



舍己为公打破沉默：

自我牺牲型领导对员工建言行为的跨层次影响研究

徐振亭¹ 李鲜苗² 罗瑾琰³ 曲怡颖⁴

(1. 临沂大学 商学院, 山东 临沂 276000; 2. 安徽理工大学 经济与管理学院, 安徽 淮南 232001;
3. 同济大学 经济与管理学院, 上海 200092; 4. 华东政法大学 商学院, 上海 201620)

摘要:如何打破“沉默是金”,增强员工建言行为已成为当前领导者面临的重要挑战。通过整合情绪感染理论、社会交换理论与已有研究结论,构建了自我牺牲型领导对员工建言行为的跨层次影响模型,重点关注员工积极情绪与领导-成员交换关系在两者关系中的跨层次中介效应,以及共同愿景作为团队情境,在两者关系中的跨层次调节效应。以80个研究团队为研究样本,结果表明:(1)自我牺牲型领导分别对员工积极情绪与员工建言行为产生显著的跨层次正向影响;(2)员工积极情绪与领导-成员交换关系分别在自我牺牲型领导与员工建言行为关系中起到跨层次中介作用;(3)自我牺牲型领导对共同愿景具有显著的正向影响,且共同愿景不仅对员工建言行为产生显著的跨层次正向影响,还分别跨层次正向调节员工积极情绪、领导-成员交换关系与员工建言行为的正向关系,共同愿景越强,员工积极情绪、领导-成员交换关系与员工建言行为的正向关系越强。

关键词:员工建言行为;自我牺牲型领导;领导-成员交换关系;积极情绪;共同愿景

中图分类号:F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2019)08-0141-17

0 引言

知识经济快速发展,组织管理者在信息处理和问题解决等方面面临重要挑战,亟需员工创造性的想法与建议,尤其是一些潜在、不易获取的信息资源,以便做出恰当的反应和决策,进而提升组织效率(Bai et al, 2017; Elsetouhi et al, 2018)。已有研究认为,引导员工主动“吐露”想法和建议(员工建言行为)成为当前组织决策和创新的重要推动力(Zhang et al, 2015; Mowbray et al, 2015)。员工建言行为是一种主动性行为,着重表达建设

性的意见,聚焦于改善组织效益而不仅仅是批评(Van Dyne et al, 1998)。然而,在实践中,员工通常会选择对组织问题保持沉默,亦不愿意向组织中的其他人表达自己的想法,恰恰印证了“言多必失”、“雄辩是银、沉默是金”等我国传统俗语。因此,如何打破我国文化情境下“沉默是金”的惯例,推动组织决策和创新成为组织管理者亟待解决的关键问题。

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

收稿日期:2019-02-11

基金项目:国家自然科学基金项目(71701004,71472137,71202031);教育部人文社会科学研究项目(17YJC630188);山东省高校人文社科研究计划(J17RB121);安徽省自然科学基金项目(1808085QG223)

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、人力资源管理与知识管理等。

通信作者:徐振亭,tjphd11@126.com

核心价值理念(习近平, 2017)。与企业界领导所倡导的集体主义精神紧密相连,如中国东方航空公司在面临危机时高管领导集体降薪,以保证一线员工(飞行员、机务和乘务人员等)薪酬福利,激发一线员工的工作积极性和主动性,并纷纷献计献策,帮助东航摆脱困境,实现凤凰涅槃。显然,为集体和员工利益甘愿承担责任和损失的领导行为益于激发员工斗志、士气与角色外行为(Zhang et al, 2016; Dierendonck et al, 2011)。Choi和Mai-Dalton(1998)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)。已有研究认为,自我牺牲型领导注重集体利益和员工发展,成为员工学习的角色榜样,益于激发角色外行为与利他行为(Choi et al, 1998; De Cremer et al, 2004),有可能对员工建言行为产生积极影响,进一步印证了已有研究结论,即领导行为作为一种重要情境因素,对员工建言行为产生重要的影响作用(Detert et al, 2007; Chen et al, 2016)。另外,领导理论认为,领导一方面通过营造某种团队/群体氛围对员工行为进行干预和管理,另一方面会通过影响员工的认知、态度等个体层次因素对员工行为产生重要影响(Gupta et al, 2012)。综上,本研究的目标是探讨中国文化情境下如何整合2种影响方式以系统探讨自我牺牲型领导对员工建言行为的影响。

自我牺牲型领导的相关研究取得了一定的进展,主要聚焦于内涵、特征及其影响因素等方面,尚存有不足。首先,已有文献主要聚焦自我牺牲型领导与领导有效性、主动性行为、员工创造力、亲社会行为、知识共享等关系研究(Wisse et al, 2015; De Cremer et al, 2009; 徐振亭等, 2016; 王国锋等, 2013; 李锐等, 2014),缺少自我牺牲型领导与员工建言行为的关系研究;其次,已有研究尚未识别和探讨自我牺牲型领导如何影响员工建言行为

的,例如,自我牺牲型领导如何通过影响员工认知(个体层次)对员工建言行为产生影响,以及作为“氛围工程师”如何营造某种积极氛围对员工认知和行为产生干预和影响的;最后,自我牺牲型领导的已有研究关注同层次研究,忽略了领导行为的多层次属性,难以系统探讨自我牺牲型领导对员工建言行为的影响关系。

Yammarino等(1998)倡导未来研究应整合个体(个体差异性)、组内二元关系(领导—成员交换关系等)、群体/团队层次(群体/团队氛围等)以系统探讨领导对员工行为的影响。循此逻辑,在个体差异性方面,情绪感染理论认为领导者影响员工情绪的主要方式之一是情绪感染(Hatfield et al, 1992),进而基于情绪感染模型的模仿-回馈机制影响员工态度和行为(Barsade, 2002);在组内二元关系方面,本研究试图延续以往研究设想与结论,将社会交换理论作为领导—成员交换关系的理论基础,且领导—成员交换关系会影响员工的认知、态度和行为(Hsiung, 2012),如员工建言行为等。因此,本研究拟检验积极情绪和领导—成员交换关系在自我牺牲型领导与员工建言行为关系间的中介作用。此外,已有研究认为,作为“氛围工程师”自我牺牲型领导通过澄清集体及其与之相连的目标,营造积极的共同愿景,进而影响员工的感知、态度,最终影响员工行为和绩效(Offermann et al, 2002)。由此,本研究拟探讨共同愿景在自我牺牲型领导与员工建言行为关系间的调节效应。

综合理论和实践需要,本研究整合情绪感染理论、社会交换理论与已有研究结论,将系统探讨自我牺牲型领导对员工建言行为的跨层次影响,重点关注积极情绪(员工层次)与领导—成员交换关系(领导—成员二元关系层次)在两者关系间的中介效应,以及共同愿景(团队情境)在两者关系的跨层次调节效应。研究将进一步丰富和拓展员工

建言行为的预测变量范围,厘清自我牺牲型领导“是否”、“如何”以及“何时”会影响员工建言行为,增强情绪感染理论和社会交换理论在两者关系间的理论解释。

1 文献探讨和研究假设

1.1 员工建言行为

建言概念来源于一种观点,即员工认识到一些不满或机会以改善他们自己或组织的福利(Hirschman, 1970)。随后,建言行为成为实践界和理论界的热点话题,并取得了一定成果,并分成2个不同的研究主流;其中,离职、建言、忠诚和漠视学派(EVLN: exit, voice, loyalty, and neglect)认为,建言行为是对工作不满意感和组织问题的建设性回应和行动,试图改善本组织的现状(Withey et al, 1989);另一研究主流则认为,建言行为具有自发性与挑战性两重属性,能够促进组织的有效运作,并且可能不是由不满引起的(Van Dyne et al, 1998)。另外,建言可能会存在风险,因为建言直指组织内某个项目或政策需要改进的方面,可能会影响该项目或政策的设计者或负责者;此种情况下,员工建言不可能主动“吐露”真言,从而不属于工作角色要求范畴,属于角色外行为。虽然上述2种观点对建言行为的原因有不同的看法,但均认为建言行为是一种积极的行为,应该值得提倡和鼓励。Van Dyne等(1998)赋予建言行为经典定义:员工建言行为是一种主动性行为,着重表达建设性的挑战,聚焦于改善组织效益而不仅仅是批评。

