

doi:10.3969/j.issn.1672-626x.2023.04.004

# 自利型领导与员工创新行为:工作繁荣和权力距离的作用

景保峰

(山西大学 经济与管理学院,太原 030006)

**摘要:**基于资源保存理论,构建一个有中介的调节模型,探讨自利型领导对员工创新行为的影响及其作用机制。以402名组织员工为样本,实证研究发现:自利型领导对员工的创新行为具有负向影响,工作繁荣在二者关系之间起中介作用;员工的权力距离调节自利型领导对创新行为的影响,对权力距离越低的员工,自利型领导对创新行为的负向影响越强;员工的权力距离在自利型领导与创新行为关系之间的调节作用通过工作繁荣的中介实现,对低水平权力距离的员工,自利型领导经由工作繁荣对创新行为的间接负向影响显著,对高水平权力距离的员工,这一间接影响不显著。

**关键词:**自利型领导;创新行为;工作繁荣;权力距离;资源保存理论

**中图分类号:**F272.92

**文献标志码:**A

**文章编号:**1672-626X(2023)04-0045-11

## 一、引言

员工创新行为对组织有效运作和可持续发展至关重要<sup>[1]</sup>,尤其在数字经济时代。领导者作为资源的控制与分配者,其领导行为对员工创新行为具有重要的影响<sup>[2]</sup>。领导者的行为表现通常是合乎道德且负责任的,但有时会以一种自利的方式行事,如安然公司(Enron)的Kenneth Lay和泰科公司(Tyco)的Dennis Kozwalski利用公司资源谋取个人私利<sup>[3]</sup>,该领导方式被称为自利型领导,指的是领导者将自身福祉和利益置于下属需求和组织目标之上的行为表现<sup>[4]</sup>。以往的研究表明,自利型领导会导致负面结果,如员工的离职意向<sup>[5]</sup>、报复欲<sup>[6]</sup>、反生产工作行为<sup>[6]</sup>和越轨行为<sup>[7]</sup>,也使得员工的情感承诺<sup>[8]</sup>、帮助行为<sup>[8]</sup>、团队亲社会行为和建言行为<sup>[9]</sup>降低。有研究整合社会信息加工理论和社会学习理论,探索自利型领导对团队产生新颖且有用想法的影响机制<sup>[10]</sup>,但关于自利型领导与员工创新行为关系的研究较少,对二者之间内在作用机制的理解不够充分。

创新行为与资源得失息息相关。员工创新需要投入大量的人、财、物资源,一旦成功能够获得许多物质和社会资源<sup>[2]</sup>。资源保存理论的基本原则是个人有动机保护现有资源和获取新资源<sup>[11]</sup>。自利型领导是工作场所的一种突出压力源,其往往使员工所珍视的资源面临直接或间接损失的威胁<sup>[12]</sup>。这一情境压力源可能

收稿日期:2023-02-22

基金项目:国家自然科学基金面上项目(72071124);教育部人文社会科学研究青年基金项目(20YJC630152);山西省哲学社会科学规划课题(2020YY006)

作者简介:景保峰(1983-),男,山西阳高人,山西大学经济与管理学院讲师,管理学博士,研究方向为组织行为与人力资源管理。

诱发员工保护资源的动机,进而减少角色外行为如创新。

工作繁荣是由“活力”和“学习”体验构成的一种心理状态<sup>[13]</sup>。“活力”可以帮助个体从资源耗竭中恢复过来,“学习”有助于个体知识掌握和技能提高,因此工作繁荣被视为一种个人能量资源<sup>[14]</sup>。根据资源保存理论,情境压力源会消耗个人资源,导致个人资源不足<sup>[15]</sup>。处在高水平工作繁荣状态的员工会表现更多创新行为<sup>[16]</sup>。依据“情境压力源→个人资源→个人行为”的路径,工作繁荣可能在自利型领导与员工创新行为之间起中介作用。

权力距离是一个相对稳定的文化价值观取向,反映个体对权力分配不平等的接受程度<sup>[17]</sup>。不同水平权力距离的员工对消极领导的接受和反应存在差异<sup>[18]</sup>。与较高权力距离的员工相比,较低权力距离的员工不愿接受权威和服从命令,更不能容忍组织内权力和资源分配不公<sup>[19]</sup>。他们对自利型领导及由此给自己带来的资源损失威胁有较强的负面反应,随之其个人能量资源工作繁荣可能大幅度减少,进而通过减少角色外行为如创新来保护剩余资源的动机可能增强。因此,员工的权力距离可能调节自利型领导、工作繁荣与创新行为之间的关系。

综上所述,本文以工作繁荣为中介变量,以权力距离为调节变量,构建并检验一个有中介的调节模型,深入探究自利型领导对员工创新行为的影响及其作用机制。

## 二、理论基础与研究假设

### (一)自利型领导与创新行为

自利型领导以拥有权力、控制有价值的资源为基础来实现利己目标<sup>[20]</sup>,表现在分配稀缺资源如工资、奖金、晋升机会、办公空间的方式上,领导者分配给自己的资源越多,留给其他人的就越少<sup>[21]</sup>,例如领导者将稀缺资源转移给自己、窃取下属的认可以及逃避责任。不同于辱虐管理的敌对和攻击性行为表现<sup>[18]</sup>,自利型领导只追求自身利益的满足,对下属的剥夺和伤害相对更隐秘<sup>[20]</sup>,主要表现为威胁下属或团队的利益,给下属带来无形的压力和不安全感。

