

从认同领导到认同组织：对认同转化边界条件的探讨*

王震¹ 林钰莹² 彭坚^{**3}

(¹中央财经大学商学院, 北京, 100081) (²清华大学经济管理学院, 北京, 100084)

(³广州大学工商管理学院, 广州, 510006)

摘要 以往研究指出员工会对不同主体产生多重认同, 且这些认同之间具有转化性, 突出表现为对“领导者”的个体性认同会转化到对“组织”的群体性认同。本文考察了这一转化过程的边界条件, 指出员工对领导者的认同在多大程度上能转化为对组织的认同取决于领导者与组织的关系。基于对 266 名员工的调查, 研究发现: 当领导者与组织价值观相匹配, 或领导者被员工视为组织的化身时, 员工对领导者的认同更有可能转化为对组织的认同; 进一步地, 领导者-组织价值观匹配对认同转化过程的调节是通过领导者组织化身的中介作用而实现的。

关键词 领导认同 组织认同 领导者-组织价值观匹配 领导者组织化身

认同 (identification) 是个体根据与他人的关系或某个群体来定义自己的程度, 它回答了“我是谁”的问题, 在解释个体态度和行为上具有独特价值 (Cooper & Thatcher, 2010)。新近元分析 (Lee, Park, & Koo, 2015) 更是指出, 员工对组织的认同是其认知、态度和行为的基础, 对组织具有“超乎寻常”的作用。因此, 获得员工的认同是企业非常关键的“软实力”。然而, 在组织情境中, 认同是一个多焦点概念, 员工会同时根据多个目标进行自我定义 (Ashforth, Schinoff, & Rogers, 2016)。除了组织认同, 员工还会对领导者产生认同; 前者是一种群体性认同, 后者是一种个体性认同 (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008)。两种认同都有助于员工建立与目标对象 (组织或领导者) 之间的心理联系, 获得目标感和归属感。与此同时, 两种认同还存在特殊联系。根据组织代理人理论, 员工会视领导者为组织的代理人 (Levinson, 1965), 从而将对“领导者”的认同转化为对“组织”的认同, 即“爱屋及乌” (Sluss & Ashforth, 2008)。

“爱屋及乌”现象, 意味着强化员工对领导者的认同有助于塑造他们对组织的认同。然而, 实践领域频发的员工跟随领导者离开组织的现象, 使研究者开始思考认同领导者是否一定会转化为认同组织 (郑伟波, 2016)。Horstmeier, Boer, Homan 和 Voelpel (2017) 通过元分析发现, 领导认同与组织

认同的关系在不同研究中有显著差异, 暗示二者关系存在边界条件。在此背景下, 员工对领导者的认同何时能转化为对组织的认同就成为了一个亟待考察的问题。可惜, 这一问题并未得到充分关注。

本文基于“领导者-组织关系”视角, 旨在揭示认同转化过程中的两个边界条件: 领导者-组织价值观匹配 (supervisor-organization value fit; SOF) 和领导者组织化身 (supervisor's organizational embodiment, SOE)。SOF 描述了领导者与组织在价值观方面的一致性 (Kristof, 1996), SOE 则描述了员工将其直接领导视作组织化身的程度 (Eisenberger et al., 2010), 它们均是对领导者与组织关系的反映。那些与组织具有相似价值观, 或被员工视作组织化身的领导者更会被员工视作组织的代理人; 在这种情况下, 员工对领导者的认同更有可能转化为组织认同。进一步地, 根据这两个变量的关系, 我们还提出一个整合模型, 即与组织价值观匹配的领导者更有可能被员工视作组织的化身, 进而使员工对领导者的认同转化为对组织的认同。换句话说, SOF 对认同转化过程的调节作用是通过 SOE 的中介而发挥的。

