

# 领导对下属的信任与员工创造力

## ——心理授权的中介效应

丁琳, 耿紫珍

(西安外国语大学 商学院, 陕西 西安 710128)

**摘要:** 创造力的产生离不开人与人之间的互动与知识的交换, 信任则正是这种互动与交换的基石。因此, 信任, 特别是领导对下属的信任对创造力有重要影响。通过对华北地区三个国有企业领导者与员工进行问卷调查, 探讨了领导信任下属对员工创造力的作用, 并验证了心理授权及其维度在二者关系中的中介作用。采用结构方程模型进行了验证, 发现领导信任下属对员工创造力有显著的正向作用; 领导信任下属对心理授权及其能力、自我决策和价值维度有显著的正向作用; 心理授权及其能力和价值维度在领导信任下属与员工创造力之间起到了部分中介作用。

**关键词:** 领导信任下属; 心理授权; 创造力; 中介作用

**中图分类号:** C 93      **文献标志码:** A      **文章编号:** 1008-7192(2016)04-0031-07

在创造力的研究中, 信任作为组织文化的一个关键维度<sup>[1]</sup>, 能够克服创造力所带来的风险, 从而有利于组织创建一个社会支持性的环境<sup>[2]</sup>。此外, 创造力的产生离不开人与人之间的互动与知识的交换<sup>[3]</sup>, 信任则是这种互动与交换的基石。因此, 信任对创造力有重要影响。

信任主要包括组织内信任和组织间信任。在组织内信任的研究中, 领导与下属之间的垂直信任关系一直是信任研究的热点, 主要包括领导对下属的信任 (leader's trust in subordinates, LTS) 及下属对领导的信任 (subordinate's trust in leader, STL)。然而, 在以往研究中, 领导与下属间的下行信任, 即领导对下属的信任 (LTS) 受到的关注仍然较少<sup>[4]</sup>。Fulmer & Gelfand<sup>[5]</sup>在对组织多层次信任的文献综述中也指出关于领导信任下属的研究太少, 以致不足以对其进行文献综述。因此, 一些学者提出应更多关注领导对下属的信任<sup>[4][6]</sup>。基于此, 本文从领导信任下属的角度, 研究其对员工创造力的影响。

在信任与创造力的研究中, 心理授权一直扮演着重要角色, 诸多学者提出了信任与心理授权的显著关系 (如 Mills P K, Ungson G R, 2002<sup>[7]</sup>; 叶迎春, 高伟, 2006<sup>[8]</sup>), 以及心理授权对创造力的积极作用 (如丁琳, 席西民, 2008<sup>[9]</sup>)。然而, 对于信任、心理授权与创造力, 特别是领导信任下属与后两者的关系, 缺乏相应的研究。因此, 本文提出并验证心理授权在 LTS 和员工创造力关系中的中介作用, 一方面充实领导信任下属的理论, 另一方面从一个新的角度——领导信任下属, 剖析信任对员工创造力的作用机理。

## 一、理论与假设

### 1. 领导对下属的信任与员工创造力

信任能够有效的预测组织中员工的创造力。Clegg 等 (2002)<sup>[10]</sup> 发现了组织信任对员工创新行为的显著正向作用。他们认为当员工与同事、主管、组织之间相互信任时, 员工会对自身的能力产生自信; 同时, 即使员工由于创新发生错误

收稿日期: 2015-11-29

基金项目: 国家自然科学基金“意义建构视角下外部负反馈影响团队创造力的调控机理研究”(71402138)

作者简介: 丁琳(1982-), 女, 西安外国语大学商学院讲师, 管理学博士, 研究方向为领导力与组织创造力; 耿紫珍(1984-), 女, 西安外国语大学商学院副教授, 管理学博士, 研究方向为组织创造力。E-mail: dinglin2004@sina.com

或失败时,高度的信任使得其同事、主管和组织能够接受这些错误和失败,并且员工也能够从错误和失败中得到经验教训<sup>[11]</sup>。因此,信任有利于员工提高自我效能,进而在工作中表现出高水平的创造力。

