



参与式领导与创新绩效： 一个被调节的双中介模型

邹艳春¹, 彭 坚¹, 侯 楠²

1 广州大学 工商管理学院, 广州 510006

2 北京大学 光华管理学院, 北京 100871

摘要: 创新是企业生存和成长的源动力。在创新活动中, 仅凭领导者自身才智往往不足以快速、准确地做出创新决策; 在此背景下, 领导者需要采取参与式领导行为, 鼓励员工参与决策, 群力群策推动创新。正因如此, 参与式领导及其与员工创新绩效的关系受到学界的关注。然而, 已有研究主要从社会交换视角揭示参与式领导对员工创新绩效的影响, 忽略了认知过程在员工创新中的作用。

基于社会认知理论, 探讨参与式领导对创新绩效的作用机制, 尤其是心理赋能和心理安全两种认知(中介)机制, 以及“硬制度”和“软文化”的调节作用。具体而言, 构建以角色宽度自我效能和心理安全感为中介、以发展型人力资源管理实践和差错管理气氛为调节的被调节的双中介模型, 以揭示参与式领导对创新绩效的作用机理。为了检验研究假设, 收集38家企业的692份员工数据和38份人力资源部部长数据, 采取Mplus 7.0进行多层次分析。

研究表明, 参与式领导正向影响员工创新绩效, 角色宽度自我效能和心理安全感分别在上述关系中具有完全中介作用。发展型人力资源管理实践正向调节参与式领导对员工角色宽度自我效能的影响, 而差错管理气氛正向调节参与式领导对员工心理安全感的影响。可见, 发展型人力资源管理实践作为一种管理制度, 能够开启并强化参与式领导的心理赋能功效; 而差错管理气氛作为一种“软文化”, 能够开启并强化参与式领导的心理安全功效。

在理论层面上, 研究结果揭示了参与式领导如何以及何时能够促进员工创新绩效, 丰富了学界对参与式领导与员工创新绩效之间复杂作用关系的认识。在实践层面上, 研究结果为提升创新绩效提供启发, 即管理者运用参与式管理策略, 结合发展型人力资源管理实践和差错管理气氛, 能够优化创新管理。

关键词: 参与式领导; 创新绩效; 角色宽度自我效能; 心理安全感; 发展型人力资源管理实践; 差错管理气氛

中图分类号: F292.9

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2020.03.004

文章编号: 1672-0334(2020)03-0039-13

收稿日期: 2019-08-23 **修返日期:** 2019-12-28

基金项目: 国家自然科学基金(71902048); 广东省创新强校工程2017年社科项目(2017WTSCX096)

作者简介: 邹艳春, 心理学博士, 广州大学工商管理学院教授, 研究方向为组织行为和人力资源管理, 代表性学术成果为“领导-下属心理资本一致性对周边绩效的影响——工作关系与私人关系的中介作用”, 发表在2020年第3期《心理科学》, E-mail: gzhuzyc@163.com

彭坚, 管理学博士, 广州大学工商管理学院副教授, 研究方向为领导力和追随力等, 代表性学术成果为“Does self-serving leadership hinder team creativity? A moderated dual-path model”, 发表在2019年第2期《Journal of Business Ethics》, E-mail: pengjiannut@163.com

侯楠, 管理学博士, 北京大学光华管理学院博士后, 研究方向为二元管理和领导力等, 代表性学术成果为“恩威并施、积极执行与工作绩效——探索中国情境下二元领导的有效性”, 发表在2019年第1期《心理学报》, E-mail: qq94177758@126.com

引言

创新对于企业的生存和发展至关重要,随着商业环境的急剧变化,领导者仅凭自身才智往往不足以快速、准确地做出创新决策。此时,领导者需要采取参与式领导行为,鼓励员工参与决策,群力群策推动创新。鉴于此,旨在鼓励员工参与决策、共同解决问题的参与式领导得到学界和业界的广泛关注。参与式领导是指领导者鼓励员工参与决策,与员工分享决策权并一起做出决策的领导方式^[1]。目前,参与式领导被证实能够发挥激励功效^[2-3],提升员工创新绩效^[4-5]。创新绩效是指员工产生的新颖且有用的想法、方法、程序或生产的新产品^[6]。虽然参与式领导与员工创新绩效的关系已被揭示,但对其中的作用机理还缺乏深入认识。鉴于员工的创新活动本质上是一个认知过程,尤其是需要员工对知识和信息等要素进行认知重构^[6],本研究基于BANDURA^[7]的社会认知理论探究参与式领导对员工创新绩效的作用机理。特别地,本研究关注角色宽度自我效能和心理安全感两类认知因素在参与式领导与员工创新绩效之间的中介作用,角色宽度自我效能指对自我能力的认知^[8],心理安全感^[9-10]指对人际环境的认知。

员工在创新活动中的认知过程不仅受到领导行为的影响,还在一定程度上取决于组织层面的一些“软”“硬”要素的影响,因为这些要素向员工传达了组织的非正式期望或正式要求。为了解决这一问题,本研究引入“硬”和“软”两个重要的调节因素,“硬制度”指发展型人力资源管理实践,“软文化”指差错管理气氛。特别地,本研究认为,发展型人力资源管理实践能够激活并强化参与式领导与员工角色宽度自我效能的关系。因为在发展型人力资源管理实践下,员工能够获得一定的专业培训或训练^[11]。此时,参与式领导允许员工参与决策,正是给予员工展现和验证自我能力的机会,帮助员工建立胜任多种工作角色的信心。此外,差错管理气氛能够强化参与式领导与员工心理安全感的关系。因为员工在参与决策或讨论过程中难免犯错,如何积极地管理犯错对于降低员工的担忧、培育员工在参与决策过程中的心理安全感至关重要^[12]。综上,通过揭示发展型人力资源管理实践和差错管理气氛的调节作用,本研究能够启发管理者如何发挥参与式领导的积极作用。

1 相关研究评述

参与式领导是指领导者鼓励员工参与决策,在实际工作中与员工分享决策权,一起做出决策的领导方式^[1]。换言之,参与式领导反映了领导者在做决策时会听取员工意见,其主要表现为两大特征:第一,在决策前征询员工意见,以共同解决工作问题;第二,在工作中给予员工一定的自由决定权、有效信息、支持等工作资源。参与式领导和授权型领导是两个相似概念,都强调领导者将权力下放,但两者的

侧重点不同。参与式领导强调决策权下放,即领导者允许员工参与决策会议并享有发表意见的权力^[1]。授权型领导更强调领导职权、工作职责的下放,使员工能够自主地决定工作开展方式,感悟工作的意义和赋能,从而实现自我管理和自我激励^[13]。此外,授权型领导将工作职权下放给员工后,员工容易认为领导者放任不管,从而降低领导有效性。参与式领导仅仅将决策权分享给员工,依旧保留其他工作职权并承担相应责任,较少使员工体验到放任感。因此,参与式领导具有一定的独特性,在提升员工绩效的同时,能够预防过度授权的负面影响。