1 理论与假设

1.1 领导认同向组织认同的转化

组织认同是个体根据某一特定的组织成员身份

* 本研究得到国家自然科学基金项目 (71302129; 71772193) 和北京市社会科学基金项目 (16GLB035) 的资助。

** 通讯作者: 彭坚。E-mail: pengjiannut@163.com

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20180418

对自我进行定义的程度 (Mael & Ashforth, 1992), 领导认同则是个体根据领导者的身份和行为表现对自我进行定义的程度 (魏峰, 倪宁, 贡小妹, 2016; Kark & Shamir, 2002)。早期的认同研究更多地关注员工单一的认同, 忽略了对多种认同相互重叠、交互与干扰的探讨 (莫申江, 王重鸣, 2011)。近些年, 学者们发现领导认同与组织认同存在中等程度的正相关关系 (Ashforth et al., 2016; Shamir, Zakay, Brainin, & Popper, 2000), 且领导认同会影响组织认同 (Horstmeier et al., 2017)。例如, Sluss, Ployhart, Cobb 和 Ashforth (2012) 指出员工对领导者 - 员工关系的认同会通过认知、情感和行为三种机制促进组织认同的形成。Zhao, Liu 和 Gao (2016) 发现, 下属对领导者的认同会促成他们对组织产生认同。以上这些研究大都基于一个潜在假定——领导者代表了组织。实际上, 此假定不一定成立, 领导认同到组织认同的转化可能取决于领导者与组织的关系。因此, 本文拟引入 SOF 和 SOE 这两个能反映领导者 - 组织关系的概念来揭示领导认同何时更能转化为组织认同。

1.2 领导者 - 组织价值观匹配 (SOF) 在领导认同与组织认同之间的调节作用

SOF 作为个人 - 组织匹配 (person-organization fit) 一种重要形式, 指的是领导者个人与组织在价值观上的一致性 (Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996)。SOF 高的领导者能在很大程度上代表和反映组织的态度和行为, 因而会调节领导认同与组织认同之间的正向关系。具体地, 高 SOF 的领导者在工作中会表现出宣扬推崇组织价值观的态度和行为。此时, 员工更有可能认为自己与领导者的关系在意义上近似自己与组织的关系 (van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004), 而这种共同意义的身份感有互相激发的倾向, 使员工对领导者的认同感泛化到对组织的认同 (Ashforth et al., 2016); 此外, SOF 能够使员工更坚信领导者的动机是追求组织最大利益 (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995), 这有助于让认同领导者的员工意识到“组织在自我身份定义中的作用”, 进而加速从认同领导者到认同组织的转化过程。相反, 对于 SOF 低的领导者, 员工倾向于将他们与组织视为两个相互独立的实体, 因而其将领导认同延伸至组织的可能性较低。

H1: SOF 在领导认同与组织认同的关系间起调

节作用: 对于高 SOF 的领导者, 员工对他们的认同更有可能转化到对组织的认同, 反之, 转化强度较弱。

1.3 领导者组织化身 (SOE) 在领导认同与组织认同之间的调节作用

SOE 是新近提出的概念, 旨在修正传统组织代理理论的缺陷。传统理论认为领导者是组织的代理人, 因此员工对领导者的态度会延伸至组织 (Levinson, 1965)。Eisenberger 等人 (2010) 指出, 不同员工对领导者“组织代理人”身份的认同程度并不一样。SOE 直接描述了员工在多大程度上认为领导者是组织的代理人: 高 SOE 意味着员工认为“领导者对自己的关注、鼓励或批评等积极或消极的对待”代表了组织的意愿; 低 SOE 意味着员工认为领导者的态度和行为不能代表组织 (Eisenberger et al., 2010)。使用这一概念, 一些研究表明了员工与领导者的互动体验会影响员工对组织的反应。总体来看, SOE 程度越高, 领导者对员工的积极对待 (如 LMX、领导支持、变革型领导行为) 越会激发员工积极地回报组织 (如组织承诺、组织建言、组织公民行为、服务绩效; 王震, 宋萌, 孙健敏, 2014; 谢俊, 储小平, 钟雨文, 2015; Eisenberger et al., 2010; Wang, Xu, & Liu, 2017); 而领导者对员工的消极对待 (如辱虐管理) 越会导致员工对组织的消极回应 (如组织越轨行为; Shoss, Eisenberger, Restubog, & Zagenczyk, 2013)。

