

# 真我型领导与员工创造力：中介性调节机制<sup>①</sup>

秦伟平<sup>1</sup>，赵曙明<sup>2</sup>，周路路<sup>3</sup>，李 晋<sup>4</sup>

(1. 南京财经大学工商管理学院，南京 210023；2. 南京大学商学院，南京 210093；  
3. 东南大学经济管理学院，南京 211189；4. 南京师范大学商学院，南京 210046)

摘要：有关领导与创造力关系的研究更多关注领导效能的作用，很少探讨真我型领导通过何种机制对创造力产生影响。从自我决定理论视角构建真我型领导影响员工创造力的内在作用机制模型，并以两家民营企业集团中的 532 名员工及其 89 名主管为对象，借助中介性调节作用模型及相关技术，验证工作激情和权力距离在真我型领导与员工创造力关系中的中介和调节作用。研究结果表明：1) 真我型领导对工作激情和员工创造力均有显著的正向影响；2) 工作激情能完全中介真我型领导和员工创造力间关系；3) 员工的权力距离感越高，真我型领导对工作激情的正向作用越强，对员工创造力的促进作用也更显著。

关键词：真我型领导；工作激情；员工创造力；权力距离

中图分类号：F272；C936 文献标识码：A 文章编号：1007-9807(2016)12-0083-12

## 0 引 言

在当今日益复杂的动态环境中，如何有效地激发员工创造力是企业广泛关注的话题<sup>[1]</sup>。在众多影响员工创造力的因素中，积极领导行为一直被认为是提升员工创造力的重要力量<sup>[2]</sup>。比如，变革型领导和魅力型领导会通过其自身魅力激发员工创造力<sup>[3]</sup>，服务型领导借助服务意识内化影响员工创造力<sup>[4]</sup>，民主型领导则着力于在倡导广泛参与的基础上为员工创新营造轻松氛围<sup>[5]</sup>。此外，研究还证实，工作动机和诸如愉快、兴奋以及惊奇等积极情绪在积极领导行为和员工创造力之间发挥着重要的中介作用<sup>[6]</sup>。综上所述，现有研究大多关注以领导有效性为内涵的积极领导行为对员工创造力的作用机理，但少有研究探讨以领导者品质（诸如道德内化和自我意识等）为内涵的真我型领导通过何种机制影响员工创造力。最新的几项研究也仅探讨了心理资本<sup>[7]</sup>、希望和积极情感<sup>[8]</sup>在真我

型领导和员工创造力之间的中介作用。现有文献中有关调节变量的论述尚未涉及。本文拟借助自我决定理论，将工作激情和权力距离分别作为中介变量和调节变量来解释真我型领导影响员工创造力的内在作用机理，其理由如下：首先，依据自我决定理论，工作激情是员工对自己工作的一种强烈的倾向性心理评价，是对工作动机的衍生与发展<sup>[9]</sup>；而且，工作激情包括认知和情感两种成分，能够有效地将员工的情感体验与心理认知统一起来<sup>[10]</sup>。情感表明员工对自己所从事的工作非常热爱而且很享受，认知表明员工认为工作对自己的重要性，以至于工作已经内化为自我的一部分。因此，工作激情可能在真我型领导和员工创造力之间起中介作用。其次，按照自我决定理论，员工对工作的自然倾向并不会自动发生，需要社会环境的培育和支持才能有效运转<sup>[11]</sup>。此时，领导与下属之间的权力距离作为情境变量，就可能在真我型领导和员工创造力之间起到调节作用。

根据上述分析，本文将在自我决定理论的基

① 收稿日期：2013-09-23；修订日期：2015-10-22。

基金项目：国家自然科学基金资助项目(71332002；71402024；71502085)；教育部人文社会科学研究规划基金资助项目(16YJA630042)；中国博士后科学基金资助项目(2014M551567)；江苏高校哲学社会科学研究一般资助项目(2014SJB122)。

作者简介：秦伟平(1976—)，男，山西襄垣人，博士，副教授，硕士生导师。Email: qwptongji@126.com

基础上,通过如图1所示的研究模型,探讨工作激情能否中介真我型领导与员工创造力之间的关系?权力距离会不会调节真我型领导与员工创造力之间的关系?如果调节作用存在的话,真我型领导与权力距离的交互作用又如何通过工作激情促进或抑制员工创造力的发挥?

# 1 文献回顾与假设提出

## 1.1 真我型领导与员工创造力

真我型领导(authentic leadership)作为积极领导行为是对变革型领导和伦理型领导的整合与发展<sup>[13]</sup>,它将积极心理与组织发展情境高度连接,包括自我意识、道德内化、平衡加工和关系透明4个重要维度<sup>[14]</sup>.员工创造力是指员工针对工作和组织能够提出新颖而有用的想法<sup>[5]</sup>.真我型领导通过如下几个方面影响员工创造力:首先,在自我意识过程中,领导者通过自我反省的方式观察和分析员工及自身的心理状态.他们了解并逐步接受员工的基本价值观、情感、身份、动机或目

标<sup>[15]</sup>.在此过程中,领导者能很好地了解自我并接受本我,逐步确立自信心,领导者自信程度越高,且被下属所感知,由此而显现出的独立性投射给下属,员工被激发出巨大的创新活力<sup>[16]</sup>.因此,通过率先垂范和真我的充分展示,真我型领导的自我意识能够提升下属的创造力<sup>[17]</sup>.其次,真我型领导的自我意识作风和透明化关系处理方式有助于领导者赢得下属的信任与尊重<sup>[18]</sup>.领导与下属之间相互信任、彼此尊重,员工心理安全感被大大提升,有助于他们自由地表达非传统观点,甚至无所顾忌地表达和权威人士相左的意见<sup>[19]</sup>.不同观点碰撞成为激发创新观点的关键环节之一.再次,就平衡信息加工以及关系透明化而言,即使员工建言可能挑战领导者原有判断,真我型领导不仅不会认为这会威胁自己的权威,反而会鼓励员工积极建言献策.真我型领导能借助平衡型信息加工能力谨慎评价每位员工的想法.总之,真我型领导会通过角色模式感染下属,激发员工产生积极心理,从而产生创新<sup>[13]</sup>.基于上述分析,本文提出如下假设:

