



自我决定视角下共享型领导 对员工适应性绩效的影响机制研究

王冬冬¹ 金摇光² 钱智超²

(1. 南京财经大学 工商管理学院, 南京 210023; 2. 中国人民大学 商学院, 北京 100872)

摘要: 基于自我决定理论, 采用混合研究方法, 构建并检验了共享型领导影响员工适应性绩效的作用机制模型。首先以4家企业59个团队261名团队成员的纵向追踪数据为样本, 采用跨层次实证分析方法对研究模型进行检验; 进一步以同一家企业的4个团队为对象进行实地访谈, 从定性层面对模型做进一步探讨与验证。结果表明: 共享型领导会显著提升员工适应性绩效; 共享型领导通过激发工作激情进而影响员工适应性绩效; 任务复杂性在共享型领导与工作激情的关系中有着显著的正向调节效应; 任务复杂性还进一步调节共享型领导通过工作激情影响员工适应性绩效的间接效应。

关键词: 共享型领导; 工作激情; 员工适应性绩效; 任务复杂性

中图分类号: F273.1; F272.92 **文献标识码:** A **文章编号:** 1002-0241(2019)06-0140-15

0 引言

随着中国经济社会改革进入深水区以及互联网经济的全面渗透, 变革和创新已成为当今中国企业发展的主旋律, 员工必须不断调整自身的行为以适应企业变革与创新的需要, 而传统的“任务—周边”二维静态绩效模型难以有效地体现这一变化。因此, 应该在员工工作绩效中加入“对不断变化的工作要求的评价”(Griffin et al, 2010), 即员工适应性绩效。员工适应性绩效普遍被认为是个体应对、响应和/或支持变化的行为(Pan et al, 2018)。已有研究指出, 员工适应性绩效对于个人、团队和企业变革与创新具有重要意义(Shoss et al, 2012; Griffin et al, 2007)。尽管员工适应性绩效的重要意义已经得到实践界和理论界的广泛关注, 但现实情况却是一些员工在面对变革和创新时显得无所适从。因此, 如何有效的提高员工适应性绩效, 是当前组织变革和创新管理亟需解决

的难点问题之一(Bell et al, 2008)。

目前对员工适应性绩效的前因的实证考察可大致归纳为个体(如认知能力、知识技能、大五人格等)和情境等(如团队支持、上下级关系等)2个大类(吴新辉等, 2010), 而领导作为组织或团队中最为重要的情境要素, 对于员工适应性绩效有着重要影响。已有文献考察了愿景领导、变革型领导和自我领导对员工适应性绩效的影响(Griffin et al, 2010; Charbonnier-Voirin et al, 2010; Marques-Quinteiro et al, 2012)。然而这些领导方式考察的是单一领导主体, 强调员工出于社会交换或模仿而受到单个领导主体影响的过程。区别于上述领导方式, 共享型领导作为一种强调“团队成员间共同分享领导权限和责任”的新型领导方式, 它能够有效的提升员工的学习能力(Liu et al, 2014)、创造性的解决复杂问题(周星等, 2018), 也有助于员工在复杂动态环境中保持足够

收稿日期: 2018-09-18

第一作者简介: 王冬冬(1989—), 男, 河南周口人, 南京财经大学工商管理学院, 讲师, 博士, 研究方向: 组织与人力资源管理。

通信作者: 王冬冬, wangdong8981@126.com

的适应性(Will, 2016),而员工适应性绩效的本质需要解决灵活性和与任务相关的变化相关的复杂性问题(Jundt et al, 2015)。由此,共享型领导可能会对员工适应性绩效有着显著影响。但已有研究尚未对此进行直接考察,尽管一些研究也呼吁需要更多的实证研究来说明领导在提升员工适应性绩效中的作用(Baard et al, 2014)。

共享型领导是如何影响员工适应性绩效的?其背后的影响机制和边界条件分别是什么?现有少数研究主要从积极互惠(赵宏超等, 2018)、心理安全感(Liu et al, 2014)、积极情感氛围(Hmieleski et al, 2012)等角度,考察了共享型领导对员工行为、绩效的作用方式。然而这些要素只涉及认知、情感的某一方面,而工作激情是指个体对自身热爱、感觉重要并会投入时间和精力活动所具有的强烈倾向与意愿(Vallerand et al, 2003a),是整合情感和认知的整合性构念。个体在适应性绩效的实现过程中需要员工做好动机、认知和情感等诸多方面的准备(Jundt et al, 2015),因而考察工作激情在领导方式与员工绩效间的作用方式具有非常重要的价值。依据自我决定理论,强调团队成员主动分享领导权力和担任领导职责的共享型领导,有助于满足团队成员对于关系、胜任与自主3大需要,一旦3种需要得到满足就会激发员工的工作激情,较高的工作激情有助于提高个体在动态变革过程中的主动性和责任意识,进而提高变革情境下的工作表现。因此,工作激情可能是共享型领导影响员工适应性绩效的关键传导机制。

此外,Vallerand等(2003b)基于自我决定理论指出,个体对特定事件的内化方式依赖于特定的情境要素。即在特定因素的影响下,如果个体将特定事件进行自主化内化,就会带来较高的工作激情以及较高的行为、绩效结果。本文将任务复杂性作为共享型领导影响员工工作激情和适应性

绩效的重要边界条件,原因有三:首先,共享型领导和适应性绩效提出的特定实践背景就是任务复杂性程度提高,这构成了最大的外部情境特征,但任务复杂性对员工情感或认知以及员工绩效存在差异化的影响(Campbell, 1988)。其次,领导权变理论也指出,领导风格对成员情感体验及认知和绩效的影响受到情境因素(比如工作复杂性)的限制。因为高度复杂的工作通常难以清晰界定目标并且具有较高的失败风险,此时团队成员更倾向于将共享型领导进行积极内化(自愿将共享型领导视为重要的和必需的),从而增强共享型领导的积极效应。最后,已有研究也指出,共享型领导通常在任务复杂或者不确定性情境下更为有效(蒿坡等, 2015),但缺乏在员工结果层面进行实证设计与检验。鉴于此,本文将进一步考察任务复杂性在共享型领导影响员工工作激情和适应性绩效中的调节效应。

