

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.01.007

双元领导如何影响员工职业生涯成功?

——一个被调节的中介作用模型

赵红丹^{1,2}, 江 菁¹

(1. 上海大学 管理学院, 上海 200444; 2. 上海大学 战略管理研究所, 上海 200444)

摘 要: 双元领导是指由两种相异领导行为构成并通过二者平衡互补以应对环境变化的一种新型领导风格。双元领导比单元领导更加常见,然而这种领导风格对员工职业生涯成功的影响研究却比较缺失。基于本土企业338份员工及其直接上司配对样本,本文对双元领导如何影响员工职业生涯成功进行了探究。研究发现,双元领导对员工的职业生涯成功有显著影响;中介效应研究发现,双元领导对员工职业生涯成功的影响主要是通过员工对领导的认同来发挥作用的;通过被调节的中介作用模型发现,以上中介效应受到员工主动性人格的影响,即主动性人格越低的员工,双元领导对领导认同的影响会越强,最终影响员工职业生涯成功的作用也越强。研究结论不仅丰富了跨文化情境下双元领导的理论研究,还能为企业有效开展员工的职业生涯管理提供参考。

关键词: 双元领导;主动性人格;领导认同;职业生涯成功

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)01-0093-14

一、引 言

随着经济和技术的快速发展,组织所面临的生存环境日益复杂,内部组织管理存在柔性与控制、命令与授权、探索与稳定等一系列矛盾冲突,如何解决这些冲突成了组织当前首要任务之一。对于组织的领导而言,单元领导风格已经不能对其行为进行有效的阐释,而双元领导(ambidextrous leadership)的提出有效地解决了两种看似相互对立、互不相容的领导风格(如变革型领导和交易型领导)的冲突问题。所谓的双元领导是指由两种存在一定差异的互补领导行为所构成的一种新型领导风格,这种领导能够根据所处情境来判断自身行为的有效性和适用性,拥有一定的悖论认知,并且具备同时协调互补领导行为的能力(Smith和Tushman, 2005;

收稿日期: 2017-02-27

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71772116);国家自然科学基金青年项目(71302047);上海市社科规划基金

作者简介: 赵红丹(1983—),男,上海大学管理学院副教授,管理学博士,硕士研究生导师;

江 菁(1992—),男,上海大学管理学院硕士研究生(通讯作者)。

Schreuders和Legesse, 2012)。以往的相关研究表明,不同类型的单一领导风格会对员工的职业生涯成功(career success)产生一定影响作用(Sosik等, 2004; Riaz和Haider, 2010),但这些理论研究有点过于理想化,可能与组织的实际情况存在一定的差异。因此,很有必要展开关于双元领导与员工职业生涯成功关系的探究。职业生涯成功指的是员工个人在其职业生涯当中所积累的积极心理感知(如工作成就感)和获得他人对自身工作等方面的肯定(Seibert和Kraimer, 2001)。当前,越来越多的员工虽然获得了较高的工资等物质收入,但却并不感到自己获得了职业生涯成功,而员工的职业生涯成功对其自身的发展、幸福感等又紧密相关(Abele等, 2016)。故如何使员工产生职业生涯成功成了社会上的普遍问题、热点问题,并且受到了理论界的持续关注。因此,对双元领导与职业生涯成功之间的作用关系展开深入探究显得尤为重要。

除了关注双元领导与职业生涯成功的直接关系,学者们还呼吁理论研究更多地探索二者之间的内在机制(Raisch和Birkinshaw, 2008; Zacher等, 2014)。对于领导行为的影响过程来说,下属的自我概念认知往往是不容忽视的中介要素(Chen和Aryee, 2007)。领导认同(supervisor identification)是下属对领导的个人依附度,反映了自我概念中的认同成分,尤其是对于领导的认同(Zhang和Chen, 2013)。不难推断,领导认同可能在双元领导与下属职业生涯成功的关系中起到重要的中介作用。根据社会认同理论(social identity theory),双元领导通过展示自己的价值观、魅力行为、诚信品质等来吸引员工的注意,这会触发员工的好感并将其纳入到自我概念之中产生领导认同,而高水平的领导认同又会促进员工的职业生涯成功(Tajfel和Turner, 1979)。因此,本文将双元领导对下属职业生涯成功的影响看成是一种社会认同过程,选择领导认同作为中介变量进行深入探讨,并通过问卷调查获取数据进行实证验证。

此外,探讨领导行为的作用机制还应该关注下属在人格特质方面的差异,因为即使面对相同的领导行为,具有不同人格特质的员工也往往有着不同的认知与反应(杨春江等, 2015)。以往研究也表明,双元领导的影响效果会因为个体特质的不同而有所差异(罗瑾琰等, 2016)。可以推断,作为一种重要的人格特质,员工的主动性人格(proactive personality)可能是双元领导与领导认同关系间的重要调节变量,而目前这方面的研究较为匮乏。因此,本文选择员工的主动性人格作为调节变量,探讨主动性人格在双元领导通过领导认同影响下属职业生涯成功过程中的调节作用,并通过实证数据进行验证。

本文的理论贡献体现在:(1)以往关于领导的研究都集中于单元领导风格对于员工的影响,而忽视了不同领导风格之间的矛盾权变属性。本文基于中国文化背景,探讨了双元领导对于员工职业生涯成功的影响,有助于丰富跨文化情境条件下双元领导的理论研究。(2)近年来,虽然管理学权威期刊*Journal of Management*, *Academy of Management Journal*等陆续刊发了一系列有关双元领导的研究成果,但作为一个相对较新的研究领域,目前国内外学界对于双元领导的探究才刚刚起步,相关实证研究还比较少,削弱了其对于实践的指导意义。本文根据社会认同理论和个人主动性理论(personal initiative theory),对双元领导与员工职业生涯成功两者之间的作用机制和边界条件进行了深入探究,最终研究成果进一步阐释双元领导的影响结果。(3)本文的实证研究除变革型领导所采用变量的测量量表外均是基于西方的文化情境进行开发的,但由于中西方文化存在一定差异,这些测量量表在中国的文化情境下的有效性需要进一步验证,而本文的研究结果显示各测量量表均具有较好的信度,即在中国情境下同样适用,这一研究成果在变量测量量表方面为进行后续相关研究的国内学者提供了一定参考。

