



正念能否产生工作场所创新绩效

刘生敏¹ 信欢欢¹ 沈莉¹ 董学兵²

(1. 上海理工大学 管理学院, 上海 200093; 2. 上海大学管理学院, 上海 200444)

摘要:随着越来越多的企业将正念引入工作场所,学者们逐渐开始关注正念如何改善员工绩效的作用机制。近些年逐渐有学者提出正念对员工创新绩效的促进作用,在现有的研究基础之上,构建了“正念——创新绩效”影响机制模型,并结合焦虑/不确定性管理理论,拟定了2个中介变量——心理弹性和认知偏差,提出了2个调节变量——环境不确定性和不确定性规避。为了验证以上假设,使用问卷对3家科技公司的458名科研人员进行了调查,研究结果总体上符合本研究的假设预期。

关键词:正念;创新绩效;心理弹性;认知偏差;环境不确定性;不确定性规避

中图分类号:F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2019)04-0121-16

0 引言

创新是人类社会的关键特征,如今,创新已经被广泛地认为是企业竞争力的一个重要支持,与企业的运营、产品和服务,以及员工的创新绩效密切相关Gunday等(2011)通过实证检验揭示了创新对企业绩效的积极影响。创新也是企业取得成功的重要依托,尤其在各种新形式的组织和团体不断萌生、建立的形势下,如果企业不注重员工创新绩效的培养,会在知识等资源的获取、企业多元化发展、技术和业务突破上存在阻碍。

员工的创新绩效是指“一种创造性的工作表现,员工在一个工作角色、工作组或者组织中,有意识地产生、提升、实践某种新兴观点,从而有益于自身的角色、团队或者组织(Janssen et al, 2004)”。影响员工创新绩效的因素有很多,Amabile(1998)指出,工作的内在动机是创新产生的必要基础,内

在动机通过改善员工参与过程来探索潜在创新可能性,从而提升创新绩效。杜旌等(2018)将创新分为渐进式创新和激进式创新,研究证实了具有中庸价值理念的员工与他们的创新行为之间存在一定的联系。Janssen等(2004)研究得出,员工的工作目标导向与创新绩效呈正相关,反之,绩效导向与员工创新绩效呈负相关。还有学者将工作场所幸福感与员工的创新绩效相联系,提出并证明工作场所幸福感有助于工作创新绩效的改善(Shalley et al, 2004; 黄亮等, 2015)。此外,企业的知识分享与创新绩效呈显著地正相关关系,通过知识在组织成员中分享传播,可以提高知识的利用率,员工也可以获取产生创新绩效所需要的有用知识,最终获得组织层面上的创新绩效(盛晓伟, 2012)。

正念(mindfulness)的概念源于东方佛教,最初

收稿日期:2018-05-22

基金项目:国家自然科学基金项目(71432005;71871144);教育部人文社会科学研究青年基金项目(16YJC630011);上海市社科规划一般课题(2017GBL005)

第一作者简介:刘生敏(1980—),男,湖北省沙市,上海理工大学管理学院,助理教授,博士,研究方向:正念领导力。

通信作者:董学兵,电子邮箱:dongxuebing116@sina.com

应用在医疗领域被用作治疗各种病症,而后逐渐引入到工作场所,被各大公司所采用。《财富》500强企业,例如 General Mills、Google 和 Ford 等公司也将正念引入工作场所对员工进行培训、帮助员工减压。甚至美国军队也采用了基于正念的心理健康计划(mindfulness-based mental fitness program)。2017年4月,我国“第二届全国正念冥想学术研讨会”也在南京大学成功召开。正念减压疗法(mindfulness-based stress reduction, MBSR)创始人 Kabat-Zinn 教授参与了研讨会并作了报告。在工作场所中使用正念对员工的创造力、工作场所幸福感、创新和学习、组织的安全氛围等方面均会产生积极影响(Levinthal et al, 2006; Reb et al, 2015)。Bishop 等(2004)认为正念是一种元认知技能,这种元认知技能帮助人们对原有信息进行调整并且更易接纳新信息,从而达到改善自身认知状态的结果。由于创新是员工产生绩效的关键要求,那么正念能否产生创新绩效,以及作用路径存在何种理论的支撑目前都未做出系统的解释。本文将探索正念对员工创新绩效的调节机制和中介机制,并结合信息缺口理论、社会判断理论、焦虑/不确定性管理理论,提炼并验证研究假设。解决以上问题可以丰富正念在工作场所的研究机理,据此开发相关正念训练与计划来挖掘企业中的创新观点、提升员工的创新绩效,从而为企业在不确定性的环境下保持竞争力与创新能力。

1 正念提升创新绩效的假设模型

正念(Mindfulness)在东方佛教中的字面含义是“清醒的意识”,被用于人们的修行过程。《清净道论》对正念的定义是:“一种保持思绪稳定,而不游离的心理过程”。而后,正念的概念逐步被医学临床领域、心理学领域,以及管理学界所关注。当正念被引入组织中,研究者们将正念与员工的身心健康、工作表现相联系。例如 Judge 等(2005)提出积极的自我关注和自我评价的行为与工作满意

度之间存在积极的关系,那么正念在这里可以作为一种调节变量来帮助工作满意度的提升。另外,个体如果处在焦虑环境下,正念有减缓焦虑程度的作用(Arch et al, 2010)。逐渐地,正念被认为与员工的工作绩效、安全绩效和组织公民行为存在某种关联(Zhang et al, 2014; Dane et al, 2014; Eisenbeiss et al, 2015)。

正念在工作场所的研究逐渐增多且日趋成熟,本文以正念与员工创新绩效之间的作用关系为研究主题,开发了“正念——创新绩效”模型,探索了影响正念和创新绩效的两个中介因子,运用不确定管理等理论来提炼并证明了相关假设,推进了正念影响工作场所工作绩效的研究进程。

1.1 正念与创新绩效

创新绩效可定位于员工层面和组织层面。组织层面的创新绩效主要依赖于员工层面的创新绩效,如何提升员工创新绩效是商学两界共同关注的问题。本文主要从正念入手来探究何种因素影响特质正念和员工层面的创新绩效之间的作用关系。创新源自于主体的创造性思想,而创新绩效不仅包含产品和技术的创新,也包含创新过程中的知识获取、工作气氛、策略选择和制定等流程(Mumford, 2000)。Bolton(1993)也认为组织内部必须萌发创新的想法和思维,才能促进创新行为的产生,而创新思维的产生需要不断获取新信息来加以推动。Duncan 等(2009)提出正念的4个特征,分别是“认真倾听、围绕与其他人之间的互动为中心的情感体验、对他人的想法开放并且接受、对负面情绪和行为的自我调节”。Langer 等(2000)研究得出具有正念的人会倾向于关注他们所处的环境并表现出开放和创造性的态度,并且会将思维聚焦于经验中所产生的新信息,从而萌生多个观点,显现出创新性。正念对于思维和认知的影响与改变是显著的。曾经有学者研究过员工对企业变革持乐观积极态度的作用机制,而且关于正

