

[文章编号] 1003—4684(2021)06-0036-05

# 领导风格与员工工作旺盛感关系的元分析

张桂平, 梅雅文, 朱宇澈

(湖北工业大学经济与管理学院, 湖北 武汉 430068)

[摘 要] 采用元分析技术探究领导风格与工作旺盛感之间的关系。通过文献检索和筛选,共获得 47 个独立效应值,包含 15715 个样本量。研究结果表明,真诚型领导( $r=0.53$ )、服务型领导( $r=0.45$ )、领导—成员交换( $r=0.57$ )、授权型领导( $r=0.51$ )、变革型领导( $r=0.43$ )和包容型领导( $r=0.46$ )与工作旺盛感呈显著正相关,其中领导—成员交换与工作旺盛感相关性最强。此外,年龄在真诚型领导、领导—成员交换和工作旺盛感关系中起到调节作用,文献出版类型会对服务型领导、变革型领导和工作旺盛感的关系产生调节效应,性别对领导风格和工作旺盛感二者关系无显著影响。

[关键词] 真诚型领导; 服务型领导; 领导—成员交换; 工作旺盛感; 元分析

[中图分类号] F272.92 [文献标识码] A

工作旺盛感与积极工作结果(如员工创新行为、高工作绩效、组织公民行为等)联系密切,是员工在工作中同时体验到活力(vitality)和学习(learning)的一种积极心理状态<sup>[1]</sup>。具有工作旺盛感的员工充满朝气,无惧挑战,不断努力学习和提升个人能力。基于社会嵌入模型,研究发现,领导风格是影响工作旺盛感的关键因素。学者们探讨了服务型领导<sup>[2]</sup>、包容型领导<sup>[3]</sup>、真诚型领导<sup>[4]</sup>、授权型领导<sup>[5]</sup>等相异领导风格对工作旺盛感的影响,发现他们对工作旺盛感的作用机制各不相同,对其解释力度也大小不一,即便在同种领导风格下的研究结果也具有较大差异。例如:变革型领导与工作旺盛感的相关系数从负向的 $-0.116^{[6]}$ 转变为正向的 $0.71^{[7]}$ ;服务型领导与工作旺盛感的相关系数从较弱的 $0.12^{[8]}$ 到显著的 $0.54^{[9]}$ 。因此,要想明晰不同领导风格对工作旺盛感的解释程度,以及同一领导风格在不同情境下与工作旺盛感关系的差异,就需要对领导风格和工作旺盛感的关系展开元分析。

## 1 文献综述与研究假设

### 1.1 工作旺盛感的概念与测量

工作旺盛感是一种主观心理体验,它帮助个体适应或改变工作环境以促进自身发展<sup>[1]</sup>,稳定且持续。无论顺境或逆境,个体都可以从工作旺盛感中获得蓬勃生机。活力和学习是工作旺盛感的重要内

在维度。活力指个体感觉精力充沛,学习能使人感觉自己的工作能力得到不断提升。两者相辅相成,亦如道之阴阳,对立统一。缺乏活力的员工往往工作效率低下,创造力弱,难以维持家庭—工作的平衡,而缺乏学习的员工工作往往浮于表面。唯有具备活力且善于学习的员工才能高水平完成工作任务并获得职业成长。关于工作旺盛感的测量,目前应用较为广泛的是 Porath 等人<sup>[10]</sup>遵循一般量表编制步骤制定的工作旺盛感量表(Thriving at Work Scale),包含活力和学习两维度,共计 10 个题项,整体信效度较高。

### 1.2 领导风格的概念与测量

领导风格的差异会直接影响组织企业文化和工作氛围,从而深层次影响员工工作态度与动机。本研究重点关注与工作旺盛感联系密切的领导风格。

变革型领导(transformational leadership)通过组织使命来激励下属追求更高的目标,而不仅是追求个人利益,故而变革型领导者常被下属视为学习的榜样,具有值得效仿的良好品质。常用测量工具包括 Podsakoff 等<sup>[11]</sup>开发的变革型领导问卷(TLI),涵盖愿景、榜样、鼓舞性目标、高绩效期望、个性化支持和智能激励等 6 个维度。