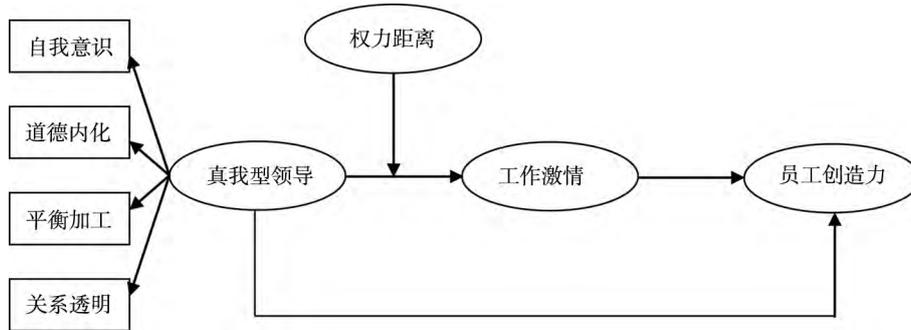


图1 理论假设模型

Fig. 1 Theory and hypothesis of the model

**H1** 真我型领导与员工创造力成正相关关系,即真我型领导能激发员工创造力.

## 1.2 真我型领导与员工工作激情

依据社会心理学和创业学等相关文献,本文将工作激情界定为员工对其工作的具有强烈倾向性的心理评价<sup>[20]</sup>.工作激情既不同于内在动机也不同于积极情绪.首先,相比内、外在动机而言,内在动机是在短期内人与工作互动过程中自然而然地产生的<sup>[21]</sup>,并没有内化在个体的社会身份之中<sup>[22]</sup>.相反,工作激情不仅是内在激发的,而且会将活动自觉地内化进自己的身份之中.显而易见,无论是工作激情还是内在动机都意味着个体在从

事某项活动中是很享受的,但前者同时延伸了个体的自我概念.因此,一个人很可能受内在动机影响去从事某项活动,但这项活动可能并不是他所热爱的.其次,工作激情区别于积极情绪.积极情绪是简单或复杂的积极情感体验,更多是情绪性身体状态<sup>[23]</sup>.而工作激情不仅包括情感体验还强调心理认知,不仅是对工作本身的热爱而且对其社会价值有理性的认知和判读.

依据自我决定理论,真我型领导能够激发员工工作激情.员工由无自我决定动机向自我决定动机发展是先天趋势.但外部动机的内化并不必然发生,需要外部环境的滋养,即需要满足关系、

自主与胜任 3 大心理需要<sup>[24]</sup>。首先,真我型领导能够诱发员工感知到领导对他们的情感性支持<sup>[5]</sup>,这种支持能够满足员工的关系与自主需要。由于真我型领导能够对自己进行道德性规范,在积极的道德示范过程中,真我型领导在员工中构建了有效的心理资本<sup>[25]</sup>,诸如自信、自尊、自我效能感等很容易让员工知觉到领导者对下属的同情、关怀和信任,进而在情感上提升领导与员工之间的关系,此时员工更容易将真我型领导的价值观转化为自我,员工工作自主性大大提升,更容易激发员工产生“士为知己者死”的工作冲动。其次,真我型领导能够诱发员工感知到领导者对他们的工具性支持,他能够满足员工的胜任需要。真我领导倡导关系透明化以及平衡处理各种相关信息,他会以公平、令人尊重、富含大量信息和启发性的方式给下属建设性的评价和反馈。这些工具性的支持有利于促进员工更好地完成工作任务,不断培育发展与工作绩效相关的技能,焕发出积极开展工作的巨大热情和动力。相反,真我型领导很少给下属传递结果导向压力下持续改善工作绩效的信息,不会使员工为了维护与工作相关的特定声誉而把更多的时间和精力投入工作中。正因为真我型领导能够很好满足员工上述 3 大心理需求,使得员工意识到自己之所以在工作中愿意投入更多的时间和精力不是因为结果导向性的工作压力所致,而是工作本身的特征使然,员工会自觉地将工作看成是重要的事情,而且非常乐意把更多的时间和精力投入到自己的工作中。基于上述分析,本文提出如下假设:

**H2** 真我型领导与工作激情成正相关关系,即真我型领导有助于员工在工作中表现出更大的工作激情。

### 1.3 权力距离的调节作用

权力距离是个体对组织中权力分配不平等的接受程度<sup>[26]</sup>。高权力距离导向的员工倾向于恪守与领导间的职位等级差距,会优先顾忌上级的权威,一旦意识到自己对工作的极大热情和投入会让领导有更多猜忌,就会藏匿自己,不敢在日常工作中有“出头”的表现,以免带来不必要的麻烦。

权力距离对真我型领导与工作激情之间关系的调节作用也可从自我决定理论得到解释。根据信息处理和储存的特征,显著的刺激物会强烈地

影响个体动机产生的认知部分,认知者与被认知者之间的互动能影响信息处理和储存过程。因下属对领导的奖惩权有着极大的依赖,下属会努力地处理与领导有关的信息。对信息处理的心理卷入越大,越能将领导的信息进行编码处理,比如领导者对员工的预期和行为风格等信息。下属经常能跟领导者在日常工作中交流,这都有利于下属判断领导将来处理交往过程的信息<sup>[28]</sup>。