在工作场所中,创新行为是指员工产生和实现新的对组织有用的想法或问题解决方案<sup>[22]</sup>,是一种复杂的角色外行为,包括想法产生、想法推广和想法实现三种不同的行为任务<sup>[1]</sup>。由于创新过程往往是不连续的,个人在任何时候都有可能参与这些行为的任何组合<sup>[22]</sup>。创新充满不确定性和挑战,伴有失败的风险,需要员工付出大量的努力和投入充足的资源,但不能保证取得令人满意的结果<sup>[2]</sup>。自利型领导容易抑制员工创新行为,首先,当员工在工作中失去资源时,更容易感到如倦怠、抑郁症等形式的压力,随之参与避免资源损失的行为<sup>[11]</sup>。自利型领导优先考虑个人目标实现和个人利益获取,忽视下属的需求和利益,把他人的工作成果据为己有<sup>[21]</sup>,这势必带给员工面临资源损失的压力。为了缓解压力,员工可能产生减少角色外行为如创新来保护剩余资源免受进一步损失。其次,自利型领导漠不关心下属的需求,将自己的利益置于员工的利益之上,利用组织资源为个人谋取私利<sup>[9]</sup>,致使员工即使拥有创新的意愿,也可能因为难以获取创新所需的资源而固步自封。最后,员工不信任自利型领导者,担心自己的创新成果被其占为己有<sup>[5]</sup>。这种担心可能使得员工不愿投入资源从事创新活动来取得创新成果。综上,本研究提出如下假设:

H1:自利型领导对员工的创新行为存在负向影响。

### (二)工作繁荣的中介作用

工作繁荣是指员工在工作中体验到“活力”和“学习”的一种心理状态。“活力”指工作活跃和有精力的状态,“学习”指获得、应用知识和技能的状态,分别反映个体成长的情感和认知基础<sup>[13]</sup>。二者联合发挥作用,共同构成工作繁荣。如果员工正在学习但感到有压力,工作繁荣不可能实现;相反,如果员工工作中有活力,

但缺乏机会学习、未意识到知识或技能增多,繁荣也是有限的。工作繁荣是个人的一种暂时性内在心理状态,受个体所嵌入的环境因素影响,如组织内信息共享、信任和尊重的氛围、积极情感资源、关系资源<sup>[13]</sup>。

工作繁荣是一种不稳定的个人能量资源,受个人所处情境的影响<sup>[15]</sup>,如领导行为。自利型领导可能负向影响员工工作繁荣,首先,资源保存理论认为缺乏资源的个人容易遭受资源损失<sup>[12]</sup>。自利型领导优先考虑自身利益的获得和个人目标的实现,往往以牺牲员工的利益为代价,致使下属的资源受损<sup>[10]</sup>,其中可能包括个人能量资源的工作繁荣。其次,自利型领导会带给下属被领导伤害感、不确定性感知和消极情绪<sup>[4]</sup>,损害团队心理安全感<sup>[23]</sup>。心理不安的员工在工作中无心思学习,工作繁荣体验下降<sup>[24]</sup>。最后,领导者支持员工、注重权力分享和赋予员工自主权的行为能够促进员工的工作繁荣水平<sup>[25]</sup>。相反地,自利型领导者操纵权力使自己受益,漠不关心下属的需求和利益<sup>[20]</sup>,可能难以使下属保持工作繁荣的心理状态。

工作繁荣可能促进员工表现创新行为,当员工在工作中通过学习获得新知识和获得新技能时,可能有足够的信心主动行动尝试新事物,并产生和实施创造性想法<sup>[16]</sup>;当员工在工作中拥有活力体验时,就会有更多的精力和动机参与创造性工作、探索和实施新的想法和 workflows<sup>[25]</sup>;同时,活力体验内含的积极情绪,既促进员工的扩展性认知思维和创造性问题解决能力,又有助于其建构创新所需的智力资源、社会资源和心理资源如乐观和韧性<sup>[16]</sup>。

资源保存理论中的资源损失螺旋论指出,最初的资源损失会导致资源的进一步损失,随着个人失去资源,资源投资变得更加困难,资源损失的势头和数量不断增强<sup>[11]</sup>。因此,在自利型领导下,员工面临资源损失的威胁,随之其个人能量资源工作繁荣可能损失,进而倾向于采取防御性策略如减少创新来保护剩余资源,防止资源进一步流失而陷入资源损失螺旋。综上,本研究提出如下假设:

H2:工作繁荣在自利型领导与员工创新行为之间起中介作用。

### (三)权力距离的调节作用

权力距离作为文化价值观的重要维度之一,最初在国家和社会层面被定义,指的是一个社会对机构和组织内权力分配不均的接受程度<sup>[19]</sup>。在个人层面,权力距离是指组织中个体接受权力不平等分配的程度<sup>[17]</sup>。由于社会化过程的不同,同一社会中个体对权力分配不均的容忍度不尽相同,个体之间的权力距离有很大差异。

