

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20200409.201

领导为什么拒谏：基于动机社会认知视角的阐释

韩翼, 肖素芳

(中南财经政法大学工商管理学院, 湖北武汉430073)

摘要: 尽管谏言员工是组织效能的重要贡献者, 它所具有的挑战性及结果的不确定性也会使得领导者作出消极反应(即领导拒谏)。本研究基于动机社会认知视角构建了领导拒谏的动机社会认知模型, 详细阐释了认知动机、存在动机和意识形态动机对领导拒谏的影响, 并从个体特质和情境因素两个方面探讨了三种动机的驱动因素。最后, 本研究对未来研究方向进行了展望, 如通过实证研究探讨动机认知因素在个性特征和情境因素与领导拒谏之间的中介作用, 探索其他动机因素对领导拒谏的影响, 以及个性特征和情境因素对动机认知的交互作用, 从其他理论视角来探讨领导拒谏的影响因素等。

关键词: 领导拒谏; 认知动机; 存在动机; 意识形态动机

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2020)08-0068-13

一、引言

当今世界正处于快速发展变化之中, 面对错综复杂的外部环境, 组织领导者要想准确地识别和规避风险, 对员工所提供的谏言做出快速响应显得非常重要。一方面, 员工谏言对组织生存、发展以及成功都是至关重要的(许黎明等, 2018), 能够从员工方面获得高质量信息是一家公司最庞大、最宝贵的财富(段锦云等, 2017; Liang等, 2012); 但另一方面, 如果领导者接受了员工错误谏言, 可能会给公司带来巨大伤害(Zhao和Olivera, 2006), 倘若拒绝了员工正确谏言, 将会使公司发展错失良机(周浩, 2016)。

“施乐完全可以比现在的规模大上10倍以上, 完全可以成为90年代的IBM, 甚至于90年代的微软。”乔布斯惋惜地说。尽管施乐位于美国硅谷PARC计算机科学实验室曾经贡献了这个数字时代所需要的全部关键技术, 但由于决策者对PARC的研究成果表现得十分冷漠, 决策者及产品部门负责人根本听不进PARC实验室任何沟通建议而使得施乐失去了很多发展机会。无独有偶, 吴志祥曾向马云建议做一个旅游行业的B2B平台, 但未被采纳。于是他辞职自己创业, 创建同程旅游公司, 截止到2018年底, 公司市值估价高达222亿元。这些案例引发我们思考,

收稿日期: 2019-12-05

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71972181); 国家自然科学基金重点项目(71832004)

作者简介: 韩翼(1970—), 男, 中南财经政法大学工商管理学院教授, 博士生导师;

肖素芳(1990—), 女, 中南财经政法大学工商管理学院博士研究生(通讯作者, xiaosufang2011@163.com)。

尽管员工谏言对组织生存和发展有着举足轻重的作用,但领导者对员工谏言的反应却既有积极的(如纳谏)也有消极的(如拒谏),甚至相比于领导纳谏而言,领导拒谏占比更高(Piezunka和Dahlander,2019)。事实上,由于领导者对员工谏言的理解是基于个人认知的,不同的领导者对谏言事件的反应不同。那么哪些因素会导致领导者对谏言的反应不同呢?情境因素、个体差异以及领导者的潜在动机因素将如何影响他们对谏言的感知、理解以及最终的反应?以往少量研究关注了这一话题,如Whiting等(2012)探讨了说服因素对绩效评价的影响,包括谏言信息、谏言来源以及情境因素等;Fast等(2014)则指出管理者自我效能感会影响其对谏言的反应,具有低自我效能感的领导者会更厌恶员工谏言。然而鲜有研究提供一个系统的理论框架来描述领导拒谏的心理过程,这使得我们缺乏对领导拒谏这一主题的认知。因此,为了更好地理解为何以及何时领导者会对员工谏言做出拒谏反应,本研究将基于Jost等(2003)提出的动机认知视角框架来构建理论模型,详细阐述与心理保守主义有关的不同动机如何引发领导拒谏。

本研究有着较大的理论意义和实践启示。在理论意义上,首先,本文丰富了领导对员工谏言反应的研究视角。现有文献对领导谏言反应的探讨大多从积极视角出发,分析什么因素可能会引起谏言认可、谏言采纳或积极的上级反应等。但正如前文所述,领导拒谏常有发生,且拒谏并不只是简单地作为纳谏的对立面而存在,因此分析领导拒谏有利于丰富领导对员工谏言反应的相关研究并提供新的研究视角。其次,本文借鉴动机认知视角的整体框架从认知动机、存在动机和意识形态动机三个方面整合了领导拒谏的心理因素,拓展了动机认知视角的适用范围,也为未来领导对员工谏言反应研究指出了方向。在实践启示上,本文的分析结果可以为员工成功谏言提供一定启示,即员工谏言时要注意评估领导是否存在上述动机认知,以及采取合适的谏言策略以尽可能地减少领导上述动机认知的产生。同时领导者也应该意识到拒谏所带来的负面影响,在平常的工作中要表现出对员工谏言的鼓励和欢迎,在处理谏言的过程中也应该尽可能做到理性评估,减少动机认知在其中的影响。

二、领导拒谏相关文献回顾和理论基础

(一)领导拒谏相关文献回顾

无论在企业界还是学术界,领导拒谏都是一个新兴的研究课题,相关研究还处于萌芽阶段。目前学界尚未对领导拒谏有清晰统一的表达,因此本研究主要从领导者对谏言的反应相关研究以及反馈相关研究来对领导拒谏内涵进行一定探究。

