

LMX 差异化对创造力的影响：一项多层次研究^①

潘静洲¹, 王震^{2*}, 周文霞³, 苗仁涛⁴, 赵郁轩¹

(1. 天津大学管理与经济学部, 天津 300072; 2. 中央财经大学商学院, 北京 100081;
3. 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872; 4. 首都经济贸易大学劳动经济学院, 北京 100070)

摘要: 领导-成员交换关系的差异化是近年来学术界的一个热点课题。尽管已有研究考察了它对一些个体和团队产出的影响, 但领导-成员交换关系差异化对创造力的影响一直为研究者们所忽略。领导-成员交换关系差异化文献和社会比较理论表明领导与不同下属交换质量的差异对团队及个人创造力的发挥具有重要意义。基于此, 本研究采用社会比较的理论视角, 同时从个体和团队两个层面考察领导-成员交换关系差异化对团队和个体创造力的影响, 并进一步分析团队层面的差异化对个体层面效应的调节作用。通过对中国大陆 80 个知识型团队的 367 名个体的问卷调查, 结果发现: 在个体层面, 相对的领导-成员交换关系 (RLMX) 对个体创造力有显著正向影响, 团队自主支持感在这两者关系中起着中介作用; 在团队层面, 领导-成员交换关系差异和团队创造力之间呈 U 型关系, 领导-成员交换关系差异对个体创造力有消极影响, 但团队层面的关系差异化对 RLMX 和个体创造力关系的调节效应不显著。总体来看, 本研究发现 LMX 差异化对个体层面和团队层面的影响是不一致的。最后讨论了本研究的不足及未来潜在的研究方向。

关键词: 领导-成员交换关系差异化; 相对的领导-成员交换关系; 团队自主支持; 创造力
中图分类号: B849; C93 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2017)02-0108-19

0 引言

随着市场竞争的日益激烈和知识经济的到来, 创新成为企业发展的内在需求和外在动力。“创造力”作为组织创新的基石^[1], 受到了国内外学者的广泛关注。个体创造力是指“员工在工作中产生并使用新颖而有想法的相关过程”^[2]。团队创造力并不是个体创造力的简单加总, 它是“在追求团队目标的过程中, 形成新颖且有想法、解决方案或过程”^[1], 它更依赖于团队成员之间的相互启发、相互沟通、相互分享, 其形成是团队过程综合作用的结果。在众多的创造力研究中, 一些学者从社会交换视角, 提出领导-成员交换关系

(leader-member exchange, LMX) 概念^[3-7], 并进一步探讨其对创造力的作用^[1, 7]。随着研究的深入, 学者们发现个人和团队效能不仅受到个体与领导一对一交换质量的影响, 团队中其他成员与领导的关系质量也在其中发挥着不可忽视的作用^[8-9]。于是, 学者们又提出了领导-成员交换关系差异化 (leader-member exchange differentiation, DLMX) 概念, 从团队层面来探讨团队成员之间 LMX 的差异性对团队结果的影响。DLMX 是指一个工作团队中, 团队领导与不同成员的交换关系在质量上的差异性^[9]。团队成员与领导形成差异性的 LMX 关系势必也会影响到团队及个人

① 收稿日期: 2014-08-24; 修订日期: 2015-10-19。

基金项目: 国家自然科学基金青年基金资助项目 (71402117; 71302129); 教育部人文社会科学研究青年基金资助项目 (13YJC630176; 13YJC630036); 北京市社会科学基金资助项目 (16GLB035); 天津市科技发展战略研究计划资助项目 (S15113140)。

通讯作者: 王震 (1985—), 男, 山东济宁人, 博士, 副教授。Email: wangzhenruc@163.com

创造力的发挥。那么,从激发创造力的角度,领导应该对下属们一视同仁,还是差别对待?其影响是什么?这是本研究着力探讨的关键问题。

要回答以上问题,就需要从个体和团队层面分别探讨 LMX 质量差异性。学者们基于社会比较理论^[10],提出“相对的领导—成员交换关系(relative leader-member exchange, RLMX)”和“团队的领导—成员关系差异化(DLMX)”概念。RLMX 是指个体相对于其他团队成员 LMX 的相对质量^[11]。DLMX 是指一个工作团队中,团队领导与不同成员的交换关系在质量上的差异性^[9]。两者可以看成是 LMX 的社会比较结果在个体和团队层面的体现。然而,从现有研究来看,在 DLMX 研究领域仍有一些薄弱环节有待于进一步探索。这些问题包括:

第一,尽管研究者们开始使用社会比较的理论视角来探索 LMX 差异性的影响,但对于 LMX 社会比较影响的层面问题一直没有得到有效的澄清和检验。Henderson 等^[8]认为“领导—成员交换关系是否在多个层面上同时发挥作用”是 LMX 理论需要阐明的一个核心问题。现有文献大多将个体/对偶层面的 RLMX 和团队层面的 DLMX 割裂开来进行研究。比如,Boies 和 Howell^[12]、Erdogan 和 Bauer^[13]、Henderson 等^[8]、王震和孙健敏^[14]、赵国祥和宋卫芳^[15]讨论了 DLMX 的影响,而 Henderson 等^[16]、Vidarthi 等^[17]、Hu 和 Liden^[18]则只探讨了 RLMX 对员工工作行为和态度的影响。实际上,员工总是嵌套于团队当中,个体的工作表现(如创造力)很大程度上根植于团队的背景^[19]。个体层面 RLMX 对员工个人的影响以及团队层面 DLMX 对于团队的影响是否能够同时存在?两者是否有交互影响?这些对于人们认识领导下属关系差异化现象至关重要的问题仍然没有得到有效的回答。因此,有必要将个体感知到的 RLMX 与团队整体的 DLMX 放在一起分析其相互影响。对此,Henderson 等^[8]呼吁系统地探讨 DLMX 在不同层面的影响。本研究试图将 RLMX 和 DLMX 放在同一模型中,来回应这一问题。这样做,有助于厘清有差异的 LMX 在个体与团队层面对组织影响的差异,并可以进一步分析不同层面效应的交互影响,从而更全面、清晰地理解这一现象。

第二,虽然研究者们已经意识到在 LMX 与创造力存在潜在的联系^[1,20],但较少有研究从社会比较的角度探索领导与成员交换关系的差异性对团队和个体创造力的影响^[8-9]。无论在个体层面还是团队层面,创造力的激发都依赖于团队成员之间的相互启发、相互沟通、相互分享^[20]。因此,Shalley 等^[19]认为个体创造力根植于团队背景当中,团队创造力是团队互动的结果。基于此,有必要探讨个体与团队成员在 LMX 关系上的比较(即:RLMX, DLMX)对于个体及团队创造力的影响。同时,团队创造力与个体创造力无论从影响因素,还是形成机制都存在着显著的不同^[21],需要分别从 RLMX 与 DLMX 的角度探讨他们对于个体和团队创造力的影响。

基于以上两点,本研究从个体和团队两个层面分析领导—成员交换关系差异化对创造力的影响,并讨论其交互影响。具体而言,本研究包括以下几项内容。

首先,RLMX 是 LMX 中的社会比较在个体层面上的表现。对个人而言,员工不仅会考量自己与上级关系的绝对质量,更会通过与其他团队成员的比较得到相对质量,并以此作为感知领导支持、团队氛围、在团队中的地位等一系列结果变量的依据。在某种意义上来说,相对的 LMX 比绝对的 LMX 对于员工的心理感知起着更关键性的作用^[16]。然而,现有的 LMX 研究大多聚焦于 LMX 的绝对质量对于员工创造力的影响^[1,7,22],较少有研究直接探讨 RLMX 对员工创造力的影响。针对于此,本研究将首先聚焦于 RLMX 与员工个体创造力的关系,并将进一步探讨其中的影响机制。

其次,DLMX 是 LMX 社会比较影响在团队层面的表现,它是展现团队特征的团队变量。“DLMX 是一个过程,领导通过对于不同下属采取不同的对待方式而最终形成不同的交换关系质量”^[8]。研究表明:DLMX 对于团队冲突^[12]、团队沟通^[23]、同事关系^[24]等都有显著的消极影响。然而,也有一些研究得到了相反的结论。Naidoo 等^[25]发现,LMX 的差异在团队发展的某一时期会对团队绩效有促进作用。LMX 的差异化是会伤害团队,还是会对团队产生积极的影响?学术界至今还没有定论。本研究将从创造力的视角,进一步探索这一关键性问题。此外,DLMX 作为团

队层面变量不仅会影响团队创造力,对个体创造力也可能存在潜在影响。DLMX现象本身会给个体提供“差异化”的背景信息,这可能会在不经意间成为影响个体进一步判断和感知的外在信息来源^[20]。比如,差异化的氛围可能会让个体在团队中感受到更多的不公平感,这样的感知会对团队成员产生消极的影响(比如,抑制个体创造力的发挥)^[13]。然而,在现有的文献中,研究者们往往关注于DLMX对个体层面主效应的跨层调节作用^[16,20,26]。然而,对DLMX对创造力的直接效应的探讨较为缺乏。因此,本研究在考察DLMX对团队创造力影响的同时,探讨DLMX对个体创造力的作用。

最后,如上文所提到的,已有研究表明DLMX对LMX在个体层面的效应具有跨层的调节效应,但不同的研究却得到了不一致的发现。有研究表明个体层面的LMX效应,会随着团队DLMX的增大而增强^[12,16,27-28]。另一些研究则表明,团队的DLMX增大会减弱LMX在个体层面的影响^[20,30]。本研究将以创造力为落脚点再次检验这一命题,并首次探讨LMX差异化在团队层面影响效果(即DLMX)对个体层面的RLMX和创造力间关系的调节作用,期望从社会比较的视角对DLMX和创造力的文献做出贡献。

