



## 双元创新行为与心理脱离： 矛盾式领导风格的调节作用及其边界条件

李悦<sup>1</sup> 王怀勇<sup>2</sup>

(1. 华东师范大学 公共管理学院, 上海 200062; 2. 上海师范大学 心理学系, 上海 200234)

**摘要:**以科技型企业员工为问卷样本,探讨了双元创新行为对员工心理脱离的影响,矛盾式领导风格在其中的调节作用及其边界条件,以及过度承诺在其中的中介作用。结果显示:双元创新行为对员工心理脱离有显著的负向影响;矛盾式领导风格在双元创新行为与心理脱离的关系中有调节作用,会缓冲双元创新行为对心理脱离的影响,但是这一缓冲作用会受到决策自由度和促进聚焦的替代和削弱,当员工的决策自由度高或促进聚焦导向高的时候,矛盾式领导风格的调节作用会变得不再显著。过度承诺在“双元创新行为、矛盾式领导风格与决策自由度”的交互作用项以及“双元创新行为、矛盾式领导风格与促进聚焦”的交互作用项与心理脱离的关系间分别起着完全中介和部分中介作用。

**关键词:**双元创新行为;心理脱离;矛盾式领导风格;决策自由度;促进聚焦;过度承诺

**中图分类号:**F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2018)10-0157-14

### 0 引言

面对当今快速变化和充满不确定性的外部复杂环境,只有创新才能帮助组织获得持续前进的动力,尤其是对于科技型企业来讲,创新已成为影响组织生存和发展的关键要素。组织创新包括探索式创新(exploration)和开发式创新(exploitation) 2种关键活动,前者主要通过实验、前瞻性尝试等方式来帮助组织应对环境变化以满足未来发展和需求,后者则更多通过精炼优化现有能力来帮助组织实现效率提升和应对当前的市场竞争<sup>[1]</sup>。早期学者倾向将探索和开发2种创新活动的关系视为此消彼长,认为组织难以同时追逐两者,因为:(1) 2种活动会相互争夺有限的组织资源;(2) 2种活动会自我强化;(3) 2种活动依赖于相异甚至相斥的行动逻辑<sup>[2]</sup>。然而随着近年研究的不断深

入,越来越多的学者认为,在复杂多变的环境中,成功的组织有必要也有可能同时擅长并均衡上述2种创新活动,这种能力被称为组织双元能力(ambidexterity)。双元能力研究因其独特和新颖的视角而在近年备受管理学界关注,甚至被认为有望成为一种新的主流研究范式<sup>[3]</sup>。

早期的双元能力研究基于结构视角或情境视角,提出可以通过在组织层面对2种创新活动实施分离管理或通过有利于整合两者的组织氛围来获得组织双元能力。研究视角近年逐渐从组织层面个体微观层面延伸,员工双元创新行为开始进入学界视野。越来越多的学者指出,员工双元创新行为是组织获取双元能力的关键前因,尤其是在科技型企业,对员工双元创新行为的探讨近来愈发受到重视<sup>[1]</sup>。双元创新行为指员工在工作中

收稿日期:2018-05-17

基金项目:教育部人文社会科学研究青年基金项目(14YJC630075)

第一作者简介:李悦(1983—),男,四川雅安人,华东师范大学公共管理学院讲师,博士,研究方向:组织创新与人力资源管理。

通信作者:李悦,Leeyue2017@126.com

能够兼容平衡探索式创新和开发式创新2种活动,并在2种活动间适时切换。其中,探索式创新与实验和尝试新方法等创造性活动相关,强调获取新的知识能力和探索新机会;而开发式创新则与提升效率和优化现有工作相关,强调对现有知识能力的开发和利用<sup>[2]</sup>。兼容平衡探索和开发2种创新活动并非易事,已有研究针对员工双元创新行为的前因(如自我效能感、学习目标导向等)开展了探讨,尤其是围绕上级领导风格这一前因,不少学者将其视为影响员工双元创新行为的一个关键因素<sup>[4]</sup>。

除了前因研究外,也有一些研究针对双元创新行为的影响效应进行了探讨,这些研究大多隐含着这样一个假设,即双元创新行为能够产生积极的结果。如Good和Michel发现<sup>[5]</sup>,双元创新行为能够帮助个体在动态变化的工作任务中获得更优的结果,Mom等发现<sup>[6]</sup>,在高不确定和高工作依存性的情境中双元创新行为对个人绩效的正向影响会更为显著。然而,作为一种复杂的工作活动,双元创新行为要求个体积极接纳2种对立要素的共存,在思维和行动上兼容整合2种需要不同逻辑的活动,势必对个体的认知和心力投入都提出了更高挑战,极有可能增加个体的认知负荷,从而对个体的心理状态产生某些消极影响<sup>[7]</sup>。遗憾的是目前鲜有研究关注这个方面,围绕双元创新行为与个体心理状态的关系展开探讨。

随着当今经济飞速发展和与之而来的工作强度不断加大,员工需要身心都保持良好状态,才能保证有充足的精力和专注力来获得良好的工作表现,这就需要他们在工作之余能够获得充分的休息和恢复体验<sup>[8]</sup>。心理脱离是一种典型的恢复体验(recovery experience),指个体下班后,不仅在时空上离开工作场所,而且能从消耗心理资源的工作卷入中抽取出来,停止与工作相关的思考和活动,是个体在心理层面与工作完全断开的一种主

观体验。若下班后不能在心理上实现对工作的脱离,意味着员工的身心系统在下一天进入工作时难以得到充分修复,在这种疲惫状态下员工不得不付出更多努力来完成工作,而这又会进一步阻碍心理脱离的实现。这种不良循环导致的精力恢复不足,长期下来会引起高血压、失眠等身心健康问题,其消极影响也会延伸到工作场所。研究表明,心理脱离对员工的精力恢复、工作幸福感以及工作表现等都有显著的正向影响<sup>[9]</sup>。

阻碍心理脱离产生的一大根源就是需要员工不断付出身心努力的各种工作要求<sup>[10]</sup>。研究表明,随着工作要求(如工作时间、工作负荷)的增加,员工下班后实现心理脱离变得愈发困难,而这又会进一步导致个体的身心资源持续接受挑战,充分的恢复也就无法实现<sup>[8]</sup>。既然双元创新行为要求个体不断重置和调用不同类型的注意资源,以更好地兼容协同2种不同逻辑的创新活动,对个体提出了更高的认知和心智要求<sup>[7]</sup>,那么高认知要求的双元创新行为是否会对员工的心理脱离产生影响,这一影响是积极的还是消极的?如果双元创新行为对员工心理脱离有影响,那么其中的中介机制是什么?上级领导风格在双元创新行为与员工心理脱离的关系中是否会起调节作用,这一调节作用在什么情况下会更为显著?本文将主要围绕上述问题展开探讨。

