

感知深层次差异与个体创造力 ——基于资源保存理论的研究

贾良定 杨椅伊 刘德鹏

摘要 创新作为引领发展的第一动力,始终是组织管理研究的核心。员工之间的个体差异对创造力有重要影响,特别对于受教育程度普遍较高、自我意识较强的高新技术企业员工来说,个体的深层次差异对创造力的影响更加显著。通过对来自高新技术企业230对上下级配对的数据进行分析,可发现:感知深层次差异对员工创造力存在消极影响,但个体的经验开放性会削弱该消极影响,并部分地通过内部动机来发挥作用。组织领导应通过建立共同目标与愿景引导员工减少由自身深层次差异带来的消极影响,在招聘过程中应尽量选择具有经验开放性和积极主动性的员工,通过文化氛围塑造和人力资源管理实践激发员工内部动机、发挥其主观能动性。

关键词 感知深层次差异;个体创造力;人力资源管理;组织管理;资源保存理论

中图分类号 F272.92 **文献标识码** A **文章编号** 1672-7320(2022)03-0104-11

基金项目 国家自然科学基金重点项目 (71632005);国家自然科学基金青年项目 (71902100)

创新作为引领发展的第一动力,对创新的关注始终是组织管理研究的核心。作为组织获得竞争优势的重要途径和根本来源,个体创造力的发挥影响着组织在不确定和多元化的社会环境中的生存与发展。因而,对个体创造力前因的探索一直是学术界和实业界高度关注的话题。随着经济全球化的深入和人口结构的变化,身处组织中的个体作为工作场所多样性^①的影响者和被影响者,面临着巨大挑战。特别是高新技术企业中的员工,他们普遍受教育程度较高,更具自我意识并强调个性化。然而,团队中成员的个性、态度、价值观等差异的存在,一方面可以帮助成员开拓思维、增加见解;另一方面,也可能由于认知差异性招致误解阻碍交流合作。因此,存在积极和消极的不一致结论^[1](P1008-1022),这种现象也被称为“多样性悖论”^[2](P169-175)。那么,感知深层次差异,即感知到的个体与团队成员在价值观、信仰、态度、个性或能力等不可见属性方面的差异^[3](P1029-1045),对个体创造力会产生何种影响?本文引入资源保存理论(Conservation of Resources Theory,以下简称COR)^[4],结合能力—动机—机会框架(Ability-Motivation-Opportunity,以下简称AMO)^[5]进行研究,并通过分析来自国内高新技术企业的230对上下级配对的现场调研数据,发现个体感知的深层次差异降低了个体创造力,而个体经验开放性可以削弱这一消极影响,并部分地通过内部动机来发挥作用。

不同于以往基于关系的理论机制,本文创新性地引入COR这一基于资源的理论机制,并结合AMO,拓展了感知深层次差异对个体创造力的消极影响机制,也回应了Post、Muzio、Sarala等人关于深挖深层次多样性、关注多样性对创造力影响的倡导^[6](P2003-2023)。同时,基于COR引入经验开放性和内部动

^① 在本文中,多样性(diversity)和差异(dissimilarity)实际为同一含义的两种说法。具体使用时,为符合已有文献的传统,交替使用。

机作为抵抗能力修复感知深层次差异造成的资源耗损和积极的自我感知,也响应了多样性悖论需考虑边界因素影响的倡导^[1](P1008-1022)。另外,不同于以往大多采用综合方法聚焦团队和组织层次多样性的研究,本文采用关系方法聚焦个体层次的感知深层次差异,使多样性研究的理论与方法更一致^[7](P80-115)。本文力图通过以上创新研究,对工作场所多样性的管理实践提供启示与借鉴。

一、相关研究文献综述

多样性是指成员之间或焦点成员与团队成员之间,在人口统计学^①(浅层次差异)或特殊特质^②(深层次差异)方面的差异^[7](P80-115),主要分为浅层次差异和深层次差异。不同于浅层次差异是对个体与团队成员在性别、年龄、教育程度等易于观察的人口统计学特征方面的差异^[8],深层次差异的不可见属性需要通过沟通和交往才能感知到^[3](P1029-1045)。个人对客观差异的看法和反应可能存在很大差异,因此每个团队成员可能对相似的团队组成也有不同的体验,从而导致不同的团队结果。实际上,差异的客观存在并不一定造成实际影响,只有通过个体真实感知才会发挥出来^[3](P1029-1045),因为人的反应是基于对现实的感知而非现实本身。并且,团队多样性的经典定义和理论都归因于感知多样性的核心作用^[1](P1008-1022)。越来越多的研究表明,多样性的实质影响是通过感知实现的,“若成员没有注意到,特定特征的差异不太可能影响团队行为”^[9](P41-59)。因此,感知多样性被认为是优于客观多样性的构念。

以De Dreu、van Knippenberg和Homan提出的分类—加工模型(Categorization-Elaboration Model,以下简称CEM)为基础^[1](P1008-1022),现有关于多样性对个体和组织的消极影响研究大多采用社会分类^[10]、社会认同^[11]、相似吸引^[12]和吸引—选择—磨合^[13]理论来解释;前两种理论强调群体中的个人可能会区分内外群体,从而产生内群偏袒并对外群产生消极评价和归因,且子群体的出现会造成团队分裂并阻碍信息的使用;后两种理论强调差异,特别是深层次差异,阻碍了自我验证和强化,从而阻碍了社会融合。而关于多样性的积极影响研究一般源于信息加工理论^[1],强调可以整合丰富多元的知识和信息来产生积极结果。

