

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：教练型领导如何影响员工创新？跨层次被调节的中介效应

作者：朱瑜；吕阳；王雁飞；王丽璇

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：理论基础不够突出：文中一共出现了多个理论，如文中出现了社会认知理论、社会信息加工理论、角色认同理论，讨论中还出现了文化自我表征模型。借鉴这么多理论，使得文章的理论贡献不是很突出，如何突出或整合本文的理论，请认真思考！

回应：感谢审稿专家的提问。确实，本研究一开始为了更好地解释各个变量两两之间的关系，借鉴和采用了较多的理论，这可能使本研究的理论框架较为分散、不够完整统一，同时也削弱了理论贡献。因此，作者按照审稿专家的建议并在文献研究和理论分析的基础上，采用文化自我表征理论（culture self-representation theory）来整合研究的各个变量并认为该模型不仅可以整合本研究的各个变量，也可以很好地支撑本研究的推理逻辑。

文化自我表征理论认为，个体会根据是否有利于提升自我价值（self-worth）和幸福感（well-being）的程度来监控（self-regulate）和处理（process）与自己相关的信息，简单来说就是环境是否可以对个体的自我概念与行为产生影响取决于个体的文化价值观（Erez & Earley, 1993）。在具体的管理实践中，文化价值观不仅为个体提供了评价特定管理措施的意义与价值的标准，也决定了特定社会中管理措施对个体的含义，最终个体文化价值观与管理措施的聚合或协同（congruence）会影响个体的自我概念（Newman & Nollen, 1996）。由于个体传统性是个体文化价值观的重要内容（Chen & Aryee, 2007），教练型领导是组织管理措施或组织管理情境的体现，这两者的互动和协同可能会对个体的自我概念与行为产生重要的影响。

根据以上理论分析的思路，作者将自我概念纳入文化自我表征理论的框架。根据 Gecas（1982）的观点，自我概念可分为自我认知（self-conception）和自我评价（self-evaluation），创造力自我效能感作为个体对自己具备完成创新性任务的信心或信念，是个体对自己能够在特定的任务或工作中做出创新性行为表现的一种主观评价（Tierney & Farmer, 2002），显然属于个体自我评价的范畴，因此本研究将创造力自我效能感作为教练型领导行为和个体传统性协同影响的中介结果变量。综上所述，与以往创造力自我效能感研究单纯以认知视角切入（Wang, Tsai, & Tsai, 2014; 徐振亭, 罗瑾琏, 2016）有所不同，本研究从文化自我表征理论视角切入不仅具有较强的新颖性也具有较强整合性和系统性。此外，以往关于创造力自我效能感的研究较少关注文化价值观在创造力自我效能感影响过程中的边界作用，本研究引入典型具有中国传统文化特色变量-个体传统性作为创造力自我效能感发挥作用的边界条件变量不仅响应了中国组织管理研究需要考虑特定情境变量（context-specific, Jia et al., 2012; Tusi, 2007; 张志学, 2010; 张志学等, 2016）的号召，使本研究教练型领导行为与创新行为关系的研究在嵌入中国情境条件的前提下开展，这不仅有助于接近现场实际，逼近管理事件真相，所得到的研究结论也可以进一步丰富领导行为理论和相关理论和研究，也可以更好地指导中国情境下的组织管理实践。

基于以上理论分析和逻辑推理，作者已对正文中的理论推导部分进行了相应的修改，并进一步深入探讨本研究的理论贡献。

意见 2: 摘要中说“动态复杂竞争环境下如何通过教练型领导行为来激发员工的创新行为已经成为组织变革成功的关键。”这句话过分突出了教练型领导的作用，难道替换成其他领导风格就不成吗？而且，这句话的没有突出“什么才是组织变革成功的关键”。

回应: 感谢审稿专家的提问。针对这个问题，作者有以下回应：

(1) 目前领导行为研究中确实有不少新的领导行为类型研究，例如，变革型领导行为、包容型领导行为、参与型领导行为和谦卑型领导行为等，这些具体的领导行为类型研究对于我们深入了解领导行为对不同层面结果变量的影响发挥了重要作用，尽管教练型领导与这些领导行为之间具有一定的相关性，但是它们之间的区别还是比较明显的。从表 1 中可以看到，教练型领导是一种领导者有效运用教练技术，通过鼓励、指导以及授权等方式帮助员工发现其深层次需求和树立工作目标，在员工实现目标的过程中提供相应的资源与支持，改善员工的心智模式并激发员工潜能，最终实现领导者与员工相互促进和共同发展的领导行为 (Kim, 2014; Hagen, 2012; 王雁飞等, 2016)；变革型领导强调通过领导者个人的榜样作用与魅力来影响下属，关注下属的行为表现和个性化需求，通过提升下属的需要层次和内在动机水平来激发下属表现出更多利组织行为 (Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013)；包容型领导作为一种“关系型领导”主张领导者倾听和关注员工的差异化需求，认可下属的贡献与能力，最终实现成员与组织间的相互融合与成长 (朱瑜, 钱姝婷, 2014)；参与型领导则是一种通过为下属提供更大的工作自主权以及更多的支持性资源、信息来提高员工的参与积极性，并在决策前与下属共享信息和观点的领导行为 (Lam, Huang, & Chan, 2015)；谦卑型领导主张领导者降低身段，通过欣赏、鼓励下属和双向平等沟通来实现下属思想与心理的发展，同时领导者也在这种虚心学习的过程中提升自己 (Hekman, 2012)；公仆型领导是一种以他人为导向的领导行为，这种领导者尊重下属的尊严与价值，把服务他人作为第一要务，强调满足下属的生理、心理和情感的需求 (Lapointe & Vandenberghe, 2015)。

表 1 教练型领导与几种典型领导行为的对比

领导类型	结构维度	对下属发展的关注点	互动特征	利益导向
教练型领导	授权、开放的沟通与信息分享、提供发展支持、团队建设	潜能和优势 工作技能和知识	鼓励、诱导和启发	双导向
变革型领导	理想化影响力、鼓舞性激励、智力激发、个性化关怀	行为表现 关注个性化需求	榜样影响和激励	双导向
包容型领导	开放性、有效性、易接近性	包容个性化特征 关注差异化需求	倾听和认可	双导向
参与型领导	单维度	工作资源支持	分享决策	双导向
谦卑型领导	坦承自身的不足与过失、欣赏下属的优点与贡献、谦虚学习	思想和心理的发展	欣赏和双向平等沟通	双导向
公仆型领导	利他主义、情绪抚慰、智慧、说服引导、社会责任感	生理、精神和情感需要	倾听和劝说	他人导向

资料来源：王雁飞, 张静茹, 林星驰, 周良海, 朱瑜. (2016). 教练型领导行为研究现状与展望. *外国经济与管理*(5), 44-57.

