

有创造力的员工为何总会制造麻烦？

研究成果: Will creative employees always make trouble? Investigating the roles of moral identity and moral disengagement

作者: 郑晓明, Xin Qin, Xin Liu, Hui Liao

发表于: *Journal of Business Ethics*, 2017, online available

众所周知, 创造力 (Creativity) 被认为是组织创新和竞争力的重要来源, 甚至是社会发展的源泉。在组织行为学领域, 有关创造力的研究也一直受到众多学者的高度关注。这些研究往往试图从个体和情境视角来考察什么因素可以提升员工的创造力。尽管存在不同的研究重点, 但现有研究基本上都是基于“创造力总是对组织有益的”这一个前提假设。然而, 对员工的创造力是否会给组织带来负面影响的效应, 却鲜有涉及。

哈佛大学的 Gino 教授可谓是第一批质疑“创造力总是对组织有益的”这个前提的学者。他们研究发现: 创造力高的人更有可能做出不道德的行为。此外, 研究还发现, 创造力与不诚实是正向关联, 却与谦逊等良好品质存在负向关系。实际上, 现实中也有着不少高创造力人会产生不道德行为的

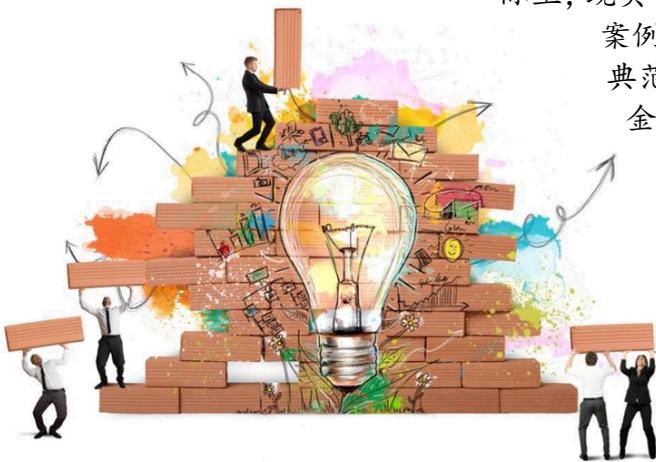
案例。比如伯纳德·麦道夫, 他作为一代创业者的典范, 从法学院毕业后拿着从工作赚来的第一桶金 5000 美元就创立了投资证券公司, 他凭着自己的创造才能成为美国纳斯达克股票市场公司前董事会主席。然而, 聪明反被聪明误, 他也是美国历史上最大诈骗案的制造者, 其一手设计的“庞氏骗局”历时八年才因告发而露馅。

上述案例与研究为我们提供了一个新的视角来看待创造力。但是, 创造力的这些负面效果何时才会发生? 又是怎样给组织带来巨大的损失呢? 这些关键问题在学术

界仍未得到充分的解决。为了解释以上现实问题并弥补现有理论研究的不足, 清华大学经济管理学院领导力与组织管理系郑晓明教授及其合作者基于道德自我调节理论 (Moral Self-regulation Theory), 使用多时点多来源数据开展了两个实证研究, 试图揭示有创造力的员工为什么会发生不道德的行为? 以及在何种情况下会导致更多的工作场所越轨行为 (Workplace Deviant Behavior)?

该项目研究成果于 2017 年发表在组织管理学领域的权威学术期刊《*Journal of Business Ethics*》(A)。

研究首先根据社会认知理论提出: 道德推脱 (Moral Disengagement) 是个体产生不道德行为的关键。道德推脱是指个体通过一系列的内在心理机制, 为自己的不道德行为进行辩护或狡辩, 以最大程度地减少自己在行为后果中的责任。研



究1通过对中国北方一家大型银行的574名全职员工为样本的问卷调查发现,创造力并没有直接导致更多的道德推脱现象,只有在个体道德认同(Moral Identity)较低的时候,创造力才能显著预测道德推脱。也就是说,组织中的高创造力员工并不一定会产生高水平的道德推脱。只有当其道德认同水平较低时,他才更可能产生高水平的道德推脱。尽管我们已认识到高创造力的人具有发散性思维和认知灵活性,往往能够打破常规思维方式,在工作中产生创新性的成果。但是,他们也更容易在各种情况下跳出思维定式,这也包括面对与道德相关的情境问题。而本研究结果正是向我们展示了在这种特定的情形下,即员工的道德认同水平较低时,创造力的阴暗面便展露无遗了。

由于研究1存在一些局限,如所有变量在同一时点测量取得,研究者便开展了第二个研究。研究2是以中国一家大型制造企业的771名全职员工为样本进行了多时点多来源的问卷调查。在再次验证了研究1的结论后,该研究还发现:员工的道德推脱水平越高,他们的工作场所越轨行为就越多,如盗窃、欺诈、身体和言语攻击、财产破坏等。实际上,员工通常不会去做不道德的行为,除非他们能够找到理由来证明自己这些行为是合理的或合乎规范的。而道德推脱恰恰为员工的上述举动提供了条件,道德推脱抑制了员工的道德自律过程,会使他们在自己内心深处假定自己所做的这些有害行为是会被他人和社会接受的,因而往往导致不道德行为的出现。

研究2还发现,员工的创造力和道德认同的交互作用影响了员工的道德推脱水平,促使他们在工作场所产生越轨行为。也就是说,高创造力的员工如果道德认同水平较低的话,则会进行更大程度的道德推脱,而道德推脱又会进一步带来员工更多的工作场所越轨行为。

尽管创造力对组织创新和竞争优势的重要性早已被认同,但创造力所隐藏的代价始终未得到系统性的关注。本研究通过这两个多时点多来源数据的实证研究,提供了关于创造力何时以及如何被转化为工作场所越轨行为的强有力证据,因而扩展了组织情境中创造力阴暗面的研究文献。

特别指出的是,本研究成果对企业的员工管理具有重要的指导意义。首先,在某些情况下,相对于创造力缺乏的员工,富有创造力的员工更可能产生工作场所越轨行为,所以企业管理者在激发员工创造力的同时,应充分意识到高创造力员工可能给企业造成的负面影响。其次,管理者在选择员工从事创造性的工作任务时,应充分考虑员工的道德认同水平,尽可能选择高道德认同水平的员工来进行这些工作。再次,管理者可以考虑开展一些与员工道德水平提升的培训项目,以推动员工道德认同的发展,比如岗前道德课程学习、员工职业化精神塑造和商业伦理准则培训等。最后,管理者应制定并实施那些能够阻止或降低道德推脱的管理措施和管理制度,以减少工作场所越轨行为。

文章原文: Zheng, X. M., Qin, X., Liu, X., & Liao, H. (In press). Will creative employees always make trouble? Investigating the roles of moral identity and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 2017.

供稿:科研事务办公室

编采:倪丹

编辑:高晨卉

责编:孙荣玲