

# 从创新失败中学习成长： 真实型领导对员工的激发机理研究

李旭<sup>1</sup>, 张建宇<sup>1</sup>, 李炳荣<sup>2</sup>

(1. 天津财经大学商学院, 天津 300222; 2. 天津财经大学工商管理研究中心, 天津 300222)

**摘要:** 创新活动充满不确定性、风险性和复杂性, 创新失败频繁发生。在此背景下, 如何激励员工从失败中学习并成长是学者与管理者关注的焦点。基于社会认知理论和社会学习理论, 文章构建“领导—员工心理—员工行为”研究框架, 重点探究真实型领导对创新失败情境下员工失败学习行为的影响机制。研究发现: 真实型领导能有效激发员工失败学习行为; 内部人身份感知、员工韧性分别在真实型领导与员工失败学习行为关系间起部分中介作用, 并且构成中介链发挥链式中介作用。研究结论不仅拓展了中国情境下员工从失败中学习成长的研究, 而且为企业如何构建从失败中学习的文化氛围, 促进员工学习与创新行为提供了理论指导。

**关键词:** 真实型领导; 内部人身份感知; 员工韧性; 员工失败学习行为

**中图分类号:** C936 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2021)08-0029-11

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2021.08.003

## Learning and Growing from Innovation Failure: A Study on the Stimulation Effect of Authentic Leadership on Employees

LI Xu<sup>1</sup>, ZHANG Jianyu<sup>1</sup>, LI Bingrong<sup>2</sup>

(1. Business School, Tianjin University of Finance and Economics, Tianjin 300222, China;

2. Research Center for Business Administration, Tianjin University of Finance and Economics, Tianjin 300222, China)

**Abstract:** Innovation activities are full of uncertainty, risk and complexity, and innovation failures occur frequently. In this context, how to motivate employees to learn and grow from failure is the focus of scholars and managers. Based on the theory of social cognition and the theory of experiential learning, this paper constructs a research framework of “leader-employee psychology-employee behavior”, and explores the influential mechanism of authentic leadership on employee’s learning behaviors from failure in the context of innovation failure. The results show that authentic leadership has a positive influence on the employee’s learning behaviors from failure. The perceived insider status and employee resilience play a partial mediating role between authentic leadership and the employee’s learning behaviors from failure and form the chain mediating role. The conclusions not only expand the research on employees’ learning behaviors and growth from failure in the Chinese context, but also provide theoretical guidance for enterprises on how to build a cultural atmosphere of learning from failure and promote the employee’s learning and innovation behavior.

**Key words:** authentic leadership; perceived insider status; employee resilience; employee’s learning behaviors from failure

收稿日期: 2021-04-29

**基金项目:** 教育部人文社会科学基金项目“去中心化情境下企业创新实施中知识治理的困境与对策研究”(18YJA630138); 天津市哲学社会科学规划基金项目“老年人长期照护服务高质量发展路径研究”(TJGL19-012)

**作者简介:** 李旭, 女, 博士研究生, 主要从事组织行为、创新管理研究; 张建宇, 男, 教授, 博士生导师, 管理学博士, 主要从事组织与创新管理研究; 李炳荣(通讯作者), 女, 副研究员, 主要从事人才与教育管理研究。

## 一、引言

由于创新活动的不确定性、风险性和复杂性,失败是一种普遍现象。研究表明有35%至45%的新产品开发以失败告终<sup>[1]</sup>,甚至在制药行业,只有大约10%的新产品投入市场<sup>[2]</sup>。尽管创新失败蕴含着丰富的有价值的知识,有助于组织未来创新成功<sup>[3]</sup>,尤其相对成功而言,失败更有助于发现不易识别的重要信息并挑战旧的观念<sup>[1]</sup>。然而,当失败发生时,员工容易滋生诸如悲伤、恐惧、焦虑等负面情绪<sup>[4]</sup>,难以从中有效地学习,这严重制约了企业的发展。员工是推动组织技术进步的人,是企业最重要的创新资源<sup>[5]</sup>。员工从失败中学习新知识并将其用于工作中,有助于识别创新过程中的各类机会,能够提升企业活力及创新成功率<sup>[6]</sup>,对于企业持续创新与发展具有重要意义。因此,如何激发员工从失败中学习,在失败中成长引起了学者们的浓厚兴趣,成为学术界密切关注的热门话题。

员工从失败中学习是一种超越工作职责,积极的、有益于组织福祉的角色外行为<sup>[7]</sup>。目前,学者们对员工从失败中学习的触发因素进行了广泛探索。其中,领导者作为员工工作的重要情境因素,被认为是一个关键的影响因素<sup>[8]</sup>。既有研究探讨了强调愿景激励的变革型领导<sup>[7]</sup>、强调包容开放的包容型领导<sup>[8]</sup>、强调亲疏关系的差序型领导<sup>[9]</sup>对员工从失败中学习的积极影响。然而,既往研究忽略了失败情境下,领导者的积极心理能力和行为对员工从失败中学习的重要影响。真实型领导能够将自身的积极心理能力和组织情境结合起来发挥作用<sup>[10]</sup>。在与员工的关系中,他们能够树立积极乐观、充满希望、富有韧性的角色榜样,与员工建立高质量的关系,为员工提供情感和心理支持<sup>[10]</sup>,这在组织或员工面临强大的外部压力、困难或挫折时尤其重要<sup>[11]</sup>。既有研究表明真实型领导对员工建设性越轨行为<sup>[12]</sup>、知识共享行为<sup>[13]</sup>、员工建言<sup>[14]</sup>等角色外行为产生积极影响。然而,注重“以德服人”,而非“以权压人”的真实型领导是否能有效激发员工从失败中学习,目前尚未讨论。因此,本研究基于中国情境,探索真实型领导激发员工从失败中学习的作用机制,不仅能够深刻剖析员工角色外行为,提高领导效果,而且能够丰富相关理论的应用情境。

