

双元领导对积极偏离创新行为的影响研究

——基于认知-情感复合视角

曹萍,薛思怡

(上海应用技术大学 经济与管理学院,上海 201418)

[摘要]基于认知-情感理论,研究双元领导影响积极偏离创新行为的认知和情感作用机制与边界条件。采用 Bootstrap、多元层次回归等方法对 414 份样本数据进行分析,结果表明:双元领导对积极偏离创新行为有显著正向影响;内部网络连带强度与反馈寻求行为在双元领导与积极偏离创新行为之间起中介作用;领导认同不仅正向调节双元领导与内部网络连带强度和反馈寻求行为之间的关系,还正向调节双元领导通过内部网络连带强度、反馈寻求行为影响员工积极偏离创新行为的间接作用。

[关键词]积极偏离创新行为;双元领导;内部网络连带强度;反馈寻求行为;领导认同

[中图分类号]F272.92 **[文献标志码]**A **[文章编号]**2096-3114(2023)06-0051-10

一、引言

在竞争愈发激烈的背景下,组织管理者对创新成果的关注程度远超创新方式,而这会激化员工创新自主性与组织规范性之间的矛盾,导致积极偏离创新行为(Bootlegging Innovation)的发生^[1]。调查显示,80%以上的公司内部曾经出现过积极偏离创新行为^[2]。并且积极偏离创新行为在促进组织的经验学习、知识创新甚至企业的产品创新等方面均发挥着重要的作用^[3],例如 Google 公司的 AdSense 和 Gmail 等明星产品都是实施积极偏离创新行为所获得的重大技术成果。探讨积极偏离创新行为的影响因素和机制对于理解积极偏离创新行为的发生原因和演化路径具有重要意义。

领导是企业创新氛围的主要推动者,领导风格对员工积极偏离创新行为具有重要影响^[1]。已有研究探讨了谦卑型领导^[4]、亲和幽默型领导^[5]等单一领导风格对员工的积极偏离创新行为的影响,少有研究关注双元领导如何影响员工的积极偏离创新行为。双元领导(Ambidextrous Leadership)与谦卑型、变革型等领导风格一样,都关注与员工的关系互动,并且都注重员工在能力、价值观等方面的启发。但从理论溯源上看存在较大差异,双元领导基于二元理论,而谦卑型领导源于谦卑特质理论,变革型领导源于需求层次理论。且双元领导与静态、固定的单一领导风格的关键区别是其具备二元思维,即双元领导能够运用“both-and”,而非“either-or”的思维逻辑,更具动态转换性、认知灵活性和矛盾包容性,克服了单一领导力的局限性^[6]。Oluwafemi 等也指出双元领导对员工创新行为的积极作用优于单一领导风格^[7]。尽管员工实施积极偏离创新行为在一定程度上偏离了组织规范,但其能够为企业带来行业探索性优势和高绩效。而双元领导能够辩证看待冲突与矛盾^[6],权衡短期效率和长期绩效的矛盾冲突,鉴于此,本研究把双元领导作为影响积极偏离创新行为的一个重要预测变量。

积极偏离创新行为的影响机制方面,现有文献主要基于资源保存理论^[8]、社会交换理论^[4]等视角,忽略了员工的情感因素。员工与领导之间并非简单的利益交换关系,还包含了两者间的情感互动^[9]。认知

[收稿日期]2023-04-27

[基金项目]国家自然科学基金项目(71673190);上海市社会科学规划项目(2019BGL037)

[作者简介]曹萍(1971—),女,重庆江津人,上海应用技术大学经济与管理学院副教授,硕士生导师,主要研究方向为创新管理与决策技术;薛思怡(1997—),女,河北邢台人,上海应用技术大学经济与管理学院硕士生,主要研究方向为创新管理与决策技术,通信作者,邮箱:xue11855@163.com。

-情感系统理论(Cognitive-affective Personality System, CAPS)指出,情境因素能够影响员工的认知与情感活动,两者通常并列交互进行,进而激活个体对情境的行为反应^[10]。作为影响员工创新行为的重要情境因素,二元领导能够对员工的情感和认知反应产生直接影响^[6]。从情感层面分析,二元领导的魅力行为和个性化关怀会使员工感受到关心和重视,这些积极的心理资源会增强员工的互动频率和情感依附^[11],内部网络连带强度提高,从而表现出更多积极主动的行为来努力改善组织现状^[12]。从认知层面分析,二元领导具有认知复杂性,这使得员工需要付出更多的认知努力来解读领导的矛盾信息。研究认为,员工通过主动向领导寻求反馈信息来调整目标导向、评估自身能力和判断既定目标^[13]。通过减少目标任务实现的不确定性,促使员工投身于创新活动中以适应组织和自身发展^[14]。因此,本文引入内部网络连带强度和反馈寻求行为两个并列中介变量,探讨二元领导影响积极偏离创新行为的中间机制。

此外,二元领导在不同情境条件下其影响效果可能存在差异^[15]。Kark 等认为领导的作用过程受到员工的个体特征、行为以及员工对领导的心理认同机制等因素的影响^[16]。因此,本研究在分析二元领导的作用过程中引入员工对领导的心理认同机制——领导认同(Leader Identification)。领导认同反映的是员工对领导的关系认同程度^[17]。不同员工的领导认同程度存在差异,这些差异可能导致不同员工受到二元领导的影响效果不同。Scott 等指出,领导认同能够积极影响员工的组织公民行为、信任、态度等^[17]。因此,本研究将探讨领导认同在二元领导与内部网络连带强度和反馈寻求行为之间的调节作用。

