

主管威权领导与下属前瞻行为： 一个被中介的调节模型构建与检验*

李 锐^{1,3} 田晓明^{2,3}

(¹ 苏州大学东吴商学院, 苏州 215021) (² 苏州大学心理系, 苏州 215123)

(³ 教育部人文社科重点研究基地-苏州大学中国特色城镇化研究中心, 苏州 215006)

摘 要 采用 214 份主管一下属配对调查数据, 考察了威权领导这一华人企业组织中特有的领导方式对下属前瞻行为的影响, 尤其是检验了下属对领导者信任的中介作用与权威主义和集体主义这两种传统价值取向的调节作用。层次回归分析结果表明: (1) 威权领导与下属的前瞻行为呈显著负相关; (2) 对领导者的信任在威权领导与下属前瞻行为之间起完全中介作用; (3) 下属权威主义取向对威权领导与下属对领导者信任和前瞻行为之间的负向关系均具有显著的弱化效应, 并且下属对领导者的信任完全中介了威权领导与下属权威主义取向之间的交互作用对前瞻行为的影响; (4) 下属集体主义取向对威权领导与下属对领导者的信任之间的负向关系具有显著的增强效应。

关键词 前瞻行为; 威权领导; 对领导者的信任; 权威主义取向; 集体主义取向

分类号 B849:C93

1 问题的提出

在以往, 组织管理领域的很多研究者及实践者认为, 员工遵循严格限定的工作角色要求和听从管理者的指示就足以保证个人良好的绩效与组织的成功(Frese, 2008)。然而随着经济全球化和科技的不断发展, 组织所面临的环境发生了极大的变化: 技术更新速度加快, 创新压力不断提高, 竞争日趋激烈, 不确定性因素亦明显增加。而且很多组织自身的结构也渐趋扁平化和分权化。在这种情况下, 组织若想在激烈的竞争中取得优势, 仅仅依靠其员工被动地按照工作要求和命令来进行工作已远远不够; 相反, 组织需要员工更富灵活性与

自发性, 能超越既定、有限的工作要求来主动解决问题和寻求改进的机会, 以便成功地应对外界的挑战和驾驭日益动态、复杂的工作任务(Belschak, Den Hartog, & Fay, 2010)。因此, 从上世纪 90 年代开始, 研究者们开始探讨组织中的前瞻行为(proactive behavior)和相关的概念, 并将员工的前瞻行为及主动性视为决定组织能否获得竞争优势与成功的关键因素之一(如: Bateman & Crant, 1993; Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996; Parker, Wall, & Jackson, 1997; Morrison & Phelps, 1999; Crant, 2000)**。

所谓前瞻行为, 是指个体自发采取的、旨在改变自己或环境的工作行为, 它们是未来导向和变革

收稿日期: 2013-08-20

* 中国博士后科学基金面上项目(2013M530270)和特别资助项目(2014T70548); 国家自然科学基金项目(71302120; 71073108; 71272065); 江苏省高校哲学社会科学研究基金项目(2013SJB6300082); 江苏高校优势学科建设工程: 新型城镇化与社会治理协同创新中心研究项目; 苏州大学青年教师后期资助项目; 苏州大学 211 工程资助项目。

通讯作者: 田晓明, E-mail: xmtian@suda.edu.cn

**在以往有关前瞻行为的研究中, 一些学者将前瞻行为作为一般性构念(general constructs)进行探讨, 涉及的指称包括前瞻行为、前瞻性(proactivity)、掌控行为(taking charge)、个人主动性(personal initiative)等; 另一些学者则聚焦于含义较窄的具体性行为(specific activities), 如工作塑造(job crafting)、反馈寻求(feedback seeking)、建言(voice)、揭发(whistleblowing)、个体创新(individual innovation)、议题推销(issue selling)等(Belschak et al., 2010)。本研究采取前一取向, 也就是把前瞻行为作为一种一般性构念进行考察。

导向的,能够对个体自己或环境产生积极的影响(Bateman & Crant, 1993; Parker, Williams, & Turner, 2006)*。典型的前瞻行为如:改变自己的工作方式以提高有效性,改进单位的工作程序,预见性地解决问题等等。前瞻行为具有以下4个特点(Grant & Ashford, 2008; Bindl & Parker, 2010): (1)预见性或提前行动性:指个体在未来的问题、需求或变化出现之前即采取行动,而非等它们出现之后才加以应对; (2)变革性:指个体对现状或现行做法进行改变或挑战,而非仅仅适应和墨守现状; (3)控制性:指个体通过引起某些事情的发生而对情境加以掌控和施加影响; (4)自发性:这是前面三个特点的基础,指个体主动地采取措施或做出某些行为,而非被要求这么做时才行动。

在前瞻行为研究中,一个非常重要的问题即是认识前瞻行为的影响因素及其作用机制。针对这一问题,以往研究主要从3个角度进行了探索: (1)个体因素。这一角度又可分为个体特征与个体态度或心理感知两个方面。前一方面的研究探讨了员工的知识与能力(Fay & Frese, 2001),以及前瞻性人格、长期结果考量等人格特征对前瞻行为的影响(Fay & Frese, 2000, 2001; Parker et al, 2006; Parker & Collins, 2010; Wu & Parker, 2012)。后一方面的研究则考察了角色宽度自我效能感(role breadth self-efficacy)、心理契约破坏等变量与前瞻行为之间的关系(Ohly & Fritz, 2007; Fritz, Yankelevich, Zarubin, & Barger, 2010; Bal, Chiaburu, & Diaz, 2011)。 (2)情境因素。此角度的研究所涉及的因素涵盖工作设计(如工作自主性、工作控制等)(Frese, Garst, & Fay, 2007; Parker et al, 2006; Salanova & Schaufeli, 2008; Ohly & Fritz, 2010)、领导(如变革型领导)(Strauss, Griffin, & Rafferty, 2009; Belschak & Den Hartog, 2010)以及同事(如同事支持)(Parker et al, 2006; Griffin, Neal, & Parker, 2007)三个方面。 (3)交互效应。近年来的一些研究开始关注个体因素与情境因素的交互效应,如角色宽度自我效能感与组织程序公正(McAllister, Kamdar, Morrison, &

Turban, 2007)、角色宽度自我效能感与领导愿景激励(Griffin, Parker, & Mason, 2010); Den Hartog 和 Belschak (2012)新近的一项研究还考察了变革型领导、角色宽度自我效能感和自主性之间的三维交互效应。

对于组织的管理实践而言,上述第二和第三个研究视角显然更具实际意义。其中在情境因素方面,关于领导对前瞻行为的影响已被证实。但此方面的研究还相对薄弱,目前所涉及的领导行为局限于变革型领导和领导愿景激励。我们认为,在中国组织情境下,领导因素对于下属前瞻行为的产生和变化可能具有更为重要的意义。中国文化注重等级制度,企业中领导者与下属之间是一种“上尊下卑”的关系,领导者控制了下属的各种资源和命运(龙立荣, 刘亚, 2004); 下属无论工作或生活层面均受到领导者的深切影响,进而展现出不同的工作态度与行为(蔡松纯, 郑伯坝, 周丽芳, 姜定宇, 郑弘岳, 2009)**。据此我们预期,在中国企业中,领导行为或方式应是决定下属前瞻行为的核心情境因素。而且中国传统文化强调个人对群体和领导的服从(杨国枢, 1993),这无疑会束缚和压制个体的积极性与主动性。本研究将聚焦于威权领导这一华人企业组织中特有的且较为普遍的、彰显了中国传统文化深层次特质的领导方式,推断此种强调控制与服从的领导方式可能会显著抑制下属的前瞻行为。

另外,如果威权领导对下属前瞻行为有影响,这种影响是如何发生的,其内在作用机制是什么?可见,探索威权领导对下属前瞻行为作用发生的心理机制也是重要的议题。受儒家关系主义(relationalism)的影响,社会交换理论和互惠原则在解释中国企业中领导方式影响下属行为的内在机制方面具有重要地位(Chen, Eberly, Chiang, Farh, & Cheng, 2014; 林姿葶, 郑伯坝, 2012),因此本研究将检验下属对领导者的信任这一社会交换的基础在威权领导影响下属前瞻行为过程中所起的作用。我们推断威权领导会破坏下属对领导者的信任,降低下属的回报义务,进而阻碍他们前瞻行为的展

