

领导信任、群体心理安全感与群体离职^{*}

——基于群体互动视角的分析

叶仁荪^{1,2}, 倪昌红^{*3}, 廖列法¹

(1. 江西理工大学经济管理学院, 江西 赣州 341000;

2. 西南交通大学经济管理学院, 四川 成都 610031;

3. 安徽大学商学院, 安徽 合肥 230601)

内容提要:本研究以工作群体为研究情境,研究了工作群体对管理层的信任(领导信任)与群体离职意愿的关系,结果表明,领导信任负向影响工作群体的离职意愿。而且,领导信任也通过提升群体的心理安全感间接降低群体离职意愿。研究还表明,工作群体的互动特点是影响群体心理安全感与其离职意愿间关系的调节变量:群体内成员间的离职情绪传染越强,则心理安全感对离职意愿的负向影响也越强;群体的不确定性规避特质越强,心理安全感对离职意愿的负向影响越弱。

关键词:群体离职意愿;领导信任;心理安全感;工作群体

中图分类号:F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)05—0087—11

一、引言

如何留住员工特别是关键员工一直是组织研究与管理实践关心的问题。优秀员工的离职会影响组织的运作和绩效,给企业带来损失。研究发现,群体层面的员工离职比个体离职带来的后果更严重,核心员工的集体出走给企业运作造成的影响更严重(Hausknecht & Holwerda, 2013)。离开企业是员工最后的选择,在很多情况下,员工出于对多种因素的考虑和自身特点,往往不会离职,但这并不代表他们没有离职的想法。员工的情绪、态度影响其工作行为与结果是理论共识。就员工离职而言,离职意愿高的员工给企业带来的效率损失甚至比离职本身带来的后果还严重,因为离职的负面情

绪不仅影响员工自身的工作行为,这种情绪的传染也会使其他人产生负面情绪,从而影响工作效率。离职意愿给企业带来的损失是持续的,在工作群体中,这种情绪更易传染和扩散(Felps等, 2009)。因此,在某种程度上,关注工作群体的离职意愿比关注离职行为本身更有意义。

员工的群体离职与个体离职间的差异很大,特别在中国组织情境下,员工的群体离职并非都出于员工的不满,可能更多地出于对领导的信任。Ni等(2015)基于扎根理论,通过对近10年来公开报道的群体离职典型案例进行探索性分析,初步发现,其中有相当多的群体离职个案并非因为工作本身的问题而离开企业,而是因为与企业管理理念、文化的冲突和对领导的不信任导致的。组织文化是

收稿日期:2016-01-27

* 基金项目:国家自然科学基金项目“企业员工群体离职的触发因素、表现形态及其作用机制研究”(71162016);国家自然科学基金项目“员工动态匹配视角下的离职对企业绩效之影响研究”(71462019)。

作者简介:叶仁荪(1965-),男,福建浦城人,教授,管理学博士,研究领域是人力资源管理、劳动经济学, E-mail: yers65@aliyun.com;倪昌红*(1982-),男,湖北赤壁人,副教授,管理学博士,研究方向是战略人力资源管理, E-mail: changhongni@163.com;廖列法(1975-),男,江西玉山人,教授,管理学博士,研究方向是系统仿真、组织学习动态绩效, E-mail: liaolf@jxust.edu.cn。*为通讯作者。

组织共有的价值观、信念和规范。这种价值观、信念和规范会影响工作团队的行为。凝聚力强的组织文化基础是管理层与员工间的信任,信任的基础是共同语言与共同行为,信任对组织低离职率的作用至关重要(Erturk,2014)。本文认为,工作群体对管理层的信任是群体离职的重要前因变量,对管理层的不信任会引发工作群体的心理不安,而工作群体的性质决定了这种不安感会在成员间传染蔓延,从而强化工作群体的离职意愿,影响组织的运营绩效。

从已有研究看,群体离职在离职研究中受到的关注日益增多。在国内,为数不多的群体离职研究重点关注的是离职的前因,而对离职过程的探讨较少(叶仁荪等,2008)。因此,本研究拟解决两个问题:一是工作群体对管理层的信任是不是影响群体离职意愿的前因变量,影响路径如何;二是这种影响是否存在边界条件。本研究既是对Ni等(2015)的研究的回应和深化,也是在集体主义情境下对离职研究的新探讨。为此,本研究以工作群体为研究情境,建立企业管理层的“被信任”与工作群体离职意愿间的关系,同时,引入群体心理安全感为中介变量,探讨该变量在其中起到的中介作用。本研究还认为,群体心理安全感与群体离职意愿间存在两个调节变量:群体成员间的情绪传染与群体的不确定性规避。

二、理论背景与研究假设

1. 领导信任与群体离职意愿

信任是一种积极的心理状态,信任者基于对被信任者的意图或行为的积极期望而将自己的脆弱性置于对方控制之下(Dirks & Ferrin,2002)。自从20世纪60年代始,员工对管理层的信任^①进入了学术研究视野,并被广泛研究。员工对管理层的信任是应用心理学和相关学科的重要概念,也是一种重要的组织内信任关系,对增强组织凝聚力和提高工作效率有积极意义。例如,在领导理论研究中,领导风格与员工信任及其工作行为的关系密切,特别

