

环保领导研究述评与展望*

刘 军 袁艺玮 张佳良

(中国人民大学商学院,北京 100872)

内容提要:环境与环保问题愈来愈重要的情况下,企业要实现可持续发展,一定程度上须依赖一种以保护生态为核心的新型领导方式,即环保领导。目前环保领导相关研究较少且主题分散,本文基于对国内外相关研究的回顾,首先探讨了环保领导的概念内涵及与其他领导方式的差异,进而介绍了其重要的理论基础及测量方法,在此基础上系统梳理了环保领导的研究发现,并提出了未来研究展望,以为该领域的后续研究提供参考。

关键词:环保领导 绿色发展 环保导向变革型领导 环境管理

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)10—0193—16

一、引言

进入工业时代以来,人类对环境的改造范围与深度不断加大,各类环境问题日益凸显,势必要求各方予以高度重视。国际方面,《巴黎气候协定》已正式生效,二十国集团(G20)峰会也引入了绿色和可持续发展议题,国际环保合作已成为国际合作的重要内容。与之相呼应的是,自十八大以来,生态文明建设被放在突出地位,习近平总书记多次强调“绿水青山就是金山银山”“良好生态环境是最普惠的民生福祉”。十九大报告进一步强调建设美丽中国,将生态文明建设上升为中国特色社会主义的重要组成部分,并提出要加大环保力度,“实行最严格的生态环境保护制度”。与此同时,环保立法与执法强度不断增加:2016年《环境保护税法》正式通过;2017年中央环保督察组实现全覆盖,开展史上最严厉的“环保行动”。另外,各类环保组织、媒体、公众对环保的呼声也不断高涨,企业面临着各方面持续的环保高压,绿色发展刻不容缓。

与之相对应的是,已有研究多关注企业政策层面的因素,如环境管理活动、绿色人力资源管理、绿色供应链管理等(Jabbour和de Sousa Jabbour,2016^[1];Pinzone等,2016^[2];Renwick等,2013^[3];Wagner,2011^[4];唐贵瑶等,2015^[5]),并且发现环保实践能够显著改善企业环保声誉、增强员工承诺(Dögl和Holtbrügge,2014)^[6]、提升环保绩效(Daily等,2012^[7];黄俊等,2011^[8])。但企业环境管理的有效实施,很大程度上取决于各级领导者(Ramus,2001^[9];Robertson和Barling,2017^[10])。一方面,组织的各项环保政策和举措,都需要依靠领导者向下沟通、具体执行、监督与反馈;另一方面,鉴于其所处的地位与正式职权,员工更容易关注并受到领导者态度和行为的影响(Brown等,2005)^[11]。企业领导人对环保的重视与行动会影响员工参与环保活动的意愿(Raineri和Paillé,2016^[12];张佳良和刘军,2016a^[13])。综上,有必要特别关注领导在组织绿色发展中所起的重要作用(Greenwood等,2012)^[14],开展环保领导(Environmental Leadership)的相关研究。

收稿日期:2018-03-27

* 基金项目:国家杰出青年科学基金项目“组织行为”(71425003)。

作者简介:刘军,男,教授,博士生导师,管理学博士,研究领域是辱虐管理、领地性等,电子邮箱:junliu@ruc.edu.cn;袁艺玮,女,博士研究生,研究领域是领地性、组织公民行为等,电子邮箱:yuanyiwei@ruc.edu.cn;张佳良,男,博士研究生,研究领域是组织行为与人力资源管理,电子邮箱:zhangjialiang@ruc.edu.cn。通讯作者:刘军。

环保领导强调领导者对员工环保行为和企业可持续发展的影响。目前研究尚处于起步阶段,相关文献较零散,总体可划分为三个层次:个体层面、组织层面和国家层面。个体层面的研究多聚焦于组织内的领导者,探讨其环保行为表现和产生的影响。组织层面的研究重点关注组织在行业中的领导力,如探究行业领导者的最佳环保实践及对组织绩效的作用(Dechant 和 Altman, 1994^[15]; Disegni 等, 2015^[16]),还有影响组织采取环保战略的各类因素(Flannery 和 May, 1994)^[17]。部分研究从更为宏观的角度,探讨国家层面的环保领导,例如对欧盟和美国环保领导力进行的比较研究(Gouldson 等, 2015)^[18],以及对州环保领导成因的分析(Carlson, 2012)^[19]。但总体而言,目前研究相对聚集在领导者个体方面,组织和国家层面更为稀少,尚未积累较多的实证证据。而且鉴于组织行为领域的研究重点是组织中人的认知、心理与行为,这与个体层面的环保领导的联系更为贴切,因此,本文主要关注个体层次。

目前环保领导议题尚未得到国内学者的普遍关注。但伴随企业面临的环保压力攀升,以及发展模式升级的要求,企业亟需依靠各级领导者来推动绿色管理实践的贯彻落实与有效执行,以实现向可持续发展的平稳转型。因此,本文认为,有必要总结环保领导的研究现状,以促进中国情境下相关研究的开展。在回顾国内外相关文献的基础上,本文分析了环保领导的概念内涵、与其他类型领导方式的差异、相关理论基础以及现有的测量方法,并基于此梳理了与环保领导有关的实证研究,最后提出了未来研究方向,以期为该议题的后续研究提供借鉴,推动中国情境下环保领导的理论与实践进展。

二、环保领导概念内涵

1. 环保领导的概念

环保领导的研究起源于组织向可持续发展转型的需要。一方面,伴随全球环境问题的日益突出,组织作为环境污染的重要推动者,对解决环境问题负有不可推卸的责任。政府、消费者、社区等利益相关者对组织环保责任的要求也日趋严苛(Bansal 和 Roth, 2000^[20]; 吴波, 2014^[21]);另一方面,考虑到自然环境对企业发展带来的重大挑战,自然资源基础观(Natural-Resource-Based View)将环境因素纳入到企业竞争优势分析框架中,强调组织的环境管理能力是其竞争优势的重要来源(Hart, 1995)^[22]。因此,基于上述因素考虑,越来越多的组织开始向绿色发展转变。作为保证组织绿色发展的重要条件,以生态为中心的新型管理和领导方式即“环保领导”概念应运而生(Shrivastava, 1994)^[23]。

学者们基于不同的出发点对环保领导提出了自己的理解,大致可归为以下三个研究视角(如表 1 所示):

表 1 环保领导的概念内涵

研究视角	代表人物	界定	共同点
过程视角	Shrivastava(1994); Portugal 和 Yukl(1994)	强调环保领导是一个复杂的动态过程	1) 领导者认同环保价值观念 2) 目标是实现组织、社会与人类的可持续发展 3) 以身作则、参与环保实践,而且积极激励并推动员工参与环保行为
能力视角	Berry 和 Gordon(1993); Egri 和 Herman(2000)	关注促进个人和组织实现可持续发展的能力	
行为视角	Chen 和 Chang(2013); Robertson 和 Barling(2013)	是变革型领导针对环保领域的特殊形式	

资料来源:根据相关文献梳理

一是过程视角,即强调环保领导是一个动态过程。Shrivastava(1994)^[23]提出“生态中心领导”(Ecocentric Leadership)的概念,认为其同时关注人和组织过程,是一个复杂而动态的过程,其中领

导者的价值观和员工的承诺发挥重要的作用。这种领导力包含四种主要特征:授权;重视并认同环保理念;平衡长期和短期目标、社会和经济效益;从全球视角考虑社会、经济和环境问题,并广泛地参与地方事务以付诸行动。Portugal 和 Yukl(1994)^[24]从过程角度理解环保领导,将其视为是对组织内外利益相关者产生影响、建立共识和形成联盟的动态过程,并进一步将其划分为影响层次和关系类型两个维度,其中,影响层次包括个体和组织两层次,个体层面强调与个体或一小群人的相互作用,而且组织中任何人都可能展现出环保领导力、对他人产生影响;组织层面则侧重组织中的正式领导者,借助法定职权,或改变组织政策和文化等间接方式同时影响很多人。关系类型主要是基于影响组织内或组织外个体而划分的,内部领导力涉及制定战略目标、组织相关活动、激发目标承诺等,影响组织内部成员;外部领导力是与组织外利益相关者(如顾客、供应商、政府等)创建和维护关系网络。过程视角下的研究主要是对环保领导开展早期理论性探索,之后很多学者借鉴并发展了其观点,对环保领导的界定大都集中在下面两种视角。

