

不同工作任务下领导行为与员工创造力的权变关系^{*}

——基于不同产权主体的研究

丁 琳¹, 郎淳刚²

(1. 西安外国语大学商学院 陕西 西安 710128;

2. 西安电子科技大学经济管理学院 陕西 西安 710126)

内容提要:变革型领导和交易型领导对员工创造力的作用一直是研究的热点,但对于这两种领导方式与员工创造力之间的关系长久以来并未达成一致。House 的领导路径——目标理论提出了任务在领导行为对下属态度和行为影响中的重要作用。基于此,本文通过权变的视角,引入任务类型变量,探讨对于不同的任务,领导行为对员工创造力的权变关系,藉此解释创造力研究中领导作用的巨大分歧的原因。对 360 名本科生采用实验法进行验证,结果发现:(1) 贡献型任务中,变革型领导对员工想法的新颖程度和可操作性更为有效;(2) 主动型任务中,变革型领导能够促进员工产生更多的想法;(3) 期望型任务中,交易型领导对员工想法数量的产生有更显著的促进作用;(4) 反应型任务中,变革型与交易型领导对员工创造力的作用没有显著差别。

关键词:变革型领导; 交易型领导; 任务类型; 创造力

中图分类号:C93 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2012)01—0094—10

一、引言

领导对员工创造力的作用是近 20 年来国内外学者关注的热点,特别是变革型领导和交易型领导对员工创造力的作用。然而,对于这两种领导方式与员工创造力的关系,学者们却一直未达成一致。变革型领导对员工创造力的作用主要有三种不同的结果:(1) 变革型领导对员工的个体创造力没有显著影响(Jaussi & Dione, 2003);(2) 在变革型领导下,员工能够表现出更强的创造力(Shin & Zhou, 2003);(3) 变革型领导能够降低员工的创造力水平(Basu & Green, 1997)。而对交易型领导,学者们也发现,了其对于员工创造力的不同作用:交易型领导会破坏员工的内在动机,从而显著降低员工创造

力水平(Amabile, 1998; Deci, Koestner & Ryan, 1999);相反有学者发现,交易型领导的权变奖励行为能够提升员工创造力水平(Eisenberger, Armeli & Pretz, 1998; Eisenberger, Pierce & Cameron, 1999)。

House(1971)的领导路径—目标理论提出了任务在领导行为对下属态度和行为影响中的重要作用。在领导行为因素的研究中,任务类型的不同会直接导致最终结果变量的差异。有效的领导者能够根据任务的不同调整自己的行为方式,以达到最佳产出和绩效。在领导与员工创造力关系的研究中,学者们往往设计不同的任务邀请参与者完成,以此验证领导行为对员工创造力的作用。例如,Jung(2001)设计了如何提高教育质量进而提高某商学院的知名度这一任务,而 Kahai, Sosik & Avolio

收稿日期:2011-11-22

^{*} 基金项目:国家自然科学基金项目“团队决策过程中的领导行为与冲突管理研究”资助(项目编号:70802047);陕西省教育厅科研计划项目资助(项目编号:11JK0151)。

作者简介:丁琳(1982-),女,山西临汾人。讲师,管理学博士,研究领域是组织行为学。E-mail: dinglin2004@sina.com; 郎淳刚(1975-),男,吉林吉林人。副教授,管理学博士,研究领域是组织行为学、团队决策与冲突管理。E-mail: langchungang@163.com。

(2003) 则以两个道德困境的任务请参与者思考解决的办法。前者验证了变革型领导相对于交易型领导对员工创造力的提升更为有效, 后者的研究结果则相反。因此, 不难发现, 在领导与创造力关系研究中, 任务的不同是造成结果不同的一个重要因素。然而, 遗憾的是, 迄今为止这些任务间的差异并没有成为学者们关注的因素。

依据路径一目标理论以及前人对领导与创造力关系的相关研究, 本文引入任务类型这一变量, 提出对于不同的任务, 领导者应采用不同的领导方式, 即不同任务下领导行为与员工创造力的权变关系, 一方面能够解释理论界对于领导与员工创造力关系的巨大分歧, 另一方面更加完善现有的理论和研究。

二、理论与假设

1、创造力研究中的任务类型

创造力是一个连续体, 创造性可以表现为从小的改进到大的突破(Mumford & Gustafson, 1988), 因此, 对于有些工作个体不需要太多的创造力完成任务, 而对于另一些工作, 对员工创造力的需求就会很大。长久以来, 工作特征是影响个体激励和工作态度的重要因素。在创造力研究中, 诸多学者也对此进行了探讨和验证。

