

龙生龙，凤生凤？领导创新性工作表现 对下属创造力的影响^{*}

潘静洲¹ 姜雅婷² 周文霞³

(¹ 天津大学管理与经济学部, 天津 300072) (² 国家电网公司高级培训中心, 北京 100192)

(³ 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872)

摘 要 根据社会认知理论, 探讨组织情景中领导者创新性工作表现对下属创造力的影响, 将领导成员交换关系和威权型领导作为情景因素, 来探索它们的交互效应对下属创造力的影响。本研究采用问卷法, 选取领导-下属配对数据, 通过两个子研究来验证假设。研究结果显示: (1) 领导创新性工作表现与下属创造力存在积极的正相关关系, 创新的内在动机在其中起着中介作用; (2) 威权型领导能够有效地调节这种关系; (3) 领导创新性工作表现、领导成员交换关系和威权型领导对下属创造力存在三重的交互作用。最后, 文章讨论了研究的局限与启示, 并指出未来可能的研究方向。

关键词 创造力; 领导-成员交换理论; 威权型领导; 社会学习理论

分类号 B849:C93

1 引言

随着我国经济结构的不断调整和全球化竞争的日益激烈, 创新逐渐成为企业生存和发展的必要条件和有利武器。因此, 越来越多的组织开始重视并致力于提高组织和员工的创新能力, 而员工的个体创造力是组织创新能力最基本的构成单元和必要条件(Tierney, Farmer, & Graen, 1999)。

目前, 学术界对于创造力主要有三种认识: (1) 过程论, 侧重于讨论创造力产生的过程(Stein, 1967)。(2) 特质论, 认为创造力是个体所具有的特征, 是一种能力的表现(Nicholls, 1972)。(3) 结果论, 倾向于将创造力看成一种结果变量(Amabile, 1996)。他们认为: 创造力是指“员工在工作中产生并使用新颖而有用想法的相关过程(Zhou, 2003, pp. 413)”。其中, 最主要的两个要素是“新颖”和“有用”。尽管各行各业所面临的具体的任务不同, 创造力的具体表现的载体也存在差异, 但是只要符合“新颖”和“有用”这两个特点就可以看作是创造力的表现。第

三种观点得到了大部分学者的认同, 本文也采用这一视角。已有的理论和实证研究表明, 影响创造力的因素包括以下两个方面: (1) 个体因素, 如: 人格、认知风格、动机; (2) 环境因素, 包括: 与工作相关的因素(如: 任务的复杂性、任务时限、目标、反馈等)、团队层面因素(如: 团队创新氛围、授权、与上司的关系、领导风格、同事的创造性表现等)、组织层面因素(如: 组织文化、组织气氛、人力资源管理实践)(Tierney et al., 1999; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004; Shalley & Gilson, 2004; Zhou, 2003; Zhou & Shalley, 2003)。由以上所列出的影响因素, 我们可以认识到: 创造力不仅来源于先天, 后天的环境对于创造力的发挥也有至关重要的作用(Oldham & Cummings, 1996; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004)。因此, 越来越多的学者聚焦于探讨环境因素对员工创造力的影响(如: Liu, Chen, & Yao, 2011; Tierney et al., 1999; Zhou, 2003)。

本研究也从外部环境角度, 对创造力进行探讨。具体研究问题的提出, 主要基于以下两个文献

收稿日期: 2012-07-16

^{*} 中国人民大学科研基金品牌研究计划资助(2010030200); 教育部人文社会科学研究青年基金项目(13YJC630036)。

通讯作者: 周文霞, E-mail: painepjz@sina.com

中的薄弱环节。第一,领导对员工创造力的影响。在众多的外部因素中,领导对于员工创造力的影响是最为直接的因素之一(如: Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; Tierney et al., 1999)。实证研究表明:领导可以通过提供支持(Madjar, Oldham, & Pratt, 2002),施加领导行为(Tierney et al., 1999),指导技术技能(Mumford et al., 2002),创造宽松的工作氛围(George & Zhou, 2001),激励员工的内部动机(Shin & Zhou, 2003)等多种途径激发员工的创造力。然而,现有的研究大都集中于领导的职能对员工的影响(比如:领导力、领导风格、领导的支持、创新的氛围等),却忽视了领导的工作表现本身对于员工直接而潜在的影响。也就是说,领导在工作中的创造性行为表现对于员工创造力的影响。第二,创新榜样的作用。社会认知理论认为人们可以通过观察学习习得相应的技能。因此,工作伙伴尤其是领导的示范作用对于员工的创新行为具有不可忽视的影响(Bandura, 1986; Shalley & Perry-Smith, 2001)。于是,创造力的学者呼吁开展对于创新榜样(Model)作用的研究(Shalley et al., 2004; Zhou & Shalley, 2003),并取得了一些积极的成果(如: Zhou, 2003; Shalley & Perry-Smith, 2001)。然而,遗憾的是,现有研究大多聚焦于同事或组织中的其他人对创造力的影响,还没有研究通过实地研究探讨领导作为创新榜样对于下属创造力的影响。

除了上述对文献的梳理外,本文的研究问题还源于对现实的思考。现实生活中充满创造力的领导所带领企业往往充满活力(如:苹果公司的史蒂芬·乔布斯、微软的比尔·盖茨、新东方的俞敏洪、搜狐的张朝阳等等),其旗下的员工也极具创新精神。比如,新东方的老师都颇有俞敏洪之风格,讲课风格不拘一格,授课方式多种多样,极富创新性。那么,领导在工作中的创新性表现,是否真能够带来员工创造力的提升呢?这是我们在综合文献和实践两方面思考,所提出的第一个研究问题。在澄清这个基础之上,我们还会从员工动机的角度,深入剖析这个过程的影响机制。此外,从领导的功能来看,领导们除了作为创新的模范外,还扮演着其他多重角色(如:绩效的评价者、资源的分配者、团队氛围的营造者等),其在与下属的互动过程中,对下属的内部动机和外部动机都可能产生促进或减弱的作用。因此,我们相信在上司与下属之间会存在一些能够影响领导的创新性工作表

现和下属创造力关系的调节变量。这将是本研究的第三个研究重点。这些问题的揭示将有助于我们对于这一现象的深入理解,从而指导管理者去利用这样的学习效应,提高员工的创新能力。

2 理论与假设的提出

2.1 社会学习理论、观察学习与创造力

本文将社会认知理论与创造力的构成模型(The Componential Model of Creativity)相结合,探讨领导创新行为对下属创造力的影响。创造力的构成模型(The Componential Model of Creativity)认为:对于创造力而言,有三个非常关键的成分:领域相关的技能(Domain-Relevant Skills)、创造力相关的过程(Creativity-Relevant Processes)和任务动机(Task Motivation)(Amabile, 1996)。其中,创造力相关的过程是指有意或无意识正确运用恰当的创新的策略和技能。对创新技能和策略的培训以及对创新过程的经历都可能会对创造力相关过程有积极的促进作用(Zhou & Shalley, 2003)。另一方面,社会认知理论认为:人们在观察一系列的目标行为之后,可以学会新的技能,并表现出相似的行为(Bandura, 1986)。这种通过观察而习得新技能或新的行为模式的过程称为观察学习(Observational Learning)(Bandura, 1986)。观察学习并不是简单的行为重复的过程,而是包含着一系列复杂思维的过程。观察者通过替代性的学习,不仅仅是观察一个行为或者例子,而是发现并掌握表面行为背后的潜在法则,并将其应用于其他情景中(Bandura, 1977, 1986)。通过对榜样创新性行为过程的观察学习,观察者可以提高其产生新想法、组织和筛选新知识、提出新问题、实施新方法的创新技能和策略。因此,根据社会认知理论和创造力的构成模型,我们认为:创造力可以通过观察学习而提升。而这一观点也得到了先前理论研究者支持(Zhou & Shalley, 2003; Shalley et al., 2004)。

在实证研究方面,也有很多学者使用质化或者量化的方法,对于这一命题做过初步的探讨。Zuckerman (1977)试图探讨诺贝尔奖学金获得者职业生涯早期的优势与科学研究中的创造力的相互影响。他研究了 92 名诺贝尔奖金获得者的传记并实际访谈了他们其中的 41 位后,认为观察学习对于某些类型的创造力有显著的影响。Bloom 和 Sosniak (1981)研究了各个领域天才式的人物,并得出结论:他们中的大部分在孩童时期都至少有一

