

真实型领导情境下员工知识分享行为的内在驱动机制研究

任 慧

广州大学管理学院, 广东 广州
Email: lunar_first@163.com

收稿日期: 2021年5月6日; 录用日期: 2021年6月4日; 发布日期: 2021年6月15日

摘 要

为了探究如何促进员工知识分享意愿, 本研究考察真实型领导对员工知识给予行为的内在驱动机制。剖析员工心理资本对真实型领导风格施加于员工知识分享意愿的中介作用, 考查组织创新氛围对该中介作用强弱的调节。研究发现, 1) 领导风格越偏向真实型领导, 更容易促进员工知识分享的意愿。2) 员工心理资本程度越高, 员工越倾向于分享自有知识。3) 创新氛围在真实型领导与员工知识分享意愿之间起显著的调节作用。研究表明, 员工心理资本是企业重要的心理资源, 对这种资源的有效管理会加强真实型领导对员工知识分享意愿会产生积极影响。研究的贡献在于从员工心理认知能力视角探求企业知识管理实践, 构建了基于组织创新环境调节下的领导风格影响员工心理资本进而影响员工知识分享意愿的研究框架, 这促进了知识管理心理学的发展。本文研究结果对创新型企业推行组织学习的实践具有重要启示。

关键词

真实型领导, 心理资本, 创新氛围, 知识分享

A Study on the Psychological Mechanism of Authentic Leadership Influencing Knowledge Sharing among Employees

Hui Ren

School of Management of Guangzhou University, Guangzhou Guangdong
Email: lunar_first@163.com

Received: May 6th, 2021; accepted: Jun. 4th, 2021; published: Jun. 15th, 2021

Abstract

In order to explore how to promote knowledge sharing among employees, this study examines the internal driving mechanism of authentic leadership to knowledge giving behavior of employees. This paper analyzes the mediating effect of employees' Psychological Capital on the authentic leadership style, examines the adjustment of organizational innovation atmosphere on the strength of the mediating effect. The results show that: 1) the more realistic the leadership style is, the more likely it is to promote employees' willingness to share knowledge. 2) The higher the level of psychological capital is, the more likely the employees are to share their own knowledge. 3) The innovation atmosphere plays a significant role in regulating the knowledge sharing willingness of real leaders and employees. The research shows that employees' psychological capital is an important psychological resource of the enterprise, and the effective management of this resource will strengthen the real leadership and have a positive impact on employees' willingness to share their knowledge. The contribution of the research is to explore the practice of knowledge management from the perspective of employees' psychological cognitive ability, and to build a research framework based on the adjustment of organizational innovation environment, which influences employees' psychological capital and knowledge sharing willingness. The study promotes the development of knowledge management psychology. The results of this research have important implications for the practice of organizational learning in innovative enterprises.

Keywords

Authentic Leadership, Psychological Capital, Innovation Atmosphere, Knowledge Sharing

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 前言

近年来, 伴随国家创新驱动战略的推行, 国内科技型企业更加关注知识要素在企业价值创造与核心竞争力方面的战略意义。知识产权是企业最具价值的资产, 而永久竞争优势也只有通过知识才可以获得[1]。构建学习型组织, 关注组织的内生性增长, 寻求提升自有知识员工生产力的路径是学习型组织的重要发展驱动力。Senge (2014)认为学习型组织具有强的领导力, 水平型组织结构、充分授权、知识和信息分享、灵活战略与强组织文化等特征, 而领导者或高管团队在构建组织学习文化方面的关键作用, 扮演着类似老师、教练和有远见的人的三位一体的角色, 影响和激励着员工[2]。营造学习氛围与组织文化, 提升员工的工作创造力和工作积极性, 进而提升组织的创新力, 被视为组织领导行为的重要使命[3]。基于积极组织行为的研究背景, 2003年 Luthans and Avolio 建构了“真实型领导”(Authentic leadership)这种积极领导风格的概念。由此, 学界开始较多关注真实型领导与员工创新行为(员工创造力)之间关系[3][4], 较少有学者关注真实型领导风格与员工利他的知识分享行为之间的关联效应。

然而, 相当多的学者都宣称, 对管理学界和战略家来说, 21世纪最具挑战性的工作就是以一种非结构化智力任务的方式提高“知识员工生产率”(productivity of knowledge-workers)[5]。开发知识员工的工作效率会大大提高知识生产、知识分享和知识应用运营效率[6]。一直以来, 实施知识管理的企业多关注知识流程管理, 从基础设施、组织架构和文化培育等方面推进, 旨在提高知识员工生产率, 最终实现最

终的创新绩效。然而，很少去关注，知识管理过程中人的心理因素对知识员工利他的组织公民行为——知识分享行为的产生会有什么影响。刘明霞和徐心吾虽然也关注到真实型领导风格与员工知识分享行为之间的关系[7]，却是从员工对领导的道德认同和权力距离角度考察真实型领导与员工知识共享行为的中介作用和调节作用。