念对于工作绩效以及任务绩效的正面影响也被重点分析过,但是并没有涉足正念对创新绩效的影响。Orellana-Rios等(2018)研究得出,具有正念的个体会更加开放地接受新的行事方式,并学习新的行为,当正念侧重一个人的特质时,正念就包含了“好奇”的特征,这一特征也是测量正念的多伦多量表的一个维度,且正念的另一特征包括对当下的关注,因此具有正念的个体会在“好奇心”的基础上表现出对当下经验的创造性视角的关注,从而意识到更多的新信息和新观点。已有研究证实了正念的核心功能是改善个体的思想、情绪和行为之间的自我调节能力,使得当下自我与原有的旧经验、情感和思想脱钩,使得思考过程的自动性降低,使个体的思维停留在当下,主动反思当时的经历来增强自我调节功能,减弱先前的经历和认知对当下思维以及新思想产生的限制(Hülshager et al, 2014)。另外,Amabile(1983)提出个体所经历的外部事件存在减少创新绩效所需要的内在动机和好奇心的可能性,而正念使得个体的思维从过去或者远处转移到当下,削弱了外部事件对工作者的动机与好奇心的干扰。

东方佛教中的正念包含某一种态度的组成部分,即开放的好奇心与善意和同情的态度(Gunaratana, 2016)。高正念员工会具有比常人更强的好奇心,驱使他们在工作时提出新问题和新想法,而好奇心在创新绩效的获得过程中扮演着尤为重要的角色。想要获得创新绩效,不仅要求工作者们有扎实的基础和精湛的专业技术,而且要求员工具备好奇心与想象力的辅助。爱因斯坦就认为自己获得成功最大的优势就是有一颗好奇心,他认为好奇心比知识更重要,好奇心让自己的思维更加开阔,强烈的求知欲更加促使自己去追求未知。中国工程院院士刘经南也曾经说过创新行为离不开好奇心,由此可见好奇心的重要地位。但是并没有否认知识获取的重要性,在全球价值链

中,外部知识承担着企业产生创新绩效的决定性角色(Crestanello et al, 2011)。组织成员在好奇心的驱使下,全球价值链中随处可见的知识溢出有助于员工获得更先进和更前沿的知识,各个企业间的交流互动促进了新知识创造和流通,从而提高了创新绩效。知识分为显性知识和隐性知识,显性知识可以通过生产、设计等标准化工作流程获得,而隐性知识只存在于工作者的内心与脑海中,即需要沟通合作才能获得的思维和想法(O'Mahony et al, 2009)。所以在员工通过标准化工作流程获得显性知识的同时,基于好奇心的驱使,可以同样地获得隐性知识。

信息缺口是现有的已经获得的信息与期望获得的信息之间的距离。根据信息缺口理论,一旦发现信息缺口,个体的好奇心则会随之产生,这些好奇心驱使个体去探究未知的知识与信息,从而缩短信息缺口。当员工对于知识和信息的获取更加积极主动时,他们更渴望抓住机遇、专注于工作,提出更多创意。由于这种好奇心是促进创造性思维产生的基本条件(Zhou et al, 2003),所以在员工追求创新绩效的途中,具备正念而且信息缺口较大的员工会更加努力去获得创新绩效,反之,信息缺口较小的员工则不会有那么强烈的好奇心去获得信息,也不会那么努力获得创新绩效。

因此,本文提出如下假设:

H1:正念与员工的创新绩效之间呈正相关。

1.2 中介变量

1.2.1 心理弹性的中介作用

心理资本是决定员工创新绩效的决定性因素之一,心理承受能力、心理弹性和自我效能都是心理资本的3个组成部分。其中心理弹性被心理学界广泛研究,是指某种心理特性,这种特性帮助个体在面对外界环境变化,如困难或者挫折时,能够自主地对这些变化进行调节和适应。在面对压力或者不愉快的情境时,产生的想要逃避这些事

件的想法更加促进了消极情绪的产生,而正念帮助个体减少对负面情境的回避,对当下发生的经验持接受态度,从而达到调节情绪的作用(Kumar et al, 2008),即正念增强了个体在面对不确定性事件或者负面的环境下的心理弹性(Hayes, 2004)。

个体在复杂或者困难的环境下,思维常常会被局限在某一范围,很难产生新思想,更不用说创造性地进行探索(刘景方等, 2017),但是心理弹性的作用却与之相反。心理承受力对员工的创新绩效存在影响,获得创造性结果的信念支撑着个体为获得目标结果而不断努力,在遇到问题时,可以通过心理承受能力来维持信念(Wojtczuk-Turek, 2015)。而心理弹性作为一个重要的心理资本,可以提升组织绩效。在员工获得创新绩效的过程中无疑会遇到很多困难与失败,这些困难与失败是必不可少的且可以从其中反思而获得经验积累。根据社会学习理论,个体的行为源自与社会环境的互动,通过这种互动,个体可以获得经验从而在潜移默化间改变自身的想法与观点,而有了心理弹性的积极作用,使消极环境下的个体更加自觉与外界环境和经验互动。黄海艳等(2016)在探究失败经验对个体的创新行为的影响时发现心理弹性调节了失败经验和创新行为之间的作用关系。心理弹性较高的个体在遭遇失败之时可以更容易地缓解自身负面情绪,也更能自主地进行反思并且与他人进行沟通交流,从而产生思维的碰撞与新思想。

因此,本研究提出如下假设:

H2: 心理弹性在正念和员工创新绩效之间起中介作用。

1.2.2 认知偏差的中介作用

研究者们认为,个体特质和个人情境等因素很大程度上影响员工的创新绩效,所以在不断探索究竟何种工作环境最有利于员工的创新绩效的时

候往往都会考虑到个人的特质因素。有人提出这些因素提升了员工的认知灵活性,在探讨个人情境因素对员工创造行为的影响时,发现个体的创新认知风格通过影响促进创新思想产生的思维活动,使个体产生发散思维,打破工作中既有的规则,达到使员工在工作中产生创新行为的结果。Kirton(1976)认为创新本身就是一种认知风格,这种认知风格鼓励人们去勇于向死板的规则挑战,个体也倾向于拥有和接受新颖的事物和方法,即个人更愿意打破现有的思维模式并发掘更新颖的解决方式。认知偏差(cognitive biases)源自于心理学界对于社会认知的研究,学者们逐渐认为人们所掌握和面对的信息是有限的、不确定的。个体的决策也常常依赖于旧有的经历及认识和个体对于事物的知觉,从而受到多种认知情绪和个人偏好的影响,使得所做决策存在某种程度的偏差(付保第, 2015),更确切地说,它是一种客观态度,这种态度影响人们做出正确的判断。且认知偏差不仅包括思想逻辑上的错误,更多的包含对现实事件解释的偏差(Kramer et al, 2018)。当个体的认知偏差水平较高的时候,个人思想和视野都会有一定的局限性,阻碍了对外界新事物的接收。但是正念作为一种可以调节个体认知的特质,对于认知偏差的缓解也有积极的影响作用。正念水平高的个体会要求自身积极地接受新事物,而拒绝被旧思想和经验所束缚,从而扩大认知范围。进一步说,正念有帮助缩小认知偏差的能力(Hafenbrack et al, 2014)。当个体的认知偏差被缓解时,个体会自发地对他人的观点理解并加以接受,且往往在做决策时以解决外部需求为导向而非内在的动机,这对于新思想的产生具有积极的作用(Galinsky et al, 2018)。认知偏差被减少之后,决策者能以更广泛的视角考虑问题,不仅仅沉浸在过去的经验当中,对于产生新颖和更有价值的思想具有很大的助力作用(Liedtka, 2015)。

