

# 一项关于差错管理氛围与创新行为关系的综述

王焱菲

西南大学心理学部, 重庆

收稿日期: 2026年2月24日; 录用日期: 2026年3月9日; 发布日期: 2026年3月27日

## 摘要

本研究旨在梳理近五年差错管理氛围与创新行为的关系及影响机制。过程中结合管理心理学相关理论, 尝试厘清差错管理氛围与创新行为关系的理论基础、影响因素, 并探讨针对性的组织应对思路, 希望能为该领域的理论研究提供些许参考, 也为各类组织的实践应用提供一些初步的思路借鉴。结果发现, 二者关系的理论基础主要源于社会学习、认知评价、社会交换、计划行为理论等四大理论, 其形成受个体、组织、文化三个层面因素的共同影响; 积极的差错管理氛围对个体及团队的创新行为具有显著的正向作用, 且存在行业差异, 心理安全、差错沟通、组织学习等是两者关系中的中介变量, 个体、组织、文化等层面均存在发挥调节作用的因素。基于上述发现, 本文也尝试为组织制定针对性的应对策略。最后也指出了现有研究的局限, 以期为后续相关研究提供参考方向。

## 关键词

差错管理氛围, 创新行为, 理论基础, 影响因素

# A Review of the Relationship between Error Management Climate and Innovative Behavior

Yanfei Wang

Faculty of Psychology, Southwest University, Chongqing

Received: February 24, 2026; accepted: March 9, 2026; published: March 27, 2026

## Abstract

This study aims to sort out the relationship and influencing mechanisms between error management climate and innovative behavior over the past five years. In the process, combined with relevant theories of managerial psychology, it attempts to clarify the theoretical foundations and influencing factors

underlying the relationship between error management climate and innovative behavior, and explore targeted organizational response strategies. It is hoped that this study can provide some references for theoretical research in this field and offer preliminary insights for the practical application of various organizations. The findings reveal that the theoretical foundations of their relationship mainly derive from four major theories, namely social learning theory, cognitive evaluation theory, social exchange theory and theory of planned behavior, and the formation of this relationship is jointly affected by factors at the individual, organizational and cultural levels. A positive error management climate exerts a significant positive effect on individual and team innovative behavior, with such effects varying across different industries. Psychological safety, error communication and organizational learning act as mediating variables in their relationship, and there are factors playing moderating roles at the individual, organizational and cultural levels, respectively. Based on the above findings, this study also attempts to formulate targeted response strategies for organizations. Finally, it points out the limitations of existing research, so as to provide reference directions for subsequent relevant studies.

## Keywords

Error Management Climate, Innovative Behavior, Theoretical Basis, Influencing Factors

Copyright © 2026 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. 引言

近年来,组织面临的环境不确定性持续提升,创新对于维持组织竞争力也愈发重要,而创新过程中的不确定性决定了差错难以避免。从管理心理学视角看,员工的创新行为深受组织环境与氛围的影响,其中差错管理氛围(Error Management Climate, EMC)作为组织文化的重要组成部分,直接决定了组织对待差错的态度、员工处理差错的方式,进而影响员工的创新意愿与行为表现。近五年,随着各类组织对创新能力的需求提升,学者们对差错管理氛围的研究也更加丰富,因此有必要对其与创新行为关系的理论基础、影响因素、研究变量、在组织中可采取的应对策略进行梳理。

## 2. 关键概念及理论基础

### 2.1. 差错管理氛围的概念

van Dyck 等(2005)首次定义差错管理氛围,即组织成员共同感知到的、组织主动发现、公开沟通差错,并通过适当策略减少差错负面后果、促进差错学习的程度。重要的不是“容忍差错”,而是将差错视为学习与改进的契机,这一概念包含三个维度:在组织层面建立差错识别的机制,营造差错沟通的环境,注重从差错中提炼经验教训——这一定义明确区分了差错管理和差错规避。

