

领导—员工认知风格匹配对员工创造力 与创新绩效的影响

○ 张兰霞 张靓婷 朱坦

摘要 本文依据个体—环境匹配理论,基于625份配对问卷调查数据,采用多元回归及响应面分析方法,探讨了领导—员工认知风格匹配对员工创造力及创新绩效的影响。结果表明,领导—员工认知风格的一致性匹配有利于员工创造力的产生及创新绩效的提高,领导—员工认知风格的差异性匹配则会减弱员工的创造力与创新绩效。具体而言,当领导—员工认知风格匹配为一致性匹配时,领导直觉型认知风格—员工直觉型认知风格匹配对员工创造力和创新绩效的正向影响更强;当领导—员工认知风格匹配为差异性匹配时,领导分析型认知风格—员工直觉型认知风格匹配对员工创造力和创新绩效的负向影响更强;员工创造力在领导—员工认知风格匹配对员工创新绩效影响中起中介作用。

关键词 领导认知风格;员工认知风格;领导—员工认知风格匹配;创造力;创新绩效;响应面分析

引言

随着科学技术的发展,企业间的竞争越发激烈,企业若想在激烈的竞争中立于不败之地,必须致力于自身创新能力的提升。^[1]众所周知,企业创新的主体是员工,员工创新绩效的好坏有赖于其创造力的高低。创造力作为一种新颖、有用的创意来源,是员工创新的基础和前提,对员工创新起着至关重要的作用。^[2]因此,如何激发员工创造力进而提升员工的创新绩效便成为社会各界关注的重点。目前,学者们主要从个体、团队和组织三

个层面对创造力的前因变量展开研究,取得了较为丰富的研究成果。^[3-5]其中,个体层面的认知风格(Cognitive Style)被认为是个体创造力的决定性因素,^[6]受到了学者们的广泛关注。认知风格通常被分为两种类型,即直觉型(Intuitive)认知风格和分析型(Analytic)认知风格。具有直觉型认知风格的个体往往不拘泥于规则和标准的束缚,倾向于追寻独特的想法;具有分析型认知风格的个体则更容易受到规则的束缚,一般倾向于在规则范围内运用已有知识完成任务和解决问题。^[7]已有研究成果表明,相对于分析型认知风格的个体而言,直觉型认知风格的个体更具创造力,也拥有更高的创新绩效。^[6]

虽然认知风格规定了信息处理的主导模式,对员工创造力起着决定性作用,但员工创造力不仅是其认知风格单独作用的结果。认知风格只是影响员工创造力的内在因素,除此之外,员工所处的外部环境因素也会对其创造力产生影响。^[8]领导作为重要的环境因素和关系变量,^[9]必然会对员工的创造力产生影响。个体—环境匹配理论指出,个体的行为是由个体特征和环境因素共同决定的,即个体行为不仅受自身因素和环境因素各自的影响,也会受到二者匹配效应的影响。^[10]虽然有学者已经从个体—环境交互视角检验了领导与员工在人格特质(如主动性人格)^[11]二元关系(如LMX)^[12]心理特征(如信任)^[13]情感因素(如喜欢^[14])等方面的一致性匹配对员工态度和行为的影响,但对领导与员工认知匹配方面的研究较为少见,^[14]特别是在创造力和创新绩效的相

作者简介 张兰霞,东北大学工商管理学院教授、博士生导师、管理学博士,研究方向为组织行为与人力资源管理;张靓婷(通讯作者),东北大学工商管理学院博士研究生,研究方向为组织行为与人力资源管理;朱坦,东北大学计算机科学与工程学院硕士研究生,研究方向为机器学习

基金资助 本文受国家自然科学基金项目(71672030)资助

关研究中。事实上已有研究表明,领导认知会对员工的创造力和创新绩效产生重要的影响。如Amabile^[15]发现,领导对下属创新活动的不同归因会对下属的创造力产生积极或消极的影响。同时,Shao等^[16]提出,虽然一些领导公开鼓励员工创新,但当员工的创新活动挑战了现状时,领导会将员工的创新行为视为一种威胁,从而降低领导对员工的绩效评价,即存在所谓的创新悖论现象。^[17]此外,Frese等^[18]的研究表明,当领导与员工对变革持有不同的观点时,员工建设性的创新变革可能会使领导对其动机产生质疑。综上所述,领导对员工创新行为的认知会使其对员工的创新行为表现出相悖甚至截然相反的态度。那么,领导对员工创新的认知与员工对自身创新的认知是否存在着一致或不一致的匹配类型?领导—员工认知风格的不同匹配类型对员工的创造力和创新绩效是否会产生不同的影响?为解决上述问题,本文依据个体与环境匹配理论,从认知交互视角将领导认知风格纳入员工认知风格与员工创造力的研究框架之中,通过探究领导—员工认知风格的不同匹配类型对员工创造力和创新绩效的影响,为企业如何更好地激发员工创造力、提升员工创新绩效提供有益的指导。

本文的贡献如下:(1)拓展了创造力前因变量的研究,丰富了个体—环境匹配理论。已有对创造力前因变量的研究多数关注的是个体层面(如员工的人格特质^[19]情感态度^[20]等)、团队层面(如知识异质性^[21]等)、组织层面(如组织氛围^[22])等单一变量对员工创造力的影响,仅有少量研究涉及领导与员工之间相互匹配的问题。仔细研读这些文献不难发现,这些领导与员工之间相互匹配的问题多数属于时序方面的匹配,^[23]而关注领导与员工在认知属性方面的匹配较为鲜见。^[9]本文通过探讨领导—员工认知风格匹配对员工创造力的影响,不但是对员工创造力前因变量的进一步拓展,也是对个体—环境匹配理论的有益补充。(2)深化了认知风格对员工创造力的影响研究。已有研究表明,领导在员工认知风格对员工创造力的影响中发挥着重要的作用,^[24]但领导通常被视为一种远端背景,而不是一种情境变量。为弥补现有研究的不足,本文依据个体—环境匹配理论将领导认知风格整合到员工认知风格与创造力的关系之中,通过研究领导—员工认知风格的不同匹配类型对员工创造力的影响,更好地理解员工创造力变化的复杂效应。(3)揭示了创造力在领导—员工认知风格匹配与员工创新绩效之间的传导作用。本文依据创造力组成理论,探究员工创造力在领导—员工认知风格匹配与员工创新绩效之间的传导作用,弥补了现有文献的不足,为深入理解领

