

欢迎按以下格式引用:王华强,付玉燕,李丹.领导完美主义与员工创新绩效:差错取向和不确定性规避的作用[J].长江大学学报(社会科学版),2024,47(4):85-93.

领导完美主义与员工创新绩效: 差错取向和不确定性规避的作用

王华强¹ 付玉燕¹ 李丹²

(1.长江大学 经济与管理学院,湖北 荆州 434023;2.中南财经政法大学 工商管理学院,湖北 武汉 430073)

摘要:论文基于社会信息加工理论构建领导积极(消极)完美主义与员工创新绩效之间的理论模型并提出研究假设,并利用315份有效问卷调查数据检验研究假设。结果表明:领导积极(消极)完美主义不仅对员工创新绩效有直接的正向(负向)影响,而且还通过员工差错取向对员工创新绩效产生间接影响。员工不确定性规避正向调节领导积极完美主义和员工差错取向之间的关系,并正向调节领导积极完美主义通过员工差错取向影响员工创新绩效的间接效应。鉴于此,论文从领导行为和人力资源部门工作的角度提出对策建议。

关键词:领导积极完美主义;领导消极完美主义;差错取向;创新绩效;不确定性规避

分类号:F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-1395(2024)04-0085-09

一、引言

如今,组织所处环境的易变性、不确定性、复杂性和模糊性都日益增强^[1],在竞争日益激烈的市场中,企业为了赢得竞争优势,创新受到企业管理者的高度关注^[2]。员工创新是企业创新的基础^[3],因此产学研两界都格外关注员工创新^[4]。领导作为工作环境中的重要因素,会对员工的诸多方面产生影响,其中包括创新绩效。现有研究广泛探讨了各种领导特质对员工创新绩效(Employee Innovation Performance)的影响,如自恋型领导^[5]、谦卑型领导^[6]等,却忽略了领导完美主义与员工创新绩效的关系探究。实际上,追求完美品质已经成为企业增强顾客黏性和赢得竞争优势的关键^[7],并且完美主义领导者对现状

的不满意也可能会对员工创新产生影响^[8]。因此,探讨领导完美主义对员工创新绩效的影响具有重要的理论和现实意义。

完美主义作为一种人格特质,其核心特征是为自己或他人设定极高标准并严苛评价、畏惧潜在失败、难以进行持续性地自我调节^[7]。领导完美主义(Leader Perfectionism)是指领导者为下属设置过高的绩效标准,高度关注员工工作中的错误,期望员工能够完美地完成工作任务^[8,9]。越来越多的研究不断关注领导完美主义的职场影响效应,例如,来自组织的高绩效考核压力或感知控制感降低均会导致完美主义领导辱虐下属^[9,10]、领导(导师)完美主义会对员工创造力^[8,11]和员工主动行为产生影响^[12]。然而,梳理国内外研究发现,学者多从整体概念视角

收稿日期:2023-12-23

基金项目:教育部人文社会科学研究青年基金项目“领导完美主义对员工创新行为的影响机制研究:基于压力认知评价理论的解释”(19YJC630165)

第一作者简介:王华强(1979-),男,江西丰城人,教授,博士,主要从事领导学与组织行为学研究。

通信作者:付玉燕(1999-),女,贵州安顺人,主要从事人力资源管理研究,E-mail:2200202417@qq.com。

对领导完美主义的职场影响效应进行探讨,忽略了完美主义不同维度之间的具体差别。但是,完美主义不同维度的核心特征不同^[13],仅从整体视角进行探究不利于我们全面了解完美主义的职场影响效应。因此,参照 Kung 等(2014)^[14]的研究,本文把领导完美主义划分为领导积极完美主义(Leader Positive Perfectionism)和领导消极完美主义(Leader Negative Perfectionism)两个维度,并分别探讨两种类型的领导完美主义对员工创新绩效的影响机制。

创新是对新事物、新方法的不断尝试,难免会出现各种差错^[15]。差错取向(Error Orientation)即个体对待差错的态度和行为方式,可能会对员工创新产生影响。社会信息加工理论指出,作为适应性的有机体,个体对所获取社会信息的处理过程会塑造其态度和行为^[16]。作为员工在工作场所中的重要他人,领导积极完美主义和领导消极完美主义在希望员工达到绩效完美时对员工犯错的容忍度是不同的,积极完美主义领导者能够积极看待员工差错,有助于增强员工对待差错的积极态度,促进员工积极差错取向的培养。而消极完美主义领导者过分关注绩效差异,对差错的零容忍可能会导致员工过多关注工作中出现的差错,不利于积极差错取向的培养。大量研究证明积极差错取向有利于促进员工创新行为^[3,15],创新行为是创新绩效的重要前因,这也间接表明差错取向与创新绩效存在潜在的积极关联。因此,本研究将进一步探讨员工差错取向在领导完美主义与员工创新绩效之间的中介作用。

