

真实型领导对员工主动报告 差错行为的影响研究

● 史青 张红卫 郭营营

【摘要】基于社会认知与社会认同理论,真实型领导对员工差错报告具有显著的正向影响;组织认同感在真实型领导与员工差错报告之间起到部分中介作用;差错管理氛围不仅会强化组织认同感与员工差错报告的正向关系,还能调节组织认同感的中介作用。为了鼓励员工主动报告差错,领导者应注重真实型风格的培养,注重员工组织认同感的提升,并营造良好的差错管理氛围。

【关键词】真实型领导;员工差错报告;组织认同感;差错管理氛围

【作者简介】史青(1972—),女,新疆财经大学工商管理学院副教授、硕士生导师、博士,研究方向为组织行为与人力资源管理;张红卫(1997—),女,新疆财经大学硕士研究生,研究方向为人力资源管理;郭营营(1995—),女,新疆财经大学硕士研究生,研究方向为人力资源管理。

【基金项目】新疆维吾尔自治区研究生创新项目“好员工为何做坏事?组织主人翁行为如何导致员工的时间侵占行为”(项目编号:XJ2021G278)

【中图分类号】C933

【文献标识码】A

【文章编号】1003-2606(2022)08-0080-04

DOI:10.19572/j.cnki.lckx.2022.08.048

伴随着数字经济的迅猛发展和企业外部环境的不断变化,企业的内部管理过程中充满了越来越多的不确定性,工作中的差错无法避免。差错事件会对组织造成压力,如人员的损伤、资源的浪费、效益的亏损和名誉的受损等。员工是差错的直接制造者,对于差错信息的掌握更加及时和全面,但其担心差错会给自身职业发展带来负面影响而倾向于隐瞒差错。组织需要尽快掌握差错信息,有效消除差错带来的负面影响,并就差错信息在团队中进行交流,促进差错学习氛围的建立,从而提高组织的应变能力和企业绩效。因此,激励员工主动报告差错对企业的发展是非常重要的。

由社会认知理论可知,个人行为受到外部环境的影响。领导者作为重要的外部环境因素,在很大程度上决定了员工的工作分配、绩效考核与升职,是影响员工行为的重要因素。^[1]因此,从领导者角度探索如何提升员工报告差错的意愿是有意义的。若领导者对待差错持包容的态度,则员工会降低对报告差错风险的感知。真实型领导的高自我意识、平衡加工信息、关系透明、内化道德等特征,

有利于拉近自己与员工的距离,营造良好的组织氛围,促进员工主动报告差错。

真实型领导真诚对待员工、鼓励员工自我表达、与员工建立良好的真诚互动关系,会使员工感到自己是被尊重和重视的,从而提高自尊和自我认可水平,增强对组织的认同感。当成员对组织有较强的认同感时,他们会为组织目标的实现贡献自身的力量,产生更多的合作行为和组织公民行为,更倾向于主动向上级报告差错。因此,本研究从员工认知机制出发,探究真实型领导对员工主动报告差错行为的影响。

一、理论与假设

(一)真实型领导与员工差错报告

真实型领导有很强的自我意识、较高的道德水平,能科学处理内外部信息,对下级坦诚相待,能提高员工的积极心理资本和营造积极的组织氛围,促使员工产生更多的组织公民行为。差错报告指员工主动向上级讲述自己在工作中所犯的误差,是一种主动的利组织行为。^[2]

社会认知理论认为,人类的活动是由个体所处

的情境、个体的认知以及个体的行为这三种因素相互影响、相互决定的。^[3]真实型领导作为重要的环境因素,会对员工的行为产生影响,其从四个维度向员工传达了自身公平公正的态度。高自我意识的特征使得领导者以一种积极的态度对待员工表现出的自主性,在出现差错的情况下,也会支持员工勇敢地自我表达,并给员工提供积极科学地消除差错的方法;平衡加工信息的特征使领导者能够科学收集和外部信息,对于员工工作中的差错不会持消极态度;关系透明的特征有利于形成良好的上下级关系和互动,领导者的真诚相待使其可以更好地向员工传达自身的意志,促进组织积极差错管理氛围的形成,使员工了解到组织对差错持积极的态度,减少内心恐惧,更加倾向于主动报告差错;内化道德的特征使得领导者具有较高的素质和较强的同理心,他们会包容和谅解员工、鼓励员工报告差错,希望员工从差错中吸取经验。基于此,本研究提出假设H1:真实型领导与员工差错报告呈正相关。