建言行为的已有文献主要聚焦于内涵和结构、前置预测变量与影响效果3个方面。其中,在结构方面, Van Dyne等(2003)将员工建言行为归类为防御性与亲社会性的建言行为;随后, Liang等(2012)研究认为,员工建言行为可以表现为2种不同形式:促进性和抑制性建言;在此基础上, Maynes等(2014)整合并拓展了上述2种分类,并将

员工建言行为划分为支持性、建设性、防御性与破坏性建言行为。然而,本研究关注自我牺牲型领导是如何打破“沉默是金”,关注员工建言行为的整体构念,因此,未对员工建言行为进行细分。在建言行为的前置预测变量方面,已有文献分别从社会交换、心理、个体特征与情境等视角进行探讨,如领导—成员交换关系(Farndale et al, 2011)、组织认同(Jung, 2013)、领导信任(Gao et al, 2011)、个性(Xie et al, 2014)、印象管理倾向(Choi et al, 2015)、变革型领导(段锦云和黄彩云, 2014)与建言氛围(Morrison et al, 2011)等对员工建言行为产生重要影响;在影响效果方面,员工建言行为对角色内绩效(Eto et al, 2014)、创造力(Yu et al, 2016)、员工倦怠(Holland et al, 2103)等产生重要影响。不难发现,员工建言行为作为连接员工个体特征、认知、心理、所处情境等与其结果(绩效等)的重要纽带。

1.2 自我牺牲型领导与员工建言行为

领导行为作为重要的情境因素,对员工建言行为具有重要影响(Detert et al, 2007)。随后,研究者相继探讨了领导行为与员工建言行为的关系,如变革型领导(段锦云等, 2014)、真实型领导(Hsiung, 2012)、服务型领导(朱玥和王晓辰, 2015)等与员工建言行为的关系研究,均认为领导行为对员工建言具有重要的影响。然而,已有研究尚未探讨自我牺牲型领导与员工建言行为的关系。基于此,本研究对两者关系进行如下推断:

社会交换理论因其对互惠性和道德责任的关注,对理解团队中利他行为等非角色行为具有重要意义(Blau, 1964)。作为团队领导,自我牺牲型领导通过牺牲自身利益试图最大化集体福祉和利益,向团队成员展示出较强的人格魅力(Choi et al, 1998);在履行职责和义务时,自我牺牲型领导以道德的方式为人处世,以同理心和利他主义为导向(Mostafa et al, 2018);因此,在团队中,自我牺牲

型领导通常被认为是值得信赖的、诚实的与公平的。基于社会交换理论,团队领导的自我牺牲行为会引发团队成员基于互惠原则和道德责任的“反哺”行为,做出对团队有利的积极行为,如提出组织效益改善的建设性意见和想法,从而推动了员工建言行为。

自我牺牲型团队领导一方面通过向团队成员强调共同价值观的重要性,另一方面表现出“群体成员”的特征,以激励成员做出为集体福祉超越个人利益的行为(De Cremer et al, 2009),如鼓励员工参与团队目标的制定过程中,从而激发了员工对团队现状和发展的“畅所欲言”,不再担心因建言带来的相关风险和负面后果,而是更加关注其对团队或组织的潜在利益,客观上推动了员工建言行为。此外,已有研究已证实,自我牺牲型领导有益于激发员工工作的利他行为与组织公民行为等角色外行为(Choi et al, 1998)。整合研究文献和推论,本研究认为自我牺牲型团队领导对员工建言行为产生积极影响。由此,本研究提出如下假设:

H1:自我牺牲型领导对员工建言行为具有显著的跨层次正向预测效果

1.3 积极情绪的跨层次中介作用

积极情绪主要是指与快乐、兴趣、乐观及满足等相关的个体短暂的内在状态,并对个体和组织最佳机能产生短期和长期的影响(Fredrickson, 2002)。情绪研究者认为,作为工作场所中的情境力量,领导行为对员工积极情绪具有重要影响(Sahu et al, 2017),如变革型领导行为(Liang et al, 2013)、交易型领导行为(Rowold et al, 2009)、伦理型领导行为(康飞等, 2018)等对员工积极情绪产生重要影响,缺少自我牺牲型领导与员工积极情绪的关系探讨。因此,本文提出如下研究假设:

情绪感染理论认为,个体在互动过程中会受到他人(领导等)情绪的影响从而遵循模仿-回馈机制模仿他人的态度与行为(Barsade, 2002)。自我牺

牲型领导通过向其成员展示以团队利益/福祉为导向的自我牺牲行为,映射了其更加重视团队使命和目标(Choi et al, 1998);这种非凡和鼓舞人心的团队领导特性,折射出自我牺牲型领导对未来发展充满乐观、信心等积极情绪,一方面,感染与提升下属员工的情绪,增强了员工的积极情绪(De Cremer et al, 2004);另一方面,会成为下属员工的角色榜样,推动员工在情感和认知上的互惠行为或者积极模仿(De Cremer, 2006);已有研究亦认为,自我牺牲型领导有益于提升团队成员积极情感与态度(如:对领导信任、情绪、群体认同、组织承诺等)(De Cremer et al, 2009),从而感染团队成员,进而增强员工的积极情绪。

另外,已有研究认为,自我牺牲型领导是一种有效的团队领导策略,可以帮助下属员工战胜对未来的不确定性,增强员工对组织的信心、希望和乐观(Choi et al, 1998),而信心、希望和乐观均与个体积极情绪紧密相关(Fredrickson, 2002)。此外,领导的自我牺牲行为可以激发员工的斗志与士气,进而增强员工的积极情绪(De Cremer, 2006)。不难发现,自我牺牲型领导可以增强员工的积极情绪。因此,本研究提出如下假设:

H2:自我牺牲型领导对员工积极情绪具有显著的跨层次正向预测效果

员工建言行为是一种自发性的角色外行为,有助于提升组织有效性。而心理研究文献认为,积极情绪可以拓展个体的行动体验,帮助他们超越思维与认知界限,鼓励主动性和互惠行为(Fredrickson, 2002)。另外,具有积极情绪的下属员工呈现出更强的社交能力和慈善倾向,以积极的眼光看待周围的环境,并通过亲社会行为拓宽了其角色定义,更有可能参与到角色外行为(Staw et al, 1994),进而增强了员工建言行为。Cooper等(2018)研究发现,积极情绪会诱发几种自发性组织行为,包括帮助行为、组织公民行为以及提出建设性的意见等。由此

可见,积极情绪可以推动员工角色外行为,如员工建言行为等。

Ashkanasy等(2000)研究认为,员工情绪状态不仅可以直接影响其行为和生产率,还会成为工作环境(领导行为等)和员工行为间的重要连接纽带。自我牺牲型领导作为工作场所的重要情境因素,通过其非凡的领导特性,感染和鼓舞员工积极情绪(Choi et al, 1998),进而增强员工的角色外行为(员工建言行为等)。Sy等(2005)通过实验研究发现,领导者更有可能是情绪的传播者而下属更有可能是情绪的接受者,进而对员工角色外行为产生重要影响;整合已有文献及推论,并结合H2,不难发现,自我牺牲型领导通过感染和鼓舞员工积极情绪对其建言行为产生积极影响。因此,本研究提出如下假设:

