

不确定环境中员工建言对授权领导影响的机制研究

王 尧¹, 李朋波²

(1.中国政法大学 商学院, 北京 100091; 2.北京第二外国语学院 旅游科学学院, 北京 100024)

摘 要: 授权领导是员工在组织中获得信息和权力的重要来源。从员工的角度出发, 如何自下而上地影响领导, 使领导愿意对自己授权, 是现实且重要的问题。高度不确定的环境为员工实现这一目的提供了有利的契机。在高度不确定的环境中, 为了更好地预测和应对环境变化, 领导更需要员工建言献策。此时员工可以通过建言行为赢得领导对自己的信任, 进而获得更多的领导授权。本文以信任理论为基础, 以8家国有企业、78个部门的297对领导—员工为样本, 通过问卷调查的方式收集纵向数据, 采用跨层路径分析等定量研究方法对不确定环境中员工建言通过领导信任下属间接影响授权领导的过程进行了理论分析和实证检验。结果显示: 当环境不确定性较高时, 员工建言对领导信任下属产生显著的正向影响; 当环境不确定性较高时, 员工建言通过领导信任下属的中介效应, 对授权领导产生显著的正向影响。最后, 笔者总结了本文的结论与理论贡献及其对管理实践的启示。

关键词: 员工建言; 授权领导; 环境不确定性; 领导信任下属

中图分类号: F272 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-176X(2023)04-0031-12

一、引 言

就外部环境而言, 在过去很长一段时期内, 企业外部的大环境相对稳定, 组织成员的流动性较低, 影响领导决策的变量相对简单。进入21世纪以来, 在信息技术的助推下, 全球化竞争不断加剧, 影响企业发展的因素错综复杂, 不可控因素也接踵而来, 充满不确定性的环境给领导提出了空前的挑战。正如经济学家弗里德曼^[1]所言, 适应VUCA的环境是艰难的, 甚至最能干的领导也可能会发现他们的技能在这种不稳定的、不可预知的环境下, 像快速变化的组织一样变得过时。

在高度不确定的环境中, 领导很难独自应对组织内外层出不穷的复杂变化^[2]。此时员工掌握的信息、知识和经验成为领导开展工作和实现目标必不可少的“智力资源”^[3]。通过建言行为, 员工可以提示领导变革的方向和潜在的风险, 帮助领导摆脱被迫响应和疲于应付环境变化的困境, 使领导更有效地带领组织防患于未然, 抓住变革中的机遇。并且, 在组织需要改变现状、领导决策遇到困难的情况下, 员工建言可在一定程度上显示出员工对工作的热心、对领导的支持和

收稿日期: 2022-12-25

基金项目: 国家自然科学基金项目“成就目标视角下建言韧性的形成机制与作用效果研究”(72102228); 教育部人文社会科学研究青年基金项目“职场负面八卦氛围的量表开发及其多层次影响机制研究”(21YJC630065)

作者简介: 王 尧 (1991-), 女, 北京人, 讲师, 博士, 主要从事组织行为学研究。E-mail: wangyao090103@163.com
李朋波 (通讯作者) (1983-), 男, 河南洛阳人, 教授, 博士, 主要从事领导与组织行为研究。E-mail: lpbup@sina.com

对组织的忠诚。大量研究显示, 员工建言可以自下而上地为领导提供信息, 是组织学习和组织创新的重要推动力, 也是组织绩效提升的重要保障^[4-7]。

员工建言可能对授权领导产生何种影响? 现有研究还没有广泛关注到这个问题。尽管一些研究探讨了领导对员工建言的采纳或者拒绝, 但是总的来看, 深入分析领导的心理或者行为在员工建言影响下如何改变的研究还比较欠缺。造成这一现状的部分原因在于, 员工在大多数情况下都缺少能够对领导产生影响的资源。Oc 和 Bashshur^[8]的有关人际关系与社会影响力的研究显示, 掌握他人需要的资源, 是使他人产生依赖并对他人产生影响的重要前提。员工相比于领导在资源(如资金、权力)上通常处于劣势地位, 自然就很难自下而上地对领导产生影响。

高度不确定的环境为员工建言对领导授权产生积极影响创造了有利的契机。正如 Connell 等^[9]所强调的“信任是必须争取的”(It Has to Be Earned), 在上下级关系中, 主动表现对于员工赢得领导信任非常重要, 而高度不确定的环境恰恰为员工创造了相应的机会。相比于稳定的环境, 在高度不确定的环境中, 员工的知识、技能和经验形成的智力资源对于领导具有更高的价值, 并可能对领导的心理乃至行为产生更加显著的影响。有鉴于此, 本文以信任理论为基础, 提出在高度不确定的环境中, 一方面, 员工建言可能提升领导对员工工作能力和工作态度的认知评价; 另一方面, 员工建言也可能增进员工与领导之间的情感联结。在两方面的共同作用下, 领导将对在高度不确定环境中建言的员工更加信任, 进而对其作出更多的授权领导。

本文预期将推动员工建言的结果研究, 拓展员工建言结果研究的理论视角, 并为揭示授权领导形成过程中员工的能动作用提供依据。同时, 从管理实践的角度出发, 本文将有利于领导认识到员工建言的积极意义, 丰富自下而上的领导力开发路径, 并为员工选择建言时机和理解建言效果提供理论指导。

二、理论基础和研究假设

(一) 领导信任下属

Kim 等^[10]与王尧等^[11]认为, 在组织行为学研究中, 信任是衡量组织中领导—员工关系质量的重要指标, 对领导和员工的工作态度有重要影响。Williams^[12]认为, 信任是指当社会互动中存在投机风险时, 一方依靠另一方的意愿。依据 Mayer 等^[13]的观点, 信任的本质是承担风险的意图, 信任的核心在于个体意识到放弃对结果的掌控可能存在风险, 但还是因为相信对方会作出对自己有利的行为, 而将主动权交给了对方^[13-15]。

