

领导创造力对员工创造力的影响： 双元学习和主动性人格的作用

陈凯佳, 朱 欢, 覃小玲

(武汉东湖学院管理学院, 武汉 430212)

摘要: VUCA 时代持续推进, 企业面临的挑战愈加增多, 进一步强化了“创新为王”这一规则, 迫使企业须持续进行创新以塑造应对变化的能力, 员工作为企业基本单元, 其创造力直接决定了所在企业的创造力。由于创新部分活动是社会过程的结果, 工作场所中的其他人, 如领导会对员工创造力产生一定影响, 而现有研究关于领导创造力对于员工创造力的影响机制尚不健全。基于此, 从社会学习理论出发, 探究领导创造力对于员工创造力的影响机制。通过 301 份问卷调查的实证研究发现, 领导创造力可以通过双元学习正向影响员工创造力; 主动性人格正向调节领导创造力通过双元学习对员工创造力的积极作用。

关键词: 领导创造力; 双元学习; 主动性人格; 员工创造力

中图分类号: F272.92; F273.1 **文献标志码:** A **文章编号:** 1671-1807(2024)24-0087-07

VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, VUCA) 时代是一个挥发性、不确定性、复杂性、模糊性的时代^[1]。在 VUCA 时代, 企业之间的竞争更加激励, 跨界竞争者时常进入, 不确定性已然成为一种常态。数字技术的快速变更、未来不稳定因素等进一步增强了企业经营环境的复杂性, 给企业带来更多样化的挑战。而源源不断的创新能力帮助企业具有灵活的应变能力, 企业必须有能力塑造变化, 才能在复杂性与稳定性间找到平衡, 从而拥有在不确定环境下的主动性。这进一步强化了“创新为王”的规则, 迫使企业必须持续地进行创新以塑造应对变化的能力。

创新一直是学术界与实践界的重点关注的话题, 随着新质生产力的提出, 创新的重要性愈加凸显, 员工作为企业的基本单元, 其创造力直接决定了所在企业的创新能力。员工创造力, 定义为产生新颖和有用的想法^[2], 对于想要满足快速变化的客户需求并提高组织生产力的组织来说是一项重要的资产^[3], 对组织是否保持竞争力和成功做出贡献, 是组织在竞争性的全球市场中创新、生存和发展的重要决定因素^[4]。由于创新部分活动是社会过程的

结果, 工作场所中的其他人, 如领导者, 可以起到支持、激发或者抑制员工创造力的作用^[5-6], 领导者不仅是牧羊人、塑造者和创造性思想的支持者, 而且还是思想的产生者和实施计划者。既有实证研究发现, 包容性型领导、变革型领导、双元领导等领导风格被证实对员工创新行为具有正向预测作用^[7], 也有研究基于资源保存理论视角 (conservation of resources theory, COR) 提出双头领导可以积极影响员工创新行为的命题^[8]。这些研究大部分是以领导风格为研究视角, 而现有研究中关于领导创造力对于员工创造力的影响机制尚不健全。基于此, 本文进一步探究领导创造力对于员工创造力影响的内在机制。

VUCA 时代性, 企业和个人所处的环境更加复杂多变。在此环境下, 降低外部负面影响的重要方式是持续提高能力, 而实现能力提升最普遍的方式是学习。学习理论认为, 对多元化知识和技术的整合运用能力构成了创新的前提条件^[9]。学习可以积极影响员工创造力。学习具有双重属性, 包括探索式学习 (exploratory learning) 和利用式学习 (exploitative learning), 现存研究将其概括为双元学

收稿日期: 2024-07-08

基金项目: 武汉东湖学院青年基金(2023dhsk004)

作者简介: 陈凯佳(1994—), 女, 河南周口人, 硕士, 讲师, 研究方向为组织与行为管理、企业管理; 朱欢(1984—), 女, 湖北武汉人, 硕士, 讲师, 研究方向为仓储与配送管理; 覃小玲(1986—), 女, 湖北荆州人, 武汉东湖学院管理学院, 硕士, 助教, 研究方向为人力资源管理。