本文的贡献主要有如下3个方面:首先,目前鲜有文献对共享型领导与员工适应性绩效之间的关系进行实证考察,本文的研究结论响应了已有研究对于需要更多的关注领导在适应性绩效实现中的作用的呼吁(Baard et al, 2014),拓展了共享型领导、员工适应性绩效等相关的实证研究;其次,以往研究主要从社会交换、情感事件等理论视角对共享型领导的作用机制进行考察,但是对中介机制的选择只涉及了情感或认知的某一方面,本文采用自我决定理论,将工作激情这一集认知、情感和动机为一体的要素,作为共享型领导影响员工适应性绩效的关键机制加以考察,进一步打开了共享型领导影响员工结果的“黑箱”;最后,本文特别关注与共享型领导、适应性绩效密切相关的、且未在实证研究中充分关注的任务复杂性,尝试提出共享型领导与任务复杂性共同影响工作激情进而提升员工适应性绩效的机制模型,为共享型领导的适用条件给出相应的思路与证据。

1 文献回顾与研究假设

1.1 共享型领导与适应性绩效

随着外部环境复杂性的提高及组织日益扁平化,员工如何快速学习新技能,进而提升适应性是组织成功的关键。在此背景下,学者们指出单单强调任务绩效是不够的,需要将适应性绩效纳入到综合绩效的评价中来(Charbonnier-Voirin et al, 2010)。关于适应性绩效的界定经历了由结果观向行为观的转变,并通常将其视为与组织目标相关的“行为”来加以说明的(Jundt et al, 2015)。在此视角下,员工适应性绩效被界定为“个体应对、响应和/或支持变化的行为”(Pan et al, 2018),可以划分为主动性适应、反应性适应和容忍性适应3个不同的类型(Griffin et al, 2003)。此定义及测量方式在已有研究中得到了广泛关注和应用(Pan et al, 2018)。总结来看,适应性绩效的特征在于:首先,适应性绩效的实现与变革和创新活动等密切相关,包括采用新的技术、流程变革、人际关系调整等等;其次,较高的适应性绩效通常指的是与上述活动相关的主动性行为,是绩效行为观的体现。

与已有研究一致(Carson et al, 2007; Pearce et al, 2002),本文将共享型领导界定为团队成员之间相互影响、共同分享领导权力和责任的动态过程。与传统领导方式或行为相比,共享型领导属于典型的非正式领导方式,即强调“人人都是领导者”。此外尽管与超越个体扮演角色的相关领导概念相似,如自我领导等,但共享型领导强调团队成员间的社会互动及相互领导。研究表明,共享型领导能够有效地提升团队和企业绩效(Mathieu et al, 2015)、个人幸福感(Hoch et al, 2013)以及组织公民行为等(Wang et al, 2005)。Ensley等(2006)指出,相较于以往的垂直型领导,共享型领导对企业绩效有着更强的解释力。

本文认为共享型领导会显著提高适应性绩

效。首先,适应性绩效的实现需要解决变化、灵活性等复杂性任务相关的问题(Jundt et al, 2015),势必会打破原有的关系结构、思维惯例。共享型领导通过良性互动有助于成员间建立相互信任的积极关系,进而可以借助其他成员力量来解决变革相关的任务,增强面对突发事件的适应性。其次,共享型领导能够在团队范围内形成一种相互学习的氛围,不断地增强员工在不确定性和变化情境下的学习和适应能力(Liu et al, 2014),而较高的适应性能力势必会带来较高的适应性绩效(Pulakos et al, 2002)。此外,共享型领导重点强调领导权限和责任在团队成员之间的灵活配置,这会显著提升员工的工作主动性,同时也要求团队成员意识到要对变革结果负责,提高自身的责任意识,加大变革情境下的工作投入,进而有助于适应性绩效的提升。最后,共享型领导还能够有效的减少团队成员在面对复杂变革问题的迷茫感和抵触感(蒿坡等,2015),并保持对变革和创新的积极情感体验和主动性(Hmieleski et al, 2012)。因此,本文提出如下假设:

假设1:共享型领导会对员工适应性绩效有着显著的影响。

1.2 工作激情的中介作用

工作激情是指个体对一项工作的强烈倾向或意愿(Vallerand et al, 2003a),是一个包含动机(内化在身份中)、情感(强烈倾向)和认知(很重要)3种要素的综合性构念。目前研究已经证实积极互惠(赵宏超等,2018)、心理安全感(Liu et al, 2014)、积极情感氛围(Hmieleski et al, 2012)等在共享型领导与员工行为与绩效结果之间有着重要的作用,但是这些研究只涉及情感、认知的某一个方面,而工作激情可以将动机、情感和认知要素进行全面的考虑。同时,以往研究指出,领导行为并不会对员工的绩效造成直接影响,而是通过员工的认知和态度间接地发挥作用(Wang et al,

2005)。由此,本文认为工作激情可能是共享型领导影响员工适应性绩效的关键中介机制。

自我决定理论指出,3种基本心理需求(自主、关系、胜任)构成了个体发展与成长的3大基本要素。在团队中,当个体的3大基本心理需求得到满足时,能够促进个体向预期的更好方向发展,进而表现出较高的内在动机和工作激情(Deci et al, 2000)。而共享型领导能够有效的满足员工的3大心理需求,使得员工能够在复杂多变的情境中表现出较高的工作激情。共享型领导强调领导权力在成员之间的有效共享,这种特性赋予员工的这种自主性很大程度上能够有效的提高个体的内在动机,而内在动机是工作激情的重要来源。其次,共享型领导使得成员之间能够主动寻求帮助和支持,并在团队之中形成良好的沟通氛围和团队凝聚力(Zhu et al, 2019),从而满足员工关系需求的需要。此外,共享型领导不仅为员工提供了学习的机会和渠道,而且还鼓励成员之间通过岗位与任务的适应性调整来有效地降低个体的压力和情绪耗竭,从而对员工能力需求的满足提供支持,能力需求的满足同样能够有效激发个体的工作激情。因此,员工工作激情会受到共享型领导的显著影响。

进一步地,本文认为共享型领导所激发的工作激情对于员工适应性绩效的实现也有积极作用。首先,具有较高的工作激情能够使得员工更有内在动机去寻找问题解决的多元办法,并努力从中找到最优解,这能显著提高解决变化相关问题的效率和效果,实现适应性绩效的提高。研究指出,工作激情对员工提高创新和工作绩效有着重要影响(秦伟平等,2015)。其次,工作激情能够增强个体的认知灵活性,即可以通过认知范围的扩大来增加对已有资源功能属性的创造性利用(周键等,2017),从而能够应对和控制当前的行动,甚至更好地预测和应对变化,这一系列表现都有利于实现个体适应性绩效的提高。此外,自我