自利型领导特别注重个人利益,倾向于做出利己的决策,尤其在资源分配和绩效考核方面<sup>[4]</sup>,这可能损害组织分配制度的公平性。高水平权力距离的员工对权威更顺从,承认上下级之间权力和地位的差异,倾向于接受领导者独立做出的任何决策<sup>[19]</sup>。因此,高水平权力距离的员工可能更能容忍自利型领导及其给自己带来的资源损失,进而通过回避角色外行为如创新来保护剩余资源的动机不太强烈。相反地,低水平权力距离的员工不能容忍领导者的权威和管束,不愿接受组织内权力和资源分配不公<sup>[19]</sup>。因此,低水平权力距离的员工可能对自利型领导及其造成的资源损失更敏感,进而通过减少创新行为来防止资源进一步损失。综上,本研究提出如下假设:

H3:员工的权力距离调节自利型领导对创新行为的影响,即员工的权力距离越低,自利型领导对创新行为的负向影响越强。

不同水平权力距离的员工对自利型领导的反应存在差异<sup>[6]</sup>,进而体验到不同程度的工作繁荣。权力距离较高的员工更愿意接受权力差异,将领导者视为权威人物,甚至认为其有权赚取更多。当感知到自利型领导时,由于更能够容忍自利型领导,他们的个人能量资源工作繁荣损失的可能性较小。相反地,权力距离较低的员工可能认为自利型领导是不可接受的,在感知到自利型领导时,其个人能量资源工作繁荣的损失可能较多。由此可见,对于不同水平权力距离的员工,自利型领导对工作繁荣的影响效应存在强弱程度的差异。综上,本研究提出如下假设:



H4:员工的权力距离调节自利型领导对工作繁荣的影响,即员工的权力距离越低,自利型领导对工作繁荣的负向影响越强。

综合H2~H4,根据资源保存理论,对于权力距离较高的员工,自利型领导不太可能使其个人能量资源工作繁荣损失,进而觉得没必要通过抑制创新行为来保护剩余资源。相比之下,对于权力距离较低的员工,自利型领导使其个人能量资源工作繁荣的损失加剧,进而通过回避创新行为来防止资源进一步流失而陷入资源损失螺旋。因此,本研究提出有中介的调节效应研究假设如下:

H5:员工的权力距离对自利型领导与创新行为关系的调节作用通过工作繁荣的中介作用实现,即员工的权力距离越低,自利型领导对工作繁荣的影响越大,相应地对其创新行为的影响也越强。

基于以上分析,本研究提出如图1所示的有中介的调节模型。

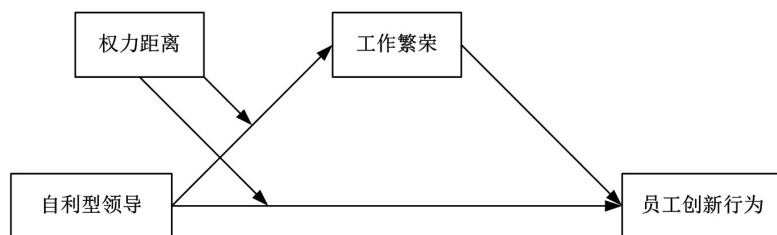


图1 理论模型

### 三、研究设计

#### (一)研究样本

本研究样本来源于山西、内蒙古等地区,主要覆盖金融、电力、煤炭、制造等行业,以国有企业员工为主,分布在人力、市场、运营、行政等部门。为了提高填答数据质量,问卷不显示变量名称,指导语中告知被试匿名填答、收集的数据严格保密并仅用于学术研究。本研究共发放问卷500份,回收421份问卷,其中有效问卷402份,回收有效率为80.4%。样本中,男性占51.5%,女性占48.5%;学历为高中或中专及以下的占7.2%,大专的占12.2%,本科的占64.2%,研究生及以上的占16.4%;年龄为25岁及以下的占10.7%,26~35岁的占64.9%,36~45岁的占18.2%,46岁及以上的占6.2%;在本部门的工作时间为2年以下的占20.2%,2~5年的占35.6%,5~8年的占21.1%,8年以上的占23.1%。

#### (二)变量测量

本研究使用成熟的变量英文量表,经过科研团队的翻译与回译,形成中文版量表。量表采用李克特五点计分法,从1=“完全不同意”至5=“完全同意”。

自利型领导采用Camps等(2012)<sup>[14]</sup>的量表,共4个项目,如“我的直接领导是自私、自大的”“我的直接领导为了提升自己的地位常常伪造事实”“我的直接领导经常借公行私”。

工作繁荣采用Porath等(2012)<sup>[26]</sup>的二维度量表,其中学习维度包括“在工作中,我学到越来越多的东西”“在工作中,我感到自己不断提高”等4个项目,活力维度包括“在工作中,我感觉自己充满活力”“在工作中,我期盼新的一天到来”等4个项目。这些项目在中国组织情境下是合适的,足以测量工作繁荣<sup>[27]</sup>。

权力距离采用Clugston等(2000)<sup>[17]</sup>的量表,共6个项目,如“领导就该独立决定大多数工作事务,无需征求下属意见”“领导就该使用权威和权力对待下属”。

