

感知成员间深层次差异对员工建言行为的影响*

——感知涌现状态的机制研究

杨椅伊, 贾良定, 刘德鹏

(南京大学商学院, 江苏 南京 210093)

内容提要:区别于以往常用的社会分类和信息加工机制, 本文采用感知涌现状态这一新的理论机制来解释感知成员间深层次差异与员工建言行为之间的关系。在此基础上, 通过最佳区分性理论阐明了感知心理安全感的中介作用和上级中庸思维的调节效应。实现了个体与情境的互动, 构建了一个跨层次的理论模型。来自 32 家高新技术企业 55 个研发部门的 411 位团队成员和 55 位团队主管的数据基本证实了本文的理论假设。本文发现有利于了解感知成员间深层次差异影响建言行为的心理机制, 并探讨在中国情境下管理者如何抑制深层次差异带来的负效应, 借此有效管理员工建言行为。

关键词:建言; 感知深层次差异; 感知心理安全感; 感知涌现状态; 中庸思维

中图分类号:F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2017)04—0097—16

一、引言

建言是指员工“针对工作中的相关问题, 自由地沟通自己的想法、观点和疑虑, 以改善组织或单位运作”(Morrison, 2011)。员工及时、客观地建言能够使组织及时获取信息, 从而可以认识到现有缺陷, 不断革新且随时调整策略, 不断完善各项体系, 从而获得源源不断的生命力, 促进组织持续发展。已有研究表明, 建言能为组织的决策制定、创新、错误更正、学习和改进、团队和谐带来正向影响 (Morrison & Milliken, 2000; Edmondson, 2003; Detert 等, 2013), 也能为员工本身的满意度、动机、降低压力、心理健康、情感控制、工作态度、绩效等带来正向影响 (Morrison & Milliken, 2000; Morrison, 2011; Grant, 2013)。同组织公民行为一样, 建言行为无法被强制或简单地设计成工作的角色内要求 (Van Dyne & LePine, 1998), 是一种角色外行为。但区别于其他角色外行为, 建言的特殊之处在于其与生俱来的挑战性 (Van Dyne 等, 1995)。员工在建言时, 不仅涉及到向那些可以制定、负责, 或依附于现状的人指出程序或政策的改进需要 (Detert & Burris, 2007), 且所言容易被上级或同事看作是批评、抱怨等负面信息, 由此产生不快。因此, 每当在公开场合建言时, 员工总是担忧可能会影响人际关系的和谐 (Dutton 等, 1997)。究竟如何激发建言行为的动机, 从而使员工、组织真正达到其潜在好处? 学者们针对建言的前导因素及其影响展开了系列研究 (Detert & Edmondson, 2011; Morrison

收稿日期: 2016-12-18

* 基金项目: 国家自然科学基金重点项目“中国企业专业化管理研究”(71632005); 国家自然科学基金项目“制度环境、企业间网络与企业战略的互动机制: 以乡镇企业集群为对象的研究”(71272109); 国家自然科学基金重点项目“中国企业雇佣关系模式与人力资源管理创新研究”(71332002)。

作者简介: 杨椅伊 (1992-), 女 (苗族), 重庆南川人, 博士研究生, 研究领域是组织行为与人力资源, E-mail: yiyiyanglucky@163.com; 贾良定 (1968-), 男, 安徽合肥人, 教授, 博士, 研究领域是专业主义、雇佣关系以及产业集群, E-mail: jldylzs@nju.edu.cn; 刘德鹏 (1986-), 男, 山东济南人, 博士研究生, 研究领域是组织行为学与行为战略, E-mail: liudepeng007@163.com。通讯作者: 贾良定。

等,2011;Liang 等,2012;梁建,2014)。

根据 Morrison (2014) 的综述,关于建言的前导因素主要分为五大类:个人性格;工作和组织的态度和感知;情感、信念和心理模式;上级和领导行为;情境因素。可以看出,前三类因素都与个人及其感知有关。毫无疑问,个体的性格、信念、感知等对建言行为具有预测作用。然而,由于个性化、多样化的时代背景和团队互动的深入,学者们已经意识到,团队成员间深层次差异^①对个体和组织的影响不可忽视。在组织中,这样复杂的组成可能激发出各种火花,产生创新的想法,也可能带来各种矛盾,从而使员工降低建言的动机。虽然团队成员间存在差异毋庸置疑,但客观存在并不一定造成实际影响。只有当这种差异被感知到,才会变得有意义(Harrison 等,2002)。因此,探索团队成员感知到的深层次差异如何影响员工的建言行为在当今时代背景下至关重要。特别是,若感知深层次差异对建言行为带来的是负向影响,那么如何才能抑制这一负作用?