1. 领导者对谏言的反应相关研究

近些年来,领导者对谏言的反应这个研究课题受到了学者们的关注,鉴于谏言同时具有建设性和挑战性,领导者谏言反应既可以是积极的也可以是消极的。现有文献对领导者谏言反应的研究主要包括绩效评价、加薪和晋升机会、谏言认可和采纳等。对于谏言的绩效评价反应,现有文献并没有形成一致结论。有的研究结果表明员工谏言会导致更高的绩效评价(Van Dyne和LePine,1998;Whiting等,2008),有的研究结果则表明员工谏言对绩效评估没有显著的线性影响(Huang等,2018),还有的研究认为不同的谏言类型可能会导致不同的绩效评价结果(Burris,2012)。Seibert等(2001)的研究则发现谏言对工资增长率和晋升可能性有负向影响。对于谏言认可和采纳,现有文献指出相比于挑战性或抑制性谏言,支持性或促进性谏言更可能得到领导者认可或采纳(Burris,2012)。领导拒谏也是领导者对谏言的一种反应,但它表现的是反应的消极面,在内容上可能包括消极的认知评估、情绪反应以及行为反应(Chiaburu等,2013),在表达策略上可能包括直接拒谏(即直接无保留拒绝)和间接拒谏(如给出理由)等(王爱华,2001)。

2. 反馈相关研究

组织学者通常将反馈定义为人们接收到的关于他们绩效相关的信息(London, 2003)。获得反馈对员工来说非常重要,同时给出反馈对管理者来说也非常重要,因为反馈是一个重要的管理工具,它能够帮助员工了解组织的整体目标,并促进员工绩效以更好地与这些目标保持一致。反馈相关的文献,尤其是管理者给出负面工作绩效反馈相关的文献能够为我们理解领导拒谏提供初步指导,这主要体现在对领导拒谏策略的理解上(Kim, 2018)。从管理者处获得负面反馈通常是一种令人不愉快的经历,因此尽管管理者的目标是想帮助员工提高绩效,负面反馈却往往实现不了这一目标。然而在工作中管理者却不可避免地会给出负面反馈,因此如何让负面反馈变得更易于接受从而有助于反馈接收者就变得至关重要。领导拒谏可以说是领导者对员工谏言的一种负面反馈, Kim(2018)针对该问题探讨了领导拒谏策略及其对未来员工谏言数量和谏言质量的影响,领导者在拒谏过程中希望达到两个目标:维护关系和指导员工,即尽管拒绝了员工的当次谏言,但希望不要损害其未来谏言的可能性。研究表明,领导拒谏存在四种策略:整体性拒谏(rejection totality)、诊断性(diagnosticity)、人际敏感性(interpersonal sensitivity)和双边询问(bilateral inquiry),其中整体性拒谏会减少员工的未来谏言频率,而人际敏感性对未来谏言频率有显著正向影响。

另外,其他相关概念对理解领导拒谏的概念也具有一定启发,具体如表1所示。

表 1 相关概念及其对领导拒谏概念的启示

中文概念	文献来源	对领导拒谏的启示
建议反应	Feng和 MacGeorge(2010); Guntzviller和 MacGeorge(2013); MacGeorge等(2015)	管理者在面对员工建议时会有截然相反的反应,接受或者拒绝,即使建议被认为对组织有益,管理者也并不总是欣然接受,管理者会对建议打折扣(discount)甚至拒绝。建议折扣指的是接受者不遵循建议的程度,折扣本身即是表达部分拒谏
异议反应	Kassing(2009); Garner(2016)	Kassing(2009)采用时间轴来区分三种类型的上级反应:日益偏好反应(随着时间推移日益偏好异议);日益减少反应(随着时间推移日益愤怒或厌恶异议)和延迟反应(寻找借口不反应)。Garner(2016)则对组织异议反应的内容进行了研究,发现存在五种反应:渴望开放、工具支持、无权行动、解释说明和拒绝异议。这些异议反应的策略和内容本身就反映了领导拒谏的部分内涵
劝说抵制	McGuire(1985); Petty和 Cacioppo(1986)	劝说理论强调:信息传递模型的核心观点在于信息传递过程的劝说效果。信息传递过程主要涉及信息源、信息、信道(情境)以及信宿(接受者)四个关键变量。从该视角出发,员工谏言其实是一种沟通劝说行为,而领导纳谏实际上是领导被劝说的过程。劝说理论强调信息传递者如何排除干扰将信息传递给接受者,并最终导致接受者态度改变,当劝说效果不理想时,则可能受到领导者抵制,这也可能是领导拒谏的内涵之一

资料来源:根据相关研究整理。

因为谏言实际是对现有规则、流程和制度的一种挑战和威胁,这会对其他员工形成压力,威胁守旧员工利益,因此拒谏可能是一种对团队成员关系的平衡和对组织稳定的维持,也就是说领导者可能为了维持关系而拒谏。由于谏言的实施需要各方资源(如人力、物力和财力等)的配合,但并不是所有管理者都具备执行谏言的能力和资源,因而可能导致拒谏(Garner, 2016)。当然,管理者也完全可能因为谏言并不具备可行性而拒谏,此时如果他们能够给予适当解释或指导,则能够让员工从低质量的谏言中学习,从而提高未来的谏言质量(Kim, 2018)。另外,由于谏言是对现状的挑战,其中可能暗含着对管理者能力的质疑(Burris, 2012),管理者可能为了

减少自我价值威胁感、维护自尊和权威而拒谏(Guntzviller和MacGeorge, 2013; Fast等, 2014)。综上所述,领导拒谏是一个复杂的行为概念, Kim(2018)主要从行动策略视角来对拒谏进行研究,本研究则将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的行为。

