

威权领导对团队建言氛围的影响机制研究*

李嘉 杨忠

(南京大学商学院,江苏 南京 210093)

内容提要:团队建言氛围会对员工及团队产生积极影响,虽然近年来越来越受到关注,但对其产生原因及形成机制的探讨却相对较少。西方学者认为,领导者在团队建言氛围形成过程中发挥着至关重要的作用。由于文化背景的不同,中国人的领导风格、思想观念及互动方式都与西方有所不同。本研究扎根中国文化情境,聚焦于威权领导这一体现中国传统文化深层次特质的领导方式,分析了威权领导对团队建言氛围影响的作用机制及边界条件。通过对58个团队的58位领导和435位员工的两阶段配对数据调研,研究发现,威权领导是通过破坏下属对领导的信任水平,从而抑制了团队建言氛围的形成,并且领导工作投入会调节下属对领导信任在威权领导与团队建言氛围关系中的中介作用。

关键词:威权领导 领导工作投入 下属对领导信任 团队建言氛围

中图分类号:F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)06—0053—16

一、引言

组织氛围(Organizational Climate)是组织成员对工作场所体验到的政策、程序和实践,以及对被奖励、支持和期望行为的共同感知(Schneider等,2011)^[1]。按照关注对象的不同,组织氛围可以分为一般组织氛围和特定组织氛围,两者最主要的区别在于组织成员共同感知的对象从工作场所的一般政策、程序和实践转移到了特定行为和现象(Schneider等,2013)^[2]。近年来,基于学者们对特定行为(如创新行为、建言行为)和特定现象(如公平、安全)的关注,特定组织氛围(如创新氛围、建言氛围、公平氛围、安全氛围)现已成为组织氛围研究领域的热点和方向,团队建言氛围(Group Voice Climate)便是其中之一(Schneider等,2017^[3];段锦云等,2014^[4])。

团队建言氛围是指团队成员对建言行为产生的影响的共享信念(Morrison等,2011)^[5],相对于团队层面其他的特定氛围,团队建言氛围是一个比较新的概念,它的提出既是建言行为研究的逻辑延续,也是组织氛围研究的深入和细化。过去的研究表明,与员工满意度、认同感、程序公平氛围等变量相比,团队建言氛围能够更有效地预测个体建言行为(Morrison等,2011)^[5],并且会通过心理授权的中介作用对个体建言行为和顾客服务绩效产生积极影响(Frazier和Fainshmidt,2012)^[6]。团队建言氛围还会通过促进团队建言行为,进而提升整个团队的绩效水平(Frazier和Bowler,2015)^[7]。虽然目前相关研究都表明,团队建言氛围会给员工和团队都带来积极影响,但关于团队建言氛围产生原因及形成机制的探讨却相对较少。

收稿日期:2018-02-23

* 基金项目:教育部人文社会科学研究青年基金项目“为何‘知而不言’?——中国文化视角下员工建言行为的跨层次研究”(15YJC630057);国家自然科学基金重点项目“领军企业创新链的组织架构与协同管理”(71732002)。

作者简介:李嘉(1982-),女,江苏南京人,管理学博士,讲师,研究方向是组织行为与创业管理,电子邮箱:lijia@nju.edu.cn;杨忠(1963-),男,江苏南通人,博士生导师,研究方向是组织行为学与创新管理,电子邮箱:yangzh@nju.edu.cn。通讯作者:李嘉。

团队的领导一直以来都被视为影响团队氛围形成和发展的关键因素(Schneider等,2017)^[3],也会对团队的建言氛围产生重要影响。因为领导既是员工建言的主要对象,也是建言可能结果的“风向标”,会直接影响着团队成员之间建言共享氛围的形成过程(Detert和Treviño,2010)^[8]。基于此,Frazier和Bowler(2015)^[7]发现,团队领导在工作场所蓄意妨碍下属建立和维持积极人际关系、在工作上取得成功以及获得职业声誉的阻抑行为(Supervisor Undermining),会直接削弱整个团队的建言氛围。由于文化背景的不同,中国人的领导风格、思想观念及互动方式都与西方有所不同,然而,现有的文献对中国文化情境下团队建言氛围的形成与发展是如何受到领导因素影响的这一议题关注尚不充分。中国人的领导行为具有不同于西方文献所表明的特点,其中之一就是决策权往往集中于领导者个人,领导者强调对下属的权威性,威权领导(Authoritarian Leadership)是华人社会特有且较为普遍的、体现中国传统文化深层次特质的领导方式(Farh和Cheng,2000)^[9]。本文将探究威权领导对团队建言氛围影响的作用机制及边界条件,以期进一步丰富和完善团队建言氛围的理论研究。本文的具体研究问题有两个:

第一,威权领导是否会影响团队建言氛围?如果是的话,其作用机制是什么?如前所述,领导者在团队氛围形成过程中发挥着至关重要的作用(Detert和Treviño,2010)^[8]。威权领导强调控制与服从的领导方式,必然会通过向员工传递建言可能带来的后果等线索进而影响建言氛围。在解释领导因素影响下属的内在机制方面,社会交换理论和互惠原则占据重要地位(李锐和田晓明,2014)^[10],而信任则是双方进行社会交换和互惠的前提和基础(Blau,1964)^[11],尤其在中国关系文化中,信任的作用不可小觑。信任的存在与否经常被直接用于表明一个社会交换关系是否真实存在,信任的强度也会伴随着社会交换关系的变化而有所增减(Mayer等,1995)^[12]。因此,本研究关注的第一个问题是,威权领导对团队建言氛围的影响是否是以下属对领导信任(Trust in Leader)这一社会交换的基础为中介完成的?

第二,威权领导影响团队建言氛围的边界条件是什么?除了领导风格之外,团队领导的工作状态也会对团队成员的工作态度和行为产生重要影响(Bakker等,2014)^[13]。鉴于此,本研究将领导工作状态也纳入研究框架,以确定威权领导影响团队建言氛围形成过程的边界条件。所以,本研究关心的第二个问题是,下属对领导信任在威权领导影响团队建言氛围过程中的中介作用,是否会在不同的领导工作状态下存在明显差异?

二、理论基础与研究假设

1. 团队建言氛围

团队建言氛围最早是由Morrison等(2011)^[5]提出并将其定义为团队成员对建言行为产生的影响的共享信念。根据个体是否选择建言的两个判断标准,他们认为团队建言氛围包含团队建言安全信念和团队建言效能感两个维度,前者反映了团队成员对在团队中提出建议是否安全的共享感知,后者是团队成员对提出的建议能否被团队采纳的共享感知。Frazier和Fainshmidt(2012)^[6]以及Frazier和Bolwer(2015)^[7]随后将团队建言氛围定义为团队成员所形成的对团队在多大程度上鼓励建言行为的共享信念,并将其作为一个整体的单维构念进行测量。基于以往的研究,本文认为,团队建言氛围具有以下三个属性:第一,团队建言氛围是一种与建言行为密切相关的团队层面的特定氛围,对整个团队和员工个体的建言行为均有正向的预测效果(Frazier和Bolwer,2015^[7];Frazier和Fainshmidt,2012^[6];Morrison等,2011^[5]);第二,团队建言氛围是成员对所在团队建言环境的共同心理感知,是主客观交互作用的产物;第三,团队建言氛围属于团队层面的聚合构念,不同团队在团队建言氛围上可能存在差异。

