



授权型领导与员工创新行为： 结构正式化的调节作用

王宏蕾¹, 孙健敏²

1 东北农业大学 经济管理学院, 哈尔滨 150030

2 中国人民大学 劳动人事学院, 北京 100872

摘要:通过授权激发员工的创新行为已成为企业获取快速反应能力的有效途径,因而授权型领导的有效性在研究和实践中引起广泛的关注。已有研究表明,授权型领导能够有效提升员工积极的态度和行为,也有研究认为授权型领导的有效性并不是“放之四海而皆准”的,授权型领导如何以及在何种条件下能够激发员工的创新行为,仍然需要进一步的探索和检验。

根据基于自我概念的理论,通过跨层次分析的方法,探索授权型领导是否影响、如何影响以及何时影响员工创新行为。检验基于组织的自尊在授权型领导影响员工创新行为过程中的中介作用以及结构正式化在此过程中的调节作用。利用问卷调查方法,收集来自60个团队的366对领导与下属匹配数据,运用Spss 21.0、HLM 7.0和Mplus 7.0对研究假设进行验证。

研究表明,①授权型领导与员工创新行为之间存在显著的正相关。②基于组织的自尊在授权型领导与员工创新行为之间起中介作用。③结构正式化正向调节授权型领导与员工创新行为之间的关系,当结构正式化水平较高时,授权型领导能够激发员工创新行为;当结构正式化水平较低时,授权型领导与员工创新行为的关系并不显著。④结构正式化正向调节授权型领导通过基于组织的自尊影响员工创新行为的间接效应。

研究厘清了授权型领导与员工创新行为的关系,证实授权型领导对员工创新行为的积极影响;拓展了授权型领导对员工创新行为影响机制的研究思路,发现基于组织的自尊在提升员工创新行为中的重要作用;探索授权型领导有效性的边界条件,证明授权型领导激发员工创新行为仅在团队结构正式化较高的条件下才得以实现。研究结果启示管理者可以通过授权激发员工的创新行为,同时应注重提升结构正式化程度,以降低员工创新行为中的不确定性。

关键词:授权型领导;员工创新行为;结构正式化;基于组织的自尊;基于自我概念的理论

中图分类号:F272.9

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2018.03.003

文章编号:1672-0334(2018)03-0029-11

引言

在知识经济时代,快速变化的经营环境对企业创新水平提出新的要求。作为企业创新能力的重要

来源,员工创新行为在提升企业创新绩效方面发挥至关重要的作用。领导者往往通过向下属授权激发员工的创新行为,因而授权型领导成为理论和实践

收稿日期:2017-11-14 **修返日期:**2018-02-13

基金项目:国家自然科学基金(71272158)

作者简介:王宏蕾,管理学博士,东北农业大学经济管理学院讲师,研究方向为领导力和人力资源管理系统等,代表性学术成果为“高绩效工作系统负面影响的潜在机制”,发表在2016年第7期《心理科学进展》,E-mail:hrbcuwhl@163.com

孙健敏,心理学博士,中国人民大学劳动人事学院教授,研究方向为组织行为和人力资源管理等,代表性学术成果为“Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination”,发表在2015年第2期《The Leadership Quarterly》,E-mail:chinajms@126.com

中广泛关注的领导方式^[1-2]。已有研究大多表明,授权型领导能够有效提升员工积极的态度和行为^[3],如员工满意度^[4]、工作绩效^[5]和创造力^[6]等。

近年来,许多研究者发现授权型领导并不是“放之四海而皆准”的^[7],在特定的情景下,授权型领导的有效性并未得到支持甚至会产生负面影响^[8]。LORINKOVA et al.^[9]研究发现,当授权型领导与其上级保持良好关系时,授权型领导才能提升下属的心理授权;ZHANG et al.^[2]也发现当下属的不确定性规避和主管信任水平较高时,授权型领导才能提升员工的创造力。已有研究结论表明,授权型领导对员工的影响可能比想象中更为复杂。

关于授权型领导有效性观点的不一致可能是基于以下两点原因:①已有研究缺乏对授权型领导与员工行为关系的深入研究,学者们呼吁应丰富对其理论机制的探索^[10]。②授权型领导的有效性可能受制于具体的组织情景条件。然而,已有研究主要从个体特征和团队氛围等方面探索其边界条件^[8,11],缺乏对组织结构性边界条件的发展。因此,本研究探索授权型领导在何时以及如何激发员工的创新行为。具体而言,本研究检验授权型领导对员工创新行为的跨层次影响,探索基于组织的自尊在授权型领导与员工创新行为之间的中介作用,分别检验团队结构正式化在授权型领导影响员工创新行为的直接路径和间接路径中的调节作用。

1 相关研究评述

授权型领导的思想最初由MANZ et al.^[12]提出,他们认为这种领导能够激励员工进行自我管理,并称之为超级领导;PEARCE et al.^[13]在交易型领导和变革型领导的基础上,正式提出将授权型领导作为一种独立的领导方式,他们认为授权型领导是包括鼓励员工自我管理、自我领导和参与目标设置等行为的领导方式。在已有研究中主要从两个视角考察授权型领导的有效性,一是结构授权视角,侧重考察领导向员工授予权力和责任的行为过程;二是心理授权视角,侧重考察员工对领导授权的主观感知和评价。目前两种视角呈现不断整合的趋势,授权型领导定义也整合了两种视角,即通过一系列的活动向员工授予权力的过程,包括增强员工的工作意义、促进员工参与决策、表达对员工良好绩效的信心、帮助员工排除提升绩效的障碍4个维度^[4,14]。

已有研究表明,授权型领导可以通过提升下属的内在激励水平和参与决策的机会激发员工的创新行为^[5]。关于授权型领导如何影响员工创新行为的问题,相关研究主要探讨心理授权、内在动机和感知资源等在二者之间的中介作用。ZHANG et al.^[4]以心理授权和内在动机为中介变量,发现授权型领导会提升下属的心理授权和内在动机,这显著提高了员工的创新行为水平;孙圣兰等^[15]基于自我效能理论,验证自我创造效能在授权型领导影响员工创造力过程中的中介效应;王永跃等^[16]的研究发现,授

权型领导可以通过提高员工对创新活动所需资源的感知(心理可得性),进而提升其创新行为。总体而言,相关研究对授权型领导影响创新行为内在机制的分析主要集中于员工的工作动机和心理资源等方面,但却缺乏对其他中介机制的丰富和发展。