决定理论指出,较高的工作激情意味着员工对完成复杂变化的工作具有更多的内在驱动力(Valle-rand et al, 2003b),内在动机的激发则驱使员工更加主动的完成相关不确定性的工作任务。最后,具有较高工作激情的员工拥有较高的工作自主性和胜任性感知,不仅能够忍受和适应环境变化所带来的挑战,通常也会善于发现新机会并且为实现目标而付出更多的努力,而适应性绩效很大程度上取决于员工拥有的能力以及主观努力程度(Chen et al, 2005)。因此,本文提出如下假设:

假设2:共享型领导通过激发工作激情进而影响员工适应性绩效。

1.3 任务复杂性的调节作用

任务复杂性是员工适应性绩效实现以及共享型领导发挥作用的一个核心情境特征。所谓任务复杂性是指一项工作可模块化的数量、低常规性和完成该项工作的不确定性程度(Jia et al, 2014)。复杂性较高的任务要求个体积累多方面的知识和技能、促使个体积极地寻求新的知识和支持,只有这样才能更好地完成任务。与此同时,相较于一般性的常规任务,高复杂性任务本身同样具有较强的内在激励作用。

扩展这一认识,本文认为在高复杂性任务情境下,共享型领导与工作激情之间的正向关系更为显著。具体来说有2个方面的原因。首先,在高复杂性任务情境下,单单依赖单一个体的领导力并不能有效地满足解决复杂性任务所需的能力、知识和技能;相反,强调领导权力和职责在成员之间灵活配置的共享型领导方式,能够更加有效地促进个体自我效能感的提升,增强对完成工作的信心,从而在自身的工作中表现出更大的积极情感和激情。即是说,任务复杂性越高,个体成员更加倾向于将共享型领导进行积极内化,即认为此种领导方式是重要的、有价值的,从而更有助于工作激情的激发。此外,在高度复杂的任务情境中,共

享型领导意味着成员之间能够更加主动频繁地讨论,并接受彼此之间的合理意见,这更有助于实现员工的学习和能力需求,进而诱发员工的工作激情。相反,当员工认为当前的任务是常规性的,则不需要团队成员之间相互学习和交流即可实现任务的完成,此时不断地相互讨论反而可能为员工带来一种所谓的负担,既不利于员工能力需求的满足,同时也会损害员工的胜任感,进而抑制工作激情的激活。已有的实证研究也基本支持了这一论断,Lemoine等(2015)的实证结果显示,相较于一般决策性任务,完成创造性的任务时,共享型领导更可能对员工认知和态度产生积极效应。总体而言,当处于较高的任务复杂性情境下时,共享型领导的程度越高,对于个体工作激情的提升越为显著。因此,本文提出如下假设:

假设3:任务复杂性调节了共享型领导和工作激情之间的关系。

结合以上假设,本文认为共享型领导与适应性绩效关系的模型可以进一步表现为被调节的中介作用。具体而言,工作激情在共享型领导对适应性绩效的影响中有着中介作用,并且工作激情的中介效应会进一步受到任务复杂性的调节。当任务复杂性水平较高时,共享型领导对于工作激情的促进作用会增强,工作激情的提高显著增强了个体在不确定性情境下完成工作任务信心,促进员工提出复杂性问题的创造性解决方案,即工作激情有效地传导了共享型领导对个体适应性绩效的影响效应。反之,在较低的任务复杂性情境

下,个体对于共享型领导的需求不太显著,从而削弱了共享型领导对工作激情的激发效应,较低的工作激情使得个体在面对工作时缺乏足够的主动性,最终降低了个体的适应性绩效。因此,本文提出如下假设:

假设4:任务复杂性调节了共享型领导通过工作激情影响适应性绩效的间接作用。

综上,本文的理论模型如图1所示。

2 研究一:多层次回归分析

2.1 研究设计

2.1.1 样本与数据来源

本文所选择的4家样本企业分别来源于河南郑州、江苏南京、北京。为了提高样本数据的质量和回收率,研究团队在调研之前与各个企业的联络人进行沟通,了解具体项目团队的基本情况,并由联络人与团队成员进行简要沟通,说明此次调研的目的仅仅是为了进行学术研究,并对所填写的问卷严格保密。经过团队成员同意后,由联络人将相应的信息反馈给研究者,再由研究者结合团队人员情况进行编码。本文编制了3套试卷,一套包括共享型领导、任务复杂性2个变量;一套是关于工作激情的调研;第三套是关于员工适应性绩效的问卷。3套问卷均包括人口统计学特征。这样做的目的是为了有效识别成员是否认真填写问卷进而提高数据质量。

3套问卷分3个时间点进行发放,每次间隔时间在5~7天左右。尽管已有研究指出,纵向研究设计一般间隔时间为3个月左右(Bliese et al,

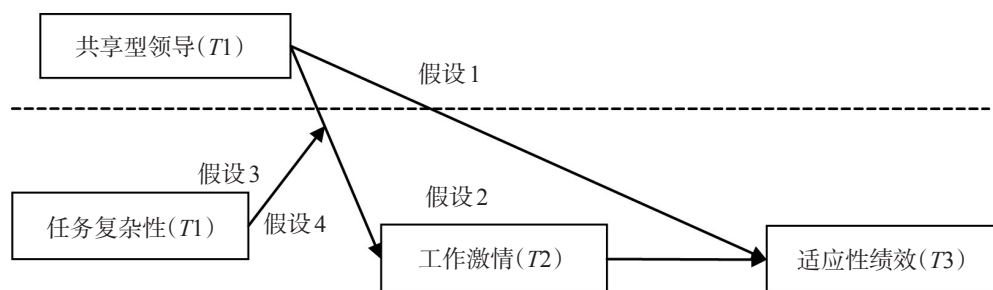


图1 理论模型

2002),但因为工作激情尽管相对稳定,但是会发生变化,如果间隔的时间过长,会导致员工当下工作任务的可能变化,以及适应性绩效所对应的变革和创新任务变化,因此,为了整合两方面的要素,发放时间间隔为5~7天,这样既能保证纵向研究设计的优点,也能规避工作任务的重大调整所带来的情境变化。

