



威权型领导对员工帮助行为的影响 ——一个有中介的调节模型

夏莹¹, 吴婧睿², 杜亚娜³

1 南京大学 商学院, 南京 210093

2 哈尔滨工业大学 经济与管理学院, 哈尔滨 150001

3 郑州大学 商学院, 郑州 450001

摘要: 突发的新冠肺炎疫情使企业和员工面临的不确定性更加凸显, 员工之间的互帮互助以及对企业的帮助行为对于企业发展也变得更为重要。威权型领导作为一种典型的领导类型普遍存在于华人企业中, 并且在不确定性高的危机情景下发挥了重要作用。但已有研究对于威权型领导的影响存在争议, 并且缺乏对威权型领导如何影响员工帮助行为从而推动企业可持续发展的探讨。

基于社会认知理论, 结合危机中人们的心理特点, 从领导风格与员工特质匹配的视角, 探讨威权型领导与不确定性规避的交互作用对员工自我效能的影响; 进一步地, 探讨自我效能在上述交互项与员工帮助行为之间的中介作用, 构建有中介的调节模型。通过问卷调查和情景实验两个子研究检验研究假设。问卷调查的数据来自黑龙江省两家制造业企业的336名员工, 运用Mplus 7.4进行数据分析; 情景实验以具有3年~5年工作经验的200名员工为被试, 进行威权型领导(高和低)与不确定性规避(高和低)的2×2组间实验设计, 运用Spss 23.0进行数据分析。

研究表明, 不确定性规避显著调节威权型领导与员工自我效能之间的关系。当不确定性规避水平高时, 威权型领导与员工自我效能呈正相关关系; 当不确定性规避水平低时, 威权型领导与员工自我效能之间的负相关关系不显著。两个研究都验证了有中介的调节作用, 即威权型领导与不确定性规避的交互作用通过员工自我效能的中介作用影响员工帮助行为。当不确定性规避水平高时, 威权型领导经由员工自我效能正向影响员工帮助行为; 当不确定性规避水平低时, 员工自我效能在威权型领导与员工帮助行为之间的中介作用不显著。

研究结果丰富了威权型领导对组织结果变量具有积极影响的理论探索, 响应了从新的理论视角探索威权型领导的中介和结果变量的呼吁, 揭示了威权型领导何时以及如何促进员工帮助行为, 为领导者在危机情景下结合员工特质明确领导风格、提升组织韧性、实现企业可持续发展提供参考借鉴。

关键词: 威权型领导; 不确定性规避; 自我效能; 帮助行为; 社会认知理论

中图分类号: F272.9

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2021.03.004

文章编号: 1672-0334(2021)03-0042-11

收稿日期: 2020-11-05 **修返日期:** 2021-03-30

基金项目: 国家自然科学基金(72002100, 71902176)

作者简介: 夏莹, 管理学博士, 南京大学商学院助理研究员, 研究方向为组织行为和人力资源管理, 代表性学术成果为“Why and when job stressors impact voice behaviour: an ego depletion perspective”, 发表在2020年第109卷《Journal of Business Research》, E-mail: yingxia@nju.edu.cn

吴婧睿, 哈尔滨工业大学经济与管理学院博士研究生, 研究方向为组织行为和领导力等, E-mail: lovelywjr@163.com

杜亚娜, 管理学博士, 郑州大学商学院副教授, 研究方向为组织行为和人力资源管理, 代表性学术成果为“Job strains, job control, and POS on employee performance: an interactionist perspective”, 发表在2018年第82卷《Journal of Business Research》, E-mail: duyana18@zhu.edu.cn

引言

2020年,突发的新冠肺炎疫情给社会造成严重影响,很多企业遭到重创,甚至停产、倒闭,人们对未来充满了担忧和恐慌。在危机环境下,企业想要谋求可持续发展离不开管理者的正确领导。威权型领导作为一种普遍存在于华人企业的领导类型,是指领导者对员工展现出绝对控制并要求员工绝对服从的领导行为^[1]。其强调员工的服从能使团队及时统一方向、迅速行动,因而在危机面前更能体现出优势。为共渡难关,除了正确的领导,企业也需要员工对企业的帮助以及员工之间的互帮互助。帮助行为作为一种旨在使他人或集体受益的角色外行为^[2],在当前的危机情景下变得尤为重要,能得到员工帮助并且员工之间互帮互助的企业在危机面前往往有更好的绩效表现。因此,探讨在危机情景下威权型领导能否促进员工的帮助行为具有重要的实践意义。

已有研究对威权型领导的影响存在争论,多数研究认为其对员工的心理、态度和行为带来负面影响^[3-5],也有少数研究发现其具有积极作用^[6-7]。面临危机时,对不确定性持有不同态度的员工对威权型领导传递的信号有不同的解读,从而影响其对自我能力的感知和评价,进而做出是否帮助同事和企业的行为选择。为了回答危机情景下威权型领导提高还是降低了员工对自我能力的感知和帮助行为这一问题,本研究基于社会认知理论构建一个有中介的调节模型,揭示威权型领导对员工帮助行为的影响机理和边界条件。

1 相关研究评述

社会信息过程框架理论认为,领导的行为是影响员工在工作场所中形成自我认知的重要信息来源^[8]。角色理论也认为信息发出者的行为影响信息接收者的认知和期望。在领导与员工的配对关系中,领导为信息发出者而员工则为信息接收者^[9],因而,领导的行为作为一种信号或信息,对员工的工作感知具有重要影响^[10]。根据社会认知理论,个体、行为和环境是3个既相互独立又相互作用的概念^[11]。环境会影响个体对自我的认知和行为,领导的行为作为重要的组织环境因素会影响员工的自我认知和行为。因此,本研究基于社会认知理论探讨威权型领导如何影响员工对自己能力的认知,进而影响其帮助行为。

威权型领导是家长式领导的一个维度^[12],认为自己权力有绝对的控制权,能够支配员工,并要求员工对自己的命令无条件服从^[7]。同时,威权型领导为员工设定高的绩效标准,如果员工违背了领导意愿,领导会对员工施加严厉惩罚^[13]。有研究发现威权型领导通常引发员工的焦虑或紧张等消极情绪^[14],面对威权型领导的员工通常会对领导产生恐惧^[13]、工作中会感受到较高角色压力,因而对健康产生消极影响^[4];威权型领导还对员工的工作结果产生消极影响,主要表现为降低员工在组织中的自

尊、角色内绩效、主动性和组织公民行为^[15-17],引发偏差行为、非伦理行为和沉默行为^[18-20];此外,从领导与员工关系的角度,已有研究发现威权型领导降低员工对领导的信任感^[13]。

