

第1章 引言

1.1 研究背景

1.1.1 管理现象

在安徒生童话《皇帝的新装》中，面对一丝不挂的皇帝，大臣和市民为了避免被认为是愚蠢的人，都刻意隐瞒了自己真实的想法，对根本不存在的新装赞不绝口。这种明知不说、保持沉默的情形不仅出现在童话故事中，也是现实生活的真实写照。

在社会生活中，人们对沉默的褒扬和偏爱由来已久，并充分体现在各种箴言训诫中。“雄辩是银，沉默是金”，沉默代表的是一种能力和强势；“少说多做”“实干兴邦，空谈误国”，沉默代表的是一种踏实和干劲；“言多必失，祸从口出”“枪打出头鸟”，沉默代表的是一种谨慎和保全；“知道易，勿言难。知而不言，所以之天也；知而言之，所以之人也”^①，沉默代表的是一种凡人难以修得的境界。

在这样的文化环境下，沉默成为人际交往过程中的一种普遍现象：“非礼勿言”是礼节性的沉默，“心照不宣”是合谋式的沉默，“视而不见”是冷漠型的沉默，“顾左右而言他”是计略式的沉默，“当面不

^① 出自《庄子·列御寇》。

说背后说”是选择性的沉默，“众人皆醉我独醒，举世皆浊我独清”是孤傲式的沉默，当有人高呼“位卑未敢忘忧国”的同时，大多数人却保持着“人微言轻”的无奈式沉默。

这样的沉默之风也同样弥漫在工作场所中。虽然在日常的工作活动中，任何工作类型和职位的员工都有可能发现一些与工作和组织相关的潜在问题和改进方法，但研究却表明，无论是对于自己的观点意见（如 Bowen & Blackmon, 2003）、不良的工作遭遇（如 Cortina & Magley, 2003），还是对于医院的护理安全（如 Edmondson, 2003）、企业的运营绩效问题（如 Detert & Treviño, 2010），员工都经常会故意选择用沉默的方式来应对。通过对全美多个行业 40 名全职员工访谈的结果显示，85% 的员工承认自己曾经刻意隐瞒过与组织相关的重要信息，50% 的员工表示与其他人谈论组织存在的问题或者发生的事件会让自己觉得不舒服（Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003）。

事实上，日益动态化的商业环境对组织的反应能力提出了更高的要求。而现代组织是否能够及时、有效地回应市场变化从而获得商业机遇，则在很大程度上取决于组织所拥有的信息量。随着现代组织规模的扩大和结构的复杂化，普通员工往往更容易在日常工作中了解到高层管理者无法接触的信息和难以发现的问题（Detert & Edmondson, 2011；Morrison & Milliken, 2000）。因此，各个层次和岗位上的员工所拥有的信息、想法和建议等越来越被视为是组织中的宝贵资源，对于组织的绩效提升乃至生存发展有着重要的意义。通过向管理者提供自己拥有的信息和想法，员工能够及时有效地帮助组织清除不良因素、提供解决问题的办法或改进流程的途径（Detert & Edmondson, 2011）。

相反，员工对于工作中有用信息和想法的刻意隐瞒（即员工沉默行为）则是组织前进和发展的“隐形杀手”。首先，员工的沉默会减少

组织决策制定者所获得信息的多样性,从而阻碍决策制定的有效性和组织的变革进程(Huang, Van de Vliert, & Van der Vegt, 2005; Morrison & Milliken, 2000; Tangirala & Ramanujam, 2008; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003)。其次,员工沉默可能会阻碍负面信息的反馈,使得管理者错误地将沉默看作达成共识的和谐一致,损害组织及时侦查和纠正错误的能力(Detert & Edmondson, 2011; Morrison & Milliken, 2000)。古语曰“亡羊而补牢,未为迟也”^①,员工沉默会让组织难以意识到“亡羊”,从而蒙受更多由于没有及时“补牢”而带来的损失。再次,沉默行为会阻碍员工之间的信息分享和思维启迪,从而损害组织中的持续学习(Edmondson, 2003; Milliken & Lam, 2009)。最后,对自己言论的刻意压抑会使员工觉得难以掌控自己的工作和环境,引起认知失调,从而降低员工的工作动机、满意度、工作投入,增加员工的压力症状、身心疏离、报复欲望和反生产行为(Cortina & Magley, 2003; Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005)。

