

领导情绪表达怎样影响员工建言?*

刘军¹ 夏咏冰¹ 金丽¹ 房茂涛²

(1. 山东财经大学工商管理学院, 山东 济南 250014;

2. 济南大学商学院, 山东 济南 250022)



内容提要:领导情绪与员工建言行为关系研究渐成组织行为领域的热点议题,但领导特定情绪表达方式将导致员工何种建言行为却仍缺乏更为细致的探讨,以往研究较少从员工工作动机视角探讨领导情绪表达对员工建言行为的多样化影响。本研究基于情绪即社会信息模型和自我决定理论构建了一个两阶段有调节的中介模型,试图通过揭示领导情绪表达与员工建言行为间的多重作用机制和边界条件,打开领导情绪表达方式与员工建言行为选择间的黑箱。310份两阶段的数据结果显示:(1)领导的情绪表达能够有效正向影响员工的建言行为(促进型建言、抑制型建言和防御型建言);(2)员工的工作动机(绩效动机、面子动机、职业成长动机)在领导的情绪表达和员工建言行为之间起中介作用;(3)差序氛围感知能有效调节领导情绪表达通过工作动机对员工建言行为的影响,即构成了一个两阶段有调节的中介模型。研究不仅丰富了建言行为产生机制的相关探讨,对管理实践也具有一定的现实意义。

关键词:领导情绪表达 工作动机 差序氛围感知 员工建言

中图分类号:F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2023)04—0100—16

一、引言

员工建言以改善环境为目的、以变化为导向且富有建设性(LePine和Van Dyne,1998)^[1],对组织创新与发展具有重要意义(段锦云,2011)^[2]。时至今日,围绕科技、人才和市场的竞争态势加剧了组织环境的不确定性,领导者经常需要通过下属建言获得组织内外动态信息来确保准确认知和决策正确,对下属建言行为的期望日益增强(李树文等,2020)^[3]。

近年来,建言行为前因及其发生机制一直是组织行为研究领域的热点议题,有学者呼吁应从情绪理论出发,进一步探讨其中介机制和边界条件(段锦云等,2016)^[4]。现实情境中,领导者时刻都在试图通过情绪劳动以产生正确的情感表达方式,藉以激励和影响下属的动机与行为(Humphrey等,2008)^[5],领导情绪通过情绪感染和信号传递机制对下属的态度和行为产生影响(Liu等,2017)^[6]。已有研究虽关注到领导不同情绪状态对员工建言的影响(Liu等,2017)^[6],却将建言行为作为整体构念进行分析,未能注意到建言本身的多维差异性(Liang等,2012^[7];Maynes和

收稿日期:2022-04-25

*基金项目:山东省社会科学规划研究项目“领导情绪表达对员工角色外行为的影响研究——基于差序氛围的视角”(21CGLJ15);山东省自然科学基金项目“学习-认知视角下差异化变革型领导的前因构型与转换过程研究”(ZR2020MG026)。

作者简介:刘军,男,教授,博士生导师,经济学博士,研究领域为人力资本和企业经济,电子邮箱:lj2000_sdcj@163.com;夏咏冰,男,讲师,博士研究生,研究领域为人力资源管理和组织行为管理,电子邮箱:chinaxia531@163.com;金丽,女,副教授,博士研究生,研究领域为人力资源管理和人力资本激励,电子邮箱:eveee@163.com;房茂涛,男,副教授,管理学博士,研究领域为人力资源管理和组织行为管理,电子邮箱:fangzi0921@126.com。通讯作者:夏咏冰。

Podsakoff, 2014^[8]), 因而无法解答领导特定情绪表达究竟会引发员工何种建言行为的问题。理论探讨的不足将导致领导实践难以“对症下药”, 因此, 有必要就领导不同情绪表达与员工差异性建言行为间的复杂关系, 进行更为细致的刻画和分析。

就领导行为触发员工建言行为的路径机制而言, 先前研究已从心理安全(Liu等, 2017)^[6]、内部人身份感知(李树文等, 2020)^[3]、自我损耗(卢红旭等, 2019)^[9]、建言效能感(王永跃和段锦云, 2015)^[10]等视角进行了阐释, 却少有从动机理论出发探讨员工多样化工作动机可能发挥的复杂传导作用, 一个重要原因是动机的多维性和不稳定性经常导致研究结果不一致。研究表明, 外部动机驱动行为既是直接的, 也会通过影响内部动机间接实现, 影响程度由外部动机类型决定(Lepper等, 1997)^[11]; 内部动机则通过个体胜任、关系和自主等需要不同程度地得到满足而影响行为(Deci等, 1999^[12]; Deci和Ryan, 2000^[13]), 可见内/外部动机是共存的多维变量, 在情景事件背景下共同作用、相互影响且呈动态变化(张剑和郭德俊, 2003)^[14], 单独强调任一维度都将导致理论解释与运用的不完整。鉴于此, 本研究借鉴Siegrist(1996)^[15]付出-回报模型中员工付出对薪酬、尊重、社会地位控制回报的期望, 选取中国组织工作场所普遍存在的绩效、面子和职业成长动机作为中介变量, 聚焦员工建言意愿的生成路径和行为选择, 探寻多样化工作动机在领导情绪表达与员工建言行为间的路径作用, 以期能更为透彻地打开领导情绪表达方式影响员工建言行为选择间的黑箱。

此外, 领导情绪对员工建言行为的作用还会受到员工对组织氛围感知的影响(段锦云, 2011)^[2]。在中国组织高权力距离背景下, 个体对组织内人际关系及上下级关系疏密程度的差序氛围感知(朱瑜和谢斌斌, 2018)^[16], 将影响员工对包括领导情绪表达在内的各类社会信息的处理, 进而影响到其对自身动机、行为的调整 and 选择(Salancik和Pfeffer, 1978)^[17]。因此, 基于中国社会中差序格局普遍存在这一现实, 本文进一步引入差序氛围感知作为边界条件, 考察其在领导情绪表达与工作动机、工作动机与建言行为之间的两阶段调节作用。

二、理论基础和研究假设

1. 领导情绪表达

情绪表达是一种将自身情绪信息传达给他人的能力, 是领导者情绪能力的一个重要方面(Riggio和Reichard, 2008)^[18]。领导情绪表达很大程度上潜在地影响下属的心理感知和行为方式(Van Kleef等, 2009)^[19]。情绪即社会信息(EASI)模型描述并解释了个体情绪表达对他人行为产生的影响, 因其社会功能属性, 使得情绪可为自己和他人提供必要的行为决策信息(陈璟和汪为, 2013)^[20]; 一方面, 领导者的情绪通过情绪感染隐含地唤起员工的情感, 进而影响员工的态度和行为(Hatfield等, 1993)^[21]; 另一方面, 领导者传递出特定信号, 经员工认知评估后影响其态度和行为(Van Kleef等, 2009)^[19]。因此, 领导情绪表达是员工积极或消极情绪体验和心理状态的主要来源(Bono和Ilies, 2006)^[22]。

自陈式情绪包括正向情绪(PA)和负向情绪(NA)(Watson和Tellegen, 1985)^[23]。沈其泰等(2014)^[24]从团队角度把领导情绪分为增加正向情绪、降低负向情绪、降低正向情绪和增加负向情绪, 并将前两项合称为鼓励安慰的积极情绪, 将后两项合称为威严冷峻的消极情绪。本文在此基础上将领导情绪表达分为积极情绪表达和消极情绪表达, 前者表现为满意欣赏、鼓励安慰的正向情绪, 后者表现为不满挑剔、威严冷峻的负向情绪。需要指出的是, 领导情绪表达是日常工作衍生的正常行为, 目标指向与其承担的组织健康运行与创新职责一致, 不包含工作场所外且与工作任务无关的情绪表达或宣泄。此外, 经选聘担任领导职务的人, 一般都具有一定的情绪管理能力, 因此, 也不包含歇斯底里及不利于任务完成的过激愤怒等情绪。

