

# 掌舵者力有余，撑船者齐创新？领导资质过剩感对团队创造力的促进机制\*

王雅婷<sup>1</sup> 陈志俊<sup>2</sup> 李锐<sup>3</sup> 周明建<sup>4</sup>

(<sup>1</sup> 浙江财经大学工商管理学院, 杭州 310018) (<sup>2</sup> 上海财经大学商学院, 上海 200433)

(<sup>3</sup> 合肥工业大学管理学院, 合肥 230009) (<sup>4</sup> 哈尔滨工业大学(深圳)经济管理学院, 深圳 518055)

**摘要** 以往研究更多关注资质过剩的消极面, 而且相对忽视了管理层的资质过剩现象。本文基于自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论, 探讨了资质过剩的领导何时以及如何提升团队创造力。通过对 106 个护理团队数据的分析, 结果发现: 领导感知到的团队能力调节了领导资质过剩感通过领导鼓励创新和团队创新过程投入对团队创造力的间接效应: 当团队能力较高时, 领导鼓励创新和团队创新过程投入对领导资质过剩感与团队创造力的链式中介效应更强。本文通过对领导资质过剩现象的关注, 揭示了其对团队创造力产生积极影响的边界条件和过程, 为资质过剩研究开辟了新的研究视角和思路。

**关键词** 资质过剩感, 团队创造力, 团队能力, 领导鼓励创新, 团队创新过程投入

**分类号** B849: C93

## 1 前言

随着竞争加剧、技术进步和工作方式的改变, 不仅基层员工, 一些管理人员也开始认为自己面临人-岗不匹配的挑战, 即从事一些低于自身能力或者自身职位期望的岗位或工作, 组织管理学术界将类似这样的情形称为资质过剩(Overqualification)。资质过剩是指个体的资质(如教育水平、工作技能和/或工作经验)超过工作要求或未能在工作中使用(Erdogan et al., 2011; Maynard et al., 2006)。目前的研究主要关注普通员工的资质过剩现象, 考察其对个体工作行为、工作态度、幸福感、工作绩效的影响(杨伟文, 李超平, 2021; Erdogan & Bauer, 2021; Harari et al., 2017)。相比之下, 目前对领导资质过剩现象的研究还非常薄弱(刘智强 等, 2023; Feldman, 1996; Ferguson et al., 2016)。作为团队管理者, 资质过剩的领导不仅需要承担更多的责任, 对团队目标和团队结果负责, 同时还需要依靠团队

来实现个人价值。由此可见, 相比于普通员工的资质过剩感, 领导资质过剩感的影响范围可能更广也更深远。然而, 目前的研究却无法为领导资质过剩感与团队结果之间的关系提供直接的证据。

尽管以往研究倾向于从负面解读资质过剩(Harari et al., 2017), 但是 van Dijk 等学者(2020)认为, 资质过剩的个体能够为团队带来人力资本优势, 为团队成员提供丰富的学习资源, 并提高团队成员对该团队的认同。考虑到领导的角色地位, 他们的资质过剩可能会为团队和组织带来更多的优势资源。Ferguson 等学者(2016)将资质过剩的领导当作是组织发展和变革的机会。此外, 当个体能力被低估时, 他们倾向于通过突出的绩效来证明自己(Nurmohamed, 2020)。对于资质过剩的领导来说, 突破性的团队成果(如团队创造性成果)是他们展示过剩资质的重要途径(刘智强 等, 2023)。创造力是指一个人或者一群人在工作中产生的新颖而有用的想法(Zhang & Bartol, 2010)。领导作为团队的管

收稿日期: 2023-01-04

\* 国家自然科学基金(72271150, 72171053)资助。

通信作者: 周明建, E-mail: mngzmj@163.com

理者, 是团队创造力的重要影响因素(Hughes et al., 2018; Shalley & Gilson, 2004)。然而, 以往的研究更多地关注领导力对团队创造力的影响(Chen et al., 2021; Hu et al., 2018; Li et al., 2016), 对于领导特征与团队创造力之间的关系还知之甚少(Huang et al., 2016)。基于此, 本研究旨在探究领导资质过剩感与团队创造力之间的关系。

领导特征是领导行为的重要影响因素(Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002)。根据自我调节理论, 领导资质过剩代表着实际资质使用状况与期望资质使用状况之间的差距, 这会激活领导的自我调节过程。以往研究发现, 资质过剩的个体会主动采取一些变革型的措施来缩小这种差距(刘智强 等, 2023; Zhang et al., 2016; Zhang et al., 2021)。不同于普通员工, 领导的角色地位促使他们不仅要调节自己的行为, 也要调节团队和下属的行为(Huang et al., 2016), 但是现有研究却极少关注对自身以外的调节。鉴于此, 本研究拟以自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论为基础, 来系统探讨资质过剩的领导何时以及如何通过调节团队和下属的行为来提升团队创造力。

自我调节理论可以较好地解释资质过剩的领导是否以及何时会调整对团队创新的要求。该理论认为, 领导者对自己的评价越高, 他们为团队设置的目标也就越高(Bandura & Wood, 1989; Wood & Bandura, 1989a)。资质过剩的领导者不仅拥有满足当前工作需求的资质, 同时还拥有未得到充分发挥的知识和技能, 这些额外的资质可能会促使他们选择通过引领团队创新的方式来进行自我调节(刘智强 等, 2023)。然而, 领导的自我调节过程往往会受到一些情境因素的影响(刘智强 等, 2023; Huai et al., 2022; Tsui & Ashford, 1994)。一些研究发现, 领导对团队能力的感知会影响他们对待团队的方式(Fan et al., 2020; Whiteley et al., 2012)。当领导对下属和团队持积极观点时, 他们会对下属和团队的绩效有更高的要求 and 期待(Whiteley et al., 2012)。基于此, 我们认为团队能力会将资质过剩领导的调节重心转移到团队上来, 通过鼓励团队创新来展示自己过剩的资质。那么领导对创新的鼓励如何最终提升

团队创造力? 我们进一步引入基于过程的团队创新整合理论来回答此问题。该理论认为, 团队在创新过程中的投入才是团队创造力的质量保障, 是领导行为与团队创造力之间的重要内在机制(Harvey et al., 2018)。整合以上两种理论, 本文预期当团队能力较高时, 领导鼓励创新和团队在创新过程中的投入是领导资质过剩感与团队创造力的重要内在机制。

综上, 本研究以自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论为基础, 构建领导资质过剩感影响团队创造力的有中介的调节模型(如图 1)。本研究的理论贡献主要体现在以下四个方面。第一, 本文通过验证领导资质过剩感对团队创造力的促进作用, 扩展了资质过剩结果变量的研究领域。第二, 本研究对领导感知团队能力的调节作用的考察, 为领导资质过剩感何时在团队层面发挥优势提供了重要的着眼点, 进一步丰富了资质过剩积极影响机制的边界条件。第三, 通过对领导鼓励创新和团队创新过程投入这一链式中介作用的探究, 打开了领导资质过剩感影响团队创造力的“黑箱”, 拓展了对资质过剩积极影响机制的认识。第四, 本研究通过对领导资质过剩感影响团队创造力的探究, 从领导特征的角度进一步丰富了团队创造力的前因变量。