社会信息加工理论指出,员工态度和行为的形成除了受信息本身的影响之外,还会受个体相关因素的影响^[17]。不确定性规避(Uncertainty Avoidance)代表个体在多大程度上努力避免不确定性^[18]。创新活动成功与否具有很大的不确定性,高不确定性规避的员工更加需要领导者的支持以增强自己对待差错的积极态度。研究表明员工不确定性规避是影响领导力与员工创新绩效关系的关键变量^[19],个体层面的价值观能够更有效地预测个体层面的影响结果^[20]。因此,本文将进一步探究员工不确定性规避是否可以调节领导完美主义与员工差错取向之间的关系,以及员工不确定性规避是否可以调节员工差错取向在领导完美主义与员工创新绩效之间的中介作用。

综上所述,本文构建了领导完美主义影响员工

创新绩效的有调节的中介模型(如图 1 所示)。

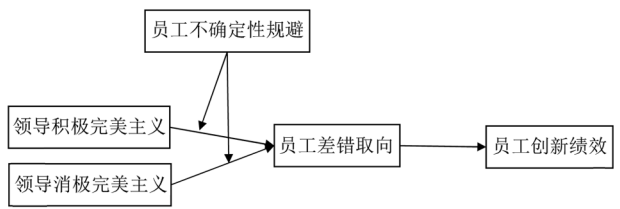


图 1 研究模型

二、文献综述与理论假设

(一)领导完美主义对员工创新绩效的直接效应
有关员工绩效的观点主要有三种,绩效行为观、绩效结果观以及综合观^[21],现有研究中大多采用绩效综合观^[4]。本研究也采用绩效综合观将员工创新绩效定义为:员工所形成的对工作有用的新思想、新流程和新产品^[22]。虽然领导积极完美主义和领导消极完美主义都与领导者追求绩效卓越有关,但二者核心特征却有所不同。具体地,领导积极完美主义的核心是追求高绩效,而领导消极完美主义更加关注实际绩效表现与预期绩效之间的差异^[13]。故,本研究认为领导积极完美主义和消极完美主义的不同特征会导致二者对员工创新绩效产生迥异的影响。

领导积极完美主义与成就动机相关,领导者对现状的不满和对卓越绩效的追求不仅激励他们追求组织卓越,而且也被员工视为学习榜样^[8,9]。为了能够达到领导者期望,员工会努力超越现有工作模式,不断提出和尝试新的工作方法来提高组织绩效^[8,19]。此外,积极完美主义领导者更加关注员工为实现高绩效所付出的努力,而不是员工绩效差异^[13],不会对员工产生持续的敌意^[8]。因此,员工会认为领导者能够容忍错误,将领导完美主义要求视为一种挑战性压力源,进行工作重塑,在工作重塑过程中尝试从不同的视角重新定义自身工作并用新的工作方法或程序完成任务^[11],这有利于促进员工创新绩效。相反,领导消极完美主义的特征是强迫式追求完美,希望员工能够没有错误或缺陷地达到既定工作要求,一旦员工出现绩效失败领导者就会感到极端的痛苦^[13]。然而,创新本身就充满了不确定性和风险性,领导对绩效失败的极力避免与厌恶会导致员工出于绩效安全考虑而选择按照现有工作模式开展工作,拒绝提出和实施新的工作方法,最终不利于提升创新绩效。此外,下属绩效作为领导效能的集中反映,消极完美主义领导者为了防止员工犯错会时常监控员工工作表现^[9],但是,领导过多的

工作干预不利于员工创新绩效的提升^[23]。据此,本文提出如下假设:

H1a:领导积极完美主义对员工创新绩效具有直接的正向影响。

H1b:领导消极完美主义对员工创新绩效具有直接的负向影响。

(二)领导完美主义对员工创新绩效的间接效应:基于员工差错取向的中介影响

差错是个体因为缺乏相关知识、技能或因反馈不足而导致的偏离原有计划或目标的无意识行为,广泛存在于组织中,无法完全规避^[24,25]。差错取向作为个体在差错发生后的即时情绪反映、心理认知反映和相应的行为,是指个体在行动偏离目标或标准时的行动倾向^[15,26]。王重鸣等(2000)^[27]将差错取向划分为正、负两个方面,其中正向差错取向包括:差错胜任、差错沟通、差错思考、差错学习、差错风险承担和差错预计。张宁俊等(2015)^[15]在王重鸣等(2000)^[27]研究的基础上选取了正向差错取向中的差错沟通、差错胜任、差错学习和差错风险承担取向四个维度探究差错取向对员工创新行为的影响,本研究也将选取这四个维度来衡量差错取向并论证其在领导完美主义与员工创新绩效之间的中介作用。

社会信息加工理论指出,人们所接收到的社会信息会影响其态度和行为^[16]。在与员工的日常相处过程中,领导作为组织中的权威人物,其对待事物的看法和态度会对员工产生潜移默化的影响^[28]。差错广泛存在于组织中^[29],无法完全避免^[25]。个人在进行差错汇报之前会进行利益评估,如果报告差错的潜在风险和成本大于潜在收益,则人们更有可能隐瞒差错^[30]。当员工与积极完美主义领导一起工作时,领导者的注意力更多集中在追求组织卓越而不是绩效失败^[13],员工会认为在领导面前暴露自己的差错是安全的。因此,在领导的影响下,员工会辩证看待差错,形成积极的差错取向。相反,在消极完美主义领导的影响下,员工会形成消极的差错取向。具体而言,消极完美主义领导不仅竭力追求高绩效而且对任何潜在失败都具有高度敏感性,这向员工传达了领导者对差错的零容忍和消极态度^[9]。此外,员工天然地有避免讨论自身差错的倾向,认为差错会导致他人的消极归因,如他人将差错归因于自身知识和技能的缺乏或低智力等^[25],有损员工个人形象。因此,当与消极完美主义领导者一起工作时,公开讨论自身差错更有可能受到领导以及

