

绩效压力如何促进员工创造力

——领导-成员交换的调节作用

范晓倩¹, 于 斌²

(1. 中共河北省委党校(河北行政学院)社会和生态文明教研部, 河北 石家庄 050031;
2. 南开大学 商学院, 天津 300071)

摘要: 创造力是组织生存和长期发展的必要条件。随着经济不确定性的加剧,在组织不断“提速”的同时,员工也经历了更大的绩效压力。为探索绩效压力对员工创造力的影响机制和边界条件,文章整合压力的交互模型与创造力的双重路径模型,对员工进行调研并通过Mplus7进行统计分析。研究结果显示,当绩效压力被评估为挑战时可通过灵活性路径从广度上促进员工创造力,当绩效压力被评估为威胁时可通过持续性路径从深度上促进员工创造力,领导-成员交换在两条路径中均具有正向调节作用。文章为绩效压力的相关研究提供了新视角,也对组织提高员工创造力有所启示。

关键词: 绩效压力; 创造力; 交互模型; 双重路径; 领导-成员交换

中图分类号: F272.92 **文献标识码:** A **文章编号:** 1009-0150(2021)02-0108-13

一、引言

随着经济不确定性的加剧和全球经济形势的不断变化,技术更新速度日益加快,新产品开发时间逐渐缩短,我国进入转型升级的新时期。尤其是受到新冠肺炎疫情的影响,全球多个知名企业瞬息之间不复存在,千千万万的组织面临裁员和倒闭,而创造力可能是这些组织度过危机的重要因素。创造力作为21世纪组织领导与适应变化的关键能力,是组织生存和发展的必要条件。因此,新时代背景下员工创造力备受关注。de Dreu等(2008)和Nijstad等(2010)研究表明认知灵活性和认知持续性均对创造力产生积极影响,但其内在机制研究欠缺,尚待进一步拓展。

绩效压力是绩效不足的负面评价,即当前绩效不能达到预期目标而产生的与态度、信念相关的消极情感反应。通常达到或超过绩效预期,员工将获得升职、加薪和积极评价,而未达到绩效预期,则会面临解雇、惩罚及其他不利结果(Mitchell等, 2019)。目前关于绩效压力的研究主要从两方面开展:一是从绩效压力的水平看,研究者将其作为一维测量,如Gardner(2012)研究指出,员工面临绩效压力会“在压力下窒息”;但Eisenberger和Aselage(2009)却提出相反观点,认为绩效压力有利于激发创造力。二是从绩效压力的性质看,研究者将其作为二维测量,如Mitchell等(2019)通过将绩效压力评估为挑战和威胁对行为结果的影响进行了研究,结果显示:将绩效压力评估为挑战时,员工通过较强的自我调节产生功能性行为;而将其评估为威胁时,由于较弱的自我调节而产生功能失调行为。该观点与Jensen等(2019)一致。可见,员工对待绩效压力的态度可能对创造力产生重要影响。

收稿日期: 2020-08-17

作者简介: 范晓倩(1990—),女,河北石家庄人,中共河北省委党校(河北行政学院)社会和生态文明教研部讲师;
于 斌(1961—),男,辽宁大连人,南开大学商学院教授。

创造力与领导-成员交换密不可分。在高质量领导-成员交换中,领导通常为员工提供宝贵的资源。一方面,这有利于员工积极参与挑战性任务(Saeed等,2019),体验更高层次的领域知识,且领导者和员工之间积极的社会交流还有利于增强员工的认知思维和灵活性(Atwater和Carmeli,2009);另一方面,员工的消极情绪得以缓解,其表现出更高的风险承担水平,并通过忠诚、努力及对领导者有益的行为积极回报领导者的支持(Adil和Hamid,2017)。因此,领导-成员交换正向调节挑战性评估与认知灵活性之间的关系以及威胁性评估与认知持续性之间的关系。

既往关于绩效压力的研究主要集中在二维层面且观点不尽一致,关于二维绩效压力的研究相对较少,其与创造力之间的影响机制和边界条件仍有待探索;同时,Gutnick等(2012)提出工作压力通过交互模型与双重路径模型影响创造力的概念模型,仍需相关实证研究。因此,进一步探讨绩效压力与创造力之间的关系并检验其作用机理具有重要的理论和现实意义。

二、文献综述与研究假设

创造力是个体在实现目标过程中有效解决棘手问题而产生的新颖、切实可行且对组织具有潜在价值的事物和想法,包括新的产品、服务、流程及组织本身的新过程或新策略(马君等,2015),具有流畅性、灵活性和原创性。创造力是一定情境下个体行为的复杂产物,不只存在于艺术、科学等领域,组织中每个成员也都具有一定程度的创造力。

(一) 绩效压力与员工创造力

绩效压力以追求卓越为目标,指的是提高绩效以获得理想结果和避免负面结果的紧迫性(Eisenberger和Aselage,2009)。个体面临绩效压力可能会“在压力下窒息”,正如Gardner(2012)的研究显示,能够满足顾客需求的高绩效,通常需要特定领域的专业知识,但在绩效压力下,由于结果问责制的存在,员工为了给自己辩护,通常会更加谨慎地选择风险较小的方法,依赖社会可接受的知识,即一般专业知识,而非特定领域专业知识,导致结果次优,对创造力产生消极影响。然而,Eisenberger和Aselage(2009)认为绩效压力促使个体使用更高层次的技能并更专注于任务,可能使员工产生更大的内在兴趣和创造力。我们认为绩效压力有利于提升员工创造力。据此提出以下假设:

H1: 绩效压力与员工创造力正相关。

(二) 压力的交互模型

压力的交互模型显示,个体根据压力与自身的主观相关性及其影响对绩效压力进行评估(Lazarus和Folkman,1984),不同的个体采用不同的方式评估同一压力源,即对某一个体是挑战性绩效压力,对另一个个体可能是威胁性绩效压力。该模型包括两个层次:在一级评估中,个体根据主观相关性对其进行评估;在二级评估中,个体根据其是否具有成功应对的能力对其进行评估,若个体能成功应对则将其评估为挑战(挑战性评估),否则评估为威胁(威胁性评估)。

