上司地位知觉对下属默契的影响——反馈寻求行为和观点采择的作用*

王 岚[1] 叶茂林**[1] 陈宇帅[1] 王 震[2]
（[1]暨南大学管理学院，广州，510632）（[2]暨南大学心理健康教育中心，广州，510632）

摘 要 文以主动性动机模型为基础，探讨了上司地位知觉对下属默契的影响及其内部机制。通过对 186 名企业员工的调查分析发现，上司地位知觉对下属默契有显著的正向影响；反馈寻求行为在此过程中起部分中介作用；此外，下属的观点采择能力调节了反馈寻求行为与下属默契间的正向关系。

关键词 上司地位知觉 下属默契 反馈寻求行为 观点采择

1 引言

在企业日常工作中，我们时常会发现这样一种现象：有些员工总能在没有领导明确提示和指导的情况下，很好地完成任务；而有些员工却总在努力寻找各种线索与信息尝试理解领导的意图，以便实现工作目标。这一现象因为“下属默契”（subordinates’ moqi）的存在而得到了解释。下属默契是指下属对上司的工作期望、意图和要求，不经言传而暗相投合的状态（Zheng, Li, Harris, Liao, & Dan, 2017）。

作为新近引入组织行为领域的概念之一，有关下属默契的实证研究还十分匮乏。Zheng 等人（2017）从要求学习视角（acquired learning perspective）出发，探讨了反馈寻求行为（feedback seeking behavior）对下属默契的影响，并发现了两者之间的正向关系。然而，基于主动性动机模型（proactive motivation model），我们认为，在两者的关系链中可能还存在着下属默契的一个远端前因（distal antecedent）。主动性动机模型指出，当个体认为有必要完成某一目标时，会进行目标设定，并依据自己制定的策略采取行动以实现目标（Parker, Bindl, & Strauss, 2010）。默契的下属能够得到上司更正面的评价和更积极的期待（Zheng et al., 2017），因而当下属感知到上司在组织中具有较强影响力时，会愈发希望与上司达成默契的状态。为了实现这一状态，下属可能会努力表现出更多的反馈寻求行为，从而获得与上司的默契。循此逻辑，上司地位知觉（perceived supervisory status）作为下属对上司组织地位的认知，是否会通过激发下属的反馈寻求行为，进而影响下属默契呢？

Ashford（1986）指出，个体想要提高行为的正确性以及增加目标实现的可能性，仅仅在环境中寻求反馈是不够的，他们还需要正确解读所获得的反馈信息。因此，我们认为，反馈寻求行为能否促进下属默契还取决于下属能否恰当、完整地解读上司反馈的信息（Anseel, Beatty, Shen, Lievens, & Sackett, 2015）。观点采择（perspective taking）便是一种个体有意识的着眼于理解另一个人的观点，并进行认知和情感反应的能力（Parker, Atkins, & Axtell, 2008）。因此，本研究将进一步检验其在反馈寻求行为与下属默契间扮演的调节角色。

综上，本研究提出一个被调节的中介模型（见图 1），即上司地位知觉通过反馈寻求行为间接影响下属默契，并且这一间接效应受到下属观点采择能力的调节。

2 理论与假设

2.1 上司地位知觉与默契

上司地位知觉是指下属对于上司在组织中是否受到重视和支持以及对组织重要决策是否有影响

* 本研究得到中国博士后科学基金项目（2017M622926）的资助。
** 通讯作者：叶茂林。E-mail:maolinye@163.com
DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20180526

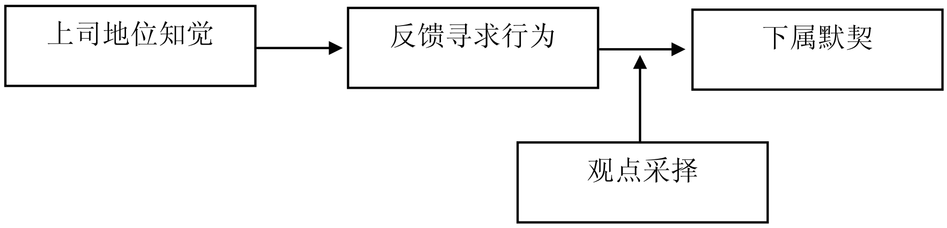

图 1　研究模型

力的认知。下属较高的上司地位知觉意味着下属认为上司在组织中的地位较高，在工作中拥有较大的自主权（Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002），能对升职、薪酬等重要资源的分配产生较大影响（Hu, Wayne, Bauer, Erdogan, & Liden, 2016）。

