

领导授权行为和下属授权期望匹配对工作绩效的影响

张立越

(吉林大学, 吉林 长春 130012)

摘要: 以往绝大多数研究探讨了领导授权行为对下属的影响, 却忽略了下属视角期望的影响。为此, 基于内隐领导理论和期望理论, 从二元的视角探究了“领导授权行为”和“下属授权期望”匹配状况对下属工作绩效的影响, 并构建了领导授权行为和下属授权期望通过工作投入影响下属工作绩效的理论模型, 以试图弥补现有研究忽略下属作用的不足。通过多项式回归与响应面分析, 对来自 4 个城市 6 家公司收集的 168 对领导—下属配对数据进行分析, 研究表明: ①领导授权行为和下属授权期望有 4 种匹配情况, 领导授权行为和下属授权期望一致时, 对下属工作绩效的积极影响高于匹配不一致的情形。②当匹配一致时, “领导高—下属高”比“领导低—下属低”时对下属工作绩效的积极作用更显著。③当匹配不一致时, “领导低—下属高”比“领导高—下属低”时对下属工作绩效的积极影响更大。④工作投入在领导授权行为和下属授权期望匹配和工作绩效之间起中介作用。

关键词: 领导授权行为; 下属授权期望; 内隐领导理论; 工作投入; 工作绩效

中图分类号: C936

文献标志码: A

Influence of Congruence of Leader Empowerment Behaviors and Subordinates Empowerment Expectations on Subordinates' Work Performance

ZHANG Liyue

(Jilin University, Chuangchun 130012, China)

Abstract: Most studies have discussed the impact of empowerment leadership on subordinates behaviors, but ignored the impact of subordinates' expectations. So this paper based on implicit leadership theory and expectation theory, discussed the impact of the congruence of “leader empowerment behavior” and “follower empowerment expectation” on followers' work performance from a dual

perspective. Constructed a theoretical mode of work engagement mediates between the congruence of leadership empowerment behavior and followers' empowerment expectation and work performance, in order to make up for the deficiency of ignoring the role of subordinates. Through polynomial regression and response surface analysis on a survey of 168 pairs of leaders and followers from 6 enterprises in 4 cities, the findings are as follows: ① there are four matching situations between “leader empowerment behavior” and “follower empowerment expectation”. The congruence of leadership empowerment behavior and followers' empowerment expectation has more positive impact on followers' work performance than mismatching. ② when the match is consistent, “leader high empowerment-follower high expectation” has more significant positive effect than “leader low empowerment-follower low expectation”. ③ when the matching is not consistent, “leader low empowerment-follower high expectation” has more significant positive effect than “leader high empowerment-follower low expectation” on the followers' work performance. ④ work engagement mediates between the congruence of leadership empowerment behavior and followers' empowerment expectation and work performance.

Key words: leader empowerment behaviors; subordinate empowerment expectations; implicit leadership theory; work engagement; work performance

在当今瞬息万变的组织环境中, 提高中层或高层领导者的领导力是学者们一直关注的话题。组织环境中存在着领导和被领导, 即领导和下属双方。

收稿日期: 2021-03-17

第一作者: 张立越(1982—), 女, 博士生, 主要研究方向为人力资源管理。E-mail: liyue.zhang@163.com



论文
拓展
介绍

最早对领导力的研究主要以领导者为中心,下属则是领导影响力的接受者或调节者。领导力的研究经历了从以领导为中心到领导者和追随者之间相互作用,再到以下属(即追随者)为中心的历程,越来越多的证据表明下属特征、认知、情绪、行为在领导力效能中发挥重要作用^[1]。

而在领导力的研究中,以权力分享为主要特征的授权型领导在理论和实践中引起广泛关注,授权可以帮助领导者解放自己,用更多的时间做管理、决策工作,还可以调动下属积极性,提升组织管理效率和决策效率^[2]。但是在领导的授权行为中,所有的授权都是有效的吗?基于社会认知理论,领导授权行为的有效性是环境、行为和个体三者交互作用的结果,个体通过行为影响环境,而环境和行为又对个体产生影响^[3]。但是现有的研究大都停留在一元视角,即从领导授权给与的视角研究下属的行为以及对组织的影响,很少有二元视角的研究,即从领导给与和下属期望的双重视角,研究授权型领导行为的有效性。同时,现有研究表明,授权和绩效并不是完全的线性关系^[4],领导授权行为对个人而言是把“双刃剑”,一方面它可以提高下属的自我效能感、工作意义感、胜任感,帮助下属提高工作绩效;但是另一方面,过多的授权会被认为是“放任自流”^[5],当授权到达边界时,过多的授权会降低下属绩效,给下属带来工作压力^[6]。

