

悖论式领导对员工工作绩效的影响研究：二元工作激情和角色认同的作用

袁凌¹，黄宁宁²

(湖南大学 工商管理学院, 湖南 长沙 410082)

摘要: 基于自我决定理论, 文章探讨了悖论式领导对员工工作绩效的作用机制和边界条件。基于 502 份企业员工的调查问卷分析, 其研究表明: 悖论式领导与员工的角色内绩效、角色外绩效均显著正相关; 员工和谐型工作激情在悖论式领导与员工角色内绩效、角色外绩效之间都发挥了中介作用, 员工强迫型工作激情仅在悖论式领导与员工角色内绩效之间发挥了中介作用; 角色认同在悖论式领导与和谐型工作激情的关系中起负向调节作用, 在悖论式领导与强迫型工作激情的关系中起正向调节作用。研究结论有助于企业进一步了解悖论式领导影响员工工作绩效的作用机制, 为提高员工工作绩效提供管理建议。

关键词: 悖论式领导; 和谐型工作激情; 强迫型工作激情; 工作绩效; 角色认同

中图分类号: F272

文献标志码: A

1 引言

在不断变化的市场环境中, 组织为了保持核心竞争力, 一方面要求员工高质量、高效率地完成工作任务, 另一方面要求员工做出超出正式工作角色的积极行为^[1]。但在有限的时间和精力下, 员工难以兼顾组织的两种要求, 平衡两种活动之间的冲突。如何帮助员工化解工作中的冲突是领导者一直关注的重点问题, 传统“择一而从”的领导方式显然难以适应外部环境的变化。而强调“两全其美”, 利用协同、动态方式解决问题的领导行为更有利于应对组织中的冲突和矛盾问题^[2-3]。因此, 学者们呼吁“辩证统一”的领导行为, 即用看似竞争却又相互关联的领导行为满足组织和员工的需求^[4]。悖论式领导正是一种看似矛盾实则统一的领导行为, 能够满足组织和下属之间的双重竞争需求^[5]。已有研究表明, 悖论式领导能够促进员工的双元行为^[6-7]、主动性行为^[4]以及团队的创新^[8]。为数不多的研究仅关注了悖论式领导对任务绩效的影响^[8], 而关于悖论式领导对员工角色外绩效的研究鲜有涉及。为了保持企业的持续发展, 角色外绩效已经被多数企业作为考核员工的重要指标, 所以领导者不仅要帮助员工达到任务目标, 还要引导员工进行角色外行为, 实现自身价值。悖论式领导能通过创造平等的工作氛围加强团队间的沟通、交流与合作^[4], 应对员工面临的冲突问题。因此, 本研究首先探讨悖论式领导与员工角色内绩效、角色外绩效间的关系。

本研究还将进一步探讨悖论式领导与工作绩效之间的作用机理。目前关于悖论式领导影响机制的研究主要探讨了悖论式领导通过知识创造、知识整合^[9]、心理安全感^[6]以及团队内部网络连带强度^[4]等中介对员工行为产生影响。上述研究中大多强调领导和成员之间的交换关系, 忽视了个体的自我表达; 或者只关注了保健因素对员工行为的影响, 而忽视了内在驱动因素在领导和员工行为之间的重要作用。因此, 有必要从动机的视角寻找一种更深层次的内在驱动因素解释领导行为对员工产生的影响, 工作激情正是一种强调内在驱动力的心理过程, 是外部动机内化的结果^[10]。自我决定理论从辩证的角度阐释了领导、组织等外界因素对个体动机、行为产生影响的机制^[11], 在研究领导对员工行为的影响中具有指导作用。所

以，悖论式领导可能通过影响员工的内在动机，产生工作激情，进而对员工的工作绩效产生影响。进一步，根据不同的社会、个人因素所导致的不同的动机内化（自主性内化和控制性内化）过程将激情划分为和谐型工作激情和强迫型工作激情^[12]。即使在同一种领导行为下，不同的工作激情对员工的影响也会存在差异，研究两种不同的工作激情可以更加全面地认识领导行为对员工工作绩效的中介路径，也更加具有实践意义。另外，强迫型工作激情对工作绩效的影响结果学术界未给出统一的结论，所以有必要将工作激情进行细分来探讨其在悖论式领导与工作绩效之间的中介作用。

此外，领导行为产生作用不仅受到外界环境的影响，还会受到员工个人因素的影响，面对同一领导，不同的人对领导的价值观、感知不同^[13]。以往在对悖论式领导情景因素的探讨中主要集中在外界的影响，忽视了员工个人因素在其中起到的作用。本研究从认知视角出发，基于角色认同理论引入角色认同作为调节变量。不同角色认同的员工对组织、工作有自己的感知和看法，会影响对工作的投入和兴趣，同时也会对领导行为作出不同的应对反应，如高角色认同的员工对组织有中归属感，会自动地把组织的事情当做自己的事情去完成。所以本研究将探讨角色认同在悖论式领导与二元工作激情关系中的调节作用，并进行验证。

2 理论基础与研究假设

2.1 悖论式领导与工作绩效

悖论式领导是从悖论思想中发展而来的一种能够解决组织内部矛盾的领导观。Zhang 等结合中国的“阴阳”哲学认为悖论式领导(Paradoxical Leadership)能够从辩证统一的角度看问题，以动态协同的方式处理组织和下属之间的矛盾问题^[5]。具体来说悖论式领导以自我为中心与他人为中心相结合，与下属既维持亲密又保持距离，对待下属既一视同仁又允许个性化，既要求下属严格执行工作又允许灵活变通，在决策中既保持高度控制又允许自主性。Kauppila 等将悖论式领导分为绩效维度和支持维度^[7]。绩效维度是指领导对下属高绩效期望、高绩效要求，体现了对下属的一种约束力；支持维度是指领导对下属的帮助、指导和支持，体现了对下属的关心与信任^[6]。

