

如何领导组织学习: 变革型领导 与组织学习的关系

于海波¹, 郑晓明², 方俐洛³, 凌文铨⁴, 刘春萍⁵

(1. 北京师范大学 管理学院, 北京 100875; 2. 清华大学 经济管理学院, 北京 100084; 3. 中国科学院 心理研究所, 北京 100101; 4. 暨南大学 管理学院, 广州 510632; 5. 北京大学 心理系, 北京 100871)

摘要: 通过问卷调查方法获得 10 家企业 276 份有效问卷。结构方程建模结果显示, 愿景领导行为对组织层学习、组织间学习、利用式学习有显著的推动作用, 激励性沟通的领导行为对组织学习的六个维度都有显著的推动作用, 但智力激发的领导行为对团体学习和利用式学习具有显著的阻碍作用, 支持性领导的领导行为对团体学习、组织间学习和开发式学习具有显著的推动作用, 个人认可的领导行为对团体学习和开发式学习具有显著的推动作用。

关键词: 组织学习; 变革型领导; 智力激发

中图分类号: C933.4 文献标识码: A 文章编号: 1002-0241(2008)03-0183-06

1 文献综述与研究假设的提出

对组织学习和变革型领导的研究都有了很多成果, 但直接把这两个领域结合起来的实证研究还不多。下面先对二者的研究各进行概括, 然后对二者关系的研究进行分析, 从而提出本研究的假设。

1.1 组织学习的研究概况

当前对组织学习的研究已经形成了多学科交叉研究的趋势。从管理和领导组织学习的角度, 组织学习是指以个体学习为基础, 通过组织内部人与人之间之间的社会互动, 使组织观念和行为发生持久变化的过程; 它是一个循环往复的集体探索和实践过程, 包括不断地获得或产生新的知识和行为, 并对其进行理解、整合和制度化^[1-4]。

组织学习的研究主要体现在组织学习结构、效果和影响因素三个方面。很多研究表明, 组织学习对个体的工作满意度、组织承诺、组织公民行为、离职意向和组织创新能力、财务绩效都有影响^[5-8]。

在组织学习结构方面, 不同研究者根据自己的研究得出了不同的观点。在国外, Goh 等^[9]、Tippins 等^[10]得出 5

因素结构, Hult 等^[11]、Jerez-Go meza 等^[12]得出 4 因素结构。他们的结果存在很大差异, 而且以上研究多数是从信息加工角度、从组织层面来理解和研究组织学习的。在国内, 陈国权^[13]得出了 6P-1B(6 个过程, 1 个知识库)模型, 吴价宝^[14]得出 7 因素组织学习能力结构。这些研究把组织学习仅定位在组织层面上, 并且用一个被试作为一个企业的代表, 这无法深入探讨组织学习中集体成员互动的集体层面的学习。个体学习是组织学习的必要条件^[15], 没有个体学习组织学习也就无从谈起。所以, 组织学习应该是多层面的过程结构, 它包括已经得到广泛认可的个体、团体和组织三个层面^[16], 也包括了开发式学习和利用式学习两个基本的知识流动过程^[17]。

在组织学习影响因素方面, 在相当长的时间中, 这方面的研究一直为学习型组织特征的研究所代替, 国外最有代表的是 Watkins 等^[18]得出的 7 因素结构, 张德等^[19]和 Yang 等^[20]验证了这个 7 因素结构。但需要注意的是, 有研究把学习型组织特征当作组织学习的全部, 这是有失客观的。中国企业家调查系统^[1]的调查结果表明, 企业特征、

收稿日期: 2007-08-27

基金项目: 国家自然科学基金项目(70572010); 北京师范大学社会科学基金项目(104952); 中国科学院知识创新项目

第一作者简介: 于海波(1975-), 男, 山东潍坊人, 博士, 北京师范大学管理学院讲师, 硕士研究生导师, 研究方向: 组织行为与人力资源管理。

企业员工素质和员工培训、企业对竞争环境和发展目标的认识对企业组织学习能力有一定程度的影响。同时,有一些理论观点^[21-22]一直强调领导对组织学习是非常重要的, Senge^[21]还认为,创建学习型组织是领导者的新挑战。但遗憾的是,通过实证研究探讨组织学习与领导行为的关系并不多。

