

• 研究构想(Conceptual Framework) •

## 领导倾听内涵及其多层次效应\*

刘庚<sup>1</sup> 韩翼<sup>2</sup> 卢俊阳<sup>3</sup>

(<sup>1</sup>江西农业大学经济管理学院, 南昌 330045)(<sup>2</sup>中南财经政法大学工商管理学院, 武汉 430073)  
(<sup>3</sup>江西师范大学历史文化与旅游学院, 南昌 330022)

**摘要** 面对错综复杂和快速变化的商业环境, 组织要想做出快速响应, 领导者的有效倾听显得非常重要。通过文献综述发现, 现有研究尚未对领导倾听的概念形成统一界定, 且理论视角和研究层次较为单一, 这不利于我们深入理解领导倾听的内涵及其多层次效应。事实上, 作为一种领导行为, 领导倾听不仅会对领导者自身产生影响, 而且会给团队及其下属带来影响。因此, 本研究基于二元互动情境, 从沟通信息和支持员工两方面对领导倾听的内涵进行探索性研究, 并从领导力效能的评价对象(领导者、团队、员工)出发, 结合多层次、多理论、多研究方法的全景研究范式逐步揭示领导倾听对不同对象的不同效应、黑箱机制及边界条件。本研究不仅开拓了倾听研究的新思路和新视角, 而且为企业增强领导倾听的积极效能提供了管理启示。

**关键词** 领导倾听, 领导力效能, 领导工作绩效, 团队追随行为, 员工建言

**分类号** B849: C93

### 1 问题提出

“天视自我民视, 天听自我民听”, 习近平总书记借用《尚书》中的典故强调倾听群众呼声的重要性。“兼听则明, 偏信则暗”这一古训也表明领导者需要学会倾听。万豪国际酒店集团董事长小马里奥特是一位倾听式的管理者, 其带领下的万豪被管理大师吉姆·柯林斯赞誉为“高瞻远瞩的公司”。无独有偶, 作为房地产龙头企业的碧桂园要求旗下每一个子公司、区域的总裁或职能中心总经理不仅要扮演好“成为员工意见的桥梁”这一角色, 更要学会做好“首席倾听官”。这些典故和案例告诉我们, 倾听在企业管理实践中始终占据着重要地位, 是现代管理者必备的领导技能。数字经济时代, 随着互联网技术、大数据及人工智能的

渗透与普及, 组织正处于一个充满易变性、不确定性、复杂性和模糊性的世界。因此, 作为掌舵人和领航人, 组织领导者需要把握机遇, 通过倾听搭建起沟通的桥梁, 明确企业发展愿景、保持理性认知, 不断跨越领导者与员工之间的“信息鸿沟”, 帮助组织对错综复杂的外部环境做出及时响应, 从而推动企业的生存和发展。

尽管学术研究和实践智慧都表明, 高质量倾听可以海纳百川、广集良策, 对于建立高效沟通环境、打造企业凝聚力具有重要作用(Kluger & Itzchakov, 2022; Van Quaquebeke & Felps, 2018)。但埃森哲的一项全球调研发现, 近 2/3 的受访者(64%)表示, 倾听在当今工作环境中已变得愈发困难。学界已经强调员工建言和向上表达的重要性(如: 魏昕, 张志学, 2014; Liu et al., 2010), 但领导-下属关系的相关研究可能过分强调了下属自信沟通(Billing & Alvesson, 2000), 忽略了领导倾听的作用(Lloyd et al., 2015a)。目前, 倾听广泛应用于传播学、咨询心理学、营销学等领域, 但组织行为学的主流研究对倾听的关注相对较少(Kluger & Itzchakov, 2022; Pery et al., 2020)。其中一个重要原因可能是: 倾听尚未有一个被普遍接

收稿日期: 2024-03-22

\* 国家自然科学基金项目(72302109, 71972181, 72402083);  
江西省高校人文社会科学研究项目(GL23205, GL23129);  
江西省教育厅科学技术研究项目(GJJ2200403); 江西省教育科学“十四五”规划课题高等教育管理改革专项项目(24GJZX024)。

通信作者: 卢俊阳, E-mail: juntaiyang628@126.com

受的定义(Schroeder, 2016)。因此,推进组织行为学领域的倾听研究,尤其是领导倾听的研究,并指导相关管理实践非常必要。

近年来,尽管一些学者开始探索倾听在组织管理中的作用,但倾听的这些作用是否适用于领导-成员互动情境,以及领导倾听如何影响领导自身、团队和员工的工作态度及行为,却鲜有实证研究(Ames et al., 2012)。一方面,少数领导理论明确指出倾听是领导的关键组成部分,如服务型领导理论(Barbuto & Wheeler, 2006)和精神型领导理论(Reave, 2005)。并且,倾听是上级支持的重要体现,可能对个人工作绩效、人际影响、工作结果等带来潜在积极效应(Lloyd et al., 2017)。另一方面,倾听是一项重要的领导技能(Avolio et al., 2009)。一些学者在领导力培养的文献中指出,只有懂得倾听员工的领导才能在员工中创造真诚,这是创建可持续发展组织的关键(O'Toole & Bennis, 2009)。可见,善于运用“倾听”的领导者能够较好地释放领导力,这有助于充分激发作用对象的潜能并带来许多积极效果。尽管如此,根据倾听方式和信息内容的不同,有学者发现倾听可能是一把双刃剑(Yip & Fisher, 2022),也会带来消极影响。例如,Sessions等(2020)和Rosen等(2021)研究发现倾听员工的负面信息(如担忧和发泄)会引发倾听者的消极反应(如人际虐待)。综上,尽管现有研究表明倾听在提升领导力中发挥重要作用,但鲜有研究系统探讨领导倾听会在组织中产生怎样的领导力效能。领导力效能是检验领导者领导行为有效性的重要指标(吕鸿江等, 2018),可以从内容(Content)、层次(Level of Analysis)和评价对象(Target of Evaluation)三方面进行界定(Derue et al., 2011)。本研究拟从领导力效能评价对象的视角深入探讨领导倾听对领导者本身和其他对象(团队和员工)的多层次效应,不仅有助于深刻认识领导倾听行为,而且能够帮助组织管理者有效运用倾听的积极作用。

综上所述,本研究将倾听置于组织管理情境中,开展关于“领导倾听”的系统性专题研究。具体而言,本研究主要探讨领导倾听的内涵和测量,基于领导效能理论视角从领导力效能的评价对象(领导者本人;其他:团队和员工)出发探讨领导倾听如何激发领导力效能,逐步揭示领导倾听对不同对象心理或行为的不同影响及内在黑箱机制,

并探讨各类情境因素在以上过程中的调节作用。通过以上全景式的研究体系,本研究将促进我们深刻理解领导倾听及其领导力效能,进而更好地指导和干预企业实践中的领导倾听。

## 2 国内外研究现状与述评

### 2.1 倾听的内涵

倾听主要发生在4种情境之中,即一般情境、情侣、同事-同事和领导-下属(Lipetz et al., 2020)。Bodie等(2008)认为倾听概念主要聚焦于三个研究视角:(1)从信息处理视角来看,倾听是一种涉及信息选择、组织和整合的认知活动;(2)从能力视角来看,倾听被置于沟通能力模型中,包括倾听语言信息或非语言信息;(3)从个体差异视角来看,个体可能会根据自己对人、行动、内容或时间导向的偏好进行不同倾听。此外,有学者认为倾听是一个多维度构念,包括认知、情感和行为三个维度(Lipetz et al., 2020; Worthington & Bodie, 2018)。认知维度涉及关注、理解、接收和解释内容与相关信息;情感维度包含同理心和尊重等;行为维度包括语言和非语言反馈。综合起来,倾听的多维度体现了倾听者广泛的技能、能力、态度和行为等,这些正是学者们所描述的“良好倾听”的重要组成部分(Lipetz et al., 2020)。表1从过程、行为和感知三个视角列举了以往学者对倾听内涵的界定,从文献分析可知,倾听不仅涉及倾听者从表达者那里接收信息,也包括对信息的理解以及对表达者的支持(Lipetz et al., 2020)。在近期研究中,Kluger和Itzchakov(2022)从二元视角出发,认为倾听包含三个因果相关的构念:倾听者不可观察的行为(如理解)会影响倾听者可观察的行为(如眼神交流),这又反过来显示了对表达者的感知和评价。一些学者也对倾听的维度进行了初步探讨,如Kluger和Zaidel(2013)将倾听分为两类:以人为导向的倾听(Person-oriented Listening),以事实为导向的倾听(Fact-oriented Listening)。

此外,由表2可以发现,尽管领导倾听与相近概念具有一定相似性,但仍然存在明显区别。领导纳谏从领导者角度反映了员工“自下而上”向领导进行信息传递方向的行为(吕鸿江等, 2020),该行为以员工为信息传递的发起者并强调员工主动向上建言,领导者随后对建言做出反应(Burris, 2012)。领导反馈寻求的反馈源包括员工、同事和