服务型领导(servant leadership)与变革型领导在本质概念上具有相似性,是一种以团队为导向的积极领导方法,在利他主义和道德取向的基础之上

[收稿日期] 2021—05—28

[基金项目] 教育部人文社科规划项目(17YJA630129)

[第一作者] 张桂平(1975—),女,河北衡水人,湖北工业大学教授,研究方向为人力资源管理

[通信作者] 梅雅文(1997—),女,湖北武汉人,湖北工业大学硕士研究生,研究方向为人力资源管理

优先选择支持和培养员工,并通过服务他人、积极倾听、同理心、肯定员工等方式强调团队成员福祉的重要性。服务型领导善于为员工提供反馈和资源以挖掘并提升员工的内在潜能。

授权型领导(empowering leadership)通过与下属分享权力、赋予员工更多工作自主性以提高员工自我效能感,从而促使员工达成工作绩效。其旨在鼓励员工更好地完成企业目标,但较少关注员工内在感受。

包容型领导(inclusive leadership)与授权型领导都是关系型领导的重要组成部分,Nembhard 和 Edmondson<sup>[12]</sup>认为包容型领导对员工做出的贡献表示鼓励和赞赏的领导行为,有利于鼓励下属参与工作讨论和决策。包容型领导显示了与追随者互动过程中的开放性、有效性和易接近性的领导行为特征,因而开放性、有效性和易接近性被视为测量包容型领导的重要维度。

真诚型领导(authentic leadership)帮助员工建立优势,拓宽思维,增强其对工作决策以及自我价值的正确认知。随着时间的推移,真诚型领导能逐步提升企业的整体绩效表现。目前运用最为广泛的测量工具是 Walumbwa 等<sup>[13]</sup>开发的真诚型领导量表(ALQ)。

与上述领导风格迥异,领导—成员交换(member exchange, LMX)主要关注领导与下属间二元关系的质量,即双方情感支持与价值资源的交换程度<sup>[14]</sup>。针对不同员工,领导会采取差异化管理措施,下属也会采取不同对策。高质量的领导—成员交换具有高度尊重、沟通以及相互信任等特征。其常用测量工具是 Graen 等<sup>[15]</sup>开发的领导成员交换单维度量表。

### 1.3 领导风格与工作旺盛感的关系

以往研究主要是基于资源保存理论和自我决定理论来探讨领导风格与工作旺盛感之间的关系。资源保存理论认为,个体会努力维持、保护自身获得的资源并不断创造新资源,因而在工作中获得资源会增强个体工作旺盛感<sup>[2]</sup>。而自我决定理论认为自主性、关系性和能力三个维度促进了员工旺盛感。自主性是指个体行为源于自身意志而不是外在环境;关系性则表示与他人的紧密联系;能力指个体有效处理问题、运用环境资源的能力<sup>[16]</sup>。

变革型领导愿意为员工提供资源,鼓励员工从事探索性创新行为,跳出思维桎梏。其次,变革型领导向员工传达鼓舞人心的组织愿景并充当下属榜样,有助于增强员工的活力<sup>[17]</sup>。服务型领导则为员工提供学习新技能的机会,并对其工作结果提供反

馈,因而员工能从工作中获取活力和学习动力。另一方面,服务型领导以下属利益为重,着力营造领导与下属积极互动的工作氛围,能有效激发员工活力。授权型领导会给予下属工作自主权,通过适当授权让员工萌发“主人翁”意识,鼓励下属积极参与决策<sup>[18]</sup>,从而增强其工作旺盛感。通过拓展工作旺盛感的社会嵌入模型,学者们发现包容型领导能有效提升员工热情和工作活力。由于员工的想法得到尊重,相互信任的工作环境得以营造,员工会具有高活力和学习积极性。而真诚型领导善于剖析自身不足并接纳下属意见,努力培养下属对企业和领导的信任和忠诚,从而建立起员工心理安全感,对促进员工活力具有正面作用。领导—成员交换下的领导,通过为下属提供技术性支持和工作情感资源,促使员工专注于工作角色,并且在领导—成员交换质量高的关系中得到更多一手信息和培训机会,这有助于员工对新知识新技能展开探索和运用。