二是能力视角。Berry 和 Gordon(1993)^[25]将环保领导视为个体或群体的能力,能够引导向未来环保愿景进行积极转变。Jang 等(2017)^[26]则从利益相关者视角出发,认为环保领导是“促进企业内部和外部利益相关者实现环境可持续目标的行为或能力”。Egri 和 Herman(2000)^[27]吸收了早期过程视角的观点,认为环保领导区别于传统领导的关键在于其拥有强烈的环保价值观,而且能够在组织过程、活动和关系中切实贯彻执行这种价值观,进而他们将环保领导界定为“影响个人和调动组织实现长期可持续性愿景的能力”,并致力于改变可能威胁生物自然环境的经济和社会系统。这一定义得到了较多学者的认同,例如 Boiral 等(2009)^[28]、Boiral 等(2014)^[29]、Crossman(2011)^[30]以及 Moe(2012)^[31]等都采取了该定义。

三是行为视角。该视角主要基于变革型领导概念,将其拓展到环境问题方面。变革型领导相关研究逐渐转向了特定目标,如 Barling 等(2002)^[32]提出了针对安全目标的变革型领导(Safety-Specific Transformational Leadership),而且证实了其与安全意识、安全事件、职业伤害等安全相关变量的关系;Beauchamp 等(2010)^[33]则将变革型领导理论应用于课堂教学,发展出了“变革型教学”(Transformational Teaching)的概念。基于此,学者们开始提出针对环境领域的变革型领导。例如,Robertson 和 Barling(2013)^[34]的“环保导向变革型领导”(Environmentally-Specific Transformational Leadership)属于变革型领导的一种表现,领导行为的重点在于鼓励员工的环保主动性行为,而且也包含领导魅力、愿景激励、智力激发和个性化关怀四个方面;Chen 和 Chang(2013)^[35]提出了“绿色变革型领导”(Green Transformational Leadership),并界定为“领导者激励员工实现环境目标,并鼓舞他们超越预期环境绩效的行为”;Graves 等(2013)^[36]也采用了变革型领导的视角来理解环保领导的内涵。

通过对已有文献的梳理,发现目前对环保领导的概念界定尚未形成一致结论,且不同视角各有千秋。首先,早期的过程视角对环保领导的理解较为全面,但对环保领导的界定过于宽泛,可能导致边界不清晰,而且以其作用效果来划分概念维度,因果逻辑颠倒,不利于对环保领导内涵的深入理解;其次,能力视角得到的认同比较多,特别是 Egri 和 Herman(2000)^[27]的定义具有广泛的影响力,不过这种偏重特质导向的理解可能会限制研究视角,忽略影响环保领导形成的其他因素;最后,行为视角相对比较具体,易于操作化,并且借助变革型领导视角,有较强的理论支撑,但没有很好地厘清与变革型领导的边界。不过,学者们尽管对环保领导的具体概念存在争议,但大都认同环保领导的主要特征:领导者认同环保价值观,认为人与环境是相互依存的;环保领导的目标是实现组织、社会与人类的可持续发展;领导者不仅以身作则,投身环保实践,发挥模范作用,而且积极激励并推动员工参与环保行为。本文对环保领导的界定正是基于上述特征,认为环保领导是“基于对环保价值观的认同,激励员工并推进组织采取环保行为,以实现可持续性发展”。但鉴于目前针对环保领导概念的研究数量有限,有学者关注了领导对环保的支持行为,本文认为,这种支持行为属于环

保领导的一种具体表现,因而也将其纳入在了梳理范围内。

基于上述的概念探讨,本文认为,环保领导以下方面有待深入探究:首先,环保领导的概念尚不够清晰,其中,行为视角的理解过于依赖变革型领导概念,后续研究应当注重探索这两种领导方式之间联系与区别,特别是关注环保领导的独特内涵。其次,目前对其维度的探讨更是少之又少。有学者将环保领导视为单一维度,例如 Robertson 和 Barling(2013)^[34]类比变革型领导和安全导向的变革型领导,也将环保导向变革型领导视为单一维度;还有前面提到的 Portugal 和 Yukl(1994)^[24]进行了两维度划分。未来研究应当进一步强化对环保领导维度的探讨,以加深对该概念的理解与把握。此外,基于过程视角,环保领导是一个影响的过程,组织中普通员工也可以发挥其环保领导力,对同事甚至直接上级产生影响,但该视角目前尚未得到较多关注,未来可以增加对非领导岗位的员工环保领导力的研讨。最后,鉴于各视角对环保领导的理解都只刻画了其某一方面的特征,难以形成对环保领导的整体理解,限制了后续研究进展,未来研究可以探索是否能够进行不同视角的概念整合,以促进对环保领导的全面认知。

2. 与其他领导类型的联系与区别

本文比较了环保领导与变革型领导、可持续领导、道德型领导之间的异同(如表 2 所示),以进一步阐明环保领导的独特内涵。

表 2 环保领导与其他相关领导概念的异同

领导类型	与环保领导关键相似之处	与环保领导关键差异之处
变革型领导	<ul style="list-style-type: none"> · 阐述有吸引力的愿景 · 成为员工学习的模范 · 激发员工创造性的想法 · 帮助员工发展潜能和技能 	<ul style="list-style-type: none"> · 价值理念:变革型领导不一定认同环保理念、支持环保行为 · 行为表现:除变革型领导行为外,环保领导也会表现出交易型领导行为
可持续领导	<ul style="list-style-type: none"> · 考虑组织长期健康发展 · 强调经济、社会与环境平衡发展 	<ul style="list-style-type: none"> · 内容范围:环保领导主要关注组织环保方面的持续性,可持续领导的内涵更为广泛,还包括顾客价值创新、员工队伍建设等 · 领导职位:可持续领导强调与员工共同协作,而且不只限于正式领导,任何人都可以承担该领导角色,推进可持续发展
道德型领导	<ul style="list-style-type: none"> · 成为员工学习的模范 · 鼓励员工采取道德行为 · 制定决策时考虑道德因素 	<ul style="list-style-type: none"> · 内容范围:除环保外,道德型领导还关注诚实、公平等因素 · 形成过程与关注重点:道德领导研究是应对商业道德丑闻、基于社会学习理论以探讨领导的道德影响,而环保领导是源于构建组织可持续性竞争优势的需要、而探讨领导在其中的作用

资料来源:根据相关文献梳理

(1)变革型领导。变革型领导最早由 Burns(1978)^[37]提出,经 Bass(1985)^[38]发展成为领导理论。变革型领导行为涵盖四部分:领导魅力、愿景激励、智力激发、个性化关怀(Bass 等,2003^[39]; Judge 和 Piccolo,2004^[40])。变革型领导的相关探索为环保领导研究提供了有益的视角,例如 Portugal 和 Yukl(1994)^[24]指出,环保领导中阐述有吸引力的环保愿景、改变对环境问题的认知,以及采取标志性行为以彰显环保承诺三方面与变革型领导密切相关;Smith 和 Sarros(2004)^[41]比较了环保领导和商业领导,发现环保领导更多地采用智力激发方式。而且,行为视角对环保领导的界定正是基于变革型领导,认为环保领导是变革型领导中针对特定领域(环保)的形式(Graves 等,2013^[36];Robertson 和 Barling,2013^[34]),对环保领导的探讨也都是基于四个维度:领导通过行动彰显其环保承诺,成为员工的学习榜样(Kura,2016)^[42];向员工阐述可持续发展的愿景,促使员工超

越个体私利;鼓励员工质疑以往有关环保问题的假设,激励他们以创新方式解决环境问题(Robertson 和 Barling,2013)^[34];关注员工发展,帮助员工提高解决环保问题的能力,进而促进员工增加环保行为(Graves 等,2013)^[36]。

但也有学者认为,变革型领导只能涵盖环保领导的一部分。例如,Egri 和 Herman(2000)^[27]指出,环保领导应当是“管理大师”,能够同时维持组织内外导向、兼具控制和灵活,并且通过对环境组织 73 名领导者的调查证实,环保领导会同时表现出较高的变革型和交易型两种领导行为。还有学者指出,尽管变革型领导与环保领导有交叉,二者却是不同的构念。Robertson 和 Barling(2017)^[10]基于 185 名员工数据,研究显示,环保导向的变革型领导区别于一般的变革型领导,二者是相互独立的。综合现有研究,本文认为,虽然环保领导可能经常会表现出变革型领导行为,例如向员工清晰阐述环保愿景、帮助员工提升环保能力、鼓励环保创新等,但二者并非等同或包含关系,而是相对独立的构念,具有不同的影响因素,也会导致不同的作用效果。例如,变革型领导不一定会认同环保理念、关注环保问题,也不太可能鼓励员工实施环保行为(Robertson 和 Barling,2017)^[10]。