个模仿的偶像。另外, 实验室实验提供了更直接的证据(Cellar & Wade, 1988; Harris & Evans 1974; Shalley & Perry-Smith, 2001)。比如, Zimmerman 和 Dialessi (1973)使用小学生被试进行实验研究, 结果发现实验组中的被试(观察一个富有创造性的模范(model)), 相比于控制组(观察缺乏创造力的模范(model)), 有更高的创造力。随后, 这一实验被后来的学者进行了复制和改进, 如: Belcher (1975)使用录像来呈现模范行为, Harris 和 Evans (1974)使用阅读材料来呈现模范行为, 结果都支持了之前的结论。总之, 早期的研究证明: 通常情况下, 观察学习对于观察者的创造力提升有积极的效应(Shalley & Perry-Smith, 2001)。

那么, 社会学习理论对于解释组织情景下的员工创造力的变化是否依然有效呢? 理论上来说, 答案是肯定的。因为虽然组织情景具有其特殊性, 但它仍然是纷繁复杂的社会情境中的一种。当通用性的社会学习理论被应用于组织这一特定情景时, 仍然会具有一定的解释效力。观察学习成功的基本条件在于是否有机会目睹目标行为的过程, 即替代性学习(Bandura, 1986)。而在组织中, 不管是同事之间还是领导与下属都需要花大量的时间在一起工作, 甚至合作完成任务, 他们必然有机会目睹模仿对象的创新行为。Zhou 和 Shalley (2003)通过对多年来的组织情景下创造力研究进行梳理, 认为观察学习或者“模仿(Modeling)”是员工提升创造力的一个重要方面。Shalley 等(2004)也指出创造性模范的作用是未来组织中创造力研究的一个重要方向。Shalley 和 Perry-Smith (2001)则通过实证研究证明了人力资源经理创新性的决策表现, 对于观察者的创造力提升具有积极的作用。周京(Zhou, 2003)通过两个不同样本探讨了合作者的创造力表现对于观察者的影响, 并得到了一些有趣的结论。因此, 我们认为他人的创新性行为表现是引起员工创造力变化的因素之一, 社会学习理论仍然适用于解释组织情景下员工创造力的变化。

但是, 组织情景又具有一定的特殊性, 这些特殊性可能会对于观察学习的主效应有一定的干扰作用。比如: Zhou (2003)在探讨同事(Coworker)的创造力表现与员工创造力的关系时就发现: 主效应虽然并不显著, 但是一些情景变量(如: 领导的建设性反馈)能够调节观察学习的效果。因此, 接下来我们将加入对于情景变量的探讨。为了使讨论更具有针对性, 我们再次回顾社会学习理论。只要稍加留

心就会发现: 见证模范(model)的创造力行为, 并不意味着观察者行为的改变。除了模仿学习外, 在社会学习理论中, 还有两个非常重要的观点需要我们加以关注。一方面, 只有完整地经历了社会学习的 4 个步骤后, 所观察到的目标行为才能够表现在观察者的行为上(Bandura, 1977)。第一, 观察者需要将注意力集中在所要学习的目标行为上。第二, 观察者需要排除外部各种因素的干扰将所观察到的目标行为的细节信息储存于大脑之中。第三, 观察者需要在其他场合, 重现或者使用所观察到的行为。第四, 观察者要被激励去使用所习得的技能和行为。以上的 4 个步骤必须依次经历, 否则观察学习过程将会中断, 观察者也就无法习得目标行为。另一方面, “强化(reinforcement)”对于观察学习的成功也有着至关重要的作用。强化是指可以用于激发或减弱某一特定行为的刺激, 外部因素和内部因素都可以作为强化物。通过上面的阐述, 我们再一次认识到创造性行为的展现并不一定意味着观察学习的顺利完成。它还取决于观察者的动机、习得的行为是否得到强化、榜样对于观察者的吸引力、外界环境是否有助于习得技能的使用等等。这在一定程度上解释了 Zhou (2003)主效应不显著的原因。下面我们将结合上面的理论论述, 从领导与下属互动的角度, 进一步探讨组织情景中领导的创新表现对于员工创造力提升的影响及情景变量。

2.2 领导者的创新表现和下属的创造力

本文要着力探讨的第一问题是: 领导者在工作中的创新性行为是否对于下属的创造力有积极的影响? 已有研究表明: “领导是在工作中影响员工创造力的众多因素中的最重要的环节之一”(Tierney et al., 1999, pp. 592)。与一般的员工相比, 领导在组织中具有更高的地位(van Dyne, Jehn, & Cummings, 2002), 拥有更多的权利, 并掌握着更多的资源。领导直接决定着员工的切身利益, 他负责评价员工的绩效、分配工作任务、调配组织内部资源并推荐或决定员工的晋升(Barczak & Wilemon, 1989; Beatty & Lee, 1992; Farris, 1988)。因此, 领导对于员工有着非同一般的吸引力, 正因为如此, 员工(特别是在像中国这样的高权利距离国家)对于领导总是充满敬畏, 对于领导在工作中的特点表现出更多的认同和欣赏。因此, 面对领导的创造力表现, 下属们具有强烈的动机去学习和模仿领导的思维模式和行为特点, 他们在有意或无意中会花费更多地认知资源观察领导的工作行为, 记忆领导创新方

式并在实践中运用这些创新技能,从而达成创新绩效。结合上面阐述的社会学习理论和创造力的构成模型,我们可以得到以下结论:领导在组织中的特殊位置和所掌握的权力保证并促进了观察学习四个过程的完成。

然而,在上述推论中存在一个潜在的问题:领导所从事的工作内容和特点与下属存在着很大的不同,员工怎么去模仿领导的工作行为呢?如上文所述,观察学习是一系列复杂、内化的思维过程。员工的观察学习并不是重复领导者的具体行为,而是在日常工作过程中潜移默化地掌握了领导者创新的方式、方法。实证研究的结果也为这一论断提供了证据。比如:Andrews 和 Farris (1967)以及 Barnowe (1975)的研究结果都表明:领导者技能是预测团队成员创新绩效最好的预测源之一。同样,领导者创新性解决问题的技能也被证明与下属的创新绩效有正相关关系(Mumford et al., 2002)。Makri 和 Scandura (2010)通过对 77 家高科技公司的调查发现:创新型领导可以显著的提升公司的创新数量。在最近的一篇对于组织中创造力的综述中,观察学习被认为是影响员工创造力的因素之一(Shalley et al., 2004)。除此之外,Shalley 和 Perry-Smith (2001)的研究提供了更直接的证据。通过以上的证据和论述,我们得到本文的第一个假设:

假设 1: 领导者在工作中的创造力表现与下属的创造力有正相关关系。

2.3 内在创造动机的中介作用

领导者的创造力表现对于下属创造力提升的影响机制是什么?这将是本文探讨的第二个问题。如上文所论述的,领导的工作内容与下属有着本质的不同,下属并不是简单的复制领导的行为。观察学习并不是简单的模仿过程,而是通过观察榜样的行为方式和思维模式,学习其创新的技能与策略。在此过程中有一个非常重要的变量—内在动机(intrinsic motivation)。创造力的构成理论将动机视为创造力不可或缺的成分之一(Amabile, 1996)。内在动机是指出于工作本身(而非来自工作外部)的原因而受到的激励。学者们已经对于“内在动机对创造力的影响”这一问题,进行了广泛地探讨,并且得到了大部分学者的认可(Amabile, 1996; Shalley et al., 2004; Tierney et al., 1999)。

由于领导在组织和员工心中的特殊地位,一般来说,员工会对上司具有一种尊敬、认同和喜爱(这

种效应在中国尤为显著)(Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004),甚至会将其视为“偶像”。而这种尊崇会转化为对领导在工作中表现出的特点的向往和偏爱。因此,当领导经常表现出创新性的特点时,下属会“爱屋及乌”地发自内心地对创新产生浓厚的兴趣和偏爱(Albert & Horowitz, 2009),从而激发了员工创新的内在动机。这种影响往往是潜移默化的,并不一定是员工有意为之,就像“父母对孩子、偶像对粉丝的影响”。同时,观察学习过程中的四个必要步骤,每一步都离不开内在动机的影响(Bandura, 1977)。没有强烈的内在动机,观察者的注意力就会很容易受到周围环境的影响,而不能完成注意模范行为和储存观察信息的过程,更不会去重现和使用所学习到的技能和行为。另外,社会学习理论中,对行为的强化过程也通常是通过内在动机完成的。Amabile (1996)从理论上阐述了内在动机对创造力的重要作用。学者们尤其倾向于将其看成外界环境因素对员工创造力作用的中介变量(Shalley et al., 2004)。一系列实证研究对这一推论进行了验证。比如,Shin 和 Zhou (2003)发现变革型领导风格通过激励内在动机而提升员工的创造力。Shalley 和 Perry-Smith (2001)探讨了内在动机在预期评价与员工创造力间的中介作用。Zhou (2003)则认为员工在观察学习合作者的创造性表现的过程中,内在动机起着决定性的作用。但遗憾的是,她并没有在实证研究中对这一推论进行检验。同样,员工对领导创造力的学习过程中,内在动机也起着至关重要的作用。如前所述,相对于同事,领导对下属具有更强的影响力。领导者的行为表现以及偏好,会极大地影响下属的行为倾向和内在喜好。