根据自我决定理论，当员工的心理需求得到满足时，会倾向于追求更高水平的绩效、健康和幸福感^[14]。悖论式领导作为一种积极动态的领导风格，能够利用看似矛盾实则统一的要求与支持行为来满足员工的心理需求，促进员工的工作绩效。一方面，悖论式领导对下属表现出的高期望、高绩效要求体现对员工的肯定与认可，有利于满足员工胜任需求，激励员工在任务中投入更多的时间和精力^[15]，进而使员工能够高质量、高效率地完成工作任务，高绩效的要求标准同时弥补了员工高度自主导致的行动不规范的问题；另一方面，悖论式领导在下属需要帮助时给予帮助和支持^[7]，重视与下属的沟通和交流，与下属保持和谐的关系，有利于员工关系需求的满足，加强员工与领导进行思想的交流和碰撞，进而提高员工角色内和角色外绩效；悖论式领导给予员工一定工作自主性，保持工作的灵活性，满足了员工自主

需求,为员工自身价值实现提供了基础,同时也减弱了悖论式领导的高目标要求带来的控制感,使员工在完成工作的同时会更愿意做出有利于组织和他人的角色外行为^[16]。因此,本研究提出以下假设:

假设 1a: 悖论式领导对角色内绩效具有积极作用。

假设 1b: 悖论式领导对角色外绩效具有积极作用。

2.2 工作激情的中介作用

自我决定理论(SDT, Self-determination theory)的关键是外部动机内化过程。该过程是个体外部动机向内部动机的转化,是一种通过对个体关系、自主和胜任基本心理需求的满足,从无自主动机向自主动机发展的趋势。当员工的心理需求得以满足,个体将在工作中产生工作激情^[14,17]。Vallerand 等根据动机内化过程的不同将工作激情划分为和谐型工作激情与强迫型工作激情^[11]。和谐型工作激情(Harmonious Work Fassion)是指个体自发地将活动内化到个人身份中,对工作发自内心的喜欢,自愿地参与到活动中,自愿投入时间和精力;强迫型工作激情(Obsessive Work Passion)是被控制内化的工作激情,是个体在内在或者外界的压力下不得不投入工作中去^[18]。

组织环境对个体的自主支持能够满足员工的心理需求,促进员工动机的自主内化^[10],进而产生工作激情^[19]。领导者在提供自主支持的组织环境中发挥着重要作用,悖论式领导可以促进和谐型工作激情的产生,具体而言:首先,悖论式领导能够通过保持工作灵活性,允许员工个性化的发挥等给予员工自主性支持^[5],增加员工对工作的信心和认可^[20],满足其心理需求,产生一种内在动机力量增加对工作的兴趣,进而促进和谐型工作激情的发展。其次,悖论式领导通过向员工展示关心和帮助,与员工保持既亲密又有一定距离的关系,为员工营造一种和谐的组织氛围,提供一个健康、灵活、安全的工作环境^[15],使员工更加自由地参与到活动中,增强员工的和谐型工作激情。

和谐型工作激情会产生适应性的行为进而对工作投入^[18]、归属感^[21]、工作绩效^[22]等产生影响。和谐型工作激情对工作绩效的积极影响,主要有以下几个方面的原因:第一,具有和谐型工作激情的员工能够专注于手上的任务,会自愿进行工作投入^[23],进而提高角色内绩效。第二,拥有和谐型激情的员工能够利用对工作的自主性和适应性^[10],在不断变化的环境中协调工作和生活中其他活动的关系,为同时提高角色内和角色外绩效提供有利的条件。第三,具有和谐型工作激情的员工发自内心热爱自己的工作,能够从工作中获得更多有价值的资源^[24],通过资源的合理利用,员工不仅能够完成工作任务,还可能会产生更多的组织公民行为^[25],提高员工的角色外绩效。

总之,悖论式领导能够满足员工的心理需求,促进员工外部动机向内部动机的自主转换,提高员工的和谐型工作激情的产生,进而通过和谐型工作激情带来的积极性和适应性的行为提高员工的工作绩效。因此,本研究提出以下假设:

假设 2a: 和谐型工作激情在悖论式领导与角色内绩效之间发挥中介作用。

假设 2b: 和谐型工作激情在悖论式领导与角色外绩效之间发挥中介作用。

强迫型工作激情受到外界因素和个人因素的共同作用,当员工感受到来自外界或者个人内心的压力时,会产生强迫型工作激情^[26]。已有研究表明领导对员工绩效和行为的监督与要求会导致强迫型工作激情的产生,而提供情感和工具支持的领导方式抑制了强迫型工作激情的产生^[27]。悖论式领导能够抑制强迫型工作激情主要体现在:第一,悖论式领导在高绩效要求的同时,允许灵活变通,降低了绩效要求带来的工作紧迫感;第二,悖论式领导虽然严格要求工作计划的执行,但是为员工提供培训和工作反馈,传授相关的知识、经验和方法,为其顺利完成绩效要求提供技能保障^[6],同时也对员工工作进行了指导和规范,减少员工的工作压力;第三,悖论式领导在决策中虽然保持控制权但同时允许自主,重视员工的想法,并且能够与员工保持亲密的关系,有利于缓解领导权威带来的压迫感,降低员工产生强迫型工作激情。

进一步,本研究基于自我决定理论从强迫型工作激情内化产生的过程探讨强迫型工作激情对工作绩效的影响。首先,强迫型工作激情是受外界控制力的作用下产生的,当个体会到处在一种被控制的状态时,会产生防御倾向,无法将全部的精力投入到工作中^[18],难以完成组织安排的任务,无法达到高质量的角色内绩效。其次,员工的角色外行为更多的是需要员工自主、自愿地参与,但是拥有强迫型工作激情的员工对工作并不是发自内心的喜欢,更不会积极主动地做有利于组织和他人的角色外行为。最后,当员工具有强迫型工作激情时,感受到较强的个人或外界的压力,容易与其他的活动产生冲突和矛盾^[28],产生消极的情绪,不利于员工角色内和角色外绩效的提高。

