

中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响*

郑晓涛¹ 柯江林² 石金涛³ 郑兴山³

(¹ 上海师范大学金融学院, 上海 200234) (² 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872)

(³ 上海交通大学安泰经济与管理学院, 上海 200030)

摘 要 应用自行编制的员工沉默行为调查问卷, 通过对 928 名被试的调查, 对中国背景下员工沉默行为的结构维度进行了探讨。探索性因素分析结果表明, 员工沉默由三个因素构成。三因素结构的结果在验证性因素分析中得到了证实。由此得到结论, 员工沉默有三维结构: 默许沉默、漠视沉默和防御沉默。以员工沉默的三个维度为因变量, 以员工对上级和组织的信任为自变量进行回归分析, 结果表明, 员工对上级信任对员工沉默三个维度都有负面影响, 而员工对组织信任对默许沉默和漠视沉默有负向影响, 对防御沉默的影响并不显著。

关键词 员工沉默, 员工对上级信任, 员工对组织信任。

分类号 B849:C93

1 引言

在“皇帝新装”的故事中, 市民担心说出真相而被认为是傻瓜, 于是都在公开场合夸皇帝的新装。组织中也会存在类似的情况^[1]。例如倒闭前的安然, 很多安然员工已经意识到了公司在金融方面的危险行为, 但是却不敢告诉老板他们的担心。而根据安然副总裁的证词, 公司存在一种文化, 对于公司金融问题的言论会受到威胁^[2]。

根据《工业周刊》(《Industry Week》)1991 年对 845 名直线经理的调查, 仅仅 29 名基层主管认为他们的组织鼓励员工公开表达他们的观点^[3]。同时期, 研究者 Ryan 和 Oestreich 对来自美国 22 个组织的 260 名员工的访谈, 发现超过 70% 员工很担心讲出他们的工作中遇到的问题, 并且认为讲与不讲并没有什么不同^[4]。以往的许多研究也表明下属会歪曲他们传递给上级的信息, 并缩小负面信息给他们的上级(例如 Roberts 和 O'Reilly 的研究^[5])。

当员工了解组织中的问题时, 员工可以向管理者提出意见或是保留观点, 很多时候, 员工由于种种原因, 常常采取的反应方式为保持沉默(Silence)。而员工沉默不仅影响了组织的决策质量也会给沉默员工带来许多负面效应^[6], 因此, 员工沉默也得到了研究者越来越多的关注。

Dyne 等认为在讨论沉默概念时需要先界定边界条件^[7]。首先, 沉默行为不会包括不动脑筋的无意识行为。也即, 我们这里讨论的沉默行为是有意识和深思熟虑的员工决定。第二, 我们排除员工没有相关主意、信息和观点的沉默行为。例如, 有时员工沉默是因为他们没有什么观点。最后, 我们强调的员工沉默发生在员工之间面对面的交互中, 例如会议和讨论。

Pinder 和 Harlos 将沉默定义为当员工有能力改进当前组织绩效时, 却保留了对组织环境等方面的行为的、认知的或感情的评价^[8]。Morrison 和 Miliken 则将沉默行为上升到组织层面, 认为组织沉默是一个群体现象, 员工对组织潜在问题保留观点^[6]。

员工沉默的定义可以总结为员工本可以基于自己的经验和知识提出想法、建议和观点, 从而改善所在部门或组织的某些方面的工作, 但却因为种种原因, 会选择保留观点, 或者提炼和过滤自己的观点。沉默行为和“声音”(voice)行为并非相对的两极, 沉默也可以是过滤观点后发出“声音”, 例如报喜不报忧。而且“声音”行为和沉默行为的动因也并不相同^[7]。

在关于道德的一些文献中, Nyberg 就认为在任何时间都说出事实既不现实也不实际。相反, 他认

收稿日期: 2006-11-23

* 国家自然科学基金资助项目(70672072)。

通讯作者: 郑晓涛, E-mail: zhengt@shnu.edu.cn

为隐藏和收回信息对于维持高质量的人际关系很重要^[9]。较早的心理学文献中,研究者也认为员工一般不愿意去传递负面信息,因为坏消息的传递常常伴随着不舒服,这种现象被称为沉默效应(Mum effect)^[10]。

Pinder 和 Harlos 将沉默分为两种:默许沉默和无作为沉默。默许沉默指的是消极的保留观点,意味着消极的顺从;无作为沉默是比较积极的保留观点,目的是保护自己或担心发表意见会产生人际隔阂^[8]。Dyne 等则根据员工沉默动机的不同将沉默划分为默许性沉默、防御性沉默和亲社会性沉默^[7]。默许性沉默和防御性沉默的内涵与 Pinder 和 Harlos 的默许沉默和无作为沉默相同。亲社会性沉默是基于利他和合作的动机,为了他人和组织的利益而保留相关的信息和观点的行为。例如:基于合作而收回隐秘性信息;保护隐秘性的知识来使组织得利。