Hackman & Oldham(1980) 认为, 当员工从事复杂和具有挑战性的工作时更容易充满激情, 从而产生更多的创造性想法; Amabile (1988) 提出, 工作特点是影响员工创造力的重要因素: 当工作具有高的挑战性, 复杂程度高, 同时个体具有较大自主性完成时, 个体更容易集中精力努力完成工作, 对工作的持久程度更高, 也更容易想出不同的解决方法, 从而产生创造力。反之, 如果工作比较简单或单一, 个体更容易出现懈怠, 不会采用新方法解决问题, 难以表现出创造性; Amabile & Gryskiewicz (1989) 验证了员工创造力与挑战性工作的显著相关关系; Hatch, Ross & Collins(1989) 创建了工作复杂性指标, 通过对三种工作特性(自主性、多样性和反馈性) 进行平均测量工作复杂性。他们的研究发现, 工作复杂性与员工新想法的数量呈显著正相关关系; Scott & Bruce(1994) 探讨了工作/任务类型对员工创新行为的调节作用, 在他们的研究中, 相对于工程师和科学家, 技术人员往往从事例行工作, 工作结构性更强, 因此, 他们将技术人员的工作赋

值为 0, 将工程师和科学家的工作赋值为 1, 验证这两种工作类型的调节作用; Oldham & Cummings (1996) 认为, 任务结构会影响员工的内在激励, 进而影响其创造性产出。他们以来自两个制造行业企业的 171 名员工为样本, 验证了工作复杂性、支持性管理和控制性管理这三种组织情境对个体特性与员工创造力关系的调节作用。结果发现, 当员工在复杂和挑战性工作下, 在支持性而非控制性的监管下, 创造性特征明显的个体会表现出更高的创造力; Shalley, Gilson & Blum(2000) 认为, 员工创造力水平的高低取决于所从事的工作, 并以 2200 名个体为样本, 通过回归分析验证了近端工作特性(工作自主性、复杂性及需求性) 比远端组织特性对创造力具有更显著的影响; Tierney & Farmer(2002) 发现工作复杂性和员工创造力之间的显著关系。他们认为, 多元化的任务和复杂性的任务能够提高员工的创造性自我效能。然而, 研究结果发现, 创造性自我效能在不同的两个样本中(一个是蓝领员工, 一个是白领员工) 对创造力的作用有所不同, 因此提出, 这可能是由于工作类型的不同或工作复杂程度的不同造成的; Baer, Oldham & Cummings(2003) 验证了在相对简单的工作中, 对于具有自适应认知风格的员工实施外在奖励能显著提高其创造力水平, 在复杂工作中, 外在奖励对具有创新认知风格的员工的创造力影响较弱, 而在自适应认知风格和复杂任务以及创新认知风格和简单任务两种情况下, 外在奖励与创造力负相关; Shalley, Gilson & Blum(2009) 的研究发现, 工作复杂性对员工的成长需求强度与其创造力存在调节作用。

通过以上的研究文献进行分析可以发现, 学者们大都集中在工作的复杂性对员工创造力的影响上, 这带来了两个方面的问题: 一是工作的复杂性难以界定, 同样的工作对于不同的人而言复杂程度不同, 因而在研究时不同样本的选取会带来研究结果的差异; 二是工作复杂程度高虽然需要的创造力程度高, 但这并不代表员工在面对复杂程度高的任务或工作时, 会以积极的态度和旺盛的精力完成工作, 反而很有可能出现知难而退的情况。Scott & Bruce(2004) 虽然对任务类型进行了分类, 但仅以不同员工所从事的工作为界, 分类不全面, 无法涵盖其他的类型, 而且这种分类界限不容易划清, 容易混淆。因此, 针对以往研究出现的问题, 本文依

据 Unsworth(2001)的研究,通过对工作任务类型的划分来研究工作特点对员工创造力的影响。任务类型采用两个维度进行分类:一是任务产生的方式。即员工是出于内在兴趣还是由于外在要求去完成这项任务;二是问题的类型。即员工需要解决的问题是开放性的还是封闭性的。

2、创造性任务的类型

创造力主要研究个体如何面对问题寻求解决方法的过程,属于问题解决学的范畴。因而,首先针对问题类型的不同,个体的创造力也有不同的体现。例如,对研发人员而言,增加已有产品的某一项功能与开发一个新产品就是两种不同的创造性任务。前者具有明确的方向和目标,研发人员的发挥空间较小,只需要在此基础上动用自己的聪明才智和专业知 识就会找到最佳方案,属于封闭性问题,而后者则为研发人员提供了广阔的自由想象空间,研发人员可以不拘泥于任何限制,天马行空地依照自己的兴趣和想象来决定,属于开放性问题。

此外,人们从事创造力工作的原因不外乎两个:一是出于外在的要求,例如,某公司的研发人员由于工作需要必须持续不断的创新;二是出于自身内在的兴趣或需求。依据问题的类型与任务产生的方式不同,创造性任务可以分为四个类型:主动型、期望型、反应型和贡献型(Unsworth,2001),如图1所示。

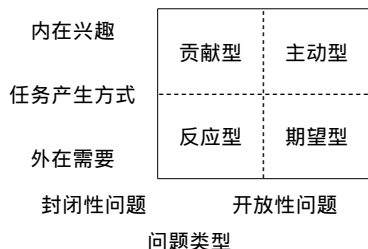


图1 创造性任务的类型

3、创造性任务类型对领导与员工创造力关系的调节作用

如前所述,主动型和期望型创造性任务都是个体自己去寻找和发现问题,因而相对于其他两种任务类型,前者意味着个体需要付出更多的精力去努力完成任务。因此,领导者需要对完成主动型创造性和期望型任务的员工给予更多的激励,有效的领导者也不能采取一成不变的领导方式,由此得出如下假设:

假设1:创造性任务类型对团队领导与员工创造力存在显著调节作用。

在组织中,绩效往往是衡量个体产出的最主要方法,个体努力完成本职工作,提高工作绩效是组织对每个成员的要求。而完成贡献型任务作为个体的自主行为,是一种奉献式的行为,并不属于个体的工作绩效,甚至对工作绩效没有重要的影响。这种行为源自个体对整个团队或组织的关心与热爱,强烈的归属感使个体认为,自己有责任去解决团队或组织面临的困难,因而积极的寻求解决问题的答案。鉴于贡献型创造性任务的这种特点,有效的领导者不能简单的采用绩效衡量的方式判断员工的能力,而应该真切的关心员工需求和发展,为员工创造良好轻松的工作环境,积极鼓励成员间的友好互助与合作,坦诚的与下属沟通交流,形成和谐融洽的组织氛围,这些正是变革型领导的领导方式。因而当员工面临这种类型的创造性任务时,变革型领导能有效促进个体创造力的产生。

主动型创造性任务首先需要个体主动寻找问题,并对发现的问题进行界定和探索。这种行为完全源自个体自身内在的需求,只有在强烈的内在激励驱使下,个体才会有足够的动力去从事这种创造性的活动。因此,主动型创造性任务是四种创造性任务中需要内在激励最为强烈的一个。而对领导的研究表明,变革型领导是产生个体内在激励的最有效领导方式之一,因而也是最能够促进员工创造力发挥并成功完成主动型创造性任务的领导方式。

反应型与期望型创造性任务,从二者的定义上看,都属于个体的工作范畴,能够影响个体最终的绩效产出。虽然这两种任务都是在外力作用(如领导的要求)下产生的,但在面对的问题性质上,二者有所不同(前者是解决特定的问题,后者是个体自我发现的问题。例如,对一个新产品进行设计,如果设计者需要按照设定好的程序和方法进行产品设计,那么这项任务属于反应型创造性任务;如果没有固定的程序和方法,设计者按照自己的设想进行设计,那么这项任务就属于期望型创造性任务。依据变革型领导与交易型领导的行为特点,交易型领导注重结果导向,往往为个体制定详细的工作目标,并在个体完成任务过程中,实施控制和监督,个体几乎没有自主选择的权利,从而有利于反应型创造性任务的完成;而变革型领导为个体设计美好的

愿景,同时尊重个体自我的发展并鼓励个体创新,个体能更有效地完成期望型创造性任务。图 2 显示了不同任务下领导行为的有效性。综上所述,本研究提出以下假设:

假设 1a: 当员工完成贡献型任务时,变革型领导比交易型领导更能促进员工创造力的产生。

假设 1b: 当员工完成主动型任务时,变革型领导比交易型领导更能促进员工创造力的产生。

假设 1c: 当员工完成反应型任务时,交易型领导比变革型领导更能促进员工创造力的产生。

假设 1d: 当员工完成期望型任务时,变革型领导比交易型领导更能促进员工创造力的产生。

三、研究方法

1、实验设计

本研究采取 2×4 因子设计,即两种领导方式(变革型和交易型) \times 四种创造性任务。本实验的首要任务是选择合适的创造性任务。对于实验所用的模拟任务,要求其具有代表性并便于控制,并切合被试群体的实际情况,以便得到较真实的实验结果。

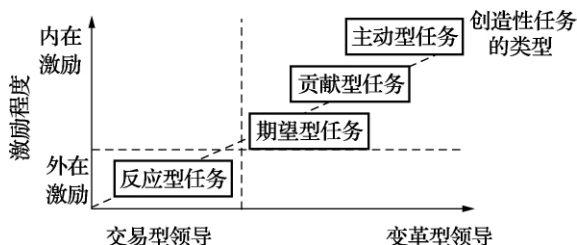


图 2 不同任务下的领导行为有效性

2、实验任务说明

(1) 贡献型任务。现代大学生存在着一些心理问题,例如,考试成绩不理想、感情受挫、就业困难等都容易引发大学生的心理不适。学校为此成立了大学生心理辅导站,学生可以通过电话或面对面的交流,向心理辅导员倾吐自己的心声,缓解心理压力。同时,该辅导站欢迎全校各年级各专业学生加入大学生的心理辅导工作,共同为他人排忧解难。此项工作属于义务工作,志愿者可以利用空闲时间从事该工作,时间不限。如果你,你愿意参加到这项有意义的工作当中吗?你参加了这项工作后,计划如何帮助同学们解决他们的心理问题呢?团队领导者是大学生心理辅导站站长。

