

# 变革型领导影响员工创新行为的跨层次中介效应、调节效应分析

张毅 游达明

2013-03-20 14:10:55 来源:《科技与经济》2012年5期

**摘要:** 已有文献对变革型领导影响员工创新行为的中介变量和调节变量的研究鲜有着墨,其关系作用机制仍未被探明。以认知心理学ABC理论的逻辑为研究思路,在变革型领导对员工创新行为的影响路径中同时引入来自个体层次和团队层次的认知变量——员工心理授权和团队心理安全感,深入分析两个认知变量在关系中的中介效应和调节效应,从理论上构建变革型领导影响员工创新行为的跨层次中介效应、调节效应理论模型,并提出未来研究的建议。

**关键词:** 变革型领导 员工心理授权 团队心理安全感 员工创新行为 中介效应 调节效应

## 引言

领导风格的研究者认为,领导行为特别是变革型领导行为对员工的创新行为能产生积极的作用。然而,大多数研究关注的是领导行为对员工创新的直接作用,对于变革型领导如何影响员工创新行为的内在机制却鲜有研究。变革型领导对员工创新行为的影响因为一直缺乏合理的解释框架而被视为“黑箱”,且至今仍未打开。

1985年美国心理学家Ellis创建了著名的ABC理论,为深析这一“黑箱”内部机制提供了理论的逻辑思路。他认为激发事件A(Activating Event)只是引发人类情绪和行为后果C(Consequence)的间接原因,人们对诱发性事件所持的信念、看法、解释B(Belief)才是引起人的情绪及行为反应的直接起因。因此,可以说个体的行为反应不是外界刺激直接作用行为主体的后果,而是取决于行为主体对刺激的认知评价和心理体验。于是,同一个体面对同一刺激在不同的心理状态下,会有不同的行为表现。因此,研究行为主体面对刺激的认知过程对解释现实中个体的行为反应具有重要意义。

研究表明,企业员工在面临领导授权的心理体验时,会有作出创新行为的倾向;同时,员工在面临因为自己的创新行为可能会遭到同事阻止,甚至破坏与同事的和谐关系的风险时,员工会有回避创新的表现。对于这些研究结论,我们可以提出这样的思考:是否员工只要有被授权的心理体验,变革型领导在任何情境下都能促进其创新行为的出现吗?创新团队只要提供一个充满心理安全感的组织情境,即使员工没有心理授权的体验,变革型领导也能促使员工主动进行创新行为吗?员工心理授权与团队心理安全感在变革型领导作用于员工创新行为的过程中,其相互作用的机制如何?诸如此类的问题目前还没有相关研究进行具体的解答,本研究试图对以上问题进行跨层次的理论分析,进一步探明变革型领导、员工心理授权和团队心理安全感作用于员工创新行为的影响机制。

## 1 变革型领导与员工创新行为

大量研究证明变革型领导风格与员工工作态度、工作行为、工作绩效等存在正相关的关系。但对其中中介作用的研究仍然处

于初期阶段。探明这些中间的作用机制无论对丰富变革型领导理论还是管理实践都具有重要的意义。

员工创新行为完全是一种角色外行为，不被组织正式的奖励系统识别。如何激发员工的创新行为成为众多研究者关注的焦点。领导风格的研究者发现，领导的鼓励和组织的支 持会促使员工在工作上努力发挥创意且表现出较多的创新性。变革型领导由于善为员工创造一个支持创新的组织氛围，所以能促进员工更积极地投入到创造性工作中。Ozaralli, Shin、Zhou以及中国学者丁琳、席酉民、张华的研究证实了这一观点。然而，也有一些文献得出了不一致的结论。比如Basu和Green在研究领导成员交换与员工创新行为的关系时发现变革型领导与员工创新呈负相关关系；Jaussi与Dionee在研究领导者非惯例行为与员工创新表现的关系时发现变革型领导对员工创新没有显著作用。