### 2.2. EMC 与创新行为关系的理论基础

#### 2.2.1. 社会学习理论

社会学习理论由 Bandura (1977)提出,这一理论认为个体行为通过观察、模仿与强化形成,且环境会在这一过程中发挥重要作用。这一理论为 EMC 和创新的关系提供重要支撑:积极的差错管理氛围中,组织将差错视为学习机会,鼓励差错报告与经验分享,在组织内形成积极的行为示范。Yusof 等(2024)在对医疗信息系统错误管理的研究中发现,闭环反馈、事件报告、预防纠正有助于员工通过观察学习,逐渐

形成“差错不可怕、创新可尝试”的认知。

### 2.2.2. 认知评价理论

认知评价理论(CET)由 Deci 和 Ryan (1985)提出,属于自我决定理论分支,这一理论认为个体动机受环境影响,环境对员工的自主性、胜任感、归属感的支持程度决定其内在动机的强度。积极的差错管理氛围通过满足员工三大心理需求激发创新内在动机:提供差错处理自主空间,帮助员工提升差错处理能力获得成就感,通过开放沟通促进协作信任(Richards, 2024)。三大需求得到满足后,员工尝试创新的内在动机显著提升(于菁铭等, 2024)。

### 2.2.3. 社会交换理论

社会交换理论由 Homans (1961)提出,这一理论认为个体与组织存在互惠关系,个体根据组织对待自身的方式调整自己的行为。也就是说,在这一理论下,差错管理氛围是组织与员工的“心理契约”:若组织建立非惩罚性差错管理体系,为员工提供支持,员工便会通过提升绩效和开展创新回报组织,形成双赢的互惠循环(Kebede, 2025)。

### 2.2.4. 计划行为理论

计划行为理论由 Ajzen (1991)提出,这一理论认为个体行为意向由态度、主观规范与感知行为控制决定,而意向又会进一步影响实际行为。在这一理论下 EMC 影响创新行为的路径是:积极的差错管理氛围会使员工相信创新的积极性,也更能感受到环境的支持和自身的效能感,三者共同提升员工的创新意向,也增加了员工付诸行动的可能性,如 Adkins 等(2024)的干预研究发现,通过叙事和反思提升了医师的自我效能感,并影响了错误应对行为,使其更愿意尝试新方法。

## 3. 差错管理氛围的影响因素

### 3.1. 个体层面的影响因素

个体层面的因素主要影响员工对差错管理氛围的感知,包括个体风险承担特质、职业认同感、自我效能感与归因方式。

个体风险承担特质:风险承担特质强的员工,对差错接受程度更高,更愿意主动报告差错和尝试创新;而风险规避型员工则倾向于隐瞒差错并规避创新(Zhang et al., 2024)。如在医疗领域,风险承担特质强的医护人员更愿意报告医疗差错和尝试新诊疗方法;风险规避型医护人员则固守传统流程(Yusof et al., 2024)。

职业认同感:职业认同感强的员工,将差错视为成长机会,主动参与差错分析与改进,这恰恰有利于积极的差错管理氛围的形成;而认同感弱的员工更关注自身利益,更可能因为怕惩罚而隐瞒差错(Ghasemi et al., 2022)。Sahay 和 Willis (2022)对医院护士的研究也验证了这一结果。

自我效能感:自我效能感高的员工,更相信自身能处理差错和改进工作,愿意主动报告差错并尝试创新(Adkins et al., 2024);自我效能感低的员工,因担心无法处理差错和批评,倾向于规避差错和创新。

归因方式:内归因、成长型思维的员工,更倾向于将差错归因于自身能力提升空间,会主动从差错中学习,积极参与差错管理;外归因、固定型思维的员工,容易将差错归因于外部因素,表现为逃避责任和更不愿参与差错改进(Zhang et al., 2024)。

### 3.2. 组织层面的影响因素

组织层面的影响因素直接决定组织差错管理制度的设计与资源投入,主要包括领导风格、组织规模、差错报告系统完善度与组织文化等因素。

领导风格：变革型与服务型领导更利于积极氛围形成，变革型领导注重创新，对员工的差错表现得更为包容，也更愿意为员工提供支持；服务型领导更关注员工成长，更能够构建开放信任的沟通环境(Hudecek et al., 2024)。研究发现，变革型领导能有效推动团队积极差错管理氛围的形成，提升员工创新行为水平(Zhang & Song, 2020)；而交易型、威权型领导则相反，其更注重规则惩罚，易形成差错规避氛围、抑制创新。