2. 员工建言行为

本研究通过梳理过往文献,将员工建言行为研究关注因素归纳为以下几点:对组织内直接领导提出;与工作任务或影响任务完成的人相关;对未来理想工作环境的积极争取行为;行为结果既指向组织健康稳定发展,也指向个人利益和成长。本研究在采用该领域普遍使用的关注组织利益的促进型建言、抑制型建言(Liang等,2012)^[7]基础上,增加了强调个人利益的防御型建言。原因是员工体验到领导积极情绪后,改变安逸现状的动机降低,为维持既得利益会提出防御型建言;体验到领导消极情绪后,尤其是工作压力大、个体间自我损耗程度不同时,出于自我保护会提出防御型建言;当注重人际关系质量且追求个体组织资源平衡时,所选择的支持、默许及随声附和等行为,也属于防御型建言。由于本研究关注建言触发动机,而不是观察者评判,故建言维度不含破坏型建言。因此,本研究将员工建言界定为在制度规范、组织倡导、工作压力、个人目标的综合作用下产生,向组织中直接领导提出,包括旨在提高组织效率的促进型建言、规避问题发生的抑制型建言、实现个体资源平衡的防御型建言。其中促进型建言指提出改进组织工作和整体功能的建议;抑制型建言指提出减少对组织有害的工作习惯、事件和员工行为的建议;防御型建言指提出支持直接领导或反对变革政策、程序、做法等来实现个体资源平衡的建议,即使变革具有一定的优点。

3. 领导情绪表达对员工建言的影响

员工在组织中与其直接领导工作互动频繁,有较多机会向直接领导建言,跨级领导在涓滴作用下也会对建言行为产生影响(Detert和Treviño,2010)^[25],考虑到员工建议和意见更多在部门内提出,故本研究关注直接领导对员工的影响。

领导情绪通过情绪感染和信号传递机制对下属的态度和行为产生影响(Liu等,2017)^[6]。领导积极情绪表达发出自信、乐观的信号,消极情绪表达传递挫败感、紧张焦虑的信息,随后特定情绪会在组织内迅速弥漫(Humphrey等,2008)^[5]。当感受到领导积极情绪时,员工心理安全感提升,更可能表达自己的意见、建议和担忧(Liu等,2017)^[6]。当感受到领导消极情绪时,员工经过识别和评估认为领导生气是对现状不满后,也会主动建言(Van Kleef等,2009)^[19],甚至经历恐惧和愤怒后会冒险建言(Edwards等,2009^[26];Liu等,2017^[6])。与积极情绪相比,消极情绪表达包含更复杂的社会信息(Baumeister等,2001)^[27],组织影响力更为明显(Heerdink等,2013)^[28]。若员工在认知、情感、行为等方面存在高组织认同时(宝贡敏和徐碧祥,2006)^[29],领导愤怒情绪传递的不满、改变现状等信息(Fischer和Roseman,2007)^[30],更能激发员工主动行为以消除负面影响和满足领导期望(Cardon,2008)^[31]。原因是高权力距离背景下,领导很大程度上影响着员工的依赖度和对领导的忠诚及信任认知(古银华,2016)^[32],认可领导权威的员工,对等级和地位距离更敏感,更易对领导行为产生主动性感知,引发积极行为(如建言)(Francis,2012)^[33]。因此,本文提出如下假设:

H_{1a}:领导积极情绪表达正向影响员工建言行为,即正向影响员工促进型建言、抑制型建言和防御型建言。

H_{1b}:领导消极情绪表达正向影响员工建言行为,即正向影响员工促进型建言、抑制型建言和防御型建言。

4. 工作动机的中介作用

自我决定理论(SDT)阐述了外部环境促进内部动机及外部动机内化的过程,揭示了外在因素干预影响个体动机的有效路径(Deci和Ryan,2000)^[13],行为选择背后是个体满足胜任、关系和自主三种需要的动机(Deci等,1999^[12];Deci和Ryan,2000^[13])。其中,外部动机驱动行为既是直接的,也会通过影响内部动机间接实现,影响程度由外部动机类型决定(Lepper等,1997)^[11];内部动机则通过个体胜任、关系和自主等需要得到不同程度的满足而影响行为(Deci等,1999^[12];Deci和

Ryan, 2000^[13])。故而内外部动机是共存的多维变量,在情景事件背景下共同作用、相互影响且呈动态变化(张剑和郭德俊, 2003)^[14],行为研究不仅要关注不同动机的直接影响,还应考虑个体对不同动机下行为意愿的最终选择,即某种特定外在行为表现背后的心理作用机制。因此,本研究借鉴 Siegrist(1996)^[15]付出-回报模型中员工付出对薪酬、尊重、社会地位控制回报的期望,选取中国组织工作场所普遍存在的绩效、面子和职业成长动机作为中介变量,针对工作动机在领导情绪表达与员工建言行为间的路径作用进行深入分析。一般情况下,领导积极情绪表达会使员工感到被认可而增强工作动机,消极情绪表达给员工带来心理压力而降低工作动机。尽管高付出倾向员工感受到不平衡时会产生工作压力并严重影响身心健康(罗玉越等, 2011)^[34],但员工若将压力源视为学习知识、实现目标必经障碍时(王甜等, 2019)^[35],便会主动实施合作行为和组织公民行为(宝贡敏和徐碧祥, 2006)^[29]。也就是说,在组织日益注重岗位职责、绩效评价的考核体系下,即使感受到领导消极情绪,员工也会出于自身利益考虑而增强工作动机。因此,本文提出如下假设:

H_{2a}:领导积极情绪表达正向影响员工绩效动机、面子动机和职业成长动机。

H_{2b}:领导消极情绪表达正向影响员工绩效动机、面子动机和职业成长动机。

具有绩效动机的员工往往将角色任务视为竞争标准,注重角色绩效的实现(Janssen 和 Yperer, 2004)^[36];领导情绪表达是员工评判角色绩效的重要信息来源,当员工感到绩效压力时,据此做出改进工作流程、防止意外发生以及维护现状等建言。研究表明,高压力个体为防止资源损失而建言,低压力个体为获取更多资源而建言(Ng 和 Feldman, 2012)^[37]。低工作压力导致建设型建言,高工作压力激发防御型建言(卢红旭等, 2019)^[9]。

具有面子动机的员工在意维护组织自尊,面子观是组织自尊在中华文化中的独特反映,Stover (1974)^[38]把“面子”界定为“他人导向的自尊”。领导情绪传递出对下属的评价和期望,尤其是消极情绪表达会激发员工负面的自我认知产生面子压力,为避免来自领导潜在的惩罚性回馈,员工会为面子而采取合作行为(如建言)(杨琛和李建标, 2017)^[39]。想要面子的员工会选择促进型建言与抑制型建言,维护面子的员工倾向于沉默(王啸天等, 2019)^[40],但出于强化“胜任力”认知和维护“谋臣”形象等目的,员工会选择防御型建言。

具有职业成长动机的员工往往有自己的职业发展规划。职业成长是组织向员工提供的最有价值的交换资源之一,本质是强调发展(Wang 等, 2014)^[41]。翁清雄和席西民(2011)^[42]将同一组织内的职业成长划分为职业目标推进、能力发展、晋升速度和报酬增长。研究表明,感受到组织、领导支持能够对员工建言起积极作用(Morrison, 2014)^[43];感受到领导积极情绪时,职业成长机会增强,员工为巩固和扩大领导的支持而建言;感受到领导消极情绪时,职业成长动机促使员工主动创造机会为获取领导支持而建言。因此,本文提出如下假设:

H_{3a}:员工绩效动机正向影响促进型建言、抑制型建言、防御型建言。

H_{3b}:员工面子动机正向影响促进型建言、抑制型建言、防御型建言。

H_{3c}:员工职业成长动机正向影响促进型建言、抑制型建言、防御型建言。

自我决定理论(SDT)认为内在动机出于为自己利益而做事是快乐的,外在动机指向外在在目标具有工具性,动机内化是受外部因素影响使其成为内部调节(Ryan, 1995)^[44]。领导情绪表达与员工建言关系,可视为员工在个体付出与社会回报之间主动调节的动机强化过程。基于SDT因果定向理论,当领导采用积极反馈、激励性语言时,员工会正确评估自己在组织内部的效价值,调整工作动机向内部转化,并说服自己采取相应行为(Deci 等, 1999)^[12]。同时,领导情绪也会对员工形成压力(Humphrey 等, 2008)^[5],工作动机便由最初的有趣和快乐,转为它所代表的工具价值(Gagné 等, 2010)^[45],随着合作的深入,这种压力逐步演变为三个部分:一部分被视为外部监管,行为完全是为了获得奖励或避免惩罚(Gagné 等, 2010)^[45](绩效动机);一部分通过自我卷入和内疚来调节

