

如何让壮志不难酬？ 领导动机对领导力涌现的作用机制研究

柳 波¹, 高日光²

(1. 江西农业大学经济管理学院, 江西 南昌 330045;

2. 江西财经大学工商管理学院, 江西 南昌 330032)

摘要:基于内隐领导理论与解释水平理论,探究领导动机通过工作绩效影响领导力涌现的内在逻辑与边界条件。研究发现:领导动机强的员工是否选择提升工作绩效(角色内绩效、创新绩效、组织公民行为)来实现领导之志,取决于其解释水平,高解释水平员工在领导动机驱动下会提升角色内绩效、创新绩效,从事组织公民行为,而低解释水平员工则不然;仅提升角色内绩效难以实现领导力涌现,而提升创新绩效和从事组织公民行为则有助于此。

关键词:领导力涌现;领导动机;工作绩效;解释水平

中图分类号:C933

文献标识码:A

文章编号:1005-0566(2024)02-0212-13

How to prevent leadership aspiration from being unattainable? On the mechanisms in the relationship between motivation to lead and leadership emergence

LIU Bo¹, GAO Riguang²

(1. School of Economics and Management, Jiangxi Agricultural University, Nanchang 330045, China;

2. School of Business Administration, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang 330032, China)

Abstract: Drawing on implicit leadership theory and construal level theory, this study explores the internal logic and boundary condition of how motivation to lead influences leadership emergence through job performance. The results reveal that whether or not employees with a strong motivation to lead would choose to improve their in-role and creative performance, and engage in organizational citizenship behavior (OCB) to accomplish their leadership aspiration, is contingent upon their construal level. When employees' construal level is high, their motivation to lead would significantly enhance their in-role and creative performance, and encourage their OCB. Conversely, when employees' construal level is low, this incentive effect of motivation to lead would not be significant. Achieving leadership

收稿日期:2023-07-17 修回日期:2023-12-20

基金项目:国家自然科学基金项目“大学毕业生入职后政治技能的动态发展及其提升机制:一项多视角的追踪研究”(72162023);国家自然科学基金项目“职场地位的多面性及其动态影响机制的追踪研究”(71962015);国家自然科学基金面上项目“创客团队如何激发双元即兴行为?——基于团队动力视角的研究”(72172054);教育部人文社科青年基金项目“等待赋予不如积极主张:动机驱动下的领导力涌现卓群与融群路径研究”(23YJC630125);江西省教育科学“十四五”规划项目“时代新人培养视域下大学生领导力涌现的三重障碍与消解机制研究”(22YB042)。

作者简介:柳波(1984—),女,江西宜春人,博士,江西农业大学经管学院讲师,研究方向为领导力。通信作者:高日光。

emergence solely through improving in-role performance can be challenging, however, improving creative performance and engaging in OCB can help employees attain their leadership aspiration.

Key words: leadership emergence; motivation to lead; job performance; construal level

21 世纪的组织面临着空前复杂的外部环境,传统的层级式管理模式已经难以适应快速变化的市场环境。在此形势下,组织不得不从先前主要依靠组织内有限个体的正式领导力,转变为越来越依赖于从团队成员中涌现出来的非正式领导力^[1],即领导力涌现。领导力涌现是指组织中的个体在没有正式职权的情况下,仍被团队成员视为展现了领导般的影响力^[2]。它不仅是个体职业发展的重要途径,还是组织持续发展的重要基石^[1,3]。然而,在现实的组织情境中,领导力涌现并不总是理想的。一些才华平庸的人过度涌现,导致组织误将其视为黑马重点栽培,由此产生高昂的试错成本,而一些德才兼备的人却因涌现不足而感到壮志难酬,这也导致组织陷入领导人才短缺的困境^[4]。因此,确立切实可行的领导力涌现路径,精准识别和培养潜在领导者,是员工和组织所面临的重要挑战^[5]。有鉴于此,探讨何人、何时、何以实现领导力涌现成为推动员工职业发展,提升组织效能和竞争力的重要议题。

以往研究初步显示,领导动机强的人更可能实现领导力涌现^[6-7],但这些研究缺乏对领导动机与领导力涌现关系的深度解析,从而难以解释为何有些人“志”得意满,而有些人却壮“志”难酬。Badura 等^[5]认为,领导动机固然重要,但个体的具体行为与策略更加关键,因为领导动机始终需要通过具体行动来实现,而不同的行为策略将直接影响领导力涌现的程度。遗憾的是,现有研究不仅鲜少探讨领导动机与领导力涌现的直接关系,更缺乏对二者关系作用机制与边界条件的探讨^[5],导致学界对二者关系的认识不够深入。

既然领导动机是影响领导力涌现的远端因素,究竟通过哪些行为努力能将此动机转化为实际的领导力涌现仍待探究。尽管现有文献探讨过宽泛的行为(如沟通行为、礼貌行为、主动担责行为等)对领导力涌现的影响效果,但对绩效与领导力涌现间的关系却鲜有涉及^[8-11]。这似乎暗示,

员工能否实现领导力涌现,与其能否做出业绩关系不大。然而,Bendersky 等^[12]的研究却发现,随着团队成员间合作的深化,团队成员的实际贡献对其在团队中的地位影响愈发明显。绩效,作为员工对组织的实际贡献^[13],其在领导力涌现中的作用被严重低估了。这一发现提醒我们,需要全面审视工作绩效在领导力涌现中的作用。

鉴于上述研究不足,本文着重探讨工作绩效在领导动机与领导力涌现关系之间所起的传导机制作用,并揭示这一间接关系成立的边界条件,旨在回答领导动机强的人是否、何时更会致力于提升工作绩效,以及提升工作绩效能否助力其实现领导力涌现。为了解答这些研究问题,本文拟借鉴内隐领导理论^[14]和解释水平理论^[15]。内隐领导理论是指个体所认可的能促进或阻碍领导力发挥作用的属性或行为^[2],这个能够很好地解释个体在自我概念(领导动机)的影响下会采取哪些行为来主张领导身份(工作绩效),以及这些行为能否得到同伴的认可,并使同伴实施赋予领导身份的行为(领导力涌现)^[16]。然而,这个理论无法解释为何具有同等领导动机的个体会采取不同的主张领导身份的行为路径。解释水平理论则可用来解释个体思维表征的抽象程度对其态度和行为影响^[17]。这个理论认为,个体的解释水平可通过影响心理距离,从而影响其行为决策^[17],因而能为个体评估和进行行为决策提供严密的理论依据^[18]。

综上所述,本文构建出领导动机通过工作绩效影响领导力涌现的权变模型(见图1)。本文有望揭开领导动机与领导力涌现之间的行为黑箱;揭示工作绩效对领导力涌现的影响效果,丰富领导力涌现的理论图式;拓展内隐领导理论的运用边界。从实践方面看,本文可以为员工避免出现“壮志难酬”的局面,实现职业发展提供可操作性指引,为组织提高选人用人效率,营造“能者居其位,贤者尽其才”的选人用人氛围提供重要的管理启示。