因此,本文提出

假设 1:变革型领导与工作旺盛感正相关;服务型领导与工作旺盛感正相关;授权型领导与工作旺盛感正相关;包容型领导与工作旺盛感正相关;真诚型领导与工作旺盛感正相关;领导—成员交换与工作旺盛感正相关。

### 1.4 领导风格与工作旺盛感的调节效应

通过对比元分析所纳入的文献,发现领导风格和工作旺盛感两者间的关系可能受到性别、年龄以及文献类型的影响。首先,不同年龄阶段以及性别群体对于不同领导风格的接受程度存在差异。成长于信息化高速发展年代的新生代员工,多追求自由和个性发展,对于领导风格的偏好可能与 70、80 后员工不同。其次,性别差异一定程度决定了个体的性格和办事风格,女性容忍度相较于男性更高,并且女性较为感性,需要更多外部情感支持。而社会对于男性的要求更多源于获取经济资源的压力。此外,本研究纳入的原始文献有些来自于期刊,有些源于学位论文。以往研究表明,结果显著的论文更容易发表,因而与学位论文相比,期刊论文更倾向于披露显著结果。因此,本文提出

假设 2:性别、年龄与文献出版类型可能是影响领导风格与工作旺盛感二者关系研究的调节变量。

## 2 研究方法

### 2.1 文献检索与筛选

检索中文数据库,包含中国知网、万方数据库、维普、中国优秀硕博学位论文。中文检索词为领导者、领导、工作繁荣、旺盛感、工作繁盛。英文文献检

索平台涵盖 EBSCO、Web of Science、ProQuest、Elsevier,英文检索词为 leadership、leader、thriving、thriving at work。文献检索时间截至 2021 年 2 月。将文献进行筛选后,得到符合标准的文献共 47 篇,包括期刊文献 33 篇,学位论文 14 篇。最终获得 47 个独立样本,共包括 15 715 名被试。

2.2 文献编码

对元分析所纳入文献进行如下编码:文献信息(作者名+发表年份)、样本量、领导风格类型、相关系数、样本性别、样本年龄、文献出版类型。两名研究生通过对编码不一致的文献进行商讨后达成统一结论,确保编码的准确性。

2.3 统计分析

本研究前期采用 Excel 进行文献的管理与特征编码,并用 CMA2.0 软件进行数据分析,将相关系

数  $r$  值作为效应值。由于部分文献只报告了回归系数,因而本研究运用转换公式( $r = \beta \times 0.98 + 0.05$ ,  $\beta \geq 0$ )将回归系数转换成相关系数,再进行元分析。

3 研究结果

3.1 效应值的同质性检验

同质性检验的目的是为了检测效应值之间的同质性水平,如效应值同质便选用固定效应模型进行元分析,反之则选用随机效应模型。领导风格与工作旺盛感的同质性检验结果详见表 1。各领导风格与工作旺盛感的  $Q$  值大于对应自由度在 95% 的置信水平下  $\chi^2$  临界值( $p < 0.05$ ),表明各效应量之间存在异质性, $I^2$  值均大于 75%,说明本研究效应值存在高异质性,因而选择随机效应模型。

表 1 效应值的同质性检验结果

自变量	K	N	同质性			Tau-squared			
			Q 值	df(Q)	I-squared	Tau-squared	SE	方差	Tau
AL	12	4289	570.24***	11	98.07	0.14	0.06	0.004	0.38
SL	10	3721	178.66***	9	94.96	0.05	0.03	0.001	0.23
LMX	9	2643	210.56***	8	96.20	0.09	0.05	0.003	0.30
EL	6	1813	25.48***	5	80.37	0.01	0.01	0.000	0.12
TL	6	2116	373.06***	5	98.66	0.22	0.15	0.023	0.47
IL	4	1133	167.49***	3	98.21	0.20	0.17	0.030	0.45