*前瞻行为与相关构念的联系与区别(Grant & Ashford, 2008; Parker & Wu, 2014): ①前瞻行为与组织公民行为:二者均属于自发性工作行为(discretionary behaviors),前瞻行为是变革导向的(change-oriented),主要以一种主动性和预见性的方式做出;组织公民行为是维持导向的(maintenance-oriented),可以是以一种被动的、反应性的(reactive)方式做出(例如当同事需要帮助时伸出援手)。②前瞻行为与创造力/个体创新:前瞻行为涉及主动尝试带来未来导向的变化,这既可以是新的观点或想法,也可以不是新的;创造力/个体创新涉及产生和实施新的、有用的想法或观点,前瞻行为不包括产生新想法或观点。

**本研究中的领导者指的是员工的直接领导者或直接主管,其中既包括企业的基层和中层管理人员,也包括企业的高层管理人员。相应地,本研究中的员工或下属既包括普通员工,也包括各级管理人员。

现。同时, 个体的某些价值取向会影响到他们对自我与情境(包括领导行为)的解读(魏昕, 张志学, 2010), 以及对社会交换的敏感性和对互惠规范的接受度(Farh, Hackett, & Liang, 2007)。鉴于此, 本研究结合杨国枢(1993)有关中国人社会取向的相关理论观点, 将权威主义和集体主义这两种中国人的传统价值取向纳入研究框架, 以确定威权领导影响下属前瞻行为过程的边界条件, 也进一步增加研究的情境化和本土化特征。前者反映了个体对个人与权威人物之间关系的价值取向, 高权威主义取向者更为恪守传统社会所强调的“上尊下卑”的角色关系与义务(郑伯坝, 黄敏萍, 周丽芳, 樊景立, 彭泗清, 2003), 因而对威权领导可能具有更高的容忍度; 后者则反映了个体对个人与群体或集体之间关系的价值取向, 高集体主义取向者对人际信息(尤其是负性人际信息)更为敏感且更易受之影响(Yamaguchi, Kuhlman, & Sugimori, 1995; Tafarodi & Walters, 1999), 因而威权领导对这类个体心理与行为的负面效应可能会更大。

综合上述分析, 本研究将以社会交换理论及互惠原则为基础, 进行如下探索: 第一, 探讨威权领导对员工前瞻行为的影响效果; 第二, 考察对领导者的信任在威权领导与员工前瞻行为之间关系中的中介作用; 第三, 检验员工权威主义和集体主义两种价值取向在威权领导作用于员工前瞻行为过程中的调节效应。研究框架如图 1 所示。

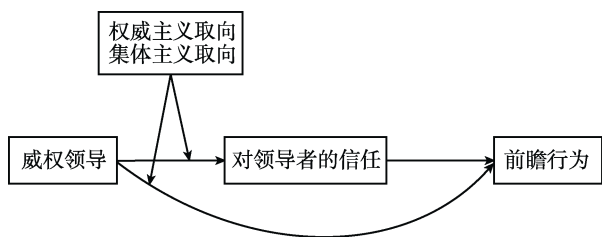


图 1 研究框架

2 研究假设

2.1 威权领导与下属前瞻行为

2.1.1 威权领导

威权领导是华人组织家长式领导三元模式(威权领导、仁慈领导和德行领导)中较为丰富、清晰鲜明和引人入胜的一个领导元素, 是指领导者强调其权威是绝对而不容挑战的, 对下属做出严密控制, 并要求下属毫不保留地服从(樊景立, 郑伯坝,

2000)。此种领导方式源于中国传统社会中的家长权威制度, 勾勒出华人企业中领导者与下属之间“上尊下卑”的关系, 亦彰显了华人社会关系中上下之间的权力距离, 这与西方传统领导理论中所强调的上下平等的立场迥然不同(郑伯坝, 1995; 樊景立, 郑伯坝, 2000)。

郑伯坝和樊景立(郑伯坝, 1995; 樊景立, 郑伯坝, 2000)的研究指出威权领导包括四大类行为: (1)专权作风: 领导者大权在握, 信息独享, 不愿授权下属与采取下行沟通, 并对下属进行严密的控制; (2)贬抑下属能力: 领导者会故意漠视下属的建议与贡献, 并将成功归因于自己, 失败归因于下属的能力不足或努力不够; (3)形象整饰: 领导者会维护自己的尊严, 表现出信心十足的模样, 通过操控消息来维护权力距离的优势, 并表现出印象整饰的行为, 以塑造良好形象; (4)教诲行为: 领导者特别强调绩效的重要性, 会对下属有高绩效要求, 斥责低绩效, 且会对下属加以指导。

樊景立等(樊景立, 郑伯坝, 2000; Farh, Liang, Chou, & Cheng, 2008)认为, 威权领导是中国三千多年的帝制历史、政治化的儒家思想和法家法术势下的产物。在儒家思想的主导下, 父子轴一直是最重要的社会关系, 因其角色特点, 父亲的权威要远高于子女及其他的家庭成员, 其权力可以说是绝对的。而法家根据人性本恶与人本自私的假设, 提醒皇帝不能信任臣下, 也不能与臣下分享权威。同时, 还要采用各种控制手段来驾驭臣下。这两种思想传统的融合形成政治化的儒家思想, 它使得上位者相对于下位者的绝对权力与权威合法化。此一传统后来被泛化到中国社会所有类型的分层结构组织(hierarchical organizations)中。在这种组织里, 领导者对下属拥有和保持强大的支配权, 下属则有义务服从。

2.1.2 威权领导与前瞻行为

本研究推测威权领导会显著抑制下属的前瞻行为。主要理由如下: 首先, 威权领导者的专断集权作风会使下属知觉到领导者不允许他们质疑现行的程序, 而是要求他们无条件服从和遵守领导者的权威与决策, 循规蹈矩地按照领导者的指示行事。如此一来, 威权领导者与其下属之间就会形成和强化一种“控制—服从”的关系(Zhang, Tsui, & Wang, 2011)。领导者所拥有的职位权力越大, 代表其权威性越高, 下属表现出的服从性也就越高(Chen et al., 2014)。然而服从的压力以及在该种压

力下所产生的害怕和戒备心理(Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007), 对下属的自发性、主动性和个人掌控感显然是非常有害的。

其次, 从交换的视角来看, 建立在强调等级和权力差异基础上的领导者—下属关系通常是正式的、短期导向的和工具性交换取向的(Hwang, 1987)。因此, 在面对威权领导者时, 下属为了获取经济性利益, 可能仍然会表现出一定水平的角色内工作绩效, 因为这种绩效属于个体为了换取薪酬和福利而必须履行的职责及义务。然而威权领导者与下属由于缺乏社会情感交流, 因而难以在彼此之间建立起社会交换和互惠关系, 从而无法真正激发下属付出额外努力来表现超出角色要求的行为(Farh, Cheng, Chou, & Chu, 2006)。

此外, 前瞻行为具有变革性和挑战现状的特点(Crant, 2000)。而威权领导者自认为无所不知, 不愿征询、考虑或采纳下属的意见, 对下属的想法、感受视而不见、听而不闻或不予理会(樊景立, 郑伯坝, 2000; 郑伯坝, 2005)。所以他们很可能把下属的前瞻行为归入反角色行为或偏差行为(deviant behaviors)之列, 或者将之视为一种威胁或是对自己的冒犯, 甚至因此而排挤乃至惩罚做出此种行为的下属, 使他们“出力不讨好”。威权领导者的此种态度或作风应会打击下属做出超越工作职责的前瞻行为的积极性。

假设 1: 威权领导与下属的前瞻行为呈显著负相关。

2.2 对领导者信任的中介作用

信任是个体基于对他人行为或意图的积极预期而产生的一种愿意向他人暴露自己的弱点并且不担心被利用的心理状态(Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998)。Mayer, Davis 和 Schoorman (1995)指出, 善意(benevolence)与正直(integrity)均为信任的重要决定要素。善意指的是信任者认为被信任者会做出对自己有利的东西或满足自己的需求, 而非只是图利自己。一般而言, 人们判断对方是否值得信任时, 对方是否展现善意是相当重要的考量因素, 这也构成了信任的基础之一(吴宗佑, 2008)。正直则强调信任者认为被信任者具有强烈的正义感, 重诺守信且行为一致, 同时行事作风也能为信任者所接受。郑伯坝(1999)也认为, 在华人企业组织中, 下属对领导者的信任主要取决于领导者是否表现出善意与正直。