1.2 变革型领导的研究概况

为了解释当今竞争激烈的组织变化,变革型领导成为当今领导研究的热点。变革型领导的研究主要集中在结构和作用机制两个方面。按照 Bass^[23]的理解,变革型领导是通过激励下属高层次需要,让他们认识本职工作的意义,并建立相互信任的工作氛围,促使下属为了组织利益牺牲个人利益,达到超出预期的结果。在变革型领导的结构方面,Bass等通过长期探讨得出了变革型领导的四维度结构:领导魅力、感召力、智力激发、个性化关怀,这个结构得到了一些实证研究的支持,但 Carless等^[24]对其提出了质疑。Rafferty等^[25]通过实证研究得出变革型领导的5因素结构:愿景(vision)、激励性沟通(inspirational communication)、智力激发(intellectual stimulation)、支持性领导(supportive leadership)、个人认可(personal recognition)。国内的李超平等^[26]建构了四因素的变革型领导模型:德行垂范、领导魅力、愿景激励、个性关怀。由上可以看出,不同研究虽然存在一些差别,但存在很多相通之处。Rafferty等^[25]的6因素观点在一定程度上是Bass的4因素与李超平等4因素的综合,所以本研究采用他们5因素的观点。

变革型领导的作用机制是研究的重点,已经有了很多实证研究。研究结果也都表明无论是对于客观绩效还是主观绩效指标,变革型领导与正向指标有显著的正相关,与负向指标有显著的负相关。Judge等^[27]和 Avolio等^[28]的研究都表明,变革型领导对满意度、工作动机、组织承诺都具有显著的正向影响。Avolio等^[29]和李超平等^[30]都得出心理授权在变革型领导与工作态度之间起中介作用。但是变革型领导与组织学习之间的关系则还没有很多的实证研究。

1.3 变革型领导与组织学习关系的研究概况

文献中对领导与组织学习间关系的研究并不多,但也有实证研究和理论探讨研究过变革型领导与组织学习间的关系。Amitay等^[31]把组织学习看作是变革型领导的

结果变量,他们对于一个健康维护组织的44个社区门诊部进行研究,相关分析结果表明,领导是决定组织学习效率的决定因素;但他们的研究样本仅限于一个组织的多个部门,是对部门领导风格与组织学习间关系的探讨。但这个研究对象所在的行业是比较特殊的行业,其样本也仅仅局限在一个组织中,所以其结果有局限性。Vera等^[22]系统地分析了战略领导与组织学习的关系,他们认为,无论是变革型领导还是交易型领导都会激发组织学习,只不过变革型领导常会导致挑战现状的组织学习,而交易型领导更容易引发强化现状的组织学习;但他们的理论主要针对组织的高层领导者,并且其研究仅仅局限在变革型和交易型领导领导风格上。Senge^[21]也探讨过组织学习需要领导的教练风格。但遗憾的是后面两个探讨仅仅是理论上的分析,没有实证研究的支持。

1.4 研究假设的提出

本研究采用 Rafferty等^[25]的变革型领导的5因素观点,把变革型领导行为分为愿景、激励性沟通、智力激发、支持性领导、个人认可五个维度;组织学习采用于海波等^[3]的6因素观点,包括个体学习、团体学习、组织层学习、组织间学习、开发式学习、利用式学习。由上分析本研究提出如下假设。

H1: 愿景的领导行为推动组织学习,二者呈显著的正相关;

H2: 激励性沟通的领导行为推动组织学习,二者呈显著的正相关;

H3: 智力激发的领导行为推动组织学习,二者呈显著的正相关;

H4: 支持性领导的领导行为推动组织学习,二者呈显著的正相关;