二、理论基础与研究假设

(一)双元领导与职业生涯成功

“双元”的概念类似于哲学上的矛盾统一体,即对立面之间既对立又统一的关系,

Duncan(1976)最早将“二元”的相关概念应用于管理学领域。目前,学术界对于组织的“结构二元”“情境二元”研究得较多(Duncan,1976;Gibson和Birkinshaw,2004),而关于领导的“二元”探究则相对较少。所谓的双元领导是指由两种相异领导行为构成并通过二者平衡互补以应对环境变化的一种新型领导风格,其是在众多学者的不懈努力下,将“二元”概念引入到领导学领域发展而来的全新概念(Gupta等,2006;Raisch和Birkinshaw,2008),是二元理论与领导理论有效结合的产物。已有研究者从不同视角探讨了双元领导二元组合方式,例如:认知视角(开放式领导和封闭式领导)、权力视角(授权型领导和命令型领导)、惯例规则视角(变革型领导和交易型领导)等(罗瑾琰等,2016)。由于交易型领导是我国各级管理者普遍采用的领导方式(魏峰等,2009),同时考虑到变革型领导在我国当前注重创新和变革的经济环境下尤为重要,本文基于惯例规则视角选择变革型和交易型领导二元组合作为双元领导展开探究。已有研究也表明变革型和交易型领导均会对下属的职业成功产生一定的影响(Riaz和Haider,2010),但二者的协同组合是否以及如何影响下属职业成功仍不得而知,这也是本文的研究初衷和目的所在。

职业生涯成功由两个方面组成,其一是客观职业生涯成功(objective career success),指的是以外部第三方的视角,同时基于社会价值的判断标准来对个体的职业生涯情况进行评估与考量(Heslin,2005);其二是主观职业生涯成功(subjective career success),指的是个体基于内心感受对自身职业生涯的重要方面进行自我认知和评估(Judge,1995)。以往的研究往往将薪酬、晋升等作为衡量客观职业生涯成功的标准,但随着员工个人职业生涯的发展从“稳定”转变为“动态”(挑战与机遇并存),使得职业竞争力能够对职业生涯成功进行更加准确的客观诠释(Eby等,2003;Heslin,2005;Rode等,2008;韩翼和杨百寅,2012)。此外,员工的工作投入、社会交际网络、组织规模等均会对其职业生涯成功产生积极影响(Brown和Medoff,1989;Forret和Dougherty,2001;Ballout,2007),而当员工自身获得职业生涯成功后,又会进一步激发员工的工作热情,为组织贡献更多的绩效。

基于惯例规则视角,双元领导是两种相互之间存在辩证关系的不同领导风格(变革型领导和交易型领导)集中体现在同一领导身上的特殊领导风格(Lewis和Green,2002)。已有的相关研究表明,变革型领导和交易型领导均有助于提高员工自身的工作能力、绩效、满意度等(吴敏等,2007;Braun等,2013;Tse和Chiu,2014),从而可能对员工的职业生涯成功(主观职业生涯成功和客观职业生涯成功)产生积极影响。因此不难推断互补双元领导与职业生涯成功之间也有可能存在正相关关系,具体表现为:员工在工作过程中,变革型领导通过授权、建立愿景与崇高理想来激发员工的使命感与潜能(Burns,1978),让其主动投入到工作当中,有效提高员工的创新能力与满意度,同时削弱注重交换与任务绩效的交易型领导对员工工作自由度与主动性所带来的不利影响;而交易型领导则以严格的规章制度为准绳,强调工作的目标、任务导向与经济交换(Bass,1995),明确员工的工作角色与任务,减弱变革型领导带来的任务不清晰和失控等问题,提高其工作完成的效率与速度,同时获得相应的精神或物质报酬,进而提升满意度。基于以上论述,本文提出以下假设:

H1a:双元领导对下属的客观职业生涯成功具有正向影响,即双元领导水平越高,员工越有可能在客观职业生涯方面获得成功。

H1b:双元领导对下属的主观职业生涯成功具有正向影响,即双元领导水平越高,员工越有可能在主观职业生涯方面获得成功。

(二)领导认同的中介作用

领导认同源自国外学者对“下属对领导者的个人认同”的概念界定,当个体对其领导的某些方面表现出强烈认同时,往往会形成一种自我概念,从而对其领导产生心理依附,进而形成

领导认同,并且这种认同感会对员工的组织公民行为、信任、态度等产生积极影响(Scott等,1999)。借鉴Pratt(1998)对于组织认同的定义,领导认同是个人对于领导的认同转变为自我概念的一部分时产生的。同时,在与领导进行双向互动的过程中,当员工感受到领导对自己的尊重、认可与支持时,其自身的领导认同会明显增强(Edwards和Peccei,2010;Sluss等,2008)。此外,下属对领导的认同也可以看作是一种二元关系的个人认同,个人认同越高则表示个体产生以领导为参照的自我概念更加强烈(Kark等,2003),并且领导与下属的这种关系具有重要的效用,会影响下属的行为(Zhang和Chen,2013)。

二元领导会对领导认同产生影响,这主要是由于二元领导同时兼具变革型领导与交易型领导的特点。一方面,二元领导通过授权、尊重下属、愿景激励、重视人性化管理等魅力行为来让员工对其产生好感,并且留下积极的印象,从而使员工更加尊重、信任其领导,进而更容易接受并认同领导的价值观;当二元领导的价值观渗透到员工的自我概念中时,就会在心理上对其领导产生一定的依附性,形成强烈的认同感,即领导认同。另一方面,二元领导通过制定并严格遵守组织的规章制度,为员工确定其个人一定范围内的工作角色与任务,指明前进的道路,在一定程度上防止员工偏离组织既定的目标;同时,如果员工顺利完成了自身的任务,领导则会如实兑现承诺,给予其应得的报酬;以上领导的行为均会对员工产生潜移默化的积极影响,将领导视为自己的榜样,接受并认可领导的行为与看法,触发自身的领导认同。

