



# 自我牺牲型领导对员工工作投入的跨层次影响研究

徐振亭<sup>1</sup> 曲怡颖<sup>2</sup> 罗瑾琰<sup>3</sup>

(1. 临沂大学 商学院, 山东 临沂 276000; 2. 华东政法大学 商学院, 上海 201620;

3. 同济大学 经济与管理学院, 上海 200092)

**摘要:**如何增强员工工作投入成为当代领导面临的主要挑战和任务。整合社会交换理论和已有研究结论,构建自我牺牲型领导对员工工作投入的跨层次影响,重点关注领导—成员交换关系和团队心理安全在两者关系中的不同行为效应,以77个团队(77个团队主管,332个团队成员)为研究样本。实证结果表明:(1)自我牺牲型领导对领导—成员交换关系与员工工作投入均具有显著的跨层次正向影响,且对团队心理安全具有显著的正向影响;(2)领导—成员交换关系与团队心理安全分别在自我牺牲型领导与员工工作投入关系中起到跨层次中介作用;(3)团队心理安全跨层次调节领导—成员交换关系与员工工作投入之间的正向关系,团队心理安全越高,领导—成员交换关系与员工工作投入之间的正向关系越强。

**关键词:**员工工作投入;自我牺牲型领导;领导—成员交换关系;团队心理安全

**中图分类号:**F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2018)11-0142-16

## 0 引言

知识经济时代,员工工作投入是衡量员工工作热情、组织承诺和工作参与程度的重要指标,成为组织维持和提升竞争力的主要驱动力<sup>[1-2]</sup>。据美国咨询机构盖洛普(Gallup)的调查,员工工作投入高的公司业绩比投入低的公司超出了202%。而全球领先的员工敬业度专业研究机构 Workvine 的研究显示,全球大多数(67%)的员工工作不投入,严重降低了组织绩效。因此,如何提升员工工作投入成为理论界和实践界的研究热点。工作投入研究者认为工作资源获取是影响员工工作投入的主要因素之一<sup>[3]</sup>,而已有研究普遍认为领导行为的某些特质会增强工作资源,如员工工作绩效反馈、社会支持与技能使用程度等<sup>[4-5]</sup>。因此,领导行为会对员工工作投入产生重要影响。另外,领导理论认为

为领导一方面会通过影响员工的认知、态度和能力等对员工行为和绩效产生重要影响,另一方面则会通过营造团队/组织层面的某种氛围对员工认知与行为施加影响<sup>[6-7]</sup>。综上,本研究目标是整合领导影响员工行为的2种方式以系统探讨领导对员工工作投入影响关系。

一般而言,为集体利益而暂缓或者放弃自身利益的领导更能激发员工的工作参与度和积极性,进而影响个体/团队绩效<sup>[8-9]</sup>。Choi 和 Mai-Dalton 将这种关注集体福祉而暂缓或者放弃自我特权和利益的领导定义为自我牺牲型领导(self-sacrificial leadership)<sup>[10]</sup>;与采用权力控制、命令指引与严格规章制度的独裁式领导相比,自我牺牲型领导关注集体福祉、员工发展和利他行为等,并通过其非凡和鼓舞人心的特性,激发下属员工的情绪和希望,

收稿日期:2018-05-08

基金项目:教育部人文社会科学基金项目(17YJC630188);国家自然科学基金项目(71701004,71472137,71202031);山东省高校人文社会科学研究计划项目(J17RB121)

第一作者简介:徐振亭(1985—),男,山东临沂人,临沂大学商学院讲师,博士,研究方向:创造力、领导行为、人力资源管理与管理等。

通信作者:徐振亭,tjphd11@126.com

从而影响员工行为和绩效<sup>[11-12]</sup>。例如,日本“经营之父”稻盛和夫倡导组织领导者应该勇于“自我牺牲”,敢于承担责任和损失;这种自我牺牲精神益于激发员工的斗志和士气,引发下属员工纷纷效仿,并在工作中表现出自我牺牲,帮助日本航空凤凰涅槃。已有研究认为自我牺牲型领导注重员工发展,增强对员工工作资源(工作绩效反馈等)投入<sup>[12]</sup>,可能会影响员工工作投入。另外,十九大报告中指出,要加强思想道德建设,加强集体主义教育,并强调集体主义是社会主义的核心价值观,与自我牺牲型领导所倡导的集体主义精神相得益彰。因此,在中国情境下,自我牺牲型领导“是否”、“如何”以及“何时”对员工工作投入产生影响。

自我牺牲型领导的相关研究主要聚焦于内涵、特征、测量及其影响效果等方面,然而,仍然存在一定的局限性:首先,已有研究聚焦于自我牺牲型领导与组织公民行为<sup>[12]</sup>、领导有效性<sup>[9]</sup>、员工创造力<sup>[7]</sup>、工作绩效<sup>[11]</sup>、前瞻行为<sup>[13]</sup>、反生产行为等关系研究<sup>[14]</sup>,缺少自我牺牲型领导与员工工作投入关系研究。其次,自我牺牲型领导的已有文献尚未解决领导是如何影响员工工作投入的,包括自我牺牲型领导一方面如何整合员工(态度、动机、能力等)和团队(氛围等)层面的2种影响方式以推动员工工作投入的,另一方面如何识别与干预领导作为“氛围工程师”所营造的群体氛围在自我牺牲型领导与员工工作投入关系中所起到的作用等。最后,已有研究将自我牺牲型领导聚焦于个体层面的关系研究,忽略了自我牺牲型领导作为团队领导所具有的影响属性,难以系统探讨其对员工工作投入的跨层次影响。因此,本研究旨在进一步探讨自我牺牲型领导与员工工作投入的作用机制。另外,Salancik和Pfeffer研究认为团队成员通过对其所处工作环境(如领导行为)的信息解读,影响其态度和行为<sup>[15]</sup>;且已有文献认为自我牺牲型领导益于提升团队心理安全,可能会影响员工工作投入<sup>[10]</sup>。

因此,本研究拟检验团队心理安全在自我牺牲型领导与员工工作投入关系间的行为效应。此外,社会交换理论认为领导—成员交换关系在解释领导行为与员工关系方面具有重要的作用<sup>[16]</sup>。鉴于此,本研究亦将领导—成员交换关系纳入研究模型,考察其在自我牺牲型领导与员工工作投入关系中所起到的作用。

综上所述,本研究整合社会交换理论与已有研究结论,本研究推导并建构了一个自我牺牲型领导对员工工作投入的跨层次影响模型,重点探析团队心理安全和领导—成员交换关系在两者关系间的行为效应。研究不仅弥补和拓展了员工工作投入预测变量的范围,厘清了自我牺牲型领导影响员工工作投入的过程机制和边界条件,增强了社会交换理论在两者关系中的理论解释。

## 1 文献探讨和研究假设

### 1.1 员工工作投入

民族志研究者Kahn于1990年首次提出了工作投入概念,将其定义为:组织成员全心融入自己的工作角色(self in-role)<sup>[3]</sup>。目前,国内外学者普遍认可Schaufeli和Bakker对工作投入的界定,认为工作投入是一种积极的、令人满意的工作状态,表现出活力(生理方面)、奉献(情绪方面)与专注(认知方面)<sup>[17-20]</sup>。活力意味着在工作过程中所展现出的精力和体力;奉献意味着努力投入到工作的意愿;专注反映了全心投入工作,忘记其他事情的状态。