综上所述,我们提出下面的假设:

假设 2: 创新内在动机在领导的创新性行为表现对于员工创造力影响的过程中起正向的中介作用。

如前文所述,领导通过多种的渠道对员工施加影响(Mumford et al., 2002),员工在对领导创新行为的观察学习过程中必然受着众多情景因素的影响。因此,在复杂的组织环境中,探讨情景变量的作用是非常必要而关键的。但是,由于单一研究的时间,资源以及文章的篇幅所限,本文将重点集中于某些重要的情景变量的讨论上。在选择情景变量方面,本研究遵循以下标准:①本研究聚焦于上司与下属的互动过程,因此只涉及两者交互影响过程中的变量。②所选取的变量需要对于“上司的创造性

行为影响下属创造力的过程”有独特影响。

2.4 威权型领导的调节作用

倘若讨论领导对下属的影响, 就不能不提到领导风格。学界已经对于领导风格做过了大量的研究。领导风格直接反映上司对待下属的方式, 决定领导对下属行为的有效性(Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; House & Aditya, 1997)。因此, 不难推断, 领导风格是影响员工对领导观察学习效果的重要因素之一。

由于中国社会长期受到儒家文化的影响, 阶层的观念比较深厚, 对权力的尊崇比较明显, 属于高权力距离社会。下属对于上司具有相当的尊重和顺从, 而领导对下属也表现出更多的威严。因此, 大量的学者都认为威权型领导(authoritarian leadership)是中国最普遍存在的一种领导方式。比如: 徐淑英等(Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004)在对中国的CEO进行调查后, 发现威权领导是在中国最常见的领导方式之一。樊景立和郑伯坝(Farh & Cheng, 2000)将威权型领导纳入家长式领导(paternalistic leadership)的三个维度之一。在现实生活中, 我们也经常发现一些非常有创造力的领导, 工作中却是非常“霸道”。那么, 领导的创造力表现与威权型领导结合之后, 会对员工的创造力产生什么影响呢? 先前的研究结果倾向于认为威权型领导对于员工的创造力的提升有阻碍的作用(如: Zhang, Tsui, & Wang, 2011)。然而, 我们却认为威权领导可能会在领导创新行为表现对下属的创造力影响中起正向的调节作用。第一, 威权领导方式可以加强领导对下属的影响力。比如, 有研究证明当威权领导与仁慈领导(benevolent leadership)同时作用时(Cheng et al., 2004), 仁慈领导的效力最大。也就是说, 威权领导可以加强仁慈领导对下属的作用效果。另外, 研究还发现威权领导可以强化领导的胜任力(competence)对员工的影响效果(Chou, Cheng, & Jen, 2005)。以此类推, 这样的结论同样可以应用于领导创造性表现对员工的观察学习的影响上。也就是说, 威权领导可以通过强化其对下属外在的权力影响力, 从激发员工观察学习的动机, 进而提高其创造力。第二, 员工会更加认同威权型领导的工作特点, 尤其是优点(这里指创造力)。郑伯坝等(Cheng, Chou, & Farh, 2000)将威权领导类比为“立威”, 也就是说赢得下属的感激、尊重和认同。一系列实证研究表明威权型领导确实能够得到下属更多地支持、认可和感激(如: Cheng et al., 2004; Farh,

Cheng, Chou, & Chu, 2006)。同时, 人们对一个人的评价和认同, 决定了对其行为表现的反应(Albert & Horowitz, 2009)。因此, 威权型领导通过唤起员工对其的赞赏和认同, 提高下属对于致力于创新性行为的偏好, 从而提升其对创新的内在动机。第三, 威权型领导通过其在组织中的威权, 塑造其强硬有力的形象, 从而聚焦更多下属的注意力。就观察学习的过程而言, 榜样的吸引力具有极其重要的作用(Bandura, 1977)。它有助于前文所提到的观察学习整个过程的完成并且强化学习到的行为表现。另一方面, 威权领导在组织中强有力的形象(尤其是在中国这样高权力距离的国家中)有助于强化员工对领导的向往, 提高对领导所表现出来的创新特点的接受和认可, 进而激发创新的积极性。总之, 虽然威权型领导确实对员工的创造力提升有抑制作用。但是, 当将其置于下属对领导的观察学习这个具体情境之下时, 它可以通过吸引并引导员工学习领导所具有的优点, 发挥积极的作用。我们认为威权型的领导方式可以通过增强领导创新性特点对员工的吸引, 从而有助于员工从领导的创新性工作表现中获益。因此, 我们做出一下假设:

假设 3: 威权型领导风格在领导的创新性工作表现对于下属创造力的影响过程中起正向的调节作用。

2.5 领导—成员交换关系的调节作用

除了领导力外, 另一个在上级下属互动过程中不得不提的影响因素是领导—成员交换关系(Leader-member Exchange Relationship)。LMX 是上级与下属相互影响的重要通道(Tierney et al., 1999)。因此, 我们相信 LMX 在领导创新行为对下属的影响中也起着调节作用。那么威权领导对于下属对领导创新行为观察学习过程的调节作用会不会因为下属与领导关系的远近而有所不同呢? 也就是说, 是否存在 LMX、威权领导与领导创新行为表现的三重交互作用呢?

学术界对于 LMX 对于员工创造力的积极影响基本已经达成了共识(Pellegrini & Scandura, 2006; Scott & Bruce, 1994; Tierney et al., 1999)。首先, 与领导关系好的员工会得到更多有关创新的资源和信息, 可以得到更多的上司的指导, 以及精神的鼓励(Graen & Cashman, 1975)。其次, 他们会感知到更多的允许他们求新求变的自由空间和支持氛围(Scott & Bruce, 1994)。因此, 他们敢于并且乐于冒风险去尝试解决问题的新方法(Liden & Graen, 1980)。

其次, 就观察学习而言, 具有较高 LMX 的员

工更有可能从领导身上学习到创新的技能和策略。一方面,领导的“圈内人”,会对于领导的工作行为有更多的认同,从而会自愿自觉地观察并学习领导的创新行为。另一方面,与领导关系亲近的员工也有更多的机会接近领导,从而有更多观察和学习的条件。同样,领导也愿意在他们面前展示更多的创新技巧和步骤。相反,那些与领导关系疏远的员工通常只能看到领导所呈现出来的创新结果,而具体的过程和方法则很少看到。

最后,高质量的 LMX 可以强化威权领导对于观察学习的积极效果。一方面,威权领导的影响对于 LMX 高的员工更有效。与威权型领导保持良好关系的个体,更容易受到激发而将威权领导的创新方法和行为模式作为自己工作方式的指导,从而提升其在工作中的创造力。另一方面,与领导保持高质量 LMX 的员工更容易接受领导的威权,进而将其视为一种父亲般的形象(“a father figure”),进而感受到更多的自由去表达不同的观点,采用新的方法来完成工作,降低威权领导的消极影响(Pellegrini & Scandura, 2006)。Graen 和 Uhl-Bien (1995)指出领导会照顾那些高 LMX 员工的特殊要求。比如:给予更灵活的工作时间,更多的合理化建议,提供更多的支持与机会等。这些特殊的待遇都会使他们更加舒适、自信、自主的面对日常工作,有助于他们创新积极性的提升,也有助于他们将学习到的创新技能与策略应用于工作当中(Liu et al., 2011; Shalley et al., 2004)。其实通过以上的分析,我们可以发现威权型领导主要通过员工对领导的认同而强化榜样的作用,而 LMX 则是通过人际关系来提供宽松的氛围。这两者正好有着互补与强化的关系。LMX 可以减弱威权领导控制方面的消极影响,而威权领导则强化了员工的学习动机。因此,

我们推测这三者对于员工的创造力存在着交互作用。综上所述,我们提出以下假设。

假设 4a: 威权型领导、领导成员交换关系与领导的创新性工作表现对于员工的创造力存在着三重的交互作用的影响。与高领导成员交换关系和低威权型领导情景相比, 在高领导成员交换关系和高威权型领导的情境下, 领导的创新性工作表现与员工的创造力的正向关系更强烈(4a)。

先前研究表明,高 LMX 组与低 LMX 组的员工对于领导力的影响,会做出不同的反应(如: Scandura & Graen, 1984)。也就是说 LMX 的高低可能会影响领导力的作用方向。那么,是否有可能对于低 LMX 组,上述的假设 4a 并不成立呢?