本研究预期威权领导会负向影响下属对领导

者的信任。首先, 如前面提到的, 对方是否展现出善意是人们判断其是否值得信任的重要参考因素。在华人组织情境下, 威权领导者往往展现出以个人为中心的专权作风, 喜欢大权独揽, 完全由领导者一人做决策而不愿授权; 威权领导者也较不关心下属的需求、期望及个人发展(樊景立, 郑伯坝, 2000; 郑伯坝, 2005)。此类风格和表现很可能让下属产生领导者未善待自己的知觉, 使得他们避免与领导者产生特定的依附关系, 进而会阻碍信任关系的形成和发展(吴宗佑, 2008)。另外, 领导者是否正直也应是员工能否信任领导者的先决条件之一。就威权领导而言, 当工作获得成功时, 即使下属的贡献最大, 威权领导者也会将之归因为自己英明的领导; 反之, 当工作遭遇失败时, 尽管错不在下属, 威权领导者也往往会将之归因于下属的工作能力不足(樊景立, 郑伯坝, 2000; 吴宗佑, 2008)。此种揽功推过、漠视下属贡献和贬抑下属能力等以自利为出发点、倾向于剥夺员工应有权益的做法和表现, 应很可能导致员工产生领导者不够正直的感受, 进而也较难对其产生高水平的信任。

假设 2: 威权领导与下属对领导者的信任呈显著负相关。

信任是社会交换的基础(Blau, 1964)。下属对领导者信任水平的高低将直接决定他们对自己与领导者之间关系性质的定位和判断。当下属对领导者缺乏信任时, 他们之间的社会交换关系将会受到破坏。根据社会交换理论和消极互惠(negative reciprocity)原则, 在此种情形下, 下属对领导者的回报义务就会相应减弱。由于前瞻行为属于超越工作角色要求的、自主性的并且对领导者所代表的组织有益的行为范畴, 个体对这类行为具有较大的决定权, 所以当下属对领导者的信任水平较低时, 他们很有可能会减少或抑制此类行为, 以保持交换关系的平衡, 同时又不会损及自己的经济回报(这类回报主要取决于角色内表现)。另外, 前瞻行为所具有的变革性和挑战现状等特点使之具有一定的风险性, 因而对领导者的信任也应是决定个体是否做出该类行为的一种关键性心理状态。对领导者信任的缺失会给下属造成一种不安全的心理氛围(李宁, 严进, 2007), 使得他们对前瞻行为的风险性更为敏感。因此他们更有可能选择谨小慎微、循规蹈矩地遵从领导者的工作方法、规则和要求做好分内之事, 努力避免冒犯领导者或招致惩罚。综上所述, 并结合假设 1 和假设 2, 本研究进一步提出如下假设:

假设 3: 对领导者的信任在威权领导与下属前瞻行为之间起中介作用。

2.3 权威主义取向的调节作用

一般而言, 权威主义的概念包含两种形式的权威主义: 一种是领导者的权威主义 (leader's authoritarianism), 指让他人向自己的权威屈从的倾向; 另一种是追随者的权威主义 (follower's authoritarianism), 即个体服从权威的倾向 (Roccato & Ricolfi, 2005)。本研究关注的下属权威主义取向即属于第二种形式。

权威主义取向是中国人传统性格的典型表现之一, 也是华人社会取向的重要次级运作特征 (杨国枢, 1993)。按照杨国枢 (1993) 的看法, 在传统中国社会, 无论是大家族还是小家族, 均实行父权家长制。在这种制度下, 父亲作为家长拥有主要的权力, 居于统治家族的地位。家长在家族中的权威通过泛家族化过程而概化到地方官和统治全国的皇帝, 使官吏和君主在人们的心中也拥有如父亲的绝对权威。个体长期生活在家族内外的专制环境中, 自然会形成一种过分重视、崇拜和依赖权威的心理与行为倾向。虽然经过了剧烈的社会变迁, 但这种取向仍然作为人格特征的一部分在当代中国人身上有所体现, 尽管其程度已有所弱化 (郑伯坝, 樊景立, 2001)。

具体到组织内的领导者与下属关系中, 高权威主义取向的下属更为遵从传统社会所强调的上下属之间的角色关系与义务, 例如认为上下间的权力是不平等的, 领导者可以肆意发挥其影响力而不受角色规范的约束, 下属则应该严格遵守下位者的角色规范, 顺从、尊敬和信赖权威 (郑伯坝等, 2003)。正因为如此, 高权威主义取向的下属其态度和行为主要受制于与其既定社会角色相联系的期望、责任及义务, 而较少受领导者对自己的实际对待方式的影响 (Farh et al., 2007)。在高权威主义取向者的心目中, 领导者是不会犯错的, 或者即使犯错也无所谓; 他们对领导者有一种浑然的信任 (杨国枢, 1993)。据此可以推断, 在面对上位者的威权领导行为时, 高权威主义取向的下属可能会继续遵循自己作为下位者的责任与义务, 依然信任和维护领导者, 而较少改变自己对领导者的态度和自己的行为; 低权威主义取向的下属则较难接受领导者的威权作风, 从而更有可能显著降低对领导者的信任程度并抑制自己的前瞻行为。

假设 4a: 下属的权威主义取向对威权领导与下

属对领导者的信任之间的关系具有显著的调节作用。当下属的权威主义取向较高时, 威权领导与对领导者的信任之间的负向关系较弱。

假设 4b: 下属的权威主义取向对威权领导与下属前瞻行为之间的关系具有显著的调节作用。当下属的权威主义取向较高时, 威权领导与前瞻行为之间的负向关系较弱。

结合上文所述, 本研究进一步提出, 对领导者的信任中介了威权领导与下属权威主义取向的交互作用对前瞻行为的影响。具体而言, 在面对威权领导者时, 高权威主义取向的下属其前瞻行为之所以较少发生变化, 原因即在于他们对领导者的信任水平变化较小; 与之相反, 低权威主义取向的下属由于对威权领导者的信任水平发生了显著降低, 因而更有可能减少他们的前瞻行为。

假设 4c: 威权领导与权威主义取向的交互作用通过对领导者信任的中介作用, 进而影响下属前瞻行为。

2.4 集体主义取向的调节作用

跨文化研究者指出文化有集体主义与个体主义的差别 (Triandis, 1988)。集体主义者对集体需求与目标的满足重于个人的需求与目标, 其行为受到规范与责任的影响; 个体主义者则对个人需求与目标的满足重于集体的需求与目标, 其行为受到满足个体欲望与利益的快乐原则的影响。按照 Triandis (1988) 的分类, 传统华人文化属于集体主义取向。杨国枢 (1993) 认为中国人的集体主义是由家族主义泛化而来, 所以它并非“普遍性的集体主义” (universal collectivism), 而是一种典型的“内群体的集体主义” (in-group collectivism), 个人迁就集体的原则仅限于内群体。另外, 对于这一构念, 除了不同国家、社会之间存在差异外, 同一国家或社会内的不同个体之间也会存在差异, 所以也可以在个体层面进行研究 (Eby & Dobbins, 1997; Clugston, Howell, & Dorfman, 2000; Yang, Zhang, & Tsui, 2010)。本研究也是将集体主义作为一种个体层面的变量进行分析。

根据杨国枢 (1993) 的观点, 高集体主义取向者对集体的服膺和忠诚并非是无条件的: 他们希望集体能够保护和照顾自己, 给自己以安全感和归属感。而中国人的集体主义又是依附于集体中的重要他人 (significant others) 的、相对情感化的集体主义 (Brewer & Chen, 2007)。换言之, 在中国文化背景下, 集体主义取向者的心理与行为更易受集体中的

重要他人(在组织情境下一般是指直接领导者)的影响。同时,为了避免冲突和维持和谐,高集体主义取向者对人际交往中的事件、信息或反馈非常敏感(Tafarodi & Walters, 1999; Lalwani & Shavitt, 2009),而且具有放大负性人际反馈(如反对、批评、拒绝)的意义和影响的倾向(Yamaguchi et al., 1995)。据此本研究推断,当高集体主义取向的下属体面对威权领导这种不给予下属体恤照顾、也无法让他们产生安全感和归属感的作风时,他们所产生的“认知失调”与“心理不适”程度会更大,即所谓“期望越高,失望越大”。此时这类下属将会有较高的动机去降低失调。然而对于下属而言,领导者的行为显然是自己无力改变的,依照认知失调理论(Festinger, 1957),他们很可能会转而改变自己对领导者的态度或自己的行为,因而可以预期他们对领导者信任的降低程度以及前瞻行为的减少程度将会较大。相反,低集体主义取向的下属由于对个人与领导者之间关系的重视程度本来就比较低,当这类下属面对威权领导时,其所体验到的认知失调与不适程度亦相对较轻,因而他们也不会有太高的动机去降低失调、进而改变自己对领导者的态度或自己的行为。

假设 5a: 下属的集体主义取向对威权领导与下属对领导者的信任之间的关系具有显著的调节作用。当下属的集体主义取向较高时,威权领导与对领导者的信任之间的负向关系较强。

