

認定領導：理論建構、量表發展及效果驗證

Identity Leadership: Theory Construction, Scale Development, and Effect Verification

摘要

本研究旨在建構並驗證認定領導理論。立基於結構符號互動論與認定理論，本研究認為，領導者能夠透過特定的認定領導行為來激發部屬不同內涵的自我認定，進而影響部屬的工作行為。本研究以三個系列研究來建構並驗證認定領導：研究一聚焦於理論模型的發展，兼採演繹法與歸納法，透過理論推導與訪談事例，建構認定領導之內涵，將領導者影響部屬自我概念的行為作具體的描繪，並說明這些行為所帶來的影響。藉由研究一，我們得以釐清認定領導之行為內涵，及其所帶來之效果。研究二旨在發展具有信效度的測量問卷，奠基於研究一之定義內涵，編製可靠的施測問卷，並提供信度、效度及邏輯關聯網絡的相關證據。透過研究二，能夠產出符合心理計量屬性之問卷，使認定領導能夠精準的被測量，以作為未來相關研究的量化基準。研究三則聚焦於模式效果的驗證，以問卷調查法的方式，在組織場域中驗證認定領導的路徑模式與效果，探討認定領導可能的中介歷程與條件因素。透過研究三，能夠了解認定領導模式在組織中的實際效用並對其影響歷程有更清楚地掌握。綜合上述三個系列研究，本研究描繪了認定領導之內涵，並提供相關量化證據，而能為當今認定研究與領導文獻提供新的思考方向。

關鍵字：認定領導、自我概念、認定層次、認同、績效表現

壹、前言

領導(leadership)，一直以來都是組織行為研究中相當熱門的議題，若從特質論(trait theory of leadership)所提出的 1930 年算起，領導研究已累積近九十年的歷史了。至今，相關討論仍方興未艾，研究發表的數量有增無減，足以顯示其在組織行為研究中的重要地位。而回顧整個領導理論的發展進程，也是歷經了多次的派點轉移(paradigm shifting)，才累積出今日所見的多元面貌。從早期的導特質論、行為論及權變論，到後來強調抽象理念傳遞的魅力領導、轉型領導以及內隱領導，再到 2000 年以後的文化領導、真誠領導、道德領導及導師領導等理論，領導理論不但觀點多元，也各有其專精之處，就整個思想的發展長河來看，可以發現 2000 年之後的領導理論雖變得更為豐富多元，卻不約而同地越來越強調部屬角色在領導者與部屬對偶關係中的重要性。綜觀領導理論這九十年來的發展軌跡，也可以觀察到相同的進展趨勢，不論是領導者焦點(leader centric)或部屬焦點(subordinate centric)的理論，皆越來越重視「領導者影響部屬」的作用機制。回歸本質，領導就是一種影響力的展現，其最重要的核心內涵便在於「影響他人」，也只有有在領導者影響他人的過程中，我們得以看見領導(Yukl,1999)。因此，一個好的領導理論，應致力發展一個關鍵的核心機制，並說明領導者的影響作為，如何轉變為部屬實際的行動與產出(Lord & Brown, 2003)。透過清楚地論述領導者影響部屬，進而引發組織績效的全歷程，便能夠突顯該領導理論獨特的作用機制，並釐清該理論與其他領導理論之差異(Epitropaki, Kark, Mainemelis, & Lord, 2017)。

在領導影響歷程的相關論述中，自我認定(self-identity)因涉及到自我概念的定義內涵與疆界範疇，因而在 2000 左右受到許多研究者的重視(De Cremer & Tyler, 2005; van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004)。事實上，此種觀點的興起，與 Shamir 等人在 1990 左右所發表的一系列研究有頗大的關係。他認為當時組織行為的研究，服膺於個體享樂主義之預設，過度依賴認知理性的計算歷程，使得理論的發展多所侷限。他認為個體作為組織中的一個「人」，其行為模式並非只是單純的邏輯理性與效用極大，而有更多自我導向的行為意圖在其中，如：自我呈現、自尊維持與提升、自我一致，以及自我認定...等等。這些與自我意識有關的因素都在邏輯計算之外，對個體的行為亦有頗大的影響，卻為當代研究者所忽略。因此，他們基於結構符號互動論(structural symbolic interactionism)與認定理論(identity theory)(Stryker, 1980)，提出了以自我概念為核心的動機理論(self-concept based motivation theory)，用以解釋魅力領導與轉型領導的影響機制(Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Shamir, 1990; Shamir et al., 1993)。此一論點使研究者注意到，部屬自我概念在領導歷程中的獨特作用，並引發了後續領導者改變部屬自我認定，進而提升部屬效能之研究。

自我認定源自於社會自我(social aspect self-concept)的相關論述(Erikson, 1964; Goffman, 1961)，意指個體透過社會互動，所形成一種可作為自我理解與參照的一般性架構(general framework)(Gioia, Schultz, & Corley, 2000)，是個體用來描述自我的一套邏輯關聯性命題(a set of logically connected propositions)。Gecas (2000)認為，自我認定是一種個人化的價值系統，能夠提供個人意義、行為目標及生活方向，可說是自我概

念中最重要組成。他進一步推論，自我認定因具有自我連續 (self-continuity)、自我獨特 (self-distinctiveness) 及自我提升 (self-enhancement) 等特性 (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994)，故相較於其他的領導影響機制 (如：外在酬賞、目標設定、需求滿足、關係品質等)，具有更為獨特的重要性，而能在領導的作用歷程中，扮演重要且獨特的角色。

有鑒於領導行為對自我認定的重要性，過往一些研究已針對領導者影響部屬自我認定，進而影響行為反應之歷程進行探討。實徵研究發現，魅力領導與轉型領導中的許多行為向度，如：自我犧牲、自信展現、強調集體認定、形塑共享價值，及展現支持行為都能夠引發部屬的集體認定，使部屬展現更多對團體有利之行為 (Shamir et al., 1993)。這些研究雖對領導行為與部屬自我認定之關係提供了一些說明，不過仍有幾項理論缺口值得省思。首先，這些研究並未跳脫轉型領導與魅力領導之理論框架，致使我們對於領導者影響部屬自我概念的行為並未有全面性的了解 (van Knippenberg et al., 2004)。具體來說，Epitropaki 等人 (2017) 的回顧性文章指出，目前有 7 篇研究在個人分析層次 (individual level of analysis) 上，聚焦討論領導者影響部屬自我認定之過程，而在這 7 篇研究中，有 5 篇研究是以轉型領導或魅力領導的理論構念出發，討論其向度對自我認定之影響 (Kark, Shamir, & Chen, 2003; Kark & Van Dijk, 2007; Wu et al., 2010)。就此一脈絡來說，目前的研究仍以轉型領導或魅力領導為基本的理論預設，只有 2 篇研究是以不同的理論視角 (領導者部屬交換品質與認知情感處理系統) 切入，據以說明這兩種領導行為如何影響自我概念。事實上，在轉型領導與魅力領導這兩種領導風格之外，仍有其他的領導行為，可能會對部屬之自我概念有所影響 (van Knippenberg et al., 2004; De Cremer & van Knippenberg, 2002)，然這方面的探討卻付之闕如，而亟需填補。是故，本研究認為，既然部屬的自我認定在領導研究中是重要且獨特的影響歷程，且不同的自我認定層次能夠引發不同的動機與行為，實則有必要將研究重心聚焦於此，在跳脫轉型領導與魅力領導的理論框架後，全面性地去瞭解領導者的行為為何與如何影響部屬的自我認定，才能完整釐清領導行為、自我認定及行為表現之間的關係。

為了補足上述之研究缺口，本研究立基於符號互動論與認定理論，提出認定領導，藉以釐清領導者如何透過一系列的領導行為來影響部屬自我認定，進而影響部屬的工作行為，並進一步探討此歷程發揮作用的關鍵因素。具體來說，本研究共分為五個部份，包含三個子研究：首先，文獻回顧的部份將由認定理論的整理耙梳，說明認定領導的理論基礎，及其概略的影響歷程；其次，在實際組織場域中，採用半結構式個案訪談，將領導者的認定領導行為具體化，從而確立認定領導之內涵之操作型定義，並與既有的領導理論進行比對 (研究一)；第三，採取歸納研究取徑 (inductive approach)，將前述的質性資料進行系統性的分類與整理，據以建構認定領導的關鍵向度，並發展具有良好信效度的測量問卷 (研究二)；第四，以問卷調查的方式在組織場域中驗證領導者的認定領導行為，影響到部屬自我認定，再到部屬工作行為的路徑模式，並說明此一路徑模式的適用條件 (研究三)。最後，則將上述研究進行統整性的論述，並針對認定領導之理論貢獻與未來研究方向進行說明。

貳、文獻回顧

文獻回顧的部份，本研究主要是依照認定理論概念的思想進程進行回顧，共分成早期的哲學觀、近代認定理論、自我概念三層次及自我概念與認定領導四個部份，藉此完整說明認定概念的起源與發展歷程。

一、早期的哲學觀

認定 (identity) 源自於拉丁文 *identitas*，有同一性 (sameness) 之意，用以表示事物能持續被定義與被辨識的核心特性。此概念最早出現於古希臘，忒修斯之船 (ship of Theseus) 的悖論中，主要在討論事物同一性的問題。英國哲學家 John Locke 循此觀點，在《人類理解論》一書中，首次提到了人格同一性概念。他認為，當我們討論性質同一性時，需要嚴格明晰討論的對象為何，因為就不同對象來說，同一性的標準與意義是不相同的。對一個人來說，同一性是無法由生物人 (man) 的角度加以說明，而必須訴諸高層次的性格人 (person) 才能清楚表述。具體來說，他認為，人的同一性必須由人格意識來解釋，透過意識的連續性，人們能夠建立自我概念，並使一個人能與另一個也具有思考能力的人有所區別 (Perry, 2008)。由上述可知，認定 (identity) 一詞，起源於哲學傳統中同一性的辯論，用以表示事物核心且持久的本質特性；人格同一性 (personal identity)，則用以表示長期與個人有關的自我意識與身份識別，用以回答「究竟是什麼，使得我們於時間與空間的流逝中，仍可稱為同一個人」的問題。

二、近代認定理論

二十世紀初，心理學與社會學皆對自我概念多所著墨，其中，社會學家 Charles Cooley 在《人性與社會秩序》一書中提到，每個人都是其他人的一面鏡子，自我概念的形成，與個體的社會互動有直接的關係，個體主觀知覺到「他人對自己的看法」，將成為建構自我概念的基本元素。同為社會學家的 George Mead 依循此一想法，提出了符號互動論 (symbolic interactionism)。他在《自我、心靈及社會》一書中提到，自我概念在本質上，就是一種社會互動的產物，在剝離了外在事物的華麗外衣後，世界只是符號與象徵的組成，個體在經驗世界的同時，也正在獲取符號的意義。透過與外在客體不斷地互動，個體得以發展出主觀經驗，用以形成自我意識並建構自我概念 (Mead, 1934)。整體而言，此時期對於自我的論述，多聚焦於社會面向上，雖然當時有其他的學者主張，可由內省反思與行為學習來理解自我，不過，整體來說社會自我仍是當時學者所關注之焦點。雖然這些論述並未發展成完整的理論典範，但卻突顯了人作為社會性動物，鑲嵌在社會結構下的基本事實，使得後續關於自我認定的討論更加聚焦於社會互動面向。

三、自我概念三層次

近期文獻指出，自我概念的認定層次在不同時期有不同的關注焦點，整體來說可以歸納為個人、人際及群體三個層次的自我概念，其中個人層次的自我是一種個體性的自我，而人際與群體性的自我則可以歸納為社會性自我。這三種不同層次的自我概念分別表示了不同的自我定義原則，而會導致不同的認知思考與行為反應 (Brewer & Gardner, 1996)。這三種層次的自我概念皆是個體建構自我概念的重要方法，也都能夠幫助個體進行自我釐清、建立正向自我評價，並作為行為的重要參照。不過，三者之間卻有一些

差異，個人層次自我概念的建立基準是來自於個體獨特的能力與特質。外在客體（重要他人與社會群體）之功能在於提供社會互動訊息，以幫助個體了解自我獨特之處；而人際層次與群體層次的自我概念則都是屬於社會性自我，兩種自我認定都有部份的社會參照成份，主要的差異在於連結與依附的對象有所不同，人際層次的自我概念是與關係中的特定他人產生個人化聯繫；而群體層次的自我概念則是認同某一群體所形成的去個人化聯繫（Brewer & Gardner, 1996）。三個層次自我認定的特性，如表 1 所示。

表 1 三種自我認定比較表

自我類型	自我層次	自我概念	自我評價的基礎	自尊建立的參照架構	基本的社會動機
個人自我	個人	個人化	個人特質	人與人之間的比較	自我利益
社會自我	人際	關係性	角色規範	適切的角色行為	雙方利益
社會自我	群體	集體性	群體範型	群體間的比較	集體福祉