以往研究结果的差异预示着一个问题，即变革型领导对员工创新行为的作用不是简单的直接影响，应该存在诸多的中介变量和调节变量的参与，正是这些“中间”效应的存在，使得同样的变革型领导(A)，在不同的认知情境(B)下，员工会产生不一致的行为结果(C)，这也是以往研究变革型领导与员工创新行为关系时出现不一致结论的最合理解释。虽然有个别学者开始涉足这一关系内部机制的研究，比如韩国学者Shin与Zhou实证探讨了这一关系的心理作用过程，发现员工保守和价值观在变革型领导与员工创新行为关系中起调节作用，员工内在动机起着部分中介作用，为探明变革型领导与员工创新行为关系机制做出了贡献。但正如作者自己所言，研究还需要探明关系中起中介作用的更多的心理过程。进一步深入认识这些中介效应，明晰其关系作用传导的路径，有利于揭开变革型领导对员工创新行为影响机制的“黑箱”。

## 2变革型领导与员工心理授权

以往研究证实了变革型领导对心理授权具有促进作用。Dansereau研究发现，如果领导者对员工表示信任、关心和支持，则员工对授权的感知将会增强。Dvir等用实验的方法探讨变革型领导对下属发展和工作表现的影响，发现变革型领导对提升员工动机、授权均有积极作用。Kark等以以色列银行机构的中层管理人员及员工为被试，验证了变革型领导与员工心理授权存在正相关。

从以往的研究中，我们不难发现变革型领导者能够为员工设计富有吸引力的愿景，让员工认识到所从事工作的价值与意义；不断鼓励员工，给以较高的业绩期望进而提高员工的自信水平和自我效能；激励员工不断挑战自我，鼓励其创新思想，大胆实践，创新方法，增强员工的工作自主性。这些行为都会促进员工对被授权的体验，产生较高的心理授权。因此，本文提出假设：

H1：变革型领导对员工心理授权存在正向影响作用。

## 3变革型领导与团队心理安全感

1999年Edmondson首度提出团队心理安全感(Team Psychological Safety)的概念，认为团队心理安全感是团队成员对于团队人际风险安全的共享认知，是自己卷入风险行为而不会导致自己承担因风险结果而受惩罚的一种信念，是心照不宣的心理体验。这种共享认知能够让团队成员敢于承担团队的人际关系风险(Interpersonal Risk)，有利于员工的工作表现。团队心理安全感不是个体层次的构念而属组织层面的构念。Tynan拓展了团队心理安全感的内涵，认为团队心理安全感是一个包含自我心理安全感(Self Psychological Safety)和他人心理安全感(Other Psychological Safety)的二阶构念。

研究发现，领导的指导与支持行为、情境支持对团队心理安全感的形成具有重要的影响。支持性的领导其开放的管理风格、主动建构支持性的工作环境能够提升员工的心理安全感。因为在支持创新的团队里，员工的创新努力将被奖励，而不是被惩罚，因此更有可能发生创新。变革型领导由于其管理过程的支持性、公开性和错误容忍性，故能够创造团队心理安全的情境氛围。因此，本文提出假设：

H2：变革型领导对团队心理安全感存在正向影响作用。

#### 4.1 个体层次的认知变量——员工心理授权的中介效应

Vandenberghé认为心理授权应该是揭示变革型领导作用机制的一个非常重要的变量。已有的实证研究在一定程度上也证实了心理授权对变革型领导与其领导有效性关系的中介作用。Avolio实证研究发现了心理授权对变革型领导与组织承诺之间的关系具有完全的中介作用；李超平、时勤等在中国情境下发现心理授权对变革型领导与员工工作态度的关系具有一定的中介作用；刘云等的研究表明心理授权在主管支持与创新行为间起完全中介作用。虽然有不多的文献涉及了心理授权在领导行为作用机制中的中介作用，但鲜有文献对心理授权在变革型领导与员工创新行为之间的中介作用进行探讨。

结合以上的分析，本文认为心理授权在变革型领导与员工创新行为之间扮演着中介者的角色。首先，变革型领导通过激励、支持、关怀、期望等行为，充分赋予了下属完成目标的自主权，员工不再是领导者完成个人或组织目标的工具，而是在工作中实现自我价值的自由个体。在这种领导行为的作用下，员工能够体验到较强的心理授权，在工作中更主动，更乐于承担责任，更大胆，对自己的工作能力感到更自信，乐于提出变化，富于创新热情，表现出更多的创新行为。Spreitzer对财富50强企业的中层管理者实证研究证实了员工的心理授权对组织员工的创新行为有积极的影响。因此，本文提出假设：