关于授权型领导与创新行为之间的边界条件,学者们主要从个体特征、团队氛围和人际关系等方面进行考察。CHEN et al.^[17]发现,员工的关系冲突能够调节授权型领导与创新行为的关系。当员工关系冲突水平较高时,他们感知的自主性和胜任力会降低,因此这一边界条件会减弱授权型领导对创新行为的积极影响。HARRIS et al.^[10]基于中国情景样本的研究表明,社会支持和对领导的信任可以增强授权型领导与员工创造力之间的正向关系。其他学者也探讨了不确定性规避^[2]和组织支持感^[16]等变量在授权型领导影响员工创新行为过程中的调节作用。

总结国内外的相关研究不难发现,已有研究在授权型领导与员工创新行为的关系方面已经进行了许多积极、有益的探索,但仍存在一定的局限。①对授权型领导如何激发员工创新行为这一问题,已有研究尚未充分挖掘其内在的解释机制。虽然工作动机的视角能够在一定程度上解释授权型领导影响下属行为的内在机理,但许多研究者提出有必要进一步从员工自我建构的视角理解领导对员工的影响过程^[18]。②已有对授权型领导有效性边界条件的探索仍存在局限^[14],这直接制约了研究者对授权型领导有效性的理解。因而有必要从组织结构性因素等视角进一步丰富对其边界条件的研究,以更充分地解释授权型领导的有效性在何种条件下得以实现。

2 理论基础和研究假设

基于自我概念的理论是探索领导如何通过影响员工自我建构进而影响其行为的重要理论,该理论认为领导的行为方式会塑造员工的自我评价,员工的自我评价形成后,他们具有维持自我评价一致性的内在动机^[19],因而员工会通过积极的行为维持和强化积极的自我评价。研究者们认为,由于自我评价是驱动员工积极态度和行为的重要因素,因此探索员工自我评价在领导影响员工工作行为中的作用具有重要意义^[18]。据此,本研究从基于自我概念的理论出发,引入基于组织的自尊这一衡量组织情景下员工自我评价的概念为中介变量。根据基于自我概念的理论,领导通过向员工授权的过程提升员工积极的自我评价,员工会实施创新行为以维持和强化积极的自我评价。但由于员工具有维持自我一致性的动机,因此他们会抵抗与自我概念有关的不确定性。当组织结构正式化程度较高时,员工从外界获得的安全感也较高,这为他们从事具有风险性的创新行为提供了保障。

2.1 授权型领导与创新行为

创新行为是员工在工作过程中产生创造性的想法,并努力寻求新方法、新技术和新流程,以实施创

创造性想法的过程^[20]。授权型领导通过向员工分享权力,可以有效激发员工的创新行为。这主要是因为:一方面,授权型领导通过一系列授权活动,增进了员工在组织中自我价值的积极评价,员工为了维持积极的自我评价会努力创造性地工作。授权型领导在向员工分享权力和机会的过程中,也传递了对他们的认可和赏识。在这种情况下,员工的工作积极性和参与度会显著提高,他们会努力寻找改善现状的突破口,创造性地开展工作^[17]。另一方面,通过授权行为,领导也增进了群体内部知识和信息的交流,提升了员工从事创新行为的可能性。团队层面领导的授权行为不仅会提升员工身份感知,也会增进整个团队成员对群体身份的积极评价,这有助于团队成员之间信息的互动和分享^[21]。团队成员之间的信息分享不仅增加了员工创新所需的资源,也有助于员工承担创新过程可能面临的风险。除此以外,授权型领导还可以帮助员工消除工作内容与角色的界限,这为其从事创新行为创造了有利条件^[8]。相关研究表明,授权型领导有助于员工跨越角色的界限并创造性的工作^[22]。LEE et al.^[5]针对105个样本的元分析也证实了授权型领导可以显著提高员工的创新行为。综合以上分析,本研究提出假设。

H₁ 授权型领导与员工创新行为之间存在显著正相关。

2.2 基于组织的自尊的中介作用

基于组织的自尊是员工对于自我在组织中价值和影响组织能力的评价^[23]。与自我效能感的区别在于,基于组织的自尊更关注员工对自我在组织中身份和价值的评价。已有研究表明,基于组织的自尊可以显著提升员工积极的工作态度和行为^[24-25]。根据基于自我概念的理论,领导者会通过影响员工的自我身份和价值感,进而影响员工的行为方式^[19]。授权型领导通过授予员工权力,能够提升员工对自己在群体中的价值的积极评价^[26]。相关实证研究也支持这一观点,HARRIS et al.^[10]的研究表明,授权型领导能够帮助新入职员工塑造关于群体身份和角色的感知。领导的授权会增进员工与领导和团队成员的互动^[1],这有助于员工从属于群体信念体系的形成,并将其内化为自我的一部分。如前所述,当领导授予员工参与决策的机会时,员工会增进与领导和其他成员的信息交流和分享。这会增强员工感知的工作意义感和价值感,并增进他们基于组织的自尊。KIM et al.^[27]的实证研究也进一步支持了授权型领导对员工基于组织的自尊的促进作用。

基于组织的自尊较高的员工,倾向于表现出更多的创新行为。这是由于:①根据基于自我概念的理论的观点,员工在获得积极自我认知和评价时,他们会为了保持自我评价一致性和他人评价一致性^[19,28],而表现出创造性的行为。员工有维持较高自尊的需要,他们会通过积极主动的行为强化自我概念^[18]。②基于组织的自尊较高的员工,相信自己具备在组织中从事创新行为的身份和影响力^[29],因此他们会积极整

合资源以创造性地开展工作。GARDNER et al.^[30]认为当员工对自己在组织中的价值持积极评价时,他们认为自己具备影响组织发展的影响力。在这种情况下,员工会充分运用从领导和团队成员处获得的资源从事创新行为。③具有较高基于组织的自尊的员工认为自己有责任和义务促进组织的发展^[31],他们会倾向于表现出更多的积极行为。研究者们认为,员工对自己所持的积极评价会提升他们对组织的责任感^[26],员工会为此承担更多创新中潜在的风险。基于以上分析,本研究提出假设。

H₂ 基于组织的自尊在授权型领导与员工创新行为之间起中介作用。

2.3 结构正式化的调节作用

虽然已有研究大多表明授权型领导能够激发员工积极的态度和行为^[6,32],但仍有研究者认为授权型领导的有效性受特定边界条件的影响和制约^[14]。尤其是对于创新这样一种伴随着潜在风险的行为,员工能否在获得授权后实施创新行为,将取决于特定的组织情景因素。结构正式化是指团队运用清晰的规则和政策澄清组织运作的规范、流程和决策的程度^[33]。相关研究表明,结构正式化有助于员工减少对环境的不确定性^[34]。本研究认为,结构正式化会显著影响授权型领导对员工创新行为的作用路径。

