

东方文化情境下员工沉默传染机制与适用边界研究

任 慧*, 朱苑仪

广州大学管理学院, 广东 广州

收稿日期: 2022年6月17日; 录用日期: 2022年7月22日; 发布日期: 2022年7月29日

摘 要

从沉默行为传染的角度出发, 以254名企业员工为研究对象, 以自我保护的内隐建言和组织沉默(领导沉默和同事沉默)为中介变量, 以中庸思维为调节变量, 探究管理开放性是否真的可以打破员工沉默行为。研究表明: 1) 管理开放性并不能真正打破员工沉默行为。2) 在管理开放性程度高的企业, 仍然存在员工的自我保护的内隐建言, 而且自我保护的内隐建言会强化员工沉默行为。3) 在管理开放性程度高的企业中, 同样存在领导沉默和组织沉默, 并且领导和同事的沉默会传染给其他员工, 加强了员工沉默行为。4) 中庸思维弱化了自我保护的内隐建言对员工沉默的影响, 以及组织沉默对员工沉默的影响。

关键词

管理开放性, 沉默传染, 中庸思维, 员工沉默

Study on the Mechanism and Applicable Boundary of Employee Silence Infection in Oriental Culture

Hui Ren*, Yuanyi Zhu

School of Management, Guangzhou University, Guangzhou Guangdong

Received: Jun. 17th, 2022; accepted: Jul. 22nd, 2022; published: Jul. 29th, 2022

Abstract

From the perspective of the contagion of silence behavior, 254 employees in enterprises were se-

*第一作者。

lected as the research subjects, and implicit advice of self-protection and organizational silence (leader silence and colleague Silence) were used as the mediating variables, and golden mean thinking was used as the moderating variables, explore whether management openness can really break employee silence. Research shows that: 1) management openness can not really break the silence behavior of employees; 2) in enterprises with high degree of management openness, there are still implicit suggestions of employees' self-protection, and implicit suggestions of self-protection will strengthen employees' silence behavior; 3) in the enterprises with high degree of management openness, there are also leader silence and organization silence, and the silence of leaders and colleagues can infect other employees and strengthen employees' silence behavior; 4) the mean thinking weakens the influence of implicit advice of self-protection on employee silence, and the influence of organizational silence on employee silence.

Keywords

Management Openness, Silence Contagion, Golden Mean Thinking, Employee Silence

Copyright © 2022 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

员工“沉默是金”、“以不变应万变”、“看眼色行事”、“越熟悉越沉默”等成为员工的常见观念。这种发生在那些有能力、有意见却刻意保留想法的员工身上,就构成了刻意的员工沉默行为。员工如果存在“如果我多讲一些,就会导致……”的预期,即所谓的自我保护的内隐建言会导致员工更关注建言的消极影响,从而丧失建言积极性,引发沉默行为。企业中的沉默行为,除了员工沉默之外,还包括领导沉默和同事沉默。西方学者调查发现,挑剔的同事、战略性失误、懒惰不称职的同事、虐待型老板以及管理层混乱这五种重要因素会导致员工沉默[1]。与此同时,员工沉默行为的诱因深受面子观[2] [3]、传统性[4]、集体主义[5]、犬儒主义[6]等中国传统文化色彩的因素影响。大卫(2020) [1]调查了 1025 位管理者和员工,询问他们工作中产生担心却没有说出来的情况,发生了诸如上述五种现象时,被试通常向别人抱怨(78%),增加工作量或做些不必要的工作(66%),反复思考问题(53%),或是感觉愤怒(50%)。而这种沉默可能导致每人承受 7500 美元损失,有 20%的受访者估计因避免难堪的谈话导致的损失达 5 万美元。

当员工沉默行为成为一种常态,而通常有关管理开放性会增进员工建言行为进而打破员工沉默行为的研究假定也会受到质疑。基于此质疑,本文将东方组织文化特性融入,从领导沉默和同事沉默出发,探讨打开员工沉默黑箱的驱动与影响机制,并提出相应的管理建议。

2. 理论基础与研究假设

2.1. 管理开放性与员工沉默

从员工个体的角度来看,当即便有能力改善当前组织环境,却由于自己的情感和认知,不表达自己的态度,就被视为沉默行为[7]。它产生的动机往往出自无效性、防御性、关系性、羞怯性、脱离性和偏离性[8]。在中国文化情境,员工沉默还应当包含漠视性沉默,即针对组织责任水平低的情况,员工很难和组织统一战线,会不顾组织的利益[9],是一种没有责任感和刻意隐瞒的行为[10],会给企业造成了一