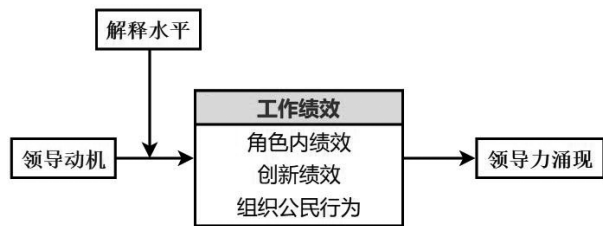


图1 研究模型

一、理论基础与假设提出

(一)“壮志”会促使个体提升工作绩效吗：领导动机与工作绩效的关系

领导动机是指个体在多大程度上想成为领导,以及愿意为履行领导职责付出多少努力的一种个体差异^[19]。Schyns 等^[20]的研究发现,领导动机越强的人越可能在自我概念中将自己视为领导者。根据内隐领导理论,个体会表现出与自我概念相吻合的行为^[16]。换言之,若个体在自我概念中将自己视为领导者,该个体则倾向于表现出主张领导身份的行为^[16]。因此,领导动机强的个体倾向于表现出主张领导身份的行为。由于内隐领导原型是个体对于领导者应该具备哪些特质和表现哪些行为的期望与信念^[21],那么个体究竟采取何种主张领导身份的行为就受到其内隐领导原型的影响。能力出众、品德高尚是中国人内隐领导原型的重要组成部分^[22]。能力出众反映的是个体做事的能力,而品德高尚则反映了个体做人的品格。领导动机强的个体主张领导身份的行为应当要展现其“能力出众”和/或“品德高尚”的特点,以使自身行为与内隐领导原型匹配,而工作绩效刚好能展现出个体这两方面的特点。

工作绩效是指个体在特定时间范围内所执行的各种行为为组织带来的总体价值^[23],包括角色内绩效、创新绩效、组织公民行为^[24]。其中,角色内绩效是个体工作岗位规定必须完成的工作任务或承担的工作职责^[25]。创新绩效是新奇、原创的,与组织相关并且对组织有潜在作用与帮助的产品、想法或流程^[26]。组织公民行为是员工自愿做出的,能提高组织效能,但未得到组织正式报酬体系认可的行为^[27]。

提升角色内绩效与创新绩效是展现卓越做事

能力的重要手段,从事组织公民行为亦是展现崇高做人品格的重要途径^[27]。然而,它们都需要投入大量时间和精力,且不能产生立竿见影的成效。因此,并非所有具备领导动机的员工都会致力于提升工作绩效。那么,究竟是什么因素影响了他们的行为决策呢?本文认为,员工在权衡短期与长期利益、个人与他人利益时的心理模式,即解释水平,是影响其决策的关键^[17]。员工解释水平的差异恰好揭示了他们在评估和进行未来决策时的差异^[18]。基于此,本文推断,领导动机强的员工是否会选择提升角色内绩效、创新绩效和从事组织公民行为来展现其能力与品德很可能受到其解释水平的影响。

(二)何人会努力提升工作绩效：解释水平对领导动机与工作绩效关系的调节作用

解释水平是指个体编码与检索信息的方式,用以反映个体对特定目标(人或事)心理表征的抽象/具体程度^[17]。解释水平的高低反映了个体心理表征的抽象或具体的程度,而不同抽象程度的心理表征会导致个体对于事物属性有不同的侧重点和关注点,进而影响个体的行为决策^[17]。鉴于此,本文认为解释水平能为领导动机强的员工在多大程度上选择提升工作绩效的领导涌现路径提供充分的解释。

首先,解释水平会通过影响时间距离,决定员工对领导涌现路径的选择。时间距离是指事件发生时间的远近,是此时还是彼时^[15]。解释水平不同的员工对事物时间距离的知觉不同^[15]。高解释水平员工看得更远,更有可能在决策时考虑长期利益,倾向于通过持续的努力提升工作绩效来实现领导涌现;低解释水平员工通常只看眼前利益,更多地考虑短期利益^[17],不会倾向于选择需要长期投入的路径。

其次,解释水平还会通过影响社会距离,决定员工对领导涌现路径的选择。社会距离是指事件与自我相关性的的大小,是发生在自己还是他人身上^[15]。社会距离同样受到解释水平的影响^[15]。高解释水平员工更可能关注到自己以外的他人或组织的利益^[17],因此更可能选择提升角色内绩效、

创新绩效,从事组织公民行为这些符合组织和/或他人利益的领导力涌现路径^[23,27]。相反,低解释水平员工更注重个人利益,更计较个人得失,难以顾及组织和他人,也就更不倾向于选择提升工作绩效的路径来实现领导之志。综上所述,本文提出如下假设。

H1a:解释水平调节了领导动机与角色内绩效之间的关系。高解释水平下,领导动机对角色内绩效产生显著的正向影响;低解释水平下,领导动机对角色内绩效的影响不显著。

H1b:解释水平调节了领导动机与创新绩效之间的关系。高解释水平下,领导动机对创新绩效产生显著的正向影响;低解释水平下,领导动机对创新绩效的影响不显著。

H1c:解释水平调节了领导动机与组织公民行为之间的关系。高解释水平下,领导动机对组织公民行为产生显著的正向影响;低解释水平下,领导动机对组织公民行为的影响不显著。

(三)提升工作绩效就能实现“壮志”吗:工作绩效与领导力涌现的关系

1. 角色内绩效与领导力涌现的关系

绩效是个体判断他人能力的重要信息^[28]。Staw^[28]的研究表明,高绩效团队中的个体更倾向于认为自己和队友比其他团队的成员具备更强的能力。据此逻辑,团队成员同样会根据他人绩效来判断其能力。当团队成员感知到某焦点个体能力强时,说明这个个体符合团队成员内隐领导原型中“能力出众”的特点,因此这个个体更可能在团队成员中涌现为领导者^[2]。Van Scotter等^[29]的研究支持了上述观点,他们发现,角色内绩效高的个体会获得更强的影响力。Paik等^[30]的研究也证实,角色内绩效高的员工在团队中往往有更高的地位,而更高的地位则意味着团队成员已将领导身份赋予了该员工^[31]。基于此,本文提出假设 H2a:角色内绩效正向地影响领导力涌现。

2. 创新绩效与领导力涌现的关系

要创造卓越的创新绩效,员工需要见多识广、博学多才、勇于冒险、对外界事物保持开放态度^[32]。通常情况下,员工在取得高创新绩效时具备这些

特点。这些特点与中国人内隐领导原型中的能力出众和多才多艺相一致。具体来说,能力出众体现于开放的思维和敏锐的观察,而多才多艺体现于渊博的学识和勇敢的探索^[22]。这说明,创新绩效高的员工通常符合同伴的内隐领导原型,因此同伴会倾向于将领导身份赋予这样的员工,使其涌现为领导者。Guastello^[33]的研究也验证了创新想法与领导力涌现之间的正向关系。基于上述推导,本文提出假设 H2b:创新绩效正向地影响领导力涌现。