信任是在人际互动过程中逐步建立起来的。信任理论^[16-17]指出, 信任的内涵包括以认知为基础的信任(Cognition-Based Trust)和以情感为基础的信任(Affect-Based Trust)。其中, 以认知为基础的信任主要源自个体凭经验对他人能力、人品、动机的理性评价; 而以情感为基础的信任主要源自个体对双方彼此关注、相互关心、投桃报李、产生情感联结的感性体验。在组织行为学有关上下级信任的研究中, 信任具有认知基础和情感基础的观点被普遍接受, McAllister^[17]基于认知信任和情感信任构建的两维度量表在实证研究中得到广泛应用。

信任通常在个体需要依赖他人、却不能完全掌控他人的时候发挥作用。信任理论认为, 如果个体对他人完全掌握和了解, 那么信任无需存在。相反地, 如果个体对他人一无所知, 那么信任也无从谈起^[16-17]。在传统的上下级关系中, 领导因为在权力、物质和信息等方面占据很大优势^[18], 因而能够比较容易地预测和掌控员工的行为。然而, 如今动态复杂的商业环境使领导过程的不确定性大大增加^[19]。在动态环境的大背景下, 领导需要更多地依据能力、人品和情感投入对员工工作表现的期望和风险作出判断, 仔细考虑何时、何地、为什么和信任谁等问题^[20]。

(二) 环境不确定性、员工建言与领导信任下属

Van Dyne 和 Lepine^[6]认为, 员工建言是一种员工在工作职责之外主动付出额外努力, 同领

导分享自己的知识、经验或者洞见,为组织发展提出建设性意见的人际沟通行为。环境不确定性是影响人们预测行动结果的一种情境因素。在高度不确定性的环境中,个体很难判断环境变化的方向,无法预测环境变化产生的影响,因而难以选择恰当的方式加以应对^[21]。为了应对环境不确定性带来的挑战,领导非常需要员工为自己建言献策^[2]。此时,员工可以通过建言献策向领导显示自己的工作能力、给领导好的印象并强化同领导之间的情感联结。

首先,在高度不确定的环境中,领导需要不断调整经营策略,将机遇转化为自身的竞争优势,提升组织绩效和行业地位^[22]。为了适应环境的快速变化,领导需要对组织进行持续的流程改造和制度创新,以提高企业的灵活性和快速响应能力^[23]。通过员工建言,员工可以同领导分享自己的知识、技术和经验,与领导沟通自己对复杂行业生态和市场需求的洞察,为领导提示变革的方向和潜在的风险^[24],这对于面临不确定性挑战的领导具有非常重要的参考价值。因此,在高度不确定的环境中,建言献策的员工更容易给领导留下工作能力突出的印象,使领导认为该员工在业务水平方面值得信赖。

其次,在高度不确定的环境中,领导更难以预测和掌控员工的心理和行为。Martinko等^[25]与Semmer等^[26]的研究显示,动态变化的环境可能导致员工出现离职、抵制变革和破坏生产等消极行为,给组织利益造成损害。此时,员工通过积极主动地为组织发展出谋划策,员工建言可在一定程度上显示出该员工对工作负责、对领导支持和对组织忠诚的工作态度^[27]。这种积极的工作态度可以在不确定的环境中使领导对员工更加放心,认为该员工在工作态度方面值得信赖。

最后,在组织情境中,成员的共同身份和维护组织利益的共同目标是领导与员工之间情感联结的重要内容。对于领导来说,越是在不确定的环境中,越需要组织成员团结一致。因此,在高度不确定的环境中,员工建言可以让领导感觉到自己“不是一个人在战斗”^[27]。同时,虽然建言的内容是以组织为导向的,但并不排除员工建言有为领导提供帮助的动机,或者领导能够从员工的建言献策中感受到的关心和帮助。因此,在高度不确定的环境中,员工建言也可能促进领导与员工之间的情感联结,强化领导信任下属的情感基础。相比之下,当环境不确定性较低时,员工建言对上下级关系的影响可能是一把双刃剑。一方面,虽然在不确定性较低的环境中组织并不迫切地需要改变现状,但在这种情况下领导依然可能将员工建言的动机归因为关心组织,进而产生对建言员工的认可和欣赏^[28];另一方面,由于在不确定性较低的环境中组织的运行状态通常相对平稳,此时员工创新的想法也可能被领导认为是对组织稳定的威胁或者对自己权威的挑战^[29]。总之,当环境不确定性较低时,领导对于员工建言献策的需求下降,此时员工建言既可能增进领导对员工的信任,也可能降低领导对员工的信任,二者之间的关系因此没有明确的方向性。基于以上分析,笔者提出如下假设:

H1: 环境不确定性对员工建言与领导信任下属之间的关系具有调节效应。当环境不确定性较高时,员工建言对领导信任下属产生显著的正向影响;当环境不确定性较低时,员工建言对领导信任下属产生的影响具有不确定性。

(三) 不确定环境中建言行为对授权领导的间接影响

授权领导指的是领导通过与员工共享信息、分享权力,使员工具有对某项工作的管理决策权并承担相应的责任的领导行为^[30]。当领导将本属于自己的权力赋予员工的同时,也就意味着领导对员工的工作投入产生了更强的依赖^[31]。一方面,这种依赖关系降低了领导对工作结果的控制,增加了绩效低于预期的风险;另一方面,这种依赖关系也削弱了领导对员工行为的监管,增加了员工滥用职权的风险^[31]。杨英等^[32]与刘生敏和廖建桥^[33]的实证研究表明,领导对员工信任的水平越高,就越相信员工会支持自己、不会辜负自己,从而愿意承担更多的风险,进而给予更多的授权领导。