尽管大量研究支持威权型领导对员工结果变量的消极影响,但越来越多的研究开始关注威权型领导潜在的积极影响。研究发现威权型领导对员工的服从和感恩具有正向影响^[11];高传统性的员工在面对威权型领导时表现出高组织认同感和感激等^[1];威权型领导能够促进知识共享^[7]。由此可见,威权型领导会导致不同的结果,可能给员工带来消极影响,也可能在特定条件下发挥积极作用。

近年来,威权型领导的研究者开始关注并试图寻找导致结果差异的边界条件。有研究发现权力距离在威权型领导与组织公民行为等结果变量之间起调节作用^[21],组织政治知觉和责任感在威权型领导与员工沉默行为之间具有调节效应^[22]。此外,领导与成员交换关系也在威权型领导对结果变量的影响中发挥调节作用^[13]。

然而,已有边界条件的选取多是从领导与员工相关的角度,将员工特质作为边界条件的研究还很匮乏,考虑到领导风格与员工特质的匹配,本研究认为探讨员工特质作为解释威权型领导权变影响的边界条件非常必要。不确定性规避是人们在不确定或了解的情景中感受到威胁的程度^[23],是一种个体特质,在高不确定环境下,这种特质更加凸显,会影响威权型领导发挥作用。越来越多的学者从个体层面研究不确定性规避的调节作用^[24-25]。因此,本研究选取不确定性规避作为边界条件,探讨其如何为威权型领导的权变影响效果提供解释。

此外,已有研究在解释威权型领导对结果变量的影响机制时大多基于员工与组织关系的角度进行分析,如员工对组织的情感信任^[13],缺乏从个体认知的视角进行探讨。领导作为员工任务角色的分配者和组织中的权力拥有者,必然影响员工的工作感知^[4]。自我效能是员工对自己成功执行特定任务和行为能力的判断,是员工相信自己能够完成特定工作任务的预期,是决定员工工作动机的一个非常重要的因素^[25]。不确定性规避水平不同的员工在面对威权型领导时,其对工作的感受和认知存在差异,进而影响其帮助行为。因此,探讨自我效能在威权型领导与不确定性规避的交互与员工帮助行为之间关系的中介作用对明晰威权型领导的影响机制极其重要。综上所述,本研究结合新冠肺炎疫情中员工不确定性规避的心理特点,基于领导风格与员工特质的匹配视角,从个体认知的角度,探讨威权型领导与员工不确定性规避的交互作用通过自我效能对员工帮助行为的间接影响。

2 理论分析和研究假设

2.1 不确定性规避的调节作用

不确定性规避是一个文化概念,存在显著的文

化差异,同时也存在个体差异^[26]。高不确定性规避的员工,在面临不确定和不可预测的环境时感到紧张、焦虑和不安,并试图寻找各种方法避免这种不确定^[23],这类员工对于不确定性事情的容忍度较低。而对于不确定性规避较低的员工,他们往往对不确定的事物和环境保持冷静,能够容忍环境中的不确定^[27]。尽管高不确定性规避的员工不喜欢不确定或不可预知的因素,但这只是说明此类员工喜欢确切了解领导的期望^[28],并不意味着他们的能力弱。有研究表明,当领导对员工的期待足够清晰时,高不确定性规避的员工拥有更多的心理资本应对工作^[29]。由于威权型领导行为的重要特征表现为领导者高度集权,喜欢控制员工,要求员工按照他们的要求行事^[1],意味着威权型领导对员工有更清晰的期待。因此,员工对自我能力的认知可能受威权型领导和不确定性规避的共同作用。

自我效能是社会认知理论的核心,社会认知理论认为其受4个方面的影响:①实践的成功经验,成功的经验能够提高自我效能;②替代性经验,看到自己认可的人的成功经验能够提高员工的自我效能感;③言语劝导,员工受到外界的言语鼓励能够提高自我效能;④员工心理和生理状态,积极的心理和生理状态能够提高自我效能^[30]。

从社会认知理论的角度看,首先,对于高不确定性规避的员工,他们喜欢确定的、可预测的环境,当他们的领导是威权型领导时,由于领导喜欢控制员工,会帮助他们做决策^[1],并且要求员工完全服从领导的命令。因此,员工不需要承担决策的风险,规避了不可预测的风险,当面对威权型领导时,员工感受到安定和舒适,而非焦虑不安,他们喜欢按照威权型领导设定的计划和步骤行事,并将每一次的经历看作是经验积累。根据社会认知理论,高不确定性规避的员工按照特定的步骤完成工作可以很容易获得成功,并且不断积累从实践中获得的成功经验,这是提高自我效能的一个关键因素。其次,对于高不确定性规避的员工,威权型领导是他们成功的榜样,他们倾向于相信领导的工作安排,对自己的领导有更高的信任水平,因此,领导在职业发展过程中取得的成功被员工看作是替代性经验用来激励自己^[30],从而提高自我效能。最后,当外部环境充满危机和高不确定性时,人们容易感受到焦虑不安,而高不确定性规避的员工在面对威权型领导给予的明确工作任务和组织环境时,对威权型领导行为有积极的心理和生理感受,从而提高自我效能。

从领导与员工特质匹配的角度,威权型领导将权力集中于领导个人,对于公司内的各种大小事务都会参与,要求员工完全服从自己的命令^[1,13],这正符合高不确定性规避的员工的期待。高不确定性规避的员工与威权型领导的领导风格能够较好匹配,威权型领导的严格要求恰好能够满足高不确定性规避的员工的期望。此外,威权型领导为员工设立高的工作标准,这些高标准成为高不确定性规避的员

工的挑战和激励因素,使员工更加相信自己的能力。因此,高不确定性规避的员工在面对威权型领导时能够提高自我效能,即当员工的不确定性规避水平高时,威权型领导能够提高员工的自我效能。

低不确定性规避的员工倾向于积极地看待不确定环境并积极预测和估计行为结果,表现出更多的工作热情^[31]。对于此类员工,威权型领导喜欢控制和服从的管理风格限制他们的发展,这些员工对新事物的探索和求知欲不能得到实践,因此很难在被限制的日常工作获得成就感,从而降低其自我效能。并且,威权型领导导致的低自主权也负向影响员工自我效能。同时,威权型领导会轻视员工能力,认为员工不需要也没有资格发表自己的观点,对员工的意见、建议和贡献等采取漠视和批判的态度。而低不确定性规避的员工倾向于不认可威权型管理风格的领导,因此不能在领导身上获得成功的替代性经验,同时也无法从领导那里获得言语鼓励,根据社会认知理论,这会降低其自我效能。此外,由于低不确定性规避的员工不认可威权型领导,因而威权型领导会降低员工的组织承诺^[13],使员工与之关系疏远,员工找不到归属感而产生消极的心理和生理感受,进而降低员工的自我效能。