从上述各种领导行为的定义可以看出教练型领导不仅仅强调在互动中为员工提供实现目标所需的资源、支持与指导，关注员工解决问题能力的提升，还更加强调、重视对员工个体潜能、智慧和心智模式的改善与开发，重点在于鼓励和引导员工自主解决问题，而不是直接干涉员工的工作过程或将解决办法教授给员工，即中国俗语常说的“授人以鱼不如授之以

渔”。此外，教练型领导是一种“双导向”型领导，即在挖掘下属潜能的同时也在增强自己的技能。因此，实际上教练型领导在团队中扮演的是支持者和教练员的双重角色。

(2) 其次，审稿专家提到“什么才是组织变革成功的关键”？作者拟从理论和实践两个方面来进行分析。第一，从理论上来看，研究表明尽管基于领导行为视角的员工创新行为研究不少（Cerne, Jaklic, & Skerlavaj, 2013; Qu, Janssen, & Shi, 2015; 陈晨, 时勤, 陆佳芳, 2015; 丁琳, 席西民, 白云涛, 2009），但是作为新近出现的新型领导行为研究主题，教练型领导（coaching leadership）与创新行为的研究并不多见。尽管从概念上分析，教练型领导行为可能会通过改善员工心智模式，开发员工潜能促进员工的创新行为，但是教练型领导行为是否及如何影响创新行为，其中的边界条件又有哪些，还需要科学实证研究来回答；第二，从实践上来分析：尽管实务界一致认为组织能力是变革时代与互联网共舞中国企业变革成功的关键因素，但是对于组织能力具体包括哪些内容这方面的观点分歧较大。著名“杨三角”理论认为，变革时代组织能力的关键在于人才管理，其重要表现形式是员工思维和能力（杨国安, 2010），同时多位研究者（刘洪, 胡以文, 2000; 刘祯, 陈春花, 徐梅鑫, 2012）也进一步指出，企业在变革转型时期构建组织能力的关键在于心智模型（mental model）的改善与突破，而教练型领导行为实施的关键点也在于改善员工的心智模式（王雁飞等, 2015），这为本研究的研究逻辑和思路提供了重要的实践依据。同时，来自组织管理实践的研究表明，领导者在员工思维与能力开发中起着关键作用（Zhang et al., 2014）。特别是教练理论认为，每个人内心都有最好的一面，都有能力做到最好，但是引导是关键，教练型领导行为则在这一过程中发挥着非常独特作用（Canfield & Chee, 2013）。也正因为如此，杰克·韦尔奇（Jack Welch）曾经说过，一位好的领导者首先应该是一位卓越的教练。

综上所述，尽管教练型领导行为可能是影响员工创新行为的关键从理论上分析有一定的可行性，但是这个过程的中介因素与边界条件还不清楚，需要进一步研究。

作者已经根据审稿专家的意见，在正文中相应部分充实相关内容和文献。

意见 3: 文中对“教练型领导”这一概念的界定不够清晰。教练型领导划分的依据是什么？从作者给出定义中，我们看出了支持型领导和授权型领导的成分，那么它与授权型领导或支持型领导有什么区别呢？

回应: 感谢审稿专家的提问。

的确，教练型领导与审稿专家提到的支持型领导、授权型领导在定义上具有一定相关性，但是教练型领导与这两种领导行为还是存在比较明显的区别。从表 2 中可以看到，教练型领导主张领导者通过互动、引导、授权以及激励的方式来提升员工的技能、知识和能力（Kim, 2014），在这个过程中领导不仅注重为员工提供完成任务所需的指导、支持与资源，还强调要在互动中激励和启发员工，最终实现员工解决问题能力的提升与潜能开发，并且实现员工心智模式的改革（Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernandez-Broome, & Whyman, 2008）；支持型领导强调关注员工对资源、情感的需求，通过为员工创造有利的工作环境以及满足员工在完成某项工作过程中所需的资源或支持来提高员工的工作主动性和积极性（Hwang, Quast, Center, Chung, Hahn, & Wohkittel, 2015）；而授权型领导则是指领导者将一定的领导权力与下属共享，通过强调工作意义、促进决策参与、资源支持以及情感鼓励等方式来激发员工的内部动机和工作自主性，进而提高他们的自我领导能力（Lorinkova, Pearsall, & Sims, 2013）。

表 2 教练型领导与支持型、授权型领导的对比

领导类型	结构维度	对下属发展的关注点	最终目的
教练型领导	授权、开放的沟通与信息分享、提供发展支持、团队建设	潜能和优势	鼓励、诱导和启发员工自主解决问题
		工作技能和知识	
		心智模式	
支持型领导	工作任务方面的支持、交往关系方面的支持	工作资源支持	激励和提高积极性
		尊重员工情感需要与尊严	
授权型领导	强调工作意义、促进参与式决策、传递对绩效的信心、提供自主权以削弱科层制约束	关注员工工作自主权和个人需求	提高内部动机和实现自我领导

资料来源：研究者整理。

纵观上述三种领导行为的定义可以看出教练型领导与其余两种之间的区别，具体而言，支持型领导强调对员工资源需求的满足，授权型领导则强调通过权力的授予来提高员工的工作自主性与自我控制、领导能力，而教练型领导不仅仅满足员工对支持型资源的需求以及授予员工充分的工作自主权，还注重对员工在工作上的引导，学者 Canfield（2013）认为每个个体都具有解决问题、完成任务的能力，而“引导”起着关键的作用。教练型领导则在这一过程中发挥着独特的作用，强调通过引导的方式来激发员工自主性和创造性地解决问题的能力。“美国当代最伟大企业家”——杰克·韦尔奇（Jack Welch）更进一步指出这种通过有效提问而非直接告诉答案的沟通模式与上下级关系更能从根本上激发下属的情绪潜能和智力潜能。因此教练型领导能够更好地挖掘和提升员工的潜能与能力，并进一步实现心智模式上的改善（Pousa & Mathieu, 2015）。

