

团队领导行为与团队心理安全:以信任为中介变量的研究*

卿涛¹ 凌玲^{**1,2} 闫燕¹

(¹西南财经大学工商管理学院,成都,611130)(²贵州大学经济学院,贵阳,550025)

摘要 已有的团队领导研究着重于领导行为对团队绩效的影响,而缺乏其作用机制和路径的研究。本文以142个团队为样本,选取信任与团队心理安全两个变量,对团队领导行为是否以及如何通过信任影响团队心理安全进行实证研究。研究结果表明:转换型领导行为与团队心理安全之间存在正相关关系,显著地影响团队心理安全感;信任是形成团队心理安全感的重要因素之一,在团队领导行为、团队心理安全感之间的中介效应显著。

关键词 团队领导行为 团队心理安全 信任 中介影响

1 引言

在新经济背景下,新型的组织形式如虚拟组织、无疆界组织、项目团队不断涌现,以个人独立完成任务为主的工作方式正逐渐被以团队为基础的工作方式所取代。团队领导是团队的核心,其领导方式影响着团队成员的心理感知和整体团队效率,尤其是在重关系、人情化的中国情景下更是如此。作为团队的信息沟通者和行为协调者,团队领导如何在团队内创造相互信任与支持的团队氛围、鼓励成员专注工作勇于创新以减少人际的风险,如何通过自身的行为降低员工的差异感知、提高员工的被重视程度?团队领导如何培养与成员之间的信任关系?信任和团队心理安全之间有什么样的联系?从已有的研究成果来看,大多数学者对团队绩效的影响因素及其作用机制的研究较为丰富,而从团队成员的心理认知层面以及人际关系因素来分析团队成员的心理状态、形成机制及影响因素研究比较缺乏。本文通过实证分析,以信任为中介变量,探讨团队领导行为对团队成员心理安全感形成的影响及其传导机制。

2 模型和假设

团队心理安全这一概念首先由管理学者 Edmonson(1999)提出,是指团队成员的一种共同信念,认为在团队内承担人际风险是安全的,相信团队不会为难、拒绝或者惩罚勇于发表真实意见的人,这种信念是建立在成员间彼此信任、相互尊重的基础上。团队领导是一个团队的枢纽,他们的行为如何影响团队成员的心理安全感?Edmonson(2002)认为团队领导的行为能够影响团队成员对人际关系风险的

看法,从而影响他们的心理安全。Tyler和Lind(1992)通过实证分析表明,普通成员对领导的行为比较敏感,团队领导对团队事件和他人行为的反应能够影响团队成员的认识,使他们逐渐认识到在团队中什么样的行为是恰当的、什么样的行为是安全的。领导对待任务和成员的态度不同,对团队氛围的营造和心理状态的影响不同。Burns(1978)将领导行为划分为交易型领导和转换型领导。本文将以中国员工为样本,对团队领导与团队心理安全进行检验,因此,本文提出:

假设1:团队领导行为对于团队心理安全有正向影响。

H1a:转换型领导行为对于团队心理安全有正向影响;

H1b:交易型领导行为对于团队心理安全有正向影响。

有关信任与团队心理安全的研究, Lee(1993)研究表明,信任的建立能够减少成员之间的监督和猜疑,减少由于人际关系风险带来的负担,增强成员之间的凝聚力和心理安全感。团队成员对其他成员(Atkinson,2004)及对制度执行力(May,2004)的信任均对团队心理安全有显著影响。团队成员对其工作环境信任度越高,团队心理安全感越强。李宁和严进(2006)在前人理论研究基础上,验证了组织信任与心理安全正相关,团队心理安全是组织信任作用于任务绩效的中介变量。朱学红等(2008)认为给予成员失败的权利,甚至鼓励失败,是团队对其成员信任的表现,将增强其心理安全感。本文认为团队中的信任来源于人际信任和系统信任。因此,团队心理安全感既来源于对团队领导方式的感知,又受

* 本研究得到教育部人文社会科学研究项目(06JA630058)资助。

** 通讯作者:凌玲。E-mail: lingling132@126.com

到组织内人际氛围的影响。

假设 2:信任对于团队心理安全有正向影响。

H2a:人际信任对于团队心理安全有正向影响;