Scandura 和 Graen (1984) 在研究中发现, 体验到低质量的 LMX 的员工更容易受到领导力的影响。基于此, 我们认为低 LMX 组的员工对于威权型领导的影响可能会更加敏感。因为如前所述, 高 LMX 的员工可以得到更多的资源与认可, 从而弱化威权型领导的消极影响, 而低 LMX 的员工则得不到这样的优待, 更容易感受到威权领导方式对于创造力的破坏。低 LMX 的员工一般都是领导的“圈外人”, 他们与领导没有有效的互动关系(Graen & Uhl-Bien, 1995)。在员工并不信任与认可领导情况下, 如果将威权型管理方式强加给他们, 反而会激起他们的逆反心理, 进而忽略领导身上所具有的优点(也就是说创造力), 从而影响其创新的动机与行为。也就是说, 威权型领导对于高 LMX 员工观察学习的促进作用对低 LMX 的员工会转而产生反向的效应。相比之下, 如果采用较低的威权型领导方式, 将有助于低 LMX 员工感受到自由的氛围, 员工反而会不自觉地认识到领导身上的优点, 有助于进一步的观察学习。因此, 我们做出以下假设:

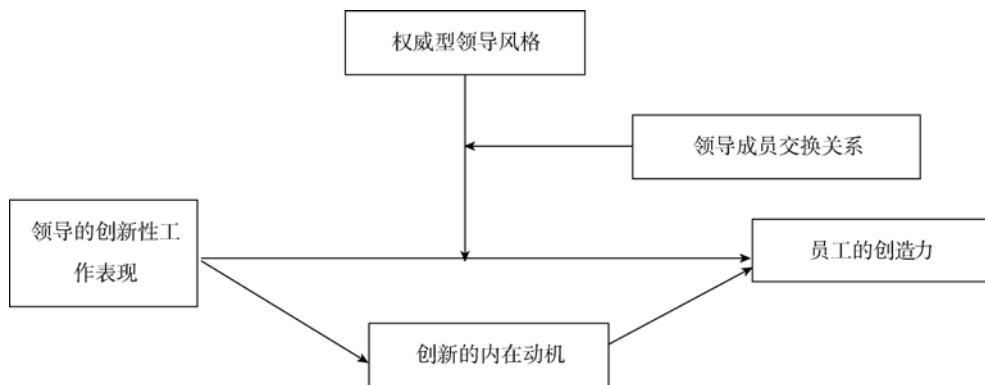


图 1 研究假设模型

假设 4b: 威权型领导、领导成员交换关系与领导的创新性工作表现对于员工的创造力存在着三重的交互作用的影响。与低领导成员交换关系和高威权型领导情景相比, 在低领导成员交换关系和低威权型领导的情境下, 领导的创新性工作表现与员工的创造力的正向关系更强烈(4b)。

3 研究一: 领导的创新性工作表现与下属的创造力

3.1 样本及问卷收集过程

分别从 3 个公共组织的样本中收集数据。为降低潜在的共同方法偏差(common method biases), 我们从领导和下属两个来源收集数据。下属填写领导创造性工作表现、内在动机和威权型领导问卷; 领导对其下属的创造力进行评价。一共向 120 对“领导—下属”发放了问卷, 其中 96 对交回有效问卷, 问卷回收率 80%, 其中领导 30 人, 下属 96 人, 比例为 1:3.2。在样本中, 30.2% 的被试具有学士学位; 28.1% 的被试具有硕士学位; 4.2% 的被试具有博士学位; 14.6% 的被试具有本科以下文凭(22.9% 的缺失值)。被试的平均年龄为 26.8 岁。平均的工作时间为 3.8 年。这里要说明的是: 样本中存在一个上司对应两个或以上下属的情况。尽管上司与不同下属之间可能会有更进一步的关系, 但是我们这里主要以一对的“领导—下属”为研究单位, 探讨两者之间的互动关系。因此, 我们没有让领导去比较不同下属的表现, 而是尽可能地引导他们独立地对不同下属进行评价。

3.2 测量方法

由于研究中的大部分问卷均选自国外成熟量表, 因此在使用之前, 对问卷中的所有条目都进行了回译的过程(back translation) (Brislin, 1979, p. 431)。具体地说, 由一名具有双语能力的研究者将所有的问卷条目翻译成中文, 再由另一名研究人员将翻译成的中文问卷回译成英文。在翻译过程中不一致的地方, 由两名翻译者和本研究的作者一起谈论决定。另外, 为了保证本卷的文化适用性和可读性, 我们进行了以下 3 个步骤的测试。第一, 我们邀请 1 名进行跨文化研究的管理学教授对于问卷的中文版本和英文版本进行了检验。第二, 我们邀请 7 名具有丰富问卷调查经验的管理咨询师检查了问卷的表述与欲测量的目标内容是否一致。最后, 14 名被试(领导 5 名, 下属 9 名)对问卷进行了

预试, 并提出他们在填写问卷时的感受和建议。总之, 在整个过程中, 我们对一些问卷条目进行了调整, 最后的结果表明所有的问卷条目都能够被被试理解。

工作创造力: 按照之前的研究(如 Liu et al., 2011; Zhou, 2003, Shin & Zhou, 2007), 我们邀请领导对员工的工作创造力进行评价, 这是工作创造力的研究中典型的做法(Liu et al., 2011; Tierney et al., 1999; Zhou & George, 2001)。由于领导经常与下属接触, 对他们比较了解, 因此由他们来评价相对客观而恰当的(Zhou, 2003)。该量表选自 Zhou 和 George (2001)所编制的创造力问卷, 该问卷被广泛地引用。典型的条目, 如: “这名下属能够提出新的方法来实现目标”。在本研究中, 量表的 Cronbach α 为 0.91。

领导的创新性工作表现: 我们将根据 Zhou (2003)开发的量表要求员工预测领导的创新性工作表现, 该量表包括 6 个项目。分数越高, 创造力越强。典型的条目, 如: “我经常看到我的上司运用新的方法或途经来解决工作中的问题。。”在本研究中, 量表的 Cronbach α 为 0.86。

创新动机: 选用 Tierney 等(1999)的创新动机问卷, 包括 5 个条目。典型条目, 如: “我喜欢改进现有的产品或流程。”在本研究中, 量表的 Cronbach α 为 0.86。

控制变量: 考虑到人口结构差异对员工创造力的影响(如, Shalley et al., 2004; Vallerand et al., 2003), 控制变量也将包含下属的年龄、性别、教育水平。

3.3 数据分析

我们采用多重层次回归检验假设, 首先放入控制变量, 其次是主要影响变量, 最后为中介变量。教育程度变量重新编码为 4 个虚拟变量。

3.4 结果

表 1 显示的为均值和标准差, 以及所有变量间的相互关系。领导的创新性表现与员工的创造力成正相关($r = 0.261, p < 0.01$)。假设 1 得到验证。

在表 2 中回归分析结果同样支持了假设 1, 领导的创新性工作表现对员工创造力的标准回归系数数值显著($\beta = 0.26, p = 0.012$)。在模型 3 对中介作用的检验中, 内在动机的回归系数($\beta = 0.46, p < 0.001$), 表明内在动机在领导创新性工作表现影响员工创造力的过程中具有中介作用, 假设 2 得到了验证。

表 1 描述性统计, 信度和各变量的相关关系

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1 性别	0.38	0.49	—					
2.年龄	26.83	3.49	−0.25*	—				
3.教育程度	3.26	0.89	−0.13	0.28*	—			
4 领导创新性表现	5.31	1.10	0.05	0.09	−0.04	—		
5.内在动机	5.48	1.04	0.01	0.35	0.26*	0.37**	—	
6.员工创造力	4.90	1.20	0.25*	0.01	−0.01	0.26*	0.48**	—