综上所述,悖论式领导能够通过缓和员工压力,降低员工的压迫感,抑制强迫型工作激情的产生,进而降低强迫型工作激情对工作绩效带来的消极影响。因此,本研究提出以下假设:

假设 3a: 强迫型工作激情在悖论式领导与角色内绩效之间发挥中介作用。

假设 3b: 强迫型工作激情在悖论式领导与角色外绩效之间发挥中介作用。

2.3 角色认同的调节作用

McCall 和 Simmons 认为角色认同是自己对所在位置的形象,即我是一个怎样的人以及如何按照自己的角色形象来采取行动,是自己对组织角色、身份的感知和态度以及在此基础上产生的行为活动^[29]。角色认同来源于两个方面:自我概念和社会关系的反馈^[30]。一方面,具有角色认同的个体会根据对认同的决策做出各种价值判断,并且为了使自己的行为符合角色的要求和期待,采取积极主动的行为;另一方面,具有角色认同的个体能够及时捕捉到来自外界的反馈,通过外界的反馈来修正自己的角色认知^[31]。

面对悖论式领导时,拥有高水平角色认同的员工,一方面已经对自我定位、自我认知有清晰的认知^[32],同时对领导的期望也能够及时捕捉,与领导的关系融洽;另一方面,能够积极地预测角色需履行的责任,并主动地参与到工作中^[33],在这种情况下,悖论式领导所

表现的领导特质对员工的影响会受到一定的限制,从而在一定程度上削弱了悖论式领导对和谐型工作激情的积极作用。拥有低水平角色认同的员工恰恰相反,具有较低水平角色认同的员工,不会根据外界期望来调整自己的认知和行为,此时,悖论式领导的要求、支持等行为会让员工有明确的努力方向和动力,进而能够强化员工和谐型工作激情的产生。

角色认同在悖论式领导与强迫型工作激情之间的关系中起正向调节作用。角色认同水平高的员工内心认可自己的工作,能够从中体会到自我意义和价值^[34-35],积极投入到工作中去积极履行工作该角色应该做的事情^[33],工作具有自信和激情,面对悖论式领导时也能够及时体会领导的帮助与认可,降低了工作带来的压力,进而减少工作激情的产生;拥有低水平角色认知的员工恰恰相反,不能正确预测行为产生的消极结果,不能有效领悟领导的期望,无法成功地避免消极结果,导致工作难度、工作压力增大,可能由此产生负面情绪,导致强迫型工作激情的产生。因此,本研究提出以下假设:

假设 4a: 角色认同在悖论式领导与和谐型工作激情之间起负向调节作用。员工的角色认同程度越高,悖论式领导对和谐型工作激情的正向影响越小。

假设 4b: 角色认同在悖论式领导和强迫型工作激情之间起正向调节作用。员工的角色认同程度越高,悖论式领导对强迫型工作激情的负向影响越大。

综合以上分析,本研究的具体理论模型,如图 1 所示。

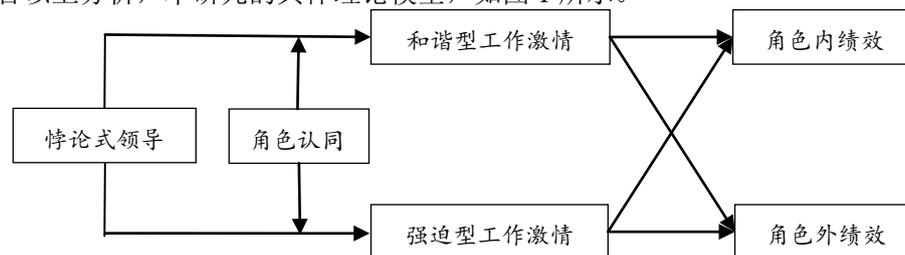


图 1 理论模型图

3 研究设计

3.1 研究样本与调查方式

本研究以不同地区不同企业的在职员工为样本,采用了便利抽样法和滚雪球抽样方法,通过现场和线上作答方式,对湖南、江苏、山东、河南等 10 个省份的员工共发放 600 份问卷,收回问卷 543 份,剔除无效问卷共得到有效问卷 502 份,有效回收率 83.7%。样本中,性别方面,男性占 42%,女性占 58%;年龄方面,以 18~25 岁和 26~30 岁为主,分别占 38.8% 和 30.9%;教育程度方面,以大学本科为主,占 54.8%;工作年限方面,以 3 年以下和 3~5 年为主,分别占 51.7% 和 23.9%;领导职级方面,以中层管理者为主,占 47.1%。

3.2 变量测量

为了保证测量具有良好的信度和效度,本研究均采用国际顶级期刊上使用过的成熟量

表，除了控制变量外，所设计的量表问项均采用李克特 7 点评分法（1 表示非常不符合，7 表示非常符合）。另外考虑到规范性与科学性，在制定量表的过程中，请相关领域专家进行翻译与回译，并且在正式问卷之前进行预测试，在对非全日制 MBA 学员访谈和小规模预测试的基础上，对量表题项进行相应的修订从而得到最终量表。

悖论式领导：采用 Kauppila 等^[7]编制的两个维度共 11 个条目的量表。该量表的领导绩效期望维度包括“我的领导对我的期望很高”等 3 个问项；该量表的领导支持维度包括“我的领导非常看重我的目标和价值观”等 8 个问项，该量表的内部一致性系数为 0.773。

工作激情：采用 Vallerand 等^[10]编制的两个维度共 14 个条目的量表。和谐型工作激情包括“我的工作带给我各种各样的体验”等 7 个问项，该量表的内部一致性系数为 0.736；强迫型工作激情包括“我有一种被工作控制的感觉”等 7 个问项，该量表的内部一致性系数为 0.791。

