

## 组织中信息寻求的动机及其影响因素\*

向常春<sup>1,2</sup> 龙立荣<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>华中科技大学管理学院, 武汉 430074) (<sup>2</sup>三峡大学经济与管理学院, 宜昌 443002)

**摘要** 组织中反馈的缺乏和新员工面临的不确定性使得主动的信息寻求成为员工获取相关信息的重要机制。人们的信息寻求行为可能受到获取有用信息的工具性动机、自我保护动机和印象管理动机的驱动, 这三种动机分别受到一系列个体特征和情景因素的影响。探索多种动机的平衡、虚拟情境下信息寻求的动机、管理者反馈寻求的动机, 以及信息寻求动机与信息有效性之间的关系等应是未来的研究方向。

**关键词** 信息寻求; 反馈寻求; 工具性动机; 自我保护动机; 印象管理动机

**分类号** B849:C93

随着组织内外部环境的不确定性越来越高, 作为应对模糊性和不确定性的重要方式, 信息寻求(information-seeking)对于组织及其成员的重要性与日俱增。信息寻求发生在许多不同的组织情境中: 招聘面试、团队互动、绩效评估, 外部环境的管理扫描及任何一种组织变革中。然而, 目前研究最多的是两种情况: 一是当员工对自己的绩效评估结果不确定时, 会寻求与之相关的反馈信息, 即反馈寻求(feedback seeking); 二是当员工(newcomers)进入新的组织, 会被激发进行信息寻求(Morrison, 2002)。

作为促进学习的机制(DeRue & Wellman, 2009), 获得反馈对于员工个人及组织发展的重要性已得到一致认同, 然而, 许多员工发现他们处于反馈的真空(feedback vacuum) (Ashford, Blatt, & Vande Walle, 2003)。管理者提供的反馈通常缺乏具体性, 语气严厉, 而且以不合时宜的方式提出; 甚至有时根本没有提供反馈(Breaugh, 2004)。于是, 积极的反馈寻求便成为获取绩效相关信息的宝贵机制(Ashford & Tsui, 1991; Levy, Albright, Cawley, & Williams, 1995)。通过促进学习, 激发动机, 最终带来员工个体绩效和组织整体效能的提升(Linderbaum & Levy, 2010), 主动的信息寻求

成了组织保持竞争力日益重要的工具。同时, 随着劳动力的流动日益频繁, 越来越多的新员工面临着组织社会化及适应的难题。而新员工通常没有被提供充分的完成基本工作职责的信息(Gruman, Saks, & Zweig, 2006), 于是, 他们必须主动寻求信息, 以减少不确定感, 使工作环境可预测、可理解, 最终可控制(Miller & Jablin, 1991; Ostroff & Kozlowski, 1992; Gruman et al., 2006)。虽然反馈寻求和新员工信息寻求的情景不同, 但是员工都可能通过自身的信息寻求行为来弥补组织提供信息的不足, 通过信息寻求来建立可预期的环境, 从而在组织过程中扮演积极主动(proactive)的角色。

员工的反馈寻求和新员工的信息寻求都是为了减少不确定性, 但是文献并没有直接研究不确定性在驱动员工信息寻求或信息寻求在减少不确定性中的作用, 而是间接地研究信息寻求动机的影响(Morrison, 2002)。Ashford和Cummings(1983)指出, 人们的信息寻求行为除了受到工具性动机(instrumental motive)驱动外, 还可能受到自我保护动机(ego-based motive)和印象管理动机(image-based motive)的影响。以后的研究大都以此为基础, 对信息寻求的不同动机及其影响因素进行了探索与研究。国外关于信息寻求行为及其动机的研究取得了较为丰硕的成果, 但是从动机的视角对其进行梳理的较少。国内对于信息寻求的理论与实践关注相对较少, 冯明(1999)和王雁

收稿日期: 2011-05-27

\* 国家自然科学基金资助(项目编号: 71071064)。

通讯作者: 向常春, E-mail: xiangcc@yeah.net

飞(2005)都曾对信息寻求进行综述,但是对于信息寻求的不同动机只是提及,缺乏深入的分析。这可能影响了人们对于信息寻求动机及行为的全面而系统的理解。因此,本文对相关文献进行梳理,对组织中驱动员工信息寻求行为的三种动机及其影响因素进行分析,并提出未来的研究方向。这可能对于深化人们关于信息寻求动机的理解,激发员工主动的信息寻求行为具有重要的意义。

## 1 信息寻求动机的类型

驱动信息寻求行为的动机模型(Ashford & Cummings, 1983),得到了理论界的一致认同。该研究指出,工具性动机、自我保护动机和印象管理动机等三种动机影响了人们关于信息寻求的成本——收益分析,进而影响了人们的信息寻求行为(Aanseel, Lievens, & Levy, 2007)。

