

# 一蹶不振或再次出发? 领导拒谏对员工行为动机的影响研究

韩翼,麻晓菲

(中南财经政法大学工商管理学院,湖北武汉430073)

**摘要:**员工谏言被拒绝是现实中常见的一种现象,领导拒绝谏言、选择沉默或没有给与回应都可以被认为是一种社会排斥行为。社会排斥相关理论能够为我们理解领导拒绝谏言后的员工行为动机提供一个好的理论依据。Williams在大量实验基础上提出的需要-威胁时间模型是社会排斥研究中较成熟且适用广泛的理论模型。本研究将拒谏作为独立的排斥事件,在需要-威胁时间模型下构建了领导拒谏影响员工行为动机的理论模型,探讨了在拒谏事件发生后,动态时间变化过程中,因拒谏这一排斥行为造成的消极情绪和需要威胁在不同个人特质和情境因素下如何影响员工的行为动机。通过厘清影响员工行为动机的相关因素和行为结果,丰富了谏言反应的相关研究,为组织获取长效、持续的员工谏言提供现实参考。

**关键词:**领导拒谏;社会排斥;需要-威胁时间模型;员工行为动机

**中图分类号:**F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1000-2154(2022)01-0059-12

**DOI:**10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2022.01.005

## Fail or Start Out Again? The Influence of the Leader's Voice Rejection on Employees' Behavioral Motivation

HAN Yi, MA Xiaofei

(School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430073, China)

**Abstract:** The voices from employees have become important information for the stable and innovative development of the organization. The rejection of employee advice is a common phenomenon in reality. The leader's voice rejection, choice of silence, or failure to respond can all be considered as social exclusion. The theory of social exclusion can provide a good theoretical basis for us to understand the motivation of employees' behavior after the leader's voice rejection. The temporal need threat model proposed by Williams on the basis of a large number of experiments is a mature and widely applicable theoretical model in the theory of social exclusion. This study takes refusal as an independent rejection event, and builds a theoretical model of leadership refusal to influence employee behavior motivation under the temporal need threat model. We find how negative emotions and need threats caused by repulsive behavior affect employees' behavior motivations under different personal characteristics and situational factors. By clarifying the relevant factors and behavioral results that affect the behavioral motivation of employees, this study enriches the related research on admonition response, and provides a realistic reference for the organization to obtain long-term and continuous employee admonition.

**Key words:** the leader's voice rejection; ostracism; temporal need threat model; employee behavior motivation

## 一、引言

当前企业面临的社会环境变幻莫测,来自员工的声音成为组织内部稳定和创新发展的信息。组织

收稿日期:2021-11-20

基金项目:国家自然科学基金项目“领导拒谏研究:构念、认知评估过程与双刃剑效应”(71972181)

作者简介:韩翼,男,教授,博士生导师,管理学博士,主要从事组织行为研究;麻晓菲(通讯作者),女,博士研究生,主要从事组织行为研究。

为了发展的需要,鼓励员工积极向组织谏言,但一个不可避免的实践问题是员工的谏言常常因质量不高、不具可行性或具有威胁性等各种原因被领导拒绝<sup>[1]</sup>。虽然领导在拒绝下属谏言时可能会选择不同的策略<sup>[2]</sup>,但现实情况是,没有解释的拒绝或“沉默”的放逐行为频繁发生。组织一方面积极创造谏言环境,希望员工提供持续有效的谏言,为组织发展提供创意、发现问题;另一方面组织又大量地拒绝谏言,造成员工沉默,不敢谏言,甚至表现出离职倾向,导致核心人力资本的流失。探讨员工被拒绝后的行为反应能更好地帮助组织理解员工,并针对可能出现的由拒谏引发的员工行为动机提前预判,避免因拒谏而引发人才流失、组织氛围破坏,影响组织未来发展。

谏言,起于尧舜,盛于贞观,作为中国历史上重要的言论制度,蕴含的实践经验和反思对现代组织管理具有极大的借鉴意义。在管理学领域,谏言被看作是公民行为的一种形式<sup>[3-4]</sup>,但是其也是一种具有危险性的公民行为,存在突出的社会成本,因为谏言的对象可能不喜欢这种建议,或者认为其具有破坏性<sup>[5-6]</sup>。沉默或无反馈是领导对员工谏言的一种普遍的处理方式<sup>[2]</sup>,这也是社会排斥的一种普遍形式<sup>[7]</sup>。社会排斥在心理学领域已经有很长的研究基础,在管理学领域的研究尚不丰富。李澄锋等在领导纳谏的视角下,通过在中国组织情境下的实证研究,发现领导排斥与员工建言之间是具有负向的影响关系<sup>[8]</sup>。Piezunka等将拒绝作为一种反馈方式,认为接受拒绝对员工未来提交想法的意愿有积极影响<sup>[9]</sup>。Thomas等从社会测量理论出发,认为谏言的质量可能导致职场中的排斥行为:同事可能会认为提出糟糕建议的员工是不称职的,从而导致员工被排斥<sup>[10]</sup>。现有关于谏言的相关研究往往将拒谏等同于领导没有纳谏,然而拒谏的程度和产生的影响同没有纳谏存在差异,前者具有更丰富的内涵。即使对谏言所有的前因进行了研究,拒谏仍然是一个探索不足的话题。领导拒谏对员工的心理和行为都会产生冲击,但行为反应却存在极大的差异,现有研究尚未能概括拒谏与员工行为动机之间的影响因素并在完整的框架内进行探讨。同时,对员工行为动机差异的解释也尚不清晰明确。

员工向上级谏言的行为多是自发的,具有主动性,期望能从领导处获得反馈并被认可。领导沉默或无反馈的拒谏行为,不论出于何种原因,采取怎样的拒绝策略,其本身就体现了拒绝的含义。个体通过某种方式期望与组织或组织中的个体形成联系,却在不告知的情况下被拒绝或排除在外,这种行为就是一种排斥行为。因此,为了明晰领导拒谏与员工行为动机之间的关系及其影响因素,本研究将拒谏视为一种组织中的排斥行为,在社会排斥的需要-威胁时间模型(temporal need threat model)框架之下,构建领导拒谏影响员工行为动机的理论模型。本文的理论贡献在于:(1)相较于现有研究更关注领导纳谏,本文将领导拒谏作为独立的拒绝事件,基于社会排斥的研究视角概括了拒谏的概念内涵,探讨了领导拒谏对员工行为动机的影响机制及结果,丰富了谏言反应的相关理论研究;(2)在需要-威胁时间模型框架下,构建领导拒谏影响员工行为动机的理论模型,探讨在动态时间变化过程中,个人特质和情境因素通过认知归因强化了情绪及需要威胁在领导拒谏与员工行为动机之间的中介作用;(3)从员工亲社会行为动机、退缩回避和资源耗竭三个维度出发,探讨了领导拒谏对员工行为动机的影响机制。