习。双元学习通过利用现有知识或者探索新知识可能会促进员工个人创造力。

与此同时,竞争的激烈、不确定性的增加和科学技术的快速进步,使得组织同样愈发依赖于员工的主动性^[10]。例如,主动提出改进建议或通过引入新工作流程的员工^[11-12],可以使其所在团队或组织受益,从而有利于团队和组织绩效的提高^[13-14]。随着现代信息技术的飞速发展,员工居家办公的频率也随之增多。这更加使得员工自身行为不仅受到领导风格的影响,也会受到其自身主动性人格的影响。基于此,本文引入主动性人格作为领导创造力通过双元学习对员工创造力影响的调节变量。

从社会学习理论视角出发,本文试图利用双元学习作为中介变量探究领导创造力对员工创造力的影响机理,考察主动性人格作为调节变量的黑箱机制发生边界。

本为的贡献主要表现在如下方面:一是丰富和补充了领导创造力、双元学习与主动性人格的理论研究;二是推进了双元学习作为中介变量,主动性人格作为调节变量的领导创造力对员工创造力的黑箱机制与边界条件研究,为相关理论研究提供一个崭新视角。

基于以上分析本文提出以下理论模型,如图1所示。

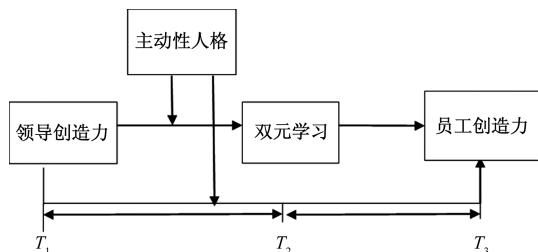


图1 理论模型

1 理论基础和研究假设

1.1 领导创造力与员工创造力

基于领导者在组织中的地位和影响力,他们行为和特征很可能被他们的下属建模和模仿^[15-16]。Mumford等^[17]认为具备较高的创造性解决问题的能力对于领导者是至关重要的,因为这些类型的领导者对员工能够给予更好的反馈,充当创造力榜样,并被视为更加可信的。Byrne等^[18]的研究表明,领导者可能影响下属创造力的一种方式充当创造性的榜样。例如,Jaussi和Dionne^[19]发现,当领导者被视为表现为非常规行为时,他们更有可能被视为创造性的榜样,这可以提高他们下属的创造

力。此外,Amabile^[20]研究发现,领导者的创造性技能(如创造性问题构建,信息检索和编码,替代创意生成的能力)对于促进下属创造性地问题解决至关重要。依据社会学习理论,当员工感知到领导具有较高创造力时,会更加愿意观察和模仿领导者思维模式及行为特点,并将此并运用在自身创造性实践中来,进而提升自身创造力^[21]。基于此,提出以下假设。

H1:领导创造力与员工创造力正相关。

1.2 领导创造力与双元学习

学习对于员工创造力的提升有着十分积极的影响,学习具有双重属性,学者将该属性归纳总结为“双元学习”。有关创新文化的研究认为,具备创新文化的企业,会促进员工应对动态能力的建立及提升^[22-23]。而组织中的领导行为属于组织文化的一部分,因此领导创造力,在一定程度上有助于员工主动学习以建立及提升自身应对动态的能力。社会学习理论指出,个体通过观察他人的行为表现而习得新事物。根据社会学习理论,Brown和Mitchell^[24]认为可以通过观察一个人行为的后果来进行替代性学习。领导者具有创造力时,领导者在工作过程中创造性的解决问题,当员工观察到领导创造性解决问题时,会进行学习模仿领导进行创造性解决问题。基于此,提出以下假设。