组织规模：中小型组织(家族企业、创业型组织)因结构简单，沟通更便捷顺畅，管理层与员工互动频率更高，更可能构建积极氛围；大型组织结构复杂、层级多，沟通成本更高，更容易形成保守或差错规避氛围(Lera & Sornette, 2019; Meagher et al., 2003)。

差错报告系统完善度：完善的系统需具备便捷渠道、非惩罚性机制与及时反馈等特性，这些特性可以降低报告成本、消除员工对报告差错的顾虑，进而提升员工报告意愿。Napoli(2022)的研究发现，完善的医疗差错报告系统、非惩罚性政策和管理者对事件报告的支持是影响护士报告意愿的关键因素。

组织文化：注重学习、包容和创新的组织文化，能为积极的差错管理氛围建设提供支持(Stewart et al., 2020)；而注重规则、惩罚、保守的组织文化，会强化差错规避倾向。

### 3.3. 文化层面的影响因素

文化层面的影响因素通过组织价值导向与员工行为规范，间接影响差错管理氛围形成，包括不确定性规避程度与组织文化导向(集体协作/个体自主)。

不确定性规避程度：高不确定性规避文化中，个体对差错容忍度低，组织更注重规则，更可能形成差错规避氛围；而低不确定性规避文化中，个体对不确定性的容忍度高，相对应地，组织也更注重创新学习，更容易形成积极的差错管理氛围(Kruse & Wegge, 2024)。Eisend等(2016)的跨文化研究发现，在低不确定性规避的航空制造企业，积极氛围对创新的促进作用更显著；在高不确定性规避企业中，这种作用则变得更不明显。

组织文化导向(集体协作/个体自主)：集体协作导向的组织中，组织更注重团队协作，倾向于从团队层面对差错进行分析改进，这有利于形成团队积极氛围，促进团队创新；在个体自主导向的组织中，员工更关注个人评价，更倾向隐瞒差错，但若组织内部有明确的非惩罚性机制，也可以消除员工的顾虑，从而增加个体的创新行为(Kruse & Wegge, 2024)。Ma等(2022)对中国民营企业的研究表明，集体协作导向强的企业，更能够形成开放的内部沟通氛围，团队创新行为也表现得更突出。

## 4. 差错管理氛围与创新行为的关系机制

### 4.1. 直接关系

在本文涉及的研究中，多数研究发现积极差错管理氛围对个体及团队创新行为有显著的正向影响：这主要是通过消除员工对差错的恐惧心理，同时降低员工对创新的风险感知达成的，最终表现为组织能够鼓励员工尝试和提出新工作方法；相反，消极的差错规避氛围会强化员工恐惧心理，抑制创新意愿，员工最终表现为主动规避创新行为(Kruse & Wegge, 2024)。

同时，这种关系存在行业异质性，医疗、航空制造等高风险行业中，积极的差错管理氛围的促进作用更显著(Kruse & Wegge, 2024; Westphal, 2022)。但需注意的是，这种促进作用也有边界，严格的合规要求与安全规程可能会对创新探索形成一定压制——这类行业(医疗、航空制造)对差错的容忍度具有明确边界，过度强调创新探索可能违反安全合规准则，进而限制 EMC 对创新的促进作用(Westphal, 2022)。同时，EMC 对不同类型创新的促进效果存在差异：渐进式创新、流程创新更易从积极 EMC 中获益，这类创新基于现有流程与技术的优化，差错风险可控、可恢复，与高风险行业的合规安全要求兼容性更高；

而突破式创新、产品创新因具有较高的不确定性和差错风险,即使在积极 EMC 下,也可能因安全合规约束而难以充分发挥作用(Geng et al., 2022; Wang et al., 2025)。