### 1.1 领导感知团队能力在领导资质过剩感与领导鼓励创新之间的调节作用

自我调节理论认为, 当目标与现实之间存在差距时, 个体会通过调节认知、情绪和行为来缩小这种差距(Carver & Scheier, 2001; Zimmerman, 2000)。领导资质过剩感是指领导者对其资质(如学历、技能和工作经验)超过工作要求的自我感知和自我评价, 意味着当前资质使用状况与期望资质使用状况之间存在一定的差距(刘智强 等, 2023)。领导者的自我评价越高, 他们越会主动缩小这种差距(Tsui & Ashford, 1994)。因此, 资质过剩的领导会主动展示自己过剩的资质(Zhang et al., 2016; Zhang et al., 2021)。不过, 作为领导者, 他们不仅需要调节自我, 也需要管理团队和下属, 因为引导下属实现团队和组织目标是领导的职责(Huang et al., 2016)。当领导对个人能力充满信心时, 他们通常会为团队设置更

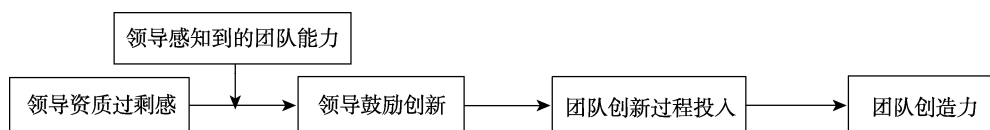


图1 理论模型

具挑战性的目标(Huang et al., 2016; Wood & Bandura, 1989b)。然而,对于资质过剩的领导者来说,他们拥有的资质已经超过了角色要求(Ferguson et al., 2016),为团队设置角色内的挑战目标并不能有效展示他们过剩的资质。相反,这些额外的资质让他们相信自己能在团队创新这类艰巨的任务中取得成功(刘智强等, 2023)。因此,我们认为当领导感知到资质过剩时,很可能在要求团队完成本职工作的同时,鼓励团队创新,即采取行动使下属注意到创造力的重要性,并促使下属在实现创新目标的过程中持续不断的努力(Zhang & Bartol, 2010)。

自我调节理论指出,领导的自我调节过程会受到其他群体特征的影响(Tsui & Ashford, 1994)。除了自身能力外,领导对团队成员能力的判断会影响他们对团队的态度和要求(Fan et al., 2020; Tang et al., 2020; Whiteley et al., 2012)。当领导对团队能力(即团队技术能力和团队合作能力)持积极态度时,他们可能会在自我调节的过程中,重点关注团队对他们实现目标的作用,对团队提出更高的要求。换言之,我们若要探索领导资质过剩感对领导鼓励创新的影响,则需进一步考虑领导对团队能力的评价。团队能力是团队完成挑战性任务的保障(Ma et al., 2017; Shin & Zhou, 2007)。对于资质过剩的领导来说,管理岗位工作成果难以量化是导致他们资质过剩的主要原因(Feldman, 1996),而较强的团队能力意味着团队能够将他们创造性的想法转化为创造性的成果,帮助他们将过剩的资质转化为可衡量的工作成果,以此来缩小期望与现实的差距。此外, Hu 等学者(2015)发现,当资质过剩的个体发现他们的同事能力不凡时,他们会认为自己的工作是最重要的、有价值的且有意义的。因此,承担具有挑战性的任务能够有效降低资质过剩领导在工作中的无聊感,改善他们在工作中的相关体验(Sánchez-Cardona et al., 2020)。

相反,当资质过剩的领导对团队能力持怀疑态度时,他们会认为要求能力不足的团队进行创新的可行性较低。具体来说,团队能力不足进一步拉开了资质过剩领导与团队在能力上的差距,增强了他们对自己与团队不匹配的感知。对他们来说,能力不足的团队可能无法实现具有挑战性的团队目标,无法为领导过剩的资质提供发挥的空间,这从根本上降低了资质过剩领导对团队创新的期望。另一方面,当团队能力较低时,资质过剩的领导会认为对当前的团队提出更高的要求是没有意义的,降低了

他们与团队一起工作的意义和兴趣。这种心理距离的拉大不利于领导与团队之间的沟通交流以及关系建设。当领导与团队关系较为疏远时,他们不太可能鼓励下属去承担一些具有挑战性的任务(Erdogan & Liden, 2002; Liao et al., 2010)。基于此,我们提出如下假设:

假设 1: 领导资质过剩感与领导感知到的团队能力正向交互影响领导鼓励创新。当领导感知到的团队能力较高时,领导资质过剩感对领导鼓励创新之间的正向影响越强;反之越弱。

## 1.2 领导鼓励创新和团队创新过程投入的中介作用

面对领导对创新的鼓励和期望,团队会做出怎样的反应? 这些反应是否会进而提升团队的创造力表现? 由于该反应过程已然超出了自我调节理论涉及的范围,因此我们进一步引入和结合基于过程的团队创新整合理论来探讨和回答上述问题。这一理论认为,团队在创新过程中的投入是团队创造力质量的重要保障因素(Harvey et al., 2018),也是将领导有关创造力的态度和行为(例如本研究所聚焦的领导鼓励创新)转化为团队创造力结果的最重要的中间机制之一(Harvey et al., 2018)。

团队创新过程投入(Team Creative Process Engagement)是指团队成员在行为、认知和情感上尝试新事物和新方法(Gilson & Shalley, 2004),在这一过程中,团队成员需要识别问题、搜索和编码信息、产生想法(Zhang & Bartol, 2010)。创造性行为具有一定的风险性(Shalley & Gilson, 2004),领导对创新的态度是影响团队投入创新性活动的重要因素(Chen et al., 2021; Hu et al., 2018; Hülsheger et al., 2009)。具体来说,领导对创新的鼓励和支持可以增强团队成员投入创新活动时所需的心理资源,帮助团队克服由于打破常规而带来的恐惧心理(Hu et al., 2018),同时也可以为团队成员之间的信息共享营造较为轻松的氛围(Harvey et al., 2018; Hu et al., 2018)。另外,领导对创新的鼓励让团队认识到他们的工作需要创新,统一了团队成员在团队创新方面的意识,促使团队更愿意投入到创新过程中来(Gilson & Shalley, 2004)。

团队在创新过程中的投入会影响团队创造性成果的质量(Harvey et al., 2018)。具体来说,团队在创新过程中的投入有助于问题识别(Mumford et al., 1991; Reiter-Palmon & Illies, 2004),为团队创造力的提升提供了方向。在团队参与创新的过程中,团