综上所述,本研究基于认知-情感系统理论,探讨二元领导对积极偏离创新行为的影响作用,并对二元领导影响积极偏离创新行为的内在机制和边界条件进行探索。文章的理论贡献在于:(1)现有研究仅从权力视角探讨授权-命令型二元领导的影响作用。本研究则从惯例视角分析变革-交易型二元领导对员工积极偏离创新行为的影响,充实员工积极偏离创新行为的前因变量研究。(2)基于“认知-情感”复合视角对积极偏离创新行为的影响机制进行深入探索,突破以往研究的单一视角局限性。本研究将员工的认知传导和情感传导过程纳入“认知-情感”复合视角框架中,探索发现“二元领导→内部网络连带强度→积极偏离创新行为”和“二元领导→反馈寻求行为→积极偏离创新行为”双过程机制路径,为探究二元领导效能机制和积极偏离创新行为影响机制提供新的研究视角。(3)已有研究初步提出领导认同是领导风格影响员工工作后果的重要边界条件。本研究在此基础上,检验领导认同的调节作用,丰富二元领导效能发挥的边界条件研究。

二、理论基础和研究假设

(一) 二元领导与积极偏离创新行为

Augsdorfer 将积极偏离创新行为定义为一种自发形成、未告知上级但坚持能为组织带来利益的行为^[18]。Mainemelis 将忽视上级对自身创新想法的否决、坚持先前创新活动的行为界定为积极偏离创新行为^[19]。虽然这两种观点在上级是否知晓员工的积极偏离创新行为并加以否决上有所区别,但两者本质上具有同一性^[2]。本研究综合以往学者研究将积极偏离创新行为定义为虽然员工的创新想法已经(或将要)被管理层否决,但其坚持自身创新想法大有可为,私下继续进行创新实践的行为。虽然积极偏离创新行为依托于越轨这一实现方式,但其并非越轨和创新两者的简单拼接,而是以把越轨视为进行创新的特殊手段。从以往研究来看,领导风格是影响员工积极偏离创新行为的重要因素,领导态度会影响员工后续的积极偏离创新行为^[2]。

二元领导是二元理论与领导行为理论衍生出的新型领导风格,指的是领导者运用矛盾思维平衡相悖且互补的行为方式,根据实际情境柔性切换行为策略的领导模式^[20]。当前,二元领导行为的组合策略可以分为三类,分别是认知视角下的开放式领导与封闭式领导组合、权力视角下的授权型领导和命令型领导组合、惯例视角下的变革型领导与交易型领导组合。由于 Chebbi 等指出变革型领导与交易型领导组成的二元领导尤其适用于发展中国家^[21],且变革型领导依旧是解释员工态度行为最有效的领导风

格^[22]。因此,本研究选取变革-交易型二元领导展开关于积极偏离创新行为的影响作用探究。

CAPS 理论强调情境特征会对员工的行为产生影响。领导者作为组织情境的重要组成部分,其态度与行为会对员工的行为产生重要影响。本研究推断变革-交易型二元领导能够促进员工的积极偏离创新行为,一方面,变革型领导会从四个方向激发员工的积极偏离创新行为:其一,进行愿景激励,变革型领导对员工的激励往往会过分强调目标与结果,对实现途径缺乏足够的关注,此时员工的冒险倾向会得到加强,更有可能为实现目标采取积极偏离创新行为;其二,通过智力激发,催化员工的创新想法、培养挑战全新领域的勇气;其三,运用领导魅力,使员工更加信任、认可领导,提高员工回馈组织的意愿,促使员工实施积极偏离创新行为;其四,进行个性化关怀为员工提供了一种支持性氛围,促进员工关注自我发展,增强员工积极偏离创新行为的动机。另一方面,交易型领导注重权变奖励和例外管理,前者指对实现目标的员工给予适当奖励,后者指的是对工作出现偏差或未完成的员工给予纠正或处罚^[23]。交易型领导鼓励员工在现有规则范围内进行创新,同时员工碍于对组织处罚的忧虑,很可能不会公开表示继续实施创新的意愿,而是选择隐蔽地进行创新以达成目标。基于此,本文提出以下假设:

H1: 二元领导对积极偏离创新行为产生正向影响。

(二) 内部网络连带强度的中介作用

CAPS 理论指出个体的情感反应被外部情景因素触发后,会产生一系列连锁反应,进而产生相应的行为后果。内部网络连带强度指团队成员间正式或非正式的关系紧密程度,即团队成员间互动性、情感依赖程度越高,内部网络连带程度也越高^[24]。有效的领导行为能加强团队内部的互动与情感交流,并促进内部关系网络的形成^[25]。一方面,二元领导运用尊重员工、愿景激励、个性化关怀等行为使员工感到被关注与被认同,从而增强员工的亲组织动机,有助于增进其与团队内部成员的互动交流,这有益于内部网络强连带的形成。另一方面,二元领导注重工作投入与报酬之间的公平,积极与员工形成良好的上下级关系,而这种公平会让员工更加信任领导,并将领导者作为榜样,进而使其主动与团队内部成员构建较强的关系连带。因此,二元领导能够有效促进团队内部建立内部网络强连带。基于此,本文提出以下假设:

H2a: 二元领导对内部网络连带强度具有正向影响。

在内部网络连带强度高的组织内部,成员间彼此的认可度与资源分享意愿较强,这对员工积极偏离创新行为具有重要影响。一方面,Rost 指出只有强关系才能推动成员间资源的流动与整合^[26]。强关系的内部网络有助于增强复杂知识传递的意愿、拓展资源交换的范围。此时,内部网络强连带的组织为员工提供了信息资源支持,能够有效补充员工积极偏离创新行为过程中的资源损耗,有助于员工进行私下的积极偏离创新行为。另一方面,内部网络强连带为组织成员提供了情感性支持,能够削弱其在创新过程中的担忧,此时员工实施积极偏离创新行为的可能性会增加。基于此,本文提出以下假设:

H2b: 内部网络连带强度对积极偏离创新行为具有正向影响。

根据认知-情感系统理论,二元领导能够通过灵活转换行为策略,起到氛围营造者的作用,使员工感到领导者既包容又公平,此时员工会认为领导值得信赖并因此产生亲组织动机,与内部成员的交流频率得到提高,而这种密切的内部网络又会进一步增强员工的积极偏离创新意愿,使员工表现出更多的积极偏离创新行为以改善组织现状。基于此,本文提出以下假设:

H2c: 内部网络连带强度在二元领导与积极偏离创新行为间起中介作用。

(三) 反馈寻求行为的中介作用

反馈寻求行为是员工对外部环境的认知能力的重要组成和表现^[27],指的是员工主动地寻求来自组织中领导、同事的有价值的信息以满足组织与自我发展需求的行为^[14]。CAPS 理论指出对情境因素的认知反应也是影响个体行为的重要因素^[9]。领导作为主要反馈源,是影响员工反馈寻求行为的一个重要情境因素。一方面,二元领导通过彰显变革型领导风格展示自身魅力并给予员工个性化关怀,能够与员工构建良好的上下级关系,增强员工的心理安全感,此时员工不必担心因提出错误的观点而受到指责甚至排斥,

降低了员工的人际风险,有助于反馈寻求行为的发生;另一方面,二元领导通过彰显交易型领导风格来引导员工的行为,利用权变奖励明确当员工实现目标时将获得的外部物质奖励,激发员工提高绩效的动力,此时员工会关注领导对自己的工作情况的看法和意见,向领导主动寻求反馈的积极性提高。基于此,本文提出以下假设:

H3a:二元领导对反馈寻求行为具有正向影响。

Ashford 等发现员工通过反馈寻求行为能够提高自身的工作能力并获得认同和鼓励,有助于其产生创新想法^[14]。本研究认为,员工的反馈寻求将促使其积极偏离创新行为的产生。具体来说,员工获得的社会信息能够对其风险评估产生影响^[28]。员工进行反馈寻求收集关于目标任务和自身工作能力等信息,通过对这些信息的分析和学习,有利于其了解工作环境、提升自身能力,进而降低积极偏离创新行为失败的风险;同时,反馈寻求获得的异质性信息有利于提高员工的认知灵活性,促使其运用发散性思维进行跨边界思考,有助于员工实施超越角色职责的积极偏离创新行为。基于此,本文提出以下假设:

H3b:反馈寻求行为对积极偏离创新行为具有正向影响。

基于认知-情感系统理论,二元领导能有效增加与员工的沟通频率,增强员工的反馈收益。同时,二元领导可以帮助员工获得高质量反馈信息,使其明晰并持续关注工作目标任务。此时员工愿意主动寻求反馈以帮助自己掌握新思路和新方法,增强其通过非正式途径私下创新的能力,进而主动开展超越自身角色但有益于扩大自身和组织优势的积极偏离创新行为。基于此,本文提出以下假设:

H3c:反馈寻求行为在二元领导与积极偏离创新行为间起中介作用。

(四) 领导认同的调节作用

Crick 等指出在社会信息加工的过程中存在个体差异,不同特征的员工对接收到的信息的加工、解读方式存在一定的差异^[29]。这表明无论是在认知传导路径还是在情绪传导路径,个体特质发挥的作用不可忽视。领导认同表征员工对领导的情感依赖度,且这种认同感会正向影响员工的行为、情感信任与工作态度^[17]。赵红丹指出认同领导的员工会对领导产生强烈的心理依附,将自我兴趣和领导兴趣相联系^[30]。本研究认为领导认同会放大二元领导对员工的影响。具体来说,领导认同会促使员工内化领导的价值观和愿景,此时员工更容易受到二元领导的激励进而产生积极的反应。低领导认同感的员工与领导的意识、情感纽带相对脆弱,他们对领导的情感依附水平更低,对领导的价值观念与行为标准的认同程度更低,即使员工在他们在与领导互动的过程中感受到领导的创新期望,也不一定会采取相应的行为迎合领导的期望。基于此,本文提出以下假设:

H4a:领导认同正向调节二元领导与内部网络连带强度之间的关系。

H4b:领导认同正向调节二元领导与反馈寻求行为之间的关系。

在上述假设的基础上,本研究进一步提出了一个有调节的中介效应。即内部网络连带强度与反馈寻求行为分别在二元领导与积极偏离创新行为之间起中介作用,且该效应大小受领导认同程度的影响。具体来说,二元领导与领导认同的交互项对员工积极偏离创新行为有预测作用,并且该作用通过内部网络连带强度与反馈寻求行为传递,从而形成一个有调节的中介模型。基于此,本文提出以下假设:

H5a:领导认同正向调节二元领导通过内部网络连带强度对积极偏离创新行为的间接效应。

H5b:领导认同正向调节二元领导通过反馈寻求行为对积极偏离创新行为的间接效应。

综上所述,本文的理论模型如图 1 所示。

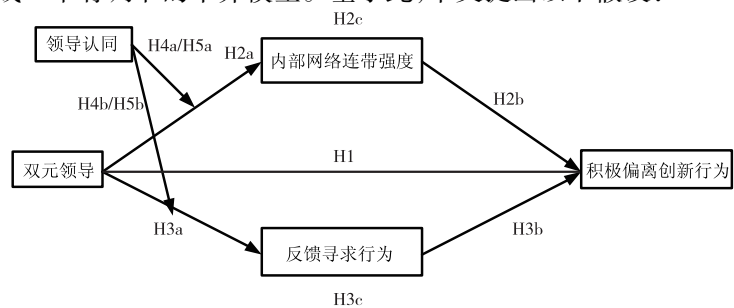


图 1 研究模型

三、研究方法

(一) 研究样本与程序

本研究的所有调查数据来自广东、山东、上海等 18 个省市的高新技术与生产制造类企业。因为高新技术类和生产制造类企业对员工的创新意识和创新要求都比较高,符合本文的研究背景。开展调查工作之前,我们先与企业负责人进行电话交流以征求理解和同意,承诺所收集到的数据仅供本研究使用,不会泄露信息。调研过程中,每个企业委托一名人事部门员工协助完成问卷调查。本研究在企业现场以及线上平台 Credamo(见数)向员工发放 500 份调查问卷,收回 463 份问卷。根据问卷填写信息的完整性以及客观性等进行筛选,最终得到 414 份有效问卷。其中,男性比例为 48.80%,女性比例为 51.20%;25~30 岁年龄段员工占比最高,达 43.70%;5 年以上工作时间的员工占比最高,达 32.10%。

(二) 变量测量

为确保问卷的效度和信度,尽量采用已有研究开发的成熟量表,并依据本研究的目的进行适当修改。在正式调查开始前,先在小范围内进行预调研,以评估问卷设计和表述上的恰当性,再根据被试意见修订问卷,形成定稿的调查问卷。除控制变量外,其他变量量表均采用 Likert 5 点计分法进行测度。研究变量测量量表具体情况如下。

(1) 双元领导:采取韩杨等学者编制的量表^[15],由下属提供评价,包含 4 条变革型领导题项和 3 条交易型领导题项,并采用两者的题项得分平均值乘积表示双元领导得分,Cronbach's α 值为 0.715。

(2) 内部网络连带强度:采取赵娟和张炜开发的量表^[31],由员工自评,共 3 个题项,Cronbach's α 值为 0.714。

(3) 反馈寻求行为:采取 Callister 等开发的量表^[32],由员工自评,共 7 个题项,Cronbach's α 值为 0.833。

(4) 领导认同:采取 Mael 和 Ashforth 开发的量表^[33],由员工自评,共 5 个题项,Cronbach's α 值为 0.813。

(5) 积极偏离创新行为:采取 Criscuolo 等开发的量表^[34],由下属提供评估,共 5 个题项,Cronbach's α 值为 0.806。

(6) 控制变量:研究指出员工的背景变量(性别、年龄、工作时间)会对员工的心理状态以及员工的工作后果产生影响^[9,21]。因此,本研究选取性别、年龄、工作时间作为控制变量。其中年龄分为五个阶段:18 岁以上~25 岁以下、25 岁以上~30 岁以下、30 岁以上~40 岁以下、40 岁以上~50 岁以下、50 岁及以上。工作时间分为四个阶段:1 年以内、1 年以上~3 年以内、3 年以上~5 年以内、5 年及以上。

(三) 统计分析

本研究运用 SPSS 22.0 和 AMOS 23.0 进行数据的统计分析。具体流程如下,首先,使用 AMOS 23.0 进行变量的验证性因子分析。其次,运用 SPSS 22.0 进行描述性统计与相关性分析。最后,通过层次回归分析方法和通过 AMOS 23.0 软件建立结构方程模型进行假设检验。

四、数据分析与结果

(一) 效度分析

本研究使用 AMOS 23.0 进行验证性因子分析以检验各变量之间的区分效度,如表 1 所示,结果表明,原模型的拟合最好($\chi^2/df = 2.089$; $RMSEA = 0.051$; $CFI = 0.914$, $IFI = 0.915$),显著优于四因子模型($\chi^2/df = 3.348$; $RMSEA = 0.075$; $CFI = 0.808$, $IFI = 0.810$),三因子模型($\chi^2/df = 4.668$; $RMSEA = 0.084$; $CFI = 0.698$, $IFI = 0.700$),二因子模型($\chi^2/df = 5.789$; $RMSEA = 0.108$; $CFI = 0.603$, $IFI = 0.606$),单因子模型($\chi^2/df = 5.876$; $RMSEA = 0.109$; $CFI = 0.595$, $IFI = 0.597$),这表明本研究中各变

