

# 家庭不文明行为对员工创造力的影响

姚进玲 姚宏雨

**摘要：**员工创造力对于企业的重要性不言而喻，但以往文献对于员工创造力影响因素的研究常限于个人和组织领域，本文将影响员工创造力的前因因素聚焦于家庭不文明行为，探讨其对员工创造力的作用机制。基于 260 名在职员工的问卷调查，并使用统计分析软件 SPSS 23.0 进行数据分析，结果显示：家庭不文明行为对员工创造力具有负向影响；情绪耗竭在家庭不文明行为和员工创造力之间起中介作用；仁慈领导在情绪耗竭和员工创造力之间起调节作用。研究结论可以为企业提升员工创造力提供一些启示。

**关键词：**家庭不文明行为；情绪耗竭；创造力；仁慈领导

## 一、问题提出

压力一直是组织心理学关注的重要话题之一。但长期以来，学者们更多关注工作中的压力源对员工态度和行为的影响，而缺乏对于与员工息息相关的家庭压力源的关注，因此，本文将探讨家庭不文明行为（family incivility）这一压力源对员工工作的影响。家庭不文明行为是来自家庭领域的压力源，它是一种发生在家庭环境中低强度的、意图模糊的、违反家庭相互尊重原则的偏差行为（Lim & Tai, 2014）。作为一种不那么强烈、长期的人际行为，家庭不文明行为通常指粗鲁和不尊重他人的行为，如挖苦和忽视对方。这在任何家庭中都可能会发生，比如在配偶之间、兄弟姐妹之间以及拥有不同权力的家庭成员之间。家庭不文明行为会影响员工工作表现，例如，使员工产生反生产行为（Bai et al., 2016）、影响员工的组织公民行为（De Clercq et al., 2018）、带来家庭-工作冲突（Cheng et al., 2019）等。家庭不文明行为还会造成员工资源耗竭。根据工作-家庭资源模型（work-home resources model），资源会从家庭领域转移到工作领域，但如果在家庭领域中消耗了过多的个人资源，就会阻碍个体在工作领域的成就（ten Brummelhuis & Bakker, 2012）。

创造力（creativity）对于企业而言至关重要，以往很多研究证明了资源对创造力的重要性。例如，有研究证明，个人拥有的资源可以极大地促进其创造力的产生（Binyamin & Carmeli, 2010）。这些资源不仅包括工具性资源，还包括个人拥有的心理能量资源（Amabile & Pratt, 2016；Amabile et al., 1996），如自我

---

作者单位：姚进玲，首都经济贸易大学工商管理学院；姚宏雨，首都经济贸易大学工商管理学院。

效能、个人心理可得性等都被证明对个人创造力具有重要影响。

基于此, 本文试图探究创造力与家庭不文明行为之间的关系。家庭不文明行为作为会消耗个人资源的家庭压力源, 当员工经历该行为后, 员工在工作中就会变得疲惫不堪, 进而导致情绪耗竭 (emotional exhaustion)。根据资源保存理论 (conservation of resources theory) (Hobfoll, 1989), 为了防止资源进一步流失, 员工可能会以较少的精力投入工作, 因而难以产生创新行为。但如果此时员工处在一种能够补充资源的环境中, 就会有效降低家庭不文明行为对员工创造力的负向影响。如仁慈领导 (benevolent leadership) 不仅能够在工作上给予员工支持, 还会在生活上关心员工, 为员工提供资源。

综上所述, 本文将基于资源保存理论和工作-家庭资源模型, 探究家庭不文明行为对员工创造力的影响, 以及情绪耗竭和仁慈领导分别在其中的中介作用和调节作用。本文的贡献在于: 首先, 本文关注家庭领域因素对员工工作的影响, 有利于使家庭与工作环境的交互研究得以深入, 且验证了工作-家庭资源模型; 其次, 本文将员工创造力的前因变量拓展至家庭领域; 最后, 本文验证了仁慈领导能够缓解家庭不文明行为带来的负面影响。

## 二、理论分析和研究假设

### (一) 家庭不文明行为与员工创造力

家庭不文明行为被定义为家庭成员进行的低强度、意图不明确、违反相互尊重原则的偏差行为 (Lim & Tai, 2014)。虽然家庭不文明行为是一种较小的压力源, 但会在日常生活中对员工持续施加压力, 并逐渐耗尽员工的资源 (Hobfoll, 1989, 2002)。长时间应对这种压力会大大消耗个体的心理资源, 使其难以满足家庭和工作的需要 (Ford et al., 2007)。因此, 家庭不文明行为的负面影响可能会从家庭领域溢出到工作领域。