创新行为采用Scott和Bruce(1994)<sup>[22]</sup>的量表,共6个项目,如“我常常寻求新的工作流程、技术、方法或工具”“我会争取所需资源以落实自己的新想法”。

关于控制变量,既有研究发现,男性比女性员工表现出更多创新行为,学历越高的员工创新行为越多<sup>[1]</sup>,

员工的年龄与工作繁荣水平显著正相关<sup>[14]</sup>,年长的员工在工作中往往缺乏创新,在组织中工作时间较长的员工因拥有更多工作领域专业知识而表现出较多的创新行为<sup>[16]</sup>。因此,本研究选取性别(1=男,2=女)、学历(1=高中或中专及以下,2=大专,3=本科,4=研究生及以上)、年龄(1=25岁及以下,2=26~35岁,3=36~45岁,4=46岁及以上)、工作年限(1=2年以下,2=2~5年,3=5~8年,4=8年以上)为控制变量。

## 四、数据分析结果

本研究调查数据的统计分析使用Spss25和Mplus7软件。

### (一)信度和效度检验

本研究各变量量表的Cronbach's  $\alpha$ 值为0.848~0.932,组合信度为0.762~0.934,均高于临界值0.7,说明各量表的信度较高。各变量所有测量项目的因子载荷为0.545~0.929,符合大于0.5且小于0.95的标准<sup>[28]</sup>,平均方差提取量为0.502~0.779(如表1所示),大于临界值0.5<sup>[28]</sup>,说明各量表的聚合效度良好。

表1 量表的信度和聚合效度检验结果

变量	项目	因子载荷	Cronbach's $\alpha$	组合信度	平均方差提取量
自利型领导	SSL1	0.799	0.932	0.934	0.779
	SSL2	0.929			
	SSL3	0.904			
	SSL4	0.893			
工作繁荣	学习	0.813	0.909	0.762	0.615
	活力	0.755			
学习	TW1	0.610	0.888	0.893	0.680
	TW2	0.870			
	TW3	0.906			
	TW4	0.878			
活力	TW5	0.884	0.911	0.914	0.728
	TW6	0.920			
	TW7	0.845			
	TW8	0.754			
权力距离	PD1	0.789	0.848	0.854	0.502
	PD2	0.837			
	PD3	0.844			
	PD4	0.551			
	PD5	0.545			
	PD6	0.615			
创新行为	IB1	0.682	0.883	0.884	0.560
	IB2	0.771			
	IB3	0.755			
	IB4	0.738			
	IB5	0.751			
	IB6	0.787			

自利型领导、工作繁荣、权力距离、创新行为之间区分效度的检验结果如表2所示。验证性因子分析四因子模型与调研数据的拟合指标符合标准<sup>[29]</sup>,并且显著优于三因子模型a( $\Delta\chi^2=311.073, \Delta df=3, P<0.001$ )、三

因子模型b( $\Delta\chi^2=281.478, \Delta df=3, P<0.001$ )、二因子模型a( $\Delta\chi^2=1052.682, \Delta df=5, P<0.001$ )、二因子模型b( $\Delta\chi^2=1132.519, \Delta df=5, P<0.001$ )、一因子模型( $\Delta\chi^2=2148.625, \Delta df=6, P<0.001$ ),说明四个变量之间的区分效度良好。

表2 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2(df)$	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR	$\Delta\chi^2(\Delta df)$
四因子+共同方法因子模型	297.578(127)	2.343	0.058	0.958	0.949	0.045	7.147(2)
四因子模型:SSL、TW、PD、IB	304.725(129)	2.362	0.058	0.956	0.948	0.047	—
三因子模型a:SSL、TW+PD、IB	615.798(132)	4.665	0.095	0.880	0.861	0.118	311.073*** (3)
三因子模型b:SSL+TW、PD、IB	586.203(132)	4.441	0.093	0.887	0.869	0.109	281.478*** (3)
二因子模型a:SSL+TW+PD、IB	1357.407(134)	10.130	0.151	0.696	0.653	0.154	1052.682*** (5)
二因子模型b:SSL、TW+PD+IB	1437.244(134)	10.726	0.156	0.676	0.630	0.180	1132.519*** (5)
一因子模型:SSL+TW+PD+IB	2453.350(135)	18.173	0.207	0.424	0.348	0.217	2148.625*** (6)

注: $\Delta\chi^2(\Delta df)$ 为与四因子模型比较的结果;+表示组合;\*表示 $P<0.05$ ,\*\*\*表示 $P<0.001$ ,下表同。

## (二)共同方法偏差检验

本研究通过保证量表测量项目准确、告知被试匿名填答和调查数据保密等措施来控制共同方法偏差,采用两种方法检验共同方法偏差问题:一是Harman单因素检验法。未旋转主成分分析显示:特征根大于1的因子累积解释了总方差的70.796%,其中第一个因子解释了29.005%,远小于临界值40%<sup>[30]</sup>。二是控制未测量潜在方法因子影响法。如表2所示,四因子加上共同方法因子模型的拟合指标良好。与四因子模型相比,含有共同方法因子模型的 $\chi^2$ 值无显著变化, $\Delta\chi^2(\Delta df)$ 对应的P值为 $0.028>0.0005$ ( $250\leq$ 样本容量 $<500$ 时,显著性水平取 $0.0005$ )<sup>[29]</sup>;CFI、TLI、SRMR没有明显改善, $\Delta CFI=0.002, \Delta TLI=0.001, \Delta SRMR=0.002$ 。两种方法的检验结果表明共同方法偏差问题不严重。

