

悖论式领导与心理安全感与员工变革支持行为的关系研究

卢燕妮

苏州海通机器人系统有限公司

[摘要]悖论式领导是一种新的领导风格，它对员工的主动性行为存在正向的影响，但它作为一种变革主动行为，有没有影响到员工的变革支持行为的内部机制尚有待求证。通过研究验证：悖论式领导风格可以正向积极影响着员工的员工变革支持行为；并且这个影响是基于员工关系认可的情况下展开的；通过本次研究得到的成果验证了中国语境下的悖论式领导风格的有效性，也给企业激励员工支持变革行为提供一定的理论基础。

[关键词]悖论式领导；心理安全感；变革支持行为；领导风格

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.09.1849

一、引言

管理者对人员的管理随着组织环境的不断复杂变化也直面应对矛盾性以及张力性需求的双重困境。例如，管理者在工作中需要平等对待员工，但也必须考虑到员工的独特性和个人需求；在保证把控员工的同时适度给予员工一定的灵活性。所以管理者处理此类冲突问题的能力对于有效的人力资源管理尤为关键。但是传统的领导风格通常采用“非此即彼”的对策来处理组织环境的悖论。当需要进行选择的时候，领导人员一般选的是矛盾或者张力的一面没有注意到另一面。

二、理论基础与假设

(一) 悖论式领导与员工变革支持行为

由社会交换理论分析，领导者向员工展示积极自愿的行为，并与员工建立信任和积极的情感关系，员工为了将这种关系保证增强就会出现一些自身角色外的行为进行回报。悖论式领导结合了自我中心和他人中心，领导在组织中保持关键地位，兼顾尊重员工的个人需求，允许员工基于自身特色最大限度的展现其独立性和灵活性。悖论式领导为员工提供支持和授权，而为了维持或加强这类交换关系，员工将尝试角色之外的参与和贡献行为作回报。另外，伴随组织变革的不确定性和风险，员工会自己衡量变革支持行为产生的风险和收益。其一，悖论式领导在工作要求的实施过程中允许灵活，在把控决策的时候也给了自主权利，在工作进行的时候对员工的行为和决策把控，但也提供透明和自主的空间，保证员工有灵活的自由裁量权，以减少员工因变革不确定性而产生的恐惧，主动应对组织变革；其二，管理者充当榜样，为员工做表率，示范当初在复杂的变革环境下如何包容接受矛盾。在组织变革框架内，员工模仿领导者的开放态度以迎接变革带来的挑战和机遇，将其因组织变革产生的不确定和感知风险能力进行降低，把员工的变革支持行为逐渐引发出来。因此，本研究提出以下假设：

H1：悖论式领导以及员工变革支持行为二者之间存在明显的正向关联。

(二) 团队心理安全感的作用机制及相关研究

因为心理安全感是一个媒介变量，它是一种心理状态，在研究中常用作调节者或中介者，以研究它身为心理状态对组织绩效或员工行为的影响。根据Kahn(1990)的一项研究，当员工的心理安全感得到改善时，基于员工在组织中的积极自我表达或被动保留与防守状态直接由员工的心理知觉决定，因此员工执行工作的意愿增加。Dollard和Bakker(2011)证实了Kahn关于心理感知对员工敬业度影响的研究。并且提出一个组织的工作环境不是死板的，好的心理安全分为可以促进组织形成温暖的工作环境，这样员工心理更健康。黄海艳(2014)发现，在组织创新的前因变量中，有一个交互记忆系统变量，员工的心理安全感起到了中介作用。Bendoly(2014)在探索个人和团队预测个人心理安全感的时候，从系统动力学模型中选择了部分概念，并得出个人和团队在理解系统动力学方面趋于一致时，个人的心理安全感很可能会出现。樊耘等(2018)对于考核奖惩规范与员工沉默之间的关系进行了分析，得出这两者存在负相关关系，其中心理安全感和信任起到中介作用。为

了降低员工的沉默，组织的奖惩评价体系原则上需要同时考虑公平和激励。王朝晖(2018)对收集的316名员工的数据假设检验，测试结果证实悖论式领导明显正向影响员工二元行为，同时他们两个之间心理安全感和工作繁荣感起中介作用，并且这个效果是同步和连贯的。陈慧等(2018)通过数据分析基于“敢”、“会”两方面对团队的心理安全感完全中介其断裂对建言行为的关系进行了验证，团队反思这里面另一个双重中介变量。因此，本研究提出以下假设：

H2：悖论式领导与员工变革支持行为间心理安全感存在部分中介机制

三、研究设计与方法

(一) 研究对象

本次调研的受访者是江西省和广东省的六家企业，涵盖金融、信息服务、制造业等多个行业。确定受访者后，提前与公司人力资源部商定受访时间，同时为避免对员工工作产生的影响和干扰，我们向员工发放电子问卷。为降低共同方法偏差影响研究结果，加强研究假设的因果检验，研究采用时间滞后数据收集方法，分成三个时段展开，每个时段间隔一个月进行。T1时期，对受访人员的口统计学变量(性别、年龄、工作年限、学术背景)、自我牺牲型领导、成员感知的组织目标的清晰度等变量收集，并且为避免领导者自我服务的误差，自我牺牲型领导的各种信息来自领导的员工对其日常工作的汇报。T2时期，收集受访人员的心理安全变量信息，这个变量是员工自己汇报。T3时期，收集受访人员主动变革行为变量信息，这个信息是领导者报告。