量测量具有良好的区分效度。

表1 效度分析

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	CFI	IFI	RMSEA
原模型	X1, X2, INST, FSB, LI, BI	645.530	309	2.089	0.914	0.915	0.051
四因子模型	X1 + X2 + INST, FSB, LI, BI	1064.654	318	3.348	0.808	0.810	0.075
三因子模型	X1 + X2 + INST + FSB, LI, BI	1498.564	321	4.668	0.698	0.700	0.084
二因子模型	X1 + X2 + INST + FSB + LI, BI	1869.808	323	5.789	0.603	0.606	0.108
单因子模型	X1 + X2 + INST + FSB + LI + BI	1903.741	324	5.876	0.595	0.597	0.109

注: X1 = 变革型领导; X2 = 交易型领导; INST = 内部网络连带强度; FSB = 反馈寻求行为; LI = 领导认同; BI = 积极偏离创新行为, 下同

(二) 共同方法偏差检验

为了有效抑制同源方差问题, 本研究通过采取匿名回答等措施获取问卷数据, 保护被试的匿名性、减小其对测量目的的猜度, 以此获得高质量的问卷数据。此外, 研究采取 Harman 单因素检验法提取出特征根大于1的因子共6个, 最大因子方差解释度为27.71% (小于40%), 结果表明样本数据不存在严重的共同方法偏差。

(三) 描述性统计与相关性分析

采用 SPSS 22.0 软件进行相关性分析, 由表2可知, 双元领导与积极偏离创新行为($r = 0.539$, $P < 0.05$) 显著正相关, 与内部网络连带强度($r = 0.314$, $P < 0.05$) 显著正相关, 与反馈寻求行为($r = 0.329$, $P < 0.05$) 显著正相关。同时, 内部网络连带强度($r = 0.501$, $P < 0.05$)、反馈寻求行为($r = 0.456$, $P < 0.05$) 与积极偏离创新行为显著正相关。

表2 研究变量的描述性统计及相关系数

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1.510	0.500	1.000							
2. 年龄	2.240	0.865	-0.007	1.000						
3. 工作时间	2.650	1.132	0.001	0.544 **	1.000					
4. 双元领导	15.533	4.415	-0.004	0.006	0.172 **	1.000				
5. 内部网络连带强度	3.810	0.774	-0.011	-0.019	0.174 **	0.314 **	1.000			
6. 反馈寻求行为	3.573	0.757	-0.092	-0.061	0.066	0.329 **	0.378 **	1.000		
7. 领导认同	3.929	0.713	-0.012	0.010	0.108 *	0.381 **	0.344 **	0.258 **	1.000	
8. 积极偏离创新行为	3.811	0.731	-0.020	0.029	0.222 **	0.539 **	0.501 **	0.456 **	0.618 **	1.000

注: * 表示显著水平为 $P < 0.05$, ** 表示显著水平为 $P < 0.01$, *** 表示显著水平为 $P < 0.001$ 。下同。

(四) 假设检验

1. 主效应和中介效应检验

本文采用 SPSS 22.0 软件对相关假设进行层次回归检验, 结果如表3所示。双元领导与积极偏离创新行为显著正相关(表3, M2, $\beta = 0.511$, $P < 0.01$), H1 得到支持, 表明双元领导正向影响积极偏离创新行为。

进一步的, 本文检验内部网络连带强度和反馈寻求行为的中介作用, 结果见表3。检验步骤为: (1) 自变量与因变量显著相关, 假设 H1 已验证; (2) 自变量与中介变量显著相关, 双元领导与内部网络连带强度(表3, M5, $\beta = 0.205$, $P < 0.001$) 正相关, 双元领导与反馈寻求行为(表3, M7, $\beta = 0.281$, $P < 0.001$) 正相关, H2a 和 H3a 得到验证; (3) 控制自变量之后, 中介变量与因变量显著相关, 内部网络连带强度与积极偏离创新行为(表3, M3, $\beta = 0.191$, $P < 0.001$) 正相关, 反馈寻求行为与积极偏离创新行为(表3, M3, $\beta = 0.184$, $P < 0.001$) 正相关, H2b 与 H3b 得到验证; (4) 如果自变量对因变量的效应变小, 则表明

是部分中介效应, 二元领导对积极偏离创新行为的效应值由原先的 0.511 ($P < 0.001$) 下降为 0.261 ($P < 0.001$), 表明内部网络连带强度、反馈寻求行为在二元领导和积极偏离创新行为之间起到部分中介作用, H2c 和 H3c 得到验证。

