

# **Influential Article Review - The Relationship of Leader Creativity and Employee Loyalty**

**Neil Chapman**

**Lucia Mack**

*This paper examines leadership. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: As leader creativity is found to be effective at promoting outcomes for organizations, more and more organizations select creative individuals as leaders. However, the influence of leader creativity has not received enough attention. Thus, this research seeks to focus on the potential influences of leader creativity in organizations. Based on social cognitive theory, we explore the relationship between leader creativity and subordinate organizational citizenship behavior (OCB). We find that leader creativity is positively related to subordinate OCB, and perceived team creative efficacy mediates the relationship. Moreover, creative self-efficacy moderates the relationships between perceived team creative efficacy and subordinate OCB. We then discuss implications and limitations, and suggest directions for future research. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.*

*Keywords: Creativity, Social cognitive theory, Human agency perspective, OCB, Efficacy*

## **SUMMARY**

- The means, standard deviations, and bivariate correlations for all the variables are shown in Table 1. It is noteworthy that the leader's creativity is significantly and positively correlated with both team creative efficacy and OCB.
- To test our hypotheses, we conducted data analyses in four steps. In Step 1, we entered the control variables. In Step 2, we used OLS models to examine the main effects of leader creativity and OCB. In Step 3, we employed Baron and Kenny's three-step mediation process to investigate the mediation effects of perceived team creative efficacy.
- Hypothesis 3 suggests that team members' creative self-efficacy moderates the relationship between team creativity efficacy and OCB, in such a way that the relationship would be weaker for those with high, as opposed to low, creative self-efficacy.
- This study consists of three parts: «Part 1: About You»- in this part we rated participants' creative self-efficacy; «Part 2: Past Work Experiences»- on page 1 of this part, in order to manipulate leader creativity, we asked participants to recall a leader with high/low levels of creativity that they had worked with and to provide three examples in detail.

- The descriptive statistics and correlations among dependent variables and independent variables are displayed in Table 3. From the descriptive statistics, we can see the mean and standard deviation of all the variables and the correlation between them.
- We first conducted an analysis of variance on OCB with leader creativity as a between-subjects independent variable. The effect of leader creativity on OCB is significant, F, suggesting that OCB is higher under the conditions of high leader creativity than when there is low leader creativity .
- To test the moderated mediation proposed in Hypothesis 3, we applied the PROCESS macro developed by Hayes and Preach in SPSS, using Model 14 with 5000 bootstrapping iterations. The result shows the moderated mediation effect is significant , which supports Hypothesis 3. We then conducted a simple slope test and the results show it is significant . Please see Fig. 3 for the graph of the interaction effect.
- The results of our research suggest that subordinates of creative leaders are inclined to engage in OCB and that team creative efficacy mediates the relationship between leader creativity and OCB in that subordinates of creative leaders tend to perceive team creative efficacy to be high, which drives them to engage in OCB to support the team and colleagues.
- Our findings have implications for practice as well. As noted before, leader creativity is garnering more interest in recent years, especially in creative enterprises. This study shows that selecting creative leaders can bring more benefits, such as more engaged and supportive subordinates, than just promoting positive change.
- Our research also has several limitations that need to be noted. With our discussion of these limitations, we simultaneously suggest directions for future studies. First, in Study 1 we use MBA and undergraduate students as participants. Although most of the participants have work experience and the class context is similar to the real workplace as well as highly related to creativity, they are still different from real working employees.

## HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Deng, X., & Guan, Z. (2017). Creative leaders create ‘unsung heroes’: leader creativity and subordinate organizational citizenship behavior. *Frontiers of Business Research in China*, 11(1), 1–13.

This is the link to the publisher’s website:

<https://fbr.springeropen.com/articles/10.1186/s11782-017-0013-7>

## INTRODUCTION

A survey of 1500 chief executives conducted by IBM’s Institute for Business Value shows that CEOs identify “creativity” as the most important leadership competency for the successful organizations of the future (Kern, 2010). Past research also shows that leaders with creative abilities are more effective at promoting positive change and encouraging subordinates (Mueller, Goncalo, & Kamdar, 2011). As a result of the increasing importance of leader creativity, a growing number of creative individuals are being selected as leaders. More scholarship is also being devoted to how subordinates perceive and react to creative leaders.

It is interesting that scholarly research on the impact of leader creativity has focused almost exclusively on individual creativity, and as a result, has not paid as much attention to other possible and important outcome behaviors (Huang, Krasikova, Liu, 2016). Based on our observations, in teams with creative leaders, instead of all members becoming more creative, many team members will do their best to support and help the team and team leaders to achieve the team’s creative goals. According to the literature, the behaviors that subordinates engage in to support and benefit the organization are referred to as organizational citizenship behavior (OCB). OCB is an extra-role behavior but very necessary for an

organization's success (Niehoff, 1993). As such, we investigate one potential reaction of subordinates to creative leaders-- engaging in actions that support and benefit the organization and its members. As we see in numerous Hollywood movies: whenever there is a superhero making the biggest difference, there are many unsung heroes supporting him/her quietly.

According to social cognitive theory as developed by Bandura in 1986, social environments can influence individual behavior through shaping individual cognition. Efficacy, which refers to people's confidence in their capabilities to carry out tasks well, has been proposed as an important cognitive factor that can be affected by social environments as well as influence continuous behaviors. Team creative efficacy refers to members' belief in their team's capabilities to successfully perform creativity (Shin & Zhou, 2007). This belief is supported through important social cues such as how team leaders and influential employees behave. Therefore, we choose team creative efficacy as the mechanism of how a leader's creativity influences employees' OCB. Also, we try to shed light on when a creative leader influences a subordinate's OCB. Consistent with social cognitive theory, we propose that a subordinate's creative self-efficacy may make the difference.

In this paper, we make several important contributions to the literature. Firstly, our novel framework contributes to a burgeoning body of literature that demonstrates how a leader's creativity can also influence other employee behaviors, which in this paper refers to OCB. Given the concurrent popularity of creative leaders and employee OCB, this represents an important step toward reducing a critical theory divide.

Secondly, in addition to understanding the influences of a creative leader on employees' OCB, we attempt to shed light on the theoretical mechanisms from the subordinate's perspective. Most previous research explores the influence of creative leaders on subordinates through the leader's actions and perspective. On the contrary, we emphasize how subordinates perceive the leader's creativity. Specifically, consistent with social cognitive theory, we argue that the subordinate's perceived team creative efficacy will mediate the effect of a creative leader on an employee's OCB.

Thirdly, we also try to clarify when the leader's creativity will impact a subordinate's OCB. Based on social cognitive theory, we posit that perceived low creative self-efficacy will lead an employee to try methods other than creativity to contribute to the whole team, which in turn will accentuate the effect of a creative leader on employee OCB.

In the following sections, we first review the literature on creativity and social cognitive theory. Then we develop a conceptual framework that accounts for whether subordinates may engage in OCB when facing creative leaders and why leader creativity motivates subordinates to engage in OCB. In particular, we identify a mediator (team creative efficacy) and a moderator (creative self-efficacy) of the relationship between leader creativity and subordinate OCB. Next we test this model through 2 studies. Study 1 uses a survey method with a sample of 39 teams, consisting in total of 153 MBA and undergraduate students; Study 2 uses a between-subject factorial design experiment with a sample of 70 working employees recruited through Amazon MTurk ([www.mturk.com](http://www.mturk.com)). Finally, we discuss the implications and limitations of this research.

## **CONCLUSION**

The results of our research suggest that subordinates of creative leaders are inclined to engage in OCB and that team creative efficacy mediates the relationship between leader creativity and OCB in that subordinates of creative leaders tend to perceive team creative efficacy to be high, which drives them to engage in OCB to support the team and colleagues. As well, subordinate creative self-efficacy moderates the relationship between team creative efficacy and subordinate OCB in such a way that when team creative efficacy is high, subordinates who perceive that their creative self-efficacy is low are more willing to practice OCB.