导—员工认知风格匹配对员工创新绩效的影响提供了理论依据。

一、文献回顾与研究假设

1. 认知风格

认知风格通常被界定为个体组织和处理信息的偏好方式。^[25]基于研究的需要,学者们对认知风格进行了不同维度的划分。Kirton^[26]将认知风格划分为适应型认知风格(Adaptor Cognitive Style)和创新型认知风格(Innovator Cognitive Style),Guilford^[27]将认知风格划分为逻辑严谨型认知风格(Convergent Cognitive Style)和想象丰富型认知风格(Divergent Cognitive Style)等。虽然学者们对认知风格的维度划分存在差异,但本质上均可与左右脑特定的功能相联系。^[28]左脑与理性的、分析型的信息处理方式关系密切,右脑则与直觉的、非线性的信息处理方式紧密关联。学者们往往将善于使用左脑思维的个体称为分析型认知风格个体,将善于使用右脑思维的个体称为直觉型认知风格个体。研究发现,个体的认知风格存在倾向性。^[29]在同一情境下,个体要么倾向于直觉型认知风格,要么倾向于分析型认知风格,两种认知风格同时存在的现象比较罕见。此外,由于认知风格是个体行为与决策的基础,学者们对认知风格的作用效果也进行了大量研究,这些结果变量包括关系导向类的(如领导成员交换关系^[9]等)、结果导向类的(如工作绩效^[30]等)、情绪导向类的(如焦虑^[31]等)、行为导向类的(如创新行为^[32]等)。毫无疑问,这些研究成果为本文提供了较好的理论基础。

2. 创造力和创新绩效

创造力通常被学者们看作创新的代名词。事实上,创造力和创新是两个不同的概念。创造力一般是指个体产生新颖的、有用的观点的能力,而创新则是指个体有选择性地部分新颖的观点在实践中应用的能力。^[33]由此可见,创造力是创新的基础和前提,而创新则是创造力的实施与应用。此外,创造力更多聚焦于“绝对新颖”,即关注创造新的事物,而创新则更多聚焦于“相对新颖”,即包含将已有的产品或程序应用于新的领域,这也是二者的差异所在。^[34]相对于创造力而言,创新绩效是一个争议较少的概念,通常被看作个体创新实践所带来的结果。已有研究表明,个体创造力对创新绩效有显著的正向影响。^[35]这些研究也为本文提供了较好的理论基础。

3. 领导—员工认知风格匹配对员工创造力的影响
创造力组成理论认为,领域相关技能、创造力相

关技能和内在动机是构成创造力的三个重要因素。领导—员工认知风格匹配之所以会对创造力产生影响,是因为它会影响个体的技能学习和内在激励,甚至影响个体寻求和利用反馈来改进相关技能的可能性。^[36]如前所述,认知风格主要有直觉型认知风格和分析型认知风格两种,这样一来,领导—员工认知风格匹配便会出现四种情形,即领导直觉型认知风格—员工直觉型认知风格、领导分析型认知风格—员工分析型认知风格、领导直觉型认知风格—员工分析型认知风格、领导分析型认知风格—员工直觉型认知风格。本文将前两种匹配类型称为一致性匹配,后两种匹配类型称为差异性匹配。当领导—员工认知风格匹配为一致性匹配时,意味着领导与员工有着相似的行为偏好和结果预期。^[9]此时,员工的行为选择会更好满足领导对员工的角色预期,领导的行为方式也会更好地符合员工的认知喜好,领导与员工便会发展出较高水平的互惠关系。这种较高水平的互惠关系能够激发员工创新的内在动机,^[37]进而促进员工创造力的产生。同时,较高水平的互惠关系也有利于提升员工技能的学习能力,增强员工对领导反馈的接受程度,进而促进员工创造力的产生。^[38]这一点也可以用个体—环境匹配理论中的相似性匹配理论来解释。相似性匹配指个体与组织中的其他成员拥有相似性的特征,这种相似性特征能够促进个体合作,提升个体工作绩效。^[39]Jansen等^[40]的研究表明,共享的目标和结果预期使个体更容易获得上级的支持,从而更有利于个体目标的实现,这也为本文的推论提供了有利的支持。当领导—员工认知风格匹配为差异性匹配时,领导与员工会有不同的行为偏好和角色预期,这种差异会使个体置身于一种不确定的工作环境之中。不确定的工作环境不但会分散个体对自身工作角色的关注度,而且会消耗大量的个体资源以适应环境,^[12]这一切均会使个体减少用于相关技能学习的时间和精力,削弱个体创新的内在动机,从而阻碍个体创造力的产生与发展。综上所述,本文提出如下假设:

H1:领导—员工认知风格匹配的一致性程度越高,员工的创造力越强

在领导—员工认知风格匹配为一致性匹配的条件下,领导直觉型认知风格—员工直觉型认知风格匹配和领导分析型认知风格—员工分析型认知风格匹配对员工创造力的影响存在差异。本文认为,与领导分析型认知风格—员工分析型认知风格匹配相比,领导直觉型认知风格—员工直觉型认知风格匹配更有利于员工创造力的产生。主要有两个原因:第一,相对于分析型认知风格

的员工而言,直觉型认知风格的员工在解决问题的过程中更易摆脱规则的束缚,拥有更高的创造力;^[41]第二,相对于分析型认知风格的领导而言,直觉型认知风格的领导因其所具有的创新特质更会助力于员工的创造力。当领导直觉型认知风格与员工直觉型认知风格匹配时,领导与员工有着相似的行为预期,都致力于寻求新颖的想法来执行任务或解决问题。此时,直觉型认知风格的领导不仅能够为员工创造宽松的创新氛围、提供创新支持、激发员工创新的内在动机,还能通过创新示范作用增强员工对于创造力相关技能的学习,提高员工的创造力。^[42]当领导分析型认知风格与员工分析型认知风格匹配时,领导与员工通常会拘泥于已有的规章制度来执行任务或解决问题。此时,分析型认知风格的领导一般不会鼓励员工挑战现状,^[6]更希望员工在已有的规则范围内对现状进行改进,因而限制了员工的创新能力。综上所述,本文提出如下假设:

H2:在领导—员工认知风格匹配为一致性匹配的条件下,与领导分析型认知风格—员工分析型认知风格匹配相比,领导直觉型认知风格—员工直觉型认知风格匹配对员工创造力的正向影响更强

此外,了解领导—员工认知风格的差异性匹配对员工创造力的影响,对于理解员工创造力的产生与发展同样具有重要的作用。本文认为,领导—员工认知风格的差异性匹配不利于员工创造力的产生和发展,而且与领导直觉型认知风格—员工分析型认知风格匹配相比,领导分析型认知风格—员工直觉型认知风格匹配对员工创造力的消极影响更大。因为在领导与员工的二元关系中,领导通常占据主导地位,领导的感知与行为往往会影响员工的感知与行为选择。^[43]具体而言,在领导—员工认知风格匹配为差异性匹配的条件下,当领导直觉型认知风格与员工分析型认知风格匹配时,领导通常希望员工表现出更多的创新行为来完成任务或解决问题,而员工则更愿意在已有知识和经验框架下开展工作,领导对员工的行为预期与员工自身的行为表现便产生了偏差。此时,为了获得领导的青睐,员工不得不调整自身行为以迎合领导预期、满足领导要求。但由于这种行为调整不是出于员工的内在动机,往往具有一定程度的“被迫”成分,效果不甚理想,体现在创造力上就是员工创造力水平下降。当领导分析型认知风格与员工直觉型认知风格匹配时,尽管员工有创新愿望,但因领导一般不鼓励员工挑战现状或采用全新的方式完成任务,员工创新性的表现往往会被视为一种“麻烦”甚至是“威胁”,因而领导会通过多种途径抑制员工创新行为的产生,久而久之