(二)组织认同感的中介作用

组织认同是员工在忠诚度、归属感等方面表露出的情感上的皈依。根据社会认知理论,个体通过对外部环境的解读来调整个人认知,进而影响自身行为。组织认同的形成会受到组织公平性、组织人际关系、上级支持及个人发展机会等组织因素的影响。首先,真实型领导从四个维度向员工传达了其公平公正的态度;其次,真实型领导能够在员工中树立良好形象,获得较好的群众基础,形成良好的上下级关系和正向的工作氛围;再次,真实型领导具有较高的道德,他们愿意给予员工工作和生活上的支持,并对员工坦诚相待,给予员工足够的信任,从而增强员工对自身能力的认知;最后,真实型领导是一种积极的领导方式,往往愿意为员工的发展提供相应的助力。综上所述,真实型领导的这些品质增强了员工对组织的认同感,并提高了员工的工作积极性。

根据社会认同理论,当人们认同一个组织时,就愿意做出较多的利组织行为。随着组织认同感的增强,员工采取利组织行为的可能性会变大。尽管差错报告可能会给自身带来负面影响,但当组织认同感高时,员工希望组织可以得到更好的发展,因而更倾向于将工作中的差错向上级反映,以防止出现更大的问题,也更愿意通过差错报告促进组织在差错中学习和创新,避免产生二次差错。因此,真实型领导有利于提高员工对组织的认同感,进而促进其主动报告差错。基于此,本研究提出假设H2:组织认同感在真实型领导和员工差错报告之

间起到中介作用。

(三)差错管理氛围的调节作用

差错管理氛围是一种支持性的工作环境,强调对差错的包容,并鼓励员工从差错中学习。个人—环境匹配理论指出,个体的态度、行为不仅受个体本身及其所处环境的影响,更取决于两者之间的联系。当员工对组织的认同感较高时,其更倾向于向上级报告差错,但其也害怕报告差错会导致上级怀疑自身工作能力,给自身带来一系列的负面影响。因此,即使员工对组织具有较高的认同感,内心愿意主动报告差错,但在预测差错报告行为给自身带来的风险时,也会考虑组织对差错的容忍程度。差错管理氛围强调包容差错和差错沟通、学习,为员工提供了一种支持性的工作环境,能够减少员工对差错报告的担忧。在不同的差错管理氛围下,员工所采取的行为也有所不同。差错管理氛围越宽松,组织的容错程度越高,越能够降低员工对犯错的恐惧程度,特别是当组织认同感较高时,员工更倾向于做出有利于组织的行为,更倾向于主动报告差错。基于此,本研究提出假设H3:差错管理氛围正向调节组织认同感和员工差错报告之间的关系,即差错管理氛围强化了组织认同感和员工差错报告的正向关系。

由前述可知,组织认同感在真实型领导与员工差错报告之间起着中介作用,差错管理氛围对组织认同感和员工差错报告的关系具有正向调节作用,即当差错管理氛围较宽松时,组织认同感对员工差错报告的正向影响更强。由此进一步推论,组织认同感在真实型领导与员工差错报告之间的中介效应也可能受到差错管理氛围的影响。在宽松的差错管理氛围下,组织对差错和风险的包容会使员工减少对其差错报告行为可能带来的风险的担忧。此时,真实型领导带来的组织认同感可以有效发挥作用,促进差错报告,也就是说,差错管理氛围越宽松,员工对真实型领导的感知水平越高,组织认同感越强,越倾向于主动报告差错。基于此,本研究提出假设H4:差错管理氛围正向调节组织认同感在真实型领导与员工差错报告之间的中介作用。

二、研究设计

(一)样本与数据收集

本研究样本来自苏州、合肥、郑州的三家企业,包括高新技术企业、互联网金融企业和生产制造企业,并对问卷的发放与回收进行控制。本次问卷共发放436份,回收366份,回收率为83.9%;剔除填写时间不足150秒的问卷,得到有效问卷303份,回收

的有效问卷率为82.8%。其中,男性136人,女性167人;20~25岁占47.5%,26~30岁占27.1%,31~35岁占13.5%,35岁以上占11.9%;大专及以下占20.4%,本科占50.2%,硕士及以上占29.4%;工作年限1年以下占37.3%,1~3年占32%,4~6年占14.5%,7~10年占11.2%,10年以上占5%;基层员工占53.1%,中层领导者占40.3%,高层领导者占6.6%;工资收入3000元以下占13.5%,3000~5000元占41%,5000~7000元占8.9%,7000元以上占36.6%。