在时间节点1共发放问卷497份,主要包括人口统计学特征、共享型领导以及任务复杂性,回收有效问卷416份,有效回收率达83.7%。5~7天后向第一次参加填写问卷的员工发放了问卷共计416份,主要评价工作激情与控制变量。对2次问卷进行对比后,发现人口统计学特征有不匹配的,本文对其进行了删除。得到327份有效问卷,回收率78.6%。第三次在7天后共发放327份,包括员工适应性绩效和控制变量,经删除填写3次个体特质不一样的问卷,回收有效问卷261份,有效回收率达79.8%。通过3个时间节点的数据收集工作,最终回收了59个团队261名团队成员的有效数据。其中团队最少为3人,最多为7人;男性为197人,占比75.5%;本科及以上学历高达219人,占比83.9%;平均年龄为32.8岁。

2.1.2 变量测量

量表的选择均来源于国内外广泛应用的量表;同时,本文严格遵循翻译—回译的流程,以保证语义的准确性。其中工作激情采用Likert7级量表,适应性绩效、共享型领导、任务复杂性采用Likert5级量表。2个量级量表的使用,尽管可能会对数据收集与分析带来干扰,但本文尽量进行了规避。在数据采集时,本文将工作激情和其他控制变量单独在第二阶段进行,尽可能减少对受访者带来干扰;目前对于共享型领导、适应性绩效、工作激情等相关的国内外顶级期刊上的文献,也有同时采用类似方式的处理(蒿坡等,2015;Liu et al, 2014),这也从侧面说明两级量表的使用总体上属于可接受的

范畴,并不会对结论产生较大的影响。

(1) 适应性绩效。适应性绩效的界定多采用“行为观”,为了迎合这一趋势,本文采用Griffin等(2007)的9题项量表来测量适应性绩效。代表性题项如“对团队工作方式的变化做出建设性的回应”、“能够很好的适应核心任务的变化”等。本研究中适应性绩效的Cronbach's α 为0.813。

(2) 共享型领导。采用Carson等(2007)的10题项量表,代表性题项如“团队成员花费时间来讨论团队的目标”、“为实现我们团队的目标团队成员会制定计划和时间表”等。本研究中共享型领导的Cronbach's α 为0.841。

(3) 工作激情。采用Vallerand等(2003a)的7题项量表,代表性题项如“工作中发现新的事情让我更喜欢我的工作”、“我的心情取决于我能否承担此项工作”等。本研究中工作激情的Cronbach's α 为0.879。

(4) 任务复杂性。采用Hackman等(1975)的5题项量表,代表性题项如“我的工作需要大量的思考分析”、“我的工作需要运用复杂的技能”等。本研究中任务复杂性的Cronbach's α 为0.915。

(5) 控制变量。本文将年龄、性别(男为1,女为0)、受教育程度(本科及以下为1、硕士为2、博士及博士后为3)作为控制变量,因为它们与适应性绩效有着一定程度的相关性(Griffin et al, 2010)。

2.1.3 分析策略

采用多层线性模型(HLM7.0)对假设进行检验;采用SPSS21.0对数据进行描述性统计分析、测量Cronbach's α 并构建变量的相关性系数矩阵;利用LISEL8.70完成变量的验证性因子分析;同时考虑到共享型领导是由团队成员分别评价整个团队的领导力分布情况,需要聚合到团队层次。数据聚合结果显示,ICC(1)值为0.467、ICC(2)值为0.704、团队的Rwg值均大于为0.731,说明本文对共享型领导的聚合是合理的。

2.2 数据分析与假设检验

2.2.1 同源误差检验

由于共享型领导、任务复杂性、适应性绩效和工作激情都是由员工自身进行评价,尽管采用了纵向研究设计,但还是有必要进行同源偏差检验。在方法上采用Harman单因素进行检验,获取结果显示,未经旋转的第一因子的解释共变量为27.31%;经中心化处理后,各个变量的容许度在0.71至0.95之间,方差膨胀因子也远低于临界值10。说明变量之间不存在严重的多重共线性。进而采用LISREL8.70检验变量区分效度,结果展示在表1当中。可以看出,四因子模型拟合效果($\chi^2/df=2.99$; $CFI=0.93$; $RMSEA=0.06$; $SRMR=0.05$)远高于其他因子模型的拟合度。表明4个变量分别代表了不同的构念,同时也再次说明不存在严重的同源偏差。

表1 变量区分效度

因子模型	χ^2/df	RMSEA	CFI	SRMR
单因子	11.39	0.15	0.44	0.18
二因子	7.83	0.13	0.59	0.13
三因子	5.17	0.09	0.76	0.07
四因子	2.99	0.06	0.93	0.05

注:单因子模型:4个变量整合检验;二因子模型:共享型领导+任务复杂性和适应性绩效+工作激情;三因子模型:工作激情+适应性绩效和工作激情和任务复杂性;四因子模型:各变量独立

2.2.2 变量的描述性统计检验

表2展示了变量的均值、标准差和相关性系数。其中,工作激情与适应性绩效($r=0.457, p<0.01$)呈显著的正相关关系,这为接下来的中介效应检验

奠定了基础。

2.2.3 假设检验

本文采用方杰等(2010)的“2-1-1”跨层次中介效应步骤进行。首先,进行工作激情和员工适应性绩效的零模型检验,考察变量的组间和组内方差,具体结果见表3。从模型1和模型4可以看出,工作激情的组内方差(σ^2)为0.24、组间方差(τ_{00})为0.15、组内相关系数 $ICC(1)$ 为0.21,适应性绩效的组内方差(σ^2)为0.42、组间方差(τ_{00})为0.37、组内相关系数 $ICC(1)$ 为0.39,都显著的大于临界值0.05的标准。因此,这些结果表明是适合于进行跨层次效应检验的。

跨层次中介效应的检验。第一步将控制变量加入分别加入模型2和模型5,从中可以发现,控制变量与适应性绩效和工作激情之间的关系并不显著,后续剔除这些控制变量。第二步采用截距估计方程,将共享型领导分别加入到模型3和模型6,从结果可以看出,共享型领导对工作激情($\gamma=0.315, p<0.001$)、适应性绩效($\gamma=0.371, p<0.001$)有着显著的促进作用;并且与零模型(Null)相比,模型中的方差都有着显著的减少。因此可以认为假设1得到验证。为更准确的对中介效应进行检验,将共享型领导和工作激情同时加入模型7。可以看出,工作激情显著影响适应性绩效($\gamma=0.410, p<0.001$),但团队层次的共享型领导对适应性绩效的影响效应($\gamma=0.253, p<0.001$)显著下降,并且零模型(Null)相比,模型7有着额外的组间方差解释量。假设2得到验证。