## 4.2. 中介机制

心理安全、差错沟通与组织学习是重要的中介变量。心理安全指员工感知到的让自己敢于表达观点、尝试创新而不被惩罚的安全感,积极的差错管理氛围能提升心理安全感并消除创新顾虑,也即更能激发创新行为(Elsayed et al., 2023)。差错沟通能促进组织内部的差错信息共享,这可以帮助员工从他人差错中积累创新知识经验(Zhang et al., 2024),为自身的创新尝试积蓄力量。组织学习的重要性体现在:积极的差错管理氛围会推动其走向学习导向的组织,更可能将差错转化为组织知识(Batthish et al., 2024),并在整体层面提升创新能力。此外,前人对医疗领域的伦理研究(Shoja et al., 2025)、建筑领域的不安全行为研究(Cigularov et al., 2010),也发现了行业之间的异质性。

## 4.3. 调节效应

EMC 与创新行为的关系受个体、组织、文化层面变量调节。如前所述,风险承担特质(Wang et al., 2025)、职业认同感与自我效能感高的个体更易感知积极的差错管理氛围,也更容易表现出创新行为;在组织层面,变革型领导力在差错管理氛围与差错上报意愿之间起调节作用(Kim, 2013);在文化层面,中庸思维正向调节 EMC 与创新行为的关系(Chen et al., 2021),能放大积极氛围对创新行为的促进作用。

## 4.4. 情境边界与类型差异

EMC 对创新行为的正向影响并不绝对,其作用效果会受组织责任追究机制等情境因素制约,也与创新类型、差错类型有关,部分情境下积极差错管理氛围甚至会对创新行为产生抑制作用——这也是现有研究中出现的冲突性证据的重要原因。

**情境边界:**高规制约束、高刚性责任追究的组织情境中,EMC 对创新行为的促进作用会显著弱化,甚至呈现负向影响——这类组织往往处于强监管领域(如高端医疗、特种设备制造),即便组织内 EMC 积极良好,员工仍会因担心创新突破合规边界、承担安全责任,主动规避探索性创新,因此削弱了 EMC 的激励作用(Marquardt et al., 2024; Edmondson & Lei, 2014)。

**创新类型:**EMC 对渐进式创新、流程型创新的促进作用不同于突破式创新、产品型创新。一方面,差错管理氛围能够通过提升心理安全、促进信息交换与组织学习,同时正向预测渐进式创新、流程创新与突破式创新(van Dyck et al., 2005; Geng et al., 2022, 2025)。另一方面,渐进式创新与流程型创新以现有工作方法、运营流程的优化为主,风险更低,也更易通过试错与学习实现落地;而突破式创新与产品型创新的沉没成本更大,组织与员工仍会保持谨慎态度,导致 EMC 的促进作用难以有效发挥(Wang et al., 2025)。

**差错类型:**EMC 对不同类型的差错会采取不同的态度。Marx (2001)将差错分为疏忽性差错、探索性差错和鲁莽性差错,分别采取安慰与改进、辅导与学习、惩戒与管控的差异化响应策略。同时,组织二元学习理论揭示了探索与利用需要的不同的管理逻辑——容忍失败和优化流程(March, 1991)。

简言之,EMC 与创新行为的关系需结合组织情境、创新类型、差错类型综合判断,只有平衡合规安全与创新试错的关系、明确 EMC 的适用边界,才能让其有效推动创新行为。

## 5. 可能的组织应对策略

### 5.1. 个体层面的调整措施

基于已有研究对个体层面影响因素的探讨结果,可以引导员工树立正确的差错观与创新观,具体措

施可以是：

1) 开展针对性培训和差异化引导：结合社会学习理论，通过案例教学、经验分享等方式，引导员工树立“差错是学习机会”的认知，培养员工的风险承担意识与成长型思维，提升员工的差错处理能力与创新能力；对风险规避型员工，重点消除其差错恐惧心理，对自我效能感低的员工，通过正向激励提升其信心(Dutra et al., 2022)。