循此逻辑, 我们认为 SOE 也能调节员工的领导认同与组织认同的关系。当员工认为领导者是组织的化身时, 他们倾向于认为领导者对自己的关注、支持和帮助代表了组织对自己的积极对待。这种将“领导者与自己的积极互动”归因到组织的认知, 能使员工更确认、更认同自己的组织身份, 增强其与组织的情感关联 (Eisenberger et al., 2014), 进而对组织产生更高层次的认同。相反, SOE 低时, 他们倾向于将领导者与组织视为两个独立实体, 难以把对领导者的认同感与组织联系起来, 因此对领导者的认同不太可能转化为对组织的认同。

H2: SOE 在领导认同与组织认同的关系间起调节作用: SOE 高时, 员工对领导者的认同更有可能转化到对组织的认同, 反之, 转化强度较弱。

1.4 SOE 的中介作用

以上分别阐述了 SOF 和 SOE 的调节作用, 实际上二者有一定的关联性, 使得它们对认同转化过程的调节作用有一定的差别。Sluss 等人 (2012) 指出,

员工对领导者组织代理人程度的感知是一种由员工个人的经验感受所塑造的认知,具有非系统性和动态性。根据这一观点,SOE会受到一些因素的影响。Eisenberger等人(2010)认为,SOE的产生主要基于两个因素:一是员工认为领导者与组织在特征上的相似性;二是员工从领导者和从组织中获得待遇的相似性。在领导者与员工的沟通中,员工会自然而然地对比领导者的特点和组织的特点,以形成两者是否一致的判断。由于价值观对日常工作 and 重要决策会产生一定影响,当领导者与组织价值观一致性较高(高SOF)时,员工能够体会到领导者与组织有相同的价值目标和实现该目标的方式方法。此时,员工眼中的领导者就具有较高的组织代表性,即高SOE(史丽华,储小平,梁永奕,2015)。因此,SOF会影响SOE。

H3: SOF对SOE有显著正向影响。

综合两个调节效应(H1-H2)与一个中介效应(H3),本文进一步提出一个有中介的调节效应,即SOE能够中介SOF对“领导认同-组织认同关系”的调节作用。虽然SOF和SOE都表征了领导者与组织的关系,但相比SOF,SOE更直接反映了领导者的组织代理人身份。此外,由于SOE是员工的一种感知(Eisenberger et al., 2010),它对员工态度和行为的影响也更为直接。因此,根据组织行为研究中的远端(distal)和近端(proximal)影响因素的划分(Nicolaides, 2014; Sonnentag, Pundt, & Venz, 2017),在认同转化的调节机制上,SOF是一个远端调节因素,它会通过SOE这一相对近端的因素来发挥作用。具体而言,对那些价值观与组织相匹配的领导者,他们与组织在目标方向和行为方式上的匹配性使员工倾向于视其为组织的化身,并将领导者的关心、信任和支持当作组织的积极对待。此时,员工对领导者的认同更容易泛化到组织,产生较高的组织认同。

H4: SOF在领导认同与组织认同关系间的调节作用,是通过SOE的中介作用实现的。

综合上述假设,本文的研究模型如图1所示。

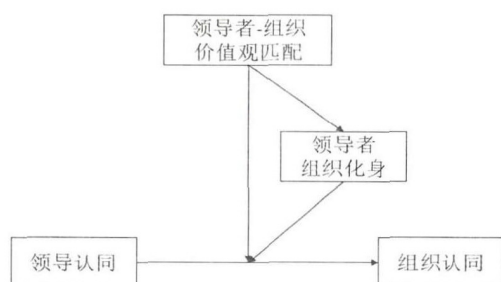


图1 研究模型

2 方法

2.1 被试

研究样本为北京一所高校的在职研究生项目学员。这些学员来自不同单位,能确保研究具有较好的外部效度。为减少共同方法偏差(CMV),研究者在两个时间点收集了数据。在T1,被调查者报告了对直接领导者的认同度、领导者与组织价值观的匹配度,以及人口特征。两周之后的T2,学员报告了其直接领导者的组织化身程度、自己对所在组织的认同度。两次调查使用出生日期和性别为配对编码进行匹配。在T1和T2分别回收了302和284份问卷,配对后得到266份。其中,男性101人,女性165人;平均年龄26岁;在当前组织平均工作了31个月,与当前领导平均共事了22个月。