Milliken 等发现员工沉默的原因可以分为 5 类,按照被访谈员工提及的比率从大到小排序分别为:担心被贴上负面标签(例如麻烦制造者和背后嚼舌头者);担心搞坏关系从而失去信任和尊重以及归属和支持;担心没有意义(提出观点不能改变什么,或者观点接受者并不给予反馈);担心报复和惩罚(例如失掉工作或不能晋升);担心对其他人的负面影响(不想让别人尴尬或者让他人陷入麻烦)^[11]。

研究者已经强调了向上信息流动对组织健康的重要性(例如 Floyd 和 Wooldridge^[12])以及多方和多渠道的观点对组织决策制定的重要性(例如 Nemeth^[13])。员工沉默使得有关组织问题的负面信息不能有效的传递给管理者,而管理者基于不完全或不准确信息很难做出有效决策。Morrison 和 Milliken 则认为沉默对员工产生影响有三个方面:感到没有被重视、感到缺乏控制以及认知失调^[6]。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;如果员工感觉自己没有得到很好的评价时,他们也会更少的重视、认同和信任组织。伴随着下降的承诺则是更低的内部动机和满意度、心理上退出甚至离职(Mathieu 和 Zajac^[14])。

以往关于沉默行为的研究中,对于沉默构思的研究相对较少,只有 Pinder 和 Harlos 的两个维度^[8]和 Dyne 等的三维度模型^[7]。在沉默的测量方面,Dyne 等提出使用他评的办法,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,但作者并未对问卷进行数据

验证^[7]。Edmondson 通过对访谈者设置某个工作情境,并对被访谈者对该情景的反应进行编码以获得团队沉默状况^[15]。由于沉默行为的特征没有言语,因此,观察者(例如同事或上级)很难记录沉默程度,而非言语线索(例如姿势和面部表情)相对比较模糊,观察者也会歪曲或误读员工的真实动机。关于沉默的实证研究也大都关注的是基于恐惧的防御沉默。而现实中,沉默应是一个基于复杂动机的复杂行为^[7]。因此影响员工沉默的动因,显然不止上述几种,员工同样可能因为忽略、报复、不满等而选择沉默。

综上所述,国外对沉默的研究已经取得一定的进展,但国内还缺乏相关研究,而国人由于权力差距和人际导向的文化,沉默行为应较为常见。因此,本研究的目的在于探讨中国背景下员工沉默的构思如何?同时,在此基础上编制中国背景下的员工沉默行为的问卷,以便为我国学者进一步研究员工沉默提供一个可使用的工具。另外,本研究还讨论了员工对上级和组织的信任对员工沉默的影响,从而提出改善员工沉默状况的建议。

2 研究一:中国背景下员工沉默行为量表的构建

2.1 预研究

2.1.1 研究设想 考虑到员工沉默是具有复杂动机的复杂行为,员工会因为不同的原因选择沉默,因此沉默行为应该是一个多维的结构。于是,作者以中国企业员工为研究对象,从访谈和开放式问卷调查开始,来逐步探索员工沉默的结构维度。

2.1.2 项目收集和初始问卷的编制 在国外关于沉默和“声音”行为的文献基础上,对部分企业管理人员和企业的普通员工进行访谈,从理论和实践上深入了解员工沉默的概念和动因,座谈对象为上海人才服务公司、上海贝尔、上海升柢等 10 家企业的 12 名经理人员和 37 名普通员工,其中男性 25 名,女性 24 名。然后,对上述企业员工进行开放式的问卷调查,用以搜集我国员工关于员工沉默的条目,编制初始问卷。共发放问卷 100 份,回收有效问卷 94 份,其中男性 42 名,女性 52 名。开放式问卷题目为:“我们将员工沉默定义为员工本可以在公开场合基于自己的经验和知识提出想法、建议和观点来改善所在企业某种工作,但员工选择保留观点。如果您或您的同事曾经有过沉默行为,您认为是什么原因会让您或您的同事保留观点?请至少列出 5

