



从真实型领导到真实型追随： 一个跨层次二元中介模型

魏丽萍 陈德棉 谢胜强

(同济大学 经济与管理学院, 上海 200092)

摘要: 将真实型领导和真实型追随整合到一个框架中, 探讨真实型领导对真实型追随发挥影响力的路径机制。以48个工作小组的503名企事业单位员工为研究对象, 通过构建多元水平模型提出并验证了真实型领导、真实型追随、心理资本、支持性组织氛围之间的关系。结果显示: (1) 真实型领导正向预测真实型追随的产生。(2) 真实型领导也能正向预测追随者心理资本, 而高水平的心理资本有利于真实型追随的产生; 因此, 追随者心理资本在真实型领导对真实型追随的影响中起到了中介作用。(3) 真实型领导有助于塑造支持性组织氛围, 而支持性组织氛围在真实型领导与真实型追随关系中也起到了中介作用。

关键词: 真实型领导; 真实型追随; 心理资本; 支持性组织氛围; 跨层次研究

中图分类号: F273.1; F272.92 **文献标识码:** A **文章编号:** 1002-0241(2018)09-0149-16

0 引言

传统领导力理论完全以领导者为中心^[1], 强调领导者是领导过程和结果的主要影响因素。追随者要么被忽视, 要么被归因于领导者的卓越品质或业绩^[2]。而后, 随着“追随歧视”反思浪潮的兴起, 追随者以及追随力被认为是领导力过程不可或缺的一部分^[3], 研究开始转向以追随者为中心。然而, 随着理论不断发展, 学界逐渐意识到, 从单一视角出发研究领导者/追随者的观点和方法, 都是不完整的、有限的、甚至是扭曲的。事实上, 领导力的部分和整体是相互构成、相互折叠、相互纠缠的^[4], 领导者和追随者是“关系人”^[5], 相互交织在一个开放的动态的环境中, 以有意义的方式共同作用而产生领导力的结果^[6]。因此, 领导者和追随者都是相互关联的现象, 最好将其描述为一个嵌套的过程, 这是一个更加准确和全面的概念^[7]。

在这样的背景下, 新兴视点倡导对领导者和追随者予以同等关注。

真实领导力理论就是少数将追随者与领导者共同纳入领导力范畴的理论之一。作为一种全新的领导力形态, 真实领导力理论以积极组织行为学、积极心理学以及伦理学为基础, 不仅强调领导者的真实性, 还将追随者的地位作为真实领导力的本质^[8-9]。事实上, 理论建构之初, 学界和实践界就强调发展追随者的真实性同发展领导者的真实性一样重要, 并最终寻求发展“领导者—追随者”之间的真实性关系。

近年来, 研究人员已经从概念起源、理论基础、概念结构、测量、对组织结果的潜在好处等方面为真实领导力提供了大量宝贵的研究成果^[10]。遗憾的是, 虽然理论从一开始就认识到真实追随者的重要性^[11], 但同以往的领导力研究缺陷一样, 研究的

收稿日期: 2018-04-16

第一作者简介: 魏丽萍(1988—), 女, 山东潍坊人, 同济大学经济与管理学院博士研究生, 研究方向: 组织管理。

通信作者: 陈德棉, chendm@tjtz.com

视角依然呈现片面性^[12],主要关注领导者的真实性,而不太关注追随者的真实性。无从知道追随者的真实性从何而来以及如何发展,更无从谈起追随者的真实性是否以及如何影响领导力的结果。

在概念化真实型领导方式的过程中,学者们阐述了真实型领导的一个相对独特之处是,领导者不仅专注于自身的真实性,还促进其追随者真实性的发展,因而在解释一些理想的组织结果变化方面,超越了变革型领导和道德型领导,产生了额外的解释力^[8,13]。遗憾的是,尽管理论声称真实型领导可以促进追随者真实性的发展,而且认为领导者影响追随者的方式是发展真实型追随的核心^[14],但经验证据依然是缺乏的。那么,真实型领导者是否以及如何影响追随者的真实性呢?

实际上,真实性功能建构一直被认为同时适用于领导者以及追随者所扮演的角色^[13-14]。一方面,真实型领导是一个将领导者的积极心理能力和高度发展的组织环境结合起来发挥作用的过程,以促进领导者以及追随者更强的自我意识和自我调整,推进积极的自我发展^[8]。这说明,领导者似乎可以从心理能量传递和环境氛围塑造2个方面对追随者施加影响力。相对应地,追随者的真实性也可能会受到心理能量和环境氛围2个方面的影响:Zilwa认为,追随者的思考和行为方式,即心理能力及心态真实性,是真实型追随的必要条件;而积极的组织环境、规范或政治条件,为真实型追随创造条件^[15]。据此,本文尝试从个体层面的追随者心理特征和组织层面的环境氛围特征2个方面,探讨领导者真实性对追随者真实性所产生的影响及其路径机制,以期帮助理解和证明真实型领导是否以及如何促进真实型追随的基本过程。

1 理论基础与研究假设

1.1 真实型领导

真实型领导是为了一套关于领导者如何对待追随者、如何做出伦理决策以及如何使用信息的行

为模式。它最初被定义为“源于积极的心理能力和高度发展的组织环境,使领导者和追随者产生更大的自我意识和自我调节行为、促进积极的自我发展的过程”^[16]。该定义的核心是建立在积极的领导和积极的组织氛围基础上的,包括自我意识和自我约束的行为,涉及到领导者与追随者的关系,对领导者和追随者的发展都有很强的关注。但Walumbwa等对此提出异议:虽然积极的心理能力以及道德氛围促进了真实型领导行为的发展,反之亦然,但这些都不是真实领导概念的内在组成部分;此外,内化的调节和积极的道德观存在内容域的重叠^[8]。

Walumbwa等推进了一个更准确和完整的定义:真实型领导是一个将领导者的积极心理能力和高度发展的组织环境结合起来发挥作用的过程,以促进领导者与追随者更强的自我意识和积极的自我调整行为,并推进积极的自我发展,主要包括自我意识、平衡处理、关系透明以及内化的道德观4个方面^[8]。自我意识指的是一种反思的过程,它使领导者能够洞察各种内部特征(即价值观、优势、个性)及其对追随者的影响;平衡处理是指领导者平衡而非带有偏见的收集信息并尽可能客观地做出决策,经常挑战自己根深蒂固的信念和价值观;关系透明度是指领导者公开分享他们的内心感受和想法;内化的道德观是指领导者被内部道德标准和价值观引导,而不是来自同辈、组织或社会的外部压力。这4个组成部分不仅阐述了真实型领导者需要的真实性思维方式和行为方式,还涉及到领导者的真实自我与环境权变性及约束之间的紧张关系,正是许多领导者在试图扮演真实性角色时所经历的情形。

诸多研究已经将真实型领导与追随者的态度、行为等结果联系起来:一方面,众多学者将真实型领导作为个体层变量,考察其对追随者情绪、态度和行为的直接影响^[10]。另一方面,除了直接影响之

