

文章编号:1000-2995(2012)01-011-0127

基于调节焦点理论的领导语言框架 对下属创造力的影响研究

李 磊,尚玉钊,席酉民

(西安交通大学 管理学院,陕西 西安 710049)

摘要:尝试把调节焦点理论引入领导对下属创造力影响的研究领域,构建并验证了基于该理论的领导语言框架对下属创造力的影响机理模型。以143名学生为样本,采用实验研究方法,对领导语言框架影响下属创造力的作用机制进行了深入考察,实验结果表明,下属情境调节焦点部分中介了领导语言框架与下属创造力间的关系,下属特质调节焦点则调节了情境调节焦点与下属创造力间的关系。最后,就论文的主要研究结论、主要贡献及不足之处进行了总结。

关键词:领导语言框架;情境调节焦点;特质调节焦点;下属创造力

中图分类号:C933.3

文献标识码:A

0 引言

在当今经济全球化、竞争日趋激烈的生存环境中,企业如何获得竞争优势?如何开发出能够满足和引领市场的产品?如何提供有竞争力和吸引力的服务?如何从竞争的红海走向蓝海?这些都和员工的创造力密切相关。Mandel(1998)^[1]指出创造力和企业家活力是美国保持其经济年增长3.5%的最重要的力量之一,21世纪企业竞争的核心仍然是创造力和创新的竞争。员工创造力是企业组织创新和获取竞争优势的源泉,如何激发员工的创造力已成为组织越来越关注的问题^[2-4]。然而,当今中国企业的现实情况却不乐观:中国产品在世界上低技术劳动密集型产品中占11%,高技术产品只占世界的3%左右,并且

其中大部分产品还产生于合资企业和外资企业,充分反映了我国企业自主创新能力的薄弱。企业中员工的创造力是企业不断创新的源泉,员工处于企业生产、研发、销售等工作的第一线,他们的想法和建议最能直接反映出企业的症结所在,也最能有效解决企业的各种问题。因此企业创新难的问题在本质上是企业员工创造力的缺失,中国企业经营者成长与发展专题调查报告也指出“缺乏创造性人才”是妨碍企业技术创新的第一要素^[5]。因此,对中国背景下企业员工创造力开发的探讨具有非常迫切的现实需要。

很多研究表明情境或组织因素能够推动员工创造力的发展,而领导作为这些影响因素之一,在其中起到了关键作用^[6,7]。以往研究在探讨领导与下属创造力关系时主要关注那些被认为能够支持和鼓励创新的特定的领导行为或特质对下属创

收稿日期:2010-08-23;修回日期:2011-01-13.

基金项目:国家自然科学基金项目;从历史、情境以及行动中重新理解领导:(来自中国人的)理论与经验研究(71032002),2010-2014;本研究同时受到“西安交通大学管理学院实验信息中心(国家级实验教学示范中心)”的支持。

作者简介:李 磊(1987-),男(汉),湖南常德人,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向:领导与员工激励。

尚玉钊(1970-),女(汉),陕西铜川人,西安交通大学管理学院副教授,研究方向:组织与人力资源管理。

席酉民(1957-),男(汉),陕西长安人,西安交通大学管理学院教授、博士生导师,研究方向:和谐管理理论、组织行为、大型工程评价和决策、社会经济系统发展机制和战略研究等。

造力的直接影响,研究显示,当领导给予下属及时和积极的评价及反馈^[8]、提供奖励^[9]、减少过于严格的控制^[10]、表现出变革型领导行为^[9]、表现出非传统的领导行为^[6]、拥有高的情绪智力^[11]和表现出高的促进型调节焦点^[12]时,下属会表现出高的创造力水平。也有一些研究对领导影响下属创造力的复杂作用机理进行了分析,主要探讨了领导的行为或特质通过增强的下属认同感^[4]、创造性自我效能^[13]、内在动机^[14]和心理授权^[15, 16]来正向影响下属的创造力。但就该领域的研究现状来看,尚存在以下两个方面不足:第一,考察领导作用方式时,主要从领导行为或特质方面来进行探讨,研究范畴的广度较为有限;第二,在揭示其中的作用机理时,仅局限于从员工内在动机的视角展开讨论。近几年,国内外学者也开始关注领导语言风格的研究,认为在激励下属时,领导采用不同的语言描述方式去布置工作或任务,会引发下属不同的反应,这一语言描述方式即我们所关注的“领导语言框架”,它的差异可能改变组织成员对于工作或任务的整体认识取向以及后续的态度和行为^[17-19]。同时,有学者提出领导通过激发下属不同的自我调节焦点来实施其影响^[20], Brockner 和 Higgins (2001)^[21]则认为,领导作为“意义的制造者”,可通过语言和符号的使用来影响其下属的调节焦点,已有一些研究对个体调节焦点与其自身创造力之间的关系进行了初步的探讨和验证^[22-24]。基于现有研究的不足以及上述考虑,本研究认为有必要考察行为和特质之外的其它有效的领导特征(如语言框架),并采用一些更具有涵盖性的分析视角(如调节焦点理论)来分析领导对下属创造力的作用过程,只有这样,才可能更好地解释领导对其下属创造力的作用路径和作用规律。

综上所述,本研究拟以调节焦点理论为切入点,深入探讨领导语言框架对下属创造力的影响机理,以此来厘清领导影响下属创造力的作用路径,从而更加丰富领导对下属创造力作用规律的研究。

