

“好士兵”还是“坏苹果”？ 员工建设性越轨行为对团队绩效的非线性影响机制

崔智淞, 王弘钰, 赵迪

(吉林大学商学院, 吉林 长春 130012)

摘要: 文章基于IPO理论探讨了员工建设性越轨行为对团队绩效的“过犹不及”效应的作用机制和边界条件,并通过两阶段追踪问卷调查法获取了62名直接主管和290名员工的配对数据。研究发现:员工建设性越轨行为与团队绩效呈倒U形关系;团队创造力在员工建设性越轨行为与团队绩效之间的倒U形关系中起完全中介作用;领导的政治技能在员工建设性越轨行为与团队创造力之间的倒U形关系中不起调节作用。

关键词: 员工建设性越轨行为;团队绩效;团队创造力;领导的政治技能;过犹不及效应

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2020)12-0028-10

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2020.12.003

“Good Soldier” or “Bad Apple”?

The Inverted U-shaped Relationship between Constructive Deviance and Team Performance

CUI Zhisong, WANG Hongyu, ZHAO Di

(School of Business, Jilin University, Changchun 130012, China)

Abstract: Based on the IPO theory, we explored the “too-much-of-a-good-thing” effect of constructive deviance on team performance. We collected data using the paired questionnaires by two-wave survey and also obtained data from 62 supervisors and 290 subordinates to test the hypotheses. The results of statistical analysis show that: constructive deviance has a direct, inverted U-shaped impact on team performance; team creativity fully mediates the inverted U-shaped relationship between constructive deviance and team performance; the leader’s political skill does not play a moderating role in the inverted U-shaped relationship between constructive deviance and team creativity.

Key words: constructive deviance; team performance; team creativity; leader’s political skill; too-much-of-a-good-thing effect

一、引言

泰勒提出的科学管理原理为现代管理理论的形成和发展奠定了坚实的基础。科学管理的核心思想是流程的标准化,即将复杂的生产过程分解为一个一个简单环节,并要求员工像机器那样精确执行特定工作,从而追求生产效率的最大化。这套管理体系在环境相对稳定的工业化时代被证明是有效的,大大提高了企业的工作和生产效率。然而在如今错综复杂、充满不确定性的信息化时代,员工质疑和挑战默认的假设、规

收稿日期: 2020-08-31

基金项目: 国家自然科学基金项目“忠诚还是叛逆?——员工越轨创新行为的内容结构、形成机制和影响结果”(71872069);教育部人文社会科学规划基金项目“员工越轨创新行为的多层次动态形成机制研究”(18YJA630108);国家留学基金项目“国家建设高水平大学公派研究生项目”(201906170124)

作者简介: 崔智淞,男,博士研究生,主要从事人力资源管理与组织行为学研究;王弘钰,女,教授,博士生导师,管理学博士,主要从事人力资源管理与组织行为学研究;赵迪(通讯作者),女,博士研究生,主要从事人力资源管理与组织行为学研究。

律和惯例,主动寻求新颖、创造性的解决方案就变得愈发重要。员工为了增进组织或组织成员的福祉,主动采取的违反组织规范的行为被统称为建设性越轨行为(Constructive Deviance)^[1-2]。鉴于建设性越轨研究的现实性和前沿性,建设性越轨行为逐渐成了一个热门的研究主题。特别是近年来,学者们开始响应 Dahling 和 Gutworth(2017)的呼吁,尝试通过实证检验来揭示员工建设性越轨行为的本质^[3]。从现有文献来看,学者们相继发现员工建设性越轨行为与个体创新绩效之间存在正向、负向及倒U形关系^[4-6]。虽然这些研究在一定程度上调和了关于员工建设性越轨行为利弊的争论,但仍存在一定的不足。以往研究主要集中在员工建设性越轨行为对个体层次绩效的作用,针对团队层次工作结果的影响研究仍十分匮乏。直接将个体层次上获得的研究结论应用于团队层次,不仅未必能够成立,而且不利于建设性越轨理论在团队层次上的构建^[7]。特别是,随着外部市场环境的动态变化,越来越多的企业希望借助团队这种组织形式,协同整合团队成员的知识和技能,从而更有效地提升企业的生产效率和经济效益^[8]。因此,仅从个体工作结果的视角去审视建设性越轨行为的作用效果,将不利于我们从整体上把握员工建设性越轨行为对现代企业究竟是好是坏。