主动性动机模型指出，当个体认为某种状态或结果有必要实现时，便会进行目标设定（proactive goal generation），创建一个“行动路线图”（Parker et al., 2010），以实现自身与内部工作环境之间更好的匹配。与上司有默契的下属，不仅能够减轻上司的工作负担，使其不再需要耗费更多的时间、精力反复阐述任务和程序，而且能够准确揣测、判断上司的意图，更好地完成工作任务，因而这类下属更容易获得上司的赏识与青睐。而当下属的上司地位知觉较高时，下属会认为上司在组织中拥有较高地位，很大程度决定着自己的晋升和奖惩等（李锐，凌文辁，柳士顺，2009），对自己的职业发展具有关键影响（Hu et al., 2016）。因而，下属会将与上司达成默契设定为自身目标，并为达成这一目标而努力,从而增加了其与上司产生默契的可能性; 相反，当下属的上司地位知觉较低时，下属认为上司对于组织的代表程度不高（Eisenberger et al., 2002），因而不愿将更多的注意资源投入在上司身上，减少付出和努力与上司培养默契。因此，本研究提出如下假设：

假设 1：下属的上司地位知觉越高，越可能与上司产生默契。

2.2　反馈寻求行为的中介作用

根据主动性动机模型，个体在进行目标设定后，会积极地采取行动以帮助实现目标，这一过程称为目标追寻过程（proactive goal striving; Parker et al., 2010）。下属默契的形成取决于下属能否准确地理解上司的工作期望、意图和要求，这就需要下属不断从上司身上获得更多的反馈信息，来分析和揣摩上司的期望。因此，我们推测，下属的反馈寻求行为可能是上司地位知觉与下属默契间的中介因素。反馈寻求行为指个体积极地寻求他人的反馈，并通过这些信息来评估自身行为的正确性，以便实现期望的最终状态（Ashford & Northcraft, 1992）。它包含了两种方式，一是询问（feedback inquiry），即个体直接询问他人如何感知和评价自己的行为（Yanagizawa, 2008）；二是监察（feedback monitoring），即个体通过观察不同的情境线索来从环境中间接获取信息（Ashford, 1986）。

在下属看来，拥有较高地位的上司往往能对组织的重要决策产生影响（李锐等，2009；Eisenberger et al., 2002），他们一定程度上决定着自己的晋升、薪酬、奖惩等方面（Hu et al., 2016），因而下属容易将这类上司当做最有价值的反馈来源（Northcraft & Ashford, 1990; Yanagizawa, 2008），希望知晓上司对自己工作等方面的评价，从而更好地迎合上司的期望。为此，下属不仅会通过直接询问的方式来得到上司的反馈，还可能采用监察手段（例如观察上司对同事工作的评价）来搜集更多相关的情境线索，以得到更加丰富、有效的信息。因此，我们认为，下属上司地位知觉会激发其反馈寻求行为。

进一步地，下属在反馈寻求过程中，一方面通过与上司的直接沟通（即询问），可以获得上司对自身工作表现、任务实现途径的评价（Zheng et al., 2017），这种类型的信息能帮助下属有效地理解上司的要求和期待，从而促进下属与上司默契的培养。另一方面，下属也会采取间接的方式（即监察）来寻求反馈，比如通过观察环境中的现象（包括上司如何评价同事的工作）来收集有用的隐含信息（Ashford, 2014），这些信息也能帮助下属理解上司的期望、意图和需求，最终达到默契状态。

