

# 领导容错行为能否提高员工的积极性?\*

——一项跨层次研究

周 星 程 坦

(厦门大学管理学院,福建 厦门 361005)



**内容提要:**面对复杂多变的服务环境,一线服务员工不免出现工作差错,这时领导的容错行为将对员工产生什么影响?能否促使员工采取更为积极主动的工作行为?对群体(部门或团队)层面有何影响?以往很少有研究关注领导容错对群体和个体层面的共同影响,本文将基于社会信息加工理论,探究领导的容错行为对员工顾客服务主动性行为的影响,并分别从群体层面和个体层面探讨主动性氛围、心理安全感在前两者间所起的跨层次中介作用,以及主动性氛围和心理安全感对顾客服务主动性行为产生的跨层次交互影响。在对351名员工样本进行高层面汇聚后,运用多层线性模型分析得出:(1)领导容错能够促进员工的顾客服务主动性行为;(2)领导容错在群体层面和个体层面分别通过主动性氛围和心理安全感影响顾客服务主动性行为;(3)主动性氛围和心理安全感能够跨层次交互作用于顾客服务主动性行为。

**关键词:**领导容错 主动性氛围 心理安全感 顾客服务主动性行为

**中图分类号:**F270.7 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2020)01—0109—16

## 一、引 言

由于主客观因素的影响,员工在工作过程中出现差错在所难免(张凯丽和唐宁玉,2016)<sup>[1]</sup>。尤其在服务行业中,随着服务市场的竞争日趋激烈,组织对员工的职责要求也越来越多,这时员工为了满足顾客的个性化需求,将不可避免地面对更多纷繁复杂的不可控因素,从而导致员工在高强度的工作压力中出现差错。差错是员工并非有意识地对组织的规则、标准和目标等进行偏离的行为(张若勇等,2017)<sup>[2]</sup>,如果领导能够根据差错的性质、大小和影响程度进行区分对待,给予那些出现差错的员工一个弥补错误的机会,将有利于员工对组织进行积极的回馈,提高员工对组织的忠诚度。而且中国传统文化一向讲求“有容,德乃大”的品质和精神,对于一些非原则性、影响较小的差错行为,领导若能采取包容的态度给员工以鼓励和安慰,将有助于促使员工从差错中进行自省和学习,避免今后出现同样的问题(Tang等,2015)<sup>[3]</sup>。不仅如此,领导容错会给予员工更多提出不同甚至反对意见的机会和空间,这将有利于提升员工在工作中的参与度和心理上的被认同感,激发员工对工作行为产生更多的关注和思考,从而有助于员工改进和优化自己的工作表现。

领导容错是由包容型领导以及包容性管理发展而来,虽然国内外学者对包容型领导的研究丰

收稿日期:2019-08-05

\* 基金项目:国家自然科学基金项目“我国服务型组织中主动性氛围的内涵、形成机制与影响后果:一项多层次的追踪研究”(71572164)。

作者简介:周星,女,教授,博士生导师,博士,研究领域是企业管理、消费者行为,电子邮箱:zxzhou\_xmu@126.com;程坦,女,博士研究生,研究领域是组织行为、旅游管理,电子邮箱:tancheng356@126.com。通讯作者:程坦。

富详实(Carmeli等,2010<sup>[4]</sup>;Shore等,2011<sup>[5]</sup>;古银华,2016<sup>[6]</sup>;方阳春和王美洁,2016<sup>[7]</sup>),但是鉴于西方学者对包容性的研究是从接受员工群体背景多样性、文化多样性的视角出发(Richard,2000<sup>[8]</sup>;Roberson,2006<sup>[9]</sup>),实际上只是剖析了包容中“包”的部分,即接受和尊重不同员工风俗习惯、宗教信仰的差异性和多样性等,对中国情景下包容一词中“容”的研究却没有凸显出来,Tang等(2015)<sup>[3]</sup>通过对中国文化情境下多家不同类型公司进行探索性研究发现,“容”是包容性研究中不同于西方文化情境下的独有的本土化特征,即容忍员工的小差错或反对意见的能力,具备这种能力的领导才能更好地保持组织的和谐与团结,进而高效地完成组织的绩效目标。考虑到领导容错在提升组织积极氛围、达成任务目标方面可能存在的有利影响,而现有对领导容错的研究却存在较大的不足:一方面,从概念上讲,Tang等(2015)<sup>[3]</sup>是在研究包容性管理时提到了组织中存在的容错行为,以往学者主要集中于对包容型领导或管理等的研究,忽视了中国情境下存在的领导容错这一管理现象,导致目前学界对这一概念缺乏深入的探究。另一方面,从作用机制上讲,国内学者张凯丽和唐宁玉(2016)<sup>[1]</sup>仅探讨了领导容错性作为调节变量对员工目标导向和差错承认关系的影响,但没有深入探究领导容错对组织或员工态度、行为的影响机制,因此,目前对于领导容错的研究还缺乏实证分析。最后,从研究方法上讲,仅有的文献是从单一的个体层面探索领导容错对员工的影响(张凯丽和唐宁玉,2016)<sup>[1]</sup>,由于领导对下属员工小差错或反对意见的容忍会在更高层面形成领导容错的行为方式,因而缺少从群体层面验证领导容错对组织氛围造成影响的研究。

依据现有关于组织中领导容错行为的研究,本研究将从群体层面和个体层面探讨领导容错对部门或团队情境和员工行为影响的作用机制。首先,本文将探索领导容错对顾客服务主动性行为的影响,领导容错的“容”是一种给予员工工作差错弹性的行为信息,便于员工在“容”中更从容地“放”,很可能直接表现在工作行为上的积极投入,主动进取。同时在服务行业中,员工固有的程式化服务行为已经无法满足顾客日益多样化和灵活性的需求,而组织也愈加意识到员工的主动性行为对服务绩效提升的重要性,再考虑到以往研究中缺乏对这种具体工作行为的研究,本文选择顾客服务主动性行为作为检验领导容错有效性的个体结果变量。其次,参照主动动机模型(Parker等,2010)<sup>[10]</sup>,本文认为在个体层面,心理安全感将作为动机驱动行为过程中的重要变量,为员工提供一种“可以做”的动机,这一动机有助于揭示领导容错影响员工个体行为的心理过程机制。安全感作为个体衡量行为风险的关键心理指标,对员工的建言行为(Liang等,2012)<sup>[11]</sup>、学习行为(Edmondson,1999)<sup>[12]</sup>、组织公民行为(张燕等,2015)<sup>[13]</sup>都会产生重要的影响。再次,领导容错给予员工改过自新和提出不同意见的机会和空间,不但减轻了员工因为担心工作差错而受到惩罚的工作压力,而且更容易激发员工的积极性和主动性,有利于在群体层面形成主动性氛围。同时主动性氛围作为与主动性行为联系最为紧密的独特氛围,能够提供一种“有理由做”的动机(Raub和Liao,2012)<sup>[14]</sup>,从而对员工的顾客服务主动性行为产生影响。最后,本文提出主动性氛围和心理安全感作为内外部动机,将会交互作用于顾客服务主动性行为。至此,本文通过梳理研究思路,构建出本研究的理论模型(如图1所示)。

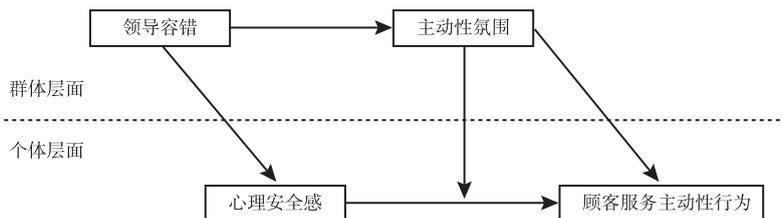


图1 理论模型

资料来源:本文绘制

## 二、理论与研究假设

### 1. 领导容错与顾客服务主动性行为

Tang 等(2015)<sup>[3]</sup>认为,对包容型领导及包容性管理的研究在沿用西方国家观点的同时,更需要关注在中国传统文化情境下所衍生出来的独有内涵,包容性研究中“容”体现的是领导对员工差错中“错”的思想看法及行为方式,领导容错具体指的是组织领导能够容忍下属员工非原则性的小差错,同时能够尊重和接受他们提出的反对意见。中国组织中很多都存在领导容错的行为,由于组织管理者越来越坚信组织稳定持续发展的关键因素在于人才,因此,为了与下属员工建立友好和谐的工作关系,领导对员工的一些差错行为会采取包容的态度,这样也更有利于保持组织的团结与稳定。

