

真实型领导对员工承担责任行为的影响

——员工内化动机和人际敏感特质的作用

林志扬, 赵靖宇

(厦门大学管理学院, 福建 厦门 361005)

内容提要:真实型领导与员工承担责任行为是积极组织行为学关注与研究的重要内容,对二者之间关系的认识与理解,对指导和促进组织健康发展具有重要的意义。而学界目前关于二者之间关系的研究却还很少。本研究以自我决定理论为基础,探讨了真实型领导对员工承担责任行为的影响,分析了员工内化动机的中介作用以及员工人际敏感特质的调节作用。研究采用调查问卷研究方法,以北京、深圳两地五家企业300位一线员工为研究对象。通过统计检验发现,真实型领导对员工工作中所表现出的承担责任行为具有显著的正向影响;员工的内化动机在真实型领导与员工所表现出的承担责任行为之间起中介作用;当员工的人际敏感特质越突出时,真实型领导对员工内化动机的正积极影响就越强。而当员工的人际敏感特质较弱时,真实型领导的领导效能被降低。

关键词:真实型领导;承担责任行为;内化动机;自我决定理论;员工人际敏感特质

中图分类号:C933.2 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)07—0071—11

一、引言

真实型领导是近年来领导理论研究的热点之一。真实型领导在管理实践中的积极意义得到了学者们越来越多的检验和认可。Walumbwa等(2008)的研究中,将真实型领导定义为领导者表现出的一种通过增强领导者自我认知水平、道德水准、平衡信息处理能力以及保持与同事工作透明关系的方式来有效提升组织成员积极心理状态,营造组织积极工作氛围的领导方式。目前的研究成果表明,真实型领导对组织的日常运营、领导者的管理水平,以及组织成员的行为表现具有正积极的影响(Avolio等,2004;Walumbwa等,2008;韩翼、杨百寅,2012;Peterson等,2012;Hannah等,2014)。其中,真实型领导对组织成员积极工作行为的影响逐渐成为学者关注的重点研究领域之一(Searle & Barbuto,2013;Walumbwa等,2010)。这一领域相关

研究呈现出了理论研究与管理实践二者紧密结合的特点。深入讨论真实型领导对员工积极工作行为的影响,不仅对真实型领导相关理论研究具有一定的理论价值,同样对管理实践具有积极的参考意义。

员工承担责任行为是员工积极工作行为的重要表现形式之一(Parker & Collins,2010)。Morrison & Phelps(1999)的研究中,将承担责任行为界定为一种组织成员自发的、建设性的,旨在通过更好或更有效的工作方式来改变和影响组织的工作行为。对于真实型领导与员工承担责任行为二者之间关系的研究具有重要的现实意义和理论价值。首先,作为重要的员工积极工作行为表现形式,员工的承担责任行为对组织绩效有显著的正向影响(Kim等,2015)。为了组织的发展,组织领导者有必要关注员工承担责任行为表现。其次,目前的研究中几乎没有涉及真实型领导与员工承担责任

收稿日期:2016-02-22

作者简介:林志扬(1956-),男,福建安溪人,教授,博士生导师,研究方向是组织管理、市场营销研究等,E-mail:zylin@xmu.edu.cn;赵靖宇(1986-),男,内蒙古呼和浩特人。博士研究生,研究方向是组织管理,E-mail:zjyplus@163.com。

行为这一重要关系的研究。已有的研究大多集中讨论真实型领导对员工工作中创新行为、建言行为的影响(Rego等,2013;Li等,2014;Hsiung,2012)。承担责任行为与创新行为、建言行为等积极工作行为表现形式具有同样的重要性(Parker & Collins,2010),因此,对于真实型领导与员工承担责任行为相关关系的研究具有积极的理论价值和现实指导意义。

尽管可以推测具有正面积领导特征的真实型领导可能会对员工承担责任行为产生正面积积极的影响,但仅仅将二者进行简单地联系推理是不够的,还应深入了解和研究真实型领导对员工承担责任行为产生影响的具体过程和方式。目前,学者的研究中通常以社会交换理论作为研究的理论基础,通过领导成员之间广义社会交换(领导成员交换)来解释真实型领导对员工积极工作行为的作用过程及影响机制(Clapp-Smith等,2009;Rego等,2013;张蕾等,2012)。因为社会交换理论在描述领导者对员工积极工作行为的激励作用时,借助了广义社会交换这一较为模糊的概念,所以,这一理论解释机制并不能完整地体现出真实型领导者真诚、具有使命感等领导者特质,同样不能体现出较高道德感、平衡信息处理等领导风格特点。因此,本研究在以往学者研究成果的基础上,引入自我决定理论作为解释真实型领导对员工承担责任行为产生影响中介机制的基础理论。通过讨论分析员工内化动机的变化,解释真实型领导对员工承担责任产生影响的过程和方式。

真实型领导在组织中实际所能发挥的领导效能与员工个体特征紧密相关。因此,本研究关注员工的人际敏感特质对于真实型领导效能的影响。人际敏感是情绪智力构念的重要构成维度,是员工个体特质的重要表现形式之一,反映了个体在组织中感知周围人际环境、把握他人感受的能力特质(Dulewicz & Higgs,1999;张辉华、凌文铨,2008)。根据Brotheridge & Lee(2008)以及Hall等(2009)的研究可以发现,员工的人际敏感特质对领导者领导效能的影响方式与其他的员工个体特质变量对领导风格的影响方式相似,都是在领导者领导行为、领导方式与员工心理认知活动中起调节作用。由于目前仍未有相关的研究检验员工