为了解决上述问题,本文基于内隐领导理论,以下属感知为研究视角,做了两方面的探索,第一,内隐领导理论认为有效的领导方式是以下属的认知图式作为判断标准的,下属对于领导的感知,取决于下属的内隐领导^[7-8],本文从领导授权行为和下属授权期望匹配的视角探讨领导授权行为与下属工作绩效的关系;第二,从工作结果的角度探讨领导授权行为的有效性,以期丰富现有的领导行为理论体系。

1 理论基础和研究假设

1.1 领导授权行为和下属授权期望

领导授权行为是“通过向下属阐明工作意义、允许较大自主性、对下属能力表示信心、排除绩效障碍等方式实现同下属共享权力的过程”^[9]。领导授权行为通常与积极的个人和团队结果相关,如团队知识的共享、团队效能、团队凝聚力等^[10-11],与个人相关的积极影响结果包括组织承诺^[12-14]、自我效能感^[15]、敬业度^[16]和工作满意度^[17-18]等。

但是,领导力的发挥不仅取决于领导是谁、领导怎么做,还取决于下属对领导的看法,这种看法被认为是一种社会认知过程,基于此提出的内隐领导理论(Implicit Leadership Theories, ILTS)^[8]认为,个体通过经验和社会化的方式不断发展,拥有不同的关于有效领导和无效领导的假设,内隐领导是个体关于理想化的领导者应该表现出来的能力和性格特征的个人设想。而图式(schemas)是一种认知范畴,是大脑中抽象信息的展示方式,人们用图式来解释对事物认知分类的原型特征,例如将动物、事件、汽车、情感和人分成不同的类型。基于内隐领导理论,下属通过社会化的过程和过去关于领导的经历,发展出自己独特的认知结构,下属心目中的“理想的领导”是他们形成对现有领导印象的基准,也就是说,内隐领导是下属心目中理想的领导,而理想与现实的匹配差异是影响领导力有效性的重要前提,匹配过程中任何发生的差异决定了下属对特定领导行为的解释和定位,通过影响下属的感知进而影响工作态度和行为^[19]。

授权的参与者包括授权方和接收方,领导授权行为是一个必要条件,领导是授权的发起方,但是没有下属的参与,授权无法完成,也不能解释下属何时以及如何获得授权^[20],下属需要认同这种领导风格,并增强自己的身份认知,才能增加授权领导力的有效性。在授权的行为过程中,下属作为授权的接收方,会产生抱负和期望^[21],每个下属不同的认知图式会形成不同的授权期望,而这种期望在授权有效性中发挥着重要作用。从授权期望的视角,当下属感知到领导给与的授权超过或低于他们的授权期望时,下属会有不同的工作结果。授权期望是下属认为授权的适当程度,影响下属对领导效能的判断^[22]。

因此,根据内隐领导理论,领导的授权行为是领导给予下属的权力,下属授权期望是下属根据自己以往的经验 and 性格特征、理想化的希望得到的授权,也就是对于授权的“图式”。而下属得到的和期望的不同匹配会导致不同的工作态度和工作行为。根据领导的授权行为与下属的授权期望的高低程度,可以形成如图1所示的4种配对情况:①低授权—低期望;②高授权—高期望;③高授权—低期望;④低授权—高期望。其中,前2种属于授权期望一致的情况,后2种属于授权期望不一致的情况。

本文在揭示领导授权行为和下属授权期望的关系时,不仅要研究二者之间越一致时工作绩效是否越优,还要研究在二者一致情况下,与低-低一致相

| | | 领导授权行为 | |
|--------|---|-----------------|-----------------|
| | | 低 | 高 |
| 下属授权期望 | 低 | 授权-期望一致 低-低 | 授权-期望不一致 高-低 |
| | 高 | 授权-期望不一致 低-高 | 授权-期望一致 高-高 |

图 1 领导授权行为和下属授权期望匹配情况

Fig. 1 Matching situations between leader empowerment behavior and subordinate empowerment expectation

