

# 自我牺牲型领导对员工知识共享的作用机制\*

○ 李锐 田晓明 孙建群

**摘要** 知识共享能够提高组织创新能力和增强组织可持续性竞争优势。直接领导者作为组织的代理人,其领导行为或方式应会显著影响员工知识共享的意愿,但以往鲜有研究对此议题进行实证探讨。本研究采用214份上司—下属配对调查数据,考察了自我牺牲型领导对员工知识共享的影响效果,尤其是领导信任的中介作用和员工传统性的调节作用。层次回归分析的结果表明:(1)自我牺牲型领导对员工知识共享具有显著的正向预测效果;(2)领导信任在自我牺牲型领导与员工知识共享之间起完全中介作用;(3)员工传统性对自我牺牲型领导与员工的领导信任之间的关系具有显著的调节效应,员工传统性越高,二者之间的正向关系越弱。

**关键词** 知识共享;自我牺牲型领导;领导信任;传统性

\*本文受国家自然科学基金项目(71302120、71073108)资助

## 引言

在任何组织中,知识都是一种战略性无形资产,是组织创造和传递价值的源泉。<sup>[1]</sup>而组织重要的知识均散落在各单位、各部门以及每个员工身上,<sup>[2]</sup>因此对于组织而言,寻求有效途径来促进员工共享其知识尤其是隐性知识(Tacit Knowledge,即专属于个人的、蕴含了大量个人洞察与经验的知识)无疑是非常重要的。<sup>[3]</sup>知识共享(Knowledge Sharing)是指将知识由一个人(群体)向另一个人(群体)转移或传播的过程。<sup>[3]</sup>由于员工之间知识的有效共享与交换有助于组织开发和提供新的产品及服务,增强组织的竞争力和创新能力,<sup>[4]</sup>因此,近年来有关知识共享的相关议题开始引起学术界和实践领域日益广泛的关注。

然而根据Hendriks<sup>[5]</sup>的观点,在企业的内部运作中,知识共享是组织知识管理五个流程(知识撷取、知识编码与储存、知识共享、知识创造以及知识运用)中最不易落实的一环。这是因为一般而言,作为非制度性的安排,组织对知识共享并不会给予明确的奖赏。因而,尽管此种行为可以促发新的思想或方法,但是真正要实施却会存在各种成本,所以为了增强员工知识共享的积极性,组织需要主动创造一定的环境及条件。<sup>[6]</sup>虽然已有很多学者从组织和个人等多个层面考察了促进或阻碍知识共享的相关因素,但截至目前,尚鲜有研究探索领导因素对员工知识共享的影响及其机制。实际上,领导者对于员工相关工作行为决策及其工作情境的塑造发挥着关键性的作用。<sup>[7]</sup>因此,领导者能否通过创造积极的情境或氛围来激发员工的知识共享,应是一个非常值得深入探究的问题。<sup>[8]</sup>

本研究在中国组织情境下聚焦于自我牺牲型领导(Self-sacrificial Leadership)这一领导形式,探讨其对员工知识共享的影响效应。研究者推断,这种为了集体福祉而牺牲领导者个人利益的领导方式应对员工的知识共享行为产生正向促进作用。另外,受儒家关系主义(Relationalism)的影响,社会交换理论和互惠原则(Reciprocal Norm)在解释中国企业中领导方式影响下属行为的内在机制方面占有重要地位,<sup>[8]</sup>因此,本研究亦将检验领导信任(Trust in Supervisor)这一社会交换的基础在自我牺牲型领导影响员工知识共享过程中所起的作用。同时,个体的某些价值取向会影响到他们对自我与情境(包括领导行为)的解读,<sup>[9]</sup>以及对社会交换的敏感性和对互惠规范的接受度。<sup>[10]</sup>鉴于此,我们还将员工传统性(Traditionality)这一本土化的情境变量纳入研究框架,考察该变量对自我牺牲型领导作用效果的

调节作用,从而厘清理论模型的边界条件,也可增强研究的情境化特征。

## 一、理论基础与研究假设

### 1. 自我牺牲型领导

对于领袖人物或者领导者的自我牺牲和奉献的描述,在我国古代的神话传说中经常会出现,例如大禹治水三过家门而不入、神农尝百草不惜几经生死等。而在人类历史上,也经常可以见到一些领导者为了集体的目标和利益而选择自我牺牲。因反对英国殖民而绝食抗议的甘地,以及在战争中身先士卒的将领均是典型的例子。事实上,类似的行为在现今的企业组织中也不鲜见,尽管表现的强烈程度不及历史故事中的人物,领导者也不至于牺牲生命,但其中仍蕴含着牺牲精神。如美国《商业周刊》2003年9月18日报道,全球知名食品经销商皇家阿霍德集团(Royal Ahold NV)的营收走低,首席执行官 Anders Moberg 自愿放弃其固定奖金和退休金,以协助公司重整。

实际上,组织管理领域的很多经典领导理论(如变革型领导、魅力型领导和公仆式领导等)中,都曾提及领导者的自我牺牲行为,将之视作优秀领导者所可能会展现的行为。Choi等<sup>[11,12]</sup>则将自我牺牲型领导独立于过去的领导理论,开展组织中自我牺牲型领导的研究,并将之定义为一种为了集体的福祉而放弃或延迟个人的利益与特权的领导形式。<sup>③</sup>