3. 组织公民行为与领导力涌现的关系

中国人的内隐领导理论强调领导者的品德^[22],包括甘当人民公仆、廉洁奉公、以身作则等^[22],这与组织公民行为的五大维度(利他行为、尽职尽责、公民道德、礼貌行为、运动员精神)高度契合^[27]。具体而言,利他行为表现为帮助同事,显示了团队协作和甘当人民公仆的无私精神^[22];尽职尽责体现在节约组织资源和工作投入上,公民道德涉及对组织的忠诚和共同命运感^[27],均符合中国人对领导者在廉洁奉公与以身作则等方面的期望^[22];礼貌行为显示了对他人的尊重和关怀,传达了行动者严于律己、甘当人民公仆等中国人内隐领导原型的内容^[22];运动员精神则体现在克服困难的耐心和坚持^[27],也完全符合中国人内隐领导理论对领导者严于律己、以身作则的期望^[22]。总之,组织公民行为所反映出的高尚品德符合中国人的内隐领导原型^[22],有助于员工被赋予更高地位^[34]。以往研究也证实了组织公民行为的不同维度(如帮助行为、礼貌行为)对领导力涌现的显著促进作用^[9-10]。鉴于此,本文提出假设 H2c:组织公民行为正向地影响领导力涌现。

4. 3种工作绩效与领导力涌现关系的强弱对比

Lord等^[21]的研究发现,越符合领导原型的特质或行为越快被识别出来。这表明,在个体认知中,符合领导原型的特质或行为是有差异的。同理,尽管本文推测3种工作绩效均能对领导力涌现产生正向影响,但由于3种工作绩效各自具有不同的属性,且同伴内隐领导原型对不同属性和行为有不同程度的侧重,三者对领导力涌现的影响强

度可能也存在差异。

以往文献总体上认为任务导向行为比关系导向行为更有助于领导力涌现^[35-36]。主要原因在于前者是以任务为核心,比后者更接近组织的中心使命,能对组织做出更直接的贡献。因此,角色内绩效和创新绩效相应地比组织公民行为更能让行动者获得组织回报。如 Burgoon 等^[18]发现,相比于投入组织公民行为,把精力放在提升角色内绩效上更能获得职业成功。此外,角色内绩效和创新绩效还能带来更高的地位、威望与声誉,而组织公民行为未必能带来同等的回报^[37-38]。

值得注意的是,上述研究多基于西方文化情境,其结论是否适用于中国文化情境尚需检验。文化是塑造内隐领导原型的关键因素^[2],中国组织情境中员工的内隐领导原型与其他文化背景下的不同^[2]。中国人的内隐领导原型强调德才兼备,以“德”为先^[22],这是中国文化所独有的^[22]。因此,本文认为,具有“亲社会性、利他性”特征的组织公民行为更符合中国人内隐领导原型中的“德”,比角色内绩效、创新绩效对领导力涌现的预测作用更强。据此,本文提出如下假设:

H3a:组织公民行为比角色内绩效对领导力涌现的影响更强。

H3b:组织公民行为比创新绩效对领导力涌现的影响更强。

角色内绩效与创新绩效虽同为任务导向行为^[4],但由于二者的绩效属性存在差异,会使同伴产生不同程度的能力感知,因而二者对领导力涌现的影响强弱也不尽相同。要取得高角色内绩效,员工只需按照工作流程,按部就班地完成职责范围内的任务,无需主动超越职责范围或进行创新。而要取得高创新绩效,员工需要在角色内绩效的基础上“更进一步”,譬如提出新颖、独特的想法,或采取与常规不同的行为^[26]。而当同伴观察到某成员的上述表现后通常会对其产生更强烈的能力感知,更坚定地认为该个体能力出众^[11],从而使其更有可能实现领导力涌现。基于此,本文提出假设 H3c:创新绩效比角色内绩效对领导力涌现的影响更强。

(四)“壮志”不再难酬:领导动机对领导力涌现的被调节中介机制

基于前文论证的解释水平对领导动机与工作绩效关系的调节作用,以及工作绩效对领导力涌现的正向影响,本文认为,领导动机强的员工能否通过提升工作绩效实现领导力涌现取决于其解释水平。只有高解释水平员工才会选择以长期利益为导向,兼顾他人利益的领导力涌现路径:提升角色内绩效、创新绩效和从事组织公民行为,以实现其领导之志。而这 3 种工作绩效由于符合中国人能力出众和品德高尚的内隐领导原型,会促使同伴赋予高工作绩效创造者领导身份,从而使其涌现为领导者。因此,本文进一步提出解释水平在领导动机与领导力涌现间接关系中的调节作用假设:

H4a:解释水平调节了领导动机通过角色内绩效对领导力涌现的间接关系。当员工解释水平较高时,上述间接关系显著;反之则不显著。

H4b:解释水平调节了领导动机通过创新绩效对领导力涌现的间接关系。当员工解释水平较高时,上述间接关系显著;反之则不显著。

H4c:解释水平调节了领导动机通过组织公民行为对领导力涌现的间接关系。当员工解释水平较高时,上述间接关系显著;反之则不显著。

二、研究方法

(一)研究样本

本文主要通过高校毕业生与 MBA 学生联系调研单位,再以滚雪球方法扩大取样范围。研究团队最初锁定了来自南昌、宜春、广州、长沙的 28 家企业中的 79 个团队,总计 276 名员工,涵盖金融、通信、互联网、影像制造、零售 5 大行业。此次问卷调查分两个时点进行。研究者在时点 1 向所有 79 个团队的 276 位员工发放问卷,在剔除填答完全一致或未通过注意力测试的参与者后,时点 1 获得了 245 份有效问卷。一个月后在时点 2,研究者继续向这些员工及其所在团队的领导者发放问卷。在剔除因离职、产假、调岗等原因无法继续参与问卷调研的人员以及填答完全一致的无效问卷后,得到员工自评问卷 227 份,同伴互评问卷 571

份,领导问卷 227 份,本次问卷调研总的回收有效率为 82.25%。

在 227 名员工中,有 30.4% 为男性,69.6% 为女性;高中、大专、本科与研究生学历占比分别为 15.0%、24.7%、48.5%、11.9%;年龄主要分布在 25 岁以下、26~30 岁、31~35 岁,占比分别为 24.7%、26.9%、23.3%;大多数员工在现单位工作年限(现单位工龄)在 3 年内,占比 56.8%,其次为 4~6 年,占比 14.5%。

(二) 变量测量

本文使用的测量工具均来自国外著名期刊发表的文章。除解释水平外,其他变量的问卷均采用李克特 5 点量表,其中 1 代表“很不同意”,5 代表“非常同意”。

领导动机由员工在时点 1 进行自评。虽然 Chan 等^[19]开发了 27 条目的领导动机量表,但该量表过于冗长,容易使参与者感到疲劳,降低他们认真填写的意愿。此外,这个量表有诸多反向计分题,需要参与者高度集中注意力并付出较多认知努力,否则参与者极易受到正向计分题填答模式的影响,产生填答错误^[39]和较低的内部一致性^[39]。因此,本文采用了 Hanna^[41]修订的 5 条目量表。典型条目有:“我通常想成为我所在团队的领导者”。此量表的 Cronbach's α 系数为 0.82。

角色内绩效由团队领导在时点 2 进行评价。本文采用 Williams 等^[25]编制的 4 条目量表对该变量进行测量。典型题项有:“该员工履行了职位说明书上的工作职责”。此量表的 Cronbach's α 系数为 0.94。