是在中国组织中,领导的某些独特品质(如道德品质、家长式作风等)对员工心理与行为有更深刻的影响(Zhu & Akhtar,2014)。研究表明,领导拥有让人信任的品质,能够提升领导的工作绩效(Bass & Bass,2009)。领导信任与员工的工作态度、沟通、公平、心理契约、员工关系和绩效之间的关系都是研究者关注的问题。尽管如此,领导信任与员工群体离职之间关系的研究并不多见。本文认为,工作群体对管理层的信任与其离职意愿间是有关系的。

一方面,在组织的层级结构中,管理层的品质与个性特征影响员工对其的信任。因为管理层的决定与员工密切相关,例如,管理政策的出台与员工晋升、薪酬等直接关联,因而,员工对管理者的预期显得特别重要。按此逻辑,如果工作群体认为管理层能力强、有善意以及为人正直,则工作群体对管理层的积极心理预期也会强(Mayer等,1995),工作群体会认为,留在企业中,其职业发展是可预期的,离开企业的想法会降低。反之,工作群体不信任管理层,则其工作注意力会转移,单个员工的抱怨会在工作群体内相互传递,最后导致工作群体普遍产生离开组织的意愿。另一方面,领导信任会使员工与管理层间形成更密切的关系,会让员工在心理上与管理层更接近,把管理层当作“自己人”。根据社会交换理论,这种积极的心理不仅会使员工进行工作之外的有利组织的行为,还会强化员工继续留在组织内的意愿,降低工作群体的离职意愿(Erturk,2014),以此换取管理层对员工的信任及做出有利于员工的决策(更好的职业发展、薪酬、管理制度等方面)。因而,有理由认为,工作群体对管理层的信任会降低其离职意愿。因此,本文提出如下假设:

H₁:领导信任负向影响群体离职意愿。

2. 作为中介变量的群体心理安全感

Schein & Bennis (1965)指出,员工的心理安全对维持组织稳定和促进组织变革成功具有重要意

^①文献中常用的表达方式有“trust in leadership”“trust in leader(s)”“trust in manager(s)”“trust in management”等,往往交互使用不做区分(Yukl & Van Fleet,1992),其表达的是“员工对管理层信任”和“管理层被信任”。为表达简洁,本文将其译为“领导信任”。

义。心理安全感可以根据研究需要进行聚合,只要个体成员因长期交互形成稳定的心理氛围,就可将这种共同氛围进行抽炼和聚合。群体心理安全感抓住的是全体成员共享的安全心理状况,是对参与风险活动的一种心理自信水平(Edmondson, 1999)。

心理安全对组织的作用已受到学者的充分关注,特别是对组织学习和创新的影响(Baer & Frese, 2003; Edmondson, 1999),而忽视了心理安全感产生的前因变量。信任与心理安全感具有天然联系,这从信任的定义可以看出:一方对另一方的信任表示一方持有对对方行为与意愿的积极预期。工作群体对管理层的信任程度高,则工作群体会感到越安全、心理越积极,也愿意留在组织中,因为他们认为,管理层是可信任的。相反,工作群体对管理层的信任水平低,则心理上更压抑,这种压抑导致的结果是,工作群体离开组织的意愿也会增加。Roussin(2008)的案例研究认为,管理者、员工间的相互信任关系与员工的心理安全感存在联系,但这需要实证研究的支持。在此基础上,本文将对领导信任与员工心理安全感间的关系进行实证研究并对其拓展。因此,本文提出如下假设:

H₂: 群体心理安全感负向影响群体离职意愿。

H₃: 群体心理安全感在领导信任与群体离职意愿间起中介作用,即领导信任提升了群体心理安全感,进而降低群体离职意愿。

3. 情绪传染与不确定性规避的调节作用

中国是集体主义和不确定性规避导向的社会,集体成员间的坦诚相待是这种文化的要求(李亦园、杨国枢,2012),因此,群体成员间倾向于交流彼此的想法(对工作、对生活)并借此降低群体的不确定性。并且,在中国文化中,素有“好事不出门,坏事传千里”的说法,说明集体主义文化导向下,人们对负面事件和情绪的交流更积极。因此,可以预期,职场中的工作群体是员工间负面情绪蔓延和小道消息传播的理想场所。西方研究已证实(Felps等,2009),员工间负面情绪的交流会使员工产生对组织的负面认知、不满等负面结果。基于此,本研

究基于中国文化背景,探讨集体主义文化导向下,员工间的情绪传染与不确定性规避的调节作用。

群体互动过程指的是群体内的人际活动,这些活动影响群体结果(DuBrin, 2011; Jewell & Reitz, 1981)。情绪传染是互动过程中必不可少的环节,并受到组织研究领域的重视,是形成群体负面认知的前因变量之一。Hackman & Morris(1974)认为,群体成员间的互动能够产生集体行为。对于同质性越强、关系更紧密的群体而言,成员间的互动更强。成员间的互动包括工作方面的交流,也更多地包含非工作任务方面的情绪交流。就离职而言,一些成员间关于离职想法的交流会逐渐扩散弥漫到整个工作群体。同样地,如果员工都愿意留在组织中,成员间的交流则会使整个群体的离职意愿降低。换言之,在同样的群体心理安全感下,成员间的情绪传染越高、交流越多,则群体的离职意愿也会越低。因此,本文提出如下假设:

H₄: 工作群体内的离职情绪传染越强,则群体心理安全感对群体离职意愿的负向影响就越强;反之,离职情绪传染越弱,则群体心理安全感对群体离职意愿的负向影响越弱。

不确定性规避描述民族文化中对不确定性的偏好水平与忍受性(Hofstede, 1984)。人们普遍认可的是,中国属于不确定性规避程度较高的社会。在经济转型过程中,组织面临的不确定性也比发达市场经济国家更高。这是因为,经济转型过程是对原有规则的本质性突破和重构,是新的市场制度建立和完善的过程,而且转型过程中各方面的制度并不健全,相关的要素市场也不发达。因此,在中国经济转型过程中,要求组织应付更高不确定性的环境。现有研究更多地是侧重于个体层面的文化价值观差异(Kirkman等,2006; Taras等,2011),另外,同一工作群体中的不同员工对所在群体的工作氛围评价也不尽相同(这在以往研究中已经得到广泛证实),因此,本研究对群体的不确定性规避的研究将参考个体层面测量方法,考察员工对工作群体的不确定性规避特质的感受。

群体的不确定性规避是群体成员对不确定性的整体规避偏好。不确定性规避程度较低的工作群体中的员工不喜欢依据既有规则行事,更喜欢不断变化的环境,做事灵活,思维活跃,其潜意识里面认为,任何事情都一定会有更好的方法来完成(Hofstede,1984)。这类员工对工作群体的适应性会更强,对所在群体的支持感也并不是十分敏感,因为他们相信,任何事情都是可以解决的,心理的不安和离开组织的愿望也并不那么强烈。而不确定性规避程度较高的工作群体中的员工则认为,任何变化都是很危险的,更喜欢按照正式的组织结构赋予的职权行事,愿意接受详细而严格的指导,对环境的变化也较敏感,行事风格守旧。与低不确定性规避特质的员工相反,不确定性规避特质高的员工更在意工作群体的氛围,如果其感受到工作群体对其工作努力和福利并不重视,则会造成心理不安,但由于其对环境变化敏感,更愿意继续留在长期工作的组织中,因而,其离职意愿也较低。反之,对不确定性规避特质低的员工群体而言,面临相同的心理不安全感时,其更有可能产生离职的想法,因为其相信自己能够应对外面的不确定性并能够找到其他工作。因此,本文提出如下假设:

H₅:与低群体不确定性规避特质相比,高群体不确定性规避特质会削弱群体心理安全感与群体离职意愿间的负向关系。

三、研究设计

1. 研究样本

研究样本来自于经济技术开发区的企业。该开发区工业产值大,涵盖了主要的产业类型与所有制形式。由于本研究关注的是工作群体,故视企业的行业性质和主营业务将调研情境设定为企业的3~5个主要部门。为尽量减少同源偏差(Podsakoff等,2003),本研究历时三个月进行了两次连续调研。调查过程中都有研究人员和研究助手全程跟踪并随时解答被调人员的疑问。共发放335份问卷,回收265份有效问卷(其中第一次调研回收的有效问卷150份,第二次调研回收的有效问卷115份)。通过对两次调研的数据进行T检验,发现主

要变量的差异并不显著,说明研究样本无明显偏差。被调研企业中,从规模上看,200人以上的企业占比较多(78%),说明企业规模适合进行多个工作群体的调研;从行业属性看,金融业占比较大(40%);从所有制看,国有和股份制企业占多数(70%)。被调研者中,男女均衡(各占54%和46%),26岁以上的人群较多(80%),资历在四年以上的员工占74%,大部分人具有大学教育水平和初级以上职称(分别为63%和64%)。

2. 测量量表

本研究对主要变量的测量量表都翻译自西方文献,这些被广泛使用的量表已被证明具有良好的信度与效度。基于研究目的,本研究对某些题项的措辞进行了调整。为确保量表效度,本文进行了英汉双向互译,反复斟酌以确定最终量表。除控制变量(年龄、受教育程度、工作资历、专业技术等级和性别)外,所有量表采用Likert量表。根据通用做法(Detert & Burris, 2007; 倪昌红等, 2013),本研究把个体层面的量表调整为群体层面量表。

(1)群体离职意愿(*GTI*)。该量表共四个题项,其中一个为“您周围的同事想离开现在企业的人多吗”。

(2)群体对管理层信任(*GTIM*)。参考Mayer & Davis (1999)研究,包括三个维度:对领导的能力信任(*ABI*)、善意信任(*BEN*)和正直信任(*INT*),分别用6、5和6个题项测量。其中1个题项为“我和我的同事相信管理层的领导能力”。

(3)群体心理安全感(*GPS*)。采用Edmondson(1999)的研究,该量表原用于测量工作团队,调整个别题项的措辞后可用于测量群体心理安全感。该量表共有7个题项,其中1个为“部门中的员工即使采取冒险行动也不会给自己带来不利后果”。

(4)离职情绪传染(*TEC*)。由于没有成熟量表,本研究选择自行开发。首先,在回顾相关研究的基础上,由本文第一作者编写三个测量题目。然后,在一所大学MBA课堂上讲解本文研究思路,从150名学员中征集到10条离职情绪传染的建议。

