



## 道德型领导的责任与担当

清华大学经济管理学院领导力与组织管理系 郑晓明教授

众所周知，员工创造力（creativity）是企业创新的重要来源，是企业发展的主要推动力。有创造力的员工不仅能够帮助企业开发出新的产品和服务，解决工作中的各种问题，也能使企业在充满挑战的商业环境中保持竞争优势。因此，企业希望能够招募到有创造力的员工，或者通过培训来提升员工的创造力。

然而，创造力与道德之间存在着千丝万缕的联系。从概念内涵来看，道德强调遵守和维护规则，而创造力更强调忽视和打破规则。从最新研究来看，研究结果也的确表明了“邪恶天才”（evil genius）的存在。例如，哈佛大学的 Francesca Gino 教授通过一系列实验室研究发现，在实验中表现出欺骗行为的人比那些因为遵守规则而没有表现出欺骗行为的人更有可能在后续的任务中表现出更高的创造力。另一些研究也发现，创造力高的人往往不太受既定规则的约束，或者更能为自己的不道德行为找到开脱的理由，从而在某些情况下更有可能做出不道德的行为。

由此，企业可能面临一个两难的境地：一方面，企业希望员工不被条条框框所束缚，能够跳出固有的思维模式（*think out of the box*），表现出较高的创造力；另一方面，企业也需要员工敬畏规则，能够遵守规章制度（*stay in line*），展现出较高的道德品质。近年来被曝出的各种丑闻屡屡给企业敲响警钟，告诫企业不能只为了追求业绩和创新而忽视道德。不道德行为是企业不能触碰的红线，会给企业带来灭顶之灾。

通过上述分析可知，现有文献中存在两个亟待解决的问题：首先，员工的道德水平越高，他们的创造力是否就越低呢？其次，企业应该采取怎样的措施来解决道德与创造力之间的困境呢？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学生刘鑫（经博 2013，本文第一作者，现任教于中国人民大学商学院）等合作者最近在管理学领域国际顶级期刊 *Journal of Applied Psychology* 上发表的 “In Line and Out of the Box: How Ethical Leaders Help Offset the Negative Effect of Morality on Creativity” 一文回答了这两个问题。

根据角色理论的核心观点，作者提出，拥有较高道德所有权（*moral ownership*）的员工的确可能会表现出更低的创造力。然而，这不是因为他们的创造力天生就比其他人的创造力更低，而是因为他们牺牲了自己，成全了他人。具体而言，道德所有权高的员工往往将道德视为自我的一部分，会主动承担更多的道德角色责任（*moral role responsibilities*），花费更多的精力和时间去监督和管理自己的行为 and 身边其他人的不道德行为，以确保自己的行为 and 身边其他人的行为均符合道德规范。虽然这种道德角色责任会让团队和企业保持较高的道德水平，降低不道德行为给企业发展带来的潜在风险，但是却可能在无形中给员工自己带来负担，分散他们的精力和时间，也可能在无意中让他们在认知上更加谨小慎微，难以摆脱规则的束缚，从而在工作中表现出更低的创造力。

那么，企业能做些什么来“保护”道德所有权较高的员工，帮助他们表现出更高的创造力呢？作者进一步提出，缓解道德所有权与创造力之间负向关系的关键在于企业中的领导者。如果领导者能够表现出道德型领导，主动承担起道德角色责任，以身作则，制定并执行明确的道德规范，管理工作场所中的不道德行为，就能够帮助那些道德所有权较高的员工从道德责任感的负担中解脱出来，由此表现

出较高的创造力。

作者采用问卷调查研究和实验室研究相结合的方式，通过四项研究收集实证数据，运用相应的数理统计分析方法，检验研究假设。研究 1 和研究 2 是分别在美国和中国开展的问卷调查研究，其中研究 1 在美国收集了来自不同行业的 152 对领导-下属配对数据，研究 2 在中国北方的一家银行收集了来自 464 名下属及其 53 名直接领导所组成的团队的数据。研究 3 和研究 4 均是在美国东海岸的一所研究型大学开展的实验室研究，其中研究 3 通过设置假定管理情境的方式收集了来自 120 名学生样本的实验数据，研究 4 通过模拟团队任务的方式收集了另外 367 名学生样本的实验数据。数据分析结果支持了作者提出的假设。

本文的理论贡献主要体现在：第一，本文通过探究道德所有权与创造力之间的关系，表明道德所有权作为一种人格倾向的确可能会在一定程度上对创造力产生负面影响。这一结果不仅扩展了关于道德与创造力之间关系的相关研究，也加深了我们对道德和创造力的理解和认识。第二，本文通过检验道德责任缓解（moral responsibility relief）的中介作用，揭示了道德责任角色从员工转移至领导者的这一过程，表明角色责任可以在不同载体间转移，这既支持了角色理论的基本观点，也拓展和丰富了角色理论的内容。第三，本文通过考察道德型领导对道德所有权与创造力之间的负向关系的缓解作用，表明道德型领导不仅能够对员工产生直接影响，

也能够通过主动承担道德责任而帮助那些拥有较高道德所有权的员工表现出更高的创造力，对道德型领导的研究也做出了贡献。

本文的研究成果对管理实践也有重要的指导意义。首先，企业既要重视创造力也要重视道德，要尽量做到两者兼顾。面对复杂多变的外部环境，企业有可能会更加重视创造力而忽视道德的重要性。以史为鉴，这种状态对企业的长远发展来讲是非常危险的。大量的案例告诉我们，忽视道德的企业或许在短期会风光无限，但是终有一天会付出巨大的代价。当然，企业也可能因为太看重规则规范和条条框框而裹足不前，错失创新的机会。因此，企业应该对道德和创造力各自的优劣了然于胸，既要鼓励创新，也要强调道德在工作中的重要性。其次，企业要采取措施“保护”道德的员工。当道德的员工因为主动承担管理不道德行为的责任而牺牲了自己表现创造力的机会时，企业应该对他们表示接纳、包容和肯定。再次，企业在领导者的选拔与开发上，应着重道德领导力的发展，并尽可能地在组织中培养更多的道德型领导。最后，企业要鼓励各级管理者在工作中以身作则，设定清晰的道德规范，明确道德边界，管理不道德行为，并主动承担起道德角色责任。只有这样才能让那些道德所有权高的员工有机会表现出更高的创造力，让团队和企业形成良好的道德氛围，从而实现组织的健康持续发展。

文章原文：Liu, X., Liao, H., Derfler-Rozin, R., Zheng, X., Wee, E. X. M., & Qiu, F. (2020). In line and out of the box: How ethical leaders help offset the negative effect of morality on creativity. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. (Notes: Xin Liu, Hui Liao, Rellie Derfler-Rozin, and Xiaoming Zheng contributed equally to this article)

<https://doi.org/10.1037/apl0000489>

供稿：科研事务办公室 编辑：高晨卉 责编：吴淑媛 赵霞