自提出参与式领导以来,受到国内外研究者的关注,并被证实能提升员工工作产出。具体而言,员工在这种平等、自主的领导风格下,具有更高的工作幸福感、工作满意度和工作绩效。陈雪峰等^[14]以294位科研人员为样本进行研究,发现参与式领导行为对员工的工作满意度和工作绩效产生积极作用;HUANG et al.^[15]证实参与式领导能够激发员工取得更高的任务绩效,展现更多的组织公民行为。心理授权和信任领导在上述过程中发挥并行中介作用。LAM et al.^[16]认为参与式领导与员工工作绩效呈J形曲线关系,即只有当参与式领导超过中等水平,才能提升员工工作绩效,员工感知的领导有效性是解释参与式领导与员工工作绩效曲线关系的重要机理。研究者们普遍证实了参与式领导在组织中的积极功效,尤其是能够改善、提升员工的绩效产出。然而,大量研究聚焦于参与式领导与员工任务绩效和组织公民行为的关系^[14-16],仅有少数研究关注参与式领导对员工创新绩效的影响,且未充分揭示内部机理^[4-5]。本研究认为,关注参与式领导与员工创新行为具有一定的理论必要性。因为参与式领导与员工平等交流、共同决策,在组织中营造一种平等支持的氛围^[1-2],让员工在工作中敢于做出一些挑战性行为。此外,参与式领导通过让员工参与决策,为员工提出新颖想法提供了一定的机会^[15]。这些措施最终均能提升员工的创新绩效。

2 理论分析和研究假设

本研究基于社会认知理论,从角色宽度自我效能和心理安全感两方面揭示参与式领导与员工创新绩效之间的中介机制。社会认知理论认为,外部环境、认知因素和个体行为之间存在持续互动的关系,这种互动关系表现为个体通过观察和解读外部环境信息来调整心理认知,并采取与该认知相一致的行为^[7]。在组织中,领导行为及其传达的信息是员工面临的重要外部环境,通过观察领导行为,员工能够获得直接或间接经验^[3]。经验的积累使员工逐渐形成对自身能力的信心,从而提升自我效能。PARKER^[8]将自我效能的概念应用于主动工作行为领域,提出了角色宽度自我效能的概念,即个体对自己能否胜任规定工作以外的其他工作任务信心程度。在参与式领导下,员工从参与决策中积累经验,相信

自己能够身兼多种角色,形成角色宽度自我效能。具备效能的员工在工作中更敢于思考如何改善工作方法或产生更具新意的工作成果^[8]。因此,本研究预期,角色宽度自我效能在一定程度上可以解释参与式领导对员工创新绩效的影响。此外,通过解读领导行为,员工能够明白哪些行动合乎规范,这有利于其在人际互动过程中把握风险,形成对人际环境风险性的认知,即心理安全感^[9]。参与式领导允许员工在决策会议中自由表达自己的看法,使员工相信其在人际互动中可以自由表达自我,而不必担心受到外界不良影响,产生心理安全感;随着心理安全感的产生,员工更愿意提出创造性观点,从而实现高水平创新绩效^[10]。综上,本研究基于社会认知理论,认为参与式领导通过心理赋能和心理安全两条路径激发员工创新绩效。

2.1 心理赋能机制:参与式领导、角色宽度自我效能与创新绩效

依据BANDURA^[7]的社会认知理论,参与式领导作为一种外界环境,能够影响员工对自身能力的认识,即产生角色宽度自我效能,进而促进员工做出更多创新行为,取得更高的创新绩效。概言之,角色宽度自我效能在参与式领导与员工创新绩效之间发挥中介作用。领导者作为员工日常工作的互动对象之一,是员工认识自我的重要参考来源。参与式领导让员工有机会参与决策,这使员工感受到自己是有价值的且备受重视,从而有利于自我效能的提升^[15]。在工作中,参与决策往往是个体本职工作之外的事务,因此,参与式领导让员工感到从事本职工作以外的事务能够得到领导赏识^[15],这有利于增强员工的角色宽度自我效能。换言之,当员工参与组织决策制定环节,以及自己的意见得到领导者的倾听时,员工会产生一种认知,即自己能够胜任或完成规定工作范围之外的其他事务。基于此,本研究认为参与式领导与员工角色宽度自我效能呈正相关。

依据社会认知理论,自我效能促进个体发挥能动性,有利于完成工作^[7]。因为员工只有在对目标的把握性大且认为完成目标的概率较高时,才会对目标有更强烈的动力和积极性,展现出某种行为趋向。循此逻辑,角色宽度自我效能意味着个体有自信胜任多种工作角色,这能激发个体承担更宽范围的职责,为提高创新绩效奠定了基础^[17]。换言之,角色宽度自我效能越高的员工,越有动力从事本职工作以外的其他事务,如改善工作方法和流程等。在此种情形下,员工提出新想法、新程序和新成果的概率得到提升,会取得更高的创新绩效^[18]。基于此,本研究认为员工的角色宽度自我效能与创新绩效呈正相关。

综上,环境因素通过影响员工心理认知状态而影响员工行为^[19]。角色宽度自我效能是员工的一种心理认知状态,而参与式领导为员工提供一定的决策权和意见发表权,在组织中创造了一种支持性心理环境,有利于塑造员工对自身能力的认知,尤其

是提高员工的角色宽度自我效能。员工具备角色宽度自我效能后会主动识别组织存在的问题和机会,主动向领导者提出新想法或新方法^[8]。因此,参与式领导能够通过员工的角色宽度自我效能影响员工创新行为。因此,本研究提出假设。

H₁ 角色宽度自我效能在参与式领导与创新绩效之间起中介作用。

2.2 心理安全机制:参与式领导、心理安全感与创新绩效

依据BANDURA^[7]的社会认知理论,参与式领导能够塑造一种鼓励表达意见的人际互动环境,使员工形成心理安全感,进而促进员工取得更高的创新绩效。概言之,心理安全感在参与式领导与员工创新绩效之间发挥中介作用。心理安全感是指个体认为自己可以自由表达真实自我,而不必担心这种行为对自我形象、地位或职业生涯产生消极影响,消极影响主要是指工作情景中存在的不确定性和人际交往中的风险^[9]。领导行为对员工如何认识人际环境具有重要影响,尤其是员工会通过解读领导行为来认识和判断在工作团队中什么行为是正确的和安全的^[20]。当员工感知到领导者允许、支持员工表达自己的想法和意见时,员工会感觉到做出冒险行为不会遭到批评或指责,从而产生心理安全感^[21]。参与式领导正是这样一种领导行为,它鼓励员工表达自我、参与决策,给予员工支持和关心,并在决策过程中咨询员工的意见^[15]。依此逻辑,参与式领导给员工提供了一种鼓励真实表达自我想法的条件,有利于提高员工心理安全感。

心理安全感会影响员工的创新行为^[9],当员工在心理上感受到安全时,才敢于提出新的想法、方法和方案^[22]。因为创新活动往往意味着对现状或原有方法的挑战,具有一定的风险性;而在心理安全的情况下,员工能够感觉到人际环境对自身工作不会造成较大威胁,这为从事具有风险性的创新活动提供了有利条件^[23-25]。具备心理安全感,员工更敢于积极开展创新活动,取得更高水平的创新绩效^[26-27]。

总体而言,参与式领导提供员工参与决策、表达自我的机会,使员工在心理上产生安全感知。此时,员工敢于去发现已有程序中的问题,向领导者提出自己的创意想法。此外,参与式领导能创造一个员工平等参与决策的良好环境,提高员工的心理安全感,为员工发挥自我创意提供了平台,从而提升了创新绩效。因此,本研究提出假设。