工具性动机指获取有用信息的理性期望。个体寻求信息是因为获取的信息能用来获得新的技能和评价能力,掌握新的或变化的环境,修正目标导向行为中的错误等,因此,工具性动机还包括降低不确定性,达成目标,获取反馈和增强绩效等方面的愿望。实证研究发现,在组织中经常发生的反馈寻求,受到获取有用信息动机的强烈驱动(Ashford, 1986; Ashford & Tsui, 1991)。

第二种动机是保护自我或自尊的动机。反馈通常是评价性的信息,而收到关于自己的负面信息可能是威胁性的,可能损害寻求者的自我或自尊,于是,人们的反馈寻求行为可能受到阻碍(Ashford, 1986; Ashford & Cummings, 1983; Morrison & Bies, 1991)。研究发现,即使反馈信息是有用的,而当自我受到消极信息损害的可能性存在时,个体可能也会回避反馈寻求(Morrison & Cummings, 1992; Northcraft & Ashford, 1990; Tuckey, Brewer, & Williamson, 2002)。

印象管理动机指个体想要控制在他人面前形象的愿望,印象管理动机在直接询问时更可能发生。理论分析指出,在某些情境下,人们可能为了提升公众形象进行反馈寻求(自信的印象管理动机);而在某些情境下,当人们预测主动的询问可能降低其公众形象时(防御性印象管理动机),人们的反馈寻求行为可能减少(Morrison & Bies, 1991)。

无论反馈是积极的还是消极的,人们倾向于对反馈的效价做出反应——与反馈的信息内容无关(Morrison & Cummings, 1992)。因此,个体的信息寻求行为并不是一个完全理性的决策过程。一方面,员工需要获取有用的信息,来增加对于环境的预期,提升和改善绩效;同时,员工还面临着保护和增强自我(自尊)与公众形象的需要(Ashford & Cummings, 1983),而这增加了人们对于信息寻求的成本知觉。各种动机共同作用,影响着员工的信息寻求决策,包括员工信息寻求的可能性,询问的及时性、形式和内容等。

## 2 工具性动机的影响因素

文献表明,个体特征和情景因素都可能对信息寻求的工具性动机产生影响,进而影响员工的信息寻求行为。个体特征包括不确定性容忍度、控制的欲望、学习导向等,情景因素包括不确定性(模糊性)、任务互依性、信息源特征等。

### 2.1 个体特征

学习导向是影响个体信息寻求动机的重要变量。学习导向(learning/ mastery goal orientation)是目标导向的子维度,强调获取新的技能、掌握新的情景和努力工作。学习导向的个体关注绩效改进,愿意付出额外的努力去实现,因此,他们可能表现出较强的获取有用信息的愿望,这一论断在实证中得到了支持(Tuckey et al., 2002; VandeWalle & Cummings, 1997; VandeWalle, Ganesan, Challagalla, & Brown, 2000)。研究进一步表明,因为那些想要拓展竞争力的人将反馈信息知觉为一种促进掌握和获得自我相关信息的途径,学习导向与反馈寻求的信息价值正相关(Park, Schmidt, Scheu, & Deshon, 2007);不仅如此,具有高学习导向的个体还知觉到更低的成本(VandeWalle & Cummings, 1997),于是,反馈寻求行为更可能发生(VandeWalle et al., 2000)。

不确定性/模糊容忍度。为了减少与工作情景相关的不确定性,低不确定性容忍度可能导致新员工在入职时更加主动,表现出更多的主动询问信息的行为,而模糊容忍度较高的员工可能较少询问(Ashford & Black, 1996)。研究进一步发现,只有当反馈成本较低时,模糊容忍度才与询问反馈负相关;而当反馈成本较高时,模糊容忍度与询问反馈行为间的负向关系未得到支持,可能高

反馈成本抑制了低模糊容忍度员工的询问动机(Fedor, Rensvold, & Adams, 1992)。然而, 另一项研究发现, 与低模糊容忍度的员工相比, 高模糊容忍度的员工会从上级处寻求更多, 而不是更少的关于改进潜力的反馈, 与前面的研究结论不一致。可能有时从上级处寻求关于改进意见的反馈对于减少不确定性收效甚微, 甚至还增加不确定性, 只有那些能够容忍不确定性的人才可能去承担寻求反馈的后果(Bennett, Herold, & Ashford, 1990)。

