

# 安全型依恋模式下旅游企业员工有效 追随行为特征的定性研究

伍玉婷 胡雪萍

(华侨大学旅游学院 福建泉州 362021)

**摘要:** 依恋模式会影响员工的工作态度和行为,安全型依恋和非安全型依恋对员工的追随行为有不同的影响,而旅游行业的特点要求企业员工的人格以安全型依恋为主。文章以旅游企业员工为研究对象,运用个别深入访谈法和归纳法,探究安全型依恋的旅游企业员工有效追随行为特征。研究发现:在安全型依恋模式下,旅游企业员工有效追随行为特征包括主动性行为、主人翁行为、正面心理资本、服务导向行为、学习行为、综合素质、灵活性行为和建言行为等8个维度。其中主动性行为、主人翁行为跟正面心理资本是安全型依恋模式下最重要的有效追随行为;正面心理资本、服务导向行为、综合素质和灵活性行为是旅游企业情境下特有的追随行为特征。

**关键词:** 有效追随行为; 安全型依恋; 个别深入访谈; 被领导者

中图分类号:F272 文献标志码:A 文章编号:2095-1124(2020)05-0040-11

DOI: 10.12181/jjgl.2020.05.05

追随问题是值得关注的管理学前沿<sup>[1]</sup>。哈佛大学芭芭拉·凯勒曼曾指出一些管理人员认为领导艺术已经被研究穷尽,很少能再出现新见解,因而学者们开始转向对追随力进行研究<sup>[2]</sup>。随着追随力研究的不断深入,学者们普遍认为,如果不考虑追随者(被领导者)在领导过程中的作用,就不能完全理解领导力。学术界分别对追随力的内涵、追随特质、追随行为以及追随行为与领导力之间的关系等进行了探讨,但尚缺乏对有效追随行为的内涵和特征的深入探究。已有研究表明,个体的依恋模式可以影响其职业生涯、工作行为和态度<sup>[3]</sup>。安全型依恋的人倾向于信任他人,认为自己是值得爱的,并且能控制和应对压力事件。焦虑型依恋的人往往表现出较低自我价值感,经常以矛盾和焦虑的态度处事。回避型依恋的人则认为他人不值得信赖,常以“自立”的方式处理困难<sup>[4]</sup>。后两种依恋均属于非安全型依恋。本研究的情境设置为旅游企业,旅游行业的服务特性要求员工自身有安全感,能积极主动地与他人接触交流,人格要以安全型依恋为主,所以本文仅选取旅游企业中安全型依恋的员工作为研究对象,“以追随者为中心”,利用扎根理论对25位旅游企业的基层员工开展个别深入访谈,以期探究出安全型依恋模式下旅游企业员工认知的有效追随行为的特征。

## 一、文献综述

### (一) 追随行为

追随行为是员工与领导行为、组织环境相互作用的能动行为<sup>[1]</sup>。追随行为对追随者而言,是支持领导决

收稿日期:2019-11-29

基金项目:华侨大学研究生科研创新培育项目“旅游企业授权型有效追随行为研究”。

作者简介:伍玉婷(1996—),女,硕士研究生,研究方向为旅游企业员工追随力;胡雪萍(1995—),女,硕士研究生,研究方向为旅游企业人力资源管理。

策、忠实执行领导指令的行为,是与领导有效沟通的行为,是帮助领导承担工作责任的行为,是协助领导解决处理问题的行为<sup>[5]</sup>。在现实工作中,追随者受自身行为特质的影响,根据自己对领导者行为特征的感知来调整自己的行为,并根据现实领导者的行为与自己期望的领导者行为的差异来限制行为<sup>[6]</sup>。赵慧军借鉴经典领导行为理论中“绩效行为”和“关系行为”的划分方法,指出追随者的追随行为同样有“绩效”和“关系”之分,即追随行为可分为绩效导向的沟通合作行为与贯彻执行行为以及关系导向的权威挑战行为与服从信赖行为<sup>[7]</sup>。当员工感知到自身具备积极追随特质时,会根据积极追随原型对自身进行定位,在积极追随原型指导下采取行动进行回应,进而产生一系列积极追随行为<sup>[8]</sup>。因此,当追随者认同自身具有积极追随特质时,就会激发一系列积极主动的行为。有效的追随行为有利于领导者做出正确决策,有助于提高领导效能及达成组织目标。

员工具有积极追随特质是员工展现一系列追随行为的基础,也是员工提升主动性和创造力、激发有效追随力的重要前提,并且有利于员工更好地展现有效的追随行为,更好地提升个人绩效和企业绩效,为企业创造更丰厚的利润<sup>[9]</sup>。Sy T 认为勤勉、热忱以及好公民是积极追随原型的三大特质,其中勤勉具体包括勤奋、高效和追求卓越,热忱具体包括激情、外向和友好,好公民具体表现为忠诚、值得信赖和具有合作精神<sup>[10]</sup>。近年来,我国管理学者对员工有效追随行为的特征进行了初步探索。凌茜等人的定性研究结果表明,公仆型领导视角下的有效追随行为包括主人翁行为、合作行为、服务导向行为、主动性行为、学习行为、建言行为、为人正直和甘于奉献<sup>[11]</sup>。周文杰等人认为,有效追随行为包括尊敬学习、忠诚奉献、权威维护、意图领会、有效沟通和积极执行等<sup>[12]</sup>。