当结构正式化水平较低时,团队缺少关于组织运作规范和流程的信息,员工无法清晰理解组织实施的各项制度和流程,这在无形中增加了对环境的不确定性。因此,即使他们获得来自领导的授权,但由于缺乏对外界环境的确信性和安全感,也会尽量降低从事具有风险性的创新行为。相关研究也证实了这一观点,KIRKMAN et al.^[35]认为当员工对外界环境不确定时,他们会拒绝从事自主或自我管理的行为;FORRESTER^[7]也认为当员工尚未准备好承担更多角色时,他们可能无法接受领导的授权。因此,结构正式化水平较低时,授权型领导与员工创新行为之间的关系也较弱。当结构正式化水平较高时,组织的各项制度和流程可以通过清晰的政策传递给员工。在这种情况下,员工能够清晰理解组织实施的各项制度和流程,这提升了他们对环境的确信性和安全感,增加了员工从事创新行为的可能性。相关研究表明,员工创新行为的提升需要以清晰理解组织的制度和流程为前提^[36]。ZHANG et al.^[2]的研究也间接证实,当员工能够清晰理解组织的期望和要求时,授权型领导与员工创造力的关系更强。因此,本研究提出结构正式化调节作用的假设。

H₃ 结构正式化正向调节授权型领导与员工创新行为之间的关系,结构正式化程度越高,授权型领导与员工创新行为之间的正向关系越强。

在结构正式化调节授权型领导与员工创新行为直接效应的基础上,本研究进一步提出结构正式化对授权型领导通过基于组织的自尊影响员工创新行为的间接效应的调节作用,即有调节的中介效应模

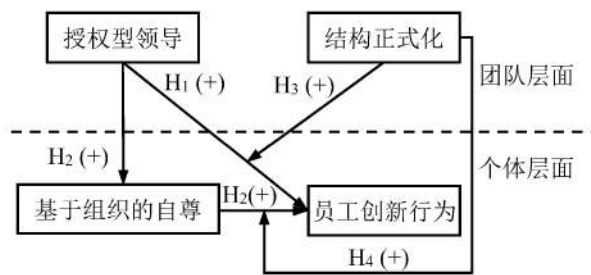


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

型,图1为本研究的理论模型。授权型领导有助于提升员工基于组织的自尊,但员工是否能够将基于组织的自尊转化为创新行为,取决于团队结构性因素。这主要是因为,员工有维持较高自尊的内在需要,人们厌恶与自我概念有关的不确定性,并且倾向于对抗或减少这种不确定性^[37],结构正式化可以有效帮助员工减少环境的不确定性。具体而言,当结构正式化程度较低时,即使员工获得授权以提升基于组织的自尊,但由于缺乏足够的确定性和安全感,也会降低其从事创新行为的意愿。当结构正式化程度较高时,员工从团队各项制度和流程中获得了安全感,这为员工从事创新行为创造了良好的条件。相关研究也表明,个人感知到的安全感能够强化基于组织的自尊对积极工作行为的影响^[38]。基于以上分析,本研究提出假设。

H₄ 结构正式化能够正向调节授权型领导通过基于组织的自尊影响员工创新行为的间接效应,当结构正式化程度较高时,授权型领导通过基于组织的自尊影响员工创新行为的间接效应更强。

3 研究方法

3.1 研究样本和程序

为了保证研究结论的可推广性,本研究在抽样中尽量涵盖不同的行业和企业类型。在2016年1月至3月,研究者选取北京、上海和杭州的12家企业作为研究样本,覆盖能源、金融和科技等多个行业。为避免共同方法偏差,本研究采用领导-员工匹配的问卷调查方法进行实证研究,研究对象为员工及其团队领导。在选取样本时,按照每个团队参与调研的员工人数为4~11人的基本原则进行抽样。

在正式调研前,研究者与企业或团队的负责人取得联系,说明调研的内容和意义,征得相关负责人的同意,并得到企业人力资源管理部门人员的配合,从人力资源专员处获得团队领导和员工的名单。根据自愿参加的领导和员工信息确定问卷发放的数量,运用隐性编号将团队领导与员工进行对应。研究者在现场发放和回收问卷,并详细告知参与者问卷的匿名性、保密性和仅用于学术研究用途。每位参与者都将收到可密封的信封,在完成问卷之后参与者立即对信封进行密封,并直接交给研究者。

本研究设计两套问卷,分别为团队领导问卷和员工问卷。团队领导问卷包括团队和领导的基本情况、结构正式化的测量量表和领导对员工创新行为的评价量表。员工问卷包括员工的基本信息、授权型领导和基于组织的自尊的测量量表。共发放80份团队领导问卷和500份员工问卷,收回70份团队领导问卷和430份员工问卷,剔除无法配对、多选或漏选过多以及具有明显反应倾向的问卷,最后获得60份团队领导和366份员工的有效问卷,平均每个团队6名员工。团队领导问卷有效回收率为75%,员工问卷有效回收率为73.200%。

团队领导样本中,性别方面,男性为35人,占领导总数的58.333%;女性为25人,占领导总数的41.667%。年龄方面,30岁及以下的领导为7人,占领导总数的11.666%;31岁~40岁的为40人,占领导总数的66.667%;40岁以上的为13人,占领导总数的21.667%。员工样本中,性别方面,男性为204人,占员工总数的55.738%;女性为162人,占员工总数的44.262%。年龄方面,30岁及以下的员工为200人,占员工总数的54.645%;31岁~40岁的为122人,占员工总数的33.333%;40岁以上的为44人,占员工总数的12.022%。

3.2 变量的测量

本研究的主要变量有授权型领导、基于组织的自尊、结构正式化和员工创新行为,为确保研究的内容效度,尽量选用在中国情景下运用过的量表。所有量表都采用Likert 5点评分法,1为非常不同意,5为非常同意。结构正式化和员工创新行为由团队领导评价,授权型领导和基于组织的自尊由员工评价。

(1)授权型领导。本研究选取AHEARNE et al.^[14]开发的4维度量表测量授权型领导,共12个题项,包括“领导帮助我理解个人目标与团队目标的关系”“领导相信我能处理复杂、困难的任务”“领导让我参与了很多决策”“领导简化工作程序和规章制度,让我更有效地工作”“领导帮助我理解我的工作对整个团队绩效的重要性”“领导帮助我理解我的工作定位”“在做战略决策时,领导经常会询问我的建议”“在做一些与我相关的决策时,领导会征求我的意见”“领导允许我根据客户需求迅速做出重要决定”“即使我犯了错误,领导仍然相信我的能力可以提升”“领导相信我的能力还有提升空间”和“我的领导允许我按照自己的方式完成工作”。该量表被证明在中国情景下具有良好的信度和效度^[39],本研究中该量表的内部一致性系数为0.941。