根据工作-家庭资源模型, 家庭可以说是员工最重要的非工作领域。但家庭不文明行为会破坏积极的家庭关系和个体的自我价值感, 造成个体的负面情绪和心理困扰 (Lim & Tai, 2014; Lim & Lee, 2011)。有研究证明, 经历家庭不文明行为之后, 员工会耗尽其专注于工作任务的能力和精力 (Babalola et al., 2021)。综上, 家庭不文明行为可能会大量消耗员工的资源 (时间、精力和心理资源)。以上资源对于员工的创造力而言至关重要。员工的创造力意味着个人需要为产品、计划等提供新颖的想法或者建议, 这就需要员工投入大量的资源 (Binyamin & Carmeli, 2010), 不仅包括工具资源, 还包括个人拥有的心理能量资源 (Amabile & Pratt, 2016; Amabile et al., 1996), 而且富有创造力的行为要求员工持续投入时间和认知资源 (Zhang & Bartol, 2010)。此外, 有研究发现, 家人和朋友支持会激发积极情绪, 有利于提高员工创造力 (Madjar et al., 2002)。还有研究表明, 婚姻幸福也会正面影响个体的创造力 (Tang et al., 2016), 这可能是因为良好的婚姻会让个体产生丰富的心理资源 (Proulx et al., 2007)。以上研究均直接或间接表明了资源对于员工创造力的重要性。

综上所述,家庭不文明行为会大量消耗员工的资源和精力。根据资源保存理论,当面临资源不足时,个体倾向于降低资源损耗以保护资源(Hobfoll, 1989、2002)。但创造力需要投入大量的资源和精力,因而遭受家庭不文明行为的员工可能不会投入过多资源于创造力行为中,基于此,本文提出假设 H1。

H1: 家庭不文明行为会对员工创造力产生负向影响。

## (二) 情绪耗竭的中介作用

情绪耗竭是一种对压力的反应或者结果,当个体感到身体疲劳或者心理和情感有一种筋疲力尽感时,就会产生情绪耗竭(Wright & Cropanzano, 1998)。作为一种慢性的家庭压力源,家庭不文明行为会不断地消耗个体的情感和心理健康资源(Lim & Tai, 2014)。比如,在遭受家庭成员的不尊重、贬低之后,个体会对自身的价值产生怀疑,进而累积负面情绪,不断地消耗自身的资源。这一论点符合资源保存理论的逻辑,即在充满压力的环境中,个体会感到心烦意乱,以至于耗尽其在工作中的能量资源(Anand et al., 2015; Hobfoll & Shirom, 2000)。而面对资源消耗,个体可能会投入更多的资源,例如时间、情感以弥补资源的损耗,进而形成损失螺旋,造成资源枯竭,此时员工压力感增强,最终引发情绪耗竭。基于此,本文提出假设 H2。

H2: 家庭不文明行为会对情绪耗竭产生正向影响。

首先,根据资源保存理论,当个体资源受损时,为了防止资源进一步损耗,个体会采取一定措施来保护剩余资源(Hobfoll, 1989)。当情绪耗竭的员工损失大量的资源后,为了保护剩余资源,其可能不会采取富有创造力的行为。因为具有创造力的行为包含多个过程(Amabile et al., 1996),个体需要花费大量的精力和资源来进行创造,如果付出的努力较少,那么他们的创造力水平也会较低(Gruber et al., 1962)。因此,为了防止资源的进一步损耗,员工可能不会冒险采取需要消耗大量资源的创造力行为,导致他们的创造力水平降低。其次,情绪耗竭是一种在情感上筋疲力尽的感觉,即耗尽了个体的情感资源(Maslach, 1993),而缺乏情感资源可能会导致员工难以调节自身情绪或有效地与其他人合作(Tang et al., 2016),从而导致员工仅专注于自己的工作,而忽视了与他人的社会关系。有研究表明,社会关系对促进创造力很重要(Zhou & Hoever, 2014)。因此,员工可能因情绪耗竭而导致创造力降低。最后,情绪耗竭是一种负面情绪,当员工处于负面情绪时,其处理问题的灵活性可能会降低,产生新颖性想法的可能性会减少(江宇晖等, 2019),最终创造力也会降低。已有相关研究证明,情绪耗竭会降低员工的创造力(马丽和唐秋迢, 2022)。基于此,本文提出假设 H3。

H3: 情绪耗竭会对员工创造力产生负面影响。

综上所述,根据资源保存理论,当员工遭受家庭不文明行为时,会不断地消耗个体的有价值的资源(郭功星和程豹, 2021),导致其压力感逐渐增强,造成资源枯竭,由此引发情绪耗竭。一旦员工情绪耗竭,缺乏足够的资源,他们就有动机避免非必要的工作行为以减少资源的损失(Hobfoll, 2002)。创造力作为超出日常工作的活动,需要员工投入大量的资源(Binyamin & Carmeli, 2010),因此,当员工经历家庭不

文明行为, 出现情绪耗竭之后, 出于保护剩余资源、防止进一步损失的目的, 员工会减少从事具有创造力的活动。据此, 可以认为, 情绪耗竭在家庭不文明行为和创造力之间起着重要的中介作用。基于此, 本文提出假设 H4。