\*\*\*  $p < 0.001$ , \*\*  $p < 0.01$ , AL=真诚型领导,SL=服务型领导,LMX=领导成员交换,EL=授权型领导,TL=变革型领导,IL=包容型领导,下同

3.2 出版偏倚检验

本研究通过漏斗图和失安全系数检验出版偏倚。图 1、图 2 分别为真诚型领导和服务型领导与工作旺盛感各效应值分布的漏斗图。

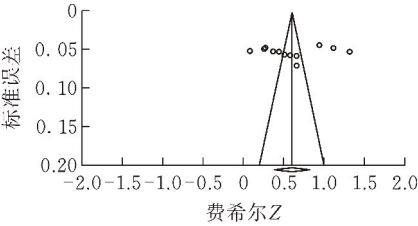


图 1 真诚型领导与工作旺盛感关系

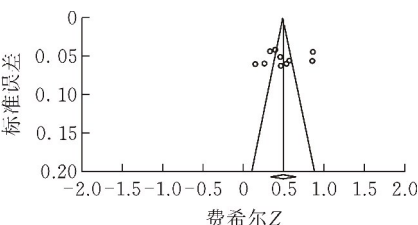


图 2 服务型领导与工作旺盛感关系

图中,真诚型领导与服务型领导的效应值主要分布在漏斗图上端,并且均匀分布在中线两侧,其余领导风格的漏斗图也符合该特征。从表 2 的失安全系数可知,真诚型领导和工作旺盛感的研究还需纳

入 4686 篇相关文献才可以使效应值不显著,远大于  $5k + 10$  的标准( $k = 12$ )<sup>[19]</sup>。此外,其他领导风格的失安全系数也均大于其对应的临界值,表明本研究不存在严重出版偏倚。

表 2 主效应检验结果

自变量	点估计	95%CI	双尾检验		失安全系数
			Z	p	
AL	0.53	(0.36,0.67)	5.38	0.000	4686
SL	0.45	(0.32,0.56)	6.51	0.000	2205
LMX	0.57	(0.42,0.68)	6.29	0.000	2415
EL	0.51	(0.43,0.59)	10.51	0.000	873
TL	0.43	(0.09,0.69)	2.41	0.016	643
IL	0.46	(0.05,0.74)	2.20	0.028	338

3.3 主效应检验

通过随机效应模型综合探究领导风格与工作旺盛感的整体效应值(表 2)。真诚型领导( $r = 0.53$ ,  $p < 0.001$ )、服务型领导( $r = 0.45$ ,  $p < 0.001$ )、领导成员交换( $r = 0.57$ ,  $p < 0.001$ )、授权型领导( $r = 0.51$ ,  $p < 0.001$ )、变革型领导( $r = 0.43$ ,  $p < 0.05$ )以及包容型领导( $r = 0.46$ ,  $p < 0.05$ )均与工作旺盛感呈显著正相关。假设 1 成立。

3.4 调节效应检验

选取随机模型展开调节效应检验,研究样本量

不足( $k < 2$ )的领导风格不纳入分析,结果详见表 3。对性别比例进行调节效应检验后发现,男性占比对各领导风格与工作旺盛感的调节作用均不显著( $p > 0.05$ );样本年龄对真诚型领导( $Q_B = 20.58, p < 0.001$ )和领导—成员交换( $Q_B = 19.55, p < 0.001$ )与工作旺盛感的调节作用显著,对服务型领导和授权

型领导与工作旺盛感的调节作用不显著;文献出版类型对服务型领导( $Q_B = 5.45, p < 0.05$ )和变革型领导( $Q_B = 5.36, p < 0.05$ )与工作旺盛感的调节作用显著,对真诚型领导、领导成员交换、授权型领导与工作旺盛感的调节作用不显著( $p > 0.05$ )。假设 2 部分成立。

