



# 领导反馈寻求行为对团队建言的作用机制

楼鸣, 苏屹, 滕尔越

哈尔滨工程大学 经济管理学院, 哈尔滨 150001

**摘要:** 为了应对 VUCA 时代中不断变化的内外部环境, 领导通过团队建言及时发现当前组织面临的问题并获得改进建议尤为重要。作为一种自上而下并聚焦自我适应和改进的领导行为, 领导反馈寻求行为可能会向团队释放更多“开门纳谏”的信号。然而, 已有研究对领导反馈寻求行为团队层面结果的关注不足, 更缺乏对领导反馈寻求行为与团队建言之间作用机制的探讨。

基于社会信息处理理论, 探究领导反馈寻求行为对团队建言的影响, 引入团队反思作为中介变量, 探讨领导反馈寻求行为对团队建言的作用机制, 引入团队学习目标导向和团队绩效目标导向作为调节变量, 探讨其在领导反馈寻求行为和团队反思之间的调节作用。本研究进行了一项 3 时段领导-下属配对问卷调查研究和一项情景实验研究, 运用 Mplus 8.0 对问卷调查数据进行多水平验证性因子分析和多水平路径分析, 运用 Spss 26.0 对实验数据进行单因素方差分析, 验证相关研究假设。

研究表明, 领导反馈寻求行为能够促进团队反思, 进而增加团队建言; 团队学习目标导向能够增强领导反馈寻求行为对团队反思的积极影响, 同时也能增强团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的中介作用; 团队绩效目标导向会减弱领导反馈寻求行为对团队反思的积极影响, 同时也会减弱团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的中介作用。

研究结果从团队视角丰富了领导反馈寻求行为结果变量的研究; 从社会信息处理理论出发, 揭示了领导反馈寻求行为影响团队建言的作用机制和边界条件, 不仅有助于理解领导反馈寻求行为为何能够促进团队建言, 而且从团队特征角度加深了对领导反馈寻求行为何时能够提升团队建言的理解。研究结果有助于企业在不确定环境下推进领导自上而下寻求反馈, 重视团队学习目标导向建设, 从而激发团队建言, 推动组织可持续发展。

**关键词:** 领导反馈寻求行为; 团队建言; 团队反思; 团队学习目标导向; 团队绩效目标导向

**中图分类号:** F272.9 **文献标识码:** A **doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2024.04.007

**文章编号:** 1672-0334(2024)04-0082-16

**收稿日期:** 2023-10-18 **修返日期:** 2024-05-18

**基金项目:** 国家自然科学基金(72074059); 中央高校基本科研业务费(3072024XJS0904, 3072024XJS0903); 中国博士后科学基金(2024M754156)

**作者简介:** 楼鸣, 管理学博士, 哈尔滨工程大学经济管理学院讲师, 研究方向为领导力、主动行为和工作团队等, 代表性学术成果为“主管支持感与组织公民行为: 自我效能感的调节作用”, 发表在 2021 年第 4 期《管理科学》, E-mail: zjjhplm@163.com

苏屹, 管理学博士, 哈尔滨工程大学经济管理学院教授, 研究方向为创新管理和数字经济等, 代表性学术成果为“Renewable energy technology innovation, industrial structure upgrading and green development from the perspective of China's provinces”, 发表在 2022 年第 180 卷《Technological Forecasting and Social Change》, E-mail: suyi@hrbeu.edu.cn

滕尔越, 管理学博士, 哈尔滨工程大学经济管理学院副教授, 研究方向为工作压力、工作重塑和女性职业管理等, 代表性学术成果为“Always bad for creativity? An affect-based model of job insecurity and the moderating effects of giving support and receiving support”, 发表在 2019 年第 3 期《Economic and Industrial Democracy》, Email: tengeryue1993@126.com

## 引言

VUCA时代中,富有易变性、不确定性、复杂性、模糊性的现实环境对企业的迅速反应和科学决策提出了更高的要求。员工通过建言行为能够为组织工作流程提出建设性的改进意见,这不仅能够使领导者及时注意到企业问题所在,还能使其掌握更多的信息来提出更有效的改进方案<sup>[1]</sup>。鉴于员工建言行为对组织绩效和组织创新具有积极影响,已有研究对员工建言行为的前因做了丰富且深入的探讨<sup>[2]</sup>。但随着企业中团队工作模式的日益普遍,团队建言现象逐渐引起了学者们的关注。相比于员工个体的建言行为,整个团队的意见和建议更容易引起领导的重视和考虑<sup>[3]</sup>。由此可见,团队建言对组织生存和发展具有重要价值,企业如何提升和激发团队建言已成为管理理论界和实践界的一个重要议题。

根据社会信息处理理论,领导行为、团队环境、人际关系等社会环境可以产生或传递各种社会信息或线索,人们会对这些社会信息或线索进行接收、编码、存储、判断等,从而调整其自身的认知、态度或需求,最后根据调整后的认知等决定接下来的行为<sup>[4]</sup>。领导往往是团队成员获取社会信息的主要来源<sup>[5]</sup>。领导反馈寻求行为指领导主动向下属寻求有价值的信息,并通过这些信息来评估自身行为的正确性和适当性,以便适应自身和组织发展的行为<sup>[6]</sup>。由定义可知,领导反馈寻求行为强调领导主动借助外部信息来进行自我调整与改进<sup>[7-8]</sup>。依据社会信息处理理论的观点,领导反馈寻求行为所传递出的社会信息会使团队成员认识到主动进行自我调整与改进的重要意义,这一认知改变会促进团队成员对当下工作流程、目标和策略的反思,从而有助于团队成员提出改进建议,即提升团队建言。此外,社会信息理论指出,情境因素会影响人们对社会信息的编码与判断,继而影响人们如何调整自身的态度与行为<sup>[9]</sup>。因此,本研究基于社会信息处理理论,探究领导反馈寻求行为对团队建言的作用机制与边界条件,为企业的领导培训和团队建言管理提供启示。

## 1 相关研究评述

反馈寻求行为是指个体主动寻求组织中有价值的信息以适应组织和个人发展需要的一种主动行为<sup>[6]</sup>。已有研究主要关注员工对领导的反馈寻求行为,探讨员工反馈寻求行为的前因和结果<sup>[10]</sup>。虽然员工向领导寻求反馈可以帮助员工确认自身行为是否适当,进而帮助员工做出调整,但领导自上而下地向员工寻求反馈同样很重要<sup>[11]</sup>。由于领导和员工存在组织地位的差异,员工往往会有所顾虑,不愿意主动向领导反映自己对其管理工作的看法<sup>[12]</sup>。因此,领导主动向员工寻求反馈有助于领导更全面地评估自身的领导有效性,学者们也呼吁关注领导向员工的反馈寻求行为及其带来的影响<sup>[10]</sup>。

已有研究对领导反馈寻求行为的结果变量进行了初步探讨。对领导者自身来说,领导反馈寻求行

为会帮助领导获得更准确的工作评价<sup>[13]</sup>,增加其领导有效性<sup>[11]</sup>和公平的实施<sup>[14]</sup>;对下属员工来说,领导反馈寻求行为既可能通过激发员工的挑战性认知评价增加其角色内行为和自我技能提升,也可能通过激发员工的阻断性认知评价减少其角色内行为和自我技能提升<sup>[15]</sup>。也有研究从社会学习理论视角认为领导反馈寻求行为会促进员工的反馈寻求行为<sup>[16]</sup>。综上所述,已有研究主要探讨了领导反馈寻求行为对领导者自身和下属员工的影响,而对工作团队的影响尚未获得足够关注。

工作团队已经成为企业中一种普遍的工作模式。探讨领导反馈寻求行为对工作团队的影响既弥补了已有研究在团队结果变量研究方面的缺失,也能够凸显领导反馈寻求行为在团队层面的特殊影响力。本研究引入团队建言作为结果变量主要考虑到理论适切性和实践需求。团队建言指团队成员提出他们对改进组织现有工作流程的想法、意见和建议<sup>[3]</sup>。工作中,团队成员之间可能对现有工作流程、目标和策略产生看法和建议,但往往会保持沉默不愿意跟领导提出来<sup>[17]</sup>。已有研究发现具有开放性特征的包容型领导<sup>[18]</sup>、对员工持开放透明态度的真实型领导<sup>[19]</sup>,以及重视规范性和适当性的伦理性领导<sup>[20]</sup>对团队建言均有促进作用,但这些研究并未考察其中的作用机制。

根据社会信息处理理论,领导反馈寻求行为作为团队成员感知工作环境的重要依据,有助于团队成员对领导是否重视自我调整与改进和如何进行自我调整与改进等做出信息判断,从而影响团队成员的认知以及后续行为<sup>[4]</sup>。因此,领导反馈寻求行为传递出的社会信息会使团队成员认识到有必要评估现有的工作流程与目标是否合适,也需要通过获取外部信息来思考如何改进,这会促进团队成员之间对团队现有的工作流程、目标、策略等进行反省与讨论,从而使团队成员提出改进性建议。由此可知,领导反馈寻求行为可能通过激发团队反思进一步促进团队建言。

此外,社会信息的处理会受到情境因素的影响,比如信息在当前情境中越突出,人们对信息的处理程度越强<sup>[9]</sup>。团队目标导向反应了团队的动机取向,决定着团队对成就的态度、解释和反应,具体可以分为团队学习目标导向和团队绩效目标导向<sup>[21]</sup>。具有学习目标导向的团队为了实现目标会自发地进行学习,专注提高自身能力及知识水平;具有绩效目标导向的团队则注重表面工作<sup>[22]</sup>,通过展示他们的能力寻求积极的外部评价同时避免消极的外部评价<sup>[23]</sup>。因此,相比于绩效目标导向的团队,领导反馈寻求行为传递出的注重通过获取外部信息来自我调整与改进的社会信息在学习目标导向的团队中会更为突出,这会进一步增强领导反馈寻求行为对团队反思与团队建言的影响。

