

The Relationship between Empowering Leadership and Task Performance

Xiaoxun Shen, Huaiyong Wang

Shanghai Normal University, Shanghai

Email: 1820493576@qq.com, hywang98431@126.com

Received: Sep. 16th, 2019; accepted: Oct. 1st, 2019; published: Oct. 8th, 2019

Abstract

Based on previous articles, this paper sums up studies about the relationship between empowering leadership and task performance at individual level. The major findings are: there are some inconsistent conclusions related to the relationship between empowering leadership and task performance, and this article uses psychological motivation model, social exchange model, trickle down model and other variables to explain the mechanism of empowering leadership on task performance. Finally, future research should expand and compare the mediation model of empowering leadership, and clarify the relationship between empowering leadership and task performance.

Keywords

Empowering Leadership, Task Performance, Mediation Model

授权型领导对任务绩效的影响及其中介机制

沈晓寻, 王怀勇

上海师范大学, 上海

Email: 1820493576@qq.com, hywang98431@126.com

收稿日期: 2019年9月16日; 录用日期: 2019年10月1日; 发布日期: 2019年10月8日

摘要

基于对以往相关研究的分析, 针对授权型领导与个体层面任务绩效之间的直接关系以及中介机制进行梳理; 在此基础上指出, 现有的关于授权型领导对任务绩效直接效应的研究存在诸多不一致的结论, 并且授权型领导在影响任务绩效过程中存在一些中介变量, 可归纳为心理动力模型、社会交换模型、滴漏模

型以及其它变量。未来的研究应该扩展和比较授权型领导的中介模型, 并且进一步厘清授权型领导与绩效之间的关系。

关键词

授权型领导, 任务绩效, 中介模型

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

授权型领导被认为是与下属共享权力或者分派更多的责任与自主性给下属的一系列领导行为, 包括增强工作意义感、表达对员工高绩效的信心、支持决策参与、提高自主性以打破等级制约(Cheong, Spain, Yammarino, & Yun, 2016)。本文主要从两个方面着重厘清授权型领导与个体层面任务绩效之间的关系: 1) 授权型领导对任务绩效的直接效应; 2) 授权型领导影响任务绩效的中介模型。基于对二者之间关系的梳理, 目前关于授权型领导与任务绩效之间的关系依旧需要进一步的探讨: 一方面, 关于授权型领导对任务绩效的直接效应, 学者们的研究结果存在诸多的不一致; 另一方面, 授权型领导影响任务绩效的过程中存在多种中介机制并存的现象, 包括心理动力模型、社会交换模型、滴漏模型以及其它变量。通过系统地梳理授权型领导与员工任务绩效之间的相关研究, 本文旨在厘清授权型领导对任务绩效的影响效应与影响过程, 清晰地呈现二者之间关系的概貌, 并针对目前研究中呈现出的不足之处, 提出对未来研究的展望与思考。

2. 授权型领导对任务绩效的直接效应

目前, 关于授权型领导与绩效之间关系的研究结论存在诸多矛盾, 主要集中在: 1) 授权型领导与任务绩效之间的相关关系。一方面, 大量的研究证明, 授权型领导与员工的任务绩效之间存在积极的相关关系(Amundsen & Martinsen, 2014; Fong & Snape, 2015; Hao, He, & Long, 2018; Harris, Li, Boswell, Zhang, & Xie, 2014; Lee, Willis, & Tian, 2018; Raub & Robert, 2010); 另一方面, 有些研究显示, 授权型领导与员工绩效之间的关系很弱或者并不显著(Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Cheong et al., 2016; Kim & Beehr, 2017); 2) 授权型领导与任务绩效之间非线性关系的存在。以上矛盾的研究结果暗示了授权型领导与任务绩效之间可能存在非线性的关系, 但是关于二者之间是否存在非线性关系, 学者们的研究结论并不统一(Cheong et al., 2016; Lee, Cheong, Kim, & Yun, 2017; 尹奎, 邢璐, & 汪佳, 2018; Wong, Nerstad, & Dysvik, 2014); 3) 授权型领导与任务绩效之间曲线关系的形状不统一(Lee et al., 2017; 尹奎等, 2018; Wong et al., 2014)。