因此,本文提出如下假设:

H3: 认知偏差在正念和员工创新绩效之间起中介作用

1.3 调节变量

1.3.1 环境不确定性的调节作用

以前学者在研究正念和创新绩效之间的作用机制时将重点放在情境因素和个体特征上,例如企业试图通过塑造特定的有利于员工产生创新观点的工作条件和环境来影响员工的创新绩效。在员工追求创新的过程当中,原本就面临着诸多不确定因素,这些因素可能来自上级领导对员工实施创新绩效所施加的压力,也可能来自于市场中的某些因素。创新行为受到环境和企业两方面的不确定性的影响,当环境不确定性较高时,个体会由于无法做出正确决策而对创新行为不利,另一方面也会由于不确定性增加了企业进行创新的动机而促使更多创新行为的产生(王俊雄等, 2016)。本文认为员工在工作场所的创新绩效受到环境的外部因素以及员工本身自有因素两方面的影响,研究正念和中介变量之间的作用关系需要从员工自身和环境等角度分别探究,所以从员工以及外部环境中分别选取调节变量来分析正念和中介变量之间的影响因素,即选取内部自发产生和外部客观存在的调节效应,从内和外2个角度来阐明正念对心理弹性和认知偏差的影响机制,其中环境不确定性是员工自身无法控制而客观存在的外部影响因子。

环境不确定性的作用在组织研究中日益显著,其中本文所探讨的环境不确定性指的是由于员工在工作场所或者市场环境中缺乏实用信息而引起的无法作出正确决策的状态,即由于缺乏信息而影响决策的制定(姚小龙, 2012),本文所研究和测量的环境不确定性也是从个体层面出发,利用测量对象所感受到的微观环境变化来代表环境不确定性的水平,而并非从组织的层面上来研究整

体的环境不确定性对正念和中介变量的调节作用。环境不确定性能给团队带来许多未知,员工也需要时时刻刻面对来自各方面的变化和不确定因素的影响。由于环境不确定性一直被认为是与决策最相关的外部环境特征(Li et al, 2002),是客观存在而个体无法改变的因子,选取环境不确定性作为正念和心理弹性以及正念和认知偏差的调节变量之一,不仅仅考虑到企业的有关决策以及员工的创新行为和动机均受到周围环境中的不确定因素影响,更是由于这些不稳定因素常常会影响管理者和员工的决策,从而做出一些可能不利于组织绩效或者个人绩效的决定。研究环境不确定性的调节机制能够更好地探究个体创新行为的边界影响条件。

环境不确定性作为解释组织绩效与企业治理的有效变量,当员工处于环境不确定性的条件下,个人的思维方式、行为以及企业的整体动态都受到一定影响,个体可能会由于处在一种不确定的状态下而导致个体主动对当下的情形进行分析思考(蒿坡等, 2015),从而致使认知偏差的产生。社会判断理论(social judgment theory)认为认知偏差产生的原因无非2种:处于不确定性的环境背景下以及对当下认识的局限性,且如果个体处于以上环境中,那么往往会由于掌握不到当前最有效最及时的信息而做出有偏差的决定(毛庆铎等, 2017)。

焦虑/不确定性管理理论吸收了不确定性减少理论,认为在个体认知和判断的形成过程中,不确定性本身就具有促使个体主动获寻确定性的能力(徐迪, 2016),并且可以通过对信息进行筛选来管理不确定性,当不确定减少,认知准确度得到提升时,就能达到避免认知偏差的目的。即,个体处于高度不确定的条件下,产生负面的心理作用以及不肯定会致使对当下进行思考,主动采取措施来解决当下由于信息缺乏而无法做出正确决策的困境。换言之,在高环境不确定性的背景下,借用正

念对现状进行主动反思,进而接受更多有用的新信息。同时根据动机保护理论,当个体被种种不确定刺激时,会对当下所处环境中的风险和威胁进行评估,不确定性越高,所做出的评估对自身越不利,进而促使个体采取相应措施进行缓解(罗威, 2017),而正念作为一种可以帮助员工主动对当下反思和接纳的方法,会被员工采用,从而发挥出环境不确定性的正向调节作用,帮助自己尽可能地减少认知偏差。

另一方面,心理弹性作为个体对当下环境的动态适应过程,与环境的变化与波动是密不可分的,例如,张月(2016)在研究创业失败时,发现创业者的心理弹性水平是其不断地与环境进行互动得到的结果,他们从环境中获取对他们有利的信息和技术,反之又利用所得来面对不确定性的环境。处于高不确定性条件下的员工会由于对未来态势无法预测以及无法把握当下而丧失信心(Waldman et al, 2001),同时也可能产生负面的心理作用,例如精神压力大或者焦躁。根据焦虑/不确定性管理理论的观点,个体在交往过程中总会存在不确定性和焦虑感,但是为了减少其中的不确定性以及为了作出更精准的预判和沟通,必须采取措施对焦虑感和不确定性进行有效管理(Gudykunst, 2005)。正念作为一种可以有效管理焦虑等消极心理效应的工具可以被用来管理焦虑和不确定性,在高不确定性下,正念能够更好地对心态进行调节,不仅能减少压力、缓解焦躁,还能增强心理弹性以应对不确定事件的发生。

因此,本文提出如下假设:

H4a:环境不确定性在正念和认知偏差之间起调节作用。

H4b:环境不确定性在正念和心理弹性之间起调节作用。

1.3.2 不确定性规避的调节作用

个体在做出决策以及产生创新绩效的过程

中,免不了会面对未知的情境与威胁,在这种未知的情况下,个体会对之有不同程度的躲避,这种反应称之为不确定性规避(uncertainty avoidance)(Joiner, 2001)。不确定性规避最初源于Hofstede建立的社会文化测量量表的维度之一,指“在不同国家的文化背景下对不确定或未知情况或者威胁的容忍程度(Aurigemma et al, 2018)。”而后,不确定性规避作为一个与情境相关联的因素,在个体层面被研究,用于研究和员工绩效之间的作用关系(刘追等, 2016)。低不确定性规避的员工与创新绩效呈负相关。员工不确定性规避越高,个体会感到一定程度的威胁,那么给个体带来的负面影响也越大,使得个体面对不稳定情况时总是坚守原有的方式与制度,在接受新的机会和想法方面比较困难,对于获得创新绩效也持有不确定的看法。相对于外部客观存在的环境不确定性,本文选择不确定性规避作为另一个与之相对应的员工特征调节因子。不确定性规避是员工由于自身的知觉和感受而主观产生的内部影响因子。根据焦虑/不确定性管理理论,此时,高不确定性规避的员工可以借助正念等措施在组织场所发挥积极作用,帮助进行不确定管理,来提升个体的心理弹性,从而产生积极效果。由于高不确定性规避的员工相对低不确定性规避的员工会更倾向逃避当下不稳定的情形,且会感觉焦虑和不安,不能够容忍新的观念与信息,也不易将思绪聚焦到当下正念作为一种缓解以上负面心理的方法会被员工采用。高正念水平的个体会提升心理弹性,更容易对当下的威胁进行忍受或者接受,也可以摒弃陈旧的思想与方法,勇于利用不确定事件来创造创新绩效。

Hermeking(2005)研究得出低不确定性规避的个体更能承担风险且更倾向于选择更具创新性的新技术,相比之下,高不确定性规避的个体则不会轻易采用新技术(Sundqvist et al, 2005),即如果

一个人的不确定性规避越高,那么越不利于产生创新绩效。高不确定性规避产生的效果不利于在不确定的环境背景下扩大自己的认知范围,也不利于获取有用的信息与知识。焦虑/不确定性管理理论的其中一个核心概念是留意(mindfulness),在个体相互交往的过程当中,如果个体对交往过程和周围信息加以留意,那么个体会作出更精准的判断(徐迪, 2016),很大程度上弱化了认知偏差的出现。正念通过将个体注意力集中到当下并且对消极事件持接受态度从而提高认知灵活性的作用已经被证实,这种作用有利于减少负面事件或者消极情绪对于个体知觉和行为的干扰。具有正念的个体能更好地做出理性决策,能够接受不符合常规与惯例的结果(Fiol et al, 2003),即虽然高不确定性规避阻碍了人们去尝试新事物和新观点,但规避程度高的员工为了获取所需要的资源和信息会利用正念来提升认知范围,对认知偏差起到积极的作用,帮助员工用不同的观点更为透彻地看待问题与事件的发生。

因此,本文提出假设5:

假设 H5a:不确定性规避在正念和心理弹性之间起调节作用

假设 H5b:不确定性规避在正念和认知偏差之间起调节作用

综上,本文的研究模型如图1所示。

2 研究方法

2.1 研究对象

本研究采用两阶段问卷调研的方式调查了3家科技公司的458名科研人员。为了避免同源误差的影响,使用上下级配对的方式完成问卷。第一阶段由科研人员填写正念水平量表和不确定性规避和环境不确定性水平量表,随后放入信封,标注好科研人员的编号和其科研主管的编号。一个月之后,由编号指向的科研人员继续填写认知偏差和心理弹性水平,并由该编号指向的科研主管配对填写该科研人员的创新绩效水平。两阶段调查共发放问卷500份,剔除数据不全等无效问卷后,回收有效样本458份,回收率91.6%。从有效样本的人口统计特征来看,男女比例分别为72.1%与29.9%,年龄主要分布在25~35岁之间,占比79.5%,学历主要分布在本科学历上,占比69.6%。控制变量以年龄、性别、学历为依据,年龄分为25以下,25~35,35~50,50以上4个阶段,性别上,男标为0,女标为1,学历分为高中及以上,大学专科,大学本科,硕士及以上4个层次,分别记为0、1、2、3分。

2.2 测量量表

正念采用Bond等(2011)开发的10题AAQ-II量表(the Acceptance and Action Questionnaire-II)(Bond et al, 2011),比如“似乎大多数人的生活都比我好。”一致性信度系数为0.79。

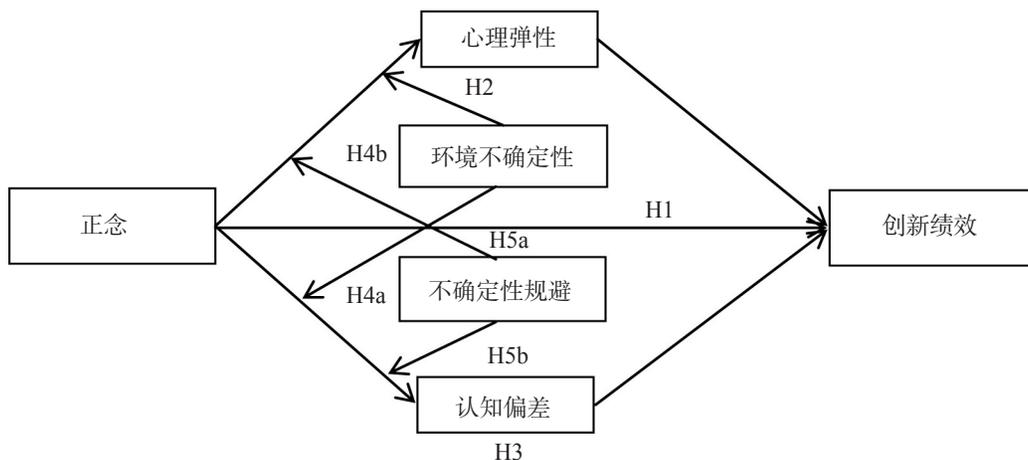


图1 “正念——创新绩效”影响机制模型

创新绩效采用韩翼等(2007)使用的9题量表,比如“主动支持具有创新性的思想。”一致性信度系数为0.83。

心理弹性采用Hayes开发的10题AAQ量表,比如“我完全能掌控自己的生活。”一致性信度系数为0.80。

认知偏差源自达沃斯认知偏差评估量表(van der Gaag, 2013),经过项目组的信效度检验,筛选出适合中国企业科研情境的7个题项,比如“我得出结论前无需评估所有的信息”,“我会很快找到证据支持我原先的想法。”一致性信度系数为0.91。

环境不确定性采用Waldman等(2001)的4题量表,比如“环境处于动态状况中,在科技、经济和文化各方面都变化强烈。”一致性信度系数为0.75。

不确定规避采用Jung等(2004)编制7题量表,如“比起灵活多变的工作任务和要求,我更喜欢固定、事先确定好的工作内容和流程。”一致性信度系数为0.73。

以上量表均采用里克特7点量表进行测量,1表示“完全不同意”,7表示“完全同意”。

2.3 数据结果分析

2.3.1 区分效度分析

如表1所示,经过6因子模型与其他备选模型的拟合效果分析,发现六因子模型(正念、环境不确定性、不确定性规避、心理弹性、认知偏差、创新绩效)的拟合效果最佳,因此,研究的6个变量之间有良好的区分效度。

2.3.2 描述性统计及相关分析

如表2所示,自变量正念与2个中介变量心理弹性和认知偏差的关系显著,与结果变量创新绩效之间存在显著的正相关关系($r=0.35, P<0.01$),这些证据初步支持了研究假设。