H5: 个人认可的领导行为推动组织学习,二者呈显著的正相关。

2 研究方法

2.1 被试

在北京、上海、沈阳、青岛共调查了10家企业,发放300份问卷,得到有效问卷276份。被试基本情况如下:国有企业职工33%,民营企业职工23.2%,三资企业职工43.8%;在企业规模上,规模在500人以下的企业职工46%,500~1000人之间的企业职工18.5%,1000~2000人之间的企业职工25.7%,在2000人以上的职工9.8%;

在企业发展阶段上,处于初创阶段的企业职工 8.3%,处于成长阶段的企业职工 38.0%,处于成熟阶段的企业职工 22.8%,处于再创新阶段的职工 30.9%;在岗位上,一般职工 74.6%,一线管理者 15.6%,中高层管理者 9.8%。

2.2 研究工具

变革型领导量表采用 Rafferty 和 Griffin^[25]的变革型领导问卷,该问卷包括 5 个维度,每个维度包括 3 个项目。组织学习量表采用于海波^[3]的企业组织学习行为量表,该量表包括 29 个项目,其中个体学习 6 个项目,团体学习 4 个项目,组织层学习 5 个项目,组织间学习 6 个项目,利用式学习 4 个项目,开发式学习 4 个项目。两个量表都采用 Likert 五点记分方法,请被试者评价与自己单位的符合程度。组织学习量表各维度的内部一致性信度系数如下:个体学习为 0.79、团体学习为 0.84、组织层学习为 0.80、组织间学习为 0.85、开发式学习为 0.64、利用式学习为 0.83。变革型领导量表各维度的内部一致性信度系数如下:愿景为 0.74、激励性沟通为 0.69、智力激发为 0.79、支持性领导为 0.77、个人认可为 0.87。说明各量表的信度达到测量学和研究的基本要求。

2.3 统计方法

本研究采用 SPSS10.0 和 AMOS4.0 进行统计分析和结构方程建模。

3 研究结果

为了检验变革型领导与组织学习之间的关系,使用统计分析软件 Amos4.0 对所调查的数据进行统计分析,以便建构变革型领导与组织学习之间的关系模型。经过模型探索建模表明变革型领导的 3 个题目,开发式学习中的 2 个共 5 个题目在 4 个潜变量结构上质量都不理想,所以把这 5 个题目去掉,然后进行结构方程建模。模型的拟合度指标的统计分析结果见表 1,结果表明, χ^2/df (χ^2/df 小于 3 表明拟合较好) 和 RMSEA (临界值为 0.08) 都达到较好的拟合度, NFI、IFI、TLI、CFI 四个指标都达到 0.95 以上,说明验证模型拟合较好^[32]。结构方程模型的因素载荷和误差如表 2 所示,表 2 结果也表明各项目的因素载荷较大,而误差载荷较小,证明这个模型的结构是较好的。总之,从数据拟合来看,本测量模型拟合较好。

表 1 变革型领导与组织学习关系模型的拟合指标比较

	χ^2	df	χ^2/df	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
零模型	36 786.18	780	47.16					
验证模型	1 881.43	666	2.83	0.95	0.97	0.96	0.97	0.08

表 2 变革型领导和组织学习的各潜变量在外显变量上的载荷和误差

外显变量	愿景	激励性沟通	智力激发	支持性领导	个性化关怀	
X1	0.87 (0.20)	0.59 (0.64)	0.69 (0.76)	0.80 (0.64)	0.83 (0.27)	
X2	0.82 (0.23)	0.71 (0.54)	0.94 (0.18)	0.78 (0.65)	0.66 (0.22)	
X3	0.50 (0.99)				0.79 (0.36)	
外显变量	个体学习	团体学习	组织层学习	组织间学习	利用式学习	开发式学习
X 1	0.63 (0.55)	0.66 (0.31)	0.55 (0.47)	0.67 (0.75)	0.72 (0.39)	0.75 (0.30)
X 2	0.67 (0.45)	0.71 (0.38)	0.43 (0.37)	0.62 (0.41)	0.63 (0.54)	0.51 (0.84)
X 3	0.57 (0.54)	0.73 (0.32)	0.60 (0.49)	0.65 (0.45)	0.69 (0.38)	
X 4	0.64 (0.56)	0.68 (0.35)	0.67 (0.78)	0.69 (0.49)	0.69 (0.50)	
X 5	0.68 (0.32)		0.68 (0.50)	0.69 (0.70)		
X 6	0.50 (0.67)			0.40 (0.45)		