权力距离作为内隐价值观,它自然也成员工衡量领导对待自己的行为预期的刺激物。权力距离感高的员工关注与领导的职权差异和层级控制,他们更愿意了解领导的工作意图,并根据领导的价值标准设置自己的工作目标,进而确定工作的真实意义。真我型领导作为有效的领导方式,其成功之处在于他可以很好地控制上下级之间的距离。真我型领导知道什么时候需要分享情感经历,与员工保持良好关系。他们更知道什么时候需要传达威严,提醒员工注意自己的工作,注重组织的共同目标。因为权力距离感高的员工在上下级关系中常常表现为“上尊下卑”的角色关系与义务<sup>[29]</sup>。员工的权力距离感越强,越会恪守自己“卑”的角色,遵从处于“上”位的领导者,并认为他们永远都应该是高高在上的领导者,员工习惯了“无条件服从上级”<sup>[30]</sup>。当真我型领导通过透明化关系处理方式与员工分享信息,开诚布公地接受和反馈信息,并借助自我意识作风激发员工自我表达时,权力距离感高的员工会认为领导有“礼贤下士”之风,在内心油然而生“知遇之恩”的强烈情感,这时员工更能体会到自身工作的价值所在,更愿意以饱满的工作热情和更大的工作投入回馈领导,进一步释放自身的工作潜能,充分展示自我价值<sup>[31]</sup>。相反,权力距离感低的员工无论是在重要决策上,还是在社会交往中,习惯以平等参与的方式与领导交流。真我型领导所展示的高道德标准和关系透明式的平衡加工特征,往往被员工视作理所当然,并不能让下属产生更多的积极情感体验。权力距离感低可能不会强化真我型领导对工作激情的积极影响。因此,本文提出如下假设:

**H3** 权力距离正向调节真我型领导与工作激情之间的关系,即员工的权力距离感越强,真我型领导越能激发员工的工作激情,反之,两者之间

的正向关系保持不变或被弱化。

#### 1.4 工作激情的中介作用

工作激情是员工对自己工作的强烈的倾向性心理评价,能有效衔接真我型领导与员工创造力之间的关系。首先,真我型领导与生俱来的真心、热情以及仁慈等能够让员工意识到自己正在或即将从事的工作带给自己的愉悦心情,并意识到工作对自己的价值所在,从而满足员工自我成长 and 发展的需求。依据自我决定理论,人是积极的有机体,具有心理成长和自我发展的先天倾向<sup>[11]</sup>。一旦领导支持能够满足员工对自主性、胜任以及关系 3 种基本需求,个体就会对未来充满无限憧憬,进而导致正向的心理认知和积极的情感体验,并焕发出革故鼎新的工作激情。其次,真我型领导所激发的工作激情能最大化员工创造力。一方面,工作激情能让下属感受到工作有很大的自主性<sup>[32]</sup>。工作自主性能够提升员工在创造性活动中的适应性和积极进取心,进而表现出更好的创造性工作绩效<sup>[10]</sup>。换言之,当员工在履行自己的工作职责时,如果享有很大的工作自主性,他们的创造力就会提升。另一方面,工作激情带给员工积极的情感体验。积极的情感体验有助于员工在不同的想法之间建立联系,运用更为广泛的资源以及更为新颖的实验设计,从而最大程度地激发员工的创造力<sup>[33]</sup>。由此,本文提出如下假设:

**H4** 工作激情中介真我型领导和员工创造力之间的关系,即工作激情能够将真我型领导影响传导给员工,进而激发员工创造力。

此外,自我决定理论还强调环境与个体之间的互动,该理论认为环境能够促进,也可以迟滞个体积极行为的形成和发展,关键取决于环境与个体的有效互动<sup>[11]</sup>。权力距离作为重要的情境因素衡量的是员工对组织权力分配不平等的接受程度,它与真我型领导相互作用而对员工行为产生潜移默化的影响。

事实上,就上级的领导风格而言,员工是否选择积极的反馈行为依赖于他们如何把领导过去和现在的行为事件作为刺激线索予以解读。员工一方面需要回顾对领导过去的内隐印象<sup>[28]</sup>,另一方面又要根据领导现在的行为表现来判断自己的行为效能。真我型领导能清晰定位自己的内在价值观,保证其言行一致程度。即使在不能履行授权承

诺时,他也会公开向下属道歉,说明食言的真实理由。这两种行为都可被下属视为领导真实正直的重要信息<sup>[33]</sup>。但这种对领导行为的解读受特定文化的影响,从传统文化视角来看,中国人骨子里有“威权”倾向<sup>[35]</sup>,希望自己的领导不言自威同时又不失时机地对下属予以关怀体贴,因此,中国企业中,真我型领导的良好特征需要员工在权力分配不平等的环境下才能有切实体验感。当这样的环境信息被个体所感知并接受,权力距离导向就成了员工的内隐价值观,它影响着员工面对领导时的行为意向。即权力距离感高的员工会把真我型领导的行为表现解读为对自己的工作能力和价值的认可,作为有效回馈,下属才会更愿意为企业贡献自己更多的聪明才智。相反,权力距离感低的员工则会忽略领导的“好”,理所当然地按照正常的工作节奏和状态开展工作,并不会对员工创造力有明显的促进作用。当然,如前所述,真我型领导和权力距离的交互作用也会对员工工作激情产生重要影响,而工作激情与员工创造力有明显的正相关关系。综上所述,本文提出如下有关中介性调节作用的假设:

**H5** 员工工作激情中介真我型领导与权力距离交互效应与员工创造力之间的关系。

## 2 研究方法

### 2.1 研究取样

数据源自两家大型民营企业集团旗下 8 个子公司中与创新有关的员工及其领导。数据收集得到了两家集团公司人力资源部的大力支持与配合。调研之前,研究者先和子公司人力资源部门一同随机挑选了调研对象,平均每家公司抽取 120 名~150 名员工,共锁定了 980 名目标员工及其部门负责人 106 名,这些员工在公司均从事与产品研发、设计以及流程优化等相关工作,绝大部分具有本科以上学历。研究者对这些员工和主管逐一进行了配对和编号。针对上述抽样可能带来的系统误差用  $t$  检验法对固定性系统误差,利用贝塞尔公式和别捷尔斯公式对随机性系统误差分别进行检验,结果证实在  $\alpha = 0.05$  上,两种系统误差均在可控范围之内。