## (三)描述性统计分析

自利型领导与员工的工作繁荣( $r=-0.203, P<0.01$ )、创新行为( $r=-0.117, P<0.05$ )显著负相关,工作繁荣与员工的创新行为显著正相关( $r=0.525, P<0.01$ ),如表3所示。这些结果为后续假设检验奠定了基础。

表3 变量的均值、标准差及相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1 性别	1.485	0.500	1.000						
2 学历	2.898	0.752	0.132**	1.000					
3 年龄	2.199	0.706	-0.104*	-0.168**	1.000				
4 工作年限	2.473	1.057	-0.114*	-0.033	0.575**	1.000			
5 自利型领导	2.111	0.929	-0.100*	-0.008	0.041	0.089	1.000		
6 工作繁荣	3.711	0.683	0.096	-0.124*	0.062	0.018	-0.203**	1.000	
7 权力距离	2.306	0.760	-0.092	-0.158**	-0.039	0.021	0.388**	0.004	1.000
8 创新行为	3.578	0.671	-0.061	-0.087	0.001	0.050	-0.117*	0.525**	0.071

注:\*\*表示 $P<0.01$ ,下表同。

## (四)假设检验

本文的研究假设使用偏差校正的百分位Bootstrap法、抽样5000次来检验,结果如表4所示。

### 1. 主效应和中介效应检验

在控制员工的性别、学历、年龄和工作年限下,模型3显示自利型领导对员工的创新行为存在负向影响

表4 回归分析结果

变量	工作繁荣		创新行为			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
截距	4.024***	3.838***	4.119***	2.012***	3.868***	1.917***
性别	0.137*	0.138*	-0.079	-0.150**	-0.075	-0.145*
学历	-0.117**	-0.082*	-0.079	-0.018	-0.045	-0.003
年龄	0.049	0.075	-0.064	-0.089	-0.039	-0.077
工作年限	0.009	0.005	0.057	0.053	0.053	0.050
自利型领导	-0.145***	-0.190***	-0.093*	-0.017	-0.141***	-0.044
权力距离		0.040			0.076	0.055
自利型领导×权力距离		0.142***			0.107**	0.035
工作繁荣				0.523***		0.508***
R <sup>2</sup>	0.069	0.111	0.031	0.295	0.063	0.301

注:交互项的自利型领导和权力距离经过中心化处理。

( $\beta=-0.093, P<0.05$ ), H1 得到支持。模型1显示自利型领导对工作繁荣具有负向影响( $\beta=-0.145, P<0.001$ )。模型4显示工作繁荣对创新行为的正向影响显著( $\beta=0.523, P<0.001$ ), 自利型领导对员工创新行为的影响则不显著( $\beta=-0.017, P>0.05$ ), 表明员工工作繁荣完全中介自利型领导对创新行为的影响。进一步, 自利型领导对员工创新行为的直接影响效应为 $-0.017$ , 占总效应的18.28%, 95%置信区间 $[-0.082, 0.049]$ 包含0, 说明直接效应不显著; 自利型领导通过工作繁荣对员工创新行为的间接影响效应为 $-0.076$ , 占总效应的81.72%, 95%置信区间 $[-0.128, -0.033]$ 不包含0, 说明间接效应显著。因此, H2 得到支持。

## 2. 有中介的调节效应检验

依据叶宝娟和温忠麟(2013)<sup>[31]</sup>的依次检验方法, 验证有中介的调节效应。首先, 模型5显示自利型领导与权力距离的交互项对创新行为的影响显著( $\beta=0.107, P<0.01$ ), 表明权力距离显著调节自利型领导与创新行为的关系, H3 得到支持。对高水平权力距离的员工, 自利型领导对创新行为的影响不显著( $\beta=-0.060, P>0.05$ ); 对低水平权力距离的员工, 自利型领导对创新行为的负向影响显著( $\beta=-0.222, P<0.001$ ); 高低组差异显著( $\beta=0.162, P<0.01$ ), 如图2所示。

其次, 模型2显示自利型领导与权力距离的交互项对工作繁荣的影响显著( $\beta=0.142, P<0.001$ ), 表明权力距离显著调节自利型领导与工作繁荣的关系, H4 得到支持。对高水平权力距离的员工, 自利型领导对工作繁荣的影响不显著( $\beta=-0.082, P>0.05$ ); 对低水平权力距离的员工, 自利型领导对工作繁荣的负向影响显著( $\beta=-0.298, P<0.001$ ); 高低组差异显著( $\beta=0.216, P<0.001$ ), 如图3所示。

最后, 模型6显示工作繁荣对创新行为的影响显著( $\beta=0.508, P<0.001$ ), 自利型领导与权力距离的交互项对创新行为的影响则不显著( $\beta=0.035, P>0.05$ ), 说明权力距离在自利型领导与创新行为之间的调节作用完全通过工作繁荣的中介实现。进一步, 权力距离通过工作繁荣对自利型领导与创新行为关系的调节效应为0.072, 占总调节效应的67.29%, 95%置信区间 $[0.026, 0.125]$ 不包括0, 说明间接的调节效应显著; 权力距离直接对自利型领导与创新行为关系的调节效应为0.035, 占总调节效应的32.71%, 95%置信区间 $[-0.038, 0.105]$ 包含0, 说明直接的调节效应不显著。因此, H5 得到支持。