## 1 文献回顾与研究假设

### 1.1 双元创新行为对心理脱离的影响

心理脱离的“压力——脱离”模型认为,工作压力源会诱发个体产生消极的唤醒体验,这种消极唤醒会延续到非工作场景,使得个体仍然卷入于工作问题的解决或压力事件的应对之中而难以脱离<sup>[10]</sup>。研究发现,心理脱离在工作压力源(如时间要求)与压力反应(如情绪衰竭)之间起着中介作用<sup>[9]</sup>。有学者指出,困难的工作会强化个体对工作事件的认知卷入,难以中断对工作的持续思考,因

而难以在心理上实现对工作的脱离<sup>[11]</sup>。

探索式创新活动和开发式创新活动依赖截然不同甚至相斥对立的行动逻辑,而且会争夺个体有限的注意资源,兼容平衡2种活动的二元创新行为需要个体付出更多认知努力<sup>[2]</sup>。研究表明,二元创新行为需要个体采用矛盾认知框架,在明确2种活动差异的同时,又能够注意到两者潜在的协同之处,这种复杂的认知模式会给个体造成较大认知负担<sup>[7]</sup>。Keller和Weibler发现<sup>[12]</sup>,二元创新行为会引起个体的认知负荷,其主要表现形式就是反刍(rumination),即在脱离了组织情境的情形下,仍然保持对某一工作事件的反复思考。这种对工作相关事件持续存在的反刍和回忆会阻碍个体在非工作时间对工作的心理脱离<sup>[13]</sup>。此外研究还发现,二元创新行为与大脑中蓝斑的相位(phasic)和兴奋(tonic)2种运行模式有关,相位模式与提升效率等开发活动相关,兴奋模式与创新尝试等探索活动相关,2种模式需要截然不同的认知过程<sup>[14]</sup>。在上述2种认知模式间进行切换并非自动发生或没有成本,而是需要调用个体用于自我调节的认知资源,这种认知资源在使用中会被逐渐消耗<sup>[15]</sup>,而身心资源的消耗是阻碍个体心理脱离的一个重要前因<sup>[11]</sup>。因此,本文提出以下假设:

假设1:二元创新行为对员工的心理脱离有显著的负向影响。

## 1.2 矛盾式领导风格的调节作用

矛盾式领导风格(paradoxical leadership)是一种兼容整合式领导行为,因其新颖的研究视角而在近来备受关注<sup>[16]</sup>。表现出这种领导风格的管理者使用“兼而有之”而不是“非此即彼”的逻辑来解决对立要素之间的张力,能够根据情境要求在看似对立相斥的行为模式间动态切换<sup>[7,16]</sup>。Rosing等将矛盾式领导风格概括为包括开放(opening)和闭合(closing)2种对立的行为模式<sup>[17]</sup>。开放行为包括为下属的创新尝试活动提供支持、给予下属自主

思考和行动的空间等,这种领导行为能够增加下属敢于试误和不怕犯错的安全感,从而支持他们更好地开展探索式创新活动。闭合行为则包括制定具体的行动纲要和准则、监控下属的行动是否偏离计划并采取纠偏措施等,这种领导行为向员工传递了一种避免风险和错误的信号,会推动员工更多地开展开发式创新活动。研究表明,拥有矛盾式领导风格的管理者能够兼容整合开放和闭合2种行为模式,从而支持下属个体和团队更好地实施探索和开发式创新<sup>[18]</sup>。也有研究发现,上级领导的支持行为能为下属提供情感和动机资源来帮助他们更好地应对压力源,从而产生更低的压力感知<sup>[19]</sup>。可以推断,矛盾式领导风格能够支持员工的双元创新行为,帮助他们减少认知负荷和身心资源消耗,从而对其心理脱离产生积极影响。因此可以认为,矛盾式领导风格能够缓冲二元创新行为对心理脱离的影响,在其中发挥调节作用。

但是上述矛盾式领导风格的调节作用可能会受到其他因素的影响。Kerr和Jermier的“领导替代”理论模型指出<sup>[20]</sup>,个体特征、工作任务以及组织因素某些时候可能会对领导行为产生替代效应,从而削弱领导行为对下属绩效或心理状态的影响作用。如Rosing等指出<sup>[17]</sup>,团队成员对卓越绩效的追求可能会替代矛盾式领导风格中闭合行为的影响作用。也有研究发现,挑战性工作要求会替代变革型领导对科研人员敬业度的影响作用<sup>[21]</sup>。

Sonnentag和Fritz构建的“压力源——心理脱离”扩展模型指出<sup>[9]</sup>,工作资源和个体资源有助于缓冲工作要求对心理脱离的消极影响。当个体感到拥有足够资源来应对工作压力源时,应对问题和完成工作的信心能够帮助他们更好地放下工作而实现脱离。而当个体感到缺乏足够的资源来应对工作压力源时,会感受到更多来自工作的压迫,思绪持续被工作事件所笼罩,从而难以实现心理上对工作的脱离。Prem等基于认知评价视角指出<sup>[22]</sup>,



工作压力源会首先触发个体的负面性评价,产生无法实现工作目标的担心而引发焦虑情绪,为了控制焦虑情绪而避免影响工作,个体就需要动用有限的自我调节资源从而产生自我损耗反应。因此可以推断,当个体拥有足够的工作资源和个体资源时,自身就能够更好地应对二元创新行为的压力要求,此时矛盾式领导风格的调节作用就可能被削弱。以下将分别探讨决策自由度(工作资源)和促进聚焦(个体资源)与矛盾式领导的交互效应在员工二元创新行为与心理脱离之间的调节作用。

(1) 矛盾式领导风格与决策自由度的交互效应。研究表明,决策自由度是影响个体二元创新行为的一种关键工作特征<sup>[7]</sup>。决策自由度是一种重要的工作资源,可以给个体注入更多的能量和活力。决策自由度高的员工能够自主决定如何开展工作,包括工作方法、工作程序等,有助于他们选择应对工作压力源的时机和策略,更加有效地使用自我调节资源,对压力源施以最佳应对方式,从而减少所感受到的紧张程度<sup>[22]</sup>。研究表明,决策自由度有助于个体基于情境变化将时间在探索和开发式创新活动间进行有效分配,这种有效的自我行为调节对二元创新行为有显著的正向影响<sup>[7]</sup>。当个体拥有更多的自主决定权时会有更高的活力<sup>[23]</sup>,而活力唤醒则有助于弥补自我资源损耗。此外,当个体被给予足够的自主决策权时,在完成需要自我调节的活动中会经历更少的能量损耗,能更快从任务疲劳中恢复<sup>[24]</sup>。研究发现,决策自由度能有效降低个体在面对工作压力源时所产生的焦虑情绪,从而减少自我调节资源的消耗,更好地实现心理脱离<sup>[22]</sup>。Cropley 和 Purvis 指出<sup>[13]</sup>,面对高工作要求但又缺乏足够的决策自由度时,工作压力源对个体(反刍)的影响更为显著。可以推断,当员工拥有足够的决策自由度时,矛盾式领导风格对二元创新行为与心理脱离的缓冲效应可能会被决

