

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20190926.005

与“亲近”的人畅所欲言:二元领导对员工建言的影响路径与边界

李树文¹, 罗瑾琏¹, 梁 阜²

(1. 同济大学 经济与管理学院, 上海 201804; 2. 山东财经大学 工商管理学院, 山东 济南 250014)

摘要: 基于领导距离理论与社会交换理论, 本文采用bootstrapping、层次回归等方法, 以传统制造企业的多时点领导—下属配对数据为研究基础, 检验了二元领导对员工建言的影响路径与边界。研究表明: 二元领导能够显著促进员工建言; 二元领导主要通过提升内部人身份认知进而激发员工做出促进性建言与抑制性建言; 员工权力距离对内部人身份认知的作用发挥产生促进效应, 即员工权力距离越高, 内部人身份认知对员工建言的影响越强。研究揭示出中国高权力文化中不同建言内容的差异化动力机制, 并为员工建言前因探讨提供了重要理论借鉴。

关键词: 二元领导; 内部人身份认知; 领导权力距离; 员工权力距离; 员工建言

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2020)06-0099-12

一、引言

当前组织处于大变革、大调整时期, 动态与竞争并存成为组织环境的典型特征。为了应对环境不确定性、塑造动态适应柔性, 领导时常需要通过下属获得市场动态和前沿信息以保证认知全面与决策准确。为此, 领导希望员工积极参与与流程再造、组织变革及决策制定, 甚至将其作为重要的绩效考核指标以期增进员工建言。然而, 与这一客观期望相对应的是, 在中国传统文化中就有“沉默是金”“枪打出头鸟”的思想, 员工在工作中迫于心理风险、资源压力、个人得失等原因而选择沉默、知而不言。Huy(2015)基于诺基亚76位中高层管理者的访谈发现, 在激烈竞争环境下员工更易于心生畏惧、随声附和、放弃建言, 进而影响组织健康发展。因此, 如何推动员工有效建言与合理建言成为当前组织持续发展的关键。

鉴于员工建言在组织中的积极效应, 学者们逐渐从不同视角揭示员工建言的触发因素, 其

收稿日期: 2018-04-24

基金项目: 国家自然科学基金项目(71772138, 71472137); 教育部人文社会科学研究规划基金项目(19YJA630125); 上海市哲学社会科学规划青年课题(2019EGL015); 中国博士后基金项目(2019M651593)

作者简介: 李树文(1991—), 男, 同济大学经济与管理学院博士研究生(通讯作者, lishuwen7730@163.com); 罗瑾琏(1962—), 女, 同济大学经济与管理学院教授, 博士生导师; 梁 阜(1968—), 女, 山东财经大学工商管理学院教授, 博士生导师。

中尤其体现为自我概念(self-concept)视角和成本—收益(cost-benefit)视角,前者注重员工对领导的自我关系构建(build relational-self),后者注重领导对员工心理安全培养或风险后果评估。由此可见,领导行为是促进员工建言的关键。既有研究广泛探讨了变革型领导(Duan等,2017)、道德型领导(Lee等,2017)、服务型领导(Lapointe和Vandenberghe,2018)等单一领导行为对员工建言的影响,而二元领导对员工建言的影响效应却一直被弱化。二元领导是一种领导协调张力或悖论情境的行为,与单一领导行为相比,它更具动态转化性(temporal flexibility to switch)、情境依赖性、矛盾平衡性、思维包容性等特征(罗瑾琰等,2018a;Rosing等,2011),更契合领导期望与员工不愿建言的二元悖论情境。

更进一步,领导是组织的资源配置者与权力掌控者,其在不同情境中实施恰当的领导行为,为不同资源需求的员工配置合理的组织资源,这更能增进员工的内部人身份感知(Schaubroeck等,2017),进而促使员工积极建言(李燕萍等,2017)。同时,中国是典型的高权力距离国家,领导权力距离价值观深刻影响着员工能否建言,而员工权力距离价值观影响着员工是否愿意建言(周建涛和廖建桥,2012)。为此,本文从内部人身份认知与权力距离视角探讨了二元领导对员工建言的影响路径与边界,以期为企业增进员工建言、提升管理效能提供有益借鉴。

本文的理论贡献表现在:(1)既有研究广泛强调了单一领导风格对员工建言的影响,而忽视了不同领导风格间的权变属性。但在组织管理实践中,领导时常会在不同时间和空间内采用不同领导风格,如在项目前期采用变革型领导,在后期采用交易型领导;对生产人员采用交易型领导,对研发人员采用变革型领导等等。为此,本文基于管理实践提出了二元领导影响员工建言的研究框架,这为员工建言的领导前因探讨提供了新视角。(2)本文从员工内部人身份认知视角揭示了二元领导对员工抑制性和促进性建言的不同内在动力机制,即员工将自己作为集体“内部人”的心理感知过程是其促进性建言的必要途径,但却是抑制性建言的重要途径之一,这为未来领导行为与不同类型员工建言的关系路径解析提供了新视角。(3)中国是典型的高权力距离国家,且该价值观在短期内很难具有较大改变。为此,本文将领导权力距离与员工权力距离作为二元领导转化的情境条件,根植于中国传统中“上行下效”“三纲五常”“尊卑上下”的权威主义思想,揭示了中国情境下领导期望建言与员工愿意建言的外部条件,这为未来中国情境权力距离研究提供了一定参考。