团队建言氛围是近年来才被提出的构念,因此相关的研究比较少,为数不多的文献大部分是讨

论团队建言氛围的结果变量,对其形成原因及发展过程尚未做深入探讨。Salancik 和 Pfeffer (1978)^[14]指出,员工态度和行为会受到社会环境中可供利用的信息和线索影响,而领导、同事、组织政策等都有可能成为员工获得信息和线索的来源。基于此,Frazier 和 Bolwer(2015)^[7]认为,领导阻抑行为会向员工传递出“向领导建言是不受欢迎的”这个重要信息,并通过同事之间的交流,促进员工形成团队不支持建言行为的共享感知,削弱团队建言氛围的水平,进而减少整个团队的建言行为,降低团队绩效。段锦云等(2017)^[15]认为,变革型领导可能会影响员工关于表达想法和提出建议是否安全和有效的感知。通过对 63 个团队的 63 名领导和 283 名成员的调研,他们发现变革型领导对团队建言氛围有显著正向影响,进而显著提高了团队绩效水平。

2. 威权领导与团队建言氛围

威权领导是家长式领导(Paternalistic Leadership)三元模式中最具代表性的核心维度,可以作为独立的领导风格开展研究。威权领导在内涵上极为丰富,非常契合中国传统文化所强调的“上尊下卑”,彰显了华人组织中领导者与下属之间的权力差异(Chen 等,2014)^[16]。威权领导强调其权威是绝对且不容挑战的,对下属进行严格控制,并要求下属绝对服从(Farh 和 Cheng,2000)^[9],具体表现为四种行为:专权作风,指领导者独揽大权,信息独享,喜欢自己做决定,总是进行下行沟通并严密监控下属;贬抑下属能力,指领导者对下属的建议和贡献漠不关心;形象整饰,指领导者会通过操控消息来保持权力距离,维护自己的尊严;教诲行为,指领导者对下属的绩效表现有严格要求,会对低绩效的下属加以斥责并进行直接指导(Farh 和 Cheng,2000^[9];Farh 等,2008^[17])。

许多研究都发现,领导者在团队氛围形成过程中发挥至关重要的作用,领导风格和行为可以通过向员工传递建言可能带来的后果等重要线索而影响建言氛围(Detert 和 Treviño,2010)^[8],Farh 和 Cheng(2000)^[9]归纳的威权领导的四种行为正是抑制团队建言氛围形成的重要因素。首先,威权领导专断集权的作风会向下属提供信号,即领导者对员工建言兴趣不大,也易生反感,更不愿意采纳(魏昕和张志学,2010)^[18]。下属会认为领导不允许他们质疑现有程序,只需要循规蹈矩地按照指示行事(李锐和田晓明,2014)^[10]。如此一来,威权领导与下属之间就会形成和强化一种控制与服从的关系,影响团队成员对建言是否安全和有效的感知,抑制团队建言氛围的形成。

其次,从贬抑下属能力的作风而言,威权领导通常会轻视员工的能力与贡献,将成功归因于自己,失败归因于下属。威权领导还会故意漠视下属的建议,这无疑向整个团队传递领导者对员工有益的想法或建议不感兴趣的负面信息(李锐,2011)^[19],下属会认为领导不喜欢员工参与管理,从而逐渐形成建言行为不仅是不被鼓励的而且是无效的共享信念。

再次,形象整饰体现了威权领导刻意与下属保持距离,注重维护威严的形象。这不仅会让下属感知到领导者自认为是企业的信息中心,不需要通过员工途径获取信息;而且还会让下属知觉到上下级之间的权力差异,不敢轻易向威权领导进行上行沟通。更何况员工建言行为虽然旨在改进,但其或多或少都包含了对组织现状的批评和对领导者决策能力的质疑,极有可能被视为是对威权领导看重的权威形象的挑战(Morrison,2014)^[20]。因此,在这种领导风格的团队中,团队建言氛围自然难以形成。Zhang 等(2015)^[21]的研究发现,威权领导和下属之间这种控制与服从的等级关系降低了下属的地位判断,进而阻碍建言的产生。

最后,威权领导的教诲行为体现了领导者对下属绩效的高度重视,这一方面使下属忙于完成本职工作,无暇关注组织存在的潜在问题和改进策略;另一方面也使下属更相信中国文化历来主张的“不在其位,不谋其政”的传统观念,形成只需要做好领导交代的分内事就行,不需要表现出诸如建言行为、组织公民行为等角色外行为的共享感知(Zhang 和 Xie,2017)^[22]。

基于以上论述,本研究认为,威权领导会抑制团队建言氛围的形成,这也和威权领导与员工建言行为的相关研究大部分都支持两者之间存在显著负向关系的结论相一致(Zhang 等,2015^[21];汪

林等,2010^[23])。因此,本文提出如下假设:

H₁:威权领导对团队建言氛围有显著负向影响。

3. 下属对领导信任的中介作用

Dirks 和 Ferrin(2002)^[24]指出,信任是个体基于对他人动机或行为的积极预期,而产生的愿意接受自己处于可能被伤害情况的一种积极的心理状态。换句话说讲,如果一个人信任另外一个人,那么信任者在面对不确定的情况时相信被信任者会对自己表现出善意,并愿意承担不确定性可能带来的损失风险。社会交换和互惠的前提和基础是信任(Blau,1964)^[11],信任的存在与否经常被直接用于表明一个社会交换关系是否真实存在,信任的强度也会伴随着社会交换关系的变化而有所增减(Mayer等,1995)^[12]。在中国关系文化中,信任的作用不可小觑,信任被视为关系的核心组成部分。关系所促成的最重要效果就是两个人的相互信任,当个体感觉对方未能达到应有关系的期望时,信任便会降低(Farh等,1998^[25];李锐等,2012^[26])。

组织中下属对领导的信任即下属对于领导者会保护自己权利的良好期待,并在不确定的情况下愿意承担可能存在的风险的心理状态(Yang和Mossholder,2010)^[27]。研究表明,下属对领导的信任很大程度上受到领导角色和行为的影响(Dirks和Ferrin,2002)^[24],领导者在多大程度上将团队和团队成员的最大利益放在心上,是决定下属对领导者态度的关键所在。领导者若以良好的方式对待下属,让其感受到自己对他们的关心和照顾,会促进双方良好社会交换关系的建立,进而有利于下属对领导信任感的产生(Mo和Shi,2017)^[28]。本研究认为,威权领导与下属对领导的整体信任水平呈负相关关系。威权领导强调个人的绝对权威,而非以下属为中心,其表现出的专断集权的专权作风,对下属建议和贡献漠不关心的贬抑下属能力行为,刻意保持距离的形象整饰做法,以及斥责低绩效表现下属的教诲行为,很难让下属体会到领导的善意和正直,反而会感到领导的不信任(樊景立和郑伯坝,2000)^[29],据此做出彼此关系质量差的推论,进而不利于产生对领导的信任。

下属对领导的信任是理解威权领导与团队建言氛围关系的重要机制,威权领导之所以会抑制团队建言氛围的形成,是因为其破坏了下属对领导的整体信任水平。对领导的信任反映了下属在与领导的工作交往中对其可靠度的评价,决定了下属对自己和领导关系性质的定位与判断(李锐和田晓明,2014)^[10]。对领导的高度信任能够加强下属与领导的关系,根据社会交换理论和互惠原则,下属回报领导的义务感和责任感也会相应地增强,他们更愿意为领导和团队的利益付出更多努力;相反,对领导缺乏信任会破坏下属和领导之间的社会交换关系,下属对领导者回报的义务感也会相应减弱(Nohe和Michaelis,2016^[30];李锐等,2012^[26])。如前所述,团队建言氛围是一种与建言行为密切相关的特定氛围,是团队成员所形成的对团队在多大程度上鼓励建言行为的共享信念(Frazier和Bolwer,2015^[7];Frazier和Fainshmidt,2012^[6])。由于建言行为本身就属于员工自发的角色外行为范畴,它不是组织强制要求的,个体对这类行为具有较大的决定权(Morrison,2014)^[20],所以只有当和领导者保持良好的社会交换关系,下属对领导者的整体信任水平高时,团队成员才会出于回报的义务感愿意为领导者和团队的利益付出更多努力,才更有可能建立和维持为团队发展积极建言献策的良好氛围。再者,由于挑战现状和变革导向的特点,建言行为具有一定的风险性,是否信任团队领导不仅会影响成员对在团队中提出建议是否安全的共享感知,也会影响成员对提出的建议能否被团队采纳的共享感知。缺乏对团队领导的信任将给下属营造不安全的心理氛围(周路路等,2011)^[31],使他们对建言风险更为敏感,从而不利于团队建言氛围的形成与发展。基于以上论述,本研究认为,威权领导的强调个人权威、对下属严格控制、要求绝对服从等特点,会引起下属关于领导对自己是否持有善意的怀疑,他们根据领导者的行为推断出自己与领导的社会交换关系质量较差,从而破坏了对领导的整体信任水平。信任感的缺失使得下属失去与领导进行积极

