



伦理型领导、组织公平和沉默行为—传统性的调节作用

李锡元 梁 果 付 珍

摘 要：伦理型领导对员工的沉默行为有显著负向影响；组织公平在伦理型领导和员工沉默行为之间起完全中介作用；传统性强化了组织公平和员工沉默行为的负向关系，即相比传统性高的员工，提高组织公平水平，更加有利于改善传统性低的员工的沉默行为。

关键词：伦理型领导；组织公平；沉默行为；传统性

作为组织中大量信息的直接掌握者和传递者，员工不仅是组织管理潜在缺陷的发现者，对于产品创新和管理改进也具有重要的发言权。由于害怕负面反馈等原因，员工在面对组织中的潜在问题和危机时，往往选择更为安全和传统的反应方式沉默（周路路，张戎凡，赵曙明，2011：69-75）。沉默使组织丧失了第一时间及时解决现存问题和预防潜在问题的机会，大大影响了决策质量；沉默其实又是员工积极性不高和投入程度低的表现，造成他们从具有主观能动性的人变成了没有灵魂的“机器”，产生工作倦怠等不利于组织的后果（何轩，2009：128-134）。目前，理论研究将影响沉默行为的因素归结为三个方面：组织、领导、个体自身（何轩，2009：128-134）。多项研究认为员工沉默正是因为公平感不足（Pinder, Harlos, 2001：331-369），主要是由领导原因造成的（Morrison & Milliken, 2000：706-725），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（何铨，马剑虹，Tjitra, 2006：413-417）。已经进行过实证研究的，组织和领导因素方面仅集中在对于信任的研究（信任组织和信任领导），由于伦理型领导通过个体行为和人际互动，向下属表明什么是规范的、恰当的行为，并通过双向沟通、强制等方式，促使他们遵照执行；能够强化其自身的关怀行为、互动公平和领导诚信（Brown et al, 2005：117-134）。因此，从逻辑上来说伦理型领导能够强化员工对组织和领导的信任，提高组织公平水平，有利于改善员工的沉默行为。因此，本文选择组织公平作为组织方面的研究变量，伦理领导作为领导方面的研究变量，传统性作为个体方面的研究变量。该研究一方面澄清了员工沉默行为的影响机制，另一方面，有助于理解中国情境下沉默行为的现实原因，为企业创造宽松和谐的组织氛围提供理论参考。

一、文献综述与理论假设

（一）伦理型领导与员工沉默行为

Pinder & Harlos (2001) 从员工个人角度出发，将沉默行为定义为：当员工有能力改进组织的状况时，却保留了真正想表达的行为、认知或内心感受。Ashforth & Humphrey (1995) 研究表明，组织是否支持员工发表看法、员工与管理者的亲近程度都影响着员工沉默行为。Milliken 等 (2003) 认为，领导关系（如领导不支持风格、缺乏亲近感）会使员工产生负面的心理预期，进而引发沉默行为。Park & Keil (2009) 的研究显示，不鼓励上行信

息流的组织结构或政策、阻碍上行沟通的管理实践以及员工与高管之间人口学差异性这三类因素会共同营造一种沉默的氛围,进而对员工沉默产生直接或间接的影响。以上造成员工最根本的原因在于领导者,其根源在于管理者担心负面的反馈以及管理者内在的一系列理念:即管理者认为员工是自私和不可信赖的、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等一系列内在理念,使得组织采取了集权的决策并缺乏上行信息反馈机制,进而组织形成了沉默的氛围(何铨,马剑虹,Tjitra,2006:413-417)。

伦理型领导通过个人行为以及人际互动,向下属表明什么是规范的、恰当的行为,并通过双向交流、强化和决策制定,促进下属的这种行为(Brown et al,2005:117-134)。在中庸思维的调节下,领导提高互动公平程度可以促使高中庸思维者改善漠视性沉默行为和低中庸思维者改善默许性沉默行为(何轩,2009:128-134)。道德式领导关心支持和信任下属,奖励那些符合道德规范的员工。而在领导信任水平较高的情况下,个体保持沉默的可能性也相应较小(李锐,凌文铨,柳士顺,2012:1202-1216)。由此,得出以下假设:H1:伦理型领导对员工沉默行为有显著负向影响。

(二) 组织公平感的中介效应

组织公平是组织或单位内人们对与个人利益有关的组织制度、政策和措施的公平感受。组织公平感受到来自领导、同事和员工自己等多方面因素的影响。段锦云(2007)的研究也表明,组织公平气氛的塑造源自于领导的作用。Brown & Trevino(2006)的研究表明,有更高道德水平的领导者更加倾向于为组织的伦理规范做出表率,权衡各方面的伦理要求做出公平、负责的伦理决策。