接着,请两名管理学领域资深教授对这13个测量题目进行归纳调整,剔除与情绪传染关系不大的题项,最终形成三个题项。通过本研究的后续调研,发现其中三个题项能够较好地聚集为一个因子,解释方差达68%。这三个题项为“如果您辞职了,您会把您的想法告诉原来的同事”“如果您现在的同事辞职了,您会主动了解他(她)辞职的念头”“如果您现在的同事辞职了,您会受他(她)辞职影响”。

(5) 群体不确定性规避特质(GUA)。采用 Dorfman & Howell (1988) 的量表,该量表适用于组织情境中,而不受国家层面的文化差异的太大影响(Clugston等,2000),符合本研究的情境。量表由五个题项组成,其中一个题项是“领导希望员工严格按照工作制度和程序行事”。

根据以往研究,员工的个体差异变量对员工离职行为有影响。因此,员工的年龄(AGE)、性别(SEX)、受教育程度(EDU)、技能等级(SKI)等作为控制变量考虑。

四、假设检验

1. 量表的效度与信度

对于量表效度,主要变量的测量取自成熟量表且预测试也表明具有良好的效度。正式调研问卷回收后的因子分析表明因子归类正常。验证性因子分析的主要统计量显示各变量具有区分效度,CFI、TLI、GFI都在0.90以上;RMSEA小于0.08; χ^2/df 小于5。主要变量的Cronbach's α 信度系数都在可接受的0.7以上。因此,量表的效度和信度良好。

2. 各变量的均值、标准差与相关系数

各变量的均值、标准差和变量间的相关系数如表1所示。从表1中可见,主要变量都相关,且相关系数在0.5以下,表明出现共线性的可能性较小。且变量标准差较大,说明本研究抽样合理,样本代表性强。

表1 各变量的描述性统计

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
AGE	2.159	0.842	-											
TEN	2.426	1.232	0.646**	-										
EDU	1.653	0.515	-0.283	-0.154*	-									
SKI	1.977	0.889	0.324**	0.381**	0.074	-								
SEX	1.544	0.499	0.197**	0.057	0.014	0.024	-							
ABI	5.376	1.138	-0.090	-0.081	-0.007	-0.150*	0.030	0.933						
BEN	4.890	1.136	-0.051	-0.025	0.009	-0.138	0.055	0.733**	0.870					
INT	4.677	1.204	-0.004	-0.016	-0.028	-0.135	0.116	0.697**	0.814**	0.891				
GPS	3.426	0.941	-0.140	-0.013	0.038	-0.038	-0.029	0.273**	0.229**	0.268**	0.805			
GTI	2.467	0.889	-0.031	-0.067	-0.027	0.172**	0.054	-0.333	-0.378	-0.296	-0.274	0.775		
TEC	3.415	0.991	0.016	-0.023	-0.114	0.021	-0.106	0.015	0.024	0.043	0.038	0.323**	0.713	
GUA	5.607	0.953	0.043	0.007	-0.071	-0.077	0.084	0.617**	0.468**	0.410**	0.218**	-0.152	0.148*	0.846

注: ** . $p < 0.01$ (双尾); * . $p < 0.05$ (双尾); 对角线上数字为各量表信度系数

资料来源:本文整理

3. 回归分析

本文以层级回归检验上文提出的假设。假设 H_1 和假设 H_2 的检验结果如表2所示。通过分别做

能力信任、善意信任和正直信任对群体心理安全感的回归分析,发现三者都与群体心理安全正相关(三者的回归系数分别为: M_{1-0} : Beta = -0.320,

$p < 0.001$; M_{2-0} : $\text{Beta} = -0.360, p < 0.001$; M_{3-0} : $\text{Beta} = -0.282, p < 0.001$), 解释方差及其增量均显著(三个回归方程相比模型1的解释方差增量为0.100、0.126和0.077,且 p 值均小于0.001),且方差膨胀因子 VIF 值均小于2。将能力信任、善意信任与正直信任采用平均值拟合为一个变量领导信

任后,领导信任与群体离职意愿的关系依然成立(M_{4-0} : $\text{Beta} = -0.352, p < 0.001$)。故而,假设 H_1 得到数据支持。同理,从 M_{5-0} 亦可看出,群体心理安全感负向影响群体离职意愿(M_{5-0} : $\text{Beta} = -0.276, p < 0.001$),检验结果支持假设 H_2 。

表2 层级回归结果:假设 H_1 、假设 H_2 的检验

变量		群体离职意愿				群体离职意愿	
		M_0	M_{1-0}	M_{2-0}	M_{3-0}	M_{4-0}	M_{5-0}
控制变量	员工年龄	-0.060	-0.078	0.077	-0.060	-0.073	-0.120
	工作资历	-0.139 [†]	-0.139 [†]	0.118	-0.130	-0.128 [†]	-0.103
	教育程度	-0.079	-0.087	0.076	-0.085	-0.083	-0.080
	技术职称	0.244 ^{***}	0.205 ^{***}	0.193 ^{**}	0.204 ^{**}	0.192 ^{**}	0.241 ^{***}
	性别	0.069	0.083	0.092	0.103 [†]	0.099 [†]	0.071
自变量	能力信任		-0.320 ^{***}				
	善意信任			-0.360 ^{***}			
	正直信任				-0.282 ^{***}		
	领导信任					-0.352 ^{***}	
群体心理安全						-0.276 ^{***}	
统计量	R^2	0.058 ^{**}	0.158 ^{***}	0.184 ^{***}	0.135 ^{***}	0.178 ^{***}	0.132 ^{***}
	F	3.174	8.009	9.647	6.677	9.260	6.513
	ΔR^2	0.058 ^{**}	0.100 ^{**}	0.126 ^{***}	0.077	0.120 ^{***}	0.074 ^{***}
	ΔF	3.174	30.373	39.628	22.843	37.444	21.916
	VIF	—	1.025	1.024	1.034	1.030	1.029

