

“舍己”能“断离”吗？自我牺牲型领导对员工工作疏离感的跨层次影响

孙秀明¹, 徐振亭¹, 罗瑾琰²

(1. 青岛理工大学商学院, 山东 青岛 266520; 2. 同济大学经济与管理学院, 上海 200092)

摘要: 巨变时代, 员工工作疏离感的消极体验所带来的负面效应不可小觑, 领导者如何降低员工的工作疏离感成为学术界与实践界关注的热点。文章整合社会交换理论与社会信息处理理论, 以322名员工为样本, 基于组织集体主义视角揭示了自我牺牲型领导对员工工作疏离感的跨层次影响机制。研究表明: 自我牺牲型领导对员工工作疏离感有显著的跨层次负向作用, 上下级关系中介了自我牺牲型领导对工作疏离感的作用; 组织集体主义不仅跨层次中介自我牺牲型领导与工作疏离感的关系, 而且跨层次调节上下级关系与工作疏离感之间的负向关系。

关键词: 自我牺牲型领导; 工作疏离感; 组织集体主义; 上下级关系

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2021)04-0026-12

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2021.04.003

Can Self-sacrifice Decrease Alienation? Cross-level Effect of Self-sacrificial Leadership on Employees' Work Alienation

SUN Xiuming¹, XU Zhenting¹, LUO Jinlian²

(1. School of Business, Qingdao University of Technology, Qingdao 266520, China;

2. School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China)

Abstract: In a time of great change, the negative effects brought by the passive experience of employees' work alienation should not be overlooked. How leaders reduce employees' work alienation has become a hot issue both in the academia and practice. By synthesizing social exchange theory and social information processing theory, based on the view of organizational collectivism, this study aims to investigate the mechanism that self-sacrificial leadership influence on employee work alienation, using data gathered through a survey of 322 valid samples. The results show that self-sacrificial leaderships had a significant multilevel negative effect on subordinates' work alienation, and supervisor-subordinate relationship partly mediated the effect of self-sacrificial leadership on work alienation; organizational collectivism not only mediated the cross-level effect of self-sacrificial leaderships on work alienation, but also significantly moderated the negative effect of supervisor-subordinate relationship on work alienation.

Key words: self-sacrificial leadership; work alienation; organizational collectivism; supervisor-subordinate relationship

一、引言

云数智时代的快速发展及组织结构的急剧变革, 员工的合理需要及期望往往在工作情境中得不到满

收稿日期: 2020-11-13

基金项目: 国家自然科学基金项目“学习——认知视角下二元领导行为的多层效应与转换过程研究”(71772138); 山东省社会科学规划项目“亲清新型政商关系下企业家精神对企业绩效影响作用机制研究”(18CGLJ10); 山东省自然科学基金青年项目“内外部视角下员工‘责任式’创造力的触发、平衡及动态机制研究”(ZR2020QG018)

作者简介: 孙秀明, 女, 副教授, 管理学博士, 主要从事组织行为研究; 徐振亭, 男, 副教授, 管理学博士, 主要从事员工创造力研究; 罗瑾琰, 女, 教授, 博士生导师, 管理学博士, 主要从事领导行为和组织理论研究。

足,员工由此产生的与工作分隔的心理状态即工作疏离感^[1-2]。工作疏离感所反映的是员工对工作及工作场所心理分离和行为疏远的消极体验,对员工的心理及行为均会产生负面影响^[3]。心理上,工作疏离感会降低员工工作满意度、组织承诺,甚至危害个体的心理健康^[4];行为上,工作疏离感一方面会导致员工增加缺勤、酗酒、阻碍同事完成工作任务等反生产行为^[5],另一方面会抑制工作投入、组织公民行为、知识共享等积极行为^[2,6]。显然,工作疏离感不利于组织的长期生存与发展。因此,探讨与厘清工作疏离感的原因及作用机制,进而提出干预员工工作疏离感的管控策略,具有重要理论价值和现实意义。

中国处于经济与社会的双转型期,个体既承袭了传统中国文化的影响,也受到来自西方现代文化的冲击,从而催生了兼具传统性与现代性的“双文化”员工^[7]。传统性根植于我国儒家文化的人伦关系,强调互依型自我构念,推崇领导权威、集体利益优先于个人利益;现代性则受西方个人主义文化影响,强调独立型自我构念,倡导公平与竞争。两种文化取向并不是静态地对立存在,而是动态地并存于个体的心智系统^[8]。“双文化”员工会根据不同的组织情境切换与之相匹配的文化取向,采取相适应的思维、情感及行为^[8]。领导作为组织情境的重要构成要素,领导风格会直接影响到员工的文化取向转换,进而可能对员工的认知与情感产生影响^[8]。自我牺牲型领导以集体利益为上,为实现组织目标甘愿无私奉献自我利益,这是典型的以集体主义价值观为驱动力的领导行为^[9]。因此,本研究着眼于集体主义文化视角,探讨自我牺牲领导“是否”“如何”以及“何时”对员工工作疏离感产生影响。

二、理论基础与研究假设

(一) 理论基础

已有研究发现领导行为是员工工作疏离感的重要预测变量^[3],交易型领导^[10]、支持型领导^[11]、辱虐型领导^[12]、家长式领导^[13]、放任式领导^[14]均对工作疏离感产生影响。但是,已有研究大多关注领导行为对个体层面的影响,对领导行为如何影响组织氛围进而作用于个体认知与情感的跨层次研究明显不足,这显然不利于全面地揭示领导行为影响员工工作疏离感的“黑箱”。与此同时,领导理论研究证实了领导行为具有多层属性特征,即:领导者既通过影响员工认知等个体层次因素对员工心理与行为产生重要影响,也通过营造某种群体氛围(团队或者组织)对员工心理进行干预和管理^[15]。因此,研究者倡导未来研究应整合个体与组织等多层次变量,以系统探讨领导行为对员工工作疏离感的影响机制^[16]。循此逻辑,本研究将整合员工个体认知层次与组织氛围层次两条路径,构建一个自我牺牲型领导作用于员工工作疏离感的跨层次影响模型。