另外,低不确定性规避的员工与威权型领导的管理风格并不匹配,威权型领导设立的高标准对他们来说是一种负担而非激励。因此,拥有低不确定性规避特征的员工在面对威权型领导时自我效能降低。综上所述,员工自我效能受到威权型领导与员工不确定性规避交互作用的影响。因此,本研究提出假设。

H₁ 不确定性规避能够调节威权型领导与员工自我效能之间的关系。

H_{1a} 对于高不确定性规避的员工,威权型领导对员工自我效能有正向影响;

H_{1b} 对于低不确定性规避的员工,威权型领导对员工自我效能有负向影响。

2.2 自我效能的中介作用

根据社会认知理论,员工的自我效能认知影响其行为表现^[11]。同时,员工是否做出某种行为取决于其能力和意愿^[32]。自我效能帮助员工形成“能做”的动机,帮助行为是一种组织公民行为和角色外行为,只有员工相信自己有能力从事这种行为,帮助行为才会发生。通常在组织中,员工自我效能越高越相信自己有足够的帮助他人^[33]。此外,自我效能正向影响员工的期待参与,员工对自身能力越自信,越愿意参与角色外行为,因为他们相信自己的行为能够使他人从中受益^[33]。拥有较高自我效能的员工相信自己有足够的帮助解决工作中遇到的问题,这种积极的自我评价使员工有动力帮助企业克服困难以及帮助同事解决工作中遇到的问题。并且,高自我效能的员工也更有可能会帮助企业以及同事解决工作中的困难。实证研究结果表明,自我效能可以有效预测员工的主动行为和组织公民行

为^[34]。而低自我效能的员工即使在同事提出帮助请求时,也会因为自我效能低,不确定能否解决问题而拒绝。因此,本研究提出假设。

H₂ 员工自我效能对帮助行为具有正向影响。

根据社会认知理论,员工从外部环境获取信息,并以此构建自我认知和行为,使之与外部环境保持一致^[35]。结合H₁和H₂,本研究认为威权型领导与高不确定性规避的交互作用能够通过影响员工自我效能间接影响员工帮助行为。进一步地,结合不确定性规避和威权型领导的特点,对于高不确定性规避的员工,威权型领导的带领帮助其排除了后顾之忧而安心工作,为这些员工提供了安全的工作环境;并且威权型领导的严格要求能够有效提升员工完成任务的可能性,提高员工自我效能,进而增加员工帮助行为。对于低不确定性规避的员工,威权型领导要求他们必须按照特定的要求执行工作任务,如果违背了领导意愿,员工将受到惩罚,从而让员工越来越不相信自己的能力,降低了自我效能。为了避免麻烦,这些员工不敢轻易做出角色内要求之外的事情,从而减少帮助行为。综上所述,本研究提出有中介的调节作用假设。

H₃ 威权型领导与不确定性规避的交互作用经由员工自我效能影响员工帮助行为。

H_{3a} 对于高不确定性规避的员工,威权型领导经由自我效能正向影响员工帮助行为;

H_{3b} 对于低不确定性规避的员工,威权型领导经由自我效能负向影响员工帮助行为。

基于上述分析,本研究模型见图1。

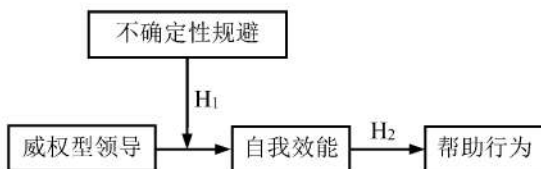


图1 研究模型

Figure 1 Research Model

3 研究1:问卷调查

3.1 程序和样本

本研究的所有调查数据来自黑龙江省的两家国有制造业企业的336名员工。由于历史文化原因,中国国有企业领导者的管理风格大多具有威权型领导的特征^[36],能够较为真实地体现本研究的主题。在调查开始前,研究者联系了企业的人力资源管理部门,向他们解释调研的意图和注意事项,并且协商数据的采集方式和采集过程。所有员工均自愿参与调查,并且采用匿名的方式,调研时间为2017年6月至7月。调研人员在人力资源管理部门负责人的帮助下发放纸质调查问卷,填答完成后,由调研人员当场收回问卷。

调研开始时共发放420份纸质调查问卷,最终收

回有效调查问卷336份,有效回收率为80%。样本基本特征如下:性别方面,男性200人,占59.524%;女性136人,占40.476%。年龄方面,员工年龄在21岁~58岁之间,30岁以下的166人,占49.405%;30岁~40岁的127人,占37.798%;40岁以上的43人,占12.797%。婚姻状况方面,已婚的229人,占68.155%;未婚的100人,占29.762%;其余7人未报告婚姻状况。学历方面,本科以下的51人,占15.179%;本科的109人,占32.440%;硕士及以上的176人,占52.381%。

3.2 测量工具

本研究的所有测量量表均为成熟的英文量表,采用翻译-回译的方式,确保中文量表能准确表达原始概念^[37]。在发放问卷之前请哈尔滨某大学的3名MBA学生进行试测和评价,并且对表达不清晰或不恰当的题项进行修正,最终形成统一的可供发放的问卷。问卷中的所有题项均采用Likert 5点评分法,1为完全不同意,5为完全同意。

(1)威权型领导(AL)。采用CHENG et al.^[1]开发的测量威权型领导的量表,共5个题项,请员工根据自己对领导的了解评分。题项为“我的领导在下属面前表现得很有威严”“与领导一起工作时他带给我很大的压力”“我的领导采用严格的管理方法”“当任务没有达成时领导会斥责我们”“我的领导遵照原则办事,触犯时我们会受到严厉的处罚”。本研究中该量表的Cronbach's α 系数为0.772。

(2)不确定性规避(UA)。采用ANG et al.^[27]开发的不确定性规避量表测量个体层面的不确定性规避,共5个题项,请员工根据自己的实际情况评分。题项为“我喜欢带有详细的操作标准和程序的工作”“一项工作最好有具体的工作要求和标准,这样我才能清楚应该怎么做”“我喜欢有条理的工作”“我喜欢让员工谨遵工作指导和工作流程的上司”“规则和章程是非常必要的,因为它能让我了解组织对我的期待”。在本研究中该量表的Cronbach's α 系数为0.827。

(3)自我效能(SE)。采用SPREITZER^[38]开发的测量自我效能的量表,共3个题项,请员工根据自己在工作中的表现评分。题项为“我相信我的能力能够胜任工作”“我对自己的工作充满自信”“我已经掌握了工作所需的技能”。在本研究中该量表的Cronbach's α 系数为0.747。

(4)帮助行为(HB)。采用PODSAKOFF et al.^[39]开发的测量员工帮助行为的量表,共5个题项,请员工根据自己在日常工作场所中的表现评分。题项为“我愿意帮助缺勤的同事”“我愿意帮助有繁重工作负担的同事”“我愿意帮助新人适应新环境,即使这不是必需的”“我愿意帮助工作上有问题的人”“我总是愿意向周围的人伸出援助之手”。在本研究中该量表的Cronbach's α 系数为0.900。

