

# 团队沉默对团队创造力的影响研究

高 航

南京师范大学, 商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2022年3月8日; 录用日期: 2022年4月13日; 发布日期: 2022年4月20日

## 摘 要

企业是创新活动的主要场所, 创造力是组织竞争力的重要基础, 团队创造力更是在日益复杂的经济环境中显得尤其关键。基于创造过程理论, 通过79个团队共计595位团队成员的问卷, 探究团队沉默对团队创造力的影响, 进而说明团队知识交互的作用机制。结果发现: 团队沉默抑制团队创造力的提升, 这一负向影响被团队知识交互所中介; 领导创造力期望起到调节作用, 即缓冲了团队沉默对知识交互的负向影响。因此, 缓解团队沉默的消极作用, 提升团队创造力水平, 需要重视团队知识交互过程的质量, 在此基础上领导表现出创造力期望, 以榜样带动并支持创造行为。

## 关键词

团队沉默, 团队创造力, 知识交互, 领导创造力期望

# Research on the Effect of Team Silence on Team Creativity

Hang Gao

School of Business, Nanjing Normal University, Nanjing Jiangsu

Received: Mar. 8<sup>th</sup>, 2022; accepted: Apr. 13<sup>th</sup>, 2022; published: Apr. 20<sup>th</sup>, 2022

## Abstract

Enterprises are the main places for innovation activities and creativity is an important basis for organizational competitiveness. Meanwhile, team creativity is particularly critical in an increasingly complex economic environment. Based on creative process theory, this paper explores the influence of team silence on team creativity through questionnaires of 595 team members of 79 teams, and then explains the mechanism of team knowledge exchange and combination. The results show that team silence inhibits the improvement of team creativity, and this negative effect

is mediated by team knowledge exchange and combination; leader's creativity expectation plays a moderating role, that is, it buffers the negative effect of team silence on knowledge exchange and combination. Therefore, to alleviate the negative effects of team silence and improve the level of team creativity, it is necessary to pay attention to the quality of the team's knowledge exchange and combination. What's more, leaders should show creativity expectations and play as a model to support creative behaviors.

## Keywords

Team Silence, Team Creativity, Knowledge Exchange and Combination, Leader's Creativity Expectation

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 研究背景

时代呼吁创新，创新在国家发展中扮演着重要角色，新冠疫情以来涌现的新职业新业态助力经济复苏，而企业是创新活动的重要场所，无论是企业的生存还是发展，创新都尤为重要。虽然创新与创造力的涵义不完全等同，但形成创造性的想法即创造力是实现创新的先决条件[1] [2]。团队创造力在组织实现成功方面发挥着关键作用[3] [4]，创造力是提出兼具新颖性和在组织中实用性的想法或解决方案[5]，已有研究没有充分考虑组织中可能阻碍创造力发展的因素[6] [7] [8]。其次，创造力成分模型指出动机与创造相关过程都是创造力形成的重要部分[9]，两者是互为补充，虽然内在动机在创造力的实现中扮演着最主要角色，但创造相关过程，比如相关信息的收集与知识的加工同样起重要作用[10]，有动机但资源匮乏，可能就出现“心有余而力不足”。较多研究单独从心理角度或知识角度探究影响创造力的因素，而创造力的研究需要结合多种组织情境的作用[11]。

组织中沟通质量影响团队表现，比如创造力[12]，研究对团队互动因素关注较少。其中，员工沉默行为在国内外屡见不鲜[13] [14]，而组织沉默是一种集体现象[15]，亦有学者提出 group silence (团体沉默) 的概念，中国文化多秉承“沉默是金”，沉默现象更为突出，团队沉默是指团队成员虽然意识到组织存在的问题或有独特想法，却不表达或选择性表达出来的意识行为[16]。团队成员沉默行为越普遍，破除难度就越大，沉默不仅影响领导决策质量[17]，更会导致自身认知失调、产生工作压力等[18]，团队沉默作为一种有意识保留组织相关信息与知识的行为，会成为团队成员分享知识的绊脚石，给有效沟通设立障碍。