之便削弱员工的创新动机,员工的创造力水平也会大幅下降。Campbell^[44]的研究成果支持了这一推论。他们认为,对于主动性较低的领导而言,具有较高主动性的员工行为会被视为一种“威胁”,从而不利于员工的工作产出。综上所述,本文提出如下假设:

H3:在领导—员工认知风格匹配为差异性匹配的条件下,领导分析型认知风格—员工直觉型认知风格匹配比领导直觉型认知风格—员工分析型认知风格匹配对员工创造力的负向影响更强

4. 创造力的中介作用

研究表明,个体认知风格能够有效预测其创造力^[45]和创新绩效。^[46]元分析结果显示,个体创造力对创新绩效有显著的正向预测作用。^[47]由此可以推断,创造力能够有效地传导认知风格对创新绩效的影响。事实上,创造力在向创新绩效转化的过程中,不仅会受到个体自身因素(如内在动机)的影响,^[48]也会受到外部环境因素(如创新氛围、领导支持等)的影响。^[49]本文依据个体—环境匹配理论,探索创造力在领导—员工认知风格匹配与创新绩效间的中介作用,具体讲,就是探索领导—员工认知风格的不同匹配类型对员工创造力向创新绩效转化过程中所产生的不同影响效果。对领导直觉型认知风格—员工直觉型认知风格匹配而言,具有直觉型认知风格的领导会为员工营造一种宽松的创新氛围,并提供员工创新所需的足够资源,直觉型认知风格的员工也有较强的内在动机进行创新实践,因此,领导直觉型认知风格—员工直觉型认知风格匹配无疑会助力于员工创造力向创新绩效的转化。对领导分析型认知风格—员工分析型认知风格匹配而言,领导和员工有着相似的行为偏好和结果预期,领导与员工自然更容易发展出高水平的领导成员交换关系,这种关系能够促使员工产生创新实践的内在动机,^[37]增加员工对领导反馈的接受程度,^[38]领导也更愿意为员工提供创新支持,^[50]因此,领导分析型认知风格—员工分析型认知风格有利于员工创造力向创新绩效的转化。对领导直觉型认知风格—员工分析型认知风格匹配而言,具有直觉型认知风格的领导通常希望员工进行更多的创新实践,而具有分析型认知风格的员工则更愿意保持现状。在这种情境下,领导对员工的行为预期与员工自身的行为表现必然会产生偏差,导致领导与员工很难发展出较高水平的互惠关系,此时领导也不愿意为员工开展创新实践提供相应的资源,员工进行创新实践的动机也不会很强,因此,领导直觉型认知风格—员工分析型认知风格应该不利于员工创造力向创新绩效的转化。对领导分析型认知风格—员工直觉型认知

风格匹配而言,尽管员工有创新实践的愿望,但因领导一般不鼓励员工挑战现状或采用全新的方式完成任务,员工创新性表现往往会被视为一种“麻烦”甚至是“威胁”,^[16]因而领导会通过多种途径抑制员工的创新行为,因此,领导分析型认知风格—员工直觉型认知风格也可能不利于员工创造力向创新绩效的转化。综上所述,本文提出如下假设:

H4:员工创造力在领导—员工认知风格匹配与员工创新绩效之间起中介作用

二、研究方法

1. 研究程序与样本特征

本文采用问卷调查法收集数据,在东北三省选取了8家大型战略性新兴产业的龙头企业作为调查对象,它们均倡导通过创新提升企业的核心竞争力。为避免同源方差,本文采用纵向配对问卷的调查方式进行数据收集。首先,研究人员与8家企业的人力资源管理部门负责人取得联系,在获得许可后,向人力资源管理部门负责人介绍本次问卷调查的目的和发放流程,并确保其完全理解。然后,研究人员基于随机原则,根据各企业人力资源管理部门负责人提供的员工信息,在每家企业挑选出150名员工对其进行编号,编号与员工间的对应关系仅有企业人力资源管理部门负责人和研究人员知晓。具体而言,第1家企业的员工编号为1001—1150号,第2家企业的员工编号为2001—2150号,依次类推。接下来,8家企业的人力资源管理部门负责人于2016年10月分别向选中的150名员工发放标有员工编号、用于测量员工认知风格和员工创造力两个变量及相关人口统计学变量的问卷,并向员工的直系领导发放标有员工编号、用于测量领导认知风格的问卷,要求其现场填写并提交。最后,研究人员将问卷取回并汇总。本次调查共回收配对问卷1123份,其中有效配对问卷924份,有效回收率为82.3%。3个月后,研究人员请8家企业人力资源管理部门负责人先后向924名有效配对问卷填写者的直系领导发放标有员工姓名、用于评价员工创新绩效的问卷,要求其现场填写并提交,最后回收问卷866份,有效问卷625份,有效回收率为72.2%。在有效回收的配对问卷中,男性员工占53.4%;21—30岁的占52.5%,31—40岁的占30.7%;本科学历的员工占55.5%,研究生及以上学历的员工占17.9%;工作5年及以上的员工占40%,工作1—3年的占27.7%;从事技术研发的员工占28.3%,从事生产的占27%;与当前直系领导共事3—5年的占35.8%,1—3年的占24%;国企员工占35%,外

企员工占 24.8%；装备制造员工占 33.4%；软件和信息技术服务业员工占 28.3%。

2. 变量测量

本文所涉及的四个主要变量均采用国外的成熟量表进行测量，为保证量表的有效性，依据 Brislin^[51] 提出的翻译—回译方法对量表进行翻译—回译工作。首先邀请了 2 名英语语言文学专业的硕士研究生和 1 名企业管理专业的博士研究生对各量表进行翻译—回译工作；在此基础上，又邀请了 2 名管理学领域的专家对翻译后的量表进行评价和测试，以进一步保证量表的适切性。

认知风格量表采用 Allinson 等^[52] 开发的自陈式量表 (CSI)，共包含 38 个题项，每道题对应 3 种选项，分别为符合 (True)、不确定 (Uncertain)、不符合 (False)，相应的分值为 0、1、2。个体总分接近 76 表明个体的直觉型认知风格越强，个体总分接近 0 说明个体的分析型认知风格越强。研究表明，CSI 有较高的重测信度，其重测信度介于 0.78-0.90，^[53] 且 Alpha 系数较高，介于 0.77-0.93。^[9,54] 该量表的代表性题目如：当工作有清晰的实现流程时，我的工作会更加高效。在本文中，员工认知风格的 Cronbach's 系数为 0.928，领导认知风格的 Cronbach's 系数为 0.930。