自我牺牲型领导是一种为了集体福祉而放弃或延迟个人利益与特权的领导风格^[9],是当前领导理论的研究热点。相较于变革型领导及辱虐型领导,自我牺牲型领导自愿选择具有一定困难和风险的工作,主动降低自我奖励,拒绝特权,并在领导过程中做到公正无私。这些行为均有助于领导者赢得员工的认可与信任,激发上下级合作,进而提升员工工作投入及绩效^[17]。虽然自我牺牲型领导同魅力型领导一样具有非强制性,都是潜移默化地改变员工的认知与行为,但自我牺牲型领导是旨在实现组织目标或下属需求的利他性行为,而魅力型领导具有利他与利己两种可能^[18]。尽管精神型领导也具有一定的利他属性,但其实现方式是利用愿景、使命、信念及利他之爱等内在激励内容^[19],自我牺牲型领导则是通过自身利益的让渡^[9]。既有研究证实自我牺牲型领导有益于增强员工对领导与组织的信任与认同,有利于增强个体对组织的积极情感^[17],抑制消极情绪体验,进而有可能会影响到员工的工作疏离感。

此外,社会交换理论强调交换双方遵循互惠原则^[20]。自我牺牲型领导以集体利益为重,关注员工发展,为员工提供了激发回报意愿的价值诱因。下属有可能基于互惠原则做出积极回馈^[21],比如工作投入^[22]、知识共享^[23]、建言行为^[24]、组织公民行为^[25],进一步增强领导与其下属员工的上下级关系,有益于增强员工积极情绪与组织认同,抑制员工对工作及工作场所的心理分离和行为疏远的状态。同时,受儒家传统文化的影响,中国社会具有“关系导向”及“威权导向”特征,因此中国情境下的上下级关系区别与西方

的领导-成员交换关系,领导者与跟随者之间除工具性交换关系,还富有情感交换关系^[26]。鉴于此,本研究将考察上下级关系在自我牺牲型领导和工作疏离感之间的传导作用。

另外,社会信息处理理论认为个体的活动和行为不是在真空中发生,通常会受到复杂的、模糊的社会情境的影响^[27]。个体所处的社会情境提供了丰富的信息,个体对社会环境信息的解读决定了其随后的态度和行为^[27]。工作场所中,员工通过对工作情境线索或信息(同事、领导行为)的感知与解读,以调整态度和行为^[27]。自我牺牲型领导关注集体的长期利益,为了集体利益牺牲自己的个人利益,此领导行为的内在驱动力是领导者的集体主义价值取向^[17],员工在与上级的社会互动中形成或加深对集体主义价值观的理解,进而影响后续态度与行为。因此,本研究亦将组织集体主义纳入研究模型,揭示其在自我牺牲型领导与工作疏离感关系中所起的跨层次中介及调节作用。

综上,本研究整合社会交换理论与社会信息处理理论,构建自我牺牲型领导对员工工作疏离感跨层次影响模型,并探析组织集体主义与上下级关系在二者关系间的作用。

(二) 研究假设

1. 自我牺牲型领导与工作疏离感。Seeman 是最早对疏离感进行系统性论证的学者。他从社会心理学角度对众多社会疏离现象进行总结,得出疏离感的五种表现形式:无力感、无意义感、无规范感、社会孤立感、自我疏离感,这为工作疏离感的内涵界定与结构探索奠定了理论基础^[28]。Kanungo 从工作疏离感产生的原因定义,认为工作疏离感是员工因知觉到工作不能满足自我期望与需要而产生的一种孤立和受制于工作的心理状态^[29],这一定义得到学术界广泛认可。自工作疏离感概念提出以来,学者们致力于探索该负面情感的诱因,分别从个体特征、工作特征、组织特征等方面展开了大量研究^[30],其中领导行为作为工作情境的重要构成要素,成为学术界与实践界关注的热点。总结既有文献发现,能够增强员工对领导者及组织认同感和信任感的领导风格,有利于降低工作疏离感^[10-11,13];增加下属压力与抵触心理、降低员工自尊的领导风格,会诱发较高的工作疏离感^[12,14,16]。基于此,本研究对自我牺牲型领导与工作疏离感的关系做如下推断:

工作疏离感是主体感知到自身与工作及工作场所分隔、隔离的状态,所反映的是主体与客体的心理距离。主客体间的疏离关系源自主体期望与客体实际情况间的差距,即工作情境要素未满足员工的内在需求或期望,从而使其产生无力控制工作、上下级及同事关系疏远、工作无意义、无法实现自我价值等认知^[31]。自我牺牲型领导以组织使命与集体目标为核心导向,为组织长远整体利益自愿地、主动地牺牲个人利益,这种大公无私、克己奉公的行为展现出领导者的勇气、公正及坚定的使命感,有利于维持员工的信念和价值,激励下属的精神和希望,降低工作中的无力感^[32]。此外,高风亮节的牺牲行为能够提升下属对领导的内部接受和认同,提高组织内部凝聚力,有助于激发下属对领导者合法性的积极感知,改变下属对集体或组织的认知和态度^[33],促使下属从更长远的视角思考自身的工作价值及意义,形成高水平解释,进而降低当下所感知的孤立感和无意义感。由此,提出以下假设:

假设1:自我牺牲型领导跨层次负向影响员工工作疏离感。

2. 上下级关系的跨层次中介作用。上下级关系是上司与下属之间的纵向互动关系^[34]。区别于西方情境下的领导-成员交换关系,中国文化背景的上下级关系不仅包含因获取资本、实现个人目标建立的工具性导向人际关系,还具有类似家人的情感联系,包含工作场所和非工作场所两个方面的社会连接^[34]。社会交换理论^[20]认为关系交往双方中的一方给予另一方利益时,另一方应遵循互惠原则予以回报,这种交换既可以是物质交换也可以是情感交换,因此,上级对下级的行为策略是影响上下级关系质量的重要因素。