二、理论基础与研究假设

(一)二元领导对员工建言的影响

在组织管理实践中,领导者时常会面临两种具有相反张力或悖论特质的领导情境,需要其根据具体情境判断、整合和协调两种相悖且互补的领导活动,以扩展领导行为的交互效应,部分学者(Luo等,2018)将其称为二元领导行为(ambidextrous leadership)。既有研究指出,“二元领导”是一种领导在不同行为“矛盾”“张力”间的协调,是“both-and”的统一辩证关系,而不是“either-or”的思维逻辑(罗瑾琰等,2016)。与变革型领导、交易型领导等单一类型领导活动不同,它更具中国传统“阴阳平衡”中的对立统一性、平衡性、相互转化性思维(罗瑾琰等,2018a),更能通过资源整合与资源重构实现组织资源的平衡与强化,进而从矛盾中寻求组合新力量以应对矛盾问题复杂性。与悖论型领导不同,它更具时间与空间分离性(罗瑾琰等,2018a)。当前,二元领导行为的组合策略可以归结为四类,分别是认知视角下的开放式领导与封闭式领导组合、惯例视角下的变革型领导与交易型领导组合、权力视角下的授权型领导和命令型领导组合

(Rosing等,2011)以及恩威视角下的仁慈型领导和威权型领导组合(侯楠和彭坚,2019)。不同视角下的双元组合代表着领导者在其行为中不同的结构双元设计与情境双元构建,以及不同的矛盾要素在其行为中的平衡比例与关系重点。由于交易型领导是中国企业领导者普遍采用的领导方式(赵红丹和江苇,2018),且在众多单一领导风格中,变革型领导的领导效能最高(Hoch等,2018)。为此,本文采用变革型领导与交易型领导组合。

员工建言指员工非正式地、自愿地向上级反映工作中存在的问题,或发表自己的看法与建议以提升组织运行效率、促进组织变革的一种行为(段锦云和魏秋江,2012)。因此,员工建言是一种典型的挑战—提升型(challenging-promotive)组织公民行为(Lepine,1998)。与员工批评、抱怨等发声行为不同,它更强调提升组织效率、改进组织现状等积极效应(Lepine,1998);与检举行为不同,它更强调道德、亲社会等特征(Dozier和Miceli,1985);与助人行为不同,它可能会由于挑战现状而发生人际冲突(Detert和Burris,2007)。Farh(2007)等基于建言内容将员工建言分为抑制性建言与促进性建言,前者指针对组织不恰当的工作流程、不合理的组织惯例等阻碍组织效率问题提出自己的抑制性观点,更强调建言改进现状的功能;后者指针对流程重塑、规范创新等促进组织效率问题提出自己的建设性观点,更强调建言提升效率的功能。

员工建言是一种具有风险性的角色外行为。Morrison(2011)等认为安全性(safety)与有效性(efficacy)是员工能否建言的决定性因素,前者是员工对建言风险的评估,后者是员工对建言效果的评估。部分研究将领导与员工的关系质量作为员工能否成功建言及风险认知的判断标准,认为在关系质量高的情况下,员工建言的有效性与安全性更高(汪林等,2010;Ashford等,1998)。一方面,基于双元领导的定义及其双元组合,具有该风格的领导者会在不同情境下采用不同的领导策略。当领导与员工间呈现出高度经济交换关系时,领导更易于采用交易型领导,通过期望、奖励等外部需求维持高质量关系(Epitropaki和Martin,2013);当领导与员工间呈现出高度情感交换关系时,领导更益于采用变革型领导,通过角色榜样、愿景描述等内部动机维持高质量关系(段锦云和黄彩云,2014),进而促进员工有效建言。另一方面,基于资源转化视角,Barrick(2014)等学者将领导行为作为一种重要资源,认为其在组织参与、员工实践等方式下能够被转化为其他资源形式;而Duan等(2017)等学者认为员工建言是一种重要的组织资源形式,且领导行为与员工建言间存在皮格马利翁效应,即领导行为能够表现出一种对员工的资源期望,而员工感知到期望后会自主转化为建言等资源投入性行为。赵莉(2017)等学者也曾明确指出,双元领导是团队建言的重要触发因素。尽管如此,也有部分研究从权力视角发现了双元领导益于员工保持亲社会沉默(罗瑾琮等,2018b)。本文认为致使以上研究差异的原因在于建言关注员工的组织效率,而沉默关注员工的合作动机。鉴于此,我们提出如下假设:

H1: 双元领导能够对员工建言产生正向影响。

(二) 双元领导通过内部人身份认知对员工建言的影响

内部人身份认知(perceived insider status)指个体在组织中感受到自己为组织“内部人”身份的程度(Stamper和Masterson,2002),它是组织—员工关系的核心反映,也是员工的动机状态与自我概念的反映(Chen和Aryee,2007)。既有研究表明,领导行为可以显著影响员工的内部人身份认知(Schaubroeck等,2017;尹俊等,2012),进而促进员工建言(李燕萍等,2017)。一方面,基于Stamper和Masterson(2002)的研究成果,领导通过两种途径识别内部人:一是社会化过程,通过角色示范、个性关怀等领导的社会化策略促使新员工构建心理契约;二是社会交换过程,通过差异化的报酬奖励与领导期望获得员工的内部人感知反馈。而这两种内部人识别途径正好契合于双元领导的两个组合维度。Tyler和Lind(1992)曾在权威关系模型中提出,由于领

领导是组织权威的象征,因此领导行为是员工判断自身在团队中位置的重要考量标准;而后续修订的关系模型进一步揭示了员工的这种考量将会显著影响其态度与行为(Lapalme等,2009)。另一方面,基于资源保存理论的增值螺旋原理(Hobfoll,2011),高内部人身份感知的员工更易于获得个人地位、空间等资源,降低心理风险,并持续将资源投入益于资源增值的行为活动中(李燕萍等,2017;Li等,2014)。由于建言具有提升组织效率、改进组织现状(Morrison等,2011)、附和领导期望(梁建,2014)的功能,致使表现出建言的员工更易于获得高绩效评价、领导认可,且这一知觉会刺激员工将实施建言作为获得组织资源的重要手段(李燕萍等,2017)。最新研究显示,员工建言能够通过影响领导及同事对自己的看法而助其获得更高的社会地位(Weiss和Morrison,2019;McClean等,2018)。可见,二元领导主要通过内部人身份认知进而激发员工建言。赵莉(2017)等学者同样强调团队成员间的认知互动可以强化二元领导对团队建言的影响作用。鉴于此,我们提出如下假设:

H2:二元领导通过强化员工内部人身份认知进而激发员工建言。

(三)权力距离在二元领导转化中的强化作用

权力距离(power distance)指个体对组织中的权力分配不平等的接受程度(Farh等,2007),它是一种典型的文化价值观。虽然这一概念早期被建构在社会或集体层面,但由于个体在社会或集体中的经历不同,而致使其在权力距离价值观方面也存在显著差异(Kirkman等,2006)。近期,部分学者将权力距离按照个体导向不同分为领导权力距离与员工权力距离(周建涛和廖建桥,2012;刘海洋等,2016)。员工权力距离指员工对领导特有权力属性的接受程度(Kirkman和Lowe,2009),领导权力距离指领导对员工认知正式权力关系及遵从、接受其直接影响的期望程度(Hofstede,2001)。但既有研究较多聚焦于员工权力距离研究,而鲜有关注领导权力距离。实际上,领导是组织资源配置者与权力掌控者,其价值观直接影响着组织决策程序、沟通方式及文化氛围(Leung等,2010),而领导权力距离不同可能导致员工对领导行为感知的不同。因此本文预期领导权力距离能强化二元领导行为的转化效应。

在中国高权力距离情境下,本文预期领导权力距离可能会强化二元领导对内部人身份认知的影响作用。具体而言,基于领导距离理论,高权力距离的领导促使下属基于隐性领导原型(prototypes),自觉形成一种简单的领导行为感知,下属根据领导者观察的表面信息猜测领导意图(Shamir,1995;Nevicka等,2018),并判断自身在集体中的位置。一方面,领导行为研究提出,领导与员工间距离产生效能,更大的距离促使下属基于领导者的管理技巧及奖励程度,而非领导内在魅力和特征,感悟领导意图和表现工作行为(Shamir,1995;Nevicka等,2018),并根据奖励程度判断自身身份。另一方面,下属中心理论学者强调以变革型领导为典型的领导风格是驻留在下属身上且由下属产生的,是由下属主观建构出来的一种意念(Meindl,1995),而高权力距离的领导更注重下属的无条件服从与领导的榜样示范,其表现出的印象管理、领导模糊性及权威果断等特质更易于促使下属模仿领导行为,并将领导作为自身的工作榜样(Brockner等,2001;刘海洋等,2016)。这也响应了权威关系模型中提出的下属更易于根据自己与权威对象(领导)的行为一致性来判断自身在集体中的身份地位(Lapalme等,2009;Tyler和Lind,1992)。Shamir(1995)的研究指出,高权力距离的领导更能促使下属的理想化与魅力性感知,而下属也更趋于接受领导者的形象建构(image-building)。反之,低权力距离的领导虽然强调领导与员工间的多向交互,但同时也更倾向于领导共享特质,而稀释了传统领导风格的垂直性、威权性,尤其在以高权力距离为典型的中国情境下,这种共享特质会使下属怀疑领导决策权威性与重要性,进而弱化领导的行为感知。鉴于此,我们提出如下假设:

H3: 领导权力距离强化了双元领导对内部人身份认知的影响作用,即领导权力距离越高,双元领导对员工内部人身份认知的影响越强。

既有研究从不同视角解析下属权力距离在组织行为链条中的作用,但其结论呈现出显著差异。其中,权力距离负向观主张高权力距离的员工对权力地位变化更加敏感,认为员工应该维护和顺从领导权威,进而隐藏自己观点、听从领导安排(周建涛和廖建桥,2012)。相较负向观,权力距离正向观更加突出员工顺从权威的后果,认为较大的社会距离使得员工感到无力改变领导的工作方式,他们更加担心领导行为偏差为其带来不良后果,而这种担心无疑会增加员工的领导行为感知(梁建,2014)。鉴于中国是典型的高权力距离国家,权力、权威、地位等价值观在短时期内可能很难具有较大变化。因此本文预期员工权力距离可能强化内部人身份认知对员工建言的影响作用。