的人际敏感特质对真实型领导的领导效能的作用方式和影响结果。为完善这一不足,本研究将讨论员工的人际关系敏感特质在真实型领导与员工内化动机之间所起的调节作用。本文的研究逻辑如图1所示。



图1 研究逻辑模型

资料来源:本文绘制

二、理论分析与研究假设

1. 真实型领导与员工承担责任行为之间的关系

真实型领导对员工工作行为所能产生的正面积积极影响一直都是研究者所关注的重点之一。根据真实型领导研究构念内涵的相关研究成果,真实型领导包含四个重要的维度,即自我认知、关系透明、内化道德、平衡信息处理。在现实管理实践中,真实型领导者在自我认知、关系透明、内化道德、信息平衡处理四个方面所表现出的领导特质,对组织成员积极工作行为具有很强的正面促进作用(Avolio等,2004)。更进一步分析可以发现,真实型领导的四个维度对员工承担责任行为都具有积极的促进作用。

首先,真实型领导者会努力与下属之间建立真诚、开放、透明的人际关系,进而促进员工承担责任行为。其中,关系透明维度表明,领导者会与下属建立坦诚、公开、平等的人际关系。领导者会主动与同事分享信息,鼓励下属说出真实想法。当领导者与下属间的沟通变得顺畅且开放时,人际关系会趋于真实与诚恳。而具有平衡信息处理特征的领导者,会表现出在处理不同组织成员所提供的信息时保持最大程度的客观与公平。客观地处理信息并制定决策,对维护领导者与员工之间真诚、开放、透明的关系是一个重要的保障。根据Morrison & Phelps(1999)的研究成果,管理层所表现出的开放性对员工承担责任行为有正向的积极影响。据此可以推知,真实型领导的关系透明与平衡信息处理的方式可以促进员工的承担责任行为。

其次,具有较高的自我认知能力与良好的内化道德标准的领导者可以通过提升员工工作安全感的方式来促进员工承担责任行为。衡量真实型领导者的自我认知维度强调领导者要正确认识自身的能力所在,了解自己与下属工作的特点和工作能力。对员工承担责任行为中所表现出承担工作岗位要求以外的“责任”与“义务”的情况有清晰的认识。而内化道德维度则强调领导者应以较高的道德水准做出决策。真实型领导者工作中所表现出的较高道德水平会直接提升员工工作安全感(Borgersen等,2014)。因为承担责任行为是角色外行为,更多的“责任”往往伴随而来的是更多的“风险”。因此,可以推知,构成真实型领导的自我认知与内化道德维度可以促进员工的承担责任行为。因此,本研究提出如下假设:

H₁:真实型领导与员工承担责任行为正相关。

2. 内化动机的中介作用

内化动机是员工行为动机的一个重要类别,是指一种源于员工个体对工作内在价值满足与胜任感的需要,并通过积极的工作行为来实现这种内在心理需要的驱动力(Deci等1989;Ryan & Deci,2000)。Ryan & Deci(2000)的研究认为,员工内化动机的产生与组织对员工的外在动机的激励有着直接联系,并且这种外在动机可以转化为员工的内化动机。在外部动机转化为员工的内在动机过程中,员工的工作行为方式由外部规范决定的被动行为转变为内心自我决定的主动行为。员工对工作的认知由外在的、缺乏控制与缺乏动力的被动认知,转变为内在的、由兴趣与价值满足驱动的主动认知。相比于外在动机,内化动机更能体现出员工对自我内在需要的满足特征。

真实型领导者的领导方式有助于将组织的外在动机传递给员工,并促使其转变为员工的内化动机。具体来看,具有自我认知能力与平衡信息处理方式的领导者,在了解员工的基础上能发现真正可以让员工产生兴趣与满足感的工作内容。Gerstner & Day(1997)的研究表明,领导者与员工之间良好的关系有助于员工领会领导所传递的工作意图,明确自身的工作目标。由此可以推知,透明的关系可以帮助领导者将组织的外在动机传递给员工,并帮助员工理解外在动机。另外,领导者的内化道德为

员工接受外在动机与转化过程提供了保障。道德水平较高的领导可以使员工更加信服组织的外在动机的合理性(Niu等,2009;Simola等,2010),进而促进其转化过程。由此推知,真实型领导可以对员工内化动机产生正积极影响。本研究的这种推论也在很大程度上契合了自我决定理论中关于员工激励研究的相关结论(Deci & Ryan,2010;Gagné & Deci,2005)。因此,本研究提出如下假设:

H₂:真实型领导与内化动机正相关。

自我决定理论相关研究成果表明,具有内化动机的员工通常会以承担责任的行为表现来满足自身对工作成就感的心理需要。首先,具有内化动机的员工会产生对于工作成就的心理需要。Deci & Ryan(2010)指出,内化动机会引起员工对于工作的重新认识,这一过程会激发员工对于工作成就感的心理需要。其次,承担责任行为是员工在组织中体现自身价值、获取工作成就感的重要方式之一。Moon等(2008)的研究发现,员工的工作成就需要是驱动员工表现出承担责任行为的重要前因变量之一。即,员工通过承担更多责任的方式来满足内心成就需要。据此可以推知,内化动机对员工的承担责任行为具有正积极的影响作用。