创造力量表采用 Zhou 等^[55] 开发的自陈式量表，共包含 10 个题项，采用 Likert5 点法测量。代表性题目如：我经常会产生新颖的想法。该量表的 Cronbach's 系数为 0.829。

创新绩效量表采用 Janssen^[56,57] 开发的他测量表，共包含 9 个题项，采用 Likert5 点法测量。代表性题目如：该下属能够将新颖的想法转化为创新实践。该量表的 Cronbach's 系数为 0.794。

此外，在创造力与创新绩效的相关文献中，员工的性别、年龄、学历、工作年限、与直系领导的共事时间、工作岗位、所在企业的所有制类型以及行业类型等变量通常作为影响员工创造力和创新绩效的控制变量。^[58-60] 因此，本文也将上述变量作为控制变量进行处理。

3. 检验流程

本文采用 Edwards 等^[61,62] 提出的多元回归分析 (Polynomial Regression) 与响应面分析方法 (Response Surface Methodology) 对假设 1-4 进行检验。根据研究假设，构建了如下方程：

$$M = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + e$$

其中，M 为员工的创造力，X 为员工认知风格，Y 为领导认知风格， b_0 为截距项， b_1 至 b_5 为各项的回归系数， e 为误差项。该方程为简化形式，没有加入控制变量。

在计算二次项 (即 X^2 和 Y^2) 之前，本文对员工认知风格 (X) 和领导认知风格 (Y) 进行了中心化处理，以消除多重共线性的影响。根据 Edwards 等^[63] 的描述，在检验一致性效应时，曲面应满足如下三个条件：(1) 曲面沿着不一致性线 ($X=-Y$) 的曲率应显著为负 (如倒 U 型)。在检验时采用回归系数的线性组合法，^[62,64] 以验证 $b_3 - b_4 + b_5$ 是否显著为负，若显著为负则表明当员工认知风格—领导认知风格不一致时，员工的创造力水平 (M) 会降低。(2) 检验曲面的第一主轴与一致性线 ($X=Y$) 是否有显著性差异，即检验第一主轴的斜率与 1 是否有显著性差异，截距与 0 是否有显著性差异。若检验结果显示第一主轴与一致性线没有显著性差异，表明当领导认知风格—员工认知风格匹配为一致性匹配时，员工的创造力达到最高。上述两个条件用于检验本文的假设 1。(3) 检验曲面沿着一致性线 ($X=Y$) 的斜率是否显著为正，即检验 $b_1 + b_2$ 是否显著大于 0。若显著大于 0 则表明，领导直觉型认知风格—员工直觉型认知风格匹配对员工创造力的促进作用更强。此条件用于检验假设 2。

本文采用 Cole 等^[65] 提出的方法，即计算侧向位移量 (Lateral shift quantity) 检验领导—员工认知风格的差异性匹配假设。侧向位移量能够表明曲面沿着不一致线的位移方向及量级，侧向位移为负则可以证明本文的假设 3。为保证检验的有效性，本文采用 Bezuijen 等学者提出的方法，^[38] 进一步检验不一致线的斜率是否显著为负，若显著为负则进一步支持假设 3 的验证。

最后，为检验员工创造力的中介作用，本文采用 Edwards 等^[63] 的方法，使用组变量 (Block Variable) 对领导认知风格与员工认知风格的组合进行处理。研究表明，组变量对因变量的解释力度与原多项式条目的解释力度相同，不会影响结论的可靠性。^[65]

三、结果分析

1. 共同方法变异检验

虽然本文分两个时点收集数据，但由于其中一个自变量 (即员工认知风格) 和中介变量 (即员工创造力) 均源于员工的自我报告，可能会存在同源方差问题，因此采用 Hair 等^[66] 的单因素检验法对同源方法进行检验。结果表明，第一因子能够解释各变量变异的 21.39%，远小于 40%，说明文中数据同源方差并不严重，不会影响研究结论的可靠性。

2. 验证性因子分析

本文采用 AMOS21.0 对领导认知风格、员工认知风格、员工创造力和员工创新绩效四个变量进行验证性因

子分析,以检验模型的拟合情况,结果如表1所示。由表1可知,假设四因子模型的拟合情况在统计上显著优于其他拟合模型($\Delta\chi^2$ 显著),同时四因子模型的拟合指数均较好,因此本文的四个主要构念具有良好的区分效度。

表1 模型验证性因子分析拟合指标汇总

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	NFI	TLI	CFI
四因子模型	LC、EC、C、I	154.42	38	4.064		0.018	0.976	0.969	0.982
三因子模型	LC+EC、C、I	1306.56	41	31.867	1152.14***	0.056	0.800	0.685	0.804
二因子模型	LC+EC、C+I	1800.02	43	41.861	1645.60***	0.064	0.725	0.583	0.728
一因子模型	LC+EC+C+I	2766.52	44	62.876	2612.10***	0.079	0.577	0.369	0.579

注:LC表示领导的认知风格、EC表示员工的认知风格、C表示员工的创造力、I表示员工的创新绩效。*表示在0.05的水平显著,**表示在0.01的水平显著,***表示在0.001的水平显著,下同

3. 描述性统计分析及相关分析

本文所涉及各变量的均值、标准差和相关系数见表2。由表2可知,领导认知风格与员工创造力显著正相关($r=0.472, p<0.01$),员工认知风格与员工创造力显著正相关($r=0.425, p<0.01$),创造力与创造绩效显著正相关($r=0.423, p<0.01$)。

4. 假设检验

根据一致性匹配及差异性匹配的检验步骤对本文研究假设进行检验,结果如表3所示。

由表3中的模型2可知,曲面沿着不一致线的曲率($X=-Y$)显著为负($c=-0.098, p<0.001$),且三个二次项($X^2、Y^2、XY$)对员工创造力的预测作用具有显著的联合影响效力($F=4.487, p<0.01$),表明领导认知风格与员工认知风格越一致员工的创造力越高,由此假设1得到了初步验证。为进一步检验一致性效应,本文依据一致性曲面的第二个特点,检验第一主轴与一致性线是否存在显著性差异。本文采用Mplus6.12中的Bootstrap进行10000次抽样,结果表明第一主轴的斜率在95%的置信区间内为[0.806, 1.190],1在此区间内,说明