另外,Choi等<sup>[11,12]</sup>还将自我牺牲型领导区分为三个行为层面:(1)分工(Division of Labor)。包括领导者自愿参与、承担艰巨的和有风险的行动、任务及工作。(2)奖酬分配(Distribution of Rewards)。领导者为了达到工作目标或维持组织运营而放弃或延迟从组织获得正当、公平的奖酬(如薪资、奖金、利益、晋升、休假等)。(3)权力行使(Exercise of Power)。领导者放弃使用职位权力、特权(如专车或配车)和个人的私有资源(包括时间、金钱等)。现实中的自我牺牲型领导可以同时包含两种及以上的行为内容。换言之,上述三种自我牺牲行为内容并非各自完全独立地出现,同一时间、同一事件可能包含多种行为内容。

### 2. 自我牺牲型领导与员工知识共享

知识共享超越了简单的信息沟通和任务及程序性知识表述,会导致互动双方认知和行为的改变。在工作场所中,很多因素会影响个体与他人共享知识的倾向或意愿。例如 Carlile<sup>[13]</sup>的研究发现,当个体对于某一专门性知识或技术领域有较多投入时,他们就不太愿意进

行知识共享。还有一些个体由于害怕失去权威性,亦会对知识共享持消极态度。<sup>[14]</sup>而领导者作为组织的代理人,则有能力和潜力来促使员工克服这种对知识共享的抵触或顾虑。<sup>[15]</sup>

本研究推断,自我牺牲型领导能够激发员工的知识共享。主要理由有两点:首先,自我牺牲型领导者强调群体的使命和目标是最重要的,他们关注集体福祉甚于个人私利,甚至为了群体利益而放弃个人利益。<sup>[12]</sup>此类表现会让自我牺牲型领导者成为下属的榜样,并对下属发挥参照性权力(Referent Power),从而激发他们展现出类似的服务集体的行为,知识共享即属于此类行为范畴。以往的实证研究也显示,与自利型领导或非自我牺牲型领导相比,自我牺牲型领导显著促进了员工的合作行为、组织公民行为、人际帮助行为、为公共利益做贡献等对组织有利的行为表现。<sup>[16]</sup>

其次,自我牺牲型领导者牺牲个人利益来成就和保全集体的利益与福祉,而员工作为集体中的一份子,显然亦在受惠之列。因此,从社会交换的角度来看,领导者的自我牺牲行为代表着领导者已经提供了对下属有价值的诱因。社会交换理论认为,领导者与下属之间的关系会发展和形成互惠性的反馈循环。<sup>[17]</sup>据此可以推测,感觉到自己从领导者那里获得了收益(包括社会情感收益)的下属将会通过积极的反应予以回馈。另外,根据 Konovsky等<sup>[18]</sup>的观点,下属回馈领导者的行为表现不但包括投入更多时间和精力于角色内工作或任务上,也包括愿意超越自己的工作要求来做出对集体目标有益的角色外行为。而知识共享即是典型的利组织的角色外行为。由此,提出假设1:

假设1:自我牺牲型领导对员工的知识共享具有显著的正向预测效果

### 3. 领导信任的中介作用

信任是个体由于对他人的意图或行为抱有积极、良好的预期,从而产生一种愿意向其袒露自己弱点、并且不担心被其利用的心理状态。<sup>[19]</sup>Mayer等<sup>[20]</sup>指出,正直(Integrity)与善意(Benevolence)都是信任的重要决定因素。正直指信任主体认为信任客体具有强烈正义感,重承诺、守信用而且行为具有一致性,行事的作风也能让信任主体接受。善意则强调信任主体认为信任客体会满足自己的需求或做出对自己有利的东西,而不是仅仅利用自己。

从员工角度来看,领导者在多大程度上将群体和群体成员的最大利益放在心上,是决定他们对领导者态度的关键所在。<sup>[21]</sup>领导者的自我牺牲行为以及与之相联系

主题文章

的领导者个人损失和风险,表明领导者对群体或组织目标及使命的高度承诺;<sup>[22]</sup>自我牺牲型领导者亦较为关心和重视员工的需求;<sup>[23]</sup>并且他们在履行责任和义务时的行事方式亦符合较高的伦理道德水准。<sup>[11]</sup>领导者的此类行为表现应会强化员工对领导者善意与正直的知觉,使他们感觉与领导者互动或追随领导者是安全的,相信领导者会将他们的利益放在心上,而且确信领导者未来的意图也将会是公平的和诚实的,这些体验会降低他们被利用的担忧,从而能够提高他们对领导者的信任水平。由此,提出假设 2:

假设 2:自我牺牲型领导对员工的领导信任具有显著的正向预测效果

信任是社会交换的基础。<sup>[24]</sup>员工对领导者的高信任水平则会促进或强化他们与领导者之间的社会交换关系。<sup>[25]</sup>而根据社会交换理论,如果员工对领导者的信任水平提高,他们将会相应地增强回报领导者的义务感和责任感,使得他们愿意为领导者及其所代表的组织的利益而付出更多的努力。而采取超越角色要求的利他主义行为即是履行自己义务、回报领导者和组织的有效途径之一。过去的实证研究结果也显示,信任与知识共享呈显著正相关,随着对领导者信任的提高,在社会交换理论的互惠原则驱动下,员工会愿意做出有益于组织整体发展的知识共享行为。<sup>[26]</sup>基于上述分析,并结合假设 1 和假设 2,本研究提出假设 3:

假设 3:领导信任在自我牺牲型领导与员工知识共享之间起中介作用

4. 员工传统性的调节作用

传统性是台湾地区学者杨国枢等人<sup>[27]</sup>基于对华人社会现代化进程中人们心理和行为变迁情形的研究而提出的一个本土化概念,指个体对中华民族传统价值观念的认可。杨国枢等<sup>[27]</sup>的研究发现,中国人传统性的典型表征包括遵从权威、安分守成、宿命自保、孝亲敬祖和男性优越五个方面。杨国枢<sup>[28]</sup>认为,对于个体而言,其旧有的传统心理及行为不会由于社会变迁而完全消失;相反,他们会与那些为了适应现代化生活而形成的心理及行为共存,从而构成复杂和独特的心理特征。Farh 等人<sup>[29]</sup>率先将传统性的概念引入组织管理领域,并且主要聚焦于遵从权威维度,也就是关注个人对由儒家五伦思想所界定的等级角色关系的认可程度。