注: [†] $p < 0.10$; ^{*} $p < 0.05$; ^{**} $p < 0.01$; ^{***} $p < 0.001$; $N = 265$; M_{1-0} 表示模型1(M_1)与模型0(M_0)比较,用于检视回归方程的 R^2 与 F 值的变化 ΔR^2 、 ΔF ,其他模型编号的意义与此类似

资料来源:本文整理

根据Baron & Kenny (1986)的检验程序,本文的中介效应检验(假设 H_3)结果如表3所示。自变量与因变量的关系检验如表3的 M_{7-6} 、 M_{8-6} 与 M_{9-6} ,能力信任、善意信任与正直信任对群体心理安全感的回归系数均为正且显著(M_{7-6} : $\text{Beta} = 0.265, p < 0.001$; M_{8-6} : $\text{Beta} = 0.221, p < 0.001$; M_{9-6} : $\text{Beta} = 0.273, p < 0.001$),且各模型解释方差均显著,变量间不存在共线性问题(VIF 均小于2)。 M_{10-6} 的检验结果也表明,领导信任与群体心理安全感正相关($\text{Beta} = 0.279, p < 0.001$)。接下来,只需

要检验在考虑中介变量情况下自变量对因变量的回归效果。从 M_{11-1} 可以看出,在考虑群体心理安全感后,能力信任对群体离职意愿的回归系数为-0.265且仍然显著,但与表2中 M_{1-0} 的回归系数-0.320相比,绝对值变小了,因而,群体心理安全感在能力信任与群体离职意愿间起部分中介作用。同样的逻辑, M_{12-2} 和 M_{13-3} 显示,善意信任与正直信任对群体离职意愿的回归系数分别为-0.314和-0.224且均显著,但相较表2中的 M_{2-0} 和 M_{3-0} 的回归系数-0.360和-0.282,绝对值要小。从 M_{14-4}

看出,在考虑群体心理安全感后,领导信任对群体离职意愿的回归系数绝对值相比 M_{4-0} 而言,显著地大幅减小($0.194 < < 0.352, p < 0.001$),因而群体心理安全感分别在善意信任、正直信任与群体离职意愿的关系中起部分中介作用。总之,领导信任可以

直接降低群体离职意愿,也通过心理安全感的间接作用发挥作用。故假设 H_3 得证,即群体心理安全感在领导信任与群体离职意愿间起中介作用(部分中介)。

表3 层级回归结果:中介效应的检验(假设 H_3)

变量		群体心理安全				群体离职意愿				
		M_6	M_{7-6}	M_{8-6}	M_{9-6}	M_{10-6}	M_{11-1}	M_{12-2}	M_{13-3}	M_{14-4}
控制变量	员工年龄	0.219**	0.204**	0.209**	0.219**	0.208*	-0.120	-0.120	-0.107	-0.114
	工作资历	-0.131	-0.131	-0.118	-0.123	-0.122	-0.112	-0.093	-0.104	-0.104
	教育程度	0.002	-0.004	0.004	-0.003	-0.001	-0.086	-0.077	-0.084	-0.083
	技术职称	0.014	-0.019	-0.018	-0.025	-0.028	0.209***	0.197**	0.209***	0.197**
	性别	-0.007	0.005	0.007	0.025	0.016	0.082	0.091	0.097 [†]	0.095 [†]
自变量	能力信任		0.265***				-0.265***			
	善意信任			0.221***				-0.314***		
	正直信任				0.273***				-0.224***	
	领导信任					0.279***				-0.298***
中介变量	群体心理安全					-0.206***	-0.207***	-0.216***	-0.194***	
统计量	R^2	0.028	0.097***	0.076***	0.100***		0.196***	0.224***	0.177***	0.212***
	F	1.184	4.565	3.501	4.742		8.898	10.509	7.845	9.796
	ΔR^2	0.028	0.069***	0.048***	0.072***		0.064***	0.091***	0.045***	0.154***
	ΔF	1.484	19.441	13.233	20.470		20.267	30.051	13.877	24.878
	VIF	—	1.025	1.024	1.034		1.102	1.077	1.116	1.029

注:[†] $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; $N = 265$; M_{1-0} 表示模型1(M_1)与模型0(M_0)比较,用于检视回归方程的 R^2 与 F 值的变化 ΔR^2 、 ΔF ,其他模型编号的意义与此类似

资料来源:本文整理

为了检验假设 H_4 和假设 H_5 的调节效应,分别做了离职情绪传染、群体不确定性规避与群体心理安全感的交互项对群体离职意愿的回归系数,结果如表4所示。通过逐步加入控制变量、自变量与因变量以及交互项对因变量的回归,发现群体内的离职情绪传染与群体心理安全感对群体离职意愿的回归系数为 -0.192 (M_{16-0} : $\text{Beta} = -0.192, p < 0.05$),考虑到群体心理安全感与群体离职意愿已经存在的负向关系,可以认为,相比低的群体离职情绪传染而言,高情绪传染情况下群体心理安全感