信任是个体对他人的内在活动<sup>[12-13]</sup>,这种内在活动是个体对是否信任他人的认知评价。Mayer, Davis & Schoorman<sup>[12]</sup>将信任定义为:在没有监督和控制另一方的情况下,信任的一方期望另一方的行为不会损害自己的利益,愿意对其展示脆弱性。一方面,领导信任下属,意味着在没有监督和控制的情况下,领导认为下属不会损害自己的利益,从而愿意将有价值的信息分享给下属,而信息是下属创造力的源泉,因此可以说领导的充分信任有利于下属的创新;另一方面,“疑人不用,用人不疑”是领导者在用人上的策略,充分体现了企业领导对下属信任,让下属放手工作,大胆负责。下属在展现创造力的过程中,往往伴随着失败的风险,而领导对下属充分的信任使得下属即使面对这种风险,也可以不用担心创造力会带来失败,从而大胆创新;此外,领导越信任下属,对下属的指导越少<sup>[14]</sup>,越有利于下属以自己的方式完成工作,因而使得下属在工作过程当中越容易采取创造性的方式方法,发挥自己的创造力。

基于以上论述,本文提出以下假设。

假设1:领导对下属的信任程度越高,下属的创造力水平越高,即领导信任下属对下属的创造力有显著的正向作用。

## 2. 领导对下属的信任与心理授权

授权意味着领导愿意将有价值的信息与下属分享,愿意将重要的工作交付给下属完成,愿意给予下属更多的决策自主权,这些意愿表明领导的工作绩效在很大程度上需要依靠下属的工作表现,因此授权会使领导处于较高的风险当中。为了将这种风险性降到最低,领导必须对下属的能力、善意和正直的可信性进行评估。下属的能力越强,越维护领导的利益,越正直,即可信性越高,领导行为的风险性就会越低。因此,要做到真正有效的授权,领导必须对下属有较高信任水平以降低其潜在风险。以往研究也证实了授权与

领导感知的下属可信性(trustworthiness)正向相关(例如 Brower, Schoorman & Tan<sup>[6]</sup>, Bauer & Green<sup>[15]</sup>, Werber & Henriques<sup>[16]</sup>)。

授权,一方面是领导的一种意愿,另一方面还包括员工对领导这种意愿的心理感知,即心理授权。心理授权是下属的一种心理状态,是“个体希望在其工作中塑造相应角色,并认为自己有能力完成相应工作”<sup>[17]</sup>。领导出于高度的信任赋予员工更多自主权和决策权<sup>[15]</sup>,这种行为满足了下属对自主决策权的心理需求,进而产生心理授权。Chan, Taylor & Markham<sup>[18]</sup>就在其研究中使用情感—认知(affective-cognitive)信任模型验证了当下属被信任的程度越高,其心理授权程度就越大。在本研究中,我们使用 Mayer et al.的“能力—善意—正直”信任模型验证二者的关系,并提出“能力信任、善意信任和正直信任”缺一不可,共同对员工心理授权产生影响。

对下属能力的信任是指领导认为下属具备完成其本职工作的各项技能,无论什么样的任务交给下属,下属都能很好的完成;对下属正直的信任是指领导认为下属是一个言行一致、坚持自己原则的人,并且这些原则与领导自己的原则相一致;对下属善意的信任则表明领导认为下属不论在什么情况下都会维护或至少不损害自己的利益。这三种信任必须同时存在,领导才能对下属产生高水平的信任。缺少任何一种信任,领导都无法对下属完成授权。例如,领导认为某位下属的工作能力很强,做事也很有原则性,但领导发现该下属在工作之余总会说自己的一些不好的事情,即领导对该下属的善意信任很低,那么领导很难对其授权;类似的,如果某位下属对领导非常忠诚,时刻维护领导的利益,言行一致,但专业能力欠佳,那么领导若对该下属授权,无疑会导致其工作绩效降低。因此,领导对下属的信任(包括能力信任、正直信任和善意信任)必须作为一个整体变量影响员工心理授权。由此,本文提出以下假设。

