

# 与领导关系好如何激发下属创造力?\*

## —— 一项跨层次研究

于慧萍<sup>1</sup>, 杨付<sup>2</sup>, 张丽华<sup>3</sup>

(1. 山西财经大学公共管理学院, 山西 太原 030031;

2. 西南财经大学工商管理学院, 四川 成都 610074;

3. 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872)

**内容提要:**基于角色认同理论, 本文对团队情境中领导—成员交换对员工创造力的作用机制及领导—成员交换差异和团队领导—成员交换的调节作用进行了研究。通过对来自 139 个团队 595 名员工的样本, 运用多层线性分析技术进行数据分析, 得到以下研究结果: 创新角色认同在领导—成员交换与员工创造力的关系中起部分中介作用; 领导—成员交换差异和团队领导—成员交换对领导—成员交换与创新角色认同的关系起调节作用。具体地, 当团队中领导—成员交换差异程度大时, 会减弱领导—成员交换与创新角色认同的积极关系; 而当团队领导—成员交换水平高时, 会增强领导—成员交换与创新角色认同的积极关系。

**关键词:**领导—成员交换; 领导—成员交换差异; 团队领导—成员交换; 创新角色认同; 员工创造力

**中图分类号:**F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)03—0080—10

### 一、引言

员工创造力是组织创新和获得持续竞争优势的基础, 因此, 员工创造力一直是管理者和研究者关注的热点问题。创造力是指产生新颖的、有用的事物或想法, 对于组织的生产、服务、流程等具有潜在价值 (Amabile, 1988)。提高员工创造力需要对工作场所影响员工创造力的因素有更多了解。以往研究表明, 个体创造力是一个复杂现象, 可能会受到个体因素和情境因素的多层次因素影响, 而在影响创造力的众多因素中, 领导是最重要的情境变量之一 (Amabile 等, 1996)。

作为最重要的领导理论之一, 领导—成员交换关系 (Leader-Member Exchange, LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995) 对下属态度和行为 (如满意度、工作投入和组织公民行为等) 的影响得到了深入研究。研究发现, 高质量 LMX, 即与领导关系好会对员工产出有积极影响。尤其在中国这样典型的关系导向社会 (杨付等, 2012), LMX 更是会对下属产生重要影响。王震等 (2012) 的元分析表明, 在中国情境下, 相对于变革型领导和破坏型领导, LMX 对下属态度的影响最强。那么, 对于组织普遍重视的员工创造力, 领导—成员关系会对下属产生什么影响呢? 文献分析发现, 虽然以往研究证明了高质量

收稿日期: 2015-11-18

\* 基金项目: 国家自然科学基金项目“中国组织情境下精神型领导的内涵、测量及其有效性”(71502141); 国家自然科学基金项目“我国非国有企业薪酬、盈利与吸纳农业劳动力研究——非国有企业管理方式转变与对劳动就业管理基础理论的发展”(71373149); 山西省回国留学人员科研资助项目“领导—成员交换对员工创造力的作用机制研究”(2013-074)。

作者简介: 于慧萍\* (1968-), 女, 山西大同人, 副教授, 管理学博士, 研究领域是人力资源管理与组织行为、创新管理, E-mail: hazelyu@163.com; 杨付 (1987-), 男, 安徽长丰人, 讲师, 管理学博士, 研究领域是人力资源管理与组织行为, E-mail: yangfu6810@126.com; 张丽华 (1957-), 女, 辽宁大连人, 教授, 管理学博士, 研究领域是人力资源管理与组织行为, E-mail: lihuaz@ruc.edu.cn。\* 为通讯作者。

LMX对员工创造力的积极影响(Scott & Bruce, 1994; Tierney等, 1999),但对LMX如何影响下属创造力的研究还比较粗糙,对于LMX影响创造力作用机制的研究非常不足。因此,本研究将探析高质量LMX如何激发员工创造力。具体地,本文将基于角色认同理论来研究LMX对创造力作用的传导机制,即LMX是否通过创新角色认同(Farmer等, 2003)来影响创造力。进一步,LMX对员工创新角色认同的影响可能受某些边界条件的影响。由于个体创造力的产生往往是在团队环境中,因此,相对于个体LMX,团队层面LMX可能成为一种情境因素。团队层面LMX包括基于团队内的二元交换所形成的团队领导—成员交换关系(Group-level LMX,团队LMX)和领导—成员交换关系差异(LMX Differentiation, LMX差异)(Liden等, 2006)。团队LMX反映了团队中领导与不同成员交换关系质量的总体水平。LMX差异则反映了团队中领导与不同成员的交换关系在质量上的差异性。在不同水平的团队LMX或LMX差异下,个体LMX的影响效果可能有所不同。Liao等(2010)证明,LMX差异会对个体LMX的影响效果产生调节作用。因此,本文提出两个影响LMX与创新角色认同之间关系的边界条件:团队LMX和LMX差异,以增强角色认同理论研究的情境化。