表 3 调节效应检验结果

调节变量	领导风格	类别	K	95%CI			双尾检验		异质性检验		
				r	下限	上限	Z	p	$Q_B$	df	p
男性占比	AL	0~50%	7	0.48	0.24	0.67	3.62	0.000	0.50	1	0.482
		50%~100%	5	0.60	0.32	0.79	3.70	0.000			
	SL	0~50%	8	0.46	0.31	0.59	5.48	0.000	0.28	1	0.600
		50%~100%	2	0.40	0.22	0.55	4.09	0.000			
	LMX	0~50%	2	0.45	0.03	0.73	2.10	0.036	0.65	1	0.419
		50%~100%	7	0.60	0.44	0.72	6.11	0.000			
	EL	0~50%	3	0.50	0.43	0.57	11.06	0.000	0.50	1	0.482
		50%~100%	3	0.53	0.34	0.67	4.98	0.000			
平均年龄	AL	20~30	4	0.76	0.65	0.85	8.29	0.000	20.58	2	0.000
		30~40	6	0.35	0.20	0.49	4.29	0.000			
		NA	2	0.44	0.37	0.50	12.06	0.000			
	SL	20~30	4	0.51	0.33	0.66	4.92	0.000	2.12	2	0.346
		30~40	3	0.45	0.10	0.70	2.45	0.014			
		NA	3	0.35	0.21	0.48	4.77	0.000			
	LMX	20~30	2	0.80	0.69	0.87	8.95	0.000	19.55	2	0.000
		30~40	4	0.51	0.41	0.59	8.99	0.000			
		NA	3	0.42	0.27	0.55	5.12	0.000			
	EL	20~30	4	0.48	0.37	0.58	7.46	0.000	2.73	1	0.098
		30~40	2	0.57	0.52	0.62	16.70	0.000			
文献出版类型	AL	期刊	9	0.56	0.36	0.71	4.75	0.000	0.30	1	0.582
		学位论文	3	0.45	0.03	0.74	2.09	0.036			
	SL	期刊	7	0.36	0.27	0.45	7.19	0.000	5.45	1	0.020
		学位论文	3	0.61	0.42	0.75	5.32	0.000			
	LMX	期刊	5	0.46	0.33	0.57	6.34	0.000	3.16	1	0.076
		学位论文	4	0.67	0.46	0.82	4.90	0.000			
	EL	期刊	4	0.51	0.40	0.61	8.00	0.000	0.003	1	0.960
		学位论文	2	0.52	0.33	0.67	4.86	0.000			
	TL	期刊	4	0.25	-0.09	0.54	1.46	0.145	5.36	1	0.021
		学位论文	2	0.70	0.45	0.85	4.35	0.000			

4 讨论与结论

4.1 领导风格与工作旺盛感的主效应

国内外对领导风格的研究较为丰富,但关于领导风格与工作旺盛感的研究目前还没有一个系统、全面的梳理。本研究对涉及领导风格与工作旺盛感的研究展开元分析,结果表明,真诚型领导( $r = 0.53$ )、服务型领导( $r = 0.45$ )、领导成员交换( $r = 0.57$ )、授权型领导( $r = 0.51$ )、变革型领导( $r = 0.43$ )以及包容型领导( $r = 0.46$ )均与工作旺盛感呈显著正相关,假设 1 得到支持。真诚型领导、包容型领导给予了员工提建议和反馈的空间,有助于提升员工

信任感,建立起高质量的社会网络关系。这种关系资源的获取有效激发了工作旺盛感。授权型领导同样赋予员工一定决策权和工作自主性,使其以积极的工作态度回报领导和组织。服务型领导和领导—成员交换则是为员工提供各种工作资源以提升员工活力。元分析进一步发现,领导—成员交换( $r = 0.57$ )对工作旺盛感的正向影响最强。这可能是由于领导—成员交换反映了工作中员工与领导的高质量二元关系,员工与主管关系的塑造是影响员工参与学习活动的重要因素,高质量的领导成员交换使得员工更能接受具有挑战性的工作任务,设定更具体的工作目标,更频繁地得到主管的积极反馈,这些