本文试图从信息加工视角找出团队沉默影响团队创造力的潜在作用机制。创造力并不总是员工各自为战而产生的，通常源于团队成员之间的交互过程[19]。除了从上级寻求反馈和凭借自身资源来获取需要的工作信息外，团队员工在组织中主要依靠其他成员获取知识。本研究认为，团队沉默行为减少团队知识总量，根据社会学习理论，这不利于团队成员彼此知识的碰撞与整合，因而影响团队创造性想法的产生，甚至引起创造力水平的弱化。同时，团队沉默并不代表成员间交流机会完全不存在，如若领导表现出创造力期望，会激发成员的创造动机，促使有意识的努力获取所需知识，使团队整体知识得到补充，彼此知识分享与加工更为频繁，有助于缓解团队沉默对成员间知识交互的负向作用，从而减弱团队沉默对团队创造力的不利影响。据此拟构建出如图 1 所示的团队层次研究模型。

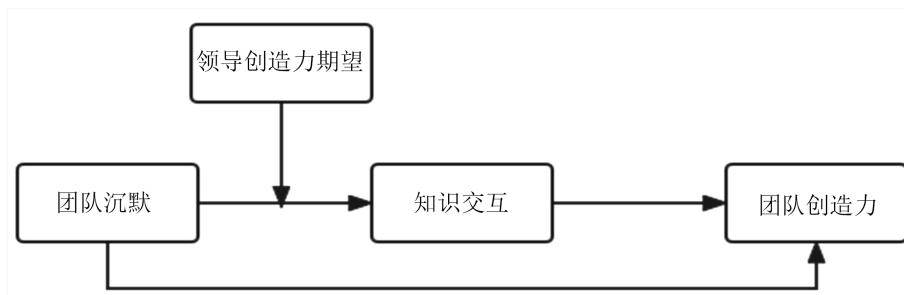


Figure 1. Research model  
图 1. 研究模型

## 2. 理论基础与研究假设

### 2.1. 团队沉默与团队创造力

员工直接接触日常工作，更有机会发现具体领域中的现实问题，但由于“祸从口出”、“言多必失”等文化观念，往往抱着一种“事不关己，高高挂起”的心态，害怕发声而带来负面影响，不愿意或者不轻易表达自己的观点[20]。这种有意识地保留工作观点的行为被称作员工沉默，集体性的沉默便是组织沉默[15]。团队成员沉默不仅会使领导陷入信息孤岛的困境，更为员工间的横向沟通及信息交流设置障碍，影响团队中各种创造力的形成与发展。

团队成员掌握的异质性信息能协助他们从多个角度进行思考[21]，而他们的沉默行为则不利于员工摆脱惯例的思维模式，影响对潜在问题的全面识别。Lee & Yang (2015)认为团队知识异质性可以帮助团队成员进行信息细化，而且，知识分享也有助于团队信息深度加工，促成团队创造力的发展[22]。此外，团队沉默行为可能会导致很好的想法“胎死腹中”，由于沉默行为的隐蔽性，团队信息交流会形成虚假繁荣的假象，影响对有价值信息的挖掘，降低团队整体的决策质量，不利于成员间想法的深层次交流来形成新颖的创意。基于此，提出理论假设 1。

H1：团队沉默负向影响团队创造力。

### 2.2. 知识交互的中介作用

信息搜寻首先是提升创造力的重要基础，高质量的知识能帮助获取者有效实施工作行为，团队成员在互动中获取信息，更有助于团队创造力的发展。结合创造力成分理论的观点，本研究认为信息资源是一种重要的社会资源，团队沉默所形成的观点保留，不利于其成员获取工作信息，使其很难在有效信息缺失的情况下，对零散性信息进行深度加工，进而抑制了团队创造力的提升。

