

• 研究构想(Conceptual Framework) •

领导优势使用的内涵、形成与多层次作用机制*

海深洋¹ 杨波¹ 郭腾飞² 辛钊阳³ 刘 鎏¹ 傅安国^{4,5}

(¹海南大学国际商学院, 海口 570228) (²广东技术师范大学教育科学学院, 广州 510665)

(³吉林大学哲学社会学院, 长春 130012) (⁴云南师范大学心理学院, 昆明 650500)

(⁵内蒙古自治区学生欺凌防治研究中心, 通辽 028000)

摘 要 面对日益激烈的人才竞争和高速变化的商业环境, 企业亟需构建以人为本、以优势为核心的人力资源管理新模式。领导优势使用研究虽取得一些研究进展, 但其概念内涵尚未形成统一的界定, 其前因后果仍未进行充分探讨。本研究将对领导优势使用的概念内涵、形成机制和多层次影响机制进行全面探讨。首先, 本研究基于领导力社会建构理论的视角, 挖掘领导优势使用的独特内涵、结构并开发本土化测量工具。其次, 采用模糊集定性比较分析法系统解构组织、领导者和追随者多个层面的因素的组态效应对领导优势使用的影响, 对其前因机制形成多层次理解。接下来, 采用经验取样法, 追踪分析领导优势使用→自我反馈→效能提升→下一阶段领导优势使用这一演变过程, 更全面地揭示领导优势使用的动态增益机制。最后, 基于领导力过程模型, 探讨领导优势使用对团队和个体层面关键工作产出的影响机制和边界条件, 揭示其在组织“用好人才”与“留住人才”过程中的有效性, 构建领导优势使用的多层次影响效应框架。本研究对领导优势使用的理论体系做出有力拓展, 为领导力本土化研究贡献新见解, 同时也为企业构建以优势为核心的人才管理新模式提供决策借鉴。

关键词 领导优势使用, 领导力社会建构理论, 积极团队过程, 人才管理, 创新

分类号 B849: C93

1 问题提出

当今世界百年未有之大变局加速演进, 数字经济和人工智能的迅猛发展推动了各类组织的转型升级和结构变革, 在带来重大机遇的同时, 也使全球经济面临新的挑战(张志学 等, 2024; Anthony et al., 2023)。一方面, 新经济时代为组织带来更尖端的技术、更高效的生产方式和更广阔的发展空间, 同时也为个人提供更多的职业选择和实现自我价值的机会; 另一方面, 新技术的兴起使得传统的组织生产模式、管理实践及个体工作模式和稳定性受到了巨大冲击。在此背景下,

如何通过改进人才管理和发展的模式提高国际竞争力是我国企业所面临的重要挑战(Lanvin & Monteiro, 2023)。解决企业面临的人才管理和发展的挑战不仅是提升企业适应力和创新能力的必经之路, 也是深入实施人才强国战略的重要一环。为了促进我国经济社会的高质量、可持续发展, 党的二十大报告将人才作为全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑之一, 并指出要完善人才战略布局, 培养造就大批高素质人才, 聚天下英才而用之。在数字经济时代, 人才是帮助组织更好地适应变化、把握机遇和迎接挑战的核心战略资源(谢小云 等, 2021), 如何培养、用好和留住人才是我国企业提升竞争力和赋能经济社会高质量发展的重要议题。

尽管我国现行的人力资源管理模式在人才自主培养和人才梯队建设等方面发挥着关键作用(赵曙明 等, 2023), 但倾向于“补短板”的传统管理策略在释放人才活力、促进人才资源优化配置

收稿日期: 2025-11-26

* 国家自然科学基金项目(72401078, 32160200); 教育部人文社科研究基金项目(24YJC630064, 24YJC630060); 海南省自然科学基金项目(725QN272); 内蒙古自治区高校人文社会科学重点研究基地基金资助(25JKQLYB19)。

通信作者: 傅安国, E-mail: anguofu@ynnu.edu.cn

与实现人力资本跃升方面显得力有未逮。这是因为当前的人力资源管理实践与心理学、组织行为学重点关注问题行为和功能失调性心理状态的传统一致,倾向于采取多种形式的培训和教育纠正员工工作态度、弥补短板劣势和提升绩效表现,相对忽略了对个体优势的识别、开发和利用(林新奇,丁贺,2018; Hai & Park, 2024a);这也是导致企业中“大材小用”现象突出的原因之一(张建平, 2023),成为企业用好和留住人才的限制性症结。为了实现“人尽其才,才尽其用”,当前的研究者和管理者开始将目光转向开发员工优势和激活员工优势使用(即,员工在工作中主动发挥其优势的行为)上,并发现这是提升员工工作效率、工作意义感和创造力的重要途径(Moore et al., 2023; Mubashar & Harzer, 2023; van Woerkom et al., 2022; Zhang et al., 2025)。因此,将优势理论应用于组织管理实践是帮助企业释放人力资源效能的有益尝试。但是,受到传统文化价值观的影响,员工因担心“行高于人,众必非之”或“功高盖主”而拒绝优势使用(易明 等, 2021)以及领导者因担忧权威和地位的威胁而不愿意支持下属的优势使用(Jiang et al., 2022),是限制人才优势使用的有形或无形障碍。

领导优势使用为我们解决以上问题提供了一个突破口,也是本研究关注的重点构念。领导优势使用指领导者在工作中发挥自身优势的同时,鼓励和激发下属发挥优势,并通过协调下属的优势实现团队成员优势互补以促进组织与员工协同发展的行为模式。一方面,领导优势使用凸显了组织对领导者、员工及团队优势的重视,有助于管理者反思和重新理解人才的本质,进而更加尊重和发挥人才的独特价值(Ding et al., 2020; Wang et al., 2023)。另一方面,领导优势使用为员工个人优势转化为团队和组织的优势提供了有效途径(Hai & Park, 2025),是激发员工活力和热情、充分施展个人才能的关键因素,使员工可以真正在工作中“唱主角”和“挑大梁”。因此,领导优势使用切中了当前组织人才管理实践的弊病,对于转变“补短板”的传统人才管理方式,构建全面、可持续的人才发展和管理策略具有重要意义和应用前景。但值得注意的是,当前领导优势使用的相关研究处于初步探索阶段,仍存在一些关键问题亟待解决。

第一,在探索领导优势使用对我国组织管理

实践的影响时,有必要深入理解其在我国特有的组织文化情境和新经济时代背景下的内涵和结构。当前学者们主要基于西方学者发展的优势使用研究(Ding et al., 2020; Wang et al., 2023),从领导行为或追随者视角探讨了领导优势使用这一构念,基于此,理解领导优势使用的跨文化适用性具有重要意义;但现有研究对于本土组织情境下领导优势使用的概念内涵和结构尚未达成共识,限制了当前研究有效地将这一理论框架应用于我国特色组织管理实践。第二,鲜有文献对领导优势使用驱动因素进行理论或实证探索,使得当前研究对于激发和维持领导优势使用的动力机制尚未明晰,这导致我们难以为组织培养和提升领导优势使用提供理论指导和干预策略。第三,现有研究对领导优势使用影响效应的探索具有一定的局限性,仅聚焦在员工层面工作态度和行为绩效的短期影响效果上,且研究内容较为分散,不利于全面认识领导优势使用在组织内的系统性影响。鉴于此,有必要采用多层次的研究视角系统地揭示组织中领导优势使用在“用好人才”和“留住人才”方面的有效性,并厘清其内在机制和边界条件。

基于以上理论局限和实践难题,本研究聚焦领导优势使用这一兼具理论延展价值和实践紧迫性的研究领域,综合运用扎根理论、模糊集定性比较分析法(fuzzy set qualitative comparative analysis, fsQCA)和经验取样法等科学研究方法,探讨以下几个关键问题:(1)新经济时代背景下领导优势使用的本土化概念内涵和结构是什么?(2)有效培养、促进和维持领导优势使用的动力机制是什么?(3)领导优势使用在组织“用好人才”和“留住人才”过程中的影响效果如何?其内在机制和适用情境又是什么?对上述研究问题的积极探索,有望为我国组织情境下领导优势使用的独特内涵结构和动态复杂过程贡献新见解,并建立整合性和可推广性强的领导优势使用理论体系,有力拓展我国本土领导研究,同时也为我国企业构建以优势为核心的人才管理模式、建设高素质人才队伍提供全局式的理论指引和决策参考。

2 国内外研究现状

2.1 领导优势使用的概念内涵

领导优势使用(leader strengths use)起源于优

势理论,是积极心理学和领导力学科交叉领域的新兴概念。根据优势理论(Bakker & van Woerkom, 2018),个体都拥有独特的优势,当个体在工作中使用优势时,会觉得自己“在做正确且有意义的事”,并带来工作效率、创造力和幸福感的提升(Bakker et al., 2019; Gürbüz et al., 2025; Moore et al., 2023; Mubashar & Harzer, 2023; Zhang et al., 2025)。随着对优势使用的探讨与研究不断深入,研究者们尝试将优势理论应用于人力资源管理和领导力研究之中,领导优势使用就是在新经济时代背景下应运而生的一种领导风格(Breevaart et al., 2025; Ding et al., 2020; Wang et al., 2023)。

现有领导优势使用研究大多从领导行为和追随者视角对其概念内涵进行了探讨。Burkus (2011)最早提出领导优势使用这一概念,将其定义为领导者通过识别和开发员工的优势来提高组织效率和促进组织成功,但是仅停留在理论探索阶段。随后,Ding等(2020)基于领导行为视角,认为优势型领导力是一种致力于推动自身以及下属的优势识别、开发和使用的领导风格,并提出两维度领导优势使用行为,即领导者自身优势使用和下属优势使用支持。其次,Wang等(2023)基于追随者视角,将领导优势使用定义为下属感知到领导在多大程度上支持优势识别和优势使用,并开发了单一维度的领导优势使用测量工具。

本研究提出的领导优势使用构念,是对传统领导力研究的发展和补充,与已有领导力构念存在明确区别(Ding et al., 2020; Matsuo, 2022)。当前优势型领导力研究虽发展迅速,然其操作化存有分歧,且缺乏清晰的构念边界与坚实的理论基础(Breevaart et al., 2025)。而本研究提出的领导优势使用则尝试从领导者自身、下属及团队三者的互动关系出发,构建一个包含“优势榜样”(自身运用)、“优势激活”(下属激发)与“优势协调”(团队整合)的三维度结构。这一三维结构旨在通过提供一种更为系统、全面的视角,深化对领导优势使用的理解,并为其在中国组织情境下的实证研究提供更为完备的测量基础。

2.2 领导优势使用的前因

作为一个新兴的研究话题,领导优势使用的定性和定量研究聚焦于概念界定及探讨其对员工和组织的影响效应,有关领导优势使用的前因研究付之阙如。两项质性研究表明缺乏清晰的政策