H₂ 心理安全感在参与式领导与创新绩效之间起中介作用。

2.3 发展型人力资源管理实践的调节作用

发展型人力资源管理实践是指组织为支持员工发展需求而采取的一系列人力资源管理实践制度和政策^[11]。发展型人力资源管理实践关注员工培训和职业发展等内容,因而有助于提升员工工作能力^[11],如处理决策的能力。鉴于此,本研究认为发展型人力资源管理实践很可能强化参与式领导与员

工角色宽度自我效能的关系。具体而言,在高水平的发展型人力资源管理实践下,员工通过培训增加自身的知识和能力储备^[28-29]。这有利于员工在参与决策过程中形成一种自己能够胜任更多角色外事务的认知信念,强化了参与式领导对员工角色宽度自我效能的影响。此外,这些知识和能力的储备还使员工游刃有余地应对参与式领导的授权,从而更加高效、完美地完成多种角色工作。此时,员工容易获得领导者的器重和赏识,让员工感知到自身价值和能力被肯定,进而产生更高的角色宽度自我效能^[29]。然而,在低水平的发展型人力资源管理实践下,员工因为缺乏培训机会而无法提升自身能力^[30],因而缺乏相关的知识储备和能力,在参与决策时捉襟见肘。这使员工对自身能力产生怀疑,也使员工因无法达到领导者的期望而错失被重用的机会,从而降低了员工的角色宽度自我效能。因此,本研究提出假设。

H₃ 发展型人力资源管理实践正向调节参与式领导与角色宽度自我效能之间的正向关系,即在高水平的发展型人力资源管理实践下,参与式领导对员工角色宽度自我效能的影响更强。

整合H₁和H₃,本研究认为,正是因为参与式领导与角色宽度自我效能之间的关系受到发展型人力资源管理实践的影响,参与式领导与创新绩效之间经由角色宽度自我效能产生的间接效应也会受到发展型人力资源管理实践的影响。在高水平的发展型人力资源管理实践下,参与式领导能够更大幅度地提升员工角色宽度自我效能,进而提升创新绩效。因此,本研究提出假设。

H₄ 发展型人力资源管理实践正向调节参与式领导与创新绩效之间经由角色宽度自我效能产生的间接效应,即在高水平的发展型人力资源管理实践下,上述间接效应更强。

2.4 差错管理气氛的调节作用

组织气氛是组织成员对组织特征的一种共享主观感知,差错管理气氛则是员工对组织中差错管理行为的共享感知,如差错沟通、差错知识分享、差错环境改善和差错处理^[31]。差错管理气氛研究分为混合派^[32]和积极派^[31],混合派认为差错管理气氛包括积极和消极两种效价,积极派则认为差错管理气氛是一种积极对待和处理差错的气氛。本研究基于积极派,探究积极的差错管理气氛的调节作用。积极派认为差错管理气氛是一种支持性的工作环境,强调包容差错和差错学习^[33]。由此可见,积极的差错管理气氛有利于降低员工在参与决策过程中对犯错的担忧^[34]。鉴于此,本研究认为,差错管理气氛可以提升员工在面对参与式领导时产生的心理安全感。具体来说,高水平的差错管理气氛向员工传递了一种心理安全信号,即组织对差错采取包容和理解的态度^[35]。这一信号使员工认识到,参与决策过程中出现差错后,这些差错会得到积极的对待和管理,自己不会因此而盲目被责备^[35],这能增强参与

式领导下员工的心理安全感。此外,高水平的差错管理气氛促进员工对自己的差错进行积极的思考和分析,促进其与他人交流、沟通,从差错中不断学习、获取更多知识^[35]。这一反思和交流的过程可以使员工在后续执行决策中避免犯类似错误,从而增强了员工在面对参与式领导时的心理安全感。然而,在低水平的差错管理气氛下,员工时常担心因犯错而受惩罚^[34],这会增加员工在参与决策时的担忧和焦虑,从而降低了心理安全感。此外,在低水平的差错管理气氛下,如挫败感、负罪感等差错的消极后果通常被强化,这同样会增加员工在面对参与式领导时的心理担忧,降低员工的心理安全感。因此,本研究提出假设。

H₅ 差错管理气氛正向调节参与式领导与心理安全感之间的正向关系。

整合H₂和H₅,本研究认为,正是因为参与式领导与心理安全感的关系受到差错管理气氛的影响,参与式领导与创新绩效之间经由心理安全感产生的间接效应也会受到差错管理气氛的影响。在高水平的差错管理气氛下,参与式领导能够更大幅度地提升员工心理安全感,进而提升创新绩效。因此,本研究提出假设。

H₆ 差错管理气氛正向调节参与式领导与创新绩效之间经由心理安全感产生的间接效应,即在高水平的差错管理气氛下,上述间接效应更强。

本研究的理论模型见图1。

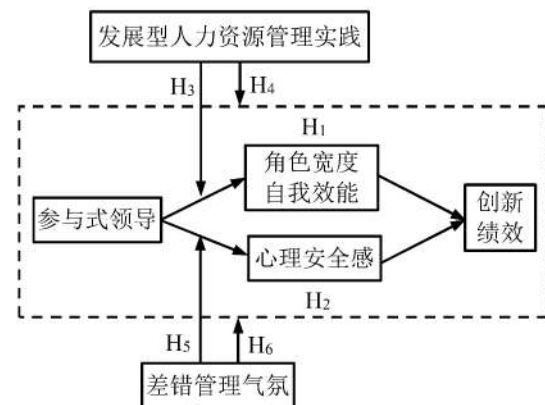


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

3 研究设计

3.1 样本选择

自2019年2月开始,研究团队在朋友圈、商会群和企业家群发布研究招募广告,在说明研究目的和施测要求后,邀请企业配合研究团队开展问卷调查研究。经过研究团队的沟通和协商,最终有33家企业同意参与本次调查。本研究在企业内部发布招募信息,依据自愿原则,邀请企业员工填写网页版的电子问卷。在此阶段,一共招募了33家企业中的33名人力资源部部长和647名员工参与本次调查。为了

便于追踪施测,分2个时间点进行数据收集,本研究对每个被试进行编号,且每一个编号对应一份电子问卷。此外,为了保证问卷作答的真实性和有效性,本次问卷为匿名评价。参照GUMUSLUOGLU et al.^[36]的做法,两个施测时间点之间间隔1个月,这是因为大部分企业每个月会对员工表现进行一次总结或评估。正式问卷调查于2019年3月开始,本研究将电子问卷通过通信软件发送给每位被试,主要测量人口统计学基本信息,员工需要报告感知的参与式领导和差错管理气氛,人力资源部部长需要报告企业的发展型人力资源管理实践。此阶段共回收625名员工和33名人力资源部部长的问卷。同年4月开始(时间点2),本研究邀请员工填写角色宽度自我效能和心理安全感问卷,人力资源部部长评价员工的创新绩效。经过两轮调查,回收33家企业的593名员工的问卷和33名人力资源部部长的问卷,员工问卷的有效回收率为91.654%。