具体到组织内的领导者与下属关系中,高传统性的员工更为遵从传统社会所强调的上下属之间的角色关系与义务。例如,认为上下间的权力是不平等的,领导者可以肆意发挥其影响力而不受角色规范的约束,下属则

应该严格遵守下位者的角色规范,顺从、尊敬和信赖权威。<sup>[30]</sup>正因为如此,高传统性员工的态度和行为主要受制于与其既定社会角色相联系的期望、责任及义务,而较少受领导者对自己的实际对待方式的影响。<sup>[10]</sup>据此本研究推断,员工传统性可能会弱化自我牺牲型领导与员工的领导信任之间的关系。具体来讲,高传统性的员工对领导者的信任程度可能会较少受领导者自我牺牲行为有无或多寡的影响。换言之,即使领导者的自我牺牲程度较低,高传统性者也会继续遵循自己作为下位者的责任与义务,依然信任和维护领导者,而较少改变自己对待领导者的信任态度。而低传统性的员工对领导者的信任水平会在较大程度上受到领导者自我牺牲表现情况的影响:当领导者的自我牺牲程度较高时,他们对领导者的信任度亦较高;当领导者的自我牺牲程度较低或者自利程度较高时,他们对领导者的信任度则会显著降低。由此,提出假设 4:

假设 4:员工传统性调节自我牺牲型领导与员工的领导信任之间的正向关系。员工传统性越高,自我牺牲型领导与员工的领导信任之间的正向关系越弱。

综上所述,本文提出了一个中介与调节效应模型来解释自我牺牲型领导影响员工知识共享的心理机制与边界条件,研究框架如图 1 所示。

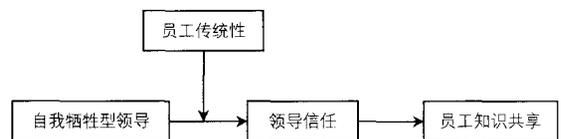


图1 研究框架

二、研究方法

1. 研究对象与调查过程

本研究采用问卷调查的方法收集数据,研究对象为广州和南宁三所高校的在职 MBA、EMBA 学员以及短训班的企业受训人员,他们均为企业的全职人员并且目前有一名直接上司(无直接上司者不能参加)。为了避免共同方法偏差的影响,本研究通过两种来源收集相关数据。具体而言,研究中的每位参与者均会收到一个大信封,里面装着两个小信封。每个小信封左下角都有不同的标记,分别写着“您本人”和“您上司”。在标注“您本人”的信封中所装的问卷涉及自我牺牲型领导、领导信任、传统性等变量,由参与者在上课期间当场完成并回收。标注“您上司”的信封写好了研究者的通讯地址并贴好邮票,信封口事先亦贴了双面胶。这类信封里面

所装的问卷含有知识共享这一变量,由参与者带回交由其直接上司填答,完成之后直接邮寄给研究者。

总共发放问卷 450 套。当场收回参与者问卷 407 份,其中有效问卷 378 份,有效回收率为 84%;收到上司反馈的问卷 253 份,有效问卷 231 份,有效回收率为 51.3%。对参与者问卷和上司问卷按照事先标示的编号进行匹配,最终获得 214 套有效问卷,总有效回收率为 47.6%。214 名最终参与者的描述性统计分析显示:在性别方面,男性占 61.7%,女性占 38.3%;在年龄方面,20-29 岁占 46.1%,30-39 岁占 35.3%,40-49 岁占 17.2%,50 岁以上占 1.5%;在教育程度方面,高中或中专占 3.4%,专科占 11.1%,本科占 60.4%,硕士研究生及以上占 25.1%;在职位等级方面,普通员工占 28.8%,基层和中层管理人员占 41%,高层管理人员占 30.2%。

## 2. 测量工具

(1) 自我牺牲型领导:采用 De Cremer 等<sup>[31]</sup>研究中所使用的自我牺牲型领导量表,共有 5 个测量项目,如:“为了群体的使命,上司率先放弃自己的空闲时间、特权或安逸的生活”(1=从不,6=非常频繁)。在本研究中,该量表的内部一致性系数( $\alpha$ 系数)为 0.85。

(2) 领导信任:采用 Farh 等<sup>[32]</sup>研究中所使用的领导信任量表,共有 4 个测量项目,如:“我确信上司是诚实可信的”(1=完全不符合,6=完全符合)。在本研究中,该量表的内部一致性系数为 0.87。

(3) 传统性:采用 Farh 等<sup>[29]</sup>研究中所使用的传统性量表,共有 5 个测量项目,如:“政府首脑等于是大家长,一切国事都应该听从他的决定”(1=非常不同意,6=非常同意)。这些项目由 Farh 等<sup>[29]</sup>取自杨国枢等<sup>[24]</sup>所编制的中国人传统性量表中的遵从权威分量表。在本研究中,该量表的内部一致性系数为 0.69。

(4) 知识共享:采用 Lu 等<sup>[4]</sup>开发的知识共享量表。原量表含 8 个项目,本研究选取其中的 5 个测量隐性知识共享的项目,如:“只要单位其他同事需要,他/她就会知无不言,言无不尽”(1=从不,6=非常频繁)。在本研究中,该量表的内部一致性系数为 0.80。

