



双元领导对亲社会性沉默的影响

罗瑾琰, 易明, 钟竞
同济大学经济与管理学院, 上海 200092

摘要: 亲社会性沉默可能是唯一能产生积极影响的沉默行为, 当前对亲社会性沉默的前因研究尚显不足。激烈的竞争环境要求领导者具备双元能力, 关于双元领导效应的研究主要集中在创新领域, 而领导者结构化员工的工作环境, 将会影响员工的认知和行为, 并且沉默行为主要由领导者造成。因此, 探讨双元领导对亲社会性沉默的影响具有重要的理论和实践意义。

整合不确定管理理论和权力社会距离理论, 以210名企业员工为样本, 运用Spss 22和Mplus 7进行层次回归分析和验证性因子分析, 探讨权力视角下双元领导对员工亲社会性沉默的影响, 检验个人权力感知的中介作用以及中庸思维和权力距离导向的调节作用, 揭示双元领导影响员工亲社会性沉默的内在机制。

研究表明, ①双元领导正向影响员工亲社会性沉默, 个人权力感知负向影响员工亲社会性沉默; ②个人权力感知在双元领导与亲社会性沉默间起完全中介作用; ③中庸思维负向调节双元领导与个人权力感知的关系; ④权力距离导向正向调节个人权力感知与亲社会性沉默的关系。

实证检验双元领导对亲社会性沉默的影响, 拓展了沉默行为相关研究; 选取权力视角的双元领导为切入点, 丰富了双元领导影响的研究; 探讨亲社会性沉默的中介机制, 从权力距离导向视角验证了个人权力感知对沉默行为的影响; 通过引入中庸思维和权力距离导向作为调节变量, 有效回应了管理学本土化研究倡议。研究结论对组织管理实践具有一定的指导意义。

关键词: 亲社会性沉默; 双元领导; 个人权力感知; 中庸思维; 权力距离导向

中图分类号: F272.9

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2018.02.009

文章编号: 1672-0334(2018)02-0105-15

引言

沉默是员工故意保留与工作相关的观点或信息的行为^[1], 由于其在组织中普遍存在而引起国内外学者的广泛关注。当前对沉默行为的研究拘泥于“说出来”是否“安全”和“有效”^[2], 基于此类动机

而采取的沉默行为将对组织和个体造成伤害^[3-4]。也就是说, 当前研究较少关注员工沉默行为的正面影响。亲社会性沉默是指员工基于利他或合作的动机, 为了他人或组织的利益而保留与工作相关的观点或信息的行为。一般而言, 亲社会性沉默能够产

收稿日期: 2017-01-10 **修返日期:** 2017-09-23

基金项目: 国家自然科学基金(71472137, 71202031, 71302048); 教育部哲学社会科学重大科技攻关项目(10JZD0045-2)

作者简介: 罗瑾琰, 管理学博士, 同济大学经济与管理学院教授, 研究方向为双元领导、团队创新等, 代表性学术成果为“悖论式领导、团队活力对团队创新的影响机制研究”, 发表在2017年第7期《管理评论》, E-mail: luojl@tjhrd.com

易明, 同济大学经济与管理学院博士研究生, 研究方向为双元领导、员工沉默与建言等, 代表性学术成果为“时间压力会导致员工沉默吗——基于SEM与fsQCA的研究”, 发表在2018年第1期《南开管理评论》, E-mail: 1510363@tongji.edu.cn

钟竞, 管理学博士, 同济大学经济与管理学院副教授, 研究方向为知识管理、组织学习和创造力等, 代表性学术成果为“企业内部创新竞赛的推动策略: 一项案例研究”, 发表在2017年第11期《科研管理》, E-mail: zhongjing@tongji.edu.cn

生较为积极的效果^[3]。本研究的一个主要目的就是探讨亲社会性沉默的前因和内在机制,丰富和完善沉默行为理论。

员工沉默行为的发生主要是领导者造成的,因为领导者内在的一系列理念及担心负面反馈使员工不愿或不敢进言^[5]。鉴于此,本研究从领导方面探析亲社会性沉默发生的原因。现今组织面临的机会与威胁并存,企业需要在守住基业的同时不断创新以适应竞争,客观上就要求领导者打破西方传统管理理论中的“要么/或者”思维^[6],在严格执行工作与保持灵活性、维持亲密关系与保持距离、对员工一视同仁与个性化对待、维护决策控制与给予员工自主性、以自我为中心与以他人之间取得平衡^[6]。因此,讨论单一的领导方式显然不能打开沉默的“黑箱”。本研究从二元领导的角度探讨亲社会性沉默的前因。

1 相关研究评述

1.1 二元领导

组织面临的环境日益动态和复杂,在寻求生存和发展的过程中经常处于一种两难的境地。组织在利用性创新与探索性创新之间左右为难,为应对这种矛盾,DUNCAN^[7]最早提出组织应该同时具备这两种冲突能力的观点,并把同时具备这两种能力的组织称为二元性组织。而后二元理论与学习理论、情景理论、矛盾感知理论、动态能力理论和社会网络理论等相互借鉴、融合并日趋丰富。二元领导作为二元理论在领导行为方面的延伸,是指领导者为满足组织和下属的双重需要,综合运用动态和协同策略处理组织矛盾的过程^[6]。这种领导方式契合了中国传统的“阴-阳”哲学,以一种明显违反逻辑的思维,有意识地构建两种对立因素并存的情景来解决这种内部矛盾^[6,8]。

韩杨等^[9]认为,二元领导的研究可以归结为3种视角,即认知视角、权力视角和惯例规范视角。认知视角强调管理者根据组织环境的演变,识别问题本质继而采取不同的领导方式^[10-11];权力视角认为高度集权或分权的领导方式都不可取,集权导致组织缺乏灵活性和适应性,分权将降低组织协作和执行效率,领导者应在识别两种行为差异的基础上实现权力优势互补和协同^[12];惯例规范视角认为惯例是组织存在和运营的根本,同时也将影响其发展和变革,领导者必须在维持和打破惯例中取得平衡,通过交易型和变革型两种领导方式的互补适应环境变化^[13]。梳理已有关于二元领导影响效应的研究可以发现,绝大多数研究都是围绕创新而展开,并认为二元领导对组织层面的技术创新^[14-15]、团队创新绩效^[9,11]和个体创新绩效^[16]均产生积极的影响。上述研究对本研究深入理解二元领导助益良多,但也存在两个主要缺陷。一方面,二元领导虽然发端于创新领域^[17],但领导者结构化了员工的工作环境,并设置参考点帮助他们理解工作^[18]。这也意味着,领

导者影响的不仅是员工的创新行为和绩效,也包括员工在工作场所的其他认知和行为,因此二元领导效应的研究不应局限于创新情景,应该突破现有范式推进到其他情景^[19]。另一方面,对二元领导积极影响的强调不能掩盖其可能引发的问题,由于二元领导展现相悖行为方式并依据情景而灵活转变,下属将对其所处的环境产生疑惑或不稳定的感觉,从而可能导致他们降低自我意识并丧失安全感^[20]。因此,有必要融合二元领导的积极效应和消极效应两条研究思路,实现二元领导研究领域的拓展和转换,促使二元领导研究辩证地发展。

本研究拟从权力视角探究二元领导对亲社会性沉默的影响,其原因在于:①中国文化情景是高权力距离的,组织中的人际互动方式受行为人与人之间地位和权威对比的影响^[21]。换言之,人们在人际交往过程中,通过弄清彼此之间的权力关系来决定如何进退。亲社会性沉默作为一种主动性行为,虽然出于合作或利他的动机,但员工依然会对说出与否进行权衡,以求适应自身地位和权力的角色要求。②认知视角认为领导者应平衡对现有知识的利用以及对新思维和新知识的探索,而惯例视角强调关注事物一致性的同时突破惯例的束缚。这两种视角的二元领导对组织创新产生显著影响,但并未触及领导的本质——权力的运用。在回答“领导者如何成为一个真正的领导”时,不能回避权力这个概念,并且员工对于领导权力的感知将影响下属信任、利工作行为和利同事行为等^[22]。因此,从权力视角探讨二元领导对亲社会性沉默更具合理性。