综上所述,本研究将基于社会信息处理理论探究领导反馈寻求行为对团队建言的影响,考察团队反

思在领导反馈寻求行为与团队建言之间的中介作用,并探讨团队学习目标导向和团队绩效目标导向是否会对领导反馈寻求行为激发团队建言的过程产生影响。

## 2 理论分析和研究假设

### 2.1 领导反馈寻求行为与团队反思

团队反思是指团队成员为了更好地适应当前环境对团队的目标、策略以及方法进行沟通和反省<sup>[24]</sup>。根据社会信息处理理论,人们在接收到工作环境中的信息后,会将其编码存储在记忆中,并据此对后续各种事务进行认知判断,该认知过程会影响人们接下来的态度和行为<sup>[9]</sup>。领导反馈寻求行为能够传递出以下社会信息:①反映了领导在完成工作目标过程中对自身行为正确性与适当性的关注。②体现了领导在自我改进与调整过程中对外部信息的重视以及开放性<sup>[6,25]</sup>。团队成员通过领导反馈寻求行为接收到这些社会信息与线索并将其储存在记忆中,在接下来的工作中会调取记忆中强调自我调整以及信息收集的相关信息,并据此做出判断,开始关注目前工作目标和流程等方面的不足,继而愿意与其他团队成员展开讨论、交流意见进而提出改进措施。因此,本研究认为团队领导的反馈寻求行为能够提升团队反思。

具体来说,领导会通过反馈寻求行为了解下属对组织价值观与愿景的看法,团队成员接收到领导关注工作目标的社会信息,这会促使团队成员认识到思考工作目标是否需要调整、当前工作方法是否能服务于工作目标实现、当前工作路线是否偏离组织目标等问题是有必要的,即提升团队反思<sup>[26]</sup>。已有研究也表明,明确团队工作目标有助于提升团队反思<sup>[27]</sup>。此外,当团队成员有明确的工作目标时,他们围绕团队目标进行的交流才更为有效,更能准确地判断现有的工作方法和目标是否能适应当前环境<sup>[28]</sup>。

此外,领导会通过反馈寻求行为询问下属对其管理工作的看法和建议,当团队成员对领导反馈寻求行为传递出的社会信息进行编码时,他们会意识到反省自身工作方法的重要意义,由此激发团队成员发现当前工作方法中的不足之处,促进团队成员之间讨论改进措施。有研究发现,领导激发团队进行思考和质疑的行为有助于团队反思的形成<sup>[29]</sup>。此外,领导反馈寻求行为意味着团队成员从领导处接收到重视与接纳外部信息的线索,这会促使团队成员重视与其他成员之间的交流讨论与信息交换,有助于团队成员公开表达自己的想法和意见,带来团队反思的提升<sup>[30-31]</sup>。因此,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 领导反馈寻求行为对团队反思具有正向影响。

### 2.2 团队反思的中介作用

基于社会信息处理理论,团队反思可能会激发后续的团队建言,即领导反馈寻求行为通过促进团队反思进一步对团队建言产生正向影响。当人们需要

进行行为决策时,会根据之前通过对社会信息进行编码和判断形成的认知或态度来做出决策<sup>[4]</sup>。

首先,在团队反思的过程中,团队不仅对团队工作目标、流程和方法等方面进行回顾和反省,也会认识到团队的优势、劣势、机遇以及挑战<sup>[32-33]</sup>。同时,积极反思的团队还能更好地认清当前的事态发展和环境变化<sup>[34]</sup>。多方面的反思有助于团队对所面临的问题形成更加系统和综合的看法<sup>[35]</sup>,由此使团队提出一致性的改进意见,从而提升团队建言。

其次,团队反思时,工作目标和流程等议题会引起团队成员的广泛讨论,增强了团队成员之间的良性互动,有助于团队成员之间的信息传播与共享<sup>[36-37]</sup>。此外,在团队反思的过程中,团队成员之间会不断地进行信息交换和深层次的信息处理,这有助于提升团队成员对于现有问题的理解以及对重要信息的把握<sup>[33,38]</sup>,促使团队成员在完成信息内化之后贡献改进想法。

最后,建言行为存在一定的人际风险,团队成员会担心自己的想法不会被外界接受<sup>[17]</sup>。但是在团队反思的过程中,成员之间会就他人的意见展开讨论,这使每一位团队成员的意见都得到重视<sup>[39]</sup>。在这种情况下,团队中对于建言人际风险的顾虑被弱化了,继而促进了团队建言<sup>[40]</sup>。

综上,基于社会信息处理理论,领导反馈寻求行为增强了团队进行适应性调整的意识,从而使团队成员回顾并反思现有的工作流程、目标以及策略,促进团队反思的形成。通过团队反思,团队成员能够进行广泛的信息交换以及深层次的信息处理,同时对现有问题产生更系统的看法,这些都有助于团队提出改进性建议,从而提升团队建言。因此,本研究认为,领导反馈寻求行为能够通过促进团队反思继而提升团队建言。基于上述分析,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 领导反馈寻求行为通过团队反思正向影响团队建言。

### 2.3 团队学习目标导向的调节作用

具有学习目标导向的团队倾向于对工作有全面、丰富和准确的理解,并且具有信息搜索、交换和处理的特征<sup>[23]</sup>。学习目标导向也会使团队成员之间通过信息分享促进整个团队的知识整合和新想法的孕育<sup>[23]</sup>。因此,学习目标导向的团队会更容易接收到领导反馈寻求行为传递出的重视自我改进与调整以及开放获取外部信息的线索,并在编码这些线索的时候更容易引发团队反思的形成。由此,本研究认为学习目标导向会增强领导反馈寻求行为对团队反思的正向影响。

具体而言,团队学习目标导向反映出团队对能力、知识和技能提升的重视,这类团队认为能力是可延展的,即可以通过经验积累以及后天努力获得提升<sup>[23,41]</sup>。因此,透过领导的反馈寻求行为,学习目标导向的团队会更加重视其强调的适应性调整,会在完成工作目标的过程中更加重视自身能力的提升,

团队则更愿意对现有的工作流程和目标做出反省和改进,进行更多的团队反思。类似的研究也表明,学习目标导向的团队会将领导的反馈寻求视为领导的一种严格要求<sup>[42]</sup>。相比于外部奖励,学习目标导向团队更关注工作任务本身<sup>[41]</sup>,这也促使学习目标导向团队在接收到领导反馈寻求之后更加关注团队的工作目标和方法,而非考虑团队是否会被领导责罚等外部因素。

此外,具有学习目标导向的团队愿意主动尝试新方法并且乐于承担挑战性的工作任务,同时不惧怕失败的发生<sup>[43]</sup>。还有研究指出,学习目标导向的团队为了能力提升不在乎自我损耗的发生<sup>[44]</sup>。因此,尽管团队反思可能会使团队意识到团队在工作流程、策略等方面有进度延误、方案不合理等不合理之处,并带来较高的自我损耗,但具有学习目标导向的团队并不容易受到潜在失败和自我损耗的影响,这将进一步强化领导反馈寻求行为带给团队的主动改变意识,继而使团队为了改进团队工作更多地探讨新工作方案和目标。因此,本研究提出假设。

H<sub>3a</sub> 领导反馈行为对团队反思的影响会受到团队学习目标导向的调节,当团队学习目标导向较高时,领导反馈寻求行为对团队反思的正向影响会增强;当团队学习目标导向较低时,领导反馈寻求行为对团队反思的正向影响会减弱。

在上述分析的基础上,本研究进一步提出有调节的中介作用假设,即团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的中介作用受到团队学习目标导向的调节。当团队的学习目标导向较高时,团队愿意通过能够获得提升的方式回应领导反馈寻求行为,因此会增加能够帮助他们认识到不足和改进方向的团队反思;而团队反思水平的上升会进一步增加团队在工作中提出看法和建议的可能和意愿。相反地,当团队学习目标导向较低时,团队不太重视提升和改进,因此对领导反馈寻求行为反映出的适应性调整具有较低的认可和接受度,不容易产生团队反思。团队成员之间信息交流的减少也会降低团队的问题识别能力以及新想法的提出,最终导致团队建言的减少。因此,本研究提出假设。

H<sub>3b</sub> 团队反思在领导反馈寻求行为与团队建言之间的中介作用受到团队学习目标导向的调节,团队学习目标导向越高,团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的中介作用越强。

#### 2.4 团队绩效目标导向的调节作用

团队绩效目标导向关注向他人展示团队能力,倾向于通过与他人的比较获得正面评价以及避免受到对能力的负面评价<sup>[45]</sup>。具有绩效目标导向的团队主要受到奖励、认可和评价等外部因素的激励完成工作目标,而未必对学习、提升能力与知识水平具有真正的兴趣<sup>[46]</sup>。换言之,团队绩效目标导向会使团队成员倾向于选择耗费时间和精力相对较少、难度相对较低的路径来实现工作目标,相比于学习、知识与技能的提升,他们更注重通过表面工作来体现能力

水平<sup>[41]</sup>。领导反馈寻求行为传递出的社会信息强调通过收集外部有价值的信息进行行为调整以实现目标。在绩效目标导向的团队中,领导反馈寻求行为传递出的社会信息的突出性会减弱,导致团队成员不容易接收到这一社会信息,同时在编码过程中也不容易意识到自我调整与改进的重要性,从而减少团队反思。由此,本研究认为,团队绩效目标导向会减弱领导反馈寻求行为对团队反思的正向影响。