H4: 情绪耗竭在家庭不文明行为与创造力之间起中介作用。

### (三) 仁慈领导的调节作用

仁慈领导是指领导对员工福祉展示出的个别、全面而长久的关怀。仁慈领导不仅会在工作上为员工提供支持, 还会关心员工的生活状况, 为其提供帮助。在仁慈领导的带领下, 工作氛围会变得轻松和谐, 而这种轻松良好的工作氛围, 可以被视为良好的工作资源, 能有效缓解员工的压力 (Demerouti et al., 2001), 使得员工获得良好的工作结果。此外, 在职场中, 员工的工作资源主要由领导支配, 不同的领导者会让员工对压力源有不同的反应和评估, 从而起到调节压力源的作用 (Lepine et al., 2016)。因此, 本文认为工作场所中的仁慈领导能够有效弱化家庭不文明行为这种压力源所带来的负面影响。

仁慈领导能够提供一种资源补充的环境。根据资源保存理论, 资源可分为物质/条件资源 (如工作、家庭方面的资源)、建设性资源 (如知识、技能)、社会支持资源 (如建议、他人的帮助) 以及能量资源 (如心情、时间) 四类, 而仁慈领导均能够提供这些资源。首先, 当下属在工作上遇到困难时, 仁慈领导会为其提供帮助或者建议。此外, 仁慈领导还会关心下属的家庭情况, 并在其遇到困难时提供帮助 (Farh et al., 2008), 以为其提供社会支持和条件资源。其次, 高仁慈领导为下属提供的资源能够在一定程度上为其补充心理能量 (彭坚等, 2016), 且对下属的关怀与激励会促使其产生积极情绪 (张敏和张一力, 2015), 从而为其提供能量资源。最后, 有关仁慈领导的研究表明, 员工为了报答仁慈领导的关心, 会产生更多的知识分享行为 (吴磊和周空, 2016)。在这种工作氛围中, 员工会获得更多的知识, 从而建设性资源得到补充。因此, 在经受家庭不文明行为所带来的压力后, 员工可能会耗尽其目标资源 (如情感资源、精力)。此时, 如果在高仁慈领导者的带领下, 员工就会处于资源补充的环境中, 该环境能够弥补家庭不文明行为造成的资源损失, 避免因资源不足而导致的员工创造力的降低。基于此, 本文提出以下假设:

H5a: 仁慈领导会弱化家庭不文明行为对员工创造力的负面影响。

综上, 本文认为, 仁慈领导能够减少情绪耗竭对员工创造力的影响。一方面, 情绪耗竭会严重消耗个体资源, 如情绪资源, 使得其在使用剩余资源时变得更加谨慎 (Hobfoll, 2002)。然而, 在拥有高水平仁慈领导的工作环境中, 个体能够弥补损失的资源, 降低情绪耗竭对其创造力所产生的负面影响。另一方面, 仁慈领导不仅关心员工的工作, 为其提供工作支持, 还会在工作之外帮助和鼓励他们, 帮助其解决日常生活中的困难或挑战, 这让员工产生感激之情并认为有义务回报领导 (Farh & Cheng, 2000)。因此, 出于对仁慈领导的回报, 尽管员工处于情绪耗竭状态, 也可能会尽量做出超出日常工作的创造力行为。基于此,

本文提出以下假设：

H5b：仁慈领导会弱化情绪耗竭对员工创造力的负面影响。

综上，构建本文的理论框架，如图1所示。

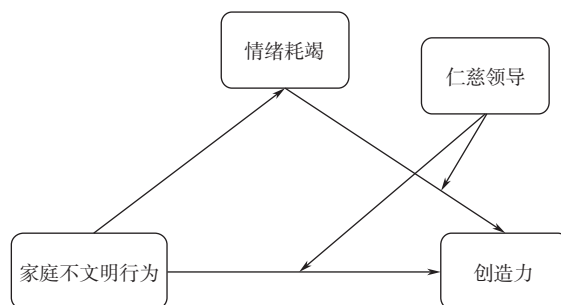


图1 模型框架

### 三、研究设计

#### (一) 样本与数据来源

本文通过线上方式收集调查问卷，共发放问卷300份，最终回收有效问卷260份，有效回收率为86.7%。

#### (二) 研究工具

##### 1. 家庭不文明行为

对家庭不文明行为的测量，采用利姆和塔伊（Lim & Tai, 2014）编制的量表来评估家庭不文明行为，对家庭成员不文明行为的频率进行评分，如“忽视或排斥你参加社交活动”等，量表采用李克特5点评分（“1”=完全没有，“5”=总是如此）。

##### 2. 情绪耗竭

情绪耗竭采用马斯拉奇和杰克逊（Maslach & Jackson, 1981）编制的情绪耗竭量表来评估。学者们将情绪耗竭的概念应用于个人的家庭生活，以专门捕捉在家庭领域产生的情绪耗竭。该量表包含5个题项，测量条目如“我因与家人打交道而感到情绪耗竭”等。量表采用李克特5点评分（“1”=强烈反对，“5”=非常同意）。

