

变革型领导对员工越轨创新行为的影响

——基于被调节的链式中介作用

赵斌斌

(安徽建筑大学 公共管理学院, 安徽 合肥 230601)

摘要:创新活动本身是一种风险性活动,如何激发员工愿意承担风险并从事角色外创新行为成为学者与管理者关注的焦点。基于社会认知理论,构建“领导风格—员工心理—员工行为”研究框架,重点探究变革型领导对员工越轨创新行为的影响机制。通过101份领导问卷和465份员工问卷的研究结果发现,变革型领导能够促进员工越轨创新行为;其中心理韧性、心理弹性发挥链式中介作用;而且职业适应力在变革型领导与员工越轨创新行为、变革型领导与心理韧性间起调节作用。研究结论不仅拓展了中国情境下员工创新行为的研究,而且为企业如何构建创新的文化环境,促进员工学习和创新行为提供了理论指导。

关键词:变革型领导;心理韧性;心理弹性;越轨创新;职业适应力

中图分类号:F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-7192(2022)05-0059-08

一、引言

随着组织共生、价值创造等观念的深入人心,变革型领导风格受到越来越多的管理者和研究者的关注,这种领导风格能够巩固上下级纽带关系,促使下属从“平凡自我”逐步提升至“更加自我”^[1]。其核心领导力在于关注员工内在需求,优化组织成员互动机制,通过塑造共同愿景来影响和激励下属,从而保障组织富有效率地运作和完成目标。但目前关于变革型领导对员工的影响研究主要聚焦于员工企业内角色行为,特别是在中国的“面子文化”的影响下,变革型领导会更加注重自身形象在下属心理的感知,在工作当中会更加强调对下属的帮助,表现对员工的创新绩效^[2]、组织承诺^[3]、团队认同^[4]等方面的提升。

而对于变革型领导对员工的企业角色外行为的影响,社会交换理论给予一个新的视角,该理论认为管理者领导风格是员工愿意承担风险去进行角色外行为的重要预测变量之一^[5]。在中国集体主义文化的强调下,管理者希望下属能够通过积极的行动去维护组织利益,即使这种行为不符合企业

规范。而越轨创新行为正是为了提升组织效能而进行的一种企业角色外创新行为,这种行为往往能够获得更加丰厚的创新性成果^[6]。同时越轨创新本质上就是一种角色外的“试错学习”行为,这种试错行为会承担相当大的心理压力,在不同的职业适应力下表现出的积极性是不同的。根据社会认知理论,在高职业适应力下,员工自身拥有充分的心理调节机制,能够勇敢面对差错和差错惩罚,提升员工的创新活力。因此,不同水平的职业适应力能够更加合理地解释变革型领导与员工越轨创新行为间的关系。

本文在此研究基础上,集中探讨了“领导方式—个体心理—创新活动”之间的逻辑关系和作用机制,去探究变革型领导如何提升员工越轨创新行为,并分析心理韧性、心理弹性在变革型领导与员工越轨创新关系中产生的中介效应及链式中介效应;并将职业适应力作为调节变量,探究职业适应力在变革型领导发挥作用中的具体意义,从而能够推断出变革型领导行为发挥作用的边界条件。本文首次将员工心理弹性进行系统性解释,以“弹簧理论”作为切入点,将心理弹性纳入组织管理

收稿日期:2022-01-27

基金项目:安徽省社科规划青年项目(AHSKQ2021D78)