绩效压力通常与绩效结果相关,即个体面临绩效压力时会受到绩效结果的影响(Mitchell等,2019),如果达到或超过绩效预期,员工将得到积极的相关结果,员工可能将绩效压力评估为挑战;如果未达到预期,则得到消极的相关结果,在这种情况下,员工可能将绩效压力评估为威胁。随着绩效压力的增加,员工可能认为其能够达到或超过预期目标,而仍将其评估为挑战,但由于绩效结果发生在未来,具有一定的不确定性,威胁性评估也随之增加;反之,个体可能认为难以获得理想结果而面临消极结果,则将其评估为威胁,但由于未来结果的不确定性,使其感觉仍然有希望实现理想结果,而将其评估为挑战。据此提出以下假设:

H2a: 绩效压力与挑战性评估正相关。

H2b: 绩效压力与威胁性评估正相关。

(三) 交互模型与创造力

根据压力的交互模型,挑战性评估产生成就感,能够促进个体实现成长、精熟或潜在收益(Prem等, 2017),即挑战性评估意味着成功,由此使个体产生关注潜在机会和营造良好环境的意识,刺激个体的趋近动机并产生积极情绪,从而与功能性行为积极相关(Mitchell等, 2019)。Amabile等(1996)也认为挑战性工作会刺激创造力。因此,我们推测,挑战性评估可能与员工创造力具有积极的相关关系。据此提出以下假设:

H3a: 挑战性评估与员工创造力正相关。

威胁性评估是个体对即将发生的成本或损失的感知(Paletz等, 2014),是其对未来可能造成的损失、伤害或低自我效能进行评估的结果,表现出对威胁自我管理能力的怀疑,反映个体避免潜在伤害或损失的心理状态(Mitchell等, 2019),这会刺激个体的回避动机并产生消极情绪(Gutnick等, 2012),通常被认为威胁性评估与消极结果有关;但其并不总预示着失败,也具有对行为结果的积极影响。Davis和Macdonald(2004)发现,通过个体感知的威胁能够显著预测他们在生活中积极变化的程度,并且感知的威胁与其亲社会行为正相关。据此提出以下假设:

H3b: 威胁性评估与员工创造力正相关。

(四) 创造力的双重路径模型

创造力的双重路径模型整合了创造性认知最关键的元素(Mayer和Mussweiler, 2011),是关于认知灵活性或认知持续性的函数(de Dreu等, 2008; Nijstad等, 2010)。

1. 认知灵活性与员工创造力。认知灵活性是指个体转换认知集以适应环境刺激的能力。日常生活的复杂性可以增强个体对认知灵活性的需要,因为认知灵活性具有发散性思维(de Dreu等, 2011),表现在对许多不同认知类别的运用与类别本身的广度和包容性上(Mayer和Mussweiler, 2011),认知灵活性强的个体具有更强的环境适应性,并愿意尝试新的方式。

认知灵活性思维通过不断变化的视角和扁平层次结构联想,在多个类别之间灵活切换而打破定势,并从更广泛的类别视角将当前事物与其关联较弱的内容连接起来,通过快速全面的信息处理增强创造力的流畅性。具有创造力的个体,其关联强度差异较小,更有可能提出创造性想法,而缺乏创造力的个体更易提出司空见惯的想法。Nijstad等(2010)表明在头脑风暴任务中,使用更多不同概念类别与创造力的流畅性正相关;de Dreu等(2008)也指出认知灵活性与创造力正相关。因此,我们认为认知灵活性对员工创造力具有正向影响。据此提出以下假设:

假设4a: 认知灵活性与员工创造力正相关。

2. 认知持续性与员工创造力。认知持续性是指个体在少数认知类别中经过较长时间坚持不懈的努力工作和深入探索,也可实现创造力(de Dreu等, 2008)。由于原创性想法不易被发现,个体只有在少数类别中坚持不懈地深入探索才会产生(Mayer和Mussweiler, 2011)。通常他们以高度可获取的知识为背景来阐述传统观念,在此基础上进行探索,使这一观念更加深入细致;虽然这种想法属于某个熟悉的领域,但个体需要在该领域内取得突破。Rietzschel等(2007)研究表明,由于每个类别中只有有限数量的传统观念具有实践可行的探索价值,因此,对该类别进行深入探索需要更多努力。此外,de Dreu等(2008)和Nijstad等(2010)也发现认知持续性与创造力正相关。因此,我们认为认知持续性有利于激发员工创造力。据此提出以下假设:

假设4b: 认知持续性与员工创造力正相关。

(五) 交互模型与双重路径模型

创造力是一个认知过程,个体对压力的不同评估可能影响其认知灵活性与认知持续性。挑战性评估会引发认知灵活性和行为适应性,通过灵活性路径激发员工创造力。第一,挑战性评估的潜在收益激励个体冒险探索创造性想法,提高其应对压力的积极性,激发其发散性思维,

并使其大胆尝试新事物(Mayer和Mussweiler, 2011),这是创造力产生的重要条件。第二,积极情绪与认知灵活性正相关。Nijstad等(2010)研究表明,积极情绪促进灵活性思考、刺激解释性想法,鼓励个体为新颖性想法冒险;de Dreu等(2008)研究显示,激活的积极情绪通过认知灵活性促进创造力的流畅性而提高创造性绩效。第三,趋近动机与认知灵活性正相关。趋近动机关注抱负和成就,易引发相对灵活的认知处理方式,从而产生广泛的注意范围,具有更强的创造性洞察力与发散性思维,有利于个体参与探索性活动,并通过认知灵活性促进创造力(Nijstad等, 2010)。因此,我们认为挑战性评估对认知灵活性具有正向影响。据此提出以下假设:

假设5a:挑战性评估与认知灵活性正相关,通过灵活性路径产生员工创造力。

威胁性评估可能使员工产生紧迫感,并激发其探索创造性想法的恒心和毅力,通过持续性路径对创造力产生促进作用。第一,认知灵活性不是产生创造力的唯一因素,通过坚持不懈地对少数认知类别深入探索依然能产生创造力,双重路径模型已表明这一观点。第二,许多研究虽指出威胁性评估对行为结果的不利影响,但不能忽视其积极作用。Carr和Steele(2009)认为威胁及其刻板思维可能使个体不愿意脱离熟悉的领域与思维方式,且感知威胁的个体倾向于将其全部注意力集中在威胁方面;Jonas等(2014)指出,威胁使个体对目标和理想更加坚定,且威胁性评估通常与个体对现有认知框架的坚持程度有关,他们可能会为一个相对有限且定义明确的目标而努力。第三,威胁性评估预示潜在损失或伤害,可能刺激个体寻求紧迫感。研究表明,在威胁性评估的情况下,个体对威胁性后果感到恐惧,他们需要采取行动以避免失败及其后果(Skinner和Brewer, 2002),可能采用消极或回避的方式、运用相对持久的策略(Paletz等, 2014),对创造性任务投入更多努力来避免相关损失与伤害,最终产生更大的创造力(King和Gurland, 2007)。因此,我们认为威胁性评估有利于刺激员工的认知持续性。据此提出以下假设:

假设5b:威胁性评估与认知持续性正相关,通过持续性路径产生员工创造力。

(六)领导-成员交换的调节作用

领导-成员交换描述领导者如何与员工发展不同交换关系的情形。高质量领导-成员交换具有义务、相互信任和相互尊重等特点,领导者为员工提供更多的心理、物质和人际方面的支持,员工获得更多的工作相关信息、时间和自由及更少的限制(Saeed等, 2019),其测试和实施新想法的机会更多(Berg等, 2017),这有利于增强员工动机,通过更努力地工作来回报领导;而低质量领导-成员交换则与之相反(Adil和Hamid, 2017)。

1. 领导-成员交换正向调节挑战性评估与认知灵活性之间的关系。第一,在高质量领导-成员交换中,领导者对员工的信任和支持促使其从事挑战性任务。领导者为员工提供学习和成长的机会,员工期望承担风险并主动寻求挑战,这是创造力的“绿灯”;领导者与员工的高信任度可使员工获得更多与任务相关的资源、认可和信心(Adil和Hamid, 2017),因此,员工更倾向于从事挑战性任务。Saeed等(2019)认为在高质量领导-成员交换中,员工拥有较高的特权,更专注于挑战日常任务,并获得更多的尊重、认可和人际鼓励,希望接受更多的挑战。第二,在高质量领导-成员交换中,参与挑战性任务的员工能体验更高层次的领域知识。根据创造性认知理论,这样的员工利用社交网络获取更多知识,积极思考并整合重要的想法,且体验更高层次的领域知识,这都将有利于激发员工的创造力(Gardner, 1986)。第三,在高质量领导-成员交换中,领导者与员工积极的社会交流会增强员工的认知思维和灵活性。Atwater和Carmeli(2009)指出,高质量领导-成员交换表现为领导者与员工积极的社会交流,有利于增强员工的认知思维和灵活性。当评估为挑战时个体通常将绩效压力看作积极的内容,高质量领导-成员交换更有利于刺激个体的认知灵活性,使其整合更多类别的内容,从而激发其创造力。

因此,我们推断,在挑战性评估的情况下,高质量领导-成员交换使员工更有信心通过认知

灵活性实现远程关联并整合不同类别的资源,从广度上有利于激发员工创造力。而在低质量领导-成员交换中,员工的可用信息、资源与机会更少,不利于发挥认知灵活性。据此提出以下假设:

H6a: 领导-成员交换正向调节挑战性评估与认知灵活性之间的关系,当领导-成员交换质量更高时,挑战性评估与认知灵活性之间的正相关关系更强。

2. 领导-成员交换正向调节威胁性评估与认知持续性之间的关系。第一,在高质量领导-成员交换中领导者的信任能缓解员工的消极情绪,有利于员工在面临威胁性评估时坚持不懈。当绩效压力被评估为威胁时员工虽焦虑不安,但高质量领导-成员交换使员工感知被信任,甚至得到领导者的指导,从而缓解其焦虑与不安,即使面临失败,也能感受到领导者对其努力的认可和能力的肯定(Pan等,2012);Martinaityte和Sacramento(2013)认为高质量领导-成员交换使员工获得更多机会和资源,在冒险活动中更从容。第二,在高质量领导-成员交换中领导者给予员工更多自主权和社会支持,激励员工深入探索与挖掘并承担更多风险。Volmer等(2012)研究表明,在高质量领导-成员交换中领导者与员工在工作中相互影响和信任,并使员工获得更多与任务相关的认同和人际支持,因此员工更加勇于承担风险;Khan和Malik(2017)指出高质量领导-成员交换使员工获得更多的特权、支持和反馈,他们会承担更大的责任,并更有动力和义务去完成更困难的任务。第三,在高质量领导-成员交换中员工出于对领导者的感激,会更努力地实现创造性绩效来回报领导者。Gu等(2015)提出,在高质量领导-成员交换中员工被认为称职可靠,他们专注于共同改变和适应任务的方法,以获得与任务相关的额外资源和人际支持,这有利于其通过创造性工作来回报领导者(Martinaityte和Sacramento,2013)。因此,我们认为员工出于对领导者的感激会回报领导者,认为自己有义务完成艰巨的任务,其克服困难的恒心和毅力更强,即在威胁性评估时高质量领导-成员交换有利于员工发挥认知持续性,进而从“深度”上实现创造力。但低质量领导-成员交换与此相反,Qu等(2017)指出,领导者倾向于将员工较差的绩效归于内因,而将卓越绩效归于外因。因此,在低质量领导-成员交换中,当员工在工作中犯错或遇到困难时会受到责备而更害怕失败,从而避免参与冒险的创造性活动,这不利于员工在威胁性评估时投入大量的时间与精力,反而可能选择退缩。据此提出以下假设:

H6b: 领导-成员交换正向调节威胁性评估与认知持续性之间的关系,当领导-成员交换质量更高时,威胁性评估与认知持续性之间的正相关关系更强。

本文的理论模型如图1所示。

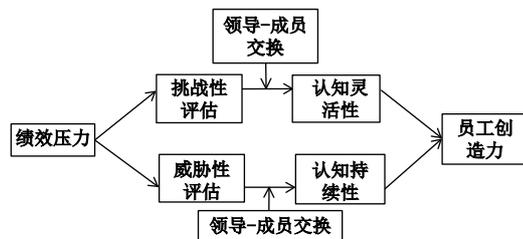


图1 理论模型

三、研究设计

(一) 被试与抽样

本研究采用方便抽样的方式,通过问卷调查收集数据。调查对象为河北、北京和天津的研发人员,涉及信息技术、制造业和建筑业等领域,调查开展之前联系了公司的管理人员,告知其调查的目的和形式并得到支持。数据收集过程中,由人力资源主管负责指导,采取以下步骤:首先,采用书面和口头的方式告诉参与调查的员工,整个调查过程都采用匿名的方式,且该调查仅用于学术研究;其次,为了保证调查的真实有效,在诸如会议室或工作位等场所进行数据采集,各被调查者之间间隔50-100cm以防止其商量作答;最后,为避免测量误差,本研究分三个阶段测量,先测量绩效压力与员工创造力,待其提交之后再测量挑战-威胁评估、认知灵

活性与认知持续性,最后测量领导-成员交换。我们共发放有效问卷470份,回收401份,回收率为85.32%。人口统计学变量特征见表1。

(二) 研究材料

本文除认知灵活性采用中国情境下开发与修订的量表之外,其他量表均来自国外文献,对于这部分量表,研究者按照“翻译—回译”的步骤将量表翻译为中文版本,采用7级李克特量表进行测量。(1)绩效压力。采用Mitchell等(2019)关于绩效压力的测量量表,共包含4个题项,如“如果没有高水平的工作业绩,我将面临失业的风险”等。该量表的内部一致性系数为0.820。(2)员工创造力。采用Zhou和George(2001)的创造力量表,共包含8个维度,如“我常提出实现目标的新方法”等。该量表的内部一致性系数为0.889。(3)挑战—威胁评估。采用Drach-Zahavy和

表1 人口统计学变量特征

变量	类别	样本量(n=401)	百分比/(%)
性别	男	184	45.9
	女	217	54.1
年龄	20-25岁	87	21.7
	26-30岁	188	46.9
	31岁及以上	126	31.4
受教育程度	大专	17	4.2
	本科	270	67.3
	硕士	98	24.4
	博士	16	4.0
婚姻状况	已婚	208	51.9
	未婚	189	47.1
	其他	4	1.0
任职年限	1-5年	260	64.8
	6-15年	114	28.4
	11-15年	20	5.0
	16年及以上	7	1.8

Erez(2002)关于压力的挑战性评估与威胁性评估量表,该量表的内部一致性系数为0.775。(4)认知灵活性。借鉴王阳等(2016)关于认知灵活性的测量量表,包含“在做决定之前,我会考虑多种选择”等共6个题项,该量表的内部一致性系数为0.827。(5)认知持续性。采用Tanaka等(1988)关于认知持续性的测量量表,包括“学习从新的角度来思考问题并不能使我感到兴奋”等共6个题项,该量表的内部一致性系数为0.813。(6)领导-成员交换。采用Janssen和van Yperen(2004)关于领导-成员交换的测量,包含“我的上司会亲自帮助我解决工作中的问题”等共7个题项,该量表的内部一致性系数为0.907。此外,本研究还测量了被调查者的人口统计学变量,包括性别、年龄和受教育程度及婚姻状况与任职年限,并将其作为控制变量。性别采用分类变量进行测量,其中“男性”=0,“女性”=1;受教育程度为分类变量,“大专”=1,“本科”=2,“硕士”=3,“博士”=4;婚姻状况也是分类变量,“未婚”=1,“已婚”=2,“其他”=3;年龄和任职年限为连续变量。

四、研究结果

(一) 区分效度及共同方法偏差检验

为检验7个变量间的区分效度,我们进行验证性因子分析。本文采用Mplus7分析了七因子模型、六因子模型、五因子模型、四因子模型、三因子模型、二因子模型和单因子模型。如表2所示,七因子模型的各拟合指标都达到了推荐的标准,且明显优于其他模型,说明这7个变量为不同的构念。此外,本文还采用Harman单因子分析检验共同方法偏差问题,通过未经旋转的探索性因素分析生成7个因子,结果发现它们解释了68.208%的变异,其中第一个因子解释了30.061%的方差变异。因此,本文所使用的数据没有受到共同方法偏差的严重影响。

(二) 描述性检验

由描述性检验结果可知(见表3),绩效压力与员工创造力正相关($r=0.263, p<0.001$),H1得到验证。绩效压力与挑战性评估($r=0.145, p=0.004$)和威胁性评估显著正相关($r=0.244, p<0.001$),H2a和H2b得到验证。挑战性评估($r=0.397, p<0.001$)和威胁性评估与员工创造力正相关($r=0.405, p<0.001$),H3a和H3b得到验证。认知灵活性($r=0.427, p<0.001$)和认知持续性与员工创造力显著正相关($r=0.347, p<0.001$),H4a和H4b得到验证。挑战性评估与认知灵活性显著正相

表2 变量区分度检验结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
单因子模型	5572.889	629	8.86	0.453	0.421	0.140	0.125
二因子模型	4716.317	628	7.51	0.547	0.520	0.127	0.115
三因子模型	3772.764	626	6.03	0.652	0.629	0.112	0.116
四因子模型	3175.232	623	5.17	0.717	0.698	0.101	0.119
五因子模型	1998.429	619	3.23	0.847	0.836	0.075	0.085
六因子模型	1719.697	614	2.80	0.878	0.867	0.067	0.073
七因子模型	1137.471	608	1.87	0.941	0.936	0.047	0.041

表3 变量均值、标准差与相关性分析

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.绩效压力	4.55	1.22	1						
2.挑战性评估	4.32	1.36	0.145**	1					
3.威胁性评估	4.71	1.56	0.244***	0.353***	1				
4.认知灵活性	4.95	1.43	0.243***	0.349***	0.382***	1			
5.认知持续性	4.12	1.42	0.172***	0.185***	0.243***	0.209***	1		
6.员工创造力	4.81	1.38	0.263***	0.397***	0.405***	0.427***	0.347***	1	
7.领导-成员交换	4.76	1.22	0.142**	0.371**	0.339**	0.378**	0.240**	0.448**	1