2) 建立激励增强和削弱惩罚的机制：组织针对主动报告差错、参与差错分析与分享、开展创新尝试的员工，需要给予精神与物质激励，如此不仅可以强化员工个人的积极行为，还可以在组织内部形成正向示范效应；同时需要减少差错的惩罚条款，只保留对故意隐瞒差错、造成重大损失的行为进行合理追责等的条款，减少员工的后顾之忧，提高员工的差错报告与创新意愿(Napoli, 2022)。

3) 加强职业认同感建设：通过鼓励员工学习企业文化学习、制定个性化的职业发展规划，可以提升员工的职业认同感与组织归属感，引导员工将个人成长与组织发展相结合，主动参与差错管理与创新活动(Sahay & Willis, 2022)。

## 5.2. 组织层面的调整措施

组织层面是构建积极差错管理氛围的重要部分，可以结合组织层面的影响因素设立如下措施：

1) 改变领导风格：推动领导者向变革型、服务型领导转型，从领导层开始树立包容差错、鼓励创新的理念，加强与员工的沟通互动，主动倾听员工的差错报告与创新建议，为员工提供创新与差错处理的支持(Zhang & Song, 2020)。

2) 完善差错报告系统：组织需要结合自身行业特性，建设便捷、高效、非惩罚性的差错报告机制，具体而言，可以简化报告流程，提供多元化的报告渠道和及时的反馈机制，让员工感受到自身的报告行为能够推动组织改进，进而提升员工的差错报告意愿(Gronewold et al., 2013)。

3) 建立差错学习与改进机制：针对员工报告的各类差错，组织可以建立包含专业人员和员工的专项分析团队，共同开展系统性分析，找到差错背后的原因和对应的解决方案，将差错转化为组织知识；另外，差错改进跟踪机制也不可或缺，组织需确保差错改进措施落地见效，避免差错重复发生，而这一目标可以通过将差错改进与创新活动相结合，推动流程、技术、服务的升级达成(Yuce et al., 2020)。

4) 根据组织规模灵活调整：中小型组织可以继续发挥组织结构简单、沟通便捷的优势，提高员工参与差错识别和沟通的意愿，当然组织层面也需建立快速响应员工的差错与创新需求；相应地，大型组织应简化管理层级，使组织尽可能扁平化，方便建立灵活的差错管理机制，进而提升差错管理与创新效率(Kruse & Wegge, 2024)。

## 5.3. 文化层面的调整措施

结合文化层面的影响因素，组织需将营造包容、开放、创新的组织文化设定为目标，结合自身文化背景针对性地调整：

1) 结合不确定性规避程度进行调整：在高不确定性规避文化背景下，组织需要加强差错管理规范性与透明度；在低不确定性规避文化背景下，组织可以进一步强化包容与创新导向的企业文化，给员工更多的试错空间(Chatterjee, 2014)。

2) 结合组织文化导向(集体协作/个人自主)进行调整：在集体协作导向的文化中，组织需要强化团队层面的差错沟通，推动团队成员的协作创新；在个人自主导向的文化中，需要在注重个体需求的同时，通过更精准的激励机制保护和提升员工的创新积极性(Adamson et al., 2022)。

3) 结合行业特点进行调整：医疗领域的组织可以在保障患者安全的前提下，推动服务与技术创新；

高风险行业的组织需要改进差错防控与学习，推动技术与工作流程的创新；家族企业、创业型组织可以继续发挥灵活沟通的优势，进一步打造富有活力的差错管理氛围，以激励创新(Vogus & Sutcliffe, 2012; Edmondson & Lei, 2014; Kruse & Wegge, 2024)。

4) 建设学习型组织文化：定期开展经验分享、创新交流活动，为差错管理氛围优化提供组织文化支持(Kucharska & Rebelo, 2022)。

## 6. 研究局限与未来研究方向

### 6.1. 研究局限

通过本次梳理，发现当前的研究仍存在如下局限：

1) 研究设计较为单一，近年来的研究仍以横断面调查为主，纵向研究、实验研究占比较低，难以有效验证差错管理氛围与创新行为之间的因果关系，研究结论的因果推断能力较弱；