综上,本文主要内容为:(1)验证创新角色认同在LMX与员工创造力关系中的中介作用;(2)研究在团队情境中,团队层面LMX关系(包括团队LMX和LMX差异)是否对个体层面LMX与创新角色认同的关系具有调节作用。本研究在当前普遍重视创造力、团队管理形式盛行以及重视关系的中国现实背景下,具有积极意义。

## 二、理论与假设

### 1. 领导—成员交换、创新角色认同与员工创造力

根据LMX理论,领导与不同员工建立了亲疏不同的关系,形成了高质量LMX的“圈内”人和低质量LMX的“圈外”人。“圈内”人与领导交往密切,对领导忠诚、尽责,获得了领导的信任、重视和更多机会,承担更多责任,在各方面都获得特殊照顾。而“圈外”人则与领导接触较少,只限于完成岗位职责,得到基本的岗位报酬(Graen & Uhl-Bien,

1995)。而高质量LMX对创造力的积极影响也得到实证检验(Scott & Bruce, 1994; Tierney等, 1999)。这些研究的缺憾是没有揭示LMX对创造力影响的作用机制。创新角色认同是指个体对创造力的自我概念,即是否把自己看作是具有创造性的人(Farmer等, 2003)。创新角色认同强的人往往表现较强的创造力(Fisher, 1997; Petkus, 1996)。Lord等(2004)认为,领导可能通过改变下属的自我认同水平来影响下属的认知自我调节、情感和行为,因此,创新角色认同可能是LMX对创造力作用的一个中介变量。

根据角色认同理论,领导会对员工的创新角色认同产生重要影响。这是因为,影响角色认同的主要因素之一是社会关系对自我形象的反馈(Riley & Burke, 1995)。社会关系中重要的“社会他人”的期望是个体自我概念的主要来源。研究已经证明,社会关系中重要“社会他人”的期望对于角色认同的形成有重要影响(Callero, 1987)。一方面,在工作场所,对于员工而言,重要的“社会他人”包括了领导和同事,Farmer等(2003)证实,同事的创造性期望会显著增加员工的创新角色认同,而领导作为员工在工作环境中重要他人的另一方,会比同事对员工产生更大影响,因此,在塑造员工创新角色认同方面会起到更大作用;另一方面,LMX理论认为,高质量LMX中领导常常对下属的高绩效寄予较高期望(Zalesny & Graen, 1987),这种期望也会包含对员工创造性方面的内容。在高质量LMX中,员工与领导接触密切,可以更多地感受领导对创造力的期望,从而影响其创新角色认同(Farmer等, 2003)。以往研究表明,LMX质量与员工感知到的支持创新的程度正相关(Scott & Bruce, 1994)。员工会通过领导对创新工作的支持感受到对其创造性角色的期望,进而有利于产生创新角色认同。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1</sub>: LMX质量对创新角色认同产生显著正向影响。

根据角色认同理论,角色认同可以激励角色表现(Markus & Wurf, 1987)。个体的角色认同感越强,其行为受认同的影响就越强(Stryker, 1980)。因此,具有高度创新角色认同的人倾向于按照他们的角色认同来行动,更可能表现出高水平的创造力,以验证和维护他们的创新认同(Fisher, 1997;

Petkus,1996)。以往研究大都证明,创新角色认同有利于员工的创新行为。Farmer 等(2003)认为,创造性的个体拥有强烈的创造力自我形象(Barron & Harrington,1981),如果员工认为自己在工作中应该扮演创新者的角色,即产生创新角色的认同感,员工将会更多地从事创造性工作,从而提高创新绩效。因此,员工对自己创造性的认同是员工创造力的一个有力影响因素。Fisher (1997) 和 Petkus (1996)都曾提出,创新角色认同可能推动创新绩效。综上所述,在当今竞争激烈的环境中,组织期望员工具有较高的创造力,根据 LMX 理论和角色认同理论,与领导具有高质量交换关系的员工,领导会更加支持其进行创新工作 (Scott & Bruce,1994),对其创造力有更高期望,而员工也会在与领导的互动和交流中,感受到领导对其创造力的期望,从而对创新角色有更高认同 (Calle-ro 等,1987),继而积极从事创新工作。因此,本文提出如下假设:

H<sub>2</sub>: LMX 质量通过创新角色认同的中介作用对员工创造力产生积极影响。

### 2. 团队 LMX 和 LMX 差异的调节作用

研究发现,员工所处团队情境在激发不同个体的创造性表现中起着重要作用 (Hirst 等,2009)。团队 LMX 和 LMX 差异作为团队情境会影响员工的心理和行为,与个体层面的 LMX 产生交互作用。