2.3.3 假设检验

如图2所示,通过结果方程数据拟合结果得知,正念可以通过心理弹性和认知偏差正向影响创新绩效,但直接效应并不显著,心理弹性和认知偏差是正念和创新绩效之间的中介变量,支持假设H1—假设H3;环境不确定性只对正念—心理弹性这条路径起正向调节作用($\beta=0.13, p < 0.05$),而对正念—认知偏差不起调节作用($\beta=0.07, p > 0.05$),所以假设H4b成立,而假设H4a不支持;不确定性规避对正念—心理弹性这条路径没有调节作用($\beta=-0.03, p > 0.05$),而对正念—认知偏差起负向调节作用($\beta=-0.15, p < 0.05$),这支持了假设H5b,否定了假设H5a。

图3展示了环境不确定性在正念和心理弹性之间的调节作用,在高环境不确定性时(超过均值一个标准差),正念对心理弹性的正向作用更加明显,而在低环境不确定时(低于均值一个标准差),正念对心理弹性的正向作用相对较弱,总体支持了假设H4b。图4说明了不确定性规避在正念和认知偏差之间的调节作用,在高不确定性规避时(超过均值一个标准差),正念对认知偏差的负向作用更加明显,而在低不确定性规避时(低于均值一个标准差),正念对认知偏差的负向作用相对较

表1 测量模型比较

模型	χ^2/df	CFI	GFI	TLI	IFI	RMSEA
六因子模型	2.37	0.93	0.91	0.93	0.94	0.053
四因子模型	8.65	0.74	0.61	0.72	0.74	0.13
三因子模型	13.11	0.57	0.47	0.54	0.56	0.15
单因子模型	16.96	0.42	0.40	0.36	0.43	0.18

注:六因子模型:正念、环境不确定性、不确定性规避、心理弹性、认知偏差、创新绩效;四因子模型:正念、环境不确定性+不确定性规避、心理弹性+认知偏差、创新绩效;三因子模型:正念+环境不确定性+不确定性规避、心理弹性+认知偏差、创新绩效;单因子模型:正念+环境不确定性+不确定性规避+心理弹性+认知偏差+创新绩效

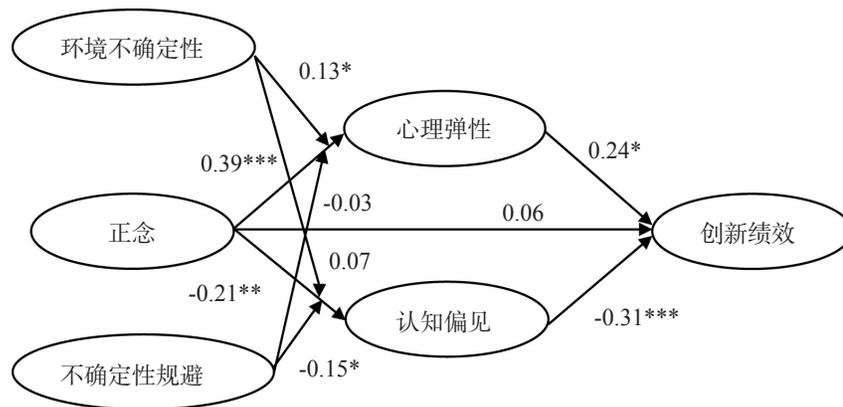
弱,总体支持了假设H5b。

表3展示了正念效应的调节—中介作用,根据Edwards和Lambert(2007)在调节—中介模型上的建议,低环境不确定性组(-SD)与高环境不确定性组(+SD)在心理弹性为中介变量的间接效应上有明显的差异,低环境不确定性组的间接效应不显著($\beta=0.05, p > 0.05$),而高环境不确定性组间接效应显著($\beta=0.15, p < 0.05$);而低不确定性规避组(-SD)与不确定性规避组(+SD)在认知偏差为中介变量的间接效应上有明显的差异,低不确定性规避组的间接效应显著($\beta=0.12, p < 0.05$),而高不确定性规避组间接效应不显著($\beta=0.01, p > 0.05$)。总体而言,假设H4b和假设H5b得到了研究的支持。

3 总结与讨论

3.1 研究结果

本研究试图建立了一个正念和员工创新绩效之间关系以及2个中介变量和2个调节变量作用的模型。该模型如图1所示,该模型显示,基于信息缺口理论,本文提出正念具有提升组织中员工的创新绩效的作用,并且进一步提出以下假设:心理弹性和认知偏差在正念和创新绩效之间扮演中介变量的角色;环境不确定性和不确定性规避在正念和心理弹性之间扮演调节变量的角色的假设,环境不确定性和不确定性规避在正念和认知偏差之间扮演调节变量的假设。但是,根据本文的实证研究发现不确定性规避对正念和心理弹性的调节作用以及环境不确定性对正念和认知偏差



注:图2得出2个结论,首先是中介模型检验,其次是环境不确定性与正念的交互效应检验,不确定性规避与正念的交互效应检验;显现的系数均为标准化系数;***表示 $P < 0.001$,**表示 $P < 0.01$;*表示 $P < 0.05$ (双尾检验)

图2 模型路径分析

表2 描述性统计

解释变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性别	0.33	0.19								
2.年龄	28.72	5.15	0.02							
3.学历	2.17	0.65	-0.08	0.05						
4.正念	4.13	0.76	0.04	-0.03	-0.07					
5.心理弹性	3.92	0.40	0.02	0.04	-0.03	0.35***				
6.认知偏差	3.13	0.58	-0.03	0.06	0.04	-0.30***	0.13			
7.创新绩效	4.12	0.78	0.01	-0.04	0.02	0.41***	0.28**	-0.24**		
8.环境不确定性	3.60	0.43	0.08	0.01	-0.07	0.09	0.01	0.07	0.10	
9.不确定性规避	3.49	0.56	0.03	0.05	0.01	0.11	-0.05	0.15*	-0.19*	0.06

