授权型领导行为对员工任务绩效的非线性影响机制*

尹 奎[1] 邢 璐**[2] 汪 佳[2]
（[1]北京科技大学东凌经济管理学院，北京，100083）（[2]中国人民大学劳动人事学院，北京，100872）

摘 要 授权型领导行为契合了组织扁平化的时代背景，受到理论界与实践界的追捧。但授权型领导行为与任务绩效的关系存在矛盾性研究结论。基于自主性成本论，提出授权型领导行为通过自我决定感的曲线路径间接对任务绩效产生影响。对 478 对上下级配对数据的分析发现：授权型领导行为与任务绩效存在倒 U 型关系；授权型领导行为正向影响员工自我决定感；员工自我决定感与任务绩效存在倒 U 型关系；授权型领导行为通过自我决定感的曲线路径间接对任务绩效产生影响。

关键词 授权型领导行为 自我决定感 任务绩效 “过犹不及”效应

1 问题的提出

上个世纪 80 年代，授权的概念被引入管理学领域，该概念契合了顾客导向、组织分权化、提高质量与效率的时代背景。授权型领导行为是应对组织扁平化的有效领导行为（Zhang & Bartol, 2010）。授权型领导行为备受关注的重要假设是：当员工被给予更多自我管理机会时会表现更优（Vecchio, Justin, & Pearce, 2010）。授权型领导行为作为一种应用广泛的管理实践，对个体、团队、组织绩效的影响在理论界备受关注（郎艺 , 王辉 , 2016）。

尽管授权型领导行为直觉上很有吸引力，但这一行为多多益善吗？近年来，授权型领导行为能否带来高绩效重新引起学者们的思考（Cheong, Spain, Yammarino, & Yun, 2016; Lee, Cheong, Kim, & Yun, 2017; Sharma & Kirkman, 2015）。Pearce 和 Sims（2002）发现，授权型领导行为对管理者、顾客与团队成员评价的团队有效性预测作用不显著。此外，领导鼓励员工自我发展与自主活动降低了个体对组织的关系需求，降低了组织公民行为（van Dijke, De Cremer, Mayer, & van Quaquebeke, 2012）。目前，学者们主要从三个角度来解释授权型领导行为影响效果的矛盾性结论：一是，授权型领导行为对绩效的积极影响存在边界条件，如领导满意度、任务不确定性等（Fara & Sambamurthy, 2006; Martin, Liao, & Campbell, 2013）；二是，授权型领导行为对绩效的影响存在“双刃剑”效应，例如 Langfred 和 Moye（2004）从理论上提出授权型领导行为会通过动机（积极）与信息（消极）两种机制对绩效产生影响；Cheong 等（2016）证实了授权型领导行为通过提高自我效能（积极中介）与工作紧张（消极中介）两条路径对任务绩效产生影响；三是，授权型领导行为对绩效的影响存在“过犹不及”效应(陶厚永 , 刘洪 , 吕鸿江 , 2008），但是结论不统一，有的学者发现两者存在倒 U 型关系（Lee et al., 2017），而 Cheong 等（2016）事后统计分析并未验证这一关系。

鉴于授权型领导行为与任务绩效曲线关系研究结论并不一致，且 Lee 等（2017）仅从理论上推断倒 U 型关系的发生机制，缺少实证检验。本研究基于自主性成本论（Langfred & Moye, 2004），从“过犹不及”效应视角探讨授权型领导行为影响的过程机制。主要的贡献在于：一是，丰富授权型领导行为与绩效非线性关系的研究层次，陶厚永等（2008）仿真模拟了组织层次的分权对组织绩效的非线性影响，本研究从个体层次进一步证实上述结论；二是，拓展了“过犹不及”效应的应用领域，发现自我决定感对任务绩效存在“过犹不及”效应；三是，基于自主性成本论，证实了授权型领导行为通过自我决定感的曲线路径间接对任务绩效产生影响，揭示授权型领导行为对任务绩效非线性影响的过程机制。

