

分布式领导、情境特征与员工非正式领导力涌现*

吕乐娣¹ 纪顺洪^{2,3} 张昊民¹

(1. 上海大学管理学院, 上海 200444;
2. 上海财经大学商学院, 上海 200433;
3. 英国利兹大学商学院, 利兹)



内容提要:在组织内外部环境不确定性和复杂性问题愈发凸显的背景下,来自员工自下而上涌现出的非正式领导力对组织的良性运转日益重要。越来越多的企业推行分布式领导模式,鼓励员工涌现非正式领导力。然而,现有研究发现,分布式领导与员工非正式领导力涌现表现出不同甚至相反的关系,主要原因在于忽略了情境因素对二者关系的影响。立足于本土集体主义文化氛围,基于情境同一性理论,本文选择232名被试参与组间情景实验,结合来自长三角地区企业的502份多来源、多时点的实地调查问卷,探究分布式领导对员工非正式领导力涌现行为的边界条件。结果发现,集体主义氛围正向调节两者关系,被中介的调节模型分析显示,建设性责任知觉中介了集体主义氛围的上述调节作用。这些结论丰富了员工非正式领导力涌现的机制,为中国组织情境下企业激发员工积极性发挥提供了管理启示。

关键词:分布式领导 非正式领导力涌现 集体主义氛围 建设性责任知觉

中图分类号:C933.2 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2024)01—0151—18

一、引言

随着新一轮科技创新和产业变革向纵深演进,企业面临更加复杂多变的内外部环境,个体领导者有限的知识和能力难以满足不断变化的管理需求(Anderson和Sun,2017)^[1],来自员工的非正式领导力在复杂环境中表现出更强的适应性(Chiu等,2021^[2];Hannah等,2011^[3]),对于企业应对环境变化带来的挑战、实现可持续发展具有重要的现实意义(Schaubroeck等,2021^[4];柳波和高日光,2023^[5]),员工的非正式领导力涌现也因此受到业界和学界的广泛关注。当前形势下的组织管理不再单纯依赖领导者,调动和动员各层级人员的主动性是应对机遇和挑战的必然选择。非正式领导力是由员工主动涌现出来并且被其他团队成员追随而形成的领导力(Judge等,2002)^[6]。而分布式领导是根据组织任务特点和组织成员个人特长,由组织成员交替扮演领导角色的动态领导模式(李洁芳,2008)^[7]。分布式领导构建了一种开放、包容、信任的组织环境,有利于员工非正式领导力的涌现(Acton等,2019)^[8]。

收稿日期:2022-12-12

* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“服务型企业伪社会责任行为及归因视角下的一线员工反应机制:认知与情感的双路径模型”(71772116);国家社会科学基金一般项目“超网络视角下制造业国有企业数字化转型与价值共创行为研究”(22CGL015);上海财经大学研究生创新基金资助项目“从简历筛选分析个体工作重塑评估中的刻板印象”(CXJJ-2021-396)。

作者简介:吕乐娣,女,博士研究生,研究领域是组织行为与人力资源管理,电子邮箱:lvledi0124@shu.edu.cn;纪顺洪,男,博士研究生,研究领域是领导力、工作设计与员工主动性,电子邮箱:bnsj@leeds.ac.uk;张昊民,男,教授,博士生导师,研究领域是组织行为与人力资源管理,电子邮箱:zhanghm6998@shu.edu.cn。通讯作者:张昊民。

然而,当前研究对于分布式领导与员工非正式领导力涌现行为之间关系存在争议:一些学者从领导实践角度出发,指出分布式领导是组织为了实现目标而构建的一种规范理性的领导力分享局面(Bolden, 2011)^[9],能够有效激发员工的非正式领导力涌现(Cope等, 2011^[10]; Spillane等, 2004^[11]);另一些学者则认为,这种交替扮演领导角色的分布式领导模式导致组织中权责不清(周格和李滢尘, 2021)^[12],并不一定能促进员工非正式领导力涌现(Lumby, 2013^[13]; Paunova, 2015^[14])。Kozlowski等(2013)^[15]认为,组织的情境因素影响领导力涌现的过程,在不同的组织情境下,个体对领导力的建构有不同的认知和理解(Acton等, 2019)^[8]。为了全面探究分布式领导对员工非正式领导力涌现的影响,需要将情境因素纳入这一研究问题中。

基于此,本文引入情境同一性理论框架来探究分布式领导与员工非正式领导力涌现之间的作用机制,进一步解释已有研究结论不一致的原因。情境同一性理论指出,每种文化情境或人际情境都有一种合适的社会行为模式(Farmer和Van Dyne, 2010)^[16]。组织文化氛围作为一种重要的情境因素,影响员工在工作场所行为的潜结构(Cai等, 2019)^[17]。当组织实施分布式领导模式时,个体在该领导模式下产生非正式领导行为的内在过程受到所处组织文化环境的影响(Hairon和Goh, 2015)^[18]。因此,对员工非正式领导力涌现行为的理解应当综合考虑分布式领导与组织文化情境因素的交互作用(DeRue和Ashford, 2010)^[19]。而作为本土特色的组织文化情境,集体主义氛围对个体的态度和工作行为会产生重要影响(To等, 2020)^[20]。本文推测,这一组织文化情境将影响个体对于分布式领导的感知和认知,导致个体在领导力涌现的过程中产生不同的表现(Hairon和Goh, 2015)^[18],即集体主义氛围对分布式领导和员工非正式领导力涌现二者关系具有调节作用。

更进一步,个体认知是员工在工作场所表现出具体行为的潜结构(Farmer和Van Dyne, 2010)^[16]。集体主义氛围作为一种以集体为中心的组织文化情境,能够引导员工产生共同实现组织目标的责任认知。过往研究表明,具备建设性责任知觉的员工,更倾向于做出有益于组织的主动性行为(Liang等, 2012)^[21]。因此,本文进一步推测,集体主义氛围下,员工的主人翁意识不仅内化于心,产生建设性责任知觉,也会外化于行,表现出既符合组织领导情境又符合文化氛围情境的领导力涌现行为,即集体主义氛围通过个体的建设性责任知觉影响分布式领导和员工非正式领导力涌现二者间的关系。

综上,本文以情境同一性理论为研究框架,阐释分布式领导与员工非正式领导力涌现之间关系不一致的原因,响应Badura等(2022)^[22]对于整合分布式领导和领导力涌现文献的关注,为组织实施分布式领导、促进员工非正式领导力涌现的管理实践提供理论依据。本文可能的理论贡献表现在如下几方面:首先,回应过往研究关于识别分布式领导和员工非正式领导力涌现之间边界条件的呼吁(王敏等, 2021)^[23],揭示集体主义氛围对这一过程的影响机制。第二,丰富建设性责任知觉在员工非正式领导力涌现研究领域的适用性,拓展建设性责任知觉作为边界条件影响组织情境和员工主动性行为关系的相关研究(宋孜宇和高中华, 2020)^[24]。第三,阐释建设性责任知觉是集体主义氛围增强分布式领导对员工非正式领导力涌现影响的关键因素,挖掘出分布式领导与员工非正式领导力涌现二者间更为细致的边界作用机制(Badura等, 2022)^[22]。最后,引入情境同一性理论框架,为员工非正式领导力涌现的研究提供了新的理论视角,促进员工非正式领导力涌现行为产生过程的情境机制研究(Acton等, 2019)^[8]。

二、理论基础与研究假设

1. 分布式领导:员工非正式领导力涌现的重要动因

不同于既定领导者所拥有组织制度规定的正式领导力,领导力涌现强调非正式的、自下而上的,由组织成员追随而形成的领导力(Judge等, 2002)^[6]。个体通过满足他人的需要,扮演对团队发

展有利的角色,以及表现出他人所期望的领导力特质,被他人视为领导者(Mann,1959)^[25]。研究发现,个体的性别、人格特征、能力、情绪智力等自身因素对其领导力涌现影响最为突出,也最为学者们关注(Badura等,2022^[22];Cox等,2022^[26])。此外,在实证研究中,学者们发现,领导自我效能感(Ng等,2008)^[27]、领导他人动机(Luria和Berson,2013)^[28]、领导角色认同(Kwok等,2018)^[29]等领导特质因素正向影响个体的领导力涌现。随着研究的深入,学者也逐渐关注到情境因素在个体领导力涌现过程的影响(Acton等,2019^[8];Oc,2018^[30])。例如,Zhang等(2012)^[31]发现了团队中领导成员交换对员工非正式领导力涌现的积极作用。在此基础上,学者们意识到领导情境是预测员工非正式领导力涌现的关键因素(Briker等,2021)^[32]。尤其在中国组织情境下,正式领导者的地位和权威往往不容忽视(郝旭光等,2021)^[33]。因此,一种正式领导与非正式领导优势互补的领导模式——分布式领导,被认为是员工非正式领导力涌现的重要驱动因素,受到学者们的广泛关注。