1.2 沉默行为与亲社会性沉默

MORRISON et al.^[5]认为沉默是一种集体现象,是指员工对于组织潜在的问题保留个人观点的行为;PINDER et al.^[23]从个体层面对沉默进行界定,认为沉默是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。虽然两者存在研究层面的差异,但都强调保留是沉默的基本成分,将沉默从不发言或不交流的情形中分离出来^[3]。PINDER et al.^[23]将沉默划分为默许沉默和无作为沉默两种。默许沉默指员工预期自己没有能力改变现状,从而消极和被动地保留观点,意味着消极的顺从;无作为沉默是比较积极地保留观点,其目的是保护自己或担心发表意见会产生人际隔阂。在此基础上,VAN DYNE et al.^[1]根据保持沉默的内在动机将沉默划分为默许性沉默、防御性沉默和亲社会性沉默。前两者的内涵分别与默许沉默和无作为沉默对应,而亲社会性沉默是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。郑晓涛等^[24]立足于中国情景,提出沉默行为三因素结构,即默许性沉默、防御性沉默、漠视性沉默。默许性沉默和防御性沉默两个维度与VAN DYNE et al.^[1]的研究相同,而漠视性沉默在西方的研究中没有提及,它是指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。

国内外学者对沉默行为发生的原因进行了广泛探索。一是关注员工的个体差异,希望找出更有可能导致员工沉默行为发生的个体特征,如人口统计学变量^[25]、传统价值观^[26]、个人权力感知^[27];二是探究情景因素的影响,试图揭示更(不)容易导致员工沉默行为发生的组织环境因素,如领导行为(包括变革型领导^[28]、辱虐式领导^[29-30]、参与型领导^[31])、组织文化^[32-33]、组织公平^[34-35]等。需要指出的是,上述研究大多采用同一框架解析员工沉默行为的触发机制,但不同类型沉默行为其原因和动机截然不同,这种研究范式可能忽略它们之间的差异性。中国学者对亲社会性沉默的研究并不多见,究其原因,本研究认为可能是部分学者在界定沉默时只讨论其在组织中的多寡,对其内在动机则不予考察^[26],并且在郑晓涛等^[24]开发的沉默行为量表中未包含亲社会性沉默。但这并不意味着在中国情景下不存在亲社会性沉默,因为从沉默行为本土量表开发的过程看,亲社会性沉默是因为其条目少于4个而被删去的^[24];从中国人际互动方式看,关系取向的人情交换法则促使员工采取准集体主义行为^[36],他们从团队福祉考虑问题,而不会因为一时的利益诱惑或冲动而贸然进言。

在已有研究中,亲社会性沉默往往被视为一种组织公民行为^[1,37],从功利主义价值取向的视角研究亲社会性沉默的前因,认为员工在互惠规范下为了获得更多的回报或回报预期而做出亲社会性沉默。具体而言,当员工面对辱虐式领导时,他们将表现出更少的亲社会性沉默^[37];面对参与型领导时,员工为回报领导的信任和重视,会通过开展更多的亲社会性沉默来强化与领导和组织间的正向社会交换关系^[31]。本研究认为上述研究存在如下局限:①将亲社会性沉默视为组织公民行为值得商榷。尽管亲社会性沉默是基于关注他人而保留相关的信息和想法,但是这种行为某些时候仍将损害组织的决策质量和效率,并且与群体思维存在一定的重叠^[28],而组织公民行为将提升组织绩效、降低运营成本^[38];同时,也有学者认为不能将亲社会性沉默视为一种组织公民行为^[39]。②以社会交换理论为框架研究亲社会性沉默发生的内在机制是不完整的。社会交换理论以人的理性计算为前提假设,而人是有限理性的,不可能在任何情况下都做出理性交换行为。正如员工在宽松、自主和支持的环境中不愿进言来回报组织一样^[40],社会交换理论也难以解释员工在上述条件下为何不采取亲社会性沉默以使他人或组织获利。

跨文化研究表明,进行组织行为方面的研究必须要将组织情景与文化脉络加以考虑^[41]。并且,任何理论都有其边界条件^[21],研究亲社会性沉默的前因必须考虑特定文化的影响,显然多数中国学者忽视了这一点。因此,本研究认为,应对二元领导的悖论式行为,中庸思维高的人将认识到问题的“一体两

面”^[4],从更高的抽象层次看待领导者行为背后的逻辑,从而降低不确定性。权力距离导向是指个体在多大程度上接受组织中权力分布不平等,权力距离导向低的个体其行为依据的是民主原则^[42],自身地位的高低和权力的大小较难影响到他们亲社会性沉默的决策。

综上所述,本研究探讨二元领导对亲社会性沉默的影响及其中介机制,具体而言,以不确定管理理论和权力社会距离理论为基础,分析二元领导对个人权力感知进而对亲社会性沉默的影响,分析在二元领导对亲社会性沉默的影响过程中中庸思维和权力距离导向的调节作用。

2 研究假设

2.1 二元领导与亲社会性沉默

根据VAN DYNE et al.^[1]对亲社会性沉默的定义,本研究认为可以按照受益对象的不同将之划分为两种,一是利个体沉默,为了使同事、领导受益而保留相关的信息和想法,如替他们隐瞒工作中的错误或不道德行为、保留对他们不利的建议、保护他们的个人隐私等;二是利组织沉默,为了使组织受益而保留相关的信息或想法,如保护组织的专有知识、隐瞒组织的不道德行为、不抱怨、保守组织的隐秘性信息等。这种划分也契合了华人组织中的忠诚格局,即对组织的所谓“公忠”和对个体尤其是领导者的“私忠”^[43]。利个体沉默和利组织沉默虽然指向和发生情景存在差异,利个体沉默指向领导和同事,利组织沉默指向组织以外的人;利个体沉默发生在组织范围之内,利组织沉默发生在组织边界以外。但是在华人组织中,忠诚的焦点并非直接针对组织,而是针对领导等特定对象^[44],员工通过对领导忠诚来完成组织的整体目标,即对领导的“私忠”直接影响其对组织的“公忠”。因此,本研究认为华人组织情景下,两种亲社会性沉默都将受到领导行为较大的影响。

需要指出的是,利个体沉默中的个体不包括行为人的下属,因为领导者采取亲社会性沉默体现了他们树威立德的一种权谋手段,其目的在于“更好地倾听下属的意见”“维护和谐氛围,提高组织效率”“培养和锻炼下属的能力”^[45],所以领导亲社会性沉默与员工亲社会性沉默是两个截然不同的概念。

二元领导作为一种悖论式领导行为,既要为满足组织的要求而表现出命令和控制的行为,与员工保持距离且无差别对待下属,强调完成工作任务和要求的重要性;又要迎合员工的需求而表现出灵活和授权的行为,与员工构建亲密的关系,并以他人为中心考虑问题^[6]。对员工而言,他们总是在对所处的环境进行预测,而领导作为重要的情景因素通常是员工不确定感的来源^[46],他们常常难以获得充分的信息对领导是否值得信任进行判断,特别是面对二元领导所展现的悖论式风格时,员工只能根据一些较易被观察的现象形成他们对领导的认知,而对

领导者的品德、善意和动机等缺乏相应的信息进行判定^[47]。这种不确定性将导致员工减少对环境的可控感和可预测性,使个体丧失安全感,从而表现出亲近其所信奉的文化价值观,并对支持其文化价值观的人和行为给予积极反应^[48]。中国是一种高权力距离文化情景,人们自幼生活在一种专制的环境中,导致其心理和行为表现出过分重视、崇拜及依赖权威的倾向^[49]。因此,当员工面对二元领导的悖论式行为时,由于难以对其深层次动机进行归因而产生的不确定感使员工表现出遵从、依赖权威的心理和行为,产生一种无力感。换言之,员工在与领导交往的过程中,认为自己难以对领导施以影响,即个人权力感知较低^[50]。因此,二元领导与员工个人权力感知负相关。

