

# 仁慈领导与员工创新行为：内部人身份感知的中介作用和领导-部属交换关系差异化的调节作用\*

沈伊默<sup>1</sup> 周婉茹<sup>2</sup> 魏丽华<sup>1</sup> 张庆林<sup>1</sup>

(<sup>1</sup> 西南大学心理学部, 重庆 400715) (<sup>2</sup> 台湾大学心理学系, 台北 10617)

**摘 要** 探究仁慈领导与员工创新行为的关系, 以及在该关系中内部人身份感知的中介作用和领导-部属交换关系差异化的调节作用。以 68 名主管和 215 名员工为对象, 通过对两阶段主管-员工配对调查所获取的数据进行分析, 结果表明: (1)仁慈领导可以借助内部人身份感知的中介作用, 对员工创新行为产生积极的影响; (2)领导-部属交换关系差异化能调节仁慈领导和内部人身份感知的关系, 即当关系差异化水平越高, 仁慈领导与内部人身份感知之间的正向关系越强; (3)领导-部属交换关系差异化能调节内部人身份感知在仁慈领导与员工创新行为关系间的中介作用, 表现为被调节的中介作用模式, 即领导-部属交换关系差异化水平越高, 仁慈领导与员工创新行为之间通过内部人身份感知的间接关系越强。

**关键词** 仁慈领导; 创新行为; 内部人身份感知; 领导-部属交换关系差异化

**分类号** B849:C93

## 1 前言

随着经济和社会的快速发展、科技的不断进步, 以及全球化竞争的日益加剧, 企业要赢得核心的竞争优势, 必须要依靠源源不断的创新, 来生产符合消费者需要的服务及产品(Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994)。员工是组织的宝贵资源, 是所有产品或服务的创意的发起者。因此, 如何激发员工的创造性, 促进员工的创新行为, 已成为学术界及企业界长期关注的一个重要议题(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Drazin, Glynn, & Kazanjian, 1999; Perry-Smith & Shalley, 2003)。过去关于创新的研究大多集中于组织层次, 较少注意到个体与团体层次(West & Farr, 1989)。因此, 本研究关注的是个体的创新行为。

越来越多的研究表明, 领导风格是影响员工创新行为的关键情境因素之一。例如, 变革型领导(e.g., Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009; Pieterse, van

Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010)、授权领导(e.g., Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, & Farh, 2011)及真实领导(e.g., 韩翼, 杨百寅, 2011; Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012)均对员工创新行为有显著的预测效果。然而, 值得注意的是, 目前讨论并检验仁慈领导(benevolent leadership)与员工创新行为间关系的研究却付之阙如。仁慈领导是指领导者对下属个人福祉所表现出的个别、全面而长久的关怀(樊景立, 郑伯壘, 2000), 它被认为是一种具有建设性、深受下属欢迎的领导行为(Chan & Mak, 2012)。Wang 和 Cheng (2010)认为, 仁慈领导对员工创新行为有积极的促进作用, 因为它能为员工提供一个安全的心理环境, 以及更多的任务资源与支持。然而, 仁慈领导也能激发员工的角色义务感(role obligation), 引起下属更多的感恩与回报(如忠诚与服从)(樊景立, 郑伯壘, 2000)。在角色责任的驱使下, 员工往往不考虑可能的现实情境, 也不会提出替代性的问题解决方案, 只是一味地接受领导者的命令, 这可

收稿日期: 2016-03-28

\* 国家自然科学基金项目(71201130; 71602163; 71362018)。

通讯作者: 沈伊默, E-mail: shenym1980@126.com

能会抑制员工创造力的发挥。因此, 研究者们(Karakas & Sarigollu, 2012; Wang & Cheng, 2010)强烈呼吁在未来的研究中探明仁慈领导与创新行为的复杂关系, 特别是弄清楚仁慈领导对员工创新行为的动态影响机制。

员工创新行为指的是员工在工作过程中, 产生富有创造性的构想或问题解决方案, 并将其付诸实践, 以成为有用的产品或服务的行为(Scott & Bruce, 1994)。它不是员工被期望的, 也不是组织奖励系统涵盖到的角色内行为, 而是一种员工自由决定的角色外行为(刘云, 2011), 它很大程度上与员工的动机状态有关(Amabile, 1988)。值得注意的是, 以往较少有研究者探讨并检验动机状态在领导风格与创新行为关系间的作用与地位。我们认为这可能是一个严重的问题, 因为员工如何看待自己的工作环境, 以及自己在该工作环境中如何有效发挥作用的能力, 这都与动机状态直接相关(Chen & Gogus, 2008; Zaccaro, Ely, & Nelson, 2008), 它在员工制定相关目标并开发创造性的解决方案等创新活动过程中扮演着重要的角色(Parker & Ohly, 2008)。因此, 要深入理解员工的创新行为及过程, 我们必须深入探讨并检验员工创新过程的认知、情感及动机状态(Zhou & Shalley, 2011), 例如个体的内部人身份感知(perceived insider status)。在本研究中, 我们在Tyler和Lind(1992)的权威关系模型(relational model of authority)的基础上探讨并验证内部人身份感知在仁慈领导和创新行为的关系间可能起到的中介作用。

另外, 在重视关系主义(relationalism)的华人社会中, 人治色彩十分严重(刘军, 章凯, 仲理峰, 2009), 这意味着领导者的仁慈并不是一视同仁地分散到所有的下属身上, 而是采取一种偏私“自己人”的特殊主义式的差别对待, 会根据下属的需求与亲疏远近有所不同(张瑞平, 杨帅, 李庆安, 2013)。研究者认为, 要捕捉人治色彩下的仁慈领导所隐含的特殊主义式的差别对待的内涵, 则应该考虑差别对待所创造的群体环境(周婉茹, 郑伯壘, 2014), 方能了解仁慈领导在亲疏有别的关系差异情境下所起到的作用。由于领导-部属交换关系差异化(leader-member exchange differentiation)这一概念很好地体现了团体内领导与不同下属的交换关系在质量上的差异性(王震, 仲理峰, 2011), 即领导-部属关系疏密不一的程度, 因此我们猜想它可

能在仁慈领导-内部人身份感知-员工创新行为的关键链中扮演着重要的作用。具体而言, 我们在社会比较理论(Festinger, 1954)的基础上, 提出领导-部属交换关系差异化可能在仁慈领导-内部人身份感知-员工创新行为的间接关系中起调节作用。

## 2 理论和假设

### 2.1 仁慈领导、内部人身份感知与创新行为

仁慈领导根植于儒家思想中理想的五伦关系(如君仁臣忠、父慈子孝、兄友弟顺等), 以及人际互惠的规范。其核心在于强调领导者必须如关爱自己的子女一样去关怀与照顾下属, 而下属也应该表现出子女对父亲一样的尊重、忠诚及服从(樊景立, 郑伯壘, 2000)。仁慈领导与西方文献中的“体恤”(consideration)、支持性领导(Deci & Ryan, 1987)及领导-部属交换(Graen & Uhl-Bien, 1995)这几个概念是有显著区别的。例如, 与后两者相比, 仁慈领导不单单只是在帮助下属完成工作任务, 更是华人领导者责无旁贷的角色义务, 而且施恩行为是长期取向的, 并不局限于工作上的照顾, 也会扩展到下属的家人及私人的问题上(林姿葶, 郑伯壘, 2012; Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004; Pellegrini & Scandura, 2008)。