##### 3. 员工创造力

工作场所创造力采用周和乔治（Zhou & George, 2001）的创造力量表中的项目进行评估，由员工自己对其创造力进行评价。量表包含13个题项，如“不惧怕冒险”“经常有新的和创新的想想法”。量表采用李

克特7点评分 (“1” = 非常不同意, “7” = 非常同意)。

#### 4. 仁慈领导

仁慈领导的测量采用傅晓等(2012)编制的量表。量表共有5个题项, 例如“他/她(我的领导)平常会对我嘘寒问暖”等, 量表采用李克特5点评分 (“1” = 非常不同意, “5” = 非常同意)。

#### 5. 控制变量

根据以往关于工作-家庭影响因素的研究所提出的人口特征变量, 本文将性别、年龄、教育程度、单位类型、职位、工作年限、婚姻状况、子女数量作为控制变量。

### 四、数据分析与研究结果

#### (一) 验证性因子分析

为了验证量表的区分效度, 本文使用软件 AMOS 对被试自我报告的家庭不文明行为、情绪耗竭、创造力以及仁慈领导量表数据进行验证性因子分析, 结果如表 1 所示。可以看出, 相对于其他模型, 四因子模型的拟合效果最佳 ( $X^2/df = 2.542$ ,  $RMSEA = 0.077$ ,  $CFI = 0.936$ ,  $IFI = 0.936$ ,  $TLI = 0.925$ ), 并且各拟合指数均在可接受的范围之内, 因此, 本文选取的四个变量具有较好的区分效度。

表 1 变量的验证性分析

模型	$X^2$	$df$	$X^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	TLI
单因子模型: $FI+EE+EC+BL$	3358.853	328	10.240	0.189	0.608	0.610	0.548
二因子模型: $FI+EE+EC, BL$	2378.761	327	7.274	0.156	0.735	0.736	0.693
三因子模型: $FI+EE, EC, BL$	1079.955	325	3.323	0.095	0.902	0.903	0.886
四因子模型: $FI, EE, EC, BL$	818.431	322	2.542	0.077	0.936	0.936	0.925

注:  $FI$  为家庭不文明行为,  $EE$  为情绪耗竭,  $EC$  为员工创造力,  $BL$  为仁慈领导。

#### (二) 描述性统计和相关系数

表 2 显示了各变量的均值和标准差, 以及变量间的相关系数。可以看出, 家庭不文明行为与情绪耗竭 ( $r = 0.812$ ,  $P < 0.01$ ) 正相关, 与创造力 ( $r = -0.417$ ,  $P < 0.01$ ) 负相关, 即员工经历的家庭不文明行为越多, 其情绪耗竭就越多, 进而使得员工的创造力降低; 情绪耗竭与创造力 ( $r = -0.392$ ,  $P < 0.01$ ) 负相关, 即员工越感到情绪耗竭, 其创造力就越低; 家庭不文明行为与仁慈领导 ( $r = 0.142$ ,  $P < 0.05$ )、情绪耗竭与仁慈领导 ( $r = 0.192$ ,  $P < 0.01$ )、仁慈领导与创造力 ( $r = 0.470$ ,  $P < 0.01$ ) 均存在显著的正相关关

系。由此，变量之间的关系得到初步验证，为后续检验奠定了良好的基础。

表2 相关性分析结果

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 性别	1											
2. 年龄	-0.117	1										
3. 教育	0.133*	-0.127*	1									
4. 子女数量	0.176**	0.504**	0.053	1								
5. 单位	0.033	0.158*	-0.191**	0.185**	1							
6. 工作年限	0.143*	-0.594**	0.220**	-0.234**	-0.128*	1						
7. 职位	0.029	0.021	0.139*	0.076	0.254**	-0.052	1					
8. 婚姻状况	0.214**	0.415**	0.078	0.661**	0.197**	-0.133*	0.055	1				
9. 家庭不文明行为	0.013	-0.056	-0.116	0.000	-0.182**	-0.046	-0.085	-0.077	1			
10. 情绪耗竭	-0.010	-0.052	-0.136*	-0.004	-0.171**	0.050	-0.151*	-0.082	0.812**	1		
11. 仁慈领导	0.047	-0.023	0.035	0.016	-0.212**	0.096	-0.115	0.059	0.142*	0.192**	1	
12. 创造力	0.032	-0.028	0.060	-0.009	0.026	0.130*	-0.052	-0.006	-0.417**	-0.392**	0.470**	1
均值	1.639	32.173	1.854	1.735	3.050	2011.873	1.885	2.365	2.849	2.999	3.813	4.243
标准差	0.481	5.278	0.557	0.642	1.640	8.220	0.876	0.875	1.378	1.211	1.003	1.512