从权力的社会距离理论看,当个体为高权力感知时,认为自己可以更少的依赖其他人,这种不对称的依赖关系使高权力感知者体验到更大的社会距离,继而使他们的心理表征更加抽象,解释水平也更高^[51]。就利己个体而言,高权力感知的员工更关注事物的主要特征和核心特质^[52],所以更可能看到保留对他人不利的建议可能导致严重的后果。同时,他们更关注事件的长远利益而非近期的具体结果^[53],换言之,他们在决定是否保留时,更看重指出问题或提出建议是否对组织长远发展有益,而不是短时间内使他人获利。LAMMERS et al.^[52]的研究结论佐证了这一观点,他们认为高权力感伴随的社会距离的加大,使个体的利他行为减少。即使是深层次的利己动机诱发员工的亲社会性沉默,在高权力感知者那里也将得以削弱,因为那些认为自己具有较大权力的人其解释水平也更高,从而使他们在自利的诱惑面前表现出较大程度的克制^[54]。就利己组织而言,高权力个体与组织的社会距离较大,将导致他们对组织所受伤害的感知更低,从而对可能泄露组织专有知识或隐秘性信息的行为不以为意。在面对个体或组织的违规或不道德行为时,由于低权力者感知到的社会距离较小,从而降低了他们的解释水平,所以他们在看待问题时通常进行情景归因^[55],内心的道德判断更为宽松^[56],认为如此行事实是在不得已而为之,从而更可能替行为者人隐瞒。在处于“说与不说”的两难境地时,低权力感知者更倾向于选择可行性强的行为^[57],即与其损人不利己,不如“成全”他人。因此,员工个人权力感知与亲社会性沉默负相关。据此,本研究提出假设。

H₁ 二元领导与亲社会性沉默正相关,个人权力感知在其中起中介作用。

2.2 中庸思维的作用

中庸是一套元认知的实践思维体系,其基本含义与精神是“执两端而允中”^[58]。在这种思维的指引下,个体在处理特定事件时,一方面思考如何整合外部环境与内在需求,另一方面充分考虑行为的结果^[59]。具有中庸思维的个体表现出以下行为特征:①多方思考,从不同角度看待问题;②整合性,将外

部环境信息与内在个体想法相整合;③和谐性,以一种不偏不倚的方式行动^[59-60]。

具体而言,当员工面对领导者的悖论式行为时,中庸思维高的个体将多方思考,整合相关的信息,关注事物背后的动态转化,而非孤立的考虑一时一域^[4],因此他们会从变化、联系和复杂的角度分析领导的行为,从而更能了解领导者的真实动机;中庸思维高的个体对事物的分析不局限于事物本身,还包括周围的环境^[61],因此他们善于把握领导者采取悖论式行为是为了应对环境不确定性的内在逻辑。孙旭等^[60]认为,中庸思维构成华人特有的认知加工策略,它能帮助个体快速有效地由情感加工系统转向认知加工系统。而理性的认知加工系统促使个体对外部刺激进行加工而做出理性的行为反应。从这点看,二元领导因其悖论式行为将为员工带来不确定性,从而降低他们的个人权力感知,但中庸思维高的个体因其对领导行为信息进行理性分析的认知加工方式,不会贸然推测领导者不值得信任、“天威难测”。总之,中庸思维高的个体对悖论的处理方式是整合性的和多角度的^[62],他们能深刻理解领导悖论式行为背后的动机和逻辑,这将有利于消除二元领导带来的不确定性,进而降低他们的无力感。

综上所述,本研究认为中庸思维调节二元领导与员工个人权力感知之间的关系。据此,本研究提出假设。

H₂ 中庸思维调节二元领导与个人权力感知之间的关系,员工中庸思维越高,二元领导与个人权力感知之间的负向关系越弱。

2.3 权力距离导向的作用

权力距离导向原本是描述社会层面的价值观差异。但已有研究认为,在同一国家或社会的不同个体之间这种价值观也存在差异^[21]。个体层面的权力距离导向是指个体在多大程度上接受组织中权力分布不平等^[63]。权力距离导向高的个体对地位和权威更加敏感,他们表现出强烈的权威遵从,并认为不同等级之间应保持较大的社会距离^[64],他们在参与组织活动时更倾向于被动接受组织中的决策^[65],不挑战权威,从而避免破坏与权威之间的等级关系。

当高权力距离导向者拥有高权力感知时,通常认为自己能够进行高权力者拥有的认知和行为^[42],即“多年媳妇熬成婆”后“一朝权在手,便把令来行”。这类员工认为自己在组织中地位较高,必须保持与他人的距离,更少依赖于他人,所以其亲社会性行为将减少。相反,低权力距离导向者认为组织内部应该是公平的,其行为所依据的是民主原则,而非参照权力大小和等级制度等。因此,无论员工个人权力感知的高低与否,他们都会认为自己所承担的责任和义务与高权力者并无二致,面对“说与不说”的决策时,权力感知低的人不以权力和地位为考虑,而权力感知高的人也不会为体现权威和地位而故意“发声”。同时,段锦云等^[42]发现,高权力距离导向者拥有较高权力感知时,其心理可得性更高。换言之

之,这类员工在特定时刻感受到自己能动用的资源更多,认为依赖周围环境的必要性降低,从而采取更少的亲社会性行为。据此,本研究提出假设。

H₃ 权力距离导向在个人权力感知与亲社会性沉默的关系中起调节作用,权力距离导向越高,个人权力感知与亲社会性沉默之间的负向关系越强。

综上所述,本研究理论模型见图1。

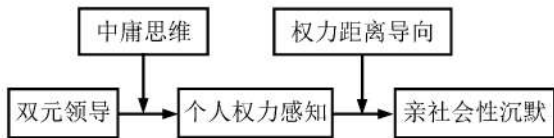


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

3 研究方法

3.1 被试和取样

本研究于2015年9月至10月收集数据,具体的收集方法是:寻找20位工作上的熟人,请他们帮忙找各自的朋友填写问卷,为避免被试猜疑和相互比对,要求他们不能在自己所在公司派发,且每个企业只能采集一个样本^[35]。

本次调研发放问卷共计240份,回收224份,将填写不完整或作答有明显规律的问卷剔除后剩余210份,有效问卷回收率为87.500%。其中,男性比例为46.190%;年龄在20岁~30岁所占比例最大,为75.238%;受教育程度为本科和硕士研究生占多数,

分别为33.810%和54.762%;在当前单位任职年限为1年~3年和3年~6年的占多数,分别为34.286%和33.810%;职位所占比例较多的为一般员工和基层管理者,分别为49.048%和36.190%。

3.2 变量测量

本研究从权力视角探讨二元领导的影响,该视角的二元领导强调集权和分权两种领导行为的互补和协同,以命令型领导测量领导者的集权行为,以授权型领导测量领导者的分权行为,然后将两者的交互项作为二元领导的得分,这也是当前研究二元领导的通用做法^[9]。采用郑伯垵等^[66]开发的威权领导量表测量命令型领导,有5个题项。选择该量表主要基于以下原因:①命令型领导的量表不多,本研究对PEARCE et al.^[67]设计的量表进行严格的翻译-回译,认为题项区分度不大;②结合本研究目的和需要,本研究认为郑伯垵等^[66]的量表很好的反映了领导者对权力的控制,且威权领导是基于中国情景下提出的,较能贴合本土文化。采用ZHANG et al.^[68]的量表测量授权型领导,有12个题项。采用ANDERSON et al.^[50]开发的量表测量个人权力感知,有8个题项,采取反向计分测量该量表中的第2个题项、第4个题项、第6个题项和第7个题项。采用VAN DYNE et al.^[1]设计的量表测量亲社会性沉默,有5个题项。采用吴佳辉等^[59]设计的量表测量中庸思维,有13个题项。采用DORFMAN et al.^[69]设计的量表测量权力距离导向,有6个题项。本研究涉及的变量测量题项和信度见表1。

表1 测量题项和信度

Table 1 Items for Measures and Reliability

变量	题项	Cronbach's α
命令型领导	我的主管不会把信息透漏给我们	0.710
	开会时都按照主管的意思做最后决定	
	与主管一起工作时他(她)会带给我很大的压力	
	工作中大小事情都由主管独自决定	
	当任务无法达成时主管会斥责我们	
授权型领导	我的主管帮助我理解我的工作目标是如何与公司目标相联系的	0.823
	我的主管帮助我理解我的工作对于公司整体效益的重要性	
	我的主管帮助我理解我的工作是如何融入公司愿景的	
	我的主管与我一起作出许多决策	
	我的主管经常就战略决策咨询我	
	对那些可能涉及到我的决策,我的主管通常会征求我的意见	
	我的主管认为我能处理艰巨的任务	
	即使我犯错误,我的主管仍然相信我能提升自己的能力	
	我的主管相信我有取得高水平绩效的能力	
	我的主管允许我以自己的方式完成工作	
我的主管保持规章制度尽量简单,从而使我能更有效率的完成工作		
我的主管允许我快速做出与满足顾客需求相关的重要决策		