已有研究证实采用说服性影响策略的领导行为有利于构建良好的上下级关系,但命令性影响策略的领导行为对高质量上下级关系无显著效果^[35]。自我牺牲型领导是为实现集体利益而采取的一种策略式领导方式,具有较强的利他性,不仅关注员工的发展,而且能够利用自己的时间、物质、关系等资源满足下属需要^[33],为员工战胜未来不确定性提供资源与支持,下属对领导者的接受和认同随之增加,信任水平得以提高^[36],进而有利于形成高质量的上下级关系。

此外,中国情境的上下级关系更加注重领导与成员之间的情感交流,且有研究表明真诚无私的付出是

建立良好上下级关系的关键要素^[37]。自我牺牲型领导在任务分配方面,勇于承担高风险、高难度的工作,敢于承担失败或犯错的责任;在权力运用方面,不利用特权为自己谋私利,讲求公平公正;在奖酬分配方面,不计较个人得失,放弃或延迟个人薪酬福利的合法利益,贡献给下属或集体^[38]。这些自我牺牲行为体现了领导者的真诚无私,下属对上级做出积极的道德判断,从内心更加尊重和服从上级,领导实现了以德服人。在这种情感共鸣催化下,上下级的沟通交流更加和谐、有效。由此,提出以下假设:

假设2:自我牺牲型领导跨层次正向影响上下级关系。

社会交换理论指出交换活动源自社会吸引,上级通过资源的提供对下属展现出“吸引力”,以激发下属的互惠行为,因此,“吸引力”的大小决定了上下级之间形成具有亲疏有别的交换关系^[20]。高质量的上下级关系意味着领导与下属之间有着经常性的人际交往,情感交流频繁,有利于员工建立“圈内人”的身份^[39],降低员工对上级、对组织的距离感,避免出现社会孤立感。同时,高质量的上下级关系意味着高水平的社会资源,员工可以从领导那里获得资源,为工作的完成提供便利,这有助于提升下属的心理安全感与支持感^[40],降低工作中的无力感;此外,秉持社会交换的互惠原则,将自己视为“圈内人”的员工倾向采取积极行为回馈,这些积极行为可以进一步增加员工的工作成就感与获得感,进而抑制工作无意义感。基于此,本文提出以下假设:

假设3:上下级关系跨层次中介自我牺牲型领导对工作疏离感的负向影响。

3. 集体主义的跨层次中介作用。根据社会信息处理理论^[27],管理者能够在工作环境中向员工传递重要的信息,员工对领导释放的信号进行解读,进而调整自己的工作态度和行为。领导者作为工作环境中的重要信息源,不仅在个体层面影响员工的态度和行为,对组织氛围的塑造也有重要影响^[15]。自我牺牲型领导倡导并践行集体利益至上,为了集体福祉勇于牺牲勇于奉献,其行为背后的驱动力是集体主义价值观^[17]。集体主义价值观是一种以集体利益为导向的行为准则。在集体主义价值观引导下,领导者关注集体需求,努力工作以实现集体目标,甚至为了集体利益而牺牲个体利益^[41]。自我牺牲型领导为下属解读其行为提供了信号指引^[33],员工从这种行为中解读到上级尊重集体、重视集体的信号,可以增强员工对集体主义利益的重视程度,促使个体超越个人利益需求主动为集体利益做出贡献。已有研究证实,领导的自我牺牲行为可以强化下属的集体价值倾向,有助于员工形成对组织需要的共同感知^[33],进而营造一种大公无私、集体为上的组织氛围。

此外,社会学习理论^[42]认为人的行为受学习榜样的影响,领导者的个人特征与行为会通过下行传递效应对下属产生影响。自我牺牲型领导者作为一种角色榜样可以激发下属做出相似的积极行为^[43]。因为,领导者高尚的品德素质使追随者产生领导认同感,启动了个体为了群体利益而放弃自我利益的价值取向,促使下属以一种伦理的方式行动,以更好地履行自己的义务和道德职责。已有研究发现自我牺牲型领导能够促使下属改变对组织的认知和态度^[44],并对下属产生较大吸引力,提升群体凝聚力,有利于员工达成共同的价值观及集体目标^[45],从而有助于形成高度团结一致、共克时艰的组织氛围。

因此,本文提出以下假设:

假设4:自我牺牲型领导对组织集体主义具有显著的正向影响。

已有研究发现集体主义是影响工作疏离感产生的重要文化因素^[46]:一方面,组织集体主义益于增强下属员工对组织“凝心”效果,更加关注同事内部关系和谐及组织认同,从而提升工作安全感,抑制了工作无力感与社会距离感,进而降低工作疏离感;另一方面,组织集体主义益于增强下属员工对组织“聚力”效果,激发员工为组织发展“献计献策”,甚至愿意为组织发展而放弃个人利益,提升对自身工作价值与意义感知,进而降低工作疏离感。由此可见,组织集体主义对员工工作疏离感产生显著影响。

作为“氛围工程师”,自我牺牲型领导通过其非凡的自我牺牲精神及关注集体与员工发展的共同愿景,益于营造组织集体主义,进而降低工作无力感,提升工作价值与意义感知,最终降低员工工作疏离感。显然,自我牺牲型领导通过塑造组织集体主义对员工工作疏离感产生重要影响。

基于此,本文提出以下假设:

假设5:组织集体主义跨层次中介自我牺牲型领导对工作疏离感的负向影响。

4. 组织集体主义的跨层次调节作用。Banai 和 Reisel 通过六个国家的比较研究证实:个人主义文化背景中的员工更关注自我利益,工作特征是滋生工作疏离感的重要因素;集体主义文化背景中的员工更关注组织对待自己的方式,工作疏离感更容易受管理者行为的影响^[11]。由此可见,组织的价值取向是影响工作疏离感产生的重要边界条件。社会交换理论认为,互惠交换是关系建立的基础,而关系的形式受动机与价值观的影响^[20]。高集体主义价值取向的组织倡导成员彼此紧密相连,更加重视成员间的相互联结关系^[47]。在这种组织氛围下,员工更加关注个体与组织的匹配,更加重视情感性关系的建立与维护。良好的上下级关系意味着员工作为圈内人可以获得更多的工作任务资源、社会资源、情感关怀,这为员工提供了较强的组织支持感,有利于增强个体对组织的认同与承诺^[26],减少个体与任务、同事、组织等工作情境因素的疏离程度。相反,在较低组织集体主义价值取向的组织,员工认为自己是独立于集体存在的,与集体的联结也是较为松散的,且行为动机多基于个体的利益需要^[47]。在这种组织氛围下,员工与上级的关系更多的是基于工作或契约,缺乏情感性交往,是一种工具性交换关系,不利于员工对工作意义与价值的感知,容易滋生个体对组织、领导、工作的抵触心理。因此,本文提出以下假设:

假设6:组织集体主义在上下级关系与工作疏离感间起跨层次调节作用,即:当组织集体主义越高时,上下级关系越能够更好地抑制工作疏离感;当组织集体主义越低时,上下级关系对工作疏离感的抑制作用不显著。

在以上的理论分析与研究假设基础上,本研究构建自我牺牲型领导对工作疏离感影响的跨层次模型,具体模型如图1所示。

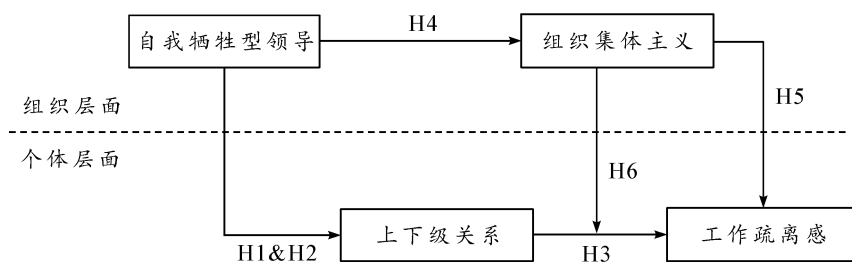


图1 理论模型

三、研究方法

（一）研究对象及程序

本研究采用两阶段问卷收集方式进行数据的收集。调查对象主要来源于青岛、南京、上海、苏州等地的16家企业,涉及生物制药、电子科技、智能制造及房地产等产业。第一阶段调研时间为2019年11-12月,共向调研名单上的员工发放纸质问卷349份,主要测量员工的人口统计学信息、组织集体主义,并要求员工对所指定的31名组织高管进行自我牺牲型领导和上下级关系的评价。第一阶段共计回收问卷340份,删掉漏填项较多的问卷后,有效问卷为332份,有效回收率为95.13%。第二阶段调研时间为2020年7-8月,此阶段主要测量员工工作疏离感。依照第一阶段所回收的有效调研样本,我们向332名员工发放第二轮问卷。因员工离职及岗位变动等原因,共回收问卷328份,删掉漏填项较多的问卷后,有效问卷为322份,有效回收率为96.99%。

从样本的结构来看,在员工层面,男性员工占67.47%,女性员工占32.53%;员工年龄主要集中在18-28岁与29-40岁,分别占39.04%与43.84%;在教育程度方面,专科学历占26.03%,本科学历占48.29%,硕士及以上占25.68%;平均工龄为4.06年(SD = 1.77)。在组织层面,被评价高管中男性占90.32%,女性占9.68%;组织成立时间主要集中在6-10年与11-15年,分别占45.17%与28.13%;组织规模主要集中在500

-1000人,占67.74%。

(二) 变量测量

自我牺牲型领导。采用 De Cremer 等^[36]研究中所使用的量表,包含5个题项,代表题项如“为了组织的使命或福祉,我的上司总是第一个牺牲自由时间、特权或舒适的人”。

上下级关系。采用 Chen 等^[39]开发的适用于中国文化情境的上下级关系量表,包含情感依赖、私人生活卷入和顺从领导三个维度,共12个题项。代表题项如:“我和领导沟通顺畅,在一起感觉没有隔阂”“领导有难处,即使是他/她的私事,我也会主动、尽力帮忙”“节假日,我和领导会互致问候、互相拜访”等。

组织集体主义。采用 Rober 和 Wasti^[47]开发的量表,包含7个题项,代表题项如:“管理者和上级对忠诚的员工是保护的和慷慨的”“改变工作方法的决定是由主管和员工共同做出的”“员工像家庭成员一样被照顾”“每个人都要为组织的成功和失败承担责任”。

工作疏离感。采用 Banai 和 Reisel^[11]所开发的量表,包含个体疏离与社会疏离两个维度,共8个题项,代表题项如“我常常希望做的是别的工作”“我感觉自己的日常工作无法体现我的兴趣和价值”“社会上太多人都只考虑自己利益,不会真正关心他人”等。

在个体层次,本研究选取员工的年龄、性别、工作年限作为控制变量;在组织层次,选取组织规模、组织成立时间作为控制变量^[3]。

四、数据分析及结果

(一) 信度和效度分析

本研究采用 SPSS 22.0 软件检验变量的信度。计算结果显示,员工层次变量的上下级关系与员工工作疏离感的 α 系数分别为 0.879 与 0.853;组织层次变量的自我牺牲型领导与组织集体主义的 α 系数分别为 0.846 与 0.901,均满足统计学要求。

本研究采用 AMOS 22.0 检验各变量测量的有效性,计算结果见表 1。假设的四因子模型的拟合度良好, $\chi^2/df = 2.410$,GFI = 0.909,CFI = 0.921,NFI = 0.922,RMSEA = 0.071,均满足统计学标准^[48]。其他模型拟合度较差,未达到统计学标准。

此外,经计算,所抽取的第一个因子的方差解释量为 0.21,不及总体 70.3% 的一半,共同方法偏差在可接受范围内。

表1 验证性因子分析(CFA)

模型	所含因子	χ^2/df	GFI	CFI	NFI	RMSEA
模型1	4个因子:SL;LMR;OC;WA	2.410	0.909	0.921	0.922	0.071
模型2	3个因子:SL+LMR;OC;WA	3.542	0.822	0.831	0.833	0.084
模型3	3个因子:SL;LMR+OC;WA	3.907	0.787	0.802	0.803	0.085
模型4	2个因子:SL+LMR+OC;WA	4.487	0.701	0.710	0.711	0.113
模型5	1个因子:SL+LMR+OC+WA	7.723	0.616	0.630	0.633	0.175