Rank 等(2007)<sup>[15]</sup>年提出了顾客服务主动性行为,它是由一般的员工主动性行为发展而来,主要常见于员工为顾客提供服务的工作行为中,具体的表现比如主动地询问顾客对服务的感受,主动地根据顾客的需求安排最合理的服务流程等。顾客服务主动性行为主要是指员工对顾客采取的一种具有自发性、前瞻性和持续性等特征的服务行为(Raub 和 Liao,2012)<sup>[14]</sup>。自发性是指员工不仅能够依照组织的服务规范履行自己的工作职责,还能积极地从事一些未包括在工作要求中的角色外行为(Frese 和 Fay,2001<sup>[16]</sup>;Raub 和 Liao,2012<sup>[14]</sup>)。前瞻性是指员工为了能够与顾客建立长期友好稳定的合作关系,积极主动地思考未来可能出现的机会或问题,并采取相应的预见性措施(Raub 和 Liao,2012<sup>[14]</sup>;Grant 和 Ashford,2008<sup>[17]</sup>)。持续性是指员工在面对工作中的挫折和困难时能够锲而不舍地解决问题,并满足顾客复杂多样的服务要求(Frese 和 Fay,2001<sup>[16]</sup>;Raub 和 Liao,2012<sup>[14]</sup>)。

从社会信息加工理论(Salancik 和 Pfeffer,1978)<sup>[18]</sup>出发,领导容错行为会向员工传递一种暗示信息:领导对自己在工作中产生的一些非原则性的小差错很可能不会采取责备或惩罚的行为,同时愿意接受不同的意见。接收到这一信息的员工会在服务工作过程中减少因差错而必然受罚的担心和顾虑,特别是对于一些进取心更强的员工来说,他们更愿意大胆尝试、接受挑战,主动地在解决问题的过程中不断积累工作经验,逐步发展出更为成熟的与顾客沟通交流的工作方式。对于一般的大多数员工来说,领导容错作为一种领导的行为信息来源,使员工感知到自己并不是一种机械的工具,领导并不会完全不近人情只以工作结果作为衡量赏罚的唯一标准,员工在服务顾客的过程中享有犯错弹性,这种弹性可能就是驱使员工摒弃为了少犯错而墨守成规的工作理念,将新想法和新理念付诸到主动行为的动力,这种动力推动员工在主动性行为中不断检验自己的服务水平,由此提升工作自信,员工也更愿意进行主动性服务。另外,领导容错行为给员工带来的是犯错之前的良好心理预期,这种预期起到的作用是增强员工对工作的把控力和从容感,如此一来,员工才会愿意采取顾客服务主动行为。

相反,领导如果在工作中缺乏容错行为,当员工在服务顾客的过程中出现差错时,很容易出于担心、害怕或愧疚而产生负面情绪,导致员工产生更大的工作焦虑和压力,进而采取消极怠工的惰性行为。领导对员工工作差错的低容忍性会加剧员工对犯错经历的感知,易使员工对以后的工作问题采取规避的态度,不利于激发员工内在的服务潜力。进一步而言,如果领导一味地“谈错色变”,不管工作差错的类型、大小及影响都是一刀切地给予惩罚处理,将会扼杀员工的主动性,也就无法为顾客提供更加贴心周到和热情主动的服务。因此,本文提出以下假设:

H<sub>1</sub>:领导容错对员工的顾客服务主动性行为有显著的正向影响。

### 2. 心理安全感的中介作用

心理安全感是反映员工对个体行为是否会影响到自身形象、地位和职业生涯的心理感知

(Kahn,1990)<sup>[19]</sup>。具体而言,心理安全感指的是个体能够真实地表达自身感受,而无需有任何顾忌和担心。由于心理安全感能够塑造个体的内在动机和心理状态(袁凌和刘泽银,2016)<sup>[20]</sup>,因此研究者们对影响个体心理安全感的因素进行了广泛而深入的探究,包括个体因素中自我意识、职业地位等(May等,2004<sup>[21]</sup>;Nembhard和Edmondson,2006<sup>[22]</sup>)和组织因素中的领导行为、人际关系等(Tynan,2005<sup>[23]</sup>;Detert和Burris,2007<sup>[24]</sup>;Carmeli和Gittell,2009<sup>[25]</sup>;Siemsen等,2009<sup>[26]</sup>)。对于员工的心理安全感来说,领导行为和规范可能是影响其形成的关键因素之一(Kark和Carmeli,2009<sup>[27]</sup>;吕逸婧和苏勇,2015<sup>[28]</sup>)。

组织中的员工对自己工作后果的安全性感知,很大程度上取决于工作环境中他人是否尊重和信任自己,尤其是对员工进行绩效考核的上级领导(Kaiser等,2008)<sup>[29]</sup>。Tynan(2005)<sup>[23]</sup>研究发现,领导行为作为预测员工心理安全感的一个重要的前因变量,如管理的开放性、领导的包容性都能够有效地提升员工对心理安全的感知;Detert和Burris(2007)<sup>[24]</sup>的研究已经证实,领导的开放性行为对员工的心理安全感有显著的增强作用。领导容错正是兼具开放性与包容性特征的表现行为,领导容错意味着组织管理者对员工的差错表现不是完全防御性的反应,这种行为使员工意识到自己在工作中进行的一些尝试不会因为可能出现的差错而一定给自己带来消极结果,由此员工的安全感才能得到一定程度的提升,为后续可能采取的积极行为奠定良好的心理基础。同时,领导的容错行为能够增强员工对领导的信任感和依赖感,有助于员工从心理上获得舒适安全的感受,给员工带来较高的安全性感知。相反,如果领导对员工的工作差错或相左意见完全采取零容忍的态度、将会加剧员工面临工作问题时的忧虑和压力,从而弱化员工对心理安全感的体验。因此,本文提出以下假设:

H<sub>2</sub>:领导容错对心理安全感有显著的正向影响。

心理安全感作为个体内心的一种信念,员工只有在人际环境中感知到安全感,才会产生积极工作的意愿和行为(Edmondson,1999)<sup>[12]</sup>,即心理安全感是影响员工在工作环境中如何表现的重要心理认知条件之一(张燕等,2015<sup>[13]</sup>;Kahn,1990<sup>[19]</sup>)。事实上,心理安全感有助于个体解除内心的防御保护机制,产生改变自身行为的主动意愿,个体只有在积极的心理安全感知下,才可能改变原有的工作理念和行为方式。

Detert和Treviño(2010)<sup>[30]</sup>明确指出,员工的安全感对员工的工作行为有至关重要的影响。心理安全感的提高能够使员工保持一种良好平稳的情绪状态,这种平和的情绪状态有利于员工对外部事物进行积极地感知,从而为顾客提供高质量的服务(张燕等,2015)<sup>[13]</sup>。同时,心理安全感减弱了员工为规避负面结果的出现而降低投入的心理压力(Burris,2012)<sup>[31]</sup>,加深了员工实施积极主动行为的内在倾向;Kahn(1990)<sup>[19]</sup>也证实员工的安全感更有利于提高员工的工作参与度,展现出更积极的工作行为。根据Parker等(2010)<sup>[10]</sup>提出的主动动机模型,心理安全感作为个体感知危险的重要指标,其感知程度影响着个体“可以做”的行为动机。当员工保持较高的心理安全感知时,意味着“可以做”的动机也更加强烈,这样员工才会愿意尝试更多有利于提高服务质量的工作行为。而在员工缺乏心理安全感时,其内在“可以做”的动机驱动力不足,为了避免尝试新的工作方式带来的不确定性风险,员工会倾向于保持原有的工作行为,因为即便拘泥刻板的工作行为无法在服务绩效方面获得可能的提升,但至少不会给员工带来不可预见的危机和隐患。由此而言,员工的心理安全感实际上是给予员工实施主动性行为的内源动力和勇气。因此,本文提出以下假设:

H<sub>3</sub>:心理安全感对顾客服务主动性行为有显著的正向影响。

根据社会信息加工理论(Salancik和Pfeffer,1978)<sup>[18]</sup>,员工在做出某种工作行为之前,会对自身所处的环境氛围和自己行为可能带来的后果进行全面的评估。在组织或部门中,领导若对

员工的工作差错采取完全规避的行为,将容易使员工形成心理防御机制,由此产生较低的心理安全感感知,导致“可以做”的心理动机疲软,进而抗拒采取具有风险性的主动性行为(Burris, 2012)<sup>[31]</sup>。而领导适当的容错行为能够使员工更毫无顾虑地展现自我,消除员工采取积极工作行为可能带来负面结果的顾虑,降低员工对这种行为的风险预期,从而获得较好的心理安全体验,通过增强员工内在动机推动力,促使员工表现出更多的顾客服务主动性行为。因此,本文提出以下假设:

H<sub>4</sub>:心理安全感在领导容错和顾客服务主动性行为之间起中介作用。

### 3. 主动性氛围的中介作用

主动性氛围是鼓励员工将服务顾客的行为从被动升华为主动的组织氛围,与其他组织氛围相比,主动性氛围有其独有的特征。根据 Raub 和 Liao(2012)<sup>[14]</sup>的观点,它主要包括自主导向、变革导向、长期导向和持续导向四个特征<sup>①</sup>。由于主动性氛围是近年来新兴的研究议题,所以现有对主动性氛围的研究十分匮乏,特别是在我国情境下还未对主动性氛围形成的前置因素进行探究,但实际上主动性氛围对服务行业意义重大,根据国外学者对主动性氛围的探索研究发现,主动性氛围有助于提高员工的服务质量,是推动服务行业转型升级的重要力量(Raub 和 Liao, 2012)<sup>[14]</sup>。

由于服务行业对员工工作灵活性和反应能力要求较高,因此需要对目标顾客进行快速反应的员工可能在主客观不利因素的影响下,导致工作差错的发生(张若勇等,2017)<sup>[2]</sup>。即使公司制定了完备的管理制度和服务标准,员工在工作过程中面对顾客快速多样的异质化需求,也可能无法及时地在组织的服务流程中找到对应的处理方式,更有可能的是在组织的服务细则中根本就没有对应的解决策略。鉴于顾客在提出这些需求时往往具有一些心理上的紧迫性,这就需要员工能够快速主动地找寻解决方案,可是再优秀的员工也不可能保证每次都完美地解决相关的问题和矛盾,一旦出现差错,员工势必会陷入焦躁不安的状态,如果员工因此受到不对等或过量的惩罚,那将对他们的积极性和主动性造成不可逆的严重打击。诚如《左传》中所云:“人谁无过,过而能改,善莫大焉。”如果员工造成的工作差错的程度和影响在一定的范围内,且员工还处于经验积累的初级阶段,这时与惩罚员工差错相比,保护员工的积极主动性才是更为重要的任务,而领导的容错行为正是能够通过营造主动性氛围来发展和保持员工主动性的领导行为。

具有领导容错行为的上级或管理者,他们的容错能力主要体现在两个方面:一是愿意给予员工犯错的空间和机会,领导的容错行为将会给员工以信心和鼓励,员工也会在感激的同时汲取工作差错背后的教训,为以后可能出现的类似情况做好服务准备。二是能够接受员工提出反对的意见,这意味着领导给予了员工一定的话语权,员工对整个组织的运作也会有更高的参与感,在工作中发现问题时更愿意主动地提出可行的解决方案。根据社会信息加工理论(Salancik 和 Pfeffer, 1978)<sup>[18]</sup>,领导对员工差错和反对意见容忍的态度倾向和行为表现,会被员工解读为如果我能够积极主动地解决顾客的需求和工作中的问题,即便出现一些差错,这些主动的反应也是被领导所期望和鼓励的。这些认知和解读会在员工之间相互感染和传递(Hatfield 等,1993)<sup>[32]</sup>,由此在群体层面形成主动性氛围。Raub 和 Liao(2012)<sup>[14]</sup>提出,主动性氛围具有自主、变革、长期和持续导向等四个特征,而领导容错行为的背后体现出管理者予以员工表达上和行为上的自由性和开放性,也反映出一种独立自主、纳新思变的价值观,这对于主动性氛围的激发和培育将具有重要的影响。因此,本文提

① 自主导向是员工能够在未接受上级过多指示的情况下,积极地做好职责范围内的工作,同时也会主动参与角色规范外的工作;变革导向是指员工能够根据自己的经验努力地解决工作中出现的问题;长期导向是指员工对于未来可能出现的机会或问题有相应的解决措施;持续导向是员工在面临短时间无法扭转的失败或挫折时仍能够坚持不懈地加以应对。

出以下假设:

H<sub>5</sub>:领导容错对主动性氛围有显著的正向影响。

主动性氛围作为一种员工对组织或团队工作情境的共同认知和理解,同时隐含着管理者对个体行为的冀望和期待,并且能够促使员工形成主动为顾客服务的价值观,清楚地认识到什么才是组织和团队鼓励和提倡的理念和行为。主动性氛围体现的是上级领导对组织员工服务表现的愿景和规范,这将使员工感受到组织对主动性服务的重视和推崇。Raub 和 Liao(2012)<sup>[14]</sup>认为,主动性氛围为员工提供了一种“有理由做”的外部动机,能够促使员工设定积极主动的工作目标,并有意识地对行为进行自查,以完成为顾客提供积极主动服务的职责。Parker 等(2010)<sup>[10]</sup>提出了员工的主动性行为是一种有动机、有意识和以目标为导向的行为。由于主动性氛围折射出管理层对员工如何实现高质量服务目标的行为期望和奖励方向,员工在感知到上级领导的这种服务意向后,将会产生强烈的外部动机去采取顾客服务主动性行为,以期通过这样的行为获得相应的奖励和报酬。因此,在主动性氛围较为浓厚的组织或团队环境中,员工在外部动机的驱动下,会不断提高自己的服务标准,主动地根据顾客实际需求对服务行为进行相应的调整,进而逐渐地形成顾客服务主动性行为。因此,本文提出以下假设:

H<sub>6</sub>:主动性氛围对顾客服务主动性行为有显著的正向影响。

领导容错是指领导对员工的工作差错和反对意见给予一定自由度和改进空间的一种行为,这种由领导对员工直接采取的行为更像一种线性化行为,其影响程度和范围都是不够持久和全面的。领导容错需要通过在群体层面营造主动性氛围,向员工展现管理者的态度倾向,这种氛围为员工提供了利好信息和努力方向,能够激发出员工“有理由做”的外部动机,进而影响员工的服务行为。领导容错通过主动性氛围影响员工的顾客服务主动性行为,更像是以面铺开的全方位的辐射和传播,员工的心理感受也更为深刻和长远。

总的来说,主动性氛围在领导容错和顾客服务主动性行为所起的桥梁作用主要在于:领导对员工工作差错的宽容,以及给予员工提出不同意见的自由,体现的是领导愿意赋予员工更多的自主性,允许员工对自己的工作方式进行革新,在员工不断坚持的过程中汲取经验,促使员工在工作过程中更加具有预见性,而这些正是形成主动性氛围所必须具备的要素。同时,主动性氛围中这些要素正是上级领导所希望员工能够在服务工作中提升的方面,员工在接收到管理者释放出的激励信息后,在外部动机的推动下才更愿意承担主动性的工作任务,以主动地为顾客提供服务作为自己的行为规范。因此,本文提出以下假设:

H<sub>7</sub>:主动性氛围在领导容错和顾客服务主动性行为之间起中介作用。

#### 4. 心理安全感和主动性氛围的交互作用

Pervin(1989)<sup>[33]</sup>在阐述人与情境的关系一文中指出,人的行为是受到个人内在意识或动机与外部情境共同作用影响的,个体在有意识地实现各种目标的同时,也将会遇到来自外部环境或强化或阻碍的力量,此时若外部环境信号与个体内心倾向保持一致,员工便会进一步加深或削弱自己的某种行为,即外部情境能够增进或缩减个体内因对行为的影响。同时根据社会信息加工理论(Salancik 和 Pfeffer,1978)<sup>[18]</sup>,员工在从心理认知到行为产生的过程中,将对接收到的其他外部信息进行处理加工,在此基础上会受到这些外部因素的影响,其中最为重要的就是对个体行为有催化作用的情境因素。在此基础上,本文提出员工心理安全感与顾客服务主动性行为的关系将会受到来自群体层面的主动性氛围的影响。

主动性氛围作为激发员工产生更多主动性行为的情境因素,能使员工认识到主动地满足顾客需求是组织领导支持和倡导的行为标准和规范。当主动性氛围较高时,员工感知到在工作过程中发挥自己的积极主动性是被上级领导所认可和支持的,并且很可能由此获得更多的外部利益,这时

心理安全感较强的员工其实已经做好较为完备的心理建设,并且对自己将要采取的行为也有了全面的心理预期,他们才会愿意为了采取更多的顾客服务主动性行为去解决和承担可能遇到的阻碍和风险。因此,在浓厚的主动性氛围影响下,员工心理安全感会促使员工表现出更多的顾客服务主动性行为。相反,较低的主动性氛围意味着组织管理者并没有足够地关注与重视顾客对主动性服务的需求,员工在这样的氛围下也无法理解采取主动服务行为的重要性和必要性,同时他们也看不到为顾客提供主动性服务的价值所在,基于这样的认知,即使他们有着较高的心理安全感,他们也只会认为按部就班地为顾客提供服务才是领导者所期望的行为模式,并且他们不会因为主动为顾客提供服务而获得任何奖励和回报,激励因素的缺乏使得他们不会在主动响应顾客需求方面付出努力,因此更无法激发他们表现出更多的顾客服务主动性行为。另外,正如主动动机模型(Parker等,2010)<sup>[10]</sup>中所提出的那样,心理安全感和主动性氛围本质上为员工提供了“可以做”和“有理由做”的动机,这两种动机相互作用将进一步激发员工的主动性行为。因此,本文提出以下假设:

H<sub>8</sub>:主动性氛围在心理安全感与顾客服务主动性行为之间起到显著调节作用,较高的主动性氛围增强了心理安全感与顾客服务主动性行为之间的正向关系,较低的主动性氛围削弱了心理安全感与顾客服务主动性行为之间的正向关系。

### 三、研究方法

#### 1. 研究对象

本研究的调研对象是来自桂林市和郑州市多个景区、酒店和餐饮等不同类型公司从事旅游服务业的一线服务人员,共有483名一线服务员工参与了此次调查。根据研究设计,群体(部门或团队)样本取样条件包括:部门或团队范围清晰明确;对于工作事项,成员直接上报直属领导,中间无其他管理层级;部门或团队成员在工作中交往较为密切,能够不定期地举行工作交流或工作汇报等会议。问卷由人力资源部门主管发给各个部门或团队负责人,由该负责人发给成员,并由该负责人对问卷进行回收并重新交给人力资源部门主管。最终问卷的回收率是82%,回收的问卷包括62个部门或团队,396份成员的样本。剔除掉不合格问卷后,得到55个群体,351份员工样本,每个群体的成员数量在4~10名。其中,样本中47%为男性成员,53%为女性成员。

#### 2. 研究测量

本研究中的所有量表均选用国内外成熟量表,邀请相关专家对国外的英文量表采用回译法进行修订,确保问卷的内容效度。问卷中的所有题项均采用李克特五点级进行测量。

领导容错,采用张凯丽和唐宁玉(2016)<sup>[11]</sup>在中国情境下开发的量表,共有4个题项。示例题项为“当下属无意犯错时,我的上级会容忍下属的过错”和“我的上级会接受下属提出的反对意见”等。

主动性氛围,采用Baer和Frese(2003)<sup>[34]</sup>编制的量表。量表包括7个题项,示例题项如“部门或团队中的同事能够积极主动地解决问题”,“部门或团队中的同事能够迅速抓住机会以实现工作目标”。

心理安全感,采用Liang等(2012)<sup>[11]</sup>编制的单维量表,共有5个题项。示例题项如“在部门或团队中,我可以表达自己真实的工作感受”“在部门或团队中,我可以自由地表达自己的想法”。

顾客服务主动性行为,采用Rank等(2007)<sup>[15]</sup>开发的量表,共有7个题项。示例题项为“我会主动预测顾客的需求,并积极开发应对措施”和“我会积极地寻求顾客的反馈,以确保顾客的期望”。

已得到满足”等。

控制变量,包括员工的性别、年龄、受教育程度、月收入和工作时间,以及群体规模等。

## 四、数据分析及结果

### 1. 共同方法偏差检验

本研究所有问卷题项均由个体成员进行填答,为了避免可能产生的共同方法偏差问题,本文将采用 Harman 单因子检验和控制未测方法潜因子法对共同方法偏差进行检验。通过运用 Harman 单因子检验对问卷所有题项进行未旋转的因子分析,结果显示,第一主成分的变异解释量为 25.08%,未占到解释的总变异量(60.84%)的一半(Livingstone 等,1997<sup>[35]</sup>;Fang 等,2014<sup>[36]</sup>),表明共同方法偏差不会对研究结果造成影响。控制未测方法潜因子法的检验结果表明,引入共同方法因子后(周浩和龙立荣,2004<sup>[37]</sup>;刘鑫和杨东涛,2015<sup>[38]</sup>),共同方法因子解释的变异量只有 16.74%,低于 Williams 等(1989)<sup>[39]</sup>研究中所建议的 25% 的判断标准,这也表明共同方法偏差的存在不会对研究结果产生明显的影响。

### 2. 数据聚合检验

领导容错和主动性氛围是由个体员工进行评价,代表员工对领导行为和群体氛围的相似性感知,在将领导容错和主动性氛围作为群体层面变量进行分析之前,需要判断来源于个体层面的数据能否汇聚到群体层面。本研究采用  $R_{wg}$ 、 $ICC(1)$  和  $ICC(2)$  等指标检验数据可汇聚的程度,领导容错内部一致性指标  $R_{wg}$  的均值和中值均为 0.77,超过了 0.70 的临界标准(James 等,1993)<sup>[40]</sup>。 $ICC(1)$  和  $ICC(2)$  的值分别为 0.34 和 0.77,均符合 James(1982)<sup>[41]</sup> 给出的  $ICC(1) > 0.05$  和  $ICC(2) > 0.50$  的经验标准。主动性氛围  $R_{wg}$  的均值和中值分别为 0.86 和 0.87, $ICC(1)$  和  $ICC(2)$  的值分别为 0.38 和 0.80,均已达到相关的判断标准。另外,对领导容错( $F(54,296) = 4.33, p < 0.001$ )和主动性氛围( $F(54,296) = 4.88, p < 0.001$ )进行方差分析表明组间存在显著性差异。因此,由个体员工工评价的领导容错和主动性氛围可以聚合到群体层面。

### 3. 信效度分析

通过 Cronbach's  $\alpha$  值检验变量的信度,所有变量的信度系数均在 0.7 以上,因此量表的内部一致性较好,其中领导容错的  $\alpha$  系数为 0.75,主动性氛围的  $\alpha$  系数为 0.88,心理安全感的  $\alpha$  系数为 0.78,顾客服务主动性行为的  $\alpha$  系数为 0.86。为了检验变量之间的区分效度,本文采用 AMOS 17.0 对变量进行验证性因子分析。如表 1 所示,四因子模型的拟合优度要显著好于其他五个模型的拟合优度,由此表明各变量具有良好的区分效度。