续表 1

个人权力感知	我能让管理者或同事倾听我说话	0.757
	我的想法没有太大分量(反向)	
	我能让管理者或同事按我的意愿行事	
	即使我将想法告诉管理者或同事,得到的回应也很少(反向)	
	我认为我在工作中拥有很大的权力	
	我的想法和观点经常被忽视(反向)	
	即使我努力尝试,我也无法按自己的意图行事(反向)	
亲社会性沉默	如果我愿意,我能做出决定	0.832
	为了合作,我会隐瞒他人的私密性信息	
	为了使单位获利,我会保护单位的隐秘性知识	
	透露单位的秘密将承受来自他人的压力	
中庸思维	我拒绝泄露可能危害单位的信息	0.845
	由于对单位的关心,我会恰当的保护单位的隐秘性信息	
	讨论意见时,我会兼顾相互争执的意见	
	我习惯从多角度思考同一件事情	
	在意见表决时,我会听取所有的意见	
	做决定时,我会考量各种可能的状况	
	我会试着在意见争执的场合中找出让大家都能够接受的意见	
	我会试着在自己与他人的意见中找到一个平衡点	
	我会在考虑他人的意见后调整我原来的想法	
	我期待在讨论的过程中可以获得具有共识的结论	
权力距离导向	我会试着将自己的意见融入到他人的想法中	0.760
	我通常会以委婉的方式表达具有冲突的意见	
	意见决定时,我会试着以和谐的方式让少数人接受多数人的意见	
	在决定意见时,我通常会考量整体气氛的和谐性	
	做决定时,我通常会为了顾及整体的和谐而调整自己的表达方式	
	管理者做决策不需要征询下属的意见	
权力距离导向	管理者应该拥有一些特权	0.760
	管理者应较少征求员工们的看法	
	管理者应该避免与员工有工作以外的交往	
	员工不应该反对管理层做出的决策	
	管理者不应该安排重要的任务给员工们	

本研究选择性别、年龄、学历、职位和工作年限作为控制变量,一是因为这些变量与组织行为和员工心理反应有一定程度的关联性^[70],二是已有研究证明上述变量对沉默行为存在一定的影响^[24]。

4 数据分析和结果

本研究采用Spss 22和Mplus 7进行统计分析。首先对本研究涉及的变量进行验证性因子分析,然后进行描述性统计分析,最后采用层级回归分析方法考

察变量之间的关系,以验证假设。

(1)共同方法偏差检验

问卷调查中经常出现共同方法偏差的问题,本研究采用Harman单因子检测方法检验该问题的严重性。将问卷所有题项进行未旋转的因子分析,如果只析出一个因子或者第一个因子解释了绝大部分的变异量,即说明存在严重的共同方法偏差^[71]。本研究将49个题项一起进行未旋转的因子分析,得到的第1个因子解释变异量为14.330%,没有达到总变异量的一半(64.268%)。因此,共同方法偏差对研究造成的影响并不严重。

(2)验证性因子分析

为检验本研究涉及变量的概念区分性,对命令型领导、授权型领导、个人权力感知、亲社会性沉默、中庸思维、权力距离导向进行验证性因子分析。由于上述变量共包含49个题项,超过了推荐的估计参数与样本量比例(1:5),所以采用题项打包方法降低误差,提高共同度^[72-73]。对命令型领导、个人权力感知、亲社会性沉默和权力距离导向等单维度变量,依据其因子载荷进行高低配对;对授权型领导和中庸思维等多维度变量,采用内部一致法,将同一维度的题项打包成一个新的题项。最终得到20个题项,命令型领导、亲社会性沉默、权力距离导向和中庸思维各包含3个题项,授权型领导和个人权力感知各包含4个题项。验证性因子分析结果见表2,假设的6因子模型的拟合度达到标准, $\chi^2/df = 1.739$, $CFI = 0.916$, $TLI = 0.897$, $RMSEA = 0.059$, $SRMR = 0.057$;同时,比较了备选模型与6因子模型间的卡方差异($\Delta\chi^2$)和自由度差异($\Delta df = 5$),通过查询卡方分布临界表可知 $\Delta\chi^2$ 全部显著。因此,与备选模型相比,6因子模型拟合度最为理想,说明变量具有良好的区分效度,代表6

个不同的概念。

(3)描述性统计分析

各变量的均值、标准差和相关系数见表3。二元领导与亲社会性沉默显著正相关, $r = 0.145$, $p < 0.050$;二元领导与个人权力感知显著负相关, $r = -0.174$, $p < 0.050$;个人权力感知与亲社会性沉默显著负相关, $r = -0.374$, $p < 0.010$ 。描述性统计分析结果为本研究假设提供了初步支持。

(4)假设检验

为检验二元领导对亲社会性沉默的影响以及个人权力感知的中介作用,本研究采用BARON et al.^[74]提出的方法检验中介作用。第1步检验自变量与因变量的关系;第2步检验自变量与中介变量的关系;第3步控制中介变量,检验自变量与因变量的关系是否有显著变化。

表4给出采用该方法检验中介效应的结果,模型1和模型3分别为人口统计学变量对个人权力感知和亲社会性沉默的影响,模型2和模型4分别检验二元领导对个人权力感知和亲社会性沉默的影响,模型5检验个人权力感知在二元领导与亲社会性沉默间的中介作用。

由表4可知,二元领导与亲社会性沉默显著正相关, $\beta = 0.154$, $p < 0.050$;二元领导与个人权力感知显著负相关, $\beta = -0.166$, $p < 0.050$;将二元领导与个人权力感知同时置入回归模型之后,结果显示个人权力感知对亲社会性沉默产生显著的负向影响, $\beta = -0.375$, $p < 0.001$,而二元领导的影响不再显著, $\beta = 0.091$, ns。为进一步检验中介效应的显著性,本研究进行Sobel检验^[75],结果显示,二元领导通过个人权力感知对亲社会性沉默影响显著, z 值为2.292, $p = 0.022$ 。因此,证实了个人权力感知在二元领导与亲社会性沉默之间的中介作用, H_1 得到验证。

表2 验证性因子分析结果

Table 2 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	$\frac{\chi^2}{df}$	CFI	TLI	$RMSEA$	$SRMR$
6因子模型	269.540	155		1.739	0.916	0.897	0.059	0.057
5因子模型-1	310.436	160	40.896	1.940	0.889	0.869	0.067	0.062
5因子模型-2	411.349	160	141.809	2.571	0.815	0.781	0.086	0.084
5因子模型-3	451.884	160	182.344	2.824	0.785	0.745	0.093	0.099
5因子模型-4	456.206	160	186.666	2.851	0.782	0.741	0.094	0.089
5因子模型-5	472.255	160	202.715	2.952	0.770	0.727	0.096	0.084
5因子模型-6	555.451	160	285.911	3.472	0.709	0.655	0.108	0.124

注:5因子模型-1为命令型领导+授权型领导、个人权力感知、亲社会性沉默、中庸思维、权力距离导向,5因子模型-2为命令型领导+个人权力感知、授权型领导、亲社会性沉默、中庸思维、权力距离导向,5因子模型-3为命令型领导、授权型领导、个人权力感知、亲社会性沉默、中庸思维+权力距离导向,5因子模型-4为命令型领导、授权型领导、个人权力感知+亲社会性沉默、中庸思维、权力距离导向,5因子模型-5为命令型领导、授权型领导+个人权力感知、亲社会性沉默、中庸思维、权力距离导向,5因子模型-6为命令型领导、授权型领导、个人权力感知+权力距离导向、亲社会性沉默、中庸思维。

表3 描述性统计分析结果
Table 3 Results for Descriptive Statistical Analysis

变量	均值	标准差	性别	年龄	学历	任职年限	职位	二元领导	个人权力感知	亲社会性沉默	中庸思维
性别	0.540	0.500									
年龄	0.240	0.430	-0.077								
学历	0.600	0.491	0.160*	-0.104							
任职年限	0.510	0.501	0.104	0.200**	-0.140*						
职位	0.510	0.501	-0.202**	0.178**	-0.121	0.181**					
二元领导	9.878	1.779	-0.062	0.026	-0.006	-0.032	0.019				
个人权力感知	3.099	0.476	0.139*	-0.005	0.038	0.012	0.005	-0.174*			
亲社会性沉默	3.729	0.684	0.082	-0.019	0.040	0.073	-0.083	0.145*	-0.374**		
中庸思维	3.770	0.397	0.075	-0.075	0.165*	0.088	-0.132	0.012	0.302*	0.019	
权力距离导向	2.421	0.574	-0.078	-0.015	-0.122	-0.136*	0.105	0.082	0.056	-0.352**	-0.178**