(2) 主动型任务。在大学里生活了几年,你有

没有发现,学校管理(如宿舍管理、校园环境、食堂管理、网络管理等)、教学方面(如课程设置、教师资源配置、学科发展等)或其他校内任何方面存在的一些不足和问题?如果有,请提出,如果对发现的问题有任何改进或解决的方法,请说明。团队领导者是该学校校长。

(3) 反应型任务。某大学拥有百年建校历史,培养出众多在各领域有成就的人才。但由于该大学地处偏僻(位于西部,所在城市经济不够发达),因此,同发达地区院校相比,竞争力受到影响。你作为该大学宣传部的一名工作人员,如何对学校进行宣传,提高学校知名度和竞争力?团队领导者是宣传部部长。

(4) 期望型任务。某大学自习室“占座”的现象非常严重,特别是在临考试前期。许多同学上自习时经常碰到座位被书本或书包霸占的情况,出现有座不能坐的现象,影响了自己的学习。而用书本或书包占座的学生则担心自己暂时离开时座位被他人占用,重新寻找合适的自习室座位又要耗费时间。你作为该大学的一名学生,认为占座现象是否合理?如果是,请说明理由,如果不是,请指明原因并提出建议以解决这个问题。团队领导者是负责学生工作的专职教师。

虽然经调查这些任务对被试大学生都没有进行过类似的模拟练习,但完成任务所需的基本知识和技能都是大学生所具备的,并且这些任务也与大学生的生活和学习息息相关,因此,这些任务对被试大学生都是适用的。

3、实验参加者和分组

本实验参加者包括两类角色:一是团队领导;二是团队的普通成员。由于本研究进行的实验需要对团队领导的领导风格进行控制,所以,团队领导的角色由指定人员扮演。团队领导扮演者首先需要经过培训,要求领导者能够按照实验要求扮演不同的领导风格。此外,为确保实验的严密性和准确性,团队领导的扮演者并没有被告知本研究的具体内容。

对于团队普通成员,本研究采取自愿参加的方式,招募对象为山西某大学本科生,并许诺对参与者的个人信息严格保密。本次试验共包括 360 名被试大学生作为团队普通成员,每 5~8 人组成一个团队,共 56 个团队。56 个团队被平均分配到 8 个不同的实验条件下,每种实验条件 7 个团队。为最大可能

地消除性别对实验结果的影响,本实验所有分组都采取随机分配,力求每个小组性别比例大致相同。

4、实验控制

实验控制的重点在于领导风格的控制。在本研究中,团队的领导者采用专人指定的方式,并加以相关的专业培训。每名领导者担任两种不同领导风格——变革型与交易型,以降低领导扮演者的个体因素对领导风格的误差。参照 Bass & Avolio(1997)的领导训练计划,本研究制定了详细的团队领导指导书,包含变革型与交易型两种领导风格。团队普通成员的扮演者在实验开始前也会得到一份指导书,强调了在实验过程中应注意的事项。在实验全部结束前,参与者被要求对实验任务和过程严格保密,不得向尚未参加的被试者透漏任何实验信息。

5、实验实施

实验在山西某大学的会议室进行。实验参与者被随机分配到各种实验情境下。

(1) 团队领导首先对每位小组成员的到来表示欢迎,当所有小组成员到齐时,领导者向小组成员介绍任务的性质、背景和其他相关信息。

(2) 分发个人所需任务陈述和指导书,请小组成员利用 5 分钟阅读,以促进每位成员的进一步理解。

(3) 请每位成员按照指导书的要求完成任务,并尽量在 40 分钟内完成。

(4) 实验开始。

(5) 任务完成后,请参加者填写问卷。

6、变量的测量

本研究的实验研究主要包括变革型领导、交易型领导以及对员工创造力的测量。领导行为采用 Bass & Avolio(1997)的 MLQ-5X(Multifactor Leadership Questionnaire-Form 5X)量表进行测量。

(1) 变革型领导。采用 13 个题项测量。其中,四个题项表示领导对下属的智力激励程度,如“我的领导鼓励我们重新思考自己的想法”;四个题项表示领导对下属的关怀程度,如“我的领导帮助我们认可其他成员的想法”;五个题项表示领导对下属的启发程度,如“我的领导鼓励我们看到新的可能性”。

(2) 交易型领导。采用五个题项测量。主要包括领导对下属的期望以及下属达到期望时会得到什么(如“我的领导阐明对我们的期望”),以及领导对下属完成工作情况的反馈(如“当我的工作做的

很好时,领导对我表示满意”)。

(3) 创造力。在 Jung(2001)的研究中,创造力采用 fluency 和 flexibility 两个维度进行测量。Fluency 用被试者产生的想法总数量表示,flexibility 包含三个子题项:适用性、附加性和可替代性。而在 Kahai et al(2003)的研究中,创造力的测量用想法的总数量和想法的稀缺性表示。结合以上两个研究,本文从三个方面测量创造力:一是个体想法的总数量;二是个体想法的新颖程度(0 = 不新颖,4 = 新颖程度一般,7 = 非常新颖);三是个体想法是否可操作(0 = 不具有可操作性,4 = 可操作性一般,7 = 可操作性非常强)。