(二)理论基础

Jost等(2003)提出了动机社会认知视角的整合框架以解释隐含在政治保守主义中不同的心理动机和倾向。他们认为动机社会认知方法为统一各种与政治保守主义心理基础相关的理论和发现提供了最大潜能。该理论提炼了以下三大理论的关键见解:个性和个体差异理论(personality and individual differences)、认识和存在需求理论(theories of epistemic and existential needs)、作为个体和集体合理化解释的意识形态社会政治理论(socio-political theories of ideology as individual and collective rationalizations)。动机社会认知视角解释了人们信奉政治保守主义的原因,即它可以减少恐惧、焦虑和不确定性;可以避免变革、扰乱和模糊情境;可以解释、排序和合理化群体和个人之间的不平等。通过对各个理论视角的兼收并蓄, Jost等人突出了保守主义两个不同但相互关联的核心方面:(1)对变革的抵制、恐惧和反对态度;(2)偏好等级不平等和等级优越感。尽管Jost和他的同事强调了这些动机在政治信仰领域的表现,但抵制变革和保持等级秩序与领导拒谏密切相关(Chiaburu等, 2013),更为重要的是, Jost等人利用的理论和心理传统从本质上来讲不一定是政治性质的,因此他们提出的动机社会认知理论具有更为广泛的适用性,可以为我们解释领导者为什么经常拒谏提供系统的理论视角。

动机社会认知视角整合了三种一般化动机:认知动机(epistemic motive)、存在动机(existential motive)和意识形态动机(ideological motive)(Jost等, 2003)。认知动机认为知识获取和信息搜寻是受个体的“需要知道”(need to know)所驱动的。认知动机支配着人们试图获得确定性信念的方式,这些信念能够帮助人们在充满威胁性模糊的、复杂的、新奇的及混乱的社会和物质世界中找到方向。因此认知需要会影响个体设法克服不确定性和对未知事物的恐惧的风格和方式。存在动机也包含了对与抵制而不是促进变革有关的确定性和安全感的渴望,它更多的是基于对自我保护和自尊的关注(Chiaburu等, 2013)。意识形态动机是在等级阶层中保留现有的等级秩序和不平等的倾向,它源于社会支配理论以及在人际关系中保持人际等级的愿望,也有利于减少不确定性,减轻威胁感和无价值感。尽管这三种动机在理论上是不同的,但它们在概念上是相关的,因为它们有着共同的来源,即管理不确定性和恐惧的心理意图(Jost等, 2003)。我们认为认知动机、存在动机和意识形态动机能够帮助我们更好地理解为什么领导者会对下属谏言做出拒谏反应,因为领导拒谏可能是出于抵制变革、认可不平等的心理以及管理不确定性和威胁的动机。

三、领导拒谏的动机社会认知模型

本文构建了领导拒谏的动机社会认知模型,如图1所示。领导者作为谏言的接受者和处理者,动机因素在其对信息的处理过程中起着重要作用。员工谏言即使被定义为一种组织公民行为,是基于建设性意图而为变革提供建议(Van Dyne和LePine, 1998;王凯等, 2018)以及被认为是亲社会的,它也可能被认为是一种消极事件,是令人讨厌的事,是一种障碍,或者缺乏运动员精神(Liang等, 2012)。因为谏言具有挑战性,它会使得现状产生变化,会让领导者感到威胁(Burris, 2012)。另外,虽然员工谏言的初衷是为了改善工作和组织现状,但领导者对采纳执行后是否能够获得对组织有利的结果仍具有很大的不确定性,因为谏言的实施过程还受到很多

其他因素的影响。谏言的挑战性及其所带来的不确定性使得领导者充满认知上的不安全感,会激发领导者管理不确定性和威胁的动机(即认知动机、存在动机和意识形态动机),抵制变化,从而导致拒谏反应。本文根据Jost等人(2003)的动机社会认知理论,聚焦于特定的认知动机、存在动机和意识形态动机,并从理论上解释这些动机将如何影响领导者对员工谏言的理解和处理。

