

双元领导模式对员工创造力的影响机制研究

楼鹏泽

广西大学工商管理学院 广西南宁 530004

摘要: 本研究采用问卷调查、SPSS26.0 软件进行信效度、描述性统计和回归分析, 研究了中国西南地区一家大型服务业公司 300 名员工和 58 名领导。探讨了双元领导对员工创造力的影响, 心理授权的中介作用和环境不确定性的调节作用。结果揭示了双元领导影响员工创造力的机制, 为企业提升员工创造力提供了理论参考。

关键词: 双元领导; 创造力; 谦卑型领导; 自恋型领导

1. 引言

全球经济发展放缓, 特别是 2020 年新冠肺炎疫情后, 企业面临严峻挑战, 市场竞争加剧, 提升市场竞争力至关重要。企业需放弃低效管理, 通过提高员工创造力促进成长和革新。传统领导风格无法有效提升员工能力或解决发展问题。双元领导理论提供管理变革的有效途径成功规避了这些问题。自 20 世纪 70 年代起, 学者们开始研究领导风格对组织的影响。尽管领导风格与员工生产力及创造力之间的关系已广泛研究, 但以往研究多集中于单一领导风格, 忽略了领导行为的双元性。Zacher 和 Rosing 指出, 单独研究某一种领导风格会导致理论与实践脱节^[1]。因此, 研究双元领导如何影响员工生产力与创造力变得必要。双元领导结合了两种互补的领导行为, 通过矛盾思维实现动态平衡^[2]。而前人对这一双元领导风格组合的影响研究较少, 因此, 本文研究了谦卑型与自恋型领导风格的组合如何通过心理授权影响员工的创造力。

2. 研究假设

2.1 双元领导与员工创造力

谦卑型领导有助于企业稳定和改善员工关系, 他们客观评价员工接受建议鼓励沟通, 并通过赞赏吸引人才, 激发创造力。自恋型领导自信外向, 不喜听建议, 心理优越感强, 难以理解员工。他们以自我为中心, 决策自信, 在困境中表现出的坚定给员工安全感。双元领导结合谦卑和自恋领导行为, 谦卑有助于自恋型领导欣赏他人优点, 自恋则帮助谦卑型领导展现自信和果断, 提高领导效能。基于此, 本文提出假设:

H1: 双元领导有利于提高员工的创造力。

2.2 心理授权的中介作用

心理授权评估员工工作心理, 涵盖自主性、自我效能感、工作影响力和工作意义。自恋型领导可能对员工心理需求满足产生负面影响, 进而影响授权感。这类领导注重个人利益, 忽略员工需求, 不易接受建议, 导致员工自我价值怀疑, 影响工作积极性和自主性。创造力成分理论强调员工内在动机对创造力的重要性, 心理授权作为内在动机的诱因, 对创造力有显著影响, 同时影响员工的幸福和效率。因此, 本文提出假设:

H2: 双元领导对心理授权有正向作用;

H3: 心理授权在双元领导与员工创造力之间起中介作用。

2.3 环境不确定性的调节作用

环境不确定性影响员工创造力, 领导风格在不同动荡程度下作用各异。谦卑型领导在动荡环境中采纳员工建议, 激发积极性和主动性, 理性分析问题寻找解决方案。自恋型领导在不确定性面前, 减轻对员工贬低, 寻求帮助快速决策明确目标, 发挥特长, 减少对创造力的负面影响。据此本文提出假设:

H4: 环境不确定性在双元领导与员工创造力之间起调节作用。

本文所构建的理论模型见下图 1 所示:

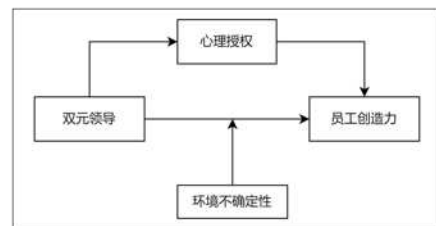


图 1: 理论模型图

1. 问卷设计与收集

本文共设计领导问卷与员工问卷两套问卷，领导问卷包括背景资料、员工创造力，员工问卷包括背景资料、双元领导、心理授权、环境不确定性 4 个部分。采用李克特五级量表对题项进行打分，1 表示完全不同意，5 表示完全同意。

(1) 变量测量

双元领导：借鉴 Owens 与 Hochwarter 的研究，以谦卑型领导与自恋型领导的乘积项来衡量双元领导。

员工创造力：借鉴 Shin 和 Zhou 编制的量表共 5 个条目。

心理授权：借鉴 Kirkman 编制的量表共 5 个条目。

环境不确定性：借鉴 MillerD. 编制的量表共 5 个条目。

控制变量：教育程度和工作年限、员工性别和年龄。

(2) 样本选择

本次研究的调查对象为西南地区某大型服务业公司的 300 名员工及 58 名领导，问卷通过线上网络平台进行发放，

最终收回有效问卷共 298 份，其中员工问卷 256 份，领导问卷 42 份。

3. 数据分析与结果

3.1 信效度分析与共同方法偏差检验

调查共收集到 298 份有效问卷，包括员工问卷 256 份和领导问卷 42 份。员样本特征量表的 *Cronbach's*α 均超过 0.8，表明量表具有高可信度，适合数据分析。为防止共同方法变异，采用 Harman 单因子测验法，结果显示单因子仅解释了 45.63% 的方差，说明共同方法偏差不严重。