领导力涌现并非凭空产生,而是一个由团队成员深层次认知和感知驱动的多层次互动行为过程(Acton等,2019)^[8]。在组织中,领导是员工获取信息和资源的一个重要来源,领导通过日常互动直接或间接地影响员工的认知和感知,从而影响员工的行为(Oc,2018)^[30]。分布式领导主张领导职能由组织内拥有异质性知识的个体轮流承担(Lee和Farh,2019)^[34]。正如情境同一性理论所强调的那样,这种领导模式改变了个体对领导角色的固有认知和刻板理解(Sluss和Ashforth,2007)^[35],能够影响员工表现出符合该情境的领导力涌现行为:首先,分布式领导模式下,领导力的内核不再是单纯的职位权力,而是个体自身所具有的影响力和组织地位,提升了个体对领导角色的认同(Kwok等,2018)^[29];其次,分布式领导给予每个组织成员扮演领导角色的机会,对个体的自我属性评价产生影响,员工领导他人的动机和特质被激活(Badura等,2020)^[36];最后,分布式领导构建了一种开放、包容的组织环境,让拥有关键信息和异质性技能的个体在特定情境中发挥优势,员工的自身价值得到了尊重和认可(Jia等,2023)^[37],其领导自我效能感得到提升(Ng等,2008)^[27]。过往研究表明,上述这些深层次认知和感知作为分布式领导与个体领导力涌现之间的桥梁,有利于个体完成自我认知建设,促进其表现出与情境相一致的领导角色实践(Jennings等,2022)^[38],即涌现非正式领导力。因此,本文提出如下假设:

H₁:分布式领导会激发员工非正式领导力的涌现。

2. 分布式领导影响员工非正式领导力涌现的情境因素

领导力涌现强调社会建构(DeRue和Ashford,2010)^[19],个体是否积极主动涌现以及是否被他人视为领导者,受到所处的组织文化情境的影响(Zhang等,2012)^[31]。在不同的组织文化情境下,个体对自身与组织关系的评价不同,继而对自身角色建构存在差异。本文推测,集体主义氛围这一组织文化情境将影响个体对于分布式领导的感知和认知,导致个体在领导力涌现的过程中产生不同的表现(Hairon和Goh,2015)^[18]。

(1)集体主义氛围的影响。集体主义是指个体在社会关系中优先考虑归属于群体的自我意识(Earley,1994)^[39]。集体主义文化氛围下,人们通过与他人的关系来建构自我,重视集体利益超过个体利益,具有更高的关系导向。情境同一性理论认为,每种社会文化情境下的个体都有其特有的思维方式,个体力求表现最适合该情境的行为(Farmer和VanDyne,2010)^[16]。分布式领导是为了实现组织目标,整合集体的领导力理念来引导和运行组织。因此,集体主义氛围的差异将影响个体对分布式领导模式产生不同的理解,对整个分布式领导模式的推行和实施产生不同的效果(Hairon和Goh,2015)^[18]。因此本文认为,集体主义氛围作为一种以集体为中心的组织文化情境,能够引导个体对分布式领导产生不同的认知和感知,从而影响员工非正式领导力涌现行为。

首先,高集体主义组织情境能够引导员工更加专注于实现组织目标,提高员工的组织认同感(王永伟等,2023)^[40]。当组织实施分布式领导模式,员工更容易从认知和感知上接受组织的领导

理念。为了迎合组织的分布式领导,他们主动展现自己的领导才能,来支持并落实组织的这一管理模式,从而实现自身与所处情境的一致性。相反,低集体主义氛围导致个体的自我概念与团队目标脱离,更加追求自身利益,导致个体在分布式领导理念上产生分歧,甚至可能拒绝分布式领导的推行和实施(Butler和Tregaskis,2018)^[41]。其次,高集体主义氛围下,组织的分布式领导模式能够依据客观事实且能体现成员的能力和贡献,从而激发了员工内在的领导动机和领导效能感(Badura等,2020)^[36],员工感受到尊重和价值认可(Jia等,2023)^[37]。这些感受有利于个体完成自我建设、增强工作信心,更愿意做出有利于组织的非正式领导力涌现行为。而在低集体主义氛围下,员工更消极地对待或放大个人价值、目标与环境的偏差,认为组织实施分布式领导的基础并非能力或组织贡献(钟竞等,2022)^[42]。在此情境下,员工可能更为保守,涌现非正式领导力的积极性也随之降低。

因此,本文提出如下假设:

H₂:集体主义氛围正向调节分布式领导与员工非正式领导力涌现的关系。当集体主义氛围浓厚时,分布式领导与员工非正式领导力涌现的关系更强;反之更弱。

(2)员工建设性责任知觉的影响。责任知觉作为一种积极的自我概念,反映了个体作为组织成员对工作负责任的程度(Hackman和Oldham,1976)^[43]。建设性责任知觉是在责任知觉的基础上发展而来的,是个体认为自己有责任和义务为组织带来建设性改变的强烈信念(Fuller等,2006)^[44]。对于这一行为信念和知觉,情境同一性理论指出,其不仅受到个体特征的影响,而且还会受到组织文化情境的作用(Farmer和Van Dyne,2010)^[16]。

集体主义氛围下的员工重视集体利益超过个人利益,并且有着强烈的责任意识去维护组织利益,为实现组织目标而努力。以往研究指出,集体主义氛围能够对个体的责任知觉产生积极的影响(Jia等,2023)^[37]。这种集体主义氛围对员工的价值观具有潜移默化的影响,塑造了个体在特定情况下所承担的角色责任知觉。在这种氛围的影响下,员工将主人翁意识融入到自我概念中,产生一种主观的、对工作有激励作用的信念,意识到自己应该为组织的改进与发展承担更大的责任(Moss等,2020)^[45],即建设性责任知觉。

因此,本文提出如下假设:

H₃:集体主义氛围与建设性责任知觉正相关。

更进一步,根据情境同一性理论,每一种组织情境都有与之相符的行为模式,个体对所在情境的意识将引导其表现出适合于该情境的行为(Farmer和Van Dyne,2010)^[16]。如前所述,分布式领导主张领导角色由组织内拥有异质性知识的个体交替扮演(Lee和Farh,2019)^[34]。在这一领导情境下,个体对分布式领导的认知将引导其呈现出适应该领导模式的行为,而具有建设性责任知觉的员工更加具有主动性(Liang等,2012)^[21],在分布式领导模式下更为主动地展示自己的领导才能。

当组织实施分布式领导模式时,高建设性责任知觉的个体拥有更强烈的信念帮助组织实现目标(Eisenberger等,2001)^[46],使其所在的组织受益。他们能够意识到自己应该为组织各项工作的改进与发展承担更大的责任(Moss等,2020)^[45]。研究发现,当员工意识到自己对组织发展负有责任时,他们不会仅局限于完成日常的工作任务,而且还会积极地寻找各种方法和途径来改善组织运作,更倾向于做出有利于组织的建设性行为(Fuller等,2006)^[44]。因此,在分布式领导组织情境的影响下,具有高建设性责任知觉的员工,更有可能涌现出非正式的领导力来促进组织的发展。相反,低建设性责任知觉的个体对组织利益和目标并不敏感,为实现组织目标付出努力的信念较弱。他们对于组织实施分布式领导模式的认知较为平淡,并不会积极主动地为组织谋求发展,展现出自己的领导才能。

因此,本文提出如下假设:

H₄:建设性责任知觉正向调节分布式领导与员工非正式领导力涌现的关系,当员工建设性责任知觉较高时,分布式领导与员工非正式领导力涌现的关系更强;反之更弱。

基于上述分析,本文推测,集体主义氛围将通过影响员工的建设性责任知觉进一步影响分布式领导和员工非正式领导力涌现二者间的关系。高集体主义氛围下,个体将主人翁意识内化于心,更易产生一种实现组织目标的责任知觉,而建设性责任知觉高的员工更愿意落实组织实施分布式领导模式的措施,表现出响应组织领导目标的行为——涌现出非正式领导力。相反,在低集体主义氛围下,员工的建设性责任知觉意识淡泊,对组织实施分布式领导模式不敏感,展现自身领导力的积极性不高。因此,本文提出如下假设:

H₅:建设性责任知觉中介了集体主义氛围对分布式领导与员工非正式领导力涌现之间的调节作用。

综上,本文的整体研究模型如图 1 所示。

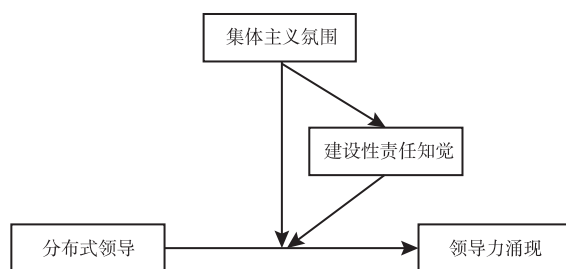


图 1 研究模型

资料来源:作者整理

为增强理论模型的解释力度,本文遵循全景式研究范式(Chatman 和 Flynn, 2005)^[47],采用情景实验研究和实地问卷调查两种研究设计进行交叉验证。其中,情景实验方法通过设计不同场景纵解释变量和调节变量的变化水平,结合实验被试的反应差异来分析集体主义氛围和建设性责任知觉在分布式领导影响员工非正式领导力涌现这一过程中的作用。实地问卷调查则通过多来源、多时点的问卷调查方法收集上下级二元匹配数据,通过真实的组织样本对整个模型进行检验。本文的研究设计不仅能够弥补单个研究的缺陷,而且能够通过情景实验增强研究的内部效度,利用实地问卷调查提升研究的外部效度(Wright 和 Sweeney, 2016)^[48],最终为研究命题提供全面、系统的验证。

三、情景实验:对假设的初步检验

1. 实验对象与程序

(1)实验被试。在开展正式的调查之前,本文通过 G*Power 程序预估本次研究所需的样本量(Faul 等, 2007)^[49]。在 G*Power 计算的过程中,选择 F 检验,并且根据 Cohen(1988)^[50]的建议,将实验研究的效果量设置为中等($f = 0.25$)、期望功效($1-\beta$)设置为 0.80 以及显著性水平为 $\alpha = 0.05$ 。结果显示,本次调查至少需要 128 个样本量。本文通过专业线上调查平台(Sejump)招募到 258 名来自金融、制造、电力、零售等不同行业的在职员工参与情景实验。在剔除 26 份作答不完整的数据后,最终得到 232 名有效样本(与剔除掉的参与者之间在人口统计变量分布上无显著差异)。其中,男性 121 人(占 52.16%)、被试平均年龄为 31.35 岁($SD = 5.72$)、74.14% 的被试拥有本科及以上学历。在工作年限方面,1 年以内占 6.03%,1~3 年占 17.24%,3~5 年占 17.67%,5~7 年占 21.55%,7 年以上占 37.50%。此外,所有的被试在实际工作中均拥有直接上级和工作团队,因此能够对实验中的角色有着清晰的认知和代入。