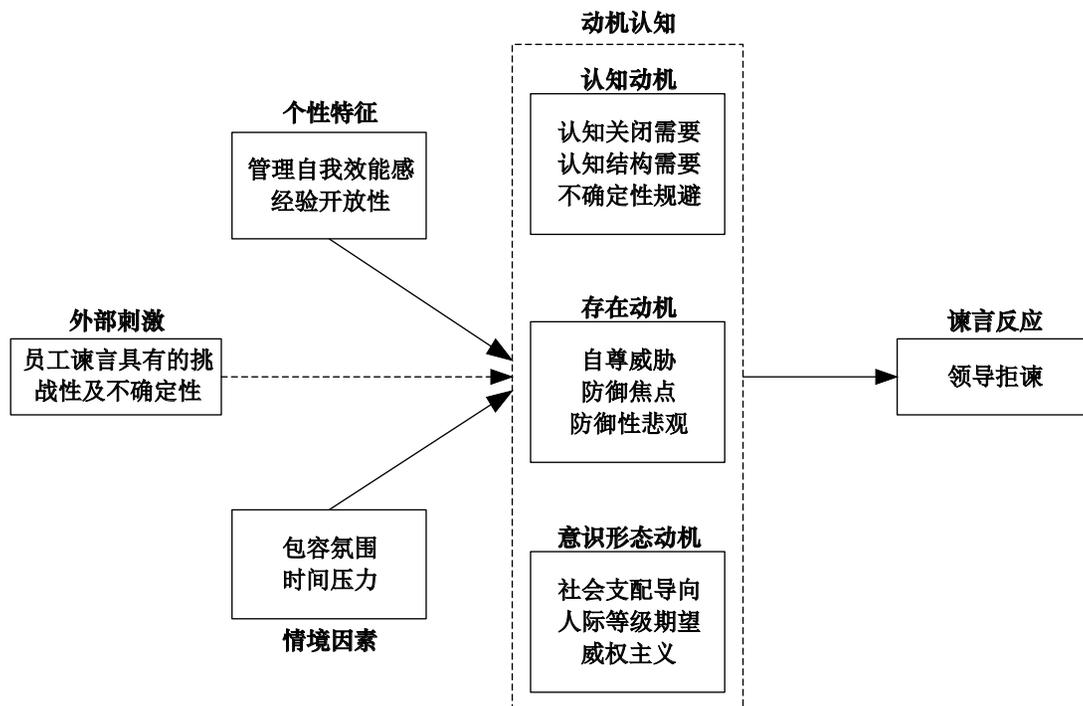


图1 领导拒谏的动机社会认知模型

(一)认知动机

认知动机影响着信息处理和判断的方式,认知关闭需要(need for cognitive closure)和结构需要(need for cognitive structure)是认知动机的核心动机构念(Jost等,2003)。认知关闭需要是指对某个问题希望获得明确答案的渴望,即任何确定的答案,而不是不确定的、令人困惑或模棱两可的(Kruglanski,1989)。认知关闭需要倾向于寻找立即且永久的答案,也就是说,认知关闭需要一旦被唤醒,人们会紧急寻求认知关闭,且努力争取相对稳定而不是暂时的关闭以防止未来修改的必要以及随之而来的不确定性和模糊性(Kruglanski等,2007),因而他们会对变化感到不舒服。被认知关闭需要驱动的领导更偏好于现有计划和程序,不希望既定的完成任务的方式或方法被挑战或发生改变(Chiaburu等,2013),因而会对旨在改变现状的员工谏言作出拒谏反应。另外,以往有研究表明认知关闭需要与抵制说服影响和拒绝意见偏离具有相关关系(Kruglanski等,1993)。因此本文提出认知关闭需要与领导拒谏呈正相关关系。

认知结构需要可能会影响人们理解、体验和与世界互动的方式。具有认知结构需要的个体会试图将自己的世界构造成一种简化且易于管理的形式,他们在与他人的交往中会建立行为习惯并依赖固定的社会脚本,因此认知结构的创建和使用是个体以相对最少的认知资源消耗来了解自己世界的一种手段(Neuberg和Newsom,1993),能够很好地满足人们的认知效率需求。因而认知结构需要也使得个体更倾向于确定性而非模糊性答案,不希望改变他们现有的认知结构。员工谏言要求领导者把注意力从既定的工作惯例中分离出来,这会改变其现有的认知

结构,增加认知资源消耗,因而会导致他们对谏言的抵制。Jost等人(2003)也提出认知结构需要与保守主义政治倾向正相关,且更支持维持现状。因此本文提出认知结构需要与领导拒谏呈正相关关系。

不确定性规避(uncertainty avoidance)是认知动机的重要内容之一。Hofstede(1980)提出了文化的五维度理论,其中包含不确定性规避这一重要文化变量,它被定义为一个社会对不确定性和模糊情境感到威胁的程度,人们会通过建立更多正式规则、相信绝对真理和获取专业知识等来规避不确定性情境。在后续研究中,学者们认为不确定性规避不仅存在于国家或社会文化层面,在个体层面上也存在差异(Jung和Kellaris,2004;刘文兴等,2012)。在个体层面上,不确定性规避是指个体对不确定性和模糊情境感到威胁的程度。高不确定性规避的领导者在面对不可预测的情境时会焦虑不安,他们倾向于依赖既定工作程序以减少工作偏差,很难容忍不同的想法和行为,致力于维持现状。面对员工谏言,领导者无法准确预测谏言者的建议将会产生什么样的影响,因而高不确定性规避的领导者会作出拒谏反应。因此,本文提出不确定性规避与领导拒谏呈正相关关系。

(二)存在动机

存在动机使得领导者对于社会环境中的人际互动可能威胁到他们的自我价值感尤其敏感,在工作环境中更多体现为自尊威胁(threat to self-esteem)(Chiaburu等,2013)。即使员工谏言对组织有益,领导者们可能会将这些建议当成是个人威胁。作为领导者,他们对自己的管理角色有着特定的期望和标准,员工谏言可能使得领导者认为这是对自己工作能力、管理角色和领导权威的质疑和挑战(Burris,2012),会威胁到他们的自我连续体感知以及工作角色的自我参与度,这都会引起领导者的自尊威胁感知,激发他们的自我防御意识(Fast等,2014)。Staw等(1981)指出,个体对威胁的应对往往通过僵化地从事熟悉、习惯性的反应来减少威胁,这些反应通常是为了保存对自己最好的东西。因而在面对谏言威胁时,领导者会更加注重自我保护和自我价值感的重塑,因而容易作出拒谏反应。因此,本文提出自尊威胁与领导拒谏之间呈正相关关系。

调节焦点(regulatory focus)对个体对稳定和变化的态度有着非常显著的影响,作为一种动机原则,它是存在动机的重要内容之一(Higgins,1998;Jost等,2003)。调节焦点理论区分了两种调节焦点,一种是促进性调节焦点,关注个人成长、希望和愿景,另一种是防御性调节焦点,关注安全、责任和义务。促进性调节焦点的个体更倾向于变革和创新,而防御性调节焦点的个体更倾向于稳定和安全(Higgins,1998)。高防御性调节焦点的领导者更关注稳点和安全需求,致力于维持现状的良好运行以避免失误和失败,提高工作结果的可预见性。因而在面对员工谏言时,他们会更多关注谏言中所隐含的负面信息以及可能带来的损失,感知到更多的不确定性和威胁性,因而作出拒谏反应。Jost等人(2003)也指出,高防御性调节焦点的个体会避免错误,抵制变革,防御性调节焦点与保守主义心理正相关。因此,本文提出防御性调节焦点与领导拒谏呈正相关关系。

防御性悲观(defensive pessimism)面对威胁和风险情境时为了保护自己和减少自尊威胁所采用的一种认知策略,它是指个体在风险情境中会设置不切实际的低期望,并对这些情境做最坏结果的思考(Norem和Cantor,1986)。事实上,个体会遇到很多既能实现成功和满意又存在潜在失败和失望的情境,具有防御性悲观的个体会设置更低更为安全的期望和标准来保护自己的能力和自我价值(Martin等,2003)。员工谏言具有挑战性和不确定性,它会给领导者带来一定的威胁感知,高防御性悲观的领导者会聚焦于员工谏言的消极方面,为了保护自我价值感

和减少自尊威胁,他们会对谏言设置很低的期望并思考可能带来的各种不良结果,因而他们更可能依靠现有工作程序完成工作,以保证角色绩效的安全实现。因此本文提出防御性悲观与领导拒谏呈正相关关系。