H3:员工积极情绪在自我牺牲型领导与员工建言行为关系间起到跨层次中介作用

1.4 领导—成员交换关系的跨层次中介作用

领导—成员交换关系主要关注领导与其下属员工间所形成的一种信任和互利互惠关系的程度(Graen et al, 1995)。作为领导与员工间的双元交互关系,因其所拥有的资源和权力,领导对领导—成员交换关系具有重要影响(Hsiung, 2012)。领导形成模型(the leadership making model)亦认为领导作为高质量领导—成员交换关系的“营养师”,应考虑如何与其下属员工建立相互信任和尊重的关系,形成“圈内人”,进而产生较高水平的员工和组织绩效(Graen et al, 1995)。

社会交换理论认为,在领导与下属员工的双元交互关系中,领导倾向于表现出“吸引力”以打动和吸引其下属员工,并参与到互惠行为中,进而形成较高质量的交换关系(Blau, 1964)。自我牺牲型领导关注集体福祉和员工发展,通过展现以群体和员工为导向的牺牲行为,表现出较强的“吸引力”(De Cremer et al, 2004),进而形成较高质量

的领导—成员交换关系。另外,自我牺牲型领导的一个重要的行为表现是利他行为,如使用领导者的个人资源(时间、金钱、社会网络等)以满足下属员工需要,帮助他们解决工作和家庭的问题和困难(Choi et al, 1998)。这会增强员工对其领导的认知,认为其领导是亲和的、可信任的及有远见的,增强对员工的吸引力,提升领导和员工的双向交流和沟通,进而提升领导—成员交换关系。由此可见,自我牺牲型领导对领导—成员交换关系产生积极影响。

另外,建言行为会挑战组织现状,可能存在个人成本和风险,因为建言的目标主要是其直接或间接领导(Van Dyne et al, 1998)。因此,员工与其领导的关系(领导—成员交换关系)将影响其对建言行为的成本和收益的评估,以此决定是否建言。在较高质量的领导—成员关系中,员工对其领导有较高的信任度(Graen et al, 1995)。因此,他们可以自由和公开地表达自己的想法和立场,不必担心被误解。同时,较高质量的领导—成员关系反映了领导及其成员发展到伙伴关系。此种情况下,下属员工会充分理解其领导的立场和观点,他们会吸收和整合领导意图,对组织发展提出建设性的意见,进而推动了员工建言行为。总而言之,高质量的领导—成员交换关系使员工感到更有价值、被认可、被倾听和参与,更愿意建言。

较高质量的领导—成员交换关系是员工从领导那里所获得奖励或福利,可能会为员工创造相应的责任,以同样的积极姿态回报,以维持高质量的领导—成员交换关系(Blau, 1964)。显然,领导—成员交换关系是连接领导与员工主动性行为或角色外行为的重要纽带。基于此,自我牺牲型领导通过发挥“营养师”的重要作用,形成较高质量的领导—成员交换关系,进而增强员工建言行为。由此,本研究提出如下假设:

H4:领导—成员交换关系在自我牺牲型领导

与员工建言行为关系间起到跨层次中介作用

1.5 共同愿景的跨层次调节作用

已有研究指出,共同愿景(shared vision)是指对共同价值观与目标的解读和理解,促进群体/组织成员在开发、沟通、传播和实现群体/组织目标的整体参与(Tsai et al, 1998)。社会资本理论认为,共同愿景反映了个人与组织的联系紧密程度,并为他们提供了成为“优秀代理人”的前提条件,因此,共同愿景增强了个体将其目标和行动置于集体目标和行动的意愿(Leana et al, 1999)。共同愿景的已有文献多见于社会资本理论与组织学习理论,并强调共同愿景作为“粘合剂”对群体/组织协作与学习的重要影响(Tsai et al, 1998)。然而,在共同愿景的影响因素方面,已有研究主要从变革型领导(Chai et al, 2017)、利他动机(Du et al, 2014)等方面进行研究,相对缺少自我牺牲型领导与共同愿景关系研究。

自我牺牲型领导关注员工发展和集体福祉,以移情和利他主义为价值取向(Choi et al, 1998),引导和影响下属员工的价值内化,帮助员工形成对群体/组织需要的共同感知(De Cremer et al, 2004)。通过自我牺牲行为,这些领导者也会使组织的使命和目标更加凸显,进一步激活员工价值观和目标,包括放弃自身利益以造福集体利益。自我牺牲型领导通过澄清集体及其与之相连的愿景激励下属努力工作,并激发员工相互协作,进而实现集体目标,客观上推动了共同愿景形成。

另一方面,自我牺牲型领导倡导利他行为、团队协作与精神,向团队成员证明了集体是值得投入精力的,从而有助于提高团队成员的集体认同(Choi et al, 1998)。通过集体认同,自我牺牲型领导者将成员的工作重心从单纯追求个人利益转移到集体利益实现上,进而有助于对团队目标和价值观的理解,最终推动共同愿景的形成。这也进一步印证了研究结论,即领导作为“氛围工程

师”,益于塑造积极的群体氛围(De Cremer et al, 2004)。不难发现,自我牺牲型领导益于塑造共同愿景。因此,本研究提出如下研究假设:

H5:自我牺牲型领导对共同愿景具有显著的正向影响

共同愿景为团队成员提供了目标与方向,并有助于将松散耦合的系统聚合,促进整个团队的集成与凝聚力,为团队及其成员的高效运行模式提供一个稳定的环境(Tsai et al, 1998)。因此,已有研究将共同愿景视为团队/组织资源交换、整合及其所产生积极行为与结果关系间的边界机制(Inkpen, 2010)。基于此,本研究将共同愿景作为团队情境纳入自我牺牲型领导与员工建言行为的关系研究,系统探讨该情境在两者关系中的作用。

领导—成员交换关系与员工建言行为的关系可以视为:员工从领导那里所获得的资源(社会资源等)转化为自发性互惠行为(员工建言行为等)的过程。共同愿景所特有的“粘合性”,联结了员工与其团队整体的联系,进而增强员工将其个人目标和行动置于团队目标和行动之下的意愿(Leana et al, 1999)。而员工与团队目标和行动一致性则是团队领导及其员工相互信任的基础(Craig et al, 2004),有助于避免关系冲突,进而增强领导—成员交换关系。若团队处于一个具有较强的共同愿景时,共同愿景的“粘合性”有助于提升领导—成员交换关系,并共同致力于团队目标的实现(Colakoglu, 2012);为了实现共同团队目标,团队领导会为员工提供较多的任务信息和反馈,基于社会交换理论,会进一步激发员工积极参与到团队目标和任务实现过程中,客观上推动员工提出改善团队任务或目标的建设性意见和想法,进而推动员工建言行为。与此相反,若团队缺乏共同愿景时,团队员工及其领导均未共享同一团队目标,他们各行其是,均以自身利益作为其行

为的主要考量,领导—成员交换关系较差;员工亦不会从领导那里获得资源(心理资源、社会资源等),最终会降低员工角色外行为,反而选择回避行为,不愿意对团队目标和任务提出自己的建议,客观上会抑制员工建言行为。基于上述文献和推论,本研究提出如下假设:

H6:共同愿景跨层次正向调节领导—成员交换关系与员工建言行为的关系;共同愿景越强,领导—成员交换关系与员工建言行为之间的正向关系越强。

另外,员工积极情绪与其建言行为的关系可以视为:员工因积极情绪所引发的心理资源富余,益于拓展其行动体验和认知界限,积极参与角色外行为的过程。在较强的共同愿景情境下,员工视团队/群体为耦合系统(Tsai et al, 1998)。在该系统中,团队员工对团队目标具有较强的理解和认知程度,并为共同目标而积极沟通和协作(Inkpen, 2010)。而对共同目标的理解和认知有助于提升员工的信心与目标实现的自我效能等积极情感。较强的团队共同愿景会增强员工对团队未来充满希望和乐观(Fredrickson, 2002),进而激发与感染员工积极情绪。且积极情绪会拓展员工对团队目标和任务的认知界限和行动体验(Van Dyne et al, 1998),进而推动其参与群体目标和任务的制定过程,并积极提出自己的建议,客观上增强了员工建言行为。与之相反,在较弱的共同愿景情境下,员

工视团队/群体为松散组织(Tsai et al, 1998)。在该系统中,员工以获取各自利益为主要目标,各行其是,从而引发较多的利益冲突(Li, 2005)。而利益冲突会降低团队员工间的不信任及其对团队现状的不满意感(李林蔚等, 2014),从而抑制了员工积极情绪,限制了员工参与团队目标和任务的积极性和主动性,形成“人人自危,人人为己”的氛围,阻碍了员工对团队/群体现状提出自己建议,客观上减弱了员工建言行为。基于上述文献和推论,本研究提出如下假设:

H7:共同愿景跨层次正向调节员工积极情绪与其建言行为的关系;共同愿景越强,员工积极情绪与其建言行为之间的正向关系越强。

图1为本研究的框架,主要探讨自我牺牲型领导对员工建言行为的跨层次影响,重点关注员工积极情绪与领导—成员交换关系在两者关系的中介效应,及共同愿景的调节效应。

2 研究方法

2.1 研究对象及程序

调查对象来源于上海、北京、南京、青岛等地的12家企业,主要涉及技术、服务、电子、制造及金融等产业。本文采用问卷调查方式获取研究数据,并通过校友会与行业协会等等关系网络在这12家企业选择一个联络人;经过与联络人的沟通和交流,申明本次调研的主要目的是社会科学研究,并强调所有的问卷均为匿名填写,尽可能降低调查

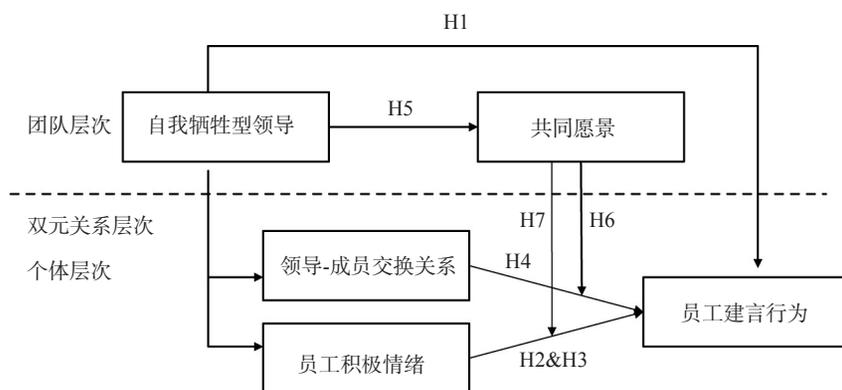


图1 研究框架

对象猜疑,配合问卷调查。另外,联络人在本企业中随机选择5-10个团队(研发、管理、营销团队等),并邀请所选择的团队成员及其主管参与问卷调查。调查问卷分为员工问卷(问卷A)与主管问卷(问卷B),前者主要测量自我牺牲型领导、共同愿景、领导—成员交换关系、积极情绪与人口统计学信息;后者主要测量员工建言行为及团队基本信息。随后,联络人会帮助本研究团队通过问卷上的调查代码,将员工问卷与领导问卷相匹配。

此次问卷的发放与回收时间为2018年2月—6月,历时4个月。向12家企业80个工作团队(80名主管、412名员工)发放问卷;其中,80名主管及366名员工填写并完成了有效问卷,有效回收率分别为100%与88.83%。在366名员工中,56.2%为男性员工,43.8%为女性员工;平均年龄为31.28岁($SD=6.77$);平均工龄为4.89年($SD=3.46$);教育程度主要集中于本科与研究生,分别占43.3%与30.9%。在80名主管中,69.7%为男性主管,30.3%为女性主管;团队平均规模为6.15人($SD=2.25$),团队人数介于3~16人。

2.2 研究工具

研究量表均采用成熟量表,并经验证具有较高信效度和文化适应性。另外,所有测量题项均运用回译程序进行处理(Brislin, 1970),以尽可能保证西方量表在中国情境下的内容效度。

(1) 自我牺牲型领导采用 De Cremer 等(2004)所开发的量表,共5个题项;示例题项如:“若团队使命很重要的话,我们团队主管始终会牺牲自由时间与特权”。本文通过计算每一个员工所报告自我牺牲型领导的平均水平以将其聚合到团队层次。经计算, $r_{wg}=0.86$; $ICC(1)=0.29$; $ICC(2)=0.75$ 满足聚合标准,即 $r_{wg}>0.86$, $ICC(1)>0.12$, $ICC(2)>0.70$ 。该量表的 α 系数为0.924。

(2) 积极情绪采用 Watson 等(1998)编制的

PANAS (positive and negative affect schedule) 情绪量表,该量表分别包含10条积极情绪和消极情绪量表。因情绪可能会持续数天甚至数周,本文借鉴 George 和 Jones (1996) 研究做法,测量员工近2周的情绪,并选择5个因子负荷值高的作为积极情绪测量题项,如开心、热情等。该量表的 α 系数为0.887。

(3) 领导—成员交换关系采用 Graen 和 Uhl-Bien (1995) 编制的量表,共7个题项;示例题项如:“在你看来,你的领导对你的潜力有多了解?”。该量表的 α 系数为0.910。

(4) 共同愿景采用 Tsai 和 Ghoshal (1998) 编制的量表,共4个题项。根据量表的指示物转移方法,将组织层次共同愿景转为团队层次,示例题项如:“在我们团队中,我们拥有相同的志向和愿望”。另外,本文通过计算每一个员工所报告的共同愿景的平均水平以将其聚合到团队层次。经计算, $r_{wg}=0.89$; $ICC(1)=0.31$; $ICC(2)=0.80$ 满足聚合标准 (Bliese, 2000), 即 $r_{wg}>0.86$, $ICC(1)>0.12$, $ICC(2)>0.70$ 。该量表的 α 系数为0.890。

(5) 员工建言行为采用 Van Dyne 和 LePine (1998) 编制的量表,共6个题项;示例题项如:“对影响工作团队的问题提出并发表自己的见解”。该量表的 α 系数为0.898。

上述量表的信度系数均高于统计学建议标准,即 $\alpha>0.7$,表明上述量表具有较高的测量信度。另外,在个体层次,已有研究发现人口统计学信息会对员工建言行为产生影响(Chen et al, 2016)。因此,本文将人口统计学(性别、年龄、教育程度等)作为个体层次控制变量;在团队层次,已有研究发现团队规模、团队成立时间与主管性别等对员工建言行为亦会产生影响(Morrison et al, 2011)。因此,本文将主管性别、团队规模与团队成立时间等作为团队层次的控制变量。此外,除了控制变量外,其他变量均采用 Likter 5点量表。