比,高-高一致时是否下属工作绩效更优;在不一致情况下,与“高-低”相比,“低-高”时的工作绩效是否更优。

1.2 下属授权期望与领导授权行为匹配和下属工作绩效

领导工作的有效性取决于其下属工作有效性^[23],工作绩效是下属工作有效性重要结果。当授权的领导行为和下属授权期望一致时,领导授权行为给予下属更大的自主权,消除官僚等级的约束,让下属参与决策发挥他们的影响力,允许下属拥有更大的灵活性来实现更好的工作绩效的机会^[24]。与领导授权相对应的,领导通过不断监督和干预来调节下属行为,不能给下属发出独立主动承担正式责任的信号。领导通过授权将责任和权力下放给下属,为下属提供有利于组织行为的信息,给予更好的反馈,创造实践和发展的机会,更加增强下属的工作自主性和动力,激励下属提高技能,使工作达到更高的标准,所以授权是激发下属自我领导、自我管理的领导行为。同时,授权也会产生意义感以及对工作成果的主人翁感和责任感,下属可能会更多地参与对他们的团队和组织有价值的活动^[25]。因此,有效的领导授权行为可以提升下属的工作绩效^[17]。

当授权的领导行为和追随者的期望不一致时,上下级在工作中便会出现不良互动。根据内隐领导原型的释义功能可知,下属会表现出与其内在认知图式相一致的对领导的期望行为,追随者使用他们自己的内隐模型,来决定他们在工作中想要什么和他们在工作中拥有什么。当感知的授权没有达到预期的时候,就会导致失望和降低满意度^[26];下属会认为领导对他缺乏信心或者是忽略,让下属感觉不到参与的机会,进而导致较低的工作绩效。另一方面,当感知到的授权超出他们的预期时,下属会将这种自主权和责任过度授权解释为领导放弃了他们的

职责。在这种情况下,追随者希望他们的领导给与更多、更直接的帮助,但是这种过多的自主权,会造成下属工作角色模糊不清、超负荷^[27],导致领导效能降低,这些都会影响下属的工作态度和工作绩效。

假设 1(H1):领导授权行为和下属授权期望一致对下属工作绩效的积极影响高于匹配不一致的情形。

假设 2(H2):领导授权行为和下属授权期望一致时,“领导高-下属高”比“领导低-下属低”时对下属工作绩效的积极作用更显著。

在匹配不一致的情况下,当领导授权行为较高,而下属授权期望较低时,领导通过授权行为减少了下属工作中的约束,告知下属工作意义感和目标约束条件来动员下属,帮助下属了解他们的贡献的重要性^[28]。因此,过度履行的授权会提高下属的意义感和影响力,他们认为自己的工作更重要、更有价值,从而导致更高的工作满意度和工作绩效。

在匹配不一致的情况下,当下属授权期望较高,而领导授权行为较低时,下属感知的授权低于预期,会削弱下属对领导的期望、喜爱和信任,在工作中领导给与的支持行为也会降低,这些都不利于下属工作绩效的发挥。与“领导高-下属低”的情况相比,“领导低-下属高”会让下属感觉到授权不足,并将低授权视为一种领导的缺席或疏远^[25],因此会降低工作绩效。

假设 3(H3):领导授权行为和下属授权期望不一致时,“领导低-下属高”比“领导高-下属低”时对下属工作绩效的积极影响更大。

1.3 工作投入的中介效应

工作投入是一种积极的工作态度,是下属从身体上、认知上和情感上参与到他们的工作角色中,并从中体验到意义感、心理安全感的一种积极的状态^[29],当领导给与的授权和下属的期望不一致时,会通过影响下属的工作态度进而影响其工作行为。作为一种高能量水平的动机状态,工作投入能激发下属将大量精力和资源投向工作角色的执行中,这不仅有利于下属更好地完成角色范围内的任务绩效,还会激发下属将额外的工作资源投入到工作之中,表现较好的角色外行为^[30]。

根据社会认同理论,人们对自己的定义不仅体现在个人特质和人际关系上,还体现在他们所属群体(“我们”)的集体属性上,而群体身份有助于成员的自我定义^[31],个体认识到他属于领导环境下的群体,同时也认识到群体带给他的情感和价值意义。