注:***表示 $p < 0.001$,**表示 $p < 0.01$;*表示 $p < 0.05$ (双尾检验),下同

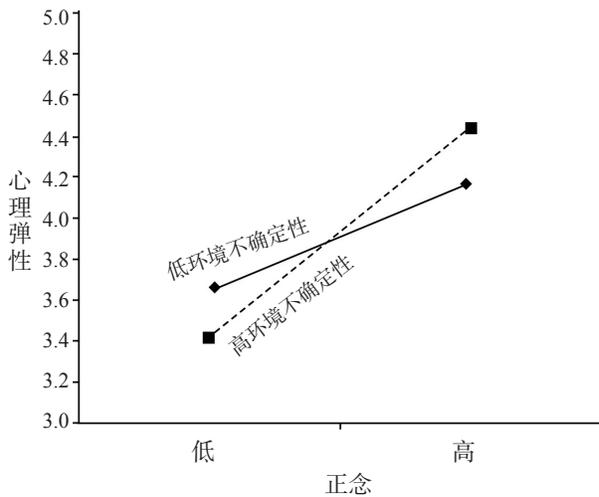


图3 环境不确定性的调节效果图

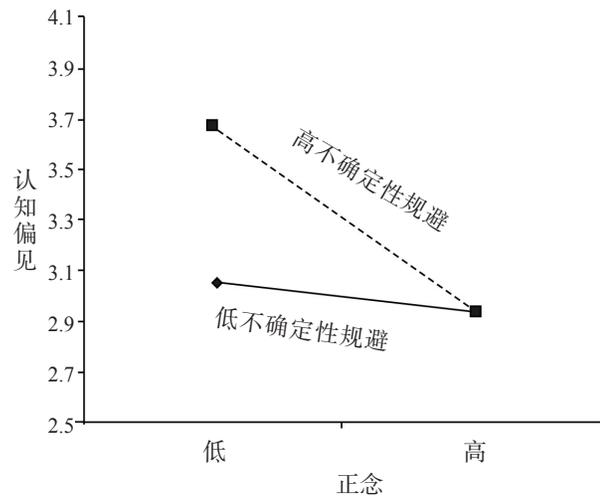


图4 不确定性规避的调节效果图

表3 正念效应的调节—中介模型分析

分组统计	阶段		效应		
	阶段1	阶段2	直接效应	间接效应	总效应
		正念	心理弹性		创新绩效
低环境不确定性 (-SD)	0.28**	0.19*	0.04	0.05	0.09
高环境不确定性 (+SD)	0.49***	0.31**	0.09	0.15*	0.22*
		正念	认知偏差		创新绩效
低不确定性规避 (-SD)	-0.35**	-0.37**	0.07	0.12*	0.19+
高不确定性规避 (+SD)	-0.10	0.14*	0.03	0.01	0.04

注：“+”表示 $p < 0.1$

的调节作用均不成立。原因可能是正念和创新绩效之间的中介变量之一——心理弹性,是作为一种心理特性而存在,它是个体对客观环境的回应和对外界环境变化的调节和适应,正如 Connor 和 Davidson(2003)编制的用于测量心理弹性的 CD—RISC(Connor—Davidson Resilience Scale)量表中所提到的其中一个衡量心理弹性的因素是“对逆境、悲伤等应激事件的适应/容忍/抵抗”,所以正念和心理弹性之间的作用过程更易受到客观环境的影响,而不是个体主观因素——不确定性规避的影响。另外,认知偏差包含了个体的主观因素,达沃斯认知偏见评估量表的其中之一维度就是主观认知偏差,认知偏差很大程度上是个体的主观偏好和对事物的主观认知倾向,所以更易受到主观因素——不确定性规避的影响,环境不确定性对正念和认知偏差的影响则不显著。

3.2 研究意义

在本研究之前,大多数学者都将正念和员工的任务绩效和工作绩效联系在一起,认为正念和企业中的任务绩效和工作绩效存在一定程度的相关关系(Dane et al, 2014; Ericson et al, 2014),但是本研究验证了正念与员工创新绩效之间的正向作用关系,认为正念对创造性的思维和认知都具有提升作用。此外,正念使得个体具有强烈的好奇心,这种强烈的好奇心促使着员工追求创新绩效。又考虑到员工层面的创新绩效受到个体认知能力以及面对挫折时的心理弹性的影响,于是提出认知偏差和心理弹性对正念和创新绩效的关系之间起中介作用并得到了验证。认知偏差长期以来都被认为会给个体与组织带来负面效应,例如会使人们改变对现实事件的看法和评估,评估会偏离客观现实,也会导致人格障碍和抑郁症等一

些心理疾病(Kramer et al, 2018)。但是,本研究从消除阻碍创新绩效的角度进行分析,提出正念扩大认知范围,缓解个体的认知偏差,能够更客观地看待所发生的事件,制定更有效的判断和决策,对创新绩效的获得无疑是有利的。另外,结合焦虑/不确定性管理理论、动机保护理论等提出了影响此作用过程的2个调节变量,得出4个假设,其中有2个假设在实证中未成立。本研究提出环境不确定性以及与之对应的不确定性规避参与了正念和创新绩效之间的作用过程,基于焦虑/不确定性管理理论,处于不确定性条件下的个体会去寻求保护措施以将自己的不确定和威胁降到最低。同时,对不确定性进行规避的个体会为了采取正念来获得更精确的判断和认知,减少不确定性带来的负面影响。这些理论的提出为今后关于正念在工作场所的研究提供了参考价值与方向指示。

除以上理论研究意义,本研究还具有一定的实践意义。学者们在对创新绩效研究的时候,往往会把重心放在企业层面的创新绩效而忽略了员工层面的绩效创新。研究对象也是以企业为主,包括研究技术、管理者风格、激励措施以及知识创造对组织创新绩效的影响或者作用,而没有关注影响员工层面绩效的因素。也有一些研究涉及到员工层面,例如杜旌(2013)探讨了高层管理者和中层管理者对于员工的变革行为的影响机制以及权力距离等文化因素对领导行为和员工变革行为之间的影响作用。本研究所提出的有关员工层面的影响因素为组织中绩效的研究提供了参考。另外,自正念的概念被引入管理学领域,有人提出正念对工作绩效存在积极关系,但是关于正念和工作绩效存在何种程度的关系以及作用机制却很少被人所研究证实。例如Reb等(2014)提出管理者的特质正念对水平与下属的工作绩效之间的关系,但也未进行实证研究。所以,本文的研究有利于理解工作场所正念的概念及作用,组织或团队

也可以根据“正念——创新绩效”影响机制模型来厘清正念和员工创新绩效的关系,并根据研究结果来制定合适的正念训练计划。

3.3 研究不足以及未来研究方向

本研究也存在些许不足之处。首先,在检验环境不确定性和不确定性规避的调节作用时发现其中2个假设并不成立,原因可能是由于心理弹性更易受客观环境因素的影响,而认知偏差作为一种个人特质更易受个体主观因素的影响,未来的研究可根据此结论作进一步验证。另外,本研究的对象主要是个体层面的正念和员工层面的创新绩效,并未对组织正念和组织层面的创新绩效进行分析,而组织正念的研究与作用在组织团体受到越来越多的关注。组织层面的正念可能会受到更多因素的影响,这些作用与影响也需要进一步探究。

最后,虽然现在将正念引入工作场所会促进员工创新绩效的获得,但是如何让工作者们去自发地使用并接纳这一方式,也是应用正念的过程中需要讨论的问题。例如Chade-Meng Tan最初尝试在Google中对员工启动正念训练时,没有人主动参与,部分原因是员工不想公开承认他们在工作上有压力,他们不想让自己的情绪展示在众人面前。我们必须明确员工在工作场所应用正念的好处,让员工清晰地意识到他们需要正念的帮助以更好地进行工作。例如员工在工作中情绪出现消极情绪、需要跟难以沟通的同事或打交道、被大量的无用信息充斥和包围而影响自己的工作绩效或者创新思想。那么这种时候正念作为一种可以使个体注意力集中到当下并且对他人的观点持接受态度的方法,并且相对其他方式更简单易得节省时间,会吸引员工主动采取正念策略。加之以正念训练的辅助,帮助员工获得初步的正念水平,采取何种方法来帮助员工获得正念也存在很大的争议,例如可以采用静坐冥想法,身体保持笔直坐