H2b:系统信任对于团队心理安全有正向影响。

早期关于团队领导行为和团队氛围之间关系的研究认为,领导影响团队气氛的形成,由于团队领导风格不同,下属对团队气氛的认知和行为反应有差异。同时, Mayer 发现个体对于管理层的信任会影响到个体在组织中的心理安全感。那么,这一心理状态的形成是受团队领导行为直接影响还是通过团队领导创造一种信任的团队氛围来间接影响,尚无定论。在本研究中,作如下假设:

假设 3:团队领导行为对于团队心理安全的正

向作用是通过信任这一中介变量而得以实现的。

3 方法

3.1 被试

本研究中的团队是指组织中的工作团队或小组、班组等工作单元,需符合“承担共同目标与责任”这一要求。由于需要研究领导行为对心理安全的影响,所以要求有明确的领导,排除自我管理型团队。在试调研的基础上,采集自成都、重庆、深圳、贵阳和沈阳的 31 家企业 142 个工作团队。共向 250 个独立团队发放问卷,回收有效问卷 142 套,共计 1260 份,有效回收率为 56.8%。样本的具体分布情况如下:

表 1 样本的分布情况

年龄		性别		文化程度		行业类型		团队规模	
≤25	17.4%			高中及以下	8%	电子/电气	10%	3 人	15.6%
26~30	23%	男	60.6%	大专	23.2%	邮电/通信	16.8%	4-7 人	28.3%
31~40	26.6%			本科	32.8%	房地产/建筑业	20.7%	8-12 人	39.6%
41~50	20%	女	39.4%	硕士	20.7%	软件/网络	14.6%	13-17 人	15.7%
≥51	13%			博士	15.3%	科研	27.2%	18 人及以上	0.8%
						其他	10.7%		

3.2 数据收集

本研究问卷采用李克特(Likert)5 点量表。要求被调查者根据自己对所在团队的感知对量表的每个条目给出同意程度,从 1 到 5 同意程度逐渐增强。问卷的来源及各部分的测量结果如下:

第一部分:(1)关于团队领导行为的问卷:对领导行为的测量使用多因素领导问卷,并结合我国实际对用词、使用背景方面做了适当修改。其中包括交易型领导的 13 个条目和转换型领导的 21 个条目。本研究中其内部一致性系数分别为 0.8363 和 0.8549。(2)关于团队心理安全的问卷:团队心理安全的测量使用 Edmondson(1999,2002)开发的量表,包括 7 个条目。本研究中其内部一致性系数为 0.832。(3)关于组织内信任的问卷:信任的测量使用的是 McAllister(1995)研究中的问卷,该问卷测量人际信任,包括 11 个项目。系统信任一方面包括团队领导行为的内容,已列入团队领导行为的问卷中,另一方面对组织整体的评价与感知,补充“团队的各项奖惩制度能够得到执行”、“我相信团队领导在决策时会确实考虑团队成员的利益”、“我相信团队领导会履行他们对每一位员工的责任与承诺”3 个条目。本研究中三个分问卷的内部一致性系数分别为 0.798、0.803。

第二部分:被调查的基本情况,包括:年龄、性

别、团队规模、以往团队参与经历等。

3.3 统计工具

研究采用 SPSS15.0 和 Amos7.0 进行数据分析和处理。

4 数据分析

4.1 趋同性分析

由于根据问卷得到的是个体层面的数据,而团队心理安全是一个群体层面的建构,因此需要将个体反应整合成团队测量值。本研究采用群体内部一致性系数 rwg,当 rwg 系数大于 0.7 以上,可以推测个体反应有趋同现象。通过趋同性分析,得到团队心理安全感、团队信任感、团队领导风格的 rwg 平均值分别为 0.81、0.73、0.84,各变量 rwg 平均值都大于 0.7,适合进行团队层面的数据整合。

4.2 变量的相关分析

通过相关分析计算出各变量(维度)之间的 Pearson 相关系数及显著性检验。

表 2 各变量的相关分析(N=142)