本文将RLMX和DLMX两个层面的变量置于同一模型中进行讨论。其原因还在于:从表面上来看,两者存在着潜在的矛盾之处。先前的实证研究^[12,23-24]使其有理由推断团队成员之间的LMX差异化可能对于整个团队的创造力存在消极的影响。但是,根据社会比较理论,LMX越是高于其他团队成员,越能感觉到上级的支持和所给予的自由。由此可以推断:就个人而言,RLMX越高越有助于个人创造力的发挥。那么,两者之间是否存在非此即彼的矛盾呢?这一问题是本研究的出发点。

总之,“RLMX对个体创造力的影响”以及“DLMX对于团队创造力的影响”看起来是两个相似的问题,但是由于其所在的层次不同,作用的机理也完全不同。本文以社会比较理论为依据,通过对这两个过程的探索,试图澄清社会比较在LMX问题上对个体及团队的影响及其差异。

1 理论与假设

1.1 RLMX与个体创造力的关系

LMX理论自提出以来就受到了国内外学者们的广泛关注^[3,5-6,7,9,31-32]。大部分学者运用社会交换理论^[33]来解释LMX的现象。他们认为:领导会采取不同的方式对待下属,而下属也会对此做出不同的回应^[5]。对于员工而言,与上司之间良好的交换关系有助于得到更多的资源、信息和领导的认可^[5],从而更容易感受到团队中积极而宽松的支持氛围^[7,34]。因此,一些学者认为高质量的LMX可以促进员工创造力的提升。Scott和Bruce^[7]最早用实证研究证明了这一观点,且这一结论也得到了后来研究的支持^[1,22]。然而,也有研究者对此持谨慎的态度。比如,Ellkins和Keller^[35]认为尽管LMX与创造性行为的关系得到了一些实证研究的支持,但是LMX与创造力的关系比想象的更加复杂。

实际上,现实生活中员工不仅会考量自己与领导的关系质量,更会与团队中其他员工的LMX进行比较^[36]。“蛙池(frog-pond)效应”的研究认为个体的态度和行为会受到与组内他人比较的影响^[37]。因此,对LMX关系的比较对于个体在组织中的行为和态度发挥着极其重要的作用^[8]。研究者们将这一比较的结果称为RLMX,并将其界定为员工的LMX与所在团队中所有成员LMX平均水平的差值^[11]。Graen等^[11]在1982年最早提出这一概念,并使用个体LMX减去团队LMX的方式将其测量操作化,后来学者不断完善并发展了这一概念。Henderson等^[16]认为,个体对LMX的感知虽然可以反映由于社会交换而激发的动机和行为,却无法解释员工由于与其他人的社会比较过程而产生的态度和行为。而LMX理论本身就是根源于领导对不同下属所采取的差异化的对待方式^[28,38],差异化是LMX理论的本质和核心。基于此,研究者们从社会比较视角^[10],探讨RLMX对员工的影响。Graen等^[11]发现RLMX与员工的离职呈负相关关系。Henderson等^[16]通过对278名员工及31名主管进行问卷调查,发现RLMX对于心理契约履行的感知有积极影响。可见,RLMX对于员工态度和行为产出的影响逐渐

为学术界所认可。

就个体的创造力而言,RLMX 仍然能够起到积极的促进作用。首先,当员工认为自己与领导的交换关系要高于其他成员时,会感知到更多来自上司的支持、鼓励和偏爱^[3],从而更敢于也更愿意提出新想法,并勇于表现出创新性的行为^[39]。也就是说,RLMX 可以提升员工创新的内在动机。根据 Amabile 的创造力构成理论,内在动机是员工创新的不可或缺的成分之一^[40]。研究指出内在动机可以极大的激发员工的创新热情和提升员工的创新表现^[41-42]。其次,较高的 RLMX 会使员工认为自己比其他员工更加优秀,较强的自我效能感可以抵消创新带来的不确定性的消极作用,进而促进创造力的提升^[20]。同时,领导是团队资源的管理者和分配者,LMX 社会比较的过程会使员工感觉到自己可以掌握比其他成员更多的资源^[5],从而能够促进其创造力的发挥。

总之,RLMX 能够通过多重渠道积极地影响着创造力的发挥。特别是,中国是一个集体主义文化盛行的社会^[43],人们更在意彼此间的比较。因此,中国员工对于 RLMX 更加敏感,与其他员工的 LMX 差异能够有效地激发员工创新的热情和动机。

假设 1 相对的领导—成员交换关系 (RLMX) 与个体创造力有正相关关系。

1.2 团队自主支持的中介作用

先前研究对 RLMX 影响机制已有所讨论。比如, Hu 和 Liden^[18]证实了自我效能感在 RLMX 与结果变量之间的中介作用。本研究根据自我决定理论从自主性的角度 (autonomy) 提出新的 RLMX 对创造力影响的中介机制。

创造力构成理论 (componential theory of creativity) 强调,外部自主的环境对于个体创造力起着至关重要的作用^[40]。“自主性”是指对于所从事的活动选择的自由度^[44]。自我决定理论认为:对于自主性的渴望是人类基本的需求之一,它可以进一步影响人们行为的动机^[45],而动机——尤其是内部动机——是影响创造力发挥的重要因素^[40]。Deci 和 Ryan^[46]也建议从自主性的角度去关注提升创造力的环境和个体因素。基于对先前文献的分析,下面以自主性的视角,进一步讨论 RLMX 对于创造力影响的作用机制。

自主性对创造力的积极影响得到了学者们理论和实证上的验证。Amabile 和 Gryskiewicz^[47]认为自主性是激发个体创造力的工作环境中最重要的因素之一。Zhou^[48]发现高自主性的环境有助于新想法的产生。Liu 等^[44]研究发现不管是对自主性的支持,还是个人所具有的自主性倾向都会对个体的创造力产生积极影响。Oldham 和 Cummings^[49]的研究表明:自主性的工作和上司的支持性的领导能够有助于下属创新性绩效的提升。

在组织中,个体始终处于团队之中,因此团队的支持显然对个体自主性的感知具有不可或缺的意义。在团队支持的各种因素中,对于自主性的支持在激发员工创造力的过程中,有着独特而重要的意义。根据自我决定理论,与其他物质性支持相比,自主性支持与创造力有更直接的联系^[46]。Liu 等^[44]强调自主性对于员工的创新激情的特殊价值。他们通过部门、团队和个体三个层次的实证研究发现:部门的自主性支持和团队的自主性支持都对于团队成员的创造力有积极的促进作用。

与领导的交换关系在很大程度上影响着个体在团队中的地位以及所得到的支持。首先,社会比较理论和 LMX 的研究告知,当员工觉得自己拥有比其他员工更高的 LMX 时,会感知到更多来自上级的支持和授权^[7]。领导作为组织的代言人和团队的负责人,其偏好和意见对于团队的意愿和氛围起着决定性的作用。在这种情况下,高 RLMX 的个体会感受到更强的团队给予的自主性支持,进而敢于发表创新性意见,勇于表现创新性行为。其次,领导的立场也会有意无意地影响其他团队成员的看法,因此较高的 RLMX 也会得到团队其他成员的支持,从而感受到更多的团队给予的支持和自由。团队成员都倾向支持与领导关系好的团队成员。这样做一方面可能会得到团队领导的认同和赞扬,避免与领导发生冲突。另一方面,与领导的“红人”保持良好的关系,可能会得到额外的信息和资源。特别在中国的组织中,与领导亲近员工的言语很可能会左右领导对其他人的看法,甚至对于晋升和资源分配的决策。综合以上两点,推断高 RLMX 的个体更容易体验到更多地团队自主性支持,进而激发员工的创造力。

假设 2 团队自主支持感在相对的领导—下

属交换关系(RLMX)和个体创造力关系中起中介作用。

1.3 DLMX与团队创造力的关系

最初学者们研究DLMX,主要是以其对组织的消极影响为着眼点^[12,24,26]。随着研究的深入,对于“DLMX的影响效果是积极,还是消极”这一问题的研究者们得到了不一致的结论^[12-13,15,25,28]。Liden和同事们^[28]探索了DLMX与团队绩效的关系。虽然假设中他们同时提出了积极和消极关系的两种假设,但均未得到实证数据的支持。Boies和Howell^[12]的研究发现,只有在某些条件之下,LMX的差异化才能对团队效能具有削弱的作用。最近,Naidoo等^[25]进行的一项纵向研究表明,LMX的差异化在团队发展的某一时期反而会对团队绩效有积极的促进作用。可见,DLMX对团队效能的影响并不那么简单。为了得到更加准确的推测,需要更加深入地剖析DLMX的变化特点,进而考虑这种变化与团队创造力的关系。

Harrison和Klein^[50]较为系统地阐述了团队多样性问题。它们区分了三种不同类型的多样性,分别是“分离型(separation)”、“多样型(variety)”和“不等型(disparity)”。这三种类型的多样性在实质、模式、操作化和可能造成的结果上都有显著不同。“separation”是指团队成员间具有不同的区分度,比如:意见、价值观、信念的不同。“variety”是指团队成员属于不同的类别,比如:拥有的知识、背景、经验的不同。“disparity”则指团队成员所拥有的资源或资产存在差异性,比如:收入、地位、权力的不同。显然,LMX属于个体拥有的社会资源,应该属于disparity。由于不同类型的差异化在本质上的差异,测算方式也有所不同。就disparity而言,他们认为应该使用标准差/平均数($SD/Mean$)的方法。这与DLMX研究者们使用标准差(SD)的做法是不同的。但是,这种做法更能捕捉到差异化的内涵。disparity的差异,不仅表现出个体间资源的差别,还表现出了团队成员对于资源占有的优势性。比如,在社会学中,disparity经常被用于表示收入的差异。Harrison和Klein的理论提出之后,得到了大量研究的认同和支持^[51-54]。本研究采纳其测量方式,使用标准差除以平均数作为DLMX的操作化方式。

