

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20240427.301

感知偏私领导授权对员工上行支持力的 减损效应研究

——基于自我提升理论的视角

孙诗颖, 王永丽

(中山大学 管理学院, 广东 广州 510275)

摘要: 领导授权在以往研究中被广泛认为是能够有效激发员工活力的管理方式, 这无法为实践中管理者常面临和担忧的授权后并未能有效感受到员工积极支持的现象提供足够解释。本研究采用自我提升理论视角, 探讨被授权员工上行支持力减损现象的产生过程。结合情境实验(研究1A、1B)和多源问卷调查(研究2)的结果表明: 员工感知领导授权会与员工感知领导偏私性产生交互作用, 诱发员工心理权利感, 从而减少员工对领导的过程反馈寻求, 这进而又会减弱员工对领导的支持力。在员工感知领导偏私性较高时, 上述效应显著, 在员工感知领导偏私性较低时, 上述效应不显著。本研究由此响应研究者提出的辩证看待授权现象的呼吁, 回应管理者希望了解并规避授权风险的诉求, 从新的角度揭示领导授权的潜在不良后效。

关键词: 感知领导授权; 感知领导偏私性; 心理权利感; 上行过程反馈寻求行为; 上行支持力

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2025)02-0084-19

一、引言

当前, 企业外部环境日趋复杂多变、组织结构逐步扁平化, 员工的角色不再局限于执行者, 而需要转变成创造者, 这使得以赋予员工决策参与、自主决定权力和责任为核心的领导授权行为逐渐成为大势所趋(Zhang和Bartol, 2010; Amundsen和Martinsen, 2015)。尽管现有研究大量探讨了被授权员工展现自我管理能力和创造性的积极表现(Cheong等, 2019), 但在实践中, 管理者授权后因员工自主行动失当而付出额外成本的情况却时有发生, 管理者内心也容易因潜在的失控风险而感到焦虑(Mills和Ungson, 2003; 杨英和龙立荣, 2008), 这说明, 管理者可能并非总能有效感受到来自被授权员工的支持。被授权员工上行支持力的欠缺反映了其与管理者

收稿日期: 2023-04-23

基金项目: 国家自然科学基金项目(71772184)

作者简介: 孙诗颖(1994—), 女, 中山大学管理学院博士研究生(通信作者, sunshy3@mail2.sysu.edu.cn);

王永丽(1967—), 女, 中山大学管理学院教授, 博士生导师。

之间联结的匮乏,表明对管理者来说,员工积极关注和协助推进领导利益及目标的情况不佳(Carsten等,2018),这与管理者所期望的员工能成为其协同共创者的授权成效相背离,但该问题在侧重关注积极效应的领导授权研究中尚未得到深入探讨(Cheong等,2019)。因此,本研究欲讨论感知领导授权对员工上行支持力可能的减损效应,分析为何员工感知领导对自己授权在某些情况下反而不利于其产生能为领导积极感知到的上行支持力,探索这一减损效应背后的具体机制,以期为理解授权后效增加辩证视角,并为管理者规避授权失效问题提供建议。

本研究将采用自我提升理论(self-enhancement theory)的新视角来分析感知领导授权对员工上行支持力的潜在减损效应。一些历史事件提示了运用该理论视角的合理性:在清朝,年羹尧曾一度被雍正帝委以重任,雍正授任其统理西北军务,在政事上也多与其商议,在这种情况下,年羹尧自恃有功,渐生骄纵之心,将得到殊遇视作当然,做出了种种漠视雍正感受之举,最终为雍正所不容(田露汶,1997)。这在一定程度上提示,被授权员工可能会滋生自我膨胀心理,并因此做出导致不良人际后果的自我中心式举动。自我提升理论及相关研究揭示了这样的底层逻辑:人们有着以最积极眼光来看待自我的自我提升倾向,会以最有利于增强自我概念积极性的方式来评判、处理和记忆与自我有关的信息,所以,人们容易夸大自己具有的积极特征及其价值(Sedikides和Strube,1997;Sedikides和Gregg,2008)。在工作中,对于自我积极面的过度自我提升容易导致个体产生高估自己贡献力的膨胀自我评价,相伴滋生自视理应享受特权、能合理化自我中心式行为的膨胀心理权利感(Pfeffer和Fong,2005;Hoorens,2011)。被领导授权的员工分享、分摊了一些原本通常集中于管理层的决定、控制权力和责任(Mills和Ungson,2003;Cheong等,2019),这种与传统权威—服从观念有所不同的上下级角色关系会促使员工形成自己独特工作能力和付出的自我认知(Uhl-Bien等,2014;Cheong等,2016)。从自我提升的角度来看,员工可能会凭此高看自我从而滋生心理权利感,本研究将心理权利感作为解读被授权员工上行支持力减损现象的关键。

本研究将首先探索被授权员工产生膨胀心理权利感的边界条件。是否某些领导因素会成为诱因呢?根据自我提升理论的观点可知,人们并不会毫无限制地以自我提升的方式来对待自我,而是会受到平等共享的人际规范和明晰可循的人员评价标准的约束(Dunning等,1989;Sedikides和Strube,1997;Sedikides和Gregg,2008;Loughnan等,2011),而领导作为团队环境的主要塑造者,其某些行事方式恰可能传递出团队内人际不平等、人员考评标准不具清晰客观性的信息,从而诱使员工自我提升倾向显现和强化。本研究关注领导基于个人偏好给予其喜爱的团队成员各种特别优待的偏私性作风(刘超等,2015)。偏私表现可能会被领导视作是合乎人情观念的(高良谋和王磊,2013),但会造成团队内各员工资源获取的不对等性,也使得影响员工资源获取的评优规则蒙上主观模糊性(马君等,2012;陶厚永等,2016),被授权员工感知到领导偏私性时,更容易聚焦于自视独特的工作能力和付出并自我合理化地强调其重要性,从而滋生更强烈的心理权利感。

此外,本研究将探索导致滋生膨胀心理权利感的被授权员工上行支持力减弱的行为机制。结合自我提升相关研究,因高看自我而产生的心理权利感,有造成被授权员工人际适应不良的可能性:过度提升的自我评价所带来的心理权利感会使人们自认有特殊权利可以将个人需求置于他人之上,容易有罔顾他人想法的举动,从而阻碍自我完善、引发人际疏离,破坏人际交互结果(Robins和Paulhus,2001;Pfeffer和Fong,2005;Hoorens,2011;Dufner等,2019)。本研究关注滋生心理权利感的被授权员工所缺失的上行过程反馈寻求行为(Yanagizawa,2008),讨论其对被授权员工上行支持力的不利影响。作为一种主动行为,员工征求领导对其工作方式反馈意见的过程反馈寻求既能反映员工向领导学习的姿态以及对领导权威和地位的认同(Vandewalle,

2003),也有助于员工及时调整偏离领导目标和要求的工作方向并持续提升工作策略的质量(Ashford和Cummings,1983)。在授权情境中,员工的自主行动带来更多不确定风险,领导需要把握其工作动向(Mills和Ungson,2003;Langfred,2004;Mai等,2022),由于信息不对称,员工缺失主动的过程反馈寻求会减弱其上行支持力,导致其自主工作过程难以为领导所了解,这可能会给领导造成更多纠偏成本和失控顾虑。

综上,本研究基于对管理者容易面临和担忧的被授权员工偏离其领导方向这一实践现象的关注(Mills和Ungson,2003;杨英和龙立荣,2008),从自我提升理论视角,探讨被授权员工上行支持力的减损过程,具体分析感知领导授权和感知领导偏私性的交互对员工心理权利感的诱发作用和随之而来的对员工上行过程反馈寻求行为的抑制作用,在此基础上探讨员工上行支持力的减损(整体模型如图1所示)。本研究主要丰富了领导授权研究,回应了要辩证地看待领导授权后效的呼吁,结合领导偏私性这一带有本土关系文化特色的情境因素,为理解引发领导授权不良后果的被授权员工关键心理机制提供了员工自我膨胀心理的新视角,将其潜在消极结果拓展至授权后员工积极人际交互行为的匮乏和人际支持力的下降方面。本研究也促进了自我提升理论及其相关研究观点在组织行为学领域的应用,表明在所处情境具有人际竞争性与人员评价标准模糊性时,员工容易因能提取自我积极信息的与他人互动经历而产生膨胀自我评价与权利感,进而容易导致以自我想法为中心的举动,造成不良人际后果。在实践中,本研究可以帮助管理者了解导致被授权员工上行支持力减损的员工心理及行为问题,提醒管理者要有意识地关注自身因素对被授权员工自我膨胀心理的诱发影响,启发管理者要采取措施应对被授权员工在主动向上沟通行为方面可能具有的不足。