为弥补上述不足,本研究在现有研究基础上,构建了员工建设性越轨行为对团队绩效的非线性影响机制模型。具体来看,首先,我们之所以选择团队绩效作为结果变量,是因为团队绩效是团队最为核心的工作产出,是团队活动的最终结果^[9-10]。因此,从团队绩效视角出发,判断员工建设性越轨行为对组织是否有益更具有说服力。其次,我们选择 IPO 理论,将团队创造力纳入分析框架,揭示员工建设性越轨行为对团队绩效的非线性影响机制。根据 IPO 理论,员工的建设性越轨行为不仅可以直接影响团队绩效,还可能通过团队过程中的其他因素间接作用于团队绩效。团队创造力是团队过程中表现出的一种整体特征,即团队所有成员共同合作对有价值且有用的产品、服务、想法或程序等的创造^[11]。团队创造力既可能受到员工建设性越轨行为带来的新想法和新观点的影响,又可以显著预测团队绩效水平,因此它可能是连接两者的重要中介变量^[4,12]。鉴于此,本文构建“员工建设性越轨行为→团队创造力→团队绩效”这一研究路径,进一步剖析员工建设性越轨行为对团队绩效的非线性影响机制。最后,我们将领导的政治技能作为边界条件,探讨员工建设性越轨行为与团队创造力之间的关系。拥有高政治技能的领导具有较高的真诚性、网络运营力、社会敏锐性和人际影响力,可以促进员工的建设性越轨行为向团队创造力进行转化,同时抑制过多的建设性越轨行为对团队创造力的负向影响。因此,本文引入领导的政治技能作为调节变量,尝试揭示员工建设性越轨行为对团队创造力产生非线性作用的边界条件。总体而言,通过以上研究我们有望解答建设性越轨实施者对企业来说究竟是“好士兵(Good Soldier)”还是“坏苹果(Bad Apple)”这一困扰学术界多年的疑惑,并揭开其边界条件,从而为企业管理者有效增强员工建设性越轨行为的正效应、缓解其负效应提供实践启示。本研究的理论框架如图1所示。

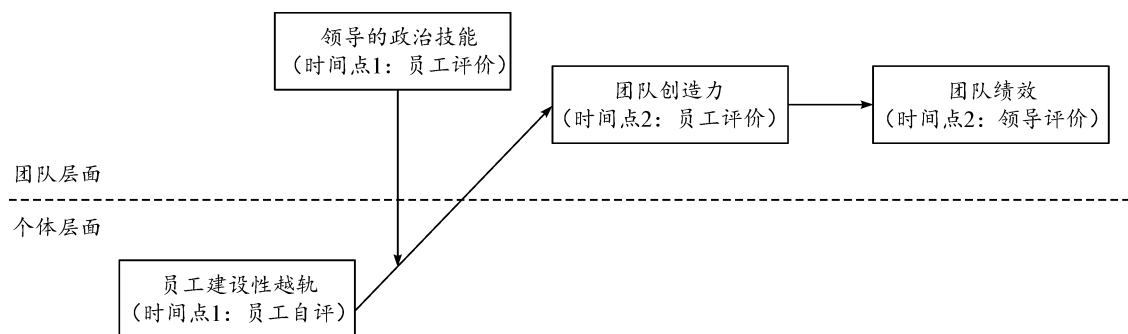


图1 理论模型

二、文献回顾与研究假设

(一) 员工建设性越轨行为与团队绩效

团队绩效是指团队完成既定目标与任务的程度^[13]。如何提升团队绩效一直以来都是实业界和学术界

所关注的重要主题。已有研究表明,领导力、团队特征以及团队行为等因素会影响团队绩效水平^[14-16]。特别是近年来,学者们开始相继发现个体层面的员工行为可以通过团队层面的互动和整合自下而上(Bottom-up)地影响团队绩效。例如,吴志明和武欣(2005)发现团队中的组织公民行为会提升团队的绩效水平^[17]。Li等(2017)证明员工建言行为对团队绩效具有积极的影响^[18]。员工建设性越轨行为是组织变革的源泉,能有效提升团队的生产效率^[19]。它可以通过“最小的投入获得最大的产出”的方式对团队绩效产生积极影响^[20]。虽然目前还没有实证研究探讨员工建设性越轨行为与团队绩效之间的关系,但孙健群(2016)证实了员工建设性越轨行为对团队创新绩效的积极影响^[4]。鉴于此,我们推断员工适度的建设性越轨行为可以提升团队绩效。具体来看,首先,外部环境的动态变化可能会使团队内部的管理制度和工作流程变得不合时宜,进而阻碍其可持续发展^[21]。此时,员工的建设性越轨行为可以帮助团队及时发现内部存在的问题,反思工作流程中存在的不足,确保团队在复杂的环境中高效实现预定目标。其次,员工建设性越轨行为传递出的异质化建议或想法有助于弥补团队的认知盲区和信息盲点。不同于按部就班地机械执行,建设性越轨行为意味着新的思维和方法,这一过程会扩大团队的认知范围,同时帮助团队掌握更丰富的信息,促使团队成员及时更新知识和认知,提升工作技能,这对提高团队绩效至关重要。最后,即使员工的建设性越轨行为遭遇失败,它也可能“败得漂亮”。虽然动机“高尚”,但在组织环境中,想要打破规范势必会遇到重重阻力,那么在很多情况下,员工建设性越轨行为最终仅仅是一次勇敢的尝试,并不会达到预期的结果。但是,对于整个团队来说,这一过程也不是毫无参照价值。因为该行为有助于团队其他成员总结经验并吸取教训,加深他们对团队面临的现实约束的理解,帮助其在日后的工作中选取更有效的途径解决问题,从而确保团队发挥更好的绩效表现。