我们认为，附着于知识员工身上的知识是一种特殊的信息，具有隐秘性、动态性、行动-结果导向性、主观性、延展生长性、情境性以及心智内化等本质属性。知识很可能出现在某种特定的情境中，拥有知识的那一方，甚至具备一定的隐性权力，使本属于企业的知识因为依附在个体员工身上而被搁浅。因此，知识在企业的分布是分散的，知识在企业内部的转移极具强烈的个体意愿色彩。知识分享体现员工个体的意愿倾向，这使得知识分享行为驱动背后的员工心理因素不容忽视。然而，现有研究较多地关注员工行为引导和能力提升对组织绩效的作用，对于员工行为背后的感知和心理因素关注不足。企业的知识到底在哪里又是以何形式呈现的疑问始终存在，也是知识管理理论领域永恒追逐的话题。如何激励员工乐于并高效分享其可言传知识甚至一部分不可言传知识，就成为企业领导职责的重要体现。因此，从管理心理学角度关注促进员工知识分享行为的问题也是深入探讨企业知识管理实践和企业创新管理的重要内容。为此，我们引入员工心理资本这一概念，作为中介变量，剖析员工心理资本对真实型领导风格施加于员工知识分享行为的中介作用，考查组织创新氛围对该中介作用强弱的调节，构建“被调节的中介”理论模型。

2. 研究假设与理论模型的提出

2.1. 真实型领导与知识员工的利他分享行为

知识员工(Knowledge worker)的工作任务导向是高度非结构化的与高智力需求的，其工作性质需要员工拥有显著的智力和认知能力[8] [9]。在工作过程中会不断创造新知识，并将新知识应用于新的工作流程中，在这一知识应用的过程中，知识员工对新知识产生后是否会采取利他行为，将新分享给组织其他人，这种意愿能动性会很大程度上影响他的分享效率。知识分享是基于社交互动的高度动态的过程，知识员工的知识分享效率会受到工作自主性的制约[10] [11] [12]。员工的利他性知识分享行为是其有利于组织的角色外行为和姿态，既非正式角色所强调的，也不是劳动报酬合同所引出的，而是由一系列非正式的合作行为所构成。组织公民行为作为一种员工自主性的行为，表现为员工主动承担角色外的责任，主动为组织奉献力量的行为，这种行为还可体现为关系绩效，可以通过维持和改善组织中社会和心理环境的发展，对任务绩效起到促进作用[13]。

真实型领导会利用自己的正面心理能力和积极的组织环境，提升自己与下属的自我认知程度，增强自己与下属自我调节的正向积极行为[14] (韩翼和杨百寅，2011)与反抗性领导和服从性领导(伦理型领导)不同，真实型领导更能激发员工协作和创造力，这种领导方式本身也反映了领导者的创造性、对环境的敏感性和反思性[15]。真实型领导自我意识强、与下属的关系透明、自身坚持高道德标准、认知信息加工客观公平，这些特征会极大的感染下属，形成积极的伦理企业氛围[16]，他们会分享自己的主观体验、尊重下属意见、构建开放的组织环境，能够满足员工的领导认同与追随[17]。通过认同、积极行为塑造、积极的情绪感染和积极的社会交换等多种方式影响下属的态度和行为。具有真实型领导风格的 CEO 可以通过在组织中营造和谐的雇佣关系氛围来提升员工的敬业度[18]。增强员工对组织真诚地对待自己的程度的感知和认定，在员工和真实型领导双方发展出的相互间的权利与义务关系，它甚至能超越明确的角色契约所规定的范围。基于以上分析，本文认为真实型领导会提升员工的利他性知识分享行为，因此提出假设：

H1：真实型领导对员工知识分享行为有显著的正相关关系

2.2. 真实型领导与员工心理资本

近 20 年以来, 也有大量学者关注研究员工工作投入度问题[19], 心理资本则成为衡量员工工作投入程度的重要指标。心理资本(Psychological Capital)是个体在成长和发展过程中表现出来的一种相对稳定的积极心理倾向或特征是超越人力资本和社会资本的一种核心心理资源, 具体表现在 4 个方面: 1) 自我效能(自信); 2) 乐观; 3) 希望; 4) 韧性(Luthans & Avolio, 2003, 韩翼和杨百寅, 2011)。心理资本是一种介于个体情绪与个性特质之间的可塑性的积极心理状态和品质, 具有在领导行为的影响下得到提升和发展的可能性[20]。积极的领导行为可以将追随者的自我认知调节机制沿着积极的方向转变, 从而提升员工工作的投入度。

根据领导 - 成员交换(Leader-member Exchange, LMX)理论, 当员工感知到领导支持感(Perceived Leader Support, PLS)时, 会对组织产生义务感, 展现支持组织目标的行为, 并产生较多的角色外行为[21]。而大多数的研究学者普遍认为, 领导 - 成员交换差异化(LMX differentiation)对个体和团队是有害的。当领导以差异化方式对待员工, 会引起员工愤怒、怀疑和敏感的负面情感和偏差行为, 继而引发任务冲突和人际冲突, 损害个体组织公平、加剧团队冲突等[22], 降低员工的心理资本水平。真实型领导的平衡加工能力避免了领导 - 成员交换差异化带来的弊端。真实型领导的积极行为, 如与员工间建立有益的工作模式, 与工作团队形成良好的交流和互动机制、公平的评估个人对项目的贡献、提供建设性的沟通反馈、对团队的工作表示信心等都会正向影响员工的心理状态, 积极影响员工的心理资本水平。有学者研究发现, 员工投入工作与否 70% 归因于是否受到积极的领导行为的引导[23]。由此我们可以假定:

H2: 真实型领导对员工心理资本有显著的正相关关系。

2.3. 员工心理资本的中介效应

近年来, 大量研究关注心理资本与员工态度、行为和绩效的关系(Avey et al., 2011) [24], 这些研究表明, 面对同样的组织承诺和工作场所, 拥有高水平心理资本的员工更具活力, 工作满意度和任务绩效表现都会明显高于拥有较低水平心理资本的员工[4]。员工自我效能、希望、韧性和乐观反映个体的心理资源禀赋, 这种资源禀赋越丰富的个体会表现出更强的工作带入感[25]。更有学者发现, 心理资本调节着学习目标导向于创造力之间的关系[26]。心理资本越富有的个体, 对外在环境的主观感受、对成功的预期和行为倾向就会越趋向积极[27]。知识分享意愿会受到个体心理的影响, 个体对自我和人际信任的认知不同, 会在很大程度上影响其知识分享的内在动机和意愿。较高的自我效能感、责任心和希望会驱使个体产生较高的自我归属感与自我实现感, 使个体意识到与他人分享知识和经验是对自身的一种肯定和提升, 从而加强了个体进行知识分享的内在动机和意愿; 乐观的个体善于客观灵活的积极归因, 易感知组织内部人际信任的积极方面, 对同事有着较高的信任水平, 因而更加愿意与其他同事交流技能和经验。因此, 高水平的心理资本对员工的工作行为有积极的影响, 心理资本较高的员工通常有较高的概率产生知识分享行为。如前述, 真实型领导本身就具备积极心理能力, 那么, 真实型领导是否是通过自身的这种积极心理能力感染企业员工, 间接影响其行为呢? 有文献认为, 心理资本在真实型领导和员工的行为方式之间起到了中介作用, 如杨浩等(2016)在研究中指出, 在真实型领导的影响下, 员工更容易获得心理资本, 有助于员工表达自我观点, 提出非传统且富有创意的想法[28]。基于以上分析, 本文认为心理资本会正向影响员工的利他性知识分享, 并会正向加强真实型领导对员工利他性知识分享行为的影响效应, 因此提出假设:

H3: 员工心理资本对员工利他性知识分享行为有正向影响

H4: 员工心理资本在真实型领导与员工知识分享行为之间起中介作用。

2.4. 创新氛围对中介效应的调节

近年来, 社会认知理论体系不但研究社会认知结构, 开始倾向于社会心理获得的认知过程的研究, 实现了由内容向过程的研究转换, 认知心理学的信息加工理论体系强调人面临刺激时, 大脑经过几个加工阶段才能做出反应。员工个体的认知调节机制会在外部环境刺激下对外部环境因素进行信息加工, 这些外部环境既包括外部反馈, 又包括环境支持, 外界环境支持会增强个体的认知调节机制的功能[29]。组织创新氛围是企业人员从主观角度出发感知整个组织环境的创新氛围, 包括对组织的管理方式、流程以及其他重要环境因素的认知, 并借此激发和调动员工的积极性, 激励其投身到产品的开发、流程再造等创新活动中去[30]。从另外的角度出发, 表明尽管学界对创新氛围的内涵理解略有差异, 但创新氛围具有某种共同认知: 第一, 创新氛围是成员知觉到环境中的各种创新因素, 不是对单一某种现象的认知; 第二, 这种知觉会影响成员对组织整体创新能力、程度的判断; 第三, 成员对创新氛围的认同感最终会影响到他们的个人态度、行为风格乃至组织整体的绩效水平。真实型领导以行为直接作用于员工的认知调节过程, 而组织营造的知识共享与创新氛围则为员工产生学习意愿、共享动机、集体评价、知识信息加工整合等的环境支持。

因此, 较高等度的组织创新氛围会为员工们提供促进知识转化的技术支撑系统, 以促进成员信息交流, 加强组织学习能力。正如克莱斯勒汽车公司在危难之际, 通过构建以知识为基础的非正式社团—技术俱乐部作为一种知识管理实践社团, 为企业营造了技术变革、信息共享、信息沟通的跨平台交流的创新风味, 便利了设计、工程、制造和销售的工程师队伍的非正式会面, 增进了他们之间知识链的对接, 更增进了设计员工(工程师队伍)对其他各环节需要信息的瞬时俘获, 也改变了自身对技术创新市场的积极认知态度。组织转换领导风格形成积极的创新氛围, 削弱他们在组织中因权力距离感产生的分享风险感知, 激发员工在工作中新颖的观点和想法、鼓励员工新想法的付诸实践, 更会坦诚地将新观点分享给上级并对新想法的可行性进行频繁的交流、讨论, 从而有利于促进员工知识分享行为的产生[31]。基于以上分析, 本研究提出假设:

H5: 创新氛围正向调节心理资本在真实型领导与员工知识分享行为之间的中介作用。

引入创新氛围作为调节变量, 意在全面探索真实型领导风格通过心理资本影响员工知识分享行为的作用路径和影响效应, 进一步理清其发挥作用的边界条件。真实型领导能否顺利提升员工的知识分享意愿和效率, 部分取决于员工所处的组织环境对这种行为的支持与否的程度。组织环境氛围关系到个体的心理感知, 调节着员工的心理资本水平。基于此, 本研究构建了如下理论模型, 如图 1 所示。