假设 5b: 下属的集体主义取向对威权领导与下属前瞻行为之间的关系具有显著的调节作用。当下属的集体主义取向较高时,威权领导与前瞻行为之间的负向关系较强。

结合上述分析,本研究进一步提出,对领导者的信任中介了威权领导与集体主义取向的交互作用对前瞻行为的影响。具体来讲,在面对威权领导时,高集体主义取向的下属之所以会减少他们的前瞻行为,原因即在于他们对领导者的信任水平发生了显著降低;与之相反,低集体主义取向的下属由于对领导者的信任水平变化较小,因而他们的前瞻行为相应地亦较少发生变化。

假设 5c: 威权领导与集体主义取向的交互作用通过对领导者信任的中介作用,进而影响下属前瞻行为。

3 研究方法

3.1 研究对象与调查过程

本研究采用问卷调查的方法收集数据,研究对

象为广州和南宁三所高校的在职 MBA、EMBA 学员以及短训班的企业受训人员,他们均为企业的全职人员并且目前有一名直接主管(无直接主管者不能参加)。在调查之前,明确告知参与者调查的匿名性以及调查结果仅供科学研究之用,调查不会对他们自己和他们所在的单位产生任何不利的影响,并承诺对他们填写的所有信息绝对保密。为了避免同源偏差的影响,本研究通过两种来源收集相关数据。具体而言,研究中的每位参与者均会收到一个大信封,里面装着两个小信封。每个小信封左下角都有不同的标记,分别写着“您本人”和“您主管”。在标注“您本人”的信封中所装的问卷涉及威权领导、对领导者的信任、价值取向等变量,由参与者在上课期间当场完成并回收。标注“您主管”的信封写好了研究者的通讯地址并贴好邮票,信封口事先亦贴了双面胶。这类信封里面所装的问卷含有前瞻行为这一变量,由参与者带回交由其直接主管填答,完成之后直接邮寄给研究者。

总共发放问卷 450 套。当场收回参与者问卷 407 份,其中有效问卷 378 份,有效回收率为 84%;收到主管反馈的问卷 253 份,有效问卷 231 份,有效回收率为 51.3%。对参与者问卷和主管问卷按照事先标示的编号进行匹配,最终获得 214 套有效问卷,总有效回收率为 47.6%。214 名最终参与者的描述性统计分析显示:在性别方面,男性占 61.7%,女性占 38.3%;在年龄方面,20~29 岁占 46.1%,30~39 岁占 35.3%,40~49 岁占 17.2%,50 岁以上占 1.5%;在受教育程度方面,高中或中专占 3.4%,专科占 11.1%,本科占 60.4%,硕士研究生及以上占 25.1%;在职位等级方面,普通员工占 28.8%,基层和中层管理人员占 41%,高层管理人员占 30.2%。

3.2 测量工具

威权领导:采用郑伯坝等(2010)研究中所使用的第二版家长式领导量表中的威权领导分量表,共 5 个项目,如:“主管要求我谨守上下的分际与界限”(1 = 完全不符合,6 = 完全符合)。在本研究中,该量表测量结果的内部一致性系数(α 系数)为 0.87。

对领导者的信任:采用 Farh, Tsui, Xin 和 Cheng (1998)研究中所使用的中文版对领导者信任量表,共 4 个项目,如:“我确信主管是诚实可信的”(1 = 完全不符合,6 = 完全符合)。在本研究中,该量表测量结果的内部一致性系数为 0.87。

权威主义取向:采用杨国枢、余安邦和叶明华(1989)所编制的中国人传统性量表中的遵从权威分

量表。原量表含 15 个项目, 涵盖各种角色关系与社会情境中遵守、顺从和信赖的权威与规范。本研究从中选取 5 个与遵从权威直接相关的项目进行测量, 如: “政府首脑等于是大家长, 一切国事都应该听从他的决定” (1=非常不同意, 6=非常同意)。在本研究中, 该量表测量结果的内部一致性系数为 0.69。

集体主义取向: 测量集体主义取向的项目取自 Earley (1993) 采用中国、以色列和美国管理人员样本进行的一项跨文化研究中所发展的集体主义量表。原量表含 8 个项目, 研究者从中选取 5 个因子负荷最高的项目进行测量, 如: “群体比个人能更好地解决问题” (1=非常不同意, 6=非常同意)。在本研究中, 该量表测量结果的内部一致性系数为 0.72。

前瞻行为: 采用 Fuller, Marler 和 Hester (2012) 研究中所使用的员工前瞻行为量表, 共有 6 个测量项目, 如: “该下属为单位提出新的、更有效的工作方法” (1=从不, 6=非常频繁)。在本研究中, 该量表测量结果的内部一致性系数为 0.91。

控制变量: 以往研究表明个体的正向情感 (positive affectivity) 及负向情感 (negativity affectivity) 会影响其对工作中社会互动的感知与反应 (Zellars, Tepper, & Duffy, 2002; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002)。因此, 本研究将这两个变量作为控制变量。研究者采用吴宗佑 (2008) 研究中所使用的中文版正负向情感量表。该量表由吴宗佑 (2008) 从 Watson, Clark 和 Tellegen (1998) 的正负向情感量表 (PANAS) 中抽取 8 个项目而构成, 其中 4 个项目测正向情感 (感兴趣的、兴奋的、热衷的、有决心的), 4 个项目测负向情感 (苦恼的、心烦的、受惊吓的、害怕的) (1=并无此感觉, 4=有强烈感觉)。在本研究中, 正负向情感量表测量结果的内部一致性系数分别为 0.84 和 0.83。

此外, 研究者还选择四个组织行为学中常见的人口统计学变量——性别、年龄、学历和职级作为控制变量。过去的研究发现这些变量与组织行为和员工心理反应亦常存在一定程度的关联性 (如: Chen & Aryee, 2007; 吴宗佑, 2008)。

3.3 统计方法和分析思路

本研究采用 SPSS 19.0 和 Amos 19.0 进行所有的统计分析。具体包括: 首先, 采用 Amos 19.0 针对研究所涉及的变量进行验证性因子分析, 以考察所使用量表的区分效度; 然后, 运用 SPSS 19.0 进行描述性统计分析; 最后, 采用层次回归分析方法考察威权领导、对领导者的信任与前瞻行为的关系,

以及权威主义取向和集体主义取向的调节作用。

4 数据分析与结果

4.1 构念区分性的验证性因子分析

为了检验本研究所涉及变量的构念区分性, 我们对威权领导、对领导者的信任、权威主义取向、集体主义取向和前瞻行为进行了验证性因子分析。结果如表 1 所示。从该表可见, 与另 4 个模型相比, 五因子模型对实际数据拟合得最为理想, 说明本研究所涉及的 5 个变量具有良好的区分效度, 的确代表了 5 个不同的构念。

表 1 验证性因子分析结果

模 型	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
五因子模型: AL; TS; AO; CO; PB	1.56	0.94	0.93	0.05
四因子模型 A: AL; TS; AO+CO; PB	2.14	0.87	0.85	0.07
四因子模型 B: AL+TS; AO; CO; PB	2.86	0.78	0.76	0.09
三因子模型: AL+TS; AO+CO; PB	3.40	0.72	0.69	0.11
单因子模型: AL+TS+AO+CO+PB	5.22	0.50	0.45	0.14

注: AL 代表威权领导; TS 代表对领导者的信任; AO 代表权威主义取向; CO 代表集体主义取向; PB 代表前瞻行为。“+”代表两个因子合并为一个因子。

4.2 描述性统计分析

各变量的均值、标准差和相关系数如表 2 所示。威权领导与对领导者的信任以及前瞻行为均呈显著负相关 ($r = -0.35, p < 0.01$; $r = -0.20, p < 0.01$), 对领导者的信任与前瞻行为呈显著正相关 ($r = 0.49, p < 0.01$)。这些结果为本研究的相关假设提供了初步支持。

4.3 研究假设的检验

本研究主要采用层次回归分析对研究假设进行检验。具体而言, 我们依循 Muller, Judd 和 Yzerbyt (2005) 提出的“被调节的因果步骤法 (the moderated causal steps approach)”分层检验如下效应: ①直接效应; ②调节效应; ③中介效应。为了避免自变量与交互项相关过高而产生的共线性问题, 研究者根据 Aiken 和 West (1991) 的建议, 先将自变量进行中心化处理, 使其平均数换移至 0, 再计算交互效应项。结果如表 3 所示。

模型 1 (M_1) 至模型 4 (M_4) 以对领导者的信任为因变量, 在控制了正负向情感和人口统计学变量的基础上考察威权领导、下属价值取向以及它们的交互效应对于对领导者的信任的影响。结果显示, 威权领导对于对领导者的信任具有显著的负向影响