创新绩效由团队领导在时点 2 进行评价。本文效仿 Farmer 等^[42]的做法,采用 4 题项测量员工的创新绩效。典型题项有:“该员工在工作中总是寻求新观点和新方法去解决问题”。此量表的 Cronbach's α 系数为 0.96。

组织公民行为由团队领导在时点 2 进行评价。本文采用 Williams 等^[25]编制的 14 条目量表。典型题项包括:“该员工会帮助同事分担繁重的工作”。此量表的 Cronbach's α 系数为 0.84。

解释水平由员工在时点 1 进行自评。本文采

用 Vallacher 等^[43]开发的解释水平量表中具有最高因子载荷的 18 个条目作为解释水平的测量工具。此量表的每个条目均有两个选项,一个描述了开展某项活动的“原因”(代表高解释水平),另一个描述了开展该活动的“方式”(代表低解释水平)。典型题目有:“在看到‘关门’时,你是想到‘用钥匙锁门’(低解释水平),还是想到‘保障房子安全’(高解释水平)”。其中,低解释水平的选项编码为 1,高解释水平的选项编码为 2。此量表的 Cronbach's α 系数为 0.74。

领导力涌现通过同伴互评在时点 2 完成测量。本文采用 Spark 等^[44]编制的 5 条目量表。典型题项有:“该同事虽不是团队的正式领导,但在团队中起主导作用”。此量表 Cronbach's α 系数为 0.95。由于领导力涌现是通过同伴互评进行测量,每位员工都要对其所在团队其他所有同事的领导力涌现进行评分。研究者借鉴前人做法^[34,44],取团队其他同事打分的平均值作为每一位员工领导力涌现的得分。为验证该做法的合理性,研究者计算了 rwg 和 ICC。rwg 的均值为 0.78,ICC(1)为 0.27,ICC(2)为 0.50,均在可接受区间内,说明用均值作为员工领导力涌现的得分是合理的。尽管领导力涌现的得分通过汇聚同伴打分获得,这个变量仍属个体层变量^[35],因而本文采用同层分析技术。

本文控制了员工性别、大五人格和现单位工龄以排除替代性解释。性别是人口统计学特征中影响领导力涌现最显著的特征^[1],且会影响工作绩效^[46-47]。因此,本文对性别加以控制。由于大五人格对领导力涌现^[1]和工作绩效^[26,48]均有显著影响,本文对此也进行了控制。研究者采用 Donnellan 等^[49]编制的 20 条目量表测量大五人格。此外,现单位工龄也会影响领导力涌现^[6]和工作绩效^[50],本文也控制了这个变量。

三、研究结果

(一) 共同方法偏差检验

本文采用 Harman 单因素分析法对共同方法偏差进行检验。研究者将本文模型核心构念的测量条目全部输入 SPSS 中进行探索性因子分析,采用 Promax 旋转的主轴因子分析的结果显示,第一

个未被旋转的最大成分因子解释了总变异的 19.29%, 远远低于临界标准 40%。可见, 本文不存在严重的共同方法偏差问题。

(二) 验证性因素分析

使用 Mplus 7.4 进行验证性因素分析的结果

(见表 1) 显示, 假设的 6 因素模型的拟合指标显著优于其他竞争模型, 且此模型的拟合指标均达到了拟合要求 ($\chi^2/df = 1.45$, CFI = 0.92; TLI = 0.91; RMSEA = 0.03)。上述结果表明, 本文的理论模型具有良好的区分效度。

表 1 验证性因素分析结果 (N = 227)

模型	χ^2	df	χ^2/df	χ^2	CFI	TLI	RMSEA
6 因素 (MTL, IP, CP, OCB, CL, LE)	1 294.06	892	1.45	—	0.92	0.91	0.03
5 因素 (MTL, IP + CP, OCB, CL, LE)	1 854.85	897	2.07	560.80 ***	0.81	0.80	0.04
4 因素 (MTL, IP + CP + OCB, CL, LE)	2 430.73	901	2.70	575.87 ***	0.69	0.68	0.06
3 因素 (MTL + CL, IP + CP + OCB, LE)	2 759.93	904	3.05	329.20 ***	0.63	0.61	0.06
2 因素 (MTL + CL + IP + CP + OCB, LE)	3 237.61	906	3.57	477.68 ***	0.53	0.51	0.07
1 因素 (MTL + CL + IP + CP + OCB + LE)	3 527.46	907	3.89	289.85 ***	0.48	0.45	0.07

注: *** $p < 0.001$, 单尾检验; MTL = 领导动机, IP = 角色内绩效, CP = 创新绩效, OCB = 组织公民行为, CL = 解释水平, LE = 领导力涌现。

(三) 描述性统计与相关分析

由描述性统计与相关分析结果 (见表 2) 可知, 领导动机与角色内绩效 ($r = 0.04$)、组织公民行为 ($r = 0.06$) 均无显著相关, 与创新绩效相关

显著 ($r = 0.20$)。角色内绩效 ($r = 0.21$)、创新绩效 ($r = 0.28$)、组织公民行为 ($r = 0.29$) 与领导力涌现也均呈显著正相关。上述结果初步支持本文所提出的变量关系假设。

表 2 变量的均值、标准差与相关系数 (N = 227)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. 领导动机	2.86	0.75	(0.82)	—	—	—	—	—
2. 角色内绩效	3.84	0.84	0.04	(0.94)	—	—	—	—
3. 创新绩效	3.31	1.01	0.20 **	0.64 **	(0.96)	—	—	—
4. 组织公民行为	3.75	0.54	0.06	0.59 **	0.55 **	(0.84)	—	—
5. 解释水平	1.65	0.20	0.17	- 0.03	0.06	0.12	(0.74)	—
6. 领导力涌现	2.85	0.73	0.15 *	0.21 **	0.28 **	0.29 **	0.06	(0.95)

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 。对角线上括号内的粗体数值为各量表的信度。

(四) 假设检验

研究者采用 SPSS 中 PROCESS 宏程序所包含的模型 1, 对假设 H1 (即解释水平在领导动机与工作绩效关系中起调节作用) 进行检验; 运用模型 7 对假设 4 (即解释水平在领导动机通过工作绩效影响领导力涌现的间接关系中起调节作用) 进行检验; 运用逐步线性回归验证假设 H2 (即工作绩效对领导力涌现的正向影响); 运用 R 1.3.1093 版本中 Car 包所包含的 LinearHypothesis 函数检验假设 3 (即 3 种工作绩效与领导力涌现关系强弱)。

1. 解释水平在领导动机与工作绩效关系中的调节作用检验

在检验解释水平的调节效应前, 研究者先对领导动机与工作绩效之间的直接关系做逐步线性回归分析。分析结果如表 3 所示, 领导动机与 3 种工作绩效的关系均不显著, 说明领导动机强的员工未必选择提升工作绩效来实现其领导之志。接着研究者检验假设 H1。回归分析结果如表 4 所