(三)意识形态动机

受意识形态动机所驱动的个体有着遵守角色等级边界的需求,他们抵制变革并认可现存的人际不平等(Jost等,2003),社会支配导向(social dominance orientation)、人际等级期望(interpersonal hierarchy expectations)和威权主义(authoritarianism)是意识形态动机的核心概念。社会支配导向是指个体希望自己在群体内处于支配地位以及优越于外部群体的程度(Pratto等,1994)。高社会支配导向的个体致力于维持或增加社会不平等,他们会强调自己对群体内成员的支配地位以及对外部群体的优越性,因而他们倾向于维持现有的权力等级结构并抵制变革。具有高社会支配导向的领导者会强调他们对下属的支配地位以及他们之间地位的不平等,认为下属不应该质疑领导或越过他们的角色边界(Chiaburu等,2013)。员工谏言是一种自下而上的沟通,这可能会使得领导者认为员工越过了角色边界,给自己的支配地位感和优越感带来了威胁感知,为了继续保持地位的不平等和保证权威,他们会作出拒谏反应。另外,具有社会支配导向的领导者具有较高的权力感知,对自己的能力非常自信,因而会更少接受员工谏言(Morrison和Rothman,2009)。因此本文提出社会支配导向与领导拒谏呈正相关关系。

人际等级期望是指在人际互动或人际关系中期望存在或形成支配等级,它意味着个体对社会交往和关系的等级结构化期望(Mast,2005)。拥有人际等级期望的个体认为不同群体中的不同个体都有着不同的角色或绩效期望,这取决于他们的地位和等级。他们强调群体成员之间在权力支配或地位上的差异,期望在自己与群体成员之间创建一种垂直距离(Chiaburu等,2013)。具有人际等级期望的领导者认为自己与下属之间的关系是等级结构化的,他们与下属之间就是管理与被管理的关系,因而他们之间的关系必须受到等级权力和权威地位领域交换规则的约束。员工谏言试图说服领导者接受自己的建议并对现状作出改变,它违背了拥有人际等级期望的领导者对于权力和权威的潜在规则,打破了权力的平衡,使得领导者感知到权力支配或地位上的差异变小,与下属之间的不对称关系受到威胁,因而他们会作出拒谏反应。因此本文提出人际等级期望与领导拒谏呈正相关关系。

威权主义有着两个鲜明的特征:反民主倾向和对权威的极端奉承与崇拜(Timming和Johnstone,2015),它长期以来与僵化和教条的思维方式以及各种内外部威胁联系在一起(Jost等,2003)。在工作场所背景下,威权领导强调对下属的绝对权威和控制,希望下属毫无疑问地服从,他们倾向于自我决策和单向下行沟通,对自己的能力非常自信而认为下属能力不足,会通过各种途径和手段来保持与下属的权力距离以维护自己的尊严和权威形象(李嘉和杨忠,2018)。员工谏言是一种上行沟通,它破坏了威权领导的沟通规则,挑战了他们的决策制定权威,使得他们对下属的绝对控制受到威胁和挑战。员工谏言或多或少暗示着对组织现状的不满,而领导者作为组织现状的责任者会感知到员工对他们领导能力的质疑,是对他们领导权威的挑战(Burris,2012),因而他们会作出拒谏反应。另外,Fay和Frese(2000)发现威权主义者不愿意改变自己的工作习惯、拒绝新技术、对工作创新缺乏兴趣。因此本文提出威权主义与领导拒谏呈正相关关系。

(四)认知动机的驱动因素

1. 个性特征

个性特征会影响个体的信息处理方式和过程,进而对其认知和动机产生重要影响(Jost等,

2003; Chiaburu等, 2013), 本研究将着重探讨管理自我效能感(managerial self-efficacy)和经验开放性(openness to experience)的作用。

管理自我效能感是指领导者对自己在特定情境下有能力完成任务和达到目标的信念(Fast等, 2014)。具有高管理自我效能感的领导者相信自己在特定情境中能够调动所需的认知资源, 认为自己有能力对各种情境进行控制(Wood和Bandura, 1989), 因此他们对不确定性环境以及未知事物并不会会有太多的恐惧感, 在与他人交流的过程中更可能积极获取信息以帮助自己更好地对情境实施控制, 而低管理自我效能感的领导者则认为自己缺乏对情境的掌控能力, 他们希望自己面对的任务和情境是简单确定的(Anseel等, 2015)。尽管员工直言挑战了现状, 其执行结果也可能具有不确定性, 但高管理自我效能感的领导者相信自己有能力掌控局面, 让结果朝着有利的方向发展。另外, 高管理自我效能感的领导者认为自己拥有在管理角色中发挥有效和有影响力作用所必须具备的技能和能力, 因此在与下属互动的过程中会感受到较少的自尊威胁, 低管理自我效能感的领导者则对人际交往中的消极自我相关信息更为敏感, 更容易感到自我价值受到威胁(Fast等, 2014)。另外, 高自我效能感的领导者往往表现出较高的创新意识和较多的创新行为, 更为关注个人成长和自我能力的提升以更好地履行管理角色, 达到自己及他人对该角色的期望, 强化管理自我效能感。他们拥有更为乐观的心态, 更多关注事物的积极面, 对事件结果往往持有积极预期(周浩, 2016), 认为自己有能力实现更高的角色期望并为之努力。相反, 低自我效能感的领导者则更倾向于维持现状, 避免失误和损失, 对事件结果的预期也较为消极。因此本文提出管理自我效能感与认知动机和存在动机呈负相关关系, 认知动机和存在动机在管理自我效能感和领导拒谏的关系间起中介作用。