知识交互不仅包含团队成员间的知识交换行为，更涉及对整体知识的深层次整合与加工。信息深度加工是整合已有知识，进行机会发现与价值挖掘，进而创造新知识的过程[22]，在这一过程中，个体对多样化信息进行分析、加工与运用，有效促进了创造性想法的产生。信息深度加工的最终效果取决于信息投入的数量与质量，由此可见，团队沉默行为会对团队成员的信息深度加工过程产生负向影响。信息数量方面，团队成员往往掌握着异质性知识[21]，当他们选择保持沉默后，他人难以有效地积累多样性的知识，因而较难从已有的认知框架与思维惯性中跳脱出来。信息质量方面，沉默阻碍了工作领域重要信息的分享，知识获取将缺乏系统性，团队成员只能对零散的信息进行分析与整合，这无疑降低了知识创造的效率与效果。信息深度加工过程中，团队成员能借助观点采择、换位思考等，进一步理解团队成员所提供的信息，发现其中有关键内容[23]，从而不断更新知识。高质量的信息深度加工是创造力提升的重要基础，但沉默行为阻碍了团队成员信息深度加工过程的有效进行，使得创造机会受到限制。团队

沉默不利于团队整体决策有效“信息池”的构建，伴随着信息深度加工过程的削弱，团队产生创造性想法的可能性会随之降低。据此提出假设 2。

H2：知识交互在团队沉默和团队创造力的关系间起到中介作用。

### 2.3. 领导创造力期望的调节作用

领导创造力期望是员工感知到的领导对其表现出高创造力水平的期望。角色认同理论认为，当这种期望内化成自我期望，并从社会关系的互动中获得反馈与强化，形成对特定角色的认同时，能够有效促进相应角色行为的产生，并不断强化角色的认同度，构成良性循环[24]。领导对团队及成员表现出创造力期望，促使团队内部实现信息的充分流动，有助于团队成员吸纳他人的异质性知识[25]，为信息整合和深度加工过程提供必要与丰富的知识输入，增强对整体信息的处理能力，在一定程度上缓解团队沉默的负向影响。动机是创造力形成的关键要素，领导创造力期望能激发员工的创造性动机[26]，增强员工行为的目的性，鼓励团队内部知识交换，有助于加强员工对创造性角色的认同，在团队内部进行更多的知识交互行为。资源是创造力产生的必备要素，领导创造力期望通过鼓励知识交流，实现了异质性知识在团队内部的快速积累与转移，为系统性信息的形成提供保障，降低每个成员的认知负担，提升信息交流与加工的深度，有助于对团队信息潜在价值的挖掘。技术是创造力实现的关键一招，领导表达创造力期望，并表现出示范行为，能够引起员工的模仿，学习创造相关的技能和方法[27]，提高创造的可能性。

领导创造力期望通过激发团队及成员创造的动机，丰富创造力实现所需的资源，并传递创造相关技能，减少了团队个体的认知负载和信息冗余，促进知识交互行为，在知识充分沟通中还可能促成团队交互记忆系统的构建，为团队及成员对信息的整合提供必要的知识输入。随着领导创造性期望水平的提高，多样化的知识在团队内部实现有效的交换，促进团队及成员对信息的深度加工与整合，缓解了沉默行为对知识获取造成的负面影响。反之，如果领导创造力期望水平不高，员工自身创造性角色无法通过反馈来强化，为实现创造所进行的团队内部知识交互行为就会减少，团队成员之间的异质性知识得不到整合，工作协调性低，信息传递流于形式，无法形成信息的深度交流，不利于团队及成员对知识交互过程的有效进行，削弱了创造力的发展。据此提出假设如下。

H3：领导创造力期望负向调节团队沉默对团队创造力的不利影响。

## 3. 样本来源与变量测量

### 3.1. 样本来源

团队样本来源于南京一家汽车集团公司下属的 5 家控股子公司，调研工作在集团公司人力资源部门的配合下完成。调研过程分成两阶段进行，同一团队的两次调研时间间隔一个月。第 1 阶段发放团队成员问卷，共向 93 个团队发放 687 份团队成员问卷，由团队成员对沉默行为进行自我评价，并评价领导创造力期望的水平，共回收 642 份有效问卷，涉及 87 个团队；第 2 阶段向这 87 个团队发放问卷，由团队成员对所在团队的知识交互强度和创造力水平进行评价，共回收 607 份团队成员问卷。剔除无效问卷及不匹配问卷后，共获得 79 组团队配对样本，包含 595 份团队成员问卷。