## 二、文献综述

### (一) 领导拒谏影响员工行为的研究现状

拒谏以谏言作为研究对象,为了更好地理解拒谏的涵义,首先要明晰谏言的概念。Hirschman最初将建言(voice)定义为试图改变而不是逃避令人不快的事态,是员工或顾客对组织不满时的一种表达<sup>[11]</sup>。组织行为学以领导-成员关系为背景,进一步将建言概念化为一种挑战现状、以变革为导向的,为工作单位、组织、其他员工或客户创造更好条件且具有建设性意图的行为<sup>[12]</sup>。在中国情境下,相对于建言,本文认为“谏言”更能体现文化特点,也更贴近本土组织管理情境。“谏”是指下对上意见建议的表达,下属察觉到事有不善时,对领导的指陈而言之。汉朝刘向曾界定:“有能尽言于君,用则留之,不用则去之,谓之谏”。《辞源》释义为“直言规劝,多用于下对上”。虽然古今谏言制度、对象和适用范围发生了一定的变化,但“谏言”的实质却保留下来,并成为本土化研究的根基。

当前,关于谏言及谏言反应的研究已经逐渐形成体系。学者们从员工<sup>[13]</sup>、工作团队<sup>[14]</sup>、组织<sup>[15]</sup>等多个层面研究了谏言的结果,并且对大量的谏言前因进行了识别<sup>[4,16]</sup>。如何提高谏言效果也受到学者们的关注,特别是谏言内容的差异对谏言效果的影响得到了学界的广泛讨论,Burris区分了旨在改变或破坏现状的挑战性谏言和旨在保持现状的支持性谏言<sup>[12]</sup>;Liang等进一步提出了“促进性谏言”和“抑制性谏言”,认为每种类型的谏言都与不同的前因相关联,并且可能导致不同的后果<sup>[17]</sup>。现有文献也从亲社会动机、心理安全、职位权力、感知、情感、领导力和团队关系等多方面探讨了谏言被采纳的前因、路径和结果。员工谏言的动机来自于对现有制度、程序、方法技术等层面持有的建设性的否定观点。否定的行为通常被视为对组织的挑战,特别是这种行为来自于权力结构中处于弱势的一方即员工,拒绝的概率要远远超过接受的概率。实际发生的领导拒谏行为,不仅是直接的拒绝,也包括没有回应或沉默<sup>[18]</sup>。本研究认为,仅仅将拒谏作为纳谏研究过程中的负向结果不能准确地区分员工在谏言及谏言被拒绝后的心理、行为变化过程,因此将拒谏作为独立的研究是有必要的。本研究从先前学者关于建议反应、消极反馈、领导排斥和领导拒谏等研究视角对谏言行为的影响进行了梳理(如表1所示),发现当前领导拒谏对员工谏言行为反应的研究主要是从领导视角出发来探讨,缺少对员工行为反应的探究,这不仅意味着研究领域的不完整,也给本研究留下足够的研究空间。

表1 拒谏影响员工谏言行为相关研究汇总

研究类别	作者	基本内容	对员工谏言行为的影响
建议反应	Guntzviller & MacGeorge (2013)	面子威胁、建议可证实性、接受者目标、可行性、限制性	将谏言作为一种威胁,抑制员工谏言
消极反馈	Moss等(2003)	反馈搜寻行为、反馈逃避行为、反馈中止行为	将谏言作为一种控制,员工会使用多种反馈寻求行为策略,影响领导对其评价
	Belschak & Den Hartog (2009)	积极反馈、消极反馈	增加未来谏言质量,提高未来谏言频率;造成员工离职
领导排斥	李澄锋,田也壮 (2017)	领导排斥、员工传统性、心理安全、组织自尊	对员工谏言具有负向影响
领导拒谏	Piezunka & Dahlander (2015)	显性拒谏(解释)、未来互动、谏言内容、谏言风格	维持关系、提高谏言质量、频率,接受拒绝对员工未来提交想法的意愿有积极影响
	Kim (2018)	拒谏策略(全面拒谏、诊断、人际敏感性、双边探寻)、谏言质量、谏言频率、学习、面子威胁中止	维持关系、将拒谏作为一种提高的动力,提升员工谏言质量和谏言频率
	韩翼,肖素芳 (2020)	动机认知、维护自尊、保证权威	采取合适的谏言策略以尽可能地减少领导对员工谏言的厌恶或抵制

资料来源:根据相关研究整理

现有学术界对拒谏的定义尚不明晰, Kim将领导拒谏作为领导者对员工谏言的一种负面反馈,认为领导者们尽管拒绝了员工的当次谏言,但希望不要损害员工未来谏言的可能性<sup>[2]</sup>。韩翼,肖素芳从行动者目的视角来定义拒谏,认为领导拒谏是领导者为了维护自尊和保证权威而对谏言行为表示厌恶或进行抵制行为<sup>[1]</sup>。现有的概念都是从反馈方式或领导视角出发的,本研究从社会排斥强调动机的理论视角出发,认为拒谏是指领导无解释的拒绝谏言,造成员工需要受阻,从而导致员工可能的行为改变。

## (二) 理论基础:社会排斥——需要威胁时间模型

在社会群体中,排斥是一种普遍存在的现象。1990年以前社会心理学还未将社会排斥作为其研究的对象。直到20世纪90年代中期,排斥才作为一种独立的研究内容进入研究者的视野。社会排斥并没有完全统一的概念,至今心理学界也依然存在各种派别各种立场的概念界定,其中以社会排斥(social exclusion)、拒绝(rejection)和放逐(ostracism)被学界普遍认可。社会排斥是指感知到自己缺乏归属感<sup>[19]</sup>;拒绝是指另一方不愿意接受的某种联系或关系<sup>[20]</sup>;放逐则指个体或团体排挤和轻视其他个体或团体,而这种现象的产生并未给与明确的解释和拒绝的声明<sup>[7]</sup>。虽有学者认为三种表述代表了不同的现象,但主流的研究则认为三者没有明显的差别,不需要进行过多的比较。而国内学者杜建政和夏冰丽对社会排斥的概念也进行了

系统的总结,认为社会排斥是指由于被某一社会团体或他人排斥或拒绝,个人的归属需要和关系需要受到阻碍的现象和过程<sup>[42]</sup>。本研究从社会排斥的总体概念出发,认为拒谏体现出员工的建议被领导或组织拒绝,个人的归属需要和关系需要受阻的过程。关于社会排斥的理论总体上可分为两类:强调资源限制的理论 and 强调动机的理论,本研究采用 Williams 为代表的强调动机的需要-威胁时间模型来构建拒谏对员工行为动机影响的理论框架。

Williams 基于访谈和定性数据分析提出的需要-威胁时间模型,阐述了排斥对个体的长期影响,认为被排斥者应对和强化需求的能力会随着时间的推移而减弱,导致长期被排斥的个体顺从、无助、疏离和抑郁<sup>[21]</sup>。该模型发现遭受排斥的人在被排斥后会产生三个阶段的心理行为反应(如表2所示):反射阶段(reflexive stage)、反省阶段(reflective stage)以及退避阶段(resignation stage)。