仁慈领导对下属的尊重与照顾, 使得下属在遇到工作困难时会获得更多与任务有关的资源与支持, 这将确保其在工作中能按照自己的想法和步调来开展工作, 因此会增加其工作投入的程度和创新性地开展工作的热情。此外, 仁慈领导会体谅下属, 维护下属的面子, 并对下属在创新过程中所犯的错误采取一种宽宥和容忍的态度, 这会促使下属不怕犯错, 敢于冒险和承担责任, 创造性地改进工作方法及流程。相关的研究也表明, 领导者的同情心与体谅皆与下属的创新性成果是紧密关联的(Matru, Leritz, & Mumford, 2005)。因此, 仁慈领导对下属的创新行为具有积极的推动作用。

同时, 该影响过程是借助内部人身份感知的中介作用来传递的。内部人身份感知指的是个体作为组织的成员, 对其在组织中赢得个人空间、地位及接受程度的一种自我感知, 亦即个体在某一特定组织中能够感知到自己为组织的“内部人”身份的程度(Stamper & Masterson, 2002), 它反映了个体的自我概念与动机状态, 在员工的创新活动中扮演着重要的作用。相关的研究表明, 上级的领导方式很大

程度上决定了下属的内部人身份感知(Schaubroeck, Shen, & Chong, 2017; 尹俊, 王辉, 黄鸣鹏, 2012), 因此我们有理由相信领导者的施恩行为有助于个体与组织(或部门)之间建立起紧密的心理联系, 提升个体的内部人身份感知。Tyler 和 Lind (1992)曾在他们提出的权威关系模型中提出, 在团体中个体会依照权威对象(通常为领导者)对待自己的方式, 来判断自己在团体中所占据的位置或地位(即内部人身份感知)。Lapalme 等人也在该权威关系模型的基础上明确指出, 领导者的行为是员工判断自己在群体中占据何种社会地位的重要线索(Lapalme, Stamper, Simard, & Tremblay, 2009)。由于领导者是组织权威的象征, 因此仁慈领导的施恩与照顾行为, 会向该部属传递这样的信号: 他(她)不仅是领导者的圈内人, 也是组织的内部人, 其在组织中拥有较高的地位(Stamper & Masterson, 2002)。因此, 仁慈领导对个体内部人身份感知有积极的推动作用。

Tyler 和同事在权威关系模型, 以及之后修订的关系模型中进一步表示, 个体对于内部地位的感知会影响到其工作态度与行为(Tyler & Blader, 2000; Tyler & Lind, 1992)。当个体的内部人身份感知越强烈, 其对组织的目标与价值观会越认同, 对组织的积极情感也越强烈(Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011; Stamper & Masterson, 2002)。这种积极的情感状态会促使员工采取更灵活的、多方位的思考方式与认知过程, 这将有利于员工在工作中产生更多有价值的、富于创造性的观点并加以实践, 因而有利于员工创新行为的产生与创造性问题的解决(Isen, Daubman, & Nowicki, 1987)。相关研究表明, 高水平的内部人身份感知有利于促进员工的创新行为(王雁飞, 蔡如茵, 林星驰, 2014; Chen & Aryee, 2007)。因此, 我们提出:

假设 1: 内部人身份感知在仁慈领导与员工创新行为的关系中起中介作用。

## 2.2 领导-部属交换关系差异化的调节作用

在中国社会中, “圈子现象”与差序格局是普遍存在的。例如, 在华人组织中, 领导者会根据亲-忠-才的标准, 将下属习惯性地分成“圈内人”与“圈外人”, 并在情感依附与资源分配等方面采取差异化的管理方式与策略(郑伯壘, 1995)。因此, 领导者与不同部属之间在关系的疏密上可能存在着显著差异(刘军等, 2009; Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009)。领导与不同部属之间形成的关系疏密不一的状况(即领导-部属交换关系差异化),

反映了团体内资源与权力的分布版图, 并在团体运作中起着重要的作用(刘军等, 2009)。

社会比较理论(Festinger, 1954)认为, 当团体内领导者与下属们在关系疏密上存在着显著的差异时, 群体成员倾向于将自己与领导者的关系, 以及自己在组织(或团体)中所处的地位与周围的同事进行比较, 藉以发展清晰的自我概念。当这种差异越显著时, 团体成员参与这种社会比较的欲望越强烈(Buunk, Zurriaga, Péiró, Nauta, & Gosálvez, 2005; Mussweiler, Rüter, & Epstude, 2004), 越想看看自己与周围的同事在地位和待遇等方面是否存在显著的差异(Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2008)。研究者们认为, 领导-部属交换关系差异化可看作是个体在团体内相对地位的晴雨表(Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006), 它能为个体提供判断自己在群体当中占据何种地位或位阶的参照信息(Liao, Liu, & Loi, 2010), 因此它可能会调节仁慈领导与内部人身份感知之间的关系。

当团体内领导-部属关系疏密方面的差异较大时, 表明下属们在团体内各自占据着不同的位置, 其中只有少数人能成为领导者的“圈内人”或班底心腹, 并能得到领导者的施恩与照顾(刘军等, 2009)。因此, 在面对主管的仁慈领导时, 个体可能会将其看作是主管对自己的额外尊重与照顾, 从而会感知到自己在组织中拥有较高的重要性、相对地位与接受程度。因此, 其对组织的归属感也较强烈, 更倾向于将自己往领导者的权力版图的中心位置移动, 其内部人身份的感知也较强烈(Stamper & Masterson, 2002)。换言之, 此时仁慈领导与内部人身份感知的正向关系较强。

当团体内领导-部属关系疏密方面的差异较小时, 这意味着团体内成员与领导者之间的关系亲疏差别不大, 或是相当接近; 此时, 个体可能不大会关心自己与周围同事之间在地位或待遇方面存在多大的差别。因此, 在面对主管的仁慈领导时, 个体并不会将其理解为主管对自己的额外尊重与照顾, 也感受不到自己在组织中占据多么重要的位置, 因此内部人身份感知自然不会太高。换言之, 当团体内领导-部属在关系疏密方面的差异较小时, 仁慈领导与内部人身份感知的正向关系较弱。

假设 2: 领导-部属交换关系差异化在仁慈领导与内部人身份感知关系间起调节作用, 即当关系差异化程度较大时, 仁慈领导与内部人身份感知的正向关系较强; 反之, 此一正向关系较弱。