指南与技能培训将阻碍领导者的优势管理实践;反之,当组织提供系统性支持时,领导者的优势使用行为才得以有效激发与落实(Kersten et al., 2025; Tobias et al., 2025)。仅少量实证研究探索了组织环境因素和个体差异因素对个体优势使用的驱动作用,如,van Woerkom等(2016)认为,当个体感知到组织的管理实践支持他们在工作中发挥优势时,他们更有动力且无所顾忌地去开发和使用自身优势,从而高效完成任务目标。Chen等(2021)发现优势使用受到个体主动性的影响,高主动性的个体更有可能在工作中主动创造机会发挥自身优势,以应对内外部环境的不确定性和危机。上述研究成果为我们理解个体优势使用的动因提供了有价值的理论参考,但需指出的是,领导优势使用作为一种领导风格,涉及到动态的社会影响过程以及与内外部因素的相互作用,其形成机制可能比个体优势使用更为复杂。

2.3 领导优势使用的后效

目前对领导优势使用的结果变量研究主要集中在探讨其对员工情感体验、职业发展和绩效行为等方面的影响作用。在情感体验方面,学者们发现领导优势使用能够显著影响幸福感相关指标。例如,其对下属工作幸福感具有积极影响,且这一积极影响在高工作压力情境下更强(Ding et al., 2020)。此外,它还能促进积极情绪的产生和需求的满足(Ghielen et al., 2018)。在职业发展方面,多项研究表明,基于优势的管理方法对个人成长和职业发展大有裨益(Meyers et al., 2015; van Woerkom et al., 2016; van Woerkom & Kroon, 2020)。如,Matsuo (2022)发现下属在领导优势使用的影响下更有可能遵循自己的价值观和发展方向、按照真实的自我行事,进而增强其感知可雇佣性和职业满意度。还有学者发现对新员工进行为期六个月的优势干预能显著提升其工作满意度、组织认同感与职业幸福感(Cable et al., 2013)。最后,在绩效行为方面,关于领导优势使用和员工任务绩效的实证研究表明两者之间呈正相关(Ding et al., 2020; Hai & Park, 2025)。Wang等(2023)通过多阶段、多来源实证数据指出,领导优势使用能够显著提高下属的工作投入水平,使下属积极、持续地投身于工作角色和任务中,从而对下属任务绩效产生正向影响。综上,目前对领导优势使用后果的研究较为有限,主要集中在对

员工近端结果的探讨,而对其如何通过具体机制影响员工及团队整体的深入研究仍显不足。

2.4 文献述评

自领导优势使用这一概念提出以来,受到了学术界和组织管理实践的关注和重视。现有研究围绕领导优势使用的概念内涵和影响效应进行了有益探讨,为本研究的开展奠定了理论基础。尽管如此,领导优势使用研究仍处于起步阶段,还有以下几个方面的关键科学问题值得深入探究。

首先,需要扎根我国本土情境并结合新经济时代背景下复杂多变的工作模式对领导优势使用的内涵和结构进行完善和拓展。回顾文献可知,研究者们(Ding et al., 2020; Wang et al., 2023)主要基于西方学者的优势使用研究探讨领导优势使用这一构念,其内涵和结构未必适配于强调集体主义、“中庸”和“谦逊”的我国组织情境。此外,基于团队的工作模式已成为数智时代下组织的核心特征(刘贝妮, 张志学, 2023),领导在管理活动中不仅要考虑如何有效激发优势使用,而且还要识别、协调团队成员的独特优势以促进团队高效运作(Meyers et al., 2023; van Woerkom et al., 2022)。因此,如何根植于我国本土情境解析领导优势使用现象、探讨领导优势使用的内涵结构并开发本土化测量工具是亟待解决的关键科学问题。

其次,需要从复杂和动态的视角深入探讨领导优势使用的动力机制。现有文献多集中考察领导优势使用对个体和组织的潜在影响,关于领导优势使用影响因素的探讨极其匮乏。为了推进领导力研究的理论发展以及为管理实践做出有意义的贡献,Banks (2023)在发表于 *The Leadership Quarterly* 的文章中提出了领导力研究领域的八大科学谜题(即,结合实践和经验制定循证知识的一种手段),其中之一就包含了揭示预测因素对领导行为的影响。因此,探讨领导风格的驱动因素和形成机制将是领导力研究领域的一个重点发展方向。领导优势使用是一个复杂的社会影响过程,可能受到组织、领导者和追随者等多种因素的动态影响(张志学 等, 2016; Carton, 2022)。为了解构领导优势使用的动力机制、明晰领导优势使用的提升策略,有必要引入整合的理论视角、更加有效的研究方法对领导优势使用的动因予以系统考察。

第三,需要深入探讨领导优势使用对团队与个体层面工作产出的多层次影响效应及作用机

制。已有文献对领导优势使用影响作用的考察局限于个体层面的短期效应(Ding et al., 2023; Wang et al., 2023),限制了我们对于领导优势使用的多层次、长期影响后效的理论认识。在复杂动态的组织情境中,如何有效管理团队、实现团队效能最大化及保留团队优势是学者和管理者面临的重要现实议题(尹奎 等, 2024)。因此,探究领导优势使用对团队和个体层面工作产出的系统性影响和作用机制是兼具理论和实践价值的,学者们也呼吁未来研究检验领导优势使用在多个层次的有效性(Ding et al., 2023; van Woerkom et al., 2022)。但现有研究缺乏对领导优势使用多层次影响后效的深入探讨,亟需建立系统性、多层次的理论框架以全面揭示领导优势使用在组织内的影响后效和作用机制。

3 研究构想

本研究聚焦领导优势使用的结构测量、动力机制及其多层次影响后效,力图实现领导优势使用研究领域的重要突破。首先,领导力社会建构理论(social construction of leadership theory; DeRue & Ashford, 2010; Fairhurst & Grant, 2010)指出,领导力并非领导者个体固有的特质或行为集合,而是在特定工作情境中,通过领导者与追随者持续互动、意义赋予与共同认知而形成的社会过程。基于此视角,领导优势使用不仅是领导者对自身与下属优势的有意运用,同时也是一种在互动中被下属感知、解释的领导实践,因此其内涵、维度与作用逻辑需要嵌入具体的文化土壤与时代情境予以理解。由此出发,本研究结合我国本土特色和新经济时代背景下变化的工作情境,探索领导优势使用的内涵结构并开发领导优势使用的测量工具。在此基础上,结合领导力社会建构理论和自我决定理论,探究领导优势使用的前因组态效应,系统地解构领导优势使用的动力机制。最后,参照领导力过程模型,即领导行为对下属的影响会带来多层次的结果(Antonakis et al., 2012; Tuncdogan et al., 2017),进一步探讨领导优势使用对个体及团队关键工作产出的影响机制和边界条件,验证领导优势使用在组织“用好人才”和“留住人才”过程中的有效性,并构建领导优势使用的多层次影响后效框架。整体研究框架如图1所示。

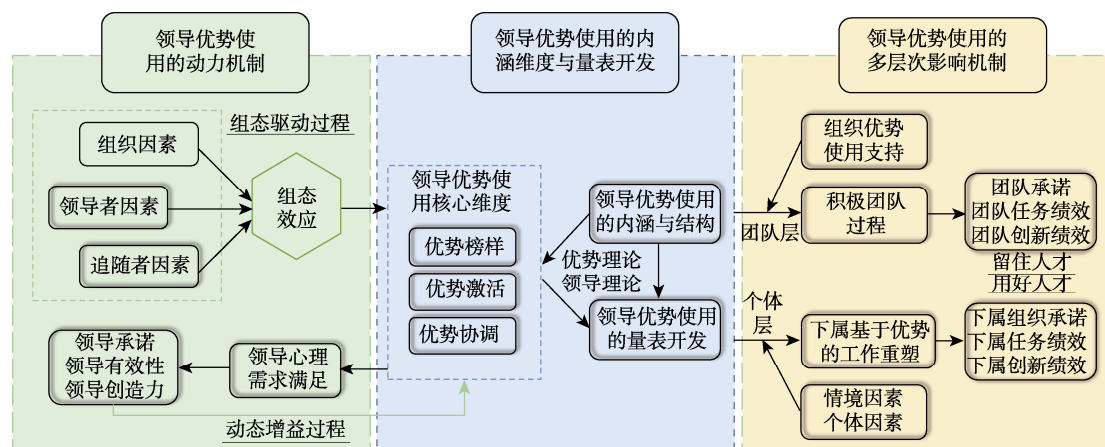


图1 整体研究框架

3.1 领导优势使用的内涵维度与量表开发

以领导力社会建构理论与优势使用相关文献为基础,采用扎根研究和量化方法相结合的方式,探索我国组织情境下领导优势使用的内涵和结构,并在此基础上编制科学有效的测量工具。如前所述,现有领导优势使用文献(例如 Ding et al., 2020, 2023; Wang et al., 2023)为我们理解领导优势使用的内涵奠定重要基础,但仅从领导行为视角或追随者视角孤立地探讨其内涵和结构存在局限之处,且领导优势使用的内容还需结合中国本土特色和新时代背景下变化的工作模式进行扩展和完善。

根据领导力社会建构理论(DeRue & Ashford, 2010; Fairhurst & Grant, 2010),领导优势使用不仅体现为领导者对自身优势和下属优势的主观运用,更是一种在互动过程中被下属感知、解释并不断强化或弱化的领导实践。因此,其内涵界定、维度划分与作用逻辑有必要嵌入具体的文化土壤与时代情境加以理解。例如,从中国特有组织文化情境来看,组织管理实践深受集体主义导向、高权力距离文化与“知人善任”等传统管理智慧的影响(Kirkman et al., 2009),领导行为往往需要在“权威示范”与“团队和谐”之间取得平衡,下属对领导行为的评价也更加注重情感认同与价值契合。

从新经济时代背景来看,数字化转型、平台型组织兴起、跨界协作常态化以及灵活用工模式的普及,正在持续重塑组织的任务形态与团队结构。相较于传统组织中以标准化、流程化为特征的管理方式,新经济时代的组织更依赖成员的差异化优势、创新能力与协同效率,这也对领导者

如何识别、激活并整合成员优势提出了新的要求。因此,结合领导优势使用文献、实践观察及初步调研结果,本研究初步认为领导优势使用是一个包含优势榜样、优势激活和优势协调等内容多维度构念。

(1) 优势榜样

在团队工作中,领导者可以是一位“优势使用者”,即领导者通过识别、开发和使用自身优势完成管理和任务目标。在权力距离相对较高的我国组织情境中(Kirkman et al., 2009),领导者拥有更高的地位、权威和更多的资源分配权,下属更倾向于尊重领导权威、模仿和学习领导的行为模式。因此,领导者主动采取的优势使用行为可能通过角色榜样(role model)的方式塑造下属的行为方式。值得注意的是,优势与优势使用有明确的区别:优势强调的是优势的拥有和识别,而优势使用是指个体在多大程度上发挥自身所具备的优势(Moore et al., 2023)。例如,某位领导者非常有创造力但几乎不在工作中发挥创造力或没有机会使用创造力,这种优势给他或她带来的益处相对有限;另外一位领导者具有创造力并且经常在工作中利用其创造力去制定计划和推进项目,他或她能够凭借自身优势取得更高的管理成效。