表 2 各变量的均值、标准差和相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.威权领导											
2.对领导者的信任	-0.35**										
3.权威主义取向	0.11	0.12 [†]									
4.集体主义取向	-0.19**	0.29**	-0.00								
5.前瞻行为	-0.20**	0.49**	0.03	0.14 [*]							
6.正向情感	-0.04	0.16 [*]	-0.06	0.07	0.22**						
7.负向情感	0.06	-0.01	0.10	0.02	-0.08	0.14 [*]					
8.性别	-0.09	-0.03	-0.16 [*]	0.06	-0.15 [*]	-0.07	-0.12				
9.年龄	0.11	0.07	0.13 [†]	-0.02	0.23**	0.13 [†]	0.04	-0.32**			
10.学历	0.03	-0.01	-0.12 [†]	0.04	-0.01	0.10	-0.07	0.01	0.05		
11.职级	0.10	0.09	0.02	-0.03	0.32**	0.25**	0.05	-0.29**	0.67**	0.17 [*]	
平均值	3.51	4.19	3.26	4.48	3.94	2.85	2.01	1.38	2.74	4.07	2.52
标准差	0.87	0.96	0.78	0.63	0.97	0.60	0.65	0.49	0.79	0.70	1.20

注：** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, [†] $p < 0.10$ 。在性别上, 1 为男性, 2 为女性。在年龄上, 由小到大依次为: 1.20 岁以下、2.20~29 岁、3.30~39 岁、4.40~49 岁、5.50 岁以上。在学历上, 由低到高依次是: 1.初中及以下、2.高中或中专、3.大学专科、4.大学本科、5.研究生及以上。在职级上, 由低到高依次为: 1.普通员工、2.基层管理人员、3.中层管理人员或部门经理、4.高层管理人员。下同。

表 3 层次回归分析结果

解释变量	因变量								
	对领导者的信任				前瞻行为				
	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇	M ₈	M ₉
控制变量									
正向情感	0.16 [*]	0.13 [†]	0.12 [†]	0.10	0.18**	0.16 [*]	0.16 [*]	0.15 [*]	0.10 [†]
负向情感	-0.03	-0.01	-0.03	-0.04	-0.13 [†]	-0.12 [†]	-0.12 [†]	-0.13 [*]	-0.11 [†]
性 别	0.00	-0.01	0.01	0.01	-0.07	-0.08	-0.08	-0.07	-0.07
年 龄	0.03	0.05	0.02	-0.00	0.02	0.03	0.02	0.02	0.02
学 历	-0.03	-0.02	-0.02	-0.03	-0.08	-0.08	-0.08	-0.09	-0.07
职 级	0.04	0.06	0.09	0.10	0.26**	0.27**	0.28**	0.28**	0.24**
自变量									
威权领导		-0.36**	-0.33**	-0.36**		-0.22**	-0.20**	-0.22**	-0.07
调节变量									
权威主义取向			0.17**	0.18**			0.04	0.04	-0.03
集体主义取向			0.23**	0.21**			0.11	0.09	0.01
交互效应									
威权领导×权威主义取向				0.16**				0.14 [*]	0.08
威权领导×集体主义取向				-0.17**				-0.06	0.01
中介变量									
对领导者的信任									0.41**
R^2	0.03	0.16	0.23	0.29	0.15	0.20	0.21	0.23	0.35
F	1.13	5.49**	6.90**	7.44**	5.96**	7.11**	5.92**	5.50**	8.91**
ΔR^2	0.03	0.13	0.08	0.06	0.15	0.05	0.01	0.02	0.12
ΔF	1.13	30.74**	10.11**	7.81**	5.96**	12.05**	1.62	3.08 [*]	35.92**

(M_2 , $\beta = -0.36$, $p < 0.01$); 威权领导与权威主义取向的交互项对于对领导者的信任具有显著的正向影响(M_4 , $\beta = 0.16$, $p < 0.01$), 表明下属的权威主义

取向越高, 威权领导与对领导者的信任之间的负向关系就越弱; 威权领导与集体主义取向的交互项对于对领导者的信任则具有显著的负向影响(M_4 , $\beta =$

-0.17, $p < 0.01$), 表明下属的集体主义取向越高, 威权领导与对领导者的信任之间的负向关系就越强。由此可见, 本研究的假设 2、假设 4a 和假设 5a 获得了验证。

模型 5(M₅)至模型 9(M₉)以前瞻行为为因变量, 在控制了正负向情感和人口统计学变量的基础上检验威权领导、下属价值取向和它们的交互效应对前瞻行为的影响, 以及对领导者信任的中介作用。结果表明, 威权领导对前瞻行为具有显著的负向影响(M₆, $\beta = -0.22$, $p < 0.01$); 威权领导与权威主义取向的交互项对前瞻行为具有显著的正向影响(M₈, $\beta = 0.14$, $p < 0.05$), 表明下属的权威主义取向越高, 威权领导与前瞻行为之间的负向关系就越弱; 威权领导与集体主义取向的交互项对前瞻行为的影响未达到显著性水平(M₈, $\beta = -0.06$, ns)。因此, 本研究的假设 1、假设 4b 得到证实, 假设 5b 则未获实证支持。最后, 在模型 9 中, 我们加入了中介变量对领导者的信任。

Muller 等(2005)提出对被中介的调节效应进行判断的 3 个条件:(1)在因变量对自变量、调节变量、自变量与调节变量乘积项的回归中, 乘积项的系数显著(见 M₈); (2)在中介变量对自变量、调节变量、自变量与调节变量乘积项的回归中, 乘积项的系数显著(见 M₄); (3)在因变量对自变量、调节变量、自变量与调节变量乘积项和中介变量的回归中, 中介变量的系数显著, 且乘积项的系数不再显著或降低(见 M₉)。根据表 3 中模型 9 所示, 对领导者的信任对于前瞻行为的影响效应显著(M₉, $\beta = 0.41$, $p < 0.01$), 威权领导的主效应(M₉, $\beta = -0.07$, ns)以及威权领导与权威主义取向的交互效应(M₉, $\beta = 0.08$, ns)均不再显著。这说明威权领导的主效应以及威权领导与权威主义取向的交互效应均以对领导者的信任为完全中介, 进而影响前瞻行为。由此可知, 本研究的假设 3 和假设 4c 得到了数据支持, 假设 5c 则未获证实。

为了更直观地呈现下属价值取向对威权领导与对领导者的信任以及前瞻行为之间关系的调节效应型态, 研究者参考 Aiken 和 West (1991)的作法, 分别取威权领导与价值取向的平均数加减一个标准差的值代入回归模型中, 并进行绘图。结果如图 2 至图 4 所示。从图 2 和图 4 可见, 在下属高权威主义取向的情况下, 威权领导与对领导者的信任及前瞻行为之间的负向关系较弱; 而在下属低权威主义取向的情况下, 威权领导与对领导者的信任及前

瞻行为之间的负向关系较强, 与研究者的预期一致。从图 3 可以看出, 在下属高集体主义取向的情况下, 威权领导与对领导者的信任之间的负向关系较强; 而在下属低集体主义取向的情况下, 威权领导与对领导者的信任之间的负向关系较弱, 与研究者的预期亦相符。

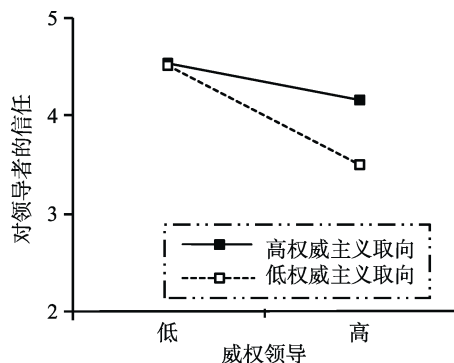


图 2 权威主义取向对威权领导与对领导者的信任之间关系的调节效应

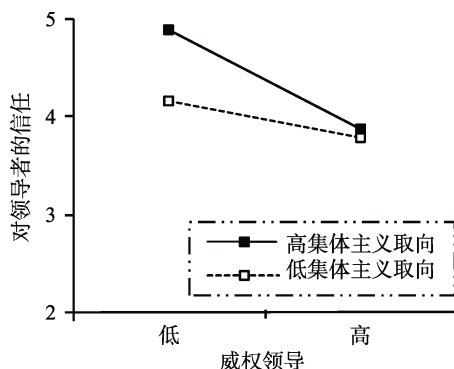


图 3 集体主义取向对威权领导与对领导者的信任之间关系的调节效应

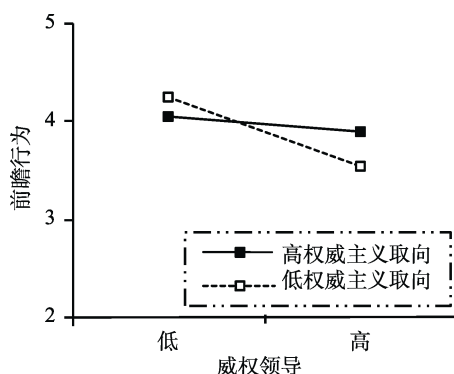


图 4 权威主义取向对威权领导与前瞻行为之间关系的调节效应

5 讨论

前瞻行为是目前组织管理领域的一个热点议

题,西方学者近年来针对该议题进行了大量的实证探讨,尤其是在前瞻行为的影响因素方面,相关研究已取得了非常丰富的成果。当然现有的研究也还存在一些不足之处,例如对领导与员工前瞻行为之间关系的考察还相对薄弱。国内对于前瞻行为的实证研究则基本处于空白状态。本研究采用配对数据对威权领导影响员工前瞻行为的机制进行了模型建构与实证检验,本研究提出的多数假设均得到了实证数据的支持。