具有绩效目标导向的团队认为能力是固定不变且不可人为控制的,即不能通过经验积累和后天努力获得提升<sup>[23,41]</sup>。因此,团队绩效目标导向使团队成员关注如何通过表面工作展现自身能力,而不会考虑通过自发学习提升自身能力与知识水平<sup>[23]</sup>。面对领导的反馈寻求行为,团队绩效目标导向并不会引起团队成员对自我调整与改进的重视,团队成员更可能会思考如何通过一些表面工作获得积极的外部评价<sup>[42]</sup>,比如如何给予领导反馈会获得领导的夸赞、哪些信息需要提供给领导、哪些信息不需要等。

此外,具有绩效目标导向的团队在追求积极评价的同时也会设法避免负面结果、避免暴露自己的缺点获得负面评价<sup>[47]</sup>。团队绩效目标导向也会增强团队成员的自我保护,降低情感与认知的投入<sup>[44]</sup>,这也会阻碍团队成员对领导反馈寻求行为传递出的社会信息进行编码和判断,同时也会减少会暴露团队潜在问题的团队反思。对于绩效目标导向的团队来说,为了减少未来可能失败的情景,领导反馈寻求行为并不容易引起团队成员对新工作流程与方法的思考与讨论,因为改进的过程可能会伴随着风险与失败<sup>[46]</sup>。因此,本研究提出假设。

H<sub>4a</sub> 领导反馈行为对团队反思的影响会受到团队绩效目标导向的调节,当团队绩效目标导向较高时,领导反馈寻求行为对团队反思的正向影响会减弱;当团队绩效目标导向较低时,领导反馈寻求行为对团队反思的正向影响会增强。

在上述分析的基础上,本研究进一步提出有调节的中介作用假设,即团队绩效目标导向会调节团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的中介作用。当团队绩效目标导向较高时,团队不太容易受到领导反馈寻求行为的影响去进行适应性调整,同时也会避免采取会使团队获得负面评价的行为,因此会减少容易获得负面评价的团队反思。而团队反思水平的下降继而会降低整个团队在工作中提出看法和建议的可能性。相反地,当团队绩效目标导向较低时,团队对失败风险的敏感度以及自我保护倾向较低,更容易受到领导反馈寻求行为的影响,通过团队反思改进现有流程、目标和方法,团队成员之间对新方法和新方案的交流也会进一步促进整个团队的建言。因此,本研究提出假设。

H<sub>4b</sub> 团队反思在领导反馈寻求行为与团队建言之间的中介作用受到团队绩效目标导向的调节,团队绩效目标导向越高,团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的中介作用越弱。

本研究的理论模型见图1。

### 3 研究1: 问卷调查

#### 3.1 样本和收集程序

本研究采用问卷调查方式收集数据,研究者对哈尔滨、重庆、西安、陕西等地的10家企业进行了领导-员工配对的问卷调查。在进行调研之前,研究者与企业人力资源部门进行沟通,说明问卷调查的目的、流程和保密性,强调问卷数据仅作为学术研究之用。在发放问卷之前,研究者在人力资源部门的协助之下对员工和领导问卷进行编号,作为回收问卷后匹配领导和员工数据的依据。

为了降低共同方法偏差,问卷于2021年10月至12月分3个时间点发放,每个时间点之间间隔1个月。在时间点1,研究者将问卷发放给员工,由员工评价领导反馈寻求行为,团队学习和绩效目标导向,同时提供他们的人口统计学信息,共发放817份,回收769份。在时间点2,研究者将问卷发放给时间点1提交问卷的员工,由员工评价团队反思,共发放769份,回收668份。在时间点3,研究者将问卷发放给时间点2提交问卷的员工的直属上司,由他们评价下属员工的建言行为,共发放70份,回收68份领导问卷。通过剔除存在漏填和团队填答人数少于3人的问卷,最终共获得66个团队的508份有效问卷,总体有效回收率为66.060%。

样本的描述性统计分析如下。66个团队的平均团队规模为7.697人, $SD = 7.494$ 。66名团队领导中,男性有58名,占87.879%;领导的平均年龄为39.758, $SD = 8.079$ ;在学历方面,有13名领导获得大专及以上学历,占19.697%,有48名领导获得本科学历,占72.727%,有5名领导获得硕士及以上学历,占7.576%。508名员工中,男性有342名,占67.323%;平均年龄为32.175, $SD = 8.911$ ,平均组织任期为6.055年, $SD = 8.092$ ;在学历方面,有283名员工获得大专及以上学历,占55.709%,有211名员工获得本科学历,占41.535%,有14名员工获得硕士及以上学历,占2.756%。

#### 3.2 变量测量

本研究的变量测量均采用国际管理研究中的成熟量表,采用翻译-回译法将英文量表翻译成中文。本研究中的量表均采用Likert 5点评分法,1为非常不同意,5为非常同意。

(1)领导反馈寻求行为(Lfs)。本研究采用VANDEWALLE et al.<sup>[48]</sup>开发的反馈寻求行为量表测量领导的反馈寻求行为,共5个题项,分别为“领导向我询问对他/她管理工作的看法”“领导向我询问关于技术性工作的信息”“领导向我询问对公司价值观和愿景的看法”“领导向我询问他/她的表现是否达到了我对于一个领导的角色期望”“领导向我询问对他/她与员工相处方式的看法”。本研究中该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.961。

(2)团队学习目标导向(Tlg)和绩效目标导向(Tpg)。本研究采用GONG et al.<sup>[23]</sup>开发的团队目标导向量表,采用5个题项测量团队学习目标导向,分别为“我们团队喜欢寻找学习新技能和知识的机会”“我们团队喜欢从有挑战性和困难的任务中学习新东西”“我们团队愿意为了找出可行方案而冒险尝试新想法”“我们团队喜欢承担对技能和能力要求高的任务”“我们团队认为学习和提升技能非常重要”。采用8个题项测量团队绩效目标导向,分别为“我们团队很在意在工作中表现得比其他团队好”“我们团队会努力在工作中向其他团队证明自身能力”“当其他团队认识到我们团队的优秀表现时,我们会为此感到高兴”“我们团队喜欢承担那些可以向其他团队证明自身能力的任务”“我们团队避免承担可能使团队显得能力不足的新任务”“我们团队认为与其学习新技能,不如避免低绩效的表现”“我们团队担心被分配到那些使团队显得能力不足的任务”“我们团队避免承担那些容易表现不好的任务”。本研究中团队学习目标导向的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.966,团队绩效目标导向的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.918。

(3)团队反思(TR)。本研究采用SCHIPPERS et al.<sup>[24]</sup>开发的团队反思量表,采用4个题项测量团队反思,

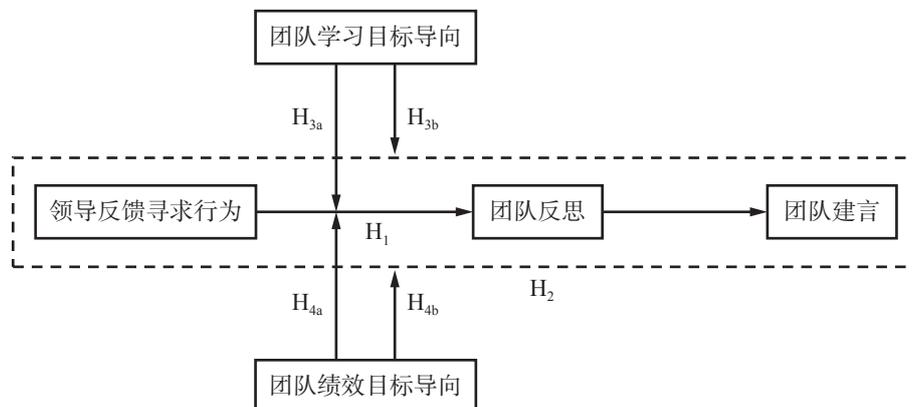


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

分别为“我们团队经常会重新审视当初制定的目标是否合适”“我们团队经常会探讨完成工作的方法是否合适”“我们团队经常会讨论如何使工作更高效”“我们团队经常会检查现在的工作是否符合当时制定的目标”。本研究中该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.968。

(4) 团队建言 (TV)。本研究对团队建言的测量参考已有团队建言的相关研究<sup>[49-50]</sup>。首先,采用 TANGIRALA et al.<sup>[51]</sup>开发的建言行为量表请团队领导对每一位团队成员的建言行为进行评分,然后计算同一个团队中所有成员的建言评分的平均值作为团队建言的评分。该量表共有 4 个题项,分别为“他/她会发现影响工作团队的问题并对此提出建议”“他/她不仅自己会对影响团队的问题提出建议,而且还鼓励同事参与其中”“即使有不同甚至反对的意见,他/她也要提出自己关于当前工作的不同看法”“他/她会就工作流程中的新方案或改革提出自己的建议和想法”。本研究中该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.841。

(5) 控制变量。参考已有研究<sup>[3,52]</sup>,本研究在团队层面控制了团队规模 (TS) 和团队平均任期 (Tat) 对团队建言的影响。此外,考虑到本研究的样本来自 10 家不同企业,在分析时加入了 9 个虚拟变量 (C1 ~ C9) 控制企业之间差异带来的影响。

### 3.3 数据聚合分析

由于本研究中的变量均涉及到由个体层面聚合到团队层面,因此需要计算各变量的 ICC(1), ICC(2) 和 Rwg 均值,检验各变量聚合的可行性,聚合效果检验结果见 表 1。所有变量的 ICC(1) 均大于 0.120, Rwg 均大于 0.700; 团队建言、团队反思、团队学习目标导

向和团队绩效目标导向的 ICC(2) 均大于 0.700。虽然领导反馈寻求行为的 ICC(2) 略小于 0.700,但因为领导反馈寻求行为的 Rwg 大于 0.700,并且组间方差显著,  $F(65, 442) = 3.174, p < 0.001$ 。因此,本研究认为将这些变量聚合到团队层面是可行的<sup>[53]</sup>。