一般认为,提高公平感可以促进组织功能的发挥,增加组织中员工的积极感受和行为,如满意度、组织承诺、信任、组织公民行为等(刘亚,龙立荣,李晔,2003:126-132)。员工沉默正是对组织不公平的回应,提高员工的感知公平感是减少沉默的关键,一个公平的组织气氛可以促进个体发言(Pinder & Harlos,2001:331-369);何轩(2009)实证研究发现,互动公平与漠视性沉默、默许性沉默都存在显著负相关关系。由此,得出以下假设:H2:伦理型领导通过组织公平影响员工的沉默行为。

(三) 传统性的调节效应

传统性指的是中国传统文化对人的要求下个人所具有的认知态度与行为模式,具体而言包括五个方面:遵从权威、孝亲敬祖、安分守成、宿命自保、男性优越(杨国枢,余安邦,叶明华,1989:241-306)。传统性作为一个重要的调节变量,可以分析相同情境下中国组织员工行为表现的差异(Farh, Earley, & Lin, 1997:421-444)。对于高传统性员工与低传统性员工行为模式的差别,Farh et al(2007)认为根本原因在于高传统性员工遵从传统性的社会角色义务(social role obligation),低传统性员工则遵从诱因-贡献平衡(inducement-contribution balance)的原则。

中国人的传统性体现在上下级关系中,常常表现为传统社会所强调的“上尊下卑”的角色关系与义务,下级应无条件地尊敬和服从上级(刘军,富萍萍,张海娜,2008:26-31)。在组织情境中,员工的传统性越强,越会恪守自己“卑”者的角色,遵从处于“上”位的领导者,不会轻易有犯上越矩的举动(吴隆增,刘军,刘刚,2009:510-518)。由于个体存在“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”等6种担心(Milliken,2003:1453-1476),种种担心在一定程度上体现了中国人的对于权威的顺从,对避免人际冲突的角色义务的认同。因此,对于高传统性的员工而言,遵从权威的社会角色定位会强化组织公平感对员工沉默行为的影响,即使具有高组织公平感,高传统性的员工也较多保持沉默;低传统性的员工遵从权威的观念也比较少,组织公平感越强,越容易打破沉默。由此,得出以下假设:H3:传统性强化了组织公平与员工沉默行为之间的负向关系,即相比传统性高的员工,提高组织公平水平,更加有利于改善传统性低的员工的沉默行为。

本文的研究模型如图1:

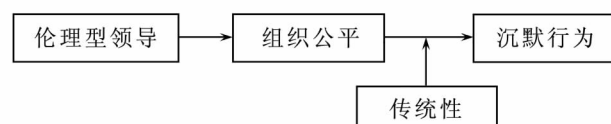


图1 研究模型

二、数据收集和工具的选择

(一) 数据的收集

本研究问卷以在职 MBA 学员为被试,共发放问卷 300 份,回收问卷 253 份,回收率为 84.3%。在问卷回收后,研究者严格剔除基本信息填写不完整、问卷量表填写不完全以及明显呈现规律变化的问卷,有效问卷共计 246 份,问卷的有效率为 82%。本研究采用 SPSS18.0 和 Amos17.0 进行统计分析。

(二) 工具的选择

本研究所有变量的测量均采用李克特 5 点计分法,要求被调查者按照对每项表述的同意程度从“1-非常不同意”到“5-非常同意”中做出选择。

伦理型领导:采用 Brown 等(2005)编制的伦理型领导量表,共 10 个题项,如“我的直接领导总能听取员工的意见”、“我的直接领导会惩罚违反道德标准的员工”等。

组织公平:采用 Nirhoff 和 Moorman(1993)编制的组织公平量表,共 26 个题项,如“我认为我的工作时间是公平的”、“在做出工作决定之前,我的直接领导都会收集准确和完整的信息”等。