本文预期员工的权力距离价值观会强化内部人身份认知对员工建言的影响。员工建言是一种风险性行为,不同权力距离价值观的员工对建言安全性与有效性的评估存在显著差异,进而致使其建言意愿不同(梁建,2014;Quinn等,2012;Morrison,2011)。一方面,从建言安全性视角看,高权力距离员工更易于表现出外控特征(external locus of control)与高风险容忍度(梁建,2014;段锦云和黄彩云,2014),其在建言风险评估时格外关注自身在组织中的空间位置与身份感知,高度的内部人身份感知促使其降低建言风险评估、弱化环境影响,进而实施建言。另一方面,从建言有效性视角看,高权力距离员工具有强烈的威权与地位特性,而该特性促使其借助感知到的内部人身份实施建言,以获得更高的绩效评价和身份地位(Weiss和Morrison,2019;McClean等,2018)。但低权力距离员工倾向于内控特性,对地位等级不敏感(段锦云和黄彩云,2014),并认为自身地位获得及身份感知源于自身努力,不需要通过建言等风险行为获得资源。既有部分研究间接证明以上假设逻辑合理性,如哈佛商业评论(2019)的一项研究报告显示,高权力距离员工具有更强的身份欲望,而建言是其满足身份欲望(Weiss和Morrison,2019)、获得高绩效(唐汉瑛和龙立荣,2019)的重要途径。段锦云和黄彩云(2014)也曾指出,高权力距离员工拥有更高的认知灵活性和心理可得性,而这种认知灵活与心理能量促使其拥有更多的建言内容、更小的建言风险。鉴于此,我们提出如下假设:

H4: 员工权力距离强化了员工内部人身份认知与员工建言的关系,即员工权力距离越高,内部人身份认知越能激发员工建言(促进性建言、抑制性建言)。

基于以上所述,本文的理论模型如图1所示。

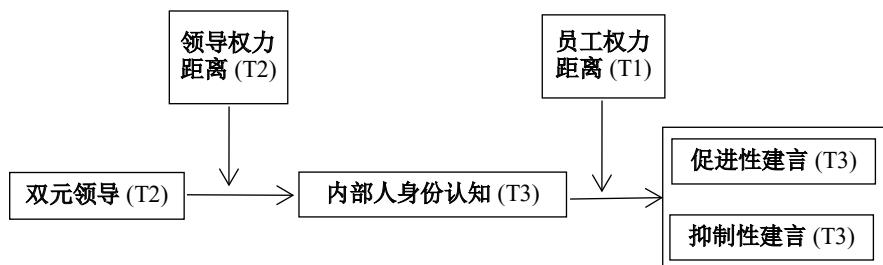


图1 理论模型

三、研究方法

(一)研究样本与程序

本研究样本源于济南、青岛、上海的3家民营企业及1家大型国有企业,这些企业主要从事天然气、橡胶、钢铁等传统制造业务。研究之所以聚焦于制造业,是因为中国传统制造业正处于

打破固化的结构基础与制度观念的改革关键期,在组织管理中表现出强烈的建言需求与认知转换特性。研究为了保证数据质量,分为三个时点收集数据,每次数据收集时间间隔为一个月。由于本文的一位研究者为四家上市总公司的高层管理者,所以在每次调研前一天,我们可以直接与企业的部门主管、总经理或董事长联系,并协商次日现场填写问卷事宜。同时,本文采取上级与下级一比多配对,为了确保机密性,我们在调研问卷上设置了只有领导与其员工自己知道的编码,以匹配领导与其员工的回答,调研问卷均以纸质形式现场发放。第一次问卷由员工填写性别、年龄、学历等特征变量及权力距离,获得302位员工问卷;第二次问卷由员工与其直接主管填写,员工填写二元领导,直接主管填写性别、年龄、学历等特征变量及权力距离,获得60位主管问卷和281位员工问卷;第三次问卷由员工填写内部人身份认知与员工建言,获得254位员工问卷。在剔除严重缺失及作答不认真的无效问卷后,最终获得43位主管和182位员工的问卷,有效回收率71.7%。最终分析的领导样本中,性别为男性占81.0%,女性占19.0%;年龄25—35岁占2.4%,35—45岁占42.9%,45—60岁占54.7%;学历为大专占2.4%,本科占61.9%,硕士占21.4%,博士占14.3%。最终分析的样本中,被调研员工性别为男性占60.4%,女性占39.6%;年龄小于25岁占1.1%,25—35岁占20.9%,35—45岁占40.5%,45—60岁占27.5%;学历为高中占4.9%,大专占15.9%,本科占63.7%,硕士占14.8%,博士占0.5%。