表2 变量描述性统计检验

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
1.年龄	32.81	8.62					
2.受教育	1.97	0.85	0.069				
3.性别	0.75	0.51	-0.038	0.012			
4.任务复杂性	3.42	0.94	0.014	0.034	0.026		
5.工作激情	4.31	0.85	-0.021	0.027	0.039	0.219*	
6.适应性绩效	3.77	0.68	0.073	0.048	0.041	0.216**	0.457**

注:** $P<0.01$; * $P<0.05$,下同

表3 工作激情在共享型领导与适应性绩效关系中的中介效应检验

变量	工作激情				适应性绩效				
	模型1	模型2	模型3	模型8	模型4	模型5	模型6	模型7	模型9
常数	2.975***	2.972***	2.970***	2.894***	4.164***	4.157***	4.157***	4.152***	4.085***
个体层次									
年龄		-0.017				-0.066			
性别		0.049				0.031			
受教育程度		0.071				0.082			
工作激情								0.410***	0.371***
任务复杂性				0.259***					0.176**
团队层次									
共享型领导			0.315***	0.128*			0.371***	0.253***	0.109*
交互项									
任务复杂性×共享型领导				0.194***					0.072
τ_{00}	0.151	0.153	0.106	0.115	0.373	0.369	0.283	0.197	0.232
σ^2	0.237	0.231	0.239	0.214	0.415	0.402	0.537	0.367	0.274
$R^2_{\text{Level-1}}$	—	0.00	0.00	0.10	—	0.00	0.00	0.12	0.33
$R^2_{\text{Level-2}}$	—	0.00	0.29	0.23	—	0.00	0.24	0.27	0.17
方差	187.63	190.35	163.51	159.34	565.41	568.65	544.42	491.55	533.19

注:*** $p<0.001$

任务复杂性的调节效应检验。在模型1、2和3的基础上,将任务复杂性与共享型领导的交互项以及任务复杂性加入模型8,可以看出,共享型领导与任务复杂性的交互项对于工作激情有显著的正向影响($\gamma=0.194, p<0.001$),说明任务复杂性在共享型领导与工作激情的关系中有着正向调节作用,假设3得到验证。本文以任务复杂性高于均值一个标准差和低于均值一个标准差为基准,绘制了不同水平的任务复杂性对共享型领导和工作激情关系的调节效应图。从图2可以看出,在高的任务复杂性情境下,共享型领导对于工作激情的正向影响越显著;而在低的任务复杂性情境下,共享型领导对于工作激情的影响则不显著。

任务复杂性被调节的中介效应检验。具体将共享型领导与任务复杂性、任务复杂性都加入到模型9。从模型9可以看出,共享型领导与工作激情的交互项系数为正,但并不显著($\gamma=0.072, n.s.$);同时,工作激情与适应性绩效显著正相关($\gamma=0.371, p<0.001$),依据Muller等(2005)被调节的中介效应的评价标准,假设4得到了数据的支

持。进一步地,依据Edwards等(2007)程序检验被调节的中介效应,具体结果见表4。可以看出,在高的任务复杂性情境下,工作激情95%的置信区间为[0.07, 0.29],不包含0,说明中介效应显著;在低的任务复杂性情境下,工作激情95%的置信区间为[-0.06, 0.11],包含0,说明中介效应不显著。因此,本文所提出的被调节的中介效应是存在的。

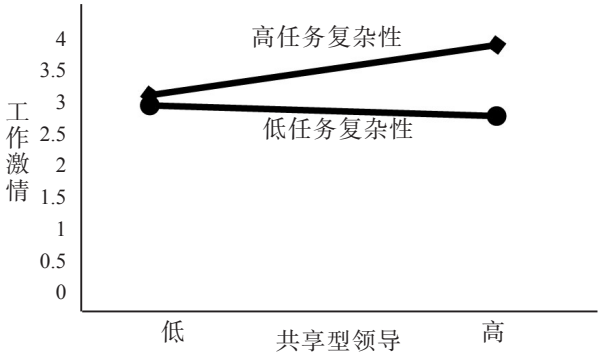


图2 任务复杂性的调节效应

表4 任务复杂性被调节的中介效应

结果变量	任务复杂性	间接效应	标准误差	95%置信区间
适应性绩效	高	0.16	0.07	[0.07, 0.29]
	低	0.05	0.04	[-0.06, 0.11]

注:95%置信区间不包括0说明显著

3 研究二:案例调查研究

为了进一步验证本文的研究模型,在上述实证检验的基础上,进一步采用案例调查研究的方式,进一步验证共享型领导影响团队成员适应性绩效的内在作用机制。需要说明的是,本文对案例研究和访谈数据材料的分析并不是为了建构新的理论,而是对模型的再次验证,进而进一步提高研究结论的准确性。

3.1 样本选择与数据收集

本文以一家成立于2009年的科技创新型企业的4个创新项目团队为对象进行案例研究。之所以选择该企业的4个团队是因为:第一,选择的团队具有共享型领导的特征。正如某领导所说,“我们的团队都是完全自主的,他们共同承担这些任务,并且在具体任务上也没有说领导完全说了算。”第二,依据理论抽样的需要,选择研发型项目团队,因为研发型团队更适应于共享型领导和适应性绩效的情境需要。同时,本文出于团队任务差异性的考虑,分别选择2个应用型研发的项目团队和2个基础型研发项目团队。第三,是出于数据采集方面的便利,选择有密切联系、已收集大量资料的企业。本文作者之一与该企业一直保持着良好的合作关系,在模型设计之初就以该企业为样本进行了模型建构合理性的调查,后续围绕着该主题又进行了多次访谈,数据材料相对比较丰富。

本文的调研以实地访谈和电联访谈为主,辅之以收集部门和团队内部制度材料和会议纪要。在访谈之前,本文作者团队首先拟定了系统的调研提纲,包括你们是如何开展研究工作的,诸如如何进行决策的、任务谁来分配、责任谁来承担等等;你们如何看待这样的工作方式、心理感受如何;你们在工作中的具体表现如何,能否以及如何适应工作的变化等。访谈对象主要包括研发部门管理