3 数据分析及结果

3.1 变量的效度分析

表1是运用AMOS22.0统计分析软件所进行的验证性因子分析(CFA)结果。由表1可知,所假设五因子模型(模型1:自我牺牲型领导、员工建言行为、共同愿景、领导—成员交换关系与积极情绪)模型拟合度良好, $\chi^2/df=2.664$, $GFI=0.921$, $NFI=0.930$, $CFI=0.935$, $RMSEA=0.065$, 均满足验证统计标准,即 χ^2/df 取值在1与5之间, CFI 、 GFI 、 NFI 等均大于0.9, $RMSEA$ 小于0.08 (Hu & Bentler, 1999)。其他可替换嵌套模型(模型2-6)拟合度明显较差,均不满足统计标准。显然,假设的五因子模型明显优于其他可替换嵌套模型(模型2~模型6),具有较好的区分效度。此外,本文通过共同方法因子(common method factor)抽取的方差解释量以检验共同方法偏差是否会影响变量间关系验证。通

过因子抽取,发现所抽取第一个因子的方差解释量为0.23,低于统计标准值0.50。由此,共同方法偏差不会影响所要检验的变量间关系。

3.2 变量的描述性统计和相关性分析

表2表示各变量的平均值、标准差及相关系数。由表2可知,员工积极情绪与员工建言行为($r=0.42$, $p<0.01$)显著正相关;领导—成员交换关系与员工建言行为($r=0.51$, $p<0.01$)显著正相关;这为员工积极情绪与领导—成员交换关系分别在自我牺牲型领导与员工建言行为关系间的中介效应验证提供了部分条件。且自我牺牲型领导与共同愿景($r=0.47$, $p<0.01$)显著正相关,假设5得到支持。

3.3 假设检验:主效应及中介效应检验

本研究运用HLM6.08统计分析软件分析自我牺牲型领导对员工建言行为与积极情绪的主效应假设(假设H1与假设H2),以及积极情绪与领导—

表1 验证性因子分析

模型	所含因子	χ^2/df (df)	GFI	CFI	NFI	RMSEA
模型1	5个因子: SL;SV;PE;LMX;EV	2.664 (314)	0.921	0.935	0.930	0.065
模型2	4个因子: SL+SV;PE;LMX;EV	4.991 (318)	0.800	0.838	0.813	0.109
模型3	4个因子: SL;SV+PE;LMX;EV;	4.532 (318)	0.828	0.886	0.859	0.086
模型4	3个因子: SL+SV+PE;LMX;EV	8.581 (321)	0.637	0.754	0.731	0.125
模型5	2个因子: SL+SV+PE+LMX;EV	9.199 (323)	0.624	0.732	0.710	0.130
模型6	1个因子: SL+SV+PE+LMX+EV	9.820 (324)	0.606	0.711	0.698	0.135

注:SL表示自我牺牲型领导;SV表示共同愿景;PE表示积极情绪;LMX表示领导-成员交换关系;EV表示员工建言行为;“+”表示变量的合并

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	6
个体层面	1.性别	1.55	0.48						
	2.年龄	31.28	6.77	-0.11					
	3.教育程度	2.88	0.77	0.07	0.12				
	4.员工积极情绪	3.82	0.46	0.03	-0.06	0.12	0.887		
	5.领导-成员交换关系	3.98	0.51	-0.07	0.02	0.10	0.26	0.910	
	6.员工建言行为	3.95	0.65	-0.04	0.01	0.08	0.42**	0.51**	0.898
团队层面	1.主管性别	1.30	0.21						
	2.主管年龄	37.82	7.65	0.10					
	3.团队规模	6.15	2.25	0.04	0.05				
	4.团队成立时间	5.01	2.57	0.03	0.02	0.10			
	5.自我牺牲型领导	3.38	0.80	-0.06	-0.03	0.02	0.03	0.924	
	6.共同愿景	3.88	0.63	-0.02	0.08	0.04	0.04	0.47**	0.890

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

成员交换关系在自我牺牲型领导与员工建言行为关系间的跨层次中介效应假设(假设 H3 与假设 H4),具体结果见表 3 所示。由表 3 所知,自我牺牲型领导分别对员工建言行为(模型 6: $\gamma=0.33$, $p<0.01$)与员工积极情绪(模型 2: $\gamma=0.27$, $p<0.01$)产生显著的正向影响,假设 H1 与假设 H2 得到支持。另外,自我牺牲型领导分别与员工积极情绪、领导—成员交换关系、员工建言行为具有显著的正相关关系,且员工积极情绪、领导—成员交换关系分别与员工建言行为具有显著的正相关关系,满足 Mathieu 和 Taylor(2007)所提出跨层次中介的 3 个条件。当将员工积极情绪与领导—成员交换关系同时放入模型以解释自我牺牲型领导对员工建言行为的影响时,自我牺牲型领导对员工建言行为的影响系数显著降低(模型 6: $\gamma=0.33$, $p<0.01$ →模型 7: $\gamma=0.17$, $p<0.01$)。此外,根据 Preacher 等(2010)所提出跨层次中介验证方法,本研究进行了参数拔靴法以验证员工积极情绪与领导—成员交换关系的跨层次中介效应。基于 2000

次蒙特卡罗复制(Monte Carlo replications),Mplus 结果显示:自我牺牲型领导通过员工积极情绪对员工建言行为的中介效应显著(间接效应=0.02, $CI=[0.02, 0.06]$),因此,假设 H3 得到支持;自我牺牲型领导通过领导—成员交换关系对员工建言行为的中介效应显著(间接效应=0.04, $CI=[0.01, 0.05]$),因此,假设 H4 得到支持。

3.4 假设检验:跨层次的调节效应

本研究运用 HLM6.08 统计分析软件分析共同愿景在领导—成员交换关系、员工积极情绪与员工建言行为关系间的跨层次调节效应(假设 H6 与假设 H7),具体结果见表 4 所示。由表 4 可知,共同愿景正向调节领导—成员交换关系与员工建言行为之间的关系(模型 9: $\gamma=0.11$, $p<0.01$),交互作用的效果显著,假设 H6 得到支持;另外,共同愿景正向调节员工积极情绪与员工建言行为之间的关系(模型 10: $\gamma=0.08$, $p<0.01$),交互作用的效果显著,假设 H7 得到支持。此外,按照 Aiken 和 West(1994)推荐的简单坡度画法,本研究进行了

表 3 HLM 分析结果:自我牺牲型领导的主效应,积极情绪与 LMX 的中介效应

项目	变量	积极情绪		领导—成员交换关系		员工建言行为		
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
个体层次控制变量	截距项 (γ_{00})	4.97**	2.78**	3.77**	3.08**	4.33**	4.17**	4.10**
	性别	0.03	0.02	0.04	0.03	-0.03	-0.03	0.01
	年龄	-0.02	-0.01	0.05	0.02	0.02	0.02	0.02
	教育程度	0.09	0.06	0.11	0.09	0.07	0.05	0.05
团队层次控制变量	主管性别	-0.05	-0.03	-0.07	-0.06	-0.09	-0.07	-0.05
	主管年龄	0.07	0.05	0.06	0.04	0.03	0.02	0.02
	团队规模	0.03	0.02	0.04	0.04	0.02	0.02	0.02
	团队成立时间	0.03	0.01	0.05	0.03	0.04	0.03	0.03
自变量	自我牺牲型领导		0.27**		0.36**		0.33**	0.17**
	中介变量							
	积极情绪							0.09**
	领导-成员交换关系							0.12**
	组内方差 σ^2	0.19	0.33	0.21	0.30	0.21	0.27	0.25
	组间方差 τ_{00}	0.04	0.08	0.02	0.06	0.05	0.10	0.13

注:* $p<0.05$,** $p<0.01$; σ^2 是层 1 的残差; τ_{00} 是层 2 的截距残差,下同

共同愿景分别与领导—成员交换关系、员工积极情绪对员工建言行为的交互效应图,如图 2-3 所示。由图 2 可知,在强共同愿景情境下,领导—成员交换关系与员工建言行为的正向关联性较强;而弱共同愿景情境下,领导—成员交换关系与员工建言行为的正向关联性无显著差异性;在由图 3 可知,在强共同愿景情境下,员工积极情绪与建言行为之间表现出较强的正向关系;而在弱共同愿景情境下,员工积极情绪与建言行为的正向关