借鉴夏莹等(2021)<sup>[32]</sup>的做法, 本研究检验了权力距离在高与低水平下的不同作用。对高水平权力距离的员工, 自利型领导通过工作繁荣对创新行为的间接影响不显著( $\beta=-0.042, 95\%$ 置信区间 $[-0.092, 0.008]$ 包含0); 对低水平权力距离的员工, 这一间接影响显著( $\beta=-0.151, 95\%$ 置信区间 $[-0.227, -0.088]$ 不包含0); 高低组之间的间接影响差异显著( $\beta=0.110, 95\%$ 置信区间 $[0.039, 0.189]$ 不包含0)。

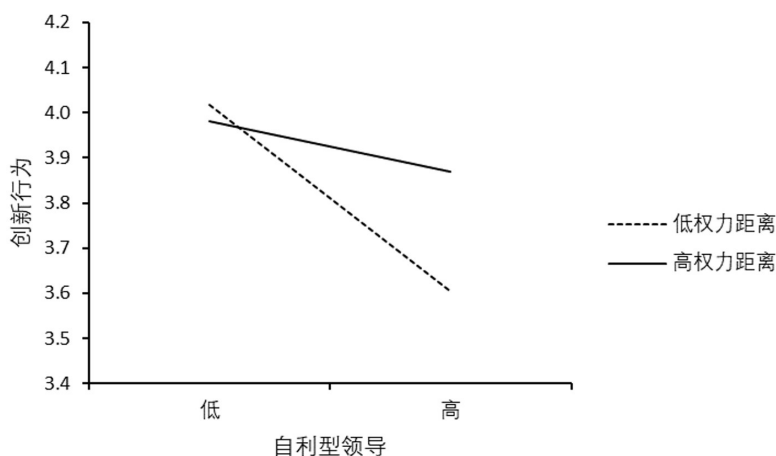


图2 员工的权力距离调节自利型领导与创新行为之间关系的效应图

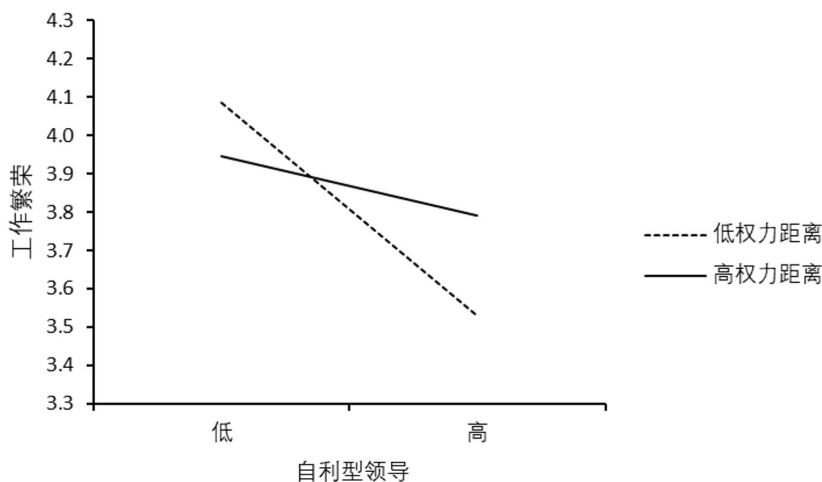


图3 员工的权力距离调节自利型领导与工作繁荣之间关系的效应图

## 五、结论与讨论

### (一)研究结论

本研究构建了一个有中介的调节模型,实证检验了自利型领导影响员工创新行为的作用机制,结论如下:

第一,自利型领导会抑制员工的创新行为。在消极领导方式自利型领导下,员工不仅难以补充创新所需的资源,而且面临资源损失的威胁,致使通过回避创新行为来避免资源的进一步损失。

第二,工作繁荣在自利型领导与员工创新行为之间起中介作用。自利型领导引发下属个人能量资源工作繁荣流失,进而下属会以减少创新行为作为应对策略,避免资源进一步消耗而陷入资源损失螺旋。

第三,员工的权力距离调节自利型领导对工作繁荣、创新行为的影响。对低水平权力距离的员工而言,自利型领导对工作繁荣、创新行为的负向影响显著;对高水平权力距离的员工而言,这些影响效应不显著。

第四,权力距离在自利型领导与创新行为之间的调节作用通过工作繁荣的中介作用实现。对低水平权力距离的员工而言,自利型领导经由工作繁荣的中介对创新行为的负向影响显著;对高水平权力距离的员工,这一间接影响效应不显著。

### (二)理论贡献

第一,基于资源保存理论,丰富了阻碍员工创新行为的消极领导因素。以往的研究主要运用社会交换理论<sup>[5-6]</sup>、社会认知理论<sup>[10]</sup>、社会认同理论<sup>[7]</sup>探讨自利型领导对员工和团队态度、行为的影响,运用资源保存理