表3 多元回归统计分析结果

变量	员工创造力			员工创新绩效	
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
常数	2.644***	2.658***	3.130***	3.271***	1.961***
控制变量					
性别	0.002	-0.008	0.016	0.003	0.007
年龄	0.043	-0.005	0.037*	-0.015	-0.012*
学历	-0.079**	0.005	-0.043*	0.012	0.009
工作年限	0.029	0.026	0.024	0.027***	0.014**
共事时间	-0.061**	-0.031*	-0.049***	-0.025***	-0.010*
工作岗位	0.026	0.016	0.035***	0.027***	0.018***
企业性质	0.050***	0.025*	0.039***	0.052***	0.040***
行业类型	0.125***	0.003	0.164***	0.009	0.007
多项式系数					
b_1 员工认知(X)		0.398***		0.695***	0.499***
b_2 领导认知(Y)		0.866***		0.470***	0.043**
$b_3 X^2$		0.002		0.197***	0.196***
$b_4 XY$		0.733***		0.366***	0.004
$b_5 Y^2$		0.633***		0.396***	0.084***
中介变量					
员工创造力					0.493***
R^2	0.157	0.446	0.226	0.468	0.569
ΔR^2	0.157***	0.289***	0.226***	0.242***	0.101**
一致性线($X=Y$)					
斜率		1.264***		1.165***	
曲率		1.368***		0.959***	
不一致性线($X=-Y$)					
斜率		-0.468***		0.225***	
曲率		-0.098***		0.227***	
三个二次项的F值		4.487**		1.458*	
三个二次项的 ΔR^2		0.094**		0.065*	

第一主轴与一致性线的斜率没有显著性差异。同时第一主轴的截距在95%的置信区间内为[-0.383, 0.879],0在此区间内,说明第一主轴的截距与一致性线的截距也没有显著性差异,至此假设1得到完全验证。在一致性检验的基础上,本文接着检验领导—员工不同的一致性匹配组合对员工创造力的影响,即检验一致性线的斜率是否大于0。由模型2可知,一致性线的斜率为1.264,在 $p<0.001$ 的水平上显著,表明领导直觉型认知风格—

表2 各变量的均值、标准差和相关系数(N=625)

	均值	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
性别	1.53	0.50	1											
年龄	2.67	0.94	0.091*	1										
学历	2.89	0.71	-0.005	-0.275**	1									
工作年限	2.86	1.09	0.037	0.605**	-0.024	1								
共事时间	2.78	0.99	-0.009	0.239**	-0.019	0.513**	1							
工作岗位	3.26	1.24	0.045	0.043	-0.012	0.062	0.083*	1						
企业性质	2.27	1.16	0.028	-0.043	-0.043	0.008	0.015	0.101*	1					
行业类型	2.28	1.09	-0.032	0.241**	-0.218**	0.082*	-0.052	-0.077	-0.283**	1				
员工认知风格	1.35	0.40	-0.015	0.271**	-0.128**	0.086*	-0.041	-0.076	-0.476**	0.458**	1			
领导认知风格	1.30	0.41	-0.064	0.210**	-0.113**	0.120**	-0.015	-0.031	-0.188**	0.266**	0.544**	1		
创造力	2.93	0.46	0.012	0.204**	-0.218**	0.089*	-0.081*	0.059	0.049	0.318**	0.425**	0.472**	1	
创新绩效	3.64	0.35	0.029	0.256**	-0.229**	0.115**	-0.088*	0.095*	-0.004	0.313**	0.667**	0.522**	0.423**	1

员工直觉型认知风格的组合对创造力的影响更大,至此假设 2 得到验证。对于差异性匹配组合的检验,本文依据 Cole 等^[65]的方法计算了侧向位移量,结果表明,曲面的侧向位移量为 -2.39,在 95% 的置信区间内为 [-3.383, -0.498], 0 不在此置信区间内,表明曲面的驻点位于 X>Y 处。同时由表 2 可知,不一致线的斜率显著为负 ($s=-0.468, p<0.001$),说明在差异性匹配的条件下,领导分析型认知风格—员工直觉型认知风格匹配对员工创造力的负向影响更强,至此假设 3 得到验证,具体响应面见图 1。

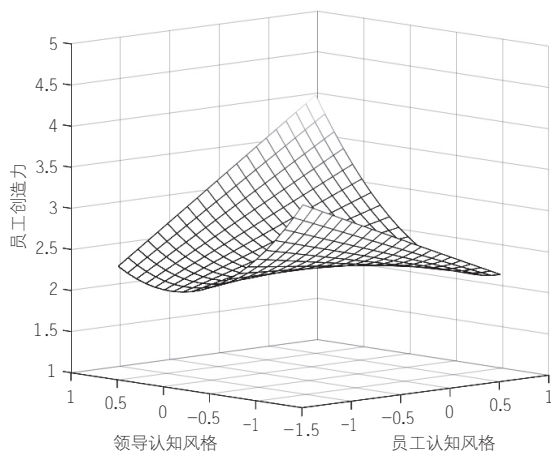


图1 领导—员工认知风格匹配的一致性
与差异性对员工创造力的影响

为进一步检验员工创造力的中介效应,本文采取了两种方法:一是根据温忠麟等^[67]提出的中介效应检验法构造模型 4 和 5。其中,模型 4 主要用于检验与认知风格有关的一次项 (X, Y)、二次项 (X^2, Y^2) 以及交互项 (XY) 对因变量的影响,模型 5 在模型 4 的基础上加入了员工创造力,以检验员工创造力的中介作用。结果表明,员工创造力对创新绩效的正向影响显著,且与认知风格有关的一次项 (X, Y)、二次项 (X^2, Y^2) 也显著,这一结果初步验证了员工创造力的中介作用。为进一步检验员工创造力中介作用的大小,本文依据 Edwards^[61]提出的检验方法,将领导认知风格与员工认知风格进行组合以构造组变量,并运用 Mplus6.12 对员工创造力的中介作用进行检验。结果表明,员工创造力的间接作用为 0.493 ($p<0.001$),在 95% 所构成的置信区间内为 [0.466, 0.520],说明员工创造力在领导—员工认知风格匹配与员工创新绩效之间起中介作用,至此假设 4 得到验证。

四、研究结论与讨论

1. 研究结论

(1) 领导—员工认知风格的一致性匹配有利于激发员工创造力并提升员工创新绩效。这一研究结论与个体—环境匹配理论中的相似性匹配理论较为一致,即领导与员工相似性的特征有利于提高员工积极性、提升员工的工作绩效。

(2) 领导—员工认知风格匹配的不同类型对员工创造力的影响存在差异。领导—员工认知风格的一致性匹配对员工创造力具有正向影响,同时相对于领导分析型—员工分析型认知风格匹配而言,领导直觉型—员工直觉型认知风格匹配对员工创造力的正向影响更强;而领导—员工认知风格差异性匹配则对员工创造力具有负向影响,同时相对于领导直觉型—员工分析型认知风格匹配而言,领导分析型—员工直觉型认知风格匹配对员工创造力的负向影响更强。