沉默行为:采用郑晓涛等(2008)等编制的员工沉默行为问卷,共 12 个题项,如“我的直接领导采纳我建议的可能性很小”、“没有必要得罪我的领导和同事”等。

传统性:采用 Farh 等人(1997)编制的传统性量表,共 5 个题项,如“要避免发生错误,最好的办法是听领导的话”、“父母所尊敬的人,子女也应尊敬”等。

三、数据分析及结果

(一) 验证性因素分析

为了检验本研究所涉变量的构念区分性,我们对伦理型领导、组织公平、传统性和沉默行为进行了验证性因子分析。根据温忠麟、侯杰泰(2004,2005)等人的推荐,我们采用 χ^2/df 、NFI、CFI 及 RMSEA 等几个拟合指数,其中 χ^2/df 大于 10 表示模型很不理想,小于 5 表示模型可以接受,小于 2 则模型拟合得很好;NFI、CFI 的临界值为 0.9,大于 0.9 表示拟合得很好,越靠近 1 越好;RMSEA 的临界值为 0.08 小于 0.05 表示拟合得非常好。表 1 结果说明四因子模型最佳。本研究中变量伦理型领导、组织公平、传统性和沉默行为的信度分别为 0.919,0.953,0.710,0.924。

表 1 构念区分性的验证性因子分析

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	NFI	GFI	RMR
单因子模型	380.58	35	10.87	0.31	0.47	0.46	0.64	0.10
二因子模型	280.90	34	8.26	0.27	0.62	0.60	0.75	0.07
三因子模型	81.53	32	2.55	0.12	0.93	0.88	0.88	0.04
四因子模型	50.76	29	1.75	0.09	0.97	0.93	0.92	0.03

注:四因子模型:伦理型领导、组织公平、传统性、沉默行为;三因子模型:伦理型领导+组织公平、传统性、沉默行为;二因子模型:伦理型领导+组织公平+传统性、沉默行为;单因子模型:伦理型领导+组织公平+传统性+沉默行为

(二) 描述性统计分析

表 2 显示:伦理型领导与组织公平($r=0.74, p<0.05$)、员工沉默行为($r=-0.231, p<0.05$)显著相关;组织公平与沉默行为显著相关($r=-0.376, p<0.01$)。这些结果为分析组织公平的中介效应提供了必要的前提。

表 2 伦理型领导、组织公平、沉默行为和传统性相关系数表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 伦理型领导	1								
2 沉默行为	-0.231*	1							
3 默许性沉默	-0.242*	0.877**	1						

4 防御性沉默	-0.177	0.891**	0.671**	1					
5 漠视性沉默	-0.180	0.828**	0.579**	0.623**	1				
6 组织公平	0.740*	-0.376**	-0.386**	-0.288**	-0.299**	1			
7 分配公平	0.511**	-0.280**	-0.332**	-0.221**	-0.162	0.765**	1		
8 程序公平	0.663**	-0.362**	-0.370**	-0.259**	-0.314**	-0.889**	0.640**	1	
9 互动公平	0.708**	-0.335**	-0.322**	-0.264**	-0.285**	0.922**	0.511**	0.728**	1
10 传统性	-0.231*	0.740**	0.056	0.171	0.075	0.233*	0.117	0.193*	0.250*

注：N=246，*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$ ，***表示 $p<0.001$

（三）组织公平的中介效应

根据 Baron 和 Kenny(1986)所介绍的对中介效应的检验方法，检验组织公平的中介效应，结果如表 3 所示。

表 3 组织公平在伦理型领导和员工沉默行为间的中介效应

变量	因变量：员工沉默行为					
	M1		M2		M3	
	β	t	β	t	β	t
性别	-0.130	-0.781	-0.212	-1.287	-0.263	-1.662
学历	-0.052	-0.375	0.031	0.222	0.019	0.143
年龄	-0.040	-0.353	-0.075	-0.672	-0.033	-0.303
职位	-0.045	-0.490	-0.025	-0.277	0.011	0.125
工作年限	0.018	0.270	0.017	0.265	-0.013	-0.200
所属行业	-0.046	-0.303	-0.032	-0.215	0.042	0.296
企业性质	-0.066	-1.204	-0.059	-1.111	-0.038	-0.746
伦理型领导			-0.246	-2.486*	0.068	0.501
组织公平					-0.490	-3.191**
F	0.448		1.185		2.287*	
R ²	0.032		0.091		0.180	
ΔR^2	0.032		0.059*		0.089**	

注：M1 为控制变量对因变量（沉默行为）的回归模型；M2 为控制变量+自变量（伦理型领导）对因变量（沉默行为）的回归模型；M3 为控制变量+自变量+中介变量对因变量的回归模型。N=246，*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$ ，***表示 $p<0.001$