CEM的提出进一步引发了对组织中多样性管理研究的广泛讨论。但是,现有研究存在以下不足:首先,现有研究多探讨可见的浅层次差异,而较少探讨不可见的深层次差异^[6](P2003-2023)。随着组织中人际交往和互动的加深,基于最初浅层次差异的判断会逐渐改变而影响减弱,深层次差异会逐渐成为更为重要的属性,超越浅层次差异对个体、团队和组织产生更为深远的影响^[3](P1029-1045)。其次,Post、Muzio和Sarala等人还总结提出,现有研究主要聚焦多样性对团队^[14](P2137-2179)和组织^[15](P2082-2110)层面的影响,对于它对个体层影响的研究相对较少^[6](P2003-2023)。与之相对应,Guillaume、Brodbeck和Riketta提出,团队和组织的多样性研究应采用综合方法,而较少探索的个体层面应采用与理论更一致的关系方法^[7](P80-115)。

综合方法将多样性称为单位(如团队或组织)成员之间在人口统计学、特殊特质等共同属性方面的差异分布。它的基本前提是多样性以同样的方式影响一个单位的所有个体,因此适用于单位层次(团队层和组织层)研究。但是,这一基本前提假设并不适合个体感知的深层次差异。深层次差异的核心是个体的感知,个体感知的不同意味着深层次差异对团队内每一个体的影响也可能是不同的。因此,当研究个体感知的深层次差异时,关系方法与理论更加一致^[7](P80-115)。关系方法研究中,将多样性定义为焦点成员与团队中其他成员在人口统计学或特殊特质方面的差异,因此是个体层次的概念。关系方法的基本前提是,多样性是个体在一个团队中差异性程度的函数,对同一团队中相似和不相似的人会产生不同的影响。并且,这一方法主张差异主要会阻碍而非促进个体的工作相关结果^[8]。现有研究也发现感知

① 如年龄、种族、性别等。

② 如个性、态度、价值观、信仰等。

多样性主要与负面结果有关,例如更少的社会融合、更多的关系冲突、更少的建言行为^[3](P1029-1045)^[16](P16-24)^[17](P106-124)^[18](P97-112)。实际上,团队多样性在个体层的体现即是个体对于多样性的感知,但目前只有少数研究探索了个体层面感知深层次差异的消极影响^[16](P16-24)^[18](P97-112)。

基于此,我们试图进一步探索,并聚焦个体感知深层次差异对个体创造力的消极影响。个体创造力是“一个员工产生的关于产品、服务或者流程的新颖和有用的想法”^[19](P165-217),是团队和组织创造力的基础。国内外学者在不同层面探讨了多样性与创造力的关系,以及两者关系之间的调节和中介机制^[20](P197-212)^[21](P1-19)^[22](P203-222)。以往研究大多基于信息加工理论探索多样性对团队和组织创新的积极影响^[15](P2082-2110),特别是与工作相关的多样性,认为多样性为团队和组织增加了不同的知识、信息和视角^[20](P197-212)。鉴于多样性悖论,也有少量研究开始探索深层次差异对创造力的消极影响^[16](P16-24)。然而,还是在CEM的框架下,强调社会分类、社会认同、相似吸引、吸引—选择—磨合理论等基于关系的解释机制。区别于以往所述,本文引入COR,提出还存在一种基于资源的解释机制。

为给压力源—压力感提出新的理论解释机制,临床心理学家Hobfoll于1989年提出COR,强调以个体资源为核心机制解释压力的产生与应对。个体资源最初被宽泛定义为一切对个体生存、发展有价值的东西,包括个体所重视的物体、个人特质、条件或能量资源。COR的核心论点是,个人总是努力获得、保留、保护和培养他们珍视的资源。当个体的资源产生了潜在或实际的耗损时,会产生压力。这些耗损影响深远,一是因为资源对人们具有工具价值;二是因为它们具有象征价值,有助于为人们定义自己是谁。因此,资源的耗损会威胁到积极的自我感知。此时,采用抵抗能力进行耗损修复、获取资源和防止进一步资源损失至关重要^[4](P513-524)。自COR引入组织行为学领域,不仅成为30年来被引最高的理论之一,广泛应用于工作场所的自我调节、人际互动、工作家庭冲突等研究主题;并且已经超越压力,成为理解员工工作态度与行为驱动机制的重要理论之一^[23](P449-463)。

因此,本文引入COR,提出感知深层次差异造成的紧张关系和冲突很容易造成认知、心理和情感资源的耗损^[24](P1204-1222);且COR提出,一旦资源受到耗损,个体可采用抵抗能力进行修复^[4](P513-524)。进一步地,我们引入经验开放性和内部动机作为抵抗能力来修复感知深层次差异耗损的资源和积极自我感知,结合AMO框架阐明了感知深层次差异、经验开放性和内部动机对激发创造力所需要的能力、动机和机会的作用。