为尽量减少同源偏差,先后进行了 3 次问卷

调研,每次间隔 3 个月: 1) 第 1 次的调研(T1)对象是员工,调研的内容包括员工的个人背景信息、对真我型领导和权力距离的评价。本次共发出 980 份员工问卷,回收了 815 份有效问卷,回收率为 83.2%; 2) 3 个月后实施第 2 次调研(T2),由员工对自己的工作激情进行评价;剔除已经离职或岗位发生变动的员工,对有效填写了第 1 次调研的 762 名员工再次发放了问卷,共回收 683 份有效问卷,回收率为 89.6%; 3) 6 个月后的第 3 次调研由主管评价员工创造力(T3)。剔除 17 名已经离职或岗位发生了变化的负责人后,共发放问卷 617 份,回收了 532 份有效问卷,回收率为 86.2%。为确保问卷的回收率和有效性,问卷由人力资源部安排专人和研究人员共同现场发放,现场回收。

## 2.2 变量测量

为确保研究的信效度,本文所涉及的构念均采用或适当修订现有文献已使用过的量表。

1) 真我型领导。采用 Neider 和 Schriesheim<sup>[36]</sup>开发的量表,共 16 个题项,例如“团队领导鼓励团队成员说出自己的真实想法”。该量表在本文中的信度系数为 0.94。通过二阶验证性因子分析发现,真我型领导的二阶四维模型拟合指数( $\chi^2(100) = 332.75$ ,  $Df = 100$ ;  $RMSEA = 0.07$ ,  $CFI = 0.96$ ,  $TLI = 0.95$ ,  $GLI = 0.92$ )均符合多维高阶构念的要求。

2) 工作激情。采用 Vallerand 等<sup>[22]</sup>编制的量表,本文将原量表中的活动改为工作中的某种形式,包括 7 个条目,例如“工作中发现的新事情,让我更加亲睐我的工作”等。该量表在本文中的信度系数为 0.93。

3) 员工创造力。采用 Farmer 等<sup>[33]</sup>开发的量表,包括 4 个项目,例如“该员工寻求解决问题的新思路或新办法”等,该量表在本文中的信度系数为 0.86。

4) 权力距离。采用 Dorfman 和 Howell<sup>[37]</sup>开发的量表,该量表共有 6 个题项,例如“我认为领导在做大多数决策时,不需要征询下属意见”等。量表的信度系数为 0.92。

上述测量均采用 likert-7 点进行自我或他评,其中 1 表示“非常不同意”,7 表示“非常同意”。

5) 控制变量。以往的研究表明,员工的背景变量会影响员工创造力。因此,本文将性别、教育程度、年龄和职位级别作为控制变量处理。

## 3 数据分析和结果

### 3.1 变量的结构效度检验

变量的结构效度应当包括聚敛效度和区分效度。首先,本文采用探索性因子分析方法获取各量表条目的因子载荷,并利用因子载荷计算得到“真我型领导”、“工作激情”、“权力距离”和“员工创造力”的 AVE 值分别为 0.56、0.60、0.58 和 0.65,均大于 0.50,说明量表有很好的聚敛效度。其次,本文采用 AMOS 7.0 对关键变量进行验证性因子分析,在四因子模型、三因子模型以及单因子模型之间进行对比。结果显示,四因子模型拟合得比较好( $\chi^2(485) = 1510.72$ ,  $p < 0.001$ ;  $RMSEA = 0.06$ ,  $CFI = 0.92$ ,  $TLI = 0.92$ ),而且这一模型要显著地优于三因子模型和单因子模型的拟合优度(详见表 1)表明测量具有较好的区分效度。

表 1 验证性因子分析结果

Table 1 Comparison of measurement models

模型	$\chi^2$	$Df$	$RMSEA$	$TLI$	$CFI$
零模型 <sup>a</sup>	12 963.13	528	0.22	0.00	0.00
四因子模型	1 510.72	485	0.06	0.92	0.92
三因子模型 <sup>b</sup>	3 884.09	488	0.11	0.73	0.75
三因子模型 <sup>c</sup>	2 743.96	488	0.09	0.82	0.83
三因子模型 <sup>d</sup>	2 607.12	488	0.09	0.83	0.84
二因子模型 <sup>e</sup>	4 595.86	490	0.13	0.67	0.69
单因子模型 <sup>f</sup>	4 878.96	528	0.16	0.42	0.45

注:  $n = 532$ ;

a 在零模型中,所有测量项目之间没有关系; b 工作激情和权力距离合并为 1 个潜在因子; c 权力距离和员工创造力合并为 1 个潜在因子; d 工作激情和员工创造力合并为一个潜在因子; e 工作激情、权力距离和员工创造力合并为 1 个潜在因子; f 将所有项目归属于同一个潜在因子。

### 3.2 变量的描述性统计分析

表 2 显示,真我型领导与工作激情( $r = 0.48$ ,  $p < 0.01$ )、员工创造力( $r = 0.33$ ,  $p < 0.05$ )及权力距离( $r = 0.85$ ,  $p < 0.01$ )呈现出显著的正相关关系。同时,工作激情与员工创造力( $r = 0.44$ ,

$p < 0.01$ )呈现显著的正相关关系。此外,性别( $r = 0.04$ )、教育程度( $r = 0.04$ )、年龄( $r = -0.07$ )和职位级别( $r = 0.02$ )与真我型领导均没有显著的相关关系,这表明真我型领导在不同教育程度、年龄、和职位级别之间差异不大。

表 2 各主要变量的描述性及相关性分析

Table 2 Correlation analysis of variables

变量	均值	方差	1	2	3	4	5	6	7	8
1 性别 <sup>a</sup>	0.52	0.50	1							
2 教育程度	2.08	0.76	0.08	1						
3 年龄	2.01	0.69	0.02	0.03	1					
4 职位级别	1.46	0.72	0.13**	0.16**	0.31**	1				
5 真我型领导	4.86	0.88	0.04	0.04	-0.07	0.02	1			
6 工作激情	4.49	1.05	0.10*	0.07	-0.01	0.12*	0.48**	1		
7 员工创造力	4.58	0.86	0.05	0.10*	0.08	0.20*	0.33*	0.44**	1	
8 权力距离	5.08	1.01	0.03	-0.01	-0.04	-0.01	0.85**	0.47**	0.31**	1