基于社会交换理论和角色认同理论,本文认为,团队 LMX 对于个体 LMX 质量与创新角色认同的关系具有调节作用,原因如下:在高团队 LMX 的团队中,领导和团队成员的关系质量普遍较高,团队成员感受到更多的授权和领导支持 (Boies & Howell,2006)。与个体层面的原理相似,团队成员为了回报领导的支持和关心,会扮演更多的创新角色,从事更多的创新活动。这些行为在团队中形成良好的创新氛围,促使具有高质量 LMX 的成员更加认同自己的创新角色。此外,根据角色认同理论,角色支持会强化角色认同,角色支持是指其他人对个体角色认同的认可。而团队 LMX 水平会影响团队氛围和团队互动,高 LMX 水平的团队更容易形成相互合作和支持的氛围 (Cogliser 等,2000),这种积极氛围使团队成员感知到团队对创新的支持,有助于强化成员的创新角色认同。因此,本文

提出如下假设:

H<sub>3</sub>: 团队 LMX 调节个体 LMX 质量与创新角色认同的关系,即当团队 LMX 水平高时,LMX 质量与创新角色认同的积极关系更强。

在团队中,LMX 差异会使员工进行社会比较,比较的结果会对其态度和行为产生影响 (Vidyarathi 等,2010)。在 LMX 差异大的团队,一方面,“圈外”成员会对“圈内”人的特殊待遇产生嫉妒心理 (Vecchio,2005),从而引起团队成员矛盾;另一方面,领导与少数“圈内”人的这种特殊关系,违背了平等原则,使大多数“圈外”员工感觉不公平,导致关系冲突 (周明建、侍水生,2013),带来消极的团队结果。这两种现象会导致消极的团队氛围,进而会对成员的创新角色认同产生消极影响,因为:第一,个体对外部环境消极方面的反应比积极方面更敏感 (Baumeister 等,2001)。因此,消极情境比积极情境对个体态度和行为的影响更强烈。这样,高 LMX 差异所造成的消极氛围可能会减弱 LMX 质量与员工创新角色认同的积极关系。第二,社会信息加工理论指出,人们的认知判断在很大程度上依赖于自己身边的社会线索,比如周围人的行为和想法 (Salancik & Pfeffer,1978)。人们会通过这些线索,指导和调整自己的行为。高 LMX 差异造成的消极氛围可能会使员工调整自己对创新的态度和行为,导致高质量 LMX 对员工创新角色认同的积极影响发生改变。因此,本文提出如下假设:

H<sub>4</sub>: LMX 差异调节 LMX 质量与创新角色认同的关系,即在 LMX 差异高的情况下,LMX 质量对创新角色认同的积极影响会减弱。

基于以上分析,本研究提出了如图 1 所示的理论模型。

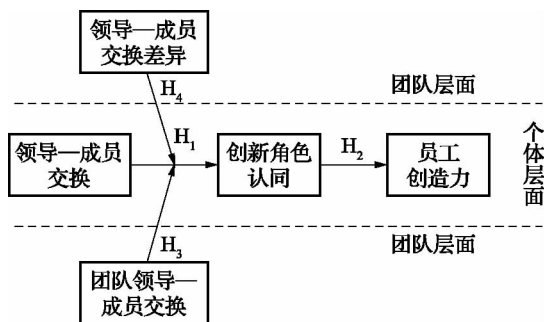


图 1 理论模型

资料来源:本研究设计

### 三、研究方法

#### 1. 研究样本和调查程序

本研究通过问卷调查形式收集团队数据。在所联系公司的人力资源部协助下,调查问卷采取集中填写的方式,由作者和两位助手在现场发放和回收问卷。本研究调查进行了一个多月的时间,由于时间的限制,在获得 139 个团队的数据后,结束了调查。本次调查的 139 个团队分别来自 12 家公司(其中 8 家公司属于同一个集团公司),涉及商业、金融、制造、餐饮、房地产等行业。其中,团队成员 595 人,规模最大的团队有 10 人,最小的有 3 人,平均每个团队有成员 4.28 人。

#### 2. 测量工具

根据 Mumford 等(1996)的建议,尽可能选择在中国背景下使用过的,具有较好信度和效度的测量工具。问卷首先按照“翻译—回译”的程序进行翻译,然后请两位大学英语老师检查翻译准确性。最后在某 MBA 班学员中做了一次小范围的预调查,根据预调查的结果对问卷进行了完善。调查量表均由员工报告,所有变量均采用李克特 5 点计分测量。

领导成员交换,采用 LMX-7 量表(Scandura & Graen,1984),这个量表被广泛采用,具有良好的跨文化适用性(Dulebohn 等,2012)。信度系数为 0.859。LMX 差异通过计算团队成员的 LMX 方差来衡量。团队 LMX 通过计算团队成员的 LMX 质量的均值来衡量。

创新角色认同,使用 Farmer 等(2003)量表来测量。共有三个题项,例如,“我常常想要创新”等。

该问卷的信度系数为 0.590。

员工创造力,采用 Farmer 等(2003)量表,该量表在国内也得到广泛应用。共有四个题项,例如,“总是寻找新的解决问题的方法”等。该问卷的信度系数为 0.788。