四、结果分析

1、信度与效度分析

使用 SPSS 软件进行信度与效度分析。由表 1 可知,量表具有良好的信度与效度。

表 1 领导行为的信度及效度

变量名称	信度	因子				累计解释方差(%)
		1	2	3	4	
变革型领导	.79	.268	-.015	.316	.624	17.80
		.186	-.023	.281	.731	
		.373	.032	.013	.714	
		.208	.071	.283	.717	
	.81	.075	.068	.700	.287	34.55
		.246	.058	.821	.177	
		.266	.067	.772	.171	
		.415	.066	.574	.148	
	.85	.676	.007	.308	.309	48.91
		.677	.086	.146	.387	
		.714	.061	.106	.351	
		.779	.009	.235	.088	
交易型领导	.83	.747	.011	.197	.142	3.03
		-.036	.717	.028	.131	
		-.004	.779	.030	.007	
		.001	.782	.097	.081	
		.079	.794	.024	-.065	
		.102	.785	.037	-.076	

2、实验的操纵检验

由于领导行为是二因素设计(0 = 变革型,1 = 交易型),因而采用独立样本 t 检验方法验证实验操纵效果。由表 2 可知,操纵为变革型领导的团队共 180 个样本,在变革型领导问卷上的得分(5.71)大

于交易型领导团队得分(5. 48) ;操纵为交易型领导的样本,在交易型领导问卷上得分(5. 73) 大于变革型领导得分(5. 38) 。表 3 显示变革型领导和交易型领导的平均得分存在显著差异(p 值分别为 0. 011 与 0. 001) ,说明本实验在领导行为的控制上满足预期要求。

表 3 领导风格的独立样本检验

		Levene' s 检验		T 检验						
		F 值	Sig.	t	df	Sig.	均值差异	标准误差	95% 置信区间	
									最低值	最高值
变革型领导	两方差异	4. 5	. 03	2. 56	358	. 011	. 23	. 09	. 05	0. 41
	方差不齐			2. 56	350. 86	. 011	. 23	. 09	. 05	. 41
交易型领导	两方差异	10. 1	. 002	- 3. 47	358	. 001	- . 35	. 10	- . 55	- . 15
	方差不齐			- 3. 47	343. 03	. 001	- . 35	. 10	- . 55	- . 15

3、变量的统计描述

各变量均值、标准差及相关矩阵如表 4 所示。变革型与交易型领导呈正的显著相关($r = . 121$ $p < . 01$) ,想法数量、新颖程度、可操作性与变革型领导和交易型领导都不显著相关。

表 4 变量均值、标准及相关系数表

	均值	标准差	1	2	3	4
变革型领导	5. 60	. 87				
交易型领导	5. 55	. 98	. 121**			
想法数量	2. 88	1. 66	. 001	. 029		
新颖程度	3. 50	1. 41	. 078	. 012	. 287**	
可操作性	3. 66	1. 68	. 053	. 048	. 288**	. 679**

注: ** $p < . 01$; * $p < . 05$ 。

4、创造性任务的调节作用验证

采用独立样本 t 检验分别验证在四种创造性任务下,变革型与交易型领导对创造力的不同影响。

(1) 贡献型任务。以两种领导风格为分类变量

表 2 领导风格的描述性统计

	领导	样本量	均值	标准差	标准误差均值
变革型领导	0	180	5. 71	. 80	. 06
	1	180	5. 48	. 92	. 07
交易型领导	0	180	5. 38	1. 06	. 08
	1	180	5. 73	. 86	. 06

(0 = 变革型领导, 1 = 交易型领导) ,因变量分别为想法数量、新颖程度和可操作性。如表 5 所示,在贡献型任务中,想法数量在变革型领导下的均值小于交易型领导,但变革型领导下想法新颖程度和可操作性强于交易型领导。同时,独立样本 - 检验(表 6) 结果显示,想法数量在两种不同领导风格下差异不明显,而在想法的新颖程度和可操作性上,两种领导风格存在显著差异(p 分别为 0. 006 和 0. 03) ,假设 1a 得到部分验证。

表 5 创造力各维度的描述性统计分析(贡献型任务)

因变量	领导	样本量	均值	标准差	标准误差均值
想法数量	0	45	2. 67	1. 73	. 26
	1	45	3. 27	1. 76	. 26
新颖程度	0	45	3. 29	1. 80	. 27
	1	45	2. 91	1. 40	. 21
可操作性	0	45	3. 53	1. 48	. 29
	1	45	3. 33	1. 71	. 22

表 6 创造力各维度的独立样本检验(贡献型任务)