注：*表示 $p<0.01$ ，**表示 $p<0.05$ ，***表示 $p<0.001$ ，双尾检验。下同。

关($r=0.347, p<0.001$)，威胁性评估与认知持续性显著正相关($r=0.243, p<0.001$)，H5a和H5b得到部分验证。领导-成员交换与挑战性评估($r=0.371, p<0.001$)、认知灵活性($r=0.378, p<0.001$)及威胁性评估($r=0.339, p<0.001$)与认知持续性显著正相关($r=0.240, p<0.001$)，H6a和H6b得到部分验证。

(三) 中介效应检验

为检验挑战性评估与认知灵活性以及威胁性评估与认知持续性在绩效压力和员工创造力之间的中介效应，我们以员工创造力为因变量、绩效压力为自变量构建结构方程，通过Mplus7编写代码，以95%为偏差校正的置信区间，通过观察参数的置信区间是否包含0来判断各参数是否具有差异显著性。检验结果如表4所示。表4显示，绩效压力通过挑战性评估对员工创造力具有积极影响，效应值为0.053，95%的置信区间为(0.021, 0.110)，不包含0，H3a再次得到验证；绩效压力通过认知灵活性对员工创造力产生积极影响，效应值为0.038，95%的置信区间为(0.016, 0.080)，不包含0；然后将挑战性评估与认知灵活性同时作为中介变量，观察绩效压力对员工创造力的影响，发现绩效压力通过挑战性评估与认知灵活性对员工创造力仍具有正向影响，效应值为0.017，95%的置信区间为(0.006, 0.037)，不包含0，表明绩效压力与员工创造力的灵活性路径的链式中介效应成立，H5a得到验证。同样，我们发现绩效压力通过威胁性评估对员工创造力产生积极影响，效应值为0.082，95%的置信区间为(0.043, 0.143)，不包含0；绩效压力通过认知持续性对员工创造力产生积极影响，效应值为0.028，95%的置信区间为(0.006, 0.067)，不包含0，H4b再次得到验证；进一步将威胁性评估与认知持续性同时作为中介变量，发现绩效压力通过威胁性评估与认知持续性对员工创造力具有积极影响，效应值为0.014，95%的置信区间为(0.006, 0.029)，表明绩效压力与员工创造力的持续性路径的链式中介效应成立，H5b得到验证。

(四) 调节效应检验

为检验领导-成员交换对灵活性路径的调节效应，我们以认知灵活性为因变量，利用Mplus7编写代码，检验结果如表5所示。由表5可知，挑战性评估和领导-成员交换均与认知灵活

表4 中介效应检验

作用路径	效应值	标准误	临界比	置信区间		显著性
				下限	上限	
绩效压力→挑战性评估→员工创造力	0.053	0.020	2.679*	0.021	0.110	显著
绩效压力→认知灵活性→员工创造力	0.038	0.015	2.531*	0.016	0.080	显著
绩效压力→挑战性评估→认知灵活性→员工创造力	0.017	0.007	2.368*	0.006	0.037	显著
绩效压力→威胁性评估→员工创造力	0.082	0.023	3.616***	0.043	0.143	显著
绩效压力→认知持续性→员工创造力	0.028	0.014	1.982*	0.006	0.067	显著
绩效压力→威胁性评估→认知持续性→员工创造力	0.014	0.006	2.462*	0.006	0.029	显著
性别	0.001	0.044	0.006	-0.085	0.086	不显著
年龄	0.129	0.136	0.952	-0.135	0.393	不显著
受教育程度	0.039	0.025	1.560	-0.019	0.058	不显著
婚姻状况	-0.016	0.050	-0.332	-0.120	0.076	不显著
任职年限	-0.061	0.135	-0.454	-0.318	0.206	不显著

表5 领导-成员交换对灵活性路径的调节效应

变量	因变量(认知灵活性)					显著性
	效应值	标准差	临界比	95%置信区间		
				下限	上限	
挑战性评估	0.334	0.058	5.761***	0.220	0.443	显著
领导-成员交换	0.253	0.052	4.864***	0.120	0.329	显著
挑战性评估×领导-成员交换	0.233	0.064	3.667***	0.109	0.358	显著
调节效应下自变量对因变量的条件效应						
均值-标准差(-1SD)	0.127	0.066	1.937*	-0.002	0.256	不显著
均值(Mean)	0.138	0.065	2.104*	0.009	0.266	显著
均值+标准差(+1SD)	0.148	0.069	2.147*	0.013	0.283	显著
性别	-0.016	0.046	-0.344	-0.107	0.075	不显著
年龄	0.035	0.056	0.619	-0.049	0.328	不显著
受教育程度	0.140	0.096	1.452	-0.136	0.365	不显著
婚姻状况	-0.056	0.050	-1.122	-0.075	0.144	不显著
任职年限	-0.062	0.127	-0.484	-0.311	0.188	不显著

性具有显著的正相关关系,效应值分别为0.334和0.253,置信区间分别是(0.220, 0.443)和(0.120, 0.329),均不包含0;交互项挑战性评估×领导-成员交换与认知灵活性的正相关关系也具有差异显著性,效应值为0.233,95%的置信区间为(0.109, 0.358),不包含0。

为进一步分析调节作用的影响,分别按照均值减一个标准差、均值和均值加一个标准差区分领导-成员交换低、中、高三种不同的程度,分析在这三种不同情况下,当挑战性评估影响认知灵活性时领导-成员交换的调节效应。结果显示,领导-成员交换在中、高情况下均具有差异显著性,效应值分别为0.138和0.148,95%的置信区间分别是(0.006, 0.266)和(0.013, 0.283),均不包含0。但当领导-成员交换低于均值一个标准差时不具有差异显著性,效应值为0.127,95%的置信区间分别是(-0.002, 0.256),包含0。这表明调节作用成立,H6a得到验证。