图1 研究模型

二、理论与假设

(一)自我提升理论

根据自我提升理论及相关研究,个体有最大化自我概念积极性的自我提升倾向,这可以直接表现在个体以自我服务的方式来接收和建构与自我相关的信息,在自我评价过程中过度强调、夸大自我积极面(Sedikides和Strube,1997;Pfeffer和Fong,2005;Sedikides和Gregg,2008)。个体的自我提升会受到自身现实和所处情境的影响(Sedikides和Strube,1997;Sedikides和Gregg,2008),在争夺个人利益、缺乏明晰外部评价标准的情况下,个体会展现出更强的自我提升倾向,容易凭借自视独特的积极特征更高程度地抬高自我评价(Suls和Wan,1987;Dunning等,1989;Loughnan等,2011)。过度的自我提升会带来潜在人际成本(Pfeffer和Fong,2005),自我评价过度抬高的个体往往有存在心理权利感的重要特征,这使其容易自我合理化地做出罔顾他人的自我中心式举动,从而对其人际适应结果造成潜在不利影响(Robins和Paulhus,2001;Hoorens,2011;Dufner等,2019)。

(二)感知领导授权、感知领导偏私性的交互作用和员工心理权利感

感知领导授权会使员工具备在自我评价时进行自我提升的充分基础。根据自我提升理论

及相关研究,个体容易夸大自身积极特征的价值(Sedikides和Strube,1997;Sedikides和Gregg,2008),而具备那些被个体视为独特而非寻常可见的积极特征会给个体带来更高的成就感,个体也容易凭此更高程度地提升自我评价(Suls和Wan,1987)。例如,认为自己在工作中进行了角色外付出(如做出亲组织非伦理行为)或拥有特别能力(如拥有创造力)的个体,容易被诱发出更高程度高看自身贡献重要性的自我评价(Ng和Yam,2019;Jiang等,2023)。而本研究关注的员工感知领导授权是指员工感知领导强调其工作价值和能力的发挥,让其进行更多自主管理和参与决策的活动(Ahearne等,2005;Zhang和Bartol,2010)。被领导授权的员工会有加重的负荷感和强化的效能感(Cheong等,2016),他们不再是简单执行领导指令,还需要对自身任务的开展做出自主设想,为团队事务的发展提供独立见解,因而他们容易面临角色超载,产生自身为工作投入大量时间和精力去感受(Lee等,2017;许鹏鸿等,2018),也容易增强对自身胜任力的认可,提高自身的组织自尊和地位感(Zhang等,2018;Wang等,2023)。并且,被授权员工这种对自身在自我领导和团队影响方面付出与能力的积极感知也容易使其感觉自己突破了常见的上下级角色关系,这是因为在许多人的固有观念中,领导应该是独当一面的高能力者,要下达清晰的命令指引员工,员工则要坚决执行上层指令(Uhl-Bien等,2014),尤其是在权力距离大的东方文化情境中,员工接受领导督导式管理的情况相对更常见且符合人们的心理预期(姜定宇和张菀真,2010),所以被授权容易被看作分摊、分享了一些通常由领导集中掌握的控制、决定责任和权力(Mills和Ungson,2003),此时员工容易认为自己在工作中的付出和能力具有独特重要性,因而容易以此为基础被诱发出更高程度高看自身工作贡献力的自我评价。

感知领导偏私性会诱使员工的自我提升倾向在自我评价过程中显露和强化。结合自我提升理论及相关研究,自认具备积极特征的个体并非会随时自我夸大,其自我提升倾向的展现在不同情境中是有差别的(Sedikides和Strube,1997;Sedikides和Gregg,2008)。个体所处情境中的人际特征有重要影响,相比重视资源共享、约束个人利益的情境人际规范,传递人与人之间相互竞争资源、争夺个人利益的情境信息会使个体产生更多凸显自我积极特征、维护积极自我不受威胁的需要,也使个体因更少自我谦逊性相关社会要求和压力而更容易在进行自我评价时展露自我提升倾向(Kurman,2003;Takata,2003;Loughnan等,2011)。此外,个体所处情境中的人员评判规则也有影响,标准模糊不明晰的外部评判规则使个体有更大的弹性空间来选择性注意自身的积极特征并自我解读其占据比较优势的合理性,这将进一步加剧其自我评价时的自我提升倾向(Felson,1981;Dunning等,1989;Thompson和Loewenstein,1992)。而本研究关注的员工感知领导偏私性是指员工感觉领导具有人治主义作风,会特殊照顾喜爱的团队成员,在任务分派、考核评价、人事晋升等各方面对偏好的成员都有所优待,提供培训、加薪、升职机会等各种好处(高良谋和王磊,2013;刘超等,2015)。对领导持有偏私性评价的员工倾向于相信领导为了个人利益会基于个人差序格局高度不对等地配置团队资源(陶厚永等,2016),这会影响到员工对团队关系的判断和员工的价值观念,他们往往会感受到团队成员之间对抗增多、协同减少(刘军等,2009;于伟和张鹏,2016),其自身也往往会发展出自我优位的竞争及功利取向(陶厚永等,2016),这会让他们感觉缺少人际平等、共享规范的保护和约束,促使他们倾向于以自我提升的方式看待自认具备的积极特征(Loughnan等,2011)。并且,对领导持有偏私性评价的员工也倾向于相信领导对团队成员的主观评判取代正式的绩效评价规则成为影响团队资源不均衡配置的主要规则(马君等,2012),这会导致员工认为团队中缺少足够清晰统一、客观可循的评价标准(陶厚永等,2016),给他们带来更多界定个人工作贡献力的心理自由空间,促使他们能进一步聚焦于自认具备的积极特征并自我合理化地赋予其更高的重要性比重(Dunning等,1989)。因而,员工在感知到领导的偏私性作风时,即便缺少客观业绩作为支撑,也

更容易将自己得到优待的情况视作凭自己的工作努力和效能应该得到的合理交换(姜定宇和张菡真,2010),而将自己所得不如其他成员的情况视作不公(马君等,2012),这种倾向于将资源不均衡分配偏向自己相比偏向他人视为更公平的自我服务心理,实际上便在一定程度上由员工自我提升式的自我评价所致(Hoorens,2011),亦能不断强化其在自我评价中的自我提升倾向(Robins和Paulhus,2001)。

综上,本研究认为,员工感知领导授权和员工感知领导偏私性会交互作用致使员工产生强烈的自我提升式自我评价,进而滋生强烈的心理权利感。员工心理权利感是指员工认为自己相比其他人理应得到更多优待和特权的感受(Campbell等,2004)。这种心理反映了个体自认为的基于自我在社会交换关系中的参与情况所应得到的回报(Naumann等,2002)。心理权利感与个体的自我提升息息相关,在自我评价中过度自我提升的个体,其重要表现特征之一便是心理权利感的出现(Robins和Paulhus,2001;Hoorens,2011;Harvey和Dasborough,2015)。例如,有研究指出,领导容易持有自身担负领导角色就意味着有更高价值投入这种自我提升式潜在信念(Rodgers等,2013),这会在团队成员以规则不明的方式不均衡获取资源的情况下被高度调用,使得领导相比普通成员产生更强的心理权利感(Stouten等,2005)。类似地,受到领导授权的员工因突破了上下级之间常有的命令—服从角色关系,更可能有自视独特的工作付出及能力,当他们对领导持有偏私性评价时,因感受到在团队中资源获取具有高度竞争性以及影响资源获取的评优标准具有主观模糊性,他们便更可能无意识地聚焦、抬高这些自视独特的积极特征。例如,可能将接受大量授权解读为自己具备领导所依赖的能力、担当了本该属于领导的指导和决策职责,从而形成更加高看自己相对其他团队成员贡献重要性的膨胀自我评价,这将导致其对自身应得回报的膨胀看法,他们会更自视合理地认为自己理应得到更多优待和特权,也即产生更明显的心理权利感。据此,提出假设1。

假设1:感知领导授权和感知领导偏私性的交互作用正向影响员工心理权利感。员工感知领导的偏私性作风越高,感知领导授权对员工心理权利感的正向影响越强。

(三)员工心理权利感和员工上行过程反馈寻求行为

心理权利感会导致员工行为受到自我许可效应影响。滋生心理权利感的个体会在选择性感知的影响下吸纳对自我有利的信息,而忽视、抗拒外部的质疑和批判,不断强化其对自我过度抬高的认知偏向和对自我应得过度膨胀的心理期望(Robins和Paulhus,2001;Harvey和Dasborough,2015),因而他们往往盲目自信,也往往难以满足于现实所得,会感觉自己已经有足够多还没有得到充分回报的价值,抱有对自己后续实际绩效表现缺乏考虑的扭曲互惠观念(Harvey和Harris,2010),这会导致他们相信自己后续有理由充分按照自我意志行事,将此视为匹配或补偿自我应得的合理做法,从而容易做出一系列不够积极的举动(Snow等,2001;Yam等,2017;Loi等,2020;Webster等,2022)。具有心理权利感的个体会把听从他人视作对自己的不公,更不愿意听取他人的建议和要求(Harvey和Harris,2010;Zitek和Jordan,2019;Li,2021),更容易与他人发生冲突(Harvey和Martinko,2009);同时,他们把自我中心式行为当作合理的做法,更可能降低努力程度(Jiang等,2023),更不愿意实施额外的公民行为(Webster等,2022),更容易有反生产行为(Yam等,2017;陈晨等,2020b;Qin等,2020;Loi等,2020)。