H2:领导创造力与员工双元学习正相关。

1.3 双元学习与员工创造力

吕洁和张钢^[25]的研究表明,双元学习通过利用现有知识或者探索新知识促进员工个人创造力。具体来说,探索性学习使个体获取新知识、新技能增多,与现有知识资源发生碰撞,促使个体创造力的形成与提升,利用性学习增加了个体的知识储备,资源基础变得更为丰厚,各种资源的积累和整合促进了个体创新想法和思维的形成,为成员消化新资源、探索新资源提供了一定的支撑,加快创造的整合进程^[26]。在班杜拉早期的研究中论证了个体行为与社会学习的关系,认为个体的复杂行为主要通过后天学习获得,而个体创新行为属于个体行为,其产生主要源于个体后天的社会学习^[27]。基于此,提出以下假设。

H3:双元学习与员工创造力正相关;

H4:领导创造力通过双元学习正向影响员工创造力。

1.4 主动性人格的调节作用

员工对于双元学习的反应,不仅会受到外部环

境,如领导的影响,也会受到相对不受情境和环境因素变化的人格特征因素的影响。Lepine 等^[28]建议,个人差异,如一个人的人格、知识、能力、技能会影响员工如何评价工作压力。主动性人格是一种比较稳定的人格特质,主要指个体不受外界环境的约束,通过发挥自身的主动性来改变自身所处的境地,VUCA 时代,主动性人格这种特质的作用愈加彰显。

Bateman 和 Crant^[29]在研究中发现具有高度主动性人格的员工不会仅仅简单地对环境做出反应,相反,他们会“寻找机会,表现出主动性,采取措施,直到通过带来改变而结束”。现有研究发现,具有高主动性人格的员工会更加积极地推动组织变革,从而更有助于组织创新行为的产生。而非主动性个体更倾向于对环境做出被动的反应,他们无法识别机会,更不用说创造机会做出改变。基于此,本文认为具有高主动性人格会更积极进行二元学习。基于此,提出以下假设。

H5:主动性人格正向调节领导创造力与二元学习之间的关系,使得主动性人格高时,两者的正向关系更强;主动性人格低时,两者的正向关系更弱。

H6:主动性人格正向调节领导创造力与员工创造力之间的关系,使得主动性人格高时,两者的正向关系更强;主动性人格低时,两者的正向关系更弱。

H7:主动性人格正向调节领导创造力通过二元学习对员工创造力的影响,使得主动性人格高时,上述间接关系更强。

2 研究方法

2.1 研究样本

本文研究样本为企业员工,各个变量均为员工个体感知测量,主要采取网上搜集,研究样本基本遍布全国各个省份,主要有北京、河南(主要有周口、南阳等)等 87 家企业作为调查对象,这些企业涵盖信息通信、机械制造等多个行业以及人事行政、生产运营、研发设计等多个部门。由于时间分离是减少共同方法偏差的最有效方法之一^[30],为减少共同方法偏差,分三个时点来收集数据。 T_1 时点测量领导创造力、主动性人格及其他控制变量; T_2 时点测量二元学习; T_3 时点测量员工创造力,以更好地检验变量间的因果关系,从 2023 年 8 月到 2023 年 12 月共历时 4 个多月。最终获得 87 家企业的 301 份有效调查问卷。样本基本情况:男性为 148 人(占 49.2%),女性为 153 人(占 50.8%);年龄 18~25 岁为 63 人(占 20.9%),26~35 岁为 115 人(占

38.2%),36~55 岁为 77 人(占 25.6%),56 岁以上为 46 人(占 15.3%);学历大专及以下为 56 人(占 18.6%),本科为 155 人(占 51.5%),硕士为 78 人(占 25.9%),博士及以上为 12 人(占 4.0%);所在行业信息通信为 38 人(占 12.6%),机械制造为 23 人(占 7.6%),生物医药为 24 人(占 8.0%),工程建筑为 36 人(占 12.0%),教育培训为 55 人(占 18.3%),物流交通为 33 人(占 11.0%),能源化工为 28 人(占 9.3%),金融服务为 14 人(占 4.7%),酒店旅游为 15 人(占 5%),其他行业为 35 人(占 11.5%);工龄 3 年及以下为 109 人(占 36.2%),3~5 年为 91 人(占 30.2%),6~10 年为 70 人(占 23.3%),10 年以上为 31 人(占 10.3%);所在企业规模为 200 人以下为 55 人(占 18.3%),201~500 人为 116 人(占 38.5%),501~1 000 人为 69 人(占 22.9%),1 001 人及以上为 61 人(占 20.3%)。