综上所述,在高度不确定的环境中,领导对员工更加依赖,而员工的行为和态度都变得更加

难以预测。此时，领导更加需要基于信任来预测员工未来的工作表现。通过建言行为，员工可以向领导显示自己出色的工作能力、积极主动的工作态度和对组织身份和组织目标的高度认同。因此，在高度不确定的环境中，建言的员工更容易给领导留下值得信赖的印象。在信任员工的基础上，出于对授权结果的积极预期，领导会更愿意向建言的员工授权。基于此，笔者认为，当环境不确定性较高时，员工建言可以通过领导信任下属间接促进授权领导。相比之下，当环境不确定性较低时，领导对员工建言献策的需求下降。此时，员工建言既有可能提升、也有可能降低领导信任下属，因而对授权领导的影响具有不确定性。基于以上分析，笔者提出如下假设：

H2：环境不确定性对员工建言与授权领导的关系具有调节效应。当环境不确定性较高时，通过领导信任下属的中介效应，员工建言对授权领导产生显著的正向影响。当环境不确定性较低时，员工建言对授权领导的影响具有不确定性。

综上所述，本文构建的研究假设模型如图1所示。

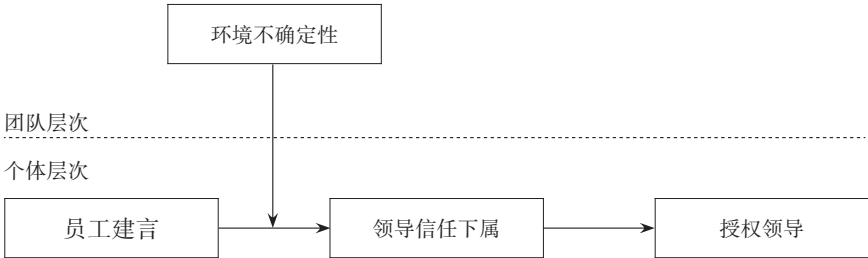


图1 本文的研究假设模型

三、研究设计

(一) 调研对象

本研究共招募了82位部门领导及其363位直接下属，共计445人参与调研（平均每个领导对应4.427个员工）。参与调研的人员主要分布在北京、湖北、山东和海南的8家国有企业，涉及行业包括农业和能源。参与调研的领导均为部门经理和办公室主任等中高层管理人员，管理幅度在3—6人之间。

在所有参与调研的人员中，男性领导占77.0%，女性领导占23.0%；男性员工占62.7%，女性员工占37.3%。在领导的年龄分布中，18—25岁的占0%，26—30岁的占1.2%，31—40岁的占26.3%，41—50岁的占49.0%，51—60岁的占23.5%；在员工的年龄分布中，18—25岁的占4.2%，26—30岁的占21.8%，31—40岁的占44.8%，41—50岁的占21.8%，51—60岁的占7.1%，61岁以上的占0.3%。领导平均已在企业工作15.9年，员工平均已在企业工作9.2年。领导与员工共事的平均时间为3.7年。所有的调研参与者学历均达到本科及以上。三次问卷调查的有效回收率分别为85.4%、82.9%和82.1%。

(二) 数据收集程序

本文通过使用便利抽样法与滚雪球抽样法相结合的非概率抽样方式形成了调研样本。通过添加微信向所有参与者介绍了研究目的、研究价值和保密性原则，并承诺在每次完成问卷后给予一定的红包奖励（通过微信发放红包）。在取得参与者的同意后，研究团队于2018年9月、10月和11月三次通过微信向参与者发送问卷星的网络问卷链接。具体而言，第一次（T1）问卷调查测量了员工建言、环境不确定性和角色内绩效。第二次（T2）问卷调查测量了领导信任下属。第三次（T3）问卷调查测量了授权领导。

(三) 数据分析方法

一是使用SPSS 26.0软件对研究变量进行了描述性统计分析和聚合分析。二是使用Mplus 7.4

软件基于跨层模型进行验证性因子分析(MULTI-CFA)。三是使用Mplus 7.4软件基于跨层模型进行路径分析,以检验研究假设。在检验研究假设时,鉴于模型既包含团队层次的变量,又包含个体层次的变量,本文使用了跨层路径分析方法。为了降低多重共线性的影响,团队层面的变量按照所有部门的均值进行中心化处理,个体层次的变量按照本部门的均值进行中心化处理。在预测领导信任下属和授权领导时,对员工角色内绩效进行了控制。

(四) 研究工具和变量测量

本文采用的量表主要来自国内外引用较多的成熟量表。为了保证中国情境下这些量表测量的信度和效度,笔者首先遵守标准的翻译—回译程序^[34],其次在正式发放问卷之前将问卷发给每个企业的负责人浏览,以保证问卷内容符合企业情境且项目表述清晰,易于理解。本文理论模型中包含的4个变量均为连续变量,测量这4个变量的量表均采用李克特的5点评分法进行评分,从“1表示非常不符合”到“5表示非常符合”。具体量表如下:

1. 被解释变量: 授权领导

本文采用Zhang和Bartol^[35]的授权领导量表,要求员工在T3对直属领导的授权领导作出评价。该量表包含4个维度12个题项。其中,“工作意义”维度包含3个题项,典型题项如“我的直属领导会帮助我了解自己的工作对公司整体效益的重要性”。“参与决策”维度包含3个题项,典型题项如“我的直属领导经常和我一起作出决策”。“表达信心”维度包含3个题项,典型题项如“相信我能处理困难的任務”。“工作自主”维度包含3个题项,典型题项如“我的直属领导允许我按照自己的方式工作”。