意见 4：虽然提到教练型领导与员工创新行为关系探讨不多，但是这一问题真的值得探讨吗？员工创新行为的研究已经很多了，特别是探讨领导力对员工创新行为的影响，笔者并未突出该研究问题的重要性。从理论贡献而言，本文的理论贡献比较弱。

回应：感谢审稿专家的提问。对于这个问题，作者是这样考虑的：

（1）目前关于领导行为和员工创新行为的研究多是关于变革型领导和交易型领导（Eisenbeiss, van Knippenberg, & Boerner, 2008; Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010; 魏峰, 袁欣, 邸杨, 2009），而教练型领导与这两种领导之间存在着明显的差异。变革型领导强调通过激发员工更高层次的需求，促使员工甘愿为了组织的利益牺牲自身的利益，从而表现出更多的利组织行为（Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013）；交易型领导则基于互惠的原则，通过给予相应的奖赏来激励员工完成工作任务（Clarke, 2013）。而教练型领导讲求的是“授之以鱼不如授之以渔”，尤为注重对员工自主解决问题能力的提升以及心智模式的改革，在这个过程中不仅仅是支持型资源的提供，还会给予员工相应的引导与辅导（Kim, 2014; Pousa & Mathieu, 2015）。基于上述观点，一方面教练型领导与这些领导风格在激发员工创新行为的影响机制上有所区别；另一方面，如问题 2.1 中所述，员工心智模式的突破对于组织的创新改革具有重要的作用与意义，因此有必要深入地探讨、厘清教练型领导和创新行为的作用机制。

（2）作者在此次修改中对本文的理论框架进行了全面的修改，采用文化自我表征理论（culture self-representation theory）来统一整个研究框架和研究设计，不仅使本论文的理论框架更加统一一致，同时也是对领导风格影响员工创新行为的理论机制的完善。具体而言，以往关于领导风格对员工创新行为影响机制的研究主要基于两个理论：一是基于社会交换理论（social exchange theory），即领导与下属实际上是一种利益交换的关系，领导通过提供资

源支持促使员工与组织建立良好的关系,更好地感受到来自组织的支持与认同,最终激发员工的创新行为(Dhar, 2016; 马璐, 王丹阳, 2016);二是从社会认知理论(social cognitive theory)出发,领导作为重要的组织情境因素,可能通过影响下属的心理认知进而作用于创新行为的激发(Jaiswal & Dhar, 2015; 徐振亭, 罗瑾琨, 2016)。而本研究总体的理论框架主要是基于文化自我表征理论,即从另一理论视角来出发探讨领导风格与员工创新行为之间的作用机制。

(3) 尽管国内外关于领导风格对员工创新行为影响的研究比较多,但是这些影响机制目前仅考虑了团队氛围(徐振亭, 罗瑾琨, 2016)或工作特性(Wang, Tsai, & Tsai, 2014)等的边界作用,作者查阅这些文献时在思考,是否还存在着其他不同性质的边界条件会影响领导风格对员工创新行为的作用机制?此外,针对国内的研究,大量学者呼吁组织管理研究应结合特定的情境来开展,在中国文化背景下研究员工的心理与行为应充分考虑文化因素的影响(王宇清, 龙立荣, 周浩, 2012; 张志学, 施俊琦, 刘军, 2016)。结合文化自我表征理论的观点,环境是否可以个体心理与行为产生影响取决于个体的文化价值观(Erez & Earley, 1993),由于个人传统性是个体文化价值观的重要内容,而领导是组织环境因素中的重要组成部分,这两者的互动、协同可能会影响个体的心理认知与行为。因此本研究基于文化自我表征理论将具有中国文化特色的个人传统性纳入研究模型中,探究中国人的文化价值观(个体传统性)与领导风格对个体的自我认知及行为的协同影响,在一定程度上扩充了领导风格对创新行为的影响机制与理论研究。

根据审稿专家的意见,作者已对正文中的相关理论推导以及理论贡献部分进行修改。

意见 5: 个体传统性的调节作用论述不够明晰,“当高传统性员工感受到教练型领导对自身的期望时,会更容易形成既定的角色认知(即具有较强技能、能力、潜能和自信心的员工),并努力展现出与该角色形象相匹配的自信心与能力。”这句话的依据是什么?传统性为何会增强教练型领导与创造力自我效能感的关系,而不是削弱?!因为传统性的个体更容易依据领导指示办事,如果领导创造力不强,员工如何有的创造力效能感提升!其中逻辑缺环!本人推断,笔者可能参考了 Zhang & Batol(2010)发表在 AMJ 上的“Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement.”这篇文章的逻辑,但是本文的逻辑推断值得进一步推敲。

回应: 感谢评审人提出的问题,原文中确实存在逻辑不清晰的阐述。审稿专家提出的这个问题作者有以下回应:

(1) 角色认同理论认为,个体的自我主要由个体扮演的各种社会角色组成(Piliavin & Callero, 1991),而个体的角色认同感主要源于他人的反馈和个体的自我观念(Riley & Burke, 1995)。大量的研究证明,他人的反馈(如社会期望)对个体角色认同的形成有重要的影响(Farmer, Tierney, & Kung-Mcintyre, 2003)。Ford(1996)发现个体感受到的创新期望是个体创新绩效的催化剂,其他研究也证实了领导(Scott & Bruce, 1994)和同事(Farmer et al., 2003)的期望可以促进员工的创造力,而角色认同在其中起着十分重要的作用。总的来说,员工的角色认同有助于个体自我概念的形成并影响着个体在组织中的行为,来自领导和他人的反馈则是员工角色认同感的重要来源。因此,我们推测当员工感受到来自教练型领导的一系列创新期望时,会形成相应的角色认同感和自我概念,进而相信自己能够独立和创造性地完成工作任务,即产生较高的创造力自我效能感。

另一方面,高个体传统性的个人比常人更关注外界对其角色的期望(Farh et al., 1997; Farh et al., 2007; Jiang & Cheng, 2008),他们在进行自我概念的构建时十分重视他人的看法(Farmer et al., 2003)。领导作为重要的信息来源,同时也是工作场所中的权威,其看法或

期望无疑为高个体传统性员工的角色构建和认同提供了十分重要的参考。因此，本研究推测来自教练型领导的一系列期望更容易影响那些高传统性的员工，主要是通过影响员工的角色认同和自我概念（如自我效能感）的形成过程，帮助他们形成积极的角色认知和创造力自我效能感，并最终影响他们的创新行为。