(2)实验程序。本次实验采用2(分布式领导:高vs低)×2(集体主义氛围:高vs低)被试间实验设计,参与者被随机分配到四种实验情景中的一种。参与者被告知将参加一项关于组织管理的角色模拟调查,通过阅读情景材料进行判断和决策。模拟情景的材料基于Burris(2012)^[51]情景实验设计,并且依据本文作者与多名企业领导和员工的访谈结果编写而成。

参与者扮演一家连锁超市职员的角色。背景信息如下:目前,公司需要为新成立的物流部门制定供应链战略决策,为此,特意从各部门抽调人手组成了一个新的项目团队,而你正是其中的一员。该新项目团队的领导张总经验丰富。在本周的团队会议中,张总强调新的供应链战略将重点优化订单平台交易成本以及库存持有成本,并鼓励大家为新的供应链战略决策提出自己的方案。

在上述背景信息下,本文结合Hulpia等(2009)^[52]对分布式领导内涵的界定以及Earley(1989)^[53]对集体主义氛围概念的阐释,对不同情景中的分布式领导和集体主义氛围进行如下操纵:

在低分布式领导且低集体主义氛围下,参与者将阅读到:“张总强调方案的制订需逐层汇报。由各小组成员提案,报送至管理中心进行核算,最终由张总确定最佳方案,并安排后期的具体实施计划。同时,张总表扬了上一阶段项目进展中的优秀成员,指出个体员工的出色表现创造了丰厚的价值。为了更快地推进项目进程,取消本周末的团建活动。在团队中,你擅长仿真模拟系统,熟悉供应链运作,且具有运营助理经验。通过全面的计算和推理,认为优化冷链资源配比是潜在可行的方案。”

在高分布式领导且低集体主义氛围下,参与者将阅读到:“张总强调方案的制订是共同商议的结果,公司会支持和帮助大家完善合理的方案,并提供相应的资源用于员工自主实施方案。同时,张总表扬了上一阶段项目进展中的优秀成员,指出个体员工的出色表现创造了丰厚的价值。为了更快地推进项目进程,取消本周末的团建活动。在团队中,你擅长仿真模拟系统,熟悉供应链运作,且具有运营助理经验。通过全面的计算和推理,认为优化冷链资源配比是潜在可行的方案。”

在低分布式领导且高集体主义氛围下,参与者将阅读到:“张总强调方案的制订需逐层汇报。由各小组成员提案,报送至管理中心进行核算,最终由张总确定最佳方案,并安排后期的具体实施计划。同时,张总表扬了上一阶段项目进展中的优秀成员,指出每个员工的知识储备是有限的,依靠团队的力量,我们将取得更大的成功。大家对团队的发展都有责任,应尽可能地维护团队的利益。在团队中,你擅长仿真模拟系统,熟悉供应链运作,且具有运营助理经验。通过全面的计算和推理,认为优化冷链资源配比是潜在可行的方案。”

在高分布式领导且高集体主义氛围下,参与者将阅读到:“张总强调方案的制订是共同商议的结果,公司会支持和帮助大家完善合理的方案,并提供相应的资源用于员工自主实施方案。同时,张总表扬了上一阶段项目进展中的优秀成员。指出每个员工的知识储备是有限的,依靠团队的力量,我们将取得更大的成功。大家对团队的发展都有责任,应尽可能地维护团队的利益。在团队中,你擅长仿真模拟系统,熟悉供应链运作,且具有运营助理经验。通过全面的计算和推理,认为优化冷链资源配比是潜在可行的方案。”

在阅读完情景材料后,实验参与者将被要求结合材料中的角色报告自己的建设性责任知觉以及在该组织中非正式领导力涌现的程度,并且对团队中的分布式领导和集体主义氛围进行评价。

2.测量工具

(1)分布式领导。采用Canterino等(2020)^[54]编制的量表测量被试感知到的该项目团队中的分布式领导。共八个条目,如“该项目团队的领导张总积极鼓励团队成员参与决策和方案制订”。该量表的克隆巴赫系数为0.92。

(2)集体主义氛围。采用Wagner和Moch(1986)^[55]开发的量表来测量被试感知到的集体主义氛围。示例题目如“在该项目团队中,团队成员应对整个团队的成功或失败负责”。该量表的克隆巴赫系数为0.92。

(3)建设性责任知觉。该变量的测量采用 Campbell(2018)^[56]改编的三条目量表。示例题目如“我有责任尽最大的努力去为新成立的项目团队出谋划策,以实现它的绩效目标”。该量表的克朗巴赫系数为 0.86。

(4)非正式领导力涌现。该变量测量采用 Cronshaw 和 Lord(1987)^[57]编制的领导力涌现量表,共五个条目。示例题目如“我将在团队的供应链战略决策中展现出自己的领导力”。该量表的克朗巴赫系数为 0.93。

3. 研究结果

(1)操纵有效性检验。本次实验研究采用 Canterino 等(2020)^[54]编制的量表来测量被试感知到的该项目团队中的分布式领导。实验中,低($n = 115$)和高($n = 117$)分布式领导组的被试对团队中的分布式领导的评价均值分别为 2.97($SD = 0.65$)和 3.99($SD = 0.60$)。两组之间存在显著的差异, $t(230) = -12.36, p < 0.01$ 。这表明,本实验对分布式领导的操纵是有效的。同时,本次实验采用 Wagner 和 Moch(1986)^[55]开发的量表来测量被试感知到的集体主义氛围。在实验中,低($n = 117$)和高($n = 115$)集体主义氛围组的被试对该团队的集体主义氛围的评价均值分别为 3.11($SD = 0.89$)和 4.38($SD = 0.53$)。两组之间存在显著的差异, $t(230) = -13.14, p < 0.01$ 。这表明,本实验对集体主义氛围的操纵是有效的。

(2)假设检验。本次实验研究在方差分析的过程中以分布式领导为解释变量,以集体主义氛围为调节变量,以建设性责任知觉为被中介的调节变量,以员工的非正式领导力涌现为被解释变量。同时,为了控制人口统计变量(性别、年龄、教育程度和工龄)和行业性质、地区以及团队规模的影响,本文在假设检验的过程中将其作为协变量进行分析。单因素方差分析结果显示,高分布式领导组的员工非正式领导力涌现行为显著高于低分布式领导组($M_{\text{低分布式领导}} = 3.33, SD = 0.08$; $M_{\text{高分布式领导}} = 4.01, SD = 0.07$), $F(1, 221) = 34.34, p < 0.01$, $\text{partial } \eta^2 = 0.14$ 。由此可见,分布式领导对员工非正式领导力涌现的作用显著。因此,假设 H_1 得到验证。进一步地,被试间方差分析结果表明,集体主义氛围的调节作用显著, $F(1, 221) = 38.16, p < 0.01$, $\text{partial } \eta^2 = 0.15$ 。在高集体主义氛围的实验组中,分布式领导对员工的非正式领导力涌现的正向关系显著($M_{\text{低分布式领导}} = 3.18, SD = 0.10$; $M_{\text{高分布式领导}} = 4.51, SD = 0.11$), $F(1, 221) = 79.08, p < 0.01$, $\text{partial } \eta^2 = 0.26$;而在低集体主义氛围的实验组中,分布式领导对员工的非正式领导力涌现的影响则不显著($M_{\text{低分布式领导}} = 3.54, SD = 0.11$; $M_{\text{高分布式领导}} = 3.49, SD = 0.10$), $F(1, 221) = 0.09, p = 0.77 > 0.05$ 。因此,假设 H_2 得到验证。图 2 描述了这一调节效应的作用模式。