策自由度所替代从而被削弱。因此,本文提出以下假设:

假设2:矛盾式领导风格会缓冲二元创新行为对心理脱离的负向影响,这一调节效应会被决策自由度削弱。“二元创新行为、矛盾式领导风格与决策自由度”三者的交互作用项对心理脱离有显著影响,当矛盾式领导风格和决策自由度均低时,二元创新行为对心理脱离的负向影响最为显著。

(2) 矛盾式领导风格与促进聚焦的交互效应。调节聚焦反映了个体行动目标的2种类型:促进聚焦(promotion focus)和预防聚焦(prevention focus)。促进聚焦与成就和发展等积极的目标相关;而预防聚焦则与安全和避免风险等谨慎的目标相关。促进聚焦导向的个体对积极结果是否出现更加敏感,对成就和获益有更大渴望,关注学习、创新和机会寻求;预防聚焦导向的个体则对消极的结果是否出现更加敏感,关注安全、稳定和风险规避<sup>[25]</sup>。2种聚焦导向的效用没有绝对优劣,而是取决于任务情境,也就是调节匹配效应。预防聚焦在注重安全和谨慎的任务情境中会有更高效用,而促进聚焦则在强调学习和创新的任务情境中会有更高效用<sup>[26]</sup>。二元创新行为强调学习与对不同学习模式的有效整合<sup>[7]</sup>,与创新密切相关<sup>[18]</sup>,可以认为促进聚焦更加适合于二元创新行为任务情境。在这种情境中促进聚焦导向的个体会产生更高的“匹配”感知,满意度以及工作表现也会随之增强<sup>[26]</sup>。

研究发现,促进聚焦有利于激发员工的促进性建言行为,而这种建言行为会缓解个体的自我损耗反应<sup>[27]</sup>。促进聚焦的个体关注成就和目标达成,在完成任务的过程中会表现出更多的活力和能量,促进聚焦会增强工作资源对积极工作结果(敬业度和满意度)等的正向影响<sup>[28]</sup>。换言之,促进聚焦导向的个体会不断获取新的知识,并且更加积极高效的寻求和利用潜在的工作资源来实现工作

目标。可以推断,对于那些具有高促进聚焦导向的员工,矛盾式领导风格对双元创新行为与心理脱离关系的缓冲效应可能会被促进聚焦所替代从而被削弱。因此,本文提出以下假设:

假设3:矛盾式领导风格会缓冲双元创新行为对心理脱离的负向影响,这一调节效应会被促进聚焦削弱。“双元创新行为、矛盾式领导风格与促进聚焦”三者的交互作用项对心理脱离有显著影响,当矛盾式领导风格和促进聚焦均低时,双元创新行为对心理脱离的负向影响最为显著。

### 1.3 过度承诺的中介作用

过度承诺(over-commitment)表现为对工作过分的专注和投入,是一种高度的进取心和对来自他人的认可和自尊的渴求<sup>[29]</sup>。过度承诺与许多压力反应相关,比如疲劳、情绪衰竭和身心倦怠等,过度承诺程度越高,所产生的压力反应越大,个体越是难以将自己从工作中“抽取”出来<sup>[30]</sup>。研究表明,过度承诺的员工下班后会有更少的恢复体验<sup>[29]</sup>,他们难以将工作和家庭断开,缺乏足够的精力来投入家庭生活,会感受到更多的工作家庭冲突<sup>[31]</sup>。Sonnentag 和 Fritz 从注意分配的视角指出<sup>[9]</sup>,心理脱离的一大阻碍在于过多的注意给予工作事件而致使工作占据了生活的大部分,对于那些工作高度投入或高度卷入工作角色的员工,工作压力源对心理脱离的消极影响会更加显著。

研究发现,未完成的工作会在大脑中保持高度激活状态,持续占据和耗费个体的注意资源,从而阻碍个体下班后对工作的心理脱离,尤其是对于那些重要性高的工作目标<sup>[32]</sup>。作为一种挑战性的

工作要求,双元创新行为需要个体付出大量的认知努力和精力,若再缺乏足够的资源或来自上级领导的支持来有效完成工作目标,就有可能导致未完成的工作事件在个体的注意系统中保持持续的激活状态,表现出对工作的过度承诺而难以实现下班后的自我恢复。此外也有研究表明,过度承诺在工作压力源与心理脱离之间起中介作用,工作压力会导致个体的过度承诺从而降低心理脱离的程度<sup>[33]</sup>。可以推断,双元创新行为会导致个体对工作的过度承诺从而难以实现心理脱离,上级的矛盾式领导风格、决策自由度以及促进聚焦有助于减少个体的过度承诺,从而更好地实现心理脱离。因此,本文提出以下假设:

假设4:过度承诺对员工的心理脱离有显著的负向影响。

假设5:过度承诺在“双元创新行为、矛盾式领导风格与决策自由度”三者的交互作用项对心理脱离的影响中起着中介作用。

假设6:过度承诺在“双元创新行为、矛盾式领导风格与促进聚焦”三者的交互作用项对心理脱离的影响中起着中介作用。

综上,本研究的研究模型如图1所示。

## 2 研究设计

### 2.1 研究样本

本研究的调查对象是科技型企业的员工,此举的原因在于科技型企业面对当今日日新月异的技术革新和快速变化的外部市场环境,对员工的双元创新行为尤为强调<sup>[1]</sup>,这为本文探讨双元创新行为与员工心理脱离的关系提供了良好的基础。本研