3.3 验证性因子分析

本研究采用验证性因子分析检验变量的区分度,假设的4因子模型包括威权型领导、不确定性规

避、自我效能和帮助行为,检验结果见表1。验证性因子分析结果表明,4因子模型的拟合效果良好: $\chi^2 = 285.120$, $df = 98$, $CFI = 0.906$, $RMSEA = 0.079$, $SRMR = 0.062$ 。本研究还采用卡方差异检验比较4因子模型与其他可能的替代模型,结果表明,本研究构建的4因子模型对数据的拟合效果最佳。

3.4 描述性统计

表2给出变量的均值、标准差和相关系数等描述性统计结果。由表2可知,威权型领导与自我效能显著正相关, $r = 0.116$, $p < 0.050$;自我效能与帮助行为显著正相关, $r = 0.426$, $p < 0.010$;威权型领导与帮助行为显著正相关, $r = 0.138$, $p < 0.050$ 。

3.5 假设检验

本研究采用Mplus 7.4对假设模型进行统计检验。为了检验有中介的调节模型的显著性,采用Bootstrapping方法,通过10 000次重复抽样准确构建非

对称的置信区间,确保检验结果准确、可靠。采用不确定性规避的均值加减一个标准差的方法将其分为高和低两类^[40],检验结果见表3。

由表3可知,威权型领导对自我效能的影响不显著, $b = 0.003$, n. s.;威权型领导与不确定性规避的交互项对自我效能的影响显著, $b = 0.279$, $p < 0.001$, H_1 得到初步验证,即不确定性规避对威权型领导与自我效能之间的关系具有调节作用。

图2详细描绘了不确定性规避对威权型领导与自我效能之间关系的调节作用。简单斜率分析结果表明,当不确定性规避高时,威权型领导与自我效能之间具有显著的正向关系, $b = 0.185$, $p < 0.010$;当不确定性规避低时,威权型领导与自我效能之间的负向关系不显著, $b = -0.178$, n. s.;高与低不同水平下不确定性规避的调节作用具有显著差异, $b = 0.363$, $p < 0.001$ 。因此, H_{1a} 得到验证, H_{1b} 未得到验证。

表1 验证性因子分析结果
Table 1 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	因子组合	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	CFI	TLI	$RMSEA$	$SRMR$	$\Delta\chi^2$
4因子	AL,UA,SE,HB	285.120	98	2.909	0.906	0.885	0.079	0.062	
3因子	AL,UA,SE+HB	389.438	101	3.856	0.855	0.828	0.096	0.076	104.318***
3因子	AL,SE,UA+HB	594.903	101	5.890	0.752	0.705	0.126	0.098	309.783***
2因子	AL+UA,SE+HB	687.286	103	6.673	0.706	0.658	0.136	0.114	402.166***
单因子	AL+UA+SE+HB	1 018.444	104	9.793	0.540	0.470	0.169	0.138	733.324***

注: +表示合并; $\Delta\chi^2$ 为与假设的4因子模型比较的结果;***为 $p < 0.001$,下同。

表2 描述性统计分析和相关系数
Table 2 Descriptive Statistics Analysis and Correlation Coefficients

	威权型领导	不确定性规避	自我效能	帮助行为	性别	年龄	婚姻状况	学历
威权型领导	(0.772)							
不确定性规避	0.232**	(0.827)						
自我效能	0.116*	0.344**	(0.747)					
帮助行为	0.138*	0.499**	0.426**	(0.900)				
性别	-0.105	0.014	-0.152**	-0.021				
年龄	-0.109*	0.052	0.109*	0.060	0.093			
婚姻状况	0.199**	0.027	-0.046	0.071	-0.144**	-0.397**		
学历	-0.069	-0.213**	-0.112*	-0.031	0.180	-0.257**	0.125*	
均值	3.224	3.501	3.604	3.922	0.400	32.200	1.330	2.380
标准差	0.560	0.652	0.580	0.605	0.491	6.583	0.509	0.728

注:括号中数据为对应变量的Cronbach's α 系数;样本量为336,**为 $p < 0.010$,*为 $p < 0.050$,下同。

表3 调节效应和有中介的调节效应检验结果
Table 3 Test Results for Moderation Effect and Mediated Moderation Effect

	自我效能		帮助行为	
	系数	标准误差	系数	标准误差
自变量				
威权型领导	0.003	0.063	0.027	0.048
调节变量				
不确定性规避	0.317***	0.060	0.256***	0.068
交互项				
威权型领导 × 不确定性规避	0.279***	0.072	-0.041	0.063
中介变量				
自我效能			0.426***	0.066
模型				
威权型领导 × 不确定性规避 → 自我效能 → 帮助行为	间接效应	95% 置信区间		
		下限	上限	
威权型领导 → 自我效能 → 帮助行为的间接效应				
高不确定性规避	0.079***	0.029	0.146	
低不确定性规避	-0.076	-0.153	0.003	
差异	0.155***	0.078	0.242	

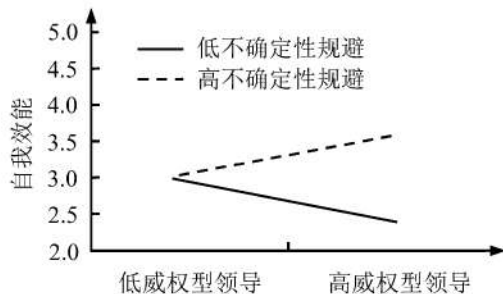


图2 不确定性规避对威权型领导与自我效能之间关系的调节作用(研究1)

Figure 2 Moderating Effect of Uncertainty Avoidance on Relationship between Authoritarian Leadership and Self-efficacy (Study 1)

由表3可知,自我效能显著正向影响帮助行为, $b = 0.426, p < 0.001$, H_2 得到验证,即自我效能与帮助行

为显著正相关。威权型领导与不确定性规避的交互项通过自我效能影响帮助行为的间接效应显著,间接效应值为0.119,95%置信区间为[0.060,0.308],不包含0。因此,自我效能在威权型领导与不确定性规避的交互作用对员工帮助行为的影响中起中介作用, H_3 得到初步验证。为了验证不确定性规避在高和低两种水平时发挥的不同作用,本研究做进一步检验。由表3可知,当高不确定性规避时,自我效能在威权型领导与帮助行为之间的间接效应显著,间接效应值为0.079,95%置信区间为[0.029,0.146],不包含0;当低不确定性规避时,自我效能在威权型领导与帮助行为之间的间接效应不显著,间接效应值为-0.076,95%置信区间为[-0.153,0.003],包含0。并且,两者的差异值显著,间接效应值为0.155,95%置信区间为[0.078,0.242],不包含0。因此, H_{3a} 得到验证, H_{3b} 未得到验证。