项,并标出他们的重要程度顺序”。

作者删去不符合沉默行为定义的 47 个项目(例如许多员工将不自信做为保持沉默的一个动因,和作者对沉默的定义不符合),共收集到 81 个项目,编入项目库。请 3 位组织行为学研究方向的博士生参考如下两个标准对项目进行初步筛选:(1)该项目必须有明确的中文含义;(2)该项目必须是一种态度的反应方式。共有 17 个项目从项目库中被删除。对于被提及频次比较低的 12 个项目也进行删除。在 3 位博士生熟知每个维度的定义后,让其独立对余下项目进行分类,纳入 5 个维度,分别涉及到防御性、默许性、漠视性、亲社会性和其他。82% 的项目得到了一致同意的结果,13% 的项目得到了 2 人的同意,5% 的项目得到了一人同意或无人同意。对于分歧部分,经过讨论达成共识。然后再次考察每个维度包含的具体项目,对意义相近的项目进行汇总整合,删除 25 项目。最后再次对 5 个维度按科学标准性进行合并。这项工作由一位组织行为学教授和一位博士生完成,删除了少于 4 个项目的亲社会性和其他维度,最终形成三个维度,共有 22 项目。将这 22 个条目随机排列,构成初始的员工沉默调查问卷。

2.1.3 预试 作者使用初始的员工沉默问卷进行预试,以便为正式研究筛选出一个可使用的工具,预试问卷题目为“您可以在公开场合,基于自己的经验和知识提出想法、建议和观点,从而改善所在企业某些方面的工作,但有时您也会选择保留观点。根据您的最近一年的经历,选择以下沉默行为出现的频率?”计分采用 5 点 likert 计分标准,其中 1~5 分别为从未、很少、有时、时常和通常。分数越高说明该员工在组织内表现出沉默行为越多。被试群体来自上海华源集团、UT 斯达康、上海人才服务公司、浙江波特、河南移动等 12 家企业,作者共发放问卷 200 份,回收有效问卷 184 份,其中男性 89 名,女性 95 名。

作者使用相关法和临界比率法来考查项目的区分度。相关法是求项目与测验总分的相关,临界比率法是将被试按照总分进行排序,得分前 27% 为高分组,后 27% 为低分组,求两组在每个条目上得分平均数差异的显著性系数,该系数显著,说明该条目有鉴别力。结果表明,预试问卷的项目鉴别度都符合测量学的要求。

作者对预试问卷结果进行探索性因素分析,采用 Varimax 正交旋转方法,剔除载荷过低、严重双负

载的项目,每删除一个项目都重新进行因素分析,最后形成 3 因素模型共 12 道题目组成。

2.2 员工沉默的结构探讨

2.2.1 研究方法 使用经预试筛选出的 12 个条目组成正式的员工沉默问卷,采用 5 点计分,其中 1~5 分别为从未、很少、有时、时常和通常。调查对象包括上海师范大学夜大学在职攻读本、专科学生、上海人大在职攻读研究生学生、上海交通大学在职 MBA、以及 UT 斯达康、上海升柢、上海人才服务公司等 12 家企业的员工,作者共发放问卷 1120 份,回收有效问卷 928 份,其中男性 308 名,女性 620 名。

2.2.2 结果 为对数据进行探索性因素分析和验证性因素分析,将正式调查得到的 928 份有效被试样本随机分半。一半用于探索性因素分析($n = 464$),一半样本用于验证性因素分析($n = 464$)。差异检验显示,两部分样本在性别、婚姻状况、年龄、工龄、教育程度、职务、组织规模和部门规模分布上没有显著差异。

(1) 探索性因素分析结果

Bartlett 球形检验值为 1251.23,显著性水平小于 0.001,说明矩阵不可能为单位矩阵;取样适当性 KMO 度量为 0.895,说明该因素模型较好,因素模型的结构可以很好的解释变量之间的关系。通过上述检验,可以认为本研究所取得数据进行因素分析是可行的。运用主成分法抽取问卷特征值大于 1 的因子,得到员工沉默的因子结构。结果见表 1。

表 1 的结果表明,员工沉默为三维结构,结合以往关于沉默的相关理论研究,我们分别将三个因素命名为:默许沉默,有四道题,主要描述员工无力改变现状的消极顺从;防御沉默,有四道题,主要描述员工为避免人际隔阂和他人攻击的自我保护;漠视沉默,有四道题,主要描述员工对现有工作或组织依恋和认同不够而消极保留观点

(2) 问卷的信度和效度检验

作者考查了员工沉默的内部一致性信度(Cronbach α 系数),默许沉默、防御沉默和漠视沉默以及总体量表的内部一致性信度分别为:0.81、0.77、0.84、0.89。表 1 数据也表明,员工沉默问卷结构清晰,项目的因素符合量均大于 0.60,总体方差解释量为 66.17%,并且各个项目含义清楚,可解释性较强,可以认为问卷结构效度较好。考虑到员工沉默是一种负性的行为结果,作者同时测量了员工工作满意度和离职倾向,并以工作满意度和离职倾向做为测量效标,用已检验员工沉默行为问卷的效标关

联效度,上述两个变量的测量分别修改自 Cammann 等^[16]和 Farh 等^[17]的问卷。结果如表 2 所示,沉默行为和满意度、离职倾向的相关系数都达到了的显著性水平,并且沉默行为和工作满意度负相关,和离职倾向正相关,说明问卷具有良好的效标效度。