联性关系无显著差异性。由此可知,得出的调节效应结果与预期相符。

4 研究结论与讨论

整合情绪感染理论、社会交换理论与已有研究结论,本研究以自我牺牲型领导为研究视角,探讨了自我牺牲型领导“是否”、“如何”及“何时”影响员工建言行为,即回答了自我牺牲型领导打破“沉默是金”的方式与手段;循此逻辑,构建了自我牺牲型领导影响员工建言行为的跨层次模型,重点关注员

表 4 假设检验:共同愿景的跨层次调节效应

项目	变量	员工建言行为		
		模型 8	模型 9	模型 10
个体层次控制变量	截距项	4.33**	2.78**	3.33**
	性别	-0.03	0.01	0.01
	年龄	0.02	0.02	
	教育程度	0.07	0.03	0.04
团队层次控制变量	主管性别	-0.07	-0.03	-0.03
	主管年龄	0.03	0.02	0.02
	团队规模	0.02	0.02	0.01
	团队成立时间	0.04	0.03	0.02
Level-1 预测因子	领导—成员交换关系		0.31**	
Level-2 预测因子	员工积极情绪			0.27**
	共同愿景	0.23**	0.20**	0.16**
交互项	领导—成员交换关系×共同愿景		0.11**	
	员工积极情绪×共同愿景			0.08**
	组内方差 σ^2	0.24	0.30	0.33
	组间方差 τ_{00}	0.06	0.09	0.07

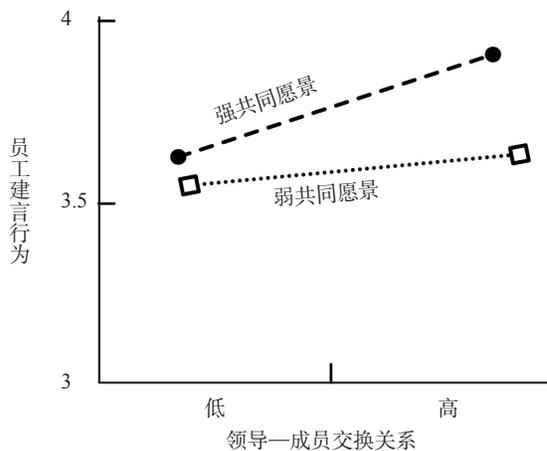


图 2 共同愿景在领导—成员交换关系与员工建言行为关系间的调节作用

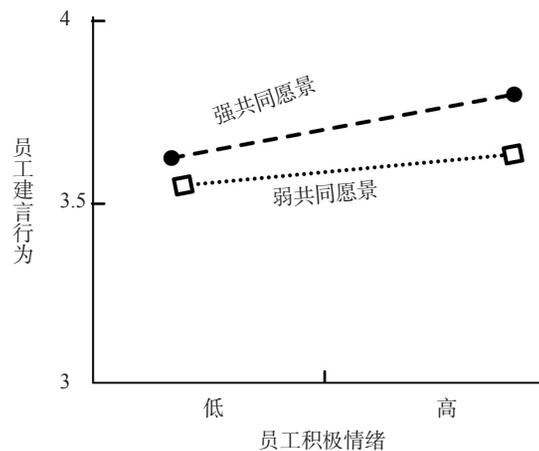


图 3 共同愿景在员工积极情绪与员工建言行为关系间的调节作用

工积极情绪与领导—成员交换关系在两者关系间的中介效应,及共同愿景的跨层次调节效应。以80个团队为研究对象,研究结果显示:自我牺牲型领导对员工建言行为、员工积极情绪产生显著的跨层次正向影响,且通过员工积极情绪、领导—成员交换关系对员工建言行为产生积极影响。另外,作为“氛围工程师”,自我牺牲型领导有益于营造积极的共同愿景,且共同愿景成为重要团队情境,不仅对员工建言行为产生显著跨层次正向影响,还分别跨层次正向调节领导—成员交换关系、员工积极情绪与员工建言行为的关系,即共同愿景越强,领导—成员交换关系、员工积极情绪分别对员工建言行为的正向影响显著大于共同愿景较弱的情况。

4.1 理论意义

首先,本研究证实了中国情境下自我牺牲型对员工建言行为产生积极影响,即自我牺牲型领导是员工建言行为的重要情境预测变量,亦回答了自我牺牲型领导作为打破员工“沉默是金”的重要领导行为。虽然员工建言行为的已有研究均认为,领导作为员工建言行为的情境变量,但是研究者均聚焦于变革型领导(段锦云等, 2014)、伦理型领导(Chen, 2016)、真实型领导(Hsiung, 2012)、服务型领导(朱玥和王晓辰, 2015)等与员工建言行为关系研究。另外,自我牺牲型领导以员工和群体为导向,倡导集体主义,与十九大报告中所倡导的集体主义教育相吻合。因此,本研究一方面印证了已有研究结论,即领导作为员工建言行为的重要情境因素,另一方面,丰富和拓展了自我牺牲型领导理论,亦拓展了中国情境下员工建言行为预测变量的范围和视角,为未来建言行为研究提供理论参考。

其次,整合情绪感染理论与社会交换理论,本研究从员工积极情绪(个体视角)与领导—成员交换关系(领导—成员二元关系视角)2个视角,探讨了其在自我牺牲型领导与员工建言关系间的跨层

次中介效应,进一步探析了自我牺牲型领导视角下打破“沉默是金”的方式和方法。研究结果表明,作为员工积极情绪的“感染师”与领导—成员交换关系的“营养师”,自我牺牲型领导分别通过员工积极情绪与领导—成员交换关系对员工建言行为产生积极影响。由此,本研究一方面印证了领导理论的已有研究结论,即领导影响员工的认知、态度等个体层次因素对员工行为产生重要影响(Gupta et al, 2013),另一方面,揭示了自我牺牲型领导影响员工建言行为的心理传导机制,增强了情绪感染理论和社会交换理论在两者关系的理论解释。此外,结合个体视角和二元关系视角,本研究有益于加深对自我牺牲型领导影响员工建言行为及打破“沉默是金”的整体分析和解释,深化对两者影响关系的认识。

最后,领导理论认为,作为“氛围工程师”,领导通过营造某种团队/群体氛围对员工行为进行干预和管理。另外,共同愿景作为团队目标和动机的“粘合剂”,有益于增强团队成员间信任和协作。基于此,本研究亦探讨了共同愿景作为员工积极情绪、领导—成员交换关系与员工建言行为关系间的跨层次调节作用。本研究对工作场所建言情境线索的感知加工及建言行为发生的边界条件做出了较为详细理论阐释,即揭示了自我牺牲型领导作为“氛围工程师”所塑造的“共同愿景”,对影响员工心理与关系认知及其后续建言行为所起到的情境作用,增强了关系的情境化特征。

4.2 实践启示

知识经济快速发展,员工建言行为成为当前组织决策和创新的重要推动力。因此,如何提升员工建言行为及打破“沉默是金”成为领导者面临重要的挑战。基于此,整合情绪感染理论、社会交换理论与已有研究结论,本研究构建了自我牺牲型领导与员工建言行为的跨层次影响关系模型。研究发现,自我牺牲型领导对员工建言行为产生积