个体和团队层面控制变量:包括员工和领导的性别、年龄、学历、在本单位工作时间、从事本职业的时间,共事时间、团队规模等。

#### 3. 分析技术

由于涉及个体和团队两个层次,故采用 HLM 6.08 软件进行多层次分析,在假设检验时对所有个体和团队变量都进行了总均值中心化处理。在使用多层次分析技术之前,分别检验了以创造力和创新角色认同为因变量的零模型,结果表明,可以进行以创造力和创新角色认同为因变量的多层次分析。

### 四、研究结果

#### 1. 同源偏差分析和变量区分效度

本研究采取两种方法进行同源偏差分析。采用 Harman 单因子方法对同源偏差进行检验。通过未旋转的主成分因子分析发现,第一因子解释的变异量为 31.87%。根据 Podsakoff 等(2003)的标准,当采用未旋转的主成分因子分析得到多个因子且第一个的变异解释量不超过 40%,则认为不存在严重的共同方法偏差。进一步进行验证性因子分析(CFA),由表 1 可知,在所有模型中,三因子模型的数据拟合效果最好。同时,卡方检验结果表明,三因子模型显著优于其他备选模型。说明三个变量的区分效度良好,确实代表了三个不同构念。因此,本研究同源偏差问题不严重。

表 1 验证性因子分析结果

模型	$X^2$	df	$\Delta X^2$	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
三因子模型	263.32	74	—	0.96	0.95	0.05	0.07
二因子模型 A	284.36	76	21.04**	0.96	0.95	0.05	0.07
二因子模型 B	798.13	76	513.77**	0.85	0.82	0.12	0.13
二因子模型 C	1546.14	76	748.01**	0.69	0.63	0.14	0.18
单因子模型	2041.55	77	495.41**	0.59	0.52	0.13	0.21

注: $N=595$ ; \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$ , 双尾检验。三因子模型:领导—成员交换质量,创新角色认同,员工创造力;二因子模型 A:领导—成员交换质量,创新角色认同+员工创造力;二因子模型 B:领导—成员交换质量+创新角色认同,员工创造力;二因子模型 C:领导—成员交换质量+员工创造力,创新角色认同;单因子模型:领导—成员交换质量+创新角色认同+员工创造力

资料来源:本文计算整理

2. 描述性统计与相关系数

( $r=0.26, p < 0.01$ ); 创造力与创新角色认同也是显著正相关( $r=0.63, p < 0.01$ )。这些都与假设吻合。

表2显示了变量的描述性统计结果和相关系数矩阵。在个体层面,创造力与LMX显著正相关

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	8
员工层变量 N = 595										
1. 员工性别	.47	.50								
2. 员工年龄	2.39	.79	.15**							
3. 员工学历	2.69	.81	.09*	.42**						
4. 在本单位工作时间	2.81	1.20	.07	.67**	.40**					
5. 从事本职业时间	2.59	1.13	.15**	.57**	.29**	.68**				
6. 与领导共事时间	3.38	.92	.12**	.31**	.18**	.40**	.35**			
7. 领导—成员关系质量	3.87	.55	.08	.02	.16**	-.02	.02	.04		
8. 创新角色认同	3.62	.61	.05	-.04	.01	-.03	-.03	.004	.27**	
9. 创造力	3.73	.52	.05	.03	.07	-.01	.03	.04	.26**	.63**
团队层变量 N = 139										
1. 团队规模	4.28	1.55								
2. 领导性别	.57	.49	.06							
3. 领导年龄	2.85	.63	-.01	-.002						
4. 领导学历	2.51	.74	-.18*	.13	.20*					
5. 在本单位工作时间	3.49	.90	-.15	-.03	.21*	-.15				
6. 从事本职业时间	3.25	1.01	.11	.13	.13	-.04	.22*			
7. 团队领导—成员关系	3.88	.34	-.02	.05	.22**	.10	-.10	-.05		
8. 领导—成员关系差异	.26	.35	.19*	-.01	-.14	-.02	-.24**	-.06	-.06	

注:\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$ , 双尾检验

资料来源:本文计算整理

3. 领导—成员交换、创新角色认同与员工创造力

进一步,由表3可知,LMX与创造力显著正相关( $\gamma=0.26, p < 0.01$ ),创新角色认同与创造力显著正相关( $\gamma=0.48, p < 0.01$ ),而在加入创新角色认同之后,LMX与创造力相关关系减弱( $\gamma=0.096, p < 0.01$ ),表明创新角色认同在LMX与创造力之间起部分中介作用,假设H<sub>2</sub>成立。