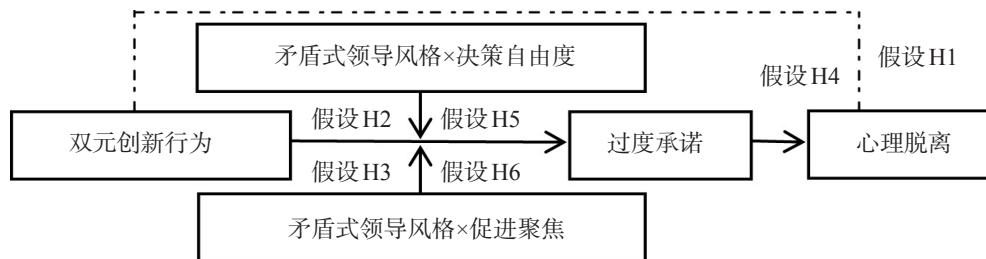


图1 研究模型

究主要以华东地区上海、杭州和苏州3个城市的科技型企业员工为样本。为了更好地控制数据质量,邀请被调企业人力资源部协助,主要以结合现场发放与邮寄纸质问卷的方式收集数据。在问卷填写中向调查对象强调此次调研的重要意义以及调研的匿名性和仅供学术研究使用,以消除被试的顾虑从而获得尽量真实的数据。除了研究所涉及的变量外,在问卷中同时加入了性别、年龄、教育程度和司龄作为控制变量,以更准确地分析各研究变量之间的关系。共发放调查问卷350份,回收问卷310份,剔除部分作答规律性较强和无作答题项较多的问卷后,有效问卷285份。其中,男性111人(38.9%),女性174人(61.1%);年龄主要集中在40岁以下(96.1%);教育程度以本科为主(79.3%),研究生和专科各占17.9%和2.8%;司龄在1年以内、1~3年、3~5年以及5年以上的分别为11.9%、23.2%、23.5%和41.4%。

## 2.2 变量测量

文中涉及的变量包括二元创新行为、决策自由度、促进聚焦、矛盾式领导风格、过度承诺和心理脱离。为确保测量工具的信度和效度,本研究均采用已有研究的成熟量表,使用Likert5点量表进行测量,1表示“完全不符合”,5表示“完全符合”。本研究使用Cronbach's  $\alpha$ 系数检验量表信度,要求 $\alpha$ 系数大于0.7,同时要求单项—总量修正系数(CITC)不低于0.5,基于此对测量题项进行筛选和净化。

(1) 二元创新行为。来自Mom等的量表<sup>[7]</sup>,分2步进行测量。首先分别对探索式创新和开发式创新活动进行测量,经过检验各删掉1个CITC值小于0.5的题项,最后各包括4个题项。探索式创新与开发式创新活动的Cronbach's  $\alpha$ 系数分别为0.831和0.769。然后将探索和开发式创新的平均分相减后求绝对值,再用5减去该绝对值的得分来衡量二元创新行为,分值越大说明二元创新行为

越高<sup>[12]</sup>。(2) 心理脱离。来自Sonnentag和Fritz的量表<sup>[34]</sup>,包括4个题项,经过检验各题项的CITC值均大于0.5,Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.908。(3) 决策自由度。来自Morgeson等的量表<sup>[35]</sup>,包括3个题项,经过检验各题项的CITC值均大于0.5,Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.812。(4) 促进聚焦。来自Ferris等的量表<sup>[36]</sup>,包括4个题项,经过检验各题项的CITC值均大于0.5,Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.838。(5) 矛盾式领导风格。该变量的测量来自Rosing等对矛盾式领导行为的研究<sup>[17]</sup>,包括领导开放行为和领导闭合行为2个维度,经过检验删掉领导闭合行为量表中1个CITC值小于0.5的题项,最后包括4个领导开放行为题项与3个领导闭合行为题项。领导开放行为与闭合行为的Cronbach's  $\alpha$ 系数分别为0.860和0.794。对于如何整合领导开放行为与闭合行为来形成对矛盾式领导风格的整体评价,有的研究采用将两者相乘的方式而有的研究则采用两者相加的方式。总体上研究表明,通过相加方式来测量比相乘方式会有更少的信息损失<sup>[37]</sup>。因此,本文采取将开放行为和闭合行为相加的方式来测量矛盾式领导风格。(6) 过度承诺。来自Siegrist等的量表<sup>[30]</sup>,经过检验删掉1个CITC值小于0.5的题项,最后包括3个题项,Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.783。

## 2.3 统计方法

本研究使用Mplus7.0对数据进行结构效度和区分效度检验,使用SPSS17.0对数据进行描述性统计、CITC检验、Cronbach's  $\alpha$ 信度系数检验和相关分析,以及回归分析中的主效应、调节效应和中介效应检验。

## 3 研究结果

### 3.1 结构效度与区分效度检验

为了确保数据具有良好的结构效度与区分效度,本研究构造了5个竞争模型来进行比较(见表1)。其中,一因子模型为:所有变量负荷于一个共同因子。二因子模型为:心理脱离单独为一个因



子,其他所有变量负荷于另一个共同因子。四因子模型为:双元创新行为,决策自由度+促进聚焦+矛盾式领导风格,过度承诺,心理脱离。六因子模型为:双元创新行为,决策自由度,促进聚焦,矛盾式领导风格,过度承诺,心理脱离。八因子模型为:所有变量均单独负荷于一个因子。

基于 Harman 单因素法检验研究中的共同方法偏差,当所有测量项目均负荷于一个共同的潜因子时,若模型拟合良好则说明存在一个可以解释大多数变异的方法学因子。由表 1 可知,单因子模型的拟合指数最差,八因子模型的各项拟合指数最优。表明本文中不存在可以解释大多数变异的方法学因子,说明本文所使用的变量具有良好的结构效度和区分效度,共同方法偏差处于可控水平,不会影响研究结论。此外,本研究还对数据的多重共线性进行了检验,结果表明变量的 *VIF* 值全部小于 1.41,说明不存在明显的多重共线性问题。

3.2 描述性统计分析

表 2 显示了各变量的均值、标准差及相关系数。从表中可见,双元创新行为与心理脱离的负相关在  $p<0.01$  水平显著,双元创新行为与决策自由度、促进聚焦、矛盾式领导风格之间的正相关均在

$p<0.01$  水平显著,过度承诺与心理脱离的负相关在  $p<0.01$  水平显著。

3.3 假设检验

本文按照以下顺序依次对研究假设进行检验。首先检验双元创新行为以及过度承诺对心理脱离的主效应,然后分别检验“双元创新行为、矛盾式领导风格与决策自由度”三者的交互作用项以及“双元创新行为、矛盾式领导风格与促进聚焦”三者的交互作用项对心理脱离的影响作用,最后检验过度承诺的中介作用。为减小多重共线性影响,在各变量进入回归方程进行调节检验之前,对双元创新行为、矛盾式领导风格、决策自由度和促进聚焦 4 个变量进行中心化处理,交互作用变量用各个相关的中心化变量的乘积项代替。