控制的欲望。研究表明, 员工知觉到的对于工作程序和结果的控制程度, 与反馈寻求努力正相关。因为具有高个人控制的员工相信自己能利用获得的信息来修正工作环境, 改善自己的工作绩效, 因而获取信息的工具性动机更强(Renn & Fedor, 2001)。然而, 控制的欲望与反馈寻求之间的正向关系未得到实证支持。可能, 如果反馈寻求对于想要成功适应新环境的员工具有工具性的价值, 他们都会努力寻求, 无论其控制的欲望水平如何(Ashford & Black, 1996)。

## 2.2 情景因素

不确定性/模糊性。环境的不确定性、新异性和动态变化性越明显, 个体反馈寻求的工具性动机就越强, 反馈寻求行为也越多。研究发现, 工作不确定性越高, 个体的反馈寻求行为也越多(Ashford, 1986), 反馈相关的不确定性与向上级寻求反馈和观察正相关(Fedor et al., 1992)。进一步的研究显示, 环境不确定性很高而个体不确定性容忍度很低时, 反馈寻求更可能发生(Bennett et al., 1990)。

任务互依性。任务的高互依性可能驱动或要求新员工主动地与内部人互动, 于是工作相关的主动性, 如信息寻求对于新员工的成功便成了必需。因此, 任务互依性与新员工的信息寻求行为正相关(Major & Kozlowski, 1997)。

信息源特征。学者对信息的有用性(usefulness)和可靠性(credibility)特征与工具性动机的关系进行了研究。信息的有用性, 即对于信息价值的评估, 如信息对于任务学习、任务绩效、职业潜力的价值。由于上级提供的信息有助于员工理解上级的目标和期望, 和不断进行的绩效评价, 有用性更高, 因此, 与其它来源相比, 员工更可能从上级处寻求反馈(Ashford & Tsui, 1991)。同时, 当

信息具有很高的价值时, 人们可能愿意承担与信息寻求相关的印象管理成本(Morrison, 1993), 可能信息价值调节了知觉到的成本对于反馈行为的影响(Ashford, 1986)。最近有实证研究发现, 当知觉到的反馈寻求价值很高时, 个体报告了相同的信息寻求行为而不管寻求的成本高低。也就是说, 如果反馈的价值足够高, 它可能胜过知觉到的反馈寻求成本对信息寻求的影响(Hays & Williams, 2011)。其次, 研究发现, 信息源的可靠性与反馈询问行为之间正相关(Fedor et al., 1992)。

## 3 自我保护动机的影响因素

影响自尊或自我保护动机的主要有自尊、公开的自我意识、绩效导向, 和个体绩效水平等因素。

自尊(self-esteem)。普遍的假设认为, 高自尊或自信的个体有更强的维护积极自我的愿望, 因而比低自尊或自信的个体更经常寻求反馈, 实证研究支持了该假设(Northcraft & Ashford, 1990)。然而, 另外的研究发现, 自信对于反馈询问的频率没有任何影响(Ashford, 1986)。可能的解释有两点。一是与低自尊的同伴相比, 失败对于高自尊的个体是更大的打击, 因此, 高自尊的个体, 比低自尊的个体更倾向于自我保护。其次, 由于具有较强的自我保护和增强的意识与动机, 与低自尊者相比, 高自尊者对反馈寻求成本的感知更高, 也更容易重新考虑和改变反馈寻求决策, 结果表现出较少的反馈寻求行为(Levy et al., 1995)。

公开自我意识(public self-consciousness)。高公开自我意识的个体可能将反馈寻求视作提升自尊的机会, 因而表现出更强的反馈寻求愿望, 这一假设得到了实证支持。社会焦虑(social anxiety)调节了两者之间的关系: 那些低公开自我意识和高社会焦虑的个体表现了最少的反馈寻求意愿, 而公开自我意识和社会焦虑双高的人们表现出了最强的信息寻求意愿(Levy et al., 1995)。

绩效导向。绩效导向(performance goal orientation), 目标导向的另一个子维度, 强调通过寻求关于自身能力有利的判断(证明导向, prove goal orientation)和回避不利的判断(回避导向, avoid goal orientation), 来显示和验证自身优越的能力(Tuckey et al., 2002)。因为绩效反馈代表对于确定的(fixed)能力水平的评价, 而能力是不太可能通过努力改变的, 因此, 绩效导向的个体可能

将反馈知觉为关于自身能力的负面评价,而不是发展性的。研究发现,证明导向与回避导向都与知觉到的反馈寻求成本正相关(VandeWalle & Cummings, 1997; Tuckey et al., 2002; Park et al., 2007)。而高证明导向的个体会寻求关于自身竞争力的反馈,以显示自身比他人更强的能力。于是,对于反馈信息的价值和成本的双高知觉可能使得证明导向的个体在反馈寻求中经历更大的冲突(Park et al., 2007)。与此同时,也有研究发现,害怕失败,与回避暴露自己弱点和保护自我的愿望一起,可能导致个体将反馈寻求视为冒险的代价昂贵的努力,结果回避导向与自我保护动机正相关(Park et al., 2007)。

