

## 沉默的声音：组织中的沉默行为

何 铨 马剑虹 Hora H. Tjitra

(浙江大学心理与行为科学系, 杭州 310028)

**摘 要** 组织沉默指的是员工了解组织运行中潜在的问题,但是出于某种目的而没有表达个人观点的行为。该文在以往研究的基础上概括了组织沉默的定义、维度以及测量手段。由于沉默行为的原因是多种的,该文从领导和组织、同事以及员工个体特征三个方面阐述影响组织沉默行为的因素,并总结了组织沉默行为对组织和员工的负面影响,特别是对组织学习过程的影响。最后提出了组织沉默行为研究的意义和展望。

**关键词** 组织沉默, 组织氛围, 领导, 担心。

**分类号** B849: C93

在“皇帝的新装”的故事中,市民担心说出真相会被认为是傻瓜,而都在夸皇帝的新装是漂亮的。组织中也普遍存在这种现象。当员工了解事情的真相时,则需要决定是向管理者进谏还是保持沉默。很多时候,员工由于种种原因,如担心领导的报复或同事的嘲笑而选择“安全”的反应方式-保持沉默。表面上,沉默和进谏是对立的两方面,因为沉默意味没有发言,而进谏则表示对重要问题发表意见<sup>[1]</sup>。在商业竞争激烈的今天,谁占了先机,就获得成功。获得先机的重要条件就是决策的质量,而组织沉默则被认为是影响决策质量的绊脚石。因此,在研究者对进谏行为进行研究的同时,组织沉默则受到越来越多的研究者关注。

### 1 组织沉默的定义

Morrison 和 Milliken 将组织沉默定义为一种集体现象,指的是员工对组织潜在的问题保留个人观点的行为<sup>[1]</sup>。在具有沉默氛围的组织中,员工不说出观点或想法是因为担心负面的结果或认为其观点对组织来说并不重要。Pinder 和 Harlos 则将沉默定义为当员工有能力改进当前组织的特点时保留了对组织环境等方面的行为的、认知的或感情的评价<sup>[2]</sup>。在此概念基础上,Pinder 等人将沉默分为两种:默许的沉默和无作为的沉默。默许的沉默指的是消极地保留观点,意味着消极地顺从;无作为的沉默指的是比较积极地保留观点,目的是保护自己

或由于担心发表意见会产生人际隔阂。他们进一步从个人意识、压力水平以及情绪体验等八个方面对两种沉默行为进行了比较。虽然,两个研究关注的是沉默概念的不同方面:Pinder 关注的是个体对组织中不公平现象的沉默;Morrison 则是从组织层面出发,认为沉默是担心的反应,是一种文化现象。但是,两个研究都强调保留是沉默的基本成分,同时,也都强调员工没有说出来的原因。Dyne 等人强调有目的的沉默,提出没有发言并不是有目的的沉默,沉默的前提是对事件有所认识<sup>[3]</sup>。Dyne 等在 Pinder 的框架上,根据员工保持沉默的内在动机将沉默划分为默许性沉默、防御性沉默以及亲社会性沉默。默许性沉默就是基于顺从而保留相关的观点和信息,是一种相对消极的顺从行为。防御性沉默是由于担心而保留相关观点的一种自我保护行为,是保护自我的有意的和主动的行为。与默许性沉默相比,防御性沉默则更加主动,员工需要考虑和了解备择方案,明确保留观点和信息在当时是最佳的策略。而从组织公民行为研究出发,Dyne 提出基于利他或合作的动机,为了他人和组织的利益而保留相关的信息和观点的行为,称之为亲社会性沉默。Dyne 认为这与组织公民行为中的运动员精神是一致的,没有怨言本身就是沉默的一种形式。同组织公民行为一样,亲社会性沉默是关注他人的有意的和主动的行为。它是一种个体意愿行为。同防御性沉默类似,亲社会性沉默基于了解和明确备择方案并有意识的保留观点。但与防御性沉默相比,亲社会性沉默的内在动机是关注他人,而不是担心进谏

