

权力距离对组织内知识分享动机、机会与效果的影响

谢荷锋, 彭华训^①

(南华大学 经济管理学院, 湖南 衡阳 421001)

[摘要] 知识是权力的基础, 知识的流动可能导致组织权力系统的重构, 因而权力对组织内的知识分享势必产生影响。文章从理论上分析了权力对组织内知识流动主体的动机、机会及效果的影响, 认为权力距离和下属的知识分享动机负相关, 和领导者的知识分享动机正相关, 与知识分享机会以及效果负相关。该研究对于解释组织内权力系统对于知识分享的作用机制具有一定的价值。

[关键词] 权力距离; 知识分享; 动机; 机会; 效果

[中图分类号] F270 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2014)01-0064-05

如何激励和促进企业员工进行知识分享, 是当前知识分享管理研究中的焦点问题^[1]。知识分享是企业知识管理的基本内容之一^[2]。通过知识分享, 可以有力地促进企业知识的创新。当一个知识主体向另一个知识主体分享知识时, 不仅传递了信息, 同时由于分享过程中的问题反馈和修正, 也增加了传递者的自我价值^[3]。根据我们前期的研究, 目前关于知识分享存在6种不同的研究视角, 分别为知识互动视角、学习视角、沟通视角、经济交换视角、社会交换视角和社会心理视角^[4]。这些视角基本上概括了知识分享有关研究议题的方向和切入点, 其中权力视角侧重于研究权力因素对知识分享行为决策的影响。权力视角认为知识是权力的基础。无论在组织中还是在社会中, 知识都是一种社会分层的资源, 起码它导致具有相对权力的各种地位的形成, 而这些地位因其固有的不稳定性, 必须予以保护和加强^[5]。

权力视角为企业组织内的知识分享行为提供了来自社会学方面的解释。一方面, 知识的流失相当于权力和地位的流失, 因此个体不会“自愿性”的分享知识; 另一方面, 知识的价值在于影响他人行为, 而这一价值需要通过分享才能最大化。权力视角认为权力是组织内知识分享需要考虑的一个重要因素。但现有文献对于权力如何影响知识分享的研究

则较少。我们认为, 知识拥有者在知识分享和保守秘诀之间保持平衡, 权力的流动是关键。权力距离包括组织职务的直接差异^[6]和心理认知差异^[7], 与个体之间的工作关联度以及人际关系直接相关。这些关系可能会影响个体对知识分享的认知, 从而影响知识分享行为。基于此, 我们从动机、机会和效果三个方面来分析权力距离与知识分享之间的关系。

一 权力与权力距离

(一) 权力的知识基础

权力是一种处于社会关系内的个体克服他人的影响以实现其意志的概率, 是权力拥有者运用强制力或者个人魅力等促使下属实施其本来不会主动实施的行动的能力^[8], 是组织存在的基础^[9]。根据Guillory的研究, 人类权力的基础具有时代性, 不同时代的权力基础不同。农业时代的权力基础是土地, 工业革命时期是资本, 信息时代是信息, 当今的时代权力的基础是知识和人^[10]。知识和人成为了权力的基础, 权力更多表现为合作互惠的关系。正如Toffler所说, 我们现在生活在一个以知识为基础的社会, 知识是最高级权力的来源^[11]。

学术界关于权力的来源和分类没有统一的观点。Weber将权力分为三类: 传统权力、个人魅力权力和合法权力。其中传统权力来自于社会传统, 个人魅力来自于个体的人格魅力、专业技能, 合法权力

[收稿日期] 2013-10-23

[基金项目] 国家自然科学基金项目“基于高层管理者流入的跨企业知识转移: 过程、效应与影响因素研究”资助(编号: 71171104)

[作者简介] 谢荷锋(1973-), 男, 湖南衡南人, 南华大学经济管理学院教授, 博士。

^①南华大学经济管理学院硕士研究生。

来自于组织设计^[8]。Barnard 将权力分为职位性权力和领导性权力。职位性权力是人们接受来自于上级的信息的可能性,与人们接受这种信息的权威性与占据此职位的人的能力无关;领导性权力是人们对领导个人能力的认可和尊重,认为其知识和理解力是权威的^[12]。Northouse 则指出,组织中的权力主要有两种,一种是职位权力,指个体在正式组织中,由特定头衔衍生而来的权力;另一种是个人权力,是指领导者从其下属衍生而来的权力^[13]。以上关于权力的类型大致可以归为两类,一类是个人权力,一类是组织权力。个人权力主要和个体拥有的资源、知识、能力,独特的人格魅力等相关,组织权力则主要是组织层级规范化的结果。