队成员之间分享的信息和想法有助于团队信息和知识多样性的形成, 这为团队创造力的提升奠定了基础(Han et al., 2014; Hu et al., 2018; Leung & Wang, 2015; Reiter-Palmon & Illies, 2004)。另外, 团队对冗杂繁复信息的编码, 有助于筛选整合出新颖且有用的信息, 而对于信息和知识的整合加工则有助于团队产生创造性想法, 提升团队创造力(Hoever et al., 2012)。基于此, 我们提出如下假设:

假设 2: 领导鼓励创新通过团队创新过程投入正向影响团队创造力。

结合假设 1 和假设 2, 本研究构建了一个有中介的调节模型, 用来描绘领导资质过剩感影响团队创造力的作用条件和影响过程。具体来说, 团队能力是团队迎接挑战的基础(Ma et al., 2017; Shin & Zhou, 2007)。在此情况下, 资质过剩的领导意识到鼓励团队创新是可行的, 是他们展示过剩资质的有效载体, 而领导对团队创新的态度将促使团队投入到创新过程中来, 并最终带来团队创造力的提升。相反, 较低的团队能力让资质过剩的领导意识到团队没有能力承载他们过高的创新要求, 完成角色内的任务才是团队的工作重点, 因此不会鼓励团队创新, 团队在创新过程中的投入也会相应减少, 导致团队无法在创造力方面获得提升。基于此, 我们提出如下假设:

假设 3: 领导鼓励创新和团队创新过程投入在领导资质过剩感与领导感知到的团队能力对团队创造力的正向交互影响中起连续中介作用。当领导感知到的团队能力较高时, 领导资质过剩感通过领导鼓励创新和团队创新过程投入对团队创造力的正向影响会增强; 反之越弱。

## 2 研究方法

### 2.1 研究样本及程序

本研究采用多时间点-多来源的方式, 对来自山西 5 家公立医院全体护理团队的护士长和护士进行了线上问卷调查。虽然人们通常将创造力与科学家、艺术家、研发团队等联系在一起, 但实际上创造力并不独属于某个特定的行业或群体(Gong et al., 2009; Mumford et al., 1997), 在很多行业和工作中也同样发挥着重要作用(Gong et al., 2009; Perry-Smith, 2006; Shalley et al., 2000; Somech, 2006; Somech & Drach-Zahavy, 2013)。研究发现, 创造力能够有效提高护理团队的服务质量和效率, 改善医患关系, 维护健康(Malik et al., 2016)。随着医疗改

革的深入, 从 2021 年开始, 国家卫健委连续 3 年发布国家医疗质量安全改进目标和各专业质控工作改进目标, 要求各级各类医疗机构承担年度目标改进工作的主体责任, 积极创新工作机制和方式方法。因此, 我们认为探究护理团队的创造力是合理且必要的。

本次调研分为三轮, 第一轮请护士长填答了资质过剩感量表和一些人口统计学变量。在这一轮中, 我们共发放护士长问卷 186 份, 实际回收问卷 152 份, 问卷回收率为 82%。两个月之后, 我们开启第二轮问卷调查, 在这一轮中, 我们请护士长填答了心理特权感和感知的团队能力。本轮发放问卷 152 份, 实际回收 128 份, 问卷回收率为 84%。在这一轮中, 我们还请护士填答了对领导鼓励创新的感知和对领导辱虐管理的评价, 共调研了来自 152 个团队的 1419 名护士, 实际回收问卷 1245 份, 问卷回收率为 88%。两个月之后, 我们再次对这 1245 名护士进行了调研, 主要测量团队创新过程投入程度, 回收问卷 987 份, 问卷回收率为 79%; 同时, 我们还邀请参与第二轮调研的 128 名护士长来评价团队创造力, 回收问卷 115 份, 问卷回收率为 90%。通过多轮和多来源数据的匹配, 本研究剔除了团队人数小于 3 的团队, 最终获得有效护士长卷 106 份, 护士卷 847 份, 问卷回收率分别为 57% 和 60%。在最终样本中, 护士长的平均年龄为 48 岁, 从事护理行业的平均年限为 28 年, 93% 的护士长拥有本科学历。

### 2.2 研究工具

本研究使用的量表均来自于国内外学者开发的成熟量表。我们采用标准的翻译-回译程序, 对英文量表进行处理。本研究采用李克特 7 点量表, 1 表示非常不同意(从不), 7 表示非常同意(总是)。

领导资质过剩感(T1)<sup>1</sup>。本研究采用 Maynard 等人(2006)开发的量表来测量护士长的资质过剩感。该量表共有 9 个题项, 例如: “我的工作所需的学历水平低于我现在的学历”。在本研究中, 该量表的内部一致性系数为 0.92。

<sup>1</sup> 虽然已有研究对领导资质过剩感进行了定义(刘智强 等, 2023; Ferguson et al., 2016), 但是现有文献对领导资质过剩感的关注度不够。因此, 在本研究开始之前, 我们开展了一个质性研究来验证和明确领导资质过剩的内容。通过访谈 15 名认为自己资质过剩的领导, 我们发现, 他们的资质过剩主要表现在工作能力过剩、技能过剩、教育过剩、发展空间不足、经验过剩等方面。由此可以看出, 领导资质过剩的内容并没有超过现有资质过剩的内容, 可以用现有的量表来测量领导资质过剩。定性研究的具体分析结果可联系本文作者获得。

感知的团队能力(T2)。本研究采用 Richardson 和 Vandenberg (2005)开发的量表, 量表共有 5 个题项, 例如: “我相信我的下属有很好的决策能力”<sup>2</sup>。该量表的内部一致性系数为 0.98。

领导鼓励创新(T2)。本研究采用 Scott 和 Bruce (1994)开发的量表, 该量表共有 6 个题项, 例如“我的护士长鼓励下属创新, 并强调创造力的重要性”。该量表的内部一致性系数为 0.99。

团队创新过程投入(T3)。为了测量护理团队在创新过程中的投入, 本研究改编了 Zhang 和 Bartol (2010)开发的员工创新过程投入量表。该量表共有 11 个题项, 例如: “我们团队花很多时间, 试图理解问题的本质”。该量表的内部一致性系数为 0.99。

团队创造力(T3)。本研究采用 Shin 和 Zhou (2007)开发的量表, 该量表共有 4 个题项, 例如: “我们团队的新想法、新点子对实际工作用途很大”。该量表的内部一致性系数为 0.99。

控制变量。资质过剩作为个人感知, 很可能会被个人特质所干扰。研究发现, 心理特权感高的个体通常对自己有着过高的评价(Naumann et al., 2002; Snow et al., 2001)。为了控制护士长心理特权感的影响, 本研究采用 Campbell 等学者(2004)开发的量表。该量表共有 9 个题项, 例如: “生活中, 我理应享有更多”, 该量表的内部一致性系数为 0.96。以往研究发现, 资质过剩感也会带来消极影响, 比如, 反生产工作行为(杨伟文, 李超平, 2021; Erdogan & Bauer, 2021; Harari et al., 2017)。由于本研究关注的是领导的资质过剩现象, 因此我们控制了领导对下属的虐待行为。为了测量护士长的虐待管理, 本研究采用由 Mitchell 和 Ambrose (2007)改编的 5 条目量表(例如: “我的护士长会嘲笑我”), 该量表的内部一致性系数为 0.99。结合创造力的相关文献, 本研究还控制了团队规模、团队学历水平、团队平均年龄和领导工作年限(Huang et al., 2016; Liu et al., 2012)。