2.2 测量工具

变量测量均采用5点计分法,要求被调查者从“1-非常不同意”到“5-非常同意”中做选择。

组织认同的测量采用Mael和Ashforth(1992)的量表($\alpha = .70$),如“当有人称赞我的单位时,我觉得好像自己被赞美了”。领导认同的测量也使用Mael和Ashforth(1992)的量表,但将对象从“组织”改为“领导”($\alpha = .88$),如“当有人称赞我的领导时,我觉得好像自己被赞美了”。领导者-组织价值观匹配的测量采用Cable和DeRue(2002)的量表($\alpha = .86$),如“我的领导的个人价值观与本单位的价值观相一致”。领导者组织化身的测量采用Eisenberger等人(2010)的量表($\alpha = .88$),如“当我的领导表扬我时,我觉得就像是单位在表扬我”。

2.3 共同方法偏差检验

尽管本研究在2个时间点收集了数据,但考虑到变量均由员工报告,我们使用Lisrel 8.70软件进行了CMV检验。首先,Harman单因子检验表明单维模型与数据拟合效果很差($\chi^2(252) = 2307.73$, CFI = .83; TLI = .81, SRMR = .11)。其次,如果变量之间是可区分的,即可排除严重CMV存在的可能性。在本研究中,四因子模型与数据有良好的拟合效果($\chi^2(246) = 1100.72$, CFI = .92; TLI = .91, SRMR = .08),且优于其他竞争模型,表明4个变量的确测量了4个不同构念。总体来看,本文不存在严重的共同方法偏差。

3 结果

3.1 描述性统计和相关分析结果

表 1 列出了变量的均值、标准差和相关矩阵。与 Horstmeier 等人 (2017) 的元分析结果 (相关性

介于 .39 与 .55 之间) 相一致, 领导认同与组织认同有中等程度的正相关关系 ($r = .40, p < .01$)。与假设相一致, 领导者-组织价值观匹配与领导者组织化身有显著正相关关系 ($r = .65, p < .01$)。

表 1 研究变量的均值、标准差和相关矩阵

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. 性别	1.62	.49							
2. 年龄	25.84	2.99	-.07						
3. 组织任期 (月)	31.10	26.17	.01	.48**					
4. 共事时间 (月)	22.46	21.90	.00	.36**	.78**				
5. 领导认同	3.03	.77	-.05	.05	.19**	.22**			
6. 组织认同	3.73	.54	-.07	.02	.22**	.15*	.40**		
7. 领导者-组织价值观一致	3.55	.70	-.07	-.03	.05	.12	.48**	.12*	
8. 领导者组织化身	3.62	.60	-.03	-.01	.08	.13*	.57**	.31**	.65**

注: ** $p < .01$ * $p < .05$

3.2 假设检验结果

考虑到所有变量均处于个体层次, 我们使用 SPSS 22.0 软件进行了回归分析, 以检验研究假设, 结果如表 2 所示。由 M1 可知, 领导认同对组织认同有正向影响 ($b = .26, p < .01$)。针对两个调节变量, 我们分别构建了带交互项的方程。结果发现, 相比不带交互项的方程 (M2 和 M4), 领导认同和 SOF 或 SOE 的交互项的进入对组织认同有额外解释力

(M3 和 M5, ΔR^2 均为 .04)。简单斜率检验结果表明 (图 2), 当 SOF 高时, 领导认同对组织认同的影响较强 ($b = .38, p < .01$), 反之较弱 ($b = .16, p < .01$), 证实了 H1。同样, 如图 3 所示, 当 SOE 高时, 领导认同对组织认同的影响较强 ($b = .31, p < .01$), 反之不显著 ($b = .07, p > .05$), 证实了 H2。对于 H3, 如 M6 所示, SOF 对 SOE 有显著正向影响 ($b = .56, p < .01$), H3 得到支持。