四、認定領導與自我概念

Brewer 與 Gardner (1996) 認為，這三種層次的自我概念並非是彼此互斥的類別系統，而是同時存在於個體的自我構念系統中，在不同的情境條件下影響著個體的態度與行為。在個體自我概念中，具有許多與個人、關係及團體有關的認定元素，這些認定元素以一種彈性、階層的結構被組織在一起，形成個體自我構念系統。此一系統同時包含了個人層次、人際層次及團體層次的自我概念，隨著場域中的情境線索不同，特定層次的自我便會被激發，而成為個體當下的運作自我。而對職場中的個體來說，最重要的環境線索當屬其直接領導者，個體在組織中的許多知覺感受，都受到直屬領導者之影響（Gersick, Dutton, & Bartunek, 2000）。因此，當領導者展現不同的互動行為時，會引發部屬不同層次的自我概念，進而對部屬的動機與行為產生影響。根據符號互動論與認定理論最根本的假設命題：社會形塑了自我，自我引導了行為（society shapes self which then shapes social behavior; Stryker, Owens, & White, 2000）。本研究將認定領導定義為：「領導者透過一系列的互動過程，引發部屬內在不同的自我認定，進而影響部屬工作行為之過程」。進一步來說，個體的行為受到自我認定所影響，而自我認定是鑲嵌在社會結構與符號互動中的自我意義，透過領導者與部屬雙方持續的符號與訊息交換，部屬便可以建立出情境脈絡下的自我概念，進而產生特定的動機與行為。

參、認定領導的概念發展（研究一）

研究一旨在了解領導者所展現的認定領導之具體內容，目的在了解什麼樣的領導行為，會激發部屬不同層次的自我概念。為了深入的了解受訪者的想法，並確認受訪者完全了解訪談問題，本研究採用半結構式訪談法，透過訪談廣泛蒐集職場上的具體事例，並藉由內容分析（content analysis）整理資料內容，形成穩定的向度類別。

一、半結構式訪談

（一）訪談程序與樣本

為能清楚的描述認定領導的現象，研究者兼採取演繹法與歸納法，除了對相關理論加以深入回顧外，亦廣泛蒐集領導者與部屬互動經驗中，關於認定領導的具體行為，並經過系統化的方法，將蒐集到的反應資料予以整理與分類。在訪談過程中，每位受訪者

都會接受約兩個小時的半結構式訪談。首先，研究者會針對認定領導的概念與定義進行說明，使受訪者對訪談方向與內容有初步了解，接著請受訪者描述自己或直屬領導者曾展現什麼樣符合認定領導定義的行為。具體來說，研究者會請受訪者逐一說明個人層次、關係層次及團隊層次的三種認定領導行為，受訪者需清楚的說明領導者實際展現過哪些行為或互動事例。最後，則會請受訪者評估一下自己或主管是屬於個人層次、關係層次或團隊層次的領導者。資料收集的過程中，大約在第十位受訪者時發現訪談所蒐集到的訊息開始收斂而逐漸達到資料飽和。研究者在初步整理了十位受訪者的資料之後，再針對概念不清楚之處額外補訪兩位受訪者。爾後再追訪另外的三位受訪者，確認達到資料飽和狀態後便停止訪談。受訪者之人口學資料如表 2 所示。

表 2 半結構式訪談受訪者基本資料

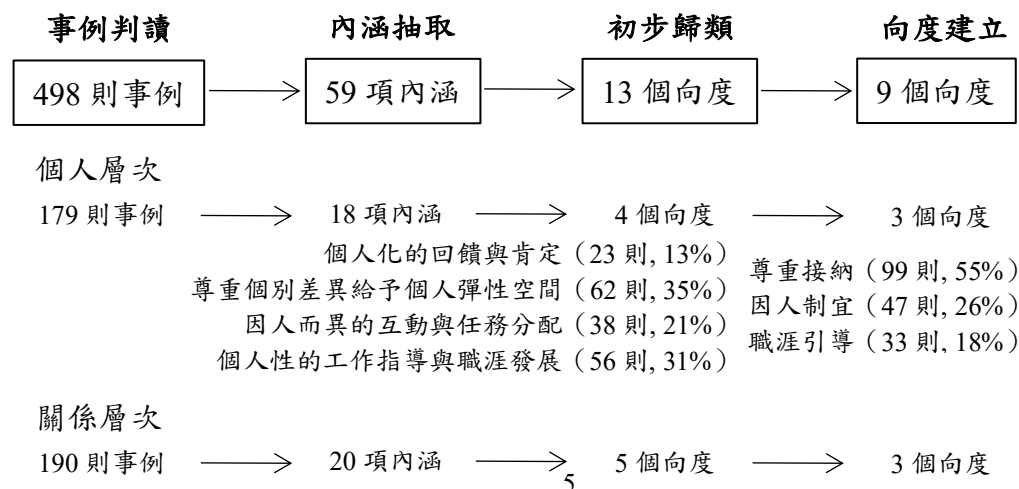
類別	人數	性別	年齡	年資
主管	9	男性 6 名, 女性 3 名	M = 45, D = 12.73	M = 16, D = 13.12
部屬	6	男性 2 名, 女性 4 名	M = 34, D = 8.14	M = 4, D = 3.72
整體	15	男性 8 名, 女性 7 名	M = 40, D = 12.41	M = 11, D = 11.97

(二) 內容分析過程概述

研究者針對蒐集到的資料，以事例判讀、初步分類及分類確認等三個步驟進行分析。事例判讀的部份，首先，研究者邀請兩名組織心理學碩士組成研究小組，共同進行事例篩選。本研究一共蒐集了 498 則事例，其中個人層次的事例有 179 則、關係層次有 190 則、團隊層次有 129 則。其次，在初步分類階段，研究小組將 498 則有效事例，各自依內容與性質的相近程度加以分類整理，待分類內容彙整成更抽象的類別之後，研究小組再共同討論各自分類的結果，逐一檢視與討論分類有差異的項目，直至獲得共識為止。第三，在分類確認階段，研究小組針對初步分類的結果重新檢視，以了解是否仍有語意不清之陳述，檢查各事例與其所屬的類別內涵是否相符，並討論各類別是否有重複之處。最後，研究小組將既有的 13 項初步類別整併為 9 項類別，個人、關係及團隊層次各包含三個向度，再以各個向度下的類別內涵為基礎，給予向度的命名與定義。

二、研究結果

由上述的分析流程，本研究共抽取出 9 個認定領導的概念向度，分析過程各階段的內涵與結果，如圖 1 所示。認定領導的向度名稱與定義內涵如表 3 所示。



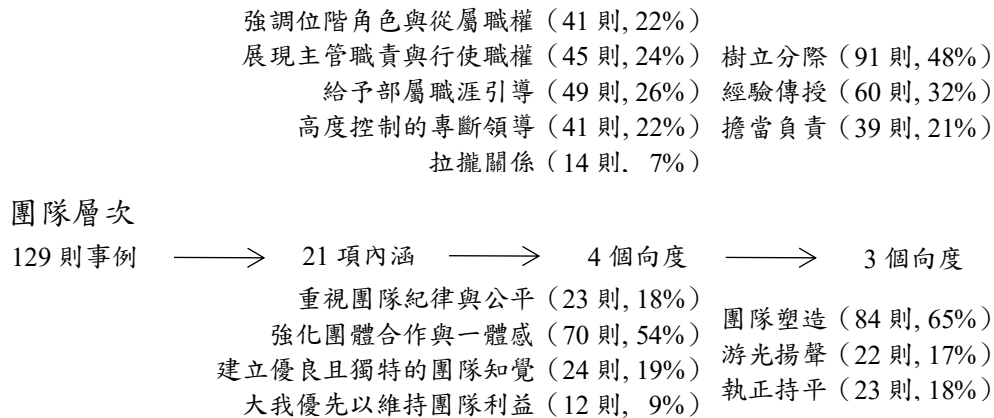


圖 1：認定領導的向度歸類流程與結果

表 3 認定領導之層次、向度及定義內涵

層次	向度	定義內涵
I 個人 層次	I1 尊重接納	領導者會尊重部屬與自己相佐的想法，以維持個體自主意識。
	I2 因人制宜	領導者會觀察部屬的個別差異，以給予獨特任務與關懷。
	I3 職涯引導	領導者會引導部屬反思工作意義，以發展個人職涯目標。
R 關係 層次	R1 樹立分際	領導者會要求部屬依照上下權責行事，以樹立關係分際。
	R2 經驗傳授	領導者會傳授工作上的經驗給部屬，以落實師徒功能。
	R3 擔當負責	領導者會承擔責任給予部屬支援，以扮演堅實後盾。
C 團隊 層次	C1 團隊塑造	領導者會設定團隊性的活動與目標，以強化成員一體感。
	C2 游光揚聲	領導者會強調團隊的優勢特色，以建立成員榮耀感。
	C3 執正持平	領導者會在團隊中建立透明公正的規範，以維護成員公平感。

完成向度建立工作後，研究者透過卡方適合度檢定，進一步瞭解不同向度之間的事例數量是否有差。結果發現，三種層次的行為展現，以關係層次最多，有 190 則，佔整體數量的 38%；其次為個人層次，有 179 則，佔整體 36%；團隊層次則最少，有 129 則，佔整體 26%。顯示關係層次的行為是認定領導中最重要的一項內涵。

三、研究一小結

本研究兼採領導者與部屬的觀點，了解組織場域中認定領導的內涵與行為。結果發現，領導者確實會透過多種不同的行為去影響部屬自我認定的層次。個人層次包含了尊重接納、因人制宜及職涯引導三種面向的行為；關係層次則包含了樹立分際、經驗傳授及擔當負責三個向度；而團隊層次則包含了團隊塑造、游光揚聲及執正持平三個向度。

此外，認定領導之基礎在於自我認定理論，領導行為的重要向度應能夠充份的與認定理論對話，才能有效地突顯領導者行為影響部屬自我認定，進而影響績效的重要路徑。故，研究者嘗試將研究一所找到的向度概念與認定理論的內涵進行對比，進一步了解本研究找出的各個向度能否充份的反應自我認定之本質。就 Dutton 等人 (1994) 的說法，自我認定最核心的三項特徵在於能夠維持自我的正向性、自我獨特性及自我延續性。各種認定領導行為與三種核心特徵的對應關係如表 4 所示。首先，自我正向性源自於個體維持且發展正向自我的基本需求，因此個體會傾向以自我或環境中的正向客體作為自我認定的核心元素。本研究認為，在個人層次中，領導者對部屬的尊重接納能夠使部屬感

受到安全與肯定，進而能感受到自我的正向性；關係層次的經驗傳授則能使部屬感受到此段關係是正向的，能夠透過對偶關係中的領導者進一步提升自我能力的正向價值；而團體層次的游光揚聲則能夠傳遞團體光榮事蹟，使部屬感受到團體是正向且具有價值的。其次，自我獨特性源自於個體建構出獨特自我並自我辨識的需求，任何能夠幫助個體建立獨特性的特質或客體，也都會成為自我認定的重要元素。而在個人層次中的因人制宜，意旨領導者會針對每位部屬的不同特性給予不同的任務與工作，因而部屬能夠在這樣的互動中，充份感受的自己獨特的特質受到領導者關注，而能自覺是一個獨特的個體；在關係層次的樹立分際則能夠讓部屬感受到自己與主管清楚的角色對偶關係，使得雙方獨特的關係連結變得更為突顯，而能感受到此段關係的獨特性；團隊層次的團隊塑造意旨領導者會透過共同的任務或一體感來強化團體疆界，進而突顯內團體與外團體，因而能夠使部屬感受到團隊的獨特性。最後，自我延續性源自於個體維持自我一致與穩定的需求，因此，能夠協助部屬個體自我概念持續不變的特性，便可能成為自我認定的一部份。研究者認為，個人層次的職涯引導能夠長期性的將個體留在此一職涯中，而有助於個體建立一個穩定的自我意識；關係層次中的擔當負責意指領導者能夠承擔責任，成為部屬的堅實後盾，因而部屬能夠充份地感受到這段關係是穩定持久且不會輕易改變的；團隊層次的執正持平則能夠維持團隊運作的順暢，使團隊能夠依循著明確的規章制度穩定且長久的運作，因而能夠使部屬感受到團隊的延續性。總結來說，研究一所找出的項度，頗能反應三種層次在正向、獨特及延續性上的特徵，而能與認定領導有所對話。

表 4 認定領導與三種自我需求對應表

概念層次	認定正向性	認定獨特性	認定延續性
I 個人層次	I1 尊重接納	I2 因人制宜	I3 職涯引導
R 關係層次	R2 經驗傳授	R1 樹立分際	R3 擔當負責
C 團隊層次	C2 游光揚聲	C1 團隊塑造	C3 執正持平