由上述分析可知,真实型领导会对员工的内化动机产生正积极的影响,并进而影响到员工的承担责任行为,即内化动机在真实型领导与员工承担责任行为之间起着中介作用。因此,本研究提出如下假设:

H₃:内化动机在真实型领导与员工所表现出的承担责任行为之间起着中介的作用。

3. 员工的人际敏感特质的调节作用

员工的人际敏感特质是其情绪智力的重要组成部分,Dulewicz & Higgs(1999)的研究中将人际敏感特质定义为个体对于人际交往活动的感知能力,个体对他人需要的感受程度,以及应对人际关系挑战的认识和理解能力;Law等(2004)的研究指出,人际敏感主要是用来反映员工个体在人际交往和人际接触过程中对他人的敏感程度,是反映员工情绪智力方面的个体特质之一。这种员工个体特质对员工与领导的日常交往会产生显著的影响(Chen等,2002)。更进一步,员工的人际敏感特质会影响

真实型领导的领导效能。

当某一员工所具有的人际敏感特质较为突出时,会对组织中的人际关系较为敏感,会更加敏锐地捕捉和理解组织中的人际交往,特别是其与领导之间的人际沟通。拥有较高人际敏感特质的员工在与他人的交往过程中,对他人的语言、神态、行为表现等人际活动中的细节有较为直观的体会。并且,这一类型的员工会在意人际交往过程中的各种细节,通过人际交往的细节敏锐地捕捉人际关系的微弱变化。这种类型的员工在与领导交往过程中,会更细心地体会领导的行为,揣摩领导的意图,思考领导的态度。Chen等(2002)的研究证实了员工个体人际敏感特质会在管理者的领导工作与员工认知之间起到调节作用,当员工表现出较强的人际敏感特质时,员工对领导的响应会更为强烈。由此可以推断出,当真实型领导者对人际敏感度较高的员工进行激励时,该员工会更加敏锐地感知和察觉领导者的激励行为,因而领导者的领导激励作用会得到更好的体现和反映。反之,人际敏感较弱的员工则会对真实型领导的感受不是特别明显,真实型领导的激励作用就会被淡化。因此,本研究提出如下假设:

H₄:员工的人际敏感特质对真实型领导与员工内化动机之间的关系具有正向调节的作用。员工自身的人际敏感特质表现越强烈,真实型领导与内化动机之间的正向联系就越强。当员工的人际敏感特质表现较弱时,真实型领导与内化动机之间的正向联系会被弱化。

三、研究设计

1. 研究样本

实证研究部分的数据主要采集自北京、深圳两地五家企业。问卷发放与数据收集过程中得到了被调研公司人力资源部门及相关领导的支持与配合。在问卷发放前,由调查实施者进行了研究目的说明。调研过程中,问卷采取无记名方式填写。被调查者在问卷填写完成后,将问卷直接封入信封,由调研执行人员直接进行回收。本研究共发放450份问卷,筛选后得到300份有效问卷,有效问卷回收比例为66.7%。

在样本结构方面,男性被调查者占多数,比例为52.3%。被调查者年龄以26~35岁以及36~45岁为主,比例为61.3%和28%;被调查者教育背景以本科生及硕士研究生为主,比例分别为58.7%和21.3%;被调查者在其所供职单位工作年限以3~5年和6~10年最多,比例分别为26%和35%。

2. 测量量表

(1)真实型领导:真实型领导研究构念采用Walumbwa等(2008)所开发的四维度16题项量表(ALQ)进行测量。该研究构念所测量的四个维度分别为自我认知、平衡信息处理、内化道德,以及关系透明。这一量表被证实在中国研究情境下有着很好的信度,并被学者在以往的研究中广泛使用(Walumbwa等,2008;韩翼、杨百寅,2012;张蕾等,2012),真实型领导测量量表的Cronbach's α 值为0.91,这表明量表具有较好的信度。

(2)承担责任:承担责任采用Harrison等(2011)在研究中所使用的单一维度七题项量表。采用五点李克特量表进行测量,0表示“从未发生”,4表示“经常发生”,3表示“偶尔发生”。计算后发现,承担责任量表的Cronbach's α 值为0.81,这表明量表具有较好的信度。

(3)内化动机:内化动机采用Gagné等(2010)所提出的单维度三题项量表。这一量表的优点在于量表开发过程中很好地区分了员工的内化动机与外在动机之间的差别。采用五点李克特量表进行测量,1表示“非常不同意”,5表示“非常同意”,3表示“一般”。计算后发现,该量表的Cronbach's α 值为0.71,这表明量表具有较好的信度。

(4)人际敏感:人际敏感采用张辉华、凌文轮(2008)所提出的单一维度四题项量表。该变量采用五点李克特量表进行测量,1表示“非常不同意”,5表示“非常同意”,3表示“一般”。人际敏感特质量表的Cronbach's α 值为0.77,这表明量表具有较好的信度。