注: 外显变量字母的下标数字分别代表外显变量数目

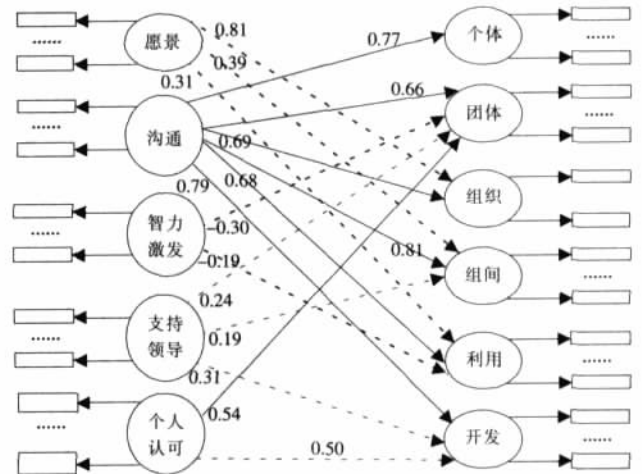


图 1 变革型领导与组织学习之间的关系

注: 不显著的系数未划线,划出线的系数都显著

建构的模型如图 1 所示,结果表明:第一,变革型领导的愿景领导行为对组织层学习、组织间学习、利用式学习都有显著的推动作用,而且愿景领导行为对组织层学习的推动作用系数较大,这部分验证了假设 1;第二,激励性沟通的领导行为对组织学习的六个维度都具有显著的推动作用,而且作用系数都很大,这验证了假设 2;第三,智力激发的领导行为对团体学习和利用式学习具有显著的阻碍作用,这没有验证假设 3;第四,支持性领导的领导行为对团体学习、组织间学习和开发式学习具有显著的推动作用,这部分验证了假设 4;第五,个性化关怀的领导行为对团体学习和开发式学习具有显著的推动作用,这部分验证了假设 5。这些结果与 Amitay^[33]的研究结果基本一致,但需要注意的是,智力激发对团体学习和利用式学习具有显著的阻碍作用,这是以前研究所没有发现的。

4 分析和讨论

总体来看,变革型领导行为对组织学习具有显著的推动作用,但需要注意,我国企业中领导者的智力激发领导

行为对组织学习具有显著的阻碍作用。也就是说,领导者非常激进的学习风格对组织的团体学习和利用知识来讲,并不是有利因素,它会阻碍个体间的交流和合作,也会阻碍单位对知识的利用。下面对二者的关系进行具体分析。

4.1 愿景的领导行为与组织学习之间的关系

本研究结果显示,愿景的领导行为对组织层学习、组织间学习和利用式学习具有显著的推动作用,而且作用系数很大(0.81)。这主要是因为,当组织领导者对组织战略定位非常明确的时候,领导者更能够激发组织形成共同的愿景,促进员工对组织愿景的认同,从而对组织层战略的制定和实施、组织文化和组织制度的完善具有很大的推动作用;作用系数很大也说明领导者对战略的关注对整个组织层的学习非常重要。同时,由于领导者在组织愿景方面做得较好,员工和部门都能够把握和认同整个组织的战略和目标,从而使他们在与其他组织进行交流和合作的时候,目标更明确、积极性更高,推动组织间学习。领导者在愿景方面做得比较好使组织目标更加明确,这会使组织内部在经营和管理过程中更容易把组织已经取得的一些经验和新知识运用到组织实践中去,推动组织知识的利用。这启发我国企业领导者在领导过程中一定要关注和把握好企业愿景,以提高整个企业的组织学习能力。