(2) 优势激活

领导者可以是一位“优势激发者”,即领导者以下属优势为中心,鼓励和支持下属在工作中识别、开发和使用优势(Wang et al., 2023)。为了激活下属的优势使用,领导者可采取有效方法(如,正式沟通或提供反馈意见)帮助下属清晰地识别

自身优势、开发其优势才能,并在具体工作中鼓励下属发挥自身优势去搜集信息、改进流程和应对挑战。激发下属优势使用不仅能够提升下属的工作意义感和幸福感(Bakker et al., 2019),而且可以增强主动性和生产力,实现员工与组织的协同发展(Hai & Park, 2025; Mubashar & Harzer, 2023)。更为重要的是,领导的优势激活为下属充分施展才华构建了支持型的心理氛围,有助于打消下属对于优势使用可能带来“出头风”或“木秀于林,风必摧之”等负面评价的担忧,使下属可以充分发挥优势才能,促进团队和组织目标的实现。

(3) 优势协调

领导者还可以是一位“优势协调者”,即领导者根据不同下属的独特优势进行任务安排、活动协调和目标设定,实现团队优势互补和效能最大化。团队成员通常各有所长,有人擅长规划,有人极具创造力,有人擅长沟通,有人善于执行。因此,优势协调对于团队高效运作极其重要,而不合适的人员配置易造成优势人才资源的损耗。善于使用和协调下属优势、充分发挥团队效能也是评估高效领导力的一个关键标准(Bakker et al., 2019; Rath & Conchie, 2008)。在团队工作模式日益普及的新时代背景下,识别团队成员的独特优势和价值、促进团队合力协作对于组织和管理者而言愈发重要(Meyers et al., 2023; van Woerkom et al., 2022)。据此,领导者的优势协调可能是实现团队成员“人尽其才、才尽其用”的有效途径。

基于上述讨论,本研究将领导优势使用定义为“在工作中发挥自身优势形成优势榜样的同时,鼓励和激发下属优势使用,并通过协调下属优势实现团队优势互补以促进组织与员工协同发展的领导风格”。本研究提出的领导优势使用的三个维度分别聚焦于领导者自身示范、下属潜能开发和团队优势整合,共同构成了从自我管理到人际激发再到系统协同的完整领导行为体系。基于此,本研究提出:

命题 1: 优势榜样、优势激活和优势协调是中国情境下领导优势使用的核心维度。

为了明晰本研究提出的领导优势使用构念在领导力研究中的独特性和必要性,本研究选取相关的几种领导风格(如领导谦逊行为、授权型领导力和服务型领导力等)进行概念区分。首先,谦逊领导对新想法和意见持开放的态度,能够承认并

欣赏他人的优势和贡献(Owens & Hekman, 2012);相比之下,领导优势使用更为关注下属的优势才能,而且重视开发和利用团队成员的优势,以达到优势效能最大化的目的。其次,授权型领导主动与下属分享权力,鼓励下属参与决策,允许下属在任务进程中自我管理和自我领导(Zhang & Bartol, 2010);与之相比,领导优势使用并非以权力分享为重心,而是以下属优势为导向,根据不同下属的独特优势进行任务和职责分配,为下属优势使用提供更多的平台和机会。最后,服务型领导将“服务他人”放在首要位置,关心下属的需求和发展,强调超越个人利益和服务多方利益相关者(Liden et al., 2008, 2015);领导优势使用同样重视下属的成长,但并不是致力于成为“服务者”,而是通过激活下属优势使用和协调团队优势等方式为组织及团队创造可持续竞争优势。

此外,现有领导优势使用的文献虽已初具雏形,但其构念边界与结构仍存在难以忽视的理论局限(例如 Ding et al., 2020, 2023; Matsuo, 2022; Wang et al., 2023)。首先,现有领导优势使用的构念大多将领导者简化为下属优势使用的支持者(例如 Matsuo, 2022; Wang et al., 2023),而忽视了领导者作为团队核心,其自身行为在塑造下属认知与行为中的示范作用。现有领导力研究借鉴社会学习理论,发现领导通过向下属展示规范性行为并以身作则,才能对下属产生真实而持久的积极影响(例如 Ogunfowora, 2014; Ogunfowora et al., 2021)。因此,在优势使用情境中,领导者如何识别并运用其自身优势,构成了下属理解“优势是否重要、是否值得投入”的关键参照。本研究提出“优势榜样”这一维度是对现有领导优势使用研究的重要补充。

其次,现有关于领导优势使用的研究多停留在个体层面,然而组织绩效往往需要通过团队运作得以实现,且个体优势并非独立发挥作用,而是嵌入于团队互动之中;同时,团队成员优势之间的契合与协同并非自然发生,需要通过有意识的引导与协调。因此,领导者如何使用和协调团队成员的优势对于理解组织中的优势使用至关重要。最后,不同于既往文献将领导优势使用视为被动的下属优势支持或团队优势使用的自发涌现(例如 Meyers et al., 2023; Wang et al., 2023),本研究立足于能动性视角,强调领导优势使用是通过

领导主动作为优势榜样、主动识别和激活下属优势、及协调团队成员的优势作用于团队的整体性领导过程,为理解组织中优势使用提供了更具解释力的概念框架。

综上,本研究提出的领导优势使用与其他领导风格及同类概念存在明确的区别,可以为领导力理论贡献新的内容,值得深入挖掘和探究。因此,本研究基于领导力社会建构理论整合现有工具,开发具有良好信效度的领导优势使用量表,对推动该领域研究具有重要意义。

3.2 领导优势使用的动力机制

根据领导力社会建构理论(DeRue & Ashford, 2010; Fairhurst & Grant, 2010),领导力通常产生于复杂动态的系统之中,是组织、领导和追随者层面的多个元素相互依赖和协同作用的结果。然而,探讨领导力特别是领导优势使用涌现和演变过程的研究十分匮乏(Banks, 2023),导致我们对于领导优势使用的动力源缺乏系统且深入的理解,难以为组织提高领导效能提供扎实的理论支持和有针对性的实践指导。鉴于此,本研究首先基于领导力社会建构理论,采用模糊集定性比较分析法,将组织、领导者和追随者多个层面的元素纳入整合模型之中,系统解构领导优势使用的前因组态。此外,本研究采用周频次经验取样法(weekly experience sampling method),追踪分析领导优势使用→自我反馈→效能提升→下一阶段领导优势使用这一演变过程,更全面地揭示领导优势使用的动态增益机制,提出培养和提升领导优势使用的可持续发展途径。

3.2.1 领导优势使用的前因组态效应研究

为了在复杂多变的组织环境中解析领导优势使用的动力机制,本研究基于领导力社会建构理论(DeRue & Ashford, 2010; Fairhurst & Grant, 2010),系统性考察了影响领导行为的组织、领导与追随者3个层面的关键因素(Tuncdogan et al., 2017)。其中,在组织因素方面,发展型人力资源管理实践通过传递重视成长、学习与优势发展的规范信号,为领导优势使用提供资源支持(唐春勇等, 2021; Kuvaas, 2008)。其“以人为本、关注潜能”的理念与领导优势使用的行为导向高度一致,因而纳入考察。其次,根据Tuncdogan等人的观点,领导行为前因的个人差异主要包含领导者的内隐信念、人格特质、以及知识经验三个维度

(Tuncdogan et al., 2017)。内隐信念(如实体论-渐变论)决定领导是否倾向于相信下属潜力是可以变化的;具有高主动性人格的领导更倾向于主动识别、激活与协调下属优势(Bateman & Crant, 1993; Chiu et al., 2023);优势知识则为领导提供识别、匹配和协调优势的认知基础(Govindji & Linley, 2007)。最后,在追随者因素方面,领导优势使用依赖其与下属日常互动中形成的主观判断。感知下属能力反映了领导在日常互动中对下属智力、技能与执行力的主观判断(Fiske et al., 2007)。更重要的是,感知下属能力有助于领导及时发现团队中是否存在人岗不匹配、能力未显化等问题。因此,感知下属能力可能是领导优势使用的重要前因变量。

(1)组织因素

发展型人力资源管理实践(developmental human resource practices)指组织为实现组织与员工协同发展而有计划地实施专注于员工潜力开发与可持续职业发展的人力资源实践系统(唐春勇等, 2021; Kuvaas, 2008)。区别于以往高承诺、高绩效和参与型人力资源管理实践,发展型人力资源管理实践将员工视为“合作伙伴”而不是“雇员”,其战略目标是通过对工作设计、多元培训和发展评估等管理实践进行有机整合,以促进员工长期职业发展和构建组织可持续竞争优势(唐春勇等, 2023; Yang et al., 2025)。因此,发展型人力资源管理实践传递的协同发展理念可能对领导优势使用具有积极影响。此外,发展型人力资源管理实践不仅可以帮助领导培养自身和下属长期职业发展所需的知识和技能,使领导在团队中重视优势的识别和开发,而且为领导充分发挥下属的优势才能、激活下属内驱力提供平台和资源支持。在此情境下,领导更有能力和意愿做出以优势为导向的任务分配,实现团队的优势协同。据此,本研究提出:

命题 2: 发展型人力资源管理实践能够对领导优势使用(优势榜样、优势激活和优势协调)的构建提供重要情境依托。

(2)领导因素

领导渐变论(leaders' incremental theory of the self)指的是领导者对人的基本特性(如个体特质和优势、智力和品德等)及周围事物可变性的认知和信念,对领导的动机和行为模式具有深刻影响(王

墨耘,傅小兰,2003;Dweck,1999)。持有渐变论的领导者深信优势是可通过努力与策略发展的,因此他们不仅会主动识别与开发自身优势,更会有意识地在团队中公开呈现自身优势的培养、运用与调整过程,形成榜样示范作用(Wang et al.,2018)。此外,他们较少进行竞争性的社会比较,对下属的才能和优势持开放和欣赏的态度(Wang et al.,2018),因而更有可能根据下属独特的优势进行任务分配和鼓励下属发挥自身优势以完成任务目标。渐变论者还认为,团体内成员之间具有较大的个体差异性和较低的同质性,并更善于利用更全面的信息做出判断(王墨耘,傅小兰,2003)。这种认知倾向使他们主动关注下属多样化的行为模式、思维视角与技能的最优组合,为团队优势协调奠定了重要基础。因此,领导渐变论对于优势榜样、优势激活和优势协调具有促进作用。

领导主动性人格(leaders' proactive personality)指领导者不受环境约束而主动采取一系列行为和措施对周围环境施加影响和改变的人格倾向(Bateman & Crant,1993)。拥有主动性人格的领导更有可能在工作中发挥自身和团队的优势资源,因为他们善于创造更多的机会协调资源和使用优势,以提高领导效能并带领团队提升绩效产出,为下属提供一个可学习的榜样(Lam et al.,2018)。此外,拥有主动性人格的领导者更可能会根据现有任务,主动识别下属优势并为其创造机会以完成团队绩效(Chiu et al.,2023)。而且,拥有主动性人格的领导者会主动识别和协调团队成员间的优势,设计促进优势协作的工作机制,以塑造一个员工优势互补和放大的团队,从而实现团队绩效的最大化(Chen et al.,2021)。因此,领导主动性人格对于优势榜样、优势激活和优势协调均具有积极影响。