(5) 控制变量:研究者选择 4 个组织行为学中常见的人口统计学变量——性别、年龄、学历和职级作为控制变量(由于年资与年龄显著正相关,因此不再将之纳入控制变量)。它们的具体编码情况如下:在性别上,为男性,为女性;在年龄上,由小到大依次为:20 岁以下、20-29 岁、30-39 岁、40-49 岁、50 岁及以上;在学历上,由低到高依次是:初中及以下、高中或中专、大学专科、大学本科、研究生及以上;在职级上,由低到高依次为:普通员工、基层管理人员、中层管理人员、高层管理人员。

## 3. 统计方法和分析思路

本研究采用 SPSS19.0 和 Amos19.0 进行所有的统计分析。首先,针对研究所采用的变量,采用 Amos19.0 进行验证性因素分析,以检验相关量表的区分效度;其次,运用 SPSS19.0 进行描述性统计分析;最后,采用层次回归分析方法考察自我牺牲型领导、领导信任与员工知识共享的关系,以及员工传统性的调节作用。

## 三、数据分析结果

### 1. 验证性因素分析

为了考察本研究中所涉及变量的构念区分效度,研究者对自我牺牲型领导、领导信任、传统性和知识共享进行了验证性因素分析。结果如表 1 所示。由该表 1 可见,在对实际数据进行拟合的几个指标上,四个模型均优于其他三个模型,显示本研究中所使用的四个变量的构念区分性良好。

表1 验证性因素分析结果

模型	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA
四因素模型:自我牺牲型领导;领导信任;传统性;知识共享	2.14	0.91	0.90	0.07
三因素模型A:自我牺牲型领导+领导信任;传统性;知识共享	3.58	0.80	0.77	0.11
三因素模型B:自我牺牲型领导;传统性;领导信任+知识共享	4.65	0.72	0.68	0.13
单因素模型:自我牺牲型领导+领导信任+传统性+知识共享	6.44	0.57	0.52	0.16

注:“+”代表两个因素合并为一个因素。在三因素模型 A 和三因素模型 B 中,因素的合并依据是因素之间相关系数的大小

### 2. 描述性统计分析

各变量的均值、标准差和相关系数如表 2 所示。自我牺牲型领导与领导信任( $r=0.60, p<0.01$ )、知识共享均呈显著正相关( $r=0.21, p<0.01$ ),领导信任与知识共享亦呈显著正相关( $r=0.29, p<0.01$ )。上述结果初步支持了我们所提出的假设。

表2 各变量的均值、标准差和相关系数

变量	M	SD	1	2	3	4
自我牺牲型领导	3.59	0.84	(0.85)			
领导信任	4.19	0.96	0.60**	(0.87)		
传统性	3.26	0.78	0.08	0.12	(0.69)	
知识共享	4.17	0.82	0.21**	0.29**	0.05	(0.80)

注:\* $p<0.05$ ,\*\* $p<0.01$ ,下同;对角线上括号内数字为量表的内部一致性系数

### 3. 研究假设的检验

本研究采用层次回归分析方法对前述的假设进行检验,结果如表 3 和表 4 所示。

关于自我牺牲型领导对员工知识共享的影响(假设 1),以及领导信任的中介作用(假设 2 和假设 3),我们根据 Baron 等<sup>[33]</sup>提出的检验中介变量的三个步骤来进

主题文章

行分析：首先，检验自变量（自我牺牲型领导）与结果变量（知识共享）的关系；然后，自变量（自我牺牲型领导）对中介变量（领导信任）的效应；最后，当控制了中介变量（领导信任）对结果变量（知识共享）的影响之后，检验自变量（自我牺牲型领导）的效应是否有显著变化。从表 3 可以看出，自我牺牲型领导与员工知识共享显著正相关（ $M_2, \beta=0.21, p<0.01$ ）；领导信任与员工知识共享显著正相关（ $M_3, \beta=0.28, p<0.01$ ）。将自我牺牲型领导和领导信任同时置入回归模型之后，结果显示，领导信任对知识共享具有显著的正向影响（ $M_4, \beta=0.24, p<0.01$ ），而自我牺牲型领导的影响变得不再显著（ $M_4, \beta=0.06, ns$ ）。同时，由表 4 的结果可见，自我牺牲型领导对员工的领导信任也存在显著的正向效应（ $M_5, \beta=0.61, p<0.01$ ）。因此，假设 1-3 均得到了数据支持。

表3 自我牺牲型领导对知识共享的预测效果：领导信任的中介作用

知识共享				
	$M_1$	$M_2$	$M_3$	$M_4$
<b>控制变量</b>				
性别	-0.13	-0.10	-0.11	-0.11
年龄	0.10	0.13	0.11	0.11
学历	-0.10	-0.08	-0.08	-0.07
职级	0.08	0.08	0.07	0.07
<b>自变量</b>				
自我牺牲型领导		0.21**		0.06
<b>中介变量</b>				
领导信任			0.28**	0.24**
$R^2$	0.04	0.08	0.12	0.12
$\Delta R^2$	0.04	0.04**	0.08**	0.04**
F	2.30	3.74**	5.51**	4.66**

关于员工传统性对自我牺牲型领导与领导信任之间关系的调节效应，本研究采取 Baron 等<sup>[33]</sup>的程序：在控制了人口统计学变量之后，依次置入自变量和交互效应项，以预测结果变量。为了避免自变量与交互效应项相关过高而产生的共线性问题，研究者根据 Aiken 等<sup>[34]</sup>的建议，先将自变量和调节变量进行中心化处理，使其平均数转移至 0，再计算交互效应项。