假设1和假设2所揭示的关系进一步表现为被调节的中介作用模式(Edwards & Lambert, 2007)。具体而言,内部人身份感知中介了仁慈领导对员工创新行为的影响;但是该中介作用的大小取决于领导-部属交换关系差异化水平的大小。当领导-部属交换关系差异化水平较高时,仁慈领导对员工创新行为的正向影响较大,因为内部人身份感知更多地传导了仁慈领导对员工创新行为的效应;但是当领导-部属交换关系差异化程度较低时,由于仁慈领导对内部人身份感知正面影响较弱,因此仁慈领导对员工创新行为的效应也就较少地通过内部人身份感知来传导。据此,我们提出被调节的中介作用假设:

假设3:领导-部属交换关系差异化调节了内部人身份感知在仁慈领导和员工创新行为关系间的中介作用,表现为被调节的中介作用模式;即关系差异化程度较大时,仁慈领导和员工创新行为之间通过内部人身份感知的间接关系的强度越强;反之,此一间接关系的强度越弱。

本研究的理论模型,如图1所示。

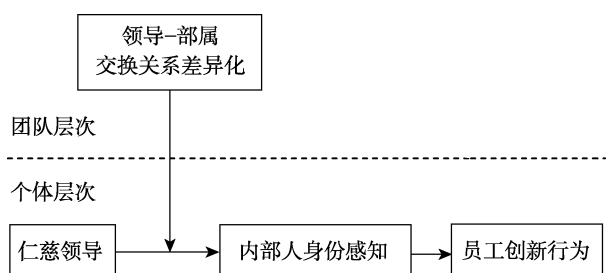


图1 理论模型

### 3 研究方法

#### 3.1 研究样本及程序

我们选择杭州和上海的5家企业(涉及房地产、IT和制药等行业)来收集相关的调查资料。我们通过主管-员工配对调查的方式,在两个时间点进行问卷调查,以避免共同方法偏差。在第1阶段,我们让员工填写仁慈领导问卷并报告工号等个人资料;在第2阶段(3个月),我们再让员工填写内部人身份感知和领导-部属交换等问卷,并让主管对员工的创新行为进行评价。在实施问卷调查前,我们会与企业的人力资源经理进行协商,来确定参与调查的主管,并让主管随机挑选下属参与我们的问卷调查。调查时,我们通过工号让主管与下属的问卷能够有效配对。在调查时,所有被调查的人员均

被告知该调查仅用于学术研究,会对调查结果绝对保密,让被调查者放心填写。被调查者在填写问卷以后,由我们的研究人员当场收回并编码。此时被调查者可以获得一份精美的礼品作为奖励。

参与调查的部门主管共有74人,下属242人。在剔除无效问卷后,共获得68位主管和215位下属的有效配对问卷(平均每位主管评价下属3.16位)。有效问卷的标准是:(1)主管与员工能通过工号有效配对;(2)主管评价下属的数量大于或等于3位。在215名下属中,男性占45.6%;30岁以下的人占56.4%;接受过专科及以上教育的人占69.2%;61.3%的人在该公司工作不超过3年。在68个部门主管中,男性占71.2%;30岁及以上的占65.1%;接受过专科及以上教育的人占70.3%;83.3%的人在该公司工作超过了3年。另外,64.2%的员工与主管的共事时间在1年以上。

#### 3.2 研究工具

创新行为量表是第一次在国内使用。为了保持中英文量表在测量上的等值性,我们采用了回译程序(Brislin, 1980),即请一位英语专业的博士研究生将英文量表翻译成中文,再请另一名英语专业的博士研究生将中文回译成英文;最后再请他们两人共同商量,对回译的问卷和原问卷进行比较,直到没有差异为止。以上各量表均采用6点计分(从1=“非常不同意”到6=“非常同意”)。

仁慈领导:对仁慈领导的测量,我们采用的是郑伯壘、周丽芳、黄敏萍、樊景立和彭泗清(2003)开发的量表,共5个项目,如“他关怀我私人的生活与起居”、“他对我照顾会扩及到我的家人”、“对相处较久的下属,他会做无微不至的照顾”等。研究者认为,在重视关系主义的华人社会中,人治色彩十分严重,因此仁慈领导对下属不大可能一视同仁、雨露均沾,而是对下属采取一种特殊主义的差别对待的方式(樊景立,郑伯壘,2000;徐玮伶,郑伯壘,黄敏萍,2002)。因此,将这种因人而异的领导模式作为个体层次的变量才具有理论对应性(Wang & Cheng, 2010)。因此,在本研究中我们将仁慈领导作为个体层面变量来处理。该量表的内部一致性系数为0.85。

内部人身份感知:我们采用的是Stamper和Masterson(2002)开发的量表来测量内部人身份感知(共6个项目)。举例条目为“我感觉在我的组织中我是一个内部人”。该量表的内部一致性系数为0.80。

创新行为: 我们用 Scott 和 Bruce (1994)编制的问卷来测量员工的创新行为(由管理者作答)。该问卷共有 6 道题, 举例条目为“有主动寻找新技术、程序或新产品(服务)的想法”和“会提供适当的计划及安排来落实新的想法”。该量表的内部一致性系数为 0.80。

领导-部属交换关系差异化: 领导-部属交换关系差异化是指团体内领导者与不同下属的交换关系(LMX)在质量上的差异性(Erdogan & Bauer, 2010; Henderson et al., 2009), 其概念符合 Chan (1998)的离散模式(dispersion model), 而适合以隶属于相同领导者的所有成员在领导-部属交换关系分数上的标准差(组内离散指标)做计算(王震, 仲理峰, 2011)。因此, 我们先用 Graen 和 Uhl-Bien (1995)编制的量表来测量领导-部属交换关系的质量, 然后根据前人的推荐, 通过计算每个工作团队的 LMX 分数的标准差来计算领导-部属交换关系的差异化程度(e.g., Harrison & Klein, 2007; Liden et al., 2006)。该量表包含 7 个项目, 如“我的上司非常了解我的问题与需要”、“我和我的上司工作上的关系相当好”等。该量表的内部一致性系数为 0.86。

控制变量: 我们采用 Chen, Lam 和 Zhong (2007)的做法, 对管理者及下属的性别、年龄、受教育程度、任职年限进行控制, 因为这些变量与员工的工作态度与行为有一定程度的相关性。同时, 由于团队的规模会对员工的态度和行为(如工作绩效)产生影响(Jackson et al., 1991), 因此我们也对团队规模进行了控制。另外, 研究者还认为, 领导者对下属的影响, 除了要看个别对待的对偶领导行为之外, 也可能会受到领导者对所有人的领导行为的调节影响(郑伯壘等, 2010)。由于本研究重点考察仁慈领导作为一种因人而异的领导模式, 它对内部人身份感知和创新行为的影响, 因此我们将群体层面的仁慈领导设为控制变量<sup>1</sup>。我们通过  $Rwg(j)$ 、组内相关系数(ICC[1])和评判间信度(ICC[2])来衡量分数的一致性, 以判断个体层面的分数是否能汇总成为群体层次的分數(Bliese, 2000)。统计结果表明, 个体在仁慈领导上的得分具有较好的同质性(ICC[1]为 0.32, ICC[2]为 0.60,  $Rwg(j)$ 的平均数为 0.81), 因