### 3.4 数据分析和结果

#### 3.4.1 验证性因子分析

本研究利用 Mplus 8.0, 通过多水平验证性分析 (MCFA) 检验模型的区分效度, 分析结果见 表 2。与其他 4 个模型相比, 5 因子模型具有最优的拟合效果,  $\chi^2/df = 1.906, CFI = 0.936, TLI = 0.926, RMSEA = 0.042, SRMR = 0.043$ , 表明本研究的 5 个变量之间具有良好的区分效度。

#### 3.4.2 描述性统计和相关性分析

本研究采用 Spss 26.0 进行描述性统计和相关性分析。表 3 为描述性和相关性分析结果。在团队层面, 领导反馈寻求行为和团队反思显著正相关,  $r = 0.393, p < 0.010$ 。团队反思和团队建言显著正相关,  $r = 0.493, p < 0.010$ 。H<sub>1</sub> 和 H<sub>2</sub> 初步得到验证。

#### 3.4.3 假设检验

本研究运用 Mplus 8.0 进行多水平路径分析对研究假设进行检验, 为了减少多重共线性的干扰, 对所有解释变量进行总体均值中心化处理, 同时参考 SNIJDERS et al.<sup>[54]</sup> 的研究计算出伪 R<sup>2</sup>。在检验中介效应和被调节的中介效应时, 本研究运用 R 软件采用 Monte Carlo Bootstrapping 方法进行 20 000 次重复抽样获得 95% 置信区间。在调节效应检验时, 本研究以调节变量均值加减一个标准差进行简单斜率分析。表 4 为多水平路径分析结果。

表 1 团队层面变量聚合效果检验结果

Table 1 Test Results for Variables Aggregation Effect at the Team-level

	团队建言	领导反馈寻求行为	团队反思	团队学习目标导向	团队绩效目标导向
ICC (1)	0.528	0.220	0.624	0.490	0.560
ICC (2)	0.896	0.685	0.927	0.881	0.907
Rwg	0.902	0.850	0.892	0.986	0.880

表 2 多水平验证性因子分析结果

Table 2 Results for Multilevel Confirmatory Factor Analysis

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
5 因子模型 TV, Lfs, TR, Tlg, Tpg	379.379	199	1.906	0.936	0.926	0.042	0.043
4 因子模型 TV, Lfs + TR, Tlg, Tpg	951.331	203	4.686	0.735	0.699	0.085	0.178
3 因子模型 TV, Lfs + TR, Tlg + Tpg	1 603.039	206	7.782	0.506	0.446	0.116	0.234
2 因子模型 TV, Lfs + TR + Tlg + Tpg	2 386.186	208	11.472	0.230	0.144	0.144	0.279
单因子模型 TV + Lfs + TR + Tlg + Tpg	2 594.155	209	12.412	0.156	0.068	0.150	0.297

注: 个体层面样本量为 508, 团队层面样本量为 66。+ 为多个因子合并为一个因子。

表3 描述性和相关性分析结果  
Table 3 Results for Descriptive Statistical Analysis and Correlation Analysis

	TV	Ljs	TR	Tlg	Tpg	TS	Tat	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
团队层面																
Ljs	0.229															
TR	0.493**	0.393**														
Tlg	0.296*	0.426**	0.217													
Tpg	-0.242	-0.007	-0.366**	-0.040												
TS	-0.087	-0.069	-0.053	0.148	0.031											
Tat	-0.389**	-0.251*	-0.235	-0.241	0.002	0.056										
C1	0.781**	0.147	0.409**	0.125	-0.204	0.041	-0.559**									
C2	-0.006	-0.155	-0.090	0.085	0.010	-0.004	0.388**	-0.261*								
C3	-0.185	0.019	0.007	0.028	0.016	0.539**	0.014	-0.113	-0.036							
C4	-0.272*	-0.108	-0.167	-0.364**	0.095	-0.079	0.629**	-0.289*	-0.091	-0.039						
C5	-0.347**	-0.035	-0.295*	-0.086	0.189	-0.199	-0.105	-0.386**	-0.121	-0.052	-0.134					
C6	-0.077	0.085	-0.067	0.082	-0.001	-0.076	0.026	-0.161	-0.051	-0.022	-0.056	-0.075				
C7	-0.230	0.139	0.138	0.049	0.077	-0.064	-0.005	-0.161	-0.051	-0.022	-0.056	-0.075	-0.031			
C8	-0.099	0.027	-0.189	0.239	-0.216	0.197	0.099	-0.161	-0.051	-0.022	-0.056	-0.075	-0.031	-0.031		
C9	-0.251*	-0.232	-0.080	-0.051	0.007	0.126	0.066	-0.161	-0.051	-0.022	-0.056	-0.075	-0.031	-0.031	-0.031	
均值	3.974	2.864	3.668	3.614	3.243	7.697	5.755	0.455	0.076	0.015	0.091	0.152	0.030	0.030	0.030	0.030
标准差	0.564	0.628	0.723	0.841	0.818	7.494	5.586	0.502	0.267	0.123	0.290	0.361	0.173	0.173	0.173	0.173
个体层面																
Ljs	0.206**															
TR	0.336**	0.416**														
Tlg	0.116**	0.348**	0.091*													
Tpg	-0.114*	0.178**	-0.172**	0.126**												
均值	3.925	2.822	3.630	3.731	3.266											
标准差	0.755	1.085	0.964	0.965	0.859											

注：个体层面样本量为508，团队层面样本量为66；\*\*为  $p < 0.010$ ，\*为  $p < 0.050$ ，下同。

表4 多水平路径分析结果  
Table 4 Results for Multilevel Path Analysis

变量	团队反思		团队建言	
	估计值	标准误	估计值	标准误
截距	3.595***	0.063	3.355***	0.126
领导反馈寻求行为	0.226**	0.077	0.054	0.055
团队学习目标导向	0.394***	0.101		
领导反馈寻求行为 × 团队学习目标导向	0.323**	0.118		
团队绩效目标导向	-0.249	0.130		
领导反馈寻求行为 × 团队绩效目标导向	-0.405*	0.162		
团队反思			0.169***	0.034
团队规模	-0.001	0.008	-0.006	0.005
团队平均任期	-0.001	0.012	0.004	0.013
C1	0.054	0.199	0.761***	0.150
C2	-0.338	0.220	0.343	0.180
C3	-0.122	0.289	-0.318	0.262
C4	-0.157	0.269	-0.133	0.213
C5	-0.559*	0.241	-0.060	0.185
C6	-0.665**	0.195	0.089	0.224
C7	0.354*	0.165	-0.541	0.565
C8	-2.312***	0.394	0.179	0.178
C9	-0.202	0.192	-0.343*	0.156
伪R <sup>2</sup>	0.596		0.744	

注:\*\*\*为  $p < 0.001$ , 下同。

由表4可知,领导反馈寻求行为对团队反思具有显著的正向影响,  $\beta = 0.226, SE = 0.077, p < 0.010$ 。因此,  $H_1$  得到验证。团队反思对团队建言具有显著的正向影响,  $\beta = 0.169, SE = 0.034, p < 0.001$ 。领导反馈寻求行为通过团队反思对团队建言的间接作用为  $0.038, SE = 0.016, 95\%$  置信区间为  $[0.011, 0.074]$ , 不包含0。因此,团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间具有中介作用,  $H_2$  得到验证。

领导反馈寻求行为和团队学习目标导向的交互显著地正向影响团队反思,  $\beta = 0.323, SE = 0.118, p < 0.010$ , 因此,  $H_3$  得到验证。领导反馈寻求行为和团队绩效目标导向的交互显著地负向影响团队反思,  $\beta = -0.405, SE = 0.162, p < 0.050$ , 因此,  $H_4$  得到验证。图2和图3分别给出团队学习目标导向和团队绩效目标导向在领导反馈寻求行为和团队反思之间的调节作用。当团队学习目标导向较高时,领导反馈寻求行为对团队反思具有显著的正向影响,  $\beta = 0.458, p < 0.001$ ; 当团队学习目标导向较低时,领导反馈寻求行为对团队反思的影响不显著,  $\beta = -0.006, p > 0.050$ 。

因此,  $H_{3a}$  获得进一步验证。当团队绩效目标导向较高时,领导反馈寻求行为对团队反思的影响不显著,  $\beta = -0.047, p > 0.050$ ; 当团队绩效目标导向较低时,领导反馈寻求行为对团队反思具有显著的正向影响,  $\beta = 0.499, p < 0.001$ 。因此,  $H_{4a}$  得到进一步验证。

被调节的中介效应检验结果如表5所示。在高团队学习目标导向下,团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的间接效应显著,间接效应值为  $0.077, 95\%$  置信区间为  $[0.039, 0.126]$ 。在低团队学习目标导向下,团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的间接效应不显著,  $95\%$  置信区间为  $[-0.027, 0.027]$ 。因此,团队学习目标导向能调节团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的中介作用,  $H_{3b}$  得到验证。在高绩效学习目标导向下,团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的间接效应不显著,  $95\%$  置信区间为  $[-0.034, 0.019]$ 。在低团队绩效目标导向下,团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的间接效应显著,间接效应值为  $0.084, 95\%$  置信区间为  $[0.044, 0.134]$ 。因此,团队绩效目标导向