### 3.2. 变量测量

除控制变量外，测量题项采用 7 级 Likert 量表，1~7 分别代表了从非常不同意到非常同意。

团队沉默采用 Tagirala 等人(2008)的自评量表[28]，共 5 个题项，由参与调查的每位团队员工来填写，在填写并收集完成后进行对应团队层次上的数据聚合分析。量表的典型题项为“当我担心团队存在的工作问题时，我会选择保持沉默”等。量表信度检验值为 0.946，rwg 均值为 0.729。

知识交互变量参考 Collins 等(2006)的知识交换与整合量表[29], 共 8 个题项, 由参与调查的员工填写, 并按照已有做法对数据进行聚合, 其中示例题项为“每天工作结束时, 我感觉通过交换和整合想法的过程让我从其他团队成员处学到了知识”“我在团队中很乐意和同事们交换和整合想法”。量表的信度检验值为 0.907, 表现出较好的信度.rwg 均值为 0.819。

团队创造力采用 Shin 等人(2007)开发的量表来测量团队整体的创造力表现[4], 共 4 个题项, 由参与调查的每个团队成员来填写。主要题项包括有“团队总能提出好的新想法”、“团队提出的新想法总是很有用”等。该量表的信度检验值为 0.842, 显示出较好的信度。rwg 均值为 0.829。

领导创造力期望主要依据 Tierney 等(2004)所开发的问卷[30], 共包括 3 个题项, 由每个参与调查的员工来填写。量表中的示例题项为“我的领导鼓励我创造性地解决问题”等。量表的信度值是 0.816, rwg 均值为 0.817。

分析团队沉默对团队创造力的影响作用及边界时, 将团队规模、成立年限作为本研究主要控制变量。

## 4. 数据分析和结果

### 4.1. 验证性因子分析

四个变量均由成员评价, 首先在个体层次进行验证性因子分析, 结果见表 1。由表可知, 四因子模型各指标拟合度良好, 明显优于其他模型。

**Table 1.** Confirmatory factor analysis results

**表 1.** 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	TLI	CFI	RMSEA
四因子模型	527.378	164	3.216	0.949	0.956	0.061
三因子模型 1	851.967	167	5.102	0.905	0.917	0.083
三因子模型 2	2997.760	167	17.951	0.608	0.656	0.169
单因子模型	3417.990	170	20.106	0.559	0.605	0.179

注: 三因子模型 1 将知识交互与团队创造力合并为一个共同因子, 三因子模型 2 将团队沉默与知识交互合并为一个共同因子。

### 4.2. 描述性统计

**Table 2.** Mean, standard deviation and correlation coefficient of research variables

**表 2.** 研究变量平均值、标准差和相关系数表

	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1.团队规模	7.530	1.568	1					
2.成立年限	2.48	1.367	0.071	1				
3.团队沉默	4.846	1.075	-0.408**	0.130	1			
4.知识交互	5.419	0.276	-0.058	0.064	-0.240*	1		
5.领导创造力期望	5.562	0.398	-0.046	0.079	0.212	0.551**	1	
6.团队创造力	5.594	0.316	0.022	0.114	-0.311**	0.608**	0.671**	1

注: \*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$ ,  $N = 79$ , 下同。

根据表 2 可以看出, 在团队层次上, 团队沉默与知识交互( $r = -0.240$ ,  $p < 0.05$ )、团队创造力( $r = -0.311$ ,  $p < 0.01$ )均是显著负向相关, 知识交互与团队创造力显著正相关( $r = 0.608$ ,  $p < 0.01$ ), 相关分析的结果与