虽然假设H<sub>1</sub>和假设H<sub>2</sub>所涉及变量都是个体层面变量,由于研究是在团队情境中进行,因此,对于假设H<sub>1</sub>和假设H<sub>2</sub>需要进行HLM检验。如表3所示,LMX与创新角色认同显著正相关( $\gamma=0.30, p < 0.01$ ),假设H<sub>1</sub>成立。

表3 创新角色认同的中介作用

变量	创新角色认同	创造力	创新角色认同	创造力	创新角色认同	创造力	创造力
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
截距项( $\gamma$ )	3.59**	3.71**	3.63**	3.75**	3.63**	3.74**	3.73**
个体层次:控制变量							
员工性别	0.08	0.05	0.11	0.07	0.09	0.06	0.01
员工年龄	-0.04	0.01	-0.05	0.01	-0.03	0.02	0.04

变量	创新角色认同		创造力		创新角色认同		创造力	
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	
员工学历	0.01	0.04	0.003	0.03	-0.03	-0.001	0.01	
在本单位工作时间	0.004	-0.03	0.01	-0.02	0.02	-0.01	-0.03	
从事本职业时间	-0.01	0.02	-0.01	0.02	-0.01	0.01	0.02	
与领导共事时间	0.01	0.03	0.02	0.03	0.01	0.02	0.01	
领导—成员关系质量					0.30**	0.26**	0.096**	
创新角色认同							0.48**	
团队层次:控制变量								
团队规模			-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	
领导性别			-0.10	-0.07	-0.09	-0.06	-0.01	
领导年龄			0.07	0.06	0.04	0.03	0.001	
领导学历			-0.02	0.004	-0.01	0.01	0.01	
在本单位工作时间			-0.04	-0.05	-0.03	-0.04	-0.04*	
从事本职业时间			-0.02	-0.0006	-0.02	0.002	0.003	

注:\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$ , 双尾检验

资料来源:本文计算整理

#### 4. 团队 LMX 和 LMX 差异的调节作用

采用 HLM 检验假设  $H_3$  和  $H_4$ 。如表 4 所示,模型 3 的结果显示,团队 LMX 与 LMX 的正向交互效应显著( $\gamma = 0.24, p < 0.05$ ),假设  $H_3$  成立。模型 2 的结果显示,LMX 差异与 LMX 的负向交互效应显著( $\gamma = -0.42, p < 0.05$ ),假设  $H_4$  成立。

从图 2 和图 3 的调节作用示意图可以看到,团队 LMX 和 LMX 差异的跨层调节作用:当团队 LMX 高时,LMX 质量与创新角色认同的积极关系更强;在 LMX 差异高的情况下,LMX 质量对创新角色认同的积极影响会减弱。

表 4 调节效应检验结果

变量	创新角色认同		
	模型1	模型2	模型3
截距项( $\gamma$ )	3.63**	3.63**	3.61**
个体层次:控制变量			
员工性别	0.09	0.09	0.09
员工年龄	-0.04	-0.04	-0.04
员工学历	-0.03	-0.03	-0.03
在本单位工作时间	0.03	0.02	0.03
从事本职业时间	-0.01	-0.01	-0.01
与领导共事时间	0.01	0.01	0.01
领导—成员关系质量	0.29**	0.36**	0.30**
团队层次:控制变量			
团队规模	-0.01	-0.01	-0.01
领导性别	-0.09	-0.09	-0.09

变量	创新角色认同		
	模型1	模型2	模型3
领导年龄	0.04	0.05	0.03
领导学历	-0.01	-0.01	-0.02
在本单位工作时间	-0.03	-0.02	-0.01
从事本职业时间	-0.02	-0.03	-0.03
团队领导—成员关系	0.06	-0.04	0.05
领导—成员关系差异	0.02	-0.08	0.04
交互项			
领导—成员关系质量 X 领导—成员关系差异		-0.42*	
领导—成员关系质量 X 团队领导—成员关系			0.24*