* 本研究得到中国博士后科学基金资助项目（2017M620017）和中央高校基本科研业务费专项资金资助项目（FRF–TP–17–059A1）的资助。
** 通讯作者：邢璐。E–mail: xinglu1993@163.com
DOI:10.16719/j.cnki.1671–6981.20180326

2　文献回顾与假设提出

2.1　授权型领导行为与任务绩效

Vecchio 等（2010）认为授权型领导行为是一种旨在让员工形成自我控制并开展自主行动的领导行为。本研究采用 Vecchio 等（2010）的定义，原因如下：一是，授权型领导行为与其他领导方式的根本区别在于领导通过给予下属充分自主权降低员工的无助感（Li, Liu, Han, & Zhang, 2016），Vecchio 等（2010）的定义聚焦于权力分享；二是，授权型领导行为不同维度的作用效果与作用机制存在差异（van Dijke et al., 2012），单一维度的授权型领导行为在解释上更加清晰；三是，基于多国混合样本的研究证实了 Vecchio 等（2010）构念与量表的信效度（Hong, Liao, Raub, & Han, 2016）。在传统的、层级型组织结构中，授权型领导行为更多的发生在对偶层次（Vecchio et al., 2010）。

“过犹不及”效应是指积极前因变量对期望的积极结果产生倒 U 型影响，积极前因存在一个最优点（既不是最小值也不是最大值）使得结果变量最大化（Pierce & Aguinis, 2013）。授权型领导行为作为被期望的积极领导方式，对任务绩效同样具有“过犹不及”效应。在初期，随着领导授权水平的提高，领导的授权行为（如强调下属要独立面对问题，将面临的问题看作成学习机会等）一方面让员工有了更多的工作自主性；另一方面，员工要要独立面对问题，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。授权型领导行为到了一定程度后，过多的授权会带来更多消极影响：一是，过多的授权和责任下放可能被下属感知为消极的领导行为（Mills & Ungson, 2002），降低对领导的认同；二是，分享太多的权力和责任来让员工表达思想和观点，并依靠员工的建议与观点可能不被员工感知为授权而是一种额外的负担（Lee et al., 2017）。已有研究表明，领导的决策下放程度与下属感知到的领导有效性存在倒 U 型关系（Chua & Ivengar, 2011）。Lee 等（2017）研究也表明，授权型领导行为与任务绩效存在倒 U 型关系。基于上述论述，提出如下假设：

H1: 授权型领导行为对任务绩效产生倒U型影响。

2.2　授权型领导行为与自我决定感

自我决定感是心理授权的重要维度，指个体对工作活动的控制程度。领导一般是指影响他人的过程，而授权更多的是将影响他人的机会给与下属，而非对下属施加影响，促进与自主支持是授权型领导行为的关键特征（Amundsen & Martinsen, 2014）。为了最大程度的解释动机性效果，部分学者更是将授权型领导行为定义为正式领导分享权力的过程，目的是提高个体的自我决定感与工作投入（Lorinkova, Pearsall, & Henry, 2013）。高授权型领导行为为下属提供了执行任务中的决策机会，有更多的决策自主性，让员工作为组织成员有更高的自信思考问题、更有能力来处理事情，在新的工作环境中更有创造性，提高了个体的自我决定感（Chen, Zhang, & Wang, 2014）。综上所述，提出如下假设：

H2: 授权型领导行为对自我决定感产生正向影响。

2.3　自我决定感与任务绩效

根据工作特征理论，自主性能够让个体体验到对结果的责任，继而提高工作表现。一定程度的自我决定让员工体验到自己可以掌握工作进度，是自信的表现，而自信（自我效能感）有利于任务的完成。元分析发现，自主性是唯一一个与客观绩效相关的动机性工作特征（Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007）。然而，过高的自我决定感不利于任务绩效的进一步提升，反而会带来消极影响。根据 Langfred 和 Moye（2004）任务自主性双过程机制模型，高任务自主性意味着个体有机会来做出任务执行的决策，分散了员工完成任务绩效的精力，员工深陷双任务认知活动中：既要完成任务本身，又要评价之前的个人选择以及之后的行为决策。双任务加工带来的干扰成本与转换成本，导致任务绩效降低。高自主性给员工带来角色冲突与角色模糊，进而形成较高的工作压力，降低工作绩效（Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008）。此外，自我决定感过高会使员工产生认知偏差，高估自身能力，降低对取得高任务绩效障碍的认识，使得高任务绩效无法实现。基于上述推断，提出如下假设：