### 2.3 数据分析方法

本研究运用 SPSS 进行描述性统计、相关分析和信度检验; 运用 R 软件进行数据聚合检验; 由于本研究中的 106 个护理团队嵌套在 5 个医院当中, 因此运用 Mplus 软件进行跨层验证性因子分析; 且为了解决团队层面观察值之间的不独立性, 在运用

Mplus 软件进行回归分析时使用聚类稳健的标准误(Cluster-Robust Standard Errors) (Muthén & Muthén, 2017); 最后还采用 Monte Carlo 方法来推导间接效应及被中介的调节效应的置信区间(Selig & Preacher, 2008)。

## 3 研究结果

### 3.1 验证性因子分析

为了检验主要变量之间的区分性, 同时考虑到领导鼓励创新和团队创新过程投入是由员工评价的, 因此本研究进行了跨层验证性因子分析。此分析中涉及的主要变量有 4 个团队层面的变量(领导资质过剩感、心理特权感、领导感知到的团队能力、团队创造力)和 3 个个体层面变量(领导鼓励创新、虐待管理、团队创新过程投入)。由于本研究的测量题项较多, 如果直接将所有题项纳入验证性因子分析可能会导致结果无法拟合, 且本研究更关注各构念之间的区分性而非相关性, 因此对题项进行打包是合适的处理方式。根据 Little 等学者(2002)的建议, 本研究将多维度变量和测量题项较多的单维度变量进行了打包处理。对于多维度变量, 本研究根据概念的维度进行打包, 即将团队创新过程投入打成 3 个包; 对于测量题项数目大于 5 的单维度变量, 本研究采用平衡法(Item-to-Construct Balance)进行打包处理, 按照题目因子载荷大小进行排序后, 根据小组数将题目轮流由高到低、再反过来依次排序, 最终将资质过剩感、心理特权感和领导鼓励创新分别打成 3 个包。如表 1 所示, 七因子模型对数据的拟合效果最好( $\chi^2/df = 1.89$ , CFI = 0.98, TLI = 0.98, RMSEA = 0.03, SRMR<sub>within</sub> = 0.01, SRMR<sub>between</sub> = 0.07), 且优于其他竞争模型, 说明本研究中所涉及的变量具有较好的区分度。

### 3.2 数据聚合检验

在本研究中, 由于领导鼓励创新和团队创新过程投入是由护士评价并聚合到团队层面的, 因此有必要进行数据聚合检验。 $R_{wg}$ , ICC (1)和 ICC (2)是常用来衡量数据聚合效果的指标(LeBreton & Senter, 2008)。结果显示, 领导鼓励创新和团队创新过程投入的  $R_{wg}$  的中位数分别为 0.93 和 0.97, 说明这两个变量均具有较高的组内一致性(LeBreton & Senter, 2008)。领导鼓励创新和团队参与创新的 ICC (1)分别为 0.11 ( $F(105, 741) = 1.97, p < 0.001$ )和 0.05 ( $F(105, 741) = 1.44, p = 0.004$ ), 均在预期范围内(LeBreton & Senter, 2008); 而这两个变量的 ICC

<sup>2</sup> 在测量感知的团队能力时, 引导语为: “下面是对您团队的描述, 请根据实际情况, 选择合适的选项。”

表 1 验证性因子分析结果

	模型	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR <sub>within</sub>	SRMR <sub>between</sub>
模型 1	七因子模型	604.41	319	0.98	0.98	0.03	0.01	0.07
模型 2	六因子模型 1	943.06	325	0.96	0.95	0.05	0.01	0.10
模型 3	六因子模型 2	1385.15	325	0.92	0.91	0.06	0.01	0.15
模型 4	六因子模型 3	3832.63	327	0.75	0.71	0.11	0.16	0.14
模型 5	五因子模型 1	1690.70	330	0.90	0.89	0.07	0.01	0.17
模型 6	五因子模型 2	4906.97	332	0.67	0.63	0.13	0.16	0.19
模型 7	五因子模型 3	4088.78	332	0.73	0.69	0.12	0.16	0.16
模型 8	四因子模型	4883.75	336	0.68	0.63	0.13	0.16	0.20

注: 六因子模型 1: 将领导资质过剩感与心理特权感合并为一个因子; 六因子模型 2: 将领导感知到的团队能力与团队创造力合并为一个因子; 六因子模型 3: 将领导鼓励创新与团队创新过程投入合并为一个因子; 五因子模型 1: 将领导资质过剩感与心理特权感合并为一个因子, 领导感知到的团队能力与团队创造力合并为一个因子; 五因子模型 2: 将领导感知到的团队能力和团队创造力合并为一个因子, 领导鼓励创新与团队创新过程投入合并为一个因子; 五因子模型 3: 将领导资质过剩感与心理特权感合并为一个因子, 领导鼓励创新与团队创新过程投入合并为一个因子; 四因子模型: 将领导感知到的团队能力和团队创造力合并为一个因子, 领导资质过剩感与心理特权感合并为一个因子, 领导鼓励创新与团队创新过程投入合并为一个因子。

(2)值略低, 分别为 0.49 和 0.31。然而, 学者们认为略低的 ICC (2)值并不代表无法聚合, 当概念被认定为团队层面概念, 且有较高的  $R_{wg}$  值和显著的组间差异时, 聚合也是可行的(Chen & Bliese, 2002; Kozlowski & Hatrup, 1992)。最近的研究也发现, 当  $R_{wg}$  和 ICC (1)的值符合预期, 且  $F$  检验显著时, ICC (2)高于 0.25 也是可以接受的(如 Chiu et al., 2016; Dietz et al., 2015; Dong et al., 2015; Yu et al., 2023), 而我们的研究满足这些条件。因此, 我们认为领导鼓励创新和团队创新过程投入可以聚合到团队层面。

3.3 共同方法偏差检验

本研究采用多时段-多来源的调研方式来避免共同方法偏差。在进行数据分析之前, 我们采用 Harman 单因子检验法进行共同方法偏差检验。结果显示, 第一个因子解释的变异量为 26.00%, 小于

40%的临界值。除此以外, 本研究还运用了控制未测量的潜在方法因子法(ULMC)来检验共同方法偏差。将方法因子纳入模型后, 模型的拟合指标分别为:  $\chi^2/df = 1.40$ , CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = 0.02, SRMR<sub>within</sub> = 0.07, SRMR<sub>between</sub> = 0.08。相比控制前的模型, 加入方法因子后模型的 CFI、TLI、RMSEA 的改善程度均小于 0.02, 说明模型的拟合度未得到明显改善。综上, 本研究不存在严重的共同方法偏差问题。

