

中国员工真能被“领”开言路吗： 真实型领导对员工抑制性建言的影响

刘生敏¹，廖建桥²

(1. 上海理工大学管理学院, 上海 200093; 2. 华中科技大学管理学院, 湖北 武汉 430074)

摘要: 在组织管理中, 团队领导难免犯错, 需要员工及时的纠正以维持组织正常的运作。然而, 团队领导为了维护自己的权威, 很少采纳员工的抑制性建言, 导致很多决策错误无法第一时间被纠正, 给组织的功能运作带来了隐患。文章对68名团队领导者和434名团队员工进行了两阶段的配对问卷调查, 从团队领导角度探讨了真实型领导对员工抑制性建言的影响机制。多层线性模型分析表明, 真实型领导与员工的抑制性建言行为呈正相关关系, 团队心理安全和员工真实型跟随在这种关系中起部分中介的作用。这些研究结果有助于团队领导改善员工的抑制性建言渠道, 提升组织的运作效率。

关键词: 抑制性建言; 真实型领导; 团队心理安全; 真实型跟随

中图分类号: F272.92 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-2154(2015)06-0058-11

Are Chinese Employees Really “Led” to Unhindered Voice? The Impact of Authentic Leadership on Employee Prohibitive Voice

LIU Sheng-min¹, LIAO Jian-qiao²

(1. Business School, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai 200093, China;

2. School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China)

Abstract: It's so inevitable for team leader to make mistakes during organization management that employees must correct those mistakes in time to keep the organization functioning normally. However, in order to preserve their power, few team leaders would adopt employee prohibitive voice so that many problems can't be rectified in first time, which destroy the efficiency of organization operation. By questionnaire dyad-investigations into 68 team leaders and their 434 employees in two stages, from the perspective of team leader, this paper has probed the mechanism of the impact of authentic leadership (AL) on prohibitive voice (RV). The results of HLM (hierarchical linear modeling) indicate that the AL is positively related to RV, that team psychological safety (TPS) and authentic followship (AF) both play the partial mediating role in the relationship between AL and RV. These results are good for team leader to improve the channel of RV and organization efficiency.

Key words: prohibitive voice; authentic leadership; team psychological safety; authentic followship

一、引言

禽流感的袭来让服务行业变得动荡不安, 食品、餐饮、旅游等行业面临巨大的经营危机, 危机企业需要

收稿日期: 2014-12-05

基金项目: 国家自然科学基金重点项目“转型期和谐劳动关系: 分享型领导, 心理契约与人力资源策略研究”(71232001); 上海理工大学博士科研启动基金项目“领导行为与员工建言的关系”(BSQD201501)

作者简介: 刘生敏, 男, 讲师, 管理学博士, 主要从事组织行为和领导力研究; 廖建桥, 男, 教授, 经济学博士, 博士生导师, 主要从事绩效管理 and 人力资源管理研究。

不断地提高自身的运作水平以维持高水平的客户需求。在这样的背景下,企业需要管理者及时地调整领导风格,提升组织的管理效能,以缓解市场危机。然而,组织仅靠领导的个人力量很难满足自身的运作要求,需要员工适时建言,提高组织决策质量,以应对纷繁复杂的危机环境^{[17],[2]}。员工建言作为一种能够改善组织运行并富有挑战性的公民行为,对提升企业运作效率、增加工作绩效和防范组织危机都有着至关重要的作用^[3]。如何让员工建言献策、主动参与组织决策活动,成为了企业生存和发展的关键。

尽管员工建言的作用已被认可,但在中国严苛的等级文化之下,敢于向上级唱反调的抑制性建言却是凤毛麟角^{[4]99},随波逐流式的沉默成为了员工应对组织问题的常态^{[1]71},恰似“皇帝的新装”,人们明知问题严重,却碍于皇帝权威,不敢直言。明朝洪武九年(公元1376年),星变屡次出现,朱元璋下诏“求直言”。叶伯巨应诏上书,直言“当今之事,太过者三”。三事之首就是“分封太侈”。叶伯巨认为分封诸王太过,数世之后,诸王势力扩张,不利于国家统一,那时需要重新收回封地,势必引发战争。建议朱元璋在诸王赴任前,分割他们的封地,只给他们一份,其余先空置,留待日后分封其子嗣。朱元璋深知这是利于明朝长治久安的建议,后来明成祖朱棣发动的“靖难之役”也证明了这一点,但朱元璋为了维护皇家颜面和领导权威,骂道:“小子间吾骨肉!速速来,吾手射之!”叶伯巨终因此事而死。此后,无论朱元璋如何求谏,再无大臣敢直言了。

在中国的企业中,这样的现象也屡见不鲜。某科技集团董事长正准备着手航向卫星项目,并急于想在会议上了解项目运营的问题,鼓励下属踊跃发言,有位部门经理直接指出了领导的错误。这位领导为了挽回自己的颜面,当场斥责了这位经理。此后,无论他怎样鼓励下属发言,再无人敢进言了,最终,他在一片赞许声中执行了荒谬的方案。

尽管坦诚的沟通与信息共享能够提升组织的效能,但对于绝大多数中国企业而言,领导者因顾及自己的权威地位,向下的信息寻求实难形成,直接压制了员工向上的信息进谏。因此,中国企业并未形成激活员工抑制性建言的领导情境^{[4]107}。从领导视角研究员工抑制性建言的影响因素,对维护组织健康运行有着重要的意义。