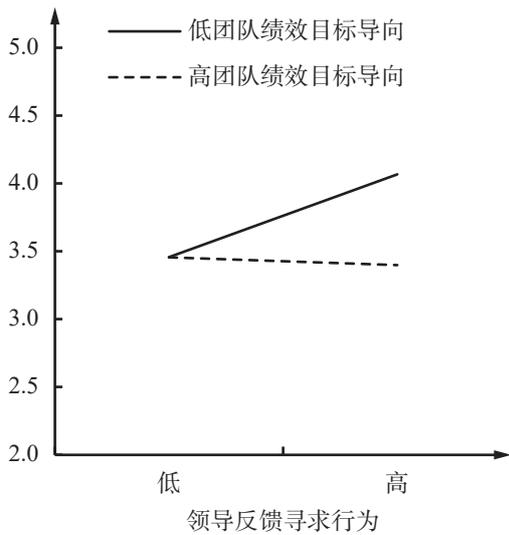


图2 团队学习目标导向在领导反馈寻求行为与团队反思之间的调节作用

Figure 2 Moderation Effect of Team Learning Goal Orientation between Leader Feedback-Seeking Behavior and Team Reflexivity

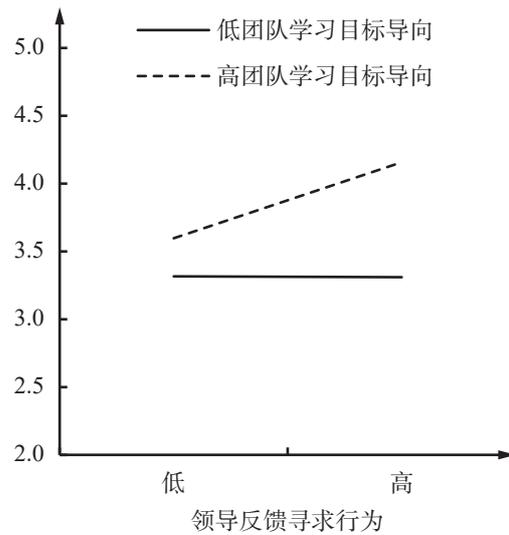


图3 团队绩效目标导向在领导反馈寻求行为与团队反思之间的调节作用

Figure 3 Moderation Effect of Team Performance Goal Orientation between Leader Feedback-Seeking Behavior and Team Reflexivity

表5 有调节的中介效应检验结果

Table 5 Results for Moderated Mediation Effects Analysis

中介变量	调节变量取值	效应值	标准误	95%置信区间
团队反思	高团队学习目标导向( $M + SD$ )	0.077	0.027	[0.039, 0.126]
	低团队学习目标导向( $M - SD$ )	-0.001	0.017	[-0.027, 0.027]
	高低组间接效应差异	0.078	0.033	[0.035, 0.127]
	高团队绩效目标导向( $M + SD$ )	-0.008	0.027	[-0.034, 0.019]
	低团队绩效目标导向( $M - SD$ )	0.084	0.024	[0.044, 0.134]
	高低组间接效应差异	-0.092	0.039	[-0.143, -0.046]

能调节团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的中介作用,  $H_{4b}$  得到验证。

4 研究2: 情景实验

尽管研究1采用了3时点领导-下属配对的研究设计来收集数据,但领导反馈寻求行为、团队反思、团队学习目标导向以及团队绩效目标导向均为员工自我报告,同时领导反馈寻求行为、团队学习目标导向以及团队绩效目标导向均在同一时点进行测量。为了进一步增强研究的内部效度,本研究通过一项情景实验为领导反馈寻求行为和团队反思之间提供因果证据,通过既定的情境控制实验条件,避免其他无关因素的干扰。研究2将同时操纵领导反馈寻求行为、团队学习目标导向和团队绩效目标导向,以进一步检验  $H_{3a}$  和  $H_{4a}$ 。

4.1 研究样本和实验程序

本研究在2021年12月邀请190名在职人员参与

情景实验,在职人员的工作经历使其能更好地融入情景描述中的工作场景和事件,提高实验有效性。190名参与者的平均年龄为32.063岁,  $SD = 3.986$ ,其中男性98名,占51.579%。单因素方差检验结果表明,4组参与者在性别和年龄上的组间差异不显著,  $F_{性别}(3, 186) = 0.136, p > 0.050$ ;  $F_{年龄}(3, 186) = 0.745, p > 0.050$ ,因此,4组参与者的样本差异不会对后续实验结果造成影响。

本研究采用领导反馈寻求行为(低和高)与团队学习目标导向和团队绩效目标导向的  $2 \times 2$  分组设置,将190名参与者随机分配到4组中。在情景实验开始前,研究者向参与者说明实验流程并向每位参与者发放问卷,参与者填写自己的年龄和性别后阅读情景描述并想象自己是情景中的主人公老李,阅读完成后,参与者需要填写关于领导反馈寻求行为、团队学习目标导向、团队绩效目标导向以及团队反思的问卷。问卷中所采用的量表与研究1所采用的一

致。其中,领导反馈寻求行为、团队学习目标导向和团队绩效目标导向的测量主要用于操纵性检验。领导反馈寻求行为和团队学习/绩效目标导向的情景描述如表6所示。

4.2 操纵性检验

本研究通过单因素方差分析结果发现,领导反馈寻求行为在高低两组上的均值具有显著差异,高领导反馈寻求行为组的  $M_{高反馈} = 4.118, SD = 0.819$ ; 低领导反馈寻求行为组的  $M_{低反馈} = 1.467, SD = 0.709; F(1, 188) = 572.243, p < 0.001, \eta^2 = 0.753$ 。因此,对领导反馈寻求行为的操纵是成功的。团队学习目标导向组的  $M_{学习} = 4.455, SD = 0.658$  显著高于团队绩效目标导向组的  $M_{绩效} = 1.611, SD = 0.694, F(1, 188) = 839.362, p < 0.001, \eta^2 = 0.817$ ; 团队绩效目标导向组的  $M_{绩效} = 4.125, SD = 0.568$ , 显著高于团队学习目标导向组的  $M_{学习} = 2.530, SD = 0.797, F(1, 188) = 252.365, p < 0.001, \eta^2 = 0.573$ 。通过配对样本 t 检验分析,本研究发现团队学习目标导向组参与者的团队学习目标导向评分显著高于团队绩效目标导向评分,  $t(94) = -17.573, p < 0.001$ , 团队绩效目标导向组参与者的团队绩效目标导向评分显著高于团队学习目标导向评分,  $t(94) = 25.992, p < 0.001$ 。因此,对团队学习目标导向和团队绩效目标导向的操纵是成功的。

4.3 假设检验

本研究对4组样本数据进行单因素方差分析,结果如图4所示。

4种情景下团队反思均值的组间差异显著  $F(3, 186) = 33.384, p < 0.001, \eta^2 = 0.350$ 。在团队学习目标导向组中,高低领导反馈寻求行为组的团队反思明显大于低领导反馈寻求行为组  $M_{低反馈} = 2.965, SD =$

$0.875; M_{高反馈} = 3.894, SD = 0.795; F(1, 93) = 29.134, p < 0.001, \eta^2 = 0.239$ 。表7为情景实验的单因素方差分析的事后检验结果。由表7可知,在团队学习目标导向组中,高低领导反馈寻求行为组的团队反思差异显著,平均差异  $= -0.929, p < 0.001$ 。以上结果表明当团队学习目标导向较高时,领导反馈寻求行为对团队反思具有显著的正向影响,  $H_{3a}$  得到验证。

在团队绩效目标导向组中,高领导反馈寻求行为组的团队反思与低领导反馈寻求行为组并没有显著差异,  $M_{低反馈} = 2.221, SD = 0.967; M_{高反馈} = 2.564, SD = 0.748; F(1, 93) = 3.612, p > 0.050, \eta^2 = 0.037$ 。表7中的事后检验结果表明,在团队绩效目标导向组中,高低领导反馈寻求行为组的团队反思差异不显著,平均差异  $= -0.343, p > 0.050$ 。以上分析结果表明当团队绩效目标导向较高时,领导反馈寻求行为对团队反思没有显著影响,  $H_{4a}$  得到验证。

5 结论

5.1 研究结果

本研究基于社会信息处理理论,探讨领导反馈寻求行为如何以及在何种条件下会影响团队建言。本研究引入团队反思作为中介变量,团队学习目标导向和团队绩效目标导向作为边界条件,构建被调节的中介效应模型。通过一项3时点领导-下属配对的问卷调查研究和一项情景实验研究的数据分析,本研究得到以下研究结果。

(1)领导反馈寻求行为能够通过团队反思正向影响团队建言。领导向下属寻求反馈使团队更能认识到领导对于适应性调整的重视,为了认识到团队工作中存在的问题以及改进方向,团队成员之间更愿

表6 领导反馈寻求行为和团队学习/绩效目标导向的情景描述

Table 6 Scenario Descriptions of Leader Feedback-Seeking Behavior and Team Learning/Performance Goal Orientation

组别	情景描述
低领导反馈寻求行为	老李是一家互联网企业项目A团队的负责人,他平时既不会通过员工了解目前团队的管理效果,也不会向下属了解对公司价值观、自身管理方式以及对待员工方式的看法,此外也不关心员工工作中的技术问题。
高领导反馈寻求行为	老李是一家互联网企业项目A团队的负责人,他平时会通过员工了解目前团队的管理效果,也会向下属了解对公司价值观、自身管理方式以及对待员工方式的看法,此外也会询问员工工作中的技术问题。
团队绩效目标导向	老李带领的项目A团队一直和其他项目团队暗自较劲,想要第一个完成既定目标。为了避免在领导或其他项目组面前表现不佳,A团队会推脱能力范围之外的工作。即使老李有时提到改善工作的相关问题,A团队往往会敷衍了事,不去深究,以此来掩盖工作中的缺点和不足。最近,企业从国外引进了一项新的项目管理体系,希望能帮助各团队更有效地进行项目管理。但融合新体系需要时间,同时也需要学习新的项目管理知识,A团队的员工素来都“明哲保身”,因此对于这种可能存在风险的新生事物态度都不积极。
团队学习目标导向	老李带领的项目A团队重视学习知识和技能,并努力提升团队的专业能力水平。A团队也喜欢有挑战性和困难的任務,因为从中可以磨练技能,并学到新的东西。最近,企业从国外引进了一项新的项目管理体系,希望能帮助各团队更有效地进行项目管理。融合新体系需要时间,同时也需要学习新的项目管理知识。A团队的员工向来喜欢迎难而上,挑战自己,对于这种可能存在风险的新生事物也会积极应战。