除了將研究一的各向度與認定理論進行對話之外，研究者亦發現，認定領導的各個向度在過去的研究中，也曾被提及。為了與過往的研究進行完整的對話，本研究將研究一所找出的個向度與既有領導理論中類似的概念進行了一些比較，結果如表 5 所示。

表 5 認定領導與過往領導理論之比較

層次	向度	轉型領導	魅力領導	真誠領導	師徒領導	家長式領導
I 個人 層次	I1 尊重接納	個別體恤	支持行為	自我覺察		
	I2 因人制宜					
	I3 職涯引導				職涯發展	
R 關係 層次	R1 樹立分際					威權領導
	R2 經驗傳授	智能啟迪			專業發展	仁慈領導
	R3 擔當負責					德性領導
C 團隊 層次	C1 團隊塑造		強調集體認定			
	C2 游光揚聲					
	C3 執正持平			平衡處理		德性領導

總結來說，研究一首先透過質性研究，對於認定領導的內涵與定義有了初步的描繪，接著透過一系列的檢核分析，初步可以確立這些行為的描述，大致上掌握了組織場域的真實現象，最後透過與認定理論及其他領導理論的對話，我們得以更清楚的了解認定領導在既有的領導理論中具有怎樣的獨特性與重要性。

肆、量表建構與信效度分析（研究二）

研究二主要的目的是發展認定領導量表，本研究同時參考定義與事例編寫題目，進行專家效度（expert validity）與內容效度（content validity）的確認，並進行必要的題目調整。在量表發展的過程中，必須確保研究量表的測量品質，而信度（reliability）與效度（validity）則是高品質量表的基本條件。為充份了解本量表之信度與效度，本研究將仿照 Brown、Treviño 及 Harrison（2005）的作法，將量表檢驗的程序區分為兩個部份：首先，將先以第一個樣本聚焦探討量表的描述統計、內部一致性信度及探索性因素分析；其次，將以第二個樣本檢驗量表的驗證性因素分析、區辨效度及關聯效度。

一、題庫建立

（一）題項撰寫與修編

根據研究一的向度定義與事例內容，研究小組隨即進行題目編寫，並初步擬定 54 道題項（每個子項度各 6 題），過程中將盡可能地符合測驗編製的準則（姚開屏、陳坤虎，1998）。撰寫完成的題項則再進行小組討論針對語意的清晰度以及問句的判斷表面效度，進行檢核與修訂。接著則交付一位專精於工商心理學與心理計量學的教授進行專家審核，其中經過多次來回編修與討論，直至完全取得共識，具有專家效度為止。

（二）題項強迫歸類

為了確認所編量表之題目能夠穩定地代表認定領導各個內容向度的概念定義，研究者另外召集了兩位工商心理學碩士組成新的小組，針對各題項的所屬類別進行討論。過程中請新的小組成員將 54 道題項歸類進入 9 個認定領導行為向度，遇到意見不一致或歸類錯誤的題項則會進行題項的修改，直至所有的題項都能夠取得所有人共識後才停止。

爾後，則進入較大樣本的強迫歸類程序，研究者根據主觀同意度比例法（proportion of substantive agreement），先將經過專家效度篩選後的 54 道題項隨機排列，並編製成問卷，在充份說明 9 種認定領導行為的定義與內涵後，請 58 位大學或研究所學生進行強迫歸類。根據題項內容挑選出最符合的概念向度，並將之逐一放入適當的向度中（Anderson & Gerbing, 1991; Hinkin & Schriesheim, 1989）。由於分類過程為概念關聯性的認知判斷作業，並不涉及工作經驗，參與者只要具備足夠的理解能力即可操作。因此，大學或研究所學生，特別適合進行此一作業。在類別的選擇上，除了既有向度之外，亦增加一個「無法歸類」的類別（Mackenzie, Podsakoff & Fetter, 1991）。待所有評斷者完成向度歸類程序後，計算各題項在每個類別所佔之百分比，僅將被正確歸類於所屬類別達 75% 以上之題項，納入正式施測（Hinkin, 1998）。內容效度的分析結果發現，有兩個題項歸類正確率未達 75%，因而研究者再次針對這兩個題項進行修訂才進行後續的步驟。

二、信度與效度確認

(一) 描述性統計與信度分析

為了更詳細的了解此 54 道題項的心理計量屬性，本研究進行了描述性統計與信度的分析。在樣本收集上，為增加變異性，本研究透過網路問卷平台，廣邀各種產業與不同背景屬性的企業員工參與調查。本部份共收集了 233 筆資料，扣除明顯亂答、具反應心向 (response set)，以及共事時間不足三個月的回卷後，總計獲得 202 筆有效資料 (有效樣本回收率為 87%)。

研究者首先檢視各題項的平均數、標準差、偏態與峰度、各題項與總分之相關，以及刪題後之內部一致性係變數化趨勢，作為決定是否刪除或保留題項的檢測指標。結果發現，在七點量尺中，各題項的平均數介於 4.41~3.36 之間、標準差皆大於 1、偏態係數與峰度係數皆在正負 1 之間、與向度總分之相關皆大於 .7、也並未發現刪題之後內部一致性信度上升的題項。此結果顯示，各題項的基本描述統計數據皆頗為良好 (Nunnally, 1978)。各題項所形成之向度的統計特性，如表 6 所示。

表 6 各向度的描述性統計與信度

概念層次	向度	題數	平均數	標準差	偏態	峰度	α 信度
個人層次	尊重接納	6	4.41	1.01	-.76	.66	.93
	因人制宜	6	4.16	1.02	-.63	-.00	.94
	職涯引導	6	3.62	1.24	-.31	-.55	.96
關係層次	樹立分際	6	3.94	1.01	-.24	-.17	.94
	經驗傳授	6	4.26	1.16	-.28	-.60	.90
	擔當負責	6	3.92	1.23	-.35	-.40	.95
團隊層次	團隊塑造	6	4.01	1.14	-.52	-.04	.94
	游光揚聲	6	3.90	1.14	-.24	-.13	.95
	執正持平	6	3.76	1.30	-.33	-.35	.96

(二) 三種層次各自的探索性因素分析

為確認所有題項的因素結構，本研究以驗證性因素分析對所有題項進行分析。首先，本研究將所有題項拆解為個人層次、關係層次及團隊層次，以各自的 18 個題項進行探索性因素分析。結果發現，就個人層次的 18 個題項來說，KMO 值為 .91，各題項的因素負荷量皆達到標準，且與理論構念一致，顯示題項具有良好的因素結構；關係層次題項而言，KMO 值為 .83，可區分出三個因素結構，大致上亦具有良好的因素負荷量，唯在樹立分際的第 6 題 (R2.6. 領導者的思考比我更為深入細緻，與其交流能讓我有所成長。) 出現了因素的混亂；在團隊層次部份，KMO 值為 .88，亦可區分出三個因子，多數題目仍具有良好的因素結構，不過在游光揚聲的第 1 題與第 2 題 (C2.1. 領導者會向成員說明團隊所達到的非凡成就; C2.2. 領導者會持續向成員說明團隊的卓越優勢，以建立榮譽感) 亦出現了因素混亂。整體來說，因素分析結果顯示，大多數的題目皆具有良好的因素負荷量，但有三題項無法清楚歸類，因而予以刪除，不納入後續的討論與分析。

(三) 各概念之間的相關

為了進一步了解九種行為之間的兩兩共變，本研究將九個向度進行了相關分析。表 7 的相關係數矩陣指出，認定領導個向度的平均數並沒有太大的落差，其中尊重接納比其他向度的分數要高一些，為 4.41。而各向度的變異數皆在 1 附近，各向度的內部一致性信度都達 .90 以上。進一步檢視向度間相關，發現除了尊重接納與樹立分際 ($r =$

-.02, n.s.)、職涯引導與游光揚聲 ($r = .13, n.s.$)，以及樹立分際與執正持平 ($r = .03, n.s.$) 之外，其餘向度間的兩兩相關皆達顯著，相關係數介於.16 至.57 之間。此外，可以發現同一個層次之三種向度的兩兩相關，並未高於不同向度之間的兩兩相關，顯示領導者在展現認定領導時，並非同時展現同一層次內的三種認定領導，而是會有跨層次的關聯性存在。

表 7 九種認定領導行為之相關

概念向度	M	D	I1	I2	I3	R1	R2	R3	C1	C2	C3
I1 尊重接納	4.41	1.01	(.93)								
I2 因人制宜	4.16	1.02	0.42**	(.94)							
I3 職涯引導	3.62	1.24	0.27**	0.41**	(.96)						
R1 樹立分際	3.94	1.01	-0.02	0.23**	0.25**	(.94)					
R2 經驗傳授	4.26	1.16	0.41**	0.55**	0.39**	0.35**	(.90)				
R3 擔當負責	3.92	1.23	0.43**	0.57**	0.36**	0.18*	0.51**	(.95)			
C1 團隊塑造	4.01	1.14	0.33**	0.38**	0.36**	0.33**	0.33**	0.37**	(.94)		
C2 游光揚聲	3.90	1.14	0.16**	0.18*	0.13	0.22**	0.23**	0.20**	0.51**	(.95)	
C3 執正持平	3.76	1.30	0.38**	0.33**	0.28**	0.03	0.43**	0.39**	0.47**	0.35**	(.96)

* $p < .05$. ** $p < .01$.

三、認定領導的因素結構

(一) 因素結構的再探

第一次的探索性因素分析之後，研究者認為有必要對題項進行一些調整，並再次進行整體性的因素結構探討，主要的原因有三：首先，在前述每個概念個 6 題，整體 54 題的問卷版本中可以發現，每個概念的內部一致性信度都超過.90。考量到問卷使用上的簡約性與可及性，若少數題目便能夠捕捉到穩定足夠的變異時，便可以考慮將題目精簡。是故，研究者在每一個構面上，選擇因素負荷量最大的 3 題作為後續短版問卷的題項，據此建構一份 9 個子項度，27 個題項的認定領導問卷，以增加日後問卷的可用性(Hinkin, 1998)。其次，上述的探索性因素分析，是將三個層次的題項分開進行探討，僅能夠提供初步的訊息，了解題項的適切性，而無法了解認定領導整體的因素結構為何；第三，就概念之間的相關來說，同一層次的三種認定領導，彼此之間的關係並不如想像中緊密，而與不同層次的認定領導之關係也不如想像中微弱。此一現象說明三種層次之間可能存在著複雜的關係，雖然在質性研究中確實能夠找出三種層次不同內涵的認定領導，不過在現實場域中，一位領導者並非只會展現一種層次的三種認定領導，而可能會同時展現不同層次的認定領導行為。領導者可能會同時展現激發部屬不同層次自我的領導行為，只是不同領導者所使用的策略組型有所不同，有些領導者偏好某些特定的認定領導行為，而其他的領導者則有不同的偏好。綜合上述三點，研究者再次收集樣本，進行第二次的因素分析。

(二) 認定領導的探索性因素分

研究者透過網路問卷平台進行問卷收集，問卷內容包含了 27 題，共 9 個向度的認定領導提項與基本人口學變項。本次共收集到 391 份問卷，扣除工作時間未滿三個月，以及填答時間過短的問卷，共得到 364 筆有效問卷，有效樣本回收率為 93%。在樣本組

成上，平均年齡 32.67 歲 (SD=4.92)，平均年資 5.83 年 (SD=2.96)；男性佔 45%，學歷以大學居多 (佔 68%)、研究所次之 (佔 22%)，職級則是以一般職員 (佔 79%) 為主；在產業分布上，主要是傳統業 (佔 27%)、科技業 (佔 16%) 及服務業 (佔 11%)。研究者參考先前學者的做法，研究者將 364 筆資料分拆成兩份樣本，各包含 182 筆資料，分別進行探索性因素分析與驗證性因素分析。

延續前一次執行探索性因素分析的邏輯步驟，27 題認定領導題項的探索性因素分析結果發現，個人層次的三個向度 (尊重接納、因人制宜、職涯引導) 聚合成同一因子；關係層次的兩個向度 (樹立份際、擔當負責) 聚合成同一因子；其餘的四個概念 (經驗傳授、團隊塑造、游光揚聲、執正持平) 則分屬四個不同的因子，此六因素模式的整體解釋變異量為 75%。此一結果頗為符合先前的猜測，在真實組織中，雖然有三種不同層次的認定領導，且具有明確的行為模式，不過領導者在展現行為時，或者對部屬的知覺來說，這並不是分立而行的三種層次。就個人層次的尊重接納、因人制宜、職涯引導來說，都在強調部屬主體性與獨特性，因而被整合為單一概念，而關係層次的樹立份際與擔當負責，因為都與主管-部屬的上下位階意識有密切關係，因而也被視為同一概念。研究者按照探索性因素分析之結果，將原先的九個向度整併為六個向度，並將代表三種個人層次的認定領導以其強調個人特性的核心為參考，命名為個人認定領導。而與關係層次有關的樹立份際與擔當負責所合併的向度則取其強調上下對偶關係之核心，而命名為關係認定領導。

此六因素彼此之間的相關如表 8 所示，可以發現除了團隊塑造的平均數是較低的 3.37 分之外，其餘各向度的平均數約在 4 分左右，標準差多在 .90 附近，且個向度的內部一致性信度也都在 .90 上下。至於變項間的相關，多數概念彼此之間仍有中高度的相關。整體來說似乎可以再區分出兩個不同的集團，其中，個人認定領導、經驗傳授及執正持平這三個變項彼此之間具有中高度關係 ($r = .48 \sim r = .68$)；而社會認定領導、團隊塑造及游光揚聲三個變項間的兩兩相關亦較高 ($r = .47 \sim r = .52$)。這可能是因為經驗傳授與執正持平對部屬來說都具有發展個人與維護個人權益的意味，因而與個人認定領導具有高相關；而團隊塑造與游光揚聲都是強調個人與團隊的一體感，是一種個人與外在客體的關係，因而與關係認定領導具有高相關，雖然團隊塑造與游光揚聲強調的是個人與團隊的關係，而關係性認定領導強調的是個人與他人的關係，不過都是可以視為是一種社會自我 (social self-concept) 的展現，而此現象也與 Brewer 與 Gardner (1996) 所提的概念頗為契合。

表 8 六種認定領導行為之相關表

認定領導	M	D	I	R	R2	C2	C2	C3
I 個人認定領導	4.36	1.02	(.92)					
R 社會認定領導	4.14	0.98	.36**	(.91)				
R2 經驗傳授	4.20	1.04	.68**	.36**	(.87)			
C1 團隊塑造	3.37	0.86	.27**	.49**	.26**	(.89)		
C2 游光揚聲	4.34	0.93	.32**	.52**	.35**	.47**	(.90)	
C3 執正持平	4.22	1.02	.53**	.34**	.48**	.13	.28**	(.88)

* $p < .05$. ** $p < .01$.