追随行为具有能动性,员工可以通过追随行为与领导者产生互动。研究人员对追随行为进行研究,可以为企业采取有效的培训和激励措施引导领导者或追随者表现出有效的领导行为或追随行为,提高领导—追随效果提出有用的建议<sup>[13-14]</sup>。另有学者发现有效追随者的特质和行为能够显著提高组织的边际效益<sup>[15]</sup>。在旅游企业情境中,研究人员有必要紧密结合企业特点,根据安全依恋模式下员工所认知的追随行为的特征,开展有效追随行为特征探讨。

## (二) 依恋理论

依恋理论最初应用在心理学领域,用来研究婴儿和照顾者之间的关系,后来依恋理论在其他方面也得到应用,包括领导与下属之间的关系、员工组织关系等。员工组织依恋是指员工对工作环境 and 场所形成的亲和性认知,以及对工作中接触的人际关系产生的情感性依赖,员工组织依恋是个体依恋在工作场所延续的表现<sup>[16]</sup>。员工的依恋模式会影响员工的工作态度和行为,进而对组织绩效、员工对领导的追随意愿及行为产生影响<sup>[17]</sup>。陈维政、陈玉玲发现,在中国情景中,领导风格、人际氛围、组织文化、组织投入和工作场所特征是影响组织依恋的五大因素,并且对依恋的类型有相应的作用机理<sup>[18]</sup>。

在依恋类型的构成上,Bartholomew 将依恋模式划分为两个维度四种类型,两维度是指焦虑和回避,四种类型包含自我模式的正性和负性、他人模式的正性和负性<sup>[19]</sup>。李艳霞、杨永康在相关文献的基础上对 Bartholomew 提出的两维度进行了验证,并以情感承诺为变量分析两个维度的主效应及调节效应模型<sup>[17]</sup>。Hazan 和 Shave 将依恋类型分为安全型和非安全型,其中,非安全型依恋包括焦虑型和回避型这两种类型<sup>[3]</sup>。二者认为安全型依恋的员工对自身的工作环境、薪酬待遇和周边的同事具有更高的满意度,非安全型依恋的

员工更容易对工作环境及氛围表示不满,更能感受到不被赏识或者误解。针对美国女性员工的一项调查也表明安全型依恋的女性员工对工作的满意度比非安全型的员工更高<sup>[20]</sup>。在依恋类型的测评方面,多数研究基于已有的成人依恋量表进行修订,一类测量是将依恋模型分为安全型、焦虑型、回避型,另一类将依恋模式直接分为焦虑型和回避型。除了传统的依恋类型测量量表外,近些年学者们还开发出适合工作场所的相关测评方法,如 Scrima 等人<sup>[21]</sup>开发的基于三因素结构的依恋问卷,以及目前应用较多的 Frazier 等人<sup>[22]</sup>编制的包含 19 个题项的工作场所依恋风格量表等。赵简和孙健敏<sup>[23]</sup>在亲密关系经历量表的基础上提出员工依恋类型测量量表,该量表可用于中国情境的组织测量。

基于依恋理论研究员工的追随行为,对解释组织行为中的众多问题具有重要的参考价值 and 意义。本研究拟首先使用依恋测量量表对旅游企业员工的依恋类型进行筛选与确认,然后对确认为安全型依恋的员工进行访谈,探索其对有效追随行为特征的认识。

二、研究方法

本研究采用个别深入访谈法,根据研究问题和研究目的,设计了针对“安全型依恋的员工有效追随行为特征”的访谈提纲,具体包括:“您认为自身在安全型依恋风格下,自身表现的追随行为具有哪些特点”和“您认为自身在安全型依恋风格下,领导眼中的得力追随者需要表现出什么样的追随行为”。访谈对象为旅游企业的员工,涉及酒店、旅游规划、旅游社、旅游科技企业和会展等行业,其中男性 12 名,女性 13 名。笔者于 2019 年 6—7 月分别采用实地访谈、电话和微信访谈等形式进行访谈,每次访谈时间不少于 30 分钟。当样本数达到 25 时,被访对象的回答没有新的内容,编码中也未出现新的编码类别,信息达到饱和。第一环节开放性编码共有 388 条单一含义的语句,第二环节形成 30 类主轴编码,第三环节得到 8 类选择性编码。通过上述方法,本文归纳出安全型依恋模式下员工的有效追随行为特征。

三、结果与分析

(一) 依恋模式下旅游企业员工有效追随行为特征分析

本文通过对 25 名旅游企业基层员工进行访谈,归纳出安全型依恋模式下有效追随行为的 8 个特征,包括主动性行为、主人翁行为、正面心理资本、服务导向行为、学习行为、综合素质、灵活性行为和建言行为(见图 1)。其中主动性行为、主人翁行为跟正面心理资本排名占据前三,是具有安全型依恋风格的旅游企业基层员工普遍认为重要的有效追随行为(见表 1)。