对群体离职意愿的负向影响越强;反之亦然。因此,假设 H_4 得到验证。

从 M_{18-0} 看出,群体不确定性规避与群体心理安全感的交互作用对群体离职意愿的回归系数为 0.279 ,回归系数显著($p < 0.05$),考虑到群体心理安全感与群体离职意愿间已存在的负向关系,则低群体不确定性规避特征越强的工作群体,其心理安全感对离职意愿的负向影响越弱,假设 H_5 获得验证。

表4 层级回归结果:调节效应的检验(假设H₄、假设H₅)

变量		群体离职意愿				
		M ₀	M ₁₅₋₀	M ₁₆₋₀	M ₁₇₋₀	M ₁₈₋₀
控制变量	员工年龄	-0.060	-0.131 [†]	-0.129	-0.112	-0.112
	工作资历	-0.139	-0.078	-0.081	-0.106	-0.098
	教育程度	-0.079	-0.041	-0.040	-0.084	-0.080
	技术职称	0.244 ^{***}	0.223 ^{***}	0.223 ^{***}	0.233 ^{***}	0.230
	性别	0.069	0.106 [†]	0.106 [†]	0.078	0.079
自变量	群体心理安全(GPS)		-0.265 ^{***}	-0.256 ^{***}	-0.256 ^{***}	-0.515 ^{**}
调节变量	情绪传染(GTC)		0.211 ^{***}	0.128 ^{**}		
	不确定性规避(GUA)				0.089 ^{**}	0.069 ^{**}
交互项	GPS × GTC			-0.192 [*]		
	GPS × GUA					0.279 [*]
统计量	R ²	0.058 ^{***}	0.181 ^{***}	0.193 [*]	0.140 ^{***}	0.144
	F	3.174	10.942	13.521	5.923	5.330
	ΔR ²	0.058 ^{***}	0.173 ^{***}	0.012 [*]	0.082 ^{***}	0.004
	ΔF	3.174	28.655	15.368	12.112	1.148
	VIF	1.029	1.031	1.036	1.019	1.038

注: [†]p < 0.10; *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001; N = 265; M₁₋₀表示模型1(M₁)与模型0(M₀)比较,用于检视回归方程的R²与F值的变化ΔR²、ΔF,其他模型编号的意义与此类似

资料来源:本文整理

按照Cohen(1975)的做法,本研究画出了调节

效应的效果,如图1所示。

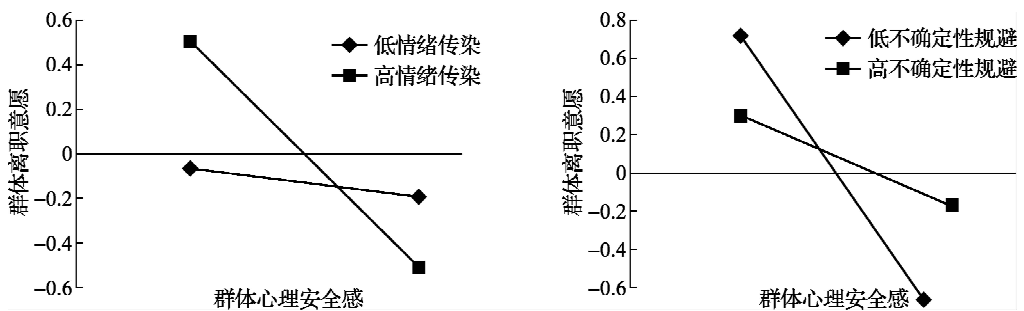


图1 调节效应效果

资料来源:本文绘制

五、结论与讨论

在员工看来,管理层就是企业的代表,员工对管理层的态度决定了他们对企业的态度。本研究的结论如下:(1)工作群体对管理层能力、正直和善

意的信任会降低群体离职意愿,这凸显了管理层品质的重要性;(2)工作群体对管理层的信任也通过提升群体心理安全感间接降低群体离职意愿;(3)离职情绪的传染在群体心理安全感与群体离职意愿的关系中起调节作用,群体内的离职情绪传染越

强,则群体心理安全感对群体离职意愿的负向影响也会越强,即群体心理安全感越强时群体离职意愿越低,反之亦然;(4)群体的不确定性规避特质在群体心理安全感与群体离职意愿间可能起到调节作用,即不确定性规避特质越高的群体,其心理安全感对离职意愿的负向影响越弱。