示, 领导动机与解释水平的交互项对角色内绩效 ($b = 0.18$, $p < 0.01$)、创新绩效 ($b = 0.24$, $p < 0.01$)、组织公民行为 ($b = 0.11$, $p < 0.01$) 均产生显著的正向影响, 假设 H1a、假设 H1b、假设 H1c 得到初步支持。为直观地对比在高低不同解释水平下领导动机对工作绩效的影响, 研究者绘制出简单斜率图 (见图 2 ~ 图 4)。

表 3 领导动机对工作绩效的直接效应回归分析结果 (N = 227)

预测变量	角色内绩效		创新绩效		组织公民行为	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
常数项	3.71 ***	3.65 ***	2.54 ***	2.28 ***	3.02 ***	3.09 ***
性别	- 0.13	- 0.12	- 0.29	- 0.21	- 0.17 *	- 0.19 *
现单位工龄	0.09 *	0.09 *	0.05	0.07	0.09 ***	0.08 **
开放性	0.04	0.03	0.23	0.17	0.11	0.13
尽责性	0.27 *	0.26 *	0.16	0.11	0.07	0.08
外倾性	- 0.06	- 0.07	- 0.04	- 0.06	- 0.02	- 0.01
宜人性	- 0.12	- 0.11	0.02	0.05	0.14 *	0.13 *
情绪稳定性	- 0.13	- 0.13	- 0.08	- 0.08	- 0.08	- 0.08
领导动机	—	0.04	—	0.18	—	- 0.05
R^2	0.07 *	0.07	0.07 *	0.08	0.16 ***	0.17
R^2	—	0.001	—	0.011	—	0.003

注: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, 双尾检验。

表4 解释水平调节效应回归分析结果(N=227)

预测变量	角色内绩效	创新绩效	组织公民行为
常数项	3.61 ***	2.67 ***	2.94 ***
性别	-0.09	-0.16	-0.15 *
现单位工龄	0.01 *	0.08	0.09 ***
开放性	0.06	0.20	0.13 *
尽责性	0.28 **	0.11	0.08
外倾性	-0.07	-0.09	-0.03
宜人性	-0.16	0.03	0.12
情绪稳定性	-0.11	-0.07	-0.08
领导动机	0.08	0.22 *	0.00
解释水平	-0.07	-0.00	0.03
领导动机×解释水平	0.18 **	0.24 **	0.11 **

注: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, 双尾检验。

图2显示,解释水平高时,领导动机对角色内绩效产生显著的正向影响($b=0.27$, $p<0.05$);解释水平低时,这一影响不显著($b=-0.09$, $n.s.$),假设H1a得到验证。图3显示,解释水平高时,领导动机对创新绩效产生显著的正向影响($b=0.48$, $p<0.001$);而解释水平低时,这一影响也不显著($b=-0.02$, $n.s.$),假设H1b得到验证。图4显示,解释水平高时,领导动机对组织公民行为产生显著的正向影响($b=0.12$, $p=0.08$),而解释水平低时,领导动机对组织公民行为产生显著的负向影响($b=-0.10$, $p<0.05$)。由此,假设H1c也得到验证,且这一结果比假设更精准地反映出解释水平取低值时的调节方向。由上述结果可知,领导动机强的员工是否会选择提升角色内绩效、创新绩效,从事组织公民行为,取决于其解释水平。只有解释水平高的员工在领导动机的驱动下才会努力提升工作绩效,而解释水平低的员工则未必会做此选择,甚至会减少组织公民行为。

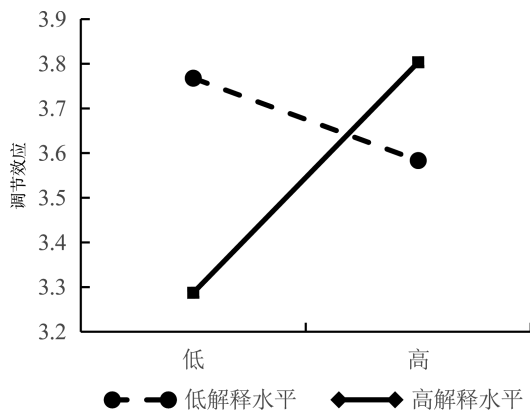


图2 解释水平对领导动机与角色内绩效关系的调节效应

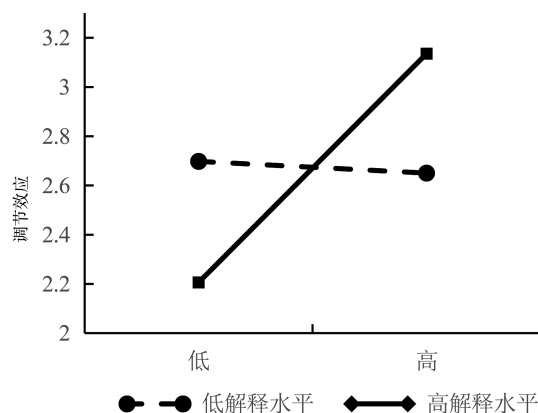


图3 解释水平对领导动机与创新绩效关系的调节效应

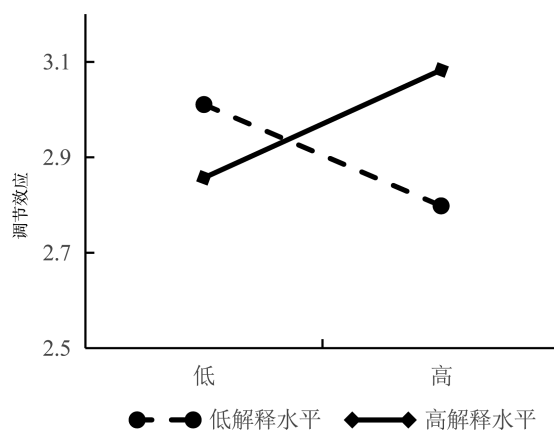


图4 解释水平对领导动机与组织公民行为关系的调节效应

2. 工作绩效与领导力涌现关系检验

回归分析结果如表5所示,在3种工作绩效中,只有创新绩效($b=0.22$, $p<0.05$)与组织公民行为($b=0.19$, $p<0.05$)会对领导力涌现产生显著的促进作用,角色内绩效对领导力涌现的影响不显著($b=-0.07$, $n.s.$),假设H2a未得到支持,假设H2b和假设H2c均得到支持。上述结果表明,仅靠提升角色内绩效,做好本职工作不足以实现领导力涌现,只有提升创新绩效和从事组织公民行为才有助于员工实现领导力涌现。

由于角色内绩效对领导力涌现的影响不显著,创新绩效与组织公民行为对领导力涌现均产生显著的正向影响,说明创新绩效和组织公民行为比角色内绩效对领导力涌现的影响更强,假设H3a、假设H3c得到支持。运用R软件Car包中的LinearHypothesis函数对比组织公民行为对领导力涌现的效应值与创新绩效对领导力涌现的效应值

大小,结果发现二者效应差的 p 值为 0.388,说明组织公民行为对领导力涌现的影响与创新绩效对领导力涌现的影响并无显著差异,假设 H3b 未得到支持。

表 5 工作绩效对领导力涌现直接效应回归分析结果
($N=227$)