工作绩效：角色内绩效采用 Eisenberger 等^[36]编制的 5 个条目的量表，包括“我完成了岗位赋予我的责任”等，该量表的内部一致性系数为 0.815。角色外绩效采用 Andersson 等^[37]编制的 8 个条目的量表，包括“我会寻找使组织更成功的办法”等，该量表的内部一致性系数为 0.864。

角色认同采用 Callero P L 等^[38]编制的 5 个题项的量表，包括“如果放弃目前的工作角色我会觉得是一种损失”等，该量表的内部一致性系数为 0.795。

控制变量。从以往研究中可以发现部分人口统计学变量和企业相关的变量会影响员工的工作激情和工作绩效，所以本文选取了性别、年龄、教育水平、工作年限、工作性质、直系领导职级 6 个控制变量。

4 数据分析与结果

为了控制共同方法偏差，本研究从程序控制和统计控制两方面进行控制。程序控制方面，本研究通过预测试进行了量表题项的改进；随机发放纸质问卷和网络问卷，在发放问卷时，通过详细说明研究目的，保证填写者的匿名性等方法减少共同方法偏差。在统计控制方面，本研究采用 Harman 单因子分析方法对共同方法偏差进行检验，将所有变量的测量题项进行主成分分析，未旋转析出的 8 个因子中，最大特征根因子解释的变异仅为 23.34%，未占到变异解释量 56.82% 的一半，说明同源误差完全在可接受的范围之内，研究结论具有可靠性。

4.1 验证性因子分析

本研究采用 Amos21.0 对各变量进行验证性因子分析，检验各量表的结构效度。由表 1 可见各变量的拟合指标均达到标准，说明各量表具有良好的结构效度。

表 1 验证性因子分析拟合指数检验表

量表	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	NFI	TLI/NNFI	RFI	AVE	CR
悖论式领导	1.959	0.047	0.971	0.967	0.937	0.950	0.903	0.5109	0.9195
和谐型工作激情	2.501	0.059	0.984	0.977	0.962	0.951	0.921	0.5539	0.8964
强迫型工作激情	2.674	0.062	0.977	0.971	0.954	0.953	0.962	0.6044	0.9138

角色内绩效	1.180	0.022	0.996	0.999	0.996	0.998	0.987	0.6304	0.8911
角色外绩效	2.604	0.061	0.977	0.979	0.967	0.966	0.946	0.6279	0.9307
角色认同	1.451	0.037	0.996	0.971	0.995	0.953	0.988	0.6465	0.9011
参考值	1~3	<0.08	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	>0.5	>0.6

4.2 描述性统计

本研究利用 SPSS22.0 分析得出各变量的均值、标准差及相关系数，如表 2 所示。相关分析表明，各变量之间的相关系数介于-0.11~0.55 之间，绝对值均小于 0.9，表明实证研究受到共线性影响较小，适合进行结构方程模型的检验。从描述性分析中可以发现悖论式领导与角色内绩效 ($r=0.42, p<0.01$)、角色外绩效 ($r=0.47, p<0.01$) 均显著正相关，初步验证了假设 1a 和假设 1b，悖论式领导与和谐型工作激情显著正相关 ($r=0.51, p<0.01$)，与强迫型工作激情显著负相关 ($r=-0.08, p<0.05$)，为进一步进行中介效应分析提供了基础。

表 2 均值、标准差及相关系数

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. 悖论式领导	5.49	0.58	1					
2. 和谐型工作激情	5.34	0.63	0.51**	1				
3. 强迫型工作激情	3.32	0.99	-0.08*	0.13*	1			
4. 角色内绩效	5.59	0.64	0.42**	0.47**	-0.11*	1		
5. 角色外绩效	5.52	0.70	0.47**	0.55**	0.06	0.48**	1	
6. 角色认同	5.10	0.97	0.34**	0.48**	0.10*	0.37**	0.42**	1

注：***表示 $p<0.001$ ，**表示在 $p<0.01$ ，*表示 $p<0.05$ （双尾检验值）。下同。

4.3 中介作用检验

在中介效应检验之前，进行假设模型拟合程度的分析。在前文的相关分析中发现，强迫型工作激情对角色外绩效的影响并不显著 ($\beta=-0.06, p>0.05$)，因此在假设模型的基础上构建竞争模型。其中竞争模型 1 增加了悖论式领导到角色内绩效和悖论式领导到角色外绩效两条直接效应的路径，竞争模型 2 是在假设模型的基础上删除了强迫型工作激情到角色外绩效这一路径。结果显示（见表 3），竞争模型 1 和假设模型的拟合指数均满足要求，且差异并不明显 ($\Delta\chi^2=0.016, \Delta df=1, p>0.05$)；竞争模型 2 和假设模型相比，前者的拟合指数变差，模型之间的差异显著 ($\Delta\chi^2=34.131, \Delta df=5, p<0.001$)。基于上述分析，本文接受拟合程度较好且更为简洁的假设模型，进行下一步的路径系数分析。

表 3 假设模型与竞争模型的指标检验

模型	χ^2	Df	Δdf	IFI	TLI	CFI	RMR	RMSEA
假设模型	827.702	614	—	0.962	0.956	0.962	0.070	0.028
竞争模型 1	827.718	615	1	0.960	0.954	0.960	0.071	0.029
竞争模型 2	861.833	619	5	0.957	0.950	0.956	0.081	0.030

按照 Baron 与 Kenny(1986)提出的中介检验的方法，进行假设检验。首先利用 Amos21.0 检验主效应，即悖论式领导对角色内和角色外绩效的直接影响，悖论式领导对员工的角色内