4 研究2:情景实验

4.1 研究样本

本研究采用情景实验方法,进行威权型领导(高和低)与不确定性规避(高和低)的2×2组间实验设计,主要目的是弥补研究1使用同源数据的不足,通过实验研究的方法确保因果关系,再次检验研究假设。本实验研究的时间为2020年8月20日至24日,为避免学生样本不能很好地理解假设涉及的领导-成员互动情景,通过问卷星招募具有3年~5年工作经验的200名被试。样本中,男性95人,占47.500%;女性105人,占52.500%。被试年龄在25岁及以下的11人,占5.500%;26岁~30岁的120人,占60%;31岁~40岁的69人,占34.500%。所有被试较均匀分布在生产、销售、公关和财务等行业。

4.2 研究程序和研究设计

(1) 实验程序

将被试随机分为4组,分别为高威权型领导-高不确定性规避、高威权型领导-低不确定性规避、低威权型领导-高不确定性规避和低威权型领导-低不确定性规避。实验开始后,请被试阅读指导语:“想象您在一家制造业企业工作,您在工作中日常以及与领导的互动情况如下,请阅读下面一段文字描述,并根据描述回答问题。”随后,请被试根据威权型领导和不确定性规避的材料描述想象自己具有相应特征,并且在情景设定的工作环境中工作,回答自己的工作表现,填答相应问卷。实验结束后,给被试发放红包表示感谢。

(2) 变量操控

威权型领导操控:采用情景指导语启动威权型领导。参考NIU et al.^[41]的做法,设计威权型领导的情景指导语。高威权型领导的情景指导语为“您的领导是陈先生,他在工作中是个严肃的人;他总是很有威严,要求员工按照他的规则和指示完成工作,当员工没有达到他的期望时,会被训斥;他习惯一个人拍板组织中所有的大小事项。”低威权型领导的情景

指导语为“您的领导是陈先生,他在工作中很好相处,不会给员工制定严格的规则和指示;即使员工没有取得令人满意的成绩,他也不会训斥员工;他很少独自决定组织中的大小事项。”

不确定性规避操控:采用情景指导语启动不确定性规避。根据该变量的定义和测量题项,设计不确定性规避的情景指导语。高不确定性规避的情景指导语为“您在工作中喜欢高度结构化的工作,喜欢做一些带有详细标准和程序的工作;您认为规则和章程是非常必要的,开始一项工作前您会先了解具体的工作要求和标准。”低不确定性规避的情景指导语为“您在工作中不喜欢高度结构化的工作,讨厌工作中设定好的条条框框和具体的标准程序;您认为规则和章程不是必须的,每开始一项工作前您也不会提前了解具体的工作要求和标准。”

(3) 变量测量

对自我效能和帮助行为的测量方法与研究1相同,在本次实验中自我效能量表的Cronbach's α 系数为0.595,帮助行为量表的Cronbach's α 系数为0.706。

(4) 操控检验材料

为确保被试对情景材料的理解符合实验操控,研究人员请被试回答威权型领导量表和不确定性规避量表中的题项,以进行检验,这两个量表与研究1相同。

4.3 结果分析

(1) 操控检验

通过方差分析发现,高威权型领导组被试的量表得分显著高于低威权型领导组, $M_{高威} = 4.430, M_{低威} = 2.020, F(1, 198) = 661.051, p < 0.001, \eta^2 = 0.770$,表明对威权型领导的操控有效。高不确定性规避组被试的量表得分显著高于低不确定性规避组, $M_{高不} = 3.485, M_{低不} = 1.755, F(1, 198) = 170.151, p < 0.001, \eta^2 = 0.462$,表明对不确定性规避的操控有效。

(2) 假设检验

图3给出威权型领导与不确定性规避的交互作用

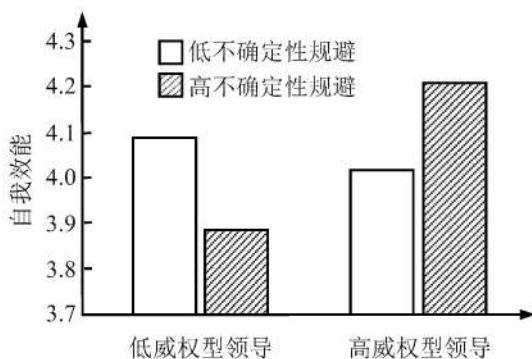


图3 不确定性规避对威权型领导与自我效能之间关系的调节作用(研究2)

Figure 3 Moderating Effect of Uncertainty Avoidance on Relationship between Authoritarian Leadership and Self-efficacy (Study 2)

用对自我效能的影响。将威权型领导操控为自变量、自我效能为因变量,进行方差分析。结果表明,威权型领导对自我效能的直接效应不显著, $F(1, 198) = 2.284, p > 0.100, \eta^2 = 0.011$;威权型领导与不确定性规避的交互效应显著, $F(1, 196) = 5.980, p < 0.050, \eta^2 = 0.030$ 。由图3可知,对高不确定性规避的员工,与低威权型领导相比,高威权型领导更能激发员工自我效能, $M_{高威} = 4.209, M_{低威} = 3.890, F(1, 98) = 12.126, p < 0.001, \eta^2 = 0.110$;对低不确定性规避的员工,与高威权型领导相比,低威权型领导更能激发员工自我效能, $M_{高威} = 4.013, M_{低威} = 4.085, F(1, 99) = 0.301, n. s., \eta^2 = 0.003$ 。因此, H_1 得到验证。

参照HAYES^[42]提出的有中介的调节模型(Process Model 8)进行检验。Bootstrapping重复抽样次数设置为5000,在95%置信区间下,将威权型领导设为自变量、不确定性规避设为调节变量、自我效能设为中介变量、帮助行为设为因变量。检验结果表明,威权型领导与不确定性规避的交互作用显著影响员工的自我效能, $b = 0.392$,标准误差为0.160, $t = 2.445, p < 0.050$;自我效能对员工帮助行为具有显著的正向影响, $b = 0.391$,标准误差为0.070, $t = 5.583, p < 0.001$ 。同时,当高不确定性规避时,自我效能的中介效应显著, $b = 0.125, 95\%$ 置信区间为[0.053, 0.236];当低不确定性规避时,自我效能的中介效应不显著, $b = -0.028, 95\%$ 置信区间为[-0.159, 0.060]。整体的有中介的调节作用显著, $b = 0.150, 95\%$ 置信区间为[0.032, 0.349]。因此, H_{3a} 得到验证, H_{3b} 未得到验证。