表 1 变量区分效度的验证性因子分析结果

| 模型                  | $\chi^2$ | $df$ | $RMSEA$ | $GFI$ | $CFI$ | $TLI$ |
|---------------------|----------|------|---------|-------|-------|-------|
| 4 因子模型              | 323.39   | 222  | 0.04    | 0.93  | 0.97  | 0.96  |
| 3 因子模型 <sup>①</sup> | 577.51   | 225  | 0.07    | 0.85  | 0.88  | 0.86  |
| 3 因子模型 <sup>②</sup> | 594.87   | 225  | 0.07    | 0.85  | 0.87  | 0.86  |
| 3 因子模型 <sup>③</sup> | 661.40   | 225  | 0.07    | 0.84  | 0.85  | 0.83  |
| 2 因子模型 <sup>④</sup> | 920.77   | 227  | 0.09    | 0.77  | 0.76  | 0.73  |
| 单因子模型 <sup>⑤</sup>  | 1514.97  | 228  | 0.13    | 0.62  | 0.56  | 0.51  |

注:①将领导容错和心理安全感合并为一个潜在因子;②将领导容错和主动性氛围合并为一个潜在因子;③将主动性氛围和心理安全感合并为一个潜在因子;④将领导容错、主动性氛围和心理安全感合并为一个潜在因子;⑤将所有项目合并为一个潜在因子  
资料来源:本文整理

#### 4. 变量描述性统计和相关分析

变量的均值、标准差和相关关系如表 2 所示。结果表明,在个体层面上,心理安全感与顾客服务主动性行为有显著的正相关关系( $r = 0.34, p < 0.01$ )。在群体层面上,领导容错与主动性氛围有显著的正相关关系( $r = 0.46, p < 0.01$ ),这为验证假设提供了初步的研究基础。

表 2 变量的描述性统计和相关性分析结果

| 变量              | 均值   | 标准差  | 1      | 2       | 3      | 4      | 5     | 6      |
|-----------------|------|------|--------|---------|--------|--------|-------|--------|
| 个体层面变量(n = 351) |      |      |        |         |        |        |       |        |
| 1. 性别           | 0.47 | 0.50 |        |         |        |        |       |        |
| 2. 年龄           | 2.24 | 1.01 | 0.11*  |         |        |        |       |        |
| 3. 受教育程度        | 2.63 | 0.95 | -0.07  | -0.20** |        |        |       |        |
| 4. 月收入          | 2.58 | 0.67 | 0.01   | 0.11*   | 0.44** |        |       |        |
| 5. 工作时间         | 2.51 | 0.93 | 0.16** | 0.66**  | -0.01  | 0.12*  |       |        |
| 6. 心理安全感        | 3.50 | 0.75 | -0.06  | 0.07    | 0.09   | 0.15** | 0.05  |        |
| 7. 顾客服务主动性行为    | 3.70 | 0.72 | 0.04   | -0.04   | 0.14** | 0.04   | -0.01 | 0.34** |
| 群体层面变量(n = 55)  |      |      |        |         |        |        |       |        |
| 1. 群体规模         | 6.38 | 1.58 |        |         |        |        |       |        |
| 2. 领导容错         | 3.49 | 0.59 | 0.06   |         |        |        |       |        |
| 3. 主动性氛围        | 3.62 | 0.59 | 0.17   | 0.46**  |        |        |       |        |

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

资料来源:本文整理

#### 5. 假设检验

(1)直接效应与中介效应检验。在本研究中,由于领导容错分别通过心理安全感、主动性氛围影响顾客服务主动性行为的路径中存在着跨层次关系,所以本文将运用多层线性模型分析法来验证研究假设。在检验心理安全感的中介作用时,本文将运用 HLM 软件对 2-1-1 的跨层次中介效应进行分析,并对群体层面和个体层面的变量做总均值中心化处理(Hofmann 和 Gavin, 1998)<sup>[42]</sup>。首先,建立零模型来分析变量存在的组间差异,由于群体层面的自变量对个体层面的心理安全感和顾客服务主动性行为的直接效应都涉及到跨层次关系,因此需要运行两个零模型。分析结果表明,心理安全感和顾客服务主动性行为的变异存在于组间,组间方差分别占总方差的 42% 和 35%,并且心理安全感( $F(54, 296) = 5.48, p < 0.01$ )和顾客服务主动性行为( $F(54, 296) = 4.28, p < 0.01$ )的组间差异是显著的,因此需要进行跨层次分析(温福星, 2009)<sup>[43]</sup>。多层线性模型分析结果如表 3 所示,领导容错显著正向影响顾客服务主动性行为( $M4, \gamma = 0.28, p < 0.01$ ),假设  $H_1$  成立。领导容错对心理安全感有显著的正向影响( $M2, \gamma = 0.27, p < 0.01$ ),心理安全感对顾客服务主动性行为具有正向影响( $M5, \gamma = 0.32, p < 0.01$ ),假设  $H_2$  和假设  $H_3$  得到验证。当心理安全感进入  $M6$  时,心理安全感对顾客服务主动性行为有显著的正向影响( $M6, \gamma = 0.30, p < 0.01$ ),而领导容错对顾客服务主动性行为的显著性影响系数从 0.28 减少到 0.20,心理安全感在领导容错和顾客服务主动性行为之间起部分中介作用。为了检验心理安全感中介作用的显著性,本文使用 R-Mediation 计算中介效应 95% 的置信区间(Tofighi 和 MacKinnon, 2011)<sup>[44]</sup>,R 中介结果表明,心理安全感所起中介效应的 95% 置信区间为[0.03, 0.15],0 不在其置信区间内,表明存在显著的中介作用。因此,假设  $H_4$  得到验证。

本文将运用 MPLUS 软件对 2-2-1 的跨层次中介效应进行分析,分析结果如表 4 所示。领导容错对主动性氛围有显著的正向影响( $\beta = 0.45, p < 0.01$ ),主动性氛围对顾客服务主动性行为有显著的正向影响( $\beta = 0.28, p < 0.01$ ),假设 H<sub>5</sub> 和假设 H<sub>6</sub> 得到验证。领导容错与顾客服务主动性行为的间接关系通过主动性氛围的跨层中介显著( $\beta = 0.13, p < 0.05$ ),假设 H<sub>7</sub> 通过检验。由于领导容错与顾客服务主动性行为之间仍有显著的正相关关系,所以该中介效应为部分中介。

表 3 多层线性模型(HLM)分析结果

| 变量             | 心理安全感(M1 ~ M2) |         | 顾客服务主动性行为(M3 ~ M6) |         |         |         |
|----------------|----------------|---------|--------------------|---------|---------|---------|
|                | M1             | M2      | M3                 | M4      | M5      | M6      |
| 截距             | 3.51 **        | 3.51 ** | 3.75 **            | 3.75 ** | 3.73 ** | 3.73 ** |
| 个体层面控制变量       |                |         |                    |         |         |         |
| 性别             | -0.01          | -0.02   | 0.05               | 0.03    | 0.03    | 0.02    |
| 年龄             | 0.05           | 0.03    | -0.05              | -0.06   | -0.06   | -0.07   |
| 受教育程度          | 0.07           | 0.06    | 0.09               | 0.09    | 0.06    | 0.07    |
| 月收入            | 0.06           | 0.07    | -0.05              | -0.05   | -0.04   | -0.04   |
| 工作时间           | 0.01           | 0.02    | 0.10 *             | 0.11 *  | 0.10    | 0.10    |
| 群体层面控制变量       |                |         |                    |         |         |         |
| 群体规模           |                | -0.02   |                    | -0.02   |         | -0.02   |
| 自变量            |                |         |                    |         |         |         |
| 领导容错           |                | 0.27 ** |                    | 0.28 ** |         | 0.20 *  |
| 中介变量           |                |         |                    |         |         |         |
| 心理安全感          |                |         |                    |         | 0.32 ** | 0.30 ** |
| R <sup>2</sup> | 0.25           | 0.30    | 0.31               | 0.35    | 0.46    | 0.46    |

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; R<sup>2</sup> 表示由于预测变量的增加所导致的两个层面误差变异减少的比例