表 2 假设检验结果

变量\模型	组织认同 (M1-M5)					SOE (M6-M7)		组织认同 (M8)
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
性别	-.07	-.07	-.04	-.06	-.04	.02	.02	-.05
年龄	-.02	-.02	-.02 ⁺	-.02	-.02	-.00	-.00	-.02
工作时间	.01**	.01**	.01**	.01**	.01**	.00	.00	.01**
共事时间	-.00	-.00	-.00	-.00	-.00	.00	.00	-.00
领导认同	.26**	.29**	.27**	.21**	.19**		.26**	.21**
领导者-组织价值观匹配 (SOF)		-.07	-.04			.56**	.43**	-.16**
领导认同*SOF			.16**					.06
领导者组织化身 (SOE)				.12*	.15*			.25**
领导认同*SOE					.20**			.14 ⁺
R^2	.20	.21	.25	.21	.25	.43	.51	.29
ΔR^2		.01	.04**	.01*	.04**			
<i>F</i>	13.02**	11.18**	12.23**	11.63**	12.52**	39.38**	45.17**	11.39**

注: ** $p < .01$ * $p < .05$ ⁺ $p < .10$

H4 是一个类型 II 的被中介的调节模型。我们构建了 M7 和 M8, 通过估计两个系数乘积的显著性来检验假设。具体地, 从 M7 得到调节变量 (SOF) 对中介变量 (SOE) 的影响 ($b = .43, p < .01$), 从 M8 得到自变量 (领导认同) 和中介变量 (SOE) 交互项对因变量 (组织认同) 的影响 ($b = .14, p = .053$)。借助 R 软件, 我们使用蒙特卡洛模拟进行 1000 次重复抽样, 发现这一效应值为 .06, 其 95% 置信区间为 [.002, .135], 不包括 0。H4 得到支持。

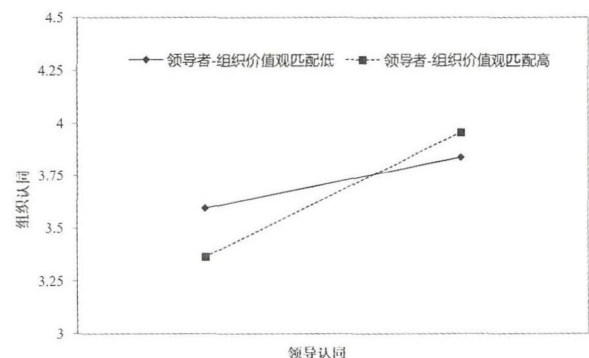


图 2 领导者-组织价值观匹配在领导认同与组织认同之间的调节作用

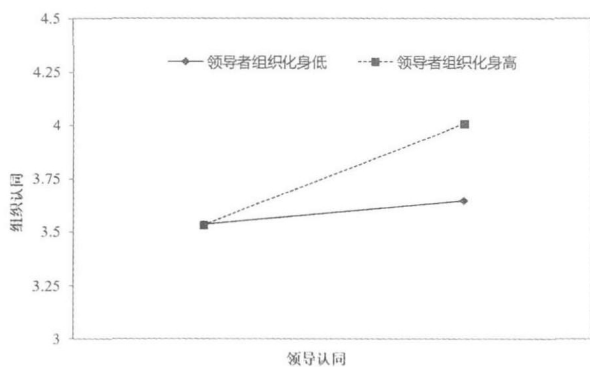


图3 领导者组织化身在领导认同与组织认同之间的调节作用

4 讨论

本文从领导者-组织关系视角,考察了认同领导者转化为认同组织的边界条件。以266名员工为样本,研究发现,当领导者与组织价值观相匹配,或领导者被员工视为组织的化身时,员工对领导者的认同更有可能转化为对组织的认同;进一步地,SOF对“领导认同-组织认同”转化过程的调节是通过SOE的中介作用来实现。本研究具有一定的理论和实践意义。