绩效水平。绩效水平对于自我保护动机的影响有不同的结论。有文献指出,绩效水平较低的个体可能会回避寻求反馈,以避免收到可能损害自尊的负面评价,实证研究支持了这一假设(Northcraft & Ashford, 1990)。然而,也有研究发现,与高绩效水平的个体相比,低绩效的个体表现出更多的反馈寻求行为(Tuckey et al., 2002),与Ashford (1986)的发现一致——低绩效的员工观察反馈和询问反馈的行为都会显著增加。根据社会比较视角,在经历失败后,个体提升绩效的愿望尤其突出,作为有用的和珍贵的信息源,反馈的重要性足以克服任何与自尊相关的成本。另一种解释思路认为:当员工预计绩效较差时,反馈寻求可能被视为将消极反馈最小化以保护或增强自尊的途径(Tuckey et al., 2002)。

#### 4 印象管理动机的影响因素

组织中的反馈寻求并不是一个完全理性的过程,信息寻求者可能面临获取有用信息与展示有利形象的冲突。冲突的结果是,人们经常不能获得评价和规范自身行为所需要的信息(Morrison & Bies, 1991)。于是,印象管理动机给反馈寻求的过程,实际上通常也给组织的反馈过程,增加了新的复杂层面。印象管理动机影响信息寻求决策的途径有两个:寻求者对信息寻求行为如何被他人解释的估计,和信息内容如何影响自身公众形象的估计(Morrison & Bies, 1991)。

印象管理动机分为两个维度:防御性印象管理动机与自信的印象管理动机。防御性印象管理动机(defensive impression management motive)的

人们认为,向他人寻求信息可能被视为弱小或缺乏自信,损害自己在他人眼中的形象,因此,防御性动机的增加与信息寻求的减少正相关(Tuckey et al., 2002);而自信的印象管理动机(assertive impression management motive)则认为,信息寻求可能是创造或增强有利形象的途径,可能激发人们的信息寻求行为(Morrison, 2002)。Grant & Mayer (2009)的研究指出,虽然具有强烈印象管理动机的员工倾向于超越他人,表现得比他人更好,但是他们也会选择实用主义,保留对组织有利的行为。在实证研究中他们发现,一方面,印象管理动机可能鼓励员工进行助人、礼貌和采取主动,另一方面,印象管理动机并不鼓励冒险的行为。印象管理动机对于信息寻求的影响可能也具有混合效应。

可能影响印象管理动机的因素包括:个体特质(自我监控与绩效导向)与情景因素(信息源特征和组织环境)。

##### 4.1 个体特征

自我监控。研究发现,与低自我监控者相比,高自我监控者可能更有效地运用印象管理行为(尤其是讨好逢迎、自我宣传等积极性印象管理策略),以促成自己在其他同伴面前的良好印象(Turnley & Bolino, 2001)。因此,高自我监控者可能具有更强的印象管理动机。

绩效导向。高绩效导向的个体对于印象成本有较高的知觉。理论推导指出,证明导向的个体会根据潜在的积极结果规范自己的行为,可能在绩效好的时候通过积极的反馈寻求努力传递责任的印象(即自信的印象管理动机),来显示自己优越的能力。遗憾的是,这一假设没有得到验证(Tuckey et al., 2002)。而研究证实,为了回避消极的结果,回避导向的个体会减少可能引发他人负面评价的反馈寻求行为,回避导向与防御性印象管理动机之间的正向关系得到了证实(VandeWalle & Cummings, 1997; Tuckey et al., 2002)。

##### 4.2 情景特征

信息源特征。研究显示,询问与信息寻求者如何知觉信息源——是否处于好的情绪(mood)、可接近性(availability)、支持性(supportiveness)等相关(Vancouver & Morrison, 1995; VandeWalle et al., 2000; Williams, Miller, Steelman, & Levy, 1999)。首先,信息源的心情越好,越有可能积极

地看待反馈寻求活动, 反馈寻求者的形象得以维持或增强的可能性会越高。研究发现, 管理者经常等到老板心情好时才去询问值得怀疑的绩效问题, 以努力使他们收到的消极反馈最小化(Morrison & Bies, 1991)。其次, 反馈源的可接近性(availability)越高, 可以减轻信息寻求者的过度警觉和认知紧张(DeRue & Wellman, 2009), 寻求反馈所花的时间和努力越少, 其形象损失的可能性也越低。因此, 信息寻求者更可能从高可接近性反馈源那里, 而不是低可接近性反馈源那里获取信息, 即使后者能够提供高质量的信息。此外, 上级体谅和支持下属, 会显著降低下属对形象损失的成本知觉, 进而影响下属的反馈寻求行为(Vandewalle et al., 2000)。研究也证实, 当信息源和同事反应积极时, 员工在公开情景中寻求反馈的频率会显著增加(Williams et al., 1999)。