表2 需要-威胁时间模型

时间阶段	刺激	心理行为反应
反射阶段	对微小刺激反应强	消极情绪增加,积极情绪减少,归属感、自尊、效能感和个人价值实现的需要受阻
反省阶段	对刺激产生的原因和重要性开展评估	个体的行为反应受到个体差异和情境因素的影响。如果归属感和自尊受阻,被排斥者对那些可能带有接受意义的信息更加敏感,会为了获得他人的接受而采取行动。如果决定权和个人价值实现受阻,被排斥者的进攻性行为会增加
退避阶段	资源耗损严重,情绪麻木、钝化	出现孤立无助,变得抑郁,价值感丧失,产生自我排斥现象

资料来源:根据 Williams 等<sup>[22]</sup>, Wirth 等<sup>[23]</sup>,程苏等<sup>[24]</sup>整理

排斥是一种主观感受,不能外在化或具体化,Williams 通过反复实验证明被排斥者在遭受排斥时的直观感受表现为疼痛感<sup>[21]</sup>,即使在遭受最小的排斥的情况下,排斥也能被立即视为疼痛,并直接影响被排斥者的情感,表现出愤怒、悲伤和焦虑情绪。排斥作为一种独特的人际厌恶行为,会威胁到被排斥者的四个基本需求:归属感<sup>[25]</sup>、自尊<sup>[26-27]</sup>、控制<sup>[28-29]</sup>以及存在意义或价值<sup>[30]</sup>。根据需求强化假设,个体将以重新建立最佳需求水平或最显著威胁的需求方式来感受、思考和行动。在这一阶段,基于情境因素和个体差异的归因被认为对心理恢复的速度和应对威胁需求的行为选择起着重要作用。当被排斥者察觉到排斥带来的消极情绪和需要威胁时,注意力会集中于被排斥的经历,并通过归因认知到排斥产生的动机、含义及相关性后,基于自我保护意识,被排斥者会进行需求设防;基于个人差异和情境的归因影响,被排斥者一方面可能采取积极的行为反应来强化需求,表现出更具社会性,按规定办事,重视人际交往,期望获得关注。另一方面也可能激发消极报复的行为反应,如攻击、挑衅、控制他人等。在排斥长期持续的情况下,被排斥者会因为资源枯竭,无法强化需求而表现出行为异化、抑郁和无助。本文认为在排斥事件发生后,被排斥者经历了反射阶段的负性情绪增加和威胁需要感知,反省阶段的基于情境和个体差异影响下的自我评估和对排斥事件认知归因,退避阶段的资源耗竭和自我排斥,导致被排斥者产生不同的行为反应的过程,能够较好地解释领导拒谏对员工行为动机的影响机制。

### 三、领导拒谏影响员工行为动机的相关因素

领导拒谏是一种排斥行为,因为这种不给予反馈,不接受谏言的行为,不论出于何种的原因,采取怎样的拒绝策略,其本身就体现了拒绝的含义。认知是一种思考,是一个人首次意识到刺激,并对这些刺激的重要性进行评估,尔后考虑可能的行为反应的过程<sup>[31]</sup>。认知反应对行为反应的影响是远端的,其通过情感、需求反应的中介而产生,并且受到个体差异和情境因素的影响,最终形成行为反应动机。在拒谏事件发生后,员工即时反应出痛苦的感受并产生情感认知,消极情绪增加,积极情绪减少,表现出悲伤、愤怒和焦虑等情绪;员工进一步对拒谏发生的原因进行评估,考虑到谏言行为的风险性特征,员工会因为害怕领导报复和同事排斥,造成员工感知需要威胁。员工在个体差异和情境因素影响下对事件的意义进行归因,一方面可能产生亲社会行为动机,激发积极行动以期望未来获得他人认可;另一方面,员工在低自我效能感及

个人存在意义得不到满足的情况下,受心理安全因素影响,则会采取攻击性的行为来进行防御和自我保护;持续的资源耗损无法得到补充时,则会以防御性的沉默作为退缩回避的策略。当员工长期处于没有得到领导反馈或获得其他疏解途径时,个人资源耗损严重,出现组织疏离感,变得抑郁,最终导致员工离职。本研究基于 Williams 提出的需要-威胁时间模型,聚焦于领导拒谏到员工行为的完整过程,对拒谏影响员工行为动机的模型进行理论论证(如图1所示)。