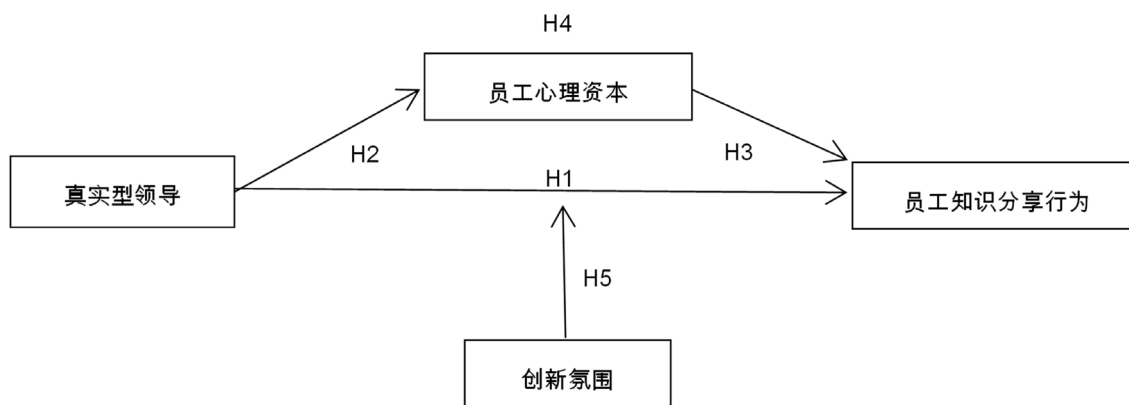


Figure 1. Theoretical model for the study

图 1. 本研究理论模型

3. 研究方法与设计

3.1. 调查过程与样本

本研究采用问卷调查方式进行数据收集, 问卷的派发与回收时限为 4 个月。本研究旨在了解组织内领导风格、管理情境以及个体心理资本水平等因素, 对员工采取利他性知识分享行为的影响机理, 调查对象仅涉及员工, 而未针对领导取样。取样对象为广东省域内大中小企业员工, 我们设计问卷星以微信方式推送给熟悉的企业员工, 这部分首发样本再凭人际关联, 以滚雪球方式继续传播发放取样, 保证数据来源可靠且可追溯。问卷共收集到 240 份, 剔除掉无效问卷 40 份, 最终得到有效问卷 200 份(有效回收率为 83.3%)。基本样本信息如表 1 所示。

Table 1. Descriptive statistics for samples

表 1. 样本基本信息

年龄	样本	比重(%)	工作年限	样本	比重(%)
30 岁以下	31	15.5	5 年以下	18	9.0
30~34 岁	19	9.5	5 至 10 年	87	43.5
35~50 岁	146	73.0	11 至 15 年	64	32.0
50 岁以上	4	2.0	16 年以上	31	15.5
性别	样本	比重			
男	114	57.0			
女	86	43.0	合计	200	

3.2. 变量测量

本研究所有测量工具主要借鉴了国内外学者使用过的具有较好信度和效度的成熟量表。具体量表见表 2。

Table 2. Scales for measuring variables

表 2. 参考量表的基本情况

量表	编制者	主要内容
真实型领导量表	Neider 等(2011) [32]	共 10 题, 从自我意识(2 题)、关系透明(2 题)、内化道德观(3 题)、平衡加工(3 题)四个维度考量真实型领导。
创新氛围量表	刘云等(2009) [33]	共 9 题, 从同事支持(3 题)、主管支持(3 题)和组织支持(3 题)三个维度测量组织创新氛围。分数越高组织创新氛围越浓厚。
心理资本量表	Luthans 等(2007)	共 16 题, 从自我效能(4 题)、希望(4 题)、韧性(4 题)和乐观(4 题)四个方面进行测试。得分越高表明员工心理资本越强。
知识分享行为量表	Leung 等(2006) [34]	共 5 题。得分越高就表明员工更愿意采取知识分享行为。

以上所有量表均采用 Likert7 级刻度来评价, 从 1 分到 7 分, 分别表示“非常不同意”和“非常同意”。此外, 本研究将员工的性别、年龄和工作年限作为控制变量。其中性别采取 0~1 型虚拟变量加以衡量; 年龄按 30 岁以下到 50 岁以上四个级别加以衡量; 工作年限按 5 年以下到 16 年以上四个阶段衡量。

4. 实证结果与分析

4.1. 变量的信度和效度分析

本文使用 SPSS25.0 对量表进行信度检验, 如表 3 所示, 所有变量的克隆巴赫 α 系数都大于 0.7, 表

示该量表内在一致性较好，具有较好的稳定性和可靠性，表明本文所采取的量表均具有较好的信度。

Table 3. Reliability analysis for each variable

表 3. 各变量信度分析

变量	维度	α 系数	总 α 系数
真实型领导	自我意识	0.827	0.921
	关系透明	0.856	
	内化的道德观	0.874	
	平衡加工	0.857	
创新氛围	同事支持	0.818	0.903
	主管支持	0.812	
	上级支持	0.811	
心理资本	自我效能	0.867	0.948
	希望	0.852	
	韧性	0.870	
	乐观	0.866	
知识分享行为	-	-	0.870