Our research contributes to the literature by integrating and extending the findings of past studies. First, moving beyond prior leader creativity research that has been overwhelmingly focused on the influence on subordinates' creativity, we take leaders as the principle agent of the team and apply social cognitive theory to elucidate a more complete range of effects. Interestingly, our results reveal that the leader's creativity

can also impact subordinates' OCB. Second, our study provides an initial step toward unpacking the underlying mechanisms associated with a leader's creativity and subordinates' OCB. In an attempt to examine the issue from the perspective of the subordinates, we tested the mediating role of team creative efficacy. As expected, the leader's creativity predicted the team's creative efficacy, such that subordinates would perform more OCB. This study adds to a growing body of literature showing how leaders' creativity is perceived by their subordinates and how leaders' creativity can disproportionately influence subordinates' choice to engage in OCB. Third, we find subordinates' creative self-efficacy can act as the moderator of leader creativity and subordinate OCB. For those with low creative self-efficacy, leader creativity have more impact on OCB, since they have limited ways to contribute to achieving the team goals. This finding helps us acknowledge individual differences in contributing to achieving team goals.

### **Implications**

Our findings have implications for practice as well. As noted before, leader creativity is garnering more interest in recent years, especially in creative enterprises. This study shows that selecting creative leaders can bring more benefits, such as more engaged and supportive subordinates, than just promoting positive change. Here, our data suggests that the more creative the leader is, the more subordinates will engage in OCB.

Another implication this study has for practice is that employees who are not confident about their creativity are still valuable to organizations. Nowadays, many leaders, especially those in high-tech companies, will encourage employees to be more confident to 'think out of the box'. However, this study demonstrates that unconfident employees who support and contribute to the team also have a unique value to the team.

### **Limitations and Suggestions for Future Research**

Our research also has several limitations that need to be noted. With our discussion of these limitations, we simultaneously suggest directions for future studies. First, in Study 1 we use MBA and undergraduate students as participants. Although most of the participants have work experience and the class context is similar to the real workplace as well as highly related to creativity, they are still different from real working employees. Furthermore, because of the small sample size, data used in Study 1 also suffered a severe multicollinearity problem. For future research, collecting data with a larger sample size from teams in real working contexts is necessary to confirm the hypotheses put forward in this paper.

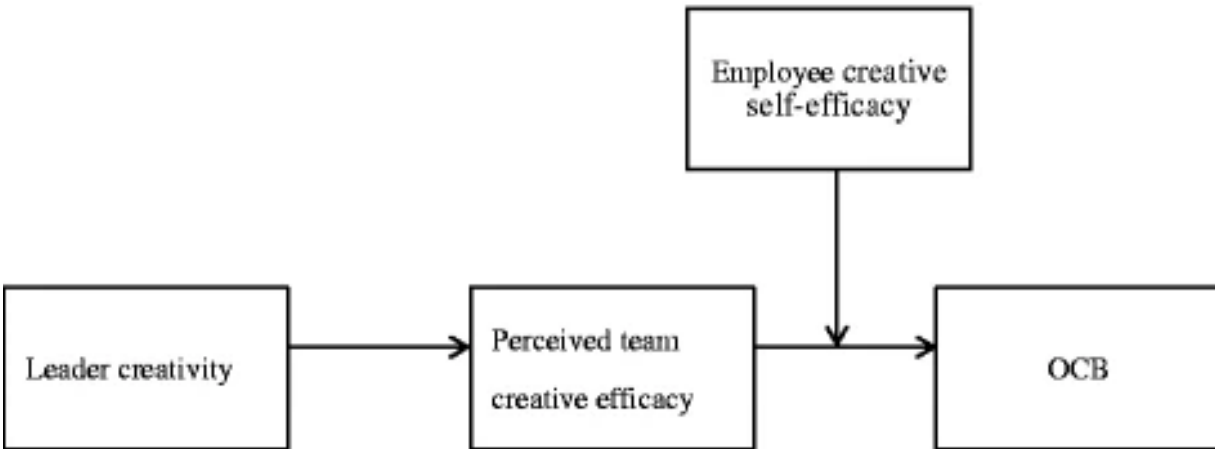
For Study 2, we asked the participants to recall the most creative or least creative leaders they had worked with. However, memory can be biased, thus making participants' choices different from what they would do in real working teams. For future research, it would be better to invite participants to labs and assign them to different groups. Then we can observe how participants behave under high/low leader creativity conditions.

The final limitation of our research is that our model focuses on the impact of subordinates' cognitive processes and leaders' traits on OCB, but does not take job characteristics and organizational characteristics into consideration. However, these two factors have been shown to be related to subordinate OCB in previous research (Podsakoff et al., 2000). An interesting direction for future research would be to examine how these four factors interact with each other to influence the relationship between leader creativity and subordinate OCB.