如图2所示,员工的领导-成员交换越高,当挑战性评估越高时,越有可能获得更多的领导支持,认知灵活性越强。因此,在高质量领导-成员交换中,挑战性评估激发更强的认知灵活性。

为检验领导-成员交换对持续性路径的调节效应,以认知持续性为因变量,利用Mplus7编写代码,检验结果如表5所示。由表5可知,威胁性评估和领导-成员交换均与认知持续性显著正相关,效应值分别为0.169和0.173,置信区间分别是(0.047, 0.290)和(0.056, 0.291),均不包含0;

交互项威胁性评估×领导-成员交换与认知持续性的正向影响具有差异显著性,效应值为0.051,95%的置信区间为(0.001, 0.110),不包含0。

为进一步分析调节作用的影响,分别按照均值减一个标准差、均值和均值加一个标准差区分领导-成员交换低、中、高三种不同的程度,分析在这三种不同情况下,当威胁性评估影响认知持续性时领导-成员交换的调节效应。表6显示,领导-成员交换在中、高情况下均具有差异显著性,效应值分别为0.137和0.151,95%的置信区间分别是(0.010, 0.264)和(0.014, 0.288),都不包含0。但领导-成员交换低于均值一个标准差时不具有差异显著性,效应值为0.123,95%的置信区间是(-0.002, 0.047),包含0。调节作用成立,H6b得到验证。

如图3所示。员工的领导-成员交换越高,当威胁性评估越高时认知持续性越强。因此,在高质量领导-成员交换中,威胁性评估激发员工更大的恒心和毅力,使其发挥更强的认知持续性。

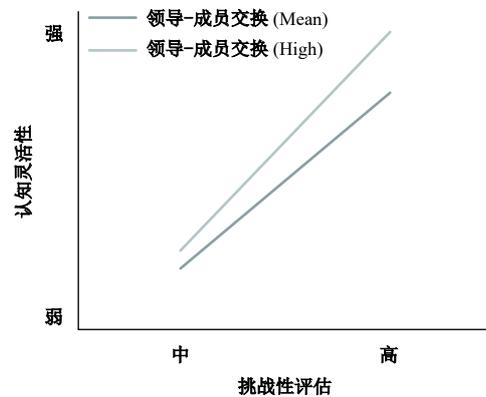


图2 领导-成员交换在挑战性评估与认知灵活性之间的调节效应

表6 领导-成员交换对持续性路径的调节效应

变量	因变量(认知持续性)					
	效应值	标准差	临界比	95%置信区间		显著性
				下限	上限	
威胁性评估	0.169	0.062	2.726**	0.047	0.290	显著
领导-成员交换	0.173	0.060	2.889**	0.056	0.291	显著
威胁性评估×领导-成员交换	0.051	0.025	1.962*	0.001	0.110	显著
调节效应下自变量对因变量的条件效应						
均值-标准差(-1SD)	0.123	0.064	1.932	-0.002	0.047	不显著
均值(Mean)	0.137	0.065	2.11*	0.010	0.264	显著
均值+标准差(+1SD)	0.151	0.070	2.157*	0.014	0.288	显著
性别	-0.021	0.043	-0.486	-0.105	0.064	不显著
年龄	-0.061	0.064	-0.951	-0.187	0.065	不显著
受教育程度	0.115	0.131	0.878	-0.142	0.372	不显著
婚姻状况	-0.021	0.048	-0.434	-0.114	0.073	不显著
任职年限	-0.059	0.130	-0.455	-0.314	0.196	不显著

五、研究结论与讨论

(一) 研究结论与理论贡献

本研究通过问卷调查进一步研究了绩效压力与员工创造力之间的关系,检验了Gutnick等(2012)提出的理论框架,扩展了不同性质的绩效压力对创造力的影响机制与边界条件。通过对401名员工进行调查,整合压力的交互模型与创造力的双重路径模型,利用Mplus7进行统计分析,结果显示:挑战性评估与认知灵活性作为绩效压力与员工创造力的灵活性路径的链式中介,从广度上有利于激发员工创造力;威胁性评估与认知持续性作为持续性路径的链式中介,从深度上有利于激发员工创造力,领导-成员交换在这两条路径中均具有正向调节效应。

这一结论具有一定的理论启示:(1)扩展了绩效压力影响员工创造力的作用机制的相关研究。创造力是一个认知过程,员工对压力的不同评估引发不同的认知模式是产生创造力的重要因素。本研究通过压力的交互模型将绩效压力评估为挑战与威胁,前者伴随着潜在收益和成长以及积极情绪和趋近动机,更容易引发认知灵活性,通过分散性思维打破思维定势并在多种类别之间灵活切换,将与其关联较弱的内容连接起来,提高创造力的流畅性,从广度上对员工创造力产生积极影响;后者虽然伴随着伤害或损失以及消极情绪和回避动机,却能激发员工的紧迫感及恒心和毅力,从而在相对狭窄的

类别内深入、系统地探索,提高创造力的原创性,从深度上对员工创造力产生积极影响。本研究实证检验了绩效压力对员工创造力的影响机制,表明绩效压力在挑战性评估下通过认知灵活性对员工创造力产生积极影响,在威胁性评估下通过认知持续性对员工创造力产生积极影响,验证了Gutnick等(2012)的理论模型,扩展了绩效压力对员工创造力影响机制的相关研究。(2)补充了威胁性评估与员工创造力之间关系的相关文献。学界通常认为挑战性评估对创造力具有增益效应,威胁性评估对其具有损耗作用。然而对于后者的观点莫衷一是,有研究表明威胁性评估对行为结果具有积极影响。本研究结果也显示,威胁性评估与员工创造力正相关,且威胁性评估在绩效压力与员工创造力之间的中介效应具有差异显著性,绩效压力通过威胁性评估与认知持续性对员工创造力产生积极影响。这是由于挑战性评估与威胁性评估是两个相互独立的概念。员工在将绩效压力的潜在收益视为挑战的同时,也面临不确定性所带来的损失。因此,随着绩效压力的增加,挑战性评估和威胁性评估随之增多;且在一定情况下,其中一种评估发挥主导作用。本研究表明,绩效压力通过挑战性评估和认知灵活性对员工创造力的正向影响,大于其通过威胁性评估和认知持续性对员工创造力的正向影响。(3)进一步拓展了绩效压力与员工创造力之间的研究边界。在高质量领导-成员交换中,一方面员工获得更多的喜爱、支持和更少的限制,可激励其参与挑战性任务并积极探索,有利于通过挑战性评估刺激认知灵活性;另一方面,员工的消极情绪得以缓解,冒险和探索成为其责任并促使其更努力地回报领导者的支持,这都有利于绩效压力通过威胁性评估刺激认知持续性。本研究结果显示,领导-成员交换在两条路径中具有积极调节作用,即在高质量领导-成员交换的条件下,挑战性评估与认知灵活性之间的正相关关系更强,威胁性评估与认知持续性之间的积极关系更显著。