表 1 员工沉默的因素结构表 (n = 464)

项目	F1	F2	F3	共同度
S1 领导基本已经决定了,自己的意见不会起太多作用			0.74	0.66
S2 我的建议不会影响现行的状况			0.70	0.61
S3 领导采纳我建议的可能性很小			0.73	0.67
S4 领导不会更改一些决定,说了没有很大的意义			0.77	0.75
S5 可能影响同事间的人际关系,对于他人工作中的欠缺和疏忽选择沉默		0.75		0.61
S6 还是收敛一下,不要提出我的看法,以免成为众矢之的		0.71		0.62
S7 没有必要得罪领导和同事		0.71		0.64
S8 我和大家关系都不错,碍于面子,还是不要提意见		0.69		0.61
S9 别人的事情和我没关系,没必要讲	0.81			0.72
S10 我对企业的事情不关心,无所谓	0.86			0.80
S11 采用中庸之道,不多说也就没有太多责任	0.64			0.56
S12 我和企业感情不深,没必要说	0.78			0.69
特征值	5.54	1.35	1.04	
方差解释量 (%)	46.20	11.27	8.70	
累计解释方差量 66.17%				

表 2 员工沉默问卷的内部一致性信度和效标关联效度 (括号内为内部一致性信度) (n = 928)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1 总体员工沉默	2.94	0.68	(0.89)					
2 默许沉默	3.27	0.83	0.85 **	(0.81)				
3 防御沉默	2.30	0.78	0.84 **	0.58 **	(0.77)			
4 漠视沉默	2.56	0.80	0.83 **	0.55 **	0.56 **	(0.84)		
5 工作满意度	3.35	0.81	-0.24 **	-0.24 **	-0.14 **	-0.26 **	(0.79)	
6 离职倾向	2.73	0.91	0.17 **	0.13 **	0.07 *	0.24 **	-0.75 **	(0.87)

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

(3) 问卷的验证性因素分析

作者同时使用另半数据进行了验证性因素分析以对模型进行验证,结果见表 3。检验有两方面内容:一是模型验证,即检验三维模型是否得到另半数据的支持;二是模型比较,即对问卷项目所有可能的结构模型进行比较,以确定三维模型是否最优,作者在本文中进行了一维模型、二维模型和三维模型的比较。三维模型基于上半部分数据的探索性因素分

析所提出的理论构念。二维模型用来检验某些研究者提出的构念结构(例如 Pinder 和 Harlos^[8]),作者首先对上半部分数据进行强制性二因子探索性因素分析,结果表明 S1 ~ S8 会聚为因子一,S9 ~ S12 会聚为因子二,并且累计解释方差量为 57.39%,作者基于此探索性因素分析结果使用另半数据进行验证性因素分析。

表 3 员工沉默的结构维度的验证结果 (n = 464)

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	AGFI	SRMR	RMSEA	NNFI
三维模型	196.60	51	3.86	0.94	0.90	0.049	0.08	0.92
二维模型	308.20	53	5.82	0.89	0.84	0.062	0.10	0.86
一维模型	522.23	54	9.67	0.79	0.74	0.078	0.15	0.74

根据 Vandenberg 和 Lance 的推荐^[18],作者选择的拟合指标包括 χ^2/df 、CFI、AGFI、SRMR、RMSEA、NNFI,并确定各指标的拟合标准分别为: χ^2/df ,则最好不要超过 5,并且越小越好;CFI 和 NNFI,应该大于 0.9,并且越大越好;AGFI,应大于 0.80,并且越大越好;SRMR,应小于 0.05,并且越小越好;RMSEA,应小于 0.08,并且越小越好。从表 3 的数据指标来看,三维模型基本得到数据支持。

3 研究二:员工对上级和组织信任对员工沉默的影响

3.1 假设

信任是当个体收益依赖他人并且此收益存在风险时,个体对他人予以收益影响的预期和假设^[19]。Nyhan 和 Marlowe 认为组织中的信任可以分为两个层面,人与人之间的信任关系即人际信任,它基于组织成员人际互动后对彼此的认识和了解;员工对组织整体的信任关系,也即员工对组织信任,是员工对组织整体的一种整体性的信任知觉,它常常基于员工对组织高层(组织的决策者)的决策和行动以及组织治理机制、激励制度所形成的整体印象^[20]。考虑到员工的直接上级和组织对员工利益有更大影响,相关对象的信任问题应更有意义,因此,研究二关注员工对上级信任和员工对组织信任对员工沉默的影响。