(3) 员工创造力在领导—员工认知风格匹配与员工创新绩效之间起中介作用。研究表明,无论领导—员工认知风格匹配为一致性匹配还是差异性匹配,员工创造力均在领导—员工认知风格匹配与员工创新绩效之间起中介作用。

2. 研究意义

(1) 理论意义

第一,拓展了创造力理论的相关研究。已有研究表明,员工认知风格能够有效预测员工的创造力,但领导认知风格这一情境变量是否会对员工的创新力产生影响尚未被学者们关注。依据个体—环境匹配理论,本文将领导认知风格整合到员工认知风格对创造力影响的研究中,通过探究领导—员工认知风格的不同匹配类型对员工创造力的影响,以理解员工创造力变化的复杂效应。研究发现,员工直觉型认知风格并不总是有利于员工创造力的提升;同样,员工分析型认知风格也并不总是不利于员工创造力的产生。研究结论表明,情境因素在认知风格向创造力的转化过程中起到了抑制/促进的作用。这一发现不仅论证了情境因素对员工认知风格表达失效的猜想,^[41]而且提示未来研究不要忽略情境因素,尤其不要忽略个体与情境之间的匹配给员工创造力所带来的复杂效应。

第二,丰富了个体—环境匹配理论。本文实证研究结果表明,领导—员工认知风格的一致性匹配有利于激发员工创造力、提升员工的创新绩效。这一研究结论与个体—环境匹配理论中的一致性匹配理论相一致。一

致性匹配理论认为,领导与员工在人格、态度、认知等特征上达成一致时,员工的工作积极性便会提高,其工作绩效也会随之改善。^[68]与此同时,本文研究表明,无论领导—员工认知风格匹配为一致性匹配还是差异性匹配,员工创造力均在领导—员工认知风格匹配与创新绩效之间起中介作用。这一研究发现不仅响应了学者们对增加匹配效应中介过程研究的呼吁,^[11]也为深入理解二元关系一致性对员工创新绩效的影响机理提供了可供参考的框架。

第三,深化了认知冲突领域的研究。研究结果表明,领导—员工认知风格的差异性匹配不利于员工创造力的提升,这一研究结论看似与现有的研究结论相悖,但事实上二者之间并不矛盾。现有研究通常认为,组织成员间的认知冲突有利于员工创造力的产生,^[69]这里的认知冲突一般是就认知内容而言,即个体信息加工结果所导致的认知冲突。而本文关注的是领导与员工在组织和处理信息偏好方式上的差异所导致认知形式上的冲突。显然,认知内容和认知形式上的冲突是不同的。因此,本文研究结论与已有研究结论不但不矛盾,还响应了学者们关于深化认知冲突内涵研究的呼吁,^[70]为多维度多视角的研究认知冲突提供了可借鉴的思路。

(2) 实践意义

第一,努力实现领导认知风格与员工认知风格的一致性匹配,增强员工的创新能力。研究表明,领导—员工认知方式的一致性匹配有利于培养员工创造力、提升员工的创新绩效。因此,在管理实践中,组织应采取积极措施,最大化地实现领导—员工认知方式的一致性匹配。具体而言,在团队组建阶段,组织可以通过认知测评等方法了解领导与员工的认知方式,并有目的地将认知方式一致的领导和员工分配到同一团队中工作。同时,组织可以通过制定沟通反馈政策、构建和谐文化等增强领导与员工的互动交流,促进领导与员工认知方式的一致性匹配。

第二,努力培养领导的直觉型认知风格,避免“创新悖论”现象的发生。本研究表明,领导分析型认知风格—员工直觉型认知风格的差异性匹配组合不利于员工创造力的产生。因此,当这种组合出现时,组织可通过与领导沟通、交流等方式,使其认识到因自身认知风格与员工认知风格之间的不匹配而对员工创造力造成的潜在威胁,进而采用课堂讲授、角色扮演、小组互动、案例分析等方式培养领导的直觉型认知风格,实现领导认知风格与员工认知风格的一致性匹配,降低“创新悖论”现象的出现。

第三,塑造员工的直觉型认知风格,提高领导的创新支持能力。研究表明,领导直觉型认知风格—员工分析型认知风格的差异性匹配组合,也会在一定程度上阻碍员工创造力的产生与发展。在此情形下,组织可通过开展相应的培训活动,使分析型认知风格的员工学习如何转变自身的认知方式来满足领导需求,或者组织可以指导直觉型认知风格的领导通过营造创新氛围构建激励机制等,提高员工的创新意识,促进员工认知风格向直觉型认知风格的转变。

3. 研究局限与展望

本文虽采用纵向配对问卷调查方法收集的数据检验了领导—员工认知风格的匹配对员工创造力与创新绩效的影响,但仍然存在一定的局限性,具体体现在:(1)员工认知风格与创造力均来自员工的自我报告,可能会受到同源方差的影响。虽然检验结果表明本文的同源方差并不严重,但未来可用非员工报告的方式测量员工的创造力,以进一步减小同源方差对研究结论可靠性的影响。(2)本文虽运用纵向研究设计验证了领导—员工认知风格匹配与员工创新绩效的因果关系,但由于员工认知风格与员工创造力是在同一时点收集的,因此无法有效推测其因果关系,未来可采用三个时点收集数据的方法或实验法来揭示变量间严格的因果关系。(3)领导—员工认知风格匹配对员工创造力的影响可能还受组织文化、员工个性特征等的影响,因此,未来研究可进一步考虑不同类型的组织文化、员工价值观等变量与领导—员工认知风格的交互作用对员工创造力的影响。

参考文献

- [1] Holzmann, V., Golan, J. Leadership to Creativity and Management of Innovation? The Case of the “Innovation Club” in a Production Company. *American Journal of Industrial & Business Management*, 2016, 6(1): 60-71.
- [2] 刘超, 刘新梅, 李沐涵. 组织创造力与组织创新绩效: 战略导向的调节效应. *科研管理*, 2013, 34(11): 95-102.
- [3] March, L. T., Fisher, C. D., Ashkanasy, N. M.. Unleashing Angst: Negative Mood, Learning Goal Orientation, Psychological Empowerment and Creative Behaviour. *Human Relations*, 2015, 68(10): 1601-1622.
- [4] Hannam, K., Narayan, A.. Intrinsic Motivation, Organizational Justice, and Creativity. *Creativity Research Journal*, 2015, 27(2): 214-224.
- [5] Jia, L., Shaw, J. D., Tsui, A. S.. A Social-Structural Perspective on Employee-Organization Relationships and Team Creativity. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(3): 869-891.
- [6] Kim, M. J., Choi, J. N., Park, O. S.. Intuitiveness and Creativity in Groups: Cross-level Interactions between Group Conflict and