3.4 描述性统计和相关分析

表 2 中列出了各个变量的描述性统计结果以及各个变量之间的相关性。领导鼓励创新与团队创新过程投入正相关( $r = 0.56$ ,  $p < 0.001$ ); 团队创新过程投入与团队创造力正相关( $r = 0.30$ ,  $p = 0.002$ ), 这些相关结果与我们的假设相符。

表 2 变量的均值、标准差和相关系数

	变量	$M$	$SD$	1	2	3	4	5	6	7
1	领导资质过剩感	3.28	1.07							
2	领导感知的团队能力	5.71	0.88	-0.31**						
3	领导鼓励创新	4.94	0.52	0.22*	0.17					
4	团队创新过程投入	4.67	0.40	0.19	0.06	0.56**				
5	团队创造力	5.44	0.99	-0.10	0.50**	0.23*	0.30**			
6	心理特权感	2.88	1.23	0.14	-0.14	-0.06	0.02	-0.02		
7	辱虐管理	3.35	0.52	-0.11	-0.03	-0.60**	-0.32**	-0.05	-0.00	
8	团队平均年龄	34.12	4.10	0.25**	-0.09	0.03	-0.05	-0.02	0.11	-0.13
9	团队教育水平	3.78	0.25	-0.05	-0.02	0.26**	0.15	0.06	0.13	-0.36**
10	团队规模	10.40	4.67	-0.07	-0.11	0.31**	0.22*	0.03	-0.03	-0.23*
11	领导工作年限	28.27	4.85	-0.00	0.03	0.11	-0.06	0.01	-0.09	-0.22*

注:  $N = 106$ 。 \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ 。团队教育水平: 1 = 初中及以下, 2 = 高中或中专, 3 = 大专, 4 = 本科, 5 = 硕士, 6 = 博士。领导鼓励创新、团队创新过程投入、辱虐管理均是聚合到团队层面进行的相关分析。

表 3 回归分析结果

变量	领导鼓励创新	团队创新过程投入			团队创造力	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
领导资质过剩感	0.20(0.04)***	0.10(0.02)***	0.04(0.02)	0.06(0.07)	-0.01(0.07)	-0.04(0.06)
领导感知的团队能力	0.15(0.03)***	0.05(0.06)	0.00(0.06)	0.54(0.06)***	0.49(0.08)***	0.49(0.06)***
领导资质过剩感×领导感知的团队能力	0.09(0.02)***	0.06(0.01)***	0.03(0.02)	-0.11(0.07)	-0.14(0.08)	-0.16(0.07)*
领导鼓励创新			0.38(0.15)*		0.41(0.26)	0.13(0.16)
团队创新过程投入						0.75(0.03)***
心理特权威	-0.03(0.03)	0.01(0.03)	0.01(0.03)	0.02(0.08)	0.03(0.08)	0.02(0.07)
辱虐管理		-0.19(0.07)**	-0.01(0.11)	-0.01(0.09)	0.19(0.15)	0.19(0.11)
团队平均年龄	-0.00(0.01)	-0.01(0.00)*	-0.01(0.01)	0.00(0.01)	0.00(0.01)	0.01(0.01)
团队教育水平	0.39(0.21)	0.05(0.12)	0.02(0.12)	0.29(0.23)	0.25(0.21)	0.24(0.25)
团队规模	0.04(0.01)***	0.02(0.01)	0.01(0.01)	0.01(0.02)	0.00(0.02)	-0.00(0.02)
领导工作年限	0.00(0.00)	-0.01(0.01)	-0.01(0.01)	-0.00(0.02)	0.00(0.02)	0.01(0.02)
$R^2$	0.34***	0.22**	0.34***	0.29***	0.31***	0.37***
$\Delta R^2$	0.34	0.22	0.12	0.29	0.03	0.06

注:  $N = 106$ 。\*\*\*  $p < 0.001$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ 。

### 3.5 假设检验

为了进一步检验本研究所提出的假设, 我们进行了回归分析。对于领导感知团队能力的调节作用, 表 3 模型 1 的结果显示, 领导资质过剩感与领导感知到的团队能力的交互项正向影响领导鼓励创新 ( $B = 0.09, p < 0.001$ )。根据斜率图 2, 当领导感知到的团队能力较高时, 领导资质过剩感对领导鼓励创新的正向影响更强 ( $B = 0.29, p < 0.001$ ), 而当领导感知到的团队能力较低时, 领导资质过剩感对领导鼓励创新的正向影响较弱 ( $B = 0.10, p = 0.002$ )。因此, 假设 1 得到了支持。

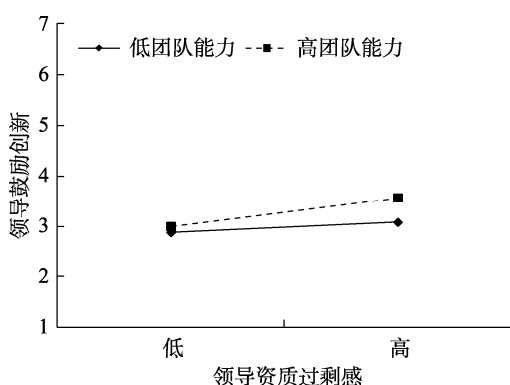


图 2 领导感知到的团队能力对领导资质过剩感与领导鼓励创新关系的调节效应图

假设 2 提出了团队创新过程投入对领导鼓励创新与团队创造力之间关系的中介作用。本研究采用 Monte Carlo 方法来检验此中介效应 (Selig & Preacher, 2008), 结果表明, 团队创新过程投入对

领导鼓励创新与团队创造力之间关系的中介作用显著 ( $B = 0.25, 95\% \text{ CI } [0.08, 0.45]$ )。因此, 假设 2 得到了验证。

假设 3 提出了领导资质过剩感与领导感知到的团队能力的交互项对团队创造力的通过领导鼓励创新和团队创新过程投入的正向影响。通过 Monte Carlo 方法抽样 20000 次 (Selig & Preacher, 2008), 分析结果如表 4 所示, 当领导感知到的团队能力较高时, 领导鼓励创新和团队创新过程投入对领导资质过剩感与团队创造力之间关系的连续中介作用更强 ( $B = 0.08, 95\% \text{ CI } [0.02, 0.15]$ ), 当领导感知到的团队能力较低时, 领导鼓励创新和团队创新过程投入的连续中介作用较弱 ( $B = 0.03, 95\% \text{ CI } [0.00, 0.05]$ ), 这两种效应的差异也显著 ( $B = 0.05, 95\% \text{ CI } [0.00, 0.10]$ )。因此, 假设 3 得到了验证。

### 3.6 稳健性检验

本研究是一个多时段、多来源的团队层面调研, 因此在数据收集过程中存在一定程度的样本流失。通过上下级数据匹配和对无效问卷的剔除, 最终员工卷的有效回收率为 60%。为了提升数据的透明度、可靠性及稳健性, 本研究分别剔除员工卷中有效回收率低于 60% 和 70% 的团队, 数据分析结果显示, 本研究提出的假设依然成立。另外, 上述数据分析部分展示的是包含了控制变量的分析结果, 我们也检验了不包含控制变量的模型, 结果与加入控制变量时的结果无实质性差异, 模型的稳健性得到了进一步支持。