绩效 ($\beta=0.48, p<0.001$) 和角色外绩效 ($\beta=0.50, p<0.001$) 均具有显著的积极作用, 验证了假设 H1a 和假设 H1b。其次, 得出整个假设模型的路径系数 (见图 2), 由图可以看出悖论式领导对和谐型工作激情有显著的积极影响 ($\beta=0.68, p<0.001$), 对强迫型工作激情 ($\beta=-0.11, p<0.001$) 具有显著的消极影响。和谐型工作激情对角色内绩效 ($\beta=0.68, p<0.001$) 和角色外绩效 ($\beta=0.74, p<0.001$) 均具有显著的积极影响; 强迫型工作激情对角色内绩效 ($\beta=-0.10, p<0.05$) 具有消极影响, 对角色外绩效 ($\beta=-0.05, p>0.05$) 影响不显著。最后, 对悖论式领导与员工工作绩效的间接效应进行分析, 结果显示悖论式领导对员工角色内绩效 ($\beta=0.45, p<0.001$) 和角色外绩效 ($\beta=0.49, p<0.001$) 的间接效应显著。因此, 和谐型工作激情在悖论式领导与角色内绩效和角色外绩效关系间具有中介效应, 假设 2a、假设 2b 得到初步验证; 强迫型工作激情在悖论式领导与角色内绩效的关系中起中介作用, 假设 3a 得到初步验证, 假设 3b 未得到验证。

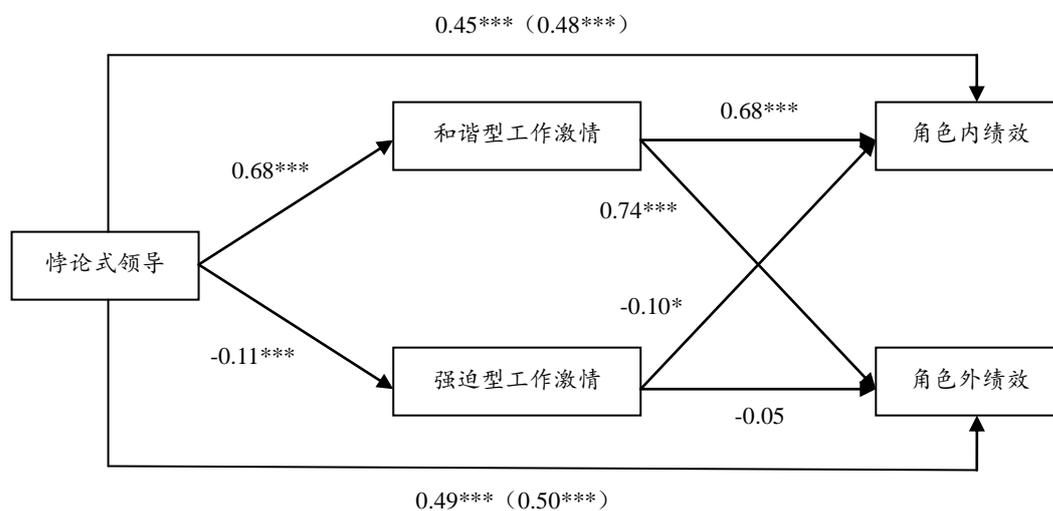


图 2 悖论式领导与员工工作绩效关系的路径图

注: 括号内为直接效应模型路径系数。

为了提高中介效应的统计功效, 按照 Preacher 等提出的 Bootstrap 方法进行中介效应的检验, 经过 5000 次随机抽样估计出中介效应的无偏置信区间, 进一步验证了和谐型工作激情和强迫型工作激情的中介作用。检验结果如表 4 所示, 和谐型工作激情在悖论式领导和员工角色内绩效之间的中介效应显著 ($\beta=0.462$, 95% 的置信区间为 $[0.373, 0.909]$, 不包括零点); 和谐型工作激情在悖论式领导和员工角色外绩效之间的中介效应显著 ($\beta=0.503$, 95% 的置信区间为 $[0.393, 0.983]$, 不包括零点), 所以假设 2a 和假设 2b 得到了数据支持, 假设成立。强迫型工作激情在悖论式领导和员工角色内绩效之间的中介效应显著 ($\beta=0.011$, 95% 的置信区间为 $[0.004, 0.052]$, 不包括零点), 所以假设 3a 得到了数据的支持, 该假设成立; 强迫型工作激情在悖论式领导和角色外绩效之间的中介效应不显著 ($\beta=0.005$, 95% 的置信区间为 $[-0.020, 0.012]$, 包括零点), 假设 3b 未得到数据支持, 该假设不成立。

表 4 中介效应的 Bootstrap 分析

路径	非标准化间接效应估计	标准 误差	95%的 CI	
			下限	上限
PL--HP--IRP	0.4624***	0.0317	0.3732	0.9094
PL--HP--ERP	0.5032***	0.0302	0.3928	0.9829
PL--OP--IRP	0.0110*	0.0119	0.0041	0.0520
PL--OP--ERP	0.005	0.0093	-0.02041	0.0115

注: PL 表示悖论式领导, HP 表示和谐型工作激情, OP 表示强迫型工作激情, IRP 表示角色内绩效, ERP 表示角色外绩效。

4.4 调节作用检验

为了检验角色认同的调节作用, 本文首先对数据进行中心化处理, 构建乘积项, 进而利用层次回归进行调节作用的检验, 分析结果如表 5 所示。由表 5 中的 M4 和 M8 可知, 悖论式领导与角色认同的交互项对和谐型工作激情/强迫型工作激情的影响显著 ($\beta = -0.10$, $p < 0.05$)/($\beta = -0.09$, $p < 0.05$), 所以假设 4a 和假设 4b 角色认同的调节作用成立。