然而,过犹不及效应(Too Much of a Good Thing Effect)指出组织情境中员工的“好公民”行为在过多被实施后,其积极效应会递减,甚至产生消极的作用^[22]。因此,我们推断员工过多的建设性越轨行为亦会给团队绩效带来消极影响。首先,受到团队自身要素的限制,随着建设性越轨带来的异质化信息的增多,可能会出现信息冗余的结果。大量冗余的信息会导致团队成员失去对焦点和任务的关注,阻碍他们对既定团队目标的追求和实现。其次,团队内部过多的建设性越轨行为易使团队成员轻视甚至忽视组织规范的价值,陷入个人诉求优先于团队诉求的境况中。这会破坏团队的和谐气氛和合作氛围,引发团队内部的冲突,迫使团队成员将时间和精力分散到人际关系紧张感的消除上以及为了维护自身利益不得不采取的自保手段上。已有研究成果也证明了团队关系冲突会降低团队绩效^[23]。最后,员工过多的建设性越轨行为会使团队在认知新技术、整合新思想等方面增加管理成本,反而可能降低团队绩效表现。综上,我们认为当员工的建设性越轨行为从低水平上升至适度水平时,它对团队绩效的积极作用会超过其消极影响,但当建设性越轨行为的水平继续上升超过适度水平时,其带来的消极影响会超越其积极作用。据此,我们提出如下假设:

H1:员工的建设性越轨行为与团队绩效呈倒U形关系,即随着建设性越轨行为的增加,团队绩效呈现出先上升后下降的曲线。

(二) 团队创造力的中介作用

团队创造力是指团队所有成员共同合作对有价值且有用的产品、服务、想法或程序等的创造^[11]。员工建设性越轨行为是对传统规则创新性的改变,其固有的利他性和创造性有助于团队成员发挥自身的创造力,继而提高团队的整体创造力水平。因此,我们推断员工适度的建设性越轨行为会促进团队创造力。具体来看,首先,个体在实施建设性越轨行为过程中,会激发创造性思维,提升自身的创造力^[6]。而个体创造力水平的高低又直接影响团队创造力^[24]。因此,员工建设性越轨行为可能会通过提升自身的创造力来促进团队创造力。其次,员工建设性越轨行为在激发自身创造性思维的同时,可以为团队带来异质性的知识和信息,丰富团队成员解决问题的视角,进而帮助团队做出更具创造性的决策^[25]。另外,作为一种亲社会行为,员工的建设性越轨行为会在团队内部营造集体亲社会动机,即对他人利益和团队整体福祉的关注。而在亲社会动机的引导下,团队成员易形成共同目标,全身心地投入到工作中,从而不断提出新观点和新想法^[26]。也就是说,员工的建设性越轨行为可能通过提升团队其他成员的创造力来促进团队整体创造力。

然而,根据过犹不及效应的基本假设,过多的员工建设性越轨行为亦会对团队创造力造成负面影响。首先,员工建设性越轨行为可以为团队带来全新的知识和信息,但随着团队内部建设性越轨行为发生频率的不断增加,知识和信息的种类和数量也随之攀升,达到某个临界点时,知识和信息给团队带来的正面效应将达到最大值,继续增加将导致团队无法充分利用这些知识和信息,利用效率会出现下降。事实上,不同团队成员会选取吸收不同种类的知识和信息,久而久之,会导致团队成员间认知差异增大、信息不对称以及信息搜索效率下降等问题频繁出现,这可能造成团队成员之间形成知识鸿沟,增大团队创新的阻力^[27]。其次,员工高频率的建设性越轨行为可能造成团队知识异质性过高,进而导致群体分层。这种非正式制度规范的小群体会影响团队内部的高效交流与沟通,甚至造成团队成员之间的冲突和关系紧张,给团队创造力带来不利影响^[28-29]。据此,我们推断员工的建设性越轨行为与团队创造力呈倒 U 形关系,即随着建设性越轨行为的增加,团队创造力呈现出先上升后下降的曲线。

如果员工建设性越轨行为对团队创造力有显著影响,而团队创造力又在团队绩效提升过程中发挥积极作用,那么员工建设性越轨行为对团队绩效的影响可能是通过团队创造力来传递。我们认为“输入—过程—输出”(Input-Process-Output, IPO)理论框架可以很好地解释这一作用过程。IPO 理论的基本观点是输入因素通过互动过程影响输出结果^[30]。具体来看,首先,员工建设性越轨行为可以有效提升自身以及团队其他成员的创造力,因此可以被当作 IPO 模型中的情境性输入因素。其次,团队创造力是团队表现出的一种整体特征,是提升团队绩效过程中的一个关键过程因素^[12]。最后,团队绩效是团队创造力的重要结果变量,可以作为 IPO 框架中的输出因素^[31]。鉴于此,我们推断员工建设性越轨行为(Input)在团队层面的互动和整合过程中对团队创造力(Process)产生倒 U 型影响,继而影响团队绩效(Outcome)。据此,本研究提出如下假设:

H2:团队创造力在员工建设性越轨行为与团队绩效之间的倒 U 形关系中起中介作用。

(三) 领导政治技能的调节作用

Woodman 等(1993)提出团队创造力是团队成员创造力的函数,同时也受到相关情境因素的影响^[11]。作为组织的化身和代表,我们认为领导因素是员工建设性越轨行为与团队创造力之间关系的重要权变因素^[32]。政治技能(Political Skill)是个体在工作场所中正确理解他人并运用相应知识去影响他人,从而实现自身或组织目标的能力^[33]。它兼具了真诚性(Apparent Sincerity)、网络运营力(Networking Ability)、社会敏锐性(Social Astuteness)和人际影响力(Interpersonal Influence)的混合能力^[33]。已有研究表明领导政治技能可以影响团队成员的态度和行为,从而在团队管理过程中强化正面要素的积极作用,弱化负面要素的消极作用^[33]。因此,我们推断领导的政治技能在员工建设性越轨行为与团队创造力之间起到调节作用。具体原因如下:首先,高政治技能领导表现出的真诚性容易获得员工的信任和信赖^[34]。对于整个团队来说,团队成员对领导的信任有助于形成团队凝聚力,营造合作互助、积极沟通的团队创新氛围,这为员工建设性越轨行为向团队创造力转化提供了优质土壤。其次,高政治技能领导表现出的网络运营力能疏通团队内部的信息沟通渠道,促进团队成员进行高效交流^[35]。这有助于团队内部对建设性越轨带来的异质性信息进行有效整合,从而更好地从中发现新灵感,形成新思路^[33]。最后,高政治技能领导具有的高敏锐性能及时洞察团队成员之间的敌对关系,并且利用自身的人际影响力来纾解团队紧张氛围^[36]。也就是说,高政治技能领导可以通过深度剖析员工建设性越轨行为背后的价值以及该行为可能给团队带来的正面影响的方式将团队成员可能感知到的冲突转化为有价值的团队知识,引导和说服下属积极看待他人的建设性越轨行为,促使他们将注意力从冲突体验转移到知识学习上,进而弱化员工建设性越轨行为对团队创造力的负向影响。总之,如果团队领导者具有较高的政治技能,则可以促进员工的建设性越轨行为向团队创造力进行转化,同时也会抑制过多的建设性越轨行为对团队创造力的负向影响。基于此,我们提出如下假设:

H3:领导的政治技能在员工建设性越轨行为与团队创造力之间的倒 U 形关系中起调节作用,即领导的政治技能越高,员工建设性越轨行为对团队创造力的倒 U 形关系越弱。

三、研究方法

(一) 研究样本和程序

调查数据来源于吉林、辽宁、北京、山东和广东地区的企业主管和其直接下属。样本主要涉及制造业、IT业、金融业及服务行业等。我们事先通过研究人员的社会关系找到各团队中的主管,委托他们随机邀请3~10名自己的下属参与本次调研。通过主管提供的联系方式,我们与这些员工取得了联系。我们向他们说明了研究的目的,强调了问卷的匿名性和保密性,并承诺他们每次认真填写完问卷后会获得一定的报酬。为了避免可能的数据分析偏差和同源偏差,本研究采用上下级配对和多时点追踪方法收集数据。我们在每份员工问卷中要求他们提供电话号码的后六位和出生日期,以匹配前后两次问卷;同时我们事先对每个团队进行了编号并要求被试填写自己所属的团队编号,以便对各团队数据进行配对。在时间点1,我们通过微信将问卷链接发送给主管的直接下属,调查的变量为建设性越轨行为和领导的政治技能。第一轮调研我们共发放322份员工问卷(65个团队),删除空白、答题倾向过于明显及自相矛盾等不合格的问卷后,回收有效问卷312份(62个团队),有效率为96.89%。在一个月后的时间点2,我们要求主管填写团队绩效,要求员工填写团队创造力问卷,回收有效问卷301份,有效率为96.47%。经过逐一匹配,最终得到了完全配对的有效问卷为290份(62个团队),领导与员工问卷的配对比为1:4.68,配对效果较为理想^[37]。从团队的样本结构来看,5人及以下团队占6.5%,6-15人占43.5%,16-25人占33.9%,26人及以上占16.1%。团队成立时间在1年以下团队22个,1-3年的21个,4-6年的12个,6年以上的占7个。

(二) 测量工具

团队绩效:团队绩效量表采用季忠洋(2019)在Ancona和Caldwell(1992)开发的量表基础上改编的团队绩效量表^[38-39]。此量表选择6项指标——效率(Efficiency)、质量(Quality)、技术创新(Technical Innovation)、遵守日程(Adherence to Schedules)、遵守预算(Adherence to Budgets)及工作优异(Work Excellence)——来评价团队绩效。代表题项如:“团队的工作是高效率的”“团队的工作是高质量的”等。问卷以李克特5点量表测量,1为“完全不符合”,5为“完全符合”。该量表在本研究中的Cronbach's α 为0.85。

领导的政治技能量表:领导的政治技能量表采用Ferris(2005)开发的4维度18题项政治技能量表^[33]。涂艳红(2018)将此量表翻译成了中文;此翻译版本在其研究中显示出了较高的信度,Cronbach's α 为0.90^[40]。因此我们将沿用此翻译版本。代表题项如:“与他人沟通交流的时候,我的直属领导尽可能在言语和行为上表现得很真诚”“我的直属领导尽力表现出对他人真正地感兴趣”等。问卷以李克特5点量表测量,1为“完全不符合”,5为“完全符合”。该量表在本研究中的Cronbach's α 为0.94。

团队创造力:团队创造力量表我们采用Jia等(2014)编制的6题项量表^[41]。李召敏和赵曙明(2018)将此量表翻译成了中文;此翻译版本在其研究中显示出了较高的信度,Cronbach's α 为0.90^[42]。因此我们将沿用此翻译版本。代表题项如:“团队成员领先提出和尝试新的观点或方法”“团队成员在相关领域产生开拓性或独创的想法”。问卷以李克特5点量表测量,1为“完全不符合”,5为“完全符合”。该量表在本研究中的Cronbach's α 为0.89。

