CFB from 1995 to 2018, compares CFB with Positive Deviance/Voice Behavior/Proactive Behavior/other Active Followership Behaviors. We find that previous studies mainly focus on the relationship between follower behaviors and levels within an organization, the relationship existed between leadership styles/organizational culture/industry and followership styles, the relationship between the supervisor's satisfaction with an employee's performance and CFB. The researcher's work show that Courageous Followers assist leaders and organizations in getting to goals by taking the moral high ground. Beyond that, the CFB theory provides a comprehensive explanation and description of followers, follower behaviors, and followership. Again, the antecedents and outcome variables of CFB are analyzed and summarized in this study, and the pathway of CFB is given from the perspectives of philosophy/psychology/organizational behavior. When followers feel a challenging situation such as a workplace error, an abuse of power, or someone in need, they will engage in courageous actions or give up after careful deliberation. By analyzing the mediating effect of leadership/LMX and the moderating effect of circumstance factors, we find that CFB has two-blade function for organizations, leaders and followers themselves. In the end, the future directions in CFB research are prospected as follows:

Dimension and measurement of CFB in the Chinese context. Most foreign scholars use the Followership Profile, an instrument developed by Dixon(2003). Due to the rare study on CFB in China, domestic scholars have a big part to play, such as improving the scale, examining the dimensions, or carrying out empirical research through interviews, measurements and questionnaire methods.

Two-side effect and adaptability of CFB. Given that humans have an adaptive followership psychology which enables them to make a favorable choice, and the effect of courageous action will have a marked impact on other individuals, it will be interesting and meaningful to build a map of CFB paths within Chinese organizations through positive studies.

Cross-cultural applicability. The preponderance of research and literature on followership has been focused on North American and European culture. We suggest some attempts at comparative research across national/cultural boundaries and relevant assessments of followership styles/growth paths by using Boccialetti's (1995) instrument, which is organized around the study of distance, deference, and divergence in authority relations. To sum up, the research on CFB in China will not only enrich the Followership Theory and the Workplace Courage Theory, but also contribute to personal career development and organizations developing courageous followers.

Key words: courageous followership behavior; workplace courageous behavior ; cross-cultural applicability

(责任编辑:王 孜)