本研究是对群体离职文献的有益补充。首先,在理论视角上,研究表明,群体离职与个体离职的确存在研究层次的差异,但某些个体层面的理论亦可以在群体离职的研究中起到重要的参考作用。这提醒研究者,在构建群体离职的理论时,不能完全脱离个体离职的研究基础。其次,本研究对中国企业的群体离职问题进行实证研究,是对中国情境的管理独特性的具体回应。群体离职问题只是在近十年被研究者注意并开始研究,这部分是由于西方组织中的群体离职现象并不如中国常见,且在流动性强的社会中,群体离职也更多是一种司空见惯的现象。但在中国社会转型过程中,群体离职代表的员工流动更能引起社会注意,其离职后果也更容易被社会聚焦。故而,在中国这样的群体离职多发的组织情境中,研究群体离职更具有现实意义。本文的实证研究即是对相关研究缺乏的一个弥补。最后,从群体互动的角度对群体离职进行研究契合中国组织情境,通过把群体离职具体化为工作群体的范围,是对群体离职研究方法的突破。与以往将群体离职限定在更广的组织层面的研究不同,本研究将离职群体限定在工作群体范围。这更突显了群体离职的本质,即离职群体因工作关系能够产生足够的互动并形成问题的联结。这是组织层面的群体离职研究比较欠缺的。组织中不同部门的员工之间可能没有足够交流,他们的离职并不是真正意义上的群体离职。本研究是对群体离职研究视角的有益探讨。

参考文献:

[1] Baer M, Frese M. 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.

[2] Baron R M, Kenny D A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51, (6): 1173.

[3] Bartunek J M, Huang Z, Walsh I J. The Development of a Process Model of Collective Turnover[J]. *Human Relations*, 2008, 61, (1): 5-38.

[4] Bass B M, Bass R. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*[M]. Simon and Schuster, 2009.

[5] Carton A M, Cummings J N. A Theory of Subgroups in Work Teams[J]. *Academy of Management Review*, 2012, 37, (3): 441-470.

研究结果的最重要的实践启示是,管理层与员工间的关系对企业留住人才是很重要的,管理层需要被员工接受和信任。而且,工作群体本身的特点也很重要,如果群体成员间的关系越密切,则情绪传染会越快,群体成员也更容易达成一致的看法,这时,良好健康的组织文化就显得尤其重要。换个视角看,群体成员间既会传递消极情绪,也会传递积极情绪,积极情绪的传染会产生有利组织的结果。因此,管理层被员工接受显得尤为重要。此外,工作群体对风险的态度也是研究群体离职的一个重要调节变量,要注意不同风险规避程度员工群体的心理安全感对离职意愿的影响,特别要注意安抚不确定性程度低的员工。

必须指出的是,本文强调了群体内成员间离职情绪传染的作用,但并没有研究不同群体间的情绪传染的差异,即没有进行群体间的比较。而且,本研究情境是工作群体,在实际调研过程中是以企业部门为单位,并没有细究工作群体本身是怎么形成的,这样做的根据是离职群体基本都是在工作群体内形成(Carton & Cummings, 2012),但工作群体本身的形成过程还需要在以后的研究中进一步研究。Bartunek等(2008)认为,离职群体的形成源于员工对企业的抱怨,然后,随着员工间的交往,这种情绪开始传染并最终形成离职群体,但还需要进行实证检验。而且,离职员工间传染的是何种冲击事件也可进一步探讨,即需弄清冲击事件的类型及其关系及由此引起的情绪传染过程,特别是组织情境中某些变量,如伦理氛围等的影响(杨春江等, 2014)。另外,本研究的调研样本仅限于某个区域的企业,且样本中电信和金融业占比较大,也限制了本文的外部效度,今后的研究还需要覆盖更大范围、更多行业的企业样本。

- [6] Clugston M, Howell J P, Dorfman P W. Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? [J]. *Journal of Management*, 2000, 26, (1) : 5 - 30.
- [7] Cohen J, Cohen P. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* [M]. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1975.
- [8] Detert J R, Burris E R. Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (4) : 869 - 884.
- [9] Dirks K T, Ferrin D L. Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice [J]. *Journal of applied psychology*, 2002, 87, (4) : 611.
- [10] Dorfman P W, Howell J P. Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited [J]. *Advances in International Comparative Management*, 1988, (3) : 127 - 150.
- [11] Dubrin A. *Essentials of Management* [M]. Oklahoma, OK: South-Western Publishing, 2011.
- [12] Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44, (2) : 350 - 383.
- [13] Erturk A. Influences of HR Practices, Social Exchange, and Trust on Turnover Intentions of Public It Professionals [J]. *Public Personnel Management*, 2014, 43, (1) : 140 - 175.
- [14] Felps W, Mitchell T R, Hekman D R, Lee T W, Holtom B C, Harman W S. Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52, (3) : 545 - 561.
- [15] Hackman J R, Morris C G. Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration [M]. Washington DC: Defense Technical Information Center, 1974.
- [16] Hausknecht J P, Holwerda J A. When Does Employee Turnover Matter? Dynamic Member Configurations, Productive Capacity, and Collective Performance [J]. *Organization Science*, 2013, 24, (1) : 210 - 225.
- [17] Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values [M]. New York: Sage Publications, 1984.
- [18] Jewell L N, Reitz H J. *Group Effectiveness in Organizations* [M]. New York: Sage Publications, 1981.
- [19] Kirkman B L, Lowe K B, Gibson C B. A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework [J]. *Journal of International Business Studies*, 2006, 37, (3) : 285 - 320.
- [20] Mayer R C, Davis J H. The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84, (1) : 123.
- [21] Mayer R C, Davis J H, Schoorman F D. An Integrative Model of Organizational Trust [J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20, (3) : 709 - 734.
- [22] Ni C, Ye R, Ke M, Wu Y. The Characteristics, Motivations and Organizational Outcomes of Collective Turnover in China: An Analysis of 65 Collective Turnover Events [J]. *Frontiers of Business Research in China*, 2015, 9, (1) : 1 - 29.
- [23] Podsakoff P M, Mackenzie S B, Lee J-Y, Podsakoff N P. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (5) : 879.
- [24] Roussin C J. Increasing Trust, Psychological Safety, and Team Performance through Dyadic Leadership Discovery [J]. *Small Group Research*, 2008, 39, (2) : 224 - 248.
- [25] Schein E H, Bennis W G. *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach* [M]. New York: Wiley, 1965.
- [26] Taras V, Steel P, Kirkman B L. Three Decades of Research on National Culture in the Workplace: Do the Differences Still Make a Difference? [J]. *Organizational Dynamics*, 2011, 40, (3) : 189 - 198.
- [27] Zhu Y, Akhtar S. How Transformational Leadership Influences Follower Helping Behavior: The Role of Trust and Prosocial Motivation [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35, (3) : 373 - 392.
- [28] 李亦园, 杨国枢. 中国人的性格 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2012.
- [29] 倪昌红, 叶仁荪, 黄顺春, 夏军. 工作群体的组织支持感与群体离职: 群体心理安全感与群体凝聚力的中介作用 [J]. 北京: 管理评论, 2013, (5).
- [30] 杨春江, 李陶然, 逯野. 基于工作嵌入视角的组织伦理气候与员工离职行为关系研究 [J]. 武汉: 管理学报, 2014, (3).
- [31] 叶仁荪, 林建英, 金建兴. 离职问题研究新进展 [J]. 北京: 经济学动态, 2008, (11).