2. 解释变量: 员工建言

本文采用Van Dyne和Lepine^[6]的员工建言量表,要求员工在T1作出自评。该量表包含1个维度6个题项,典型题项如“我会在部门工作中提出关于工作内容和流程创新的想法”。

3. 中介变量: 领导信任下属

本文采用McAllister^[17]的信任量表,要求领导在T2对参与调研的每位员工分别作出评价。该量表包含“情感信任”“认知信任”两个维度共计11个题项。因为领导需要评价多位员工,出于缩减问卷长度以保证填答质量的考虑,本文从这两个维度中分别选取了与研究对象密切相关的3个题项。其中“情感信任”的典型题项如“我和这位员工存在分享关系,可以自由分享想法、感受和期望”;“认知信任”的典型题项如“鉴于这位员工的业绩历史,我没有理由怀疑他的胜任能力和工作态度”。经验证性因子分析,本文的测量数据与二因子模型拟合良好,说明笔者使用的两个维度6个题项量表具有较好的结构效度($\chi^2(8)=11.590$, $P>0.100$, $CFI=0.992$, $TLI=0.991$, $RMSEA=0.044$, $SRMR=0.024$)。

4. 调节变量: 环境不确定性

本文采用Hoogh和Koopman^[36]的环境不确定性量表,要求员工在T1对部门所处的外部环境作出评价,再通过聚合生成群体层次的环境不确定性。通过多人评价再聚合的方式,本文在一定程度上保证了对部门外部环境不确定性评价的客观性,更加贴近真实情况。该量表包含1个维度3个题项,即“部门的工作环境充满了挑战”“部门的工作环境富于变化”“部门的工作环境提供了非常好的变革机会”。

5. 控制变量: 角色内绩效

角色内绩效(In-Role Performance)是指员工在工作时间内,遵守规章制度,完成指定任务的工作表现^[37]。角色内绩效对于领导授权考量具有重要的影响^[38]。本文使用Williams和Anderson^[37]的7个题项量表测量并控制了员工自评的角色内绩效。该量表包含1个维度7个题项,典型题项如“我会履行规定的工作职责”。

四、实证分析

本研究个体层次共获取 78 个部门, 297 对领导—员工匹配的有效数据, 平均每个部门员工参与调研的人数是 3.808 人。有 148 对数据因为领导或员工存在缺失值, 导致无法匹配, 最终没有进入假设检验程序。

(一) 聚合分析

为了探索环境不确定性的跨层调节效应, 我们首先将员工对环境不确定性的感知聚合为团队层次的变量。在聚合过程中, 本文评估了跨层分析中 3 个常用的指标, 即组内一致度 R_{wg} 、组内相关 $ICC(1)$ 和组内相关 $ICC(2)$ 。结果显示, R_{wg} 的均值为 0.864, $ICC(1)$ 值为 0.133, $ICC(2)$ 值为 0.393。单因素方差分析 (ANOVA) 的结果显示 $F(78, 297) = 1.651, P < 0.010$, 说明工作团队之间外部环境不确定性的均值存在显著的差异。以上分析结果表明, 将环境不确定性聚合到工作团队层次是相对合理的。 $ICC(2)$ 数值相对较低, 可能是因为本文每个工作团队的平均人数较少所导致的^[39]。

(二) 变量的描述性统计分析

基于 SPSS 26.0 软件的描述性统计分析结果如表 1 所示。表 1 展示了变量的 Cronbach's α 系数值、均值、标准差及相关系数。由表 1 可知, 员工建言与领导信任下属之间不存在显著的相关关系 ($r = 0.144, P > 0.100$); 员工建言与授权领导之间存在显著的正相关关系 ($r = 0.214, P < 0.010$); 领导信任下属与授权领导之间存在显著的正相关关系 ($r = 0.181, P < 0.010$)。这些结果为检验本文个体层面的假设提供了一些初步的证据。

表 1 变量的描述性统计分析结果

变 量	均 值	标准差	1	2	3	4	5
1. 授权领导	3.783	0.624	(0.942)				
2. 员工建言	3.892	0.523	0.214***	(0.821)			
3. 领导信任下属	4.021	0.602	0.181***	0.144	(0.901)		
4. 环境不确定性	3.441	0.472				(0.881)	
5. 角色内绩效	4.451	0.542	0.282***	0.252***	0.013		(0.913)

注: 对角线上为内部一致性系数 Cronbach's α 信度系数; ***表示 1% 的显著性水平。

(三) 验证性因子分析

为了评估各研究变量测量之间的区分效度, 本文使用 Mplus 7.4 软件对员工建言、领导信任下属、授权领导和环境不确定性基于跨层模型进行验证性因子分析 (MULTI-LEVEL CFA), 分析结果如表 2 所示。由表 2 可知, 四因子模型的拟合指标基本符合标准: $\chi^2(249) = 1\,088.052, P < 0.010, CFI = 0.852, TLI = 0.841, RMSEA = 0.093, SRMR = 0.074$; 三因子模型和二因子模型的拟合指标均达不到四因子模型的水平。表明本文模型中 4 个变量的测量区分效度在可接受范围内, 也说明这些变量间不存在严重的共同方法偏差问题。