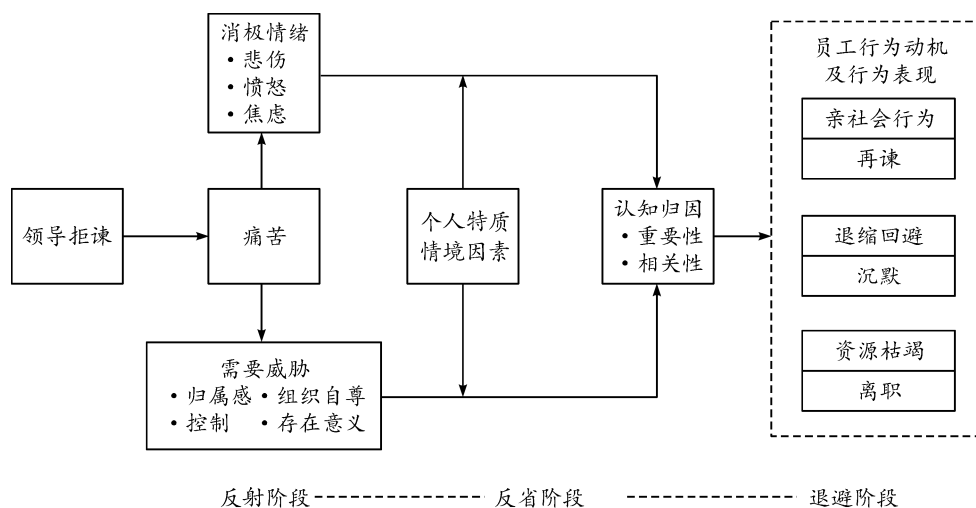


图1 拒谏影响员工行为动机模型

## （一）情绪

情绪和行为是密不可分的。Vandewalle 等研究发现,以往在解释领导力和员工行为之间关系时存在三种主要的路径:认同、匹配和情绪<sup>[32]</sup>。在个体经历新的突出矛盾而无法自主调和矛盾时,更倾向于采取困惑、无知、焦虑和防御的态度对其做出反应<sup>[33-34]</sup>。在组织情境中,员工在工作中的事件经验是激发情感的重要来源。社会排斥深刻的影响了被排斥者的认知、情感、行为和社会关系,员工遭受排斥是一种消极的经历,即时表现为情感上的痛苦,消极情绪不断增加,出现焦虑、悲伤和愤怒的情感反应。情绪可以提高行为程序的准备程度,但是情绪的激活取决于情境制约<sup>[35]</sup>。对这种变化的一种解释是,情绪对行为的影响是通过学习而不断改变的,并适应于特定的环境<sup>[36-37]</sup>。特定的情绪不是造成特定的行为或行为倾向的直接原因,先前的经验、当前的目标和二次评价这些综合因素的结合产生了最终的合理性行为<sup>[37]</sup>。Moors 认为情绪不一定会触发一系列固定的反应<sup>[38]</sup>;相反,情绪反映的是对与目标相关信息的评估。这样的评估可以确定相关的目标和手段,这些目标和手段被选择为其预期效用函数。员工向组织谏言的目的是为了改变现状,获得认可;当谏言被拒绝后,个人期望无法达成,员工会因为悲伤、愤怒等消极情绪的影响,对组织建设与发展变得漠不关心,而选择沉默或者隐忍,不再采取行动。同时,谏言具有挑战权威的特性,员工在面对领导时,自身的恐惧情绪会对行为产生极大的影响,因为害怕这种行为会激怒权威人士,恐惧会自动引发员工对潜在负面后果的认识,从而使员工退缩以回避风险<sup>[39]</sup>。悲伤、愤怒等情绪在某些情况下可能导致攻击性,但愤怒导致亲社会行为的观点也确实存在。Harmon 等通过实验证实了负性情绪是具有高动机性的,焦虑、悲伤和愤怒的情绪会激发人的内在动机,表现出更为积极的行为反应<sup>[40]</sup>。如努力学习提高自我价值以改变现状获得认可等。因此,本研究认为焦虑、悲伤和愤怒等情绪因素在领导拒谏和员工的行为动机之间具有中介作用。

## （二）需要威胁

排斥会威胁人的归属感、自尊、控制和存在意义的基本需要<sup>[21]</sup>。人都具有自我实现的需要,选择积极向组织谏言的员工,更倾向于根据组织的成功或失败来定义自己的价值,将自我实现与组织目标相关联,

期望通过积极参与和提出建设性的建议来实现组织的目标<sup>[41]</sup>。领导拒谏促使员工感知到基本需要受到威胁。

**1. 归属感。**Baumeister等在《归属的需要》中,将归属感定义为人类的基本需要之一,具有很强的驱动力<sup>[25]</sup>;人际关系破坏或丧失会导致个人在生理和心理上遭受双重的痛苦。人们需要归属感,而归属感的威胁也是真实存在的。归属需求动机能够对个体的情绪状态、认知过程和群体行为产生复杂和强烈的影响。杜建政等<sup>[42]</sup>认为社会排斥是由于个体在遭受到来自团体或他人的排斥或拒绝后,归属需求和关系需求受到阻碍的现象。Baumeister等认为社会排斥阻碍了归属需要<sup>[25]</sup>。Leary也认为社会排斥降低了人与人之间的关系价值(relational value),即个体在遭受排斥后认为相对于他人,自己对彼此间关系的重视程度更高<sup>[43]</sup>。如果员工拥有向领导表达意见的机会,他们会感到被重视,并在其自我定义中包含组织属性,从而增加承诺和组织认同。员工组织认同感越强,其谏言的积极性就越高。当员工感知归属需要遭受威胁时,一方面会积极行动以获得他人接受的方式来强化需求;另一方面,因归属感不断降低而选择消极沉默。

**2. 自尊。**自尊是对个人能力和价值的主观评价,从层次上可划分为普遍性自尊以及情境性、任务性的自尊;从维度上可以划分为社会、学业、伦理、工作等多方面的自尊。在组织情境中讨论的不再是简单的个体,而更多的是作为组织中的个体,因此,在本研究中探讨的自尊实际是员工的组织自尊。组织自尊(organization-based self-esteem, OBSE)是员工在特定组织环境中的自我评价,反映了员工通过在组织中扮演角色而感受到的自身内部需求得到满足的程度,也是个体在工作和组织中的自我概念,其与员工在工作场所中的行为密切相关<sup>[44]</sup>。当员工谏言被拒绝,自尊需要受到威胁而导致员工自信心降低,谏言行为的风险性感知增强,从而产生畏惧或退避行为。

**3. 控制。**在组织研究中,控制主要来源于权力感和自我效能感。权力感是员工与同事或领导在交往过程中获得的信息,其对员工组织自尊的作用受到员工信息筛选和整合过程的影响。由于管理者和员工都在寻求控制权,双方在结构上存在对立的利益。组织发展的需要促使双方为了避免对立带来的利益损失,从而主动或被动地寻求潜在的共同目标,例如公司的持续生存和组织效率。员工主动谏言的行为是基于“期望”的目标和结果,员工相信谏言对组织是有意且会促使员工产生高度的自我效能感,因为效能感来源于对自己有能力以某一活动获得结果的信心。员工认为谏言获得领导认可是一种回馈或回报。回馈有助于人们去坚持从事某一项活动,直到他们获得足够的自我效能感。当领导拒绝谏言时,积极谏言的员工认知到自己的行为并不被领导认可,没有产生预期的回报,员工追求为组织发展争取利益的权力感丧失,胜任需要和自主需要得不到满足,这种情况下必然导致自我效能感的降低;如这种情况持续较长时间,则会导致个体资源枯竭,出现离职倾向。

**4. 存在意义。**本研究认为组织情境中员工的存在意义可以解释为员工自我价值的实现。当人们有意识地对自我的行为赋予价值,并将这种行为看作个人的重要品质时,其是以认同或内化别人看待此行为的观点为基础的。人除了要维持生存、实现温饱这类基本的需要外,还具有期望被社会认可并实现自我价值的高级需要。员工向领导谏言是一种主动行为,是因为他想为组织提供意见或建议,并且认为这符合其个人的价值观和需要。员工在组织中积极表达意见建议的行为,实际是一种获得组织认可并满足个人自我实现的需要。Parker等指出,对变革有高度责任感的个人更有可能通过积极主动谏言的方式来行动,因为有助于他们履行责任<sup>[45]</sup>;Liang认为个人更有可能将谏言视为一种在组织内的关心和负责任的行动手段<sup>[17]</sup>。当员工自我实现的需要无法通过谏言行为获得结果时,在消极情绪的促使下,员工会对组织产生不满,如果持续得不到解释或反馈,则会影响到员工的工作责任感和满意度,并出现因情绪和资源的耗竭而导致的离职倾向。

领导拒谏激发了员工情感上的痛苦,促使员工对拒谏发生的原因进行评估。考虑到谏言行为的风险性特征,员工会因为害怕领导报复和自身需要受挫而产生员工感知归属感、自尊、控制感和存在意义的基本需要威胁。四种基本需要构念在逻辑上和心理上都存在,虽然它们在某种程度上相对重叠,但其在概念上是可分离的。因此,归属感的丧失会降低自尊,而自尊又会降低意义感和自我效能感。被他人排斥是自我与他人分离的信号,在组织中员工感觉自己不被接受时,归属感必然会受到阻碍。当员工对拒谏进行反思时,