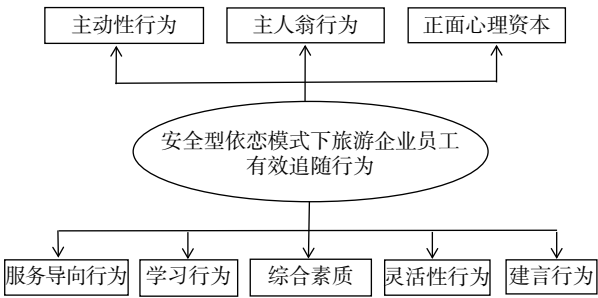


图 1 安全型依恋模式下有效追随行为的构成图

表 1 安全型依恋模式下有效追随行为特征的分析结果

| 行为特征   | 排序 | 项目        | 频数 | 频率  |
|--------|----|-----------|----|-----|
| 主动性行为  | 1  | 独立自主行为    | 21 | 84% |
|        |    | 进取精神      | 20 | 80% |
|        |    | 态度积极主动    | 18 | 72% |
|        |    | 主观能动性     | 11 | 44% |
|        |    | 勇于作为      | 8  | 32% |
| 主人翁行为  | 2  | 责任心       | 22 | 88% |
|        |    | 忠诚        | 6  | 24% |
|        |    | 考虑企业、领导利益 | 14 | 56% |
|        |    | 归属感       | 9  | 36% |
|        |    | 服从安排      | 15 | 60% |
| 正面心理资本 | 3  | 正面心理      | 9  | 36% |
|        |    | 细心谨慎      | 5  | 20% |
|        |    | 踏实可靠      | 17 | 68% |
|        |    | 勤劳吃苦      | 7  | 28% |
|        |    | 正直担当      | 12 | 48% |
| 服务导向行为 | 4  | 重视客人需求    | 12 | 48% |
|        |    | 交际能力      | 16 | 64% |
|        |    | 职业激情      | 7  | 28% |
|        |    | 讲求效率      | 12 | 48% |
| 学习行为   | 5  | 具有学习意愿    | 21 | 84% |
|        |    | 专业素养      | 8  | 32% |
|        |    | 适应性       | 13 | 52% |
| 综合素质   | 6  | 全面发展能力    | 9  | 36% |
|        |    | 大局意识      | 10 | 40% |
|        |    | 团结合作      | 20 | 80% |
| 灵活性行为  | 7  | 灵活应变      | 17 | 68% |
|        |    | 协调配合      | 14 | 56% |
|        |    | 创新意识      | 5  | 20% |
| 建言行为   | 8  | 反馈行为      | 19 | 76% |
|        |    | 促进型建言     | 11 | 44% |

1. 主动性行为

旅游企业中的基层员工往往需要与客人直接接触。因为服务对象不同、服务人员经验存在差异等原因,旅游企业基层员工的服务水平存在异质性,且服务过程中易发生突发事件,所以旅游企业在积极主动的态度、独立思考解决问题的能力及主观能动性等方面对员工有较高要求。对上级领导分配的任务,追随者会主动思考怎样更好地完成工作,对具体实施过程有自己的计划安排,并且勇于作为,不仅仅局限于完成领导分配的工作任务。Carsten 等发现追随者行为包括追随者与领导共同解决问题时表现出积极主动的参与态度<sup>[6]</sup>,Kelley 认为积极参与和独立思考是追随者的有效追随行为,周文杰等学者指出积极执行

是追随行为的重要维度之一<sup>[12]</sup>。本文的访谈对象提及最多的是追随者表现出的主动性行为。本研究的独立自主行为是指追随者能够脱离上级的全权指挥与安排,在完成任务的过程中独立思考,自主发现问题并寻求解决问题的方法;进取精神是指追随者在工作中积极上进,为谋求自身更大的发展晋升空间、实现人生价值及组织的综合效益而努力工作;态度积极主动是指追随者会主动与上级沟通交流,提出解决问题的对策建议,并且主动参与组织发起的各项活动;主观能动性是指追随者有自己的想法,有与领导不完全一致的认知;勇于作为是指追随者为了突出自身能力、增强实力积极采取的提升自己的行为(见表 2)。

表 2 主动性行为的特征

| 项目     | 访谈文本举例                                                                                             |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 独立自主行为 | 在做课题前,领导会下发相关资料和材料,要员工自己去消化。因为大家有各自的事情需要做,所以只能偶尔咨询一下别人,不能占用别人太多时间,更多的时候需要自己独立解决问题<br>(某旅游国企研究岗研究员) |
| 进取精神   | 我想让自己变得更加优秀,工作能力得到提升,得到领导跟同事们的认可<br>(某旅游企业海外人事招聘人员)                                                |
| 态度积极主动 | 了解上司的性格和特点后,我不会什么都不做地等着领导分配任务,我会先把一些力所能及的事情做好,提前收集好材料(旅游景观设计师助理)                                   |
| 主观能动性  | 他(领导)不喜欢员工什么都问他,要求员工做事情要有自己的想法(某会展公司销售人员)                                                          |
| 勇于作为   | 大家都在为自己的职业规划着想,为自己以后的生活着想,所以肯定要在工作中努力提升能力,让自己以后有更大的发展空间(某酒店前厅部员工)                                  |