表1 倾听的定义

视角	概念	学者(年份)
过程	听、理解、记忆、解释、评价和回应的过程。	Brownell, 2002
	在人际环境中对信息的获取、处理和保留的过程。	Bostrom, 2011
	一种信息加工过程, 涉及信息选择、组织和整合的认知活动。	Bodie et al., 2012
行为	倾听者支持表达者自我表达的非语言和有限语言的行为。	Pasupathi & Billitteri, 2015
	倾听者表现出的对表达者的关注、理解和善意的行为。	Castro et al., 2017
	一种能够满足追随者能力、关系和自主性的自我决定需求的特定行为。	Yip & Fisher, 2022
感知	是一种积极表达接受追随者意见和建议的方式, 强调员工的主观感知。	Lloyd et al., 2017
	表达者对倾听者接受、理解和适当回应其需求的主观且全面评价的程度。	Schroeder, 2016
	表达者感受到的倾听者对信息的注意和理解程度以及对表达者的支持和合作程度。	Lipetz et al., 2020

表2 领导倾听与相近概念的比较

相关概念	概念界定	行为内容	行为方向	信息传递方向	代表性研究
领导纳谏 Leader Voice Taking	领导者对员工建言的接受、认可和执行等支持性回应。	信息	领导者→ 员工	自下 而上	Burris, 2012; 韩翼等, 2021
领导反馈寻求 Leader Feedback-seeking	领导者积极主动寻求组织中有价值的信息以实现个体和组织目标的一种主动性行为。	信息	领导者→ 组织成员	多向	Ashford & Tsui, 1991; Coutifaris & Grant, 2022
领导被“逆向指导” Reverse Mentoring	领导主动向其直系下属咨询信息或寻求建议的行为。	信息	领导者→ 员工	自下 而上	Murphy, 2012; 吕鸿江等, 2020
领导支持 Leader Support	领导者对追随者的重视和关心程度, 体现在对追随者的价值认可以及帮助追随者解决问题或困难。	信息和情感	领导者→ 员工	自上 而下	Wu & Parker, 2017; 祝振兵等, 2022

上级(Ashford & Tsui, 1991), 因此其行为方向和信息传递方向是多样的。领导被“逆向指导”体现了领导向员工寻求建议、咨询信息的主动性, 强调领导是建议的主要发起者和受益者, 行为内容主要是领导向下属寻求信息而非情感支持(吕鸿江等, 2020)。领导支持凸显了领导对其追随者在工作任务和人际关系上给予的帮助和关心, 行为对象更倾向于追随者而非全部直接下属(祝振兵等, 2022)。结合前文对倾听内涵的梳理, 我们初步认为领导倾听的信息由员工“自下而上”传递给领导, 并由领导对信息内容和信息表达者做出理解、支持等反应。可见, 从行为内容、行为方向和信息传递方向辨析相近概念对进一步明确领导倾听的内涵具有重要启发。

## 2.2 组织管理中倾听的影响因素

组织管理领域直接探讨倾听前因的研究相对较少且较为零散(Kluger & Itzhakov, 2022), 主要体现在以下几方面。(1)人口统计学因素。如 Neill

和 Bowen (2021)发现, 性别、管理角色和职位等级会影响员工在组织中感知到的倾听质量, 即女性、非管理者和职位较低的员工的倾听感较低。(2)注意力。任何吸引倾听者注意力的刺激(如分心、压力和先入为主的观念等)都会降低倾听质量(Itzhakov et al., 2018)。(3)内容真实性。真实性是指说话者表达内容的真实程度, 程度越高意味着内容越真实, 表达者越真诚, 这有利于提升倾听质量(Tyler, 2011)。组织中的领导者会从多个主体(如顾客、员工)那里倾听, 当倾听成为一种旨在为利益服务的工具时, 倾听的质量就会下降(Tyler, 2011)。(4)正念。Jones等(2019)的研究表明正念可以帮助个体调节消极情绪并防止过度投入, 因而促进倾听。(5)倾听训练。一项研究发现, 在接受了放松和沟通技能培训后, 个体的倾听能力和共情能力能得到明显提升(Kluger & Itzhakov, 2022)。(6)表达者情绪。Behfar等(2020)认为当表达者带着生气情绪表达想法和感受时, 倾听者可能更不

愿意倾听。此外,从 Imhof (2010)提出的倾听思维导图可知,表达者的口头表达能力、可信性、动机及其与倾听者的关系质量会影响倾听者的倾听质量,并且情境的正式化程度和组织文化也会影响倾听。综上可知,学者从倾听者、倾听内容、表达者和情境四个方面探讨了倾听的前因,但更多聚焦于倾听者视角,且有关倾听前因的实证研究相对缺乏,值得未来研究进一步探索。

### 2.3 组织管理中倾听的作用结果

对于倾听作用结果的探讨,学者们主要进行了质性分析和少数实证研究。从组织层面来看,学者普遍认为良好倾听可以提升组织绩效;从团队层面来看,倾听主要与团队绩效和团队学习之间存在积极关系(Pery et al., 2020)。在个体层面,现有文献发现倾听行为与许多积极领导风格有密切关系,并主要从交换视角和情感视角对员工工作行为、心理感知、工作态度和人际关系展开讨论。

领导力。倾听被认为是领导者发挥影响力和领导力的重要技能。在领导力文献中,倾听往往与外向的、自上而下的领导方式形成对比(Owens et al., 2013)。多项研究表明,倾听员工与员工对领导能力的感知具有高相关性。例如,管理者对上级倾听能力的感知与他们对上级变革型领导能力的感知高度相关(Sharifirad, 2013);倾听被证明与服务型领导(Barbuto & Wheeler, 2006)、精神型领导(Reave, 2005)和包容型领导(Hirak et al., 2012)有相关关系;懂得倾听的管理者也被认为具有较高的开放性(Ashford et al., 1998)。

基于社会交换理论的作用结果。依据社会交换理论,当领导者给员工提供各类资源时,彼此间会产生一种交换关系,从而让员工想要通过行动回报其领导(Blau, 1964)。Schroeder (2016)研究发现,当员工感知上级倾听时,可以从上司那里获得情感支持,这不仅提升员工幸福感,而且会使其愿意通过实际行动回报上司和组织,如实施更多的组织公民行为。领导倾听意味着员工表达的想法和建议得到了领导赏识,有利于增进领导-成员交换关系,进而提升员工工作满意度和人际公平(Lloyd et al., 2017)。此外,良好倾听向说话者发出这样的信号:倾听者全神贯注地对所讲内容进行不间断的认知处理,这不仅可以增强彼此的信任和亲密感(Drollinger & Comer, 2013),而且可以提升说话者的心理安全感(Castro et al.,

2018)。

基于情感事件理论的作用结果。情感事件理论认为,工作中的特定事件会激发员工的情感反应,从而进一步影响其态度与行为(Weiss & Cropanzano, 1996)。Lloyd 等(2015a)基于情感事件理论将感知上级倾听作为一个工作事件,不仅可能激发员工的积极情感,并进一步增加员工的组织公民行为或降低员工离职意愿,也可能减弱员工的消极情感,进而减少员工离职意愿或情绪耗竭。

### 2.4 现有研究述评

首先,领导倾听的内涵和测量有待明确。以往研究从过程视角、行为视角和感知视角主要对人际倾听的概念进行界定,忽略了组织情境中领导倾听的二元性(Kluger & Itzhakov, 2022)。此外,组织管理中的倾听通常借用营销情境中的感知倾听量表(Castro et al., 2018)或积极共情倾听量表(Lloyd et al., 2017)来测量,忽略了情境适用性。因此,有必要进一步挖掘和厘清领导倾听的内涵和测量,开发具有较高信效度的本土化领导倾听测量量表,这将对该领域的后续研究大有裨益。

其次,领导倾听的研究视角较为单一,影响效应机制有待进一步深入探讨。现有研究主要从个体层面讨论了倾听对领导力、员工幸福感和工作满意度等的影响,但多数研究停留在“是否会产生某一影响效果”的问题上,只有少数学者从情感视角或交换视角等来揭示其内在机制。即,现有研究更多是从概念层面加以分析和推理,较少探究二者之间的“黑箱”,忽略了内在理论机制。因此,有必要从新的视角探讨领导倾听的多层次效应,从而进一步扩展领导倾听的作用机制研究,丰富领导倾听的研究视角。

最后,领导倾听的研究层次较为局限且研究方法有待丰富。目前倾听的研究主要集中在组织和团队层次的绩效以及个体层次的主观感知、态度和行为等。因此,有必要关注各个层次倾听在不同层次的影响效应,这将有利于深度剖析领导倾听对领导力效能的作用机制。此外,目前多个学科领域中的倾听研究主要为理论型研究,欠缺实证研究,且少数实证研究多基于单一来源的问卷调查。因此,有必要结合质性研究和定量研究,强调多种研究方法相互印证,从而提高研究结论的科学性和系统性。