员工建设性越轨行为:员工建设性越轨行为量表采用王弘钰和崔智淞(2018)编制的2维度7题项量表,此量表在以往的多次实证研究中均显示出较高的信效度^[43]。代表题项如:“为了提高单位的业绩,违反单位的规定”“工作中为了解决问题,反对本部门老员工的观点”等。问卷以李克特5点量表测量,1为“完全不符合”,5为“完全符合”。该量表在本研究中的Cronbach's α 为0.83。

控制变量:基于文献分析,我们选择了团队规模和团队年限作为本研究的控制变量^[44-45]。

(三) 数据聚合检验

我们借鉴前人的做法,在开展低聚效应(Bottom-up)研究时将个体层次变量聚合到团队层次后进行数据分析。在聚合之前,需要计算相关指标来考察建设性越轨行为、团队创造力及领导的政治技能的组间差

异。由表1所示,建设性越轨行为、团队创造力及领导的政治技能的 R_{wg} 均值分别为0.86、0.86及0.93,大于临界值0.7;建设性越轨行为、团队创造力及领导的政治技能的 ICC_1 依次为0.19、0.21及0.47,高于0.05的临界值;建设性越轨行为、团队创造力及领导的政治技能的 ICC_2 依次为0.52、0.57及0.80,达到了0.50的临界值^[46]。因此可以将这些个体数据聚合为团队层面的变量。

表1 个体层面变量向团队层面变量聚合分析结果

变量	R_{wg} 均值	ICC(1)	ICC(2)
建设性越轨行为	0.86	0.19	0.52
团队创造力	0.86	0.21	0.57
领导的政治技能	0.93	0.47	0.80

(四) 共同方法变异检验

共同方法变异(Common Method Variance)是一种系统误差,它普遍存在于采用问卷法的研究中。由于共同方法变异会显著降低研究结果的可信度,因此本研究采用了程序控制和统计控制来消除或降低这种偏差。首先,我们采用了上下级配对和两阶段追踪相结合的问卷调查方法收集数据,尽可能避免了在数据收集过程中产生的同源偏差。为了进一步验证共同方法偏差不会对本研究的结论产生影响,我们利用统计手段进行检验。我们依照周浩和龙立荣(2004)的建议,采用 Harman 单因子检验方法,将问卷中的四个因素的所有条目一起做因子分析^[47]。结果表明,在未旋转时得到的第一个主成分占到的载荷量是25.42%,小于总变异量(74.78%)的40%。接下来,我们采用更为严格的单一共同因素法再一次检验同源偏差情况。在加入了共同方法因子后,模型的拟合度与最高的四因子模型相比,CFI、TLI、RMSEA 的变化值均未超过0.02,说明模型拟合度并未得到显著改善(见表2)。综上,我们可以判断本研究的同源偏差问题得到了较好的控制。

表2 测量模型对比

模型	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
五因素:建设性越轨行为/团队创造力/团队绩效/领导的政治技能/共同方法因子	2.25	0.94	0.93	0.07
四因素:建设性越轨行为/团队创造力/团队绩效/领导的政治技能	2.25	0.94	0.93	0.07
三因素:建设性越轨行为/团队创造力+团队绩效/领导的政治技能	2.92	0.90	0.89	0.08
二因素:建设性越轨行为+团队创造力+团队绩效/领导的政治技能	3.73	0.86	0.85	0.10
单因素:建设性越轨行为+团队创造力+团队绩效+领导的政治技能	4.10	0.84	0.82	0.10

(五) 变量区分效度检验

本研究利用 Mplus7.4对建设性越轨行为、团队创造力、团队绩效及领导的政治技能等四个构念进行了验证性因子分析(见表2)。结果表明,四因素模型的数据拟合度指标($\chi^2/df = 2.25$, CFI = 0.94, TLI = 0.93, RMSEA = 0.07)优于其他备选模型,说明四因素模型具有较好的区分效度。

四、数据分析与结果

(一) 描述性统计与相关性分析

由表3可知,变量间的相关关系符合我们的理论预期,为本研究的假设提供了初步的支持。

表3 描述性统计与相关分析结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5
1. 团队规模	2.61	0.84					
2. 团队年限	2.07	0.99	-0.08				
3. 员工建设性越轨行为	2.34	0.73	-0.18**	-0.03			
4. 团队创造力	2.81	0.92	-0.13**	-0.09	0.21**		
5. 领导的政治技能	2.93	0.86	-0.00	0.08	0.10	-0.03	
6. 团队绩效	2.56	0.61	-0.22**	-0.00	0.47**	0.28**	-0.04