本研究认为,员工心理权利感会减少员工上行过程反馈寻求行为。在本研究中,员工上行过程反馈寻求行为是指员工向领导征求关于自身工作判断、策略和行为方式的反馈信息(Vandewalle,2003;Yanagizawa,2008)。这对员工的价值主要在于员工可以获取领导的评价并据此调整工作方式(Earley等,1990;Vandewalle,2003)。然而,这对员工也意味着潜在的努力成本(Vandewalle,2003),员工需要花费时间向可能并不熟悉其工作方法的领导做出具体阐释

(Ashford和Cummings, 1983),也需要付出精力去理解领导针对其工作问题可能提出的不同看法(Butler, 1993)。具有心理权利感的员工往往会自视有特殊权利可以将个人需求和想法置于他人之上,他们更可能将领导对其工作方式的评判意见当作多余的束缚,将耗费努力去向领导阐释工作思路以及思考领导反馈内容并据此调整工作方式视作不必要的做法,特别是由于过程反馈寻求从本质上属于员工的主动行为,而并非强制性的工作职责(Anseel等, 2015),他们会更容易看轻其价值、抵触其带来的额外沟通和学习成本,也即可能会更不愿意采取这种行为(Vandewalle, 2003)。据此,提出假设2。

假设2:员工心理权利感负向影响员工上行过程反馈寻求行为。

根据自我提升理论及相关研究,个体的过度自我提升容易带来自我许可效应,使个体可以自我合理化后续不够积极的举动(Pfeffer和Fong, 2005; Ng和Yam, 2019; Bergquist, 2020),其中一个重要心理机制便是自我评价过度提升的个体所产生的自视相比他人理应多得利益、豁免责任的心理权利感(Hoorens, 2011)。整合假设1和假设2,获得领导授权的员工在感知到领导具有偏私性作风的情况下,容易更高程度地无意识提升自我评价,滋生心理权利感,这将伴随盲目的自信和扭曲的互惠观念,会导致其容易将耗费额外努力寻求领导的过程反馈意见视为可以合理省略的不必要步骤,造成其上行过程反馈寻求的匮乏问题。据此,提出假设3。

假设3:感知领导授权和感知领导偏私性的交互作用通过员工心理权利感负向间接影响员工上行过程反馈寻求行为。员工感知领导的偏私性作风越高,感知领导授权通过诱发员工心理权利感对员工上行过程反馈寻求行为产生的负向间接影响越强。

(四)员工上行过程反馈寻求行为和员工上行支持力

上行过程反馈寻求行为能促使员工以符合领导整体规划的合理方式采取行动。受认知局限性的影响,员工有可能会以未能有效推进团队目标甚至偏离团队方向的方式开展工作(Mills和Ungson, 2003),针对员工工作方式的过程反馈信息有助于纠正这一问题。通过获取他人给予的过程反馈信息,个体能够了解自己工作方式与他人观念的不一致之处,学习他人关于工作问题的不同想法,及时纠正工作方向偏误、改善工作策略质量,从而有更符合他人期望的表现和成果(Earley等, 1990; Sherf等, 2021)。由于领导难以完全察觉员工的所有行动(Mills和Ungson, 2003),因此员工主动向领导寻求过程反馈信息对于保障员工工作行动与领导整体价值理念和发展目标相协调、减少员工工作方式选择失误给领导带来的过程失控和资源损失具有重要作用(Ashford和Cummings, 1983; Kim等, 2009)。此外,上行过程反馈寻求行为也有帮助员工向领导传达其做出关系构建努力的作用。个体向他人寻求过程反馈信息,一定程度上反映了个体对他人的认同(Vandewalle, 2003)。员工主动向领导寻求过程反馈信息表明员工重视领导意见、信任领导判断,向领导展现学习姿态(Vandewalle, 2003),更重要的是,在与领导这种具有层级差异的关系中,这也是员工愿意维护领导对团队事务整体控制地位的体现,能够增强领导的控制感(Mell等, 2022)。在员工开展自主行动、具有更多不确定性的情况下,寻求领导过程反馈在保障其自主行动方式合理、传递其自主行动意图积极方面的作用尤为明显(Ashford和Cummings, 1983; Mell等, 2022)。

本研究认为,员工上行过程反馈寻求行为会提高员工上行支持力。在本研究中,员工上行支持力是指员工能被领导视为提供积极支持的程度,也即员工能被领导视为可以维护领导利益、重视领导理念、响应领导号召和协助推进领导目标的程度(Carsten等, 2018)。主动向领导寻求工作过程反馈信息的员工,更可能表现出对领导目标、理念的更少偏离以及对领导权威、地位的更多尊重,能减少领导因其工作过程失当面临的额外损耗和对其丧失控制感产生的负面体验,以合理的方式达成领导要求,满足领导把控员工动向的心理需要,也即更容易维系其

上行支持力。据此,提出假设4。

假设4:员工上行过程反馈寻求正向影响员工上行支持力。

根据自我提升理论及相关研究,个体的过度自我提升有对其人际适应结果产生负面影响的潜在可能(Pfeffer和Fong,2005),过度提升的自我评价所带来的心理权利感容易许可其做出罔顾他人想法的自我中心式举动,这会阻碍自我完善、引发人际疏离,导致不良人际适应结果(Robins和Paulhus,2001;Hoorens,2011;Dufner等,2019)。整合假设1~4,获得领导授权的员工在感知到领导具有偏私性作风的情况下,容易更高程度地无意识提升自我评价,滋生心理权利感,从而容易自视合理地省去对领导的过程反馈寻求,进而导致其自主工作过程难以被领导充分知晓和及时把控,容易给领导带来纠偏成本和失控焦虑,造成其上行支持力的减损问题。据此,提出假设5。

假设5:感知领导授权和感知领导偏私性的交互作用通过员工心理权利感负向间接影响员工上行过程反馈寻求行为,进而负向间接影响员工上行支持力。员工感知领导的偏私性作风越高,感知领导授权通过诱发员工心理权利感、减少员工上行过程反馈寻求行为对员工上行支持力产生的负向间接影响越强。

三、研究设计与数据分析

(一)研究1

研究1采用实验因果链设计(Spencer等,2005;Mostafa和Bottomley,2020;宋锡妍等,2021),包含两个情境实验,研究1A进行感知领导授权与感知领导偏私性的操纵,考察其交互作用对心理权利感的诱发效应,研究1B进行心理权利感的操纵,考察其对上行过程反馈寻求的抑制效应,相结合为本研究模型提出的被授权员工在感知领导具有偏私性的情况下容易因滋生心理权利感而存在上行过程反馈寻求缺失问题这一逻辑链条提供因果证据,验证其内部效度。

1.研究1A

(1)研究程序和样本

研究1A采用情境实验法,进行感知领导授权(高和低)与感知领导偏私性(高和低)的2×2组间实验设计,考察感知领导授权与感知领导偏私性交互作用对心理权利感的诱发效应。在Credamo平台招募来自不同行业的在职员工参与。参与人员被要求设想自己是实验情境中的主人公,正就职于某公司市场部,与数位同事共同接受部门负责人林经理的领导,紧接着被随机分为四组,阅读在有关情境下主人公对林经理看法的不同操纵材料,阅读结束后回忆并描述情境内容,随之回答有关心理权利感、操纵检验、注意力检测及人口统计学特征的问题。为保障数据质量,剔除未能通过注意力检测、情境回忆题填写情况不佳以及连续多份答卷IP来自同一地点的样本数据,得到240名员工的有效数据(有效率85.106%),每个实验情境各有60名员工。这些员工主要来自信息传输、计算机服务和软件业、教育业、批发和零售业等第三产业单位(66.667%),以女性(58.333%)、20~29岁(44.167%)以及本科(73.333%)的居多。

(2)研究工具

感知领导授权的操纵材料及检验。参考Chen等(2011)的领导授权操纵设计操纵材料。实验组(高感知领导授权)阅读材料为“你发现林经理总是对你工作进行授权,经常向你强调你的参与对于促成任务成功具有重要作用,让你大胆调动自己的想法以推进任务,在你任务开展过程中给予了你充分的主导权和自主空间”,控制组(低感知领导授权)阅读材料为“你发现林经

理总是对你工作进行督导,经常向你强调他的指示对于促成任务成功具有重要作用,让你严格遵从他的决策以推进任务,在你任务开展过程中给予了你严密的指令和监督”。采用Zhang和Bartol(2010)基于Ahearne等(2005)的研究改编的量表进行操纵检验,共12题,如“我的领导(林经理)对我简化管控措施,让我可以更有效率地开展工作”,Cronbach's α 为0.972。