注：样本量为260；\*、\*\*分别表示在5%和1%的水平上显著。后表同。

### (三) 假设检验

本文主要使用软件 SPSS 中的回归分析和 Proce 程序，检验变量之间的关系、情绪耗竭的中介效应和仁慈领导的调节效应。

#### 1. 主效应和中介效应检验

首先，检验家庭不文明行为对创造力的影响。检验结果如表3所示。在加入控制变量的情况下，创造力与家庭不文明行为之间存在显著的负相关关系 ( $\beta = -0.469, P < 0.001$ )，假设 H1 成立，即员工经历的家庭不文明行为越多，其创造力就越低；其次，情绪耗竭与家庭不文明行为之间存在着显著的正相关关系 ( $\beta = 0.709, P < 0.001$ )，假设 H2 成立，即员工经历的家庭不文明行为越多，越容易情绪耗竭；最后，员

工创造力与情绪耗竭之间存在着显著的负相关关系 ( $\beta = -0.528$ ,  $P < 0.001$ ), 假设 H3 成立, 即员工越感到情绪耗竭, 其创造力水平就越低。

本文将家庭不文明行为与情绪耗竭分别放入对员工创造力的回归模型中 (见表 3 模型 6)。可以看出, 员工创造力与家庭不文明行为仍负相关 ( $\beta = -0.272$ ,  $P < 0.05$ ), 并且员工创造力与情绪耗竭也负相关 ( $\beta = -0.278$ ,  $P < 0.05$ )。综上, 可以看出, 情绪耗竭在家庭不文明行为与员工创造力之间起着中介作用, 假设 H4 得到验证。

表 3 主效应和中介效应检验结果

类别	变量	情绪耗竭			创造力		
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量	性别	0.013	-0.052	0.059	0.102	0.066	0.087
	年龄	-0.009	0.016	0.025	0.008	0.020	0.013
	教育	-0.384**	-0.115	0.156	-0.022	-0.047	-0.054
	子女数量	0.271	0.059	-0.010	0.130	0.133	0.146
	单位	-0.131**	-0.006	0.063	-0.019	-0.006	-0.021
	工作年限	0.008	0.021**	0.031*	0.022	0.035**	0.028*
	职位	-0.115	-0.092	-0.119	-0.133	-0.179	-0.159
	婚姻	-0.139	-0.051	-0.061	-0.119	-0.134	-0.133
自变量	家庭不文明行为		0.709***		-0.469***		-0.272*
中介变量	情绪耗竭					-0.528***	-0.278*
	$R^2$	0.079	0.680	0.029	0.197	0.193	0.213
	$\Delta R^2$	0.079**	0.600***	0.029	0.169***	0.165***	0.016**
	$F$	2.708**	59.012***	0.927	6.826***	6.664***	6.745***

注: \*\*\* 表示在 0.1% 的水平上显著。后表同。

为了进一步验证情绪耗竭的中介作用, 本文使用海耶斯 (Hayes, 2013) 编制的 SPSS 宏中的模型 4 (Model 4), 且通过插件 Process 对情绪耗竭的中介效应进行检验。在拔靴 (bootstrap) 95% 的置信区间重复抽取 500 次, 发现家庭不文明行为对员工创造力的直接效应和间接效应的 95% 置信区间均不包含 0, 并且总效应值为 -0.4687, 情绪耗竭的中介效应值为 -0.1972, 中介效应值占总效应值的 42.07%, 结果如表 4 所示。综上, 情绪耗竭在家庭不文明行为与员工创造力之间起着部分中介作用, 进一步验证了



假设 H4 成立。

表 4 情绪耗竭的中介效应检验结果

效应类型	效应值	标准误	bootstrap 下限	bootstrap 上限	相对效应/%
总效应	-0.468 7	0.064 7	-0.596 1	-0.341 3	100.00
直接效应	-0.271 5	0.108 8	-0.485 9	-0.057 1	57.93
中介效应	-0.197 2	0.088 4	-0.358 1	-0.009 9	42.07

## 2. 仁慈领导的调节效应检验

本文运用层级回归对仁慈领导的调节作用进行分析,结果如表 5 所示。根据模型 3 可知,在加入控制变量的情况下,员工创造力与家庭不文明行为和仁慈领导的交互项没有显著的相关关系 ( $\beta = -0.090$ ,  $P > 0.05$ ),因此,假设 H5a 不成立。根据模型 5 可知,在加入控制变量的情况下,员工创造力与情绪耗竭和仁慈领导的交互项具有负相关关系 ( $\beta = -0.195$ ,  $P < 0.001$ ),因此,假设 H5b 成立。为了更直观地显示仁慈领导的调节作用,本文绘制了仁慈领导的简单斜率检验图,如图 2 所示。可以看出,情绪耗竭对员工创造力的负向影响在低仁慈领导时不显著 ( $\beta = -0.0048$ , 95% CI 为  $[-0.273 0, 0.391 3]$ ),在高仁慈领导时显著 ( $\beta = -0.465 9$ , 95% CI 为  $[-0.642 5, 0.281 0]$ ),且高仁慈领导斜率高于低仁慈领导,进一步验证了假设 H5b 成立。