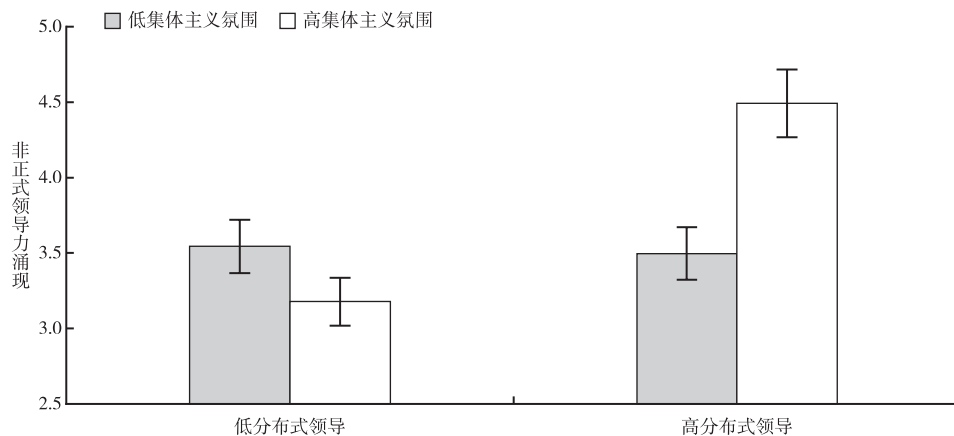


图 2 集体主义氛围对分布式领导与员工非正式领导力涌现之间关系的调节作用

资料来源:作者整理

同时,回归结果表明,分布式领导对员工非正式领导力涌现产生积极影响($B = 0.32, SE = 0.05, p < 0.01$),假设 H_1 成立;集体主义氛围能够显著地调节分布式领导对员工非正式领导力涌现的关系(交互项回归系数 = $0.15, SE = 0.06, p < 0.01$),假设 H_2 成立;集体主义氛围能够对员工建设性责任知觉产生积极的影响($B = 0.66, SE = 0.05, p < 0.01$),假设 H_3 成立。此外,层级回归分析的结果表明,员工的建设性责任知觉能够显著地调节分布式领导对员工非正式领导力涌现的关系(交互项回归系数 = $0.38, SE = 0.04, p < 0.01$)。具体而言,在高建设性责任知觉的实验组中,分布式领导对员工的非正式领导力涌现的正向关系显著($B_1 = 0.70, SE = 0.06, p < 0.01$);而在低建设性责任知觉的实验组中,分布式领导对员工的非正式领导力涌现的影响则不显著($B_2 = -0.05, SE = 0.07, p = 0.46 > 0.05$)。因此,假设 H_4 得到验证。最后,针对假设 H_5 提出的被中介的调节作用,全模型下的间接效应分析结果显示,建设性责任知觉中介了集体主义氛围对分布式领导与员工非正式领导力涌现之间的调节作用(间接效应: $B = 0.18, SE = 0.04, 95\% CI = [0.10, 0.27]$,不包含0)。因此,假设 H_5 得到支持。

情景实验的结果初步证实了分布式领导与员工非正式领导力涌现二者间的关系,同时也揭示了集体主义氛围在其中的调节作用,以及通过建设性责任知觉对这一过程的影响。然而,该方法未能为研究结论提供有效的外部效度,并且员工自我评估非正式领导力涌现可能存在潜在偏差。因此,本文通过问卷调查的方法深入组织开展多时点、多来源的数据收集,通过领导评估的员工非正式领导力涌现对情景实验中的结果进行重复性检验,从而增强研究结论的准确性和外部效度。

四、假设检验:基于配对问卷的实证分析

1. 数据收集与研究样本

在确定具体调研对象之前,本文先进行了预调研。受传统文化和制度设计的影响,中国国有企业中的上下级在权力分配、资源占有、等级分布等方面具有较大差异(刘智强等,2015)^[58],领导与下属间的非对称依赖现象比较明显,因此本文考虑调研对象主要针对民营企业,其中既有上市企业,也有年轻的初创企业,涉及不同的行业、区域,且具有不同的发展规模。本文采用问卷调查的方式进行了数据收集。本文作者联系了相关企业的人力资源管理部门,在获得支持后,通过企业的人力资源管理部门,将参加问卷调查的员工与其直属领导分开召集,在介绍了问卷调查的内容并承诺调查所得数据仅用于学术研究后,请所有被试现场填写问卷并收回;同时,要求所有被试进行编号(手机号码后四位),以确保在问卷匿名性的基础上能够有效识别问卷。此外,为降低可能的共同方法偏差问题,本文采用领导-员工配对的方式,将问卷分为两个部分进行数据收集。具体如下:①第一部分,测量分布式领导、集体主义氛围、建设性责任知觉以及控制变量,由员工本人填写;②第二部分,测量员工的非正式领导力涌现行为,由其直属领导按编号所对应员工的真实情况填写。为提升问卷数据真实性和准确性,在问卷填写期间,研究团队及时解答了被调查者的疑问以获取他们的信任。

参与第一次调查的员工实际为550人,来自86个团队;第二个时间点由领导对其下属的非正式领导力涌现行为进行评价。在保证团队人数至少达到3人的前提下(王敏等,2021)^[23],上下级配对后共有502份问卷符合要求,来自84个团队,有效率为91.5%。员工样本的特征如下:性别方面,男性员工占51.79%,女性员工占48.21%;年龄方面,20岁及以下占4.18%,21~30岁之间占44.22%,31~40岁之间占39.24%,41~50岁之间占7.97%,50岁以上占4.39%;本单位工作年限方面,1年以内占6.37%,1~3年占33.27%,3~5年占26.29%,5~7年占20.72%,7年以上占13.35%;教育水平方面,高中或中专占2.19%,大专占26.49%,本科占54.18%,硕士占16.33%,博士占0.81%。此外,本文还统计了直接领导的人口统计学变量的样本分布特征,即样本在性别、年龄、工龄、受教育程度等方面的分布情况,如表1所示。

2. 测量工具

本文采用的量表或源于经过广泛认可且具有较高信效度的成熟量表,或基于国外量表并由国内学者翻译修订而成。所有量表均采用 Likert-5 点计分法进行评价(1 = “完全不符合”, 5 = “完全符合”, 越赞同则分数越高)。

表 1 样本特征统计

人口统计学特征		员工		领导	
		人数	比例 (%)	人数	比例 (%)
性别	男性	260	51.79	46	54.76
	女性	242	48.21	38	45.24
年龄	20 岁以下	21	4.18	-	-
	21~30 岁	222	44.22	8	9.52
	31~40 岁	197	39.24	24	28.57
	41~50 岁	40	7.97	31	36.90
	50 岁以上	22	4.39	21	25.01
工龄	1 年以内	32	6.37	1	1.19
	1~3 年	167	33.27	7	8.33
	3~5 年	132	26.29	19	22.62
	5~7 年	104	20.72	29	34.52
	7 年以上	67	13.35	28	33.34
受教育程度	高中或中专	11	2.19	-	-
	大专	133	26.49	4	4.76
	本科	272	54.18	40	47.62
	硕士	82	16.33	30	35.71
	博士	4	0.81	10	11.91

(1) 分布式领导。采用 Canterino 等(2020)^[54]编制的分布式领导测量量表,共八个条目。条目如“我的主管领导用心鼓励所有的同事参与部门的流程优化”“部门的非正式领导在促进改革实施效果方面发挥了重要作用”。该量表的克朗巴赫系数为 0.97。

(2) 非正式领导力涌现。采用 Marinova 等(2013)^[59]编制的领导力涌现测量量表,共三个条目,该量表由王敏等(2021)^[23]翻译使用,在其相关研究中已经表明,该量表具有良好的信效度。条目如“该员工在本部门中很有晋升的潜力”“该下属很可能成为一名有效的领导者”。该量表的克朗巴赫系数为 0.91。

(3) 集体主义氛围。该变量的测量改编自 Wagner 和 Moch(1986)^[55]开发的集体主义氛围量表,共有六个条目。该量表已被胡冬青和顾琴轩(2022)^[60]翻译并运用于中国组织情境下的集体主义氛围测量,具有良好的信效度。典型的测量条目如“我更喜欢与同事们一起工作而不是单独工作”。该量表的克朗巴赫系数为 0.97。

(4) 建设性责任知觉。该变量的测量采用 Liang 等(2012)^[21]开发的五题项量表。该量表已被颜爱民等(2020)^[61]翻译并运用于中国组织情境下的建设性责任知觉测量,具有良好的信效度。代表性题目如“我有责任尽最大的努力去为部门出谋划策,以实现它的绩效目标”。该量表的克朗巴赫系数为 0.96。

(5) 控制变量。为了对本文假设的模型进行严格的检验,本文控制了影响员工感知和管理者对员工工作场所行为评价的因素。首先,根据以往的研究,员工的人口统计学特征和所处的行业性质、地域以及团队规模会影响其领导身份的构建,参考以往关于领导力涌现的研究(Lanaj 和 Hollenbeck, 2015^[62]; Luria 和 Berson, 2013^[28]), 本文将人口统计变量、行业性质、区域和团队规模作为控制变量。此外,鉴于领导者赋权行为会影响员工的心理赋权和工作经验,本文采用 Zhang 和

Bartol(2010)^[63]开发并由宋琪和陈扬(2021)^[64]修订使用的量表,控制了授权型领导的潜在影响,典型条目是“我的主管领导允许我按照自己的方式开展工作”。该量表在本文中的克隆巴赫系数为0.89。此外,考虑到领导成员交换(LMX)会影响主管对下属行为的感知和评价,因此,本文使用Graen和Uhl-Bien(1995)^[65]开发的八条目量表,将领导成员交换作为研究的控制变量。典型的测量条目如“该员工通常知道我对他/她的满意程度”,该量表的克隆巴赫系数为0.93。

3. 统计方法和分析思路

本文数据具有多层嵌套结构,即作为被试的502名员工分别来自不同的团队,由团队领导为其每一位下属的非正式领导力涌现行为进行评分,导致多名员工嵌套在同一团队中。由于不同团队的工作内容、团队文化和领导评分等方面都存在差异,结果可能会违背非独立观察的假定。因此,在进行数据分析时,应同时考虑组间效应和个体效应。同时,前期数据统计分析显示,本次研究变量存在显著的组间差异(分布式领导: $\chi^2 = 108.67, df = 83, p < 0.01, ICC1 = 0.20$;集体主义分为: $\chi^2 = 101.63, df = 83, p < 0.05, ICC1 = 0.06$;建设性责任知觉: $\chi^2 = 165.07, df = 83, p < 0.01, ICC1 = 0.10$)。本文采用多层次线性回归分析来控制潜在的团队和领导效应,将个体效应和组间效应分离,运用SPSS24.0和Mplus8.0进行数据分析,构建随机截距模型进行假设检验。其中,个体层面的预测变量均已标准化。在Mplus的代码编写中,输入了“集群(cluster)”和“两层随机(two-level random)”语句。