近十年,员工工作投入成了理论界和实践界的研究热点,并取得了一定研究成果。在影响因素方面,已有研究认为领导行为<sup>[21-22]</sup>、组织资源<sup>[23]</sup>、个人资源<sup>[24]</sup>、挑战—阻碍性压力源<sup>[19]</sup>、内在动机等对员工工作投入产生重要影响<sup>[25]</sup>。在影响效果方面,员工工作投入对工作绩效<sup>[26-27]</sup>、幸福感<sup>[1]</sup>、员工主动性行为与员工建言等产生积极影响<sup>[23,28-29]</sup>。由此可见,员工工作投入作为连接资源(个人/工作资源)、工作绩效及相关的积极行为的重要纽带,对组织

维持和提升核心竞争力具有重要的推动力。

## 1.2 自我牺牲型领导与员工工作投入

已有研究认为与工作有关的资源(工作绩效反馈、组织支持等)有助于增强员工的工作投入<sup>[17]</sup>;而领导理论认为,领导行为作为员工资源获取的关键情境因素<sup>[30]</sup>,对员工工作投入产生重要影响。基于此,已有研究关注真诚型领导、伦理型领导与变革型领导等对员工工作投入的影响<sup>[21-22,31]</sup>,但尚未有研究探析自我牺牲型领导与员工工作投入关系。自我牺牲型领导是一种为集体福祉而暂缓或者放弃自我特权和利益的领导行为<sup>[10]</sup>;作为一种策略式领导行为,自我牺牲型领导通过角色模范、工作绩效反馈、互惠行为与共同愿景等激发员工工作动机和积极性<sup>[12-13]</sup>,可能会影响员工工作投入。

社会交换理论认为个体倾向于在交流关系中表现出他们的“吸引力”,以打动并吸引对方,引导对方做出回应和交流,继而进一步发展双方的交换关系<sup>[16]</sup>。自我牺牲型领导主要表现在自愿选择困难和有风险的工作,降低奖励与拒绝特权,展示出较强的领导对下属工作的支持<sup>[12]</sup>,在社会交换关系中表现出非凡的“吸引力”。这一方面会有利于树立领导形象,增强员工对领导接收和认同;另一方面会激发员工的互惠行为,如额外的时间和精力、较强的工作积极性和工作动机等,进而增强员工的工作投入。另外,自我牺牲型领导为集体福祉向其下属员工展示其自我牺牲精神<sup>[10]</sup>,展示出较强的团队/集体利益至上的信号,引导下属员工为集体利益目标奋斗,提升了下属员工的工作积极性和自豪感,进而推动下属员工的工作投入。

此外,De Cremer等研究认为自我牺牲型领导为集体福祉而甘愿损失自己的利益和限制特权,鼓励领导与员工间的互惠行为,成为下属员工学习的行为模范<sup>[32]</sup>。这会推动下属员工对其领导和组织产生互惠行为<sup>[10]</sup>,如额外努力、组织公民行为(OCB)等,客观上提升了员工的工作意义和成就

感,激发其工作热情和积极性,进而增强了员工工作投入。因此,本文提出以下假设:

假设1:自我牺牲型领导对员工工作投入具有显著的跨层次正向关系。

## 1.3 领导—成员交换关系的跨层次中介作用

领导—成员交换关系(LMX)主要指领导与成员间的交换关系质量,亦是领导文献中最重要的二元关系理论<sup>[33]</sup>。社会交换理论将领导与成员这一二元关系视为理解领导对员工、团队乃至组织产生有效性的关键所在<sup>[16]</sup>,作为解释已有的领导理论(变革型领导、服务型领导、真诚型领导)对员工态度、动机和团队产出影响的重要过程机制和情境特征<sup>[34]</sup>;同时,已有研究聚焦于变革型领导<sup>[35]</sup>、伦理型领导与家长式领导等与领导—成员交换关系的研究<sup>[36-38]</sup>。由此,不难发现领导风格对领导—成员交换关系具有重要的影响。

社会交换理论认为,当个体接受有益或不利的行为时,他们会对另一方产生某种认知和态度,以决定他们采用何种类型的回报<sup>[16]</sup>。Choi和Mai-Dalton研究认为自我牺牲型领导为集体福祉甘愿牺牲自己的利益,其关键目标是倡导和鼓励互惠行为<sup>[10]</sup>。这种互惠行为一方面会推动领导与其下属成员的沟通和交流,并获得相应的资源,如领导支持和绩效反馈等资源,提升参与工作的意义性和积极性,一定程度上增强了员工的亲社会行为或组织公民行为,推动了领导与员工间的双向沟通和交流,进而提升了领导—成员交换关系;另一方面,这种互惠行为有利于增强员工对组织/领导认同和情感,对组织表现出较强的组织承诺<sup>[32]</sup>,进一步强化领导与员工间交流,客观上推动了领导—成员交换关系。

另外,自我牺牲型领导通过展示其自我牺牲精神获得下属员工的内部接受和认可,增强了员工对领导的信任<sup>[10,39]</sup>;同时,自我牺牲型领导倡导团队沟通和协作,愿意信任其下属员工,益于推动员工



与领导间的认知、情感和资源的交换<sup>[40]</sup>。而信任是领导—成员交换关系产生的基础条件<sup>[41]</sup>；由此可见，自我牺牲型领导对领导—成员交换关系具有重要的作用。因此，本文提出以下假设：

假设2：自我牺牲型领导对领导—成员交换关系具有显著的跨层次正向关系。

社会交换理论认为高质量领导—成员交换关系被视为领导对其所属员工的奖励，有利于下属员工以同样的积极心态回报领导及其所属团队，以维持高质量的领导—成员交换关系<sup>[16]</sup>。Boyd和Taylor研究亦认为高质量的领导—成员交换关系（圈内人）有利于增强领导和成员间的信任和责任，而低质量的领导—成员交换关系（圈外人）则会减弱两者间的信任、尊重和责任<sup>[42]</sup>。因此，高质量的领导—成员交换关系一方面可以帮助员工从其领导手里获得发展的资源（领导认可、绩效反馈、工作自主性等），另一方面，有利于领导和成员间的资源、认知和情感的交换<sup>[43]</sup>。这都将有利于推动员工以更加积极的方式回报领导，表现在工作过程中充满活力、激情、干劲十足以及韧性等，进而增强员工的工作投入。

另外，高质量的领导—成员交换关系中，一方面，领导会给予其下属员工更多的时间、详细的工作信息、精神支持、内在奖励（授权与表扬等）等，引导其以积极的态度参与到工作和任务中，进而增强员工的工作投入<sup>[43]</sup>；另一方面，员工会表现出强烈的热情、士气和自我效能，进而在工作中表现出更多的时间和情绪投入，增强员工的工作投入<sup>[44]</sup>。

此外，自我牺牲型领导是一种策略式领导，注重员工发展，尊重和相信其下属员工，有利于增强员工对其内部接受和认同<sup>[39]</sup>，进而益于形成高质量的领导—成员交换关系，最终增强员工工作投入。基于上述文献与分析，结合假设2，本研究认为领导—成员交换关系是自我牺牲型领导影响员工工作投入的重要纽带。因此，本文提出以下假设：