同事的批评和指责,员工会消极看待差错。综上,本文认为,领导消极完美主义负向影响员工差错取向。

创新是一个不断试错的过程^[3],如若员工能够形成积极的差错取向将会对其创新绩效产生积极影响。具体地,差错沟通是促进创新的有效方式,员工在与领导或同事交流的过程中能够收集到更多有用信息,促进员工快速发现和处理差错,提出更多创新想法,进而鼓励自己开展探索研究^[3,15,25,31]。差错学习有利于个体看到错误的积极作用,并表现出积极的差错行为^[32]。高差错学习的个体拥有更多的心理资本(如自我效能感),倾向于将过去的失败视为职业生涯中的挑战,努力探索出现差错的原因并寻求解决办法^[33],持续地探索和学习有利于推动个体创新^[15]。差错胜任力是指个体在差错发生时立即处理差错的知识和能力,与自我效能感、失败后的行动导向和成就需求有关^[24]。高差错胜任力意味着员工能够快速处理创新过程中出现的差错,总结创新经验,促进创新绩效的提升。此外,差错学习取向有利于员工从差错中学习,积累差错经验,进一步提升员工的差错胜任力,从而促进创新^[3]。差错风险承担是指个体对差错的包容性和处理差错的灵活性,与个体积极应对变化相关联。高差错风险承担的员工更能适应工作中的新环境,并且当需要面对潜在的负面后果时他们也更愿意承担责任^[24],有利于帮助员工接受创新活动的风险性与不确定性,提升创新绩效。综上,本文提出如下假设:

H2a:员工差错取向在领导积极完美主义和员工创新绩效之间起中介作用。

H2b:员工差错取向在领导消极完美主义与员工创新绩效之间起中介作用。

(三)员工不确定性规避的调节效应

社会信息加工理论认为,个体对外部环境信息的感知和加工处理因人而异^[16],即不同特质的个体对同一社会信息的解读会有所不同^[34]。不确定性规避代表了个体在多大程度上通过寻求规则和指导来避免不确定和模糊情景,以及他们在多大程度上能够信任和采纳新的想法和行为^[35,36]。不确定性规避程度高的员工自我效能感低,害怕未知,注重安全动机,倾向于保守,因此,他们倾向于采取结果可预测的行动,当面对具有挑战性的工作或不可预测的情况时,他们的认知资源会被耗尽,并且容易产生紧张和焦虑情绪^[28,36,37]。当高不确定性规避的员工感知到积极完美主义领导者对绩效差异不敏感,即使自己无法完美地完成绩效目标领导也不会感到极

端的痛苦时^[38],来自领导者的积极信息有利于促进员工积极看待差错^[28,37]。相反,对于低不确定性规避水平的员工来说,他们拥有更多的心理和认知资源^[33,37],对不确定性结果的接受程度更高,因而领导积极完美主义对员工差错取向的积极影响会被削弱。高不确定性规避的员工,他们天生难以容忍模棱两可的情况^[28],渴望得到领导的明确指示^[36]。然而,消极领导完美主义者对绩效差异的高度关注导致他们难以为员工提供额外的支持^[13],不利于员工积极差错取向的培养。低不确定性规避的员工对领导支持的需求较小,从而减弱了领导消极完美主义与员工差错取向之间的负向关系。综上所述,我们提出如下假设:

H3a:员工不确定性规避能够调节领导积极完美主义与员工差错取向之间的关系。具体地,员工不确定性规避程度越高,领导积极完美主义对员工差错取向的正向作用越强。

H3b:员工不确定性规避能够调节领导消极完美主义与员工差错取向之间的关系。具体地,员工不确定性规避程度越高,领导消极完美主义对员工差错取向的负向作用越强。

基于上述假设,本研究认为,对于不确定性规避水平不同的员工而言,领导积极完美主义和领导消极完美主义经由员工差错取向影响员工创新绩效的作用存在差异,即员工差错取向的中介作用受到员工不确定性规避的调节。因此,本研究提出如下假设:

H4a:员工不确定性规避调节领导积极完美主义通过员工差错取向对员工创新绩效的间接效应。具体而言,员工不确定性规避程度越高,领导积极完美主义通过员工差错取向影响员工创新绩效的间接效应越强;反之亦然。

H4b:员工不确定性规避调节领导消极完美主义通过员工差错取向对员工创新绩效的间接效应。具体而言,员工不确定性规避程度越高,领导消极完美主义通过员工差错取向影响员工创新绩效的间接效应越强;反之亦然。