注:\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$ , 双尾检验

资料来源:本文计算整理

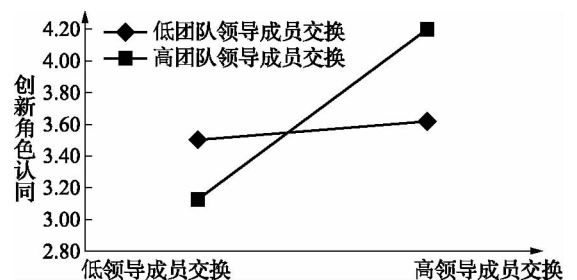


图 2 团队领导—成员交换在领导—成员交换与创新角色认同关系中的调节作用

资料来源:本文绘制

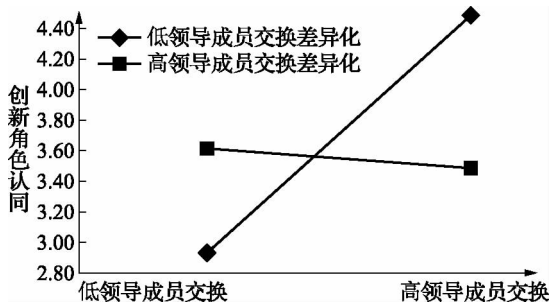


图3 领导—成员交换差异在领导—成员交换与创新角色认同关系中的调节作用

资料来源:本文绘制

## 五、结论与讨论

### 1. 研究结论

虽然已有研究证实与领导关系好会激发下属的创造力,但是,对于与领导关系好如何激发下属的创造力却研究不足。本研究从角色认同视角考察了与领导关系好如何激发下属的创造力,以及影响 LMX 作用的边界条件。研究结果表明:(1)高质量的领导—成员交换关系会对员工创新角色认同产生积极影响,进而影响员工创造力。(2)高质量 LMX 对创新角色认同的作用受边界条件的影响,即团队 LMX 和 LMX 差异会对 LMX 与创新角色认同的关系起调节作用,只是二者调节作用的方向不同。在 LMX 差异高时,LMX 对员工创新角色认同的积极影响会减弱。而团队 LMX 情况则相反,团队 LMX 高时,LMX 对员工创新角色认同的积极影响更强。

### 2. 理论贡献

以往研究常常只是单独考察个体 LMX 或团队层面 LMX,本研究从个体和团队层面全面讨论 LMX 的作用,扩展了 LMX 的团队层面和跨层次关系的研究,有助于加深对 LMX 作用的理解。

(1)本文通过解释 LMX 如何通过增强成员创新角色认同来影响成员创造力,对 LMX 理论和创造力理论做出了一点贡献。Farmer 等(2003)曾证实,创新角色认同与创造力积极相关。尽管 Farmer 等(2003)和 Shalley 等(2004)都呼吁增加对创新角色认同与创造力关系的研究,但是,到目前为止,相关研究仍然少见,而关于 LMX 与创新角色认同关系的相关研究更是缺乏。本文是对这一研究不足

的补充。

(2)本文发现了团队 LMX 和 LMX 差异对 LMX 与创新角色认同关系的不同调节作用,反映了在团队情境中 LMX 作用的复杂性。Graen 等(1995)曾经指出,未来 LMX 研究的重点是将分析层次从个体层面扩展到团队层面,在更高水平上考察 LMX 的影响效果。响应 Graen 等的呼吁,本研究进一步从团队层面研究了 LMX 的作用。本研究不仅证实了团队 LMX 的积极作用,而且,更为重要的是,发现 LMX 差异对 LMX 与创新角色认同的积极关系有抑制作用。以往关于 LMX 差异的研究不能就 LMX 差异的作用性质达成共识,例如,基于 LMX 差异是必要、有作用的观点,一些学者提出并验证了 LMX 差异能够增强 LMX 对成员产出的积极影响(Liden 等,2006;Henderson 等,2008;Le Blanc & González-Romá,2012)。然而,其他学者则发现,LMX 差异违反一致性和平等的原则,会产生更多有害作用或减弱 LMX 的积极影响(Liao 等,2010;Gooty & Yammarino,2013;Harris 等,2014)。这些相互矛盾的研究结果说明,团队层面的 LMX 差异对个体 LMX 与产出之间关系的影响比较复杂,需要进行更多研究(Harris 等,2014)。本研究结果进一步证实了 LMX 差异的消极作用,有助于理清 LMX 差异的作用性质。

### 3. 管理启示

影响员工创造力的因素有很多,而本研究所得结论可以从“关系影响创造力”这个视角,为组织管理者提高员工创造力提供指导。

(1)为了激发员工创造力,领导要与下属建立良好的上下级关系。组织方面应提倡领导者与下属建立良好的关系,为领导者提供相关培训,提高他们与下属建立良好关系的意识和能力,同时,多组织各种活动,增加领导与下级沟通接触、增进感情的机会。作为领导,在日常工作中要关心员工需求,主动加强与员工的有效沟通,让员工感受到领导的关心和支持,为员工提供承担具有挑战性任务的机会,鼓励和激发员工承担更多的创造性工作。

(2)领导要有意识地培育员工的创新角色认同。认同感是所有诚实的创造力产生的根源(Farmer 等,2003)。员工只有对创新角色产生认同,才会有创新的动力和行为,提高创造力首先要

提高创新角色认同。关系好的领导对员工的创新期望会对其创新角色认同产生积极影响,因此,领导要在建立良好的上下级关系的基础上,对员工创新寄予期望,并且通过各种形式将这种期望表达出来,让员工感受到,要让员工认同自己是一个具有创造性的人,并且强化这种信念。