2. 主人翁行为

主人翁行为主要指员工将自己视为企业的一份子,对企业有归属感,并重视企业及上级的利益。研究表明,主人翁行为侧重于个人心理上的拥有获得感,通过主人翁行为,员工在心理上视自己与组织为共同进退的整体,从而拉近了自身与企业的关系。罗瑾琰等学者发现好公民特质是追随者的主要特质之一,即员工在工作中维护领导权威,注重与领导沟通合作<sup>[24]</sup>。杨百寅和梅哲群归纳出中国情境下主人翁行为的六个维度:学习进取、敬业奉献、忠诚正直、乐于助人、人际和谐和顾全大局<sup>[25]</sup>。而本文的访谈结果表明旅游企业员工认同的主人翁行为包括责任心、对企业忠诚、考虑企业及领导的利益、归属感以及职业激情等五个特征。其中,责任心是指追随者对企业及上级负责,敬业尽责;忠诚是指追随者行为思想上自觉地忠于组织,能够在企业困难时与之同舟共济,心理上有对企业的组织认同感;考虑企业和领导的利益是指追随者重视企业的整体效益与目标,能够换位思考理解领导的理念和想法;归属感是指追随者认为自身融入了组织并属于其中的一份子,对企业的上升发展感到自豪;服从安排指追随者支持领导的工作,按领导的要求做事及实现组织目标(见表 3)。

表 3 主人翁行为的特征

| 项目  | 访谈文本举例                                                                        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|
| 责任心 | 每周每个部门的总监会开会汇报每个部门的工作情况,我们肯定会把自己负责的工作主动做好<br>(某酒店人事处员工)                       |
| 忠诚  | 为了让领导满意,我会在工作中尽量不出现错误,把自己的事情做好,尽可能使规划向上司的期望靠拢,根据上司提出的修改意见进行修改(某旅游规划公司从事规划的人员) |



表 3 (续)

| 项目        | 访谈文本举例                                                                            |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 考虑企业、领导利益 | 如何让公司赚到更多的钱,这是我跟他(领导)交流的一个重点(某会展公司业务员)                                            |
| 归属感       | 我对这个企业挺有归属感的,因为研学这一块业务我们公司在本地算龙头,所以与同行打交道时我们比较自豪,领导对我的成长有很多帮助,平常对我也挺照顾的(某研学基地业务员) |
| 服从安排      | 我的上司比较喜欢不会对她的决定提出质疑的下属(某酒店服务员)                                                    |

3. 正面心理资本

正面心理资本被引入组织管理领域后被定义为“个体在成长和发展过程中表现出来的一种积极心理状态”,是一种积极的心理资源<sup>[26]</sup>。研究表明,正面心理资本高的员工在工作时能够以更好的状态投入工作,对遇到的困难及困境持积极态度,愿意付出更多行动与努力,而非知难而退<sup>[27]</sup>。Luthans 等提出正面心理由希望、坚韧、乐观以及自我效能等 4 个维度组成<sup>[26]</sup>。本文的研究结果表明,安全型依恋的旅游企业员工认为正面心理资本是有效追随行为之一。其中,正面心理意识意味着追随者拥有积极心理意识,具备与消极心理抗衡的积极心理,表现出积极的面貌;细心谨慎指追随者在工作中注重细节,能较好地把控工作中容易出问题的环节;踏实可靠指追随者能够有效落实工作安排,能在前期做好准备,执行力强;勤劳吃苦则指追随者愿意积极承担工作中的各项事务,不畏困难,勇于坚持与挑战;正直担当则指追随者敢于说真话,在工作中坚持实事求是,遇事肯担当(见表 4)。

表 4 正面心理资本的特征

| 项目     | 访谈文本举例                                              |
|--------|-----------------------------------------------------|
| 正面心理意识 | 身为领导的追随者肯定是比较积极的,不能整天给人消极的感觉,以免影响士气(某酒店集团经理助理)      |
| 细心谨慎   | 细心这方面领导是比较看重的,因为你细心的话做事出现事故的概率就小(某酒店集团经理助理)         |
| 踏实可靠   | 工作中最重要的一点就是做事情踏实。领导安排下来的事情要一丝不苟地去完成<br>(某酒店前厅部员工)   |
| 勤劳吃苦   | 工作不能怕苦、怕累,不能懈怠(某旅游国企研究岗研究员)                         |
| 正直担当   | 我会发表自己的看法,有问题会指出来,有不满也会说出来,不管领导爱不爱听<br>(某旅游运营公司讲解员) |