### 3 研究构想

本研究的研究内容包括两个模块: 模块一(研究 1)着重厘清领导倾听的内涵与测量, 是本项目的逻辑起点; 模块二(研究 2-4)基于领导力效能视角着重探讨领导倾听的多层次效应, 是本项目的重点。根据领导效能理论可知, 在领导力培养过程中, 领导行为所带来的领导力效能不仅可以用来评估领导者领导行为的有效性程度, 而且体现了员工或团队对领导者实施影响力并最终实现共同目标的认可程度(吕鸿江 等, 2018)。绩效及员工心理与行为已被多数学者视为衡量领导力效能的重要指标(李超平, 2006)。因此, 为了探讨领导倾听对领导力效能的预测作用, 模块二基于领导力效能的评价对象分别从领导者本人和其他对象(即团队和员工)探讨领导倾听的多层次效应。具体而言, 研究 2 从领导者视角考察领导倾听对领导工作绩效的双刃剑效应, 并揭示其背后的中介机制和边界条件; 研究 3 从团队视角探究领导倾听对团队追随行为的影响, 以及上述影响的中介机制和边界条件; 研究 4 从员工视角揭示领导倾听对员工建言和员工沉默的双重效应, 并探讨其黑箱机制和边界条件。整体研究框架如图 1 所示。

#### 3.1 研究 1: 领导倾听的内涵、测量与诺莫网络

本研究拟探索领导倾听的具体内涵, 严格按照心理学量表构建程序开发领导倾听的测量量表。Hinkin (1998)指出作为一个新构念, 有必要借助诺莫网络(Nomological Network)从外部寻找相应构念证据, 进而厘清新构念的概念特征。因此, 本研究将选择理论上与领导倾听高度相关的前因变量和结果变量构建诺莫网络(见图 2)。

##### 3.1.1 领导倾听的内涵与测量

通过整理文献可知, 领导者在理解信息时要注意两个相关目标的重要性: (1)准确性(Accuracy), 即领导者要正确理解员工表达的信息内容; (2)支持(Support), 即领导者通过感知员工表达信息背后的态度而对员工表现出关心和支持(Yip & Fisher, 2022)。Ruck (2021)认为倾听员工主要体现在两方面: (1)注意员工的说话内容(如建议、观点和想法); (2)理解员工的说话内容并给予回应。因此, 我们认为领导倾听是发生在领导者与员工之间的工作沟通行为, 既包含沟通信息(即领导者从员工那里接收到信息, 并给予关注、理解和回应), 也包括支持员工(即领导者对员工给予的情感支持、尊重支持和关心)(见表 3)。本研究将领导倾

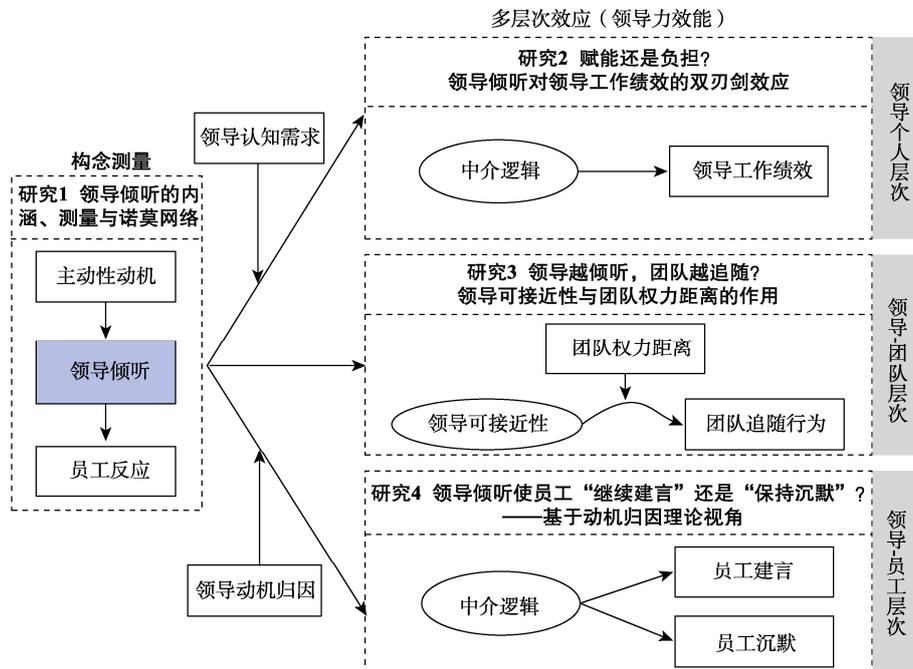


图 1 本研究整体研究框架

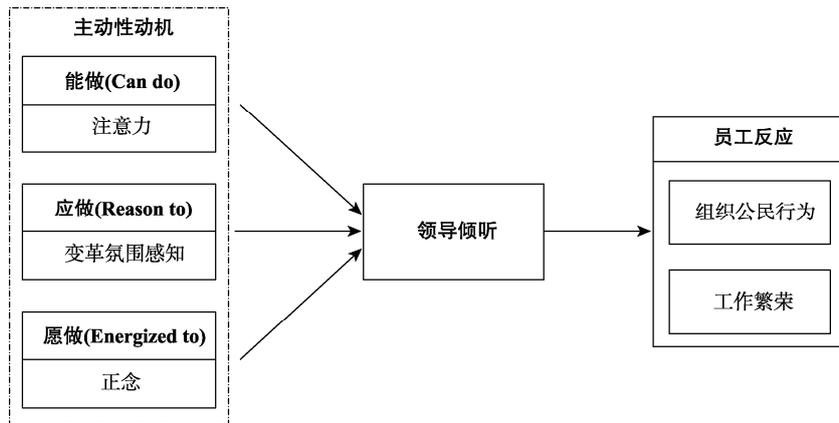


图 2 领导倾听诺莫网络示意图

表 3 领导倾听的维度与示例题项

行为焦点	维度命名	示例题项
事(信息)	任务性倾听 (沟通信息: 领导者从员工那里接收到信息, 并给予关注、理解和回应)	一般来说, 当我的领导听我说话时, 他会…… 1. 对我所说的话和表达的信息很感兴趣。 2. 理解我所说的话和表达的信息。 3. 与我交流, 并对我表达的信息给予回应和反馈。 ……
人(员工)	关系性倾听 (支持员工: 领导者对员工给予的情感支持、尊重支持和关心)	一般来说, 当我的领导听我说话时, 他会…… 1. 理解我的感受, 并给予我鼓励。 2. 认真听我讲完, 不打断我, 也不评判我。 3. 关心我, 接受真实的我。 ……

听界定为领导者对员工向上沟通的一种主动性反应, 是领导者为了促进工作沟通和实现组织目标, 关注、理解和回应员工所表达的信息并给予员工支持的一种领导行为。本研究拟通过深度访谈获得文本资料, 运用扎根理论深入探究并验证领导倾听的内涵维度。

梳理领导倾听现有测量工具可知, (1) Lloyd 等(2015b)编制的单维 8 题项量表可被用于测量领导-员工情境中的领导倾听。尽管该量表在 Lloyd 等(2015a, 2017)后续的实证研究中得到广泛应用, 但仍存在一些不足: ①该量表将主管倾听概念化为对倾听质量的主观感知, 而非任何特定行为(Lloyd et al., 2015b), 因而将其运用于对倾听行为的测量可能难以保证内容效度; ②该量表没有进行判别效度验证, 如与响应性的测量在概念上有重叠(Lloyd et al., 2015b)。(2) Castro 等(2018)将营销情境中用于测量销售员倾听的测量量表用于测量领导倾听, 忽略情境适用性, 因而量表的效度

值得怀疑。(3) Lipetz 等(2020)基于 4 种情境开发了单维 10 题项量表。倾听作为一种二元体验, 每个二元情境都是独特的(Lipetz et al., 2020), 因此运用该测量工具直接测量领导-员工二元情境中的领导倾听同样欠缺情境适用性, 外部效度难以保证。此外, 已有测量工具均基于西方情境开发, 可能缺少中国文化情境下领导倾听的某些特定行为特征。综上, 本研究认为有必要在明确领导倾听内涵和合法地位的基础上开发更加科学的本土化领导倾听量表, 为后续研究围绕领导倾听发展理论, 展开实证研究提供较高质量的测量工具。

在对领导倾听内涵维度研究的基础上, 本研究拟遵循规范的量表开发程序(Hinkin, 1998)编制包含“任务性倾听”和“关系性倾听”的两维度测量量表。首先, 我们结合归纳和演绎两种视角界定领导倾听的概念结构, 提炼初始量表条目, 并邀请领域内的专家对初始条目库进行内容效度评估。依据对目前资料的演绎和归纳, 我们列举了