(2) 可持续领导。可持续领导(Sustainable Leadership)强调在决策制定过程中采取长期视角,考虑组织长期健康、稳定的发展,同时关注改善所有人的生活(McCann 和 Holt,2010^[43];McCann 和 Sweet,2014^[44])。它与三重底线视角密切相关。三重底线即人类、利润和地球,可持续领导旨在平衡这三方面以实现可持续发展的未来(Kiewiet 和 Vos,2007)^[45]。

尽管可持续领导也关注各方面的绿色发展,但它并不等同于环保领导。一方面,可持续领导的内涵可能比环保领导更为广泛,Avery 和 Bergsteiner(2011)^[46]指出,可持续领导不只是强调了组织的绿色责任,同时也包括针对顾客价值进行系统性创新,发展有技能的、忠诚的、高投入的员工队伍,以及提供高质量的产品、服务和解决方法;另一方面,可持续领导不仅限于处于正式领导职位的个体,Ferdig(2007)^[47]强调,可持续领导是对领导力理解的一种根本扩展,任何人都可以成为领导者,致力于在工作场所、社区乃至全球范围内促进可持续性,而不只局限于拥有正式领导职位的个体。而且可持续领导承认变化的不可避免性,并通过与他人协作、积极适应环境变化来共同应对可持续性挑战、创建一个可持续的未来。尽管理论上可持续领导可能与环保领导存在差异,但目前缺少实证研究以支持二者的区分,未来研究可进一步积累实证数据以探讨二者的关联。

(3) 道德型领导。道德型领导(Ethical Leadership)是指领导者以自身行动和人际关系示范合乎规范的行为,并通过双向沟通、强化和决策过程促使员工采取这样的行为(Brown 等,2005)^[11]。它包括两个方面:一是“有道德的人”,即领导者本身拥有良好的道德品质,例如公平、诚信等;二是“有道德的管理者”,领导者向下属传递和沟通道德价值观,示范道德行为,并利用奖励系统鼓励员工采取道德行为(Brown 和 Treviño,2006^[48];Mayer 等,2012^[49])。研究表明,道德型领导能够促进道德氛围的形成,提高员工的情感承诺和组织公民行为,降低偏离行为和不道德行为(Mayer 等,2009^[50];Mayer 等,2012^[49];Neubert 等,2009^[51])。

道德型领导与环保领导既有联系,又有差异。二者都强调了领导者既以身作则,践行价值理念,同时也采用各种管理措施鼓励员工相应的行为。但一方面相较于环保,“道德”的含义更为宽泛,包括诚实、值得信赖、公平和关心等,而且这种“道德”的定义在某种程度上是与情境相关的,即在不同情景下道德的内涵可能存在差异(Brown 等,2005)^[11],因此,道德型领导可能会涵盖环保因素;另一方面,二者的形成过程与关注重点不同,道德型领导主要是针对近年来频频出现的商业道德丑闻,从领导视角探究影响组织中员工道德行为的机制,其理论基石是社会学习理论,强调领导者的模范作用。而环保领导根植于自然资源基础理论,是为构建组织可持续性竞争优势而探讨领导在其中的作用,之后才进一步拓展到了对其作用机制、边界条件的探索。

三、环保领导研究的理论基础

目前对环保领导的探讨主要基于四种理论基础(如表3所示),其中,价值-信念-规范理论主要用以探索环保领导的前因,强调价值观念、环保信念等对采取环保领导行为的影响;社会学习理论、自我决定理论从不同视角解释了环保领导对员工行为产生作用的机制;而计划行为理论则同时被用于探讨环保领导的前因和后果。

表3 环保领导研究的理论基础

解释内容	理论基础	主要内容	代表人物
环保领导前因	价值-信念-规范理论	维护价值观的责任感促使个体采取相应的行为	Andersson 等(2005); Stern 等(1999)
	计划行为理论	个体态度、主观规范和感知的行为控制影响了个体的行为	Cordano 和 Frieze(2000); Lülfs 和 Hahn(2013)
环保领导影响机制和后果	社会学习理论	个体通过直接经验和观察示范者的行为进行学习	Kura(2016); Robertson 和 Barling(2013)
	自我决定理论	自主动机和控制动机决定了个体的行为	Graves 等(2013)

资料来源:根据相关文献梳理

1. 价值-信念-规范理论

价值-信念-规范理论认为,个体接受某种价值观、认为该价值观受到威胁、相信他们的行为可以重塑该价值观这三种因素综合作用,会使个体体验到责任感,进而采取行动支持这种价值观(Stern 等,1999)^[52]。基于个体价值观、规范激活理论和新生态范式(New Ecological Paradigm, NEP),Stern 等(1999)^[52]以环保行为为例,进一步阐述了价值-信念-规范理论:个体的利己和利他、传统和开放性价值取向会影响对人与环境关系的认知,形成新生态范式信念,这种信念会影响个体对环境破坏后果的认识,进而激发自己的责任意识,最后促使个体采取相应的环保行动。价值-信念-规范理论可以用于解释环保领导的形成过程,例如,Andersson 等(2005)^[53]基于此探讨了影响领导采取环保支持行为的因素,包括:(1)领导感知的组织价值观,即对组织环保承诺的感知;(2)对新生态范式的认同;(3)对组织的信任,由对最高管理层的信任表示;(4)组织内部的行为规范。

2. 计划行为理论

计划行为理论是对理性行为理论的拓展,认为个体的态度、主观规范和感知的行为控制三因素决定了个体的行为意图,而这种行为意图是个体的行为驱动力(Ajzen,1991)^[54]。学者们基于该理论探讨了促进领导采取环保行为的因素。例如,Cordano 和 Frieze(2000)^[55]从概念障碍和组织阻碍因素两方面,分析了影响环境部门管理者降低污染排放的因素,认为管理者对污染预防的态度、对环境管理规范的认知、感知的行为控制,以及工厂过去的污染减少活动都可能提高其实施降低污染源活动的倾向性。尽管其研究结果没有支持感知行为控制的作用,但后续 Boiral 等(2015)^[56]的研究证实了其存在正向影响。

此外,计划行为理论也有助于解释环保领导对员工行为的影响机制,即环保领导能够影响员工感知到的行为控制和主观规范,进而促进他们的环保行为。一方面,在工作场所中领导对于员工而言是重要的关联体,因此,领导的期望会对员工产生规范压力,环保领导可以通过向员工沟通环保价值理念,亲身示范环保行为,鼓励和支持员工的环保想法,以表达对员工环保行为的期望,对员工感知的社会规范产生影响,从而增加员工环保行为(Lülfs 和 Hahn,2013)^[57];而另一方面,环保领导可以为员工提供必要的资源,及时分享组织的环保信息,发展员工的环保技能,并提供环保绩效

反馈(Ramus,2002)^[58],进而增强员工感知的行为控制,激发员工的行为意图,增加环保行为(Boiral等,2015)^[56]。Flannery和May(1994)^[17]还基于计划行为理论,提出了组织层面的环保领导模型,描述影响组织环保战略的四个主要因素:环保道德规范和价值观;CEO和高层管理者的环境态度;利益相关者的影响;技术、财务和管理约束对组织的行为控制。Marshall等(2005)^[59]也通过访谈和焦点小组方法发现,管理者的态度和规范是酿酒业环保实践的重要驱动因素。

3. 社会学习理论

社会学习理论强调,除直接经验外,个体大部分行为是基于对示范者的观察而间接习得的,而且这种观察学习包括四个过程:注意过程、保持过程、动作再现过程和动机过程(Bandura,1977)^[60]。在组织中,领导者拥有较高地位、正式职权和对资源的控制,其更容易成为员工观察学习的榜样(Brown等,2005^[11];Kura,2016^[42])。首先,环保领导会向员工清晰阐述环保价值观,并采取实际行动践行环保理念,向员工传递了重要的信号,即环保行为在组织中是受到鼓励的、有价值的,增强员工参与环保的意愿(Robertson和Barling,2013)^[34]。另外,通过亲身示范环保行为,可以使员工了解如何在工作场所中参与环保。而且环保领导还会为员工提供相应的学习机会,帮助其提高应对环保问题的能力,进而促进员工增加环保行为(Graves等,2013^[36];Robertson和Barling,2013^[34])。