注:样本数为210;*为 $p < 0.050$,**为 $p < 0.010$,双尾检验;性别:男性取值为0,女性取值为1;年龄:30岁及以下取值为0,31岁及以上取值为1;学历:大学本科及以下取值为0,硕士研究生及以上取值为1;任职年限:3年及以下取值为0,3年以上取值为1;职位:普通员工取值为0,管理者取值为1。下同。

表4 层级回归分析结果:个人权力感知在二元领导与亲社会性沉默之间的中介作用
Table 4 Results for Hierarchical Regression Analysis: Mediating Effects of Personal Sense of Power on the Ambidextrous Leadership and Prosocial Silence Relationship

	个人权力感知		亲社会性沉默		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
控制变量					
性别	0.144*	0.135	0.050	0.058	0.109
年龄	0.003	0.008	-0.015	-0.019	-0.016
学历	0.019	0.019	0.033	0.033	0.040
任职年限	-0.007	-0.013	0.091	0.096	0.091
职位	0.037	0.038	-0.083	-0.084	-0.070
自变量					
二元领导		-0.166*		0.154*	0.091
中介变量					
个人权力感知					-0.375***
R^2	0.021	0.048	0.019	0.043	0.177
ΔR^2	0.021	0.027	0.019	0.024	0.134
F	0.864	1.717	0.800	1.508	6.196***

注:***为 $p < 0.001$,双尾检验,下同。

为检验中庸思维对二元领导与个人权力感知之间关系的调节效应,以及权力距离导向对个人权力感知与亲社会性沉默之间关系的调节效应,本研究采取BARON et al.^[74]提出的方法,在控制人口统计学变量后,将自变量和交互项依次引入方程,预测因变量。同时,本研究依据AIKEN et al.^[76]的建议,对自变量和调节变量进行中心化处理,再将两者相乘以得到交互效应项,从而避免共线性问题。表5给出调节作用分析结果,模型1和模型3分别为人口统计学变量对个人权力感知和亲社会性沉默的影响,模型6检验二元领导和中庸思维对个人权力感知的影响,模型7检验中庸思维对二元领导与个人权力感知之间关系的调节作用,模型8检验个人权力感知和权力距离导向对亲社会性沉默的影响,模型9检验权力距离导向对个人权力感知与亲社会性沉默之间关系的调节作用。

由表5可知,二元领导与中庸思维的交互项对个人权力感知的影响显著, $\beta = 0.218$, $p < 0.010$ 。个人权力感知与权力距离导向的交互项对亲社会性沉默的影响显著, $\beta = -0.205$, $p < 0.010$ 。

本研究依据AIKEN et al.^[76]的做法,通过简单坡度分析检验调节效应的形态,结果分别见图2和图3,中庸思维和权力距离导向的高低按照均值加减一个标准差划分。由图2可知,当中庸思维低时,二元领导对个人权力感知的负面影响更显著, $\beta = -0.439$, $p < 0.010$;当中庸思维较高时,这种影响关系并不显著, $\beta = -0.003$, $p > 0.050$ 。由图3可知,当权力距离导向

表 5 层级回归分析结果:中庸思维、权力距离导向的调节作用
Table 5 Results for Hierarchical Regression Analysis:
Moderating Effects of Zhongyong Thinking and Power Distance Orientation

	个人权力感知			亲社会性沉默		
	模型 1	模型 6	模型 7	模型 3	模型 8	模型 9
控制变量						
性别	0.144 *	0.133	0.124	0.050	0.098	0.088
年龄	0.003	0.028	0.015	-0.015	-0.019	-0.027
学历	0.019	-0.032	-0.039	0.033	-0.001	0.042
任职年限	-0.007	-0.059	-0.041	0.091	0.034	0.050
职位	0.037	0.079	0.091	-0.083	-0.031	-0.031
自变量						
二元领导		-0.173 **	-0.221 **			
个人权力感知					-0.370 ***	-0.317 ***
调节变量						
中庸思维		0.317 ***	0.294 ***			
权力距离导向					-0.316 ***	-0.264 ***
二维交互						
二元领导 × 中庸思维			0.218 **			
个人权力感知 × 权力距离导向						-0.205 **
R^2	0.021	0.142	0.187	0.019	0.263	0.298
ΔR^2	0.021	0.122	0.044	0.019	0.244	0.035
F	0.864	4.794 ***	5.763 ***	0.800	10.286 ***	10.655 ***

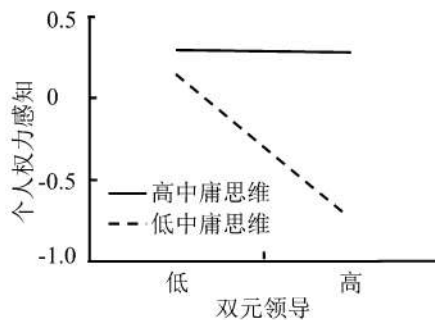


图 2 二元领导与中庸思维对个人权力感知的交互作用

Figure 2 Interactive Effects of Ambidextrous Leadership and Zhongyong Thinking on Personal Sense of Power

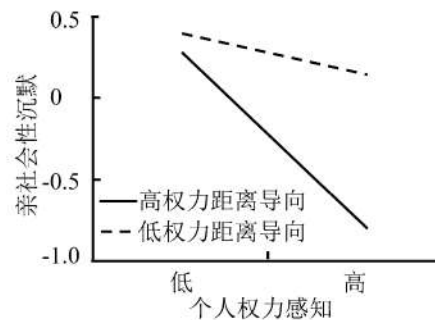


图 3 个人权力感知与权力距离导向对亲社会性沉默的交互作用

Figure 3 Interactive Effects of Personal Sense of Power and Power Distance Orientation on Prosocial Silence

较高时,个人权力感知显著的负向影响亲社会性沉默, $\beta = -0.522, p < 0.010$; 当权力距离较低时,这种影响关系并不显著, $\beta = -0.112, p > 0.050$ 。因此, H_2 和 H_3 得到验证。

5 结论

本研究以不确定管理理论和权力社会距离理论为基础,探讨权力视角的双元领导行为对员工亲社会性沉默的影响,并验证这一影响的内在机制和边界条件。研究结果表明,双元领导对员工的亲社会性沉默具有显著的正向影响;员工的个人权力感知在双元领导与亲社会性沉默之间起中介作用;员工的中庸思维调节双元领导与个人权力感知的关系,即当员工中庸思维越高,双元领导对个人权力感知的负向影响作用越小;员工的权力距离导向调节个人权力感知与亲社会性沉默的关系,即当员工权力距离导向越高,个人权力感知对亲社会性沉默的负向影响作用越强。本研究对于相关理论发展和管理实践都具有一定的贡献。

(1)理论贡献

①本研究关注亲社会性沉默,虽然该类型的沉默可能是唯一对组织有益的沉默行为,但一直以来并未受到学界的重视。在对沉默行为的前因研究中,大多采用同一框架对不同维度的沉默进行解释,而各个维度的沉默其动机不同,影响因素也不尽相同,所以应该对某一维度的沉默行为进行专门研究^[77]。遵循这一逻辑,本研究针对亲社会性沉默,探究其发生的影响因素和内在机制,从而丰富了沉默行为理论,其结论能为管理实践提供指导。

②本研究从领导的本质——权力的运用着手,探讨双元领导对亲社会性沉默的影响。在日益动态的、激烈的竞争面前,管理者需要在稳定与灵活性中取得平衡,这就要求他们具备看似相互矛盾的管理技能。双元领导作为这种二元性理论的延伸,近年来引起学者们极大的研究兴趣,但已有研究主要集中在双元领导对创新的影响,研究结果表明不同视角的双元领导都能促进创新。本研究显示,双元领导对亲社会性沉默也存在正面影响,拓展了双元领导影响效应研究。

③依据不确定管理理论和权力社会距离理论分析亲社会性沉默产生的内在机制。双元领导因其悖论式领导行为使员工产生一种不确定感,使员工表现出遵从、依赖权威的心理和行为,认为自己难以对他人特别是领导者施以影响。这种低权力感知将降低其解释水平,更多地依附于组织或他人而表现出亲社会性沉默。虽然双元领导正向影响亲社会性沉默,但从其内在机制看,双元领导是一把“双刃剑”,不确定感使员工认为“天威难测”,为不致犯错宁可“少说少做”。