注:  $n = 532$ ; \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$ ; a (1) 男; (0) 女。

### 3.3 假设验证

本文主要采用层级回归(hierarchical regression)验证相关假设。

1) 主效应。假设 1 提出真我型领导对员工创造力有显著正向影响。为验证此假设,本文将员工创造力设为因变量,其次加入控制变量(性别、教育程度、年龄和职位级别),最后将自变量(真我型领导)放入回归方程。表 3 中的模型 6 显示,真我型领导对员工创造力( $\beta = 0.32$ ,  $p < 0.01$ )具有显著的正向影响。假设 1 被验证。由模型 2 可看出,真我型领导对工作激情有显著的正向影响( $\beta = 0.48$ ,  $p < 0.01$ ),因此,假设 2 得到了数据支持。

2) 中介效应。依据 Baron 和 Kenny<sup>[38]</sup>的建议,运用层级回归的方法验证工作激情在真我型领导与员工创造力间的中介作用。表 3 中模型 6 显示,真我型领导对员工创造力( $\beta = 0.32$ ,  $p < 0.01$ )具有显著的正向影响。同时,工作激情对员工创造力( $\beta = 0.43$ ,  $p < 0.01$ )也具有显著的正向影响(如模型 7 所示),加入了中介变量工作激情后,真我型领导对员工创造力( $\beta = 0.17$ )的影响变为不显著,而工作激情显著影响员工创造力( $\beta = 0.33$ ,  $p < 0.01$ ) (如模型 8 所示)。由此,员工工作激情在真我型领导与员工创造力之间起中介作用,假设 4 得到支持。

此外,本文运用 Sobel 方法检验中介效应的显著性<sup>[39]</sup>。结果表明,工作激情在真我型领导与员工创造力之间( $Z = 7.2$ ,  $p < 0.001$ )起着显著的促进作用。假设 4 得到数据的进一步支持。

3) 调节效应。假设 3 提出权力距离会强化真我型领导与工作激情之间的正向关系。为验证这一假设,本文将员工工作激情作为因变量,其次逐步引入控制变量、自变量(真我型领导)和调节变量(权力距离),最后加入自变量和调节变量的乘积项。为了消除共线性,在构造自变量和调节变量的乘积项时,本文将自变量和调节变量分别进行了标准化。表 3 中的模型 4 显示,真我型领导与权力距离之间的交互作用会对工作激情产生显著的正向影响( $\beta = 0.09$ ,  $p < 0.05$ )。这表明,员工的权力距离感越高,真我型领导与工作激情之间的正向关系就越强,支持了假设 3。

4) 中介性调节效应。针对假设 5 提出的中介性调节作用假设,本文借助表 3 中的模型 9 和 10 进行验证。模型 9 显示,真我型领导和权力距离的乘积项与员工创造力存在显著的正相关关系( $\beta = 0.15$ ,  $p < 0.01$ ),将中介变量工作激情和交互项加入上述模型后,真我型领导和权力距离的交互项对员工创造力的影响消失( $\beta = 0.08$ ,  $ns$ ),但工作激情对员工创造力依旧存在正相关关系( $\beta = 0.31$ ,  $p < 0.01$ )。假设 5 被初步验证。为进一

步综合检验中介性调节作用, 本文根据 Edwards 和 Lambert<sup>[40]</sup> 的建议, 利用刀切法 (bootstrapping method), 分析了真我型领导与权力距离的交互作用对员工创造力的影响是如何被工作激情所中介的. 表 4 显示, 在权力距离高和低位, 工作激情所产生的间接效应有差异 ( $\Delta\beta = 0.07$ ), 此差异在 95% 的置信区间内不包括 0, 说明此差异显著. 此外, 表 4 显示, 权力距离对真我型领导与工作激情的调节作用 ( $\Delta\beta = 0.14$ ,  $p < 0.05$ ), 以及对真我

型领导与员工创造力的总调节效应 ( $\Delta\beta = 0.17$ ,  $p < 0.05$ ) 都得到了数据的支持, 因此, 真我型领导与权力距离的交互作用会显著影响员工工作激情, 而工作激情反过来又促进了员工创造力的发挥. 假设 3 和假设 5 得到进一步支持. 此外, 本文分别以高于均值 1 个标准差和低于均值 1 个标准差为基准绘制图 2 和图 3, 进一步说明了不同权力距离感的员工在受到真我型领导风格影响时, 工作激情和员工创造力的差异.

表 3 假设检验结果

Table 3 Empirical results of hypothesis testing

变量		工作激情 (T <sub>2</sub> )				员工创造力 (T <sub>3</sub> )					
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10
控制变量	性别	0.06	0.07	0.08	0.08	0.05	0.06	0.02	0.02	0.01	0.02
	教育程度	0.04	0.03	0.04	0.04	0.05	0.05	0.04	0.15**	0.05	0.04
	年龄	-0.02	-0.04	-0.04	-0.05	0.04	0.02	0.05	-0.01	0.04	0.05
	职位级别	0.05	0.02	0.02	0.15	0.07	0.05	0.05	0.14**	0.18**	0.14**
自变量: 真我型领导 (T <sub>1</sub> )			0.48**	0.29**	0.29**		0.32**		0.17	0.23**	0.13*
中介变量: 工作激情 (T <sub>2</sub> )								0.43**	0.33**		0.31**
调节变量: 权力距离 (T <sub>1</sub> )				0.23**	0.25**					0.15*	0.08
交互项: 真我型领导 × 权力距离					0.09*					0.15**	0.08
控制交互项: 工作激情 × 权力距离											0.08
R <sup>2</sup>		0.01	0.24	0.26	0.27	0.02	0.12	0.2	0.22	0.18	0.26
F 值		1.31**	33.32**	30.06**	26.93**	2.14*	14.13**	26.53***	24.37**	16.24**	20.15**
ΔR <sup>2</sup>		0.01	0.23	0.02	0.009	0.02	0.102	0.19	0.1	0.02	0.004
ΔF		1.32	159.73*	10.70**	6.32*	2.14*	61.11**	122.12**	66.72**	13.91**	2.72

注:  $n = 532$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$ .