文献梳理发现,学者们主要从个体动机<sup>[12]</sup>、个体积极心理因素<sup>[14]</sup>、组织氛围<sup>[15]</sup>等视角解释真实型领导影响员工角色外行为的作用机制,但存在如下不足:其一,从个体层面角度,忽略了组织中个体心理认知因素在真实型领导影响员工角色外行为过程中发挥的作用。在强调“集体主义”的中国文化情境下,个体对自己在组织中身份与地位的认知和归类,会直接影响到个体的行为表现<sup>[16]</sup>。据此,本文引入内部人身份感知变量,从个体心理认知角度对员工从失败中学习的激发机制进行探索,重点研究内部人身份感知在真实型领导与员工从失败中学习之间的中介效应。其二,员工的心理因素是极为复杂的,且员工往往受到多种心理因素的影响<sup>[17]</sup>。现有研究多从单一心理视角探讨真实型领导影响员工角色外行为的过程机制,缺乏将多种心理因素进行综合考虑。本研究关注心理因素的链式中介作用,引入内部人身份感知和员工韧性,深入揭示了真实型领导行为激发员工从失败中学习的心理传导过程。

综上所述,本研究构建“领导—员工心理—员工行为”研究框架,采用实证研究方法,从个体心理视角探讨真实型领导与员工从失败中学习之间的关系,可能的创新与理论贡献表现在:(1)立足于中国情境,探索真实型领导对员工从失败中学习的影响机理,不仅拓展了员工从失败中学习的前因研究,丰富了真实型领导的影响效果,而且补充了中国管理情境下领导风格和员工行为的相关研究,对企业提高管理效果、持续健康发展具有理论和现实指导意义;(2)基于社会认知理论和社会学习理论,将内部人身份感知和员工韧性作为中介机制纳入研究框架,揭示了真实型领导如何通过双中介影响员工从失败中学习,深入挖掘了两者间的内在动力机制;(3)探讨内部人身份感知和员工韧性的链式中介作用,从个体心理因素视角打开了真实型领导对员工失败学习行为作用机制的“黑箱”,为在中国情境下,更好地营造组织学习、创新文化氛围,提供了新的视角。

## 二、理论基础与研究假设

### (一) 员工失败学习行为

创新是对未知领域的探索,是一个不断“试错”的过程,失败是创新过程中的常态。所谓创新失败是指

企业创新活动(新的产品、服务、市场以及建立新的组织形式等)出现偏差,未达到预期目标<sup>[7]</sup>。早期有关失败的研究主要关注失败的消极结果,例如负面情绪、资源浪费、低创新绩效等,认为失败是需要避免的;随着研究的深入,学者们开始关注失败的积极效应,认为失败比成功更有价值,基于失败经验进行有效的反思、学习和知识重构,有助于降低组织失败概率,提高组织可靠性,提升组织绩效<sup>[1]</sup>。

失败学习行为,即从失败中学习,是组织学习独特的、重要的组成部分。当失败发生时,企业内部的失败学习行为可能发生在个体、团队和组织层面。现有研究主要关注团队和组织层面的失败学习行为,有关个体层面的研究相对匮乏。既有研究中,学者们多从经验学习和知识管理两个视角定义个体失败学习行为。从经验学习视角,Deci和Ryan(1985)认为失败学习行为是指个体在失败事件中纠正错误、积累经验,并建立新的行为模式的过程<sup>[18]</sup>。卢艳秋等(2018)基于创新失败情境指出员工失败学习行为是指员工在反思失败的过程中不断调整行为模式,以避免未来遭遇类似的失败,并提升创新绩效<sup>[7]</sup>。从知识管理视角,Politis(2005)认为失败学习行为包括对自身失败的学习和对他人失败的学习,是一个通过反思与行动积累经验并形成独特知识的过程<sup>[19]</sup>。Holcomb等(2009)进一步指出个体将从失败中学习到的知识灵活地运用到后续的创新活动中,可以为未来成功做铺垫<sup>[20]</sup>。综上,失败学习行为的本质是对失败事件的反思,完善原有知识或学习新知识,减少失败风险,提升创新绩效。因此,本研究结合创新失败情境,借鉴卢艳秋等(2018)<sup>[7]</sup>的研究方法,将员工失败学习行为定义为:组织创新活动过程中,由于结果未达到预期和期望,员工对自身及他人的失败进行反思,并通过调整策略及行为模式,避免未来遭遇类似的失败以提升绩效。

在员工失败学习行为的触发因素方面,已有文献主要从个体、团队和组织三个层面进行探索。基于个体层面的研究表明,员工的心理安全感、自我效能感<sup>[21]</sup>、失败经验、失败归因<sup>[22]</sup>等可以不同程度地激发员工从失败中学习;基于团队和组织层面的研究表明,领导风格<sup>[7-9]</sup>、组织宽容氛围<sup>[23]</sup>、员工间高质量关系<sup>[24]</sup>、外部社会资本<sup>[25]</sup>等对员工从失败中学习具有重要影响。相关文献多借鉴西方管理逻辑,对中国情境下领导者如何提升员工心理能力,激活员工失败学习行为缺乏深度探索。本研究基于中国情境,从员工心理因素视角,研究真实型领导如何激发员工从失败中学习与成长。

## (二) 真实型领导与员工失败学习行为

“真实”,即“忠于自己”,来源于古希腊哲学,反映了内在本我与外在行为的一致。社会心理学家指出“真实”与高水平认知、情感和道德发展相关<sup>[10]</sup>。真实型领导是在积极心理学和积极组织行为学基础上提出的一种新型领导风格,被认为有助于解决领导者伦理问题和道德问题。Avolio等(2004)指出,真实型领导是一种积极、开放的领导风格<sup>[26]</sup>,他们充满希望、乐观、坚韧,品德高尚,坚持外在行为与内在价值观一致,能够深刻意识到自我价值与信念,形成并促进积极的心理能力和道德氛围,其包含自我意识、关系透明、平衡处理、内化道德观四个维度<sup>[27]</sup>。自我意识是指领导者能够充分认识到自己的优势与劣势,并意识到自己对下属的影响<sup>[27]</sup>;关系透明是指领导者能够营造公开透明的氛围,分享真实的想法和感受,与下属之间建立透明、开放、信任的关系<sup>[26]</sup>;平衡处理是指领导者能够客观分析所有信息和观点,包括与自己不同的意见,来作出决策<sup>[28]</sup>;内化道德观是指领导者能够按照自身道德标准和价值观行事,不会因外部压力而违背自身的道德标准<sup>[28]</sup>。这些特质与强调领导者表里如一、兼听则明、实事求是、率先垂范等高尚品质的中国文化相契合。