四、認定領導的驗證性因素分析

本研究以執行探索性因素分析以外的 182 筆資料進行驗證性因素分析，據以瞭解理論模式與觀察資料的測量模式是否具有良好的適配度，並與單因子競爭模式進行比較，以確立認定領導問卷的架構。此一樣本數雖未達先前學者建議的基本樣本數 200 筆，不過相去並不多，因而還是有一定的參考價值。

進行因素分析之前，考量到題項數量較多（27 題）而樣本數較少（182 筆）的情況，研究者本研究參考 Williams 與 O'Boyle（2008）的建議，採用題項包裹法（parcels），將多個測量題項，合併成較為精簡的測量指標。此項作法的好處在於能夠顧及結構方程模型中，對於測量誤差估計的特性，同時也能夠減低因測量題項過多，造成模式估計困難的問題。具體來說，研究者按照先前的理論架構，將個人認定領導的 9 題，合併為三個向度的測量指標，將社會認定領導的 6 題合併為兩個測量指標，進行六因素結構的檢驗。驗證性因素分析的結果顯示，六因素結構具有良好的契合度（ $\chi^2(104, N = 182) = 410.21$ ， $CFI = .92$ ， $NNFI = .90$ ， $SRMR = .06$ ， $RMSEA = .08$ ），而單一因素結構的契合度並不理想（ $\chi^2(119, N = 182) = 1857.01$ ， $CFI = .52$ ， $NNFI = .45$ ， $SRMR = .15$ ， $RMSEA = .22$ ）。不僅如此，兩個模式的卡方差異檢定達顯著水準（ $\Delta\chi^2 = 1446.8$ ， $\Delta df = 15$ ， $p < .01$ ），顯示四因素向度具有相當的穩定性。

在前述的研究中，似乎可以發現六個因素之間的相關可以區分成不同的兩個集群，因而研究者進一步進行高階因素的抽取，研究者將六個因素再次抽取出兩個高階因素，第一個高階因素包含了個人層次的三種行為（尊重接納、因人制宜、職涯引導），關係層次的一種行為（經驗傳授），及團隊層次的一種行為（執正持平）；第二個高階因素包含了兩種關係層次的行為（樹立分際、擔當負責）與兩種團隊層次的行為（團隊塑造、游光揚升）。結果發現，二階二因素斜交模式（ $\chi^2(104, N = 182) = 440.25$ ， $df = 104$ ， $CFI = .91$ ， $NNFI = .89$ ， $SRMR = .07$ ， $RMSEA = .09$ ）亦具有良好的契合度，且契合度指標也與一階四因素斜交模式相當接近，CFI 指標也只差了 .01。為了比較兩個模式的適配度何者較佳，本研究進一步計算目標係數（target coefficient）作為判讀依據。本研究之目標係數為 .93，頗為接近 1 的標準值，表示二階二因素斜交模式可以更精簡地統御一階六因素斜交模式。最後，變項間相關與信度，如表 9，整體趨勢與先前的發現頗為一致。而一階四因素的信度係數皆高於 .80 的理想標準，具有良好的內部一致性；而二階二因素的信度係數更分別高達 .92（個人認定領導）與 .91（社會認定領導）。綜合多項指標，並考量到模型的精簡性與日後的使用性，本研究進一步將六個向度合併為兩個高層因素，其一是由三種個人層次的行為（尊重接納、因人制宜、職涯引導），一種關係層次的行為（經驗傳授）及一種團隊層次的行為（執正持平）所組成。其二是由兩種關係層次的行為（樹立分際、擔當負責）與兩種團隊層次的行為（團隊塑造、游光揚升）所組成。研究者推測，前者之所以能夠被合併是因為這些因素都強調了某種程度的個人價值或意義，其中經驗傳授雖然是與主管的互動，不過最終有所提升與學習的仍是部屬，而執正持平雖是強調領導者對團隊的公平制度與規範，不過最終的重點仍是維持個人在團隊中的公平知覺。由此可以發現第一個因素都與個體自己有關，因而能夠整合在一起，而根據此一特性，研究者將其命名為個人認定領導。而第二個高層因子雖然混雜了對偶關係與團隊意識，不過

都在強調個人與外在客體的關係，也都是 Brewer 與 Gardner (1996) 所強調的社會性自我，而能夠被整合在一起，研究者根據其特性將其命名為社會認定領導。

表 9 六種認定領導行為、個人認定領導及社會認定領導之相關表

認定領導	M	D	I	R	R2	C1	C2	C3	I	S
I 個人認定領導	4.36	0.90	(.89)							
R 社會認定領導	4.34	0.73	.36**	(.91)						
R2 經驗傳授	4.20	0.98	.65**	.43**	(.87)					
C1 團隊塑造	3.13	0.76	.19**	.52**	.28**	(.90)				
C2 游光揚聲	4.21	0.89	.32**	.55**	.35**	.43**	(.90)			
C3 執正持平	4.13	0.92	.43**	.30**	.41**	.12	.14	(.89)		
I 個人認定領導	4.28	0.92	.84**	.45**	.84**	.24**	.33**	.76**	(.92)	
S 社會認定領導	4.05	0.78	.35**	.83**	.43**	.80**	.82**	.22**	.41**	(.91)

* $p < .05$. ** $p < .01$.

五、認定領導的效標關聯效度

在確認了所有的測量題項的信效度與因素結構之後，研究者進一步了解認定領導的構念效度。由於目前尚無針對認定領導發展的測量工具或相近概念量表，無法直接檢測聚合效度；因此，本研究仿照 Brown、Treviño 及 Harrison (2005) 的作法，探討區辨效度與關聯效度，作為判斷研究量表能否充份反映認定領導構念內涵的依據。

首先，研究者想要了解，領導者自身的個別差異，是否會影響其認定領導的展現，研究者收集 198 位領導者的 RIC 量表分數，以及他們在個人認定領導與社會認定領導量表的分數。完整的 RIC 量表共包含十題，不過既有的量表包含諸多生活情境，因而研究者從中選取適合作為組織場域使用的題項共五題，進行施測，並以總分的高低來了解受試者所重視的自我價值。研究者從 198 位領導人中選取分數最低的 36 位受試者，作為在意個人意識的代表；而以得分最高的 33 人作為社會自我的代表。接著，研究者比較個人自我與社會自我的領導者所展現的個人認定領導與社會認定領導是否有差異。兩參數獨立樣本 t 檢定的結果如表 10 所示，可以發現個人性自我的領導者會展現較多的個人認定領導 ($t = 1.99, p < .05$)，而社會性自我的領導者，則會展現較多的關係性領導 ($t = -4.32, p < .01$)。此結果顯示，當領導者在意的是個人自我或社會自我時，確實會展現不同的個人認定領導與社會認定領導。

表 10 領導者自我意識與兩種認定領導之檢定

領導者自我特性	樣本人數	個人認定領導	社會認定領導	差異檢定值 (t)
個人性自我的領導者	36	5.10	4.74	1.99*
社會性自我的領導者	33	4.01	4.76	-4.32**

* $p < .05$. ** $p < .01$.

接著，為了確保研究構念不受相異構念的污染，且與不同構念之間能夠具有區分性，研究者選取了幾項分別與個人認定領導及社會認定領導有關的變項，以了解兩種認定領導的邏輯關聯網絡。首先，個人認定領導的核心在於尊重部屬，將其視為是獨立且具有自由意志的個體，鼓勵部屬在工作中持續自我瞭解與提升自我。基於此一觀點，研究者認為，當領導者展現越多的個人認定領導時，能夠使得部屬更重視自我價值與內在的聲音，因而會有較多的自我反思投入 (Grant, Franklin, & Langford, 2002)，也因為部屬較常

進行內在的自我對話，因而也會有較高的自我清晰度 (Campbell et al., 1996)，與自我取向成就動機 (張智傑, 2018)；相反地，社會認定領導強調部屬是鑲嵌在社會網絡的關係連結中，是一種社會角色的個體，鼓勵部屬融入關係與群體，與他人建立緊密的關係。基於此一觀點，當領導者展現越多的社會認定領導時，應能增加部屬對於社會訊息的覺察，並更加重視自己與他人的關係，因而會有較佳的領導這部屬關係品質 (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993)，部屬也會覺得自己的自我概念與領導者具有較高的重疊性，此時部屬的行為與思考也將包含更多他人的因素，而有較高的社會取向成就動機 (張智傑, 2018)。綜合上述，研究者認為，個人認定領導應與自我反思投入、自我清晰度及自我取向成就動機有較高的相關，而社會認定領導則應與領導者部屬關係、自我與領導者重疊程度及社會取向成就動機具有較高的相關。

研究者以進行探索性與驗證性因素分析的 364 筆樣本資料進行邏輯關聯網絡的分析。所有問卷的量表皆為六點量表，以避免趨中傾向，所有的測量皆以李克式六點同意度量尺進行衡量，分數由低至高 (1 分到 6 分)。此外，由於本研究的部份量表為英文題目，研究者採用回覆翻譯的標準程序 (Brislin, 1980) 進行中文化。施測問卷的部份，皆使用過去學者常用且符合信效度標準的既有量表。

變項之間的相關，顯示個人認定領導與社會認定領導之間具有中度正相關 ($r = .38, p < .01$)，與先前隨機取得的 182 筆資料所得之相關差異不大。在效標關聯的檢驗上，個人認定領導的部份，自我反思投入與個人認定領導之關係 ($r = .17, p < .05$) 高於社會認定領導之相關 ($r = .13, p < .05$)，變項間相關趨勢雖然符合研究預期，不過，兩者之間並沒有達到顯著差異 ($t = 0.55, n.s.$)；自我清晰度與兩種領導之相關亦呈現前述趨勢 ($r = .37, p < .01; r = .23, p < .01$)，且兩個相關之差異達到顯著 ($t = 2.07, p < .05$)；自我取向成就動機亦與個人認定領導有較高的正相關 ($r = .53, p < .01$)，而與社會認定領導有較弱的正相關 ($r = .41, p < .01$)，兩者之間亦有顯著差異 ($t = 2.08, p < .05$)。而在社會認定領導部份，領導者與部屬關係品質與兩種認定領導都有中度正相關，不過其與社會認定領導之關聯性 ($r = .36, p < .01$) 高於與個人認定領導之關聯 ($r = .20, p < .01$)，兩個相關係數的差異達到顯著差異 ($t = 2.1, p < .01$)；個人與領導者重疊亦有同樣的趨勢 ($r = .39, p < .01; r = .15, p < .01$)，兩個相關係數的差異也達到顯著差異 ($t = 3.5, p < .01$)；社會取向成就動機亦呈現相同的趨勢 ($r = .37, p < .01; r = .33, p < .01$)，不過差異並沒有達到顯著 ($t = 0.61, n.s.$)。整體而言，各變項之間的相關雖然有些沒有達到顯著差異，不果整體趨勢與相關之間的強弱關係皆符合研究的預期。因此個人認定領導與社會認定領導兩個問卷之效標關聯效度應能獲得一定程度的證實。