注: * $p<0.05$, ** $p<0.01$, 双尾检验

表 2 中介效应回归分析结果

变 量	模型一		模型二		模型三	
	β	<i>t</i>	β	<i>T</i>	β	<i>t</i>
控制变量:						
年龄	0.05	0.46	0.04	0.37	0.07	0.68
性别	0.33**	2.91	0.32**	2.91	0.29**	2.90
教育程度一	−0.16	−0.68	−0.16	−0.70	−0.29	−1.39
教育程度二	−0.23	−0.69	−0.16	−0.48	−0.45	−1.47
教育程度三	−0.14	−0.36	−0.13	−0.34	−0.47	−1.38
教育程度四	−0.21	−0.97	−0.17	−0.80	−0.33	−1.72
ΔR^2		0.09				
直接效应:						
领导创新性表现			0.26*	2.54		
ΔR^2				0.06*		
中介效应:						
领导创新性表现					0.08	0.79
内在动机					0.46***	4.73
ΔR^2						0.17***
总体 R^2		0.09		0.16		0.33
总体 <i>F</i>		1.55		2.33*		5.34***

注: * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ (双尾检验)

3.5 讨论

研究一表明, 领导的创新性工作表现越多, 其员工创造力越大, 此观点验证了假设一。在此的影响过程中, 内在动机起到了中介的作用, 验证了假设 2。员工在对领导创新行为的观察过程中, 不仅仅是在学习其创新的方法或技能, 而更重要的是内在动机也随之而激发, 使下属们愿意追求并成为像领导一样具有创新性特点的员工。这一结果, 与之前一些学者的理论论述和预测是相一致的(Amabile, 1996; Shalley et al., 2004)。

然而, 现实的组织管理环境是复杂的, 在领导的创新性工作表现影响员工创造力提升的过程中, 必然存在着很多能够影响这两者关系的情景变量。也就是说, 在不同情景下, 员工对领导创新工作表

现的学习效果是不同的。因此, 如果能够找到一些典型的情景变量, 并加以正确地引导的话, 将有助于员工在工作中创造力的提升。为此, 我们设计了研究二, 专门探讨情景变量对于员工观察学习的影响, 并进一步验证我们的基本假设。

4 研究二: 威权型领导和 LMX 的调节效应

4.1 样本及问卷收集过程

在研究二中, 我们收集了 21 个规模不一的中国企业的数 据, 涉及的行业包括建筑设计、电子工业、信息技术、计算机网络、软件、咨询、研究机构。我们邀请了 202 对“领导—下属”参加了本次调查, 其中 194 对(96%)提供了有效的调查数据。有效

样本中, 领导 50 人, 下属 194 人, 比例约为 1:3.8。在所有调查者中, 43.86% 的有学士学位, 28.17% 有硕士学位, 9% 有博士学位以及 18% 有本科以下文凭; 49% 为女性, 51% 为男性。被试平均年龄为 27 岁。平均的工作年限为 4.6 年。

如研究一, 我们也从领导和下属两个来源收集数据。下属填写 LMX 量表、创新效能感量表、领导创新性工作表现、以及威权领导量表。领导对下属的创造力进行评价。由于员工直接受到其领导的管理, 因此领导是评价下属创造力的最佳人选。下属与领导之间接触与互动频繁, 因此下属适合对其上司的领导行为和领导—成员交换关系进行评价。

4.2 测量

所有的项目采用 Likert 类型的量表, 7 点计分, 从 1(非常不同意)到 7(非常同意)。我们用研究一中的量表来测量工作创造力和领导的创新性工作表现, 其 Cronbach α 分别为 0.95 和 0.91。

威权型领导: 我们根据郑伯坝等人(Cheng et al., 2000)开发的家长式领导中的威权型领导分量表。该量表包括 9 个条目, 例如: “我的上司要求我完全服从他的领导。”在本研究中, 量表的 Cronbach α 为 0.74。

领导—成员交换关系: 我们采用 Liden, Wayne 和 Stilwell (1993)编制的 LMX 量表, 包括 7 个项目。本量表被认为是最被广泛引用的 LMX 量表(如 Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995)。典型的条目为, 如: “我的上司了解我在工作上的问题和需要。”与先前研究一样, 我们将最后一个项目 “你怎么形容你与领导的关系”改成了 Likert 类型的问题(我与领导的关系很好)。在本研究中, 量表的 Cronbach α 为 0.89。

控制变量: 考虑到人口结构差异对员工创造力的影响(如, Shalley et al., 2004; Vallerand et al., 2003), 控制变量也将包含下属的年龄、性别、教育程度。基于之前对创造力的研究, 我们也将领导监督和创造力自我效能纳入在内。

领导监督(Supervisor close monitoring): 由于领导监督对员工的创造力会产生影响显著 (Zhou, 2003; George & Zhou, 2001), 因此其也可能影响我们的假设。所以, 我们研究领导监督来了解威权型领导对员工学习过程的影响。对领导监督的测量采用的是 George 和 Zhou (2001)开发的量表, 包括 6 个项目。我们要求下属指出其领导的监督程度。典

型的条目, 如: “我有时候感觉到我的上司总是在监督着我。”在本研究中, 量表的 Cronbach α 为 0.87。

创新的自我效能感(Creative Self-efficacy): 大多数的研究结果表明创造力自我效能和员工的创造力相关(Tierney & Farmer, 2002)。自我效能同时对社会学习有很大的影响。然而, 在当前的研究中, 对此我们不会过多的讨论。因此, 其也被包含在控制变量。对员工创造力自我效能的测量采用的是 Tierney 和 Farmer (2002)开发的量表, 包括 3 个项目。典型的条目如: “我觉得我善于创造创新性的想法。”在本研究中, 量表的 Cronbach α 为 0.87。

4.3 数据分析

如研究一, 我们采用多重层级回归检验假设, 首先将控制变量放入方程, 其次是主要影响变量, 最后为多重交互作用项。在形成交互作用项之前, 我们将预测变量和调节变量进行了中心化。

4.4 结果

首先, 我们通过一系列验证性因子分析来检验领导的创新性工作表现、领导—成员交换关系、威权型领导和工作创造力等测量工具的区分效度。为了确保指标的稳定性, 满足参数估值对样本量的要求, 本研究对一些潜变量进行了打包处理(West, Finch, & Curran, 1995)。含有 LISREL 8.70 的验证性因素分析结果表明, 与其他竞争模型相比, 包含 4 个因素的模型(即创新性工作表现、领导—成员交换关系、威权型领导和工作创造力)与数据结果的拟合度更高($\chi^2/df = 1.54$, GFI = 0.93, NFI = 0.97, IFI = 0.99, NNFI = 0.98, CFA = 0.99, RMSEA = 0.05)。参见表 3。

表 4 是均值和标准差以及所有测量工具间的相关关系。领导的创新性表现与员工的创造力成正相关关系($r = 0.30, p < 0.0001$)。假设 1 得到验证。

我们采用多重回归分析来检验假设 3 和假设 4。其过程和研究一相同。不同之处在于, 我们将创新的自我效能感和领导监督作为控制变量放入方程。

从表 5 可以看出, 领导创新性工作表现的标准回归系数对员工创造力有显著的影响(第 2 步) ($\beta = 0.28, p = 0.002$)。在对员工的创造力, 领导创新性工作表现和威权型领导之间有明显的交互效应(第 3 步)。进一步的简单效应检验(simple slope test)表明: 高威权型领导组和低威权型领导组对主效应的调节作用均显著, 高威权型领导相对于低威权型领导对主效应有更强的影响作用($\beta = 0.06, p < 0.01$; $\beta = 0.43, p < 0.01$)。

根据 Aiken 和 West (1991) 的建议, 我们绘制交互作用图来检验两者之间的交互效应。从图 2 可以看到, 与受到威权型领导较低的员工相比, 受到较高威权型领导的员工的回归斜率较陡。因此, 可以得出威权型领导在领导的创新性工作表现对员工的工作创造力的影响方面起着调节作用, 假设 2 得到验证。

对假设 4 进行检验。第 1 步, 我们将控制变量加入方程式中; 第 2 步, 加入主要的影响因素(如领导的创新性工作表现、威权型领导和 LMX); 第 3 步, 加入所有的双向交互效应项; 第 4 步, 放入三重交互效应项。从表 5 中, 我们可以发现三向交互效应明显($\beta = -0.25, p = 0.038$)。根据 Aiken 和 West (1991) 的建议, 我们进一步进行简单斜率检验 (simple slope test), 结果表明: 低威权型领导的两组中, 领导的创新性工作表现对于员工的创造力的提升有较强的影响($\beta = -0.28, p < 0.01$; $\beta = 0.49, p < 0.01$)。高威权型领导的两组中, 主效应的影响较弱($\beta = 0.19, p < 0.01$; $\beta = 0.04, ns$)。其中高威权型高 LMX 组中, 主效应不显著。为了更清晰地看到三者