2.2 测量工具

研究变量均采用已经被验证并反复使用的成熟量表,为保证量表质量,遵循“回译”程序,翻译工作由专业人士反复推敲最终确定。除了控制变量,其他变量均采用 Likert 5 点量表,1 表示“非常不符合”,5 表示“非常符合”。

领导创造力:采用 Farmer 等^[31]编制的单维度 4 题项量表,由员工感知测量,具体题项如“我的领导者尝试新的想法和解决问题的方法”等,此量表在本文中 Cronbach's alpha 值为 0.968。

二元学习:采用 March^[32]的做法将二元学习分为探索式学习与利用式学习两个维度 10 题项的量表,具体题项如“我们寻找解决新产品开发/新服务开发中出现问题的常用并被广泛接受的方法和解决路径”等,此量表在本文中 Cronbach's alpha 值为 0.929。

员工创造力:采用 Farmer 等^[31]编制的 3 题项量表,根据实际需要,本文加入一个题项,共 4 题项,通过探测性因子分析以及验证性因子分析,员工创造力的量表在本文依然为一个维度。具体题项如“我在工作中表现出独创性”等,此量表在本研究中 Cronbach's alpha 值为 0.887。

主动性人格:采用对主动性人格的测量采用 Seibert 等^[33]以及林颀宣开发的量表,共 10 个变量,具体题项如“我享受面对和克服想法上的障碍所带来的乐趣”等,此量表在本文中 Cronbach's alpha 值为 0.926。

控制变量:包括性别、年龄、学历、工龄、行业类型以及企业规模,现有研究发现这些变量会对员工创造力产生影响。

3 数据分析和研究结果

3.1 同源方差检验

为避免多个变量的数据来自同一类型调研对象所造成的同源方法偏差,采用 Harman 单因素检验。未旋转因子分析抽取 5 个特征值大于 1 的因子,累计解释 70.520%的变异量,其中大于 1 的特征值最大为 11.931,特征值最大因子解释 38.288%的变异量(小于 40%)。数据结果表明,各个变量内部结构比较清晰,因此本文不存在严重的共同方法偏差问题。

3.2 区分度检验

采用 AMOS 26.0 进行验证性因子分析(四因子模型为领导创造力、双元学习、主动性人格、员工创造力;三因子模型为领导创造力、双元学习+主动性人格、员工创造力;二因子模型为领导创造力+双元学习+主动性人格、员工创造力;单因子模型为领导创造力+双元学习+主动性人格+员工创造力),四因子模型拟合情况最好,各项指标分别为: $\chi^2/\text{df}=1.574$, $\text{RMSEA}=0.084$, $\text{TLI}=0.961$, $\text{CFI}=0.965$, $\text{IFI}=0.965$ 。数据结果说明本文模型拟合度较好,如表 1 所示。

3.3 描述性与相关性分析

主要变量的均值、标准差及相关系数如表 2 所示,领导创造力与员工创造力显著正相关($\beta=0.349$,

表 1 验证性因子分析结果

模型	χ^2/df	RMSEA	TLI	CFI	IFI
单因子	7.085	0.142	0.591	0.619	0.620
二因子	4.601	0.110	0.758	0.775	0.776
三因子	4.550	0.109	0.762	0.779	0.780
四因子	1.574	0.084	0.961	0.965	0.965

注:观测值为 301。

$P<0.001$),与双元学习显著正相关($\beta=0.206$, $P<0.01$),双元学习与员工创造力显著正相关($\beta=0.253$, $P<0.001$),使得 H1、H2 及 H3 得到了初步验证。

3.4 假设检验

(1)直接效应检验。通过表 3 的模型(4)可知,领导创造力对员工创造力有显著正向影响($\beta=3.247$, $P<0.001$),因而 H1 得到验证;根据表 3 的模型(2),领导创造力与双元学习显著正相关($\beta=0.351$, $P<0.001$),H2 得到验证。双元学习与员工创造力显著正相关($\beta=0.235$, $P<0.01$),H3 成立。