综上，我们提出如下假设：

假设 2：反馈寻求行为在上司地位知觉与下属默契间起中介作用。

2.3 观点采择的调节作用

下属与上司默契的形成，仅仅依靠在环境中寻求反馈是不够的，还需要下属能够准确地解读上司提供的反馈信息（Zheng et al., 2017），而下属对反馈信息的解读是否恰当和完整，可能受到其观点采择能力的影响。观点采择是个体有意识的着眼于理解另一个人的观点，并进行认知和情感反应的能力（Parker et al., 2008）。

首先，高观点采择的下属会投入更多的认知资源（Gilin, Maddux, Carpenter, & Galinsky, 2013），尽可能地了解和分析所有反馈信息，更为完整的抽取上司的观点或想法（李宏利，邱瓅瑶，郁巧玲，李婷，2013），从而促进下属对上司在各种情形中所提供线索或身体语言的有效解读，最终实现默契。其次，高观点采择的下属能够以相对客观的方式理解上司观点（Parker et al., 2008），站在上司的角度去看待问题，从而正确和恰当的解读反馈信息，有助于下属默契的培养。

而当下属的观点采择水平较低时，他们可能不愿意投入较多的认知资源去理解上司的意图或想法（Parker et al., 2008），对上司所给予的反馈信息一知半解，并且容易仅从自己的视角出发解读上司的反馈信息，过于主观从而造成认知偏差（Yaniv & Choshen-Hillel, 2012）。这些因素都会造成下属反馈寻求行为的无效甚至是对信息的误读，不利于下属与上司默契的培养。因此，本研究进一步假设：

假设 3：观点采择调节反馈寻求行为与下属默契之间的关系。观点采择水平越高，反馈寻求行为与下属默契的关系越强。

整合前三个假设，我们进一步提出：

假设 4：观点采择正向调节反馈寻求行为在上司地位知觉与下属默契之间的间接效应。观点采择水平越高，反馈寻求行为的间接效应越强。

3 研究方法

3.1 对象和程序

本研究数据来自广州某高校的 MBA 及课程班学员。为了减少同源偏差，本研究分别在三个时间点收集数据，每次间隔两周。时间点 1 收集上司和下属的人口统计学信息，以及下属的上司地位知觉，发放问卷 250 份，回收有效问卷 228 份，有效回收率为 91.2%；时间点 2 收集下属的反馈寻求行为和观点采择，发放问卷 228 份，回收有效问卷 216 份，有效回收率为 94.7%；时间点 3 收集下属默契，发放问卷 216 份，最后共获得 186 份有效问卷，有效回收率为 86.1%。在所有 186 份下属样本中，男性占 61.8%，所有下属平均年龄为 28.08 岁（$SD = 6.87$ 岁），与上司的共事时间平均为 4.67 年（$SD = 3.24$ 年）。

3.2 研究工具

上司地位知觉：采用 Eisenberger 等人（2002）开发的上司地位知觉量表，仿照 Tangirala 和 Ramanujam（2008）的做法，选取其中三个因子载荷最高的条目进行测量。采用 Likert 5 点计分，样题如“我的组织会给我的上司做出重要决定的机会”。该量表在本研究中 Cranach’s α =.844。

反馈寻求行为：采用 Fedor 等人（Fedor, Rensvold, & Adams, 1992）编制的反馈寻求行为量表，共十个条目，采用 Likert 5 点计分，样题如“我想从上司那里得到更多关于我的表现的信息”。该量表在本研究中 Cranach’s α =.841。

观点采择：采用 Davis（1983）开发的“人际反应量表”中的“观点采择”子量表，共七个条目，采用 Likert 7 点计分，样题如“我有时试图站在对方的角度考虑问题，以便更好地理解他人”。该量表在本研究中 Cranach’s α =.787。

下属默契：采用 Zheng 等人（2017）开发的上司 - 下属默契量表，共八个条目，采用 Likert 7 点计分，样题如“我明白上司的需求，和他 / 她有相同的思路和想法，并能够采取恰当的行动”。该量表在本研究中 Cranach’s α =.912。

控制变量：本研究将下属与上司的性别、年龄相似性以及下属与上司共事时间作为控制变量。其中性别相似性编码为虚拟变量（0=“性别不同”，1=“性别相同”），而年龄相似性则用下属与上司年龄差异的绝对值表示（Chen, Wen, Peng, & Liu, 2016）。