此可以将个体层面的分数汇总至群体层面。

### 3.3 数据分析

在数据分析时我们采取以下步骤: 首先, 我们采用验证性因子分析来确认本研究中涉及的几个变量的构念效度。其次, 由于本研究中数据呈嵌套结构, 我们采用 HLM 6.06 软件(Raudenbush, Bryk, Cheong, Congdon, & du Toit, 2004), 通过多层线性建模(Hierarchical linear modeling, HLM)的方法来检验领导-部属交换关系差异化在仁慈领导与内部人身份感知之间的跨层面的调节效应(假设 2)。我们采纳前人的建议(Enders & Tofighi, 2007; Hofmann & Gavin, 1998), 在检验假设变量的主效应时, 我们将对第 1 层数据实施总平均数(grand mean)中心化处理, 然而当检验跨层面调节效应时, 我们将对第 1 层数据实施组平均数(group mean)中心化处理。再次, 我们利用 Edward 和 Lambert (2007)的路径分析技术, 并通过 Mplus 7.0 软件(Muthén & Muthén, 2012)来进行多水平结构方程建模(Multilevel structural equation modeling, MSEM), 来检验内部人身份感知的中介作用(假设 1), 以及领导-部属交换关系差异化对该间接关系的调节作用(被调节的中介效应)(假设 3)。研究者们认为, 与传统方法相比, Edward 与 Lambert 的路径分析方法能更清楚地揭示被调节的中介效应的本质, 且统计功效较高(刘东, 张震, 汪默, 2012)。而且, 我们通过偏差校正的百分位 bootstrap 法来确认间接效应的显著性程度, 因为该方法在处理非正态数据时较具优势(Shrout & Bolger, 2002)。在所有的数据分析中我们都纳入了控制变量。

## 4 研究结果

### 4.1 构念效度的验证性因子分析

为了检验本研究中各主要变量(仁慈领导、内部人身份感知、领导-部属交换关系及创新行为)的聚合效度(convergent validity)与区分效度(discriminant validity), 我们采用 LISREL 8.7 软件对其进行了验证性因素分析。分析结果如表 1 所示。从表 1 中可以看出, 与其他 4 个竞争模型相比, 四因子模型对数据拟合最佳( $\chi^2 = 607.22$ ;  $\chi^2/df = 2.47$ ; NNFI = 0.94; CFI = 0.94; RMSEA = 0.083), 说明本文所涉及的四变量具有良好的区分效度, 它们确实是 4 个不同的构念; 另外, 各因子的因子负荷及  $t$  值均达到了 0.05 的显著性水平, 且没有不恰当解, 这说明本文涉及的几个构念均具有较好的聚合效度。

<sup>1</sup> 郑伯壘等人(2010)曾将这种因人而异的仁慈领导称之为“对偶仁慈领导”, 而将群体层面的仁慈领导称之为“平均仁慈领导”。但为方便起见, 若无特别说明, 我们将个人层面的“对偶仁慈领导”统一简称为“仁慈领导”, 而将群体层面的仁慈领导仍然称之为“平均仁慈领导”。

表 1 个体层次的变量的验证性因子分析( $n = 215$ )

模型	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	NNFI	CFI	RMSEA	模型比较检验		
							模型比较	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$
1. 基准模型(4 因子)	607.22	246	2.47	0.94	0.94	0.083			
2. 三因子模型一	805.63	249	3.24	0.91	0.92	0.102	2 vs. 1	198.41**	3
3. 三因子模型二	1157.09	249	4.65	0.88	0.89	0.131	3 vs. 1	549.87**	3
4. 三因子模型三	957.58	249	3.85	0.89	0.90	0.115	4 vs. 1	350.36**	3
5. 单因子模型	1562.04	252	6.20	0.83	0.84	0.156	5 vs. 1	3243.61**	6

注: 基准模型: 包含仁慈领导、内部人身份感知、领导-部属交换及创新行为等 4 个因子;  
三因子模型一: 在基准模型的基础上, 将仁慈领导和领导-部属交换合并为 1 个因子;  
三因子模型二: 在基准模型的基础上, 将仁慈领导和内部人身份感知合并为 1 个因子;  
三因子模型三: 在基准模型的基础上, 将领导-部属交换与内部人身份感知合并为 1 个因子;  
单因子模型: 将 4 个变量合为 1 个因子。

4.2 描述性统计

各变量的均值、标准差和相关系数如表 2 所示。仁慈领导与内部人身份感知( $r = 0.30, p < 0.01$ )和创新行为( $r = 0.31, p < 0.01$ )均相关显著; 内部人身份感知与创新行为呈显著正相关( $r = 0.42, p < 0.01$ )。这些结果与我们的理论预期基本相符。

4.3 假设检验

4.3.1 内部人身份感知的中介效应检验

在假设 1 中我们假设内部人身份感知能中介仁

慈领导与创新行为的关系。我们利用 Edward 和 Lambert (2007)的路径分析方法来检验内部人身份感知的间接效应, 并用 bootstrap 法来检验该间接关系的显著性。研究结果表明, 仁慈领导对员工创新行为有直接的显著影响(直接效应为 0.15, 95%置信区间为[0.03, 0.24]), 同时可以通过内部人身份感知的中介作用, 对员工创新行为产生间接的积极影响(间接效应为 0.05, 95%置信区间为[0.01, 0.09])。因此, 假设 1 成立。

表 2 各变量均值、标准差及变量间的相关关系

变量	$M$	$SD$	1	2	3	4	5	6	7	8	9
个体层次											
1. 员工的性别 <sup>a</sup>	1.54	0.50	—								
2. 员工的年龄	1.58	0.75	-0.03	—							
3. 员工的受教育程度	2.28	1.29	0.10	0.10	—						
4. 员工的任职年限	2.42	1.25	-0.24**	0.45**	0.03	—					
5. 上下级共事时间	2.99	1.42	-0.25**	0.31**	0.09	0.73**	—				
6. 仁慈领导	4.05	1.02	-0.13	-0.14*	-0.02	-0.11	-0.06	(0.85)			
7. 内部人身份感知	4.66	0.67	0.04	0.07	-0.04	-0.10	-0.12	0.30**	(0.80)		
8. 领导-部属交换	4.24	0.81	-0.10	-0.07	0.01	-0.08	0.02	0.60**	0.46**	(0.86)	
9. 创新行为	4.69	0.73	-0.10	-0.06	-0.09	-0.10	-0.07	0.31**	0.42**	0.50**	(0.80)
团队层次											
1. 主管的性别 <sup>a</sup>	1.28	0.45	—								
2. 主管的年龄	2.99	0.86	-0.03	—							
3. 主管的受教育程度	2.24	1.05	-0.20	0.25*	—						
4. 主管的任职年限	3.97	1.16	-0.10	0.66**	0.02	—					
5. 团队规模	3.93	1.07	0.04	0.15	-0.41**	0.20**	—				
6. 平均仁慈领导	4.05	0.76	0.10	-0.25	0.01	-0.12	-0.26	—			
7. 领导-成员交换关系差异化	0.59	0.33	-0.14	-0.17*	-0.12	0.06	0.14	0.03	—		