收稿日期: 2005-09-29

通讯作者: 马剑虹, E-mail: jhma@zju.edu.cn

对自身产生的负面结果。

员工保留沉默的问题很多,主要是针对组织运行中的各方面问题。Milliken等通过访谈研究提出员工保持沉默的问题主要有8类<sup>[4]</sup>:与上级或同事的胜任力或绩效相关的问题;组织、绩效或改进意见等方面的问题;报酬的公平性;公司政策;个人职业生涯;伦理方面的问题;骚扰或职权滥用;以及同事之间的冲突等。

## 2 组织沉默的测量

沉默的行为特征是没有言语,提供的行为线索相对比较模糊<sup>[3]</sup>,这就是使其不同于进谏行为可以从行为和言语进行评价。因此,如何测量组织的沉默行为是该领域研究的挑战之一。Dyne等人从组织沉默的概念框架出发采用他评的方法,让员工对同事的行为从默许性、防御性和亲社会性三个方面进行评价,每个方面包括五个项目,如员工保留任何改进的意见是因为他(她)觉得自己的能力不足以产生影响、员工为了自我保护而逃避提出改进意见、员工能从组织利益出发,恰当地保护组织机密信息,等共15个项目,并采用利克特7点量表,1表示非常不赞成,7表示非常赞成<sup>[3]</sup>。Huang等人采用利克特3点量表(1表示比较同意,3表示比较不同意,2表示不清楚),让员工从沟通渠道等五个方面共27个项目进行评价,最后的总平均则代表组织的沉默程度<sup>[5]</sup>。Milliken等采用半结构访谈法研究组织沉默<sup>[4]</sup>。有的研究采用情境测试的方法<sup>[6]</sup>。也有的研究采用现场研究的方法,研究者通过观察员工在实际工作中沉默行为进行编码<sup>[7]</sup>。

## 3 影响组织沉默的因素

员工保持沉默的原因有很多,而且沉默本身也是很难进行解释的<sup>[8]</sup>。但是,组织沉默是组织中一种普遍的现象,是员工在组织中的行为表现。因此,我们从领导与组织、同事以及员工的个体特征三方面进行解释。

### 3.1 领导和组织的影响

Morrison 和 Milliken 提出组织沉默主要是由管理者造成的,其根源是管理者担心负面的反馈以及管理者内在的一系列理念<sup>[1]</sup>。研究发现管理者一般都是担心得到负面的反馈,特别是从下属那儿得到负面反馈。Morrison 等将管理者的内在理念归为三类<sup>[1]</sup>:员工是自私和不值得信赖的、管理者最了解组织中的重要问题以及和谐一致是组织健康的体

现。正是由于管理者的内在理念,组织采用了集权的决策并缺乏上行信息反馈机制,进而在组织中形成了沉默的氛围。Milliken 等提出上下级之间的官僚关系强化了组织沉默的出现<sup>[4]</sup>。Edmondson 研究表明领导在消除组织沉默中的重要作用,如果领导能在组织中形成心理上产生安全的组织氛围,则有利于消除组织沉默<sup>[7]</sup>。也有研究证明当团队规模大而又处于传统的管理模式之中,员工就出现较多的沉默行为<sup>[6]</sup>。Huang 等发现领导的开放性与组织沉默出现频率成反比,当组织的开放性越高,员工则倾向于对组织问题发表个人观点<sup>[5]</sup>。学习型组织的相关研究证实大多数组织的规范和惯例限制了员工发表个人意见,而且组织不能容忍组织中批评和不一致的出现<sup>[9]</sup>。Ashforth 等证实组织的支持程度、规范以及员工与管理者之间的关系影响着员工的组织沉默行为<sup>[10]</sup>。