社会交换的必要条件(张燕和怀明云,2012)^[32],对领导和团队回报的义务感将会减弱,下属不愿意付出更多努力,团队将很难形成积极建言的氛围。因此,本文提出如下假设:

H₂:下属对领导信任在威权领导与团队建言氛围之间起中介作用。

4. 领导工作投入的调节作用

在逐渐兴起的积极心理学研究中,工作投入作为一种重要的个体积极状态,自Kahn(1990)^[33]提出以来一直受到多个领域研究者和实践者们的广泛关注(Knight等,2017)^[34]。工作投入是个体在工作中持久的、积极的情感激活状态,活力、奉献和专注都是工作投入的显著特征。活力代表个体工作时高度的精力和心理韧性,愿意努力工作,并在困难面前能够坚持不懈;奉献代表个体能够高度地卷入工作,并体验到意义、激情、自豪和挑战;专注代表个体能够全身心地投入工作,感觉时间过得很快并且很难与工作分离(Schaufeli和Bakker,2004)^[35]。虽然大量的实证研究结果表明,工作投入能够准确地预测个体的身心健康和幸福感、角色内和角色外行为(Christian等,2011^[36];Halbesleben,2010^[37]),但是已有研究主要将焦点放在个体的工作投入对自身工作态度和行为的影响上,忽视了他人,特别是团队领导的工作投入对团队成员工作态度和行为的影响(Bakker等,2014)^[13]。

在团队运作过程中,团队领导经常以组织代理人身份与员工进行频繁互动。作为“掌舵者”,团队领导往往会对团队成员产生潜移默化的影响。华人社会中高权力距离的传统文化,易在上下级之间形成“上尊下卑”的等级观念,使领导对下属的影响作用更加明显(蔡松纯等,2009)^[38]。本文认为,团队领导的工作投入可以调节威权领导对下属对领导信任的影响,领导工作投入越高,威权领导对下属对领导信任的负向作用越强;反之越弱。这是因为在威权领导带领的团队中,下属很难有机会感受到他们作为成员充分参与了团队的工作,这会降低下属的工作热情以及与团队和领导的情感连接(Schaubroeck等,2017)^[39]。威权领导的工作投入水平越高,意味着他们会在工作上花费更多的时间、精力和热情,也意味着他们对下属工作的干预和控制会更多,对下属工作绩效的要求也会更严格。根据社会交换理论,在这种情况下,下属会更强烈地感受到威权领导对他们的不信任和不公平,从而使得双方的社会关系质量更差,对领导者的信任感更加难以建立。相反,当威权领导的工作投入水平较低时,他们对工作表现得没有特别上心和投入,相应地也会减少其专权作风、贬抑下属能力等行为,进而让下属更多地参与到团队工作中,而不只是一味地服从和遵守。在这种情况下,下属的情绪感受没有那么的负面,威权领导对下属对领导信任的消极影响得到缓解。因此,本文提出如下假设:

H₃:领导工作投入调节了威权领导与下属对领导信任的关系,即两者之间的负向关系会在领导工作投入越高时变得越强,在领导工作投入越低时变得越弱。

经过前文的分析可知,在领导工作投入水平较高情境下,威权领导会对下属的工作进行更多的干预和控制,将使得团队内的下属难以建立起对领导的信任感,进而团队内很难形成积极建言的氛围。相反,在领导工作投入水平较低情境下,威权领导会让下属更多地参与到团队工作中,有利于减轻领导专权作风、贬抑下属能力等行为的消极影响,缓和下属对领导的信任,从而有助于团队建言氛围的培养。以上分析可以进一步表述为被调节的中介效应,即下属对领导的信任在威权领导与团队建言氛围关系中的中介作用会受到领导工作投入的影响,在不同水平的领导工作投入情境下,下属对领导信任的中介效应的大小是不同的。因此,本文提出如下假设:

H₄:领导工作投入调节了下属对领导信任在威权领导和团队建言氛围关系中所起的中介作用,即领导工作投入越高,下属对领导信任在威权领导和团队建言氛围间的中介作用越强;反之越弱。

本文的理论模型如图1所示。



图1 本研究的理论模型

资料来源:本文绘制

三、研究方法

1. 调研对象

本文的数据收集工作是在中国东部某省会城市进行的,研究者调研了某国有银行在该市的大部分网点,以此作为检验本文所提出的理论模型的数据来源,参与问卷填写的人有网点主任和网点的普通员工。为了更好地证明变量之间的因果关系以及降低同源偏差对研究结果的影响,本研究的问卷调研设计为两个时期两种来源。在第一次调查中(Time 1),网点主任问卷主要包括工作投入度以及个人信息(性别、团队规模、任现职时间),网点普通员工的问卷主要包括威权领导和个人信息(与该网点主任的共事年限);而在第二次问卷调查中(Time 2),网点普通员工主要评价对网点主任的信任程度以及团队建言氛围。两次调研的间隔时间为三个星期。

本文第一轮调研了60个银行网点,共发放网点主任问卷60份,回收60份;员工问卷670份,回收597份。由于一个网点主任放弃继续参与调研,本文第二轮调研了59个银行网点,共发放员工问卷493份,回收480份。调研问卷回收以后,研究者基于四个标准对其进行了筛选,剔除掉不符合要求的问卷:(1)剔除掉未能成功配对的问卷;(2)剔除掉答题不认真的问卷(如整份问卷都选择一个答案,或者答题明显有规律的问卷);(3)剔除大面积漏答或错答的问卷(如同一题项上出现多个得分);(4)如果网点主任问卷出现上述三个问题,则该网点全部问卷均作为废卷剔除。最终完成两期问卷调查的有效样本量为58份团队领导和435份团队员工,整体有效回收率分别为96.7%和64.9%。在样本结构方面,调研的有效团队样本为58个银行网点团队,网点的平均规模(含网点主任)为15.57人,每个网点至少有三分之一的员工参与了问卷调研,绝大多数网点参与问卷调研的员工比例过半;网点主任中女性比例占50%,网点主任担任本职工作的平均年限为3.97年,员工与其网点主任的平均共事时间为1.63年。

2. 调研工具

本文的测量工具全部选取于西方的成熟量表,并采用双向翻译程序以保证中国情境下测量的有效性。为了测试问卷的易读性并估算参与者大致的填答时间,本研究邀请了三位银行从业人员进行问卷试填,记录填答时间和反馈意见,并根据试填收集到的反馈信息对初始问卷进行再次修订,从而形成最终的正式调查问卷。研究变量的所有测量条目如表1所示。