当领导行为与自己心目中理想领导的构念相匹配时,个体会更好地体验到领导效能和领导动机,会增强对领导的认同,在这种匹配环境下,下属的身份认同显著性增强,会体验到更多的自主权、意义感,并形成积极的追随结果,如增加团队贡献、工作投入以及组织公民行为等^[8]。领导和下属对于授权感知和期望的一致性,有利于在领导和下属之间建立有效的沟通桥梁,让下属增加对领导的认同和个人的身份认同感,使其更愿意将自己的精力投入工作中,产生持续“活力、奉献、专注”的积极心理体验^[29]。当匹配不一致时,领导和下属之间身份认同感降低,双方没有有效的沟通,下属常常表现出消极懈怠,上下级关系也会变得紧张,而给下属带来消极的工作体验和负面情绪。在这种消极体验下,可能会不再投入精力和时间来履行任务,他们的工作投入程度会降低,继而影响工作绩效。

假设4(H4):工作投入在领导授权行为和下属授权期望匹配和工作绩效之间起中介作用。

2 研究方法

2.1 研究样本与程序

研究样本取自北京、广州、天津、长春等地,参与调查的6家公司涉及制造、通讯、金融等行业。本次调研部门主管共23人,下属235人,删除无效问卷后,最终得到20位主管和186位下属的有效问卷。为了降低共同方法偏差造成的影响,本研究从领导者、下属双方搜集数据。领导授权行为采用领导回答的方式,受访者回答在工作中他给了下属怎样的授权;下属授权期望则采用下属回答的方式,受访者指出了他们期望领导赋予授权的程度;工作绩效由领导评价;工作投入由下属自答。为了使下属和主管问卷能够匹配,在问卷调查前,与企业人力资源经理进行了沟通,并列出了确定要参加调研的领导和下属名单,分团队对人员进行编码。

2.2 量表

(1)领导授权行为和下属授权期望均采用Ahearn等^[32]开发的量表。领导授权行为量表包含12个题项,采用领导回答的方式,代表题项如“我和我的下属共同制定很多决策”。本研究中,该量表的Cronbach's α 系数为0.972。下属授权期望量表包含12个题项,采用下属回答的方式。代表题项如“我希望我的领导允许我按照自己的方式做事”。本研究中,该量表的Cronbach's α 系数为0.975。

(2)工作绩效采用Farh等^[33]开发的量表,共3题。采用领导评价下属的方式,例如“该下属的工作质量非常高”、“该下属的工作效率很高”、“该下属的工作表现很好”。本研究中,该量表的Cronbach's α 系数为0.924。

(3)工作投入采用Schaufeli等^[34]开发的量表,包括活力、奉献和专注3个维度,9个题项。采用下属自答的方式,例题如“工作时我觉得干劲十足”、“我为自己所从事的工作感到骄傲”等。本研究中,该量表的Cronbach's α 系数为0.92。

(4)控制变量。将领导和下属的性别、年龄、教育程度和工作年限作为控制变量。性别是用虚拟变量来衡量,即“0”表示领导者和下属具有不同的性别/教育程度,“1”表示他们具有相同的性别。年龄、教育程度和工作年限是通过领导者和下属之间的差异的绝对值来计算的。

2.3 数据分析方法

运用多项式回归方法进行假设检验,公式如下:

$$Z = b_0 + b_1(L) + b_2(F) + b_3(L^2) + b_4(L \times F) + b_5(F^2) + e$$

式中: Z 为工作绩效高低; L 为领导授权行为大小; F 为下属授权期望高低; $b_0 - b_5$ 为非标准化回归系数; e 为误差。

在检验工作投入的中介效应时,借鉴Edwards和Cable等^[35]的做法,先生成集区变量($b_{\text{Block}} = b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2$)。其中,为了对中介效应进行评估,运用PROCESS软件,计算在Bootstrap位5 000时中介效应偏差校正的95%置信区间。

3 结果分析

3.1 验证性因子分析

运用Mplus8.1进行验证性因子分析。研究结果表明,四因子模型各项拟合指标最好(χ^2 (Chi-Square)为864.62, df (degree of freedom)为399, CFI(Comparative Fit Index)为0.930, TLI(Tucker-Lewis index)为0.924, RMSEA(root mean square error of approximation)为0.079),并且显著优于三因子模型、两因子模型和单因子模型,表明四因子模型具有良好的区分效度。具体见表1。