H3：心理授权在变革型领导与员工创新行为关系中起中介作用。

#### 4.2 团队层次的认知变量——团队心理安全感的中介效应

不确定性管理理论(Uncertainty Management Theory)认为在不确定的工作环境下，由于员工需要面临诸多的风险和不确定性，这会严重影响他们的认知、情感和行为。West的研究证实了当员工在组织中知觉到威胁、不确定时就会阻碍其创新，团队的心理安全体验是影响员工创新的重要因素。因此，组织要成功实施技术创新，首先就需要帮助员工克服创新所带来的不安全感，满足员工心理安全感的需要，如果不能给员工带来较强的心理安全感，他们就会担心创新失败或创新行为本身会使其自我形象、地位和工作等受到负面的影响，于是他们会倾向于不去创新。正如创新大师Christensen在其研究中发现“组织中的中层管理者存在创新保守的现象，他们不会全力支持市场前景尚不明朗的新产品开发，不会经常提交新创意，因为他们担心如果失败了，人们就会怀疑他们的判断能力，从而影响到他们在管理者心目中的形象，严重的会因此在职业升迁上受到压制。因此，为了获得领导的青睐信任，获得良好的群众口碑，更让人们看到他的工作成绩，于是他们就只会进行风险较小但同时创新程度低的行为了”。但如果员工能在组织中充分体验到较强的团队心理安全感，组织员工的人际活力就会因此被激发，而人际活力又会提高员工创新工作的卷入程度，他们不再担心进行创新行为后自我形象、地位、工作发展、人际关系等会受到负面影响，甚至会认为创新可获得相应的利益，比如组织的认同、组织地位的提升等，于是他们往往愿意积极地进行创新行为。

领导行为作为影响团队心理安全感最有力的预测变量，员工是否能感受到心理安全很大程度上依赖于上级对他们的影响。变革型领导对员工的个性化关怀，融洽的情感关系，以及提供的理解、支持和鼓励，容易为员工营造一个安全的工作氛围，使员工从心理上体验到工作团队的安全感，这种参与安全体验能够有效地促进其创新行为，使他们在团队心理安全感的影响下敢于冒险自由探索和验证新的观念和方法，进而产生更多的创新行为。因此，本文提出假设：

H4：团队心理安全感在变革型领导与员工创新行为关系中起中介作用。

#### 4.3 团队心理安全感对员工心理授权的中介效应的调节作用

Thomashe和Velthouse认为，个体对环境事件的“解释风格”或评价将影响其对心理授权的定义。团队心理安全感作为团队成员对团队人际风险安全的共享认知，也将对心理授权产生一定的影响。Baer和Frese在研究创新过程与组织绩效的关系时发现了团队心理安全的调节效应。

虽然心理授权是领导行为作用员工创新的关键中介变量，但在考虑情境认知因素，尤其是团队心理安全感之后，员工心理授权对个体创新行为的影响会变得不那么确定和清晰。因为，员工的创新行为属于具有风险特性的角色外行为，在一个心理安全感较低的环境，员工会担心自己的创新行为受到排斥、嘲笑和其他负面影响，这种来自群体的压力，以及传统观点——“枪打出头鸟”的警示作用会强化员工对于创新风险的评估，进而使员工不太愿意做“出头鸟”，主动提出和采取创新观点，做出创新的行为，即使他们认识到自己的创新观点和创新行为对组织或团队是有利的，或者领导授意其进行创新，员工仍然会考虑自己突兀的创新行为会不会被同事接受，这种情况下，“安于现状、稳妥求全”也将成为员工的选择。而在一个团队心理安全感较高的组织中，这种高心理安全感的体验会使员工相信自己的创新行为不会招致同事异议、批评和惩罚的窘境或其他负面影响，这种情境下员工的心理授权体验会促使员工创新行为大大增加。因此，本文提出假设：

H5：团队心理安全感对员工心理授权与员工创新行为的关系产生调节作用。即在高心理安全感的组织中，员工心理授权对员工创新行为存在积极的影响；在低心理安全感的组织中，员工心理授权对员工创新行为不存在积极影响或存在消极影响。