注:**表示 $p < 0.01$, *表示 $p < 0.05$

(二) 假设检验

由表4中的模型1可知,建设性越轨行为对团队绩效具有显著的正向影响($b = 1.12, p < 0.001$)。由模型2可知,建设性越轨行为的平方项与团队绩效之间存在显著的负相关关系($b = -0.20, p < 0.05$),并且可决系数得到了显著的提升($\Delta R^2 = 0.01$)。综合模型1和模型2的分析结果,随着建设性越轨行为的增加,团队绩效也随之增加,但当建设性越轨行为的频率高于某一临界值后,团队绩效则会随建设性越轨行为的增加而减少,即建设性越轨行为与团队绩效之间的关系呈现倒U形。因此,H1得到验证。接下来,我们采用Baron和Kenny提出的三步法来检验团队创造力在建设性越轨行为和团队绩效之间的中介作用。如模型4所示,建设性越轨的平方项与团队创造力之间存在显著的负相关关系($b = -0.38, p < 0.01$)。如模型3所示,在加入团队创造力之后,建设性越轨行为的二次项对因变量团队绩效的回归系数不再显著($b = -0.14, p > 0.1$),而团队创造力对团队绩效的回归系数同样显著($b = 0.17, p < 0.001$),表明团队创造力在建设性越轨行为与团队绩效之间起到完全中介作用,H2得到验证。为了证明曲线中介效应的稳健性,我们借鉴Lin等(2017)的做法验证团队创造力自身对团队创造力中介效应的调节作用^[48]。如果中介效应在不同的团队创造力水平(均值加减两个标准差)上存在差异,则中介效应成立^[49]。团队创造力在高低水平下,中介效应值分别为-0.16(95% CI为[-0.21, -0.11])和1.04(95% CI为[0.82, 1.25]),中介效应差异为-1.20(95% CI为[-1.45, -0.94]),H2再次得到验证。最后,我们来验证领导的政治技能的调节作用。如模型5所示,建设性越轨的平方项与领导的政治技能的交互项不显著($b = -0.26, p > 0.1$),说明领导的政治技能在员工建设性越轨行为与团队创造力之间的倒U形关系之中不起调节作用,H3未得到支持。

表4 假设检验结果

	团队绩效			团队创造力	
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
截距项	-0.11(0.09)	-0.07(0.09)	-0.14(0.09)	0.40**(0.12)	0.46*** (0.13)
团队规模	0.02(0.03)	0.02(0.03)	0.03(0.03)	-0.06*(0.04)	-0.09*(0.04)
团队年限	0.03(0.02)	0.03(0.02)	0.04*(0.02)	-0.08*(0.03)	-0.08*(0.03)
建设性越轨行为	1.12*** (0.05)	1.13*** (0.05)	1.04*** (0.06)	0.53*** (0.07)	0.53*** (0.07)
建设性越轨行为平方		-0.20*(0.10)	-0.14(0.10)	-0.38** (0.13)	-0.34*(0.13)
团队创造力			0.17*** (0.04)		
领导的政治技能					-0.06(0.06)
建设性越轨×领导的政治技能					-0.35** (0.13)
建设性越轨平方×领导的政治技能					-0.26(0.24)
R ²	0.62	0.63	0.65	0.23	0.26

注:***表示 $p < 0.001$,**表示 $p < 0.01$,*表示 $p < 0.05$,+表示 $p < 0.1$;括号内的数值为标准误

五、结论与讨论

(一) 研究结果

本研究探讨了员工建设性越轨行为对团队绩效的过犹不及效应的作用机制和边界条件,并通过两阶段追踪问卷调查法获取了62名直接主管和290名员工的配对数据,研究发现:(1)员工的建设性越轨行为与团队绩效呈倒U形关系。这说明当员工的建设性越轨行为从低水平上升至适度水平时,它对团队绩效的积极作用会超过其消极影响,但当建设性越轨行为的水平继续上升超过适度水平时,其带来的消极影响会超越其积极作用。(2)团队创造力在员工建设性越轨行为与团队绩效之间的倒U形关系中起完全中介作用。这说明员工的建设性越轨行为是通过提升团队的创造力来促进团队的绩效水平,但是过于频繁的建设性越轨行为会阻碍团队创造力的发展,继而对团队绩效产生负向影响。(3)领导的政治技能并没有缓解员工建设性越轨行为对团队绩效的过犹不及效应。这一研究结果与理论假设不同,原因可能在于:员

工过于频繁的建设性越轨行为可能会被领导引申为一种攻击或挑衅,继而对此进行排斥和阻抑,而不是纾解其造成的人际冲突和紧张氛围^[6]。这可能限制了领导的高政治技能在员工建设性越轨行为与团队创造力的倒U形关系中的调节作用。

(二) 理论贡献

本研究的理论贡献可以总结为以下两点:第一,本研究基于过犹不及效应的基本假设提出并检验了员工建设性越轨行为与团队绩效的非线性关系。对于员工建设性越轨行为是否能给组织带来福祉,学术界一直未达成共识。正向观学者认为建设性越轨的创新性和利他性能够提高组织绩效,为企业带来积极的变化^[21],负向观学者则认为建设性越轨行为会对组织的稳定与有效运转产生威胁^[50]。然而,这些推断多数停留在理论层面,缺乏实证数据的支持。特别是,对于建设性越轨是否以及如何提高团队最为核心的工作产出——团队绩效,到目前为止,尚没有明确答案。这不利于我们从整体上判断,建设性越轨实施者对组织来说究竟是“好士兵”还是“坏苹果”。本文通过证明员工建设性越轨行为对团队绩效的过犹不及效应,填补了建设性越轨行为作用于团队绩效的研究空白,丰富了员工建设性越轨行为作用结果的研究,同时也补充了过犹不及效应在团队层面的应用。第二,本研究选择IPO理论,将团队创造力作为过程因素,揭示了员工建设性越轨行为对团队绩效的作用机制。目前,建设性越轨行为的影响结果研究尚未深入考察其作用机制,本文基于IPO理论框架证明团队创造力在员工建设性越轨行为与团队绩效之间的倒U形关系中起到中介作用。这不仅完善了建设性越轨行为对团队绩效非线性影响方式的研究,填补了两者之间的理论间隙,而且对目前已经成为团队过程领域热点问题的低聚效应研究来说也是一个有益的拓展。