H3：自我决定感对任务绩效产生倒 U 型影响。

根据自我决定理论，当社会环境因素是非控制性、信息性因素时，能够满足员工的自主需要，继而产生内部动机，提高积极工作结果（张剑，张建兵，李跃，Deci, 2010）。授权型领导行为给予下属任务选择机会，强调自我应对与自我管理，使得个体感受到自我决定，促进个体内在的因果知觉与胜任感，有利于强化内在动机，进而对工作结果产生影响。综合 H2 与 H3，提出如下假设：

H4：授权型领导行为通过自我决定感的曲线路径间接对任务绩效产生影响。

3 研究方法

3.1 研究对象

在公司人力资源管理人员的协助下，向企业一般员工与其直接上级发放问卷。员工问卷包括授权型领导行为、自我决定感、人口统计学变量。领导问卷由直接上级对下级的任务绩效做出评价。对 550 名员工和其直接主管发放问卷，回收有效匹配问卷 478 套，有效率 86.91%。从样本特征看，男性员工占 49.68%，样本年龄在 20 岁到 59 岁之间，平均年龄 34.89 岁（*SD*=7.95 岁）。从教育程度看，高中及以下占 4.39%，大专占 20.29%，本科占 51.26%，研究生及以上 22.38%，缺失 1.67%。上下级相处时间在 0.5 年到 30 年之间，平均时间 4.43 年（*SD*=4.33 年）。

3.2 研究工具

3.2.1 授权型领导行为

采用 Vecchio 等（2010）编制的 10 条目单维度授权型领导行为，Hong 等（2016）采用多国样本证实了该量表的信效度。典型测量条目如“鼓励我在没有他 / 她干预情况下自己寻找解决问题的方案”等。采用李克特 6 级评价，从“从不 =1”到“总是 =6”。本研究中该量表的内部一致性系数为 .91。

3.2.2 自我决定感

自我决定感采用 Spreitzer（1995）编制的心理授权中的自我决定维度，聚焦于个体对工作中自主权的感受。该量表信、效度得到国内已有研究的证实（赵申苒 , 高冬东 , 唐铮 , 李宗波 , 王明辉 , 2015）。典型测量条目如“我可以自己决定如何开展工作”。本研究中该量表的内部一致性系数为 .92。

3.2.3 任务绩效

任务绩效采用 Chen, Tsui 和 Farh（2002）编制的 4 条目任务绩效量表，由员工直接领导评价。典型测量条目如“该下属总是按时完成工作任务”。本研究中该量表的内部一致性系数为 .85。

3.2.4 控制变量

参考 Lee 等（2017）做法，在探讨授权型领导行为与任务绩效关系时，将员工的性别、年龄、教育程度作为控制变量。此外，考虑到上下级相处时间可能对直接上级的绩效评价产生影响，还控制了上下级相处时间。

3.3 数据分析方法

采用 SPSS 21 和 Mplus 7.0 进行统计分析，主要包括描述性统计、相关分析、验证性因子分析、路径分析。

4 结果

4.1 描述性统计与相关分析

由表 1 可见，授权型领导行为与员工自我决定感（r=.39, p < .01）正相关，与任务绩效（r=.25, p < .01）正相关。员工自我决定感与任务绩效（r=.27, p < .01）正相关。