姿,将自己的注意力集中到呼吸的过程中,通过这一方式可以讲注意力集中到当下,将正念引入工作场所(Jamieson et al, 2017)。初步的正念通常通过一定的方法可以很容易获得,但是想要获得更深层次的正念甚至是对正念进行主动接纳目前并没有系统的分析。有学者鼓励以非冥想(non-meditative)的手段俩培养或者管理组织中的正念,例如领导包容性(Nembhard et al, 2006),领导者征求工作组成员的意见分歧,或者通过组织间的互动过程增强员工之间的合作来塑造某种文化风气,让员工们可以自由地交流与学习,在团队中形成一股以学习和反思为导向的风气。员工获得正念的过程是需要充分的时间以及耐心的,如果不循序渐进只追求达到目的,那么员工可能不会获得预期效果。另外,外界条件的支持也是必不可少的,这对于正念的深化起到推动的作用,例如Reb等(2014)发现,主管支持与员工意识(awareness)有正相关关系(awareness是一种正念的特定情境维度,可以捕捉员工在工作中的经验,行为和

感受),反之,组织约束(如工作需求冲突)与员工意识呈负相关。据此,主管支持和组织约束与正念之间的作用关系以及是否在正念和创新绩效之间起作用值得研究。当然以上手段只能帮助员工加速正念的深化,想要获得更深层次的正念水平或者使员工达到一种自我超越的目的,除了需要足够时间长的正念训练还需要对自己的思想有一个充分的了解,打破自己与他人之间存在的界限,超越自我的思想,并以一种更广阔的视角和观点去看待问题(Coward et al, 1996)。所以,本研究认为员工想要达到这种状态,必须脱离外界固有的条条框框,对自己有一个明确的认知,肯定自己的观点,在此基础上形成新的意识和价值观念,才算真正达到了正念的自我超越和对正念真正地接纳。但是,员工对正念的进行主动接纳来帮助自己获得创新绩效是一个潜移默化的过程,究竟通过何种路径才能达到主动接纳的程度在现有的研究中极少涉及到。这点对于正念在工作场所的发展值得深思与进一步探究。

参考文献

- 杜旌,袁依伊,尹晶. 2018. 中庸抑制创新吗:一项多层次实证研究[J]. 科学学研究,2:378-384.
- 杜旌. 2013. 本土文化情境下领导行为对员工变革反应的影响:基于图式理论的动态研究[J]. 心理科学进展, 9:1531-1541.
- 付保第. 2015. 高新技术企业知识型员工认知偏差、工作满意度与离职倾向关系研究[D]. 沈阳:辽宁大学.
- 韩翼,廖建桥,龙立荣. 2007. 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究[J]. 管理科学学报,10(5):62-77.
- 蒿坡,龙立荣,贺伟. 2015. 共享型领导如何影响团队产出? 信息交换、激情氛围与环境不确定性的作用[J]. 心理学报,47(10): 1288-1299.
- 黄海艳,苏德金,李卫东. 2016. 失败学习对个体创新行为的影响:心理弹性与创新支持感的调节效应[J]. 科学学与科学技术管理, 37(5):161-169.
- 黄亮,彭璧玉. 2015. 工作幸福感对员工创新绩效的影响机制:一个多层次被调节的中介模型[J]. 南开管理评论,2:15-29.
- 刘景方,李嘉,张朋柱,等. 2017. 外部信息刺激对群体创新绩效的影响[J]. 系统管理学报,26(2):201-209.
- 刘追,郑倩,孔令英. 2016. 不确定性规避与员工创新绩效:知识转移的中介作用[J]. 组织与人力资源管理,30(10):113-117.
- 罗威. 2017. 中小企业税务风险管理意愿分析:基于保护动机(PMT)理论的实证研究[J]. 会计之友,13:88-92.
- 毛庆铎,马奔. 2017. 邻避风险认知偏差与沟通:社会判断理论的视角[J]. 北京行政学院学报,2017(5):17-23.
- 盛晓伟. 2012. 知识共享与创新绩效的实证研究:基于创新型企业的数据库[D]. 成都:西南财经大学.
- 王俊雄,王建华. 2016. 不确定性规避对中国制造业企业创新行为影响的实证研究[J]. 企业经济,4:153-160.

- 徐迪. 2016. 跨文化交际能力的理论基础:Gudykunst焦虑/不确定性管理(AUM)理论[J]. 新闻大学,1:51-58.
- 姚小龙. 2012. 预算参与对管理绩效改进的理论分析:基于工作相关信息和环境不确定性[J]. 会计之友,16:37-39.
- 张月. 2015. 创业失败对创业失败学习的影响机制研究:有调节的中介模型[D]. 开封:河南大学.
- Amabile T M. 1983. The case for a social psychology of creativity // *The Social Psychology of Creativity*, Springer Series in Social Psychology[M]. New York: Springer.
- Amabile T M. 1998. A model of creativity and innovation in organizations[J]. *Research in Organizational Behavior*,(10): 187-209.
- Arch J, Craske M. 2010. Laboratory stressors in clinically anxious and non-anxious individuals: The moderating role of mindfulness[J]. *Behaviour Research and Therapy*,48(6):494-505.
- Aurigemma S, Mattson T. 2018. Exploring the effect of uncertainty avoidance on taking voluntary protective security actions[J]. *Computers & Security*,(73):219-234.
- Bishop S R, Lau M, Shapiro S, et al. 2004. Mindfulness: A proposed operational definition[J]. *Clinical Psychology: Science and Practice*,11(3):230-241.
- Bolton M K. 1993. Organizational innovations and substandard performance: Often is necessity the mother of innovation[J]. *Organizational Science*,4(1):57-75.
- Bond F W, Hayes S C, Baer R A, et al. 2011. Preliminary psychometric properties of the acceptance and action questionnaireII: A revised measure of psychological inflexibility and experiential avoidance[J]. *Behavior Therapy*,42(4):676-688.
- Connor K M, Davidson J. 2003. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC)[J]. *Depression and Anxiety*,18(2):76-82.
- Coward D, Reed P. 1996. Self-transcendence: A resource for healing at the end of life[J]. *Issues in Mental Health Nursing*, 17(3):275-288.
- Crestanello P, Tattara G. 2011. Industrial clusters and the governance of the global value chain: The Romania-Veneto network in footwear and clothing[J]. *Regional Studie*,45(2):187-203.
- Dane E, Brummel B J. 2014. Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention[J]. *Human Relations*,67(1):105-128.
- Duncan L G, Coatsworth J D, Greenberg M T. 2009. A model of mindful parenting: Implications for parent-child relationships and prevention research[J]. *Clinical Child and Family Psychology Review*,12(3):255-270.
- Edwards J R, Lambert L S. 2007. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis[J]. *Psychological Methods*,12(1):1-22.
- Eisenbeiss S A, Van Knippenberg T. 2015. On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions[J]. *Journal of Organizational Behavior*,36(2):182-195.
- Ericson T, Kjonstad B G, Barstad A. 2014. Mindfulness and sustainability[J]. *Ecological Economics*,104(104):73-79.
- Fiol C M, O'Connor E J. 2003. Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons[J]. *Academy of Management Review*, 28(1):54-70.
- Galinsky A D, Maddux W W, Gilin D, et al. 2018. Why it pays to get inside the head of your opponent the differential effects of perspective taking and empathy in negotiations[J]. *Psychological Science*,19(4):378-384.
- Gudykunst W B. 2005. An Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory of Effective Communication: Making the Mesh