者以及4个团队共15名成员。其中A团队调研3人,平均工作年限6年,平均年龄37岁;B团队调研4人,平均工作年限5年,平均年龄39岁;C团队调研4人,平均工作年限3年,平均年龄29岁;D团队调研4人,平均工作年限2年,平均年龄27岁。

3.2 数据分析

在具体的分析策略上,本文采用嵌入式的案例分析手段,具体来说是以每个团队所完成的特定任务为具体分析单元。具体来说,在对数据进行分析时,作者团队首先将每个团队要完成的关键任务依据复杂性程度进行分类,再按照“共享型领导—工作激情—适应性绩效”进行数据分析与提炼。这一做法是合理的,因为每个团队都会完成相对复杂和不复杂的工作任务,通过嵌入式的整合性分析,有助于更准确地把握变量之间的作用方式。

3.3 数据分析

3.3.1 共享型领导与员工适应性绩效

为了探讨共享型领导是否影响员工适应性绩效,首先需明确适应性绩效的结构。Griffin等(2007)指出员工适应性绩效包括熟练性、适应性和主动性3个维度。调研结果显示,共享型领导对3个方面结果有着显著地影响。首先,共享型领导能够显著地增强员工技能的熟练性和适应性。多位成员都提到“每个人都不是全知全能的,就算是能力暂时达不到要求,但我们都相信这只是暂时的,事实上,通过大家相互影响和配合,每个人的进步都很快,甚至新加入团队的员工也能很快适应我们的节奏。”同样,共享型领导也有助于员工主动性的提升。“在实际工作中,我们都有可能成为某个环节或任务的‘能手’,这时候当遇到问题时,我们都会积极地提出相应的建议,也会积极地向同事进行学习新技术新知识来有效地应对这些问题。”(成员L)此外,共享型领导还有助于建构利于学习的氛围来提升员工的适应性绩效。正如某

位成员所说,“很多同事都很好,大家在了解到我遇到的技术难题时,会给出很多非常中肯的建议和经验,从中能够学习到了十分宝贵的技巧,让我很快完成了技术难题的解决。”(成员P)可见,共享型领导能够显著地提升员工适应性绩效。

3.3.2 共享型领导、工作激情和适应性绩效

调研材料显示,共享型领导有助于提升员工的工作激情。例如,当问及如何看待团队中的自发领导方式时,多数成员都认同这样的说法,即更认为自己是团队的“主人”,也更有动力和劲头来完成相应的工作任务。共享型领导的关键之一是通过整个团队成员的参与和讨论确定团队的整体目标,这会显著地唤起员工的胜任感,促进激情的产生。例如,某位成员在探讨如何确定团队目标的时候说,“比如在我们制定项目目标和具体的进度计划的时候,每个人都有机会提出自己的观点,不管最终接受不接受我的意见,但这个过程让我感觉自己受到了重视,如果侥幸得到采纳,你说,这是我自己定的目标计划,我能不去保质保量的完成吗”(成员W)。此外,共享型领导维度之一是团队成员社会化支持(Carson et al, 2007),通过社会化支持有助于满足员工的关系需求从而激发员工的工作激情。如某位刚进入该团队的员工所言,“刚进来的时候还真害怕过同事关系不好处,毕竟刚来,人生地不熟的(呵呵),但真正和这些同事接触后,发现我的担心都是非常多余的,大家非常友善,热情地给我介绍我们团队的一些情况,让我尽快入手工作……在我遇到难题的时候,也会鼓励我帮助我,这让我感受到我是这个团队的一份子……干起活来,自然也就更加卖力了”(成员D)。因此,共享型领导会极大提升员工工作激情。

从案例材料中,同样可以得出工作激情有助于提高员工适应性绩效的结论。例如较高的工作激情会使得员工更加主动的学习来提高适应性绩效。如某位成员所言,“真空烘干这个实验过程我

印象是最深刻的,刚参加工作不久就给我这么重要的任务,尽管当时工作环境不好,在现场一待就是到后半夜,向工人师傅们请教学习,回去后还得查阅大量技术资料,最终我们成功的攻克了这个技术难题”(成员Y)。此外,具有较高的工作激情能够激发员工从多个角度来寻找问题的解决方法,从而提高适应性绩效。负责生产线数据处理的某个成员说,“需要将复杂的工艺一遍遍排序比对,一遍遍优化,一个个小细节不断的调整,没有足够的激情是难以保证染色机的顺利开发的”(成员J)。最后,共享型领导所激发的工作激情有助于员工在遇到问题时进行知识、信息和诀窍等的共享,提高员工解决问题的效率。因此,工作激情有助于提高员工适应性绩效。

3.3.3 任务复杂性对共享型领导作用效果的影响

前文的理论和实证检验认为,共享型领导在较高的任务复杂性情境下更有助于工作激情和员工适应性绩效的提升,案例材料也能够得出相同的结论。例如,“催化剂”的研究是整个研发过程中的最为复杂的工作,在提及攻克这个关键技术难题的过程时,大家都表现的极为自豪,并一致认为这是整个团队相互领导、相互扶持和共同努力的结果。也就是说,当员工认为某项任务特别复杂的时候,他们对共享型领导的依赖性就更强,一旦通过共享型领导能够解决这些问题,就更能够从此次事件中体验到激情。比如某位成员认为“催化剂”设计是其中最难以攻克的部分,这不是哪一位员工可以独立完成的(成员B),因此就安排了多个成员共同设计这个“催化剂”,期间各个成员各抒己见、相互扶持、相互鼓励,投入了更多的精力和资源到工作中,并且让每个人的优势得到了极大的发挥,而这些都是工作激情重要构成部分。相反,当被问及如何评价由团队成员共同完成一项简单的任务这一问题时,所有成员都认为是没有任何必要的,如果被要求或强迫这么做,会让人

感觉很讨厌。总之,在面对较高的任务复杂性时,员工更倾向于认为共享型领导的实施是应该的,即倾向于采用积极内化的方式来评价共享型领导,而对外部事件(如共享型领导)的积极主动内化会显著激发工作激情。由此,本文认为任务复杂性会调节工作激情在共享型领导与员工适应性绩效关系间的中介作用。