三、研究设计

(一)研究对象与数据收集

本研究通过专业数据收集平台 Credamo 向国企、民企等不同企业的员工发放调查问卷,员工岗位类型涵盖技术(研发)、生产、行政和营销等。为了减少共同方法偏差的影响,本研究分三个时间点进行数据收集,间隔时间为一个月,并根据参与者提供的

IP 地址进行问卷发放和配对。通过对三阶段问卷的匹配和筛选,剔除作答时间过短以及正反问题出现矛盾的问卷,最终得到有效问卷 315 份。具体地,在第一阶段,邀请员工填写包含人口统计学信息、领导积极完美主义和领导消极完美主义的问卷,该阶段共发放 380 份问卷,回收 360 份问卷,回收率 94.74%;在第二阶段,研究团队针对第一轮 360 份有效问卷填写者发放问卷,并邀请其填写差错取向和不确定性规避问卷,回收 345 份问卷,回收率 95.83%;在第三阶段,研究团队针对第二轮 345 份有效问卷填写者发放问卷,并邀请其填写创新绩效问卷,回收 315 份问卷,回收率 91.30%。样本基本统计情况如表 1 所示。

(二)研究工具

本研究中的所有测量量表均为国内外研究中的成熟量表,对于英文量表,采用翻译-回译的方式确保中文量表能够准确表达原始概念,所有量表都针对本文的研究问题进行语句调整,确保能够准确测量本文的研究内容。问卷中的所有题项均采用 Likert5 级计分法(1=非常不同意,5=非常同意)。

1.领导完美主义的测量

采用杨丽等(2007)^[39]修订的近乎完美主义量表。参照以往研究的做法,本研究选取高标准分量表测量领导积极完美主义,共计 6 个题项,代表性题项为“我的领导对我们员工在工作或学习中的表现有很高的标准”,该量表的 Cronbach’ α 值为 0.72。本研究选取差异分量表测量领导消极完美主义,共计 12 个题项,代表性题项为“我的领导经常为我们员工不能达到他/她所设置的目标而感到沮丧”,该量表的 Cronbach’ α 值为 0.95。

2.员工不确定性规避的测量

采用 Jung 等(2004)^[18]开发的量表,此量表专用于测量个体层面的不确定性规避,共计 7 个题项。代表性题项为“当我没有了解到工作的结果时,我会感到焦虑和不安”。该量表的 Cronbach’ α 值为 0.89。

3.员工创新绩效的测量

采用 Janssen 等(2004)^[40]开发的创新绩效量表,共计 9 个题项。代表性题项为“我会为改进工作而提供新的建议”。该量表的 Cronbach’ α 值为 0.83。

4.员工差错取向的测量

本文参照张宁俊等(2015)^[15]的研究选取差错学习、差错胜任、差错风险承担和差错沟通四个维度来衡量员工差错取向,共计 13 个题项。代表性题项为“我认为要完成工作,就有可能犯错”。该量表的 Cronbach’ α 值为 0.77。

表 1 员工人口统计学变量分布表

项目	类别	频率	有效百分比(%)	累计百分比(%)
性别	男	184	58.40	58.40
	女	131	41.60	100.00
年龄	25 岁以下	37	11.70	11.70
	26~30 岁	111	35.20	47.00
	31~35 岁	109	34.60	81.60
	36~40 岁	33	10.50	92.10
	41~45 岁	11	3.50	95.60
	45 岁以上	14	4.40	100.00
受教育程度	高中及以下	10	3.20	3.20
	大专	17	5.40	8.60
	本科	217	68.90	77.50
	研究生及以上	71	22.50	100.00
组织任期	1 年以下	27	8.60	8.60
	2~5 年	126	40.00	48.60
	6~9 年	120	38.10	86.70
	10~13 年	23	7.30	94.00
	14 年及以上	19	6.00	100.00
领导成员 共事时间	1 年以下	46	14.60	14.60
	2~5 年	180	57.10	71.70
	6~9 年	75	23.80	95.60
	10~13 年	9	2.90	98.40
	14 年及以上	5	1.60	100.00

控制变量,参考有关研究^[8,41],我们控制了性别、年龄、受教育程度、组织任期和领导成员共事时间。

四、数据分析与假设检验

(一)验证性因子分析

为了检验变量之间的区分效度,我们使用 AMOS24.0 进行验证性因子分析。按照吴艳等

(2011)^[42]的建议,我们将所有变量都进行打包处理,每个变量的测量题项采用随机打包法打包成三个包。检验结果如表 2 所示,其中 5 因子模型拟合度($\chi^2/df=2.45$, $CFI=0.96$, $TLI=0.95$, $RMSEA=0.07$)不仅达到了学界认可的标准,而且明显优于其他 4 个备选模型。由此说明,本研究所测量的 5 个主要变量具有良好的区分效度。

表 2 验证性因子分析(N=315)

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
五因子模型(PP;NP;UAV;EO;IP)	195.89	80	2.45	0.96	0.95	0.07
四因子模型(PP+NP;UAV;EO;IP)	518.03	84	6.17	0.84	0.80	0.13
三因子模型(PP+NP;UAV+EO;IP)	901.58	87	10.36	0.71	0.65	0.17
二因子模型(PP+NP+UAV+EO;IP)	1323.00	89	14.87	0.55	0.47	0.21
单因子模型(PP+NP+UAV+EO+IP)	1659.62	90	18.44	0.43	0.34	0.24