假设2:领导信任下属的程度越高,则下属心理授权的程度越高,即领导信任下属对下属的心理授权有显著的正向作用。

为更好验证领导信任下属对心理授权的影

响，本文进一步提出领导信任下属对心理授权的四个维度分别有显著影响，假设如下。

假设 2a：领导信任下属的程度越高，则下属感知到其工作能力的程度越高，即领导信任下属对下属心理授权的能力维度有显著的正向作用。

假设 2b：领导信任下属的程度越高，则下属感知到其自我决策的程度越高，即领导信任下属对下属心理授权的自我决策维度有显著的正向作用。

假设 2c：领导信任下属的程度越高，则下属感知到其工作的影响力程度越高，即领导信任下属对下属心理授权的影响力维度有显著的正向作用。

假设 2d：领导信任下属的程度越高，则下属感知到其工作的价值程度越高，即领导信任下属对下属心理授权的价值维度有显著的正向作用。

### 3. 心理授权与员工创造力

以往研究都认可了心理授权在组织中的重要作用。心理授权包含个体对独立性、同一性和自主性的感知，心理授权的员工认为自己对工作有足够的控制权，能够自主思考并得出创新的想法，并自我激励，相信自己有能力处理各种事务，取得好的绩效。创造力的相关研究支持了心理授权对员工创造力的影响<sup>[19]</sup>。如果员工认为自己对工作有更多的自主权，则他们的内在激励相对较高，因而创造性也较高。被授权的员工往往具有更高的自我效能并乐意从事创造性工作。

Hackman & Oldham 提出工作技能多样性（工作所需的不同技能）、工作特性（工作是否有意义）、工作重要性、工作自主性以及工作反馈能够激发员工的工作热情，产生创新行为<sup>[20]</sup>。Deci 和他的同事提出当员工感知到有能力完成并能够在所从事的工作中自我决策时，内在激励就会产生<sup>[21]</sup>。具有心理授权的员工认为自己能力更强，所从事的工作更有意义，并且可以自主决定工作方法、工作节奏以及工作努力程度。Thomas & Velthouse 也认为被授权的员工更专心于工作，更主动并更不拘于固有的方法开展工作<sup>[22]</sup>。由此可见，心理授权对员工创造力有积极的影响。

综上所述，当领导信任下属时，领导会将重要的工作授权给下属，或给予下属更多的决策自主权，而这种自主权又有利于下属的创造力，因此本文提出以下假设。

假设 3：领导对下属的信任通过心理授权对员工创造力产生积极作用，即心理授权对领导信任下属与员工创造力的关系起到中介作用。

假设 3a：领导对下属的信任通过下属感知到的其工作能力对员工创造力产生积极作用，即心理授权的能力维度对领导信任下属与员工创造力的关系起到中介作用。

假设 3b：领导对下属的信任通过下属感知到的自我决策对员工创造力产生积极作用，即心理授权的自我决策维度对领导信任下属与员工创造力的关系起到中介作用。

假设 3c：领导对下属的信任通过下属感知到的工作影响力对员工创造力产生积极作用，即心理授权的影响力维度对领导信任下属与员工创造力的关系起到中介作用。

假设 3d：领导对下属的信任通过下属感知到的工作价值对员工创造力产生积极作用，即心理授权的价值维度对领导信任下属与员工创造力的关系起到中介作用。

## 二、研究方法

### 1. 样本及抽样过程

本次调查的对象为华北地区三个国有企业的领导及其直接下属。为避免同源数据偏差问题，本研究所收集的数据来源于两组不同的问卷：第一组问卷为领导问卷，由企业领导填写，主要包括评价其对下属的信任水平及下属的创造力水平；第二组为下属问卷，由每位领导的直接下属分别填写，主要包括其心理授权水平的评价。问卷填写完毕后，由专人统一收回，最终得到168对相匹配的有效问卷，回收率为86%。参加调查的下属中，34%为女性，94%为本科学历及以上，平均年龄30岁，平均工作年限为7年；参加调查的领导者中，11%为女性，92%为本科学历及以上，平均年龄37岁，平均工作年限为12年。

### 2. 变量的测量

领导对下属的信任。采用 Schoorman, Mayer & David<sup>[23]</sup>编制的量表进行测量，并依据所在企业特点做了相应修正。该量表包括三个维度：能力信任（三个题项，如“我的下属能很好地胜任自己的工作”）、正直信任（三个题项，如“我的下属