为了保证样本企业确实开展了发展型人力资源管理实践并形成了差错管理气氛,本研究在2019年9月底,采用方便取样原则补充调查一些企业。经过1周的联络,最终有5家企业同意参与本次调查。在调研前,研究团队提前询问企业的人力资源管理活动,确认该企业的人力资源管理活动包括员工培训、职业发展和绩效激励等核心板块,同时与人力资源部部长核实企业内部是否形成一种积极对待差错的风气。本研究基于这种混合样本进行数据分析,有利于揭示高、低水平的人力资源管理和差错管理气氛如何影响参与式领导与员工创新绩效的关系。此次调查的方式与上一批调查保持一致,同样采取电子问卷形式,于2019年10月初和11月初2个时间点进行施测。本次补充调查新增了99名员工样本数据和5名人力资源部部长数据。最终,本研究的样本包括

38家企业的692名员工数据和38名人力资源部部长数据,涉及制造、金融、信息技术、广告媒体、房地产、餐饮服务和教育培训等行业。

在38家企业中,企业规模在26人~152人之间,平均规模为60.157人,标准差为19.720;成立年限在1年~15年之间,平均为5.631年,标准差为3.199。每个企业大约有4人~101人参与调查,平均人数为18.211,标准差为15.257。在员工样本中,男性有299名,占43.208%;女性有393名,占56.792%。大专及以上学历有173名,占25%;本科学历有491名,占70.954%;研究生及以上学历有28名,占4.046%。员工年龄在18岁~60岁之间,平均年龄为26.289,标准差为5.981。任职时间在1~168个月之间,平均为18.974个月,标准差为26.515。在人力资源部部长样本中,男性有22名,占57.895%;女性有16名,占42.105%。大专及以上学历有6名,占15.789%;本科学历有24名,占63.158%;研究生及以上学历有8名,占21.053%。年龄在26岁~52岁,平均年龄为32.578,标准差为6.254。

3.2 测量工具

本研究使用的量表均为西方学者编制,但已被中国学者翻译为中文版并进行了信度和效度检验,适用于中国情景^[10]。量表采用Likert 5点评分法,从1至5分别表示发生频率或符合程度由低到高。各变量测量题项见表1。

(1)参与式领导,采用ARNOLD et al.^[37]编制的参与式领导量表测量,共6个题项,由员工评价。本研究中该量表的Cronbach's α 系数为0.861。

(2)角色宽度自我效能,采用PARKER et al.^[38]编制的角色宽度自我效能量表测量,共7个题项,由员工自评。本研究中该量表的Cronbach's α 系数为0.847。

(3)心理安全感,采用EDMONDSON^[22]开发的团队

表1 变量测量题项
Table 1 Measuring Items of Variables

变量	题项	Cronbach's α
参与式领导(PL)	直属上司鼓励我把自己的想法说出来	0.861
	直属上司乐于倾听我的想法和意见	
	在做一些对我们产生影响的决策上,直属上司听取大家的建议	
	直属上司给我提意见的机会	
	直属上司考虑大家的意见,即使他并不同意我们的观点	
	在工作中,直属上司不会仅凭他的个人想法而做出决定	
角色宽度自我效能(RBS)	我相信自己能在一群同事面前分享信息	0.847
	我相信我能帮助部门设定目标	
	我相信我能设计一些新的工作流程	
	我相信我能联系组织外部人员(如顾客)讨论一些问题	
	我相信我能分析并找出组织面临的长远问题,并找到解决方案	
	我能代表整个部门与高管会谈	
	在拜访其他部门时,我能建议他们尝试不同的方式处理事情	

续表 1

变量	题项	Cronbach's α
心理安全感 (PS)	在部门里,如果我犯了错,同事不会对我抱有意见	0.845
	在部门里,同事们不会排除异己	
	在部门里,向同事寻求帮助是比较容易的	
	在部门里,大家都敢于提出问题	
	在部门里,做冒险的事是安全的	
创新绩效	在部门里,没有人故意破坏我的努力	0.834
	在部门里,我的个人才智得到重视和展现	
	该员工提出了许多有利于改善工作环境或条件的新想法	
	该员工经常提出一些新方法解决工作难题	
发展型人力资源管理实践	该员工采用了新的方式完成工作任务	0.970
	该员工经常想出很多创新性的想法	
	组织关心员工的职业发展	
	组织投入了很大努力设计组织内部职业发展通道	
	组织为员工筹划终身职业发展机会	
	留在现组织工作对个人职业发展是有利的	
	组织为员工提供晋升机会	
	组织中,谁能得到最好的职业发展机会不是随机决定	
	组织在提升员工能力水平上进行了大量投入	
	组织在提供培训活动中,比竞争对手做得更好	
	组织认为员工接受必要的培训是非常重要的	
	员工会得到必要的培训去完成未来工作中的新任务	
	员工对组织提供的培训活动感到满意	
	员工接受的培训能够帮助其很好地完成本职工作	
	员工接受的培训符合他的个人需求	
	我在现组织接受的培训和发展机会比上家单位更好	
	员工对组织的绩效反馈方式感到满意	
员工得到的针对其工作方式的反馈是有价值的		
组织擅长对优异绩效表现进行嘉奖		
员工收到的绩效反馈信息契合他们的实际工作表现		
组织试图用最好的方式进行绩效评价		
组织对员工的优异表现进行积极反馈,而非针对不好的表现进行批评		
绩效评价对员工和单位都十分重要		
差错管理气氛 (EMC)	对员工而言,差错对于改善工作流程是非常有用的	0.980
	差错能为开展后续工作提供重要信息	
	差错能为员工指出哪些地方可以改进	
	当掌握了一项任务后,员工能从犯错中学到很多	
	犯错后,员工会思考如何改正	
	发生差错后,员工会全面地去分析	
	如果发生了错误,员工会立即全面地进行反思	
	犯错后,员工试图分析造成这一错误的原因	
	在工作中,员工会想如何避免差错	
	虽然员工会犯错,但不会放弃最终目标	
	当犯错时,员工会立即更正	
	当发生差错时,员工通常知道如何改正	
	当员工没能力纠正差错时,会向其他同事求助	
当员工犯错时,会向其他同事请教该如何继续		
假如员工犯错后无法继续工作,会依靠其他同事的帮助		
当员工犯错时,会与别人分享,这样其他人就不会犯同样错误		

注:在测量过程中,全部题项均为正向提问形式,以避免测量标准不统一或影响信度。

表2 验证性因子分析结果
Table 2 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
4 因子模型:PL, RBS, PS, EMC	745.024	224	3.326	—	0.058	0.050	0.949	0.942
3 因子模型 a:PL + RBS, PS, EMC	2 112.356	227	9.306	1 367.332(3)	0.110	0.099	0.815	0.793
3 因子模型 b:PL + PS, RBS, EMC	1 714.621	227	7.553	969.597(3)	0.097	0.091	0.854	0.837
3 因子模型 c:PL + EMC, RBS, PS	5 531.783	227	24.369	4 786.759(3)	0.184	0.140	0.478	0.418
3 因子模型 d:PL, RBS + PS, EMC	1 823.215	227	8.032	1 078.191(3)	0.101	0.100	0.843	0.825
3 因子模型 e:PL, RBS + EMC, PS	5 571.702	227	24.545	4 826.678(3)	0.184	0.146	0.474	0.414
3 因子模型 f:PL, RBS, PS + EMC	2 055.188	227	9.054	1 310.164(3)	0.108	0.136	0.820	0.800
单因子模型:PL + RBS + PS + EMC	7 734.865	230	33.630	6 989.841(6)	0.217	0.172	0.262	0.188