### 3.2 同事的影响

组织沉默是一种集体现象,因此同事的行为对组织沉默的形成有着重要影响<sup>[1]</sup>。当员工加入组织时,他们需要学习该组织的游戏规则:什么东西可以讨论、什么东西不可以讨论。而组织沉默的学习不是从尝试-错误中得来的,而是通过与同事交流、观察同事的行为中获得的。员工做出保持沉默的决定与其他员工的决策相关。员工在组织中不仅关注上级的评价,更重要的是关注同事的评价。Ashforth 和 Humphrey 强调组织中“标签”的影响,当员工被贴上某个标签后,其他员工就会以此来衡量他<sup>[10]</sup>。而经常发表意见很有可能被贴上负面的标签,严重的会影响员工在组织中晋升机会和职业生涯发展。Ashforth 等认为员工决定是否保持沉默主要考虑的是对其公共形象是否影响<sup>[10]</sup>。Bowen 等认为员工在决定是否发表意见时很大程度上受其所知觉到的同事的观点影响<sup>[11]</sup>。当员工感觉个人的观点是少数人的观点时,由于担心被孤立而不会坦陈自己的观点。沉默则成为自我强化的结果,是一种集体主义现象。也就是说当人们知觉到其观点是大多数人的看法时则有优越感,反之则没有。Bowen 等提出沉默是由员工之间的互动特征以及组织氛围决定的<sup>[11]</sup>。

### 3.3 个体特征的影响

Ryan 和 Oestreich 的研究表明员工保持沉默的主要原因是个体因素:担心发表意见会有不好的结果以及认为发表意见不会产生作用和影响<sup>[12]</sup>。

Milliken 等人基于访谈研究提出影响组织沉默的结构模型,认为个体特征(缺乏经验和阅历)、组织特征(官僚的和非支持的)以及与上级的关系(不支持的和关系疏远的)是影响员工保持沉默的外源变量,而关键的是员工个体的心理知觉的影响<sup>[4]</sup>。主要包括六种担心:担心被贴上不好的标签、担心破坏与同事和上级之间的关系、感觉自己是没有用的、担心被惩罚或报复以及关注对其他人造成负面的影响。而且当员工处于担心之类的情绪状态时,容易回忆起类似的情境,进而高估了情境产生的消极后果的可能性。再者个体会收集相关的信息来佐证这种担心,从而夸大了发表意见的危险。这也就出现了沉默的自我实现效应。Jeffrey 和 Linn 研究员工的人格与发表意见行为的关系,发现神经质的员工较少发表个人观点<sup>[6]</sup>。Premeaux 和 Bedeian 提出个体的自尊、自我监控以及内外源控制影响着员工在组织的表达行为<sup>[13]</sup>。当员工自尊水平低并具有外源控制特征时则出现较多的沉默行为,而且自我监控则是影响的中介变量。Jeffrey 和 Linn 的研究也发现自尊水平低的员工则出现较多的沉默行为<sup>[6]</sup>。Pinder 和 Parlos 提出员工的控制感、自尊以及对交流的认识影响员工的沉默行为<sup>[2]</sup>。

Morrison 和 Milliken 根据研究提出了影响组织沉默的因素模型,包括管理者的特征、组织和环境的特征、员工之间的互动以及员工和管理者之间的差异等<sup>[1]</sup>。

#### 4 组织沉默的影响

除了亲社会性沉默具有积极的效果,一般认为组织沉默对员工以及组织都会产生不同程度的负面影响<sup>[1,4]</sup>。对于组织,组织沉默使得组织的信息交流和沟通存在障碍,甚至是报喜不报忧,使得组织不能有效地决策和学习;对于个体,组织沉默使得员工出现各种顺从和放弃的行为,严重影响了组织忠诚。

##### 4.1 组织沉默对组织学习和决策的影响

组织沉默使得有关组织问题的负面信息不能有效地传递给管理者,而管理者基于不完全的信息而做出的决策更是毫无正确性可言<sup>[14]</sup>。Edmondson 指出组织沉默对组织的学习过程有着严重影响<sup>[7]</sup>,由于员工保留对组织问题的观点和信息,使得组织丧失了很多创新的机会。再者,在实践中,员工会对相关的信息进行过滤,提供给管理者的是大多数