4. 研究结果

(1)效度分析与共同方法偏差检验。本文对四个核心变量进行区分效度分析,即采用验证性因素分析的方法,考察分布式领导、非正式领导力涌现、集体主义氛围、建设性责任知觉整合为六个模型(单因子模型~四因子模型)的区分效度。由表2可知,相比于其他竞争模型,四因子模型的拟合效果最佳($\chi^2 / df = 4.92, RMSEA = 0.08, GFI = 0.88, TLI = 0.85$)。对照以往相关研究选取的参数标准,当样本量大于500,卡方自由度比值小于5,模型适配可被接受(吴明隆,2010)^[66];CFI与TLI均大于0.9, RMSEA小于0.08,指标达到理想标准。此外,四因子模型与其他模型比较后的 $\Delta\chi^2 / (\Delta df)$ 也均显著。可见,四个主要变量间具有较好的区分效度。整体而言,模型拟合情况较好,可信度较高。

表2 验证性因子分析结果

模型	χ^2 / df	$\Delta\chi^2 / (\Delta df)$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
四因子模型(DL,CO,FOCC,LE)	4.92		0.94	0.93	0.08	0.03
三因子模型(DL,CO+FOCC,LE)	15.62	2218.65** / (3)	0.78	0.75	0.17	0.10
三因子模型(DL,FOCC,CO+LE)	8.62	776.86** / (3)	0.89	0.87	0.12	0.07
三因子模型(DL,CO,FOCC+LE)	9.25	906.41** / (3)	0.88	0.86	0.13	0.09
二因子模型(DL+LE,CO+FOCC)	20.86	3340.14** / (5)	0.70	0.66	0.20	0.18
单因子模型(DL+CO+FOCC+LE)	42.05	7790.04** / (6)	0.37	0.30	0.29	0.31

注: $N = 502$; $\Delta\chi^2$ 是四因子模型和其他备择模型的 χ^2 相减而得; Δdf 由四因子模型和其他备择模型的 df 相减而得; DL = 分布式领导; CO = 集体主义氛围; FOCC = 建设性责任知觉; LE = 非正式领导力涌现; +代表“因子间的合并”; ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ (双尾检验)

本文所有变量数据来自被调查者的报告,以两时点领导、员工配对的方式减少共同方法偏差,采用Harman单因子检验方法进行共同方法偏差检验,即对所有主要变量的条目进行未旋转的主成分因素分析。数据结果显示,共有四个因子的特征值大于1,第一个因子解释了42.96%的方差变异,小于Podsakoff和Organ(1986)^[67]推荐的50%的判断标准。此外,根据Podsakoff等(2003)^[68]的建议,本文在四因素模型基础上增加一个方法因子变成五因素模型,即将共同方法因子作为一个潜变量进入模型,允许其他四个因子在该潜变量上负载,数据结果显示,共同方法因子加入之后,模型拟合度如下: $\chi^2 / df = 4.89, RMSEA = 0.09, GFI = 0.79, TLI = 0.93, SRMR = 0.04$ 。比较两模型拟合指数如下: $\Delta\chi^2 / df = -0.03, \Delta RMSEA = 0.01, \Delta GFI = -0.09, \Delta TLI = 0.08, \Delta SRMR = 0.01$ 。结果表明,CFI和TLI变化幅度未超过0.1, RMSEA和SRMR变化幅度不超过0.05,说明模型拟合指数并没有得到较大

改善(Bagozzi和Yi,1990)^[69]。因此,本文的共同方法偏差在可接受范围内(温忠麟等,2018)^[70]。

(2)描述性统计与相关性分析。表3列示了各变量的均值、标准差及相关系数。从表3可以看出,分布式领导与员工非正式领导力涌现呈微弱正相关($r = 0.12, p < 0.01$),集体主义氛围与建设性责任知觉显著正相关($r = 0.56, p < 0.01$)。可见,各变量之间的关系符合本文的理论预期,适合进一步分析和检验。

表3 变量描述性统计与相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.性别	1.48	0.50	1												
2.年龄	2.64	0.86	-0.05	1											
3.教育	2.87	0.73	-0.10*	0.10*	1										
4.工龄	3.01	1.15	-0.07	0.12**	0.07	1									
5.行业	3.92	2.26	-0.01	-0.20**	0.05	-0.04	1								
6.区域	4.37	2.26	0.02	0.07	-0.09	-0.10*	-0.63**	1							
7.规模	10.11	6.75	-0.06	0.06	-0.01	0.05	0.02	-0.07	1						
8.EL	3.91	0.94	-0.08	0.00	-0.06	0.06	0.06	0.01	-0.03	1					
9.LMX	3.92	0.85	-0.07	-0.02	0.02	0.01	-0.03	0.05	0.06	0.01	1				
10.DL	4.26	0.81	0.03	-0.01	-0.07	0.00	0.22**	-0.16**	0.01	-0.08	0.05	1			
11.CO	3.67	0.97	0.07	0.05	-0.06	0.00	0.07	-0.12**	0.00	0.00	0.00	0.22**	1		
12.FOCC	3.99	1.15	0.00	0.02	0.06	0.00	0.11*	-0.11*	-0.02	0.03	0.02	0.22**	0.56**	1	
13.LE	3.72	1.05	-0.04	0.02	0.03	-0.07	0.07	-0.10*	-0.05	-0.07	0.02	0.12**	0.50**	0.40**	1

注:N = 502;EL = 授权型领导;LMX = 领导成员交换;DL = 分布式领导;CO = 集体主义氛围;FOCC = 建设性责任知觉;LE = 领导力涌现;** $p < 0.01$,* $p < 0.05$ (双尾检验)

(3)假设检验。首先,检验分布式领导对员工非正式领导力涌现的直接影响,回归分析结果(如表4所示)表明,分布式领导对员工非正式领导力涌现行为的回归结果(M3)显著($B = 0.14, SE = 0.06, p < 0.05$),假设H₁得到支持。接着,对集体主义氛围以及建设性责任知觉的调节作用进行检验。为降低多重共线性问题,在构建交互项时,对解释变量(分布式领导)和调节变量(集体主义氛围、建设性责任知觉)均进行了中心化处理。可以看到,在非正式领导力涌现为被解释变量的模型(M5)中,交互项1(分布式领导×集体主义氛围)对非正式领导力涌现的回归系数显著($B = 0.27, SE = 0.03, p < 0.01$),假设H₂得到支持。在建设性责任知觉为被解释变量的模型(M2)中,集体主义氛围对建设性责任知觉的回归系数显著($B = 0.65, SE = 0.04, p < 0.01$),假设H₃得到支持。在非正式领导力涌现为被解释变量的模型(M7)中,交互项2(分布式领导×建设性责任知觉)对非正式领导力涌现的回归系数显著($B = 0.24, SE = 0.04, p < 0.01$),假设H₄得到支持。

表4 分层回归对中介效应和调节效应的检验

变量	建设性责任知觉				领导力涌现									
	M1		M2		M3		M4		M5		M6		M7	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
性别	0.01	0.10	-0.08	0.09	-0.11	0.10	-0.18*	0.08	-0.17*	0.08	-0.16*	0.08	-0.19*	0.07
年龄	0.05	0.06	-0.00	0.05	0.04	0.06	0.00	0.05	-0.01	0.05	-0.01	0.05	-0.01	0.04
教育	0.08	0.07	0.14*	0.06	0.03	0.07	0.06	0.06	0.05	0.05	0.03	0.05	0.02	0.05
工龄	-0.01	0.05	0.00	0.04	-0.07	0.04	-0.07	0.04	-0.04	0.03	-0.04	0.03	-0.04	0.03
行业	0.04	0.03	0.03	0.03	0.01	0.03	0.00	0.02	0.01	0.02	0.01	0.02	0.00	0.02
区域	-0.03	0.03	0.00	0.03	-0.05	0.03	-0.02	0.02	-0.02	0.02	-0.02	0.02	-0.03	0.02
规模	-0.01	0.01	-0.00	0.01	-0.01	0.01	-0.01	0.01	-0.01	0.01	-0.01	0.01	-0.01	0.01
EL	0.03	0.06	0.03	0.05	-0.06	0.05	-0.07	0.04	-0.06	0.04	-0.07	0.04	-0.05	0.04

续表 4

变量	建设性责任知觉				领导力涌现									
	M1		M2		M3		M4		M5		M6		M7	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
LMX	0.03	0.06	0.02	0.05	0.02	0.06	0.02	0.05	0.02	0.05	0.01	0.04	0.02	0.04
DL					0.14*	0.06	0.01	0.04	0.19**	0.05	0.17**	0.05	0.29**	0.05
CO			0.65**	0.04			0.53**	0.04	0.45**	0.04	0.36**	0.05	0.36**	0.05
FOCC											0.18**	0.05	0.16**	0.04
交互项_1 ^a									0.27**	0.03	0.27**	0.03	0.13**	0.04
交互项_2 ^b													0.24**	0.04
R ²	0.02		0.33**		0.03		0.28**		0.36**		0.38**		0.43**	
ΔR ²			0.31**				0.25**		0.09**		0.02**		0.05**	

注: N = 502; 表格内为非标准化系数, SE = 标准误估计; EL = 授权型领导; LMX = 领导成员交换; DL = 分布式领导; CO = 集体主义氛围; FOCC = 建设性责任知觉; LE = 领导力涌现; ^a交互项_1 = 分布式领导*集体主义氛围; ^b交互项_2 = 分布式领导*建设性责任知觉; **p < 0.01, *p < 0.05(双尾检验)

为了表示出集体主义氛围、建设性责任知觉对分布式领导和员工非正式领导力涌现关系的调节模式, 本文按照 Aiken 和 West(1991)^[71] 的建议进行了简单斜率分析。图 3、图 4 更加直观地描绘了集体主义氛围、建设性责任知觉在高(均值+1SD)、低(均值-1SD)两种取值时, 分布式领导与员工非正式领导力涌现之间的关系。