(2)中介效应检验。通过表 3 的模型(4)和模型(6)对比可知,双元学习部分中介了领导创造力与员工创造力之间的关系,H4 成立。

(3)调节效应的检验。根据表 4 的模型(3)($\beta=0.043$, $P<0.01$),可知 H5 成立,根据表 4 的模型(6)($\beta=0.137$, $P<0.01$),可知 H6 成立,调节效果如图 2 和图 3 所示。

表 2 描述性统计与相关分析结果

变量	均值	标准差	性别	年龄	学历	工龄	行业类型	行业规模	领导创造力	双元学习	主动性人格	员工创造力
性别	1.510	0.500	1									
年龄	2.350	0.980	0.157**	1								
学历	2.150	0.760	0.241**	0.312**	1							
工龄	2.080	1.000	0.161**	0.371**	0.246**	1						
行业类型	5.200	2.780	0.268**	0.111	0.125*	0.126*	1					
行业规模	2.450	1.010	0.045	0.189**	0.307**	0.078	0.131*	1				
领导创造力	3.570	1.080	0.303**	0.233**	0.129*	0.303**	0.129*	0.016	1			
双元学习	3.150	1.080	-0.170**	-1.96**	-0.228**	-0.112	0.086	-0.119*	0.206**	1		
主动性人格	3.440	0.390	0.064	0.108	0.098	0.090	0.091	0.164**	0.443*	0.285**	1	
员工创造力	1.530	0.920	0.073	-0.003	0.018	-0.059	0.014	-0.010	0.349***	0.253***	0.195**	1

注:*、**、***分别表示 10%、5%、1%的显著性水平;观测值为 301。

表 3 直接与中介效应回归结果

变量	双元学习			员工创造力		
	模型(1)	模型(2)	模型(3)	模型(4)	模型(5)	模型(6)
性别	0.108	0.194*	0.085	0.550	0.104	0.921
年龄	-0.121	-0.163**	0.022	0.726	0.001	0.407
学历	0.147*	0.141*	0.039	0.563	0.014	0.494
工龄	-0.008	-0.085	-0.066	-0.328	-0.067	0.710
行业类型	-0.019	-0.029	0.040	0.767	0.037	-0.545
行业规模	-0.043	-0.031	-0.022	-0.479	-0.030	0.287
领导创造力		0.351***		3.247***		2.416*
双元学习					0.235**	1.980*
观测值	301	301	301	301	301	301
R^2	0.083	0.185	0.011	0.045	0.073	0.120
ΔR^2		0.102***		0.034***	0.028**	0.047***
ΔF		36.723***		10.546***	8.596**	7.287***

注:*、**、***分别表示 10%、5%、1%的显著性水平。

表 4 调节效应回归结果

变量	双元学习			员工创造力		
	模型(1)	模型(2)	模型(3)	模型(4)	模型(5)	模型(6)
性别	0.108	0.171**	0.167**	0.085	0.048	0.044
年龄	-0.121	-0.161**	-0.169**	0.022	0.046	0.037
学历	0.147*	0.144*	0.145*	0.039	0.039	0.042
工龄	-0.008	-0.070	-0.074	-0.066	-0.030	-0.033
行业类型	-0.019	-0.038	-0.042	0.040	0.052	0.048
行业规模	-0.043	-0.069	-0.064	-0.022	-0.007	-0.002
领导创造力		0.233***	0.241***		-0.135	0.187**
双元学习		0.246***	0.251***		0.142*	0.136**
领导创造力×主动性人格			0.043*			0.137*
观测值	301	301	301	301	301	301
R^2	0.083	0.231	0.381	0.011	0.061	0.112
ΔR^2		0.148***	0.150***		0.050**	0.051**
ΔF		28.200***	18.975***		7.756**	5.328**