外,也探讨了基于群体的间接效应。例如,一些研究已经在团队层面上考察了真实型领导对追随团队的影响,或对追随者态度、行为和绩效的跨层次影响^[17-18]。总的来看,早期研究集中在个体或对偶层面,探究领导者通过与追随者互动对特定追随者结果的独特、直接的影响^[19];后期研究越来越多地关注在团队层面上共享的真实型领导。然而,无论哪个层面,所有的实证研究都没有明确地聚焦于真实型领导(领导者真实性)对真实型追随(追随者真实性)所产生的影响。因此,对真实型领导在促进追随者真实性的过程中所扮演的角色的经验调查是十分必要的。

1.2 真实型追随

在领导力文献中,追随者也演变成一个广受关注的概念。Dvir 和 Shamir 提出,没有追随者,就没有领导者^[20]。真实型领导力理论也接受这种观点:Gardner 和 Avolio 也提出,真实型追随反映了真实型领导的发展过程和结果,是真实领导力发展的一个重要组成部分^[9]。Walumbwa 等将真实型追随作为真实领导力理论的本质,并认为其反映了领导者和追随者之间的互动和真实的关系^[8]。由此,在评估领导的结果或影响时,真实型追随是一个需要考虑的重要方面。

少数学者初步阐述了对真实型追随的理解:Avolio 等认为,真实型追随颠覆了传统观点,它是一个主动的过程,由追随者决定他们是否追随一个领导者^[21]。Goffee 和 Jones 认为,真实型追随的目的在于满足追随者的需求,如动机需求、贡献认同、幸福快乐以及归属感等^[22]。Leroy 等假定,追随者最重要的需求是对任务的自主性动机以及开放性、非防御性的关系^[23]。Avolio 和 Reichard 则着重强调追随者真实的心理属性,如心理所有权、信任、透明度和心理安全等^[24]。而 Zilwa 提出,追随者真实的心理能力或心态、追随者与领导者之间强大的二元关系以及积极的组织文化、规范和政治

条件是真实型追随的3组核心要素^[15]。该观点分别涉及个体层面、对偶层面以及组织层面,这似乎意味着,追随者的真实性受到追随者自身、领导者以及组织环境的影响。

尽管如此,目前为止,很少有学术文献聚焦于真实型追随的理论和实证研究。实际上,学界关于真实领导力的研究仍然是一边倒的^[12],绝大多数研究还是仅仅关注领导者的真实性。虽然少数作者开创性地提到了真实型追随^[25],但很少有人积极研究这个概念。因此,关于追随者真实性的研究是十分缺乏的。事实上,追随者的真实性对于领导者和组织都是非常重要的^[26]:通过在工作场所建立真实的自我,追随者更容易获得与工作有关的自我认可的体验;而这些根植于内心的工作动机反过来有助于追随者的行为表现,并在动荡的商业环境中反映出更可持续的绩效^[27]。因此,未来研究在这一层面上的需求是迫切的。

1.3 真实型领导与真实型追随

真实型领导力开发理论着重强调3方面的内容:发展领导者的真实性、发展追随者的真实性以及发展领导者与追随者之间的真实性关系。其中,真实型领导作为一个源于真实性功能的影响力过程,也针对追随者的发展,也可以说,是为了促进更真实的追随^[9]。然而,迄今为止,尚未有实证检验真实型领导是否以及如何对真实型追随施加作用。仅有 Leroy 考察了真实型领导与真实型追随的交互作用对追随者的基本需求满意度的影响^[23],但并未展开领导者真实性与追随者真实性之间的作用过程。因此,深入了解真实型领导对真实型追随施加影响的过程及机制,有助于填补当前理论研究的空白。

一方面,追随者之所以成为真实型追随者,可能是因为真实型领导者展示了真实性的特征,塑造了追随者真实性所需的行为模式。Gardner 等提出的以自我为基础模型表明,真实型领导者作

为一个积极的榜样,可以增加追随者的自我意识和自我调节,从而引导追随者的发展^[9]。例如,当高层管理者表现出真实型领导行为时,其行为容易被低层管理者模仿,这意味着低层管理者很大程度上也可能发展为真实型追随者,并且通过像角色建模这样的机制进一步传递到更低层级的追随者身上^[28-29]。这种基于榜样示范的过程,将会引致追随者的积极效仿,使其也显示出与真实型领导者的行为平行的特征:高水平的自我效能和自我调节、信息的平衡处理、与领导者的关系透明化以及内化的道德观等^[9]。

另一方面,真实型领导之所以发挥作用,也可能是因为构建了积极的组织环境。积极的组织环境通常具有凝聚力、合作性以及积极情绪(如乐观、希望、力量、信任、尊重等)^[30],能产生高质量的关系(包括分享主观体验、积极唤醒、能量、尊重、参与和投入、信任、同情心、应变能力,承压能力以及对新思想的开放性等)^[31-32]。Zilwa认为,高度发达的组织环境有助于真实型追随的产生以及持续,在这样的环境中,将导致追随者积极的自我意识和自我调节行为,提高追随者的自尊,增强其应对不利事件的抵御能力,并使领导者、追随者、同事之间产生积极情绪的协同效应^[15]。实际上,真实型领导的概念框架也包括将一个组织环境作为真实领导力的重要组成部分,即“一个从积极的心理能力和高度发达的组织环境中获取的过程”^[33],因此,真实型领导的作用力可以持续并整合到环境中,同时也可以改变环境本身使其更加积极和真实^[34],由此或可间接地促进追随者的真实性。

总的来说,真实型领导既可能通过领导者的建模作用,直接地促进真实型追随行为;也可能通过塑造积极的组织环境,间接地提升追随者真实性。因此,本文提出以下假设:

H1:真实型领导对真实型追随有显著的正向影响,即领导者的真实行为能显著地促进追随者

的真实行为。

1.4 追随者心理资本的中介作用

尽管分析认为,真实型领导者可以通过角色建模促进追随者的真实行为,但对于可能存在的具体路径过程并不清晰。也就是说,在领导者真实行为到追随者真实行为的过程中,还存在表达追随者对真实型领导如何作出反应的中间过程,它可能表征为个体层面的一种心理机制。

梳理文献发现,真实型领导作用于真实型追随的一个极有可能的路径是对追随者心理资本的影响。心理资本被定义为个体在成长和发展过程中表现出来的一种积极心理状态,包括4项心理资源能力,即希望、乐观、韧性和自我效能^[35]。考虑其作为一个中介路径有以下原因:(1)心理资本、真实型领导、真实型追随3个概念同属积极组织行为学领域,具备共同的理论基础;(2)理论证据显示,领导者的心理资本被认为是真实领导力开发的前提,有助于促进真实型领导行为^[36];而追随者的心理资本被认为是真实领导力开发的关键结果之一,有助于追随者的成长及绩效表现^[37];(3)大量实证研究也表明,心理资本既可作为检验真实型领导效能的近端结果变量,也可作为工作场所追随者关键态度、行为或绩效的重要预测变量^[38-39]。