3.2 描述性统计

如表2所示,领导授权行为与工作投入($r=0.253, p<0.001$)、工作绩效($r=0.506, p<0.001$)显著正相关,下属授权期望与工作投入($r=$

| 表 1 验证性因子分析(N=189) | | | | | | |
|--|----------|------|-------------|-------|-------|-------|
| Tab. 1 Confirmatory factor analysis(N=189) | | | | | | |
| 模型 | χ^2 | df | χ^2/df | CFI | TLI | RMSEA |
| 四因子模型 | 864.62 | 399 | 2.17 | 0.930 | 0.924 | 0.079 |
| 三因子模型 | 1 227.64 | 402 | 3.05 | 0.877 | 0.867 | 0.104 |
| 两因子模型 | 3 822.51 | 404 | 9.46 | 0.489 | 0.450 | 0.212 |
| 单因子模型 | 4 300.59 | 405 | 10.62 | 0.418 | 0.375 | 0.226 |

0.534, $p<0.001$)、工作绩效($r=0.528, p<0.001$)显著正相关,工作投入与工作绩效($r=0.546, p<0.001$)显著正相关。

3.3 领导授权行为和下属授权期望一致性对工作绩效的效应分析

表3为领导授权行为与下属授权期望对工作绩效的多项式回归结果。与模型2相比,模型3的 R^2 显著增加($\Delta R^2=0.077, P<0.001$),这表明领导授权

行为、下属授权期望与工作绩效间存在非线性关系。具体地,响应面沿着不一致性线($Y=-X$)的曲率显著小于零($a_4=-0.44, p<0.001$),H1得到验证,即领导授权行为和下属授权期望一致对下属工作绩效的积极影响高于匹配不一致的情形;斜率显著小于零($a_3=-0.28, p<0.01$),这表明领导授权行为和下属授权期望不一致时,“领导低-下属高”比“领导高-下属低”时对下属工作绩效的积极作用更显著,从而H3得到验证。响应面沿着一致性线($Y=X$)的斜率显著大于零($a_1=0.99, p<0.001$),然而其曲率显著小于零($a_2=-0.22, p<0.01$),这表明领导授权行为和下属授权期望一致性与工作绩效存在非线性关系,即随着领导授权行为和下属授权期望水平的增高,工作绩效先增加后降低,呈现倒U型关系。

| 表 2 变量的均值、标准差和相关系数(N=189) | | | | | | | | | | |
|--|---------|------|------|---------|----------|--------|---------|----------|----------|----------|
| Tab. 2 Average value, standard deviation, and correlation coefficient(N=189) | | | | | | | | | | |
| 序号 | 变量 | 均值 | 标准差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 性别相似性 | 0.15 | 0.36 | | | | | | | |
| 2 | 年龄相似性 | 0.63 | 0.61 | -0.006 | | | | | | |
| 3 | 教育程度相似性 | 0.69 | 0.70 | 0.001 | 0.151* | | | | | |
| 4 | 工作年限相似性 | 0.76 | 0.77 | 0.227** | 0.376*** | -0.099 | | | | |
| 5 | 领导授权行为 | 3.67 | 0.97 | -0.187* | -0.016 | -0.042 | -0.150* | | | |
| 6 | 下属授权期望 | 3.76 | 1.00 | -0.012 | -0.048 | -0.034 | 0.054 | 0.193** | | |
| 7 | 工作投入 | 3.62 | 0.96 | -0.142 | -0.067 | -0.079 | -0.065 | 0.253*** | 0.534*** | |
| 8 | 工作绩效 | 3.60 | 1.09 | -0.055 | 0.027 | 0.005 | 0.021 | 0.506*** | 0.528*** | 0.546*** |