注:样本量为692,下同;+为将变量合并,所有 $\Delta\chi^2$ 均为 $p < 0.001$ 。

心理安全感自评表测量,共7个题项,由员工自评。本研究中该量表的Cronbach's α 系数为0.845。

(4)创新绩效,采用BAER et al.^[39]的创新绩效量表测量,共4个题项,由人力资源部部长对每位员工的创新绩效进行评价。本研究中该量表的Cronbach's α 系数为0.834。

(5)发展型人力资源管理实践,采用KUVAAAS^[11]开发的发展型人力资源管理实践量表测量,包括职业发展(6个题项)、培训机会(8个题项)和绩效评价(7个题项)3个维度,由人力资源部部长评价。本研究中该量表的Cronbach's α 系数为0.970。

(6)差错管理气氛,采用CIGULAROV et al.^[12]开发的差错管理气氛量表测量,包括差错学习(4个题项)、差错思考(5个题项)、差错胜任(3个题项)和差错沟通(4个题项)4个维度,由员工评价。差错管理气氛是一个组织层面的概念,本研究采用聚合的方式,用员工报告的差错管理气氛平均值来表征。聚合指标检验表明, Rwg 平均数 = 0.723, $ICC(1) = 0.347$, $ICC(2) = 0.906$,均达到要求,说明采取聚合的方式测量差错管理气氛是适合的。本研究中该量表的Cronbach's α 系数为0.980。

(7)控制变量。本研究控制组织层面的成立年限以及个体层面的员工性别、员工年龄和员工任职时间,员工性别为类别变量,在实际分析过程中编码为虚拟变量,其余变量均为连续变量。

3.3 统计分析

本研究采用Spss 23对主要变量进行描述性统计和相关分析,并运用Mplus 7.0进行验证性因子分析以检验变量的结构效度和区分效度。在假设检验方面,本研究采取Mplus 7.0进行多层次分析,采用自助抽样法估计效应值的95%置信区间,以此检验中介效应和被调节的中介效应。

4 研究结果

4.1 验证性因子分析和区分效度

为了检验变量的结构效度和区分效度,对员工汇报的参与式领导、角色宽度自我效能、心理安全感和差错管理气氛4个变量进行验证性因子分析,检验结果见表2。由表2可知,个体层面的4因子模型的拟合指数均达到或接近标准, $\chi^2 = 745.024$, $df = 224$, $RMSEA = 0.058$, $SRMR = 0.050$, $CFI = 0.949$, $TLI = 0.942$ 。以上结果表明,上述4个变量的结构效度良好。此外,4因子模型拟合优度优于3因子模型和单因子模型,表明4个变量之间具有一定的区分度。

4.2 描述性统计和相关分析

各变量的描述性统计和相关分析结果见表3。由表3可知,参与式领导与角色宽度自我效能的相关系数为0.339, $p < 0.001$;与心理安全感的相关系数为0.296, $p < 0.001$;与创新绩效的相关系数为0.205, $p < 0.001$ 。角色宽度自我效能与创新绩效的相关系数为0.226, $p < 0.001$;心理安全感与创新绩效的相关系数为0.292, $p < 0.001$ 。以上结果为后续检验提供了初步数据支持。

4.3 假设检验结果

多层次分析结果见表4。表4中的模型1为控制了员工性别、员工年龄、员工任职时间、企业成立年限和差错管理气氛的作用后,检验参与式领导及其与发展型人力资源管理实践的交互项对角色宽度自我效能的影响。模型2为控制了员工性别、员工年龄、员工任职时间、企业成立年限和发展型人力资源管理实践的作用后,检验参与式领导及其与差错管理气氛的交互项对心理安全感的影响。模型3为控制了员工性别、员工年龄、员工任职时间、企业成立年限、发展型人力资源管理实践和差错管理气氛的调节作用后,参与式领导、角色宽度自我效能和心理安

全感对创新绩效的影响。

由表4模型3可知,在控制了企业成立年限、员工

性别、员工年龄、员工任职时间和组间变异后,参与式领导对创新绩效并不具有显著影响, $b=0.038, p>$

表3 变量的均数、标准差和相关系数

Table 3 Mean, Standard Deviation, and Correlation Coefficients of Variables

	均值	标准差	参与式领导	角色宽度自我效能	心理安全感	创新绩效	差错管理气氛
参与式领导	3.954	0.633					
角色宽度自我效能	3.653	0.653	0.339***				
心理安全感	3.408	0.735	0.296***	0.337***			
创新绩效	3.677	0.782	0.205***	0.226***	0.292***		
差错管理气氛	3.512	0.570	-0.010	0.225***	0.102**	0.027	
发展型人力资源管理实践	3.630	0.719	-0.055	-0.059	0.163***	-0.052	0.209***

注:***为 $p<0.001$,**为 $p<0.010$,下同。

表4 多层次分析结果

Table 4 Results for Multilevel Analysis

	角色宽度自我效能		心理安全感		创新绩效	
	模型1		模型2		模型3	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
截距	3.656***	0.035	3.386***	0.042	3.677***	0.041
个体层次						
参与式领导	0.339***	0.064	0.392***	0.059	0.038	0.056
角色宽度自我效能					0.324***	0.047
心理安全感					0.113*	0.051
员工性别	-0.001	0.047	0.018	0.046	0.071	0.051
员工年龄	0.019	0.004	0.007	0.005	-0.013	0.006
员工任职时间	0.001	0.001	0.001	0.001	0.002	0.001
组织层次						
发展型人力资源管理实践	0.231**	0.070	-0.020	0.044	-0.023	0.047
参与式领导×发展型人力资源管理实践	0.442***	0.101	-0.108	0.083	-0.141	0.088
差错管理气氛	0.110	0.079	0.333***	0.086	0.071	0.091
参与式领导×差错管理气氛	-0.027	0.108	0.488***	0.121	0.015	0.116
企业成立年限	-0.016	0.010	-0.023	0.016	-0.009	0.016
个体层次变量	0.271	0.021	0.368	0.021	0.501	0.055
组织层次变量	0.036	0.015	0.038	0.016	0.036	0.017

注:员工样本量为692,组织样本量为38;*b*为非标准化系数,*SE*为标准误差;*为 $p<0.050$ 。

0.100。由此可见,参与式领导对创新绩效的直接影响较弱,可能通过一些间接路径影响员工创新绩效。

由表4模型1可知,参与式领导显著正向影响角色宽度自我效能, $b=0.339, p<0.001$;由模型3可知,角色宽度自我效能对创新绩效有显著的正向影响, $b=0.324, p<0.001$;而参与式领导对创新绩效的影响不显著, $b=0.038, p>0.100$ 。由中介效应分析结果可知,角色宽度自我效能在参与式领导与创新绩效之间的中介效应值为0.109, $p<0.001$,95%置信区间为[0.048,0.171],不包含0。综上结果表明,角色宽度自我效能在参与式领导与创新绩效之间起完全中介作用, H_1 得到验证。

由表4模型2可知,参与式领导对心理安全感具有显著正向影响, $b=0.392, p<0.001$;由模型3可知,心理安全感正向影响创新绩效, $b=0.113, p<0.050$;而参与式领导对创新绩效的影响不显著, $b=0.038, p>0.100$ 。由中介效应分析结果可知,心理安全感在参与式领导与创新绩效之间的中介效应值为0.044, $p<0.050$,95%置信区间为[0.007,0.082],不包含0。综上结果表明,心理安全感在参与式领导与创新绩效之间起完全中介作用, H_2 得到验证。