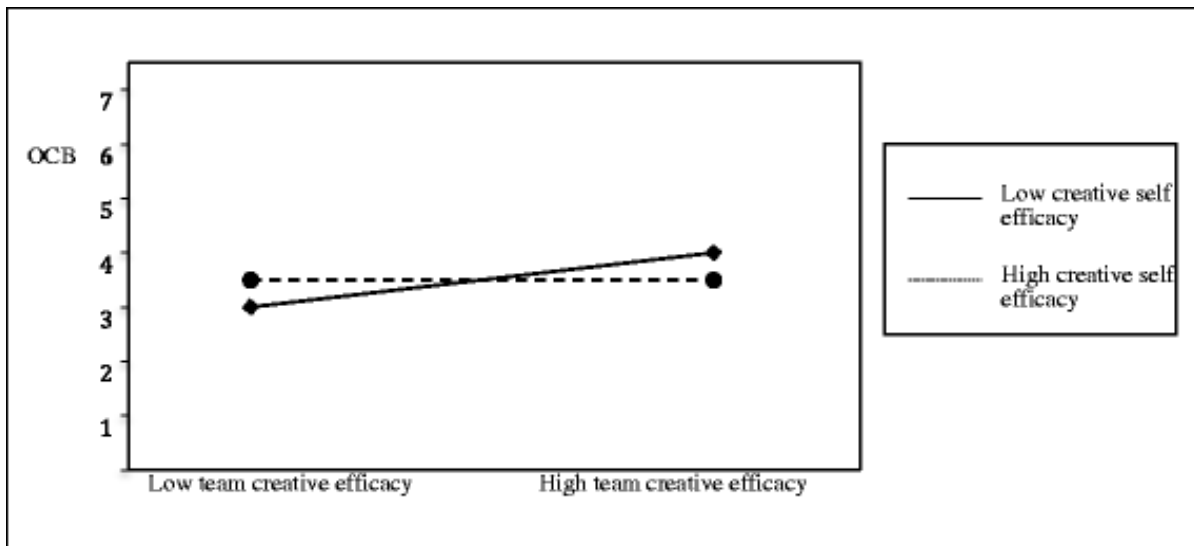
## **APPENDIX**

### **FIGURE 1**

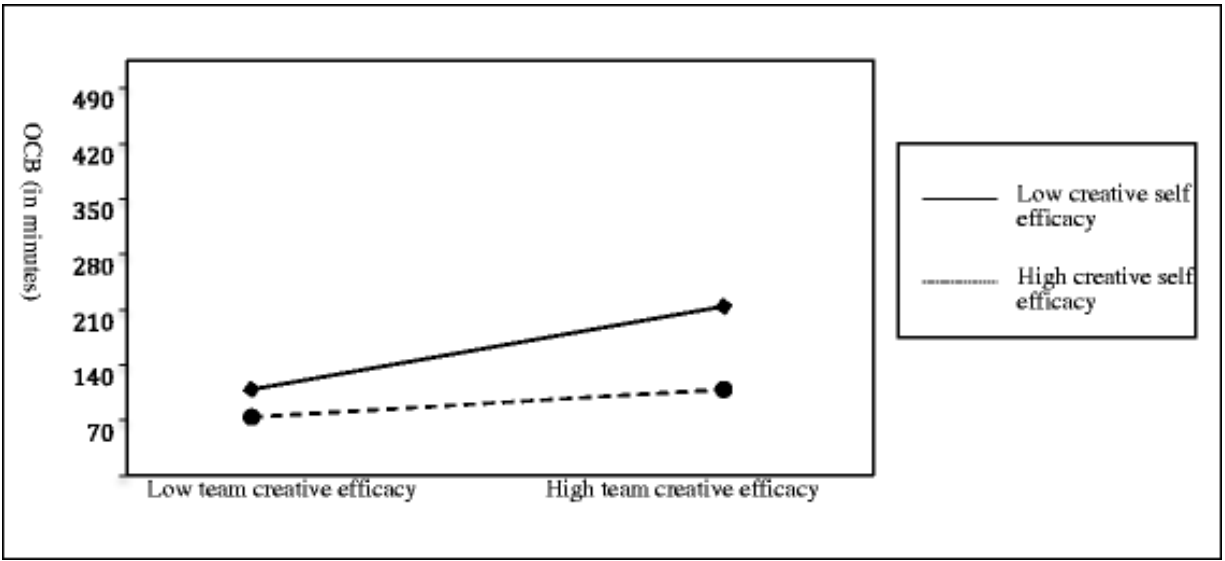
## THEORETICAL MODEL



**FIGURE 2**  
**THE INTERACTING EFFECT BETWEEN TEAM CREATIVE EFFICACY AND CREATIVE SELF-EFFICACY (STUDY 1)**



**FIGURE 3**  
**THE INTERACTING EFFECT BETWEEN TEAM CREATIVE EFFICACY AND CREATIVE SELF-EFFICACY (STUDY 2)**



**TABLE 1**  
**MEANS, STANDARD DEVIATIONS, AND INTERCORRELATIONS OF VARIABLES IN STUDY 1**

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gender	0.377	0.487								
2. Education	1.553	0.680	-0.031							
3. Team size	3.446	2.00	0.176	-0.12						
4. Leader age	25.07	5.90	0.163	-0.02	-0.085					
5. Leader creativity	5.479	0.928	0.001	-0.093	-0.011	0.117				
6. Perceived team creative efficacy	5.543	0.982	-0.007	-0.012	-0.043	-0.091	0.624**			
7. Creative self-efficacy	5.210	0.961	0.207	-0.257**	-0.048	0.041	0.128	0.249**		
8. OCB	5.476	0.916	-0.218*	-0.079	-0.026	0.064	0.311**	0.300**	0.37**	

Note. N = 114. \*p < .05, \*\*p < .01, + < .10

**TABLE 2**  
**RESULTS OF HIERARCHICAL REGRESSION ANALYSIS**

Independent variables	Team creative efficacy		OCB					
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Gender	-0.435	0.016	-0.435	-0.433**	-0.418*	-0.436	-0.465	-0.417
Education	-0.907	0.109	-0.907	-0.052	-0.083	-0.072	-0.042	-0.034
Team size	-0.021	-0.024	-0.021*	-0.021	-0.016	-0.016	-0.016	-0.020
Leader age	0.017	-0.031**	0.017*	0.011	0.021	0.017	0.015	0.016
Leader creativity		0.694**		0.296**		0.165	0.174	0.276
Team creative efficacy					0.276+	0.188+	0.165	1.441
Creative self-efficacy							0.068	1.331
Leader creativity*Creative self-efficacy								-0.238**
R	0.011	0.431	0.062	0.150		0.173	0.177	0.246
ΔR2	0.011	0.431**	0.062	0.087**		0.023+	0.04	0.069*

Note. N = 115. Unstandardized regression coefficients and unadjusted values are reported

\*p < .05, \*\*p < .01, + < .10

**TABLE 3**  
**MEANS, STANDARD DEVIATIONS, AND INTERCORRELATIONS OF VARIABLES IN STUDY 2**

Variable	Mean	SD	1	2	3	4
1. Leader creativity	0.5	0.504				
2. Team creative efficacy	4.333	1.401	0.365**			
3. Creative self-efficacy	4.957	0.906	0.704**	0.434**		

4. OCB	153.57	78.86	0.487**	0.067	0.463**	
--------	--------	-------	---------	-------	---------	--

Note: N = 70. \*p < .05, \*\*p < .01, + < .1

## REFERENCES

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376.
- Amabile, T. M. 1988. From Individual Creativity to Organizational Innovation: 139–166.
- Badawy, R. L., Shaughnessy, B. A., Brouer, R. L., & Seitz, S. R. (2016). Are you actually helping or just looking out for yourself?: examining the individual and interactive effects of relationship quality and political skill on supervisor motive attributions. *Organization Management Journal*, 13(3), 124–137.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587.
- Beauregard, T. A. (2012). Perfectionism, self-efficacy and ocb: the moderating role of gender. *Personnel Review*, 41(5), 590–608.
- Brislin, R. W. (1986). In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *The wording and translation of research instruments* (pp. 71–101).
- Britt, T. W., Mckibben, E. S., Greene-Shorridge, T. M., Odle-Dusseau, H. N., & Herleman, H. A. (2012). Self-engagement moderates the mediated relationship between organizational constraints and organizational citizenship behaviors via rated leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 1830–1846.
- Collins, B. J., & Mossholder, K. W. (2017). Fairness means more to some than others: Interactional fairness, job embeddedness, and discretionary work behaviors. *Journal of Management*, 43(2), 293–318.
- Eby, L. T., Butts, M. M., Hoffman, B. J., & Sauer, J. B. (2015). Cross-lagged relations between mentoring received from supervisors and employee ocbs: disentangling causal direction and identifying boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1275.
- Gonzalez-Mulé, E., Mount, M. K., & Oh, I. S. (2014). A meta-analysis of the relationship between general mental ability and non-task performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 99(6), 1222–1243.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, 45(4), 627–660.
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: the role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 132, 49–62.
- Kern.F. 2010. What chief executives really want. *Bloomberg Business Week*.



- Koning, L. F., & Kleef, G. A. V. (2015). How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior ☆. *Leadership Quarterly*, 26(4), 489–501.
- Lam, C. F., Liang, J., Ashford, S. J., & Lee, C. (2015). Job insecurity and organizational citizenship behavior: exploring curvilinear and moderated relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 499.
- Lev, S., & Koslowsky, M. (2012). Teacher gender as a moderator of the on-the-job embeddedness–ocb relationship 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 81–99.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686–1708.
- Mueller, J. S., Goncalo, J. A., & Kamdar, D. (2011). Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential? *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), 494–498.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Shin, S. J., & 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(6), 1709.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.

## **TRANSLATED VERSION: SPANISH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL**

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

## **INTRODUCCIÓN**

Una encuesta realizada por 1500 directores ejecutivos realizado por el Instituto para el Valor Empresarial de IBM muestra que los directores ejecutivos identifican la "creatividad" como la competencia de liderazgo más importante para las organizaciones exitosas del futuro (Kern, 2010). Investigaciones anteriores también muestran que los líderes con habilidades creativas son más eficaces para promover un cambio positivo y alentar a los subordinados (Mueller, Goncalo y Kamdar, 2011). Como resultado de la creciente importancia de la creatividad de los líderes, un número creciente de individuos creativos están

siendo seleccionados como líderes. También se está dedicando más becas a cómo los subordinados perciben y reaccionan ante los líderes creativos.

Es interesante que la investigación académica sobre el impacto de la creatividad de los líderes se ha centrado casi exclusivamente en la creatividad individual, y como resultado, no ha prestado tanta atención a otros comportamientos posibles e importantes (Huang, Krasikova, Liu, 2016). Basándonos en nuestras observaciones, en equipos con líderes creativos, en lugar de que todos los miembros se vuelvan más creativos, muchos miembros del equipo harán todo lo posible para apoyar y ayudar al equipo y a los líderes del equipo a alcanzar los objetivos creativos del equipo. Según la literatura, los comportamientos que los subordinados participan para apoyar y beneficiar a la organización se conocen como comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB). OCB es un comportamiento extra-rolero pero muy necesario para el éxito de una organización (Niehoff, 1993). Como tal, investigamos una posible reacción de los subordinados a los líderes creativos: participar en acciones que apoyan y benefician a la organización y a sus miembros. Como vemos en numerosas películas de Hollywood: cada vez que hay un superhéroe que hace la mayor diferencia, hay muchos héroes no cantados que lo apoyan tranquilamente.

Según la teoría cognitiva social desarrollada por Bandura en 1986, los entornos sociales pueden influir en el comportamiento individual a través de la conformación de la cognición individual. La eficacia, que se refiere a la confianza de las personas en sus capacidades para llevar a cabo bien las tareas, se ha propuesto como un factor cognitivo importante que puede verse afectado por los entornos sociales, así como influir en los comportamientos continuos. La eficacia creativa del equipo se refiere a la creencia de los miembros en las capacidades de su equipo para realizar con éxito la creatividad (Shin & Zhou, 2007). Esta creencia se apoya a través de importantes señales sociales como cómo se comportan los líderes de equipo y los empleados influyentes. Por lo tanto, elegimos la eficacia creativa del equipo como el mecanismo de cómo la creatividad de un líder influye en la OCB de los empleados. Además, tratamos de arrojar luz cuando un líder creativo influye en la OCB de un subordinado. De acuerdo con la teoría cognitiva social, proponemos que la autoeficacia creativa de un subordinado pueda marcar la diferencia.