4.1 理论意义

首先,通过引入SOF和SOE,本研究揭示了员工从领导认同转化为组织认同的边界条件,深化了组织情境下的认同理论。从管理实践中存在的员工认同“领导者”但不一定认同“组织”的现象,本研究重新审视了以往关于“对领导者的认同会泛化至组织”的结论(Sluss et al., 2012; Zhao et al., 2016)。本研究表明,领导认同能否转化为组织认同在一定程度上取决于领导者与组织的关系。这一关系由两个概念进行表征:处于远端位置的SOF和处于近端位置的SOE。当领导者与组织的价值观一致,或领导者被认为是组织化身时,员工对领导者的认同更有可能转化为对组织的认同,即“爱屋及乌”。反之,当SOF或SOE低时,员工倾向于将领导者与组织视为不相近的两个实体,领导认同与组织认同间的转化受到了抑制。本文进一步发现,SOF的调节作用相对间接,而SOE的调节作用相对直接,这使得SOF的调节作用通过SOE得以发挥。值得指出的是,在SOF较低时,领导认同对组织认同的影响虽然较弱,但仍有关系。这可能因为在员工眼中,领导者拥有组织赋予的、基于职位结构的权力(Finkelstein, 1992),所以即便领导者与组织价值观不匹配,员工也会在一定程度上认为领导者是在为组织工作。换句话说,除了价值观等“软性

因素”,职权等“制度因素”也可能催生认同转化。

其次,本研究证实了SOF对SOE有正向影响,丰富了学术界对SOE前因变量的认识。现有关于SOE的研究主要关注其调节作用,而对于什么因素能促进SOE的产生还缺乏探讨,目前只有Eisenberger等人(2010)研究发现了领导者对组织的认同正向影响SOE。本研究表明SOF是一个能够提升SOE的因素,即在高SOF情况下,下属会将领导者与组织联系起来,认为领导者是组织的化身。总体来看,对新前因变量的挖掘将有助于SOE研究从影响效果向影响因素拓展。

最后,本研究首次将SOE的调节作用引入认同领域,拓展了SOE对人-组织关系的独特解释力。目前有关SOE调节作用的研究集中在社会交换(谢俊等, 2015; Eisenberger et al., 2010, 2014; Shoss et al., 2013)和社会学习(王震,许灏颖,杜晨朵, 2015; Wang et al., 2017)过程中,而忽略了SOE在社会认同过程中可能发挥的调节作用。本研究则填补了这一空白,并发现当员工在很大程度上认为领导者是组织的代理人时,他们倾向于认为领导者对自己的支持和帮助代表了组织,从而对组织产生更高层次的认同。

4.2 实践意义

本研究有一定的实践意义。首先,企业应努力塑造和培养员工的双重认同,尤其是激发员工对直接领导者的认同,从而激发员工的积极态度和行为。据此,企业应培训和鼓励领导者,使其重视在日常工作中的言行举止,培养员工对其的认同。其次,为了加速员工领导认同向组织认同转化的过程,企业应当在领导甄选过程中有效识别与组织价值观一致的领导者,并进行价值观培训和内化,这有利于员工将直接领导者视为组织的化身,从而增强对组织的认同感,提升工作效率,降低离职意愿。

4.3 不足与展望

本研究还有一些不足。第一,虽然本研究通过两时点的方式收集数据,但数据均由员工报告,无法完全排除共同方法偏差。未来可采用多来源数据检验结论的准确性。第二,本研究中领导者-组织价值观匹配由员工报告,可能存在一定的偏差。第三,本研究仅从领导者-组织关系视角探究了认同转化的边界条件,未来可采用其它视角进行考察。

参考文献

- 莫申江,王重鸣.(2011).国外双重认同研究前沿探析.《外国经济与管理》,33(10),52-57.