5 结论

5.1 研究结果

本研究通过问卷调查和情景实验两个研究,探讨不确定性规避在威权型领导与员工自我效能之间的调节作用,以及威权型领导与不确定性规避的交互作用通过员工自我效能影响员工帮助行为的有中介的调节作用。研究1以336名员工作为样本,通过问卷调查对假设进行检验,结果表明,不确定性规避能有效调节威权型领导对员工自我效能的影响。当员工的不确定性规避水平高时,威权型领导对员工自我效能具有正向影响;当员工的不确定性规避水平低时,威权型领导对员工自我效能的负向影响不显著。威权型领导与不确定性规避的交互作用通过员工的自我效能间接影响员工帮助行为,当员工不确定性规避水平高时,威权型领导经由自我效能正向影响员工帮助行为。研究2通过情景实验方法再次验证了不确定性规避的调节作用以及上述有中介的调节模型。

5.2 理论意义

(1) 补充了有关威权型领导积极影响的相关理论探索和证据。尽管威权型领导是在高权力距离的文化背景下催生出的产物,这一概念在提出时被认为是是在中国文化背景下非常有效的管理方法^[1]。然而,理论界的研究却发现了不一致的证据,尽管有证

据表明威权型领导能够增加员工的服从或顺从行为,大多数有关威权型领导的研究都发现其对员工绩效有消极影响^[13,15-16]。鉴于威权型领导存在的普遍性,学者们没有停止对其潜在积极影响的探讨。近年来的研究发现,对于不同的员工,威权型领导有不同的影响效果,高传统性的员工在面对威权型领导时表现出高组织认同感和感激等^[1],对领导有较高依赖性的员工在面对威权型领导时也有更积极的表现^[10]。本研究基于社会认知理论,从领导与员工特质匹配的视角,探讨并检验威权型领导对员工自我效能和帮助行为的潜在积极作用。

(2)通过检验不确定性规避的调节作用,提供了影响威权型领导发挥作用的新的边界条件。已有研究都呼吁寻找影响威权型领导发挥作用的潜在边界条件^[1,4,13],并取得了一定进展。SCHAUBROECK et al.^[21]从组织环境的角度,研究发现权力距离氛围能够影响威权型领导与感知内在地位的关系。本研究提出一个新的解释视角,从领导风格与员工特质匹配的角度探讨一个新的调节变量——不确定性规避的调节作用。本研究发现,对于高不确定性规避的员工,威权型领导行为正向影响员工的自我效能;对于低不确定性规避的员工,威权型领导行为对员工自我效能的影响不显著。已有研究更多地探讨威权型领导的消极作用,对其在什么条件下发挥积极作用的关注还较为匮乏^[43],本研究提出不确定性规避的调节作用,很好地响应了这一呼吁,解释了已有威权型领导研究的不一致结果。

(3)丰富了威权型领导发挥作用的解释机制。本研究从社会认知的角度探讨威权型领导与帮助行为的关系,为威权型领导的研究引入新的解释视角,并且从新的角度证明威权型领导可能存在积极作用,扩展了威权型领导研究的理论外沿。通过考虑自我效能的中介作用,本研究提出对于高不确定性规避的员工,威权型领导能够对员工自我能力认知产生积极作用,进而促进帮助行为。这一中介变量补充了威权型领导发挥作用的路径和机制。已有研究大多从个人与领导关系的角度解释威权型领导的作用,近年来,有研究开始关注认知的作用^[4]。本研究从个体能力认知的角度对已有研究进行补充和扩展,回应了CHEN et al.^[13]希望未来研究从更多新的理论视角探索威权型领导的相关中介和结果变量以更全面地了解这一领导风格的呼吁。

5.3 实践意义

(1)在领导风格方面,尽管威权型领导被认为是东方文化中普遍存在和行之有效的领导风格^[1]。但鉴于时代的发展和雇佣模式的转变,威权型领导的作用并非一成不变,本研究也发现了威权型领导对员工自我效能的权变影响。因此,企业领导要合理有效地实施威权型领导行为,不能一味地追求高标准和严要求,对不同的员工进行个性化管理,努力为员工营造和谐、高效的工作环境。

(2)在员工的帮助行为方面,组织管理者应鼓励

员工的帮助行为,员工之间的互相帮助能有效提高工作效率^[36]和组织绩效,节约组织用于培训和招聘的成本。管理者应确保与员工多沟通和交流,鼓励员工之间的交流和互动,鼓励团队内的帮助行为;同时也应鼓励员工对组织的帮助行为,尤其是在危机情景下,员工对组织的帮助行为能有效帮助组织渡过难关,实现组织的可持续发展。因此,应该加强员工培训,增强员工的主人翁意识,提高团队归属感和认同感^[18],促进企业员工个体和组织共同进步,引领企业发展。

(3)在员工的不确定性规避方面,本研究结果表明,不确定性规避可以与威权型领导共同对员工的自我效能和帮助行为产生影响,特别是当不确定性规避水平高时,对员工自我效能和帮助行为产生正向影响。这一结果并不是鼓励招募高不确定性规避的员工,而是呼吁领导关注员工的个人特质与管理风格是否匹配,若存在偏差,则需要及时调整管理风格。另外,领导者可以对员工的不确定性规避加以引导或培训,改善员工对工作的适应程度,强化领导与员工的风格匹配。面对诸如疫情等突发事件,企业要时刻做好全面、高效的应急准备。这促使领导者具备妥善预防和控制能力,以及面对突发事件临危不乱、头脑清晰、灵活指挥等特点,实现组织良性发展,防患于未然。如当面对危机,员工的不确定性规避水平很高时,领导者采取果断的、迅速的管理措施效果更好。这对未来领导者的管理能力提出了更高的要求,为确保企业可持续发展,提升企业国际竞争力提供指导策略。

5.4 研究局限和展望

首先,由于威权型领导的特质,本研究的问卷样本和实验样本都取自中国,研究的外部效度和普适性有待进一步检验。未来研究可以选取西方国家或地区的被试作为样本,以检验模型是否同样适用。其次,本研究的所有变量都来自员工自评,未来研究可以采用领导与员工互评的形式进一步检验模型的可靠性。再次,本研究的所有变量测量都取自个体层面,未涉及到团队层面的测量,未来研究可以考虑跨层次的测量和检验,探索研究模型是否适用于团队层面。最后,根据个人与环境匹配的原理,未来研究可以针对组织环境进行深入挖掘,以期个人与组织环境达到最好的匹配,实现对组织中人力资源和物质资源的充分利用。

参考文献:

- [1] CHENG B-S, BOER D, CHOU L-F, et al. Paternalistic leadership in four East Asian societies: generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2014, 45(1): 82-90.
- [2] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, MOORMAN R H, et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1990, 1(2): 107-142.