4. 自我决定理论

自我决定理论认为,个体的动机可以划分为两类:自主动机和控制动机。自主动机强调个体会由于活动符合其价值观、目标或本身是有趣的而自发参与其中,而控制动机则侧重外部压力迫使个体不得不表现出相应的行为(Gagné和Deci,2005)^[61]。Graves等(2013)^[36]认为,一方面,环保领导能够促进员工将环保价值观内化,进而体验到环保行为是符合个体的价值导向的,激发了员工的自主动机;另一方面,领导可能会期望员工参与环保,并给予相应的奖励以鼓励这种行为,因此提高了员工的控制动机。他们的实证数据也支持了环保领导可以影响员工的两类动机,进而作用于员工的亲环境行为。

这四种理论从不同视角探析了环保领导的特定方面,初步构建了这一构念的关系网络,可以大致整合为环保领导现有研究的理论框架图(如图1所示)。

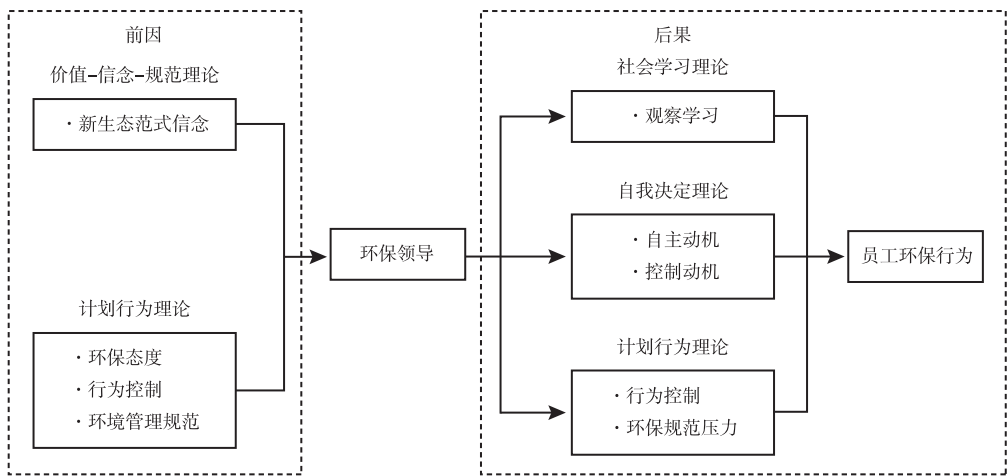


图1 环保领导理论基础框架

资料来源:根据相关文献梳理

就环保领导的前因而言,价值-信念-规范理论主要聚焦价值观,特别是从新生态范式信念的形成切入,探究影响环保领导的因素。计划行为理论则基于更为广泛的环保态度、感知的行为控制与环保规范因素,以领导者的环保意图形成为核心,分析环保领导方式的前因。而针对环保领导的后果,

社会学习理论、自我决定理论、计划行为理论分别从观察学习、动机、行为控制与规范压力的角度,探讨环保领导发挥作用的具体方式,丰富与拓展了环保领导的相关研究。但是,每种理论视角都仅刻画了环保领导的一部分特征,并不能涵盖其全部要义,因此,容易导致不同视角下的研究相互割裂开来。未来研究可以尝试进行不同理论间的对话与整合,以构建起环保领导议题的综合分析框架。

四、环保领导的实证研究

1. 环保领导的测量量表

目前环保领导研究尚处在发展前期,测量量表相对不够成熟,研究者们尝试了各种不同的方法进行测量,主要有以下三种方式:

(1)从多因素领导问卷中选择适合的题项,由员工评价领导或领导自评各行为出现的频率。例如,基于问卷简洁性考虑,Robertson和Barling(2013)^[34]从多因素领导问卷中挑选了能够反映变革型领导四个维度的七个题项,并适当修改以确保它们适合环保情境,用于测量环境导向的变革型领导;之后,Robertson和Barling(2017)^[10]的研究也采用这一量表;Graves等(2013)^[36]则针对环保领导的五个方面——领导魅力行为、领导魅力特性、愿景激励、智力激发和个性化关怀,各选取了三个题项,共15题项进行测量。但这种删改题项的做法既可能会影响量表原有的信度和效度,而且由于多因素领导问卷版权的问题,其使用范围受限(Robertson,2017)^[62],又难以反映环保领导的独特内涵。

(2)基于已有的变革型领导问卷,适当修正后使用。例如,Chen和Chang(2013)^[35]基于Podsakoff等(1996)^[63]的变革型领导问卷,采用了六个题项进行测量,主要体现领导者制定环保愿景与计划、激励员工环保努力等行为,例如“绿色产品开发项目的领导向项目成员提供了清晰的环保愿景”。而Kura(2016)^[42]采用了Carless等(2000)^[64]的七条目变革型领导量表,以总体反映概念内涵,并加之改编适应环境可持续性情境,具体测量题目如“我的直接领导/管理者传达了一个清晰而积极的未来愿景”,由员工回答对各题项的认同程度。Robertson和Barling(2017)^[10]的研究中则是基于Beauchamp等(2010)^[33]的变革型教学问卷,根据实验情境选择并改编了八个条目,由参与者评价各行为的频率,测量题目如“领导者表明他重视环境”。不过,由于这种测量方式模糊了环保领导与变革型领导的边界,使得二者概念相互交叉,可能会阻碍对环保领导概念的深入探究。

(3)开发针对环保领导的新量表。鉴于已有量表存在的问题,Robertson(2017)^[62]采用演绎的方法,进行环保导向变革型领导的量表开发。通过对环保领导概念及四个维度(领导魅力、愿景激励、智力激发、个性化关怀)进行条目生成与筛选,最终得到12题项(删减版有四个题项),且具有较高效度。其中每个维度各三个题项,例如领导魅力维度的条目有“我的领导作为环保行为榜样”,智力激发维度的题项如“我的领导人敦促我创新性地思考如何提高组织的环境绩效”。但是,在量表开发过程中,探索性因子分析结果显示单因素模型较好,而验证性因子分析却发现四因子模型拟合最好,且二阶模型也可接受。Robertson(2017)^[62]认为,由于一般变革型领导都采取单因素模型,建议后续研究也将环保领导进行总体度量。该量表为后续环保领导研究提供了重要的测量工具,能够有效推动环保领导研究的进展。但变革型领导理论视角下的探索可能难以揭示环保领导的本质。

总体而言,目前环保领导的测量尚不完善,特别是过于依赖变革型领导概念,将环保领导置于变革型领导的理论框架内,极大地限制了环保领导的研究发展。而究其根本,导致该问题的主要原因是对环保领导的概念界定较为模糊。不少学者都采纳了变革型领导视角,认为环保领导是变革型领导针对环保领域的表现,进而采用或开发基于变革型领导理论的测量量表。尽管这种做法在一定程度上弥补了目前环保领导量表的缺失,推进了相关的理论与实证研究,但更大程度上却掩盖了环保领导的独特性,会阻碍对环保领导的深入理解及相关研究的推进。基于此,本文认为,未来研究应当首先厘清环保领导概念,特别是借助理论探讨和实证检验,明确辨析其与变革型领导、环保导向变革型领

导之间的关系,在此基础上,再开发针对环保领导概念本身的测量量表,以推动环保领导研究的发展。

2. 环保领导的实证研究

环保领导议题还处于起步阶段,部分学者采取的是理论分析或描述性视角,直接针对环保领导的实证研究数量相对不多。本文将从个体和组织两个层面,分别归纳梳理环保领导的影响因素和作用效果。