注:  $n_{第1层} = 215; n_{第2层} = 68$ 。各量表的信度系数标注在矩阵对角线括号内。  
<sup>a</sup> 1 = 男; 2 = 女。\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$ (双尾检验)。

#### 4.3.2 领导-部属交换关系差异化的调节效应检验

在假设 2 中我们假设领导-部属交换关系差异化能调节仁慈领导与内部人身份感知的直接关系。我们以内部人身份感知为因变量,做虚无模型(null model)检验。虚无模型的数据分析结果表明可能存在跨层面效应,其群间变异成份显著地异于 0 [ $\chi^2(67) = 124.57, p < 0.01$ ], 其 ICC (1)为 0.21, 显示个体的内部人身份感知有 21%的变异存在于不同团体(部门)之间。因此符合多层线性建模的基本前提条件(Hofmann, 2002)。HLM 的结果如表 3 所示。从表 3 中模型 3 可以看出,在控制主管及员工的性别、年龄、受教育程度、任职年限、团队规模、平均仁慈领导以及仁慈领导与领导-部属交换关系差异化的主效应以后,仁慈领导与领导-部属交换关系差异化的交互项对内部人身份感知( $\gamma_{61} = 0.40, p < 0.01$ )具有显著的预测效果。

为了进一步确认领导-部属交换关系差异化在仁慈领导与内部人身份感知的关系间的调节效应

型态是否符合原先的预期,我们参考 Aiken 和 West (1991)的做法,分别取领导-部属交换关系差异化加减一个标准差的值代入回归模型中,并进行绘图(见图 2)。从图 2 中可以看出,与低领导-部属交换关系差异化相比,在高领导-部属交换关系差异化的情境下,仁慈领导与内部人身份感知之间的正向关联性较强,这与原先的预期相符。同时,为了更加准确地判断跨层面调节效应的显著性,我们在领导-部属交换关系差异化的两个水平上(正负一个标准差)对跨层面调节效应做简单斜率分析(simple slope analysis)。简单斜率分析结果表明,在高领导-部属交换关系差异化的情境下(平均数加上一个标准差),仁慈领导与内部人身份感知的正向关联性较强(简单斜率为 0.31,  $p < 0.01$ );相比较而言,在低领导-部属交换关系差异化的情境下(平均数减去一个标准差),仁慈领导与内部人身份感知的正向关联性较弱(简单斜率为 0.05,  $p > 0.05$ )。这与原先的预期相符,因此假设 2 得到支持。

表 3 领导-部属交换关系差异化在仁慈领导与内部人身份感知间的调节效应分析

变量	内部人身份感知		
	模型 1	模型 2	模型 3
截距项 1 $\beta_0$			
截距项 2 $\gamma_{00}$	4.69** (0.41)	5.51** (0.67)	4.66** (0.40)
主管的性别 $\gamma_{01}$	0.07 (0.09)	0.05 (0.09)	0.06 (0.09)
主管的年龄 $\gamma_{02}$	0.19* (0.07)	0.18* (0.07)	0.17* (0.07)
主管的受教育程度 $\gamma_{03}$	-0.13* (0.06)	-0.13* (0.06)	-0.13* (0.05)
主管的任职年限 $\gamma_{04}$	-0.15* (0.06)	-0.13* (0.06)	-0.13* (0.06)
团队规模 $\gamma_{05}$	-0.17** (0.06)	-0.17** (0.06)	-0.16** (0.06)
平均仁慈领导 $\gamma_{06}$	0.17** (0.06))	0.17** (0.05))	0.18** (0.07)
领导-部属交换关系差异化 $\gamma_{07}$		-0.05 (0.15)	-0.06 (0.15)
员工的性别 $\beta_1$			
截距项 $\gamma_{10}$	0.03 (0.09)	0.08 (0.10)	0.05 (0.09)
员工的年龄 $\beta_2$			
截距项 $\gamma_{20}$	0.14 (0.08)	0.15 (0.07)	0.13 (0.07)
员工的受教育程度 $\beta_3$			
截距项 $\gamma_{30}$	-0.01 (0.03)	-0.02 (0.03)	-0.02 (0.03)
员工的任职年限 $\beta_4$			
截距项 $\gamma_{40}$	-0.03 (0.06)	-0.03 (0.07)	-0.03 (0.06)
主管-员工共事时间 $\beta_5$			
截距项 $\gamma_{50}$	-0.01 (0.04)	-0.02 (0.04)	-0.02 (0.04)
仁慈领导 $\beta_6$			
截距项 $\gamma_{60}$		0.21** (0.06)	0.18** (0.05)
仁慈领导×领导-部属交换关系差异化 $\gamma_{61}$			0.40** (0.13)
模型离异数(Model deviance)	440.63	433.21	430.63

注: (1)  $n_{第1层} = 215; n_{第2层} = 68$ 。(2) \*\*  $p < 0.01, * p < 0.05$ (双尾检验)。(3)括号内数据为稳健标准误。(4)模型离异数是由全息极大似然估计的对数似然值来确定( $2 \times \log\text{-likelihood of the full maximum-likelihood estimate}$ ), 该值越小代表模型拟合得越好。

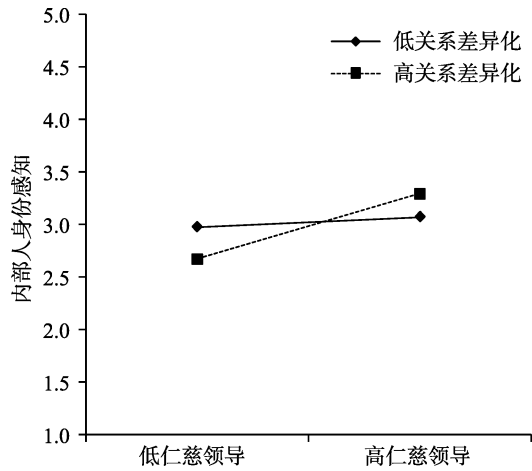


图 2 领导-部属交换关系差异化在仁慈领导与内部人身份感知间的调节作用

4.3.3 被调节的中介效应模型检验

假设 3 中, 我们假设仁慈领导与员工创新行为之间通过内部人身份感知的间接关系会受到领导-部属交换关系差异化的调节。我们利用 Edward 和 Lambert (2007)的路径分析技术, 来检验跨层面条件下领导-部属交换关系差异化是否能调节以上间接关系。我们以员工创新行为为因变量, 做虚无模型检验。虚无模型的数据分析结果显示, 该变量在团队(部门)间的变异成份显著地异于 0 [ $\chi^2(df = 67) = 123.01, p < 0.01$ ], 其 ICC (1)为 0.20, 显示个体的创新行为有 20%的的变异存在于不同团体(部门)之间。这符合多水平分析的基本前提条件(Hofmann, 2002)。被调节的中介效应模型的数据结果, 如表 4 所示。