作为积极领导形式的根源构念,真实型领导能够凭借自身的良好品质和角色模范作用,有效激发员工从事超越工作职责要求的角色外行为<sup>[29]</sup>。例如,刘明霞和徐心吾(2019)指出真实型领导能够通过增强员工的道德认同,来激发员工的知识共享行为<sup>[13]</sup>。吴士健和杜梦贞(2021)指出真实型领导能够激发员工的内在动机,进而促进员工建设性越轨行为<sup>[12]</sup>。现有研究主要聚焦于常规状态下真实型领导对员工角色外行为的影响,然而,创新失败情境下,员工容易产生消极、逃避心理,无法直面失败,在此情境下真实型领导是否仍能有效激发员工从事有益于组织福祉的角色外行为,如失败学习行为,尚未有研究探析。既有研究指出有效的领导行为能够影响员工的价值观和自我信念,帮助员工走出失败阴影并从中学习<sup>[16]</sup>。Todd等(2019)也指出真实型领导所具有的积极心理能力和高道德标准在组织或员工面临强大的外部压力、困难

或挫折时尤其重要<sup>[11]</sup>。因此,本研究推测真实型领导能有效激发员工从失败中学习。具体而言,首先,真实型领导的自我意识特征,能使其在面对失败时树立积极乐观、充满希望、富有韧性的角色榜样。根据社会学习理论,员工会观察学习并追随真实型领导的积极情绪与行为,勇于正视失败,增强工作热情,并愿意保持学习的积极性。其次,真实型领导的关系透明特征,能使员工感到充分的信任感和尊重感,员工愿意共享信息与知识,对自身及他人的失败进行反思,积极调整行为模式。再次,真实型领导的平衡处理特征,使其能够接受不同的意见,鼓励员工以批判性和创新性思维解决工作中遇到的问题,激发员工的活力和学习潜能。最后,真实型领导的内化道德观特征,有助于员工以内在的道德标准要求自己,不被外界偏见或压力左右,努力克服困难,完成具有挑战性的任务。综上,提出假设:

H1:真实型领导正向影响员工失败学习行为。

### (三) 内部人身份感知的中介作用

1. 真实型领导与内部人身份感知。内部人身份感知是员工对自己在组织中所获得的个人空间、地位与接受程度的自我感知<sup>[30]</sup>,反映了员工作为组织“圈内人”身份的认知,体现了员工对组织的归属感<sup>[31]</sup>。Tyler和Lind(1992)在权威关系模型中指出,领导者作为组织权威的象征,是员工判断自身组织地位的重要社会信息来源<sup>[32]</sup>。既有研究表明,真实型领导与员工构建真实信任的关系,分享组织内外的信息资源,保持客观与公正,挖掘员工的优势,帮助员工学习和发展,释放出员工是组织“圈内人”的信号,有助于增强员工对组织的积极认知,提升员工的内部人身份感知<sup>[31]</sup>。当遇到困难或失败时,在中国集体主义文化情境中,个体往往希望得到集体的支持与保护<sup>[16]</sup>,真实型领导关心下属,在上下级关系中保持足够的尊重和坦诚,高度的真诚透明<sup>[31]</sup>,员工能够感受到来自领导与组织的支持与信任、尊重与关怀,认为自己是组织的一员,被组织接受和认可,这满足了员工的社会和自我需要。员工不会因失败而感到被组织抛弃,在失败情境下也能够更好地融入组织,进而提升员工的内部人身份感知。综上,提出假设:

H2a:真实型领导正向促进内部人身份感知。

2. 内部人身份感知与员工失败学习行为。根据社会认知理论,Tyler和Lind(1992)指出员工对其个体地位的认知会影响其态度、行为和工作<sup>[32]</sup>。中国集体主义文化情境下,具有较高内部人身份感知的员工认为自己是组织的“圈内人”,是组织的一分子,对组织有更高的归属感,会将组织视为命运共同体<sup>[29]</sup>,优先考虑组织利益,并且将组织利益置于个人利益之上,也愿意为组织福祉付出更多超越岗位职责的努力。例如,李燕萍等(2017)基于7家企业的调查研究表明内部人身份感知能够积极促进员工建言行为<sup>[33]</sup>。丁道初等(2017)指出内部人身份感知对员工前摄行为具有显著影响<sup>[34]</sup>。由此推测,作为角色外行为的员工失败学习行为,是员工为组织利益进行的自发选择,同样受到内部人身份感知的影响。尤其在创新失败情境下,把自己归为组织“圈内人”的员工具有更强的责任感,会主动从事组织公民行为,积极应对工作中的挑战<sup>[29]</sup>,对失败进行反思,优化改进工作现状,提出创新性解决方案。综上,提出假设:

H2b:内部人身份感知正向促进员工失败学习行为。

合并考虑 H2a,提出假设:

H2:内部人身份感知在真实型领导和员工失败学习行为关系间发挥中介作用。

### (四) 员工韧性的中介作用

1. 真实型领导与员工韧性。在应对工作中的挑战或不可避免的逆境时,韧性是员工成长和成功的关键能力,对其提高工作绩效有着深远影响,同时也是组织竞争优势的一个重要来源<sup>[35]</sup>。员工韧性被认为是一种积极的心理能力,普遍表现出恢复、应对和成长三个层次<sup>[36]</sup>。领导者,作为一种重要的组织情境因素,可以有效影响员工的心理状态,被视为员工韧性的重要触发因子<sup>[37]</sup>。具体而言,真实型领导可以发挥角色示范作用,通过强烈的自我意识向员工传达积极的情感,为员工树立乐观自信的角色榜样<sup>[12]</sup>,与员工之间建立坦诚交流、和谐信任的关系,这些积极的情绪在逆境中尤其重要,有利于降低员工的不确定性感知,提升员工的自信心,增强员工的适应性。根据社会学习理论,员工会积极学习领导者不惧困难,敢于担当的精神,并相信自己有能力克服工作中的障碍,从而促进员工韧性的发展<sup>[11]</sup>。同时,真实型领导也会公平客观

地分析问题,为员工提供工作、情感、道德等方面的支持,帮助员工迎难而上,一起共渡难关、走出困境,从而促进员工韧性的提升,使员工在逆境中成长。综上,提出假设:

H3a:真实型领导正向促进员工韧性。

2. 员工韧性与员工失败学习行为。失败往往会使员工产生消极情绪,消磨意志,进而影响之后的学习过程。而韧性是一种逆商,一种迎难而上、战胜逆境的能力,可以帮助个体从失败、冲突或消极的情绪中恢复,也可以增强在逆境等不利条件下的应对能力,进而提升对失败学习的认知力<sup>[36]</sup>。李圭泉等(2014)基于自诩“著名失败者”史玉柱的二手数据,分析发现韧性强的个体更容易走出失败阴影,有效地适应并调整,不断总结失败经验,从中学习和成长<sup>[38]</sup>。Luthans等(2006)研究也指出具有高度韧性能力的员工适应恢复能力更强,能够更好地应对挫折或失败,并将其视为宝贵的学习经验,积极促进问题的解决和自身的成长,进而提高后续任务绩效<sup>[39]</sup>。因此,富有韧性的员工即使在遭遇失败时也能迅速地自我调整,保持高度的认知水平和积极乐观的态度<sup>[21]</sup>,适应和克服不利条件,认真学习并寻找解决办法,坚持不懈,战胜逆境,在学习、持续创新等方面取得更好的表现,进而实现组织目标。综上,提出假设:

H3b:员工韧性正向促进员工失败学习行为。

合并考虑 H3a,提出假设:

H3:员工韧性在真实型领导和员工失败学习行为关系间发挥中介作用。

### (五) 内部人身份感知与员工韧性的链式中介作用

已有研究指出内部人身份感知能够显著影响个体心理状态和心理素质<sup>[17]</sup>。中国集体主义文化情境下,把自己归为组织“内部人”的员工能够感受到来自组织和领导的支持与认可,具有较高的组织归属感<sup>[16]</sup>,这种良好的认知会增强员工的自信心,提升员工在工作中的愉悦性、积极性以及主动性,员工在工作中能保持乐观、充满希望的情绪,这种积极的心理素质能够促使员工在工作中表现出更强的韧性<sup>[40]</sup>。同时,诸彦含等(2019)的研究指出具有高内部人身份感知的员工倾向于积极回馈组织和领导的支持,通常对组织目标和任务有更多的责任感和使命感,表现出强烈的组织承诺,也更愿意为组织福祉投入更多的时间和精力,积极应对工作中的挑战,不惧失败,在克服困难中不断增强韧性<sup>[41]</sup>。综上,提出假设:

H4:内部人身份感知正向影响员工韧性。

H5:内部人身份感知和员工韧性在真实型领导与员工失败学习行为关系间发挥链式中介作用。

综上,本研究构建的理论模型如图1所示:

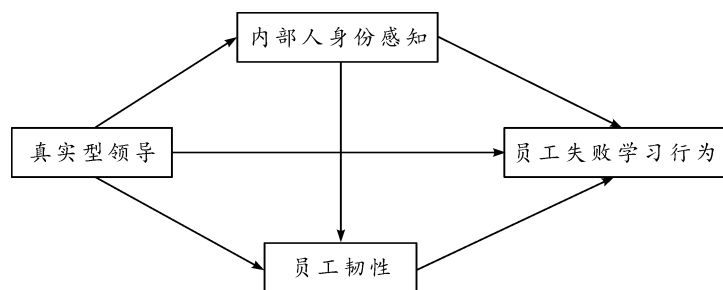


图1 研究模型

## 三、研究设计

### (一) 样本与数据收集

本研究以遭遇过创新失败的企业员工为调研对象,通过现场调研、网络渠道、委托调研等方式在北京、深圳、江浙沪地区进行问卷发放及数据收集,主要涉及医药研发、互联网科技、媒体艺术与设计等创新型行

业。在此类行业中,创新活动更为频繁,且创新过程中面临失败的概率更高,为了获得竞争优势,员工需要学会有效地从失败中学习,来提高企业的创新成功率。在大规模问卷发放之前,对30名遭遇过创新失败的医药研发及互联网企业员工进行了深度访谈,对本次问卷题项、内容合理性等提出建议,并根据预测试的结果进行修改与完善,形成最终问卷。

本研究共发放问卷487份,检查和剔除无效问卷后,共获得418份有效问卷,问卷有效回收率为85.83%。在被调查人员中,男性249人,占比59.57%,女性169人,占比40.43%;年龄主要集中在30岁及以下,占比31.10%,以及31-40岁,占比46.41%;受教育程度以大学本科居多,为216人,占比51.67%,硕士153人,占比36.60%,博士48人,占比11.48%;工作经验主要集中在2-5年,占比53.83%,以及5-10年,占比32.78%。

## (二) 变量测量

为保证问卷题项的效度与信度,本研究采用的量表均为国内外相关文献中的成熟量表。且所有量表均采用 Likert 5点计分法,1到5表示从“非常不同意”到“非常同意”的程度。