注: *、**、***分别表示 10%、5%、1%的显著性水平。

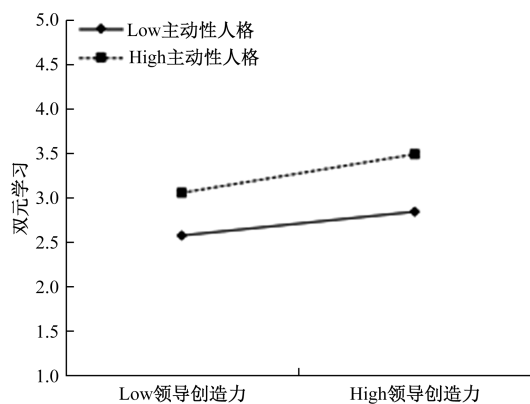


图 2 主动性人格对领导创造力和双元学习关系的调节效果

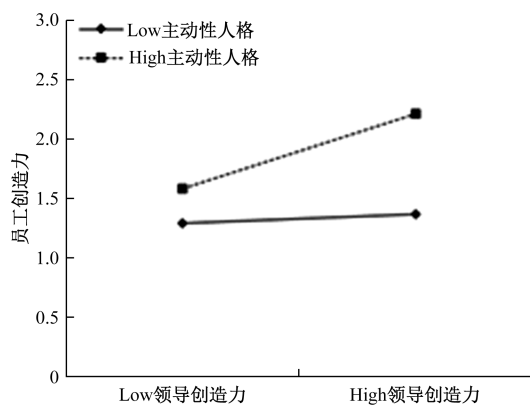


图 3 主动性人格对领导创造力和员工创造力关系的调节效果

(4)被调节的中介效应检验。采用 Hayes^[34]的 PROCESS(SPSS 中专门进行分析中介效应和调节效应的插件)分析插件中的 Bootstrap 检验双元学习在领导创造力对员工创造力的间接作用中是否具有调节作用。双元学习低、中、高水平的情况如

表 5 所示,组间差异显著 $SE=0.002\ 3$, $CI95\%=[0.005\ 7, 0.013\ 1]$, 抽样数=2 000, $Effect=0.06$)。所以 H7 得到验证。

表 5 被调节的中介效应分析结果(第一阶段)

变量	间接效应	95%CI	
		下限	上限
低水平主动性人格	-0.002 0	-0.013 6	0.004 5
中水平主动性人格	0.004 2	0.013 3	0.014 6
高水平主动性人格	0.005 4	0.018 4	0.024 2

注:抽样数=2 000。

4 结论

4.1 理论贡献

本文从社会学习理论出发,对领导创造力、双元学习、员工创造力及主动性人格之间的关系进行了研究与论证,进一步丰富了领导创造力对员工创造力影响的具体机制及条件因素,为现有研究领导创造力对员工创造力的影响提供了新思路与新视角,主要有以下理论贡献。

首先,基于社会学习理论理论,探究了双元学习在领导创造力对员工创造力影响的中介作用, VUCA 时代性,企业和个人所处的环境更加复杂多变,且新质生产力的提出,创新的重要性愈加凸显。在此环境下,企业降低外部负面影响的重要方式是持续提高能力及创新,而实现能力提升及创新最普遍的方式是学习。现有研究已经证实双元学习可以促进员工创新。本文进一步揭开了领导创造力对员工创造力影响的黑匣子,同时丰富了社会学习理论视角下领导创造力对员工创造力影响的理论解释。

其次,竞争的激烈、不确定性的增加和数字技

术的快速进步,使得组织同样愈发依赖于员工的主动性^[10],本文引入主动性人格为研究模型的调节变量进一步丰富了领导创造力对员工创造力影响的边界条件,为相关研究提供新的视角。

最后,丰富了领导创造力对员工创造力影响的理论研究。现存实证研究发现,包容性型领导、变革型领导^[20]、双元领导等领导风格被证实对员工创新行为具有正向预测作用^[7],也有研究基于资源保存理论视角(COR)提出双头领导可以积极影响员工创新行为的命题^[8]。这些研究大部分是以领导风格为研究视角,而现有研究中关于领导创造力对于员工创造力的影响机制尚不健全,本文则从社会学习理论视角出发,通过来自全国的301份有效样本的实证研究发现领导创造力对员工的创造力影响是积极的,丰富了领导创造力对员工创造力影响的理论研究。