从表 4 中可以看出, 领导-部属交换关系差异化能调节仁慈领导与员工创新行为之间通过内部人身份感知的间接关系。当领导-部属交换关系差异化水平较低时, 仁慈领导与员工创新行为之间通过内部人身份感知的间接关系并不显著(间接效应为 0.01, 95%置信区间为[-0.04, 0.05]); 当领导-部属交换关系差异化水平较高时, 仁慈领导与员工创新行为之间通过内部人身份感知的间接关系十分

显著(间接效应为 0.08, 95%置信区间为[0.02, 0.13])。

在 Edward 和 Lambert (2007)文中方程 9 的基础上(原文第 8 页), 我们分别取领导-部属交换关系差异化加减一个标准差的值代入回归方程(将直接效应项设置为 0), 来计算这两种条件下员工创新行为的得分, 并进行绘图。如图 3 所示, 当领导-部属交换关系差异化水平较低时, 仁慈领导与员工创新行为之间通过内部人身份感知的间接关系的强度较弱; 但当领导-部属交换关系差异化的水平较高时, 仁慈领导与员工创新行为之间通过内部人身份感知的间接关系的强度较强。因此, 假设 3 得到支持。

5 研究结果及讨论

虽然已有研究强调, 仁慈领导会有效提升部属的工作效能; 然而, 仁慈领导与员工创新行为之间的关系如何? 其内在的影响机制是什么? 这些问题都缺乏深入的探讨。本研究针对这些问题, 采取问卷调查法, 对仁慈领导与员工创新行为的关系展开跨层面的追踪研究。具体来说, 我们检验了内部人身份感知在仁慈领导与员工创新行为之间的中介作用, 以及领导-部属交换关系差异化在两者间的调节效应。实证结果总体上支持了我们的研究假设。

5.1 理论意义

虽然有研究者认为仁慈领导会激发员工的角色义务感, 使其在角色责任的驱使下, 往往不考虑可能的现实情境, 也不会提出替代性的问题解决方案, 只是一味地接受领导者的命令, 这可能会抑制员工创造力及创新行为。然而, 我们采用跨层面的研究设计, 通过实证研究表明仁慈领导对员工创新行为有直接的显著影响; 同时它还可以借助内部人身份感知的中介作用, 进而对员工的创新行为产生积极的影响。这将进一步加深人们对仁慈领导与员工创新行为之间的内在作用机制的理解。具体来说, 仁慈领导为员工评估自我价值与能力提供了重要的信息, 使其深信自己被组织所接纳, 是组织的

表 4 仁慈领导效应的调节-中介模型分析

分组统计	仁慈领导(X) → 内部人身份感知(M) → 员工创新行为				间接效应 95% 的 置信区间
	阶段		效应		
	第一阶段( $P_{MX}$ )	第二阶段( $P_{YM}$ )	直接效应( $P_{YX}$ )	间接效应( $P_{MX} P_{YM}$ )	
低关系差异化 (-1SD)	0.02	0.27**	0.14*	0.01	[-0.04, 0.05]
高关系差异化 (+1SD)	0.28**	0.27**	0.14*	0.08**	[0.02, 0.13]
组间差异	-0.26**	0.27**	0.14*	-0.07**	[-0.13, -0.01]

注: (1)  $n_{第1层} = 215$ ;  $n_{第2层} = 68$ 。(2)\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$ (双尾检验)。(3)  $P_{MX}$  表示仁慈领导到内部人身份感知的路径;  $P_{YM}$  表示内部人身份感知到员工创新行为的路径; (4)我们通过领导-部属交换关系差异化的正负 1 个标准差(SD)来区分出高低组。



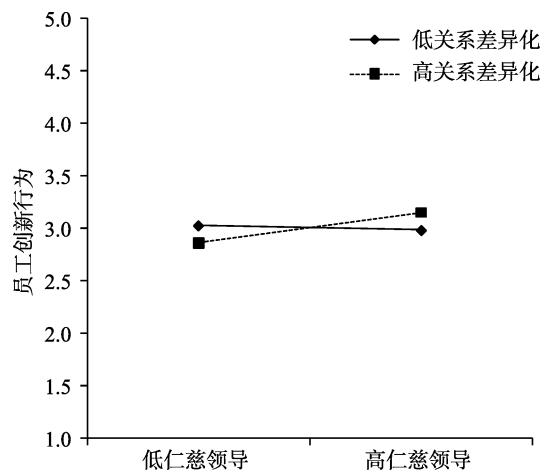


图 3 领导-部属交换关系差异化对仁慈领导与员工创新行为之间通过内部人身份感知的间接关系的调节作用

“内部人”与领导的心腹班底，在组织内拥有很高的地位，因此其对组织的归属感与责任感会比较强。从文化角度来看，中国文化中素有“士为知己者死”的传统，因此对于把自身归于组织“自己人”的员工而言，会将组织的利益置于个人利益之上，并试图通过实际行动来协助组织(或领导)改变现实的困境或提出创造性问题解决的方案，因此其创新行为可能会较高。虽然以往的研究从社会交换理论等角度出发，发现仁慈领导可以通过领导-部属交换关系(LMX)的中介作用，对部属的工作绩效和创造性产生间接的影响(Chan & Mak, 2012; Lin, Ma, Zhang, Li, & Jiang, 2016)，然而目前很少有研究者探讨并检验动机状态在仁慈领导与员工创新行为关系间的作用与地位。在本研究中，我们从动机状态和自我概念的角度出发，探讨并检验了内部人身份感知在仁慈领导与员工创新行为之间的中介作用，这对以往的研究是一个有益的补充。

另外，在中国文化背景下领导者对下属往往采取的是一种特殊主义式的差序管理方式，因此在相同团体中的领导与下属之间会形成关系疏密不一的状况。因此，我们遵循文化背景聚焦原则，从社会比较理论的角度出发，深入探讨并检验了领导-部属交换关系差异化在仁慈领导-内部人身份感知-员工创新行为关系间的角色与地位。我们通过实证研究表明，领导-部属交换关系差异化会在仁慈领导对员工创新行为的影响过程中起调节作用，即当这种关系差异化的程度越明显时，仁慈领导会大大提升员工的内部人身份感知，进而对员工创新行为产生间接的促进作用。虽然有研究者强调领导者