(2) 不同于传统的支持型领导和参与型领导，教练型领导除了给予员工必要的资源，也十分重视对员工个体潜能、智慧和心智模式的改善与开发（王雁飞等, 2016），而不是直接将解决办法教授给员工，即中国俗语常说的“授人以鱼不如授之以渔”，实际上教练型领导在团队中扮演的是支持者和教练员的双重角色。教练型领导在工作中不会给出具体的行动指示，而是鼓励和激发员工自主性和创造性地解决问题，提升员工的潜能与能力，并进一步实现心智模式上的改善（Pousa & Mathieu, 2015）。不同于直接干涉员工工作过程的传统领导风格，教练型领导由于较少给出具体的操作指示，一般难以干预员工的工作过程，这也减少或避免了教练型领导根据个人的喜好而操纵和控制员工行为的可能性。因此，相比于传统的“干预型”领导，教练型领导因个人的创新能力不足而给出保守的指示并限制员工创新行为和创造力的可能性更低。

意见 6: 数据分析问题: (1) 本文 ICC (1) 和 ICC (2) 参考标准值存在问题，请参考 James (1982)。

回应: 感谢审稿专家的提问，根据 James (1982) 的观点，如果 ICC1 应大于 0.12, ICC2 大于 0.60 则可以考虑进行跨层次分析。本研究中所检验的变量—创新行为的 ICC1 和 ICC2 分别为 0.261 和 0.601，均大于参考标准值，故可以进行跨层次分析。根据审稿专家的意见，作者已经对正文相应部分进行了修改和完善。

意见 7: 部分参考文献写作存在问题，如 (Komarraju & Nadler, 2013; Wang, Tsai, & Tsai, 2014; Malik, Butt, & Choi, 2015)，应该为 (Komarraju & Nadler, 2013; Malik, Butt, & Choi, 2015 ; Wang, Tsai, & Tsai, 2014)，还有 (Gong, Huang, & Farh, 2009; Fast, Burris, & Bartel, 2014) 应该为 (Fast, Burris, & Bartel, 2014; Gong, Huang, & Farh, 2009)，类似的问题在在文中不下三次!!

回应: 感谢审稿专家的意见。

作者已经根据审稿专家的意见对文中参考文献排序进行了修改并仔细检查。

意见 8: 无法看到作者绘制的图 1 和图 2，应该是显示问题。

回应: 感谢审稿专家的问题，图 1 与图 2 分别是本研究的理论模型图与 MSEM 路径分析图，具体可见下方：

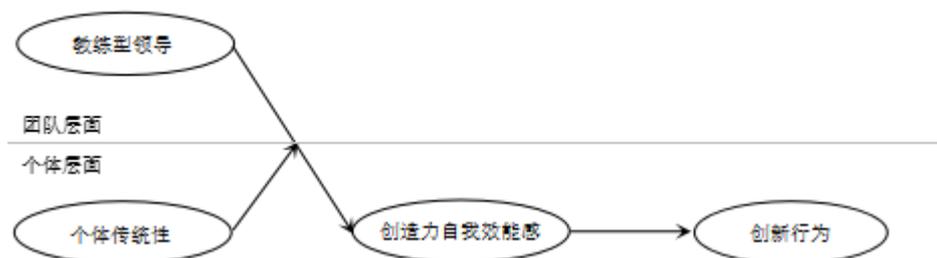


图 1 理论模型

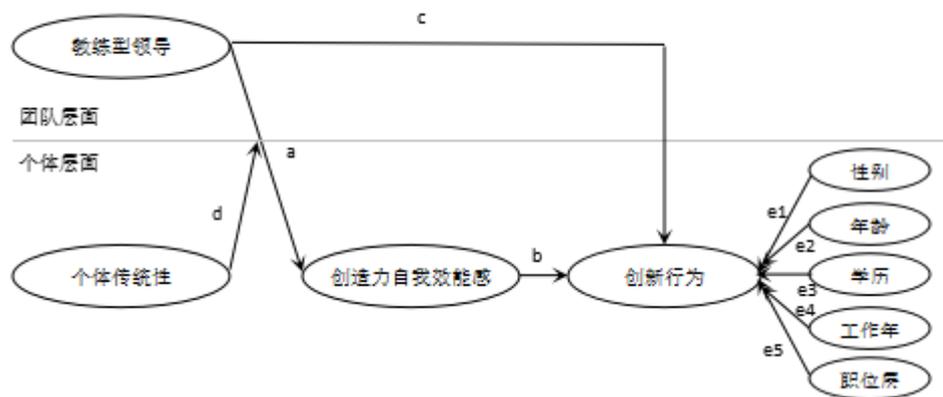


图 2 MSEM 路径分析图

意见 9: 诸如研究结果完全支持了 Knippenberg, Knippenberg, Cremer 和 Hogg (2004) 提出的领导行为→个体自我概念→员工行为的模型, 需要将“领导行为→个体自我概念→员工行为”, 对于特殊的概念需要引号引起来。

回应: 感谢审稿专家的意见, 作者已对文中相应的地方进行修正。

意见 10: 假设的写法, 例如假设 1: 教练型领导显著正向影响个体的创新行为。应该改为“教练型领导对员工创新行为具有显著正向影响”。这样更符合一般的表达。虽然假设写法有很多, 但是还是具有中文的表述方式, 更好地反映变量间关系。

回应: 感谢审稿专家的意见, 作者已对文中的假设表达写法进行了统一的修改。

参考文献:

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.

Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49.

Canfield, Jack., & Chee, P. (2013). *Coaching for breakthrough success, proven techniques for making impossible dreams possible*. McGraw-Hill.

Cerne, M., Jaklic, M., & Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.

Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: an examination of the cultural context of mediating processes in china. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.

Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148.

Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1438.

Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2008). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599.

Erez, M., & Earley, P. C. 1993. *Culture, self-identity, and work*. New York: Oxford University Press.

Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142.

Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.

- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism. *Academy of Management Journal*, 50, 715–729.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in taiwan: an application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46, 618-630.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8(8), 1-33.
- Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17–39.
- Hekman, D. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, outcomes, and contingencies. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Hwang, S. J., Quast, L. N., Center, B. A., Chung, C. T. N., Hahn, H. J., & Wolkittel, J. (2015). The impact of leadership behaviours on leaders' perceived job performance across cultures: comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the US and four Confucian Asian countries. *Human Resource Development International*, 18(3), 259-277.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219–229.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: a multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Jia, L., You, S., & Du, Y. (2012). Chinese context and theoretical contributions to management and organization research: a three-decade review. *Management & Organization Review*, 8(1), 173-209.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59–85.
- Lam, C. K., Huang, X., & Chan, S. C. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836-855.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2015). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *International Journal of Business Studies*, 27, 753–779.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Piliavin, J. A., & Callero, P. L. (1991). *Giving blood : the development of an altruistic identity*. Johns Hopkins University Press.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching*, 8(1), 20–35.
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: the mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *Leadership Quarterly*, 26(2), 286-299.
- Riley, A., & Burke, P. J. (1995). Identities and self-verification in the small group. *Social Psychology Quarterly*, 58(2), 61-73.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580–607.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Review*, 45(6), 1137–1148.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of management*, 33(3), 426-478.
- Wang, C., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: the influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40(1), 79-89.
- Zhang, Z. X., Chen, Z. X., Chen, Y. R., & Ang, S. (2014). Business leadership in the Chinese context: Trends, findings, and implications.

- 刘晨, 时勘, 陆佳芳. (2015). 变革型领导与创新行为: 一个被调节的中介作用模型. *管理科学*(4), 11-22.
- 丁琳, 席西民, 白云涛. (2009). 领导行为对员工创新能力支持的作用研究——基于西安一高新企业的实证研究. *管理评论*, 21(4), 83-89.
- 刘洪, 胡以文. (2000). 组织变革的方向——建立学习型组织. *合肥工业大学学报 (自然科学版)*, 23(1), 57-62.
- 刘祯, 陈春花, 徐梅鑫. (2012). 经营, 管理与效率: 来自管理经典理论的价值贡献. *管理学报*, 9(9), 1268-1276.
- 马璐, 王丹阳. (2016). 共享型领导对员工主动创新行为的影响. *科技进步与对策*, 33(22), 131-136.
- 王雁飞, 张静茹, 林星驰, 周良海, 朱瑜. (2016). 教练型领导行为研究现状与展望. *外国经济与管理*(5), 44-57.
- 王宇清, 龙立荣, 周浩. (2012). 消极情绪在程序和互动不公正感与员工偏离行为间的中介作用: 传统性的调节机制. *心理学报*, 44(12), 1663-1676.
- 魏峰, 袁欣, 邱杨. (2009). 交易型领导, 团队授权氛围和心理授权影响下属创新绩效的跨层次研究. *管理世界*, (4), 135-142.
- 徐振亭, 罗瑾琰. (2016). 自我牺牲型领导对员工创造力的影响——创造力支持氛围的跨层次效应. *科学学与科学技术管理*, 37(11), 166-180.
- 杨国安. (2010). *组织能力的杨三角: 企业持续成功的秘诀*. 机械工业出版社.
- 张志学. (2010). 组织心理学研究的情境化及多层次理论. *心理学报*, 42(1), 10-21.
- 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.
- 朱瑜, 钱姝婷. (2014). 包容型领导研究前沿探析与未来展望. *外国经济与管理*, 36(2), 55-64.
-

审稿人 2 意见:

本文以创新自我效能为中介变量、传统性为调节变量考察了教练型领导对员工创新行为的作用机制, 具有一定的理论贡献。但尚且存在以下值得改进的地方:

意见 1: 现有不少探讨领导力 (尤其是积极领导力, 例如变革型、自我牺牲型、伦理型等领导风格) 与员工创新性或者创造性行为之间关系的研究, 都选择了以创造力自我效能作为中介变量, 也就是说这个视角是一种比较普遍的做法, 缺乏创新性。Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: a multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41. Gong, Y. (2010). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. *Development and Learning in Organizations*, 52(2), 765-778. [1]徐振亭,罗瑾琰. 自我牺牲型领导对员工创造力的影响——创造力支持氛围的跨层次效应[J]. *科学学与科学技术管理*, 2016, (11):166-180. [2]王永跃,叶佳佳. 伦理型领导、创造力自我效能感及员工创造力——绩效的调节作用[J]. *科学学与科学技术管理*, 2015, (09):164-172.

回应: 感谢审稿专家的提问。针对这个问题, 作者是这样考虑的:

在此次修改中, 作者对全文的理论假设和推导进行了全新的修改, 在文献研究和理论分析的基础上, 采用文化自我表征理论 (culture self-representation theory) 来整合研究中的各个变量, 从而更好地整合本研究的理论框架以及说明本研究的理论意义。确实, 目前关于领导风格与员工创新行为之间关系的研究多是选择个体创造力自我效能感作为中介变量, 但是从整个模型的影响机制来看, 本研究对创造力自我效能感以及调节变量的引入的理论基础是有别于这些研究的。

具体而言, 文化自我表征理论指出环境能否对个体的自我概念与行为产生影响, 关键在于个体自身的文化价值观 (Erez & Earley, 1993)。在具体的管理实践中, 文化价值观不仅为个体提供了评价特定管理措施的意义与价值的标准, 也决定了特定社会中管理措施对个体的含义, 最终个体文化价值观与管理措施的聚合或协同 (congruence) 会影响个体的自我概念

与行为 (Newman & Nollen, 1996)。由于个体传统性是中国本土情境下个人文化价值观的重要内容,且教练型领导是组织管理措施的一种体现,因此作者认为这两者的协同影响极有可能作用于个体的自我概念与行为。根据 Gecas (1982) 的观点,自我概念可分为自我认知 (self-conception) 与自我评价 (self-evaluation) 两方面,而创造力自我效能感作为个体对自己能够在创新性工作中取得成果的信心与信念,是个体对自己能够表现出创新性行为的一种主观评价 (Tierney & Farmer, 2002),实质上是个体的一种自我评价,因此作者将创造力自我效能感作为中介变量纳入本研究框架。

综上,本研究虽然与以往关于领导风格和员工创新行为关系的研究都选择了以创造力自我效能感作为中介变量,但是以往的研究多是单纯从认知视角切入,而本研究是从文化自我表征理论视角切入来引入创造力自我效能感。此外,本文基于理论框架并立足中国本土情境引入个体传统性这一边界条件,探讨了文化价值观和领导风格对员工创造力自我效能感和创新行为的协同影响,在一定程度上扩展和深化了创造力自我效能感和创新行为的激发机制研究。

意见 2: 传统性作为调节变量比较有意思,高传统性水平的个体具有较强的等级观念,他们尊崇权威并乐于无条件服从上级,所以对于这部分有很高服从倾向的人而言领导者能够更显著地对他们的行为产生影响。但对领导者过高水平的服从会不会对其创新行为本身带来一定的负面影响,扼杀创造力呢?例如,对于传统性比较高的人群,对领导有较高的服从,凡事都听领导的,那自己在创新活动中的主动性会不会受到抑制?