作者简介:赵斌斌(1991-),男,安徽建筑大学公共管理学院讲师,博士,研究方向为人力资源管理。E-mail:502088592@qq.com

研究过程中,对解析领导风格与员工心理特征,发挥变革型领导行为作用具有重要的指导意义。

二、理论分析与假设推断

1. 变革型领导与员工越轨创新行为

越轨创新是未经管理者授权的自主性创新行为,其目的是提升组织效能和增加组织收益。这种自上而下的行为需要管理者去推动,那么变革型领导能够通过提出更高的理想和价值来唤起下属自觉,鼓励员工进行自我创新。同时变革型领导能够更加注重组织与下属的互动,提倡共同努力的氛围,构建组织与个体的共生观念,并能够引导下属积极地为组织奉献。根据社会学习理论,由于变革型领导拥有高度丰富的心理资本,如尊重、接纳、友善、支持成长等品质,在这些品质的感召下,员工会试图去学习和模仿领导者的行为特征和管理方式,进而逐渐内化为自身的行为标准。在工作过程中由于员工的创新行为可能受到组织准则和资源束缚,变革型领导能够坚定员工自我价值,努力将个人想法付诸实践。由此,提出如下假设:

H1:变革型领导正向影响员工越轨创新行为。

2. 心理弹韧性的中介作用

弹韧性概念最早在拉丁语 *resilire* 和 *resilio* 指“反弹”或“跳回”的意思,经演变到英语动词是指复原力。在管理心理学中称之为弹韧性,在概念上分为“弹”和“韧”两种元素:“弹”元素指向主动应对,“弹”表示主动重建的能力;“韧”元素表现承压坚持,以“韧”表现坚韧品质,相关研究认为,心理弹韧性具有把握变化、促使压力下茁壮成长和在挫折中实现反弹的功能,并且可以通过压力、逆境及间距任务加以历练和正向的增加。而目前大多数研究对于韧性与弹性是一种混淆使用,但弹韧性是整体性心理特征,故本文将弹韧性作为整体作为研究。

在管理心理学研究中,变革型领导与心理弹韧性都是重要的概念,Fehmidah 等^[7]认为,变革型领导能够有效地降低员工抑郁的可能性,也能帮助员工增加压力承受的心理空间^[8]。由于变革型领导的创造式风格会有效激发员工自主创新意愿,为员工的自身发展提供精神支持^[9]。变革型领导风格会提供各种正式与非正式的支援、关怀或帮助,这

些支持性行为能够有效提升员工的工作适应力。Doll 等^[10]研究也进一步证实了,彼此间的支持性关系是缓和韧性危机因子的关键因素。并且这种支持性行为能够诱发管理者产生个性化关怀,从而能够显著提升员工的心理韧性^[11]。综上分析,提出如下假设:

H2:变革型领导行为对下属员工的心理韧性有显著正向影响。

从变革型领导风格的内涵来说,在领导与下属的互动过程中,变革型领导能够为下属设定与组织目标相符的个体目标,并通过积极的互动关系去激发员工的创新思维,这说明变革型领导能够帮助员工释放心理压力,提升创新自信。此外,员工-组织匹配理论强调,员工的个体价值观与组织价值高度匹配时,能够使组织员工产生强烈的心理所有权,形成有效的个体-组织共同体,激发员工促投身至组织事业中,维护和支持组织发展^[12-13]。即使在组织资源缺乏的情况下,员工也会冒险从事试错性的创新行为,即越轨创新行为。据此,提出如下假设:

H3:员工心理韧性在变革型领导与员工越轨创新行为之间起中介作用

在外界环境的影响下,个体应对压力时会产生抗逆资源,这种过程称之为心理弹性。这种心理特征能够使个体有效应对工作中负面情绪的产生,使之在有限的时间和资源下,迅速调整心理状况,并且及时适应环境的变化。这个过程更像弹簧在挤压过后的反弹效果,弹性越大,就越容易快速恢复。即心理弹性越大,个体能够应对职场排斥的能力就越强。在注重人情的中国文化中,变革型领导更强调人文关怀,更容易塑造一种群体内的互助、尊重、友善等良好的工作氛围与环境,这种环境下的员工也愿意追随领导,并为之奋斗^[14]。这种环境的塑造能让下属充分感知管理者的以人为本的管理风格,员工也愿意充分发挥自身的想象力和创造力,进而能够自由地表达自身想法,不必担心这种行为带来的负面影响^[15];同时从变革型领导的内涵来说,此类领导者拥有较强的创新力并且愿意激发员工的创新动能,在具体的管理过程中,会更加强调员工自主创新意识,营造更加自由和轻松的环境去激发员工的创新行为。由此提出如下假设:

H4:变革型领导正向影响员工心理弹性

在中国传统集体利益文化中,员工不仅需要承担组织内角色任务,还需要承担角色外行为,发挥主人公精神。心理弹性指个体能够从困境中摆脱,并且能够迅速恢复正常的一种人格特质^[16]。Shin等^[17]研究表明拥有高心理弹性的员工愿意去从事一些风险性的创新活动,并敢于在风险中争取创新性成果。虽然员工越轨创新行为是不合乎企业规范,属于员工自主性创新行为,但是其根本目的是提升组织效能。心理弹性能够帮助员工迅速从压力中解放出来,让其敢于进行越轨创新行为,并愿意承担由此行为带来的各类风险。Baranik等^[18]研究也证明了变革型领导能够通过改变员工心智模式,进而影响员工创新行为。基于此,提出如下假设:

H5:员工心理弹性在变革型领导与越轨创新行为之间起中介作用。

3. 心理韧性与心理弹性的链式中介作用

越轨创新行为动机是员工主动参与组织发展过程的重要表现,员工心理弹性发挥作用的过程实质就是心理韧性与心理弹性发挥的过程,低心理弹性的员工在组织中表现出较差的抗压能力,面对压力无法自我调节,怯于主动承担压力或挑战性任务,那么其对应的恢复力和心智重建力也较低。相比之下,高心理弹性的员工有很强的抗压能力,愿意接受高压力的挑战性任务,并且对失败有很强的容错空间。因此可以认为变革型领导能够通过影响员工心理弹性,即心理韧性和心理弹性,最终影响越轨创新行为。由此提出如下假设:

H6:心理韧性和心理弹性在变革型领导与员工越轨创新行为之间发挥链式中介作用。

4. 职业适应力的调节作用

根据职业建构理论,职业适应力是一种多维度的心理社会资源,它能有效的帮助个人在实现工作目标。互联网经济时代下,员工在工作、组织和职业之间的转换比其他任何时候更为频繁。Savickas等^[19]研究表明,职业适应力可以有效地帮助个体去应对工作中出现的各类不确定性风险。随着市场的不断变化,员工会面临工作环境、工作内容以及工作方式等方面的变化压力,拥有较高职业适应力的个体能够更快更好地适应这些

改变,员工也会主动在变化中寻求创新和提升自我。

本文把职业适应力作为变革型领导与心理韧性、越轨行为的调节变量的原因有四个,这四个方面分别对应关注、控制、好奇和自信四个维度。首先,关注能够让员工更加专注机会与挑战,并为之做好各类应对计划^[20]。换言之,关注水平高的员工能够准确把握工作当中的机会与挑战,这种提前的判断与准备有助于员工提升心理韧性,而且这也会间接提升变革型领导对于员工越轨创新行为的影响。其次,控制反映了个人对其职业未来所承担的责任程度,促使个体对自我或外部环境进行塑造,以把控自我职业发展的方向。根据Lazarus等^[21]的压力评估理论,个人评价环境(机会或威胁)的结果会影响压力反映方式,而职业适应性作为一种心理资源能够应对工作压力,即提高心理韧性。同时在变革型领导的作用下,支持员工越轨创新行为就是接受变化、重塑自我并且提升自我的过程。再次,好奇能够有效激发个体对于事件背后所蕴含的原理和机制的思考,将创新视为促进个人发展的机会,进而表现出积极的越轨创新行为^[22]。最后,自信的员工认为自己有足够的力量去应对各种挑战^[23],即使这些挑战可能存在失败的可能性,但这并不影响他们的自信力。由此提出如下假设:

H7:职业适应力正向调节变革型领导与员工心理韧性关系。

H8:职业适应力正向调节变革型领导与员工越轨创新行为关系。

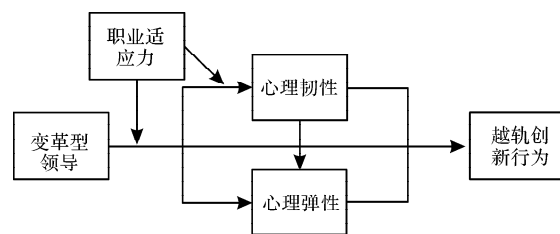


图1 概念模型

三、研究设计与方法

1. 样本选择与数据收集

采用问卷调查法,通过深入安徽、江苏、浙江等地进行实地调查,调查对象主要为战略新兴产业企

业。研究者在征求人力资源管理人员的陪同下进行现场发放问卷和填写。通过这种方式的调查共获取领导问卷 113 份,员工问卷 509 份,在剔除无效问卷后,得到有效领导问卷 101 份和员工问卷 465 份,回收率分别达 89.38% 和 91.35%。领导结构特征表现为:男女占比分别为 71.3% 和 28.7%,年龄结构 18~25、26~30、31~40、41~50 岁的占比分别为 2.0%、34.7%、52.6%、10.7%。员工样本结构特征表现出男女占比分别为 57.4% 和 42.6%,年龄结构 18~25、26~30、31~40、41~50 岁的占比分别为 26.5%、49%、22.6%、1.9%,样本结构基本合理。

2. 变量测量

问卷采用李克特五点量表。变革型领导测量采用李超平等^[24]编制的量表,共计 26 个题项;越轨创新行为测量选取 Criscuolo 等^[25]开发的量表,共包括 5 个题项;心理韧性测量采用 Connor 等^[26]开发的量表,共 25 个题项;心理弹性测量采用 Block 等^[27]

开发的量表,共 12 个题项;职业适应力采用 Hou 等^[28]开发的量表,共 24 个题项。此外,选取员工性别、年龄、职业、行业作为本研究的控制变量。

四、实证分析

1. 信效度检验

运用 SPSS25.0 软件测量变革型领导、越轨创新、心理韧性、心理弹性和认知适应力 5 个变量的 Cronbach's α 系数,分别为 0.823、0.819、0.857、0.864、0.901,均大于 0.8,说明各量表具有较高的信度,同时使用平均方差萃取量 AVE 值检验问卷收敛效度,其结果显示变革型领导、越轨创新、心理韧性、心理弹性和认知适应力 5 个变量的 AVE 均在 0.631~0.825,均大于 0.5,说明问卷整体具有很好的收敛效度,在区分效度方面,运用 AMOS 软件进行验证性因子分析,表 1 显示,5 因子模型拟合效果最佳。

表 1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
单因子模型	1 537.23	634	2.42	0.832	0.851	0.122
二因子模型	1 312.41	592	2.22	0.837	0.864	0.097
三因子模型	1 124.22	523	2.15	0.852	0.874	0.076
四因子模型	934.45	489	1.91	0.864	0.881	0.069
五因子模型	876.04	468	1.87	0.901	0.921	0.063

2. 相关性分析

由表 2 可知,变革型领导与员工越轨创新正相关($\beta=0.296, P<0.01$),变革型领导与心理韧性正

相关($\beta=0.338, P<0.01$),变革型领导与心理弹性正相关($\beta=0.338, P<0.01$),假设 H1、H2、H3 获得初步验证。

表 2 相关性分析

	均值	标准差	年龄	性别	职业	行业	变革型领导	心理韧性	心理弹性	职业适应力	越轨创新行为
年龄	3.99	0.781	1								
性别	1.43	0.496	-0.002	1							
职业	7.9	3.774	0.251***	-0.061	1						
行业	10.01	8.452	0.121	-0.11	0.294***	1					
变革型领导	0.134	0.687	-0.057	0.052	0.092	0.156	1				
心理韧性	0.147	0.858	0.108	0.022*	-0.022	0.054	0.243***	1			
心理弹性	0.027	0.857	-0.04	0.096	0.129*	0.079*	0.392***	0.434***	1		
职业适应力	0.053	0.751	-0.121	0.08*	0.078*	-0.11	0.182**	0.137	0.041*	1	
越轨创新行为	0.014	0.989	0.138	0.016	0.180**	0.210***	0.296***	0.338***	0.433***	0.151*	1