由表 3 可知,在控制了性别、年龄、教育程度和司龄这几个因素后,模型 1 中双元创新行为对心理脱离有显著的负向影响( $\beta=-0.259, p<0.001$ ),假设 H1 得到验证。由模型 2 可知,过度承诺对心理脱离有显著的负向影响( $\beta=-0.254, p<0.001$ ),说明过度承诺越高,心理脱离越困难,假设 H4 得到验证。

由表 4 可见,在模型 3 中,“双元创新行为、矛盾式领导风格与决策自由度”三者的交互作用项对

表 1 各研究变量的结构效度和区分效度检验

模型	$\chi^2$	<i>df</i>	$\chi^2/df$	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>SRMR</i>
一因子模型	2905.640	377	7.707	0.153	0.357	0.307	0.137
二因子模型	2175.974	376	5.787	0.130	0.542	0.506	0.115
四因子模型	1661.709	371	4.479	0.110	0.672	0.641	0.102
六因子模型	1165.442	362	3.219	0.088	0.796	0.771	0.093
八因子模型	597.966	349	1.713	0.050	0.937	0.926	0.056

表 2 各研究变量的描述统计结果

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
1.双元创新行为	4.05	0.79					
2.决策自由度	3.35	0.89	0.263**				
3.促进聚焦	3.67	0.71	0.367**	0.424**			
4.矛盾式领导风格	3.41	0.57	0.160**	0.284**	0.364**		
5.过度承诺	3.37	0.75	0.173**	0.004	0.188**	0.210**	
6.心理脱离	3.06	1.02	-0.256**	-0.116	-0.141*	-0.097	-0.257**

注: \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$ ,下同

心理脱离有显著的负向影响( $\beta=-0.160, p<0.05$ )。为了直观地呈现三者的交互作用,本研究给出了相应的调节效应图(见图2)。由图2可知,当矛盾式领导风格和决策自由度均低时,双元创新行为对心理脱离的负向影响最为显著。为了进一步分析矛盾式领导风格在双元创新行为与心理脱离关系间的缓冲作用以及决策自由度在其中所起的替代作用,本研究基于Dawson和Richter提出的斜率差异比较法<sup>[38]</sup>,分别比较了图2中不同高低程度矛盾式领导风格与决策自由度组合下,双元创新行为

对心理脱离的影响是否存在显著差异(见表5)。结合图2和表5可以看到,(a1)不显著而(a2)显著,说明在高决策自由度的情形下,高低矛盾式领导风格的回归斜率之间没有差异;而在低决策自由度的情形下,高低矛盾式领导风格的回归斜率之间差异显著。上述结果表明,当决策自由度低时,矛盾式领导风格会缓冲双元创新行为对心理脱离的负向影响;而当决策自由度高时,矛盾式领导风格的缓冲效应会被削弱。(a3)不显著而(a4)显著,说明当矛盾式领导风格程度不高时,决策自

表3 双元创新行为与过度承诺影响心理脱离的主效应检验

变量		心理脱离	
		模型1	模型2
控制变量	性别	0.014	0.003
	年龄	-0.062	-0.077
	教育程度	0.049	-0.011
	司龄	0.047	0.062
自变量	双元创新行为	-0.259***	
中介变量	过度承诺		-0.254***
	调整后的 $R^2$	0.054	0.055
	$F$	4.213**	4.333**

表4 调节效应与中介效应检验

变量		心理脱离				过度承诺	
		模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
控制变量	性别	0.029	0.020	0.018	0.013	-0.053	-0.035
	年龄	-0.044	-0.064	-0.043	-0.063	0.006	0.000
	教育程度	0.053	0.056	0.040	0.043	-0.067	-0.065
	司龄	0.025	0.035	0.017	0.022	-0.041	-0.061
自变量	双元创新行为	-0.184**	-0.187**	-0.155*	-0.166*	0.146*	0.108
调节变量	决策自由度	0.043		0.019		-0.123	
	促进聚焦		-0.021		-0.005		0.080
调节效应	矛盾式领导风格	-0.027	-0.010	0.003	0.034	0.152*	0.123
	双元创新行为×决策自由度	0.193**		0.193**		0.000	
	双元创新行为×矛盾式领导风格	0.040	0.022	0.049	0.030	0.048	0.039
	决策自由度×矛盾式领导风格	-0.099		-0.090		0.045	
	双元创新行为×决策自由度×矛盾式领导风格	-0.160*		-0.114		0.230**	
	双元创新行为×促进聚焦		0.018		0.026		0.041
	促进聚焦×矛盾式领导风格		-0.009		-0.011		-0.007
	双元创新行为×促进聚焦×矛盾式领导风格		-0.187**		-0.161*		0.128
中介效应	过度承诺			-0.201***	-0.199**		
	调整后的 $R^2$	0.094	0.069	0.128	0.103	0.086	0.053
	$F$	3.682***	2.908***	4.467***	3.720***	3.440***	2.452**



由度能够替代矛盾式领导风格来缓冲二元创新行为对心理脱离的影响。综上,假设H2得到验证。

由表4可见,在模型4中,“二元创新行为、矛盾式领导风格与促进聚焦”三者的交互作用项对心理脱离有显著的负向影响( $\beta=-0.187, p<0.01$ )。为了直观地呈现三者的交互作用,本研究给出了相应的调节效应图(见图3)。由图3可知,当矛盾式领导风格和促进聚焦均低时,二元创新行为对心理脱离的负向影响最为显著。为了进一步分析矛盾式领导风格在二元创新行为与心理脱离关系间的缓冲作用以及促进聚焦在其中所起的替代作用,本研究也分别比较了图3中不同高低程度矛盾式领导风格与促进聚焦组合下,二元创新行为对心理脱离的影响是否存在显著差异(见表5)。结合图3和表5可以看到,(b1)不显著而(b2)显著,说明在高促进聚焦的情形下,高低矛盾式领导风格的回归斜率之间没有差异;而在低促进聚焦的

情形下,高低矛盾式领导风格的回归斜率之间差异显著。上述结果表明,当促进聚焦低时,矛盾式领导风格会缓冲二元创新行为对心理脱离的负向影响;而当促进聚焦高时,矛盾式领导风格的缓冲效应会被削弱。(b3)不显著而(b4)显著,说明当矛盾式领导风格程度不高时,促进聚焦能够替代矛盾式领导风格来缓冲二元创新行为对心理脱离的影响。综上,假设H3得到验证。

为了检验过度承诺的中介作用,首先检验了“二元创新行为、矛盾式领导风格与决策自由度”三者的交互作用项以及“二元创新行为、矛盾式领导风格与促进聚焦”三者的交互作用项分别对过度承诺的影响。由模型7可知,“二元创新行为、矛盾式领导风格与决策自由度”三者的交互作用项对过度承诺有显著的正向影响( $\beta=0.230, p<0.01$ )。由模型8可知,“二元创新行为、矛盾式领导风格与促进聚焦”三者的交互作用项对过度

