

doi:10.12068/j.issn.1005-3026.2025.20230269

安全基地型领导、员工工作投入与 主动创新行为的关系

朱春红, 崔娅琪, 李佳敏, 毛孟雨
(东北大学 工商管理学院, 辽宁 沈阳 110169)

摘要: 根据社会交换理论, 基于445份有效样本为期3个月的纵向调查数据, 深入探究了安全基地型领导、员工工作投入与员工主动创新行为之间的关系。研究表明, 安全基地型领导能够积极推动员工的主动创新行为, 他们能够在一定时期内, 预见到员工的工作投入, 并且这种工作投入也会在未来某个特定阶段推动员工产生主动创新行为。同样, 员工的主动创新行为也会影响到安全基地型领导, 员工工作投入也会在将来的某个特定阶段推动安全基地型领导方式的转变。这些结论既是对安全基地型领导研究领域的拓展, 同时也为组织促进员工主动创新行为提供了指导。

关键词: 安全基地型领导; 工作投入; 主动创新行为; 交叉滞后研究

中图分类号: C 93 文献标志码: A 文章编号: 1005-3026(2025)02-0136-09

Relationship Among Secure-Base Leadership, Employee Work Engagement and Proactive Innovation Behaviors

ZHU Chun-hong, CUI Ya-qi, LI Jia-min, MAO Meng-yu

(School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110169, China. Corresponding author: LI Jia-min, E-mail: lijimneu@163.com)

Abstract: According to the theory of social exchange, the longitudinal survey data of 445 employees for three months was analyzed to deeply understand the relationship among secure-base leadership, employee work engagement and employees' proactive innovation behaviors. The results showed that secure-base leaders can actively promote employees' proactive innovation behaviors, who can anticipate employee engagement for a certain period, and work engagement will also drive employees to actively innovate at a specific stage in the future. Similarly, employees' proactive innovation behaviors will also affect secure-base leadership, and employees work engagement will promote the change of secure-base leadership styles at a specific stage in the future. These conclusions both expand the field of secure-base leadership and provide guidance for organizations to promote employee's proactive innovation behaviors.

Key words: secure-base leadership; work engagement; proactive innovation behavior; cross lagged research

微软公司的首席执行官——萨提亚·纳德拉以关注员工的福祉和发展而闻名。他倡导员工工作与生活之间的平衡, 鼓励员工追求个人成长, 并致力于创造一个关爱与支持并存的工作环境, 是典型的安全基地型领导。安全基地型领导强调“关爱”与“挑战”的平衡, 增强员工的安全感、力

量感和探索意愿^[1]。安全感高的员工更容易感受到自信心和自主性, 促使他们主动创新工作方法来完成工作^[2]。随着科学技术的快速发展和全球竞争的日益加剧, 创新早已成为影响组织生存和发展的关键因素。面对不确定的、易变的、模糊的与复杂的外部环境, 组织必须持续创新以维持竞

收稿日期: 2023-09-15

作者简介: 朱春红(1974—), 女, 吉林省吉林市人, 东北大学讲师, 博士。

争优势,而员工的主动创新行为被认为是组织实现创新的重要驱动力^[3]。员工的主动创新行为可以使组织和管理者受益,从而提升管理者对员工的支持^[4]。因此,探究安全基地型领导与员工主动创新行为的关系具有重要意义。

安全基地型领导通常被定义为强调安全与风险平衡的一种领导风格。一方面,它注重下属的安全感,通过持续关爱为员工提供信任和保护,能够在员工需要时及时地提供支持和建议^[5]。另一方面,它鼓励员工勇于面对风险,支持他们在工作探索未知、寻找挑战,以此来增强他们完成任务的能力^[5]。与已有文献中的包容型领导^[6]、公仆型领导^[7]等领导风格不同,安全基地型领导更强调关爱与适时激励,即领导为下属构建安全基地,只有在下属有明显需要时,领导才会主动作出反应或者提供协助^[5]。近期的几项研究表明,安全基地型领导对员工的主动性行为,如帮助行为、建言行为以及前瞻行为等存在促进作用^[8-10]。崔智淞等^[11]利用依恋理论,构建了安全基地型领导如何通过心理安全感和创新自我效能促进员工创新行为的理论模型。然而,是否存在其他理论机制解释二者之间的关系值得进一步探讨。此外,领导风格与员工行为之间往往是相互影响的^[12]。既有研究多采用静态研究设计,考察安全基地型领导与员工行为的关系,这样的研究设计通常不能排除二者之间的反向因果关系。那么,安全基地型领导在通过构建安全基地支持下属创新行为的同时,是否又会被下属的主动创新行为所强化呢?为回答上述问题,本研究拟在已有研究成果的基础上,构建安全基地型领导与员工主动创新行为的相互作用模型,以深入探究两者的互动机理,从而有效地指导管理实践。

具体而言,本研究依据社会交换理论,阐释安全基地型领导与员工主动创新行为之间的互惠关系。根据社会交换理论,人际互动过程中的一方在得到另一方的恩惠时,将被激励并采取措施予以回报,从而强化双方已经建立的互惠关系^[13]。自上而下来看,安全基地型领导提供支持和关怀,建立了一种良好的工作环境,使员工感到被重视和尊重^[1]。当人们感知到领导行为对他们有益的时候,他们将表现得更加积极^[14]。作为一种积极、沉浸的工作状态^[15],工作投入一定程度上可以被视为对领导关爱与支持的积极回应。员工在高度投入工作时,能够聚焦于工作本身,有助于及时发现工作中的问题并以更具创造性