定程度上的损失。针对如何减少员工沉默现象, 企业管理实践通常的做法是建立一种更促进信息交流且给予雇员创造开放包容的氛围, 即营造管理开放性氛围。管理开放性是一种变革性的领导行为, 即领导在工作中想要改变、对下属想法表现出兴趣, 并积极倾听, 以及能够对下属想法采取行动的程度[11]。因此, 能被员工共享感知的开放性管理通常被认为是对员工建言行为有较为显著的正向预测作用的因素。但这是否意味着, 管理开放性可以减少员工沉默行为? 员工沉默行为和建言行为是两个相互独立的行为, 适用于员工建言的研究未必适用于员工沉默。员工沉默会受到个人、领导、同事、组织、社会文化等因素的影响, 而管理开放性只是影响员工沉默众多因素的一个, 单凭一个因素不足以打破员工沉默。综上所述, 本研究提出假设:

H1: 管理开放性不能打破员工沉默行为。

2.2. 自我保护的内隐建言的中介作用

与员工沉默行为密切相关的一个概念, 自我保护的内隐建言被划分为认同当前目标、需要明确的方案、避免越级上报、不在公众场合让领导下不了台、担心自己的前途五个维度[12]。内隐建言理论源于内隐人格理论(Implicit Personality Theory), 该理论强调个体会刻板地认为别人的人格品质都是相互关联的, 一旦了解其中的一种品质就可以推知其他品质及其行为表现, 主张个体通常在不知不觉中形成关于他人心理和行为假设的特质推断理论[13]。内隐建言观并不是与生俱来, 是个体根据长时间无意识的积累而形成的[14]。实际中, 个体在做出特质推论的过程中会存在差异。结构化需要程度高的个体更倾向于自动地做出特质推论[15]。在进入职场前, 员工已经存在对于领导、建言等方面的认知, 也就是拥有自己的内隐建言观。职场中, 领导的管理风格和工作态度会影响员工的建言态度和行为。在管理开放性氛围程度低的企业中, 员工对建言的认知和预期越消极, 越倾向于选择沉默。相反, 如果企业领导不断鼓励员工参与, 员工形成新的内隐建言观的可能性会增加。而事实上, 个体长时间形成的内隐建言推断特质在短期内不会轻易发生改变, 即员工原本的建言观不一定会因为积极开放的组织管理氛围而发生改变。出于自我保护, 内隐建言观使员工更关注建言产生的负面影响, 从而丧失对主动建言的积极性, 增加沉默行为[16]。个体在建言之前, 会根据自己的内隐建言认知进行预判, 如“同事没有提出建议, 那我也不提”、“领导说的都是场面话”等等。综上所述, 在具备管理开放性的企业中, 员工也不可避免存在自我保护的内隐建言观念, 导致员工选择沉默。因此, 本研究提出假设:

H2: 管理开放性不能显著改变员工的自我保护内隐建言观, 自我保护的内隐建言会增强员工沉默。

2.3. 组织沉默的中介作用

领导沉默则是领导由于主观或客观的原因, 故意不直接向下属表达自己的真实想法, 或表达的时候隐瞒或者过滤的行为[17]。同侪间的互动可以使得个体态度、观点或行为发生转变, 导致产生有共识性的结果[18]。作为集体层面的现象, 组织沉默应包括领导沉默和同事沉默。按照行为传染理论(Behavioral Contagion Theory)认为, 个体行为不但是他人行为感染的产物, 而且会引发人际间行为趋同[19], 个体行为通过改变人们的期望效用, 改变他人参与行为的可能性[20]。基于行为传染理论, 个体行为决策的参照物是他人的行为及其效用, 领导和同事的言行举止等有助于个体形成新的认知[21]。行为传染具有强关系、行为示范、个体间沟通这三个特征[22]。由此看来, 员工沉默是一个动态过程, 即员工自身的沉默行为可能会被身边领导或同事传染, 也有可能影响身边员工的沉默行为。综上所述, 在具备管理开放性的企业中, 领导和同事的沉默行为依然能够传染给其他员工, 从而增强员工沉默行为。因此, 本研究提出假设:

假设 H3: 管理开放性不能打破组织沉默, 且组织沉默会增强员工沉默。

假设 H3a: 管理开放性不能打破领导沉默, 且领导沉默会增强员工沉默。

假设 H3b: 管理开放性不能打破同事沉默, 且同事沉默会增强员工沉默。

2.4. 中庸思维的调节效应分析

中庸思维在中国传统文化中影响深远, 中庸讲求“不偏不倚、执两用中”。受中庸思维影响, 个体在面对冲突、不公平待遇等矛盾时, 可能会选择漠视性沉默行为[24]。受中庸思维影响越深的员工会谨慎地对领导或同事提出想法, 而非冒进式建言, 避免被孤立而选择沉默。中庸思维具备多元化, 整体性和和谐性[23], 中庸思维程度高的员工会用全面的、多元的眼光看待问题, 会听取矛盾双方的观点, 在矛盾中找到平衡点, 以尽量降低冲突。中庸思维能够让个体由感性的认知转向理性的认知, 从而表现出理性的反应[24] [25]。中庸思维程度高的员工会更客观看待自我保护的内隐建言以及领导和同事的沉默行为, 会考虑沉默的积极影响和消极后果, 不会一味选择沉默, 甚至中庸思维会负向调节自我保护的内隐建言对默许性沉默的关系[16]。