**真实型领导。**采用 Walumbwa 等(2008)开发的量表,包含4个维度,共16个题项<sup>[27]</sup>。自我意识,如“我的直属上司征求反馈意见以改善与他人的互动关系”;关系透明,如“我的直属上司鼓励每个人说出他们自己的想法”;内化道德观,如“我的直属上司展现出的信念与其行为一致”;平衡处理,如“我的直属上司在得出结论前会认真听取各种不同意见”。此量表已被国内研究广泛使用,并证实了测量指标良好的信度与效度<sup>[31]</sup>。本研究中该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为0.886。

**内部人身份感知。**采用 Stamper 和 Masterson(2002)开发的6题项量表<sup>[30]</sup>,如:“我的工作组织使我感觉到我是属于这个组织的”等。本研究中该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为0.888。

**员工韧性。**采用 Näswall 等(2019)<sup>[42]</sup>及诸彦含等(2019)<sup>[41]</sup>开发的9题项量表,如“我有效地回应工作中的反馈,即便是批评”等。本研究中该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为0.972。

**员工失败学习行为。**借鉴 Carmeli 和 Gittell(2009)<sup>[24]</sup>及卢艳秋等(2018)<sup>[7]</sup>的研究,共5个题项,如“员工经常思考‘我们为什么这样做’”等。本研究中该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为0.953。

**控制变量。**考虑到其他可能影响研究结果的因素,参照以往的研究,将员工的性别、年龄、教育背景、工作年限以及行业作为控制变量处理,以保证模型检验的准确性和合理性。

## 四、数据分析与结果

### (一) 同源误差检验和多重共线性

由于本文中,真实型领导、内部人身份感知、员工韧性和员工失败学习行为四个研究变量的数据来源于同一测量主体,这有可能会造成同源误差,不能准确地反映各变量间的真实关系。因此,本文采用匿名填写问卷,设置反向计分题目,打乱题项顺序等控制方法来减少同源误差对研究结果的影响。此外,采用 Harman 单因素检验方法进行主成分分析,共抽取7个因子,解释了总变异量的76.97%;其中,未旋转的第一个因子解释了总变异量的36.98%,小于40%,以上说明同源误差问题并不严重,不会对本研究结果造成显著影响。同时,多重共线性结果显示,各模型 VIF 值均小于2,四个变量之间的容忍度均在0.6以上。因此,本研究结果也未受到多重共线性问题的显著影响。

### (二) 效度分析

采用 AMOS 23.0 软件对四个关键变量进行验证性因子分析,分析结果如表1所示,四因子模型的拟合优度高于其他因子模型(其中: $\chi^2/df = 1.751$ , CFI = 0.966, RMSEA = 0.042, TLI = 0.963),说明本研究的四个变量之间具有良好的区分效度。另外,各变量的组合信度(CR)值在0.8802—0.9534之间,均大于0.8,平均变异抽取量(AVE)值在0.5715—0.8039之间,均高于0.5,表明研究变量的聚合效度较好。

表1 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	RMSEA	TLI
四因子模型	1003.069	573	1.751	0.966	0.042	0.963
三因子模型	3852.546	591	6.519	0.744	0.115	0.727
二因子模型	5683.697	593	9.585	0.601	0.143	0.576
单因子模型	7112.742	594	11.974	0.489	0.162	0.458

注:AL=真实型领导,PI=内部人身份感知,ER=员工韧性,LFF=员工失败学习行为。四因子:AL、PI、ER、LFF;三因子:AL+PI、ER、LFF;二因子:AL+PI、ER+LFF;单因子:AL+PI+ER+LFF

### (三) 描述性统计分析

为了初步检验变量之间的关系,本研究对四个变量进行了描述性统计与相关性分析,如表2所示:真实型领导和内部人身份感知( $r=0.518, p<0.01$ )、员工韧性( $r=0.520, p<0.01$ )、员工失败学习行为( $r=0.524, p<0.01$ )均呈显著正相关;内部人身份感知分别和员工韧性( $r=0.374, p<0.01$ )、员工失败学习行为( $r=0.395, p<0.01$ )呈显著正相关;员工韧性与员工失败学习行为( $r=0.481, p<0.01$ )也呈显著正相关。本文中的相关假设初步得到数据支持。

表2 描述性统计分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别									
2. 年龄	0.106*								
3. 教育背景	0.055	-0.007							
4. 工作年限	0.081	0.252**	-0.017						
5. 行业	0.154**	-0.047	-0.056	-0.041					
6. AL	-0.003	-0.122**	-0.072	-0.194**	0.048				
7. PI	0.054	0.001	0.010	-0.021	-0.045	0.518**			
8. ER	0.030	-0.043	-0.049	0.153**	0.012	0.520**	0.374**		
9. LFF	-0.017	-0.029	-0.073	-0.066	0.024	0.524**	0.395**	0.481**	
均值	1.404	1.983	2.593	2.292	2.196	3.405	3.360	3.588	2.920
标准差	0.491	0.863	0.690	0.706	1.577	0.687	0.856	1.179	1.183

注:\*\*表示 $p<0.01$ ,\*表示 $p<0.05$ ,下同

### (四) 假设验证

采用SPSS 25.0软件,基于Baron和Kenny(1986)的方法<sup>[43]</sup>,通过层次回归法检验研究假设,结果如表3所示。进一步采用Preacher和Hayes(2004)提出的Bootstrap方法<sup>[44]</sup>,并使用Process宏程序进行检验。

1. 真实型领导和员工失败学习行为关系检验(主效应检验)。由模型4可知,在加入性别、年龄、教育背景等控制变量之后,真实型领导有效地解释了员工失败学习行为变异的26.8%,且真实型领导对员工失败学习行为具有显著正向影响( $\beta=0.531, p<0.01$ ),假设1得到支持。