行为,员工从事某种行为或某项活动的目的是为维持自我价值(Koestner和Losier,2002)^[46](面子动机);还有一部分转化为内在动机,使其融入个人习惯或自我意识的一部分(Gagné等,2010)^[45](职业成长动机)。本文预测三种工作动机在领导情绪表达和员工建言行为间发挥中介作用。因此,本文提出如下假设:

H_{4a}:工作动机在领导积极情绪表达与员工建言行为间发挥中介作用。

H_{4b}:工作动机在领导消极情绪表达与员工建言行为间发挥中介作用。

5. 差序氛围感知的调节作用

基于中国社会差序格局普遍存在的现实,本文将差序氛围感知界定在团队层面(刘军等,2009)^[47],从两个阶段分析差序氛围感知的调节作用。

第一阶段是对领导情绪表达与工作动机关系的调节。员工对比知觉到的风险和收益的过程形成建言行为产生的内在心理机制(Detert和Edmondson,2007)^[48]。高差序氛围破坏了公平的社会交换关系,降低了领导与员工互惠关系质量(朱瑜和谢斌斌,2018)^[16],同时,中国组织存在被认同的“合理的不公平”是差序氛围的事实(刘军等,2009)^[47],组织认同虽与工作满意度相关性不高,但与工作参与、角色外绩效的相关性较强(宝贡敏和徐碧祥,2006)^[29]。由于领导在任务分派、薪酬奖惩、考核晋升等各方面起决定作用(刘军等,2008)^[49],面对领导情绪表达,较高的差序氛围感知影响了员工工作动机:绩效导向的员工将角色任务视为竞争标准(Janssen和Yperer,2004)^[36],在日益强调绩效考核、非升即走、末位淘汰竞争体制下,为改变或维持现有状态,绩效动机得到强化;注重面子的员工,为避免来自领导潜在的惩罚性回馈,面子压力会增大(杨琛和李建标,2017)^[39],面子动机强化。应该特别指出,差序氛围对成长动机影响不明显,原因是主观职业成功可通过个体内在感知来识别,不是通过观察或别人肯定获得的(Nicholson和Waal-Andrews,2005)^[50]。因此,本文提出如下假设:

H_{5a}:差序氛围感知正向调节领导情绪表达与员工动机关系,即差序氛围感知越高,领导情绪表达对员工绩效动机、面子动机正向影响越强;反之越弱。差序氛围感知对职业成长动机影响不显著。

第二阶段是对工作动机与员工建言行为关系的调节。工作动机中的内在动机是为自己利益而做,外在动机是出于工具原因而做(Ryan,1995)^[44],然而员工态度和行为并不完全取决于自身的需要和目标(朱瑜和谢斌斌,2018)^[16],采取何种建言取决于员工感知到的建言有效性与安全性(Morrison,2011)^[51]。当差序氛围高时,与领导关系质量高的下属,有较强的组织自尊与内部人身份认知,会产生建言行为,即使建言未达预期效果,领导也会进行积极归因(汪林等,2010)^[52];与领导关系质量低的下属,领导成员交换(LMX)也较低,Liu等(2017)^[6]研究发现,当LMX较低时,员工通过心理安全评估领导者的积极情绪与建言的间接路径显著且积极,虽然也验证了领导者的消极情绪与建言显著正相关,但并未讨论LMX情形。换个角度来看,高差序氛围形成“圈子”文化(沈伊默等,2019)^[53]，“圈内人”更善于利用恰当时机、场合和方式建言,甚至是一种旁敲侧击的隐晦表达(汪林等,2010)^[52]。对于“圈外人”,领导情绪传达出安全、信任信号时,上下级价值观匹配感知水平高,会增加组织公民行为(如建言)(沈伊默等,2019)^[53];当领导情绪传递出危险和压力信息时,尤其是威胁个体既得利益时,高压个体为防止资源损失而建言,低压力个体为获取更多资源而建言(Ng和Feldman,2012)^[37]。需要指出的是,高差序氛围破坏了公平的社会交换关系(朱瑜和谢斌斌,2018)^[16],建言不当易造成资源损失(丢面子),维护面子时倾向于沉默(王啸天等,2019)^[40]。因而,从面子动机角度看,应是负向调节。因此,本文提出如下假设:

H_{5b}:差序氛围感知调节员工动机与员工建言行为关系,即差序氛围感知越高,绩效动机和职业成长动机对员工建言行为的正向影响越强,员工面子动机对建言行为的正向影响越弱;反之亦然。

综上,本文的研究模型如图1所示。

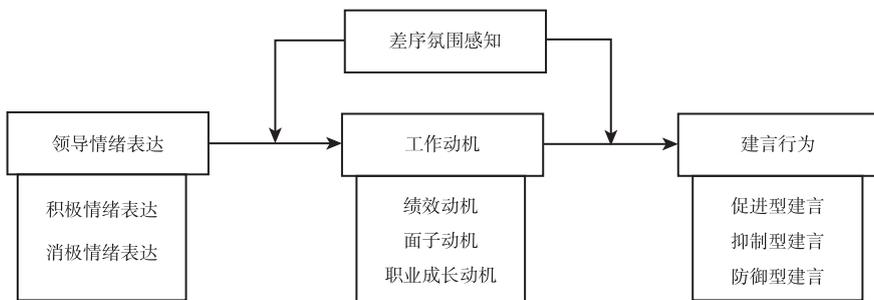


图 1 研究模型

三、研究设计

1. 研究样本与程序

本研究调研对象为高校 MBA 学员和长期与高校社会服务密切联系的企业从业者,涉及山东、江苏、北京、上海等省市 42 家企业。选取调研对象及其所在行业,符合当前围绕科技、人才和市场竞争态势下组织环境的强动态性,组织管理具有强烈的建言需求,调查对象对领导情绪、压力动机、组织氛围及建言行为有深刻的体会。为保证数据客观性和降低同源偏差影响,采用两时点收集数据,间隔时间为两个月。发放问卷前,与高校 MBA 辅导员和相关企业人事经理或主管联系,说明调研目的、注意事项并索要员工名单。受新冠肺炎疫情影响,调研问卷均以电子版形式发放。第一次问卷由员工填写性别、年龄、学历、工作年限等特征变量及领导情绪表达和差序氛围感知,共收集 352 份问卷。第二次问卷由员工填写工作动机与建言行为,共收集 327 份问卷,剔除两次调研期间单位领导调整和工作变更等 17 份问卷,有效问卷共 310 份,有效回收率为 89%。310 份样本中,男性占 56.1%,女性占 43.9%;平均工作年限为 7.8 年;年龄分布为:21~30 岁占 32.6%,31~40 岁占 42.9%,41~50 岁占 22.9%,51 岁以上占 1.6%;教育程度为:高中占 1.0%,大专占 6.1%,本科占 54.8%,硕士研究生及以上占 38.1%;员工层级分布:一线人员占 26.8%,基层管理占 32.6%,中层管理占 31.6%,高层管理占 9%;企业性质:国有企业占 65.2%,民营企业占 31.9%,其他占 2.9%。

2. 测量工具

问卷以国内外成熟量表为基础,根据研究目的和中国情境进行适当修改设计,在收集数据后依据因子载荷值、模型拟合度等标准删减不符合要求题项,进一步优化问卷。问卷均以 Likert 5 级量表进行测量。