注:N=315,PP 表示领导积极完美主义,NP 表示领导消极完美主义,UAV 表示不确定性规避,EO 表示差错取向,IP 表示创新绩效, + 表示两个因子合为一个因子;指标拟合优度评价标准为: $\chi^2/df<3$, $CFI>0.9$, $TLI>0.9$, $RMSEA<0.08$ 。

(二)共同方法偏差检验

本研究采用 Harman 单因素检验方法对数据的共同方法偏差进行检验。分析结果显示,第一个因子解释变量为 21.89%,未超过 40%。因此,本研究

所使用的数据不存在明显的共同方法偏差问题^[43]。

(三)描述性和相关性分析

本研究采用 SPSS26.0 对所涉及的变量进行描述性统计和相关性分析。由表 3 可知,领导积极完美主

义与员工创新绩效呈显著正相关关系($r=0.43, p<0.01$),领导积极完美主义与员工差错取向呈显著正相关关系($r=0.44, p<0.01$)。员工差错取向与员工创新绩效呈显著正相关关系($r=0.69, p<0.01$)。

领导消极完美主义与员工创新绩效呈显著负相关关系($r=-0.32, p<0.01$),领导消极完美主义与员工差错取向呈显著负相关关系($r=-0.37, p<0.01$)。

表 3 变量描述性统计和相关性分析结果(N=315)

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Gender	1.42	0.49	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2.Age	2.72	1.18	-0.17**	—	—	—	—	—	—	—	—
3.Edu	3.11	0.63	-0.04	-0.24**	—	—	—	—	—	—	—
4.Otenure	2.62	0.96	-0.21**	0.70**	-0.23**	—	—	—	—	—	—
5.Ltenure	2.20	0.78	-0.21**	0.54**	-0.08	0.72**	—	—	—	—	—
6.PP	4.13	0.49	-0.17**	0.00	0.10	0.10	0.09	—	—	—	—
7.NP	2.21	0.85	0.14**	0.03	0.10	-0.07	-0.20**	0.01	—	—	—
8.UAV	3.47	0.90	-0.00	-0.01	0.13*	-0.02	0.01	0.08	0.24**	—	—
9.EO	4.14	0.38	-0.31**	-0.05	0.14*	0.09	0.18**	0.44**	-0.37**	-0.13*	—
10.IP	4.13	0.47	-0.23**	-0.01	0.09	0.14*	0.16**	0.43**	-0.32**	-0.11*	0.69**

注:Gender 表示性别, Age 表示年龄, Edu 表示受教育程度, Otenure 表示组织任期, Ltenure 表示领导成员共事时间, *, **, *** 分别表示在 5%、1%、0.1% 概率水平下显著。下同。

(四)假设检验

本研究采用 SPSS26.0 与 PROCESS3.4 宏程序进行假设检验。

1.直接效应检验

由表 4 中模型 5 可知,领导积极完美主义正向影响员工创新绩效($\beta=0.37, p<0.01$);由模型 7 可知,领导消极完美主义负向影响员工创新绩效($\beta=-0.27, p<0.01$)。因此,假设 H1a 和 H1b 得到验证。

2.间接效应检验

由表 4 模型 1 可知,领导积极完美主义正向影响员工差错取向($\beta=0.38, p<0.001$);模型 8 可知,员工差错取向正向影响员工创新绩效($\beta=0.68, p<0.001$);模型 6 可知,将领导积极完美主义和员工差错取向同时放入回归方程时,领导积极完美主义对创新绩效的正向影响虽有所降低,但仍然显著($\beta=0.14, p<0.01$),说明员工差错取向在领导积极完美主义和员工创新绩效之间起部分中介作用,假设 H2a 得到初步验证。由模型 3 可知,领导消极完美主义负向影响员工差错取向($\beta=-0.30, p<0.001$);由模型 9 可知,将领导消极完美主义和员工差错取向同时放入回归方程时,领导消极完美主义对员工创新绩效的负向影响不再显著($\beta=-0.08, p=0.095$),说明员工差错取向在领导消极完美主义与员工创新绩效之间起完全中介作用,假设 H2b 得到初步验证。

为了增强假设检验结果的稳健性,本研究运用 Bootstrap 法再次检验中介效应,样本量设置为 5000、置信区间设置为 95%。结果表明,领导积极完美主义通过员工差错取向影响员工创新绩效的间接效应为 0.23,95% 的置信区间为[0.15, 0.33],不包含 0,假设 H2a 再次得到验证。领导消极完美主义通过员工差错取向影响员工创新绩效的间接效应为-0.20,95% CI 的置信区间为[-0.30, -0.11],不包含 0,假设 H2b 再次得到验证。