对于在工作中获得的信息、产生的想法、发现的问题,是去自由地表达,还是保持沉默,是每一个员工在每一天的工作中都会面临的选择(Morrison, 2011)。那么,什么样的因素会影响员工的沉默选择呢?为了尽可能地减少由于员工刻意隐瞒重要工作信息而带来的负面影响,探索组织中员工沉默行为的影响因素对于现代组织的管理实践具有非常重要的意义。

1.1.2 理论研究

近年来,员工沉默行为的潜在危害也得到了越来越多研究者的关注,一些理论和实证研究开始探讨影响员工沉默行为的个体或情境因

^① 出自《战国策·楚策》。

素 (Greenberg & Edwards, 2009; Morrison, 2011; Morrison & Milliken, 2000)。然而, 比起其他表现明显的行为, 沉默行为几乎没有典型的外在表现, 是一种更为内化的行为。一些学者甚至将沉默视为没有意见, 而非特定的行为 (non-behavior)。正是由于这种外在表现的模糊性, 使沉默行为一方面较难引起他人的察觉和关注, 另一方面也更可能被旁观者进行错误地归因, 大大增加了相关研究的难度 (Van Dyne et al., 2003)。

因此到目前为止, 员工沉默这一重要的组织行为并没有受到应有的重视, 相关的研究数量不多, 仍然有待更多深入的学术探讨 (Morrison, 2011; Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001)。虽然一些具有前瞻性的质性研究提出了影响员工沉默行为的因素和理论模型, 但这些理论框架和设想却很少能得到相应的定量检验 (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2011)。现有的大多数实证研究都将焦点放在影响员工沉默行为的一些心理感知变量上 (如组织承诺、组织认同等; Tangirala & Ramanujam, 2008), 而较少涉及一些更前端的影响因素 (distal factor) (如领导特征、员工特质等)。

在一个组织中, 领导是影响员工态度和行为的关键因素。作为团队最直接的正式权威, 领导是引导和控制团队成员的核心人物。一个领导的人际交往风格、信息分享倾向、决策制定方式等会极大地影响团队成员的情绪、感知和态度 (Loi, Lai, & Lam, 2012)。更重要的是, 通过在日常工作中的言谈举止, 领导会让团队成员深刻地意识到, 在自己所处的团队中什么样的行为方式是正确的和合适的 (Yang, Mossholder, & Peng, 2007)。例如, 专权的领导风格会促使员工尊重团队规范, 循规蹈矩地工作, 而民主的领导风格则会让员工相信下属与领导之间可以建立起平等对称的信息和资源交换关系。

基于此,领导对于员工沉默行为具有至关重要的影响(Burris, Detert, & Chiaburu, 2008; Detert & Burris, 2007; Milliken et al., 2003; Milliken & Lam, 2009; Pinder & Harlos, 2001)。一方面,领导掌握着更多的权力,是员工意见的主要接收者,决定了员工的意见或建议会得到怎样的处理。领导是否乐于听取意见和采纳建议,会深刻地影响员工是否愿意去发表自己的看法(Detert & Burris, 2007; Milliken et al., 2003; Morrison & Milliken, 2000)。另一方面,领导负责统筹团队的可分配资源,影响着团队成员的工作指派、绩效评估、薪酬水平和培训晋升。因此,领导对于员工言论的态度反应和处理方式也会直接影响员工的沉默决策。然而遗憾的是,迄今为止,关注领导与员工沉默行为关系的研究(特别是实证研究)数量不多,领导对员工沉默行为的影响及其作用机制仍有待进一步的深入探究(Detert & Burris, 2007; Detert & Edmondson, 2011; Morrison, 2011)。

除此之外,不同的员工对于同一个领导的反应也会有所不同,领导因素和员工因素会共同作用于员工的沉默行为(Morrison, 2011; Morrison & Milliken, 2000)。然而,以往的沉默行为研究要么只关注领导方面的影响,要么只关注员工方面的影响,很少考虑二者的共同作用(Morrison, 2011)。因此,同时检验来自领导和员工两方面因素对沉默行为影响的研究(特别是跨层次研究)是非常有必要的(Morrison & Milliken, 2000; Tangirala & Ramanujam, 2008)。