Detert 等认为,领导的重要责任之一就是推进员工的建言行为^{[5]869[6]}。领导者掌握着组织大部分的资源,对员工的建言行为拥有直接的赏罚权,所以领导的行为特征成为了员工建言的重要影响因素。在中国上尊下卑的上下属关系下,领导的特征更多与权力、地位相联系^[7],从组织利益上讲,领导者需要斟酌员工意见以保障组织健康^{[4]100},从个人利益上看,压制员工挑战性的言论可以维护自己的权威^[8]。抑制性建言对负面问题的揭示极大地挑战了领导的权威,为中国传统的领导方式所不容^{[9]81}。中国企业急需一种更为包容的领导方式来消除员工的抑制性建言障碍,让下属真实地表达组织问题,及时避免组织偏离正轨,降低企业的经营风险。

能源巨鳄“安然公司”的怦然坍塌引发了学界对领导伦理的深度思考,面对动荡恶劣的工作环境,召唤一种更为积极的领导方式,能够激发团队成员真实的内在信念,以应对纷繁复杂的组织环境^{[10]315}。在这样的危机情境下,Avolio 等依据积极心理学提出的真实型领导,以正直、透明、高道德标准为特征,在组织层面营造出健康的伦理氛围,在个体层面,不仅对自己保持真实,而且帮助下属完成真实型跟随^{[11]343},最终达到提升组织绩效的目的。这种蕴含着高道德标准的领导方式契合了中国传统文化中“德识为先”的宗旨^[12],认为领导者必先立德,才能激发下属的积极行为^{[13]242}。因此,在危机情境下研究真实型领导,将有助于厘清领导行为特征对员工组织行为的影响机制。

已有文献从两条路径研究了领导行为特征与员工建言之间的关系,其一,从团队氛围的角度研究领导风格与员工建言间的关系,比如团队心理安全^{[5]872},建言氛围^[14];其二,从员工认知方面研究领导风格对员工的影响作用,比如心理授权^{[1]73}、负面预期^{[4]99}。然而,已有文献缺乏对模型边界条件的挖掘,形成了任何情境都适用的状态似然(State-like)效应^[15],增加了研究结论的实践难度。而且,以往文献缺乏两种研究路径的整合。领导的行为方式可同时通过团队氛围和个体认知两种路径对员工的建言行为产生作用。从团队层面看,领导的行为能在群体中发挥示范作用,员工会以领导的行为作为团队氛围的判断依据;从个体层面看,员工会视领导的行为为自己学习的榜样,进而模仿学习。Avolio 和 Gardner 认为,真实型领导可以通过多个层次对员工组织行为产生影响^{[10]315}。在危机情境下,从两个路径揭示真实型领导与员工抑制性建言的关系将更符合组织的现实。

本文基于积极领导学和社会学习理论,构建了真实型领导与员工抑制性建言的跨层次模型(见图1),从团队和个体两个层面探讨了此模型的中介机制。一方面,根据积极领导学中的瀑布效应(Cascade Effect)^{[16]73},从团队层面找到了团队心理安全这个中介变量。另一方面,根据社会学习理论,从个体层面探讨了员工真实型跟随的中介作用。本文构建了真实型领导对员工抑制性建言的影响机制模型。回答的问题有三个,首先,在危机情境下,真实型领导能否激发员工的抑制性建言;其次,真实型领导能否通过改善团队氛围而促进员工的抑制性建言;最后,真实型领导能否通过自己的示范作用而“领”开言路。

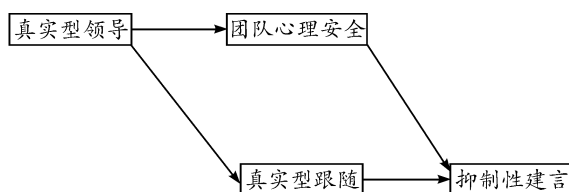


图1 研究框架

二、理论基础与研究假设

(一) 真实型领导与员工抑制性建言

真实型领导(Authentic Leadership, AL)是 Avolio 与 Luthans 在整合了变革型领导和伦理型领导的积极构念后提出的一种积极领导方式。他们认为真实型领导是将积极心理与组织发展情境高度连接的一种作用过程^[17],所以文化差异可能会影响到真实型领导在组织中的表现。Walumbwa 等在中美两国进行了真实型领导的跨文化研究,结果显示,真实型领导是以自我参照为依据的领导方式,反映了领导自身的价值信念,它包含了四个维度:平衡加工(Balanced Processing, BP)、内化道德(Internalized Moral, IM)、关系透明(Relational Transparency, RT)和自我意识(Self-awareness, SA)^[18]。

早期学者对员工建言的定义侧重于促进性方面,以改善组织运行的意见为主^[19]。Van Dyne 等对角色外行为进行了进一步的研究,发现员工建言不仅可以是促进性的,也可以是抑制性的^[20]。梁建等在融合了早期文献的基础上,将员工建言(Employee Voice, EV)分为促进性建言和抑制性建言,促进性建言(Promotive Voice, PV)是指员工为改善组织的整体运行状况,针对未来发展提出的建设性意见,这与传统的建言定义一致;抑制性建言(Prohibitive Voice, RV)指员工针对组织运行的负面问题提出意见^{[9]81}。与促进性建言的好意劝解不同,抑制性建言体现着对组织不良状态的直接挑战,随时可能直接或者间接地引发人际冲突^{[9]81},这也是东方价值观中比较忌讳的现象,所以中国员工往往回避抑制性建言,形成“知错不言”的表面和谐假象^[21],隐匿了组织的运行问题。