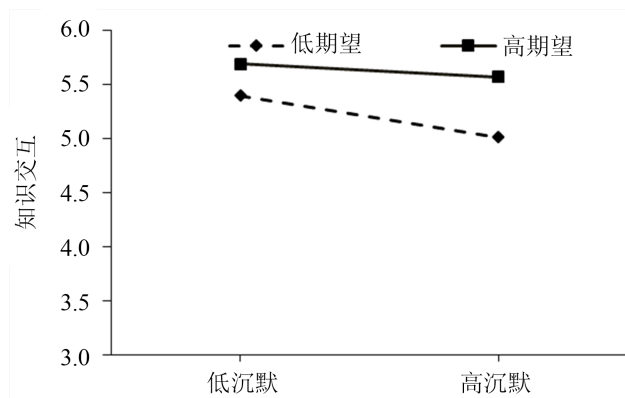
研究假设基本一致。团队沉默变量与领导创造力期望之间没有显著的相关关系( $r = 0.212, ns$ ), 保证了自变量与调节变量不显著相关的检验要求。除此, 团队沉默与团队规模( $r = -0.408, p < 0.01$ )表现为负相关关系, 说明随着团队成员数量的减少, 可能更容易出现团队沉默现象。

### 4.3. 假设检验

运用 SPSS22, 采用层级回归法对依次对相关效应进行检验, 所得结果如表 3 所示。由模型 6 可知, 团队沉默对团队创造力有着显著负向的影响( $\beta = -0.396, p < 0.01$ ), 据此假设 1 得到支持。假设 2 认为知识交互中介了团队沉默对团队创造力的负向影响, 由模型 2 可知, 团队沉默负向影响知识交互( $\beta = -0.340, p < 0.01$ ), 在此基础上比较模型 6 和模型 7, 模型 7 中加入知识交互后, 团队沉默对团队创造力的影响由模型中的 $-0.396 (p < 0.01)$ 变为 $-0.210 (p < 0.05)$ , 且知识交互对团队创造力有着显著的促进作用( $\beta = 0.548, p < 0.01$ ), 假设 2 的中介作用得到验证。假设 3 认为领导创造力期望对团队沉默与知识交互之间的负向关系起着缓冲作用。由模型 4 和模型 9 中可见, 领导创造力期望的调节效应显著( $\beta = 0.240, p < 0.05; \beta = 0.207, p < 0.01$ ), 假设 3 得到支持。以一个标准差为基准, 绘制调节效应图, 如图 2 所示, 当表现出较高领导创造力期望水平时, 团队沉默对知识交互的消极效应得到一定程度的缓解。

**Table 3.** Hierarchical regression results  
**表 3.** 层级回归结果

变量	知识交互					团队创造力			
	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
团队规模	-0.063	-0.205	-0.231	-0.183	0.014	-0.152	-0.040	-0.184**	-0.143*
成立年限	0.069	0.123	0.094	0.087	0.113	0.176	0.108	0.140*	0.134*
团队沉默		-0.340**	-0.481**	-0.455**		-0.396**	-0.210*	-0.569**	-0.546**
知识交互							0.548**		
领导创造期望			0.635**	0.772**				0.773**	0.891**
沉默 × 期望				0.240*					0.207**
R <sup>2</sup>	0.008	0.101	0.485	0.521	0.013	0.140	0.410	0.708	0.735
调整 R <sup>2</sup>	-0.018	0.066	0.457	0.488	-0.013	0.106	0.378	0.692	0.716
F 值	0.309	2.823*	17.390**	15.860**	0.504	4.074**	12.871**	44.794**	40.422**