表 5 角色认同调节作用的层次回归分析

变量	和谐型工作激情				强迫型工作激情			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
控制变量								
性别	0.02	0.05	0.02	0.03	0.00	-0.00	-0.01	-0.00
年龄	0.12	0.06	-0.03	-0.22	-0.11	-0.09	-0.13	-0.13
教育程度	0.03	0.05	0.00	-0.00	0.08	0.08	0.05	0.05
工作年限	0.20**	0.14*	0.13*	0.14	0.14	0.15	0.14	0.15
工作性质	-0.05	-0.06	-0.30	-0.04	0.04	0.04	0.06	0.05
领导职级	0.03	0.03	0.01	0.02	0.00	0.00	-0.00	0.00
自变量								
PL		0.47***	0.38***	0.36***		-0.09*	-0.13*	-0.15*
调节变量								
RI			0.31***	0.32***			0.15*	0.16*
交互变量								
PL*RI				-0.10*				-0.09*
R ²	0.10	0.30	0.38	0.39	0.03	0.03	0.05	0.06
F	5.56***	93.76***	37.32***	4.46*	1.43*	2.31*	5.72*	2.39*
ΔR^2	0.10	0.20	0.08	0.01	0.03	0.00	0.02	0.01

为深入分析悖论式领导与角色认同的交互如何影响工作激情角, 本文绘制调节作用分析图, 结果见图 3。由图 3(a)可知, 角色认同在悖论式领导与和谐型工作激情的关系中起负向调节作用, 在高水平的角色认同下, 悖论式领导对员工和谐型工作激情的正向影响变小, 4a 得到支持; 由图 3(b)可知, 角色认同在悖论式领导与强迫型工作激情的关系中起正向调节作

用，在高水平的角色认同下，悖论式领导对员工强迫型工作激情的负向影响变大，4b 得到支持。

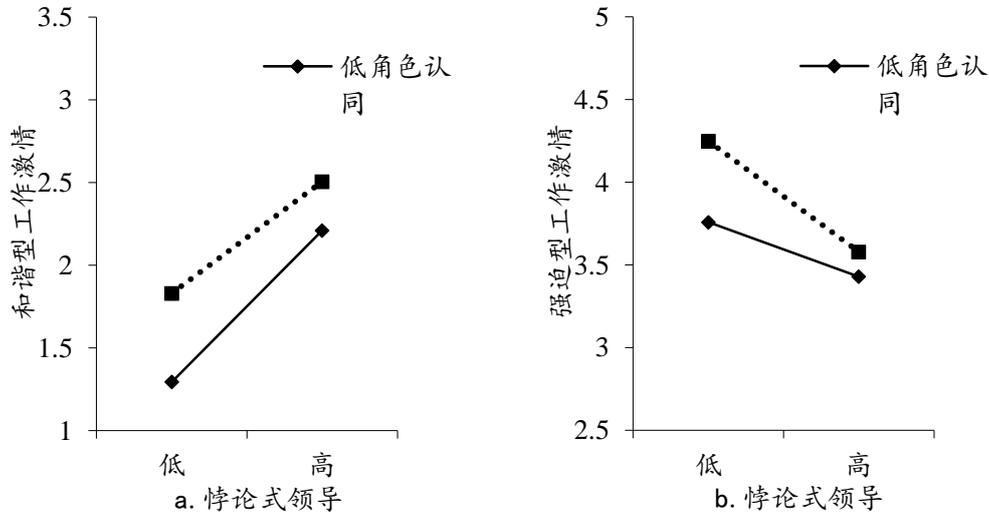


图3 角色认同的调节作用

5 讨论

本研究基于自我决定理论，从动机视角探讨了悖论式领导与员工工作绩效之间的关系。主要得出以下结论：（1）悖论式领导正向影响员工的角色内绩效和角色外绩效；（2）和谐型工作激情中介了悖论式领导与员工角色内绩效、角色外绩效之间的正向关系；（3）强迫型工作激情仅中介了悖论式领导与员工角色内绩效之间的正向关系，但在悖论式领导与员工角色外绩效的关系中未起到中介作用。可能的原因有以下两点：一是拥有强迫型工作激情的员工对工作以外的事情并不关心，难以产生工作角色外的行为，进而不会产生角色外绩效；二是在强迫型工作激情过高的情况下，员工的消极情绪和压力增加，可能与生活中其他活动产生冲突，此时员工会更倾向于注重自己的利益，但是对与自己无关的组织工作或者他人会选择视而不见，所以不会主动地去帮助同事和组织。（4）角色认同在悖论式领导与和谐型工作激情的关系中起负向调节作用，在悖论式领导与强迫型工作激情的关系中起正向的调节作用。角色认同越高，悖论式领导对和谐型工作激情正向影响越低；角色认同程度越高，悖论式领导对强迫型工作激情的负向影响越强。

5.1 理论贡献

首先，本研究验证了悖论式领导对员工工作绩效的影响，回应了研究者对此问题的密切关注。以往研究多是从心理认知、情绪、团队过程、双元等视角研究悖论式领导的影响机制，虽有研究探讨了悖论式领导对绩效的影响，但主要是对整体绩效或者创新绩效、任务绩效进行研究^[5,8]。本研究从动机内化的过程出发，探讨了悖论式领导所表现的绩效要求和支持统一的领导方式，不仅对员工完成工作任务产生积极影响，而且对员工的角色外行为起到重要的促进作用。所以本研究丰富了对悖论式领导影响结果的研究，也在一定程度上扩展了悖论

式领导的相关理论。

其次，本研究引入二元工作激情作为中介变量，构建了“悖论式领导—工作激情（和谐型工作激情与强迫型工作激情）—工作绩效（角色内绩效和角色外绩效）”的影响机制模型，为悖论式领导的作用机制提供了更为全面的解释，丰富了悖论式领导作用路径的研究。以往研究大多从社会交换理论阐述悖论式领导对员工的影响，本研究利用自我决定理论证明了悖论式领导通过促进和谐型工作激情，抑制强迫型工作激情对角色内绩效产生积极影响，而悖论式领导仅能通过和谐型工作激情对角色外绩效产生积极影响。本研究也扩展了自我决定理论的研究范围和领域。