当员工对上级和组织的信任水平越高,即认为上级和组织对员工的利益重视程度越高,员工提出的建议也越可能被上级和组织所重视,因此,根据期望理论,员工也就越可能基于自己的经验、技能或知识提出建议,而选择默许沉默的可能性越低。另外,当员工对上级和组织的信任程度越高,也即认为上级和组织会站在员工的立场上考虑问题和做出决策,并不会做出有损员工利益的行为,因此,基于社会交换理论,员工也越可能重视部门和组织的利益,并可能被激励来努力工作发现新的建议,并且会通过各种渠道来贡献自己的观点和建议,选择漠视沉默的可能性也较低。最后,由于员工建议的提出常常会涉及上级、同僚和组织高层的工作内容,故可能常常面临被上级、同事和组织高层报复的危险,而当员工对上级和组织的信任程度越高时,也即认为上级和组织能够维持公正,不太可能做不利于员工利益的行为,因此,员工也就越大胆提出自己的建议,选择防御沉默的可能性越低。

因此,作者提出下列假设:

假设 3-1:员工对上级信任和员工的默许沉默呈负相关

假设 3-2:员工对上级信任和员工的防御沉默呈负相关

假设 3-3:员工对上级信任和员工的漠视沉默呈负相关

假设 3-4:员工对组织信任和员工的默许沉默呈负相关

假设 3-5:员工对组织信任和员工的防御沉默呈负相关

假设 3-6:员工对组织信任和员工的漠视沉默呈负相关

3.2 研究方法

调查对象包括上海师范大学夜大学在职攻读本、专科学历、上海人大在职攻读研究生学生、上海交通大学在职 MBA、以及 UT 斯达康、上海移动、上海人才服务公司等 12 家企业的员工,作者共发放问卷 1120 份,回收有效问卷 928 份,其中男性 308 名,女性 620 名。

员工对上级和组织信任的问卷改编自 Romano 的问卷^[20],根据不同的信任对象分别各 3 题,项目如:我的上级会保护我的利益;我的上级会站在我们的立场上想问题;我信任我的上级。我的组织会保护我的利益;我的组织会站在我们的立场上想问题;我信任我的组织。问卷的 Cronbach α 系数分别为 0.83 和 0.81。

研究二选择的控制变量包括:性别(包括男性和女性)、工作经验(分为 1 年及以下、2 年~3 年、4 年~5 年和 6 年及以上四组)、部门规模(分为 6 人及以下、7~15 人和 16 人及以上三组)、企业性质(包括国有、集体、民营和三资企业,共四组)、员工层级(分为一般员工、主管级、经理/副经理级及以上,共三组)、雇佣性质(分为终身雇佣、固定雇佣期限和临时雇佣,共三组)。

3.3 研究结果

3.3.1 员工对上级和组织信任与员工沉默的相关分析 作者首先进行相关变量的相关分析,具体结果见表 4。从表 4 的数据结果中可以发现,员工对上级信任与员工对组织信任相关,并且两类信任与员工沉默的三个维度负相关,而员工沉默的三个维度之间正相关。

表 4 员工对上级和组织信任与员工沉默的相关分析 (N=928)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
1 员工对上级信任	3.17	0.89	(0.83)				
2 员工对组织信任	3.18	0.78	0.58 **	(0.81)			
3 默许沉默	3.27	0.83	-0.31 **	-0.26 **	(0.81)		
4 防御沉默	3.00	0.78	-0.22 **	-0.16 **	0.58 **	(0.77)	
5 漠视沉默	2.56	0.80	-0.30 **	-0.27 **	0.55 **	0.56 **	(0.84)

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

3.3.2 员工对上级和组织信任对员工沉默的影响

作者分别以员工沉默的三个维度为因变量进行分层回归分析,第一步以六个人口统计学变量(性别、工作经验、部门规模、企业性质、员工层级、雇佣性质)作为控制变量引入方程,第二步加入员工对上级和组织信任为自变量,具体结果见表 5。从表 5 中数据可以发现,以控制变量为自变量时,模型显著,并且 R^2 分别为 0.046、0.042、0.042,其中员工层级和企业层级对默许沉默有显著影响,企业性质对防御沉默有显著影响,员工层级对漠视沉默有显

著影响。模型加入员工对上级和组织信任后,模型同样显著,并且 R^2 分别为 0.122、0.077、0.125,增加对因变量的解释量分别为 0.074、0.033、0.082,其中,员工对上级信任对员工默许沉默、防御沉默和漠视沉默的负向影响显著,而员工对组织信任对默许沉默和漠视沉默负向影响显著,对防御沉默的影响并不显著。由于员工对上级和组织信任间具有适度的相关,为了考察回归分析中的多重共线性影响,作者增加了 VIF 诊断,发现所有模型的自变量 VIF 值在 1.07 和 1.51 之间,大大小于临界值 $10^{[21]}$ 。