4. 服务导向行为

行为视角下的服务导向是指提高顾客满意度的员工行为;在心理学视角下,服务导向则是指激励员工满足客户需求的心理特征<sup>[28]</sup>。凌茜等研究认为,具有服务导向的员工相信自己能满足顾客的需要,并且享受服务工作,热爱自身所处的行业,乐于为顾客提供优质服务<sup>[11]</sup>。而旅游企业属于服务性企业,员工具有服务导向意识对行业而言是不可或缺的。本文的访谈结果表明,员工认为服务导向行为是有效追随行为之一。其中,重视客人需求指追随者会换位站在客人的角度为客人着想,考虑客人所需及感受,力求提供令客人满意的服务;交际能力是指追随者能够与服务对象进行有效的沟通交流,能了解对方的认知及诉求,获得对方的信任与好感;职业激情指追随者热爱工作,享受当下工作状态;讲求效率指追随者能够按时完成上级分配的任务,并且工作完成得又快又好(见表 5)。

表 5 服务导向行为的特征

| 项目     | 访谈文本举例                                                                         |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 重视客人需求 | 我们要从顾客的角度出发，明确客户的需求，尽量减少客人的抱怨，尽力把事情解决好，这是第一目标（某旅行社国际领队）                        |
| 交际能力   | 我们做业务的员工需要有很强的与客户沟通交流的能力，因为我们最近合作的单位级别越来越高，社会影响也越来越大，有时需要说服客户接受我们的安排（某研学基地业务员） |
| 职业激情   | 作为追随者，工作要积极，要愿意为工作付出，热爱自己的工作（某酒店餐饮部员工）                                         |
| 讲求效率   | 我的领导做事速度比较快，但是我做事比较慢，所以我就特别想让自己做事快一些，努力提高自己的效率（旅游产品助理）                         |

5. 学习行为

学习行为指员工不断地学习新的知识,改善自身工作行为和工作方式,学习行为能够帮助员工在不断变化的环境中很好地生存及健康平稳地发展<sup>[29]</sup>。旅游企业的工作环境和工作任务不断发生变化,员工学习是促进个人成功和提升个人绩效的关键性因素,也是旅游企业提高适应性和有效性的重要影响因素<sup>[30]</sup>。面对科学技术的不断更新换代和旅游市场环境的复杂多变,员工需要不断地主动学习新的知识和技能,也需要提高自身的专业素养。有效的追随者应能够较为迅速地识别周边环境的变化,能够适应和接受新生事物,因此学习行为也应作为有效的追随行为的特征。凌茜等人<sup>[31]</sup>研究发现,员工认为学习行为是中国情境下最重要的追随行为特征之一。本文的访谈结果显示,受访者认为旅游企业员工中的有效追随者在工作中应具有学习意愿、专业素养和适应性能力。具有学习意愿指追随者主动通过相关学习来提升自己,尤其是面对新的工作环境、新的工作内容和服务对象时。专业素养指追随者为完成工作应具备的相关专业技术、知识和技能。适应性指追随者适应和接受新事物、新环境的能力。他们认为旅游行业是一个快速发展的行业,顾客的需求也在不断发生变化,作为旅游企业的员工,应有适应新事物、新环境的能力。有效的追随者必须想尽办法适应环境,提高接受新事物的能力,以便更好地完成工作,得到上司、同事的认可(见表 6)。

表 6 学习行为的特征

| 项目     | 访谈文本举例                                                                                             |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 具有学习意愿 | 我们每天在两点半左右有培训，早班和下班的人统一培训。我比较注重学习，酒店给我们培训也确实有用，比如一些菜单上的英文，因为不会这些英文的话遇到客人点餐会很尴尬（某酒店餐饮部员工）           |
| 专业素养   | 专业基础知识一定要丰富一点，因为术业有专攻嘛（会展公司销售员）                                                                    |
| 适应性    | 我在旅游行业工作好几年了，之前从事更多的是文字性工作，但现在所在的这个旅游科技公司更多的是实战，需要到景区运营项目。我干了不到一年，目前工作做起来已比较得心应手，适应得比较快（某旅游公司运营经理） |

6. 综合素质

科技的不断进步使得企业必须拥有更多的具有综合素质的新型人才。在本次访谈中,综合素质包括全面发展能力、大局意识和团结合作。全面发展能力是指追随者提高自身修养和工作技能,全面发展自己,更好地为本职工作服务的能力。具有大局意识指的是员工从大局出发,识大体、顾大局,心系企业的发展方向和目标。拥有大局意识的员工更愿意优先考虑组织的利益,不会因为眼前的利益而损害长远的利益。团结合作指员工与团队的其他成员或者其他部门之间的相互合作,也包括与自己上司的合作,这也是组织情境中重要

的有效追随行为。被访者认为有效的追随者必须学习合作,合作能够更好地提高工作效率,有利于更快地完成工作。同时,有的被访者提到自己和上司之间更像合作者和搭档的关系(见表 7)。

表 7 综合素质的特征

| 项目     | 访谈文本举例                                                                       |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|
| 全面发展能力 | 更加需要全能型人才。旅游规划还稍微好一些,城市规划涉及的方面就更多,需要较强的沟通交流能力,也要求员工懂得多,要了解和城市有关的所有内容(某旅游规划师) |
| 大局意识   | 我最敬佩领导的地方是他善于沟通,拥有大局观,目标清晰,我也希望自己能有这么大的格局。这两年和领导相处下来,自己也逐渐培养起了大局意识(某旅游企业业务员) |
| 团结合作   | 我们的人员一般都以小组为单位,比如按行业进行细分,三四个人组成一个小组,组长带领大家协同工作,和其他组的合作也挺多(某会展公司业务员)          |