尹奎、邢璐和汪佳(2018)认为在初期, 随着领导授权水平的提高, 领导的授权行为一方面让员工有了更多的工作自主性; 另一方面, 员工要独立面对问题, 使个体意识到自己要对结果负责, 提高了责任意识, 有助于任务绩效的提升。Raub 和 Robert (2010)也认为授权型领导能通过增强下属的能力、技能和自我效能感来提高下属的角色内行为。

虽然授权型领导一般来说被看做是一种积极的领导方式, 但是它的有效性却一直受到质疑(Cheong et al., 2016)。因为无节制的授权不一定会产生令人满意的结果, 反而会有潜在的负面效应。Kim 和 Beehr (2017)认为授权型管理者可能会导致任务不确定性(task uncertainty), 进而会损害个人以及组织绩效。

Cheong 等(2016)基于自主性成本论以及角色理论探究授权型领导的负面影响。一方面, 自主性成本论认为高自主性会分散员工完成任务的精力, 加重员工的压力水平, 阻碍授权型领导的积极效应; 另一方面, 额外的工作与责任会干扰员工已建立起来的角色知觉, 增加员工的角色压力, 进而会增加工作压力, 最终阻碍授权型领导的积极效应。

尹奎等(2018)在实证研究中总结了授权型领导影响效果不一致的原因: 1) 领导授权行为对绩效的积极影响存在边界条件; Lee 等(2017)通过对 137 份上下级配对数据分析发现, 对于高学习导向的员工而言, 当领导表现出较高水平的授权型领导时, 员工会展现出更高水平的任务绩效。相反, 对于低学习导向的员工而言, 当领导表现出较低水平的授权型领导时, 员工反而会展现出更高水平的绩效。2) 领导授权行为对绩效的影响存在“双刃剑”效应; Hao 等(2018)研究结果显示, 授权型领导会引发不同的工作激情, 进而会对任务绩效产生不同的影响。Cheong 等(2016)提出了授权型领导积极和消极的双过程模型, 认为授权型领导会通过积极(enabling)以及消极(burdening)两种不同的路径对员工的工作角色绩效产生不同的影响。3) 领导授权行为对绩效的影响存在“过犹不及”效应。尹奎等(2018)基于自主性成本论以及过犹不及效应, 实证检验了授权型领导与任务绩效之间的非线性关系, 并且探究了二者之间的发生机制。具体来说, 领导授权行为通过自我决定感的曲线路径间接对任务绩效产生倒 U 型影响, 并且论证了这种非线性关系出现在中介效应的后半段。Lee 等(2017)也认为之所以出现这些矛盾性的结论, 可能是因为授权型领导与任务绩效之间存在调节或中介变量, 或者二者之间存在非线性关系。

但是, Cheong 等(2016)一开始也认为二者之间存在非线性关系, 但是事后检验的结果并不证实这种假设。而且关于二者之间曲线关系的形状也并不统一。多数的研究证明, 授权型领导与任务绩效之间是倒 U 型(inverted U-shape)的曲线关系(Lee et al., 2017; 尹奎等, 2018); 但是 Wong 等(2014)对挪威 655 名员工的研究结果表明, 二者之间的关系是 U 型(U-shape)曲线关系, 这说明中等程度的领导授权行为可能对角色内以及角色外绩效没有甚至起着负面影响。因为当授权型领导水平既不强又不弱时, 对于员工来说预测领导的授权行为会更困难, 会带来更多的模糊性(Humborstad & Kuvaas, 2013)。