1 理论与假设

1.1 调节焦点理论

Higgins (1997)^[25]提出调节焦点理论(Regu-

latory Focuses Theory),描述了由于调节焦点的不同而导致的人们在行事过程中的重要差异,解释了人们趋利避害的特性。Higgins (1997)指出,人们拥有两套基本的自我调节体系,其一是促进型调节(promotion),指对奖励的获取行为进行正向调节,使得人们关注于积极的目标;其二是防御型调节(prevention),指对惩罚的避免行为进行正向调节,使得人们关注于消极的目标。促进型调节焦点的个体表现为追求“理想自我”,关心希望、愿望和渴望;防御型调节焦点的个体表现为固守“应该自我”,关心职责、义务和责任。Higgins (1997)^[25]认为,个体促进型调节焦点源自以下三方面因素:强烈的理想、“获得-无获得”的情境构成和成长需要的激活;而防御型调节焦点则源自相反的三个方:强烈的义务、“无损失-损失”的情境构成和安全需要的激活。

调节焦点不仅表现为个体的一种特质,而且也可以通过即时情境来进行引导^[25]。已有研究表明,反馈和“任务的偶然性”可以短暂性地引导个体的促进型调节焦点或防御型调节焦点,进而影响到个体在任务中的持续动机^[26]。Crowe 和 Higgins (1997)^[22]的研究也发现,监护人在与孩子即时交流过程中对情境的操控能够引导孩子的调节焦点,他们同时认为老师和学生以及领导和下属之间的交流也符合这种即时交流的特征。因此,调节焦点不仅仅是一个与个性偏好相关的个体特质变量,它也是个体的一种状态变量。Kark 和 Van - Dijk (2007)^[20]最近的一项研究更是直接将个体调节焦点区分为特质调节焦点和情境调节焦点两部分,特质调节焦点是指个体在其成长过程中逐渐形成的调节焦点模式,它表现为一种稳定的个体特质;情境调节焦点则是指随即时情境的变化而激发的个体调节焦点,它表现为一种短暂的、变动的个体状态。

近些年,调节焦点理论越来越广泛地应用于管理领域的研究,学者们往往用它来对员工的工作行为和态度,尤其是创造力水平进行解释。根据 Amabile (1997)^[27]的创造力组成理论,与员工创造力有着直接关联的三个方分别是专业技能、创造性思维和内在在工作动机。如果说专业技能是非领导能激发的常量,那么以往的研究主要关注的是员工的工作动机相关的变量,而没有考

虑创造性思维这方面的影响。已有一系列研究探讨和验证了个体调节焦点与其创造性思维及工作动机间的密切关系^[22-24]: 促进型调节焦点的个体表现出创造性的思维和想法、广阔和抽象的诠释能力以及较高的工作热情和积极性; 相反, 防御型调节焦点的个体则会表现出仔细常规的思维模式、对具体明确信息的依赖和比较低的工作热情和积极性。调节焦点实质上涵盖了员工内在在工作动机和创造性思维两个方面, 相对于内在在动机单方面, 调节焦点对个体创造力有着更好的解释效力。所以本文试图以调节焦点理论为切入点, 以期更加深入和系统地探讨领导对下属创造力的影响机理。

1.2 情境调节焦点在领导语言框架与创造力间的中介作用

领导在向下属阐述一项工作或任务时, 通过唤起下属更高的价值观、运用形象化的言辞以及为下属创造吸引人的愿景, 鼓励下属去追寻自己渴望的未来, 这样将唤起下属强烈的理想, 进而引导其促进型焦点。例如, 变革型领导和魅力型领导通过将鼓舞人心和富有远见的讯息传递给下属来实施其影响, 这些言辞和讯息都聚焦于下属的理想自我, 激励了其促进型调节焦点^[20]。一些有关信息框架效应的研究^[28, 29]表明促进型聚焦 (promotion - focused) 的信息往往更强调“获得”或者“无获得”的方面; 防御型聚焦 (prevention - focused) 的信息则更多强调“损失”或者“无损失”的方面。领导在向下属进行任务阐述时的语言表述可能存在同样的差异, 领导对问题或任务信息的“获得 - 无获得”的呈现 (例如“项目顺利完成的话, 你们的收入将会增加, 个人也更会得到公司器重”) 同样可能引导下属的促进型调节焦点。促进型聚焦的个体主要是受到如成长、发展和自我实现这些内在动机的驱动, 他们寻求去做一些自己想做的事情, 因此, 领导言辞中表现出对下属成长和发展需要的关注 (例如“这项工作可以让大家得到锻炼, 积累更多的工作经验”), 也可能激发下属的促进型调节焦点。因此, 本文提出, 领导在向下属阐述某一工作或任务时的言语表述偏重于唤起下属强烈的理想、为下属构造“获得 - 无获得”的情境和激发下属的成长需要, 即表现