7. 灵活性行为

旅游行业的市场环境和游客需求瞬息万变,这要求旅游企业的员工应具备灵活的思维,以灵活的行为方式应付复杂的工作环境。具有灵活性行为的旅游企业员工能够更好地服务顾客,满足顾客需求,也更能获得顾客信任和领导赞赏。根据本文的访谈结果,灵活性行为是旅游企业员工的有效追随行为特征之一,灵活性行为主要包含灵活应变、协调配合和创新意识等三个方面。灵活应变指的是员工在工作过程中,在坚守原则和底线的基础上学会变通,讲究做事的方法和技巧。具有协调能力指员工能够协调好自己与上司和同事的关系,能够兼顾各方面的意见,使组织内部协调发展,工作效率及绩效提高。协调能力强的员工与领导配合得更加默契,与领导的沟通更加有效,进而会表现得更愿意追随领导。创新意识并非只针对企业研发人员而言,还涉及企业的其他员工,具有创新意识主要指员工在工作方式、工作流程以及顾客服务等方面有新的想法,并且将这种想法付诸实践,使工作完成效果高于领导对自己的期望(见表 8)。

表 8 灵活性行为的特征

| 项目   | 访谈文本举例                                                                                                    |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 灵活应变 | 有的事情处理起来需要一个灵活的空间。我们需要尽可能地满足客户各种各样的需求,但有时又需要说服客户接受我们的安排,这就需要我们有很强的灵活应变能力(某研学旅游基地业务员)                      |
| 协调配合 | 上司需要做什么会告诉我,然后由我来统筹、协调。领导一般不会给我们具体分工,我会根据任务安排每个人的具体工作,和其他同事沟通协调共同完成任务。任务完成后,由我向领导汇报任务的每个部分分别由谁完成(景观设计师助理) |
| 创新意识 | 旅游行业从业人员一定要有创新意识,领导也比较喜欢有自己想法的员工。像我们这次承办的旅游产业大会的相关业务,很多设计都是我们做的,并且最后的结果也让人满意(某旅游企业营销经理)                   |

8. 建言行为

建言行为指的是员工提出与工作相关的建设性想法、意见,是具有挑战性、改进导向的一种主动性行为<sup>[32]</sup>。建言行为的主体主要是指员工,而对象是上级领导,目的在于提高领导者对潜在危机的重视、改善工作流程和制度、提高工作质量和效率及节省企业开支等<sup>[33]</sup>,因此建言行为能够对组织的效能、员工工作绩效和员工对领导的有效追随产生影响。追随水平高的员工独立思考能力和参与能力较强,更有可能向上级建言。追随行为的相关研究表明,建言行为是有效追随行为的特征之一。Whiting 等<sup>[34]</sup>研究发现具有建言行为的员工能够得到领导更高的评价。时堪<sup>[35]</sup>等人发现,建言行为对员工的工作绩效具有显著的预测作用。也有研究发



现有有效的追随者能够用有效的方式与领导进行沟通,为领导提建议、出谋划策<sup>[36]</sup>。本文的访谈结果表明:旅游企业员工有效的追随行为特征包含建言行为;建言行为除了包括对企业有益的促进型建言外,还包括反馈行为。促进型建言指追随者为提高组织绩效主动提出的建议和意见,而且大部分的访谈者强调他们会找合适的时间和场合建言。具有促进型建言行为的员工能够更多地站在领导者的角度去思考问题,提出可行性建议。反馈行为指员工主动、及时地向上级反馈工作进展和遇到的困难以及询问上级对自己表现的评价和建议,以此来判断自身工作行为是否妥当和正确,反馈行为包括过程反馈和结果反馈(见表 9)。

表 9 建言行为的特征

| 项目    | 访谈文本举例                                                                                              |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 促进型建言 | 我如果有好的想法或者点子会主动和经理沟通交流,但不会刻意去找他,而是在合适的机会顺带提一下我的意见(某五星级酒店员工)<br>就是该提出你觉得有什么地方能够做得更好或哪些地方不合理(某酒店值班经理) |
| 反馈行为  | 不管你做得好不好,要懂得及时反馈,尤其遇到自己解决不了的问题时更要及时反馈。因为领导的经验比较丰富,经历得也比较多,所以我们自己解决不了的问题,他们可能会找到解决方案(会展公司业务员)        |