	M	SD	1	2	3	4	5
1 交易型领导	3.02	.51	1				
2 转换型领导	3.47	.49	.13	1			
3 人际信任	3.85	.83	.16	.45**	1		
4 系统信任	2.94	.75	.24*	.38**	.21*	1	
5 团队心理安全	3.29	.78	.17	.52*	.64**	.35**	1

注: *p < .05; **p < .01,下同。

表2说明,转换型领导行为与人际信任、系统信任以及团队心理安全之间存在显著的正相关关系;除系统信任外,交易型领导行为与其余各变量的相关性不显著;信任的两个维度均与团队心理安全显著相关。从整体来看,团队领导行为、信任与团队心理安全存在一定的相关关系,这为后面的中介检验提供了基础。

4.3 层级回归分析

通过相关分析,可以看出各变量之间存在一定的相关关系,我们进一步以年龄、性别、以往参加团队的经历为控制变量,团队领导行为、信任的各维度为自变量,以团队心理安全为因变量,做变量之间的回归分析。

表3 回归系数与显著性系数检验表

变量	模型1		模型2		模型3	
	Beta	t 值	Beta	t 值	Beta	t 值
1. 控制变量						
性别	.014	.691	.027	.942	.032	1.159
年龄	.067	1.635	.048	1.216	.086	1.972
参加团队的经历	.102 *	2.174	.171 *	2.547	.063	1.582
2. 自变量						
个性化关怀			.438 **	8.353		
智力激发			.253 *	4.271		
领导魅力			.328 **	6.490		
鼓励性激励			.311 **	6.137		
权变奖励			.198 *	3.125		
3. 归祖国中间变量						
人际信任					.254 *	3.609
系统信任					.191 *	2.943
R ²	.058		.424		.375	
F 值	7.263 *		15.76 **		13.33 **	

注:因变量:团队心理安全。表中系数为标准化回归系数。

这是模型中控制变量、自变量、中间变量对因变量的层级回归,分别令为模型1、模型2和模型3,针对研究假设 H1、H2 进行检验。首先,在控制变量的基础上,将领导行为的五个因素进入回归模型,回归系数及显著性检验如表3所示。从回归效果来看,基准模型1中,回归方程显著, $F = 7.263^*$,达到显著性水平,其中以往参与团队的经历对团队心理安全有显著的正向影响, R^2 为.058。在基准模型1的基础上加入团队领导行为的5个因子,回归方程 $F = 15.76(p = .000)$,回归方程显著, R^2 为.424,相对于基准模型1的 R^2 增加.366,表明团队领导行为能

够解释团队心理安全的36.6%的变异,转换型领导行为中的个性化关怀、智力激发、领导魅力、鼓励性激励是心理安全的正向预测指标,这验证了H1a,而交易型领导中只有权变奖励因素进入回归模型,H1b没有得到支持,从而H1得到部分支持。然后,将信任的两个因素进入回归模型,回归系数及显著性检验如表3所示。从回归效果来看, $F = 13.33^{**}$,达到显著性水平。信任中的人际信任、系统信任是心理安全的正向预测指标,这验证了H2a、H2b,从而H2得到支持。

表4 以信任各维度为中介变量的分析结果

变量	团队领导对心理安全的回归		加入人际信任		加入系统信任	
	Beta	t 值	Beta	t 值	Beta	t 值
1. 控制变量						
性别	.027	.94	.031	1.27	.027	1.12
年龄	.048	1.21	.057	1.41	.043	1.33
以往团队经历	.171 *	2.14	.190 *	3.28	.173 *	2.62
2. 自变量						
个性化关怀	.436 **	8.34	.323 **	6.31	.332 **	6.13
智能激发	.242 **	4.15	.215 **	3.99	.154 **	2.88
领导魅力	.319 **	6.36	.271 **	6.01	.197 **	3.65
鼓励性激励	.287 **	6.12	.243 **	4.17	.135	1.84
权变奖励	.184 *	2.39	.009	.43	.024	1.41
例外管理	.005	.32	.002	.23	.011	.93
3. 中间变量						
人际信任	—	—	.35 **	6.49	—	—
系统信任	—	—	—	—	0.18 *	3.77
R ² _{adj}	.532	.627	.554			