段锦云等^[42]从权力情景聚焦理论分析了个人权力感知对进谏行为的正向影响,MORRISON et al.^[27]从权力抑制-接近理论分析了个人权力感知对员工沉

默的负向影响,本研究从权力社会距离理论分析个人权力感知对亲社会性沉默的负向影响。因此,基于3种权力理论的分析得出一致的结论,即个人权力感知将抑制沉默行为的发生。然而,需要注意的是,这三者的心理机制存在差异,高权力将激活“行为接近系统”,注意到环境中驱动认知的因素,从而促使员工表达对组织潜在问题的担忧。而本研究认为,高权力者其解释水平更高,能较少依赖他人和组织,不需要通过利他或合作的行为维持彼此之间的关系。

④为回应管理学本土化研究的倡议,本研究分析中庸思维和权力距离导向的影响。中庸思维是一套元认知的实践思维体系,其整体性和辩证性的思维方式能使员工看到事物的“一体两面”以及两面的关系和转化。面对悖论式的双元领导,他们能识别领导者行为背后的情景因素,从而消除不确定感。因此,中庸思维高的员工将更客观、理性的看待双元领导。权力距离导向是另一个描述中国人价值观念的关键概念,高权力距离导向者表现出对权威的服从,按照组织等级行事,当他们感知到掌握较大的权力或处于较高地位时,他们必将表现出权威的认知和风格,从而与组织和同事保持相当的距离。而低权力距离导向者认为应该按照民主的原则行事,高、低权力者之间的差异只是责任和义务的不同,所以无论其感知的权力大小与否,都会表现出一致的行为方式。这些结论扩展了已有研究,不但验证了权力距离导向对权力感知的反应敏感性特征,而且还发现了中庸思维对双元领导不利影响的调节作用。另外,本研究探讨不同调节变量在自变量→中介变量→因变量每一阶段的影响作用。因为亲社会性沉默虽然基于利他或合作的动机,但不能否认某些时候的深层次自利动机,这就导致了简单的主效应难以对此进行解释,需要探讨多种交互因素的影响。

(2)现实意义

对于组织管理实践而言,本研究结论也具有一定的指导意义。研究结果表明,双元领导因其矛盾色彩而可能使员工无所适从,特别是对中庸思维低的员工。因此,领导者在运用这种方式时应尽量就“为何如此”进行解释,促使员工正面看待,而非产生“伴君如伴虎”的认知。尽管这种行为使员工表现出更多的亲社会性行为,但是长此以往可能使他们产生情绪耗竭。

另外,提高员工个人权力感知不利于亲社会性沉默。如前所述,该种沉默行为可能是基于合作的动机隐瞒同事或组织的危险行为;也可能是基于利他的动机,保护组织的专有信息,不抱怨工作压力等。因此,领导者应该加强对员工的教育,并创造宽松的工作环境,一方面确保员工不泄密,另一方面及时表达组织中存在的问题而非权谋交易。本研究还发现员工的个人价值观将对其行为产生重要影响,所以领导者在选择员工时应该注重对其价值观的考察,入职后也应加强这方面的引导。

(3)研究局限和展望

本研究不可避免的存在一些局限性,在今后的研究中应该更深入的加以探讨。①对亲社会性沉默的测量依据VAN DYNE et al.^[1]设计的量表,而该量表并未经过严格的检验。本研究认为,在关系互动的中国社会,亲社会性行为表现的内涵可能截然不同。BRINSFIELD^[78]提出的关系沉默(员工因为不想破坏同事的关系而保持沉默)可能更能描述中国人基于合作动机的亲社会性沉默。②对二元领导主要基于命令型领导和授权型领导两个独立概念进行测量。已有研究中,尚只有从认知视角开发的双元领导量表,而权力视角和惯例规范视角则暂付阙如。采取这种测量方式可能使二元领导趋向于某种单一领导方式(即某一种领导方式得分很高,而另一种很低),且忽略了其内在动态性的特征。将来的研究需要仔细界定权力视角的双元领导之内涵并开发合适的量表。③本研究未考虑亲社会性沉默发生的特定情景。郑晓涛等^[77]认为,应该从某种特定情景出发,并考虑进言内容的影响。针对亲社会性沉默而言,其情景可能尤为重要。因为亲社会性沉默可能隐瞒的是领导或同事的危险行为,也可能保守了组织的专有知识,其动机存在差异,前者可能部分出于自利,后者可能完全出于关心组织。未来研究可以结合虚拟情景法,深入分析不同进言内容对亲社会性沉默的影响。④本研究采用横截面数据,这对因果关系的探讨可能存在一定的局限性。另外,中国本身就是一个高权力距离的社会,因此研究权力距离导向的调节作用可能存在一定的情景局限性。未来研究可以采取跨文化或跨情景的纵向研究,从而使亲社会性沉默理论更加丰富。

参考文献:

- [1] VAN DYNE L, ANG S, BOTERO I C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6): 1359-1392.
- [2] MORRISON E W. Employee voice behavior: integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 2011, 5(1): 373-412.
- [3] 何铨, 马剑虹, HORA H T. 沉默的声音: 组织中的沉默行为. *心理科学进展*, 2006, 14(3): 413-417.
HE Quan, MA Jianhong, HORA H T. The sound of silence: remaining silent in organization. *Advances in Psychological Science*, 2006, 14(3): 413-417. (in Chinese)
- [4] 何轩. 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*, 2009(4): 128-134.
HE Xuan. Can interactional justice solve the silence problem?. *Management World*, 2009(4): 128-134. (in Chinese)
- [5] 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.
- [6] ZHANG Y, WALDMAN D A, HAN Y L, et al. Paradoxical leader behaviors in people management: antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(2): 538-566.
- [7] DUNCAN R B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation // KILMANN R H, PONDY L R, SLEVIN D P. *The Management of Organization Design*. New York: North-Holland, 1976: 167-188.
- [8] LEWIS M W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 2000, 25(4): 760-776.
- [9] 韩杨, 罗瑾琰, 钟竞. 二元领导对团队创新绩效影响研究: 基于惯例视角. *管理科学*, 2016, 29(1): 70-85.
HAN Yang, LUO Jinlian, ZHONG Jing. The research on the effects of ambidextrous leadership on team innovation performance: from the perspective of routine practice. *Journal of Management Science*, 2016, 29(1): 70-85. (in Chinese)
- [10] KELLER T, WEIBLER J. What it takes and costs to be an ambidextrous manager: linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2015, 22(1): 54-71.
- [11] ZACHER H, ROSING K. Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015, 36(1): 54-68.
- [12] SAGIE A. Tightening the loose-tight model of leadership. *Applied Psychology*, 1997, 46(4): 447-452.
- [13] SCHREUDERS J, LEGESSE A. Organizational ambidexterity: how small technology firms balance innovation and support. *Technology Innovation Management Review*, 2012, 2(2): 17-21.
- [14] 陈建勋. 组织学习的前因后果研究: 基于二元视角. *科研管理*, 2011, 32(6): 140-149.
CHEN Jianxun. The antecedents and consequence of ambidextrous organizational learning: based on ambidexterity perspective. *Science Research Management*, 2011, 32(6): 140-149. (in Chinese)
- [15] 陈建勋, 杨正沛, 傅升. 低成本与差异化竞争优势的融合: 二元领导行为的启示与证据. *研究与发展管理*, 2009, 21(5): 57-64.
CHEN Jianxun, YANG Zhengpei, FU Sheng. Amalgamation of competitive advantages of low cost and differentiation: insight and evidence from dual leadership behavior. *R&D Management*, 2009, 21(5): 57-64. (in Chinese)
- [16] ZACHER H, ROBINSON A J, ROSING K. Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: the role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 2016, 50(1): 24-46.
- [17] ROSING K, FRESE M, BAUSCH A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(5): 956-974.
- [18] SMIRCICH L, MORGAN G. Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1982, 18(3): 257-273.
- [19] 罗瑾琰, 胡文安, 钟竞. 二元领导对新员工社会化适应与创新的双路径影响研究. *科学学与科学技术管理*, 2016, 37(12): 161-173.