综上所述, 中庸思维程度越高, 将弱化自我保护的内隐建言对员工沉默影响, 以及组织沉默对员工沉默的影响, 因此本研究提出假设:

假设 H4: 中庸思维负向调节自我保护的内隐建言与员工沉默之间的关系。

假设 H5: 中庸思维负向调节组织沉默与员工沉默之间的关系。

根据以上假设, 本研究的研究模型如下图 1 所示:

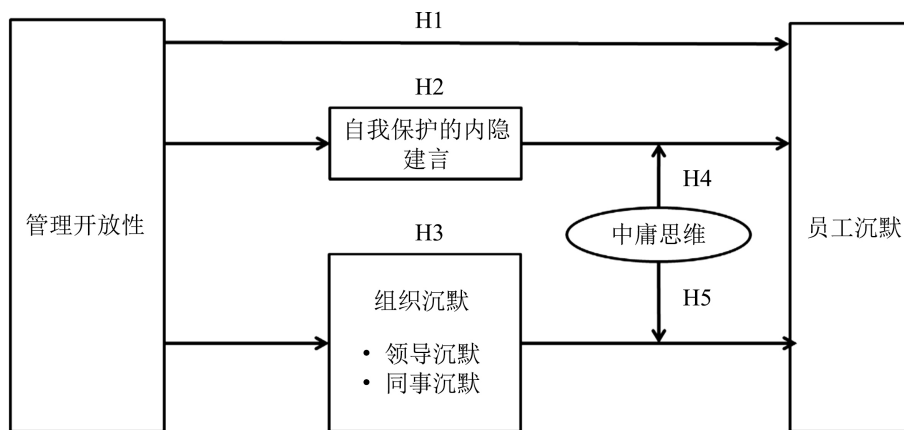


Figure 1. Theoretical model
图 1. 理论模型

3. 研究设计与变量测量

3.1. 研究样本

本研究对华南地区的制造业企业、创意产业的企业员工开展问卷调查, 共收集有效问卷 254 份, 有效回收率为 96.21%。问卷主要分为两部分: 第一部分是人口统计学特征, 包括性别、年龄、学历、岗位级别、工作年限等 5 个题项, 旨在了解调查对象的基本情况。

3.2. 测量工具

本研究在相关权威学者以往研究内容的基础上, 选取了管理开放性、内隐建言信念、领导沉默、同事沉默、中庸思维以及员工沉默量表, 通过对这些量表进行部分修改, 测量管理开放性的 4 个题项, 测量自我保护的内隐建言的 5 个题项, 测量组织沉默的 19 个题项, 测量中庸思维的 6 个题项以及测量员工

沉默的 11 个题项。每一题项均采用 Likert 的 5 点计分法进行评价, 如将选项划分为“非常不同意”、“基本不同意”、“一般”、“基本同意”、“非常同意”这 5 个等级。

管理开放性为本研究的自变量, 目前关于管理开放性的测量, 国内外学者主要采用 Detert and Burris (2007) [26]设计的量表。

自我保护的内隐建言为本研究的中介变量, 理论界主要采用 Detert and Edmondson (2011) [13]所编制的量表。

组织沉默为本研究的中介变量, 本文根据不同的社会交换关系, 将该变量划分为领导沉默和同事沉默两个维度。其中, 领导沉默的量表来源于黄桂(2015) [18]编制的员工视角的量表。本研究结合实际的需要, 稍加调整, 最终选取了其中 8 个题项。而同事沉默是本研究衍生的一个概念, 暂时还未有成熟的量表, 故该变量的量表将参照员工沉默量表进行修订, 共 11 个题项。

中庸思维为本研究的调节变量, 国内学者采用吴佳辉和林以正(2005) [27]设计的量表。

员工沉默为本研究的因变量, 国内学者采用的量表主要来源于郑晓涛(2008) [9]编制的三维量表, 结合本文的研究内容, 调整部分内容, 共 11 个题项。

此外, 本研究选取性别、年龄、学历、岗位级别、工作年限这五个常见的人口统计学变量作为控制变量。其分布特征如表 1。

Table 1. Descriptive analysis of the demographics characteristics of the respondents
表 1. 调查对象的人口统计学特征的描述性分析