假设3：领导—成员交换关系在自我牺牲型领导与员工工作投入关系间起中介作用。

#### 1.4 团队心理安全的跨层次中介作用

团队心理安全是指团队成员在团队内所承担人际风险结果的共同信念，即相信在团队中承担风险是安全的<sup>[45]</sup>，如团队成员质疑现行实践活动而不受到惩罚或报复。团队心理安全具有团队/群体属性，即在同一社会系统（团队/群体）中团队成员对其共同经历会形成同一感知<sup>[46]</sup>。已有研究重点探讨了团队领导对团队心理安全所产生的积极影响，如真实型领导、自私型领导、交易型领导与变革型领导等对团队心理安全均产生了显著影响<sup>[47-50]</sup>；在自我牺牲型领导与团队心理安全关系上，本文进行如下推断：

领导理论认为领导作为“氛围工程师”，通过预期信息和规范性行为以影响员工态度和行为<sup>[51]</sup>。因此，领导行为研究者聚焦于领导在塑造员工对工作环境共同感知方面所发挥的重要作用，以及这种共同感知如何影响员工的态度和行为<sup>[50]</sup>。自我牺牲型领导倡导自我牺牲与冒险精神、互惠行为、人际间信任以及合作<sup>[10]</sup>，为下属员工的态度和行为提供角色模范和信号指引，即犯错误和承担风险是允许的，不会受到惩罚或报复，有利于营造良好的团队心理安全。另外，社会交换理论认为，当个体接受有益或不利的行为时，他们会对另一方产生某种认知和态度，以决定他们采用何种类型的回报<sup>[16]</sup>。自我牺牲型领导倡导人际信任和协作精神<sup>[10]</sup>，益于增强员工对其领导的好感和认同，引发下属员工做出积极互惠行为，如信任领导、促进性的建言行为、团队沟通和协作等，客观上有利于营造积极的团队心理安全。Yorges等研究认为自我牺牲型领导尊重个人信仰和价值，承认下属员工的优势<sup>[52]</sup>。这传达了一种信号，即员工的贡献是被欣赏的、有价值的以及被支持的，进而形成人际信任，增强员工的自信心，敢于在公开的

工作环境中提出不同意见,并相信自己不会受到他人的报复或惩罚,进而益于营造积极的团队心理安全。

此外,自我牺牲型领导注重员工发展,鼓励并欣赏员工提出关于团队/组织发展的不同意见和建议<sup>[10]</sup>。这有利于在团队中建立共同的信念,即员工不会因提出新建议而受到不尊重或难堪的待遇<sup>[53]</sup>。Edmondson 研究认为,当团队领导表现出尊重员工和包容性,并倡导冒险精神时,有利于营造积极的团队心理安全<sup>[45]</sup>。由此可见,自我牺牲型领导对团队心理安全产生积极的影响。因此,本文提出以下假设:

假设4:自我牺牲型领导对团队心理安全具有显著的正向关系。

团队心理安全主要是为员工提供一个安全的人际信任氛围,引导员工为团队/组织发展献计献策,并提出不同的意见和想法<sup>[45]</sup>。这有利于员工敢于在工作环境中对当前的任务提出不同的想法,而不必担心受到领导或同事的嘲弄,从而推动了员工参与工作的积极性,提升了工作的意义感,最终增强了员工的工作投入。

另外,Kahn 通过要求员工描述他们在工作或处于非工作状态的情况,研究发现较高的心理安全与员工工作投入(工作状态)具有紧密的联系<sup>[3]</sup>。May 等通过田野研究探析工作投入的影响因素时,发现心理安全与员工工作投入具有显著的相关关系<sup>[54]</sup>。Lyu 研究认为组织公平不仅可以较好的预测员工工作投入,而且会通过心理安全这一中介变量对员工工作投入产生影响<sup>[55]</sup>。由此可见,团队心理安全对员工工作投入具有显著的影响。

作为“氛围工程师”,自我牺牲型领导通过其所倡导自我牺牲精神、信任和合作等预期信息和规范性行为等,以营造一种积极的团队心理安全氛围,进而提升员工工作活力、士气和斗志,最终增强员工工作投入。综上所述,不难发现,自我牺牲

型领导通过影响团队心理安全(近端变量)对员工工作投入(远端变量)产生重要影响。因此,本文提出以下假设:

假设5:团队心理安全在自我牺牲型领导与员工工作投入之间起跨层次的中介作用。

### 1.5 团队心理安全的跨层次调节作用

社会交换理论认为,个人倾向于在交流关系中表现出他们的“吸引力”,以打动并吸引对方,引导对方做出回应和交流<sup>[16]</sup>。因此,领导—成员交换关系与员工工作投入的联系可以看成员工从其领导那里获得工作资源(工作绩效反馈、领导支持、工作自主性等)转化为工作活力、积极性与专注的过程<sup>[43]</sup>。遗憾的是,尚未有研究关注团队心理安全作为重要群体情境在自我牺牲型领导与员工工作投入关系间的调节作用。基于社会交换关系和已有研究发现,本研究作如下推断:具体到组织内的领导者与下属员工关系中,高团队心理安全意味着允许和鼓励员工承认和关注错误,提出不同的建议和观点、寻求员工间的协作、接受有挑战性的工作或任务、倡导相互鼓励等行为,从而有利于激发员工的内在动力和工作参与度<sup>[45]</sup>。具体而言,较高领导—成员交换关系可以帮助员工获得较多的无形与有形资源,进而推动员工通过积极的工作以回馈其领导,客观上增强了员工工作投入<sup>[56]</sup>。在较高的团队心理安全氛围中,员工可以自我展示,亦可以对工作提出不同想法和建议,而不用担心对自我形象、地位或职业造成负面影响<sup>[3]</sup>;他们会冒更大的风险以表达真实的自我并积极地将他们的兴趣投入到工作中去,提高工作的参与度和满意度<sup>[54]</sup>,进而增强员工工作投入。而在较低的团队心理安全氛围中,成员间存在质疑和防范,工作的重心是如何减少工作的失误和人际风险对自身带来的负面影响,害怕承担有风险的任务,亦不敢发表建议和观点<sup>[45]</sup>。这会弱化员工的内在动机,降低员工的工作参与度和满意度,进而影响员工工作投

入。因此,本文提出以下假设:

假设6:团队心理安全跨层次调节领导—成员交换关系与员工工作投入之间的正向关系。团队心理安全越高,领导—成员交换关系与员工工作投入之间的正向关系越强。

本研究的研究框架如图1是所示。

## 2 研究方法

### 2.1 研究对象

本研究采用问卷调查获取研究数据,被调查者来自北京、上海、济南、青岛等地16家企业,涉及通信、医疗、生物制药、机械制造等领域,以团队主管及其所属员工为研究对象。本研究的变量包括员工工作投入、自我牺牲型领导、领导—成员交换关系以及团队心理安全。为了降低共同方法偏差,本文采用两阶段数据方式进行收集。2017年3月—5月为第一段时间,此阶段主要测量自我牺牲型领导、领导—成员交换关系、团队心理安全以及人口统计学变量(性别、年龄、教育程度等)。本研究团队向企业人力资源主管/经理讲述本次调研的目的和调研人员要求,取得其支持,并获得调研名单。同时,积极与人力资源主管/经理沟通和交流,约定直接调研的时间和地点。在约定的时间,本研究团队会拜访被调研者,然后面对面的收集数据。本阶段直接向约定的员工发放纸质版问卷467份,回收467份,去掉填写不认真或数据缺失严重的问卷后,有效问卷为430份,有效回收率为92.18%。2017年7月—9月为第二阶段,此阶段主要测量员工工作投入及团队信息。第二阶段重复