(5)控制变量:相关研究表明,组织成员的年龄、性别、教育背景,以及在目前工作单位的时间、角色内行为表现,都与自我效能感知以及承担责任行为表现有关(McAllister等,2007;Chiaburu & Baker,2006;Wu & Parker,2014)。因此,本研究将

这些变量作为控制变量处理。其中,员工角色内行为表现采用 Williams & Anderson(1991)研究中所提出的单一维度五题项量表。采用五点李克特量表进行测量,1表示“非常不同意”,5表示“非常同意”,3表示“一般”。员工角色内行为表现量表的 Cronbach's α 值为 0.82,这表明量表具有较好的信度。

四、数据分析和结果

1. 研究变量验证性因子分析与同源方差检验

为了检验研究逻辑模型中关键变量真实型领导、人际敏感特质、内化动机、承担责任行为之间的

区分效度,以及研究中各测量量表的相应测量参数,本研究采用 AMOS 20 软件对关键变量进行验证性因子分析(Confirmatory factor analyses, CFA)。本研究通过四因子模型、三因子模型、两因子模型与单因子模型之间进行对比的方式,讨论研究构念之间的区分效度。计算结果表明,四因子模型吻合得比较好($\chi^2 = 128.91, P < 0.01; df = 84, RMSEA = 0.04; RMR = 0.04, GFI = 0.95, CFI = 0.97, TLI = 0.96$)。通过表 1 的对比分析可以发现,四因子模型拟合系数显著优于一因子模型、两因子模型以及三因子模型。这说明,测量量表具有较好的区分效度。

表 1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	TLI
四因子模型 ^a	128.91	84	1.54	0.04	0.04	0.95	0.97	0.96
一因子模型 ^b	891.08	90	9.90	0.17	0.13	0.65	0.46	0.37
两因子模型 ^c	529.97	89	5.96	0.13	0.12	0.78	0.70	0.65
三因子模型 ^d	322.11	87	3.70	0.10	0.07	0.87	0.84	0.81

注:^a 四因子模型:真实型领导、人际敏感、内化动机、承担责任;^b 一因子模型:将真实型领导、人际敏感、内化动机、承担责任行为四个构念合并;^c 两因子模型:将真实型领导与人际敏感构念进行合并,内化动机合并与承担责任合并;^d 三因子模型:将真实型领导与内化动机构念进行合并

资料来源:本文整理

因为调查数据仅来自于员工所填写的调查问卷,参照 Podsakoff 等(2003)研究中关于共同方法偏差的统计控制方法选择程序,本研究采用 Harman 单因素检验方法来检验同源偏差。使用 SPSS 20 软件计算发现,所有题项在未旋转的情况下共析出 10 个公因子,累计解释方差比例为 59.3%,最大因子解释方差比例为 22.10%,低于 25%的可靠性临界值。据此认为,本研究数据没有严重的同源偏差问题,并且同源偏差不会对统计检验产生显著影响。

2. 描述性统计和相关分析

表 2 总结了各研究变量的平均值、标准差、相关系数,以及研究构念的信度值。从表 2 给出的结果看,真实型领导与承担责任行为正相关($r = 0.25; p < 0.01$);真实型领导与内化动机呈正相关($r = 0.25; p < 0.01$)。同时,员工所感知到的真实型领导与个人人际敏感特质正相关($r = 0.19; p < 0.01$)。以上的结果与本研究的研究假设是一致的。

表 2 各主要变量的均值、方差和相关关系

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别 ^a	1								
2. 年龄 ^b	-0.05	1							
3. 学历 ^c	-0.01	0.05	1						
4. 年资 ^d	-0.05	0.64**	0.00	1					
5. 角色内行为	0.04	-0.04	0.03	-0.09	(0.82)				

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. 真实型领导	0.05	-0.11	-0.05	-0.11	0.30**	(0.91)			
7. 内化动机	0.01	-0.07	-0.03	-0.02	0.30**	0.25**	(0.71)		
8. 人际敏感	0.08	-0.01	-0.02	-0.04	0.21**	0.19**	0.15*	(0.77)	
9. 承担责任	-0.03	-0.09	-0.04	0.02	0.50**	0.25**	0.36**	0.19**	(0.81)
均值	0.48	2.36	2.29	2.82	3.84	3.40	3.65	3.01	3.79
标准差	0.50	0.70	0.78	1.12	0.69	0.70	0.70	0.82	0.61

注: $n=300$; **指 $p<0.01$, *指 $p<0.05$;括号内是所测量研究构念 Cronbach's α 值;^a 性别:(0)男,(1)女;^b 年龄:(1)25岁及以下,(2)26~35岁,(3)36~45岁,(4)46~55岁,(5)56岁及以上;^c 学历:(1)专科及以下,(2)本科学历,(3)硕士学历,(4)博士及以上学历;^d 年资:(1)1~2年,(2)3~5年,(3)6~10年,(4)10年以上

资料来源:本文整理

3. 假设检验

本研究采用层级回归的方法来进假设检验。根据假设 H_1 , 真实型领导与承担责任行为呈正相关关系。为了检验该假设, 首先将承担责任行为设为因变量, 随后加入控制变量(年龄、性别、学历、年

资, 以及角色内行为表现), 最后加入自变量(真实型领导)。层级回归分析结果如表3所示。从表3中可以看到, 真实型领导对承担责任行为有显著的正向的影响(模型6, $\beta = 0.10, p < 0.05$)。据此, 假设 H_1 得到了数据的支持。

