

领导成员交换与员工创造力:情感机制的中介作用

黄艳¹, 黄勇², 彭纪生¹

(1. 南京大学商学院, 江苏南京 210093; 2. 西北师范大学商学院, 甘肃兰州 730070)

摘要:情感是员工创造力的重要前因,而已有文献结论存在不一致,且未深入地探讨影响员工情绪的组织情境因素。文章依据情感事件理论,分析和检验了领导成员交换、积极/消极情感与创造力的关系,以及组织创造力支持感的调节作用。通过分析442对主管-下属配对样本,结果表明:积极情感和消极情感在领导成员交换与创造力关系之间起部分中介作用;组织创造力支持感正向调节积极情感与创造力的关系,而对消极情感与创造力关系的负向调节作用不显著;最后,高的组织创造力支持感还调节积极/消极情感在领导成员交换与员工创造力关系间的中介作用。

关键词:领导成员交换;情感;组织创造力支持感;创造力

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1000-2154(2018)06-0034-10

DOI:10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2018.06.004

Leader-Member Exchange and Employee Creativity: The Role of Affect

HUANG Yan¹, HUANG Yong², PENG Ji-sheng¹

(1. School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China;

2. School of Business, Northwest Normal University, Lanzhou 730070, China)

Abstract: Although affect has been considered to be an important antecedent to employee creativity, the extant findings are mixed, and the literature is inconsistent and unsystematic, and fails to explore the organizational determinants of the employee affect. Based on the affective events theory, this article investigates the relationship among leader-member exchange (LMX), positive/negative affect and employee creativity, and the moderating effect of the perceived organizational support for creativity. With a sample of 442 supervisor-subordinate dyads, the research finds that positive and negative affect significantly mediate the relationship between LMX and employee creativity, perceived organizational support for creativity (POSC) positively moderates the relationship between positive affect and creativity, whereas its moderating effect on the relationship between negative affect and creativity is non-significant. POSC also determines the extent to which positive and negative affect account for the effect of LMX on employee creativity.

Key words: leader-member exchange; affect; perceived organizational support for creativity; creativity

收稿日期: 2017-06-22

基金项目: 国家自然科学基金项目“产权性质与企业技术创新:基于心理所有权匹配的跨层次研究”(71672083);国家自然科学基金项目“企业国际化能力跃迁机制与路径:基于知识导向与制度距离视角的研究”(71272097);国家自然科学基金地区基金项目“西部民族地区企业包容性氛围营造及其对员工绩效的影响机制研究—以甘肃省临夏回族自治州为例”(71662027);教育部人文社会科学研究西部和边疆地区青年基金项目“西部民族地区企业人力资源管理实践、民族多样性氛围与员工绩效—以甘肃省民族地区为例”(15XJC630002)

作者简介: 黄艳,女,博士研究生,主要从事人力资源管理研究;黄勇,男,副教授,管理学博士,主要从事组织行为与人力资源管理研究;彭纪生,男,教授,博士生导师,主要从事人力资源管理和技术创新管理研究。

一、引言

员工创造力作为企业创新的根基和源泉,是企业复杂与动荡的商业环境中生存与发展的关键因素^[1]和重要资源。创造力是指员工提出的关于产品、服务和工作流程等的新颖且有用的想法或观点^[1-2]。员工创新型想法的产生依赖于其创造性认识,同时也蕴含着情感的影响^[2-3],创新者常常会体验到探索的快乐、受挫时的焦虑、发现的喜悦和失败的忧伤。实证研究表明,情感(包括心境和情绪)是影响员工创造力的有效预测变量^[3-6],甚至可能具有与认知相同的地位,是创造力研究的一个重要发展方向^[7]。同时,日趋复杂的工作要求会诱发员工较多的情感反应,进而会对员工创造力产生影响^[4-5],因此,近年来员工情感越来越受到创造力研究者的关注和重视。

已有关于“情感-创造力”关系的研究多数把情感视作创造力的前因变量,然而情感可能是联结组织情境因素与员工创造力的一个重要中介机制,因此有必要将组织情境因素纳入对情感-创造力关系的研究^[8]。此外,现有研究多为实验研究^[5,9],尽管实验研究在情感状态的操纵方面具有优势,但是这种诱发的情感不仅不同于员工在工作中自然体验到的情感^[5],而且忽视了对触发员工情感的组织情境因素的分析^[10]。在工作场所中,领导既是影响员工情感状态的重要刺激因素^[11-12],同时也是影响员工创造力的重要情境因素^[1]。以往研究集中考察了授权领导、真实领导和变革型领导等对员工创造力或情感的影响^[13-14],但对在华人组织中具有重要影响的领导成员交换关系(LMX)的研究相对匮乏^[15]。