由表4模型1可知,在控制了企业成立年限、员工性别、员工年龄、员工任职时间和差错管理气氛的作用后,参与式领导与发展型人力资源管理实践的交互项正向影响角色宽度自我效能, $b=0.442, p<0.001$ 。 H_3 得到验证。为了刻画上述调节效应,本研究进行简单斜率分析。将发展型人力资源实践进行分类,高于均值1个标准差的为高水平,低于均值1个标准差的为低水平。在高水平发展型人力资源管理实践下,参与式领导对角色宽度自我效能的正向影响更强, $b=0.692, p<0.001$,95%置信区间为[0.519,0.865],不包含0;在低水平发展型人力资源管理实践下,参与式领导对角色宽度自我效能的影响不显著, $b=-0.015, p>0.100$,95%置信区间为[-0.243,0.213],包含0。需要说明的是,参与式领导与差错管理气氛的交互项无法显著影响角色宽度自我效能,即差错管理气氛无法调节参与式领导与角色宽度自我效能的关系,这说明是发展型人力资源管理实践而非差错管理气氛调节参与式领导的心理赋能效应。

路径差异分析结果表明,在高水平发展型人力资源管理实践下,参与式领导经由角色宽度自我效能对创新绩效产生的间接效应更强,效应值为0.224, $p<0.001$,95%置信区间为[0.129,0.319],不包含0;在低水平发展型人力资源管理实践下,参与式领导经由角色宽度自我效能对创新绩效产生的间接效应不显著,效应值为-0.005, $p=0.897$,95%置信区间为[-0.078,0.069],包含0。上述两组间接效应的差值为0.229, $p<0.001$,差值的95%置信区间为[0.112,0.346],不包含0。因此, H_4 得到验证。

由表4模型2可知,参与式领导与差错管理气氛的交互项正向影响心理安全感, $b=0.488, p<0.001$,

H_5 得到验证。为了刻画上述调节效应,本研究进行简单斜率分析。将差错管理气氛进行分类,高于均值1个标准差的为高水平,低于均值1个标准差的为低水平。在高水平差错管理气氛下,参与式领导对心理安全感的正向影响更强, $b=0.743, p<0.001$,95%置信区间为[0.554,0.931],不包含0;在低水平差错管理气氛下,参与式领导对心理安全感的影响不显著, $b=0.040, p=0.723$,95%置信区间为[-0.183,0.264],包含0。需要说明的是,参与式领导与发展型人力资源管理实践的交互项无法显著影响心理安全感,即发展型人力资源管理实践无法调节参与式领导与心理安全感的关系,这说明是差错管理气氛而非发展型人力资源管理实践调节参与式领导的心理安全效应。

路径差异分析结果表明,在高水平差错管理气氛下,参与式领导经由心理安全感对创新绩效产生的间接效应更强,效应值为0.083, $p<0.050$,95%置信区间为[0.010,0.158],不包含0;在低水平差错管理气氛下,参与式领导经由心理安全感对创新绩效产生的间接效应不显著,效应值为0.005, $p=0.718$,95%置信区间为[-0.020,0.029],包含0。上述两组间接效应的差值为0.078, $p<0.100$,差值的95%置信区间为[-0.002,0.160],包含0。由于95%置信区间包含0,为了检验差值是否处于边缘显著水平,本研究补充分析了差值的90%置信区间,为[0.011,0.147],包含0,说明 H_6 在边缘显著水平上得到验证。

5 结论

本研究基于社会认知理论,探究参与式领导对创新绩效的影响,检验角色宽度自我效能和心理安全感的中介作用,以及发展型人力资源管理实践和差错管理气氛的调节作用。研究结果表明,参与式领导分别通过角色宽度自我效能和心理安全感正向影响员工创新绩效,说明参与式领导具有心理赋能和心理安全两种功效。此外,发展型人力资源管理实践作为一种管理制度,能够强化参与式领导与员工角色宽度自我效能的关系,表现出心理赋能功效,即在高水平发展型人力资源管理实践下,参与式领导对角色宽度自我效能的正向影响更强。差错管理气氛作为一种“软文化”,能够强化参与式领导与员工心理安全感之间的关系,表现出心理安全功效,即在高水平差错管理气氛下,参与式领导对心理安全感的正向影响更强。

5.1 理论意义

本研究揭示了参与式领导通过角色宽度自我效能和心理安全感两条路径提升员工创新绩效,有助于推进学界对参与式领导与创新绩效之间关系机理的认识。需要说明的是,本研究发现参与式领导对员工创新绩效并不具有直接影响。如果企业的各项管理、运营工作还未形成一套成熟的逻辑体系,盲目使用参与式领导策略并不一定能立刻带来效益。虽然参与式领导不能稳健地对创新绩效产生直接影

响,但可以通过心理赋能和心理安全两条路径间接影响创新绩效。由此可见,参与式领导在企业中能否发挥预期功效,主要取决于参与管理能否给员工带来赋能和安全。虽然已有研究探究了参与式领导与员工产出之间的相关机制,但大都基于社会交换的视角探究信任和支持^[4-5]等内部机制作用。员工创新还伴随着一系列认知过程,如思考、学习、评估和修正。本研究基于社会认知理论,发现角色宽度自我效能和心理安全感两大认知机制在参与式领导与员工创新绩效之间发挥着重要作用,为理解参与式领导为何能提升员工创新绩效提供了新的视角和见解。

本研究揭示了发展型人力资源管理实践对参与式领导与角色宽度自我效能之间关系的调节作用,有助于学界从权变视角理解参与式领导的赋能效应。具体结果表明,发展型人力资源管理实践作为一种管理制度,能够强化参与式领导对员工角色宽度自我效能的影响。将情景变量整合进个体分析框架已成为当前管理学研究的一个重要趋势^[40],随着领导学与人力资源管理领域的不断融合,各式各样的领导行为和人力资源管理实践类型被提出,这就需要思考领导行为与人力资源管理实践两者如何共同发挥作用,即何种领导行为要在何种人力资源管理实践下才能发挥最大效用。本研究关注组织层面的发展型人力资源管理实践对个体层面参与式领导行为-员工角色宽度自我效能这一逻辑主线的强化作用,不仅揭示了参与式领导赋能效应的边界条件,同时又响应了尹奎等^[41]细化人力资源管理实践与领导行为二者关系的号召,推进参与式领导与发展型人力资源管理实践两个研究领域的对话和融合。

本研究验证了差错管理气氛对参与式领导与心理安全感之间关系的调节作用,揭示了参与式领导在何种条件下最有利于提升员工心理安全,丰富了学界对参与式领导与心理安全感之间关系的理解。差错管理气氛作为一种“软文化”,能够开启参与式领导的安全效应,即强化参与式领导对员工心理安全感的影响。已有研究大多探究差错管理气氛的影响^[42],鲜有研究关注差错管理气氛的调节作用。事实上,组织气氛作为一种主观规范,调节员工对刺激的反应。为此,本研究将差错管理气氛作为一种调节机制,以期拓展学界对差错管理气氛的作用表现形式的认识。此外,已有差错管理气氛的相关研究大多从个体层面展开,如探究个体感知到的差错管理气氛对个体层面变量的影响^[43],这极易导致差错管理气氛的研究浮于表面,难以进一步推进。本研究探究组织层面差错管理气氛对个体层面参与式领导行为-员工心理安全感这一逻辑主线的调节作用,研究结果能够帮助学界理解和拓展差错管理气氛的研究层次议题。