1.2 研究内容与意义

为了更好地回答管理实践的问题、顺应理论研究的趋势、弥补现有研究的不足,本研究基于社会信息加工理论(social information pro-

cessing perspective; Salancik & Pfeffer, 1978) 和调节焦点理论 (regulatory focus theory; Higgins, 1997, 1998), 从领导和员工两方面的视角切入, 检验了员工沉默行为的影响因素及其作用机制。具体的研究内容和研究意义如下:

1.2.1 领导文化价值倾向与员工沉默行为

文化价值倾向 (cultural value orientation) 是指个人持有的文化价值和信念 (Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009)。虽然文化价值观最早起源于国家层次的民族文化研究 (Hofstede, 1980), 但很多研究表明, 在同一个民族文化下, 不同个体持有的文化价值倾向其实存在着更大的差异, 这种个体层次的文化价值倾向甚至比民族文化更能够有效地预测个体的态度和行为 (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007; Kirkman, Lowe, & Gibson, 2006; Tsui, Nifadkar, & Ou, 2007)。最近的元分析进一步表明, 由于最初 Hofstede (1980) 的民族文化研究是基于员工样本的, 文化价值倾向对于工作场所中员工行为的解释效力甚至超过了一些常见的人格特质或人口统计学变量 (Taras, Kirkman, & Steel, 2010)。特别地, 有关领导的研究表明, 领导的文化价值倾向会反映为特定的领导行为, 从而影响员工的态度和行为 (Earley & Erez, 1997; House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004; Javidan, Dorfman, Sully de Luque, & House, 2006)。因此, 本研究尝试从文化价值倾向的角度来探讨领导对员工沉默行为的影响。

作为个体文化价值倾向的重要维度之一, 权力距离倾向 (power distance orientation) 反映了个体对权力不平等分配的接受程度 (Kirkman et al., 2009)。权力距离文化价值观会显著影响管理者在工作情境中的行为倾向。对 47 个国家中层管理者的调查表明, 持有高权力距离

文化价值观的管理者更倾向于直接督导下属,而持有低权力距离文化价值观的管理者则更愿意和下属建立平等对话关系 (Smith, Peterson, & Schwartz, 2002)。此外,House 等 (2004) 也发现,领导的权力距离倾向与自我保护型领导风格正相关,与魅力型领导、参与型领导负相关。

由于权力距离反映了组织中上下级之间的相互关系,比起其他文化价值观 (如个体主义—集体主义、女性化—男性化、不确定性规避),领导持有的权力距离倾向与员工沉默行为可能具有更为直接的关系 (Kirkman et al., 2009; Kish - Gephart, Detert, Treviño, & Edmondson, 2009)。然而,领导权力距离倾向与组织中员工沉默行为的关系却较少得到实证研究的检验 (Morrison & Milliken, 2000; Morrison & Rothman, 2009; Pinder & Harlos, 2001),因此,本研究将领导权力距离倾向作为组织中员工沉默行为的重要影响因素。

进一步地,领导究竟会通过怎样的机制来影响员工行为,一直以来都是学者们热衷于讨论的研究问题 (Kark & Van Dijk, 2007)。在以往有关员工沉默行为的理论文献中,很多学者指出“员工的意见或建议是否会被采用”“员工在发表言论之后是否会受到打击报复”是影响员工沉默行为的两条重要机制 (Milliken et al., 2003; Morrison & Milliken, 2000; Tangirala & Ramanujam, 2008),但这一命题却很少在沉默行为的实证研究中得到检验。鉴于此,本研究基于一个整合的假设模型,检验和比较了建言有用感 (voice utility) 和心理安全感 (psychological safety) 这两个员工心理感知变量对领导权力距离倾向与员工沉默行为之间关系的中介效应。

1.2.2 调节焦点对领导倾向与员工沉默行为关系的调节作用

领导不是一个单方面的活动,而是领导者与员工之间的一系列交

互过程，因此，同样的领导风格和行为也可能引起不同的员工做出不同的反应（Gorman et al., 2012; Lord, Brown, & Freiberg, 1999）。然而，对于员工在领导过程中可能产生的重要影响，现有研究的挖掘深度还远远不够（Lord et al., 1999）。类似地，很多研究文化价值观的学者也指出，个体文化价值观的影响很可能受到一些变量（如个人特质、情境变量等）的调节（Kark & Van Dijk, 2007; Kirkman et al., 2006）。因此，本研究在检验领导权力距离倾向对员工沉默行为的作用机制时，引入了员工的调节焦点这一人格特质作为研究模型中的重要调节变量。