4.2 激励性沟通的领导行为与组织学习之间的关系

本研究结果显示,激励性沟通的领导行为对组织学习的六个维度都具有显著的推动作用,而且作用系数都很大。这足以说明在企业组织学习过程中,领导者开放、积极向上地与组织成员沟通非常重要,也说明领导者的这种积极沟通在组织长远的组织学习能力建设方面非常关键。这是因为,当领导者对环境变化持积极态度,并经常对组织内部部门和员工报有这种开放态度的时候,这种领导行为会产生强大的辐射力量,渗透到整个组织的学习过程中,推动组织学习的各个方面。第一,领导者的积极沟通会不断激发个体员工积极向上、持续改进工作,促进个体学习;第二,领导者的积极沟通对营造开放、信任的团体文化、加强组织成员间的合作,会起到榜样和激励作用,有利于团体学习;第三,领导者的积极沟通风格也会使组织战略的制定和实施、组织文化的完善、组织制度的改善等方面更容易,组织更容易随着环境的改变而不断完善,推动组织层学习;第四,领导者的积极沟通风格也会激发个体员工和部门在与其他组织交流合作时,

以更积极开放的心态去进行交流合作,推动组织间学习;第五,领导者的积极沟通风格会促进新知识在组织内部的产生和传播,推动组织知识的开发和利用。因此,领导者的积极沟通行为对整个企业的组织学习至关重要。这启发我国企业领导者在领导过程中,要注意培养自己激励性的沟通风格,要保持一种乐观的态度,积极看待环境改变,把它看作是发展机会,并在与组织成员沟通时把这种态度渗透给每位成员;在与下属员工和部门交流的时候,多评价他们的积极方面,使他们为自己的工作和单位而自豪。

4.3 智力激发的领导行为与组织学习之间的关系

本研究结果表明,智力激发的领导行为对团体学习和利用式学习具有显著的阻碍作用,这个结果是以前研究所没有发现的。这体现了在中国文化背景下,智力激发的领导风格不适应我国企业中的组织学习,也说明我国企业领导者在领导组织学习过程中不能采取过于激进的、冒险的行为风格,以免对组织学习产生不利的影响。其原因是,在我国文化背景中,企业领导者对新工作方法和新思路的过分热忠,往往会给员工带来很大的压力,而这种压力促使个体员工过于关注自己新思路、新工作方法的产生,对成员之间的交流和合作会带来阻碍,这也势必影响到企业新知识的利用,从而阻碍企业的组织学习。这提醒我国企业领导者在领导过程中,虽然要带头提高对学习的承诺,但在激励下属时不能过于激进、过于追求标新立异,这对团体交流和组织知识的充分利用都不利;还提醒我国企业领导者在激励下属学习方面要把握好度,这与我国追求稳定的文化传统有关。当然,其中深层的文化原因还需要进一步深入的研究。

4.4 支持性领导的领导行为与组织学习之间的关系

本研究结果表明,支持性领导行为对团体学习、组织间学习和开发式学习具有显著的推动作用。这是因为,在中国文化中,领导者如果能很好地考虑下属的感受和利益,很容易在整个企业中营造一种良好的相互尊重、相互关心、相互谅解的工作氛围。既然领导者都能这样体贴下属,作为更为平等的组织成员之间就更能以此为榜样,与同事相互理解、相互支持,从而推动团体学习。而且,这种工作氛围也会影响到企业在与其他组织进行交流合作时,员工和部门更能以一种相互谅解的心态去共事,达成更多的合作,推动组织间学习。当然,领导者支持性的领

导行为所带来的良好工作氛围更有利于组织新思想的产生,会在组织成员们之间形成一种相互启发、相互激励的良好工作文化,对组织知识的开发具有很大的推动作用。这启发我国企业领导者在领导过程中,要关注每位员工的个体需要,关注他们的感受,关注他们的个人兴趣。