表 3 层次回归结果

预测变量	积极偏离创新行为			内部网络连带强度		反馈寻求行为	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
性别	-0.021	-0.018	0.005	-0.011	-0.009	-0.092 *	-0.091 *
年龄	-0.130 *	-0.067	-0.016	-0.127 *	-0.122 *	-0.099	-0.096
工作时间	0.293 ***	0.171 **	0.094 *	0.195 **	0.172 **	0.065	0.048
二元领导		0.511 ***	0.261 ***	0.281 ***	0.205 ***	0.318 ***	0.281 ***
内部网络连带强度			0.191 ***				
反馈寻求行为			0.184 ***				
领导认同			0.416 ***		0.283 ***		0.180 ***
二元领导 × 领导认同			0.070 *		0.118 *		0.118 *
F 值	8.955	46.296	72.910	14.597	16.210	14.410	12.520
R ²	0.061	0.312	0.590	0.125	0.193	0.124	0.156

同时, 本研究采用 AMOS 23.0 软件建立结构方程模型来检验内部网络连带强度与反馈寻求行为的平行中介作用。结果为 $\chi^2/df = 2.223$, $IFI = 0.919$, $CFI = 0.918$, $RMSEA = 0.054$, 说明该模型拟合效果良好。模型假设二元领导对员工积极偏离创新行为的影响通过两条间接路径完成, 这两条路径分别为: 二元领导→内部网络连带强度→积极偏离创新行为、二元领导→反馈寻求行为→积极偏离创新行为。这两条中介路径所包含的四条直接路径系数均显著, 分别为: 二元领导→内部网络连带强度 ($\beta = 0.888$, $P < 0.001$)、内部网络连带强度→积极偏离创新行为 ($\beta = 0.618$, $P < 0.001$)、二元领导→反馈寻求行为 ($\beta = 0.562$, $P < 0.001$)、反馈寻求行为→积极偏离创新行为 ($\beta = 0.249$, $P < 0.001$)。此外, 二元领导对积极偏离创新行为的直接效应显著 ($\beta = 0.060$, $P < 0.001$), 说明二元领导对积极偏离创新行为的影响只是部分通过内部网络连带强度与反馈寻求行为两条中介路径实现, 中介效应占总效应 29.67%。

为了更准确地验证中介效应假设, 本研究采用了 Bootstrap 方法, 重复抽样 5000 次, 对中介效应进行路径验证, 各个路径效应值与置信区间见表 4。可以看出, 二元领导→内部网络连带强度→积极偏离创新行为 ($CI = [0.008, 0.020]$) 在 95% 置信区间内不包含零, 这表明内部网络连带强度的中介效应显著, H2c 得到进一步验证。二元领导→反馈寻求行为→积极偏离创新行为 ($CI = [0.006, 0.018]$) 在 95% 置信区间内不包含零, 这表明反馈寻求行为的中介效应显著, H3c 得到进一步验证。

表 4 二元领导与积极偏离创新行为间平行中介效应分析结果

路径	效应值	95% 的置信区间	
		下限	上限
路径 1: 二元领导→内部网络连带强度→积极偏离创新行为	0.013	0.008	0.020
路径 2: 二元领导→反馈寻求行为→积极偏离创新行为	0.012	0.006	0.018
总中介效应	0.025	0.017	0.035

2. 调节效应检验

本研究通过层次回归分析来检验领导认同的调节效应。为避免多重共线性, 本文预先对二元领导与领导认同两变量进行中心化处理后计算交互项。如表 3 中模型(5)所示, 交互项(二元领导 × 领导认同)对内部网络连带强度 ($\beta = 0.118$, $P < 0.05$) 回归系数显著, 这表明领导认同正向调节二元领导对内部网络连带强度的影响作用。如表 3 中模型(7)所示, 交互项(二元领导 × 领导认同)对反馈寻求行为

($\beta = 0.118, P < 0.05$) 回归系数显著, 这表明领导认同正向调节二元领导对反馈寻求行为的影响作用。H4a、H4b 得到验证。

进一步的, 通过简单坡度法绘制调节效应图展示调节回归分析结果。如图 2、图 3 所示, 二元领导和内部网络连带强度及反馈寻求行为的正相关关系在高领导认同的情况下比低领导认同情况下更强烈。H4a、H4b 得到进一步验证。