2. 真实型领导、内部人身份感知和员工失败学习行为关系检验。由模型1可知,真实型领导对内部人身份感知具有显著正向影响( $\beta=0.543, p<0.01$ ),假设2a得到支持。同时,由模型5可知,内部人身份感知对员工失败学习行为具有显著正向影响( $\beta=0.399, p<0.01$ ),假设2b得到支持。最后,将真实型领导和内部人身份感知同时作为自变量对员工失败学习行为进行回归,结果由模型6可知,真实型领导( $\beta=0.439, p<0.01$ )和内部人身份感知( $\beta=0.171, p<0.01$ )对员工失败学习行为仍然具有显著正向影响,但是真实型领导对员工失败学习行为的回归系数由0.531下降为0.439,说明内部人身份感知在真实型领导和员工失败学习行为关系间发挥部分中介作用。因此,假设2得到支持。

使用Bootstrap方法及Process宏程序对内部人身份感知的中介效应进行验证,将抽样次数设定为5000,结果表明真实型领导对员工失败学习行为的间接效应为0.1598,95%的置信区间为[0.0759,

0.2611],不包含0。因此,假设2得到进一步验证。

**3. 真实型领导、员工韧性和员工失败学习行为关系检验。**由模型2可知,真实型领导对员工韧性具有显著正向影响( $\beta = 0.568, p < 0.01$ ),假设3a得到支持。同时,由模型7可知,员工韧性对员工失败学习行为具有显著正向影响( $\beta = 0.504, p < 0.01$ ),假设3b得到支持。最后,将真实型领导和员工韧性同时作为自变量对员工失败学习行为进行回归,结果由模型8可知,真实型领导( $\beta = 0.359, p < 0.01$ )和员工韧性( $\beta = 0.303, p < 0.01$ )对员工失败学习行为仍然具有显著正向影响,但是真实型领导对员工失败学习行为的回归系数由0.531下降为0.359,说明员工韧性在真实型领导和员工失败学习行为关系间发挥部分中介作用。因此,假设3得到支持。

再次使用 Bootstrap 方法及 Process 宏程序对员工韧性的中介效应进行验证,将抽样次数设定为5000,结果表明真实型领导对员工失败学习行为的间接效应为0.2962,95%的置信区间为[0.1955,0.4022],不包含0。因此,假设3得到进一步验证。

表3 回归分析结果

因变量 解释变量	内部人身份感知	员工韧性			员工失败学习行为			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
性别	0.055	0.016	0.002	-0.019	-0.035	-0.029	-0.023	-0.024
年龄	0.041	-0.045	-0.089	0.031	-0.011	0.024	0.034	0.044
教育背景	0.043	-0.006	-0.049	-0.033	-0.074	-0.041	-0.049	-0.032
工作年限	0.068	0.273 **	0.184 **	0.031	-0.052	0.019	-0.150 **	-0.052
行业	-0.072	-0.009	0.029	0.002	0.040	0.014	0.014	0.005
真实型领导	0.543 **	0.568 **		0.531 **		0.439 **		0.359 **
内部人身份感知			0.379 **		0.399 **	0.171 **		
员工韧性							0.504 **	0.303 **
R <sup>2</sup>	0.286	0.340	0.177	0.279	0.168	0.300	0.256	0.339
调整后 R <sup>2</sup>	0.276	0.330	0.165	0.268	0.156	0.288	0.245	0.328
F	27.481 **	35.258 **	14.686 **	26.456 **	13.864 **	25.045 **	23.522 **	30.083 **

**4. 链式中介效应检验。**由表3中模型3可以看出,内部人身份感知对员工韧性具有显著正向影响( $\beta = 0.379, p < 0.01$ ),假设4得到支持。同时,本研究采用 Bootstrap 方法对链式中介效应进行检验,计算95%的置信区间,且重复抽样5000次,结果如表4所示。真实型领导对员工失败学习行为具有显著间接影响,效应值为0.4074,置信区间为[0.2854,0.5376]。其中,以内部人身份感知为中介变量所得效应值为0.1283,置信区间为[0.0445,0.2244];以员工韧性作为中介变量所得效应值是0.2476,置信区间为[0.1568,0.3469];以内部人身份感知和员工韧性同时作为链式中介所得效应值是0.0314,置信区间为[0.0068,0.0623]。各模型的效应值均在置信区间内,且置信区间不含0,由此可知,真实型领导通过内部人身份感知和员工韧性的链式中介对员工失败学习行为产生影响,假设5得到支持。

表4 Bootstrap 链式中介效应分析

模型	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
X 对 Y 的间接影响	0.4074	0.0651	0.2854	0.5376
X→M1→Y	0.1283	0.0455	0.0445	0.2244
X→M2→Y	0.2476	0.0489	0.1568	0.3469
X→M1→M2→Y	0.0314	0.0141	0.0068	0.0623

注:X为真实型领导;Y为员工失败学习行为;M1为内部人身份感知;M2为员工韧性



## 五、研究结论与讨论

### (一) 研究结论

本研究基于社会认知理论和社会学习理论,以员工个体层面在创新失败情境下的学习行为为研究对象,构建“领导—员工心理—员工行为”的研究框架,探究真实型领导激发员工失败学习行为的作用机理。在理论分析和实证检验的基础上,得出以下结论:

第一,真实型领导对员工失败学习行为有显著正向影响。在中国情境下,真实型领导能够“以德服人”,营造积极的心理能力和道德氛围,并发挥良好的角色示范效应,员工愿意学习并追随领导者富有韧性、自信乐观、高道德标准、不惧失败的行为特征,从而激发失败学习动机与行为。

第二,真实型领导通过提升员工内部人身份感知和员工韧性进而激发员工失败学习行为。一方面,在强调“集体主义”的中国文化情境下,真实型领导真诚对待员工,给予员工鼓励与支持,强化了员工作为组织“内部人”的身份感知,员工对组织有较强的归属感和认同感,愿意主动为组织付出,从失败中学习;另一方面,真实型领导与下属真诚相待、坦诚交流,帮助员工积极看待困难和压力,促进员工韧性的提升,员工能够从失败中恢复并超越自我,从失败中学习并实现成长。