情感事件理论(affective events theory, AET)为把领导成员交换纳入“情感-创造力”关系的研究提供了理论框架。AET理论认为,工作场所中员工的情感状态来自对情感事件(affective events)的体验^[16],情感状态由工作事件引发,进而影响员工的工作态度与行为。鉴于LMX经由领导与下属互动过程中累积的一系列愉快或者烦扰事件塑造,而LMX关系质量的高低在某种程度上能反映员工从领导那里得到多少机会、信任和支持,因此可以被视为工作场所中重要的情感事件^[17],会通过引起下属员工的情感反应进而影响其态度和行为。但是中西方文化存在很大差异,在更为强调关系的中国企业中,领导成员交换关系是否会影响员工情感状态,继而对创造力产生影响,仍需深入的探讨。为此,本研究结合情感事件理论,将领导成员交换纳入情感-创造力关系研究中,在中国情境下考察领导成员交换对员工创造力的影响,以及情感在领导成员交换和员工创造力之间的中介作用。

最后,现有情感-创造力关系研究的结论不一致^[18],甚至存在一些相反的结论^[10]。例如,Madjar等^[12]研究发现,积极情感与创造力正相关,消极情感与创造力的关系不显著。George和Zhou(2002)^[4]的研究却表明,在一定条件下,员工的消极情感正向影响其创造力,而积极情感负向影响创造力。研究结论的差异性意味着研究者需要将情境变量引入到情感和创造力关系的探讨中,采用权变的视角去分析和检验影响情感与创造力关系的重要情境因素或边界条件^[12,19]。

基于此,本研究依据情感事件理论的分析框架,阐述和检验领导成员交换关系对员工情感和创造力的影响,同时识别影响员工情感-创造力关系的组织情境因素,以期弥补现有研究的不足,深化对情感与创造力关系的认识,进而为管理实践提供建议。

二、理论基础与研究假设

情感(affect)是指个体主观的感觉或状态,一般被划分为心境(mood)和情绪(emotion)^[7,20]。这两种情感状态密切相关,虽然以往研究认为二者在形成原因、强度和持续时间上不同,但并没有达成一致的区分标准,并且一些研究认为情绪和心境可以互相转化^[16,18]。本研究所指的情感包括“情绪”和“心境”,分为积极情感和消极情感。积极情感是指个体感受到不同程度的快乐、满足、热情、活跃等状态^[10,21]。消极情感则反映了个体体验到害怕、忧郁、焦虑、紧张等状态的程度^[21]。在工作过程中,员工经常会感受到不同程度的积极或消极情感^[2,5]。这些情感能够对他们的记忆、信息加工方式等认知和行为产生显著影响^[19]。

创造力是一项既令人振奋又费时费力的活动^[1]。它意味着对现状的改变或挑战,而人们常常对熟悉、常规的事物更感到舒适,因而提出新观点的过程中不可避免地伴随着焦虑和不确定性^[2]。这正如 Amabile 等(2005)^[3]所指出的,创造力是一项充满情感的活动(affectively charged event),其间情感过程与认知过程并存,并且情感过程影响了复杂的认识过程。同时,创造力是一种复杂的、要求开放性思考的任务,需要解读大量模糊不确定的信息,进行高度建设性、生成性的信息处理,因此与执行那些常规、重复的任务相比,更易受到情感的影响^[7,22]。然而,研究者目前对积极/消极情感与创造力关系的认知尚存在争议,实验和调查研究也没有提供统一的证据。同时,研究者对积极情感给予了更多的关注,而对消极情感的分析不足^[9]。基于此,本研究接下来将分析领导成员交换关系对员工情感的影响,探讨积极情感、消极情感与创造力的关系,以及组织创造力支持感的调节作用。

(一) 领导成员交换与创造力

领导成员交换是指领导与下属之间建立的互惠关系^[23]。这种关系建立在领导与下属过去一系列工作活动的互动基础之上,良好的社会互动促进了以相互尊重、信任、喜欢和贡献为特征的高质量的社会交换关系的形成^[23-24]。反之,则形成以正式的契约关系为特征的交换关系,双方则缺乏信任、支持和情感上的互动。因此,领导-成员交换理论认为,基于资源、时间和精力限制,领导者会与不同下属建立不同质量的关系,并采取差异化的管理策略,而这种管理方式进而会对下属的态度和行为产生不同的影响^[23]。

具体而言,在高质量的领导成员交换关系中,领导会给予下属更多的工作自主权和工作资源,以及更大的决策空间,并表现出更多的信任和尊重^[23,25],这些资源和社会支持可以为员工提出和发展新的观点提供必要条件^[26]。其次,在高质量的领导成员交换关系中,领导会认可下属,提供给下属更多富有挑战性的工作机会,鼓励他们勇于承担风险,甚至对创新失败的“自己人”提供庇护,大事化小^[15],从而为下属创造出有利于创新的支持性工作环境^[2,27]。此外,领导的不断鼓励和认可是一种有效的社会说服(social persuasion),有助于员工效能感的提升^[25],而效能感高的员工更可能从事具有挑战性和风险性的创造性活动^[28]。实证研究也表明,领导成员交换正向影响员工创造力^[15,26-28]。基于此,本研究提出如下假设:

假设1:领导成员交换正向影响员工创造力。

(二) 积极情感和消极情感的中介作用

根据情感事件理论,组织中的各种情感事件,即组织中发生的与工作主体和工作目标相关的特定事件,会引发员工情感状态的变化^[16],并进一步影响其工作态度与行为。个体与其生活环境的任何接触都可以成为情感事件,特别是环境中有人在场^[29]。在组织情境中,领导是重要的参与者,通过日常工作中频繁的接触和互动,与员工建立起不同质量的关系,而这些关系质量的高低,反映了员工在与领导的互动过程中,得到了多少机会、信任和支持,以及互动是否愉快。换言之,领导成员交换关系由双方互动中累积的一系列愉快或者烦扰事件塑造,因此 LMX 可以被视作组织中重要的情感事件^[17]。在工作过程中,领导的行为和情感表达都会自觉或不自觉地影响下属情感状态的变化^[21,30],进而影响下属的态度、行为以及创造力表现。

具体而言,领导在组织中的地位使得他们有权力决定,工作中的资源乃至心理支持如何在不同关系的下属之间进行分配^[23]。在高质量的领导成员交换关系中,下属凭借这种关系可以从领导那里获得更多的资源、鼓励和认可,这些资源和社会情感支持使得下属常常感受到兴奋和工作热情。相反,在低质量的领导成员交换关系中,与高质量交换关系的成员相比,领导鼓励、信任和支持的缺失或不足较易使下属较易感到压力、挫败和忧郁。Madjar 等(2002)^[12]研究指出,工作支持(包含主管支持)正向影响员工的积极情感,负向影响员工的消极情感。其次,情感是领导成员交换关系的重要方面^[24],下属作为拥有权力较少的一方,会尤其关注和评估领导的情感状态,并受到领导情感自上而下的感染^[31]。高质量的领导成员交换关系是一种伙伴关系,领导经常会对关系好的下属表现出喜欢和关爱,通过情绪感染机制(emotional contagion process),下属也会体验到更多的积极情感^[21]。第三,高质量的领导成员交换关系可以为下属营造一种安全和支持性的工作网络,这种网络有助于降低下属在工作过程中,特别是在提出新想法的过程中体验到的

焦虑、害怕、压力等消极情感^[28]。相反,低关系质量的员工因为缺乏足够的物质和社会情感支持,在努力提出新想法的过程中可能会缺乏足够的自信,面对更多的不确定性,体验到较多的消极情感。最后,高质量的领导成员交换关系意味着下属拥有更大的决策权力和自主性,能够参与重要的决策制定,这有助于增强下属在工作中的控制感^[32],从而使员工产生快乐、幸福、自豪等积极的情感反应^[33]。

员工的积极情感和消极情感进而对其创造力产生不同影响。当员工处于积极情感状态时,他们会回忆起被编码时与个体当前情感效价相似的大量信息^[29],这些信息通常包含正面、广泛且多样性的认知材料,有助于个体发现不同想法之间的关联和差异,从而能够促进其认知的灵活性^[9]。Ashby和Isen(1999)^[34]的研究已指出,积极情感有助于提高个体认知的灵活性,并借助情境信息的广泛联系促进问题的创造性解决。此外,积极情感有助于扩充个体注意力、思维和行动的范围,促使个体放弃自动化的行为模式,更愿意追求新的行为和思考方式^[3,35],以及探究新颖的方法和备选方案。另一方面,处于积极情感的个体会采用启发的、非系统性的、自上而下的信息整合策略,且较少关注细节,这种信息加工方式可促进发散性思维,从而有助于创新性观点的产生^[5-6,9]。实证分析结果也表明,积极情感正向影响员工创造力^[3,9,14]。

与之不同,处于消极情感的个体倾向于采用自下而上、细节导向以及分析性的方式去理解情境,对情境进行认真评估,而这一过程会耗损个体的时间与认知,并且他们会更加关注当前的问题和信息,较少依赖已有的知识结构。虽然这种聚焦性、细节导向的信息加工方式有利于任务或问题的最优化解决^[5,9],但是会使个体更多聚焦于外部具体信息,抑制个体的发散性思维,不利于不同认知路径的探索,因而影响创新性观点的产生^[12]。另外,消极情感状态会大量消耗个体的身体和心理资源,进而影响他们提出和发展新想法的能力^[14]。在实证研究方面,尽管消极情感与创造力关系的研究结论还存在不一致,但是正如Amabile等(2005)^[3]指出的,大部分研究是实验研究,所以组织情境中的结论还有待进一步检验。组织情境中的相关实证研究表明,消极情感对员工创造力产生负向的影响或影响不显著^[12,14]。

综上所述,在组织情境中,领导成员交换关系会影响员工的情感,员工情感又会影响创造力。这符合情感事件理论的观点,即情感事件影响个体的情感反应,进而对其行为与态度产生影响,情感反应在情感事件与态度行为间起中介作用^[16]。此外,“领导力-创造力”模型也指出,领导力(包括领导与员工的关系)会通过员工的认知、动机和能力这三种路径影响员工创造力^[36],而情感是个体重要的动机系统之一。因此,基于情感事件理论和领导力-创造力模型,本研究认为,领导成员交换作为影响员工情感状态的重要事件,通过员工情感影响其创造力,而员工情感是领导成员交换与员工创造力关系之间的中介机制。基于此,本研究提出以下假设:

假设2:积极情感在领导成员交换和员工创造力的关系中起中介作用。

假设3:消极情感在领导成员交换和员工创造力的关系中起中介作用。

(三) 组织创造力支持感的调节作用

情感对员工创造力的影响依赖于情境因素^[5],两者之间的关系会受到重要边界条件的影响^[37]。由于员工提出新的想法或做事方法常常蕴含着风险,所以在行动之前他们会估计可能的结果^[38]。在中国情境的组织中,满足他人的期望是员工行为的重要驱动力^[38],员工更重视关系的维持和长远发展,往往遵从群体规范和既定工作模式,而非挑战和质疑已有的做法^[39],因而对创新行为的负面后果会更加敏感^[38]。这意味着,如果员工预期创新行为会产生负面后果,那么他们更可能从事旨在维护人际和谐的关系型行为。处于消极情感时,则会表现出更多的忽视或忠诚行为^[14,40]。创造力领域的研究者指出,当员工感知到组织会支持他们的创新行为,创新行为是有意义的,他们才愿意提出新的想法和问题解决方式^[38,40]。组织创造力支持感反映了组织支持、认可和奖励员工创造力的程度^[40]。它传递出组织支持、鼓励员工提出新想法的信号,不仅可以降低员工对创新行为负面结果的担忧,而且将员工的注意力集中到创新行为上^[4]。因此,高的组织支持创造力感,会促进处于积极情感的员工有效利用积极情感激发的认知材料和信息加工方式,提出更多有价值的新想法。同时,高的组织创造力支持感也能使处于消极情感的员工相信,新想法会受到组织的考虑和重视,可以在一定程度上减轻他们的顾虑,引导他们在解决问题时表现出较高的创造力,从

而减弱消极情感对创造力的负向影响。基于此,本文提出以下假设:

假设4:组织创造力支持感调节积极情感与创造力之间的关系,当组织创造力支持感越高,积极情感对创造力的正向影响越强,反之越弱。

假设5:组织创造力支持感调节消极情感与创造力之间的关系,当组织创造力支持感越高,消极情感对创造力的负向影响越弱,反之越强。

三、研究方法

(一) 研究样本

本研究以知识型员工为样本,向位于北京、上海、广州、南京等城市的43家企业发放问卷,调查企业涉及金融、电子、生科、疾控等行业。研究者利用关系网络,首先与目标企业的管理者取得联系,在获取对方支持的情况下,将打印好的问卷邮寄至目标企业的联系人,然后由联系人在企业内组织发放,并将完成的问卷邮回至研究者。此外,本研究采用嵌套问卷的形式收集主管-下属配对数据,即每一套问卷包含1份主管问卷和7份员工问卷,在主管问卷中附有详细的填写指南,以确保正确配对。具体做法是,各企业联系人将问卷直接发放给各位主管,每位主管随机选取4至7名直接下属并为其编号,然后直接在主管问卷中逐一评价所选取下属的创造力水平。同时把员工问卷交给相应的下属员工填写,员工自评问卷中主要包含领导成员交换、积极和消极情感和组织创造力支持感量表。主管收齐本部门问卷后将自己填写的问卷一并交给联系人寄回至研究者。

先后回收员工问卷505份,删除错填、漏填、重复过多等无效问卷后,最终获得有效配对样本442份,有效率为87.5%。在有效样本中,女性占43.6%,男性占53.4%;调查对象的年龄在21-30岁之间的占34.6%,31-40岁的占40.3%,41-50岁的占20.4%,51-50岁的占4.8%;调查对象的学历高中及以下的占3.8%,专科占13.1%,本科占65.8%,硕士占16.3%,博士占0.9%;参加工作的时间1年以下的占5%,2-4年的占20.4%,5-7年的占19%,8-10年的占11.8%,11-15年的占16.3%,16年以上的占17.4%。

(二) 变量测量

本研究所有变量均来自国外文献,但是都在中国组织情境的实证研究中使用过。按照翻译-再回译程序,由1名管理学教授和两名英文良好的博士生将所有问卷翻译成中文问卷,在对比翻译后的问卷与原问卷差异的基础上,对部分题目的表达进行了修改。除员工情感外,其余所有变量均采用6点计分的李克特量表。

1. **领导成员交换。**采用 Graen 和 Uhl-Bien(1995)^[23]开发的7个条目的量表。示例条目如“您的主管在多大程度上认可您的潜力”。由员工评价自己与直接主管或领导关系的质量。该量表的内部一致性 α 系数为0.872。

2. **积极和消极情感。**员工情感采用邱林等(2009)^[41]修订后的量表,分别用9个条目测量积极情感和消极情感。示例条目如“害怕的”“感激的”。由员工评价自己在过去一周内在多大程度上体验到题项中所描述的情感状态。量表采用5点计分,1表示没有或非常轻微,5表非常强烈。积极情感量表的内部一致性 α 系数为0.924,消极情感的内部一致性 α 系数为0.870。

3. **组织创造力支持感。**采用 Zhou 和 George(2001)^[40]开发的4个条目的量表。示例条目如“公司的奖励制度鼓励创新”。由员工自己评价起其所在组织对创造力支持的程度。该量表的内部一致性 α 系数为0.927。

4. **创造力。**创造力采用 Farmer 等(2003)^[38]开发的4个条目的量表。示例条目如“下属会寻求新方法来解决 问题”。由主管评价直接下属的创造力水平。该量表的内部一致性 α 系数为0.897。