根据罗伯特·卡茨的相关研究,管理者的技能分为技术技能、人际技能和概念技能,高层管理者最重要和应该掌握的技能是概念技能,基层管理者最重要的技能是技术技能^[14]。由于很多高层管理者都是从基层管理者做起,往往只有基层工作优秀者才有机会升迁。因此,本文假设知识不仅是个人权力的基础,也是组织权力的基础,高层管理者除了拥有概念技能,同时拥有很好的技术技能。即高层管理者具有较多的知识资源,其拥有的知识资源多,因而组织权力越大,同时个人权力也越大。

(二)权力距离

荷兰学者 Hofstede 在 1980 年提出了权力距离的概念,将之定义为一个国家内的机构或组织中处于权力劣势的成员对权力分布不平均的期望和接受程度^[6]。这里的权力距离是指正式的组织职位差距,反映了下级权力需求的不满足状态。Napier & Ferris 则将权力距离视为心理距离,认为权力距离是上下级之间由于文化、价值观和知识背景等的差别,所导致的真实或感觉到的心理影响,更小的心理距离(权力距离)会带来更大的吸引力,更高的员工满意度和上级对于下属表现的更高评价^[7]。Pasha 进一步研究了权力距离和领导者行为之间的关系,认为在高权力距离的组织中,上下级之间权力差异巨大,而巨大的权力距离会催生专制领导^[15]。

总结前人的文献显示,知识、能力、文化、价值观等决定权力的归属,知识、能力等的差异导致了权力距离。不同的权力距离意味着上下级权力的差距不同,上下级之间的文化、价值观和知识背景不同,上下级的关联度不同。权力距离通过影响权力主体对权力的认知、权力主体之间的关系影响知识分享的基础,从而影响个体知识分享的动机、机会和效果。

二 权力距离与知识分享

(一)权力距离与知识分享动机

知识分享动机指知识发送者发送知识的动机和知识接收者接受知识的动机,这种动机一方面来自于对互惠的预期,另一方面来自于双方的合作心理^[16]。动机是行为的先导,缺乏知识分享动机,知识分享就不可能进行^[17]。动机导致行为的改变,而动机的产生来自于需求,当个体的需求没有得到满足的时候就产生动机。下属和领导者的知识分享动机不同。对处于权力和知识劣势的下属来说,要减少与领导者的权力距离,掌握其知识成为关键。与此相对,领导者为了维持现有的权力距离,知识分享的动机可能并不够强烈。知识源可能因为害怕失去所有权、特权位置、优越性等而不愿分享关键知识^[17]。

如前文所述,个体对权力有迫切的需求,权力距离的存在表示下属对于权力的需求没有得到满足,这种没有满足的需求导致下属产生获得权力的动机并最终付诸行动。这种动机的大小和权力距离的大小直接相关。一方面,下属希望通过知识转移获取知识资源,发展人力资本,扩展关系资源,增强自身的能力以缩小权力距离。另一方面,下属知识获取要可行,即下属可以理解并接受上级的知识。权力距离越小,转移双方的权力位置、知识、价值观等的差距越小。知识差距越小,知识获取成功的可能性更大^[18]。因此,权力距离越小,下属理解并接受知识的动机越强。而对于领导者而言,他们一方面想要通过分享知识来贯彻意图、控制运营、控制下属、维持关系联盟,另一方面又必须保守一定的秘诀来保持权力距离、维护个人的组织权威和利益。在分享知识和保守秘诀之间必须保持微妙的平衡,这种平衡的制约因素就是权力距离。分享知识的目的是扩大权力的影响力,而保守秘诀的目的是保持权威,维护权力距离。权力距离越小,感知到来自下属的威胁越大,传授知识的动机可能更小,权力距离越大,感知的来自下属的威胁则小,知识转移动机也越大。

这一结论可以通过组织内的竞争来说明。在组织中,个体之间的地位越接近,通常竞争关系更激烈,地位相近双方一般不会相互传授知识,与此不同的是,地位差距越大,上级通常会乐意传授下属一些工作经验和技巧。例如,当一个普通员工有机会向 CEO 请教问题时,CEO 通常会很乐意倾囊相授。