		Levene' s 检验		T 检验						
		F 值	Sig.	t	df	Sig.	均值差异	标准误差均值	95% 置信区间	
									最低值	最高值
想法数量	两方差异	. 011	. 92	- 1. 63	88	. 11	- . 60	. 37	- 1. 33	. 13
	方差不齐			- 1. 63	87. 97	. 11	- . 60	. 37	- 1. 33	. 13
新颖程度	两方差异	7. 95	. 006	1. 11	88	. 27	. 38	. 34	- . 30	1. 05
	方差不齐			1. 11	87. 76	. 27	. 38	. 34	- . 30	1. 05
可操作性	两方差异	4. 89	. 03	. 56	88	. 58	. 20	. 36	- . 52	. 92
	方差不齐			. 56	82. 69	. 58	. 20	. 36	- . 52	. 92

(2) 主动型任务。如表 7 所示,主动型任务中,新颖程度和可操作性的得分在变革型领导下低于交易型领导。独立样本 t 检验结果(表 8)表明,变革型领导与交易型领导在想法数量上的得分存在显著性差异($p = 0.08$),假设 1b 得到部分支持。

表 7 创造力各维度的描述性统计分析(主动型任务)

因变量	领导	样本量	均值	标准差	标准误差均值
想法数量	0	45	3.13	1.80	.27
	1	45	2.56	1.25	.19
新颖程度	0	45	3.07	1.19	.18
	1	45	3.13	1.25	.19
可操作性	0	45	3.44	1.88	.28
	1	45	3.69	1.73	.26

表 8 创造力各维度的独立样本检验(主动型任务)

		Levene's 检验		T 检验						
		F 值	Sig.	t	df	Sig.	均值差异	标准误差均值	95% 置信区间	
									最低值	最高值
想法数量	两方差齐	3.20	.08	1.76	88	.08	.58	.33	-.07	1.23
	方差不齐			1.76	78.45	.08	.58	.33	-.07	1.23
新颖程度	两方差齐	.04	.84	-.26	88	.80	-.07	.26	-.58	.45
	方差不齐			-.26	87.79	.80	-.07	.26	-.58	.45
可操作性	两方差齐	1.29	.26	-.64	88	.52	-.24	.38	-1.00	.51
	方差不齐			-.64	87.42	.52	-.24	.38	-1.00	.51

(3) 反应型任务。如表 9 所示,在反应型任务中,变革型领导下员工想法的可操作性低于交易型领导。独立样本 t 检验结果(表 10)表明,在想法数量、新颖程度和可操作性上,两种领导风格不存在显著性差异,假设 1c 没有得到验证。

表 9 创造力各维度的描述性统计分析(反应型任务)

因变量	领导	样本量	均值	标准差	标准误差均值
想法数量	0	45	4.02	2.04	.30
	1	45	3.11	1.64	.24
新颖程度	0	45	4.16	1.17	.17
	1	45	3.71	1.32	.20
可操作性	0	45	3.84	1.44	.22
	1	45	4.29	1.52	.23

表 10 创造力各维度的独立样本检验(反应型任务)

		Levene's 检验		T 检验						
		F 值	Sig.	t	df	Sig.	均值差异	标准误差均值	95% 置信区间	
									最低值	最高值
想法数量	两方差齐	1.29	.26	2.34	88	.02	.91	.39	.14	1.69
	方差不齐			2.34	84.14	.02	.91	.39	.14	1.69
新颖程度	两方差齐	1.89	.17	1.69	88	.10	.44	.26	-.08	.97
	方差不齐			1.69	86.62	.10	.44	.26	-.08	.97
可操作性	两方差齐	.45	.51	-1.42	88	.16	-.44	.31	-1.07	.18
	方差不齐			-1.42	87.80	.16	-.44	.31	-1.07	.18

(4) 期望型任务。从如表 11 所示期望型任务中,变革型领导下产生的想法数量少于交易型领导,但新颖程度和可操作性上的得分高于交易型领导。同时,表 12 表明两种领导在想法数量上的得分具有显著性差异($p = 0.08$)。但与假设 1d 不同的是,在期望型任务中,交易型领导下想法数量的产生显著多于变革型领导,假设 1d 没有得到支持。

表 11 创造力各维度的描述性统计分析(期望型任务)

因变量	领导	样本量	均值	标准差	标准误差均值
想法数量	0	45	1.98	.87	.13
	1	45	2.31	1.02	.15
新颖程度	0	45	4.00	1.33	.20
	1	45	3.73	1.27	.19
可操作性	0	45	3.71	1.69	.25
	1	45	3.42	1.66	.25

表 12

创造力各维度的独立样本检验(期望型任务)

		Levene's 检验		T 检验						
		F 值	Sig.	t	df	Sig.	均值差异	标准误差均值	95% 置信区间	
									最低值	最高值
想法数量	两方差齐	3.20	.08	-1.67	88	.10	-.33	.20	-.73	.06
	方差不齐			-1.67	85.77	.10	-.33	.20	-.73	.06
新颖程度	两方差齐	.02	.88	.97	88	.33	.27	.27	-.28	.81
	方差不齐			.97	87.79	.33	.27	.27	-.28	.81
可操作性	两方差齐	.18	.67	.82	88	.42	.29	.35	-.41	.99
	方差不齐			.82	87.97	.42	.29	.35	-.41	.99