的方式予以解决,即展现出更多的主动创新行为。自下而上来看,员工主动创新行为也有可能激励安全基地型领导展现出更多的支持与关爱行为,因为社会交换理论的互惠原则强调,人们在与他人互动过程中获得利益时,也将通过回报利益提供者来维持长久的交换关系^[16]。工作中的主动创新行为通常能够优化工作方式和流程,促进员工更加专注于工作,从而提升工作投入^[17]。进一步地,员工高水平的工作投入反映了其对工作、对组织的重视,领导在认可员工付出的同时也更愿意支持和鼓励这类员工。因此,员工主动创新行为有助于增强工作投入,从而博得领导的关爱和支持,即得到更多的安全基地型领导的关照。

综上,本研究拟基于社会交换理论,选择工作投入作为中介变量,构建安全基地型领导与员工主动创新行为之间的相互影响模型。为检验上述模型,本研究开展为期3个月的纵向问卷调查,采用交叉滞后分析技术,判断安全基地型领导与员工主动创新行为之间是否存在互惠关系,以期在丰富安全基地型领导理论研究的同时,为企业激发员工主动创新行为与安全基地型领导的塑造提供有益的指导。

1 理论基础与研究假设

1.1 社会交换理论

社会交换理论(social exchange theory, SET)是美国社会学家霍曼斯于20世纪50年代提出的^[18],是解释上下级关系的主要理论框架^[13]。社会交换不仅是人们交往过程中单纯的物质交换,还是情感、支持等非物质的交换^[19]。交换过程中的回报并不一定是既得的,在多数情况下更可能是一种长期回报^[13]。社会交换中的一条基本原则便是互惠原则,它通常是指在社会交往过程中,人们愿意为他人提供帮助并期望得到回报^[16]。受益方在没有作出相应的回报时,会感到不安与愧疚,他们通常会积极地寻找机会回报对方。这对双方建立稳定且相互信任的关系,从而实现双方利益最大化是十分有利的。

社会交换理论常用于解释领导与员工之间的关系。有研究表明,责任型领导会考虑员工的利益需求,员工也会积极回馈领导,从而形成互惠关系^[20]。员工在遭受辱虐式管理后会倾向于对有利于组织发展问题保持沉默,这是社会交换中

负向互惠关系的体现^[21]。本研究采用社会交换理论,主要基于以下三个原因:一是安全基地型领导通过建立信任和情感承诺,使员工感到在组织中有一个安全的环境,可以自由地表达和实施创新想法,员工通过展现主动创新行为,也可以使领导对其更加信任,提供更多的安全感、关爱与帮助^[22];二是领导与员工之间存在资源和支持的交换关系^[13],安全基地型领导在为员工主动创新行为提供资源和支持的同时,员工也可以通过主动创新行为为安全基地型领导提供资源与支持;三是基于社会交换的互惠原则^[16],人们倾向于回报他人对自己的好处。当感受到安全基地型领导的关爱与支持时,员工会更加主动地进行创新;当领导感受到员工的努力时,也会更乐于对员工进行关爱与帮助。

1.2 安全基地型领导对员工工作投入的影响

安全基地型领导是强调安全与风险平衡的一种领导行为,通过持续关怀机制,不但为员工提供了信任和保护,而且还提供了支持和建议;同时,激发员工面对风险的勇气,鼓励他们冒险与挑战,以此来增强他们的任务完成能力^[5]。工作投入是一种与职业相关的令人愉快的积极心态,表现为员工对工作的全身心投入和积极参与^[15]。

基于社会交换理论,本研究提出的安全基地型领导可以促进员工的工作投入,主要有以下原因:首先,安全基地型领导能够给予员工必要的帮助、照顾并尊重他们,使员工建立对领导的信赖,并获得工作满足感^[23]。这样的信赖与满足感会激励员工更积极地投入到工作之中。其次,安全基地型领导会鼓励员工表达自己的意见和想法,支持员工尝试新的方法和解决方案,这种鼓励和支持会激发员工的工作热情,使他们更加投入到工作之中^[24]。再次,安全基地型领导通过建立积极的工作关系和提供发展机会,增强员工的组织承诺和忠诚度^[25]。员工感觉自己被重视和认可,因而更加愿意为组织付出努力。最后,Rhoades等^[26]发现,领导的关怀行为与员工的工作投入之间存在着正向的关联。Eisenbeiss等^[27]利用元分析的方法,汇总多个研究结果后发现,领导的支持行为与员工的工作投入呈正相关关系。

综上,本研究提出以下假设:

H1:安全基地型领导可以预测一段时间后的员工工作投入。

1.3 员工的工作投入对主动创新行为的影响

工作投入是一种与职业相关的令人愉快的

心理状态,可以正向预测员工的积极行为^[15]。主动创新行为是指个体致力于积极主动地改善工作环境,自愿承担风险以适应现有条件的工作行为^[28]。本研究提出,员工的工作投入可能会对其主动创新行为产生影响。这主要是因为,员工的工作投入可以激发员工的内在动机,提高其专注度和注意力乃至自我效能感,为员工展现主动创新行为提供积极的环境和条件^[29]。此外,根据社会交换理论,安全基地型领导会向员工提供资源与支持,员工将以更高的工作投入作为回报。在高度投入工作时,员工将更加聚焦于工作本身,关注任何可能优化工作流程、加快工作节奏的关键点,这有助于其在工作中识别无效、冗余的工作流程,并通过主动创新行为予以完善。已有研究也为工作投入与主动创新行为间的关系提供了证据。顾远东等^[30]的研究发现,个体成就动机通过增加员工工作投入促进主动创新行为的产生。这也在一定程度上证明了员工的工作投入对其主动创新行为的积极影响。