表 5 调节效应检验

类别	变量	创造力				
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
控制变量	性别	0.059	0.062	0.107	0.019	0.094
	年龄	0.025	0.001	0.000	0.014	0.008
	教育	0.156	-0.009	-0.006	-0.050	-0.037
	孩子数量	-0.010	0.156	0.126	0.168	0.100
	单位	0.063	0.078	0.066	0.093 *	0.080
	工作年限	0.031 *	0.011	0.009	0.026 *	0.023 *
	职位	-0.119	-0.080	-0.084	-0.134	-0.135
	婚姻	-0.061	-0.227 *	-0.214	-0.254 *	-0.211 *
自变量	家庭不文明行为		-0.540 ***	-0.515 ***		
	情绪耗竭				-0.644 ***	-0.592 ***
	仁慈领导		0.832 ***	0.794 ***	0.870 ***	0.806 ***

表5(续)

类别	变量	创造力				
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
交互项	家庭不文明行为×仁慈领导			-0.090		
	情绪耗竭×仁慈领导					-0.195 <sup>***</sup>
	$R^2$	0.029	0.477	0.483	0.496	0.518
	$\Delta R^2$	0.029	0.449 <sup>***</sup>	0.005	0.467 <sup>***</sup>	0.022 <sup>***</sup>
	$F$	0.927	22.745 <sup>***</sup>	21.030 <sup>***</sup>	24.483 <sup>***</sup>	24.247 <sup>***</sup>

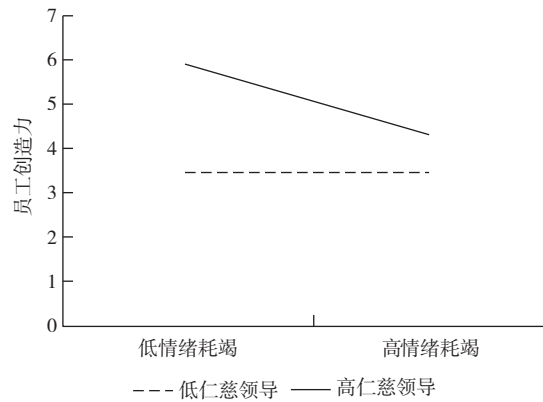


图2 仁慈领导的简单斜率检验

## 五、讨论

### (一) 研究结论

本文研究结果显示, 首先, 家庭不文明行为对员工创造力会产生负向影响。当在家庭中经历不文明行为时, 如被家庭成员贬低、讽刺, 员工会消耗一定的个人资源在家庭中, 从而使得员工发挥创造力所需的个人资源减少, 导致员工创造力降低。这一结果也论证了工作-家庭资源模型相关理论, 即个人资源的损耗会在家庭和工作场所之间相互流动。

其次, 情绪耗竭在家庭不文明行为和创造力之间起着中介作用。当经历家庭不文明行为时, 员工会感到疲惫不堪、心力交瘁, 产生情绪耗竭, 进而造成大量资源损耗, 从而导致员工创造力降低。

最后, 仁慈领导在情绪耗竭和创造力之间起着调节作用, 这验证了仁慈领导风格是一种缓解资源损耗

的重要资源。仁慈领导对员工工作和生活上的关心和支持无疑会对员工的工作产生重要的影响。当员工感受到来自仁慈领导的关怀时,就会得到资源补充,从而更加认真努力地工作,因此,在仁慈领导的带领下,来自家庭的压力源对员工工作产生的负面影响会有所减弱。本文通过调节效应检验也验证了仁慈领导在情绪耗竭和创造力之间起到负向调节作用。

## (二) 理论贡献

首先,本文关注家庭领域的因素对工作的影响,扩展了家庭不文明行为对职场影响的研究。目前研究多聚焦于工作场所中的压力源对工作的影响,如职场不文明行为,但关于家庭压力源对员工工作的影响研究较为少见。家庭不文明行为作为一种生活中常见但容易被忽视的偏差行为,会不断地让员工消耗资源,使其缺乏足够的资源来维持创造力。因此,本文探究了家庭不文明行为对员工创造力的影响,丰富了家庭不文明行为的相关文献。此外,本文还验证了工作-家庭资源模型,拓展了其应用范围。

其次,本文将影响创造力的前因变量拓展至家庭领域,丰富了创造力相关文献。以往对于影响创造力的研究集中于个人因素和工作场所中的因素,如“心理授权”“内在动机”“变革型领导”等,关于家庭领域的因素对创造力影响的研究较为匮乏。因此,本文将影响员工创造力的因素拓展至家庭领域,研究了家庭不文明这种生活中常见的行为对员工创造力的影响机制,扩展了创造力相关文献。