威权领导。采用 Cheng 等(2014)^[40]编制的五条目量表,在时间点一让网点员工对网点主任出现以下行为的频繁程度以7点李克特刻度进行评价,从1 = “从来没有”到7 = “总是这样”,例如“在下属面前显得有些咄咄逼人”“我们工作的时候带给我很大的压力”。在个体数据通过聚合检验之后,将团队成员评分汇聚到团队层面作为团队威权领导的得分。该量表的信度为0.87。

领导工作投入。采用 Schaufeli 等(2006)^[41]编制的 UWES(Utrecht Work Engagement Scale)九条目简版量表,在时间点一让网点主任对自己出现以下工作感受的频繁程度以7点李克特刻度进行评价,从1 = “从来没有”到7 = “总是这样”,例如“在工作中,我感到自己迸发出能量”。该量表的信度为0.83。

表 1 变量测量条目及信度

变量	测量条目	测量时间点	测量来源	信度
威权领导	1. 在下属面前显得有些咄咄逼人	Time 1	员工	0.87
	2. 我们工作的时候带给我很大的压力			
	3. 对下属很严格			
	4. 在我没有完成目标时责骂我			
	5. 当我违反他/她的原则时会责罚我			
领导工作投入	1. 在工作中,我感到自己迸发出能量	Time 1	领导	0.83
	2. 工作时,我感到自己强大并且充满活力			
	3. 早上一起床,我就想要去工作			
	4. 我对工作富有热情			
	5. 工作激发了我的灵感			
	6. 我为自己所从事的工作感到自豪			
	7. 当高强度工作的时候,我会感到快乐			
	8. 我沉浸于我的工作当中			
	9. 我在工作时会达到忘我的境界			
下属对领导信任	1. 我通常可以相信网点主任会做对我有益的事	Time 2	员工	0.94
	2. 我相信网点主任做出的决定也会对我有益			
	3. 我相信网点主任会公平地对待我			
团队建言氛围	1. 网点鼓励员工对影响团队的问题提出建议	Time 2	员工	0.95
	2. 网点鼓励员工参与到影响团队的事务之中			
	3. 网点鼓励员工即使有不同甚至反对的意见,也把自己关于工作的不同看法和同事交流			
	4. 网点鼓励员工说出对网点可能有帮助的观点			
	5. 网点鼓励员工积极参与到影响网点工作质量的议题中			
	6. 网点鼓励员工就工作程序中的新方案或新变化提出自己的建议和想法			

资料来源:本文整理

下属对领导信任。采用 Brockner 等(1997)^[42]编制的三条目量表,在时间点二让网点员工对网点主任的同意程度进行评价,从 1 = “非常不同意”到 7 = “非常同意”,例如“我通常可以相信网点主任会做对我有益的事”“我相信网点主任做出的决定也会对我有益”。在个体数据通过聚合检验之后,将团队成员评分汇聚到团队层面作为团队建言氛围的得分。该量表的信度为 0.94。

团队建言氛围。采用 Frazier 和 Bowler(2015)^[7]研究中以 Van Dyne 和 LePine(1998)^[43]测量建言行为为基础所开发的团队建言氛围六条目量表,在时间点二让网点员工对所在网点的建言氛围以 7 点李克特刻度进行评价,从 1 = “非常不同意”到 7 = “非常同意”,例如“网点鼓励员工对影响团队的问题提出建议”“网点鼓励员工参与到影响团队的事务之中”。在个体数据通过聚合检验之后,将团队成员评分汇聚到团队层面作为团队建言氛围的得分。该量表的信度为 0.95。

控制变量。基于 Frazier 和 Fainshmidt(2012)^[6]、Frazier 和 Bowler(2015)^[7]等研究,本文选取了四个控制变量:(1)团队规模,用银行网点的成员数量(含网点主任)来测量,由网点主任在时间点

一填写。(2)团队领导性别(女性=0,男性=1),由网点主任在时间点一填写。(3)团队领导任现职工作年限,由网点主任在时间点一填写。(4)员工与团队领导的平均共事年限,由员工在时间点一填写,将个体数据平均之后作为团队的平均共事年限。

3. 分析方法

本文运用三种统计分析软件进行数据的基本处理和统计分析:一是采用 SPSS 22.0 进行信度分析、描述性统计分析、团队聚合检验以及层级回归分析;二是运用 LISREL 8.70 进行验证性因子分析;三是运用 MPLUS 7 验证中介效应和调节中介效应的显著性。

四、研究结果

1. 验证性因子分析

首先,考察研究变量的聚合效度。由于本文所使用的测量工具全部选自于西方成熟量表,题项背后的结构是已知的,因此,本文使用 LISREL 8.70 对调研数据进行验证性因子分析。结果显示,威权领导、领导工作投入、下属对领导信任、团队建言氛围各个变量的题项与其对应因子之间的标准化载荷最低值分别为 0.66、0.42、0.89、0.81,均高于 0.4 的一般建议标准,并且所有测量题项在其测量构念上的标准化因子载均在 0.01 水平上显著,表明本研究的研究变量具有较好的聚合效度。其次,考察研究变量之间的区分效度。本文利用个体层面收集的数据对威权领导、下属对领导信任、团队建言氛围进行验证性因子分析,结果如表 2 所示。在五种不同因子模型中,三因子模型拟合得最好($\chi^2 = 156.49, df = 72, RMSEA = 0.05, NFI = 0.98, IFI = 0.99, CFI = 0.99, SRMR = 0.04$),且显著优于其他因子模型。因此,本文的核心构念具有良好的区分效度。

表 2 验证性因子分析结果

模型	χ^2	<i>df</i>	<i>RMSEA</i>	<i>NFI</i>	<i>IFI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>
三因子模型:威权领导、下属对领导信任、团队建言氛围	156.49	72	0.05	0.98	0.99	0.99	0.04
两因子模型 A:威权领导、下属对领导信任 + 团队建言氛围	983.26	74	0.17	0.89	0.90	0.90	0.09
两因子模型 B:威权领导 + 团队建言氛围、下属对领导信任	1159.14	74	0.18	0.89	0.90	0.90	0.17
两因子模型 C:威权领导 + 下属对领导信任、团队建言氛围	1779.74	74	0.23	0.82	0.82	0.82	0.25
单因子模型:威权领导 + 下属对领导信任 + 团队建言氛围	1998.48	75	0.24	0.80	0.80	0.80	0.18

注: $N = 435$

资料来源:本文使用 LISREL 软件估计整理

2. 团队数据的聚合检验

本文是团队层面的理论模型,因此,要将团队成员的个体测量聚合为团队层面的变量。学者们认为,团队层次的构念可分为共享单位特性(Shared Unit Properties)、总体单位特性(Global Unit Properties)与形态单位特性(Configural Unit Properties)三种类型(Chan, 1998^[44]; Kozlowski 和 Klein, 2000^[45])。基于概念定义和本文的研究目的,威权领导和团队建言氛围是共享单位特性的团队层次构念,可以通过个体的汇总计算得到,但汇总的前提是个体成员的数据能够达到一定程度的一致。下属对领导信任是形态单位特性的团队层次构念,测量时可以从个体成员那里获得数据,但并不假设团队成员之间会趋于一致。为了检验个体数据是否可以聚合到团队层面,本文使用 James

等(1984)^[46]的 R_{wg} 指标以及 Bliese(2000)^[47]的 $ICC(1)$ 、 $ICC(2)$ 指标来分别检验组内一致性和组间异质性。一般认为,当 $R_{wg} > 0.70$, $ICC(1) > 0.10$, $ICC(2) > 0.70$ 时比较适合数据汇聚, $ICC(2) > 0.50$ 也可以接受(Bliese,2000)^[47]。数据聚合检验结果如表3所示,本文三个重要变量的组内一致性很高,因此,本文将威权领导、下属对领导信任和团队建言氛围的个体层面数据聚合到团队层次,开展进一步的分析是恰当的。