注:*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$ 。

| 表 3 多项式回归结果 | | | | |
|--------------------------------------|---------------------|-------------------------|----------|-----------|
| Tab. 3 Polynomial regression results | | | | |
| 变量类别 | 变量名称 | 工作绩效 | | |
| | | 模型1 | 模型2 | 模型3 |
| 控制变量 | 常数项(b_0) | 0.773*** | -0.104 | 0.326* |
| | 性别相似性 | 0.143 | -0.041 | -0.016 |
| | 年龄相似性 | -0.327* | -0.190 | -0.155 |
| | 教育程度相似性 | 0.098 | 0.055 | 0.019 |
| | 工作年限相似性 | -0.069 | 0.145 | 0.112 |
| | 领导授权行为(X) b_1 | | 0.466*** | 0.351*** |
| 自变量 | 下属授权期望(Y) b_2 | | 0.497*** | 0.634*** |
| | X^2 b_3 | | | -0.041 |
| | XY b_4 | | | 0.108* |
| | Y^2 b_5 | | | -0.290*** |
| | R^2 | 0.045 | 0.462*** | 0.538*** |
| 决定系数 | ΔR^2 | | 0.416*** | 0.077*** |
| 响应面分析 | $X=Y$ | 斜率($a_1=b_1+b_2$) | | |
| | | 0.99*** | | |
| | | 曲率($a_2=b_3+b_4+b_5$) | | |
| | | -0.22** | | |
| | $X=-Y$ | 斜率($a_3=b_1-b_2$) | | |
| | | -0.28** | | |
| | | 曲率($a_4=b_3-b_4+b_5$) | | |
| | | -0.44*** | | |

注:*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$ 。

为了更加直观地展现领导授权行为和下属授权期望一致性与工作绩效的关系,绘制了三维立体图,

如图2所示,其中X表示领导授权行为,Y表示下属授权期望。沿着不一致性线($Y=-X$)由底面右角

($X = -2, Y = 2$)延伸到左角($X = 2, Y = -2$)投射到响应面上近似为曲线(曲率显著),表明存在匹配最优情况。其中,左边区域高于下方深色区域,因此,与高领导授权行为-低下属授权期望相比,低领导授权行为-高下属授权期望时下属的工作绩效水平更高。此外,沿一致性线($Y = X$)由底面前角($X = -2, Y = -2$)延伸至后角($X = 2, Y = 2$)投射到响应面上近似倒U型形状,且由前往后逐渐升高再降低,但总体上看,与“领导低-下属低”相比,“领导高-下属高”时的下属工作绩效水平更高。从而H2得到验证。

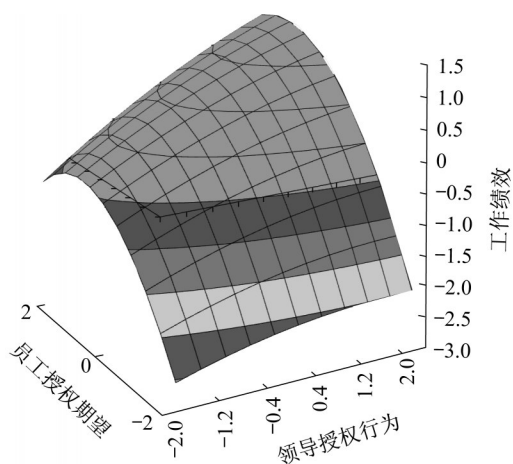


图2 领导授权行为与下属授权期望一致性对工作绩效的影响

Fig. 2 Effect of congruence of leadership empowerment behavior and subordinate empowerment expectation on work performance

为了进一步检验工作投入的中介效应,首先生成了领导授权行为和下属授权期望的集区变量,然后计算集区变量对工作投入的回归系数(a)以及工作投入对工作绩效的回归系数(b),并将2个系数相乘得到间接效应系数,最后计算间接效应95%的置信区间以检验其显著性。具体见表4。

表4 中介效应检验
Tab. 4 Mediating effect test

| 变量 | 工作投入 | 工作绩效 |
|--------------|----------------|----------|
| 集区变量的系数 | 1.00*** | 1.598*** |
| 工作投入 | | 0.615*** |
| 间接效应 | 0.615 | |
| 间接效应的95%置信区间 | [0.016, 0.548] | |

注:*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ 。

由表4可知,间接效应95%的置信区间为[0.016 1, 0.547 6],不包括0,由此,工作投入在领导授权行为和下属授权期望匹配和工作绩效之间起中

介作用,H4得到验证。

4 分析与讨论

4.1 理论意义

(1)基于内隐领导理论,从下属的视角引入下属授权期望变量,丰富了授权型领导理论研究的内容,以往的大部分研究授权型领导的文献中,都集中在下属对授权的感知体验上,本文的研究结果表明,下属的授权期望也是授权领导力研究的一个重要组成部分,同时也证实了下属授权期望对领导授权行为的有效性发挥着重要的作用。