了第一阶段的操作,向约定的团队主管发放问卷430份,由于团队成员的调岗和调离等原因,本文回收了419份问卷,去掉填写不认真或数据缺失严重的问卷后,有效问卷为409份,有效回收率为95.12%。

其中,16家企业中,1家为物流企业,2家为信息技术类企业,2家为机械制造企业,3家为医疗企业,4家为通信服务企业,4家生物制药企业;在员工层面上,71.2%为男性员工,28.8%为女性员工;42.1%的员工年龄集中在18~29岁,44.5%的员工年龄集中在30~40岁,13.4%的员工年龄集中在40岁以上;在教育程度方面,专科学历占28.1%,本科学历占46.6%,硕士及以上学历占25.3%;平均工龄为3.83( $SD=1.67$ )。在团队层面上,89.1%为男性主管/经理,10.9%为女性主管/经理;团队成立的平均时间为6.01年( $SD=3.24$ );团队平均规模(含领导)为5.3人,团队人数介于3~17人。

### 2.2 研究工具

研究量表均来源于国外内公开发表的研究文献,且被后续研究验证,具有较高信效度。另外,组成问卷修订小组,主要包括1名管理精英、1名管理学教授、1名管理学副教授与2名管理学博士,并通过“回译”方式对所研究变量进行修订,以确保量表在中国情境下的适用性。

(1) 自我牺牲型领导采用De Cremer等研究中所使用的量表<sup>[39]</sup>,共5个题项;示例题项如,“即使会降低利益所得,我们的主管也会站在集体利益的一边”。

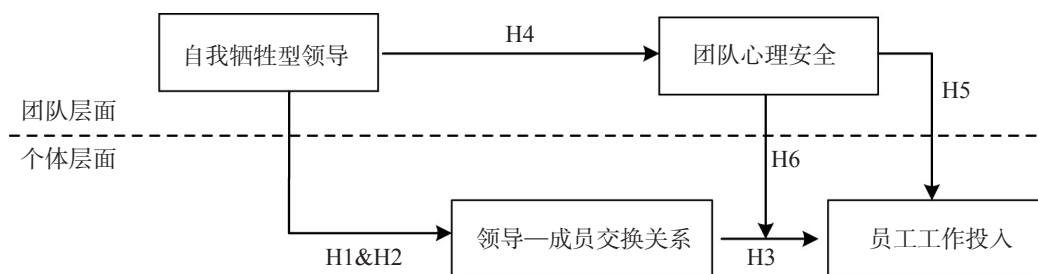


图1 自我牺牲型领导影响员工工作投入的跨层次模型



(2) 领导—成员交换关系采用 Scandura 和 Graen 开发的量表<sup>[57]</sup>,共7个题项;示例题项如,“在你看来,你的领导能理解你的问题和需要”。

(3) 团队心理安全采用 Edmondson 编制的量表<sup>[45]</sup>,共7个题项。示例题项如,“如果你在团队中出现了失误,不会受到同事的反对和嘲弄”。

(4) 员工工作投入采用 Schaufeli 等开发的量表<sup>[17]</sup>,共9个题项;示例题项如,“在我看来,我所从事的工作非常有意义”。

此外,已有研究认为性别、年龄、教育程度等个体层次变量与团队领导性别、团队平均成立时间、团队规模等团队层次变量分别会对员工工作投入产生影响<sup>[17,48]</sup>;因此,本研究将其作为控制变量;另外,本研究采用 Likert7 点量表对所测变量(控制变量除外)进行测量,1 代表非常不同意,7 代表非常同意。

### 3 数据分析与结果

#### 3.1 变量的信度和效度分析

本研究采用 SPSS22.0 统计分析软件分析各变量的信度系数,经运算显示,自我牺牲型领导、团队心理安全、领导—成员交换关系与员工工作投入4个变量的 $\alpha$ 系数分别为0.810、0.935、0.904与0.934,均满足统计学要求。

虽然本研究采用主管—成员配对方式获取数据,能有效降低同源误差问题,但是,为了保证各变量测量的有效性,本研究运用 AMOS22.0 对自我牺牲型领导、领导—成员交换关系、团队心理安全、员工工作投入4个变量进行验证性因子分析(CFA)。表1为验证性因子分析结果。由表1可

知,假设的四因子模型的拟合度主要参考指标( $\chi^2/df=2.419$ ,  $GFI=0.911$ ,  $CFI=0.943$ ,  $NFI=0.924$ ,  $RMSEA=0.064$ )均满足统计学标准<sup>[58]</sup>,即 $\chi^2/df$ 取值在1与5之间, $CFI$ 、 $GFI$ 、 $NFI$ 等均大于0.9表示模型具有良好的拟合, $RMSEA$ 小于0.08。而其他备选模型的拟合度均未满足统计学标准,且拟合度较差。

#### 3.2 团队层面数据聚合检验

在本研究中,自我牺牲型领导与团队心理安全均属于团队层次变量,领导—成员交换关系与员工工作投入属于个体层次变量。因此,本研究需检验团队内部成员一致性程度,以检验个体数据是否可以采用加总聚合的方式转化为团队数据,即采用  $R_{wg}$  和组间变异性( $ICC$ )对自我牺牲型领导与团队心理安全进行聚合检验<sup>[59]</sup>。经统计计算,自我牺牲型领导  $R_{wg}=0.86$ ,  $ICC(1)=0.27$ ,  $ICC(2)=0.75$ ;团队心理安全的  $R_{wg}=0.91$ ,  $ICC(1)=0.31$ ,  $ICC(2)=0.90$  均满足  $R_{wg}>0.7$ ,  $ICC(1)>0.12$ ,  $ICC(2)>0.7$  聚合标准。

#### 3.3 变量的描述性统计和相关性分析

表2提供了本研究的各变量的均值、标准差和相关系数。由表2可知,领导—成员交换关系与员工工作投入( $r=0.20$ ,  $p<0.01$ )显著正相关;自我牺牲型领导与团队心理安全( $r=0.42$ ,  $p<0.01$ )显著正相关;假设H4得到支持。另外,教育程度与员工工作投入( $r=0.02$ ,  $p<0.05$ )显著正相关,可见,教育程度对员工工作投入亦具有显著影响。

#### 3.4 领导—成员交换关系的跨层次中介效应检验

为了检验领导—成员交换关系的跨层次中介效应,本研究采用多层线性模型方法(HLM),结果

表1 验证性因子分析(CFA)

模型	所含因子	$\chi^2/df(df)$	$GFI$	$CFI$	$NFI$	$RMSEA$
模型1	4个因子: $SL; LMX; TPS; WE$	2.419 (344)	0.911	0.943	0.924	0.064
模型2	3个因子: $SL+LMX; TPS; WE$	3.430 (347)	0.767	0.810	0.790	0.081
模型3	3个因子: $SL; LMX+TPS; WE$	3.933 (347)	0.709	0.779	0.762	0.090
模型4	2个因子: $SL+LMX+TPS; WE$	4.590 (349)	0.673	0.718	0.709	0.133
模型5	1个因子: $SL+LMX+TPS+WE$	8.740 (350)	0.555	0.589	0.565	0.195