En este artículo, hacemos varias contribuciones importantes a la literatura. En primer lugar, nuestro marco novedoso contribuye a un creciente cuerpo de literatura que demuestra cómo la creatividad de un líder también puede influir en otros comportamientos de los empleados, que en este artículo se refiere a OCB. Dada la popularidad concurrente de los líderes creativos y de la OCB de los empleados, esto representa un paso importante hacia la reducción de una brecha teórica crítica.

En segundo lugar, además de comprender las influencias de un líder creativo en la OCB de los empleados, intentamos arrojar luz sobre los mecanismos teóricos desde la perspectiva del subordinado. La mayoría de las investigaciones anteriores exploran la influencia de los líderes creativos en los subordinados a través de las acciones y la perspectiva del líder. Por el contrario, enfatizamos cómo los subordinados perciben la creatividad del líder. Específicamente, de acuerdo con la teoría cognitiva social, argumentamos que la eficacia creativa percibida del equipo del subordinado mediará el efecto de un líder creativo en la OCB de un empleado.

En tercer lugar, también tratamos de aclarar cuándo la creatividad del líder afectará a la OCB de un subordinado. Basándonos en la teoría cognitiva social, postulamos que la baja autoeficacia creativa llevará a un empleado a probar métodos que la creatividad para contribuir a todo el equipo, lo que a su vez acentuará el efecto de un líder creativo en el OCB empleado.

En las siguientes secciones, primero revisamos la literatura sobre creatividad y teoría cognitiva social. Luego desarrollamos un marco conceptual que explica si los subordinados pueden participar en la OCB cuando se enfrentan a líderes creativos y por qué los motivos de creatividad líderes subordinados para participar en OCB. En particular, identificamos a un mediador (eficacia creativa del equipo) y un moderador (autoeficacia creativa) de la relación entre la creatividad líder y la OCB subordinada. A continuación probamos este modelo a través de 2 estudios. El estudio 1 utiliza un método de encuesta con una muestra de 39 equipos, que consta de un total de 153 estudiantes de MBA y de pregrado; El estudio 2 utiliza un experimento de diseño factorial entre sujetos con una muestra de 70 empleados trabajadores contratados a través de Amazon mturk ([www.mturk.com](http://www.mturk.com)). Por último, analizamos las implicaciones y limitaciones de esta investigación.

## CONCLUSIÓN

Los resultados de nuestra investigación sugieren que los subordinados de los líderes creativos están inclinados a participar en OCB y que la eficacia creativa del equipo media la relación entre la creatividad líder y la OCB en que los subordinados de líderes creativos tienden a percibir la eficacia creativa del equipo a ser altos, lo que los impulsa a participar en OCB para apoyar al equipo y a sus colegas. Además, la autoeficacia creativa subordinada modera la relación entre la eficacia creativa del equipo y la OCB subordinada de tal manera que cuando la eficacia creativa del equipo es alta, los subordinados que perciben que su autoeficacia creativa es baja están más dispuestos a practicar OCB.

Nuestra investigación contribuye a la literatura integrando y extendiendo los resultados de estudios anteriores. En primer lugar, más allá de la investigación de creatividad de líderes anteriores que se ha centrado abrumadoramente en la influencia en la creatividad de los subordinados, tomamos a los líderes como el agente principal del equipo y aplicamos la teoría cognitiva social para dilucidar una gama más completa de efectos. Curiosamente, nuestros resultados revelan que la creatividad del líder también puede afectar a la OCB de los subordinados. En segundo lugar, nuestro estudio proporciona un primer paso hacia el desembalaje de los mecanismos subyacentes asociados con la creatividad de un líder y la OCB de los subordinados. En un intento de examinar el problema desde la perspectiva de los subordinados, probamos el papel mediador de la eficacia creativa del equipo. Como era de esperar, la creatividad del líder predijo la eficacia creativa del equipo, de tal manera que los subordinados realizarían más OCB. Este estudio se suma a un creciente cuerpo de literatura que muestra cómo la creatividad de los líderes es percibida por sus subordinados y cómo la creatividad de los líderes puede influir desproporcionadamente en la elección de los subordinados de participar en la OCB. En tercer lugar, encontramos que la autoeficacia creativa de los subordinados puede actuar como el moderador de la creatividad líder y subordinado OCB. Para aquellos con baja autoeficacia creativa, la creatividad de los líderes tiene más impacto en OCB, ya que tienen formas limitadas de contribuir a alcanzar los objetivos del equipo. Este hallazgo nos ayuda a reconocer las diferencias individuales en la contribución al logro de los objetivos del equipo.

### **Implicaciones**

Nuestros hallazgos también tienen implicaciones para la práctica. Como se ha señalado anteriormente, la creatividad líder está acamediante un mayor interés en los últimos años, especialmente en las empresas creativas. Este estudio muestra que seleccionar líderes creativos puede traer más beneficios, como subordinados más comprometidos y de apoyo, que simplemente promover un cambio positivo. Aquí, nuestros datos sugieren que cuanto más creativo sea el líder, más subordinados participarán en OCB.

Otra implicación que este estudio tiene para la práctica es que los empleados que no están seguros de su creatividad siguen siendo valiosos para las organizaciones. Hoy en día, muchos líderes, especialmente los de las empresas de alta tecnología, animarán a los empleados a tener más confianza en "pensar fuera de la caja". Sin embargo, este estudio demuestra que los empleados no confiados que apoyan y contribuyen al equipo también tienen un valor único para el equipo.

### **Limitaciones and Sugerencias foinvestigación futura**

Nuestra investigación también tiene varias limitaciones que deben ser observadas. Con nuestra discusión sobre estas limitaciones, al mismo tiempo sugerimos instrucciones para futuros estudios. En primer lugar, en el Estudio 1 utilizamos MBA y estudiantes de pregrado como participantes. Aunque la mayoría de los participantes tienen experiencia laboral y el contexto de clase es similar al lugar de trabajo real, así como altamente relacionado con la creatividad, todavía son diferentes de los empleados de trabajo reales. Además, debido al pequeño tamaño de la muestra, los datos utilizados en el estudio 1 también sufrieron un grave problema multicolinealario. Para futuras investigaciones, es necesario recopilar datos con un tamaño de muestra mayor de los equipos en contextos de trabajo reales para confirmar las hipótesis presentadas en este documento.

En el Estudio 2, pedimos a los participantes que recordaran a los líderes más creativos o menos creativos con los que habían trabajado. Sin embargo, la memoria puede ser sesgada, lo que hace que las elecciones de los participantes sean diferentes de lo que harían en equipos de trabajo reales. Para futuras

investigaciones, sería mejor invitar a los participantes a los laboratorios y asignarlos a diferentes grupos. Luego podemos observar cómo se comportan los participantes bajo condiciones de creatividad de líder alto/bajo.

La limitación final de nuestra investigación es que nuestro modelo se centra en el impacto de los procesos cognitivos de los subordinados y los rasgos de los líderes en la OCB, pero no tiene en cuenta las características del trabajo y las características organizativas. Sin embargo, se ha demostrado que estos dos factores están relacionados con la OCB subordinada en investigaciones anteriores (Podsakoff et al., 2000). Una dirección interesante para futuras investigaciones sería examinar cómo estos cuatro factores interactúan entre sí para influir en la relación entre la creatividad líder y la OCB subordinada.

## **TRANSLATED VERSION: FRENCH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUITE: FRANÇAIS**

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

## **INTRODUCTION**

Un sondage mené auprès de 1 500 chefs de la direction par l'Institute for Business Value d'IBM montre que les chefs de la direction identifient la « créativité » comme la compétence en leadership la plus importante pour les organisations prospères de l'avenir (Kern, 2010). Des recherches antérieures montrent également que les dirigeants ayant des capacités créatives sont plus efficaces pour promouvoir un changement positif et encourager leurs subordonnés (Mueller, Goncalo et Kamdar, 2011). En raison de l'importance croissante de la créativité des leaders, un nombre croissant d'individus créatifs sont sélectionnés comme leaders. Plus d'érudition est également consacrée à la façon dont les subordonnés perçoivent et réagissent aux dirigeants créatifs.