抑制性建言涉及组织运行的消极面,员工向上级提出抑制性建言时,需要承担更多的人际风险。员工时常需要隐匿自己的真实意图,对领导的决策唯唯诺诺^[22]。而真实型领导的核心理念在于鼓励员工寻找内在的工作意义,按照自己的真实意图和价值理念行事,形成“知必言,言必尽”的行为风格^{[10]338}。再者,真实型领导鼓励下属找寻工作中的最优自尊,不必忌惮领导权威和组织压力,表达真实之言^[23]。抑制性建言具备很强的情境性,会依据组织环境和领导风格而行。有效的团队领导可以利用其优良品质感染下属,促进下属的积极行为,这就要求领导具备良好的自我意识,根据不断变化的组织运行状况调整自己的言行,平衡处理每个下属的意见,增加其建言效能感^[24]。真实型领导具备这样的自我意识。最后,能识别组织问题的员工,需要一个更加透明、开放的领导支持,关系透明的领导鼓励员工思考进言对组织发展的利弊,不会因挑战性意见而惩罚下属,让其理解及时揭示组织问题的重要性。关系透明也意味着领导具备了高水平的开放性、自我披露状态和对下属的信任^{[11]371},这降低了员工抑制性建言的人际风险。根据社会交换理论,透明化的领导有助于建立高质量的领导成员关系^[25],真实型领导对良性冲突的包容与支持^[26],可以带来员工的建言回报。

因此,真实型领导的四个成分:自我意识、关系透明、平衡加工和内化道德都对员工的抑制性建言行为

有积极的影响作用,所以本文提出以下假设:

假设1:真实型领导对员工抑制性建言有积极的影响作用。

(二) 团队心理安全的中介作用

团队心理安全被定义为在团队内承担人际风险的共享安全信念,在团队中呈现出相互信任和互相尊重的融洽状态^[27]。团队心理安全有助于团队学习,豁免员工说错话的不良后果,所以团队心理安全能够激发员工的抑制性建言。而团队心理安全氛围的形成,在很大程度上依赖于领导的支持和指导^[27]。Mayer 等认为伦理型领导能够培养团队的心理安全氛围^[28]。一方面,因为团队成员会以领导的积极行为方式作为团队行为的参照标准,积极地模仿学习。而从伦理型领导衍生出来的真实型领导方式,反映了一种具体情境的真实运行,能够通过自己的真实行为产生群体示范作用,在团队中形成瀑布效应(Cascade Effect)^{[11]343},培养团队的道德氛围^[29],形成低人际风险的安全信念,释放团队成员忌惮上级权威、担心领导报复的人际压力,从团队氛围上降低成员的建言风险。另一方面,真实型领导具备良好的自我意识,能够有效地为整个团队设立合理的目标,充分与团队员工进行沟通,透明地处理领导-成员关系,从内在价值上引导员工找到内在的工作意义,给予每个员工充分的支持,让每个员工在遇到问题时获得避免人际风险的信息与资源,为员工的抑制性建言提供情境保障。正因为真实型领导应对不良问题的高支持性、高指导性、及高开放性特征营造了工作团队的心理安全氛围。员工在这种安全氛围下可以自由讨论组织或上级的问题,而不必担心人际报复,整个团队也可从讨论中汲取经验,提升组织效能^{[27]355}。由此,本文提出以下假设:

假设2:真实型领导对团队心理安全有积极的影响作用。

假设3:团队心理安全在真实型领导和员工抑制性建言的关系之间起着中介作用。

(三) 真实型跟随的中介作用

根据社会学习理论,行为是结果的函数,员工会根据周边所处的环境行事,而通过学习他人的行为可以更快了解各种行为的试错经验,这种模仿行为的普遍性可以渗透到员工的思想中,员工展现的复杂反应都是其对榜样的学习行为^[30]。而真实型领导展现出的自我意识、关系透明、平衡加工和内化道德等优良品质,在员工中可以树立良好的个人榜样作用。员工在认同领导风格的同时^[31],通过观察领导的言行而模仿学习。真实型领导的实质是通过积极示范展现出自己对核心价值信念的忠实与承诺,以换来下属的真实行为。同时,领导的真实运行催生着下属高水平的信任、投入和积极跟随^{[11]370}。员工在这种领导-跟随关系中不仅是被动模仿,而是以领导为参照,主动找寻自己的内在价值。领导对下属信息的平衡加工促进了下属的真实反馈。同时,领导的真实行为又会引发下属的注意和思考。团队员工在这样的社会学习过程中,能够寻找到工作的内在意义,提升工作的积极情绪,形成真实型跟随(Authentic Followership, AF)^{[29]6}。真实型跟随者有强烈的自治动机,在工作中表达真实自我。他们更倾向于视工作任务为内在动机^[32],内化组织责任,视组织的利益为自己的利益,面对可能损害组织利益的问题时,通过抑制性建言满足自己的内在需要,实现员工自己的内在工作意义。倘若组织运行偏离了自身的能力范围,他们会试图利用一切资源来改变组织的不良状况,及时向相关负责人发出警告,并以一种开放的态度面对一切挑战^{[29]6},在工作中展现真实的自我。基于以上论述,本文提出以下假设:

假设4:真实型领导对员工真实型跟随有积极的影响作用。

假设5:员工的真实型跟随在真实型领导和抑制性建言的关系之间起着中介作用。

三、研究方法

(一) 研究对象

本研究选择北京、广州和武汉的九家企业作为调查对象,涵盖了食品、旅游和餐饮三个行业,以这九家企业的工作团队为研究对象,于2013年4月(禽流感病毒 H7N9 爆发的高峰期)进行了调查。为了避免同源误差对本研究的影响,采用了领导-员工配对问卷进行实证分析研究,为了揭示团队真实型领导到抑制性

建言的动态因果关系,本研究分两个阶段进行调查。第一阶段,团队领导分别对6~8名下属进行真实型跟随评价,下级对感知到的直接上级的真实型领导水平进行评价,两周以后,团队领导对下属进行抑制性建言评价,下属评价自己的心理安全水平,第一阶段,先由团队领导填写直接下级的真实型跟随行为问题(A卷)后,由项目组成员回收。之后再根据上级填写的指代对象,发放有配对编号的员工调查问卷(B卷),由下属填写其直接上级的真实型领导水平,下级员工填写之后由项目组成员放入信封,直接回收;两周之后,第二阶段,由团队领导完成第一阶段A卷里面未填写的抑制性建言问题后,由项目组回收,再由下级完成第一阶段B卷里面未填写的心理安全问题。下级员工填写之后由项目组成员放入信封,直接回收。项目组成员再进行相应的标号、筛选和人员登记工作。