- Individual Cognitive Styles. *Social Behavior & Personality an International Journal*, 2012, 40(9): 1419-1434.
- [7] Sun, Y. S., Jin, N. C.. Effects of Team Knowledge Management on the Creativity and Financial Performance of Organizational Teams. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2012, 118(1): 4-13.
- [8] Madjar, N.. Emotional and Informational Support from Different Sources and Employee Creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2008, 81(1): 83-100.
- [9] Allinson, D. C. W., Armstrong, S. J., Hayes, J.. The Effects of Cognitive Style on Leader-Member Exchange: A Study of Manager-subordinate Dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001, 74(2): 201-220.
- [10] Edwards, J. R., Caplan, R. D., Harrison, R. V.. Person-Environment Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions for Future Research. In Copper, C. L. (Ed.). *Theories of Organizational Stress*. Oxford: Oxford University Press, 1998: 28-76.
- [11] Zhang, Z., Wang, M., Shi, J. Q.. Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Social Science Electronic Publishing*, 2012, 55(1): 111-130.
- [12] Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J.. Does Seeing "Eye to Eye" Affect Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior? A Role Theory Perspective on LMX Agreement. *Academy of Management Journal*, 2014, 58(6): 1686-1708.
- [13] Carter, M. Z., Mossholder, K. W.. Are We on the Same Page? The Performance Effects of Congruence between Supervisor and Group Trust. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(5): 1349-1363.
- [14] 孔茗, 袁悦, 钱小军. 领导—成员喜欢一致性对员工工作投入的影响及其机制. *南开管理评论*, 2017, 20(6): 104-115
- [15] Amabile, T. M.. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 1998, 76(5): 18-24.
- [16] Shao, Y., Nijstad, B. A., Täuber, S.. Paradoxical Leader Behavior and Creativity: The Role of Employee Cognitive Complexity. *Academy of Management Proceedings*, 2017. Doi: 10.5465/AMBPP.2017.10522.
- [17] Cropley, D.. Resolving the Paradoxes of Creativity: An Extended Phase Model. *Cambridge Journal of Education*, 2008, 38(3): 355-373.
- [18] Frese, M., Fay, D.. Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. *Research in Organizational Behavior*, 2001, 23(2): 133-187.
- [19] Toh, C. A., Miller, S. R.. Creativity in Design Teams: The Influence of Personality Traits and Risk Attitudes on Creative Concept Selection. *Research in Engineering Design*, 2016, 27(1): 73-89.
- [20] Soroa, G., Balluerka, N., Hommel, B.. Assessing Interactions between Cognition, Emotion, and Motivation in Creativity: The Construction and Validation of EDICOS. *Thinking Skills & Creativity*, 2015, (17): 45-58.
- [21] 吕洁, 张钢. 知识异质性对知识型团队创造力的影响机制: 基于互动认知的视角. *心理学报*, 2015, 47(4): 533-544.
- [22] Ahmadi, A. A., Emamipour, Z.. A Study on Relationship between Organizational Climate and Creativity. *Management Science Letters*, 2013, 3(11): 2709-2716.
- [23] Pai, J., Lee, S., Jung, E.. The Influence of Temporal Fit/Nonfit on Creativity in the Leader-Subordinate Context: The Moderating Role of Task Enjoyment versus Performance Concern. *Social Science Electronic Publishing*, 2010, (16): 1-39.
- [24] Tierney, P., Farmer, S. M., Graen, G. B.. An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 2010, 52(3): 591-620.
- [25] Messick, S.. *Individuality in Learning*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1976.
- [26] Kirton, M.. Adaptors and Innovators: A Description and Measure. *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61(5): 622-629.
- [27] Guilford, J. P.. *Cognitive Styles: What are They: Educational and Psychological Measurement*, 1980, 40(3): 715-735.
- [28] Allinson, C. W., Hayes, J.. The Cognitive Style Index: A Measure of Intuition-analysis for Organizational Research. *Journal of Management Studies*, 1996, 33(1): 119-135.
- [29] Sagiv, L., Amit, A., Ein-Gar, D.. Not All Great Minds Think Alike: Systematic and Intuitive Cognitive Styles. *Journal of Personality*, 2014, 82(5): 402-417.
- [30] Pan, D., Zhang, Y., Li, Z.. Predictive Capability of Cognitive Ability and Cognitive Style for Spaceflight Emergency Operation Performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 2016, (54): 48-56.
- [31] 杨洁敏, 张蜀, 袁加锦, 刘光远. 心理预期与认知风格对负面情绪的交互调节. *心理科学进展*, 2015, 23(8): 1312-1323.
- [32] 罗瑾琦, 王亚斌, 钟竞. 员工认知风格与创新行为关系研究——以员工心理创新氛围为中介变量. *研究与发展管理*, 2010, 22(2): 1-8.
- [33] Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L.. Predictors of Individual-level Innovation at Work: A Meta-analysis. *Psychology of Aesthetics Creativity & the Arts*, 2011, 5(1): 90-105.
- [34] Anderson, N., Dreu, C. K. W. D., Nijstad, B. A.. The Routinization of Innovation Research: A Constructively Critical Review of the State-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(2): 147-173.
- [35] Cheung, S. Y.. *Refinement or Breakthrough? The Link between Goal Orientation, Employee Learning, Creativity and Job Performance*. Hong Kong: Hong Kong University, 2011.
- [36] Amabile, T. M., Kramer, S. J.. Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance. *Engineering Management Review IEEE*, 2007, 85(5): 43-51.
- [37] Volmer, J., Spurk, D., Niessen, C.. Leader-Member Exchange (LMX), Job Autonomy, and Creative Work Involvement. *Leadership Quarterly*, 2012, 23(3): 456-465.
- [38] Bezuijen, X. M., Dam, K. V., Berg, P. T. V. D.. How Leaders Stimulate Employee Learning: A Leader-Member Exchange Approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,