Il est intéressant de noter que la recherche savante sur l'impact de la créativité des dirigeants s'est concentrée presque exclusivement sur la créativité individuelle et, par conséquent, n'a pas accordé autant d'attention à d'autres comportements de résultats possibles et importants (Huang, Krasikova, Liu, 2016). Sur la base de nos observations, en équipe avec des leaders créatifs, au lieu que tous les membres deviennent plus créatifs, de nombreux membres de l'équipe feront de leur mieux pour soutenir et aider l'équipe et les chefs d'équipe à atteindre les objectifs créatifs de l'équipe. Selon la littérature, les comportements que les subordonnés adoptent pour soutenir et bénéficier à l'organisation sont appelés comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB). OCB est un comportement extra-rôle mais très nécessaire au succès d'une organisation (Niehoff, 1993). À ce titre, nous étudions une réaction potentielle de ses subordonnés à des dirigeants créatifs - s'engager dans des actions qui soutiennent et profitent à l'organisation et à ses membres. Comme nous le voyons dans de nombreux films hollywoodiens: chaque fois qu'il ya un super-héros qui fait la plus grande différence, il ya beaucoup de héros méconnus le soutenir tranquillement.

Selon la théorie cognitive sociale développée par Bandura en 1986, les environnements sociaux peuvent influencer le comportement individuel en façonnant la cognition individuelle. L'efficacité, qui se réfère à la confiance des gens dans leurs capacités à bien effectuer les tâches, a été proposé comme un facteur cognitif important qui peut être affecté par les environnements sociaux ainsi que d'influencer les comportements continus. L'efficacité créative de l'équipe fait référence à la croyance des membres dans les capacités de leur équipe à faire preuve de créativité avec succès (Shin et Zhou, 2007). Cette croyance est appuyée par d'importants indices sociaux tels que le comportement des chefs d'équipe et des employés

influent. Par conséquent, nous choisissons l'efficacité créative de l'équipe comme mécanisme de la façon dont la créativité d'un leader influence l'ocb des employés. En outre, nous essayons de faire la lumière sur quand un leader créatif influence ocb d'un subordonné. Conformément à la théorie cognitive sociale, nous proposons que l'auto-efficacité créatrice d'un subordonné puisse faire la différence.

Dans cet article, nous faisons plusieurs contributions importantes à la littérature. Tout d'abord, notre nouveau cadre contribue à un ensemble croissant de littérature qui démontre comment la créativité d'un leader peut également influencer d'autres comportements des employés, qui dans cet article se réfère à ocb. Compte tenu de la popularité concomitante des dirigeants créatifs et de l'ocb des employés, il s'agit d'une étape importante vers la réduction d'un fossé théorique critique.

Deuxièmement, en plus de comprendre les influences d'un leader créatif sur le BCB des employés, nous tentons de faire la lumière sur les mécanismes théoriques du point de vue du subordonné. La plupart des recherches antérieures explorent l'influence des dirigeants créatifs sur les subordonnés à travers les actions et la perspective du leader. Au contraire, nous soulignons la façon dont les subordonnés perçoivent la créativité du leader. Plus précisément, conformément à la théorie cognitive sociale, nous soutenons que l'efficacité créative perçue de l'équipe du subordonné jouera un rôle de médiateur dans l'effet d'un chef créatif sur le BCB d'un employé.

Troisièmement, nous essayons également de préciser quand la créativité du leader aura un impact sur l'ocb d'un subordonné. Basé sur la théorie cognitive sociale, nous postulons que la faible auto-efficacité créative perçue conduira un employé à essayer d'autres méthodes que la créativité de contribuer à toute l'équipe, qui à son tour accentuera l'effet d'un leader créatif sur l'ocb employé.

Dans les sections suivantes, nous passons d'abord en revue la littérature sur la créativité et la théorie cognitive sociale. Ensuite, nous élaborons un cadre conceptuel qui explique si les subordonnés peuvent s'engager dans ocb face à des dirigeants créatifs et pourquoi la créativité leader motifs subordonnés à s'engager dans OCB. En particulier, nous identifions un médiateur (efficacité créative de l'équipe) et un modérateur (auto-efficacité créative) de la relation entre la créativité des dirigeants et l'ocb subordonné. Ensuite, nous testons ce modèle à travers 2 études. L'étude 1 utilise une méthode d'enquête auprès d'un échantillon de 39 équipes, composée au total de 153 étudiants de MBA et de premier cycle; l'étude 2 utilise une expérience de conception factorielle entre sujets avec un échantillon de 70 employés qui travaillent recrutés par Amazon mturk ([www.mturk.com](http://www.mturk.com)). Enfin, nous discutons des implications et des limites de cette recherche.

## CONCLUSION

Les résultats de nos recherches suggèrent que les subordonnés des dirigeants créatifs sont enclins à s'engager dans ocb et que l'efficacité créative de l'équipe médie la relation entre la créativité des leaders et ocb en ce que les subordonnés des dirigeants créatifs ont tendance à percevoir l'efficacité créative de l'équipe d'être élevé, ce qui les pousse à s'engager dans OCB pour soutenir l'équipe et les collègues. De plus, l'auto-efficacité créative subordonnée modère la relation entre l'efficacité créative de l'équipe et le BCB subordonné de telle sorte que lorsque l'efficacité créative de l'équipe est élevée, les subordonnés qui perçoivent que leur auto-efficacité créative est faible sont plus disposés à pratiquer l'ocb.

Notre recherche contribue à la littérature en intégrant et en étendant les résultats d'études antérieures. Tout d'abord, au-delà de la recherche sur la créativité des leaders antérieurs qui a été massivement axée sur l'influence sur la créativité des subordonnés, nous prenons les dirigeants comme l'agent principal de l'équipe et d'appliquer la théorie cognitive sociale pour élucider une gamme plus complète d'effets. Fait intéressant, nos résultats révèlent que la créativité du leader peut également avoir un impact sur l'ocb de ses subordonnés. Deuxièmement, notre étude constitue une première étape vers le déballage des mécanismes sous-jacents associés à la créativité d'un leader et à l'ocb de ses subordonnés. Dans une tentative d'examiner la question du point de vue des subordonnés, nous avons testé le rôle de médiation de l'efficacité créative de l'équipe. Comme prévu, la créativité du leader prédit l'efficacité créative de l'équipe, de sorte que ses subordonnés effectueraient plus d'ocb. Cette étude s'ajoute à un nombre croissant de documents montrant comment la créativité des dirigeants est perçue par leurs subordonnés et comment la

créativité des dirigeants peut influencer de façon disproportionnée le choix des subordonnés de s'engager dans le BCB. Troisièmement, nous constatons que l'auto-efficacité créative de ses subordonnés peut servir de modérateur de la créativité des dirigeants et d'ocb subordonné. Pour ceux qui ont peu d'auto-efficacité créative, la créativité des dirigeants ont plus d'impact sur ocb, car ils ont des moyens limités de contribuer à la réalisation des objectifs de l'équipe. Cette constatation nous aide à reconnaître les différences individuelles dans la contribution à l'atteinte des objectifs de l'équipe.

### **Implications**

Nos conclusions ont également des répercussions sur la pratique. Comme nous l'avons déjà mentionné, la créativité des dirigeants suscite de plus en plus d'intérêt ces dernières années, en particulier dans les entreprises créatives. Cette étude montre que la sélection de leaders créatifs peut apporter plus d'avantages, tels que des subordonnés plus engagés et de soutien, que de simplement promouvoir un changement positif. Ici, nos données suggèrent que plus le leader est créatif, plus les subordonnés s'engageront dans ocb.

Une autre implication de cette étude pour la pratique est que les employés qui ne sont pas confiants au sujet de leur créativité sont toujours précieux pour les organisations. Aujourd'hui, de nombreux dirigeants, en particulier ceux des entreprises de haute technologie, encourageront les employés à être plus confiants pour « sortir des sentiers battus ». Toutefois, cette étude démontre que les employés peu confiants qui appuient et contribuent à l'équipe ont également une valeur unique pour l'équipe.