回应: 感谢评审专家的提问,对于审稿专家的提问,作者的考虑如下。

(1) 评审专家的意见十分有道理,对领导的高度服从往往也意味着领导更容易干涉员工的行为,因此领导也更有可能会妨碍员工的创新过程。但教练型领导是一种较为独特的领导风格,教练型领导强调、重视对员工个体潜能、智慧和心智模式的改善与开发,重点在于鼓励和引导员工自主解决问题,而不是直接将解决办法教授给员工,实际上是支持者和教练员的双重角色 (王雁飞等, 2015)。因此教练型领导不喜欢直接干涉员工工作方式,而是采用支持和激励的手段帮助和引导员工自主完成工作任务 (Ely et al., 2008)。从教练型领导的相关定义中不难看出,教练型领导恰恰是鼓励员工自主解决问题的领导方式,这意味着教练型领导与传统的“干预型”领导风格不同,并不提倡领导过多地干涉员工的工作方法和方式,因此教练型领导直接限制和妨碍员工创新行为的可能性并不大。另一方面,对高个体传统性的员工而言,服从领导并不必然意味着要让教练型领导更多地干预自己的工作,因为这种做法明显与教练型领导的价值观背道而驰。为了完成上级命令和履行自己的职责,高传统性个体更有可能通过提升自己解决问题的能力 and 信心来响应教练型领导的倡导,以满足上级寄予的厚望。

评审专家的意见非常具有借鉴价值,作者在未来的研究中可以考虑探索其他干预型的领导风格对高个体传统性员工创造力的影响,可能会得到比较有意义和有趣的研究结果,也能更全面地了解个体传统性对员工创造力的影响机制。

意见 3: 此外,论文在写作上还有一些提升的空间,例如在理论基础中,探讨教练型领导与创新行为之间的关系时,没有把教练型领导的独特作用说出来,感觉把教练型领导替换成其他积极领导力,这些推理也能说得过去。在讨论部分,对理论贡献的讨论也不够深入。

回应: 感谢审稿专家的提问。根据审稿专家的意见,作者进行了以下修改和完善:

(1) 增加了教练型领导行为的描述。就教练型领导的定义来看,其独特作用在于:教练型领导不仅仅强调在互动中为员工提供实现目标所需的资源、支持与指导,关注员工解决问题能力的提升,还更加强调、重视对员工个体潜能、智慧和心智模式的改善与开发,重

点在于鼓励和引导员工自主解决问题，而不是直接将解决办法教授给员工，即中国俗语常说的“授人以鱼不如授之以渔”，即实际上教练型领导在团队中扮演的是支持者和教练员的双重角色。再者，教练型领导更加注重通过与下属的开放沟通和积极互动来获得与下属的相互促进和共同发展，这与其他领导力也有明显的区别（王雁飞等, 2016）。

在教练型领导对创新行为的影响关系中，教练型领导的独特作用主要体现在：一方面，员工的创新行为是由自身认知及具体创新过程实施的结果，而教练型领导的核心功能是关注下属心智模式的改善以及智慧和潜能的开发，因此，教练型领导通过提高员工的心智模式来激发员工潜能，进而促进员工的创新行为的产生。另一方面，创新行为具有风险性、不确定性和挑战性，这就需要领导给予员工充分的自主权和明确的引导（Adams, 2013; Buljacsamardzic & Woerkom, 2015），教练型领导能够为员工提供一个开放的沟通环境，与员工的积极互动和开放沟通有助于激励和启发下属，帮助、支持和鼓励下属提高其创新行为。综上所述，作者基于教练型领导特有的改善员工心智模式、开发员工潜能以及为员工提供开放自主的沟通环境等方面来论述其对创新行为的影响，用以区别于其他积极领导力。

(2) 完善了理论框架，重点突出了文化表征理论。本研究选取文化自我表征理论作为理论框架，该理论指出环境是否会对个体自我概念与行为产生影响取决于个体的文化价值观（Erez & Earley, 1993），在具体的管理实践中，文化价值观不仅为个体提供了评价特定管理措施的意义与价值的标准，也决定了特定社会中管理措施对个体的含义，最终个体文化价值观与管理措施的聚合或协同（congruence）会影响个体的心理认知与行为（Newman & Nollen, 1996）。本研究基于文化自我表征理论的观点并立足于中国本土化情境，将极具中国文化特色的个体传统性纳入理论模型中，探讨管理措施（教练型领导）与文化价值观（个体传统性）对个体自我认知以及行为的影响，也可以理解为是对个体创造力自我效能感的前因影响机制的进一步探索。

(3) 在理论基础部分，本研究基于文化自我表征理论（Erez & Earley, 1993）将具有中国文化特色的个人传统性纳入研究模型中，探究中国人的文化价值观（个体传统性）与领导风格对个体的自我认知及行为的协同影响，在一定程度上扩充了领导风格对创新行为的影响机制与理论研究。研究结果表明，创造力自我效能感中介了教练型领导对创新行为的影响，而个人传统性调节了创造力自我效能感的中介作用，进一步厘清了员工创新行为的内在产生机制和外在调节机制，研究结果也进一步支持了文化自我表征理论。

参考文献：

- Adams, M. R. (2013). Growing as a leader through developing others: the effect of being a mentor principal. *Dissertations & Theses - Gradworks*.
- Buljacsamardzic, M., & Woerkom, M. V. (2015). Can managers coach their teams too much? *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 280-296.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2008). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599.
- Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. New York, NY: Oxford University Press.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8(8), 1-33.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. 1996. Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *International Journal of Business Studies*, 27: 753-779.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Review*, 45(6), 1137-1148.
- 王雁飞, 张静茹, 林星驰, 周良海, 朱瑜. (2016). 教练型领导行为研究现状与展望. *外国经济与管理*(5), 44-57.
-