(二)测量工具

本研究均采用Likert 5点量表(1=完全同意;5=完全不同意)予以测量。二元领导采用韩杨(2016)等学者的测量工具,共12个题项,其中变革型领导7个条目,交易型领导5个条目,并将二者的得分均值的乘积作为二元领导得分,Cronbach's alpha系数为0.868。内部人身份认知采用Stamper和Masterson(2002)发展的量表,共5个条目,Cronbach's alpha系数为0.908。权力距离采用Dorfman(1988)等学者的测量工具,共6个条目,该量表在中国情境下获得了Farh(2007)、Cole(2013)、刘海洋(2016)等学者多次测试。领导权力距离与员工权力距离条目相同,只是变换了填写条目的主语。领导权力距离的Cronbach's alpha系数为0.787;员工权力距离的Cronbach's alpha系数为0.814。员工建言采用Liang(2012)等学者的测量工具,共10个测量条目,其中促进性建言与抑制性建言各5个条目,Cronbach's alpha系数分别为0.874、0.926。借鉴既有研究(梁建,2014;Duan等,2017),将领导性别、年龄、学历以及员工性别、年龄、学历作为本研究控制变量。

四、数据分析结果

(一)效度分析

首先,本文将所有测量条目进行因子分析,提取特征值大于1的第一因子解释贡献率为18.692%,小于50%,所有因子解释累积贡献率为81.968%,大于60%,表明同源误差在可接受范围内。其次,本文对研究变量进行了效度分析。二元领导、内部人身份认知、员工权力距离、领导权力距离、抑制性建言、促进性建言的因子载荷分别介于0.703—0.934、0.843—0.897、0.727—0.900、0.541—0.892、0.761—0.900、0.833—0.895之间,其组合信度CR分别为0.961、0.934、0.921、0.874、0.929、0.941,平均萃取方差AVE分别为0.676、0.738、0.662、0.541、0.725、0.761。所有变量上的因子载荷均大于0.5,CR值均大于0.8,AVE值均大于0.5,表明各构念具有良好的收敛效度。最后,表1结果显示各变量的AVE平方根均大于其相关系数,且相较六因子模型,五因子模型(促进性建言与抑制性建言合并为一个因子)拟合度更差($\Delta\chi^2_{(4)}$ 为2 024.09, $\Delta RMSEA=0.039$, $\Delta CFI=-0.090$, $\Delta NFI=-0.090$)。可见,各构念具有良好的区分效度。

表1 研究变量的描述性统计及相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1.二元领导	4.089	0.621	(0.822)					
2.内部人身份认知	4.136	0.784	0.562***	(0.859)				
3.员工权力距离	2.755	0.905	-0.019	0.040	(0.814)			
4.领导权力距离	2.377	0.825	0.111	0.029	0.093	(0.736)		
5.抑制性建言	3.747	0.799	0.376***	0.449***	0.009	0.194	(0.851)	
6.促进性建言	4.028	0.759	0.288***	0.486***	-0.066	0.176	0.669***	(0.872)

注:控制变量并未在此表中列出;* $p<0.1$,** $p<0.05$,*** $p<0.01$,下同;括号中为AVE平方根。

(二)描述性统计分析

表1列示了各变量的均值、标准差及相关系数。由表1可知,员工权力距离、领导权力距离与各变量间不存在显著相关关系,这为调节效应假设奠定了基础。二元领导与内部人身份认知($r=0.562, p<0.01$)、抑制性建言($r=0.376, p<0.01$)、促进性建言($r=0.288, p<0.01$)均正相关;内部人身份认知与抑制性建言($r=0.449, p<0.01$)、促进性建言($r=0.486, p<0.01$)均正相关。这为主效应及中介效应假设奠定了基础。

(三)假设检验

本研究采用bootstrapping法及层次回归进行假设检验。表2列示了内部人身份认知在二元领导与员工建言间的作用检验结果。结果显示,当因变量为抑制性建言时,二元领导通过内部人身份认知影响抑制性建言的间接效应为0.251,95%置信区间(CI)为[0.133,0.389],不包含零点;而其直接效应为0.233,95%置信区间为[0.031,0.435],不包含零点。这表明内部人身份认知在二元领导与抑制性建言间起部分中介作用。同理,当因变量为促进性建言时,二元领导通过内部人身份认知影响促进性建言的间接效应为0.323,95%置信区间为[0.210,0.462],不包含零点;而其直接效应为0.030,95%置信区间为[-0.161,0.220],包含零点。这表明内部人身份认知在二元领导与抑制性建言间起完全中介作用。H1与H2得到验证。

表2 内部人身份认知在二元领导与员工建言间的作用检验

因变量	Sobel test (Z-value)	效应类别	效应大小	标准误	95%置信区间	
					下限	上限
抑制性建言	3.913***	完整效应	0.484	0.089	0.309	0.659
		间接效应	0.251	0.066	0.133	0.389
		直接效应	0.233	0.102	0.031	0.435
促进性建言	4.961***	完整效应	0.353	0.087	0.180	0.525
		间接效应	0.323	0.064	0.210	0.462
		直接效应	0.030	0.097	-0.161	0.220