非常正直”)和善意信任(三个题项,如“我的下属不会做出任何伤害我的事情”)。

心理授权。采用 Spreizer<sup>[24]</sup>编制的量表进行测量。整个量表包括四个部分:能力、自我决策、影响力和价值。能力是指对自己有能力完成任务是否有信心,自我决策是指人们自由选择该如何做好自己的工作,影响力是人们对周围环境影响的程度及其工作单位和机构对他们想法的重视程度,价值是人们关注自己的工作并感觉工作对自己重要的程度。

创造力。采用 Farmer, Tierney & Kate Kung-Mcintyre<sup>[25]</sup>编制的量表进行测量。该量表包含四个题项,如“该员工首先尝试新观点和新方法”等。在评定视角方面,为保证评价的全面性和准确性,采用上级评定法和同事评定法相结合的方法

进行测量,即创造力得分=(上级对下属创造力评价+同事评定法)/2。

### 三、数据分析

采用 SPSS 和 Lisrel 软件进行统计分析。首先,采用因子分析和信度分析考察了研究变量的效度和信度,随后采用结构方程模型验证了领导信任下属、心理授权及其维度和员工创造力之间的关系。

#### 1. 描述性统计结果

表 1 为各变量的均值、标准差、信度系数及相关系数。各变量的信度值为 0.87~0.92,满足信度要求。

表 1 均值、标准差、信度系数及相关系数

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
领导信任下属	5.55	0.88	0.90						
心理授权	4.84	1.07	0.25**	0.90					
能力	5.65	1.15	0.20**	0.66**	0.87				
自我决策	3.72	1.46	0.22**	0.84**	0.45**	0.88			
影响力	3.63	1.67	0.11	0.72**	0.11	0.55**	0.92		
价值	5.39	1.36	0.24**	0.79**	0.59**	0.51**	0.35**	0.92	
创造力	4.70	1.01	0.48**	0.52**	0.37**	0.42**	0.33**	0.46**	0.92

注: N=168; \*\*  $p<0.01$ ; 对角线上为各变量的 Alpha 值。

#### 2. 信度和效度分析

运用 SPSS 主成分因子分析对领导信任下属和心理授权的因子结构进行验证,由表 2 和表 3 分析结果可知,心理授权的四因素结构、领导信任下属的三因素结构得到数据支持。

表 2 心理授权的因子分析结果

	1	2	3	4
PE1	0.836	0.141	0.200	0.258
PE2	0.890	0.166	0.240	0.180
PE3	0.862	0.148	0.155	0.266
PE4	0.542	0.058	0.055	0.720
PE5	0.252	-0.077	0.237	0.869
PE6	0.161	0.036	0.212	0.855
PE7	0.325	0.297	0.760	0.141
PE8	0.120	0.271	0.864	0.181
PE9	0.186	0.227	0.807	0.247
PE10	0.216	0.830	0.302	0.026
PE11	0.145	0.875	0.292	-0.068
PE12	0.072	0.944	0.136	0.046

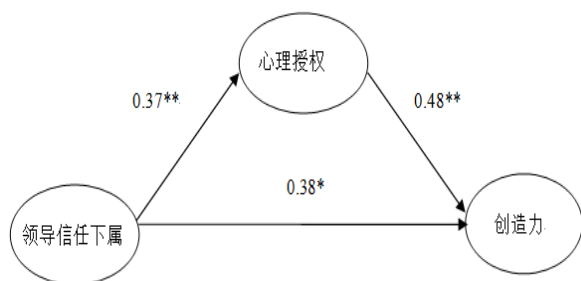
表 3 领导信任下属的因子分析结果

	1	2	3
LTS1	0.669	0.235	0.302
LTS2	0.858	0.183	0.153
LTS3	0.801	0.105	0.235
LTS4	0.238	0.797	-0.162
LTS5	0.300	0.745	0.185
LTS6	-0.026	0.813	0.227
LTS7	0.328	0.061	0.720
LTS8	0.134	0.091	0.833
LTS9	0.456	0.114	0.618

#### 3. 结构方程模型分析

本文使用 Lisrel 8.7 验证心理授权及其各维度在领导信任下属与员工创造力之间的中介作用。结构模型 M0 为心理授权作为整体变量的中介模型,拟合度较好( $\chi^2=574.13$ ,  $df=265$ ,  $\chi^2/df<3$ ,