综上, 由于授权型领导与员工绩效之间复杂的关系, 打破了之前领导授权行为越多越好的假设。

3. 授权型领导影响任务绩效的中介模型

3.1. 心理动力模型

Zhang 和 Bartol (2010)将授权型领导定义为管理者分派权力给下属进而提升其工作动机的过程。授权型领导理论强调自主性支持的重要性, 而这又是员工产生内部动机的重要因素(Dysvik & Kuvaas, 2011; Morgeson, Delaney-Klinger, & Hemingway, 2005)。而且授权型管理者会通过营造一种使员工感到受鼓舞的氛围来影响他们的动机(Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012), 进而影响他们的任务绩效。

3.1.1. 自我效能感和心理所有权

在职场中, 授权型管理者能够通过指导、示范、支持决策参与等方式增强员工对自身能力的信心(Kim & Beehr, 2017), 而且能够通过建立良好的人际关系(Hassan, Mahsud, Yukl, & Prussia, 2013; Lee et al., 2018), 增强员工克服困难的信心, 进而增强员工的自我效能感。相关的研究表明, 授权型领导能够增强员工的自我效能感(Ahearne et al., 2005; Kim & Beehr, 2017)。Kim 和 Beehr (2017)通过对 299 名员工的调查研究结果显示, 授权型领导通过心理所有权以及自我效能感的中介作用对角色内绩效产生影响, 而心理所有权和自我效能感本质上都属于动机性的。

3.1.2. 工作激情和情感承诺

作为一种动机状态, 工作激情(Hao et al., 2018)和情感承诺(Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, & Farh,

2011)分别在授权型领导与任务绩效、员工的团队工作行为的关系中也起着中介作用。Hao 等(2018)根据Vallerand 等所提出的激情二元模型,通过实证研究发现,授权型领导会引发不同的工作激情,既可能是和谐型激情(harmonious passion)也可能是强迫型激情(obsessive passion),并且根据工作激情的不同,会对任务绩效产生不同的影响。授权型领导既可能产生和谐型激情进而对任务绩效产生积极的影响,又可能产生强迫型激情从而对任务绩效产生消极的影响。

3.1.3. 心理授权

心理授权被定义为一种内部的任务动机,包含意义、胜任力、自我决定以及影响四个维度(Thomas & Velthouse, 1990)。Fong 和 Snape (2015)研究结果表明,虽然授权型领导与心理授权之间存在中等程度的相关($r = 0.41$),但是二者是不同的概念。

迄今,诸多的研究发现授权型领导与心理授权之间存在着显著的积极相关(Chen et al., 2011; Fong & Snape, 2015; Lee et al., 2018)。Fong 和 Snape (2015)认为,因为授权型领导专注于授权,所以相比于涵盖面更广的变革型领导,授权型领导对心理授权的影响要更大。相关的实证研究结果显示,相比于领导成员交换关系(LMX)、变革型领导(TL),授权型领导对心理授权的影响更显著(Amundsen & Martinsen, 2014; Lee et al., 2018)。

心理授权可能是授权型领导最显著的中介变量(Lee et al., 2018)。授权型管理者会给员工提供足够的自主性、权力、责任以及发展支持,使下属能够感到胜任力、自我决定、意义以及影响,进而独立的工作(Amundsen & Martinsen, 2014; Zhang & Bartol, 2010)。最终,下属在内在动机的驱动下努力工作达成目标,坚信他们的绩效取决于自身的努力,最终提高生产力(Fong & Snape, 2015; Vecchio, Justin, & Pearce, 2010)。相关的研究表明,心理授权在授权型领导与任务绩效(Lee et al., 2018)、角色内行为(Fong & Snape, 2015)、团队工作行为(Chen et al., 2011)关系中起着中介作用。

3.2. 社会交换模型

从关系视角看,员工会依据主管所展现出来的领导作风来推论上下级之间的关系特征。如果关系质量良好,那么员工会对主管产生信任,更安心的投入到工作当中,会有较高的工作绩效(Dirks & Ferrin, 2002; 谢俊&汪林, 2014)。因此,根据推论授权型领导在影响员工行为的过程中,人际关系质量以及信任在其中扮演着重要的作用,而领导成员交换关系(LMX)跟领导信任(trust in leader)一样,主要以社会交换理论为基础的(Lee et al., 2018)。