调节焦点（regulatory focus）反映了个体对趋近快乐或避免痛苦的关注程度（Higgins, 1997）。自提出以来，调节焦点理论（Higgins, 1997, 1998）就引起了很多学者的关注和探讨。很多实证研究发现，调节焦点会显著地影响个体的目标追求（Förster, Higgins, & Idson, 1998; Shah, Higgins, & Friedman, 1998）、决策制定（Crowe & Higgins, 1997）、创造性（Friedman & Förster, 2001）、信息加工与说服（Aaker & Lee, 2001）、反馈与动机（Förster, Grant, Idson, & Higgins, 2001; Van Dijk & Kluger, 2004）等。

特别是调节焦点也有助于解释工作场所中的员工行为。从行为策略来看，促进焦点的员工可能更关注怎样通过积极的方式（如加班完成额外的工作）来实现理想目标，而防御焦点的员工则可能更关注怎样通过防止错误（如不要在文案中出现错别字）来完成应做的任务。从行为结果来看，促进焦点与员工的创新绩效、生产率显著正相关，而防御焦点与员工的安全绩效显著正相关（Lanaj, Chang, & R. E. Johnson, 2012; Wallace & Chen, 2006）。近年来，调节焦点理论在工作情境中的良好适用性得到了更充分的证明。最近的元分析发现，

相比起其他的人格特质,调节焦点对于员工的态度和行为都有着独特的解释力(Lanaj et al., 2012)。虽然调节焦点理论对于领导领域的理论发展同样具有重要的意义,但却很少有学者在探讨领导过程或领导有效性的相关研究中关注调节焦点(Kark & Van Dijk, 2007)。为了弥补现有研究的这一不足,本研究在探讨领导对员工沉默行为的影响机制时,充分考虑了调节焦点的作用。

具体来说,本研究检验了员工的调节焦点会如何影响领导权力距离倾向与员工沉默行为之间的间接作用。基于本研究的假设模型,领导权力距离倾向会通过两条中介机制(建言有用感和心理安全感)来对员工沉默行为施以影响。一方面,建言有用感是员工对于自己的意见或建议是否有用的感知,这种对于积极结果的预期是促进导向的,因此这一中介机制更可能受到促进焦点的调节;另一方面,心理安全感是员工对于自己意见或建议是否会引起不安全的感知,这种对于负面结果的感知是防御导向的,因此这一中介机制更可能受到防御焦点的调节。由于以往研究较多地检验了调节焦点对员工的直接影响而非调节效应,因此,本研究较好地响应了学者们对于调节焦点交互效应研究的鼓励和呼吁(Brockner & Higgins, 2001; P. D. Johnson, Smith, Wallace, Hill, & Baron, 2015; Wallace & Chen, 2006)。

1.2.3 主要研究内容

总的来说,本研究关注工作场所中员工沉默行为的影响因素、作用机制及对应的调节变量。首先,基于社会信息加工理论,本研究从文化价值观的视角出发,检验了领导权力距离倾向对员工沉默行为的跨层次作用。其次,为了更好地探讨领导权力距离倾向对员工沉默行为的影响机制,基于已有的沉默行为理论,引入建言有用感和心理安

全感作为重要的中介变量，检验了这两个员工感知变量对于领导权力距离倾向与员工沉默行为关系的中介效应。最后，基于调节焦点理论，检验了员工的调节焦点对领导权力距离倾向与员工沉默行为之间的间接关系的调节作用。

1.3 本书结构安排

本书一共包括6章，具体的内容安排如下所示：

第1章为引言。引言部分基于对社会生活和管理现象的思考，提出本研究所关注的重要构念——员工沉默行为。通过回顾员工沉默行为的研究现状，总结现有研究的不足和有待研究的问题，并基于此提出主要内容。