表 3 结果显示，伦理型领导对沉默行为的回归系数在 $p<0.05$ 水平下显著（ $\beta=-0.246$ ， $t=-2.486$ ），说明伦理型领导对员工沉默行为有显著负向影响，这验证了假设 1。在检验伦理型领导和员工沉默行为之间的中介效应后，发现伦理型领导对员工沉默行为的回归系数（ $\beta=0.068$ ， $t=0.501$ ），变得不显著；组织公平对员工沉默行为的回归系数（ $\beta=-0.490$ ， $t=-3.191$ ），在 $p<0.01$ 水平下显著。说明了组织公平在伦理型领导和员工沉默行为之间起完全中介作用，证明了假设 2。

（四）传统性的调节效应

将组织公平和传统性两个变量中心化处理后，计算两者的乘积，作为交互项存在。按照分层回归分析步骤，检验传统性的调节效应。

表 4 的结果显示：加入组织公平和传统性的交互项后，交互效应达到显著水平（ $\beta=0.258$ ， $p<0.05$ ； $\Delta R^2=0.0047$ ， $p<0.01$ ），表明传统性强化了组织公平对沉默行为的负向关系，即相比传统性高的员工，提高组织公平水平，更加有利于改善传统性低的员工的沉默行为，证明了假设 3。为进一步解释调节效应的关系，根据 Aiken 和 West(1991)推荐的简单坡度分析（simple slopes analysis）程序，依次在传统性高、低水平上做回归分析，并将结果绘制成图 2。

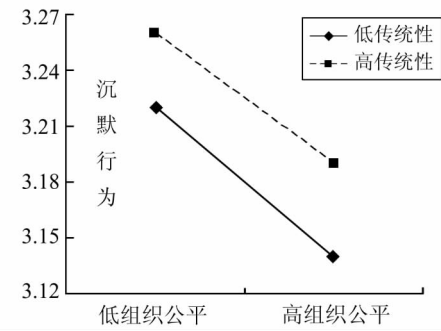


图 2 调节效应图

表4 员工传统性在组织公平和员工沉默行为间的调节效应

变量	因变量:员工沉默行为							
	M4		M5		M6		M7	
	β	t	β	t	β	t	β	t
性别	-0.130	-0.781	-0.269	-1.706	-0.220	-1.396	-0.252	-1.633
学历	-0.052	-0.375	0.031	0.241	0.011	0.085	-0.004	-0.034
年龄	-0.040	-0.353	-0.042	-0.399	-0.037	-0.356	-0.074	-0.718
职位	-0.045	-0.490	0.009	0.109	-0.005	-0.057	-0.025	-0.295
工作年限	0.018	0.270	-0.009	-0.150	-0.005	-0.078	0.012	0.199
所属行业	-0.046	-0.303	0.036	0.252	0.041	0.296	-0.005	-0.036
企业性质	-0.066	-1.204	-0.040	-0.779	-0.028	-0.545	-0.030	-0.601
组织公平			-0.434	-4.104***	-0.465	-4.400***	-0.402	-3.780
员工传统性					0.196	1.872 ⁺	0.174	1.695
组织公平×传统性							0.258	2.418*
F	0.448		2.562*		2.726**		3.165**	
R ²	0.032		0.177		0.207		0.254	
△R ²	0.032		0.146***		0.030*		0.047**	

注:M1为控制变量对因变量(沉默行为)的回归模型;M2为控制变量+组织公平对沉默行为的回归模型;M3为控制变量+组织公平+组织公平×传统性对沉默行为的回归模型。N=246,⁺表示 $p<0.1$,*表示 $p<0.05$,**表示 $p<0.01$,***表示 $p<0.001$

四、研究结论和管理启示

(一) 研究结论

本文主要结论有以下几点:1. 伦理型领导对员工的沉默行为有显著的负向影响;2. 伦理型领导通过组织公平影响员工的沉默行为;3. 传统性强化了组织公平对员工的沉默行为之间的负向关系,即相比传统性高的员工,提高组织公平水平,更加有利于改善传统性低的员工的沉默行为。

(二) 理论意义和实践意义

本研究的理论意义主要体现在以下两个方面:首先,深入探讨了影响员工沉默行为因素中的领导和组织因素,选择伦理领导和组织公平两个变量,拓展了对员工沉默行为的解释机制;其次,探究了中国传统文化价值观影响下,个体的传统性在组织公平和沉默行为之间关系的影响,增加了研究本土文化的特征。