领导情绪表达。员工是领导情绪表达的主要影响对象,遵循过往以员工评价为主的方式进行测量。借鉴沈其泰等(2014)^[24] 19 个题项领导情绪劳动量表,经探索性因素分析,得到:积极情绪表达五题项,如“表现出对他人友善的模样”;消极情绪表达五题项,如“心情不愉快时会表达出来”。Cronbach's α 系数分别为 0.918、0.866。

工作动机。绩效动机,借鉴 Janssen 和 Yperer(2004)^[36] 开发的量表,包括四个题项,如“我能够充分完成组织指定的工作任务”,Cronbach's α 系数为 0.891。面子动机,借鉴 Zhang 等(2011)^[54] 开发的量表,包含五个题项,如“我很在乎别人对我的夸奖和称赞”,Cronbach's α 系数为 0.841。职业成长动机,借鉴翁清雄和席西民(2011)^[42] 开发的量表,原量表 15 个题项,合并含义相近题项,删除跨单位题项,保留“目前的工作为我的职业目标实现打下了基础”等七个题项,Cronbach's α 系数为 0.923。

建言行为。促进型建言和抑制型建言借鉴 Liang 等(2012)^[7] 编制的量表,如“就单位中可能出现的问题,主动思考并提出自己的建议”和“及时劝阻单位内其他员工影响工作效率的不良行为”

等各五个题项, Cronbach's α 系数分别为 0.954、0.929。防御型建言借鉴 Maynes 和 Podsakoff (2014)^[8] 开发的五个题项, 如“即使知道新的提议有优点, 也反对更改现有工作方法”, Cronbach's α 系数为 0.965。

差序氛围感知。借鉴沈伊默等(2019)^[53]、朱瑜和谢斌斌(2018)^[16] 在刘贞好(2003)^[55] 开发量表基础上编制的量表, 包含 12 个题项, 如“我感到领导会与其周围固定几个同事分享他的想法及做法”, Cronbach's α 系数为 0.916。

控制变量: 选择组织行为学中常见的统计学变量——性别、年龄、受教育程度、任职年限和企业性质作为控制变量。

3. 数据分析方法

使用结构方程模型与多元线性回归模型进行假设检验。首先使用 AMOS26.0 对相关变量进行验证性因子分析, 并检验领导情绪表达对员工建言行为的主效应, 通过 Bootstrap 方法分析检验员工工作动机的中介效应。然后, 使用 SPSS22.0 对差序氛围的调节效应进行检验。

四、数据分析

1. 描述性统计与相关性分析

表 1 列出了变量的均值、标准差、相关系数和信度系数。其中, 领导情绪表达与员工工作动机及建言行为均显著正相关, 初步符合理论预期, 为验证理论模型的主效应和中介效应奠定了基础。各变量的内部一致性系数均大于 0.8, 表明量表信度较高。

表 1 描述性统计与相关性分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 积极情绪表达	4.084	0.902	(0.918)								
2. 消极情绪表达	3.649	0.969	0.255**	(0.866)							
3. 绩效动机	4.192	0.712	0.254**	0.14**	(0.891)						
4. 面子动机	3.49	0.942	0.103*	0.249**	0.074*	(0.841)					
5. 成长动机	3.552	0.969	0.337**	0.243**	0.186**	0.197**	(0.923)				
6. 促进型建言	3.806	0.831	0.297**	0.195**	0.224**	0.192**	0.32**	(0.954)			
7. 抑制型建言	3.554	0.843	0.258**	0.257**	0.167**	0.254**	0.286**	0.42**	(0.929)		
8. 防御型建言	3.063	1.041	0.117*	0.184**	0.002	0.418**	0.184**	0.176**	0.305**	(0.965)	
9. 差序氛围	3.533	0.977	0.111**	0.196**	0.087**	0.222**	0.126**	0.112**	.157**	0.152**	(0.916)

注: 对角线上括号内为各变量信度系数; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

2. 验证性因子分析

进一步检验变量区分效度, 采用 AMOS26.0 软件进行验证性因子分析, 结果如表 2 所示。对各变量按顺序进行组合, 比较各种竞争模型的拟合指标, 可看出本研究设想的九因子模型的拟合度明显优于其他备选模型, 表明九个变量间具有较好的区分效度。

3. 同源偏差检验

本研究各变量的数据来源相同, 可能会带来共同来源(方法)偏差。为验证是否存在显著的同源偏差, 采用 Harman 单因素检验。将所有测量题项一起做探索性因子分析, 结果如表 3 所示。在提取的 10 个公因子中, 第一个公因子的方差解释百分比为 30.75%, 低于 40%, 可见量表不存在严重的共同来源偏差。

表 2 测量模型的比较

模型	所含因子	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>IFI</i>
5	9 个因子:自变量、中介变量、调节变量、因变量	3334.40	1289	2.59	0.07	0.85	0.83
4	7 个因子:合并因变量	5252.88	1304	4.03	0.10	0.70	0.68
3	6 个因子:合并因变量、调节变量	6702.65	1310	5.12	0.12	0.59	0.57
2	3 个因子:合并因变量、调节变量、中介变量	8450.14	1322	6.39	0.13	0.46	0.44
1	1 个因子:合并所有研究变量	9684.88	1325	7.31	0.14	0.37	0.34

表 3 Harman 单因素检验结果

成分	初始特征值			提取平方和		
	合计	方差的%	累积%	合计	方差的%	累积%
1	16.298	30.751	30.751	16.298	30.751	30.751
2	5.835	11.010	41.761	5.835	11.010	41.761
3	4.303	8.120	49.880	4.303	8.120	49.880
4	2.775	5.235	55.115	2.775	5.235	55.115
5	2.308	4.355	59.470	2.308	4.355	59.470
6	2.086	3.936	63.406	2.086	3.936	63.406
7	1.977	3.730	67.137	1.977	3.730	67.137
8	1.578	2.977	70.114	1.578	2.977	70.114
9	1.224	2.310	72.424	1.224	2.310	72.424
10	1.024	1.931	74.355	1.024	1.931	74.355
11	.846	1.596	75.951			
.....			

4. 假设检验

(1) 主效应分析。使用 AMOS26.0 构建变量间的结构方程模型。首先,不加入三种工作动机中介变量,仅建立领导情绪表达两个自变量与三类建言因变量的关系模型,结果如表 4 所示,模型整体拟合度指标分别为: $\chi^2/df=2.342$, $RMSEA=0.066$, $NFI=0.916$, $CFI=0.950$, $IFI=0.950$,拟合度良好。其中积极情绪表达对促进型建言和抑制型建言的效应显著,标准化路径系数分别为 0.378 和 0.252,但积极情绪表达对防御型建言的影响效应不显著,假设 H1a 获得部分支持,原因可能是积极情绪传递出安全、信任的信息,导致“自我保护”的工作动机降低;消极情绪表达对促进型建言、抑制型建言、防御型建言的效应均显著,标准化路径系数分别为 0.225、0.373 和 0.262,假设 H1b 得到支持。

表 4 主效应检验结果

路径	标准化路径系数	<i>S. E.</i>	<i>C. R.</i>	<i>P</i>
积极情绪表达→促进型建言	0.378	0.049	6.239	**
积极情绪表达→抑制型建言	0.252	0.049	4.179	**
积极情绪表达→防御型建言	0.028	0.069	0.438	0.661
消极情绪表达→促进型建言	0.225	0.061	3.625	**
消极情绪表达→抑制型建言	0.373	0.064	5.722	**
消极情绪表达→防御型建言	0.261	0.088	3.842	**

注:** $p < 0.001$

检验三种工作动机的中介效应,将其作为中介变量加入结构方程模型,采用偏差矫正的 Bootstrap 方法进行重复抽样,抽样样本数为 5000,置信区间为 95%。根据修正指数适当修正后,模型的拟合度良好($\chi^2/df = 1.868, RMSEA = 0.053, NFI = 0.881, CFI = 0.941, IFI = 0.941$)。模型各路径的检验结果如表 5 所示,在控制了中介变量影响后,积极情绪表达对促进型建言、抑制型建言和防御型建言的直接效应不显著,消极情绪表达对促进型建言和防御型建言的直接效应不显著,对抑制型建言的直接效应显著,效应值为 0.170。