同样地,领导认同也可能对员工职业生涯成功产生影响。当员工个人对其领导的行为表现出强烈的认同时,会主动与领导分享自己的价值取向,更加迫切的转变自我概念,以使自己的价值观不断与领导的价值观接近,并且在到达某种程度后,员工会将领导对于组织的价值观和行为作为自我认知的一部分,激励其努力工作,从而达到组织的目标(Lührmann和Eberl,2007)。同时,员工对于其领导的价值观产生认同并内化,会促使员工把领导作为自己的榜样,主动表现出与领导相一致的行为,进而提高自身的工作能力。因此,当员工产生领导认同时,在工作中会投入更多的精力,并且潜移默化的使自身能力不断提高,增强员工个人的竞争力,促进客观职业生涯成功的产生;并且,能力的提升不仅可以使员工变得更加自信,还能提高工作绩效,从而产生高水平的职业满意度,即主观职业生涯成功。

综上所述,可以发现领导认同在二元领导与职业生涯成功这两者之间可能起到一种桥梁的作用,并且社会认同理论能够对该作用过程进行合理解释。依据社会认同理论(Tajfel和Turner,1979),当二元领导通过实施一系列积极行为展现出自身的个人魅力时,员工会对其产生崇拜感,逐渐从心里认同领导的行为和价值观,进而产生一种归属感将员工与其领导紧密联系在一起;同时,员工对于领导的这种归属感会促使其努力提升自己的能力,积极投入工作,提高绩效,从而与领导的行为和价值观不断趋近,产生更高水平的满意度。因此,我们推断领导认同在二元领导与职业生涯成功(客观职业生涯成功、主观职业生涯成功)两者之间起中介作用。由此,本文提出以下假设:

H2a:领导认同在二元领导与客观职业生涯成功之间起正向中介作用,领导认同水平越高,员工越有可能获得客观职业生涯成功。

H2b:领导认同在二元领导与主观职业生涯成功之间起正向中介作用,领导认同水平越高,员工越有可能获得主观职业生涯成功。

(三)主动性人格的调节作用

Bateman和Crant(1993)最先提出了主动性人格的概念,认为其属于一种能够影响主动性行为的人格特质。同时,他们还对主动性人格进行了定义,即个体通过主动性行为不断探寻新的方法来对自身所处的环境做出积极改变的一种行为倾向。此外,该定义与社会学的交互理论

所阐述的核心观点相一致,即个体的行为与环境之间存在相互作用的关系,且主动性人格这一人格特质可以用于解释不同个体之间其所具有的主动性行为来改变环境的倾向性存在差异的原因(McBride等,1997),具有主动性人格的个体,往往会更加主动的适应环境,而不是被动的为环境所影响。面对同一领导,不同个人主动性(即个体自发的通过采取积极方式来克服困难,从而完成工作任务并实现既定目标的行为特征)的员工对领导的行为、价值观等的感知是不一样的,从而影响其领导认同的形成,而员工的主动性人格作为一种稳定的行为倾向,对于其个人主动性具有深远影响(Grant和Ashford,2008;蒋琳锋和袁登华,2009),并且不少相关研究也将主动性人格作为一种重要的调节变量来进行探究(毛畅果和孙健敏,2013;Newman等,2015),故本文推想主动性人格可能会对双元领导与领导认同两者之间的关系起到调节作用,个人主动性理论(Grant和Ashford,2008)有助于解释这一论断。

根据个人主动性理论,具有主动性的个人会采用积极、自发的方式,通过预期、规划、针对性行为等方式来完成工作任务并实现工作目标(Grant和Ashford,2008)。因此,面对双元领导时,拥有高水平主动性人格的员工,其具有较高的个人主动性,会尝试激发自己的主动性潜能,采取“率先行为”对未来可能发生的一些事情做好预先准备,在这种情况下,双元领导所表现出的价值观、行为等对于员工的影响就会受到一定限制,从而在一定程度上削弱了员工的领导认同感;拥有低水平主动性人格的员工则恰恰相反,其具有较低的个人主动性,不善于自发的从事一些针对性行为来应对预期,此时,双元领导的一言一行对于员工会产生直接而有效的的影响作用,进而强化员工对于领导的认同感。所以我们可以推想,双元领导并不能显著增加高主动性人格员工的领导认同,但却能显著影响低主动性人格员工的领导认同。基于以上论述,本文提出以下假设:

H3:主动性人格对双元领导与领导认同之间的关系起到负向调节作用,即主动性人格水平越低,双元领导与领导认同之间的关系越强,反之越弱。

在H2和H3的基础上,本文进一步提出了被调节的中介作用模型。具体的,领导认同中介了双元领导对员工职业生涯成功的影响,并且该中介作用的大小取决于员工主动性人格水平的高低。也就是说,当主动性人格处在一个较高水平时,双元领导对职业生涯成功的影响增量会减少,此时,双元领导对职业生涯成功的影响效应较少通过领导认同来传导;而当主动性人格处在一个较低水平时,双元领导对职业生涯成功的影响增量则会变大,此时,双元领导对职业生涯成功的影响就会更多的通过领导认同来传导。基于以上综合论述,本文提出以下假设:

H4a:主动性人格显著调节领导认同在双元领导与客观职业生涯成功关系间的中介作用,即员工主动性人格水平越低,双元领导通过领导认同影响员工客观职业生涯成功的作用越强,反之越弱。

H4b:主动性人格显著调节领导认同在双元领导与主观职业生涯成功关系间的中介作用,即员工主动性人格水平越低,双元领导通过领导认同影响员工主观职业生涯成功的作用越强,反之越弱。