从表 4 可以看出，传统性对自我牺牲型领导与领导信任之间的关系具有显著的负向调节作用（ $M_7, \beta=-0.21, p<0.01$ ）。为了进一步确认传统性对于自我牺牲型领导与领导信任之间关系的调节效应形态是否如原先预期，研究者参考 Aiken 等<sup>[34]</sup>的作法，分别取自我牺牲型领导与传统性的平均数加减一个标准差的值代入回归模型中，进行绘图。结果如图 2 所示。

表4 自我牺牲型领导对领导信任的预测效果：传统性的调节作用

	领导信任		
	$M_5$	$M_6$	$M_7$
<b>控制变量</b>			
性别	0.01	0.02	0.03
年龄	0.08	0.08	0.07
学历	-0.04	-0.04	-0.07
职级	0.02	0.02	0.04
<b>自变量</b>			
自我牺牲型领导	0.61**	0.61**	0.62**
<b>调节变量</b>			
传统性		0.05	0.06
<b>交互效应</b>			
自我牺牲型领导×传统性			-0.21**
$\Delta R^2$	0.37**	0.00	0.04**
$R^2$	0.37	0.37	0.42
F	23.84**	20.00**	20.45**

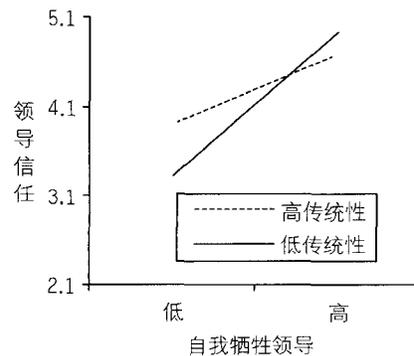


图2 传统性对自我牺牲型领导与领导信任之间关系的调节效应

由图 2 可以看出，当员工传统性较高时，自我牺牲型领导与领导信任之间的正向关联性较弱；当员工传统性较低时，自我牺牲型领导与领导信任之间的正向关联性较强，与原先预期相符，因此假设 4 亦获得证实。

四、结论与讨论

本研究采用 214 份上司一下属配对调查数据，探讨了自我牺牲型领导对员工知识共享的影响效果，尤其是领导信任的中介作用与员工传统性的调节作用。概括而言，研究结果显示：（1）自我牺牲型领导对员工知识共享存在显著的正向影响；（2）领导信任在自我牺牲型领导与员工知识共享之间起完全中介作用；（3）员工传统性对自我牺牲型领导与员工的领导信任之间的关系具有显著的调节效应，员工传统性越高，二者之间的正向关系越弱。

## 1. 研究结果讨论

本研究首先证实了自我牺牲型领导是影响员工知识共享的重要情境因素。过去已有不少学者针对知识共享的影响因素(包括个人特质、组织文化、组织支持等)进行了研究,<sup>[26]</sup>但是对领导行为与员工知识共享之间关系的考察却非常少见。在中国文化背景下,由于对等级制度的注重,企业内领导者和下属之间呈现出“上尊下卑”的关系形态,下属的各种资源和命运也在很大程度上受控于领导者,从而使得领导者对下属的工作以及生活层面都会产生深切的影响,进而会促使他们表现出不同的工作态度及行为。<sup>[35]</sup>据此可以推断,在中国企业中,领导因素对于下属知识共享行为的产生和变化可能具有更为重要的意义。对个体而言,知识尤其是隐性知识共享与一般性的亲社会行为(包括组织公民行为)相比,它们的个人投入性和专属性特征使得个体在进行是否共享其知识的决策时会遇到更大的心理阻力,做出此种行为也意味着付出一定的个人牺牲。而自我牺牲型领导所提倡的精神与此刚好是相契合的。因此本研究聚焦于自我牺牲型领导这一领导形式,在中国企业情境下假设并证实了上述推断,实证结果表明,领导者为了集体的福祉而放弃或延迟个人利益与特权的自我牺牲表现对员工的知识共享具有显著的正向预测效果。

其次,自我牺牲型领导之所以会对员工知识共享行为发挥作用,肯定是他影响或塑造了员工的相关心理状态或认知,进而才会对其知识共享产生效应。鉴于此,本研究从社会交换角度对领导信任在自我牺牲型领导与员工知识共享之间关系中的作用进行了检验。作为对社会实体的肯定性态度,信任居于各种契约或关系的中心位置,并且对人们的态度和行为具有重要的指导和调节作用。本研究结果亦证实了领导信任在自我牺牲型领导与员工知识共享之间担当着完全中介角色,亦即自我牺牲型领导行为会首先强化员工对领导者的信任感这一社会交换关系的基础,进而激发员工的知识共享。此结果与 Dirks 等<sup>[36]</sup>在元分析基础上提出的“领导行为—领导信任—下属反应”框架也是相符的。根据这一框架,领导者所表现出的领导行为会影响下属对领导者的信任程度,而对领导者信任度的高低又会进而决定下属是否做出积极的工作反应。

最后,领导作用的产生依赖于一定的情境因素。就下属而言,其性格、价值取向等个人特征常常会影响领导的最终效果。本研究遵循徐淑英等<sup>[37]</sup>关于组织管理研究本土化的观点,将个人传统性这一本土特有的、典型的的文化价值观因素作为理论构建的因素之一(调节变量),对它在自我牺牲型领导作用于员工知识共享过程

中的调节效应进行了分析。结果显示,员工传统性显著弱化了自我牺牲型领导与员工的领导信任之间的正向关系。中国传统文化重视秩序与服从,强调遵从权威,所以高传统性的员工其心理和行为主要受角色规范与义务的影响,而对领导者是否做出自我牺牲行为较不敏感,因此较少因领导者自我牺牲行为的有无或多寡而改变对领导者的信任水平。可见,即使是同一种领导行为或风格,是否会对员工产生作用以及作用效果如何,还会因员工价值观的差异而有所不同。