综上,本研究提出以下假设:

H2:员工工作投入可以预测一段时间后的员工主动创新行为。

综合H1和H2,本研究提出如下假设:

H3:员工工作投入在安全基地型领导和员工主动创新行为之间起中介作用。

1.4 员工主动创新行为对员工工作投入的影响

当员工产生主动创新行为时,他们的工作投入水平可能会更高。首先,根据社会交换理论,员工的主动创新行为被视为一种资源投入,被其他员工、领导者和组织所认可和赞赏,从而形成社会资本,这种社会资本的积累可以激励员工更多地投入工作^[13]。其次,具有主动创新行为的员工会主动提出创新想法和解决方案,表明他们对工作的重视和积极性^[31],他们会对工作有高度的投入和承诺。最后,主动创新行为可以带来积极的结果和成就感^[32],当员工得到认可和奖励时,他们会感到满足,从而进一步增强他们对工作的投入。

越来越多的研究发现,员工工作的态度和行为并非一成不变,而是会随着时间的变化而发生动态改变^[33]。由此,研究员工主动创新行为的动态变化是有意义的。Parker等^[17]认为,员工主动创新行为是员工主动去做的行为,与员工具有主动性人格密切相关,具有变革性,这一行为可以改善工作状态或者工作环境。

综上,本研究提出以下假设:

H4:员工主动创新行为可以预测一段时间后的员工工作投入。

1.5 员工工作投入对安全基地型领导的影响

当员工的工作投入水平更高时,可能会获得更多的来自安全基地型领导的关爱和支持。首先,根据社会交换理论的互惠原则,员工的工作投入可以被视为一种有价值的资源和行为状态,当员工精力充沛地沉浸于工作中时,领导对员工的信任、支持和关注也可能会增加,进而给予更多的关爱与帮助作为反馈。互惠关系可以使领导给予投身于工作中的员工更多的安全感、支持与关爱,同时也加强了员工和领导之间的互动和合作^[16]。其次,高水平的工作投入显示了员工对工作的承诺和动力,领导会意识到员工对工作的重视,进而倾向于产生更多的安全基地型领导行为来满足员工的需求和期望^[34]。最后,当员工表现出高水平的工作投入时,领导者可能会意识到他们的价值和潜力,因此更愿意提供支持、激励和

信任,即展现出更多的安全基地型行为^[35]。正如Eby等^[4]所述,员工的正面工作反馈可以满足施助者的心理预期,从而使其随后给予更多的支持。员工对工作的热情越饱满,领导者会越倾向于产生安全基地型领导行为。

综上,本研究提出以下假设:

H5:员工工作投入可以预测一段时间后的安全基地型领导。

综合H4和H5,本研究提出如下假设:

H6:员工工作投入在员工主动创新行为与安全基地型领导之间起中介作用。

领导对员工的影响不是单向的,而是双向的,即在领导影响员工的同时,员工也可能对领导产生影响。如H3,H6,随着时间的推移,安全基地型领导与员工主动创新行为的相互影响体现了社会交换关系中的持续正循环^[22]。

本研究的理论模型如图1所示,图中的T1、T2和T3分别表示3个不同的时间点。

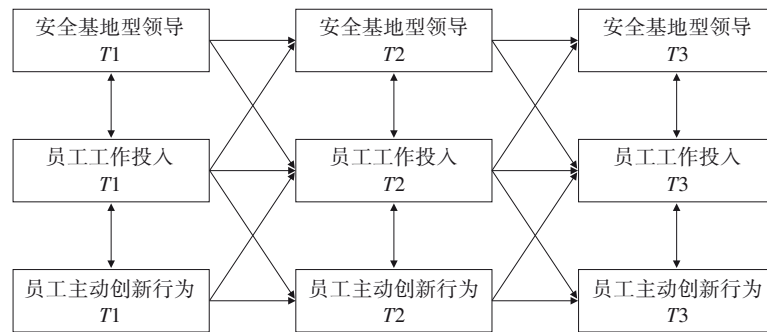


图1 理论模型

Fig. 1 Theoretical model

2 研究设计

2.1 数据收集

本研究通过问卷调查的方式采集数据,先后于2023年3月(T1)、4月(T2)和5月(T3)对数据进行了3个时点的采集,数据采集的时间间隔为1个月。

研究人员陆续联系了涵盖制造业、能源、金融等行业,位于山东、北京、太原、郑州等地的9家企业,结果有7家企业愿意配合调查。在调查前,研究人员首先通过“问卷星”对调查问卷进行设计,形成电子链接及二维码。其次,研究人员在3个时点分别向相关企业负责人发送问卷的电子链接及二维码,由其向指定员工发放调查问卷。