的差序化管理可能会在团体中形成浓重的差序化氛围，这种氛围会降低团体成员间的团队合作与团队凝聚力(刘军等，2009)，然而我们的研究表明团体内部领导-部属交换关系疏密的差异化程度较高时，如果员工感受到领导的关爱与仁慈，其内部人身份感知也会大大增加，更倾向于将自己归类于组织的“自己人”，因此更愿意通过实际行动来协助组织(或领导者)摆脱现实的困境，并提出富于创造性问题解决的方案。我们的研究直接响应了郑伯壘等人(2010)的呼吁：华人社会具有相依性，应将家长式领导(本研究仅关注仁慈领导)放在群体环境中来探讨，才会更为适切。因此，我们的研究充分考虑华人社会关系主义的特色，探讨并检验领导者差别对待所创造的群体环境(即领导-部属交换关系差异化)在仁慈领导-内部人身份感知-员工创新行为关系间的调节作用，这可视为对以往研究的有益补充。

## 5.2 实践意义

本研究也有着重要的实践意义：首先，领导者应该对下属个人福祉所表现出的个别、全面而长久的关怀，增进与员工之间的“人情”往来，通过工作内外的人际纽带来促使员工对组织产生归属感与责任感，进而增强其创新行为。例如，领导者可以通过关心与照顾员工及家人的生活起居，在员工遇到困难时提供力所能及的援助等方式来促进关系的和谐，让员工对组织产生归属感与认同，增加其主人翁意识，促使其在工作中为组织出谋划策，协助组织创造性地解决问题。其次，在领导的过程中，应该要适当加强差序化管理，在资源分配时向组织的知识型员工倾斜，这是因为在组织中，知识型员工被视为是创造、传播及应用知识的主体，是产品与技术创新的智力源泉(Amabile, 1988; Davenport, Thomas, & Cantrell, 2002)。然而，也要防止团体中领导-部属关系疏密的差异化程度过高而形成浓重的团体差序氛围，因为这可能会让其他团体成员产生不公平感，进而阻碍团体内知识的分享与合作，并对团体的创新带来消极的影响。

## 5.3 研究局限及未来的研究方向

本研究还存在一些不足之处：首先，从研究设计而言，虽然本研究采用的是两阶段的纵向研究，但是研究框架中的中介变量(内部人身份感知)与结果变量(创新行为)是在同一时间点收集数据的，因此这不利于推断变量的因果关系。在未来的研究中，应该尝试采用三阶段(即 3 个时间点)的纵向追踪调查或实验的方法来进行进一步验证变量之间的关

系。其次,由于条件的限制,我们仅选择了上海与杭州等地部分企业作为研究对象,因此本研究的结果是否能推论到国内其他一些地方的企业,是需要未来进一步深入分析。

虽然本研究表明仁慈领导对员工创新行为有促进作用,然而也有研究者表明,高水平的仁慈领导会增加员工对领导者的忠诚度与服从,因而员工不敢违背上级的意志,他(她)也无意改变现实的困境或提出问题解决的替代性方案,这最终可能会阻碍员工的创造力与创新行为(张瑞平等,2013)。因此,仁慈领导与员工创新行为之间是否存在曲线关系?该影响过程中是否存在其他一些变量也能中介或调节两者的关系?这值得未来更多的研究加以验证。

## 6 研究结论

本研究发现:(1)仁慈领导可以借助内部人身份感知的中介作用,对员工创新行为产生间接的积极影响;(2)领导-部属交换关系差异化能调节仁慈领导与内部人身份感知的关系,即当关系差异化水平越高,仁慈领导与内部人身份感知之间的正向关系越强;(3)领导-部属交换关系差异化能调节内部人身份感知在仁慈领导与员工创新行为关系间的中介作用,表现为被调节的中介作用模式;即领导-部属交换关系差异化水平越高,仁慈领导与员工创新行为之间通过内部人身份感知的间接关系的强度越强。

## 参 考 文 献

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 319-344.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Vol. 2. Methodology* (pp. 389-444). Boston: Allyn and Bacon.
- Buunk, B. P., Zurriaga, R., Péiró, J. M., Nauta, A., & Gosalvez, I. (2005). Social comparisons at work as related to a cooperative social climate and to individual differences in social comparison orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 54(1), 61-80.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285-301.
- Chen, G., & Gogus, C. I. (2008). Motivation in and of work teams: A multilevel perspective. In R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 285-317). New York, NY: Routledge.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557.
- Chen, Z. G., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202-212.
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.
- Cheng, B. S. (1995). Chaxu geju (concentric relational configuration) and Chinese organizational behavior. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, (3), 142-219.
- [郑伯壘. (1995). 差序格局与华人组织行为. *本土心理学研究*, (3), 142-219.]
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Huang, M. P., Farh, J. L., & Peng, S. Q. (2003). A triad model of paternalistic leadership: Evidence from business organizations in Mainland China. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, (20), 209-250.
- [郑伯壘, 周丽芳, 黄敏萍, 樊景立, 彭泗清. (2003). 家长式领导的三元模式: 中国大陆企业组织的证据. *本土心理学研究*, (20), 209-250.]
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Cheng, B. S., Lin, T. T., Cheng, H. Y., Chou, L. F., Jen, C. K., & Farh, J. L. (2010). Paternalistic leadership and employee effectiveness: A multiple-level-of-analysis perspective. *Chinese Journal of Psychology*, 52(1), 1-23.
- [郑伯壘, 林姿葶, 郑弘岳, 周丽芳, 任金刚, 樊景立. (2010). 家长式领导与部属效能: 多层次分析观点. *中华心理学刊*, 52(1), 1-23.]
- Chou, W. J., & Cheng, B. S. (2014). Differential treatments in a team: The role differentiation on separation and encouragement. *Journal of Human Resource Management*, 14(4), 1-29.
- [周婉茹, 郑伯壘. (2014). 团队中的差别对待: 角色分化下的分隔与激励效果. *人力资源管理学报*, 14(4), 1-29.]
- Davenport, T. H., Thomas, R. J., & Cantrell, S. (2002). The mysterious art and science of knowledge-worker performance.