### **Limitations and Suggestions for future Research**

Notre recherche a également plusieurs limites qui doivent être notées. Avec notre discussion sur ces limites, nous suggérons simultanément des orientations pour des études futures. Tout d'abord, dans l'étude 1, nous utilisons des étudiants de MBA et de premier cycle comme participants. Bien que la plupart des participants aient de l'expérience de travail et que le contexte de la classe soit semblable au milieu de travail réel et très lié à la créativité, ils sont toujours différents des vrais employés qui travaillent. De plus, en raison de la petite taille de l'échantillon, les données utilisées dans l'étude 1 ont également souffert d'un grave problème de multicollinéarité. Pour les recherches futures, la collecte de données avec une plus grande taille d'échantillon auprès d'équipes dans des contextes de travail réels est nécessaire pour confirmer les hypothèses avancées dans le présent document.

Pour l'étude 2, nous avons demandé aux participants de se rappeler les leaders les plus créatifs ou les moins créatifs avec qui ils avaient travaillé. Cependant, la mémoire peut être biaisée, ce qui rend les choix des participants différents de ce qu'ils feraient dans de vraies équipes de travail. Pour les recherches futures, il serait préférable d'inviter les participants à des laboratoires et de les affecter à différents groupes. Ensuite, nous pouvons observer comment les participants se comportent dans des conditions de créativité de haut / bas leader.

La dernière limite de notre recherche est que notre modèle met l'accent sur l'impact des processus cognitifs des subordonnés et des traits des dirigeants sur le BCB, mais ne tient pas compte des caractéristiques de l'emploi et des caractéristiques organisationnelles. Toutefois, il a été démontré que ces deux facteurs étaient liés à l'ocb subordonné dans des recherches antérieures (Podsakoff et coll., 2000). Une orientation intéressante pour la recherche future serait d'examiner comment ces quatre facteurs interagissent les uns avec les autres pour influencer la relation entre la créativité des dirigeants et le BCB subordonné.

### **TRANSLATED VERSION: GERMAN**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

### **ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH**

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie

alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

## **EINLEITUNG**

Eine Umfrage des IBM Institute for Business Value unter 1500 Führungskräften zeigt, dass ceos "Kreativität" als wichtigste Führungskompetenz für die erfolgreichen Organisationen der Zukunft identifizieren (Kern, 2010). Frühere Forschungen zeigen auch, dass Führungspersönlichkeiten mit kreativen Fähigkeiten effektiver sind, positive Veränderungen zu fördern und Untergebene zu ermutigen (Mueller, Goncalo, & Kamdar, 2011). Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Leader-Kreativität werden immer mehr kreative Menschen als Führungspersönlichkeiten ausgewählt. Mehr Stipendien werden auch dafür vergeben, wie Untergebene kreative Führungspersönlichkeiten wahrnehmen und darauf reagieren.

Es ist interessant, dass die wissenschaftliche Forschung über die Auswirkungen der Leader-Kreativität sich fast ausschließlich auf individuelle Kreativität konzentriert hat und daher nicht so viel Aufmerksamkeit auf andere mögliche und wichtige Ergebnisverhalten eisern hat (Huang, Krasikova, Liu, 2016). Basierend auf unseren Beobachtungen werden viele Teammitglieder in Teams mit kreativen Führungskräften ihr Bestes geben, um die Team- und Teamleiter dabei zu unterstützen und ihnen zu helfen, die kreativen Ziele des Teams zu erreichen. Laut der Literatur werden die Verhaltensweisen, die Untergebene zur Unterstützung und zum Nutzen der Organisation betreiben, als Organisationsbürgerschaftsverhalten (ORGANIZATIONAL Citizenship Behavior, OCB) bezeichnet. OCB ist ein Extra-Rollenverhalten, aber sehr notwendig für den Erfolg einer Organisation (Niehoff, 1993). Als solche untersuchen wir eine mögliche Reaktion von Untergebenen auf kreative Führungskräfte - die Teilnahme an Aktionen, die die Organisation und ihre Mitglieder unterstützen und davon profitieren. Wie wir in zahlreichen Hollywood-Filmen sehen: Wann immer ein Superheld den größten Unterschied macht, gibt es viele ungesungene Helden, die ihn/sie ruhig unterstützen.

Nach der von Bandura 1986 entwickelten sozialkognitiven Theorie können soziale Umgebungen das individuelle Verhalten beeinflussen, indem sie individuelle Kognition gestalten. Die Wirksamkeit, die sich auf das Vertrauen der Menschen in ihre Fähigkeit bezieht, Aufgaben gut auszuführen, wurde als wichtiger kognitiver Faktor vorgeschlagen, der von sozialen Umgebungen beeinflusst werden kann und kontinuierliches Verhalten beeinflusst. Die kreative Wirksamkeit des Teams bezieht sich auf den Glauben der Mitglieder an die Fähigkeiten ihres Teams, Kreativität erfolgreich zu vollführen (Shin & Zhou, 2007). Dieser Glaube wird durch wichtige soziale Hinweise wie das Verhalten von Teamleitern und einflussreichen Mitarbeitern unterstützt. Daher wählen wir teamkreative Wirksamkeit als Mechanismus, wie die Kreativität eines Führers das OCB der Mitarbeiter beeinflusst. Außerdem versuchen wir, Licht ins Dunkel zu bringen, wenn ein kreativer Führer das OCB eines Untergebenen beeinflusst. In Übereinstimmung mit der sozialen kognitiven Theorie schlagen wir vor, dass die kreative Selbstwirksamkeit eines Untergebenen den Unterschied machen kann.

In diesem Beitrag leisten wir einige wichtige Beiträge zur Literatur. Erstens trägt unser neuartiger Rahmen zu einer aufkeimenden Literatur bei, die zeigt, wie die Kreativität eines Führers auch andere Mitarbeiterverhalten beeinflussen kann, was in diesem Papier auf OCB verweist. Angesichts der gleichzeitigen Popularität von kreativen Führungskräften und Mitarbeiter OCB, stellt dies einen wichtigen Schritt zur Verringerung einer kritischen Theorie Kluft.

Zweitens versuchen wir nicht nur die Einflüsse eines kreativen Führers auf das OCB der Mitarbeiter zu verstehen, sondern auch, die theoretischen Mechanismen aus der Perspektive des Untergebenen zu beleuchten. Die meisten früheren Forschungen untersuchen den Einfluss kreativer Führer auf Untergebene durch das Handeln und die Perspektive des Führers. Im Gegenteil, wir betonen, wie Untergebene die Kreativität des Führers wahrnehmen. Insbesondere argumentieren wir im Einklang mit der sozialen kognitiven Theorie, dass die wahrgenommene kreative Wirksamkeit des Untergebenen die Wirkung eines kreativen Leiters auf das OCB eines Mitarbeiters vermittelt.

Drittens versuchen wir auch zu klären, wann die Kreativität des Führers das OCB eines Untergebenen beeinflussen wird. Basierend auf der sozialen kognitiven Theorie, stellen wir fest, dass die wahrgenommene geringe kreative Selbstwirksamkeit einen Mitarbeiter dazu bringen wird, andere Methoden auszuprobieren, die Kreativität zum gesamten Team beitragen, was wiederum die Wirkung eines kreativen Leiters auf das OCB des Mitarbeiters akzentuieren wird.

In den folgenden Abschnitten lesen wir zunächst die Literatur über Kreativität und soziale kognitive Theorie. Dann entwickeln wir einen konzeptionellen Rahmen, der berücksichtigt, ob Untergebene sich in OCB engagieren können, wenn sie kreativen Führungskräften gegenüberstehen und warum Führungskreativität untergeordnet wird, sich in OCB zu engagieren. Insbesondere identifizieren wir einen Mediator (Team kreative Wirksamkeit) und einen Moderator (kreative Selbstwirksamkeit) der Beziehung zwischen Leader Kreativität und untergeordneten OCB. Als nächstes testen wir dieses Modell durch 2 Studien. Studie 1 verwendet eine Erhebungsmethode mit einer Stichprobe von 39 Teams, die aus insgesamt 153 MBA- und Studentenbestehtesten besteht; Studie 2 verwendet ein faktorielles Designexperiment zwischen den Themen mit einer Stichprobe von 70 arbeitenden Mitarbeitern, die über Amazon mturk ([www.mturk.com](http://www.mturk.com)) eingestellt wurden. Schließlich diskutieren wir die Implikationen und Grenzen dieser Forschung.

