

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.12.008

## “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

李召敏<sup>1</sup>, 赵曙明<sup>2</sup>

(1. 南京财经大学工商管理学院, 江苏南京 210023; 2. 南京大学商学院, 江苏南京 210093)

**摘要:** 中国人自古有“不得罪人”“以和为贵”等方面的文化沉淀。受传统文化的影响, 中国企业在团队管理实践中不免出现团队领导的“老好人”式管理。团队领导当“老好人”是会促进还是会阻碍团队创造力的提升, 这在理论探讨和管理实践上是个有趣的议题。在倡导企业创新驱动的新时代背景下, 本文针对团队领导“老好人”现象, 从信息加工视角, 运用自我分类理论观点, 建立团队领导宜人性、团队信息深度加工与团队创造力之间传导作用机制研究模型。本研究通过对中国企业166个团队进行问卷调查, 收集了132份有效团队样本数据, 并采取调节路径分析方法进行了实证分析。研究发现, 团队领导宜人性会通过团队信息深度加工影响团队创造力, 过高或过低的宜人性都不利于团队创新。有“老好人”倾向的团队领导应展现中等水平的宜人性特征, 防止陷入过低或过高宜人性的怪圈, 并应重视推动团队信息的深度加工, 这样才能最大限度地促进团队创造力的提升。本研究拓展了团队领导个性特征对团队创造力的影响机制研究, 同时对于中国企业领导干部提高团队创造力也具有一定的指导意义。

**关键词:** 团队领导; 宜人性; 团队信息深度加工; 团队创造力; 自我分类理论

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)12-0109-16

### 一、引言

团队创造力是团队针对组织的战略决策、经营模式或相关解决方案等提出有用并且新颖的想法的能力, 是组织获取竞争优势、实现可持续发展的重要保证(Perry-Smit和Shalley, 2014)。战略领域的研究表明, 团队领导作为“团队当权者”, 是团队的重要成员, 对团队的工作部署、资源配置和创造力等方面会产生深远的影响(Hambrick和Mason, 1984)。Owens和

**收稿日期:** 2018-07-24

**基金项目:** 国家社会科学基金资助项目(18BGL139); 国家自然科学基金项目(71332002; 71832007); 教育部人文社会科学研究青年基金资助项目(17YJC630074); 江苏省教育厅高校哲学社会科学基金项目(2017SJB0231)

**作者简介:** 李召敏(1981—), 男, 南京财经大学工商管理学院讲师(通讯作者);  
赵曙明(1952—), 男, 南京大学商学院教授, 博士生导师。

Hekman(2016)指出,领导的个性特征是各项经营活动成败的关键因素。由于长期受到传统儒家思想的影响,中国人自古就有“不得罪人”“和气生财”等行事理念(王庆娟和张金成,2012)。在此类理念的影响下,中国企业的管理实践中长期、广泛地存在团队领导干部的“老好人”现象(安步赢,2012)。Chen等(2013)针对中国企业的研究指出,在以关系、圈子为典型特征的中国文化背景下,组织不可避免会出现团队领导“老好人”现象,从而导致团队创造力不足等问题,由于领导的“老好人”特征对团队、员工等层面的影响与领导其他特征的影响有着截然不同的特点,挖掘其中的影响机制有助于有针对性地服务于中国企业管理实践。中国文化背景下的“老好人”通常指那些性格温柔、随和厚道、不愿得罪人、缺乏原则性的一类人,具体表现为以顺从和利他为导向的特征(倪文杰等,1994;Heaven等,2013)。本研究依据人格结构五因素模型,选取契合团队领导“老好人”现象的个性特征构念——宜人性,来进行针对性剖析(McCrae和Costa Jr,1992)。宜人性主要考察个体对他人的态度,通常体现为谦虚、乐于助人和愿意妥协(Costa Jr等,1991)。团队领导宜人性是有助于推动还是会严重阻碍团队创造力的提升是一个有趣的研究议题,遗憾的是目前尚未有清晰的理论解释框架和实证研究结论。在新时代背景下,解析中国文化背景下团队领导宜人性对团队创造力的影响机制,不仅能丰富团队领导个性特征的理论研究,还有助于提升中国企业的团队创造力管理实践。

为了提升团队创造力,团队领导是应降低或隐藏宜人性,还是应尽量展现宜人性,这其中的内在机理可能涉及第三方变量所起的作用。值得注意的是,创造力理论指出,在针对特定问题交换信息的过程中,由于教育背景、技能和知识等因素的不同,团队成员可为团队提供一些新颖的观点和解决问题的思路,并通过对有、新颖信息的深度加工,产生高质量的决策,提升团队有效性和效能(Van Knippenberg等,2004)。Van Knippenberg等(2004)进一步指出,团队信息深度加工是成员在对拥有的信息、观点等进行交换、加工处理后反馈到团队当中,并做进一步讨论、分析和整合的过程,并鉴于此将信息深度加工变量视为团队效能的主要前因变量。然而,自我分类理论就团队信息深度加工提出了一个值得深思和探究的问题。Homan等(2007)指出,团队中员工的多元化可能会通过自我分类过程,对信息深度加工产生不利影响,因为成员经自我分类后归属到不同的子群,当子群身份面临挑战或威胁时,自我分类过程会使子群之间产生竞争或偏见,使得成员与子群的关系更加紧密,而与其他子群的关系疏远,以致团队成员之间的信息处理过程无法顺利、有效地开展。在成员自我分类的过程中,团队领导作为团队的核心人员,其宜人性是否会影响该情况下团队的信息深度加工,以及是会提升还是会抑制团队创造力等问题值得深入探究。本研究基于自我分类理论,尝试从信息加工视角探析团队信息深度加工在团队领导宜人性与团队创造力之间的影响作用。

本研究探讨了三个问题。其一,团队领导宜人性如何影响团队创造力。团队领导宜人性可能有助于营造良好的创新氛围和激发员工创新激情,也可能导致工作被动性,其对团队创造力的影响是否会随宜人程度的不同而产生差异,该问题目前尚未有明确论断。其二,团队领导宜人性如何影响团队信息深度加工。团队创新过程实质是对所拥有信息进行加工的过程,团队创造力依据团队对现有信息的重新表征和加工的程度,具体表现为信息的创造性联系和整合。由于团队成员自我分类过程的存在,团队领导宜人性会以怎样的形式影响团队信息深度加工,该问题值得解析。其三,团队信息深度加工是否在团队领导宜人性与团队创造力的关系中起传导作用。Van Knippenberg等(2004)在团队效能研究模型中指出,领导人格特质会通过团队行为影响团队效能。依据此观点的逻辑,团队信息深度加工可能是连接团队领导宜人性与团队创造力的关键桥梁。为解答这三个问题,本研究从信息加工视角,运用自我分类理论,建立团队领导宜人性、团队信息深度加工与团队创造力之间传导作用机制的研究模型,开展大量团队问卷调

查,使用调节路径分析方法进行实证分析。本研究的主要贡献是,理论上揭示了团队领导宜人性分别与团队信息深度加工以及团队创造力的倒U形曲线关系,以及团队信息深度加工所扮演的中介角色,实践上为团队领导合理控制和展现宜人性、有力增强团队信息深度加工和提升团队创造力提供了对策建议。