注:“+”表示变量的合并; $SL$ 表示自我牺牲型领导; $TPS$ 表示团队心理安全; $LMX$ 表示领导—成员交换关系; $WE$ 表示员工工作投入

如表 3 所示。由表 3 可知,自我牺牲型领导对员工工作投入产生显著的正向影响(模型 4: $\gamma_{01}=0.32$ ,  $p<0.01$ ),假设 H1 得到验证;其次,自我牺牲型领导对领导—成员交换关系产生显著的正向影响(模型 2: $\gamma_{01}=0.41$ ,  $p<0.01$ ),假设 H2 得到验证;另外,领导—成员交换关系与员工工作投入显著正相关(表 2: $r=0.20$ ,  $p<0.01$ );上述条件满足跨层次中介的 3 个条件<sup>[60]</sup>。当将自我牺牲型领导与领导—成员交换关系同时放入模型以解释对员工工作投入影响时,自我牺牲型领导对员工工作投入的影响系数显著减低(模型 4: $\gamma_{01}=0.32$ ,  $p<0.01$ →模型 5: $\gamma_{01}=0.19$ ,  $p<0.01$ ),因此,领导—成员交换关系在自我牺牲型领导与员工工作投入关系间起部分中

介作用。假设 H3 得到支持。

3.5 团队心理安全的跨层次中介效应检验

为了检验团队心理安全的跨层次中介效应,本研究采用多层线性模型方法,结果如表 4 所示。由表 4 可知,团队心理安全对员工工作投入产生显著的正向影响(模型 6: $\gamma_{02}=0.18$ ,  $p<0.01$ );另外,自我牺牲型领导对员工工作投入产生显著的正向影响已得到验证,且表 2 已支持自我牺牲型领导与团队心理安全具有显著的正向相关关系(表 2: $r=0.42$ ,  $p<0.01$ );上述条件满足跨层次中介的 3 个条件<sup>[60]</sup>。当将自我牺牲型领导与团队心理安全同时放入模型以解释对员工工作投入影响时,自我牺牲型领导对员工工作投入的影响系数显著减低(模型 8:

表 2 各变量均值、标准差与相关性分析

变量		平均值	标准差	1	2	3	4	5
个体层面	性别	1.56	0.33					
	年龄	2.98	0.78	0.04				
	教育程度	3.15	0.63	0.07	0.10			
	领导—成员交换关系	4.86	1.17	0.11	0.09	0.16	<u>0.904</u>	
	员工工作投入	3.85	0.84	0.02	-0.06	0.02*	0.20**	<u>0.934</u>
团队层面	团队规模	5.02	2.42					
	主管性别	1.21	0.18	0.03				
	团队成立时间	6.01	3.24	0.09	0.02			
	自我牺牲型领导	4.61	1.24	0.03	0.05	0.01	<u>0.810</u>	
	团队心理安全	3.68	0.85	0.06	0.05	0.04	0.42**	<u>0.935</u>

注:\* $p<0.05$ ,\*\* $p<0.01$ ;下划线的数字代表变量的信度系数,下同

表 3 领导—成员交换关系的跨层次中介效应的多层线性分析

变量		领导—成员交换关系		员工工作投入		
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
截距项 ( $\gamma_{00}$ )		4.21**	2.78**	5.22**	2.17**	1.36**
个体层次控制变量	性别	0.10	0.06	0.09	0.06	0.04
	年龄	0.06	0.03	-0.07	-0.04	-0.04
	教育程度	0.12	0.08	0.04	0.03	0.03
团队层次控制变量	团队规模	0.05	0.03	0.11	0.07	0.04
	主管性别	0.10	0.07	0.13	0.08	0.04
	团队成立时间	0.03	0.03	0.06	0.03	0.03
自变量	自我牺牲型领导 ( $\gamma_{01}$ )		0.41**		0.32**	0.19**
中介变量	领导—成员交换关系 ( $\gamma_{10}$ )					0.21**
组内方差 $\sigma^2$		0.27	0.24	0.21	0.24	0.18
组间方差 $\tau_{00}$		0.07	0.09	0.11	0.12	0.16

注: $\sigma^2$ 是层 1 的残差; $\tau_{00}$ 是层 2 的截距残差,下同



$\gamma_{01}=0.32, p<0.01 \rightarrow$ 模型9: $\gamma_{01}=0.22, p<0.01$ ), 因此, 团队心理安全在自我牺牲型领导与员工工作投入关系间起部分中介作用。假设H5得到支持。

### 3.6 团队心理安全的跨层次调节作用

为了检验团队心理安全的跨层次调节作用, 本文构建了团队心理安全与领导—成员交换关系交互对员工工作投入影响的多层线性模型, 处理结

果如表5所示。由表5可知, 团队心理安全正向调节领导—成员交换关系与员工工作投入之间的关系(模型13,  $\gamma_{11}=0.06, p<0.01$ ), 且有11%斜率方差可以被组间解释, 即团队心理安全, 交互作用的效果显著, 假设H6得到支持。图2是按照Aiken和West推荐的简单坡度画法所做的团队心理安全与领导—成员交换关系在员工工作投入上的交互效应<sup>[61]</sup>。

表4 团队心理安全的跨层次中介效应的多层线性分析

变量		员工工作投入				
		模型5	模型6	模型7	模型8	模型9
	截距项 ( $\gamma_{00}$ )	4.21**	2.89**	5.22**	2.17**	1.36**
个体层次控制变量	性别	0.10	0.07	0.09	0.06	0.04
	年龄	-0.07	-0.05	-0.07	-0.04	-0.02
	教育程度	0.12	0.10	0.04	0.03	0.03
团队层次控制变量	团队规模	0.05	0.05	0.11	0.07	0.04
	主管性别	0.13	0.09	0.13	0.08	0.03
	团队成立时间	0.03	0.03	0.06	0.03	0.03
自变量	自我牺牲型领导 ( $\gamma_{01}$ )				0.32**	0.22**
	团队心理安全 ( $\gamma_{02}$ )		0.18**			
中介变量	团队心理安全 ( $\gamma_{10}$ )					0.13**
	组内方差 $\sigma^2$	0.27	0.24	0.21	0.24	0.15
	组间方差 $\tau_{00}$	0.07	0.11	0.11	0.12	0.14

表5 团队心理安全调节效应的多层线性模型分析

变量		员工工作投入			
		模型10	模型11	模型12	模型13
	截距项 ( $\gamma_{00}$ )	4.21**	3.84**	1.33**	1.10**
个体层次控制变量	性别	0.10	0.05	0.05	0.04
	年龄	-0.07	-0.05	-0.03	-0.03
	教育程度	0.12	0.08	0.06	0.03
团队层次控制变量	团队规模	0.05	0.04	0.03	0.03
	主管性别	0.13	0.07	0.04	0.04
	团队成立时间	0.03	0.02	0.02	0.02
Level-1 预测因子	领导—成员交换关系 ( $\gamma_{10}$ )		0.23**	0.12**	0.10**
Level-2 预测因子	团队心理安全 ( $\gamma_{01}$ )			0.16**	0.11**
交互项	领导—成员交换关系*团队心理安全 ( $\gamma_{11}$ )				0.06**
	$\sigma^2$	0.27	0.20	0.17	0.13
	$\tau_{00}$	0.07	0.17	0.14	0.08
	$\tau_{11}$		0.11	0.09	0.08
$R^2$ level-2 交互作用效果 $d$					0.11