4.2 实践意义

随着VUCA时代的持续推进,企业面对的不确定性增加,从社会学习理论视角,领导创造力会在一定程度上引发员工进行学习,以提高其创造力。而创造力于VUCA时代更是企业制胜的法宝。对领导者而言,自身创造力的提高,可以提高员工的双元学习以为释放员工的创造力奠定基础,为企业的可持续发展助力。

现存大量研究已经证实主动性人格可以给企业带来很多益处,本文中主动性人格对领导创造力与员工创造力之间关系的调节作用是显著正向影响。一般情况下人格特征是一个人相对比较稳定的特质,所以企业在进行招聘时,相关岗位如果需要主动性人格的人才时,可以进行情境模拟或者人格量表测试等方式以招聘到符合岗位的人员。

4.3 研究展望

第一,本文仅采用了问卷调查法对研究模型进行了检验,而未与其他方法如实验法等相结合进行分析和验证,未来的研究可以与实验法或其他方法结合,如结合实验法对领导创造力、双元学习及员工创造力进行问卷调查强化研究结果的可信度。

第二,本文对于员工创造力的测量依赖于员工的自我感知,未来的研究可以结合多源样本,如领导评价、同事评价等以更加客观地测量员工创造力,保证研究结论的科学性、严谨性和有效性。

第三,本文仅从社会学习理论视角解释模型,未来研究可以从社会交换理论、社会认知理论等理论解释。

第四,本文只考察了主动性人格的调节作用,但其他积极特质也可能具有类似的调节作用或者相反的调节作用,未来可以进一步研究及检验其他变量的调节作用,如大五人格的不同维度以及自恋型人格,以丰富相关研究理论。

参考文献

- [1] 赵阳,吕江洪,许峻豪. VUCA情境下新生代员工自我领导对创新行为的影响研究[J]. 经营与管理, 2023(7): 117-123.
- [2] SHALLEY C E, ZHOU J, OLDFHAM G R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? [J]. Journal of Management, 2004, 30: 933-958.
- [3] GOTSII M, ANDRIOPOULOS C, LEWIS M W, et al. Managing creatives: paradoxical approaches to identity regulation[J]. Human Relations, 2010, 63: 781-805.
- [4] ZHOU J, SHALLEY C E. Deepening our understanding of creativity in the workplace: a review of different approaches to creativity research[J]. Zedeck Sheldon Apa Handbook of Industrial & Organizational Psychology, 2011, 122: 11450.
- [5] AMABILE T M, PILLEMER J. Perspectives on the social psychology of creativity[J]. The Journal of Creative Behavior, 2012, 46(1): 3-15.
- [6] PERRY-SMITH J E. Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity[J]. Academy of Management Journal, 2006, 49(1): 85-101.
- [7] 王辉,聂巧媛. 包容性领导对员工创新行为的影响——员工信任和创新自我效能感的作用[J/OL]. 重庆工商大学学报(社会科学版), 2021: 1-13[2024-06-24]. <https://kns.cnki.net/kcms/detail/50.1154.C.20210430.0924.002.html>.
- [8] HUNTER S T, CUSHENBERY L D, JAYNE B. Why dual leaders will drive innovation: resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution[J]. Journal of Organizational Behavior, 2017, 38(8): 1183-1195.
- [9] 吴迪. 知识型企业双元学习与员工创新绩效的关系研究[D]. 哈尔滨: 哈尔滨工业大学, 2019.
- [10] CAMPBELL D J. The proactive employee: managing workplace initiative[J]. The Academy of Management Executive, 200, 14: 52-66.
- [11] MORRISON E W, PHELPS C C. Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change[J]. Academy of Management Journal, 1999, 42: 403-419.
- [12] VAN DYNE L, LEPINE J A. Helping and voice extrarole behaviors: evidence of construct and predictive validity[J]. Academy of Management Journal, 1998, 41: 108-119.
- [13] CROSSLEY C D, COOPER C D, WERNISING T S.