4.5 个人认可的领导行为与组织学习之间的关系

本研究结果表明,个人认可的领导行为对团体学习和开发式学习具有显著的推动作用。这主要是因为,领导者关注下属工作的质量、认可下属的工作成绩并加以激励,这会成为一种榜样推动组织成员之间相互认可各自的工作成绩,在工作中能更充分的进行相互交流,而这种相互认可的氛围会加强成员之间更好的进行合作,推动团体学习。领导者的这种认可别人、赞赏别人的行为风格作为榜样成为单位的工作氛围,会极大地推动每位组织成员内在的工作动机,这种强烈的工作兴趣会激发员工在工作中产生更多的新思想和新思路;这种相互认可、相互鼓励的氛围有利于新知识在组织内部的传播,推动组织的知识开发。这提示我国企业领导者在领导过程中要关注下属的工作质量和工作成绩,赞赏下属的工作表现,关注他们的成长需要,充分地调动下属的内在工作动机。

5 结论与启示

变革型领导行为与组织学习之间关系的研究对我国企业领导者具有以下三个方面的启发。第一,企业领导者在领导组织学习时要把握好企业的愿景,对企业愿景高度认同,与组织成员进行积极沟通,关注组织成员的个人感受和个人需要,关注他们的工作成绩,关注成员的成长需要;第二,要注意避免对下属进行过于激进的工作激发,以避免智力激发这种良好的学习风格对企业组织学习的阻碍作用;第三,领导者在领导组织学习过程中要重视那种具有激励性的沟通,主要是要把自己对学习的承诺与下属进行交流,并在沟通中关注下属的感受和个人成长。总之,变革型领导强调试验、冒险、不断变革、多样性选择,这会极大地推动组织学习;但在我国现阶段企业组织学习的领导过程中,领导者在冒险性和变革性上要把握好度,不要过于激进,以避免物极必反的消极结果。

参考文献

- [1] 于海波,方俐洛,凌文铨. 我国企业组织学习取向的初步研究[J].中国管理科学, 2003(6): 95- 100
- [2] 于海波,方俐洛,凌文铨. 组织学习的整合理论模型[J].心理

科学进展, 2004,12(2): 246- 255

- [3] 于海波,方俐洛,凌文铨. 企业组织的学习结构[J]. 心理学报, 2006, 38(4): 590- 597
- [4] 于海波,方俐洛,凌文铨. 组织学习及其作用机制的实证研究[J].管理科学学报, 2007(已录用,待发)
- [5] Egan, T M., Yang B. Y., Bartlett, K. R. The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention[J]. Human Resource Development Quarterly, 2004,15(3): 279- 301
- [6] 陈国权,郑红平.组织学习影响因素、学习能力与绩效关系的实证研究[J]. 管理科学学报, 2005, 8(1):48- 61
- [7] Calantone R J, Cavusgil S T, Zhao Yushan. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance [J].Industrial Marketing Management, 2002,(31): 515- 524
- [8] 蒋春燕,赵曙明.社会资本和公司企业家精神与绩效的关系:组织学习的中介作用[J]. 管理世界, 2006(10):90- 99
- [9] Goh, S, Richards, G Benchmarking the learning capabilities of organizations[J]. European Management Journal, 1997,(15) (5): 575- 583
- [10] Tippins, M. J., Shi R. S. It competency and firm performance: is organizational learning a missing link[J]. Strategic Management Journal, 2003,(24): 745- 761
- [11] Hult, G. T. M., David, J. (eds). Organizational learning as a strategic resource in supply management[J]. Journal of Operations Management, 2003,(21): 541- 556
- [12] Jerez, G. P. Cespedes, L. J., Valle, C. R. Organizational learning capability: a proposal of measurement[J]. Journal of Business Research, 2005,715- 725
- [13] 陈国权,马萌.组织学习的模型、案例与实施方法研究[J].中国管理科学,2001,9(4):65- 74
- [14] 吴价宝.组织学习能力测度[J].中国管理科学,2003,11(4):73- 78
- [15] Argyris, C., Schan, D. A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective[M]. Addison-Wesley, Reading: Massachusetts, 1978
- [16] Easterby, S. M. Crossan, M., Nicolini. Organizational learning:debates past, present and future [J]. Journal of Management Studies, 2000,783- 796
- [17] March, J., Simon, H. Organizations[M]. New York: Wiley, 1958
- [18] Watkins, K. E., Marsick, V. J. Sculpting the learning or-