注:“+”表示变量的合并;SL表示自我牺牲型领导;LMR表示上下级关系;OC表示组织集体主义;WA表示工作疏离感

(二) 数据聚合检验

组织集体主义与自我牺牲型领导属于组织层次变量,因此需要检验组织内部成员的一致性程度。本研究通过计算 Rwg 和组间变异性(ICC)得到^[49]:组织集体主义的 Rwg = 0.87,ICC(1) = 0.26,ICC(2) = 0.85;自我牺牲型领导 Rwg = 0.83,ICC(1) = 0.23,ICC(2) = 0.80。所得数据均满足 Rwg > 0.7,ICC(1) > 0.12,ICC(2) > 0.7的聚合标准。

(三) 描述性统计和相关性分析

本研究中各变量的均值、标准差和相关系数见表2。由表2可知,上下级关系与工作疏离感($r = -0.18, p < 0.01$)显著负相关;自我牺牲型领导与组织集体主义($r = 0.33, p < 0.01$)显著正相关。上述研究发现为后续假设验证提供了必要基础。

(四) 上下级关系的跨层次中介效应检验

本研究采用多层线性模型方法(HLM)以检验上下级关系在自我牺牲型领导与员工工作疏离感关系间的跨层次中介效应,结果见表3。由表3可知,自我牺牲型领导对工作疏离感产生显著的负向影响(M4: γ_{01}

$= -0.28, p < 0.01$),假设1成立。其次,自我牺牲型领导显著正向作用于上下级关系(M2: $\gamma_{01} = 0.39, p < 0.01$),假设2也成立。当将自我牺牲型领导、上下级关系两个变量同时放入模型预测工作疏离感时,自我牺牲型领导对工作疏离感的影响系数显著减低(M4: $\gamma_{01} = -0.28, p < 0.01 \rightarrow$ M5: $\gamma_{01} = -0.22, p < 0.01$),因此,上下级关系在自我牺牲型领导与工作疏离感关系间起部分中介作用。假设3得到支持。另外,自我牺牲型领导对组织集体主义产生显著的正向影响(M7: $\gamma_{01} = 0.29, p < 0.01$),假设4得到支持。

表2 各变量均值、标准差与相关性分析

变量	平均值	标准差	1	2	3	4
个体层面						
性别	1.54	0.29				
教育程度	3.09	0.53	0.05			
上下级关系	4.01	0.89	0.09	0.13	0.879	
工作疏离感	2.49	0.67	-0.04	0.07	-0.18**	0.853
组织层面						
组织规模	3.03	0.57				
组织成立时间	3.36	0.69	0.03			
自我牺牲型领导	3.99	0.77	0.02	0.02	0.846	
组织集体主义	4.11	0.74	-0.04	0.06	0.33**	0.901

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

表3 上下级关系的跨层次中介效应的多层线性分析

变量	上下级关系		工作疏离感			组织集体主义	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
截距项(γ_{00})	2.77**	2.26**	4.02**	2.46**	1.79**	2.01	
个体层次控制变量							
性别	0.07	0.05	-0.03	-0.02	-0.02	0.09	0.04
教育程度	0.11	0.09	0.06	0.04	0.03	0.14	0.07
组织层次控制变量							
组织规模	0.04	0.03	0.09	0.08	0.06	0.03	0.02
组织成立时间	0.08	0.07	0.04	0.03	0.02	0.08	0.05
自变量							
自我牺牲型领导(γ_{01})		0.39**		-0.28**	-0.22**		0.29**
中介变量							
上下级关系(γ_{10})					-0.15**		
组内方差 σ^2	0.28	0.25	0.26	0.23	0.19	0.27	0.33
组间方差 τ_{00}	0.10	0.14	0.09	0.11	0.15	0.09	0.06

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$; σ^2 是层1的残差; τ_{00} 是层2的截距残差

(五) 组织集体主义的跨层次中介效应检验

本研究采用多层线性模型方法(HLM)以检验组织集体主义在自我牺牲型领导与员工工作疏离感关系间的跨层次中介效应,结果见表4。由表4可知,组织集体主义显著负向影响工作疏离感(M9: $\gamma_{02} = -0.21, p < 0.01$);另外,自我牺牲型领导对工作疏离感产生显著的负向影响已得到验证。当将自我牺牲型领导与组织集体主义同时放入模型预测工作疏离感时,自我牺牲型领导对工作疏离感的影响系数显著减低(M10: $\gamma_{01} = -0.28, p < 0.01 \rightarrow$ M11: $\gamma_{01} = -0.17, p < 0.01$)。由此可知,组织集体主义部分中介自我牺牲型领导与工作疏离感之间的负向关系,假设5成立。

表4 组织集体主义的跨层次中介效应的多层线性分析

变量	工作疏离感			
	M8	M9	M10	M11
截距项(γ_{00})	4.02 **	2.67 **	2.30 **	1.75 **
个体层次控制变量				
性别	-0.03	-0.01	-0.01	-0.01
教育程度	0.06	0.04	0.02	0.02
组织层次控制变量				
组织规模	0.09	0.07	0.05	0.05
组织成立时间	0.04	0.03	0.02	0.02
自变量				
自我牺牲型领导(γ_{01})			-0.28 **	-0.17 **
组织集体主义(γ_{02})		-0.21 **		
中介变量				
组织集体主义(γ_{10})				-0.12 **
组内方差 σ^2	0.26	0.24	0.23	0.15
组间方差 τ_{00}	0.09	0.12	0.11	0.14