3. 中介效应检验

运用 SPSS 软件对心理韧性及心理弹性的中介效应进行检验,结果如表 3 所示。模型 6 显示,在控制员工性别、年龄等变量以后,变革型领导对员工越轨创新行为存在显著的正向影响($\beta = 0.393, P < 0.001$),假设 H1 通过验证;模型 2 的结果显示,变革型领导与员工心理韧性正相关($\beta = 0.318, P < 0.001$),假设 H2 通过验证,模型 7 表明,在加入心

理韧性后,心理韧性对员工越轨创新行为有显著正向影响($\beta = 0.216, P < 0.001$),且变革型领导对员工越轨创新行为的影响程度较模型 6 有所下降($\beta = 0.292, P < 0.001$),表明了心理韧性在变革型领导与员工越轨创新行为之间起部分中介作用,假设 H3 通过验证。同样根据表 3 的结果,可以发现心理弹性在变革型领导与员工越轨创新行为之间起部分中介作用,假设 H4、H5 均通过验证。

表 3 中介效应检验结果

变量	心理韧性		心理弹性		越轨创新行为			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
常量	0.147**	0.104	-0.027	-0.09	0.014	-0.039	-0.072	-0.001
年龄	0.101	0.121*	-0.07	-0.04	0.089	0.115	0.076	0.132
性别	0.021	0.005	0.095	0.071	0.041	0.021	0.02	-0.009
职业	-0.058	-0.075	0.119	0.095	0.108	0.088	0.111	0.047
行业	0.054	0.02	0.051	0.002	0.17**	0.128	0.122	0.127*
变革型领导		0.318***		0.467***		0.393***	0.292***	0.193*
心理韧性							0.216***	
心理弹性								0.427***
adj. R^2	0.181	0.81	0.036	0.171	0.069	0.112	0.178	0.254
F	0.691	2.612	1.48	6.15	2.772	4.87	6.567	8.406

通过 Process 的中介效应模型的检验结果显示(表 4),“变革型领导→心理韧性→越轨创新行为”的间接效应显著(间接效应值为 0.041 9;置信区间为[0.004 8,0.096 4],不包含 0),说明心理韧性在变革型领导与员工越轨创新行为之间存在中介效应,假设 H2 得到进一步支持;“变革型领导→心理弹性→越轨创新行为”的间接效应显著(间接效应

值为 0.093 0,置信区间为[0.035 7,0.164 9]),说明中介效应显著,假设 H3 得到进一步支持;“变革型领导→心理韧性→心理弹性→越轨创新行为”的间接效应显著(间接效应值为 0.026 8,置信区间为[0.006 5,0.054 0]),说明中介效应显著,假设 H4 得到进一步支持。

表 4 链式中介效应检验结果

中介作用路径	效应值	95% 的置信区间	
		下限	上限
变革型领导→心理韧性→越轨创新行为	0.041 9	0.004 8	0.096 4
变革型领导→心理弹性→越轨创新行为	0.093 0	0.035 7	0.164 9
变革型领导→心理韧性→心理弹性→越轨创新行为	0.026 8	0.006 5	0.054 0

4. 调节效应检验

运用 SPSS23.0 软件,采用层次回归分析方法,检验职业适应力在变革型领导员工越轨创新、变革型领导与心理韧性之间的调节作用,结果如表 6 所示。模型 11 显示,职业适应力在变革型领导与员工心理韧性之间起正向调节作用($\beta = 0.24, P < 0.05$),假设 H7 通过验证。图 2(左)的结果进一步证实了在高水平职业适应力影响下,变革型领导对员工心理韧性的正向影响加强,从而说明职业适应