为了对每个变量之间相互作用关系进行进一步的检验分析，与此同时验证假设方程模型拟合数据的能力，本研究将采用 Amos26.0 软件对问卷数据进行验证性因子分析，计算得出假设模型的整体拟合程度，从而为评估回收样本的有效性和可靠性提供数据支撑。将所得结果进行整理，如表 4 所示：

Table 4. Fitting coefficient for Overall Model

表 4. 整体拟合系数表

X^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLT
1. 831	0. 060	0.911	0.750	0.931	0.827	0.902

根据表 4 结果显示， X^2/df 的值是 1.831，小于 3，适配理想；RMSEA 值为 0.060，小于 0.08，适配理想；其余值均大于 0.7，结果适配良好。综合来看，上文建构模型适配良好，具有较好的结构区分度。

4.2. 假设检验

1) 直接效应相关假设检验

本研究中，直接效应反映真实型领导对心理资本的影响效果，结果见表 5。在模型 1 纳入控制变量的基础上，模型 2 中将真实型领导作为自变量放入回归方程中进行分析，发现二者之间存在显著的正向关联($\beta = 0.543, p < 0.01$)，H2 成立。

2) 中介效应的相关假设检验

对心理资本中介作用的检验，首先对真实型领导对员工知识分享行为的直接影响进行检验，检验其是否影响显著；接着检验心理资本对知识分享行为的直接影响是否显著；然后在对中介作用员工心理资本作为控制变量后，检测真实型领导对员工知识分享行为的影响显著情况，最后考虑加入变量心理资本前后，真实型领导对员工知识分享行为的影响情况变化；若在加入了心理资本作为控制变量后，显著性系数明显减少了，证明心理资本能发挥部分中介作用；若影响的显著性消失了，证明心理资本发挥全部

中介作用。模型 4 将真实型领导作为自变量放入回归方程中进行分析，发现二者之间存在显著的正向关联($\beta = 0.553, p < 0.01$)，H1 成立，同时，满足中介效应检验的第一个条件；模型 5 显示，心理资本对员工知识分享行为有显著的正向影响($\beta = 0.859, p < 0.001$)，满足中介效应检验的第二个条件，H3 得到验证。

Table 5. Mediating role of employees' psychological capital
表 5. 员工心理资本的中介作用

模型和变量	心理资本			知识分享行为		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量						
1.性别	-0.287	-0.144	-0.226	-0.080	0.021	0.027
2.工作年限	-0.152	0.052	-0.182	0.026	-0.051	-0.013
3.学历	0.021	-0.020	-0.012	-0.054	-0.030	-0.039
自变量						
真实型领导		0.543***		0.553***		0.149**
中介变量						
心理资本					0.859***	0.744***
Adjusted R ²	0.083	0.465	0.056	0.390	0.625	0.638
ΔR^2	0.097***	0.378***	0.071**	0.331***	0.562***	0.245***
F	7.01***	44.169***	4.969**	32.756***	84.088***	71.108***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (双尾检验)。

表 5 模型 6 显示，当自变量和中介变量同时对因变量进行回归时，真实型领导对员工知识分享行为的影响系数由 0.553 ($p < 0.001$)减少至 0.149 ($p < 0.01$)，并且心理资本对员工知识分享行为有显著正向影响($\beta = 0.744, p < 0.001$)，说明心理资本在本研究中能在真实型领导与员工知识分享行为的影响当中发挥部分中介作用，中介作用显著，因此本研究的假设 H4 成立。得出结果后构建模型图如图 2 所示：

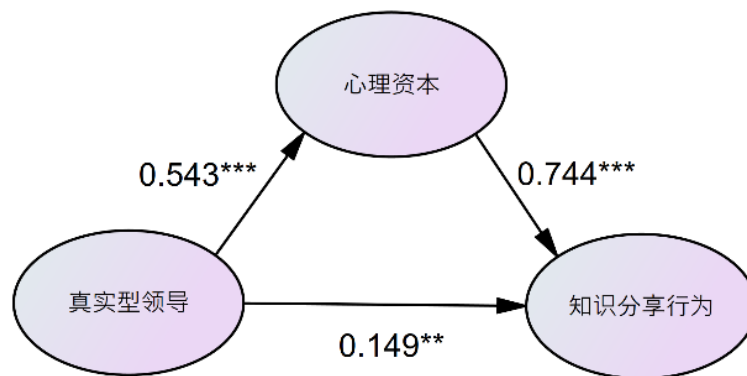


Figure 2. Mediating effect for psychological capital on the relationship between authentic leadership and employees' knowledge sharing behavior
图 2. 心理资本对真实型领导与员工知识分享行为之间影响的中介效应

3) 调节效应的相关假设检验

为验证假设 H5 即创新氛围在真实型领导与员工知识分享行为间的调节作用，第一步将控制变量放入模型 1，第二步将真实型领导、创新氛围放入模型 2 检验其对员工知识分享行为的影响，第三步将真实型领导、创新氛围与创新氛围的交互项放入模型 3 检验其对员工知识分享行为的影响。通过回归分析，得出结果如表 6 所示：