感知领导偏私性的操纵材料及检验。结合领导偏私性的内涵和测量题项(高良谋和王磊,2013;刘超等,2015)设计操纵材料。实验组(高感知领导偏私性)阅读材料为“你感觉林经理对待团队中的各个下属实际上是有所偏向的,在人际交往和资源分配等各方面都会优先考虑和照顾他赏识的下属”,控制组(低感知领导偏私性)阅读材料为“你感觉林经理对待团队中的各个下属实际上是一视同仁的,在人际交往和资源分配等各方面都会平等对待他所有的下属”。采用刘超等(2015)编制的量表进行操纵检验,共5题,如“如果有好处或奖励,我的领导(林经理)会优先给其赏识的下属”,Cronbach's α 为0.964。

心理权利感。采用Campbell等(2004)编制的量表,共9题,参与者被要求据其当下感受作答,如“相对于团队中其他人,我觉得我就更应该获得特别的优待”,Cronbach's α 为0.961。

控制变量。将可能对心理权利感产生影响的性别、年龄、教育水平(Campbell等,2004;Jordan等,2017)作为控制变量。性别为“1=男,2=女”;年龄为实际年龄;教育水平为“1=大专及以下,2=本科,3=硕士,4=博士及以上”。

上述所涉及量表均采用五点李克特评分法。

(3)研究分析与结果

操纵检验。方差分析结果显示,感知领导授权实验组参与者在感知领导授权检验量表中的得分显著高于控制组, $M_{\text{实验组}}=4.340, M_{\text{控制组}}=2.173, F(1, 238)=743.209, p<0.001, \eta^2=0.757$,同时,两组参与者在感知领导偏私性检验量表中的得分无显著差异, $M_{\text{实验组}}=3.143, M_{\text{控制组}}=3.075, F(1, 238)=0.138, p>0.1, \eta^2=0.001$;感知领导偏私性实验组参与者在感知领导偏私性检验量表中的得分显著高于控制组, $M_{\text{实验组}}=4.400, M_{\text{控制组}}=1.818, F(1, 238)=1149.476, p<0.001, \eta^2=0.828$,同时,两组参与者在感知领导授权检验量表中的得分无显著差异, $M_{\text{实验组}}=3.217, M_{\text{控制组}}=3.295, F(1, 238)=0.233, p>0.1, \eta^2=0.001$ 。这说明对这两个变量的操纵是有效的。

描述性统计和相关分析。描述性统计及相关分析结果如表1所示。

表1 研究1A描述性统计及相关分析结果

变量	1	2	3	4	5	6
1.性别						
2.年龄	0.070					
3.教育水平	0.100	-0.064				
4.感知领导授权	-0.017	-0.112 [†]	0.024			
5.感知领导偏私性	-0.051	-0.037	-0.118 [†]	0.000		
6.心理权利感	-0.003	-0.223 ^{**}	0.070	0.146 [*]	0.270 ^{***}	
<i>M</i>	1.583	32.246	2.013	0.500	0.500	2.729
<i>SD</i>	0.494	8.179	0.529	0.501	0.501	1.140

注:感知领导授权:实验组(高感知领导授权)=1,控制组(低感知领导授权)=0;感知领导偏私性:实验组(高感知领导偏私性)=1,控制组(低感知领导偏私性)=0。[†] $p<0.1$,^{*} $p<0.05$,^{**} $p<0.01$,^{***} $p<0.001$ 。

假设检验。一般线性回归分析结果如表2所示。可见,感知领导授权与感知领导偏私性的交互项对心理权利感的回归系数显著为正($b=0.608, SE=0.274, p<0.05$),更具体的,简单斜率分析表明,在高感知领导偏私性情况下,相比低感知领导授权,高感知领导授权带来显著更高的心理权利感($b=0.584, SE=0.195, p<0.01$),而在低感知领导偏私性情况下,相比低感知领导授

权,高感知领导授权并没有带来心理权利感的显著变化($b=-0.024, SE=0.194, p>0.1$),假设1得到验证。交互效应如图2所示。

2.研究1B

(1)研究程序和样本

研究1B采用情境实验法,进行心理权利感(高和低)的组间实验设计,考察心理权利感对上行过程反馈寻求的抑制效应。流程与研究1A相似:在Credamo平台另外招募一批来自各行业的在职员工,参与人员同样被要求设想自己是实验情境中的主人公,正就职于某公司市场部,与部门领导林经理及部门中其他数人共事,紧接着被随机分为两组,阅读在有关情境下主人公对自己看法的不同操纵材料,阅读结束后回忆并描述情境内容,随之回答有关上行过程反馈寻求、操纵检验、注意力检测及人口统计学特征的问题。通过检查注意力检测题、情境回忆题填答情况以及作答IP地点剔除无效样本后,得到180名员工的有效数据(有效率87.379%),每个实验情境各有90名员工。这些员工主要来自信息传输、计算机服务和软件业、教育业、住宿和餐饮业等第三产业单位(67.222%),以女性(54.444%)、20~29岁(43.889%)以及本科(71.667%)的居多。

(2)研究工具

心理权利感的操纵材料及检验。结合心理权利感的内涵和测量题项(Campbell等,2004;Harvey和Harris,2010)设计操纵材料。实验组(高心理权利感)阅读材料为“你感觉你是团队中的独特一员,在各方面所应该获得的都要比团队中其他人更多,各种好处就是理应要落在你身上,比如你觉得你就是有权利得到特别优待和更多嘉奖、有理由时不时进行额外休息、有资格要求团队中的事情按照你希望的方式开展”,控制组(低心理权利感)阅读材料为“你感觉你是团队中的普通一员,在各方面所应该获得的都其实与团队中其他人无异,各种好处并非理应要落在你身上,比如你觉得你其实并没有特殊的权利可以得到特别优待和更多嘉奖、没有特别的理由可以时不时进行额外休息、没有特别的资格可以要求团队中的事情按照你希望的方式开展”。采用Campbell等(2004)编制的量表(同研究1A)进行操纵检验,Cronbach's α 为0.986。

上行过程反馈寻求。采用Yanagizawa(2008)编制的量表,共3题,结合实验情境设计题干背景,“你接受了林经理交办的策划任务,需要负责公司新产品的初期促销推广工作”,参与者被要求据其当下感受回答在任务开展过程中自己将向林经理做出相关行为的程度,如“我会向我的领导(林经理)询问,我对处理相关工作问题持有的看法是否恰当”,Cronbach's α 为0.865。

表2 研究1A回归分析结果

变量	心理权利感	
	<i>b</i>	<i>SE</i>
性别	0.030	0.140
年龄	-0.026**	0.008
教育水平	0.175	0.131
感知领导授权	0.280*	0.138
感知领导偏私性	0.622***	0.138
感知领导授权×感知领导偏私性	0.608*	0.274
<i>R</i> ²	0.159	

注:表中为非标准化回归系数。感知领导授权:实验组(高感知领导授权)=1,控制组(低感知领导授权)=0;感知领导偏私性:实验组(高感知领导偏私性)=1,控制组(低感知领导偏私性)=0。* $p<0.1$,** $p<0.05$,*** $p<0.001$ 。

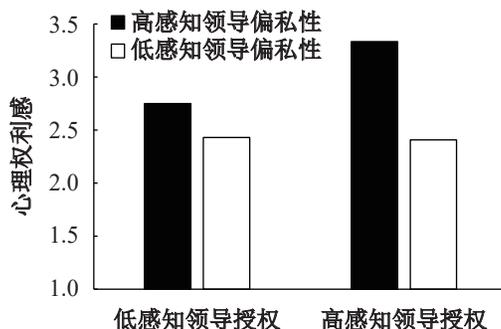


图2 研究1A感知领导授权与感知领导偏私性对心理权利感的交互效应

控制变量。将可能对上行过程反馈寻求产生影响的性别、年龄、教育水平(Anseel等,2015; Ashford等,2016; Wang等,2016)作为控制变量,测量同研究1A。

上述所涉及量表均采用五点李克特评分法。

(3)研究分析与结果

操纵检验。方差分析结果显示,心理权利感实验组参与者在操纵检验量表中的得分显著高于控制组, $M_{\text{实验组}}=4.500, M_{\text{控制组}}=1.668, F(1, 178)=2110.723, p<0.001, \eta^2=0.922$ 。这说明对这个变量的操纵是有效的。

描述性统计和相关分析。各变量描述性统计及相关分析结果如表3所示。

表3 研究1B描述性统计及相关分析结果

变量	1	2	3	4	5
1.性别					
2.年龄	-0.040				
3.教育水平	0.039	-0.102			
4.心理权利感	0.045	-0.101	0.081		
5.上行过程反馈寻求	-0.071	0.075	0.005	-0.312***	
<i>M</i>	1.544	31.589	2.011	0.500	3.082
<i>SD</i>	0.499	7.409	0.549	0.501	0.989

注:心理权利感:实验组(高心理权利感)=1,控制组(低心理权利感)=0。[†] $p<0.1$,^{*} $p<0.05$,^{**} $p<0.01$,^{***} $p<0.001$ 。