综上所述,下属的知识转移动机和权力距离负

相关,上级的知识转移动机和权力距离正相关,权力距离越大,下属的知识接受动机越小,上级的知识转移动机越大。知识转移动机和权力距离之间的关系如图 1 和图 2 所示。

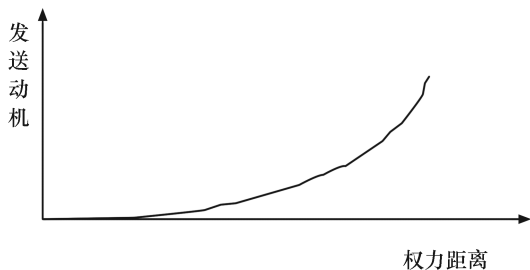


图 1 权力距离与知识转移发送动机

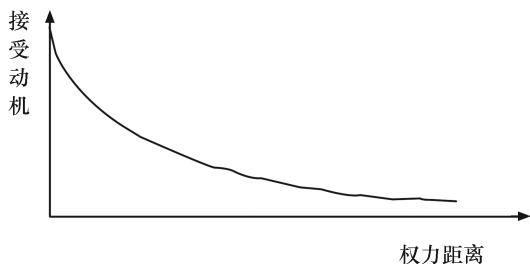


图 2 权力距离与知识转移接受动机

(二)权力与知识分享机会

当个体产生了分享知识的动机,还必须要要有分享机会,知识分享才可能发生。知识转移机会包含知识的发送者和接收者之间存在的现实或潜在的联系以及知识转移的机制、氛围、渠道等。耿紫珍等人认为组织内部员工之间的知识转移机会主要表现为双方知识转移的渠道是否顺畅、学习氛围是否良好^[19]。王三义等人则认为知识转移机会包含知识发送者和知识接收者之间存在的现实的或潜在的联系^[20]。即知识转移机会是知识转移的实际可能性,取决于转移双方的关联度、转移的渠道和学习的氛围等。转移双方关联度越大,知识转移的实际可能性越大,知识转移的机会越大。

权力距离包括组织职务的直接差异^[6]和心理认知差异^[7]。组织职务差异指权力双方的岗位职责关联度的差异,权力距离越大,岗位职责的关联度越小;心理认知差异指权力双方的文化、价值观和知识背景等的差别,这些差别会影响上下级之间的关系和下级对上级的评价等。更小的心理距离(权力距离)会带来更大的吸引力,更高的员工满意度和上级对于下属表现的更高评价^[7]。即更小的权力距离意味着更亲密的上下级关系。权力距离越小,双方的工作关系越密切,人际关系也更好。这一结

论也可以通过组织中的日常现象予以说明。正常情况下,职务越接近的个体交流的机会越多,而普通员工却很有可能几个月都见不到 CEO。个体之间的关系越好,交流的可能也越大,关系恶化的,交流的可能性则更小。因而,知识转移机会和权力距离负相关,权力距离越小,知识转移机会越大。知识转移机会和权力距离之间的关系如图 3 所示。

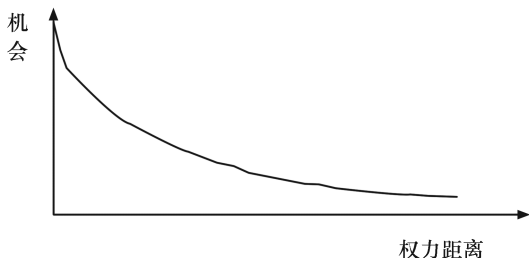


图 3 权力距离与知识转移机会

(三)权力与知识分享效果

知识转移效果是指知识转移的质量、速度和目标达成度。知识转移效果取决于知识的性质和内容^[21]、转移双方知识的交集程度^[14]、转移双方的能力、转移意愿(与动机有关)以及知识转移双方的关联度(与机会有关)。

管理层级不同,所掌握的知识 and 技能也有所不同,上级所掌握的概念知识和下属的技术知识的性质和内容都不同。权力距离越大,转移双方所拥有的知识的内容和性质差距也越大。转移双方的知识差距大小影响下属的吸收能力和上级的发送能力。知识差异越大,下属理解上级的知识越困难,吸收能力越差。发送能力指知识的发送者向接收者分享知识并帮助接收者理解这些知识的能力。知识差距越大,上级也更难使下属理解和吸收其知识^[17]。权力距离还会通过影响转移双方的关联度影响知识转移效果。高权力距离的组织中上下级分化严重,关系严峻,而在低权力距离的组织中,上下级之间的沟通则较多,也更容易协调上下级关系^[6]。根据我们以前的研究,转移双方的关联度越强,供给方对接收方的情感信任和认知信任就越高,知识分享意愿也更强,知识转移的效果越好^[4]。