综上,本文的理论模型如图1所示。

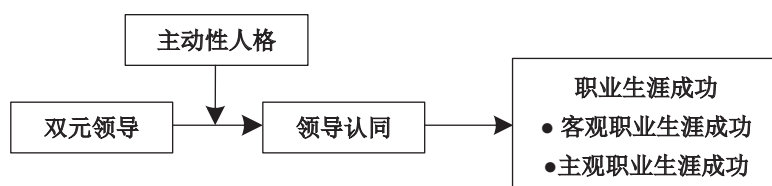


图1 实证研究理论模型

三、研究方法

(一)样本和程序

为了尽可能减少同源偏差对数据造成的影响,本文采用配对问卷的方式进行数据的收集,即事先采取统一编码的方式对调查问卷(领导版和员工版)进行编码,并根据问卷的编码对回收问卷进行配对整理。其中,员工版问卷包含领导认同、主动性人格和职业生涯成功这三个变量的测量题项,由员工填写;领导版问卷包含双元领导变量的测量题项,由领导填写。同时,领导和员工按照1:4的互评比例发放调查问卷。

本文采用实地调研的方式进行问卷的发放与回收。在2016年6月下旬到2016年12月上旬这个时间段内,通过中间人辅助调查的方式对上海、福建、辽宁等不同地区及互联网、零售、医疗等不同行业的领导和员工进行问卷发放,共计发放问卷482套,最终回收问卷398套,问卷回收率达到82.6%。此外,对于回收的问卷我们还需要进行一定的筛选,剔除其中的部分无效问卷,最终得到338套有效问卷,占比70.1%。被调查员工中,男性占46.2%,女性占53.8%;25岁及以下占11.7%,26—30岁占22.9%,31—35岁占23.6%,36—40岁占5.0%,41岁以上占6.8%;文化程度:高中及以下占3.8%,大专占9.8%,本科占63.0%,硕士及以上占23.4%;工作年限:1年以下占12.2%,1—3年占30.9%,3—5年占37.0%,5—10年占8.9%,10年以上占10.9%;所在单位性质:国有企业占24.0%,民营企业占31.7%,外资企业占13.0%,合资企业占5.0%,其他占26.3%。

(二)测量工具

本文使用Likert 5点计分法对双元领导、主动性人格、领导认同、职业生涯成功这四个变量进行测量,其中1表示“完全不同意”,5表示“完全同意”。

1. 双元领导。本文采用互补领导行为的交互乘积项来计算双元领导的得分,即将变革型领导与交易型领导的交互乘积项用于测量双元领导。其中,变革型领导采用陈永霞等(2006)基于中国情境所开发的8题项量表,举例条目是“我会给大家描绘一个鼓舞人心的未来”,该量表的信度系数为0.792,验证性因素分析显示该量表能较好的拟合数据($\chi^2/df=3.833$, RMSEA=0.092, IFI=0.973, GFI=0.967, CFI=0.972, TLI=0.954);交易型领导采用Avolio等(1999)所开发的8题项量表,举例条目是“我会向下属清楚描述如果其完成了任务,将得到怎样的报酬”,该量表的信度系数为0.882,验证性因素分析显示该量表能较好的拟合数据($\chi^2/df=3.432$, RMSEA=0.086, IFI=0.982, GFI=0.969, CFI=0.984, TLI=0.961)。

2. 主动性人格。关于主动性人格的测量使用Bateman和Crant(1993)所开发的6题项量表。举例条目是“没有什么可以阻碍我将自己坚信的某个想法变为现实”。主动性人格量表的信度系数为0.844。验证性因素分析显示该量表能较好的拟合数据($\chi^2/df=2.173$, RMSEA=0.059, IFI=0.985, GFI=0.981, CFI=0.985, TLI=0.974)。

3. 领导认同。关于领导认同的测量则使用Walumbwa和Hartnell(2011)所开发的10题项量表。举例条目是“当有人批评我的领导时,我会感觉像是在侮辱自己”。领导认同量表的信度系数为0.915。验证性因素分析显示该量表能较好的拟合数据($\chi^2/df=1.452$, RMSEA=0.037, IFI=0.999, GFI=0.996, CFI=0.999, TLI=0.996)。

4. 职业生涯成功。本文需要测量职业生涯成功的两个不同维度(客观与主观),对于客观职业生涯成功,我们通过职业竞争力来测量,采用Eby等(2003)开发的6题项量表,举例条目是“公司视我为宝贵的资源”,且其信度系数为0.884;验证性因素分析显示该量表能较好的拟合数据($\chi^2/df=3.863$, RMSEA=0.073, IFI=0.976, GFI=0.961, CFI=0.976, TLI=0.952)。对于主观职业生涯成功,我们通过职业满意度来测量,使用Greenhaus等(1990)所开发的5题项量表,举例

条目是“我对自己为晋升目标所取得的进步感到满意”，且其信度系数为0.923；验证性因素分析显示该量表能较好的拟合数据($\chi^2/df=3.308$, RMSEA=0.079, IFI=0.988, GFI=0.980, CFI=0.988, TLI=0.963)。

5. 控制变量。我们进一步控制了员工的性别(1=男性,0=女性)、年龄(1=25岁及以下,2=26—30岁,3=31—35岁,4=36—40岁,5=41岁及以上)、学历(1=高中及以下,2=大专,3=本科,4=硕士及以上)、工作年限(1=1年以下,2=1—3年,3=3—5年,4=5—10年,5=10年以上)、所在单位性质(1=国有企业,2=民营企业,3=外资企业,4=合资企业,5=其他)等变量对研究结果的影响。

四、数据分析与结果

(一)变量的描述性统计

本文主要变量的描述性统计结果和相关系数矩阵如表1所示,结果表明:双元领导与领导认同($r=0.71, p<0.01$)、客观职业生涯成功($r=0.58, p<0.01$)、主观职业生涯成功($r=0.49, p<0.01$)均显著相关,领导认同与客观职业生涯($r=0.66, p<0.01$)、主观职业生涯成功($r=0.50, p<0.01$)均显著相关,为接下来验证假设是否成立提供了初步依据。