为了更清晰地表明这三种类型的差别,Harri-

son和Klein^[50]分别给出了这三种不同类型的差异化在最大、中等和最小时的图示(见图1)。可以看到disparity的变化方式明显不同于其他两类。具体到LMX上,当DLMX最小时,代表所有的团队成员拥有相同的资源,即与领导保持质量完全相同的交换关系。相反,当DLMX极端大时,则表现为所有的资源被某一个团队成员所占有,而所有的其他成员则占有等同的但很少的资源。也就是说,DLMX越大,领导的时间、精力、资源和喜爱越被某一个下属所占有,而其他成员的LMX则很低,但质量基本相近。当DLMX值趋中时,不同成员间的LMX质量各不相同,呈阶梯状分布。通过以上对DLMX分布特点的分析,可得出更准确地推断:在DLMX较低时,团队成员间LMX质量相似,团队中能形成较为宽松的氛围,有助于团队创造力的发挥。而随着DLMX的升高,团队成员之间LMX差异逐渐拉大,甚至呈阶梯状分布,导致团队中具有类似于“层级型”的资源分配方式(见图1)。LMX在某种程度上被当作是个体在团队中地位的指标^[28]。DLMX这种多层级的分布方式会导致团队成员之间竞争加剧、冲突增多、团队氛围紧张,团队成员间不敢、也不乐于分享自己的想法和信息。这种情况下,团队成为LMX的竞技场,团队创新动力和创新行为都跌至谷底。但是,随着DLMX进一步地增加,领导的资源倾向于少数的个别人,并逐渐固定下来,他们成为了领导身边的“红人”,同时其他团队成员的LMX基本持平。在这种情况下,个别人的高LMX和大部分人平均而偏低的LMX会对团队整体创造力产生什么样的影响呢?LMX的研究者们认为:LMX差异的悬殊并不必然对团队带来灾难性的后果^[8]。高LMX的员工可能会逐渐成为团队中的副中心^[12]。由于在领导心目中特殊的位置,他们会拥有更多的资源,并且在很大程度上能够影响领导者的决策,而这些是团队其他成员所没有但渴望获得的。Blau^[33]认为当一个人拥有他人所没有但是需要的资源时,就会增进其对其他人的社会吸引(social attractiveness),而社会吸引效应会增强一个人的影响力^[33,55]获得更多的认同和支持。因此,当个别人与其他团员的LMX质量差别相对悬殊时,人们会逐渐认可个别团队成员“副中心”或特殊化的地位,冲突和不公平感也会

逐渐减少, 而团队中其他成员 LMX 相对平均的状况又会增加这一积极影响的效果。除此之外, 研究表明: 高 LMX 个体在团队中还会充当领导和其他同事之间充当桥梁的角色^[23, 56], 其存在有助于促进团队的合作, 提升团队的效能^[55]。可见, 个别人的高 LMX 和大部分人偏低的 LMX 不仅不会损害团队, 反而会减少团队内部的人际冲突, 促进团队和谐与沟通, 从而提升团队创造力。

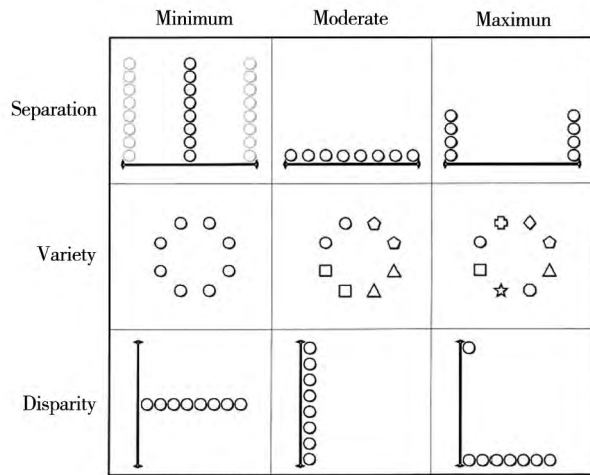


图 1 三种差异化的分布图

Fig. 1 The distribution of the three types differentiation

另一方面, 由于领导对“红人”的偏爱, 对于其他成员会产生激励的效果。相比于领导与所有下属保持均等关系的情景, 因为有了“红人”的先例, 人们意识到与领导的关系不是一成不变的, 是有可能通过提升自己的工作表现, 来改善与领导的关系。因此, 成员们更愿意努力表现、充分表达自己的看法。

可见, 随着 DLMX 进一步增加, 团队的创造力反而会逐渐升高, 甚至高于领导与下属们保持平均交换关系的情况。总之, DLMX 对团队创造力的影响是先降低后升高, 呈一条 U 型的曲线状。而这与一些前人研究的实证结果是相印证的。比如, Naidoo 等^[25]在研究中发现, 在团队发展的不同时期, DLMX 与团队绩效的关系会有所不同。随着团队的发展, DLMX 也会随之变化, 由最初团队建立时的平均化, 逐渐变得差异化, 一直相对稳定的成熟期。DLMX 与团队绩效的关系因发展时期而不同, DLMX 的变化可能是潜在原因之一。

假设 3 领导-成员交换关系差异化(DLMX)

与团队的创造力之间呈 U 型曲线关系。也就是说, 当 DLMX 处于中等水平时, 团队创造力较低, 而 DLMX 处于偏高或偏低水平时, 团队创造力较高。

1.4 DLMX 与个体创造力的关系

DLMX 作为团队层面变量影响团队整体创造力的同时, 还会作用于员工的个体创造力。DLMX 被视为团队的背景变量, 它为个体提供了反映团队属性的外在信息。这些信息是员工感知团队氛围的重要依据, 对于个体的认知判断以及进一步的行为都具有重要的意义^[20]。个体会根据对团队环境的情感体验和认知来调整自己的行为 and 态度。

首先, DLMX 会给员工带来负向的情感体验。DLMX 增大意味着领导对下属的差异化对待越明显^[57], 团队内部社会比较的倾向越严重, 员工越在意 DLMX 的存在, 对这种差异对待的反应越强烈^[16]。在这样的氛围之中, 个体更容易感受到团队成员间的冲突和紧张的气氛, 降低个体的安全感、满意度。Hooper 和 Martin^[58]在研究中发现, 高 DLMX 会降低个体所感知到的工作满意度和幸福感。Schyns^[59]发现, LMX 质量的一致性越高, 团队成员会感受到更多的工作满意度和对组织更强烈的承诺感。Van Breukelen, Konst 和 Van Der Vlist^[30]特别编制测量工具对员工所感知到“领导对不同下属的差异化对待”进行了测量, 结果得到了相似的结论。而这些消极的情感体验会对个体创造力的提升产生抑制作用。

此外, 与领导成员交换关系被学者们普遍认为与公平有着密不可分的关系^[60-61]。组织公平研究也表明有差别的对待会使员工更关注于公平问题^[62-63]。因此, 在这样的条件下, 团队中的成员易于通过对 LMX 高低的比较而产生不公平的感知^[58]。基于中国组织情境, 有研究发现领导对不同成员的差别对待会显著降低员工的分配公平感和程度公平感, 尤其是在中国这种高集体主义文化情境下, 员工更在意均等式和平均主义式的公平。领导对不同团队成员的区别对待显然与组织公平的这些原则相违背, 因而会使团队成员产生领导甚至组织不公平的感知判断^[58]。这种感知则会削弱个体的创新动机, 进而抑制创造力的提升。综上所述, DLMX 作为一种差异化的团队氛围, 对个体创造力的提升具有负向的抑制作用。

假设4 领导成员交换关系差异化(DLMX)与个体创造力呈负相关关系。

1.5 DLMX的调节效应

领导成员交换关系差异化作为团队层面的变量也会对个体的感知产生影响。员工不仅会与其他团队成员比较 LMX 的质量(比较的结果即为 RLMX),还会将这种差异进行团队内横向的比较(即观察领导与不同成员关系的差异性),以此来判断自己的特殊性。不同团队中,领导与下属的交换关系存在着不同的分布^[64],有的领导与所有下属保持相对均等的交换关系,有的团队中则存在较大的差异^[26,28]。这种差异化的现象(即: DLMX)本身对于个体 RLMX 效应的发挥具有潜在影响。它作为背景变量,可以为个体进行比较和判断提供关键的外在信息,甚至比较标准^[20]。同等程度(数量级)的 RLMX,在低 DLMX 团队(与高 DLMX 团队相比)中会显得更加突出。在这种情况下,个体会倾向于认为领导对自己有特殊的优待和偏爱,由高 RLMX 而产生的优越感会

被放大。具有高 RLMX 的个体会感受到更强烈的团队支持和自由性,从而有助于其创造力的发挥。相反,当领导与下属们保持差异化的交换关系时,无论 RLMX 是高还是低,都显得比较平常,对个体感知的影响也相对较弱。这种效应在 Le Blanc 和 González-Romá^[27]关于团队层面的 DLMX 与 LMX 的交互效应的研究中就有所讨论。因此,本文认为在低 DLMX 的团队中,个体的 RLMX 对于团队支持感的影响效果会被放大。Liao 等^[20]的研究为此提供了间接的实证支持。尽管他们最初假设 DLMX 的增加,会加强 LMX 与自我效能感的关系。但是,通过对来自 116 个团队的 828 名员工的调查发现,随着团队中 LMX 差异的增大,个体的 LMX 对自我效能感的促进效应反而会减弱。