## 二、文献回顾与研究假设

### (一)文献回顾

#### 1. 团队领导宜人性特征

近年来,学者们开始聚焦于团队领导个性特征的探讨,以深入考察和广泛评价团队领导个性特征与团队绩效的关系(Jeong和Harrison,2017)。目前文献中最为典型和普遍使用的个性特征是五因素模型中的五个构念(尽责性、情绪稳定性、宜人性、外向性和开放性),每个构念都表达了一种独特的心理特征(Costa等,1991)。五因素模型提供了一个全面了解个体基本个性差异的有力方式,其在个性评估中占主导地位(Judge等,2014)。虽然该观点尚未得到一致认同,但学者们对五因素模型中的个性特征最能表达和预测个体个性特征并无质疑之处。本研究中的团队领导个性特征变量来源于五因素模型,对此模型的选择是基于众多学者对使用有效的心理框架研究团队领导个性特征与团队效能关系的呼吁(Northouse,2015)。

宜人性代表个体在人际交互作用过程中从同情到对抗的特征倾向和程度(McCrae和Costa,1992)。Costa等(1991)识别出宜人性的信任、坦率、利他、顺从、谦逊和同理心六个方面。(1)信任是认为他人怀有善意的倾向。高信任倾向者心怀善意,以诚实、相信他人、平和的方式与人相处,有助于团队内部绩效的提升。对应的不信任则是关于他人不诚实或危险等的怀疑,高不信任倾向者通常认为他人是自私和不可信的。(2)坦率是在处理与他人的关系时所表现的直接和率直。高坦率倾向者认为在与他人相处时不应该也没有必要通过掩饰的方式展现自己,应直接、真诚和坦白地表达想法。低坦率倾向者在与他人交往时则不愿透露真实想法,防卫意识较重。(3)利他是对他人的一种无私和关怀。利他暗示着一种明显的自我牺牲精神,在一定程度上它也意味着更多世俗的殷勤和考量。高利他倾向者会主动关注他人的情况,在他人需要帮助时会慷慨相助,低利他倾向者则认为关心和帮助他人是一种负担,具有自私、冷酷等特点。(4)顺从是在人际关系形成冲突时的一种性格表现。顺从与中国文化背景下的“老好人”特点相类似。顺从的人尊重、服从他人,与人相处时采取温顺非攻击的方式,甚至愿意放弃自身需要和立场。从积极意义上看,顺从是一种合作意愿,或称为友好的依从。反之,不顺从的人不介意与他人发生关系冲突,会为达成目标采取极端甚至侵略的方式威胁他人。(5)谦逊是自我概念的一个方面。高谦逊倾向者不关心、不炫耀自己,给人一种不浮夸、为人低调的印象。低谦逊倾向者则自认为胜人一筹,时常对自己有夸大的看法,表现出傲慢和自负的特点。(6)同理心是对他人关心和具有同情心的一种态度倾向。高同理心者具有同情心,易感知到他人的悲伤等情绪,并会为他人的需要而采取行动。低同理心者对他人的遭遇和痛苦没有切身体会和怜悯之感,通常从现实角度做出理性决策。根据上述描述,宜人性作为人际交往行为的一个重要维度,用来表示个体对他人所持有的一种人际态度,这种态度可归结为利他和顺从两种潜在倾向(Bono和Judge,2004):一是利他性倾向,例如善解人意、善良、合作、信任、温柔、亲近和富有同情心等;二是顺从性倾向,如谦虚、价值从属和避免冲突等。利他和顺从两种倾向高的个体认为人性是善良和乐观的,会在心理上表现出乐于助人、善解人意、友好,并愿意为了照顾周围其他人而放弃自身的利益。

值得说明的是,倪文杰等(1994)、安步赢(2012)和Heaven等(2013)指出,中国文化背景下

的“老好人”特征可归纳为个体在与人交往或做事中缺乏或不坚持自己的主见与原则、过分迎合他人而忽略自己这两个方面。依据此观点,“老好人”是个体人际关系中的一种性格倾向,会表现出宜人性构念中的顺从和利他两方面特征。在概念层面,“老好人”所包含的特征是宜人性所表达的一部分。因此,从宜人性角度切入进行分析,能有效、完整地揭示中国文化背景下团队领导“老好人”现象所反映的个体特征。

一些学者指出,团队领导宜人性特征契合了诸如信任、鼓励、认可和对创新的支持等创造力的决定性因素,可通过建言等方式推动他人对创造性工作任务的认知和感受(Walumbwa和Schaubroeck,2009)。而顺从和利他这两种倾向低的个体则相反,他们侧重于自身利益的获取,在与人相处时对他人的持怀疑态度,通常不关心他人的情绪和利益,也不愿意帮助他人,对于他们来说竞争大于合作。一些证据表明,低宜人性可以带来更高的效能(Lepine和Van Dyne,2001)。团队领导是团队工作的推动者,既要部署团队工作任务,也要维持团队成员士气和团队长期发展,其宜人性高低会直接对团队创造力产生影响作用,但其内在影响机制尚不明确。

## 2. 团队信息深度加工

随着团队创造力领域研究的深入,经典的IPO(输入—过程—输出)框架开始显现出局限性,企业组织面临难以用该框架解释的新问题和新现象(林晓敏等,2014)。针对此情况,学者们开始从团队信息加工的角度,将团队视为信息加工实体,探讨团队信息深度加工与团队效能的关系,这为后续研究者提供了新的视角。团队成员具有不同的人口学特征、个性特征和认知水平,虽然成员在团队工作中会进行信息沟通,但这仅仅做到了信息共享,成员只有对信息进行有效加工和利用,才能最好地贡献于组织绩效(Kearney等,2009)。团队信息深度加工便是在此情形下发展起来的一个概念。团队信息深度加工又称团队信息深化或任务相关信息深化,是指团队成员在内部沟通中对与工作任务相关的信息、知识、观点和建议进行讨论、交换和整合的深化过程。信息加工包括信息的收集、编码、分析和创造性提取(Van Knippenberg等,2004)。团队信息深度加工以信息交流和共享为基础,目标是促使信息数量进一步增加和信息内容得到全面有效的利用。

Van Knippenberg等(2004)探讨了团队异质性对团队决策质量、创造力等变量的影响机制,发现团队信息加工的深度决定了团队绩效的高低,并指出团队信息深度加工是团队对当前工作任务信息进行创新性的利用和整合的关键。该观点得到后续学者们的重视,因为在信息高度发达的背景下,获得大量有价值的信息资源是一件相对好解决的问题,难以解决的是团队成员对所拥有的大量信息如何整合和利用。将团队作为信息处理的主体,并强调团队信息深度加工的观点在Cai等(2017)以及倪旭东等(2016)的研究中得到了继承和发展。

### (二)研究假设

#### 1. 领导宜人性与团队创造力

自我分类理论指出人们在生活和工作中,为了提升自我能力、增强归属感或获取心理安全感,会通过“去个人化或个性化”等方式,选择加入一个适合自己的群体,以将自身归属到一个“身份原型”(Hogg和Terry,2014)。企业团队成员之间的关系实质是个体所形成的不同“身份原型”之间的关系。在中国文化背景下,这类以“身份原型”为基础的团队成员关系体现为人际间或圈子间的关系(潘安成和刘何鑫,2015)。团队创造力研究证实,领导关心员工、给予信任或创新支持等,有助于团队成员表现出乐于吸收与自我理念不同的新信息、对团队工作有多样化理解、对解决方案持有不同主张和工作思维活跃等特点(Boies等,2015)。根据上述观点,在中国特定文化背景下,团队领导宜人性会对团队创造力产生影响。两者的关系由于利他和顺从两个潜在相对机制的存在而具有模糊性,以下从三个方面详细阐述:

其一,团队领导宜人性和在低水平范围内对团队创造力具有积极作用。具有宜人性的团队领导通常具有信任员工、坦率、能产生同理心、支持创新和化解矛盾等特点(Costa等,1991)。当团队成员体会到团队领导的信任时,他们会将更多的时间、精力投入到创新性工作中。作为团队核心人物,坦率的团队领导在工作中可以直接表达工作想法和创新方案,能有效推动团队完成重要任务,提高团队创新绩效。具有同理心的团队领导会与成员广泛交流新创意、新理念,促使成员参与讨论和决策,营造成员创新氛围,鼓励成员试错并宽容创新过程中的失误。具有宜人性的领导在解决成员间矛盾和减少冲突方面可发挥一定的作用。尽管团队领导的业务或技术能力未必是最强的,但领导“以和为贵”的工作理念,可在团队工作中发挥很好的“减压剂”和“润滑油”作用。当团队内部出现意见分歧,尤其是当团队成员因分歧无法达成共识时,具有宜人性的团队领导会在第一时间寻求团队内部的团结和凝聚力,采取温和的方式进行协调和斡旋,将分歧和冲突控制在一定范围之内,从而维持必要的团结。如D’Innocenzo等(2016)指出,团队成员倾向于与友好的领导相处,因为有领导参与,团队内能够保持一种和谐、团结的工作氛围。可见,团队领导表现出一定程度的宜人性和有助于提升团队创造力。

其二,宜人性过高的团队领导对团队发展问题的解决或团队成员创造性工作表现可能是一种阻碍,甚至可能带来损害团队或组织利益的影响结果。团队工作中成员产生意见分歧甚至冲突,可能意味着团队面临着一次成长契机。例如,意见分歧可能是针对一项核心技术创新方案的争论,或团队发展方面某项制度的讨论,或企业战略规划的讨论等,但是由于高宜人性带来的担心和顺从,团队领导对这些议题的分析和考量可能会不充分。尤其是在中国具有“仁慈”“包容”等特征的儒家文化背景下,这种消极影响会更突出。这反映在团队领导身上便是表现出“老好人”“好人主义”等现象。这类现象的存在意味着,团队领导在处理团队工作或面临创新事件时,通常会秉持一种和谐的管理理念,为维护内部关系,没有明确的立场,主张不得罪任何成员,尽可能减少内部意见分歧,易导致偏离团队目标、阻碍团队创新与发展。在此类现象中,高宜人性团队领导倾向于做中间调合,高顺从倾向会严重阻碍团队创造力的提升。创造心理研究也发现,一团和气的团队氛围可能会限制成员创造力,因为成员不得不考虑和遵守团结和谐的理念,以至于对自身有创意的想法和方案予以保留(Li等,2016)。

其三,随着团队领导宜人性的提高,当超过临界点时,团队领导在与员工交流的过程中就会过多地关注员工所想,而不是团队和员工的业绩,并会不惜一切代价避免与员工产生冲突,这易导致领导过度谦让和工作被动。利他和顺从两套机制能唤起团队领导促进或阻碍创新的行为。因此,团队领导宜人性过高会产生工作被动性和依从性,过低(或隐藏)则无法营造创新氛围和激发成员创造力,仅中等水平的宜人性团队领导能最佳地控制利他和顺从两种倾向,最大限度地提升团队工作的灵活性和创新性。因此,本研究提出假设:

H1:团队领导的宜人性和团队创造力呈倒U形曲线关系。

## 2. 领导宜人性和团队信息深度加工

自我分类理论认为,人们会搜寻并依附于与自身拥有类似偏好和特征并有别于其他类别的特定群体(Hogg和Terry,2014)。当个体对一个特定类别产生认同感后,便会与其构建心理联系,由此与类别之外的成员形成差异性,这种个体心理构建过程是一种“自我类别化”过程。个体将所在类别视为内群,将与其对应的其他类别视为外群。成员自我分类过程看重自身体会到的工作目标认同感和相似性,它代表本群体的特征,即存在“身份原型”。依据该理论观点,团队成员之间存在一定的联系,成员会以他人作为对照,建立社会身份。经自我分类过程,团队中出现多个相互独立并有差异的子群。所形成的子群各自拥有相应原型,尽管各子群同在一个团队中,但本质上子群之间的信息交流存在隔阂和障碍(赵可汗等,2014)。团队领导表现出不同程

度的宜人性特征,可能会避免或加剧团队中子群隔阂的形成,进而影响团队信息深度加工的动机和能力。以下从三个方面做具体分析:

其一,团队领导宜人性处于低水平范围有助于团队信息深度加工。团队工作中成员经自我分类形成不同子群后,遵循人际沟通中的趋同规则,团队信息交流通常限于子群之内,对整个团队来说成员信息加工的倾向和能力都会相应减弱。如果团队领导具有一定的宜人性则可改变这种情形。例如,关心和信任员工的团队领导可对团队子群中成员提出的创新方案持乐观或重视态度,这能使成员产生强烈的创新支持感和信任感,从而推动团队成员间的信息交换和加工(De Jong等,2016;Yoshida等,2016)。反之,团队领导不表现或隐藏宜人性,则会营造一种敬畏和竞争的氛围,这虽有利于员工严格遵守规范、按章办事,但会减少员工间相互交流和思想碰撞的机会。此外,不同子群中成员面对不宜人的团队领导,通常不愿意提供会挑战领导个人信念的有价值信息,以致会缩小团队领导和其他成员的信息量和视野(Peterson等,2003)。

其二,团队领导的过度宜人性特征不利于团队信息深度加工。非常随和的团队领导特别关注团队中被忽视的子群,把每个子群成员视为特殊个体,把重点放在员工授权上,这可促进成员间自由而全面的信息交流。这种广泛的信息交换可拓宽团队领导和其他成员的视野。然而,高度友善的团队领导的利他倾向会导致工作上的被动性和依从性,并可能使工作焦点偏离重要任务目标的实现。如Langan-Fox等(2007)指出,宜人性高的领导会避免参与某些具体工作任务,因为领导担心自身行为会扰乱团队其他成员的工作,即使这种行为可能抑制决策效能。Lepine和Van Dyne(2001)发现在倡导创新性和适应性的背景下,领导的高宜人性特征会使其自身的建言行为受到抑制,对组织而言是不利影响因素。此类证据表明,深入交往和过多关心团队子群成员所想的强烈需求可能会抑制团队领导的建言行为,导致他们在冲突情况下放弃自己的观点,不使用协调策略等方式提供新颖想法和对策建议,从而不利于团队信息深度加工。

其三,团队领导中等水平宜人性可通过对利他和顺从两个方面的控制和权衡,有效保障团队信息的交流共享与深度加工。克服信息加工过程中的主要障碍,需要评估隐性主张,打破过去的思想观念和行为规范。中等宜人性团队领导可通过适中的利他倾向,促使团队成员进行信息的广泛交流和深度加工,形成新的、有争议的想法来挑战现有观念和行为。同时,在团队信息深度加工过程中,中等宜人性团队领导可以采取适中的顺从倾向,一方面可鼓励团队子群成员进行信息交流与内部讨论,另一方面也可防止领导自身在主导信息加工过程中的被动性,以及减少因被动和过度顺从而产生的直觉和解释偏差。依据上述分析,团队领导中等水平宜人性可最大限度地促进团队信息深度加工。因此,本研究提出假设:

H2:团队领导的宜人性与团队信息深度加工呈倒U形曲线关系。

### 3. 团队信息深度加工在领导宜人性与团队创造力关系中的中介传导作用

对于团队信息深度加工与团队创造力之间的关系,本研究认为前者会对后者产生积极影响作用。团队信息深度加工是团队有关信息交流、讨论和利用的认知活动(Resick等,2014)。在此认知活动过程中,团队成员吸收信息越充足,相互交流越深入,知识利用率越高,团队信息深度加工的效果就越好,其所能达到的效果决定了团队效能。正如Van Knippenberg等(2004)所指出的,相比团队信息的交流与共享,团队信息深度加工与团队效能之间的关系更密切,这是由于团队信息深度加工直接反映了成员利用团队内部有用的异质性信息的能力,也衡量了团队创新能力。具体而言,团队信息深度加工对团队创造力的影响作用表现在三个方面。其一,团队信息深度加工可以促使成员搜寻和判断其他成员提供的有价值的想法和建议,提升自身知识吸收和转化能力,从而为团队目标的实现提出创新性解决方案(倪旭东等,2016)。其二,团队信息深度加工可以推动成员有选择性的信息整合和利用,不仅有助于团队形成高质量的决

策方案,还可提升团队效能和创新能力(De Dreu等,2008)。其三,团队信息深度加工还可帮助成员了解他人的性格、偏好、能力和专业知识等,增强彼此间的信任和合作态度,改善内部交流氛围,这有助于团队成员更好地吸收、消化和利用团队信息,从而可以高效、创新地实现团队目标(Puck和Pregernig,2014)。因此,团队信息深度加工会对团队创造力产生正向影响作用。

在假设1和2的基础上本研究进一步推断,团队信息深度加工在团队领导宜人性与团队创造力之间存在中介传导效应。其一,宜人性过低的团队领导由于缺乏宜人意识和动机,无法有效推动团队内部的信息交流和讨论,团队信息深度加工得不到有效开展,在这种情况下团队创造力开发没有良好的信息基础作为保障。其二,由于利他和顺从两种倾向的影响,团队领导过高的宜人性在团队工作过程中会导致高被动性和依从性,这易最大限度地削弱其工作指导、内部协调和监督控制等关键作用,不利于推动团队信息深度加工和团队创造力开发。其三,团队领导提升团队创造力是一种有目标、有计划、有控制的行为过程(Dong等,2017)。团队领导表现出中等水平的宜人性可取得最佳效果,因为中等水平的宜人性可通过平衡和控制利他和顺从两种倾向,促进团队内部的信息识别、交流与利用,避免团队领导在团队工作中的被动性和依从性,让与其相匹配的团队信息深度加工同步达到非线性关系的最佳状态,从而能最大限度地支持团队创造力。团队领导过低或过高的宜人性都可能因团队信息资源得不到有效利用而影响团队信息深度加工,导致团队创造力无法有效提升。由此得出,团队领导宜人性与团队的信息深度加工和创造力之间都呈倒U形非线性关系,并且团队领导宜人性以倒U形影响团队信息深度加工,并经团队信息深度加工的中介传导作用影响团队创造力。因此,本研究提出假设:

H3:团队信息深度加工在团队领导宜人性与团队创造力的倒U形关系中具有中介作用。

依据文献回顾和理论假设,本研究建立了团队领导宜人性、团队信息深度加工与团队创造力之间传导作用机制研究模型(如图1所示)。

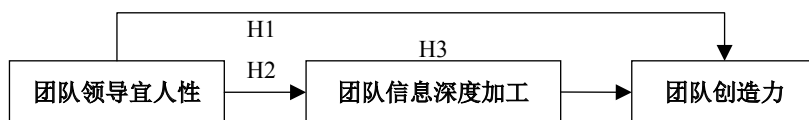


图1 研究模型

### 三、研究方法

#### (一)研究样本及程序

本研究的调查对象是经国家科技部认证的高新技术企业(集中在软件、生物医药和人工智能等行业),分布在上海、南京、苏州和深圳四个城市。样本从认证企业中随机抽取,共获得目标样本189家。在当地政府和校友的支持下,经与所有企业总经理或董事长联系,其中172家企业同意参与调查。调查前,先与样本企业人力资源部门负责人充分沟通,筛选出由知识型员工构成的团队(如研发、设计或质量保障等部门),且每家企业仅选取一个团队。之所以选译知识型员工是因为他们的工作经常需要提出创造性观点,且员工行为易受团队领导个性特征的影响,将其作为样本能够与研究目标相匹配(Harrison和Klein,2007;蔡亚华等,2013)。经与人力资源部门沟通,确定符合研究要求的团队共166个,每个团队含4—10名成员。对这些团队领导与成员,我们逐一进行配对和编号。为降低同源偏差的影响,我们于2017年6月份开始进行三阶段式问卷调查(每阶段间隔3个月):第一阶段调研对象是团队成员,问卷内容包括成员人口学特征、对团队领导宜人性的评价;第二阶段于3个月后实施,由团队成员对团队信息深度加工进行评价;第三阶段于6个月后进行,由团队领导对团队创造力进行评价。

问卷调查采取现场填写的方式,具体程序是:将参与调查的团队领导与成员集中在会议室,介绍填写要求,现场发放、收回问卷,并赠送一份小礼品。对因调休或出差等情况未能到现场填写的人员,在其方便的时间到工作场所发放并让其填写问卷。第一阶段调查针对团队成员发放了1 160份问卷,收回有效问卷1 083份,回收率是93.4%。在第二阶段调查中,删除岗位变动或离职的成员,整体删除领导发生变动的团队以及成员变动比例超过30%的团队,然后向第一阶段调查时进行了有效填写的916名成员再次发放问卷,收回有效问卷805份,回收率是87.9%。第三阶段调查针对团队领导,在删除21名岗位变动或离职的团队负责人后,发放了145份问卷,收回有效问卷138份,回收率是95.2%。经对团队领导与团队成员进行配对,最终有效收集到132份团队领导问卷和725份团队成员问卷。

## (二)测量工具

团队领导宜人性的测量,借用McCrae和Costa(1992)的人格量表研究成果,共12个题项,如“我尽力对我所遇到的任何人以礼相待”等,要测量团队领导对团队成员的利他和顺从两种倾向的程度。该量表得到了Nadkarni和Herrmann(2010)等学者的广泛运用。团队信息深度加工的测量,使用Kearney等(2009)开发的量表,共4个题项,如“团队成员彼此之间信息交流通过知识共享行为得到互补”等。团队创造力,借鉴Jia等(2014)的做法,使用6个题项进行测量,其中2个题项由Leenders等(2003)开发,4个题项由Farmer等(2003)开发,如“团队成员领先提出和尝试新的观点或方法”等。上述三个变量的测量均采用7点李克特量表形式,1表示完全不赞同,7表示完全赞同。