出促进型语言框架, 将能够有效地激发下属的情境促进型调节焦点, 鼓励员工的工作热情、增强其灵活的思维和善于冒险的心态, 进而促进员工创新和创造的偏好。

假若领导在向下属阐述一项工作或任务时, 传达这样一种讯息, 即他们需要怎样做才能使自己的工作任务朝着正确的方向进行而不产生偏差, 这样将使下属意识到工作的责任、义务或他们应该做的事情方面, 他们很可能去关注应该自我, 进而倾向于防御型焦点。交易型或监控型领导的言辞更加注重实际而非理想主义, 命令下属去完成已经安排好的、不得不做的任务, 最终将把下属的注意力引向对工作的强烈义务, 导致工作警惕性提升, 激发其防御型调节焦点。防御型聚焦 (prevention - focused) 的信息被认为更强调“损失”或者“无损失”方面, 因此, 如果领导在向下属进行任务阐述时的语言描述强调“损失 - 无损失”的方面 (例如“项目的失败将会给你们个人和公司造成巨大的损失”), 这种语言的表述的方式将更可能激发下属的防御型调节焦点。防御型聚焦的个体主要是受到如安全、保障和义务这些外在动机的驱使, 他们所做的事情, 有些并不是因为他们想要去做, 而是因为他们不得不去做, 因此, 领导言辞中表现出对下属安全和义务需要的关心 (例如“这个任务事关重大, 大家千万不能出什么差错”), 也可能激发下属的防御型调节焦点。所以, 本文提出, 领导在向下属阐述某一工作或任务时的言语表述偏重于唤起下属强烈的义务、为下属构造“损失 - 无损失”的情境和激发下属的安全需要, 即表现出防御型语言框架, 将能够有效地激发下属的情境防御型调节焦点, 促使他们更加保守, 而不会表现出很好的创造力水平。综上所述, 本研究提出如下假设:

H1: 下属情境调节焦点中介了领导语言框架与下属创造力间的关系。

H1a: 下属情境促进型调节焦点中介了领导促进型语言框架与下属创造力间的正向关系。

H1b: 下属情境防御型调节焦点中介了领导防御型语言框架与下属创造力间的负向关系。

1.3 特质调节焦点在情境调节焦点与创造力间的调节作用

前述讨论已分析了下属的情境调节焦点在领导语言框架与下属创造力关系间的中介作用,主要关注于领导语言框架通过对下属情境调节焦点的激发来影响其创造力的过程,而没有考虑下属特质调节焦点的差异可能对此过程的影响。一系列关于领导对下属态度和行为影响的研究都表明:下属特质方面的差异会影响其对于相同的领导风格或行为的反应^[30, 31]。调节焦点理论也指出,个体的行为同时受到其特质调节焦点和情境调节焦点的共同影响^[32]。已有一些研究验证了特质调节焦点和情境调节焦点的交互作用能够对个体的态度或行为产生影响^[33, 34]。基于上述分析,本文提出,下属的情境调节焦点(由领导语言框架所激发的)与下属特质调节焦点共同影响了其工作或任务中的创造力水平,即下属的特质调节焦点调节了情境调节焦点对创造力的影响。具体来说,下属越是倾向于促进型调节焦点的特质,其情境促进型调节焦点(由领导促进型语言框架所激发)对创造力的正向影响就越强;相反,其情境防御型调节焦点(由领导防御型语言框架所激发)对创造力的负向影响就越弱。综上所述,提出以下假设:

H2: 下属特质调节焦点调节了下属情境调节焦点(由领导语言框架所激发)与其创造力间的关系。

H2a: 与防御型调节焦点特质的下属相比,促进型调节焦点特质的下属其情境促进型调节焦点(由领导促进型语言框架所激发的)对创造力的正向影响要强。

H2b: 与防御型调节焦点特质的下属相比,促进型调节焦点特质的下属其情境防御型调节焦点(由领导防御型语言框架所激发的)对创造力的负向影响要弱。

基于上述的理论探讨,本研究将基于调节焦点理论从情境调节焦点的中介作用和特质调节焦点的调节作用两方面来系统探讨领导语言框架对下属创造力的影响机理,整体模型框架如图 1 所示。

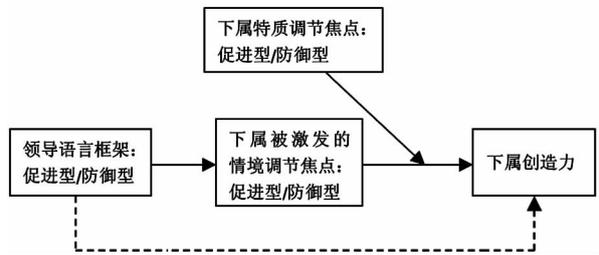


图 1 基于调节焦点理论的领导语言框架对下属创造力的影响机理模型

Figure 1 Effect Mechanism of Leader's Linguistic Frame on Followers' Creativity Based on Regulatory Focus Theory

2 研究方法

2.1 研究过程

2.1.1 实验对象

根据特质调节焦点问卷得分情况,从 200 名大三本科学学生中挑选出了 143 位促进型或防御型特质表现明显的个体参与了本次试验。其中促进型特质(促进型调节焦点得分高于防御型调节焦点得分, $M_{促} = 5.38 > M_{防} = 4.17$)的个体有 101 位,防御型特质(防御型调节焦点得分高于促进型调节焦点得分, $M_{防} = 5.00 > M_{促} = 4.60$)的个体有 42 位。143 名被试中男性为 103 名(72%),女性为 40 名(28%)。

2.1.2 实验步骤

将 101 位促进型特质的个体和 42 位防御型特质的个体按每组 4-6 人的标准进行了分组,最终将 143 名被试者分成了 26 个实验小组,然后将这 26 个实验小组随机地分配到领导促进型框架和防御型框架风格下分别进行实验。

实验组织者首先向小组成员强调了此次实验为一次情境模拟实验,目的是要求实验小组以某公司策划团队的角色在其团队领导的引导下去完成一项策划任务。然后,将实验小组介绍给指定的领导,这位领导由一位管理学专业的博士生扮演,他/她并不了解此次实验的真实目的,且接受过关于领导促进型框架或防御型框架的培训。领导首先向小组成员简要地介绍了公司及此次任务的背景,然后用促进型或防御型的语言框架就任务本身向团队成员进行了阐述。