5.1 研究结果讨论

首先,本研究证实了威权领导是制约下属前瞻行为的重要情境因素,领导者展现个人权威与支配下属的威权领导作风显著抑制了下属的前瞻行为。以往的相关研究在对领导行为与下属前瞻行为之间关系进行考察时,尚局限于变革型领导和领导愿景激励(魅力型领导的一个维度)这类积极领导行为。实际上,领导者及其领导行为既有积极的、建设性的一面,也存在消极的甚至破坏性的一面。鉴于前瞻行为所具有的自发性和控制性特征,领导者如果采取强调控制和服从的领导方式,无疑是与员工前瞻行为直接相冲突的。而由于领导者对工作或资源的分配多寡、分配程序以及相关信息的控制,员工会面对较高的不确定性与脆弱性(vulnerability),因此在上述情形下,他们更有可能选择抑制自己的前瞻行为。本研究在中国组织情境下确证了这一点。就威权领导本身而言,本研究的结果再次说明在当下的中国社会,由于现代化进程已在一定程度上动摇了传统的威权观念,加上授权和淡化监督等管理思想的冲击,人们已经不再对服从权威这一价值取向抱有积极的态度(甚至是持否定态度),因此威权领导的消极作用正在增强,甚至已经成为了一种明显的不利因素(Farh et al., 2008; 王辉, 张文慧, 忻榕, 徐淑英, 2011)。

其次,威权领导之所以会对员工前瞻行为发挥作用,肯定是它影响或塑造了员工的相关心理状态或认知,进而才会对其前瞻行为产生效应。鉴于此,本研究在考察威权领导与下属前瞻行为之间关系的基础上,进一步深入分析了对领导者的信任在其中的中介效应。作为对他人或社会实体的肯定态度,信任处于各种关系或契约的中心地位,指导着人们的态度和行为(宋继文, 孙志强, 孟慧, 2009)。本研究结果证实了威权领导完全通过对领导者的信任这一近端的结果而间接影响作为远端结果的员工前瞻行为,从而有助于揭开威权领导对下属前瞻行

为的影响过程这一“黑箱”。不过在本研究中,对领导者的信任除了具有以往多数研究所强调的构筑社会交换基础的作用之外,还有一个重要作用是能够为个体塑造安全的心理氛围(李宁, 严进, 2007),而这一点对于具有变革性和挑战现状特点的前瞻行为而言,显然亦相当关键。对领导者的信任在威权领导与员工前瞻行为之间的中介作用也证实了郑伯坝(1999)所强调的观点,即在领导者与下属之间呈现“上尊下卑”的关系状态并且下属对领导者存在较高依赖度的华人组织情境下,对领导者的信任程度在员工进行工作决策或表现工作行为时具有非常重要的考量价值。

最后,领导作用的产生依赖于一定的情境特征。就下属而言,其性格、价值取向等个人特征常常会影响领导的最终效果。威权领导对员工前瞻行为的影响显然也不例外,其存在必定要有与之匹配的情境要素。因此,本研究结合威权领导风格和中国人传统价值取向的相关理论,从下属角度考察了他们的权威主义取向和集体主义取向在威权领导作用于下属前瞻行为过程中的权变效应。结果显示,权威主义取向显著弱化了威权领导与下属对领导者信任及前瞻行为之间的负向关系,并且对领导者的信任完全中介了威权领导与下属权威主义取向的交互作用对前瞻行为的影响。此结果是与我国的传统社会文化背景和民族性格特点相吻合的,说明高权威主义取向者对威权领导行为具有更高的耐受性,因而较少因领导者的威权作风而降低对领导者的信任,进而也较少抑制自己的前瞻行为表现。集体主义取向则会强化威权领导对于下属对领导者信任的负面效应,但它对威权领导与前瞻行为之间的负向关系并无增强作用。这可能是因为高集体主义取向者的行为主要受社会规范、责任而非其态度的影响,并且他们非常强调和重视和谐的关系(Chen, Chen, & Meindl, 1998),尤其是与集体中的重要他人之间的和谐关系(Brewer & Chen, 2007)。所以当这类下属因领导者的威权作风而经历认知失调与心理不适时,受社会规范 and 责任的驱动以及为了继续维持与领导者的和谐关系(即使仅仅是表面上的和谐),他们可能会选择通过内心态度的改变来缓解失调,而较少在其外显行为上直接表现出来。

5.2 理论意义

本研究的理论贡献主要有以下几点:(1)本研究突破了前瞻行为领域相关研究关注视角的窠臼,首次聚焦于负性领导行为,将威权领导纳入研究框架,

确证了这一强调专权与控制的、相对负性的领导风格对于下属前瞻行为的抑制作用,这无疑有助于我们更透彻地理解前瞻行为背后的深层制约机制,从而对前瞻行为影响因素的现有成果形成了有力的扩充和拓展,并应会启发未来研究在这方面做更广泛的探讨。(2)以往研究在探讨领导行为对员工前瞻行为的作用机制时,主要涉及角色自我效能感和组织承诺这两种中介变量。与这些研究不同,本研究从员工对领导者的信任这一角度分析威权领导对下属前瞻行为的影响过程,为解释领导行为与员工前瞻行为之间的关系提供了新的理论视角。(3)本研究结合权变领导理论,从下属角度验证了他们的权威主义取向和集体主义取向这两种传统价值观在威权领导作用于下属前瞻行为过程中存在着重要影响,并且它们的调节效应具有明显的差异性,从而确定了威权领导作用发挥的权变机制和边界条件。(4)本研究对于组织管理领域有关个体心理特征尤其是价值取向的研究也具有一定的启示意义。在本研究中,尽管权威主义取向和集体主义取向均属于中国人社会取向的次级运作特征(杨国枢,1993),但它们对威权领导与对领导者的信任之间关系的调节作用方向却相反。这提示研究者在进行中国人价值取向的相关探讨时,非常有必要采取“窄特征取径(narrow-trait approach)”。宽泛地探讨中国人的价值取向有何特点,会对个体的心理与行为产生何种影响,很有可能会掩盖各种具体的价值取向向度的独特效应。(5)本研究在前瞻行为研究和理论的本土化方面亦有所贡献。本研究在把前瞻行为这一概念引入国内进行探讨时,遵循徐淑英和张志学(2011)关于组织管理研究本土化的观点,将威权领导、集体主义取向和权威主义取向等本土相关元素作为理论构建的因素之一(自变量或调节变量),在前瞻行为的本土化研究方面进行了一次初步而有益的探索和尝试,相关结果说明中国社会文化背景中特有的一些元素的确与本土企业组织内员工的前瞻行为存在紧密的关联性。因此,在构建中国本土前瞻行为理论体系时,就不能忽视这些特殊元素的意义。换言之,只有在充分考量和纳入本土特殊元素的基础上构建起来的前瞻行为理论,才能切实地反映、解释和预测中国企业组织中的员工前瞻行为现象或问题。

5.3 实践启示

近年来,组织内外部环境所发生的剧烈变化使得员工前瞻行为的重要性日益凸显(Frese, 2008)。

对于组织而言,其成员如果能拥有更富弹性、更积极主动的工作行为,将能帮助组织应对动态环境中的竞争、获得竞争优势与成功;组织也越来越依赖于成员个人的主动性以发现和解决问题(Frese et al., 1996; Crant, 2000)。对于组织成员个人而言,工作性质所发生的巨大变化——工作变得越来越动态化和自主化,这在一定程度上要求他们更具主动性,积极地创造自己的发展和成长机会。