表 2 主要变量的区分效度

模 型	因 子	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
四因子模型	A, B, C, D	4.362	0.093	0.074	0.852	0.841
三因子模型	A, B+C, D	11.173	0.172	0.191	0.561	0.512
三因子模型	A, B, C+D	8.201	0.144	0.151	0.694	0.654
二因子模型	A, B+C+D	14.261	0.193	0.201	0.423	0.363

注: A 代表环境不确定性; B 代表员工建言; C 代表领导信任下属; D 代表授权领导; “+”代表将前后变量合并。

（四）假设检验

由于理论模型涉及团队层次变量（环境不确定性）和个体层次变量（员工建言、领导信任下属、授权领导），因此，本文使用Mplus 7.4软件基于跨层模型进行路径分析，以检验研究假设。参考Hofmann等^[40]与Enders和Tofighi^[41]的研究，为了降低多重共线性的影响，本文将变量按照团队层面的均值进行中心化处理。在预测领导信任下属和授权领导时，对员工的角色内绩效进行控制。基于全模型的路径分析结果如表3所示。

表3 基于全模型的路径分析结果

变 量	领导信任下属	授权领导	变 量	领导信任下属	授权领导
员工建言	0.081	0.112	领导信任下属		0.231*
环境不确定性	-0.032	0.441**	员工建言×环境不确定性	0.230***	

注：***、**和*分别表示1%、5%和10%的显著性水平。

由表3可知，环境不确定性对员工建言与领导信任下属调节效应的检验结果显示，当环境不确定性高于或者低于均值一个标准差时（±1SD），员工建言与领导信任下属之间关系的差异显著，即员工建言与环境不确定性的交互项与领导信任下属的关系具有显著的调节效应（ $b=0.230$ ， $P<0.010$ ）。H1同时提出，当环境不确定性较高时，员工建言对领导信任下属有显著的正向影响；当环境不确定性较低时，员工建言对领导信任下属的影响不确定。对此本文分别检验了环境不确定性较高（+1SD）和环境不确定性较低（-1SD）两种情况下员工建言对领导信任下属的调节效应，结果如图2所示。由图2可知，当环境不确定性高于均值一个标准差时，员工建言与领导信任下属存在显著的正向关系（ $b=0.200$ ， $P<0.050$ ）；当环境不确定性低于均值一个标准差时，员工建言与领导信任下属之间的关系不显著（ $b=-0.042$ ， $P>0.100$ ）。因此，H1得到验证。

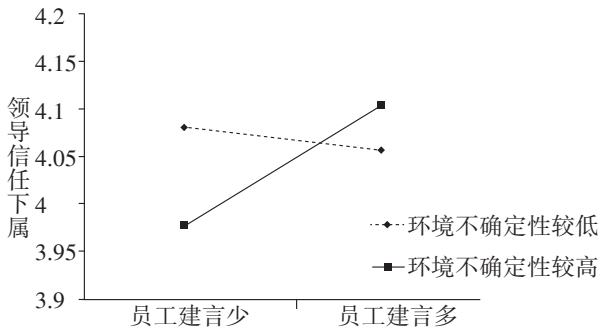


图2 员工建言对领导信任下属的调节效应

本文采用蒙特卡罗方法（Monte Carlo Method）经20 000次迭代，首先，计算当环境不确定性较高（+1SD）时，员工建言与授权领导的间接效应（效应量为0.045，95%置信区间[0.003，0.142]）。其次，计算当环境不确定性较低（-1SD）时，员工建言与授权领导的间接效应（效应量为-0.009，95%置信区间[-0.041，0.033]）。此结果证明当环境不确定性较高时，通过领导信任下属的中介效应，员工建言对授权领导产生显著且正向的间接影响；而当环境不确定性较低时，员工建言对授权领导不产生显著的间接影响。最后，本文检验了当环境不确定性高于和低于均值一个标准差时（±1SD），通过领导信任下属的中介效应，员工建言对授权领导影响的中介效应的差异（效应量为0.054，95%置信区间[0.001，0.174]），如表4所示。表明在高度不确定的环境中，通过领导信任下属的中介效应，员工建言对授权领导产生显著的正向影响。因此，H2得到支持。

表4 被中介的调节效应检验结果

环境不确定性	效应量	95% 置信区间	
		下限	上限
较 高	0.045	0.003	0.142
较 低	-0.009	-0.041	0.033
差 异	0.054	0.001	0.174

五、结论与讨论

(一) 结论与理论贡献

首先, 本文发展了员工建言的结果和边界条件研究。近年来, 许多研究将不确定环境作为建言研究的大背景。然而, 在员工建言的实证研究中将环境不确定性作为主要变量(或者控制变量)的并不多。本文的研究结果显示, 在高度不确定的环境中, 员工建言可以影响领导对员工的信任, 进而间接影响领导授权。这一结论首先明确了环境不确定性作为建言效能的重要边界条件。本文的发现同时证明了员工建言的效能可以反映在领导行为上。以往员工建言结果的研究主要集中在建言者身上, 讨论领导对员工建言反应的研究相对较少。在这些讨论领导反应的研究中, 大部分又是针对建言内容或者建言员工的(例如, 建言采纳或者对员工绩效的评价), 有关领导心理和行为变化的研究明显不足^[42]。这一现状与组织行为学领域普遍认为员工建言能够为领导提供智力资源、提升组织效能的共识形成了鲜明的对比。许多学者呼吁研究领导对建言反应的心理机制。本文考察了员工建言在不确定环境中对领导行为的影响, 这对于发展建言结果的研究具有积极的推动作用。