讲话结束后,领导开始与实验小组一起进行

这个策划任务。他们一共有 20 分钟的时间来完成这项任务,借鉴 Benjamin 和 Flynn(2006)^[35]的方法,小组领导分别第 5、13、18 分钟的时候给实验小组一些话语上的引导,以加强其语言框架的表现。任务完成之后,被试者将完成任务中的情境调节焦点、创造力水平和个人基本信息的问卷。实验的最后向被试介绍领导的真实身份以及本次实验的真实目的,并要求其对本次实验的内容和目的进行暂时保密。

2.2 变量测量

2.2.1 领导语言框架

借鉴前人实验研究中对领导风格进行控制的方法^[35],本研究同样通过对演员(管理学院的博士研究生)的不同培训来实现对领导语言框架的控制,同时此演员完全不了解实验的真实目的。综述部分已说明,领导促进型语言框架体现在唤起下属强烈的理想、为下属构造“获得-无获得”的情境和激发下属的成长需要方面。基于以上三个方面,同时结合任务的背景,本实验设计的领导促进型框架风格的讲话如下:

任务的阐述:“我想说,我们现在所做的不仅仅只是为了让公司竞标到这个项目,我希望我们的设计思路能够引领西部甚至国内主题公园发展的方向,最重要的是我们的努力将会给西安市民以及全国的游客提供一个舒适开心的休息与游玩场所。这正是我们充分显现才能的有利时机,是实现自我价值的有利舞台(唤起下属强烈的理想)。这个策划方案如果做好了我们将得到主题公园开发的这个大项目,公司的名誉、策划团队的声誉会因为大家的努力而获得提升,而大家也能获得收入提升的机会,如果方案做的不好我刚才所说的也就不会获得(为下属构造“获得-无获得”的情境)。同时,这一次的任务能帮助我们策划团队累积策划经验,也是大家锻炼的一次好机会,有利于大家专业技能的提升和经验的积累,对大家以后的晋升以及职业发展都是有好处的(激发下属的成长需要)。所以,我相信经过我们策划团队的努力,一定能够非常圆满地完成这项策划方案。”

任务过程中的引导话语:“我们的目的是要努力为公司争取到这个大的项目,如果成功大家都将是公司发展的功臣”、“我们策划的这一部分

决定了公园开发的方向,有着重要的价值,所以我希望大家每个人都能尽情地发挥自己的才能,为西安市民、西部人民乃至全国人民设计出一个满意的主题公园”和“我希望我们的方案要新颖,拿出来能够让专家评委眼前一亮,这样才能博得他们的青睐”。

同样,领导防御型语言框架体现在唤起下属强烈的义务、为下属构造“损失-无损失”的情境和激发下属的安全需要方面。基于这三个方面,本实验设计的领导防御型框架风格的讲话如下:

任务的阐述:“这项任务是公司高层指派下来的,大家有责任和义务去努力完成它,我们都是策划部门的一员,所以都应该很好地履行自己的本职工作(唤起下属强烈的义务)。这个策划方案如果做的不好我们将可能失去主题公园开发这个大的项目,公司的名誉、策划团队的声誉、个人的收入提升机会等都会受到损失,如果方案做好了,我刚才所说的也就不会损失(为下属构造“损失-无损失”的情境)。这个项目对于公司来说非常重要,我认为不要因为我们策划环节的失利而让公司丢掉这个大项目,影响到整个公司的利益,更何况我们这个团队在业界一向是备受好评的,我要求大家不要把这次这个案子做砸而使团队的声誉受损(激发下属的安全需要)。所以,我相信经过我们策划团队的努力,一定能够非常圆满地完成这项策划方案。”

任务过程中的引导话语:“做这个策划方案的时候,大家必须细心谨慎,我不希望方案中出现一些常规性和常识性的错误”、“这个方案最好是能保险和稳妥一点,不能因为太夸张而不切实际或者是出现失误,我们的目的是不让公司丢掉这个项目”和“大家要时刻牢记,这个方案如果做砸,团队的声誉、大家个人的晋升和收入提升机会都有可能受到损失”。

2.2.2 下属情境调节焦点

本研究采用了 Mitchell 等(2008)^[36]所编制的一份测量员工工作中的情境调节焦点的问卷,共有 18 个题项,促进型和防御型调节焦点各 9 题。本研究对该量表进行了修订,首先进行了中英文互译工作,针对翻译出现的误差进行校正;然后对校正后的中文问卷进行了情境上的修订,将“工作中”情境变换为“团队工作任务中”情境,如

将“当我工作时,有发展机会是个很重要的考虑因素”变换为“当我接受任务时,有发挥空间是个很重要的考虑因素”;最后对修订后的问卷进行了试测,试测对象为 25 名在职 MBA 和 25 名管理学硕士研究生。试测结果显示,情境调节焦点的促进型问卷和防御型问卷的 α 信度系数分别为 0.82 和 0.79。此问卷采用立克特 7 点计分:1 表示完全不同意,7 表示完全同意。

2.2.3 下属特质调节焦点

采用 Lockwood, Jordan 和 Kunda (2002)^[33] 编制的个体特质调节焦点量表来测量。该量表共有 18 个题项,其中测量促进型和防御型调节焦点的各 9 题。本研究对该量表进行了修订,同样,首先进行中英文的双向翻译,然后对校正后的中文问卷进行了试测,试测结果显示,特质促进型调节焦点和防御型调节焦点问卷的 α 信度系数分别为 0.87 和 0.77。该问卷同样采用立克特 7 点计分:1 表示完全不同意,7 表示完全同意。