积极情绪表达对面子动机的影响效应不显著,对绩效动机和成长动机的正向影响效应显著,假设 H_{2a} 得到部分支持,原因可能是领导情绪发出的积极信号,缓解了面子压力导致动机影响不显著。消极情绪表达正向影响三种动机的效应显著,假设 H_{2b} 得到支持。绩效动机正向影响促进型和抑制型建言行为显著,负向影响防御型建言行为显著(与原假设相反),假设 H_{3a} 得到部分支持,原因可能是随竞争压力的增加,岗位职责日益规范、明确,绩效导向员工关注的是完成绩效目标而不是防御,否则将被视为无法胜任岗位。面子动机对三类建言行为均具有显著正向影响,假设 H_{3b} 得到支持。成长动机对三类建言行为均具有显著正向影响,假设 H_{3c} 得到支持。

表 5 加入中介变量的结构方程模型的标准化路径系数

路径	标准化路径系数	S. E.	C. R.	P
积极情绪表达→绩效动机	0.415	0.046	6.243	***
积极情绪表达→面子动机	-0.016	0.030	-0.244	0.808
积极情绪表达→成长动机	0.400	0.060	6.236	**
消极情绪表达→绩效动机	0.173	0.058	2.627	**
消极情绪表达→面子动机	0.421	0.051	4.653	**
消极情绪表达→成长动机	0.273	0.078	4.153	**
绩效动机→促进型建言	0.329	0.070	5.642	**
绩效动机→抑制型建言	0.145	0.075	2.350	*
绩效动机→防御型建言	-0.161	0.100	-2.538	*
面子动机→促进型建言	0.161	0.107	2.844	**
面子动机→抑制型建言	0.198	0.121	3.122	**
面子动机→防御型建言	0.495	0.217	5.640	**
成长动机→促进型建言	0.399	0.056	6.390	**
成长动机→抑制型建言	0.292	0.060	4.405	**
成长动机→防御型建言	0.167	0.078	2.482	*
积极情绪表达→促进型建言	0.095	0.053	1.508	0.131
积极情绪表达→抑制型建言	0.107	0.059	1.560	0.119
积极情绪表达→防御型建言	0.049	0.078	0.691	0.490
消极情绪表达→促进型建言	-0.007	0.067	-0.113	0.910
消极情绪表达→抑制型建言	0.170	0.075	2.420	*
消极情绪表达→防御型建言	0.011	0.099	0.158	0.874

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

进一步考察间接效应,Bootstrap 方法的检验结果如表 6 所示。其中,积极情绪通过面子动机影响三类建言行为的间接效应在 95% 置信区间上都包含 0,三个路径的间接效应均不显著;其他路径

的间接效应在 95% 置信区间上都不包含 0, 均具有显著性。结果表明, 绩效动机和成长动机在积极情绪表达与促进型建言间发挥完全中介效应, 中介效应值为 0.297(0.137 + 0.160), 面子动机的中介效应不显著; 绩效动机和成长动机在积极情绪表达与抑制型建言间起完全中介效应, 中介效应值为 0.177(0.060 + 0.117), 面子动机的中介效应不显著; 绩效动机在积极情绪表达与防御型建言间具有部分中介效应, 中介效应值为 -0.067, 成长动机在积极情绪表达与防御型建言间具有部分中介效应, 中介效应值为 0.067, 二者相互抵消(部分解释了 H_{1a} 中积极情绪对防御型建言总效应不明显的原因), 而面子动机的中介效应不显著, 假设 H_{4a} 得到部分支持。原因可能是员工受“木秀于林风必摧之”等思想影响, 建言意愿不高且在多维动机选择下, 归因于更直接的物质报酬、地位控制等其他动机, 隐含地反映了“面子”问题。

三种动机在消极情绪表达与促进型建言间发挥完全中介效应, 中介效应值为 0.234(0.057 + 0.068 + 0.109); 三种动机在消极情绪表达与抑制型建言间具有部分中介效应, 中介效应值为 0.188(0.025 + 0.083 + 0.080); 三种动机在消极情绪表达与防御型建言间具有完全中介效应, 中介效应值为 0.225(-0.028 + 0.208 + 0.045), 假设 H_{4b} 得到了支持。

表 6 利用 Bootstrap 方法检验的中介效应结果

路径	标准化 间接效应	95% 置信区间	
		下限	上限
积极情绪表达→绩效动机→促进型建言	0.137	0.077	0.241
积极情绪表达→绩效动机→抑制型建言	0.060	0.002	0.140
积极情绪表达→绩效动机→防御型建言	-0.067	-0.145	-0.014
积极情绪表达→面子动机→促进型建言	-0.003	-0.040	0.020
积极情绪表达→面子动机→抑制型建言	-0.003	-0.045	0.027
积极情绪表达→面子动机→防御型建言	-0.008	-0.089	0.071
积极情绪表达→成长动机→促进型建言	0.160	0.081	0.261
积极情绪表达→成长动机→抑制型建言	0.117	0.041	0.216
积极情绪表达→成长动机→防御型建言	0.067	0.004	0.156
消极情绪表达→绩效动机→促进型建言	0.057	0.016	0.123
消极情绪表达→绩效动机→抑制型建言	0.025	0.002	0.076
消极情绪表达→绩效动机→防御型建言	-0.028	-0.079	-0.003
消极情绪表达→面子动机→促进型建言	0.068	0.016	0.151
消极情绪表达→面子动机→抑制型建言	0.083	0.025	0.173
消极情绪表达→面子动机→防御型建言	0.208	0.117	0.332
消极情绪表达→成长动机→促进型建言	0.109	0.051	0.202
消极情绪表达→成长动机→抑制型建言	0.080	0.029	0.107
消极情绪表达→成长动机→防御型建言	0.045	0.007	0.112

(2) 调节效应分析。使用 AMOS22.0 软件检验组织差序氛围感知的调节效应。首先, 对所有变量进行中心化处理; 然后, 采用配对乘法分别产生差序氛围感知与积极情绪表达、消极情绪表达、绩效动机、面子动机和成长动机的交互项, 并将差序氛围感知和交互项放入结构方程中, 构建有调节的中介模型(温忠麟和刘红云, 2020)^[56], 模型检验结果如表 7 所示。

从表 7 列出的交互项标准化路径系数可见,差序氛围感知在消极情绪表达和绩效动机间具有显著正向调节作用($p < 0.05$),在消极情绪表达和面子动机间具有显著正向调节作用($p < 0.01$);差序氛围感知在积极情绪表达与绩效动机、成长动机间的调节作用不显著,在消极情绪表达与成长动机间的调节作用不显著,假设 H_{5a} 得到部分支持。原因可能是领导积极情绪传递出安全、信任信息,员工面对绩效压力和处理人际关系时,对改善组织规章、制度的顾虑减少,即使领导对员工差别对待,加入组织的初始工作动机变化不显著。

差序氛围感知在面子动机和三类建言行为间具有负向调节作用($p < 0.1$),在成长动机和防御型建言间具有显著正向调节作用($p < 0.01$);差序氛围感知在绩效动机和三类建言行为间的调节作用不显著,在成长动机和促进型建言、抑制型建言间的调节作用不显著,假设 H_{5b} 得到部分支持。原因可能是高差序氛围下,员工更注重领导关系和组织地位,基于维护自身利益的防御型建言增加,绩效动机因重要性降低,行为上表现为满足于完成岗位职责从而导致调节作用不显著。

表 7 模型调节效应检验结果

变量	绩效动机	面子动机	成长动机	促进型建言	抑制型建言	防御型建言
积极情绪表达 × 差序氛围感知	-0.045	—	-0.098			
消极情绪表达 × 差序氛围感知	0.115 *	0.135 *	-0.005			
绩效动机 × 差序氛围感知				-0.037	-0.045	-0.113
面子动机 × 差序氛围感知				-0.087 *	-0.099 *	-0.101 *
成长动机 × 差序氛围感知				0.066	0.126	0.317 **

注:由于前面已验证积极情绪表达与面子动机间的路径不显著,故未分析该路径; * $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