六、研究二小結

研究二透過多種不同的量化分析策略，嘗試找出穩定的認定領導量表，並驗證其因素結構。結果發現，雖然研究一的質性研究可以清楚的區分出三個層次的九個向度，不過在所有的九個向度放在一起，且每個向度皆被簡化為三個題項時，量化資料卻顯示，這九種領導行為會合併為六個向度，其中個人層次的尊重接納、因人制宜及職涯引導並無法有效的被區分出來，而被整合為一個向度；關係層次的樹立分際與擔當負責亦被合

併為單一因子。主要的原因可能是因為個人層次的三個向度皆著重於領導者對部屬的個別化互動，只是展現的方式不盡相同，對於一般的受試者來說，差異不太大，因而無法有效的被區辨出來；而關係層次的樹立分際與擔當負責可能是因為都帶有較鮮明的領導者職權色彩，且都與上下的角色階層有所關係，因而無法為受試者所區辨。

此外，在六個向度之間的相關部份，結果發現大致上可以區分成兩個較為明顯的族群，其中族群間相關較弱，而族群內的變項相關較強。再進一步經過二階因素分析後可以發現這六個向度可以在找到兩個高層因子，整體而言，可以用個人認定領導與社會認定領導來表示。前者除了包含原先在個人層次的三種領導行為外，亦包涵一個關係層次（經驗傳授）與一個團隊層次（執正持平）的領導行為，雖然有兩個向度並非原先屬於個人層次的領導行為，不過仔細探究，仍可發現這兩個領導行為都具有某些個人性的意義，其中，經驗傳授則可以幫助自我發展專業技能，而執正持平則可以維護個人在團體中的公平知覺。有鑒於這些向度都有某種個人層次的意義，因而將其整合稱之為個人認定領導。而後者則包含了兩個關係層次（樹立分際、擔當負責）的領導行為與兩個團隊層次（團隊塑造、游光揚聲）的領導行為，明顯可以看出這些行為都強調個體與外在他人或客體的連結，強調自我融入一段對偶的關係，或一個團體性關係中。顯然對受試者而言，會將團體連結與主管連結視為是相同的意義，可能的原因是因為，此處雖然強調個人融入團體，不過仍是主管的領導行為如何幫助個體融入團隊，因此主管仍在融入團隊過程中扮演重要角色，是故對部屬而言，都會被視為是主管的領導作為。Brewer 與 Gardner (1996) 雖然曾提出個人、關係及集體三種不同層次的自我概念，不過他們也強調，個人層次的自我概念是一種個人自我，而關係與集體則代表著社會自我。若從這樣的觀點來看，亦頗為符合研究二所發現的個人認定領導與社會關係認定領導。

整體而言，研究二雖然無法穩定地找出三種層次的認定領導模式，不過仍可發現個人與社會兩種不同的穩定結構，且這兩種結構的問卷具有良好的內部一致性信度，且在領導者自我概念層次及幾個效標驗證上大多符合預期，因此兩構念的認定領導理論應當是具有一定的正當性。

伍、認定領導的效果檢驗（研究三）

研究三主要的目的是要了解認定領導在組織中的影響效果，也就是進一步了解研究二所找出來了兩種認定領導，會如何影響部屬的自我認定、會造成什麼樣的行為，而此一歷程又有什麼必要的情境條件。具體來說，研究者以結構符號互動論的角度出發，將個人認定領導與社會認定領導視為是個體建構社會自我的重要因素。並認為在不同的領導行為會分別引發部屬不同層次的自我認定，也因為自我認定之內涵的不同，部屬看待事物的方式與互動行為也會截然不同，因而會在組織中展現不同的角色內與角色外行為。

一、認定領導的效果假設

（一）個人認定領導與社會認定領導的預測效果

有鑒於個人認定領導與關係認定領導對部屬自我所帶來的不同影響，研究者認為兩種領導模式，應能帶來不同的行為表現。首先，個人認定領導能夠激發部屬個人層次的

自我認定，並透過人際之間的比較來了解自我意義，此時個體建立自尊的方式來自於自己的行為與表現，因此個體會更在意自己角色內的績效表現，並將個人性的績效表現引申為自我價值的一部份，基於建立正向自我的基本需求，個體會努力在工作中表現，並透過相較於別人更優異的表現來肯定自我，故個人認定領導應能有助於提升部屬的績效表現。其次，個人認定領導會引發個體對於自我延續性的追求，此時個體會希望在與自我有關的特質上維持穩定，也會以較長遠的角度進行思考自我，以維持長期自我的一致。是故，個體會更願意從事有助於自己長期職涯規劃，或對自己未來職業發展有幫助的行為，並希望透過這些行為，能夠持續而穩定的在既有的職涯道路上發展。因此，本研究認為，個人認定領導有助於部屬長期性的利職涯發展行為。第三，個人認定領導會進一步引發個體對於自我獨特性的注意，此時個體會透過人際之間的比較，找出人我之間的差異，透過不同之處來突顯自我疆界，並以此來定義自我。此時個體對於自我獨特的需求與行為風格會更加的看重與堅持，也會採取更為主動的行為嘗試改變工作環境與工作內容，使其能夠與自我特性更為契合，因而會展現較多的工作雕琢（job crafting）行為。綜合上述，本研究提出研究假設 1。

H1：在控制了轉型領導與魅力領導之後，個人認定領導對於部屬職業相關的角色內、外績效仍具有正向預測效果。

H1a：在控制了轉型領導與魅力領導之後，個人認定領導對於部屬的績效表現仍具有正向的預測效果。

H1b：在控制了轉型領導與魅力領導之後，個人認定領導對於部屬的利職涯行為仍具有正向的預測效果。

H1c：在控制了轉型領導與魅力領導之後，個人認定領導對於部屬的工作雕琢行為仍為具有正向的預測效果。

社會認定領導強調個體與外在客體的連結，並引導部屬與主管、同事及團隊建立緊密的關係，此時個體會透過展現符合互動規範的行為來建立自我價值，並以扮演好關係中的角色行為為首要任務。而對一位身處於上下對偶關係或團隊中的部屬來說，最重要的一項任務就是扮演好自己的角色，盡力達到主管或團隊所賦予的任務，此時盡其本份的完成角色內績效，遂成為自我價值的重要判準。是故，研究者認為，社會認定領導會引發部屬對於互動角色規範的注重，因而有助於提升部屬的角色內績效。其次，社會認定領導有助於引導部屬建立職場中的人際連結，並以長期延續的角度來經營此段關係，此時部屬對於雙方角色關係的看法是長期性的互惠關係，而非短期的利益交換。對於身處此段關係的部屬來說，雙方的互動關係並不僅限於正式的公事往來，反而會多一些榮辱與共的情感聯繫與互惠行為，因此部屬會更願意提供主管額外的協助，而非僅是計較短期的利益得失。據此，研究者認為社會認定領導將能夠增進部屬的利主管行為。第三，社會認定領導會強化部屬對於人際連結獨特性的需求，此時部屬對於關係的獨特性，以及自己在關係中所扮演的角色需要更多的回饋，以了解自己是否在關係中扮演對應且合宜的行為。也因為社會認定領導強化了部屬對於關係穩定性的需求，因此部屬也會更在意領導對自己的看法，並希望透過這些回饋來修正自我的行為，使雙方的人際連結得以

長期穩固的發展。是故，研究者認為，社會認定領導會強化部屬對主管的回饋尋求行為。綜合上述，本研究提出研究假設 2。

H2：在控制了轉型領導與魅力領導之後，社會認定領導對於部屬對偶相關的角色內、外績效仍具有正向預測效果。

H2a：在控制了轉型領導與魅力領導之後，社會認定領導對於部屬的績效表現仍具有正向的預測效果。

H2b：在控制了轉型領導與魅力領導之後，社會認定領導對於部屬的利主管行為仍具有正向的預測效果。

H2c：在控制了轉型領導與魅力領導之後，社會認定領導對於部屬的回饋尋求行為仍為具有正向的預測效果。

(二) 個人認定領導與社會認定領導的影響路徑

根據 Meijers(1998)的說法，組織中的個體能夠透過與周遭環境的外在對話(external dialogue)，以及與個體自我的內在對話(internal dialogue)，逐漸釐清工作在個體生命中所代表的意義，進而發展出對職業的認同。依據他的觀點，職業認同是一種內在自我探索與環境互動共同作用之結果。個人認定領導中，包涵了五種重要的行為向度，其中尊重接納與經驗傳授能夠讓部屬在一個充份被接納的職場環境中無後顧之憂的自我探索，了解自我特性如何與工作或組織配合，而不用擔心會受到主管的貶抑與責罵，此種主管個別性地體察並接納每位部屬的背景、想法及觀點，而不強加個人意見或社會價值在個體身上的尊重接納行為，能使個人獨特的想法與特色充份發揮，使部屬感受到自己的獨特性，並持續的自我探索；而經驗傳授則是會根據部屬的不足給予適才適所的提點，這種類似師徒功能的教育方式，是以部屬為主體，強調充份了解部屬之後，給予其所需要的經驗與訓練。此一過程能夠幫助部屬認清自己的優勢與劣勢，持續發揮自己的強項，並對不足之處進行有效的學習補強。顯然，這兩種行為都能夠增進部屬的自我了解進行內在對話，有助於發展部屬的職業認同。而個人認定領導的另外三個面向，則有助於部屬的外在對話。首先，因人制宜的分配任務則可以根據部屬的優缺點或人格特性給予不同的任務與訓練，這些行為主要的目的是給予部屬不同的工作刺激，使其更能夠透過工作了解自己的優點與缺點；職涯引導則可以讓部屬瞭解長期性的工作目標與規劃，而非聚焦於短期成敗，使得部屬能夠看長不看短，透過持續地挑戰自我，並逐步成長；執正持平則能夠營造一個公平正義的工作環境，建立公平透明的制度規範，這些行為使部屬能夠獲得應有的獎勵或處罰，透過外在的正負向回饋來了解自我的表現。上述的三種行為都能夠有效的透過環境的工作設計讓部屬更加了解自己，進行外在對話，而有助於增進部屬的職業認同。

職業認同對於部屬最大的影響，就是能夠使個人的工作態度由被動轉為主動，高度職業認同的個體不但了解自己，也清楚工作對自己的意義，因而知道如何運用自己的優點去完成工作 (Strauss & Parker, 2018)。在此情況下，部屬能夠自主性地去設定適合自己的工作目標、培養工作所需的技能，並主動尋求能夠完成工作的更好方法，從而能提升部屬的工作表現 (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001)。再加上職業認同高的部屬，會將工作中的各種表現，引申為自我概念的一部份，因此他們相當在意自己的工作表現，不但

會積極地尋求更好的表現，也會在表現不如預期時，誠實地面對自己的缺點，並加以改正，此一過程亦對工作表現有所助益。此外，職業認同高的部屬，其自我概念與職業本身有較強的連結，此時個人的成就目標、生涯規劃及自我意義都與此一職業息息相關，是故個體除了會在當前的工作中付出較多努力外，也會對此一工作有長期性的承諾，並展現較多的利職涯行為 (Bhagat & London, 1999)。而當個體自我概念與職業本身具有高度連結時，個體能夠在角色中投入真實的自我，亦會自主性的尋找工作中的意義，在工作中成為自己的主人，此時在工作中努力表現，或做出額外付出以獲取自己或他人肯定，都是個體提升自尊的重要方法，因而高職業認同的個體會展現較多的利職涯行為 (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004)。最後，職業認同表示個體會以自己所從事的工作作為定義自我身份的要素，此時個體自我概念與工作具有高度連結，為了維持穩定而良好的產出，避免不好的表現影響自我價值，部屬會主動性的創造或改變工作的內容或人際互動，而能夠使工作更符合自己心中所預想的樣貌，並藉由主動性的工作雕琢行為來找出自己最適合的工作方式與流程，使得自己能夠持續且穩定的有良好的績效產出。綜合上述，可以發現，個人認定領導的多個行為向度，能夠有效地增進部屬在工作中的內在對話與外在對話，強化部屬的職業認同，進而增進部屬的績效表現、利職涯行為及工作雕琢。是故，本研究提出假設 3。

H3：個人認定領導會透過職業認同的中介正向預測部屬的角色內與角色外績效。

H3a：個人認定領導會透過職業認同的中介正向預測部屬的績效表現。

H3b：個人認定領導會透過職業認同的中介正向預測部屬的利職涯行為。

H3c：個人認定領導會透過職業認同的中介正向預測部屬的工作雕琢行為。

關係化領導行為最重要的特性是能夠激發部屬社會面向的自我概念，強化自我與主管或團隊的連結，引導部屬以人際性的角色關係來作為自我定義的元素。以此來說，領導者持續強調部屬在團隊中的人際穩定性，使部屬感受到雙方的關係是獨特的、正向的，且長期穩定等行為，是社會認定領導領導的重要內涵。這樣的行為會強化自己與領導者連結與一體的感受，提升部屬的領導者認同 (Sluss & Ashforth, 2007)。領導者認同是一種個體與領導者連結、內化雙方角色義務的自我擴張歷程，其正向自我概念的建立來自於能夠表現出符合角色義務的行為，其行為動機也不只是為了自我的利益，而是在於增進互動雙方的福祉 (Brewer & Gardner, 1996)。