力正向调节变革型领导与员工心理韧性关系。为了进一步检验职业适应力在变革型领导与员工越轨创新行为之间的调节作用,模型 12 显示,职业适应力在变革型领导与员工越轨创新行为之间起正向调节作用($\beta = 0.031, P < 0.01$)。假设 H8 成立。同时图 2(右)的结果也进一步表明,在高水平职业适应力影响下,变革型领导对员工越轨创新行为的正向影响加强,从而说明职业适应力正向调节变革型领导与员工创新行为关系。

表5 调节效应检验结果

变量	心理韧性		越轨创新行为			
	模型 9	模型 10	模型 11	模型 10	模型 11	模型 12
常量	0.147 **	0.104	0.344	0.014	-0.039	-1.084
年龄	0.101	0.121 *	0.14	0.089	0.115	0.172
性别	0.021	0.005	0.004	0.041	0.021	0.026
职业	-0.058	-0.075	-0.022	0.108	0.088	0.018
行业	0.054	0.02	0.004	0.17 **	0.128	0.018
变革型领导		0.318 ***	0.302 ***		0.393 ***	0.357 ***
职业适应力			0.077			0.182 *
变革型领导 * 职业适应力			0.24 **			0.031 ***
adj. R^2	0.181	0.81	0.112	0.069	0.112	0.156
F	0.691	2.612	2.645	2.772	4.87	3.896

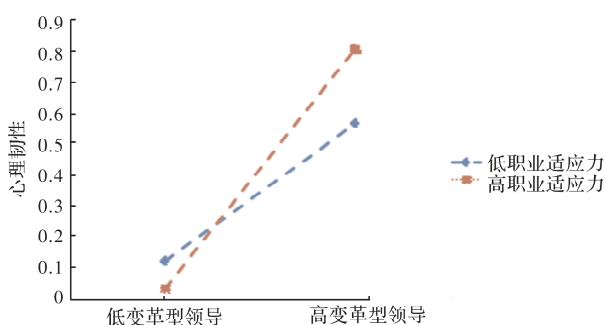


图2 变革型领导对心理韧性-职业适应力的调节作用

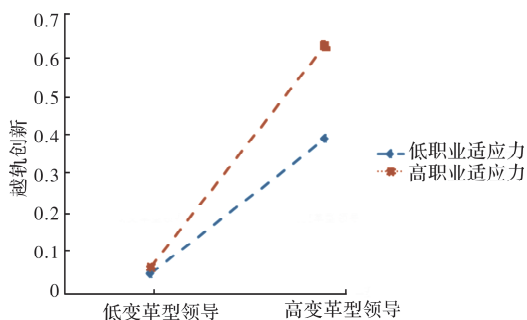


图3 变革型领导对员工越轨创新-职业适应力的调节作用

五、研究结论

本研究基于社会认知理论,构建了“领导风格-员工心理-员工创新行为”的研究框架,着重探讨了变革型领导对员工越轨创新行为的作用机理。在理论分析和实证检验的基础上,得出以下结论。

(1)变革型领导能够有效发挥员工越轨创新行为。在中国情景下,变革型领导能够充分放权,营造积极的心理能力和团队氛围,并发挥良好的角色示范效应,从而激发员工越轨创新动机和行为。

(2)变革型领导通过提升员工心理弹性进而激发员工越轨创新行为。一方面,在“关系文化”的

中国文化下,变革型领导能够提升员工面对压力和挑战的积极性,促进员工韧性提升。另一方面,“集体文化”的强调下,变革型领导会以集体利益为导向,激发员工在压力和挑战面前的重建行为,促进企业发展,由此提升员工越轨创新行为的动机。

(3)员工心理韧性、员工心理弹性在变革型领导与员工越轨创新行为关系间发挥链式中介作用。变革型领导能够通过员工心理韧性来提升员工积极情绪、责任感和使命感,进而提升员工心理弹性,最终影响员工越轨创新行为。