表3列示了领导权力距离对二元领导与内部人身份认知间关系的强化作用检验结果。当因变量为抑制性建言时,低、高水平领导权力距离的调节效应分别为0.265、0.227,95%置信区间分别为[0.128,0.436]、[0.119,0.355],均不包含零。这表明领导权力距离在二元领导与内部人身份认知间起调节作用。同理可知,当因变量为促进性建言时,领导权力距离在二元领导与内部人身份认知间起调节作用。既有研究(陈笃升和王重鸣,2015)指出,上述条件间接效应不足以判断有调节的中介效应,须结合INDEX指标综合判断。但INDEX指标显示,因变量为抑制性建言与促进性建言时,其95%置信区间分别为[-0.093,0.030]、[-0.118,0.040],均包含零。这表明领导权力距离在内部身份认知第一阶段中介过程中不起调节作用。

表3 领导权力距离在二元领导与内部人身份认知间关系的作用检验

因变量	调节变量	条件间接效应					有调节的中介效应			
		调节程度	效应	标准误	95%置信区间		INDEX	标准误	95%置信区间	
					下限	上限				
抑制性建言	领导权力距离	低	0.265	0.079	0.128	0.436	-0.024	0.031	-0.093	0.030
		高	0.227	0.060	0.119	0.355				
促进性建言	领导权力距离	低	0.342	0.081	0.209	0.532	-0.032	0.039	-0.118	0.040
		高	0.291	0.062	0.185	0.425				

鉴于谨慎性原则,为了避免统计第一类错误(拒真错误),本文遵从温忠麟和叶宝娟(2014)的建议,以层次回归再次检验领导权力距离的调节效应假设。表4列示了领导权力距离作用的回归分析结果,结果变量为抑制性建言时,在M1基础上引入二元领导与领导权力距离的交互项,发现其交互项不显著($\beta=0.004, n.s.$)。在此基础上M3显示,领导权力距离在内部人身份感知的第一阶段中介过程中不起调节作用($\beta=0.003, n.s.$)。同理可知,结果变量为促进性建言时,领导权力距离同样不起调节作用($\beta=-0.049, n.s.$)。综上判断,H3未得到验证。

表4 领导权力距离作用的回归分析检验

变量	抑制性建言			促进性建言		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
控制变量	-	-	-	-	-	-
二元领导	0.392***	0.392***	0.194**	0.307***	0.303***	0.039
领导权力距离	-0.009	-0.010	-0.017	-0.052	-0.049	-0.059
领导×权力距离		0.004	0.003		-0.049	-0.049
内部人身份感知			0.339***			0.452***
R^2	0.197	0.197	0.270	0.134	0.136	0.266
F	8.659***	7.175***	9.202***	5.402***	4.564***	8.971***
VIF	1.125	1.137	1.647	1.125	1.137	1.647

表5列示了员工权力距离在内部人身份认知与员工建言间关系的作用检验结果。当因变量为抑制性建言时,低、高水平员工权力距离的调节效应分别为0.220、0.292,95%置信区间分别为[0.056,0.408]、[0.141,0.482],均不包含零;INDEX值为0.040,95%置信区间为[0.078,0.160],不包含零。这表明员工权力距离在内部人身份认知与抑制性建言间起正向调节作用。同理可知,当因变量为促进性建言时,员工权力距离在内部身份认知与促进性建言间起正向调节作用。

表5 员工权力距离在内部人身份认知与员工建言间关系的作用检验

因变量	调节变量	条件间接效应					有调节的中介效应			
		调节程度	效应	标准误	95%置信区间		INDEX	标准误	95%置信区间	
					下限	上限				
抑制性建言	员工权力距离	低	0.220	0.089	0.056	0.408	0.040	0.062	0.078	0.160
		高	0.292	0.086	0.141	0.482				
促进性建言	员工权力距离	低	0.196	0.079	0.045	0.360	0.166	0.063	0.053	0.301
		高	0.497	0.088	0.339	0.689				

本文通过运行Preacher(2007)等提出的Johnson-Neyman方法,计算出95%置信带的具体显著域数值。图2和图3分别绘制了抑制性建言与促进性建言路径中员工权力距离的有调节的中介效应图。由图2可知,当员工权力距离的取值大于2.15时(5分为满分),二元领导通过内部身份认知对抑制性建言的影响均是显著的。由图3可知,当员工权力距离的取值大于2.05时,二元领导通过内部身份认知对促进性建言的影响均是显著的。H4得到验证。

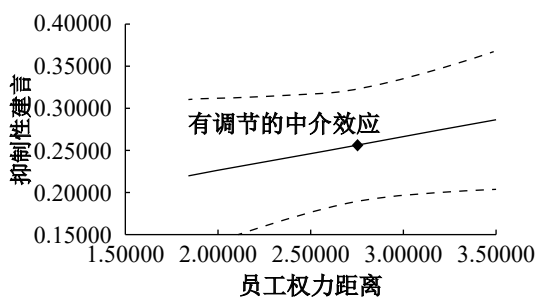


图2 抑制性建言路径的有调节的中介效应

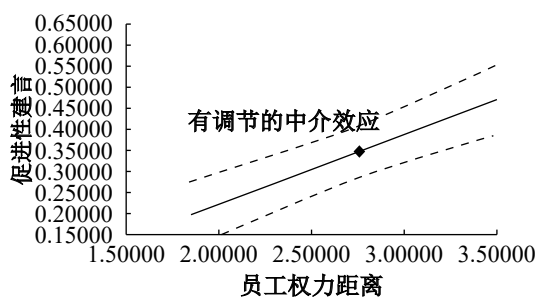


图3 促进性建言路径的有调节的中介效应

五、结论与启示

(一)研究结论

本研究通过对制造企业的领导—下属配对多时点调研,探讨了双元领导对员工建言的影响路径与边界,主要结论如下:

(1)双元领导对员工建言具有正向影响。领导行为与员工建言间关系探讨一直是组织行为研究的重点议题,但既有研究始终在关注单一领导行为的后效作用(Duan等,2017;Lee等,2017;Lapointe和Vandenberghe,2018),而忽视了不同情境下领导行为的转换。双元领导是一种兼具奖励、期望等交易性特征与愿景、关怀等变革性特征的领导行为,其强调领导在不同情境下采用适当的领导行为,以改善领导与员工间的关系质量,进而提升员工建言的安全性及有效性(Morrison等,2011)。这一结论弥补了当前领导行为领域员工建言的前因探讨的不足,并丰富了双元领导的后效结果。

(2)双元领导通过增进员工内部人身份认知进而激发员工促进性建言与抑制性建言。这一结论与既有研究呈现出显著差异,既有研究广泛探讨了领导行为与员工建言整体构念间关系(段锦云和黄彩云,2014),而忽视了促进性建言与抑制性建言间的不同,即前者注重提升效率,后者注重改变现状。本文将促进性建言与抑制性建言加以区别,从建言内容和功能方面揭示出领导行为对不同建言类型间的差异化影响。在中国制造企业情境下,该结论更加突出内部人身份认知在员工促进性建言机制中的作用,员工将自己作为集体“内部人”的心理感知过程是其促进性建言的必要途径,但却是抑制性建言的重要途径之一,即双元领导与抑制性建言间可能存在其他的影响路径。一方面这为未来中国制造业中领导行为与员工建言间的路径关系研究提供了新视角,另一方面揭示出不同类型员工建言间的差异化提升路径。

(3)员工权力距离强化了内部人身份认知对员工建言的影响,而领导权力距离却并不能显著强化双元领导对内部人身份认知的影响。一方面,该结论与既有员工权力距离研究并不一致(周建涛和廖建桥,2012),其原因在于既有研究多采用制造业、金融业、高新技术等多行业混合样本,而中国是典型的高权力距离国家,这种文化价值观在具有较强固化结构和制度观念的中国传统制造企业中更加明显。另一方面,该结论为当前中国领导权力距离研究提出了挑战,既有研究始终在强调领导权力距离越低,越能激发员工的建言意愿(周建涛和廖建桥,2012)。但实际上,根据《转型时期中国企业高层管理者领导力研究报告》显示,中国企业中领导权威型人格比例达到52%。且该报告指出,那些重用和培养权威型人格人员充当管理者的企业,更能在激烈的竞争市场中存活。由于该报告为多行业间的平均评估结果,因此鉴于中国传统制造企业的组织文化特性,其领导威权属性会更加突出,即传统制造企业领导的“上行下效”“三纲五常”“尊卑上下”的权威属性在员工认知中形成了刻板印象,进而致使员工无法在领导权力距

离价值观变化中感知到内部人身份。

(二)管理启示

本研究结论对组织管理实践具有三方面启示:(1)领导行为方面,领导者需要摒弃传统的“一刀切”领导方式,杜绝任何岗位、任何项目、任何人均采用服务型、道德型等单一领导方式。领导需要从员工个体需求、项目需求、岗位需求出发,针对不同岗位的人采用不同的领导方式,如针对研发人员采用变革型领导方式,针对生产人员采用交易型领导方式;也可在不同项目阶段采用不同的领导方式,如在计划制定期采用交易型领导方式,在项目执行期采用变革型领导方式,通过不同情境需求适时转换领导方式以激发员工的问题解决与决策参与意识。(2)员工建言方面,领导要强化员工的集体内部人身份感知,一方面注重员工的工作价值、工作嵌入及组织自尊,激发员工的主人翁意识;另一方面领导对不同岗位需求的员工采用恰当的领导方式,强化其内部动机与心理安全感,从而促进其建言。此外,在制造企业中,领导需对建言做标准化、制度化,并及时反馈员工建言、予以奖励,使员工感知到建言有效性与安全性。(3)在制造企业中,受中国传统“上行下效”的权威主义思想,领导和员工价值观在短时期内很难发生较大变化,但领导能做的是改善与员工间的关系。一方面领导要适度强调与下属间的等级差异,以权威、地位等传统价值要素树立员工的角色榜样,而不仅仅是将权力作为控制手段;另一方面领导要注重培养与激发高权力距离员工的建言意识,促使员工与领导间价值观相对契合。