2) 样本分布不均，样本主要集中在医疗、建筑等高风险行业及部分高/低不确定性规避文化背景，缺乏对传统服务行业及多元文化背景区域的研究，样本的代表性有待提升；

3) 理论整合不足，现有研究多聚焦于单一理论的应用，对多理论的整合分析较少，难以全面解释差错管理氛围的形成与作用机制；

4) 行为指引的落地性有待强化，现有研究提出的实践建议较为宏观，针对不同规模、不同文化背景组织的差异化指引不够具体，难以直接应用于组织实践。

### 6.2. 未来研究方向

结合上文提及的研究局限与领域发展趋势，未来相关研究可以从五个具体方向展开：未来研究可以丰富研究设计类型，重点加强纵向、实验研究，通过长期追踪与实验验证提升研究结论的严谨性；也可以扩大样本覆盖范围，增加对传统服务行业、中小企业和欠发达地区的研究，通过多元化样本提升结论的代表性；也可增加多理论交叉分析，结合不同理论建立更全面的理论模型；或者进一步细化组织应对策略，通过案例研究与实践试点检验策略的可行性；最后，可以扩展研究视角，加强跨文化比较与多层次交互研究，进一步丰富二者间的关系机制研究。

## 7. 结语

从管理心理学和组织行为学的视角看，差错管理氛围的理论基础主要源于社会学习、认知评价、社会交换、计划行为理论等四大理论，其形成受个体、组织、文化三个层面因素的共同影响；积极的差错管理氛围对个体及团队的创新行为具有显著的正向作用，且存在行业差异；心理安全、差错沟通、组织学习等是两者关系中的中介变量；个体、组织、文化等层面均存在发挥调节作用的因素；效果受组织规制强度、责任追究机制、创新类型与差错类型的共同制约。本文也尝试根据现有研究成果为组织制定针对性的应对策略。最后也指出了现有研究的局限，希望未来能够出现更多更高水平的研究，为这一领域的理论建构和组织的应用策略提出更多可落地的建议。

## 致 谢

感谢在本综述撰写过程中，为研究提供理论支撑与文献参考的各位学者，同时感谢所有给予指导和帮助的老师与同学。

## 参考文献

于菁铭, 黄亮, 王忠(2024). 职场竞争氛围: 研究述评与展望. *中国人力资源开发*, 41(12), 68-91.