假设检验。一般线性回归分析结果如表4所示。可见,心理权利感负向影响上行过程反馈寻求($b=-0.215, SE=0.048, p<0.001$),说明心理权利感的启动会抑制上行过程反馈寻求行为的产生。假设2得到验证。

表4 研究1B回归分析结果

变量	上行过程反馈寻求	
	<i>b</i>	<i>SE</i>
性别	-0.112	0.141
年龄	0.006	0.010
教育水平	0.073	0.129
心理权利感	-0.215***	0.048
R^2	0.112	

注:表中为非标准化回归系数。心理权利感:实验组(高心理权利感)=1,控制组(低心理权利感)=0。[†] $p<0.1$,^{*} $p<0.05$,^{**} $p<0.01$,^{***} $p<0.001$ 。

(二)研究2

1.研究程序和样本

研究2采用问卷法,进行员工—管理者配对的多源调查,一方面强化研究1结论的外部效度,另一方面也在研究1的基础上,进一步探讨被授权员工上行过程反馈寻求缺失问题对其上行支持力的不利影响,综合检验本研究整体模型。通过滚雪球方法邀请来自不同行业的团队管理者及员工参与。由员工评价其管理者的领导授权行为、领导偏私性作风,其自身的心理权利感,以及人口统计学特征等控制变量,由管理者评价员工的上行过程反馈寻求行为和上行支持力。为避免参与人员因填写员工真实姓名而有所顾虑,以员工手机号后四位作为多源问卷配对依据,同时,为避免管理者因评价过多员工而影响填答积极性,对团队员工超过六名的,由其随机选择六名进行评价。为保障数据质量,剔除未能通过注意力检测以及团队整体配合度不佳

(管理者配对员工不到两名)情况中的样本数据,得到175名员工(有效率81.776%)和42名管理者(有效率79.245%)的有效配对数据。这些员工主要来自电力、燃气、水生产和供应业、建筑业等第二产业单位(78.286%),以男性(81.714%)、30~39岁(48.571%)、本科(74.857%)、与现管理者共事1~3年(35.429%)、在现单位任职1~5年(40.571%)的居多。

2. 研究工具

感知领导授权。同研究1,采用Zhang和Bartol(2010)基于Ahearne等(2005)的研究改编的量表,Cronbach's α 为0.928。

感知领导偏私性。同研究1,采用刘超等(2015)编制的量表,Cronbach's α 为0.925。

心理权利感。同研究1,采用Campbell等(2004)编制的量表,Cronbach's α 为0.951。

上行过程反馈寻求。同研究1,采用Yanagizawa(2008)编制的量表,Cronbach's α 为0.944。

上行支持力。采用Carsten等(2018)基于Eisenberger等(1986)的研究改编的量表,共5题,如“该下属能充分考虑到我的目标和价值理念”,Cronbach's α 为0.940。

控制变量。员工的性别、年龄、教育水平、与领导共事时长、在单位任职时长等人口统计学特征可能会影响其心理权利感(Campbell等,2004;Jordan等,2017)、对领导的反馈寻求(Anseel等,2015;Ashford等,2016;Wang等,2016)和支持力(Shahzadi等,2017;Carsten等,2018),因此将它们作为控制变量;除员工个人特征因素,员工对领导的基本认知情况也可能有所影响,比如认为领导能力不如自己的员工更容易产生心理权利感(Qin等,2020),评价领导能力弱、感觉与领导关系差的员工更难以认可向领导寻求反馈的效用(Anseel等,2015;Ashford等,2016;Wang等,2016)、更难以给予领导忠诚和有益的支持(Gray和Densten,2007;Michael,2014),因此将员工感知到的与领导关系质量及领导能力也作为控制变量。性别、年龄、教育水平的测量同研究1;与领导共事时长为“1=1年以下,2=1~3年,3=3~5年,4=5年以上”;在单位任职时长为“1=1年以下,2=1~5年,3=5~10年,4=10年以上”;感知与领导关系质量采用Liden等(1993)编制的量表,共7题,如“我和我的领导工作关系很好”,Cronbach's α 为0.825;感知领导能力采用Fiske等(2002)编制的量表,共5题,如“我的领导是富有智慧的”,Cronbach's α 为0.962。

上述所涉及量表均采用五点李克特评分法。

3. 研究分析与结果

(1) 验证性因子分析

关键变量验证性因子分析结果如表5所示。对包含3题以上的变量进行项目打包以提高检验质量(吴艳和温忠麟,2011),将感知领导授权题项以维度为单位打包成4个指标,将感知领导偏私性、心理权利感、上行支持力题项随机打包成3个指标,上行过程反馈寻求以3个原始题项作为3个指标,不再打包。可见,五因子模型拟合更好,说明这五个关键变量区分效度较好。

表5 研究2验证性因子分析结果

模型	所含因子	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
五因子	E、F、P、SE、SU	149.717	94	1.593	0.976	0.970	0.058	0.042
四因子	E+F、P、SE、SU	558.067	98	5.695	0.805	0.761	0.164	0.137
三因子	E+F+P、SE、SU	894.627	101	8.858	0.664	0.601	0.212	0.140
二因子	E+F+P、SE+SU	1353.120	103	13.137	0.470	0.383	0.263	0.174
单因子	E+F+P+SE+SU	1874.154	104	18.021	0.250	0.135	0.312	0.225

注:E表示感知领导授权,F表示感知领导偏私性,P表示心理权利感,SE表示上行过程反馈寻求,SU表示上行支持力,+表示合并为一个因子。

(2)描述性统计及相关分析

各变量描述性统计及相关分析结果如表6所示。

表 6 研究2描述性统计及相关分析结果

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.性别												
2.年龄	-0.005											
3.教育水平	-0.174*	-0.129*										
4.与领导共事时长	-0.087	0.359***	-0.084									
5.在单位任职时长	-0.100	0.571***	-0.019	0.537***								
6.感知与领导关系质量	-0.034	-0.031	0.071	0.161*	0.105							
7.感知领导能力	-0.044	-0.099	-0.027	-0.040	-0.026	0.475***						
8.感知领导授权	-0.046	0.020	0.167*	0.002	0.074	0.544***	0.609***					
9.感知领导偏私性	-0.041	0.103	0.045	0.074	0.127†	-0.150*	-0.153*	-0.265***				
10.心理权利感	0.050	0.039	-0.067	-0.009	0.009	-0.093	-0.198**	-0.142†	0.488***			
11.上行过程反馈寻求	0.091	-0.185*	-0.066	-0.058	-0.199**	0.100	0.007	0.030	-0.109	-0.162*		
12.上行支持力	-0.054	0.036	0.148†	0.006	0.014	0.134†	0.039	0.017	-0.087	-0.031	0.385***	
<i>M</i>	1.183	33.623	1.971	2.543	2.651	3.820	4.625	4.238	2.746	2.475	3.265	4.111
<i>SD</i>	0.388	7.970	0.519	1.087	1.016	0.551	0.612	0.597	0.969	0.932	1.012	0.642

注:† $p<0.1$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ 。

(3)假设检验

在分析方法方面,本研究模型聚焦于员工个体层面,但由于研究2采用团队嵌套式取样,多名员工由同一管理者评价,数据存在一定程度的非独立问题,因此,在Mplus 7.4中使用“TYPE=COMPLEX;ESTIMATOR=MLR”语法进行模型路径分析。该语法适用于分析探讨单一层面变量关系的非独立数据,可以基于嵌套式取样设计调整参数估计的标准误,消除数据非独立问题(Wu和Kwok,2012)。研究2参考以往研究者在处理具有相似嵌套结构的数据时的做法(Wu等,2016;Pan和Sun,2018;卢海陵等,2021),采用了这种分析语法。在模型的具体路径构建方面,研究2则参考了以往研究者在检验被中介的调节作用及链式被中介的调节作用时模型所包含的路径(刘东等,2012;Liu等,2023),最终构建了如表7所示全模型路径。

表 7 研究2路径分析结果

变量	心理权利感		上行过程反馈寻求		上行支持力	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
性别	0.080	0.145	0.190	0.164	-0.108	0.164
年龄	-0.002	0.009	-0.015	0.014	0.013	0.009
教育水平	-0.178	0.123	-0.227	0.222	0.285*	0.120
与领导共事时长	-0.034	0.073	0.039	0.125	-0.026	0.059
在单位任职时长	-0.039	0.071	-0.172	0.123	0.035	0.068
感知与领导关系质量	0.087	0.115	0.247†	0.130	0.141*	0.064
感知领导能力	-0.348*	0.136	-0.233	0.225	0.135	0.127
感知领导授权	0.197†	0.108	0.110	0.208	-0.227*	0.105
感知领导偏私性	0.491***	0.054	0.035	0.098	-0.102†	0.060
感知领导授权×感知领导偏私性	0.213*	0.084	-0.103	0.130	0.006	0.071
心理权利感			-0.196*	0.090	0.092	0.057
上行过程反馈寻求					0.281**	0.103
<i>R</i> ²	0.300		0.113		0.240	