(二)管理启示

第一,员工对待绩效压力的态度将影响其创造力。绩效压力通过灵活性路径和持续性路径对员工创造力的影响均具有差异显著性,这意味着不论员工将其视为挑战还是威胁都有可能对员工创造力产生积极影响,因此,绩效压力并非洪水猛兽,管理者和员工应该调整对其的态度。本研究中介效应显示,当绩效压力被评估为挑战时对员工创造力产生的积极影响,大于其被评估为威胁时对员工创造力产生的积极影响,且灵活性路径的效应值大于持续性路径。因此,在实践中,如果员工将绩效压力视为挑战,将比视为威胁更有利于激发员工创造力。虽然“在压力下窒息”是普遍现象,但这种现象通常是一维测量的结果。在二维绩效压力的指导下,无论员工将其评估为挑战还是威胁,绩效压力都会通过不同路径对员工创造力产生积极影响。

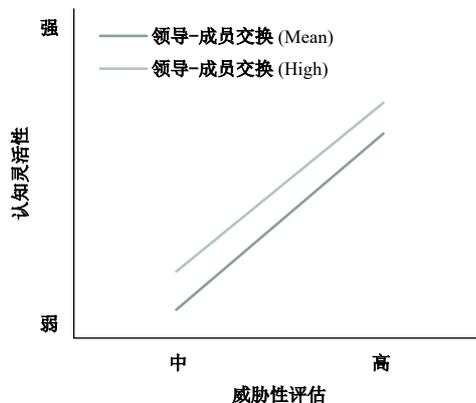


图3 领导-成员交换在威胁性评估与认知持续性之间的调节效应

第二,高质量领导-成员交换关系有利于提升员工创造力。在充满挑战的新时代,领导者不是“爬梯子”而是“乘风破浪”(Gu等,2015)。高质量领导-成员交换为员工创造力提供坚实的保障,使其获得领导者更多的心理支持、物质支持和社会支持,不仅有利于员工体验更高层次的领域知识、参与更具挑战性的任务,增强其认知思维和灵活性;而且能够缓解员工的消极情绪,促使其承担更多的风险,并出于回报心理尽自己所能克服艰难险阻,实现创造性绩效,从而使自己和领导者获得积极结果。可见,高质量领导-成员交换使领导者与员工之间互惠互利,是双方共赢的基础。因此,在管理实践中,应注重建立高质量领导-成员交换关系,并辅以完善的KPI建设,以促进员工创造力的提高,使组织在激烈的竞争中脱颖而出。

(三) 研究局限与展望

本研究还存在如下局限性:第一,本研究采用自我报告的调查问卷收集信息,因此研究结论难免受到共同方法偏差的影响,虽然在调查之初强调了调查的匿名性和保密性,问卷设计采用反向题与正向题交叉的方法,但今后的研究有必要采用多种评估方法,减少共同方法偏差的影响。第二,本研究采用横断面的研究方法,从压力的交互模型与创造力的双重路径模型的视角研究发现,当绩效压力被评估为挑战时通过认知灵活性对员工创造力产生积极影响,而当绩效压力被评估为威胁时通过认知持续性对员工创造力产生积极影响。本研究对其中因果关系的解释性较差,况且压力是一种即刻体验,随着时间的推移,员工的压力体验可能发生波动,因此未来的研究应关注动态变化的绩效压力对员工创造力的影响。第三,本研究仅对领导-成员交换在其中的边界条件进行了检验,未来有待进一步检验其他影响因素的作用。

主要参考文献:

- [1] 王阳,杨燕,肖婉婷,等. 认知灵活性问卷中文版测评大学生样本的效度和信度[J]. *中国心理卫生杂志*, 2016, (1).
- [2] 马君,张昊民,杨涛. 成就目标导向、团队绩效控制对员工创造力的跨层次影响[J]. *心理学报*, 2015, (1).
- [3] Adil M S, Hamid K B A. Impact of individual feelings of energy on creative work involvement: A mediating role of leader-member exchange[J]. *Journal of Management Sciences*, 2017, 4(1): 82-105.
- [4] Amabile T M, Conti R, Coon H, et al. Assessing the work environment for creativity[J]. *The Academy of Management Journal*, 1996, 39(5): 1154-1184.
- [5] Atwater L, Carmeli A. Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work[J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(3): 264-275.
- [6] Berg S T S, Grimstad A, Škerlavaj M, et al. Social and economic leader-member exchange and employee creative behavior: The role of employee willingness to take risks and emotional carrying capacity[J]. *European Management Journal*, 2017, 35(5): 676-687.
- [7] Carr P B, Steele C M. Stereotype threat and inflexible perseverance in problem solving[J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2009, 45(4): 853-859.
- [8] Davis C G, Macdonald S L. Threat appraisals, distress and the development of positive life changes after September 11th in a Canadian sample[J]. *Cognitive Behaviour Therapy*, 2004, 33(2): 68-78.
- [9] de Dreu C K W, Baas M, Nijstad B A. Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: Toward a dual pathway to creativity model[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2008, 94(5): 739-756.
- [10] de Dreu C K W, Nijstad B A, Baas M. Behavioral activation links to creativity because of increased cognitive flexibility[J]. *Social Psychological and Personality Science*, 2011, 2(1): 72-80.
- [11] Drach-Zahavy A, Erez M. Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, 88(2): 667-682.
- [12] Eisenberger R, Aselage J. Incremental effects of reward on experienced performance pressure: Positive outcomes for intrinsic interest and creativity[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(1): 95-117.
- [13] Gardner D G. Activation theory and task design: An empirical test of several new predictions[J]. *Journal of*