人的观点和看法,但少数人的观点对决策过程起着重要的反省作用。当然,这也不是说信息越多越好,过多的信息会使决策花费大量的时间,进而影响决策的效能。研究表明由于组织沉默限制了决策者获得多样化的信息进而影响了组织决策的效能<sup>[1]</sup>。更重要的是组织沉默使得组织缺乏负面的反馈信息,使得组织不能及时有效地发现和纠正问题。而且管理者错误地将组织沉默认为是组织和谐的表现。

##### 4.2 组织沉默对员工的影响

员工保持沉默则意味着对组织发展问题保留个体真实的观点,这对员工在行为和认知等方面产生了影响:员工产生压力、不满意、犬儒主义以及顺从行为,从而进一步影响员工与组织的关系,如组织忠诚<sup>[4]</sup>。Morrison 等提出了组织沉默对员工会产生三个方面的影响:感到没有被重视、感到缺乏控制以及认知失调<sup>[1]</sup>。

过程公平的研究表明员工对决策过程的评价注重过程中能否参与,对参与的结果影响关注相对少些。以往研究表明当员工知觉到他们不能完全的表达自己的想法时,他们会感觉到没有被重视。而当员工感觉到组织没有重视自己的时候,其组织承诺、工作的内在动机以及工作满意感就会降低<sup>[15]</sup>。

个体对自己所处的环境和所做的决策都有很强的控制欲。能够表达自己的想法则是实现控制欲的一种。如果员工处在保持沉默的氛围中,他们会感到对环境缺乏控制<sup>[1]</sup>。缺乏控制感则会产生一系列不良的后果:降低工作动机和工作满意感、产生与压力相关的疾病、各种形式的怠工和工作倦怠。这也就导致管理者的信念的自我实现,因为他们潜意识认为员工是不值得信赖的。组织沉默同样也有可能产生认知失调。因为当人们的行为和观点不一致时,就容易产生认知失调。

#### 5 研究的意义以及展望

##### 5.1 组织沉默行为研究的意义

组织沉默行为研究对于组织的发展和变革有着重要的作用,主要表现在以下几个方面:(1)从领导者的角度来讲,明确了组织沉默产生的内在机制,改变个人的认知偏差,进而在组织中创造鼓励发表意见的氛围,让员工感觉自己受到重视,从而提高员工的工作满意度和组织承诺。(2)从组织决策效能角度来讲,组织沉默使得组织在决策过程中容易产生群体思维现象,合理地控制组织沉默有利

于提高组织决策的质量和速度 ; ( 3 ) 从员工的角度来讲 , 个体需要正确认识组织中的沉默文化 , 尽量消除组织沉默的消极影响 ; ( 4 ) 组织沉默的研究对于组织进谏的研究也具有重要意义。

## 5.2 存在的问题以及研究的展望

### 5.2.1 组织沉默行为的影响机制

关于组织沉默行为研究的一个重要问题就是认识组织沉默行为的影响因素。总的来说,影响因素包括三个方面:领导和组织;同事以及员工个体。但是,各个研究各有不同的侧重点:Morrison 等强调领导和组织的作用<sup>[1]</sup>, Dyne 等提出同事的归因对组织沉默有着重要影响<sup>[3]</sup>, 也有的研究强调员工的自尊对沉默行为的影响<sup>[2,6]</sup>。但是,关于组织沉默的影响机制的理论并不成熟。Milliken 等根据访谈结果提出的“危机模型”<sup>[4]</sup>整合了个体、组织以及上级关系等因素对组织沉默行为的影响,不足的是这个理论模型缺乏定量数据的证明,而且忽略了同事的作用,因此需要进一步的探索、研究和验证。