(三) 现实启示

本研究揭示建设性越轨实施者对企业来说既是“好士兵”又是“坏苹果”,因为员工建设性越轨行为不仅可以通过提升团队的创造力来促进团队的绩效水平,又可能阻碍团队创造力的发展,继而给团队绩效产生负向影响。这启示企业管理者应充分认识到员工建设性越轨行为的“双刃剑”性质,通过制度和流程设置来最大限度地发挥建设性越轨的正效应,减少甚至避免其负效应。具体来说,首先,由于员工适度的建设性越轨行为会提升团队创造力和团队绩效,因此企业管理者应给予员工这种“离经叛道”行为一定的发挥空间,以提升团队创造力和团队绩效。例如,企业可以通过领导力培训、管理授权以及营造信任和自由的工作环境等方式激发员工的建设性越轨行为。其次,由于过于频繁的建设性越轨行为反过来会抑制团队创造力和团队绩效,因此企业管理者应将团队内部的建设性越轨行为控制在一定的范围之内,从而避免建设性越轨实施者从“好士兵”变为“坏苹果”。最后,虽然我们的实证结果并未证明领导的政治技能可以缓解员工建设性越轨行为对团队创造力的过犹不及效应,但我们认为这可能是由于领导将员工建设性越轨行为理解为对自身的一种攻击或挑衅。这意味着,在团队工作中,如果团队领导将维持自身权力和地位而非工作内容本身视为工作重心,那么员工的建设性越轨行为并不能充分发挥其积极作用,员工的创造力也会由此受到抑制。而对于企业来说,应完善上下级沟通体系,营造有利沟通的组织环境,让管理者真正了解他们实施这种离经叛道行为的动机和目的,提升彼此之间的信任,以充分发挥领导政治技能的调节作用。

(四) 研究不足与展望

虽然本研究的结论对组织行为学研究和实践具有一定的启示,但仍存在一些不足。首先,本研究为了解答建设性越轨行为究竟是好是坏的困惑,选择了团队绩效作为因变量。未来可以尝试引入更多的结果变量,进一步揭示建设性越轨行为的正负效应。其次,本研究对团队绩效的测量采用了领导评价的方法,这可能会造成绩效评估失真的现象。未来可以考虑利用客观指标来反映团队的实际绩效水平,从而进一步增加研究结论的科学性与严谨性。最后,领导的政治技能在团队层面的调节作用并未得到支持,未来可以在模型中尝试加入更多的调节变量以揭示员工建设性越轨行为对团队创造力产生非线性作用的边界条件。

参考文献:

- [1] WARREN D E. Constructive and destructive deviance in organizations[J]. *Academy of Management Review*, 2003, 28(4): 622-632.
- [2] GALPERIN B L, BURKE R J. Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: an exploratory study[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2006, 17(2): 331-347.
- [3] DAHLING J J, GUTWORTH M B. Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(8): 1167-1182.
- [4] 孙建群. 企业组织中建设性偏差的内容结构、形成机制与影响[D]. 苏州: 苏州大学东吴商学院, 2016.
- [5] 王艳宇, 张婷. 建设性越轨行为对个体创新绩效的双刃剑影响效应[J/OL]. *当代经济管理*, 2020(12): 1-8. [2020-12-10]. <https://kns.cnki.net/kcms/detail/13.1356.F.20200806.1451.006.html>.
- [6] 崔智淞, 王弘钰, 赵迪. 建设性越轨行为对个体创新绩效的影响——组织内部社会资本的调节作用[J]. *研究与发展管理*, 2020(2): 63-71.
- [7] 容琰, 隋杨, 杨百寅. 领导情绪智力对团队绩效和员工态度的影响——公平氛围和权力距离的作用[J]. *心理学报*, 2015(9): 1152-1161.
- [8] GUZZO R A, DICKSON M W. Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness[J]. *Annual Review of Psychology*, 1996, 47(1): 307-338.
- [9] DE JONG B A, ELFRING T. How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(3): 535-549.
- [10] 王泽宇, 王蕊, 王国锋. 科研团队领导者的社会网络交互及其对团队绩效的影响[J]. *南开管理评论*, 2014(1): 145-150, 160.
- [11] WOODMAN R W, SAWYER J E, GRIFFIN R W. Toward a theory of organizational creativity[J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18(2): 293-321.
- [12] 韵江, 卢从超, 杨柳. 双元学习与创造力对绩效的影响——一个团队层面的研究[J]. *财经问题研究*, 2015(5): 3-11.
- [13] DEVINE D J, PHILIPS J L. Do smarter teams do better: a meta-analysis of cognitive ability and team performance[J]. *Small Group Research*, 2001, 32(5): 507-532.
- [14] 代同亮, 雷星晖, 苏涛永. 谦卑领导行为对团队绩效作用机制研究——中国传统价值观嵌入[J]. *科学学与科学技术管理*, 2019(2): 165-176.
- [15] 张燕, 章振. 性别多样性对团队绩效和创造力影响的研究[J]. *科研管理*, 2012(3): 81-88.
- [16] 蔡俊亚, 党兴华. 交互记忆系统对团队绩效的影响机制研究——基于团队反思的中介效应和团队学习的调节效应[J]. *预测*, 2015(5): 28-33.
- [17] 吴志明, 武欣. 知识工作团队中组织公民行为对团队有效性的影响作用研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2005(8): 92-96.
- [18] LI A N, LIAO H, TANGIRALA S, et al. The content of the message matters: the differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(8): 1259-1270.
- [19] MERTENS W, RECKER J, KOHLBORNT, et al. A framework for the study of positive deviance in organizations[J]. *Deviant Behavior*, 2016, 37(11): 1288-1307.
- [20] SPREITZER G M, SONENSHEIN S. Toward the construct definition of positive deviance[J]. *American Behavioral Scientist*, 2004, 47(6): 828-847.
- [21] 李红, 刘洪. 组织中的建设性越轨行为研究回顾与展望[J]. *外国经济与管理*, 2014(8): 45-52.
- [22] GRANT A M, SCHWARTZ B. Too much of a good thing: the challenge and opportunity of the inverted U[J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2011, 6(1): 61-76.
- [23] 陈晓红, 赵可. 团队冲突、冲突管理与绩效关系的实证研究[J]. *南开管理评论*, 2010(5): 31-35, 52.
- [24] PIROLA-MERLO A, MANN L. The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(2): 235-257.
- [25] 吕洁, 张钢. 知识异质性对知识型团队创造力的影响机制: 基于互动认知的视角[J]. *心理学报*, 2015(4): 533-544.
- [26] 张晓洁, 刘新梅, 屈晓倩. 团队任务冲突如何影响个体创造力: 一个跨层的中介调节模型[J]. *预测*, 2016(1): 22-27, 61.
- [27] 臧维, 赵联东, 徐磊, 等. 团队跨界行为、知识整合能力与团队创造力[J]. *管理学报*, 2019(7): 1063-1071.