注:表中为非标准化系数。† $p<0.1$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ 。

由表7结果可见,感知领导授权和感知领导偏私性的交互项显著正向影响员工心理权利感($b=0.213, SE=0.084, p<0.05$),假设1得到验证。更具体的,简单斜率分析表明,在高感知领导偏私性情况下,感知领导授权对员工心理权利感有显著正向影响($b=0.403, SE=0.117, p<0.01$),在低感知领导偏私性情况下,感知领导授权对员工心理权利感则没有显著影响($b=-0.010, SE=0.152, p>0.05$),二者的差异显著($\Delta b=0.413, SE=0.164, p<0.05$)。这说明,员工感知领导有越高的偏私性,员工感知领导对自己越高的授权就会对员工心理权利感产生越强的诱发作用。交互效应如图3所示。

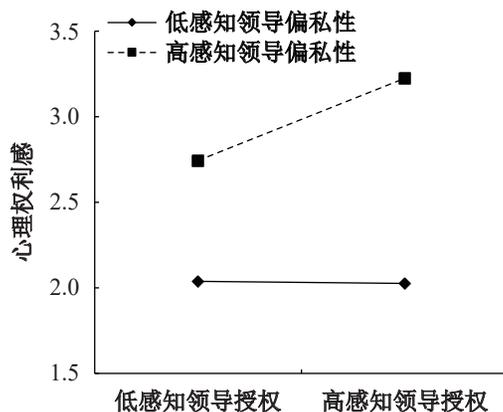


图3 研究2感知领导授权和感知领导偏私性对心理权利感的交互效应

此外,员工心理权利感显著负向影响员工上行过程反馈寻求行为($b=-0.196, SE=0.090, p<0.05$),假设2得到验证。为进一步检验心理权利感在员工感知领导授权和感知领导偏私性交互项与员工上行过程反馈寻求行为之间的中介作用,使用R4.2.1进行蒙特卡罗模拟分析。结果显示,感知领导授权和感知领导偏私性交互项通过影响员工心理权利感显著负向间接影响员工上行过程反馈寻求($b=-0.042, 95\%CI=[-0.101, -0.001]$),假设3得到验证。更具体的,在高感知领导偏私性情况下,感知领导授权通过影响员工心理权利感对员工上行过程反馈寻求产生显著负向间接影响($b=-0.079, 95\%CI=[-0.180, -0.006]$),在低感知领导偏私性情况下,感知领导授权则并未通过员工心理权利感对员工上行过程反馈寻求产生显著间接影响($b=0.002, 95\%CI=[-0.069, 0.067]$),二者的差异显著($\Delta b=-0.081, 95\%CI=[-0.198, -0.003]$)。这说明,员工感知领导有越高的偏私性,员工感知领导对自己越高的授权就会通过越高程度调动员工心理权利感间接地对员工上行过程反馈寻求产生越强的抑制作用。

最后,员工上行过程反馈寻求行为显著正向影响员工上行支持力($b=0.281, SE=0.103, p<0.01$),假设4得到验证。同样地,为进一步检验心理权利感、上行过程反馈寻求行为在员工感知领导授权和感知领导偏私性交互项与员工上行支持力之间的链式中介作用,使用R4.2.1进行蒙特卡罗模拟分析。结果显示,感知领导授权和感知领导偏私性交互项通过影响员工心理权利感、上行过程反馈寻求显著负向间接影响员工上行支持力($b=-0.012, 95\%CI=[-0.030, -0.0002]$),假设5得到验证。更具体的,在高感知领导偏私性情况下,感知领导授权通过影响员工心理权利感、上行过程反馈寻求对员工上行支持力产生显著负向间接影响($b=-0.022, 95\%CI=[-0.056, -0.001]$),在低感知领导偏私性情况下,感知领导授权则并未通过员工心理权利感、上行过程反馈寻求对员工上行支持力产生显著间接影响($b=0.001, 95\%CI=[-0.021, 0.019]$),二者的差异显著($\Delta b=-0.023, 95\%CI=[-0.059, -0.0001]$)。这说明,员工感知领导有越强的偏私性,员工感知领导对自己越高的授权就会导致员工越高程度滋生心理权利感,进而导致员工越高程度减少上行过程反馈寻求,而被授权员工越是缺失对领导的过程反馈寻求,越可能最终不利于其产生能被领导积极感知的上行支持力。

四、结论与讨论

(一)主要结论

本研究基于自我提升理论视角,探索被授权员工上行支持力减损现象的产生过程机制。结

果发现:员工感知领导授权会与员工感知领导偏私性发生交互作用,通过引发员工心理权利感而导致员工缺乏对领导的过程反馈寻求,进而削减员工对领导的支持力。在员工感知领导具有高水平偏私性时,上述效应显著,在员工感知领导具有低水平偏私性时,上述效应不显著。

(二)理论意义

首先,探讨被授权员工心理权利感的滋生。本研究以此丰富了关于他人与个体互动因素也能成为员工膨胀自我评价和权利感产生基础的研究认识。个体可以凭其积极特征而产生夸大自我价值的认知偏向和高看自我应得的心理权利感(Hoorens, 2011),在组织行为学领域,不少研究结合该逻辑分析了员工凭自己直接做出的自视积极的表现而产生的自我膨胀心理(Ng和Yam, 2019; Webster等, 2022; Jiang等, 2023),而相较更少的研究也表明,如果在与他人(如领导)的互动中提取到了关于其自我的积极信息,员工也有可能凭此产生膨胀的自我评价和权利感(陈晨等, 2020b; Qin等, 2020),本研究丰富了这一探索方向的观点,从自我提升角度来对待感知领导授权对员工心理的潜在负面影响。此外,本研究以此拓宽了当前分析领导授权消极后效相对有限的研究视角(Cheong等, 2019)。现有研究更多结合资源损耗视角(如被授权带来的认知负担和角色压力易导致工作紧张感和情绪耗竭)和社会交换视角(如被授权带来的互惠压力易导致道德推脱感)来说明可能引发被授权员工不佳表现的不良心理状态(Cheong等, 2016; Lee等, 2017; 陈晨等, 2020a; Dennerlein和Kirkman, 2022; Mai等, 2022; Wang等, 2023),对于与之不同的自我提升理论视角的运用和被授权员工心理权利感的识别,为后续研究探索被授权员工不佳表现特别是自我中心式举动及相关负面后果提供了适宜的新方向。

其次,探讨感知领导偏私性对被授权员工心理权利感的滋生具有的调节作用。本研究以此从领导特征角度拓展了促使员工因其积极特征而产生膨胀自我评价和权利感的边界条件。在组织行为学领域,不少研究探讨了员工个人差异(如归因方式、权力)及其积极特征相关性质(如稀缺性)的这种调节作用(陈晨等, 2020b; Qin等, 2020; Webster等, 2022),但个体自我提升还会受到外部因素影响(Sedikides和Strube, 1997; Sedikides和Gregg, 2008),特别是对于受人际和谐整体文化背景影响而通常表现出较低自我提升倾向的东方个体来说,强调要争夺个人利益的具体情境信息对其自我提升倾向的展现具有明显诱发作用(Takata, 2003)。这说明,就本研究立足的本土背景来说,外部情境因素对员工抬高自我积极面和滋生膨胀权利感的影响也不容忽视,作为团队核心的领导可能具有重要影响。经检验发现,在容易传递出团队内人际不平等、人员评价标准模糊相关信息的领导偏私性作风被员工感知到时,员工容易高看自我积极面,表现出整体偏高的心理权利感,特别是具有自主权责的被授权员工,其心理权利感显著更高,这为后续研究从领导特征等外部因素角度探索诱发员工自我膨胀心理的边界条件提供了借鉴。此外,本研究以此拓展了影响领导授权有效性的边界条件。领导偏私性作为反映本土人情观念的领导现象(高良谋和王磊, 2013),本文对其调节作用的关注回应了要结合管理情境特色文化现象来分析领导授权有效性的呼吁(Cheong等, 2019),也表明除了现有研究经常关注的员工个人差异(如欠缺学习目标导向、自我领导力)及其工作特征(如具有工作绩效压力)会成为引发领导授权不良后效的边界条件(Lee等, 2017; 陈晨等, 2020a; Mai等, 2022),领导的某些日常行事特征也可能会导致员工无法正确看待被授权后增加的自主权责,造成授权失效。

最后,探讨被授权员工经由滋生心理权利感、匮乏上行过程反馈寻求到影响自身上行支持力的具体作用机制。本研究以此为产生膨胀自我评价和权利感的员工能因其行为而影响人际适应结果的理论认识提供了新的实证证据。个体自我评价的过度提升有对其社会支持性等人际适应结果产生不利影响的潜在可能,研究者提出探索其过程机制,包括个体行为发挥的中介作用(Dufner等, 2019)。在组织行为学领域,相关研究尽管已表明伴随过度提升的自我评价所