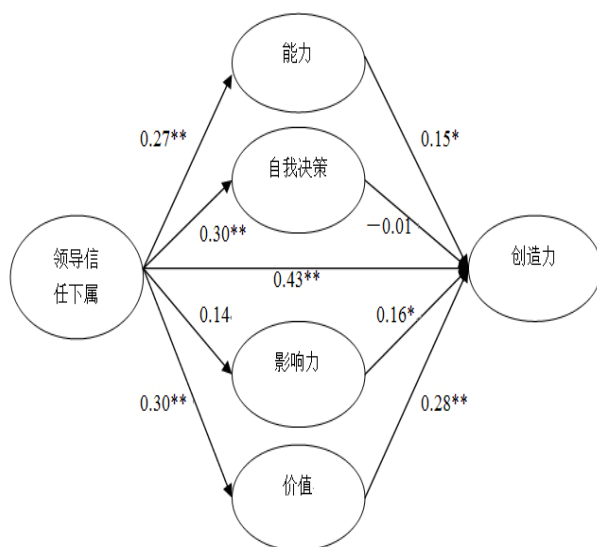
RMSEA=0.08, CFI=0.95, TLI=0.94); M1 为心理授权各维度的中介模型, 拟合度较好 ( $\chi^2=848.44$ ,  $df=341$ ,  $\chi^2/df<3$ , RMSEA=0.08, CFI=0.92, TLI=0.91)。结构模型 M0 和 M1 的标准路径系数值分别如图 1、图 2 所示。



注：模型中的数值为标准化的路径系数；\*\* $p<0.01$ 。

图1 心理授权作为整体变量的中介作用模型 M0

由图1可以看出, 心理授权是领导信任下属与员工创造力之间的中介变量, 在二者的关系中起着部分中介作用, 假设1、假设2得到验证, 假设3得到部分验证。



注：模型中的数值为标准化的路径系数；\*\* $p<0.01$ 。

图2 心理授权各维度的中介作用模型 M1

由图2可以看出, 领导信任下属对能力、自我决策和价值三个维度具有显著正向影响, 假设2a、假设2b、假设2d得到验证, 假设2c没有得到验证。心理授权各维度是领导信任下属与员工创造力之间的中介变量, 其中, 影响力和价值观维度在二者关系中存在部分中介作用, 而能力和自

我决策维度不存在中介作用, 假设3a、假设3d得到部分验证, 假设3b和假设3c没有得到验证。

## 四、结 论

本文研究了领导对下属的信任通过心理授权及其各维度对员工创造力产生的作用, 研究结果表明心理授权作为整体变量, 心理授权的能力和价值观维度对领导信任下属和创造力存在部分中介作用, 影响力和自我决策维度不存在中介作用。特别在模型M1中, 领导信任下属对影响力维度的影响不显著 ( $\beta=0.14$ ,  $p>0.05$ ), 自我决策维度对创造力的影响为负且不显著 ( $\beta=-0.01$ ,  $p>0.05$ )。影响力是人们对周围环境影响的程度及其工作单位和机构对他们想法的重视程度。在本文的样本中, 由于选择的是员工及其上级, 因此来自上级的信任使得员工对周围环境的影响力仅局限于本部门或本团队, 而对整个组织的影响力较弱, 同时上级的信任虽然意味着该上级重视其下属的想法, 但无法说明组织对该下属的重视, 因此在本研究中领导信任下属对影响力维度的作用不显著。对于自我决策维度对创造力的负向作用, 可能是由于所选取的企业集权化程度较高, 员工在一些重要事情, 特别是具有风险性的创新问题上自我决策程度较低, 因而自我决策并不能对创造力产生积极显著作用。

本文在理论上, 验证了领导的下行信任在员工创造力中的重要影响, 对信任和创造力研究做出了一定贡献。依据本文的研究结果, 在实践当中, 领导者应该充分认识到信任对于下属的重要性, 对下属充分信任, 及时与下属分享有价值的信息, 提高下属的心理授权水平, 特别是提高下属对其能力和价值的感知, 降低员工对创造行为失败风险的顾虑, 进而促进员工的创造力。