(4)职业适应力在变革型领导与越轨创新行为、变革型领导与员工心理韧性间发挥调节作用。员工职业适应力能够提升员工对压力和挑战的认识,快速地适应环境变化,由此能够进一步提升变革型领导行为的影响。

六、理论贡献

首先,研究探索了员工越轨创新行为的激发机制,推动了变革型领导风格在中国情景下的适应性研究。目前,员工越轨创新行为触发因素的研究主要聚焦于个体层面因素,有关领导因素的研究相对匮乏。因此,本文在中国情景下研究了变革型领导发挥作用的边界条件。

其次,研究首次以员工心理弹性为研究基点,进而探究其发挥作用的链式中介作用。既往研究认为员工心理因素极为复杂且个体受多种心理因素影响^[29],但并未研究这些心理因素间的逻辑关系。因此本研究从心理弹性的角度验证了员工心理韧性和心理弹性两个个体心理因素的链式中

介作用,打开了变革型领导对员工越轨创新行为作用的“黑箱”。

最后,以社会认知视角为切入点,丰富了认知视角下员工越轨创新行为的相关研究。在市场经济条件下,企业环境在不断的变化,这就要求员工能够及时的适应环境,认知适应力能够提升自己自身的心理感知过程,这为员工越轨创新行为的研究提供了新视角。

本研究的结论对管理实践具有一定的借鉴价值,主要体现在:第一,企业应重视变革型领导对员工的积极影响,变革型领导能够创建与员工和谐相处的环境,有助于增强员工对领导行为的认同与信任。在实践过程中,应注重培养具有积极乐观、公平公正的变革型领导。第二,领导应注重员工心理弹韧性的影响。较强的心理弹韧性,能够提升员工在不利情境下的调节能力、应对并由此蜕变成长。企业要发挥管理者的示范作用,培养员工积极的工作态度。第三,领导者应注重员工的心理认知。员工是企业创新的基础,管理者应该关注员工的组织融入感、归属感和适应力。

参 考 文 献

- [1] 邓蓉. 变革型领导对员工心理韧性及工作结果的影响研究[D]. 广州:华南理工大学,2011.
- [2] 梁阜,张志鑫. 差异化变革型领导对创新绩效的影响研究[J]. 经济经纬,2018,35(6):114-120.
- [3] 于博. 变革型领导与员工的组织承诺——一项基于自我调节中介效应的实证研究[J]. 当代经济,2016(34):133-135.
- [4] 于桂兰,张立越,孟莹. 变革型领导与员工的团队认同——领导团队原型典型性和程序公平的调节作用[J]. 社会科学战线,2021(8):78-83.
- [5] 崔智淞,王弘钰. 上下级关系对员工建设性越轨行为的激活机制研究:一个被中介的调节模型[J]. 预测,2019,38(1):8-14.
- [6] 杨剑钊,李晓娣. 前摄型人格对越轨创新绩效作用路径研究——创新催化的中介作用及变革型领导行为的调节作用[J]. 预测,2019,38(4):17-23.
- [7] MALECKI C K, DEMARAY M K. Measuring perceived social support: development of the child and adolescent Social support scales [J]. Psychology in the Schools, 2002, 39(1): 1-18.
- [8] 罗宾斯,贾奇. 组织行为学[M]. 李原,孙健敏,译. 北京:中国人民大学出版社,2008.
- [9] SOSIK J J, GODSHALK V M. Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protégé relationships: a multiple levels of analysis perspective [J]. The Leadership Quarterly, 2004,15(2):241-261.
- [10] DOLL B, LYON M A. Risk and resilience: implications for the delivery of educational and mental health services in the schools [J]. School Psychology Review, 1998:348-363.
- [11] HARLAND L, HARRISON W, JONES J R, et al. Leadership behaviors and subordinate resilience [J]. The Journal of Leadership & Organizational Studies, 2005, 12: 23-28.
- [12] VANCOUVER J B, SCHMITT N W. An exploratory examination of person organization fit: organizational goal congruence [J]. Personnel Psychology, 1991,44: 333-352.
- [13] TZINER A. Congruency issue retested using fine man's achievement climate notion [J]. Journal of Social Behavior and Personality, 1987,2: 63-78.
- [14] WALSH B M, LEE J, JENSEN J M, et al. Positive leader behaviors and workplace incivility: the mediating role of perceived norms for respect[J]. Journal of Business & Psychology, 2017: 1-14.
- [15] KAHN W A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [J]. Academy of Management Journal, 1990,33(4): 692-724.
- [16] BLOCK J, KREMEN A M. IQ and ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1996, 70(2): 349-361.
- [17] SHIN J, TAYLOR M S, SEO M G. Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change [J]. Academy of Management Journal, 2012,55(3):727-748.
- [18] BARANIK L, ROLING E A, EBY L T. Why does mentoring work? The role of perceived organizational support [J]. Journal of Vocational Behavior, 2010, 76(3): 366-373.
- [19] SAVICKAS M L, PORFELI E J. Career adapt-abilities scale: construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries [J]. Journal of Vocational Be-