假设5 领导成员交换关系差异化(DLMX)在个体的相对领导成员交换关系(RLMX)与创造力关系中起着负向调节作用。也就是说,团队的 DLMX 越低,RLMX 与创造力正向关系越强。

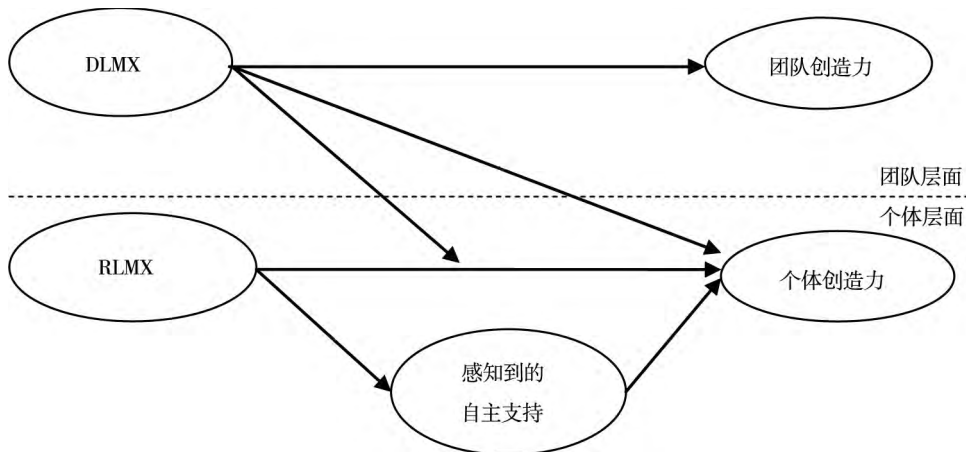


图2 理论假设模型

Fig. 2 The theoretical model

2 研究方法

2.1 样本与程序

本研究的样本取自于中国大陆的多个不同类型的组织,涉及咨询、教育、电子、计算机、网络等多个行业。所有参与调查的被试均为咨询师、研究人员、工程师、技术研发人员等知识型员工。为了保证数据的客观性,减少同源偏差的影响,本研究从领导、下属两个来源收集数据。并委托各团

队的联系人将密封于信封中的问卷分发给各个被试,问卷填写完毕后由被试自行将问卷密封并投至问卷回收盒(类似投票箱)中,由联系人一并邮回。一共发放 500 份问卷,收回 398 份,回收率约为 80%。其中包含 83 个团队,领导问卷 83 份,员工问卷 315 份。为了保证所收集的有效性,对问卷进行了进一步的筛减。首先,去除了部分个人信息不全的问卷。其次,由于本研究涉及跨层和团队层面关系的探讨,为了确保团队层面变量的有效性,要求团队内部的完成率不能过低^[28]。因

此,根据先前研究^[26,28]的做法,删除了问卷回收率低于60%的3个团队。最后,检查了剩余团队的成员数量,所有团队的人数均符合相关研究^[26,28]的做法(大于等于3个)。

通过以上过程,最后得到来自80个团队的367份问卷,团队的平均人数为4.6人($SD = 1.52$)。其中,团队成员填写LMX,团队自主支持和团队创造力问卷,团队领导对下属的创造力进行评价。

所有样本中,员工的平均年龄为28岁($SD = 5.20$),平均工作时间为4.4年($SD = 4.87$)。其中,男性占52.7%,女性占47.3%;具有本科学历的占43.4%;具有硕士学历的占32.9%;博士学历的占6.2%;本科及以下学历的占17.5%;在团队中,工作1年以下的占1.1%;1年~3年的占86.8%,4年~7年的占9.7%,7年以上的占2.2%。

2.2 测量工具

本研究采用问卷调查收集数据。所有问卷均采用Likert7点量表,7代表非常同意,1代表非常不同意。由于大部分问卷均取自西方的成熟量表,其文化适应性问题有待于检验。因此,在正式取样之前依次进行了以下程序:1)回译(back translation)。首先由研究者将问卷条目由英文翻译成中文,再邀请具有海外背景的双语者将之前翻译的中文版问卷再翻译成英文Brislin^[65]。最后由双方对于翻译不一致的地方进行讨论修改,形成问卷初稿。2)邀请具有跨文化背景的研究者,对量表的文化适应性进行检验。3)邀请具有大量问卷调查经验的咨询师和管理学科研究人员对于问卷的可读性进行评估。4)邀请7名被试,其中领导3人,一般员工4人进行试测,并对问卷的布局、语言表达、问题设置等提出建议。通过以上反复修订,最终形成正式问卷。

领导-成员交换关系差异化(DLMX) 根据Harrison和Klein^[50]的建议,采用团队中各个成员LMX的标准差除以各成员LMX的平均数作为DLMX的参数。这种做法在先前相关研究中已经得到认可和使用^[51-52,66]。LMX的测量采用Liden, Wayne和Stilwell^[67]编制的LMX问卷,包括7个项目,如“我的上司了解我在工作上的问题

和需要”。在本研究中,该量表的内部一致性系数为0.89。

相对的领导-成员交换关系(RLMX) 参照先前研究的做法^[11,16],使用个体的LMX减去团队平均的LMX之后得到的分数来代表RLMX。同样使用Liden, Wayne和Stilwell^[67]问卷来测量LMX。

团队自主支持感 参照Liu及同事^[44]的团队自主支持问卷编制。它共包括3个项目,如:“我感到我的团队支持团队成员表达个人观点。”在本研究中,该量表的内部一致性系数为0.82。

团队创造力 团队创造力是一个团队层面的变量,它不是由个体创造力平均聚合而成,而是让被试分别对团队的创造力状况进行评价,进而对这一评价结果进行聚合。本文参考Zhang等^[68]的做法,将Anderson和West^[69]所编制的问卷进行了改编,使其表述关注于新想法的产生。示例项目如“我们团队总是倾向于发展新的解决方案”在本研究中,该量表的内部一致性系数为0.94。

个体创造力 参照先前研究^[1-2,44,70]的做法,邀请领导对员工的工作创造力进行评价。领导与下属有较为频繁地接触,因此由他们来评价相对客观而恰当^[2]。问卷选自Zhou和George^[70]所编制的创造力问卷,示例项目如“这名副属能够提出新的方法来实现目标”。在本研究中,该量表的内部一致性系数为0.95。

控制变量 在个体层面,人口统计学变量可能会对创造力产生影响^[19],本文控制了被试的年龄和性别。另外,考虑到本研究是探讨在团队背景下的影响关系,在团队中的时间直接关系到是否受到团队的影响,因此本研究对员工在团队中的年限和在组织中的年限进行了控制。在团队层面,为了考量DLMX在其中的独特作用,本研究控制了团队LMX得分(group leader-member exchange, GLMX)^[26,28]。GLMX由团队成员的LMX得分平均而得到^[12,14,26]。除此之外,考虑到团队其他变量的影响,还控制了团队规模、领导在团队中的年限等变量^[28]。

2.3 数据分析策略

由于本研究涉及团队层面、个体层面及跨层分析,参照相关研究^[28]的做法,本研究采用不同的分析方法对数据进行分析。对于团队层面假

设,使用层级回归模型(hierarchical regression modeling, HRM)进行检验,通过操作 SPSS 16.0 软件来实现.为了充分地考量不同层面的影响,选用多重线性回归模型(hierarchical linear modeling, HLM)对跨层次的假设进行检验^[71].HLM除了可以同时估计不同层面因子对个体层次的影响外,还可以将这些预测变量保持在适当的层面上^[72],适合于跨层嵌套数据的处理^[72-73].对于个体层面的假设,本研究也使用 HLM 软件检验.原因是由于在测量中一个团队的不同成员是由同一个领导者评价的,所以数据之间存在一定嵌套关系,适合使用 HLM 处理.

3 研究结果

3.1 聚合检验结果

本研究中团队层面的变量是通过对个体数据的聚合而成,在聚合之前,通过一系列分析来检验组内同质性和组间差异性.首先计算了 r_{wg} 的得分^[74]. r_{wg} 是评估组内不同评价者之间的一致性的指标.本研究中,团队创造力和团队 LMX(GLMX)的 r_{wg} 分别为 0.97 和 0.96,远高于先前研究所推荐的最低值 0.70^[75-76].为了检验

组间的差异性,计算了组相关系数 ICC.在本研究中,团队创造力和 GLMX 的 ICC1 分别为 0.25 和 0.26;两者 ICC2 的得分分别为 0.54 和 0.55.通过以上分析,可以断定,本研究所收集的个体数据,可以进行更高层面的聚合^[77-78].

3.2 同源偏差检验结果

尽管本研究通过从多个来源收集数据,尽可能地控制了同源偏差的产生,但是由于问卷采用自我报告的方式,同源偏差仍然有存在的可能.因此,根据 Podsakoff 和 Organ^[79]的建议,进行了 Harman 单因子检验.结果显示,特征根大于 1 的因子不止一个,且没有一个因子的方差解释率大于 40%^[80],说明本研究中没有严重的同源偏差问题.但是,考虑到 Harman 单因子检验是一种不敏感的检验方式,同时采用验证性因素分析来检验同源偏差.结果显示:在个体层面上,四因子模型(LMX、团队创造力、个体创造力、团队自主支持感)模型拟合较好($\chi^2 = 1321, df = 428, RMSEA = 0.09, NNFI = 0.96, CFI = 0.96$),拟合效果明显优于单因素模型(见表 1).基于以上检验和分析,可以断定本研究不存在严重的同源偏差问题,各变量间具有良好的区分效度,测量结果可用于进一步的分析.