## 2. 理论意义

本研究的理论贡献主要有以下几点:(1)尽管理论界对于领导行为是员工相关工作行为和决策的重要线索和决定因素这一认识已达成广泛共识,但在知识共享研究领域,有关领导行为与员工知识共享之间的关系却并未获得充分的关注和探讨。本研究针对此问题在中国组织情境下以自我牺牲型领导为例所进行的初步探索,对当前员工知识共享研究领域而言应是一个非常有益的补充和拓展,研究结果拓宽了知识共享预测因素的范围,表明了领导行为或方式对于员工知识共享的重要意义,并应会启发未来更多的研究在考察员工知识共享影响因素时,将领导行为作为重要的前因变量加以深入探讨和分析。(2)本研究基于社会交换理论,从员工对领导者的信任这一角度检验了自我牺牲型领导对员工知识共享发挥影响的心理过程,证实了自我牺牲型领导完全通过领导信任这一近端的结果而间接影响作为远端结果的员工知识共享行为,此发现对于揭开自我牺牲型领导对员工知识共享的影响过程这“黑箱”具有重要的理论建构意义,也为解释领导行为与员工知识共享之间关系的内在机制提供了重要的理论视角。(3)就自我牺牲型领导而言,近年来国外学者就其开展了较为深入的探讨,但国内尚无研究者实证考察此一领导形式的效果。从本质上讲,领导者的自我牺牲行为是其高水平道德品质的重要体现,<sup>[11]</sup>而中国社会文化自古即对领导者的道德品质非常重视。本研究的结果也显示出领导者自我牺牲行为在当今的中国企业中仍然具有其独特的价值并发挥着积极的作用,值得国内学者对之展开更为广泛的研究和探索。(4)本研究对于组织管理领域有关个体传统价值取向的研究也具有一定的理论意义。吴隆增等<sup>[38]</sup>和 Liu 等<sup>[39]</sup>有关辱虐式领导(Abusive Supervision)的研究曾发现,员工的传统性能显著弱化辱虐式领导对员工的报复认知和越轨行为的促发作用,并降低其对领导信任的负面效应。结合本研究可以看出,在组织管理实践中,员工的传统性是一把“双刃剑”:既能降低消极领导行为的负向影响,也会削弱积极领导行为的正向效果。

## 主题文章

### 3. 实践启示

充分挖掘与利用组织内的现有知识是组织创新的重要基础,而在这一过程中员工的积极参与、尤其是高效率的知识共享甚为关键。<sup>[6]</sup>对个体而言,尽管藉由知识的共享与反馈,彼此所获取的经验与信息均会呈现线性增长,<sup>[40]</sup>然而,在面对是否将自己拥有的知识与他人共享的选择时,他们仍常会存有犹豫或顾虑,尤其当个体拥有的知识具有较高专业性时,更是如此。<sup>[41]</sup>可见,知识共享需要驱动力才能产生,如何激发员工将知识共享出来,便成为组织管理实践面临的重要难题。

本研究发现,领导者的自我牺牲行为对员工知识共享具有积极的影响,这提示组织各级管理者可以通过展现自我牺牲行为来激发员工的知识共享。从本质上讲,领导者的自我牺牲行为是其高水平道德品质的重要体现。因此在中国文化背景下,组织若想员工做出更多的知识共享行为,各级管理者首先要做出自我牺牲等道德表率,成为下属的楷模和榜样,进而获得下属的认同和效法。本研究还发现了领导信任的中介效应,说明员工做出知识共享的一个重要的先决条件是他们对其领导者具有较高的信任水平,以激发他们的回报义务。鉴于此,组织各级管理者可以考虑通过对员工的体恤、照顾等人性化措施来提高他们对领导者的信任度,进而激发他们的知识共享行为。

此外,在自我牺牲型领导与员工对领导者信任的关系中,员工的传统性这一价值取向具有显著的弱化效应。换言之,单纯的自我牺牲型领导行为对高传统性的员工影响效果有限。这提示管理者需要同时运用其他不同的领导行为来激励高传统性的员工。例如,对高传统性的员工亦展现出更强的家长式领导作风。<sup>[42]</sup>这种领导在员工执行任务的过程中会给予更多具体、明确的指示和控制,刚好与这类员工的价值取向相一致。

### 4. 局限与展望

本研究还存在一些局限和不足之处:(1)研究设计方面。本研究属于横断面研究,这使得我们不能严格地评估变量之间的因果关系。而自我牺牲型领导通过领导信任作用于员工的知识共享,这个中介作用过程实际上包含了一定的时间效应。尽管横断面设计并不会损害调节效应分析的结果,<sup>[10]</sup>但今后的研究最好能采用时间跨度较大的追踪设计来收集数据,以便对本研究中所探讨的相关问题和假设做出更加严格的考察和验证。例如,在第一个时间点测量自我牺牲型领导和员工传统性,在第二个时间点测量领导信任,在第三个时间点再测量知识共享。这将有助于提高相关变量之间因果关系的说服力。(2)中介机制方面。本研究基于社会交换理论聚焦

于信任领导这一变量。实际上,自我牺牲型领导还有可能会通过其他方式或机制来促进员工知识共享。例如,自我牺牲型领导亦能够提高员工的组织认同和领导认同水平,而认同度的提高则应同样可以进而促使员工做出知识共享行为。可见,今后的研究可以从不同视角出发对自我牺牲型领导影响员工知识共享的中介机制做更广泛的探索。(3)研究层面方面。本研究关注的是在个体层次上自我牺牲型领导对员工信任和知识共享的影响。实际上,无论是自我牺牲型领导还是员工的知识共享,均可以扩展到团队或部门层面。结合目前多层次和跨层次研究的趋势,未来的一个研究方向即是考查自我牺牲型领导在团队或部门层面上对员工个人知识共享以及团队或部门知识共享氛围的影响。