综上所述,知识转移效果和权力距离负相关,权力距离越大,知识转移的效果一般越差。这也是为什么高层领导的战略意图很难被基层贯彻、扁平化组织信息流通更快的原因。权力距离和知识转移效果之间的关系如图 4 所示。

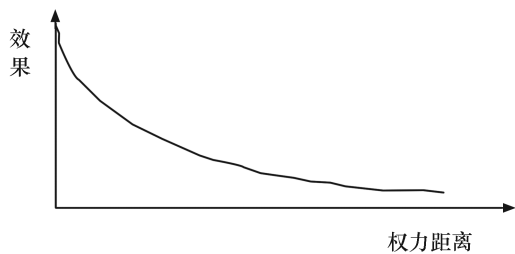


图 4 权力距离与知识转移效果

三 总结

综上所述,知识转移的效果、动机、机会和权力距离的关系如图 5。

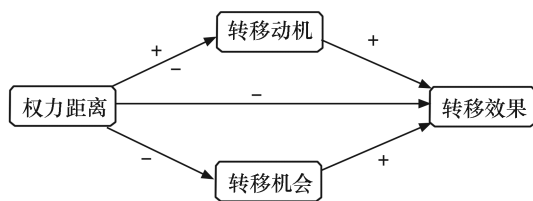


图 5 权力距离、转移动机、转移机会和知识转移的关系

本文从理论上分析了权力对知识分享的影响,为企业知识分享的实践提供了理论支持,具有一定的理论和实践意义。首先,本文构建了一套知识分享和组织内权力重构之间关系的理论框架;其次,解释了扁平化组织中信息流动更快,管理效率更高的现象。

本文得出了如下结论:(1) 知识是权力的基础,知识的流动可能导致组织权力系统的重构;(2) 权力距离对知识分享有直接的影响,一定的权力距离有助于知识分享的进行;(3) 权力距离会影响知识分享动机、机会和效果。权力距离的大小与上级的分享动机正相关,与下属的分享动机负相关,与知识转移机会和效果负相关。

本研究从理论的角度分析了组织内权力系统对于知识分享行为的作用机制。然而,该理论和实际情况是否相符缺乏实证支持,需要进行实证研究来验证该理论的正确性。

[参考文献]

[1] Hansen S, Vital M. Share and share alike; The social and technological influences on knowledge sharing behavior. Sprouts: Working Papers on Information Environments [J]. Systems and Organizations, 2005, 5(1): 1-19.

[2] Argote L. Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge [M]. Norwell: Kluwer, 1999: 177-182.

[3] Quinn J, Brian J, Anderson P, et al. Leveraging intellect [J]. Journal of Knowledge Management, 2005, 10(3): 18-35.

[4] 谢荷锋. 基于信任视角的企业员工知识分享管理: 理论与实证 [M]. 北京: 经济科学出版社, 2012: 33-34.

[5] 盖拉尔迪, 尼科利尼. 组织学习的社会学基础 [M] // (德) 迪尔克斯, [德] 安托尔, [英] 蔡尔德, 等. 组织学习与知识创新. 上海: 上海人民出版社, 2001: 21-41.

[6] Hofstede G. The cultural relativity of organizational practices and theories [J]. International Business Studies, 1983, 14(2): 75-89.

[7] Napier BJ, Ferris GR. Distance in organizations [J]. Human Resource Management Review, 1993, 3(4): 321-357.

[8] Weber M. Economy and society [M]. University of California Press, California: Los Angeles, 1922: 67-72.

[9] Rose E. Employment relations [M]. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2001: 53-58.

[10] Guillory WA. The future Perfect organization: leadership for the twenty-first century-Part I [J]. Industrial and Commercial Training, 2007, 39(2): 52-58.

[11] Toffler A. Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century [M]. New York: Bantam Books, 1990: 136-167.

[12] Barnard CI. The functions of the executive [M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938: 44-56.

[13] Northouse PG. Leadership: theory and practice [M]. Sage, CA: Thousand Oaks, 2001: 24-45.