综上所述,表 13 显示了不同任务下领导行为与员工创造力的权变关系:

① 在贡献型和主动型任务中,变革型领导都体现了其优越性和有效性,这与本研究的假设是一致的。然而,变革型领导在贡献型和主动型任务上的作用却有所不同。对于贡献型任务,个体的创造性工作是一种奉献行为,因而解决问题的新颖程度和有效性更受到关注,无论对于上级还是员工而言,都会强调员工的想法是否会被采纳;而对于主动型任务,变革型领导鼓励个体天马行空的进行思考,个体能够充分利用自己的知识和想象,不受约束的提出自己的想法,因而面临开放性问题时,能够自由的去界定问题并为其寻求解决方案,会产生各种想法,而对想法的新颖程度和可操作性考虑较少。

这也正是因为任务的类型不同而导致了上级领导方式的影响不同。

② 对于反应型任务,变革型和交易型领导的作用没有显著差异,与假设出现了不一致。究其原因,可能是由于当员工被要求去解决封闭性的问题时,需解决问题和外在要求的限制使得变革型和交易型领导对员工的创造力影响不存在太大差别。

③ 在期望型任务中,交易型领导对个体想法数量的影响更胜一筹。相对于变革型领导,交易型领导更强调使用标准化的方式衡量个体绩效,个体的想法数量就成为这个标准之一,特别是当创造性任务产生于外在需要时,因而在这种条件下,个体往往更容易追求数量的多寡,而并不在意想法的新颖程度与可操作性。

表 13 领导行为与员工创造力的权变关系表

创造力 \ 任务类型	贡献型任务	主动型任务	反应型任务	期望型任务
		变革型领导		交易型领导
想法数量				
新颖程度	变革型领导			
可操作性	变革型领导			

五、结论

变革型与交易型领导方式对员工创造力的作用一直是学术界颇有争议的热点。本研究以山西某大学的 360 名本科生为研究对象,引入了不同的任务类型,探讨了不同的任务中,领导行为与员工创造力的权变关系。

这一研究结果在理论上丰富了已有的领导理论和创造力相关研究。依据领导理论,变革型领导作为一种超越传统领导行为的新领导范式,一直被认为是最高效的领导方式,能够对员工行为和态度产生积极的作用,而交易型领导的监督和控制行为

则不利于员工的积极行为。然而,创造力研究的实证研究结果却并非如此。任务类型的界定则为此提供了合理的解释,突出了领导与创造力研究中权变观点的重要性,使得该领域的研究向前迈进了一步。研究结果对管理实践也具有极强的指导意义:现实企业中,员工面临多种多样的任务,领导者若能对任务类型快速界定并采取相应的领导行为,则可大大提高管理的效率。

当然,本研究也存在一定的局限性。本研究选择了以大学生为样本的实验研究方法验证各变量间的关系,这是国内外创造力研究中普遍采用的方法(Jung, 2001; Kahai 等, 2003),但该方法与企业

管理实践仍然存在一定距离。因此,为获得更大的普适性,可以采取案例研究,通过对企业中领导与

员工长期的观察与研究获得资料与数据,这也是今后进一步研究的方向。

参考文献:

- [1]Amabile T M. A Model of Creativity and Innovation in Organizations[C]. In B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.) , Research in Organizational Behavior ,CT: JAI Press ,1988.
- [2]Amabile T M. How To Kill Creativity [J]. Harvard Business Review ,1998.
- [3]Amabile , Gyskiewicz. The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory [J]. Creativity Research Journal , 1989 , (2) .
- [4]Baer , Oldham , Cummings. Rewarding Creativity: When Does It Really Matter [J]. Leadership Quarterly , 2003 , (14) .
- [5]Bass , Avolio. Full-Range of Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire [M]. Palo Alto , CA: Mind Garden ,1997.
- [6]Basu , Green. Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads [J]. Journal of Applied Social Psychology ,1997 , (27) .
- [7]Deci , Koestner , Ryan. A Meta-Analytic Review of Experiments: Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation [J]. Psychological Bulletin ,1999 , (125) .
- [8]Eisenberger , Armeli , Pretz. Can The Promise of Reward Increase Creativity [J]? Journal Of Personality and Social Psychology ,1998 , (74) .
- [9]Eisenberger , Pierce , Cameron. Effects of Reward on Intrinsic Motivation-Negative , Neutral , and Positive: Comment On Deci , Koestner , and Ryan [J]. Psychological Bulletin ,1999 , (125) .
- [10]Hackman , Oldham. Work Design [M]. Reading. MA: Addison-Wesley ,1980.
- [11]Hatch , Ross , Collins. Pro-social Behavior , Job Complexity , and Suggestion Contribution under Gain-sharing Plans [J]. Journal of Applied Behavioral Science ,1989 , (25) .
- [12]House R J. A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness [J]. Administrative Science Quarterly ,1971 , (16) .
- [13]Jaussi , Dionne. Leading for Creativity: the Role of Unconventional Leader Behavior [J]. Leadership Quarterly , 2003 , (14) .
- [14]Jung D J. Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups [J]. Creativity Research Journal , 2001 , (13) .
- [15]Kahai , Sosik , Avolio. Effects of Leadership Style , Anonymity , and Rewards on Creativity-Relevant Processes and Outcomes in An Electronic Meeting System Context [J]. Leadership Quarterly , 2003 , (14) .
- [16]Mumford , Gustafson. Creativity Syndrome: Integration , Application , and Innovation [J]. Psychological Bulletin , 1988 , (103) .
- [17]Oldham , Cummings. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors At Work [J]. Academy of Management Journal , 1996 , (39) .
- [18]Scott , Bruce. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace [J]. Academy of Management Journal , 1994 , (37) .
- [19]Shalley , Gilson , Blum. Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave [J]. Academy of Management Journal , 2000 , (43) .
- [20]Shalley , Gilson , Blum. Interactive Effects of Growth Need Strength , Work Context , and Job Complexity on Self-Reported Creative Performance [J]. Academy of Management Journal , 2009 , (52) .
- [21]Shin , Zhou. Transformational Leadership , Conservation , and Creativity: Evidence from Korea [J]. Academy of Management Journal , 2003 , (46) .
- [22]Tierney , Farmer. Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance [J]. Academy of Management Journal , 2002 , (45) .
- [23]Unsworth K. Unpacking Creativity [J]. Academy of Management Review , 2001 , (26) .