5.2 实践意义

创新作为企业生存和发展的源动力,是企业占据主动、抢占先机的关键因素,激励员工创新、提升

创新产出是企业管理中的头等大事,本研究结果为创新绩效管理提供了一定的管理启示。

(1)注重参与式领导的选拔和培养。由于参与式领导有利于提升员工的创新绩效,企业在选拔管理层时应注意其是否具有参与式领导的行为特征。此外,企业还应将参与式领导纳入领导者培训体系中,让领导者知晓参与式领导的重要性。通过甄选和培训两种方式,帮助企业更好地选拔具备参与式领导力的领导者,以及提升领导者的参与式领导行为。

(2)注重员工角色宽度自我效能和心理安全感的建立。一方面,领导者可以让员工更多地参与决策,在决策过程中多询问、听取员工的意见。同时,企业或领导者应注重员工决策能力的培养,提升员工决策能力。另一方面,企业或领导者可以建立一个分享问题和交流信息的专用平台。通过这个平台,员工可以将自己的想法和观点表达和发布,并寻求相关负责人的沟通和解释。以上交流方式可以有效避免员工的担心和忧虑,提升员工心理安全感。

(3)注重企业发展型人力资源管理实践这一“硬”制度的建立。企业在管理中应关注员工的职业生涯规划,建立完善的员工培训体系。同时,要保持员工职业发展道路的通畅,使员工拥有良好的职业发展。此外,企业内部应建立专门的职业咨询部门,为员工提供帮助和指导,为其指点迷津。

(4)注重企业差错管理气氛这一“软文化”的营造。创新就是一个不断试错的过程,领导者应正确对待员工的错误行为,以理解、宽容的态度对待犯错的员工。因此,领导者应正确对待并管理员工犯错,差错发生后,领导者不应盲目指责员工,而应鼓励、引导员工分析差错成因和纠正方法。此外,企业还应建立一套完善的差错管理制度,包含差错的分析机制、总结机制等,从根本上降低员工对犯错的担忧。

5.3 研究不足

本研究仍然存在一些不足之处有待后续研究进一步完善。①本次调查问卷采用自陈式量表问卷工具,虽然采用了多时间点研究设计(两阶段问卷收集)和多来源数据收集方法(员工和人力资源部部长),但这些数据均是主观报告,尚不能完全排除共同方法偏差的影响。未来研究可加入一些客观测量指标,如调研一些科技型企业,并用员工的实际创意或研发数量作为创新绩效的测量指标。②本研究仅选择了人口统计学变量和企业基本信息作为控制变量,忽视了其他一些潜在控制变量,如员工的创造性人格、创新相关技能均能够预测员工创新行为^[44]。由于创造性人格和技能等因素在短时期内较难被塑造,对于管理实践的启示意义还有待商榷,因此本研究并未对其进行控制。呼吁未来研究在揭示参与式领导对员工创新绩效的影响时,关注员工的创造性人格或技能等个体特征的预测作用,或者在研究创新绩效的诱发因素时对创造性人格和技能加以控制。③本研究关注参与式领导与创新绩效之间的认知机制,忽略了其他一些重要机制,如情绪机制。中

国是一个人情社会,领导者不仅通过晓之以理的方式塑造员工认知,还会动之以情,管理员工的情绪和情感,以激发员工的积极行为。呼吁未来研究基于认知-情感加工系统,全面考察参与式领导与创新绩效之间的认知-情绪中介机制。④在调节机制方面,本研究关注组织内部因素(发展型人力资源管理实践和差错管理气氛)的权变作用,事实上,员工认知还受到组织外部环境因素的影响,如外部环境不确定性、外部市场竞争程度等。未来研究可以同时考虑组织内部和外部环境因素如何调节参与式领导的赋能效应和安全效应。

参考文献:

- [1] SOSIK J J, AVOLIO B J, KAHAI S. Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(1): 89-103.
- [2] JAGO A G. A contrarian view: culture and participative management. *European Management Journal*, 2017, 35(5): 645-650.
- [3] LYTHREATHIS S, MOSTAFA A M S, WANG X J. Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA region: testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. *Journal of Business Ethics*, 2019, 156(3): 635-650.
- [4] SOMECH A. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 2006, 32(1): 132-157.
- [5] HE H W. Participative leadership and follower creativity: do different types of trust play different roles?. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1): 12324.
- [6] JANSSEN O, YPEREN N W V. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(3): 368-384.
- [7] BANDURA A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1978, 1(4): 139-161.
- [8] PARKER S K. Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(6): 835-852.
- [9] KAHN W A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 1990, 33(4): 692-724.
- [10] 顾琴轩,王莉红.研发团队社会资本对创新绩效作用路径:心理安全和学习行为整合视角. *管理科学学报*, 2015, 18(5): 68-78.
GU Qinxuan, WANG Lihong. Influence process of social capital on innovative performance in R&D teams: integration of the team's psychological safety and learning behaviors. *Journal of Management Sciences in China*, 2015, 18(5): 68-78.
- [11] KUYAAS B. An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 2008, 45(1): 1-25.
- [12] CIGULAROV K P, CHEN P Y, ROSECRANCE J. The effects of error management climate and safety communication on safety: a multi-level study. *Accident Analysis & Prevention*, 2010, 42(5): 1498-1506.
- [13] AMUNDSEN S, MARTINSEN Ø L. Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(3): 487-511.
- [14] 陈雪峰,时勘.参与式领导行为的作用机制:来自不同组织的实证分析. *管理世界*, 2008(3): 126-132.
CHEN Xuefeng, SHI Kan. The functional mechanism of the participative leadership behavior: an empirical analysis based on the different organizations. *Management World*, 2008(3): 126-132.
- [15] HUANG X, LUN J, LIU A L, et al. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(1): 122-143.
- [16] LAM C K, HUANG X, CHAN S C H. The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(3): 836-855.
- [17] BELTRÁN-MARTÍN I, BOU-LLUSAR J C, ROCA-PUIG V, et al. The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms. *Human Resource Management Journal*, 2017, 27(3): 403-422.
- [18] 林新奇,丁贺.员工优势使用对创新行为的影响机制研究. *管理科学*, 2019, 32(3): 54-67.
LIN Xinqi, DING He. Study on influencing mechanism of employee strengths use on innovative behavior. *Journal of Management Science*, 2019, 32(3): 54-67.
- [19] ZHANG M J, LAW K S, LIN B. You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(1): 61-84.
- [20] 史烽,安迪,蔡翔.创新活动需要好教练吗?教练型领导对员工创新行为的影响机制. *中国人力资源开发*, 2018, 35(5): 37-48.
SHI Feng, AN Di, CAI Xiang. Does innovation need a good coach? The effect of coaching leadership on employees' innovative behavior. *Human Resources Development of China*, 2018, 35(5): 37-48.
- [21] RAO-NICHOLSON R, KHAN Z, AKHTAR P, et al. The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 2016, 27(20): 2461-2487.
- [22] EDMONDSON A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2): 350-383.
- [23] CARMELI A, REITER-PALMON R, ZIV E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the work-