(1)影响因素。主要包括个体层面和组织层面两个方面。

1)个体层面。一是价值观。关于环保领导的价值观念,提到最多的就是社会主导范式和新生生态范式。社会主导范式(Dominant Social Paradigm, DSP)是以人为中心的世界观,认为人优于自然,应当优先满足人类的需求。典型特点是认为自然资源是无限的,能够支撑无限的物质和经济增长,并且相信利用科学和技术可以解决生态问题。而相反,新生态范式是生态中心的世界观,关注生态系统平衡,强调人与自然和谐相处,并认为自然资源是有限的,会制约经济增长,对科技解决生态问题持质疑态度(Boiral等,2009^[28]; Egri和Herman,2000^[27])。Egri和Herman(2000)^[27]研究发现,相较于营利为目的的环保组织,非营利性环保组织的领导者有较强的新生态范式价值观念。Jang等(2017)^[26]的研究也显示,高管环保价值观与他们的环保领导方式正相关。但Andersson等(2005)^[53]的研究却没有支持新生态范式与领导环保支持行为之间的关系,他们认为,可能是由于样本组织对环保承诺较高,而在那些环保价值观不重要或没有公开强调可持续性的组织中,环保价值理念有可能会对领导行为产生更明显的影响。此外,Schwartz(1994)^[65]提出的价值观类型与环保行为的关系也得到了较多研究者的关注。Schwartz(1994)^[65]提出了10种不同动机类型的价值观,包括成就、仁慈、服从、享乐主义、权力、自我导向、安全、激励、传统、普世主义,并进一步将这些价值观划分为两个维度:自我提升/自我超越、传统性/开放性。自我提升关注追求自己的成就和权力,而自我超越强调平等地接纳他人和关心他人福利,包括普世主义和仁慈;传统性要求自我约束,保留传统做法和维护稳定(包括安全、服从、传统),但开放性指的是独立思考和支持变革,涵盖自我导向和激励。有研究发现,拥有自我超越和开放性的个体更可能参与环保行为,而自我提升和传统性则与环保行为负相关(Karp,1996)^[66]。Egri和Herman(2000)^[27]对环保组织领导者的调查也证实了相比一般管理人员,环保领导更可能具有开放性和自我超越的价值观。二是意识发展阶段。从领导能力视角出发,研究者探讨了意识发展阶段与环保领导的关系。意识发展阶段是个体进行意义构建的系统,它影响着个体的认知、情感和行为逻辑,可以划分为三个阶段:①前传统阶段。处于该阶段的管理者数量最少,他们是机会主义者,主要特点是自利和自我中心,把环境视为可供开采的资源库,不关心环保问题。②传统阶段。大多数管理者都处于该阶段,他们关注群体规范,会依循社会趋势或市场要求而支持环保问题,并将环境问题整合到组织目标和过程中,试图缓和与利益相关者的冲突。③后传统阶段。仅少数管理者能够到达该阶段,其中,部分管理者倾向于开发创新性的环保方案,以促使广大员工参与环保行为;还有部分管理者基于长期视角,提出组织的环保愿景,致力于构建环保文化;极少数管理者会重新定位组织使命,参与环保相关的各种组织和活动,并支持全球人道主义事业(Rooke和Torbert,2005)^[67]。Boiral等(2009)^[28]通过对各阶段行为逻辑的分析提出,管理者在每个发展阶段都可能为解决生态问题做出贡献,例如,针对处于前传统阶段的管理者,可以采取外部约束的方式促使他们采取环保相关行动,但相对而言,达到后传统阶段的管理者更具备有效实行环保领导方式所需的能力。之后,Boiral等(2014)^[29]基于对中小企业的案例研究发现,处于后传统发展阶段的领导者,其所在组织更可能参与环保管理实践,而传统阶段领导者更少采取可持续管理实践。

2)组织层面。组织因素也是影响领导方式的重要前因,Andersson等(2005)^[53]对跨国公司的研究发现,感知到的组织环保承诺与领导环保支持行为正相关。领导感知的组织环保规范也会促进其采取环保领导方式(Cordano和Frieze,2000^[55];Robertson和Barling,2013^[34])。但目前针对组

织层面的前因变量研究较少,后续研究可以进一步进行实证探讨。

总体而言,目前针对环保领导的前因探讨较少,特别是对组织因素的作用关注不足。而且少有研究同时考虑两个层面的因素及其交互作用,限制了对环保领导形成机制的深入理解。此外,在中国情境下,企业面临的环保问题可能更为复杂和棘手,且伴随着产业结构调整的阵痛,因此,后续研究可以考虑扎根于中国企业实践,开展环保领导相关的本土化探索。

(2)影响效果。也包括个体层面和组织层面两个方面。

1)个体层面。研究表明,环保领导会显著影响员工环保态度,例如,可以提升员工的组织公平感、组织承诺等(Erdogan等,2015)^[68]。而受到关注最多的是对员工环保行为的影响,例如,Robertson和Barling(2017)^[10]通过实验证明了相比一般的变革型领导,环保领导会导致参与者更多地表现出环保行为。学者们进一步探讨了环保领导的作用机制,例如,Robertson和Barling(2013)^[34]研究发现,领导的环保领导方式和环保行为都能显著提升员工的环保热情,进而增强员工的工作场所环保行为。Graves等(2013)^[36]则基于自我决定理论,提出并验证了环保领导能够同时增强员工的自主动机和外部动机,自主动机与员工环保行为正相关,而外部动机与环保行为之间的关系会受到环保领导的进一步调节,即当环保领导水平较高时,外部动机与员工环保行为正相关;反之,较低时则负相关。之后,Raineri和Paillé(2016)^[12]证实了员工的环保承诺能够中介领导支持行为与员工环保公民行为之间的正相关关系。Kura(2016)^[42]也发现,环保领导与员工对环境的关注存在正向关系,这进一步促进了员工在工作中的环保行为。

2)组织层面。首先,环保领导与组织环保绩效之间的关系得到了众多研究支持。Greenwood等(2012)^[14]调查显示,环境管理者在促进组织可持续性发展方面扮演关键角色。Dubey等(2015)^[69]研究发现,环保领导能够积极影响组织全面质量管理和供应商关系管理,进而提高组织的环保绩效。而且制度压力可以在后一阶段发挥调节作用。Boiral等(2015)^[56]也表明,领导的环保公民行为可以促进组织环境管理实践和环保绩效。而Jang等(2017)^[26]从利益相关者视角研究,发现环保领导可以促进利益相关者的管理,继而提高组织的环境可持续性表现,包括财务绩效和非财务绩效。其次,有部分学者关注了环保领导对组织绿色创新的影响。例如,Chen和Chang(2013)^[35]通过对台湾电子产业的数据分析,发现环保领导能够提升组织绿色创造力,进而提高绿色产品开发绩效。潘楚林和田虹(2017)^[70]基于中国农产品企业研究也表明,环保领导可以通过影响绿色组织认同,进而提高绿色创新绩效,利益相关者环境压力正向调节了绿色组织认同与绿色创新绩效的关系,而组织内部障碍则起了负向调节作用。而徐建中、贯君和林艳(2017)^[71]通过对制造业上市公司的问卷调查,证实了高管环保意识对企业绿色创新实践具有正向作用。此外,少数研究探讨了其他组织后果。例如,Țăpurică和Ispășoiu(2013)^[72]基于案例研究,探究了环保领导与组织污染防治成本之间的关系,初步发现,长期而言环保领导可以降低组织污染防治成本,但仍需要后续实证数据进一步验证。潘楚林和田虹(2017)^[70]也基于中国样本证实了环境领导力与组织环境文化之间的正向关系。

综上,已有研究较多关注了环保领导对组织环保绩效的影响。尽管近年来也有学者开始探索其对绿色创新等的作用,但目前对其具体后果及作用机制的探讨尚未成体系。未来研究可以着眼于此,进一步丰富环保领导的作用效果与边界条件。

五、未来研究展望

通过对现有研究的回顾,本文发现,学者对环保领导领域的实证研究已进行了初步探索,大致可以归纳为如图2所示的研究框架图。尽管目前对环保领导已有部分了解,但可以发现,环保领导研究仍处于起步阶段,得到的关注不多,研究数量也有限,在理论建构和实证研究方面,仍有大量值得探讨的问题。