Sluss 與 Ashforth (2007) 曾提到，個體對領導者的認同，很大一部份取決於雙方在制式的角色職權上能否取得一致性的共識，也就是部屬接受此一領導者的存在，願意跟隨其領導，而領導者也認定此部屬與自己具有從屬關係，當雙方有此共識，且對於這樣的對偶關係具有正向的解讀時，部屬對領導者的認同才得以建立。就這樣的觀點來說，可以發現社會認定領導中的四種行為模式，確實能夠有效的幫助部屬建立這樣的知覺。首先，樹立分際強調領導者雙方尊循上下之間的位階差異，透過各司其職，扮演好對偶中的主管部屬角色來相互合作並尋求互利，在此一情境下，主管與部屬具有鮮明的上下對偶色彩，彼此互為角色中的一端，當此一對偶角色形塑清楚時，將有助於增進部屬對主管的領導者認同。而團隊塑造則是強調成員彼此之間的一體感，強調透過共同的行為與共享資源的方式使整個團隊處於一體的感知中。在這樣的領導模式下，領導者能夠清

楚地被辨識，成為團隊鮮明的指揮者，此一過程能夠強化部屬對於主管領導者角色的認知，也有助於部屬對領導者的認同。就上述兩種行為來說，一種是對偶之間的關係連結，另一種是領導者形塑的團隊一體感，不論是何者，都能讓領導者的角色更為鮮明且明確，因而有助於提升領導者制式的角色位階，而有助於提升部屬對領導者的認同。其次，社會認定領導的另外兩種行為中，擔當負責表示領導者願意承擔責任，給予部屬全部的支持，成為其堅實後盾。當領導者能夠發揮此一角色功能時，部屬能夠有明確的工作倚靠，也能夠明確的感受到主管角色所發揮的正向功能，使部屬對於此段關係的本質有正向的感受，也有益於增進領導者認同；另外，領導者游光揚聲的行為強調領導者透過宣揚團隊的正向優勢來增進成員榮譽感，此時成員能夠因為團隊身份而感受到於有榮焉，也能夠對領導者的領導行為有正向解讀，亦能使部屬感受到主管角色的正向功能。綜合上述，可以發現，社會認定領導的多個行為向度，能夠有效地增進部屬對於主管角色的清晰度與正向感知，而這些因素都能進一步提升部屬對領導者的認同。

部屬的領導者認同是一種自我概念與領導者的人際連結，會使得部屬產生獨特的行為動機，進而影響部屬的角色內績效及角色外績效。首先，領導者認同表示個體會以對偶中的他人來定義自我，此時部屬建立自尊的來源是表現出符合角色規範的行為（Brewer & Gardner, 1996），當部屬能夠完成一個好部屬的角色行為時，正向自我概念便得以建立，因此領導者認同會讓部屬將行為的關注焦點聚焦於雙方的對偶互動上，並積極的展現符合雙方互動規範的角色行為，因而部屬會更加看重領導者所交辦的任務，努力的扮演好自己的角色，積極完成自己份內的工作。是故，領導者認同能夠提升個體角色內的工作績效；此外，領導者認同也會使得部屬對於雙方的關係，具有長期性的承諾，此時個體的行為模式不再聚焦於短期性的利益交換，而會轉換為長期性的社會交換，因此，當領導者需要幫助時，部屬不會只是權衡短期的利益得失，而能以對方的需求與長期互惠為主要考量，適時給予協助。此外，也因為領導者被部屬視為是自我概念中的一部份，因而幫助領導者就等同於幫助自己，透過幫助領導者成功，部屬也可以獲得反射性地榮光，因此也提升了部屬給予領導者協助的動機。因而研究者認為，部屬的領導者認同能夠提升部屬的利主管行為（Brewer & Gardner, 1996）。第三，領導者認同使得部屬對於領導者有較多的人際親和需求，並希望長期性的維持此段關係，因此部屬會自覺有義務去維持雙方的共同關係（Communal relationship），並主動性的尋求來自於主管的回饋，以此回饋來確認自己對於雙方的角色義務及職責有清楚的了解，並檢視自我的行為是否達到領導者期待（Clark & Mills, 1979）。

綜合上述，可以發現，社會認定領導的多個行為向度，能夠有效地增進部屬對於領導者的角色清晰度與正向性，因而有助於形塑部屬的領導者認同，並進一步提升部屬的績效表現、利主管行為及回饋尋求行為。是故，本研究提出假設 4。

H4：社會認定領導會透過領導者認同的中介正向預測部屬角色內與角色外績效。

H4a：社會認定領導會透過領導者認同的中介正向預測部屬的績效表現。

H4b：社會認定領導會透過領導者認同的中介正向預測部屬的利主管行為。

H4c：社會認定領導會透過領導者認同的中介正向預測部屬的回饋尋求行為。

(三) 個人認定領導與社會認定領導的次要路徑

由上述的假設可以得知，個人認定領導與社會認定領導會各自透過職業認同與領導者認同影響部屬不同的行為表現。就此觀點來看，兩種認定領導會透過不同的機制提升部屬績效，且領導行為與部屬反應之間具有明確的對應關係。不過以符號互動論的觀點 (Mead, 1934)，任何環境中的具象或抽象符號，都可能會透過持續互動的歷程，影響部屬的自我概念。除了外顯的互動行為之外，領導者本身的價值態度，也會在互動過程中，透過較為內隱的方式傳遞給部屬，進而影響部屬的自我認定。具體來說，個體的自我認定源自於社會這一個組織架構下的角色意義，這種角色意義則是個體與他人透過特定符號互動後，所建立出來的。當然行為往來是一種直接的互動過程，不過結構中抽象的文化與思想也是重要的符號線索，當互動雙方對於彼此在特定節點上的角色意義有所共識時，自我認定才得以建立。在此過程中，不論是具象的符號 (如：認定領導行為) 或是隱晦的符號 (如：領導者的思想價值)，都會影響部屬的自我認定，只是具象符號的影響較為直接且強勢，而隱晦符號較為弱勢且必須依賴強勢符號才能產生作用 (Stryker & Serpe, 1994) 也就是說，相同的領導行為，但隨著領導者本身所抱持的價值信念之不同，很可能會帶來不同的效果。因此，外顯行為固然對部屬的自我認定有所影響，不過領導者價值仍會在其中扮演某種調節角色，使得認定領導行為與部屬自我認定之間的關係變得更為複雜。

自我認定源自於社會結構下外在與個體持續互動所達成的角色共識。因此除了領導者行為，這種具體直接的互動機制外，領導者價值也會在潛移默化中與領導行為交互作用，而影響部屬的自我認定。換句話說，認定領導行為與部屬自我認定之間的關係仍可能受到部屬價值的影響。研究者認為，領導者的價值能夠在行為之外扮演一個補充、均衡的角色，打破原先認定領導與部屬自我認定之間一對一的對應關係，而這種因領導者本身價值所引發的路徑效果則稱之為認定領導的次要路徑，因其可能需要在某些條件下才能夠發揮作用。換言之，個人認定領導除了行為外顯效果所帶來的職業認定之外，當領導者對部屬具有高度的認同時，領導者個人性的行為除了會強化部屬的自我意識之外，行為本身也會傳遞出領導者對部屬的認同訊息，因而也能引發部屬的領導者認同，進而引發相對應的後續行為。也就是說，領導者的部屬認同能夠扮演一個鑰匙的角色，開啟個人認定領導對部屬領導者認同的影響路徑，進一步提升部屬的績效表現、利主管行為及回饋尋求行為。據此，本研究提出假設 5。

H5：領導者對部屬的認同會調節個人認定領導與領導者認同的關係，進而影響個人認定領導的影響效果。

H5a：當領導者對部屬的認同高時，個人認定領導會透過領導者認同的中介正向預測部屬的績效表現。

H5b：當領導者對部屬的認同高時，個人認定領導會透過領導者認同的中介正向預測部屬的利主管行為。

H5c：當領導者對部屬的認同高時，個人認定領導會透過領導者認同的中介正向預測部屬的回饋尋求行為。

同理，社會認定領導除了行為外顯效果所帶來的領導者認同之外，當領導者對其職業具有高度的認同時，領導者個人性的行為除了會強化部屬的領導者認同之外，行為本身也會傳遞出領導者對職業的認同訊息，因而能夠在強化部屬人際連結的同時，也引導部屬對其職業產生認同，進而引發相對應的後續行為。因此，領導者的職業認同能夠扮演一個鑰匙的角色，開啟社會認定領導對部屬職業認同的影響路徑，並增進部屬的績效表現、利職涯行為及工作雕琢行為。據此，本研究提出假設 6。而本研究所提之整體性認定領導影響效果，如圖 2 所示。

H6：領導者的職業認同會調節社會認定領導與職業認同的關係，進而影響社會認定領導的影響效果。

H6a：當領導者的職業認同高時，社會認定領導會透過職業認同的中介正向預測部屬的績效表現。

H6b：當領導者的職業認同高時，社會認定領導會透過職業認同的中介正向預測部屬的利職涯行為。

H6c：當領導者的職業認同高時，社會認定領導會透過職業認同的中介正向預測部屬的工作雕琢行為。

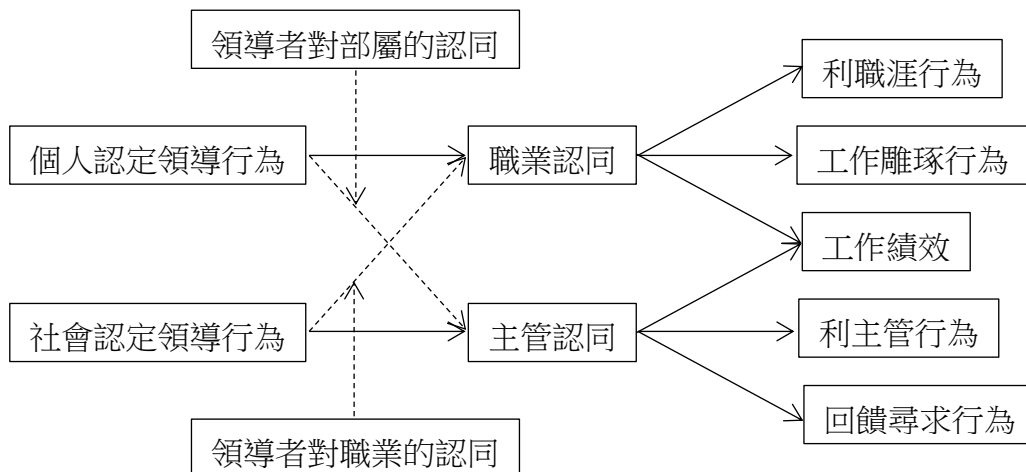


圖 2：認定領導的影響效果

二、研究樣本與程序

為了確保研究三的參與者對於職場環境充份熟悉，且了解主管與部屬的互動歷程，研究三僅納入企業組織內與直屬主管相處三個月以上的員工為研究對象 (Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004)。考量到共同方法變異，本研究同時採用多重來源法與時間隔離法的雙重設計，以一名主管搭配一名直接部屬的方式收集對偶資料，其中主管填答一次問卷，部屬填答兩次問卷，相隔一週施測 (Podsakoff MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)，以達到不同來源與時間延遲的隔離效果。

研究三的樣本來自於台灣一間大型的保險公司，選取此一公司作為研究樣本主要原因有三：首先，此間保險經紀人公司具有相當明確的組織架構與從屬關係，再加上領導者的控制幅度不至於太大，因而十分適合作為領導研究的樣本；其次，本次施測對象為此間保險公司所有的內勤人員，在其工作型態與敘薪機制中，仍保有類似業務體系的個

人獎金與團體獎金，因而容易觀察到主管形塑個人與社會的認定領導；第三，該公司為台灣此一產業的領頭羊，在台灣經營超過三十年，目前處於穩定發展期，不但組織規模適中且有完整的管理制度，營運狀況亦相當穩定，此一組織背景有助於減少可能的混淆因子，而可排除產業環境、組織變動及人治氛圍...等等外在因素之影響。

本研究於 2018 年底進行問卷施測，從聯繫公司、問卷發放到回收完成大約歷時兩個月。研究者首先與該公司的總經理聯繫，在內部人員的協助下了解公司組織架構與人員編制，從中進行主管與部屬的配對作業，若一位主管具有多位部屬，則從中隨機選取一位部屬進行配對。由於本問卷為主管部屬配對問卷，因而在施測前，公司的內部人員會先行告知接受調查的人員，其配對的對象是誰。而所有問卷的題項皆是經過往研究確認過信效度的既有問卷。本研究共發出 347 組主管與部屬的配對問卷，最後完成配對共有 293 組主管部屬配對，有效回收率約為 84%。