注: $\tau_{11}$ 是层2的斜率残差; $R^2$ 是准决定系数

由图2可知,团队心理安全水平越高,领导—成员交换关系对员工工作投入的正向影响显著大于团队心理安全水平低的情况。

#### 4 研究结论与讨论

整合社会交换理论与已有研究结论,以77个团队为研究样本,本研究探讨了自我牺牲型领导对员工工作投入的跨层次影响,尤其是关注团队心理安全和领导—成员交换关系在两者关系间所起到的作用。研究结果显示:(1)自我牺牲型领导对领导—成员交换关系、团队心理安全和员工工作投入具有显著的正向预测效果;(2)自我牺牲型领导分别通过领导—成员交换关系与团队心理安全2个中介变量对员工工作投入产生积极影响;(3)团队心理安全在领导—成员交换关系与员工工作投入之间的关系起到显著的跨层次调节效应,团队心理安全越高,二者之间的正向关系越强。

##### 4.1 结果讨论

首先,本研究证实了自我牺牲型领导是员工工作投入的重要预测变量。在当今知识经济时代,员工工作投入成为企业维持和提升竞争优势的主要驱动力,因此,如何提升员工工作投入成为组织领导面临的主要挑战。越来越多的研究者试图在理论和实践上探讨领导“是否”、“如何”以及“何

时”影响员工工作投入,并形成了一系列的研究成果,如真实型领导、变革型领导与公仆型领导等与员工工作投入的关系研究。然而,自我牺牲型领导与员工工作投入关系尚缺乏研究。自我牺牲型领导所倡导的集体主义和自我牺牲精神,对员工和团队行为和绩效产生显著的影响,受到实践界和理论界的关注,与十九大报告所强调和倡导的集体主义教育相得益彰。另外,自我牺牲型领导提倡领导与成员间的信任、尊重与合作,有利于推动员工工作的积极性和意义性,进而增强工作投入。此外,自我牺牲型领导具有多层次属性,而自我牺牲型领导的已有文献关注对员工/团队行为和绩效的同层次研究,忽略了其团队属性,难以从多个层次上探讨自我牺牲型领导对员工工作投入的系统研究。因此,本研究将自我牺牲型领导聚焦于团队层次,探讨其对员工工作投入的跨层次关系,并在中国情境下得到实证检验,实证结果表明,自我牺牲型领导对员工工作投入具有显著的跨层次正向关系。

其次,领导理论认为领导一方面通过影响员工的态度、认知和能力等对员工的后续行为和绩效产生影响,另一方面,领导作为“氛围工程师”,通过营造某种氛围对员工行为和绩效产生影响。因

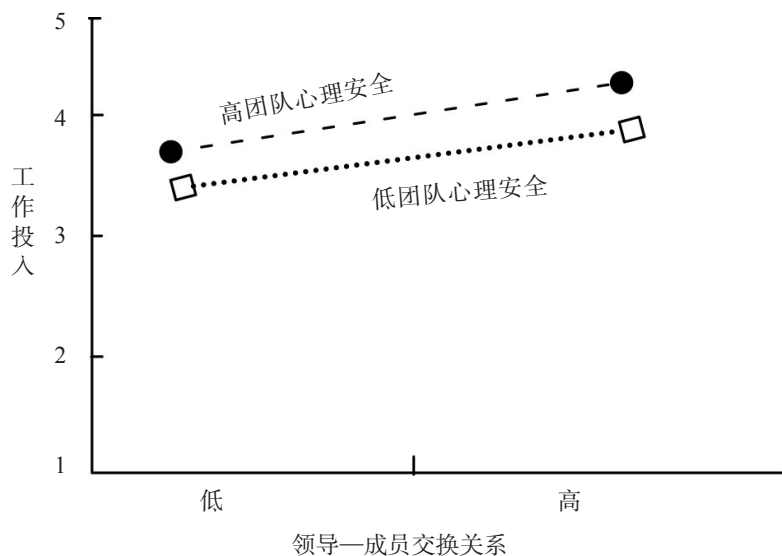


图2 团队心理安全与领导—成员交换关系在员工工作投入上的交互效应

此,如何将2种影响方式有机结合以增强员工工作投入成为组织领导者关注的主要问题。基于此,一方面,整合社会交换理论和已有研究结论,本研究认为自我牺牲型领导倡导和鼓励互惠行为和奉献精神,有利于提升员工对领导认同,进而提升领导—成员交换关系,最终增强员工工作投入;另一方面,基于领导理论,本研究认为自我牺牲型领导倡导自我牺牲与冒险精神、人际间信任以及合作,为下属员工的态度和行为提供角色模范和信号指引,有利于营造良好的团队心理安全,进而增强员工工作投入。由此,本研究整合领导影响员工行为的2种方式,探讨团队心理安全和领导—成员交换关系在自我牺牲型领导与员工工作投入关系间的中介作用。运用HLM 6.08多层线性模型对跨层次中介作用进行了实证检验,实证结果表明,自我牺牲型领导通过领导—成员交换关系和团队心理安全2种影响方式对员工工作投入产生积极影响。

最后,领导理论认为领导行为涉及了领导、下属员工及其所处情境相互交互的过程,从而对员工(价值观、愿景、目标、态度、感知以及行为等)产生影响。因此,研究者不仅关注领导与员工行为/绩效的关系研究,而且将员工所处情境作为影响两者关系的重要边界条件。另外,领导—成员交换关系与员工工作投入的联系可以看成员工从其领导那里获得工作资源(工作绩效反馈、领导支持、工作自主性等)转化为工作活力、积极性与专注的过程。因此,本研究认为团队心理安全会影响领导—成员交换关系向员工工作投入转化,即团队心理安全越高,领导—成员交换关系与员工工作投入之间的正向关系越强;团队心理安全越低,领导—成员交换关系与员工工作投入之间的正向关系越弱。实证结果表明,团队心理安全作为自我牺牲型领导影响员工工作投入的边界条件,正向调节自我牺牲型领导与员工工作投入的关系。

## 4.2 理论意义

整合社会交换理论与已有研究结论,本研究探讨了自我牺牲型领导对员工工作投入的跨层次影响,主要理论贡献如下:

第一,领导—工作投入研究者普遍认为领导通过向其下属员工提供资源(工作自主性、绩效反馈等)推动员工积极参与工作,增强员工工作投入。然而,在员工工作投入影响因素方面,已有文献将领导行为主要聚焦于变革型领导、真实型领导与公仆型领导等,尚未有研究探讨自我牺牲型领导与员工工作投入的关系。另外,已有研究偏重于领导与员工工作投入的同层次关系研究,忽略了自我牺牲型领导的团队属性。基于此,在我国情境下,以77个团队为研究样本,深入探讨了自我牺牲型领导对员工工作投入的跨层次影响。实证结果表明,自我牺牲型领导对员工工作投入具有显著的跨层次影响。研究结论不仅印证了已有研究结论,即领导行为是员工工作投入的重要预测变量,还系统探讨了自我牺牲型领导的团队属性对员工行为和结果跨层次影响,进一步丰富了领导理论;另外,研究结论还丰富和拓展了员工工作投入的影响因素的范围和视角,为未来研究提供了新的视角。

第二,整合社会交换理论和已有研究结论,本研究从领导—成员交换关系(员工认知)和团队心理安全(团队氛围)2个视角探讨了其在自我牺牲型领导与员工工作投入关系间的跨层次中介作用。研究结果表明自我牺牲型领导既可以通过领导—成员交换关系又可以通过团队心理安全对员工工作投入产生积极影响。研究结论有利于解释自我牺牲型领导影响员工工作投入的过程解释,验证和拓展了社会交换理论在两者影响关系中的理论解释,深化了对领导作为“氛围工程师”的已有研究结论的认识。另外,整合员工认知和团队氛围2个不同研究层次,本研究揭示了自我牺牲领