再次，本研究发现了强迫型工作激情对角色内和角色外绩效的影响存在差异。以往在组织行为研究领域，学者们对强迫型工作激情与绩效的关系存在争议。主要是因为所处视角的不同而产生了不同的结果：从情绪视角来看，拥有强迫型工作激情的人容易产生消极的情绪，对工作绩效产生负向的影响；从认知的角度看强迫型工作激情与工作绩效没有关系；从强迫型工作激情产生的前因来看，比如因奖励或自尊产生的工作激情对工作绩效具有积极的作用。本研究基于动机视角，从强迫型激情产生的整个过程来看，发现了强迫型工作激情对角色内绩效具有负向影响而对角色外绩效没有影响，丰富了对强迫型工作激情的研究视角，并且进一步细分了强迫型工作激情对不同工作绩效的具体影响，回应了前人对强迫型工作激情影响结果的研究。

最后，本研究验证了角色认同在悖论式领导与两种工作激情的关系中会产生不同的影响。以往关于领导行为的研究很少从员工特质的角度进行考虑，但是员工作为领导行为的主要接受者，在其中扮演着重要的作用^[13]。本研究证明了员工的角色认同在悖论式领导与工作激情关系中起到调节作用，表明领导行为所起作用的程度大小会因员工角色认同的不同而有所差异，拓展了对领导行为发生作用的情景因素的研究。

5.2 实践贡献

本研究强调了悖论式领导的重要性，通过实证分析检验了悖论式领导对员工角色内绩效和角色外绩效的积极作用。在管理实践中，一方面企业应该重视对悖论式领导方式的培养：第一，在进行领导者选拔时，将悖论式的思维方式作为甄选领导者的标准之一；第二，为领导者开展专门的关于悖论式领导行为的培训，培养领导者悖论式思维和解决悖论问题的能力；第三，制定关于悖论式领导方式的评估考核方案，并且建立相应的奖励制度。另一方面领导者应该利用悖论式思维积极关注组织中出现的冲突和矛盾的问题，提高自身协调统一以及平衡的能力，满足组织和员工的双重竞争需求。

本研究结果表明悖论式领导能促进和谐型工作激情，抑制强迫型工作激情，进而对员工的工作绩效产生影响。在管理实践中，领导者不能仅仅依靠外在物质激励员工，更应该注重从内在因素激励员工：一方面，领导者应该给予员工自主性，允许员工自主安排时间和精力，发表自己的观点和看法，为员工提供和谐的组织氛围，满足员工的心理需求，促进和谐型工

作激情的产生；另一方面，领导者应该支持和关心员工，与员工保持友好的关系，缓解员工的工作压力以及领导权威的压迫感，抑制员工强迫型工作激情的产生，使员工更好地投入到工作中，提高员工工作绩效。

本研究结果表明角色认同在悖论式领导与工作激情的关系中起调节作用。在管理实践中，领导者要重视提高员工的角色认同，让员工感到组织、领导对自己的认可与支持；并且对不同角色认同的员工在工作中要有所侧重，角色认同高的员工本身能够积极去探索、完成工作任务，这时领导需要给予的是在物质或工具上的支持；对角色认同低的员工，要提高他们的工作激情需要更多的侧重于关心、支持鼓励和认可，从而使领导行为起到最大的作用。

5.3 局限性与未来研究方向

本文存在一定的局限性。首先，受研究成本、时间等限制，本研究在数据上使用的是问卷法收集的横截面数据，不能严格地解释各变量之间的因果关系，研究结论仅限于相关关系的研究。未来可以考虑在多个时点上收集纵向的研究数据，或者利用实验法进一步验证悖论式领导与员工工作绩效的关系，以便能更加准确地解释变量之间的因果关系。其次，本文所有变量的数据都是通过员工自我报告的方式获取的，可能会存在共同方法偏差，虽然利用过程控制和统计检验证明了同源误差处在较低的水平，不会影响实证分析结果。未来可以考虑采用多源方式收集数据，如领导-成员配对的方式，进一步降低共同方法偏差，提高研究结果的准确性。最后，本文仅考虑影响悖论式领导的个人层面的边界条件，未来可以进一步探讨悖论式领导在影响员工工作绩效时组织层面的边界条件。

参考文献

- [1]CHEONG M, SPAIN S M, YAMMARINO F J, et al. Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening[J]. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(4): 602-616.
- [2]LEWIS M W, ANDRIOPOULOS C, SMITH W K. Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility[J]. *California Management Review*, 2014, 56(3): 58-77.
- [3]LAVINE MARC. Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2014, 50(2): 189-205.
- [4]彭伟,李慧. 悖论式领导对员工主动行为的影响[J]. *外国经济与管理*, 2018, 40(7): 142-154.
- [5]ZHANG Y, WALDMAN D A, HAN Y L. Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(2): 538-566.
- [6]王朝晖. 悖论式领导如何让员工两全其美——心理安全感和工作繁荣感的多重中介作用[J]. *外国经济与管理*, 2018, 40(3): 107-120.
- [7]KAUPPILA O P, TEMPELAAR M P. The Social - Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership[J]. *Journal of Management Studies*, 2016, 53(6): 1019-1044.
- [8]罗瑾琨. 悖论式领导、团队活力对团队创新的影响机制研究[J]. *管理评论*, 2017, 29(7): 122-134.
- [9]罗瑾琨. 悖论式领导对知识团队创新的影响及作用机制研究[J]. *科技进步与对策*, 2015, 32(11): 121-125.
- [10]VALLERAND R J, BLANCHARD, et al. Les passions de l'ame: On obsessive and harmonious passion [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, 85(4): 756-767.
- [11]DECI E L, CONNELL J P, RYAN R M. Self-determination in a work organization[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74(4): 580-590.
- [12]张剑,宋亚辉,叶岚. 工作激情研究：理论及实证[J]. *心理科学进展*, 2014, 22(8): 1269-1281.
- [13]赵红丹, 江苇. 二元领导如何影响员工职业生涯成功? ——一个被调节的中介作用模型[J]. *外国经济与管理*, 2018,40(1):93-106.
- [14]Deci E L, Ryan R M. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and