控制变量来源于两个层面。其一,团队层面控制变量包括团队规模以及团队成员年龄多样性、性别多样性(此为虚拟变量,0代表女性,1代表男性)、受教育水平多样性、专业多样性。在计算上,一方面,借鉴Lau和Murnighan(2005)提出的 $H$ 系数评定团队成员年龄、性别、受教育水平的多样性, $H = -\sum p_i (\ln p_i)$ ,其中 $p_i$ 是某一变量中相同性质个体在所处团队中所占的比例。在年龄多样性上,1表示 $\leq 25$ 岁,2表示26—35岁,3表示36—45岁,4表示 $\geq 46$ 岁。在性别多样性上,0代表女性,1代表男性。在受教育水平多样性上,1表示高中及以下,2表示专科,3表示本科,4表示研究生及以上。另一方面,参考Shin和Zhou(2007)提出的方法计算团队成员专业多样性, $E = 1 - \sum g_i^2$ ,其中 $g_i$ 是团队中第 $i$ 种专业所占比例。其二,鉴于已有研究证实领导者人口学特征会影响团队效能,为避免它们的影响,对团队领导的年龄、性别(此为虚拟变量,0代表女性,1代表男性)、受教育水平(类别变量,1表示高中及以下,2表示专科,3表示本科,4表示研究生及以上)和任期进行控制。

## 四、实证分析结果

### (一)聚合分析结果

团队领导宜人性、团队信息深度加工两个变量是界定在团队层面的,而测量数据是通过团队成员回答问卷获得的,这就需要进一步分析两个变量聚合到团队层面的可行性。依据 $R_{wg}$ (组内一致性)、 $ICC(1)$ (组内差异值)、 $ICC(2)$ (组间差异值)三个常用聚合检验指标进行评估。当 $R_{wg}$ 大于0.7, $ICC(1)$ 大于0.12, $ICC(2)$ 大于0.7时,适合对数据进行聚合。聚合分析结果如表1所示,可见两个变量在团队层面的聚合符合要求。

### (二)信度效度分析

表2报告了信度、因子载荷和平均提取方差(AVE)的结果。检验结果显示团队领导宜人性、团队信息深度加工、团队创造力的Cronbach' $\alpha$ 值分别是0.873、0.852、0.895,显著高于最小临界值0.7,说明均有较高的内部一致性。收敛效度分析按照两个步骤进行:一是考察各题项的标



准化因子载荷,如果系数大于最低临界值0.6,则说明具有较好的收敛效度(Tabachnica和Fidell,2007);二是考察AVE,若AVE大于0.5,则表明解释了题项50%以上的方差。结果显示,三个变量的题项与其相对应因子间的标准化载荷最小值分别是0.693、0.757、0.741,都大于建议值0.6,且各题项的标准化因子载荷都在0.001水平上显著。同时,所有变量的AVE值都处在0.758—0.831之间,均大于0.5。上述结果表明三个变量的收敛效度都较好。

表1 聚合分析结果

变 量	R <sub>wg</sub>	ICC(1)	ICC(2)
团队领导宜人性	0.873	0.129	0.918
团队信息深度加工	0.818	0.107	0.931

表2 因子载荷与信度结果

	因子载荷	信 度	AVE
<b>团队领导宜人性</b>		0.873	0.793
·我尽力对我所遇到的任何人以礼相待	0.803		
·我经常同我的家人和同事争吵	0.782		
·有人认为我自私且以自我为中心	0.821		
·我宁愿与他人合作,也不与他们竞争	0.693		
·我常会怀疑别人的用意	0.718		
·我认为若你不防备,大多数人就会利用你	0.794		
·我认识的大多数人都喜欢我	0.791		
·有些人认为我冷漠无情且斤斤计较	0.705		
·我这人任性,不轻易改变自己的态度	0.839		
·我一般情况下会周密考虑并为他人着想	0.759		
·如果我不喜欢别人,我会让他们知道	0.725		
·若必要,我会利用别人来达到自己的目的	0.781		
<b>团队信息深度加工</b>		0.852	0.831
·团队成员彼此之间信息交流通过知识共享行为得到互补	0.903		
·团队成员能从多个角度充分考虑其他成员提出的意见和建议,以产生最佳解决方案	0.782		
·团队成员能够认真思量其他成员提供的独特信息和想法	0.821		
·作为一个团队成员,我认为团队最后采取的想法或解决方案都好于个体所提出的	0.757		
<b>团队创造力</b>		0.895	0.758
·团队成员领先提出和尝试新的观点或方法	0.793		
·团队成员极力寻找新观念或方式解决公司问题	0.782		
·团队成员在相关领域产生开拓性或独创的想法	0.821		
·团队成员在公司创新过程中发挥了带头模范作用	0.907		
·团队成员时常有一些新的发明	0.741		
·团队成员改良当前的工作流程、产品和服务形式或提供新的运用途径	0.826		

进一步使用LISREL8.80软件做验证性因子分析,检验量表的区别效度。由于在团队层面考察,因此借助聚合数据进行分析,对团队成员评价的团队领导宜人性与团队信息深度加工两个变量进行验证性因子分析(如表3所示)。根据判断标准,结果显示二因子模型的拟合效果显著好于单因子模型,说明两个变量之间区分性较好。

### (三)描述性统计分析

变量的描述性统计分析报告于表4。结果显示,团队领导宜人性与团队信息深度加工正相关,团队领导宜人性与团队创造力正相关,团队信息深度加工与团队创造力正相关。主变量间

相关系数在0.218—0.372之间,都小于0.7的临界值。另外,模型的VIF(方差膨胀因子)均在10以下,说明多重共线性问题不突出,不会对后续数据分析产生显著影响。

表3 验证性因子分析结果

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	IFI	CFI	GFI
二因子模型	723.235	331	2.185	0.058	0.933	0.927	0.953
单因子模型	1 578.087	333	4.739	0.932	0.875	0.845	0.826
虚模型	4 292.792	376	11.417	0.175	0.000	0.000	0.287

注:n=725。

表4 变量描述性统计分析与相关矩阵

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1团队规模	-											
2团队年龄多样性	0.435**	-										
3团队性别多样性	0.135	0.057	-									
4团队受教育水平多样性	0.472**	0.193	0.358*	-								
5团队专业多样性	0.378**	0.276**	0.051	0.217*	-							
6团队领导年龄	-0.051	0.051	0.063	-0.062	-0.082	-						
7团队领导性别	0.129	0.235	-0.106	0.093	0.005	0.012	-					
8团队领导任期	-0.062	-0.085	0.028	0.103	-0.218	0.352**	-0.112	-				
9团队领导受教育水平	0.098	0.134	0.119	0.056	0.186	-0.102	0.134	-0.118*	-			
10团队领导宜人性	-0.103	0.046	0.035	-0.117	0.092	-0.186	-0.095	-0.165	-0.125	1.983		
11团队信息深度加工	-0.186	-0.036	-0.17	-0.138	-0.084	-0.096	-0.173**	-0.083	-0.229*	0.305**	1.807	
12团队创造力	0.158	0.104	-0.203	0.057	0.108	-0.223	-0.139	0.025	-0.205	0.218**	0.372**	2.017
MEAN	5.768	0.752	0.306	0.185	0.483	40.218	0.837	8.197	3.561	5.173	5.063	5.347
STD	1.632	0.316	0.287	0.259	0.281	7.391	0.396	7.025	0.483	1.463	1.349	1.152