导对员工工作投入的跨层次影响过程机制,有利于加深对领导行为影响员工工作投入的整体分析和解释,增强了两者影响关系的系统分析。

第三,领导研究者不仅解释领导是“如何”影响员工行为的,还关注两者关系的边界条件和情境化特征。因此,本研究整合社会交换理论和已有研究结论,探讨了团队心理安全在领导—成员交换关系与员工工作投入的跨层次调节作用。研究结果表明,团队心理安全跨层次调节自我牺牲型领导与员工工作投入的正向关系。这不仅印证了已有研究结论,即领导所营造的团队/群体氛围会影响员工的认知与态度等,进而影响员工行为和结果,还揭示了领导—成员交换关系向员工工作投入转化的重要边界条件,增加了两者关系的情境化特征,亦有利于丰富和拓展团队心理安全理论。

#### 4.3 实践启示

知识经济快速发展,员工工作投入成为影响组织维持和获取竞争优势的重要推动力。因此,本研究整合社会交换理论与已有研究结论,探讨了自我牺牲型领导对员工工作投入的跨层次影响。研究发现自我牺牲型领导对员工工作投入产生积极的影响。因此,对组织领导者而言,首先,需要设定有效的程序以筛选和提拔有自我牺牲精神的管理者;其次,开展领导力培训和发展项目,以帮助组织实施基于自我牺牲精神的领导力;通过这种项目的开展,组织亦可以帮助管理者理解自我牺牲型领导对员工和整个组织的潜在影响,以及意识到组织的使命和目标是值得他们承诺、努力和牺牲。此外,组织领导者应该表现出自我牺牲的行为,比如,在工作场所中做更多的事情,限制自身的特权,为下级管理者和员工树立榜样,从而激励下属做出更多的角色外行为。

本研究亦发现自我牺牲型领导通过领导—成员交换关系(员工认知)对员工工作投入产生积极

影响,说明员工表现出较高的工作投入的一个重要条件是领导能够推动领导—成员两者的交换关系,从而增强员工的工作投入。鉴于此,组织领导者一方面应该通过设置相应激励制度和构建交流和沟通平台,以推动领导和员工沟通 and 交流,进而提升领导—成员交换关系质量;另一方面,组织领导者应该视其下属员工为“圈内人”,为其工作提供指导和帮助,例如,提供工作反馈、社会支持等,进而增强领导与员工的信任和合作。

此外,团队心理安全不仅在自我牺牲型领导与员工工作投入关系间起到中介作用,还正向调节领导—成员交换关系与员工工作投入的关系。这提示管理者应该采取必要的措施以营造积极的团队心理安全氛围。例如,建立真诚、互信、公平、平等的内部沟通网络或平台,提升任务间的相互合作水平,团队培训和建设以及设置相应的激励措施等;另外,积极发挥领导作为“氛围工程师”的作用,如积极提升自身沟通技能,注重培养团队合作精神等。

#### 4.4 局限与展望

本研究的研究结果应根据其局限性进行解释。(1) 本研究整合员工和团队层面2个层面以构建自我牺牲型领导对员工工作投入的跨层次影响,然而仍缺乏组织层面变量的嵌入;未来研究可考虑构建包括员工、团队与组织3个层次的多层次模型,以系统分析影响员工行为的因素和过程,例如,环境动态性、组织价值观等组织因素纳入研究模型。(2) 本研究分别从领导—成员交换关系和团队心理安全2个视角探讨其在两者关系中的不同行为效应,而已有研究认为领导一方面会影响员工认知、态度等进而影响员工后续行为,另一方面,会营造某种氛围对员工行为施加影响;因此,未来研究可以继续结合2个中介机制探讨对员工工作投入影响,例如,自我牺牲型领导可能通过团队协作和组织认同对员工工作投入产生影响。

## 参考文献

- [1] Shantz A, Alfes K, Latham G P. The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes[J]. Human Resource Management, 2016,55(1):25-38.
- [2] Shin Y, Hur W M, Choi W H. Coworker support as a double-edged sword: A moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance[J]. International Journal of Human Resource Management, 2018,11(1):1-22.
- [3] Kahn W A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work[J]. Academy of Management Journal, 1990,33(4):692-724.
- [4] Nielsen K, Daniels K. Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being?[J]. Leadership Quarterly, 2012,23(3):383-397.
- [5] 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):15-27.
- [6] Gupta V, Singh S, Kumar S, et al. Linking leadership to employee creativity: A study of Indian R&D laboratories[J]. Indian Journal of Industrial Relations, 2012, 48(1):120-136.
- [7] 徐振亭,罗瑾琰. 自我牺牲型领导对员工创造力的影响:创造力支持氛围的跨层次效应[J]. 科学学与科学技术管理, 2016,37(11):166-180.
- [8] Zhang H, Ye M. A literature review of self-sacrificial leadership[J]. Human Resources Development of China, 2016,7(9):1205-1210.
- [9] Wisse B. Leader self-sacrifice and leadership effectiveness[J]. Journal of Applied Psychology, 2005,90(1):25-37.
- [10] Choi Y, Mai-Dalton R R. On the leadership function of self-sacrifice[J]. Leadership Quarterly, 1998,9(4): 475-501.
- [11] 李晔,张文慧,龙立荣. 自我牺牲型领导对下属工作绩效的影响机制:战略定向与领导认同的中介作用[J]. 心理学报,2015,47(5):653-662.
- [12] He W, Zhou R Y, Long L R, et al. Self-sacrificial leadership and followers' affiliative and challenging citizenship behaviors: A relational self-concept based study in China[J]. Management & Organization Review, 2018,14(1):1-29.
- [13] 田晓明,李锐. 自我牺牲型领导能促进员工的前瞻行为吗?责任感知的中介效应及其边界条件[J]. 心理学报, 2015,47(12):1472-1485.
- [14] 周如意,龙立荣,贺伟. 自我牺牲型领导与员工反生产行为:领导认同与心理权利的作用[J]. 预测,2016,35(3):1-7.
- [15] Salancik G R, Pfeffer J, Kelly J P. A contingency model of influence in organizational decision-making[J]. Pacific Sociological Review, 1978, 21(2):239-256.
- [16] Blau P M. Exchange and Power in Social Life[M]. New York: John Wiley Press, 1964.
- [17] Schaufeli W B, Bakker A B. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept[M]. Hove: Psychology Press, 2010.
- [18] BradHerd S, Mogan A. Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD[J]. Human Resource Development Review, 2012, 11(2):156-181.
- [19] 刘得格,时勘,王永丽,等. 挑战/阻碍性压力源与工作投入和满意度的关系[J]. 管理科学,2011,24(2):1-9.
- [20] 李永周,王月,阳静宁. 自我效能感、工作投入对高新技术企业研发人员工作绩效的影响研究[J]. 科学学与科学技术管理,2015(2):173-180
- [21] Giallonardo L M, Wong C A, Iwasiw C L. Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction[J]. Journal of Nursing Management, 2010,18(8):993-1003.
- [22] Ghadi M Y, Fernando M, Caputi P. Transformational leadership and work engagement[J]. Leadership & Organization Development Journal, 2013,34(6):532-550.
- [23] Salanova M, Agut S, Peiró J M. Linking organiza-