## 5 结论与展望

### 5.1 研究的结论

本研究在分析大量文献的基础上，深入探讨了员工心理授权、团队心理安全感作为第三变量影响变革型领导对员工创新行为的作用路径，建构了员工心理授权、团队心理安全感对变革型领导之于员工创新行为关系的跨层次中介效应、调节效应的理论模型(见图1)。

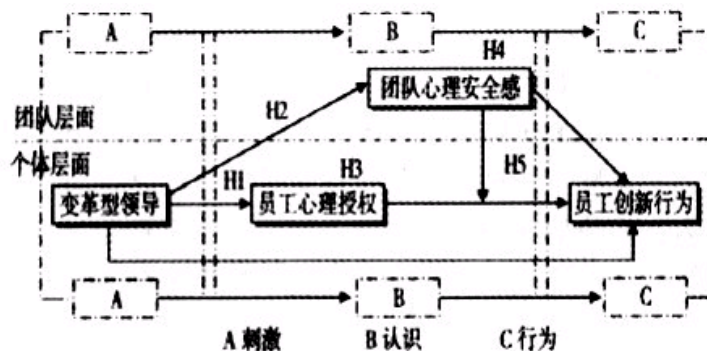


图1 变革型领导作用于员工创新行为的跨层次中介效应、调节效应模型

通过理论分析，得出如下假设：变革型领导与员工心理授权具有正相关关系；变革型领导与团队心理安全感具有正相关关系；员工心理授权在变革型领导与员工创新行为的关系中起中介作用；团队心理安全感在变革型领导与员工创新行为的关系中起中介作用；团队心理安全感对员工心理授权与员工创新行为的关系产生调节作用。这些理论研究结论对进一步揭开变革型领导影响员工创新行为的关系机制“黑箱”具有重要意义，为今后的实证研究提供了理论的支持。

### 5.2 研究不足与未来研究方向

首先，本研究尝试从员工认知的层面打开变革型领导影响员工创新行为的关系机制“黑箱”，但这只是第一步工作，未来的研究可以以跨层次的中介效应、调节效应分析模型为基础，在中国情境下展开实证研究，进一步验证和修订该理论模型。具体来说可以做以下几方面的工作。

在中国文化情境下检验并修订变革型领导量表、创新行为量表、心理授权量表和团队心理安全量表，作为本研究后续研究的工具，以更好地适用于中国背景下的研究。

以修订后的量表为工具进行问卷调查，收集企业数据。以多层线性模型(Hierarchical Linear Modeling)为统计分析方法，

对本文所建构的员工心理授权、团队心理安全感对变革型领导作用于个体创新行为的跨层次中介效应、调节效应模型进行统计检验。因为本文所建构的模型涉及了多层嵌套结构数据，比如变革型领导、员工心理授权、员工创新行为属于个体层次的数据，团队心理安全感属于团队层次的数据。这些数据不能简单地采用传统的统计方法加以处理，而需要采用多层线性模型提供的统计方法来分析。

其次，本研究建构的理论模型只考虑了以往研究中较为关键的认知变量——员工心理授权与团队心理安全感，这对于全面揭示变革型领导影响员工创新行为的关系机制“黑箱”显然是不够的。因此，在后续的研究中，可以将更多的认知变量考虑到模型中来，尤其是具有中国文化特色的一些变量，比如，“信服”、“差序格局”等变量，这些变量的引入对全面深究中国情境下变革型领导影响员工创新行为的机制是非常必要的。