第三,内部人身份感知、员工韧性在真实型领导与员工失败学习行为关系间发挥链式中介作用。真实型领导能够通过提升员工内部人身份感知来激发员工的积极情绪、责任感和使命感,进而提升员工韧性,最终影响员工失败学习行为。

### (二) 理论贡献

本研究的理论贡献主要体现在以下三个方面:

首先,本研究探索了真实型领导对创新失败情境下员工失败学习行为的激发机制,拓宽了领导风格对员工行为影响的研究视角,推动了真实型领导风格在中国情境下的适应性研究。目前,员工失败学习行为触发因素的研究主要聚焦于个体层面因素,有关领导因素的研究相对匮乏,且既有研究大多借鉴西方的理论与分析框架,忽略了对中国情境的解读。因此,本研究基于中国情境,用中国企业员工样本,验证了真实型领导对员工失败学习行为的显著正向作用。这不仅印证了西方学者提出的理论,也为在中国管理情境下,更好地处理“领导—成员”关系提供了直接的理论支持,有利于本土企业健康持久地发展。

其次,以认知视角为切入点,丰富了认知视角下员工失败学习行为的相关研究。以往关于员工失败学习行为的研究关注个体失败经历和个体心理因素,忽略了失败情境下员工角色认知对学习行为的影响。在中国集体主义文化情境下,员工对企业有“家”的期待,渴望成为其中一分子,员工将自己视为组织“内部人”的心理感知过程是促进其从失败中学习的重要途径。这为员工失败学习行为的研究提供了新视角。

最后,探讨了内部人身份感知和员工韧性的链式中介作用。既往研究认为员工心理因素极为复杂且个体受多种心理因素影响<sup>[17]</sup>,但未就多种心理因素互相影响的机制进行进一步揭示。因此,本研究从个体心理因素间相互作用的视角,验证了内部人身份感知和员工韧性两个个体心理因素的链式中介作用,打开了真实型领导对员工失败学习行为作用的“黑箱”,拓宽了该领域的研究视角。

### (三) 管理启示

目前,创新失败现象频繁发生,员工需要从失败中吸收经验、挖掘知识继而实现企业的可持续创新与发展。因此,如何激发员工从失败中学习受到了广泛关注。本研究的结论对管理实践具有一定的借鉴价值,主要体现在:第一,企业应该重视真实型领导对员工的积极影响,注重培养领导的真实性。真实型领导所具有的良好品质,与员工之间公平透明、真诚互信的关系,有助于增强员工对领导行为的认同与信任,激发员工的积极情感,激励员工勇于面对困难和失败,保持学习动机,进而促进个人与企业的共同进步与发展。在管理过程中,企业应当重视测评与培养具有高道德标准、积极乐观、表里如一、公平公正、不惧失败且持续努力等积极心理能力和行为的真实型领导。第二,领导者应关注员工内部人身份感知的重要作用。中国情

境下,员工是否能感受到自己是组织的一员,对员工行为,尤其是逆境中的表现,具有重要影响。员工是企业创新的基础,管理者应该关注员工的组织融入感和归属感,营造积极、支持、透明、信任的环境氛围,激发员工的主人翁意识,从而促进员工的利组织行为,积极从自身及他人的失败中学习反思并汲取经验,丰富个体及组织的知识资产。第三,领导者需要注重提升员工的心理韧性。较强的韧性有利于员工在不利情境下良好调节、应对并由此蜕变成成长<sup>[41]</sup>。企业要发挥领导的示范作用,给予员工心理资源和心理情绪上的帮助,培养员工积极的自我观念,帮助员工从失败或困境中恢复,持续学习并超越自我,这对个体及企业持续创新具有重要的现实意义。

#### (四) 研究局限与展望

虽然本研究得出了一些初步性的结论,具有一定的意义,但由于主客观条件的限制,仍然存在研究局限。首先,本研究的样本主要集中在北京、深圳以及江浙沪地区,这降低了研究的外部效度,可能会对研究的普适性产生影响,未来研究可拓展研究区域及行业,以提高研究的应用价值。其次,由于时间和成本方面的限制,研究数据为截面的、静态的,不能动态地反映随着失败时间的推移,真实型领导对员工失败学习行为的影响过程。未来研究可以尝试采用纵向追踪研究数据来获得二者间的动态演变规律。最后,本研究主要聚焦于领导行为、个体认知因素和心理因素对员工失败学习行为的影响,但未能考虑组织、团队等环境因素。未来的研究可以尝试将其他环境因素纳入相关研究。