4 数据分析与结果

4.1 描述性统计分析

本研究的变量均值、标准差、相关系数以及量表信度如表 1 所示，其中，上司地位知觉与反馈寻求行为（$r = .33, p < .001$）、下属默契（$r = .41, p < .001$）均呈显著正相关；下属的反馈寻求行为与下属默契也呈显著正相关（$r = .34, p < .001$）。

4.2 区分效度与共同方法偏差检验

本研究采用 Mplus 7.0 考察上司地位知觉、反馈

表 1 各变量的均值、标准差和相关系数

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.性别相似性	.67	.47	—						
2.年龄相似性	12.77	6.78	-.04	—					
3.与上司共事年限	4.67	3.24	-.04	-.33***	—				
4.上司地位知觉	3.75	.76	-.17*	-.05	.16*	(.84)			
5.反馈寻求行为	3.37	.59	-.01	-.01	.01	.33***	(.84)		
6.观点采择	4.76	.64	-.10	.10	.08	.37***	.42***	(.79)	
7.下属默契	4.95	.96	-.06	.10	.05	.41***	.34***	.37**	(.91)

注：N =186. $^{*}p$ < .05; $^{**}p$ < .01; $^{*}p$ < .001。对角线的括号内数字为各量表的 α 系数。

寻求行为、观点采择和下属默契间的区分效度。由表 2 可知，四因子模型相比于其他几个模型拟合数据最佳，RMSEA 低于 .08，CFI、TLI 高于 .90，说明本研究包含的四个变量存在差异，代表着四个不同的构念。

此外，本研究还对共同方法偏差进行了控制和检验，首先，本研究在施测过程中，分别在三个时间点收集数据，这在一定程度上减少了同源变异的影响。其次，表 2 中的单因子模型拟合结果不佳（χ^2/df = 4.11 , RMSEA = .13, CFI = .66, TLI = .62, SRMR = .11），也表明本研究中的共同方法偏差问题并不严重。

4.3 假设检验

本研究采用回归分析进行假设检验（见表 3）。

表 2　验证性因子分析结果

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.性别相似性	.67	.47	—						
2.年龄相似性	12.77	6.78	-.04	—					
3.与上司共事年限	4.67	3.24	-.04	-.33***	—				
4.上司地位知觉	3.75	.76	-.17*	-.05	.16*	(.84)			
5.反馈寻求行为	3.37	.59	-.01	-.01	.01	.33***	(.84)		
6.观点采择	4.76	.64	-.10	.10	.08	.37***	.42***	(.79)	
7.下属默契	4.95	.96	-.06	.10	.05	.41***	.34***	.37**	(.91)

注：N = 186, PSS 代表上司地位知觉，FSB 代表反馈寻求行为，PT 代表观点采择，Moqi 代表下属默契。

模型 3 显示，下属的上司地位知觉对下属默契具有显著的正向作用（β = .53, p < .001），支持了假设 1。模型 1 显示，下属的上司地位知觉对反馈寻求行为正向影响显著（β = .27, p < .001）；模型 2 显示，下属的反馈寻求行为也会正向预测下属默契（β =.37, p < .01），此时，上司地位知觉对下属默契的正向影响依然显著（β = .43 , p < .001）。因此，反馈寻求行为部分中介了上司地位知觉与下属默契之间的关系（中介效应 = .10，95% Bootstrap CI= [.02, .20]），支持了假设 2。进一步地，模型 4 显示，反馈寻求行为与观点采择的交互项正向影响下属默契（β = .46, p < .01），假设 3 得到支持。图 2 为反馈寻求行为与观点采择影响下属默契的交互作用图。简单斜率分析发现，当下属的观点采择水平较高时，上司地位知觉会促进下属默契的形成（β = .57, p < .001）；而当观点采择水平较低时，这种正向关系并不显著（β = -.02, p > .05）。