为实现调查问卷的有效匹配,研究人员按照姓氏加手机号后四位对样本进行严格编码。为感谢与激励员工填写调查问卷,调查样本在提交问卷后可参与抽奖,奖项为3~5元不等的现金。3次问卷调查的内容包括人口统计特征、安全基地型领导、员工工作投入和员工主动创新行为变量测量。第一轮调查共收到调查问卷546份,在剔除了选项具有明显规律性且填写时间过短的无效问卷后,得到有效问卷527份,问卷有效率为96.52%。1个月后,进行第二轮数据采集。第二轮数据采集的内容与流程和第一轮相同。由于参与第一轮调查的6个样本的辞职或调离,第二轮数据采集仅对有效参与了第一轮调查的527名员工发放了调查问卷,回收得到有效问卷为476份,问卷有效率为90.32%。1个月后,又进行了第三轮问卷

调查,第三轮调查仅对有效填答了第二轮调查问卷的 476 名员工发放了问卷,回收有效问卷 445 份,问卷有效率为 93.49%。问卷总体有效回收率为 81.50%。

在有效样本中,50.79% 为男性,49.21% 为女性;28.11% 的样本年龄为 18~25 岁,44.25% 为 26~35 岁,27.64% 为 36~45 岁;6.97% 的样本学历为高中及以下学历,17.98% 为大专学历,本科和硕士研究生学历占比分别为 40.67% 和 34.38%;有 1~2 年工作经验的样本占比为 21.35%,3~5 年工作经验的样本占 24.04%,6~10 年工作经验的样本占 24.05%,30.56% 的样本为 10 年以上的工作经验。

2.2 变量测量

本研究选取的量表均为国内外成熟量表,并进行了严格的中英文互译以避免语义偏差。问卷采用 Likert 5 点计分方式进行测量,其中,“1”代表“极度反对”,“5”代表“极度赞同”。

安全基地型领导:采用 Wu 等^[1]开发的包括 9 个题项的测量量表。其中,较具代表性的题项如“当你为某事担心或恼怒时,你的领导能够理解并支持你”“当你从事一项充满压力和困难的任任务时,你的领导会给予你支持和鼓励”。该量表 3 个调查时点的 Cronbach's α 系数分别是 0.971 (T_1),0.969 (T_2),0.969 (T_3)。

工作投入:采用 Schaufeli 等^[15]开发的包括 9 个题项的测量量表。其中,较具代表性的题项如

“在工作中,你感到精力充沛”“在你工作中,你感到强壮有力”。该量表 3 个调查时点的 Cronbach's α 系数分别是 0.803 (T_1),0.906 (T_2) 和 0.872 (T_3)。

主动创新行为:采用赵斌等^[28]开发的包括 22 个题项的测量量表。其中,较具代表性的题项如“你对于工作之中的问题具有一定的敏锐度”“你主动提出解决问题的建议”。该量表 3 个调查时点的 Cronbach's α 系数分别是 0.969 (T_1),0.986 (T_2) 和 0.986 (T_3)。

参考已有领导对员工行为研究的相关文献,本研究将员工的年龄、性别、学历和工作年限等设置为控制变量。

3 数据分析与结果

3.1 验证性因子分析

本研究对文中涉及的主要变量,即安全基地型领导、员工工作投入和员工主动创新行为进行了构念区分性的验证,结果如表 1 所示。从表 1 可以看出,三因子模型在实际数据拟合程度方面表现最佳($\chi^2/df=2.667$,比较适配指数(CFI)=0.942,非规范适配指数(TLI)=0.939,调整后适配度指数(AGFI)=0.841,近似误差均方根(RMSEA)=0.061),表明本研究的 3 个变量具有良好的区分效度。

表 1 验证性因子分析结果

Table 1 Results of the confirmatory factor analysis

模型	因子组合	χ^2/df	CFI	TLI	AGFI	RMSEA
单因子模型	SBL+JE+ZC	10.704	0.662	0.644	0.293	0.148
二因子模型	SBL, JE+ZC	5.912	0.829	0.820	0.542	0.105
三因子模型	SBL, JE, ZC	2.667	0.942	0.939	0.841	0.061

注:SBL代表安全基地型领导;JE代表员工工作投入;ZC代表员工主动创新行为;“+”表示 2 个因素合并为 1 个因素。

3.2 共同方法偏差检验

本研究涉及的安全基地型领导、员工工作投入、员工主动创新行为 3 个变量的调查样本均是员工,因此,可能存在共同方法偏差问题。尽管为避免这种偏差,研究人员在数据采集过程中已明确了数据的保密性、匿名性,且仅限于学术研究,但也存在具有共同方法偏差的可能性。为此,本研究使用侯昭华等^[36]的因子控制法进行了统计分析,并引入了偏差潜变量,结果显示 $\Delta AGFI=0.017$, $\Delta RMSEA=0.016$,都低于 0.02。这说明本研究数据的共同方法偏差并不严重。

3.3 非结构性流失检验

本研究对 T_2 和 T_3 的流失样本和最终的 445 份有效样本数据进行了 T 检验。结果表明,流失样本和有效样本在年龄、工作年限、安全基地型领导、员工工作投入、员工主动创新能力上均无显著差异,说明本研究中的样本流失为非结构性流失(详见表 2)。