## **SCHLUSSFOLGERUNG**

Die Ergebnisse unserer Forschung deuten darauf hin, dass Untergebene von kreativen Führungskräften geneigt sind, sich in OCB zu engagieren, und dass die kreative Wirksamkeit des Teams die Beziehung zwischen Leader-Kreativität und OCB vermittelt, da Untergebene kreativer Führungskräfte dazu neigen, die kreative Wirksamkeit des Teams als hoch wahrzunehmen, was sie dazu treibt, sich in OCB zu engagieren, um das Team und kollegen zu unterstützen. Auch die untergeordnete kreative Selbstwirksamkeit mäßigt die Beziehung zwischen teamkreativer Wirksamkeit und untergeordnetem OCB so, dass, wenn die kreative Wirksamkeit des Teams hoch ist, Untergebene, die ihre kreative Selbstwirksamkeit als gering wahrnehmen, eher bereit sind, OCB zu praktizieren.

Unsere Forschung trägt zur Literatur bei, indem sie die Ergebnisse vergangener Studien integriert und erweitert. Erstens, über die frühere Leader-Kreativitätsforschung hinaus, die sich überwiegend auf den Einfluss auf die Kreativität von Untergebenen konzentriert hat, nehmen wir Führungskräfte als Hauptagenten des Teams und wenden die soziale kognitive Theorie an, um eine vollständigere Palette von Effekten aufzuklären. Interessanterweise zeigen unsere Ergebnisse, dass die Kreativität des Leaders auch das OCB der Untergebenen beeinflussen kann. Zweitens bietet unsere Studie einen ersten Schritt zum Auspacken der zugrunde liegenden Mechanismen, die mit der Kreativität eines Führers und dem OCB der Untergebenen verbunden sind. Um das Thema aus der Perspektive der Untergebenen zu untersuchen, haben wir die vermittelnde Rolle der kreativen Effizienz des Teams getestet. Wie erwartet, prognostizierte die Kreativität des Leiters die kreative Wirksamkeit des Teams, so dass Untergebene mehr OCB leisten würden. Diese Studie ergänzt eine wachsende Literatur, die zeigt, wie die Kreativität von Führungskräften von ihren Untergebenen wahrgenommen wird und wie die Kreativität von Führungskräften die Entscheidung von Untergebenen, sich in OCB zu engagieren, unverhältnismäßig beeinflussen kann. Drittens stellen wir fest, dass die kreative Selbstwirksamkeit von Untergebenen als Moderator von Leader-Kreativität und untergeordnetem OCB fungieren kann. Für diejenigen mit geringer kreativer Selbstwirksamkeit haben Leader-Kreativität mehr Einfluss auf OCB, da sie nur begrenzte Möglichkeiten haben, zur Erreichung der Teamziele beizutragen. Diese Erkenntnis hilft uns, individuelle Unterschiede bei der Erreichung der Teamziele anzuerkennen.

### **Auswirkungen**

Unsere Ergebnisse haben auch Auswirkungen auf die Praxis. Wie bereits erwähnt, gewinnt die Kreativität von Leadern in den letzten Jahren mehr Interesse, insbesondere in kreativen Unternehmen. Diese Studie zeigt, dass die Auswahl kreativer Führungskräfte mehr Vorteile bringen kann, wie z. B. Engagiertere und unterstützende Untergebene, als nur positive Veränderungen zu fördern. Hier deuten unsere Daten darauf hin, dass je kreativer der Führer ist, desto mehr Untergebene werden sich in OCB engagieren.



Eine weitere Implikation dieser Studie ist, dass Mitarbeiter, die sich ihrer Kreativität nicht sicher sind, für Organisationen immer noch wertvoll sind. Heutzutage werden viele Führungskräfte, vor allem in Hightech-Unternehmen, die Mitarbeiter ermutigen, zuversichtlicher zu sein, "aus dem Häuschen zu denken". Diese Studie zeigt jedoch, dass unzuverlässige Mitarbeiter, die das Team unterstützen und dazu beitragen, auch einen einzigartigen Wert für das Team haben.

### **Einschränkungen einnd Vorschläge foder Zukunftsforschung**

Unsere Forschung hat auch mehrere Einschränkungen, die beachtet werden müssen. Mit unserer Diskussion über diese Einschränkungen schlagen wir gleichzeitig Richtungen für zukünftige Studien vor. Erstens verwenden wir in Studie 1 MBA- und Bachelor-Studenten als Teilnehmer. Obwohl die meisten Teilnehmer Berufserfahrung haben und der Klassenkontext dem realen Arbeitsplatz ähnlich ist und stark mit Kreativität verwandt ist, unterscheiden sie sich immer noch von echten Arbeiten. Darüber hinaus hatten die in Studie 1 verwendeten Daten aufgrund des geringen Stichprobenumfangs auch ein schwerwiegendes Multikollinearproblem. Für die künftige Forschung ist das Sammeln von Daten mit einem größeren Stichprobenumfang von Teams in realen Arbeitskontexten erforderlich, um die in diesem Papier dargelegten Hypothesen zu bestätigen.

Für Studie 2 baten wir die Teilnehmer, sich an die kreativsten oder am wenigsten kreativen Führungskräfte zu erinnern, mit denen sie gearbeitet hatten. Das Gedächtnis kann jedoch verzerrt sein, wodurch sich die Entscheidungen der Teilnehmer von dem unterscheiden, was sie in echten Arbeitsgruppen tun würden. Für zukünftige Forschungen wäre es besser, Teilnehmer zu Übungseinheiten einzuladen und sie verschiedenen Gruppen zuzuordnen. Dann können wir beobachten, wie sich die Teilnehmer unter den Bedingungen der Hohen/Niedrigen Führungskraft verhalten.

Die letzte Einschränkung unserer Forschung ist, dass sich unser Modell auf die Auswirkungen der kognitiven Prozesse und Führungsmerkmale von Untergebenen auf OCB konzentriert, aber nicht die Arbeits- und Organisationsmerkmale berücksichtigt. Es hat sich jedoch gezeigt, dass diese beiden Faktoren in früheren Forschungsarbeiten mit der untergeordneten OCB zusammenhängen (Podsakoff et al., 2000). Eine interessante Richtung für zukünftige Forschung wäre zu untersuchen, wie diese vier Faktoren miteinander interagieren, um die Beziehung zwischen Leader-Kreativität und untergeordnetem OCB zu beeinflussen.

### **TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

### **VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS**

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

### **INTRODUÇÃO**

Uma pesquisa com 1500 executivos-chefes realizada pelo Instituto de Valor de Negócios da IBM mostra que os ceos identificam a "criatividade" como a mais importante competência de liderança para as organizações bem sucedidas do futuro (Kern, 2010). Pesquisas anteriores também mostram que líderes com habilidades criativas são mais eficazes em promover mudanças positivas e encorajar subordinados (Mueller, Goncalo e Kamdar, 2011). Como resultado da crescente importância da criatividade dos líderes, um número crescente de indivíduos criativos estão sendo selecionados como líderes. Mais bolsas de estudo também estão sendo dedicadas à forma como os subordinados percebem e reagem aos líderes criativos.

É interessante que a pesquisa acadêmica sobre o impacto da criatividade líder tenha se concentrado quase exclusivamente na criatividade individual e, como resultado, não tenha prestado tanta atenção a outros comportamentos de resultados possíveis e importantes (Huang, Krasikova, Liu, 2016). Com base em nossas observações, em equipes com líderes criativos, em vez de todos os membros se tornarem mais criativos, muitos membros da equipe farão o seu melhor para apoiar e ajudar os líderes de equipe e equipe a alcançar os objetivos criativos da equipe. Segundo a literatura, os comportamentos que os subordinados se engajam para apoiar e beneficiar a organização são referidos como comportamento de cidadania organizacional (OCB). OCB é um comportamento extra-função, mas muito necessário para o sucesso de uma organização (Niehoff, 1993). Como tal, investigamos uma reação potencial de subordinados a líderes criativos: engajar-se em ações que apoiem e beneficiem a organização e seus membros. Como vemos em inúmeros filmes de Hollywood: sempre que há um super-herói fazendo a maior diferença, há muitos heróis desconhecidos apoiando-o silenciosamente.