表3 数据聚合检验结果

变量	R_{wg}				$ICC(1)$	$ICC(2)$
	均值	中位数	最小值	最大值		
威权领导	0.85	0.92	0.00	0.99	0.18	0.63
下属对领导信任	0.89	0.91	0.27	0.99	0.17	0.61
团队建言氛围	0.89	0.95	0.00	0.99	0.15	0.56

资料来源:本文整理

3. 描述性统计

表4呈现了本研究在团队层面各个变量的均值、标准差及变量间的相关系数矩阵。从表4可以看出,团队建言氛围与威权领导显著负相关($r = -0.31, p < 0.05$),与下属对领导信任显著正相关($r = 0.69, p < 0.01$);下属对领导信任与威权领导($r = -0.47, p < 0.01$)和领导工作投入($r = -0.29, p < 0.05$)均显著负相关。相关分析的结果为本研究后续的假设检验提供了一定的证据。

表4 描述性统计分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 团队规模	15.57	5.93	—							
2. 领导性别	0.50	0.50	0.09	—						
3. 任现职年限	3.97	3.34	0.10	0.13	—					
4. 平均共事时间	1.64	0.86	0.03	0.25	0.09	—				
5. 威权领导	2.87	0.61	0.13	-0.23	-0.23	-0.03	0.87			
6. 领导工作投入	4.81	0.84	-0.19	-0.11	-0.15	-0.01	0.19	0.83		
7. 下属对领导信任	5.44	0.57	-0.07	-0.22	0.12	-0.09	-0.47**	-0.29*	0.94	
8. 团队建言氛围	5.06	0.53	-0.18	-0.13	0.13	-0.06	-0.31*	-0.12	0.69**	0.95

注: $N = 58$; * $p < .05$, ** $p < .01$ (双尾);性别为虚拟变量(男 = 0,女 = 1);斜体数字代表信度系数

资料来源:本文整理

4. 假设检验

(1)主效应检验。假设 H_1 提出威权领导对团队建言氛围有显著的负向影响,本文运用层级回归分析对假设 H_1 进行检验,如表5所示。模型1~模型3以下属对领导信任为因变量,模型4~模型6以团队建言氛围为因变量。模型5的回归结果表明,在加入团队规模、领导性别、领导任现职年限、与领导的平均共事时间四个控制变量之后,威权领导对团队建言氛围有显著的负向影响($\beta = -0.28, p < 0.05$),因此,假设 H_1 得到验证。

表5 层级回归分析结果

变量	下属对领导信任			团队建言氛围		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
团队规模	-0.01	0.00	0.00	-0.02	-0.01	-0.01
领导性别	-0.25	-0.39**	-0.40**	-0.13	-0.21	0.05

续表 5

变量	下属对领导信任			团队建言氛围		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
任现职年限	0.03	0.01	0.01	0.03	0.01	0.01
平均共事时间	-0.03	-0.02	0.12	-0.02	-0.02	0.00
威权领导		-0.51**	-0.46**		-0.28*	0.06
领导工作投入			-0.16*			
威权领导 × 领导工作投入			-0.14*			
下属对领导信任						0.66**

注: $N=58$; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾); 表中汇报的是非标准化回归系数

资料来源: 本文整理

(2) 中介效应检验。假设 H_2 提出下属对领导信任中介了威权领导与团队建言氛围之间的关系。对中介效应的检验通常采用 Baron 和 Kenny (1986)^[48] 的层级回归法, 首先检验自变量与因变量之间的相关关系, 其次检验自变量与中介变量之间的相关关系, 最后在控制中介变量的影响之后, 检验自变量对因变量的最初作用是否消失或明显地减小, 以判断中介效应是完全的还是部分的。本文按照以上三个步骤进行检验, 结果如表 5 所示。首先, 前文关于主效应的模型 5 检验结果表明, 威权领导对团队建言氛围具有显著的负向影响 ($\beta = -0.28, p < 0.05$); 其次, 模型 2 的检验结果显示, 威权领导与下属对领导信任显著负相关 ($\beta = -0.51, p < 0.01$); 最后, 将中介变量下属对领导信任放入回归方程后, 比较模型 6 和模型 5 可以发现, 威权领导对团队建言氛围的影响不再显著 ($\beta = 0.06, p > 0.05$), 说明下属对领导信任完全中介了威权领导与团队建言氛围之间的关系。

为了进一步检验下属对领导信任中介效应的显著性, 本文运用 MPLUS 7 采用 Bootstrapping 方法来判断间接效应的显著性。具体而言, 以本研究中的 58 个团队样本为“母本”, 采取有放回的抽样方式从母本中随机抽取 58 个样本, 共计抽取 10000 次。Bootstrapping 的结果显示, 中介效应值为 -0.34 , 99% 的置信区间为 $[-0.68, -0.11]$, 不包括零, 进一步表明中介效应是显著的。因此, 假设 H_2 得到支持。

(3) 调节效应检验。假设 H_3 提出领导工作投入在威权领导与下属对领导信任之间起调节作用, 本文运用层级回归分析对假设 H_3 进行检验。从表 5 可以看出, 模型 3 进一步在模型 2 的基础上加入了领导工作投入以及威权领导与领导工作投入的交互项, 威权领导与领导工作投入的交互项与下属对领导信任显著负相关 ($\beta = -0.14, p < 0.05$)。因此, 假设 H_3 得到支持, 即威权领导与团队建言氛围之间的关系受领导工作投入调节, 当领导工作投入高时, 这种负向关系将会增强。换言之, 领导工作投入加剧了威权领导的负效应。本文进一步按照 Aiken 和 West (1991)^[49] 的建议, 在图 2 中绘制了当领导工作投入程度不同时 (低于均值一个标准差, 高于均值一个标准差), 威权领导和下属对领导信任之间的关系, 以揭示调节效应的具体影响。

(4) 调节中介效应检验。假设 H_4 提出领导工作投入调节了下属对领导信任在威权领导与团队建言氛围间的中介作用, 本文采用 Edwards 和 Lambert (2007)^[50] 的建议, 根据以下方程来检验单层次第一阶段被调节的中介作用。

$$M = b_0^2 + b_1^2 X + b_2^2 W + b_3^2 XW = b_0^2 + (b_1^2 + b_3^2 W)X + b_2^2 W \quad (1)$$

$$Y = b_0^3 + b_1^3 X + b_2^3 M + b_3^3 W + b_4^3 XW \quad (2)$$

运用方程 (1) 代替方程 (2) 中的 M , 可以得到以下方程:

$$Y = (b_0^3 + b_2^3 b_0^2) + [b_1^3 + b_2^3 (b_1^2 + b_3^2 W)]X + (b_3^3 + b_2^3 b_2^2)W + b_4^3 XW \quad (3)$$

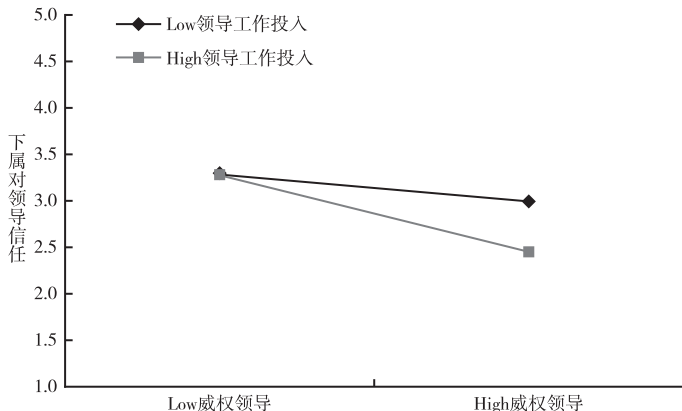


图2 领导工作投入在威权领导与下属对领导信任之间的调节作用

资料来源:本文绘制

其中, X 、 W 、 M 、 Y 分别代表自变量威权领导、调节变量领导工作投入、中介变量下属对领导信任和因变量团队建言氛围。此时, 整体中介作用(依赖于 W) 的效应规模(Effect Size)是 $b_2^3(b_1^2 + b_3^2W)$ 。当 W 取值较高与较低时, 两种条件下的间接效应的差异显著不为零, 则第一阶段被调节的中介作用得到支持。