本研究的实践意义:第一,组织可以通过塑造领导人的伦理型领导风格来打破员工沉默行为。员工沉默在很大程度上对企业具有破坏作用,尤其是在中国家长式、权威式领导风格比较流行,员工更多的是对领导决策的绝对服从和对权力的绝对崇拜。然而,伦理型领导注重授权,注重员工智慧的吸取,注重管理过程中与员工的沟通,这种领导方式能让员工从周围环境中获得更多的自主性,他们更愿意对组织建设发表看法,从而打破员工的沉默。第二,营造公平的组织氛围。在相对公平的组织环境中,员工发表看法不会遭到周围人“穿小鞋”甚至是破坏,能够激发员工对组织经营的关注和思考。第三,重视中国传统价值观的影响。传统性高的员工个体更加强调上下级之间的地位差异,对领导表现出较大的顺从。实践中要想消除中国员工的传统性是不现实的,管理者要避免使用权威来约束员工,可利用高传统性员工更看重人际关系的特点,打破员工的人际关系顾虑,为高传统性的中-外员工打破沉默奠定人际基础。

参考文献:

- [1] 何 铨、马剑虹、H. H. Tjitra(2006). 沉默的声音:组织中的沉默行为,心理科学进展,3.
- [2] 何 轩(2009). 互动公平真的就能治疗“沉默”病吗?——以中庸思维作为调节变量的本土实证研究,管理世界,4.
- [3] 李 锐、凌文铨、柳士顺(2012). 组织心理所有权的前因与后果:基于“人-境互动”的视角,心理学报,9.
- [4] 刘 军、富萍萍、张海娜(2008). 下属权威崇拜观念对信心领导过程的影响:来自保险业的证据,管理评论.
- [5] 刘 亚、龙立荣、李 晔(2003). 组织公平感对组织效果变量的影响,管理世界,3.
- [6] 温忠麟、侯杰泰、张 雷(2005). 调节效应与中介效应的比较和应用,心理学报,2.

- [7] 温忠麟、张 雷、侯杰泰、刘红云(2004). 中介效应检验程序及其应用, 心理学报, 5.
- [8] 吴隆增、刘 军、刘 刚(2009). 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用, 心理学报, 6.
- [9] 杨国枢、余安邦、叶明华(1991). 中国人的个人传统性与现代性: 概念与测量, 中国人心理与行为.
- [10] 郑晓涛、柯江林、石金涛、郑兴山(2008). 中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响, 心理学报, 2.
- [11] 周路路、张戎凡、赵曙明(2011). 领导-成员交换, 中介作用与员工沉默行为——组织信任风险回避的调节效应, 经济管理, 11.
- [12] Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A(2005). Ethical leadership: A social learning perspective Behavior and Human for construct development and testing. Organizational Decision Processes, 2.
- [13] Brown M E, Treviño L K(2006). Ethical leadership: A review and future directions: The Leadership Quarterly, 6.
- [14] Farh, J. L, Hackett, R. D, Liang, J(2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. Academy of Management Journal, 3.
- [15] Farh, J. L, Earley, P. C, Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. Administrative science quarterly.
- [16] Milliken, F. J, & Morrison, E. W, Hewlin, P, F(2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. Journal of Management Studies, 6.
- [17] Morrison, E. W. Milliken, F. J(2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, 4.
- [18] Park C W, Keil M(2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model. Decision Sciences, 4.
- [19] Pinder, C. C, Harlos, K. P(2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in personnel and human resources management, 20.

The Influence of Ethical Leadership on Employees' Silence Behavior: Mediating Effect of Organization Justice and Moderating Effect

Li Xiyuan (Professor, Wuhan University)

Liang Guo (Doctoral Candidate, Wuhan University)

Fu Zhen (Graduate, Wuhan University)

Abstract: The purpose of this paper is to research on the ethical leadership's functional mechanism to silence behavior, and test the mediating effect of organization justice and moderating effect of individual traditionality. The data in this paper is consist of 246 valid samples from MBA Students. By using hierarchical regression method and the process of testing mediating effect and moderating effect, the paper obtains results as follows: (1) Ethical leadership has a significant negative effect on employees' silence behavior; (2) Organization justice plays a mediating role in the relationship between the ethical leadership and employees' silence behavior; (3) Traditionality has positive moderating effect on the relationship between organization justice and employees' silence behavior.

Key words: ethical leadership; organization justice; silence behavior; traditionality

■ 作者简介: 李锡元, 武汉大学经济与管理学院教授, 博士生导师, 管理学博士; 湖北 武汉 430072。

Email: xylw@126.com。

梁 果, 武汉大学经济与管理学院博士生。

付 珍, 武汉大学经济与管理学院硕士生。

■ 基金项目: 教育部人文社科规划项目(07JA630078)

■ 责任编辑: 刘金波