然而本研究发现领导者的威权作风对下属前瞻行为存在显著的抑制效应,这提示企业各级领导者若想下属表现出更多的前瞻行为,领导者自己必须充分认识到威权领导风格的局限性和负面影响,并需要适当地加以调整,尤其是去除领导行为中非常有损下属人格的部分(如贬低下属能力、轻视下属贡献等)。领导者应致力于建立非个人的权威来规范下属的行为,如塑造组织文化、价值观和制度的权威性,并在特定情境下进行授权(Farh et al., 2006)。因为比起个人权威,建立在文化、价值观及制度基础上的权威更容易为员工所接受。本研究还发现了对领导者的信任的中介效应,这说明下属做出前瞻行为的一个重要的先决条件是他们对其领导者具有较高的信任水平,以激发他们的回报义务并为他们营造安全的心理氛围。鉴于此,组织各级领导者可以考虑通过对下属的体恤、照顾等人性化措施来提高他们对领导者的信任度,进而激发他们的前瞻行为。

此外,在威权领导与下属对领导者信任的关系中,下属的权威主义和集体主义这两种价值取向的调节效应是相反的。尽管下属的权威主义取向能够缓冲威权领导的负面效应,但现代化进程和西方思想观念的冲击已经削弱了中国年轻一代员工的传统性和权威主义取向(郑伯坝,樊景立,2001;郑伯坝等,2003; Zhang et al., 2011)。易言之,当下中国企业的很多年轻员工已经不再对服从权威这一价值取向抱有积极的态度(甚至是持否定态度)。这提示组织管理者在管理实践中要注意结合下属个人的具体特征采取不同的督导方法,尤其是在与那些高集体主义取向或低权威主义取向的下属进行互动时,要避免展现威权领导作风。因为这些下属对威权领导行为更加敏感,威权领导对他们造成的消极影响也更大。

5.4 研究局限与展望

本研究还存在一些局限和不足之处。(1)研究设计方面。本研究属于横断面研究,这使得我们不能

严格地评估变量之间的因果关系。而威权领导通过对领导者的信任作用于下属的前瞻行为,这个中介作用过程实际上包含了一定的时间效应。尽管横断面设计并不会损害调节效应分析的结果(Farh et al., 2007),但将来的研究最好能通过收集具有较大时间跨度的纵向追踪数据来对研究问题做出更为严格的检验。例如,在第一个时间点测量威权领导、权威主义取向和集体主义取向,在第二个时间点测量对领导者的信任,在第三个时间点再测量前瞻行为。这将会使得相关变量之间的因果关系更具说服力。(2)变量测量方面。在本研究中,对于前瞻行为我们是采用主管评价的方式进行测量的。尽管主管评价是目前组织管理研究中最常用的员工行为结果测量方法(Wang & Kim, 2013),但诸如 LMX、主管权威主义取向等相关因素均可能会影响到最终的测量结果。例如,由于前瞻行为挑战现状的特点,高权威主义取向的主管更有可能会对下属的前瞻行为作出消极反应,进而给出低于实际情况的评价结果。因此,后续的研究可以通过主管评价与自评或同事评价相结合的方法来弥补仅由主管进行评价的不足。(3)控制变量方面。本研究在针对研究假设进行的数据分析中,将正、负向情感和组织行为学领域常见的四种人口学变量作为控制变量,然而这些变量均是属于个体层面的。今后的研究最好能将公司规模、企业性质等组织变量亦同时纳入控制变量,以进一步控制组织层面的变异。

6 结论

本研究旨在探讨威权领导对下属前瞻行为的影响效果,尤其是对领导者信任的中介作用和下属价值取向的调节作用。概括而言,本研究发现:(1)威权领导与下属的前瞻行为呈显著负相关;(2)对领导者的信任在威权领导与下属前瞻行为之间起完全中介作用;(3)下属权威主义取向对威权领导与下属对领导者的信任和前瞻行为之间的负向关系均具有显著的弱化效应,并且下属对领导者的信任完全中介了威权领导与下属权威主义取向之间的交互作用对前瞻行为的影响;(4)下属集体主义取向对威权领导与下属对领导者的信任之间的负向关系具有显著的增强效应。

参 考 文 献

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA:

- Sage.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology, 92*, 191–201.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., & Diaz, I. (2011). Does psychological contract breach decrease proactive behaviors? The moderating effect of emotion regulation. *Group & Organization Management, 36*, 722–758.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 103–118.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, pro-social, and pro-organizational foci of proactive behavior: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 475–498.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Fay, D. (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 267–273.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 567–598). Washington, DC: American Psychological Association.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brewer, M. B., & Chen, Y. (2007). Where (Who) Are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological Review, 114*, 133–151.
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal, 50*, 226–238.
- Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism–collectivism. *Academy of Management Review, 23*, 285–304.
- Chen, X. P., Eberly, M., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management, 40*, 796–819.
- Cheng, B. S. (1995). Paternalistic authority and leadership: A case study of a Taiwanese CEO. *Bulletin of the Institute of Ethnology Academia Sinica, 79*, 119–173.
- [郑伯坝. (1995). 家长权威与领导行为之关系——一个台湾民营企业主持人的个案研究. *中央研究院民族学研究所集刊*(台北), 79, 19–173.]
- Cheng, B. S. (1999). Hierarchical trust relationship in organizations. *Sociology Study, (2)*, 22–37.
- [郑伯坝. (1999). 企业组织中上下属的信任关系. *社会学研究*, (2), 22–37.]
- Cheng, B. S. (2005). *Leadership in Chinese organizations: Theory and Reality*. Taipei: Kuei-Kuan Publishing Co.
- [郑伯坝. (2005). *华人领导: 理论与实际*. 台北: 桂冠图书公司.]
- Cheng, B. S., & Farh, J. L. (2001). Social orientation in Chinese societies: A comparison of employees from Taiwan and Chinese Mainland. *Chinese Journal of Psychology, 43*, 207–221.

- [郑伯坝, 樊景立. (2001). 初探华人社会的社会取向: 台湾与大陆之比较研究. *中华心理学刊*, 43, 207-221.]
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Farh, J. L., & Peng, S. Q. (2003). A triad model of paternalistic leadership: Evidence from business organizations in mainland China. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 20, 209-252.
- [郑伯坝, 黄敏萍, 周丽芳, 樊景立, 彭泗清. (2003). 家长式领导的三元模式: 中国大陆企业组织的证据. *本土心理学研究*, 20, 209-252.]
- Cheng, B. S., Lin, T. T., Cheng, H. Y., Chou, L. F., Jen, C. K., & Farh, J. L. (2010). Paternalistic leadership and employee effectiveness: A Multiple-Level-of-Analysis perspective. *Chinese Journal of Psychology*, 52, 1-23.
- [郑伯坝, 林姿葶, 郑弘岳, 周丽芳, 任金刚, 樊景立. (2010). 家长式领导与部属效能: 多层次分析观点. *中华心理学刊*, 52, 1-23.]
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Crant, J. M., (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97, 194-202.
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Earley, P. C. (1993). East meets west meets mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-95.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A Cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, 127-180.
- [樊景立, 郑伯坝. (2000). 华人组织的家长式领导——一项文化观点的分析. *本土心理学研究*, 13, 127-180.]
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chu, X. P. (2006). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. In A. S. Tsui, Y. Bian, & L. Cheng (Eds.), *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance* (pp. 230-260). New York: Sharpe.
- Farh, J. L., Hackett, R., & Liang, J. (2007). Individual-level Cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., & Cheng, B. S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. In C. C. Chen & Y. T. Lee (Eds.), *Business leadership in China: Philosophies, theories, and practices* (pp.171-205). Cambridge: Cambridge University Press.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K. R., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and Guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9, 471-488.
- Fay, D., & Frese, M. (2000). Conservatives' approach to work: Less Prepared for future work demands? *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 171-195.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14, 97-124.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Frese, M. (2008). The word is out: We need an active performance concept for modern workplaces. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 67-69.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making Things Happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1084-1102.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A., & Barger, P. (2010). Happy, Healthy, and Productive: The role of detachment from work during nonwork time. *Journal of Applied Psychology*, 95, 977-983.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012). Bridge building within the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1053-1070.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95, 174-182.
- Hwang, K. K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92, 944-974.
- Lalwani, A. K., & Shavitt, S. (2009). The me I claim to be: Cultural self-construal elicits self-presentational goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 88-102.
- Li, N., & Yan, J. (2007). The mechanism of how trust climate impacts on individual performance. *Acta Psychologica Sinica*, 39, 1111-1121.
- [李宁, 严进. (2007). 组织信任氛围对任务绩效的作用途径. *心理学报*, 39, 1111-1121.]
- Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2012). Life- and work-oriented considerate behaviors of leaders in Chinese organizations: The dual dimensions of benevolent leadership. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 37, 253-302.
- [林姿葶, 郑伯坝. (2012). 华人领导者的嘘寒问暖与提携教育: 仁慈领导之双构面模式. *本土心理学研究*, 37, 253-302.]
- Long, L. R., & Liu, Y. (2004). Review and comment on organizational injustice. *Advances in Psychological Science*, 12, 584-593.
- [龙立荣, 刘亚. (2004). 组织不公正及其效果研究述评. *心理科学进展*, 12, 584-593.]
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of*