本文研究感知成员间深层次差异对建言行为的影响。对深层次差异的研究,以往采用 Van Knippenberg 等(2004)提出的 CEM(categorization-elaboration model)模型框架常用的社会分类和信息加工这两种被广泛运用的主流机制。借鉴研究团队有效性的 IMO(Input-Mediator-Output, Ilgen 等,2005)/IPO(Input-Process-Output, McGrath,1964)模型,本文认为,上述机制均可被归为感知到的过程影响。根据模型理论,还应当受到感知到的涌现状态^②影响。已有研究认为,团队心理安全感是一种涌现状态。团队成员的感知心理安全感是一种成员相信能够承受人际风险的共享信念(Edmondson,1999)。因此,本文提出一个中介机制,以感知心理安全感代表感知到的涌现状态,来研究感知深层次差异对建言行为的影响机制,并在此基础上,引入中庸思维^③这一与中国情境相关的概念,来抑制深层次差异对建言行为可能产生的负效应。依据最佳区分性理论,感知深层次差异使得成员产生了无法同化和异化的消极认知,这种消极认知降低了感知心理安全感,从而减少了建言行为。具有高中庸思维的领导能够营造较优甚至最优的社会情境以降低成员的消极认知对心理安全感的影响,从而增加建言行为。来自 32 家高新技术企业 55 个研发部门 55 位团队主管和 411 位团队成员的数据基本证实了本文的理论假设。

二、文献回顾与研究假设的提出

1. 感知成员间深层次差异和建言行为

感知深层次差异是指个体感知到与团队成员之间在性格特征、个人价值观、工作态度以及生活方式等方面的差异(Harrison 等,1998)。与浅层次差异(如人口统计学)不同,深层次差异是基本的心理特征,不能直接通过观察发现,只有通过人际间交往才能感知到(Harrison 等,2002)。这些差异的信息是通过语言和非语言行为模式进行沟通,而且只能通过进一步的互动和信息收集习得。尽管对于大多数人来说,基于浅层特征做出的相似或相异的初步认识被用来推断与他人相似的态度、信念或性格(Tsui 等,1992),但当人们获得更多的信息后,最初的看法可能改变,使得深层次特征成为相似性判断更重要的属性(Harrison 等,1998)。即是说,随着时间流逝,深层次差异会超越浅层次差异更有效地预测团队结果(Harrison 等,2002;Harrison 等,1998;Pelled 等,1999)。因此,相较于浅层次差异的直观明了,人际之间隐藏的深层次差异如何影响组织中的个体和组织,需要更深入明晰的研究。

^①深层次差异指团队成员间心理特征差异,包括个性、价值观和态度等(Harrison 等,1998)。

^②涌现状态是一个相对动态、集体层面的团队特性,指会随着团队情境、投入、过程和结果的变化而变化(Marks 等,2001)。

^③中庸思维是指从多个角度思考同一件事情,在详细地考虑不同看法之后,选择可以顾全自我与大局的行为方式(吴佳辉、林以正,2005)。

感知深层次差异又与实际深层次差异不同。感知差异是一个更优化的构念,它更符合差异研究本质的理论框架,包括社会认同理论、自我分类理论和关系人口统计学的原则(Hentschel等,2013)。研究表明,客观差异只在一定程度上对应了成员主观感知到的团队内差异(Harrison等,2002)。这意味着,群体差异的主观性质可能与客观差异分离,但它仍然对群体结果有影响(Wilson等,2016)。近来,学者也呼吁更多地关注感知差异(Homan等,2010;Shemla等,2014),因为对感知的理解可以更好地解释现有差异文献中的混合结果。已有文献研究感知深层次差异如何影响团队社会融合(Harrison等,2002)、团队凝聚力和团队承诺(Harrison等,1998)、工作满意度和离职倾向(Cunningham & Sagas,2004)、团队内绩效(Zellmer-Bruhn等,2008)、关系冲突(Jehn & Mannix,2001)和辱虐管理(Tepper等,2011)等。