- 史丽华, 储小平, 梁永奕. (2015). 领导代表性研究现状及未来展望. *经济管理*, 3, 190-199.
- 王震, 宋萌, 孙健敏. (2014). 主管支持员工能让组织受益吗——主管组织化身的调节作用. *经济管理*, 3, 77-86.
- 王震, 许灏颖, 杜晨朵. (2015). 道德型领导如何减少下属非道德行为: 领导组织化身和下属道德效能的作用. *心理科学*, 38(2), 439-445.
- 魏峰, 倪宁, 贡小妹. (2016). 辱虐管理和领导认同对非伦理行为的影响: 职业伦理标准的调节作用. *中国人力资源开发*, 9, 15-20, 27.
- 谢俊, 储小平, 钟雨文. (2015). 变革型领导与员工建言: 建言效能感和领导组织代表性的影响. *中大管理研究*, 10(2), 1-18.
- 郑伟波. (2016). 匹配视角的人才离职与保持: 研究述评. *中国人力资源开发*, 17, 48-55.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2016). "I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 41(1), 28-60.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cooper, D., & Thatcher, S. M. B. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35(4), 516-538.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamer, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.
- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E., & Buffardi, L. C. (2014). The supervisor POS-LMX-subordinate POS chain: Moderation by reciprocity wariness and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 635-656.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538.
- Horstmeier, C. A. L., Boer, D., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2017). The differential effects of transformational leadership on multiple identifications at work: A meta-analytic model. *British Journal of Management*, 28(2), 280-298.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept. *Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Denver, CO.*
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049-1080.
- Levinson, H. (1965). Reciprocity: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942.
- Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E., & Popper, M. (2000). Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(3), 612-640.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.
- Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G., & Ashforth, B. E. (2012). Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*, 55(4), 949-975.
- Sonnentag, S., Pundt, A., & Venz, L. (2017). Distal and proximal predictors of snacking at work: A daily-survey study. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 151-162.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
- Wang, Z., Xu, H., & Liu, Y. (in press). Servant leadership as a driver of employee service performance: Test of a trickle-down model and its boundary conditions. *Human Relations*.
- Zhao, C., Liu, Y. H., & Gao, Z. H. (2016). An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 898-913.

When Employees' Identification with Supervisors Helps to Shape Their Identification with Organizations: Looking at the Roles of Supervisor-Organization Value Fit and Supervisor's Organizational Embodiment

Wang Zhen¹, Lin Yuying², Peng Jian³

(¹ Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing, 100081)

(² School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing, 100084) (³ School of Management, Guangzhou University, Guangzhou, 510006)

Abstract Given the low job switching costs and high employee turnover in the competitive market, organizations have realized the importance of enhancing employees' identifications as to promote their organizational commitment and to improve their performance. Identification is a multi-foci concept, two primary types of which are collective identification and personal identification, characterized as organizational identification and supervisor identification, respectively. Previous literature has found a spillover effect in which employees' supervisor identification would generalize to their identification with the organization. However, less attention has been paid to the boundary condition for such an effect. Therefore, the aim of this study is to examine that under what conditions employees' personal identification with their supervisors will be transformed to their collective identification with the organization. Based on the person-organization fit and organizational agent theory, an integrative model is developed to investigate the roles of supervisor-organization value fit (SOF) and supervisor's organizational embodiment (SOE).

This study used multiple linear regression and collected data through a two-wave survey from 266 employees across different industries. Moderation and mediated moderation analyses were conducted to test the hypotheses. Consistent with our predictions, the results revealed that: (1) Both SOF and SOE positively moderated the relationship between followers' supervisor identification and organizational identification in a way that supervisor identification was more likely to influence organizational identification when employees perceived their supervisor as a person who shared the value with the organization, or as the embodiment of the organization; (2) SOF had a positive effect on SOE; (3) The moderating effect of SOF on the "supervisor identification-organizational identification" relationship was mediated by SOE.

In general, the current study answers under what condition supervisor identification is more likely to be generalized to organizational identification. By doing so, the research has both theoretical and practical implications. Theoretically, by identifying the boundary conditions of the supervisor identification and organizational identification relationship, the study provides an insight into the transformation of identification and hence contributes to organizational identity theory. In addition, the study enriches the literature on supervisor's organizational embodiment by identifying one of its antecedences, i.e., supervisor-organization value fit, indicating the positive effect of supervisor's value fit with organization on increasing his or her organizational embodiment. Practically, this research suggests that organizations should develop employees' dual identifications, thus inspiring their positive attitudes and behaviors originated from high levels of identification. Furthermore, organizations are supposed to recruit and select supervisors whose values coincide with the organizations in order to accelerate the transforming process from employees' supervisor identification to organizational identification.

Nevertheless, this study has some limitations that suggest avenues for further research. First, as we collected data from a single source, the possible common method bias may impact the reliability of research findings. Although the results of analysis excluded the possibility of severe common method bias in the current study, we encourage further research that collects data from different sources. Another limitation is about using the employees' report of supervisor-organization value fit, which may not be the most accurate measuring. Future research are encouraged to address these problems, and to examine the boundary conditions of supervisor identification-organizational identification relationship from alternative perspectives.

Key words supervisor identification, organizational identification, supervisor-organization value fit, supervisor's organizational embodiment