3.调节效应检验

为了验证假设 H3a 和 H3b,本研究对分析数据进行标准化处理,以消除多重共线性问题,有关结果见表 4。由表 4 的模型 2 可知,领导积极完美主义与员工不确定性规避的交互项对员工差错取向存在正向影响($\beta=0.25, p<0.001$)。这表明不确定性规避水平越高,领导积极完美主义对员工差错取向的正向影响就越强,初步验证假设 H3a。为了能够更加清晰地表明员工不确定性规避在领导积极完美主义和员工差错取向之间的调节作用,本研究以均值加减一个标准差区分员工不确定性规避水平的高低,并绘制交互效应图再次对调节效应进行分析(见图 2)。在员工不确定性规避高时,领导积极完美主义对员工差错取向有显著正向影响($\beta=0.65, p<0.001$);当员工不确定性规避低时,领导积极完美主义对员工差错取向也有显著正向影响($\beta=0.16, p<$

0.05)。因此,假设 H3a 得到验证。由模型 4 可知,领导消极完美主义与员工不确定性规避的交互项对员工差错取向产生正向影响($\beta=0.25, p<0.001$),与本文的研究假设不符,假设 H3b 和 H4b 未得到验证。

表 4 回归分析结果(N=315)

	差错取向				差错取向				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
Gender	-0.23**	-0.45**	-0.25**	-0.51**	-0.14	0.00	-0.17**	0.00	-0.00
Age	-0.18*	-0.14*	-0.18*	-0.16*	-0.17*	-0.06	-0.17*	-0.06	-0.05
Edu	0.07	0.13	0.12*	0.21**	0.04	0.00	0.10	0.01	0.02
Otenure	0.00	0.01	0.09	0.10	0.14	0.14*	0.22*	0.16*	0.17*
Ltenure	0.20**	0.23*	0.11	0.14	0.09	-0.04	0.01	-0.05	-0.06
PP	0.38***	0.41**	—	—	0.37**	0.14**	—	—	—
NP	—	—	-0.30***	-0.39**	—	—	-0.27**	—	-0.08
EO	—	—	—	—	—	0.62**	—	0.68***	0.66**
UAV	—	-0.28**	—	0.04	—	—	—	—	—
PP*UAV	—	0.25***	—	—	—	—	—	—	—
NP*UAV	—	—	—	0.25***	—	—	—	—	—
ΔR^2	0.14**	0.03**	0.08**	0.04**	0.13**	0.27**	0.07**	0.39**	0.33**
F	21.49**	16.63**	16.58**	17.27**	15.65**	44.82**	10.40**	49.24**	42.85**

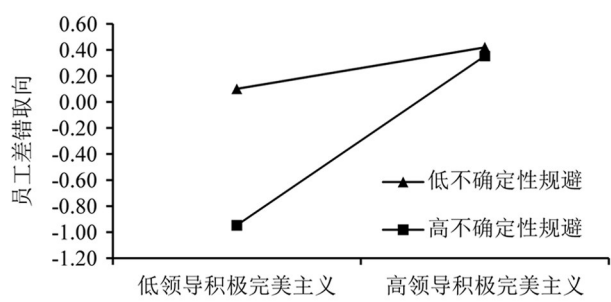


图 2 员工不确定性规避在积极领导完美主义与员工差错取向之间的调节作用

4.有调节的中介效应检验

为了检验员工差错取向的中介效应是否会被员工不确定性规避所调节,本研究通过 Bootstrap 法来检验,Bootstrap 抽样次数为 5000,置信区间为 95%(如表 5)。当员工不确定性规避高(+1SD)时,领导积极完美主义通过员工差错取向对员工创新绩效的间接影响显著(间接效应值=0.40,95%CI[0.25,0.61],不含 0);当员工不确定性规避低时(-1SD),这一间接效应不显著(间接效应值=0.10,95%CI[-0.02,0.19],包含 0),且两者的差异显著(间接效应差值=0.30,95%CI[0.13,0.57],不包含 0),因此,H4a 得到验证。

五、结论与启示

(一)研究结论

本研究通过引入员工差错取向作为中介变量和

员工不确定性规避作为调节变量,分别探讨了领导积极完美主义、领导消极完美主义对员工创新绩效的影响机制。论文结论如下:(1)领导积极(消极)完美主义正向(负向)影响员工创新绩效;(2)员工差错取向在领导积极(消极)完美主义与员工创新绩效之间发挥中介作用;(3)员工不确定性规避不仅正向调节领导积极完美主义和员工差错取向之间的正向关系,也调节差错取向在领导积极完美主义与员工创新绩效之间的中介作用。然而,假设 H3b 和 H4b 并没有得到验证,原因可能是高不确定性规避的员工在情感、认知和行为自我调节能力方面存在差异^[44]。在情感自我调节方面,当面对不确定性时,高不确定性规避的员工表现出较低的情绪调节能力、更高的焦虑水平和压力感知,从而增强领导消极完美主义对员工差错取向的消极影响;与情感调节能力相反,在社会化过程中高不确定性规避的员工会通过采取更加自立的行为来克服面临的挑战以达成既定目标,因而在认知和行为方面具有更高的自我调节能力,这会进一步降低领导消极完美主义对员工差错取向的消极影响。