为检验调节中介效应, 本文采用 MPLUS 7 来进行假设验证。具体而言, 在路径分析中, 将领导工作投入的均值分别加减一个标准差, 得到高低不同的两种水平的领导工作投入值, 计算下属对领导信任在高低不同水平的领导工作投入下的中介作用。Bootstrapping 结果^①显示, 在领导工作投入高的团队中(高于均值一个标准差), 95% 的置信区间不包含零 ($LLCI = -0.80, ULCI = -0.21$), 威权领导通过下属对领导信任对团队建言氛围的间接效应是显著的(间接效应值 = $-0.46, p < 0.01$); 在领导工作投入低的团队中(低于均值一个标准差), 95% 的置信区间包含零 ($LLCI = -0.41, ULCI = 0.01$), 间接效应并不明显(间接效应值 = $-0.15, p > 0.05$); 在不同水平领导工作投入的团队中, 95% 的置信区间不包含零 ($LLCI = -0.68, ULCI = -0.04$), 间接效应的差异是显著的(间接效应值 = $-0.31, p < 0.05$)。表明在领导工作投入高的团队中, 下属对领导信任在威权领导与团队建言氛围间的中介作用较强, 即领导工作投入调节了下属对领导信任在威权领导与团队建言氛围间的中介作用。因此, 假设 H_4 得到验证。

五、研究结论与讨论

1. 研究结论

基于对建言行为的广泛关注, 团队建言氛围这一特定组织氛围自从概念提出以来, 逐渐引发了学者们的研究兴趣。虽然一些研究证实了团队建言氛围会给员工及团队带来积极影响, 但是对团队建言氛围是如何形成和发展的探讨却较为匮乏。领导者在团队氛围形成过程中起着至关重要的作用(Schneider 等, 2017^[3]; Zohar 和 Luria, 2004^[51]), 基于中国文化背景, 本文将华人社会特有且较为普遍的威权领导与团队建言氛围联系起来, 并阐述了它们之间产生作用的核心机制(下属对领导信任)和重要条件(领导工作投入)。通过对 58 个团队的 58 名领导和 435 名员工的两个时期配对数据调研, 本文检验了一个团队层面的被调节的中介作用模型。结果发现, 威权领导对团队建言氛围的影响是以下属对领导信任为中介传导的, 领导工作投入调节了这个中介过程。

① 受篇幅所限, 相关结果并未列示, 如有需要, 请联系作者索取。

首先,本文证实了威权领导是抑制团队建言氛围形成的重要因素。威权领导强调绝对的权威性,要求下属毫无保留地服从,已经被很多研究证实会对下属产生消极影响,例如威权领导不利于培养下属对领导的信任和忠诚(张燕和怀明云,2012)^[32],也不利于激发下属的工作绩效及角色外行为(Schaubroeck等,2017)^[39]。鉴于威权领导专权作风、贬抑下属能力、形象整饰和教诲行为的特征,如果领导者采取强调控制和服从的领导方式,无疑会释放出对建言行为兴趣不大,也易生反感,更不情愿采纳的信号,影响团队成员对建言安全性和有效性的共享感知,从而抑制团队里形成积极建言的氛围。这个研究结果不仅与现有文献认为威权领导阻碍员工建言行为的结论相一致(Zhang等,2017^[22];汪林等,2010^[23]),而且进一步扩大了威权领导的消极影响范围。

其次,威权领导之所以会抑制团队建言氛围的形成,是因为其影响了团队成员的关键心理状态或认知。本研究不仅考察了威权领导与团队建言氛围之间的关系,还进一步深入分析了下属对领导信任的中介作用。受儒家关系主义的影响,信任作为社会交换和互惠的前提和基础,在人际互动中的作用不可小觑,对领导的信任程度是下属对与领导关系性质定位和判断的直接体现(李锐和田晓明,2014)^[10]。本文结果证实了威权领导完全通过下属对领导信任的中介作用间接影响整个团队的建言氛围,有助于揭开威权领导对团队建言氛围影响机制的“黑箱”。

最后,领导作用的产生依赖于一定的情境要素,威权领导对团队建言氛围的影响也不例外。蔡松纯等(2009)^[38]指出,受高权力距离的传统文化影响,领导与下属之间形成“上尊下卑”的关系,使得团队领导对下属的影响作用更加明显。本文从领导者角度,进一步考察了领导工作投入在威权领导作用于团队建言氛围过程中的权变效应。结果显示,领导工作投入加剧了威权领导和下属对领导信任之间的负向关系,并且调节了下属对领导信任在威权领导与团队建言氛围关系中所起的中介效应。威权领导本身就喜欢干预和控制下属的工作,如果其又处于高水平的工作投入状态,更是加剧了对下属工作的制约和掌控,使双方关系更为恶化,信任难以建立。基于社会交换理论和互惠原则,信任感的缺失使得下属失去与领导进行积极社会交换的必要条件(张燕和怀明云,2012)^[32],因此,团队将很难形成积极建言的氛围。这个研究结论不仅有助于加深对威权领导作用于团队建言氛围过程的情境要素的认识,而且拓展了个体工作投入对他人工作态度和行为影响的研究。

2. 理论意义

本文基于社会交换理论,考察了威权领导影响团队建言氛围的过程机制和边界条件,其理论贡献主要体现在以下两个方面。

第一,丰富了组织氛围的研究。组织氛围既包括对组织整体环境感知的一般组织氛围,也包括对组织中某种特定现象或行为感知的特定组织氛围。与一般氛围相比,特定氛围具有能够与其他概念有效区分、更聚焦于特定组织结果且与结果变量的联系更为紧密等明显优势(Ehrhart等,2014^[52];Schneider等,2013^[2]),近年来虽然受到学者们的广泛关注,但仍需要继续丰富不同特定氛围的形成过程以及作用机制的实证研究(Schneider等,2017)^[3]。建言氛围是一种特定的工作氛围,本文探讨团队建言氛围的形成机制及情境要素,实证研究结论不仅扩展了组织氛围、尤其是特定组织氛围的研究,而且对研究团队其他特定氛围,如安全氛围、服务氛围等具有借鉴意义。

第二,着眼于团队建言氛围的形成机制这一探讨尚不充分的研究领域。尽管学者们不断强调团队建言氛围会给员工及团队带来积极影响,但已有文献几乎很少特别关注团队建言氛围是如何形成及发展的。本文扎根中国文化情境,聚焦于威权领导这一体现中国传统文化深层次特质的领导方式,分析了威权领导对团队建言氛围产生的影响作用,并基于社会交换理论,进一步发掘了下属对领导信任的中介传导机制以及领导工作投入的权变效应。研究结论不仅为Detert和Treviño

(2010)^[8]、Frazier 和 Bowler(2015)^[7]认为领导者对建言氛围的形成有着重要影响的观点提供又一有力的实证支持,而且有助于更深入理解威权领导影响团队建言氛围的深层机理,进而丰富团队建言氛围形成因素的现有研究成果。

3. 实践启示

本文对于企业的管理实践也具有一定的启示意义。面对当今瞬息万变的市场环境,充分调动员工为企业运转建言献策的积极性,已成为事关企业生存和发展的重要问题(Liang 等,2012)^[53]。