三、研究結果

(一) 測量品質驗證

驗證式因素分析之結果發現，相較於基礎模式，其餘模式的契合度指標都明顯較差，而且卡方差異亦達顯著；由此可知，部屬問卷一的四因子模式 ($\chi^2(146, N=293) = 539.97$, CFI = .91, NNFI = .90, SRMR = .06, RMSEA = .07)、部屬問卷二的二因子模式 ($\chi^2(34, N=293) = 141.78$, CFI = .90, NNFI = .89, SRMR = .07, RMSEA = .09)，以及主管問卷的七因子模式 ($\chi^2(384, N=293) = 1174.75$, CFI = .92, NNFI = .91, SRMR = .05, RMSEA = .07) 相較於其他模式，都具有較佳的契合度，綜合以上分析，可確認本研究的各個變項皆為獨立存在之構念，彼此之間具有良好的區辨效度。

(二) 主要效果驗證：假設 1 與假設 2

假設 1 與假設 2 各自包含了三個假設，主要認為在控制了轉型領導與魅力領導後，認定領導對各個結果變項仍具有額外解釋力。首先，屬於角色內行為方面的績效表現，在控制了轉型領導與魅力領導的效果之後，個人認定領導與社會認定領導皆不具有額外的解釋力 ($b = .05, n.s.$; $b = .06, n.s.$)，顯示就份內的工作表現來說，轉型與魅力領導仍扮演較重要的角色，假設 1a 與假設 2a 並未獲得支持。其次，在職業面向的角色外行為上，控制了轉型領導與魅力領導的效果之後，個人認定領導仍對利職涯行為 ($b = .27, p < .01$) 與工作雕琢行為 ($b = .45, p < .01$) 具有額外的解釋力，假設 1b 與 1c 獲得支持。第三，在對偶面向的角色外行為上，控制了轉型領導與魅力領導的效果之後，社會認定領導仍對利主管行為 ($b = .23, p < .01$) 與回饋尋求行為 ($b = .28, p < .01$) 具有額外的解釋力，假設 2b 與 2c 獲得支持。

(三) 中介效果驗證：假設 3 與假設 4

假設 3 與假設 4 各自包含了三個假設，皆是針對認定領導之機制效果進行驗證。在假設 3 的部份，主要是認為個人認定領導會透過職業認同的中介機制，影響部屬職業面向的行為表現。結果顯示，個人認定領導確實會透過職業認同的中介機制，影響部屬的績效表現 ($b = .18, p < .05$)、利職涯行為 ($b = .16, p < .05$) 及工作雕琢行為 ($b = .21, p < .05$)，假設 3a、3b 及 3c 皆獲得支持。在假設 4 部份，主要是認為社會認定領導會透

過領導者認同的中介機制，影響部屬對偶面向的行為表現。結果顯示，社會認定領導確實會透過領導者認同的中介機制，影響部屬的績效表現 ($b = .07, p < .05$)、利主管行為 ($b = .14, p < .05$) 及回饋尋求行為 ($b = .09, p < .05$)，假設 4a、4b 及 4c 皆獲得支持。

(四) 調節式中介效果驗證：假設 5 與假設 6

假設 5 與假設 6 各有三個假設，皆是針對認定領導之中介效果如何受到調節變項之干擾進行討論。假設 5 認為，個人認定領導在領導者對部屬認同高時，可以增進部屬對領導者的認同，進而增進對偶面向的行為表現。首先，領導者對部屬的認同在個人認定領導到領導者認同，再到行為表現的路徑上，確實產生了調節式中介的效果 ($\beta = .06, [01, 12]$)，當領導者對部屬的認同高時，個人認定領導能夠增進部屬的領導者認同，進而提升其績效表現 ($\beta = .08, [.01, .17]$)；不過此一效果在領導者對部屬的認同低時則不存在 ($\beta = .01, [-.07, .06]$)，假設 5a 獲得支持。其次，領導者對部屬認同的調節式中介效果亦出現在利主管行為上 ($\beta = .13, [.02, .23]$)，當領導者對部屬的認同高時，個人認定領導能夠增進部屬的領導者認同，進而提升其利主管行為 ($\beta = .17, [.01, .30]$)；不過此一效果在領導者對部屬的認同低時亦不存在 ($\beta = -.03, [-.17, .09]$)，假設 5b 獲得支持。最後，在尋求回饋行為上亦出現同樣的效果 ($\beta = .09, [.01, .16]$)，當領導者對部屬的認同高時，個人認定領導能夠增進部屬的領導者認同，進而提升其回饋尋求行為 ($\beta = .11, [.01, .23]$)，而當領導者對部屬的認同低時，則沒有效果 ($\beta = -.02, [-.10, .07]$)，假設 5c 獲得支持。

假設 6 認為，社會認定領導在領導者對職業認同高時，可以增進部屬的職業認同，進而增進職業面向的行為表現。首先，領導者對職業的認同在社會認定領導到職業認同，再到行為表現的路徑上，確實產生了調節式中介的效果 ($\beta = .03, [.00, .04]$)，當領導者對職業的認同高時，社會認定領導能夠增進部屬的職業認同，進而提升其績效表現 ($\beta = .04, [;.00, .08]$)；不過此一效果在領導者對職業的認同低時則不存在 ($\beta = -.01, [-.05, .02]$)，假設 6a 獲得支持。其次，領導者對職業認同的調節式中介效果亦出現在利職涯行為上 ($\beta = .02, [.01, .05]$)，當領導者對職業的認同高時，個人認定領導能夠增進部屬的職業認同，進而提升其利職涯行為 ($\beta = .03, [;.00, .08]$)；不過此一效果在領導者對職業的認同低時並不存在 ($\beta = .00, [-.03, .04]$)，假設 6b 獲得支持。最後，在工作雕琢行為上調節式中介效果的指標並未達到顯著 ($\beta = .05, [-.01, .12]$)，不過整體趨勢仍符合假設預期，當領導者對職業的認同高時，社會認定領導能夠增進部屬的職業認同，進而提升其工作雕琢行為 ($\beta = .08, [.01, .17]$)，而當領導者對部屬的認同低時，則沒有效果 ($\beta = .01, [-.08, .08]$)，礙於整體性指標未達顯著，假設 6c 並未獲得支持。

四、研究三小結

研究三透過一個實徵研究了解認定領導的路徑與效果。首先，可以發現在控制了過往常與認同概念連結頗深的轉型領導與魅力領導之後，本研究所發展的認定領導行為仍然對組織效能具有額外的預測效果，而能夠初步的證實認定領導確實有其理論上存在的必要。不過，值得注意的是，就直接性的預測效能來說，只有針對職業性與關係性的角色外行為才有額外的增益效度，就角色內的工作績效來說，在控制了轉型領導與魅力領導之後，認定領導並沒有額外的預測效果了。也因此，本研究的假設 1a 與假設 1b 並沒

有如預期的顯著。關於此一現象可能是因為認定領導主要是針對個體的自我認定進行影響，而根據 Dutton 等人（1994）的說法，這樣的歷程比較適合用來解釋個體自發且持續性的額外行為。因此在基本的角色內行為部份反而是傳統的轉型領導與魅力領導所涵蓋的面向比較多元，而能夠多方的方式提升部屬的工作表現。

其次，本研究透過中介機制的分析，證實認定領導透過部屬自我認定影響行為表現的路徑模式。具體來說，個人認定領導主要會透過部屬的職業認同提升部屬角色內的績效表現、角色外的利職涯行為及主動性的工作雕琢行為，這樣的路徑效果，並不需要外在的條件配合，便能夠發揮影響，因而可視為是個人認定領導的主要路徑效果。不過個人認定領導在領導者對部屬的認同高這樣的情境條件下，便可以增增進部屬的領導者認同，進而提升部屬的工作績效、利主管行為及主動性的回饋尋求行為，後者這種需要特殊情境條件才能成立的路徑，可稱之為個人認定領導的次級路徑效果。相反的，社會認定領導主要會透過部屬的領導者認同提升角色內的績效表現、角色外的利主管行為及主動性的回饋尋求行為，這樣的路徑效果一樣不受情境條件的限制，因而可視為是社會認定領導的主要效果。而次要路徑效果則發生在領導者對職業認同高時，此時領導者的社會認定領導亦可以透過部屬的職業認同來提升績效表現、利職涯行為及工作雕琢行為。

這樣的結果有幾項重要的發現：首先，再次證實了認定領導是一種以部屬自我認定為影響核心的領導理論，而這樣的歷程在控制了轉型領導與魅力領導之後，能夠更有效的預測了職業性與關係性的角色內外績效，而能為認定領導在自我在念的影響歷程中取得初步的正當性。其次，主要路徑與次要路徑的複雜作用顯示，認定領導與部屬自我認定之間的關係頗為多元，而並非只是單純的一對一關係，在某些情況下，跨層次的遷移效果確實是存在的。不過兩種次要路徑的比較仍可以發現，個人認定領導因為領導者對部屬認同高而產生的遷移效果，要比社會認定領導因為領導者職業認同所產生的遷移效果來的強。事實上，後者的一些結果顯示，雖然趨勢符合言者的預測，不過統計參數卻沒有到顯著，如：假設 6c 並未獲得支持，此一現象亦可證明這種遷移效果不對等的情況。

陸、討論與建議

一、綜合討論

在回顧了整個領導理論的發展脈絡之後，可以發現領導之核心在於領導者影響部屬之歷程，而在此一觀點中，自我概念的重要性大約在 1990 年代就已經被提及（Shamir, 1991）。至今，雖然許多學者都承認，自我概念是個體核心且根本的行為發動機，但卻沒有太多研究專責地站在自我概念的角度發展對應的領導理論（Van Knippenberg et al., 2004），反而都是以魅力領導或轉型領導的角度探討自我概念的影響歷程。事實上，這樣的作法頗有不足，畢竟轉型與魅力最早的理论根源在於提升部屬需求與魅力形塑，雖然後續理論有所擴充修正，使其能與更多的概念進行連結，但這兩個理論概念並非是在自我認定或相關的觀點下被發展出來的，若我們只從這兩種領導的基礎上討論自我認定的影響歷程，未免過於狹隘而無法透徹的了解領導行為與部屬自我認定之間的關係，而這也是 Epitropaki 等人（2017）年的回顧性文章中急於呼籲的迷思。

基於這樣的出發點，本研究希望回歸到比較基礎的角度，重新檢視領導者的領導行為與部屬自我認定之間的關係。本研究透過三個系列性的研究，逐一檢視上述的各項問題。研究一兼採演繹法與歸納法，一方面透過文獻回顧整理認定領導的核心觀點，另一方面以半結構訪談法在組織場域中搜集諸多事例，嘗試建構認定領導的核心內涵。透過這兩種方式交叉檢視、來回佐證，建立出能夠影響部屬不同層次自我認定的領導行為，我們稱之為個人層次、關係層次及團隊層次的認定領導行為，在每一層次中皆包含了三種不同的領導行為，各自具有不同的認定功能（正向性、獨特性、延續性）。研究一的結果描繪了認定領導的基本樣貌，一則將抽象的概念轉化為具體可描述的行為；二則作為後續研究的基本素材；三則可以與其他的領導理論進行了一些比較，嘗試說明認定領導在當前眾多的領導理論中之獨特性與正當性。

研究二則是透過諸多樣本，以多種方法編製認定領導的問卷，並探討其背後的因素結構。透過探索性的資料分析方法，找出具有代表性的關鍵問句，來回進行題目校正，瞭解理論上與質化研究上成立的九個向度，在問卷資料上的因素結構，並從中歸納出了個人認定領導與社會認定領導兩個因素結構。爾後，再透過驗證性的資料分析方法確認這兩個因素結構的穩定性與效標關聯效度。研究二的結果，初步證實了兩因素的穩定結構，發現這兩種認定領導行為是具有中度正相關的兩個獨立概念，並且與個人性與關係性的變項有不同強弱的相關。此結果一則更清楚的說明了認定領導的因素結構，二則建構了具有心理計量屬性與可用性的問卷量表，而能為日後的相關研究提供初步的基礎。

研究三則藉由問卷調查法，嘗試驗證認定領導的效果與影響歷程。在研究三中，所有的分析都控制了轉型領導與魅力領導中的團隊形塑向度，這是過往被視為與自我認定最有關聯的兩種領導行為。結果發現，在轉型領導與團隊形塑的效果之外，個人認定領導仍可以透過職業認同提升職業有關的績效表現、利職涯行為及工作雕琢行為。而社會認定領導則會藉由部屬對領導者的認同提升與主管有關的績效表現、利主管行為及回饋尋求行為。此一結果在預測效果上初步證實了認定領導的存在價值，也證實了認定領導影響部屬自我認定再影響績效的層次對應路徑。此外，除了上述具有對應性的主要路徑之外，研究三也發現了領導者對部屬的認同與對職業的認同，這兩種領導者自身的價值，將會在影響路徑上發揮調節作用，打破層次對應性，使得認定領導行為與部屬自我認定之間的關係更為複雜，在本研究中稱之為次要路徑。