5. **控制变量。**已有研究表明,员工的人口统计变量会影响创造力^[27]。因此,遵循以往研究,本研究将年龄、性别、学历、职务和工作年限作为控制变量处理。

四、数据分析结果

(一) 验证性因子分析

本研究所有变量均为单维度构念,为了检验研究变量之间的区分性,采用 Mplus7.0 统计软件进行了验证性因子分析。同时,由于观测变量较多,采用打包的方法,将积极情感和消极情感的观测变量分别随机打包成3个指标进行数据分析。分析结果如表1所示,5因子模型与数据的拟合度良好($\chi^2/df = 2.81$, RMSEA = 0.06, CFI = 0.90, TLI = 0.89, SRMR = 0.05),并且优于4因子模型、3因子模型和单因子模型等替代模型的拟合度,这表明研究变量之间具有良好的区分性。

表1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
5因子模型:LMX、PA、NA、POSC、CRE	1450.63	517	2.81	0.06	0.90	0.89	0.05
4因子模型:LMX、PA+NA、POSC、CRE	2937.80	521	5.64	0.10	0.74	0.72	0.12
4因子模型:LMX+POSC、PA、NA、CRE	2551.30	521	4.90	0.09	0.78	0.77	0.10
3因子模型:LMX+POSC、PA+NA、CRE	4029.38	524	7.69	0.12	0.62	0.60	0.15
1因子模型:LMX+PA+NA+POSC+CRE	6921.32	527	13.13	0.17	0.31	0.27	0.19

注:LMX代表领导成员交换、PA和NA分别代表积极和消极情感、POSC代表组织创造力支持感、CRE代表员工创造力,+代表两个因子合并为一个因子。

(二) 描述性统计分析

变量的均值、标准差和相关系数如表2所示,领导成员交换与积极情感显著正相关($r = 0.37, p < 0.01$)、与消极情感显著负相关($r = 0.16, p < 0.01$)、与创造力显著正相关($r = 0.30, p < 0.01$)。积极情感与创造力呈显著正相关($r = 0.31, p < 0.01$)、消极情感与创造力呈显著负相关($r = -0.12, p < 0.05$),符合本研究的理论预期,为研究假设提供了初步支持。此外,组织创造力支持感与创造力显著正相关($r = 0.32, p < 0.01$)。

表2 均值、标准差及变量间的相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	1.53	0.50	1									
2. 年龄	1.95	0.86	0.15**	1								
3. 教育程度	2.97	0.70	0.08	0.09	1							
4. 职务级别	1.31	0.59	0.06	0.27**	-0.08	1						
5. 工作年限	3.41	1.81	0.06	0.69**	0.19**	0.12	1					
6. 领导成员交换	3.36	0.63	-0.004	-0.03	0.05	0.15**	-0.07	-				
7. 积极情感	2.68	0.88	0.002	-0.013**	-0.12*	0.12*	-0.13**	0.37**	-			
8. 消极情感	1.48	0.59	-0.02	-0.014**	-0.13*	-0.14*	-0.10*	-0.16**	-0.11*	-		
9. 组织创造力支持感	4.19	1.08	-0.06	-0.04	-0.03	0.10*	-0.050	0.37**	0.27*	-0.13**	-	
10. 创造力	4.35	0.75	0.10*	0.07	0.03	0.12	0.14**	0.30**	0.31**	-0.12*	0.32**	-

注: $n = 442$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 。

(三) 假设检验

本研究采用 Baron 和 Kenny (1986)^[42] 提出的层次回归方法进行中介效应检验。分析结果如表3所示,领导成员交换对创造力的正向影响显著(模型6, $\beta = 0.30, p < 0.01$),因此,假设1得到数据支持。同时,领导成员交换对积极情感的正向影响显著(模型2, $\beta = 0.36, p < 0.01$),对消极情感的负向影响显著(模型4, $\beta = -0.15, p < 0.05$)。并且当积极情感和消极情感同时进入回归方程时,积极情感对创造力的正向影响显

著(模型7, $\beta = 0.26, p < 0.01$), 消极情感对创造力的负向影响也显著(模型7, $\beta = -0.09, p < 0.05$), 而领导成员交换对创造力的正向影响显著减少(模型7, $\beta = 0.19, p < 0.05$), 因此, 积极情感、消极情感在领导成员交换与创造力关系之间均起到了部分中介作用, 假设2和假设3得到数据支持。

此外, 为了进一步检验情感的中介效应, 本研究还采用 SOBEL 检验方法, 结果显示, 积极情感 ($Z = 3.21, p < 0.01$) 和消极情感 ($Z = 1.78, p < 0.05$) 对领导成员交换与员工创造力关系的中介作用显著。

Bootstrap 检验结果(见表4)也表明, 上述间接效应 Bootstrap = 5000的95% 置信区间分别为[0.06, 0.18]和[0.002, 0.04], 区间内均不包括0, 因此积极情感和消极情感在领导成员交换和创造力之间的间接效应显著。