其次, 本文拓展了员工建言研究的理论基础。回顾现有研究, 建言结果的理论基础主要包括社会交换理论^[43]、资源保存理论^[44]和归因理论^[45]。目前, 建言研究领域尚没有成熟的理论基础对员工建言影响领导行为的过程作出理论分析。本文以信任理论为基础, 探讨了员工建言对领导心理和行为产生影响的效能、机制和条件, 为理解员工建言影响领导行为的过程提供了逻辑基础。同时, 本文也拓展了信任理论在管理研究中的应用。在传统的上下级关系中, 领导可以相对容易地掌控员工, 而员工对领导的影响通常比较有限。在此背景下, 以往很少有研究探讨员工如何主动地赢得领导的信任^[20]。在高度不确定的环境下, 员工既可能为领导提供更多支持, 又可能对领导造成更大的威胁, 领导信任员工问题因而凸显出来。本文对此进行了深入的理论分析, 为研究不确定环境中领导信任员工问题提供了理论基础。

再次, 本文也丰富了授权领导的前因研究。在既往有关授权领导的前因研究中, 员工方面因素的考量主要以工作能力和工作绩效为主^[46-47]。同时, 既往授权领导的前因研究并没有充分讨论环境不确定性与员工行为对授权领导的共同影响。本文证明了员工建言与环境不确定性的交互作用可以通过领导信任下属对授权领导产生间接影响。这一结果突出了员工的能动性对于授权领导形成的重要影响, 以及环境不确定性作为产生授权领导边界的重要意义。

最后, 本文也促进了建言研究的视角转换。一方面, 从员工建言的构念内涵出发, 员工之所以发起建言, 是希望以领导为桥梁进而对组织产生积极影响, 因而疏于对领导和组织层面变量的考察, 可能导致员工建言的一些重要效能没有得到充分的挖掘和体现; 另一方面, 从研究价值的角度考虑, 员工建言之所以值得广泛关注和深入探索, 不仅因为它是一种员工自发的组织公民行为, 更因为它具有一定的建设性和挑战性, 可能对领导乃至组织整体产生积极影响。因此, 过多地关注员工建言对建言者自身的影响并不能为这一研究方向提供更多的实践价值。本文考察了员工建言在不确定环境下对领导风格的影响, 这对于建言研究的视角转换具有积极推动作用。

(二) 启示

首先, 本文的研究发现有利于领导认识到员工建言的积极作用, 修正对于员工建言行为的一些主观偏见。研究结果说明, 领导应该尽量为员工创造多种合理的建言渠道, 并且制定相应的激励措施和规章制度保障员工言路通畅。在充满不确定的环境中, 通过鼓励员工建言, 一方面, 领导可以获得一手的、差异化的信息, 从而提升决策质量; 另一方面, 领导也能判断员工在业务水平和工作态度等方面的可信赖性, 从而更加合理地作出授权决策、提升领导效能。

其次, 笔者研究发现, 在环境不确定条件下, 员工建言可以增强领导的积极领导行为, 这为

不确定环境中领导的领导力开发提供了新的依据和途径。本文考察了员工建言对领导行为形成与发展的影响,从而为领导力开发提供了新的思路。从员工建言影响的角度出发,领导行为并不完全取决于领导个人的特征和能力,员工的能动作用在领导行为的形成与发展过程中也发挥了重要的作用。激发员工在组织和领导需要的时候积极建言献策,是不确定环境中促进积极领导行为形成、提升领导效能的重要一环。

最后,本文的研究结果为员工选择建言时机和理解建言效果提供了理论指导。本文的研究结果显示,在高度不确定的环境中,员工建言能够赢得领导的信任,得到领导积极的反馈。相比之下,当环境不确定性较低时,由于领导工作中的挑战较少,对员工建言献策的需求下降,此时员工建言对领导来说通常不具有重要的支持意义,因而可能得不到领导的积极反应。因此,在向领导建言献策时,“雪中送炭”可能要比“锦上添花”的效果更好;领导在工作中遇到困难时建言,更有利于员工得到相应的回报。

(三) 局限与展望

为了尽可能得到严谨的结果,本文收集了多来源、多时点的数据,控制了可能影响结果的其他变量。但本文也存在一些局限,有待在未来研究中进一步完善。第一,本文的样本均来自国有企业,研究结果的外部效度还需要进一步检验。虽然国有企业正处在改革的大背景下,但相比民营企业,国有企业所处的市场环境仍然相对比较稳定。第二,本文在请员工评价领导行为时,可能存在“社会称许性”的影响,从而导致结果出现偏差。考虑到本文的问卷全部通过网络链接发放,然后线上回收,因而对于实地填写场景的控制较弱。未来的研究需要在问卷的填写环节给予员工更多匿名性和保密性的保障。

在完善以上几点不足的基础上,未来研究还可以从以下三个方面展开:第一,更多关注员工建言对领导和组织的影响。考虑到目前已有大量前因研究从员工的角度系统回答了员工建言“为什么做”的问题,未来的建言研究可以从领导和组织的角度进一步回答员工建言“有什么用”的问题。第二,进一步从员工的角度出发探索领导行为形成的机制与条件。正如Uhl-Bien等^[48]所指出的,领导过程是在社会互动的过程中由领导和员工共同构建的。未来的研究可以进一步探索不同情境下、不同员工行为在领导行为形成过程中的能动作用,以得到对领导过程更加清晰和完整的认识。第三,从关系的视角出发,以更加整合的理论视角分析领导现象。既往的领导力研究主要考察领导行为对员工的影响,本文考察员工建言对领导行为的影响,这有利于更加完整地认识领导—员工相互作用的过程。不过,不论是以领导为中心的领导行为研究,还是以员工为中心的领导行为研究,都不可避免地考察一方作用的同时忽视另一方的能动性^[49]。未来的研究可以从关系的视角出发,更加深入完整地认识领导现象。