(2)基于组织的自尊。本研究采用PIERCE et al.^[23]开发的量表测量基于组织的自尊,共10个题项,包括“我在这里很重要”“我在这里受到重视”“在这里,大家都对我很有信心”“我在这里得到信任”“我在这里很有用”“我是这里很有价值的一部分”“我在这里很有能力”“我是这个地方重要的一部分”“我对这里很有意义”和“我在这里很有合作精神”。该量表在中国情景下的研究中被验证具有良好的信度和效度^[40-41],本研究中该量表的内部一致性系数为

0.939。

(3)结构正式化。采用PUGH et al.^[33]的量表测量结构正式化,共5个题项,包括“我们团队有许多成文的规定和政策”“团队内有实用的规则和程序指南”“团队中多数职位都有成文的岗位描述”“团队记录了每位员工的工作绩效”和“团队的新成员会接受正规的人职培训”。已有研究证实该量表具有良好的信度和效度^[42],本研究中该量表的内部一致性系数为0.874。

(4)员工创新行为。本研究采用SCOTT et al.^[20]开发的6个题项的创新行为量表,包括“搜寻和获取所需的资金以实施新的想法”“充分制定计划和日程以实施新的想法”“寻求新的技术、流程、方法或产品创意”“产生创造性的想法”“向他人推广和宣传自己的想法”和“具有创新精神”。已有研究表明该量表具有较好的信度和效度^[43-44],本研究中该量表的内部一致性系数为0.921。

(5)控制变量。员工的性别和年龄可能会影响员工创新行为;由于本研究采用跨层次分析方法,样本来自于不同行业 and 不同团队,员工所处的行业以及团队领导的年龄和团队规模也会影响领导的授权行为和员工创新行为。因此,本研究将员工性别、年龄、所处的行业以及团队领导的年龄和团队规模作为控制变量处理。

3.3 数据分析方法

本研究采用Spss 21.0、HLM 7.0和Mplus 7.0进行数据分析。①运用验证性因子分析方法对研究中可能存在的共同方法偏差问题进行检验;②通过计算数据聚合指标,判定个体层面数据是否适合聚合到团队层面;③进行描述性统计分析和变量之间的相关性检验;④运用跨层次分析方法对本研究的理论假设进行检验,进一步的通过偏差校正的百分位Bootstrap法检验中介效应和有调节的中介效应的显著性,因为该方法处理非正态数据更具优势^[45]。

4 研究结果

4.1 验证性因子分析和共同方法偏差检验

本研究采用验证性因子分析方法检验变量之间的区分效度。对授权型领导、基于组织的自尊和员工创新行为进行验证性因子分析的结果见表1,3因子模型区分效度较好, $\chi^2(334) = 748.420$, $RMSEA = 0.058$, $SRMR = 0.051$, $CFI = 0.946$, $TLI = 0.939$,明显优于其他模型,表明3个因子之间具有良好的区分效度。虽然本研究采用多层次和多来源的数据收集方法,以尽量降低共同方法偏差,但授权型领导和基于组织的自尊的答卷都来自于个体层面,员工创新行为由领导评价后同样是个体层面变量,仍然存在共同方法偏差问题。因此,本研究在3因子模型的基础上加入1个共同方法偏差因子,构建4因子模型。结果表明,4因子模型的拟合指标为 $\chi^2(316) = 904.179$, $RMSEA = 0.071$, $SRMR = 0.040$, $CFI = 0.923$, $TLI = 0.908$ 。4因子模拟拟合指标并不明显优于3因子模型,说明本研究不存在严重的共同方法偏差问题。

4.2 描述性统计和相关分析结果

表2给出主要变量的描述性统计结果和变量之间的相关系数矩阵。由表2可知,授权型领导与基于组织的自尊显著正相关, $r = 0.493$, $p < 0.010$;授权型领导与员工创新行为显著正相关, $r = 0.173$, $p < 0.010$;基于组织的自尊与员工创新行为显著正相关, $r = 0.184$, $p < 0.010$ 。本研究的理论假设得到初步验证。

4.3 数据聚合

将授权型领导由个体层面聚合到团队层面之前,先检验相关聚合指标 $R_{wg}(j)$ 、 $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$,以判定授权型领导是否适合聚合到团队层面。检验结果表明,授权型领导的 $R_{wg}(j)$ 的平均数为0.968,大于0.700的临界值^[46]; $ICC(1)$ 的值为0.399, $ICC(2)$ 的值为0.802,均高于0.500的临界值^[47]。表明授权型领导具有较高的组内一致性和组间差异。因此,可以将授权型领导从个体层面聚合到团队层面。

表1 验证性因子分析结果

Table 1 Results for Confirmatory Factor Analysis

	χ^2	$\Delta\chi^2$	df	$RMSEA$	$SRMR$	CFI	TLI
3 因子模型	748.420		334	0.058	0.051	0.946	0.939
2 因子模型 1	1 568.342	819.922	339	0.100	0.109	0.839	0.821
2 因子模型 2	1 554.741	806.321	342	0.099	0.089	0.841	0.825
2 因子模型 3	1 680.423	932.003	342	0.104	0.115	0.825	0.807
单因子模型	1 947.790	1 199.370	335	-0.089	0.121	0.789	0.762

注:3因子模型为授权型领导、基于组织的自尊、员工创新行为,2因子模型1为授权型领导、基于组织的自尊+员工创新行为,2因子模型2为授权型领导+基于组织的自尊、员工创新行为,2因子模型3为授权型领导+员工创新行为、基于组织的自尊,单因子模型为授权型领导+基于组织的自尊+员工创新行为。

表2 描述性统计结果和相关系数矩阵
Table 2 Results for Descriptive Statistics and Correlation Coefficients Matrix

	均值	标准差	性别	年龄	行业	授权型领导	基于组织的自尊
性别	1.440	0.502					
年龄	1.530	0.683	0.134*				
行业	3.630	1.323	-0.083	-0.039			
授权型领导	3.855	0.621	0.019	0.004	-0.085		
基于组织的自尊	3.422	0.636	0.009	0.001	-0.074	0.493**	
员工创新行为	3.760	0.743	-0.199**	-0.056	0.068	0.173**	0.184**