变量	选项内容	百分比(%)
性别	男	45.3
	女	54.7
年龄	19 岁及以下	14.6
	20~29 岁	32.7
	30~39 岁	27.6
	40 岁以上	25.2
学历	高中(或中专)及以下	15.7
	大学专科	19.7
	大学本科	39
	研究生及以上	25.6
岗位级别	基层	74.4
	中层	17.3
	高层	8.3
工作年限	3 年以下	30.6
	4~5 年	22
	6~10 年	27.3
	10 年以上	20.1

4. 数据分析与假设检验

4.1. 问卷的信效度检验

本研究通过 SPSS 23 对收集的问卷进行信度分析, 根据 Cronbach's α 系数验证各个量表的可靠程度, 结果见表 2。本文问卷设计借鉴了国内外的成熟量表, 也参考了大量文献的设计, 为了进一步验证问卷能否准确反映研究目的以及研究变量的特征。本研究先通过 SPSS 23 进行 KMO 和巴特利特检验, 以此来检验问卷是否适宜进行验证性因子分析, 探索性因子分析结果显示, KMO 值为 0.971, 大于 0.9, 表明各个变量间具有一定的联系, 且巴特利特球形检验的显著性无限接近于 0, 拒绝原假设, 表明该问卷非常适合进行验证性因子分析。

Table 2. Results of variable reliability test
表 2. 变量信度检测结果

变量	题数	标准化后的 α
管理开放性	4	0.849
自我保护的内隐建言	5	0.849
领导沉默	8	0.878
同事沉默	11	0.923
中庸思维	6	0.872
员工沉默	11	0.930

进一步, 通过 AMOS 26 进行验证性因子分析, 验证各变量间的拟合程度, 从而判断问卷的效度。验证结果为 X^2/df 为 1.731, 小于 2, 模型拟合良好; RMSEA 为 0.054, 小于 0.1, 拟合较好; CFI 为 0.910, IFI 为 0.911, TLI 为 0.901, 均大于 0.9, 结果拟合程度良好。综合数据分析表明, 本研究问卷各指标均处于合适的范围内, 整体拟合程度好, 具有良好的结构效度。

4.2. 各变量的相关分析

Table 3. Results of correlation analysis of each variable
表 3. 各变量的相关分析结果

变量	均值	标准差	管理开放性	自我保护的内隐建言	组织沉默	中庸思维	员工沉默
管理开放性	3.7963	0.84995	1				
自我保护的内隐建言	3.8008	0.79494	0.771**	1			
组织沉默	3.7161	0.7455	0.745**	0.843**	1		
中庸思维	3.813	0.7877	0.714**	0.727***	0.849**	1	
员工沉默	3.7448	0.77607	0.701**	0.786**	0.923**	0.834**	1

注: N = 254, *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$ 。

为了检验变量之间的关联程度, 本研究通过 SPSS 23 对各变量进行 Pearson 相关分析。如表 3 所示, 管理开放性与自我保护的内隐建言、组织沉默、中庸思维、员工沉默都表现出显著的正相关关系, 初步

表明在管理开放性环境下, 依然存在自我保护的内隐建言、组织沉默、中庸思维以及员工沉默; 自我保护的内隐建言与组织沉默、中庸思维、员工沉默均呈显著正向线性关系; 组织沉默与中庸思维、员工沉默也显著正相关。中庸思维与员工沉默显著正相关。

综上, 本文的研究变量之间存在理想的相关关系, 下一步可以对各变量之间的因果关系进行深入研究。

4.3. 假设检验

4.3.1. 中介作用分析

本文选择 Process 分析软件, 采用 Bootstrap 方法检验中介作用, 根据[BootLLCI, BootULCI]区间是否包含 0 来判断中介作用是否显著。如果不包含 0, 则表明中介显著, 如果包含 0, 则表明中介不显著。

1) 自我保护的内隐建言的中介作用

检验结果如下表 4 所示, 自我保护的内隐建言的中介效应的置信区间为[0.2996, 0.5272], 不包含 0, 表明自我保护的内隐建言的中介作用显著, 加上前文回归分析得出管理开放性与自我保护的内隐建言呈正相关关系的结论, 即假设 H2 成立。

Table 4. Mediating effect of implicit suggestion on self-protection

表 4. 自我保护的内隐建言的中介作用结果

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	效应占比(%)
总效应	0.6289	0.641	0.484	0.765	100.00
直接效应	0.2102	0.0619	0.0934	0.3387	33.42
自我保护的内隐建言的 中介效应	0.4188	0.0571	0.2996	0.5272	66.59

2) 组织沉默的中介作用

检验结果如下表 5 所示, 领导沉默和同事沉默的中介效应的置信区间分别为[0.3152, 0.5429]、[0.4102, 0.6351], 均不包含 0, 表明领导沉默和同事沉默的中介作用显著, 加上回归分析得出管理开放性与领导沉默和同事沉默呈正相关关系的结论, 因此管理开放性不能打破领导沉默和同事沉默, 而这两种沉默会增强员工沉默, 即假设 H3a 和 H4b 成立, 则原假设 H3 成立。