表 4 有调节的中介效应分析

Table 4 Mediated moderation of work passion and power distance

调节变量	真我型领导 (X) → 工作激情 (M) → 员工创造力 (Y)				
	阶段		效应		
	第一阶段	第二阶段	直接效应	间接效应	总效应
	$P_{MX}$	$P_{YM}$	$P_{YX}$	$P_{YM} P_{MX}$	$P_{YX} + P_{YM} P_{MX}$
低权力距离	0.29**	0.23**	0.08	0.07**	0.14
高权力距离	0.42**	0.32**	0.18*	0.14**	0.32**
差异	0.14*	0.09	0.10*	0.07*	0.17*

注:  $n = 532$ ; \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$ ;  $P_{MX}$  代表真我型领导对工作激情的影响,  $P_{YM}$  代表工作激情对员工创造力的影响,  $P_{YX}$  代表真我型领导对员工创造力的影响. 高权力距离代表均值加 1 个标准差, 低权力距离代表均值减 1 个标准差.

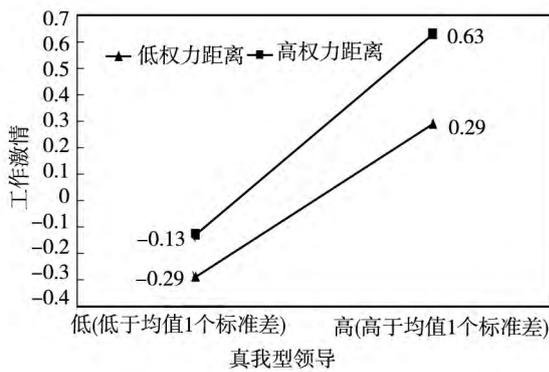


图2 权力距离对真我型领导和工作激情的调节作用

Fig. 2 power distance moderate the relation between authentic leadership and work passion

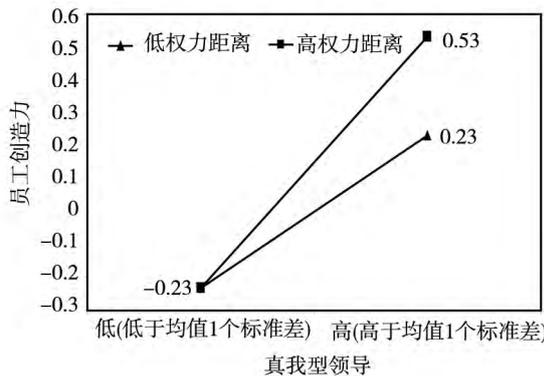


图3 权力距离对真我型领导和员工创造力的调节作用

Fig. 3 power distance moderate the relation between authentic leadership and employee creativity

### 4 结束语

本文利用总效应调节作用模型从自我决定理论视角分析了真我型领导影响员工创造力的内在作用机制。基于 532 名员工及其 89 名主管的配对数据,得到以下研究结论:首先,与此前国内相关研究结论相同<sup>[13]</sup>,真我型领导与员工创造力和工作激情呈显著的正相关关系,即真我型领导不仅能够显著影响员工创造力而且能够有效激发员工工作激情。其次,权力距离正向调节真我型领导与工作激情之间以及真我型领导与员工创造力之间的关系。当员工对组织中权力分配不平等的接受程度越强时,员工能够感受到真我型领导的真诚与慈爱,更容易迸发出强烈的工作激情和创造力。第三,工作激情不仅能够完全中介真我型领导与

员工创造力之间的关系,而且真我型领导与权力距离的交互作用也会通过工作激情间接影响员工创造力。

综上所述,本文主要具有以下理论贡献:首先,从自我决定理论视角进一步完善了真我型领导影响员工创造力的中介作用机制。Walumbwa 等<sup>[41]</sup>研究认为,有关真我型领导的研究更应关注其影响员工工作行为和绩效的中介作用机制。为数不多的几项研究分别从心理资本<sup>[7]</sup>、积极情感与希望<sup>[8]</sup>等与工作动机和情绪相关的几个方面对真我型领导影响员工创造力的中介作用机制做了初步探讨。本文进一步证实,真我型领导通过工作激情间接影响员工创造力,且工作激情显著区别于工作动机和情绪等现有中介变量。研究进一步揭开了真我型领导影响结果变量的过程“黑箱”对于深入理解真我型领导的作用过程具有重要意义。其次,本文初步明确了真我型领导影响员工创造力的边界条件。结果显示,权力距离会显著增强真我型领导与员工工作激情之间的正向关系,并对员工创造力产生进一步的促进作用。这表明权力距离感高的员工更能领悟真我型领导,更容易用一颗感恩的心来回馈这份正直和宽容。这一结论是对真我型领导研究的重要拓展——它首次将调节变量和中介变量同时放入到真我型领导和员工创造力相互关系之中,不仅让人们了解真我领导到员工创造力的过程机制,而且让人们认清这种过程机制存在的边界条件,进一步打开了真我型领导到员工创造力之间“黑箱”中的“黑箱”。

本文对管理实践的指导意义体现在:首先,面对外部环境日益动态化以及竞争压力持续强化,创新已经成为企业赢得未来竞争优势的关键,为此,企业应当努力营造领导真实性产生的氛围,即通过道德内化、自我意识、关系透明和平衡加工让员工感受到领导对创新支持的真情实意,从而产生浓烈的创新意愿。其次,企业和管理者要满足员工对于关系、自主以及胜任的基本心理需求,在人员配备过程中既要考虑能岗匹配,也要照顾到员工兴趣所在,最大程度地激发员工对产品和管理的