审稿人 3 意见:

该文选择教练型领导这个较新的视角来探讨组织员工的创新行为,具有较高的理论新意和实践价值。以下问题与作者商榷:

意见 1: 对于做这个研究的源起,文中强调的是“但是文献研究也发现,目前关于教练型领导是否会影响下属创新行为以及其中的影响机制的相关研究还不多,因此有必要探讨教练型领导影响下属创新行为的内在机理”。已有的研究不多并不是做研究的充足理由,建议更多从理论的发展以及管理实践的需要入手来论述研究的必要性。

回应: 感谢评审专家提出的问题。对于这个问题作者的思考如下:

(1) 从理论上来说,较少研究采用文化自我表征理论(cultural self-representation theory, Erez & Earley, 1993),本研究引入文化自我表征理论的观点,即个体自身的特定文化价值观不仅会影响个体处理关于自我的环境信息(领导行为或管理实践),而且个体文化价值观与管理措施的相互作用会影响个体的心理认知与行为(Newman & Nollen, 1996)。因此,本研究引入此模型对深刻理解教练型领导氛围与员工内在价值观相互作用对结果产生的组织行为的影响以及教练型领导在特定(中国)文化背景下对个体的行为驱动机制和指导创新管理实践起着重要的理论指导意义。

(2) 从实践上来说,一方面,尽管教练型领导在欧美文化背景下已有研究,但其他文化背景特别是我国的教练型领导行为研究还不多(Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013)且研究成果是否适用于其它文化背景下还存在一定风险。另一方面,当今高速发展的企业,伴随着新问题不断产生,企业如何应对出现的问题,有必要突破惯性思维,打破常规,这时员工的创新性角色外行为的重要性就显得尤为突出。恰恰教练型领导在完善员工心智模型、激发员工创造潜能并实现员工与组织双赢方面发挥着独特作用(王雁飞等, 2016),有研究表明,员工心智模式的完善与突破对于组织的创新改革具有重要的作用(刘祯, 陈春花, 徐梅鑫, 2012)。因此,本研究将基于中国情境对教练型领导影响下属创新行为的内在机理以及其在传统文化背景下的理论深度和应用机制进行探讨。

(3) 从目前教练型领导行为研究的必要性来看,尽管教练型领导与其他新兴的“自下而上”的领导行为例如包容型领导、参与型领导、谦卑型领导和公仆型领导一样,它们都重视下属的需求和发展,并且在领导过程中都关注沟通和授权(王雁飞等, 2016)。但教练型领导与其他领导类型存在明显差异的是教练型领导不仅在下属的工作技能发展上提供支持,而且关注下属心智模式的改善以及智慧和潜能的开发,提倡与下属的开放沟通和积极互动使得员工能有更多的自主空间,鼓励员工并通过“提问”的方式去指引和启发下属认识问题的本质、发现自身的潜能且获得解决问题的方案,在团队发展过程中充分体现领导者的支持者和指导者角色(Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome, & Whyman, 2008)。对比起其它领导者类型,教练型领导更能与下属形成稳定的上下级关系,有利于领导者—下属达到双赢和多赢的目的。因此有必要研究教练型领导的作用机制。

意见 2: 对于假设 3b 的理论推导比较简略。

回应: 感谢审稿专家的意见,作者已进一步完善和充实了假设 3b 的理论推导。

意见 3: 讨论部分比较简略,特别是对于研究理论贡献的分析,可以更深入一些。

回应: 感谢评审专家提出的问题。针对这个问题,作者会从以下三点在原文中进行补充:

(1) 有别于其它新兴“自上而下”领导,例如变革型领导、包容型领导、交易型领导,教练型领导在为数不多的领导类型与员工创新行为的研究当中具备独特之处。教练型领导十分注重对员工自主解决问题能力的提升以及心智模式的改革。有研究表明,员工心智模式的完善与突破对于组织的创新改革具有重要的作用(刘祯, 陈春花, 徐梅鑫, 2012),因此有必

要深入地探讨教练型领导和创新行为的作用机制。

(2) 以往研究更多地从社会认知 (Jaiswal & Dhar, 2015; 徐振亭, 罗瑾琨, 2016)、社会交换 (Dhar, 2016; 马璐, 王丹阳, 2016) 视角切入对领导风格影响创新行为的作用机制进行探讨。本研究则是基于文化自我表征理论 (cultural self-representation theory, Erez & Earley, 1993) 的观点, 即个体自身的特定文化价值观会影响个体处理关于自我的环境信息 (领导行为或管理实践), 这对深刻理解教练型领导氛围下员工在组织中实施创新行为过程当中受到个体特定文化价值观的影响因素以及 (中国) 文化背景下教练型领导对员工的行为驱动机制以及指导创新管理实践起着重要的理论指导意义。

(3) 本研究结合文化自我表征理论的观点并基于中国文化情境将具有传统特色的个体文化变量-个体传统性 (traditionality) 纳入本研究模型。进一步考察和深化研究中国传统文化背景下教练型领导影响创新行为的边界条件。

参考文献:

- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management, 57*, 139-148.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2008). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly, 21*(4), 585-599.
- Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. New York, NY: Oxford University Press.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: a multilevel study. *International Journal of Hospitality Management, 51*, 30-41.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business & Psychology, 28*(3), 315-330.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. 1996. Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *International Journal of Business Studies, 27*: 753-779.
- 刘祯, 陈春花, 徐梅鑫. (2012). 经营, 管理与效率: 来自管理经典理论的价值贡献. *管理学报, 9*(9), 1268-1276.
- 马璐, 王丹阳. (2016). 共享型领导对员工主动创新行为的影响. *科技进步与对策, 33*(22), 131-136.
- 王雁飞, 张静茹, 林星驰, 周良海, 朱瑜. (2016). 教练型领导行为研究现状与展望. *外国经济与管理, 5*(5), 44-57.
- 徐振亭, 罗瑾琨. (2016). 自我牺牲型领导对员工创造力的影响-创造力支持氛围的跨层次效应. *科学学与科学技术管理, 37*(11), 166-180.