- LUO Jinlian, HU Wen'an, ZHONG Jing. The dual path influence mechanism of ambidextrous leadership on newcomer socialization and innovative behavior. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2016, 37(12): 161-173. (in Chinese)
- [20] VAN DEN BOS K. Uncertainty management: the influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 80(6): 931-941.
- [21] 魏昕, 张志学. 组织中为什么缺乏抑制性进言?. *管理世界*, 2010(10): 99-109, 121.
WEI Xin, ZHANG Zhixue. The mechanism of reluctance to express prohibitive voices in organizations. *Management World*, 2010(10): 99-109, 121. (in Chinese)
- [22] 张笑峰, 尚玉钊, 李圭泉, 等. 中国企业一把手“领袖化”过程: 领导权威形成机制的探讨. *南开管理评论*, 2015, 18(3): 4-12.
ZHANG Xiaofeng, SHANG Yufan, LI Guiquan, et al. Entrepreneurial authority formation mechanism in China: a grounded theory study based on Liu Chuanzhi's data. *Nankai Business Review*, 2015, 18(3): 4-12. (in Chinese)
- [23] PINDER C C, HARLOS K P. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2001, 20: 331-369.
- [24] 郑晓涛, 柯江林, 石金涛, 等. 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*, 2008, 40(2): 219-227.
ZHENG Xiaotao, KE Jianglin, SHI Jintao, et al. Survey on employee silence and its impact of trust on it in China. *Acta Psychologica Sinica*, 2008, 40(2): 219-227. (in Chinese)
- [25] 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.
- [26] 李锐, 凌文铨, 柳士顺. 传统价值观、上下属关系与员工沉默行为: 一项本土文化情境下的实证探索. *管理世界*, 2012(3): 127-140, 150.
LI Rui, LING Wenquan, LIU Shishun. The traditional values, the relationship between the leader and his subordinate, and the employee's silence: an empirical exploration in the context of the indigenous culture. *Management World*, 2012(3): 127-140, 150. (in Chinese)
- [27] MORRISON E W, SEE K E, PAN C. An approach-inhibition model of employee silence: the joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 2015, 68(3): 547-580.
- [28] WANG A C, HSIEH H H, TSAI C Y, et al. Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership. *Management and Organization Review*, 2012, 8(2): 341-370.
- [29] XU A J, LOI R, LAM L W. The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(5): 763-774.
- [30] 席猛, 许勤, 仲为国, 等. 辱虐管理对下属沉默行为的影响: 一个跨层次多特征的调节模型. *南开管理评论*, 2015, 18(3): 132-140, 150.
XI Meng, XU Qin, ZHONG Weiguo, et al. Abusive supervision and subordinate silence: a moderating model of multilevel characteristics. *Nankai Business Review*, 2015, 18(3): 132-140, 150. (in Chinese)
- [31] 李焱, 彭疆萍, 魏峰. 士为知己者“言”: 参与型领导能否打破员工沉默?. *工业工程与管理*, 2015, 20(3): 44-50.
LI Yi, PENG Jiangping, WEI Feng. Reciprocation by telling the truth: the effect of participative leadership on employee silence. *Industrial Engineering and Management*, 2015, 20(3): 44-50. (in Chinese)
- [32] WANG Y D, HSIEH H H. Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: a cross-level investigation. *Human Relations*, 2013, 66(6): 783-802.
- [33] 樊耘, 张克勤, 阎亮, 等. 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. *管理学报*, 2014, 11(7): 981-988.
FAN Yun, ZHANG Keqin, YAN Liang, et al. Impact of organizational culture sociability and solidarity on employee silence: the moderation of employee's collectivism. *Chinese Journal of Management*, 2014, 11(7): 981-988. (in Chinese)
- [34] WHITESIDE D B, BARCLAY L J. Echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 2013, 116(2): 251-266.
- [35] 何轩. 为何员工知而不言: 员工沉默行为的本土化实证研究. *南开管理评论*, 2010, 13(3): 45-52.
HE Xuan. Why employee known but do not say: an indigenous empirical analysis base of employee silence. *Nankai Business Review*, 2010, 13(3): 45-52. (in Chinese)
- [36] 罗家德. 关系与圈子: 中国人工作场域中的圈子现象. *管理学报*, 2012, 9(2): 165-171, 178.
LUO Jader. Guanxi and circles: social networks in China. *Chinese Journal of Management*, 2012, 9(2): 165-171, 178. (in Chinese)
- [37] RAFFERTY A E, RESTUBOG S L D. The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: the hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 2011, 22(2): 270-285.
- [38] PODSAKOFF N P, WHITING S W, PODSAKOFF P M, et al. Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(1): 122-141.
- [39] 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.
- [40] DETERT J R, EDMONDSON A C. Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3): 461-488.
- [41] ROUSSEAU D M, FRIED Y. Location, location, location:

- contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22(1):1-13.
- [42] 段锦云, 黄彩云. 个人权力感对进谏行为的影响机制: 权力认知的视角. *心理学报*, 2013, 45(2):217-230.
DUAN Jinyun, HUANG Caiyun. The mechanism of employee's sense of power on speaking-up: a power cognition perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 2013, 45(2):217-230. (in Chinese)
- [43] 陶厚永, 章娟, 李玲. 差序式领导对员工利社会行为的影响. *中国工业经济*, 2016(3):114-129.
TAO Houyong, ZHANG Juan, LI Ling. Study on the influence of differential leadership on employees' prosocial organizational behavior. *China Industrial Economics*, 2016(3):114-129. (in Chinese)
- [44] 姜定宇, 郑伯坝, 任金刚, 等. 主管忠诚: 华人本土构念的美国验证. *中华心理月刊*, 2005, 47(2):139-156.
JIANG Ding-yu, CHENG Bor-shiuan, JEN Chin-kang, et al. Supervisory loyalty: test of Chinese indigenous constructs in the United States. *Chinese Journal of Psychology*, 2005, 47(2):139-156. (in Chinese)
- [45] 黄桂, 付春光, 关新华. 组织中领导沉默维度的建构与测量. *管理世界*, 2015(7):122-129.
HUANG Gui, FU Chunguang, GUAN Xinhua. The construction and the measurement of the silence dimension of the leader in the organization. *Management World*, 2015(7):122-129. (in Chinese)
- [46] VAN DEN BOS K, LIND E A. Uncertainty management by means of fairness judgments. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2002, 34:1-60.
- [47] 廖飞, 施丽芳, 茅宁, 等. 互动公平、委员会决策程序公平与员工决策承诺: 基于公平启发理论与不确定管理理论的实证研究. *南开管理评论*, 2012, 15(2):4-18, 30.
LIAO Fei, SHI Lifang, MAO Ning, et al. Interactional justice, procedural justice in committee decision making, and employees' commitments to decision: an empirical approach on fairness heuristic theory and uncertainty management theory. *Nankai Business Review*, 2012, 15(2):4-18, 30. (in Chinese)
- [48] VAN DEN BOS K, LIND E A. The social psychology of fairness and the regulation of personal uncertainty // ARKIN R M, OLESON K C, CARROLL P J. *Handbook of the Uncertain Self*. New York: Psychology Press, 2009:122-141.
- [49] 杨国枢. 中国人的社会取向: 社会互动的观点 // 杨国枢, 余安邦. *中国人的心理与行为: 理念及方法篇(一九九二)*. 台北: 桂冠图书公司, 1993:87-142.
YANG Kuo-shu. Chinese people's social orientation: social interaction perspective // YANG Kuo-shu, YU An-bang. *Chinese People's Psychology and Behavior: Ideas and Methods Articles (1992)*. Taipei: Guiguan Books Ltd, 1993:87-142. (in Chinese)
- [50] ANDERSON C, JOHN O P, KELTNER D. The personal sense of power. *Journal of Personality*, 2012, 80(2):313-344.
- [51] MAGEE J C, SMITH P K. The social distance theory of power. *Personality and Social Psychology Review*, 2013, 17(2):158-186.
- [52] LAMMERS J, GALINSKY A D, GORDIJN E H, et al. Power increases social distance. *Social Psychological and Personality Science*, 2012, 3(3):282-290.
- [53] FUJITA K, CARNEVALE J J. Transcending temptation through abstraction: the role of construal level in self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 2012, 21(4):248-252.
- [54] FUJITA K, SASOTA J A. The effects of construal levels on asymmetric temptation-goal cognitive associations. *Social Cognition*, 2011, 29(2):125-146.
- [55] LIBBY L K, SHAEFFER E M, EIBACH R P. Seeing meaning in action: a bidirectional link between visual perspective and action identification level. *Journal of Experimental Psychology: General*, 2009, 138(4):503-516.
- [56] AGERSTRÖM J, BJÖRKLUND F. Why people with an eye toward the future are more moral: the role of abstract thinking. *Basic and Applied Social Psychology*, 2013, 35(4):373-381.
- [57] LIBERMAN N, TROPE Y. The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: a test of temporal construal theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 75(1):5-18.
- [58] 杨中芳. 传统文化与社会科学结合之实例: 中庸的社会心理学研究. *中国人民大学学报*, 2009, 23(3):53-60.
YANG Zhongfang. A case of attempt to combine the Chinese traditional culture with the social science: the social psychological research of "zhongyong". *Journal of Renmin University of China*, 2009, 23(3):53-60. (in Chinese)
- [59] 吴佳辉, 林以正. 中庸思维量表的编制. *本土心理学研究*, 2005(24):247-300.
WU Chia-huei, LIN Yi-cheng. Development of a zhong-yong thinking style scale. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 2005(24):247-300. (in Chinese)
- [60] 孙旭, 严鸣, 储小平. 坏心情与工作行为: 中庸思维跨层次的调节作用. *心理学报*, 2014, 46(11):1704-1718.
SUN Xu, YAN Ming, CHU Xiaoping. Passive mood and work behavior: the cross-level mediating effect of zhong-yong thinking style. *Acta Psychologica Sinica*, 2014, 46(11):1704-1718. (in Chinese)
- [61] 段锦云, 凌斌. 中国背景下员工建言行为结构及中庸思维对其的影响. *心理学报*, 2011, 43(10):1185-1197.
DUAN Jinyun, LING Bin. A Chinese indigenous study of the construct of employee voice behavior and the influence of zhongyong on it. *Acta Psychologica Sinica*, 2011, 43(10):1185-1197. (in Chinese)
- [62] 张光曦, 古昕宇. 中庸思维与员工创造力. *科研管理*, 2015, 36(专刊):251-257.
ZHANG Guangxi, GU Xinyu. Moderation thinking and employees' creativity. *Science Research Management*, 2015, 36(Supplement):251-257. (in Chinese)
- [63] CLUGSTON M, HOWELL J P, DORFMAN P W. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?. *Journal of Management*, 2000, 26(1):5-30.
- [64] KIRKMAN B L, CHEN G, FARH J L, et al. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: a cross-level, cross-cultural examination. *Acade-*