- tional resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005,90(6):1217-1227.
- [24] Xanthopoulou D, Bakker A B, Demerouti E, et al. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2009,74(3):235-244.
- [25] 李伟,梅继霞. 内在动机与员工绩效:基于工作投入的中介效应[J]. *管理评论*,2013,25(8):160-167.
- [26] Shantz A, Alfes K, Latham G P. The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes[J]. *Human Resource Management*, 2016,55(1):25-38.
- [27] 彭坚,王霄. 与上司“心有灵犀”会让你的工作更出色吗? 追随原型一致性、工作投入与工作绩效[J]. *心理学报*, 2016,48(9):1151-1162.
- [28] Schmitt A, Hartog D N D, Belschak F D. Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain[J]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2016,89(3):588-610.
- [29] 许勤,席猛,赵曙明. 基于工作投入与核心自我评价视角的辱虐管理与员工主动行为研究[J]. *管理学报*,2015,12(3):347-354.
- [30] Wilderom C P M, Berg P T V D, Wiersma U J. A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance[J]. *Leadership Quarterly*, 2012,23(5):835-848.
- [31] De Clercq D, Bouckennooghe D, Raja U, et al. Unpacking the goal congruence-organizational deviance relationship: The roles of work engagement and emotional intelligence[J]. *Journal of Business Ethics*, 2014, 124(4):695-711.
- [32] De Cremer D, Van Knippenberg D, Van Dijke M, et al. Self-sacrificial leadership and follower self-esteem: When collective identification matters[J]. *Group Dynamics Theory Research & Practice*, 2006,10(3):233-245.
- [33] Liden R C, Sparrowe R T, Wayne S J. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future[J]. *Research in Personnel & Human Resources Management*, 1997,15(1):47-119.
- [34] Eisenberger R, Karagonlar G, Stinglhamber F, et al. Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010,95(6):1085-1103.
- [35] Shunlong X, Weiming Z. The relationships between transformational leadership, LMX, and employee innovative behavior[J]. *Journal of Applied Business & Economics*, 2012,13(5):87-96.
- [36] Yidong T U, Xinxin L U, Guo W, et al. What benefits do ethical leaders gain? Ethical leadership, LMX mean and leaders' benefits[J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2014,46(9):1378-1391.
- [37] 肖贵蓉,赵衍俊. 伦理型领导与员工离职倾向:领导—成员交换的中介作用[J]. *科学学与科学技术管理*,2017,38(3):160-171.
- [38] 务凯,李永鑫,刘霞. 家长式领导与员工建言行为:领导—成员交换的中介作用[J]. *心理与行为研究*,2016,14(3):384-389.
- [39] De Cremer D, Dijke M H V, Bos A E R. Distributive justice moderating at effects of self-sacrificial leadership[J]. *Leadership & Organizational Development Journal*, 2004,25(3):466-475.
- [40] Zhou R, Long L, Hao P. Positive affect, environmental uncertainty, and self-sacrificial leadership influence followers' self-sacrificial behavior[J]. *Social Behavior & Personality an International Journal*, 2016,44(9):1515-1524.
- [41] Qian J, Wang B, Han Z, et al. Ethical leadership, leader-member exchange and feedback seeking: A double-moderated mediation model of emotional intelligence and work-unit structure[J]. *Frontiers in Psychology*, 2017,8(7):1-11.



- [42] Boyd N G, Taylor R R. A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships[J]. *Leadership Quarterly*, 1998,9(1):1-25.
- [43] Radstaak M, Hennes A. Leader-member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting[J]. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 2017, 43(1):1-11.
- [44] Els C, Viljoen J, Beer L D, et al. The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement[J]. *Journal of Psychology in Africa*, 2016,26(1):22-28.
- [45] Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999,44(2):350-383.
- [46] Park J H, Hu L D, Wu C, et al. Entrepreneurial leadership and innovativeness: The mediating role of team psychological safety[J]. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2014,5(5):25-61.
- [47] Liu S M, Liao J Q, Wei H. Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification[J]. *Journal of Business Ethics*, 2015,131(1):107-119.
- [48] Peng J, Wang Z, Chen X. Does self-serving leadership hinder team creativity? A moderated dual-path model[J]. *Journal of Business Ethics*, 2018,4(2):1-15.
- [49] 卿涛,凌玲,闫燕. 团队领导行为与团队心理安全:以信任为中介变量的研究[J]. *心理科学*, 2012,36(1):208-212.
- [50] Zhou Q, Pan W. A Cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate[J]. *Human Performance*, 2015,28(5):405-424.
- [51] Kozlowski S W, Doherty M L. Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1989,74(4):546-553.
- [52] Yorges S L, Weiss H M, Strickland O J. The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999,84(3):428-446.
- [53] Anderson N R, West M A. Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1998,19(3):235-258.
- [54] May D R, Gilson R L, Harter L M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work[J]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2004,77(1):11-37.
- [55] Lyu X. Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China[J]. *Social Behavior & Personality An International Journal*, 2016,44(8):1359-1370.
- [56] Bowler W M, Halbesleben J R B, Paul J R B. If you're close with the leader, you must be a brown-nose: The role of leader-member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives[J]. *Human Resource Management Review*, 2010,20(4):309-316.
- [57] Scandura T A, Graen G B. Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984,69(3):428-436.
- [58] Hu L, Bentler P M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives[J]. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1999,6(1):1-55.
- [59] James L R, Demaree R G, Wolf G. RWG: An assessment of within-group inter-rater agreement[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1993,78(2):306-309.
- [60] Mathieu J E, Taylor S R. A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2007,28(2):141-172.
- [61] Aiken L S, West S G. Multiple regression: Testing and interpreting interactions[J]. *Evaluation Practice*, 1994,45(1):119-120.

## Research on the Relationship between Self-Sacrificial Leadership and Employee Work Engagement

XU Zhenting<sup>1</sup>, QU Yiyi<sup>2</sup>, LUO Jinlian<sup>3</sup>

(1. School of Business, Linyi University, Linyi 276000, China;

2. School of Business, East China University of Political Science and Law, Shanghai 201620, China;

3. School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China)

**Abstract:** Work engagement scholars have emphasized that cultivating employee work engagement is a major objective and challenge for leaders in the 21st century. Synthesizing social exchange theory and extant research conclusion, the authors created and tested a theoretical model to investigate how self-sacrificial leadership influences the work engagement in team and attempted to reveal the key mediators and moderators in this relationship. This study aims to investigate the mechanism that self-sacrificial leadership influence on employee work engagement. However, there was insufficient empirical research on this internal mechanism in depth. In response to the inadequate research, using data gathered through a survey of 77 valid samples for research and development team in high-tech enterprises, we empirically test all the hypotheses. The results show that (1) Self-sacrificial leadership had a significant multilevel positive influence on leader-member exchange and employee work engagement, had a significant positive influence on team psychological safety. (2) Leader-member exchange and team psychological safety partly mediated the relationship between self-sacrificial leadership and employee work engagement. This result highlighted the importance of self-sacrificial leadership for promoting leader-member exchange and team psychological safety, thereby facilitating employee work engagement. (3) Team psychological safety, significantly moderated the relationships between leader-member exchange and employee work engagement such that the higher of the team psychological safety, the stronger relationship of leader-member exchange and employee work engagement. The present study, with dyadic design, offered robust evidence for the role of supervisors' self-sacrificial leadership in facilitating employees' behavior of employee work engagement and the mediating effect of leader-member exchange and team psychological safety, as well as the moderating effect of team psychological safety.

**Key words:** employee work engagement; self-sacrificial leadership; leader-member exchange; team psychological safety