第二轮

编委意见:

综合匿名评委的意见, 该文选题有时代性和实际意义, 多时点和多来源收集数据很可贵, 建议进行小修改后发表。主要的修改内容如下:

意见 1: 理论基础与理论贡献的问题。文化自我表征理论比较勉强。文化自我表征理论的观点是: 外部环境通过自我价值观而反应, 创造力自我效能感不能反映自我价值观; 因而, 从教练型领导到员工的创新行为, 更多还是社会认知理论; 而社会认知理论则显得落俗套, 理论贡献不足。为此, 要突出理论贡献或创新, 最好是突出教练型领导与传统性的交互性, 尝试用文化自我表征理论来整合; 适当弱化教练型领导直接效应的假设。

回应: 感谢审稿专家的提问与意见, 作者已在正文中修改和完善了教练型领导与创新行为关系的假设推理部分, 并在理论贡献部分就教练型领导与个体传统性的交互效应进行了相应的补充与完善。

其次, 针对评审所提到的理论基础这一问题, 作者是这样考虑的: 本研究采用文化自我

表征理论 (culture self-representation theory) 来整合研究中所涉及的全部变量, 是因为该理论指出外部环境对个体的自我概念 (self-concept) 与行为的影响是取决于个体自身的文化价值观 (cultural values), 在组织的管理实践过程中, 个体的文化价值观和管理实践的协同效应会作用于个体的自我概念, 即在这一理论中涉及到四个重要的元素: 环境、文化价值观、自我概念及行为。具体来说: (1) 领导行为是组织管理措施以及组织管理环境的重要体现 (Jaiswal & Dhar, 2015; Zhang, Wang, & Shi, 2012), 而教练型领导行为是组织中领导风格的重要组成成分之一, 因此也能够反映组织中的具体管理措施与管理环境; (2) 个体传统性作为个体文化价值观的重要体现 (Chen & Aryee, 2007), 它反映了中国本土情境下的传统文化价值观对个体影响程度的重要指标 (Farh, Earley, & Lin, 1997); (3) 个体的自我概念包括自我评价 (self-evaluation) 和自我认知 (self-conception) 两个方面 (Gecas, 1982), 而创造力自我效能感作为个体对自身是否能够在工作中取得创造性成果的一种主观评价 (Tierney & Farmer, 2002), 在本质上是个体对自身的自我评价, 同时也是自我概念的重要内容; (4) 创新行为是指员工在工作的过程中形成新颖独特的想法或解决方案并将这些想法付诸实现的行为 (Scott & Bruce, 1994), 是员工角色外行为的重要表现。基于上述理论分析与变量界定, 本研究在考察教练型领导对创新行为的内在影响机制与边界条件时, 基于文化自我表征理论引入创造力自我效能感这一自我概念作为教练型领导和个体传统性 (文化价值观) 协同影响的中介结果变量。因此本研究是认为个体传统性反映自我价值观, 而创造力自我效能感则是属于自我概念的范畴。

意见 2: ICC2=0.6, 偏小?

回应: 感谢审稿专家的提问。针对这个问题, 作者有以下回应:

关于 ICC2 的参考标准值, 目前学术界尚未形成一个较为统一的评价标准, 如 James (1982) 认为 ICC2 应大于 0.60, 学者倪旭东、项小霞和姚春序 (2016) 指出根据经验准则 ICC2 应大于 0.50, 而 Schneider、White 和 Paul (1998) 则认为 ICC2 只需大于 0.47 即可, 其中 ICC2 大于 0.50 或者大于 0.60 是比较广泛接受的参考值, 结合本研究中创新行为的 ICC2 取值 (0.601) 来看, 均满足上述三种评价标准, 故在可以接受的范围之内。此外, 作者的文献研究表明, 相当一部分实证研究中所报告的 ICC2 处于 0.50 与 0.60 之间 (冯彩玲, 2017; Hsiung, 2012; Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014; 刘冰, 齐蕾, 徐璐, 2017; 魏峰, 袁欣, 邱杨, 2009; 张军伟, 龙立荣, 2016)。综上所述, 研究者认为尽管本研究中创新行为的 ICC2 值为 0.601, 还是符合变量可以进行跨层次分析的基本要求。

意见 3: 教练型领导对员工创新行为的影响到底是直接效应, 还是间接效应? 理由是什么?

回应: 感谢审稿专家的提问。

根据本研究的数据分析结果: (1) 首先教练型领导行为对创新行为的主效应是显著的, ($\gamma=0.23, p<0.05$), 说明在不投入创造力自我效能感时, 教练型领导行为会显著的直接作用于员工的创新行为; (2) 在投入中介变量创造力自我效能感后, 教练型领导对员工创新行为的直接影响效应由原来的显著变为完全不显著 ($\gamma=0.13, p>0.05$), 说明创造性自我效能感在教练型领导行为的关系中起着完全中介作用。因此可以得出结论, 在本研究中综合考虑中介变量的条件下, 教练型领导行为是通过创造性自我效能感间接影响员工的创新行为的, 创造性自我效能感在教练型领导行为与员工创新行为的关系中起着完全中介作用。

意见 4: 文字表述需要进一步完善。比如作者多次用极有可能这种带有情绪色彩的表达, 建议用中性表达。

回应: 感谢审稿专家的意见, 作者已对文中具有明显情绪色彩的表述进行了修改与完善。

参考文献:

- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in china. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.
- Erez, M., & Earley, P. C. 1993. Culture, self-identity, and work. New York: Oxford University Press.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8(8), 1-33.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *International Journal of Business Studies*, 27, 753-779.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580-607.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Review*, 45(6), 1137-1148.
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. Q. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: the mediating role of leader-member exchange. *Social Science Electronic Publishing*, 55(1), 111-130.
- 冯彩玲. (2017). 差异化变革型领导对员工创新行为的跨层次影响. *管理评论*, 29(5), 120-130.
- 刘冰, 齐蕾, 徐璐. (2017). 包容型领导对员工反馈寻求行为的跨层次影响研究. *管理学报*, 14(5), 677-685.
- 倪旭东, 项小霞, 姚春序. (2016). 团队异质性的平衡性对团队创造力的影响. *心理学报*, 48(5), 556-565.
- 魏峰, 袁欣, 邸杨. (2009). 交易型领导、团队授权氛围和心理授权影响下属创新绩效的跨层次研究. *管理世界*(4), 135-142.
- 张军伟, 龙立荣. (2016). 服务型领导对员工人际公民行为的影响:宽恕氛围与中庸思维的作用. *管理工程学报*, 30(1), 43-51.