注: **为 $p < 0.010$, *为 $p < 0.050$, 双侧检验; 团队层面的团队领导样本数为60, 个体层面的员工样本数为366; 下同。

表3 跨层次模型检验结果
Table 3 Test Results for Hierarchical Linear Model

	基于组织的自尊		员工创新行为			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
截距	3.837***	3.836***	3.665***	3.604***	3.604***	3.646***
个体层面						
性别	-0.048	-0.052	-0.086	-0.086	-0.092	-0.106
年龄	-0.071	-0.074	0.037	0.037	0.054	0.005
行业	0.070	0.030	0.065	0.079	0.102*	0.082
基于组织的自尊					0.191***	
团队层面						
团队规模	-0.005	0.001	-0.019	-0.020	-0.018	-0.020
领导年龄	-0.001	-0.001	-0.123	-0.113	-0.118	-0.120
授权型领导		0.331***		0.448*	0.439*	0.328*
结构正式化						0.461***
授权型领导 × 结构正式化						0.623*
τ_{00}	0.157	0.101	0.326	0.302	0.304	0.224
残差方差	0.234	0.195	0.181	0.181	0.170	0.161
$R^2_{\text{个体层面}}$					0.060	
$R^2_{\text{团队层面}}$		0.357		0.074		0.263

注: ***为 $p < 0.001$, 双侧检验, 下同。

4.4 假设检验

本研究中授权型领导处于团队层面, 基于组织的自尊和创新行为处于个体层面, 因此授权型领导通过基于组织的自尊影响员工创新行为的路径涉及到跨层次的作用。本研究采用多层次的分析模型, 先进行零模型的检验, 以检验跨层次分析的合理性。检验结果表明, 基于组织的自尊组间方差的随机截距方差显著, $\tau_{00} = 0.150$, $p < 0.001$, 残差方差为0.247, 计算得到 $ICC(1)$ 的值为0.378, $ICC(2)$ 的值为0.788。同样, 本研究计算员工创新行为的 ICC 值, 以检验员工创新行为是否可以被团队层面的变量所解释。结

果表明, 员工创新行为的组间方差显著, $\tau_{00} = 0.320$, $p < 0.001$, 残差方差为0.200, 计算得到 $ICC(1)$ 的值为0.620, $ICC(2)$ 的值为0.909。基于组织的自尊和员工创新行为的 $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 的值均超过临界值0.500。因此, 基于组织的自尊和员工创新行为的变异可以被团队层面变量解释, 适宜进行跨层次的分析。

主效应和中介效应检验结果见表3, 由模型4可知, 控制员工的性别、年龄、行业、团队规模和领导年龄后, 授权型领导对员工创新行为的正向影响显著, $\beta = 0.448$, $p < 0.050$, H_1 得到验证。按照BARON et

al.^[48]提出的中介效应检验程序,本研究考察基于组织的自尊在授权型领导与员工创新行为之间是否存在中介效应。由模型2可知,在控制其他变量影响后,授权型领导对基于组织的自尊有显著的正向影响, $\beta = 0.331, p < 0.001$,满足中介效应检验的第1个条件。在模型5中,将授权型领导和基于组织的自尊同时引入模型中,研究结果表明,授权型领导对员工创新行为的正向影响显著, $\beta = 0.439, p < 0.050$;基于组织的自尊对员工创新行为的正向影响显著, $\beta = 0.191, p < 0.001$ 。为了进一步验证基于组织的自尊的中介作用,本研究采用Monte Carlo方法^[49]重复随机抽样20 000次计算中介效应的置信区间。结果表明,授权型领导通过基于组织的自尊影响员工创新行为的间接效应为0.063,95%的置信区间为[0.032,0.096],不包含0。根据以上结果,基于组织的自尊在授权型领导与员工创新行为之间存在中介作用, H_2 得到验证。

为检验结构正式化的调节效应,本研究构建授权型领导与结构正式化的交互项,检验结果见表3模型6。授权型领导与结构正式化的交互项对员工创新行为有显著的正向影响, $\beta = 0.623, p < 0.050$ 。为了更清晰地揭示结构正式化对授权型领导与员工创新行为关系的调节作用,图2给出该调节作用的结果。本研究进行简单斜率检验,以结构正式化的均值加减1个标准差划分其高低水平。当结构正式化水平较高时,授权型领导对员工创新行为有显著的正向影响, $\beta = 0.713, p < 0.050$;当结构正式化水平较低时,授权型领导对员工创新行为的影响不显著, $\beta = -0.051, p > 0.050$ 。因此, H_3 得到验证。

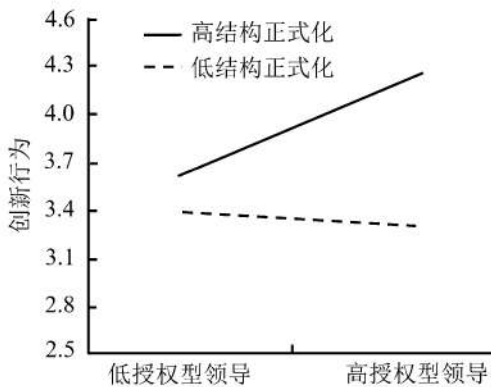


图2 结构正式化在授权型领导与创新行为之间的调节作用

Figure 2 Moderating Effect of Structural Formalization on the Relationship between Empowering Leadership and Innovative Behavior

本研究进一步对有调节的中介效应进行检验,根据EDWARDS et al.^[50]的建议,将Bootstrap再抽样设定为5 000次并检验调节的间接效应。研究结果表明,当结构正式化水平较高时,授权型领导通过基于组织的自尊影响员工创新行为的间接效应显著, $\beta =$

0.246,95%的置信区间为[0.042,0.455];当结构正式化水平较低时,授权型领导通过基于组织的自尊影响员工创新行为的间接效应不显著, $\beta = 0.066,95%$ 的置信区间为[-0.103,0.251])。上述结果表明,结构正式化能够调节授权型领导通过基于组织的自尊影响创新行为的中介效应, H_4 得到验证。

5 结论

本研究回应已有研究的呼吁,考察授权型领导为何以及在何种条件下对员工创新行为产生影响^[51]。通过引入基于组织的自尊作为中介变量和结构正式化作为调节变量,研究结果表明,授权型领导对员工创新行为具有显著的正向影响,这也支持了已有研究中关于授权型领导积极影响的结论^[52]。根据基于自我概念的理论,本研究发现,基于组织的自尊是联结授权型领导和员工创新行为的重要机制,这表明授权型领导可以通过影响员工与自我价值有关的积极建构,进而影响其态度和行为。更为重要的是,本研究结论有助于回答授权型领导何以有效。研究结果表明,结构正式化能够同时调节授权型领导影响员工创新行为的直接效应和间接效应,且当结构正式化水平较高时,授权型领导才能够激发员工的创新行为。这也进一步说明授权型领导并不是“放之四海而皆准”的,授权型领导的有效性需要以特定的条件(如结构正式化)作为前提和保障。