-
- health[J]. *Canadian Psychology*, 2008, 49(3): 182-185.
- [15] 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.
- [16] SCHAUFELI W B, BAKKER A B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(3): 293-315.
- [17] GAGNE' M, DECI E L. Self-determination Theory and Work Motivation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(4): 331-362.
- [18] VALLERAND R J. On Passion for Life Activities: The Dualistic Model of Passion[J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2010, 42(10): 97-193.
- [19] GENEVIEVE A M, VALLERAND R J, CHAREST J, et al. On the Development of Harmonious and Obsessive Passion: The Role of Autonomy Support, Activity Specialization, and Identification With the Activity [J]. *Journal of Personality*, 2009, 77(3): 601-646.
- [20] ZHOU G J. Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 605-622.
- [21] STENSENG F, FOREST J, CURRAN T. Positive Emotions in Recreational Sport Activities: The Role of Passion and Belongingness[J]. *Journal of Happiness Studies*, 2015, 16(5): 1117-1129.
- [22] DREA Z, FRED J G, TAYLOR P R. Work Locus of Control, Motivational Regulation, Employee Work Passion, and Work Intentions: An Empirical Investigation of an Appraisal Model[J]. *Journal of Happiness Studies*, 2018, 19(1): 231-256.
- [23] 宋锟泰, 张正堂, 赵李晶. 领导者的时间提醒真的能够提升员工绩效吗?——一个被调节的双中介效应模型[J]. *财经论丛*, 2019(8):84-94.
- [24] 许黎明, 赵曙明, 张敏. 二元工作激情中介作用下的辱虐管理对员工建言行为影响研究[J]. *管理学报*, 2018, 15(10): 988-995.
- [25] MCALLISTER C P, HARRIS J N, HOCHWARTER W A, et al. Got Resources? A Multi-Sample Constructive Replication of Perceived Resource Availability's Role in Work Passion-Job Outcomes Relationships[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2017, 32(2): 147-164.
- [26] GENEVIEVE A M, CARPENTIER J, VALLERAND R J. The role of self-esteem contingencies in the distinction between obsessive and harmonious passion[J]. *European Journal of Social Psychology*, 2011, 41(6): 720-729.
- [27] 秦伟平, 赵曙明. 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*, 2015, 29(5): 82-86.
- [28] 杨陈, 杨付, 景熠, 等. 谦卑型领导如何改善员工绩效心理: 心理需求的中介作用和工作单位结构的调节作用[J]. *南开管理评论*, 2018, 21(2): 121-171.
- [29] MCCALL G J, SIMMONS J L. *Identities and Interactions*[M]. New York: Free Press, 1978:160-167
- [30] STRKER S. Identity theory: Developments and extensions[J]. *K. yardley & T.honess Self & Identity Psychosocial Perspectives*, 1987, 20(37): 89-103.
- [31] 严鸣, 鄂金涛, 王海波. 认同视角下新员工组织社会化的结构及其作用机制[J]. *管理评论*, 2018,30(06):151-164.
- [32] 李超平, 毛凯贤. 变革型领导对新员工敬业度的影响:认同视角下的研究[J]. *管理评论*, 2018, 30(7):138-149.
- [33] COELHO F, AUGUSTO M. Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees. *Journal of Service Research*, 2010, 13(4): 426-438.
- [34] 段锦云, 张倩, 黄彩云. 建言角色认同及对员工建言行为的影响机制研究[J]. *南开管理评论*, 2015,104(05): 67-76.
- [35] 王海波, 严鸣, 吴海波. 恶意报复还是认同驱动?新员工的角色社会化程度对其职场排斥行为的作用机制[J]. *心理学报*, 2019, 51(01):132-144.
- [36] EISENBERGER R, KARAGONLAR G, STINGLHAMBER F, et al. Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(6): 1085-1103.
- [37] ANDERSSON L M. Employee cynicism: An examination using a contract violation framework.[J]. *Human Relations*, 1996, 49(11): 1395-1418.
- [38] CALLERO P L. Role-Identity Salience[J]. *Social Psychology Quarterly*, 1985, 48(3):203-215.

Research on the Impact of Paradoxical Leadership on Employee Performance: the Effect of Dualistic Working Passion and Role Identification

YUAN Ling, HUANG Ningning

(Business School, Hunan University, Changsha Hunan, 410082)

Abstract: Based on self-determination theory, this study explores the mechanism and boundary conditions of paradoxical leadership's influence on employee performance. The survey data of 502 employees were collected and the hypothesis of this paper was tested empirically. The results of the study show that paradoxical leadership has a significant positive correlation with employees' in-role performance and out-role performance. The harmonious work passion of employees plays an intermediary role in the relationship between the paradoxical leadership and the performance within and outside the role of employees, while the obsessive work passion of employees only plays an intermediary role in the relationship between the paradoxical leadership and the performance within the role of employees. Role identification moderates the effect of paradoxical leadership to harmonious work passion, Role identification moderates the effect of paradoxical to obsessive work passion. The research conclusion is helpful for enterprises to further understand the mechanism by which paradoxical leadership affects employees' work performance and provide management suggestions for improving employees' work performance.

Key words: paradoxical leadership; harmonious work passion; obsessive work passion; employee performance; role identification

作者简介:袁凌, 男, 教授, 博士生导师, 经济学博士, 主要从事组织行为与人力资源管理、知识管理研究; 黄宁宁, 女, 硕士研究生, 主要从事组织行为与人力资源管理研究。)

基金项目:国家自然科学基金资助项目“创业团队知识配置、动态能力生成与绩效评价研究”(71673082); 教育部人文社会科学研究规划基金资助项目“信任修复视角下中国企业劳资冲突研究”

(16YJA630071)