第2章为文献述评。文献述评部分包括三小节内容，分别对研究模型中的三个主要变量（员工沉默行为、权力距离倾向、调节焦点）的概念来源、测量方式、前因变量、后果变量及相关理论进行系统的文献回顾，为研究假设的提出做好理论铺垫。

第3章为理论与假设。理论与假设部分基于现有的组织领域理论和相关研究结果，提出研究假设，构建本研究的理论模型。

第4章为研究方法。研究方法部分介绍本研究中采用的测量工具、抽样方法、调查过程和分析技术等，为假设检验做好数据和方法的准备。

第5章为分析结果。分析结果部分基于实证调查数据，采用合适的统计分析技术，根据提出的假设，报告相应的分析结果。

第6章为讨论与结论。讨论与结论部分对本研究得出的结果进行总结和讨论，阐明研究结果的理论意义和实践启示，并指出研究的不足之处以及未来相关研究的方向。

第2章 文献述评

为了更好地阐明本研究所涉及构念的理论基础和研究进展,本章从构念的起源与界定、结构与测量、前因变量和影响结果等方面,对员工沉默行为、权力距离倾向、调节焦点的现有文献进行回顾和梳理。

2.1 员工沉默行为

2.1.1 员工沉默行为的界定

1. 员工沉默行为的定义

在日常工作中,员工经常会产生一些有助于工作或组织的想法。员工有时候会将这些想法表达出来,有时候却会选择刻意隐瞒这些想法。Van Dyne 等(2003)将员工这种故意向组织隐瞒工作相关信息的行为定义为员工沉默行为(employee silence)。Pinder 和 Harlos(2001)认为,沉默行为是员工向组织中有变革能力的人隐瞒自己对组织状况的真实想法,这种隐瞒可以是行为上的(behavioral)、认知上的(cognitive)或者情感上的(emotional)。

除了个体层次的沉默行为,Morrison 和 Milliken(2000)指出,沉默还可以发生在组织层次上,他们提出了组织沉默(organizational si-

lence) 这一概念,认为组织沉默是员工们隐瞒自己对潜在组织问题的看法和意见的集体现象。

本研究关注个体层次的员工沉默行为。基于以往研究的界定,本研究中的员工沉默行为是指员工向管理者故意隐瞒能够改善工作或组织状况的重要想法、建议、问题等信息的行为。

2. 沉默行为与建言行为的区别

在组织行为学领域中,建言行为(voice)是与沉默行为最密切相关的构念。与员工的沉默行为相对应,建言行为是指员工本着有益于组织的目的,自发、主动地表达与工作相关的想法、信息或观点的行为(Van Dyne et al., 2003)。迄今为止,对于员工沉默行为与建言行为的关系,学者们尚未达成一致的观点。一些学者(如 Ashford, Sutcliffe, & Christianson, 2009; Morrison, 2011)将沉默行为和建言行为视为同一连续体的两个极端,即高/低水平的沉默行为分别代表着低/高水平的建言行为。这些学者认为,当持有与组织相关的信息、想法或意见时,个体要么会选择表达出来(建言),要么会选择压抑不说(沉默),因此,他们并不将沉默行为独立于建言行为,认为沉默只是代表了一种“失败的建言”(failure to voice; Morrison, 2011)。

相反,另一些学者(如 Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009; Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003)则指出,虽然从表面上来看,沉默行为与建言行为确实分别代表了员工隐瞒或表达工作相关信息的两种相悖的行为,但从本质上来说,沉默行为与建言行为却是两个相互独立的构念。与这一派的观点一致,本研究认为沉默行为并不仅仅是低水平的建言行为,而应该将二者进行区别对待。具体原因如下:

首先,沉默行为不等于低水平的建言行为。不同于低水平的建言行为,沉默行为是员工对于工作中重要信息或想法的故意隐瞒和压抑,往往是员工经过深思熟虑后选择的一种沟通决策,而非不经意的沟通失败(Milliken et al., 2003; Pinder & Harlos, 2001; Tangirala & Ramanujam, 2008; Van Dyne et al., 2003)。Tangirala 和 Ramanujam (2008)指出,没有去表达(express)看法并不意味着压抑(suppress)自己的想法。例如,员工没有去表达不满意,并不意味着员工在隐瞒不满和保持沉默,而很可能是因为员工并没有不满意。同样,一个员工不向组织提供有用的信息或想法,也有可能是因为这个员工根本没有信息或意见想要去表达,这本身不同于故意地保持沉默(Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003)。因此,低水平的建言行为与沉默行为在本质上是不同的现象(Detert & Edmondson, 2011)。