表1 各变量的描述性统计结果和相关系数(N=338)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1.54	0.50									
2. 年龄	2.12	1.12	-0.16**								
3. 文化程度	3.06	0.66	0.09	0.05							
4. 工作年限	2.29	1.30	-0.06	0.62**	-0.20**						
5. 所在单位性质	2.78	1.53	-0.09	0.05	0.06	0.01					
6. 双元领导	12.64	4.40	-0.01	0.13*	-0.04	0.13*	0.02				
7. 主动性人格	3.68	0.64	0.01	-0.05	-0.01	0.05	0.05	0.56**			
8. 领导认同	3.50	0.77	-0.07	0.07	-0.01	0.08	0.05	0.71**	0.59**		
9. 客观职业生涯成功	3.55	0.73	-0.07	0.04	-0.03	0.10	0.05	0.58**	0.70**	0.66**	
10. 主观职业生涯成功	3.84	0.81	-0.01	0.04	0.01	0.06	0.13*	0.49**	0.55**	0.50**	0.60**

注:*表示在0.05水平上显著;**表示在0.01水平上显著。

(二)双元领导对员工职业生涯成功的直接作用

表2给出了双元领导对员工职业生涯成功的直接作用分析结果。本文将员工的性别、文化程度、所在单位性质等作为控制变量后,双元领导与客观职业生涯成功(模型1: $\beta=0.578, p<0.001$)、主观职业生涯成功(模型2: $\beta=0.490, p<0.001$)均显著正相关,H1a、H1b获得数据支持。

(三)领导认同在双元领导与职业生涯成功之间的中介作用

本文主要采用分步回归法对领导认同的中介作用进行检验(Baron和Kenny,1986)。该方法将验证以下几个主要条件:第一,自变量能够显著预测中介变量(模型3);第二,自变量能够显著预测因变量(模型1和模型2);第三,使自变量与中介变量一同纳入此回归模型,验证其对于因变量产生的影响(模型4和模型5)。此时,如果模型4(模型5)中自变量的回归系数不显著,表示为完全中介;如果显著,但是相比模型1(模型2)中的回归系数来说有一些下降,表示为部分中介。

首先,由模型3可以看出,双元领导对领导认同($\beta=0.713, p<0.001$)显著正相关,条件1满足。其次,由模型1和模型2可以看出,双元领导对客观职业生涯成功($\beta=0.578, p<0.001$)、主观职业生涯成功($\beta=0.490, p<0.001$)均显著正相关,条件2满足。最后,由模型4可以看出,领导认同的回归系数为0.488($p<0.001$),且双元领导的系数为0.230($p<0.001$),小于模型1中的回归系

表2 双元领导对职业生涯成功直接作用的回归分析结果 (N=338)

变 量	客观职业生涯成功为因变量		主观职业生涯成功为因变量	
	模型1		模型2	
	β	t	β	t
自变量				
双元领导	0.578***	12.830	0.490***	10.213
控制变量				
性别	-0.076	-1.663	-0.020	-0.420
年龄	-0.102	-1.745	-0.049	-0.781
文化程度	0.006	0.117	0.029	0.579
工作年限	0.081	1.376	0.025	0.401
所在单位性质	0.048	1.077	0.118*	2.459
R ²	0.344		0.255	
ΔR^2	0.326***		0.235***	
F	28.979***		18.844***	
ΔF	164.598***		104.302***	

注: *表示 $p < 0.05$, ***表示 $p < 0.001$ 。

数0.578,因此,领导认同在双元领导与客观职业生涯成功中起到中介作用(部分中介),H2a成立;由模型5可以看出,领导认同的回归系数是0.287($p < 0.001$),且双元领导的回归系数为0.285($p < 0.001$),小于模型2中的系数0.490,故领导认同在双元领导与主观职业生涯成功中起到中介作用(部分中介),H2b成立。此外,拔靴法(bootstrap)估计的结果进一步验证了领导认同在双元领导与客观职业生涯成功(间接效应值为0.058,在99%置信水平下的置信区间为[0.35, 0.085],不包含0)和主观职业生涯成功(间接效应值为0.038,在99%置信水平下的置信区间为[0.009, 0.071],不包含0)之间关系的中介作用。

表3 领导认同中介作用的回归分析结果 (N=338)

变 量	领导认同为因变量		客观职业生涯成功为因变量		主观职业生涯成功为因变量	
	模型3		模型4		模型5	
	β	t	β	t	β	t
自变量						
双元领导	0.713***	18.319	0.230***	3.959	0.285***	4.301
中介变量						
领导认同			0.488***	8.453	0.287***	4.352
控制变量						
性别	-0.067	-1.695	-0.043	-1.039	-0.001	-0.025
年龄	-0.038	-0.748	-0.084	-1.573	-0.038	-0.622
文化程度	0.015	0.363	-0.002	-0.040	0.025	0.508
工作年限	0.008	0.157	0.078	1.442	0.023	0.375
所在单位性质	0.041	1.061	0.028	0.692	0.106*	2.267
R ²	0.510		0.461		0.295	
ΔR^2	0.491***		0.117***		0.040***	
F	57.456***		40.333***		19.734***	
ΔF	335.591***		71.447***		18.942***	

注: *表示 $p < 0.05$, ***表示 $p < 0.001$ 。

(四) 主动性人格在双元领导与职业生涯成功之间的调节作用

H3要验证的是主动性人格在双元领导与领导认同之间关系中所起到的调节作用,结果如表4所示。结果表明,双元领导与主动性人格的乘积项(双元领导 \times 主动性人格)与领导认同显

表 4 主动性人格调节作用的回归分析结果 (N=338)

变 量	领导认同为因变量					
	模型6		模型7		模型8	
	β	t	β	t	β	t
自变量						
二元领导			0.556***	12.339	0.586***	12.715
调节变量						
主动性人格			0.274***	6.107	0.260***	5.802
交互项						
二元领导×主动性人格					-0.099**	-2.637
控制变量						
性别	-0.063	-1.132	-0.063	-1.682	-0.068	-1.823
年龄	0.024	0.328	0.013	0.269	0.022	0.443
文化程度	-0.004	-0.071	0.006	0.152	0.000	-0.007
工作年限	0.061	0.844	-0.019	-0.381	-0.030	-0.621
所在单位性质	0.055	0.998	0.030	0.809	0.027	0.739
R ²	0.014		0.560		0.569	
ΔR^2	—		0.551***		0.559**	
F	0.911		59.976***		54.295***	
ΔF	—		37.295***		6.955**	