参考文献:

- [1] 托马斯·弗里德曼.世界是平的:21世纪简史[M].何帆,肖莹莹,郝正飞,译.长沙:湖南科学技术出版社,2006.
- [2] 段锦云,张晨,徐悦.员工建言行为的人口统计特征元分析[J].心理科学进展,2016,24(10):1568-1582.
- [3] 李方,郑粉芳,杨倩怡,等.员工建言行为的结果及其调节机制[J].心理科学进展,2018,26(4):710-718.
- [4] BASHSHUR M R, OC B. When voice matters: a multilevel review of the impact of voice in organizations[J]. Journal of management, 2015, 41(5): 1530-1554.
- [5] KAUFMAN B E. Theorising determinants of employee voice: an integrative model across disciplines and levels of analysis[J]. Human resource management journal, 2015, 25(1): 19-40.
- [6] VAN DYNE L, LEPINE J A. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity[J]. Academy of management journal, 1998, 41(1): 108-119.
- [7] 段锦云.家长式领导对员工建言行为的影响:心理安全感的中介机制[J].管理评论,2012,24(10):109-116+

- 142.
- [8] OC B, BASHSHUR M R. Followership, leadership and social influence[J]. *The leadership quarterly*, 2013, 24(6): 919-934.
- [9] CONNELL J, FERRES N, TRAVAGLION T. Engendering trust in manager-subordinate relationships[J]. *Personnel review*, 2003, 32(5): 569-587.
- [10] KIM T Y, WANG J, CHEN J. Mutual trust between leader and subordinate and employee outcomes[J]. *Journal of business ethics*, 2018, 149(4): 945-958.
- [11] 王尧, 章凯, 张娇娇, 等. 领导可信性: 委派效应的分水岭及其消极面的形成机制[J]. *管理世界*, 2019, 35(2): 185-196.
- [12] WILLIAMS M. In whom we trust: group membership as an affective context for trust development[J]. *Academy of management review*, 2001, 26(3): 377-396.
- [13] MAYER R C, DAVIS J H, SCHOORMAN F D. An integrative model of organizational trust[J]. *Academy of management review*, 2007, 32(2): 344-354.
- [14] LEWICKI R J, MCALLISTER D, BIES R. Trust and distrust: new relationships and realities[J]. *Academy of management review*, 1998, 23(3): 438-458.
- [15] ROUSSEAU D M, SITKIN S B, BURT R S, et al. Not so different after all: a cross-discipline view of trust[J]. *Academy of management review*, 1998, 23(3): 393-404.
- [16] LEWIS J D, WEIGERT A. Trust as a social reality[J]. *Social forces*, 1985, 63(4): 967-985.
- [17] MCALLISTER D J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations[J]. *Academy of management journal*, 1995, 38(1): 24-59.
- [18] BALLINGER G A, SCHOORMAN F D, LEHMAN D W. Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession[J]. *The leadership quarterly*, 2009, 20(2): 219-232.
- [19] 谭乐, 宋合义, 杨晓. 基于认知视角探讨环境不确定性对领导有效性的影响机制[J]. *心理科学进展*, 2016(9): 1339-1352.
- [20] NIENABER A M, ROMEIKE P D, SEARLE R, et al. A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships[J]. *Journal of managerial psychology*, 2015, 30(5): 507-534.
- [21] MILLIKEN F J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty[J]. *Academy of management review*, 1987, 12(1): 133-143.
- [22] 李召敏, 赵曙明. 环境不确定性、任务导向型战略领导行为与组织绩效[J]. *科学学与科学技术管理*, 2016(2): 136-148.
- [23] HAMBRICK D C, FINKELSTEIN S, MOONEY A C. Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors[J]. *Academy of management review*, 2005, 30(3): 472-491.
- [24] 刘生敏, 廖建桥. “禽”中纳谏: 多层次真实型领导对员工和团队抑制性建言的影响[J]. *管理工程学报*, 2016, 30(2): 142-151.
- [25] MARTINKO M J, GUNDLACH M J, DOUGLAS S C. Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective[J]. *International journal of selection and assessment*, 2003, 10(1-2): 36-50.
- [26] SEMMER N K, TSCHAN F, MEIER L L, et al. Illegitimate tasks and counterproductive work behavior[J]. *Applied psychology*, 2010, 59(1): 70-96.
- [27] 王尧, 张娇娇, 林丛丛. 为领导赋能: 群组建言促进魅力型领导的机制研究[J]. *中国人力资源开发*, 2019, 36(3): 6-19.
- [28] HALBESLEBEN J R B, BOWLER W M, BOLINO M C, et al. Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior[J]. *Journal of applied social psychology*, 2010, 40(6): 1450-1489.
- [29] 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.