3.4 描述性统计分析

经过多次调查的方差分析结果(见表 3)显示,时间影响是显著的。事后检验结果表明,安全基地型领导 T_3 的得分显著小于 T_2 的得分,员工

工作投入 T_2 的得分显著小于 T_3 的得分, 员工主动创新行为 T_3 的得分显著小于 T_2 和 T_1 的得分, 说明安全基地型领导和员工的主动创新行为的

得分有逐渐降低的趋势, 而员工工作投入的得分有逐渐增加的趋势。

表2 流失样本与有效样本在年龄、工作年限、安全基地型领导、员工工作投入和主动创新行为得分的T检验
Table 2 T test between lost samples and effective samples in age, working years, secure-base leadership, employee work engagement and proactive innovation behavior scores

样本	平均年龄/岁	工作年限/年	安全基地型领导	员工工作投入	员工主动创新行为
完成3次调查的有效样本($n=445$)	30.36±6.41	7.84±5.87	2.91±1.26	2.87±0.89	2.92±1.33
第2次调查时流失的样本($n=51$)	36.88±6.17	15.5±6.84	2.71±1.30	3.06±1.02	2.94±1.10
t	-1.15	-0.33	-1.05	0.04	0.29
第3次调查时流失的样本($n=31$)	31.25±5.41	9.19±6.44	2.85±1.22	3.05±0.97	2.90±1.07
t	0.66	1.01	-0.63	0.66	1.11

表3 安全基地型领导、员工工作投入与员工主动创新行为的描述统计与重复测量方差分析
Table 3 Descriptive statistics and repeated measurement ANOVA of secure-base leadership, employee work engagement and proactive innovation behaviors

变量	$M \pm d_s$			F	事后检验
	T_1	T_2	T_3		
安全基地型领导	2.91±1.26	2.98±1.31	2.97±1.23	6.45***	$T_3 < T_2$
员工工作投入	2.87±0.89	2.90±1.09	2.96±1.00	5.81***	$T_2 < T_3$
员工主动创新行为	2.91±1.30	2.99±1.26	2.89±1.26	4.59***	$T_3 < T_2, T_1$

注:***表示 $p < 0.001$, M 代表平均值, d_s 代表标准差。

3.5 相关分析

相关分析结果见表4。 T_2 安全基地型领导(相关系数 $r=0.53, p<0.01$)、 T_2 员工工作投入($r=0.48, p<0.01$)、 T_2 员工主动创新行为($r=0.53, p<0.01$)与 T_1 相比,表现出中等程度的稳定性。 T_3 安全基地型领导($r=0.55, p<0.01$)、 T_3 员工工作投入($r=0.38, p<0.01$)、 T_3 员工主动创新行为($r=0.48, p<0.01$)与 T_2 相比,表现出中等程度的稳定性。此外, T_1 安全基地型领导与 T_1 ($r=0.32, p<0.01$)和 T_2 ($r=0.42, p<0.01$)员工工作投入显著正相关; T_1 员工工作投入与 T_1 ($r=0.28, p<0.01$)和 T_2 ($r=0.33, p<0.01$)员工主动创新行为显著正相关; T_2 安全基地型领导与 T_2 ($r=0.34, p<0.01$)和 T_3 ($r=0.38, p<0.01$)员工工作投入显著正相关; T_2 员工工作投入与 T_2 ($r=0.40, p<0.01$)和 T_3 ($r=0.36, p<0.01$)员工主动创新行为显著正相关。反之, T_1 员工主动创新行为与 T_1 ($r=0.28, p<0.01$)和 T_2 ($r=0.41, p<0.01$)员工工作投入显著正相关; T_1 员工工作投入与 T_1 ($r=0.32, p<0.01$)和 T_2 ($r=0.31, p<0.01$)安全基地型领导显著正相关; T_2 员工主动创新行为与 T_2 ($r=0.40, p<0.01$)和 T_3 ($r=0.39, p<0.01$)员工工作投入显著正相关; T_2 员工工作投入与 T_2 ($r=0.34, p<0.01$)和 T_3 ($r=$

0.40, $p<0.01$)安全基地型领导显著正相关。

3.6 交叉滞后检验

数据分析结果如图2所示。从图2可知,在控制了性别、年龄、学历以及工作年限后,交叉滞后分析结果显示, T_1 安全基地型领导可以显著预测 T_2 安全基地型领导(标准化系数 $\beta=0.49$, 残差 $e_s=0.04, p<0.001$), T_2 安全基地型领导可以显著预测 T_3 安全基地型领导($\beta=0.45, e_s=0.04, p<0.001$); T_1 员工工作投入可以显著预测 T_2 员工工作投入($\beta=0.44, e_s=0.05, p<0.001$), T_2 员工工作投入可以显著预测 T_3 员工工作投入($\beta=0.15, e_s=0.04, p<0.001$); T_1 员工主动创新行为可以显著预测 T_2 员工主动创新行为($\beta=0.47, e_s=0.04, p<0.001$), T_2 员工主动创新行为可以显著预测 T_3 员工主动创新行为($\beta=0.42, e_s=0.04, p<0.001$)。这表明,调查时间内的安全基地型领导、员工工作投入以及员工主动创新行为都具有稳定性。

交叉之后结果显示, T_1 安全基地型领导可以显著预测 T_2 员工工作投入($\beta=0.16, e_s=0.04, p<0.001$), T_2 安全基地型领导可以显著预测 T_3 员工工作投入($\beta=0.20, e_s=0.03, p<0.001$), H_1 得到验证; T_1 员工工作投入可以显著预测 T_2 员工主动创新行为($\beta=0.27, e_s=0.06, p<0.001$), T_2 员工工