寻求者与信息源之间的关系。多项研究指出, 与上级和同事的关系质量也可能影响员工知觉到的反馈寻求的社会成本(Callister, Kramer, & Turban, 1999)。信息寻求者与反馈源之间的关系越好, 反馈源对寻求者产生负面反应的可能性越低, 并且越可能采用秘密的和建设性的方式提供反馈(Morrison & Bies, 1991)。于是, 人们更愿意从那些与他(或她)有良好关系的人那里寻求反馈(Vancouver & Morrison, 1995; Callister et al., 1999)。研究表明, 当与上级关系不好时, 员工更有可能从同事那里寻求反馈(Fedor et al., 1992); 在韩国的研究也发现, 上下级关系质量与信息寻求者使用直接询问的反馈策略正相关(Lee, Park, Lee, & Lee, 2007); 为了传递积极的公众形象, 管理者会从同事处寻求积极的反馈, 而向下级寻求消极的反馈(Ashford & Tsui, 1991)。

公开性。研究发现, 当反馈寻求发生在公众场合时, 形象问题最容易被唤起(Ashford & Tsui, 1991; Northcraft & Ashford, 1990)。实验室研究表明, 直接询问和收到反馈的公开性影响了询问的频率(Northcraft & Ashford, 1990)。有其他人在场时, 观察会比直接询问的频率更高。而对于绩效差的员工来说尤其突出。从社会比较的视角来看, 绩效欠佳的员工会回避向上比较(Stapel & Tesser, 2001), 当个体害怕绩效反馈可能损害其形象时(如公开的消极反馈), 他们可能放弃反馈的工具性收益; 而对于绩效好的员工而言, 公开的询问

反馈可能帮助他人认识和承认自己的良好表现, 具有提升公众印象的作用(Northcraft & Ashford, 1990)。

文化差异。西方人对于自我的关注可能将他人对自己行为的评价最小化, 而对互依自我的关注可能使东方人对他人的评价尤其敏感, 因此, 印象管理问题对于东亚人可能比西方人更突出(Hwang, Ang, & Francesco, 2002; Hwang, Francesco, & Kessler, 2003; Macdonald, Brown, & Sulsky, 2008)。研究发现, 与美国人相比, 香港学生在公开场合较少提问(Hwang et al., 2003); 与加拿大人相比, 中国被试更少寻求反馈(Macdonald et al., 2008); 来自美国的新员工比来自香港的报告了更多的反馈询问行为(Morrison, Chen, & Salgado, 2004)。这些跨文化研究可能揭示出, 个体的反馈寻求可能受到文化差异的影响: 中国人害怕失去面子, 害怕被他人消极地评价, 因而较少进行主动的信息寻求。

## 5 研究展望

### 5.1 多种动机的平衡

在最初的研究模型中, Ashford 和 Cummings (1983)提出三种动机可能驱动了员工的反馈寻求行为。但是, 这三种动机是独立地还是共同作用于人们的信息寻求行为, 还不是很清楚。在早期, 不确定性减少通常被视为寻求信息的独立存在的动机, 但是后来的研究发现, 工具性动机可能并不是驱动信息寻求的惟一动力, 维护和增强自尊与公众形象的动机也可能对员工的信息寻求产生重要影响(Morrison, 1993)。但是对于多种动机间的平衡研究较少。一项研究发现, 过渡期的员工表现出了在不确定性引发的信息需要与印象管理需要之间的平衡, 结果产生了不同于任何单一动机或理论所预测的行为模式(Callister et al., 1999)。另一项在中国的配对研究发现, 只有上级将下属的反馈寻求行为解释为更多的由学习动机(工具性动机)驱动, 较少受印象管理动机驱动时, 下属的反馈寻求行为才与客观工作绩效正相关(Lam, Huang, & Snape, 2007)。既然员工的信息寻求可能是多种动机同时驱动的, 探索员工如何平衡这些动机应该是未来的研究方向之一(Callister et al., 1999)。