表 1 验证性因素分析结果

Table 1 Results of confirmative factor analyses

模型	χ^2	df	χ^2/df	$NNFI$	CFI	$RMSEA$
四因素模型	1 321	428	3.09	0.96	0.96	0.090
三因素模型 1	2 359	431	5.47	0.90	0.91	0.150
三因素模型 2	1 385	431	3.21	0.95	0.96	0.094
三因素模型 3	1 737	431	4.03	0.95	0.95	0.098
双因素模型	2 422	433	5.60	0.90	0.91	0.160
单因素模型	4 300	434	9.91	0.81	0.82	0.285

上表中:三因素模型 1 将 LMX 和个体创造力合成一个因素;三因素模型 2 将团队创造力和团队自主支持感合成一个因素;三因素模型 3 将 LMX 和团队自主支持感合成一个因素;双因素模型 将 LMX 和个体创造力,团队创造力和团队自主支持感合成一个因素;单因素模型 将四个变量合成一个因素.

3.3 描述性统计及相关分析结果

表 2 列出了个体和团队层面相关变量的平

均数、标准差和相关矩阵.可以看到,在个体层面,RLMX、团队自主支持感和个体创造力有中等程度的正相关关系($r = 0.14, p < 0.05; r = 0.24, p < 0.01$);在团队层面,GLMX、DLMX 及团队创造力之间也有显著的相关关系($r = 0.70, p < 0.01; r = -0.29, p < 0.01$).它们之间更深入的关系可通过下面一系列的分析来逐步揭示.

表 2 描述性统计及相关分析结果

Table 2 Descriptive statistics and correlations among variables

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
个体层面									
1. 性别	0.47	0.50	1						
2. 年龄	27.57	5.20	-0.08	1					
3. 组织年限	4.42	4.87	-0.04	0.79**	1				
4. 团队年限	2.10	1.93	-0.11	0.26**	0.26**	1			
5. RLMX	0.00	0.83	0.06	-0.07	-0.08	-0.03	1		
6. 自主支持	5.66	1.16	0.08	-0.05	-0.09	-0.10	0.32**	1	
7. 创造力	4.90	1.10	0.04	-0.10	-0.11	-0.08	0.14*	0.24**	1
团队层面									
1. 团队规模	4.59	1.52	1						
2. 领导团队年限	2.82	2.22	-0.03	1					
3. GLMX	5.23	0.83	-0.02	-.021	1				
4. DLMX	0.16	0.11	0.15	0.02	-0.49**	1			
5. 团队创造力	5.48	0.79	0.02	-0.09	0.70**	-0.29**	1		

注: 领导团队年限代表作为领导在团队中的时间. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, 双尾检验.

3.4 假设检验结果

为了检验所提出的假设,下面将从个体、团队和跨层三个方面进行数据分析. 个体层面,先将控制变量放入回归方程,再将自变量放入方程. 表 3 结果显示:在考虑了控制变量后,RLMX 对于团队自主支持感(M2)和个体创造力(M3)均有显著的正向影响,回归系数分别为 0.34 和 0.14,假设 1 得到支持. 加入中介变量后,团队自主支持感对创造力的影响显著(M4, $\beta = 0.24$, $p < 0.01$),RLMX 对创造力的影响效果不再显著(M4, $\beta = 0.06$, ns). 说明团队自主支持感在 RLMX 和创造力关系中起着中介的作用.

根据 Edwards 和 Lambert^[81] 的建议,采用 bootstrapping 方法(1 000 次)来检验间接效应(indirect effect). 基于 Hayes^[82] 的程序分析结果发现:在控制所有控制变量之后,RLMX 对个体创造力的积极影响被团队自主支持感所中介(indirect effect = 0.32, SE = 0.07, 95% CI = [0.18, 0.46]). 假设 2 得到支持.

本文使用层次回归分析检验团队层面的假设. 由表 4 可以看到,控制了团队规模、领导年限、GLMX 后,DLMX 对因变量团队创造力的影响并不显著(M2, $\beta = 0.07$, ns),但是将 DLMX²加入方程后,DLMX²对于因变量的影响显著(M3, $\beta = 0.63$, $p < 0.01$). 说明 DLMX 与团队创造力之间呈 U 型曲线关系,假设 3 得到验证. 图 3 曲线图进一步证明这一假设.

表 3 RLMX 对团队自主支持和个体创造力的影响

Table 3 The effect of RLMX on team autonomy support and individual creativity

	团队自主支持感		个体创造力	
	M4	M1	M2	M3
控制变量				
性别	0.07	0.06	0.02	0.01
年龄	0.07	0.08	-0.04	-0.06
组织年限	-0.13	-0.10	-0.05	-0.02
团队年限	-0.07	-0.07	-0.03	-0.01
自变量				
RLMX		0.34**	0.14*	0.06
中介变量				
团队自主支持感				0.24**
ΔR^2	0.02	0.11**	0.02*	0.05**
R^2	0.02	0.13	0.03	0.08
F	1.28	7.81**	1.60*	3.65**

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, 双尾检验.

表 4 DLMX 对团队创造力的影响

Table 4 The effect of DLMX on team creativity

	M1	M2	M3
控制变量			
团队规模	0.03	0.02	0.07
领导年限	-0.08	-0.08	-0.08
GLMX	0.69**	0.72**	0.73**
自变量			
DLMX		0.07	-0.53*
DLMX ²			0.63**
ΔR^2	0.48	0.00**	0.04**
R^2	0.48	0.49	0.53
F	23.31**	17.50**	16.19**

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, 双尾检验.

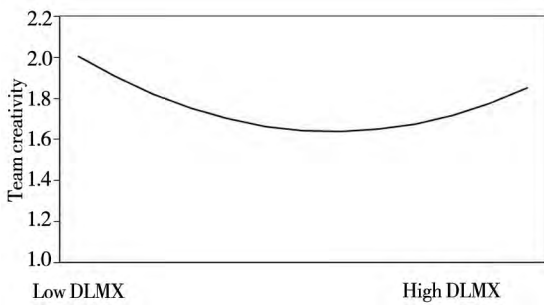


图3 DLMX对团队创造力的影响

Fig. 3 The effect of DLMX on team creativity

使用多重线性回归模型进行跨层假设的检验。为了确保使用HLM的恰当性,首先建立以创造力为因变量不包含任何预测变量的零模型(null model),并进行方差分析。结果显示,组间差异显著($\chi^2 = 408.44, df = 78, p < 0.01, ICC1 = 0.56$)。组间差异解释了个体创造力56%的方差,数据具有多层次特征,适合使用HLM进行分析^[83]。

首先构建Level-1的模型。Hofmann和Gavin^[84]建议对于第一层面主效应的预测因子可以使用原始尺度(raw metric)或总平均数中心化(grand-mean centering)来处理。因此本文对RLMX进行总平均数中心化(grand-mean center-

ing)处理。如表5(M2)所示,RLMX对个体创造力有显著的正向影响($\gamma_{10} = 0.18, p < 0.01$)。加入RLMX后,卡方检验仍然显著($\chi^2 = 368.23, df = 72, p < 0.01$),说明Level-2层面上可能存在高层次的影响因素。因此,需要在更高层面构建调节模型,讨论其对第一层次的影响。

接着检验DLMX在Level-2层面上的调节作用。为了避免所估计的跨层交互作用效果出现假性(spurious),Hofmann和Gavin^[84]认为在模型中应该把Level-1的预测因子使用组别平均化处理(group-mean centering),并且在Level-2上控制组别平均数。因此,将RLMX做组别平均化处理,并且将RLMX的组别平均数放在Level-2作为控制变量。根据Bryk和Raudenbush^[72]的建议,对第二层次的DLMX进行总平均数中心化处理。如表5所示(M3)所示,加入控制变量后,DLMX对个体的创造力有显著的负向影响($\gamma_{01} = -2.73, p < 0.01$)。假设4得到支持。为了检验调节效应,用level-2的DLMX来预测Level-1中RLMX对个体创造力的斜率,估计以斜率为结果变量的模型(slopes-as-outcomes model)。如表5所示(M4),RLMX和DLMX交互项并不显著($\gamma_{11} = 0.15, ns$)。假设5没有得到验证。

表5 调节效应分析结果

Table 5 Results of moderating regression analysis

	M1(零模型)	M2(主效应)	M3(主效应)	M4(调节效应)
截距项(γ_{00})	5.64**	4.79**	4.76**	4.76**
Level-1				
性别		-0.11	-0.10	-0.09
年龄		-0.00	-0.00	-0.00
组织年限		-0.01	-0.01	-0.01
团队年限		0.03	0.03	0.03
RLMX(γ_{10})		0.18**	0.18**	0.19**
Level-2				
DLMX(γ_{01})			-2.73**	-2.63*
RLMX × DLMX(γ_{11})				0.15
模型偏差(Deviance)	857.08	704.31	693.90	691.77

注:预测变量所对应的数值是在稳健的标准误(robust standard errors)下的固定效果的估计数(γ_s);* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, 双尾检验。

4 结束语

4.1 研究发现及理论贡献

团队作为组织的基本单位在组织发展过程中

发挥着至关重要的作用,而领导与成员交换关系(LMX)被人们认为是团队中最为重要的议题之一^[3,5-6]。因此,30年来研究者们对此进行了大量的分析和探讨。然而,纵观已有的LMX文献,大部分学者局限于对LMX的影响因素和结果变