创新的强烈意愿。最后,因为低权力距离感的员工并不能真切体会真我型领导的真实用意。因此,从中国传统文化的视角看,领导要对下属产生积极的影响,既要有“亲民”之举,同时也必须保持应有的“威严”之势,只有恩威并用方可有效激发下属的工作热情和更大创造力,这一点与谢家琳等<sup>[43]</sup>的观点不谋而合。

本文通过纵向设计方式,采用多时间点、多方来源的数据,更深入而精确地刻画变量之间的关系,拓展了研究的深度和广度。但研究目前仍有需改进的地方,比如,本文采用的测量工具均来自西方文献。尽管各个变量的信效度都达

到了可接受的水平,但如能开发适合我国组织情境的量表,则会使变量的测量和研究的结果更加准确;其次,本文探讨了权力距离对真我领导作用过程的权变影响。事实上,真我型领导对员工创造力作用过程可能存在多种边界条件,除了个体层面的考量之外,团队和组织层面的因素也值得关注。再有,本文的研究样本来源于两家企业集团,尽管这样做有助于控制行业和地域的因素,从而提升研究的内部效度,但也不可避免地削弱了研究的外部效度。后续的研究应该对更广泛的行业和地区进行调查,以进一步验证本文的结论。

#### 参 考 文 献:

- [1] 顾琴轩,王莉红. 研发团队社会资本对创新绩效作用路径——心理安全和学习行为整合视角[J]. 管理科学学报, 2015, 18(5): 68-78.  
Gu Qinxuan, Wang Lihong. Influence process of social capital on innovative performance in R&D teams: Integration of the team's psychological safety and learning behaviors[J]. Journal of Management Sciences in China, 2015, 18(5): 68-78. (in Chinese)
- [2] Herrmann D, Felfe J. Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity[J]. British Journal of Management, 2014, 25(1): 209-227.
- [3] 张鹏程,刘文兴,廖建桥. 魅力型领导对员工创造力的影响机制: 仅有心理安全足够吗[J]. 管理世界, 2011, (10): 94-107.  
Zhang Pengcheng, Liu Wenxing, Liao Jianqiao. Influence of charismatic leadership on employee creativity: The role of psychological safety[J]. Management World, 2011, (10): 94-107. (in Chinese)
- [4] 赵红丹,彭正龙. 服务型领导与团队绩效: 基于社会交换视角的解释[J]. 系统工程理论与实践, 2013, 33(10): 2524-2532.  
Zhao Hongdan, Peng Zhenglong. Servant leadership and team performance: Study on the perspective of social exchange[J]. Systems Engineering-Theory & Practice, 2013, 33(10): 2524-2532. (in Chinese)
- [5] Zhang X M, Bartol K M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement[J]. Academy of Management Journal, 2010, 53(1): 107-128.
- [6] Shalley C E, Gilson L L. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity[J]. The Leadership Quarterly, 2004, 15(1): 33-53.
- [7] Zubair A, Kamal A. Authentic leadership and creativity: Mediating role of work-related flow and psychological capital[J]. Journal of Behavioral Sciences, 2015, 25(1): 150-171.
- [8] Rego A, Sousa F, Marques S, et al. Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship[J]. Journal of Business Research, 2014, 67(2): 200-210.
- [9] Philippe F L, Vallerand R J, Houliort N, et al. Passion for an activity and quality of interpersonal relationships: The media-

- ting role of emotions [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2010, 98(6): 917–932.
- [10] Mageau G, Vallerand R J. The moderating effect of passion on the relation between activity engagement and positive affect [J]. *Motivation and Emotion*, 2007, 31(4): 312–321.
- [11] Ryan R M, Deci E L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being [J]. *American Psychologist*, 2000, 55(1): 68–78.
- [12] 刘 军, 富萍萍, 吴维库. 企业环境、领导行为、领导绩效互动影响分析 [J]. *管理科学学报*, 2005, 8(5): 61–68.  
Liu Jun, Fu Pingping, Wu Weiku. Empirical study on interaction among firm environment, leadership behaviors, and leadership effectiveness [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2005, 8(5): 61–68. (in Chinese)
- [13] 韩 翼, 杨百寅. 真实型领导、心理资本与员工创新行为: 领导成员交换的调节作用 [J]. *管理世界*, 2011, (12): 78–86.  
Han Yi, Yang Baiyin. Authentic leadership, psychological capital and employee innovative behaviors: The mediating role of LMX [J]. *Management World*, 2011, (12): 78–86. (in Chinese)
- [14] Avolio B J, Luthans F, Walumbwa F O. Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance [J]. *The Gallup Leadership Institute*, 2004: 2–15.
- [15] Leroy H, Anseel F, Gardner W L, et al. Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance [J]. *Journal of Management*, 2015, 41(6): 1677–1697.
- [16] Wang H, Sui Y, Luthans F, et al. Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(1): 5–21.
- [17] Lies R, Morgeson F P, Nahrgang J D. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes [J]. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16(3): 373–394.
- [18] Walumbwa F O, Avolio B J, Gardner W L. Authentic leadership: Development and validation of a theory based measure [J]. *Journal of Management*, 2008, 34(1): 89–126.
- [19] 赵 晨, 陈国权, 高中华. 领导个人学习对组织学习成效的影响: 基于情境型双元平衡的视角 [J]. *管理科学学报*, 2014, 17(10): 38–49.  
Zhao Chen, Chen Guoquan, Gao Zhonghua. The effect of team leader learning on organizational learning: A view based on contextual ambidexterity [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2014, 17(10): 38–49. (in Chinese)
- [20] Liu D, Chen X P, Yao X. From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(2): 294–309.
- [21] Vallerand R J, Miquelon P. Passion for sport in athletes. In Jowett & Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 249–263) [M]. Champaign, IL: Human Kinetics, 2007.
- [22] Vallerand R J, Blanchard C, Mageau G A, et al. Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, 85(4): 756–767.
- [23] 肖慧琳, 李卫锋. 高管决策的情绪调节机制: 准实验现场的研究 [J]. *管理科学学报*, 2014, 17(10): 60–69.  
Xiao Huilin, Li Weifeng. Mechanism of emotion regulation on TMT decision-making process: Based on quasi-experimental field study [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2014, 17(10): 60–69. (in Chinese)
- [24] 段锦云, 黄彩云. 变革型领导对员工建言的影响机制再探: 自我决定的视角 [J]. *南开管理评论*, 2014, 17(4): 98–109.  
Duan Jinyun, Huang Caiyun. The mechanism of individual-focused transformational leadership on employee voice behavior: A self-determination perspective [J]. *Nankai Business Review*, 2014, 17(4): 98–109. (in Chinese)
- [25] Avolio B J, Gardner W L, Walumbwa F O, et al. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors [J]. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15(6): 801–823.