3.2.1. 领导成员交换关系

授权型领导会促进更频繁以及高质量的社会交换,从而产生高质量的人际关系(Hassan et al., 2013; Kwak & Jackson, 2015; Lee et al., 2018)。Kwak 和 Jackson (2015)对 26 个工作组 132 名工人的调查研究发现,授权型领导会增强领导成员交换关系,并且这一过程受到领导成员交换关系差异化(LMXD)的调节。具体来说,高水平的 LMXD 会增强领导授权行为与 LMX 之间的关系。因为更高的 LMXD 会导致下属错误的认为领导授权是一种有限的资源,下属可能会更加珍惜,更觉得有责任回报领导,因此会感到更好的 LMX。而且研究表明,当员工与他人建立起良好的关系时,会使员工感到更强的被授权感(Chen & Klimoski, 2003; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000),进而会表现的更好。Lee 等(2018)对 105 名被试的实证研究表明,LMX 在授权型领导对任务绩效的影响中起着中介作用,且比心理授权和领导信任的中介效应要更强。

3.2.2. 领导信任

授权型领导也能够提升员工的领导信任(Bobbio, Bellan, & Manganelli, 2012; Lee et al., 2018; 郎艺&王辉, 2016; 谢俊&汪林, 2014)。Dirks 和 Ferrin (2002)认为,管理者的授权行为会给下属传递一种信号,表达管

理者对他们的信心、关注和尊重,进而能够提升他们对领导的信任。谢俊和汪林(2014)将授权型领导对员工行为的影响看作是一种社会交换过程,即授权型领导增强了员工对主管的信任,诱发了其互惠动机,从而使得员工积极改善其任务表现来寻求与领导之间平衡互惠的交换关系。目前相关的研究表明,授权型领导会通过领导信任的中介作用间接影响员工的任务绩效(Lee et al., 2018)、任务行为(谢俊&汪林, 2014)。

3.3. 滴漏模型

滴漏效应(又被称为下行传递效应)指的是领导者的特征和行为通过下行影响引发下属表现相同特征和行为(王震, 许灏颖, & 杜晨朵, 2015)。薛会娟和杨静(2014)认为领导对下属的影响是一个由组织高层领导开始逐层向下滴漏的过程。但是已有研究多聚焦于单一的领导-下属配对关系,忽略了组织中各层次领导的整合效应。根据社会学习理论的观点,上层管理者的领导风格会通过影响认知或行为过程来影响下层管理者的领导风格(Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987)。

Byun 2016年基于社会学习理论探讨了授权型领导的滴漏模型。相关研究结果显示:1) 高层管理者(second-level leaders)的授权型领导与低层管理者(first-level leaders)的授权型领导呈显著正相关,即低层管理者可能会学习高层管理者的授权行为;2) 低层管理者的授权型领导与下属的任务绩效呈正相关;3) 领导-领导交换关系(leader-leader exchange)在高层管理者授权型领导与低层管理者授权型领导的关系中起中介作用;4) 高层管理者的授权型领导会通过低层管理者的授权型领导的中介作用影响员工的任务绩效,即低层管理者会通过模仿其上级管理者,学习授权型领导技能,而低层管理者的领导授权行为又会通过提升下属的工作技能以及自我效能感来增加下属的任务绩效(Byun, 2016)。Park通过对俄亥俄州工作人员的数据分析发现,高层(upper-level)管理者的授权型领导与低层(lower-level)管理者的授权型领导呈显著正相关(Park, 2017),并且低层管理者的心理授权在其中起着中介作用(Park, 2017; Park & Hassan, 2018);高层管理者的授权型领导通过低层管理者的心理授权以及授权型领导对团队绩效以及对个体水平角色内、角色外行为(绩效)产生影响(Park, 2017)。