Table 6. Moderating effect of innovation climate

表 6. 创新氛围的调节效应检验

模型和变量	知识分享行为		
	模型 1	模型 2	模型 3
控制变量			
1.性别	-0.226	-0.090	-0.069
2.工作年限	-0.182	-0.002	0.025
3.学历	-0.012	-0.075	-0.058
自变量			
真实型领导		0.236**	0.269***
调节变量			
创新氛围		0.454***	0.521***
交互项			
真实型领导×创新氛围			0.108*
Adjusted R2	0.056	0.477	0.492
ΔR2	0.071**	0.089***	0.017*
F	4.969**	37.348***	33.113***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (双尾检验)。

调节作用的检验，首先对自变量(真实型领导)和调节变量(创新氛围)标准化后将两标准化变量进行相乘形成交互项，然后在回归分析中加入自变量、调节变量以及交互项，表 4 显示，真实型领导与交互项的回归系数分别是 0.108 ($P < 0.05$)，因此，证明创新氛围的调节作用存在且显著。

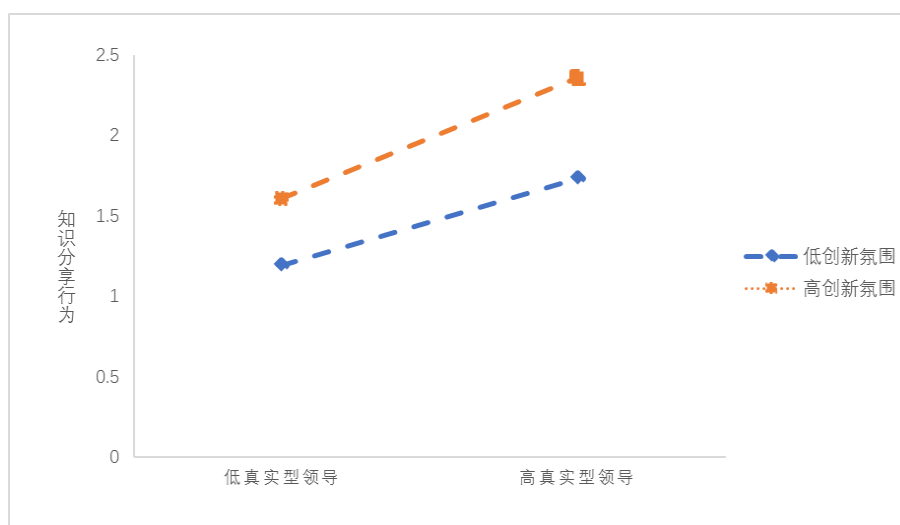


Figure 3. Moderating effect of innovation climate between authentic leadership and psychological capital

图 3. 创新氛围在真实型领导与心理资本之间的调节效应

H5 显示出组织创新氛围调节了心理资本对真实型领导与员工知识分享行为的中介作用,图 3 描绘了该调节效应,即在较高创新氛围下,真实型领导与员工知识分享行为之间的正向影响程度更高,验证了假设 5。

5. 研究结论与讨论分析

本文分析真实型领导与员工知识分享行为间的影响机制,特别研究心理资本的中介作用及组织创新氛围的调节作用,实证研究发现,1) 领导风格越偏向真实型领导,更容易促进员工知识分享的意愿。2) 员工心理资本程度越高,员工越倾向于分享自有知识。3) 创新氛围在真实型领导与员工知识分享意愿之间起显著的调节作用。研究表明,员工心理资本是企业重要的心理资源,对这种资源的有效管理会加强真实型领导对员工知识分享意愿会产生积极影响。

研究的理论贡献在于从员工心理认知能力视角探求企业知识管理实践,构建了基于组织创新环境调节下的领导风格影响员工心理资本进而影响员工知识分享行为的研究框架,这促进了知识管理心理学的发展。

本文研究结果对创新型企业推行组织学习的实践具有重要启示。

1) 为有效实施现代企业知识管理流程,需要在中国语境下培育与推动真实型领导实践风格。组织中,领导的领导风格会对下属心态和行为产生深刻影响。在中国企业领导实践中,以人为本、无为而治、以德为先、中庸之道以及以和为贵的东方管理哲学深刻地影响着企业各层级管理层。领导主导下的企业文化也会从多维度左右着员工的心理体验和情绪状态,而这些积极或消极的心理体验和情绪经验也主导员工的行为和绩效。受“圈子”文化、“关系”取向和“集体主义”等传统价值观念的熏陶,中国员工对“关系”、“和谐”和“归属”有着更深的体验和追求,这些传统文化和思维模式使领导者有着“自古以来”的优越感[35]。西方管理语境,基于积极组织行为学的基础上,更强调将领导者的角色定义为与员工建立透明化的关系、具有较强的自我意识,更客观更平衡的认知-情感加工系统角度形塑自我的道德观,体现了更符合现代人性观的价值取向。然而,我国新生代员工的工作价值观具有强烈的后现代主义的色彩,除了关注外在价值观外,更加强了对工作带来的精神刺激和心理回报等内在价值观的倚重[36],也更关注心理上的平等和自由,当前企业倚重的员工占主导地位以及中坚力量的是以新生代员工,为此,更需要借助真实型领导风格对其内在职业需求设置的激励和组织支持保障。