在多种动机的平衡过程中必然会经历冲突。

跨文化研究表明,西方人对于自我更加重视,而东方人可能更多地受到印象管理动机的影响。因而在信息寻求的多种动机的平衡或冲突中,西方人可能更多地经历工具性动机与保护自尊动机的冲突;而东方人可能更多地经历工具性动机与印象管理动机之间,甚至三种动机之间更复杂的冲突。虽然有研究对信息的价值和成本间的交互与反馈寻求行为之间的关系进行了研究(Morrison, 1993; Hays & Williams, 2011),但是未来的研究可以进一步探讨在不同组织情境下信息寻求动机的组合,如:在组织的不同管理行为(晋升、绩效考核、工作轮换、顾客服务、培训效果评估等)过程中,不同的企业背景(企业文化、发展阶段、行业背景等)下,具备不同性格特征(如自信或自卑、乐观或悲观、宜人性高低等)的个体,信息寻求的动机具有什么样的特点和规律,是如何组合的,应该如何平衡等,以为组织进行优化的管理提供依据。

## 5.2 虚拟情境下信息寻求的动机研究

随着电子讨论平台的日益普及,虚拟情景,或以电子为交流平台的信息寻求也日益普遍。以技术为媒介的沟通减少了社会线索,而这可能改变沟通的本质和过程(Breugh, 2004)。对电子实时课堂的研究发现,传统的反馈寻求行为,如课堂内外询问教授和同学,对测试绩效没有正向影响,与传统情景下询问会促进绩效的结论不一致(Hwang & Arbaugh, 2006)。可能电子平台的使用影响了两者间的关系。而电子平台的使用可能也对人们的信息寻求行为及动机产生影响,虚拟团队中人们的信息寻求动机可能更为多变。虚拟团队被定义为,由共同目标指导的通过互依的任务互动,跨空间、时间和组织边界工作,通过通信技术网络加强联系的一群人(Maznevski & Chudoba, 2000)。地理上的分散和电子技术的使用是虚拟团队的两个主要特征,虚拟团队中的员工也更多的以任务为导向(Martins, Gilson, & Maynard, 2004)。因此,与传统的面对面的团队相比,虚拟团队中员工信息寻求的动机可能具有不同的特点。

成员寻求信息的工具性动机会更强。首先,由于距离上的分散,团队很难建立共有的情景,而缺乏共享的情景,成员可能发展出不同的模式、规范、行为期望及标准(Hinds & Bailey, 2003)。而这些可能增加团队成员对于所从事工作的不同

理解,进而导致工作中的不确定性增加。其次,通过观察获取的信息大量减少。Armstrong 和 Cole (2002)发现距离阻隔了无意的可视的观察,结果抑制了对工作场所的观察学习。当人们面对面时,偶然的相遇,无计划的谈话,和多用途的相互作用都会增加团队成员之间信息互动的数量(Hinds & Bailey, 2003),而在虚拟情景下这些信息互动发生的机会大大减少。再次,由于电子沟通媒介的非人性化(impersonal),人际相关的信息难以传递,员工对于人际信息的需要难以满足。在关系导向突出的中国,人们尤其在乎他人的态度和评价,通过他人的评价来形成自我概念,因此,成员对人际信息有较为强烈的需求。研究发现,在虚拟团队中,新员工会使用更积极的方式去寻求信息(Ahuja & Galvin, 2003)。于是,我们假设:在虚拟团队中,成员寻求信息的工具性动机会更强。

自尊和印象管理动机减弱。首先,由于重要的情景因素的缺乏(如地位、性别等),社会情景可能变得不太明显,使得人们表现出更多的不受抑制的行为(Hinds & Bailey, 2003),维护和提升自尊与公众形象的知觉降低。其次,在虚拟情景下,人们可能选择合适的媒介来回避自尊和公众形象受损的风险。在传统团队中的研究表明,员工可能为了回避自尊和公众形象受到损失的风险而减少主动的询问行为。而在虚拟情景中,当收到消极的信息时,员工可以通过选择不同的沟通技术提供的距离来回避面对面的难堪,减少自尊和公众形象受到损失的风险。于是,维护和提升自尊与公众形象的动机削弱。研究表明,在虚拟情境下,由于社会线索的缺失导致团队成员之间地位差异的降低,团队成员的参与程度会更加均衡(Martins et al., 2004)。于是,个体差异对信息寻求的影响会削弱,也为信息寻求中自尊和印象管理动机的降低提供了间接的证据。

沟通媒介的类型对信息寻求动机的影响。媒介丰富理论指出,媒介在传递信息的丰富性方面存在差异,越丰富的媒介对于减少沟通的模糊性和促进一致的意识更为有效(Hinds & Bailey, 2003)。人们可能通过选择更为丰富的媒介来减轻媒介的消极影响,如电子邮件系统可能共享更多的更具体的信息。于是,团队成员可能在面对不同的沟通媒介时表现出不同的信息寻求动机及行为。