假设4和假设5分别提出, 组织创造力支持感调节积极情感、消极情感与创造力的关系。采用层次回归方法, 首先将创造力设定为因变量, 回归方程依次加入控制变量、自变量、调节变量, 以及自变量与调节变量的乘积项。同时, 为了降低共线性问题, 在构造乘积项时, 对积极情感、消极情感与组织创造力感知变量均进行了标准化处理。分析结果如表5所示, 积极情感与组织创造力支持感乘积项的系数显著(模型4, $\beta = 0.17, p < 0.01$), 而消极情感与组织创造力支持感乘积项的系数不显著(模型7, $\beta = -0.05, p > 0.05$), 因此, 组织创造力支持感对积极情感-创造力关系的调节效应显著, 而对消极情感-创造力关系的调节效应不显著, 假设4得到数据支持, 假设5没有得到支持。

为了更直观地显示组织创造力支持感的调节效应, 根据罗胜强和姜嫄(2014)^[43]的建议, 分别

表3 积极情感、消极情感的中介效应检验结果

变量	积极情感		消极情感		创造力		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
性别	0.03*	0.03	0.02	0.02	0.10*	0.10*	0.09*
年龄	-0.15	-0.14*	-0.10	-0.10	-0.11	-0.10	-0.08
学历	-0.09	-0.12*	-0.13	-0.12*	0.01	-0.02	0.00
职务级别	0.15*	0.09	-0.12*	-0.10*	0.12*	0.07	0.04
工作年限	-0.03	0.003	0.003	-0.01	0.20*	0.22**	0.22**
领导成员交换		0.36**		-0.15*		0.30**	0.19**
积极情感							0.26**
消极情感							-0.09*
R^2	0.05	0.17	0.05	0.07	0.04	0.13	0.19
ΔR^2	0.05**	0.12**	0.05**	0.02*	0.04*	0.09**	0.06**
F	4.52**	15.07**	4.17**	5.14**	3.89*	10.75**	12.45**

注: $n = 442$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, β 为标准化系数。

表4 积极情感和消极情感的中介效应

中介变量	间接效应值	Boot 标准误	Boot CI 下限	Boot CI 上限
积极情感	0.11	0.03	0.06	0.18
消极情感	0.02	0.01	0.002	0.04

表5 组织创造力支持感调节效应检验结果

变量	创造力						
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
性别	0.10*	0.09	0.09*	0.10*	0.10*	0.10*	0.10*
年龄	-0.11	-0.06	-0.07	-0.06	-0.12	-0.11	-0.11
学历	0.01	0.03	0.01	0.03	-0.01	-0.03	-0.03
职务级别	0.12*	0.07	0.05	0.04	0.11*	0.07	0.07
工作年限	0.20*	0.21**	0.22**	0.20**	0.20**	0.22**	0.22**
积极情感		0.33**	0.25**	0.23**			
消极情感					-0.09	-0.05	-0.06
组织创造力支持感			0.21**	0.26**		0.29**	0.30**
积极情感*组织创造力支持感				0.17**			
消极情感*组织创造力支持感							-0.05
R^2	0.04	0.14	0.18	0.24	0.05	0.13	0.14
ΔR^2	0.04*	0.10**	0.04**	0.06**	0.01	0.08**	0.01
F	3.89*	12.02**	13.57**	16.42**	3.88**	9.38**	8.33**

注: $n = 442$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, β 为标准化系数。

画出在低于和高于均值一个标准差的水平下的调节效应图。从图1也可以看出, 与低组织创造力支持感相比, 在组织创造力支持感水平较高的情况下, 员工积极情感与创造力之间的正相关关系更强, 这表明高的

组织创造力支持感会显著增强积极情感对创造力的正向影响,假设4进一步得到验证。

此外,本研究进一步检验了有调节的中介效应,如表6所示,当组织创造力支持感水平较高时,积极情感和消极情感在领导成员交换-创造力之间的中介作用均显著(95% CI 分别为 $[0.10, 0.22]$ 和 $[0.001, 0.06]$),而当组织创造力支持感水平较低时,积极情感和消极情感在领导成员交换和创造力之间的中介作用不显著(95% CI 分别为 $[-0.05, 0.09]$ 和 $[-0.04, 0.02]$)。以上结果表明,在不同水平的组织创造力支持感上,情感的中介效应存在显著差异。具体而言,当组织创造力支持感水平较高时,积极情感和消极情感在领导成员交换-创造力关系之间起中介作用;而当组织创造力支持感水平较低时,此中介效应不存在。

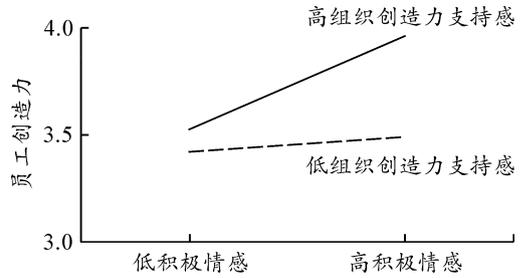


图1 组织创造力支持感对积极情感-创造力关系的调节效应图

表6 在组织创造力支持感不同水平上情感的中介效应

中介变量	组织创造力支持感	间接效应值	Boot 标准误	Boot CI 下限	Boot CI 上限
积极情感	低支持感水平(-1SD)	0.02	0.04	-0.05	0.09
	高支持感水平(+1SD)	0.15	0.03	0.10	0.22
消极情感	低支持感水平(-1SD)	-0.003	0.01	-0.04	0.02
	高支持感水平(+1SD)	0.02	0.01	0.001	0.06