同时本文仍然存在一些不足, 一方面在样本的选取上由于企业性质和所在区域的限制, 研究结果在普适性上可能有一定局限; 另一方面, 领导对下属的信任也可能通过其他一些中介变量或调节变量对员工创造力产生作用, 这也是值得未来进一步探索和研究的方

## 参考文献

- [1] ANDRIOPOULOS C. Determinants of organizational creativity:a literature review[J]. *Management Decision*, 2001,39(10):834-840.
- [2] ARDICHVILI A,PAGE V,WENTLING T. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice[J]. *Journal of Knowledge Management*,2003,7(1):64-77.
- [3] ARMBRECHT J F,CHAPAS R B,CHAPPELOW C C,etc. Knowledge management in research and development[J]. *Research Technology Management*,2001,44(4):28-48.
- [4] BROWER H H,LESTER S W,KORSGAARD M A, etc. A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes[J]. *Journal of Management*,2009,35(2):327-347.
- [5] FULMER C A,GELFAND M J. At what level (and in whom) we trust:Trust across multiple organizational levels[J]. *Journal of Management*,2012,38(4):1167-1230.
- [6] BROWER H H,SCHOORMAN D F,TAN H H. A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange[J]. *Leadership Quarterly*,2000,11(2): 227-250.
- [7] MILLS P K,UNGSON G R. Reassessing the limits of structural empowerment:Organizational constitution and trust as controls[J]. *Academy of Management Review*, 2002,28(1):143-153.
- [8] 叶迎春,高伟. 基于信任的授权行为与潜能开发研究[J]. *华东经济管理*,2006,20(12):111-113.
- [9] 丁琳,席西民. 变革型领导对员工创造力的作用机理研究[J]. *管理科学*,2008,21(6):40-46.
- [10] CLEGG C,UNSWORTH K,EPITROPAKI O,etc. Implicating trust in the innovation process[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,2002, 75(4):409-422.
- [11] COSTIGAN R D,ILTER S S,BERMAN J J. A multi-dimensional study of trust in organizations[J]. *Journal of Managerial Issues*,1998,10(3):303-317.
- [12] MAYER C R,DAVIS H J,SCHOORMAN D F. An integrative model of organization trust[J]. *Academy of Management*,1995,20(3):709-734.
- [13] DIRKS T K, SKARLICKI P D. The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance[J]. *Journal of Management*, 2009,35(1):136-157.
- [14] SCANDURA T P,PELLEGRINI E K.Trust and leader-member exchange[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,2008,15(2):101-110.
- [15] BAUER N T,GREEN G S.Development of leader-member exchange:A longitudinal test[J]. *Academy of Management Journal*,1996,39(6):1538-1567.
- [16] WERBEL D J,HENRIQUES L P. Different views of trust and relational leadership:Supervisor and subordinate perspectives[J]. *Journal of Managerial Psychology*,2009, 24(8):780-796.
- [17] SPREITZER G M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation[J]. *Academy of Management Journal*,1995,38(5):1442-1465.
- [18] CHAN H Y,MARKHAM S. The role of subordinates' trust in social exchange-driven psychological empowerment process[J]. *Journal of Managerial Issues*,2008,20(4): 444-467.
- [19] ZHANG X M. Linking empowering leadership and employee creativity:the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation,and creative process engagement[J]. *Academy of Management Journal*,2010,53(1):107-128.
- [20] HACKMAN J R,OLDHAM G R. Motivation through the design of work:test of theory[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*,1976,16(2):250-279.
- [21] DECI E L,RYAN R M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior[J]. *Journal of Virology*, 2000,74(13):5886-5895.
- [22] THOMAS K W,VELTHOUSE B A. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation[J]. *Academy of Management Review*, 1990, 15(4):666-681.
- [23] SCHOORMAN F,MAYER R C,DAVIS J H. Empowerment in veterinary clinics:The role of trust in delegation[C]. in 11th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology,1996:San Diego,CA.
- [24] SPREITZER G M,KIZILOS M A,NASON S W. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness,satisfaction,andstrain[J]. *Journal of Management*,1997,23(5):679-704.
- [25] FARMER S M,TIERNEY P,KATE K M. Employee creativity in Taiwan:An application of role identity theory[J]. *Academy of Management Journal*, 2003,46(5):618-630.

(下转第77页)