3.4. 其它变量

3.4.1. 工作紧张

工作紧张指的是工作给员工带来的一种压力以及挫折感。庞书一、郑兴山和唐宁玉(2013)从理论上探讨了授权型领导对员工绩效的负面影响机制,认为过度的领导授权行为可能会通过员工的过度压力、人际关系紧张和冲突以及知识分享的双面性对员工的绩效产生负面的影响。Cheong等(2016)通过对226份上下级配对数据的分析表明,一方面,授权型领导通过增加员工的自我效能感来增加员工的工作角色绩效;另一方面,授权型领导会通过增加员工的工作紧张(job-induced tension)损害员工的工作角色绩效。

3.4.2. 自我领导

Manz (1986)认为自我领导(self-leadership)是指个体引导自身获得绩效的自我影响过程。相关的研究表明授权型领导能够积极的影响下属的自我领导(Amundsen & Martinsen, 2014, 2015; Tekleab, Sims, Yun, Tesluk, & Cox, 2008)。Tekleab等(2008)对来自于一家企业的48名管理者以及222名下属的调查研究表明,授权型领导以及管理者对自身授权型领导的自我意识(管理者对自身授权型领导的自我评价与下属对管理者授权型领导的评价,二者之间的相似程度)与下属的自我领导存在显著相关。当管理者低估了自身的授权型领导,即下属对管理者授权型领导的评价高于管理者自身的评价,下属的自我领导水平最高;其次,当管理者与下属都认为管理者的授权型领导水平高时,下属的自我领导水平较高;当管理者与下属都认为管理者授权型领导水平低时,下属的自我领导水平最低。Amundsen和Martinsen(2014)对就职于

挪威的 87 名管理者以及 412 名下属的实证研究表明, 授权型领导显著预测下属的自我领导, 而且下属的自我领导在授权型领导与员工工作绩效的关系中起完全中介作用。

4. 未来展望

4.1. 授权型领导与绩效之间关系的厘清

现实生活中, 没有一种管理风格是完美无缺的。任何一种管理风格都有弊端以及其适用的情景。以往关于授权型领导与任务绩效之间关系的研究大都从线性关系的角度探讨授权型领导对任务绩效的积极效应。但是, 基于授权型领导与任务绩效之间复杂且矛盾的研究结论, 未来的研究一方面不仅需要探讨授权型领导的积极效应而且还需要了解其消极效应以及机制; 而且另一方面需要从非线性关系的角度探讨授权型领导对任务绩效的直接影响。

Pierce 和 Aguinis (2013) 基于过犹不及效应, 提出未来研究的三点建议: 1) 确定拐点(inflection point)位置: 自变量与结果变量之间的关系在哪里会发生转折; 2) 确定理论的边界条件: 由于拐点的位置具有情境依赖性(context-specific), 所以调节变量会影响拐点位置的确定。3) 非线性关系的形状: 即不仅需要确定两个变量之间非线性关系的存在以及拐点的位置, 还要确定非线性关系的形状。通过对拐点位置、边界条件以及非线性关系形状的确, 将有助于我们更加深入地了解授权型领导对任务绩效的直接影响以及更加准确地确定该理论的适用情境, 会为现实的管理活动提出更加针对性的建议。

4.2. 授权型领导中介模型的扩展

目前, 关于授权型领导中介机制的研究还相对缺乏, 因此未来应进一步拓展相关的机制研究。首先, 应该澄清现有机制研究的矛盾点。例如, 一些学者认为授权型领导的积极效应需要借助于心理授权的中介作用(Zhang & Bartol, 2010), 但是有研究没有证实心理授权在授权型领导与任务绩效(角色内行为)关系中的中介作用(Raub & Robert, 2010), 未来需要对此进行进一步的了解。