五、结论与启示

1. 研究结论与讨论

(1)领导情绪表达对员工的三类建言行为都有促进作用,绩效动机和职业成长动机在两者间发挥中介作用。研究实证了领导情绪表达对员工建言行为的正向影响,领导通过情绪劳动影响员工的情绪和动机(Humphrey等,2008)^[5],员工根据领导情绪来评估自己在组织内部的效价值,调整内在动机并说服自己采取相应行为(Deci等,1999)^[12]。以往研究较多关注领导情绪对绩效(沈其泰等,2014)^[24]、合作行为(杨琛和李建标,2017)^[39]的影响,涉及建言层面的较少,即使探讨了领导情绪对员工建言的影响(Liu等,2017^[6],王晓辰等,2020^[57]),多是将建言作为整体构念,对于领导情绪引发何种建言的研究较少。另外,已有研究从建言效能、心理安全、内部人身份感知、自我损耗(段锦云和魏秋江,2012^[58];Liu等,2017^[6];李树文等,2020^[3];卢红旭等,2019^[9])等视角进行了探究,缺乏从动机视角探讨两者间可能存在的复杂作用机制,本研究更为细致地刻画和分析了领导情绪表达显著地通过工作动机对员工建言行为产生影响,如:中国人虽然好面子,但面子动机的中介效应不显著;绩效动机和成长动机在积极情绪表达与防御型建言间起部分中介效应,中介效应值分别为-0.067、0.067,二者相互抵消,部分解释了假设 H_{1a} 中积极情绪对防御型建言总效应不明显的原因等。

(2)领导情绪表达对工作动机影响及工作动机对建言行为影响受到差序氛围感知的调节。首先,差序氛围感知影响了领导情绪表达对工作动机作用的强弱。差序氛围感知越高,员工面对领导消极情绪表达时,在“合理的不公平”差序氛围认知影响下的绩效动机越强,避免来自领导潜在惩罚性回馈的面子动机越强,反之亦然;但在员工面对领导积极情绪表达时,正向调节绩效动机、面子

动机效应不显著。其次,差序氛围感知影响了工作动机对建言行为作用的强弱,如:差序氛围感知负向调节面子动机与三类建言显著,正向调节成长动机与防御型建言显著,正向调节绩效动机与三类建言不显著,正向调节成长动机与促进型、抑制型建言不显著。

研究还发现,差序氛围感知部分地破坏了工作动机的中介作用。第一阶段调节中,差序氛围感知正向调节领导消极情绪表达与绩效动机、面子动机显著;但在第二阶段调节中,差序氛围感知正向调节绩效动机与三类建言行为均不显著,负向调节面子动机与三类建言行为显著,正向调节职业成长动机与防御型建言显著。此外,差序氛围感知调节领导情绪表达与职业成长动机不显著,该结论得到了主观上的职业成功能够通过个体内在感知来识别,不是通过观察或别人的肯定获得的研究结论(Nicholson 和 Waal-Andrews,2005)^[50]的支持。

2. 理论贡献

本研究的理论贡献主要有以下三点:

首先,揭示了领导情绪表达与员工建言行为间更为细致的复杂作用机制,响应了“领导情绪如何影响员工建言还需进一步从情绪理论出发,进一步进行中介机制和边界条件探讨”(段锦云等,2016)^[4]的呼吁。尝试解答领导特定情绪表达究竟会引发员工何种建言行为的问题。本研究以工作动机为中介条件,刻画出领导情绪表达与员工建言行为间的多维关系,并实证检验了理论假设。研究证明了领导者的积极和消极情绪表达对员工建言行为选择有相对独立的影响,阐释了员工建言行为的多重生成路径,结论不仅为组织员工“观察风向(reading the wind)”现象(Dutton 等,1997)^[59]提供了经验数据,同时回应了学者们“在情绪和建言间建立一个 fine-tuned 的框架”的研究呼吁(Grant 和 Ashford,2008^[60];Morrison,2011^[51]),对进一步探究动机中介作用和建言生成路径有重要推动作用。

其次,拓展了员工建言选择在领导情绪表达、工作动机的边界条件,细致地阐释了中国传统文化影响下“沉默是金”的产生机制,同时指出并验证了员工不是不建言,而是建言的目的和方式选择不同。两阶段调节作用表明,高差序氛围感知仅在领导表达情绪消极时增强绩效动机、面子动机(表明领导生气可能效果更好),但未在这两类动机与促进型建言和防御型建言间起到正向调节作用,尤其是面子动机起到负向调节作用(客观上抑制了建言行为)。结论解释了之前以关注组织利益而采用的促进型、抑制型建言维度划分的研究,结论经常是中华文化背景下员工不建言或沉默的原因。然而,现实情境中的员工仍然会建言,本文采用的强调个人利益的防御型建言维度有效解释了这一现象。原因是员工关注职业成长并渴望成功,主观职业成功能够通过个体内在感知来识别,不是通过观察或别人的肯定获得(Nicholson 和 Waal-Andrews,2005)^[50],数据显示,高差序氛围感知下,员工基于成长动机仍会选择建言(防御型建言),与领导何种情绪表达关系不大。本研究回应了“探索负面情绪可能更多地与沉默而不是建言联系在一起”(Liu 等,2017)^[6]的研究呼吁,并进一步从动机角度发现员工仍会建言的原因。

最后,构建了一个整合的两阶段有调节的中介模型,有效推动了员工建言行为在复杂情形下的生成机制研究。将情绪即社会信息模型的情绪传染和信号机制与自我决定理论的基本需要、有机整合及因果定向等子理论相结合,以解释为什么领导情绪表达能够影响员工建言。本研究以多维变量对员工建言形成路径进行综合分析,弥补了以往单因素影响探讨的不足,响应了“研究应从实际角度理解员工建言的原因”的研究呼吁(Maynes 和 Podsakoff,2014)^[8]。

3. 管理启示

(1)领导者应注重情感智力训练,改进情感表达技巧,提高甄别建言能力。一是领导者应加强情感智力培训,掌握正确情感表达技能,而不是“以一种类似商业的方式行事”,可使工作更加高效(Humphrey 等,2008)^[5]。二是领导者要学会控制情绪状态及表达时机,合理的情绪表达策略能有

效提升员工绩效(马学谦等,2015)^[61]。三是领导者还应提高员工建言甄别能力,准确理解员工建言目的,处理好组织与个人关系,实现共赢。本研究通过构建两阶段有调节的中介模型,揭示出领导情绪发挥作用的隐藏路径,为组织情境中更有效地发挥领导作用提供了实证基础。

(2)领导者应重视并利用好员工工作动机特别是职业成长动机和防御型建言的内在关系。研究表明高差序氛围感知仅在职业成长动机和防御型建言间正向调节作用显著。由于差序氛围感知是在团队层面(刘军等,2009)^[47],而员工建言却倾向于对其直接领导(Detert和Treviño,2010)^[25],故当领导者面临普遍存在的差序氛围感知情形时,可通过正确的情感表达方式积极引导员工工作动机,增强组织认同感,激发职业成长动机,鼓励员工建言。相对于基于组织角度出发的促进型、抑制型建言,防御型建言更倾向从个人角度出发,若领导能合理运用情绪表达策略,有效提高员工组织认同、领导-成员认知一致,防御型建言更可能会包含促进组织发展的内容。

(3)理性认识差序氛围,合理引导成员认知。中国组织中普遍存在被认同的“合理的不公平”是差序氛围的事实(刘军等,2009)^[47],组织认同虽与工作满意度相关性不高,但与工作参与、角色外绩效的相关性较强(宝贡敏和徐碧祥,2006)^[29]。因此,组织中的直接领导应充分利用工作中的频繁互动,通过正确的情感表达方式增强员工认同感,合理调节差序氛围感知,引导员工理性对待在认知、技能、资源、团队效率等方面可能存在的“合理的不公平”。