De acordo com a teoria cognitiva social desenvolvida por Bandura em 1986, ambientes sociais podem influenciar o comportamento individual através da formação da cognição individual. A eficácia, que se refere à confiança das pessoas em suas capacidades de realizar bem as tarefas, tem sido proposta como um importante fator cognitivo que pode ser afetado por ambientes sociais, bem como influenciar comportamentos contínuos. A eficácia criativa da equipe refere-se à crença dos membros nas capacidades de sua equipe para executar com sucesso a criatividade (Shin & Zhou, 2007). Essa crença é apoiada por sugestões sociais importantes, como líderes de equipe e funcionários influentes se comportam. Por isso, escolhemos a eficácia criativa da equipe como o mecanismo de como a criatividade de um líder influencia a OCB dos funcionários. Além disso, tentamos esclarecer quando um líder criativo influencia a OCB de um subordinado. Consistente com a teoria cognitiva social, propomos que a autoeficácia criativa de um subordinado possa fazer a diferença.

Neste artigo, fazemos várias contribuições importantes para a literatura. Em primeiro lugar, nossa nova estrutura contribui para um corpo crescente da literatura que demonstra como a criatividade de um líder também pode influenciar outros comportamentos dos funcionários, o que neste artigo se refere ao OCB. Dada a popularidade simultânea de líderes criativos e funcionários da OCB, isso representa um passo importante para reduzir uma divisão teórica crítica.

Em segundo lugar, além de compreender as influências de um líder criativo na OCB dos funcionários, tentamos lançar luz sobre os mecanismos teóricos da perspectiva do subordinado. A maioria das pesquisas anteriores explora a influência dos líderes criativos sobre os subordinados através das ações e perspectiva do líder. Pelo contrário, enfatizamos como os subordinados percebem a criatividade do líder. Especificamente, consistente com a teoria cognitiva social, argumentamos que a eficácia criativa percebida pela equipe do subordinado mediará o efeito de um líder criativo na OCB de um funcionário.

Em terceiro lugar, também tentamos esclarecer quando a criatividade do líder impactará o OCB de um subordinado. Com base na teoria cognitiva social, acreditamos que a percepção de baixa autoeficácia criativa levará um funcionário a experimentar métodos outros que a criatividade contribua para toda a equipe, o que, por sua vez, acentuará o efeito de um líder criativo na OCB dos funcionários.

Nas seções seguintes, primeiro revisamos a literatura sobre criatividade e teoria cognitiva social. Em seguida, desenvolvemos uma estrutura conceitual que explica se os subordinados podem se envolver na OCB quando enfrentam líderes criativos e por que a criatividade do líder se subordina a se envolver na OCB. Em particular, identificamos um mediador (eficácia criativa da equipe) e um moderador (autoeficácia criativa) da relação entre a criatividade do líder e o OCB subordinado. Em seguida, testamos este modelo através de 2 estudos. O estudo 1 utiliza um método de pesquisa com uma amostra de 39 equipes, composta por um total de 153 alunos de MBA e graduação; O Estudo 2 utiliza um experimento de design fatorial entre sujeitos com uma amostra de 70 funcionários que trabalham recrutados através do Amazon mturk ([www.mturk.com](http://www.mturk.com)). Por fim, discutimos as implicações e limitações desta pesquisa.

## **CONCLUSÃO**

Os resultados de nossa pesquisa sugerem que os subordinados de líderes criativos estão inclinados a se engajar na OCB e que a eficácia criativa da equipe media a relação entre a criatividade do líder e o OCB em que subordinados de líderes criativos tendem a perceber a eficácia criativa da equipe para ser alta, o que os leva a se engajar na OCB para apoiar a equipe e os colegas. Além disso, a autoeficácia criativa subordinada modera a relação entre a eficácia criativa da equipe e o OCB subordinado de tal forma que quando a eficácia criativa da equipe é alta, subordinados que percebem que sua autoeficácia criativa é baixa estão mais dispostos a praticar OCB.

Nossa pesquisa contribui para a literatura integrando e ampliando os achados de estudos passados. Em primeiro lugar, indo além da pesquisa de criatividade de líderes anteriores que tem sido esmagadoramente focada na influência na criatividade dos subordinados, tomamos os líderes como o principal agente da equipe e aplicamos a teoria cognitiva social para elucidar uma gama mais completa de efeitos. Curiosamente, nossos resultados revelam que a criatividade do líder também pode impactar o OCB dos subordinados. Em segundo lugar, nosso estudo fornece um passo inicial para desempacotar os mecanismos subjacentes associados à criatividade de um líder e à OCB subordinada. Na tentativa de examinar a questão sob a perspectiva dos subordinados, testamos o papel mediador da eficácia criativa da equipe. Como esperado, a criatividade do líder previu a eficácia criativa da equipe, de tal forma que os subordinados realizariam mais OCB. Este estudo se soma a um corpo crescente da literatura mostrando como a criatividade dos líderes é percebida por seus subordinados e como a criatividade dos líderes pode influenciar desproporcionalmente a escolha dos subordinados de se engajarem na OCB. Em terceiro lugar, encontramos a autoeficácia criativa dos subordinados que pode atuar como moderador da criatividade de líderes e da OCB subordinada. Para aqueles com baixa autoeficácia criativa, a criatividade do líder tem mais impacto sobre o OCB, uma vez que eles têm maneiras limitadas de contribuir para alcançar os objetivos da equipe. Esse achado nos ajuda a reconhecer diferenças individuais em contribuir para alcançar metas de equipe.

### **Implicações**

Nossas descobertas também têm implicações para a prática. Como observado anteriormente, a criatividade do líder está ganhando mais interesse nos últimos anos, especialmente em empresas criativas. Este estudo mostra que selecionar líderes criativos pode trazer mais benefícios, como subordinados mais engajados e solidários, do que apenas promover mudanças positivas. Aqui, nossos dados sugerem que quanto mais criativo o líder for, mais subordinados se envolverão no OCB.

Outra implicação que este estudo tem para a prática é que os funcionários que não estão confiantes sobre sua criatividade ainda são valiosos para as organizações. Hoje em dia, muitos líderes, especialmente aqueles em empresas de alta tecnologia, incentivarão os funcionários a serem mais confiantes para "pensar fora da caixa". No entanto, este estudo demonstra que os colaboradores não confiantes que apoiam e contribuem para a equipe também têm um valor único para a equipe.

### **Limitações and Sugestões for pesquisas futuras**

Nossa pesquisa também tem várias limitações que precisam ser anotadas. Com nossa discussão sobre essas limitações, sugerimos simultaneamente direções para estudos futuros. Primeiro, no Estudo 1 usamos MBA e estudantes de graduação como participantes. Embora a maioria dos participantes tenha experiência de trabalho e o contexto de classe seja semelhante ao local de trabalho real, bem como altamente relacionado à criatividade, eles ainda são diferentes dos funcionários reais. Além disso, devido ao pequeno tamanho amostral, os dados utilizados no Estudo 1 também sofreram um grave problema multicolinearidade. Para futuras pesquisas, a coleta de dados com maior tamanho amostral de equipes em contextos reais de trabalho é necessária para confirmar as hipóteses apresentadas neste artigo.

Para o Estudo 2, pedimos aos participantes que relembassem os líderes mais criativos ou menos criativos com quem haviam trabalhado. No entanto, a memória pode ser tendenciosa, tornando as escolhas dos participantes diferentes do que fariam em equipes de trabalho reais. Para pesquisas futuras, seria melhor convidar os participantes para laboratórios e atribuí-los a diferentes grupos. Então podemos observar como os participantes se comportam sob condições de criatividade de líderes altos/baixos.

A limitação final de nossa pesquisa é que nosso modelo se concentra no impacto dos processos cognitivos e traços dos líderes dos subordinados sobre o OCB, mas não leva em consideração características de trabalho e características organizacionais. No entanto, esses dois fatores têm se mostrado relacionados

ao OCB subordinado em pesquisas anteriores (Podsakoff et al., 2000). Uma direção interessante para pesquisas futuras seria examinar como esses quatro fatores interagem entre si para influenciar a relação entre a criatividade do líder e a OCB subordinada.