- my of Management Journal*, 2009, 52(4):744-764.
- [65] 陈文平, 段锦云, 田晓明. 员工为什么不建言: 基于中国文化视角的解析. *心理科学进展*, 2013, 21(5):905-913.
CHEN Wenping, DUAN Jinyun, TIAN Xiaoming. Why do not employees voice; a Chinese culture perspective. *Advances in Psychological Science*, 2013, 21(5):905-913. (in Chinese)
- [66] 郑伯坝, 周丽芳, 黄敏萍, 等. 家长式领导的三元模式: 中国大陆企业组织的证据. *本土心理学研究*, 2003(20):209-250.
CHENG Bor-shiuan, CHOU Li-fang, HUANG Min-ping, et al. A triad model of paternalistic leadership: evidence from business organizations in mainland China. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 2003(20):209-250. (in Chinese)
- [67] PEARCE C L, SIMS H P, Jr, COX J F, et al. Transactors, transformers and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 2003, 22(4):273-307.
- [68] ZHANG X, BARTOL K M. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(1):107-128.
- [69] DORFMAN P W, HOWELL J P. Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 1988, 3(1):127-150.
- [70] 吴宗佑. 主管威权领导与部属的工作满意度与组织承诺: 信任的中介历程与情绪智力的调节效果. *本土心理学研究*, 2008(30):3-63.
WU Tsung-yu. The mediating process of trust and the moderating effect of emotional intelligence on a Chinese supervisor's authoritarianism leadership and a subordinate's job satisfaction and organizational commitment. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 2008(30):3-63. (in Chinese)
- [71] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 2004, 12(6):942-950.
ZHOU Hao, LONG Lirong. Statistical remedies for common method biases. *Advances in Psychological Science*, 2004, 12(6):942-950. (in Chinese)
- [72] LANDIS R S, BEAL D J, TESLUK P E. A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models. *Organizational Research Methods*, 2000, 3(2):186-207.
- [73] LIU S, LUKSYTE A, ZHOU L, et al. Overqualification and counterproductive work behaviors: examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(2):250-271.
- [74] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6):1173-1182.
- [75] SOBEL M E. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 1982, 13:290-312.
- [76] AIKEN L S, WEST S G. *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. London: SAGE Publications, 1991: 9-27.
- [77] 郑晓涛, 郑兴山, 刘春济. 预防性建言背景下领导-下属交换关系和员工主动性对防御沉默的影响. *管理学报*, 2015, 12(5):695-701.
ZHENG Xiaotao, ZHENG Xingshan, LIU Chunji. Leader-member exchange and employee proactive personality's effect on defensive silence to supervisor in the background of prohibitive voice. *Chinese Journal of Management*, 2015, 12(5):695-701. (in Chinese)
- [78] BRINSFIELD C T. Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(5):671-697.

Effects of Ambidextrous Leadership on Prosocial Silence

LUO Jinlian, YI Ming, ZHONG Jing

School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China

Abstract: Prosocial silence refers to withholding work-related ideas, information, or opinions with the goal of benefiting other people or the organization based on altruism or cooperative motives. It may be the only silence behavior that can produce positive effect. However, so far, the research of the antecedents of prosocial silence is thin on the ground. In addition, fierce market competition calls leaders for a capability of ambidexterity, thus ambidextrous leadership has received more and more research attention in recent years. The researches concerning the effects of ambidextrous leadership are mainly focus on innovation, but leaders construct the working environment for employees, which will affect their cognition and behavior besides innovation. Moreover, silence behavior is mainly caused by leaders. Therefore, it is of great theoretical and practical significance to explore the influence of ambidextrous leadership on prosocial silence.

Integrating the uncertainty management theory and social distance theory of power, the current research explores the mecha-

nism of how ambidextrous leadership influences prosocial silence from the perspective of power. In particular, we use personal sense of power as a mediator and zhongyong thinking and power distance orientation as moderators. In this paper, we collect data of 210 employees in China and use statistical method to analyze it. Specifically, SPSS 22 and Mplus 7 were used for multiple regression and confirmatory factor analysis.

The results show that: ①ambidextrous leadership and personal sense of power separately has positive and negative effects on prosocial silence; ②Personal sense of power fully mediates the relationship between ambidextrous leadership and prosocial silence; ③Zhongyong thinking negatively moderates the relationship between ambidextrous leadership and personal sense of power; ④Power distance orientation positively moderates the relationship between personal sense of power and prosocial silence.

This study contributes to the extant literature in the following aspects. Firstly, this study empirically examines prosocial silence, a kind of employees' silence behavior that is often neglected in the previous research, which extends the research on silence behavior. Secondly, this study chooses ambidextrous leadership as the entry point to explore the mechanism of prosocial silence, thus enriching the research on the impact of ambidextrous leadership. Thirdly, this study demonstrates that personal sense of power hinder employees to speak out from the perspective of social theory of power. Fourthly, by examining the moderating effects of zhongyong thinking and power distance orientation, this study responds to the proposal of indigenous management research. Finally, this study has some inspiration for the practice of organizational management.

Keywords: prosocial silence; ambidextrous leadership; personal sense of power; zhongyong thinking; power distance orientation

Received Date: January 10th, 2017 **Accepted Date:** September 23rd, 2017

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(71472137, 71202031, 71302048) and the Key Project of Philosophy and Social Sciences Research of Ministry of Education(10JZD0045-2)

Biography: LUO Jinlian, doctor in management, is a professor in the School of Economics and Management at Tongji University. Her research interests include ambidextrous leadership, team innovation. Her representative paper titled "The mechanisms of paradoxical leadership and team viability on team innovation: an integrated model in the Chinese context" was published in the *Management Review*(Issue 7, 2017). E-mail: luojl@tjhrd.com

YI Ming is a Ph. D candidate in the School of Economics and Management at Tongji University. His research interests cover ambidextrous leadership, employee silence and voice. His representative paper titled "Does time pressure influence employee silence? A study using SEM and fsQCA" was published in the *Nankai Business Review* (Issue 1, 2018). E-mail: 1510363@tongji.edu.cn

ZHONG Jing, doctor in management, is a associate professor in the School of Economics and Management at Tongji University. Her research interests cover knowledge management, organizational learning and creativity. Her representative paper titled "A case study of the promoting strategies for innovation contest within a company" was published in the *Science Research Management*(Issue 11, 2017). E-mail: zhongjing@tongji.edu.cn

□