5.1 理论意义

(1)本研究验证了授权型领导对员工创新行为跨层次的积极影响。虽然已有研究对授权型领导与员工行为的关系进行了积极的探索,但研究者们认为关于授权型领导跨层次影响员工行为的研究仍十分匮乏^[8],而多层次的研究视角有利于更全面考察授权型领导对员工的实际影响。从这个角度而言,本研究回应了已有研究的呼吁,整合了团队层面和个体层面的变量,深入探索授权型领导影响员工创新行为的直接和间接路径。同时,从基于自我概念的理论出发,本研究引入基于组织的自尊作为中介变量。已有研究在探索授权型领导影响员工行为的过程中,主要是基于工作动机的视角,采用心理授权^[53]等变量解释其内在机制,但从员工自我评价方面的探索十分有限。相关研究表明,员工的自我评价是解释领导对员工影响的重要理论机制^[18]。因此,本研究拓展了相关理论研究的思路,有助于更加深入理解授权型领导与员工创新行为的内在关系。

(2)本研究发现授权型领导的有效性受制于特定的团队结构性因素,丰富了对授权型领导多重效应的理解。研究表明,授权型领导对员工创新行为的正向影响需要以团队结构正式化为保障。本研究回应了已有研究的观点,即授权型领导对员工行为的积极影响也需要以一定的情景条件为前提^[8-9]。同时,本研究也有助于澄清授权型领导对员工复杂影响的内在逻辑。已有研究提出授权型领导对员工呈现正面和负面的多重影响^[17,51],本研究结论表明,

这可能是由于授权型领导有效性受制于特定的边界条件。当组织结构因素(如结构正式化)不完善时,可能导致授权型领导失效。这也为未来相关研究进一步探索授权型领导有效性的边界条件、理解授权型领导的多重效应提供了借鉴和启示。

(3)本研究结论有助于澄清团队结构正式化的积极作用,拓展了未来研究考察团队结构性因素调节作用的思路。虽然已有研究认为正式化可能会限制员工的创造性^[54],并抑制授权型领导效用的发挥。然而,HEMPEL et al.^[34]通过实证分析对两种正式化进行区分,指出正式化应划分为结构正式化和角色正式化。角色正式化关注岗位的职责是否被清晰的界定以及是否有清晰的工作描述等。实证研究表明,角色正式化可能会对个体行为产生限制,而结构正式化则有助于员工澄清组织制度和流程^[55]。本研究结论进一步支持了结构正式化的积极作用,为未来研究区分不同正式化的差异影响、重视结构正式化的积极作用提供了重要的依据。

5.2 实践启示

(1)本研究的结论可以启示管理者采用授权型领导方式激发员工创新行为。授权型领导是激发员工创新行为的行之有效的领导方式,通过授权,领导可以提升员工积极的自我评价,进而提升员工的创新行为。因此,领导可以通过适当的授权以提升员工的创新活动。

(2)本研究结论有助于管理者理解授权型领导激发员工创新行为的内在机理,从而为提升员工的创新行为创造良好的条件。员工需要首先认可自己基于组织的身份和价值,才能更有效地从事创造性的工作。因此,管理者可以采用授权的方式赋予员工工作意义感和价值感。在授权过程中,领导也可以通过不断强化员工对群体身份的积极评价,以进一步激励员工自主创新。

(3)本研究有助于管理者理解授权型领导有效性的前提条件。组织需要确保团队结构的正式化,从而为获得授权的员工从事创新行为提供制度保障。在以往的管理实践中,领导者通常会认为在授权时应尽量弱化团队的制度和流程,以降低对员工自主性的约束。然而,授权并不是放任自流,员工需要明确组织各项制度和流程,才能降低从事创新行为中的不确定性。本研究在对一些员工访谈时也发现,获得领导授权的员工虽然感知到自己的身份和价值,但当企业中缺乏正式化的制度和流程时,员工难以了解组织的运作流程和发展方向,他们会避免从事风险性较高的创新活动。因此,授权型领导与结构正式化结合才会产生更好的效果。领导在授权过程中应运用清晰的规则和政策澄清组织运作的规范、流程和决策,为员工承担创新工作中的责任和风险创造良好的条件。

5.3 研究局限和未来发展方向

虽然本研究尽量保证研究过程的客观性和科学性,但仍存在一些不足之处。①本研究数据为同一

时间点收集,虽然采取多层次、多报告者的数据来源,但仍无法推测潜在的因果关系。未来研究可以采用多时间点的数据收集方式或结合实验研究,以更深入的探讨授权型领导影响员工行为的因果关系。②本研究主要采用问卷调查方法收集数据,由报告者对题项进行主观评价,因此仍然存在潜在的共同方法偏差的风险。为了避免这一问题,未来研究可以将主观评价与客观数据相结合,如采用客观指标评价员工的创新行为,以提供更有效的数据支持。③本研究验证了正式化这种结构性因素对授权型领导有效性的制约作用,未来研究可以深入挖掘其他可能的边界条件,如分权与集权、有机式组织结构与机械式组织结构等,从而深化对授权型领导实际效应的理解。

参考文献:

- [1] LORINKOVA N M, PEARSALL M J, SIMS H P, Jr. Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(2): 573-596.
- [2] ZHANG X M, ZHOU J. Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2014, 124(2): 150-164.
- [3] 陈国权, 陈子栋. 领导授权行为对员工学习能力影响机制研究. *科研管理*, 2017, 38(3): 114-127.
CHEN Guoquan, CHEN Zidong. Impact mechanism of leader empowering behavior on individual learning capability. *Science Research Management*, 2017, 38(3): 114-127. (in Chinese)
- [4] ZHANG X M, BARTOL K M. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(1): 107-128.
- [5] LEE A, WILLIS S, TIAN A W. Empowering leadership: a meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 39(3): 306-325.
- [6] DONG Y T, LIAO H, CHUANG A, et al. Fostering employee service creativity: joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(5): 1364-1380.
- [7] FORRESTER R. Empowerment: rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 2000, 14(3): 67-80.
- [8] LI N, CHIABURU D S, KIRKMAN B L. Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management*, 2017, 43(4): 1076-1102.
- [9] LORINKOVA N M, PERRY S J. When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 2017, 43(5): 1631-1654.
- [10] HARRIS T B, LI N, BOSWELL W R, et al. Getting what's new from newcomers: empowering leadership, creativity, and

- adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 2014, 67(3):567-604.
- [11] 何燕珍,张瑞. 授权型领导对服务类员工亲社会性违规行为的影响机理. *中国人力资源开发*, 2016(2):17-28.
HE Yanzhen, ZHANG Rui. The impact of empowering leadership on pro-social rule breaking. *Human Resources Development of China*, 2016(2):17-28. (in Chinese)
- [12] MANZ C C, SIMS H P, Jr. Superleadership: beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 1991, 19(4):18-35.
- [13] PEARCE C L, SIMS H P, Jr, COX J F, et al. Transactors, transformers and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 2003, 22(4):273-307.
- [14] AHEARNE M, MATHIEU J, RAPP A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5):945-955.
- [15] 孙圣兰,吕洁. 授权型领导对员工创造力的影响:基于整合视角的分析. *研究与发展管理*, 2016, 28(4):117-125.
SUN Shenglan, LYU Jie. Impact of empowering leadership on employee's creativity: an integration perspective analysis. *R&D Management*, 2016, 28(4):117-125. (in Chinese)
- [16] 王永跃,葛菁青,张洋. 授权型领导、心理可得性与创新:组织支持感的作用. *应用心理学*, 2016, 22(4):304-312.
WANG Yongyue, GE Jingqing, ZHANG Yang. The effect of empowering leadership on innovative behaviors: the role of psychological availability and perceived organizational support. *Chinese Journal of Applied Psychology*, 2016, 22(4):304-312. (in Chinese)
- [17] CHEN G, SHARMA P N, EDINGER S K, et al. Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(3):541-557.
- [18] CHAN S C H, HUANG X, SNAPE E, et al. The Janus face of paternalistic leaders: authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(1):108-128.
- [19] SHAMIR B, HOUSE R J, ARTHUR M B. The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 1993, 4(4):577-594.
- [20] SCOTT S G, BRUCE R A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3):580-607.
- [21] 林晓敏,林琳,王永丽,等. 授权型领导与团队绩效:交互记忆系统的中介作用. *管理评论*, 2014, 26(1):78-87.
LIN Xiaomin, LIN Lin, WANG Yongli, et al. Empowering leadership and team performance: the transactive memory system as a medium variable. *Management Review*, 2014, 26(1):78-87. (in Chinese)
- [22] 张华磊,袁庆宏,王震,等. 核心自我评价、领导风格对研发人员跨界行为的影响研究. *管理学报*, 2014, 11(8):1168-1176.
ZHANG Hualei, YUAN Qinghong, WANG Zhen, et al. Influence of core self-evaluations and leadership on R&D professionals' boundary-spanning behavior. *Chinese Journal of Management*, 2014, 11(8):1168-1176. (in Chinese)
- [23] PIERCE J L, GARDNER D G, CUMMINGS L L, et al. Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1989, 32(3):622-648.
- [24] 林叶,李燕萍. 高承诺人力资源管理对员工前瞻性行为的影响机制:基于计划行为理论的研究. *南开管理评论*, 2016, 19(2):114-123.
LIN Ye, LI Yanping. The mechanisms of high commitment human resource management on proactive behaviors: a study based on planning behavior theory. *Nankai Business Review*, 2016, 19(2):114-123. (in Chinese)
- [25] 张军伟,龙立荣,王桃林. 高绩效工作系统对员工工作绩效的影响:自我概念的视角. *管理评论*, 2017, 29(3):136-146.
ZHANG Junwei, LONG Lirong, WANG Taolin. High-performance work systems and employee job performance: a self-concept perspective. *Management Review*, 2017, 29(3):136-146. (in Chinese)
- [26] HASLAM S A, ADARVES-YORNO I, POSTMES T, et al. The collective origins of valued originality: a social identity approach to creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2013, 17(4):384-401.
- [27] KIM M, BEEHR T A. Organization-based self-esteem and meaningfulness mediate the effects of empowering leadership. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.10052abstract>.
- [28] 包玲玲,王韬. 转型背景下雇佣关系模式对员工助人行为的影响. *管理学报*, 2011, 8(11):1646-1654.
BAO Lingling, WANG Tao. The impact of employment relationship modes on employee helping behavior in transitional period. *Chinese Journal of Management*, 2011, 8(11):1646-1654. (in Chinese)
- [29] 王明辉,郭腾飞,陈萍,等. 精神型领导对员工任务绩效影响的多重中介效应. *心理与行为研究*, 2016, 14(5):640-646.
WANG Minghui, GUO Tengfei, CHEN Ping, et al. The impact of spiritual leadership on task performance: testing a multiple mediation model. *Studies of Psychology and Behavior*, 2016, 14(5):640-646. (in Chinese)
- [30] GARDNER D G, HUANG G H, NIU X, et al. Organization-based self-esteem, psychological contract fulfillment, and perceived employment opportunities: a test of self-regulatory theory. *Human Resource Management*, 2015, 54(6):933-953.
- [31] 潘孝富,秦启文,张永红,等. 组织心理所有权、基于组织的自尊对积极组织行为的影响. *心理科学*, 2012, 35(3):718-724.
PAN Xiaofu, QIN Qiwen, ZHANG Yonghong, et al. The effect of organizational psychological ownership and organization-based self-esteem on positive organizational behaviors.