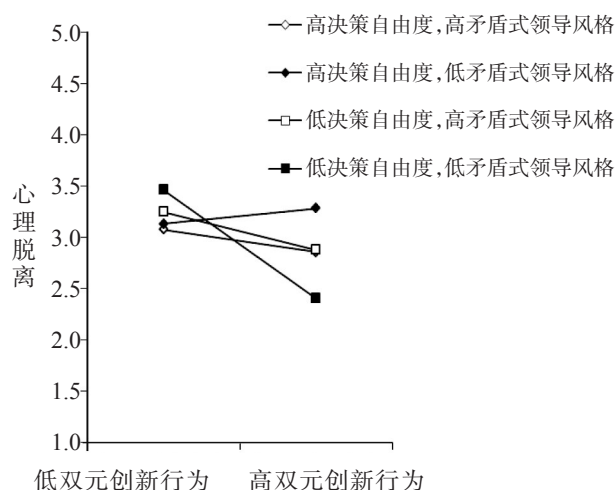


图2 二元创新行为、矛盾式领导风格与决策自由度的交互作用对心理脱离的影响

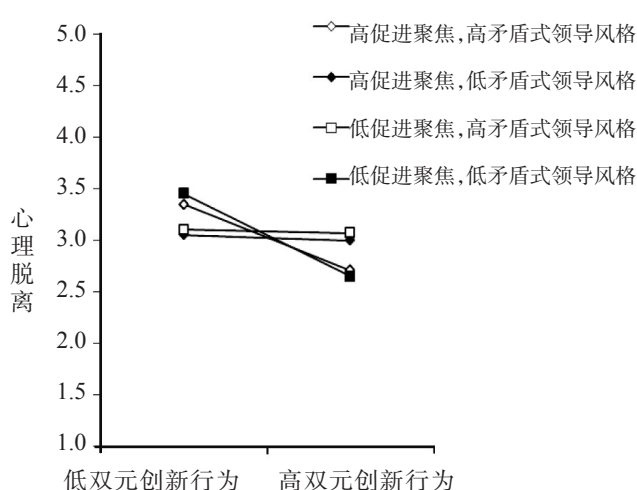


图3 二元创新行为、矛盾式领导风格与促进聚焦的交互作用对心理脱离的影响

表5 不同程度的决策自由度和促进聚焦下,矛盾式领导风格的调节效应比较

斜率比较(领导/决策组合)	t值	斜率比较(领导/促进组合)	t值
(a1) 高决策/高领导 vs. 高决策/低领导	-1.085	(b1) 高促进/高领导 vs. 高促进/低领导	-1.487
(a2) 低决策/高领导 vs. 低决策/低领导	2.142*	(b2) 低促进/高领导 vs. 低促进/低领导	2.398*
(a3) 高领导/高决策 vs. 高领导/低决策	0.495	(b3) 高领导/高促进 vs. 高领导/低促进	-1.686
(a4) 低领导/高决策 vs. 低领导/低决策	3.977***	(b4) 低领导/高促进 vs. 低领导/低促进	2.276*

注:领导=矛盾式领导风格,决策=决策自由度,促进=促进聚焦

承诺的正向影响在 0.1 水平上显著 ( $\beta=0.128$ ,  $p<0.1$ )。由模型 5 可知,当在模型中引入过度承诺后,“二元创新行为、矛盾式领导风格与决策自由度”三者的交互作用项对心理脱离的负向影响变得不再显著,说明过度承诺在其中起了完全中介作用,假设 H5 得到验证。由模型 6 可知,当在模型中引入过度承诺后,“二元创新行为、矛盾式领导风格与促进聚焦”三者的交互作用项对心理脱离的负向影响仍然显著但有所减少,说明过度承诺在其中起了部分中介作用,假设 H6 得到部分验证。

## 4 讨 论

### 4.1 研究结果与讨论

本文探讨了二元创新行为对员工心理脱离的影响,矛盾式领导风格在其中所起的调节作用及其边界条件,以及过度承诺在其中所起的中介作用。得出如下结论:(1) 二元创新行为会阻碍员工在非工作情境中对工作的心理脱离。(2) 矛盾式领导风格会缓冲二元创新行为对心理脱离的阻碍作用,但决策自由度或促进聚焦会在一定程度上替代并削弱矛盾式领导风格的缓冲作用。换言之,当决策自由度低或促进聚焦低时,矛盾式领导风格在二元创新行为与心理脱离之间的缓冲作用显著;而当决策自由度高或促进聚焦高时,矛盾式领导风格在二元创新行为与心理脱离之间的缓冲作用不再显著。(3) 过度承诺在“二元创新行为、矛盾式领导风格与决策自由度”三者的交互作用项对心理脱离的影响中起着中介作用,在“二元创新行为、矛盾式领导风格与促进聚焦”三者的交互作用项对心理脱离的影响中起着部分的中介作用。

上述研究结果表明,在工作中兼容探索式创新和开发式创新 2 种活动并非易事,由于这 2 种活动存在内在的互斥性,使得员工为了应对这种工作要求,不得不在不同的注意模式间进行切换并不断调用自我调节这种认知资源,这些认知活动都会无形之中增加个体的认知负荷。认知负荷增

加而产生的压力又会进一步强化个体对工作的认知卷入程度,表现出对工作的过度承诺,从而难以在下班后停止与工作相关的思考,无法实现对工作的心理脱离。当上级具有兼容整合开放式和闭合式 2 种领导行为的矛盾式领导风格时,能够通过支持员工的探索式和开发式创新来帮助他们更好地应对 2 种创新活动之间的张力,减轻工作中的认知负荷从而体验到更多的心理脱离。不过,决策自由度这种工作特征以及促进聚焦这种个体特征都能在一定程度上替代矛盾式领导风格来帮助员工减轻认知负荷和实现心理脱离。换言之,只有在员工的工作决策自由度低以及自身的促进聚焦导向弱时,矛盾式领导风格的缓冲效应和积极影响才会体现得更为明显。本文的理论贡献主要如下:

(1) 拓展了员工二元创新行为的研究视角。一方面,当前对于员工二元创新行为的研究大多围绕其前因变量展开<sup>[39]</sup>,这些研究虽然都强调二元创新行为的重要性,但较少通过实证研究来对其进行检验<sup>[4,12]</sup>。另一方面,有少许研究涉及了二元创新行为的影响,但这些研究都隐含着二元创新行为会带来积极影响这一假设<sup>[40]</sup>,试图验证二元创新行为对绩效的正向影响效应。本文基于“压力——心理脱离”理论,探讨了二元创新行为对员工心理状态的影响,证实了二元创新行为对员工心理脱离的阻碍作用。这一研究结果表明,除了关注二元创新行为对绩效和创新的积极影响,还要关注其内在的高认知要求而可能产生的负面效应,尤其是对员工心理状态的负面影响。二元创新行为在受到重视和提倡的同时,也可能构成了一种新型的工作压力源,这是后续研究不可忽视且值得深挖的一个重要方面。

(2) 丰富了对心理脱离前因以及其中机制的认识。工作压力被视为阻碍员工心理脱离的主要前因,已有研究探讨了工作负荷、时间压力、情绪

要求、人际要求、角色冲突以及工作—家庭冲突等工作压力源对心理脱离的影响,这些研究大多关注压力源对心理脱离的直接影响效应,对其中的中介机制和调节机制鲜有涉及<sup>[8]</sup>。本研究基于认知视角,不仅探讨了双元创新行为潜在的认知要求对于心理脱离的直接影响,还验证了其中的中介机制,发现高认知要求所导致的认知卷入和情绪激活状态会导致员工对工作产生过度承诺而难以实现心理脱离。此外在调节机制方面,本文还进一步探讨了矛盾式领导风格、决策自由度和促进聚焦三因素交互作用项在双元创新行为与心理脱离之间所起的调节作用,为“压力源——心理脱离”扩展理论模型提供了进一步的支持。

(3) 深化了对矛盾式领导风格的认知。当前有关矛盾式领导风格的研究大多关注其主效应,即对员工绩效和创新等行为表现的直接影响<sup>[16,18]</sup>。本研究发现,矛盾式领导风格并不会对员工的心理脱离产生直接影响,而是会缓冲双元创新行为对心理脱离的影响。此外,本研究基于“领导替代”理论模型进一步发现,工作特征(决策自由度)以及个体特征(促进聚焦)作为边界条件会对矛盾式领导风格的缓冲效应产生替代和削弱作用。这一结果表明,矛盾式领导风格对下属行为和心理状态的影响并非只有简单的直接影响,而是存在更为复杂的表现形式和约束条件,这为后续研究的深入探讨开拓了新的视角。

#### 4.2 管理启示

面对当今快速变化的外部商业环境,组织要想顺利地实现自身发展,具备既能延续现有竞争优势又能满足未来发展需求的双元能力至关重要。激发员工的双元创新行为是培育组织双元能力的关键路径,在当前的工作设计中已有越来越多的组织开始将双元创新行为作为核心要素纳入其中<sup>[40]</sup>。组织的管理人员需要意识到,双元创新行为这种工作要求可能对员工的心理状态产生负面影

响,阻碍员工下班后对工作的心理脱离和恢复体验。因此,对于那些在工作中需要表现出更多双元创新行为的员工,应该给予更多合理的指导和引导(如正念练习、脱离策略培训等),帮助他们下班后更好地实现对工作的心理脱离。此外,对于那些需要更多双元创新行为的工作岗位或角色,应该更多考虑选择那些具有高促进聚焦特质的员工,给予这些员工更多的决策自由度,使他们能够更加灵活地安排工作活动和调整工作策略,并且加强对这些员工上级管理者的矛盾式领导风格的培养,帮助他们更好地支持下属表现出双元创新行为。

#### 4.3 研究局限与展望

由于本研究中的变量都与员工个人感受相关,双元创新行为也更多是考察个体对自己卷入2种创新活动的感知,目前研究中对此多采用员工个人报告的方式填写<sup>[4]</sup>,因此本研究中的变量均由员工个人填写。虽然本研究在问卷发放过程中进行了提示和控制,以及对问卷进行了结构效度与区分效度检验,但同源误差的问题仍难以完全避免。未来研究可以考虑同时加入上级主管对员工双元创新行为的评价作为比较,以及采用在不同的时间点填写不同变量的方式来更好地解决这一问题。除此之外,未来研究还可对以下问题进行深入探讨。

(1) 对双元创新行为与心理脱离的关系进行动态刻画。本研究采用截面研究,难以反映双元创新行为影响员工心理脱离的动态过程,未来研究可采用纵向研究设计,提高研究结论的说服力。未来研究也可借助日记式研究法,因为这种方法适合对个体内差异(within-person difference)进行研究,对个体感受和行为的日常波动进行记录,从而能够更为细致的刻画双元创新行为与心理脱离之间的关系,包括双元创新行为如何影响心理脱离以及心理脱离是否反过来对双元创新行



为也会产生影响。

(2) 细化双元创新行为对心理脱离的影响研究。目前学界对于双元创新行为的衡量主要有2种方式,一种是将探索和开发行为直接相乘<sup>[4]</sup>,另一种则是将开发和探索活动相减后求绝对值<sup>[12]</sup>。前者更多反映了2种活动的总量,后者则更多表明2种活动的均衡水平。未来研究可以同时采用2种方式进行测量,探讨当员工投入2种活动的程度总量增加时,基于均衡方式测量的双元创新行为对心理脱离的影响是否会以及在什么情况下会产生增量。

(3) 深化双元创新行为对心理脱离影响的缓冲机制研究。个性特征是一种相对稳定持久的特质,双元创新行为对心理脱离的影响可能会受到不同个性特征的调节。比如,经验开放性高的个体或许能够更加灵活地在探索和开发行为之间切换,更少地消耗认知资源从而更好地实现心理脱离;而尽责性高的个体对2种活动的投入和要求可能更高,从而消耗更多的认知资源而更加难以实现心理脱离。此外,个性特征是否会替代或削弱矛盾式领导风格的缓冲效应,也是值得未来研究深入探讨的问题。最后,未来研究还可进一步从制度设计和工作安排层面来探讨有助于缓冲双元创新行为影响心理脱离的组织管理和干预策略。

(4) 拓展双元创新行为的影响效应研究。双元创新行为会消耗个体的认知资源,这种资源损耗可能会延伸到对个体情绪资源的耗竭<sup>[22]</sup>。相关研究也证实,心理脱离对个体的情绪状态有显著影响<sup>[8-9]</sup>。因此,双元创新行为是否会以及在什么情况下会对个体的情绪状态产生影响,也是一个值得进一步深入探讨的问题。