他们会想出许多可能的解释来说明为什么被忽略和遭受排斥。在考虑排斥行为的自我归因时,被排斥者首先会考虑自责、不当行为、卑鄙和自私等想法。这些自责和认为是不当行为的自我归因,会造成自尊心进一步下降。排斥是单方面的,他不像口头或身体上的分歧,一个人不能与排斥者争辩、讨论或讲理,因为他们没有回应;员工缺乏任何能力去接触排斥的根源,控制感受阻,认为没有了存在的价值。如果归属感和自尊受阻,员工在信息处理时则更加敏感,并期望以遵守规则或讨好他人的方式来获得接受和认可。如果控制感和存在意义受阻,员工的防御性行为动机会增加,出现需求设防。因此,本研究认为需要威胁在领导拒谏和员工的行为动机之间具有中介作用。

### (三) 个人特质和情境因素

当个体遭受排斥,感到痛苦,需要从消极情绪和需要威胁中恢复,就会采取需求强化的思想和行动。被排斥者感知到排斥行为后,会将注意力集中在排斥现象上,并评估排斥事件的意义和重要性。在此阶段,基于个人差异和情境因素的归因,在个体心理恢复的速度和用于应对威胁需要的行为选择中起着重要作用。在组织情境中,员工的认知因素对行为决策具有重要作用,员工行为的形成和维系是个体行为及环境间持续的相互作用的结果,员工的内在认知和外部环境共同决定了其行为<sup>[46]</sup>。社会排斥研究发现,情境因素和个人差异对目标对象的影响在不同时间阶段表现的程度不同。在反射阶段,个体遭受到的痛苦受情境因素和个人差异的影响不显著。但个体会反思排斥的经历对自己的意义以及各种影响因素可能的关联性。如果值得关注,他们将以强化需求威胁的方式进行思考和采取行动。在反省阶段,情境因素和个体差异成为影响个体行为动机的重要因素,并且可以放大或最小化行为反应和应对方式。如果长时间处于被排斥状态,个体的应对资源就会枯竭,在心理方面表现出疏远、沮丧和无助,行为方面表现出自我排斥的倾向。

**1. 个人特质。**个人特质包含内容宽泛,将个体具体化为组织中的员工,研究的重点则更倾向于探讨人格特质对员工行为动机的影响。人的行为为什么会具有恒常性呢?这是由于构成人格基本结构的个人特质是引发人的行为和思想的基础<sup>[47]</sup>。人格特质使个体在遭受到刺激时表现出相同的机能反应,即使遭受不同种类的刺激,但个体依然能在特质的作用下呈现出一致性的反应。学界对人格特质的分类各有不同,适用性较广的是以因素分析法与传统心理学试验相结合,将人格特质分成三个维度,即E(introversion-extroversion)维度:内-外向维度;性格外向者更喜欢表达自己,善于人际沟通,行事冲动,敢于冒险;性格内向者则不喜欢发表自己的意见及想法,讨厌刺激,为人保守。P(psychoticism)维度:精神质维度;高精神质维度者在遭受到刺激后,情绪反应波动较大,更容易出现焦虑、紧张情绪,缺乏理性;低精神质维度者在遭受到刺激后,情绪反应平和且容易从刺激中抽离,自我控制能力强。N(neuroticism)维度:情绪稳定性维度;高情绪稳定性者对周遭的事情关注度低,不善于人际交往,适应性较差;而低情绪稳定性者的环境适应性强,有良好的人际关系,为人温和,能够听取他人的意见<sup>[47]</sup>。员工的人格特质对员工谏言行为的重要影响已受到了学者们的关注<sup>[48]</sup>,当前关于人格特质的研究基本上都是围绕大五人格模型展开的,但现有的研究比较零散,研究结论也不尽相同。LePine等<sup>[4]</sup>通过实验测试了五大人格变量与谏言行为的关系,发现有责任心的人往往在工作中具有更多的责任感,更愿意参与改善工作状况的行动,所以责任心与谏言呈正相关。外向性与谏言呈正相关,因为外向性的人更愿意畅所欲言。另一方面,他们认为神经质与谏言具有负相关,因为神经质高的人可能认为谏言是不安全的,不好意思或不敢表达意见。还有学者认为责任心、外向性的人格特质会显著增加员工谏言<sup>[49-50]</sup>,神经质和宜人性对谏言行为则具有负向影响<sup>[4]</sup>;成就取向不利于员工谏言<sup>[51]</sup>;有部分学者研究发现开放性与员工谏言正相关<sup>[52]</sup>,但也有研究结果显示二者负相关<sup>[53]</sup>。个人特质不仅影响谏言的动机,而且对拒谏的接受程度、情绪反应和行为动机反应的影响也存在极大的差异。面对同样的领导拒谏,主动型人格的员工往往表现出积极的反应,将拒谏作为一种激发学习和自我提升的动力,增加未来的谏言数量,提高未来的谏言质量<sup>[2]</sup>。而非主动型人格特质的员工出于自我保护的需要则会选择退避和沉默。如果员工长期处于这种无反馈的拒绝压力中,资源耗竭,就会产生离职倾向。本研究在先前研究的基础上,探究在新的理论框架内,被领导拒谏后哪些人格特质会帮助员工继续谏言,哪些人格特质会加重员工的退避行为。

**2. 情境因素。**相较于人格特质对员工行为动机的规律性影响,情境因素对员工行为动机的影响作用则

更为复杂。首先,员工的个人特质具有相对稳定性,不会因为外在因素的影响而轻易改变,也难以被组织控制和影响;相比之下,情境因素则体现出既可控又不可控的特点,存在如突发事件、领导变动、制度改革等多样性变化的可能性;其次,在特定情境中,员工应对突发事件的行为动机更为复杂且目的性强。如员工认为造成领导拒谏的根源性问题是组织的不公平性,或认为导致谏言得不到反馈的根本原因是组织的沉默氛围,从而产生谏言行为是徒劳无益的想法。个体对环境信息的解读会影响个体的行为。通过研究发现,在组织环境中个体对发生的事件同样具有情绪反应<sup>[54]</sup>。工作环境的好与不好会影响员工的情绪,特别是当员工处于不利的环境中时,更容易产生强烈的负面情绪。从先前的研究来看,组织情境因素是影响员工谏言行为的关键前因,员工依靠来自其工作环境的线索来指导他们是谏言还是保持沉默<sup>[18,55]</sup>,当员工感知到组织支持谏言行为时,会更敢于谏言<sup>[49]</sup>。学者们还发现组织支持氛围、安全氛围、创新氛围、沉默氛围等组织氛围对员工谏言行为具有重要的影响作用<sup>[56]</sup>。组织伦理氛围对员工工作态度及心理和行为都具有重要影响<sup>[57]</sup>;支持性组织氛围能够促进员工的谏言行为<sup>[58-59]</sup>;Jiang发现团队支持感会通过提升员工敬业度而影响谏言行为<sup>[60]</sup>。先前研究关于组织氛围对员工谏言行为的研究已有较丰富的成果,本研究将进一步探讨在领导拒谏后,组织氛围对员工行为动机的影响作用。