表 5 员工对上级和组织信任对员工沉默的影响 (N=928)

变量	默许沉默		防御沉默		漠视沉默	
	第一步	第二步	第一步	第二步	第一步	第二步
constant	3.47 ***	4.57 ***	3.10 ***	3.75 ***	2.73 ***	3.83 ***
性别	0.08	0.04	0.07	0.04	-0.01	-0.05
工作经验	0.08 *	0.04	0.06	0.04	0.01	-0.03
部门规模	-0.03	-0.01	0.03	0.04	0.04	0.06
企业性质	-0.07 ***	-0.05 *	-0.11 ***	-0.10 ***	-0.06 **	-0.04
员工层级	-0.25 ***	-0.22 ***	-0.05	-0.03	-0.21 ***	-0.17 ***
雇佣性质	0.02	-0.03	-0.04	-0.07	0.09	0.05
员工对上级信任		-0.20 ***		-0.16 ***		-0.20 ***
员工对组织信任		-0.11 **		-0.02		-0.11 **
R^2	0.046	0.12	0.04	0.08	0.04	0.13
Adjusted R^2	0.040	0.11	0.04	0.07	0.04	0.12
F	7.29 ***	15.53 ***	6.60 ***	9.36 ***	6.59 ***	16.03 ***
ΔR^2		0.07		0.03		0.08

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

4 讨论

4.1 中国背景下员工沉默的结构模型

作者通过深度访谈、半结构化问卷以及借鉴国外相关研究结论,编制了中国背景下的员工沉默问卷。研究结果表明,问卷的内部一致性达到测量学的要求,探索性和验证性因素表明员工沉默具有三个维度,作者分别命名为默许沉默、防御沉默和漠视沉默。前两个维度和 Dyne 等^[7]的研究相同,而漠

视沉默在西方的文献中没有提及,另外,Dyne 的沉默问卷是一个他评问卷,并且没有经过样本的验证。今后开展的沉默研究不应只仅仅分析防御沉默,默许沉默和漠视沉默在中国员工沉默行为中也较为普遍。

默许性沉默是员工预期自己没有能力改变现状而被动、消极的保留观点,意味着消极的顺从,类似于 Folger 和 Cropanzano 提出的“挫折效应”^[22]。依据期望理论,一种行为倾向的强度取决于个体对于

这种行为可能带来的结果的期望强度,当员工预期到组织或者上级已经决定了此类问题的方案,而自己的言论和建议对决定的影响微乎其微时,自然会选择沉默并保留观点。

防御沉默是员工为了避免发表意见而产生人际隔阂,这种隔阂可以是同事间,而更多是上级和下级间的。它是员工为了自身的心理安全而采用的更为主动的、有意识的自我保护,例如“皇帝的新装”。中国人由于关系取向和面子文化,更强调人际或社会关系的和谐。而维持人际和谐的一个重要办法就是约束自己,尽量不得罪人,事事都要谨言慎行,以维持良好的人际关系,对别人要隐恶扬善、和和气气,对自己则唯唯诺诺,不坚持己见^[23]。防御沉默的好处是维持现有的人际关系网。而员工一旦打破这种人际和谐,非但网络资源丧失,常常还带来群体内的严厉惩罚。

漠视性沉默是员工对现有工作或组织低水平的承诺和卷入而消极的保留观点,意味着漠视组织的利益,例如三国演义中的“徐庶进曹营”。当员工对组织的感情依恋和目标认同不高时,员工很难站在组织的立场上去考虑问题,而选择对个人利益精打细算,并常常将个人利益凌驾于组织利益之上,从而影响员工角色外任务的完成(提建议是角色外任务的一种^[24])。因此,当员工计算其建议不能增加自身利益(但可能使组织整体受益)甚至可能削弱自身利益时,会选择主动保留观点。

漠视性和默许性沉默比较类似,是一种员工行为的忽略和不作为,常常表现在员工对工作或组织的低水平工作投入,它们经常可以被解释为被动认可和接受组织情境。因此,默许沉默和漠视沉默的情景下,员工顺从于目前的情景,不愿意去付出努力来讲出观点、投入或是试图改变这个形势。相对于默许和漠视沉默,防御沉默更主动和有意识的在外部威胁中保护自己。他们担心提出观点,担心建议改变后的结果,这种结果可能会影响同伴的利益或者让上级尴尬,从而产生人际问题,并进而影响自己的利益。

4.2 员工对上级和组织信任对员工沉默的影响

作者采用分层回归的方法讨论了员工对上级和组织信任对员工沉默三个维度的影响,研究结果表明员工对上级信任负向影响默许沉默、防御沉默和漠视沉默,员工对组织信任负向影响员工默许沉默和漠视沉默,对防御沉默的影响并不显著。本文的研究和以往关于信任和“声音”行为以及信任和沟