两阶段的调查共发放76份团队领导问卷,员工问卷461份。最终回收了71份团队领导和455份员工配对问卷,剔除其中的3份无效团队领导问卷和21份无效员工问卷后,最终得到了68份有效的团队领导问卷,问卷回收率为89.5%;收回434份员工有效问卷,问卷回收率为94.1%。

在本次对团队领导的问卷调查中,男性占比63.2%,女性占比36.8%;年龄以40~49岁为主,占比72.1%,团队领导的学历以研究生以上学历为主,占比69.1%。对员工的问卷调查中,男性占比47.9%,女性占比52.1%;年龄以25~30岁的员工为主,占了62.0%;员工学历以大学本科学历为主,占了59.2%。

(二) 研究工具

本文进行了量表的中英文回译,以确保本研究采用的翻译题项忠实于学者原意。

真实型领导采用 Walumbwa 和 Avolio 开发的真实型领导量表^{[18]126},共有16个题项^[33],比如自我意识(4题)、平衡加工(3题)、关系透明(5题)和内化道德(4题),举例题项,“领导会鼓励我说出自己的真实想法”。Cronbach $\alpha = 0.83$ 。

团队心理安全采用 Edmondson 开发的团队心理安全量表^{[9]92},共有7个题项,举例题项,“假如我犯了一个错误,经常会被团队成员责怪”,“团队是非常安全的,无需承担什么风险”。Cronbach $\alpha = 0.89$ 。

真实型跟随采用 Leroy 等开发的真实型跟随量表^{[29]18},共有16个题项,比如自我意识(4题)、平衡加工(4题)、关系透明(4题)和内化道德(4题),举例题项,“我能意识到自己做事的目的”,“当有人批评我时,我不会在意”。Cronbach $\alpha = 0.73$ 。

抑制性建言采用 Liang 等开发的抑制性建言量表^{[9]92},共有5个题项,举例题项如“即使会得罪人,我也会大胆指出组织正存在的问题”,“即使会破坏人际关系,我也会指出领导正出现的问题”。Cronbach $\alpha = 0.86$ 。

以上量表全部采用1-7级 Likert 量表,1表示非常不同意,7表示非常同意。

控制变量。团队层选用领导的学历、职位层级作为本研究的控制变量,因为这些因素是影响员工建言的重要特征变量^[34]。学历分为高中及以下,大专、本科、研究生及以上4个类别,分别记为1、2、3、4,职位层级分为基层、中层和高层,分别记为1、2、3。个体层也选用员工的任期和月平均收入等特征变量作为控制变量。在本研究中,任期分为3年以下、3-7年、7-15年以及15年以上4个类别,分别记为1、2、3、4;月平均收入分为4千以下、4千-6千、6千-8千、8千-1万、1万-2万、2万以上6个类别,分别记为1、2、3、4、5、6。

(三) 数据分析方法

因为本研究涉及团队和个体层次两个层面,真实型领导和团队心理安全是团队层面的变量,真实型跟随和抑制性建言是个体层面的变量,所以本研究采用多层次线性模型(Hierarchical Linear Modeling, HLM)进行假设1-5的检验,HLM的优势在能将跨层次自变量的变异分解到不同的层次上,给跨层次线性模型以合理的解释^[35]。在具体的分析过程中,先使用CFA(验证性因子分析)对两个层次的研究变量进行效度区分和信度检验,再通过多次线性模型分析假设1-5。

四、数据分析结果

(一) 数据聚合

由于团队导向的真实型领导与团队心理安全定位在团队层次,数据处理上,采用团队成员对团队领导

的评价均值作为真实型领导与团队心理安全的得分^[36]。在聚合员工得分到团队层次之前, 采用了 Bliese 提出的组内一致性 Rwg (Within-Group Agreement) 组内相关 ICC(1) (Intra Class Correlation(1)) 和 ICC(2) (Intra Class Correlation(2)) 三个指标确保数据聚合的有效性。Rwg

表示团队不同成员对同样构念的相似反应程度, 取值大于0.70时, 表示有足够的一致性; ICC(1) 用来表示个体分数在聚合到全体之前不同群体之间是否有明显差异, 取值要求大于0.10; ICC(2) 表示数据聚合前的群体平均数信度, 取值要求达到0.70^[37]。本研究各个变量的相应指标如表1所示, 各项指标均符合个体层到团队层的数据聚合要求。

(二) 变量区分效度检验

为验证不同的变量之间的概念区分效度, 通过验证性因子分析方法对两个层次的不同变量之间做相应的评测。在团队层面上, 对比真实型领导与心理安全作为两个因子模型和单因子模型, 发现真实型领导和心理安全构成的二因子模型区分效果较好 ($\chi^2/df = 2.595$, NFI = 0.878, CFI = 0.920, GFI = 0.915, RMSEA = 0.065)。而在个体层面上, 对比真实型跟随和抑制性建言作为两个因子和单因子模型, 结果发现真实型跟随和抑制性建言构成的二因子模型区分效果较好 ($\chi^2/df = 1.186$, NFI = 0.930, CFI = 0.988, GFI = 0.982, RMSEA = 0.033)。这表明两个层面的变量间都具备良好的区分效度。