最后，本研究根据 Edwards 和 Lamber（2007）的差异分组法进行有调节的中介效应检验。结果发现，上司地位知觉通过反馈寻求行为影响下属默契的间接效应在观点采择水平较低时不显著（β = .00, 95% 置信区间为 [-.11, .11]），而在观点采择水平高时显著（β = .15, 95% 置信区间为 [.06, .31]），且该间接效应在观点采择高低两组间差异显著（$\Delta\beta$ = -.16, 95% 置信区间为 [-.34, .05]）。因此，假设 4 得到支持。

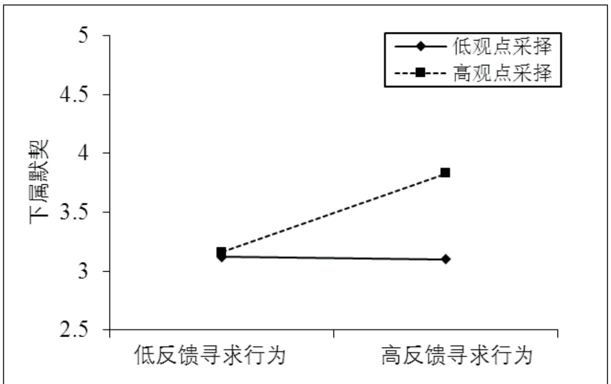

图 2　观点采择的调节效应图

5　讨论

5.1　结果分析与理论贡献

表 3 回归分析结果

变 量	反馈寻求行为	下属默契		
	M_1	M_2	M_3	M_4
截距	2.38***	1.82***	2.67***	3.30***
控制变量				
性别相似性	.06	.02	.04	.01
年龄相似性	-.00	.02	.02	.01
上下级共事年限	-.01	.01	.01	.01
自变量				
上司地位知觉	.27***	.43***	.53***	.36***
中介变量				
反馈寻求行为		.37**		.28*
调节变量				
观点采择				.30**
交互项				
反馈寻求行为×观点采择				.46**
R^2	.12	.23	.18	.28
ΔR^2	.12	.11	.18	.10
F	5.91***	10.75***	10.22***	10.05***

注：N=186. 表中为非标准化的回归系数。$^{*}p<.05$; $^{**}p<.01$; $^{***}p<.001$

首先，回顾下属默契的相关研究，我们发现，仅 Zheng 等人（2017）对其前因进行了探讨，发现下属的反馈寻求行为会影响下属默契。本研究则基于主动性动机模型，进一步将上司地位知觉引入上述关系中进行探讨，并发现其是下属默契的一个远端前因。原因在于，主动性动机模型指出，当个体认为“有理由做”或“可以做”某件事时，便会进行目标设定（Chen & Kanfer, 2006），然后在未来采取相应的行为来实现它。将其应用在本研究中，当下属的上司地位知觉高时，下属会意识到上司能够给自己带来更多的收益（Hu et al., 2016），因而可能将与上司培养默契设定为自身的目标，从而增加与上司形成默契的可能性。由此，本研究结论有效地推进了Zheng等（2017）关于下属默契的前因研究。

其次，本研究发现反馈寻求行为在上司地位知觉与下属默契间起部分中介作用。根据主动性动机模型，当目标形成后，会激发个体在未来通过采取相应的行为来努力实现目标（Parker et al., 2010）。下属默契的形成需要上司和下属双方心意相通，在工作中能够不谋而合。因此，为了获得实现“心意相通”的必要信息，下属需要向上司寻求更多的反馈以便揣测其工作期望和想法等，满足上司的工作要求，进而逐渐形成默契。本研究结论支持了 Zheng 等 (2017) 的结果，即反馈寻求行为有助于下属默契的形成，同时也进一步丰富了下属反馈寻求行为的前因。具体而言，以往研究在探讨影响反馈寻求行为的认知因素时，主要关注个体对反馈价值以及反馈寻求代价的认知这两方面（Ashford, 1986）。本研究则进一步发现下属对上司在组织中的地位认知同样也会影响其反馈寻求行为的产生。