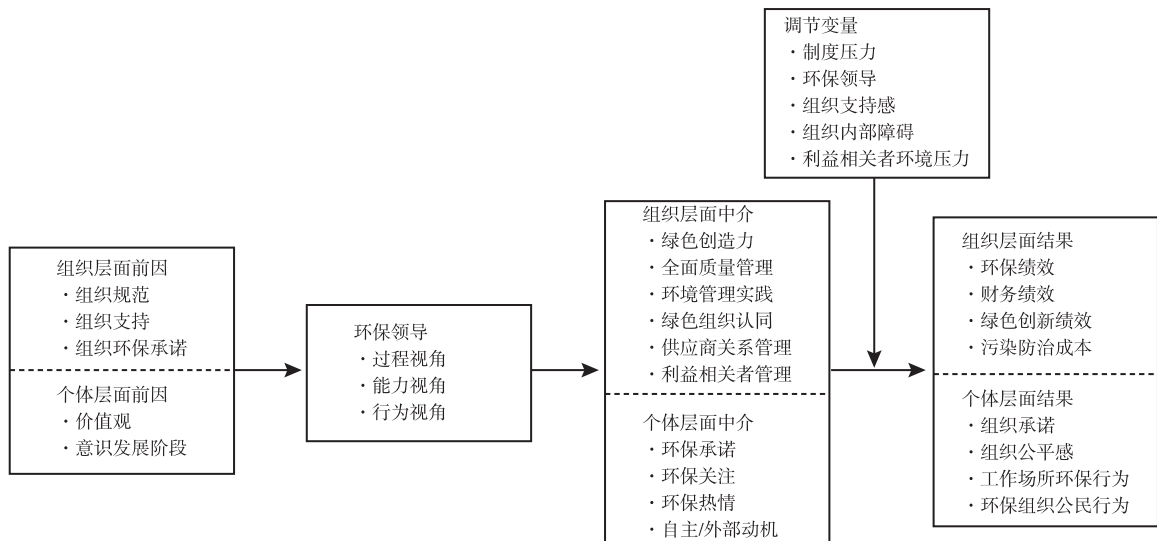


图2 环保领导实证研究梳理

资料来源:根据相关文献梳理

1. 环保领导的概念内涵

目前对环保领导的概念尚未形成统一的认识,研究者从不同的角度解读和定义环保领导,尽管可以丰富环保领导的研究视角、拓展研究思路,但可能导致概念理解混乱,阻碍环保领导的进一步发展。特别是行为视角对环保领导的界定是基于变革型领导理论,认为环保领导属于变革型领导的特殊形式。这种理解方式可能会掩盖环保领导的独特内涵和作用机理,降低环保领导的概念区分性。而且目前变革型领导本身也受到了较大质疑,存在概念定义不清晰、维度划分无依据、混淆概念本身与作用效果等问题(Van Knippenberg 和 Sitkin,2013)^[73]。若在此基础上进一步发展环保领导概念或界定维度,其也不可避免地需要面临这些问题。鉴于此,虽然已有研究初步证实了环保领导与变革型领导的区分(Robertson 和 Barling,2017)^[10],未来仍需要更为深入的理论探讨与辨析,如厘清二者的概念差异或理论基础,以清晰地界定环保领导的概念本质,并且积累广泛的实证证据,推动该领域的健康发展。

此外,环保领导可能具体与企业类型、工作性质、岗位职责等有关,例如环保监督部门与普通部门的领导职位对环保领导方式的要求可能存在较大的差异。环保监督部门不仅自身需要厉行环保工作方式或流程,而且更强调对部门或组织外的利益相关者产生影响,监管并指导他们采纳环保程序、执行环保标准。另外,环保部门中的普通员工,由于具备相对较高的环保意识与知识,可能也会发挥环保领导作用,推动组织内外的相应主体参与环保。据此,研究者可以考虑通过积累多种情景下的相关实证证据,提炼出环保领导的共同核心要义,在此基础上,再进一步探究领导在不同情景下具体表现的变异。总之,未来研究首先应当致力于厘清环保领导的概念内涵,以及情境因素的可能作用,并且探究环保领导与其他领导类型的区别与联系,特别是与变革型领导的关系,在此基础上,再推进环保领导的深入探讨。

2. 环保领导的量表开发

通过文献回顾,可以发现环保领导的测量相对比较混乱,研究者们大都是基于不同视角、选择不同量表进行删改,用得到的新量表进行测量。这种操作可能会直接影响量表的信效度,模糊环保领导的概念边界,影响了研究结果的外部效度。针对上述问题,Robertson(2017)^[62]率先尝试针对环保领导进行新量表开发,一定程度上促进了环保领导研究的发展。但由于其量表是基于变革型领导理论,而且探索性与验证性因子分析结果也存在差异,因此,该量表的适用性还有待后续研究进一步探讨。有效的测量工具是环保领导领域发展的必要前提,未来研究应当在环保领导概念的基础上,探索开发有效的测量量表,为实证探讨提供有力的测量基础。

3. 环保领导的前因探讨

已有研究对环保领导影响因素的探讨尤为不足,不仅在单一层面的探索有限,更缺乏跨层次的研究。领导之所以采取环保领导方式是受多方面因素的交互影响的,除了个体自身的价值观和能力外,也与其直接上级、下属以及同事、家人环保理念密切相关。例如,高层领导的环保理念和行为可能会激发下级领导的环保意识、促使其改变行为方式,但这种作用的强度可能又会受到双方各自的特质、关系亲密程度等因素的影响。而且组织的行业特点、发展历程、政策措施等,以及整个社会的政治、经济、文化环境也会产生重要的推动作用。例如,随着政府环保监督与执法力度不断增强,企业面临的环保压力持续升级,要求领导者尽快实现领导方式的转变。但如果这种外部环保压力,没有伴随领导者相应的内在动力的发展,这种情况下,环保领导方式是否还能够发挥其应有的作用效果,抑或甚至适得其反、反而导致员工对领导的怀疑与不信任?后续研究可以关注多种因素交互作用对环保领导方式的影响,积极开展跨层次研究,为企业培养环保领导提供有益的理论指导。

4. 环保领导的影响效果

目前对结果变量的探讨主要是集中在个体的工作场所环保行为和组织环保绩效两方面,且相关的作用机制和边界条件尚不清晰,还有更多可供未来研究进一步探讨的内容。而且现有研究多关注了环保领导的积极效果,但环保领导方式对领导者自身、其下属员工会不会有负面影响?例如,根据自我损耗理论(Baumeister等,1998)^[74],领导者遵守环保相关的规范、进行复杂的环保决策可能会消耗有限的自我调节资源,导致其在后续行为中自控能力严重下降(Lin等,2016)^[75],进而容易表现出偏离行为。另外,环保领导会鼓励员工采取工作场所环保行为,这种行为是否还能够延伸到生活领域呢?还有,环保领导对组织财务绩效、创新、组织能力等是否会产生影响,具体的影响机制、特别是作用条件等都有待后续研究深入挖掘。

5. 环保领导的理论基础

目前环保领导的研究比较集中在价值-信念-规范理论、计划行为理论、社会学习理论与自我决定理论四种主要理论视角。尽管他们有力地推动了目前对环保领导的认知,但却难以解释环保领导可能带来的其他影响效果,例如环保领导方式可能引发的员工抵触或消极应对现象。未来学者可以基于相关理论,进一步探讨环保领导发挥作用的具体机制与边界条件,推进该领域的深入发展。例如根据归因理论(Heider,1958)^[76],员工可能会对领导采取环保行为的原因进行推断,进而影响其工作态度或行为。如果员工认为领导是基于环保价值观念而采纳该领导方式的,其可能会增强对领导的认同和承诺,进而提高自己的环保行为;相反,如果将领导的环保行为归因于迫于外在的规制压力等因素,员工不但可能会降低对领导的信任,而且也不会重视环保问题,更不可能采纳环保行为。此外,也可以将解释水平理论应用于环保领导领域(Trope和Liberman,2010)^[77],探究不同员工对环保领导的态度或行为差异,拓展对环保领导作用边界的认知。例如高解释水平的员工更可能关注环保问题的本质,考虑环保的意义与长远影响,因而容易受到环保领导方式的影响,激发更多的环保行为。

6. 增强本土化研究

环保问题是中国社会当前面临的重要挑战,特别是伴随近年来雾霾爆发,越来越多的人开始意识到环保的重要性,对组织的环保要求也日益提高,因而组织向可持续发展转型迫在眉睫。环保领导相关研究可以为组织实践提供重要的理论指导。但目前该议题尚未引起国内学者的关注,相关理论和实证研究更是寥寥无几。后续研究可以一方面基于中国企业现实,结合已有研究,建构中国特色的环保领导概念,推动环保领导的本土化理论构建(张佳良和刘军,2016b)^[78];另一方面,关注中国的情境特点(张佳良和刘军,2017)^[79],进行相应的量表开发,或对现有量表进行合理修正,并深入企业开展实证研究,积累更多不同情境下的证据,完善该领域研究的理论框架,更好地指导中国企业向绿色发展转型。