实际上,真实型领导与追随者心理资本之间的关系已经得到关注。Amunkete和Rothmann认为,真实型领导者的模范行为以及建设性的反馈可使员工产生更多的自我效能感;领导者的认同和鼓励有助于培养员工的乐观精神,领导者通过促进良好的人际关系来增强员工的归属感,从而培养追随者的韧性;领导者对引导追随者个人成长和职业发展的路径以赋予员工希望^[40]。经验证据方面,诸如Caza等、Zubair等、Rego等的实证研究均表明,真实型领导行为确实能够促进追随者的心理资本的提升^[41-43]。因此,本文提出以下假设:

H2:真实型领导对追随者心理资本有显著的

正向影响。

然而,有关心理资本与真实型追随行为的关系尚未得到研究。心理学家曾将心理资本作为真实型领导的前置因素^[44],认为高水平心理资本能够促进真实型领导行为的产生。同理,本文认为,追随者心理、心态的真实性(真实的思维和行为方式)也可以从积极的心理能力(如高水平的心理资本)中汲取^[15],也就是说,心理资本可以促进追随者对真实性的心理承受力,使其变得更加客观和透明、更加道德和自信,进而引致真实型追随行为的产生。因此,本文提出以下假设:

H3:追随者心理资本对真实型追随有显著的正向影响。

H4:心理资本在真实型领导与真实型追随的关系之间起中介作用。

1.5 支持性组织氛围的中介作用

领导者和追随者都依赖于所处的环境,因而组织环境也在真实型领导理论中扮演着重要的角色。对组织环境特征的主观知觉可以用组织氛围来表征,即由生活和工作在这个环境中的员工直接或间接感知的工作环境特性^[45]。按照关注对象的不同,组织氛围可分为一般组织氛围(员工对组织环境整体属性的感知)和特定组织氛围(如建言氛围、公平氛围、创新行为等)^[46]。针对中国组织情境,王端旭通过总结和整合经典研究文献,从性质视角将组织氛围区分为支持性组织氛围和控制性组织氛围^[47]。其中,控制性组织氛围加强控制与监督、限制信息流动、保留资源、程序依赖、反对冒险。相反地,支持性氛围反映了一种积极的组织环境:鼓励信息公开交流,关注下属的需求、及时提供各种必要的资源,支持新想法、新观点,授予下属工作自主权和支配权,委派具有挑战意义的工作,鼓励团队内部和同事之间积极协作。可以看出,在这种环境中,相互信任、沟通和协作占主导地位。

Dickson等指出,领导者行为是组织氛围的重要决定因素^[48]。一个包容的、有道德的、以支持性力量为基础的环境氛围,应该而且必须由领导者推动^[9]。真实型领导者被认为有助于塑造支持性的组织氛围^[21]。实际上,在早期和后来的真实型领导的定义中,都包含有积极的组织环境。另外,真实型领导行为的4个维度(自我意识、内化的道德观、平衡的处理信息以及关系透明度)也有利于促进信息开放、资源开放以及个体学习和发展的机会均等,因而可以认为,真实型领导行为能够创造和维持一个具有真实性和支持性的组织氛围。因此,本文提出以下假设:

H5:真实型领导对支持性团队氛围有显著的正向影响。

Levy指出,良好的氛围与理想的追随结果联系在一起,例如开放、沟通、信任和尊重等^[49]。同理,本文认为,一个支持性的组织氛围可能使真实型追随者蓬勃发展:首先,一个支持性的组织氛围可以提高追随者积极的情绪(如乐观、希望、力量、信任和尊重等),为精炼追随者的自我意识提供有利的洞察;其次,支持性组织氛围交流和沟通的开放性,能影响追随者的同情心、应变能力、承压能力以及对新思想的接受能力,有利于促进追随者客观地处理环境信息^[32];第三,支持性组织氛围所带来的参与、尊重和信任的感觉可以影响追随者的态度和动机,从而与领导者形成透明的、富有成效的高质量人际关系;第四,支持性组织氛围所蕴含的社会交换的信任和善意,有助于追随者发展和内化自身的价值观和道德观。因此,本文提出以下假设:

H6:支持性组织氛围对真实型追随行为有显著的正向影响。

H7:支持性组织氛围在真实型领导与真实型追随之间起中介作用。

综合以上分析,本研究的理论模型如图1所示。

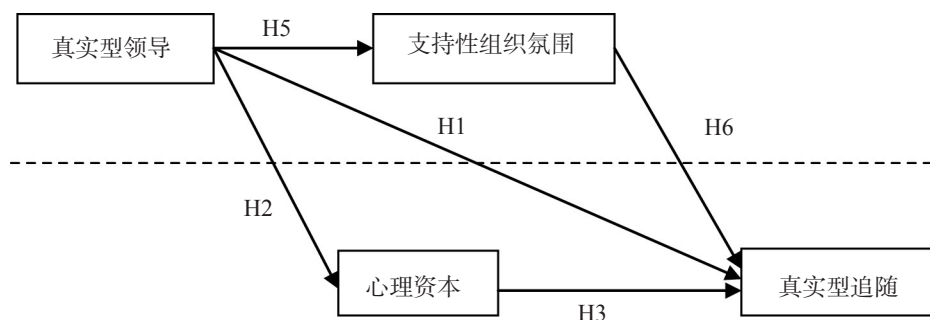


图1 真实型领导对真实型追随的影响

2 研究设计

2.1 程序和样本

采用问卷调查法,收集了来自中国上海、深圳等地区25家企事业单位共48个工作小组的员工数据,涉及绿色食品、银行、外贸、汽车、科技、医疗、电力等行业。此次调研采用便利性抽样,借助研究团队的社会关系网络确定调研“联络人”,由其负责联系寻找并确定参与调研的工作小组,要求每个工作小组仅包含1名领导者。调研之初,采取了“响应增强技术”包括提前通知、奖励、直接递交、匿名以及保密承诺^[50]。所有的参与者都是自愿的,总共有596份问卷在现场完成,并立即返回。剔除答案缺失或遗漏、明显规律作答、逻辑矛盾以及小组成员少于4人的问卷,剩余有效问卷503份,有效回收率为84.40%。

样本结构如下:男性227人,占比45.1%;女性276人,占比54.9%;男女比例相差不大。25岁以下53人,占比10.5%;25~40岁388人,占77.1%;40岁以上62人,占比12.3%;样本年龄集中于25~40岁;高中以下学历54人,占比10.7%;专本及以上学历合计449人,占比89.2%;样本受教育程度普遍较高。二元任期方面,1年以内的有103人,占比20.5%;1~2年有233人,占比46.5%;大于2年的167人,占比33.2%。组织任期方面,1年以内的有60人,占比11.9%;1~2年114人,占比22.7%;大于2年合计占比65.4%。

2.2 变量及测量

(1) 真实型领导(AL):采用Walumbwa等开发和验证的真实型领导问卷ALQ测量真实型领导^[8]。ALQ含4个维度:自我意识(4项),平衡处理(3项),关系透明(5项)、内化道德观(4项)。根据罗胜强的研究^[51],领导风格的评估由追随者报告更为准确,本研究对真实型领导的测量采用追随者报告的方式,Cronbach's α 为0.944。