[14] Robert L Katz. Skills of an Effective Administrator [M]. Harvard Business Review, 1974: 90-102.

[15] Pasha SF. Leadership influence in a high power distance and collectivist culture [M]. Leadership & Organization Development Journal, MCB University Press, 2000: 189-221.

[16] Pavel Strach, Rem Everett. Knowledge transfer Within Japanese Multinationals: Building a Theory [J]. Journal of Knowledge Management, 2006, 10(1): 55-68.

[17] Szulanski G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best Practice within the firm [J]. Strategic Management Journal, 1996(17): 27-43.

[18] Cohen WM, Levinthal D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation [J]. Administrative Science Quarterly, 1990, 35(1): 128-152.

[19] 耿紫珍, 刘新梅, 杨晨辉. 组织公民行为对组织内部知识转移的促进作用研究 [J]. 科技管理研究, 2009(12): 26-34.

[20] 王三义, 刘新梅, 万威武. 知识转移机会、动机、能力对企业间知识转移效果影响的实证研究 [J]. 科技进步与对策, 2007(11): 32-41.

[21] Zander , Bruce Kogut. Knowledge and the Speed of the Empirical Test [J]. Organization science , 1995 , 6 (1) :
Transfer and Imitation of Organizational Capabilities ; An 76-92.

The Influence of Power Distance on Motivation , Opportunity
and Effect of Knowledge Sharing of Inter-organization

XIE He-feng , PENG Hua-xun
(University of South China , Hengyang 421001 , China)

Abstract: Knowledge is the base of power. The flow of knowledge may lead to recon-struction of organization power system, therefore, the power is bound to influence inter-organization knowledge sharing. This paper analyses the influence of power on the motive, opportunity and effect of the organi-zation knowledge sharing in theory. We find that the relationship between power distance and Subordinate knowledge sharing motive is negative, the relationship between power distance and superior knowledge sharing motive is postive, the relationship between power distance and knowledge sharing opportunity is positive, the relationship between power distance and knowledge sharing effect is positive. The study of this article have a value for explaining inter-organization power system for the mechanism of knowledge sharing.

Key words: power distance; knowledge sharing; motive; opportunity; effect

无边界管理理念下的人力资源管理活动必须重视两个问题

梁坚兴在《中国人力资源开发》2013 年第 19 期撰文指出,市场上不断出现各种跨组织的合作形式,组织之间相互渗透和融合的趋势更加明显,加剧了组织外部边界的模糊化。这些变化给人力资源管理活动带来了新的挑战。为了适应由于组织外部边界被打破而形成的无边界趋势,人力资源管理也应做出相应的变革,以下两点是无边界管理理念下的人力资源管理活动必须重视的问题:1. 实现人力资源管理业务外包。在激烈的市场竞争中,任何企业都已不太可能在所有的业务领域中都能达到领先地位,因此企业必须把有限的资源和精力投入到核心业务当中以突出自己的竞争优势。在价值链思想的主导下,处于价值链上的各企业都是以为客户创造价值为宗旨,因此为达成这一目标,每个企业只需专注于核心业务的经营,其他辅助性的业务活动可适当选择外包,以获取专业的服务。人力资源业务外包就是基于这样的考虑而做出的选择。如企业可以把员工培训的职能外包给专业的培训公司,把企业高管、特殊人才的招聘外包给猎头组织等等,在减轻企业人力资源管理业务负担的同时也可得到专业的服务。2. 重视无边界职业生涯的管理。随着时代的发展,组织的外部环境发生了剧烈的变化,由此引发了一系列的反应:组织结构日趋扁平化,组织边界越来越模糊,无边界组织大量涌现等等。这一系列的变化增加了员工在不同岗位之间、不同组织之间流动的机会。所有这些都在宣告一个事实:员工的职业生涯已不再仅依赖于某一个组织,无边界职业生涯时代已经到来。无边界职业生涯强调一个员工仅在一个组织中度过其职业生涯的现象将很难发生,员工可凭借自身知识、技能、经验的积累而跨越不同的岗位、部门、组织的边界,选择合适的工作。因此,组织的人力资源管理要重视无边界职业生涯的管理,并进行管理方式上的创新,如在无边界职业生涯时代,组织可实行富有弹性的雇佣制度、重视组织与员工心理契约的构建、注重员工工作与家庭生活的平衡等等。