表3 层级回归统计结果

变量	内化动机				承担责任行为			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
控制变量								
年龄	0.00	-0.01	-0.01	-0.04	-0.06	-0.06	-0.06	-0.06
性别	-0.11	-0.10	-0.10	-0.08	-0.16	-0.15	-0.14	-0.14
学历	-0.03	-0.03	-0.02	-0.04	-0.03	-0.03	-0.03	-0.02
年资	0.05	0.06	0.06	0.05	0.09**	0.10**	0.09*	0.09*
角色内行为表现	0.31**	0.26**	0.25**	0.23**	0.45**	0.42**	0.39**	0.38**
自变量								
真实型领导		0.17**	0.16**	0.13**		0.10*		0.07
中介变量								
内化动机							0.19**	0.18**
调节变量								
人际敏感			0.05	0.02				
交互项								
真实型领导 * 人际敏感				0.15**				
R^2	0.10	0.13	0.13	0.17	0.28	0.29	0.32	0.33
F 值	6.62**	7.09**	6.27**	7.63**	22.96**	20.10**	23.31**	20.36**
ΔR^2	0.10	0.03	0.004	0.04	0.28	0.01	0.04	0.04

注: $n=300$; ** $p<0.01$, * $p<0.05$

资料来源:本文整理

参考 Baron & Kenny(1986) 研究中所提出的建议,中介效应的成立须满足以下几个条件:(1)自变量对因变量存在显著影响;(2)研究模型中自变量对中介变量具有显著影响;(3)研究模型中的中介变量对因变量具有显著的影响;(4)研究模型汇总的自变量与中介变量同时代入回归方程对因变量做解释时,中介变量的效应显著,并且,自变量的效应消失(完全中介效应)。从表3中的模型6可知,真实型领导对承担责任行为存在显著正向影响($\beta = 0.10, p < 0.05$)。从表3中的模型2可知,真实型领导对员工的内化动机存在显著正向影响($\beta = 0.17, p < 0.01$)。假设 H_2 得到了数据支持。从表3中的模型7可知,内化动机对承担责任行为存在显著正向影响($\beta = 0.19, p < 0.01$)。在加入中介变量(内化动机)后,真实型领导对承担责任行为的影响不显著(模型8, $\beta = 0.07, p > 0.1$)。同时,内化动机对员工承担责任行为影响显著(模型8, $\beta = 0.18, p < 0.01$)。由此可知,内化动机在真实型领导与员工的承担责任行为之间起完全中介作用,假设 H_3 也得到了数据的支持。

虽然 Baron & Kenny(1986)的中介效应检验标准在以往学者的研究中被广泛地使用,但是,这一检验方法的局限在于没有检验中介效应的显著性。本研究使用 Sobel(1982)所提出的分析方法来检验间接效应的显著性。计算结果表明,内化动机在真实型领导与承担责任行为间所起的中介效应是显著的($Z = 2.57, p < 0.01$)。

调节效应。假设 H_4 提出,员工个体的人际敏感特质会强化真实型领导与承担责任行为之间的正向关系。为了验证这一假设,本研究首先将承担责任行为设为因变量,随后依次在回归方程中加入控制变量、自变量和调节变量,最后加入自变量和调节变量的乘积项。为了消除共线性对研究结果的影响,在构造自变量和调节变量的乘积项时,本研究首先将自变量与调节变量分别进行标准化处理,随后将标准化后的数值进行相乘。层级回归分析结果如表3所示。从表3中可以看出,人际敏感与真实型领导交互项对内化动机具有负向的影响(模型4, $\beta = 0.15, p < 0.01$),这表明,员工的人际敏感特质越突出,真实型领导与员工内化动机之间的

正向关系就越强。图2表明了这种交互作用的影响模式。依据 Cohen 等(2003)研究中所推荐的方法,本研究分别以高于均值一个标准差和低于均值一个标准差为基准,描绘了不同人际敏感程度的员工在面对真实型领导时所表现出的承担责任行为的差异。

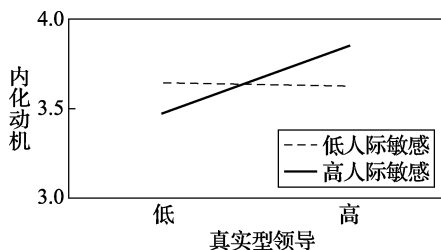


图2 在不同人际敏感特质水平下真实型领导对员工内化动机的影响

资料来源:本文绘制

五、讨论

1. 研究结论

为了讨论真实型领导对员工承担责任行为的影响,本研究以自我决定理论为基础提出了研究模型,并对模型中变量间相关关系进行了理论分析并提出了假设。实证研究部分的统计检验结果表明,本研究所提出的全部假设均得到了支持。通过统计检验发现:(1)真实型领导对员工日常工作中的承担责任行为有显著的正向影响。这一结论不仅验证了真实型领导正积极的领导作用,同时也验证了 Searle & Barbuto(2013)所提出的真实型领导研究理论框架,本研究首次从实证研究的角度检验了二者之间的关系。(2)员工的内化动机在真实型领导与员工承担责任行为之间起着中介的作用。统计结果表明,员工的内化动机可以在真实型领导与员工的承担责任行为之间起完全中介作用。这一统计结果证实了自我决定理论可以用来解释真实型领导对员工承担责任行为的影响机制。并且,这一结果说明,真实型领导可以激励员工产生内化动机,而后员工自身的工作动机与工作满足感驱动其做出承担责任的行为。这一研究结果拓展了 Ryan & Deci(2000)所提出的理论研究框架。(3)当员工的人际敏感的特质越突出时,真实型领导对员工内化动机的正向影响就越强;而当员工的人际敏感