领导优势知识(leaders' strengths knowledge)指领导者对于个体优势才能的识别和洞察程度(Govindji & Linley,2007)。对自身优势拥有清晰的了解、知道自己在哪些方面能够取得绩优表现的领导者更有可能在日常工作中进行优势使用,从而为下属提供具体、可信的优势榜样(Zhang & Chen,2018)。此外,具备高水平优势知识的领导者能够精准识别下属的潜能与特长,并据此进行精确的任务匹配与资源支持,从而有效激活下属的优势行为(林新奇,丁贺,2018;Bakker & van

Woerkom,2018)。具备高水平优势知识的领导者还更有可能理解下属间的优势的差异性和互补性,从而在分工与协作中进行合理的协调。Buckingham (2010)的调查结果显示,大部分人在工作中没有使用他们的优势,仅有17%的人们报告他们在工作中充分发挥自己的优势,导致这种现象的部分原因是人们不能很好地识别自己的优势。因此,领导优势知识是影响领导发挥优势榜样、优势识别和优势协调的重要因素。综上所述,本研究提出:

命题 3a:领导渐变论可能对领导优势使用具有积极影响。

命题 3b:领导主动性人格对领导优势使用具有积极影响。

命题 3c:领导优势知识对领导优势使用具有积极影响。

(3)追随者因素

感知下属能力(perceived follower competence)指领导者对下属智力、技能和效率等方面的判断,衡量下属能否采取有效行动完成目标(Fiske et al.,2007)。具有较高能力的下属通常会表现出更高的目标承诺和更出色的绩效水平,而且更有可能主动承担责任、完成领导的任务安排,对领导的资源投入作出积极回报(Lin et al.,2019)。此外,领导更有可能看到较高能力下属的优势和才能,并对其资源投资,为下属提供与其优势匹配的工作岗位、充分发挥下属的能力和优势(Jiang et al.,2022)。另一方面,领导在团队任务分工时,不仅需要考虑到下属所具备的优势,还需要判断其当前能力是否足以胜任相应职责。相较于一般性的任务分配,优势协调往往涉及差异化分工与关键职责的重新配置,一旦判断失误,可能对团队整体运作产生影响。因此,当领导者对下属能力具有清晰认知时,基于优势的任务分工与协调在决策上才具有可行性,进而有助于领导在团队层面整合成员优势并提升整体效能。反之,若领导仅知下属优势而无法判断其是否具备相应的执行能力,则优势协调将演变为高风险决策,进而可能导致团队绩效下滑。据此,我们提出:

命题 4:感知下属能力对领导优势使用具有积极影响。

此外,通过采用fsQCA分析方法,一方面揭示领导优势使用的演变、涌现过程中的多因素(组

织因素、领导因素及追随者因素)协同作用(见图2);另一方面,不同条件组合形成多条路径,丰富了对领导优势使用涌现机制的理解,揭示了实现高水平领导优势使用的多样化路径及不同前因条件组合所形成的协同作用机制。

此外,通过fsQCA分析还能验证哪些因素在高水平领导优势使用的组态路径中发挥核心作用,为理解领导在不同组织情境与团队特征下的优势使用行为提供了系统性解释,同时为实践中领导优势使用的涌现提供理论参考。

3.2.2 领导优势使用的动态增益机制研究

领导力研究指出,领导行为是一个动态变化的现象(Kelemen et al., 2020),解读领导行为的涌现与演变过程需要将时间变化(time variation)纳入考虑。领导优势使用包含了一系列高效领导行

为,可能在短期内产生变化和浮动。因此,在考察多因素组态对领导优势使用的影响之后,有必要结合动态视角探讨领导优势使用如何对领导者自身产生影响并进一步提高或抑制后续的领导优势使用,从而揭示领导优势使用的动态演变路径。

本研究结合自我决定理论,采用周频次经验取样法追踪分析领导优势使用对领导心理需求、领导工作产出及下一阶段领导优势使用的动态影响,深入刻画领导优势使用的动态增益机制(见图3)。领导承诺指领导者对所在组织的认同、投入和情感依恋(Klein et al., 2012)。高水平的领导承诺意味着领导愿意与组织建立长期和稳定的关系,对于组织储备核心人才和打造高效团队至关重要;而低水平的领导承诺可能带来组织管理层人才的流失、人力资源的损耗和管理效率的下降,严重影响

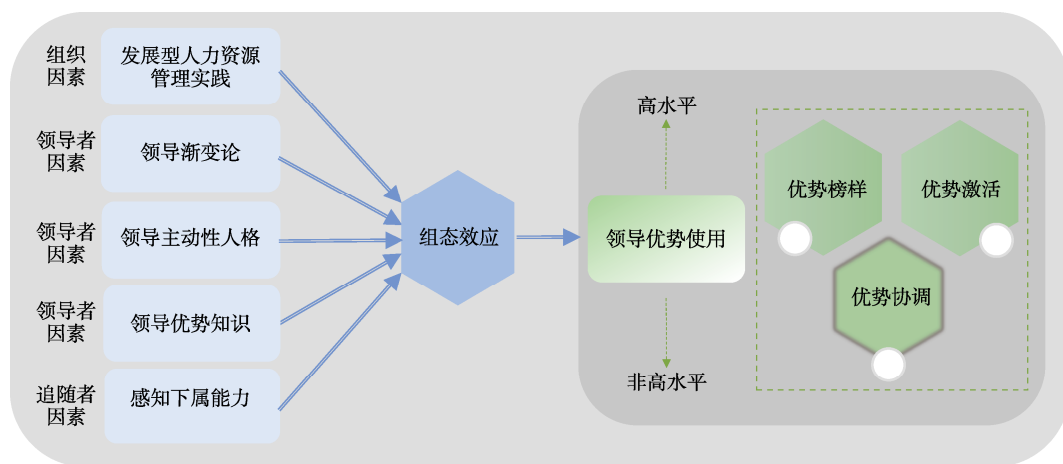


图2 领导优势使用的前因组态效应模型

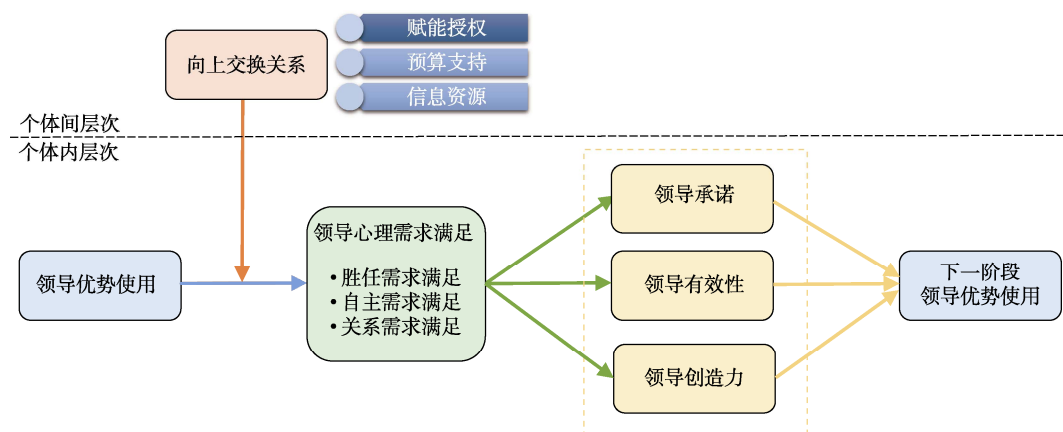


图3 领导优势使用的动态增益机制模型

组织的可持续发展(Babalola et al., 2023; Fan et al., 2024)。因此, 本文将领导承诺作为衡量组织“留住人才”的一个重要指标。领导有效性指领导者在领导过程中引导内部成员实现组织目标的效率和效果(Sauer, 2011); 领导创造力指领导者产生的关于工作程序、服务或产品等方面的新颖且实用的想法(Koseoglu et al., 2017)。领导有效性和领导创造力对于释放人才活力、提高团队产出和实现组织高质量发展起着举足轻重的作用(Mumford et al., 2023; Wang et al., 2023)。鉴于此, 本文将领导有效性和领导创造力作为衡量组织“用好人才”的关键指标。

(1)领导优势使用与领导心理需求满足的关系

根据自我决定理论, 个体自主、胜任和关系三种基本心理需求的满足能够为个体心理成长、健康和内化提供“内在养分”, 并促进内在动机和积极行为(Ryan & Deci, 2017)。首先, 领导优势使用包含了一系列领导者根据自身以及追随者的优势主动开展的任务安排、管理决策和协调活动等, 这些行动在很大程度上反映了领导者认可的工作价值观和目标追求。追求自我认可的价值观和目标有助于满足自主需求(Lanaj et al., 2016)。因此, 领导优势使用行为能够促进领导自主需求的满足。其次, 优势使用行为能够提高领导者对自身能力的主观评估、帮助领导高效完成任务, 带来积极的自我反馈和掌控体验(Mubashar & Harzer, 2023), 从而促进领导胜任需求的满足。最后, 领导优势使用通过优势榜样和优势协调等行为展示自身的领导能力和价值, 不仅能够增强领导者在团队中的归属感, 而且还能获得成员的认可和尊重(Moore et al., 2023), 进而满足其关系需求。基于自我决定理论及优势使用文献, 本文提出:

命题 5: 在个体内层面, 领导优势使用正向影响领导心理需求满足。

(2)领导心理需求满足的中介作用

自我决定理论指出, 当个体心理需求得到满足时, 会形成更多的内在动机资源, 表现出积极的工作态度和行为结果(Ryan & Deci, 2017)。基于此, 本研究认为领导优势使用能够通过心理需求的满足进一步提高领导承诺、领导有效性及领导创造力。具体而言, 在个体内层面, 当领导者心理需求得到满足时, 他们能够感受到所在组织的支

持和信任, 提升内部认同感, 并且会自发地在组织中投入更多时间和资源(杨陈 等, 2018)。其次, 心理需求满足赋予领导者更高的效能感、更多的心理资源和更强的内驱力(林新奇 等, 2022; Cerasoli et al., 2016), 从而提高领导者在管理过程中的效率, 推动组织目标的实现。最后, 自我决定体验和心理需求满足是激发个体创造力的重要动力来源(Amabile & Pratt, 2016)。心理需求满足能够增强领导者开展创新工作的信心和内在动机, 为新想法的生成和实施提供必要的心理资源, 进而促进领导创造力(罗萍 等, 2020)。综上, 本研究提出如下命题:

命题 6a: 在个体内层面, 领导优势使用通过领导心理需求满足, 正向影响领导承诺。

命题 6b: 在个体内层面, 领导优势使用通过领导心理需求满足, 正向影响领导有效性。

命题 6c: 在个体内层面, 领导优势使用通过领导心理需求满足, 正向影响领导创造力。

(3)领导向上交换关系的调节作用

根据自我决定理论(Ryan & Deci, 2017), 个体追求自我决定体验和满足心理需求的过程受到组织情境因素的影响。基于此理论, 本研究认为, 个体间的领导向上交换关系能够调节个体内层面的领导优势使用对心理需求满足及后续的自我决定行为的影响。领导向上交换关系指领导者与自己的上级领导或高层管理团队建立的交换关系, 对领导本人的工作态度和行为有重要影响(Li et al., 2023; Tangirala et al., 2007)。领导向上交换关系强调的是领导者与高层管理团队之间的相互信任、支持和目标统一, 高质量的向上交换关系意味着领导者更有可能从高层管理团队获取自主决策权、预算支持和核心信息等资源(Herdman et al., 2017; Li et al., 2023)。领导者在管理活动中开展的优势使用行为(如, 优势榜样、优势激活和优势协调)需要得到组织的认可、支持和授权(Mubashar & Harzer, 2023)。因此, 相较于低质量的向上交换关系, 高质量的向上交换关系更有可能为领导优势使用行为提供充足的心理资源(如, 地位认可和情感支持)、经济和物质资源(如, 自主决策和经费支持), 从而增强领导优势使用对领导心理需求满足的积极影响。综上, 本研究提出一个被调节的中介模型, 即个体间的领导向上交换关系调节了领导优势使用→领导心理需求满足→领导产出的关

系。因此,本研究提出如下命题:

命题 7: 个体间的领导向上交换关系正向调节领导优势使用与领导心理需求满足间的关系。

命题 8a: 个体间的领导向上交换关系正向调节领导优势使用通过领导心理需求满足影响领导承诺的中介效应。

命题 8b: 个体间的领导向上交换关系正向调节领导优势使用通过领导心理需求满足影响领导有效性的中介效应。

命题 8c: 个体间的领导向上交换关系正向调节领导优势使用通过领导心理需求满足影响领导创造力的中介效应。

(4)领导优势使用的动态增益机制

为了更全面刻画领导优势使用的动力机制,本研究进一步提出了领导优势使用的动态增益过程模型。具体而言,在个体内层面,领导优势使用可以促进领导心理需求的满足并提高领导承诺、领导有效性和领导创造力,这一积极的自我反馈继而领导者下一阶段的领导优势使用产生积极影响。根据自我决定理论,行为和动机间存在动态的互惠关系,行为的反馈是动机过程中极其重要的一环(Foulek et al., 2019; Ryan & Deci, 2017)。Chi等(2023)证明了个体内层面的行为和动机存在动态增益效应,个体主动行为可以通过满足心理需求和改善工作投入的心理过程促进下一阶段的主动行为,形成螺旋上升的影响作用。鉴于此,本研究认为,领导者通过优势使用行为满足自身的心理需求,感受到更强烈的归属感、更高水平的领导效能和创造力后,获得及时的积极反馈,即优势使用行为能够带来积极的自我体验并帮助他们实现目标和达到理想状态。因此,他们可能更愿意在后续的领导活动中提升优势使用,最终实现领导优势使用的螺旋上升式发展。综上,本研究提出:

命题 9a: 领导优势使用通过领导心理需求满足和领导承诺的链式中介作用,正向影响下一阶段的领导优势使用。

命题 9b: 领导优势使用通过领导心理需求满足和领导有效性的链式中介作用,正向影响下一阶段的领导优势使用。

命题 9c: 领导优势使用通过领导心理需求满足和领导创造力的链式中介作用,正向影响下一阶段的领导优势使用。

3.3 基于领导力过程模型的领导优势使用多层次影响机制研究

本研究基于领导力过程模型(Antonakis et al., 2012; Tuncdogan et al., 2017),探讨领导优势使用对团队和个体层面关键工作产出的影响机制和边界条件,揭示其在组织“用好人才”与“留住人才”过程中的有效性,构建领导优势使用的多层次影响效应框架。第一,在团队层面,采用多阶段-多来源问卷追踪、多项式回归与响应面分析法,探讨领导优势使用和组织优势使用支持的一致性如何通过积极团队过程影响团队承诺、团队任务绩效和团队创新绩效;第二,在个体层面,结合情景实验和“领导-下属”配对追踪问卷,探究领导优势使用影响下属组织承诺、任务绩效和创新绩效的内在机制和适用情境。

3.3.1 领导优势使用对团队层面工作产出的影响及其作用机制

随着市场环境的不断演变,如何“留住人才”与“用好人才”已成为组织维系竞争力的关键(Lanvin & Monteiro, 2023)。近期研究指出,相较于传统的“补短板”导向的人力资源管理实践,基于优势的管理实践(如,领导优势使用和组织优势使用支持)能够更加高效地提升员工生产力、激发人力资源效能(Ding et al., 2023; van Woerkom et al., 2022)。然而,现有研究主要关注领导优势使用的近端结果(即对员工的影响),缺乏对团队层面的考察,限制了对“领导-团队”效应的探索,无法充分解释领导优势使用如何驱动团队发展。为了探索“领导优势使用”对团队层面工作产出的影响,本研究将聚焦于团队“留住人才”和“用好人才”这两个关键维度。

首先,为评估“留住人才”,本研究采用团队承诺作为核心指标,即团队成员对所在团队的认同、对团队目标的投入以及愿意留在团队的程度(Kukenberger et al., 2015)。拥有高承诺水平的团队更为忠诚,重视团队的发展和成功,并且更有动力为集体利益持续投入(Li et al., 2018),因此,本研究综合考察团队成员当下的团队承诺水平以及更长工作周期后的团队承诺水平(半年后),并将其作为衡量团队“留住人才”的重要指标。其次,团队任务绩效和团队创新绩效分别反映了团队在核心任务中的绩效产出(Cole et al., 2008),以及在技术、服务及产品等方面的创新产出(van Knippenberg,

2017), 对于组织在市场竞争中保持竞争力、持续生存和发展至关重要(刘智强 等, 2023; Zhang et al., 2022)。基于此, 本研究将团队任务绩效和团队创新绩效作为评估团队“用好人才”的核心指标。

此外, 领导者的优势使用并非在真空中发生, 它嵌入于更广阔的组织管理系统中。其中, 组织优势使用支持作为一套系统性的管理实践, 指员工感知到的组织对于个体优势识别、开发和使用的正式或非正式的政策或实践支持(Hai & Park, 2024a; van Woerkom et al., 2016), 与领导者的个人优势使用行为既相互关联又有所区别, 在具体实践中相互作用、相互影响(Kilroy et al., 2023; Marescaux et al., 2019)。例如, 组织可以通过正式的培训项目和奖励系统支持员工的优势使用, 但是领导者在实际管理过程中可能会忽略下属的优势识别、开发和使用的, 为下属优势使用提供较少的空间和机会(Hai & Park, 2024a)。作为人力资源管理系统中的两个关键因素, 领导行为和团队管理实践是否传达一致信号可能对团队过程和最终团队输出产生重要影响(Kilroy et al., 2023)。因此, 在探讨领导优势使用对团队工作产生的影响效应时, 有必要考察组织优势使用支持是否对领导优势使用的有效性产生增益作用。

综上所述, 本研究基于领导力过程模型, 采用多项式回归与响应面分析方法(李树文, 罗瑾琨, 2020; Tsai et al., 2022), 探讨领导优势使用和组织优势使用支持一致性通过促进积极团队过程, 继

而提高团队承诺、团队任务绩效和团队创新绩效的影响机制。理论模型如图4所示。

(1)领导优势使用和组织优势使用支持一致性对积极团队过程的影响

积极团队过程指团队成员基于优势的互动和协作模式, 包括三个方面: 团队优势意识(团队对成员优势的集体认知和识别; O’Leary-Kelly, 1998; van Woerkom et al., 2022)、团队优势信任(团队成员在多大程度上有信心依靠其他团队成员的优势; Mayer et al., 1995; van Woerkom et al., 2022)以及团队优势协作(即基于成员优势的任务分配和协调; Lewis, 2003; van Woerkom et al., 2022)。这一构念不仅能够较好地反映领导优势使用对团队运作的影响过程, 而且与团队效能(如, 团队完成绩效目标的质量与时间等)密切相关(Meyers et al., 2023)。

当领导优势使用和组织优势使用支持在较高水平处于一致时, 所有团队成员从领导者和组织管理系统获取到清晰且一致的信号(Hai & Park, 2024a), 即, 成员可以在团队工作中积极发挥优势以推动团队高效运作。在领导和组织对优势使用协同一致的支持下, 团队成员更有可能主动识别和发现团队中存在的优势(团队优势意识)、相互信任和依赖彼此的优势(团队优势信任)以及在团队任务分配和协作的过程中充分发挥成员的优势(团队优势协作), 从而有效推动积极团队过程。积极团队过程的涌现在很大程度上依赖于管理层信

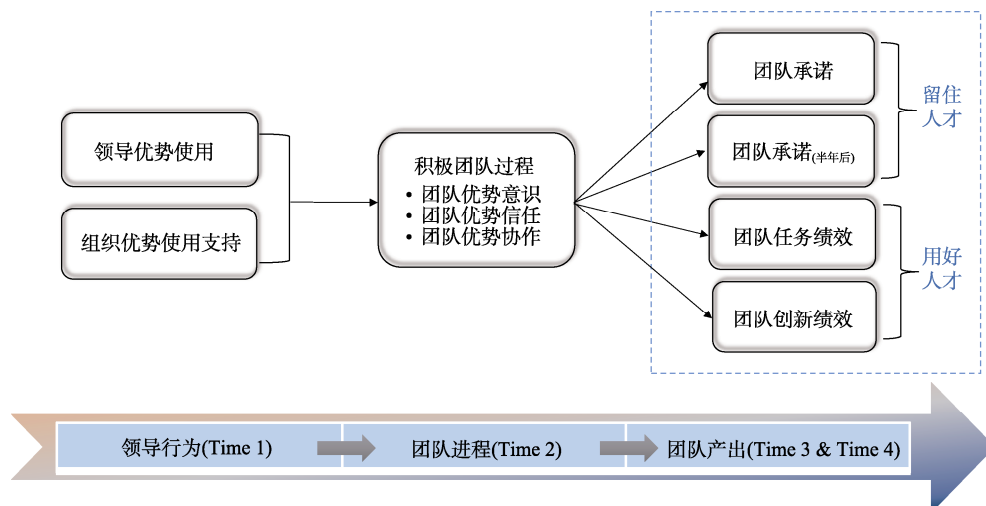


图4 领导优势使用对团队层面工作产出的作用机制

号明确且强有力的支持,以营造积极团队过程所需要的公平、协作和信任的氛围,最大化团队功能,避免团队成员间隐瞒优势资源、互相怀疑和推诿等(Meyers et al., 2023)。与之相比,当领导优势使用和组织优势使用支持在较低水平处于一致时(即,低领导优势使用-低组织优势使用支持),团队成员更倾向于按部就班地完成任务,较少关注团队成员存在的优势和基于优势进行协作,这不利于促进积极团队过程。