Trust in Leadership, Psychological Safety and Turnover Intention in Context of Work Groups: A View from Group Interaction

YE Ren-sun^{1,2}, NI Chang-hong³, LIAO Lie-fa¹

(1. Jiangxi University of Science and Technology, Ganzhou, Jiangxi, 341000, China;

2. Southwest Jiaotong University, Chengdu, Sichuan, 610031, China;

3. Anhui University, Hefei, Anhui, 230601, China)

Abstract: How to retain employees, especially key employees, has always been a concern of the organization and management research and practice. Studies show that the turnover of key employees will affect the operation and performance of the organization, bringing losses to the enterprise. Recent studies have found that consequences of group levels of employee turnover are more serious than those of individual turnover. Leaving the organization is the final choice for employees, however, in many cases employees will not leave out of various reasons. This does not mean that they do not have the idea of leaving. Employees' emotion and attitude affect their work behavior, which is a theoretical consensus. As employee turnover is concerned, turnover of employees with high turnover intention can bring more serious consequences than those with low turnover intention. This is because the negative emotion caused by turnover is contagious among employees. In a working group, this kind of negative emotion is more contagious.

Little literature has paid enough attention to collective turnover. According to the analysis of some scholars, there were only 115 related studies on this topic to year 2010, among which collective turnover studies were rare. But there is a surging trend in these studies in that 66% of related research is done in the latest decade. This shows collective turnover is becoming a hot topic and more attention is paid to it. In China management field, most scholar pay their attention to the serious consequences and general causes of collective turnover. This kind of research can not catch the differences between individual level turnover and group level turnover.

The difference between the group and the individual level of turnover is very large. Especially in the context of Chinese organization, working group's trust in leadership may be a very important factor in the turnover process. Based on grounded theory, the authors' previous research shows that management philosophy, cultural conflict and the distrust in leadership, instead of the work itself are possible antecedents of collective turnover. As it is known to all, organizational culture is the common values, beliefs and norms of the organization, affecting the behavior of the work group. Strong organizational culture is based on the trust between managers and employees, and trust is important for the low turnover rate of the organization. This paper argues that the working group's trust in leadership is an antecedent of collective turnover intention. Based on this basic hypothesis, it explores the mechanism of collective turnover.

This study intends to solve two problems: clarifying the relationship between working group's trust in leadership and their collective turnover intention, and the boundary conditions of this relationship. This study is not only a response to the previous research, but also a new approach to the study of turnover in the context of collectivism. Thus, this paper examines the relationship between trust in leadership and turnover intention in the context of work group. The results show that trust in leadership negatively influences group turnover intention. And also, trust in leadership directly reduces the level of turnover intention through enhance psychological safety. It also concludes that, groups' interaction characteristics moderate the relationship between psychological safety and turnover intention. That is, psychological safety's negative influence on turnover intention is higher in group with higher emotion contagion than that in group with lower emotion contagion; the negative relationship is lower in groups with high uncertainty avoidance than groups with lower uncertainty avoidance.

The implication of the study is that the relationship between management and employees is very important for enterprises to retain talent. That is, managers need to be trusted by employees. And, the characteristics of the working group itself are very important too. If the relationship between the members of the group is more closely, turnover contagion will be more quickly. In this case, organizational culture plays an important role in relieving this intention. From another perspective, the members of the group will not only convey the negative emotions but also pass the positive emotions. As is known to all, positive emotions will produce favorable results. So the managers are accepted by employees is particularly important. In addition, work group's risk attitude is an important moderator. Attention should be paid to groups with different level of risk aversion, their psychological safety's influence on collective turnover intention is different. Thus, appeasing the employees with high uncertainty avoidance.

Key Words: group turnover intention; trust in leadership; psychological safety; work group

(责任编辑:弘毅)