作投入可以显著预测 T3 员工主动创新行为($\beta=0.17, e_s=0.05, p<0.001$), H2 和 H3 得到验证. T1 员工主动创新行为可以显著预测 T2 员工工作投入($\beta=0.18, e_s=0.04, p<0.001$), T2 员工主动创新行为可以显著预测 T3 员工工作投入($\beta=0.21,$

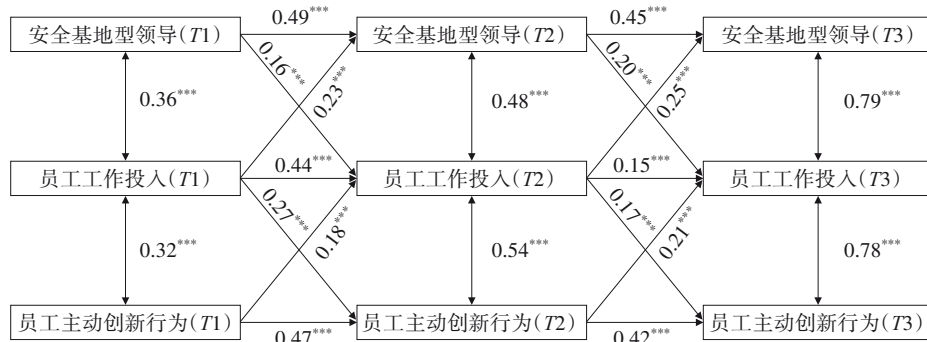
$e_s=0.03, p<0.001$), H4 得到验证; T1 员工工作投入可以显著预测 T2 安全基地型领导($\beta=0.23, e_s=0.06, p<0.001$); T2 员工工作投入可以显著预测 T3 安全基地型领导($\beta=0.25, e_s=0.05, p<0.001$), H5 和 H6 得到验证.

表 4 安全基地型领导、员工工作投入与员工主动创新行为的相关分析结果

Table 4 Analysis results of secure-base leadership, employee work engagement and proactive innovation behaviors

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. T1 安全基地型领导	0.81												
2. T1 员工工作投入	0.32**	0.75											
3. T1 员工主动创新行为	0.55**	0.28**	0.82										
4. T2 安全基地型领导	0.53**	0.31**	0.32**	0.80									
5. T2 员工工作投入	0.42**	0.48**	0.41**	0.34**	0.74								
6. T2 员工主动创新行为	0.33**	0.33**	0.53**	0.23**	0.40**	0.77							
7. T3 安全基地型领导	0.51**	0.50**	0.41**	0.55**	0.40**	0.41**	0.80						
8. T3 员工工作投入	0.40**	0.60**	0.37**	0.38**	0.38**	0.39**	0.64**	0.77					
9. T3 员工主动创新行为	0.46**	0.56**	0.53**	0.27**	0.36**	0.48**	0.50**	0.62**	0.77				
10. 性别	-0.01	-0.05	0.01	-0.02	-0.05	-0.02	-0.01	0.01	-0.03	—			
11. 年龄	-0.03	-0.02	-0.02	0.01	-0.07	-0.07	-0.01	-0.01	-0.06	0.02	—		
12. 学历	-0.03	-0.08	-0.06	-0.06	-0.06	-0.06	-0.07	-0.11*	-0.07	0.10*	0.22**	—	
13. 工作年限	-0.02	0.01	0.01	0.02	-0.05	-0.04	0.01	0.02	-0.03	-0.01	0.88**	-0.22**	—

注:对角线的数值是平均方差提取量(AVE)的平方根, $n=445$; *代表 $p < 0.05$, **代表 $p < 0.01$.



注:图2中双向箭头表示自变量的相关或因变量残差的相关,数据为相关系数,单向箭头中的数据为标准化系数 β ;***表示 $p < 0.01$.

图2 安全基地型领导、员工工作投入与员工主动创新行为的交叉滞后模型分析结果

Fig. 2 Analysis results of the cross lagged research of secure-base leadership, employee work engagement and proactive innovation behaviors

4 结论与讨论

4.1 研究结论

本研究依据社会交换理论,基于445份有效样本为期3个月的交叉滞后纵向设计,检验了安全基地型领导、员工工作投入与员工主动创新行

为之间的预测关系和发展变化趋势.由于研究的员工行为和领导行为都是渐进的过程,需要一定的时间,交叉滞后模型的研究设计可以更好地展现行为的演变过程和相互关系.研究结果表明,安全基地型领导能够自上而下地影响员工的主动创新行为;同时,员工主动创新行为也能够自下而上地影响安全基地型领导.

4.2 理论贡献

1) 丰富了安全基地型领导影响员工创新行为的理论研究. 现有研究在解释安全基地型领导如何促进员工主动创新行为时, 主要借鉴依恋理论和自我决定理论, 这些研究的基本假设是, 安全基地型领导能够为员工主动创新行为的实施提供必要的心理资源支持, 如提升员工创新自我效能感^[11]、工作旺盛感等. 然而, 这些研究忽视了员工对安全基地型领导的互惠反应. 本研究依据社会交换理论, 提出并验证安全基地型领导能够借由工作投入促进员工以更多的主动创新行为回报领导, 这为理解安全基地型领导如何促进员工主动创新行为提供了新的解释.