都有助于员工充满活力地投入工作,促进个人职业成长。

4.2 领导风格与工作旺盛感的调节效应

由于领导风格对工作旺盛感的解释力度存在差异,因此本研究猜测两者关系还受到许多其他因素影响。元分析的调节效应分析结果表明,年龄对真诚型领导、领导—成员交换和工作旺盛感关系的调节作用显著,且年龄越大,上述领导风格与工作旺盛感的关系越弱。这可能是上述风格领导为年轻员工提供了较为丰富的工作支持和情感资源,但年长员工由于其工作年限长、社会经验丰富,不会轻易受外界环境的影响,对领导风格的敏感程度远低于年轻员工,这启示组织在管理实践过程中要注意区分不同年龄段的员工群体,有的放矢。此外,文献出版类型在服务型领导和变革型领导与工作旺盛感的关系间具有调节作用,学位论文的相关系数明显高于期刊文献,这可能由于期刊文献样本量远高于学位论文,而样本量越大,研究结果越靠近实际效应值。

[ 参 考 文 献 ]

[1] SPREITZER G, SUTCLIFFE K, DUTTON J, et al. A socially embedded model of thriving at work [J]. *Organization Science*, 2005, 16(5): 537-549.

[2] 李超平,毛凯贤.服务型领导影响工作繁荣的动态双向机制[J].*心理科学进展*,2018, 26(10): 1734-1748.

[3] 周霞,刘晓琴,张显峰.包容性领导测量及对员工工作繁荣、创造力之影响研究[J].*科学管理研究*, 2017,35(2): 81-84.

[4] 张建平,林澍倩.真实型领导、真实型追随影响工作繁荣和主动性行为的多层次研究[J].*工业经济论坛*, 2018,05(5):17-33.

[5] LI M, LIU W, HAN Y, et al. Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation [J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2016, 29(5): 732-750.

[6] LIN C, XIAN J, LI B. Transformational leadership and employees' thrives at work: the mediating roles of challenge-hindrance stressors [J]. *Frontiers in psychology*. 2020, 47(11): 78-96.

[7] 董婷婷.领导风格对社区卫生服务中心医护人员工作旺盛感的影响研究[D].上海:东华大学,2018.

[8] WALUMBWA F, MUCHIRI M K, Misati E, et al. Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work [J].

*Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39(3): 249-261.

[9] PORATH C, SPREITZER G, GIBSON C. Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(2):250-275.

[10] BURNS J M. *Leadership* [M].New York: Harper & Row, 1978, 24-39.

[11] PODSAKOFF P M, MacKenzie S, Moorman R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors[J].*The Leadership Quarterly*, 1990, 1(2):107-142.

[12] NEMBHARD I M, Edmondson A C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(7): 941-966.

[13] WALUMBWA F O, Avolio B J, Gardner W, et al. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure [J]. *Journal of Management*, 2008, 34(1): 89-126.

[14] NEWMAN A, Schwarz G, Cooper B. How servant leadership influences organizational citizenship behavior: the roles of LMX, empowerment, and proactive personality [J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, 145(1):49-62.

[15] GRAEN G B, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective [J]. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(2):219-247.

[16] RYAN R M, DECI E L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and wellbeing. *Amer*[J]. *Psychologist*, 2000, 55(4):68-78.

[17] HILDENBRAND K, Sacramento C A, Binnewies C. Transformational leadership and burnout: the role of thriving and followers' openness to experience [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2018, 23(1):31-43.

[18] 魏华飞,汪章.授权型领导对员工工作繁荣和创新行为的影响——领导成员交换的中介作用[J].*北京化工大学学报(社会科学版)*, 2019(3):1-6.

[19] ROTHSTEIN H R. Publication bias as a threat to the validity of meta-analytic results[J]. *Journal of Experimental Criminology*, 2008, 4(1):61-81.