参考文献

- [1] Jabbour, C. J. C. , and A. B. L. de Sousa Jabbour. Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking Two Emerging Agendas[J]. *Journal of Cleaner Production*, 2016, (112) :1824 – 1833.
- [2] Pinzone, M. ,M. Guerci, and E. Lettieri, et al. Progressing in the Change Journey Towards Sustainability in Healthcare; The Role of ‘Green’ HRM[J]. *Journal of Cleaner Production*, 2016, (122) :201 – 211.
- [3] Renwick, D. W. S. , T. Redman, and S. Maguire. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2013, 15, (1) :1 – 14.
- [4] Wagner, M. Environmental Management Activities and Sustainable HRM in German Manufacturing Firms-Incidence, Determinants, and Outcomes[J]. *German Journal of Human Resource Management*, 2011, 25, (2) :157 – 177.
- [5] 唐贵瑶, 孙玮, 贾进等. 绿色人力资源管理研究述评与展望[J]. *上海: 外国经济与管理*, 2015, (10) :82 – 96.
- [6] Dögl, C. , and D. Holtbrügge. Corporate Environmental Responsibility, Employer Reputation and Employee Commitment: An Empirical Study in Developed and Emerging Economies[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25, (12) :1739 – 1762.
- [7] Daily, B. F. , J. W. Bishop, and J. A. Massoud. The Role of Training and Empowerment in Environmental Performance: A Study of the Mexican Maquiladora Industry[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2012, 32, (5) :631 – 647.
- [8] 黄俊, 陈扬, 翟浩森. 企业环境伦理对于可持续发展绩效的影响: 主动性环境管理的前因和后果[J]. *北京: 经济管理*, 2011, (11) :61 – 68.
- [9] Ramus, C. A. Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability[J]. *California Management Review*, 2001, 43, (3) :85 – 105.
- [10] Robertson, J. L. , and J. Barling. Contrasting the Nature and Effects of Environmentally Specific and General Transformational Leadership[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2017, 38, (1) :22 – 41.
- [11] Brown, M. E. , L. K. Treviño, and D. A. Harrison. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 97, (2) :117 – 134.
- [12] Raineri, N. , and P. Paillé. Linking Corporate Policy and Supervisory Support with Environmental Citizenship Behaviors: The Role of Employee Environmental Beliefs and Commitment[J]. *Journal of Business Ethics*, 2016, 137, (1) :129 – 148.
- [13] 张佳良, 刘军. 环保组织公民行为研究述评与展望[J]. *上海: 外国经济与管理*, 2016a, (10) :35 – 48.
- [14] Greenwood, L. , J. Rosenbeck, and J. Scott. The Role of the Environmental Manager in Advancing Environmental Sustainability and Social Responsibility in the Organization[J]. *Journal of Environmental Sustainability*, 2012, 2, (2) :59 – 73.
- [15] Dechant, K. , and B. Altman. Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage[J]. *Academy of Management Executive*, 1994, 8, (3) :7 – 20.
- [16] DiSegni, D. M. , M. Huly, and S. Akron. Corporate Social Responsibility, Environmental Leadership and Financial Performance[J]. *Social Responsibility Journal*, 2015, 11, (1) :131 – 148.
- [17] Flannery, B. L. , and D. R. May. Prominent Factors Influencing Environmental Activities: Application of the Environmental Leadership Model (ELM)[J]. *Leadership Quarterly*, 1994, 5, (3/4) :201 – 221.
- [18] Gouldson, A. , A. Carpenter, and S. Afionis. Environmental Leadership? Comparing Regulatory Outcomes and Industrial Performance in the United States and the European Union[J]. *Journal of Cleaner Production*, 2015, (100) :278 – 285.
- [19] Carlson, A. E. Regulatory Capacity and State Environmental Leadership: California’s Climate Policy[J]. *Fordham Environmental Law Review*, 2012, 24, (1) :63 – 86.
- [20] Bansal, P. , and K. Roth. Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43, (4) :717 – 736.
- [21] 吴波. 绿色消费研究述评[J]. *北京: 经济管理*, 2014, (11) :178 – 189.
- [22] Hart, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm[J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20, (4) :986 – 1014.
- [23] Shrivastava, P. Ecocentric Leadership in the 21st Century[J]. *Leadership Quarterly*, 1994, 5, (3/4) :223 – 226.
- [24] Portugal, E. , and G. Yukl. Perspectives on Environmental Leadership[J]. *Leadership Quarterly*, 1994, 5, (3/4) :271 – 276.
- [25] Berry, J. K. , and J. C. Gordon. Environmental Leadership: Developing Effective Skills and Styles[M]. Washington, DC: Island Press, 1993.
- [26] Jang, Y. J. , T. Zheng, and R. Bosselman. Top Managers’ Environmental Values, Leadership, and Stakeholder Engagement in Promoting Environmental Sustainability in the Restaurant Industry[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2017, (63) :101 – 111.
- [27] Egri, C. P. , and S. Herman. Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of

Environmental Leaders and Their Organizations[J]. *Academy of Management Journal*,2000,43,(4):571-604.

[28] Boiral, O., M. Cayer, and C. M. Baron. The Action Logics of Environmental Leadership: A Developmental Perspective[J]. *Journal of Business Ethics*,2009,85,(4):479-499.

[29] Boiral, O., C. Baron, and O. Gunnlaugson. Environmental Leadership and Consciousness Development: A Case Study among Canadian SMEs[J]. *Journal of Business Ethics*,2014,123,(3):363-383.

[30] Crossman, J. Environmental and Spiritual Leadership: Tracing the Synergies from an Organizational Perspective[J]. *Journal of Business Ethics*,2011,103,(4):553-565.

[31] Moe, T. L. Aiming for Resilience and Adaptation in Managing Environment: An Emerging Environmental and Emergency Leadership in the Twenty-First Century[J]. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*,2012,3,(1):42-51.

[32] Barling, J., C. Loughlin, and E. K. Kelloway. Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety[J]. *Journal of Applied Psychology*,2002,87,(3):488-496.

[33] Beauchamp, M. R., J. Barling, and Z. Li, et al. Development and Psychometric Properties of the Transformational Teaching Questionnaire[J]. *Journal of Health Psychology*,2010,15,(8):1123-1134.

[34] Robertson, J. L., and J. Barling. Greening Organizations Through Leaders' Influence on Employees' Pro-Environmental Behaviors[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2013,34,(2):176-194.

[35] Chen, Y. S., and C. H. Chang. The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity[J]. *Journal of Business Ethics*,2013,116,(1):107-119.

[36] Graves, L. M., J. Sarkis, and Q. Zhu. How Transformational Leadership and Employee Motivation Combine to Predict Employee Proenvironmental Behaviors in China[J]. *Journal of Environmental Psychology*,2013,(35):81-91.

[37] Burns, J. M. *Leadership*[M]. New York: Free Press, 1978.

[38] Bass, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*[M]. New York: Free Press, 1985.

[39] Bass, B. M., B. J. Avolio, and D. I. Jung, et al. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership[J]. *Journal of Applied Psychology*,2003,88,(2):207-218.

[40] Judge, T. A., and R. F. Piccolo. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity[J]. *Journal of Applied Psychology*,2004,89,(5):755-768.

[41] Smith, A. K., and J. C. Sarros. Environmental Leadership: Baseline Surveys and Lessons From Australia's Leaders[J]. *Australasian Journal of Environmental Management*,2004,11,(2):164-176.

[42] Kura, K. M. Linking Environmentally Specific Transformational Leadership and Environmental Concern to Green Behaviour at Work[J]. *Global Business Review*,2016,17,(3S):1S-14S.

[43] McCann, J. T., and R. A. Holt. Servant and Sustainable Leadership: An Analysis in the Manufacturing Environment[J]. *International Journal of Management Practice*,2010,4,(2):134-148.

[44] McCann, J., and M. Sweet. The Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership[J]. *Journal of Business Ethics*,2014,121,(3):373-383.

[45] Kiewiet, D., and J. Vos. Organizational Sustainability: A Case for Formulation a Tailor Made Definition[J]. *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*,2007,9,(1):1-18.

[46] Avery, G. C., and H. Bergsteiner. Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance[J]. *Strategy & Leadership*,2011,39,(3):5-15.

[47] Ferdig, M. A. Sustainability Leadership: Co-Creating a Sustainable Future[J]. *Journal of Change Management*,2007,7,(1):25-35.

[48] Brown, M. E., and L. K. Treviño. Ethical Leadership: A Review and Future Directions[J]. *Leadership Quarterly*,2006,17,(6):595-616.

[49] Mayer, D. M., K. Aquino, and R. L. Greenbaum, et al. Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership[J]. *Academy of Management Journal*,2012,55,(1):151-171.

[50] Mayer, D. M., M. Kuenzi, and R. Greenbaum, et al. How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,2009,108,(1):1-13.

[51] Neubert, M. J., D. S. Carlson, and K. M. Kacmar, et al. The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field[J]. *Journal of Business Ethics*,2009,90,(2):157-170.

[52] Stern, P. C., T. Dietz, and T. Abel, et al. A Value-Belief-Norm Theory of Support for Social Movements: The Case of Environmentalism[J]. *Human Ecology Review*,1999,6,(2):81-97.