团队建言氛围能够有效地促进团队及员工的建言行为(Frazier 和 Bowler,2015)^[7],领导者应该重视团队建言氛围的培养。结合本文的研究结果,领导者可以从如下途径着手培养团队的建言氛围:

(1)本文发现,威权领导对团队建言氛围存在显著的抑制效应,这提示若想在团队中形成良好的建言氛围,团队领导者必须深刻理解威权领导风格的负面作用,并加以积极调整。威权领导应该尽可能地转变其专权严苛的领导风格,保持双向的信息沟通,并在适当情境下进行授权,更充分地调动下属工作的积极性。(2)本文发现下属对领导信任的中介作用,这说明下属对领导的高度信任是形成团队建言氛围的重要先决条件。因此,团队领导可以考虑采取加强人际互动、多鼓励和肯定下属的工作表现等多种人性化措施,致力于发展和维系高质量的上下级关系,增强下属对领导的信任程度,从而激发下属的回报义务并营造安全的心理氛围。(3)虽然本文发现威权领导若处于高水平工作投入状态,会加剧威权领导风格的负面效应,但是,也有研究表明,员工个体的高工作投入状态会传递给关系密切的工作伙伴(Ten Brummelhuis 等,2014)^[54],领导的工作投入也会影响下属的工作投入(Bakker 和 Xanthopoulou,2009)^[55]。这提示威权领导者不仅应该保持自己积极的工作状态,也要关注其对下属工作状态和行为造成的影响,尽可能地将积极效果传递给团队成员。

4. 研究局限与展望

本文尚有局限和不足之处,后续研究可以加以改进。首先,尽管本文采用两种独立来源以及两个时间点获取数据的调研设计,在一定程度上减小了可能存在的同源方差问题,但并不能做出严格意义上的因果推断。未来研究可以进一步优化研究设计,例如收集三个时间点的纵向数据或者采用实验研究等其他方法,从而更为精确地刻画变量之间的因果关系。其次,本文的样本全部来源于同一个城市同一家银行的团队领导和团队成员,虽然有利于控制行业和组织等因素对研究结果的潜在影响,从而提高研究结论的内部效度,但同时也会削弱其外部效度。未来研究可以进一步在不同组织不同类型的工作团队中验证本文的研究结论。最后,本文只探讨了威权领导这一种负向领导风格对团队建言氛围的影响,未来研究可以继续考察其他负向领导风格(如辱虐型领导)或正向领导风格(如授权型领导、伦理型领导)对团队建言氛围的影响,也可以选择不同于领导风格的其他前因变量,从而有助于更全面地理解团队建言氛围的形成过程。

参考文献

[1] Schneider, B., M. G. Ehrhart, and W. H. Macey. Perspectives on Organizational Climate and Culture[A]. In S. Zedeck (Eds.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*:373 - 414 [C]. Washington, DC: American Psychological Association, 2011.

[2] Schneider, B., M. G. Ehrhart, and W. H. Macey. Organizational Climate and Culture[J]. *Annual Review of Psychology*, 2013, (64):361 - 388.

[3] Schneider, B., V. González-Romá, C. Ostroff, and M. A. West. Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of Constructs in the Journal of Applied Psychology[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102, (3):468 - 482.

[4] 段锦云,王娟娟,朱月龙.组织氛围研究:概念测量、理论基础及评价展望[J].北京:心理科学进展,2014,(12):1964 - 1974.

[5] Morrison, E. W., S. L. Wheeler-Smith, and D. Kamdar. Speaking up in Groups: A Cross-level Study of Group Voice Climate and Voice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96, (1):183 - 191.

- [6] Frazier, M. L., and S. Fainshmidt. Voice Climate, Work Outcomes, and The Mediating Role of Psychological Empowerment: A Multilevel Examination[J]. *Group & Organization Management*, 2012, 37, (6): 691 – 715.
- [7] Frazier, M. L., and W. M. Bowler. Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes: A Group-level Examination[J]. *Journal of Management*, 2015, 41, (3): 841 – 863.
- [8] 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.
- [9] Farh, J. L., and B. S. Cheng. A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations[A]. In Li J. T., A. S. Tsui and E. Weldon (Eds.). *Management and Organizations in The Chinese Context*: 84 – 127 [C]. London: Macmillan, 2000.
- [10] 李锐, 田晓明. 主管威权领导与下属前瞻行为: 一个被中介的调节模型构建与检验[J]. *北京: 心理学报*, 2014, (11): 1719 – 1733.
- [11] Blau, P. M.. *Exchange and Power in Social Life* [M]. New York: Wiley, 1964.
- [12] Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman. An Integrative Model of Organizational Trust [J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20, (3): 709 – 734.
- [13] Bakker, A. B., E. Demerouti, and A. I. Sanz-Vergel. Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, (1): 389 – 411.
- [14] Salancik, G. R., and J. Pfeffer. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23, (2): 224 – 253.
- [15] 段锦云, 肖君宜, 夏晓彤. 变革型领导、团队建言氛围和团队绩效: 创新氛围的调节作用[J]. *北京: 科研管理*, 2017, (4): 76 – 83.
- [16] Chen, X. P., M. B. Eberly, T. J. Chiang, J. L. Farh, and B. S. Cheng. Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance [J]. *Journal of Management*, 2014, 40, (3): 796 – 819.
- [17] Farh, J. L., J. Liang, L. F. Chou, and B. S. Cheng. Paternalistic Leadership in Chinese Organizations: Research Progress and Future Research Directions [A]. In Chen C. C. and Y. T. Lee (Eds.). *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories and Practices*: 171 – 205 [C]. London: Cambridge University Press, 2008.
- [18] 魏昕, 张志学. 组织中为什么缺乏抑制性进言[J]. *北京: 管理世界*, 2010, (10): 99 – 109.
- [19] 李锐. 辱虐式领导对员工沉默行为的作用机制[J]. *北京: 经济管理*, 2011, (10): 79 – 86.
- [20] Morrison, E. W.. Employee Voice and Silence [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, (1): 173 – 197.
- [21] Zhang, Y., M. Y. Huai, and Y. H. Xie. Paternalistic Leadership and Employee Voice in China: A Dual Process Model [J]. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26, (1): 25 – 36.
- [22] Zhang, Y., and Y. H. Xie. Authoritarian Leadership and Extra-role Behaviors: A Role-perception Perspective [J]. *Management and Organization Review*, 2017, 13, (1): 147 – 166.
- [23] 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——来自本土家族企业的经验证据[J]. *北京: 管理世界*, 2010, (5): 108 – 117.
- [24] Dirks, K. T., and D. L. Ferrin. Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, (4): 611 – 628.
- [25] Farh, J. L., A. S. Tsui, K. R. Xin, and B. S. Cheng. The Influence of Relational Demography and Guanxi: The Chinese Case [J]. *Organization Science*, 1998, 9, (4): 471 – 488.
- [26] 李锐, 凌文轮, 柳士顺. 传统价值观、上下属关系与员工沉默行为——一项本土文化情境下的实证探索[J]. *北京: 管理世界*, 2012, (3): 127 – 140.
- [27] Yang, J., and K. W. Mossholder. Examining the Effects of Trust in Leaders: A Bases-and-foci Approach [J]. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21, (1): 50 – 63.
- [28] Mo, S., and J. Shi. Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing The Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting [J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, (144): 1 – 11.
- [29] 樊景立, 郑伯坝. 华人组织的家长式领导——一项文化观点的分析[J]. *台北: 本土心理学研究*, 2000, (13): 127 – 180.
- [30] Nohe, C., and B. Michaelis. Team OCB, Leader Charisma, and Organizational Change: A Multilevel Study [J]. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27, (6): 883 – 895.
- [31] 周路路, 张戎凡, 赵曙明. 领导—成员交换、中介作用与员工沉默行为——组织信任风险回避的调节效应[J]. *北京: 经济管理*, 2011, (11): 69 – 75.
- [32] 张燕, 怀明云. 威权式领导行为对下属组织公民行为的影响研究——下属权力距离的调节作用[J]. *北京: 管理评论*,

2012, (11):97 – 105.