- Making things happen through challenging goals: leader proactivity, trust, and business-unit performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98: 540-549.
- [14] DETERT J R, BURRIS E R, HARRISON D A, et al. Voice flows to and around leaders: understanding when units are helped or hurt by employee voice[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2013, 58: 624-668.
- [15] BANDURA A. *Principles of behavior modification*[M]. New York: Holt, Rinehart, & Winston, 1969.
- [16] WEISS H M. Subordinate imitation of supervisor behavior: the role of modeling in organizational socialization[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, 19(1): 89-105.
- [17] MUMFORD M D, SCOTT G M, GADDIS B H et al. Leading creative people: orchestrating expertise and relationships[J]. *The Leadership Quarterly*, 2002, 13(6): 705-750.
- [18] BYRNE N, KHAZANCHI S, NAZARIAN D. The relationship between stressors and creativity: a meta-analysis examining competing theoretical models [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95: 201.
- [19] 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.
- [20] Amabile T M. *Creativity in context* Boulder[M]. Boulder: Westview Press, 2004.
- [21] SCOTT R K. Creative employees: a challenge to managers[J]. *Journal of Creative Behavior*, 2011, 29(1): 64-71.
- [22] FLORES L G, ZHENG W, RAU D, et al. Organizational learning: subprocess identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents[J]. *Journal of Management*, 2012, 38(2): 640-667.
- [23] WEI Y S, O'NEILL H, LEE R P, et al. The impact of innovative culture on individual employees: the moderating role of market information sharing[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2013, 30(5): 607-627.
- [24] BROWN M E, MITCHELL M S. Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research [J]. *Business Ethics Quarterly*, 2010, 20: 583-616.
- [25] 吕洁, 张钢. 知识异质性和知识型团队创造力的影响机制: 基于互动认知的视角[J]. *心理学报*, 2015, 47(4): 533-544.
- [26] GUPTA A K, SMITH K G, SHALLEY C E. The interplay between exploration and exploitation[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(4): 693-706.
- [27] BANDURA A, FREEMAN W H, LIGHTSEY R. Self-efficacy: the exercise of control[J]. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 1997, 158: 8391.
- [28] LEPINE J A, PODSAKOFF N P, LEPINE M A. A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent relationships among stressors and performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48: 764-775.
- [29] BATEMAN T S, CRANT J M. The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14: 103-118.
- [30] DOTY D H, GLICK W H. Common methods bias: does common methods variance really bias results? [J]. *Organizational Research Methods*, 1998, 1(4): 374-406.
- [31] 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.
- [32] MARCH J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization Science*, 1991, 2(2): 71-87.
- [33] SEIBERT S E, CRANT J M, KRAIMER M L. Proactive personality and career success[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84(3): 416-427.
- [34] HAYES A F. *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: a regression-based approach*[M]. New York: The Guilford Press, 2013.

Impact of Leadership Creativity on Employee Creativity: The Role of Dual Learning and Proactive Personality

CHEN Kaijia, ZHU Huan, QIN Xiaoling

(School of Management, Wuhan Donghu University, Wuhan 430212, China)

Abstract: The continuous advancement of the VUCA era has led to an increasing number of challenges faced by enterprises, further strengthening the rule of “innovation is king” and forcing enterprises to continuously innovate to shape their ability to respond to changes. As the basic unit of enterprises, employees’ creativity directly determines the creativity of their respective enterprises. Due to the fact that innovative activities are the result of social processes, other people in the workplace, such as leaders, can have a certain impact on employee creativity. However, the existing research on the impact mechanism of leadership creativity on employee creativity is not yet sound. Based on this, the impact mechanism of leadership creativity on employee creativity from the perspective of social learning theory was explored. On the basis of the empirical research through 301 questionnaire surveys, it is found that leadership creativity can positively influence employee creativity through dual learning. Proactive personality positively moderates the positive effect of leadership creativity on employee creativity through dual learning.

Keywords: leadership creativity; dual learning; proactive personality; employee creativity