五、结论与讨论

(一) 研究结论

基于情感事件理论,本研究分析和检验了领导成员交换影响员工创造力的情感机制,并探讨了组织创造力支持感在员工情感和创造力之间的调节作用。研究表明,首先,与以往研究结论一致^[15,26-28],领导成员交换对员工创造力具有显著正向影响。其次,领导成员交换正向影响员工积极情感,负向影响员工消极情感,并通过积极情感和消极情感的部分中介作用影响了员工创造力,结论符合情感事件理论的观点,即情感事件影响个体的情感反应,进而对个体的行为与态度产生影响,情感反应在情感事件与态度、行为间起中介作用^[16]。第三,积极情感正向影响员工创造力,消极情感负向影响员工创造力,组织创造力支持感会增强积极情感对创造力的影响,但对消极情感-创造力关系的调节作用不显著。可能的原因在于消极情感会抑制员工的发散性思维,并消耗大量的心理和身体资源,进而影响员工提出新观点的能力^[14],即便组织提供了支持创新的工作环境,但是由于员工自身创新能力的下降,使得员工在解决问题的过程中难以表现出较高的创造力。同时,George 和 Zhou(2002)^[4]指出,消极情感要促进创造力,除支持性的工作环境外,还需要员工了解自己的情感状态,即具备良好的情感管理能力,才能使他们在支持性的工作环境中有效认识和调节自己的情感,把注意力集中在提出新的想法和问题解决方式上。最后,本研究还发现,组织创造力支持感调节积极、消极情感在领导成员交换与员工创造力关系间的中介作用,即组织创造力支持感越高,领导成员交换与员工创造力之间通过积极、消极情感的间接关系越强。以上结果进一步说明,情感在领导成员交换-创造力之间的中介作用依赖于情境,尤其是消极情感。Madjar 等(2002)^[12]也认为,消极情感可能只在某些特定条件下对创造力有影响。总体而言,这些研究结论具有重要的理论和实践意义。

(二) 研究意义

首先,本研究进一步揭示了领导成员交换影响员工创造力的情感路径。现有研究主要依据社会交换理论、社会认知理论和创造力成分理论分析领导成员交换的作用机制^[15,28],本研究积极响应了对领导力-创

造力关系中情感机制研究的呼吁^[8,10],依据情感事件理论,构建并实证分析了领导成员交换通过员工情感影响其创造力的作用机制模型,这既是对领导成员交换关系影响机制研究的有益补充,也是对在中国组织情境中实证检验情感事件理论的积极探索^[10]。

其次,本研究深化了对影响员工情感的重要组织情境前因的分析。现有文献中,关于“情感-创造力”关系的研究多数是实验研究^[9],相对缺乏对触发员工情感的组织情境因素的分析,因而制约了研究结论的外部效用,也难以对现实组织中的管理实践提供有价值的参考^[10]。根据情感事件理论,本研究在 Tse 和 Troth(2013)^[17]质性研究的基础上,检验了在中国情境下领导成员交换对员工积极/消极情感的影响,从而为领导成员交换与员工情感关系的研究增添了不同文化情境下的证据,也进一步丰富了对影响员工情感的组织情境因素的认识。

第三,本研究拓展了对情感-创造力关系的边界条件的研究。现有关于员工情感与创造力关系的研究结论存在矛盾和不一致,本研究分析和验证了组织创造力支持感对情感-创造力关系的调节作用,并且发现组织创造力支持感能显著增强情感在领导成员交换与员工创造力关系间的中介效应,有效响应了研究者提出的采用权变视角分析情感与创造力关系的呼吁^[19],也进一步验证了情感(尤其消极情感)的影响依赖于情境的特性^[12]。

最后,本研究也具有重要的实践意义。鉴于领导成员交换关系的质量对员工情感状态进而对创造力具有重要影响,所以组织有必要为领导提供改善与下属关系的培训,以增加员工对与领导关系质量的信心。例如通过培训促使领导提高沟通技巧,有意识地向员工表达认可和支持,并适时提供帮助等,都可能使得下属感受到更高水平的关系质量。另外,既然员工的消极情感状态可能对其创造力产生促进或者抑制的作用,组织需要为员工提供情绪管理方面的培训,并为员工提供发泄不满情感的渠道,使员工能够及时地实现情感的转换,以良好的情感状态开展工作。同时,领导者要努力营造有利于创造力的支持性环境,例如通过公开宣传、合理设置奖励方案、提供支持和帮助等措施使员工将创新作为工作的重要目标,进而激发员工创造力。