- 2010, 83(3): 673-693.
- [39] Muchinsky, P. M., Monahan, C. J.. What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 1987, 31(3): 268-277.
- [40] Jansen, K. J., Kristof-Brown, A. L.. Marching to the Beat of a Different Drummer: Examining the Impact of Pacing Congruence. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2005, 97(2): 93-105.
- [41] Sagiv, L., Arieli, S., Goldenberg, J.. Structure and Freedom in Creativity: The Interplay between Externally Imposed Structure and Personal Cognitive Style. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(8): 1086-1110.
- [42] 潘静洲, 姜雅婷, 周文霞. 龙生龙, 凤生凤? 领导创新性工作表现对下属创造力的影响. *心理学报*, 2013(10): 1147-1162.
- [43] Wilson, K. S., Sin, H. P., Conlon, D. E.. What about the Leader in Leader-Member Exchange? The Impact of Resource Exchanges and Substitutability on the Leader. *Academy of Management Review*, 2010, 35(3): 358-372.
- [44] Campbell, D. J.. The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative. *Academy of Management Executive*, 2000, 14(3): 52-66.
- [45] Dew, R.. Cognitive Style, Creativity Framing and Effects. *The Journal of Creative Behavior*, 2009, 43(4): 234-261.
- [46] SadleSmith, E., Badger, B.. Cognitive Style, Learning and Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2007, 10(2): 247-266.
- [47] Sarooghi, H., Libaers, D., Burkemper, A.. Examining the Relationship between Creativity and Innovation: A Meta-analysis of Organizational, Cultural, and Environmental Factors. *Journal of Business Venturing*, 2015, 30(5): 714-731.
- [48] Dul, J., Ceylan, C.. The Impact of a Creativity-supporting Work Environment on a Firm's Product Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(6): 947-957.
- [49] 方慧, 何斌, 张倩. 领导对创造力及创新绩效的影响机制研究综述. *华东经济管理*, 2017, (12): 60-66.
- [50] Shaemi, A., Teimouri, H.. The Role of Self-leadership in Innovation and Creativity Employee. *Organization Collection*, 2009, 9(1): 49-62.
- [51] Brislin, R. W.. Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials. *Handbook of Cross-cultural Psychology*, Boston, MA: Allyn and Bacon, 1980: 389-444.
- [52] Allinson, C. W., Hayes, J.. The Cognitive Style Index: A Measure of Intuition-analysis for Organizational Research. *Journal of Management Studies*, 1996, 33(1): 119-135.
- [53] Armstrong, S., Allinson, C. W., Hayes, J.. The Implications of Cognitive Style for the Management of Student-Supervisor Relationships. *Educational Psychology*, 1997, 17(1-2): 209-217.
- [54] Sadlersmith, E., Allinson, C. W., Hayes, J.. Learning Preferences and Cognitive Style: Some Implications for Continuing Professional Development. *Management Learning: The Journal for Critical, Reflexive Scholarship on Organization and Learning*, 2000, 31(2): 239-256.
- [55] Zhou, J., George, J. M.. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(4): 682-696.
- [56] Janssen, O.. Job Demands, Perceptions of Effort-reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, 73(3): 287-302.
- [57] Janssen, O.. Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(5): 1039-1050.
- [58] 黄亮, 彭璧玉. 工作幸福感对员工创新绩效的影响机制——一个多层次被调节的中介模型. *南开管理评论*, 2015, 18(2): 15-29.
- [59] Wang, G., Huang, H., Zheng, Q.. Effect of Chinese Employees' Emotional Creativity on Their Innovative Performance. *Social Behavior & Personality an International Journal*, 2015, 43(7): 1147-1160.
- [60] 孙锐, 王乃静, 石金涛. 中国背景下不同类型企业组织创新气氛差异实证研究. *南开管理评论*, 2008, 11(2): 42-49.
- [61] Edwards, J. R.. Alternatives to Difference Scores: Polynomial Regression Analysis and Response Surface Methodology. San Francisco: Jossey-Bass, 2002: 350-400.
- [62] Edwards, J. R., Parry, M. E.. On the Use of Polynomial Regression Equations as an Alternative to Difference Scores in Organizational Research. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(6): 1577-1613.
- [63] Edwards, J. R., Cable, D. M.. The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(3): 654-677.
- [64] Cohen, J., Cohen, P.. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1983.
- [65] Cole, M. S., Carter, M. Z., Zhang, Z.. Leader-Team Congruence in Power Distance Values and Team Effectiveness: The Mediating Role of Procedural Justice Climate. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(6): 962-973.
- [66] Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L.. *Multivariate Data Analysis*. London: Prentice Hall, 1998.
- [67] 温忠麟, 张雷, 侯杰泰, 刘红云. 中介效应检验程序及其应用. *心理学报*, 2004, 36(5): 614-620.
- [68] Kristof, A. L.. Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 1996, 49(1): 1-49.
- [69] 吕洁, 张钢. 知识异质性对知识型团队创造力的影响机制: 基于互动认知的视角. *心理学报*, 2015, 47(4): 533-544.
- [70] Turner, J. R.. Team Cognition Conflict: A Conceptual Review Identifying Cognition Conflict as a New Team Conflict Construct. *Performance Improvement Quarterly*, 2016, 29(2): 145-167.

Influence of Leader-Employees Cognitive Style Fit on Employees' Creativity and Innovation Performance

Zhang Lanxia¹, Zhang Liangting¹, Zhu Tan²

1. School of Business Administration, Northeastern University;
2. School of Computer Science and Engineering, Northeastern University

Abstract The competitions among enterprises become more and more fierce with the influence of economic globalization. Enterprises have to motivate their own innovation to keep or obtain an invincible position. As the main force of enterprise innovation, employees play a vital role in this process. Actually, the quality of employee innovation depends on the level of creativity, the foundation and premise of employee innovation. Therefore, how to stimulate employee creativity and then enhance employee innovation performance attracts the attention of all sectors of society. Scholars have conducted many researches on creativity. In these studies, cognitive style is widely considered as a decisive factor thus raises our attention. Although employee creativity depends upon their own cognitive style, it's only an intrinsic factor. The external factors (i.e. environment) also have an impact on employee creativity. Leadership as an important environmental factor and a relationship variable will inevitably have an effect on employee creativity. Among leadership research, the impact of leadership style on employee creativity has been proven by researchers, while the influence of leader cognitive style on employee creativity remains to be verified. Actually, leader cognitive style must have an impact on employee creativity. It is because that the leadership style is usually defined as a kind of leaders' behavior pattern, and leaders' cognition is tend to be considered as the foundation and prerequisite of leaders' behavior. Therefore, employee creativity and innovation performance might be influenced by leader cognitive style. According to person-environment fit theory, neither individual nor environment can explain the variation of individual attitudes and behaviors effectively. The interaction between them can explain this variation to the greatest extent. Therefore, it is important to examine the congruence fit between employee and leader cognitive style, rather than to analyses each variable alone.

Thus drawing upon person-environment fit theory, we examine the congruence and incongruence effect of leader and employees cognitive style on employees' creativity, which in turn influences employees' innovation performance. Results of polynomial regressions and response surface methodology on 625 dyads supported the hypothesis about congruence and incongruence effect. Further, congruence effects were found wherein employees had higher creativity and stronger innovation performance when leader and employees both had intuitive cognitive style rather than analytic cognitive style. Meanwhile, asymmetrical incongruence effects were found wherein employees had lower creativity and poorer innovation performance when leader had analytic cognitive style and employees had intuitive cognitive style compared with leader who had intuitive

cognitive style and employees who had analytic cognitive style. Moreover, employees' creativity mediates the relationship between leader-employees cognitive style fit and employees' innovation performance.

Key Words Leader Cognitive Style; Employee Cognitive Style; Leader-Employee Cognitive Style Fit; Creativity; Innovation Performance; Response Surface Methodology