预测变量	领导力涌现	
	模型 1 标准化回归系数	模型 2 标准化回归系数
性别	-0.05	-0.00
现单位工龄	0.21 **	0.16 *
开放性	-0.09	-0.15
尽责性	0.15	0.13
外倾性	0.17 *	0.18 *
宜人性	-0.10	-0.15
情绪稳定性	0.05	0.08
角色内绩效	—	-0.07
创新绩效	—	0.22 *
组织公民行为	—	0.19 *
R^2	0.10 **	0.18 ***
R^2	—	0.08 ***

注:*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, 双尾检验。

3. 解释水平在领导动机与领导力涌现间接关系中的调节作用检验

运用 bootstrap 分析方法选择 5 000 次重复抽样检验假设 H4。回归分析结果显示:首先,解释水平无论取高值($\beta = -0.02$, $CI_{95\%} = [-0.096, 0.031]$)还是低值($\beta = 0.01$, $CI_{95\%} = [-0.016, 0.040]$),领导动机通过角色内绩效影响领导力涌现的间接效应都不显著,组间差异也不显著($CI_{95\%} = [-0.121, 0.042]$),假设 H4a 未得到证实。这说明,无论员工的解释水平是高还是低,领导动机都无法促使他们通过提升角色内绩效来实现领导力涌现。

其次,解释水平高时,领导动机通过创新绩效影响领导力涌现的间接效应显著($\beta = 0.09$, $CI_{95\%} = [0.014, 0.201]$);解释水平低时,该间接效应不显著($\beta = -0.004$, $CI_{95\%} = [-0.040, 0.042]$);组间差异显著($CI_{95\%} = [0.015, 0.201]$),假设 H4b 得到支持。这个结果表明,高解释水平员工在领导动机的驱动下会选择提升创新绩效,且这条路径是领导力涌现的可行之径;低解释水平员工即使有较强的领导动机,也不会选择提升创新绩效,也就难以实现领导力涌现。

最后,解释水平高时,领导动机通过组织公

民行为影响领导力涌现的间接效应显著,且为正($\beta = 0.05$, $CI_{90\%} = [0.001, 0.107]$);解释水平低时,该间接效应也显著,但为负($\beta = -0.04$, $CI_{90\%} = [-0.088, -0.001]$),组间差异显著($CI_{90\%} = [0.018, 0.165]$),假设 H4c 基本得到支持。可见,高解释水平员工在领导动机的驱动下会选择从事组织公民行为,且该路径是领导力涌现的可行之径;低解释水平员工在领导动机驱动下会减少组织公民行为,他们也因此难以实现领导力涌现。

概言之,高解释水平员工能够坚定地选择正确的领导力涌现路径,从而成功地将其领导动机转化为实际的领导力涌现,使得“壮志”不再难酬。而低解释水平员工由于过于在意个人眼前的得失,往往走向误区,如同“南辕北辙”般难以实现其领导之志。

四、讨论与启示

(一) 研究结果

本文研究发现,领导动机并不会促使员工提升角色内绩效和创新绩效、从事组织公民行为来实现其领导之志,只有高解释水平员工才会致力于提升工作绩效。不过,并非所有的工作绩效都能换来“志”得意满。在 3 种工作绩效中,提升创新绩效与从事组织公民行为都是实现领导力涌现的可行之径,而提升角色内绩效不会对领导力涌现产生显著影响。总而言之,高解释水平员工在领导动机的驱动下会提升创新绩效或从事组织公民行为,这些“努力”使其能成功地实现领导之志,“壮志”不再难酬;低解释水平员工在领导动机的驱动下不仅不会提升创新绩效、从事组织公民行为,反而会减少组织公民行为的投入,导致错失涌现良机。

(二) 理论意义

第一,本文抓住了前人始为关注却未曾深入的重要议题:个体在领导动机的驱动下如何进行行为选择以实现领导力涌现。虽然已有文献初步验证了领导动机对领导力涌现的直接影响^[6-7],但是这些研究未深入探究这一关系的行为传导机制,导致学界对二者关系的认识不足。有学者提出,领导动机对领导力涌现的影响不是直接发生的,而是通过行为进行传导的^[5]。有鉴于此,本文

将领导动机与行为分别视为领导力涌现的中端与近端前因,首次对领导动机与领导力涌现关系的行为机制与边界条件进行实证探讨,揭开了领导动机与领导力涌现之间的行为黑箱,拓展了领导动机与领导力涌现关系的理论框架。

第二,本文证实了工作绩效与领导力涌现的关系,丰富了领导力涌现的前因研究。综观以往文献,现有的领导力涌现前因研究未系统地考察工作绩效对领导力涌现的影响。本文探讨了工作绩效的3个维度(角色内绩效、创新绩效、组织公民行为)对领导力涌现的直接影响,发现角色内绩效对领导力涌现并无显著影响,而创新绩效、组织公民行为均能显著地促进领导力涌现。这些发现说明,提升工作绩效对于个体领导力涌现至关重要。本文是将工作绩效和领导力涌现建立关联的首次尝试,很大程度上弥补了现有研究的不足,有力地拓展了领导力涌现的前因发现。

第三,本文以内隐领导理论为解释框架,从个体的能动性视角揭示领导力涌现的行为传导机制及其边界条件,开拓了一个全新的视野来看待领导力涌现的行为逻辑。内隐领导理论常用于解释特质或行为对领导力涌现的内在影响机制^[51],鲜少用于揭示个体进行领导身份建构的行为逻辑^[16]。领导力涌现是领导者身份的社会建构过程,个体在自我概念中是否将自己视为领导者(即是否有领导动机)是这一过程的起点,直接决定了个体愿意为确立领导身份付出多少努力^[16],然而现有研究大多从同伴赋予领导身份的被动视角探索领导力涌现的影响因素与过程机制^[2,10]。事实上,个体主张领导身份的行为与同伴赋予领导身份的行为对个体领导力涌现同等重要^[16],且不同个体具有不同程度的领导动机^[19]。领导动机强的个体倾向于主动出击^[52],通过积极努力来争取同伴对其领导身份的认可,从而实现领导力涌现。本研究凸显了个体的自我概念在领导力涌现过程中的独有价值,不仅拓宽了内隐领导理论的运用边界,还为领导力涌现的行为前因研究提供了新的视角。

(三) 实践意义

对员工而言,开拓创新,积善利他,拓宽眼界,

事则可成。首先,员工应当开拓创新,积善利他。踏实做事既是员工在组织中立身之本,也是提升能力的必经之路。然而,仅仅履行本职工作是不够的,员工需要展现出比他人“多走一步”的意愿与能力,如提升创新绩效等,这样才能在遇到突发情况时,游刃有余地攻克难关、创造性地解决难题,为自己赢得高光时刻,实现其领导之志。此外,积善行、思利他(从事组织公民行为)也有助于员工实现其领导之志。如在同事有困难时提供帮助,或在领导不在场时仍然积极工作,这些看似“傻”的举动将来可能成为成就员工的利器。特别是在重人情的中国,人与人在交往过程中不断互惠,予人帮助越多,助人者的资源也就越丰富^[53]。同样,员工越能心怀组织,并将自我目标与组织目标统一起来,越能从组织中获得更多的资源与发展机会,也就越有可能实现其领导之志。