在个人特质和情境因素的影响下,员工对拒谏的重要性和相关性进行归因,并产生相应的行为动机。一方面可能产生亲社会行为动机,期望采取积极的行为获得他人的认可;另一方面,员工在低自我效能感及个人存在意义的需要得不到满足的情况下,受心理安全因素的影响,会采取攻击性的行为进行防御和自我保护,采取防御性沉默作为退缩回避的策略。如被领导拒绝的员工长期没有得到领导反馈或没有其他途径疏解,个人资源耗损严重,出现组织疏离感,最终导致员工离职。因此,本研究认为个人特质和情境因素强化了领导拒谏与员工行为动机之间的中介作用,并且影响员工对拒谏重要性和相关性的归因。

#### (四) 拒谏对员工行为动机的影响结果

排斥的目的在于加强和保护排斥者,同时向排斥的对象发出信号,要求被排斥者注意并采取可能的行为改变<sup>[23]</sup>。被排斥的个体不仅在情感上遭受消极情绪的威胁,而且归属感、自尊、控制感和存在意义四个基本需要也受到威胁。经过反思,如果排斥被认为是有意义和重要的,它会引导个人以强化或重新强化受到需要威胁的方式去感受、思考和行动。如果归属感和自尊受到明显的威胁,那么个体就会通过增加他们的包容性而巩固地位,表现出对他人持更开放、友好态度,更关注他人。然而,如果个体的控制感和存在意义受到严重威胁,个人则会表现出对他人挑衅和施加控制,甚至攻击性的行为。最后,如果个体经历了数周、数月甚至数年的排斥,他们需要通过强化受到威胁的需求来应对资源枯竭,进入一个辞职、疏远、无助和抑郁的阶段。近期,关于拒谏的相关研究发现,员工谏言未被领导采纳会对谏言者与该组织的关系以及将来向该组织提交想法的意愿产生负面影响<sup>[2]</sup>;但Piezunka研究却发现,组织可以通过提供一种拒绝的反馈形式来提高员工提交进一步想法的意愿,即员工在得到拒绝的反馈后,反而会产生未来更加积极的提交想法的意愿<sup>[9]</sup>。目前,领导拒谏影响员工行为动机的研究仍存在诸多矛盾之处,这为本研究进一步探讨领导拒谏对员工行为动机的影响提供了研究空间。

**1. 亲社会行为动机——再谏。**实证研究尚未明确被拒绝或排斥的经历会导致被排斥者正向还是负向的行为结果。从经验出发,人们大概率会认为排斥经历会给被排斥者带来消极的影响,但Steele等研究发现具有被排斥经历的人也可以从他们的经历中成长并体验积极的结果<sup>[61]</sup>。Williams通过实验发现,个体遭受排斥后,最初的即时反应是消极情绪的增加,进一步威胁员工的基本需要,但消极情绪和需要威胁并不会直接导致行为,而是通过认知归因最终促发行为。在需要-威胁时间模型中,当被拒绝的个体进入到反省阶段,在经历反思和认知归因后,如果个体认为排斥或拒绝是具有重要意义的,则会引导个人以强化或重新强化受到需求威胁的方式去感受、思考和行动,对别人采取开放、接受的态度,并采取积极的行为。员工谏言的目的是为了组织改善和提高,是一种具有主动性、自发性的行为,其本身就体现出亲社会行为的特点。当员工经过反思,找到被拒绝的原因,在亲社会动机激励下,他们会更关注未来,因为他们不仅仅希望努力完成任务,更期望能实现自身的社会价值。Piezunka等学者通过实证研究验证了这一想法<sup>[9]</sup>。他们通过对不同类型的拒绝进行检验发现,即使没有任何解释的拒绝也具有积极的影响,但有解释的拒绝的积



极影响更强。虽然将拒绝与积极谏言联系起来可能有违直觉,但学者通过实证研究发现,拒绝增加了谏言者继续与组织互动的意愿。在已知的案例中,我们不难发现谏言的员工可能会怀疑这个组织只是试图显得开放,实际上并没有注意任何提交的想法。而领导的拒绝是对员工的这种担忧的一种回复,他向提供谏言的员工发出了一个信号,即组织有兴趣接受他们的想法,并与他们保持一种发展关系。这给与了员工情绪的安抚并强化了员工需要。因此,员工会认为自己的意见虽然被拒绝了,但组织是关注和鼓励员工的谏言行为,而不只是反对或讨厌员工提出意见。所以,明确的拒绝会增加员工继续与组织互动的意愿,在未来继续向组织提供谏言。

**2. 退缩回避——沉默。**当谏言者停止与一个组织互动,不再为组织提供自己的想法时,消极影响就已经产生了。组织错过了纠错和改变的机会及可能性,哪怕只是员工的一个想法。学术界关于沉默是作为“大声说出建议”的对立面还是两者处于不同结构的争论还在继续,不论个人层面或是组织层面的关于沉默的研究已有较丰富的成果。员工沉默一方面可能是员工有目的地隐瞒与他们的工作或组织相关的想法、问题、顾虑、信息或意见<sup>[62]</sup>。另一方面,可能是员工工作懈怠的一种表现,以“过得去”的态度来应对不被组织重视的状态。本研究认为沉默具有双重内涵,即防御性沉默和对抗性沉默。员工谏言被拒绝会触发员工对所处环境和谏言后果的评估和归因,一旦认为谏言的行为具有无效性,自己的建议没有人愿意听,那么员工就会选择沉默应对。被拒绝事件会导致需要威胁感知高的员工心理安全感降低,表现出“防御性沉默”。这在一定程度上反映了工作场所的“心理安全”,承认管理层对谏言持负面态度的员工可能会因为害怕报复而保持沉默<sup>[63]</sup>。然而,沉默不只是不再表达意见,其还具有“报复”和“抵抗”管理者的一面。员工经历谏言被拒绝事件后,会表现出具有攻击性的行为,试图通过隐瞒可能会改善工作或组织成果的信息和想法来“报复”管理层先前的一些决定或强加的条件。组织长期无法为员工提供发言机会或谏言长期得不到回应,会促使在组织中形成作为抵抗形式或因员工害怕管理层报复而退出的沉默文化。

**3. 资源枯竭——离职。**在组织中,员工在期望获得资源的同时,能采取有效的行动保护现有的资源,避免资源损失。拒谏作为一种排斥行为,会让员工感知到领导可能给予的支持性的资源减少。员工出于自我资源保护的需要,将采取退避的行为(如沉默或更加遵守规则)来减少资源的耗损。当员工感知持续性排斥或长期得不到回馈时,员工就会习惯于当前的状态,表现出情绪上的麻木。从本质上说,如果情绪是行为的前因,那么情感上的麻木就是一种被动、放弃、心理麻痹的信号。被排斥者难以从领导那里获得资源来弥补已经丧失的资源,持续性的担忧激活了资源消耗过程,不断积累的资源损耗会导致个体资源枯竭,员工则采取消极的退出行为以应对不可逆转的状况,出现离职倾向。