注:因变量:团队心理安全。表中系数为标准化回归系数。

4.4 中介变量的作用分析

根据 Baron 和 Kenny (1986) 指出,当某一变量(M)符合下列情况时为中介变量:①X与Y之间显著相关;②X的改变会显著影响M的改变;③M的改变会显著影响Y的改变;④当加入M后,原本X与Y之间会显著相关的关系不再显著(具有完全中介),或是X与Y之间会显著相关的关系变弱但仍然显著(具有部分中介)。本文中,自变量X为团队领导行为,因变量Y为团队心理安全,中介变量M为信任。条件①和③通过表2和表3得到验证,对于条件②的检验,我们采用团队领导各维度分别对信任各维度的回归,分析步骤及结果见表5。

从分析结果来看,在自变量团队领导行为与因变量团队心理安全之间分别加入人际信任以后,原来显著的几个因素仍然显著,但相关关系变弱,说明认知人际信任在自变量与因变量之间起部分中介的作用,其中个性化关怀在以人际信任为中介变量的回归分析中,回归系数下降了25.91%,鼓励性激励的回归系数也下降了24.73%。在以系统信任为中介变量的分析中,各变量的回归系数下降幅度较大,如个性化关怀的回归系数从0.436下降到0.332,下降了23.85%,鼓励性激励、权变奖励的回归系数由显著性变为不显著,表明系统信任在团队领导行为与团队心理安全之间起完全中介作用。因此,假设3得到验证。由此可知,团队领导行为对团队心理安全的直接效应与间接效应同时存在,即信任在二者之间具有中介作用。

5 讨论与建议

以上回归分析表明,团队领导行为对团队信任氛围有直接影响,对团队心理安全的形成有间接的影响,这凸显了团队领导行为对团队心理形成的重要性,需重视团队领导与团队成员的匹配。

通过回归分析,得出转换型领导行为与团队心理安全之间存在正相关关系,显著地影响团队心理安全感。在本研究假设中提出了交易型领导与团队心理安全有显著关系,但通过分析没有完全得到数据支持,这与Lowe(1996)的研究结论一致。但本文研究表明,转换型领导与团队心理安全的关系显著,能够促进团队心理安全的形成,这一结论与Tumer(2002)、Shin和Zhou(2003)的一致。转换型领导并不是与生俱来的(Dvir & Shamir, 2003)。因此,团队领导可以有意识地塑造转换型风格来影响员工(如增强员工的动机)和团队(如调解团队内部的冲突)

的绩效领导团队、推动团队成员心理安全感的形成。

通过层级回归分析,得到信任在团队领导行为、团队心理安全感之间的中介效应显著。这启示团队领导应建立相互支持的、信任的团队氛围。团队领导和成员可以通过信任支持提高成员的自信心;通过信息支持为员工提供对问题事件的说明、理解和应对策略;社会成员身份为员工进行压力分担、成果共享;工具性支持为员工提供财力帮助、物质资源或所需服务,从而增加员工的归属感和家庭式的组织氛围。

6 结论

本研究的主要目标是考察团队领导行为对团队心理安全的影响是否受到信任因素的中介作用。本文的研究结论如下:(1)转换型领导行为与团队心理安全之间存在正相关关系,显著地影响团队心理安全感;(2)信任是形成团队心理安全感的重要因素之一;(3)团队领导行为不仅直接对团队心理安全感产生一定的影响作用,而且在很大程度上是通过信任的中介作用而影响团队心理安全。