4 结论与讨论

员工适应性绩效的实现是互联网和共享经济时代背景下企业实现变革和创新的基本要求,因此如何有效的激发员工适应性绩效是当前企业管理面临的焦点问题之一。本文基于自我决定理论,采用混合研究方法考察了共享型领导与任务复杂性的交互效应如何通过工作激情影响员工的适应性绩效。首先运用4家企业59个团队261名成员的数据进行了实证考察;进一步结合1家科技创新型企业的4个研发项目团队进行了案例分析。结果显示共享型领导的实施对于员工适应性绩效有着显著的提高;这一影响过程是通过员工工作激情传导的;这一影响效应在较高的任务复杂性情境下尤为显著。这一研究揭示了共享型领导产生影响的传导机制以及这种传导机制发挥作用的边界条件,对于共享型领导和适应性绩效研究具有重要的启示意义。

4.1 理论贡献

本文的研究贡献主要体现在如下4点:首先,实证检验了共享型对于员工适应性绩效的影响。现有研究主要考察了变革型领导、魅力型领导、自我领导对适应性绩效的影响,但缺乏对共享型领导与员工适应性绩效之间关系的实证考察。事实上,随着组织内外部挑战的增加,共享型领导行为在理论和实践中得到了普遍关注。在以往实践探索和理论研究基础上,本文进一步探索了共享型领导与员工适应性绩效之间的关系,有助于深化对于共享型领导功能作用的认识。

其次,完善了共享型领导影响结果变量的路径机制。现有研究对于共享型领导对于员工一般性绩效影响效应的考察主要基于社会交换视角展开,并主要考察了积极互惠、心理安全感、积极情感氛围等,然而这些要素仅仅涉及情感、认知的某一方面,缺乏系统性,考虑到工作激情是集情感和认知为一体的构念,本文重点考察工作激情的中介效应。结果表明工作激情中介了共享型领导对员工适应性绩效的积极影响。因此,为共享型领导影响结果变量的过程机制提供了另外一种解释,打开了共享型领导影响效应的“黑箱”,深化了共享型领导作用机制的认识。本文的研究在某种程度上也回应了已有研究从自我决定理论视角进一步探索共享型领导作用机制的呼吁(Zhu et al, 2018)。

再者,揭示了共享型领导影响员工适应性绩效的边界条件。尽管在共享型领导作用效果的调节效应方面,现有研究从员工特征、任务特征等方面进行了考察,但缺乏对任务复杂性的关注。已有研究指出,任务复杂性对于个体的动机、认知等的影响效应可能是冲突和矛盾的。由此,本文重点关注任务复杂性的调节效应。此外,本文通过被调节的中介效应检验了共享型领导与员工适应性绩效之间的作用机制,相较于原有的仅仅单一考察中介效应或者调节效应的方法,能够更为全面的考察中介变量和调节变量的系统作用过程,这样也有助于更好的理解共享型领导对员工适应性绩效产生影响的过程。

最后,从关注和满足员工权力诉求和自主性需要的角度,对员工适应性绩效影响要素的相关研究进行了探索拓展。在目前互联网思维全面渗透的时代背景下,究竟怎么提高员工的适应性行为和绩效这个问题,以往研究从个体特质、工作特征和组织支持等角度展开,但尚未充分的考察更为一般的心理状态,这种积极的状态体现在共享领导角色、共担领导责任对于员工内在动机和积极

情感的诱发和引导。本文基于自我决定理论从共享型领导和工作激情角度探索了员工适应性绩效的前因,为员工适应性绩效的相关研究提供了新的理论视角。

4.2 实践启示

本文研究结论对组织扁平化背景下的员工适应性绩效提升有着重要启发。第一,员工适应性绩效的实现与复杂、不确定性问题的解决密切相关,在这样的背景下,强调将领导力角色和职责在团队成员之间分享的共享型领导能够很好的契合这一需求。因为共享型领导行为不仅强调成员主动的解决复杂性问题,也强调给予成员解决这些问题所需要的权限,真正做到了“让听得见炮火的人做决策”。一个衍生的启示在于,企业应该加强员工领导力培训项目建设,这在很多互联网企业已经得到了实践。如腾讯针对互联网游戏业务发展的需求,通过多种途径和方式开发领导力培训项目。第二,工作中要重点关注员工的工作激情。例如管理者可以通过让员工参与到工作决策当中,还可以通过设立互帮互助项目、培养劳模的形式等强化对于员工的内在激励,尤其是在新生代员工以及知识型员工成为职场主力的情况下,对于这类员工而言,物质激励尽管是重要的,但已经处于激励方式的次要地位。第三,本文的研究结果还发现,在较高的任务复杂性情境下,共享型领导的影响效应更为显著。这启示,在日常工作中,对于一些常规性的任务通过传统的自上而下

的领导方式可能更为有效;在面对复杂性工作时,管理者可以通过将这类任务授权给团队成员,让其自主性的、创造性的加以完成。

4.3 研究局限与未来展望

研究局限主要有如下几点:第一,尽管本文试图采用纵向、配对研究设计来收集和分析数据,但是在数据的收集方面都是团队成员的主观自我评价,尽管数据验证显示变量间并不存在严格的共线性问题,但也会在一定程度上影响研究结论的准确性和客观性。未来研究可以针对共享型领导采用他评或互评的方式收集数据,并结合社会网络分析方法刻画共享型领导;针对员工适应性绩效也可以通过团队正式领导和成员自评相结合的方式展开。第二,关于共享型领导影响员工适应性绩效的中介效应考察,仅仅关注了工作激情这一单一维度,事实上,工作激情按照个体内化方式的差异可以分为和谐式激情和强迫式激情,未来研究可以进一步比较2种不同类型工作激情的差异,以更为有针对性的方式来提升工作激情。第三,对于共享型领导影响效应的边界条件的考察,本文仅仅关注了任务复杂性这一要素,员工权力距离、目标动向、正念特质等也可能会影响共享型领导的作用效果,未来的研究可以从这个方向加以推进。第四,本文的研究样本来自于3个地区,这样做在一定程度上拓展了研究的外部效度,但是在某种程度削弱了其内在效度,未来可以进一步从更为广泛的地区和行业进行研究。

参考文献

- 方杰,张敏强,邱皓政. 2010. 基于阶层线性理论的多层级中介效应[J]. 心理科学进展,18(8):1329-1338.
- 蒿坡,龙立荣,贺伟. 2015. 共享型领导如何影响团队产出?信息交换,激情氛围与环境不确定性的作用[J]. 心理学报,47(10): 1288-1299.
- 秦伟平,赵曙明. 2015. 真我型领导与员工创造力:基于工作激情的中介作用[J]. 软科学,5:82-86.
- 吴新辉,袁登华. 2010. 适应性绩效:一个尚需深入研究的领域[J]. 心理科学进展,18(2):339-347.
- 赵宏超,于砚文,王玉珏,等. 2018. 共享型领导如何影响新生代员工建言?积极互惠与责任知觉的作用[J]. 中国人力资源开发, 35(3):29-40.