注: **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$ 。

显著相关(模型8: $\beta = -0.099, p < 0.01$),说明主动性人格确实对二元领导与领导认同之间的关系起到了调节作用。图2以更加直观的方式展现了该调节作用的影响模式,具体的,我们通过主动性人格的均值分别加减一个标准差的方式将主动性人格分为两个样本(高主动性人格与低主动性人格),描绘不同主动性人格的员工在二元领导与领导认同关系中的差别(Aiken等, 1991)。如图2所示,相对于高主动性人格的员工而言,低主动性人格员工的双元领导对其领导认同的影响更加显著。综上,H3得到支持。

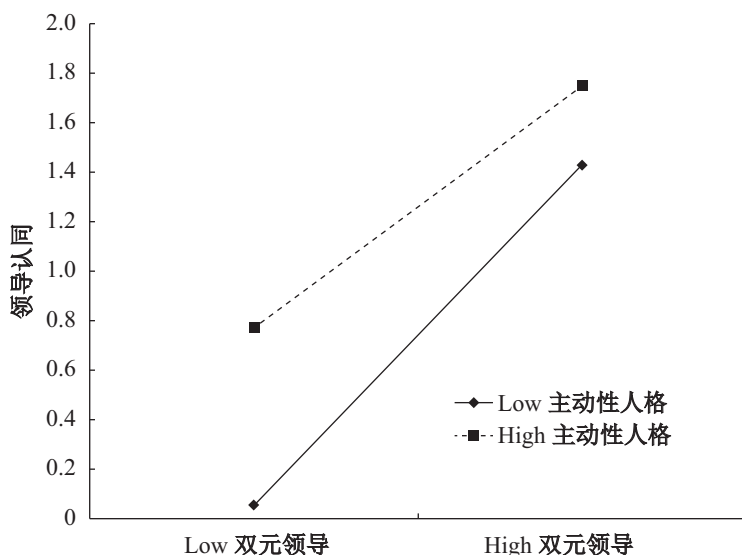


图 2 主动性人格的调节效应图

进一步的,H4需要检验主动性人格是否显著调节二元领导通过领导认同影响职业生涯成功的中介作用,本文采用Preacher等(2007)提出的方法通过计算间接效应值来验证。具体来说,

本文根据员工主动性人格的均值加减一个标准差将样本分为高与低两组,从而描绘在主动性人格高低不同的情况下二元领导对职业生涯成功“条件性间接效应”的差别。分析结果表明,对于低主动性人格的员工而言,二元领导对其客观职业生涯成功的“条件性间接效应”显著(间接效应值=0.053,99%的置信区间=[0.028,0.081]),而对于高主动性人格的员工而言,这一“条件性间接效应”不显著(间接效应值=0.042,99%的置信区间=[-0.002,0.062]),故H4a成立。此外,对于低主动性人格员工而言,二元领导对主观职业生涯成功的“条件性间接效应”显著(间接效应值=0.035,99%的置信区间=[0.008,0.069]),而对于高主动性人格的员工而言,这一“条件性间接效应”不显著(间接效应值=0.027,99%的置信区间=[-0.006,0.054]),故H4b成立。

五、研究结论与讨论

(一)研究结论

本文基于中国特殊的文化情境,探讨了二元领导对员工职业生涯成功的直接影响,同时,结合社会认同理论与个人主动性理论对领导认同的中介效应、主动性人格的调节机制进行了探究。

研究结果表明:(1)二元领导与客观职业生涯成功、主观职业生涯成功均显著正相关;(2)领导认同在二元领导与客观职业生涯成功、主观职业生涯成功之间均起到部分中介作用;(3)主动性人格不仅负向调节二元领导与领导认同之间的关系,还显著调节领导认同在二元领导与员工职业生涯成功之间的中介作用,表现为员工主动性人格水平越低,二元领导通过领导认同影响员工客观职业生涯成功的作用越强,反之越弱。

以上研究结论有效揭示了二元领导产生作用的边界条件,对于我们理解“二元领导如何促使员工产生职业生涯成功”这一问题提供了很好的现实依据。此外,本文的实证研究结果表明各变量所采用的测量量表均具有较好的信度,即在中国情境下同样适用。

(二)实践启示

基于以上研究结论,本文对实践方面的启示在于怎样有效的发挥二元领导的积极作用来促进员工产生更多的职业生涯成功。

第一,激发二元领导的最大效能,从而促进员工职业生涯成功的产生。面对当前组织所处环境的动态性和复杂性比较高,领导所采取的行为在特定的情境下也可以出现不一致或存在“双面性”情况(Chan等,2013)。领导可以通过将变革型领导与交易型领导并举的方式来发挥二元领导的最大效用,但需要时刻明确变革型领导与交易型领导的优劣之处,懂得对它们进行权衡、互补,如领导在对员工进行授权的同时,又要制定一些必要的规章制度,避免其滥用权力;为员工提供组织美好愿景的同时,能够脚踏实地,注重其任务绩效,同时给予相应的精神或物质报酬。

第二,二元领导对下属职业生涯成功的影响是通过领导认同的中介作用所发挥的,这告诉我们,促进下属职业生涯的成功不能仅仅关注二元领导的打造,同时还需要关注下属感知到的领导认同水平高低,双管齐下才能取得更好的效果。具体而言,组织管理者可以主动授予员工适度的权力,让其拥有更多的自主权,表现出管理者对于员工的信任,同时在日常工作中,还要尊重下属的看法与意见表达,注重人性化管理,据此来提升下属的领导认同感。

第三,本研究还发现二元领导有效性的发挥依赖于下属的主动性人格,也就是说,拥有不同主动性人格水平的下属对于二元领导的反应也会存在差异。因此,要想有效发挥二元领导的积极效应,管理者需要针对不同主动性人格水平的下属设定不同的管理策略。具体来说:对于拥有低水平主动性人格的员工,管理者可以通过采取恰当的授权与制约、奖励与处罚等权衡手