Table 5. Results of mediating effects of organization silence

表 5. 组织沉默的中介作用结果

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
领导沉默	0.4389	0.0575	0.3152	0.5429
同事沉默	0.5316	0.0561	0.4102	0.6351

4.3.2. 调节效应分析

本文通过 SPSS 23, 分析调节效应可以研究自变量在对因变量产生影响时, 是否受到调节变量的影响。调节效应的检验分为两个步骤。一是数据处理。首先对调节作用中的自变量(自我保护的内隐建言、组织沉默)和调节变量(中庸思维)进行标准化处理, 相乘后得到交互项; 紧接着按顺序引入控制变量、自变量(自我保护的内隐建言、组织沉默)、调节变量(中庸思维)以及交互项; 最后分别形成三个模型。二是

调节效应的检验。根据交互项是否显著来判断是否具有调节效应, 当果调节效应显著时, 根据交互项的非标准化系数值来判断调节效应的正负方向。如果非标准化系数大于 0, 则表明发挥正向的调节作用, 反之, 发挥负向的调节作用。

1) 中庸思维在自我保护的內隱建言与员工沉默之间的调节作用

由下表 6 可知, 模型一表明自我保护的內隱建言对员工沉默的正向影响显著; 模型二加入中庸思维后, Adjusted R^2 增加至 0.758; 模型三检验发现, 中庸思维在自我保护的內隱建言与员工沉默之间的调节效应是显著的。模型三在模型二的基础上, 新加入自我保护的內隱建言与中庸思维的交互项, 结果显示自我保护的內隱建言与中庸思维的交互项系数显著($t = -7.272, p = 0.00 < 0.05$), 且非标准化系数为-0.144, 小于 0, 表明中庸思维有负向的调节作用。对比模型一和模型二, 模型三再加入交互项(自我保护的內隱建言 x 中庸思维)后, 加大对员工沉默的解释力度(Adjusted $R^2 = 0.8$)。综上, 中庸思维会负向调节自我保护的內隱建言对员工沉默的影响, 即假设 H4 成立。

Table 6. Moderating effect of golden mean thinking between implicit suggestion of self-protection and employee silence
表 6. 中庸思维在自我保护的內隱建言与员工沉默之间的调节作用

	零模型	模型一	模型二	模型三
常数	3.267***	0.711	0.196	1.469
性别	-0.039	0.069	0.016	0.013
年龄	0.103*	0.016	0.015	0.034
学历	0.006	-0.052	-0.007	-0.013
岗位级别	0.062	0.011	0	0.001
工作年限	0.057	0.035	0.005	0.024
自我保护的內隱建言		0.764***	0.374**	0.254**
中庸思维			0.542***	0.332***
自我保护的內隱建言*中庸思维				-0.144**
R^2	0.045	0.629	0.765	0.807
Adjusted R^2	0.026	0.62	0.758	0.8
F	2.33	69.913	114.28	127.696

注: $N = 254$, *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$ 。

2) 中庸思维在组织沉默与员工沉默之间的调节作用

由下表 7 可知, 模型一表明组织沉默对员工沉默的正向影响显著; 模型二加入中庸思维后, Adjusted R^2 增加至 0.85; 模型三检验发现, 中庸思维在组织沉默与员工沉默之间的调节效应是显著的。模型三在模型二的基础上, 新加入组织沉默与中庸思维的交互项, 结果显示组织沉默与中庸思维的交互项系数显著($t = -2.478, p = 0.014 < 0.05$), 且非标准化系数为-0.047, 小于 0, 表明中庸思维有负向的调节作用。对比模型一和模型二, 模型三再加入交互项(组织沉默*中庸思维)后, 加大对员工沉默的解释力度(Adjusted $R^2 = 0.86$)。综上, 中庸思维会负向调节组织沉默对员工沉默的影响, 即假设 H5 成立。

Table 7. Moderating effect of golden mean thinking between organizational silence and employee silence
表 7. 中庸思维在组织沉默与员工沉默之间的调节作用

		模型一	模型二	模型三
常数	3.267***	0.098	0.028	0.499
性别	-0.039	0.054	0.04	0.038
年龄	0.103*	0.013	0.013	0.016
学历	0.006	-0.021	-0.012	-0.016
岗位级别	0.062	0.003	0.001	0.002
工作年限	0.057	0.006	0.001	0.009
组织沉默		0.958***	0.805***	0.724***
中庸思维			0.172***	0.133**
组织沉默*中庸思维				-0.047*
R ²	0.045	0.853	0.861	0.865
Adjusted R ²	0.026	0.85	0.857	0.86
F	2.33	239.082	218.25	195.727