(4)揭示了在中国情境下,领导情绪表达会通过更多隐性路径对不同建言行为产生促进或抑制作用。研究以中国企业员工为样本,以中华传统文化为背景,将领导情绪表达与员工多维动机联系起来解释建言生成的作用机理,验证结果更符合中国企业实际。研究选择以往较少采用的情绪-动机-建言路径,符合管理实践中的思维逻辑,研究结论能指导管理者正确研判员工工作动机和建言行为,从而采取相应的领导行为。

4. 研究局限与展望

研究可能存在以下不足:首先,尽管采用问卷调查进行了实证研究并在多时点获取样本,但对于变量间的因果关系还有待采取多样化方法验证。同时,主要数据来源于员工自我报告,不可避免地会存在一定的共同方法偏差,后续研究应进行更合理的研究设计以降低同源方差对研究结论的影响。其次,研究数据主要来源于高校MBA毕业学员和长期与高校社会服务密切联系的企业从业者,受样本所限,未来应扩大样本范围来提高研究结论的普适性。最后,研究取得一些有意义的结果,同时引出了后续的研究问题:一方面,中华传统文化影响下可能会有更多隐藏的建言维度和作用路径尚未揭示,如“迂回型建言”“跟进型建言”等,其与前因变量的关系以及作用机制有待进一步开发和探索;另一方面,多路径综合分析具有一定探索意义,可进一步尝试探索工作动机、建言类型的不同维度间可能存在的深层次替代选择机制,更好地解释实践中内在心理和外在行为差异的现象。

参考文献

- [1] LePine, J. A., and L. Van Dyne. Predicting Voice Behavior in Work Groups[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83: 853 - 868.
- [2] 段锦云. 中国背景下建言行为研究: 结构、形成机制及影响[J]. 北京: 心理科学进展, 2011, (2): 185 - 192.
- [3] 李树文, 罗瑾琏, 梁阜. 与“亲近”的人畅所欲言: 双元领导对员工建言的影响路径与边界[J]. 上海: 外国经济与管理, 2020, (6): 99 - 110.
- [4] 段锦云, 张晨, 田晓明. 员工建言行为的发生机制: 来自领导的影响[J]. 北京: 中国人力资源开发, 2016, (5): 16 - 26.
- [5] Humphrey, R. H., J. M. Pollack, and T. Hawver. Leading with Emotional Labor[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2008, 23, (2): 151 - 168.
- [6] Liu, W., Z. Song, X. Li, and Z. Liao. Why and When Leader's Affective States Influence Employee Upward Voice[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60, (1): 238 - 263.

- [7] Liang, J., C. Farh, and J. L. Farh. Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55, (1): 71 – 92.
- [8] Maynes, T. D. and P. M. Podsakoff. Speaking More Broadly: An Examination of The Nature, Antecedents, and Consequences of An Expanded Set of Employee Voice Behaviors [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99, (1): 87 – 112.
- [9] 卢红旭, 周帆, 吴挺, 严进, 邵闫, 刘艳彬. 工作压力对建设型和防御型建言的差异影响 [J]. 北京: 心理学报, 2019, (12): 1375 – 1385.
- [10] 王永跃, 段锦云. 政治技能如何影响员工建言: 关系及绩效的作用 [J]. 北京: 管理世界, 2015, (3): 102 – 112.
- [11] Lepper, M. R., S. Sethi, D. Dyaldin, and M. Drake. Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Developmental Perspective [A]. In: Luther, S. S., J. A. Burack, D. Cicchetti, and J. R. Weisz. *Developmental Psychopathology: Perspectives on Adjustment, Risk, and Disorder* [C]. New York: Cambridge University Press, 1997.
- [12] Deci, E. L., R. Koestner, and R. M. Ryan. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining The Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation [J]. *Psychological Bull*, 1999, 125, (6): 627 – 668.
- [13] Deci, E. L., and R. M. Ryan. The “What” And “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior [J]. *Psychological Inquiry*, 2000, 11, (4): 227 – 268.
- [14] 张剑, 郭德俊. 内部动机与外部动机的关系 [J]. 北京: 心理科学进展, 2003, (5): 545 – 550.
- [15] Siegrist, J. Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1996, 1, (1): 27 – 41.
- [16] 朱瑜, 谢斌斌. 差序氛围感知与沉默行为的关系: 情感承诺的中介作用与个体传统型的调节作用 [J]. 北京: 心理学报, 2018, (5): 539 – 548.
- [17] Salancik, G. R., and J. Pfeffer. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1978, (23): 224 – 253.
- [18] Riggio, R. E., and R. J. Reichard. The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2008, 23, (2): 169 – 185.
- [19] Van Kleef, G. A., A. C. Homan, B. Beersma, et al. Searing Sentiment or Cold Calculation? The Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Follower Epistemic Motivation [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52, (3): 562 – 580.
- [20] 陈璟, 汪为. 情绪即社会信息模型述评 [J]. 北京: 心理发展与教育, 2013, (2): 214 – 223.
- [21] Hatfield, E., J. T. Cacioppo, and R. L. Rapson. Emotional Contagion [J]. *Current Directions in Psychological Science*, 1993, 2, (3): 96 – 100.
- [22] Bono, J. E., and R. Ilies. Charisma, Positive Emotions and Mood Contagion [J]. *The Leadership Quarterly*, 2006, 17, (4): 317 – 334.
- [23] Watson, D., and A. Tellegen. Toward A Consensual Structure of Mood [J]. *Psychological Bulletin*, 1985, 98, (2): 219 – 235.
- [24] 沈其泰, 黄涓容, 姜定宇. 领导者的团队情绪领导行为与团队效能: 团队社会交换关系与知觉风险程度的干扰效果 [J]. 台北: 人力资源管理学报, 2014, (2): 55 – 80.
- [25] Detert, J. R., and L. K. Treviño. Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice [J]. *Organization Science*, 2010, 21, (1): 249 – 270.
- [26] Edwards, M. S., N. M. Ashkanasy, and J. Gardner. Deciding to Speak Up or Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence [A]. In Greenberg, J., and M. Edwards. (Ed), *Voice and Silence in Organizations* Bingley [C]. UK: Emerald Group Publishing, 2009.
- [27] Baumeister, R. F., E. Bratslavsky, C. Finkenauer, et al. Bad is Stronger Than Good [J]. *Review of General Psychology*, 2001, 5, (4): 323 – 370.
- [28] Heerdink, M. W., G. A. Van Kleef, A. C. Homan, et al. On The Social Influence of Emotions In Groups: Interpersonal Effects of Anger and Happiness on Conformity Versus Deviance [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2013, 105, (2): 262 – 284.
- [29] 宝贡敏, 徐碧祥. 组织认同理论研究述评 [J]. 上海: 外国经济与管理, 2006, (1): 39 – 45.
- [30] Fischer, A. H., and I. J. Roseman. Beat Them or Ban Them: The Characteristics and Social Functions of Anger and Contempt [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, 93, (1): 103 – 115.
- [31] Cardon, M. S. Is Passion Contagious? The Transference of Entrepreneurial Passion to Employees [J]. *Human Resource Management Review*, 2008, 18, (2): 77 – 86.
- [32] 古银华. 包容型领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型 [J]. 北京: 经济管理, 2016, (4): 93 – 103.
- [33] Francis, C. A. The Mediating Force of “Face”: Supervisor Character and Status Related to Perceived Organizational Support and

Work Outcomes[J]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2012, 19, (1): 58-67.