参考文献

- 陈国权, 赵慧群, 蒋璐. (2008). 团队心理安全、团队学习能力与团队绩效关系的实证研究. *科学学研究*, 12, 1283 - 1292.
- 李宁, 严进, 金鸣轩. (2006). 组织内信任对任务绩效的影响效应. *心理学报*, 5, 770 - 777.
- 唐翌. (2005). 团队心理安全、组织公民行为和团队创新——一个中介传导模型的实证分析. *南开管理评论*, 8, 24 - 29.
- 王重鸣, 严进. (2001). 团队问题解决的知识结构转换研究. *心理科学*, 1, 9 - 12.
- 于海波, 方俐洛, 凌文轮, 郑晓明. (2007). 组织信任对员工态度和离职意向、组织财务绩效的影响. *心理学报*, 39(2), 311 - 320.
- Atkinson S. Senior. (2004). Management relationship and trust: an exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 6, 571 - 587.
- Dvir, T., Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *Leadership Quarterly*, 14, 327 - 344.
- Edmondson A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350 - 383.
- Edmondson, A. (2002). Managing the risk of learning: psychological safety in work teams. forthcoming in west. *International Handbook of Organizational Teamwork*, London: Blackwell.
- James L R, Demaree R G, Wolf G. (1993). Rwg: an assessment of within group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306 - 309.
- Lee, F. (1993). Being polite and keeping mum: how bad news is communicated in organizational hierarchies. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 1124 - 1149.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effec-

- tiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- McAllister, D. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Shin, S., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*. 25, 115-192.

Team Leadership, Trust and Team Psychological Safety: A Mediation Analysis

Qing Tao¹, Ling Ling^{1,2}, Yan Yan¹

(¹ School of Business Administration, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu, 611130)

(² College of Economics, Guizhou University, Guiyang, 550025)

Abstract In the background of new economy, the team problem has aroused widespread concern. Being the information communicator and behavior coordinator, how do team leaders build the harmonious atmosphere of mutual trust and encourage team members to venture to innovate and concentrate on work so as to reduce the interpersonal risk? How do team leaders reduce the members' differences in perception caused by themselves and raise members' importance in their mind? How to cultivate the relationship between team leaders and their members? What is the connection between trust and team psychological safety? The purpose of this paper is to give some answers to the above questions.

The existing literature of team leadership has focused on its direct impact on team performance, but lacked the study on its interactive mechanism and path. Using 142 teams as the sample, we selected trust and team psychological safety as two psychological variables, then analyzed whether and how team leadership affected team psychological safety through the mediator of trust. SPSS 15.0 and Amos 7.0 were used for analysis.

The results are: (1) Correlation analysis shows that there is a significant correlation between transformational leadership and team psychological safety; especially, transformational leadership has a significant influence on team psychological safety, that is, the four regression coefficients of transformational leadership respectively are: individualized consideration ($\beta = .438, p < .01$), intellectual stimulation ($\beta = .253, p < .05$), inspirational motivation ($\beta = .311, p < .01$), idealized influence ($\beta = .328, p < .01$). However, transactional leadership has no significant correlation with team psychological safety. (2) Regression analysis shows that trust is a key factor to form team psychological safety, that is, the two regression coefficients of trust are: interpersonal trust ($\beta = .254, p < 0.05$), system trust ($\beta = .191, p < 0.05$); (3) Mediator analysis shows that trust exercises a significantly moderate impact between team leadership and team psychological safety. It means that team leadership not only influences team psychological safety, but, to a great extent, plays an intermediary role through trust. However, the mediator effects are different. Interpersonal trust in part plays a mediator role between team leadership and team psychological safety, and system trust on the whole.

The implications of the findings are also discussed in this paper. According to the results of the analysis, the paper provides some advice to team leader and human resources management practice as well. Firstly, team leader types should match team members' demands when organizations prepare to build a team. Secondly, the result shows that transformational leadership is beneficial to form and strengthens team psychological safety; therefore, it is highly important for team leaders to change and cultivate their style of leadership intentionally. Thirdly, team leaders play a key role in establishing a supportive and trust atmosphere. They can provide trust support, informational support, instrumental support and other forms of support to help team members form the sense of organizational support. The innovation of the paper is (1) introducing trust as a mediator variable to test and verify the relationship between team leadership and team psychological safety; (2) different from other research, we focus more on the antecedents rather than just on the outcome variables of team psychological safety, which is useful to explore the formation of team members' mental mechanism.

Key words Team Leadership Behavior, Trust, Team Psychological Safety, Mediator