注: N = 254, *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$ 。

5. 研究结论与启示

5.1. 研究结论

本研究在行为传染理论的基础上, 探讨管理开放性是否真的能够打破员工沉默行为, 又分别通过自我保护内隐建言、组织沉默、中庸思维探讨员工沉默的影响机制。通过对 254 名企业员工的调查发现, 在管理开放性氛围高的企业中也会存在大量的员工沉默行为, 并且领导沉默、同事沉默以及自我保护的内隐建言都会导致员工沉默。本章主要对上文的数据分析结果进行分析梳理。

5.1.1. 管理开放性不能真正打破员工沉默

企业管理者通常认为, 在管理开放性氛围高的企业, 可以增加员工的建言行为, 打破员工的沉默行为, 并且有研究证实管理开放性和员工沉默存在负向的相关关系[25]。但事实真是如此吗, 本文为验证管理开放性能否打破员工沉默展开研究, 最终得出管理开放性不能真正打破员工沉默的结论。

第一, 员工沉默会受到个人、领导、同事、组织、社会文化等因素的影响, 管理开放性只是影响员工沉默众多因素的其中一个, 并不足以打破员工沉默。在内隐建言观的作用下, 中国员工会受到固有的观念影响, 如希望维系和谐的氛围、顾及上级面子等。由于大部分员工难以了解领导的真实想法, 员工并没有真正相信管理者是真心想要听取员工意见, 做出改变, 管理者所表现的管理开放性行为在下属员工的眼中只是“客套话”。在这种情况下, 员工在考虑究竟是保留还是表达意见时, 很容易忽略管理者开放性行为, 或者误会领导是故意试探自己, 因此会根据自己原先的内隐认知进行选择。第二, 沉默和建言属于两种独立的行为。虽然我们有时可以从员工建言的研究获得关于员工沉默行为的启发, 但不能默认二者的研究是相互适用的。因此, 在企业中虽然管理者努力促进员工建言, 为他们构建开放包容的氛围, 但员工仍然可能无动于衷, 保持沉默。但是不公正、不开放的企业中, 员工沉默、不建言的概率

会更大, 所以我们不能放弃创建开放包容的企业文化。

5.1.2. 自我保护的内隐建言正向影响员工沉默

本文通过研究发现, 由于每个人拥有相对稳定的内隐建言观, 所以管理开放性的存在对员工自我保护的内隐建言的影响有限, 但自我保护的内隐建言会加强员工沉默的程度。由于内隐建言观的形成是长期、不间断的过程, 受到社会性观念的影响, 组织情境对个体建言认知的影响有限。在中国情境下, 员工不想在工作中揭露自己的问题, 不想承担多余的工作负担, 也不想让领导或者同事偷走自己的想法。就算领导鼓励提议, 他们也不想让自己身陷不确定甚至是风险之中。与其为了可能远少于代价的未知奖励帮助同事优化流程, 提高组织效率, 他们宁愿保留自己的想法。因此, 无论员工是否感觉到组织的开放性氛围, 他的自我保护的内隐建言信念却具有一定的稳定性。虽然在管理开放性的环境下仍然存在员工的自我保护内隐建言, 但研究员工自我保护的内隐建言对于有效减少员工沉默行为有一定的帮助。

5.1.3. 组织沉默正向影响员工沉默

本文通过研究发现, 虽然管理开放性对组织沉默的影响不大, 但组织沉默通过行为传染乃至情绪传染正向影响着员工沉默行为。周边同事以及领导对个体的影响也是潜移默化的, 个体观点、行为会受到同事和领导的影响而产生改变。本文证实了领导沉默、同事沉默以及员工沉默之间确实会相互传染。因此要想改善员工和其他同事的沉默行为, 不妨先从领导入手, 调整领导对待沉默的态度。

5.1.4. 中庸思维的影响

由于中西方文化存在较大的差异, 所以本研究在探讨中国特有文化背景下所产生的员工沉默行为时, 引入了中庸思维。它代表了典型的中国思维方式, 在童年的教育以及后来的成长过程中, 潜移默化, 发挥深远持久的作用。中国员工在决策时会下意识地用中庸思维思考问题, 会更加理性, 随机应变, 根据情境及时改变自己的想法和行为, 进而找到新的解决方案, 而不是单纯选择沉默。本文研究发现, 中庸思维显著地负向调节了自我保护的内隐建言对员工沉默的影响, 以及组织沉默对员工沉默的影响。这一结果表明中庸思维确实会弱化组织沉默和自我保护的内隐建言对员工沉默作用, 丰富了在组织层面对中庸思维的研究。