- [3] 张怡凡,陈默,唐宁玉.威权领导与员工创造力:心理依赖的视角. *中国人力资源开发*, 2019,36(4):85-99.
ZHANG Yifan, CHEN Mo, TANG Ningyu. Authoritarian leadership and followers' creativity: a psychological dependence perspective. *Human Resources Development of China*, 2019,36(4):85-99.
- [4] ZHANG Y, XIE Y-H. Authoritarian leadership and extra-role behaviors: a role-perception perspective. *Management and Organization Review*, 2017,13(1):147-166.
- [5] 蒋瑞,林新奇.威权领导对员工非伦理行为的影响:社会交换和社会学习视角. *科研管理*, 2020,41(10):248-257.
JIANG Rui, LIN Xinqi. The effect of authoritarian leadership on employee unethical behavior: a study from the angle of social exchange and social learning. *Science Research Management*, 2020,41(10):248-257.
- [6] 吴士健,孙专专,刘新民,等.家长式领导有助于员工利他行为吗?基于中国情境的多重中介效应研究. *管理评论*, 2020,32(2):205-217.
WU Shijian, SUN Zhuanzhuan, LIU Xinmin, et al. Does parental leadership contribute to employees' altruistic behavior? Multiple mediating effects based on Chinese context. *Management Review*, 2020,32(2):205-217.
- [7] 吴磊,周空.家长式领导风格下知识共享行为研究:主管信任的中介效应. *科技进步与对策*, 2016,33(13):149-154.
WU Lei, ZHOU Kong. Knowledge sharing behavior under the paternalistic leadership: mediating effect of supervisor's trust. *Science & Technology Progress and Policy*, 2016,33(13):149-154.
- [8] GRIFFIN R W, BATEMAN T S, WAYNE S J, et al. Objective and social factors as determinants of task perceptions and responses: an integrated perspective and empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 1987,30(3):501-523.
- [9] WALUMBWA F O, WU C, ORWA B. Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: the role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 2008,19(3):251-265.
- [10] BIDDLE B J. *Role theory: expectations, identities, and behaviors*. New York: Academic Press, 1979:415-416.
- [11] BANDURA A. Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 1989,44(9):1175-1184.
- [12] 张鹏程,刘文兴,卫武.家长式领导和组织价值观对成员知识活动的影响机理. *管理科学*, 2010,23(2):77-85.
ZHANG Pengcheng, LIU Wenxing, WEI Wu. The mechanism of impacts of paternalistic leadership and organizational values on employee's multiple knowledge behaviors. *Journal of Management Science*, 2010,23(2):77-85.
- [13] CHEN X-P, EBERLY M B, CHIANG T-J, et al. Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 2014,40(3):796-819.
- [14] PYC L S, MELTZER D P, LIU C. Ineffective leadership and employees' negative outcomes: the mediating effect of anxiety and depression. *International Journal of Stress Management*, 2017,24(2):196-215.
- [15] ZHENG Y Y, GRAHAM L, FARH J-L, et al. The impact of authoritarian leadership on ethical voice: a moderated mediation model of felt uncertainty and leader benevolence. *Journal of Business Ethics*, 2021,170(1):133-146.
- [16] PELLEGRINI E K, SCANDURA T A. Paternalistic leadership: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 2008,34(3):566-593.
- [17] 刘冰,许晓,徐璐.威权领导与员工主动性行为:一个跨层次研究. *预测*, 2017,36(3):8-13.
LIU Bing, XU Xiao, XU Lu. The influence of authoritarian leadership on employee proactive behavior: a cross level research. *Forecasting*, 2017,36(3):8-13.
- [18] 刘冰,齐蕾,徐璐.棍棒之下出“孝子”吗:员工职场偏差行为研究. *南开管理评论*, 2017,20(3):182-192.
LIU Bing, QI Lei, XU Lu. Spare the rod and spoil the child? A study on employee workplace deviant behavior. *Nankai Business Review*, 2017,20(3):182-192.
- [19] 张永军,张鹏程,赵君.家长式领导对员工亲组织非伦理行为的影响:基于传统性的调节效应. *南开管理评论*, 2017,20(2):169-179.
ZHANG Yongjun, ZHANG Pengcheng, ZHAO Jun. The relationship between paternalistic leadership and unethical pro-organizational behavior: traditionality as a moderator. *Nankai Business Review*, 2017,20(2):169-179.
- [20] 李宗波,王明辉.威权领导对员工沉默行为的影响:一个有调节的中介效应模型. *心理与行为研究*, 2018,16(5):713-719.
LI Zongbo, WANG Minghui. The impact of authoritarian leadership on employee's silence behavior: a study of a moderated mediating effect. *Studies of Psychology and Behavior*, 2018,16(5):713-719.
- [21] SCHAUBROECK J M, SHEN Y, CHONG S. A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 2017,102(2):203-214.
- [22] 于桂兰,杨术,孙瑜.威权领导、员工沉默行为与员工绩效关系研究. *山东大学学报(哲学社会科学版)*, 2016(5):77-84.
YU Guilan, YANG Shu, SUN Yu. A study of the relationship among authoritarian leadership, employee silence and job performance. *Journal of Shandong University (Philosophy and Social Sciences)*, 2016(5):77-84.
- [23] BAKER D S, CARSON K D. The two faces of uncertainty avoidance: attachment and adaptation. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2011,12(2):128-141.
- [24] 徐光,王嘉瑞,魏宇.工作头衔与成员创新行为:不确定性规避的调节作用. *领导科学*, 2019(12):42-45.
XU Guang, WANG Jianrui, WEI Yu. Job title and employee innovation behavior: the moderating role of uncertainty avoidance. *Leadership Science*, 2019(12):42-45.
- [25] GIBSON C B, EARLEY P C. Collective cognition in action: accumulation, interaction, examination, and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the workplace. *Academy of Management Review*, 2007,32(2):