其次, 应在现有研究的基础上探寻其它的中介模型, 比如目前有学者从理论上谈论了内部动机在授权型领导与员工绩效之间的中介作用(王辉, 武朝艳, 张燕, & 陈昭全, 2008), 但缺乏相应的实证研究; 而且 Raub 和 Robert (2010) 认为员工的角色内行为(任务绩效)受到外部环境的控制, 因此主要依靠外部动机, 而对于能够增强员工内部动机的授权型领导, 可能对员工的任务绩效影响不显著, 未来可对此进行进一步的研究。

4.3. 授权型领导中介模型比较

首先, 未来研究需要对授权型领导与任务绩效之间的中介模型进行对比分析, 以确定他们之间中介效应的大小以及影响顺序。例如, Lee 等(2018)元分析表明, LMX、心理授权以及领导信任在授权型领导与任务绩效的关系中起着中介作用, 并且 LMX 的中介效应要强于心理授权和领导信任的中介效应, 而在授权型领导与组织公民行为(OCB)和创造性的关系中, 领导信任的中介效应最强。因此作者假定, 虽然从概念上来说心理授权更为贴近授权型领导, 但是以交换为基础(exchange-based)的中介变量能够解释更多的授权型领导影响效应。而且有研究证明了 LMX 以及信任在授权型领导与心理授权之间的中介作用(Kwak & Jackson, 2015; 陈国权&陈子栋, 2017)。但是这是否说明授权型领导会通过影响社会交换模型进而影响心理动力模型或者说在授权型领导影响任务绩效的过程中社会交换模型要优先于心理动力模型? 对此未来需要更进一步的研究。

此外, Houghton 和 Yoho (2005)在其研究中假定, 心理授权和自我领导可以被看作是一组顺序变量(sequential variables), 自我领导在授权型领导与心理授权的关系中起中介作用。之后, 有实证研究证明了

自我领导在二者之间的中介作用(Amundsen & Martinsen, 2015)。但是, 心理授权与自我领导之间的关系也可能是双向的。具体来说, 相比于未经历心理授权的员工, 对于那些经历心理授权的员工来说会更可能产生自我领导行为(Houghton & Yoho, 2005)。因此, 未来需要对二者在授权型领导与任务绩效之间的影响顺序进行进一步的澄清。

其次, 未来的研究需要对授权型领导影响任务绩效过程中的积极以及消极效应进行对比分析。例如, 可借助于双加工理论以及非线性关系研究, 同时探讨授权型领导影响任务绩效的不同效应以及不同的中介机制。具体来说, 一开始, 随着领导授权行为的增加会通过提升员工的领导信任以及 LMX 进而提升员工的任务绩效但是随着领导授权行为的进一步增加会通过增加员工的工作压力进而降低员工的任务绩效。未来可对此进行更为细致的研究。