其次,沉默行为和建言行为的内在动机是截然不同的。建言行为属于主动行为(proactive behavior),通常被视为一种挑战促进型(promotive - challenging)组织公民行为(organizational citizenship behavior; Van Dyne & LePine, 1998)。员工积极采取建言行为的目的往往是更好地帮助组织或团队的发展,是他人导向的(other - focused),具有亲社会性(prosocial)内在动机(Van Dyne et al., 2003; Morrison, 2011)。相反,沉默行为虽然也是一种自主的行为决策,却是自我导向的(self - focused; Kish - Gephart et al., 2009; Van Dyne et al., 2003)。员工的沉默行为不仅反映为员工压抑有助于组织或团队的建议和想法,同样也可能表现为员工故意拒绝与他人分享基本工作所必需的重要信息(Brinsfield et al., 2009)。因此,员工沉默行为的最初目的不仅不是亲社会性的,甚至有可能是故意想要损害组织和他人的利益。从这

种意义上来说，沉默行为不是组织公民行为的缺失，在某种程度上甚至是一种反生产工作行为（counterproductive work behavior）。

如此一来，影响员工沉默行为与建言行为的前因变量也是有差异的。员工的建言行为更容易受到一些积极的激励因素驱动，例如，对组织或领导的信任和认同（如 Gao, Janssen, & Shi, 2011; Liu, Zhu, & Yang, 2010）、高质量的领导成员关系（如 Burris et al., 2008; Van Dyne, Kamdar, & Joireman, 2008）或者来自同事的支持（如 Tucker, Chmiel, Turner, Hershcovis, & Stride, 2008）。相反，员工的沉默行为则更容易被一些消极因素影响，例如，员工对自己想法的压抑决策在很大程度上是基于对可能风险（如人际报复、负面评价）的考量（Detert & Edmondson, 2011; Milliken et al., 2003）。

再次，沉默行为与建言行为并不是非此即彼的。高水平的沉默行为和高水平的建言行为可以同时存在于一个员工身上。例如，员工可能在公开场所经常积极地表达自己对某个问题的赞同意见，但实际上却同时在内心压抑了真实的反对观点（Tangirala & Ramanujam, 2008）。又如，员工可能会积极传递某些类型的信息、表达某些方面的观点，但却同时刻意隐瞒了另外一些类型的信息和想法（Detert & Edmondson, 2011）。同样，低水平的沉默行为和低水平的建言行为也可能同时存在于同一个员工身上，这样的员工并没有什么想法要去表达，因此不会积极去发表意见，当然，这样的员工也没有想法刻意去隐瞒。

最后，沉默行为与建言行为的区别也得到了实证数据的支持。Detert 和 Edmondson（2011）的实证研究（研究四）结果表明，员工的沉默行为和建言行为仅存在中度的相关关系（ $r = -.55$ ），只有 30% 左右的共同变异。他们将沉默行为和建言行为的题目进行测量模型检验，发现二因子模型的拟合度明显优于单因子模型。同样，在以中国员工

为样本的实证研究中,沉默行为和建言行为的相关关系也较弱($r = -.47$),二者仅存在22%左右的共同变异(Mao, Chang, R. E. Johnson, & Sun, 2012)。因此,员工的沉默行为和建言行为确实是相互独立的两个构念。本研究主要关注员工沉默行为的前因变量及作用机制,以下有针对性地回顾了员工沉默行为的相关文献。

2.1.2 员工沉默行为的类型

员工沉默是一种多维的构念(multi-dimensional construct),学者们根据不同的方式,将沉默行为分为多种类型。

1. Pinder 和 Harlos (2001) 的分类

Pinder 和 Harlos (2001) 将员工沉默行为分为两种类型:无为性沉默(quiescent silence)和默许性沉默(acquiescent silence)。无为性沉默是员工主动选择的信息刻意隐瞒,是基于害怕(fear)的自我保护行为。采取无为性沉默的员工虽然不满意组织的现状,但并没有放弃去改变现状的希望。他们之所以保持沉默,并非是不想说出自己的想法,而是害怕表达意见可能会为自己带来不好的结果。与无为性沉默相关的情绪包括害怕、愤怒、绝望、焦虑、沮丧等。