（二）旅游企业与其他服务性企业员工有效追随行为特征的比较分析

Carsten 等人<sup>[6]</sup>的研究结果显示,团队合作、正面心理、主动行为、表达观点、适应性、服从、沟通、忠诚、可靠、主人翁意识、使命感及正直是员工的有效追随行为特征;凌茜等人<sup>[31]</sup>立足中国情景对有效追随行为特征进行的研究表明团队合作、正面心理、主动行为、表达观点、适应性、服从、沟通、忠诚、可靠、主人翁意识、使命感及正直是中国企业管理层和员工共同认知的有效追随行为。在中国服务性企业情境下,公仆型领导眼中的有效追随行为包括主人翁行为、合作行为、服务导向行为、主动性行为、学习行为、建言行为、为人正直和甘于奉献等八个维度<sup>[11]</sup>。根据本文的研究结果,正面心理资本、服务导向行为、综合素质及灵活性行为是旅游企业情境下特有的追随行为特征。服务导向行为符合一般服务性行业的有效追随行为特征,正面心理资本、综合素质及灵活性行为是旅游业这一服务性行业所具有的行为特征,是由旅游行业的特点决定的。旅游涉及到食、住、行、游、购、娱等多方面,和多个行业有关联,旅游业要求旅游从业人员具有较高的综合素质,能够灵活解决工作中出现的问题。旅游行业是与人打交道较多的行业,顾客的素质参差不齐,旅游企业员工有正面心理资本才能够把本职工作做好。

四、研究结论与讨论

旅游企业的员工不仅要从个人角度考虑自身具备哪些有效追随行为,还要站在领导的视角思考领导对追随者表现出的行为的需求。通过访谈,本文得出结论:安全型依恋的旅游企业员工认知的有效追随行为特征包括主动性行为、主人翁行为、正面心理资本、服务导向行为、学习行为、综合素质、灵活性行为和建言行为等 8 个维度。其中主动性行为、主人翁行为和正面心理资本是安全型依恋模式下最重要的有效追随行为;正面心理资本、服务导向行为、综合素质和灵活性行为是旅游企业情境下特有的追随行为特征。

（一）安全型追随者的主动性

Hanzan 和 Shaver 指出安全型依恋的个体对工作的认知探索会更加灵活和积极<sup>[3]</sup>。在旅游企业中,安全

型依恋的追随者表现得更加积极主动;与之相反的是,非安全型依恋的员工在完成团队任务时付出的努力显著较少,即不愿意主动地付出<sup>[37]</sup>。本文的研究支持上述观点,即安全型依恋的员工在旅游企业中会表现出主动性追随行为,能够独立地思考并解决问题,富有进取精神,主观能动性较强。

## (二) 安全型追随者的主人翁行为

依恋属于一种情感的联结。已有研究表明,安全型依恋的员工对同事、工作安全感以及薪酬等方面表现出更高的满意度,在工作场所较少做出敌对行为<sup>[37]</sup>,更容易视自己为企业的一份子,对企业有更多的认同感及忠诚;非安全型依恋的员工容易对工作环境及氛围感到不满意,因此对企业的归属感较弱。这与本文的研究结论一致。

## (三) 安全型追随者的正面心理

国内学者陈琳认为,相对于非安全型依恋的员工,安全型依恋的员工不易产生消极的情绪和情感反应,他们会更多地关注情境中的积极因素,能够管控自身的消极工作情绪<sup>[38]</sup>。Game 研究发现非安全型依恋的员工更易产生愤怒的情绪,更易感受到压力<sup>[39]</sup>。本文的研究结果表明安全型依恋的追随者在工作中会表现出更多的正面心理,富有正能量,在困难面前勇于积极应对,且对工作前景抱有希望。

# 五、局限与展望

本文运用个人深度访谈法和归纳法对安全型依恋模式下员工的有效追随行为特征进行了研究,归纳出安全型依恋的追随者认同和需要的有效追随行为特质,并进行了进一步的对比研究。本文可以为学术界研究依恋模式下有效追随行为特征提供实证依据,也能为旅游企业管理提供一定的启示。

依恋可以影响个人在工作中的发挥<sup>[38]</sup>。本文仅从员工的视角出发,探讨了安全型依恋的追随者的有效追随行为特征。今后还可从领导视角切入,探讨领导者依恋类型下的有效追随行为特征,以实现双向、完整的追随行为探讨;还可以进一步比较不同视角下有效追随行为的异同,以实现追随理论内涵的延伸和依恋理论的完善。此外,今后还可加强对依恋模式下有效追随行为的实证研究。

## 参考文献:

- [1] 曹元坤,许晟. 部属追随力:概念界定与量表开发[J]. 当代财经, 2013(3): 82-89.
- [2] 芭芭拉·凯勒曼. 追随力:追随者如何造就领导者,如何改变世界[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2008: 5-6.
- [3] HAZAN C, SHAVER P R. Love and work: An attachment-theoretical perspective[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, 59(2): 270-280.
- [4] LEE H, HUGHEY K F. The Relationship of Psychological Separation and Parental Attachment to the Career Maturity of College Freshmen from Intact Families[J]. *Journal of Career Development*, 2001, 27(4): 279-293.
- [5] 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.
- [6] CARSTEN M K, UHL-BIEN M, WEST B J, et al. Exploring social constructions of followership: A qualitative study[J]. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21(3): 543-562.
- [7] 赵慧军,席燕平. 组织体系中的追随研究述评[J]. *首都经济贸易大学学报*, 2014(6): 104-108.
- [8] 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.
- [9] 刘毅,彭坚,路红. 积极型追随力:概念、结构、量表开发与Rasch分析[J]. *西北师大学报(社会科学版)*, 2016(1): 115-124.