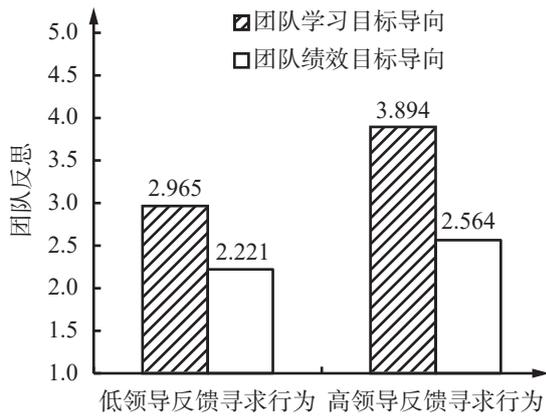


图4 领导反馈寻求行为与团队目标导向的交互作用对团队反思影响

Figure 4 The Interactive Effect of Leader Feedback-Seeking Behavior and Team Learning Orientation on Team Reflexivity

意对现有工作流程、目标和策略进行回顾和讨论,有利于团队反思的形成。进一步地,团队间广泛的意见交流和深层次的信息处理有助于团队成员提出能够帮助组织改进工作流程的意见和建议。

(2) 团队学习目标导向正向调节领导反馈寻求行为和团队反思之间的关系,同时也增强了团队反思在领导反馈寻求行为与团队建言之间的中介作用。当团队学习目标导向高时,团队重视能力、知识和技能的提升,也倾向于全面地理解工作内容进行信息交换,此时,领导反馈寻求行为能够使团队更重视寻找自身不足并努力改进,进一步推动团队对于当前工作任务的反省和复盘,最终激发出更多的团队建言。

(3) 团队绩效目标导向负向调节领导反馈寻求行为和团队反思之间的关系,同时也弱化了团队反思在领导反馈寻求行为与团队建言之间的中介作用。当团队绩效目标导向高时,团队重视基于社会比较获得积极的外部评价而非在完成工作目标的过程中获得能力的提升,同时团队也极力避免失败的表现,此时,领导反馈寻求行为仅会让团队感受到领导对外部评价的关注,对适应性调整的关注减少,继而不容易产生团队反思,最终也降低了团队建言的可能。

5.2 理论贡献

(1) 丰富了领导反馈寻求行为团队层面的作用结果,也为团队建言的形成机理提供解释。领导反馈寻求行为的作用结果在近几年受到了学者的积极关注。已有研究主要探讨了领导反馈寻求行为对领导者自身以及对下属员工的影响<sup>[14,16]</sup>,对团队层面的作用结果缺乏关注。本研究以工作团队为研究对象,验证了领导反馈寻求行为对团队建言作用机制与边界条件,即回应了 ASHFORD et al.<sup>[10]</sup> 的呼吁,从团队层面探索领导反馈寻求行为的作用结果,也为“团队建言在何种条件下如何形成”这一问题提供了解释<sup>[55]</sup>。此外,虽然已有研究发现了领导反馈寻求行为对员工建言具有积极影响<sup>[56]</sup>,但本研究在此基础上做出了两方面的拓展。①团队建言并不是多个员工建言的集合,而是所有团队成员通过沟通协商最终提出一致性的建议<sup>[57]</sup>,因此探究领导反馈寻求行为对团队建言的影响实际上是为新的现象或管理问题提供理论解释。②领导反馈寻求行为对员工建言的作用机制可能并不能解释领导反馈寻求行为对团队建言的影响,本研究通过揭示领导反馈寻求行为对团队建言的作用机制为领导提升团队建言(而非员工建

表7 情景实验的单因素方差分析的事后检验结果

Table 7 LSD Test Results for the One-Way ANOVA Analysis on Scenario Experiment

情景	平均差异	标准误	显著性	
低 Lfs + Tpg	低 Lfs + Tlg	-0.744	0.170	$p < 0.001$
	高 Lfs + Tpg	-0.343	0.177	$p < 0.050$
	高 Lfs + Tlg	-1.673	0.174	$p < 0.001$
低 Lfs + Tlg	低 Lfs + Tpg	0.744	0.170	$p < 0.001$
	高 Lfs + Tpg	0.401	0.178	$p < 0.050$
	高 Lfs + Tlg	-0.929	0.176	$p < 0.001$
高 Lfs + Tpg	低 Lfs + Tpg	0.343	0.177	$p < 0.050$
	低 Lfs + Tlg	-0.401	0.178	$p < 0.050$
	高 Lfs + Tlg	-1.330	0.183	$p < 0.001$
高 Lfs + Tlg	低 Lfs + Tpg	1.673	0.174	$p < 0.001$
	低 Lfs + Tlg	0.929	0.176	$p < 0.001$
	高 Lfs + Tpg	1.330	0.183	$p < 0.001$

言)提供了理论参考。

(2)从社会信息处理理论出发,揭示了领导反馈寻求行为对团队建言影响的内在机制。已有研究对团队层面领导反馈寻求行为的结果变量尚缺乏关注,因而也缺乏可靠的理论视角来解释领导反馈寻求行为的影响。但已有关于领导反馈寻求行为的研究主要基于压力交易、社会学习以及内隐领导等理论,从压力认知、领导行为模仿和领导有效性等角度阐述领导反馈寻求行为对下属员工的影响过程<sup>[11,15-16]</sup>,而对领导行为传递出的社会信息及其对领导行为对象(员工或团队)感知和行为活动的影响关注不足。根据社会信息处理理论,本研究重点考察了团队对领导反馈寻求行为主动性和适应性特征的感知,揭示了团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间关系的中介机制。本研究在打开了领导反馈寻求行为对团队建言影响机制的“黑箱”的同时,也为理解领导反馈寻求行为如何促进团队积极行为提供了新的分析视角。

(3)从团队目标导向的角度,揭示了领导反馈寻求行为影响团队建言的边界条件。已有关于领导反馈寻求行为作用的研究中,大多考虑领导个人因素对其作用效果的影响,对团队特征的影响则少有关注。而本研究发现,团队学习目标导向和团队绩效目标导向反映了团队的不同动机取向,能够解释为什么团队在达到目标的过程中会采取不同的行为<sup>[41]</sup>。相对而言,领导反馈寻求行为在关注知识和技能提升的学习目标导向团队中更能显著激发团队反思以及后续的团队建言。因此,本研究通过引入团队学习目标导向和团队绩效目标导向作为调节变量,回答了领导反馈寻求行为在什么样的团队中才能产生积极作用的问题,不仅细化了领导反馈寻求行为影响团队建言的理论框架,也为实践中领导能有效激发团队建言提供了具体的管理参考。

### 5.3 管理启示

(1)考虑到领导反馈寻求行为对团队建言的促进作用,组织应该加强对领导反馈寻求行为的关注。组织可以在领导选拔聘用、组织培训以及绩效考核三方面采取相应的措施增加领导的反馈寻求水平。在选拔聘用时,组织可以在测验以及交流过程中考察候选人是否具有较高的自我监督和自我调整意识。组织还应该通过领导者培训项目引起领导者对反馈寻求的重视,通过帮助领导认识到反馈寻求对其个人以及组织发展的重要作用,打破领导向下属寻求反馈的心理障碍。此外,组织还应该将领导的反馈寻求纳入绩效考核内容,比如通过建立有效的360评价机制考察领导的反馈寻求水平。

(2)组织还可以从团队反思入手,促进团队建言。首先,在团队任务完成的过程中可以训练提升团队的反思水平。比如,在任务进行期间设立虚拟的里程碑或者安排常规的暂停,使团队成员停下来思考目前的成果与团队目标是否相符,目前的方法是否是最有效的,引导团队成员之间进行意见沟通,培养

团队反思<sup>[58]</sup>。其次,培养团队的“为什么”精神。当团队任务遇到问题或产生分歧时,可以引导团队思考“为什么我们的想法不一致”,“为什么这样做更好”,由此使团队收集更丰富的信息,进行更充分的意见交流,促进团队反思。最后,组织应该重视团队中的少数意见。尽管少数意见可能对于团队决策来说是错误的,但却是激发团队成员发散思维的重要因素,这也有助于团队反思的形成<sup>[59]</sup>。

(3)组织需要关注团队学习目标导向的培养,同时遏制团队绩效目标导向的形成。首先,管理者可以在组建团队时选拔学习目标导向较高同时绩效目标导向较低的员工。其次,组织也可以利用外部激励手段,对团队成员的学习行为给予奖励,对于绩效目标导向的行为给予警告。最后,组织要关注团队领导的引导和示范作用,比如,领导在布置任务时引导员工思考是否存在更有效的工作方法可以更快地完成该项任务。领导也要让团队成员建立正确的成功观,使团队成员认识到个人能力的可塑性<sup>[41]</sup>,更重视基于长期积累和能力提升的“实质成功”,而非短时间内通过不正当手段获得的虚假成功,如利用社会比较或者差异性比较强行美化团队绩效等。

### 5.4 研究局限和展望

(1)虽然研究1采用了多时点和多来源的研究设计,但由员工自我报告的变量间关系仍不能完全消除共同方法偏差的影响。未来研究可以采取访谈或档案数据的方式收集数据,提升变量测量的客观性。研究2采用情景实验方法增强了对领导反馈寻求行为和团队反思之间因果关系的推断,未来研究可以进一步利用实验方法检验团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的中介作用。此外,领导每日的反馈寻求行为可能存在差异,未来研究可以采取经验抽样法探讨领导反馈寻求行为的日常影响效果。

(2)本研究基于社会信息处理理论,识别了团队反思在领导反馈寻求行为和团队建言之间的中介作用。未来研究可以考虑用其他理论视角解释领导反馈寻求行为对团队积极行为的促进作用。例如,领导反馈寻求行为可能会引发积极团队情感,继而影响团队的行为活动<sup>[60]</sup>。未来研究可以继续探索领导反馈寻求行为的情感作用机制,从而拓展领导反馈寻求行为理论。

(3)本研究重点探讨不同团队目标导向的调节作用,但其他组织情境因素是否会影响领导反馈寻求行为与团队建言之间的关系也有待进一步探讨。比如,组织中权力距离程度会影响领导和下属员工之间的互动效果<sup>[61]</sup>,未来研究可以结合不同的文化情境进行验证,以拓展研究结果的普适性。

### 参考文献:

- [1] 李晨麟,潘盈朵,王新野,等.包容型氛围感知对员工建言的影响:心理安全感与惰性感知的双重路径.心理科学,2023,46(1):105-112.