注:n=132,\*表示 $p<0.050$ ,\*\*表示 $p<0.010$ ;对角线数字是VIF,“-”表示无。

#### (四)回归分析结果与假设检验

目前Baron和Kenny(1986)提出的通过三个线性回归分析步骤检验中介作用的方法,较适用于检验研究变量之间的线性关系,用来检验变量之间的曲线关系则会存在偏差,该方法尚不能有效地展现第三方变量的中介作用路径(Hair等,1998)。鉴于本研究中三个变量之间的曲线关系假设,本研究借助Edwards和Lambert(2007)介绍的调节路径分析方法进行检验。该方法是一种总效应调节模型,可全面解析中介作用模型中可能路径上的调节作用,有助于清晰展现自变量(团队领导宜人性)与因变量(团队创造力)之间中介作用路径上发生调节作用的详实路径。调节路径分析有如下两个回归方程:

$$\text{方程1: } Y = \alpha_1 + \alpha_2 X + \alpha_3 M + \alpha_4 D + \alpha_5 XD + \alpha_6 MD + e_0$$

$$\text{方程2: } M = \beta_1 + \beta_2 X + \beta_3 D + \beta_4 XD + e_i$$

上述两个方程中,  $Y$ 是因变量团队创造力,  $X$ 是自变量团队领导宜人性,  $M$ 是中介变量团队信息深度加工,  $D$ 是调节变量。具体在本研究中,  $X$ 与 $D$ 是同一个变量,  $XD$ 即是团队领导宜人性平方项(模型中的交互项),  $MD$ 是团队信息深度加工和团队领导宜人性的交互项。第一个方程可分析因变量(团队创造力)与自变量(团队领导宜人性)、“调节变量”(团队领导宜人性)与自变量(团队领导宜人性)交互项(即团队领导宜人性的平方)、中介变量(团队信息深度加工)、“调节变量”(团队领导宜人性)、“调节变量”(团队领导宜人性)与中介变量(团队信息深度加工)交互项的总效应。本研究使用该方程检验团队领导宜人性与团队创造力之间的倒U形曲线关系, 以及团队信息深度加工在这两者之间的中介作用。第二个方程用于检验中介变量(团队信息深度加工)与自变量(团队领导宜人性)之间受到的“调节变量”(团队领导宜人性)的“调节作用”。本研究使用该方程检验团队领导宜人性与团队信息深度加工之间的倒U形曲线关系。

数据检验结果报告于表5。其一, 表中模型M1纳入了控制变量, 模型M2和M3各自纳入了团队领导宜人性及其平方项, 结果显示团队领导宜人性平方项与团队信息深度加工显著负相关( $r = -0.249, p < 0.010$ )。此结果证实团队领导宜人性与团队信息深度加工之间呈倒U形曲线关系, 即相对于具有中等水平宜人性的团队领导, 具有低水平或高水平宜人性的团队领导对团队信息深度加工的影响作用较差(如图2所示), 假设2得到了支持。其二, 模型M4和M5各自纳入了团队领导宜人性及其平方项, 结果显示团队领导宜人性平方项与团队创造力显著负相关( $r = -0.187, p < 0.010$ )。该结果证实团队领导宜人性与团队创造力也呈倒U形曲线关系, 即相对于具有中等水平宜人性的团队领导, 具有低水平或高水平宜人性的团队领导对团队创造力的影响作用较差(如图3所示), 假设1得到了支持。其三, 在模型M6中纳入了中介变量团队信息深度加工以及团队领导宜人性与团队信息深度加工的交互项, 结果显示团队信息深度加工对团

表5 曲线关系回归结果

变 量	团队信息深度加工			团队创造力			
	M1	M2	M3	M1	M4	M5	M6
Constant	1.603***	1.972***	2.035***	1.215***	1.472***	1.393***	2.197***
团队规模	0.174	0.208	0.117	0.139	0.159	0.175	0.169
团队年龄多样性	0.095*	0.115	0.084	0.047*	0.213	0.156	0.198
团队性别多样性	-0.062	-0.073	-0.059	-0.028	-0.085	-0.107	-0.096
团队受教育水平多样性	0.158	0.193	0.137	0.106	0.068	0.037	0.125
团队专业多样性	0.205*	0.214	0.183	0.176	0.018	0.079	0.042
团队领导年龄	-0.074	-0.081	-0.069	-0.037	-0.106	-0.175	-0.154
团队领导性别	0.089	0.078	0.113	0.057	0.062	0.038	0.092
团队领导任期	-0.078	-0.096	-0.074	-0.062	-0.091	-0.145	-0.112
团队领导受教育水平	0.165*	0.216	0.175	0.184	0.069	0.071	0.053
团队领导宜人性		-0.367**	-0.387**		-0.205*	-0.236*	-0.278*
团队领导宜人性的平方			-0.249**			-0.187**	-0.256***
团队信息深度加工							0.185***
团队领导宜人性×团队信息深度加工							0.054
R <sup>2</sup>	0.239	0.284	0.325	0.202	0.256	0.301	0.352
ΔR <sup>2</sup>		0.045***	0.041***		0.054***	0.045***	0.051***
F-Value	18.537***	20.982***	25.713***	16.794***	19.385***	22.337***	25.682***
ΔF		2.445***	4.731***		2.591***	2.952***	3.345***
df	167	167	167	162	162	162	162

注: n=132, \*表示 $p < 0.050$ , \*\*表示 $p < 0.010$ , \*\*\*表示 $p < 0.001$ 。

队创造力产生正向影响作用( $r=0.185, p<0.001$ ),团队领导宜人性的平方项与团队创造力负相关( $r=-0.256, p<0.001$ ),这也进一步证实了团队领导宜人性与团队创造力之间的倒U形关系。此外,该模型中团队领导宜人性与团队信息深度加工交互项对团队创造力的影响作用不显著( $r=0.054, p>0.100$ ),说明团队信息深度加工与团队创造力的关系不受团队领导宜人性的权变影响。依据上述模型M3、M5和M6的结果,可以得出团队领导宜人性与团队信息深度加工之间的倒U形曲线关系通过团队信息深度加工的中介作用影响团队创造力,假设3得到了支持。

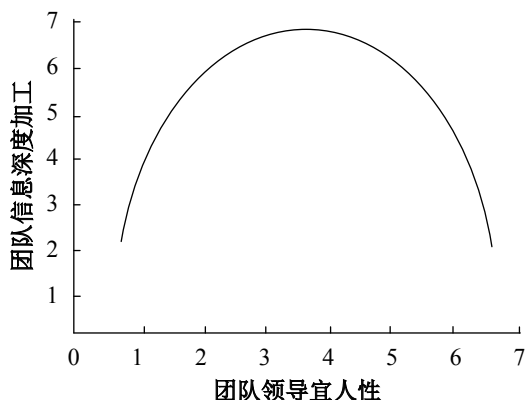


图2 团队领导宜人性与团队信息深度加工的倒U形关系图

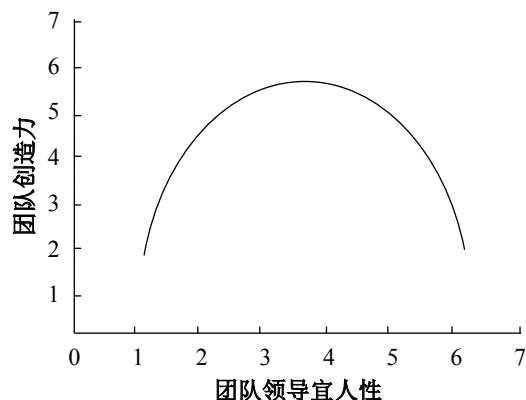


图3 团队领导宜人性与团队创造力的倒U形关系图

归纳起来,图2和图3反映的变量间倒U形曲线关系说明,只有团队领导宜人性处于中等水平,才能最大限度地促进团队信息深度加工和团队创造力的提升;团队领导宜人性在达到中等水平之前越低越不利于团队创造力提升,在达到中等水平之后越高越不利于团队创造力提升,即团队领导宜人性不处在中等水平时,对团队信息深度加工和团队创造力提升都具有破坏性。此外,中介作用结果说明团队领导宜人性通过倒U形曲线关系影响团队信息深度加工,并通过团队信息深度加工的中介作用影响团队创造力。