2) 揭示了安全基地型领导与员工主动创新行为之间的互惠关系. 以往研究通常从自上而下的视角出发, 探究安全基地型领导如何塑造员工的行为表现^[8-10], 却忽略了员工行为对领导自下而上的反作用. 本研究结论既支持安全基地型领导对员工主动创新行为的影响, 又验证了员工创新行为如何反向塑造安全基地型领导, 这一结论既从员工角度丰富了安全基地型领导的前因, 又加深了对安全基地型领导与员工主动创新行为间互动关系的理解.

3) 优化了安全基地型领导的研究设计. 以往研究在探讨安全基地型领导与员工行为之间的关系时, 通常采取静态研究设计如横截面或多时点问卷调查^[24,36]等. 然而, 这种静态研究设计通常局限于单时点的数据, 难以捕捉到领导和员工之间可能存在的反向因果关系, 而领导与员工的互动关系是当前组织行为研究中热点问题. 为此, 本研究采取纵向研究设计, 通过对安全基地型领导、员工工作投入、员工主动创新行为3个时点的重复调查, 分析并验证了安全基地型领导与员工主动创新行为之间具有互惠关系, 为二者之间的影响效应提供了更加稳健的估计.

4.3 实践启示

1) 管理者应该努力塑造安全基地型领导. 研究显示, 安全基地型领导能够激发员工的工作热情, 从而促使他们更积极地去尝试和创新. 所以, 建议领导层提供更多的安全保障, 在关心员工的同时, 也鼓励他们面对挑战. 可以将安全基地型领导的技能纳入到领导的绩效考核之中, 激发领导者实施安全基地型领导行为的动机.

2) 组织应重视员工工作投入对员工与领导者的积极作用. 研究表明, 员工工作投入是员工

积极的工作状态, 在安全基地型领导与员工主动创新行为的双向关系中起中介作用. 因此, 组织应采取相应的措施, 提升员工的工作投入. 一方面, 组织可以创造一个支持和激励员工的工作环境, 增强团队凝聚力和归属感; 另一方面, 组织应重视领导对员工工作投入的重要作用, 呼吁领导及时给予员工认可和奖励, 从而激发员工对工作的积极性.

3) 组织应鼓励员工积极进行主动创新行为. 研究表明, 员工主动创新行为有助于提升员工的工作投入水平, 从而获得更多的安全基地型领导的支持. 为此, 组织应该鼓励和倡导主动创新行为, 容忍失败和学习, 鼓励员工勇于尝试新想法和方法. 同时, 组织可以建立激励、反馈和评估机制, 以奖励和认可员工的主动创新行为.

参考文献:

- [1] Wu C H, Parker S K. The role of leader support in facilitating proactive work behavior [J]. *Journal of Management*, 2017, 43(4): 1025-1049.
- [2] Feeney B C, Van Vleet M. Growing through attachment: the interplay of attachment and exploration in adulthood [J]. *Journal of Social and Personal Relationships*, 2010, 27(2): 226-234.
- [3] Amabile T M. How to kill creativity [J]. *Harvard Business Review*, 1998, 76(5): 76-87.
- [4] Eby L T, Butts M M, Hoffman B J, et al. Cross-lagged relations between mentoring received from supervisors and employee OCBs: disentangling causal direction and identifying boundary conditions [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(4): 1275-1285.
- [5] Kohlireser G, Goldworthy S, Coombe D. Care to dare: unleashing astonishing potential through secure base leadership [M]. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012.
- [6] Carmeli A, Reiter-Palmon R, Ziv E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety [J]. *Creativity Research Journal*, 2010, 22(3): 250-260.
- [7] 黄俊, 贾煜, 桂梅, 等. 公仆型领导对员工主动创新行为的影响: 基于领导部属交换与员工工作投入的中介作用 [J]. *科技进步与对策*, 2015, 32(21): 145-150. (Huang Jun, Jia Yu, Gui Mei, et al. The influence of public servant leadership on employees' active innovation behavior: based on the mediating role of leaders' subordinate exchange and employees' work engagement [J]. *Science & Technology Progress and Policy*, 2015, 32(21): 145-150.)
- [8] 谭春平, 吴靳. 安全基地型领导对员工帮助行为的影响研究 [J]. *中国人力资源开发*, 2022, 39(9): 54-67. (Tan Chun-ping, Wu Jin. A study on the impact of secure-base leadership on employee helping behavior [J]. *Human Resources Development of China*, 2022, 39(9): 54-67.)
- [9] 宋成一, 董心怡. 安全基地型领导对员工建言行为的影响: 一个被调节的中介效应模型 [J]. *领导科学*, 2023(2): 53-58. (Song Cheng-yi, Dong Xin-yi. The influence of safety-based leadership on employees' advice behavior: a mediated