的交互作用, 我们对威权型领导和 LMX 上下各取 1 个标准差, 形成高分组和低分组, 进而分别画出交互作用图。

从图 3 和图 4 中, 我们可以清晰的看见, 对于具有高质量的 LMX 的员工, 领导的创新性工作表现和较高的威权型领导的复合条件对其创造力有更大的影响, 因此假设 3 得到验证; 对于具有低质量的 LMX 的员工, 领导的创新性工作表现和较低的威权型领导的复合条件对其创造力有更大的影响, 因此假设 4 得到验证。

5 总讨论

5.1 研究发现与分析

我们的研究受到了现实生活和已有研究的双重启发。现实生活中, 我们经常看到一些充满创造力的领导倾向于采用威权型的领导方式。而大量研究都表明领导与下属之间存在着微妙的互动关系 (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995)。另外, 本研究也是对于 Zhou (2003) 的回应, 她在文章中呼吁研究者们加强对影响员工创造力的模范

表 3 验证性因素分析结果

Models	χ^2	df	χ^2/df	GFI	NFI	IFI	NNFI	CFI	RMSEA
四因素模型	90.93	59	1.54	0.93	0.97	0.99	0.98	0.99	0.05
三因素模型 1	355.83	62	5.74	0.77	0.87	0.89	0.86	0.89	0.16
三因素模型 2	415.34	62	6.70	0.75	0.84	0.86	0.83	0.87	0.17
三因素模型 3	414.06	62	6.68	0.76	0.84	0.86	0.83	0.86	0.17
双因素模型	1110.56	64	17.35	0.37	0.58	0.60	0.50	0.59	0.42
单因素模型	1218.21	65	18.74	0.44	0.54	0.55	0.46	0.55	0.35

注: 三因素模型 1: 将领导-成员交换关系与威权型领导合成一个因素; 三因素模型 2: 将领导创新性的表现与威权型领导合成一个因素; 三因素模型 3: 将领导创新性的表现和员工工作创造力合成一个因素; 双因素模型: 将领导创新性的表现、领导-成员交换关系与威权型领导合成一个因素。

表 4 描述性统计, 信度和各变量之间的相关关系

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	0.47	0.50	—								
2. 年龄	28.05	5.71	-0.08	—							
3. CS	4.93	1.13	-0.01	-0.01	—						
4. 教育程度	4.33	1.25	0.02	-0.09	0.05	—					
5. SCM	3.57	1.28	-1.50*	0.07	-0.01	0.07	—				
6. LCP	5.10	1.10	0.14	-0.15*	0.34**	0.00	-0.18*	—			
7. AL	3.54	1.35	-0.18*	0.03	0.09	-0.02	0.85**	-0.15	—		
8. WC	4.91	1.05	-0.13	-0.06	0.15	0.02	-0.07	0.26**	-0.01	—	
9. LMX	5.14	1.12	0.08	-0.12	0.43**	-0.06	-0.20**	0.77**	-0.20*	0.27**	—

注: CS: 创新自我效能感; SCM: 领导监督; LCP: 领导创新性表现; AL: 威权型领导; WC: 员工创造力; LMX: 领导-成员交换关系; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

表 5 员工工作创造力的多元回归分析结果

变量	Step 1: 控制变量		Step 2: 主效应		Step 3: 调节效应		Step4: 三重交互效应	
	B	t	β	t	β	t	β	t
控制变量								
性别	-0.03	-0.37	-0.07	-0.78	-0.07	-0.81	-0.06	-0.69
年龄	-0.16 ⁺	-1.82	-0.12	-1.39	-0.11	-1.31	-0.13	-1.58
教育程度 1	0.33	1.13	0.27	0.96	0.24	0.87	0.26	0.93
教育程度 2	0.53	1.43	0.49	1.34	0.47	1.32	0.53	1.49
教育程度 3	0.38	1.10	0.38	1.14	0.38	1.15	0.45	1.40
教育程度 4	0.27	1.28	0.26	1.28	0.27	1.35	0.28	1.39
创新自我效能感	0.19*	2.27	0.08	0.96	0.09	1.00	0.05	0.55
领导监督	-0.11	-1.34	-0.29 ⁺	-1.86	-0.29*	-1.91	-0.31*	-1.99
ΔR^2		0.11 ⁺						
主效应								
领导创新性表现			0.28**	3.17	0.25**	2.92	0.09	0.71
威权型领导			0.24	1.54	0.21	1.35	0.33*	2.01
领导-成员交换关系							0.16	1.14
ΔR^2				0.02				
领导创新性表现×威权型领导					0.18*	2.25	-0.02	-0.15
领导创新性表现×领导-成员交换关系							0.13	1.27
威权型领导×领导-成员交换							0.25 ⁺	1.74
领导创新性表现×领导-成员交换×威权型领导							-0.25*	-2.10
ΔR^2						0.03*		0.04*
R^2		0.11		0.18		0.21		0.27
F		1.96 ⁺		2.82**		3.11***		3.01***

注：+ $p<0.1$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$, 双尾检验

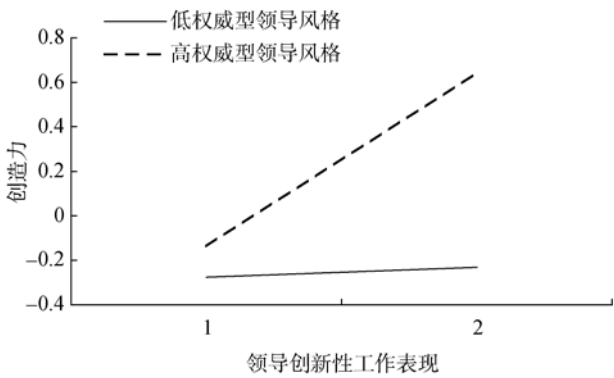


图 2 领导创新性工作表现与威权型领导风格对员工创造力的交互影响

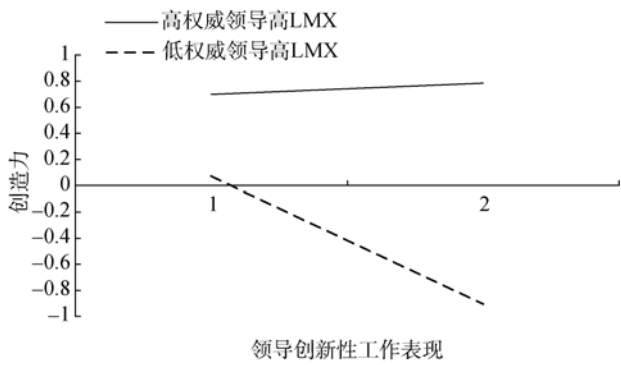


图 3 高 LMX 情况下，领导创新性工作表现和威权型领导风格对员工创造力的交互影响

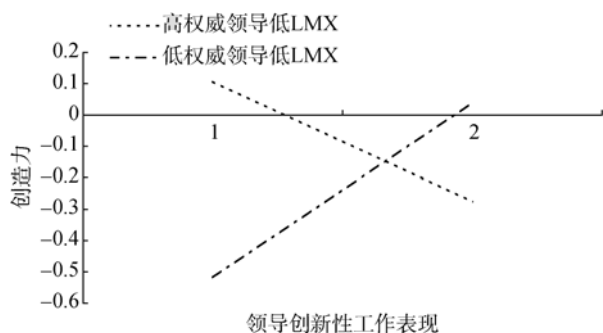


图4 低 LMX 情况下, 领导创新性工作表现和权威型领导风格对员工创造力的交互影响

(model)的研究。本研究整合社会认知理论, 权威型领导领导理论以及 LMX 理论, 来探讨领导在工作中的创新性表现对于其下属创造力提升的影响效应、影响机制以及在这过程中的边界条件。基于此, 随着理论的推演, 我们一步一步地提出四个假设。本研究的结果无论对于理论研究还是管理实践都有一定的启发意义。