最后,本文验证了仁慈领导对员工创造力的边界效应。员工在经历家庭不文明行为,造成情绪耗竭之后,会消耗大量资源,如果在能够补充资源的环境中工作,那么就会有效降低家庭不文明行为所导致的消极工作结果,而仁慈领导所带来的工作环境正是一种补充资源的环境。本文探讨了仁慈领导的调节作用,验证了仁慈领导在缓解家庭压力源(家庭不文明行为)造成的消极工作结果方面的重要作用。

## (三) 管理启示

家庭不文明行为作为一种压力源,不可避免地会给员工带来负面影响,因此降低家庭压力源对企业而言至关重要。本文研究结果表明,情绪耗竭在家庭不文明行为和创造力之间起着中介作用。因此,企业可以通过减少员工的情绪耗竭来消除家庭不文明行为所带来的负面影响。例如,建立心灵驿站,配备减压书籍、器材,以供员工缓解压力、发泄负面情绪等。另外,企业还可以定期开展专业的心理评估,捕捉员工的心理压力、情绪耗竭等消极的心理状态,及时进行心理疏导。本文研究结果还表明,拥有仁慈领导的工作环境能够有效缓解家庭压力源对员工的负面影响。因此,领导在应工作上给员工多提供一些资源,并合理进行工作安排,给予员工充分发挥自身才能的机会。同时,多关心员工的个人生活状况,在生活上给予一定的支持,促使员工在工作和生活上保持积极的态度,从而激发员工的创造力。

## (四) 研究局限和未来展望

本文构建了家庭不文明行为、情绪耗竭、创造力和仁慈领导之间的理论模型,验证了四者之间的关系,

具有一定的意义,但仍存在着局限性。首先,尽管本文分三个阶段进行问卷调查,以降低共同方法偏差造成的影响,但对变量的测量采用的是问卷形式,均是被试者的自评,存在引起共同方法偏差的可能性,因此,不能完全排除共同方法偏差的影响。其次,情绪耗竭作为一种情绪,存在波动且有即时性,一次性的问卷测量结果并不完全准确,应从个体动态的视角采集数据,因此,未来研究可以对被试进行多次测量,以降低数据偏差。

本文探究了家庭不文明行为对员工创造力的影响,而家庭不文明行为具有隐蔽性,在日常生活中往往会被人们忽视,但其会对员工的工作产生潜移默化的影响,目前对于家庭不文明行为的研究仍处于初级阶段,未得到深入研究。因此,未来的研究可以多探讨家庭不文明行为对员工工作造成的影响。此外,本文将仁慈领导作为一种资源纳入研究,验证了其对情绪耗竭和创造力关系的调节作用。未来的研究可以选择其他情境资源作为调节变量,例如,组织支持、互动公平等。同时,个人资源也是一种重要的资源,未来的研究还可以选择个人资源作为调节变量进行研究,例如自我效能感、核心自我评价等。

#### 参考文献:

- AMABILE T M, PRATT M G, 2016. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning [J]. *Research in Organizational Behavior*, 36: 157-183.
- AMABILE T M, CONTI R, COON H, et al., 1996. Assessing the work environment for creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154-1184.
- AMABILE T M, 1996. *Creativity in context: update to the social psychology of creativity*[M]. New York: Routledge.
- ANAND S, VIDYARTHI P, SINGH S, et al., 2015. Family interference and employee dissatisfaction: do agreeable employees better cope with stress? [J]. *Human Relations*, 68(5): 691-708.
- BABALOLA M T, KWAN H K, REN S, et al., 2021. Being ignored by loved ones: understanding when and why family ostracism inhibits creativity at work[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3): 349-364.
- BAI Q Y, LIN W P, WANG L, 2016. Family incivility and counterproductive work behavior: a moderated mediation model of self-esteem and emotional regulation[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 94: 11-19.
- BINYAMIN G, CARMELI A, 2010. Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability[J]. *Human Resource Management*, 49(6): 999-1024.
- CHENG B, ZHOU X, GUO G X, 2019. Family-to-work spillover effects of family incivility on employee sabotage in the service industry[J]. *International Journal of Conflict Management*, 30(2): 270-287.
- DE CLERCQ D, UL HAQ I, UMER AZEEM M, et al., 2018. Family incivility, emotional exhaustion at work, and being a good soldier: the buffering roles of waypower and willpower[J]. *Journal of Business Research*, 89: 27-36.
- DEMEROUTI E, BAKKER A B, NACHREINER F, et al., 2001. The job demands-resources model of burnout[J]. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.
- FARH J L, CHENG B S, 2000. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations[M]//LI J T, TSUI A S, WELDON E. *Management and organizations in the Chinese context*. London: Palgrave Macmillan: 84-127.