与无为性沉默相反,默许性沉默是一种被动的沉默行为,它源于员工对组织的服从(submission)。虽然同是处于不满意和不舒服的状态,但采取默许性沉默的员工焦虑程度较低,对于组织现有状况不敏感、接受程度比较高。他们放弃发展的希望,不关注组织的变革,不想去试图争取和改变现状,甚至对自己的沉默行为也缺乏清楚的认识。和无为性沉默相比,默许性沉默是一种更加深度的沉默,因而打破这种沉默也需要更多的外部力量。

2. Van Dyne 等(2003) 的分类

Van Dyne 等(2003)在 Pinder 和 Harlos (2001) 的基础上,界定

了三种不同类型的员工沉默：默许性沉默（acquiescent silence）、防御性沉默（defensive silence）和亲社会性沉默（prosocial silence）。默许性沉默是放弃改变现状的一种被动行为（passive behavior），是员工基于顺从（resignation）的工作疏离（disengagement），这与 Pinder 和 Harlos（2001）对默许性沉默的界定是一致的。选择默许性沉默的员工可能具有较低自我效能感，他们通常认为自己发表的意见不会带来什么影响和改变，所以不愿意为组织建言献策，也不期待去改变现有的状况。

除了被动的表现形式，沉默行为也可以反映为员工采取的主动行为（active behavior）。Van Dyne 等（2003）根据行为是出于自我考虑还是他人考虑，将主动的沉默行为分为防御性沉默和亲社会性沉默两类。防御性沉默是一种避免自己不受到外部威胁的自我保护行为，选择防御性沉默的员工担心发表意见可能会为自己带来不良的影响，这与 Pinder 和 Harlos（2001）提出的无为性沉默是相似的。

不同于 Pinder 和 Harlos（2001），Van Dyne 等（2003）首次提出了亲社会性沉默。Van Dyne 等（2003）认为，某些沉默行为也有可能是一种基于合作的利他行为，可以被视为组织公民行为的表现形式之一。这种沉默类型的员工隐瞒工作相关的想法、信息和意见的初衷是为了保护组织或他人的利益，是具有利他和合作动机的。虽然与防御性沉默一样，亲社会性沉默也是源于员工对负面结果的担心，但采取亲社会性沉默的员工所关注的焦点是他人而非自己。

3. Kish - Gephart 等（2009）的分类

Kish - Gephart 等（2009）根据个体的害怕强度和反应时限，进一步将防御性沉默行为分为三种类型（见图 2 - 1）：非故意型（non - deliberative）、基模驱动型（schema - driven）和故意型（deliberative）。



图 2 - 1 防御性沉默行为的类型

资料来源：Kish - Gephart 等（2009）。

非故意型防御沉默发生在个体的害怕程度较高、可以用来思考和反应的时间较短的情况下（如图 2 - 1 左上部）。这种沉默行为是一种自动的、无意识的心理反应。例如，当员工刚想要与管理者谈论问题的时候，却发现管理者突然变得有点生气，这会促使员工立即产生高强度的害怕，由于面对面沟通中可供反应的时限较短，员工只好本能地作出防御性沉默的反应。

基模驱动型防御沉默通常分为以下两种情况：一种发生在个体害怕程度较高、拥有较长反应时间的情况下（如图 2 - 1 右上部）。这时候的基模驱动型沉默是员工有意识的、非刻意思考后的行为决策。例如，当员工发现一项领导很满意的项目中存在某个重大问题时，如果该领导平时脾气不太好，员工就会产生较高程度的害怕。这时候，员工会迅速做出一个基模驱动的防御性沉默决定。虽然此后该员工可能仍会有很长的时间来考虑到底要不要去说，但这种考虑所带来的不适感会大大降低员工的动机，使得员工最终还是倾向于信赖自己最初那个基模驱动的沉默选择。

另一种基模驱动型防御沉默发生在个体害怕程度低、反应时间短的情况下（如图 2 - 1 左下部）。例如，员工可能在某个会议上有自己的意见，但由于可供思考的时间有限，员工往往会基于“安全总比冒