- Adamson, L., Beldham-Collins, R., Sykes, J., & Thwaites, D. (2022). Safety Culture and Incident Learning Systems in Radiation Oncology: Staff Perceptions across Australia and New Zealand. *Journal of Medical Imaging and Radiation Oncology*, 66, 299-309. <https://doi.org/10.1111/1754-9485.13335>
- Adkins, S., Alta'any, R., Brar, K., Kauser, H., Hughbanks, S., Rabah, K. et al. (2024). Medical Error: Using Storytelling and Reflection to Impact Error Response Factors in Family Medicine Residents. *Journal of Medical Education and Curricular Development*, 11, 1-10. <https://doi.org/10.1177/23821205241272358>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.
- Batthish, M., Kuper, A., Fine, C., Laxer, R. M., & Baker, G. R. (2024). Organizational Learning in the Morbidity and Mortality Conference. *Journal for Healthcare Quality*, 46, 100-108. <https://doi.org/10.1097/jhq.0000000000000416>
- Chatterjee, D. (2014). Management Control Systems and Hofstede's Cultural Dimensions: An Empirical Study of Innovators and Low Innovators. *Global Business Review*, 15, 565-582. <https://doi.org/10.1177/0972150914535144>
- Chen, Y., Wei, J., Zhang, J., & Li, X. (2021). Effect Mechanism of Error Management Climate on Innovation Behavior: An Investigation from Chinese Entrepreneurs. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 733741. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.733741>
- Cigularov, K. P., Chen, P. Y., & Rosecrance, J. (2010). The Effects of Error Management Climate and Safety Communication on Safety: A Multi-Level Study. *Accident Analysis & Prevention*, 42, 1498-1506. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2010.01.003>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.
- Dutra, S. V. O., Kumar, K., & Clochesy, J. M. (2022). Instruction Strategies for Drug Calculation Skills: A Systematic Review of the Literature. *Nurse Education Today*, 111, Article ID: 105299. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2022.105299>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eisend, M., Evanschitzky, H., & Gilliland, D. I. (2016). The Influence of Organizational and National Culture on New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 260-276. <https://doi.org/10.1111/jpim.12268>
- Elsayed, A. M., Zhao, B., Goda, A. E., & Elsetouhi, A. M. (2023). The Role of Error Risk Taking and Perceived Organizational Innovation Climate in the Relationship between Perceived Psychological Safety and Innovative Work Behavior: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1042911. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1042911>
- Geng, Z., Xiao, M., Tang, H., Hite, J. M., & Hite, S. J. (2022). Tolerate to Innovate: An Expectancy-Value Model on Error Management Culture and Radical Creativity. *Management Decision*, 60, 2042-2059. <https://doi.org/10.1108/md-03-2021-0387>
- Geng, Z., Xiao, M., Wang, H., Xue, J., & Wang, Y. (2025). Navigating the Paradox of Originality and Usefulness: The Roles of Distinct Error Climates in Fostering Team Radical Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 34, 665-681. <https://doi.org/10.1111/caim.12661>
- Ghasemi, H. S. E., Ghobadi, A., Hajibabae, F., Hajrajabi, A., & Aryamloo, P. (2022). The Relationship between Organizational Ethical Climate and Components of Nursing Error Reporting in Selected Hospitals of Tehran University of Medical Sciences in 2020. *Journal of Nursing Management*, 30, 2291-2300. <https://doi.org/10.1111/jonm.13875>
- Gronewold, U., Gold, A., & Salterio, S. E. (2013). Reporting Self-Made Errors: The Impact of Organizational Error-Management Climate and Error Type. *Journal of Business Ethics*, 117, 189-208. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1500-6>
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace & World.
- Hudecek, M. F. C., Grünwald, K. C., von Gehlen, J., Lermer, E., & Heiss, S. F. (2024). You May Fail but Won't Quit? Linking Servant Leadership with Error Management Culture Is Positively Associated with Employees' Motivational Quality. *Cogent Business & Management*, 11, Article ID: 2406361. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2406361>
- Kebede, M. D. (2025). Employer-Employee Solidarity and Work Engagement: The Mediating Role of Co-Workers' Solidarity. *International Journal of Workplace Health Management*, 18, 509-529. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-09-2024-0188>
- Kim, M. S. (2013). Role of Transformational-Leadership in the Relationship between Medication Error Management Climate and Error Reporting Intention of Nurse. *Korean Journal of Adult Nursing*, 25, 633-643. <https://doi.org/10.7475/kjan.2012.24.6.633>
- Kruse, P., & Wegge, J. (2024). A Constructive Error Management Culture Promotes Innovation and Corporate Social Responsibility: A Multi-Level Analysis in 10 Countries. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 38, 111-139. <https://doi.org/10.1177/23970022231226318>
- Kucharska, W., & Rebelo, T. (2022). Knowledge Sharing and Knowledge Hiding in Light of the Mistakes Acceptance Component of Learning Culture- Knowledge Culture and Human Capital Implications. *The Learning Organization*, 29, 635-655. <https://doi.org/10.1108/tlo-03-2022-0032>