二、理论基础与研究假设

下文将详细阐述感知深层次差异如何耗损个体资源和积极自我感知,从而对个体创造力产生消极影响,且经验开放性和内部动机为何可以作为抵抗能力修复耗损,并提出研究模型。

(一) 感知深层次差异对员工个体创造力的影响

研究表明,当感到与团队成员间存在深层次差异时,个体会产生不舒服、不信任的消极情感,降低对工作和同事的满意度,因此会产生消极的工作关系和冲突,损害理解并减少团队融合,被同事消极对待甚至回避,从而被排除在社交互动之外^[3](P1029-1045)^[21](P1-19),由此导致获得资源和信息的渠道减少,激发创造力的机会减少。消极的情感态度也损耗了个体的情感资源,从而不仅无法再增加相关资源,还损耗了相关资源,导致激发创造力的能力减少。而且创造力的发挥需要外在资源的支持和安全的沟通环境。此时,由于环境的不友好,寻找反馈是不安全的,而寻找反馈资源是提高创造力的重要来源,因此激发创造力的动机减少。

此外,当团队成员感知到深层次差异时,个体会加强对自我和环境的监管。一方面监管自己的表现,一方面监管环境中有关谁属于/不属于团队的线索。此时,他们对自身和人际的有关社会接纳线索的关注,会将认知资源从任务表现中转移出来。因此,一方面,激发创造力所需的认知资源被转移;另一方面,自我监管对认知和心理资源产生了损耗,因此进一步导致激发创造力的能力减少。

总的说来,感知深层次差异造成的紧张关系和冲突会造成认知、心理和情感资源的耗损^[24](P1204-1222),并威胁到积极的自我感知。前者的耗损降低了激发创造力的能力,后者的威胁降低了激发创造力的动机。此外,自我验证理论也表明,无法验证个人观点,即当团队中存在不同观点时,可能会导致沮丧和退缩。深层次差异中的态度、价值观、信仰等的差异是不同观点的碰撞,由此导致的沮丧和退缩会降低激发创造力的动机。因此,我们提出以下假设:

假设1:感知深层次差异与员工个体创造力负相关。

(二) 经验开放性的调节效应

鉴于多样性悖论,De Dreu、van Knippenberg和Homan提出,只有考虑边界条件才能厘清多样性的影响^[1](P1008-1022),这一思想至今是多样性研究的核心议题之一。人们对多样性的反应不尽相同,成员的个性特征可能会影响对多样性反应的偏好^[24](P1204-1222)。我们认为,相关个性特征可以帮助个体获得应对资源耗损的抵抗能力,从而减缓深层次差异带来的耗损。

Homan提出,在个性特征中,“大五人格”的经验开放性与多样性的反应有关,是其产生影响的重要边界条件^[24](P1204-1222)。经验开放性是指一个人愿意探索、容忍以及考虑新的、不熟悉的想法和经历的程度。Costa & McCrae区分了经验开放性的六个方面,其中三个在对差异的反应方面至关重要:想法(如好奇心和开放性)、行动(如适应性强、重视实验)和价值观(如变化的政治态度和宗教信仰)^[25]。与经验开放性较低的人相比,经验开放性较高的人往往不那么教条,更愿意考虑不同的意见,对各种情况都持开放态度,并且不太可能否认冲突。这三个方面都与在多元化团队中工作的本质密切相关,此种团队可能持有不同的观点、态度和想法^[1](P1008-1022)。经验开放性不能通过直接影响团队整合^[17](P106-124)来抵御多样性造成的冲突而导致的消极影响,但是可以影响人们如何看待多样性。

我们认为,当感知到深层次差异时,经验开放性高的个体对不同的观点、态度和想法等持开放态度且不否认冲突,淡化了社会分类效应导致的分歧和冲突,减少了对认知、心理和情感资源的损耗,保存了激发创造力的能力。比如,Flynn也表明,经验开放性高的个体对少数派群体成员的态度比经验开放性低的人更积极,且报告了更高质量的团队间关系^[26](P816-826)。由于愿意探索新事物并且容忍可能的冲突,经验开放性高的个体在感知到深层次差异时,倾向于将其解释为工作中的挑战 and 机会,能更好地利用这些感知差异带来的异质信息和资源进行整合,即通过信息加工效应获得信息资源的增加,这为激发创造力的能力、动机和机会提供了可能。

基于COR,当产生实际和潜在的资源耗损而威胁了积极的自我感知,此时获得抵抗能力对修复积极的自我感知、获取资源和防止进一步资源损失非常重要。Ely & Thomas也提出,当组织的多样性观点强调文化多样性是该组织的宝贵资源时,团队成员报告说他们感到更受重视和尊重^[27](P229-273)。与之类似,我们推断,经验开放性能够作为抵抗能力修复积极的自我感知。

威胁—僵化理论同样可以支持我们的假设。基于COR,感知深层次差异造成的资源耗损威胁了积极的自我感知,而经验开放性较低的员工则更有可能将感知深层次差异视为威胁。依据威胁—僵化理论,深层次差异的社会分类效应带来的关系冲突会加剧威胁感知,促使个体采用退缩、防守的竞争策略,从而降低了激发创造力的动机。因此,我们提出以下假设:

假设2:经验开放性削弱了感知深层次差异对员工个体创造力的消极影响,即经验开放性越高的个体,其感知深层次差异与创造力间的负相关关系越弱。

(三) 经验开放性对内部动机的影响

内部动机是个体寻求新奇和挑战,拓展和锻炼自己的能力,不断探索和学习的内在倾向^[28](P68-78)。当一个人的内部动机被激发时,他们是为了挑战自我或者为了满足自己的好奇心,而非为了外部的奖励、压力等因素,是一种旨在创新的内部动机。

高经验开放性的个体表现出来的探索环境、积极寻求反馈等行为的重要目的是满足自己的好奇心,

经验开放性高的人进行创新或者对新事物的好奇是具有内部动机的。已有研究证实了经验开放性对内部动机的促进效应。例如, Watanabe, Tareq & Kanazawa 证实, 高度开放的个体倾向于发现更有意义的事物并探索不熟悉的事物, 对新的体验保持开放态度的个体往往具有掌握导向模式的思想、感觉和行为^[29](P1-14), 而这些模式有利于内部动机的产生。因此, 我们提出以下假设:

假设 3: 个体的经验开放性和内部动机正相关。

(四) 以内部动机为中介的调节效应

De Dreu、van Knippenberg 和 Homan 指出, 学者们应当研究内部动机作为多样性影响的边界条件^[1](P1008-1222)。内部动机被认为是一种积极的动机资源, 可以促使员工朝着期望的目标前进, 在对信息进行筛选和整合时, 可以起到“滤镜”作用。内部动机高的个体, 更乐于享受工作。当感知到深层次差异时, 这种积极的动机资源会调动个体更倾向于关注工作中的有利面, 例如信息加工效应带来的资源整合。此时, 这种对积极效应的关注, 一方面使得员工不会将大量认知资源转移至工作之外; 一方面减少了社会分类效应带来的消极情感、冲突等造成的认知、心理和情感资源的损耗, 即内部动机作为抵抗能力修复了感知深层次差异所损害的资源 and 积极自我感知。

但是, 这种内部动机的调动作用主要调动的是激发创造力所需的动机资源, 要想真正激发创造力的产生, 还需要调动激发创造力所需的能力和机会资源。经验开放性高的个体能提高自己的内部动机, 将感知深层次差异解释为一种挑战和机会。此时, 经验开放性通过内部动机, 调动认知资源分配, 淡化社会分类效应造成的消极影响, 并关注信息加工效应的积极影响。如前所述, 员工实现了认知资源的积累, 减少了认知、心理和情感资源的损耗, 获得了激发创造力所需的能力、动机和机会。相反, 如果个体的经验开放性低, 会进一步导致内部动机也削弱。他们面对感知到的深层次差异, 会更多地将其解释为威胁, 进一步造成资源耗损。因此, 他们不仅缺乏激发个体创造力的内在动力, 更感觉到缺乏能力和机会, 此时的个体的创造力极低。因此, 我们提出以下假设:

假设 4: 经验开放性对感知深层次差异与员工个体创造力关系的调节作用通过内部动机的中介作用实现。

本文的研究模型如图 1 所示:

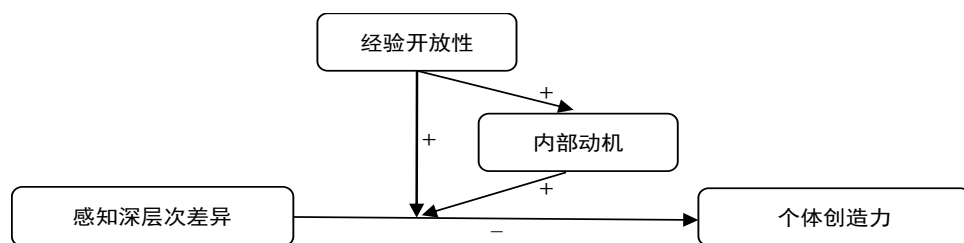


图 1 感知深层次差异对个体创造力影响理论模型图

三、样本收集与变量测量

本节将具体阐述研究样本的选择以及研究模型变量的测量。

(一) 样本选择

本研究为一大型调研项目的一部分, 数据来源于作为中国东部沿海地区经济最活跃省份的江苏省的部分企业, 样本企业源自该省四个地区随机抽取的 31 家高新技术企业。调研过程中, 笔者采用一次性现场发放和回收问卷的方式, 一共回收了 59 位上级和 347 位员工的数据。但由于每位团队主管仅评价最多 5 位团队员工的创造力, 经过匹配并剔除无效问卷后, 最后获得 230 份上下级配对的有效问卷, 有效

问卷回收率为66.28%。员工的平均年龄为28岁,56.48%以上的人拥有本科以上学历,女性占20%。

(二) 变量测量

个体创造力。量表共有6个条目,前四个条目来自Farrar、Tierney和Kung-Mcintyne的量表^[30],最后两条目来自Leenders、van Engelen和Kratzer的量表^[31]。我们随机抽选每个团队的5位员工,请团队主管根据部门内比较的情况,分别评价员工的个体创造力。采用7点Likert刻度,不同刻度含义为:1=极低,2=低于平均水平,3=有些低于平均水平,4=大约处于平均水平,5=有些高于平均水平,6=高于平均水平,7=极高。Cronbach's α 为0.93。