- place: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 2010, 22(3): 250-260.
- [24] AGARWAL P, FARNDALE E. High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 2017, 27(3): 440-458.
- [25] PENG J, WANG Z, CHEN X. Does self-serving leadership hinder team creativity? A moderated dual-path model. *Journal of Business Ethics*, 2019, 159(2): 419-433.
- [26] BINYAMIN G, FRIEDMAN A, CARMELI A. Reciprocal care in hierarchical exchange: implications for psychological safety and innovative behaviors at work. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2018, 12(1): 79-88.
- [27] 邹艳春, 成雨聪, 梁嘉文. 心心相印: 领导-下属心理资本匹配对下属学习行为的影响. *中国人力资源开发*, 2019, 36(7): 24-36.
ZOU Yanchun, CHENG Yucong, LIANG Jiawen. On the same page: the effect of leader-subordinate psychological capital congruence on subordinates' learning behavior. *Human Resources Development of China*, 2019, 36(7): 24-36.
- [28] BAL P M, KOOIJ D T A M, DE JONG S B. How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 2013, 50(4): 545-572.
- [29] NELISSEN J, FORRIER A, VERBRUGGEN M. Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 2017, 27(1): 152-168.
- [30] PFEFFER J, SUTTON R I. Profiting from evidence-based management. *Strategy & Leadership*, 2006, 34(2): 35-42.
- [31] VAN DYCK C, FRESE M, BAER M, et al. Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(6): 1228-1240.
- [32] RYBOWIAK V, GARST H, FRESE M, et al. Error orientation questionnaire (EOQ): reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20(4): 527-547.
- [33] MAURER T J, HARTNELL C A, LIPPSTREU M. A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2017, 90(4): 481-507.
- [34] GUCHAIT P, ZHAO X Y, MADERA J, et al. Can error management culture increase work engagement in hotels? The moderating role of gender. *Service Business*, 2018, 12(4): 757-778.
- [35] FISCHER S, FRESE M, MERTINS J C, et al. The role of error management culture for firm and individual innovativeness. *Applied Psychology*, 2018, 67(3): 428-453.
- [36] GUMUSLUOGLU L, ILSEV A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 2009, 62(4): 461-473.
- [37] ARNOLD J A, ARAD S, RHOADES J A, et al. The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(3): 249-269.
- [38] PARKER S K, WILLIAMS H M, TURNER N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(3): 636-652.
- [39] BAER M, OLDHAM G R. The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(4): 963-970.
- [40] QIN X, HUANG M P, JOHNSON R E, et al. The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: an investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(5): 1951-1975.
- [41] 尹奎, 陈乐妮, 王震, 等. 领导行为与人力资源管理实践的关系: 因果、联合、替代还是强化?. *心理科学进展*, 2018, 26(1): 144-155.
YIN Kui, CHEN Leni, WANG Zhen, et al. Relationship between leadership behaviors and HRM practices: causal, joint, substitute or strengthen effect?. *Advances in Psychological Science*, 2018, 26(1): 144-155.
- [42] GRONEWOLD U, GOLD A, SALTERIO S E. Reporting self-made errors: the impact of organizational error-management climate and error type. *Journal of Business Ethics*, 2013, 117(1): 189-208.
- [43] 李云, 毛亚宣, 江易华. 组织差错管理氛围对员工职业成长的影响: 职业胜任力与公仆型领导的作用. *中国人力资源开发*, 2018, 35(4): 43-52.
LI Yun, MAO Yaxuan, JIANG Yihua. The influence of organizational error management climate on employees' career growth: the roles of professional competence and servant leadership. *Human Resources Development of China*, 2018, 35(4): 43-52.
- [44] 刘明伟, 张文文, 张鹏程, 等. 聚沙成塔: 员工创造力如何转化为团队创新. *管理科学*, 2019, 32(3): 68-79.
LIU Mingwei, ZHANG Wenwen, ZHANG Pengcheng, et al. Many littles make a mickle: how does employee creativity translate into team innovation?. *Journal of Management Science*, 2019, 32(3): 68-79.

Participative Leadership and Creative Performance : A Moderated Dual Path Model

ZOU Yanchun¹, PENG Jian¹, HOU Nan²

1 School of Management, Guangzhou University, Guangzhou 510006, China

2 Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China

Abstract: Innovation is usually regarded as the driving force that contributes to the survival and long-term development of enterprises. However, only relying on leaders' own intelligence is not enough for them to make innovation-related decision quickly and accurately. To address this issue, leaders should engage in participative leadership that encourages employees to participate in decision-making, which promotes organizational innovation by gathering employees' ideas. Thus, the topic of participative leadership and its relationship with employee creative performance have gained increasing attention from scholars. However, prior studies mainly focus on the social exchange mechanism linking participative leadership to employee creative performance, while overlooking the social cognitive process embedded in employee creative activities.

Based on social cognitive theory, we explore two cognitive mechanisms (enabling and safety) in the relationship between participative leadership and creative performance, and the moderating role of institution-related factor and atmosphere-related factor. Specifically, we proposed a moderated dual path model wherein participative leadership facilitates employee creative performance through the mediating role of role breadth self-efficacy and psychological safety, with developmental human resource practice and error management climate serving as the moderators. To test the theoretical model, we collected data from 692 employees and 38 HR managers in 38 start-up enterprises and conducted by using Mplus 7.0.

The results show that participative leadership has a significantly positive correlation with creative performance. Both role breadth self-efficacy and psychological safety play fully mediating roles in the above relationship. Furthermore, developmental human resource practice positively moderates the relationship between participative leadership and role breadth self-efficacy while error management climate positively moderates the relationship between participative leadership and psychological safety. These findings reveal that developmental human resource practice, as a managerial institution, is able to activate enabling implications of participative leadership and error management climate, as a soft factor, is able to activate safety implications of participative leadership.

In theory, our findings reveal how and when participative leadership increases employee creative performance, which enriches our understanding of the mechanism linking participative leadership to employee creative performance. In practice, our findings provide novel insights improving innovation management that leaders should engage in participative leadership along with the use of soft and hard methods in order to improve organizational innovation.

Keywords: participative leadership; creative performance; role breadth self-efficacy; psychological safety; developmental human resource management practices; error management climate

Received Date: August 23rd, 2019 **Accepted Date:** December 28th, 2019

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (71902048) and the Social Science Grant of Innovating University in Guangdong Province (2017WTSCX096)

Biography: ZOU Yanchun, doctor in psychology, is a professor in the School of Management at Guangzhou University. Her research interests include organizational behavior and human resource management. Her representative paper titled "The effect of leader-follower psychological capital on contextual performance: the mediating role of work-domain exchange and life-domain guanxi" was published in the *Journal of Psychological Science* (Issue 3, 2020). E-mail: gzhuzyc@163.com

PENG Jian, doctor in management, is an associate professor in the School of Management at Guangzhou University. His research interests include leadership and followership. His representative paper titled "Does self-serving leadership hinder team creativity? A moderated dual-path model" was published in the *Journal of Business Ethics* (Issue 2, 2019). E-mail: pengjiannut@163.com

HOU Nan, doctor in management, is a postdoctor in the Guanghua School of Management at Peking University. Her research interests include ambidexterity management and leadership. Her representative paper titled "Authoritarian-benevolent leadership, active implementation and job performance: an investigation on the effectiveness of ambidextrous leadership in the Chinese context" was published in the *Acta Psychologica Sinica* (Issue 1, 2019). E-mail: qq94177758@126.com □