(三) 两个层级变量之间的描述性统计分析

表2选取了团队层面中与领导相关的四个变量, 给出它们的平均值、标准差、相关系数和信度系数。真实型领导与团队心理安全显著正相关 ($r = 0.39$, $p < 0.01$), 真实型领导和团队心理安全的信度系数分别为0.83和0.89, 都具备良好的内部一致性。表3给出了个体层次的四个变量的均值、标准差、相关系数和信度系数。真实型跟随和抑制性建言的信度系数分别为0.73和0.86, 具有良好的内部一致性, 月平均收入与抑制性建言正相关 ($r = 0.17$, $p < 0.05$), 抑制性建言与真实型跟随显著正相关 ($r = 0.38$, $p < 0.001$), 这也为本研究假设提供了初步的证据。

表2 团队层面变量的信度、描述性统计和相关系数

变量	均值	标准差	学历	职位层级	真实型领导	团队心理安全
学历	3.85	0.73				
职位层级	2.13	0.68	0.29*			
真实型领导	4.52	0.95	0.33*	-0.19	(0.83)	
团队心理安全	4.14	0.74	0.20	0.22	0.39**	(0.89)

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, 团队样本量为68, 括号内为变量的信度系数。

表3 个体层面变量的信度、描述性统计和相关系数

变量	均值	标准差	任期	月平均收入	真实型跟随	抑制性建言
任期	1.51	0.79				
月平均收入	1.44	0.90	0.31**			
真实型跟随	4.46	0.75	-0.08	0.11	(0.73)	
抑制性建言	3.73	1.30	0.13	0.17*	0.38***	(0.86)

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, 个体样本量为434, 括号内为变量的信度系数。

(四) 不同层次模型的主效应和中介效应

因为本研究建立在团队层次变量和个体层次变量的关系上, 所以本文使用 HLM6.08 软件进行数据分析。首先以员工抑制性建言为因变量, 构建设没有解释变量的零模型, 回归结果显示, 员工的抑制性建言存在较为显著的组间变异, $\chi^2 = 109.61$, $df = 67$, $p < 0.01$, ICC(1) = 0.29, 说明抑制性建言的方差变异中有29%

都来自于组间方差,可以进一步对模型进行跨层次检验。

检验结果如表4所示,为了检验模型的中介效应,按照 Kenny 等人的方法^[38],首先检验真实型领导与各个中介变量之间的关系,模型1说明真实型领导与真实型跟随正相关($\gamma_{03} = 0.12, p < 0.05$),假设4得证。模型2表明了真实型领导与团队心理安全之间的正相关关系($\gamma_{03} = 0.29, p < 0.01$),假设2得证。将所有控制变量(领导的学历、职位层级和员工的任期、月平均收入)代入到模型1之中,结果显示员工月平均收入($\gamma_{20} = 0.14, p < 0.05$)和抑制性建言正相关,这说明这个控制变量与员工抑制性建言的关系。模型4验证了真实型领导到抑制性建言的主效应($\gamma_{03} = 0.19, p < 0.05$),所以假设1得证。在模型再将真实型跟随和团队心理安全分别加入到回归方程之中,最终证明了团队心理安全的中介作用($\gamma_{04} = 0.15, p < 0.05$)和真实型跟随的中介作用($\gamma_{30} = 0.25, p < 0.01$),假设3和假设5得证。

表4 主效应和中介效应的分析结果

层次与变量	真实型跟随	团队心理安全	抑制性建言				
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
个体层次 L ₁							
任期(γ_{10})	-0.07	0.01	0.11	0.09	0.04	0.10	0.03
月平均收入(γ_{20})	0.09	0.06	0.14*	0.11	0.07	0.12*	0.05
真实型跟随(γ_{30})					0.30**		0.25**
团队层次 L ₂							
学历(γ_{01})	0.03	0.09	0.07	0.03	0.06	0.04	0.02
职位层级(γ_{02})	0.06	0.11	0.03	0.01	0.02	0.02	-0.01
真实型领导(γ_{03})	0.12*	0.29**		0.19*			0.11
团队心理安全(γ_{04})						0.17*	0.15*
τ	0.114	0.160	0.152	0.127	0.097	0.088	0.056
σ^2	0.803	1.045	0.894	0.728	0.511	0.446	0.365

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, τ 组间方差, σ^2 为组内方差。

五、分析和讨论

(一) 研究结果分析

本文从积极领导学的视角探讨了团队导向的真实型领导对员工抑制性建言的积极作用与影响机制。在文献整理的基础上提出了一系列假设(假设1-5),通过聚合分析、相关分析、多层次线性模型进行了假设检验。结果表明,真实型领导对增进员工抑制性建言有正向作用。真实型领导也可以通过团队心理安全和员工真实型跟随两条路径来推动员工的抑制性建言,但两条路径的作用机理并不一致。从个体层面上,真实型领导积极的自我定位、平衡加工各个下属的意见、透明化的关系处理和稳定的道德信念,从工作意义上让下属认同并主动学习。其后,员工将真实型跟随赋予自主需要的意义,并通过组织消极问题的表达来充分体现自己的内化道德。从团队层面上,由于领导处于组织的金字塔顶,任何的行为都可以被下属注意并放大,释放其瀑布效应^[11]。积极的领导行为被下属作为团队道德气氛和群体情绪的线索。因此,员工可能以真实型领导作为团队心理安全的积极线索^[39]。员工的这种安全氛围感知极大地降低了员工抑制性建言的风险,使他们在遇到可能破坏组织运行的问题时,乘“风”而动,大胆建言。

团队导向的真实型领导通过两个层面对员工抑制性建言的影响效果不尽相同。真实型领导作为“积极氛围的工程师”^[40],他对团队成员的积极指导、透明化的关系处理、道德的价值信念释放,使得员工在氛围认知上降低了建言风险,并以领导的积极行为作为团队心理安全的标志,像多米诺骨牌一样形成了团队积极建言的氛围^{[16]73},在群体气氛上释放了抑制性建言的压力。而在个体层面上,真实型领导的榜样作用,从最优自尊的角度激活下属的个人价值观^[23],让他们视组织的利益为自己的利益。员工通过抑制性建言