(二)测量工具

本研究采用国内外成熟度量表作为测量工具,采用李克特5点量表进行问卷设计(1~5分别代表完全不符合到完全符合)。

真实型领导:本文采用Walumbwa等汇编的真实型领导量表进行测量,共16题。真实型领导的信度为0.892,总的来说信度比较好(>0.7表示良好);该量表的KMO值为0.941(>0.7表示良好)。

组织认同感:本研究采用Meal和Ashforth设计的量表,问卷一共6个题项,较好地测量了员工对组织的认同程度。组织认同感的信度为0.812,总的来说信度比较好;该量表的KMO值为0.856。

员工差错报告:差错报告量表采用李忆的相关研究结果。员工差错报告的信度为0.748,总的来说信度比较好;该量表的KMO值为0.758。

差错管理氛围:本文借鉴Gold的差错管理氛围量表。该量表的信度为0.819,总的来说信度比较好;该量表的KMO值为0.801。

三、数据分析与结果

(一)信效度检验

本研究使用Harman单因素法,用SPSS24.0进行主成分分析,未旋转时所得的第一主成分为34.688%,可推断共同方法偏差未对本研究成果产生重大影响。采用AMOS24.0软件对数据进行验证性因素分析,四因子模型的拟合度显著优于其他因子模型,且 $\chi^2/df < 5$, RMSEA < 0.08, SRMR < 0.05, CFI, TLI, IFI均大于0.9,满足了标准。

(二)相关性分析

在检验假设变量关系之前,对各变量的均值、标准差及相关性进行分析。真实型领导与员工差错报告($\beta=0.680, p < 0.01$)、真实型领导与组织认同感($\beta=0.686, p < 0.01$)、组织认同感与员工差错报告($\beta=0.686, p < 0.01$)都呈正相关关系。各变量之间的相关性为进一步验证假设提供了基础。

(三)假设检验

本文运用分层回归法得到相应的回归结果,具

体结果见表1。

表1 回归分析结果

变量	组织认同感		员工差错报告			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
性别	0.007	0.025	-0.044	-0.026	-0.049	-0.037
年龄	0.049	0.067	-0.072	-0.054	-0.105	-0.081
学历	0.003	0.039	-0.007	0.029	-0.009	0.013
工作年限	-0.094	-0.038	-0.027	0.028	0.037	0.044
职位层级	-0.011	-0.069	0.044	-0.013	0.051	0.014
工资收入	-0.004	0.012	0.006	0.021	0.009	0.016
真实型领导		0.691***		0.681***		0.403***
组织认同感					0.681***	0.403***
R ²	0.005	0.478	0.006	0.467	0.468	0.552
ΔR^2	0.005	0.473	0.006	0.461	0.461	0.085
F	0.237	38.625***	0.322	36.958***	37.028***	45.302***

注: *、**、***分别表示 $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.001$ (双尾)

1.直接效应和中介效应检验

由表1中的回归结果可知,真实型领导正向影响员工差错报告行为($\beta=0.681, p < 0.001$),假设H1得到验证。

进一步检验组织认同感在真实型领导与员工差错报告的中介作用。从回归结果的M2和M5可以看出,真实型领导对员工组织认同感有正向影响($\beta=0.691, p < 0.001$),组织认同感对员工的差错报告行为有正向影响($\beta=0.681, p < 0.001$)。当将组织认同感引入以员工差错报告为因变量的M6时,真实型领导对员工差错报告行为的影响系数下降($\beta=0.403, p < 0.001$),而中介变量组织认同感与员工差错报告行为仍然显著($\beta=0.403, p < 0.001$),即组织认同感在真实型领导与员工差错报告间起中介作用,故假设H2得到支持。此外,运用SPSS24.0中的Process插件中的Bootstrap对假设H2进行验证,真实型领导对员工差错报告的间接效应值为0.2786, LCI区间值为[0.1875, 0.3798],不包含0,表明中介效应显著,故假设H2再次得到支持。

2.调节效应检验

本文对自变量和调节变量进行了标准化并构建交互项,其具体分析结果如表2中的M9所示,组织认同感和差错管理氛围的交互项对员工的差错报告具有正向影响($\beta=0.129, p < 0.001$),因此,假设H3得到支持。