(2) 真实型追随(AF):借鉴Leroy等的做法,采用由追随者自我报告的真实量表测量真实型追随^[23],该量表由先前研究者对应ALQ的维度作了调整,故也含4个维度:自我意识(4项),平衡处理(4项),关系透明(4项)以及内化道德观(4项),Cronbach's α 为0.899。

(3) 心理资本(PC):Luthans等开发的心理资本问卷PCQ(24项)已得广泛验证^[35]。因本研究仅将心理资本视为整体的单维变量,为减轻答卷者疲惫性,借鉴Avey等的做法使用简化版PCQ(12项)^[52],采用追随者自我报告方式,Cronbach's α 为0.859。

(4) 支持性团队氛围:借鉴Litwin和Stringer的支持性组织气氛量表(5项)^[53],采用追随者自我报告方式,Cronbach's α 为0.746。

(5) 控制变量:个体特征差异往往造成心理变化差异,借鉴以往文献做法,将领导者与追随者的性别、年龄、教育程度、二元关系任期以及组织

任期作为重要的控制变量。本研究中,性别编码为虚拟变量,其余均为连续变量。

以上量表均经双向盲译法处理,即先邀请一名同行学者将英文译成中文,再由第二名同行学者将中文译成英文,最后,将译成的英文版与原版作比较,通过2名研究者之间的相互同意来解决出现的差异。除控制变量外,回答均被锚定在Likert5点量表上(1=强烈反对,5=十分同意)。

3 数据分析及结果

3.1 信度与效度

(1) 以SPSS22.0软件对各量表及题项做信度检验。以“Cronbach's $\alpha > 0.7$ ”为量表信度较好的判别标准;以“CITC > 0.4 ”和“题项删除后的 Cronbach's α 变小”作为单个题项的取舍指标。结果显示,各量表 Cronbach's α 值均大于 0.7,其对应的题项也均满足判别标准。

(2) 对真实型领导、真实型追随、心理资本、支持性团队氛围4个变量的测量模型进行整体一阶验证性因子分析:CMIN/DF为3.312,GFI、NFI、RFI、IFI、TLI、CFI的指标值均大于0.90,RMR的值为0.050,RMSEA的值为0.068(小于0.08),即整体测量模型与样本数据有较佳的拟合优度(见表1“原模型”)。除支持性团队氛围SOC的2个题项SOC4、SOC5外,其余各题项在相应潜变量上的标准化因子载荷均大于0.50,且全部通过了 t 检验,在 $p < 0.001$ 的水平上显著。由于题项SOC4、SOC5的因子载荷小于0.50,本研究尝试删除这2项,重新计算拟合指标,发现CMIN/DF为2.297,GFI、NFI、RFI、IFI、TLI、CFI的指标值均大于0.90,RMR的值为0.021,RMSEA的值为0.051,即模型适配指标会

得到明显改善。由此,SOC4“我部门/团队的员工彼此之间并非真正的信任”、SOC5“如果员工犯了错,不会从主管那里得到太多同情”可能不太适合本研究的中国实际情境,删除这2项后整体测量模型与样本数据将获得更佳的拟合优度(见表1中“调整模型”)。

因子载荷大于0.50对于收敛效度是可以接受的^[54],如表2所示,各题项在相应潜变量上的标准化因子载荷均大于0.50,且均通过了 t 检验,在 $p < 0.001$ 的水平上显著。组合信度系数是通过计算得出的,它不依赖于与每个构念相关联的属性,比Cronbach's α 更合适,通常情况下,这个统计值应大于0.70^[55];如表2所示,所有变量组合信度系数均超过了0.70。收敛效度表示题项与其构念之间的共同方差,由提取的平均方差(AVE)来度量,AVE值越高,题项指标越具有代表性,如表2所示,4个变量的AVE值均高于0.50,满足一般性标准^[56]。以上数据说明,各量表均具有充分的收敛效度。另外,从理论上讲,为了评估构念之间的区别效度,AVE的平方根应高于该构念与其他构念之间的相关关系。表3显示,变量AVE的平方根均高于该变量与其他变量的相关系数,因此,各变量之间具有良好的区别效度。综上可以认为,整体测量模型的内在质量良好。

3.2 同源方差

本研究采用同样的问卷收集数据,每份问卷由同一被试填写,可能存在同源方差问题。采用Harman单因素法检验同源方差^[57],其基本假设是,如果同源变异大量存在,则因素分析将析出单个公因子或由一个公因子解释大部分变异。根据Pod-

表1 模型适配指标

模型	χ^2/df	RMR	GFI	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
原模型	3.312	0.050	0.913	0.924	0.909	0.946	0.935	0.946	0.068
调整模型	2.297	0.021	0.950	0.958	0.947	0.976	0.970	0.976	0.051

注: $n=503$,下同

sakoff等,第一个公因子导致超过50%的总方差被认为是严重共同方法偏差的迹象^[58]。将所有变量进行未旋转探索性因子分析,发现最少须有7个公因子解释变异,且第一个公因子的解释量为29.46%,说明不存在严重的同源方差问题。

3.3 描述性统计

表3中报告了研究变量间的均值、标准差、二元相关性以及AVE的平方根。真实领导、心理资本、支持性组织氛围、真实型追随两两之间均呈现正相关,相关系数大小介于0.360~0.685之间,属于中度相关,这同时进一步表明,变量间多重共线

性问题不严重。

3.4 组间方差与组内方差

真实型领导、支持性团队氛围均来自员工的多重评价,是一种共同的感知,在实证分析时应加以聚合。为了证明聚合的可行性,本研究计算了评分者间一致性Rwg以及2个组内相关系数ICC(1)和ICC(2):用Rwg来确认每个团队的数据是否具备高度的组内一致性,即在同一个团队内的成员对某构念有相同反应的程度^[59-60];一般来说,Rwg值应大于0.70,表示团队内成员具备足够的一致性^[61-62]。用ICC(1)来考察变量是否存在足够的组

表2 验证性因子分析结果

变量		因子载荷	多元相关的平方	AVE	组合信度
真实领导	AL_awareness	0.888***	0.789	0.784	0.936
	AL_processing	0.868***	0.753		
	AL_transparency	0.895***	0.801		
	AL_moral	0.891***	0.793		
真实追随	AF_moral	0.772***	0.596	0.561	0.836
	AF_transparency	0.702***	0.493		
	AF_processing	0.711***	0.506		
	AF_awareness	0.806***	0.650		
心理资本	PC_efficiency	0.808***	0.653	0.562	0.834
	PC_hope	0.882***	0.779		
	PC_resilience	0.675***	0.455		
	PC_optimism	0.600***	0.360		
支持性团队氛围	soc1	0.789***	0.623	0.540	0.778
	soc2	0.749***	0.561		
	soc3	0.661***	0.437		