#### 参考文献：

- [1]Shin S J, Zhou J. Transformational leadership, conservation, and creativity:evidence from Korea [ J ]. Academy of Management Journal,2003,46(6) :703-714.
- [2]Shalley C E, Gilson L L. What leaders need to know : a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity [ J ]. Leadership Quarterly,2004,16:33-53.
- [3]Kahn W A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [ J ]. Academy of Management Journal,1990,33(4) :692-724.
- [4]Spreitzer G M. Social structural characteristics of psychological empowerment[ J ]. Academy of Management Journal,1996,39 : 483-504,.
- [5]Edmondson A C. The local and variegated nature of learning in organizations: a group-level perspective [ J ]. Organization Science,2002,2:128-146.
- [6]陈国权 赵慧群 蒋璐. 团队心理安全感、团队学习能力与团队绩效关系的实证研究[J]. 科学学研究, 2008, (6) :1283-1292.
- [7]Avolio B J, Zhu W, Koh W, Bhatia P. Transformational leadership and organizational commitment:mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance [ J ]. Journal of Organizational Behavior,2004,25 (8) :951-968.
- [8]Shin S J, Zhou J. Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea [ J ]. Academy of Management Journal, 2003,46 ( 6 ) : 703 -714.
- [9]Dvir T, Eden D, Avolio B J, Shamir B. Impact of transformational leadership on follower development and performance:a field ex- periment[ J ]. Academy of Management Journal, 2002,45 ( 4 ) : 735 -744.
- [10]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.
- [11]Shamir B. The charismatic relationship: ahernative explanations and predictions[ J ]. Leadership Quarterly,1991,2:81-104.
- [12]刘云 石金涛. 组织创新气氛对员工创新行为的影响过程研究-基于心理授权的中介效应分析[J]. 中国软科学, 2010, (3) :113-124.

- [13]Shalley C E, Gilson L L, Blum T C. Matching creativity require- ments and the work environment:effects on satisfaction and in- tentions to leave [ J ]. Academy of Management Journal,2000,43 : 215-223.
- [14]Bass B M. Theory of transformational leadership redux [ J ]. Lead- ership Quarterly, 1995,6(4) :463478.
- [15]Ozaralli, Nurdan. Effects of transformational leadership on empow- erment and team effectiveness [ J ]. Leadership & Organization Development Journal,2003,24 ( 545 ) : 335-344.
- [16]丁琳 席酉民 张华. 变革型领导与员工创新,领导-下属关系的中介作用[J]. 科研管理,2010, (1):177-184.
- [17]Basu R, Green S G. Leader-member exchange and transformation- al leadership : an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads[ J]. Journal of Applied Social Psychology, 1997,27:477-489.
- [18]Jaussi K S, Dionne S D. Leading for creativity:the role of uncon- ventional leader behavior [ J ]. Leadership Quarterly, 2003,14 : 475 -498.
- [19]Keller T, Dansereau F. Leadership and empowerment:a social ex- change perspective [ J ]. Human Relations, 1995,48 : 127-145.
- [20]Kark R, Shamir B, Chen G. The two Faces of transformational leadership : empowerment and dependency [ J ]. Journal of Ap- plied Psychology ,2003,88 ( 2 ) :246-255.
- [21]Tynan R. The effects of threat sensitivity and face giving on dyad- ic psychological and upward communication [ J ] Journal of Ap- plied Social Psychology ,2005,35:223-247.
- [22]Roberto M A. Lessons from everest : the interaction of cognitive bi- as, psychological safety, and system complexity [ J ]. California Management Review,2002,45 : 136-158.
- [23]Edmondson A C, Bohmer R M, Pisano G P. Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals [J]. Administrative Science Quarterly,2001,4:685-716.
- [24]May D R, Gilson R L, Harter L M. The psychology condition of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work [ J ]. Journal of Occupational and Organiza- tional Psychology ,2004,77 : 11-37.
- [25]Amabile T M. The social psychology of creativity : a componential conceptualization[J]. Journal of Personality and Social Psychol- ogy, 1983,45:357-376.
- [26]Vandenberghe C. Transactional vs. transformational leadership: suggestions for future research [ J ]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999,8( 1 ) :9-32.
- [27]李超平 田宝 时勘. 变革型领导与员工工作态度: 心理授权的中介作用[J]. 心理学报,2006, 38(2):297-307.
- [28]Avolio B J,Bass B M,Jung D I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire[ J ]. Journal of Occupational and Organ- izational Psychology,1999,72:441462.

[29]Conger J A, Kanungo R N. The empowerment process : integrating theory and praetiee [ J ]. Aeademy of Management Review, 1988, 13:471-482.

[30]Lind A E, van den Bos K. When fairness works:toward a general theory of uncertainty management [ J ]. Research in Organizational Behavior, 2002, 24 : 181-223.