- FARH J L, LIANG J, CHOU L F, et al., 2008. Paternalistic leadership in Chinese organizations: research progress and future research directions[M]// CHEN C, LEE Y. Leadership and management in China: philosophies, theories, and practices. Cambridge: Cambridge University Press: 171-205.
- FORD M T, HEINEN B A, LANGKAMER K L, 2007. Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations[J]. Journal of Applied Psychology, 92(1): 57-80.
- GRUBER H E, TERRELL G, WERTHEIMER M, 1962. Contemporary approaches to creative thinking: a symposium held at the University of Colorado [M]. New York: Atherton Press.
- HOBFOLL S E, SHIROM A, 2000. Conservation of resources theory: applications to stress and management in the workplace[M]//GOLEMBIEWSKI R. Handbook of organizational behavior. 2nd ed. New York: MARCEL DEKKER: 57-80.
- HOBFOLL S E, 1989. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress[J]. American Psychologist, 44(3): 513-524.
- HOBFOLL S E, 2002. Social and psychological resources and adaptation[J]. Review of General Psychology, 6(4): 307-324.
- LEPINE M A, ZHANG Y W, CRAWFORD E R, et al., 2016. Turning their pain to gain: charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance[J]. Academy of Management Journal, 59(3): 1036-1059.
- LIM S, LEE A, 2011. Work and nonwork outcomes of workplace incivility: does family support help? [J]. Journal of Occupational Health Psychology, 16(1): 95-111.
- LIM S, TAI K, 2014. Family incivility and job performance: a moderated mediation model of psychological distress and core self-evaluation[J]. Journal of Applied Psychology, 99(2): 351-359.
- MADJAR N, OLDFHAM G R, PRATT M G, 2002. There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance[J]. Academy of Management Journal, 45(4): 757-767.
- MASLACH C, JACKSON S E, 1981. The measurement of experienced burnout[J]. Journal of Organizational Behavior, 2(2): 99-113.
- MASLACH C, 1993. Burnout: a multidimensional perspective[M]//SCHAUFELI W B, MASLACH C, MAREK T. Professional burnout: recent developments in theory and research. London: Routledge: 19-32.
- PROULX C M, HELMS H M, BUEHLER C, 2007. Marital quality and personal well-being: a meta-analysis[J]. Journal of Marriage and Family, 69(3): 576-593.
- TANG G Y, KWAN H K, ZHANG D Y, et al., 2016. Work-family effects of servant leadership: the roles of emotional exhaustion and personal learning [J]. Journal of Business Ethics, 137(2): 285-297.
- TEN BRUMMELHUIS L L, BAKKER A B, 2012. A resource perspective on the work-home interface: the work-home resources model[J]. American Psychologist, 67(7): 545-556.
- WRIGHT T A, CROPANZANO R, 1998. Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover[J]. Journal of Applied Psychology, 83(3): 486-493.
- ZHANG X M, BARTOL K M, 2010. The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: a curvilinear assessment[J]. Journal of Applied Psychology, 95(5): 862-873.
- ZHOU J, GEORGE J M, 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice[J]. Academy of Management Journal, 44(4): 682-696.
- ZHOU J, HOEVER I J, 2014. Research on workplace creativity: a review and redirection[J]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1: 333-359.
- 傅晓,李忆,司有和,2012.家长式领导对创新的影响:一个整合模型[J].南开管理评论,(2):121-127.
- 郭功星,程豹,2021.家庭不文明行为对酒店员工服务主动性的作用机制[J].旅游学刊,36(2):117-129.

- 江宇晖, 尚玉钊, 李瑜佳, 2019. 时间压力是扼杀还是激发个体创造力? 领导语言框架的调节作用[J]. 科学学与科学技术管理, 40(7): 121-135.
- 马丽, 唐秋迢, 2022. “持续在线”的连通行为如何激发员工创造力——一个双路径模型[J]. 华东经济管理, 36(2): 109-118.
- 彭坚, 王霄, 冉雅璇, 等, 2016. 积极追随特质一定能提升工作产出吗——仁慈领导的激活作用[J]. 南开管理评论, 19(4): 135-146.
- 吴磊, 周空, 2016. 家长式领导风格下知识共享行为研究: 主管信任的中介效应[J]. 科技进步与对策, 33(13): 149-154.
- 张敏, 张一力, 2015. 任务紧迫时个体情感网络嵌入与团队情绪能力的关联机制研究——基于家长式领导的调节作用[J]. 财经论丛, (5): 74-82.

## The Impact of Family Incivility on Employee Creativity

YAO Jinling, YAO Hongyu

**Abstract:** The importance of employee creativity to enterprises is self-evident, but the factors that affect employee creativity are often limited to individual and organizational factors. In this paper, the antecedent factors that affect employee creativity are focused on other fields, namely family uncivilized behavior, discussing the mechanism of family uncivilized behavior on employee creativity. Through the questionnaire survey of 260 in-service employees, SPSS23.0 statistical analysis software was used to analyze the data. The results show that: family uncivility has a significant negative impact on employee creativity; emotional exhaustion plays a mediating role between family incivility and employee creativity. Benevolent leadership moderates the relationship between emotional exhaustion and employee creativity. Finally, this study provides some enlightenment for enterprises to enhance employees' creativity.

**Keywords:** family uncivilized behavior; emotional exhaustion; creativity; benevolent leadership

(责任编辑: 李 叶)