信息寻求的有效性可能降低。研究发现, 电子技术的普及可能并没有有效地支持人际间的信息寻求(Xu, Kim, & Kankanhalli, 2010), 不仅如此, 信息寻求的有效性也可能降低。首先, 以电子技术为媒介的沟通更多的是非人性化的互动, 未能满足员工在信息寻求过程中管理人际关系的需要(Xu et al., 2010), 可能对团队中的人际关系产生消极的影响, 导致较低的人际信任。而信任缺失时, 团队成员更可能质疑他人的动机和在没有考虑情景因素的情况下进行归因(Hinds & Bailey, 2003)。其次, 缺少了观察或其它方式获取的间接信息, 员工对于将要听到的绩效评价结果完全没有准备(Ashford et al., 2003)。再次, 媒介传递的信息是有限的, 如在沟通时远离办公桌的情景因素等对方可能无法全面地获悉。再加上沟通的非同步、回复的延误等, 都可能带来对信息的遗漏、曲解, 导致较低的沟通连续性和连贯性(Montoya-Weiss, Massey, & Song, 2001)。结果, 信息寻求的有效性降低。

### 5.3 管理者反馈寻求的动机研究

虽然管理者的反馈寻求可能是更为复杂的, 但是直到今天, 较少研究特别地关注管理者的反馈寻求行为。研究发现, 管理者职位越高或角色越复杂, 对于其绩效的反馈也越少且越不一致(Conway & Huffcutt, 1997), 管理者的工作也更模糊。同时, 人们害怕将对绩效的评价如实地反映给职位比他高的人(Conway & Huffcutt, 1997)。于是, 随着在阶层组织中的职位越高, 反馈的缺乏可能引发管理者更强的工具性动机(Ashford et al., 2003)。研究证实, 管理者更可能主动地寻求反馈(Ashford & Tsui, 1991; Gupta, Govindarajan, & Malhotra, 1999)。而从另一个视角来看, 管理者经常假设人是自利的和不值得信任的, 这种“X理论”的假设可能显性和隐性地阻碍了向上的沟通。此外, 在高权力距离的中国情境下, 管理者可能将收到的消极反馈知觉为对其个人权威的挑战, 印象管理动机可能更强。多个研究发现, 管理者通常都不能容忍反馈, 尤其是异议(Ashford & Tsui, 1991), 而且收到反馈时也不喜欢。管理者面临的相互矛盾的压力可能使得其反馈寻求行为更加复杂, 因此, 未来的研究应关注管理者的反馈寻求, 尤其是工具性动机与管理者角色对其反馈寻求的影响。

### 5.4 信息寻求动机与信息有效性之间的关系研究

现有的研究大多关注信息寻求动机与信息寻求频率之间的关系, 而忽略了信息的有效性。基于组织的视角, 信息寻求的主要目的是发现问题进行绩效改进, 以达成个人和组织目标。因此, 获取信息的有效性可能是比信息寻求的频率更令人关注的问题。未来的研究可以探索信息寻求的动机与信息有效性之间的关系, 包括获取信息的数量、质量(准确性、时效性等), 以为组织激励有效的信息寻求行为提供依据。

### 参考文献

- 冯明. (1999). 组织中个体寻求反馈行为的研究. *心理科学进展*, 17(4), 44-49.
- 王雁飞. (2005). 组织中的个体反馈寻求行为. *心理科学进展*, 13(5), 679-685.
- Ahuja, M. K., & Galvin, J. E. (2003). Socialization in virtual groups. *Journal of Management*, 29, 161-185.
- Anseel, F., Lievens, F., & Levy, P. E. (2007). A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: Linking organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 211-236.
- Armstrong, D. J., & Cole, P. (2002). Managing distances and differences in geographically distributed work groups. In P. J. Hinds & S. Kiesler (Eds.), *Distributed Work* (pp. 167-186). Cambridge, MA: MIT Press.
- Ashford, S. J. (1986). The role of feedback seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & Vande Walle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29, 773-799.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human performance*, 32, 370-398.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280.
- Bennett, N., Herold, D. M., & Ashford, S. J. (1990). The effects of tolerance for ambiguity on feedback seeking behavior. *Journal of Occupational Psychology*, 63,