表 4 被中介的调节作用分析结果

调节变量	领导资质过剩感→领导鼓励创新→ 团队创新过程投入		领导资质过剩感→领导鼓励创新→ 团队创新过程投入→团队创造力	
	间接效应	95%置信区间	间接效应	95%置信区间
高团队能力(+1 SD)	0.11	[0.02, 0.21]	0.08	[0.02, 0.15]
低团队能力(-1 SD)	0.04	[0.01, 0.09]	0.03	[0.00, 0.05]
组间差异	0.07	[0.01, 0.14]	0.05	[0.00, 0.10]

4 讨论

4.1 研究结论

以往研究主要关注员工资质过剩的现象，对于领导资质过剩的影响机制我们知之甚少。本研究以自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论为基础，探讨领导资质过剩感影响团队创造力的边界条件和内在机制。通过一项多时点、多来源的问卷调查研究发现：资质过剩的领导并不是被动的接受者，当他们感知到团队拥有较强的能力时，会通过主动调节对团队创新的要求来展示自己过剩的资质，而领导对团队创新的鼓励则提升了团队在创新过程中的投入，并最终提升了团队创造力。

4.2 理论意义

本研究主要有以下几点理论意义。第一，通过探究领导资质过剩感对团队创造力的影响，本研究从团队层面为资质过剩的影响机制贡献了新的知识、进一步丰富了资质过剩影响的研究成果。以往研究集中于讨论员工的资质过剩感及其影响机制。虽然个别学者在研究中提到了领导的资质过剩现象(刘智强 等, 2023; Feldman, 1996; Ferguson et al., 2016)，但并没有引起学术界的足够重视。从本文的研究结果来看，领导群体确实存在资质过剩的现象(均值为 3.28; 标准差为 1.07)，且会对团队创造力产生积极影响。基于此，本研究首次揭示了资质过剩在团队层面的影响结果，为未来资质过剩的研究提供了新的视角和方向。

第二，通过探究领导感知到的团队能力的调节作用，本研究揭示了领导资质过剩何时会在团队层面发挥积极作用，进一步丰富了资质过剩积极影响机制的边界条件。早期对资质过剩溢出效应的探究主要集中于消极影响结果，比如，反生产工作行为(Erdogan & Bauer, 2021; Harari et al., 2017)。近期，学者们呼吁要关注资质过剩对他人和组织的积极溢出结果(Deng et al., 2018; Erdogan & Bauer, 2021; van Dijk et al., 2020; Zhang et al., 2016)。然而，一系

列研究发现，这些积极溢出效应的发挥存在边界条件(Deng et al., 2018; van Dijk et al., 2020)，只有当周围环境达到他们的预期时，资质过剩个体才会发挥他们真正的价值(Erdogan & Bauer, 2009; Hu et al., 2015; Luksyte & Spitzmueller, 2016)。在本研究中，我们发现资质过剩领导对团队能力的判断和感知决定了他们是否要对团队提出创新要求，只有当资质过剩的领导认为团队的能力配得上他们的能力时，才会鼓励团队创新，促使团队投入到创新过程中来。这一结论从某种程度上呼应了 Ferguson 等学者(2016)的观点，即管理者的资质过剩能够为组织发展带来机会，为资质过剩何时在团队层面发挥积极影响提供了启示。

第三，通过整合自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论，本研究打开了领导资质过剩感影响团队创造力的“黑箱”，拓展了对资质过剩积极影响机制的认识。以往研究主要关注资质过剩的消极影响机制，从人-环境匹配理论、公平理论、相对剥夺理论等视角出发将资质过剩解读为一种去动机因素(Erdogan & Bauer, 2021)。最近的一些研究发现，资质过剩的个体具有人力资本优势，会通过自我调节来发挥资质过剩的积极作用(Zhang et al., 2021; Zhang et al., 2016)。与此一致，本文也发现，资质过剩的领导不是一个被动的接受现状者，他们会主动营造一个有利于发挥个人资质的环境。需要注意的是，以往资质过剩的研究对象是普通员工，他们的角色地位使得他们只能改变自己的认知和行为，很难直接通过改变他人来达到自己的目的。不同于普通员工应对资质过剩时的自我调节，本研究发现，领导与团队和下属之间的正式关系将资质过剩对团队创造力的影响直接化、正式化，促使他们主动调整对团队创新的要求，并通过带领团队产出创造性成果来展示过剩的资质。这打破了以往资质过剩研究对自我认知、情绪等自我因素作为解释机制的依赖，为资质过剩的中介机制提供了新思路。



第四,本研究对于领导资质过剩与团队创造力关系的探究,为团队创造力的研究做出了贡献。领导作为团队的管理者,是团队创造力的重要影响因素(Hughes et al., 2018; Shalley & Gilson, 2004)。然而,以往研究更多地关注领导力和领导-成员关系对团队创造力的影响(Chen et al., 2021; Hu et al., 2018; Li et al., 2016; Tu et al., 2019),却忽略了对这段关系原始来源的追溯。事实上,领导的个人特征会影响领导行为(Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002)。虽然有研究发现创新自我效能高的领导会鼓励下属创新(Huang et al., 2016),但是该类研究强调的是领导在特定领域的能力会影响他们对下属在该领域的要求和期望。本研究通过探讨领导资质过剩感与团队创造力之间的关系,发现领导者力有余时,会要求并引导团队齐创新,拓宽了对领导特征影响领导对下属和团队创新要求的认识。不同于领导的一般性格特质(如自信、自恋),资质过剩给领导带来的个人资质与工作要求之间的差距感,会激活他们的自我调节机制,促使他们通过团队创造性成果来展示过剩的资质,促进了团队创造力的前因研究。

另外,以往研究通常从团队过程或者团队状态的视角来解释领导行为对团队创造力的影响(Chen et al., 2021; Hu et al., 2018; Tu et al., 2019),但是这些视角能否直接用于解释领导特征与团队创造力之间的关系还尚不明晰。一方面,领导特征可能无法直接作用于团队过程或团队状态,需要通过显性的领导行为来传导这一效应;另一方面,虽然领导特征能够直接影响领导行为,领导行为也能影响团队结果,但是基于过程的团队创新整合理论认为,团队在创新过程中的投入是团队创造性结果质量的保证,领导行为则是团队创新投入的引发因素(Harvey et al., 2018)。在本研究中,我们通过理论整合,充分利用自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论的独特优势,梳理他们的逻辑一致性,并针对这两个理论各自的局限性,提出一个整合性的理论模型:运用自我调节理论解释领导资质过剩感与领导鼓励创新之间的关系,以基于过程的团队创新整合理论来揭示领导鼓励创新-团队创新过程投入-团队创造力之间的关系,为领导特征与团队创造力之间的关系提供了重要的理论视角。