注:为简化操作,真实型领导、真实型追随、心理资本均以子维度打包测量题项

表3 描述性统计结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.AL	3.84	0.70	<u>0.885</u>							
2.PC	4.05	0.49	0.519**	<u>0.749</u>						
3.SOC	3.43	0.76	0.685**	0.463**	<u>0.750</u>					
4.AF	2.80	0.41	0.360**	0.524**	0.389**	<u>0.735</u>				
5.gender	1.55	0.50	0.020	-0.026	-0.031	-0.021				
6.age	2.02	0.48	-0.106*	0.045	-0.059	0.062	-0.033			
7.education	2.01	0.47	-0.038	-0.036	0.006	0.051	-0.023	-0.168**		
8.tenure	2.15	0.77	0.039	0.184**	0.054	0.064	-0.098*	0.417**	-0.196**	
9.year	2.57	0.75	-0.054	0.130**	-0.042	0.080	-0.056	0.543**	-0.285**	0.621**

注:**相关性在0.01层上显著(双尾),*相关性在0.05层上显著(双尾);对角线上是AVE的平方根,加下划线表示

间差异,该值越大,代表着变量在团队间的变异越大,其实质代表是指由团队成员所解释的方差占总方差的比例;一般来说, $ICC(1)$ 的值大于0.12是较为可以接受的指标^[60]。用 $ICC(2)$ 考察当个体变量合并到团队之后的团队变量的信度,一般来说, $ICC(2)$ 应大于0.70^[63]。

如表4所示,真实型领导的中位数 Rwg 、 $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 的值分别为0.967、0.311和0.833;支持性组织氛围,中位数 Rwg 、 $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 的值分别为0.861、0.295和0.821。以上数据表明, Rwg 的值均超过了0.70,即通过聚合个体层次的度量形成相同测量内容的群组层次的度量是可接受的。 $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 也都在可接受的范围内^[64],这表明小组内部成员对真实型领导评估和支持性组织氛围的评估是相似的,且在各个小组之间存在显著差异。这些统计数据为聚合提供了理由。

表4 组内和组间方差

指标	真实型领导	支持性团队氛围
Rwg 范围	0.855~0.986	0.540~0.945
Rwg 均值	0.954	0.827
Rwg 中位数	0.967	0.861
$ICC(1)$	0.311	0.295
$ICC(2)$	0.833	0.821

注: Rwg 组内一致性, $ICC(1)$ 组内一致, $ICC(2)$ 组间一致

3.5 假设检验

考虑到数据的多层次性质,利用HLM6.08软件进行分层线性建模分析来检验假设。

首先,执行零模型(1)、零模型(2)、零模型(3),即不考虑任何自变量的条件下,计算组内方差和组间方差。其中, AF 代表真实型追随; PC 代表追随者心理资本; SOC 代表支持性组织氛围。

$$AF = \beta_0 + r;$$

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \mu_0; \quad (1)$$

$$PC = \beta_0 + r;$$

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \mu_0; \quad (2)$$

$$SOC = \beta_0 + r;$$

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \mu_0; \quad (3)$$

结果如表5所示:真实型追随的截距(γ_{00}) = 2.801,组内方差(σ^2) = 0.145;组间方差(τ_{00}) = 0.025;计算 $ICC(1) = \sigma^2/[\sigma^2 + \tau_{00}] = 14.7\%$,这表明真实型追随14.7%的变异是组间差异引起的,85.3%是组内方差引起的。追随者心理资本截距(γ_{00}) = 4.049,组内的方差(σ^2) = 0.224;组间方差(τ_{00}) = 0.018;计算 $ICC(1) = \sigma^2/[\sigma^2 + \tau_{00}] = 7.4\%$,这表明追随者心理资本7.4%的变异是组间差异引起的,而92.6%是组内方差引起的。支持性团队氛围截距(γ_{00}) = 3.340,组内的方差(σ^2) = 0.403;组间方差(τ_{00}) = 0.189;计算 $ICC(1) = \sigma^2/[\sigma^2 + \tau_{00}] = 31.9\%$,这表明真实型追随31.9%的变异是组间差异引起的,而68.1%是组内方差引起的。这些数据均表明,如果要考察真实型追随、追随者心理资本、支持性团队氛围的组间差异,HLM分析是必要的。

其次,执行模型(4)真实型领导对真实型追随之间的跨层次直接效应。其中, AF 代表真实型追随; AL 代表真实型领导,作为第二层的预测因子,以总平均值中心化; $gender$ 、 age 、 $education$ 、 $tenure$ 、 $year$ 分别为控制变量性别、年龄、受教育程度、二元任期、组织任期。结果如表5所示:模型6显示,真实领导对真实型追随有显著的正向影响($\gamma = 0.262, p < 0.001$),因此,假设H1得到支持。

$$AF = \beta_0 + \beta_1 \times (gender) + \beta_2 \times (age) + \beta_3 \times (education) + \beta_4 \times (tenure) + \beta_5 \times (year) + r$$

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01} \times (AL_j) + u_0$$

$$\beta_1 = \gamma_{10}$$

$$\beta_2 = \gamma_{20}$$

$$\beta_3 = \gamma_{30}$$

$$\beta_4 = \gamma_{40}$$

$$\beta_5 = \gamma_{50} \quad (4)$$

再次,执行模型(5)、模型(6),检验心理资本在真实型领导和真实型追随关系中所起的中介效应。其中, AF 代表真实型追随; AL 代表真实型领导, AL_j 作为第二层的预测因子,以总平均值中心

化。根据 Zhang 等的建议^[65],将心理资本的组间和组内方差分别出来, PC 代表追随者心理资本, PC_j 作为追随者心理资本的组间方差,以总平均值中心化, $(PC_{ij} - PC_j)$ 作为追随者心理资本的组内方差,以分组平均值中心化参与计算过程。 $gender$ 、 age 、 $education$ 、 $tenure$ 、 $year$ 分别为性别、年龄、受教育程度、二元任期、组织任期。

$$PC = \beta_0 + \beta_1 \times (gender) + \beta_2 \times (age) + \beta_3 \times (education) + \beta_4 \times (tenure) + \beta_5 \times (year) + r$$

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01} \times (AL_j) + u_0$$

$$\beta_1 = \gamma_{10}$$

$$\beta_2 = \gamma_{20}$$

$$\beta_3 = \gamma_{30}$$

$$\beta_4 = \gamma_{40}$$

$$\beta_5 = \gamma_{50} \quad (5)$$

$$AF = \beta_0 + \beta_1 \times (PC_{ij} - PC_j) + \beta_2 \times (gender) + \beta_3 \times (age) + \beta_4 \times (education) + \beta_5 \times (tenure) + \beta_6 \times (year) + r$$