- effect model[J]. *Leadership Science*, 2023(2): 53-58.)
- [10] 娄小妍. 安全基地型领导对员工前瞻行为的影响研究[J]. 企业科技与发展, 2023(11): 123-128.
(Lou Xiao-yan. Research on the influence of safety-based leadership on employees' forward-looking behavior[J]. *Sci-Tech & Development of Enterprise*, 2023(11): 123-128.)
- [11] 崔智淞, 王弘钰, 李孟燃. 安全基地型领导与员工创新行为[J]. 外国经济与管理, 2021, 43(1): 108-120, 135.
(Cui Zhi-song, Wang Hong-yu, Li Meng-ran. Secure-base leadership and employee innovative behavior [J]. *Foreign Economics & Management*, 2021, 43(1): 108-120, 135.)
- [12] Ong M, Ashford S J, Bindl U K. The power of reflection for would-be leaders: investigating individual work reflection and its impact on leadership in teams[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2023, 44(1): 19-41.
- [13] Gouldner A W. The norm of reciprocity: a preliminary statement [J]. *American Sociological Review*, 1960, 25(2): 161.
- [14] Watkins T, Lee S H, Yam K C, et al. Helping after dark: ambivalent leadership outcomes of helping followers after the workday [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2022, 43(6): 1038-1062.
- [15] 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.
- [16] Molm L, Collett J, Schaefer D. Building solidarity through generalized exchange: a theory of reciprocity[J]. *American Journal of Sociology*, 2007, 113(1): 205-242.
- [17] Parker S K, Collins C G. Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors [J]. *Journal of Management*, 2010, 36(3): 633-662.
- [18] Muldoon J, Liguori E W, Bendickson J, et al. Revisiting perspectives on George Homans: correcting misconceptions [J]. *Journal of Management History*, 2018, 24(1): 57-75.
- [19] 苗彬, 涂孟. 相互投资型雇佣关系对员工工作主动性行为的影响[J]. 管理评论, 2021, 33(12): 252-261.
(Miao Bin, Tu Meng. Influence of mutual-investment employment relationship on employees' initiative at work [J]. *Management Review*, 2021, 33(12): 252-261.)
- [20] 彭坚, 杨红玲. 责任型领导: 概念变迁、理论视角及本土启示[J]. 心理科学, 2018, 41(6): 1464-1469.
(Peng Jian, Yang Hong-ling. Responsible leadership: a review of concept development, theoretical perspectives and implications for indigenous research [J]. *Journal of Psychological Science*, 2018, 41(6): 1464-1469.)
- [21] 王洪青, 彭纪生. 辱虐管理与员工沉默: 基于社会认同和代际视角的研究[J]. 商业经济与管理, 2016(4): 39-47.
(Wang Hong-qing, Peng Ji-sheng. Abusive supervision and employee silence: the research from social identity and generational perspective [J]. *Journal of Business Economics*, 2016(4): 39-47.)
- [22] Cropanzano R, Mitchell M S. Social exchange theory: an interdisciplinary review[J]. *Journal of Management*, 2005, 31(6): 874-900.
- [23] Liden R C, Wayne S J, Sparrowe R T. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(3): 407-416.
- [24] 周晓莉, 李伟, 刘宝华. 安全基地型领导对员工创新行为的影响研究——基于心理安全感的中介机制[J]. 科技管理研究, 2019, 39(13): 119-128.
(Zhou Xiao-li, Li Wei, Liu Bao-hua. Study on the influence of safety-based leadership on employees' innovative behavior: based on the mediating mechanism of psychological security [J]. *Science and Technology Management Research*, 2019, 39(13): 119-128.)
- [25] Walumbwa F O, Hartnell C A, Oke A. Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(3): 517-529.
- [26] Rhoades L, Eisenberger R. Perceived organizational support: a review of the literature [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4): 698-714.
- [27] Eisenbeiss S A, Van Knippenberg D, Boerner S. Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1438-1446.
- [28] 赵斌, 栾虹, 李新建, 等. 科技人员主动创新行为: 概念界定与量表开发[J]. 科学学研究, 2014, 32(1): 148-157, 72.
(Zhao Bin, Luan Hong, Li Xin-jian, et al. Technical personnel proactive innovation behavior: concept definition and scale development [J]. *Studies in Science of Science*, 2014, 32(1): 148-157, 72.)
- [29] Hirst G, Van Knippenberg D, Zhou J. A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behavior, and individual creativity [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(2): 280-293.
- [30] 顾远东, 彭纪生. 创新自我效能感对员工创新行为的影响机制研究[J]. 科研管理, 2011, 32(9): 63-73.
(Gu Yuan-dong, Peng Ji-sheng. The affect mechanism of creative self-efficacy on employees' creative behavior [J]. *Science Research Management*, 2011, 32(9): 63-73.)
- [31] Zhang X M, Bartol K M. 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.
- [32] Scott S G, Bruce R A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace [J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3): 580-607.
- [33] Dvir T, Eden D, Avolio B J, et al. Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(4): 735-744.
- [34] Peng A C, Schaubroeck J M, Kim D, et al. How is leadership maintained? A longitudinal mediation model linking informal leadership to upward voice through peer advice seeking [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2023, 108(5): 794-808.
- [35] Avolio B J, Walumbwa F O, Weber T J. Leadership: current theories, research, and future directions [J]. *Annual Review of Psychology*, 2009, 60: 421-449.
- [36] 侯昭华, 宋合义, 谭乐. 安全基地型领导对员工创造力的影响机制研究[J]. 管理学报, 2022, 19(8): 1143-1151.
(Hou Zhao-hua, Song He-yi, Tan Le. The mechanism of secure-base leadership on employee's creativity [J]. *Chinese Journal of Management*, 2022, 19(8): 1143-1151.)