- [26] Kirkman B L , Lowe K B , Gibson C B. A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework [J]. *Journal of International Business Studies* ,2006 ,37 ( 3) : 285 - 320.
- [27] Detert J R , Edmondson A C. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work [J]. *Academy of Management Journal* ,2011 ,54( 3) : 461 - 88.
- [28] Greenbaum R L , Mawritz M B , Piccolo R F. When leaders fail to "walk the talk": Supervisor undermining and perceptions of leader hypocrisy [J]. *Journal of Management* ,2015 ,41( 3) : 929 - 956.
- [29] 张笑峰, 尚玉钊, 李圭泉, 等. 中国企业“一把手”领袖化”过程: 领导权威形成机制的探讨 [J]. *南开管理评论* ,2015 ,18( 2) : 4 - 12.  
Zhang Xiaofeng , Shang Yufan , Li Guiquan , et al. Entrepreneurial authority formation mechanism in China: A grounded theory study based on Liu Chuanzhi's data [J]. *Nankai Business Review* ,2015 ,18( 2) : 4 - 12. ( in Chinese)
- [30] Liu W , Zhu R H , Yang Y K. I warn you because I like you: Voice behavior , employee identifications , and transformational leadership [J]. *Leadership Quarterly* ,2010 ,21( 1) : 189 - 202.
- [31] Simons T. Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus [J]. *Organization Science* ,2002 ,13( 1) : 18 - 35.
- [32] Shalley C E , Zhou J , Oldham G R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? [J]. *Journal of Management* ,2004 ,30( 6) : 933 - 958.
- [33] Farmer S M , Tierney P , Kung-McIntyre K. Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory [J]. *Academy of Management Journal* ,2003 ,46( 5) : 618 - 630.
- [34] Leroy H , Palanski M E , Simons T. Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance [J]. *Journal of Business Ethics* ,2012 ,107( 3) : 255 - 64.
- [35] 郭菊娥, 白云涛, 席酉民, 等. 权威类型、决策程序对高管决策过程影响研究 [J]. *管理科学学报* ,2008 ,11( 6) : 1 - 10.  
Guo Jue , Bai Yuntao , Xi Youmin , et al. Effects of authority type and decision procedure on TMT decision-making process: A laboratory experiment [J]. *Journal of Management Sciences in China* ,2008 ,11( 6) : 1 - 10. ( in Chinese)
- [36] Neider L L , Schriesheim C A. The authentic leadership inventory ( ALI) : Development and empirical tests [J]. *The Leadership Quarterly* ,2011 ,22( 6) : 1146 - 1164.
- [37] Dorfman P W , Howell J P. Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited [J]. *Advances in International Comparative Management* ,1988 ,( 3) : 127 - 150.
- [38] 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.
- [39] Sobel M E. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models [J]. *Sociological Methodology* ,1982 ,13: 290 - 312.
- [40] Edwards J R , Lambert L S. Methods for integrating moderating and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis [J]. *Psychological Methods* ,2007 ,12( 1) : 1 - 22.
- [41] Walumbwa F O , Wang P , Wang H , et al. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors [J]. *The Leadership Quarterly* ,2010 ,21( 5) : 901 - 914.
- [42] Giallonardo L M , Wong C A , Iwasiw C L. Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction [J]. *Journal of Nursing Management* ,2010 ,18( 8) : 993 - 1003.
- [43] Xie J L , Schaubroeck J , Lam S K. Theories of job stress and the role of traditional values: A longitudinal study in China [J]. *Journal of Applied Psychology* ,2008 ,93( 4) : 831 - 848.

## Mediated moderating impact of authentic leadership on employee creativity

*QIN Wei-ping*<sup>1</sup>, *ZHAO Shu-ming*<sup>2</sup>, *ZHOU Lu-lu*<sup>3</sup>, *LI Jin*<sup>4</sup>

1. School of Business Administration, Nanjing University of Finance and Economics, Nanjing 210023, China;
2. School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China;
3. School of Economics and Management, Southeast University, Nanjing 211189, China
4. School of Business, Nanjing Normal University, Nanjing 210046, China;

**Abstract:** Leadership effectiveness is viewed as a means of improving employee creativity, while less researches explain the mechanism between authentic leadership and employee creativity. From a Self-determination theory perspective, the paper develops a model explaining how authentic leadership affects employee creativity. Sampling 532 employees and 89 of their supervisors from two large-sized private enterprise groups, the paper tests the mediation and moderation of work passion and power distance in the relationship between authentic leadership and employee creativity by a mediated moderation model. The findings show that: 1) authentic leadership has significantly positive effects on both work passion and employee creativity; 2) work passion offers a total mediating effect between authentic leadership and employee creativity; 3) the higher the perception of power distance felt by employees, the stronger the positive effect of authentic leadership on work passion, and the more significant the subsequent fostering effect on employee creativity.

**Key words:** authentic leadership; work passion; employee creativity; power distance