首先, 本研究第一次用实地研究(field study)的方法证明了领导者的创造力对下属的创造力的积极影响, 丰富了领导力研究以及相关的理论。第一, 本研究通过在现实组织情景中验证模仿效应(Modeling Effect)对员工创造力的积极作用, 拓展了社会学习理论(Social Learning Theory)。根据社会认知理论, 个体通过观察学习可以提高他们自身的创造力(Bandura, 1977, 1986)。然而, 大部分实证研究的证据都来自于实验室实验, 实验室研究存在一定的局限性, 即: 在某一特定的且简单的实验条件下进行, 缺乏外在效度。因此, 本研究是对已有研究的有益补充及验证。其次, 就领导力研究而言, 这一发现有助于我们更好地理解领导对员工的影响力。与以往研究将关注点聚焦于领导者的管理活动不同, 在本研究意在探讨领导者本身的工作表现(即: 创造力表现)对他下属的直接而潜在的影响。而这种影响甚至是在领导和下属都没有察觉的情况下发生, 因此, 也为很多学者所忽视。具体而言, 员工可以通过“观察”(有意识或者无意识的)其领导者的创造性行为, 而使其自身的创造力得到提高。这一发现从另一个侧面告诉决策者, 选择一个具有创造力的领导者的重要性: 即, 领导者作为一个榜样的潜在作用。然而“观察学习”, 并不是简单的看看而已, 需要一系列的条件与个体的投入。学习的内容也不仅是创新的技能与策略, 而且还包括创新的内在动机。本研究中假设 2 重点讨论了内在

动机的作用。结果表明内在动机在员工对领导的创造性观察学习的过程中起着中介的作用。也就是说领导的创造性表现增强了员工创新的内在动机, 从而提高了创造力。这与我们之前的理论假设是一致的。先前研究尽管一直把内在动机看作环境因素对员工创造力的中介变量(Amabile, 1996), 但是实证研究结果却得出不一致的研究结论(如: Shin & Zhou, 2003; Shalley & Perry-Smith, 2001)。一些学者也试图对这一现象进行解释(如: Shalley et al., 2004), 但学术界对此并没有形成一致的看法。本研究中的结果, 为内在动机的中介作用提供了实证支持。

如何更好地把握并扩大创造性领导者的这种示范效果呢? 假设 2 和假设 3 回答了这个问题。结果表明: 威权型领导对具有创造力的领导者与员工的创造力之间的积极关系有正向的调节作用。也就是说, 具有创造力的领导者们越是充分发挥其威权型领导, 其下属越是能从中获益。这个观点似乎看起来与我们的直觉是相悖的, 因为威权型领导被大多数学者认为是对组织和员工有消极影响的(Cheng et al., 2004; Farh & Cheng, 2000; Zhang et al., 2011)。当然, 我们并不是要反驳威权领导对组织的消极影响, 我们仍然相信威权型领导风格会对其下属产生不利的影响。我们这里证明的是在特定的情景下, 威权型领导也会有其积极的作用。一方面, 威权型领导风格并非只会带来消极的影响, 最近的实证研究证明了这一点(如: 傅晓, 李忆, 司有和, 2012; Aycan et al., 2000; Chiang, 2012)。威权领导并不代表者完全的独裁和对员工的绝对控制。Aycan (2006)区分了独裁领导和威权领导。独裁型领导强调对员工的控制和利用, 要求下属无条件的绝对服从和忠诚, 以避免惩罚; 而威权型领导在强调领导的威严和威权的同时, 也关注于下属的福利, 从而赢得下属更多的尊敬。可见, 威权领导较之独裁领导有其积极的一面。它增加了员工对领导的认同、甚至崇拜, 使领导本身的优点得以放大, 提升了其对下属的吸引力。比如赵本山的弟子们就继承了带有乡土气息的“赵氏幽默”。这一点反应在创新上也是如此。史蒂夫·乔布斯和其团队成员的出色创造力就是一个最好的案例。乔布斯的创造力表现和威权型的领导风格的结合, 培养并激发了苹果员工的创造力, 从而创造力“苹果”奇迹。另一方面, 在中国社会中, 威权领导的这种影响力会更加突出。中国社会属于高权力距离的社会(Hofstede,

1980), 人们的官本位思想比较严重。相对于西方员工, 中国员工更加接受威权领导, 认为其是中国固有的领导模式之一(Tsui et al., 2004)。Aycan 等(2000)的研究表明: 相对于以色列、德国、加拿大等国, 中国的员工更能够接受家长式领导风格。Farh 等(2006)研究发现: 中国传统文化可以减弱威权领导对工作满意度的负向影响。因此, 在中国文化背景下, 威权领导的积极效应表现得会更加明显, 领导的创新性特点更容易被下属关注并习得。总之, 本研究有助于澄清威权型领导作用的边界条件, 丰富我们对于威权型领导类型的认识, 帮助人们认识到威权型领导作为一种中国普遍存在的领导风格, 可能存在的潜在积极影响。也许, 威权型领导力的积极作用就是解释独裁性领导者们以出色的表现而存在的部分原因(如: Meade, 1970)。

最后, 我们把 LMX 纳入到我们考虑范围中来, 检验领导者的创造力、威权型领导和 LMX 三个因素共同对员工创造力的影响。正如所预测的, 结果表明, 领导者创造力和威权型领导的共同作用下, 二者对高 LMX 组和低 LMX 组的创造力表现出了不同的影响。具体地说, 对于高 LMX 的员工, 领导者创造力和威权型领导的共同作用对创造力产生了更大的影响力; 相反, 对于低 LMX 的员工, 这一联合条件的效力更小。这是一个非常有趣的现象, 领导力的影响由于 LMX 质量的不同产生了相反的效应。事实上, Scandura 和 Graen 早在 1984 年就对此现象有过阐述: 他们认为初始的 LMX 质量能够调节领导力的影响效果。他们进一步认为, 保持低 LMX 的员工比保持高 LMX 的员工对领导力的影响反应更灵敏。本研究的结果对该论点提供了实证研究数据的支持。其论证了 LMX 和某些特定的领导风格能够相互作用来影响员工。本研究结论对于研究者的启示是: 当试图探讨领导风格的影响的时候, LMX 作为一个反映领导与成员关系的情景变量是值得关注的。而对于管理者的启示是: 面对不同水平 LMX 的员工采用不同的领导方式是明智之举。因此, 当领导者们在思考其对下属的影响时, 应该考虑 LMX 质量高低的差异。此外, 假设 2 和假设 3 的结果还表明, 当研究者们试图评估个体如何受到模范(model)行为的影响时, 需要考虑环境因素对观察学习效应的影响。这本身也是对于社会学习理论的支持和补充。

5.2 研究的局限与未来的研究方向

尽管本研究对于探讨员工创造力, 领导力和社

会认知理论都提供了一些新的观点和看法, 但是它仍然有一些局限。下面我们就结合本文的缺陷, 为未来的相关研究提供一些思路。

第一, 三因素之间的相互作用仍然需要以后的研究检验。复杂的相互作用在实地研究中通常很难被检测到(如, McClelland & Judd, 1993), 但是即便我们得出了显著性的结论, 我们仍然需要保持谨慎。今后的研究可以对此进行进一步的检验和拓展。

第二, 由于资源和时间的有限性, 本研究选取了横截面数据, 这种数据很难检验因果关系。因此, 未来纵向性的研究将有助于探索领导者的创造力对员工创造力的直接影响以及其影响机制。

第三, 除本研究涉及到的变量外, 影响员工观察学习的环境因素还有很多。未来的研究可以进一步识别并检验其他环境因素对于观察学习促进员工创造力这一过程的影响。例如, 员工的人格特点作为一个重要的诱因, 在学习和创造力中都发挥了重要的作用(Zhou, 2003)。学习倾向(learning orientation)是另一个需要考虑的变量。Gong, Huang 和 Farh (2009)发现, 员工的学习倾向和变革型的领导对创造力有一定的影响。在领导力方面, 领导者除了创造力之外的其他特质在这个过程中也会产生一定的影响。例如, 变革型领导力能够激发员工内在的潜力, 提高他们的创造力(Shin & Zhou, 2003)。

第四, 除了对创造力的影响, 观察学习也可能会影响员工在组织中的其他行为。例如, 领导者或者同事的其他特质(比如: 组织公民行为)也可能被效仿。这可能未来此类研究的一个方向。