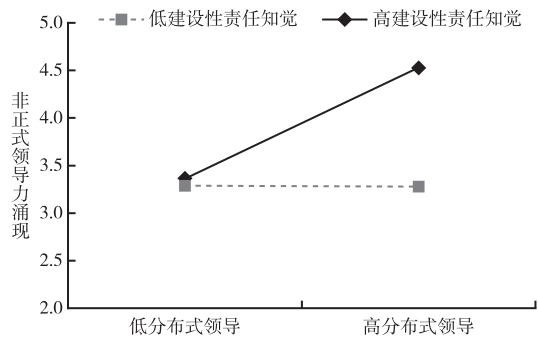
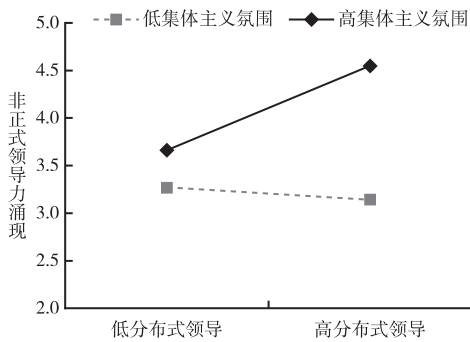


图 3 集体主义氛围对分布式领导与员工非正式领导力涌现之间关系的调节作用

图 4 建设性责任知觉对分布式领导与员工非正式领导力涌现之间关系的调节作用

假设 H₅ 提出了一个被中介的调节模型: 建设性责任知觉中介了集体主义氛围对分布式领导与领导力涌现之间的调节作用。之前的分析结果显示: 集体主义氛围与建设性责任知觉间正相关(假设 H₃), 集体主义氛围调节作用显著(假设 H₂), 以及在控制了集体主义氛围、集体主义氛围与分布式领导的交互项之后, 建设性责任知觉调节作用显著(假设 H₄)。根据 Grant 和 Berry(2011)^[72] 的建议, 当建设性责任知觉的间接效应显著时(间接效应计算公式: 集体主义氛围与建设性责任知觉间的路径系数×建设性责任知觉的调节作用系数), 被中介的调节模型成立。本文采用 Mplus 计算建设性责任知觉的间接效应。结果显示: 建设性责任知觉的间接效应显著(B = 0.13, SE = 0.02, 95% CI = [0.09, 0.17], 不包含 0), 说明集体主义氛围不仅直接影响分布式领导和员工非正式领导力涌现之间的关系, 还通过建设性责任知觉影响分布式领导和员工非正式领导力涌现之间的关系。假设 H₅ 得到支持。

五、结论与启示

1. 研究结论

组织的良好运转不仅需要团队正式领导者提供的领导力, 也需要调动各层级员工发挥非正式领导力的作用(Schaubroeck 等, 2021)^[4]。由于组织情境影响员工在工作场所行为的潜结构, 个体是否

涌现领导力受到组织文化情境的影响(Zhang等,2012)^[31]。为了解释组织的文化情境如何干预分布式领导对员工非正式领导力涌现的深层次的感知和认知,本文引入情境同一性理论,探究了集体主义氛围作为重要的情境因素如何影响分布式领导和员工非正式领导力涌现的关系。情景实验研究和问卷调查研究结果表明,分布式领导会激发员工非正式领导力涌现,并且两者之间关系的强度受到集体主义氛围的影响。进一步地,研究结果支持了被中介的调节模型,即集体主义氛围正向预测员工的建设性责任知觉,且集体主义氛围能够通过建设性责任知觉的路径增强分布式领导和员工非正式领导力涌现的关系。具体而言,当组织的集体主义氛围较浓厚时,分布式领导模式与员工非正式领导力涌现行为相关性更强。不仅如此,集体主义氛围感知越高的员工,主人翁意识更强,更能理解组织实施分布式领导模式的良苦用心,也更愿意主动响应组织的分布式领导模式,表现出非正式领导力涌现行为。本文的研究结论揭示了分布式领导与员工非正式领导力涌现行为之间更为细致的边界作用机制,不仅响应了学者对整合分布式领导和领导力涌现研究的呼吁(Badura等,2022)^[22],同时也为理解文化情境因素的影响机制及后续开展本土领导力涌现相关研究提供借鉴。

2. 理论贡献

第一,从本土文化情境的视角为领导力涌现行为的研究提供了新的思路。本文引入具有本土文化情境特征的集体主义氛围作为调节变量,解释了“为什么部分研究认为分布式领导对下属非正式领导力涌现存在促进作用,但也有研究认为促进作用不明显”的争议问题,这为正确认识分布式领导与员工非正式领导力涌现间关系的边界条件提供了参考依据。此外,现有研究已经关注到不同文化情境下领导力涌现存在差异性,但在具体情境因素的影响上探索不够细致和深入,尤其是聚焦中国情境下领导力涌现的边界条件的研究相对缺乏(Cox等,2022^[26];蒿坡等,2017^[73])。本文揭示了集体主义氛围这一情境因素的影响机制,从而弥补现有研究的不足,响应了学者对聚焦本土文化情境的管理问题的呼吁,推动了集体主义氛围这一变量的本土理论化发展,提升了本土组织情境下集体主义氛围研究法理网络的全面性。

第二,阐释了建设性责任知觉作为一种为组织带来建设性改变的意愿,强化了分布式领导和员工非正式领导力涌现行为的关系。已有研究表明,员工的建设性责任知觉在领导风格和员工主动行为之间发挥正向调节作用(宋孜宇和高中华,2020)^[24]。但目前仍鲜有研究关注这种责任知觉作为边界条件在分布式领导激发员工主动性行为过程中发挥的调节效应。本文探究建设性责任知觉的调节作用,丰富了责任知觉作为边界条件在领导模式激发员工主动行为过程中的作用研究,为分布式领导促进员工非正式领导力涌现行为提供了新的解释途径。

第三,揭示了集体主义氛围和建设性责任知觉交叉调节的复杂作用机制。本文同时将个体因素(建设性责任知觉)和情境因素(集体主义氛围)共同纳入到员工非正式领导力涌现的研究中。以往对领导力涌现的研究较多地单独关注了个体成员的特质,例如,内隐领导理论和期望状态理论都强调了个体能否涌现为领导者取决于他们的自身特质是否满足他人对一名领导者应该具有的特质的期望(蒿坡等,2017)^[73]。相应地,在探讨情境因素的研究中,学者们呼吁加强对可能影响领导力涌现行为的情境特征有更清晰的认识(王敏等,2021)^[23]。本文的研究结果为上述观点提供了有力的实证支持,也为领导力涌现理论的进一步发展做出了实证贡献,丰富了当前领导力涌现文献的理论框架(Badura等,2022)^[22]。

第四,从情境同一性的角度为领导力涌现的研究提供了新的理论接口。在分布式领导模式下,拥有某种异质性知识的个体具有涌现出领导力的潜质,并在与之相关的情境(集体主义氛围)中受到强化。本文将集体主义氛围作为一种情境因素,从情境同一性理论出发,探讨集体主义氛围下分布式领导对员工非正式领导力涌现行为的影响,拓展了情境同一性理论的适用范围,并为情境同一性理论作为理论基础研究集体主义氛围下员工非正式领导力涌现行为提供了新的参考价值。

3. 管理启示

为了应对当前复杂多变的市场环境,越来越多的企业开始重视员工的非正式领导力涌现,并落实分布式领导理念。例如,华为集团的“让听得见炮声的人来指挥”。在管理实践中,由于员工的非正式领导力涌现这种角色外行为无法用组织规章制度和对员工的角色要求进行衡量,对组织管理者而言,如何引导员工涌现非正式领导力具有重要的实践意义。本文通过揭示分布式领导与员工非正式领导力涌现行为的影响及边界作用机制,对于提升员工非正式领导力涌现行为提供了一定的管理启示。

对于组织管理者而言,组织实施分布式领导模式,不应盲目推行,应当从工作氛围入手,以此强化分布式领导模式的实施效果,促进员工的非正式领导力涌现。一方面,创造一个“使众人行”的工作环境,例如实施“管理看板”(袁园,2010)^[74],平等地信任员工,坦诚地反馈、提出建议或者批评。当职场中出现个人需要与集体要求冲突、个人利益与集体利益矛盾的情况时,组织的管理者要抓住开展教育引导的良好契机,帮助员工理顺关系、化解矛盾,借机营造集体主义氛围。另一方面,通过组织举办提升组织文化内核的团建活动,增强团队内部的凝聚力,营造和维持昂扬向上的集体主义氛围。值得一提的是,组织要避免集体主义氛围下员工“搭便车”现象,形成“人人都是主人翁”的集体主义氛围,而不是“人人都可搭便车”的集体主义氛围。

管理者要以有凝聚力的企业文化感染员工,培养员工的主人翁意识,增加其建设性变革责任感。这主要包括三方面:第一,为员工非正式领导力涌现提供有利的外在条件,例如,建立开放的沟通渠道、灵活的办事规则、自由的信息分享模式,在与员工的互动过程中,表达对员工承担组织发展责任的期望,以鼓励和促进员工建设性责任知觉的提升(颜爱民等,2020)^[61],从而有效发挥分布式领导的作用,促进员工非正式领导力涌现。第二,支持员工追求个人和专业的成长,关注员工的贡献和成果,给予适当的认可和奖励,鼓励员工从相对狭隘和传统的领导观中转变过来,激励他们在自己的领域中发挥领导作用,帮助员工重塑建设性责任知觉。第三,组织管理者可考虑在人员招聘和培训时,通过宣讲组织的集体战略和发展使命,使员工意识到建设性责任意识的重要性,并将其纳入评估和考核标准,关注员工在这一认知上的水平差异,从而制订相应的训练计划。除了正式的管理实践,管理者还可以在日常工作交流中通过交流过去组织的成功案例和集体发展事迹等方式,增强员工的责任感知(Liang等,2012)^[21],加强成员对团队目标的认同,最终促进员工非正式领导力涌现。