感知深层次差异。采用Liao、Chuang和Joshi的4条目量表^[17],由团队成员分别报告感知到的与团队其他成员在性格特征、个人价值观、工作态度以及生活方式等方面的相似程度。采用6点Likert刻度,1表示非常不相似,6表示非常相似。Cronbach's α 为0.77。参照Liao、Chuang和Joshi的做法,我们采用7减去这四个条目的平均值,表示感知到的成员间深层次差异^[17]。

经验开放性。采用Goldberg的9条目量表^[32]。由团队成员报告,采用9点Likert刻度,比如其中一个条目,1表示“随大流”,9表示“爱创新”。Cronbach's α 为0.82。

内部动机。采用Tierney、Farrar和Graen的5条目量表^[33],由团队成员报告,采用6点Likert刻度,1表示完全不同意,6表示完全同意。Cronbach's α 为0.92。

控制变量。年龄:由员工报告自己的年龄段,1代表小于等于25岁,2代表26-30岁,3代表31-35岁,4代表36-40岁,5代表41-45岁,6代表46-50岁,7代表51-55岁,8代表56-60岁,9代表大于60岁;性别:员工报告,1代表女性,2代表男性^①;教育程度:员工报告,1代表初中及以下,2代表中专、高中,3代表大专,4代表大学本科,5代表研究生学历,6代表硕士,7代表博士。

四、实证结果分析

为了检验前述理论假设,本节将首先进行效度检验和描述性统计分析,然后采用软件Spss 20.0进行层次回归分析以检验前文提出的研究假设。

(一) 效度检验

关于变量的信度和效度检验,对本文的四个核心构念(即感知深层次差异、经验开放性、内部动机、个体创造力)进行区分效度分析,如表1所示。经过检验,四因子模型的拟合效度最好($\chi^2=345.63$;df=243;RMSEA=0.043;GFI=0.90;CFI=0.98;NNFI=0.98;SRMR=0.057),且显著优于其他因子模型。因此,本文的四个核心构念具有良好的区分效度。

表1 四个核心构念的区分效度分析

模型	χ^2	df	RMSEA	GFI	CFI	NNFI	SRMR
四因子	345.63	243	0.043	0.90	0.98	0.98	0.057
三因子	388.52	244	0.051	0.87	0.96	0.95	0.234
两因子	414.31	245	0.055	0.86	0.95	0.94	0.390
单因子	420.07	249	0.055	0.86	0.94	0.94	0.397

注:***p<0.001 表中仅列出了拟合最好的三因子和两因子模型。列出的三因子模型是将个体创造力和内部动机看作一个因子;两因子模型

(二) 描述性统计与相关分析

各变量的描述性统计表如表2所示。与Liao、Chuang和Joshi的假设和结论一致,经验开放性和感知深层次差异的相关系数不显著($r = -0.08$, ns)^[17]。在我们的样本中,年龄和教育程度具有显著的负向

① 实际上在进行统计运算时,我们均减去了1,即运算时,“0代表女性,1代表男性”。

相关性($r = -0.17, p < 0.01$)。并且年龄越大,性格经验开放性越低($r = -0.11, p < 0.10$),但是个体创造力却随着年龄的增大而越高($r = 0.16, p < 0.05$)。男性的经验开放性显著高于女性($r = 0.13, p < 0.10$)。教育程度越高,个体创造力越强($r = 0.11, p < 0.10$)。感知成员间差异越大,内部动机越低($r = -0.38, p < 0.01$)。而我们发现,内部动机与个体创造力之间关系虽然为正,但不显著($r = 0.08, ns$)。

表2 描述性统计表

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
年龄	2.40	1.29	1						
性别	1.80	0.40	0.04	1					
教育	4.12	1.05	-.17**	0.06	1				
感知深层次差异	2.84	0.78	0.04	-0.05	-0.03	1			
经验开放性	5.83	1.54	-0.11†	.13†	-0.00	-0.08	1		
内部动机	5.36	0.63	-0.08	-0.00	0.06	-0.38**	0.23**	1	
个体创造力	4.88	0.86	0.16*	0.01	0.11†	-0.12†	0.01	0.08	1

注:† $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$. $N=230$.

(三) 假设检验

根据Edwards和Lambert所建议的步骤^[34](P1-22),本文验证中介的调节作用分三个步骤:首先验证调节变量(经验开放性)对自变量(感知深层次差异)和因变量(个体创造力)的关系有显著的调节效应,然后验证调节变量(经验开放性)对中介变量(内部动机)有显著的影响。最后验证,当加入了中介变量(内部动机)与自变量(感知深层次差异)的交互项后,该交互项对因变量的影响是显著的,而调节变量(经验开放性)与自变量(感知深层次差异)间的交互项对因变量的影响变小;如果变得不再显著,则为完全中介作用;如果虽然变小但仍显著,则是部分中介作用。表3是对本文假设的检验结果。