参考文献

- 陈国权, 陈子栋(2017). 领导授权行为对员工学习能力影响机制研究. *科研管理*, *No. 3*, 114-127.
- 郎艺, 王辉(2016). 授权赋能领导行为与组织公民行为: 员工的领导认同感和组织心理所有权的作用. *心理科学*, *39(5)*, 1229-1235.
- 庞书一, 郑兴山, 唐宁玉(2013). 授权型领导行为对员工绩效非线性影响机制研究. *西南民族大学学报(自然科学版)*, *39(1)*, 103-108.
- 王辉, 武朝艳, 张燕, 陈昭全(2008). 领导授权赋能行为的维度确认与测量. *心理学报*, *40(12)*, 1297-1305.
- 王震, 许灏颖, 杜晨朵(2015). 领导学研究中的下行传递效应: 表现、机制与条件. *心理科学进展*, *23(6)*, 1079-1094.
- 谢俊, 汪林(2014). 授权型领导、主管信任与知识型员工任务行为——基于问卷调查的实证研究. *南方经济*, *No. 1*, 77-88.
- 薛会娟, 杨静(2014). 领导力的整合: Trickle-down 模式下的领导效应. *心理科学进展*, *22(3)*, 474-481.
- 尹奎, 邢璐, 汪佳(2018). 授权型领导行为对员工任务绩效的非线性影响机制. *心理科学*, *41(3)*, 680-686.
- Ahearn, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale. *The Leadership Quarterly*, *25*, 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *22*, 304-323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Management*, *12*, 73-87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- Bobbio, A., Bellan, M., & Manganelli, A. M. (2012). Empowering Leadership, Perceived Organizational Support, Trust, and Job Burnout for Nurses. *Health Care Management Review*, *37*, 77-87. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e31822242b2>
- Byun, G. (2016). *The Antecedents and Consequences of Empowering Leadership: A Test of Trickle-Down Effects*. Doctorial Dissertation, Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics, Social Exchanges, and Empowerment. *The Academy of Management Journal*, *46*, 591-607. <https://doi.org/10.5465/30040651>
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. (2011). Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-Level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict. *Journal of Applied Psychology*, *96*, 541-557. <https://doi.org/10.1037/a0021886>
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two Faces of Empowering Leadership: Enabling and Burdening. *The Leadership Quarterly*, *27*, 602-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic Motivation as a Moderator on the Relationship between Perceived Job Autonomy and Work Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*, 367-387.

- <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-Level Mediating Model. *British Journal of Management*, 26, 126-138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Hao, P., He, W., & Long, L. (2018). Why and When Empowering Leadership Has Different Effects on Employee Work Performance: The Pivotal Roles of Passion for Work and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25, 85-100. <https://doi.org/10.1177/1548051817707517>
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X., & Xie, Z. (2014). Getting What's New from Newcomers: Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the Socialization Context. *Personnel Psychology*, 67, 567-604. <https://doi.org/10.1111/peps.12053>
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and Empowering Leadership and Leader Effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 133-146. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 65-83. <https://doi.org/10.1177/107179190501100406>
- Humborstad, S. I. W., & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in Leader-Subordinate Empowerment Expectation: Its Impact on Role Ambiguity and Intrinsic Motivation. *The Leadership Quarterly*, 24, 363-377. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.01.003>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24, 466-478. <https://doi.org/10.1177/1548051817702078>
- Kwak, W. J., & Jackson, C. L. (2015). Relationship Building in Empowering Leadership Processes: A Test of Mediation and Moderation. *Journal of Management and Organization*, 21, 369-387. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.11>
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering Leadership: A Meta-Analytic Examination of Incremental Contribution, Mediation, and Moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 306-325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never Too Much? The Curvilinear Relationship between Empowering Leadership and Task Performance. *Group & Organization Management*, 42, 11-38. <https://doi.org/10.1177/1059601116646474>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38, 1231-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 399-406. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399>
- Park, J. (2017). *How Does Employee Empowerment Contribute to Higher Individual and Workgroup Performance? An Empirical Assessment of a Trickle-Down Model in Law Enforcement Agencies in Ohio*. Doctoral Dissertation, Columbus, OH: The Ohio State University. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.94>
- Park, J., & Hassan, S. (2018). Does the Influence of Empowering Leadership Trickle down Evidence from Law Enforcement Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28, 212-225. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux047>
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential Effects of Empowering Leadership on In-Role and Extra-Role Employee Behaviors: Exploring the Role of Psychological Empowerment and Power Values. *Human Relations*, 63, 1743-1770. <https://doi.org/10.1177/0018726710365092>
- Tekleab, A. G., Sims, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008). Are We on the Same Page? Effects of Self-Awareness of Empowering and Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 185-201. <https://doi.org/10.1177/1071791907311069>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering Leadership: An Examination of Mediating Mechanisms within a Hierarchical Structure. *The Leadership Quarterly*, 21, 530-542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Wong Humborstad, S. I., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2014). Empowering Leadership, Employee Goal Orientations and

Work Performance A Competing Hypothesis Approach. *Personnel Review*, 43, 246-271.
<https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0008>

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>