(三)研究不足与展望

本研究不可避免存在一些不足,亟待在未来研究中探讨:第一,本文在理论假设与数据验证部分仅阐述与验证了领导权力距离、员工权力距离的单独调节作用,但在组织管理实践中,领导与员工权力距离可能存在高低程度的匹配情况。为此,后续研究可以从领导与员工权力距离的联合机制视角探讨组织行为议题。第二,本文研究结论显示,双元领导主要通过增进内部人身份认知进而激发员工抑制性建言,这表明双元领导也可能通过其他路径激发员工建言;而心理安全感作为员工心理感知的典型反映,很可能在其中扮演着这样的角色。为此,后续研究应着重探讨双元领导对抑制性建言影响的其他路径。第三,本文虽然采用了多时点采样,但并未实现纵贯设计,仍然存在一定程度的同源方差问题,建议后续研究可以从研究设计方面降低同源方差对研究结论的影响。

主要参考文献

- [1]段锦云,黄彩云.变革型领导对员工建言的影响机制再探:自我决定的视角[J].南开管理评论,2014,(4):98-109.
- [2]侯楠,彭坚.恩威并施、积极执行与工作绩效——探索中国情境下双元领导的有效性[J].心理学报,2019,(1):117-127.
- [3]罗瑾琨,管建世,钟竞,等.迷雾中的抉择:创新背景下企业管理者悖论应对策略与路径研究[J].管理世界,2018a,(11):150-167.
- [4]罗瑾琨,易明,钟竞.双元领导对亲社会性沉默的影响[J].管理科学,2018b,(2):105-119.
- [5]唐汉瑛,龙立荣.员工建言促进工作绩效:谦卑领导的调节作用[J].管理科学,2019,(1):91-100.
- [6]赵红丹,江苇.双元领导如何影响员工职业生涯成功?——一个被调节的中介作用模型[J].外国经济与管理,2018,(1):93-106.
- [7]Bai Y, Dong Z L, Liu H Y, et al. We may be different, but I can help you: The effects of leaders' political skills on leader-follower power distance value incongruence and withdrawal behavior[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2017, 24(2): 216-229.
- [8]Duan J Y, Li C W, Xu Y, et al. Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism[J]. Journal of Organizational Behavior, 2017, 38(5): 650-670.

- [9]Hoch J E, Bommer W H, Dulebohn J H, et al. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis[J]. *Journal of Management*, 2018, 44(2): 501-529.
- [10]Lapointe E, Vandenberghe C. Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors[J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 148(1): 99-115.
- [11]Lee D, Choi Y, Youn S, et al. Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence[J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, 141(1): 47-57.
- [12]Luo B, Zheng S S, Ji H M, et al. Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: The role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2018, 29(2): 338-359.
- [13]McClellan E J, Martin S R, Emich K J, et al. The social consequences of voice: An examination of voice type and gender on status and subsequent leader emergence[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(5): 1869-1891.
- [14]Neuvicka B, van Vianen A E M, de Hoogh A H B, et al. Narcissistic leaders: An asset or a liability? Leader visibility, follower responses, and group-level absenteeism[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(7): 703-723.
- [15]Schaubroeck J M, Shen Y M, Chong S. A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(2): 203-214.
- [16]Weiss M, Morrison E W. Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(1): 5-19.

Speaking Your Mind Freely to Insiders: The Influencing Path and Boundary of Ambidextrous Leadership on Employee Voice

Li Shuwen¹, Luo Jinlian¹, Liang Fu²

(1. *School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 201804, China*;

2. *School of Business Administration, Shandong University of Finance and Economics, Jinan 250014, China*)

Summary: Based on the leader distance theory and the leader-member exchange theory, we introduce perceived insider status, leaders' power distance and employees' power distance into the mechanism of the relationship between ambidextrous leadership and employee voice, and build a moderated mediation model with perceived insider status as the mediator variable and leaders' power distance and employees' power distance as the moderator variable. Drawing on bootstrapping and hierarchical regression, three-phase survey data are collected from 182 employees of Chinese manufacturing industry to test the effect of ambidextrous leadership on employee voice.

The research results show that ambidextrous leadership has a significant positive effect on employee voice. And perceived insider status partly mediates the relationship between ambidextrous leadership and prohibitive voice, and fully mediates the relationship between ambidextrous leadership and promotive voice. Additionally, employees' power distance has a positive moderating effect on the relationship between perceived insider status and employee voice, but leaders' power distance has no moderating effect on the relationship between ambidextrous leadership and perceived insider status.

Collectively, this research extends our understanding of the leadership-voice relationship and specifies how ambidextrous leaders facilitate employee voice. The findings in this paper indicate that the high power distance between leaders and employees can better promote employees to express their true

ideas in Chinese manufacturing enterprises. Besides, employees' values play a decisive role, while leaders' values play a subsidiary role in the relationship. To a certain extent, this study reveals the necessity and sufficient conditions for employees to make suggestions in high Chinese power culture. At the same time, employees are more likely to speak freely with insiders, and their perceived insider status directly determines whether they can make voice, which provides a new perspective for the current study of employee voice. In addition, leadership behaviors should not to be one-size-fits-all approach; in contrast, they need to be switched freely according to subordinates' abilities, contributions and personalities in changing situations.

Key words: ambidextrous leadership; perceived insider status; leaders' power distance; employees' power distance; employee voice

(责任编辑:王 孜)