通关系的研究结果基本类似。例如 Roberts 和 O'Reilly (1974) 的一个实验研究表明员工对上级信任有利于信息向上流动的准确性,并且两者的相关系数达 0.20^[5]。Roberts 和 O'Reilly (1974) 在同年使用四个不同组织的实际调研同样证实了员工对上级信任对向上信息流动准确性有正向的影响^[25]。本文的研究则在以上研究基础上有一定深入和扩展,并从另一个角度探讨了员工对上级和组织信任对不同动因沉默的影响。

研究结果表明,(1)员工对上级信任对沉默三个维度的影响效应大于员工对组织的信任。原因在于员工的建议和意见更多在部门内提出,因此员工对上级信任在对默许沉默、防御沉默和漠视沉默的影响应更为直接,员工对上级的信任程度将直接影响员工在部门内是否能够自如的表达观点,员工对上级越信任,也就越不必担心自己的建议可能会被上级搁置(默许沉默),或是被上级误解(防御沉默),并且对工作和组织不满而放弃发言(漠视沉默)的可能性也会大大下降。(2)员工对组织信任对防御沉默的影响并不显著,原因在于防御沉默的动因是员工为了避免发表意见而产生人际隔阂,因此,组织作为虚拟的信任对象对防御沉默施加影响相对较小。(3)本文选用的部分控制变量是基于国外关于“声音”行为的研究,例如 Gilligan 认为女性的行为会表现出更多的关系导向,于是沉默行为会更普遍^[26],Lepine 和 Van Dyne 的研究则表明群体规模越大,责任的扩散也就越明显,员工选择沉默行为的可能性越大^[27],而本文的研究结果则并未支持上述论断或研究。

从研究二中关于信任对员工沉默影响的研究可以发现,改善员工沉默的方法还需要扭转错误管理理念,培养组织信任氛围。例如建立共同的价值观、共同的任务和目标,以保证整个组织有着共同的前进方向,并共同致力于凌驾于个人目标之上的共同目标;培养坦诚而且可信的领导,领导者还需采取更有效的沟通方式来积极倾听员工的声音并及时给予反馈,努力建立一种非强迫性的融洽氛围;组织和管理者行为应正直诚实,勇于承担责任,并尊重和积极维护员工利益;更合理的授权以使员工承担更多的责任,并鼓励员工承担风险,而非谨慎和顺从;组织和管理者言出必行以提高员工对组织和管理者行为的可预期。通过员工对组织、对上级信任的培养,建立起组织内相互信任和开放性的文化,以此来维系员工和组织的感情依恋,保护员工的内在积极性,降

低同事间和上下级间的潜在人际冲突,让员工选择不再沉默。

4.3 局限与展望

本研究主要讨论了中国背景下员工沉默的测量,以及员工对上级和组织信任对员工沉默的影响,作者认为研究还存在以下局限:首先,本研究更关注低层级员工的沉默现象,所进行的访谈和问卷调查中,低层级的员工占较大比例,考虑到中高层管理者的角色和作用不同,他们的沉默动因应不同于基层员工^[1],因此,如果以中高层管理者为研究对象,沉默的维度可能会有不同。其次,员工对上级和组织信任对沉默三个维度虽有负面影响,但信任对因变量的解释较少,因此,后续的研究还需提出对员工沉默更有解释力的变量,例如可以从员工个性、价值观和群体的规范来考虑。最后,本研究只是讨论了员工沉默的前因变量,而员工沉默对员工工作压力、控制感丧失和工作绩效等结果变量的影响还需进一步的研究。