最后，本研究还发现下属的观点采择能力是反馈寻求行为影响下属默契的边界条件，高观点采择能力的下属可以更加准确和全面地解读上司提供的反馈信息，了解上司的工作想法和期待，从而更可能与上司达成默契；而低观点采择能力的下属可能会对上司给予的反馈产生错误或过度解读，使得其与上司的沟通出现障碍，减少与上司培养默契的可能性。这一结论也在以往研究基础上丰富了对反馈寻求行为与下属默契间调节机制的探讨,具体来说，以往研究从文化视角出发，认为反馈寻求行为对下属默契的影响会受到下属权力距离倾向和面子意识的调节，权力距离越低，面子意识越弱时越有助于提升反馈寻求行为的效果，形成下属默契（Zheng et al., 2017）。本研究则从能力因素出发，进一步挖掘了其中的边界条件。

5.2 实践意义

除了以上提及的理论意义，本研究还对实践有一定的启示。首先，本研究发现，下属对上司在组织中地位的知觉会影响其反馈寻求行为的产生和下属默契的培养，这启示管理者应当努力提升自身的工作及管理能力,以便获得组织更多的资源与关注。此外，企业还应当重视对员工观点采择能力的考察和培养。具体而言，企业一方面在招聘选拔时，可以通过小组讨论、角色扮演或是问卷测量等方式对

应聘者的观点采择能力进行评估，优先选择观点采择能力较强的应聘者；另一方面，对于那些已经入职的员工，企业应注重对其观点采择能力的培养，比如管理者可以在日常工作中引导员工从多角度思考问题，多与同事进行沟通、交流；企业也可以经常组织相关活动与培训，有意识地训练和加强员工的观点采择能力。

5.3 局限与未来研究方向

本研究还存在一些不足之处。首先，下属默契作为描述上下级关系的一个双边概念（dyadic concept），不仅下属特征会影响其形成，上司因素也可能对其产生影响，而本研究仅从下属视角探讨了默契的前因，未来研究可从上司角度出发，进一步研究下属默契的影响因素。其次，下属默契作为产生于东方文化背景下的构念，其相关研究结论能否推广到西方文化，还有待于进一步研究。最后，本研究在对反馈寻求行为进行测量时，参考 Zheng 等人（2017）的研究，选择了下属自评的方式，未来研究可以选择自评与他评相结合的方式，提高所得结果的可靠性。

参考文献

李锐，凌文辁，柳士顺．(2009). 上司不当督导对下属建言行为的影响及其作用机制．*心理学报，41(12)*, 1189–1202.

李宏利，邱瓅瑶，郁巧玲，李婷．(2013). 员工观点采择的来源及作用．*心理研究，6(6)*, 8–13.

Anseel, F., Beatty, A., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management, 41(1)*, 318–348.

Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal, 29(3)*, 465–487.

Ashford, S. J., & Northcraft, G. B. (1992). Conveying more (or less) than we realize: The role of impression-management in feedback-seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 53(3)*, 310–334.

Ashford, S. J. (2014). Proactive feedback seeking: The power of seeing yourself as others see you. In C. D. Mccauley, D. S. Derue, P. R. Yost, & S. Taylor (Eds.), *Experience-driven leader development.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior, 27*, 223–267.

Chen, Y. S., Wen, Z. L., Peng, J., & Liu, X. Q. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology, 31(4)*, 864–879.

Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 44(1)*, 113–126.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87(3)*, 565–573.

Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods, 12(1)*, 1–22.

Fedor, D. B., Rensvold, R. B., & Adams, S. M. (1992). An investigation of factors expected to affect feedback seeking: A longitudinal field study. *Personnel Psychology, 45(4)*, 779–802.

Gilin, D., Maddux, W. W., Carpenter, J., & Galinsky, A. D. (2013). When to use your head and when to use your heart: The differential value of perspective-taking versus empathy in competitive interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin, 39(1)*, 3–16.

Hu, J., Wayne, S. J., Bauer, T. N., Erdogan, B., & Liden, R. C. (2016). Self and senior executive perceptions of fit and performance: A time-lagged examination of newly-hired executives. *Human Relations, 69(6)*, 1259–1286.

Northcraft, G. B., & Ashford, S. J. (1990). The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback context on feedback inquiry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 47(1)*, 42–64.