**Figure 2.** Moderation effect  
**图 2.** 调节效应图

## 5. 结论与建议

### 5.1. 研究结论

团队创造力是推动组织创新的关键要素之一，这种要素的缺乏往往会制约着组织的长远发展。相关研究中，团队成员互动行为对创造力的影响尚未得到应有关注，本研究认为团队成员掌握的异质性信息是提升创造力的重要资源。因此，本文重点关注团队沉默带来的影响，通过对相关理论文献进行梳理，研究其对团队创造力的作用，进一步探究团队沉默如何通过影响成员间的知识交互而阻碍团队创造力的提升，其次还研究了领导创造力期望对于团队沉默与团队创造力间关系的调节效应。具体研究结论如下：1) 当沉默行为上升到团队层次时，阻碍了团队内部异质性信息的交流，抑制了团队创造力的发展。2) 知识交互在团队沉默与团队创造力的关系中起到中介作用，团队沉默行为阻碍了团队成员的知识交互，进而对创造力发展产生负向影响。3) 领导创造力期望在一定程度上缓解了团队沉默对于团队创造力的影响。

### 5.2. 管理启示

沉默并不总是“金”，企业应考虑从多方面改善组织环境中的影响因素，尽可能减少员工沉默出现，防止沉默行为在团队内部的蔓延。比如领导可以通过改善组织氛围、转换支持型的领导风格、拓宽沟通渠道等方法，来维持员工的心理安全感，培育员工的组织归属感，鼓励员工积极主动为团队乃至组织的发展与变革建言献策。

管理者应当重视知识交互过程在团队创造活动中的关键作用，主动创造更多的内部交流机会，鼓励团队成员积极进行知识交换与整合，以充分挖掘有价值的工作信息。对于团队领导而言，与其被动面对员工沉默现象，不如积极组织开展各类沟通方式与渠道，促进异质性知识在团队中的交流与融合，实现团队整体创造力水平的提高。

领导创造力期望能够使团队成员内化创造角色，并通过反馈强化促进创造行为的产生。因此，为提升团队创造力，领导者不仅要向团队成员表达出较高的创造力期望，而且要给予充分的制度和资源支持，比如构建宽容的文化氛围，积极开展工作反馈，借助榜样效应传授创造技能、带动创造行为，鼓励团队成员间有效的信息交流与深度的信息加工，从而尽可能实现团队成员异质性知识的充分运用。

### 5.3. 展望

本研究发现的部分中介作用，表明依然存在其他影响路径。比如，研究可从心理视角出发，探索团队沉默作为一种氛围，是否给团队成员施加了一种社会压力，造成心理损耗[31]，从而对创造力形成影响。此外，本研究从知识交互的视角认为团队沉默负向影响团队创造力，但较低的团队创造力水平是否同样抑制了团队成员观点的主动表达，即成员认为表达观点无力改变现状，二者之间是否存在循环影响，如果存在将如何破解这一负向循环，这也是后续研究需要考虑的重要问题。

未来研究可以综合考虑员工、领导和企业层面的因素，也可以继续探讨更多不同的领导行为及特质对于团队内部知识交互的作用，比如服务型领导、变革型领导[32]等。此外，未来研究可以扩大样本选择范围，运用多种行业、不同性质、文化背景的企业数据，提高研究主题的外部效度，验证并发展相关理论。

本土员工的沉默现象有自身的特殊规律，未来研究可以运用我国学者开发的员工沉默量表来测量，比如郑晓涛等(2008) [13]。此外，未来研究可以根据样本可得性，采用纵向研究的方法来验证员工沉默与相关变量的因果关系，探索更多有效的测量方法与技术，并根据具体研究模型选择单层或跨层的实证分析方法。