其次,员工应当注意拓宽眼界。虽然组织常常强调踏实工作和真诚待人,但很多人将其视为空洞的口号。本文发现,没有高解释水平的员工,即使有领导之志也不会选择专注于提升创新绩效和积极从事组织公民行为来实现其凌云之“志”,最终可能导致壮志难酬。员工只有眼光长远、视野广阔、胸怀宽广,才能认识到个人的职业发展既离不开自身的硬实力,也离不开同事的帮助与支持,还离不开组织的培养与资源供给,也就更有可能从内心认可提升创新绩效与从事组织公民行为的价值,并将其付诸实践,最终收获积极的回馈。

对组织而言,要注意考察与提升员工和管理者的格局,树立正确的选人用人标准。首先,组织要注重考察与提升员工的解释水平。在竞争激烈、不确定性日趋加剧的大变革时代,组织需要员工为组织做出超越职责范围的贡献,如创造性地应对突发情况、创造性地解决问题、热心助人、心怀组织等。然而,只有高解释水平员工在领导动机的驱动下,才会选择提升创新绩效、从事组织公民行为来实现领导力涌现。因此,组织在选拔领导人才时,除了考虑领导动机之外,还应考量其解释水平。解释水平的可塑性也为组织提高员工的解释水平提供了可能^[17]。组织可通过有针对性地

给领导动机强的下属提供解释水平培训,以激发其展现出组织期望的行为,如高角色内绩效、创新绩效与组织公民行为。

其次,组织要注意提升中高层管理人员的解释水平。本文发现,员工可以通过表现出组织期望的行为实现领导力涌现,但组织管理者需要格局宏大才能保证此路径畅通无阻。他们不应总盯着员工是否完成了职责要求,而应给予员工更多的空间释放其创新潜力,认可其利他行为,并给予时间让德才兼备的员工充分绽放光芒。只有这样,组织在选拔领导干部时才不容易错过“黑马”。中高层管理者不应只关注个人一时得失,对有才之人心怀嫉妒,加以排挤。组织的认可是员工持续为组织发光发热的前提,因此组织要提升用人的效率、组织的整体绩效表现,实现可持续发展也要注意提升中高层管理者的解释水平。

最后,组织应当树立正确的选人用人标准。本文的发现说明能够为组织做出超越职责范围贡献的员工更能获得团队的认可,并获得他们赋予的领导者身份。若组织选拔的领导干部与团队认可的成员一致,那么这个涌现的领导者能发挥更强的示范作用。这提醒管理者要树立正确的用人导向,以能力与品德作为选拔领导干部的重要标准,让有才者上位、有德者优先,以最大化地调动广大员工的积极性,使他们愿作为、敢担当,通过开拓创新、积善利他路径实现个人发展,组织也由此发展壮大。相反,组织若没有正确的用人导向与选拔标准,错将庸才当“黑马”,不仅不利于实现组织目标,还会挫伤一群“黑马”的积极性,导致组织发展难以为续。

(四) 本文不足及未来展望

本文存在以下不足有待未来研究加以完善。第一,在样本选择方面,本文将团队规模限定在 4~7 个人的范围内,这在一定程度上影响了研究的外部效度。本文采用轮询法获取领导力涌现数据,可以有效地降低评分者效应、受评者效应以及关系效应对领导力感知的影响^[54],是目前领导力涌现研究领域比较推崇的做法。但由于此法更适合小规模团队,调研样本的团队规模受到限制。未

来研究可采用多种评价源或多种评价方式相结合来获取数据^[55],以避免轮询法导致样本团队规模较小的问题。

第二,在研究方法方面,本文采用问卷调查法只能从理论上阐述核心变量间的因果关系。尽管研究者采用了两时点收集数据,但仍然无法对变量之间的因果关系进行准确验证。以往研究大多采用准实验或实验室实验的研究设计^[2],虽能较好地解释变量间的因果关系,但外部效度有限。因此,未来研究可以采用混合研究方法,以使研究结论兼具内外部效度,还能更加准确地揭示变量之间的因果关系。

第三,在研究内容方面,本文只考察三种类型绩效对领导力涌现的单独影响,并未考虑不同绩效之间的交互作用。鉴于目前探讨工作绩效对领导力涌现影响的研究较少,本研究作为一项探索性研究,出于模型的简洁性与统计功效的考虑,仅聚焦于工作绩效对领导力涌现的单独影响。未来研究可采用组合方法^[56]来研究不同绩效组合对领导力涌现的差异化影响。

参考文献:

- [1] 蒿坡,陈琬霖,龙立荣. 领导力涌现研究综述与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2017, 39(9): 47-58.
- [2] HANNA A A, SMITH T A, KIRKMAN B L, et al. The emergence of emergent leadership: a comprehensive framework and directions for future research[J]. Journal of management, 2021, 47(1): 76-104.
- [3] BARLING J, WEATHERHEAD J G. Persistent exposure to poverty during childhood limits later leader emergence[J]. Journal of applied psychology, 2016, 101(9): 1305-1318.
- [4] LANAJ K, HOLLENBECK J R. Leadership over-emergence in self-managing teams: the role of gender and countervailing biases[J]. Academy of management journal, 2015, 58(5): 1476-1494.
- [5] BADURA K L, GRIJALVA E, GALVIN B M, et al. Motivation to lead: a meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership[J]. Journal of applied psychology, 2020, 105(4): 331-354.
- [6] HONG Y, CATANO V M, LIAO H. Leader emergence: the role of emotional intelligence and motivation to lead[J]. Leadership & organization development journal, 2011, 32(4): 320-343.