论探讨领导者自利行为的调节作用<sup>[23]</sup>。本文则基于资源保存理论,研究自利型领导对员工创新行为的影响,不仅丰富了自利型领导的消极影响面、抑制员工创新行为的领导因素,而且拓展了资源保存理论在自利型领导研究领域的应用。

第二,揭示了自利型领导影响员工创新行为的内在中介过程机制。以往有研究证实团队心理安全和团队知识隐藏中介自利型领导对团队创造力的影响<sup>[10]</sup>。与此不同的是,本文依据资源保存理论的“情境压力源→个人资源→个人行为”的路径,发现远端的自利型领导经由近端的个人资源工作繁荣影响员工创新行为,揭示了自利型领导影响员工创新行为的内在中介过程机制,打开了二者之间关系的“黑箱”。

第三,从个人价值观切入,丰富自利型领导影响员工工作繁荣、创新行为的边界条件。以往的研究发现,团队的任务互依性水平越低,自利型领导对团队产生新颖且有用想法的间接负向影响越强<sup>[10]</sup>。本研究则从个人价值观切入,探讨员工权力距离在自利型领导与工作繁荣、创新行为之间的调节作用,从而丰富了自利型领导影响员工工作繁荣、创新行为的边界条件。

第四,整合领导风格、个人价值观、个人资源三方面因素,构建有中介的调节模型,较全面地预测员工创新行为。以往研究构建第一阶段被调节的中介模型,发现员工的权力距离调节自利型领导对反生产工作行为的间接影响<sup>[6]</sup>。与以往研究不同的是,本文整合领导风格、个人价值观、个人资源三方面因素,构建一个有中介的调节模型,发现员工的权力距离在自利型领导与创新行为关系之间的调节作用通过个人资源工作繁荣的中介实现,不仅揭示了自利型领导与员工创新行为关系之间的边界条件发挥作用的中介机制,而且比较全面地考察了工作场所员工创新行为发生与否的机制。

### (三)管理启示

第一,警惕自利型领导带来的消极影响。创新活动充满着不确定性,需要充足的资源。自利型领导为了获取私利,往往以牺牲他人利益为代价,对员工创新来讲无疑是“雪上加霜”。领导者应该关心员工的需求,给予员工资源支持,鼓励员工创新,而非表现损人利己行为。组织应该优化管理奖惩制度,实施领导培训项目,约束不顾下属利益和需求的自利行为,引导其合理用权、负责任地行事。

第二,激发员工的工作繁荣心理状态。工作繁荣是个人的一种能量资源,及时补足有助于员工创新。为了提升员工的工作繁荣水平,领导者应该避免有损下属和组织利益的利己行为,实施公平公正的管理制度,营造支持性工作氛围,关注员工在工作上的需求并给予支持。

第三,分类施策管理不同水平权力距离的员工。低水平权力距离的员工对自利型领导的消极反应强烈,其工作繁荣、创新行为显著降低。因此,管理者应避免自利型领导,给予他们资源支持。对遭受不公正对待利益受损的员工,实施心理健康援助计划一对一地帮扶。相对地,高水平权力距离的员工对自利型领导的反应不明显,其工作繁荣、创新行为没有显著降低。因此,可制定激发他们工作繁荣和创新的管理举措。

### (四)不足与展望

第一,本文在同一时点由员工报告收集数据,尽管经检验共同方法偏差问题不严重,但未来还需要采取上下级配对、纵向跟踪实地调查设计和实验设计进行研究,以便提高研究结果的可靠性。

第二,本文在个人单层次探讨工作繁荣的中介作用。未来有必要构建和检验跨层次中介作用模型,例如研究个人层次的团队包容感、团队层次的团队包容氛围在自利型领导与员工创新行为之间的中介作用。

第三,本文发现自利型领导对高水平权力距离员工创新行为的负向影响不显著。今后需要探讨可能缓解二者之间消极关系的边界条件,如主动性人格、学习目标取向、个人与组织匹配、组织自豪等。

第四,本文单一由下属评价自利型领导水平,忽视了领导者的自我评价。根据自评—他评一致性理论<sup>[33]</sup>,今后需要探讨自利型领导的领导者自评与下属他评匹配对下属创新行为的影响。