Leadership and Employee Creativity: the Moderating Role of Task Type

DING Lin¹, LANG Chun-gang²

(1 Business School, Xi'an International Studies University, Xi'an, Shanxi, 710128, China;

2. School of Economics and Management, Xi Dian University, Xi'an, Shanxi, 710126, China)

Abstract: It's a hot topic in creativity research to discuss the effect of transformational and transactional leadership on employee creativity. However, the results of their effect on creativity were mixed. The effect of transformational leadership on employee creativity could be categorized for three types: (1) not significant (e.g., Jaussi & Dionee, 2003); (2) positive significant (e.g., Shin & Zhou, 2003); (3) negative significant (e.g., Basu & Green, 1997). Similarly, scholars also found the mixed results of transactional leadership's effect on employee creativity: (1) Some researchers believed that the rewards behavior of transactional leadership can undermine intrinsic motivation and hold creativity at the minimal level (e.g., Amabile, 1998; Deci, Koestner & Ryan, 1999); (2) while the others proved that the rewards behavior of transactional leadership increased significantly employee creativity (e.g., Eisenberger, Armeli & Pretz, 1998; Eisenberger, Pierce & Cameron, 1999).

The path-goal theory of leadership, which proposed by House (1971), stated that the task played a key role in the leadership's effect on employee attitude and behavior. In the research of leadership theory, the different task types lead to different results. That was to say, effective leaders can adjust his/her behaviors according to different task to achieve highest performance. In the relationship between leadership and employee creativity, scholars often designed different tasks to test their hypotheses. For example, Jung (2001) designed a task to improve educational quality to obtain a better reputation of the business school, while in the research of Kahai, Sosik and Avolio (2003), group members were asked to think ideas to resolve two ethical dilemmas. The former research found that compared to transactional leadership, transformational leadership was more effective in improving employee creativity. The latter, however, obtained a contrary result. Therefore, it was obvious that in creativity research, task type played a key role in the relationship between leadership and creativity. Unfortunately, almost no researchers focused on this issue.

In order to explain the large difference in leadership's effect on employee creativity, task type as a variable was introduced to this paper to find its moderating role on the relationship between leadership (transformational and transactional) and employee creativity. Prior research mostly focused on the effect of job complexity on employee creativity, which brought to two problems: (1) it was difficult to define the level of job complexity. The level of complexity of a same task might be different for different people. Therefore, different samples would cause different results; (2) most researchers approved of the proposition that the higher level of job complexity, the higher level of creativity would be needed. But it did not mean that when employee encountered a complex task or job, he/she wanted to complete it with positive manner. Instead, he/she might shrink back from the complex task.

Furthermore, Scott & Bruce (2001) categorized task types depending on employee's occupation (such as skilled worker, engineer or scientist), but this classification was simple and could not include all task types. Therefore, according to the research of Unsworth (2001), this paper categorized task types with two different dimensions: one was the way that task generated (internal interest or external requirements), the other was the problem types (close or open problem). From these two dimensions, four types could be derived: contributory task, proactive task, expected task and responsive creativity.

This research used a 2 (transformational vs. transactional leadership) × 4 (contributory, proactive, expected, responsive task) factorial design, and involved 360 undergraduate students. The results found that (1) in contributory task, transformational leadership was more effective in the number of creative ideas and operability; (2) in proactive task, employees could produce more creative ideas under transformational leadership; (3) in expected task, transactional leadership was more effective in the number of creative ideas; (4) in responsive creativity, there were no significant differences in the effect of transformational and transactional leadership on employee creativity.

Key Words: transformational leadership; transactional leadership; task type; creativity

(责任编辑: 周文斌)