(3)领导要广泛建立良好的上下级关系,避免形成小“圈子”。目前,整个社会都在提倡万众创新,而在组织中,几乎每个工作岗位都有创造性的空间,每个人都可能采取创新行为。从“关系影响创造力”这个视角,如果领导只与个别下属保持良好关系,那就无法激励更多人提高创造力。尤其是,在团队情境中,高质量 LMX 对创新角色认同的积极作用还会受团队 LMX 和 LMX 差异的影响。领导与所有团队成员的总体关系质量高,会有利于员工的创新角色认同,而团队中领导对不同成员的亲疏有别和差别对待,会减弱领导成员关系对员工创新角色认同的积极作用。因此,团队领导应尽量与所有成员建立良好关系,减少员工被差别对待的感

知,减少员工的消极情绪,应该营造一种公平、和谐的氛围,充分发挥每个员工的创造性,最大限度地提高员工创造力。

#### 4. 研究局限与研究展望

虽然本研究得出了一些有意义的结论,但仍然存在不足之处。首先,本研究中的变量都是由员工进行报告的,虽然没有严重的同源误差,但今后如果能获得非同源数据,研究效度会更好;其次,问卷采用截面数据,实证结果无法揭示各变量之间作用的动态过程;最后,尽管在问卷调查时,作者强调调查数据只为研究使用,所有调查信息只有研究者知道,但由于调查是由各企业人力资源部协助组织实施,因此,可能存在一定程度的社会称许现象。

本研究主要考察了团队中 LMX 通过创新角色认同对员工创造力的影响,以后还可以研究在 LMX 与员工创造力关系中是否存在其他中介变量,团队层面 LMX 对员工创造力的直接影响,以及团队层面 LMX 对团队创新是否有影响等。

#### 参考文献:

- [1] Amabile T M, A Model of Creativity and Innovation in Organizations[M]. In Staw BM, Cummings LL (Eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, 1988.
- [2] Amabile T M, et al. Assessing the Work Environment for Creativity[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39, (5): 1154 - 1184.
- [3] Barron F M and Harrington D M. Creativity, Intelligence and Personality[J]. In M. R. Rosenweig & L. W. Porter (Eds.), Annual Review of Psychology[C]. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1981.
- [4] Baumeister R F, et al. Bad Is Stronger than Good[J]. Review of General Psychology, 2001, 5, (4): 323 - 370.
- [5] Boies K and Howell J M. Leader-member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-level Outcomes[J]. The Leadership Quarterly, 2006, 17, (3): 246 - 257.
- [6] Callero P L, et al. Helping Behavior as Role Behavior: Disclosing Social Structure and History in the Analysis of Prosocial Action[J]. Social Psychology Quarterly, 1987, 50, (3): 247 - 256.
- [7] Cogliser C C and Schriesheim C A. Exploring Work Unit Context and Leader-member Exchange: A Multi-level Perspective[J]. Journal of Organizational Behavior, 2000, 21, (5): 487 - 511.
- [8] Dulebohn J H, 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.
- [9] Farmer S M, et al. Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity[J]. Academy of Management Journal, 2003, 46, (5): 618 - 630.
- [10] Fisher T. The Designer's Self-identity: Myths of Creativity and the Management of Teams[J]. Creativity and Innovation Management, 1997, 6, (1): 10 - 18.
- [11] Gooty J and Yammarino F J. The Leader-member Exchange Relationship: A Multisource, Cross-level Investigation[J]. Journal of Management, 2013, DOI: 10.1177/0149206313503009.
- [12] Graen G B and Uhl-Bien M. 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.