## 参考文献:

- [1] JANSSEN O. Job Demands, Perceptions of Effort-reward Fairness and Innovative Work Behaviour[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, 73(3): 287-302.
- [2] TIAN J, PENG Y, ZHOU X. The Effects of Abusive Supervision and Motivational Preference on Employees' Innovative Behavior [J]. *Sustainability*, 2020, 12(20): 1-15.
- [3] DECOSTER S, STOUTEN J, TRIPP T M. Followers' Reactions to Self-serving Leaders: The Influence of the Organization's Budget Policy[J]. *American Journal of Business*, 2014, 29(3/4): 202-222.
- [4] CAMPS J, DECOSTER S, STOUTEN J. My Share is Fair, so I don't Care: The Moderating Role of Distributive Justice in the Perception of Leaders' Self-serving Behavior[J]. *Journal of Personnel Psychology*, 2012, 11(1): 49-59.
- [5] DECOSTER S, STOUTEN J, TRIPP T M. When Employees Retaliate Against Self-serving Leaders: The Influence of the Ethical Climate[J]. *Journal of Business Ethics*, 2021, 168(1): 195-213.
- [6] MAO J, ZHANG Y, CHEN L, et al. Consequences of Supervisor Self-interested Behavior: A Moderated Mediation[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2019, 34(3): 126-138.
- [7] LIU L, WAN Z, LIN Y, et al. The Influence of Self-serving Leadership on Deviant Behaviors in the Workplace: A Moderated Mediation Model[J]. *Frontiers in Psychology*, 2022, 13: 825154.
- [8] GAO Y Y, HUANG D Y, JIANG J X, et al. Influence of Self-serving Leadership on Employees' Helping Behavior [J]. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 2022, 50(1): 1-11.
- [9] LIU H, CHIANG J T, FEHR R, et al. How do Leaders React When Treated Unfairly? Leader Narcissism and Self-interested Behavior in Response to Unfair Treatment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(11): 1590-1599.
- [10] PENG J, WANG Z, CHEN X. Does Self-serving Leadership Hinder Team Creativity? A Moderated Dual-path Model[J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 159(2): 419-433.
- [11] HALBESLEBEN J R B, NEVEU J P, PAUSTIAN-UNDERDAHL S C, et al. Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(5): 1334-1364.
- [12] HOBFOLL S E, HALBESLEBEN J, NEVEU J, et al. Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2018, 5(1): 103-128.
- [13] SPREITZER G, SUTCLIFFE K, DUTTON J, et al. A Socially Embedded Model of Thriving at Work[J]. *Organization Science*, 2005, 16(5): 537-549.
- [14] YAN A, TANG L, HAO Y. Can Corporate Social Responsibility Promote Employees' Taking Charge? The Mediating Role of Thriving at Work and the Moderating Role of Task Significance[J]. *Frontiers in Psychology*, 2021(11): 1-13.
- [15] TEN BRUMMELHUIS L L, BAKKER A B. A Resource Perspective on the Work-home Interface: The Work-home Resources Model[J]. *American Psychologist*, 2012, 67(7): 545-556.
- [16] CARMELI A, SPREITZER G M. Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work[J]. *The Journal of Creative Behavior*, 2009, 43(3): 169-191.
- [17] CLUGSTON M, HOWELL J P, DORFMAN P W. Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?[J]. *Journal of Management*, 2000, 26(1): 5-30.
- [18] WANG W, MAO J, WU W, et al. Abusive Supervision and Workplace Deviance: The Mediating Role of Interactional Justice and the Moderating Role of Power Distance[J]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2012, 50(1): 43-60.
- [19] FARH J L, HACKETT R D, LIANG J. Individual-level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality[J]. *The Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715-729.
- [20] WILLIAMS M J. Serving the Self from the Seat of Power: Goals and Threats Predict Leaders' Self-interested Behavior[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(5): 1365-1395.
- [21] RUS D, VAN KNIPPENBERG D, WISSE B. Leader Power and Self-serving Behavior: The Moderating Role of Accountability[J]. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(1): 13-26.
- [22] SCOTT S G, BRUCE R A. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace[J]. *Acad-*

- emy of Management Journal, 1994, 37(3): 580-607.
- [23] MAO J, CHIANG J T, CHEN L, et al. Feeling Safe? A Conservation of Resources Perspective Examining the Interactive Effect of Leader Competence and Leader Self-serving Behaviour on Team Performance[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2019, 92(1): 52-73.
- [24] ZENG H, ZHAO L, ZHAO Y. Inclusive Leadership and Taking-charge Behavior: Roles of Psychological Safety and Thriving at Work[J]. Frontiers in Psychology, 2020(11): 1-11.
- [25] KLEINE A, RUDOLPH C W, ZACHER H. Thriving at Work: A Meta-analysis [J]. Journal of Organizational Behavior, 2019, 40(9-10): 973-999.
- [26] PORATH C, SPREITZER G, GIBSON C, et al. Thriving at Work: Toward its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement[J]. Journal of Organizational Behavior, 2012, 33(2): 250-275.
- [27] JIANG Z, JIANG Y, NIELSEN I. Thriving and Career Outcomes: The Roles of Achievement Orientation and Resilience[J]. Human Resource Management Journal, 2021, 31(1): 143-164.
- [28] BAGOZZI R P, YI Y. On the Evaluation of Structural Equation Models[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1988, 16(1): 74-94.
- [29] 温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则[J]. 心理学报, 2004, 36(2): 186-194.
- [30] 邓稳根, 黎小瑜, 陈勃, 等. 国内心理学文献中共同方法偏差检验的现状[J]. 江西师范大学学报(自然科学版), 2018, 42(5): 447-453.
- [31] 叶宝娟, 温忠麟. 有中介的调节模型检验方法: 甄别和整合[J]. 心理学报, 2013, 45(9): 1050-1060.
- [32] 夏莹, 吴婧睿, 杜亚娜. 威权型领导对员工帮助行为的影响: 一个有中介的调节模型[J]. 管理科学, 2021, 34(3): 42-52.
- [33] LEE A, CARPENTER N C. Seeing Eye to Eye: A Meta-analysis of Self-other Agreement of Leadership[J]. The Leadership Quarterly, 2018, 29(2): 253-275.

(责任编辑: 卢 君)