(二)理论贡献和实践启示

1.理论贡献

第一,本研究丰富了职场完美主义的影响研究。虽然学者已经从整体视角探讨了领导完美主义的职场影响效应^[8~11],但是有关领导完美主义不同维度在职场中的影响机制尚不明确。本研究通过将领导完美主义划分为积极和消极两个维度并具体探讨了

各自对员工创新绩效的影响,有利于我们更加全面地认识领导完美主义的职场影响效应。第二,本研究证实了员工差错取向在领导完美主义与员工创新绩效之间的中介作用,为领导完美主义的研究提供了新的研究视角。虽然学者已从自我调节和社会交换视角等探讨了领导完美主义的职场影响效应^[8],但是他们忽略了领导者作为职场中的重要信息来源会对员工的社会信息加工过程产生影响,进而影响

员工的差错取向和创新绩效。第三,本研究丰富了个人层面的价值观研究。已有学者证实了社会层面的不确定性规避在变革型领导与创新之间发挥调节作用^[37]。而本文选取个人层面的不确定性规避并证实了其在领导积极完美主义与员工差错取向及后续创新绩效关系中的调节作用,进一步表明个体层面的价值观同样能对职场绩效发挥预测作用^[36]。

表 5 有调节的中介效应的 Bootstrap 检验结果

	领导积极完美主义 → 差错取向 → 创新绩效		
不确定性规避	效应值	BootSE	95%CI
员工不确定性规避高(+SD)	0.40	0.09	[0.25,0.61]
员工不确定性规避低(-SD)	0.10	0.05	[-0.02,0.19]
高低水平差异	0.30	0.11	[0.13,0.57]

2.实践启示

第一,领导积极完美主义正向影响员工创新绩效,领导消极完美主义负向影响员工创新绩效。这启示领导者应理性看待并调整自身完美主义行为,一旦领导者过分关注差错将会阻碍下属创新绩效的提升。为了有效遏制领导消极完美主义对员工创新的不良影响,组织管理者在提拔团队领导时可以通过人格测试,避免高消极完美主义者在创新要求较高的岗位担任领导角色。第二,领导者必须意识到差错取向对员工创新的重要性。一方面,领导者需要调整自身对待差错的态度,避免对员工差错取向造成消极影响;另一方面,领导者应该致力于在组织培养积极向上的差错文化,营造一种包容差错与失败的宽松氛围,提升员工对差错的容忍度,引导员工以一种积极健康的态度与行为处理差错。第三,组建工作团队时要关注上下级之间的人格匹配。人力资源部门应该为高不确定性规避员工匹配具有积极完美主义特质的领导者,以更好地发挥团队有效性。

(三)研究局限

首先,虽然本研究采用三阶段数据匹配的方式预防共同方法偏差问题,但是问卷填写均是采用员工自我报告的方式,单一来源的调查数据可能会导致共同方法偏差问题。未来研究可以采用领导-员工二元匹配的方式收集数据,有效降低共同方法偏差问题。其次,本研究是将领导完美主义划分为积极和消极两个维度来探讨各自对员工创新绩效的影响。未来研究可以考虑将领导完美主义划分为其他维度,如领导自我导向完美主义、领导他人导向完美

主义和领导社会规定完美主义。最后,本研究仅从主管-下属视角探讨了领导完美主义对员工创新绩效的影响。未来研究可以从第三方视角出发进一步探讨员工完美主义对同事职场表现的影响。

参考文献:

[1]宋琪,陈扬.需求和接受的授权型领导匹配对下属工作结果的影响:情绪耗竭的中介作用[J].心理学报,2021(8).

[2]邓文娟.企业组织领导苛敛行为对员工创新绩效的影响机制检验[J].统计与决策,2023(9).

[3]陈云,杜鹏程.核心自我评价、差错取向对员工创新行为的影响[J].首都经济贸易大学学报,2019(6).

[4]林新奇,栾宇翔,赵锴,等.领导风格与员工创新绩效关系的元分析:基于自我决定视角[J].心理科学进展,2022(4).

[5]杜佳婧,李敏.自恋型领导与知识型下属创新绩效的关系研究[J].研究与发展管理,2018(3).

[6]王蕊,褚福磊,郭名.意义建构理论视角下谦卑领导对团队创新绩效的作用机制研究[J].中国人力资源开发,2023(1).

[7]刘文兴,车玉洁,王海江,等.职场完美主义:研究述评与展望[J].珞珈管理评论,2021(4).

[8]Xu L.,Liu Z.,Ji M.,et al.Leader perfectionism—friend or foe of employee creativity? Locus of control as a key contingency[J].Academy of Management Journal,2022(6).

[9]Guo L.,Chiang J. T.,Mao J. Y.,et al.Abuse as a reaction of perfectionistic leaders: A moderated mediation model of leader perfectionism, perceived control, and subordinate feedback seeking on abusive supervision[J].Journal of Occupational and Organizational Psychology,2020(3).

[10]王华强,刘文兴.评估型绩效考核对辱虐管理的影响:阻碍性压力与完美主义的作用[J].暨南学报(哲学社会科学版),2017(4).