- 343–348.
- Breaugh, J. A. (2004). Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement. *Academy of Management Review*, 29(3), 512–514.
- Callister, R. R., Kramer, M. W., & Turban, D. B. (1999). Feedback seeking following career transitions. *Academy of Management Journal*, 42(4), 429–438.
- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multi-source performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer and self-ratings. *Human Performance*, 10, 331–360.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859–875.
- Fedor, D. B., Rensvold, R. B., & Adams, S. M. (1992). An investigation of factors expected to affect feedback seeking: A longitudinal field study. *Personnel Psychology*, 45, 779–806.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900–912.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90–104.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V., & Malhotra, A. (1999). Feedback-seeking behavior within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 20, 205–222.
- Hays, J. C., & Williams, J. R. (2011). Testing multiple motives in feedback seeking: The interaction of instrumentality and self protection motives. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 496–504.
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, 14(6), 615–632.
- Hwang, A., Ang, S., & Francesco, A. M. (2002). The silent Chinese: The influence of face and Kiasuism on student feedback-seeking behaviors. *Journal of Management Education*, 26, 70–98.
- Hwang, A., & Arbaugh, J. B. (2006). Virtual and traditional feedback-seeking behaviors: Underlying competitive attitudes and consequent grade performance. *Decision Science Journal of Innovative Education*, 4(1), 1–28.
- Hwang, A., Francesco, A. M., & Kessler, E. (2003). The relationship between individualism-collectivism, face, and feedback and learning processes In Hong Kong, Singapore, and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34, 72–91.
- Lam, W., Huang, X., & Snape, E. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal*, 50(2), 348–363.
- Lee, H. E., Park, H. S., Lee, T. S., & Lee, D. W. (2007). Relationships between LMX and subordinates' feedback-seeking behaviors. *Social Behavior and Personality*, 35(5), 659–674.
- Levy, P. E., Albright, M. D., Cawley, B. D., & Williams, J. R. (1995). Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), 23–37.
- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The development and validation of the feedback orientation scale. *Journal of Management*, 36(6), 1372–1405.
- Macdonald, H. A., Brown, D. J., & Sulsky, L. M. (2008). A cross-cultural examination of the motivational differences in feedback seeking. *Academy of Management Proceedings*.
- Major, D. A., & Kozlowski, S. W. J. (1997). Newcomer information seeking: Individual and contextual influences. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 16–28.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organizational Science*, 11(5), 437–492.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92–120.
- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1251–1262.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557–589.
- Morrison, E. W. (2002). Information seeking within organizations. *Human Communication Research*, 28(2), 229–242.
- Morrison, E. W., & Bies, R. J. (1991). Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda. *Academy of Management Review*, 16(3), 522–541.



- Morrison, E. W., Chen, Y. R., & Salgado, S. R. (2004). Cultural differences in newcomer feedback seeking: A comparison of the United States and Hong Kong. *Applied Psychology: An International Review*, 53(1), 1–22.
- Morrison, E. W., & Cumming, L. L. (1992). The impact of feedback diagnosticity and performance expectations on feedback seeking behavior. *Human Performance*, 5(4), 251–264.
- Northcraft, G. B., & Ashford, S. J. (1990). The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback context on feedback inquiry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 42–64.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849–874.
- Park, G., Schmidt, A. M., Scheu, C., & Deshon, R. P. (2007). A process model of goal orientation and feedback seeking. *Human Performance*, 20(2), 119–145.
- Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking: Self-efficacy and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27, 563–583.
- Stapel, D. A., & Tesser, A. (2001). Self-activation increases social comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 742–750.
- Tuckey, M., Brewer, N., & Williamson, P. (2002). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 195–216.
- Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 351–360.
- Vancouver, J. B., & Morrison, E. W. (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 276–285.
- VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation of the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 390–400.
- VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N., & Brown, S. P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: Disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 85, 996–1003.
- Williams, J. R., Miller, C. E., Steelman, L. A., & Levy, P. E. (1999). Increasing feedback seeking in public contexts: It takes two (or more) to tango. *Journal of Applied Psychology*, 84, 969–976.
- Xu, Y. J., Kim, H. W., & Kankanhalli, A. (2010). Task and social information seeking: Whom do we prefer and whom do we approach? *Journal of Management Information Systems*, 27(3), 211–240.

## Motives of Information-seeking and the Determinant Factors in Organizations

XIANG Chang-Chun<sup>1,2</sup>; LONG Li-Rong<sup>1</sup>

<sup>1</sup> School of Management, Huazhong University of Science & Technology, Wuhan 430074, China)

<sup>2</sup> School of Economics & Management, Three Gorges University, Yichang 443002, China)

**Abstract:** Proactive information-seeking has become an important mechanism for employees to obtain useful information for lack of feedback and uncertainty newcomers facing in organizations. Employees' information-seeking behavior is driven by instrumental motive to obtain useful information, ego-based motive, and impression-based motive. The three motives are affected by a number of individual characteristics and contextual factors. It is recommended that future research should draw on following topics: (1) Balance of multiple motives; (2) Motives of information-seeking in virtual context; (3) Motives of managers' feedback-seeking; (4) Relationship between motives of information-seeking and information efficacy.

**Key words:** information-seeking; feedback-seeking; instrumental motive; ego-based motive; impression-based motive