- 周键,王庆金,吴迪. 2017. 创业激情与政治行为对创业认同的作用机理:基于资源依赖理论的研究[J]. 外国经济与管理,39(6): 68-82.
- 周星,程豹. 2018. 共享型领导对员工创新行为的影响及其作用机制研究[J]. 华东经济管理,8:18-24.
- Baard S K, Rensvold T A, Kozlowski S W J. 2014. Performance adaptation: A theoretical integration and review[J]. Journal of Management,40(1):48-99.
- Bell B S, Kozlowski S W J. 2008. Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability[J]. Journal of Applied Psychology,93(2):296-316.
- Bliese P D, Halverson R R, Schriesheim C A. 2002. Benchmarking multilevel methods in leadership: The articles, the model, and the data set[J]. Leadership Quarterly,13(1):3-14.
- Campbell D J. 1988. Task complexity: A review and analysis[J]. Academy of Management Review,13(1):40-52.
- Carson J B, Tesluk P E, Marrone J A. 2007. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance[J]. Academy of Management Journal,50(5):1217-1234.
- Charbonnier-Voirin A, El Akremi A, Vandenberghe C. 2010. A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation[J]. Group & Organization Management,35(6):699-726.
- Chen G, Thomas B, Wallace J C. 2005. A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance[J]. Journal of Applied Psychology,90(5):827-841.
- Deci E L, Ryan R M. 2000. The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior[J]. Psychological Inquiry,11(4):227-268.
- Edwards J R, Lambert L S. 2007. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis[J]. Psychological Methods,12(1):1-22.
- Ensley M D, Hmieleski K M, Pearce C L. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups[J]. Leadership Quarterly,17(3):217-231.
- Griffin B, Hesketh B. 2003. Adaptable behaviours for successful work and career adjustment[J]. Australian Journal of Psychology,55(2):65-73.
- Griffin M A, Neal A, Parker S K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts[J]. Academy of Management Journal,50(2):327-347.
- Griffin M A, Parker S K, Mason C M. 2010. Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study[J]. Journal of Applied Psychology,95(1):174-182.
- Hackman J R, Oldham G R. 1975. Development of the job diagnostic survey[J]. Journal of Applied Psychology,60(2): 159-170.
- Hmieleski K M, Cole M S, Baron R A. 2012. Shared authentic leadership and new venture performance[J]. Journal of Management,38(5):1476-1499.
- Hoch J E, Dulebohn J H. 2013. Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation[J]. Human Resource Management Review,23(1):114-125.
- Jia L, Shaw J D, Tsui A S, et al. 2014. A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity[J]. Academy of Management Journal,57(3):869-891.
- Jundt D K, Shoss M K, Huang J L. 2015. Individual adaptive performance in organizations: A review[J]. Journal of Organizational Behavior,36(S1):S53-S71.

- Lemoine G J, Koseoglu G, Blum T C. 2015. An integrative network approach to shared leadership: An illustrative case with creative tasks[C]. Briarcliff Manor: Academy of Management Proceedings, Academy of Management, 18135.
- Liu S, Hu J, Li Y, et al. 2014. Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China[J]. *Leadership Quarterly*, 25(2):282-295.
- Marques-Quinteiro P, Curral L A. 2012. Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies[J]. *Journal of Psychology*, 146(6):559-577.
- Mathieu J E, Kukenberger M R, D'Innocenzo L, et al. 2015. Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence[J]. *Journal of Applied Psychology*, 100(3):713-734.
- Muller D, Judd C M, Yzerbyt V Y. 2005. When moderation is mediated and mediation is moderated[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6):852-863.
- Pan W, Sun L Y. 2018. A self-regulation model of Zhong Yong Thinking and employee adaptive performance[J]. *Management and Organization Review*, 14(1):135-159.
- Pearce C L, Sims Jr H P. 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors[J]. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2):172-197.
- Pulakos E D, Schmitt N, Dorsey D W, et al. 2002. Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability[J]. *Human Performance*, 15(4):299-323.
- Shoss M K, Witt L A, Vera D. 2012. When does adaptive performance lead to higher task performance?[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7):910-924.
- Vallerand R J, Blanchard C, Mageau G A, et al. 2003a. Les passions de l'ame: On obsessive and harmonious passion[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4):756-781.
- Vallerand R J, Houliort N. 2003b. Passion at work[J]. *Emerging Perspectives on Values in Organizations*, (3):175-204.
- Wang H, Law K S, Hackett R D, et al. 2005. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 48(3):420-432.
- Will T E. 2016. Flock leadership: Understanding and influencing emergent collective behavior[J]. *Leadership Quarterly*, 27(2): 261-279.
- Zhu J, Liao Z, Yam K C, et al. 2018. Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7):834-852.

The Effect of Shared Leadership on Employee Adaptive Performance: Based on Self-Determination Theory

WANG Dongdong¹, JIN Yaoguang², QIAN Zhichao²

(1. School of Business Administration, Nanjing University of Finance & Economics, Nanjing 210046, China; 2.

School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: From self-determination theory perspective and adopting mixed methods research, the paper develops a model explaining how shared leadership affects employee adaptive performance. Using three-wave data of 261 subordinates in 59 teams from Chinese firms, multilevel analysis was used to analyze the data. Then, we verified the model with a case study of four teams from one firm. The findings showed that: Shared leadership was positively related with employee adaptive performance; Employees' work passion mediated the relationship between shared leadership and employee adaptive performance; Task complexity positively moderated the relationship between shared leadership and employee adaptive performance; the indirect effect of shared leadership on employee adaptive performance via work passion was stronger for high level of task complexity.

Key words: shared leadership; work passion; employee adaptive performance; task complexity