第一轮调查发放问卷共500份，回收问卷是446份；第二轮调查共发放问卷446份，回收问卷387份；第三轮调查共发放问卷387份，回收问卷355份。三轮调查共获得有效配对问卷328份。其中，金融行业收集有效问卷71份，信息服务行业收集有效问卷101份，制造行业收集有效问卷156份。有效问卷中女性比例为55.8%；年龄方面占据最多的是31至40岁以及41至50岁，两个年龄段的比例是21.0%和22.9%；工作年限大多在10到20年，占比35.4%；员工受教育程度以本科为主，占比42.4%。

(二) 研究方法

1. 问卷调查法。

成熟问卷调查法是组织行为学中应用最广泛的方法之一。本研究使用问卷调查法，研究进行中用到的关键变量从国内外广泛使用的成熟量表挑选，选择的量表也是信效度良好。在研究过程中测量了职业生涯韧性、主动变革行为、情感承诺和感知义务。并且为了保证样本来源多样性和研究结论的普遍性，尽量选择不同行业、不同地域、不同公司、不同年龄组的员工数据展开调查。问卷主要是线上发放，每位员工必须独立完成，要告诉其研究目的和回答要求。

2. 实证分析法。

对问卷调查得到的数据使用SPSS22.0和AMOS17.0软件展开回归分析、相关性分析、描述性统计分析等。然后使用回归分析法分析主动变革行为、情感承诺、职业生涯韧性之间的关系，最后对情感承诺的中介作用和感知义务的调节效应进行检

表 1 验证性因子分析结果

因素	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2 (\Delta df)$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
四因子模型 (SL; PS; TC; OGC)	94.982	48	1.979	/	0.989	0.985	0.055	0.038
三因子模型 (SL + PS; TC; OGC)	591.184	51	11.592	496.202*** (3)	0.873	0.836	0.180	0.133
二因子模型 (SL + PS + TC; OGC)	1254.564	53	23.671	1159.582*** (5)	0.717	0.648	0.263	0.184
单因子模型 (SL + PS + TC + OGC)	2551.346	54	47.247	2456.364*** (6)	0.413	0.282	0.375	0.245

注: SL 表示自我牺牲型领导, PS 表示心理安全, TC 表示主动变革行为, OGC 表示感知组织目标清晰度。“+”表示 2 个因子合并为一个因子。

验, 在实证检验本研究的研究假设后得出了结论。

四、研究结果

(一) 共同方法偏差检验

控制共同偏差的方法是使用程序控制和统计控制。第一是程序控制, 通过预测试将量表的题项改善; 随机发放线上问卷, 基于告知研究目的, 确保匿名填写等方式将共同方法偏差降低。第二是统计控制, 验证共同方法的偏差是借助 Harman 单因子分析, 然后把每个变量的测量题项进行主成分分析。Harman 的单向分析使用 SPSS 24.0 进行, 基于 Podsakoff 等人 (2003) 的想法, 允许低于 40% 的单因子累计方差。本研究得到的结果说明, 第一个析出因子的累积方差解释率为 34.726%。所以初步判断本研究在测量数据的共同方法偏差较小, 不会造成数据结果的虚假。

(二) 验证性因子分析

本次研究验证变量间的区分效度是借用 Mplus 7.4 进行验证性因子分析, 得到的结果见表 1, 根据数据可得, 四因子模型的每一项拟合指标 ($\chi^2=94.982$, $df=48$, $\chi^2/df=1.979$, $CFI=0.989$, $TLI=0.985$, $RMSEA=0.055$, $SRMR=0.038$) 不仅达到了学界推荐的标准, 且明显优于其他三个备选模型。由此得, 本次研究测量的四个变量的区分效度都比较好。

(三) 描述性统计与相关性

本次研究关键变量的描述性统计及相关性检验见表 2, 基于表 2 发现自我牺牲型领导和员工心理安全感 ($r=0.392$, $p<0.01$) 以及主动变革行为 ($r=0.385$, $p<0.01$) 存在明显的正向关联, 员工心理安全感与员工主动变革行为的关系是明显的正向关联 ($r=0.333$, $p<0.01$)。初步验证了本研究所提的假设 1 和假设 2。