5.2. 管理启示

5.2.1. 领导者应率先打破组织的沉默文化

打破沉默的文化需要领导者带头示范并且坦率公正, 因为, 员工只有感觉安全并且有能力时才会大胆表达意见。管理者应从一个“控制者”角色过渡到“学习者”身份, 有的管理者在自己做出决策后, 表现出不想听到其他质疑或者建议的态度, 或者自己为了避免冲突, 保留自己的观点, 却想让下属畅所欲言, 这些“专制”做法会给下属施加心理压力, 不敢随意发言, 还会增加建言后的负面预期, 从而使企业中的声音越来越少。另外, 领导要经常倾听员工的想法, 肯定他们的创新, 维持组织内领导与下属以及同事间沟通的开放性。领导应当允许员工基于个人喜好形成差异化断层, 比如可以鼓励那些比较内向、不擅长表达观点、新来的员工加入一些跟个人爱好或者背景相似的“圈子”。在这样的圈子里, 通过“学习互助”的模式, 非正式领袖会站出来发挥带头的积极作用, 帮助同一圈子的员工传达观点。

5.2.2. 建立透明且基于规则的管理机制, 增进员工的心理所有权

虽然管理开放性氛围高的企业也可能存在沉默行为, 但在不公正、不开放的企业中, 沉默的概率会更大。员工沉默是一种负面的、“游离”在组织角色外的行为, 如果企业文化能让员工感受到自己的精神需求和个人发展是被企业尊重的, 这样等于无形之中创造一种外在力量, 把沉默的员工拉回到企业原

先希望的世界。因此, 要想改善员工沉默的情况, 企业应当建立一种更为包容、信任、开放和公正的企业文化, 增进员工对组织的心理所有权, 从心理层面上让员工拥有对组织、团队、工作任务的占有感, 进而打破员工心理对组织的固有偏见和刻板印象, 进而影响员工在沉默与建言之间选择的态度、动机和行为。创造管理开放性氛围至少应当做到以下两点要求。第一, 建立尽可能透明的管理机制。这种透明不是只有对积极信息的透明, 还应该包括对消极信息的透明。除非是涉及企业机密的情况, 管理者面对自己所掌握的资讯以及与下级工作交接时遇到的问题, 也不应保持沉默, 应该以较为直接的方式向下属指出。第二, 建立一个基于规则的管理机制, 开放更多供员工发表意见的渠道。这种在原则和规则基础上的文化, 可以使员工在信息交流的过程中感到安全。

5.2.3. 改变考核制度, 鼓励员工参与管理

如果管理者决定让员工参与管理, 那么应当建立一个公平的反馈机制, 创造对事不对人的环境, 让员工真切感受到领导的真实想法, 根本改变员工的内隐建言认知。比如, 多数人决定要不要开口, 基于自我保护的目的, 最大限度降低建言风险。企业应该建立一种“大胆表达意见的人都不会首先想到风险, 而是先考虑不开口的风险”的考核机制。把员工提出有利于组织发展的建议作为综合考核指标之一, 及时给予优秀员工奖励。此外, 在晋升员工的过程中, 也可以把这一指标纳入考虑。具体可以用积分来衡量员工所提的合理建议, 员工的各种福利会与积分有关联, 员工表现越积极, 积分就越多, 而积分越多, 得到的福利越多, 晋升也可能会越快, 由此员工的成就感越强。在精神和物质的双重鼓励下, 员工工作状态以及对待建言态度也会发生一定的转变。

5.3. 局限和未来展望

本研究难免存在一些不足, 希望能够在后续研究中得到完善。

第一, 本文在设计问卷时, 没有收集数据进行预测, 只是修改以往的文献研究以及成熟的量表而设计的问卷, 没有考虑样本群体的差异性会导致结果不同的可能性。第二, 本研究样本的选择上仅就华南地区的部分行业的员工收取数据, 并未将员工和领导者分开匹配, 问卷也是将领导和员工均作为企业员工处理, 这部分影响我们对于不同层次员工沉默行为的区别对待, 这对最终的结果可能产生影响, 今后研究可考虑, 分样本分阶段开展调研, 比如, 针对管理机制改进或者领导风格改进后员工沉默行为的改变效应进行实证研究, 验证本研究的管理建议是否有效, 延展未来的研究的范围, 获取多样化的样本, 从而提高研究结论的适用性和代表性。第三, 本文主要探讨员工沉默的影响因素, 简单提及了员工沉默带来的消极后果, 并未提及可能带来的积极影响, 且关于员工沉默的影响缺乏相关的实证检验。未来的研究可以关注员工沉默带来的积极影响, 如员工沉默可以减少在工作时间讨论八卦的情况等。第四, 本文选取的变量未划分具体维度, 如员工沉默, 研究结果较难分辨是该变量哪一方面所产生的影响机制, 容易忽略一些导致员工沉默的。未来的研究可以细分各项变量的维度, 使得研究结论更加具体。此外, 有关自我保护的内隐建言大致可划分为五个维度, 但本文在进行数据分析时未将其进行细分, 以一概全, 如果细分可能会发现不同维度会受到不同变量的影响。