领导倾听的维度和可能存在的测量条目,如表3所示。其次,我们对形成的测量题项进行预测试与验证,采用探索性因子分析探索量表的因子结构,确定测量题项,并通过验证性因子分析检验因子结构的稳定性与测量量表的结构效度。最后,我们对测量量表进行聚合效度、区分效度和效标效度的检验并对其心理学测量指标进行验证和修订,形成可操作的领导倾听测量量表。

### 3.1.2 领导倾听的诺莫网络

主动性动机过程模型指出,主动行为是有意识的、可以被激励的,并强调可以通过“能做”(Can Do Motivation)、“应做”(Reason to Motivation)、“愿做”(Energized to Motivation)这三条激励路径来产生作用(Parker et al., 2010)。具体而言,“能做”动机关注自我效能感、控制评价和行动成本,强调有能力去做;“应做”动机关注行动的可取性,强调有压力去做;“愿做”动机关注被激活的积极情感,强调有动力去做。本研究选取领导者的注意力、变革氛围感知和正念分别代表以上三种动机的构念,并将三个变量作为诺莫网络中领导倾听的前因变量。

首先,注意力是指选择性地关注主观或客观信息的一个特定方面,同时忽视其他信息的行为和认知过程。面对员工表达的众多信息,领导者需要耗费注意力资源对信息进行选择和加工(李爱梅等, 2021),这是领导者在判断能否进行倾听时需要付出的行动成本。注意的认知资源有限理论明确指出个体的注意力资源具有稀缺性和选择性(Sweller, 1988)。因此,注意力资源在一定程度上反映了领导者对倾听行为成本及自我效能的感知,会据此评估自己是否有能力倾听。且已有研究表明,足够的注意力资源使得领导者更愿意专注倾听(Castro et al., 2018)。因此,当领导者具有充足的注意力资源时,会通过“能做”的激励路径促进倾听。其次,变革氛围感知指的是组织成员感知到的组织期望实施变革的内部环境特征(Bouckennooghe et al., 2009),反映了组织内部一种强烈的变革导向。领导者的变革氛围感知越强烈,越易感受到组织对实施变革、推动发展的期待与需求,便会激发其做出与这种氛围相适应的行为(韩翼等, 2021)。建言和向上表达的相关研究表明员工建设性的想法或建议有利于促进组织发展(魏昕, 张志学, 2014),因而强烈的变革氛围

感知使领导者具备了实施倾听行为的重要理由。因此,当领导者具有强烈的变革氛围感知时,会通过“应做”的激励路径促进倾听。最后,正念指的是个体通过注意力的自我调节专注当下,并以一种好奇、开放的心态增加对当前事件觉察的过程(Bishop et al., 2004)。正念的领导不仅对工作相关事项持有开放态度,而且容易激发领导者的积极情感(刘贝妮, 张志学, 2023)。领导的正念较高时,意味着领导具有较强的认知功能和较少的认知偏见,因而更有意愿去倾听员工表达的工作信息(Frizzell et al., 2016)。因此,当领导者具有高正念时,会通过“愿做”的激励路径促进倾听。综合上述分析,我们发现当领导者具有充足注意力资源(能做)、强变革氛围感知(应做)和高正念(愿做)时,能够促进领导倾听。据此,本研究提出:

命题 1-1: 注意力对领导倾听具有正向影响。

命题 1-2: 变革氛围感知对领导倾听具有正向影响。

命题 1-3: 正念对领导倾听具有正向影响。

在工作情境中,员工会因其对领导者的崇拜与信任而学习和模仿领导价值观及行为。当员工受到领导的良好倾听时,他们内心会感到被信任和被尊重,从而会主动学习上司的积极行为,并将其运用到工作中。例如,员工可能愿意为了组织利益而加班、节约并保护组织资源。组织公民行为正是一种典型的工作场所积极行为,指的是在正式工作要求之外、员工自愿采取的角色外行为(Lee & Allen, 2002)。因此,当领导者表现出良好的倾听行为时,员工愿意为了共同发展而实施更多组织公民行为。工作繁荣是个体在工作中对“活力”和“学习”的共同体验(Spreitzer et al., 2005)。领导倾听可以减少下属的敬畏感,增强价值感和认同感,感到被尊重和信任(Lloyd et al., 2015a),从而增强员工的工作热情和学习新知识的动机。有学者认为领导倾听向下属发送出一种安全信号,即愿意全神贯注地对下属表达的信息进行认知处理,这有利于提升员工的心理安全感(Castro et al., 2018),为员工提供较高的心理资源和关系资源。综合上述分析,本研究提出:

命题 1-4: 领导倾听对员工组织公民行为具有正向影响。

命题 1-5: 领导倾听对员工工作繁荣具有正向影响。

### 3.2 研究 2: 赋能还是负担? 领导倾听对领导工作绩效的双刃剑效应

本研究从领导者这一领导力效能评价对象出发, 基于动态视角探讨领导每日倾听对其当日工作绩效的双刃剑过程机制和边界条件。具体而言, 本研究将从资源视角剖析这三个问题: 领导者如何看待当日倾听行为? 每日倾听行为对其自身当日的认知和情绪及工作绩效产生怎样影响? 进一步地, 领导认知需求如何对以上作用过程产生调节效果? 研究 2 的理论模型如图 3 所示。

#### 3.2.1 领导每日倾听与领导每日自我反思、领导每日情绪耗竭

越来越多的实证研究表明, 领导者在个体内层次的行为是每天变化的(Qin et al., 2018)。基于动态视角, 领导每日倾听被定义为领导者每日表现出的倾听行为。资源保存理论认为, 人们总是努力维持和保护他们认为有价值的资源, 资源的注入对个体实现资源补充和抵御资源损失非常重要(Halbesleben et al., 2014)。领导倾听意味着领导者可以从员工那里获取信息, 同时也需要关注员工表达背后的态度, 从而给予一定的关心和支持。因此, 领导倾听不仅会给领导者带来新消息, 而且需要消耗领导者的精力、脑力等资源。结合认知-情感人格系统理论, 个体会评估情境因素对自身资源的影响, 在评估过程中激活个体的认知-情感单元(Mischel & Shoda, 1995)。因此, 我们认为领导者每日的倾听行为会给当日的认知资源和情感资源带来影响。一方面, 领导倾听能从员工那里获取好的工作建议和消息, 从而丰富自己对当前工作的看法, 提高认知灵活性, 并结合已有知识和经验进行自我反思。另一方面, 倾听需要领导者付出时间和精力, 损耗领导者的体能、

注意力等资源, 从而使其感到筋疲力尽, 以致于情绪耗竭(Lloyd et al., 2015a)。整合资源保存理论和认知-情感人格系统理论, 我们认为领导每日倾听可能会带来当日认知资源和情感资源的变化。基于此, 本研究提出:

命题 2-1: 在个体内层次, 领导每日倾听对领导每日自我反思具有正向影响。

命题 2-2: 在个体内层次, 领导每日倾听对领导每日情绪耗竭具有正向影响。

#### 3.2.2 赋能机制: 领导每日自我反思的中介作用

从动态视角考察个体行为, 每天的工作行为会受到当日认知、态度等的影响(Kim et al., 2018)。领导自我反思指的是领导者基于自身与外界困惑, 对所持信念、知识等进行积极、慎重的思考(Dewey, 1933), 是一种决定自身态度和行为表现的动态心理过程(王智宁等, 2023)。研究表明, 自我反思能够加强领导者经验的认知, 对自我形成清晰的理解并作出有效改进(Itzchakov et al., 2017)。根据资源保存理论, 领导倾听可以帮助领导者进行自我反思, 获取工作资源, 并在指导员工的过程中获得成就感, 进而提升工作绩效。因此, 赋能机制为: 领导倾听帮助领导者获取更多工作信息和良好建议等, 领导者会进行自我反思, 此时拥有的认知资源会增加, 进而提升其工作绩效。基于此, 本研究提出:

命题 2-3: 在个体内层次, 领导每日自我反思中介了领导每日倾听与领导当日工作绩效之间的关系, 即领导倾听会增加其自我反思, 进而提升了工作绩效。

#### 3.2.3 负担机制: 领导每日情绪耗竭的中介作用

从动态视角考察个体行为, 每天的工作行为也会受到当日情绪等的影响(Kim et al., 2018)。领

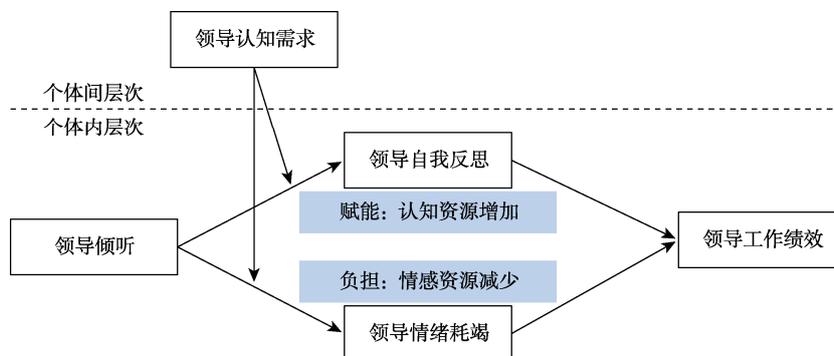


图3 领导每日倾听的双刃剑效应模型示意图

导情绪耗竭是指领导者在工作中由于过高工作要求和持续困扰带来的过度劳累和情绪损耗(Sonnentag et al., 2010)。研究表明,情绪耗竭是心理过劳的一种典型症状,会导致个体情绪和心理资源的损耗(Lin et al., 2019),从而削弱工作积极性和工作热情,不利于当天的绩效产出。依据资源保存理论,当个体感知资源损耗时,会采取防御策略,将精力投放到如何保留与避免资源的再度流失,不愿意继续投入到消耗资源的工作任务中,这将削弱当天的工作绩效。因此,负担机制为:为了与员工保持良好沟通,领导倾听可能消耗自身有限的情感资源,诱发情绪耗竭,进而降低绩效水平。基于此,本研究提出:

命题 2-4: 在个体内层次,领导每日情绪耗竭中介了领导每日倾听与领导当日工作绩效之间的关系,即领导倾听会增加其情绪耗竭,进而削弱了工作绩效。

### 3.2.4 领导认知需求的调节作用

资源保存理论强调资源的注入对个体实现资源补给和规避资源损耗具有重要意义,并指出个体对资源是否有价值(有助于实现目标)的主观评估在资源增益和资源损耗的路径中产生重要作用(Halbesleben et al., 2014)。领导认知需求是指领导者采用有意义的、整合的方式理解情境需求,即在获取外界信息的过程中是否愿意付出更多的认知努力和注意力资源而进行深入思考,以及能否享受思考带来的乐趣(Cacioppo & Petty, 1982)。因此,我们推测领导者对从倾听行为中获取的资源价值的判断会依据自己认知需求的变化而产生变化。认知需求较高的领导者往往喜欢思考,更渴望从员工那里获取有用信息(Coutinho et al., 2005),更有可能关注倾听内容中的核心信息(Rosen et al., 2021),更愿意付出自己的精力、时间等资源,并结合自己已有的知识储备和信息加工策略进行自我反思。相反,认知需求较低的领导者可能对自己的知识和能力比较自信,缺乏精细加工处理信息的动机(Rosen et al., 2021)。因此当员工对其表达任务信息时,领导者可能觉得是对自我时间和精力浪费,既不愿意消耗自己的认知资源去思考任务信息,也不愿意耗费自己的心理资源去倾听自己认为的无关信息。综合上述分析,本研究提出:

命题 2-5: 个体间层次的领导认知需求调节了

领导每日倾听与当日自我反思之间的正向关系,即当认知需求高时,领导倾听与自我反思之间的正向关系加强;反之,则减弱。

命题 2-6: 个体间层次的领导认知需求调节了领导每日倾听与当日情绪耗竭之间的正向关系,即当认知需求高时,领导倾听与情绪耗竭之间的正向关系减弱;反之,则加强。

结合以上论述和推理,本研究进一步认为,领导认知需求对于命题 2-3 和命题 2-4 所提出的中介效应还具有调节作用,即构成了被调节的中介效应。根据资源保存理论,在经历每日倾听时,相比于低认知需求的领导者,高认知需求的领导者更愿意获取认知资源,通过增加自我反思促进自己改善当日工作绩效,但也会损耗情感资源,通过增加自我耗竭削弱自己当日工作绩效。综合以上推理,本研究提出:

命题 2-7: 个体间层次的领导认知需求调节了领导当日自我反思在领导每日倾听与领导当日工作绩效之间的中介作用。即在认知需求越高的情况下,领导自我反思的中介作用越强,反之,则越弱。

命题 2-8: 个体间层次的领导认知需求调节了领导当日情绪耗竭在领导每日倾听与领导当日工作绩效之间的中介作用。即在认知需求越高的情况下,领导情绪耗竭的中介作用越弱,反之,则越强。

### 3.3 研究 3: 领导越倾听,团队越追随?领导可接近性与团队权力距离的作用

尽管高质量领导倾听会拉近彼此之间的距离,但组织中往往存在“尊卑有序”、“上下有别”的认知,因而不一定总会带来团队的真心追随。基于组织中这一有趣且矛盾的现象,本研究从追随视角出发,基于团队这一领导力效能评价对象探讨团队成员如何看待团队中领导者的倾听行为,揭示领导倾听在团队层面如何产生领导力效能,并进一步考察团队权力距离的调节作用。研究 3 的理论模型如图 4 所示。

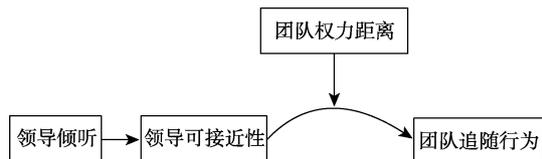


图4 领导倾听对团队追随行为的影响效应模型示意图

### 3.3.1 领导倾听与领导可接近性

领导倾听体现了上下级之间的工作沟通和人际互动(Pasupathi, 2001)。研究表明,个体会根据人际互动关系中的预期结果来决定自己在未来是否继续进行互动和交流以及在什么情况下进行互动和交流(Lawler, 2001)。一方面,领导倾听意味着领导者对团队成员表达的信息给予关注、理解和反馈,从而使团队成员感知到被尊重和被理解。另一方面,领导者在倾听时也会给予员工一定的关心、帮助和情感支持,从而促进人际关系的建立并增强彼此的亲密感和信任感(Drollinger & Comer, 2013)。因此,团队领导者愿意倾听,会让团队成员感到被重视和肯定,减少敬畏感,从而给下属带来很大的精神激励,建立情感连接。基于此,本研究提出:

命题 3-1:领导倾听对领导可接近性具有正向影响。

### 3.3.2 领导可接近性的中介作用

领导距离理论认为,领导与员工间的社交距离会影响员工对领导者的印象和行为的判断,并凸显领导行为的不同可能带来不同的领导效果(郭理等, 2023; Antonakis & Atwater, 2002)。社交距离表明领导与员工在地位、权威和权力等方面存在差异,进而影响二者之间的社会接触程度和关系亲密程度(Antonakis & Atwater, 2002)。因此,依据社交距离的远近,团队领导和其团队成员之间的距离可分为“亲密”与“疏远”两类。团队追随行为是一种指向领导的行为,即团队成员执行领导决策,帮助领导者并协助领导者解决问题和承担责任,以全力促进领导和团队取得成功的行为(曹元坤等, 2019)。从追随者视角来看,团队追随行为意味着团队成员与领导者之间具有良好的互动关系(杜艺珊等, 2016)。因此,我们认为领导倾听与团队追随行为之间的关系可能会受到二者社交距离的传导。

正如 Antonakis 和 Atwater (2002)所强调,领导会依据其与下属之间距离的远近对下属实施不同的影响。一方面,彼此间的近距离意味着一种亲密关系的存在,因而团队成员更愿意亲近领导并做出积极评价;另一方面,彼此间的适度距离往往更易使领导者产生魅力(Katz & Kahn, 1978),给团队成员保有一定神秘感。因为距离太近会导致过度频繁的交流互动,这也意味着缺点暴露的

可能性增大,进而可能会慢慢消退领导者在其团队成员中的理想化原型。基于以上分析,本研究认为,当领导可接近性低时,这种“远距离”可能使团队成员认为领导者会拒人千里之外,难以在彼此间搭建亲密纽带,让团队成员产生畏惧心理,进而不愿追随;当领导可接近性中等时,这种“适度距离”满足了领导者在团队成员心中的超凡个体形象,进而促进了团队成员对领导者的崇拜心理,因而更愿意真诚追随其领导;当领导可接近性高时,这种“近距离”会增加二者的互动频率,使得团队成员在与领导频繁的交流中更易感知到领导者的缺点,因而不大愿意追随。基于此,本研究提出:

命题 3-2:领导可接近性和团队追随行为之间呈现倒 U 型关系。相对于适度的领导可接近性,过低或过高程度的领导可接近性都会削弱团队追随行为。

命题 3-3:领导可接近性在领导倾听与团队追随行为之间具有中介作用,即领导倾听通过增加领导可接近性进而产生对团队追随行为的倒 U 型影响。

### 3.3.3 团队权力距离的调节作用

权力距离在社会层面被定义为社会对组织中权力不平等的可接受程度(Hofstede, 1980),反映到团队层面,指的是团队成员能够接受并认可团队中权力分配不平等的程度,这在一定程度上体现了团队成员对领导权威的尊重与顺服及对权力分配不均的认同水平(Yang et al., 2007)。研究表明,团队成员对权力距离此类文化价值观念的认知会影响其对领导行为信息的反应(Lian et al., 2012)。鉴于团队权力距离在组织中对上下级互动具有重要影响(廖建桥等, 2010),本研究认为领导可接近性与团队追随行为之间的关系会受到团队权力距离强弱的制约。