当领导优势使用和组织优势使用支持水平不一致时,团队成员可能会从管理层收到矛盾的信号,即,他们难以确定团队工作中的优势使用是否被管理层一致认可或支持。已有研究发现,领导行为和人力资源管理实践传达不一致的信号会破坏管理的有效性,甚至引发成员认知失调、不公平感与信任受损等负面效应(Marescaux et al., 2019; Salas-Vallina et al., 2021)。尤为重要的是,不同类型的 不一致 可能产生非对称影响。当组织层面明确倡导优势使用,而直接领导者却未在日常管理中体现相应行为时,团队成员更容易将这种不一致解读为管理层“口头支持而实际忽视”,从而削弱领导可信度并抑制基于优势的互动与协作。相反,如果领导本人积极推动优势使用,即便缺乏组织制度支持,由于领导是团队中最具影响力的行为标杆,其亲身示范依然能够在一定程度上激发团队的积极互动与协作,尽管这种影响可能难以扩大到整个组织。因此,相较于“低领导优势使用-高组织优势使用支持”的情况,“高领导优势使用-低组织优势使用支持”的情况对积极团队过程更可能产生积极影响。综上,本研究提出:

命题 10a: 当领导优势使用和组织优势使用支持水平一致时,领导优势使用和组织优势使用支持处于高水平上的一致比在低水平上的一致对积极团队过程的影响作用更强。

命题 10b: 当领导优势使用和组织优势使用支持水平不一致时,相较于“低领导优势使用-高组织优势使用支持”,“高领导优势使用-低组织优势使用支持”对积极团队过程的影响作用更强。

(2)积极团队过程的中介效应

基于领导力过程模型(Antonakis et al., 2012; Tuncdogan et al., 2017),本研究进一步提出,由领导优势使用和组织优势使用支持水平一致性驱动的积极团队过程会对团队承诺、团队任务绩效和

团队创造力产生积极影响。在领导优势使用和组织优势使用支持的协同助推下,团队工作中更有可能涌现出积极团队过程,成员更有动力主动识别团队拥有的优势资源、构建基于优势的信任以及在协作中充分发挥彼此的优势(Meyers et al., 2023)。这一过程有助于提高每一位成员的价值感和归属感,促进并维持团队承诺。同时,积极团队过程并非短暂性体验,而是可以在团队日常互动中被不断强化和内化,形成相对稳定的行为模式和心理预期。员工在反复的优势使用和协作中,会逐渐将这种积极体验视作团队对其长期投入的信号,进而提升对团队的情感依附和持续承诺。因此,由领导优势使用和组织优势使用支持一致性所激发的积极团队过程,不仅能够短期内提升团队功能,更可能通过反复强化优势互动模式,逐步塑造成员对团队的稳定心理依附,从而在更长时间跨度内(如半年后)持续影响团队承诺。

其次,团队成员发挥彼此优势积极协作,能够将成员的个体优势聚合为集体优势,推动团队克服工作中的困难、高效完成任务目标并取得更高质量的绩效产出(余卓霖等, 2021; Meyers et al., 2023)。最后,在积极团队过程中,团队成员基于优势进行紧密的合作和配合,这不仅能够引导成员投入更多的认知和情感等优势资源到工作之中(魏昕, 张志学, 2018),而且有利于团队内的信息交换、知识整合和创造性想法的生成(周空等, 2023; Meyers et al., 2023),最终提高团队创新绩效。综上,本研究提出:

命题 11a: 积极团队过程在领导优势使用和组织优势使用支持一致性与团队承诺之间起中介作用。

命题 11b: 积极团队过程在领导优势使用和组织优势使用支持一致性与半年后的团队承诺之间起中介作用。

命题 11c: 积极团队过程在领导优势使用和组织优势使用支持一致性与团队任务绩效之间起中介作用。

命题 11d: 积极团队过程在领导优势使用和组织优势使用支持一致性与团队创新绩效之间起中介作用。

3.3.2 领导优势使用对个体层面工作产出的影响及其作用机制

领导不仅在组织战略方向的调整和组织效能

的提升中发挥重要作用,而且深刻影响着下属的工作行为和绩效产出(李超平,毛凯贤,2018;林新奇等,2022)。根据领导力过程模型(Antonakis et al., 2012; Tuncdogan et al., 2017),领导优势使用对追随者行为和绩效的影响过程会受到各种内外部因素的影响。在信息化、数字化经济时代背景下,数字技术的高速发展驱使产业转型升级和企业结构变革,同时也引发传统的工作方式、业务模式和工作岗位等发生重大变化(史燕伟等,2023;谢小云等,2021)。在充满不确定性和动态性的工作环境下,员工可能对职业生涯发展的可持续性和稳定性产生担忧,继而改变其工作态度和行为(Spurk et al., 2022)。然而,现有文献在探讨领导力过程模型时更多地关注下属特质和价值观等的边界条件作用(Tuncdogan et al., 2017),忽略了下属对外部工作环境的感知和对自身职业发展的态度等内外部因素的影响。鉴于此,本研究提出,职业不安全感(career insecurity)和职业未来时间洞察力(career future time perspective)可能是新经济时代背景下影响领导优势使用有效性的关键因素。综上,本研究基于领导力过程模型,以追随者视角为中心,探讨领导优势使用对下属组织承诺、下属任务绩效和下属创新绩效的作用机制,以及职业不安全感和职业未来时间洞察力的调节效应。理论模型如图5所示。

(1)领导优势使用和基于优势的工作重塑及其后效

基于优势的工作重塑(Job crafting toward strengths)指员工依据自身优势,对其工作任务、角色和关系做出的主动调整和改变(Kooij et al.,

2017)。这一构念反映了个体自下而上主动改进和设计工作的行为,整合了工作重塑和个体优势使用两个重要研究领域,是积极组织行为学蓬勃发展过程中涌现的新思想,对个体和组织的可持续发展均具有重大意义(Zhang et al., 2021)。相关文献发现,基于优势的工作重塑受到领导风格的影响,且有助于提高个体与工作的匹配度、工作活力与工作绩效等(Kooij et al., 2017; Zhang et al., 2021),可能是领导优势使用影响下属产出的关键内在机制。一方面,领导优势使用能够帮助下属更好地识别和开发优势才能(Wang et al., 2023),为下属基于优势的工作重塑提供组织资源支持,以提高工作投入和生产效率;另一方面,领导优势使用可以按照下属的优势才能分配具体的任务,引导下属依据自身优势去改进和优化工作流程(van Woerkom et al., 2024),从而促进任务目标的实现。因此,本研究提出:

命题 12: 领导优势使用与下属基于优势的工作重塑呈正相关的关系。

领导优势使用能够为下属优势发挥构建支持型环境,在这样的环境中,下属更有可能根据自身优势主动调整固有的工作模式、角色或关系,从而提升人-工作匹配度,体验更深层次的工作意义感(田喜洲,刘美玲,2017)。因此,基于优势的工作重塑能够提高下属对所在组织的认同和投入,形成更高水平的组织承诺,同时也对长期组织承诺产生积极影响。其次,基于优势的工作重塑驱使下属在执行任务或履行职责时充分利用自身的知识经验和优势才能,为下属带来丰富的个体资源(如,工作活力和积极情绪等)和工作资源

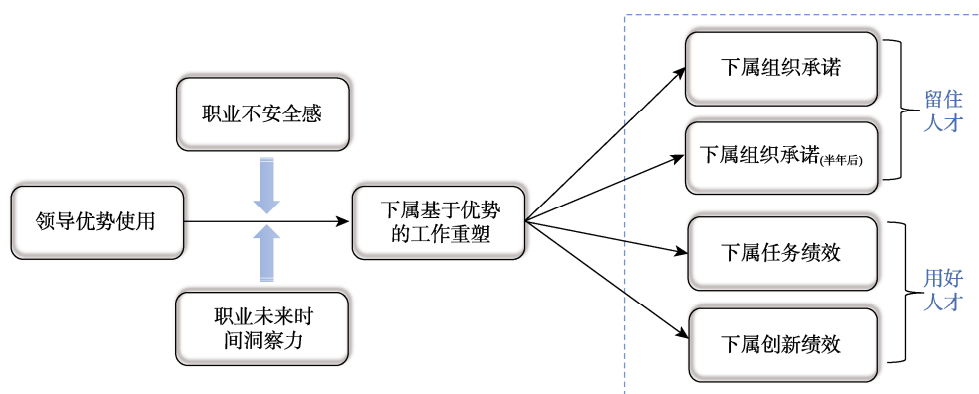


图5 领导优势使用对个体层面工作产出的作用机制

(如, 积极反馈和职业发展机会等), 帮助下属高效率、高质量地完成目标任务(田喜洲, 刘美玲, 2017), 进而创造出色的任务绩效。此外, 基于优势的工作重塑能够带来深层次的愉悦、投入感和满足感(Zhang et al., 2021), 让下属体验到积极的、充满能量和激情的工作状态, 这是引发创造力和提高创新绩效的重要因素(Hughes et al., 2018)。综上, 本研究提出:

命题 13a: 领导优势使用通过下属基于优势的工作重塑的中介作用, 正向影响下属组织承诺。

命题 13b: 领导优势使用通过下属基于优势的工作重塑的中介作用, 正向影响半年后的下属组织承诺。

命题 13c: 领导优势使用通过下属基于优势的工作重塑的中介作用, 正向影响下属任务绩效。

命题 13d: 领导优势使用通过下属基于优势的工作重塑的中介作用, 正向影响下属创新绩效。

(2) 职业不安全感的调节作用

职业不安全感指个体对未来职业生涯发展的持续性和稳定性所感知到的威胁(Spurk et al., 2022)。区别于工作不安全感, 职业不安全感关注的是个体对更宽广的职业发展(如, 职业发展机会、职业可持续性和退休等)的威胁感知, 与基于优势的工作重塑策略密切相关。已有学者指出, 在面临不确定的情况下, 员工更有可能主动调整工作模式、角色和关系, 以降低不确定性, 提高对环境的适应力以及自身需求、优势等与环境的匹配度(Pletneva, 2023)。因此, 本研究认为职业不安全感可以加强领导优势使用对下属基于优势的工作重塑的促进作用, 进而增强下属的组织承诺、任务绩效和创新绩效。领导优势使用为下属基于优势的工作重塑提供了重要的资源支持, 而职业不安全感这一环境线索能够激活下属进行工作重塑的动机, 驱使下属利用自身优势增强核心竞争力和提高对职业生涯发展的掌控力。