量的探寻,而忽略了 LMX 最本质的自然属性——差异化^[28]。特别是在 LMX 与创新关系的研究中,至今还没有学者从团队内部出发,探讨在团队中领导与下属关系的差异格局对于团队本身以及团队中的个体创新能力的影响。基于此,本研究采用社会比较理论的视角,以创造力为落脚点,考察团队中领导与不同下属间关系差异性在团队中的作用以及对个体的影响。针对于 LMX 差异化对于个体和团队的双重影响效果,在研究中将差异化现象在个体和团队层面的影响分别具体化为 RLMX 和 DLMX 两个操作化指标,将这一问题延伸到两个层面,并比较在不同层面上差异化的影响,探索 LMX 差异化困境的解决方案。通过对中国大陆不同类型组织中的 80 个知识性团队的问卷调查,本研究得到了一系列有益且有趣的结论。

1) 对团队创造力的影响

数据结果验证了本研究提出的假设——DLMX 与团队创造力呈 U 型关系。领导和下属差异化交换关系对团队会带来积极,还是消极的影响,是研究者们着力探讨的问题^[12, 25, 28]。不同学者对此有不同的观点。LMX 研究的先驱 Liden 对于“DLMX 会促进绩效,还是伤害绩效”这一问题给出的答案是“it depends”^[28]。针对研究结论不一致的现状,本研究重新深入分析了差异化现象的本质,从领导成员交换中“资源有限性”这一基本前提出发,判断 DLMX 中差异化的属性(disparity),进而重新梳理 DLMX 这一构念的本源、概念、测量这些基本问题,逐渐延伸到其对团队创造力的影响,得出了与前人不同的研究结论——U 型曲线关系。可见,LMX 的差异化并不一定会给团队带来灾难性的后果。消极影响只有在差异化以层级(阶梯)形式表现,给团队带来混乱和恶性竞争时才会显现。当 DLMX 偏大时,反而会形成相对稳定的局面,团队成员逐渐接受了这种对个人的偏爱,从而不会对公平感带来太多损伤,而高 LMX 员工反而在团队中能起到连接领导和其他团队成员的桥梁式作用^[23, 56],促进团队形成和谐宽松的氛围^[85]。团队中高 LMX 和低 LMX 的存在并不一定意味着对团队的损害^[8]。

这一结论具有以下理论贡献。首先,它是在“DLMX 对团队影响效果”问题上的新进展。针对结论不一致的现状,本研究在厘清差异化内涵的

基础上从创造力的角度给出了新的回答。研究结果表明,DLMX 与团队创造力之间并不是一成不变的线性关系,它会随着差异化的增长而发生变化——先降后涨。本结论扩展了人们对于这一问题的认识,是对现有研究的进一步推进。其次,它第一次考察了 DLMX 对团队创造力的影响,是对团队创新文献的重要补充和拓展。至今还没有研究将团队创造力作为结果变量,探讨 DLMX 对其影响,因此本研究在这方面具有开创性意义。最后,它增进了人们对 DLMX 问题的认识。如前所述,本研究重新梳理了 DLMX 在差异化上的属性,改进了测量方式,特别是厘清了 DLMX 变化的发展方式和在团队中的分布特点。而这些对于 DLMX 问题认识的深入,对于 DLMX 影响效果的揭示,对于 DLMX 研究的发展,都具有极为重要的理论意义。本研究为 DLMX 研究的进一步发展奠定了一定的理论基础。

2) 对个体创造力的影响

本研究将 RLMX 作为个体层面反应领导成员交换关系差异化的指标,考察其对个体创新行为的作用。与前人结论相一致^[11, 16],也证实了 RLMX 的积极效应。结果表明:RLMX 对个体创造力的发挥有积极的促进作用。为了进一步理解其作用机理,本文还探索了这个过程中的中介变量。结果显示:团队自主支持感在其中充当着完全中介的作用。自我决定理论^[46]强调自主性在个体创造过程中的影响,特别是环境对自主的支持对个体创造动机起着决定性的作用^[86]。高 RLMX 个体通过与团队成员比较而产生的优越感,会由于领导作为组织代理人的特殊地位^[87-88]转化成对团队支持的感知,促进其有助于创新的行为和想法。与团队层面不同,本研究结果揭示了领导成员关系的差异化对于个体创新的影响,并且第一次把自主性的视角引入对 LMX 差异化的研究中。它丰富了 LMX 差异化的理论,增强了对于差异化现象的认识。

本研究不仅将 LMX 差异化在团队和个体层面的影响进行对比,并且试图考察 DLMX 作为团队变量对个体创造力以及个体层面 RLMX 效应的跨层影响。结果表明:DLMX 对个体的创造力有负向的阻碍作用。这与先前相关研究的数据结果是相一致的。Liao 等^[20]的研究也表明(尽管他

们没做出这样的假设) DLMX 对于个体的自我效能感和创造力都有负向的影响。可见, DLMX 作为团队属性的表现形式^[28], 对团队和个体有不同的影响过程和效果。对于个体创造力而言, DLMX 的影响并没有像团队那样呈曲线关系。这可能由于团队作为一个整体, 其创造力的发挥是一个团队互动过程, 它包含了成员之间的相互影响、相互激励。因此, 简单的平均主义可能会降低团队的生机与活动, 并不一定是团队效能发挥的最佳条件。团队创造力的发挥很大程度上取决于团队中各种资源的不同分配和组合方式, 或者说其受到 LMX 的分布变化的影响。但对于单一个体创造力的发挥而言, DLMX 作为一种团队氛围, 其影响更加单一化。领导对团队成员的差异化对待势必会使员工感受到更强烈的政治色彩, 甚至增加员工不公平感产生的可能性, 并造成一系列消极的态度和行为^[58-59], 从而损害个体创新的内在动机。结合之前 RLMX 的数据结果, 可以看到领导与下属交换关系的差异化无论对于个体还是对于团队都是一把双刃剑。它既可以激发员工的创造力, 也可能抑制个体的创新意愿。LMX 差异化在不同层面影响效果以及其中的矛盾与冲突, 是本文的出发点和着眼点。本研究回应了 Henderson 等^[16]关于“领导—成员交换关系是否在多个层面上同时发挥作用”的疑问, 从创造力的角度证实了 LMX 差异化不仅会同时作用于多个层面, 而且其影响效果截然不同。这既增进了人们对 DLMX 作用效果的认识, 更是对创造力, 特别是对团队创造力文献的拓展。

通过个体和团队层面 LMX 差异化现象影响的对比, 也可看到 LMX 差异化对团队的影响远比个体更加复杂。这是由于团队层面不仅涉及个体的感知, 还包含团队成员间的相互作用, 而团队创造力也不仅仅是个体创造力的简单相加。上述结论扩展了人们对不同层面上领导—成员交换关系差异化现象的认识, 这是本研究的另一贡献。

3) 跨层调节作用

除了 DLMX 的跨层主效应, 本研究还第一次考察了 DLMX 对 RLMX 在个体层面影响的跨层调节效应。然而, 数据结果并没有支持跨层负向调节效应的假设。可能的原因是 DLMX 在发挥消极调节作用的同时, 也存在积极的促进效应。

DLMX 类似的积极效应在前人研究中也有所显现。高 DLMX 作为特定的团队背景, 会为个体在进行社会比较和评价时提供重要的外在信息^[20]。在这种高 DLMX 团队背景下, 由 LMX 不同而造成的资源和地位差别会更加突出, 因此高 RLMX 的个体(圈内人)更容易意识到比他人(圈外人)享有更多的自由, 从而感知到更多的团队支持。而在低 DLMX 团队中, 高 RLMX 的“圈内人”享有的特殊待遇相对较少, 由此而提升的自主感也会减弱。实际上, 回顾 LMX 文献, 研究者在 DLMX 对 LMX 的影响效果的调节问题上得到非常不一致的实证研究结果。一些实证研究的结果表明: 团队的 DLMX 越大, LMX 的影响效应越强烈^[12, 27-28]。比如, Qu 和 Ma^[26]研究发现, DLMX 可以正向调节个体的 LMX 和领导评价的绩效间的关系。Henderson 等^[16]的结果显示 DLMX 在个体的 RLMX 和心理契约履行之间起着积极的调节作用。而另一些学者则通过实证数据证明了: 团队的 DLMX 会损害 LMX 效应的发挥。Liao 等^[20]提出“当 DLMX 越大时, LMX 对创造力的积极影响会越强”的假设, 然而数据结果却支持相反的结论。研究者们理论上的模糊和数据结果的混乱, 意味着 DLMX 对 LMX 的调节效应并不稳定, 其效果可能受到多种因素的共同作用。先前研究可能都只捕捉到了某一个侧面, 本研究也不例外, 不显著的数据结果进一步证明了该问题的复杂性。因此, 未来研究有必要去探讨 DLMX 调节作用的边界条件和作用机制, 进一步揭开差异化跨层调节的“神秘面纱”。总之, 虽然在本研究中 DLMX 的跨层调节效果并不显著, 但它揭示出这一问题的复杂性, 其结果对后来研究仍具有一定的启发意义。

4.2 对管理实践的启示

“关系的差异化作为团队层面的变量被认为对个体如何解释和应对团队中社会交换的动态变化具有关键性的影响”^[20]。因此, 本研究的结论对于管理实践具有一定的启发意义。它告诉管理者们要谨慎处理与下属的关系, 因为不仅与下属关系的质量, 而且不同下属间 LMX 差异性也会对团队及员工个人产生重要的影响。本研究表明, LMX 的差异化对团队创新的影响呈 U 型曲线。人们经常说领导要“一碗水端平”。本研究结果告