4.2 变量区分效度检验

本研究中的变量均通过调查问卷收集，且授权型领导行为与员工自我决定感均为员工自我报告。为检验变量之间的区分效度与各个变量的结构效度进行验证性因子分析。根据表 2 可知，预设的三因子模型拟合最优，CFI=.94 > .90，TLI=.92 > .90，RMSEA=.08。其他竞争模型的拟合优度明显差于竞争模型。单因子模型的拟合优度最差，说明本研究中的变量之间具有较好的区分效度，共同方法偏差问题并不严重。

4.3 假设检验

采用层次回归分析进行假设检验。首先，对授权型领导行为、自我决定感进行中心化处理，分别构建二次项；其次，引入控制变量，构建基准模型，分别为 Model1 与 Model3，再次，以任务绩效为结果变量，依次引入授权型领导行为、授权型领导行

表 1 描述性统计与相关分析

变量	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7
1.性别	.50	.50							
2.年龄	34.89	7.95	.03						
3.教育程度	2.93	.78	-.03	-.42**					
4.上下级相处时间	4.43	4.33	.05	.37**	-.19**				
5.授权型领导行为	4.31	.84	.01	-.11*	.05	-.05	**.91**		
6.自我决定感	4.42	1.11	.07	.17**	-.12*	.07	.39**	**.92**	
7.任务绩效	4.55	.86	-.03	.08	-.03	.11*	.25**	.27**	**.85**

注：*p < .05，**p < .01

表 2　验证性因子分析

模型	χ^2	*df*	$\triangle\chi^2$	$\triangle df$	CFI	TLI	RMSEA
三因子模型：授权型领导行为、自我决定感、任务绩效	440.80	113			.94	.92	.08
二因子模型：授权型领导行为+自我决定感、任务绩效	1353.06	115	912.26**	2	.76	.71	.15
单因子模型：授权型领导行为+自我决定感+任务绩效	2094.28	116	1653.48**	3	.61	.54	.19

注：+ 代表变量合并，$^{*}p < .05$，$^{**}p < .01$

表 3　回归分析与假设检验

	自我决定感				任务绩效			
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6	Model7	Model8
性别	.05	.05	-.04	-.04	-.04	-.05	-.06	-.06
年龄	-.05	-.05	.00	.00	-.01	.02	.01	-.01
教育程度	.15	.19	.05	.07	.07	.01	.01	.03
上下级相处时间	.00	.00	.11*	.11	.11*	.11*	.10*	.10*
授权型领导行为		.41**		.26**	.23			.15**
授权型领导行为 ^{2}					-.14**			-.12**
自我决定感						.28**	.22**	.16**
自我决定感 ^{2}							-.14**	-.12*
R^2	.02	.19	.02	.09	.11	.09	.11	.15
$\triangle R^2$	.02	.17**	.02	.07**	.02**	.07**	.02**	.04**

注：$^{*}p < .05$，$^{**}p < .01$

为 2，分别构建 Model4 与 Model5，根据 Model5 可知，授权型领导行为 ^{2} 对任务绩效产生负向影响（β=-.14, $p < .01$），且相比于 Model4，Model5 对任务绩效产生额外解释力（$\triangle R^2$=.02, $p < .01$），H1 通过检验。

以自我决定感为因变量，根据 Model2，授权型领导行为对自我决定感产生显著正向影响（β=.41, $p < .01$），且相比于 Model1，Model2 对自我决定感有额外解释力（$\triangle R^2$=.17, $p < .01$），H2 通过检验。根据 Model7，员工的自我决定感 ^{2} 对任务绩效产生负向影响（β=-.14, $p < .01$），且相比于 Model6，Model7 对任务绩效产生额外解释力（$\triangle R^2$=.02, $p < .01$），H3 通过检验。在 Model5 基础上，引入中介变量自我决定感、自我决定感 ^{2}，构建 Model8，发现自我决定感（β=.16, $p < .01$）、自我决定感 ^{2}（β=-.12, $p < .05$），对任务绩效分别产生影响，初步验证了自我决定感的中介作用。授权型领导行为、自我决定感对任务绩效的过犹不及效应分别见图 1 与图 2。