(三) 研究局限与展望

本研究还存在一定的局限。第一,虽然收集了主管-下属配对数据,一定程度上避免了同源方法偏差的问题,但本研究采用的是横截面的研究设计,因此限制了对研究变量之间的因果关系的有效推断。未来研究可在不同时间收集数据,实证检验领导成员交换、员工情感变化与创造力的关系。同时,由于在现实中员工情感会随时间推移而波动^[16],通过体验抽样方法(experience sampling method)多次测量,更可能捕捉到员工在实际工作中的真实、动态的情感状态,从而更有效地控制其他因素对情感状态的影响,并且更深入地检验情感对创造力的复杂影响。第二,本研究仅从效价维度分析了情感对创造力的影响,没有考虑情感的激活维度。未来研究需要深化对情感结构的探讨,在组织情境中结合效价和激活两个维度去全面分析和检验情感对创造力的影响^[18]。此外,本研究没有选取具有本土文化内涵的主管-下属关系作为员工情感的前因,由于中西文化具有显著差异,未来研究还需要在组织情境中开展本土化研究,以深化对文化与创造力关系的分析。

参考文献:

- [1] ZHOU J, HOEVER I J. Research on workplace creativity: a review and redirection[J]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2014, 1(1): 333-359.
- [2] ZHOU J, GEORGE J M. Awakening employee creativity: the role of leader emotional intelligence[J]. The Leadership Quarterly, 2003, 14(4): 545-568.
- [3] AMABILE T M, BARSAD S G, MUELLER J S, et al. Affect and creativity at work[J]. Administrative Science Quarterly, 2005, 50(3): 367-403.
- [4] GEORGE J M, ZHOU J. Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings[J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(4): 687-697.
- [5] GEORGE J M, ZHOU J. Dual tuning in a supportive context: joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(3): 605-622.
- [6] 汤超颖, 艾树, 龚增良. 积极情绪的社会功能及其对团队创造力的影响: 隐性知识共享的中介作用[J]. 南开管理评论,

- 2011(4):129-137.
- [7] FORGAS J P, GEORGE J M. Affective influences on judgments and behavior in organizations: an information processing perspective[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 86(1):3-34.
- [8] ZHOU J, SHALLEY C E. 扩展组织创造力研究的范围和影响[M]//周京,莎莉. 组织创造力研究全书. 魏昕,译. 北京:北京大学出版社, 2010:265-281.
- [9] DAVIS M A. Understanding the relationship between mood and creativity: a meta-analysis[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2009, 108(1):25-38.
- [10] 艾树,汤超颖. 情绪对创造力影响的研究综述[J]. *管理学报*, 2011(8):1256-1262.
- [11] BRIEF A P, WEISS H M. Organizational behavior: affect in the workplace[J]. *Annual Review of Psychology*, 2002, 53(1):279-307.
- [12] MADJAR N, OLDHAM G R, PRATT M G. There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(4):757-767.
- [13] GONG Y P, HUANG J C, FARH J L. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4):765-778.
- [14] SEO M G U, TAYLOR M S, HILL N S, et al. The role of affect and leadership during organizational change[J]. *Personnel Psychology*, 2012, 65(1):121-165.
- [15] 谢俊,汪林,储小平. 中国情境下领导-部属交换对员工创造力的影响机制研究[J]. *管理工程学报*, 2014(2):1-7.
- [16] WEISS H M, CROPANZANO R. Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work[J]. *Research in Organization Behavior*, 1996, 18(1):1-74.
- [17] TSE H H, TROTH A C. Perceptions and emotional experiences in differential supervisor-subordinate relationships[J]. *Leadership and Organization Development Journal*, 2013, 34(3):271-283.
- [18] CROPANZANO R, WEISS H M, HALE J M, et al. The structure of affect: reconsidering the relationship between negative and positive affectivity[J]. *Journal of Management*, 2003, 29(6):831-857.
- [19] KAUFMANN G. Expanding the mood-creativity equation[J]. *Creativity Research Journal*, 2003, 15(2/3):131-135.
- [20] TSE H H, TROTH A C, ASHKANASY N M, et al. Affect and leader-member exchange in the new millennium: a state-of-art review and guiding framework[J]. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29(1):135-149.
- [21] BARSADE S G, GIBSON D E. Why does affect matter in organizations? [J]. *The Academy of Management Perspectives*, 2007, 21(1):36-59.
- [22] FORGAS J P. Strange couples: mood effects on judgments and memory about prototypical and atypical relationships[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1995, 21(7):747-765.
- [23] GRAEN G B, UHL-BIEN M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective[J]. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(2):219-247.
- [24] LIDEN R C, MASLYN J M. Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development[J]. *Journal of Management*, 1998, 24(1):43-72.
- [25] DULEBOHN J H, BOMMER W H, LIDEN R C, et al. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future[J]. *Journal of Management*, 2012, 38(6):1715-1759.
- [26] JANSSEN O, VAN YPEREN N W. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction[J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(3):368-384.
- [27] TIERNEY P, FARMER S M, GRAEN G B. An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships[J]. *Personnel Psychology*, 1999, 52(3):591-620.
- [28] LIAO H, LIU D, LOI R. Looking at both sides of the social exchange coin: a social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(5):1090-1109.
- [29] ELFENBEIN H A. Emotion in organizations: a review and theoretical integration[J]. *The Academy of Management Annals*, 2007, 1(1):315-386.
- [30] CROPANZANO R, DASBOROUGH M T, WEISS H M. Affective events and the development of leader-member exchange[J]. *Academy of Management Review*, 2017, 42(2):233-258.
- [31] LIU W, SONG Z, LI X, et al. Why and when leaders' affective states influence employee upward voice[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(1):238-263.