## 五、结论与讨论

### (一)研究结论

本文的实证研究发现,团队领导宜人性以倒U形曲线关系影响团队信息深度加工,团队领导宜人性同样以倒U形曲线关系影响团队创造力,而且团队领导宜人性通过倒U形曲线关系影响团队信息深度加工,进而影响团队创造力,促成了团队领导宜人性与团队创造力的倒U形关系。也就是说,团队领导展现中等水平宜人性可取得最佳效果,过低或过高的宜人性均会阻碍团队创造力的提升;团队领导要具备控制宜人性特征的技能,并通过增强团队信息深度加工来实现团队创造力的提升。

### (二)理论贡献

首先,本研究基于中国特定文化背景下的企业团队样本,证实了团队领导宜人性与团队创造力之间的倒U形曲线关系,这深化了Hambrick和Mason(1984)以及Owens和Hekman(2016)等学者所提出的“团队领导需要准确表现个性特征”的观点,主张团队领导应根据团队成员实际情况,表现出与团队氛围和成员情况相匹配的宜人程度。本研究结果不同于以往研究对团队领导个性特征的认识,倒U形关系的确定反映了团队领导个体特征与团队创造力之间关系上的一个情境理论主张,这一点具有重要的理论和实践意义。倒U形曲线关系表明团队领导在团

队管理中不能根据自身偏好等因素过度降低(或隐藏)宜人性,也不能过度表现宜人性而陷入“被动性和依从性”困境。团队领导宜人性特征是经领导自身评估、控制而表现出来的,即宜人性应经过团队领导的权衡和控制。在提升团队创造力的过程中,每位团队领导都需要有一个最为适中的宜人性区间范围,才能充分发挥团队领导的关键作用。

其次,本研究发现团队领导宜人性与团队信息深度加工之间呈倒U形曲线关系,这不仅丰富了团队信息深度加工的前因变量分析,也扩展了Van Knippenberg等(2004)的研究成果。两者间的关系表明,在团队管理中团队领导宜人性并不是越高(或越低)越好,而是存在一个信息加工机制与其相匹配。当团队领导降低或隐藏宜人性时,团队信息深度加工通常得不到有效开展,因为团队领导在降低宜人性的同时也会降低团队内部出现新观点的概率。只有当团队领导不断地提升宜人性(图2倒U形曲线左边部分),团队成员信息交流与共享的程度才可能逐步提升,团队内部信息才能得到深度交流、讨论和加工。然而,当团队领导表现出过度的宜人性特征时,虽然团队中子群之间的信息交流能得到进一步加强,但领导过多的利他和顺从倾向会导致其自身的被动性和依从性,使其无法在团队管理过程中充分发挥主导和调节作用,团队内部信息将无法得到深度加工,从而不利于团队成员开展创新性工作。因此,适中的宜人性不仅有助于团队提高内部信息深度加工的有效性和能力,也会相应提升团队创新氛围,为团队创造力的提升奠定信息基础。

最后,本研究发现团队信息深度加工在团队领导宜人性与团队创造力的倒U形曲线关系中具有中介传导作用,这拓展了Hambrick和Mason(1984)以及Carmeli和Paulus(2015)等学者关于领导个性特征与团队创造力线性关系的结论。目前领导理论领域学者尚未关注与团队信息交流与共享相关的概念——团队信息深度加工,本研究运用自我分类理论观点,分析了团队信息深度加工在团队领导宜人性与团队创造力之间的传导作用,并证实了团队领导宜人性以倒U形曲线关系影响团队信息深度加工进而影响团队创造力的作用机理。这揭示了团队信息深度加工在团队领导宜人性对团队创造力影响中的非直线传导作用,表明团队领导需关注团队成员“子群”的形成与变化,控制好宜人水平,以增强团队信息深度加工的有效性,从而确保团队创造力开发的良好信息基础。

### (三)实践启示

首先,团队领导要控制好宜人水平,避免陷入“过低或过高宜人性的怪圈”。在团队工作中,团队领导应避免或减少宜人性过低或过高的负面影响,保持适中的宜人性。这一方面可以营造良好的团队人际和谐氛围,增强成员对领导创新支持的感知,另一方面可以避免或降低团队领导在团队指导、协调和控制工作中的被动性和依从性。例如,当团队成员意见不一致甚至发生关系冲突时,团队领导不应批评或漠视他们,以免进一步增强成员的自我分类过程,扩大成员子群间的隔阂;团队领导要在一定程度上扮演“老好人”,主动、积极地与成员沟通,关心、信任和支持每一位成员,使成员感知到与其他成员、上级归属于一个集体,具有相同的“身份原型”,只有这样才能降低成员“子群”身份的负面影响。

其次,在选拔团队领导时,应将宜人性控制能力作为考察的一个重要方面。团队领导充当“老好人”虽在一定程度上可以化解一些工作矛盾、减少冲突,但是也会降低领导自身的判断力和自控力,使其无法有效地促进团队成员的开拓创新,从而使企业实际问题无法得到创新性解决。中国企业面对此类情况,可从两个方面采取措施应对:一方面,应建立起规范的人才选拔机制,团队领导的选拔任用要有严格的考察、测评、决策和监督等程序;另一方面,应建立一套控制“老好人”式领导的团队文化和制度,如共同的信息沟通系统、团队资源分配与占有规则、团队边界的约定、团队友爱规矩与紧密距离、合理的奖惩机制等,通过这些行为规范使得团队领导“老好人”的正面作用得以有效发挥,负面作用得到有力控制。

最后,团队领导应增强团队的信息深度加工能力。一方面,团队领导在管理实践中需采取一系列有效措施推动团队成员间信息的交流、共享和加工,如构建自由、平等、顺畅的内部交流机制,鼓励成员多渠道发表意见等。另一方面,团队领导可在员工的管理方式、工作部署和信息加工培训等方面采取针对性措施,提升团队成员信息深度加工意识和能力。例如,在管理方式上,团队领导可建立起合理的领导—员工责任管理机制,适当授权以充分利用成员的专业知识和工作经验;在工作部署上,可明确界定各成员的工作职责,细心安排每位成员的工作任务;在信息加工培训上,可通过模拟性培训增强成员的知识分析和整合等能力。

#### (四)研究不足与未来展望

本研究不免存在一些局限性。其一,关于领导宜人性和团队信息深度加工的测量,本研究参考了国外学者开发的成熟量表,但未充分考虑中国传统文化和企业经营环境的影响,可视为一种探索性尝试。未来的研究应以中国文化为背景,开发一套适合中国企业团队管理情境的量表,以拓展团队领导宜人性和团队信息深度加工的内涵和外延。其二,尽管本研究的三个假设获得了数据支持,样本也具备母体代表性,但是所选样本区域主要分布在中国华东地区,所处行业类型有限,这会一定程度上影响结论的普适性。未来的研究需在样本来源区域和所属行业类型上进行拓展,以扩大结论的适用范围。其三,本研究从信息加工视角探讨团队信息深度加工在团队领导宜人性和团队创造力关系中的中介传导作用,而并未考察某些变量在其中的调节作用。未来的研究可根据不同情境探讨相关调节变量在团队领导宜人性和团队创造力关系中的影响作用,以进一步考察和确定研究结论的适用边界。