## 四、讨论与展望

对组织管理者而言,相较于接纳谏言,拒绝谏言会导致更大的问题和管理困境,因为拒谏不仅拒绝了员工的想法,还有未来的无限可能性。同时,拒谏对组织谏言氛围和谏言制度的建立和推进带来了极大的负面影响。员工谏言对组织的重要性已经被反复论证<sup>[64]</sup>,领导拒谏同样值得研究者给予更多关注。本文围绕领导拒谏对员工行为动机的影响,在文献梳理的基础上,认为在组织中,领导拒谏的目的不应该是抑制员工谏言,而应该聚焦于降低需要威胁,创造谏言环境,让员工保持在未来再次谏言的信心。本研究将拒谏作为独立的排斥事件,对拒谏的概念内涵进行了界定,并基于社会排斥的需要-威胁时间模型构建了领导拒谏影响员工行为动机的理论框架,深入分析了领导拒谏对员工行为动机的作用机制和结果,为谏言反应的相关研究做出了贡献。

一是开辟了新的理论视角。现有研究更倾向于将拒谏等同于领导不采纳建议,但不采纳和拒绝在程度和影响上存在差异。本研究将领导拒谏从纳谏研究中分离,将其作为一种独立的拒绝事件,基于社会排斥的概念,对拒谏的概念内涵进行了界定,并进一步探讨了领导拒谏对员工行为动机的影响因素和路径。解决现实存在的问题就必须从问题出发,谏言反应及相关研究的核心问题之一是探究如何使员工在被拒绝后依然能保持信心,为组织发展持续谏言。因此,本文从社会排斥的研究视角出发,针对拒谏如何引发员工

不同的行为动机进行了探讨。

二是提出了新的理论框架。认知反应对行为反应的影响是远端的,其通过情感、需求反应的中介而产生,并且基于个人特质和情境因素进行归因,最终形成了员工的行为动机。现有研究缺少对拒谏认知到行为反应的整体框架的梳理,仅局限于某一因素或某个方面的影响研究,不能较全面地揭示拒谏对员工行为动机的影响机制。因此,本研究基于需要-威胁时间模型,构建了拒绝事件发生后,在情绪和需要威胁双重影响下,不同个体基于不同情境因素进行归因后采取的不同行为动机的理论框架,进一步厘清了领导拒谏对员工行为动机的影响因素和行为结果。

三是提出了员工多样性行为动机的可能。现有文献多倾向于将领导拒谏对员工行为动机的影响归纳为二元效应,即消极影响和积极影响。本研究在理论梳理和延伸的过程中,认为进行简单的正负向归类不能充分涵盖和区分员工行为反应类别。在社会心理学对被排斥者行为研究的实验基础上,认为员工行为可以划分为:从谏言的组织公民行为角度出发而采取的亲社会行为——再谏,从退缩回避角度出发而采取的沉默,以及从自我资源耗损角度出发而采取的离职。

本文围绕领导拒谏对员工行为动机的影响进行了理论阐述,但研究仍存在诸多不足及深入挖掘的空间,基于研究局限,对未来的研究方向进行了展望。

第一,学界对于纳谏和拒谏的边界没有明确的划分,缺乏充足的文献支撑,存在诸多研究空白。本研究仅从社会排斥及需要-威胁时间模型出发,探讨了拒谏的概念内涵和基本的理论框架,但仍未能从根本上全面概括拒谏的前因和后果。未来研究可以将本研究中的理论视角作为参考,进一步拓展拒谏及谏言反应的研究范围,基于不同理论视角对领导拒谏与员工行为动机之间的中介效应进行深入探究。

第二,未来研究可以从整体理论框架出发,扩展研究范围;也可以从社会排斥的相关理论出发,通过实证研究探索领导拒谏与员工行为之间互动关系的边界机制,以及拒谏后如何进一步强化需要,降低需要威胁,减少排斥给员工带来的伤害——缓解消极行为动机的影响。另一方面,可以从变量间的关系出发,通过实证研究,进一步检验领导拒谏对员工行为动机的影响;还可以结合扎根理论,深入企业进行访谈,收集开放式问卷,采用质性编码的方法形成领导拒谏的初始量表。

第三,本研究对员工行为动机反应的分类主要来源于理论本身,是否能全面地涵盖员工的行为动机还需要进一步的验证。在实际的组织中,还可能存在分类之外的其他行为选择,需要在未来的研究中通过对企业管理者和员工开展访谈和问卷调查的方式,对员工多样性行为动机进行进一步的论证,并探索新的行为动机类型。

#### 参考文献:

- [1] 韩翼,肖素芳.领导为什么拒谏:基于动机社会认知视角的阐释[J].外国经济与管理,2020(8):68-80.
- [2] KIM Y. Killing ideas without killing future possibilities: managing employee voice rejection[D]. Austin Texas: The University of Texas at Austin, 2018.
- [3] STAMPER C L, VAN D L. Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees[J]. Journal of Organizational Behavior, 2001, 22(5): 517-536.
- [4] LEPINE J A, VAN D L. Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability[J]. Journal of Applied Psychology, 2001, 86(2): 326-336.
- [5] DALAL R S, SHENG Z. When is helping behavior unhelpful? A conceptual analysis and research agenda[J]. Journal of Vocational Behavior, 2019, 110(1): 272-285.
- [6] FAST N J, BURRIS E R, BARTEL C A. Managing to stay in the dark: managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice[J]. Academy of Management Journal, 2014, 57(4): 1013-1034.
- [7] WILLIAMS K D. Ostracism[J]. Annual Review of Psychology, 2007, 58(1): 425-452.
- [8] 李澄锋,田也壮.领导排斥对员工建言行为的影响及作用机制[J].中国管理科学,2017(8):175-183.
- [9] PIEZUNKA H, DAHLANDER L. Idea rejected, tie formed: organizations' feedback on crowdsourced ideas[J]. Academy of Management Journal, 2019, 62(2): 503-530.
- [10] NG T, WANG M, SU D H. Voice quality and ostracism[J]. Journal of Management, 2022, 48(2): 281-318.