段来展现更多的双元领导特征,来最大程度提升这些员工的领导认同感;而对于拥有高水平主动性人格的员工,管理者即使展现再多的双元领导特征可能实际效果也并不理想,在这种情况下,管理者就没必要在打造双元领导风格之上投入过多精力。

(三)局限性以及未来研究方向

虽然本文最终得到了一些启发性结论,但是仍然存在一定的局限性。

首先,本文的调查样本主要集中在东部地区,但东西部地区的文化存在一定的差异,而这些差异可能在一定程度上影响了本文所得结论的普适性。因此,建议在进行后续相关研究时可以适当的扩大研究区域,从而更好地对结果进行论证。

其次,本文采用的是横断面研究,双元领导(因)发生在职业生涯成功(果)之前,这可能无法有效且全面的揭示各变量之间的因果作用关系,故后续研究可以采用纵向研究设计,即先测量前因变量(如双元领导等)、中介变量(如领导认同等)和调节变量(如主动性人格等),经过一个时间段后再测量结果变量(如职业生涯成功等),通过这种不同变量的先后测量来使得所研究变量之间的因果关系说服力更强。

再者,关于双元领导的测量工具的科学性和普适性有待进一步论证和完善。就目前而言,学术界对于如何测量双元领导还存在一定的争议,主要包括“差式”“和式”“乘积式”三种测量双元领导的间接方法(Keller和Weibler, 2014;陈建勋, 2011;Zacher和Rosing, 2015),且并未针对双元领导进行直接的量表开发。因此,后续学者应重视双元领导测量工具的开发,特别是基于中国特色文化情境下的测量工具。

最后,还可以考虑加入其他的双元领导组合(如命令型领导和授权型领导、开放式领导和封闭式领导等)及合适的边界变量(如知觉组织认同、内部人身份认知等),拓展双元型领导与员工职业生涯成功之间关系的研究。

主要参考文献

- [1]陈建勋. 组织学习的前因后果研究: 基于二元视角[J]. 科研管理, 2011, 32(6): 140-149.
- [2]陈永霞, 贾良定, 李超平, 等. 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺: 中国情景下的实证研究[J]. 管理世界, 2006 (1): 96-105.
- [3]韩翼, 杨百寅. 师徒关系开启徒弟职业成功之门: 政治技能视角[J]. 管理世界, 2012, 6: 124-133.
- [4]蒋琳锋, 袁登华. 个人主动性的研究现状与展望[J]. 心理学进展, 2009, 17(1): 165-171.
- [5]罗瑾琮, 赵莉, 韩杨, 等. 双元领导研究进展述评[J]. 管理学报, 2016, 13(12): 1882-1889.
- [6]毛畅果, 孙健敏. 基于主动性人格调节作用的工作场所不文明行为危害研究[J]. 管理学报, 2013, 10(5): 708-714.
- [7]魏峰, 袁欣, 邸杨. 交易型领导、团队授权氛围和心理授权影响下属创新绩效的跨层次研究[J]. 管理世界, 2009(4): 135-142.
- [8]吴敏, 黄旭, 徐玖平, 阎洪, 时勤. 交易型领导、变革型领导与家长式领导行为的比较研究[J]. 科研管理, 2007(03): 168-176.
- [9]杨春江, 冯秋龙, 田子州. 变革型领导与员工任务绩效: 主动性人格和领导—成员交换的作用[J]. 管理工程学报, 2015, 29(1): 39-46.
- [10]Abele A E, Hagmaier T, Spurk D. Does career success make you happy? The mediating role of multiple subjective success evaluations[J]. Journal of Happiness Studies, 2016, 17(4): 1615-1633.
- [11]Aiken L S, West S G, Reno R R. Multiple regression: Testing and interpreting interactions [M]. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- [12]Avolio B J, Bass B M, Jung D I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999, 72(4): 441-462.
- [13]Ballout H I. Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational support[J]. Journal of Managerial Psychology, 2007, 22(8): 741-765.

- [14]Bass B M. Theory of transformational leadership redux[J]. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(4): 463–478.
- [15]Bateman T S, Crant J M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14(2): 103–118.
- [16]Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173–1182.
- [17]Braun S, Peus C, Weisweiler S, et al. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust[J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(1): 270–283.
- [18]Brown C, Medoff J. The employer size-wage effect[J]. *Journal of Political Economy*, 1989, 97(5): 1027–1059.
- [19]Burns J M. *Leadership*[M]. New York: Harper & Row, 1978.
- [20]Chan S C H, Huang X, Snape E, et al. The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(1): 108–128.
- [21]Chen Z X, Aryee S. Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 226–238.
- [22]Duncan R B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation[J]. *The Management of Organization*, 1976, 1: 167–188.
- [23]Eby L T, Butts M, Lockwood A. Predictors of success in the era of the boundaryless career[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(6): 689–708.
- [24]Edwards M R, Peccei R. Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes[J]. *Journal of Personnel Psychology*, 2010, 9(1): 17–26.
- [25]Forret M L, Dougherty T W. Correlates of networking behavior for managerial and professional employees[J]. *Group & Organization Management*, 2001, 26(3): 283–311.
- [26]Gibson C B, Birkinshaw J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity[J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(2): 209–226.
- [27]Grant A M, Ashford S J. The dynamics of proactivity at work[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2008, 28: 3–34.
- [28]Greenhaus J H, Parasuraman S, Wormley W M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes[J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33(1): 64–86.
- [29]Gupta A K, Smith K G, Shalley C E. The interplay between exploration and exploitation[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(4): 693–706.
- [30]Herman H M, Chiu W C K. Transformational leadership and job performance: A social identity perspective[J]. *Journal of Business Research*, 2014, 67(1): 2827–2835.
- [31]Heslin P A. Conceptualizing and evaluating career success[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(2): 113–136.
- [32]Judge T A, Cable D M, Boudreau J W, et al. An empirical investigation of the predictors of executive career success[J]. *Personnel Psychology*, 1995, 48(3): 485–519.
- [33]Kark R, Shamir B, Chen G. The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2): 246–255.
- [34]Keller T, Weibler J. What it takes and costs to be an ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation[J]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2014, 22(1): 1–18.
- [35]Lewis M W, Green S G. Product development tensions: Exploring contrasting styles of project management[J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(3): 546–564.
- [36]Lührmann T, Eberl P. Leadership and identity construction: Reframing the leader-follower interaction from an identity theory perspective[J]. *Leadership*, 2007, 3(1): 115–127.
- [37]McBride A A, Mendoza J L, Carraher S M. Development of a biodata index to measure service-orientation[J]. *Psychological Reports*, 1997, 81(3 suppl): 1395–1407.
- [38]Newman A, Schwarz G, Cooper B, et al. How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality[J]. *Journal of Business Ethics*, 2015: 1–14.