为了对整个曲线中介模型进行检验，即授权型领导行为对自我决定感产生线性正向影响，自我决定感对任务绩效产生倒 U 型影响，借鉴 Lin, Law 和 Zhou（2017）的做法检验自我决定感本身对自我决定感中介效应的调节作用，即该模型是一种特殊的有调节中介模型，如果自我决定感的中介效应在自我决定感不同水平（加减 2 个标准差）上存在差异，则曲线中介模型成立。自我决定感高、低水平下，自我决定感的中介效应分别为 .04 与 .08，中介效应差异为 -.04，95% 置信区间为 [-.08, -.01]，证实了授权型领导行为通过自我决定感的曲线路径间接对任务绩效产生影响，H4 通过检验。

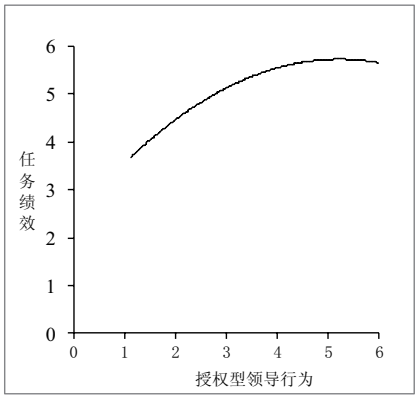


图 1　授权型领导行为对任务绩效的影响

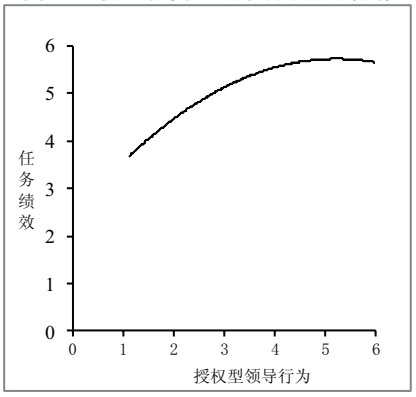


图 2　自我决定感对任务绩效的影响

5 讨论与启示

5.1 讨论

本研究探讨了授权型领导行为对任务绩效的影响及其过程机制，研究发现：授权型领导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。本研究是对以往授权型领导与任务绩效关系研究的拓展。庞书一、郑兴山和唐宁玉（2013）从理论上提出授权型领导行为对员工绩效产生非线性影响是因为授权型领导会造成员工压力，带来人际冲突以及知识分享阻碍。Lee 等（2017）则从实证上证实了授权型领导行为与任务绩效的倒U型关系。但 Lee 等（2017）只探讨了两者的直接关系，且研究结论不一定适用于中国情境；而庞书一等（2013）的研究没有得到实证证明。领导授权行为的最直接的后果是增强员工的工作自主性，使其产生自我决定感，但自我决定感的作用不总是积极的（Langfred & Moyem, 2004）。本研究聚焦于领导权力分享行为，探讨了自我决定的中介作用，阐明了这种非线性传递作用发生在中介效应的后半段。

5.2 理论意义

首先，证实了授权型领导行为对任务绩效确实存在“过犹不及”效应。Pierce 和 Aguinis（2013）综述中虽然提及两例组织行为学领域主题（领导力、责任心）存在“过犹不及”效应，但并未进一步展开。本研究中证实了授权型领导行为这一具体领导方式对任务绩效存在倒U型影响，丰富了“过犹不及”效应已有研究。

其次，自我决定感对任务绩效存在“过犹不及”效应。Langfred 和 Moye（2004）基于双过程机制论述了自主性对绩效的不同影响，本研究从“过犹不及”的视角探讨了自我决定感的影响效果，间接支持了 Langfred 和 Moye（2004）的理论框架。同时，自我决定感作为自主性的重要体现，是个体自主需求的体现，有助于个体内在动机的激发。自我决定理论中强调自我决定的积极影响，但并没有进一步阐述这种影响的类型（线性还是倒U型），在一定程度上本研究拓展了自我决定理论。