4. 研究局限与未来展望

本文虽然具有一定的理论意义与实践启发,但也存在一些不足之处。首先,本文并未考察分布式领导和员工非正式领导力涌现之间的中介机制。文献梳理发现,在组织中影响员工非正式领导力涌现的因素众多,其驱动机制也较为复杂。未来可以尝试通过其他的理论视角,来探究分布式领导与员工非正式领导力涌现行为之间存在的中介机制。例如,过往研究发现,领导自我效能感(Chiu等,2021)^[2]、领导技能有效性(Kwok等,2018)^[29]也会影响个体的领导力涌现过程。分布式领导模式的实施,可能通过员工领导自我效能感或者技能有效性的传导,影响其非正式领导力涌现行为,未来可以考虑将其他可能的影响因素纳入研究模型,以此构建一个更加完善、系统的理论框架。第二,对其他潜在调节变量因素的探索。中国文化和价值体系会潜移默化地影响工作场所中领导与下属的互动关系和情感发展。本文选择了与本土文化相关的集体主义氛围和建设性责任知觉作为边界条件探索分布式领导对员工非正式领导力涌现的影响。虽然证实了集体主义氛围和建设性责任知觉对员工非正式领导力涌现过程的调节作用,但在复杂多变的组织情境中,还有其他情境因素的影响,如中国本土的人力资源管理实践、差序氛围(刘军等,2023)^[75]等。未来研究可以在本文的基础上进一步探索这些边界条件对研究结果的影响,从而为员工非正式领导力涌现研究的本土化提供更全面的知识和见解。第三,从方法层面来讲,尽管本文采取情景实验和多来源、多时点的问卷调查方法相结合的研究设计来保证研究结论的稳健性,但是仍存在一定的

局限。未来的研究可以通过实地实验的方式来弥补情景实验的缺陷,提升实验结论的准确性。此外,虽然通过直属领导评价员工非正式领导力涌现的方式最大程度保证测量的客观性,但在实际工作中,由于上下级的相处时间较短、领导的主观抉择等因素,可能导致其对下属的评价存在潜在的误差。后续研究可以进一步拓宽他评来源范围,以更全面的数据源验证本文研究结论。

参考文献

- [1] Anderson, M. H., and P. Y. T. Sun. Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory [J]. *International Journal of Management Reviews*, 2017, 19, (1): 76–96.
- [2] Chiu, C. Y., J. D. Nahrgang, A. Bartram, J. Wang, and P. E. Tesluk. Leading the Team, but Feeling Dissatisfied: Investigating Informal Leaders’ Energetic Activation and Work Satisfaction and the Supporting Role of Formal Leadership [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2021, 42, (4): 527–550.
- [3] Hannah, S. T., F. O. Walumbwa, and L. W. Fry. Leadership in Action Teams: Team Leader and Members’ Authenticity, Authenticity Strength, and Team Outcomes [J]. *Personnel Psychology*, 2011, 64, (3): 771–802.
- [4] Schaubroeck, J., A. C. Peng, S. T. Hannah, J. Ma, and A. M. Cianci. Struggling to Meet the Bar: Occupational Progress Failure and Informal Leadership Behavior [J]. *Academy of Management Journal*, 2021, 64, (6): 1740–1762.
- [5] 柳波, 高日光. 职场非正式领导力涌现: 概念与测量 [J]. 开封: 心理研究, 2023, (3): 251–259.
- [6] Judge, T. A., J. E. Bono, R. Ilies, and M. W. Gerhardt. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, (4): 765–780.
- [7] 李洁芳. 分布式领导概念内涵、角色关系辨析与未来研究展望 [J]. 上海: 外国经济与管理, 2008, (8): 45–52.
- [8] Acton, B. P., R. J. Foti, R. G. Lord, and J. A. Gladfelter. Putting Emergence Back in Leadership Emergence: A Dynamic, Multilevel, Process-Oriented Framework [J]. *The Leadership Quarterly*, 2019, 30, (1): 145–164.
- [9] Bolden, R. Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research [J]. *International Journal of Management Reviews*, 2011, 13, (3): 251–269.
- [10] Cope, J., S. Kempster, and K. Parry. Exploring Distributed Leadership in the Small Business Context [J]. *International Journal of Management Reviews*, 2011, 13, (3): 270–285.
- [11] Spillane, J. P., R. Halverson, and J. B. Diamond. Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective [J]. *Journal of Curriculum Studies*, 2004, 36, (1): 3–34.
- [12] 周格, 李滢尘. 分布式领导理论的困境——一个批判性反思 [J]. 长春: 外国教育研究, 2021, (4): 45–60.
- [13] Lumby, J. Distributed Leadership: The Uses and Abuses of Power [J]. *Educational Management Administration & Leadership*, 2013, 41, (5): 581–597.
- [14] Paunova, M. The Emergence of Individual and Collective Leadership in Task Groups: A Matter of Achievement and Ascription [J]. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26, (6): 935–957.
- [15] Kozlowski, S. W. J., G. T. Chao, J. A. Grand, M. T. Braun, and G. Kuljanin. Advancing Multilevel Research Design: Capturing the Dynamics of Emergence [J]. *Organizational Research Methods*, 2013, 16, (4): 581–615.
- [16] Farmer, S. M., and L. Van Dyne. The Idealized Self and the Situated Self as Predictors of Employee Work Behaviors [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95, (3): 503–516.
- [17] Cai, Z., S. K. Parker, Z. Chen, and W. Lam. How Does the Social Context Fuel the Proactive Fire? A Multilevel Review and Theoretical Synthesis [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40, (2): 209–230.
- [18] Hairon, S., and J. W. P. Goh. Pursuing the Elusive Construct of Distributed Leadership: Is the Search Over? [J]. *Educational Management Administration & Leadership*, 2015, 43, (5): 693–718.
- [19] DeRue, D. S., and S. J. Ashford. Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations [J]. *Academy of Management Review*, 2010, 35, (4): 627–647.
- [20] To, C., L. M. Leslie, C. J. Torelli, and J. L. Stoner. Culture and Social Hierarchy: Collectivism as a Driver of the Relationship between Power and Status [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2020, 157, (20): 159–176.
- [21] Liang, J., C. I. C. Farh, and J. L. Farh. Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55, (1): 71–92.
- [22] Badura, K. L., B. M. Galvin, and M. Y. Lee. Leadership Emergence: An Integrative Review [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2022, 107, (11): 2069–2100.

- [23]王敏,肖金岑,刘爽.特质激活理论视角下知识型员工的领导力涌现机制研究[J].北京:中国人力资源开发,2021,(10):35-50.
- [24]宋孜宇,高中华.“张弛有度”方创新有力——教练型领导与员工创新行为关系的双调节模型[J].北京:经济与管理研究,2020,(4):132-144.
- [25]Mann, R. D. A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups [J]. *Psychological Bulletin*, 1959, 56, (4): 241-270.
- [26]Cox, J. W., K. Madison, and N. Eva. Revisiting Emergence in Emergent Leadership: An Integrative, Multi-Perspective Review [J]. *The Leadership Quarterly*, 2022, 33, (1), 101579.
- [27]Ng, K. Y., S. Ang, and K. Y. Chan. Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93, (4): 733-743.
- [28]Luria, G., and Y. Berson. How Do Leadership Motives Affect Informal and Formal Leadership Emergence? [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34, (7): 995-1015.
- [29]Kwok, N., S. Hanig, D. J. Brown, and W. Shen. How Leader Role Identity Influences the Process of Leader Emergence: A Social Netpnlalysis [J]. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29, (6): 648-662.
- [30]Oc, B. Contextual Leadership: A Systematic Review of How Contextual Factors Shape Leadership and Its Outcomes [J]. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29, (1): 218-235.
- [31]Zhang, Z., D. Waldman, and Z. Wang. A Multilevel Investigation of Leader- Member Exchange, Informal Leader Emergence, and Individual and Team Performance [J]. *Personnel Psychology*, 2012, 65, (1): 49-78.
- [32]Briker, R., S. Hohmann, F. Walter, C. K. Lam, and Y. Zhang. Formal Supervisors' Role in Stimulating Team Members' Informal Leader Emergence: Supervisor and Member Status as Critical Moderators [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2021, 42, (7): 913-932.
- [33]郝旭光,张嘉祺,雷卓群,刘文琦.平台型领导:多维度结构、测量与创新行为影响验证[J].北京:管理世界,2021,(1):186-199,216,12.
- [34]Lee, S. M., and C. I. C. Farh. Dynamic Leadership Emergence: Differential Impact of Members' and Peers' Contributions in the Idea Generation and Idea Enactment Phases of Innovation Project Teams [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104, (3): 411-432.
- [35]Sluss, D. M., and B. E. Ashforth. Relational Identity and Identification: Defining Ourselves through Work Relationships [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32, (1): 9-32.
- [36]Badura, K. L., E. Grijalva, B. M. Galvin, B. P. Owens, and D. L. Joseph. Motivation to Lead: A Meta-Analysis and Distal-Proximal Model of Motivation and Leadership [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105, (4): 331-354.
- [37]Jia, J. F., R. N. Zhao, Y. H. Cai, and H. W. Lv. I Can and I Am Willing: A Dual Mediation Model of a Strengths-Based Psychological Climate and Voice Behavior [J]. *Current Psychology*, 2023, 42, (28): 24935-24946.
- [38]Jennings, R. E., K. Lanaj, J. Koopman, and G. McNamara. Reflecting on One's Best Possible Self as a Leader: Implications for Professional Employees at Work [J]. *Personnel Psychology*, 2022, 75, (1): 69-90.
- [39]Earley, P. C. Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39, (1): 89-117.
- [40]王永伟,吴湘繁,叶锦华,刘雨展.CEO变革型领导行为、组织认同与组织惯例更新:集体主义倾向的调节效应[J].北京:管理评论,2023,(1):209-221.
- [41]Butler, P., and O. Tregaskis. Distributed Leadership and Employee Cynicism: Trade Unions as Joint Change Agents [J]. *Human Resource Management Journal*, 2018, 28, (4): 540-554.
- [42]钟竞,彭柯,罗瑾琰.特质-情境视角下资质过剩员工的工作行为模式及形成机制研究[J].北京:中国人力资源开发,2022,(4):110-126.
- [43]Hackman, J. R., and G. R. Oldham. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, (2): 250-279.
- [44]Fuller, J. B., L. E. Marler, and K. Hester. Promoting Felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborated Model of Work Design [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27, (8): 1089-1120.
- [45]Moss, S. E., M. Song, S. T. Hannah, Z. Wang, and J. J. Sumanth. The Duty to Improve Oneself: How Duty Orientation Mediates the Relationship between Ethical Leadership and Followers' Feedback-Seeking and Feedback-Avoiding Behavior [J]. *Journal of Business Ethics*, 2020, 165, (4): 615-631.
- [46]Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P. D. Lynch, and L. Rhoades. Reciprocation of Perceived Organizational Support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, (1): 42-51.