2.2.4 下属创造力

通过被试自评和专家打分的主客观相结合的方法来测度下属的创造力水平。自评方面采用来自 Farmer 等 (2003)^[37] 的创造力问卷,为使问卷符合实验的情境,同样对其进行了修订,最终包括以下四个题项:“在完成这项策划方案的过程中,我总是先尝试新观点或新方法”、“在完成这项策划方案的过程中,我总是寻求新观点或新方法去解决问题”、“在完成这项策划方案的过程中,我总能提出与方案有关的全新的观点”和“在完成这项策划方案的过程中,我认为自己是团队中创新的典范”,试测的 α 信度系数为 0.79。该问卷

仍然采用立克特 7 点计分:1 表示完全不同意,7 表示完全同意。采用一致性评估法 (Consensus Assessment Technique, CAT)^[38],并参考创造性思维测验言语部分 (TTCT) 的评价维度^[39],请 4 名管理学博士(他们都经常批改管理学包括组织行为学、市场营销学课程的考试卷以及相应的大作业作品,对策划方案创造力的高低有较高的判断力;并且他们都没有实际参与实验,对于具体的实验目的和实验过程并不知情,符合实验的要求。)从独特性、流畅性和变通性三个方面对每个团队的策划方案进行打分,从而得到对下属创造力水平的客观评价。下属创造力的最终得分为主观和客观得分的加和平均。

3 实证分析结果

采用 SPSS13.0 对数据进行统计分析,运用多层回归分析法来验证情境调节焦点的中介作用及特质调节焦点的调节作用。

3.1 描述性统计分析

表 1 提供了本研究各变量的均值、标准差和相关系数。表中显示:(1)领导促进型语言框架与下属情境促进型调节焦点显著正相关;(2)领导防御型语言框架与下属情境防御型调节焦点显著正相关;(3)下属情境促进型调节焦点与下属创造力显著正相关;(4)下属情境防御型调节焦点与下属创造力显著负相关。这些数据表明,变量间的相关模式与本研究的基本预测和假设是一致的。

表 1 描述性统计分析

Table 1 A summary of descriptive statistics

变量	平均数	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1 领导促进型语言框架	0.50	0.50	—						
2 领导防御型语言框架	0.50	0.50	-1.00 **	--					
3 下属情境促进型调节焦点	4.88	0.66	0.28 **	-0.28 **	0.82				
4 下属情境防御型调节焦点	3.29	1.21	-0.42 **	0.42 **	-0.02	0.79			
5 下属特质促进型调节焦点	5.15	0.73	-0.17 *	0.17 *	0.25 **	-0.01	0.87		
6 下属特质防御型调节焦点	4.41	0.75	-0.15	0.15	-0.17 *	-0.20 *	0.10	0.77	
7 下属创造力	4.80	0.71	0.31 **	-0.31 **	0.42 **	-0.26 **	0.25 **	-0.07	—

注: * $P < 0.05$, ** $P < 0.01$; 对角线上的粗体数据为 α 信度系数。

3.2 情境调节焦点中介作用的验证

根据温忠麟、张雷和侯杰泰(2006)^[40]所建议的方法对下属情境调节焦点的中介作用进行了检验。回归分析的具体结果如表2和表3所示。

表2 情境促进型调节焦点的中介作用分析

Table 2 Regression Analysis Results for Mediation (Situational Promotion Regulatory Focus)

因变量 自变量	模型1	模型2	模型3
	下属创造力	情境促进型 调节焦点	下属创造力
领导促进型语言框架	0.31***	0.28***	0.20**
情境促进型调节焦点			0.37***
R ²	0.10	0.08	0.22
调整 R ²	0.09	0.07	0.21
F	14.80***	12.09***	19.62***

注: * P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001。

由表2中模型1和模型2的回归结果可知,领导促进型语言框架与下属创造力显著正相关($\beta = 0.31, P < 0.001$);与下属情境促进型调节焦点显著正相关($\beta = 0.28, P < 0.001$),满足中介效应检验的前两个条件。接着把领导促进型语言框架和情境促进型调节焦点同时进入回归模型(模型3),此时情境促进型调节焦点与下属创造力显著正相关($\beta = 0.37, P < 0.001$),而领导促进型语言框架对下属创造力的 β 系数由模型1的0.31下降到了0.20,其显著性程度有所降低。因此,情境促进型调节焦点对领导促进型语言框架与下属创造力间的正向关系具有部分中介作用,假设1a得到支持。

表3 情境防御型调节焦点的中介作用分析

Table 3 Regression Analysis Results for Mediation (Situational Prevention Regulatory Focus)

因变量 自变量	模型1	模型2	模型3
	下属创造力	情境防御型 调节焦点	下属创造力
领导防御型语言框架	-0.31***	0.42***	-0.24**
情境防御型调节焦点			-0.19*
R ²	0.10	0.18	0.12
调整 R ²	0.09	0.17	0.10
F	14.80***	30.72***	9.09***