表3 回归分析结果表

变量	内部动机		个体创造力			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
常数	6.38***	5.86***	4.01***	4.45***	4.42***	4.17***
年龄	-0.046*	-0.03	0.12**	0.13**	0.14**	0.142***
性别	0.04	-0.03	0.03	-0.11	-0.04	-0.05
教育	-0.02	-0.01	0.13	0.13	0.13*	0.12
感知深层次差异	-0.30***	-0.29***		-0.15*	-0.17**	-0.13
经验开放性		0.09*** (a)			0.02	0.02
内部动机						0.05
感知深层次差异*经验开放性					0.08*	0.07*
感知深层次差异*内部动机						0.18* (b)
R^2	0.14	0.17	0.05	0.07	0.08	0.09
ΔR^2		0.04***		0.02*	0.02*	0.01*

注:单尾检验,* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$. 定义经验开放性对内部动机影响的系数为a,感知深层次差异与经验开放性的交互项的系数为b。检验中介的调节作用是否存在,即检验a*b(乘积项)是否显著不等于0。 $N=230$ 。

如模型4所示,感知深层次差异对个体创造力负向影响显著($\beta = -0.15, p < 0.10$),假设1得到验证。模型5表明,经验开放性虽然不直接对个体创造力产生影响,但是削弱了感知深层次差异对个体创造力的负向作用($\beta = 0.08, p < 0.10$),调节作用如图2所示。因此,假设2也得到了验证。

模型2的结果显示,经验开放性可以显著地正向影响内部动机($\beta = 0.09, p < 0.01$),即假设3得到验证。

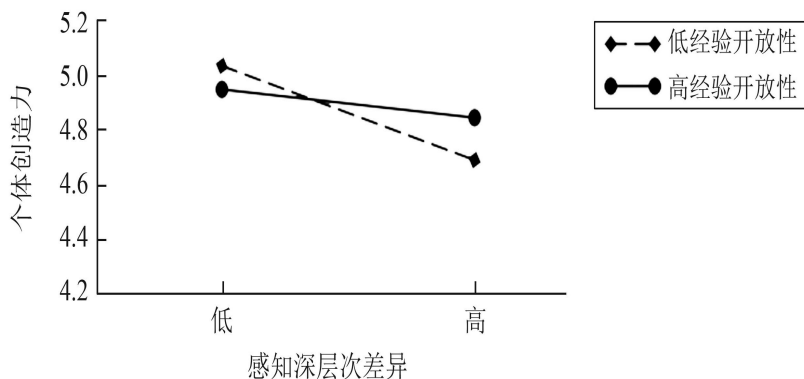


图2 经验开放性的调节作用图

证。模型6的结果显示,内部动机削弱了感知深层次差异对个体创造力的负向影响($\beta = 0.18, p < 0.10$),调节作用如图3所示。

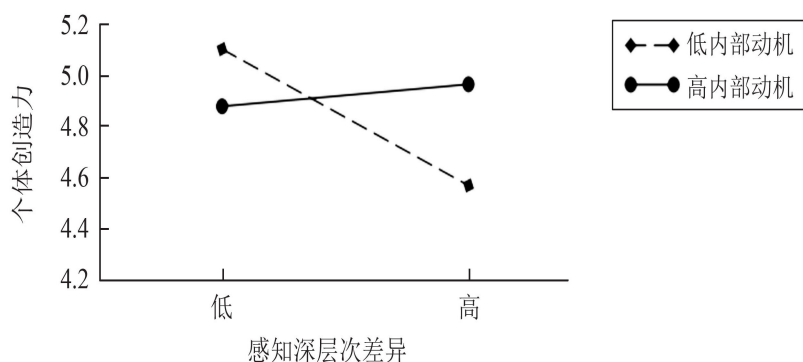


图3 内部动机的调节作用图

由表3进一步可知,当加入了内部动机和感知深层次差异的交互项之后,感知深层次差异与经验开放性个性的乘积项对个体创造力的影响减小,但是依然显著,所以是部分中介的调节作用。要验证中介的调节作用存在,还必须检验合成系数 $a*b$ 的显著性(参见表3的脚注)。由于合成系数的分布是非正态的,采用5000次 bootstrapping,其90%置信区间为[0.001, 0.036],不包括0,因此,中介的调节作用存在,即假设4得到验证。

五、研究结论及其启示

本文探索了个体感知深层次差异对其创造力的影响及其边界条件。结果表明:当个体感知到与团队其他成员存在深层次差异时,产生了认知、心理、情感资源的损耗,威胁了积极的自我感知,使个体缺乏激发创造力的能力、动机和机会,从而对个体创造力具有显著的负面影响;个体的经验开放性以及内部动机能作为抵抗能力修复感知深层次差异造成的对资源和积极自我感知的耗损。值得注意的是,对比图2、图3可发现,经验开放性的调节作用不能扭转感知深层次差异对个体创造力的负面影响,而内部动机的调节作用可以改变。可能的原因是,相比于个性特征,动机可能是影响信息加工效应更加重要的因素。此外,结果显示,内部动机部分中介了经验开放性对感知深层次差异与个体创造力关系的调节作用。内部动机之所以不能发挥完全中介机制,可能是还存在其他解释机制。比如,经验开放性高的个体

对新环境的探索导致获取资源的机会和能力增强。未来研究可进一步探讨可能的机制。

本研究对于企业管理具有以下启示:

第一,组织领导应建立共同目标与共享愿景,倡导和而不同,引导员工减少自身深层次差异带来的消极影响。个体间差异不可避免,特别是对高新技术企业员工来说,由于受教育程度普遍较高,更具自我意识并强调个性化,成员之间个性、态度、价值观等不同造成的影响会更加凸显。随着团队互动的深入,个体差异可能引致相互冲突和团队融合问题,信息交流的阻碍也不利于创新创造的实现,对个体和组织造成消极影响。组织领导对于共同目标与共同愿景的建立十分重要。通过这一举措,即使员工强调个性化,但会为了达成共同目标和愿景,主动消解冲突和矛盾。特别是高新技术企业的员工素质普遍较高,更能将组织利益放在优先级,更能领会和而不同的重要性,关注差异所带来的积极面而非消极面。

第二,组织招聘应尽量选择具有经验开放性和积极主动性的员工。在创新的社会浪潮下,创新创造始终是组织目标。对于高新技术企业来说,学历和技能通常已作为一般性要求,如何进一步激发员工创新创造能力,经验开放性和积极主动性是高度相关的重要品质。鉴于多样性悖论的存在,经验开放性和积极主动性对于发挥多样性的积极面、避免多样性的消极面来说十分重要。企业招聘作为首道筛选机制,应尽可能选择具有经验开放性和积极主动性的员工,从而帮助企业在多样性的环境下趋利避害。

第三,组织应通过组织文化氛围塑造和人力资源管理实践,培养员工经验的开放性,激发员工内部动机,发挥其主观能动性。在首道筛选机制后,如何进一步培养员工经验开放性、激发员工内部动机,需要从组织层面的文化氛围和人力资源管理实践进行。比如,组织文化氛围应强调开放包容、创新突破、合作共赢,由上至下地向员工灌输包容、创新、合作的重要性,使其意识到在差异性普遍存在的工作场所中应包容差异,将差异视为机会而非威胁,将差异的劣势转化为优势,主动增强与其他成员的交流与合作。此外,人力资源管理中诸如培训、激励、职业规划、绩效考评等实践,应始终将培养员工经验开放性、激发员工内部动机作为核心原则,使员工在才智达标的基础上不断调整和开拓思维,积极发挥主观能动性,更好地保持思想革新和技术革新。

本研究还存在以下不足之处。第一,横截面的研究数据不能更好地说明模型的因果关系,但我们采用了不同来源的评价对象,在一定程度上降低了同源方差。未来应采用多时点的研究,进一步论证模型的因果性。第二,本文基于COR来论证主效应和选择调节变量,强调感知深层次差异对个体创造力的消极影响是由于资源和积极自我感知的“损耗”,而经验开放性和内部动机可以作为抵抗能力修复损耗。尽管我们并未实际测量“损耗”这一变量,但如笔者已有的研究,调节效应的成立在一定程度上说明了中介机制的存在^[35](P15-40, 126-127),我们仍建议未来研究直接测量和检验代表损耗的资源保存理论的中介变量,进一步论证理论的可行性。当然,也可以探索其他机制和变量,进一步拓展感知深层次差异对个体创造力的影响路径和边界条件。第三,响应Post、Muzio和Sarala等人的倡导,未来的研究应探索不同的深层次差异维度(如宗教、价值观、政治认同等)如何相互作用以及产生何种影响^[6](P2003-2023)。第四,由于多样性研究广泛论证了多样性的双刃剑效应,未来应通过刻画更详细的模型,探测其积极/消极影响及边界条件。最后,可响应Shemla、Meyer和Greer等人的倡导,同时探索深/浅层次的不同影响机制及其交互作用^[36](P89-106),进一步区分两者的差异。

参考文献

- [1] D. van Knippenberg, C. K. W. De Dreu, A. C. Homan. Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(6).
- [2] N. Bassett-Jones. The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 2005, 14(2).
- [3] D. A. Harrison, K. J. Klein. What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(5).