#### 主要参考文献

- [1]倪旭东,项小霞,姚春序.团队异质性的平衡性对团队创造力的影响[J].心理学报,2016,(5):556-565.
- [2]王庆娟,张金成.工作场所的儒家传统价值观:理论、测量与效度检验[J].南开管理评论,2012,(4):66-79,110.
- [3]Boies K, Fiset J, Gill H. Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity[J]. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(6): 1080-1094.
- [4]Chen C C, Chen X P, Huang S S. Chinese Guanxi: An integrative review and new directions for future research[J]. *Management and Organization Review*, 2013, 9(1): 167-207.
- [5]Costa Jr P T, McCrae R R, Dye D A. Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO personality inventory[J]. *Personality and Individual Differences*, 1991, 12(9): 887-898.
- [6]De Jong B A, Dirks K T, Gillespie N. Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(8): 1134-1150.
- [7]Dong Y T, Bartol K M, Zhang Z X, et al. Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(3): 439-458.
- [8]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.
- [9]Farmer S M, Tierney P, Kung-Mcintyre K. Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory[J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(5): 618-630.
- [10]Heaven P C L, Ciarrochi J, Leeson P, et al. Agreeableness, conscientiousness, and psychoticism: Distinctive influences of three personality dimensions in adolescence[J]. *British Journal of Psychology*, 2013, 104(4): 481-494.
- [11]Jia L D, 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.
- [12]Kearney E, Gebert D, Voelpel S C. When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(3): 581-598.
- [13]Leenders R T A J, Van Engelen J M L, Kratzer J. Virtuality, communication, and new product team creativity: A social network perspective[J]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2003, 20(1-2): 69-92.

- [14]Li Y, Fu F Y, Sun J M, et al. Leader-member exchange differentiation and team creativity: An investigation of nonlinearity[J]. *Human Relations*, 2016, 69(5): 1121-1138.
- [15]McCrae R R, Costa Jr P T. Discriminant validity of NEO-PIR facet scales[J]. *Educational and Psychological Measurement*, 1992, 52(1): 229-237.
- [16]Nadkarni S, Herrmann P. CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(5): 1050-1073.
- [17]Van Knippenberg D, De Dreu C K W, Homan A C. Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(6): 1008-1022.

## Can the “Good Man” be a Good Team Leader? A Research on the Relationship between Leaders’ Agreeableness and Team Creativity

Li Zhaomin<sup>1</sup>, Zhao Shuming<sup>2</sup>

(1. School of Business Administration, Nanjing University of Finance & Economics, Nanjing 210023, China;

2. Business School, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

**Summary:** Influenced by traditional Confucianism for a long time, the Chinese have had cultural deposits such as “not give offence” and “harmony is more expensive” since ancient times. In the context of Chinese culture which pays attention to “guanxi” and circles, Chinese enterprises inevitably have the “good man” management of team leaders in the practice of team management. This phenomenon can cause some problems such as lack of creativity in the team. For team leaders, is to be a “good man” an effective promotion or a serious obstacle for team creativity? This is an interesting topic in theoretical discussion and management practice. Based on the Big Five personality theory, this study selects the agreeableness concept which accorded with the “good man” phenomenon of team leaders, and conducts a corresponding analysis. Under the new era of advocating innovation driven by enterprises, this study analyzes the influencing mechanism of team leaders’ agreeableness on team creativity in Chinese cultural context, which not only can enrich the theoretical research on personality characteristics of team leaders, but also has practical significance for Chinese enterprise leaders to improve team creativity.

Aiming at the “good man” phenomenon of team leaders, this study explores three issues. First, how does team leaders’ agreeableness affect team creativity? Second, how does team leaders’ agreeableness affect elaboration of team task-relevant information? Third, does elaboration of team task-relevant information play a mediating conductive role in the relationship between team leaders’ agreeableness and team creativity? To answer the three questions mentioned above, this paper constructs a conduction mechanism model among team leaders’ agreeableness, elaboration of team task-relevant information and team creativity based on the self categorization theory from the perspective of information processing. We have conducted large-scale questionnaire surveys of 166 enterprises’ teams in China, and finally obtained 132 valid samples data. This paper conducts an empirical analysis by using the moderated path analysis. The empirical study shows that team leaders’ agreeableness has an inverted U-shape effect on elaboration of team task-relevant information and team creativity respectively, and elaboration of team task-relevant information shows a mediating role between team leaders’ agreeableness and team creativity. At the theoretical level, this paper reveals the conduction mechanism and influence path

among team leaders' agreeableness, elaboration of team task-relevant information and team creativity. It enriches the research on the impact of team leaders' personality characteristics on team creativity. In the management practice, in order to maximize team creativity, team leaders need to show a moderate level of agreeableness, prevent falling into the strange circle of too low or too high agreeableness, and pay attention to promote elaboration of team task-relevant information. In the process of training leading cadres, on the one hand, enterprises should regard the control ability of team leaders' agreeableness as an important aspect of talent inspection; on the other hand, it needs to establish a set of team cultures and systems to control the "good man" phenomenon of team leaders.

**Key words:** team leader; agreeableness; elaboration of team task-relevant information; team creativity; self categorization theory

(责任编辑: 苏宁)

---

(上接第108页)

attentional mechanism is selective, not all visual information from the stimuli can capture people's attention. According to previous studies, the factors influencing attention capture can generally fall into two categories, which are the bottom-up factors closely related with the salience of stimuli and the top-down factors concerning the viewer's features.

Due to the close relationship between eye movements and visual attention, the eye-tracking technique has an advantage in measuring visual marketing effects. Thus, it has been widely used in recent visual marketing studies, among which the topics of non-print ads design, food product packaging, webpage design, product/service design and shelf management have attracted most academic attention. However, these subfields have different research priorities. Specifically, the eye-tracking technique is widely used to analyze the following questions: (1) how consumers visually avoid TV commercials and web banners and how they visually process brand information embedded in product placement; (2) how the visual design of nutrition labels and the match between image and text in food product packaging influence consumers' attention and their subsequent judgments; (3) how the visual design of webpages influences their usability; (4) how product appearance and service environment influence consumers' visual experiences; (5) how the product position, environment virtuality and combined effects of shelf features and consumers' preference influence their attention.

Although previous studies have provided insightful findings, there are still many important questions left to be answered. We propose three specific research directions for future studies. First, the scope of research objects can be widely broadened into other promising areas besides print advertisements. This is particularly true for domestic researchers. Second, more advanced statistical methods and/or experimental techniques can be utilized to overcome long-existing difficulties such as the unclear relationship between visual attention and the cognitive processing of visual marketing information, the standardization of visual attention indicators in evaluating the effects of visual marketing, and the downstream effects of visual attention (e.g., sales volume). Third, the established paradigms or techniques from other fields can be adopted/adapted into visual marketing studies.

**Key words:** eye-tracking technique; visual marketing; visual attention; consumer behavior

(责任编辑: 苏宁)