经验开放性是大五人格的一个基本维度, 它将喜欢和寻求新奇以及多样化的人与喜欢和寻求熟悉和常规惯例的人区分开来, 它描述了个体富有想象力和好奇, 能够接受新想法、经验和新奇思想的程度(McCrae, 1996; Brandt等, 2015)。具有高经验开放性的领导者胸襟开阔, 更愿意与他人交流, 听取各种各样的内心感触、想法、观点和意见, 由于其经验的广泛性而更能够适应不断变化的环境, 他们喜欢新颖独特的想法, 往往能够认识到新的做事方式的优点及其改变和改善现状的潜力, 而低经验开放性的领导者思想封闭, 缺乏好奇心, 更喜欢熟悉的人物、地点和事物, 他们对变革和创新感到不适, 偏好安全和简单, 试图在现状中找到更多安慰并遵循熟悉和传统的做事方式来减少不确定性(George和Zhou, 2001; Xu等, 2013)。高经验开放性的领导者倾向于寻求新的信息和经验, 具有更高的包容性, 对事情的看法也更为积极乐观。反之, 低经验开放性的领导者更聚焦于他人所可能带来的威胁(Brandt等, 2015), 在行动过程中倾向于避免失败和损失, 由于其经验和视野的缺乏性而表现得更为悲观。高经验开放性的个体更倾向于与他人平等沟通而不是建立自己在群体内的支配地位和优越感, 他们倾向于会发起更多的群体间接触和联系, 有着更少的偏见和歧视(Sibley和Duckitt, 2008), 更容易对外群体成员形成积极印象(Flynn, 2005), 而低经验开放性的个体则更多表现出右翼威权主义和其他保守主义价值观(Jost等, 2003; Cohrs等, 2012)。因此本文提出经验开放性与认知动机、存在动机和意识形态动机呈负相关关系, 认知动机、存在动机和意识形态动机在经验开放性和领导拒谏的关系间起中介作用。

2. 情境因素

不同的情境使得个体对信息的理解和解释不同, 因而情境因素也是个体认知和动机的重要诱发因素。本研究将着重探讨包容氛围(climate for inclusion)和时间压力(time pressure)的影响。

包容氛围涉及通过确保身份群体地位与资源获得无关来消除偏见的有关来源,为不同个体创造期望和机会来建立跨领域联系,在共同解决问题中跨边界整合思想(Nishii, 2013)。Ely和Thomas(2001)指出,包容环境的特点在于集体致力于将各种不同的文化特性整合为洞察力和技能的源泉。在包容环境下,各种不同背景的个体会被公平对待且参与到决策制定中,不会因为他们的身份地位而被歧视或区别对待。通过整合前人研究,Nishii(2013)提出了包容氛围的三个维度:(1)公平实施雇用实践以及各种有利于消除偏见的具体实践,不将身份群体地位与资源获得相联系;(2)差异整合,即进行工作中不同员工的人际整合,它反映了一种开放的集体期望和规则;(3)包容决策制定参与,即积极寻求和整合员工的不同观点,即使员工表达的观点可能会挑战现状。包容氛围下的个体积极寻求并分享信息,这有利于促进资源整合,进而提高个体抗风险的能力和信心(许梅枝和张向前,2019),包容氛围中形成的集体智慧也有助于个体更好地应对不确定性和模糊情境。包容氛围鼓励开放式交流、创新和积极变革(陈洁等,2017),尊重个体差异,强调以尊重、公平和信任的方式对待集体中的每个成员,从而形成开放平等的互动模式(许梅枝和张向前,2019)。在包容氛围中,领导者的心态和认知是开放的,他们鼓励并积极寻求员工谏言,员工对支配假设的质疑不会被认为是一种威胁,而被认为是一种价值提升的主张。包容氛围使得地位等级被消除,自我表达被认为是深度学习的一种方式(Ely和Thomas,2001),这使得领导者拥有较高的心理安全感,他们可以与下属进行自由平等的交流甚至向下属学习,而不用担心和害怕自己的管理能力受到质疑,于是群体成员之间的连接感上升,因而促进更好的沟通和人际和谐。因此本文提出包容氛围与认知动机、存在动机和意识形态动机呈负相关关系,认知动机、存在动机和意识形态动机在包容氛围与领导拒谏的关系间起中介作用。

时间压力是指领导者完成任务时感到时间不足甚至匮乏的程度,它是因时间限制而引发的压力感知,会影响领导者对信息的处理以及他们对事情的判断和决策(De Dreu, 2003;李爱梅等,2015)。时间压力降低了领导者系统处理信息的动机,他们可能只进行有限的信息搜寻而更倾向于依赖认知启发式方法以减少复杂性和不确定性,因而在时间压力下个体会采用更为简单的战略,而低时间压力下的领导者更倾向于广泛寻求新的选择,对信息进行系统处理,在不确定性情境下会更多寻求建议和帮助(De Dreu, 2003)。有学者提出认知关闭的缺乏可能会给个体带来损失,因为时间压力下认知关闭的缺失可能会导致错过重要的截止日期,因而时间压力会引发个体的认知关闭,使得他们不会考虑多种选择以减少不确定性和潜在损失(Webster和Kruglanski, 1994)。时间压力使得个体对负面信息和风险更为敏感,对不确定性因素缺乏忍耐力(张敏,2014)。在高的时间压力下,领导者更为关注任务的安全顺利完成,避免因工作出现错误而遭受惩罚(宋锟泰等,2019),从而导致他人对自己角色能力的质疑,威胁到自我价值感,他们也可能通过设置低期望来合理化自己的行为或工作结果。另外,在时间压力下,领导者们更希望下属绝对服从命令,执行好领导分配的任务以确保工作在规定的时间内顺利完成。因此本文提出时间压力与认知动机、存在动机和意识形态动机呈正相关关系,认知动机、存在动机和意识形态动机在时间压力与领导拒谏的关系间起中介作用。