在高权力距离团队,团队成员对领导在团队中拥有的绝对权威和地位具有较高的接受度,认为在与领导的互动交流中需要保持一定的社交距离,不宜过分亲近(Loi et al., 2012)。这表明团队成员认为与领导保持适当的社交距离是理所当然的,因而对领导可接近性的程度不敏感,导致领导可接近性与其追随行为之间的倒 U 型关系较弱。相反,在低权力距离团队,团队成员对领导在团队中拥有的地位和权力具有较低的接受度,即团队

成员认为权力均衡地分布在团队中, 领导者不具有绝对权威。并且, 在上下级互动中, 团队成员认为可以与领导者开展密切交流, 对领导可接近性的程度比较敏感。因此, 低团队权力距离可能使领导可接近性与团队追随行为之间的倒 U 型关系加强。基于此, 本研究提出:

命题 3-4: 团队权力距离对领导可接近性与团队追随行为之间的倒 U 型关系具有调节作用。即当团队权力距离高时, 领导可接近性与团队追随行为之间的倒 U 型关系较弱; 反之, 则较强。

前述命题 3-3 已经表明, 领导可接近性在领导倾听与团队追随行为之间具有中介作用。因此, 本研究进一步认为, 团队权力距离对于领导可接近性的中介作用可能存在调节效应, 即构成被调节的中介效应。基于此, 本研究提出:

命题 3-5: 团队权力距离调节了领导可接近性在领导倾听与团队追随行为之间中介作用。即当团队权力距离高时, 领导可接近性的中介作用减弱; 反之, 则加强。

### 3.4 研究 4: 领导倾听使员工“继续建言”还是“保持沉默”? ——基于动机归因理论视角

由于领导行为的不同取向(如人际关系取向和任务取向), 以及倾听层次、倾听习惯(如以自我为中心和以对方为中心)和倾听技巧的差异(Kluger & Zaidel, 2013), 有必要厘清领导倾听行为背后的动机。员工不仅是领导行为的接受者, 而且是领导行为的直接观察者, 会对领导行为背后的动机进行归因(Martinko et al., 2007)。李洁等(2023)认为领导行为背后的动机一般分为两类: “真实性”和“策略性”两类。真实性的领导关注他人和组织, 关心集体利益和组织绩效目标的实现; 策略性的领导更关注自我, 旨在实现个人目标和福祉。循此逻辑, 本研究将领导倾听区分为“领导

真诚倾听”和“领导虚伪倾听”。其中, 领导真诚倾听是指领导者以员工为中心, 关注信息事实, 关心员工感受, 洞察员工意图的积极倾听行为, 旨在促进工作沟通并改进组织绩效。领导虚伪倾听是指领导者以自我为中心, 曲解信息事实, 假意迎合的消极倾听行为, 是一种自我表现策略, 旨在实现个人福祉, 增强自身声望和形象。正如领导过程归因理论所强调, 员工对领导行为动机的归因会影响员工的心理状态, 从而进一步影响员工后续的行为反应(Gardner et al., 2019)。因此, 本研究从员工这一领导力效能评价对象出发, 构建领导倾听与员工行为的双过程模型, 深入探究领导倾听在员工积极归因情况下会选择“建言”还是“沉默”, 在员工消极归因下又会做出何种选择, 以期厘清领导倾听在员工层面产生何种领导力效能。研究 4 的理论模型如图 5 所示。

#### 3.4.1 积极动机归因视角下领导倾听与建言效能感、心理安全感

领导倾听是领导者对下属表达信息的理解、回应以及对员工表达的关心和情感支持等, 体现了一种积极互动(Kluger et al., 2021)。当员工向领导者表达与工作相关的信息和建设性建议时, 一方面, 如果领导者不仅关注信息本身, 结合自己已有认知和经验加以理解, 而且会针对信息内容做出积极反馈和实质性回应; 另一方面, 如果领导者以员工为中心, 关心员工的心理感受, 给予工作上的关心和问候, 甚至产生共情。那么, 员工此时会对领导倾听行为进行一种积极归因, 认为领导表现的是一种真诚倾听。换言之, 员工认为领导倾听旨在促进工作沟通和改进组织绩效, 愿意真心实意倾听员工、适当提问和回应, 是一种洞察员工意图的积极倾听行为。建言效能感指的是员工对于自己能否取得建言成果的信念(段锦云,

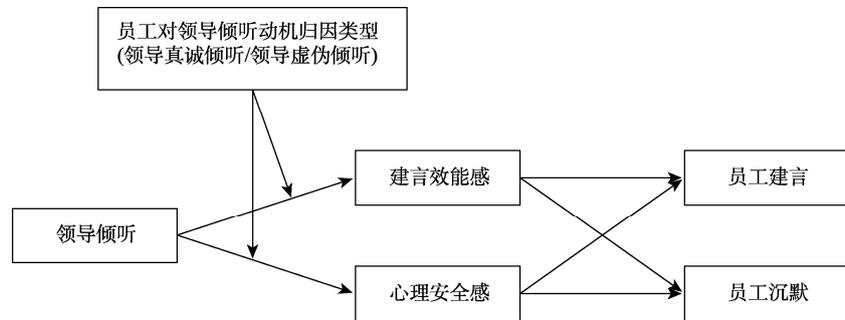


图 5 领导倾听与员工建言/沉默的双过程模型示意图

魏秋江, 2012)。心理安全感表明员工感到可以真实地发表自己的建议和想法(Edmondson, 1999)。员工将领导倾听归因为真诚倾听意味着领导者对员工表达的信息给予了理解和积极反馈, 这种成功的经历会使员工产生积极的心理状态, 从而强化员工对个人表达和工作能力的认知, 增强了员工对后续建言成功的信念, 因而可以提升其建言效能感和心理安全感。基于此, 本研究提出:

命题 4-1: 领导倾听与积极领导动机归因交互影响员工的建言效能感。即当员工对领导倾听动机归因为真诚倾听时, 员工会有较强的建言效能感。

命题 4-2: 领导倾听与积极领导动机归因交互影响员工的心理安全感。即当员工对领导倾听动机归因为真诚倾听时, 员工会有较强的心理安全感。

### 3.4.2 消极动机归因视角下领导倾听与建言效能感、心理安全感

正如前文所说, 领导倾听不仅体现了领导者对员工表达的信息做出理解和回应, 而且强调领导者会向员工表达自己的态度与支持(Kluger et al., 2021)。当员工向领导者表达与工作相关的信息和建设性建议时, 一方面, 如果领导者曲解员工表达的真实内容, 甚至做出敷衍、打断、中止等行动, 对信息不经加工就给予回应; 另一方面, 如果领导者以自我为中心, 假意迎合员工, 不顾及员工的内心感受, 只是表面上表达对意见的认可。那么, 员工此时会对领导倾听行为进行一种消极归因, 认为领导表现的是一种虚伪倾听, 存在言行不一致。换言之, 员工认为领导倾听旨在实现个人福祉与增强自身声望和形象, 是碍于面子假意倾听, 是一种消极倾听行为。建言效能感表明员工相信自己能够胜任建言角色, 有足够的信心取得建言成功(段锦云, 魏秋江, 2012)。心理安全感是指员工可以舒适真实地向领导表达想法而不惧怕需要承担的潜在风险(Edmondson, 1999)。员工将领导倾听归因为虚伪倾听意味着领导者对员工表达的信息和建议等给予了消极反馈或敷衍回应。因此, 领导虚伪倾听让员工感受到领导者言行不一致, 这种表达得不到真实反馈的经历会使员工感到失落, 也大大削弱了员工的建言信念, 从而降低其建言效能感和心理安全感。基于此, 本研究提出:

命题 4-3: 领导倾听与消极领导动机归因交互影响员工的建言效能感。即当员工对领导倾听动机

归因为虚伪倾听时, 员工会有较弱的建言效能感。

命题 4-4: 领导倾听与消极领导动机归因交互影响员工的心理安全感。即当员工对领导倾听动机归因为虚伪倾听时, 员工会有较弱的心理安全感。

### 3.4.3 建言效能感、心理安全感的中介逻辑

根据领导过程归因理论, 员工会从心理上对领导行为进行认知和归因, 从而影响员工产生不同的心理状态并做出相应的行为反应(Martinko et al., 2007)。员工建言指的是员工为改善组织发展状况而提出的与工作相关的想法、建议与问题(Liu et al., 2010)。员工沉默则指员工保留表达对组织发展有价值的信息及建议的行为(Morrison & Milliken, 2000)。建言效能感高的员工拥有较高的心理资源, 有能量去做事, 坚信自己能够向领导者表达有用的建议和想法, 并会得到领导者的真诚倾听, 因而愿意在未来继续建言。因此, 根据领导过程归因理论, 员工对领导倾听进行积极归因之后会产生建言效能感这种积极的心理体验, 进而对领导行为以及领导行为背后的动机做出积极反应, 即继续建言而不是保持沉默。相反, 当员工对领导倾听进行消极归因时, 其建言效能感会降低, 进而更可能保持沉默而非积极建言。基于此, 本研究提出:

命题 4-5: 建言效能感在领导倾听和积极领导动机归因的交互作用与员工建言的关系中起中介作用。即当员工对领导倾听动机归因为真诚倾听时, 员工的建言效能感越强, 从而越可能建言。

命题 4-6: 建言效能感在领导倾听和消极领导动机归因的交互作用与员工沉默的关系中起中介作用。即当员工对领导倾听动机归因为虚伪倾听时, 员工的建言效能感越弱, 从而越可能沉默。

此外, 低心理安全感的员工在表达真实自我时, 会惧怕自我形象和职业生涯等受到负面影响, 因此当员工能够预知自己发声会给自己带来负面影响时, 便会增加沉默行为, 减少建言行为(赵金金, 刘博, 2017)。并且, 心理安全感可以为员工的工作冒险行为提供心理上的保障和动力, 因而只有心理安全感较高的员工才更愿意进行建言行为并减少沉默。当领导倾听被归因为虚伪倾听时, 员工体验到低水平的人际信任与疏远交流, 激发了防御心理, 从而尽可能规避负面结果, 进而选择保持沉默。因此, 根据领导过程归因理论, 员工对领导倾听进行消极归因之后会降低心理安全感

这种积极的心理体验,进而对领导行为以及领导行为背后的动机做出消极反应,即减少建言行为并保持沉默。相反,当员工对领导倾听进行积极归因时,其心理安全感会得到提升,进而更可能积极建言而非沉默。基于此,本研究提出:

命题 4-7:心理安全感在领导倾听和积极领导动机归因的交互作用与员工建言的关系中起中介作用。即当员工对领导倾听动机归因为真诚倾听时,员工的心理安全感越强,从而越可能建言。

命题 4-8:心理安全感在领导倾听和消极领导动机归因的交互作用与员工沉默的关系中起中介作用。即当员工对领导倾听动机归因为虚伪倾听时,员工的心理安全感越弱,从而越可能沉默。

#### 4 理论建构

领导倾听在组织情境中普遍存在,并在促进工作沟通的过程中具有至关重要的作用。既有研究尚未对组织情境中领导倾听的概念进行统一界定,且更多是从理论上推导领导倾听对员工工作态度、人际关系等的影响,少有学者系统性地就领导倾听在不同层次的多样化影响结果进行实证研究。因此,本研究将倾听置于领导-员工二元互动情境,明晰领导倾听的内涵维度,探索适合中国组织情境的测量量表。在此基础上,基于领导力效能视角尝试通过3个层次递进、紧密关联的研究,构建领导倾听的多层次效应理论框架,具体探讨领导倾听如何影响领导者自身、团队及员工的不同心理感知及行为,系统完整地展示倾听在三个层面上所产生的领导力效能。本研究厘清了领导倾听的内涵维度,丰富了领导倾听的研究层次和理论视角,并深化了对倾听产生的领导力效能的理论认知。

首先,本研究从任务和关系两方面探究领导倾听的内涵维度,并开发本土化的领导倾听测量量表。领导倾听的内涵和测量量表的基本问题未得到统一的观点或验证,阻碍了领导倾听研究的发展。本研究对领导倾听内涵的明确为后续深入探讨领导倾听现象、揭示其多层次作用效果奠定了基础,本土化的测量量表也为后续研究提供了可靠的研究工具,从而深化领导倾听的理论研究。

其次,本研究从动态视角探究领导倾听对领导工作绩效是“赋能”还是“负担”。以往研究更多强调倾听的静态特征,鲜有研究考察领导倾听对

领导者自身的双刃剑效应。本研究基于资源保存理论构建领导倾听影响领导工作绩效的双刃剑效应模型,通过“资源获得”和“资源损失”两条路径考察领导每日自我反思和领导每日情绪耗竭在领导倾听与领导工作绩效之间的赋能机制和负担机制,并揭示领导者认知需求的调节效应,从而更好地从领导者层面检验领导倾听在领导力效能上发挥的作用。这不仅丰富了领导倾听在领导层面的研究成果,而且为领导倾听领域的研究提供了新视角。

第三,本研究从追随者视角考察团队成员如何看待领导倾听。以往学者多考察领导倾听对团队绩效和团队学习的影响,且对其内在作用机制研究甚少(Pery et al., 2020),更为遗憾的是鲜有文献关注团队成员如何看待和评价领导倾听行为。本研究在领导-团队互动层面考察领导倾听对团队追随行为的影响机制,不仅通过揭示领导可接近性与团队追随行为之间的倒U型关系巧妙地解释了组织中有关领导距离的有趣且矛盾的现象,而且对团队权力距离调节作用的探讨进一步丰富了我们从团队层面对倾听产生的领导力效能的理论认知。

最后,本研究从动机归因视角辨析领导“倾听”的真伪,并构建领导倾听对员工建言(沉默)的影响机制模型。在领导力研究中,一直有学者呼吁要辩证看待积极领导行为(李洁等, 2023)。鉴于倾听层次、倾听习惯和倾听技巧等差异,本研究基于领导过程归因理论探索领导倾听的类型,考察积极归因(领导真诚倾听)视角和消极归因(领导虚伪倾听)视角下领导倾听对员工建言和员工沉默的双重效应,不仅丰富了领导倾听的理论视角,为后续研究提供了新的研究方向,也从员工角度拓展了对领导倾听影响效应的认识。

本研究也具有一定的实践价值。首先,本研究从领导-员工互动情境提出的领导倾听概念能够为组织领导者的管理活动提供新颖视角。数字经济时代的到来使得万物互联,交流更便捷,需要处理的任务和信息也就越多,组织领导者必须学会成为一名优秀的倾听者,才能提升信息交流和任务处理的有效性。其次,本研究构建的领导倾听影响领导力效能的多层次效应模型,有助于企业认识到领导倾听的重要价值,激发企业采取更多有效措施促进组织领导者的高质量倾听,进

而帮助其释放积极领导力并提高管理效率。

## 参考文献

- 曹元坤, 张倩, 祝振兵, 张龙. (2019). 基于扎根理论的团队追随研究: 内涵、结构与形成机制. *管理评论*, 31(11), 147-160.
- 杜艺珊, 刘鹏, 席西民, 葛京. (2016). 追随者视角下的领导过程研究. *科技进步与对策*, 33(7), 156-160.
- 段锦云, 魏秋江. (2012). 建言效能感结构及其在员工建言行为发生中的作用. *心理学报*, 44(7), 972-985.
- 郭理, 加锁锁, 李圭泉, 李蔓林. (2023). 高处不胜寒? 领导工作场所孤独感的多层次双刃剑效应. *心理科学进展*, 31(4), 582-596.
- 韩翼, 刘庚, 宗树伟. (2021). 计划行为视角下领导纳谏行为为整合模型构建研究. *管理学报*, 18(8), 1166-1174.
- 李爱梅, 车敬上, 刘楠, 孙海龙, 周玮. (2021). 海量信息如何影响跨期决策? 基于注意资源的理论视角. *心理科学进展*, 29(9), 1521-1533.
- 李超平. (2006). *变革型领导: 中国情景下的实证研究*. 新华出版社.
- 李洁, 张真真, 梁巧转, 李根强. (2023). “真伪性”视角下的谦逊领导行为: 双刃剑效应和转化机制. *心理科学进展*, 31(4), 570-581.
- 廖建桥, 赵君, 张永军. (2010). 权力距离对中国领导行为的影响研究. *管理学报*, 7(7), 988-992.
- 刘贝妮, 张志学. (2023). 团队何以愈挫弥坚? 领导正念对团队韧性形成的影响. *心理科学进展*, 31(7), 1146-1159.
- 吕鸿江, 韩承轩, 王道金. (2018). 领导者情绪智力对领导力效能影响的元分析. *心理科学进展*, 26(2), 204-220.
- 吕鸿江, 张秋萍, 彭丽娟. (2020). 领导被下属“逆向指导”的权变机制——信息深加工和信任地位的作用. *中国工业经济*, (11), 174-192.
- 王智宁, 管春杰, 叶新风. (2023). 真实型领导对下属创造力的影响: 自我反思的中介作用与权力距离的调节作用. *中国矿业大学学报: 社会科学版*, 25(3), 105-118.
- 魏昕, 张志学. (2014). 上级何时采纳促进性或抑制性进言? ——上级地位和下属专业度的影响. *管理世界*, (1), 132-143.
- 赵金金, 刘博. (2017). 诺莫网络视角下知识型员工隐性知识共享与员工沉默关系研究. *中央财经大学学报*, (8), 100-112.
- 祝振兵, 王钰涵, 许晟. (2022). 积极追随特质对追随者工作压力的双重影响研究. *管理学报*, 19(8), 1163-1172.
- Ames, D., Maissen, L. B., & Brockner, J. (2012). The role of listening in interpersonal influence. *Journal of Research in Personality*, 46(3), 345-349.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Barbuto, J. E., Jr. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Behfar, K. J., Cronin, M. A., & McCarthy, K. (2020). Realizing the upside of venting: The role of the “challenger listener.” *Academy of Management Discoveries*, 6(4), 609-630.
- Billing, Y. D., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 144-157.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., ... Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230-241.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.
- Bodie, G. D., Cyr, K. S., Pence, M., Rold, M., & Honeycutt, J. (2012). Listening competence in initial interactions I: Distinguishing between what listening is and what listeners do. *International Journal of Listening*, 26(1), 1-28.
- Bodie, G. D., Worthington, D., Imhof, M., & Cooper, L. O. (2008). What would a unified field of listening look like? A proposal linking past perspectives and future endeavors. *International Journal of Listening*, 22(2), 103-122.
- Bostrom, R. N. (2011). Rethinking conceptual approaches to the study of listening. *International Journal of Listening*, 25(1), 10-26.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599.
- Brownell, J. (2002). *Listening: Attitudes, principles, and skills*. Allyn and Bacon.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 116-131.
- Castro, D. R., Anseel, F., Kluger, A. N., Lloyd, K. J., & Turjeman-Levi, Y. (2018). Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4), 489-502.
- Castro, D. R., Kluger, A. N., & Itzhakov, G. (2017). Does avoidance-attachment style attenuate the benefits of being listened to? *European Journal of Social Psychology*, 46(6), 762-775.
- Coutifaris, C. G., & Grant, A. M. (2022). Taking your team