5.3 实践启示

研究发现授权型领导行为对与员工任务绩效具有“过犹不及”效应，这启示管理者：（1）授权具有两面性，对员工完成任务而言既有积极作用，又有消极作用，过度的授权会降低员工完成任务的质量与效率（Lee et al., 2017）；（2）给员工过度授权提高下属自我决定感后，会带来潜在消极后果，例如员工工作“我行我素”，降低领导对工作的“可控性”，影响员工工作进度与绩效；（3）组织应该聘请组织内授权做的好的管理者或者外部专家通过案例研究、角色扮演等途径来培训管理者，让管理者掌握授权的技巧；（4）一个人的行为风格不易改变的话，组织应该有意识的在甄选与晋升过程中考虑候选人授权的能力与技巧，以此作为人员选录的重要依据。

5.4 局限与展望

尚存在如下缺陷：（1）授权型领导行为与任务绩效的曲线关系是否存在边界条件？今后的研究可以从任务特征（如任务互依性）、个人特质（如主动性人格）、组织氛围（尹奎, 孙健敏, 陈乐妮, 2016）等方面进一步考察潜在的调节变量；（2）采用横截面研究，无法有效验证变量之间的因果关系，未来可采用实验研究设计进一步验证本研究结论；（3）仅选取了心理授权的一个维度，未来可以探讨其他维度在授权型领导行为与任务绩效关系中的中介作用，如影响力维度。

6 结论

“过犹不及”效应体现了我国传统文化中“物极必反”的原理。本研究聚焦于授权型领导行为，探讨了授权型领导行为对任务绩效的“过犹不及”效应，以及这一关系的产生机理，为以往两者关系矛盾性研究发现提供了一个解释视角。基于自我决定理论，发现授权型领导行为通过自我决定感的曲线路径间接对任务绩效产生影响。

参考文献

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.

陶厚永, 刘洪, 吕鸿江. (2008). 组织管理的集权—分权模式与组织绩效的关系. *中国工业经济, 4,* 82–91.

尹奎, 孙健敏, 陈乐妮. (2016). 差错管理氛围研究述评与展望. *外国经济与管理, 38(2),* 75–87.

张剑, 张建兵, 李跃, Deci. (2010). 促进工作动机的有效路径：自我决定理论的观点. *心理科学进展, 18(5),* 752–759.

赵申苒, 高冬东, 唐铮, 李宗波, 王明辉. (2015). 员工资质过高感知对其创新行为和工作满意度的影响机制. *心理科学, 38(1),* 433–438.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25(3),* 487–511.

Chen, C. C., Zhang, A. Y., & Wang, H. (2014). Enhancing the effects of power sharing on psychological empowerment: The roles of management control and power distance orientation. *Management and Organization Review, 10(1),* 135–156.

Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75(3),* 339–356.

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly, 27(4),* 602–616.

Chua, R. Y. J., & Iyengar, S. S. (2011). Perceiving freedom givers: Effects of granting decision latitude on personality and leadership perceptions. *The Leadership Quarterly, 22(5),* 863–880.

Faraj, S., & Sambamurthy, V. (2006). Leadership of information systems development projects. *IEEE Transactions on Engineering Management, 53(2),* 238–249.

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. L. (2008). A meta–analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61(2),* 227–271.

Hong, Y., Liao, H., Raub, S., & Han, J. H. (2016). What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative. *Journal of Applied Psychology, 101(5),* 687–701.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta–analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92(5),* 1332–1356.

Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology, 89(6),* 934–945.

Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group and Organization Management, 42(1),* 11–38.

Li, M. Z., Liu, W. X., Han, Y., & Zhang, P. C. (2016). Linking empowering leadership and change–oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management, 29(5),* 732–750.

Lin, B. L., Law, K. S., & Zhou, J. (2017). Why is underemployment related to creativity and OCB? A task–crafting explanation of the curvilinear moderated relations. *Academy of Management Journal, 60(1),* 156–177.

Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Henry, H. P. S., Jr. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal, 56(2),* 573–596.

Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal, 56(5),* 1372–1395.

Mills, P. K., & Ungson, G. R. (2002). Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review, 28(1),* 143–153.

Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6(2),* 172–197.

Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too–much–of–a–good–thing effect in management. *Journal of Management, 39(2),* 313–338.

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group and Organization Management, 40(2),* 193–237.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38(5),* 1442–1465.

van Dijke, M., De Cremer, D., Mayer, D. M., & van Quaquebeke, N. (2012). When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117(2),* 235–248.

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(3),* 530–542.

Zhang, X. M., & 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(1),* 107–128.

The Inverted U-Shaped Relationship between Empowering Leadership Behavior and Task Performance

Yin Kui[1], *Xing Lu*[2], *Wang Jia*[2]

([1]Donlinks School of Economics and Management, University of Science and Technology Beijing, Beijing, 100083)

([2]School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing, 100872)

Abstract The relationship between empowering leadership behavior and employee performance has attracted much attention these years. However, prior research has shown mixed findings concerning the relationship between the two variables, that both positive relationship and negative relationship have been found empirically. This may yield the potential of a moderating effect. To further clarify their relationship, this study elucidated a curvilinear relationship between empowering leadership behavior and task performance. Drawing on the cost of task autonomy and self-determination theory, we examined a potentially inverted U-shaped relationship between empowering leadership behavior and employee's task performance, as well as the mediation effect of sense of self-determination in the relationship in the context of Chinese organizations.

Data was collected from 550 full-time employees and their immediate supervisors from China. 478 matched dyads were available, yielding an effective valid data percentage of 86.91%. Among the variables, empowering leadership behavior, sense of self-determination and demographic variables were collected from employees, while task performance was gathered from their immediate supervisors. Following prior studies, we controlled employees' gender, age, education and dyadic tenure with their leaders to rule out alternative explanations. Correlation analysis, confirmative factor analysis, hierarchical regression modeling and bootstrapping analysis were used to test the hypotheses. We adopted SPSS 21 and Mplus7.0 software to do the analysis.

Consistent with our hypotheses, regression results revealed that: (1) Empowering leadership behavior had an inverted U-shaped relationship with task performance, such that the relationship was positive for low to moderate levels of empowering leadership behavior, and negative for moderate to high levels of empowering leadership behavior. (2) Empowering leadership behavior had a positive relationship with sense of self-determination. (3) Sense of self-determination had an inverted U-shaped relationship with task performance. (4) The relationship between empowering leadership behavior and task performance was mediated by sense of self-determination. These results highlighted the "too-much-of-a-good-thing" effect (TMGT effect) of empowering leadership, as the positive relationship of empowering leadership behavior and task performance reached an inflection point at which the relationship became negative, through facilitating sense of self-determination.

The current study provides several theoretical contributions. First, this study investigates the relationship between empowering leadership behavior and task performance, which extends the literature of TMGT effect in the field of organizational behavior. Furthermore, we clarify the reason why empowering leadership behavior has a U-shaped relationship with task performance. Although a few studies have shed light on the non-linear relationship, to our knowledge, we are the first to empirically examine the mechanism underlying the non-linear relationship. Meanwhile, this study also offers managerial implications that both excessive and defective power sharing will be detrimental to employees' task performance. Therefore, managers should apply empowerment at a reasonable level in order to avoid the negative outcomes.

This study has several limitations and might be improved in future studies. First, the present study is cross-sectional, which restricts the casual inferences. Future studies could further explore the relationship through longitudinal research design. Second, alternative underlying mechanisms can be further investigated since sense of self-determination serves as a partial mediator. Moreover, future studies can explore potential boundary conditions for the relationship between empowering leadership behavior and task performance.

Key words empowering leadership, sense of self-determination, task performance, too-much-of-a-good-thing effect