2) 以心理契约为纽带,建构更完善的组织社会关系,推动我国企业内场域文化的培育。互联网+时代,企业面对的动荡环境、技术变革及竞争不确定等压力,使员工和管理者在职场中都面临更大的心理挑战。促进员工建立自信,激发员工实施组织公民行为的意愿,管理者建立相适应的角色模式,是企业维持竞争优势人力资本战略匹配的内在需求。在未来,探索个体心理认知对行为结果的影响方面,是组织心理学研究的另一重要方向。基于行动者-情境互动主义,员工行为会受到不可靠依存关系(insecure attachment styles)的影响,组织内社会交换关系在消解不可靠依存关系对员工智慧和工作投入抑制方面具有核心作用。因此,组织可以通过设计更多的技能开发交互场所以及实施情感协调战略[37],提升员工对组织的心理依存态度,并降低员工对领导-成员关系的不信赖程度,提升对领导行为的正确心理预期,避免扭曲下属有关领导行为的心理认知以及由此产生的反生产行为[38],破坏员工与组织、员工与领导乃至团队成员间安全分享、彼此信任的心理契约。

3) 重视培育员工积极心理能力,促进员工潜力转化为现实创造力。2004年, Fred Luthans 就揭示了组织竞争优势来源的第三个视角——心理资本的概念。自此之后,员工的积极心理能力被认为是组织能力尤其是组织创造力的重要来源之一。在一些特定复杂的组织情境条件下,心理资本是将员工潜力转化为现实能力的工具。高强度的工作需求与社会竞争压力下,员工会不同程度承受某种负面情绪,如职场

孤独感、职场排斥,或时常处于团队权力分布差异带来的群体冲突性人际关系中,从而会产生工作满意度、幸福感、存在感、成就感等被相对剥夺的心理体验,破坏员工对个体与他人之间关系的认同程度,从而产生更多的心理困扰。在这种情况下,员工通常会更倾向于保存自有心理和认知资源,比如更愿意通过知识隐藏保持自己在组织内部的不可替代性[39],这不但会阻碍个体创造力的成长与发展,也会组织知识创造和知识管理绩效,不利于组织创造力乃至组织能力的长远发展与规划。因此,企业管理者应采用多种方式为员工创造沟通交流的机会,鼓励自我化解或通过第三方协助员工调节负面情绪,提升员工的积极心理资源存量,塑造员工的正向心理资本预期。

本研究还存在一定的局限:1) 尽管本研究以滚雪球式以可靠人际关系通过微信派发问卷,样本所涉及的行业分布、多层次员工,但样本依然相对偏小,今后仍需通过扩大样本量推进下一步研究;2) 虽然样本的地域分布不影响本研究的数据有效性,但本研究选取的样本主要分布在广东省,无法进行不同区域间影响效应的对比研究,今后仍需要在更大范围内开展研究;3) 本研究有关真实型领导、心理资本和知识分享行为这三个主要变量所采取的量表均为西方成熟的测量量表,没有更细致地考虑我国文化情境下的量表设计。设计和构造更有效的变量和测量维度,更密切、更有效率地观测团队、组织乃至社区中的“人”的因素[40],才能达至更有效率的管理应用。事实上,我国学者柯江林等(2009)就基于中西对比,开发了本土心理资本测量量表,将中国本土心理资本分为事务型心理资本(自信勇敢、乐观希望、奋发进取与坚韧顽强)与人际型心理资本(谦虚诚稳、包容宽恕、尊敬礼让与感恩奉献),人际型心理资本则强调本土文化气息[41],后续研究拟运用这个量表,考虑本土文化情境下,我们进一步验证是否存在结构性验证偏差,以便更彻底地理清心理资本对员工利他行为的心理影响机理。

基金项目

本文是广州市社科规划课题(2018GZGJ176); 广州大学人才引进科研启动支持项目的阶段性成果。

参考文献

- [1] Nonoka, I. and Takeuchi, H. (1991) The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, **69**, 96-104.
- [2] Senge, P.M. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Currency Doubleday, New York.
- [3] 韩翼, 杨百寅. 真实型领导、心理资本与员工创新行为: 领导成员交换的调节作用[J]. 管理世界, 2011(12): 78-86.
- [4] Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. and Norman, S.M. (2007) Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, **60**, 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- [5] Shujahat, M., Ali, B., Nawaz, F., et al. (2018) Translating the Impact of Knowledge Management into Knowledge-Based Innovation: The Neglected and Mediating Role of Knowledge-Worker Satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, **28**, 200-212. <https://doi.org/10.1002/hfm.20735>
- [6] Shujahat, M., Sousa, M.J., Hussain, S., et al. (2019) Translating the Impact of Knowledge Management Processes into Knowledge-Based Innovation: The Neglected and Mediating Role of Knowledge-Worker Productivity. *Journal of Business Research*, **94**, 442-450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>
- [7] 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, 338(2): 171-180.
- [8] Drucker, P.F. (1999) Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, **41**, 79-94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
- [9] Palvalin, M. (2007) How to Measure Impacts of Work Environment Changes on Knowledge Work Productivity—Validation and Improvement of the SmartWoW Tool. *Measuring Business Excellence*, **21**, 175-190. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2016-0025>
- [10] Iazzolino, G., Laise, D. and Gabriele, R. (2017) Knowledge-Based Strategies and Sustainability: A Framework and a Case Study Application. *Measuring Business Excellence*, **21**, 152-174. <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2015-0050>