- [39]Pratt M G. Central questions in organizational identification[J]. *Identity in Organizations*, 1998: 171–207.
- [40]Preacher K J, Rucker D D, Hayes A F. Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions[J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2007, 42(1): 185–227.
- [41]Raisch S, Birkinshaw J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators[J]. *Journal of Management*, 2008, 34(3): 375–409.
- [42]Riaz A, Haider M H. Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction[J]. *Business and Economic Horizons*, 2010, 1(1): 29–38.
- [43]Rode J C, Arthaud-Day M L, Mooney C H, et al. Ability and personality predictors of salary, perceived job success, and perceived career success in the initial career stage[J]. *International Journal of Selection and Assessment*, 2008, 16(3): 292–299.
- [44]Schreuders J, Legesse A. Organizational ambidexterity: how small technology firms balance innovation and support[J]. *Technology Innovation Management Review*, 2012, 2(2): 17–21.
- [45]Seibert S E, Kraimer M L. The five-factor model of personality and career success[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2001, 58(1): 1–21.
- [46]Scott C R, Connaughton S L, Diaz-Saenz H R, et al. The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave A Multimethodological Exploration[J]. *Management Communication Quarterly*, 1999, 12(3): 400–435.
- [47]Sluss D M, Klimchak M, Holmes J J. Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 73(3): 457–464.
- [48]Smith W K, Tushman M L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams[J]. *Organization Science*, 2005, 16(5): 522–536.
- [49]Sosik J J, Godshalk V M, Yammarino F J. Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protégé relationships: A multiple levels of analysis perspective[J]. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15(2): 241–261.
- [50]Walumbwa F O, Hartnell C A. Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 84(1): 153–172.
- [51]Zacher H, Robinson A J, Rosing K. Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors[J]. *The Journal of Creative Behavior*, 2014, 55(1): 24–46.
- [52]Zacher H, Rosing K. Ambidextrous leadership and team innovation[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015, 36(1): 54–68.
- [53]Zhang Y, Chen C C. Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification[J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(4): 534–543.

How Does Ambidextrous Leadership Relate to Followers' Career Success? A Moderated Mediation Model

Zhao Hongdan^{1,2}, Jiang Wei¹

(1. *School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China;*
2. *Institute for Strategic Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China*)

Summary: With the rapid development of economy and technology, the organizations are facing the increasingly complex living environment, and there are a series of contradictions and conflicts between flexibility and control, between command and authorization, and between exploration and stability on the management in the internal organizations. And how to resolve these conflicts has become

one of current missions of the organizations. For the organizational leaders, single leadership style cannot interpret their behavior effectively, and the presentation of ambidextrous leadership can solve the conflict of the two leadership styles that seem mutually opposing and incompatible. The so-called ambidextrous leadership is a new type of leadership that consists of two different forms of leadership behaviors and is balanced and complementary by both to cope with environmental changes. Although ambidextrous leadership is more common than single leadership, there is less research about the influence of ambidextrous leadership on employees' career success. In addition, more and more employees get higher income and other material income, however, they have not got career success, and the employees' career success is closely related to their own development, happiness and so on. Therefore, it is necessary to investigate the relationship between ambidextrous leadership and employees' career success. Besides focusing on the direct relationship between ambidextrous leadership and career success, this paper also conducts a further study of the specific mechanism of internal interaction between ambidextrous leadership and career success. In particular, the mediating role of supervisor identification is explored based on social identity theory, and the moderating role of proactive personality is explored based on proactive personality theory. In this paper, the questionnaires were distributed and collected by field survey. The subjects were involved in leaders and employees who come from different regions and different industries, and finally we received 338 samples (employee-direct supervisor pairs). The results of the data analysis show that: (1) ambidextrous leadership has a significant effect on employees' career success; (2) the study of mediating effect shows that the impact of ambidextrous leadership on employees' career success is mainly through the employees' identification of supervisor; (3) the study of moderated effect indicates that proactive personality plays a negative role in moderating the relationship between ambidextrous leadership and supervisor identification, the lower level of proactive personality leads to the stronger influence of ambidextrous leadership on supervisor identification; (4) a moderated mediation model finds that the above mediating effect is influenced by proactive personality, namely employees with lower proactive personality result in the stronger influence of ambidextrous leadership on supervisor identification, and finally the stronger effect of employees' career success. The above conclusions have some significance for both theory and practice. Specially, in theoretical aspect, it enriches the theoretical research of ambidextrous leadership in cross-cultural context, and further explains the impact results of ambidextrous leadership, to strengthen the guiding significance of ambidextrous leadership for practice; the results show that each measurement scale has a good reliability, which provides a reference for the follow-up study in the choice of variable measurement scale. In practice, it stimulates the maximum effectiveness of ambidextrous leadership, so as to promote employees' career success; to promote subordinates' career success should not only focus on the creation of ambidextrous leaders, but also need to focus on the level of subordinates' supervisor identification, to achieve better results by two-pronged approach; managers need to set different management strategies for subordinates at different levels of proactive personality.

Key words: ambidextrous leadership; proactive personality; supervisor identification; career success

(责任编辑: 子文)