#### 参考文献:

- [1] 于晓宇,蔡莉. 失败学习行为、战略决策与创业企业创新绩效[J]. 管理科学学报,2013(12):37-56.
- [2] DIMASIJ A, GRABOWSKI H G, HANSEN R W. Innovation in the pharmaceutical industry: new estimates of R&D costs[J]. Journal of Health Economics, 2016, 47: 20-33.
- [3] MADSEN P M, DESAI V. Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbit launch vehicle industry[J]. The Academy of Management Journal, 2010, 53(3): 451-476.
- [4] SHEPHERD D A, CARDON M S. Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience[J]. Journal of Management Studies, 2009, 46(6): 923-949.
- [5] DYER J H, GREGERSEN H B, CHRISTENSEN C M. The innovator's DNA[J]. Harvard Business Review, 2009, 87(12): 60-67, 128.
- [6] SHEPHERD D A, WIKLUND J, HAYNIE J M. Moving forward: balancing the financial and emotional costs of business failure[J]. Journal of Business Venturing, 2007, 24(2): 134-148.
- [7] 卢艳秋, 庞立君, 王向阳. 变革型领导对员工失败学习行为影响机制研究[J]. 管理学报, 2018(8): 1168-1176.
- [8] HIRAK R, PENG A C, CARMELI A, et al. Linking leader inclusiveness to work unit performance: the importance of psychological safety and learning from failures[J]. The Leadership Quarterly, 2011, 23(1): 107-117.
- [9] 宋尚昊, 韩康宇. 差序式领导何以影响员工从失败中学习: 妒忌感的中介作用[J]. 领导科学, 2020(16): 63-66.
- [10] AVOLIO B J, GARDNER W L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership[J]. The Leadership Quarterly, 2005, 16(3): 315-338.
- [11] TODT G, WEISS M, HOEGL M. Leading through innovation project setbacks: how authentic leaders keep their innovators resilient[J]. Project Management Journal, 2019, 50(4): 409-417.
- [12] 吴士健, 杜梦贞. 真实型领导对员工建设性越轨行为的影响——一个链式中介效应模型[J]. 软科学, 2021(3): 101-107.
- [13] 刘明霞, 徐心吾. 真实型领导对员工知识共享行为的影响机制——基于道德认同的中介作用[J]. 中国软科学, 2019(2): 171-180.
- [14] 罗瑾琰, 赵佳. 真实型领导对员工建言行为的影响机理研究[J]. 软科学, 2013(12): 41-44.
- [15] 周海龙, 田艳辉, 王明辉, 等. 真实型领导对教师知识分享行为的影响: 组织支持感的中介和调节作用[J]. 心理与行为研究, 2014(2): 212-219.
- [16] 尹俊, 王辉, 黄鸣鹏. 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用[J]. 心理学报, 2012(10): 1371-1382.
- [17] 彭灿, 吕潮林, 李辉. 二元领导对员工创新绩效的影响研究——内部人身份感知和知识共享意愿的链式中介作用[J]. 研究与发展管理, 2020(2): 72-81.

- [18] DECI E L, RYAN R M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior[M]. Boston: Springer, 1985: 245-273.
- [19] POLITIS D. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2005, 29(4): 399-424.
- [20] HOLCOMB T R, IRELAND R D, HOLMES M, et al. Architecture of entrepreneurial learning: exploring the link among heuristics, knowledge, and action[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2009, 33(1): 167-192.
- [21] 唐朝永, 陈万明, 胡恩华. 心理资本、心理安全感与失败学习[J]. 软科学, 2014(8): 70-74.
- [22] 谢雅萍, 梁素蓉. 失败学习研究回顾与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2016(1): 42-53.
- [23] 王重鸣, 胡浩浩. 创新团队中宽容氛围与失败学习的实证研究[J]. 科技进步与对策, 2015(1): 18-23.
- [24] CARMELI A, GITTELL J H. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations[J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 30(6): 709-729.
- [25] CARMELI A. Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations[J]. Long Range Planning, 2007, 40(1): 30-44.
- [26] AVOLIO B J, GARDNER W L, WALUMBWA F O, et al. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors[J]. The Leadership Quarterly, 2004, 15(6): 801-823.
- [27] WALUMBWA F O, AVOLIO B J, GARDNER W L, et al. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure[J]. Journal of Management, 2008, 34(1): 901-914.
- [28] GARDNER W L, AVOLIO B J, LUTHANS F, et al. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development[J]. The Leadership Quarterly, 2005, 16(3): 343-372.
- [29] 赵君, 刘钰婧, 梅伟, 等. 真实型领导、内部人身份认知与顺从型组织公民行为: 一个有调节的 U 型中介效应模型[J]. 管理工程学报, 2021(1): 36-46.
- [30] STAMPER C L, MASTERSON S S. Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior[J]. Journal of Organizational Behavior, 2002, 23(8): 875-894.
- [31] 王苗苗, 张捷. 真实型领导对新生代员工创新行为的影响: 内部人身份感知的中介作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2019(3): 127-141.
- [32] TYLER T R, LIND E A. A relational model of authority in groups[J]. Advances in Experimental Social Psychology, 1992, 25: 115-191.
- [33] 李燕萍, 郑馨怡, 刘宗华. 基于资源保存理论的内部人身份感知对员工建言行为的影响机制研究[J]. 管理学报, 2017(2): 196-204.
- [34] 丁道韧, 陈万明, 蔡瑞林. 内部人身份认知对员工前摄行为的影响研究——基于心理资本的中介作用与包容型领导的调节作用[J]. 中央财经大学学报, 2017(4): 81-89.
- [35] YANHAN Z, SHUWEI Z, YIMO S. Humble leadership and employee resilience: exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity[J]. Frontiers in psychology, 2019, 10: 1-9.
- [36] 郝喜玲, 涂玉琦, 刘依冉. 失败情境下创业者韧性对创业学习的影响研究[J]. 管理学报, 2018(11): 1671-1678.
- [37] NGUYEN Q, KUNTZ J R C, NÄSWALL K, et al. Employee resilience and leadership styles: the moderating role of proactive personality and optimism[J]. New Zealand Journal of Psychology, 2016, 45(2): 13-21.
- [38] 李圭泉, 葛京, 席西民, 等. 失败经历对领导行为的影响研究: 基于史玉柱二手数据的分析[J]. 管理学报, 2014(5): 634-640.
- [39] LUTHANS F, VOGELGESANG G R, LESTER P B. Developing the psychological capital of resiliency[J]. Human Resource Development Review, 2006, 5(1): 25-44.
- [40] KUNTZ J R, NÄSWALL K, MALINEN S. Resilient employees in resilient organizations: flourishing beyond adversity[J]. Industrial and Organizational Psychology, 2016, 9(2): 456-462.
- [41] 诸彦含, 吴江, 宋丹丹. "需要"抑或"应该": 公共组织谦逊型领导对员工韧性的作用机理研究[J]. 公共行政评论, 2019(6): 20-37.
- [42] NÄSWALL K, MALINEN S, KUNTZ J, et al. Employee resilience: development and validation of a measure[J]. Journal of Managerial Psychology, 2019, 34(5): 353-367.
- [43] 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): 1173-1182.
- [44] PREACHER K J, HAYES A F. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models[J]. Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 2004, 36(4): 717-731.