注: * P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001

由表3中模型1和模型2的回归结果可知,领导防御型语言框架与下属创造力显著负相关($\beta = -0.31, P < 0.001$);与下属情境促进型调节焦点显著正相关($\beta = 0.42, P < 0.001$),满足中介效应检验的前两个条件。接着把领导防御型语言框架和情境防御型调节焦点同时进入回归模型(模型3),此时情境防御型调节焦点与下属创造力显著负相关($\beta = -0.19, P < 0.05$),而领导促进型语言框架对下属创造力的 β 系数绝对值由模型1的0.31下降到了0.24,其显著性程度也有所降低。因此,情境防御型调节焦点对领导防御型语言框架与下属创造力间的负向关系具有部分中介作用,假设1b得到支持。

3.3 特质调节焦点调节作用的验证

根据Lockwood, Jordan和Kunda(2002)^[33]的建议用下属促进型特质调节焦点得分减去其防御型特质调节焦点得分得到下属特质调节焦点得分,该得分越高说明下属越倾向于促进型调节焦点的特质。同样依据温忠麟、张雷和侯杰泰(2006)^[40]所建议的方法对特质调节焦点对情境调节焦点与下属创造力间关系的调节作用进行了检验。回归分析的具体结果如表4和表5所示。

表4 特质调节焦点对情境促进型调节焦点与下属创造力间关系的调节作用分析

Table 4 Regression Analysis Results for Chronic Regulatory Focus' Moderating effect on the Relationship between Situational Promotion Regulatory Focus and Follower's Creativity

因变量 自变量	模型1	模型2
	下属创造力	下属创造力
情境促进型调节焦点	0.42***	0.40***
特质调节焦点		0.27
情境促进型调节焦点 特质调节焦点		0.16
R ²	0.18	0.20
调整 R ²	0.17	0.20
F	30.98***	11.03***

注: * P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001

由表4中模型1的回归结果可知,下属情境促进型调节焦点对下属创造力的主效应显著(β

= 0.42, $P < 0.001$)。接着把下属情境促进型调节焦点、下属特质调节焦点及二者的交互作用同时进入回归模型(模型 2),此时交互作用不显著($\beta = 0.16, P > 0.05$),说明下属特质调节焦点在情境促进型调节焦点与下属创造力关系间的调节作用不存在,假设 2a 没有得到支持。

表 5 特质调节焦点对情境防御型调节焦点与下属创造力间关系的调节作用分析

Table 5 Regression Analysis Results for Chronic Regulatory Focus' Moderating effect on the Relationship between Situational Prevention Regulatory Focus and Follower's Creativity

因变量 \ 自变量	模型 1	模型 2
	下属创造力	下属创造力
情境防御型调节焦点	-0.26 **	-0.18 *
特质调节焦点		0.40
情境防御型调节焦点 × 特质调节焦点		-0.21 *
R ²	0.07	0.11
调整 R ²	0.06	0.10
F	10.08 **	5.72 **

注: * $P < 0.05$, ** $P < 0.01$, *** $P < 0.001$

由表 5 中模型 1 的回归结果可知,下属情境防御型调节焦点对下属创造力的主效应显著($\beta = -0.26, P < 0.001$)。接着把下属情境防御型调节焦点、下属特质调节焦点及二者的交互作用同时进入回归模型(模型 2),此时交互作用显著($\beta = -0.21, P < 0.05$),说明下属特质调节焦点对情境防御型调节焦点与下属创造力间的关系起负向调节作用。为了进一步分析交互作用,分别对防御型调节焦点特质(特质调节焦点得分小于 0)和促进型调节焦点特质(特质调节焦点得分大于 0)的被试做创造力对情境防御型调节焦点的回归。由图 2 可知,下属促进型调节焦点特质倾向抑制了情境防御型调节焦点对其创造力的负向影响,即与防御型调节焦点特质的下属相比,促进型调节焦点特质的下属(由领导防御型语言框架所激发的)其情境防御型调节焦点对创造力的负向影响要弱,假设 2b 得到支持。

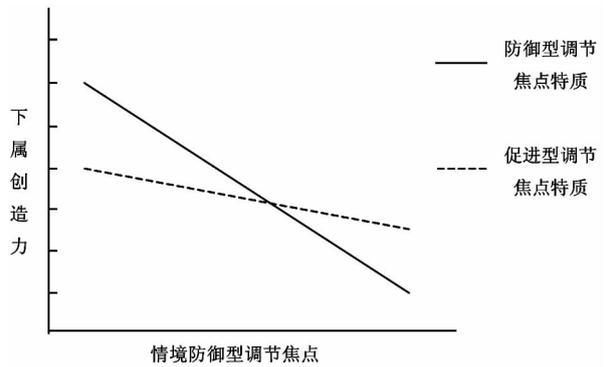


图 2 特质调节焦点对情境防御型调节焦点与下属创造力间关系的调节效应图

Figure 2 Chronic Regulatory Focus' Moderating effect on the Relationship between Situational Prevention Regulatory Focus and Follower's Creativity

4 结论与讨论

4.1 研究结论

本研究通过对 143 名被试进行实验,深入探讨了领导语言框架对下属创造力的影响机理,主要研究发现体现在以下四个方面:(1)领导语言框架能够有效地激发下属的情境调节焦点,其中促进型语言框架激发了下属的情境促进型调节焦点,防御型语言框架激发了下属的情境防御型调节焦点。(2)领导语言框架能有效地影响下属创造力水平,领导促进型语言框架正向地促进了下属任务中的创造力,而领导防御型语言框架却抑制了下属任务中创造力的产生。(3)情境调节焦点部分中介了领导语言框架与下属创造力间的关系。具体而言,下属情境促进型调节焦点部分中介了领导促进型语言框架与下属创造力间的正向关系,下属情境防御型调节焦点部分中介了领导防御型语言框架与下属创造力间的负向关系。(4)下属特质调节焦点调节了下属情境调节焦点(由领导语言框架所激发的)与其创造力间的关系。下属特质调节焦点负向调节了情境防御型调节焦点与下属创造力的关系,对促进型调节焦点特质的下属而言,情境防御型调节焦点(由领导防御型语言框架所激发的)对其创造力的抑制作用将减弱。然而下属特质调节焦点对情境促进型调节焦点与下属创造力间关系的正向调节作用没