产生的员工心理权利感会导致各种自我中心式举动,却较少进一步探究这些举动带来的人际结果(陈晨等,2020b;Qin等,2020;Webster等,2022;Jiang等,2023)。本研究构建了滋生心理权利感的被授权员工因缺失上行过程反馈寻求而有损上行支持力的更完整作用链,为产生自我膨胀心理的员工通过行为机制导致不良人际结果的观点提供了实证支持。此外,本研究以此丰富了领导授权的结果变量研究。员工层面的消极结果在现有研究中更多集中于被授权员工资源损耗过程中降低的绩效表现以及社会交换过程中增加的亲组织和绩效提升不道德行为(Cheong等,2016;陈晨等,2020a;Mai等,2022;Wang等,2023),本研究将此拓展至由被授权员工自我膨胀所抑制的积极人际学习和联结行为以及随之减损的人际支持力方面。同时,本研究也以此丰富了员工上行反馈寻求行为和员工上行支持力的前因变量研究。积极领导因素在现有研究中普遍被视为有利于促进员工对领导的反馈寻求和支持(Gray和Densten,2007;Michael,2014;Anseel等,2015;Ashford等,2016),本研究对该看法进行了拓展,发现某些经常被认为积极的领导因素(如领导授权)在特定情况下也可能产生不利影响。

(三)实践意义

首先,管理者要认识到自己可能本意积极的授权行为对员工心理的潜在负面影响。被授权员工因担负自主权责,不仅有可能产生各种心理压力,还有可能逐渐滋生膨胀的自我评价和心理权利感。因此,管理者在观察到被授权员工的不佳行为表现时,可以多角度分析其心理成因,以便采取针对性纠正措施,例如针对由其自我膨胀心理引发的问题,可以开展提高员工自我觉察能力的正念训练,促进团队内部交流,引导员工正确认知自我和他人。

其次,管理者要意识到其自身因素可能会诱发授权行为的不良后效,为被授权员工所感知的偏私性作风会加剧被授权员工膨胀自我评价和心理权利感的滋生。因此,管理者可以通过强调人际平等、资源共享、奖惩标准明晰的领导作风,来预防或缓解被授权员工自我膨胀扭曲心理的滋生。管理者要有意识地控制受个人人情影响的偏私表现,保障每个员工的应有权益,使其共享团队成果;此外,管理者要避免员工将一些合理、必要的差异化管理做法解读为偏私表现,在做出匹配不同阶段员工动态变化情况的安排时,要提供能使员工信服的明晰依据,使员工感受到奖惩有度,同时也要善于表达对员工不同形式贡献的肯定,引导员工树立不同岗位、任务对团队发展均有重要意义的观念,在追求因人、因时施管的积极效用时,也要让员工体会到在工作中可以得到实质平等的对待。

最后,管理者要积极应对被授权员工工作过程反馈寻求缺失问题。员工缺乏过程反馈寻求会导致管理者容易面临员工自主工作行动带来的纠偏成本和失控顾虑,影响管理者可以积极感受到的员工上行支持力,但作为一种职责范畴外的主动人际沟通行为,对管理者的过程反馈寻求却是受心理权利感影响的被授权员工很容易忽略的,这会破坏管理者最终所感受到的授权成效。因此,管理者要增强自己应对这一问题的领导能力,消除自己过度猜忌、焦虑的心理障碍,同时要对被授权员工进行必要的引导,除了主动加强与员工的沟通,还要畅通传递团队整体动向的信息渠道,设定规范个人工作过程的整体准则,制定促进员工分享想法和寻求改进的激励措施,提高员工向上协同的意识和能力。

(四)局限与展望

首先,数据收集方式可以优化。本研究采用情境实验与多源问卷相结合的方式,来增强模型的因果逻辑证据和结论的内外部效度,未来可以进行多时点追踪取样,探索各变量之间的动态关联和反向关系,例如,考察被授权员工上行支持力的缺失如何影响领导的后续授权决定。

其次,领导授权情境中的员工心理权利感相关问题可以深入探索。本研究探讨感知领导偏私性对被授权员工心理权利感及其不良后果的诱发影响,未来可以在此基础上细化考虑被授

权员工面对偏私性领导时综合自我现实所得情况做出的关于自己属于领导圈内人或圈外人的身份评判(Wang等,2018),分析这对其心理权利感强弱程度及后续不佳表现类型的可能影响。例如,相比做出不良影响相对间接、容易被其他员工忽视的举动(如减少上行过程反馈寻求等主动行为),被授权员工因心理权利感而做出具有直接损害性举动的情况可能受其自我身份评判影响更明显,自认属于领导圈外人时,其心理权利感可能会引发更多针对领导的攻击行为,自认属于领导圈内人时,则可能会导致更多面对同事的不良行为,从而可能进一步带来不同的不良结果。此外,未来可以结合自我提升理论探索诱发被授权员工心理权利感及其不良后果的其他类型边界条件(Sedikides和Strube,1997),例如,团队政治氛围等团队因素也会传递出团队内人员利益争夺、评价标准模糊等情境信息,也可能会成为重要的边界条件。

再者,领导授权情境中的员工反馈寻求相关问题可以多元探索。本研究仅关注员工的上行过程反馈寻求,未来可以探索员工其他类型反馈寻求问题的产生及与此相关的领导授权失效现象,例如,与主要具备自我改善功能的过程反馈寻求不同,员工就自身工作成果征询领导评价的结果反馈寻求主要具备成果确认功能,可以强化领导对其成果的印象(Vandewalle,2003),具备政治技能的员工可能会刻意在成绩优良时进行结果反馈寻求,在成绩不佳时规避结果反馈寻求,而领导可能会因此形成对员工能力的认知偏差,造成授权时的选人偏误。

最后,领导授权情境中不良后果的产生机制可以多层面探索。本研究与现有大部分研究都从员工心理与行为层面来探讨领导授权不良后果的产生机制,未来可以从领导心理与行为层面进行分析。例如,领导可以通过授权给员工获取工作所需资源(许鹏鸿等,2018),某些情况下,领导授权后可能会产生对员工的过度依赖心理及偏听偏信行为,造成其领导有效性衰退。

主要参考文献

- [1]陈晨,秦昕,谭玲,等.授权型领导——下属自我领导匹配对下属情绪衰竭和工作绩效的影响[J].管理世界,2020a,36(12):145-162.
- [2]陈晨,张昕,孙利平,等.信任以稀为贵?下属感知被信任如何以及何时导致反生产行为[J].心理学报,2020b,52(3):329-344.
- [3]高良谋,王磊.偏私的领导风格是否有效?——基于差序式领导的文化适应性分析与理论延展[J].经济管理,2013,35(4):183-194.
- [4]姜定宇,张苑真.华人差序式领导与部属效能[J].本土心理学研究,2010,(33):109-177.
- [5]刘超,柯旭东,刘军,等.员工逢迎的场景选择:一项本土研究[J].南开管理评论,2015,18(5):54-64.
- [6]刘东,张震,汪默.被调节的中介和被中介的调节:理论构建与模型检验[A].陈晓萍,徐淑英,樊景立.组织与管理研究的实证方法[M].2版.北京:北京大学出版社,2012.
- [7]刘军,章凯,仲理峰.工作团队差序氛围的形成与影响:基于追踪数据的实证分析[J].管理世界,2009,(8):92-101.
- [8]卢海陵,杨洋,王永丽,等.“激将法”会激发还是打击员工?感知能力不被领导信任的“双刃剑”效应[J].心理学报,2021,53(12):1376-1392.
- [9]马君,王唯,杨灿.差序格局下绩效评价公平与员工绩效关系研究[J].管理科学,2012,25(4):56-68.
- [10]宋锡妍,程亚华,谢周秀甜,等.愤怒情绪对延迟折扣的影响:确定感和控制感的中介作用[J].心理学报,2021,53(5):456-468.
- [11]陶厚永,章娟,李玲.差序式领导对员工利社会行为的影响[J].中国工业经济,2016,(3):114-129.
- [12]田露汶.略论雍正帝与年羹尧关系的演变[J].历史档案,1997,(4):98-102.
- [13]吴艳,温忠麟.结构方程建模中的题目打包策略[J].心理科学进展,2011,19(12):1859-1867.
- [14]许鹏鸿,王润娜,王尧,等.基于信任和授权分析的领导自我损耗与下属自我损耗关系研究[J].管理学报,2018,15(4):496-503.
- [15]杨英,龙立荣.授权风险:中国式管理研究的新视角[J].中国人力资源开发,2008,(10):21-24.
- [16]于伟,张鹏.组织差序氛围对员工漠视行为的影响:职场排斥和组织自尊的作用[J].中央财经大学学报,2016,(10):122-