资料来源:本文整理

表 4 MPLUS 分析结果

| 路径                   | Estimate | S. E. | Est./S. E. | 95% 置信区间      |
|----------------------|----------|-------|------------|---------------|
| 直接关系的检验              |          |       |            |               |
| 群体规模→领导容错            | 0.02     | 0.04  | 0.58       | [-0.05, 0.10] |
| 群体规模→主动性氛围           | 0.05     | 0.05  | 1.15       | [-0.04, 0.14] |
| 领导容错→主动性氛围           | 0.45 **  | 0.12  | 3.90       | [0.22, 0.67]  |
| 主动性氛围→顾客服务主动性行为      | 0.28 **  | 0.10  | 2.76       | [0.08, 0.48]  |
| 中介关系的检验              |          |       |            |               |
| 领导容错→主动性氛围→顾客服务主动性行为 | 0.13 *   | 0.06  | 2.09       | [0.01, 0.24]  |

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

资料来源:本文整理

(2)调节效应检验。假设 H<sub>8</sub> 是检验心理安全感和主动性氛围的跨层次交互作用。首先,通过构建零模型,分析了顾客服务主动性行为在群体间的变异水平,结果显示,顾客服务主动性行为的

组间差异显著( $F(54,296) = 4.28, p < 0.01$ ),且占总差异的 35%。在验证心理安全感和主动性氛围的跨层次交互效应时,对群体层面的变量进行总均值中心化处理,个体层面的自变量进行组均值中心化处理(Hofmann,1997)<sup>[45]</sup>。分析结果如表 5 所示,心理安全感与主动性氛围对顾客服务主动性行为的交互效应显著( $M4, \gamma = 0.22, p < 0.05$ ),交互作用模式如图 2 所示。当主动性氛围较高时,心理安全感对顾客服务主动性行为有显著的正向影响( $\gamma = 0.50, t = 5.82, p < 0.01$ );当主动性氛围较低时,心理安全感对顾客服务主动性行为没有显著影响( $\gamma = 0.06, t = 0.62, p = n. s.$ )。因此,假设  $H_8$  得到验证。

表 5 跨层次模型分析结果

| 变量             | 顾客服务主动性行为 |         |         |         |
|----------------|-----------|---------|---------|---------|
|                | M1        | M2      | M3      | M4      |
| 截距             | 3.75 **   | 3.75 ** | 3.75 ** | 3.76 ** |
| 个体层面控制变量       |           |         |         |         |
| 性别             | 0.05      | 0.05    | 0.04    | 0.04    |
| 年龄             | -0.05     | -0.06   | -0.04   | -0.04   |
| 受教育程度          | 0.09      | 0.07    | 0.08    | 0.07    |
| 月收入            | -0.05     | -0.04   | -0.06   | -0.06   |
| 工作时间           | 0.10 *    | 0.11 *  | 0.10    | 0.10    |
| 群体层面控制变量       |           |         |         |         |
| 群体规模           |           |         | -0.02   | -0.02   |
| 解释变量           |           |         |         |         |
| 心理安全感          |           | 0.31 ** | 0.29 ** | 0.28 ** |
| 主动性氛围          |           |         | 0.33 ** | 0.29 ** |
| 交互项            |           |         |         |         |
| 心理安全感 × 主动性氛围  |           |         |         | 0.22 *  |
| R <sup>2</sup> | 0.31      | 0.35    | 0.40    | 0.40    |

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; R<sup>2</sup> 表示由于预测变量的增加所导致的两个层面误差变异减少的比例

资料来源:本文整理

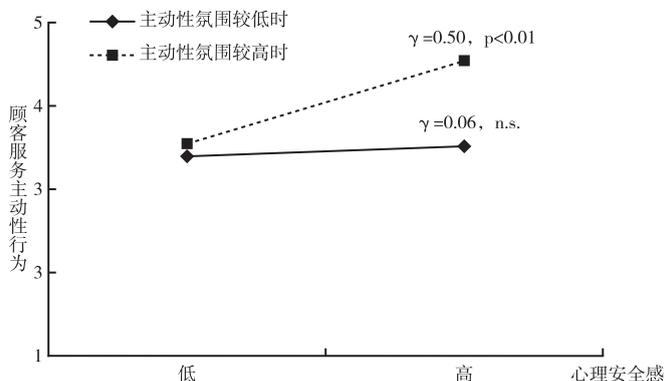


图 2 主动性氛围调节心理安全感与顾客服务主动性行为之间的关系

资料来源:本文绘制

## 五、结论与启示

### 1. 结果讨论

本文主要基于社会信息加工理论,通过构建领导容错影响员工的顾客服务主动性行为的跨层次研究模型发现,领导容错能够对员工的顾客服务主动性行为产生积极的影响,并且分别通过个体层面的心理安全感和群体层面的主动性氛围影响员工的顾客服务主动性行为,同时心理安全感与主动性氛围会对员工的顾客服务主动性行为产生交互影响。本文的研究结论将进一步丰富和拓展领导行为理论的研究,并对实际的应用管理起到一定的启示作用。

第一,本文厘清并深化了对领导容错这一概念的研究。领导容错行为体现了领导对员工反对性意见和差错工作行为的包容和理解,但领导容错行为并不意味着对员工工作差错的姑息和放纵,只是在考虑主客观的因素下,对某些差错实施宽容的态度和行为,目的是为了减轻员工的工作压力,鼓励员工尝试更多的主动性行为。领导容错实质上是给予那些想要做好的员工一次改过自新的机会和展现的空间,防止员工因为领导的惩处行为而产生心灰意冷的情绪感知,毕竟员工的出发点也是为顾客提供优质服务,从而实现绩效提升。由此可以认为,领导容错行为实质上是一种利组织行为,因为那些出于“好心办坏事”的员工会对领导给予的机会抱有珍视的心态,并以此形成感恩的心理,从而有助于员工做出更多回馈组织的工作行为。领导容错行为其实是对领导行为模式的特定细化,这一行为常见于实际的管理工作中,会对部门或团队情境、员工态度和行为产生重要的影响。本文是对领导容错研究的进一步拓展和丰富。

第二,本研究分析了领导容错对员工顾客服务主动性行为的积极影响。领导容错行为在组织管理中并不少见,但是对于与顾客接触较为紧密和频繁的服务业来说,员工需要经常应对顾客各种个性化和多样化的要求,由此可能激发员工产生更多关于有效满足顾客需求、提升服务质量的想法与意见,这些想法与意见可能与一些机械僵化的制度条例或服务流程有冲突,这时领导的容错行为将有助于员工采取应变性较高的主动性行为。同时,由于服务工作要求员工具备较强的灵活变通和快速响应的能力,导致员工在服务工作中可能由于经验或能力的不足而不可避免地出现工作差错,这时领导容错将加深员工对行为预期的良好感知,进而激发员工的积极性,减少员工对惩罚举措的过分担心,促使员工做出有助于提升服务绩效的新尝试,采取更多的顾客服务主动性行为。本研究扩展了以往文献中被忽视的顾客服务主动性行为这一重要行为结果。

第三,本研究证实了领导容错通过个体层面的心理安全感显著正向影响员工的顾客服务主动性行为。根据社会信息加工理论,员工在做出某种工作行为之前,会感知和评估周围的工作环境及领导行为,员工在解读这些信息的过程中会权衡利弊,最后选择那些安全的,有可能带来良好结果的行为方式,规避那些可能带来不良影响的行为表现。在这一心理认知及解析的过程中,员工的心理安全感至关重要,安全感是人们基本的生理需要,在工作场所,由于领导者掌握着奖惩权,因此领导的态度行为会对员工的心理安全感知产生重要的影响。领导如果能够表现出一些宽容的行为,将有助于减轻差错后果带给员工的紧张感和焦虑感,使员工能够更好地领悟顾客的需求,促进员工的顾客服务主动性行为。在个体层面,本文考察了领导容错通过心理安全感这一内在“可以做”的动机影响员工顾客服务主动性行为的心理机制过程,部分证实了 Parker 等(2010)<sup>[10]</sup>提出的主动动机模型。