## 参考文献

- [1] Baer, M. (2012) Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy of Management Journal*, **55**, 1102-1119. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0470>
- [2] Anderson, N., Potocnik, K. and Zhou, J. (2014) Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, **40**, 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- [3] Amabile, T.M. (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, **10**, 123-167.
- [4] Shin, S.J. and Zhou, J. (2007) When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator. *Journal of Applied Psychology*, **92**, 1709-1721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1709>
- [5] Zhou, J. and George, J.M. (2003) Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence. *Leadership Quarterly*, **14**, 545-568. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)
- [6] Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996) Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, **39**, 1154-1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- [7] Choi, J.N. anderson, T.A. and Veillette, A. (2009) Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations: The Insulating Role of Creative Ability. *Group & Organization Management*, **34**, 330-357. <https://doi.org/10.1177/1059601108329811>
- [8] 张燕, 怀明云, 章振, 雷专英. 组织内创造力影响因素的研究综述[J]. 管理学报, 2011, 8(2): 226-232.
- [9] Amabile, T.M. (1983) The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, **45**, 357-376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- [10] Zhang, X. and Bartol, K.M. (2010) Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, **53**, 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- [11] Shalley, C.E., Zhou, J. and Oldham, G.R. (2004) The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: WHERE should We Go from Here? *Journal of Management*, **30**, 933-958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- [12] 唐贵瑶, 于冰洁, 陈梦缘, 魏立群. 基于人力资源管理强度中介作用的组织沟通与员工创造新行为研究[J]. 管理学报, 2016, 13(1): 76-84.
- [13] 郑晓涛, 柯江林, 石金涛, 郑兴山. 中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响[J]. 心理学报, 2008, 40(2): 219-227.
- [14] 李锐, 凌文铨, 柳士顺. 传统价值观、上下属关系与员工沉默行为——一项本土化情境下的实证探索[J]. 管理世界, 2012(3): 127-140+150.
- [15] Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2000) Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Reviews*, **25**, 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- [16] Dyne, L.V., Ang, S. and Botero, I.C. (2003) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, **40**, 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- [17] 何轩. 为何员工知而不言——员工沉默行为的本土化实证研究[J]. 南开管理评论, 2010, 13(3): 45-52.
- [18] 陈丽金, 唐宁玉. 员工沉默的前因与后果: 回顾与展望[J]. 中国人力资源开发, 2019, 36(12): 84-104.
- [19] Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004) What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity. *Leadership Quarterly*, **15**, 33-53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- [20] 朱瑜, 谢斌斌. 差序氛围感知与沉默行为的关系: 情感承诺的中介作用与个体传统性的调节作用[J]. 心理学报, 2018, 50(5): 539-548.
- [21] 吕洁, 张钢. 知识异质对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.
- [22] Lee, H.H. and Yang, T.T. (2015) Employee Goal Orientation, Work Unit Goal Orientation and Employee Creativity. *Creativity and Innovation Management*, **24**, 659-674. <https://doi.org/10.1111/caim.12118>
- [23] Hoever, I.J., Dann, V.K., Ginkel, W.P.V. and Barkema, H.G. (2012) Fostering Team Creativity: Perspective Taking as a Key to Unlocking Diversity's Potential. *Journal of Applied Psychology*, **97**, 982-996. <https://doi.org/10.1037/a0029159>
- [24] Binyamin, G. (2020) Do Leader Expectations Shape Employee Service Performance? Enhancing Self-Expectations and Internalization in Employee Role Identity. *Journal of Management & Organization*, **26**, 1-19.
- [25] 刘伟国, 房俨然, 施俊琦, 莫申江. 领导创造力期望对团队创造力的影响[J]. 心理学报, 2018, 50(6): 667-677.



- 
- [26] Amabile, T.M. (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, **10**, 123-167.
- [27] Zhou, J. and Shalley, C.E. (2003) Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research. *Research in Personnel & Human Resources Management*, **22**, 165-217. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)
- [28] Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2008) Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, **61**, 37-68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- [29] Collins, C.J. and Smith, K.G. (2006) Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, **49**, 544-560. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>
- [30] Tierney, P. and Farmer, S.M. (2004) The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, **30**, 413-432. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.12.001>
- [31] 谭树华, 许燕, 王芳, 宋婧. 自我损耗: 理论、影响因素及研究走向[J]. 心理科学进展, 2012, 20(5): 715-725.
- [32] 石冠峰, 牛宇霖, 刘朝辉. 多层次导向的变革型领导与多层次创造力: 知识分享与观点采择的跨层中介作用[J]. 管理评论, 2020, 32(10): 217-228.