四、研究方案

(一)领导拒谏内容结构探索

正如上文所述,鉴于领导拒谏是一个新兴概念,学术界并没有对其形成清晰统一的概念认知,也不存在可靠的测度工具,因此我们首先需要对领导拒谏的内容结构进行探索。这部分可

以采用以下几个方法来进行:(1)中国古代文学中有许多关于臣子进谏与君主反应的记载,如《战国策》《贞观政要》等,我们可以对这些文学信息进行内容分析,初步探究领导拒谏所包含的内涵。(2)结合扎根理论的方法,通过对企业管理者和员工的深入访谈以及开放式问卷等获取领导拒谏的关键行为事例,并采用质性编码的方法对所获取的信息进行整理和分析,提炼领导拒谏的初始量表。(3)采用定量方法对领导拒谏量表进行检验。定量检验主要包括探索性因子分析和验证性因子分析(构念效度、区分效度和效标效度),调研对象为企业在职员工,包括2至3轮问卷调查,最终获得领导拒谏的结构内涵和测量工具。

(二)领导拒谏的动机社会认知模型检验

领导拒谏结构维度确定后就可以对文中领导拒谏的动机社会认知模型进行实证检验,该部分可以采用问卷调查和实验研究等方法。对于问卷调查,考虑到共同方法偏差问题,可以采用领导—员工配对方式,如领导者对动机认知进行自评,拒谏则由领导的多个下属进行评价并聚合到领导层面;也可以在问卷调查的过程中设置时间间隔以尽可能地减少共同方法偏差的影响。除此之外,我们还可以考虑采用基于事件的经验取样法(event-contingent ESM),即每当员工发生谏言行为后,要求领导者对相关动机认知因素进行测量等等。其中,可供借鉴的测量量表来源情况如表2所示。对于实验研究方法,我们可以通过操控某些变量来达到研究目的,例如通过设计时间压力和认知关闭需要来检验两者对领导拒谏的影响等等。

表2 可供借鉴的测量量表来源情况

变量	来源	题项数	变量	来源	题项数
管理自我效能感	Fast等(2014)	8	自尊威胁	Lam(2013)	5
经验开放性	Costa和McCrae(1992)	12	防御焦点	Neubert等(2008)	9
包容氛围	Nishii(2013)	15	防御性悲观	Norem和Cantor(1986)	8
时间压力	Amabile等(1996)	5	社会支配导向	Pratto等(1994)	14
认知关闭需要	Webster和Kruglanski(1994)	32	人际等级期望	Mast(2005)	8
认知结构需要	Thompson等(1993)	5	威权主义	Cheng等(2014)	5
不确定性规避	Jung和Kellaris(2004)	7	—	—	—

五、讨论与展望

近几十年来,学者们已经围绕谏言开展了大量研究。从相对客观的角度来说,员工谏言的积极作用是广泛受到理论界和实践界认可的,它确实能够帮助组织更好地适应快速发展和变化的外部环境,但谏言同时也是对现有规则、流程和制度的一种挑战和威胁,因而它对于不同个体的主观意义也存在差异。本研究基于Jost等人(2003)提出的动机社会认知视角构建了领导拒谏的动机社会认知模型,较为系统地解释了认知动机因素、存在动机因素和意识形态动机因素与领导拒谏之间的关系,并分析了三种认知动机的可能驱动因素,从而为工作实践提供理论基础。我们认为未来研究可从如下几个方面进一步展开:

第一,通过实证研究探讨三种认知动机与领导拒谏之间的关系。Jost等人(2003)的动机社会认知理论虽发展于政治领域,但正如上文所述,它具有更为广泛的适用性。本研究虽然在理论上构建了领导拒谏的动机社会认知模型,通过思辨方式分析了三种认知动机与领导拒谏之间的关系,但这明显是不够的。后续研究可通过实证方式验证不同的认知动机因素与领导拒谏之间关系的强弱程度,不同个性特征与情境因素对认知动机因素的影响作用大小(如相比于认知动机,管理自我效能感对存在动机的影响作用可能更为显著),以及认知动机因素在个性特征和情境因素与领导拒谏之间的中介作用等,以更好地为工作实践提供指导。

第二,本研究提出的领导拒谏动机社会认知模型并不是完备的,未来可以更为深入地探讨认知动机与领导拒谏之间的关系。本研究只是聚焦于三种认知动机的某几个核心构念对领导拒谏的影响,未来研究可以考虑更多可以表示每种动机的因素。例如,认知动机还包括认知复杂性、意识形态动机还包括权力距离等等。除了个性特征和情境因素外,激发或驱动领导动机认知的因素还有很多,例如员工谏言类型(促进性谏言和抑制性谏言,Liang等,2012;支持性谏言和挑战性谏言,Burris,2012)、谏言方式(直谏和婉谏,Lam等,2019)以及进谏策略(胁谏、越谏等,韩翼等,2017)等等。另外,未来研究也可以探讨个性特征和情境因素对动机认知的交互作用,个性特性和情境因素是相互增强还是相互替代。

第三,未来我们还可以从别的理论视角来探讨领导拒谏的影响因素。现有文献和课题大多聚焦于谏言者和领导纳谏,但现实情况确实拒谏更经常发生(Bonaccio和Dalal,2006)。除了一些客观原因外(如谏言质量确实不高等),领导者对员工谏言所产生的主观意义感是其作出拒谏的重要原因。领导者对员工谏言的主观意义感知过程实际上也是其认知评估的过程,也就是说,领导拒谏其实也是对员工谏言的一种认知评估。因此,未来我们可以从认知评估理论的视角来阐释领导拒谏的原因,如组织距离、感知建构性、面子威胁等。