- of the Net Finer[M]. London: Sage Publications.
- Gunaratana B H. 2016. Mindfulness in Plain English[M]. England:Wisdom Publications.
- Gunday G, Ulusoy G, Kilic K, et al. 2011. Effects of innovation types on firm performance[J]. *International Journal of Production Economics*,133(2):662-676.
- Hafenbrack A C, Kinias Z, Barsade S G. 2014. Debiasing the mind through meditation: Mindfulness and the sunk-cost bias[J]. *Psychological Science*,25(2):369-376.
- Hayes S C. 2004. *Acceptance and Commitment Therapy and the New Behavior Therapies: Mindfulness, Acceptance, and Relationship*[M]. New York: The Guilford Press.
- Hermeking M. 2005. Culture and internet consumption: Contributions from cross-cultural marketing and advertising research[J]. *Journal of Computer-Mediated Communication*,11(1):192-216.
- Hülshager U R, Lang J W B, Depenbrock F, et al. 2014. The power of presence: The role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality[J]. *Journal Application Psychology*,99(6): 1113-1128.
- Jamieson S, Tuckey M. 2017. Mindfulness interventions in the workplace: A critique of the current state of the literature[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*,22(2):180-193.
- Janssen O, Van Yperen N. 2004. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction[J]. *Academy of Management Journal*,47(3):368-384.
- Joiner T A. 2001. The influence of national culture and organizational culture alignment on job stress performance: Evidence from Greece[J]. *Journal of Managerial Psychology*,16(3):229-242.
- Judge T A, Bono J Z, Erez A, et al. 2005. Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment[J]. *Journal of Applied Psychology*,90(2):257-268.
- Kirton M. 1976. Adaptors and innovators: A description and measure[J]. *Journal of Applied Psychology*,61(5):622-629.
- Kramer U, Ortega D, Ambresin G, et al. 2018. The role of cognitive biases in short-term psychodynamic psychotherapy[J]. *Psychology and Psychotherapy*,91(2):143-156.
- Kumar S, Feldman G, Hayes A. 2008. Changes in mindfulness and emotion regulation in an exposure-based cognitive therapy for depression[J]. *Cognitive Therapy and Research*,32(6):734-744.
- Langer E J, Moldoveanu M. 2000. The construct of mindfulness[J]. *Journal of Social Issues*,56(1):1-9.
- Levinthal D, Rerup C. 2006. Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning[J]. *Organization Science*,17(4):502-513.
- Li H, Atuahene-Gima K. 2002. The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures[J]. *Strategic Management Journal*,23(6):469-490.
- Liedtka J. 2015. Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction[J]. *Journal of Product Innovation Management*,32(6):925-938.
- Min Jung J, Kellaris J J. 2004. Cross-national differences in proneness to scarcity effects: The moderating roles of familiarity, uncertainty avoidance, and need for cognitive closure[J]. *Psychology and Marketing*,21(9):739-753.
- Mumford M D. 2000. Managing creative people: Strategies and tactics for innovation[J]. *Human Resource Management Review*,10(3):313-351.
- Nembhard I, Edmondson A. 2006. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological

- safety and improvement efforts in health care teams[J]. *Journal of Organizational Behavior*,27(7):941-966.
- O'Mahony M, Vecchi M. 2009. Knowledge spillovers and company productivity performance[J]. *Research Policy*,38(1):35-44.
- Orellana-Rios C L, Radbruch L, Kern M, et al. 2018. Mindfulness and compassion-oriented practices at work reduce distress and enhance self-care of palliative care teams: A mixed-method evaluation of an 'on the job'program[J]. *BMC Palliative Care*,17(1):1-15.
- Reb J, Narayanan J, Chaturvedi S. 2014. Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance[J]. *Mindfulness*,5(1):36-45.
- Reb J, Narayanan J, Zhi W H. 2015. Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness[J]. *Mindfulness*,6(1):111-122.
- Shalley C E, Gilson L L. 2004. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity[J]. *Leadership Quarterly*,15(1):33-53.
- Sundqvist S, Frank L, Puumalainen K. 2005. The effects of country characteristics, cultural similarity and adoption timing on the diffusion of wireless communications[J]. *Journal of Business Research*,58(1):107-110.
- Van Der Gaag M, Schütz C, Ten Napel A, et al. 2013. Development of the Davos Assessment of Cognitive Biases Scale(DACOBS)[J]. *Schizophrenia Research*,144(1/3): 63-71.
- Waldman D, Ramirez G,House R, et al. 2001. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty[J]. *Academy of Management Journal*,44(1):134-143.
- Wojtczuk-Turek A, Dariusz T. 2015. Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: The case of Poland[J]. *European Journal of Innovation Management*,18(3):397-419.
- Zhang J Y, Wu C X. 2014. The influence of dispositional mindfulness on safety behaviors: A dual process perspective[J]. *Accident Analysis and Prevention*,70:24-32.
- Zhou J, Shalley C. 2003. Research on employee creativity: A critical review and directions for future research[J]. *Research in Personnel and Human Resources Management*,22:165-217.

Does Mindfulness Produce Innovative Performance at Workplace

LIU Shengmin, XIN Huanhuan, SHEN Li, DONG Xuebing

(1. School of Management, The University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai 200093, China;

2. School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China)

Abstract: As more companies introduce mindfulness into the workplace, there are more researches on how mindfulness can bring benefits to employees and corporates. In recent years, some scholars have suggested that mindfulness has a positive effect on employees' innovative performance. Based on the existing research, this study puts forward the model of 'mindfulness-innovative performance', and puts forward the assumption that mindfulness is beneficial to employees' innovative performance. We combine anxiety/uncertainty management (AUM) theory to put forward two mediating variables, resilience and cognitive biases. And we also put forward two adjusting variable, environmental uncertainty and uncertainty avoidance. In order to verify the hypothesis, we conducted a questionnaire survey of 458 researchers from three technology companies. The results were generally consistent with these hypotheses.

Key words: mindfulness; innovative performance; resilience; cognitive biases; environmental uncertainty; uncertainty avoidance