(2)从领导和下属二元视角探讨“领导授权行为”和“下属授权期望”的不同匹配情况对下属工作投入和工作绩效的影响,丰富了期望匹配的相关研究。本研究在领导力研究领域聚焦“授权”这一积极的领导行为,将领导对下属的授权和下属对领导的授权期望同时纳入模型,进一步探究这一匹配对下属工作绩效的影响,继而评价领导授权的有效性。通过实证分析发现,“领导授权行为”和“下属授权期望”在“高-高”一致时,下属的工作绩效最高,实证研究也证实了满足高期望能培养积极情绪^[26]。本研究证实,基于内隐领导理论,当领导的行为表现和下属在心中形成的图式达成一致时,能够使领导和被领导者双方有更好的工作互动,进而影响绩效表现和领导的有效性。

4.2 现实意义

(1)在组织视角,授权领导力被认为是领导者应对日益分散的组织的关键^[9]。中层管理角色已经被边缘化,因此,越来越多的领导人需要授权他们的追随者,在工作中采取自主的主动性和发挥决策责任^[17]。然而,领导授权行为并不总是被视为有效的^[36]。本研究揭示了领导行为和下属期望匹配结果对下属行为的影响。与“高-高”匹配的情况相比,追随者会认为过度和不充分的领导授权行为对组织来说都是无效的。这也从人力资源管理实践角度警示,从下属角度看组织,预期和实施之间的差异可能会对组织产生不利影响^[37]。

(2)在领导视角,授权型领导行为可被下属认知为一种支持性的组织条件和环境,组织的有效性是领导和成员共同作用的结果,领导授权只是授权行为有效的前提条件,但并不是领导的每一次授权都能带来组织绩效的提升。怎样才能让授权变得有效、能顺利执行是领导应该关注的课题,领导在授权

时应该考虑到下属的授权期望,采用差异化的授权方式,针对不同的下属给予不同程度的授权,分别对个体和团队采取不同的、有效方式强化管理者的正面领导行为。同时对授权期望较高的下属可能会积极寻找其他授权来源,因此对领导的依赖性较低,这种在工作中的主动性行为往往发生在有主动性取向的下属身上^[38],所以领导应更多地关注下属的主动性行为,对不同主动性的下属给予差异化的授权。

(3)在下属视角,领导授权行为是否是积极有效的工作风格不完全取决于领导,还取决于下属的期望,鉴于领导力的基础是影响下属^[36],下属的感知经验不应被忽视,领导应根据不同的下属需求,进行积极的交流,以便更有意识地关注下属的期望,使得领导者的行为能够更好地符合他们下属的期望,给予不同的授权,才能实现有效的授权。

5 结语

(1)对领导授权行为和下属授权期望采用了领导和下属分别测量的方式,但是期望的稳定性是满足期望理论中的一个争论话题,本文对下属的授权期望只进行了一次测量,采用横截面研究,后续研究采用2次或更多次的纵向设计来研究随着时间的推移继而发生的潜在的期望变化。

(2)在评价授权有效性中,仅采用了工作绩效指标,但是评价下属工作有效性的维度还包括一些过程化指标,如创造力,未来可以继续作为探讨方向。

参考文献:

- [1] UHL-BIEN M, RIGGIO R E, LOWE K B, *et al.* Followership theory: A review and research agenda [J]. *Leadership Quarterly*, 2014, 25(1):83.
- [2] HAO P, WEI H, LONG L R. Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy [J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2018;25(1):85.
- [3] BANDURA A. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 12(1):169.
- [4] 尹奎, 邢璐, 汪佳. 授权型领导行为对下属任务绩效的非线性影响机制[J]. *心理科学*, 2018, 233(3):170.
YIN Kui, XING Lu, WANG Jia. The inverted u-shaped relationship between empowering leadership behavior and task performance [J]. *Journal of Psychological Science*, 2018, 233(3):170.
- [5] HUMBORSTAD S, GIESSNER S R. The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective [J]. *Journal of Management*, 2015: 0149206315574597.
- [6] CHEONG M, SPAIN S M, YAMMARINO F J, *et al.* Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening [J]. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(4):602.
- [7] EPITROPAKI O, SY T, MARTIN R, *et al.* Implicit leadership and followership theories "in the wild": Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings [J]. *Leadership Quarterly*, 2013, 24(6):858.
- [8] LORD R G, EPITROPAKI O, FOTI R J, *et al.* Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information: Annual review of organizational psychology and organizational behavior [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2020, 7(1):49.
- [9] 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.
- [10] SRIVASTAVA A, BARTOL K M, LOCKE E A. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(6): 1239.
- [11] LORINKOVA N M, PEARSALL M J, SIMS JR H P. Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams [J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(2): 573.
- [12] HARRIS T B, LI N, BOSWELL W R, *et al.* Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context [J]. *Personnel Psychology*, 2014, 67(3): 567.
- [13] HASSAN S, MAHSUD R, YUKL G, *et al.* Ethical and empowering leadership and leader effectiveness [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2013, 28(2): 133.
- [14] KIM M, BEEHR T A. Empowering leadership: Leading people to be present through affective organizational commitment? [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2018,1(7): 1.
- [15] BIEMANN T, KEARNEY E, MARGGRAF K. Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level [J]. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(5): 775.
- [16] TUCKEY M R, BAKKER A B, DOLLARD M F. Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2012, 17(1): 15.
- [17] VECCHIO R P, JUSTIN J E, PEARCE C L. Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a

- hierarchical structure[J]. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21(3):530.
- [18] AMUNDSEN S, MARTINSEN L. Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale[J]. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(3): 487.
- [19] EPITROPAKI O, MARTIN R. From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(4):659.
- [20] QUINN R E, SPREITZER G M. The road to empowerment: Seven questions every leader should consider [J]. *Organizational Dynamics*, 1997, 26(2):37.
- [21] PAUL R J, NIEHOFF B P, TURNLEY W H. Empowerment, expectations, and the psychological contract—managing the dilemmas and gaining the advantages[J]. *Journal of Socio-Economics*, 2000, 29(5):471.
- [22] TSUI A S, ASHFORD S J, XIN C. Dealing with discrepant expectations: Response strategies and managerial effectiveness [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(6):1515.
- [23] 蒋琬. 辱虐管理, 团队辱虐氛围对下属及团队工作有效性的多层次影响模型研究: 基于社会认知和自我调节视角[D]. 上海: 上海交通大学, 2015.
- JIANG Wan. Research on the multi-level model of the effects of abusive supervision, abusive climate on individual and team task effectiveness: Based on the social cognition and self-regulation perspectives [D]. Shanghai: Shanghai Jiao Tong University, 2015.
- [24] RAUB S, ROBERT C. Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values[J]. *Human Relations*, 2010, 63(11):1743.
- [25] HUMBORSTAD S I W, HUMBORSTAD B, WHITFIELD R, *et al.* Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, 19: 1349.
- [26] IRVING P G, MONTES S D. Met expectations: The effects of expected and delivered inducements on employee satisfaction [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2009, 82(2):431.
- [27] LAMBERT L S, EDWARDS J R, CABLE D M. Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views [J]. *Personnel Psychology*, 2003, 56(4):895.
- [28] GRANT A M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2):393.
- [29] KAHN W A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work[J]. *The Academy of Management Journal*, 1990, 33(4):692.
- [30] CHRISTIAN M S, GARZA A S, SLAUGHTER J E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance [J]. *Personnel Psychology*, 2011, 64(1):89.
- [31] HOGG M A, VAN KNIPPENBERG D, RAST D E. The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments[J]. *European Review of Social Psychology*, 2012, 23:258.
- [32] AHEARNE M, MATHIEU J, RAPP A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5):945.
- [33] FARH J L, DOBBINS G H, CHENG B S. Cultural relativity in action: A comparison of self-ratings made by Chinese and U. S. workers[J]. *Personnel Psychology*, 1991, 44(1):129.
- [34] SCHAUFELI W B, BAKKER A B, Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire [J]. *Educational and Psychological Measurement*, 2006, 66(4): 701.
- [35] EDWARDS J R, CABLE D M. The value of value congruence [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(3):654.
- [36] YUKL G. *Leadership in organizations*[M]. 7th ed. New York: Prentice-Hall International Inc, 1998.
- [37] KHILJI S E, WANG X. 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2006, 17(7):1171.
- [38] KNIGHT C, PATTERSON M, DAWSON J. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(6):792.