参考文献

- [1] 大卫·麦克斯菲尔德. 沉默, 为什么会一步步毁了公司? [EB/OL]. 哈佛商业评论. <https://36kr.com/p/946484883909504>, 2020-10-30.
- [2] 王啸天, 陈文平, 段锦云. 中国背景下员工的面子观及其对建言和沉默行为的影响[J]. 心理研究, 2019, 12(3): 233-244+251.
- [3] 王丽萍, 曾祥龙. 组织认同能打破沉默行为吗?——基于面子观念的调节作用[J]. 商学研究, 2020, 27(4): 103-109.

- [4] 张端民. 领导-成员交换与员工沉默行为: 组织公平与传统性的作用[J]. 预测, 2017, 36(3): 14-20.
- [5] 樊耘, 张克勤, 阎亮, 马贵梅. 基于员工集体主义倾向调节作用的组织文化友好性和一致性对员工沉默的影响研究[J]. 管理学报, 2014, 11(7): 981-988.
- [6] 刘军, 陈麟瓚, 戴维. 领导为什么选择沉默——自我效能与心理安全机制的研究[J]. 学术研究, 2015(9): 81-88+160.
- [7] Pinder, C.C. and Harlos, K.P. (2001) Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel & Human Resources Management*, **20**, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- [8] Brinsfield, C.T. (2013) Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Journal of Organizational Behavior*, **34**, 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- [9] 郑晓涛, 柯江林, 石金涛, 郑兴山. 中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响[J]. 心理学报, 2008(2): 219-227.
- [10] 郑立明. 基于工作满意度的员工反应行为研究[J]. 经济问题, 2017(2): 101-106.
- [11] 李锐, 田晓明, 凌文铨. 管理开放性和上下属关系对员工亲社会性规则违背的影响机制[J]. 系统工程理论与实践, 2015, 35(2): 342-357.
- [12] Morrison, E.W., See, K.E. and Pan, C. (2015) An Approach-Inhibition Model of Employee Silence: The Joint Effects of Personal Sense of Power and Target Openness. *Personnel Psychology*, **68**, 547-580. <https://doi.org/10.1111/peps.12087>
- [13] Detert, J.R. and Edmondson, A.C. (2011) Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work. *Academy of Management Journal*, **54**, 461-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- [14] 杨治良, 郝兴昌. 心理学辞典[M]. 上海: 上海辞书出版社, 2016: 580.
- [15] 汪曲, 李燕萍. 团队内关系格局能影响员工沉默行为吗: 基于社会认知理论的解释框架[J]. 管理工程学报, 2017, 31(4): 34-44.
- [16] [美]Taylor Peplau Sears. 社会心理学[M]. 第十版. 北京大学出版社, 2004: 63.
- [17] 蔡霞, 耿修林. 基于自我保护动机的内隐建言信念对员工沉默的影响——一项中国情境的研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2016, 37(10): 153-163.
- [18] 黄桂, 付春光, 关新华. 组织中领导沉默维度的建构与测量[J]. 管理世界, 2015(7): 122-129.
- [19] Dawn, D., Laura, D., et al. (2016) Peer Effects on Head Start Children's Preschool Competency. *Developmental Psychology*, **52**, 58-70. <https://doi.org/10.1037/dev000066>
- [20] Wheeler, L. (1966) Toward a Theory of Behavioral Contagion. *Psychological Review*, **73**, 179-192. <https://doi.org/10.1037/h0023023>
- [21] Aral, S. (2011) Identifying Social Influence: A Comment on Opinion Leadership and Social Contagion in New Product Diffusion. *Marketing Science*, **30**, 217-223. <https://doi.org/10.1287/mksc.1100.0596>
- [22] 汪曲, 李燕萍. 团队内关系格局能影响员工沉默行为吗: 基于社会认知理论的解释框架[J]. 管理工程学报, 2017, 31(4): 34-44.
- [23] 李雯晶, 蒋青云, 刘婷. 社会传染研究综述与展望——基于行为经济学视角[J]. 管理现代化, 2020, 40(4): 105-109.
- [24] 赵可汗, 贾良定, 蔡亚华, 王秀月, 李珏兴. 抑制团队关系冲突的负效应: 一项中国情境的研究[J]. 管理世界, 2014(3): 119-130.
- [25] 罗瑾珽, 易明, 钟竞. 双元领导对亲社会性沉默的影响[J]. 管理科学, 2018, 31(2): 105-119.
- [26] Detert, J.R. and Burris, E.R. (2007) Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, **50**, 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- [27] 吴佳辉, 林以正. 中庸思维量表的编制[J]. 本土心理学研究, 2005(24): 247-299.