参 考 文 献

- He Q, Ma J H, Tjitra H H. The sound of silence: Remaining silent in organization. *Advances in Psychological Science*, 2006, 14 (3): 413 ~ 417
(何铨, 马剑虹, Tjitra H H. 沉默的声音: 组织中的沉默行为. *心理科学进展*, 2006, 14 (3): 413 ~ 417)
- Oppel R A. Enron official says many knew about shaky company finances. *New York Times*, 2002 - 02 - 15
- Moskal B S. Is industry ready for adult relationships? *Industry Week*, 1991, 21: 18 ~ 25
- Ryan K D, Oestreich D K. Driving tear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation. San Francisco: Jossey - Bass, 1991
- Roberts K H, O'Reilly G A. Failures in upward communication in organizations: three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 1974, 17: 205 ~ 215
- 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 ~ 725
- Dyne L V, Ang S, Botero I C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Managerial Studies*, 2003, 9: 1359 ~ 1392
- 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
- Nyberg D. The Varnished Truth: Truth - telling and Deceiving in Ordinary Life. Chicago: University of Chicago, 1993
- Conlee M C, Tesser A. The effects of recipient desire to hear on news transmission. *Sociometry*, 1973, 4: 588 ~ 9
- 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
- Floyd S W, Wooldridge W. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 1994, 8(4): 47 ~ 57
- Nemeth C J. Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, 1997, 40(1): 59 ~ 74
- Mathieu J E, Zajac D M. A review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 1990, 108: 171 ~ 194
- 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
- Cammann C, Fichman M, Jenkins D, Klesh J. Assessing the attitude and perceptions of organizational members. In S., Seashore, E. Lawler, P. Mirvis, C Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures and practices*. New York: John Wiley, 1983. 84
- Farh J L, Tsui A S, Xin K R, Cheng B S. The influence of relational demography and guanxi: the Chinese case. *Organization Science*, 1998, 9(2): 1 ~ 18
- Vandenberg R J, Lance C E. A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 2000, 3 (1): 4 ~ 69
- Romano D M. The nature of trust: conceptual and operational clarification. PhD Dissertation, Louisiana State University, 2003
- Nyhan R C, Marlowe H A. The Psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 1997, 21: 614 ~ 635
- Neter J, Kutner M H, Nachtsheim C J, Wasserman W. *Applied Linear Regression Models*. Chicago. IL: Irwin, 1998
- Folger R, Cropanzano R. *Organizational justice and human resource management*. London: Sage, 1998
- Yang Guoshu. The relation between Chinese and nature, others, ego. In: Wen C Y, Xiao X H (Eds.), *Chinese: Intention and behavior*. Jiangsu Education, 2003. 1 ~ 13
(杨国枢. 中国人与自然、他人、自我的关系. 见: 文崇一, 肖新煌主编. *中国人: 观念与行为*. 江苏教育出版社, 2003. 1 ~ 13)
- LePine J A, Dyne L V. 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
- Roberts K H, O'Reilly C A. Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits. *Academy of Management Journal*, 1974, 17(2): 205 ~ 215
- Gilligan C. *In a different voice: psychology theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982
- LePine J A, Dyne L V. Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(6): 853 ~ 868

Survey on Employee Silence and the Impact of Trust on it in China

ZHENG Xiao-Tao¹, KE Jiang-Lin², SHI Jin-Tao³, ZHENG Xing-Shan³

(¹ Finance College, Shanghai Normal University, Shanghai 200234, China)

(² School of Labor Relations and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

(³ Antai College of Economics & Management, Shanghai Jiaotong University, Shanghai 200030, China)

Abstract

Individuals in organizations face a choice between speaking up and remaining silent about their concerns at work. Silence is the manifestation of hesitation to speak up about an issue that is important to the individual, department, or organization. The decision to be silent about issues or problems is important and should be understood not only because it has the potential to undermine the reporting of unethical and illegal practices and the likelihood of effective organizational learning but also because it affects the lives of the individuals making these decisions. Over time, the feeling of being unable to speak up about issues and concerns may result in a sense of helplessness, reduced job satisfaction, turnover, and other more long - lasting personal consequences. Thus, the purpose of the paper is to try to better understand the construct of employee silence and how organizations can help create conditions that facilitate employees' speaking up about problems or issues.

First, we conducted interviews and a survey to obtain items for the Employee Silence Scale (ESS). Second, empirical and statistical methods were employed to assess the structure and psychometric properties of the ESS. By investigating a total of 928 employees, the paper discussed the construct dimension of employee silence. The exploratory factor analysis on the first half of the sample showed that employee silence contains three dimensions. The three dimension constructs were tested using a confirmatory factor analysis on the other half of sample. The internal consistency of the ESS suggested that it was a reliable measure. Finally, with all the samples, we applied stepwise linear regression to validate the relationship between employee silence, employee trust in supervisor (ETS), and employee trust in organization (ETO).

The three - dimensional structure of employee silence included acquiescent silence, disregardful silence, and defensive silence. Acquiescent silence is based on resignation when the employees perceive that they are incapable of changing the present situation, implying passive obedience. Defensive silence is the interpersonal barrier when employees avoid expressing their opinions. Disregardful silence means keeping idea passively when the employees have low commitment to and involvement in the present job or organization, which implies that they ignore the organization's benefit. The results also revealed that ETS has a negative impact on all the three dimensions of employee silence, and ETO has a negative impact only on acquiescent silence and disregardful silence, with a non - significant impact on defensive silence.

The author proposes that employee silence has three dimensions, namely, acquiescent silence, defensive silence (same as Dyne's research), and disregardful silence (not mentioned in past research). Furthermore, the overseas silence questionnaires were not tested on the sample. The paper concluded that organizations should create a climate of trust to reduce employee silence.

Key words employee silence, employee trust in supervisor, employee trust in organization.