诉管理者们:至少从激发创新的角度来讲,在处理与下属关系时,并不是越平均越好。“一碗水端平”只是人们从道义和公平角度对理想状态的抒发。在现实的管理当中,不可能也没必要完全公平化,这样做反而会伤害团队的效能。因此,管理者可以适当地对个别核心员工给予一定的特殊对待,使其成为创新的主力 and 团队的核心。这样做既可以减少内耗,增加团队的一致性,对其他成员也会产生激励的作用,从而对整个团队的创新能力有积极的影响。但是,领导者一定不能将差异化作为一种政治手段来利用,试图对每个成员都给予不同程度的待遇,这样会造成团队内的冲突,是最不利于团队创新的差异化方式。另一方面,管理者不仅要关注 LMX 的绝对质量,还要特别重视比较的力量。个体会有意或无意地将 LMX 与其他成员进行对比。就个人而言,通过比较而感知到的特殊待遇可以通过提升其自主支持而激发其创新能力。因此,对于团队中的个体,特别是创新的主力军,领导应该让其感受到特殊的礼遇和支持,才能最大限度地激发其创造力。

LMX 差异化是客观存在的。无论从团队资源的有限性,人的社会性,还是与生俱来的天性角度,LMX 差异化的现象都不可避免。本研究的目的是揭示这种现象存在的客观后果,以期管理者在实践过程中对 LMX 的主观调整提供参考。正如本研究的结果所示,LMX 无论平均化还是差异化都各有其优缺点,在完全的平均化不可能实现的前提下,更多要考虑的是“如何差异化?在多大程度上的差异化?以及怎样避免差异化的消极影响?”本文只是对 LMX 差异化现象的初步探索,今后还有更多的课题有待于进一步探索。

4.3 研究局限及建议

本研究采用社会比较理论视角讨论了领导与下属关系的差异化对于个体及团队创造力的影响。虽然得到了一些有益的结论,但仍然存在一些不足之处。

1) 本研究所使用的是横截面数据,这不利于对因果关系的揭示。因此,未来研究可以通过纵向的追踪数据进一步验证 DLMX 对个体和团队创新的影响。纵向数据还有助于控制团队和组织中复杂多变的情景变量。本文中控制了 GLMX、团队规模、领导任职时间等可能会影响结果的相

关变量。但是,即便如此,现实组织中仍然会有一些其他潜在因素影响 DLMX 与创造力的关系。另外,尽管加入控制变量的方法是学术常用的方法,但是这些控制变量的加入是否有可能影响主效应的结果(比如,GLMX)?而追踪数据能够更好地屏蔽这些因素的影响。

2) 本研究表明 DLMX 与团队创造力的关系呈 U 型曲线。这一影响过程中(特别是曲线的后半部分),可能存在很多调节变量。比如,如果高 LMX 员工没有得到其他团队成员的认可,则可能会产生不公平感,会对团队创造力产生负向影响。高 LMX 员工的胜任力以及团队成员的公平感都可能是潜在的情景变量。未来研究可以从调节变量出发,去寻找两者关系成立的边界条件。

3) 本研究只讨论了 DLMX 与团队创造力间的相互关系,并没有对其中的作用机制做进一步的揭示。这两者之间存在非线性的关系,那么,其间必然蕴含着复杂的作用过程。因此,未来研究可以更深入地挖掘其作用过程。这样做有助于对这一问题更深入的揭示,同时也是对本研究结论的进一步检验。团队冲突^[12]和公平氛围^[26]可能在其中发挥着重要的作用。

4) DLMX 对个体层面 RLMX 影响的调节作用需要进一步的检验。本文认为这一过程中可能同时存在多种积极和消极的效应,从而导致先前研究结论的不一致。未来研究对这一问题有必要做进一步的理论分析和大样本的实证检验,特别是可以着眼于对边界条件的讨论。比如,当领导与下属差异化的关系得到团队成员的普遍认同和接受时,DLMX 对低层次的积极影响会更加强烈。团队成立的时间和发展阶段可能是潜在的调节变量。

5) 本研究是从员工视角讨论 LMX 的问题,因此没有测量领导评价的 LMX。一些学者认为 LMX 是一个互动的过程^[89],其对领导和下属都具有影响作用,因此应该从领导和下属两个角度去测量并讨论这一问题。实际上,LMX 差异化并不只是领导对待下属差异化,下属对待也存在差异。而 LMX 的文献大多都是讨论 LMX 对于员工的影响^[16,20,27-28],未来的研究可以从领导的视角入手,探讨 LMX 差异化对领导的行为和感知的影响。

6) 本文在测量 GLMX 与 DLMX 时,使用了同样的 LMX 量表,只是最终的合成方式不同。这种方法尽管是相关研究的经典做法,但也存在一定的局限性。特别是对 DLMX 的测量,本研究使用标准差除以平均数的测算方法,尽管比先前研究直接使用标准差有所进步,但仍没有完全反映 LMX 差异化的所有内涵。未来研究可以力图找到更佳的 DLMX 测量方法,以提升模型检验的准确性。

7) 由于本研究着眼于探讨 LMX 差异化在不同层面对创造力的影响,因此,并没有更多地讨论团队和个体创造力间的相互间影响,其实两者存

在密切的关系。一些学者^[90-91]发现个体与团队创造力并不是简单的聚合关系。本研究将个体和组织创造力同时引入到一个模型中,通过考察 DLMX 与它们的不同关系,发现了“看上去矛盾,实则有理”的结果,再次表明了两种创造力的区别,使人们更全面地认识到了团队和个体创造力影响因素和形成机制是完全不同的。然而,限于研究目的,本文的着力点并非考察个体创造力和组织创造力的复杂关系和区别。但是,这是一个非常有趣而重要的问题。未来研究可以专门对这一关系加以探讨,进而更清晰地揭示团队创造力的动态变化过程。

参考文献:

- [1]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.
- [2]Zhou J. When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(3): 413-422.
- [3]Gerstner C R, Day D V. Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(6): 827-844.
- [4]Graen G. Role-Making Processes Within Complex Organizations // Dunnette M D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* [C]. Chicago: Rand McNally, 1976: 1201-1245.
- [5]Graen G, Cashman J F. A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach // Hunt J G, Larsen L L. *Leadership Frontiers* [M]. Kent: Kent State University Press, 1975: 143-165.
- [6]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]. *Leadership Quarterly*, 1995, 6(2): 219-247.
- [7]Scott S G, 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.
- [8]Henderson D J, Liden R C, Glibkowski B C, et al. LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes [J]. *Leadership Quarterly*, 2009, 20(4): 517-534.
- [9]王震, 仲理峰. 领导成员交换关系差异化研究评述与展望 [J]. *心理科学进展*, 2011, 19(7): 1037-1046.
Wang Zhen, Zhong Lifeng. Leader-member exchange differentiation: A review and agenda for future research [J]. *Advances in Psychological Science*, 2011, 19(7): 1037-1046. (in Chinese)
- [10]Festinger L. A theory of social comparison processes [J]. *Human Relations*, 1954, 7(2): 117-140.
- [11]Graen G B, Liden R C, Hoel W. Role of leadership in the employee withdrawal process [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67(6): 868-872.
- [12]Boies K, 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]. *Leadership Quarterly*, 2006, 17(3): 246-257.
- [13]Erdogan B, Bauer T N. Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(6): 1104-1120.
- [14]王震, 孙健敏. 领导成员交换关系质量和差异化对团队的影响 [J]. *管理学报*, 2013, 10(2): 219-224.
Wang Zhen, Sun Jianmin. Effects of leader-member exchange quality and differentiation on team [J]. *Chinese Journal of Management*, 2013, 10(2): 219-224. (in Chinese)
- [15]赵国祥, 宋卫芳. 领导成员交换关系差异、公平感与群体凝聚力的关系 [J]. *心理科学*, 2010, 33(6): 1485

- 1487.

Zhao Guoxiang, Song Weifang. The relationship among leader-member exchange differentiation, justice perception and group cohesion[J]. *Psychological Science*, 2010, 33(6): 1485 - 1487. (in Chinese)