- Applied Psychology*, 1986, 71(3): 411–418.
- [14] Gardner H K. Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2012, 57(1): 1–46.
- [15] Gu Q X, Tang T L P, Jiang W. Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader–member exchange (LMX) in the Chinese context[J]. *Journal of Business Ethics*, 2015, 126(3): 513–529.
- [16] Gutnick D, Walter F, Nijstad B A, et al. Creative performance under pressure: An integrative conceptual framework[J]. *Organizational Psychology Review*, 2012, 2(3): 189–207.
- [17] Janssen O, van Yperen N W. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction[J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(3): 368–384.
- [18] Jensen J M, Cole M S, Rubin R S. Predicting retail shrink from performance pressure, ethical leader behavior, and store - level incivility[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(6): 723–739.
- [19] Jonas E, McGregor I, Klackl J, et al. Threat and defense: From anxiety to approach[J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2014, 49: 219–286.
- [20] Khan M N, Malik M F. “My leader’s group is my group”. Leader-member exchange and employees’ behaviours[J]. *European Business Review*, 2017, 29(5): 551–571.
- [21] King L, Gurland S T. Creativity and experience of a creative task: Person and environment effects[J]. *Journal of Research in Personality*, 2007, 41(6): 1252–1259.
- [22] Lazarus R S, Folkman S. *Stress, appraisal and coping*[M]. New York: Springer, 1984.
- [23] Martinaityte I, Sacramento C A. When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader–member exchange[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(7): 974–994.
- [24] Mayer J, Mussweiler T. Suspicious spirits, flexible minds: When distrust enhances creativity[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2011, 101(6): 1262–1277.
- [25] Mitchell M S, Greenbaum R L, Vogel R M, et al. Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2019, 62(2): 531–552.
- [26] Nijstad B A, de Dreu C K W, Rietzschel E F, et al. The dual pathway to creativity model: Creative ideation as a function of flexibility and persistence[J]. *European Review of Social Psychology*, 2010, 21(1): 34–77.
- [27] Paletz S B F, Miron-Spektor E, Lin C C. A cultural lens on interpersonal conflict and creativity in multicultural environments[J]. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2014, 8(2): 237–252.
- [28] Pan W, Sun L Y, Chow I H S. Leader-member exchange and employee creativity: Test of a multilevel moderated mediation model[J]. *Human Performance*, 2012, 25(5): 432–451.
- [29] Prem R, Ohly S, Kubicek B, et al. Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(1): 108–123.
- [30] Qu R J, Janssen O, Shi K. Leader–member exchange and follower creativity: The moderating roles of leader and follower expectations for creativity[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2017, 28(4): 603–626.
- [31] Rietzschel E F, Nijstad B A, Stroebe W. Relative accessibility of domain knowledge and creativity: The effects of knowledge activation on the quantity and originality of generated ideas[J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2007, 43(6): 933–946.
- [32] Saeed B B, Afsar B, Cheema S, et al. Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of creative process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge[J]. *European Journal of Innovation Management*, 2019, 22(1): 105–124.
- [33] Tanaka J S, Panter A T, Winborne W C. Dimensions of the need for cognition: Subscales and gender differences[J]. *Multivariate Behavioral Research*, 1988, 23(1): 35–50.
- [34] Volmer J, Spurk D, Niessen C. Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement[J]. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(3): 456–465.

- [35] 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.

How does Performance Pressure Promote Employee Creativity? Moderating Role of Leader-Member Exchange

Fan Xiaoqian¹, Yu Bin²

(1. *Ministry of Social and Ecological Civilization, Party School of CPC Hebei Provincial Committee (Hebei School of Administration), Hebei Shijiazhuang 050031, China*; 2. *Business School, Nankai University, Tianjin 300071, China*)

Summary: Along with the worsening economic uncertainty and changing world economic development situation, especially the outbreak of COVID-19, the global public health crisis and economic depression, many world-renowned enterprises rapidly ceased to exist. Thousands of organizations are faced with layoffs and collapse. Creativity, as the key ability of organizational leadership and adaptation to the change in the 21st century, may be an important chip for them to survive the crisis. However, while the organization continues to “speed up”, employees also experience greater performance pressure. That is to say, if they meet or exceed the performance expectations, they will get promotion, salary increase and positive evaluation. If they fail to meet the performance expectations, they will be faced with dismissal, punishment and other adverse results. At present, the research on performance pressure is mainly carried out from two angles. From the level of performance pressure, researchers take it as one-dimensional measurement, and there are different views at present; from the nature of performance pressure, researchers take it as a two-dimensional measurement, and the research in this field is relatively lacking. In order to explore the influence mechanism and boundary conditions of performance pressure on employee creativity, 401 employees were investigated and analyzed by Mplus7. The results show that, when performance pressure is assessed as a challenge, it promotes employee creativity from “breadth” through the flexible path, and from “depth” through the continuous path when assessed as a threat. Leader-member exchange has a positive moderating role in both paths. In high-quality leader member exchange, leaders usually provide valuable resources for employees. On the one hand, it is beneficial for employees to actively participate in challenging tasks and experience higher-level domain knowledge, and positive social communication between leaders and employees is conducive to enhancing employees’ cognitive thinking and flexibility; on the other hand, the negative emotions of employees are alleviated, showing a higher level of risk-taking, and the support of leaders is positively rewarded through loyalty, effort and other behaviors beneficial to leaders. By deeply analyzing the different evaluation of performance pressure on employee creativity in different paths, further verifying the impact mechanism and expanding the boundary conditions, we put forward a new perspective for the study of performance pressure, and also provide useful enlightenment for the organization to improve employee creativity.

Key words: performance pressure; creativity; the Transactional Model; dual path; leader-member exchange

(责任编辑: 王西民)