(六) 组织集体主义的跨层次调节作用

本研究构建了组织集体主义与上下级关系的交互对工作疏离感影响的多层线性模型,以检验组织集体主义的跨层次调节作用,结果见表5。由表5可知,组织集体主义调节上下级关系与工作疏离感之间的关系(M15, $\gamma_{11} = -0.09, p < 0.01$),交互作用的效果显著,假设6成立。按照简单坡度画法绘制组织集体主义与上下级关系在工作疏离感上的交互效应^[50],如图2所示。由图2可知,上下级关系对工作疏离感均呈负向关系,但在高组织集体主义下,上下级关系对工作疏离感的负向作用更明显($\beta = -0.54, p < 0.05$);在低组织集体主义下,上下级关系对工作疏离感的负向作用不显著($\beta = -0.20, ns$)。这进一步证明了上下级关系对工作疏离感的抑制作用因组织集体主义水平不同而存在差异。

表5 组织集体主义调节效应的多层线性模型分析

变量	工作疏离感			
	M12	M13	M14	M15
截距项(γ_{00})	4.02 **	3.14 **	2.79 **	2.38 **
控制变量				
个体层次控制变量				
性别	-0.03	-0.02	-0.02	0.04
教育程度	0.06	0.05	0.04	0.03
组织层次控制变量				
组织规模	0.09	0.07	0.04	0.03
组织成立时间	0.04	0.02	0.02	0.02
Level-1预测因子				
上下级关系(γ_{10})		-0.16 **	-0.11 **	-0.10 **
Level-2预测因子				
组织集体主义(γ_{01})			-0.20 **	-0.13 **
交互项				
上下级关系*组织集体主义(γ_{11})				-0.09 **
σ^2	0.26	0.24	0.19	0.14
τ_{00}	0.09	0.12	0.15	0.17

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$; σ^2 是层1的残差; τ_{00} 是层2的截距残差

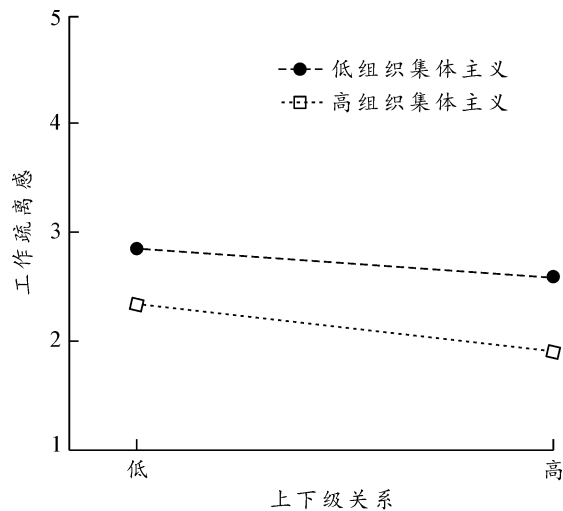


图2 组织集体主义与上下级关系在工作疏离感上的交互效应

五、结论和讨论

(一) 研究结论

本研究探讨了自我牺牲型领导对员工工作疏离感的跨层次影响机制,通过实证研究发现:

首先,自我牺牲型领导显著正向影响上下级关系,上下级关系中介自我牺牲型领导与工作疏离感的负向关系。自我牺牲型领导关注下属的成长与发展,能够为下属提供支持 with 资源^[33],在注重“投之以桃,报之以李”的中国文化背景下,员工会以“圈内人”身份自居,更加认同与信任上级^[31],上下级关系质量得以提升。在良好上下级关系作用下,个体通过与上级的情感交流及积极反馈可以有效地降低工作疏离感。

其次,自我牺牲型领导显著正向影响组织集体主义,组织集体主义跨层次中介自我牺牲型领导与工作疏离感的负向关系。自我牺牲型领导具有较强的集体主义价值观导向,能够为集体利益主动地、无私地奉献自我利益^[17],这为组织提供了以集体利益为重的信号,并树立了良好的榜样形象,有助于强化下属的集体价值倾向,从而形成集体为上的群体氛围^[42]。组织一旦形成集体主义文化氛围,可以产生凝心聚力的效果,和谐融洽的同事关系、为着共同目标努力地工作意义感知均有利于抑制工作疏离感。

由此可见,自我牺牲型领导通过影响上下级关系和组织集体主义两条路径降低工作疏离感,上下级关系和组织集体主义分别为个体层次和组织层次的中介变量。这不仅验证了本研究最初的假设,也进一步验证了领导者作为“氛围工程师”的重要作用^[15]。

最后,组织集体主义跨层次调节上下级关系对工作疏离感的负向作用,即:高组织集体主义情境下,上下级关系对工作疏离感的负向作用强于低组织集体主义情境。组织集体主义不仅是影响员工心理、态度与行为的重要过程变量,同时也是不可忽视的情境变量。高组织集体主义群体与低组织集体主义的关键区别在于如何看待个体与集体的关系、如何平衡个体利益与集体利益关系^[41]。因此,在不同的价值倾向引导下,上下级关系对工作疏离感的抑制作用也会有所不同。低组织集体主义文化背景下,个体更加看重自我身份,与上级、同事的关系更多地基于工具性交换,当需求得不到满足时更容易滋生工作疏离感。

(二) 理论贡献

首先,拓展了自我牺牲型领导研究的结果变量范围。自我牺牲型领导是近年来引起学者们关注的新兴领导行为,已有研究多关注此种领导行为对工作投入^[22]、知识共享^[23]、建言行为^[24]、组织公民行为^[25]等积极行为的影响,缺少对员工负面情感和行为影响的探讨。本研究证实了自我牺牲型领导对员工工作疏离

感产生负向作用,丰富了自我牺牲型领导理论的研究成果,同时拓展了工作疏离感影响因素的研究范围和视角。

其次,基于中国情境揭示了自我牺牲型领导对工作疏离感的跨层次过程机制。已有研究大多从西方社会交换理论解释自我牺牲型领导对下属认知、情感及行为的影响^[25],其中领导-成员交换关系是最常见的中介变量^[22,33],但中国传统文化更加推崇富含情感交换关系的上下级关系^[34]。此外,区别于西方的个体主义文化情境,中国是典型的集体主义文化价值取向。因此,本研究分别从上下级关系(个体视角)和组织集体主义(组织视角)两个视角,探讨其在自我牺牲型领导与员工工作疏离感的跨层次中介效应。一方面,本研究揭示了自我牺牲型领导影响员工工作疏离感的传导机制,增强了社会交换理论及社会信息处理理论在两者关系的理论解释;另一方面,本研究益于加深对自我牺牲型领导影响员工工作疏离感的整体分析和解释,深化对两者作用关系的认识。