#### 4.3 实践意义

本研究的结论对组织管理实践具有重要启示。第一,组织应该关注并重视领导资质过剩现象及其

带来的影响。本研究发现,组织中的管理层存在资质过剩的现象。不同于普通员工的资质过剩,领导作为企业的中坚力量,他们资质过剩的辐射范围更广。从我们的研究结果来看,资质过剩的领导会鼓励团队创新,通过提高团队在创新过程中的投入来有效提升团队创造力。由此看来,资质过剩的领导很可能是组织应对未来不确定性和渡过瓶颈期的重要推动者和储备力量。企业应该重视资质过剩领导的潜在价值,提高对这类人才的吸引力。

第二,组织应该重视对资质过剩领导的管理。虽然资质过剩的领导能够为组织变革带来生机和希望,但是这种积极效应的发挥需要一定的条件。本研究发现,能力突出的团队为领导过剩的资质提供了用武之地,且这两者的组合更是为团队和组织变革带来了机会。因此,企业要正确看待资质过剩领导的潜在价值,明确自身是否拥有让其发挥过剩资质的空间和实力,不盲目引进此类人才。对于现有的资质过剩领导,企业应及时调整对他们的工作安排,为他们选拔得力干将,配备综合实力强劲的团队,这样不仅能留住资质过剩的领导,同时也能使组织从中获益。

#### 4.4 研究不足及未来研究方向

尽管本研究提出了一系列有价值的研究结论,对于资质过剩领域有一定的理论贡献和实践启示,但本研究仍存在一定的局限性。未来研究可以在此基础上进一步深化和拓展:

第一,从整体研究来看,本文在以往研究的基础上,对领导的资质过剩现象进行了探讨。然而,本研究关注的是领导者的整体资质过剩情况,并未就领导在特定领域的资质过剩情况展开讨论。事实上,领导资质过剩现象本身是值得深入探讨的,因为领导的角色地位可能会使他们在领导能力、管理知识和技能、专业能力等方面资质过剩,且这种特定的资质过剩感可能会给领导自身、下属和团队带来不一样的影响。对此,未来研究可以通过定性研究的方式探究领导在特定领域的资质过剩情况,开发新的变量和测量方式,深入探讨具体的影响结果和影响机制。

第二,本研究从自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论出发,探究了领导资质过剩感对团队创造力的积极影响。根据以往研究,资质过剩是一把双刃剑,既会对绩效产生积极影响,也会产生消极影响(杨伟文,李超平, 2021; Erdogan & Bauer, 2021; Lee et al., 2021)。且本文的数据分析结果显示,

领导资质过剩感对团队创造力的直接影响并不显著。由此可见, 领导资质过剩感对团队创造力的影响机制很可能是一个双路径模型。不过在本研究中, 我们只关注了领导资质过剩感对团队创造力的积极影响机制, 未来研究可以探索领导资质过剩感对团队创造力的双重影响机制。

第三, 本文在研究样本上有一定的局限性。本文将护理团队作为调研对象, 关注护理团队中领导资质过剩感对团队创造力的影响。在人们的刻板印象中, 护理团队的工作更加常规化和流程化, 不太需要创造力。事实上, 在护理学界, 学者们一直在寻求提高创造力的办法(Holleman et al., 2009; Malik et al., 2016), 而且在组织行为学领域, 不少学者也在关注护理团队的创造力情况(Somech, 2006; Somech & Drach-Zahavy, 2013)。虽然本研究采用多时段-多来源的方式进行了问卷调查, 且调研结果验证了所提出的假设, 但是本研究的发现在其他行业和其他文化背景下的适用性值得进一步讨论。未来研究可以通过调研来自不同文化和不同行业的样本, 来检验本研究的理论模型。

第四, 本研究在调研方式上有一定的局限性。在本研究中, 团队创造力是由领导评价的, 这种测量方式可能存在一定的主观性。未来研究可以通过一些能够体现团队创造力的客观指标来检验我们的理论模型。另外, 本研究虽然通过问卷调研的方式验证了理论模型的外部有效性, 但是其内部有效性需要未来研究通过实验的方式进一步验证。

## 5 结论

结合自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论, 本研究探讨了领导资质过剩感对领导鼓励创新、团队创新过程投入和团队创造力的影响。通过一个多时间段-多来源的问卷调研, 本研究发现: 当团队能力较高时, 资质过剩的领导会加强对团队创新的鼓励, 进而提高团队在创新过程中的投入, 并最终提升团队创造力。本研究首次关注了领导资质过剩感对团队结果的影响, 且揭示了领导资质过剩感在团队层面的积极影响机制, 因此具有重要的理论意义和实践价值。

## 参 考 文 献

Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 805-814.

- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., & Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of Personality Assessment*, 83(1), 29-45.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2001). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge University Press.
- Chen, C., Feng, J., Liu, X., & Yao, J. (2021). Leader humility, team job crafting and team creativity: The moderating role of leader-leader exchange. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 326-340.
- Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 549-556.
- Chiu, C. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705-1720.
- Deng, H., Guan, Y., Wu, C. H., Erdogan, B., Bauer, T., & Yao, X. (2018). A relational model of perceived overqualification: The moderating role of interpersonal influence on social acceptance. *Journal of Management*, 44(8), 3288-3310.
- Dietz, B., van Knippenberg, D., Hirst, G., & Restubog, S. L. D. (2015). Outperforming whom? A multilevel study of performance-prove goal orientation, performance, and the moderating role of shared team identification. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1811-1824.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364-1380.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557-565.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2021). Overqualification at work: A review and synthesis of the literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 259-283.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 215-232.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In L. L. Neider, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp. 65-114). Greenwich, CT: Information Age.
- Fan, X. L., Wang, Q. Q., Liu, J., Liu, C., & Cai, T. (2020). Why do supervisors abuse subordinates? Effects of team performance, regulatory focus, and emotional exhaustion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 605-628.
- Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22(3), 385-407.
- Ferguson, A. J., Cohen, L. E., Burton, M. D., & Beckman, C. M. (2016). Misfit and milestones: Structural elaboration and capability reinforcement in the evolution of entrepreneurial top management teams. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1430-1450.

- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Han, J., Han, J., & Brass, D. J. (2014). Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 54-71.
- Harari, M. B., Manapragada, A., & Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 28-47.
- Harvey, S., Kou, C. Y., & Xie, W. (2018). Leading for creative synthesis: A process-based model for creative leadership. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, & R. Kark (Eds.), *Creative leadership* (pp. 191-207). Routledge.
- Hoever, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982-996.
- Holleman, G., Poot, E., Mintjes-de Groot, J., & van Achterberg, T. (2009). The relevance of team characteristics and team directed strategies in the implementation of nursing innovations: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1256-1264.
- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S., & Li, Y. (2015). There are lots of big fish in this pond: The role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1228-1238.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313-323.
- Huai, M., Lian, H., Farh, J.-L., & Wang, H.-J. (2022). Leaders' impulsive versus strategic abuse, goal realization, and subsequent supportive behaviors: A self-regulation perspective. *Journal of Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/01492063221132481>
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49-62.
- 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.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kozlowski, S. W., & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 161-167.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.
- Lee, A., Erdogan, B., Tian, A., Willis, S., & Cao, J. (2021). Perceived overqualification and task performance: Reconciling two opposing pathways. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 80-106.
- Leung, K., & Wang, J. (2015). Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(7), 1008-1025.
- Li, Y., Fu, F., Sun, J. M., & Yang, B. (2016). Leader-member exchange differentiation and team creativity: An investigation of nonlinearity. *Human Relations*, 69(5), 1121-1138.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 151-173.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Liu, Z. Q., Xu, Y. P., Xu, J. W., Zhou, R., & Long, L. R. (2023). Innovation expectation discrepancy and team radical innovation: A self-regulatory perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 55(2), 272-285.
- [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.]
- Luksyte, A., & Spitzmueller, C. (2016). When are overqualified employees creative? It depends on contextual factors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 635-653.
- Ma, Z., Long, L., Zhang, Y., Zhang, J., & Lam, C. K. (2017). Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 565-586.
- Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies*, 63, 28-36.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509-536.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter - Palmon, R., Uhlman, C. E., & Doares, L. M. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4(2), 91-122.
- Mumford, M. D., Whetzel, D. L., & Reiter - Palmon, R. O. N. I. (1997). Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 7-17.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2017). *Mplus user's guide: Statistical analysis with latent variables* (8th ed.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Naumann, S. E., Minsky, B. D., & Sturman, M. C. (2002). The use of the concept "entitlement" in management literature: A historical review, synthesis, and discussion of compensation policy implications. *Human Resource Management Review*, 12(1), 145-166.

- Nurmohamed, S. (2020). The underdog effect: When low expectations increase performance. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1106–1133.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85–101.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55–77.
- Richardson, H. A., & Vandenberg, R. J. (2005). Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 561–589.
- Sánchez-Cardona, I., Vera, M., Martínez-Lugo, M., Rodríguez-Montalbán, R., & Marrero-Centeno, J. (2020). When the job does not fit: The moderating role of job crafting and meaningful work in the relation between employees' perceived overqualification and job boredom. *Journal of Career Assessment*, 28(2), 257–276.
- 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(3), 580–607.
- Selig, J. P., & Preacher, K. J. (2008, June). *Monte Carlo method for assessing mediation: An interactive tool for creating confidence intervals for indirect effects* [Computer software]. Available from <http://quantpsy.org/>
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215–223.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709–1721.
- Snow, J. N., Kern, R. M., & Currence, W. L. (2001). Identifying personality traits associated with attrition in systematic training for effective parenting groups. *The Family Journal*, 9(2), 102–108.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132–157.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684–708.
- Tang, G., Chen, Y., van Knippenberg, D., & Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551–566.
- Tsui, A. S., & Ashford, S. J. (1994). Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness. *Journal of Management*, 20(1), 93–121.
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2019). Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics*, 159, 551–565.
- van Dijk, H., Shantz, A., & Alfes, K. (2020). Welcome to the bright side: Why, how, and when overqualification enhances performance. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100688.
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S. K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 822–834.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989a). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407–415.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989b). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
- Yang, W. W., & Li, C. P. (2021). The relationship between perceived overqualification and individual performance and mediating mechanisms: A meta-analytic review and examination of emotional and cognitive processing systems and cultural contexts. *Acta Psychologica Sinica*, 53(5), 527–554.
- [杨伟文, 李超平. (2021). 资质过剩感对个体绩效的作用效果及机制: 基于情绪-认知加工系统与文化情境的元分析. *心理学报*, 53(5), 527–554.]
- Yu, S., Kilduff, G. J., & West, T. (2023). Status acuity: The ability to accurately perceive status hierarchies reduces status conflict and benefits group performance. *Journal of Applied Psychology*, 108(1), 114–137.
- 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., Law, K. S., & Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 61–84.
- 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.
- Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 13–39). Academic Press.

## Positive effects of leader perceived overqualification on team creativity

WANG Yating<sup>1</sup>, CHEN Zhijun<sup>2</sup>, LI Rui<sup>3</sup>, ZHOU Mingjian<sup>4</sup>

(<sup>1</sup> College of Business Administration, Zhejiang University of Finance and Economics, Hangzhou 310018, China)

(<sup>2</sup> College of Business, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China)

(<sup>3</sup> School of Management, Hefei University of Technology, Hefei 230009, China)

(<sup>4</sup> School of Economics and Management, Harbin Institute of Technology, Shenzhen, Shenzhen 518055, China)

### Abstract

With the spread of higher education and the global economic downturn, the overqualification phenomenon is increasingly becoming common and popular. Prior research has mainly focused on the negative effects of perceived overqualification. However, some scholars are currently urging a deeper exploration of the positive implications of perceived overqualification. Although most studies have focused on employee perceived overqualification and its impact on work attitudes, behaviours and personal well-being, information is limited on the phenomenon of leader perceived overqualification and its effects. For organisations, understanding the effects of leader perceived overqualification on teams is crucial for effective talent management. Therefore, our study draws on self-regulation theory and the process-based theory of team creative synthesis to propose and test a mediated moderation model that explores when and why leader perceived overqualification influences team creativity.

To test the proposed hypotheses, we conducted a multi-wave and multi-source field study. We collected data from five hospitals in North China, and the final sample consists of 106 head nurses and their 847 nurses. At time 1, head nurses were asked to report their demographics and perceived overqualification. At time 2 (two months later), head nurses were asked to report their perceptions of team capability and psychological entitlement. Additionally, nurses were asked to evaluate leader encouragement of creativity and abusive supervision. At time 3 (two months later), nurses rated their team creative process engagement. Lastly, head nurses were asked to assess team creativity.

Results provided support for our theoretical model and revealed the following findings. (1) The interaction between leader perceived overqualification and leader perceived capability significantly predicted leader encouragement of creativity, such that the positive relationship between leader perceived overqualification and leader encouragement of creativity was stronger when team capability was higher rather than lower. (2) Team creative process engagement mediated the relationship between leader encouragement of creativity and team creativity. (3) Leader encouragement of creativity and team creative process engagement mediated the interactive effect of leader perceived overqualification and team capability on team creativity, such that the indirect effect was stronger when team capability was higher.

The preceding results provide several important theoretical contributions. Firstly, this research enriches the outcomes of perceived overqualification by investigating the positive impact of leader perceived overqualification on team creativity. Secondly, this research identifies leader perceived team capability as an important boundary condition for the positive effects of leader perceived overqualification. Thirdly, by exploring the chain mediating roles of leader encouragement of creativity and team creative process engagement, this study opens the ‘black box’ of the effect of leader perceived overqualification on team creativity and expands the understanding of the positive implications of perceived overqualification. Lastly, by examining the relationship between leader perceived overqualification and team creativity, this study enriches the antecedents of team creativity from the leader characteristic perspective.

**Keywords** perceived overqualification, team creativity, team capability, leader encouragement of creativity, creative process engagement