Parker, S. K., Atkins, P. W. B., & Axtell, C. M. (2008). Building better workplaces through individual perspective taking: A fresh look at a fundamental human process. In G. Hodgkinson & J. Kevin (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 149–196). Chichester, England: Wiley.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36(4)*, 827–856.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology, 61(1)*, 37–68.

Yanagizawa, S. (2008). Effect of goal difficulty and feedback seeking on goal attainment and learning. *Japanese Psychological Research, 50(3)*, 137–144.

Yaniv, I., & Choshen-Hillel, S. (2012). When guessing what another person would say is better than giving your own opinion: Using perspective-taking to improve advice-taking. *Journal of Experimental Social Psychology, 48(5)*, 1022–1028.

Zheng, X. S., Li, N., Harris, T. B., Liao, H., & Dan, S. C. (in press). Unspoken yet understood: An introduction and initial framework of subordinates’ Moqi with supervisors. *Journal of Management.*

The Effect of Perceived Supervisory Status on Subordinates' Moqi——The Roles of Feedback Seeking Behavior and Perspective Taking

Wang Lan[1], Ye Maolin[1], Chen Yushuai [1], Wang Zhen[2]
([1]School of Management, Jinan University, Guangzhou, 510632)
([2]Center for Mental Health Education, Jinan University, Guangzhou, 510632)

Abstract In the daily work of organization, we often find that some employees are able to complete the task well without supervisor's explicit and directional guidance. Such phenomenon can be explained by the existence of moqi which refers to a state between two parties, whereby one party implies something and the other party senses and understands it tacitly. When this concept is applied in the relationship between supervisors and subordinates, it is known as subordinates' moqi, which emphasizes subordinates' tacit understanding of their supervisor's work-related expectations, requirements, intentions, and desires.

To date, empirical study has suggested that subordinates' moqi could be affected by subordinates' feedback seeking behavior. However, we consider that there may exist a distal antecedent of subordinates' moqi based on proactive motivation model. Thus, we propose a moderated mediation model wherein perceived supervisory status predicts subordinates' moqi via feedback seeking behavior, and perspective taking serves as the second stage moderator. Several hypotheses are posited: (1) Subordinates' perceived supervisory status is positively related to moqi; (2) Feedback seeking behavior mediates the relationship between perceived supervisory status and moqi; (3) The feedback seeking behavior – subordinates' moqi relationship and the indirect effect of feedback seeking behavior are contingent upon the level of perspective taking.

A field study was conducted to test our hypotheses. We collected the data from part-time graduate students at a university located in Guangzhou, China. They were all full-time employees. To avoid the common-method bias, the survey data were collected at three time points, separated by two weeks. At Time 1, students were asked to report their perceived supervisory status and demographic information. Two weeks later (Time 2), they were asked to rate their feedback seeking behavior and perspective taking ability. Two weeks after Time 2 (Time 3), they were again asked to report their moqi. The final sample consisted of 186 part-time graduate students. Then, we adopted a series of regression analysis and drew four conclusions: (1) Subordinates' perceived supervisory status was positively related to subordinates' moqi; (2) Feedback seeking behavior partially mediated the relationship between perceived supervisory status and subordinates' moqi; (3) Perspective taking moderated the relationship between feedback seeking behavior and subordinates' moqi, such that this positive relationship as well as the indirect effect of feedback seeking behavior was stronger when subordinates' perspective taking was high.

In the end, some theoretical and applied implications were suggested. First, our study explored the antecedent of subordinate's moqi and its underlying mechanism, which enriched the empirical research on subordinates' moqi. Second, through exploring the mediating role of feedback seeking behavior, this study provided empirical evidences for previous studies with further findings. Third, by revealing the moderating role of perspective taking, we enriched the moderating mechanism in the relationship between feedback seeking behavior and subordinates' moqi. Moreover, there are also some enlightenment to practice. On one hand, managers should strive to improve their own work and management skills in order to gain more resources and attention to the organization. On the other hand, organizations should attach importance to cultivate and improve employees' ability of perspective taking. Finally, limitations and future directions are discussed.

Key words perceived supervisory status, subordinates' moqi, feedback seeking behavior, perspective taking