最后,丰富了自我牺牲型领导作用于工作疏离感的重要边界条件和情境化特征。基于社会信息处理理论,本研究发现自我牺牲型领导有利于营造集体主义群体氛围,而组织的集体主义氛围可以跨层次调节上下级关系与工作疏离感之间的关系,使得自我牺牲型领导经上下级关系降低工作疏离感的程度存在情境差异。这一研究结果不仅验证了已有研究结论,即领导行为具有多层属性特征,可以通过群体氛围的营造影响员工的认知、态度与行为^[15],而且发现了上下级关系影响员工心理状态的重要边界条件,进一步揭示了自我牺牲型领导“何时”降低工作疏离感,增加了自我牺牲型领导与员工工作疏离感之间关系的情境化特征,有利于引起对组织集体主义价值观作用的重视。

(三) 实践启示

本研究的管理启示与《道德经》中的“是以圣人后其身而身先,外其身而身存,非以其无私邪?故能成其私”相契合。作为领导者,只有无私奉献、无我利他才能得到下属的回报、爱护及拥戴。

首先,领导者应具备集体主义精神,拥有大局意识,在组织/团队面临困难或危机时,能够积极展现自我牺牲行为,敢担当、勇作为、大公无私、甘于奉献。比如,2020年一场突如其来的新冠疫情导致一些企业经营面临巨大困难,很多领导者自愿降薪或自掏腰包帮助企业防疫抗议,他们的自我牺牲行为得到广泛的社会认可,亦鼓舞其下属员工为组织发展尽心尽力,不断提升工作价值感知,减少工作无力感,最终降低工作疏离感。

其次,领导者应重视上下级关系的维护与经营,避免只关注任务、资源等工具性交换,充分利用线上与线下相结合的形式,加强与下属的情感交流,为员工提供应对工作家庭冲突、缓解工作压力等方面的情感性支持,提高员工的上下级关系质量感知水平。领导者应在与员工交往互动中,强调集体目标,描绘共同愿景,明晰工作意义,引导下属明确集体利益,触发下属意识到所从事岗位的价值,提升组织的集体氛围。

最后,企业管理层面应重视企业文化的培育,充分利用互联网、社交软件等加强内部成员之间的互动联系及情感交流,提高员工的组织认同度,形成积极向上、和谐团结的组织氛围;利用榜样宣传、培训等形式加强员工对企业愿景、使命及组织利益的了解,提升员工对所从事工作及职业的认知,以此降低工作疏离感。

(四) 研究局限与展望

首先,本研究所构建的自我牺牲型领导与工作疏离感的跨层次模型,整合了个体和组织两个层面,缺乏中间层次团队变量的嵌入。未来研究可以构建包含个体-团队-组织三个层次的系统模型,更加全面、细致地揭示自我牺牲型领导行为的下行传递效应。

其次,在自我牺牲型领导行为的测量方面,仅针对员工进行问卷调查,局限于员工对高管的自我牺牲型领导行为感知,缺乏自我牺牲型领导行为的自我感知数据,未来研究可采取领导与员工的配对调查方式,进一步丰富数据来源,提高研究的效度。

参考文献:

- [1] FEDI A, PUCCI L, TARTAGLIA S. Correlates of work-alienation and positive job attitudes in high-and low-status workers[J]. Career Development International, 2016, 21(7): 713-725.
- [2] KELEMEN M, NAIR N, VOHRA N. The concept of alienation: towards conceptual clarity[J]. International Journal of Organizational Analysis, 2012, 20(1): 25-50.
- [3] 周浩, 龙立荣. 工作疏离感研究述评[J]. 心理科学进展, 2011(1): 117-123.
- [4] 周浩, 龙立荣. 组织员工的工作疏离感: 人格特质与工作特征的交互效应[J]. 心理与行为研究, 2017(3): 385-391.
- [5] HIRSCHFELD R R, FEILD H S, BEDEIA A G. Work alienation as an individual-difference construct for predicting workplace adjustment: a test in two samples[J]. Journal of Applied Social Psychology, 2010, 30(9): 1880-1902.
- [6] 孙秀明, 孙遇春. 工作疏离感对员工工作绩效的影响——以中国人传统性为调节变量[J]. 管理评论, 2015(10): 128-137.
- [7] 孙秀明. 传统与现代的碰撞: 中国知识员工工作疏离感研究[M]. 北京: 经济管理出版社, 2020: 151-152.
- [8] 李晋, 李曼昱, 张春梅. 转型背景下“双文化”员工多重匹配感的形成机制[J]. 经济管理, 2014(8): 78-88.
- [9] CHOI Y, MAI-DALTON R R. On the leadership function of self-sacrifice[J]. Leadership Quarterly, 1998, 9(4): 475-501.
- [10] SARROS J C, TANEWSKI G A, WINTER R P, et al. Work alienation and organizational leadership[J]. British Journal of Management, 2002, 13(4): 285-304.
- [11] BANAI M, REISEL W D. The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: a six-country investigation[J]. Journal of World Business, 2007, 42(4): 463-476.
- [12] 任晗, 许亚玲, 陈维政. 代际差异视角下的辱虐管理对员工工作疏离感的影响作用[J]. 经济管理, 2014(2): 65-75.
- [13] 龙立荣, 毛盼盼, 张勇, 等. 组织支持感中介作用下的家长式领导对员工工作疏离感的影响[J]. 管理学报, 2014(8): 1150-1157.
- [14] USMAN M, ALI M, ANWAR F, et al. The relationship between laissez-faire leadership and burnout: mediation through work alienation and the moderating role of political skill[J]. Canadian Journal of Administrative Sciences, 2020, 37(4): 423-434.
- [15] GUPTA V, SINGH S, KUMAR S, et al. Linking leadership to employee creativity: a study of Indian R & D laboratories[J]. Indian Journal of Industrial Relations, 2012, 48(1): 120-136.
- [16] ZOGHBI-MANRIQU-DE-LARA P, VIERA-ARMAS M. Using alienation at work to explain why managers' dishonesty does not lead to firm performance[J]. European Management Review, 2019, 16(2): 273-284.
- [17] CHOI Y, MAI-DALTON R R. The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: an empirical test[J]. The Leadership Quarterly, 1999, 10(3): 397-421.
- [18] 张寒冰, 叶茂林, 陈晓. 牺牲小我, 成就大我: 自我牺牲型领导研究述评[J]. 中国人力资源开发, 2017(2): 41-51.
- [19] 张光磊, 周金帆, 张亚军. 精神型领导对员工主动变革行为的影响研究[J]. 科研管理, 2018(11): 88-97.
- [20] BLAU P M. Power and Social Structure[J]. Science, 1965, 147(3654): 137-138.
- [21] 周如意, 龙立荣. 自我牺牲型领导研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2017(11): 77-89.
- [22] 徐振亭, 曲怡颖, 罗瑾琰. 自我牺牲型领导对员工工作投入的跨层次影响研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2018(11): 144-159.
- [23] 李锐, 田晓明, 孙建群, 等. 自我牺牲型领导对员工知识共享的作用机制[J]. 南开管理评论, 2014(5): 24-32.
- [24] 徐振亭, 李鲜苗, 罗瑾琰, 等. 舍己为公打破沉默: 自我牺牲型领导对员工建言行为的跨层次影响研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2019(8): 141-157.
- [25] 周如意, 冯兵, 熊婵, 等. 角色理论视角下自我牺牲型领导对员工组织公民行为的影响[J]. 管理学报, 2019(7): 997-1005.
- [26] FARN J L, TSUI A S, XIN K, et al. The influence of relational demography and guanxi: the Chinese case[J]. Organization Science, 1998, 9(4): 471-488.
- [27] PFEFFER S J. A social information processing approach to job attitudes and task design[J]. Administrative Science Quarterly, 1978, 23(2): 224-253.
- [28] SEEMAN M. On the meaning of alienation[J]. American Sociological Review, 1959, 24(6): 783-791.
- [29] KANUNGO R N. Work alienation: a pancultural perspective[J]. International Studies of Management & Organization, 1983, 13(1): 119-138.