第五, 本研究所有的数据都是在中国大陆收集的, 因此不能确保本研究的结果在其他文化背景下仍然具有同样的效力。基于此考虑, 依托不同文化背景进行的跨文化研究是很有必要的。特别是, 威权型领导可能会在不同的文化背景下有不同的作用(Aycan et al., 2000; Uhl-Bien, Tierney, Graen, & Wakabayashi, 1990)。中国特殊的社会文化, 为威权型领导效力的发挥提供了独特的土壤。中国员工对威权领导的接受和容忍程度要高于崇尚平等自由的西方。Aycan 等(2000)通过对十个国家的大样本的研究, 表明: 中国、印度、巴基斯坦等国家比德国、以色列、俄罗斯、加拿大等国对家长式领导的接受程度更高。而 Cheng 等(2004)和 Farh 等(2006)在研究中也发现: 对于受传统文化影响较深的个体,

威权型领导对结果变量有更加积极的影响。因此, 中国文化(特别是传统文化)可能在一定程度上扩大了威权领导对主效应的积极效应, 降低了其消极影响。在西方, 下属对上司所拥有的权力和威严的崇拜程度较低, 由此而激发出的对领导创新性特征追求和学习的动机也可能会相应减弱。因此, 对于西方样本来说, 威权领导对主效应积极的调节效应是否会有不同的表现, 还需要未来的研究加以验证。

最后, 虽然在目前的研究中发现了领导者的创造力与员工创造力之间存在一种重要的关联性, 但人们对它的作用机制是有疑问的。因此, 探索这两个构念之间的影响机制仍然具有潜在的价值。研究一验证了内在动机在领导创新表现对员工创造力提升过程中的中介作用。除内在动机外, 我们相信还有一些其他变量在这一过程中发挥着中介作用, 比如: 自我效能感等。

参 考 文 献

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regressions: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Albert, L. S., & Horowitz, L. M. (2009). Attachment styles and ethical behavior: Their relationship and significance in the marketplace. *Journal of Business Ethics*, 87, 299–316.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Andrews, F. M., & Farris, G. F. (1967). Supervisory practices and innovation in scientific teams. *Personnel Psychology*, 20, 497–515.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191–201.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical and cultural contributions*. London: Sage Ltd.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K. C., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192–221.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barczak, G., & Wilemon, D. (1989). Leadership differences in new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 6, 259–267.
- Barnowe, J. T. (1975). Leadership and performance outcomes in research organizations: The supervisor of scientists as a source of assistance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 264–280.
- Beatty, C. A., & Lee, G. L. (1992). Leadership among middle managers: An exploration in the context of technological change. *Human Relations*, 45, 957–989.
- Belcher, T. L. (1975). Modeling original divergent responses: An initial investigation. *Journal of Educational Psychology*, 67, 351–358.
- Bloom, B. S., & Sosniak, L. A. (1981). Talent development vs. schooling. *Educational Leadership*, 39(2), 86–94.
- Brislin, R. W. (1979). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis, & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Vol. 2. Methodology* (pp. 389–444). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Cellar, D. F., & Wade, K. (1988). Effect of behavioral modeling on intrinsic motivation and script related recognition. *Journal of Applied Psychology*, 73, 181–192.
- Cheng, B. S., Chou L. F., & Farh, J. L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, (14), 3–64.
- [郑伯坝, 周丽芳, 樊景立. (2000). 家长式领导量表: 三元模式的建构与测量. *本土心理学研究*, (14), 3–64.]
- 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, 89–117.
- Chou, L. F., Cheng, B. S., & Jen, C. K. (2005). *The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence*. Symposium conducted at the meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii.
- Chiang, T. J. (2012). *Control freaks? Authoritarian leaders and their impact on business-unit performance*. Unpublished doctoral dissertation, University of Washington.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84–127). London, England: MacMillan.
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chu, X. P. (2006). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. In A. S. Tsui, Y. J. Bian, & L. Cheng (Eds.), *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance* (pp. 230–260). New York, NY: Sharpe.
- Farris, G. H. (1988). Technical leadership: Much discussed but little understood. *Research Technology Management*, 31, 12–17.
- Fu, X., Li, Y., & Si, Y. H. (2012). The impact of paternalistic leadership on innovation: An integrated model. *Nankai Business Review*, 15(2), 121–127.
- [傅晓, 李忆, 司有和. (2012). 家长式领导对创新的影响: 一个整合模型. *南开管理评论*, 15(2), 121–127.]
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513–524.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Gong, Y. P., 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, 765–778.
- Graen, G. B., & Cashman, J. F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Harris, M. B., & Evans, R. C. (1974). The effects of modeling and instructions on creative responses. *The Journal of Psychology*, 86, 123–130.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409–473.
- Liden, R. C., & Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451–465.
- 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), 662–674.
- Liu, D., Chen, X. P., & Yao X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294–309.
- Makri M., & Scandura, T. A. (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 75–88.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 757–767.
- McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114, 376–390.
- Meade, R. D. (1970). Leadership studies of Chinese and Chinese-Americans. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 325–332.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705–750.
- Nicholls, J. G. (1972). Creativity in the person who will never produce anything original and useful: The concept of creativity as a normally distributed trait. *American Psychologist*, 27(8), 717–727.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264–279.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428–436.
- 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.
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 1–22.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958.
- 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. *Leadership Quarterly*, 15, 33–53.
- Stein, M. I. (1967). Creativity and culture. In R. L., Moon, & T. A., Razik (Eds.), *Explorations in Creativity* (pp. 165–217). New York: Harper.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703–714.
- 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, 1709–1721.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591–620.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 1137–1148.
- Tsui, A. S., Wang, H., Xin, K., Zhang, L. H., & Fu, P. P. (2004). Let a thousand flowers bloom: Variation of leadership styles among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics*, 33, 5–20.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1990). Company paternalism and the hidden investment process: Identification of the “right type” for line managers in leading Japanese organizations. *Group and Organization Studies*, 15, 414–430.
- Van Dyne, L., Jehn, K. A., & Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 57–74.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., ... Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 756–767.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with non-normal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Eds.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*. Sage Publications; Thousand Oaks CA.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, D. X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 851–862.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 413–422.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682–696.

- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 165–217). Oxford, England: Elsevier.
- Zimmerman, B. J., & Dialessi, F. (1973). Modeling influences on children's creative behavior. *Journal of Educational Psychology*, 65, 127–134.
- Zuckerman, H. (1977). *Scientific elite: Nobel laureates in the United States*. New York: The Free Press.

The Influence of the Leader's Creativity on the Employees' Creativity

PAN Jingzhou¹; LOU Yating²; ZHOU Wenxia²

(¹ College of Management and Economics, Tianjin University, Tianjin 300072, China)

(² Advanced Training Center of State Grid Corporation of China, Beijing, 100192, China)

(³ School of Labor Relations and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract

Since individual creativity is the building block for organizational innovation, there is a heightened level of interest in individual creativity. With many influencing factors, special attention has been devoted to a leader's impact on followers' creativity. Drawing on social cognitive theory, the study focused on the influence of the leader's creativity on the employees' creativity in organizational settings, and further incorporated Leader Member Exchange Relationship (LMX) and authoritarian leadership as situational factors to tap their interaction effects on employees' creativity.

We conducted two studies using two different samples of leader-subordinate dyads in China to test our assumptions. Data in study 1 were collected from three Chinese organizations including a college, a hospital and a public institution. A total of 120 employees and their leaders participated in the survey and 96 (80%) pairs of leader-member dyads provided usable responses. The result of Study 1 demonstrated that the presence of the leader's creativity was associated with the employees' creativity and intrinsic motivation was a mediator between the two constructs. The data in Study 2 was collected from 21 Chinese companies of various sizes in the industries of construction design, electronics, information technology, networking, software and consulting. All 202 leader-member dyads were invited to participate in the survey, and 194 pairs (96%) provided usable responses.

The findings showed: (1) the presence of the leader's creativity had a positive association with the employees' creativity; (2) authoritarian leadership positively moderated this relation; (3) LMX interacted with the joint condition to affect employees' creativity – more specifically, the effect of the leader's creativity on the employees was stronger when both LMX and authoritarian leadership were high than when LMX was high and authoritarian leadership was low; the effect of the leader's creativity on the employees was stronger when both LMX and authoritarian leadership were low than when LMX was low and authoritarian leadership was high.

Different from other studies' focusing on the leader's management activity, we demonstrated the implicit and potential influence of the leader's creative performance at work on the followers as well as the influences of some context variables. By doing this, we expect to enrich the social learning theory and leadership literatures. By discussing the interaction effects, some straightforward fashions were challenged. At the end of the paper, the limitations and the future directions were discussed.

Key words Creativity; LMX; Authoritarian Leadership; Social Learning Theory