- [47] Chatman, J.A., and F.J. Flynn. Full-Cycle Micro-Organizational Behavior Research [J]. *Organization Science*, 2005, 16, (4): 434-447.
- [48] Wright, T.A., and D.A. Sweeney. The Call for an Increased Role of Replication, Extension, and Mixed-Methods Study Designs in Organizational Research [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37, (3): 480-486.
- [49] Faul, F., E. Erdfelder, A. G. Lang, and A. Buchner. G*Power 3: A Flexible Statistical Power Analysis Program for the Social, Behavioral, and Biomedical Sciences [J]. *Behavior Research Methods*, 2007, 39, (2): 175-191.
- [50] Cohen, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* [M]. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1988.
- [51] Burrell, E. R. The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55, (4): 851-875.
- [52] Hulpia, H., G. Devos, and Y. Rosseel. Development and Validation of Scores on the Distributed Leadership Inventory [J]. *Educational and Psychological Measurement*, 2009, 69, (6): 1013-1034.
- [53] Earley, P. C. Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1989, 34, (4): 565-581.
- [54] Canterino, F., S. Cirella, B. Piccoli, and A. B. Shani. Leadership and Change Mobilization: The Mediating Role of Distributed Leadership [J]. *Journal of Business Research*, 2020, 108: 42-51.
- [55] Wagner, J. A., and M. K. Moch. Individualism-Collectivism: Concept and Measure [J]. *Group & Organization Studies*, 1986, 11, (3): 280-304.
- [56] Campbell, J. W. Felt Responsibility for Change in Public Organizations: General and Sector-Specific Paths [J]. *Public Management Review*, 2018, 20, (2): 232-253.
- [57] Cronshaw, S. F., and R. G. Lord. Effects of Categorization, Attribution, and Encoding Processes on Leadership Perceptions [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1987, 72, (1): 97-106.
- [58] 刘智强, 李超, 廖建桥, 龙立荣. 组织中地位、地位赋予方式与员工创造性产出——来自国有企事业单位的实证研究 [J]. *北京: 管理世界*, 2015, (3): 86-101, 187-188.
- [59] Marinova, S. V., H. Moon, and D. Kamdar. Getting Ahead or Getting Along? The Two-Facet Conceptualization of Conscientiousness and Leadership Emergence [J]. *Organization Science*, 2013, 24, (4): 1257-1276.
- [60] 胡冬青, 顾琴轩. 团队权力距离和集体主义对团队创造力影响: 基于共享领导视角 [J]. *北京: 管理评论*, 2022, (5): 167-175.
- [61] 颜爱民, 郭好, 谢菊兰, 郝迎春, 马浩. 伦理型领导何以促进员工主动变革行为: 建设性责任知觉与职业召唤的作用 [J]. *北京: 中国人力资源开发*, 2020, (11): 50-61.
- [62] Lanaj, K., and J. R. Hollenbeck. Leadership over-Emergence in Self-Managing Teams: The Role of Gender and Countervailing Biases [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58, (5): 1476-1494.
- [63] Zhang, X., and K. M. Bartol. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement [J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53, (1): 107-128.
- [64] 宋琪, 陈扬. 需求和接受的授权型领导匹配对下属工作结果的影响: 情绪耗竭的中介作用 [J]. *北京: 心理学报*, 2021, (8): 890-903.
- [65] Graen, G. B., and M. Uhl-Bien. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective [J]. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6, (2): 219-247.
- [66] 吴明隆. *结构方程模型: Amos 的操作与应用 (第 2 版)* [M]. 重庆大学出版社, 2010.
- [67] Podsakoff, P. M., and D. W. Organ. Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects [J]. *Journal of Management*, 1986, 12, (4): 531-544.
- [68] Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff. 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.
- [69] Bagozzi, R. P., and Y. Yi. Assessing Method Variance in Multitrait-Multimethod Matrices: The Case of Self-Reported Affect and Perceptions at Work [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75, (5): 547-560.
- [70] 温忠麟, 黄彬彬, 汤丹丹. 问卷数据建模前传 [J]. *上海: 心理科学*, 2018, (1): 204-210.
- [71] Aiken, L. S., and S. G. West. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 1991.
- [72] Grant, A. M., and J. W. Berry. The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54, (1): 73-96.
- [73] 蒿坡, 陈琇霖, 龙立荣. 领导力涌现研究综述与未来展望 [J]. *上海: 外国经济与管理*, 2017, (9): 47-58.
- [74] 袁园. 基于现代精益成本管理的中国制造业发展 [J]. *北京: 经济管理*, 2010, (2): 61-64.
- [75] 刘军, 夏咏冰, 金丽, 房茂涛. 领导情绪表达怎样影响员工建言? [J]. *北京: 经济管理*, 2023, 45, (4): 100-115.

Distributed Leadership,Situational Factors,and Informal Individual Leadership Emergence

LV Le-di¹,JI Shun-hong^{2,3},ZHANG Hao-min¹

(1.School of Management,Shanghai University,Shanghai,200444,China;

2.College of Business,Shanghai University of Finance and Economic,Shanghai,200433,China;

3.Leeds University Business School,University of Leeds,Leeds,UK)

Abstract: Due to the uncertainty and complexity of internal and external environment, employees are encouraged to show more informal leadership in the organization, although leadership emergence is not an essential part of their formal job requirements. At present, companies are increasingly implementing distributed leadership to boost employees to emerge as informal leaders. However, existing studies have found that the relationships between distributed leadership and individual leadership emergence are inconsistent, owing to ignoring the influence of situational factors on the relationship above.

Drawing on the situated identity theory, this paper tested the hypotheses using a multi-method approach, i.e., the scenario-based experiment and the field survey. In the experiment, a 2*2 (distributed leadership: high vs. low; collectivism: high vs. low) between-subjects were designed, and data from 232 full-time working professionals were recruited. In the field survey, data from the Yangtze River Delta Industrial Park were collected. The final sample consisted of 502 employees matched with their 84 immediate supervisors. Results showed that collectivism positively moderates the relationship between distributed leadership and leadership emergence. In addition, the mediated moderation analysis showed that felt obligation for constructive change significantly mediated the moderating effect of collectivism on the relationship between distributed leadership and leadership emergence.

This paper offers several important theoretical contributions to the literature. To start with, shifting to the situational factors, this study advances the knowledge of the controversy about the association between distributed leadership and individual leadership emergence. In addition, this study reveals the boundary condition of employees' leadership emergence by investigating the moderating effect of felt obligation for constructive change, thus offering a comprehensive view of the leadership emerging process. Moreover, this paper introduces felt obligation for constructive change as a new mechanism for explaining the moderating effects of collectivism on the emerging process. By doing so, this paper addresses the knowledge gap arising from the 'mechanism black box' and presents a new relational view of leadership emergence. Finally, drawing on the situated identity theory, this research contributes to a more thorough understanding of the interaction between leadership emergence and situational factors, addressing calls to explore how contextual factors influence informal leadership emergence.

This paper has principal implications for organizations and managers. First of all, the results inspire managers about the importance of cultivating collectivism. Considering the collectivism values are dynamic and malleable, managers could implement different means to instill collectivist orientations among employees, such as sponsoring group-based rewards, initiating team-based collaborations, and structuring interdependent tasks. Then, the results also indicate the influence of employees' felt obligation for constructive change. As a consequence, managers ought to enhance employees' sense of responsibility and appropriately authorize them to increase their work autonomy. Furthermore, managers typically seek to stimulate employees' leadership emergence by implementing distributed leadership, such as designing challenging and complex tasks and developing supportive feedback and evaluation systems. The current research suggests that these practices run the risk of enhancing distributed leadership without cultivating the collectivism and felt obligation for constructive change, that is, pay more attention to facilitate the employees' leadership emergence in the cultural context.

Key Words: distributed leadership; informal leadership emergence; collectivism; felt obligation for constructive change

JEL Classification: M12, M14, M51

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2024.01.008

(责任编辑:李先军)