- [28] JOSHI A, ROH H. The role of context in work team diversity research: a meta-analytic review [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(3): 599-627.
- [29] 段光, 杨忠. 知识异质性对团队创新的作用机制分析 [J]. *管理学报*, 2014(1): 86-94.
- [30] HACKMAN J R, MORRIS C G. Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: a review and proposed integration [M]. Massachusetts: Defense Technical Information Center, 1974: 5-9.
- [31] 林绚晖, 卞冉, 朱睿, 等. 团队人格组成、团队过程对团队有效性的作用 [J]. *心理学报*, 2008(4): 437-447.
- [32] 赵金金. 差序式领导对知识型员工建设性越轨行为的影响机制研究 [J]. *商业经济与管理*, 2019(11): 42-54.
- [33] FERRIS G R, TREADWAY D C, KOLODINSKY R W, et al. Development and validation of the political skill inventory [J]. *Journal of Management*, 2005, 31(1): 126-152.
- [34] 韩翼, 杨百寅. 领导政治技能对员工组织忠诚的影响研究 [J]. *科研管理*, 2014(9): 147-153.
- [35] 涂艳红, 袁凌, 王欢芳. 知识团队冲突与创造力关系: 领导政治技能调节下的跨层次模型 [J]. *科技进步与对策*, 2019(18): 139-146.
- [36] TREADWAY D C, HOCHWARTER W A, KACMAR C J, et al. Political will, political skill, and political behavior [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(3): 229-245.
- [37] 王雁飞, 郑立勋. 包容型领导如何影响员工挑战型组织公民行为? ——基于信任的多重中介效应模型研究 [J]. *商业经济与管理*, 2019(10): 49-57.
- [38] 季忠洋. 团队断裂带、交互记忆系统与团队绩效关系研究 [D]. 长春: 吉林大学管理学院, 2019.
- [39] ANCONA D G, CALDWELL D F. Demography and design: predictors of new product team performance [J]. *Organization Science*, 1992(3): 321-341.
- [40] 涂艳红. 团队能力差异对个体和团队绩效影响的跨层次研究 [D]. 长沙: 湖南大学工商管理学院, 2018.
- [41] JIA L, SHAW J D, TSUI A S, et al. A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity [J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(3): 869-891.
- [42] 李召敏, 赵曙明. “老好人”能当好团队领导吗? ——团队领导宜人性与团队创造力的关系 [J]. *外国经济与管理*, 2018(12): 109-124.
- [43] 王弘钰, 崔智淞. 中国情景下员工建设性越轨行为量表开发与验证 [J]. *科技进步与对策*, 2018(15): 138-143.
- [44] 袁庆宏, 张华磊, 王震, 等. 研发团队跨界活动对团队创新绩效的“双刃剑”效应——团队反思的中介作用和授权领导的调节作用 [J]. *南开管理评论*, 2015(3): 13-23.
- [45] 魏昕, 张志学. 团队的和谐型创新激情: 前因、结果及边界条件 [J]. *管理世界*, 2018(7): 100-113, 184.
- [46] JAMES L R, DEMAREE R G, WOLF G. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(1): 85-98.
- [47] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法 [J]. *心理科学进展*, 2004(6): 942-950.
- [48] LIN B, LAW K S, ZHOU J. Why is underemployment related to creativity and OCB? A task-crafting explanation of the curvilinear moderated relations [J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(1): 156-177.
- [49] 尹奎, 邢璐, 汪佳. 授权型领导行为对员工任务绩效的非线性影响机制 [J]. *心理科学*, 2018(3): 680-686.
- [50] VARDI Y, WIENER Y. Misbehavior in organizations: a motivational framework [J]. *Organization Science*, 1996, 7(2): 151-165.



(责任编辑 束顺民)