- [7] OH S D. Leadership emergence in autonomous work teams: who is more willing to lead? [J]. Social behavior and personality: an international journal, 2012, 40(9): 1451-1464.
- [8] GERPOTT F H, LEHMANN-WILLENBROCK N, VOELPEL S C, et al. It's not just what is said, but when it's said: a temporal account of verbal behaviors and emergent leadership in self-managed teams[J]. Academy of management journal, 2019, 62(3): 717-738.
- [9] MARINOVA S V, MOON H, KAMDAR D. Getting ahead or getting along? the two-facet conceptualization of conscientiousness and leadership emergence[J]. Organization science, 2013, 24(4): 1257-1276.
- [10] PORATH C L, GERBASI A, SCHORCH S L. The effects of civility on advice, leadership, and performance[J]. Journal of applied psychology, 2015, 100(5): 1527-1541.
- [11] ZHANG M J, LAW K S, WANG L. The risks and benefits of initiating change at work: social consequences for proactive employees who take charge [J]. Personnel psychology, 2021, 74(4): 721-750.
- [12] BENDERSKY C, SHAH N P. The downfall of extraverts and rise of neurotics: the dynamic process of status allocation in task groups[J]. Academy of management journal, 2013, 56(2): 387-406.
- [13] BORMAN W C, ILGEN D R, KLIMOSKI R J. Handbook of psychology: industrial and organizational psychology [M]. John Wiley & Sons, Inc, 2003.
- [14] EDEN D, LEVIATAN U. Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales[J]. Journal of applied psychology, 1975, 60(6): 736-741.
- [15] TROPE Y, LIBERMAN N. "Construal-level theory of psychological distance": correction to Trope and Liberman[J]. Psychological review, 2010, 117(3): 1024.
- [16] DERUE D S, ASHFORD S J. Who will lead and who will follow? a social process of leadership identity construction in organizations[J]. Academy of management review, 2010, 35(4): 627-647.
- [17] WIESENFELD B M, REYT J, BROCKNER J, et al. Construal level theory in organizational research[J]. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 2017, 4(1): 367-400.
- [18] BURGOON E M, HENDERSON M D, MARKMAN A B. There are many ways to see the forest for the trees: a tour guide for abstraction [J]. Perspectives on psychological science, 2013, 8(5): 501-20.
- [19] CHAN K, DRASGOW F. Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead [J]. Journal of applied psychology, 2001, 86(3): 481-498.
- [20] SCHYNS B, KIEFER T, FOTI R J. Does thinking of myself as leader make me want to lead? the role of congruence in self-theories and implicit leadership theories in motivation to lead[J]. Journal of vocational behavior, 2020, 122: 103477.
- [21] LORD R G, FOTI R J, DE VADER C L. A test of leadership categorization theory: internal structure, information processing, and leadership perceptions [J]. Organizational behavior and human performance, 1984, 34(3): 343-378.
- [22] 凌文轻, 方俐洛, 艾尔卡. 内隐领导理论的中国研究: 与美国的研究进行比较 [J]. 心理学报, 1991(3): 236-242.
- [23] MOTOWIDLO S J. Job performance [J]. Handbook of psychology: industrial and organizational psychology, 2003, 12(4): 39-53.
- [24] RAJA U, JOHNS G. The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity[J]. Human relations, 2010, 63(7): 981-1005.
- [25] WILLIAMS L J, ANDERSON S E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors[J]. Journal of management, 1991, 17(3): 601-617.
- [26] ANDERSON N, POTOČNIK K, ZHOU J. Innovation and creativity in organizations[J]. Journal of management, 2014, 40(5): 1297-1333.
- [27] ORGAN D W. Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome [M]. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [28] STAW B M. Attribution of the "causes" of performance: a general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations [J]. Organizational behavior and human performance, 1975, 13(3): 414-432.
- [29] VAN SCOTTER J, MOTOWIDLO S J, CROSS T C. Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards[J]. Journal of applied psychology, 2000, 85(4): 526-535.
- [30] PAIK E T, POLLOCK T G, BOIVIE S, et al. A star is born: the relationship between performance and achieving status through certification contests in the context of equity analysts[J]. Organization science, 2023, 34(1): 75-99.
- [31] MCCLEAN E J, MARTIN S R, EMICH K J, et al. The social consequences of voice: an examination of voice type and

- gender on status and subsequent leader emergence [J]. *Academy of management journal*, 2018, 61(5): 1869-1891.
- [32] 李渊, 曲世友, 徐峰. 变革型领导力与员工创新行为模式: 基于促进定向的中介作用[J]. *中国软科学*, 2019(7): 125-133.
- [33] GUASTELLO S J. Facilitative style, individual innovation, and emergent leadership in problem solving groups [J]. *The journal of creative behavior*, 1995, 29(4): 225-239.
- [34] BAI F, HO G C C, YAN J. Does virtue lead to status? testing the moral virtue theory of status attainment[J]. *Journal of personality and social psychology*, 2020, 118(3): 501-531.
- [35] BRIKER R, HOHMANN S, WALTER F, et al. Formal supervisors' role in stimulating team members' informal leader emergence: supervisor and member status as critical moderators [J]. *Journal of organizational behavior*, 2021, 42(7): 913-932.
- [36] WOLFF S B, PESCOLIDIO A T, DRUSKAT V U. Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams[J]. *The leadership quarterly*, 2002, 13(5): 505-522.
- [37] DAY D V. *The Oxford handbook of leadership and organizations*[M]. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- [38] TOST L P, GINO F, LARRICK R P. When power makes others speechless: the negative impact of leader power on team performance[J]. *Academy of management journal*, 2013, 56(5): 1465-1486.
- [39] WEIJTERS. Misresponse to reversed and negated items in surveys: a review [J]. *Journal of marketing research*, 2012, 49(5): 737-747.
- [40] BUDD R J. Response bias and the theory of reasoned action[J]. *Social cognition*, 1987, 5(2): 95-107.
- [41] HANNA A A. The impression management-emergent leadership relationship: the mediating role of trustworthiness [J]. *Academy of management proceedings*, 2021, 2021(1): 10226.
- [42] 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.
- [43] VALLACHER R R, WEGNER D M. Levels of personal agency: individual variation in action identification [J]. *Journal of personality and social psychology*, 1989, 57(4): 660-671.
- [44] SPARK A, STANSMORE T, O'CONNOR P. The failure of introverts to emerge as leaders: the role of forecasted affect [J]. *Personality and individual differences*, 2018(121): 84-88.
- [45] WELLMAN N, NEWTON D W, WANG D, et al. Meeting the need or falling in line? the effect of laissez-faire formal leaders on informal leadership [J]. *Personnel psychology*, 2019, 72(3): 337-359.
- [46] EAGLY A H, CROWLEY M. Gender and helping behavior: a meta-analytic review of the social psychological literature [J]. *Psychological bulletin*, 1986, 100(3): 283-308.
- [47] ROTH P L, PURVIS K L, BOBKO P. A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies[J]. *Journal of management*, 2012, 38(2): 719-739.
- [48] PENNEY L M, DAVID E, WITT L A. A review of personality and performance: identifying boundaries, contingencies, and future research directions [J]. *Human resource management review*, 2011, 21(4): 297-310.
- [49] DONNELLAN M B, OSWALD F L, BAIRD B M, et al. The mini-ipp scales: tiny-yet-effective measures of the big five factors of personality[J]. *Psychological assessment*, 2006, 18(2): 192-203.
- [50] CHIU C Y C, NAHRGANG J D, BARTRAM A, et al. Leading the team, but feeling dissatisfied: investigating informal leaders' energetic activation and work satisfaction and the supporting role of formal leadership [J]. *Journal of organizational behavior*, 2021, 42(4): 527-550.
- [51] KELLETT J B, HUMPHREY R H, SLEETH R G. Empathy and the emergence of task and relations leaders[J]. *The leadership quarterly*, 2006, 17(2): 146-162.
- [52] AYCAN Z, SHELIA S. "Leadership? no, thanks!" a new construct: worries about leadership [J]. *European management review*, 2019, 16(1): 21-35.
- [53] 陈维政, 任晗. 人情关系和社会交换关系的比较分析与策略研究[J]. *管理学报*, 2015, 12(6): 789-798.
- [54] ZACCARO S J, FOTI R J, KENNY D A. Self-monitoring and trait-based variance in leadership: an investigation of leader flexibility across multiple group situations [J]. *Journal of applied psychology*, 1991, 76(2): 308-315.
- [55] 柳波, 高日光. 职场非正式领导力涌现: 概念与测量 [J]. *心理研究*, 2023, 16(3): 251-259.
- [56] FOTI R J, HAUENSTEIN N M A. Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness [J]. *Journal of applied psychology*, 2007, 92(2): 347-355.

(本文责编: 辛 城)