表 2 变量描述统计和相关分析结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1.558	0.497									
2. 年龄	2.985	1.376	-0.068								
3. 受教育程度	2.902	0.923	-0.048	0.006							
4. 工作年限	2.348	0.909	-0.051	0.019	0.084						
5. 行业类型虚拟变量 1	0.308	0.462	0.035	-0.055	-0.023	-0.023					
6. 行业类型虚拟变量 2	0.217	0.412	-0.084	0.081	0.032	0.027	-0.351**				
7. 自我牺牲型领导	2.248	0.773	0.039	-0.067	-0.022	0.057	-0.134*	0.029			
8. 感知组织目标清晰度	2.962	1.055	0.004	0.006	-0.001	0.118*	0.141*	-0.137*	0.078		
9. 心理安全感	2.511	0.960	-0.046	0.014	0.030	0.030	0.040	-0.039	0.392**	0.165**	
10. 主动变革行为	3.093	0.974	-0.107	-0.058	-0.077	0.033	-0.045	-0.072	0.385**	0.119*	0.333**

(四) 假设检验分析结果

本次研究验证提出的假设是运用多层线性回归, 得到的结果见表 3。在模型 5 中, 员工主动变革行为作为因变量, 在控制了人口统计学变量之后, 悖论式领导明显正向影响员工变革支持行为 ($\beta=0.384$, $p<0.01$), 支持了假设 1。在模型 6 中,

表 3 多层线性回归分析结果

	心理安全感			主动变革行为		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	-0.046	-0.062	-0.044	-0.120*	-0.135**	-0.122*
年龄	0.015	0.044	0.024	-0.062	-0.034	-0.044
受教育程度	0.027	0.039	0.024	-0.084	-0.074	-0.082
工作年限	0.027	0.002	-0.027	0.036	0.013	0.013
企业类型 1	0.031	0.09	0.078	-0.081	-0.026	-0.045
企业类型 2	-0.035	-0.03	-0.006	-0.104	-0.099	-0.092
自我牺牲型领导		0.411**	0.224**		0.384**	0.297**
感知组织目标清晰度			0.153**			
自我牺牲型领导 * 感知组织目标清晰度			0.349**			
心理安全感						0.212**
R ²	0.007	0.171**	0.276**	0.035	0.179**	0.216**
ΔR^2		0.164**	0.105**		0.144**	0.037**

注: N=328, *, ** 分别表示 $p<0.05$, $p<0.01$

员工变革支持行为作为因变量, 并在模型 5 的基础之上, 将员工心理安全感纳入回归方程, 结果显示悖论式领导对员工变革支持行为的预测作用下降 ($\beta=0.297$, $p<0.01$), 员工心理安全感明显积极影响着员工的变革支持行为 ($\beta=0.212$, $p<0.01$), 证明悖论式领导与员工变革支持行为中员工心理安全感存在部分中介作用, 初步支持了假设 2。

五、结论与讨论

(一) 研究结论

本次研究基于社会认知理论分析和讨论悖论式领导与员工变革支持行为、内部机制和边界条件之间的关系。通过多个时间段、多个来源数据进行分析验证发现, 基于员工心理安全感的悖论式领导对员工变革支持行为存在很显著的正向影响, 员工心理安全感在悖论式领导以及员工的变革支持行为二者间起着一定的中介机制。

(二) 理论意义

本次研究证实了一种新的领导风格悖论式领导明显积极影响着员工的变革支持行为。过去对于领导行为影响员工态度行为的研究大部分是在单一情境, 很少有研究对于复合领导风格在复杂情况下的影响。悖论式领导能够经过归纳整合思维、巩固矛盾思维达到激发员工变革性支持行为来满足组织变革的矛盾需求。

(三) 实践意义

本次研究丰富完善了影响员工变革支持行为的要素, 帮助领导者深入清楚了解员工在各种领导风格和组织环境中的变革支持行为。根据组织环境变化和员工个人需求, 支持领导者在组织管理中选择合适的领导行为, 加强组织绩效。对于员工个体方面, 帮助员工了解到组织变革产生的这个过程需要在领导者和组织的帮助下, 得到对应的资源和支持。同时, 必须认识到个人工作重塑在组织的战略方面的意义, 积极重塑自身工作和能力, 能快速适应组织变革带来的问题并参与其中。

六、不足与展望

本研究验证了悖论式领导基于心理安全感影响员工变革支持行为, 并证明了这个影响机制你里面心理安全感的中介作用, 但是研究有部分局限性。第一, 研究选择的调查样本是线上问卷, 因为行业和地区的不同, 可能存在抽样误差, 以后可以使用来自不同行业或地区的大样本进行测试。其次, 本研究作为一项横断面研究, 使用的数据是经过两个时间得到的, 以后的纵向研究可以通过收集不同时间点的数据来深入探讨。

参考文献

- [1] 罗瑾琏, 花常花, 钟竞. 悖论式领导对知识团队创新的影响及作用机制研究 [J]. 科技进步与对策, 2015(11): 121-125.
 - [2] 彭伟, 李慧. 悖论式领导对员工主动行为的影响机制 [J]. 外国经济与管理, 2018(7).
 - [3] 郭晓薇. 中国情境中的上下级关系构念研究述评——兼论领导——成员交换理论的本土贴切性 [J]. 南开管理评论, 2011, 14(2): 61-68.
- 作者简介: 卢燕妮 (1986.05.29—), 女, 籍贯: 陕西安康, 学历: 本科学士 & 硕士在读, 研究方向: 公共组织与人力资源, 从事企业人力资源管理工作十四年。