- Journal of Psychological Science*, 2012, 35(3): 718-724. (in Chinese)
- [32] 蒿坡, 龙立荣, 贺伟. 领导力共享、垂直领导力与团队创造力: 双视角研究. *管理科学*, 2014, 27(6): 53-64.
HAO Po, LONG Lirong, HE Wei. Shared leadership, vertical leadership and team creativity: a dual-perspective study. *Journal of Management Science*, 2014, 27(6): 53-64. (in Chinese)
- [33] PUGH D S, HICKSON D J, HININGS C R H, et al. Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 1968, 13(1): 65-105.
- [34] HEMPEL P S, ZHANG Z X, HAN Y L. Team empowerment and the organizational context decentralization and the contrasting effects of formalization. *Journal of Management*, 2012, 38(2): 475-501.
- [35] KIRKMAN B L, SHAPIRO D L. The impact of cultural values on employee resistance to teams: toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 1997, 22(3): 730-757.
- [36] COYNE K P, CLIFFORD P G, DYE R. Breakthrough thinking from inside the box. *Harvard Business Review*, 2007, 85(12): 70-78.
- [37] HOGG M A. Uncertainty-identity theory // VAN LANGE P A M, KRUGLANSKI A W, HIGGINS E T. *Handbook of Theories of Social Psychology*. Thousand Oaks: Sage, 2012: 62-80.
- [38] LIANG J, FARH C I C, FARH J L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1): 71-92.
- [39] 易健, 关浩光, 杨自伟. 授权型领导对员工家庭生活品质的影响. *外国经济与管理*, 2014, 36(9): 52-60, 80.
YI Jian, GUAN Haoguang, YANG Ziwei. Effects of empowering leadership on employees' family quality of life. *Foreign Economics & Management*, 2014, 36(9): 52-60, 80. (in Chinese)
- [40] 张永军. 伦理型领导对员工反生产行为的影响: 基于组织的自尊的中介检验. *中国管理科学*, 2015, 23(S1): 645-649.
ZHANG Yongjun. The influence of ethical leadership on employees' CWB: test the mediating effect of organization-based self-esteem. *Chinese Journal of Management Science*, 2015, 23(S1): 645-649. (in Chinese)
- [41] 许璟, 赵磊, 魏丽华, 等. 组织支持感对组织认同的影响: 内部人身份感知和自尊的中介作用. *心理学探新*, 2017, 37(3): 275-282.
XU Jing, ZHAO Lei, WEI Lihua, et al. The impact of perceived organizational support on organizational identification: the mediating effects of perceived insider status and organization-based self-esteem. *Psychological Exploration*, 2017, 37(3): 275-282. (in Chinese)
- [42] KIM S, SHIN M. Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: investigating the moderating role of organizational structure in Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 2017, 35(3): 413-433.
- [43] 王辉, 常阳. 组织创新氛围、工作动机对员工创新行为的影响. *管理科学*, 2017, 30(3): 51-62.
WANG Hui, CHANG Yang. The influence of organizational creative climate and work motivation on employee's creative behavior. *Journal of Management Science*, 2017, 30(3): 51-62. (in Chinese)
- [44] 顾远东, 周文莉, 彭纪生. 组织支持感对研发人员创新行为的影响机制研究. *管理科学*, 2014, 27(1): 109-119.
GU Yuandong, ZHOU Wenli, PENG Jisheng. Study on influencing mechanism of perceived organizational support on R&D staffs' innovative behaviors. *Journal of Management Science*, 2014, 27(1): 109-119. (in Chinese)
- [45] SHROUT P E, BOLGER N. Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 2002, 7(4): 422-445.
- [46] JAMES L R, DEMAREE R G, WOLF G. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(1): 85-98.
- [47] JAMES L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67(2): 219-229.
- [48] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [49] PREACHER K J, SELIG J P. Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 2012, 6(2): 77-98.
- [50] EDWARDS J R, LAMBERT L S. Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 2007, 12(1): 1-22.
- [51] CHEONG M, SPAIN S M, YAMMARINO F J, et al. Two faces of empowering leadership: enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(4): 602-616.
- [52] 陆洋, 彭正龙, 于鲁宁. 授权型领导对员工建言行为的影响机制研究. *工业工程与管理*, 2017, 22(3): 159-165.
LU Yang, PENG Zhenglong, YU Luning. Study on the influence of empowering leadership on voice behavior. *Industrial Engineering and Management*, 2017, 22(3): 159-165. (in Chinese)
- [53] AMUNDSEN S, MARTINSEN Ø L. Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(3): 487-511.
- [54] BROCKMAN B K, MORGAN R M. The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. *Decision Sciences*, 2003, 34(2): 385-419.
- [55] 刘新梅, 赵旭, 陈玮奕. 流程正式化一定妨碍创造力吗: 知识治理与环境不确定性的作用. *科学学研究*, 2017, 35(2): 198-205, 239.
LIU Xinmei, ZHAO Xu, CHEN Weiyi. Does process impede creativity? The role of knowledge governance and environmental uncertainty. *Studies in Science of Science*, 2017, 35(2): 198-205, 239. (in Chinese)

Empowering Leadership and Employee Innovative Behavior: The Moderating Effect of Structural Formalization

WANG Honglei¹, SUN Jianmin²

1 College of Economics and Management, Northeast Agricultural University, Harbin 150030, China

2 School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China

Abstract: Empowerment is a promising strategy for organizations to maintain stability and initiate change to survive. Accordingly, the effectiveness of empowering leadership has attracted enormous attention in management research and practice. Previous studies suggest that empowering leadership has significant positive impact on employee attitudes and behaviors. Nevertheless, researchers have called for moving away from a “one-size-fits-all” empowerment model, together with exploring how and when empowering leaders may be most successful in eliciting employee innovative behavior.

Relying on self-concept based theory and applying a cross-level design, we intend to understand whether, how and when empowering leadership is related to employee innovative behavior. Specifically, we investigated the mediating role of organization-based self-esteem and the moderating role of structural formalization in the cross-level relationship between empowering leadership and employee innovative behavior. We adopted questionnaire survey data including 366 leader-subordinates dyads from 60 work teams as empirical sample, Spss 21.0, HLM 7.0 and Mplus 7.0 were conducted to test the hypotheses.

The results showed that: ①Empowering leadership was significantly and positively related to employee innovative behavior; ②Organization-based self-esteem mediated the positive relationship between empowering leadership and employee innovative behavior. ③Structural formalization moderated the relationship between empowering leadership and employee innovative behavior. The positive relationship between empowering leadership and employee innovative behavior, however, was significant only when team structural formalization was higher. ④Structural formalization moderated the indirect effect of empowering leadership on employee innovative behavior via organization-based self-esteem, that is, the indirect effect was significant under the conditions of higher structural formalization, however not under the conditions of lower structural formalization.

With these findings, we make several implications to the literature and management practices. First, we clarified the mixed pattern of results for the relationships between empowering leadership and innovative behavior, showing that empowering leaders would increase employee innovative behavior. Second, we enriched the influence mechanisms of empowering leadership on employee innovative behavior, and identified organization-based self-esteem as a distinctive mechanism shaping innovative behavior. Third, this study echoed the call for further exploring the boundary conditions of the effectiveness of empowering leadership. Our research extended empowerment research by acknowledging the crucial role of structural formalization in the relationships driving employee innovative behavior. The findings suggested that the positive effect of empowering leadership on innovative behavior was realized only in the presence of higher structural formalization. Furthermore, this study presents practical implications for managers, in an effective manner, which stimulates employees innovative behavior through empowering behaviors. The managers are highly recommended to enhance team formalization in order to ameliorate uncertainties for employees while being involved in an innovative behavior.

Keywords: empowering leadership; employee innovative behavior; structural formalization; organization-based self-esteem; self-concept based theory

Received Date: November 14th, 2017 **Accepted Date:** February 13th, 2018

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(71272158)

Biography: WANG Honglei, doctor in management, is a lecturer in the College of Economics and Management at Northeast Agricultural University. Her research interests include leadership and human resource management system. Her representative paper titled “The potential mechanisms involved in the negative effect of high performance work system” was published in the *Advances in Psychological Science* (Issue 7, 2016). E-mail: hrbcuwhl@163.com

SUN Jianmin, doctor in psychology, is a professor in the School of Labor and Human Resource at Renmin University of China. His research interests include organizational behavior and human resource management. His representative paper titled “Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination” was published in *The Leadership Quarterly* (Issue 2, 2015). E-mail: chinajms@126.com □