特质较弱时,真实型领导的对员工内化动机的影响并不突出,并且有被削弱的趋势。这一结论不仅验证了员工个体人际敏感特质对真实型领导的影响,同时,从另一个角度解释了为什么在有些情况下真实型领导并不能起到预想的作用。参考 Molinsky & Margolis(2005)的研究可以发现,当员工的人际敏感度较低时,员工个体并不能很好地感知领导者的用意。而对某些人际敏感度较低的员工来说,领导者的真实型领导行为可能会引起误会、造成紧张,进而削弱真实型领导的领导效能。例如,当真实型领导者为了创造更好的组织沟通环境时,通常会请员工发表意见。对人际敏感度较低的员工来说,很可能无法很快地了解领导者的意图,反而因为需要发言而造成紧张感,进而削弱了真实型领导的领导效能。

2. 理论与管理实践意义

本研究的研究结论具有重要的理论与管理实践意义。

首先,对于真实型领导与员工承担责任行为关系的研究是对真实型领导理论和积极组织行为理论研究框架的重要完善,并且,对管理实践工作具有一定的借鉴价值。一方面,目前学者对于员工积极工作行为的研究相对集中于创新行为、建言行为和组织公民行为等,对承担责任行为并没有足够的重视(Searle & Barbuto, 2013),从 Bindl & Parker(2010)的研究可知,承担责任行为是员工积极工作行为的重要表现形式之一,对组织的发展具有重要的意义,对承担责任行为的研究和讨论是对现有理论研究框架的一个重要的完善;另一方面,越来越多的现代科技企业因其扁平化、团队化的运作方式而更加依赖员工的承担责任行为,员工自发地承担责任行为成为了驱动企业前进,保障企业高效运行的动力。据此,本研 究 所 得 到 关 于 员 工 承 担 责 任 行 为 的 相 关 结 论,对 管 理 者 日 常 工 作 中 调 动 与 激 励 员 工 积 极 性 有 一 定 的 现 实 意 义。

其次,本研究以自我决定理论作为基础,解释了真实型领导对员工承担责任行为产生影响的作用机制。相比于以往学者在讨论真实型领导与积极工作行为关系时所使用的社会交换理论,自我决定理论在影响机制解释方面具有明显的优势。一

方面,自我决定理论体现了真实型领导者通过开放的人际关系,将组织目标与信念等外在动机传递给员工,并促使组织外在动机转化为员工内在动机,这相比于社会交换理论解释这一过程中所借助的广义社会交换物的概念更加具体、更加清晰;另一方面,自我决定理论所反映的员工自身工作需要与积极工作行为自发、自觉、自愿的行为特征相吻合(Chiaburu & Baker, 2006),在解释员工承担责任行为发生中具有一定的理论优势。综上所述,本研究所论证的中介机制在完善真实型领导理论与积极组织行为学理论研究框架方面有一定的理论意义。

最后,本研究讨论了员工个体特质对真实型领导的影响。通过对员工的人际敏感特质的分析,解释了员工个体特质对真实型领导的领导效能所产生的影响。这对于管理实践具有一定的参考价值。意义体现在,一方面,本研究对管理者的领导工作具有一定的指导意义,当管理者发现某些员工的人际敏感度较弱时,需要调整自己的领导工作方式,以避免自己的领导工作无法取得预期的效果,特别是在关注领导激励方式与员工的个体特质契合方面具有重要的指导意义;另一方面,对组织的人力资源管理部门有一定的参考借鉴价值。从研究的结果可以看出,企业的人力资源管理部门可以通过着力提升员工的情绪智力(人际敏感是情绪智力的重要维度)的方式来帮助员工提升其在职场中理解和领会领导工作的能力(张辉华、凌文轮,2008)。在帮助员工提升的过程中,实现提升组织整体管理效能与运行效率的目的。从领导者与员工两个角度来提升组织的运行与管理效率。

3. 研究局限性与未来研究展望

由于各种主客观原因的限制,本研究也不可避免会存在以下几个方面的局限:首先,研究采用了横截面设计。在测量员工所感知领导的状态、员工的认知状态,以及行为表现时,可以采用更为严谨的纵向数据搜集方式来设计研究。其次,本研究所采用的变量测量量表,中国本土化应用方面仍存在一定的适用性问题。尽管研究中所使用的变量测量量表均为成熟量表,且在以往研究中表现出较好

的信度效度,但题项翻译过程中不可避免地出现了文化背景差异调整的问题。

未来的研究方向可以从完善真实型领导与积极组织行为这一研究框架入手,讨论真实型领导与员工帮助行为、问题预防行为之间的关系。这对于

真实型领导理论构建与积极组织行为学理论完善都有重要的理论意义。此外,对于真实型领导适用管理情境的研究仍有深入讨论的空间。特别是更多的负面组织管理情境变量的引入,将会对真实型领导的管理实践提供现实指导价值。