### 5.2.2 中层管理者的组织沉默行为研究

文献研究表明,目前关于组织沉默的研究对象大多是基层员工。但是在组织中中层管理是基层员工和高层管理团队之间的桥梁。而在实际研究中,以中层管理者作为研究对象的组织沉默研究比较少。由于中层管理者的角色和作用不同,他们在决定是否保持沉默的时候,所考虑的因素肯定是不同于基层员工所考虑的。例如,角色责任,对下属的影响等都是不同于基层员工的。目前这方面研究有待于进一步开展,其中最大的挑战就是取样难度。

### 5.2.3 组织沉默的研究方法

以往关于组织沉默的研究采用的方法主要有问卷和访谈的方法<sup>[3-5]</sup>,而且使用的方法非常单一。即使有的研究使用了现场观察方法<sup>[7]</sup>,但是由于员工保持沉默所涉及的问题都具有一定的敏感性。观察者就很难通过观察来判断员工行为的内在原因。因此,特别是在探索沉默原因的初级阶段,研究者需要考虑非传统的研究方法,如日记、个人账户以及投射技术等。而且,更重要的是研究者需要整合各种研究方法,从而能更准确地发现保持沉默的内在原因。

### 5.2.4 组织沉默行为的跨文化研究问题

研究表明文化是影响员工发表意见还是保持沉默的重要因素<sup>[14]</sup>。例如,在中国文化中,人情和面子是非常重要的。因此不同文化或国家的员工保

持沉默的原因也是不尽相同的。这也就有必要进行组织沉默的跨文化研究。研究可以从两方面进行:

(1) 组织中员工保持沉默的原因是否因文化不同而有所差异;(2) 来自不同文化背景的员工在相互作用过程中是否对组织沉默产生影响。研究者认为文化中的权利距离以及个人主义和集体主义等因素都会对组织沉默行为产生不同的影响。

## 参考文献

- [1] Morrison E W, Milliken F J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 2000, 25(4): 706~731
- [2] Pinder G G, Harlos H P. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 2001, 20: 331~369
- [3] Dyne L V, Ang S, Botero I C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6): 1359~1392
- [4] Milliken F J, Morrison E W, Hewlin P F. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6): 1453~1476
- [5] Huang X, Vliet E V, Vegt G V. Break the silence: Do management openness and employee involvement raise employee voice worldwide? *Academy of Management Proceedings*, 2003, pk1~k6
- [6] Jeffrey A L, Linn V D. Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(2): 326~336
- [7] Edmondson A C. Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6): 1419~1452
- [8] Morrison E W, Milliken F J. Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6): 1353~1358
- [9] Argyris C. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 1977, 5(5): 115~125
- [10] Ashforth B E, Humphrey R H. Labeling processes in the organization: constructing the individual. In Cummings L L. and Staw B W(Eds), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1995. 413~461
- [11] Bowen F, Blackmon K. Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6): 1393~1417
- [12] Ryan K D, Oestreich D K. Driving fear out of the workplace:

- How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation. San Francisco: Jossey-Bass, 1991
- [13] Premeaux S F, Bedeian A G. Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 2003, 40 (6): 1537~1562
- [14] Milliken F J, Morrison E W. Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 2003, 40 (6): 1563~1568
- [15] Avery D R, Quinones M A. Disentangling the effects of voice: The incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(1): 81~86

## The Sound of Silence: Remaining Silent in Organization

He Quan, Ma Jianhong, Hora H Tjitra

*(Department of Psychology and Behavior Science, Zhejiang University, Hangzhou 310028, China)*

**Abstract:** Despite their knowledge on the problems of the business process in their organization, for some special reasons – in many cases employees just decide to remain silent. Researchers define this phenomenon as organizational silence. In this article, the authors briefly review the definitions, dimensions and assessment of this special organizational behavior from the current research. Organizational silence is a behavior with multiple causes. So from the leadership and organization, fellow, and individual character, the authors expatiate on the factors that influencing the organizational silence. Further the authors discuss the negative consequences of organizational silence, especially for the organization learning process. Finally the importance and the future research of organizational silence are proposed.

**Key words:** organizational silence, organizational climate, leadership, fear.