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01} \times (AL_j) + \gamma_{02} \times (PC_j) + u_0$$

$$\beta_1 = \gamma_{10}$$

$$\beta_2 = \gamma_{20}$$

$$\beta_3 = \gamma_{30}$$

$$\beta_4 = \gamma_{40}$$

$$\beta_5 = \gamma_{50} \quad (6)$$

结果如表5所示。根据 Baron 和 Kenny 验证中介的逻辑^[66]:模型2显示,真实领导与心理资本显著正相关($\gamma = 0.284, p < 0.001$),假设 H2 得到验证;模型7显示,将真实型领导和心理资本同时纳入真实型追随的回归模型时,心理资本对真实型追随有显著正向影响($\gamma = 0.617, p < 0.001$),假设 H3 得到验证;而真实型领导对真实型追随的影响在5%水平上不再显著($\gamma = 0.103, ns.$);综上表明,心理资本在真实型领导与真实型追随之间起完全中介作用,假设 H4 得到验证。

最后,执行如下模型(7)、模型(8),检验支持性团队氛围在真实型领导和真实型追随关系中所起的中介效应。其中, AF 代表真实型追随; AL 代表真实型领导, AL_j 作为第二层的预测因子,以总平均值中心化; SOC 代表支持性团队氛围, SOC_j 作为第二层的预测因子,以总平均值中心化。 $gender$ 、 age 、 $education$ 、 $tenure$ 、 $year$ 分别为控制变量性别、年龄、受教育程度、二元任期、组织任期。

$$SOC = \gamma_{00} + \gamma_{01} \times (AL) + \gamma_{02} \times (gender) + \gamma_{03} \times (age) + \gamma_{04} \times (education) + \gamma_{05} \times (tenure) + \gamma_{06} \times (year) + u_0 \quad (7)$$

表5 真实行为一致性的多项式回归

变量	心理资本			支持性组织氛围			真实追随				
	零模型1	模型1	模型2	零模型2	模型3	模型4	零模型3	模型5	模型6	模型7	模型8
level1 截距	4.049***	3.827***	3.775***	3.340***	3.627***	3.448***	2.801***	2.474***	2.448***	2.550***	2.460***
性别		-0.017	-0.010		0.029	-0.051		-0.015	-0.015	-0.010	-0.012
年龄		-0.037	-0.031		-0.071	0.015		0.056	0.061	0.072	0.055
教育程度		0.014	0.018		-0.053	-0.011		0.077*	0.082*	0.076	0.072
二元任期		0.105**	0.100**		0.116*	0.052		-0.000	-0.003	-0.043*	-0.002
组织任期		0.027	0.035		-0.071	-0.023		0.033	0.034	0.023	0.039
心理资本(组内)										0.386***	
心理资本(组间)										0.617***	
level2 真实领导			0.284***			0.701***			0.262***	0.103	0.096
支持性组织氛围											0.205**
σ_2	0.224	0.220	0.221	0.403	0.401	0.244	0.145	0.143	0.142	0.110	0.143
τ_{00}	0.018	0.016	0.000	0.189	0.188	0.067	0.025	0.026	0.014	0.008	0.010

注:*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ 。 σ_2 为组内方差, τ_{00} 为组间方差

$$\begin{aligned}
 AF &= \beta_0 + \beta_1 \times (\text{gender}) + \beta_2 \times (\text{age}) + \beta_3 \times \\
 &\quad (\text{education}) + \beta_4 \times (\text{tenure}) + \beta_5 \times (\text{year}) + r \\
 \beta_0 &= \gamma_{00} + \gamma_{01} \times (AL_j) + \gamma_{02} \times (SOC_j) + u_0 \\
 \beta_1 &= \gamma_{10} \\
 \beta_2 &= \gamma_{20} \\
 \beta_3 &= \gamma_{30} \\
 \beta_4 &= \gamma_{40} \\
 \beta_5 &= \gamma_{50}
 \end{aligned} \quad (8)$$

结果如表5所示。根据Baron和Kenny验证中介的逻辑^[66];模型4显示,真实领导与支持性团队氛围显著正相关($\gamma = 0.701, p < 0.001$),假设H5得到验证;模型8显示,将真实型领导和支持性团队氛围同时纳入真实型追随的回归模型时,支持性团队氛围对真实型追随有显著正向影响($\gamma = 0.205, p < 0.01$),假设H6得到验证;而真实型领导对真实型追随的影响在5%水平上不再显著($\gamma = 0.096, ns.$);综上所述,支持性团队氛围在真实型领导与真实型追随之间起完全中介作用,假设H7得到验证。

4 研究结论与讨论

4.1 研究结论

本研究将真实型领导的研究扩展到群体层面,探讨真实型领导对真实型追随发挥影响力的效应机制。研究结果显示:(1)真实型领导对真实型追随有显著的跨层次正向预测效果;这表明真实型领导与真实型追随有着积极的联系。(2)真实型领导对追随者心理资本也有显著的跨层次正向预测效果,该结果与先前的研究结果相吻合,即真实型领导能够促进追随者的心理资本的提升;追随者心理资本与真实型追随行为也呈现正相关,这为追随者的心理资本与真实型追随的关系提供了经验证据;进一步地,心理资本作为真实型领导影响真实型追随的中介机制也得到了验证,这表明,心理资本是将真实型领导行为与真实型追随行为联系起来的一个关键方面。(3)真实型领导对支持性组织氛围有显著的正向预测作用,这证

明了领导者的真实行为在塑造积极组织环境方面的重要作用;支持性组织氛围对真实型追随行为有显著的正向预测作用,这暗示了良好的组织氛围是激发真实型追随行为的必要条件。总的来说,真实型领导者专注于建立追随者的能量、拓宽追随者的思维、培养追随者积极的心理能力和创造一个积极向上的支持性的组织环境氛围,这些都会促进真实型追随行为的产生,研究结论为真实型领导作用于真实型追随的路径机制提供了经验证据的支持。

4.2 研究贡献和启示

本研究对真实型领导力理论做出了一定的贡献:首先,通过关注真实型领导对追随者真实性行为的影响,将真实型领导和真实型追随整合到一个框架中,提供了对真实领导影响真实型追随的独特过程的初步洞察。尽管真实型领导对追随者行为的影响有相当多的理论和实证支持^[67],但迄今为止,有关真实型领导者对追随真实行为产生影响的经验证据还是比较缺乏的。而实际上,真实领导力发展理论明确指出,领导者真实性理应促进追随者的真实性,本研究在一定程度上满足了经验证据的迫切需求。其次,理解真实领导如何培养真实追随也是很重要的。尽管研究人员声称真实型领导应该增强员工的真实性,但对于这种效应的运作方式却知之甚少。本研究考察了将真实型领导与真实型追随联系起来的2个路径机制,即追随者心理资本及其感知到的组织氛围,以帮助理解真实型领导发挥作用的基本过程,这进一步扩展和丰富了真实领导力理论的研究内容。最后,本研究将领导者和追随者视为一个嵌套的过程,运用跨层次研究,对多元水平过程和结果加以分析,该视角也有助于深化理解真实型领导发挥作用的过程和结果。

本研究也为真实领导力开发带来了一些启示:

(1) 研究结果表明,真实型领导能够促进真实型

追随,这意味着,发展真实型领导者是真实领导力开发的恰当起点。真实型领导的一个关键特征是,它在效能上被认为是独立于其他领导形式的^[8,13],即真实型领导超越道德和变革型领导的结果的增量差异,这有力地证明了真实领导力开发的实践价值。此外,真实型领导者代表着真诚和道德的原则,他们的特点是自我意识和对自我相关信息的开放,按照自身的价值观行事,在人际关系中争取诚实^[11]。随着商业世界的复杂性的增加,这些理解自己并表现出与他人真诚互动的能力的领导者将会变得更有价值。(2) 研究结果显示,心理资本在真实型领导行为到真实型追随行为之间发挥显著的中介作用。这意味着,可以通过对追随者心理资本的干预,促进真实型追随行为的产生。实际上,心理资本最重要的方面之一是它的“类状态”的性质^[68],即比不稳定的状态(如情绪)更持久,但比固定的特征(如人格)更易改变。这种半永久性使其成为一个潜在的、重要的、可发展的资源。有证据显示,乐观、希望、自我效能、适应力和心理资本在一段时间内相对稳定,但仍然受到培训干预的影响^[69]。诸多学者如 Demerouti 等、Luthans 等也都表明,可以通过培训干预发展心理资本。因此,对心理资本的干预是开发真实型追随者的一个令人兴奋的潜在手段^[70-71]。(3) 研究结果也显示,支持性组织氛围在真实型领导行为到真实型追随行为之间发挥显著的中介作用。这意味着,可以期望真实型领导者在帮助创造和维持更真实的组织文化和氛围方面发挥关键作用,进而促进真实型追随行为的产生。同时也暗示着,一个既定存在的、控制性的组织氛围有可能成为抑制甚至禁止真实型追随行为的条件,并将导致真实型领导到真实型追随的环境作用链失效。例如,高权力距离文化中对权威人物的依赖、顺从、被动和尊崇的文化规范,可能削弱真实型领导的影响力,使得真实型追随行为遭遇挑战。

4.3 局限性及展望

本研究存在一定的局限性:(1) 采用同一时间点的横断面调查数据,使得因果关系的建立变得困难,因而结果理应是谨慎地接受。(2) 变量的测量都依赖于追随者报告的数据,尽管对于真实型领导的测量,使用追随者报告的、聚合的数据会比领导者自身报告更为准确,但无可避免地也可能加重共同方法偏差。因此,未来研究可考虑时滞设计、纵向研究或动态研究加以改善。(3) 本研究仅探讨了真实型领导影响真实型追随的2种可能的中介机制,还有待于扩展路径机制的研究。例如,一些研究已经涉及了信任和认同在验证真实型领导效能过程中发挥的中介作用,但尚未有研究考察二者在真实型领导行为到真实型追随行为过程中所发挥的作用。因此,未来研究可检验类似的路径机制,以及与现有的路径机制作比较,确定彼此之间是否存在替代或补偿关系。(4) 未来研究也应加强对调节机制的考察,以揭示真实型领导作用效果的边界条件,并厘清不同作用机制的适用性。对调节机制,可从个人特征(如价值观、依恋类型等)或情境特征(如组织文化、社会文化等)予以考察。尤其在中国社会情境下,“尊卑”与“差序”社会文化根深蒂固,“圈子思想”与“裙带理念”的人情导向盛行,这将会对真实领导力的发展产生重大的影响。由此,结合不同文化的权变性进行跨文化和本土化研究,厘清不同机制的边界和适用性将会是非常有意义的。

参考文献

- [1] Oc B. Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes[J]. *Leadership Quarterly*, 2017,29(1):218-235.
- [2] Lord R G, Brown D J, Freiberg S J. Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship[J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 1999,

- 78(3):167-203.
- [3] Zilwa D D. The strengths and capacities of authentic followership[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2016,37(3):310-324.
- [4] Cooper C D, Scandura T A, Schriesheim C A. Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders[J]. *Leadership Quarterly*, 2005,16(3):475-493.
- [5] Uhl-Bien M, Ospina S. *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives*[M]. Charlotte: Information Age Publishing, 2012.
- [6] Day D V. Leadership development: A review in context[J]. *Leadership Quarterly*, 2000,11(4):581-613.
- [7] Küpers W M. Phenomenology and integral pheno-practice of wisdom in leadership and organization[J]. *Social Epistemology*, 2007,21(2):169-193.
- [8] Walumbwa F O, Avolio B J, Gardner W L, et al. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure[J]. *Journal of Management*, 2008, 34(1):89-126.
- [9] Gardner W L, Avolio B J, Luthans F, et al. 'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development[J]. *Leadership Quarterly*, 2005,16(3):343-372.
- [10] Gardner W L, Cogliser C C, Davis K M, et al. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda[J]. *Leadership Quarterly*, 2011,22(6): 1120-1145.
- [11] Ilies R, Morgeson F P, Nahrgang J D. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes[J]. *Leadership Quarterly*, 2005,16(3):373-394.
- [12] Algera P M, Lips-Wiersma M. Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic[J]. *Leadership Quarterly*, 2012,23(1):118-131.
- [13] Avolio B J, Gardner W L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership[J]. *Leadership Quarterly*, 2005,16(3):315-338.
- [14] Gardner W L, Avolio B J, Walumbwa F O. Authentic leadership development: Emergent trends and future directions[J]. *Journal of Management*, 2005(1):387-406.
- [15] Zilwa D D. A new conceptual framework for authentic followership // *Followership: What Is It, and Why Do People Follow?* [M]. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd, 2014.
- [16] Luthans F, Avolio B J. Authentic leadership: A positive developmental approach // *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*[M]. San Francisco: Barrett-Koehler, 2003.
- [17] Clappsmith R, Vogelgesang G R, Avey J B. Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2009, 15(3):227-240.
- [18] Hsiung H H. Authentic leadership and employee voice behavior: A multilevel psychological process[J]. *Journal of Business Ethics*, 2012,107(3):349-361.
- [19] Gill C, Caza A. An investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses[J]. *Journal of Management*, 2018,44(2): 530-554.
- [20] Dvir T, Shamir B. Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study[J]. *Leadership Quarterly*, 2003,14(3): 327-344.
- [21] Avolio B J, Gardner W L, Walumbwa F O, et al. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors[J]. *Leadership Quarterly*, 2004,15(6):801-823.
- [22] Goffee R, Jones G. *The Art of Followership*[C]. Morgen: European Business Forum, 2006.
- [23] Leroy H, Anseel F, Gardner W L, et al. Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study[J]. *Journal of Management*, 2015,41(6):1677-1697.