参考文献:

- [1] Avolio B J, Gardner W L, Walumbwa F O, et al. Unlocking the Mask: A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors[J]. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15, (6): 801 - 823.
- [2] Baron R M, Kenny D A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51, (6): 1173 - 1182.
- [3] Bindl U, Parker S K. Proactive Work Behavior: Forward-thinking and Change-oriented Action in Organizations[M]. American Psychological Association, 2010.
- [4] Borgersen H C, Hystad S W, Larsson G, et al. Authentic Leadership and Safety Climate among Seafarers[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2014, 21, (4): 394 - 402.
- [5] Brotheridge C M, Lee R T. The Emotions of Managing: An Introduction to the Special Issue[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2008, 23, (2): 108 - 117.
- [6] Chen C C, Choi J, Chi S C. Making Justice Sense of Local-expatriate Compensation Disparity: Mitigation by Local Referents, Ideological Explanations, and Interpersonal Sensitivity in China-foreign Joint Ventures[J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45, (4): 807 - 817.
- [7] Chiaburu D S, Baker V L. Extra-role Behaviors Challenging the Status-quo: Validity and Antecedents of Taking Charge Behaviors[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21, (7): 620 - 637.
- [8] Cohen J, Cohen P, West S G, et al. Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences[M]. Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- [9] Deci E L, Connell J P, Ryan R M. Self-Determination in a Work Organization[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74, (4): 580 - 590.
- [10] Deci E L, Ryan R M. Self-determination[M]. John Wiley & Sons, Inc., 2010.
- [11] Dulewicz V, Higgs M. Can Emotional Intelligence be Measured and Developed? [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 1999, 20, (5): 242 - 253.
- [12] Gagné M, Deci E L. Self-determination Theory and Work Motivation[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2000, 30, (9): 1843 - 1852.
- [13] Gagné M, Forest J, Gilbert M H, et al. The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages[J]. *Educational and Psychological Measurement*, 2010, 70, (4): 628 - 646.
- [14] Gerstner C R, Day D V. Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82, (6): 827 - 844.
- [15] Hannah S T, Avolio B J, Walumbwa F O. Addendum to "Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-social Behaviors" [J]. *Business Ethics Quarterly*, 2014, 24, (2): 277 - 279.
- [16] Hall J, Andrzejewski S, Yopchick J. Psychosocial Correlates of Interpersonal Sensitivity: A Meta-Analysis[J]. *Journal of Nonverbal Behavior*, 2009, 3, (33): 149 - 180.
- [17] Harrison S H, Sluss D M, Ashforth B E. Curiosity Adapted the Cat: the Role of Trait Curiosity in Newcomer Adaptation[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2011, 96, (1): 211 - 220.
- [18] Hsiung H H. Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-level Psychological Process[J]. *Journal of Business Ethics*, 2012, 107, (3): 349 - 361.

- [19] Kim T Y, Liu Z Q, Diefendorff J M. Leader – member Exchange and Job Performance: the Effects of Taking Charge and Organizational Tenure[J]. Journal of Organizational Behavior, 2015, 36, (2): 216 – 231.
- [20] Law K S, Wong C S, Song L J. The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies[J]. Journal of Applied Psychology, 2004, 89, (3): 483 – 496.
- [21] Li F, Yu K F, Yang J, et al. Authentic Leadership, Traditionality, and Interactional Justice in the Chinese Context[J]. Management and Organization Review, 2014, 10, (2): 249 – 273.
- [22] McAllister D J, Kamdar D, Morrison E W, et al. Disentangling Role Perceptions: How Perceived Role Breadth, Discretion, Instrumentality, and Efficacy Relate to Helping and Taking Charge[J]. Journal of Applied Psychology, 2007, 92, (5): 1200 – 1211.
- [23] Molinsky A, Margolis J. Necessary Evils and Interpersonal Sensitivity in Organizations[J]. Academy of Management Review, 2005, 30, (2): 245 – 268.
- [24] Morrison E W, Phelps C C. Taking Charge at Work: Extra-role Efforts to Initiate Workplace Change[J]. Academy of Management Journal, 1999, 42, (4): 403 – 419.
- [25] Moon H, Kamdar D, Mayer D M, et al. Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations[J]. Journal of Applied Psychology, 2008, 93, (1): 84 – 94.
- [26] Niu C P, Wang A C, Cheng B S. Effectiveness of A Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalistic Leadership[J]. Asian Journal of Social Psychology, 2009, 12, (1): 32 – 39.
- [27] Parker S K, Collins C G. Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors[J]. Journal of Management, 2010, 36, (3): 633 – 662.
- [28] Peterson S J, Walumbwa F O, Avolio B J, et al. The Relationship Between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Contexts[J]. The Leadership Quarterly, 2012, 23, (3): 502 – 516.
- [29] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J Y, et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies[J]. The Journal of Applied Psychology, 2003, 88, (5): 879 – 903.
- [30] Rego A, Vitória A, Magalhães A, et al. Are Authentic Leaders Associated with More Virtuous, Committed and Potent Teams? [J]. The Leadership Quarterly, 2013, 24, (1): 61 – 79.
- [31] Ryan R M, Deci E L. Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being[J]. American Psychologist, 2000, 55, (1): 68 – 78.
- [32] Searle T P, Barbuto J E. A Multilevel Framework Expanding and Bridging Micro and Macro Levels of Positive Behavior With Leadership[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2013, 20, (3): 274 – 286.
- [33] Simola S K, Barling J, Turner N. Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care[J]. The Leadership Quarterly, 2010, 21, (1): 179 – 188.
- [34] Sobel M E. Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models[J]. Sociological Methodology, 1982, 13, (1982): 290 – 312.
- [35] Walumbwa F O, Avolio B J, Gardner W L, et al. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure[J]. Journal of Management, 2008, 34, (1): 89 – 126.
- [36] Walumbwa F O, Wang P, Wang H, et al. Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors[J]. The Leadership Quarterly, 2010, 21, (5): 901 – 914.
- [37] Williams L J, Anderson S E. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors[J]. Journal of Management, 1991, 7, (3): 601 – 617.
- [38] Wu C H, Parker S K. The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective from Attachment Theory[R]. London School of Economics and Political Science, LSE Library, 2014.
- [39] 韩翼, 杨百寅. 真实型领导, 心理资本与员工创新行为: 领导成员交换的调节作用[J]. 北京: 管理世界, 2012, (12).
- [40] 张辉华, 凌文轻. 管理者情绪智力行为模型及其有效性的实证研究[J]. 天津: 南开管理评论, 2008, (2).
- [41] 张蕾, 于广涛, 周文斌. 真实型领导对下属真实型追随的影响——基于认同中介和组织政治知觉调节作用的研究[J]. 北京: 经济管理, 2012, (10).