- behind the curtain: The effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety. *Organization Science*, 33(4), 1574–1598.
- Coutinho, S., Wiemer-Hastings, K., Skowronski, J. J., & Britt, M. A. (2005). Metacognition, need for cognition and use of explanations during ongoing learning and problem solving. *Learning and Individual Differences*, 15(4), 321–337.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52.
- Dewey, J. (1933). *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. DC Heath and Company.
- Drollinger, T., & Comer, L. B. (2013). Salesperson's listening ability as an antecedent to relationship selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(1), 50–59.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Frizzell, D. A., Hoon, S., & Banner, D. K. (2016). A phenomenological investigation of leader development and mindfulness meditation. *Journal of Social Change*, 8(1), 14–25.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Tribble, L. L., & Coglisier, C. C. (2019). The missing link? Implications of internal, external, and relational attribution combinations for leader-member exchange, relationship work, self-work, and conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 554–569.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Imhof, M. (2010). What is going on in the mind of a listener? The cognitive psychology of listening. In A. D. Wolvin (Ed.), *Listening and human communication in the 21st century* (pp. 97–126). West Sussex, UK: Wiley.
- Itzhakov, G., DeMarree, K. G., Kluger, A. N., & Turjeman-Levi, Y. (2018). The listener sets the tone: High-quality listening increases attitude clarity and behavior-intention consequences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(5), 762–778.
- Itzhakov, G., Kluger, A. N., & Castro, D. R. (2017). I am aware of my inconsistencies but can tolerate them: The effect of high quality listening on speakers' attitude ambivalence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(1), 105–120.
- Jones, S. M., Bodie, G. D., & Hughes, S. D. (2019). The impact of mindfulness on empathy, active listening, and perceived provisions of emotional support. *Communication Research*, 46(6), 838–865.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kim, S., Park, Y., & Headrick, L. (2018). Daily micro-breaks and job performance: General work engagement as a cross-level moderator. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 772–786.
- Kluger, A. N., & Itzhakov, G. (2022). The power of listening at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121–146.
- Kluger, A. N., Malloy, T. E., Pery, S., Itzhakov, G., Castro, D. R., Lipetz, L., ... Borut, L. (2021). Dyadic listening in teams: Social relations model. *Applied Psychology*, 70(3), 1045–1099.
- Kluger, A. N., & Zaidel, K. (2013). Are listeners perceived as leaders?. *International Journal of Listening*, 27(2), 73–84.
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321–352.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107–123.
- Lin, S. H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1556–1582.
- Lipetz, L., Kluger, A. N., & Bodie, G. D. (2020). Listening is listening is listening: Employees' perception of listening as a holistic phenomenon. *International Journal of Listening*, 34(2), 71–96.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2015a). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 509–524.

- Lloyd, K. J., Boer, D., Kluger, A. N., & Voelpel, S. C. (2015b). Building trust and feeling well: Examining intraindividual and interpersonal outcomes and underlying mechanisms of listening. *International Journal of Listening*, 29(1), 12–29.
- Lloyd, K. J., Boer, D., & Voelpel, S. C. (2017). From listening to leading: Toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader-member exchange theory. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 431–451.
- Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. (2012). Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 361–372.
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 561–585.
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246–268.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573.
- Neill, M. S., & Bowen, S. A. (2021). Ethical listening to employees during a pandemic: New approaches, barriers and lessons. *Journal of Communication Management*, 25(3), 276–297.
- O'Toole, J., & Bennis, W. (2009). A culture of candor. *Harvard Business Review*, 87(6), 54–61.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Pasupathi, M. (2001). The social construction of the personal past and its implications for adult development. *Psychological Bulletin*, 127(5), 651–672.
- Pasupathi, M., & Billitteri, J. (2015). Being and becoming through being heard: Listener effects on stories and selves. *International Journal of Listening*, 29(2), 67–84.
- Pery, S., Doytch, G., & Kluger, A. N. (2020). Management and leadership. In D. L. Worthington & G. D. Bodie (Eds.), *The handbook of listening* (pp.163–179). Hoboken, NJ: Wiley.
- Qin, X., Huang, M., Johnson, R. E., Hu, Q., & Ju, D. (2018). The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1951–1975.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687.
- Rosen, C. C., Gabriel, A. S., Lee, H. W., Koopman, J., & Johnson, R. E. (2021). When lending an ear turns into mistreatment: An episodic examination of leader mistreatment in response to venting at work. *Personnel Psychology*, 74(1), 175–195.
- Ruck, K. (2021). Employee voice and internal listening: Towards dialogue in the workplace. In L.R. Men & A. Tkalac Vercic (Eds.), *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice* (pp.93–111). New York: Palgrave Macmillan.
- Schroeder, T. (2016). *Are you listening to me? An investigation of employee perceptions of listening* [Unpublished doctoral dissertation]. Case Western Reserve University.
- Sessions, H., Nahrgang, J. D., Newton, D. W., & Chamberlin, M. (2020). I'm tired of listening: The effects of supervisor appraisals of group voice on supervisor emotional exhaustion and performance. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 619–636.
- Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1, 198–225.
- Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 355–365.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549.
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285.
- Tyler, J. A. (2011). Reclaiming rare listening as a means of organizational re-enchantment. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 143–157.
- Van Quaquebeke, N., & Felps, W. (2018). Respectful inquiry: A motivational account of leading through asking questions and listening. *Academy of Management Review*, 43(1), 5–27.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1–74.
- Worthington, D. L., & Bodie, G. D. (2018). Defining listening: A historical, theoretical, and pragmatic assessment. In D. L. Worthington & G. D. Bodie (Eds.), *The sourcebook of listening research: Methodology and measures* (pp. 3–17). Hoboken, NJ: Wiley.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025–1049.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2007). Procedural

justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 681–692.

Yip, J., & Fisher, C. M. (2022). Listening in organizations: A synthesis and future agenda. *Academy of Management Annals*, 16(2), 657–679.

## The connotation and multi-level effect of leader listening

LIU Geng<sup>1</sup>, HAN Yi<sup>2</sup>, LU Junyang<sup>3</sup>

(<sup>1</sup> School of Economics and Management, Jiangxi Agricultural University, Nanchang 330045, China)

(<sup>2</sup> School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430073, China)

(<sup>3</sup> School of History, Culture and Tourism, Jiangxi Normal University, Nanchang 330022, China)

**Abstract:** Facing the complex and rapidly changing business environment, it is very important for leaders to learn to listen effectively if organizations want to respond quickly. According to the literature review, it found that existing studies has not formed a unified definition of the concept of leader listening, and the theoretical perspective and research level are relatively simple, which were not conducive to in-depth understanding of the connotation and effects of leader listening. In fact, as a kind of leadership behavior, leader listening not only has an impact on leaders themselves, but also on the team and subordinates. Therefore, based on the binary interaction context, this study conducts an exploratory research on the connotation of leader listening in terms of communicating information and supporting employees. And from target of evaluation of leadership effectiveness (leaders, teams and employees), drawing on a full-cycle research framework consisting of multi-level perspectives, multi-theory, and multi-method, this study gradually reveals the different effects of leader listening on different objects, the black-box mechanism and the boundary conditions. This study not only opens up new ideas and new perspectives of listening research, but also has practical implications for organizations to enhance the positive effectiveness of leader listening.

**Keywords:** leader listening, leadership effectiveness, leader job performance, team followership behavior, employee voice