- [17]Anseel F, Beatty A S, Shen W, et al. How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior[J]. *Journal of Management*, 2015, 41(1): 318-348.
- [18]Ashford S J, Cummings L L. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983, 32(3): 370-398.
- [19]Ashford S J, De Stobbeleir K, Nujella M. To seek or not to seek: Is that the only question? Recent developments in feedback-seeking literature[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2016, 3: 213-239.
- [20]Butler R. Effects of task- and ego-achievement goals on information seeking during task engagement[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993, 65(1): 18-31.
- [21]Campbell W K, Bonacci A M, Shelton J, et al. Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure[J]. *Journal of Personality Assessment*, 2004, 83(1): 29-45.
- [22]Carsten M K, Uhl-Bien M, Huang L. Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior[J]. *Leadership*, 2018, 14(6): 731-756.
- [23]Chen G, Sharma P N, Edinger S K, et al. Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(3): 541-557.
- [24]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): 602-616.
- [25]Cheong M, Yammarino F J, Dionne S D, et al. A review of the effectiveness of empowering leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 2019, 30(1): 34-58.
- [26]Dennerlein T, Kirkman B L. The hidden dark side of empowering leadership: The moderating role of hindrance stressors in explaining when empowering employees can promote moral disengagement and unethical pro-organizational behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2022, 107(12): 2220-2242.
- [27]Dufner M, Gebauer J E, Sedikides C, et al. Self-enhancement and psychological adjustment: A meta-analytic review[J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2019, 23(1): 48-72.
- [28]Dunning D, Meyerowitz J A, Holzberg A D. Ambiguity and self-evaluation: The role of idiosyncratic trait definitions in self-serving assessments of ability[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, 57(6): 1082-1090.
- [29]Earley P C, Northcraft G B, Lee C, et al. Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33(1): 87-105.
- [30]Harvey P, Dasborough M T. Entitled to solutions: The need for research on workplace entitlement[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(3): 460-465.
- [31]Harvey P, Harris K J. Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication[J]. *Human Relations*, 2010, 63(11): 1639-1660.
- [32]Harvey P, Martinko M J. An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(4): 459-476.
- [33]Hoorens V. The social consequences of self-enhancement and self-protection[A]. Alicke M D, Sedikides C. Handbook of self-enhancement and self-protection[M]. New York: Guilford Press, 2011.
- [34]Jiang W, Liang B Q, Wang L L. The double-edged sword effect of unethical pro-organizational behavior: The relationship between unethical pro-organizational behavior, organizational citizenship behavior, and work effort[J]. *Journal of Business Ethics*, 2023, 183(4): 1159-1172.
- [35]Langfred C W. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams[J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(3): 385-399.
- [36]Lee S, Cheong M, Kim M, et al. Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance[J]. *Group & Organization Management*, 2017, 42(1): 11-38.
- [37]Liu X, Mao J Y, Chiang J T J, et al. When and why does voice sustain or stop? The roles of leader behaviours, power differential perception and psychological safety[J]. *Applied Psychology*, 2023, 72(3): 1209-1247.
- [38]Loughnan S, Kuppens P, Allik J, et al. Economic inequality is linked to biased self-perception[J]. *Psychological Science*, 2011, 22(10): 1254-1258.

- [39]Mai K M, Welsh D T, Wang F X, et al. Supporting creativity or creative unethicality? Empowering leadership and the role of performance pressure[J]. *Journal of Business Ethics*, 2022, 179(1): 111-131.
- [40]Mell J N, Quintane E, Hirst G, et al. Protecting their turf: When and why supervisors undermine employee boundary spanning[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2022, 107(6): 1009-1019.
- [41]Michael D F. Supportive supervisor communication as a mediator of the leader-member exchange and subordinate performance relationship[J]. *International Journal of Leadership Studies*, 2014, 8(2): 44-65.
- [42]Mills P K, Ungson G R. Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls[J]. *Academy of Management Review*, 2003, 28(1): 143-153.
- [43]Mostafa A M S, Bottomley P A. Self-sacrificial leadership and employee behaviours: An examination of the role of organizational social capital[J]. *Journal of Business Ethics*, 2020, 161(3): 641-652.
- [44]Naumann S E, Minsky B D, Sturman M C. The use of the concept “entitlement” in management literature: A historical review, synthesis, and discussion of compensation policy implications[J]. *Human Resource Management Review*, 2002, 12(1): 145-166.
- [45]Ng T W H, Yam K C. When and why does employee creativity fuel deviance? Key psychological mechanisms[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104(9): 1144-1163.
- [46]Pan W, Sun L Y. A self-regulation model of zhong yong thinking and employee adaptive performance[J]. *Management and Organization Review*, 2018, 14(1): 135-159.
- [47]Pfeffer J, Fong C T. Building organization theory from first principles: The self-enhancement motive and understanding power and influence[J]. *Organization Science*, 2005, 16(4): 372-388.
- [48]Qin X, Chen C, Yam K C, et al. The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(7): 693-712.
- [49]Robins R W, Paulhus D L. The character of self-enhancers: Implications for organizations[A]. Roberts B W, Hogan R. *Personality psychology in the workplace[M]*. Washington: American Psychological Association, 2001.
- [50]Rodgers M S, Sauer S J, Proell C A. The lion’s share: The impact of credit expectations and credit allocations on commitment to leaders[J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(1): 80-93.
- [51]Sedikides C, Gregg A P. Self-enhancement: Food for thought[J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2008, 3(2): 102-116.
- [52]Sedikides C, Strube M J. Self-evaluation: To thine own self be good, to thine own self be sure, to thine own self be true, and to thine own self be better[J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1997, 29: 209-269.
- [53]Spencer S J, Zanna M P, Fong G T. Establishing a causal chain: Why experiments are often more effective than mediational analyses in examining psychological processes[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005, 89(6): 845-851.
- [54]Stouten J, De Cremer D, Van Dijk E. I’m doing the best I can (for myself): Leadership and variance of harvesting in resource dilemmas[J]. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2005, 9(3): 205-211.
- [55]Suls J, Wan C K. In search of the false-uniqueness phenomenon: Fear and estimates of social consensus[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 52(1): 211-217.
- [56]Takata T. Self-enhancement and self-criticism in Japanese culture: An experimental analysis[J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2003, 34(5): 542-551.
- [57]Uhl-Bien M, Riggio R E, Lowe K B, et al. Followership theory: A review and research agenda[J]. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(1): 83-104.
- [58]Vandewalle D. A goal orientation model of feedback-seeking behavior[J]. *Human Resource Management Review*, 2003, 13(4): 581-604.
- [59]Wang H L, Zhang Y J, Li P K, et al. You raise me up and I reciprocate: Linking empowering leadership to organizational citizenship behavior and unethical pro-organizational behavior[J]. *Applied Psychology*, 2023, 72(2): 718-742.
- [60]Wang L, Cheng M Y, Wang S. Carrot or stick? The role of in-group/out-group on the multilevel relationship between authoritarian and differential leadership and employee turnover intention[J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 152(4): 1069-1084.
- [61]Webster B D, Greenbaum R L, Mawritz M B, et al. Powerful, high-performing employees and psychological entitlement: The detrimental effects on citizenship behaviors[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2022, 136: 103725.

- [62]Wu C H, Liu J, Kwan H K, et al. Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(3): 362-378.
- [63]Wu J Y, Kwok O M. Using SEM to analyze complex survey data: A comparison between design-based single-level and model-based multilevel approaches[J]. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2012, 19(1): 16-35.
- [64]Yam K C, Klotz A C, He W, et al. From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(1): 373-396.
- [65]Yanagizawa S. Effect of goal difficulty and feedback seeking on goal attainment and learning[J]. *Japanese Psychological Research*, 2008, 50(3): 137-144.
- [66]Zhang X M, 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): 107-128.

The Diminishing Effect of Being Empowered by Leaders with a Favoritism Orientation on Employees' Upward Supportiveness: A Self-enhancement Theory Perspective

Sun Shiyong, Wang Yongli

(School of Business, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China)

Summary: Empowering leadership has been widely recognized as an effective approach for stimulating employee vitality in previous research. The prevailing positive theoretical views of empowering leadership fail to provide sufficient explanations for the phenomenon that managers in practice often find or worry that they are unable to experience positive support from the empowered employees. Therefore, this paper draws upon the self-enhancement theory to explore the mechanisms underlying the potential diminishing effect of being empowered on employees' upward supportiveness. The results from two scenario-based experiments (i.e., Study 1A and 1B) and one multi-source field study (i.e., Study 2) reveal that perceived leader empowering behavior and perceived leader favoritism orientation interact to induce employees' psychological entitlement, which in turn reduces their upward process feedback-seeking behavior, and consequently diminishes their upward supportiveness. Such effects are statistically significant when employees perceive a higher level of leader favoritism orientation and do not exist when employees perceive a lower level of leader favoritism orientation. This paper adopts a new theoretical perspective to reveal the potential adverse consequences of leader empowering behavior. In doing so, it answers scholars' call for a more dialectical understanding of empowering leadership and also responds to managers' demand for more knowledge that can help them comprehend and mitigate the risks associated with their empowering practices.

Key words: perceived leader empowering behavior; perceived leader favoritism orientation; psychological entitlement; upward process feedback-seeking behavior; upward supportiveness

(责任编辑:王舒宁)