- LI Chenlin, PAN Yingduo, WANG Xinye, et al. The impact of perceived inclusion on employee voice: dual path of psychological safety and sense of social loafing. *Journal of Psychological Science*, 2023, 46(1): 105–112.
- [2] 朱永跃, 欧阳晨慧. 员工个体-团队建言行为的研究述评与展望. *软科学*, 2018, 32(9): 67–71.  
ZHU Yongyue, OUYANG Chenhui. Reviews and prospects of employee individual-group voice behavior. *Soft Science*, 2018, 32(9): 67–71.
- [3] FRAZIER M L, BOWLER W M. Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: a group-level examination. *Journal of Management*, 2015, 41(3): 841–863.
- [4] SALANCIK G R, PFEFFER J. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23(2): 224–253.
- [5] 张宏宇, 郎艺, 王震. “制度”与“人”是互补还是替代? 高绩效人力资源管理系统和领导支持对员工关系型心理契约的影响. *管理评论*, 2021, 33(12): 213–229.  
ZHANG Hongyu, LANG Yi, WANG Zhen. Substitute or complement? The joint effects of high performance work system and supervisor support on employees' relational psychological contract. *Management Review*, 2021, 33(12): 213–229.
- [6] ASHFORD S J. Feedback-seeking in individual adaptation: a resources perspective. *Academy of Management Journal*, 1986, 29(3): 465–487.
- [7] MA B, ZHU S Y, JAIN K. The “sense” behind proactive behaviors: feedback seeking, meaningfulness, and personal initiative. *Journal of Vocational Behavior*, 2023, 144: 103896-1–103896-16.
- [8] 张燕红, 廖建桥. 团队真实型领导、新员工反馈寻求行为与社会化结果. *管理科学*, 2015, 28(2): 126–136.  
ZHANG Yanhong, LIAO Jianqiao. Team authentic leadership, newcomer feedback-seeking behavior and socialization outcomes. *Journal of Management Science*, 2015, 28(2): 126–136.
- [9] ZALESNY M D, FORD J K. Extending the social information processing perspective: new links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1990, 47(2): 205–246.
- [10] 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. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2016, 3(1): 213–239.
- [11] 黄成, 王蕾, 高昂. 领导反馈寻求行为对下属绩效的影响机制. *技术经济*, 2019, 38(5): 57–67.  
HUANG Cheng, WANG Lei, GAO Ang. Underlying mechanisms between leader proactive feedback-seeking behavior and subordinate performance. *Technology Economics*, 2019, 38(5): 57–67.
- [12] COUTIFARIS C G V, GRANT A M. Taking your team behind the curtain: the effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety. *Organization Science*, 2022, 33(4): 1574–1598.
- [13] ASHFORD S J, TSUI A S. Self-regulation for managerial effectiveness: the role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(2): 251–280.
- [14] SHERF E N, GAJENDRAN R S, POSNER B Z. Seeking and finding justice: why and when managers' feedback seeking enhances justice enactment. *Journal of Organizational Behavior*, 2021, 42(6): 741–766.
- [15] CARVALHO S, CARVALHO F K, CARVALHO C. The paradoxical consequences of leader feedback seeking for subordinates: a theoretical framework. *European Journal of Training and Development*, 2023, 47(1/2): 203–222.
- [16] QIAN J, YANG F, HAN Z R, et al. The presence of a feedback-seeking role model in promoting employee feedback seeking: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 2018, 29(18): 2682–2700.
- [17] 张靓婷, 冯晓霞, 付景涛, 等. 新员工建言行为的变化趋势: 基于AMO理论的动态研究. *管理评论*, 2022, 34(11): 206–217.  
ZHANG Liangting, FENG Xiaoxia, FU Jingtao, et al. Exploring the changing patterns of newcomers' voice behavior based on the AMO theory. *Management Review*, 2022, 34(11): 206–217.
- [18] JIANG J W, DING W L, WANG R, et al. Inclusive leadership and employees' voice behavior: a moderated mediation model. *Current Psychology*, 2022, 41(9): 6395–6405.
- [19] ZHENG X M, LIU X, LIAO H, et al. How and when top manager authentic leadership influences team voice: a moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 2022, 145: 144–155.
- [20] KIM D, VANDENBERGHE C. Ethical leadership and team ethical voice and citizenship behavior in the military: the roles of team moral efficacy and ethical climate. *Group & Organization Management*, 2020, 45(4): 514–555.
- [21] 王双龙, 牟祎楠. 创始团队的矛盾思维对新创企业间断平衡创新的影响. *软科学*, 2022, 36(10): 117–123.  
WANG Shuanglong, MOU Yinan. The influential mechanism of founding team's paradoxical thinking on punctuated equilibrium innovation. *Soft Science*, 2022, 36(10): 117–123.
- [22] 张勇, 王明旋, 龙立荣. 目标导向如何影响员工创造力: 基于创造力要素理论视角的分类研究. *南开管理评论*, 2022, 25(6): 203–213.  
ZHANG Yong, WANG Mingxuan, LONG Lirong. How does goal orientation impact employee creativity: a comparison study from the perspective of componential theory of creativity. *Nankai Business Review*, 2022, 25(6): 203–213.
- [23] GONG Y P, KIM T Y, LEE D R, et al. A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(3): 827–851.
- [24] SCHIPPERS M C, DEN HARTOG D N, KOOPMAN P L. Reflexivity in teams: a measure and correlates. *Applied Psychology*, 2007, 56(2): 189–211.
- [25] ASHFORD S J, BLATT R, VANDEWALLE D. Reflections on the looking glass: a review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 2003, 29(6): 773–799.
- [26] ZHOU L L, LIU Y, XUE T S, et al. Innovation-oriented HRM, TMT reflexivity and organizational change in China: the moderated mediation effect of CEO leader mindfulness. *Asia Pacific Business Review*, 2023, 29(1): 227–247.
- [27] TJOSVOLD D, TANG M M L, WEST M. Reflexivity for team innovation in China: the contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management*, 2004, 29(5): 540–559.
- [28] GUPTA P, MOHAPATRA M, SRIVASTAVA S. Towards team engagement through team empowerment: moderating roles of team reflexivity and team orientation. *Global Business Review(Online)*, 2022: 1–26.