第四,本研究考察了群体层面主动性氛围的中介作用,以及其与心理安全感对员工顾客服务主动性行为的交互影响。领导容错作为一种兼具开放性与包容性的行为方式,正是形成以自主、变革、长期和持续导向为特征的主动性氛围的温床,这种外部情境氛围的形成会对员工的态度和行为产生重要的影响,在部门或团队中,较高的主动性氛围能够使员工强烈感受到采取主动性表

现的外在鼓励与期待,直观地感知到施行积极主动行为的良好预期,降低员工对外部环境的不确定性,通过给予员工正面的外部信号,刺激员工外在“有理由做”的动机,引导员工尝试更多的主动性行为。在群体层面,本文考察了领导容错通过主动性氛围这一“有理由做”的外部动机影响顾客服务主动性行为的作用机制,从实证方面部分验证了主动动机模型(Parker等,2010)<sup>[10]</sup>中的情境条件。

本文通过揭示主动性氛围的调节作用发现,当群体具有浓厚的主动性氛围时,意味着积极主动的工作表现是被组织和团体所倡导和推崇的,员工对主动性行为会产生较好的利益预期,这时心理安全感较高的员工其实已经对于自己行为的各种后果持有更高的风险承受力,在外部利好信号驱使的情况下,员工更有可能采取积极的顾客服务主动性行为。反之,员工则无法感受到主动性态度或表现的重要性,因此对于是否采取积极主动地行为也将处于犹豫与观望的状态,即使拥有较高的心理安全感知,在某一工作行为可能带来风险未知和不可测的情况下,会保守地采取以往确定的工作行为,并不会进行更具冒险性的新尝试。本研究考察了主动性氛围作为重要的边界条件在员工动机-行为过程中的影响,深化了主动性理论研究。

第五,本研究从社会信息加工这一新的视角出发,运用具有突破性的多层线性模型分析方法,通过构建多层次研究模型,对领导者容错行为的有效性进行了实证分析。以往的研究并未深入考察领导容错这一在组织中普遍存在的领导行为对群体情境和员工行为产生的综合影响,本文研究结果证实了领导容错在群体层面和个体层面产生的影响力,并从实证角度解释了领导容错在中国文化情境下对组织内部发展所产生的积极作用。

本研究的实践意义与启示在于:首先,组织领导者需要在日常管理中采取一些容错行为,对员工来说,领导的容错行为能够缓解员工的工作焦虑和压力,增强员工的心理安全感,而这有助于员工保持平稳且积极的心理状态,拥有积极心理状态的员工才更愿意针对工作问题提出切实有效的意见与想法,同时在工作过程中尝试更有利于提高组织绩效的工作方式。对组织来说,员工是组织稳定长久发展的重要资源,领导的容错行为给予员工的机会能够使他们产生更多回馈行为,这将有利于组织期望的实现和绩效的提升。

其次,管理者需要认识到主动性氛围给组织带来的竞争优势,这是因为并不是所有岗位设计都能完全涵盖所有的工作内容,特别是服务行业,顾客的要求是随着个人偏好而变化的,这时员工需要做的不只是“照本宣科”,而是需要根据顾客个性化的要求灵活地应对解决。主动性氛围是对规章制度的一种软性补充,通过潜移默化使员工产生一定的自觉性和积极性,在遇到工作内容上没有明确规定的职责时,员工愿意主动地满足顾客的需求。

最后,组织可以为员工提供服务技能和情绪管理方面的培训,培养员工主动进取、积极上进的思维方式,提升员工沟通与服务技巧,通过鼓励员工在工作中应用这些技能,帮助员工迅速积累经验,提高员工对顾客需求快速响应的能力,从而产生更多的主动性行为。此外,组织管理者在采取领导容错行为的同时也要明确其中的界限,让员工准确理解领导容错行为的想法和本意,而管理者也需要根据不同的情况把握好度的问题,做到刚柔并济,才能领导有方。

## 2. 研究局限与未来展望

本研究存在一定的局限性:首先,横截面数据对因果关系的解释还不够深入,虽然在一定程度上反映了需要验证的变量关系,但在未来的研究中希望能够引入纵向研究或实验研究方法。其次,由于客观条件的限制,本文的研究样本还不够广泛和全面,为了提高研究结论的普适性,未来的研究可以扩大调查的地域范围,同时增加样本的多样性,提高研究结果的外部适用度。最后,本研究所用量表部分源于国外学者开发的量表,虽然所用量表的信效度水平良好,但是如果能够发展出适用于中国文化情境的量表,将会使最终的研究结果更加严谨。

未来的研究可以进一步细分不同行业领导容错行为的类型,由于行业特征的不同必然导致领导容错行为侧重点的不同,由此会对组织的情境、员工态度和行为产生不同的影响。受主客观因素的限制,本研究只探讨了领导容错对组织和个人结果的影响,未来还可以深入到对影响领导容错的前因作用机制的研究,例如领导的个人特质对容错行为的影响,组织文化或人力资源策略等对领导容错行为的影响等。对员工而言,不同目标导向的员工对领导容错行为的感知和信任程度不同,从而在工作行为上的表现也可能各有不同,未来的研究还可以考察员工的目标导向或个人特质等在领导容错和员工行为之间的调节作用。本文仅仅关注了领导者的容错行为,未来可以将研究范围扩展到组织容错或者同事容错研究,比如组织容错如何影响员工的心理契约、心理承诺等,同事容错行为如何影响同事—成员关系,而这又将对员工的工作态度或行为产生怎样的作用。领导容错行为是中国传统文化影响下的特色领导方式,由此展开的有关容错行为的探讨在理论、方法和管理实践方面都有十分广阔的研究前景。

## 参考文献

- [1]张凯丽,唐宁玉.组织中的诚实行为——员工差错承认的前因与结果探究[J].天津:南开管理评论,2016,(6):36-48.
- [2]张若勇,张柳柳,王海珍.差错规避对部门绩效的影响:一个跨层链式中介模型[J].北京:管理评论,2017,(4):143-153.
- [3]Tang, N., Y. Jiang, C. Chen, Z. Zhou, C. C. Chen, and Z. Yu. Inclusion and Inclusion Management in the Chinese Context: An Exploratory Study[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2015, 26, (6): 856-874.
- [4]Carmeli, A., R. Reiter-Palmon, E. Ziv. Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety[J]. Creativity Research Journal, 2010, 22, (3): 250-260.
- [5]Shore, L. M., A. E. Randel, B. G. Chung, M. A. Dean, K. Holcombe Ehrhart, and G. Singh. Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research[J]. Journal of Management, 2011, 37, (4): 1262-1289.
- [6]古银华.包容型领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型[J].北京:经济管理,2016,(4):93-103.
- [7]方阳春,王美洁.包容型领导风格对员工心理资本的影响[J].北京:科研管理,2016,(11):135-141.
- [8]Richard, O. C. Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View[J]. Academy of Management Journal, 2000, 43, (2): 164-177.
- [9]Roberson, Q. M. Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations[J]. Group & Organization Management, 2006, 31, (2): 212-236.
- [10]Parker, S. K., U. K. Bindl, and K. Strauss. Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation[J]. Journal of Management, 2010, 36, (4): 827-856.
- [11]Liang, J., C. I. Farh, and J. L. Farh. Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination[J]. Academy of Management Journal, 2012, 55, (1): 71-92.
- [12]Edmondson, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams[J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44, (2): 350-383.
- [13]张燕,解蕴慧,王沪.组织公平感与员工工作行为:心理安全感的中介作用[J].北京大学学报(自然科学版),2015,(1):180-186.
- [14]Raub, S., and H. Liao. Doing the Right Thing Without Being Told: Joint Effects of Initiative Climate and General Self-Efficacy on Employee Proactive Customer Service Performance[J]. Journal of Applied Psychology, 2012, 97, (3): 651-667.
- [15]Rank, J., J. M. Carsten, J. M. Unger, and P. E. Spector. Proactive Customer Service Performance: Relationships with Individual, Task, and Leadership Variables[J]. Human Performance, 2007, 20, (4): 363-390.
- [16]Frese, M., and D. Fay. Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century[J]. Research in Organizational Behavior, 2001, (23): 133-187.
- [17]Grant, A. M., and S. J. Ashford. The Dynamics of Proactivity at Work[J]. Research in Organizational Behaviour, 2008, (28): 3-34.
- [18]Salancik, G. R., and J. Pfeffer. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design[J]. Administrative Science Quarterly, 1978, 23, (2): 224-253.
- [19]Kahn, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work[J]. Academy of Management Journal,

1990,33,(4):692-724.