The Relationship between Authentic Leadership and Employee's Taking Charge Behavior: The Role of Employee's Intrinsic Motivation and Interpersonal Sensitivity

LIN Zhi-yang, ZHAO Jing-yu

(School of Management, Xiamen University, Xiamen, Fujian, 361005, China)

Abstract: This article aims to discuss the relationship between authentic leadership and employee's taking charge behavior. And explore the mechanism process of how authentic leadership motivates employee's taking charge behavior. Also investigate how employee's personal characteristic affects authentic leader's leadership effectiveness.

As an important constituent of positive organizational behavior theory, authentic leadership have a widespread positive impact on employee's proactive work behaviors. Although taking charge behavior is one of the most meaningful employee's proactive work behavior forms, there are few studies focus on the relationship between leader's authentic leadership and employee's taking charge behavior. Most of the previous studies focused on the relationship between authentic leadership and employee's voice behavior, innovation behavior, and help behavior. Though all those three behaviors are the constituent part of employee's proactive work behavior, taking charge behavior need to be studied. Especially, more and more companies start to implement a kind of flat organization structure, the operation of whole organization more and more depend on employee's taking charge behavior. So it need to pay a high value on the positive meaning of employee's taking charge behavior.

Based on self-determination theory, this article designed a research logic model to study the relationship between authentic leadership and employee's taking charge behavior. This research logic model concludes all research concepts relations, which based on theoretical analysis and research hypothesis. It emphasizes the mediating role of employee's intrinsic motivation, and moderating role of employee's characteristic of interpersonal sensitivity.

This article adopts both literature research methods and empirical research methods. By questionnaire 450 employees from 5 companies in Beijing and Shenzhen, this article achieve 300 effective questionnaires. By using statistic software of SPSS 20 and AMOS 20, all research concepts have been verified to have a good performance on reliability. And also all research concepts have a good performance on confirmatory validity. The effect of common various have been examined by Harman's single-factor test method, and the results show that the effects of common various are not critical. According to hierarchical regression analysis results, the main conclusion of the study as follows: (1) authentic leadership positively related to employee's taking charge behavior; (2) the relationship between authentic leadership and employee's taking charge behavior have been fully mediated by employee's intrinsic motivation; (3) employee's interpersonal sensitivity moderates the relationship between authentic leadership and intrinsic motivation.

The theoretical contribution of this article lies in: this article develops and expands the existing authentic leadership study framework. The relationship between authentic leadership and employee's taking charge behavior have been firstly discussed and verified by empirical study. Secondly, by using self-determine theory, this article explores the mechanism of how authentic leadership motive employee's taking charge behavior. Employee's intrinsic motivation has been verified to be an important element that could response to authentic leader's leadership incentive and also motivate employee's taking charge behavior. At last, this article verified employee's interpersonal sensitivity could affect authentic leader's leadership effectiveness. That makes a theoretical contribution to the application field of authentic leadership.

The practical significance of this article is to: this article emphasizes the importance of employee's taking charge behavior. It provides a leadership incentive process for leaders, and also provides an authentic leadership model for organization leaders to study and imitate. Empirical study results show that authentic leadership is an effective leader method to trigger employee's taking charge behavior, which have a very important meaning for organization's operating. Secondly, leader should notice that not a leadership style suitable for all employees. Employee's personal characteristic could also affect authentic leader's leadership effectiveness. Leaders need to use different motivate methods to lead different type of employees.

Key Words: authentic leadership; taking charge behavior; intrinsic motivation; interpersonal sensitivity; self-determination theory

(责任编辑:周文斌)