[53] Andersson, L., S. Shivarajan, and G. Blau. Enacting Ecological Sustainability in the MNC: A Test of an Adapted Value-Belief-

Norm Framework[J]. *Journal of Business Ethics*, 2005, 59, (3): 295 – 305.

[54] Ajzen, I. The theory of Planned Behavior[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991, 50, (2): 179 – 211.

[55] Cordano, M. , and I. H. Frieze. Pollution Reduction Preferences of U. S. Environmental Managers: Applying Ajzen's Theory of Planned Behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43, (4): 627 – 641.

[56] Boiral, O. , D. Talbot, and P. Paillé. Leading by Example: A Model of Organizational Citizenship Behavior for the Environment[J]. *Business Strategy and the Environment*, 2015, 24, (6): 532 – 550.

[57] Lülfes, R. , and R. Hahn. Corporate Greening Beyond Formal Programs, Initiatives, and Systems: A Conceptual Model for Voluntary Pro-Environmental Behavior of Employees[J]. *European Management Review*, 2013, 10, (2): 83 – 98.

[58] Ramus, C. A. Encouraging Innovative Environmental Actions: What Companies and Managers Must Do [J]. *Journal of World Business*, 2002, 37, (2): 151 – 164.

[59] Marshall, R. S. , M. Cordano, and M. Silverman. Exploring Individual and Institutional Drivers of Proactive Environmentalism in the US Wine Industry[J]. *Business Strategy and the Environment*, 2005, 14, (2): 92 – 109.

[60] Bandura, A. *Social Learning Theory*[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.

[61] Gagné, M. , and E. L. Deci. Self-Determination Theory and Work Motivation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26, (4): 331 – 362.

[62] Robertson, J. L. The Nature, Measurement and Nomological Network of Environmentally Specific Transformational Leadership[J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, online first.

[63] Podsakoff, P. M. , S. B. Mackenzie, and W. H. Bommer. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors[J]. *Journal of Management*, 1996, 22, (2): 259 – 298.

[64] Carless, S. A. , A. J. Wearing, and L. Mann. A Short Measure of Transformational Leadership [J]. *Journal of Business & Psychology*, 2000, 14, (3): 389 – 405.

[65] Schwartz, S. H. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? [J]. *Journal of Social Issues*, 1994, 50, (4): 19 – 45.

[66] Karp, D. G. Values and Their Effect on Pro-Environmental Behavior[J]. *Environment and Behavior*, 1996, 28, (1): 111 – 133.

[67] Rooke, D. , and W. R. Torbert. Seven Transformations of Leadership[J]. *Harvard Business Review*, 2005, 83, (4): 66 – 76.

[68] Erdogan, B. , T. N. Bauer, and S. Taylor. Management Commitment to the Ecological Environment and Employees: Implications for Employee Attitudes and Citizenship Behaviors[J]. *Human Relations*, 2015, 68, (11): 1669 – 1691.

[69] Dubey, R. , A. Gunasekaran, and S. S. Ali. Exploring the Relationship Between Leadership, Operational Practices, Institutional Pressures and Environmental Performance: A Framework for Green Supply Chain[J]. *International Journal of Production Economics*, 2015, (160): 120 – 132.

[70] 潘楚林, 田虹. 环境领导力、绿色组织认同与企业绿色创新绩效[J]. *武汉: 管理学报*, 2017, (6): 832 – 841.

[71] 徐建中, 贾君, 林艳. 制度压力、高管环保意识与企业绿色创新实践——基于新制度主义理论和高阶理论视角[J]. *北京: 管理评论*, 2017, (9): 72 – 83.

[72] Țăpurică, O. C. , and C. E. Ispășoiu. Analyzing the Influence of Environmental Leadership on Pollution Abatement Costs[J]. *Young Economists Journal*, 2013, (20): 117 – 126.

[73] Van Knippenberg, D. , and S. B. Sitkin. A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? [J]. *The Academy of Management Annals*, 2013, 7, (1): 1 – 60.

[74] Baumeister, R. F. , E. Bratslavsky, and M. Muraven, et al. Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74, (5): 1252 – 1265.

[75] Lin, S. H. J. , J. Ma, and R. E. Johnson. When Ethical Leader Behavior Breaks Bad: How Ethical Leader Behavior Can Turn Abusive via Ego Depletion and Moral Licensing[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101, (6): 815 – 830.

[76] Heider, E. *The Psychology of Interpersonal Relations*[M]. New York, NY: Wiley, 1958.

[77] Trope, Y. , and N. Liberman. Construal – level Theory of Psychological Distance[J]. *Psychological Review*, 2010, 117, (2): 440 – 463.

[78] 张佳良, 刘军. 法约尔与一般管理理论——写在《工业管理与一般管理》百年(1916—2016)诞辰[J]. *武汉: 管理学报*, 2016b, (12): 1737 – 1744.

[79] 张佳良, 刘军. 管理学理论构建、继承与发扬之道——来自西方经典著作和论文的质性考察[J]. *杭州: 商业经济与管理*, 2017, (11): 26 – 39.

Environmental Leadership in Organizations: A Literature Review and Prospects

LIU Jun, YUAN Yi-wei, ZHANG Jia-liang

(School of Business, Renmin University of China, Beijing, 100872, China)

Abstract: In recent years, widespread attention has been paid to environmental protection. For example, summit of the Group of Twenty (G20) adds green and sustainable development issues. And the report of the Nineteenth Congress further raised the construction of ecological civilization into an important part of socialism with Chinese characteristics. The transformation of organizations to sustainable development, thus, is urgent. However, effective implementation of corporate environmental management depends largely on leaders. On the one hand, leaders take responsibility for communicating with followers, implementing environmental policies, and giving feedback; on the other hand, given their status and formal authority, employees are more likely to be concerned and influenced by leaders' attitudes and behaviors. A new type of leadership, environmental leadership, can be an effective way to advance the green transformation of organizations.

Environmental leaders hold strong environmental values and devote to implementing environment protections through organizational processes, activities, and relationships. Previous studies demonstrate that environmental leaders behaviors can improve employees' pro-environmental behaviors and organizations' green creativity. Despite its importance, research on environmental leadership is limited and the topics are scattered. Therefore, this paper reviews and integrates the previous studies on environmental leadership systematically in order to provide references for the follow-up studies in this field.

First, we first analyze the concept and nature of environmental leadership, which can be roughly classified into three perspectives: process, ability and behavior. Although multiple perspectives deepen knowledge of this concept, they may contribute to conceptual inconsistencies that sets up a barrier separating research in this field. Future research can explore whether it is possible to integrate concepts from different approaches in order to promote a comprehensive understanding of environmental leaders. Moreover, we further clarify the distinctive contents of environmental leadership by distinguishing with other leadership styles—transformational leadership, sustainable leadership and ethical leadership.

Second, our study summarizes the theoretical perspectives on environmental leadership systematically. Researchers mainly adopted four theoretical perspectives, value-belief-norm theory, theory of planned behavior, social learning and self-determination theory, to clarify the antecedents and outcomes of environmental leadership. On this basis, we construct the nomological network of environmental leadership in order to generate a integrated theoretical framework.

Third, this paper reviews existing measurements of environmental leadership. We find that research on environmental leadership is still in its infancy, leading to immature measurement scales. Some studies selected items from multifactor leadership questionnaire or adopted existing transformational leadership questionnaire, which may reduce the reliability and validity of measurement. Considering those problems, a measure of environmentally specific transformational leadership was developed and validated. In general, existing measurements can not fully reflect the essence of environmental leadership. And based on a comprehensive literature review, we found that research on how environmental leadership is formed is limited, especially for organizational factors. And environmental leadership is suggested to influence employees' attitudes (e. g. environmental passion) and behaviors (e. g. pro-environmental behavior), as well as organization-level outcomes (e. g. environmental performance). To sum up, more attention should be paid to the mechanisms of environmental leaders and its boundary conditions.

Finally, drawing on the above review, we provide some promising avenues for research opportunities so as to advance further development in this field. Most importantly, the concept of environmental leadership need further clarification, including its meaning, distinctiveness and the possible role of contextual factors. On this basis, more attention should be paid to scale development, antecedents and effects of environmental leaders, and indigenous research.

Key Words: environmental leadership; green development; environmentally-specific transformational leadership; environmental management

JEL Classification: M12, P47, M14

DOI: 10. 19616/j. cnki. bmj. 2018. 14. 012

(责任编辑:李先军)