- Management Review*, 20, 709–734.
- McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., & Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1200–1211.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403–419.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, Y. V. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 852–863.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behavior? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 623–629.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity and proactive behavior: A Multi-level Study. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 543–565.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633–662.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). That's not my job: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40, 899–929.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636–652.
- Parker, S. K. & Wu, C. H. (2014). Leading for proactivity: How leaders cultivate staff who make things happen. In D. V. Day (Ed.). *Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 380–399). Oxford: Oxford University Press.
- Roccatò, M., & Ricolfi, L. (2005). On the correlation between right-wing authoritarianism and social dominance orientation. *Basic and Applied Social Psychology*, 27, 187–200.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 116–131.
- Song, J. W., Sun, Z. Q., & Meng, H. (2009). Transformational leadership style and its mediators: An integrative perspective. *Advances in Psychological Science*, 17, 147–157.
- [宋继文, 孙志强, 孟慧. (2009). 变革型领导的中介变量: 一个整合的视角. *心理科学进展*, 17, 147–157.]
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the organization: The role of leadership, commitment, and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20, 279–291.
- Tafarodi, R. W., & Walters, P. (1999). Individualism-collectivism, life events, and self-esteem: A test of two trade-offs. *European Journal of Social Psychology*, 29, 797–814.
- Triandis, H. C. (1988). Collectivism and individualism: A reconceptualization of a basic concept in cross-cultural social psychology. In G. K. Verma & C. Bagley (Eds.), *Personality, attitudes, and cognitions* (pp. 60–95). London: Macmillan.
- Tsai, S. C., Cheng, B. S., Chou, L. F., Jiang, D. Y., & Cheng, H. Y. (2009). Leader's vertical-relational identity and subordinate prosocial behavior: The moderating effects of power distance. *Chinese Journal of Psychology*, 51, 121–138.
- [蔡松纯, 郑伯坝, 周丽芳, 姜定宇, 郑弘岳. (2009). 领导者上下关系认定与部属利社会行为: 权力距离之调节效果. *中华心理学刊*, 51, 121–138.]
- Tsui, A. S., & Zhang, Z. X. (2011). Problems in management and theory construction: Strategies of high-quality indigenous management research in China. *Journal of Chongqing University (Social Science Edition)*, 17, 1–7.
- [徐淑英, 张志学. (2011). 管理问题与理论建立: 开展中国本土管理研究的策略. *重庆大学学报(社会科学版)*, 17, 1–7.]
- Wang, H., Zhang, W. H., Xin, R., & Xu, S. Y. (2011). Between the behavior of the strategic leadership and the effectiveness of organizational operation: The intermediary role of the organizational culture. *Management World*, (9), 93–104.
- [王辉, 张文慧, 忻榕, 徐淑英. (2011). 战略型领导行为与组织经营效果: 组织文化的中介作用. *管理世界*, (9), 93–104.]
- Wang, J., & Kim, T.-Y. (2013). Proactive socialization behavior in China: The mediating role of perceived insider status and the moderating effect of supervisors' traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 389–406.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.
- Wei, X., & Zhang, Z. X. (2010). Why is there a lack of prohibitive voice in organizations. *Management World*, (10), 99–109.
- [魏昕, 张志学. (2010). 组织中为什么缺乏抑制性进言? *管理世界*, (10), 99–109.]
- Wu, C., & Parker, S. K. (2012). The role of attachment styles in shaping proactive behaviour: An intra-individual analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 523–530.
- Wu, T. Y. (2008). The mediating process of trust and the moderating effect of emotional intelligence on a Chinese supervisor's authoritarianism leadership and a subordinate's job satisfaction and organizational commitment. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 30, 3–63.
- [吴宗佑. (2008). 主管威权领导与部属的工作满意度与组织承诺: 信任的中介历程与情绪智力的调节效果. *本土心理研究*, 30, 3–63.]
- Yamaguchi, S., Kuhlman, D. M., & Sugimori, S. (1995). Personality correlates of allocentric tendencies in individualist and collectivist cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26, 658–672.
- Yang, J. X., Zhang, Z. X., & Tsui, A. S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading, and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47, 654–678.
- Yang, K. S. (1993). Chinese social orientation: A social interactional approach. In K. S. Yang & A. B. Yu (Eds.), *Chinese psychology and behavior* (pp. 87–142). Taipei: Kuei-Kuan Publishing Co.
- [杨国枢. (1993). 中国人的社会取向: 社会互动的观点. 见杨国枢, 余安邦 (主编), *中国人的心理与行为——理念及方法篇* (pp. 87–142). 台北: 桂冠图书公司.]
- Yang, K. S., Yu, A. B., & Yeh, M. H. (1989). Chinese individual modernity and traditionality: Construct definition and measurement. In K. S. Yang & A. B. Yu (Eds.),

- Chinese psychology and behavior* (pp. 241–306). Taipei: Kuei-Kuan Publishing Co.
- [杨国枢, 余安邦, 叶明华. (1989). 中国人的个人传统性与现代性: 概念与测量. 见 杨国枢, 余安邦(编). *中国人的心理与行为* (pp. 241–306). 台北: 桂冠图书公司.]
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068–1076.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, D. X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *Leadership Quarterly*, 22, 851–862.

Supervisor Authoritarian Leadership and Subordinate Proactive Behavior: Test of A Mediated-Moderation Model

LI Rui^{1,3}; TIAN Xiaoming^{2,3}

(¹ School of Business, Soochow University, Suzhou 215021, China) (² Department of Psychology, Soochow University, Suzhou 215123, China)

(³ Key Research Institute of Education Ministry-Center for Chinese Urbanization Studies, Soochow University, Suzhou 215006, China)

Abstract

Proactive behavior has been recognized as a positive way of behaving which can lead to the increased effectiveness of individuals and organizations. It has attracted increasing attention in western academy of management. However, empirical investigation addressing the issue in China remains quite limited. As the power difference between leaders and subordinates is very large in the context of Chinese organizations, leader-related factors should be more important and special for subordinates' proactive behavior. In the present study, we tried to examine the influence of authoritarian leadership on proactive behavior, and investigate the mediating role of trust in supervisor as well as the moderating role of traditional values of authoritarianism and collectivism playing in the linkages between authoritarian leadership and proactive behavior.

A structured questionnaire was employed as the research instrument for this study. It consisted of five scales designed to measure the variables of interest, namely proactive behavior, authoritarian leadership, trust in supervisor, authoritarianism, and collectivism. To avoid the Chinese people's tendency of choosing the mid-point of the scale regardless of their true feelings or attitudes, all of the items on the survey were responded to on 6-point Likert scales which did not include a mid-point. Data were collected from 214 dyads of employees and their immediate supervisors. Cronbach's alpha coefficients for the above measures were from 0.69 to 0.91, showing acceptable measurement reliabilities. Results of confirmatory factor analysis indicated the discriminant validity of the measurement was also satisfactory. Hierarchical regression modeling was used to test the hypotheses proposed.

In line with our hypotheses, regression results revealed that: (1) Authoritarian leadership had a significant negative influence on proactive behavior. (2) Trust in supervisor fully mediated the relationship between authoritarian leadership and proactive behavior. (3) Authoritarianism significantly moderated the negative relationships between authoritarian leadership and trust in supervisor as well as proactive behavior such that they were weaker for subordinates high rather than low in authoritarianism, while trust in supervisor mediated the main effect of authoritarian leadership and the interactive effect of authoritarian leadership and authoritarianism on proactive behavior. (4) Collectivism moderated the negative relationship between authoritarian leadership and trust in supervisor such that it was stronger among high collectivist than among low ones. Finally, the theoretical and managerial implications of the findings, limitations, and future research directions were discussed.

Key words proactive behavior; authoritarian leadership; trust in supervisor; authoritarianism; collectivism