- MIT Sloan Management Review, 44(1), 23–30.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286–307.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1–22.
- Enders, C. K., & Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: A new look at an old issue. *Psychological Methods*, 12(2), 121–138.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104–1120.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organization. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, (13), 127–180.
- [樊景立, 郑伯壘. (2000). 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析. *本土心理学研究*, (13), 127–180.]
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Han, Y., & Yang, B. Y. (2011). The Authentic leadership, the psychological capital and employees' innovative behavior: The mediating of the leading members. *Management World*, (12), 78–86.
- [韩翼, 杨百寅. (2011). 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. *管理世界*, (12), 78–86.]
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517–534.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1208–1219.
- Hofmann, D. A. (2002). Issues in multilevel research: Theory development, measurement, and analysis. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 247–274). Oxford, UK: Blackwell.
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24(5), 623–641.
- Hsu, W. L., Cheng, B. S., & Huang, M. P. (2002). Chinese business leaders' employee categorization and managerial behaviors. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, (18), 51–94.
- [徐玮伶, 郑伯壘, 黄敏萍. (2002). 华人企业领导人的员工归类与管理行为. *本土心理学研究*, (18), 51–94.]
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122–1131.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 675–689.
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537–553.
- Lapalme, M. È., Stamper, C. L., Simard, G., & Tremblay, M. (2009). Bringing the outside in: Can “external” workers experience insider status? *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 919–940.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090–1109.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746.
- Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2012). Life- and work-oriented considerate behaviors of leaders in Chinese organizations: The dual dimensions of benevolent leadership. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, (37), 253–302.
- [林姿葶, 郑伯壘. (2012). 华人领导者的嘘寒问暖与提携教育: 仁慈领导之双构面模式. *本土心理学研究*, (37), 253–302.]
- Lin, W. P., Ma, J. J., Zhang, Q., Li, J. C., & Jiang, F. (2016). How is benevolent leadership linked to employee creativity? The mediating role of leader-member exchange and the moderating role of power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, doi: 10.1007/s10551-016-3314-4.
- Liu, D., Zhang, Z., & Wang, M. (2012). Mono-level and multilevel mediated moderation and moderated mediation: Theorization and test (Z. H. Gao, Trans.). In X. P. Chen, A. Tsui, & L. Farh (Eds.), *Management research methods* (2nd ed., pp. 545–579). Beijing: Peking University Press.
- [刘东, 张震, 汪默. (2012). 被调节的中介和被中介的调节: 理论构建与模型检验(高中华 译). 见 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立 (编), *组织与管理研究的实证方法* (第 2 版, pp. 545–579.). 北京: 北京大学出版社.]
- Liu, J., Zhang, K., & Zhong, L. F. (2009). The formation and impact of the atmosphere of the “error routine” of the work team: A case study based on successive data. *Management World*, (8), 92–101.
- [刘军, 章凯, 仲理峰. (2009). 工作团队差序氛围的形成与影响: 基于追踪数据的实证分析. *管理世界*, (8), 92–101.]
- Liu, Y. (2011). An empirical study on the relationship between self-leadership and employee innovative behavior: The mediating effect of psychological empowerment. *Studies in Science of Science*, 29(10), 1584–1593.
- [刘云. (2011). 自我领导与员工创新行为的关系研究-心理授权的中介效应. *科学学研究*, 29(10), 1584–1593.]
- Matra, S., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2005). Leadership skills and the group performance: Situational demands, behavioral requirements, and planning. *Leadership Quarterly*, 16(1), 97–120.
- Mussweiler, T., Rüter, K., & Epstude, K. (2004). The ups and downs of social comparison: Mechanisms of assimilation and contrast. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 832–844.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2012). *Mplus user's guide* (7th ed.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence

- of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing Motivating Jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233–285). New York, NY: Routledge.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89–106.
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623.
- Raudenbush, S., Bryk, A., Cheong, Y. F., Congdon, R., & du Toit, M. (2004). *HLM 6: Hierarchical linear and nonlinear modeling*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y. M., Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203–214.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445.
- Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875–894.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115–191). San Diego, CA: Academic Press.
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106–121.
- Wang, Y. F., Cai, R. Y., & Lin, X. C. (2014). The Relationship between perceived insider status and employee's innovative behavior: A Study of a moderated mediating model. *Foreign Economics & Management*, 36(10), 40–53.
- [王雁飞, 蔡如茵, 林星驰. (2014). 内部人身份认知与创新行为的关系—一个有调节的中介效应模型研究. *外国经济与管理*, 36(10), 40–53.]
- Wang, Z., & Zhong, L. F. (2011). Leader-member exchange differentiation: A review and agenda for future research. *Advance in Psychological Science*, 19(7), 1037–1046.
- [王震, 仲理峰. (2011). 领导-成员交换关系差异化研究评述与展望. *心理科学进展*, 19(7), 1037–1046.]
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15–30.
- Yin, J., Wang, H., & Huang, M. P. (2012). Empowering leadership behavior and perceived insider status: The moderating role of organization-based self-esteem. *Acta Psychologica Sinica*, 44(10), 1371–1382.
- [尹俊, 王辉, 黄鸣鹏. (2012). 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用. *心理学报*, 44(10), 1371–1382.]
- Zaccaro, S. J., Ely, K., & Nelson, J. (2008). Leadership processes and work motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 319–360). New York, NY: Routledge.
- Zhang, R. P., Yang, S., & Li, T. (2013). A review of benevolent leadership. *Advances in Psychological Science*, 21(7), 1307–1316.
- [张瑞平, 杨帅, 李庆安. (2013). 仁慈型领导研究述评. *心理科学进展*, 21(7), 1307–1316.]
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2011). Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 275–302). Washington, DC: American Psychological Association.

## Benevolent leadership and subordinate innovative behavior: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of leader-member exchange differentiation

SHEN Yimo<sup>1</sup>; CHOU Wanju<sup>2</sup>; WEI Lihua<sup>1</sup>; ZHANG Qinglin<sup>1</sup>

<sup>(1)</sup> School of Psychology, Southwest University, Chongqing 400715, China)

<sup>(2)</sup> Department of Psychology, National Taiwan University, Taipei city 10617, China)

### Abstract

For a long time, some scholars held that benevolent leadership contributes to employee innovative behavior because it provides subordinates with psychological safety, more resources and supports. However, some other scholars argued that benevolent leadership could increase subordinates' role obligation, loyalty and obedience to

supervisor, which would restrain subordinates' creativity or innovative behavior. Thus, some scholars appealed that researchers should explore the relationship between benevolent leadership and innovative behavior, especially make out how, why, and when benevolent leadership facilitate innovative behavior in the future.

We collected the data from 68 supervisors and 215 subordinates at two different time points. In the first survey, the subordinates were asked to provide information about benevolent leadership and their demography. Three months later, these subordinates were asked to answer some questions about leader-member exchange (LMX), perceived insider status, and their supervisor rated their innovative behavior. Hierarchical linear modeling technique was employed to test the hypothesis about the moderating role of LMX differentiation in the relationship between benevolent leadership and perceived insider status, while bootstrap analysis procedures were used to examine the moderated-mediation relationship among the variables in the study.

Analyses of multilevel, multisource and lagged data from 68 supervisors and 215 subordinates showed that (1) perceived insider status can mediate the relationship between benevolent leadership and innovative behavior; (2) LMX differentiation moderates the relationship between benevolent leadership and perceived insider status, i.e., the relationship will be stronger when LMX differentiation is high; (3) and the indirect relationships of benevolent leadership with innovative behavior via perceived insider status, i.e., the positive indirect relationship will also be strengthened when LMX differentiation is high.

These findings extend our understanding of the relationship between benevolent leadership and innovative behavior, and specify how, why and when we can increase the positive influence of benevolent leadership on innovative behavior. Theoretical and practical implications of these findings are discussed.

**Key words** benevolent leadership; perceived insider status; LMX differentiation; innovative behavior