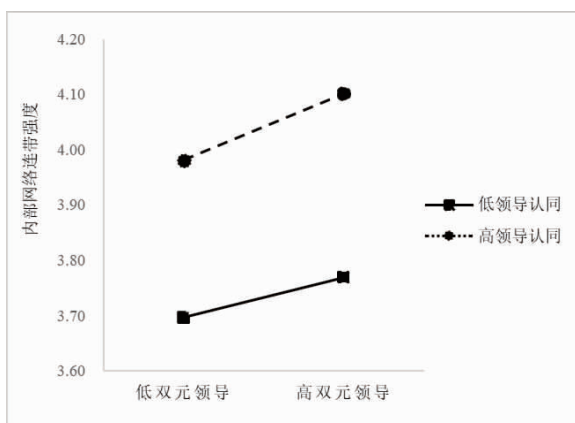


图 2 领导认同对二元领导与内部网络连带强度的调节效应

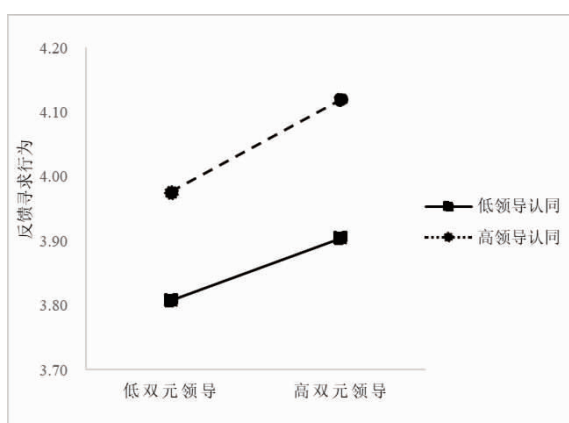


图 3 领导认同对二元领导与反馈寻求行为的调节效应

3. 有调节的中介效应检验

本研究选择 SPSS PROCESS 插件进行 5000 次 Bootstrap 抽样检验有调节的中介作用, 如表 5 所示。在低领导认同水平下, 二元领导通过内部网络连带强度影响积极偏离创新行为的间接效应值为 0.0051 (95% CI = [-0.0009, 0.0112], 包含 0); 在高领导认同水平下, 二元领导通过内部网络连带强度影响积极偏离创新行为的间接效应值为 0.0144 (95% CI = [0.0070, 0.0237], 不包含 0)。二者间的差异值为 0.0093 (95% CI = [0.0014, 0.0191], 不包含 0), H5a 得到验证。同理, 在低领导认同水平下, 二元领导通过反馈寻求行为影响积极偏离创新行为的间接效应值为 0.0068 (95% CI = [0.0025, 0.0117], 不包含 0); 在高领导认同水平下, 二元领导通过反馈寻求行为影响积极偏离创新行为的间接效应值为 0.0140 (95% CI = [0.0068, 0.0231], 不包含 0)。二者间的差异值为 0.0072 (95% CI = [0.0020, 0.0148], 不包含 0), H5b 得到验证。

表 5 有调节的中介效应检验结果

路径自变量	调节变量	条件间接效应	置信区间(95%)	
			下限	上限
路径 1 二元领导	低领导认同	0.0051	-0.0009	0.0112
	高领导认同	0.0144	0.0070	0.0237
	差异	0.0093	0.0014	0.0191
路径 2 二元领导	低领导认同	0.0068	0.0025	0.0117
	高领导认同	0.0140	0.0068	0.0231
	差异	0.0072	0.0020	0.0148

五、结论性评述

本文从认知-情感复合视角, 研究了二元领导对积极偏离创新行为的影响机理。同时, 对内部网络连带强度、反馈寻求行为的双重中介效应以及领导认同的调节作用进行了探究。研究表明: 惯例视角下的变革-交易型二元领导会正向促进员工积极偏离创新行为; 内部网络连带强度、反馈寻求行为在二元领导与积极偏离创新行为间发挥双重中介作用; 领导认同分别强化二元领导对内部网络连带强度、二元领导对反馈寻求行为的正向影响, 同时还能显著增强二元领导分别通过内部网络连带强度、反馈寻求行为对积极偏离创新行为的间接作用。

本研究的实践启示如下: 第一, 领导应注重培养自己的二元管理思维, 既要重视变革型领导、交易型

领导自身优劣之处,又要积极将其动态融入组织的管理模式中,激发双元领导的效能。比如在对员工构建美好愿景、提供个性化关怀的同时,能为员工明确创新方向、运用权变奖励激发员工的积极偏离创新行为热情。第二,领导应重视团队成员间的关系,通过正式或非正式的活动,增强团队成员间的信任,构建和谐积极的工作情境。第三,领导可以营造支持性的反馈寻求氛围来鼓励员工自发进行反馈寻求,增强自身的创新能力并获得创新想法。此外,领导还应重视自身给予的反馈信息的质量,通过提供给员工高质量的反馈信息来遏制员工因角色认知模糊而导致错位或无效的工作投入。第四,管理者应提高与员工的互动频率,充分尊重员工的创意思法,并鼓励员工自主表达,给予员工信任,进而提升员工对领导的认同感。

本研究的局限性:第一,本次研究采取的是横截面数据,未来研究可以采用更贴近实际的研究方法,从而深入地理解积极偏离创新行为的形成机制。第二,本研究发现,内部网络连带强度、反馈寻求行为只是部分发挥了双元领导对积极偏离创新行为的影响的中介作用,这表明双元领导与积极偏离创新行为间很可能还存在其他中介变量。因此,后续研究可以着重探讨双元领导对积极偏离创新行为的其他影响路径。

参考文献:

- [1] 黄玮,项国鹏,杜运周,等.越轨创新与个体创新绩效的关系研究——地位和创造力的联合调节作用[J].南开管理评论,2017(1):143-154.
- [2] 王伟,刘汉轻.越轨创新的前因、过程与结果研究[J].科技管理研究,2020(15):20-25.
- [3] 王弘钰,于佳利.越轨创新影响过程的多层次动态演化:基于事件系统理论的纵向案例研究[J].中国人力资源开发,2022(7):6-25.
- [4] 吴玉明,潘诚,周银珍.谦卑型领导与越轨创新行为——上下级关系与心理特权的链式中介模型[J].软科学,2020(4):140-144.
- [5] 贾建锋,刘志.幽默不拘,创新不限:亲和幽默型领导与员工越轨创新[J].管理科学,2021(2):69-80.
- [6] 胡文安,罗瑾琮.双元领导如何激发新员工创新行为?一项中国情境下基于认知——情感复合视角的模型构建[J].科学学与科学技术管理,2020(1):99-113.
- [7] Oluwafemi T B, Mitchelmore S, Nikolopoulos K. Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs[J]. Journal of Business Research, 2019,119(1):195-208.
- [8] 张昊民,孟洪林,刘春秀,等.职场负面八卦会抑制员工越轨创新行为吗?一个被调节的链式中介模型[J].中国人力资源开发,2022(7):26-40.
- [9] 王雁飞,黄佳信,朱瑜.基于认知-情感整合视角的包容型领导与建言行为关系研究[J].管理学报,2018(9):1311-1318.
- [10] Mischel M, Shoda Y. A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure[J]. Psychological Review, 1995(2):246-268.
- [11] 张宁俊,张露,王国瑞.关系强度对团队创造力的作用机理研究[J].管理科学,2019(1):101-113.
- [12] 彭伟,李慧.悖论式领导对员工主动行为的影响机制——团队内部网络连带强度与上下级关系的作用[J].外国经济与管
理,2018(7):142-154.
- [13] Qian J, Yang F, Han Z R. The influencing mechanisms of authentic leadership on feedback-seeking behaviour: A cognitive/emo-
tive model[J]. Current Psychology, 2015,35(3):478-485.
- [14] Ashford S J, Cummings L L. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information[J]. Organizational Beh-
avior and Human Performance, 1983,32(3):370-398.
- [15] 韩杨,罗瑾琮,钟竞.双元领导对团队创新绩效影响研究——基于惯例视角[J].管理科学,2016(1):70-85.
- [16] 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.
- [17] 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.
- [18] Augsdorfer P. Bootlegging and path dependency[J]. Research Policy, 2005,34(1):1-11.

- [19] Mainemelis C. Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas[J]. *The Academy of Management Review*, 2010,35(4):558-578.
- [20] 罗瑾琰,赵莉,韩杨,等. 二元领导研究进展述评[J]. *管理学报*,2016(12):1882-1889.
- [21] Chebbi H, Yahiaoui D, Vrontis D, et al. The impact of ambidextrous leadership on the internationalization of emerging - market firms: The case of India[J]. *Thunderbird International Business Review*, 2017,59(3):1-16.
- [22] Hoch J E, Bommer W H, Dulebohn J H, et al. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis[J]. *Journal of Management*, 2018,44(2):501-529.
- [23] 杨慧军,杨建君. 交易型领导、竞争强度、技术创新选择与企业绩效的关系研究[J]. *管理科学*,2015(4):1-10.
- [24] Carter D R, DeChurch L A, Braun M T, et al. Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2015,100(3):597-622.
- [25] Chung Y, Jackson S E. The internal and external networks of knowledge-intensive teams: The role of task routineness[J]. *Journal of Management*, 2013,39(2):442-468.
- [26] Rost K. The strength of strong ties in the creation of innovation[J]. *Research Policy*, 2010,40(4):588-604.
- [27] De Stobbeleir K E M, Ashford S J, Buyens D. Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2011,54(4):811-831.
- [28] Myers D G, Lamm H. The group polarization phenomenon[J]. *Psychological Bulletin*, 1976,83(4):602-627.
- [29] Crick N R, Dodge K A. A review and reformulation of social information-processing mechanisms in children's social adjustment[J]. *Psychological Bulletin*, 1994,115(1):74-101.
- [30] 赵红丹,江苇. 二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[J]. *外国经济与管理*,2018(1):93-106.
- [31] 赵娟,张炜. 团队社会网络对团队创造力的影响:团队学习的中介效应[J]. *科学学与科学技术管理*,2015(9):148-157.
- [32] Callister R R, Kramer M W, Turban D B. Feedback seeking following career transitions[J]. *The Academy of Management Journal*, 1999,42(4):429-438.
- [33] Mael F, Ashforth B E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1992,13(2):103-133.
- [34] Criscuolo P, Salter A, Ter Wal A L J. Going underground: Bootlegging and individual innovative performance[J]. *Organization Science*, 2014,25(5):1287-1305.

[责任编辑:高 婷]

Research on the Ambidextrous Leadership to Bootleg Innovation: Based on the Cognitive-affective Personality System Theory

CAO Ping, XUE Siyi

(School of Economics and Management, Shanghai Institute of Technology, Shanghai 201418, China)

Abstract: Based on the cognitive-affective personality system theory, this study analyzes the influence mechanism of ambidextrous leadership on bootleg innovation. Using Bootstrap method and empirical regression analysis method to analyze the data of 414 samples, and the results showed that ambidextrous leadership had a significant positive impact on bootleg innovation, that the internal network strength of ties and feedback seeking behavior mediated the relationship between ambidextrous leadership and bootleg innovation. Leader identification not only positively moderates the relationship between ambidextrous leadership and internal network strength of ties and feedback seeking behavior, but also positively moderates the indirect effect of ambidextrous leadership on employees' bootleg innovation via internal network strength of ties and feedback seeking behavior.

Key Words: bootleg innovation; ambidextrous leadership; internal network strength of ties; feedback seeking behavior; leader identification