- [11] Moussa, M., Bright, M. and Varua, M.E. (2017) Investigating Knowledge Workers' Productivity Using Work Design Theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, **66**, 822-834. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2016-0161>
- [12] Palvalin, M., Vuolle, M., Jääskeläinen, A., Laihonen, H. and Lönnqvist, A. (2015) Smart WoW—Constructing a Tool for Knowledge Work Performance Analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, **64**, 479-498. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0122>
- [13] Organ, D.W. (1997) Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, **10**, 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- [14] May, D.R., Hodges, T.D., Chan, A.Y.L., et al. (2003) Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, **32**, 247-260. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)
- [15] Lee, S.T. and Cheng, I.H. (2010) Characteristics and Dimensions of Ethical Leadership in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, **23**, 46-74. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2010.504790>
- [16] 秦伟平, 李晋, 周路路, 赵曙明. 团队真实型领导对创造力的影响: LMX 跨层作用[J]. 管理工程学报, 2016, 30(3): 36-43.
- [17] 魏丽萍, 陈德棉, 谢胜强. 从真实型领导到真实型追随: 一个跨层次二元中介模型[J]. 科学学与科学技术管理, 2018, 39(9): 151-166.
- [18] 马苓, 赵曙明, 陈昕. 真实型领导对雇佣关系氛围及员工敬业度的影响——组织文化的调节作用[J]. 管理评论, 2020(2): 218-231.
- [19] Bakker, A.B. and Albrecht, S. (2018) Work Engagement: Current Trends. *Career Development International*, **23**, 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- [20] Dello Russo, S. and Stoykova, P. (2015) Psychological Capital Intervention (PCI): A Replication and Extension. *Human Resource Development Quarterly*, **26**, 329-347. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21212>
- [21] 李锐, 凌文铨, 惠青山. 真诚领导理论与启示[J]. 经济管理, 2008, 30(5): 49-55.
- [22] 王震, 仲理峰. 领导-成员交换关系差异化研究评述与展望[J]. 心理科学进展, 2011, 19(7): 1037-1046.
- [23] Harter, J. and Adkins, A. (2015) What Great Managers Do to Engage Employees. *Harvard Business Review*, **2**.
- [24] Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F. and Mhatre, K.H. (2011) Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, **22**, 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- [25] Simons, J.C., et al. (2013) Psychological Capital, Work Engagement and Organisational Commitment amongst Call Centre Employees in South Africa. *Sajip South African Journal of Industrial Psychology*, **39**, 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1071>
- [26] Huang, L. and Luthans, F. (2015) Toward Better Understanding of the Learning Goal Orientation-Creativity Relationship: The Role of Positive Psychological Capital. *Applied Psychology*, **64**, 444-472. <https://doi.org/10.1111/apps.12028>
- [27] Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., et al. (2014) Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes. *Journal of Organizational Behavior*, **35**, 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- [28] 杨浩, 杨百寅, 韩翼, 等. 建设性责任知觉对真实型领导与员工创新绩效关系的中介作用研究[J]. 管理学报, 2016, 13(4): 533-541.
- [29] Bandura, A. (1991) Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, **50**, 248-287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- [30] 孙锐. 战略人力资源管理、组织创新氛围与研发人员创新[J]. 科研管理, 2014(8): 36-45.
- [31] 王晨曦, 范雪灵, 周禹. CEO 变革导向领导行为与组织的探索性技术创新——创新氛围和组织学习的链式中介作用[J]. 经济管理, 2017, 39(7): 120-133.
- [32] Neider, L.L. and Schriesheim, C.A. (2011) The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Tests. *The Leadership Quarterly*, **22**, 1146-1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- [33] 刘云, 石金涛, 张文勤. 创新气氛的概念界定与量表验证[J]. 科学学研究, 2009, 27(2): 289-294.
- [34] Leung, Y., Wu, W.Z. and Zhang, W.X. (2006) Knowledge Acquisition in Incomplete Information Systems: A Rough Set Approach. *Expert Systems*, **168**, 164-180. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.03.032>
- [35] 赵梦楚, 陈志霞. 高工作绩效员工为何也会遭遇领导排斥: 影响机制的系统动力学仿真分析[J]. 南开管理评论, 2019, 22(2): 188-198.
- [36] 陈翼, 唐宁玉. 新生代员工工作价值观: 后现代主义的视角[J]. 上海管理科学, 2014, 36(1): 66-71.

-
- [37] Richards, D.A. and Hackett, R.D. (2012) Attachment and Emotion Regulation: Compensatory Interactions and Leader-Member Exchange. *The Leadership Quarterly*, **23**, 686-701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.005>
- [38] 王尧, 章凯, 张娇娇, 等. 领导可信赖性:委派效应的分水岭及其消极面的形成机制[J]. 管理世界, 2019, 35(2): 191-202.
- [39] 贺爱忠, 高天茹. 职场排斥对员工知识隐藏行为的影响机理研究: 一个被调节的链式中介模型[J]. 南开管理评论, 2019(3): 15-27.
- [40] Luthans, F. (2017) Voice of a “Seasoned” OB Professor. *Industrial & Organizational Psychology*, **10**, 577-584. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.58>
- [41] 柯江林, 孙健敏, 李永瑞. 心理资本:本土量表的开发及中西比较[J]. 心理学报, 2009, 41(9): 875-888.