而弥补组织运行的不足,从道德信念上满足自我决定的需要。故而,从个体层面上,员工因对领导的跟随而建言,从收益上实现了抑制性建言的价值。然而,抑制性建言更多地是针对组织或实务的消极方面,需要更多地顾及行为的人际风险,所以团队心理安全在真实型领导到抑制性建言过程中的中介作用要强于员工的真实型跟随。

研究结果显示,真实型领导对员工抑制性建言有积极的影响作用;真实型领导对团队心理安全有积极的影响作用;真实型领导对员工真实型跟随有积极的影响作用;团队心理安全和真实型跟随在真实型领导与抑制性建言的关系之间起着中介作用;本文的全部假设都得到了支持。

(二) 理论意义

西方在真实型领导的理论研究已经日臻成熟,但国内学者的跨文化实证研究却相当匮乏。本文在团队层面上研究了中国情境下的真实型领导,并构建了真实型领导与员工抑制性建言的关系模型,具备以下三个方面的理论意义。

第一,本文证明了真实型领导对员工抑制性建言的正向预测效果。抑制性建言的提出不仅需要员工具备良好的组织责任感^[9],更需要组织环境的外在刺激^[41],特别是领导的鼓励和支持^[42]。在中国的存在条件来看,真实型领导正好吻合了国人领导概念中“德才兼备”的形象^[13]。权变领导理论认为,企业领导者的特征具备一定的传承与稳固性,只有领导意识到自己行为对下属产生不良影响时,才会调整自己的领导方式^[43]。然而,真实型领导恰恰具备这种根据下属反应及时调整领导方式的“自我意识”,符合权变之“才”。真实型领导往往与员工积极地交流、平衡地接纳员工的反馈信息^[44],有助于员工对消极问题的充分表达。真实型领导与下属建立的透明关系,有利于上下之间的协作交流和问题学习^[45, 46]。当真实型领导与其核心价值观一致时,可能会产生沉浸体验,激活自己的意见表达,并将组织的愿景和长远目标投射到员工身上,形成良好的道德气氛^{[10]315},所以真实型领导的“平衡加工”、“关系透明”和“内化道德”正好契合了传统领导者“德”的内在要求。因此,真实型领导具备引入中国的存在条件。本文也恰恰证明了中国领导者的“德才”对员工抑制性建言的正向作用,为改善中国员工匮乏的抑制性建言、培养管理者的真实型领导风格提供了实证证据。

第二,本文从团队和个体两个层面证明了真实型领导对抑制性建言的中介影响机制。以往学者对真实型领导与下属行为的关系研究主要集中在个体层面,过多地关注领导个人榜样作用对下属跟随情绪与工作绩效的影响^[47],较少考量团队导向的真实型领导对个体建言行为的影响^[48]。团队领导者在团队内部展现出的公共行为是面向团队所有成员的,很难仅仅针对个别下属调整自己的领导风格,所以研究团队导向的真实型领导更符合组织管理的现实。本研究发现,真实型领导对员工建言行为的影响,并非简单的通过上级的直接指导或下属的模仿学习来完成,而是通过改变团队氛围和下属主动学习两条路径来完成。一方面,真实型领导在团队中的公共行为,积极地与每位下属沟通,鼓励团队成员共享信息、相互支持,积极地接纳成员有挑战的建议,发挥积极领导者的瀑布效应,形成安全之“势”;另一方面,真实型领导鼓励下属寻找工作的内在意义,以自己的内化道德感染下属,让下属主动的模仿学习,形成造“徒”之态。真实型领导可以通过造“势”和造“徒”两种方式推动员工的抑制性建言,真实型领导的积极特征被下属作为积极组织氛围的线索,增加了团队心理安全气氛,降低了员工的建言风险;下属认同真实型领导的积极行为,因此跟随学习,通过抑制性建言对组织消极问题的表达来实现这种跟随的内在价值。本研究丰富了团队导向的真实型领导对员工抑制性建言的这两种中介机制。

六、研究结论

本研究从领导视角探讨了危机情境下真实型领导对员工抑制性建言的影响机制。研究结果显示,真实型领导对员工抑制性建言有正向作用,团队心理安全和真实型跟随在此过程中起了完全中介作用。这些结论对中国企业的管理实践有一定的启示作用。

在现代组织中,为了保证决策的效率,应该设置公开的沟通渠道,组织的公开会议成了团队领导者经

常出席的场所。在会议上,团队领导口若悬河,落落大方,并鼓动在场员工参与讨论,但常常无法唤起员工的积极进谏。即便有员工想暗自讽谏,也要先向同事确认领导刚才的纳谏之辞是否真实,自己的建议是否会引起上级的不满。当获得同事们决然地肯定后,员工才敢在会议上建言。

团队领导做一项组织决策前,需要通过会议与团队成员进行公开的交流,团队领导的开放性和真实性不仅为员工做出了示范,而且为整个团队带来了安全信念。团队领导不仅要私下用“德”,引起个别下属的认同,而且要公开立“德”,唤起团队的认可,从而达到“领”开言路的目的。

从具体的管理措施上,第一,团队领导人应该积极地学习真实型领导的优良特质,为组织成员“领”开言路,稳定地为组织运行服务。在管理团队时,企业领导应该优先通过积极、公开的真实行为,做好积极的团队导向,培养组织成员良好的安全信念,降低员工的抑制性建言风险;通过高道德标准约束自己,主动承认自己的不足,即使面对外部的压力,也能保持自己的价值信念,与员工的积极交流,鼓励下属提出挑战性的建议,保持透明的亲近关系,促使下属主动学习,从造“徒”的角度促进员工的抑制性建言行为。