- [10] SY T. What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2010, 113(2): 73 – 84.
- [11] 凌茜, 莫紫凌, 张少雯. 公仆型领导视角下有效追随行为特征的定性研究[J]. *科学与管理*, 2019, 39(2): 19 – 34, 95.
- [12] 周文杰, 宋继文, 李浩澜. 中国情境下追随力的内涵、结构与测量[J]. *管理学报*, 2015(3): 355 – 363.
- [13] 许晟, 曹元坤. “追随力”三概念探析[J]. *江西社会科学*, 2012(1): 211 – 216.
- [14] 彭坚, 王霄. 追随力认知图式: 概念解析与整合模型[J]. *心理科学*, 2015(4): 822 – 827.
- [15] MANZ C C. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations[J]. *Academy of Management Review*, 1986, 11(3): 585 – 600.
- [16] 曾恺, 段锦云, 田晓明. 工作场所中的依恋: 概念构思、影响因素和结果[J]. *心理研究*, 2015, 8(2): 51 – 57.
- [17] 李艳霞, 杨永康. 上司依恋模式结构、情感承诺关系与员工绩效[J]. *河南社会科学*, 2015, 23(7): 94 – 98, 124.
- [18] 陈维政, 陈玉玲. 组织依恋的影响因素及其作用机理分析[J]. *四川大学学报(哲学社会科学版)*, 2017(2): 134 – 145.
- [19] BARTHOLOMEW K. Avoidance of intimacy: An attachment perspective[J]. *Journal of Social and Personal Relationship*, 1990(7): 147 – 178.
- [20] TOWLER A J, STUHLMACHER A F. Attachment styles, re-relationship satisfaction, and well-being in working women[J]. *The Journal of Social Psychology*, 2013, 153(3): 279 – 298.
- [21] SCRIMA F, RIOUX L, LORITO L. Three-factor structure of adult attachment in the workplace: Comparison of british, french, and italian samples[J]. *Psychological Reports*, 2014, 115(2): 627 – 642.
- [22] FRAZIER M L, JOHNSON P D, BOLTON J F. Attachment at work questionnaire: Development of a scale[J]. Paper pre-sented at the Academy of Management Annual Meeting, Anaheim, CA, 2007.
- [23] 赵简, 孙健敏. 亲密关系经历量表测评员工依恋风格的效度和信度[J]. *中国心理卫生杂志*, 2014, 28(7): 525 – 529.
- [24] 罗瑾琰, 闫佳祺, 贾建锋. 社会建构视角下员工积极追随特质对追随行为的影响研究[J]. *管理学报*, 2018, 15(7): 971 – 979.
- [25] 杨百寅, 梅哲群. “组织主人翁”还是“组织公民”——基于中国社会文化的员工行为分析视角[J]. *清华大学学报(哲学社会科学版)*, 2014, 29(3): 146 – 153, 11.
- [26] LUTHANS F. The need for and meaning of positive organizational behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(6): 695 – 706.
- [27] 温碧燕, 周小曼, 吴秀梅. 服务性企业员工正面心理资本、敬业度与工作绩效的关系研究[J]. *经济经纬*, 2017, 34(3): 93 – 98.
- [28] ZABLAH A R, FRANKE G R, BROWN T J, et al. How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation[J]. *Journal of Marketing*, 2012, 76(3): 21 – 40.
- [29] 陈国权. 复杂变化环境下的学习能力: 概念、模型、测量及影响[J]. *中国管理科学*, 2008, 16(1): 147 – 157.
- [30] MAURER T J, PIERCE H R, SHORE L M. Perceived Beneficiary of Employee Development Activity: A Three-Dimensional Social Exchange Model[J]. *Academy of Management Review*, 2002, 27(3): 432 – 444.
- [31] 凌茜, 莫紫凌. 中国情景下企业有效追随行为特征的定性研究[J]. *科学与管理*, 2016, 36(6): 18 – 30.
- [32] 段锦云, 田晓明. 组织内信任对员工建言行为的影响研究[J]. *心理科学*, 2011, 34(6): 1458 – 1462.
- [33] 李焕荣, 张建平. 追随力与员工工作绩效: 建言行为与权力距离的作用[J]. *商业研究*, 2015(12): 105 – 112.
- [34] WHITING S W, PODSAKOFF P M, PIERCE J R. Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(1): 125 – 139.
- [35] 时勘, 高利苹, 曲如杰. 员工谏言的影响作用探究[J]. *心理与行为研究*, 2013, 11(2): 217 – 222.
- [36] VENKATARAMANI V, TANGIRALA S. When and why do central employees speak up? An examination of mediating and moderating variables[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(3): 582 – 591.
- [37] ROM E M, MIKULINER M. Attachment theory and group processes: The association between attachment style and group-related representations, goals, memories, and functioning[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, 84(6): 1220 – 1235.
- [38] 陈琳, 乐国林, 王利敏. 依恋理论在组织研究中的应用与启示[J]. *心理与行为研究*, 2015, 13(6): 853 – 860.

(下转第 96 页)