- [33] Kahn, W. A. . Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work [J]. *Academy of Management Journal*,1990,33,(4):692 – 724.
- [34] Knight, C. , M. Patterson, and J. Dawson. Building Work Engagement: A Systematic Review and Meta-analysis Investigating The Effectiveness of Work Engagement Interventions [J]. *Journal of Organizational Behavior*,2017,38,(6):792 – 812.
- [35] Schaufeli, W. B. , and A. B. Bakker. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study [J]. *Journal of Organizational Behavior*,2004,25,(3):293 – 315.
- [36] Christian, M. S. , A. S. Garza, and J. E. Slaughter. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance [J]. *Personnel Psychology*,2011,64,(1):89 – 136.
- [37] Halbesleben, J. B. . A Meta-analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences [A]. In Bakker A. B. , and M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*:102 – 117 [C]. Hove, East Sussex, UK: Psychology Press, 2010.
- [38] 蔡松纯, 郑伯坝, 周丽芳, 姜定宇, 弘岳. 领导者上下关系认定与部属利社会行为: 权力距离之调节效果 [J]. *中华心理学期刊*,2009,(1):121 – 138.
- [39] Schaubroeck, J. M. , Y. Shen, and S. Chong. A Dual-stage Moderated Mediation Model Linking Authoritarian Leadership to Follower Outcomes [J]. *Journal of Applied Psychology*,2017,102,(2):203 – 214.
- [40] Cheng, B. S. , D. Boer, L. F. Chou, M. P. Huang, S. Yoneyama, D. Shim, C. Y. Tsai. Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model [J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*,2014,45,(1):82 – 90.
- [41] Schaufeli, W. B. , A. B. Bakker, and M. Salanova. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire a Cross-National Study [J]. *Educational and Psychological Measurement*,2006,66,(4):701 – 716.
- [42] Brockner, J. , P. A. Siegel, J. P. Daly, T. Tyler, and C. Martin. When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability [J]. *Administrative Science Quarterly*,1997,(42):558 – 583.
- [43] Van Dyne, L. , and L. A. LePine. Helping and Voice Extra-role Behavior: Evidence of Construct and Predictive Validity [J]. *Academy of Management Journal*,1998,41,(1):108 – 119.
- [44] Chan, D. . Functional Relations Among Constructs in The Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models [J]. *Journal of Applied Psychology*,1998,83,(2):234 – 246.
- [45] Kozlowski, S. W. J. , and K. J. Klein. A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes [A]. In Klein K. J. and S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*:3 – 90 [C]. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- [46] James, L. R. , R. G. Demaree, and G. Wolf. Estimating Within-group Interrater Reliability With and Without Response Bias [J]. *Journal of Applied Psychology*,1984,69,(1):85 – 98.
- [47] Blises, P. D. . Within-Group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis [A]. In Klein K. J. and S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*:349 – 381 [C]. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- [48] Baron, R. M. , D. A. Kenny. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Statistical Considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*,1986,(51):1173 – 1182.
- [49] Aiken, L. S. , and S. G. West. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* [M]. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- [50] Edwards, J. R. , and L. S. Lambert. Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis [J]. *Psychological Methods*,2007,12,(1):1 – 22.
- [51] Zohar, D. , and G. Luria. Climate as A Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns [J]. *Journal of Applied Psychology*,2004,89,(2):322 – 333.
- [52] Ehrhart, M. G. , B. Schneider, and W. H. Macey. *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice* [M]. New York, NY: Routledge, 2014.
- [53] Liang, J. , C. I. 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.
- [54] Ten Brummelhuis, L. L. T. , J. M. Haar, and M. Roche. Does Family Life Help to Be a Better Leader? A Closer Look at Crossover Processes from Leaders to Followers [J]. *Personnel Psychology*,2014,67,(4):917 – 949.
- [55] Bakker, A. B. , and D. Xanthopoulou. The Crossover of Daily Work Engagement: Test of an Actor-partner Interdependence Model [J]. *Journal of Applied Psychology*,2009,(94):1562 – 1571.

The Impact Mechanism of Authoritarian Leadership on Group Voice Climate

LI Jia, YANG Zhong

(Business School, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China)

Abstract: Faced with the rapidly changing market environment today, the ability to mobilize the enthusiasm of employees and promote employee suggestions has become an important issue that concerns the survival and development of enterprises. Group voice climate refers to the common beliefs of team members on the impact of voice behaviors. Research on group voice climate is not only the logical continuation of the study of voice behavior, but also the deepening and refinement of the research on organizational climate. Prior literatures focused on the outcomes of group voice climate mainly and argued that group voice climate could bring positive impact to both staff and team. However, discussions on the causes and formation mechanism of this climate were relatively rare.

As former researches have pointed out, group leaders have always been seen as a key factor in the formation of group climate, which definitely exert significant influence on group voice climate. Team leader is not only the main target who receives employee's voices, but also acts as "wind vane" reflecting the possible outcome of the voice. What does the leader emphasize, control and obedience or openness and inclusiveness, will inevitably affect the group climate of the voice by delivering important clues such as the possible consequences of the speech to the staff. Due to the distinct cultural background, the Chinese leadership style, attitudes and interactive ways are different from those in the west. This study is rooted in the context of Chinese culture, and focuses on the authoritarian leadership, which embodies the deep characteristics of Chinese traditional culture. Authoritarian leadership emphasizes that his authority is absolute and unchallengeable, makes strict control over subordinates and requires subordinates to obey without reservation. In this study, two core questions are raised and can be expressed as follows: what is the formative mechanism that can explain the relationship between authoritarian leadership and group voice climate, and what kind of factors can influence the whole process.

According to social exchange theory and the principle of reciprocity, this paper explores the mechanism and boundary conditions of the influence of authoritarian leadership on group voice climate. We argue that subordinates' trust in their leader acts as an important mechanism in understanding the relationship between authoritarian leadership and group voice climate. Authoritarian leaders can suppress the atmosphere of group voice by reducing the subordinates' overall trust level. Besides, leader's work engagement moderates this whole mediating process.

This research examines a moderated mediating process at the group level on a sample of 435 employees and their 58 leaders in 58 teams by collecting paired data in two times. Hierarchical regression analysis and Bootstrapping method are used in this paper. The results show that: (1) authoritarian leadership has a significant negative impact on group voice climate. (2) Subordinates' trust in their leader mediates the relationship between authoritarian leadership and group voice climate. (3) Leader's work engagement moderated the relationship between authoritarian leadership and subordinate's trust in their leader, such that the negative relationship was more significant for leaders with high work engagement. (4) Leader's work engagement moderates the mediation role of subordinate's trust in their leader in the relationship between authoritarian leadership and group voice climate.

This study examines the formative mechanism and situational elements of the group voice climate. The two main theoretical contributions of this research are as follows. First, the conclusion of the empirical study not only expands the research on the organizational climate, especially on the specific organizational climate, but also has reference significance for study on groups' other specific climate, such as safety climate, service climate. Second, it helps us to understand more thoroughly the underlying restriction mechanisms behind the authoritarian leadership's impact on the climate of group voice, thus enriching the existing results of the formative elements of group voice climate. In addition, this study also has certain enlightenment significance to the management practice of enterprises.

Key Words: authoritarian leadership; leader's work engagement; subordinate's trust in their leader; group voice climate

JEL Classification: J58, M12, L20

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2018.06.004

(责任编辑:王海兵)