- 438-458.
- [26] 刘文兴, 廖建桥, 黄诗华. 不确定性规避、工作负担与领导授权行为: 控制愿望与管理层级的调节作用. *南开管理评论*, 2012, 15(5): 4-12, 94.
LIU Wenxing, LIAO Jianqiao, HUANG Shihua. Uncertainty avoidance, workload and leader empowering behavior: the moderating role of desirability for control and position. *Nankai Business Review*, 2012, 15(5): 4-12, 94.
- [27] ANG S, VAN DYNE L, BEGLEY T M. The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(5): 561-583.
- [28] LITVIN S W, CROTTIS J C, HEFNER F L. Cross-cultural tourist behaviour: a replication and extension involving Hofstede's uncertainty avoidance dimension. *International Journal of Tourism Research*, 2004, 6(1): 29-37.
- [29] INKSON J H K, SCHWITTER J P, PHEYSEY D C, et al. A comparison of organization structure and managerial roles: Ohio, U. S. A., and the Midlands, England. *Journal of Management Studies*, 1970, 7(3): 347-363.
- [30] BANDURA A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 1977, 84(2): 191-215.
- [31] 王艳子, 王聪荣. 自我牺牲型领导对员工建设性越轨行为的影响机制. *科学学与科学技术管理*, 2020, 41(3): 94-108.
WANG Yanzi, WANG Congrong. The influencing mechanism of self-sacrificial leadership on employees' constructive deviance. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2020, 41(3): 94-108.
- [32] DAHLIN K B, CHUANG Y-T, ROULET T J. Opportunity, motivation, and ability to learn from failures and errors: review, synthesis, and ways to move forward. *Academy of Management Annals*, 2018, 12(1): 252-277.
- [33] 邹艳春, 彭坚, 侯楠. 参与式领导与创新绩效: 一个被调节的双中介模型. *管理科学*, 2020, 33(3): 39-51.
ZOU Yanchun, PENG Jian, HOU Nan. Participative leadership and creative performance: a moderated dual path model. *Journal of Management Science*, 2020, 33(3): 39-51.
- [34] UMRANI W A, SIYAL I A, AHMED U, et al. Does family come first? Family motivation-individual's OCB assessment via self-efficacy. *Personnel Review*, 2019, 49(6): 1287-1308.
- [35] 杨晶照, 崔亚梅, 臧敏, 等. 领导-成员创新动机感染模型构建. *管理科学*, 2018, 31(3): 3-16.
YANG Jingzhao, CUI Yamei, ZANG Min, et al. Leader-member innovation motivational contagion model construction. *Journal of Management Science*, 2018, 31(3): 3-16.
- [36] 张少峰, 王肖宇, 程德俊, 等. 团队信任对威权型领导涌现的作用机制: 基于心理距离视角. *科技进步与对策*, 2020, 37(15): 89-96.
ZHANG Shaofeng, WANG Xiaoyu, CHENG Dejun, et al. The mechanism of organizational trust on the emergence of authoritarian leadership in creative teams: from the perspective of psychological distance. *Science & Technology Progress and Policy*, 2020, 37(15): 89-96.
- [37] TRIANDIS H C. *Handbook of cross-cultural-psychology: social psychology*. Boston: Allyn & Bacon, 1997: 73-120.
- [38] SPREITZER G M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(5): 1442-1465.
- [39] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, MOORMAN R H, et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1990, 1(2): 107-142.
- [40] COHEN P, COHEN P, WEST S G, et al. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. New York: Psychology Press, 1983: 267-272.
- [41] NIU C-P, WANG A-C, CHENG B-S. Effectiveness of a moral and benevolent leader: probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 2009, 12(1): 32-39.
- [42] HAYES A F. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: The Guilford Press, 2013: 204-283.
- [43] 黄苏萍, 马姗子, 刘军. 霹雳手段还是菩萨心肠? 刻板印象下企业家领导风格与产品质量感知关系的研究. *管理世界*, 2019, 35(9): 101-115, 194.
HUANG Suping, MA Shanzi, LIU Jun. Tough or nice? A research on the relationship between entrepreneur's leadership style and perception of product quality under stereotypes. *Journal of Management World*, 2019, 35(9): 101-115, 194.

Influence of Authoritarian Leadership on Employee Helping Behavior: A Mediated Moderation Model

XIA Ying¹, WU Jingrui², DU Yana³

1 Business School, Nanjing University, Nanjing 210093, China

2 School of Management, Harbin Institute of Technology, Harbin 150001, China

3 Business School, Zhengzhou University, Zhengzhou 450001, China

Abstract: The COVID-19 has made the uncertainty facing enterprises and employees more prominent. Under such situation, the

helping behaviors between employees and helping for enterprises become more important for the development of enterprises. Authoritarian leadership, as a typical leadership style in Chinese enterprises, plays an important role in the crisis situations with high uncertainty. However, existing research is controversial about the influence of authoritarian leadership, and there is a lack of research on how authoritarian leadership affects employee helping behavior to promote the sustainable development of enterprises.

Drawing on the social cognitive theory and combining people's psychological states under crisis, this study explores how the interaction between authoritarian leadership and employee uncertainty avoidance affects employee self-efficacy from the perspective of fit between leadership style and employee trait. Further, this study explores the mediating effect of self-efficacy between the above interaction terms and employee helping behavior, and thus establishing a mediated moderation model. The hypotheses of the study were tested through a questionnaire survey and a scenario experiment. The survey data came from 336 employees of two state-owned manufacturing enterprises in Heilongjiang Province, China. The data analysis was conducted through Mplus7.4. In the scenario experiment, 200 employees with 3-5 years of work experience were selected as the participants, and a 2 × 2 between-group design was employed. The data was analysed using Spss 23.0.

The results of analysis indicate that uncertainty avoidance significantly moderates the relationship between authoritarian leadership and employee self-efficacy. When the level of uncertainty avoidance is high, there is a significant positive relationship between authoritarian leadership and employee self-efficacy. When the level of uncertainty avoidance is low, the negative relationship between authoritarian leadership and employee self-efficacy is not significant. Both studies have verified the mediated moderating effect, that is, the interaction between authoritarian leadership and uncertainty avoidance on employee helping behavior was mediated by employee self-efficacy. When the level of uncertainty avoidance is high, authoritarian leadership can positively affect employee helping behavior via self-efficacy. When the level of uncertainty avoidance is low, the mediation effect of employee self-efficacy between the relationship of authoritarian leadership and employee helping behavior is not significant.

This study not only enriches the theoretical exploration of the positive influence of authoritarian leadership on organizational outcomes, but also responds the call to explore the mediating and outcome variables of authoritarian leadership from a new theoretical perspective and reveals when and how authoritarian leadership promotes employee helping behavior. At the same time, this study provides a reference for leaders to determine their leadership style by considering employees' traits under crisis situations, thus improving organizational resilience and achieving sustainable development.

Keywords: authoritarian leadership; uncertainty avoidance; self-efficacy; helping behavior; social cognitive theory

Received Date: November 5th, 2020 **Accepted Date:** March 30th, 2021

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(72002100,71902176)

Biography: XIA Ying, doctor in management, is an assistant researcher in the Business School at Nanjing University. Her research interests include organizational behavior and human resource management. Her representative paper titled "Why and when job stressors impact voice behaviour: an ego depletion perspective" was published in the *Journal of Business Research*(Volume 109, 2020). E-mail: yingxia@nju.edu.cn

WU Jingrui is a Ph. D candidate in the School of Management at Harbin Institute of Technology. Her research interests include organizational behavior and leadership. E-mail: lovelywjr@163.com

DU Yana, doctor in management, is an associate professor in the Business School at Zhengzhou University. Her research interests include organizational behavior and human resource management. Her representative paper titled "Job strains, job control, and POS on employee performance: an interactionist perspective" was published in the *Journal of Business Research*(Volume 82, 2018). E-mail: duyana18@zzu.edu.cn □