- [11] HIRSCHMAN A O. Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states [M]. New York: Harvard University Press, 1970: 514-536.
- [12] BURRIS E R. The risks and rewards of speaking up: managerial responses to employee voice [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(4): 851-875.
- [13] SEIBERT S E, KRAIMER M L, CRANT J M. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success [J]. *Personnel Psychology*, 2001, 54(4): 845-874.
- [14] EDMONDSON A C. Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams [J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6): 1419-1452.
- [15] DETERT J R, BURRIS E R, HARRISON D A, et al. Voice flows to and around leaders: understanding when units are helped or hurt by employee voice [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2013, 58(4): 624-668.
- [16] DETERT J R, BURRIS E R. Leadership behavior and employee voice: is the door really open [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4): 869-884.
- [17] LIANG J, FARH C I, FARH J L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1): 71-92.
- [18] MORRISON E W. Employee voice behavior: integration and directions for future research [J]. *Academy of Management Annals*, 2011, 5(1): 373-412.
- [19] STILLMAN T F, BAUMEISTER R F, LAMBERT N M, et al. Alone and without purpose: life loses meaning following social exclusion [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2009, 45(4): 686-694.
- [20] BLACKHART G C, NELSON B C, KNOWLES M L, et al. Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: a meta-analytic review of 192 studies on social exclusion [J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2009, 13(4): 269-309.
- [21] WILLIAMS K D. Ostracism: a temporal need-threat model [J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2009, 41(6): 279-314.
- [22] WILLIAMS K D, NIDA S A. Is ostracism worse than bullying [M]. New York: Psychology Press, 2009: 279-296.
- [23] WIRTH J H, LYNAM D R, WILLIAMS K D. When social pain is not automatic: personality disorder traits buffer ostracism's immediate negative impact [J]. *Journal of Research in Personality*, 2010, 44(3): 397-401.
- [24] 程苏, 刘璐, 郑涌. 社会排斥的研究范式与理论模型 [J]. *心理科学进展*, 2011(6): 905-915.
- [25] BAUMEISTER R F, LEARY M R. The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation [J]. *Psychological Bulletin*, 1995, 117(3): 497-529.
- [26] STEELE C M. The psychology of self-affirmation: sustaining the integrity of the self [C]//BERKOWITZ L. *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1988: 378-390.
- [27] TESSER A. Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior [C]//BERKOWITZ L. *Advances in experimental social psychology*. San Diego, CA: Academic Press, 1988: 450-468.
- [28] BURGER J M. *Desire for control: personality, social and clinical perspectives* [M]. New York: Plenum, 1992: 270-306.
- [29] PETERSON C, MAIER S F, SELIGMAN M E P. *Learned helplessness: a theory for the age of personal control* [M]. New York: Oxford University Press, 1993: 310-321.
- [30] GREENBERG J, PYSZCZYNSKI T A, SOLOMON S. The causes and consequences of the need for self-esteem: a terror management theory [C]//BAUMEISTER R F. *Public self and private self*. New York: Springer-Verlag, 1986: 501-516.
- [31] SCHERER K R. Profiles of emotion-antecedent appraisal: testing theoretical predictions across cultures [J]. *Cognition and Emotion*, 1997, 11(2): 113-150.
- [32] VANDEWALLE D, GANESAN S, CHALLAGALLA G N, et al. An integrated model of feedback-seeking behavior: disposition, context, and cognition [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(6): 996-1003.
- [33] JARZABKOWSKI P, LE J, VAN DE VEN A H. Responding to competing strategic demands: how organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve [J]. *Strategic Organization*, 2013, 11(3): 245-280.
- [34] LEWIS M W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide [J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25(4): 760-776.
- [35] FRIJDA N. *The emotions* [M]. London: Cambridge University Press, 1986: 257-260.
- [36] BARRETT L F. Are emotions natural kinds [J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2006, 1(1): 28-58.
- [37] RUSSELL J A. Core affect and the psychological construction of emotion [J]. *Psychological Review*, 2003, 110(1): 145-172.
- [38] MOORS A. The integrated theory of emotional behavior follows a radically goal-directed approach [J]. *Psychological Inquiry*, 2017, 28(1): 68-75.

- [39] KISH G J, DETERT J R, TREVINO L K, et al. Silenced by fear: the nature, sources, and consequences of fear at work[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2009, 29(1): 163-193.
- [40] HARMON J C, SCHMEICHEL B J, MENNITT E. The expression of determination: similarities between anger and approach-related positive affect[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2011, 100(1): 172-181.
- [41] BURRIS E R, DETERT J R, CHIABURU D S. Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(4): 912-922.
- [42] 杜建政, 夏冰丽. 心理学视野中的社会排斥[J]. *心理科学进展*, 2008(6): 981-986.
- [43] LEARY M R. Responses to social exclusion: social anxiety, jealousy, loneliness, depression, and low self-esteem[J]. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 1990, 9(2): 221-229.
- [44] FERRIS D L W, LIAN H, BROWN D J, et al. Ostracism, self-esteem, and job performance: when do we self-verify and when do we self-enhance[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(1): 279-297.
- [45] PARKER S K, COLLINS C G. Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors[J]. *Journal of Management*, 2010, 36(3): 633-662.
- [46] BANDYRA A. Self-efficacy mechanism in human agency[J]. *American Psychologist*, 1982, 37(2): 122-147.
- [47] 郑雪. 人格心理学[M]. 广州: 暨南大学出版社, 2017: 135-170.
- [48] 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[J]. *Personnel Psychology*, 2015, 68(3): 547-580.
- [49] MORRISON E W. Employee voice and silence[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, 1(1): 173-197.
- [50] NAUS F, VAN I A, ROE R. Organizational cynicism: extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace[J]. *Human Relations*, 2007, 60(5): 683-718.
- [51] TANGIRALA S, KAMDER D, VENKATARAMANI V, et al. Doing right versus getting ahead: the effects of duty and achievement orientations on employees' voice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(6): 1040-1050.
- [52] ZARE M, FLINCHBAUGH C. Voice, creativity, and big five personality traits: a meta-analysis[J]. *Human Performance*, 2019, 32(1): 30-51.
- [53] 段锦云, 王重鸣, 钟建安. 大五和组织公平感对进谏行为的影响研究[J]. *心理科学*, 2007(1): 19-22.
- [54] WEISS H M, CROPANZANO R. Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1996, 18(1): 1-74.
- [55] DUTTON J E, ASHFORD S J, NEILL R M O, et al. Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(5): 407-423.
- [56] MORRISON E W, MILLIKEN F J. Organization all silence: a barrier to change and development in a pluralistic world[J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25(4): 856-874.
- [57] LOPEZ T, BABIN B, CHUNG C. Perceptions of ethical work climate and person organization fit among retail employees in Japan and the US: a cross-cultural scale validation[J]. *Journal of Business Research*, 2009, 62(6): 594-600.
- [58] 段锦云, 田晓明. 支持性组织氛围对员工建言行为的影响机制及理论基础[J]. *心理科学进展*, 2011(1): 171-189.
- [59] FARH J L, LIANG H J. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: comparing the effects of power distance and traditionality[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715-729.
- [60] JIANG K. Engaged employees speak up when team performance suffers[D]. New Brunswick: Rutgers University, 2010.
- [61] STEELE C M, SPENCER S J, LYNCH M. Self-image resilience and dissonance: the role of affirmational resources[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993, 64(6): 885-896.
- [62] VAN DYNE L, ANG S, BOTERO I C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs[J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6): 1359-1392.
- [63] SHERF E N, PARKE M R, ISAAKYAN S. Distinguishing voice and silence at work: unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout[J]. *Academy of Management Journal*, 2021, 64(1): 114-148.
- [64] 韩翼, 董越, 胡筱菲, 等. 员工进谏策略及其有效性研究[J]. *管理学报*, 2017(12): 1777-1785.