- havior, 2012, 80(3): 661–673.
- [20] ZACHER H. Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations [J]. Journal of Vocational Behavior, 2014, 84(1): 21–30.
- [21] LAZARUS R, FOLKMAN S. Stress, appraisal, and coping [M]. New York, NY: Springer, 1984.
- [22] FIORI M, BOLLMAN G, ROSSIER J. Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: the role of affect [J]. Journal of Vocational Behavior, 2015, 91: 113–121.
- [23] NEGRU-SUBTIRICA O, POP E I. Longitudinal links between career adaptability and academic achievement in adolescence [J]. Journal of Vocational Behavior, 2016, 93(2): 163–170.
- [24] 李超平, 时勘. 变革型领导的结构与测量 [J]. 心理学报, 2005(6): 97–105.
- [25] CRISCUOLO P, SALTER A, WAL A L. Going underground: bootlegging and individual innovative performance [J]. Organization Science, 2014, 25(5): 1287–1305.
- [26] CONNOR K M, DAVIDSON J R. Development of a new resilience scale: the connor davidson resilience scale (CD-RISC) [J]. Depression and Anxiety 2003, 18(2): 76–82.
- [27] BLOCK J, KREMAN A M. IQ and ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1996, 74(2): 349–361.
- [28] HOU Z J, LEUNG S A, LI X X, et al. Career adaptabilities scale-China form: construction and initial validation [J]. Journal of Vocational Behavior, 2012, 80: 686–691.
- [29] 彭灿, 吕潮林, 李辉. 双元领导对员工创新绩效的影响研究——内部人身份感知和知识共享意愿的链式中介作用 [J]. 研究与发展管理, 2020(2): 72–81.

The Influence of Transformational Leadership on Employees' Bootleg Innovative Behavior

——Based on the effect of moderated series mediation

ZHAO Bin-bin

(School of Public Policy and Management, Anhui Jianzhu University, Hefei 230601, China)

Abstract: In view of the risks in innovation activities, how to inspire employees to voluntarily take risks and engage in out-of-role innovation is one of the focuses of scholars and managers. Based on social cognitive theory, this paper constructs a research framework of “leadership style-employee psychology-employee behavior” focusing on the mechanism of transformational leadership's influence on employees' bootleg innovative behavior. According to the results of 101 leaders' questionnaires and 465 employees' questionnaires, the paper finds that transformational leadership can effectively promote bootleg innovative behavior among employees and the items of mental resilience and mental elasticity play a role of series intermediary. Besides, professional adaptability takes a moderate part between the transformational leadership and the employees' bootleg innovative behavior, and the transformational leadership and the mental resilience as well. The research of the paper not only expands the study on employees' innovative behavior in China, but also provides theoretical guidance for enterprises to build a cultural environment for innovation and promote employees' learning and innovative behavior.

Key words: transformational leadership; mental resilience; mental elasticity; bootleg innovation; professional adaptability

【编辑 吴晓利】