命题 14a: 下属的职业不安全感正向调节领导优势使用通过下属基于优势的工作重塑影响下属组织承诺的中介效应。

命题 14b: 下属的职业不安全感正向调节领导优势使用通过下属基于优势的工作重塑影响半年后的下属组织承诺的中介效应。

命题 14c: 下属的职业不安全感正向调节领导优势使用通过下属基于优势的工作重塑影响下

属任务绩效的中介效应。

命题 14d: 下属的职业不安全感正向调节领导优势使用通过下属基于优势的工作重塑影响下属创新绩效的中介效应。

(3) 职业未来时间洞察力的调节作用

职业未来时间洞察力指个体在多大程度上重视未来的职业、期待职业成功的机会并相信当前的行为活动与未来职业发展互相关联(Park et al., 2021)。该概念描述了个体对未来职业生涯的知觉、期望和行动倾向, 深刻地影响着个体当下的行为模式、应对策略和目标选择等。研究发现, 职业未来时间洞察力较高的个体通常会对未来职业持开放态度, 倾向于采取积极应对策略来促进未来职业目标的实现(Hai & Park, 2024b; Taneva & Peng, 2023)。因此, 本研究认为, 面对领导优势使用, 高职业未来时间洞察力的下属更可能主动开展基于优势的工作重塑, 继而提高其组织承诺、任务绩效和创新绩效。在领导树立优势榜样、激发下属优势使用以及根据下属优势分配工作任务后, 职业未来时间洞察力较高的下属更有可能关注到优势的核心价值以及工作重塑会给职业发展带来的长远影响, 因而激发下属基于优势的工作重塑, 进而导致下属组织承诺、任务绩效和创新绩效的提高。综上, 本研究提出:

命题 15a: 下属的职业未来时间洞察力调节领导优势使用通过下属基于优势的工作重塑影响下属组织承诺的中介效应。

命题 15b: 下属的职业未来时间洞察力调节领导优势使用通过下属基于优势的工作重塑影响半年后的下属组织承诺的中介效应。

命题 15c: 下属的职业未来时间洞察力调节领导优势使用通过下属基于优势的工作重塑影响下属任务绩效的中介效应。

命题 15d: 下属的职业未来时间洞察力调节领导优势使用通过下属基于优势的工作重塑影响下属创新绩效的中介效应。

4 理论构建与创新

在市场竞争日益激烈、不确定性成为常态的背景下, 企业为寻求生存与发展, 正在重塑其内部结构与管理模式。传统以“补短”为导向的管理模式已难以充分激发人才潜能, 而基于优势的领导实践则显现出巨大潜力(Breevaart et al., 2025)。

然而,既有关于领导优势使用的研究尚处于发展阶段,其内涵结构有待深化,动力机制亟待揭示,多层次影响后效更需系统检验。为弥补这些关键缺口,本研究拟对领导优势使用开展一项系统性的探索,预期在以下三个方面做出核心理论贡献:

首先,本研究为深入理解领导优势使用的本土内涵与结构提供新颖的理论视角,对领导优势使用的动态复杂过程贡献独特见解。为突破以往领导优势使用研究的单一、静态视角(Breevaart et al., 2025),本研究扎根于我国组织情境并结合新经济时代背景下工作模式的新变化,采用定性和定量研究相结合的范式,从领导力社会建构理论的视角出发(DeRue & Ashford, 2010; Fairhurst & Grant, 2010),挖掘领导优势使用的独特内涵、结构并开发相应的测量工具。本研究不仅有助于深化对本土领导现象和行为规律的理解,对领导优势使用这一新研究领域做出重要理论补充和拓展,而且为东方文化情境下领导优势使用的深入探究提供科学有效的测量工具,为中国特色管理理论和管理实践的发展贡献新见解。

其次,本研究系统地探讨领导优势使用的动力机制,揭示领导优势使用的前因组态及动态增益效应,率先构建领导优势使用驱动因素的理论体系。已有研究聚焦于个人主动性和组织支持对个人优势使用的影响(Chen et al., 2021; van Woerkom et al., 2016),而对领导优势使用涌现、发展和演变过程的探讨极为匮乏,难以满足领导力开发和人才管理实践创新的现实需求。为了有效解决“如何在组织中培养、促进和维持领导优势使用”这一实践难题,本研究一方面创新性地引入模糊集定性比较分析法从系统与整体的视角探索组织、领导者和追随者多层面因素对领导优势使用的组态效应,另一方面结合经验取样法揭示领导优势使用的动态增益过程,从而弥补领导优势使用动力机制的研究缺口,把握住领导力研究的一大前沿方向,同时也为领导优势使用的可持续发展路径提供更为全面的理论依据。

最后,探索领导优势使用对团队和个体工作产出的影响机制和边界条件,构建领导优势使用的多层次影响后效理论框架,有力拓展领导优势使用的有效性研究。本研究从以往领导优势使用影响后效研究在视角和层级等方面的局限入手,引入领导力过程模型,阐释领导优势使用是如何

通过不同的路径对团队和追随者层面的承诺水平、任务绩效及创新绩效表现产生影响;与此同时,本研究将内外部因素(如,组织优势使用支持、职业不安全感和职业未来时间洞察力等)对领导优势使用有效性的影响纳入理论框架,从而丰富和拓宽学者对领导优势使用在组织内的影响作用、影响过程和影响情境的理解。

本研究也具有一定的实践意义。研究结果可为组织在复杂多变的商业环境中,如何有效培养领导者优势使用、构建高素质人才团队提供理论指引与管理启示。具体而言,本项目开发的领导优势使用测量工具,能够为组织的人才选拔与评估提供科学依据;所揭示的领导优势使用驱动机制,可为设计高效的领导力发展项目与干预措施指明方向。同时,通过阐明领导优势使用对“留住人才”与“用好人才”的关键作用,本研究有助于推动组织将管理重心从“补短板”转向“扬长处”,进而制定更具针对性的人才保留与激励策略,为构建人岗匹配、优势互补的协同发展格局提供有效路径。

参考文献

- 李超平,毛凯贤.(2018).服务型领导影响工作繁荣的动态双向机制. *心理科学进展*, 26(10), 1734-1748.
- 李树文,罗瑾琨.(2020).领导一下属情绪评价能力一致与员工建言:内部人身份感知与性别相似性的作用. *心理学报*, 52(9), 1121-1131.
- 林新奇,丁贺.(2018).优势理论在人力资源管理中的应用研究. *中国人力资源开发*, 35(1), 102-111.
- 林新奇,栾宇翔,赵锴,赵国龙.(2022).领导风格与员工创新绩效关系的元分析:基于自我决定视角. *心理科学进展*, 30(4), 781-801.
- 刘贝妮,张志学.(2023).团队何以愈挫弥坚?领导正念对团队韧性形成的影响. *心理科学进展*, 31(7), 1146-1159.
- 刘智强,许玉平,许建伟,周蓉,龙立荣.(2023).创新期望差距与团队突破性创新:自我调节理论视角. *心理学报*, 55(2), 272-285.
- 罗萍,施俊琦,朱燕妮,房俨然.(2020).个性化工作协议对员工主动性职业行为和创造力的影响. *心理学报*, 52(1), 81-92.
- 余卓霖,李全,杨百寅,杨斌.(2021).工作狂领导对团队绩效的双刃剑作用机制. *心理学报*, 53(9), 1018-1031.
- 史燕伟,谢菊兰,王雅妮,张南.(2023).数字化工作重塑及其对工作绩效的促进作用:基于人-任务-技术匹配视角. *心理科学进展*, 31(7), 1133-1145.
- 唐春勇,李亚莉,赵曙明.(2021).发展型人力资源管理实践研究:概念内涵、量表开发及检验. *南开管理评论*, 24(4), 85-97.
- 唐春勇,周昂,邓婷,赖彦钊.(2023).发展型人力资源管理

- 实践对员工主动变革行为的影响机制：中庸思维的调节作用. *科技进步与对策*, 41(9), 119–129.
- 田喜洲, 刘美玲. (2017). 基于个体优势的工作重塑. *心理科学进展*, 25(9), 1579–1596.
- 王墨耘, 傅小兰. (2003). 内隐人格理论的实体论-渐变论维度研究述评. *心理科学进展*, 11(2), 153–159.
- 魏昕, 张志学. (2018). 团队的和谐型创新激情：前因、结果及边界条件. *管理世界*, 34(7), 100–113.
- 谢小云, 左玉涵, 胡琼晶. (2021). 数字化时代的人力资源管理：基于人与技术交互的视角. *管理世界*, 37(1), 200–216.
- 易明, 王圣慧, 罗瑾琰, 胡文安. (2021). 木秀于林, 风必摧之？下属绩效影响领导授权行为的机制与边界条件. *南开管理评论*, 24(6), 117–130.
- 杨陈, 杨付, 景熠, 唐明凤. (2018). 谦卑型领导如何改善员工绩效：心理需求满足的中介作用和工作单位结构的调节作用. *南开管理评论*, 21(2), 121–134.
- 尹奎, 迟志康, 董念念, 李培凯, 赵景. (2024). 团队反思与团队资源开发、利用及团队结果的关系：一项元分析. *心理科学进展*, 32(2), 228–245.
- 张建平, 张光磊, 刘善仕, 周国林, 李建玲. (2023). 团队情境中资质过剩感的积极效应：综合组成型和汇编型方式的视角. *心理科学进展*, 31(10), 1828–1842.
- 张志学, 华中生, 谢小云. (2024). 数智时代人机协同的研究现状与未来方向. *管理工程学报*, 38(3), 1–13.
- 张志学, 施俊琦, 刘军. (2016). 组织行为与领导力研究的进展与前沿. *心理科学进展*, 24(3), 317–326.
- 赵曙明, 陈嘉茜, 赵宜萱, 陈万思. (2023). 中国人力资源管理演进与展望：基于《中国人力资源开发》创刊 40 年 (1984–2023) 的文献整合研究. *中国人力资源开发*, 40(12), 96–109.
- 周空, 周萱, 应雪晴. (2023). 从想法产生到想法执行：团队绩效薪酬对团队创新的影响机制. *心理科学进展*, 31(6), 944.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
- Anthony, C., Bechky, B. A., & Fayard, A. L. (2023). “Collaborating” with AI: Taking a system view to explore the future of work. *Organization Science*, 34(5), 1672–1694.
- Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 643–650.
- Babalola, M. T., Qu, Y. (E.), Ali, M., Pathki, C. S. R., Usman, M., & Muchiri, M. (2023). An uncertainty management perspective on the antecedents of leader self-serving behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 44(8), 1164–1182.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2019). Daily strengths use and employee well-being: The moderating role of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 144–168.
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59(1), 38–46.
- Banks, G. C. (2023). Eight puzzles of leadership science. *The Leadership Quarterly*, 34(4), 101710.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Breevaart, K., van Woerkom, M., Wang, J., & Planken, N. (2025). Strengths-based leadership: A critical review to guide future research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 32(4), 429–448.
- Buckingham, M. (2010). *Go put your strengths to work: 6 powerful steps to achieve outstanding results*. Free Press.
- Burkus, D. (2011). Building the strong organization: Exploring the role of organizational design in strengths-based leadership. *Journal of Strategic Leadership*, 3(1), 54–66.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers’ authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1–36.
- Carton, A. M. (2022). The science of leadership: A theoretical model and research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 61–93.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Nassreelrgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40(6), 781–813.
- Chen, Y. F., Crant, J. M., Wang, N., Kou, Y., Qin, Y., Yu, J., & Sun, R. (2021). When there is a will there is a way: The role of proactive personality in combating COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 199–213.
- Chi, N.-W., Tu, M.-H., & Wu, I.-H. (2023). Why and when proactive helping does not lead to future help: The roles of psychological need satisfaction and interpersonal competence. *Journal of Vocational Behavior*, 140, 103824.
- Chiu, C.-Y., Wu, C.-H., Bartram, A., Parker, S. K., & Lee, C. (2023). Is leader proactivity enough: Importance of leader competency in shaping team role breadth efficacy and proactive performance. *Journal of Vocational Behavior*, 143, 103865.
- Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 945–958.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.
- Ding, H., Liu, J., & Yu, E. (2023). How and when do strengths work? The effect of strengths-based leadership on follower career satisfaction. *Personnel Review*, 53(6), 1392–1407.
- Ding, H., Yu, E., & Li, Y. (2020). Strengths-based leadership and its impact on task performance: A preliminary study. *South African Journal of Business Management*, 51(1),