第二,团队领导应注意自己的公开示范效应。不应过多地针对个别下属保持不同的管理态度,应保持与每个下属的公平沟通和平等赏罚。定期地举行罪己会议,鼓励员工积极地讨论组织问题,将组织和领导的问题公开地呈现。由于员工抑制性建言的纠错效果清晰而明确,团队领导可为员工抑制性建言设置公开透明的奖励标准和执行标准,并定期公开地奖励抑制性建言者。在团队中培养良好的建言氛围,从造“势”角度达到“领”开言路的目的。

因为各种客观条件的限制,本文仍有一些不足。虽然本文采用部分纵向数据,但仍有部分横截面数据(如真实型领导与真实型跟随、团队心理安全与抑制性建言),无法完全客观地反应真实型领导到抑制性建言的动态关系。从研究层面上,本文仅仅考虑了团队导向的真实型领导对员工抑制性建言的影响,并未同时考虑个体导向和团队导向的真实型领导对员工抑制性建言的影响作用。未来需要学者们通过案例研究和实地考察,引入新的动态模型和多层次解释变量,以增强模型的解释力度。

第三,团队心理安全和真实型跟随也分别体现着真实型领导的远期和近期中介效应,从近期来看,团队领导的真实运行特征很容易被个别下属识别,并积极跟随,提升个别员工的抑制性建言行为。从远期来看,团队领导的真实运行特征只有被团队的大多数成员识别,才能在团队层面上形成公开讨论的氛围,减少抑制性建言者的风险。那么,团队领导培养积极的团队心理安全氛围需要多少时间?团队心理安全氛围一旦形成,又能在团队中持续多久?由于不同员工对真实型领导跟随时间不同,在同一时点上,不同跟随程度的员工在同一个团队共事,会产生怎样的协同效果,对抑制性建言又有怎样的影响?这些问题都值得学者进一步探讨。

第四,真实型领导作为一种领导风格,仅仅体现了员工抑制性建言的过程性影响因素。员工的抑制性建言还可能受到组织情境的结构性因素影响^{[4]108}。比如,韦伯提出的“官僚组织结构”,各个层级的权力划分非常明确,上下级之间没有丰富的正式沟通渠道,团队领导与员工之间处于功能性回避的组织情境中。在这样的组织情境下,员工根本没有提出抑制性建言的空间;而在分权化的组织结构之中,员工有更多正式渠道参与组织决策,并可能从组织的分权结构上识别领导者的纳谏倾向,为抑制性建言提供了生存土壤。再则,有机式或者虚拟式的组织结构更适应多变的组织环境,这些灵活的组织结构,对员工的抑制性建言有怎样的影响,值得学者关注。以上结构影响因素的检验不仅可以拓宽本研究的适用情境,而且对正处在转型时期、正调整组织结构的中国企业来说有着一定的指导意义。

第五,团队领导以何种方式采纳员工的抑制性建言,则是一个未来值得考究的话题。《战国策》中的《邹忌讽齐王纳谏》体现着领导纳谏的方式,由于大臣与领导间有亲密的利益关系,害怕进谏得罪上级,就连邹忌也要用暗讽的方式让齐王欣然接受。纳谏体现着领导对下属以寓托事的偏爱,既维护了领导威严,也采纳了下属的进言。因此,在中国企业中,纳谏成为了领导权威性与建言挑战性的合理妥协。然而,纳谏的成功有赖于领导者的理解能力和下属的表达能力,稍有偏差就无法奏效,因此,纳谏没有纳直谏稳定高效。从另外一个角度讲,齐王优先奖励当面进谏者,其次奖励上书进谏者,最后奖励公开议论者,颇显纳谏方式的差序格局。由于员工抑制性建言指出了上级错误,其承担的人际风险更为突出。对于员工

来说,当面进谏,直接挑战领导权威,风险最大,对于领导而言,当场纳谏,信息由下至上的方式最为直接,收益最大。对于员工来说,私下议论,风险最小,对于领导而言,信息经过他人的传递可能会部分失真,所以采纳谣言的收益最小,因此,团队领导以当场纳直谏的方式可能对组织更为有利。在团队领导纳直谏的过程中,以奖励为主,正如李世民吸纳孙伏伽直谏一样,“我即位以来,未有谏者,所以赏之,此谓导之使言也。”同时,团队领导应给与下属豁免承诺,最大程度上地消除他们的抑制性建言风险,顺应着这样的中国情境:“有句话,臣不知当讲不当讲?”“朕恕你无罪,但说无妨。”但学者们对纳谏问题的研究还相当匮乏,未来可以从纳谏方式上探讨不同情境的适用性,为提升中国企业的组织效能服务。

参考文献:

- [1] 周建涛, 廖建桥. 为何中国员工偏好沉默——威权领导对员工建言的消极影响[J]. 商业经济与管理, 2012(11): 71-81.
- [2] 周建涛, 廖建桥. 权力距离导向与员工建言: 组织地位感知的影响[J]. 管理科学, 2012, 25(1): 35-44.
- [3] BOTERO I C, VAN DYNE L. Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia[J]. Management Communication Quarterly, 2009, 23(1): 84-104.
- [4] 魏昕, 张志学. 组织中为什么缺乏抑制性进言? [J]. 管理世界, 2010(10): 99-109.
- [5] DETERT J R, BURRIS E R. Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(4): 869-884.
- [6] WALUMBWA F O, SCHAUBROECK J. Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety[J]. Journal of Applied Psychology, 2009, 94(5): 1275.
- [7] 任真, 王登峰. 中国领导心理与行为实证研究二十年进展[J]. 心理学探新, 2008, 28(1): 67-71.
- [8] 段锦云, 黄彩云. 个人权力感对进谏行为的影响机制: 权力认知的视角[J]. 心理学报, 2013, 45(2): 217-230.
- [9] LIANG J, FARH C I C, FARH J L. Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive voice: A Two-wave Examination[J]. Academy of Management Journal, 2012, 55(1): 71-92.
- [10] AVOLIO B J, GARDNER W L. Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership[J]. The Leadership Quarterly, 2005, 16(3): 315-338.
- [11] GARDNER W L, AVOLIO B J, LUTHANS F, et al. "Can You See the Real Me?" A Self-based Model of Authentic Leader and Follower Development[J]. The Leadership Quarterly, 2005, 16(3): 343-372.
- [12] 张岱年, 方克立. 中国文化概论[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 1994: 84-99.
- [13] 凌文轮, 方俐洛, 艾尔卡. 内隐领导理论的中国研究——与美国的研究进行比较[J]. 心理学报, 1991, 23(3): 236-242.
- [14] FRAZIER M L, BOWLER W M. Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes: A Group-level Examination[J]. Journal of Management, 2015, 41(3): 841-863.
- [15] ALGERA P M, LIPS-WIERSMA M. Radical Authentic Leadership: Co-creating the Conditions under Which All Members of the Organization can Be Authentic[J]. The Leadership Quarterly, 2012, 23(1): 118-131.
- [16] BASS B M, WALDMAN D A, AVOLIO B J, et al. Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect[J]. Group & Organization Management, 1987, 12(1): 73-87.
- [17] AVOLIO B J, LUTHANS F, WALUMBWA F O. Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance [R]. Nebraska: The Gallup Leadership Institute, 2004.
- [18] 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.
- [19] VAN DYNE L, LEPINE J A. Helping and Voice Xtra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity [J]. Academy of Management Journal, 1998, 41(1): 108-119.
- [20] VAN DYNE L, CUMMINGS L L, PARKS J M. Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (a bridge over muddied waters) [J]. Research in Organizational Behavior, 1997, 42(3): 599-602.
- [21] LEUNG K, KOCH P T, LU L. A Dualistic Model of Harmony and Its Implications for Conflict Management in Asia[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2002, 19(2): 201-220.
- [22] FRAZIER M L, BOWLER W M. Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes: A Group-Level Examination[J]. Journal of Management, 2015, 41(3): 841-863.
- [23] KERNIS M H. Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem[J]. Psychological Inquiry, 2003, 14(1): 1-26.
- [24] 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]. 心理学报, 2012, 44(7): 972-985.

- [25] 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]. 管理世界, 2012(12): 78-86.
- [26] 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): 502-513.
- [27] EDMONDSON A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams[J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44(2): 350-383.
- [28] MAYER D M, KUENZI M, GREENBAUM R, et al. How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-down Model[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2009, 108(1): 1-13.
- [29] LEROY H, ANSEEL F, GARDNER W L, et al. Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study[EB/OL]. (2012-8-24) [2014-10-10]. <http://jom.sagepub.com/content/early/2012/08/24/0149206312457822.full.pdf+html>.
- [30] BANDURA A, MCCLELLAND D C. Social Learning Theory[M]. Oxford, England: Prentice-Hall, 1977: 305-316.
- [31] 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.
- [32] KAHN W A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work[J]. Academy of Management Journal, 1990, 33(4): 692-724.
- [33] NEIDER L L, SCHRIESHEIM C A. The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests[J]. The Leadership Quarterly, 2011, 22(6): 1146-1164.
- [34] LEPINE J A, VAN DYNE L. Predicting Voice Behavior in Work Groups[J]. Journal of Applied Psychology, 1998, 83(6): 853.
- [35] RAUDENBUSH S W. HLM 6: Hierarchical Linear and Nonlinear Modeling[M]. Skokie: Scientific Software International, 2004: 3-11.
- [36] LIAO H, CHUANG A. A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes[J]. Academy of Management Journal, 2004, 47(1): 41-58.
- [37] BLIESE P D. Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2000: 349-381.
- [38] KENNY D A, KORCHMAROS J D, BOLGER N. Lower Level Mediation in Multilevel Models[J]. Psychological Methods; Psychological Methods, 2003, 8(2): 115.
- [39] HMIELESKI K M, COLE M S, BARON R A. Shared Authentic Leadership and New Venture Performance[J]. Journal of Management, 2012, 38(5): 1476-1499.
- [40] NAUMANN S E, BENNETT N. A Case for Procedural Justice Climate: Development and Test of a Multilevel Model[J]. Academy of Management Journal, 2000, 43(5): 881-889.
- [41] OLDHAM G R, CUMMINGS A. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work[J]. Academy of management journal, 1996, 39(3): 607-634.
- [42] MUMFORD M D, MOERTL P. Cases of Social Innovation: Lessons from Two Innovations in the 20th Century[J]. Creativity Research Journal, 2003, 15(2/3): 261-266.
- [43] FIEDLER F E. The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process[J]. Advances in Experimental Social Psychology, 1978, 41(11): 59-112.
- [44] CARMELI A, REITER-PALMON R, ZIV E. Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety[J]. Creativity Research Journal, 2010, 22(3): 250-260.
- [45] FLEMING L, MINGO S, CHEN D. Collaborative Brokerage, Generative Creativity, and Creative Success[J]. Administrative Science Quarterly, 2007, 52(3): 443-475.
- [46] PERRY-SMITH J E, SHALLEY C E. The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective[J]. The Academy of Management Review, 2003, 28(1): 89-106.
- [47] LUTHANS F, AVOLIO B J, WALUMBWA F O, et al. The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance[J]. Management and Organization Review, 2005, 1(2): 249-271.
- [48] 郭玮, 李燕萍, 杜旌, 等. 多层次导向的真实型领导对员工与团队创新的影响机制研究[J]. 南开管理评论, 2012(3): 51-60.