- Lera, S. C., & Sornette, D. (2019). A Theory of Discrete Hierarchies as Optimal Cost-Adjusted Productivity Organisations. *PLOS ONE*, *14*, e0214911. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0214911>
- Ma, X., Rui, Z., & Zhong, G. (2022). How Large Entrepreneurial-Oriented Companies Breed Innovation: The Roles of Interdepartmental Collaboration and Organizational Culture. *Chinese Management Studies*, *17*, 64-88. <https://doi.org/10.1108/cms-06-2021-0247>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, *2*, 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marquardt, N., Gades-Büttrich, R., Brandenburg, T., & Schürmann, V. (2024). A Model of Adaptive Error Management Practices Addressing the Higher-Order Factors of the Dirty Dozen Error Classification—Implications for Organizational Resilience in Sociotechnical Systems. *Safety*, *10*, Article No. 64. <https://doi.org/10.3390/safety10030064>
- Marx, D. (2001). *Whack a Mole: The Price When Patient Safety Strategies Go Wrong*. CRC Press.
- Meagher, K. J., Orbay, H., & Van Zandt, T. (2003). Hierarchy Size and Environmental Uncertainty. In M. R. Sertel, & S. Koray (Eds.), *Advances in Economic Design* (pp. 439-457). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-05611-0\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-662-05611-0_24)
- Napoli, G. (2022). Perceptions and Knowledge of Nurses on Incident Reporting Systems: Exploratory Study in Three North-eastern Italian Departments. *Journal of Healthcare Risk Management*, *42*, 16-23. <https://doi.org/10.1002/jhrm.21504>
- Richards, A. (2024). Concerns about Practice: Supporting Staff by Fostering a Climate of Psychological Safety. *Nursing Management*, *31*, 14-18. <https://doi.org/10.7748/nm.2024.e2119>
- Sahay, A., & Willis, E. (2022). Graduate Nurse Views on Patient Safety: Navigating Challenging Workplace Interactions with Senior Clinical Nurses. *Journal of Clinical Nursing*, *31*, 240-249. <https://doi.org/10.1111/jocn.15902>
- Shoja, M. M., Ventura Rodriguez, D. N., Avilova, O., & Rajput, V. (2025). Error Reduction in Healthcare through Team Training and Cultural Transformation. *Cureus*, *17*, e91243. <https://doi.org/10.7759/cureus.91243>
- Stewart, D., MacLure, K., Pallivalapila, A., Dijkstra, A., Wilbur, K., Wilby, K. et al. (2020). Views and Experiences of Decision-Makers on Organisational Safety Culture and Medication Errors. *International Journal of Clinical Practice*, *74*, e13560. <https://doi.org/10.1111/ijcp.13560>
- van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 1228-1240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward. *Academy of Management Learning & Education*, *11*, 722-735. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002c>
- Wang, Q., Zhang, X., Zhang, N., & Su, J. (2025). Error Management Climate, Psychological Security, and Employee Bootleg Innovation Behavior: The Moderating Role of Risk-Taking Traits. *Frontiers in Psychology*, *16*, Article 1538584. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1538584>
- Westphal, P. (2022). Achieving Better Decision-Making and Growth by Transforming Mindsets and Organizational Cultures: Changing from Blame Cultures to Systematic Error Management in Aviation and Beyond. In A. Ruthemeier et al. (Eds.), *The Global Impact of Social Innovation: Disrupting Old Models and Patterns* (pp. 99-115). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-03849-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-03849-5_9)
- Yuce, T. K., Yang, A. D., Johnson, J. K., Odell, D. D., Love, R., Kreutzer, L. et al. (2020). Association between Implementing Comprehensive Learning Collaborative Strategies in a Statewide Collaborative and Changes in Hospital Safety Culture. *JAMA Surgery*, *155*, 934-940. <https://doi.org/10.1001/jamasurg.2020.2842>
- Yusof, M. M., Takeda, T., Shimai, Y., Mihara, N., & Matsumura, Y. (2024). Evaluating Health Information Systems-Related Errors Using the Human, Organization, Process, Technology-Fit (HOPT-Fit) Framework. *Health Informatics Journal*, *30*, 1-36. <https://doi.org/10.1177/14604582241252763>
- Zhang, K., Zhao, B., & Yin, K. (2024). When Leaders Acknowledge Their Own Errors, Will Employees Follow Suit? A Social Learning Perspective. *Journal of Business Ethics*, *189*, 403-421. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05329-9>
- Zhang, Z., & Song, P. (2020). Multi-Level Effects of Humble Leadership on Employees' Work Well-Being: The Roles of Psychological Safety and Error Management Climate. *Frontiers in Psychology*, *11*, Article 571840. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.571840>