- ganization[M]. San Francisco: Jossey- Bass,1993,47- 61
- [19] 张德, 龚亚丽. 中国背景下的学习型组织结构研究[J]. 科学学
研究, 2006(6): 934- 938
- [20] Yang, B. Y., Watkins, K. E., Marsick, V. J. The construct
of the learning organization: dimensions, measurement, and
validation[J]. Human Resource Development Quarterly, 2004,
15(1): 31- 55
- [21] Senge, P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the
Learning Organization [M]. Doubleday Currency, New York,
1990
- [22] Vera, D., Crossan, M. Strategic leadership and organizational
learning[J]. Academy of Management Review, 2004, 29(2):
222- 240
- [23] Bass, B. M. Theory of transformational leadership redux [J].
The Leadership Quarterly, 1995,6(4):463- 478
- [24] Carless, S A. Assessing the discriminant validity of trans-
formational leader behavior as measured by the MLQ [J].
Journal of Occupational and Organizational Psychology,
1998(71):353- 358
- [25] Rafferty, A E., Griffin, M A. Dimensions of transformational
leadership: conceptual and empirical extensions [J]. The
leadership quarterly, 2004(15): 329- 354
- [26] 李超平, 时勘. 变革型领导的结构与测量[J]. 心理学报, 2005,
37(6):803- 811
- [27] Judge, T. A., Bono, J. E. Five-factor model of personality
and transformational leadership [J]. Journal of Applied
Psychology, 2000,85(5):751- 765
- [28] Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. Re-examining the
components of transformational and transactional leadership
using the multifactor leadership questionnaire[J]. Journal of
Occupational and Organizational Psychology, 1999,(72):441- 462
- [29] Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. et al. Transformational lead-
ership and organizational commitment: mediating role of
psychological empowerment and moderating role of struc-
tural distance [J]. Journal of Organizational Behavior, 2004,
25(8):951- 968
- [30] 李超平, 田宝, 时勘. 变革型领导与员工工作态度: 心理授权
的中介作用 [J]. 心理学报, 2006, 38(2):297- 307
- [31] Amitay, M., Popper, M., Lipshitz, R. Leadership styles and
organizational learning in community clinics[J]. The Learn-
ing Organization, 2005, 12(1): 57- 70
- [32] Bollen, K. A. Structural equations with latent variables[M].
New York: Wiley, 1989

(责任编辑 李寿鹏)

How to Lead Organizational Learning: Relationship between Transformational Leadership and Organizational Learning

YU Haibo¹, ZHENG Xiaoming², FANG Liluo³, LING Wenquan⁴, LIU Chunping⁵

(1. School of Management, Beijing Normal University, Beijing 100875, China; 2. School of Economic and Management, Tsinghua University, Beijing, 100084, China; 3. Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China; 4. School of Management, Jinan University, Guangzhou, 510632, China; 5. Department of Psychology, Peiking University, Beijing, 100871, China)

Abstract: In order to understand the relationship between transformational leadership and organizational learning, and direct the leaders of Chinese enterprises to lead organizational learning, two hundred and seventy six surveys from ten Chinese enterprises were collected by surveying. The results of SEM (structure equation model) showed that vision was positively correlated with organizational level learning, inter-organizational learning and exploitation learning; and inspirational communication was positively correlated with six factors of organizational learning; and intellectual stimulation was negatively correlated with collective level learning and exploitation learning; and supportive leadership was positively correlated with collective level learning, inter-organizational learning and exploration learning; and at last, personal recognition was positively correlated with collective level learning and exploration learning. These results have some implications for the organizational learning theory and management practice.

Key words: organizational learning; transformational leadership; intellectual stimulation