3.有调节的中介效应检验

本文采用Bootstrap的检验法对假设H4进行检验。调节变量的均值加减一个标准差将样本数据

表2 调节效应分析结果

变量	员工差错报告		
	M7	M8	M9
性别	-0.044	-0.044	-0.032
年龄	-0.072	-0.151	-0.150
学历	-0.007	0.002	-0.014
工作年限	-0.027	0.057	0.057
职位层级	0.044	0.038	0.045
工资收入	0.006	0.005	0.024
组织认同感		0.628***	0.544
差错管理氛围		-0.207***	-0.250
组织认同感*差错管理氛围			0.170***
R ²	0.006	0.506	0.526
△R ²	0.006	0.038	0.021
F	0.322	37.591***	36.193***

注：*、**、***分别表示 $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.001$ （双尾）

分为高、低两组,从而描绘在调节变量高低不同的情况下真实型领导对员工差错报告行为“条件间接效应”的差别。由分析结果可知,当差错管理氛围紧张时,真实型领导对员工差错报告行为的间接效应值为0.1695,LCI区间值为[0.0603,0.2865],不包含0;在差错管理氛围宽松时,真实型领导对员工差错报告行为的间接效应值为0.2986,LCI区间值为[0.2109,0.3281],不包含0。两者差异的效应值为0.0645,LCI区间值为[0.0167,0.1168],不包含0,故假设H4得到验证。

四、结论与启示

(一)研究结论

本研究基于社会认知和社会认同理论,深入探究了真实型领导如何激发员工主动报告差错,并对其中的作用机制及边界条件进行了探讨。研究结果表明:第一,真实型领导正向影响员工差错报告行为;第二,组织认同感在真实型领导与员工差错报告间发挥了部分中介作用;第三,差错管理氛围正向调节了组织认同感和员工差错报告之间的关系;第四,差错管理氛围正向调节了组织认同感在真实型领导和员工差错报告行为之间的中介效应。研究结论揭示了真实型领导对员工差错报告的影响机理,为领导者如何科学引导员工主动报告差错提供了实践指引与理论指导。

(二)管理启示

频发的差错事件使组织的压力不断增加,研究结论为组织如何引导员工主动报告差错带来一些启示。

首先,注重真实型领导的选拔和培育。现代组

织一直强调通过培育良好的上下级关系促进员工产生更多的利组织行为,真实型领导对员工坦诚相待、愿意给予员工帮助和支持、以积极的态度对待员工的差错,因而能够创建良好的上下级关系并引导员工坦诚报告工作中的差错。需要强调的是,不同的领导风格各有所长,但都应该因地制宜、与时俱进。真实型领导强调真实和道德,不仅能促进员工报告差错,而且与我国优秀传统文化相契合。因此,组织应注重真实型领导的塑造和选拔,将真实型领导的培育纳入组织培训体系,对其加强内部培育。

其次,注重员工组织认同感的提升。一方面,真实型领导可以通过塑造公平的组织环境、良好的组织人际关系、给予员工发展的机会来提高员工的组织认同感;另一方面,组织应积极与员工进行沟通,多聆听员工的心声与建议,提高员工的参与感,并对他们的工作和生活给予必要的支持和关怀。当员工对组织具有较高的认同感时,他们会表现出更多的组织公民行为,更愿意为组织的发展贡献力量。

再次,营造宽松的差错管理氛围。差错不可能完全避免,鼓励员工从差错中学习远比惩罚他们更加重要。宽松的差错管理氛围可以减轻员工在差错报告中的恐惧,从而对员工的差错报告行为起到促进作用。因此,领导者应营造宽松的差错管理氛围,支持组织开展差错沟通、差错知识分享、差错学习,并将营造差错管理氛围与提升员工组织认同感结合起来,使员工愿意并敢于向上级报告差错。除此之外,领导者应建立一套较为完善的差错管理制度,从根本上降低员工报告差错时的内心恐惧感。

参考文献:

- [1]何琴清,何斌,张韞,等.服务型领导对新生代员工亲社会违规行为的影响:心理安全的中介作用[J].当代财经,2018(7):69-78.
- [2]MOSS S E, VALENZI E R, TAGGART W. Are You Hiding from Your Boss? The Development of a Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Management Behaviors of Good and Bad Performers [J]. Journal of Management, 2003, 29 (4):487-510.
- [3]LOCKE E A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory [J]. Academy of Management Review, 1987, 12(1):169-171.

责任编辑 史雪莹