- [29] HOOIJBERG R, LANE N. Using multisource feedback coaching effectively in executive education. *Academy of Management Learning & Education*, 2009, 8(4): 483–493.
- [30] MATSUO M. How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review*, 2018, 47(1): 118–132.
- [31] SCHMUTZ J B, LEI Z K, EPPICH W J, et al. Reflection in the heat of the moment: the role of in-action team reflexivity in health care emergency teams. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39(6): 749–765.
- [32] 臧维, 杨京雨, 徐磊, 等. 跨界行为对团队创造力的影响: 一个被调节的双中介模型. *工程管理科技前沿*, 2020, 39(2): 19–26.
- ZANG Wei, YANG Jingyu, XU Lei, et al. The influence of boundary spanning behavior on team creativity: a moderated double-mediation model. *Frontiers of Science and Technology of Engineering Management*, 2020, 39(2): 19–26.
- [33] 曲刚, 王晓宇. 团队中互动动机多样性对绩效影响研究. *管理评论*, 2021, 33(12): 230–239.
- QU Gang, WANG Xiaoyu. The impact of interactive motivation diversity on team performance. *Management Review*, 2021, 33(12): 230–239.
- [34] 孙谋轩, 朱方伟, 国佳宁, 等. 变革型领导对团队韧性的影响: 意义建构视角. *管理科学*, 2021, 34(3): 27–41.
- SUN Mouxuan, ZHU Fangwei, GUO Jianing, et al. Influence of transformational leadership on team resilience: a perspective of sensemaking. *Journal of Management Science*, 2021, 34(3): 27–41.
- [35] CHEN J Q, BAMBERGER P A, SONG Y F, et al. The effects of team reflexivity on psychological well-being in manufacturing teams. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(4): 443–462.
- [36] 姚柱, 罗瑾琰, 张显春, 等. 研发团队时间压力、团队反思与创新绩效. *科学学研究*, 2020, 38(8): 1526–1536.
- YAO Zhu, LUO Jinlian, ZHANG Xianchun, et al. R&D team time pressure, team reflexivity and innovation performance. *Studies in Science of Science*, 2020, 38(8): 1526–1536.
- [37] 陈万思, 周卿钰, 杨朦晰, 等. 基于跨层双中介模型的知识服务团队认同对团队绩效的影响过程研究. *管理学报*, 2019, 16(8): 1153–1160.
- CHEN Wansi, ZHOU Qingyu, YANG Mengxi, et al. Team identification, team performance and team coordination: a multilevel dual-mediation model. *Chinese Journal of Management*, 2019, 16(8): 1153–1160.
- [38] 何文心, 刘新梅. 团队防御型调节焦点对新产品创造力的双刃剑效应. *管理学报*, 2021, 18(5): 712–721.
- HE Wenxin, LIU Xinmei. The double-edged sword effect of team prevention regulatory focus on new product creativity. *Chinese Journal of Management*, 2021, 18(5): 712–721.
- [39] 齐蕾, 刘冰. 包容型领导与不道德亲组织行为的调节焦点视角. *管理科学*, 2020, 33(2): 76–86.
- QI Lei, LIU Bing. Effects of inclusive leadership on unethical pro-organizational behavior: from the perspective of regulatory focus. *Journal of Management Science*, 2020, 33(2): 76–86.
- [40] 陈慧, 梁巧转, 张悦. 团队断裂影响团队建言行为的双元作用机制. *工业工程与管理*, 2018, 23(6): 188–194.
- CHEN Hui, LIANG Qiaozhuan, ZHANG Yue. Team faultline and team voice behavior: a dual mediating model. *Industrial Engineering and Management*, 2018, 23(6): 188–194.
- [41] DWECK C S, LEGGETT E L. A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 1988, 95(2): 256–273.
- [42] PARK G, SCHMIDT A M, SCHEU C, et al. A process model of goal orientation and feedback seeking. *Human Performance*, 2007, 20(2): 119–145.
- [43] LIM H S, SHIN S Y. Effect of learning goal orientation on performance: role of task variety as a moderator. *Journal of Business and Psychology*, 2021, 36(5): 871–881.
- [44] SCHELP L, BIPP T, VAN DAM K. The role of workplace goal orientation for occupational self-efficacy and negative affect: a vignette study. *Journal of Personnel Psychology*, 2022, 21(3): 149–159.
- [45] JANSSEN O, VAN YPEREN N W. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(3): 368–384.
- [46] 马跃如, 梁璟鑫, 郭小闻. 领导-员工目标导向匹配对员工越轨创新行为与创新绩效的影响. *科技进步与对策*, 2022, 39(17): 132–141.
- MA Yueru, LIANG Jingxin, GUO Xiaowen. Influence of leader-employees goal orientation fit on employees' bootleg innovation and innovation performance. *Science & Technology Progress and Policy*, 2022, 39(17): 132–141.
- [47] MA J, PENG Y S, WU B. Challenging or hindering? The roles of goal orientation and cognitive appraisal in stressor-performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 2021, 42(3): 388–406.
- [48] VANDEWALLE D, GANESAN S, CHALLAGALLA G N, et al. An integrated model of feedback-seeking behavior: disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(6): 996–1003.
- [49] MCCLEAN E J, BURRIS E R, DETERT J R. When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(2): 525–548.
- [50] SESSIONS H, NAHRGANG J D, NEWTON D W, et al. I'm tired of listening: the effects of supervisor appraisals of group voice on supervisor emotional exhaustion and performance. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(6): 619–636.
- [51] TANGIRALA S, RAMANUJAM R. Ask and you shall hear (but not always): examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 2012, 65(2): 251–282.
- [52] GONZALEZ-MULÉ E, COCKBURN B S, MCCORMICK B W, et al. Team tenure and team performance: a meta-analysis and process model. *Personnel Psychology*, 2020, 73(1): 151–198.
- [53] CHEN G, BLIESE P D. The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(3): 549–556.
- [54] SNIJDERS T A B, BOSKER R J. *Multilevel analysis: an introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London: SAGE Publications, 1999.
- [55] MORRISON E W. Employee voice and silence: taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Or-*

- ganizational Behavior*, 2023, 10(1): 79–107.
- [56] WANG F, WENG H L, YANG P L, et al. Can proactively confessing obtain your embrace? Exploring for leader's pro-social rule-breaking consequences based on a self-verification perspective. *Frontiers in Psychology*, 2023, 13: 976678-1–976678-15.
- [57] 刘生敏, 廖建桥. “禽”中纳谏: 多层次真实型领导对员工和团队抑制性建言的影响. *管理工程学报*, 2016, 30(2): 142–151. LIU Shengmin, LIAO Jianqiao. Accepting prohibitive voice in avian influenza: multi-level authentic leadership and employee-team prohibitive voice. *Journal of Industrial Engineering/Engineering Management*, 2016, 30(2): 142–151.
- [58] WEI X, LIAO H, ZHANG Z X, et al. Does passion matter for team innovation? The conditional indirect effects of team harmonious versus obsessive passion via team reflexivity. *Personnel Psychology*, 2024, 77(2): 891–916.
- [59] CURHAN J R, LABUZOVA T, MEHTA A. Cooperative criticism: when criticism enhances creativity in brainstorming and negotiation. *Organization Science*, 2021, 32(5): 1256–1272.
- [60] 王宁, 杨芮, 周密, 等. 求“表扬”还是求“批评”? 反馈寻求性质对创造力的作用机制研究. *科技进步与对策*, 2021, 38(3): 30–39. WANG Ning, YANG Rui, ZHOU Mi, et al. Seeking “praise” or “criticism”? Research on the mechanism of feedback seeking nature on creativity. *Science & Technology Progress and Policy*, 2021, 38(3): 30–39.
- [61] 王苗苗, 张捷, 胡文安, 等. 二元领导对员工工作投入的双刃剑效应: 权力距离的调节作用. *心理科学*, 2023, 46(4): 921–928. WANG Miaomiao, ZHANG Jie, HU Wenan, et al. The double-edge sword effects of ambidextrous leadership on employee's work engagement: the moderating role of power distance. *Journal of Psychological Science*, 2023, 46(4): 921–928.

## Influence Mechanism of Leader Feedback-Seeking Behavior on Team Voice

LOU Ming, SU Yi, TENG Eryue

School of Economics and Management, Harbin Engineering University, Harbin 150001, China

**Abstract:** In order to cope with the ever-changing internal and external environment in the VUCA era, it is particularly important for leaders to find the current problems faced by the organization and get suggestions for improvement through team voice. As a top-down leadership behavior that focuses on self-adaptation and improvement, leader feedback-seeking behavior may release more “open the door” signals to the team. However, the existing research has not paid enough attention to the team-level outcomes of leader feedback-seeking behavior and has not discussed the mechanism and boundary conditions of the relationship between leader feedback-seeking behavior and team voice.

Drawing from social information processing theory, this study constructs a model of the impact of leader feedback-seeking behavior on team voice. Team reflexivity is introduced as a mediating variable to explore the mechanism of leader feedback-seeking behavior on team voice. And team learning goal orientation and team performance goal orientation are introduced as moderating variables to explore their moderating effects on the relationship between leader feedback-seeking behavior and team reflexivity. This study conducted a 3-wave leader-subordinate dyads survey ( $N = 508$ ) and a scenario experimental study ( $N = 190$ ). To test research hypotheses, Mplus 8.0 was used to conduct multilevel confirmatory factor analysis and multilevel path analysis with the survey data, while Spss 26.0 was utilized to conduct one-way ANOVA by the experimental data.

The results showed that leader feedback-seeking behavior had a positive effect on team reflexivity, which in turn promoted team voice. And that team learning goal orientation enhanced the positive effect of leader feedback-seeking behavior on team reflexivity and the mediating role of team reflexivity between leader feedback-seeking behavior and team voice. In addition, team performance goal orientation weakened the positive effect of leader feedback-seeking behavior on team reflexivity and also weakened the role of team reflexivity in the relationship between leader feedback-seeking behavior and team voice.

The research findings enrich the study on outcome variables of leader feedback-seeking behavior from a team perspective. Drawing on social information processing theory, this study reveals the mechanisms and boundary conditions of the impact of leader feedback-seeking behavior on team voice, which not only helps to understand “why” leader feedback-seeking behavior can promote team voice but also deepens the understanding of “when” leader feedback-seeking behavior can improve team

voice from the perspective of team characteristics. The findings help organizations to promote leaders' top-down feedback-seeking in uncertain environments, emphasizing the construction of team learning goal orientation, thereby stimulating team voice and promoting sustainable organizational development. These insights are crucial for fostering a dynamic and responsive organizational culture that can adapt to a rapidly changing environment.

**Keywords:** leader feedback-seeking behavior; team voice; team reflexivity; team learning goal orientation; team performance goal orientation

---

**Received Date:** October 18<sup>th</sup>, 2023      **Accepted Date:** May 18<sup>th</sup>, 2024

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China (72074059), the Fundamental Research Funds for the Central Universities (3072024XJS0904, 3072024XJS0903) and the China Postdoctoral Science Foundation (2024M754156)

**Biography:** LOU Ming, doctor in management, is a lecturer in the School of Economics and Management at Harbin Engineering University. His research interests cover leadership, proactive behavior and work team. His representative paper titled "Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: moderating effect of self-efficacy" was published in the *Journal of Management Science* (Issue 4, 2021). E-mail: [zjhpjlm@163.com](mailto:zjhpjlm@163.com)

SU Yi, doctor in management, is a professor in the School of Economics and Management at Harbin Engineering University. His research interests include innovation management and the digital economy. His representative paper titled "Renewable energy technology innovation, industrial structure upgrading and green development from the perspective of China's provinces" was published in the *Technological Forecasting and Social Change* (Volume 180, 2022). E-mail: [suyi@hrbeu.edu.cn](mailto:suyi@hrbeu.edu.cn)

TENG Eryue, doctor in management, is an associate professor in the School of Economics and Management at Harbin Engineering University. Her research interest cover work stress, job crafting and women career management. Her representative paper titled "Always bad for creativity? An affect-based model of job insecurity and the moderating effects of giving support and receiving support" was published in the *Economic and Industrial Democracy* (Issue 3, 2019). E-mail: [tengeryue1993@126.com](mailto:tengeryue1993@126.com) □

(责任编辑: 李祎博)