- [34] 罗玉越,舒晓兵,史茜. 付出? 回馈工作压力模型: 西方国家十年来研究的回顾与评析[J]. 北京: 心理科学进展, 2011, (1): 107-116.
- [35] 王甜,陈春花,宋一晓. 挑战性压力源对员工创新行为的“双刃”效应研究[J]. 天津: 南开管理评论, 2019, (5): 90-100.
- [36] Janssen, O., and N. W. V. Yperer. Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction[J]. *Academy of Management*, 2004, 47, (3): 368-384.
- [37] Ng, T. W. H., and D. C. Feldman. Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of The Conservation of Resources Framework[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33, (2): 216-234.
- [38] Stover, L. E. *The Culture Ecology of Chinese Civilization: Peasants and Elites in The Last of The A-Grarian States*[M]. New York: Pica Press, 1974.
- [39] 杨琛,李建标. 差序式关系中领导者负面情绪与下属合作行为的实验研究[J]. 上海: 工业与工程管理, 2017, (3): 166-171, 177.
- [40] 王啸天,陈文平,段锦云. 中国背景下员工的面子观及其对建言和沉默行为的影响[J]. 开封: 心理研究, 2019, (3): 233-244.
- [41] Wang, Q., Q. Weng, J. C. Mcelroy, et al. Organizational Career Growth and Subsequent Voice Behavior: The Role of Affective Commitment and Gender[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2014, 84, (3): 431-44.
- [42] 翁清雄,席西民. 企业员工职业成长研究: 量表编制和效度检验[J]. 北京: 管理评论, 2011, (10): 132-143.
- [43] Morrison, E. W. Employee Voice and Silence[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, (1): 173-197.
- [44] Ryan, R. M. Psychological Needs and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well Being[J]. *American Psychologist*, 1995, 63: 397-427.
- [45] Gagné, M., J. Forest, M. H. Gilbert, et al. The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages[J]. *Educational and Psychological Measurement*, 2010, 70, (4): 628-646.
- [46] Koestner, R., and G. F. Losier. Distinguishing Three Ways of Being Highly Motivated: A Closer Look at Introjection, Identification, and Intrinsic Motivation[A]. In Deci, E. L., and R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of Self-Determination Research*[C]. Rochester, NY: University of Rochester Press, 2002.
- [47] 刘军,章凯,仲理峰. 工作团队差序氛围的形成与影响: 基于追踪数据的实证分析[J]. 北京: 管理世界, 2009, (8): 92-101.
- [48] Detert, J. R. and A. C. Edmondson. Why Employees Are Afraid to Speak Up[J]. *Harvard Business Review*, 2007, 85, (5): 23-25.
- [49] 刘军,宋继文,吴隆增. 政治与关系视角的员工职业发展影响因素探讨[J]. 北京: 心理学报, 2008, (2): 201-209.
- [50] Nicholson, N., W. D. Waal-Andrews. Playing to Win: Biological Imperatives, Self-Regulation, and Trade-Offs in the Game of Career Success[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26, (2): 137-154.
- [51] Morrison, E. W. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research[J]. *Academy of Management Annals*, 2011, 5, (1): 373-412.
- [52] 汪林,储小平,黄嘉欣,陈戈. 与高层领导的关系对经理人“谏言”的影响机制[J]. 北京: 管理世界, 2010, (5): 108-117, 140.
- [53] 沈伊默,诸彦含,周婉茹,张昱城,刘军. 团队差序氛围如何影响团队成员的工作表现? [J]. 北京: 管理世界, 2019, (12): 104-115, 136, 215.
- [54] Zhang, X. A., Q. Cao, and N. Grigoriou. Consciousness of Social Face: Development and Validation of A Scale Measuring Desire to Gain Face Versus Fear of Losing Face[J]. *Journal of Social Psychology*, 2011, 151, (2): 129-149.
- [55] 刘贞妤. 差序气氛对部属工作态度与行为之影响[D]. 台北: 东华大学, 2003.
- [56] 温忠麟,刘红云. 中介效应和调节效应: 方法及应用[M]. 北京: 教育科学出版社, 2020.
- [57] 王晓辰,李佳颖,吴颖斐,张东,刘梁. 领导人人际情绪管理和员工建言的关系: 有调节的中介效应分析[J]. 上海: 心理科学, 2020, (1): 158-164.
- [58] 段锦云,魏秋江. 建言效能感结构及其在员工建言行为发生中的作用[J]. 北京: 心理学报, 2012, (7): 972-985.
- [59] Dutton, J. E., S. J. Ashford, E. E. Wierba, R. O'Neill, and E. Hayes. Reading The Wind: How Middle Managers Assess the Context for Issue Selling to Top Managers[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, (15): 407-425.
- [60] Grant, A. M., and S. J. Ashford. The Dynamics of Proactivity at Work[J]. *Research In Organizational Behavior*, 2008, 28: 3-34.
- [61] 马学谦,王虹,熊冠星,王笑天,颜亮,李爱梅. 领导的消极情绪对员工绩效的积极作用[J]. 北京: 心理科学进展, 2015, (11): 1991-2000.

How do Leadership Emotional Expressions Affect Employee Voices?

LIU Jun¹, XIA Yong-bing¹, JIN Li¹, FANG Mao-tao²

(1. School of Business Administration, Shandong University of Finance and Economics, Jinan, Shandong, 250014, China;

2. Business School, University of Jinan, Jinan, Shandong, 250022, China)

Abstract: Research on the relationship between leadership emotion and voice behavior has gradually become a hot topic in the field of organizational behavior, and some studies have shown that leadership emotion expression employees' is related to diverse voice behavior. However, there is still a lack of in-depth and detailed discussion on what kind of voice behavior will be caused by specific emotional expressions of leaders, and it is even rarer to explore the diverse impact of leadership emotional expressions on voice behavior from the perspective of employees' work motivation. This study examines how leadership emotional expression affects employee voice, and more carefully depicts and analyzes how leadership emotional expression affects voice behavior through work motivation, which has certain practical significance for tapping organizational potential and improving organizational management.

This study builds a two-stage moderated mediation model based on the theory of Emotion As Social Information (EASI), and self-determination theory (SDT). By revealing the multiple mechanisms and boundary conditions between leadership emotional expression and voice behavior, it attempts to open the black box between leadership emotional expression and employee voice behavior choices. Employee behavior is driven by multi-dimensional motivation and has a multi-dimensional choice of voice types. After experiencing the expression of leadership emotions, due to different voice triggering pathways, they will exhibit diverse voice behaviors under different differential atmosphere perceptions. Therefore, the study uses employee work motivation as a mediator variable, and differential atmosphere perceptions as a moderator variable.

In this study, a questionnaire survey was used to collect data. In order to ensure data objectivity and reduce the impact of homologous bias, a method of collecting data at two time points was adopted. The interval between the first and second questionnaires was 2 months, and 310 valid data were ultimately obtained. The specific research objects include MBA students from universities and business practitioners who have long been closely related to university social services, involving 42 enterprises in Shandong, Jiangsu, Beijing, Shanghai, and other provinces and cities. The industry in which the respondents are located conforms to the strong dynamics of the current organizational environment surrounding technology, talent, and market competition. Organizational management has a strong demand for advice. The respondents have a profound understanding of leadership emotions, pressure motivation, organizational atmosphere, and advice behavior.

The study used structural equation models and multiple linear regression models for hypothesis testing. First, use Amos 26.0 to conduct confirmatory factor analysis on relevant variables, then test the main effect of leadership emotional expression on employee voice behavior, and use Bootstrap method to analyze and test the mediating effect of employee work motivation. Finally, Spss 22.0 was used to test the regulatory effect of differential atmosphere. The results of data analysis show that: (1) leaders' emotional expression can effectively and positively affect employees' voice behavior (promoting voice, inhibiting voice, and defensive voice); (2) Employees' work motivation (performance motivation, face motivation, and career growth motivation) plays a mediating role between leaders' emotional expression and employees' voice behavior; (3) The perceived difference in order atmosphere can effectively regulate the impact of leadership emotional expression on employee voice behavior through work motivation, which constitutes a two-stage moderated mediation model.

The theoretical contributions of the study include: revealing a more detailed and complex mechanism of interaction between leadership emotional expression and voice behavior, and attempting to answer the question of what voice behavior a leader's specific emotional expression triggers among employees; It expands the boundary conditions of employees' choice of voice in leadership emotional expression and work motivation, elaborately explains the generation mechanism of "silence is golden" under the influence of traditional Chinese culture, and points out and verifies that employees do not choose not to voice, but rather choose different purposes and methods of voice; An integrated two-stage moderated mediation model is constructed, which effectively promotes the research on the generation mechanism of voice behavior in complex situations.

Key Words: leadership emotion expression; work motivation; differential atmosphere perception; employee voice

JEL Classification: D23, O15, M12

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2023.04.006

(责任编辑:舟 山)