整體來說，從研究一的現象描繪與確認定義內涵，到研究二的量表編制並找出因素結構，再到研究三的效果驗證。本研究在既有的領導理論中以認定理論為基礎，提出了另外一種觀點的領導理論，驗證其效果，使認定領導獲得初步的成果。

二、理論貢獻

本研究主要的貢獻有四點。首先，認定是組織行為研究中相當重要的一個研究議題，領導更是此研究領域的重中之重，如此重要的兩個議題大多時間都是被分開談論，鮮少被放在一起。直到 1990 附近，大家開始注意到領導者透過影響部屬自我概念進而影響行為，其中最重要的一篇研究當屬 Shamir (1991) 的研究，他基於結構符號互動論與認定理論，提出了以自我概念為核心的動機理論，用以解釋領導者的影響歷程。而開啟了

後續一系列轉型領導、魅力領導與自我概念的相關研究。長期以來，這些關於認定與領導的相關研究散落在各處，至今有兩篇比較統整性的回顧性文章，將這些研究成果彙整一起進行討論。其一是 van Knippenberg 等人 (2004) 的所發表的研究，該研究的文末提到：「過往的這些研究，並未跳脫轉型領導與魅力領導之理論框架，致使我們對於領導者影響部屬自我概念的行為並未有全面性的了解」。十三年後，Epitropaki 等人 (2017) 再次針對領導者與部屬的認定進行回顧，雖然研究多了，視野也更為廣闊，其中，較為聚焦探討此一議題的研究共有七篇，其中有五篇仍是以轉型領導或魅力領導為基本框架。顯然，關於領導者影響部屬個人認定層次的相關進展，仍非常有限。基於此一缺口，本研究希望能回到自我認定的角度，提出對應的領導行為，並闡述其中的機制。這是一個初步的嘗試與開端，目的在用一種更為廣泛的角度了解領導者行為與部屬自我認定之間的關係。而本研究之結果也確實提供了認定領導一些初步的想像，而能為後續研究提供一條可借鑑之路線。

其次，本研究以質性訪談開始，了解領導者所展現的行為與部屬自我概念之間的關聯，具體而細緻的描繪了哪些領導行為會對部屬的自我認定有所影響。在訪談時，研究者以 Brewer 與 Gardner (1996) 所提的三種自我概念的層次為基礎，了解影響三種層次的行為有哪些，雖然在研究二最後一次的因素分析時進行了一些整併，不過研究一所找出的九種行為向度仍可能供一個較為基礎的理解框架，去說明領導行為與自我認定之間的關係。再加上研究中將各種領導行為與認定理論最重要的獨特性、正向性及延續性 (Dutton et al., 1994) 進行對應，更能顯示每一種領導行為的獨特之處。而各向度與既有領導理論的比較，則能確認各種領導行為之間的關係，並突顯認定領導與其他理論的異同，有助於釐清本研究之認定領導行為在當今領導理論中該如何被看待與思考。這部份的成果最主要是使認定領導能夠取得正當性，跳脫被其他領導意義宰制的狀況，並使日後的研究者能夠針對各種認定領導進行更為深入而細緻的討論。

第三，研究二聚焦在問卷編製與因素結構上，這部份的研究成果，一方面可以提供後續研究一個良好的量化問卷基礎，加速認定領導的研究進程，另一方面也可以協助我們了解在真實場域中部屬會如何看待領導者的認定領導行為。雖然本研究的第一個研究所採用的訪談法是一種由下而上的歸納研究法，不過訪談的大綱框架仍是以理論為主，在理論架構框限訪談大綱的狀況下，其實整體的資料架構仍比較接近理論的演繹導向。在這樣的情況下研究二變顯得相當重要，透過量化資料所呈現的結構，重新檢視理論，進行必要的調整與修正，才不至於讓理論建構出來的概念離現實太遠而無法使用。因此研究二的成果除了具體，具有心理計量屬性的認定領導問卷之外，在理論上更重要的是能夠換一種角度，跳脫理論框架，了解真實場域中部屬知覺到的認定領導究竟長怎麼樣。而歸納出來的個人認定領導與社會認定領導也確實在幾個效標檢測上都符合趨勢，也初步確認這兩種認定領導行為的存在。

第四，本研究在研究三同時考量了個人認定領導與社會認定領導，並在控制了轉型領導與魅力領導的解釋力之後，發現這兩種認定領導行為，都會各自透過不同的路徑帶來獨特的部屬效能。在過往的研究中，較少在同一個檢驗模型中同時考慮多個層次的自

我認定 (Epitropaki et al., 2017)，而少數的幾篇研究也都服膺於轉型領導的框架底下，討論不同面向的轉型領導如何影響到部屬不同層次的自我概念 (Kark et al., 2003; Wu et al., 2010)。本研究除了以自主發展的認定領導理論為架構之外，也同時在模型中納入不同層次的自我概念，並說明其中的對應關係。此部份的研究成果有助於釐清兩種認定領導行為的機制與效果。此外，在中介機制上本研究皆以部屬的認定與認同作為推論與檢測變項，如此可清楚的將認定領導行為與部屬自我認定做更為緊密的連結，再次驗證了認定領導是透過部屬自我概念帶來部屬績效的歷程。而所有分析皆控制轉型與魅力領導的做法，能夠清楚的說明認定領導的存在意義與價值。再者，除了主要路徑之外，領導者價值也會在影響路徑上扮演調節的角色，此部份的發現能夠更清楚的說明路徑之間的複雜作用。事實上，領導與自我概念之間的複雜關係，過去也有一些學者提及，並認為應加以釐清 (Hogg, 2001; Lord & Brown, 2001)，不過相關的研究成果仍是少數，而本研究透過調節概念將路徑做更為細緻的探討，應可部份補足上述缺口。最後，值得一提的是，過往關於認定領導與部屬自我概念的研究許多都是質性的訪談或概念性文章，較少量化的研究成果 (Wu et al., 2010)，本研究的研究二與研究三亦可適當回應此一缺口。

三、實務意涵

除了在學術上，本研究在實務上也具有一些重要的意涵。首先，部屬的自我概念是個體認知思考、情緒感受及行為反應的重要根源，相較於其他外在短暫的又因機制，如獎賞、處罰或目標設定，透過自我認定所產生的動機會更為穩定也更加關鍵。因此，領導者可適當的採用不同策略的認定領導，透過影響部屬的自我概念進而達到穩定有效的管理目標。至於採用的領導風格為何，研究者建議，應該用一種更為多元的角度觀之，視產業或工作特性而定，不必然只能區分為個人認定領導與社會認定領導兩種。當工作性質是屬於需要個人創意或個人特色的行業時 (如設計師、個人競賽運動員或自主工作者)，如何發掘自我的價值，並找到自己在工作中的獨特作風，是相當重要的，此時個人層次的三種領導行為，應有助於部屬發展自我的獨特性；而當工作性質是屬於兩人配合或師徒緊密關係時 (如：學徒與師傅、技藝傳承、經驗導向工作者) 領導者則可以採用較多的關係認定領導行為，透過形塑上下之間的對偶關係，來提升工作效能；而當工作是需要團隊合作或集體互動時 (如：業績導向團隊、團隊競賽型運動員或任務型的團隊) 領導者則可多採用團體層次的領導行為，幫助部屬融入團隊，建立集體意識，以帶來更好的績效表現。

四、未來研究方向

立基於本研究之結果，有幾個未來研究方向值得深思。首先，本研究在研究一時發現三個層次各有三種認定領導行為，也就是九種類型的結構，不過在研究二時，因為變項間相關與因素分析的原因將其合併為個人認定領導與社會認定領導兩個向度。合併為兩個向度的作法是考量到，能夠呼應個人自我與社會自我的理論模型，且有比較好的資料適配度，也是為了簡化後續的討論。不過，按照原始的理論架構，九種認定領導行為，每種層次各有正向性、獨特性及延續性這三種領導行為的說法，亦相當值得參考，而且質性資料也能夠確實的區分出九種行為。因此未來研究可以再次針對這九種不同類型的行為進行更為深入的討論，包含構念再探、量表再修正或效果再驗證，都是十分值

得嘗試的研究路徑。畢竟本研究算是一個起點，希望透過本研究之結果能夠引發更多研究者對於認定領導的深入討論。

其次，關於認定領導的效果，本研究之結果僅是幾個樣本，透過問卷調查法的方式所得到的結果，再加上先期提及的類推性不足的疑慮，使得在不同產業或不同研究方法的複驗研究更顯重要。尤其是能夠確立因果關係的實驗研究法，如：安排實驗場域中的領導者說不同的話、展現不同的行為，或者類實驗法的腳本情境法，都是未來研究者應當考慮的方向，相信這些研究的結果都可以為認定領導提供更為豐富的訊息，而更能釐清其影響效果。此外，在研究一的部份嘗試與諸多的領導理論對話，不過，在研究三研究者只選取了最重要的轉型與魅力領導進行控制後，再討論認定領導的增益效度。未來研究可將認定領導與更多的領導理論進行對話，了解不同理論之間的差異、相似性個預測效果。此一研究方向能夠使認定領導在整個領導理論中有更清晰的角色與正當性。

第三，研究三聚焦於金融保險公司進行研究，不過研究者認為，不同產業的不同特性，應可以觀察到更為多元而全面的認定領導行為。也就是說，在不同工作中，因其職業或工作特性的不同，應當會有不同的自我概念需求。例如對設計師、教師或個人競賽型的運動員等工作者來說，個人特色是相當重要的，在此情境中是不是個人層次的認定領導能夠帶來比較好的績效；而強調上下連結關係的工作，例如師父與學徒、兩人一組的工作搭配或需要較多內隱技能的工作，是否關係性的認定領導會帶來比較好的效果；而要求團隊紀律的工作，如團隊運動員、業務團隊或軍隊，是否團隊性的認定領導會帶來比較好的效果。換句話說，在不同的工作特性中，個體需要被激發的自我認定也不一樣，因而認定領導如何與情境或產業搭配，創造最好的績效，亦是值得關注的議題。

柒、參考文獻

- 姚開屏與陳坤虎，1998。如何編製一份問卷：以“健康相關生活品質”問卷為例。*職能治療學會雜誌*，第十六卷：1-24。
- 張智傑，2018。為「誰」辛苦為「誰」忙？職場中個我取向與主管取向成就動機之量表建立及中介效果檢驗。國立台灣大學未出版碩士論文。
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 732-740.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bhagat, R. S., & London, M. (1999). Getting started and getting ahead: Career dynamics of immigrants. *Human Resource Management Review*, 9(3), 349-365.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83.
- Brislin, R. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology*. Boston: Allyn & Bacon.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human*

- Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavalley, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 141.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Clark, M. S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 12.
- De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2005). Managing group behavior: The interplay between procedural justice, sense of self, and cooperation. *Advances in experimental social psychology*, 37, 151-218.
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 858.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104-129.
- Erikson, E. H. (1964). A memorandum on identity and Negro youth. *Journal of Social Issues*, 20(4), 29-42.
- Gecas, V. (2000). Value identities, self-motives, and social movements. *Self, Identity, and Social Movements*, 13, 93-109.
- Gersick, C. J., Dutton, J. E., & Bartunek, J. M. (2000). Learning from academia: The importance of relationships in professional life. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1026-1044.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Goffman, E. (1961) *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. New York, NY: Doubleday.
- Grant, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 30(8), 821-835.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaire. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.
- Hinkin, T., & Schriesheim, C. A. (1989). The development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561–567.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500-528.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership:

- Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, 78(4), 662.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133-152.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2003). *Leadership processes and follower self-identity*. New York, NY: Psychology Press.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123–150.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 20(3), 191-207.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed). New York, NY: McGraw-Hill.
- Perry, J. (2008). *Personal identity*. Oakland, CA: University of California Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43(4), 313-332.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32.
- Strauss, K., & Parker, S. K. (2018). Intervening to enhance proactivity in organizations: Improving the present or changing the future. *Journal of Management*, 44(3), 1250-1278.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*. New York, NY: Benjamin-Cummings
- Stryker, S., & Serpe, R. T. (1994). Identity salience and psychological centrality: equivalent, overlapping, or complementary concepts. *Social Psychology Quarterly* 57, 16-35.
- Stryker, S., Owens, T. J., & White, R. W. (2000). *Self, identity, and social movements*. Minneapolis, MS: University of Minnesota Press.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
- Williams, L. J., & O'Boyle Jr, E. H. (2008). Measurement models for linking latent variables and indicators: A review of human resource management research using parcels. *Human Resource Management Review*, 18(4), 233-242.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53(1), 90-106.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.