主要参考文献

- [1]陈洁,陈张,方阳春.包容型氛围对科技人才创新行为的影响[J].科研管理,2017,(S1):1-6.
- [2]段锦云,施嘉逸,凌斌.高承诺组织与员工建言:双过程模型检验[J].心理学报,2017,(4):539-553.
- [3]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.
- [4]李爱梅,颜亮,王笑天,等.时间压力的双刃效应及其作用机制[J].心理科学进展,2015,(9):1627-1636.
- [5]李嘉,杨忠.权威领导对团队建言氛围的影响机制研究[J].经济管理,2018,(6):53-68.
- [6]刘文兴,廖建桥,黄诗华.不确定性规避、工作负担与领导授权行为:控制愿望与管理层级的调节作用[J].南开管理评论,2012,(5):4-12,94.
- [7]宋锷泰,张正堂,赵李晶.时间压力对员工二元创新行为的影响机制[J].经济管理,2019,(5):72-87.
- [8]王爱华.英汉拒绝言语行为表达模式调查[J].外语教学与研究,2001,(3):178-185.
- [9]王凯,韩翼,余涵烟.基于权力感知调节作用的领导对员工谏言反应研究[J].管理学报,2018,(2):209-216.
- [10]许黎明,赵曙明,张敏.二元工作激情中介作用下的辱虐管理对员工建言行为影响研究[J].管理学报,2018,(10):988-995.
- [11]许梅枝,张向前.包容型氛围对员工创造力的跨层次影响研究——以知识共享为中介[J].科技进步与对策,2019,(5):138-144.
- [12]张敏.时间压力下个体无法忍受不确定特征与创新行为关系的实验研究[J].管理评论,2014,26(11):67-75.
- [13]周浩.管理者权力对采纳建言的影响:管理者自我效能与权力距离的作用[J].四川大学学报(哲学社会科学版),2016,(3):123-131.
- [14]Anseel F, Beatty A S, Shen W, et al. How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior[J]. Journal of Management, 2015, 41(1): 318-348.
- [15]Brandt M J, Chambers J R, Crawford J T, et al. Bounded openness: The effect of openness to experience on intolerance is moderated by target group conventionality[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2015, 109(3): 549-568.
- [16]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.
- [17]Cheng B S, Boer D, Chou L F, et al. Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model[J]. Journal of Cross-Cultural Psychology, 2014, 45(1): 82-90.
- [18]Cohrs J C, Kämpfe-Hargrave N, Riemann R. Individual differences in ideological attitudes and prejudice: Evidence from peer-report data[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2012, 103(2): 343-361.

- [19]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.
- [20]Garner J T. Open doors and iron cages: Supervisors' responses to employee dissent[J]. *International Journal of Business Communication*, 2016, 53(1): 27-54.
- [21]Guntzviller L M, MacGeorge E L. Modeling interactional influence in advice exchanges: Advice giver goals and recipient evaluations[J]. *Communication Monographs*, 2013, 80(1): 83-100.
- [22]Huang X, Xu E, Huang L, et al. Nonlinear consequences of promotive and prohibitive voice for managers' responses: The roles of voice frequency and LMX[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(10): 1101-1120.
- [23]Lam C F, Lee C, Sui Y. Say it as it is: Consequences of voice directness, voice politeness, and voicer credibility on voice endorsement[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104(5): 642-658.
- [24]Piezunka H, Dahlander L. Idea rejected, tie formed: Organizations' feedback on crowdsourced ideas[J]. *Academy of Management Journal*, 2019, 62(2): 503-530.
- [25]Timming A R, Johnstone S. Employee silence and the authoritarian personality: A political psychology of workplace democracy[J]. *International Journal of Organizational Analysis*, 2015, 23(1): 154-171.

Why do Leaders Reject Voice: An Explanation Based on a Motivated Social Cognition Perspective

Han Yi, Xiao Sufang

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

Summary: Employee voice is critical to organizational survival, development and success. Being able to get high quality information from employees is the largest and most valuable asset for organizations. Although employee voice is an important contributor to organizational effectiveness, leaders' responses to voice can be positive (e.g. voice-taking) or negative (e.g. voice rejection). And even compared with taking voice, leaders are more likely to reject voice. Voice is open to interpretation and different leaders can respond differently to voice event because of the personal subjective cognition. In order to better understand why and when leaders will reject voice, this paper constructs a motivated social cognitive model based on the perspective of motivated social cognitive framework, which can explain in detail how different motives related to psychological conservatism lead to voice rejection. Because voice rejection is a new research topic, there is no clear and definite expression about it at present. Therefore, this paper firstly explores the connotation of voice rejection from related literature of leaders' responses to voice and feedback and defines voice rejection from the perspective of actor purpose. It refers to a kind of behavior that leaders express aversion to or resist voice in order to maintain self-esteem and authority. Subsequently, this paper reviews motivated social cognitive framework and constructs a motivated social cognitive model of voice rejection, which explains in detail the effects of epistemic motives (i.e. need for cognitive closure, need for cognitive structure and uncertainty avoidance), existential motives (i.e. threat to self-esteem, regulatory focus and defensive pessimism) and ideological motives (i.e. social dominance orientation, interpersonal hierarchy expectations and authoritarianism) on voice rejection. And then, it discusses driving factors of the three kinds of motives from personality characteristics (i.e. managerial self-efficacy and openness to

experience) and contextual factors (i.e. climate for inclusion and time pressure). Some propositions are proposed: epistemic motives, existential motives and ideological motives are positively related to voice rejection; managerial self-efficacy is negatively related to epistemic motives and existential motives, and the two kinds of motives mediate the relationship between managerial self-efficacy and voice rejection; openness to experience is negatively related to epistemic motives, existential motives and ideological motives, and the three kinds of motives mediate the relationship between openness to experience and voice rejection; climate for inclusion is negatively related to epistemic motives, existential motives and ideological motives, and the three kinds of motives mediate the relationship between climate for inclusion and voice rejection; time pressure is positively related to epistemic motives, existential motives and ideological motives, and the three kinds of motives mediate the relationship between time pressure and voice rejection. Finally, future research directions are discussed, such as exploring the mediating role of motivated cognitive factors in the relationships between personality characteristics, contextual factors and voice rejection through empirical study, discussing the effect of other motivated cognitive factors on voice rejection and the interaction effect of personality characteristics and contextual factors, and exploring antecedents of voice rejection from other theoretical perspectives.

Key words: voice rejection; epistemic motives; existential motives; ideological motives

(责任编辑:王 孜)