## 参考文献

- [1] Grant, R. M.. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1996, 17: 109-122.
- [2] Petrash, G.. Dow's Journal to a Knowledge Value Management Culture. *European Management Journal*, 1996, 14(4): 365-373.
- [3] Lee, J.. The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success. *Information and Management*, 2001, 38(5): 323-335.
- [4] Lu, L., Leung, K., Koch, P. T.. Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors. *Management and Organization Review*, 2006, 2(1): 15-41.
- [5] Hendriks, P.. Why Share Knowledge? The Influence of ICT on Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 1999, 6(2): 91-100.
- [6] 张鹏程, 刘文兴, 廖建桥. 魅力型领导对员工创造力的影响机制: 仅有心理安全足够吗? *管理世界*, 2011, (10): 94-107.
- [7] Shao, P., Resick, C. J., Hargis, M. B.. Helping and Harming Others in the Workplace: The Roles of Personal Values and Abusive Supervision. *Human Relations*, 2011, 64(8): 1051-1078.
- [8] Chen, X. P., Eberly, M., Chiang, T. J., Farh, J. L., Cheng, B. S.. Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 2014, 40(3): 796-819.
- [9] 魏昕, 张志学. 组织中为什么缺乏抑制性进言? *管理世界*, 2011, (10): 99-109.
- [10] Farh, J. L., Hackett, R., Liang, J.. Individual-level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715-729.
- [11] Choi, Y., Mai-Dalton, R. R.. On the Leadership Function of Self-sacrifice. *Leadership Quarterly*, 1998, 9(4): 475-501.

- [12] Choi, Y., Mai-Dalton, R. R.. The Model of Followers' Responses to Self-sacrificial Leadership: An Empirical Test. *The Leadership Quarterly*, 1999, 10(3): 397-421.
- [13] Carlile, P. A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 2002, 13(4): 442-455.
- [14] Darrah, C. N.. Workplace Training, Workplace Learning: A Case Study. *Human Organization*, 1995, 54(1): 31-41.
- [15] Carmeli, A., Atwater, L., Levi, A.. How Leadership Enhances Employees' Knowledge Sharing: The Intervening Roles of Relational and Organizational Identification. *Journal of Technology Transfer*, 2011, 36(3): 257-274.
- [16] De Cremer, D., Mayer, D. M., Van Dijke, M., Schouten, B. C., Bardes, M.. When Does Self-sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(4): 887-899.
- [17] Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., Zivnuska, S.. Fostering Good Citizenship through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(3): 633-42.
- [18] Konovsky, M. A., Pugh, S. D.. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3): 656-669.
- [19] Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C.. Not So Different after All: A Cross-discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 1998, 23(3): 393-404.
- [20] Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D.. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 709-734.
- [21] De Cremer, D., van Knippenberg, D.. Cooperation as a Function of Leader Self-sacrifice, Trust, and Identification. *Leadership and Organization Development Journal*, 2005, 26(5): 355-369.
- [22] van Knippenberg, D., Hogg, M. A.. A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 2003, 25: 243-296.
- [23] De Cremer, D., van Knippenberg, D., van Dijke, M. H., Bos, A. E. R.. Self-sacrificial Leadership and Follower Self-esteem: When Collective Identification Matters. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2006, 10(3): 233-245.
- [24] Blau, P.. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1964.
- [25] Colquitt, J. A., Scott, B. A., LePine, J. A.. Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(4): 909-927.
- [26] 韩志翔, 江旭新, 杨教程. 高承诺人力资源管理、知觉组织支持、信任与知识共享之关系探讨: 跨层次的分析. *管理评论*, 2009, 28(1): 25-44.
- [27] 杨国枢, 余安邦, 叶明华. 中国人的个人传统性与现代性: 概念与测量. 见杨国枢, 黄光国主编. *中国人的心理与行为*. 台北: 桂冠图书公司, 1989.
- [28] 杨国枢. *华人心理的本土化研究*. 台北: 桂冠图书公司, 2002.
- [29] Farh, J. L., Earley, P. C., Lin, S. C.. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 421-444.
- [30] 郑伯坝, 黄敏萍, 周丽芳, 樊景立, 彭泗清. 家长式领导的三元模式: 中国大陆企业组织的证据. *本土心理学研究*, 2003, 20: 209-252.
- [31] De Cremer, D., van Knippenberg, D.. Leader Self-sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Self-Confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2004, 95(2): 140-156.
- [32] Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K. R., Cheng, B. S.. The Influence of Relational Demography and Guanxi: The Chinese Case. *Organization Science*, 1998, 9(4): 471-488.
- [33] 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.
- [34] Aiken, L. S., West, S. G.. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- [35] 蔡松纯, 郑伯坝, 周丽芳, 姜定宇, 郑弘岳. 领导者上下关系认定与部属利社会行为: 权力距离之调节效果. (台) *中华心理学期刊*, 2009, 51(1): 121-138.
- [36] Dirks, K. T., Ferrin, D. L.. Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4): 611-628.
- [37] 徐淑英, 张志学. 管理问题与理论建立: 开展中国本土管理研究的策略. *重庆大学学报(社会科学版)*, 2011, 17(1): 1-7.
- [38] 吴隆增, 刘军, 刘刚. 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用. *心理学报*, 2009, 41(6): 510-518.
- [39] Liu, J., Kwan, H. K., Wu, L., Wu, W.. Abusive Supervision and Subordinate Supervisor-directed Deviance: The Moderating Role of Traditional Values and the Mediating Role of Revenge Cognitions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, 83(4): 835-856.
- [40] Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S.. Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review*, 1996, 74(2): 71-80.
- [41] Coakes, E. W., Coakes, J. M., Rosenberg, D.. Co-operative Work Practices and Knowledge Sharing Issues: A Comparison of Viewpoints. *International Journal of Information Management*, 2008, 28(1): 112-125.
- [42] 樊景立, 郑伯坝. 华人组织的家长式领导——一项文化观点的分析. (台) *本土心理学研究*, 13: 127-180.