极影响,即自我牺牲型领导益于打破员工“沉默是金”。由此,对于组织领导而言,一方面,组织领导者需要展现其自我牺牲行为,在工作场所做得更多,减少自身工资福利待遇,限制某些特权(特许停车位等);如国内的上汽、三一集团等企业高管在面临危机时主动降薪,并限制自身的某些特权(住房福利、特权车位等)等方式以保证员工的基本利益和诉求,同时,激励下属员工参与到企业重大事项的决策中,尊重员工的合理化建议等,甚至有些建议被采纳,并运用于实践,最终帮助企业渡过难关;另一方面,组织需要设置相应的企业文化激励制度,加强集体主义宣传等。

其次,研究亦发现,自我牺牲型领导通过员工积极情绪与领导—成员交换关系对员工建言行为产生积极影响,亦说明了自我牺牲型领导打破“沉默是金”的手段和过程。这提示组织领导者要加强领导力培训,如领导技能培训等,以增强领导的感召力与感染力,成为员工学习榜样,进而影响员工积极情绪和领导—成员交换关系;同时,组织领导还需注重员工发展,帮助他们设置职业生涯发展目标,增强对员工关怀,以此推动员工做出积极的反馈,如增强领导—成员交换关系及员工积极情绪;此外,组织亦需要广开言路,设立多渠道的交流和沟通平台,增强与员工交流和互动,进而推动领导—成员交换关系。

最后,作为“氛围工程师”,自我牺牲型领导益于营造积极的共同愿景,进而影响员工对团队目标共同感知和认同。本研究发现,共同愿景成为重要团队情境,分别跨层次正向调节领导—成员交换关系、员工积极情绪与员工建言行为的关系。首先,组织领导者明确组织使命,加大对使命的宣传,增强员工对组织使命理解;其次,共同愿景是建立在个人愿景基础上的,是全员发自内心的,要有全员广泛的认同,积极的参与,共同制定。

4.3 研究局限性与展望

本研究存在一定局限性,需要在未来的研究中加以解决。首先,虽然本研究采用多源收集数据,并将自变量自我牺牲型领导聚合到团队层面以避免共同方法偏差,但是本研究的横截面特性抑制变量间的因果推论。因此,未来研究可以收集动态数据以增强变量间的因果关系。

其次,由于本研究采用跨层次方法探讨自我牺牲型领导对员工建言行为的影响,可能存在内生性问题。原因在于没有控制与自我牺牲型领导相近的其他领导行为,如变革型领导、魅力型领导等,本研究中所观察到自我牺牲型领导的影响效应有可能是本研究所遗漏的变量所引起的(相近的领导行为等);因此,未来研究可以考虑将与自我牺牲型领导相近的其他领导类型(变革型领导、魅力型领导等)作为控制变量,或者采用实验研究方法以尽可能解决内生性问题。

最后,本研究整合团队层次和个体层次以系统探讨自我牺牲型领导对员工建言行为的跨层次影响,重点关注员工积极情绪、领导—成员交换关系在两者关系的中介效应,以及共同愿景的跨层次调节效应。然而,本研究一方面未深入探讨领导—成员交换关系与员工积极情绪的关系,未来研究可增加对两者关系的论述,并采用2个时间阶段对领导—成员交换关系和积极情绪收集数据,对两者关系进行论述与实证检验,以期增强自我牺牲型领导影响员工建言行为的过程转化机制的解释,另一方面缺少组织层次变量的介入,如组织文化、组织价值观等变量在整体模型中的影响效应等。此外,自我牺牲型领导影响员工建言行为的传导机制有可能还存在其他变量,如团队凝聚力、团队心理资本等,未来研究可以考虑增加类似变量,以丰富自我牺牲型领导理论与员工建言行为的理论框架。

参考文献

- 段锦云,黄彩云. 2014. 变革型领导对员工建言的影响机制再探:自我决定的视角[J]. 南开管理评论,17(4):98-109.
- 康飞,曲庆,张涵. 2018. 伦理领导、积极情绪与建言行为:下属性别的调节作用[J]. 软科学,6:66-69.
- 李林蔚,蔡虹,郑志清. 2014. 战略联盟中的知识转移过程研究:共同愿景的调节效应[J]. 科学学与科学技术管理,35(8):29-38.
- 李锐,田晓明,孙建群. 2014. 自我牺牲型领导对员工知识共享的作用机制[J]. 南开管理评论,17(5):24-32.
- 王国锋,黄宛凌,钟燕宜. 2013. 以台湾服务业为视角的自我牺牲型领导与下属亲社会行为研究[J]. 管理学报,10(9):1309-1315.
- 习近平. 2017. 决胜全面建成小康社会夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利:在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告[M]. 北京:人民出版社.
- 徐振亭,罗瑾琏. 2016. 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,37(11):166-180.
- 朱玥,王晓辰. 2015. 服务型领导对员工建言行为的影响:领导-成员交换和学习目标取向的作用[J]. 心理科学,38(2):426-432.
- Aiken L S, West S G. 1994. Multiple regression: Testing and interpreting interactions[J]. *Evaluation Practice*,45(1):119-120.
- Ashkanasy N M, Härtel C E J, Zerbe W J. 2000. Emotions in the workplace: Research, theory, and practice[J]. *Quorum Books*,56(2):3-18.
- Bai Y, Lin L, Liu J T. 2017. Leveraging the employee voice: A multi-level social learning perspective of ethical leadership[J]. *International Journal of Human Resource Management*,30(12):1-33.
- Barsade S G. 2002. The ripple effects: Emotional contagion and its influence on group behavior[J]. *Administrative Science Quarterly*,47(4):644-675.
- Blau P M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*[M]. New York: Wiley & Sons.
- Bliese P D. 2000. Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis // Klein K J, Kozlowski S W J. *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*[M]. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brislin R W. 1970. Back-translation for cross-cultural research[J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*,1(3):185-216.
- Chai D S, Hwang S J, Joo B. 2017. Transformational leadership and organizational commitment in teams: The mediating roles of shared vision and team-goal commitment[J]. *Performance Improvement Quarterly*,30(2):137-158.
- Chen S Y, Hou Y H. 2016. The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination[J]. *Leadership Quarterly*,27(1):1-13.
- Choi B K, Moon H K, Chun J U. 2015. Impression management motive and voice: Moderating effects of self-monitoring, self-efficacy, and voice instrumentality[J]. *Asian Journal of Social Psychology*,18(3):225-235.
- Choi Y, Mai-Dalton R R. 1998. On the leadership function of self-sacrifice[J]. *Leadership Quarterly*,9(4):475-501.
- Colakoglu S. 2012. Shared vision in MNE subsidiaries: The role of formal, personal, and social control in its development and its impact on subsidiary learning[J]. *Thunderbird International Business Review*,54(5):639-652.
- Cooper C D, Kong D T, Crossley C D. 2018. Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives[J]. *Academy of Management Journal*,61(2):769-796.
- Craig L P, Michael D E. 2004. A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs)[J]. *Journal of Organizational Behavior*,25(2):259-278.
- De Cremer D, Mayer D M, Van D M. 2009. When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus[J]. *Journal of Applied Psychology*,94(4):887-899.
- De Cremer D, Van Knippenberg D. 2004. Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader

- self-confidence[J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*,95(2):140-155.
- De Cremer D. 2006. Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership[J]. *Leadership Quarterly*,17(1):79-93.
- Detert J R, Burrell E R. 2007. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?[J]. *Academy of Management Journal*,50(4):869-884.
- Dierendonck D V, Nuijten I. 2011. The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure[J]. *Journal of Business & Psychology*,26(3):249-267.
- Du L, Qian L, Feng Y. 2014. Influences of altruistic motivation, shared vision, and perceived accessibility on microcharity behavior[J]. *Social Behavior & Personality: An International Journal*,42(10):1639-1650.
- Elsetouhi A M, Hammad A A, Nagm A E A. 2018. Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors[J]. *Tourism Management*,65(C):100-115.
- Eto K, Watanabe N. 2014. Impact of core self-evaluations on in-role and extra-role performance: Voice and self-evaluation maintenance[J]. *Japanese Journal of Administrative Science*,27(2):97-113.
- Farndale E, Ruiten J V, Kelliher C. 2011. The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective[J]. *Human Resource Management*,50(1):113-129.
- Fredrickson B L. 2002. How does religion benefit health and well-being? Are positive emotions active ingredients?[J]. *Psychological Inquiry*,13(3):209-213.
- Gao L, Janssen O, Shi K. 2011. Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors[J]. *Leadership Quarterly*,22(4):787-798.
- George J M, Jones G R. 1996. The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood[J]. *Journal of Applied Psychology*,81(3):318-325.
- Graen G B, Uhl-Bien M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective[J]. *Leadership Quarterly*,6(2):219-247.
- Gupta V, Singh S, Kumar S. 2012. Linking leadership to employee creativity: A study of Indian R&D laboratories[J]. *Indian Journal of Industrial Relations*,48(2):120-136.
- Hatfield E, Cacioppo J T, Rapson R L. 1992. Primitive emotional contagion[J]. *Emotion & Social Behavior*,14(2):151-177.
- Hirschman A. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*[M]. Boston: Harvard University Press.
- Holland P J, Allen B C, Cooper B K. 2013. Reducing burnout in Australian nurses: The role of employee direct voice and managerial responsiveness[J]. *International Journal of Human Resource Management*,24(16):3146-3162.
- Hsiung H H. 2012. Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process[J]. *Journal of Business Ethics*,107(3):349-361.
- Hu L, Bentler P M. 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives[J]. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*,6(1):1-55.
- Inkpen A C. 2010. Knowledge transfer and international joint ventures: The case of Nummiand general motors[J]. *Strategic Management Journal*,29(4):447-453.
- Jung Y. 2013. Dual roles of organizational identification in the process of employee voice[J]. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*,(1):17445-17445.
- Leana C R, Buren H J V. 1999. Organizational social capital and employment practices[J]. *Academy of Management Review*,

- 24(3):538-555.
- Li L. 2005. The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships[J]. *International Business Review*,14(1):77-95.
- Liang J, Farh C I C, Farh J L. 2012. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination[J]. *Academy of Management Journal*,55(1):71-92.
- Liang S G, Chi S C S. 2013. Transformational leadership and follower task performance: The role of susceptibility to positive emotions and follower positive emotions[J]. *Journal of Business & Psychology*,28(1):17-29.
- Mathieu J E, Taylor S R. 2007. A framework for testing Meso-mediational relationships in organizational behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*,28(2):141-172.
- Maynes T D, Podsakoff P M. 2014. Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*,99(1):87-112.
- Morrison E W, Wheelersmith S L, Kamdar D. 2011. Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice[J]. *Journal of Applied Psychology*,96(1):183-195.
- Mostafa A M S, Bottomley P A. 2018. Self-Sacrificial leadership and employee behaviours: An examination of the role of organizational social capital[J]. *Journal of Business Ethics*,(6):1-12.
- Mowbray P K, Wilkinson A, Tse H H M. 2015. An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda[J]. *International Journal of Management Reviews*,17(3):382-400.
- Offermann L R, Malamut A B. 2002. When leaders harass: The impact of target perceptions of organizational leadership and climate on harassment reporting and outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*,87(5):885-893.
- Preacher K J, Zyphur M J, Zhang, Z. 2010. A general multilevel SEM framework for assessing multilevelmediation[J]. *Psychol Methods*,15(3):209-233.
- Rowold J, Rohmann A. 2009. Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras[J]. *Nonprofit Management & Leadership*,20(1):41-59.
- Sahu A, Srivastava K B L. 2017. Antecedents and consequences of positive emotions in the workplace[J]. *International Journal of Work Organization & Emotion*,8(2):99-117.
- Staw B M, Sutton R I, Pelled L H. 1994. Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace[J]. *Organization Science*,5(1):51-71.
- Sy T, Côté S, Saavedra R. 2005. The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes[J]. *Journal of Applied Psychology*,90(2):295-305.
- Tsai W, Ghoshal S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirmnetworks[J]. *Academy of Management Journal*,41(4):464-476.
- Van Dyne L, Ang S, Botero I C. 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs[J]. *Journal of Management Studies*,40(6):1359-1392.
- Van Dyne L, LePine J A. 1998. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity[J]. *Academy of Management Journal*,41(1):108-119.
- Watson D, Clark L A, Tellegen A. 1988. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*,54(6):1063-1070.
- Wisse B, Van Knippenberg D. 2015. Leader self-sacrifice and leadership effectiveness[J]. *Journal of Applied Psychology*, 90(1):25-37.

- Withey M J, Cooper W H. 1989. Predicting exit, voice, loyalty, and neglect[J]. *Administrative Science Quarterly*,34(4): 521-539.
- Xie J, Chu X, Zhang J. 2014. Proactive personality and voice behavior: The influence of voice self-efficacy and delegation[J]. *Social Behavior & Personality: An International Journal*,42(7):1191-1200.
- Yammarino F J, Spangler W D, Dubinsky A J. 1998. Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels of analysis[J]. *Leadership Quarterly*,9(1):27-54.
- Yu S, Zhang L, Deng J. 2016. Mechanisms of e-business security and enterprise employee voice behavior impacts on team creativity: A cognitive perspective[J]. *International Journal of Security & Its Applications*,10(9):149-164.
- Zhang H, Ye M. 2016. A literature review of self-sacrificial leadership[J]. *Psychology*,7(9):1205-1210.
- Zhang Y, Huai M Y, Xie Y H. 2015. Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model[J]. *Leadership Quarterly*,26(1):25-36.

Making Personal Sacrifices for the Public Voice: The Multi-Level Relationship between Self-Sacrificial Leadership and Employee Voice Behavior

XU Zhenting¹, Li Xianmiao², LUO Jinlian³, QU Yiying⁴

(1. Business School, Linyi University, Linyi 276000, China;2. School of Economics and Management, Anhui University of Science and Technology, Huainan 232001, China;3. School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China;4. School of Business, East China University of Political Science and Law, Shanghai 201620, China)

Abstract:How to break the 'silence is golden' and enhance employee voice behavior has become the main challenge and task faced by contemporary leaders. Integration of emotional contagion theory, social exchange theory and existing research conclusion, we build the multilevel relationship model between self-sacrificial leadership and employee voice behavior, focus on the multi-level mediation roles of employee positive moods and leader-member exchange, and view shared vision as team situation and multi-level moderation role. Taking 80 research teams as research samples, the research results show that:(1) Self-sacrificial leadership has respectively significant multi-level positive effects on employees' positive emotions and their voice behavior. (2) The positive emotion of employees and the leader-member exchange relationship play a multi-level mediation role in the relationship between self-sacrificial leadership and employee voice behavior. (3) The self-sacrificial leadership has a significant positive influence on shared vision, and shared vision has a significant positive influence on employee voice behavior, moreover multi-level respectively moderate the relationship between employee positive emotions, leader-member exchange and employee voice behavior, the stronger the shared vision, the stronger relationship between employees' positive emotions, leader-member exchange relationship and employee voice behavior. The present study, with dyadic design, offers robust evidence for the role of supervisors' self-sacrificial leadership in facilitating employee voice behavior and the mediating effect of leader-member exchange and employees' positive emotions, as well as the moderating effect of shared vision.

Keywords: employee voice behavior; self-sacrificial leadership; leader-member exchange; employees' positive emotions; shared vision