有得到验证,即基于本文的实验研究结论,情境促进型调节焦点(由领导促进型语言框架所激发的)对下属创造力的影响强度不会因为下属特质调节焦点的差异而发生显著改变。

对于未被验证的这个假设,笔者认为原因可能是多方面的:(1)情境促进型调节焦点对个体创造力的激励效果与情境防御型调节焦点对个体创造力抑制效果可能并不是对称的,前者表现得

更加稳定,不会因为个体特质的差异而改变;而后者则可能表现得不太稳定,受个体特质影响较大。(2)实验设计本身可能不够完善,没有很好地控制本研究变量外的一些其它变量。

综上所述,除假设2a外,本研究的假设全部得到验证,最终得到的基于调节焦点理论的领导语言框架对下属创造力的影响机理模型如图3所示。

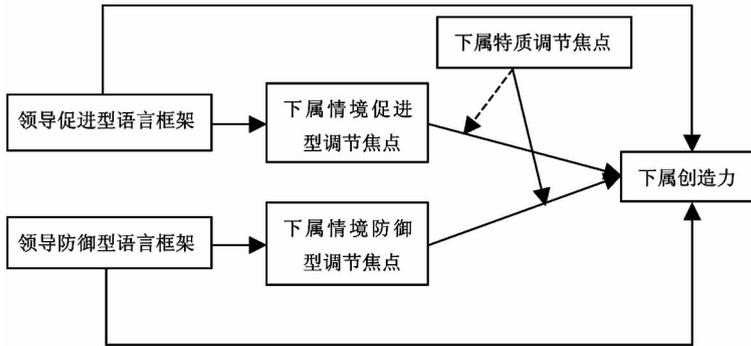


图3 被验证的理论模型

Figure 3 The Proved Theoretical Model

4.2 理论及实践贡献

本文通过将调节焦点理论引入领导语言框架研究,在一定程度上厘清了领导语言框架对下属创造力的影响机理,同时也为管理者如何有效激发下属任务中的创造力提供了启示,因此具有一定的理论和实践意义。

理论贡献具体表现为以下几个方面:(1)从领导语言框架方面来探讨领导对下属创造力的影响作用,弥补了现有研究仅关注于领导行为或特质的研究不足,拓展了领导对下属创造力影响方面研究的内容范畴。(2)基于调节焦点理论(而非传统的员工内在动机视角)构建并验证了领导语言框架对下属创造力的影响机理模型,从一个崭新的视角揭示了领导影响下属创造力的内在作用机理和规律,实现了研究视角的创新。(3)将调节焦点理论应用于领导对下属创造力影响的研究,不仅丰富了员工创造力开发理论模型,而且也创新性地发展了调节焦点理论。

实践启示则表现为:(1)在当前我国强调人力资源尤其是创造性人才对于保持企业竞争优势的战略性作用的背景下,本研究可以作为理论参

考,提供给领导者一条有效提升员工创造力的方法和途径。领导者为达到激发和提高下属创造力的目的,应尽可能多地使用促进型语言框架,进而激发下属的情境促进型调节焦点,最终实现下属创造力的提升;对防御型语言框架的使用则应尽可能减少或避免。(2)组织或团队也可以尽可能多地去挑选那些促进型调节焦点特质的员工,以促进组织或团队创造力水平的提升。

4.3 研究不足及未来研究方向

本文通过一个实验研究对领导语言框架进行了控制并基于此探讨了其对下属创造力的影响机制。实验研究中的变量虽均源自现实的工作情境,但实验本身仍是在“纯化”的状态下进行的,没有涉及到真实的工作环境,这是本文的局限之一。第二,由于在现实的工作环境中各种因素是相互影响、错综复杂的,因此实验条件控制得越严就离现实越远,这是实验研究无法摆脱的一个悖论^[41]。未来研究应尽量回归到现实的工作情境中去,通过实地的定量和定性研究来考察领导语言框架对下属创造力的影响并与实验研究的结果进行比较,从而最终得出更具现实适用价值的研究结论。

参考文献:

- [1] Mandel, M. You aren't seen nothing yet [J]. *Business Week*, 1998, 31: 60-61.
- [2] Zhou, J., & George, J. M. Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence [J]. *The Leadership Quarterly*, 2003, 14: 545-568.
- [3] Hirst, G., Knippenberg, D. V., & Zhou, J. A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(2): 280-293.
- [4] Hirst, G., Dick, R. V., & Knippenberg, D. V. A social identity perspective on leadership and employee creativity [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30: 963-982.
- [5] 中国企业家调查系统. 企业创新: 现状、问题及对策——2001年中国企业经营管理者成长和发展专题调查报告[J]. *管理世界*, 2001(4): 71-80.
- [6] Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. Leading for creativity: the role of unconventional leader behavior [J]. *The Leadership Quarterly*, 2003, 14(4/5): 475-498.
- [7] George, J. M., & Zhou, J. Dual tuning in a supportive context: joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 605-622.
- [8] Zhou, J., & Oldham, G. R. Enhancing creative performance: effects of expected developmental assessment strategies and creative personality [J]. *Journal of Creative Behavior*, 2001, 35(3): 151-167.
- [9] 郭桂梅, 段兴民. 不同领导行为对员工创造性差异化影响的实证研究 [J], *管理科学*, 2008, 21(1): 49-57.
- [10] Zhou, J. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(3): 413-422.
- [11] Rego, A. et al. Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: an exploratory study [J]. *Creativity and Innovation Management*, 2007, 16(3): 250-264.
- [12] Wu, C. et al. The influence of leader regulatory focus on employee creativity [J]. *Journal of Business Venturing*, 2008, 23(5): 587-602.
- [13] Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 765-778.
- [14] 郭桂梅, 段兴民. 变革型领导行为与创造性: 内在动机和创造性工作氛围的中介作用 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2008(3): 189-196.
- [15] 丁琳, 席酉民. 变革型领导对员工创造力的作用机理研究 [J]. *管理科学*, 2008, 21(6): 40-46.
- [16] Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation [J]. *Journal of Business Research*, 2009, 62: 461-473.
- [17] Fiss, P. C., & Zajac, E. J. The symbolic management of strategic change: sensegiving via framing and decoupling [J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(6): 1173-1193.
- [18] Naidoo, L. J., & Lord, R. G. Speech imagery and perceptions of charisma: the mediating role of positive affect [J]. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(3): 283-296.
- [19] 尚玉钊, 张晓军, 席酉民. 领导对不确定情境的意义给赋: 谈和谐主题及其框定 [J], *管理学家(学术版)*, 2009(9): 3-12.
- [20] Kark, R., & Dijk, D. V. Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self-regulatory focus in leadership processes [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2): 500-528.
- [21] Brockner, J., & Higgins, E. T. Regulatory focus theory Implications for the study of emotions at work [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 86(1): 35-66.
- [22] Crowe, E., & Higgins, E. T. Regulatory focus and strategic inclinations: promotion and prevention in decision-making [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1997, 69(2): 117-132.
- [23] Liberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., & Higgins, E. T. Promotion and prevention choices between stability and change [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, 77(6): 1135-1145.
- [24] Friedman, R. S., & Förster, J. The effects of promotion and prevention cues on creativity [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 81(6): 1001-1013.
- [25] Higgins, E. T. Beyond pleasure and pain [J]. *American Psychologist*, 1997, 52(12): 1280-1300.
- [26] Roney, C. J. R., Higgins, E. T., & Shah, J. Goals and framing: How outcome focus influences motivation and emotion [J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1995, 21(11): 1151-1160.
- [27] Amabile, T. M. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do [J]. *California Management Review*, 1997, 40(1): 39-58.
- [28] Lee, A. Y., & Aaker, J. L. Bringing the frame into focus: The influence of regulatory fit on processing fluency and persuasion [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2004, 86(2): 205-218.
- [29] Holler, M., Hoelzl, E., Kirchner, E., Leder, S., & Manetti, L. Framing of information on the use of public finances, regulatory fit of recipients and tax compliance [J]. *Journal of Economic Psychology*, 2008, 29(4): 597-611.

- [30] Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality [J]. *Leadership Quarterly*, 2001, 12(2): 153-179.
- [31] Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., & Jolson, M. A. Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-levels-of-analysis perspective [J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(1): 205-222.
- [32] Shah, J., Higgins, E. T., & Friedman, R. S. Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74(2): 285-293.
- [33] Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 83(4): 854-864.
- [34] Yi, S., & Baumgartner, H. Motivational compatibility and the role of anticipated feelings in positively valenced persuasive message framing [J]. *Psychology & Marketing*, 2008, 25(11): 1007-1026.
- [35] Benjamin, L., & Flynn, F. J. Leadership style and regulatory mode: value from fit [J]? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2006, 100(2): 216-230.
- [36] Neubert, K. et al. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1220-1233.
- [37] 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.
- [38] 宋晓辉, 施建农, 创造力测量手段——同感评估技术(CAT)简介 [J]. *心理科学进展*, 2005, 13(6): 739-744.
- [39] 孙锐, 石金涛, 张体勤, 中国企业领导成员交换、团队成员交换、组织创新气氛与员工创新行为关系实证研究 [J]. *管理工程学报*, 2009, 23(4): 109-114.
- [40] 温忠麟, 张雷, 侯杰泰, 有中介的调节变量和有调节的中介变量 [J]. *心理学报*, 2006, 38(3): 448-452.
- [41] 林连书, 应用语言学实验研究方法 [M]. 广州: 中山大学出版社, 2001.

The effect mechanism of leaders' linguistic frame on followers' creativity based on regulatory focus theory

Li Lei, Shang Yufan, Xi Youmin

(School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China)

Abstract: The regulatory focus theory is introduced to the research field of leader's influence on follower's creativity, and a conceptual framework about the effect mechanism of leaders' linguistic frame on followers' creativity is theoretically proposed and empirically verified. Based on a sample of 143 students and by using an experiment method, the influence process of leaders' linguistic frame on followers' creativity is deeply analyzed. The research results reveal that followers' situational regulatory focus partly mediates the relationship between leaders' linguistic frame and followers' creativity, and followers' chronic regulatory focus moderates the relationship between followers' situational regulatory focus and their creativity. Finally, the main findings, theoretical and practical contributions, and the limitations of this study are discussed.

Key words: leader's linguistic frame; situational regulatory focus; chronic regulatory focus; follower's creativity