- [30] LEE A, WILLIS S, TIAN A W. Empowering leadership: a meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation[J]. *Journal of organizational behavior*, 2018, 39(3): 306-325.
- [31] HAKIMI N, KNIPPENBERG D V, GIESSNER S. Leader empowering behavior: the leader's perspective[J]. *British journal of management*, 2010, 21(3): 701-716.
- [32] 杨英, 龙立荣, 周丽芳. 授权风险考量与授权领导: 领导—成员交换和集权度的作用[J]. *心理学报*, 2010, 42(8): 875-885.
- [33] 刘生敏, 廖建桥. 权力距离、工作负担与授权领导行为[J]. *工业工程与管理*, 2013, 18(6): 115-121.
- [34] BRISLIN R W. Translation and content analysis of oral and written materials [M]// *Handbook of Cross-Cultural Psychology Handbook of Cross-Cultural Psychology*. Boston: Allyn & Bacon, 1980: 389-444.
- [35] ZHANG X, BARTOL K M. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement[J]. *Academy of management journal*, 2010, 53(1): 107-128.
- [36] HOOGH A, KOOPMAN H. Linking the big five-factors of personality to charismatic and transactional leadership, perceived dynamic work environment as a moderator[J]. *Journal of organizational behavior*, 2010, 26(7): 839-865.
- [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, 17(3): 601-617.
- [38] SCHOORMAN F D, HOLAHAN P J. Psychological antecedents of escalation behavior: effects of choice, responsibility, and decision consequences[J]. *Journal of applied psychology*, 1996, 81(6): 786-794.
- [39] KOZLOWSKI S W J, KLEIN K J. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes [M]// KLEIN K J, KOSLOWSKI S W J. *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 2000: 3-90.
- [40] HOFMANN D A, GRIFFIN M, GAVIN M. The application of hierarchical linear modeling to organizational research [M]// KLEIN K J, KOSLOWSKI S W J. *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 2000: 467-511.
- [41] ENDERS C K, TOFIGHI D. Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: a new look at an old issue[J]. *Psychological methods*, 2007, 12(2): 121-138.
- [42] 杨世铭, 刘益颖. 员工建言行为的国内外研究成果述评——基于比较与整合视角[J]. *兰州工业学院学报*, 2018, 25(2): 87-94.
- [43] CHAMBERLIN M, NEWTON D W, LEPINE J A. A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: identification of key associations, distinctions, and future research directions[J]. *Personnel psychology*, 2017, 70(1): 11-71.
- [44] NG T W H, FELDMAN D C. Employee voice behavior: a meta-analytic test of the conservation of resources framework[J]. *Journal of organizational behavior*, 2012, 33(2): 216-234.
- [45] GRANT A M, PARKER S, COLLINS C. Getting credit for proactive behavior: supervisor reactions depend on what you value and how you feel[J]. *Personnel psychology*, 2009, 62(1): 31-55.
- [46] KNOLL D L, GILL H. Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers [J]. *Journal of managerial psychology*, 2011, 26(4): 313-330.
- [47] WELLS C V, KIPNIS D. Trust, dependency, and control in the contemporary organization[J]. *Journal of business and psychology*, 2001, 15(4): 593-603.
- [48] UHL-BIEN M, RIGGIO R E, LOWE K B, et al. Followership theory: a review and research agenda [J]. *The leadership quarterly*, 2014, 25(1): 83-104.
- [49] SHAMIR B. From passive recipients to active co-producers: the roles of followers in the leadership process [M]// SHAMIR B, BLIGH R P, UHL-BIEN M. *Followership perspectives on leadership: a tribute to J. R. Meindl*. Stamford, CT: Information Age Publishing, 2007.

Research on the Mechanism of the Influence of Employee Voice on Empowering Leadership in Uncertain Environment

WANG Yao¹, LI Peng-bo²

(1. Business School, China University of Political Science and Law, Beijing 100091, China;

2. School of Tourism Sciences, Beijing International Studies University, Beijing 100024, China)

Summary: This paper proposes that the highly uncertain environment provides a favorable condition for employees to exert upward influence on empowering leadership. Employee voice refers to a kind of interpersonal communication behavior in which employees voluntarily put forward opinions or suggestions to leaders for the purpose of improving work and organizational status. To date, with the increasing uncertainty of the environment, leaders urgently need employees who actively share their knowledge, experience and insights so as to better respond to environmental changes. In this context, employees' suggestions can indicate the direction and potential risks of leadership change, help leaders go through the dilemma of being forced to respond and struggling to cope with environmental changes, and enable leaders to more effectively lead the organization to take precautions and seize the opportunities in change. In addition, when the organization needs to change the current situation and the leaders encounter difficulties in decision-making, the voice behavior can, to a certain extent, show employees' enthusiasm for work, support for leaders and loyalty to the organization. Therefore, in the highly uncertain environment, employee voice may enhance the cognitive trust and emotional trust of leaders to themselves, which in turn motivates more leadership empowering.

Therefore, this paper, based on the trust theory, conducts theoretical analysis and empirical test on the process of employee voice indirectly affecting empowering leadership through leaders' trust in employees in uncertain environment. We take the sample of 297 pairs of leaders-employees from eight state-owned enterprises and 78 departments, collect longitudinal data through questionnaire survey, and use quantitative research methods such as cross-level path analysis. The results show that in the highly uncertain environment, there is a positive relationship between employee voice and leaders' trust in employees; and employee voice has an indirect positive relationship with empowering leadership through the mediation effect of the leader's trust in employees.

Based on the results of theoretical analysis and empirical research, the contributions of this study are mainly as follows. (1) This paper examines the impact of employee voice on leadership behavior in an uncertain environment, which can promote the development of voice results research. (2) Different from previous studies, this paper has conducted in-depth theoretical analysis on how employees can actively earn the trust of leaders. This provides a basis for studying leaders' trust in employees in uncertain environments. (3) This paper reveals the important influence of employees' initiative on the formation of empowering leadership and the significance of environmental uncertainty as the boundary of empowering leadership. (4) This paper examines the influence of employee voice on leadership style in uncertain environment, which is conducive to promoting the perspective conversion of voice research.

Key words: employee voice; empowering leadership; environmental uncertainty; leaders' trust in employees

(责任编辑: 刘 艳)

[DOI]10.19654/j.cnki.cjwtyj.2023.04.003

[引用格式]王尧,李朋波.不确定环境中员工建言对授权领导影响的机制研究[J]. 财经问题研究,2023(4):31-42.