### 参考文献

- [1] O'Reilly C A, Tushman M L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2013,27(4):324-338.
- [2] Gupta A K, Smith K G, Shalley C E. The interplay between exploration and exploitation[J]. *Academy of Management Journal*, 2006,49(4):693-706.
- [3] 周俊,薛求知. 组织双元性的培育与效应:组织学习视角[J]. *科研管理*,2014,35(2):87-93.
- [4] Kauppila O, Tempelaar M P. The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behavior and the supportive role of group managers' leadership[J]. *Journal of Management Studies*, 2016,52(98):162-168.
- [5] Good D, Michel E J. Individual ambidexterity: Exploring and exploiting in dynamic contexts[J]. *Journal of Psychology*, 2013,147(5):435-453.
- [6] Mom T J M, Fourné S P L, Jansen J J P. Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context[J]. *Human Resource Management*, 2015,54(S1):133-153.
- [7] Mom T J M, Van Den Bosch F A J, Volberda H W. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms[J]. *Organization Science*, 2009,20(4):812-828.
- [8] 李爱梅,夏莹,高结怡,等. 下班后能否从工作中解脱?员工心理脱离的影响因素,作用机制与研究展望[J]. *外国经济与管理*,2015,37(2):59-68.
- [9] Sonnentag S, Fritz C. Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015,36(S1):72-103.
- [10] Sonnentag S, Binnewies C, Mojza E J. Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010,95(5):965-976.
- [11] Kinnunen U, Feldt T, Siltaloppi M, et al. Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2011, 20(6):805-832.
- [12] Keller T, Weibler J. What it takes and costs to be an

- ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2015, 22(1):54-71.
- [13] Cropley M, Purvis L M. Job strain and rumination about work issues during leisure time: A diary study[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2003,12(3):195-207.
- [14] Laureiro-Martínez D, Brusoni S, Zollo M. The neuroscientific foundations of the exploration-exploitation dilemma[J]. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 2010,3(2):95-115.
- [15] Hamilton R, Vohs K D, Sellier A L, et al. Being of two minds: Switching mindsets exhausts self-regulatory resources[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011,115(1):13-24.
- [16] Zhang Y, Waldman D A, Han Y L, et al. Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences[J]. *Academy of Management Journal*, 2015,58(2):538-566.
- [17] Rosing K, Frese M, Bausch A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership[J]. *Leadership Quarterly*, 2011, 22(5):956-974.
- [18] Zacher H, Rosing K. Ambidextrous leadership and team innovation[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015,36(1):54-68.
- [19] Lepine M A, Zhang Y, Crawford E R, et al. Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2016,59(3):1036-1059.
- [20] Kerr S, Jermier J M. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978,22(3):375-403.
- [21] 杨红明. 挑战性工作要求对变革型领导的“替代”:科研人员敬业度作用的间接调节模型[J]. *科技进步与对策*, 2017,34(7):88-93.
- [22] Prem R, Kubicek B, Diestel S, et al. Regulatory job stressors and their within-person relationships with ego depletion: The roles of state anxiety, self-control effort, and job autonomy[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016(92):22-32.
- [23] Spreitzer G M, Lam C F, Quinn R W. Human energy in organizations: Implications for POS from six interdisciplinary streams // *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*[M]. London: Oxford University Press, 2012.
- [24] Quinn R W, Spreitzer G M, Lam C F. Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources[J]. *Academy of Management Annals*, 2012,6(1):337-396.
- [25] Higgins E T. How self-regulation creates distinct values: The case of promotion and prevention decision making[J]. *Journal of Consumer Psychology*, 2002,12(3):177-191.
- [26] Higgins E T. Value from regulatory fit[J]. *Current Directions in Psychological Science*, 2005,14(4):209-213.
- [27] Lin S H J, Johnson R E. A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015,100(5):1381-1397.
- [28] Wallace J C, Butts M M, Johnson P D, et al. A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(4):982-1004.
- [29] Feldt T, Huhtala M, Kinnunen U, et al. Long-term patterns of effort-reward imbalance and over-commitment: Investigating occupational well-being and recovery experiences as outcomes[J]. *Work & Stress*, 2013,27(1):64-87.
- [30] Siegrist J, Starke D, Chandola T, et al. The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons[J]. *Social Science & Medicine*, 2004,58(8): 1483-1499.

- [31] Kinman G, Jones F. Effort-reward imbalance, over-commitment and work-life conflict: Testing an expanded model[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2008, 23(3):236-251.
- [32] Smit B W. Successfully leaving work at work: The self-regulatory underpinnings of psychological detachment[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2016,89(3):493-514.
- [33] Potok Y, Littman-Ovadia H. Does personality regulate the work stressor-psychological detachment relationship?[J]. *Journal of Career Assessment*, 2014,22(1):43-58.
- [34] Sonnentag S, Fritz C. The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2007,12(3):204-221.
- [35] Morgeson F P, Delaney-Klinger K, Hemingway M A. The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005,90(2):399-406.
- [36] Ferris D L, Johnson R E, Rosen C C, et al. When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and approach/avoidance motivation theories to explain the relation between core self-evaluation and job satisfaction[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013,98(2):342-353.
- [37] Jansen J J P, Kostopoulos K C, Mihalache O R, et al. A Socio-psychological perspective on team ambidexterity: The contingency role of supportive leadership behaviours[J]. *Journal of Management Studies*, 2016,53(6):939-965.
- [38] Dawson J F, Richter A W. Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006,91(4):917-926.
- [39] 李悦,王怀勇. 优势匹配感对员工二元创新行为的影响机制研究[J]. *软科学*,2017,31(7):80-83.
- [40] Parker S K. Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more[J]. *Annual Review of Psychology*, 2014(65):661-691.

## Ambidextrous Behavior and Employee Psychological Detachment: Moderating Effect of Paradoxical Leadership and Its Boundary Condition

LI Yue<sup>1</sup>, WANG Huaiyong<sup>2</sup>

(1. School of Public Administration, East China Normal University, Shanghai 200062, China; 2. Department of Psychology, Shanghai Normal University, Shanghai 200234, China)

**Abstract:** The effect of employee ambidextrous behavior on psychological detachment was explored based on survey data from high-tech industries, as well as the moderating role of paradoxical leadership and its boundary condition, and the mediating role of over commitment. Results demonstrated that ambidextrous behavior negatively predicts psychological detachment, and paradoxical leadership can buffer the negative impact of ambidextrous behavior on psychological detachment, but only under the condition of low decision-making authority or low promotion focus. In addition, over commitment plays a full mediating role in the relationship between the interaction of ambidextrous behavior, paradoxical leadership, decision-making authority and psychological detachment, and plays a partial mediating role in the relationship between the interaction of ambidextrous behavior, paradoxical leadership, promotion focus and psychological detachment.

**Key words:** ambidextrous behavior; psychological detachment; paradoxical leadership; decision-making authority; promotion focus; over commitment