- [24] Avolio B J, Reichard R J. The rise of authentic followership // *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- [25] Crawford J, Dawkins S, Martin A, et al. Conceptualizing authentic followers and developing a future research agenda // *Authentic Leadership and Followership: International Perspectives*[M]. New York: Palgrave Macmillan, Cham, 2018.
- [26] Edward L D, Richard M R. The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior[J]. *Psychological Inquiry*, 2000,11(4): 227-268.
- [27] Griffin M A, Neal A, Parker S K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts[J]. *Academy of Management Journal*, 2007,50(2):327-347.
- [28] Hannah S T, Walumbwa F O. Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors[J]. *Business Ethics Quarterly*, 2011,21(4):555-578.
- [29] Avolio B J, Hannah S T. Developmental readiness: Accelerating leader development[J]. *Consulting Psychology Journal Practice & Research*, 2008,60(4):331-347.
- [30] Cameron K, Mora C, Leutscher T, et al. Effects of positive practices on organizational effectiveness[J]. *Journal of Applied Behavioral Science A Publication of the NTL Institute*, 2011,47(3):266-308.
- [31] Stephens J P, Heaphy E D, Dutton J E. *High-Quality Connections*[M]. London: Oxford University Press, 2012.
- [32] Caza B B, Milton L P. *Resilience at Work: Building Capability in the Face of Adversity*[M]. London: Oxford University Press, 2012.
- [33] Avolio B J, Mhatre K H. *Advances in Theory and Research on Authentic Leadership*[M]. London: Oxford University Press, 2012.
- [34] Avolio B J. Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward[DB/OL]. [2018-03-03]. <https://doi.org/10.4324/9781410610102>.
- [35] Luthans F, Avolio B J, Avey J B, et al. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction[J]. *Personnel Psychology*, 2007,60(3):541-572.
- [36] Jensen S M, Luthans F. Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership[J]. *Journal of Managerial Issues*, 2006,18(2): 254-273.
- [37] Luthans F, Youssef C M, Avolio B J. Psychological capital: Developing the human competitive edge[J]. *Journal of Asian Economics*, 2007,8(2):315-332.
- [38] 杨忠,赵宇,陈英葵. 员工心理资本研究述评与展望[J]. *心理学进展*,2016,6(1):28-36.
- [39] Avey J B, Reichard R J, Luthans F, et al. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2011,22(2): 127-152.
- [40] Amunkete S, Rothmann S. Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises[J]. *Journal of Psychology in Africa*, 2015,25(4):271-281.
- [41] Caza A, Bagozzi R P, Woolley L, et al. Psychological capital and authentic leadership[J]. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2010,2(1):53-70.
- [42] Zubair A, Kamal A, Zubair A, et al. Perceived authentic leadership, psychological capital, and creative work behavior in bank employees[J]. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 2017,32(1):35-53.
- [43] Rego A, Sousa F, Marques C, et al. Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity[J]. *Journal of Business Research*, 2012,65(3): 429-437.
- [44] Walumbwa F O, Schaubroeck J. Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009,94(5):

- 1275-1286.
- [45] Denison D R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars[J]. *Academy of Management Review*, 1996,21(3):619-654.
- [46] Ehrhart M G, Schneider B, Macey W H. *Organizational Climate and Culture*[M]. New York: Routledge, 2014.
- [47] 王端旭,洪雁. 组织氛围影响员工创造力的中介机制研究[J]. *浙江大学学报(人文社会科学版)*预印本,2010,41(9):77-83.
- [48] Dickson M W, Smith D B, Grojean M W, et al. An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them[J]. *Leadership Quarterly*, 2001,12(2):197-217.
- [49] Levy P E. *Industrial/Organizational Psychology*[M]. 4th ed. New York: Worth Publishers, 2013.
- [50] Anseel F, Lievens F, Schollaert E, et al. Response rates in organizational science, 1995-2008: A meta-analytic review and guidelines for survey researchers[J]. *Journal of Business & Psychology*, 2010,25(3):335-349.
- [51] 罗胜强. *管理学问卷调查研究方法*[M]. 重庆:重庆大学出版社,2014.
- [52] Avey J B, Avolio B J, Luthans F. Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance[J]. *Leadership Quarterly*, 2011, 22(2):282-294.
- [53] Litwin G H, Stringer R A. Motivation and organizational climate[J]. *American Journal of Sociology*, 1968, 82(4):1220-1235.
- [54] Hair J F, Black W C, Babin B J, et al. Multivariate data analysis[J]. *Technometrics*, 2010,30(1):130-131.
- [55] Bagozzi R P, Yi Y. On the evaluation of structural equation models[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1988,16(1):74-94.
- [56] Fornell C, Larcker D F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error[J]. *Journal of Marketing Research*, 1981,18(1): 39-50.
- [57] Harman H H. Modern factor analysis[J]. *Journal of the American Statistical Association*, 1976,56(294):219-219.
- [58] Podsakoff P M, Mackenzie S B, Lee J Y, et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003,88(5):879-903.
- [59] James L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1982,67(2):219-229.
- [60] Kozlowski S W J, Hattrup K. A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1992,77(77):161-167.
- [61] Katherine K J, Kozlowski S W J. Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions[J]. *Astrophysics & Space Science*, 2003,98(2):213-220.
- [62] James L R, Demaree R G, Wolf G. Rwg: An assessment of within-group inter-rater agreement[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1993,78(2):306-309.
- [63] Bartko J J, Jr C W. On the methods and theory of reliability[J]. *Journal of Nervous & Mental Disease*, 1976,163(5):307-317.
- [64] Lebreton J M, Senter J L. Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement[J]. *Organizational Research Methods*, 2007,11(4):815-852.
- [65] Zhang Z, Zyphur M J, Preacher K J. Testing multi-level mediation using hierarchical linear models[J]. *Organizational Research Methods*, 2009,12(4):695-719.
- [66] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1986, 51(6):1173-1182.
- [67] Yammarino F J, Dionne S D, Schriesheim C A, et al. Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective[J]. *Leadership Quarterly*

- ly, 2008,19(6):693-707.
- [68] Luthans F, Avolio B J. The 'point' of positive organizational behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009,30(2):291-307.
- [69] Luthans F, Avey J B, Clappsmith R, et al. More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2008,19(5):818-827.
- [70] Demerouti E, Eeuwijk E V, Snelder M, et al. Assessing the effects of a 'personal effectiveness' training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement[J]. *Career Development International*, 2011,16(1):60-81.
- [71] Luthans F, Avey J B, Avolio B J, et al. The development and resulting performance impact of positive psychological capital[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2010,21(1):41-67.

The Effect of Authentic Leadership on Authentic Followership: A Cross-Level Analysis of Dual-Mediation Model

WEI Liping, CHEN Demian, XIE Shengqiang

(School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China)

Abstract: This study aims to investigate the effect and the mechanism that authentic leadership influence on authentic followership by integrating them into a framework. Using data collected through a survey of 503 employees in 48 working groups from different fields and different regions, we analyze and test the relationship among authentic leadership, authentic followership, psychological capital and supportive organizational climate by a cross-level model. The results show that: (1) Authentic leadership has a positive effect on authentic followership. (2) Authentic leadership can improve the psychological capital of followers, while high level of psychological capital can promote authentic followership. So the followers' psychological capital plays a mediating role in the impact of authentic leadership on authentic followership. (3) Authentic leadership can help to shape a supportive organizational atmosphere, which also plays a mediating role in the impact of authentic leadership on authentic followership.

Key words: authentic leadership; authentic followership; psychological capital; supportive organizational climate; cross-level analysis