表 1 信度和效度检验

变量	CZ	SC	XB	ZL	SY	LDL	XL	CY
Cronbach'sAlpha	0.997	0.996	0.975	0.974	0.980	0.987	0.968	0.976
KMO 值	0.906	0.914	0.940	0.948	0.971	0.983	0.924	0.959

3.2 描述性统计

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 年龄	—								
2. 性别	.447**	—							
3. 教育程度	.526**	.562**	—						
4. 谦卑领导	.594**	.688**	.817**	—					
5 自恋领导	.484**	.558**	.698**	-.827**	—				
6 双元领导	.457**	.512**	.674**	-.775**	-.774**	—			
7 创造力	.588**	.671**	.796**	-.945**	-.944**	.964**	—		
8. 心理授权	.586**	.680**	.809**	-.942**	-.941**	.958**	.852**	—	
9. 环境不确定性	.584**	.667**	.809**	-.940**	-.939**	.964**	.864**	.855**	—
M	1.68	1.40	2.68	4.49	4.40	4.17	3.80	16.05	4.13
SD	0.827	0.490	0.703	0.235	0.307	0.590	1.020	5.179	0.560

表 2 展示了本研究变量的平均值，标准差和相关系数内容，统计结果显示，双元领导与心理授权、员工创造力、环境不确定性呈显著的相关关系，心理授权与员工创造力呈显著相关，符合本研究的理论预期。

3.3 假设检验

本文运用 SPSS25.0，利用层次回归分析法对所提出的假设进行了检验，分层对主效应、中介效应及调节效应进行检验，结果见下表 3 所示：

表 3：层次回归分析结果

变量	模型 1	员工创造力		心理授权	
		模型 2	模型 3	模型 4	
控制变量	领导性别	-0.083	-0.126	-0.037	0.109
	领导年龄	-0.271**	-0.278**	-0.382**	-0.186*
	领导学历	0.108	0.228	0.127	-0.058
	员工性别	0.038	-0.029	-0.003	0.037
	员工年龄	-0.042	-0.018	-0.031	0.024
	员工学历	0.219	0.179	0.221	0.040
自变量	双元领导	0.437**	0.152	0.517**	0.418**

调节变量	环境不确定性				0.152*
交互效应	双元领导 × 环境不确定性				0.127*
中介变量	心理授权		0.317*		
	R2	0.128	0.22	0.24	0.16
	F	8.63	12.52	17.56	10.46

注：* 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$;

(1) 主效应及中介效应检验

结果显示：双元领导有利于提高员工的创造力；加入中介变量后，心理授权对员工创造力具有显著影响，而双元领导对员工创造力的影响效应降为 0.152。因此假设 H1、H2、H3 成立。

(2) 调节效应检验

在模型 2 的基础上，加入双元领导与环境不确定性的交互项，得到模型 4，结果显示交互项显著（ $\beta = 0.127$, $p < 0.05$ ），假设 H4 成立。

4. 结论与启示

本文构建了双元领导影响员工创造力的模型，突破了传统领导风格研究的局限，探讨了谦卑—自恋型双元领导对员工创造力的作用，有助于扩展领导风格研究。员工创造力对企业至关重要，本研究为企业领导者培养提供了新思路，建议通过培训等方式提升领导者的双元领导能力。

尽管本研究取得了一定成果，但仍有局限性。首先，样本数据主要基于中国西南地区服务行业的问卷调查，存在单一性和主观偏差。未来研究可扩大样本范围，结合实证案例和数据工具进行研究。其次，本研究揭示了谦卑—自恋型双元领导对员工创造力影响的路径和边界，但其他作用机制和边界约束尚不明确，未来需进一步探讨。最后，本研究为横截面研究，而双元领导的影响具有时间效应，未来应考虑纵向研究设计。

参考文献：

- [1] Zacher H, Rosing K. Ambidextrous Leadership and Team Innovation[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015, 36(1): 54–68.
- [2] Hunter S. T., Cushman L. D., Jayne B. Why

Dual Leaders will Drive Innovation: Resolving the Exploration and Exploitation Dilemma with a Conservation of Resources Solution[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(8): 1183–1195.

[3] Bass B. M., Avolio B. J., Jung D. I., et al. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2): 207–218.

[4] Sagie A., Zaidman N., Amichai-Hamburger Y., et al. An Empirical Assessment of the

[5] Chen, M.-J. Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: A transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 2008, 17(1): 288–304.

[6] Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100, 1203–1213.

[7] C. A. O'Reilly and J. Pfeffer, "Why are grandiose narcissists more effective at organizational politics? Means, motive, and opportunity," *Personality and Individual*

[8] 韩杨, 罗瑾琰, 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, 29(01): 70–85.

[9] 罗瑾琰, 赵莉, 韩杨等. 双元领导研究进展述评[J]. *管理学报*, 2016, 13(12): 1882–1889.

[10] 胡文安, 罗瑾琰. 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, 41(01): 99–113.