- [13] Harris T B, et al. Leader-member Exchange (LMX) in Context: How LMX Differentiation and LMX Relational Separation Attenuate LMX's Influence on OCB and Turnover Intention[J]. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25, (2): 314 - 328.
- [14] Henderson D J, et al. Leader-member Exchange, Differentiation, and Psychological Contract Fulfillment: A Multilevel Examination[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93, (6): 1208 - 1219.
- [15] Hirst G, et al. A Cross-level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52, (2): 280 - 293.
- [16] Le Blanc P M and González-Romá V. A Team Level Investigation of the Relationship between Leader-member Exchange (LMX) Differentiation, and Commitment and Performance[J]. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23, (3): 534 - 544.
- [17] Liao H, et al. 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.
- [18] Liden R C, et al. Leader-member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27, (6): 723 - 746.
- [19] Lord R G and Brown D J. *Leadership Processes and Follower Self-identity* [M]. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004.
- [20] Markus H and Wurf E. The Dynamic Self-concept: A Social Psychological Perspective [J]. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), *Annual Review of Psychology* [C]. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1987, (38): 299 - 337.
- [21] Mumford M D, et al. Item Generation Procedures and Background Data Scales: Implications for Construct and Criterion-Related Validity[J]. *Personal Psychology*, 1996, 49, (2): 361 - 398.
- [22] Petkus E. The Creative Identity: Creative Behavior from the Symbolic Interactionist Perspective[J]. *Journal of Creative Behavior*, 1996, 30, (3): 188 - 196.
- [23] Riley A and Burke P J. Identities and Self-verification in the Small Group[J]. *Social Psychology Quarterly*, 1995, 58, (2): 61 - 73.
- [24] Podsakoff P M, et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (5): 879 - 903.
- [25] Salancik G R and Pfeffer J. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23, (2): 224 - 253.
- [26] Scandura T A and Graen G B. Moderating Effects of Initial Leader-member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69, (3): 428 - 436.
- [27] Scott S G and Bruce R A. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37, (3): 580 - 607.
- [28] Shalley C E, et al. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? [J]. *Journal of Management*, 2004, 30, (6): 933 - 958.
- [29] Stryker S. *Symbolic Interaction: A social Structural Version* [M]. Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings, 1980.
- [30] Tierney P, et al. An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships[J]. *Personnel Psychology*, 1999, 52, (3): 591 - 620.
- [31] Vecchio R P. Explorations in Employee Envy: Feeling Envious and Feeling Envid[J]. *Cognition and Emotion*, 2005, (19): 69 - 81.
- [32] Vidyarthi P R, et al. Where Do I Stand? Examining the Effects of Leader-Member Exchange Social Comparison on Employee Work Behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95, (5): 849 - 861.
- [33] Zalesny M D and Graen G B. Exchange Theory in Leadership Research [A]. In A. Keiser, G. Reber, & R. Wanderer (Eds.), *Handbook of leadership* [C]. Stuttgart, Germany: C. E. Paeschel, 1987.
- [34] 王震, 孙健敏, 赵一君. 中国组织情境下的领导有效性: 对变革型领导、领导一部属交换和破坏型领导的元分析[J]. 北京: 心理科学进展, 2012, (2).
- [35] 杨付, 王桢, 张丽华. 员工职业发展过程中的“边界困境”: 是机制的原因, 还是人的原因? [J]. 北京: 管理世界, 2012, (11).
- [36] 周明建, 侍水生. 领导—成员交换差异与团队关系冲突: 道德型领导力的调节作用[J]. 天津: 南开管理评论, 2013, (2).

## How Leader-Member Exchange Inspires Employee Creativity: A Cross-level Study

YU Hui-ping<sup>1</sup>, YANG Fu<sup>2</sup>, ZHANG Li-hua<sup>3</sup>

(1. School of Public Management, Shanxi University of Finance and Economics,  
Taiyuan, Shanxi, 030031, China;

2. School of Business Administration, Southwestern University of Finance and Economics,  
Chengdu, Sichuan, 610074, China;

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

**Abstract:** Employees' creativity becomes the key to the survival and development in today's organizations. So we need to know more about factors impacting creativity on the workplace. As one of the most important situational variables, Leader can influence the creativity greatly. Leader-member exchange (LMX) is one of the most influential leadership models. The basic principle of LMX theory is that leaders develop different types of exchange relationships with their followers and that the quality of these relationships affects important leader and member attitudes and behaviors. Meantime, in group the dyadic relationship can form a group-level LMX relationship, such as Group LMX and LMX differentiation. Group LMX serves as a group level indicator of LMX. LMX differentiation is defined as the extent to which the leader forms different quality exchange relationships with group members. Some of the empirical studies supported that individual LMX quality is positively related to employee creativity. However, the research on explaining how the quality of LMX affects individual creativity is not enough. In addition, Farmer found creative role identity (CRI) is a powerful influence factor of the employees' creativity, but the research on the relationship between LMX and CRI is deficiency.

Based on role identity theory, we propose a cross-level model to explain how and when the quality of LMX affects creativity in work teams. Specifically, we examine the role and mechanism of LMX on creativity through CRI. Furthermore, examine the moderating effect of Group LMX and LMX differentiation on the relationship between LMX and CRI. Data were collected from 595 employees in 139 groups. Results indicated: (1) LMX had positive effects on employee creativity through the partial mediating role of CRI. (2) The moderating effect of two variables of LMX in group level has also been approved. Specifically, LMX differentiation attenuated LMX quality's direct effect on CRI, whereas Group LMX augmented LMX quality's direct effect on CRI.

The theoretical implications of the study: First, this study first proposes and empirically examine the LMX has a positive effects on CRI, and furthermore, the mediating role of CRI between LMX and creativity is verified. Second, this study approved the moderating effect of two variables of LMX in group level. The practical implication is as following: First, in order to improve creativity, leadership should make great efforts to cultivate employees' CRI. Second, the study shows that LMX has significant effects on employees' creativity. Therefore, leaders can take corresponding measures to stimulate creativity. Third, according to the conclusion, the leader should also understand that high overall relationship quality of leader with all the group members will be beneficial to employees' CRI, and group leader's different treatments to different members will weaken the positive role of LMX on CRI. Therefore, leader should try to establish good relationship with all members as far as possible, and to keep fair in work decision to reduce negative emotions.

**Key Words:** leader-member exchange; LMX differentiation; group LMX; creative role identity; creativity

(责任编辑:月 才)