- [4] S. E. Hobfoll. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 1989, 44(3).
- [5] M. Blumberg, C. D. Pringle. The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 1982, 7(4).
- [6] C. Post, D. Muzio, R. Sarala, et al. Theorizing Diversity in Management Studies: New Perspectives and Future Directions. *Journal of Management Studies*, 2021, 58(8).
- [7] Y. R. F. Guillaume, F. C. Brodbeck, M. Riketta. Surface-and Deep-Level Dissimilarity Effects on Social Integration and Individual Effectiveness Related Outcomes in Work Groups: A Meta-Analytic Integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2012, 85(1).
- [8] A. S. Tsui, B. A. Gutek. *Demographic Differences in Organizations: Current Research and Future Directions*, Lanham, MD: Lexington. 1999.
- [9] M. E. Zellmer-Bruhn, M. M. Maloney, A. D. Bhappu, et al. When and How Do Differences Matter? An Exploration of Perceived Similarity in Teams. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2015, 107(1).
- [10] J. C. Turner, M. A. Hogg, P. J. Oakes, et al. *Rediscovering the Social Group: A self-categorization Theory*. Oxford: Basil Blackwell. 1987.
- [11] H. Tajfel. Social Categorization. *Introduction à La Psychologie Sociale*. Paris: Larousse, 1972.
- [12] D. Byrne. *The Attraction Paradigm*, New York: Academic Press, 1971.
- [13] B. Schneider. The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 1987, 40(3).
- [14] M. D. C. Triana, K. Kim, S. Y. Byun, et al. The Relationship Between Team Deep-level Diversity and Team Performance: A Meta-analysis of the Main Effect, Moderators and Mediating Mechanisms. *Journal of Management Studies*, 2021, 58(8).
- [15] S. Narayan, J. S. Sidhu, H. W. Volberda. From Attention to Action: The Influence of Cognitive and Ideological Diversity in Top Management Teams on Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 2021, 58(8).
- [16] 步琼, 张莉, 杜亚娜. 二元工作压力情境下感知深层差异对员工创造力的影响. *中国人力资源开发*, 2017(8).
- [17] H. Liao, A. Chuangk, A. Joshi. Perceived Deep-Level Dissimilarity: Personality Antecedents and Impact on Overall Job Attitude, Helping, Work Withdrawal, and Turnover. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2008, 106(2).
- [18] 杨椅伊, 贾良定, 刘德鹏. 感知成员间深层次差异对员工建言行为的影响——感知涌现状态的机制研究. *经济管理*, 2017, 39(4).
- [19] J. Zhou, C. E. Shalley. Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions For Future Research. *Research in Personnel & Human Resources Management*, 2003, 22(3).
- [20] S. J. Shin, T. Y. Kim, J. Y. Lee, et al. Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Interaction. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1).
- [21] M. Song, K. Gok, S. Moss, et al. The Relationship Between Perceived Dissimilarity and Feedback Avoidance Behaviour Testing a Multiple Mediation Model Multiple Mediation Model. *International Journal of Conflict Management*, 2021, 32(1).
- [22] L. L. Gilson, H. S. Lim, M. M. Luciano, et al. Unpacking the Cross-Level Effects of Tenure Diversity, Explicit Knowledge, and Knowledge Sharing on Individual Creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2013, 86(2).
- [23] 廖化化, 黄蕾, 胡斌. 资源保存理论在组织行为学中的应用: 演变与挑战. *心理科学进展*, 2022, 30(2).
- [24] A. C. Homan, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, et al. Facing Differences with an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intra-group Differences, and Performance of Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(6).
- [25] P. T. Costa, R. R. McCrae. *Revised Neo Personality Inventory (NEO PI-R) and Neo Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources. 1992.
- [26] F. J. Flynn. Having an Open Mind: The Impact of Openness to Experience on Interracial Attitudes and Impression Formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005, 88.
- [27] R. J. Ely, D. A. Thomas. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46.
- [28] R. M. Ryan, E. L. Deci. Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 2000, 55(1).

- [29] S. Watanabe, M. Tareq, Y. Kanazawa. When Openness to Experience and Conscientiousness Affect Continuous Learning: A Mediating Role of Intrinsic Motivation and A Moderating Role of Occupation. *Japanese Psychological Research*, 2011, 53(1).
- [30] S. M. Farmer, P. Tierney, K. Kung-Mcintyre. Employee Creativity in Taiwan: an Application of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(5).
- [31] R. T. A. J. Leenders, J. M. L. van Engelen, J. Kratzer. Virtuality, Communication and New Product Team Creativity: A Social Network Perspective. *Journal of Engineering & Technology Management*, 2003, 20(1/2).
- [32] L. R. Goldberg. The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, 1992, 4(1).
- [33] P. Tierney, S. M. Farmer, G. B. Graen. An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 1999, 52(3).
- [34] J. R. Edwards, L. S. Lambert. Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis. *Psychological Methods*, 2007, 12(1).
- [35] 贾良定,郑雅琴,尤树洋,李珏兴. 如何在组织和管理研究中探讨调节作用?模式和证据. 管理学季刊, 2017, 2(2).
- [36] M. Shemla, B. Meyer, L. Greer, et al. A Review of Perceived Diversity in Teams: Does How Members Perceive Their Team's Composition Affect Team Processes and Outcomes? *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37.

Perceived Deep-level Dissimilarity and Individual Creativity

A Study Based on Conservation of Resources Theory

Jia Liangding, Yang Yiyi(Nanjing University)

Liu Depeng(Shandong University)

Abstract As the primary driving force for development, innovation has always been the core of organizational management research. Individual differences among employees have a significant impact on creativity, especially for employees in high-tech enterprises. They generally have higher educational levels and stronger self-awareness, which leads to a more prominent effect of perceived deep-level dissimilarity on individual creativity. Data analysis from 230 dyads in high-tech enterprises finds that perceived deep-level dissimilarity is negatively related to individual creativity. However, openness to experience will weaken the negative impact, and partly through intrinsic motivation. Organizational leaders, therefore, should guide employees to reduce the negative impact caused by their own deep-level dissimilarity by establishing common goals and visions, and try to select employees with openness and initiative in the recruitment process. Moreover, organizations can stimulate employees' intrinsic motivation and exert their subjective initiative through cultural atmosphere shaping and human resources management practices.

Key words perceived deep-level dissimilarity; individual creativity; human resources management; organizational management; Conservation of Resources Theory

■ 收稿日期 2021-09-21

■ 作者简介 贾良定,管理学博士,南京大学商学院教授、博士生导师;江苏 南京 210093;
杨椅伊(通讯作者),南京大学商学院博士研究生;
刘德鹏,管理学博士,山东大学管理学院副教授;山东 济南 250100。

■ 责任编辑 杨 敏