[20] 袁凌,刘泽银. 心理安全感视角下组织伦理氛围与员工建言行为关系研究[J]. 北京:中国人力资源开发,2016,(5):48-54.

[21] May, D. R., R. L. Gilson, and L. M. Harter. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2004, 77, (1): 11-37.

[22] Nembhard, I. M., and A. C. Edmondson. Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams[J]. Journal of Organizational Behavior, 2006, 27, (7): 941-966.

[23] Tynan, R. The Effect of Threat Sentient and Face Give on Dyadic Psychology and Upward Communication[J]. Journal of Applied Social Psychology, 2005, 36, (1): 224-248.

[24] Detert, J. R., and E. R. Burris. Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50, (4): 869-884.

[25] Carmeli, A., and J. H. Gittell. High-Quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations [J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 30, (6): 709-729.

[26] Siemsen, E., A. V. Roth, S. Balasubramanian, and G. Anand. The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing[J]. Manufacturing & Service Operations Management, 2009, 11, (3): 429-447.

[27] Kark, R., and A. Carmeli. Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship between Psychological Safety and Creative Work Involvement[J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 30, (6): 785-804.

[28] 吕逸婧,苏勇. 真诚型领导能否打破员工沉默? 一个有调节的中介模型[J]. 上海:心理科学,2015,(5):1178-1186.

[29] Kaiser, R. B., R. Hogan, and S. B. Craig. Leadership and the Fate of Organizations [J]. American Psychologist, 2008, 63, (2): 96-110.

[30] Detert, J. R., and L. K. Treviño. Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice [J]. Organization Science, 2010, 21, (1): 249-270.

[31] Burris, E. R. The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice [J]. Academy of Management Journal, 2012, 55, (4): 851-875.

[32] Hatfield, E., J. T. Cacioppo, and R. L. Rapson. Emotional Contagion [J]. Current Directions in Psychological Science, 1993, 2, (3): 96-100.

[33] Pervin, L. A. Persons, Situations, Interactions: The History of a Controversy and a Discussion of Theoretical Models [J]. Academy of Management Review, 1989, 14, (3): 350-360.

[34] Baer, M., and M. Frese. Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance [J]. Journal of Organizational Behavior, 2003, 24, (1): 45-68.

[35] Livingstone, L. P., D. L. Nelson, and S. H. Barr. Person-Environment Fit and Creativity: An Examination of Supply-Value and Demand-Ability Versions of Fit [J]. Journal of Management, 1997, 23, (2): 119-146.

[36] Fang, Y., I. Qureshi, H. Sun, P. McCole, E. Ramsey, and K. H. Lim. Trust, Satisfaction, and Online Repurchase Intention: The Moderating Role of Perceived Effectiveness of E-Commerce Institutional Mechanisms [J]. Mis Quarterly, 2014, 38, (2): 407-427.

[37] 周浩,龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法[J]. 北京:心理科学进展,2004,(6):942-950.

[38] 刘鑫,杨东涛. 互动公平对工作敬业度的影响——信任领导的中介作用及自我建构的调节作用[J]. 成都:软科学,2015,(3):84-87.

[39] Williams, L. J., J. A. Cote, and M. R. Buckley. Lack of Method Variance in Self-Reported Affect and Perceptions at Work: Reality or Artifact? [J]. Journal of Applied Psychology, 1989, 74, (3): 462-468.

[40] James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolf. R. An Assessment of Within-Group Interrater Agreement [J]. Journal of Applied Psychology, 1993, 78, (2): 306-309.

[41] James, L. R. Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement [J]. Journal of Applied Psychology, 1982, 67, (2): 219-229.

[42] Hofmann, D. A., and M. B. Gavin. Centering Decisions in Hierarchical Linear Models: Implications for Research in Organizations [J]. Journal of Management, 1998, 24, (5): 623-641.

[43] 温福星. 阶层线性模型的原理与应用[M]. 北京:中国轻工业出版社,2009.

[44] Tofighi, D., and D. P. MacKinnon. RMediation: An R Package for Mediation Analysis Confidence Intervals [J]. Behavior Research Methods, 2011, 43, (3): 692-700.

[45] Hofmann, D. A. An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models [J]. Journal of Management, 1997, 23, (6): 723-744.

# Can Leader's Tolerance Behavior Foster Employee's Proactivity?

## A Cross-Level Analysis

ZHOU Xing, CHENG Tan

(School of Management, Xiamen University, Xiamen, Fujian, 361005, China)

**Abstract:** Due to the influence of subjective and objective factors, it is unavoidable for employees to make mistakes in their work. If leaders can differentiate the errors according to their nature, degree and impact, and give the employees who make minor errors a chance to make up for their mistakes, it will be helpful for them to give positive feedback and improve their loyalty to the organization. Leader's tolerance of minor errors of subordinates will form leader's tolerance behavior at a higher level, which can prompt employees to reflect on and learn from errors, and avoid the same problems in the future. At the same time, Leader's tolerance gives employees more opportunities to put forward different opinions, so as to stimulate employees to pay more attention to work behavior, and provide suggestions for the development of team and organization, which will help to maintain the harmony, unity and stability of the organization. Although leader's tolerance plays an important role in improving employee's work and organizational cohesion, there are still some deficiencies in the current research on leader's tolerance. Few scholars have explored the mechanism of leader's tolerance on employee's attitudes and behaviors. In order to make up for this research gap, this paper will explore the mechanism of the impact of leader's tolerance on group context and individual behavior from the group level and individual level.

The subjects of this study are front-line service workers from different types of companies in Guilin and Zhengzhou. A total of 483 service workers participated in the survey. Based on social information processing theory, this paper explores the influence of leader's tolerance behavior on employee's proactive customer service performance, and also investigates the cross-level mediating role of initiative climate and psychological safety from the group level and individual level respectively, as well as the cross-level moderating effect of initiative climate between psychological safety and proactive customer service performance. The results show that: (1) Leader's tolerance can promote employee's proactive customer service performance; (2) Leader's tolerance affects employee's proactive customer service performance through initiative climate at group level and psychological safety at individual level respectively; (3) Initiative climate and psychological safety have cross-level interaction effect on proactive customer service performance.

This study further enriches the research of leadership behavior theory. Firstly, this study clarifies and deepens the research on the concept of leader's tolerance behavior. Secondly, this study reveals the mediating role of initiative climate at group level and psychological safety at individual level, and the interaction between initiative climate and psychological safety on employee's proactive customer service performance. Thirdly, this study makes an empirical analysis of the effectiveness of leader's tolerance behavior from the perspective of social information processing. The practical enlightenment and significance of this study are as follows: Firstly, for employees, leader's tolerance can alleviate their work anxiety and stress, promote employee's perception of psychological safety, and explore work behaviors that are more conducive to improving organizational performance. For an organization, employees are an important resource for the stable and long-term development of the organization. Leader's tolerance can give employees more opportunities to generate more feedback behavior, which will be helpful to the unity and harmony of the organization. Secondly, managers need to recognize the competitive advantages that the initiative climate brings to the organization and use it. Only by creating an initiative climate at the group level to enhance employee's awareness and enthusiasm, can employees recognize that they need to be more careful and proactive in meeting customer needs. Finally, the organizational manager should also clarify the boundaries while taking leader's tolerance behaviors. At the same time, it is necessary for employees to correctly understand the ideas and intentions of leader's tolerance.

**Key Words:** leader's tolerance; initiative climate; psychological safety; proactive customer service performance

**JEL Classification:** D23, M10

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2020.01.007

(责任编辑:文 川)