## 主题文章

- [43] Bartol, K. M., Srivastava, A.. Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 2002, 9(1): 64-76.
- [44] 汤超颖, 艾树, 龚增良. 积极情绪的社会功能及其对团队创造力的影响: 隐性知识共享的中介作用. *南开管理评论*, 2011, 14(4): 129-137.
- [45] Matteson, J. A., Irving, J. A.. Servant versus Self-sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-oriented Leadership Theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2006, 2(1): 36-51.

## 注释

- ① 组织中的知识可以分为显性知识和隐性知识两类。<sup>[4,43]</sup> 显性知识可以编码并能用正式的语言加以传播, 而隐性知识则较难用正式语言传播且专属于个人。<sup>[43]</sup> 隐性知识蕴含了大量的个人洞察和经验, 而这种异质性知识往往正是创造过程所需要的。<sup>[44]</sup> 由于对组织而言, 员工隐性知识共享的意义更大, 也更能体现自我牺牲型领导的积极作用和价值, 因此本研究中所探讨的“知识”主要是指此类知识。
- ② 本研究中的领导者指员工的直接领导者或直接上司, 其中包括企业的基层和中层管理人员, 也包括企业的高层管理人员。相应地, 本研究中的员工或下属既包括普通员工, 也包括各级管理人员。
- ③ 自我牺牲型领导与公仆式领导 (Servant Leadership) 在概念上存在一定的相似性 (例如都强调超越领导者的个人利益), 但这二者的区别也是明显的。<sup>[45]</sup> 在聚焦点方面, 自我牺牲型领导聚焦于领导者的道德自我超越 (Ethical Self-transcendence), 公仆式领导则聚焦于追随者 (Followers); 在动机方面, 自我牺牲型领导是为了服务于上上善道 (The Greater Good), 即做道德和伦理正确的事情; 公仆式领导则是为了服务于追随者, 也就是做对追随者来说最好的事情。

**作者简介** 李锐, 苏州大学东吴商学院、中国特色城镇化研究中心副教授, 研究方向为组织行为学; 田晓明, 苏州大学心理系、中国特色城镇化研究中心教授、博士生导师, 研究方向为管理心理学; 孙建群, 苏州大学东吴商学院企业管理专业博士生, 研究方向为组织行为学

## The Mechanisms of How Self-sacrificial Leadership Impacts on Employee Knowledge Sharing

Li Rui<sup>1,3</sup>, Tian Xiaoming<sup>2,3</sup>, Sun Jianqun<sup>1,3</sup>

1. School of Business, Soochow University; 2. Department of Psychology, Soochow University; 3. Key Research Institute of Education Ministry-Center for Chinese Urbanization Studies, Soochow University

**Abstract** As an invaluable source of a firm's capacity to create, deliver and appropriate value, knowledge is a strategic intangible asset in any organization. Accordingly, knowledge sharing among

employees can enhance organizational innovation capability and strengthen sustainable competitive advantages. Despite research efforts to explore social and organizational reasons as well as individual factors that promote or inhibit knowledge sharing, we know relatively little about the effects and mechanisms by which leadership may influence employee knowledge sharing. In fact, the leadership behaviors or style of direct leader who serves as an organization's agent, ought to significantly influence employees' willingness to share knowledge. In this study, we tried to examine the effect of self-sacrificial leadership on employee knowledge sharing, and investigate the mediating role of trust in supervisor as well as the moderating role of employee traditionality playing in the linkages between self-sacrificial leadership and employee knowledge sharing in the context of Chinese organizations. Data were collected from 214 dyads of employees and their immediate supervisors. The employees were asked to assess self-sacrificial leadership; trust in supervisor and traditionality and their immediate supervisors were asked to evaluate employees' performance of knowledge sharing. Cronbach's alpha coefficients for the above measures were from 0.69 to 0.87, showing acceptable measurement reliabilities. Results of CFA suggested the measurement's discriminant validity was satisfactory as well. Correlation analysis and hierarchical regression modeling were used to test the hypotheses proposed. In line with our hypotheses, regression results revealed that: (1) self-sacrificial leadership had a significant positive influence on employee knowledge sharing. (2) Trust in supervisor fully mediated the relationship between self-sacrificial leadership and knowledge sharing. This result highlight the importance of self-sacrificial leadership for promoting trust in supervisor, thereby facilitating employee knowledge sharing. (3) Employee traditionality significantly moderated the relationships between self-sacrificial leadership and trust in supervisor such that it was weaker for employees high rather than low in traditionality. The present study, with dyadic design, offered robust evidence for the role of supervisors' self-sacrificial leadership in facilitating employees' behavior of knowledge sharing and the mediating effect of trust in supervisor as well as the moderating effect of traditionality. As to the practical implications, this study suggested that more efforts should be made to encourage managers' self-sacrificial leadership. Meanwhile, the mediating influence of trust in supervisor implies that organizations should strengthen employees' trust in supervisor in order to promote knowledge sharing. Accordingly, strategies that enhance subordinate trust in supervisor should be incorporated into leadership training programs.

**Key Words** Knowledge Sharing; Self-sacrificial Leadership; Trust in Supervisor; Traditionality