- [16] Henderson D J, Wayne S J, Shore L M, et al. Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1208 - 1219.
- [17] Vidyarathi P R, Liden R C, Anand S, 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.
- [18] Hu J, Liden R C. Relative leader-member exchange within team contexts: How and when social comparison impacts individual effectiveness[J]. *Personnel Psychology*, 2013, 66(1): 127 - 172.
- [19] Shalley C E, Zhou J, Oldham G R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? [J]. *Journal of Management*, 2004, 30(6): 933 - 958.
- [20] 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.
- [21] Liao C, Wayne S J, Liden R C, et al. Divergent effects of leader-member exchange differentiation on individual and unit outcomes: A multilevel analysis[R]. Chicago: University of Illinois at Chicago, Working Paper, 2013.
- [22] Amabile T M, Schatzel E A, Moneta G B, et al. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support[J]. *Leadership Quarterly*, 2004, 15(1): 5 - 32.
- [23] Sias P M, Jablin F M. Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication [J]. *Human Communication Research*, 1995, 22(1): 5 - 38.
- [24] Sherony K M, Green S G. Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(3): 542 - 548.
- [25] Naidoo L J, Scherbaum C A, Goldstein H W, et al. A longitudinal examination of the effects of LMX, ability, and differentiation on team performance[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2011, 26(3): 347 - 357.
- [26] Ma L, Qu Q. Differentiation in leader-member exchange: A hierarchical linear modeling approach [J]. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21(5): 733 - 744.
- [27] Le Blanc P M, González-Romá V. A team level investigation of the relationship between leader-member exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance [J]. *Leadership Quarterly*, 2012, 23(3): 534 - 544.
- [28] Liden R C, Erdogan B, Wayne S J, 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.
- [30] van Breukelen W, Konst D, van der Vlist R. Effects of LMX and differential treatment on work unit commitment [J]. *Psychological Reports*, 2002, 91(1): 220 - 230.
- [31] 王 辉, 牛雄鹰. 领导 部属交换的多维结构及对工作绩效和情境绩效的影响 [J]. *心理学报*, 2004, 36(2): 179 - 185.
- Wang Hui, Niu Xiongying. Multi-dimensional leader-member exchange and its impact on task performance and contextual performance of employees [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2004, 36(2): 179 - 185. (in Chinese)
- [32] 潘静洲, 周晓雪, 周文霞. 领导 成员关系、组织支持感、心理授权与情感承诺的关系研究 [J]. *应用心理学*, 2011, (2): 167 - 172.
- Pan Jingzhou, Zhou Xiaoxue, Zhou Wenxia. Research on the relationship of leader-member relationship, perceived organizational support, psychological empowerment and affective commitment [J]. *Chinese Journal of Applied Psychology*, 2011, (2): 167 - 172. (in Chinese)
- [33] Blau P M. *Exchange and Power in Social Life* [M]. New York: Wiley, 1964.
- [34] Dunegan K J, Tierney P, Duchon D. Perceptions of an innovative climate: Examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/subordinate exchange [J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1992, 39(3): 227 - 236.
- [35] Elkins T, Keller R T. Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework [J]. *Leadership Quarterly*, 2003, 14(4): 587 - 606.
- [36] Brickman P, Bulman R J. Pleasure and Pain in Social Comparison // Suls J M, Miller R J. *Social Comparison Processes: Theoretical and Empirical Perspectives* [C]. Washington D. C.: Hemisphere, 1977: 149 - 186.
- [37] Klein K J, Dansereau F, Hall R J. Levels issues in theory development, data collection, and analysis [J]. *Academy of*

- Management Review , 1994 , 19(2) : 195 - 229.
- [38] Liden R C , Sparrowe R T , Wayne S J. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future [J]. Research in Personnel and Human Resources Management , 1997 , 15: 47 - 119.
- [39] Liden R C , Graen G. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership [J]. Academy of Management Journal , 1980 , 23(3) : 451 - 465.
- [40] Amabile T M. Creativity in Context: Update to “The Social Psychology of Creativity” [M]. Boulder: West View Press , 1996.
- [41] Shin S J , Zhou J. Transformational leadership , conservation , and creativity: Evidence from Korea [J]. Academy of Management Journal , 2003 , 46(6) : 703 - 714.
- [42] Shalley C E , Perry-Smith J E. Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes , 2001 , 84(1) : 1 - 22.
- [43] Hofstede G. Culture ' s Consequences: International Differences in Work-Related Values [M]. Thousand Oaks: Sage , 1984.
- [44] Liu D , Chen X P , Yao X. From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion [J]. Journal of Applied Psychology , 2011 , 96(2) : 294 - 309.
- [45] Gagné M , Deci E L. Self-determination theory and work motivation [J]. Journal of Organizational Behavior , 2005 , 26(4) : 331 - 362.
- [46] Deci E L , Ryan R M. Self-determination theory: A macro theory of human motivation , development , and health [J]. Canadian Psychology , 2008 , 49(3) : 182 - 185.
- [47] Amabile T M , Grysiewicz N D. The creative environment scales: Work environment inventory [J]. Creativity Research Journal , 1989 , 2(4) : 231 - 253.
- [48] Zhou J. Feedback valence , feedback style , task autonomy , and achievement orientation: Interactive effects on creative performance [J]. Journal of Applied Psychology , 1998 , 83(2) : 261 - 276.
- [49] Oldham G R , Cummings A. Employee creativity: Personal and contextual factors at work [J]. Academy of Management Journal , 1996 , 39(3) : 607 - 634.
- [50] Harrison D A , Klein K J. What ' s the difference? Diversity constructs as separation , variety , or disparity in organizations [J]. Academy of Management Review , 2007 , 32(4) : 1199 - 1228.
- [51] Homan A C , Greer L L. Considering diversity: The positive effects of considerate leadership in diverse teams [J]. Group Processes & Intergroup Relations , 2013 , 16(1) : 105 - 125.
- [52] Liu D , Mitchell T , Lee T , et al. When employees are out of step with coworkers: How job satisfaction trajectory and dispersion influence individual-and unit-level voluntary turnover [J]. Academy of Management Journal , 2012 , 55(6) : 1360 - 1380.
- [53] Trevor C O , Reilly G , Gerhart B. Reconsidering pay dispersion ' s effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality [J]. Academy of Management Journal , 2012 , 55(3) : 585 - 610.
- [54] Zhang Y , Hou L W. The romance of working together: Benefits of gender diversity on group performance in China [J]. Human Relations , 2012 , 65(11) : 1487 - 1508.
- [55] Homans G C. Social Behavior: Its Elementary Forms [M]. New York: Harcourt , Brace & World , 1961.
- [56] Kramer M W. A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers [J]. Human Communication Research , 1995 , 22(1) : 39 - 64.
- [57] Erdogan B , Liden R C. Social Exchanges in the Workplace: A Review of Recent Developments and Future Research Directions in Leader-Member Exchange Theory // Neider L L , Schriesheim C A. Leadership [M]. Greenwich: Information Age Press , 2002: 65 - 114.
- [58] Hooper D T , Martin R. Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions [J]. Leadership Quarterly , 2008 , 19(1) : 20 - 30.
- [59] Schyns B. Are group consensus in leader-member exchange (LMX) and shared work values related to organizational outcomes? [J]. Small Group Research , 2006 , 37(1) : 20 - 35.
- [60] Erdogan B , Liden R C , Kraimer M L. Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture [J]. Academy of Management Journal , 2006 , 49(2) : 395 - 406.

- [61] Wayne S J , Shore L M , Bommer W H , et al. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange [J]. *Journal of Applied Psychology* , 2002 , 87(3) : 590 - 598.
- [62] Colquitt J A , Zapata-Phelan C P , Roberson Q M. Justice in teams: A review of fairness effects in collective contexts [J]. *Research in Personnel and Human Resources Management* , 2005 , 24: 53 - 94.
- [63] Roberson Q M , Colquitt J A. Shared and configural justice: A social network model of justice in teams [J]. *Academy of Management Review* , 2005 , 30(3) : 595 - 607.
- [64] Chen G , Kanfer R. Toward a systems theory of motivated behavior in work teams [J]. *Research in Organizational Behavior* , 2006 , 27: 223 - 267.
- [65] Brislin R W. Translation and Content Analysis of Oral and Written Material // Triandis H C , Berry J W. *Handbook of Cross-Cultural Psychology* [C]. Boston: Allyn & Bacon , 1980: 349 - 444.
- [66] Wu J B , Tsui A S , Kinicki A J. Consequences of differentiated leadership in groups [J]. *Academy of Management Journal* , 2010 , 53(1) : 90 - 106.
- [67] Liden R C , Wayne S J , Stilwell D. A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges [J]. *Journal of Applied Psychology* , 1993 , 78(4) : 662 - 674.
- [68] Zhang A Y , Tsui A S , Wang D X. Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes [J]. *Leadership Quarterly* , 2011 , 22(5) : 851 - 862.
- [69] Anderson N R , West M A. Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory [J]. *Journal of Organizational Behavior* , 1998 , 19(3) : 235 - 258.
- [70] Zhou J , George J M. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice [J]. *Academy of Management Journal* , 2001 , 44(4) : 682 - 696.
- [71] Raudenbush S , Bryk A S , Cheong Y F , et al. *HLM 6: Hierarchical Linear and Nonlinear Modeling* [Z]. Lincolnwood: Scientific Software International , 2004.
- [72] Brik A S , Raudenbush S W. *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods* [M]. Thousand Oaks: Sage , 1992.
- [73] Hofmann D A. An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models [J]. *Journal of Management* , 1997 , 23(6) : 723 - 744.
- [74] 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.
- [75] James L R , Demaree R G , Wolf G. Rwg: An assessment of within-group interrater agreement [J]. *Journal of Applied Psychology* , 1993 , 78(2) : 306 - 309.
- [76] Klein K J , Kozlowski S W J. *Multilevel Theory , Research , and Methods in Organizations: Foundations , Extensions , and New Directions* [C]. San Francisco: Jossey-Bass , 2000.
- [77] Bliese P D. Within-Group Agreement , Non-Independence , and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis // Klein , K J , Kozlowski S W J. *Multilevel Theory , Research , and Methods in Organizations: Foundations , Extensions , and New Directions* [C]. San Francisco: Jossey-Bass , 2000: 349 - 381.
- [78] James L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement [J]. *Journal of Applied Psychology* , 1982 , 67(2) : 219 - 229.
- [79] Podsakoff P M , Organ D W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects [J]. *Journal of Management* , 1986 , 12(4) : 531 - 544.
- [80] Ashford S J , Tsui A S. Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking [J]. *Academy of Management Journal* , 1991 , 34(2) : 251 - 280.
- [81] Edwards J R , Lambert L S. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis [J]. *Psychological Methods* , 2007 , 12(1) : 1 - 22.
- [82] Hayes A F. *Introduction to Mediation , Moderation , and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* [M]. New York: Guilford Press , 2013.
- [83] Snijders T , Bosker R. *Multilevel Modeling: An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling* [M]. Thousand Oaks: Sage , 1999.
- [84] Hofmann D A , Gavin M B. Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations [J]. *Journal of Management* , 1998 , 24(5) : 623 - 641.