- 1832.
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology Press.
- Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 171–210.
- Fan, X., Wang, D., Wang, F., & Kraimer, M. L. (2024). When leaders are forced to stay: The indirect effects of leaders' reluctant staying on subordinates' performance. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 459–476.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77–83.
- Foulk, T. A., Lanaj, K., & Krishnan, S. (2019). The virtuous cycle of daily motivation: Effects of daily strivings on work behaviors, need satisfaction, and next-day strivings. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 755–775.
- Ghielen, S. T. S., van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2018). Promoting positive outcomes through strengths interventions: A literature review. *The Journal of Positive Psychology*, 13(6), 573–585.
- Govindji, R., & Linley, P. A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 143–153.
- Gürbüz, S., Bakker, A. B., & Brouwers, E. P. (2025). Shaping work, shaping success: How HR practices drive task performance via proactive behaviors and work engagement. *Human Resource Management Journal*, 36(1), 106–120.
- Hai, S., & Park, I. J. (2024a). Linking the perceived strength supports both from organization and supervisor to performances: The roles of strengths-based climate and meaningful task. *Journal of Career Assessment*, 32(1), 101–124.
- Hai, S., & Park, I. J. (2024b). How and when does the career future time perspective motivate service performance? *The International Journal of Human Resource Management*, 35(6), 1193–1224.
- Hai, S., & Park, I. J. (2025). The bright side of supervisors' strengths use: Dynamic relations with work-related flow, team trust and performance. *Personnel Review*, 54(6), 1457–1477.
- Herdman, A. K., Yang, B., & Arthur, J. B. (2017). Leader-upward exchange quality and team performance: A multilevel investigation of the mediating role of empowering leadership. *Journal of Management*, 43(7), 2119–2143.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569.
- Jiang, J., Dong, Y., Hu, H., Liu, Q., & Guan, Y. (2022). Leaders' response to employee overqualification: An explanation of the curvilinear moderated relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(2), 459–494.
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., & Breevaart, K. (2020). Leading day-to-day: A review of the daily causes and consequences of leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101344.
- Kersten, A., Scholz, F., van Woerkom, M., Krabbenborg, M., & Smeets, L. (2025). A strengths-based human resource management approach to neurodiversity: A multi-actor qualitative study. *Human Resource Management*, 64(1), 229–245.
- Kilroy, J., Dundon, T., & Townsend, K. (2023). Embedding reciprocity in human resource management: A social exchange theory of the role of frontline managers. *Human Resource Management Journal*, 33(2), 511–531.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744–764.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151.
- Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971–981.
- Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798–811.
- Kukenberger, M. R., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. (2015). A cross-level test of empowerment and process influences on members' informal learning and team commitment. *Journal of Management*, 41(3), 987–1016.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1–25.
- Lam, W., Lee, C., Taylor, M. S., & Zhao, H. H. (2018). Does proactive personality matter in leadership transitions? Effects of proactive personality on new leader identification and responses to new leaders and their change agendas. *Academy of Management Journal*, 61(1), 245–263.
- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Barnes, C. M. (2016). Daily self-control demands and emotional exhaustion: The benefits of value-congruent goal pursuit. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1544–1556.
- Lanvin, B., & Monteiro, F. (Eds.). (2023). *The Global Talent Competitiveness Index 2023: What a difference ten years make, what to expect for the next decade*. INSEAD.

- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 587–604.
- Li, G., Rubenstein, A. L., Lin, W., Wang, M., & Chen, X. (2018). The curvilinear effect of benevolent leadership on team performance: The mediating role of team action processes and the moderating role of team commitment. *Personnel Psychology, 71*(3), 369–397.
- Li, Y., Zhang, X., & Wang, L. (2023). Serving while being energized (strained)? A dual-path model linking servant leadership to leader psychological strain and job performance. *Journal of Management, 48*(7), 1652–1676.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly, 26*(2), 254–269.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 161–177.
- Lin, S.-H. (J.), Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal, 62*(5), 1556–1582.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review, 16*(2), 317–331.
- Matsuo, M. (2022). The role of supervisor support for strengths use in promoting perceived employability and career satisfaction. *Personnel Review, 51*(5), 1587–1603.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Bauwens, R. (2023). Stronger together: A multilevel study of collective strengths use and team performance. *Journal of Business Research, 159*, 113728.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., de Reuver, R. S. M., Bakk, Z., & Oberski, D. L. (2015). Enhancing psychological capital and personal growth initiative: Working on strengths or deficiencies? *Journal of Counseling Psychology, 62*(1), 50–62.
- Moore, S., Oswald, A. J., & Boehm, J. K. (2023). *Workplace wellbeing and firm performance*. The Wellbeing Research Centre, University of Oxford.
- Mubashar, T., & Harzer, C. (2023). It takes two to tango: Linking signature strengths use and organizational support for strengths use with organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 96*(4), 897–918.
- Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S., & Newbold, T. R. (2023). Leader thinking, follower thinking: Leader impacts on follower creative performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*(1), 413–440.
- Ogunfowora, B. (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations, 67*(12), 1467–1490.
- Ogunfowora, B., Maerz, A., & Varty, C. T. (2021). How do leaders foster morally courageous behavior in employees? Leader role modeling, moral ownership, and felt obligation. *Journal of Organizational Behavior, 42*(4), 483–503.
- O'Leary-Kelly, A. M. (1998). The influence of group feedback on individual group member response. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 16, pp. 255–294). Elsevier Science/JAI Press.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal, 55*(4), 787–818.
- Park, I. J., Han, K., & Ryu, K. (2021). Development and validation of a career future time perspective scale. *Journal of Career Development, 48*(5), 701–714.
- Pletneva, L. (2023). Turning work into a refuge: Job crafting as coping with personal, grief-inducing events. *Academy of Management Journal, 67*(4), 1055–1083.
- Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths based leadership: Great leaders, teams, and why people follow*. Gallup Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management, 60*(3), 333–347.
- Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 574–587.
- Spurk, D., Hofer, A., Hirschi, A., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2022). Conceptualizing career insecurity: Toward a better understanding and measurement of a multidimensional construct. *Personnel Psychology, 75*(2), 253–294.
- Taneva, S. K., & Peng, Y. (2023). Fostering successful ageing at work: The role of cognitive job crafting, work certainty and perceived remaining time at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 97*(2), 381–402.
- Tangirala, S., Green, S. G., & Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 309–320.
- Tobias, V. Y., Runhaar, P., & van Woerkom, M. (2025). Towards strengths-based professional learning: A multiple case study of the implementation of strengths-based human resource management practices in schools. *Professional*

- Development in Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/19415257.2025.2510649>
- Tsai, C. Y., Kim, J., Jin, F., Jun, M., Cheong, M., & Yammarino, F. J. (2022). Polynomial regression analysis and response surface methodology in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101592.
- Tuncdogan, A., Acar, O. A., & Stam, D. (2017). Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 40–64.
- van Knippenberg, D. (2017). Team innovation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 211–233.
- van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141–150.
- van Woerkom, M., Bauwens, R., Gürbüz, S., & Brouwers, E. (2024). Enhancing person-job fit: Who needs a strengths-based leader to fit their job?. *Journal of Vocational Behavior*, 154, 104044.
- van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1883.
- van Woerkom, M., Meyers, M. C., & Bakker, A. B. (2022). Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100767.
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103859.
- Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1019–1038.
- Yang, C., Tang, C., & Xu, N. (2025). Enhancing sustainable employability through developmental HR practices: The mediating role of proactive career behaviors and moderating role of person-vocation fit. *Journal of Vocational Behavior*, 162, 104123.
- Zhang, C., Zhang, J., Zhan, X., Zheng, Y., & Yang, G. (2025). Strengths use in the workplace and its effects on individual work outcomes: A meta-analysis. *Applied Psychology*, 74(5), e70036.
- Zhang, F., Wang, B., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Job crafting towards strengths and job crafting towards interests in overqualified employees: Different outcomes and boundary effects. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 587–603.
- Zhang, M. J., Zhang, Y., & Law, K. S. (2022). Paradoxical leadership and innovation in work teams: The multilevel mediating role of ambidexterity and leader vision as a boundary condition. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1652–1679.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Zhang, X., & Chen, Z. (2018). Linking strengths self-awareness to proactive behavior at work: The mediating role of strengths use and the moderating role of psychological safety. *Journal of Career Development*, 45(4), 321–340.

The conceptualization, antecedents, and multilevel effects of leader strengths use

HAI Shenyang¹, YANG Bo¹, GUO Tengfei², XIN Zhaoyang³, LIU Liu¹, FU Anguo^{4,5}

(¹ International Business School, Hainan University, Haikou 570228, China)

(² School of Education Science, Guangdong Polytechnic Normal University, Guangzhou 510665, China)

(³ School of Philosophy and Sociology, Jilin University, Changchun 130012, China)

(⁴ School of Psychology, Yunnan Normal University, Kunming 650500, China)

(⁵ Inner Mongolia Student Bullying Prevention Research Center, Tongliao 028000, China)

Abstract: In an era of intensifying talent competition and rapid business transformation, organizations need leadership approaches that can better identify, mobilize, and retain human strengths. However, existing research has failed to comprehensively clarify the conceptualization of leader strengths use, particularly in Chinese organizational contexts, and has yet to systematically examine its antecedents and outcomes beyond the individual level. To address these limitations, this study clarifies the conceptualization of leader strengths use and examine its antecedents and multilevel outcomes. First, drawing on social construction of leadership

theory, we delineate the construct of leader strengths use and develop a measure with demonstrated reliability and validity. We then examine how configurations of organizational, leader, and follower-level factors give rise to leader strengths use using fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA), thereby providing a multilevel account of its antecedents. Using an experience sampling method (ESM), we further examine the dynamic process through which leader strengths use enhances motivation and promotes subsequent strengths use over time. Building on the leadership process model, we examine how leader strengths use shapes job performance at both the individual and team levels and identify its boundary conditions. Collectively, this research advances theorizing on leader strengths use, extends indigenous leadership literature, and offers an integrated foundation for future research on leader strengths use in organizations.

Keywords: leader strengths use, social construction of leadership theory, positive team processes, talent management, innovation