[11]于维娜,Karen Ann Tarnoff,王占浩,等.“严”师出“高”徒? 导师完美主义对徒弟创造力的二元影响路径[J].科技进步与对策,2021(4).

[12]王华强,张杰,高利芬.领导完美主义对员工主动行为的影响研究——基于自我概念视角[J].长江大学学报(社会科学版),2023(3).

[13]Chang S. S. E.,Jain S. P.,Reimann M.The role of standards and discrepancy perfectionism in maladaptive consumption[J].Journal of the Association for Consumer Research,2021(3).

[14]Kung C. S. J.,Chan C. K. Y.Differential roles of positive and negative perfectionism in predicting occupational eustress and distress[J].Personality and Individual Differences,2014(58).

[15]张宁俊,袁梦莎,付春香,等.差错管理氛围与员工创新行为的关系研究[J].科研管理,2015(S1).

[16]Salancik G. R.,Pfeffer J. A.Social information processing approach to job attitudes and task design[J].Administrative Science Quarterly,1978(2).

[17]Miller K. I.,Monge P. R.Social information and employee anxiety about organizational change[J].Human Communication Research,1985(3).

[18]Jung J. M.,Kellaris J. J.Cross-national differences in proneness to scarcity effects: The moderating roles of familiarity, uncertainty avoidance,and need for cognitive closure[J].Psychology and Marketing,2004(9).

[19]Hughes D. J.,Lee A.,Tian A. W.,et al.Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations [J].The Leadership Quarterly,2018(5).

[20]Kirkman B. L.,Shapiro D. L.The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance[J].Academy of Management Journal,2001(3).

[21]陈猛,卞冉,王丽娜,等.情绪智力与工作绩效的关系[J].心理学进展,2012(3).

[22]孙建群,田奇,田晓明,等.中国企业情境下员工建设性越轨的结构拓展及其对创新绩效的影响[J].中国人力资源开发,2023(11).

[23]Damadzic A.,Winchester C.,Medeiros K. E.,et al.Rethinking outside the box: A meta-analysis of constraints and creative performance[J].Journal of Organizational Behavior,2022(8).

[24]Rybowiak V.,Garst H.,Frese M.,et al.Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence[J].Journal of Organizational Behavior,1999(4).

[25]van Dyck C.,Frese M.,Baer M.,et al.Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication[J].Journal of Applied Psychology,2005(6).

[26]尹奎,孙健敏,陈乐妮.差错管理氛围研究述评与展望[J].外国经济与管理,2016(2).

[27]王重鸣,洪自强.差错管理气氛和组织效能关系研究[J].浙江大学学报(人文社会科学版),2000(5).

[28]Yang J.,Chang M.,Chen Z.,et al.The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior[J].Leadership & Organization Development Journal,2020(1).

[29]Zhao B.Learning from errors: The role of context,emotion,and personality[J].Journal of Organizational Behavior,2011(3).

[30]Lei Z.,Naveh E.,Novikov Z.Errors in organizations: An integrative review via level of analysis,temporal dynamism,and priority lenses[J].Journal of Management,2016(5).

[31]苏磊,徐碧琳.差错取向对员工主动变革行为的影响[J].企业经济,2020(6).

[32]Lauzier M.,Mercier G.The effect of error orientation,motivation to learn, and social support on training transfer intentions: A moderated mediation model[J].Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration,2018(3).

[33]Wang W.,Yang C.,Wang B.,et al.When error learning orientation leads to learning from project failure: The moderating role of fear of face loss[J].Frontiers in Psychology,2019(10).

[34]Bowen D. E.,Ostroff C.Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system[J].Academy of Management Review,2004(2).

[35]Shuper P. A.,Sorrentino R. M.,Otsubo Y.,et al.A theory of uncertainty orientation: Implications for the study of individual differences within and across cultures[J].Journal of Cross-Cultural Psychology,2004(4).

[36]Zhang X.,Zhou J.Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism[J].Organizational Behavior and Human Decision Processes,2014(2).

[37]Watts L. L.,Steele L. M.,Den Hartog D. N.Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: A meta-analysis[J].Journal of International Business Studies,2020(1).

[38]Slaney R. B.,Rice K. G.,Mobley M.,et al.The revised almost perfect scale[J].Measurement and Evaluation in Counseling and Development,2001(3).

[39]杨丽,梁宝勇,张秀阁,等.近乎完美量表修订版(APS-R)的中文修订[J].心理与行为研究,2007(2).

[40]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].The Academy of Management Journal,2004(3).

[41]Li T.,Tang N.Inclusive leadership and innovative performance: A multi-level mediation model of psychological safety[J].Frontiers in Psychology,2022(13).

[42]吴艳,温忠麟.结构方程建模中的题目打包策略[J].心理科学进展,2011(12).

[43]Podsakoff P. M.,MacKenzie S. B.,Lee J. Y.,et al.Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies[J].Journal of Applied Psychology,2003(5).

[44]Schlaegel C.,Gunkel M.,Taras V.COVID-19 and individual performance in global virtual teams: The role of self-regulation and individual cultural value orientations[J].Journal of Organizational Behavior,2023(1).

责任编辑 刘玉成 E-mail:770533213@qq.com