- [30] MUTTAR A K, MOHAMMED Y A K, OMAR R M, et al. Antecedents and consequences of work alienation—a critical review[J]. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 2019, 8(3): 279–288.
- [31] BANAIA M, REISELW D, PROBST T M. A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary[J]. *Journal of International Management*, 2004, 10(3): 375–392.
- [32] HE W, ZHOU R Y, LONG L R, et al. Self-sacrificial leadership and followers' affiliative and challenging citizenship behaviors: a relational self-concept based study in China[J]. *Management & Organization Review*, 2018, 14(1): 1–29.
- [33] DE CREMER D, VAN KNIPPENBERG D, VAN DIJKEM, et al. Self-sacrificial leadership and follower self-esteem: when collective identification matters[J]. *Group Dynamics Theory Research & Practice*, 2006, 10(3): 233–245.
- [34] 郭晓薇, 李成彦. 中国人的上下级关系: 整合构念的建立与初步检验[J]. *管理学报*, 2015(2): 167–177.
- [35] CHONG M P M, PENG T K, FU P P, et al. Relational perspectives on leaders' influence behavior: the mediation of western leader-member exchange and Chinese guanxi[J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2015, 46(1): 71–87.
- [36] DE CREMER D. Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: the moderating effect of autocratic leadership[J]. *Leadership Quarterly*, 2006(1): 79–93.
- [37] 唐乐, 杨付, 杨伟国. 如何实现员工的工作和家庭两不误? ——基于技能与关系的视角[J]. *经济与管理研究*, 2019(6): 72–86.
- [38] ZHANG H, YE M. A literature review of self-sacrificial leadership[J]. *Psychology*, 2016, 9(7): 1205–1210.
- [39] CHEN Y, FRIEDMAN R, YU E, et al. Supervisor-subordinate guanxi: developing a three-dimensional model and scale[J]. *Management and Organization Review*, 2009, 5(3): 375–399.
- [40] HU Q, SCHSUFELI W B, TARIS T W. Extending the job demands-resources model with guanxi exchange[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, 31(1): 127–140.
- [41] BREWER M B, CHEN Y R. Where (who) are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism[J]. *Psychological Review*, 2007, 114(1): 133–151.
- [42] 王震, 许灏颖, 杜晨朵. 领导学研究中的下行传递效应: 表现、机制与条件[J]. *心理科学进展*, 2015(6): 1079–1094.
- [43] LI R, ZHANG Z, TIAN X. Can self-sacrificial leadership promote subordinate taking charge? The mediating role of organizational identification and the moderating role of risk aversion[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 37(5): 758–781.
- [44] MULDER L B, NELISSEN R M A. When rules really make a difference: the effect of cooperation rules and self-sacrificing leadership on moral norms in social dilemmas[J]. *Journal of Business Ethics*, 2010, 95(1): 57–72.
- [45] 周如意, 龙立荣, 张军伟. 自我牺牲型领导与团队绩效: 凝聚力、心理资本及心理权利的作用[J]. *科学学与科学技术管理*, 2018(8): 145–160.
- [46] KANUNGO R N. Culture and work alienation: western models and eastern realities[J]. *International Journal of Psychology*, 1990, 25(3): 795–812.
- [47] ROBER C, WASTI S A. Organizational individualism and collectivism: theoretical development and an empirical test of a measure[J]. *Journal of Management*, 2002, 28(4): 544–566.
- [48] HU L, BENLTER P M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives[J]. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1999, 6(1): 1–55.
- [49] JAMES L R, DEMAREE R G, WOLF G. Rwg: an assessment of within-group inter-rater agreement[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(2): 306–309.
- [50] AIKEN L S, WEST S G. Multiple regression: testing and interpreting interactions[J]. *Evaluation Practice*, 1994, 45(1): 119–120.



(责任编辑 束顺民)