建言的概念源于员工认识到不满,或源于员工提高自身和其组织福祉的动机(Hirschmann,1970)。源于其自愿自主的特性,企业无法强制性从员工处获得。况且,建言存在招致不满的人际风险甚至会被认为是挑战了现有规则(Van Dyne等,1995;2003)。因此,在做出决定前,员工势必会结合自身因素对周围环境进行评判,以此衡量建言利弊,决定建言与否。以往研究表明,个体的个性差异与建言相关(LePine & Van Dyne,2001)。虽然个性的个体差异是人际间的一种深层次差异,但是,包含信念、价值观、生活方式等多个方面的广泛意义上的深层次差异与建言行为的关系有待验证。

根据相似性吸引理论,人们更愿意和具有相同心理特质的人交往,因为这样验证和强化了自身的信念、情感和表达的行为。当感知到与自身存在差异时,特别是信念、价值观、生活方式等深层次特征显著差异时,成员会排斥与他人有亲近的交往,降低对整个团队乃至工作的满意度(Liao等,2004;Cunningham & Sagas,2004;Cameron,2014),进而积极促进团队融合(Harrison等,2002)。因为此类深层次差异立足于个体认知,是个体日常生活的准则和依赖标准,不会轻易动摇,也抵触别人对其的否认从而让自己感到不满、矛盾或被侵犯。因此,在此种情况下,成员不愿意过多参与工作相关的过程、分享交换彼此的信息、参与合作决策制定和发表自己的意见(Hobman等,2003;2004)。一方面是因为自身对团队的消极抵触态度;另一方面是因为害怕招致误解和批评。以往研究也支持上述论断。Shemla等(2014)的综述表明,感知成员与团队的差异与个人和团队结果负相关;Fisher等(2012)发现,缺乏共享心智模型的团队(即对团队任务有多种观点或存在深层次差异的团队)较少参与隐性信息的协调,这意味着,成员不太积极主动地请求信息、工作共享或调整他们的行为来响应他人的工作;Harvey(2013)研究表明,存在任务视角差异的多样性群体相对于没有这种深层次多样性的群体,在群体讨论期间较少参与观点的阐述和整合;Ferguson & Peterson(2015)也发现,即使在控制浅层次差异(如国籍、性别等)后,信任倾向差异(即深层次差异变量)也足以在新形成团队中引起持续下降的消极结果。特别地,研究表明,随时间发展,深层次差异对人际过程有害(Srikanth等,2016)。此外,还有研究表明,感知组成成员和团队深层次差异与个人的帮助行为负向相关(Van der Vegt & Van De Vliert,2005;Liao等,2008)。帮助行为与建言行为同属促进性角色外行为,可以预测这一差异可能也会与建言行为负相关。因此,本文提出如下假设:

H₁:感知成员间深层次差异和团队成员的建言行为负相关,当感知成员间深层次差异增加时,会减少团队成员的建言行为。

2. 感知心理安全感的中介机制

当团队中感知心理安全感高时,成员既相信自己的专长和才干在团队中会得到重视和利用,也相信自己的行为不会对团队内的人际关系产生伤害,此时,他们勇于指出团队成员的错误,提出意见或担忧,或向主管建言,也相信自己不会被为难、拒绝或惩罚。这种信心来自团队成员之间的相互尊重和信任。心理安全感描述了一种人际信任和相互尊重的团队氛围,使人们能自在地做自己(Edmondson,1999)。一方面,提出

建设性意见可以使自己愈加被注意到,并带来更高的绩效评估(Thompson,2005)和升职机会(Dutton & Ashford,1993);另一方面,提出挑战现状的意见可能招致被误解的风险和其他非所愿的社会后果(Morrison & Milliken,2000)。正因为建言所带来的潜在个人利益和风险,心理安全感长久以来一直被视为是员工建言的有效前因变量之一(Detert & Burris,2007;Liang等,2012;梁建,2014)。

Van Knippenberg等(2004)提出了CEM模型框架来研究深层次差异对绩效的影响,提出了社会分类和信息加工这两种被学者广泛接受并运用的主流影响机制。Lepine & Van Dyne(2001)提出,建言行为是一种情境化的绩效形式,CEM的模型框架也适用于探讨深层次差异对建言行为的影响。近年来,有许多学者开始采用IMO模型或IPO模型研究团队有效性。在这两种模型中,存在两种中介机制,即团队过程和涌现状态。这两种机制可能连接的是团队的投入和成果,也可能是成员、团队、组织特征与绩效数量、质量的标准和成员行为。团队过程的定义是指团队成员间和外部间如交流、冲突等的互动(Cohen & Bailey,1997)。因此,根据团队过程的定义,社会分类和信息加工理论都可被归为成员感知到的团队过程。因为社会分类往往伴随着冲突,而信息加工是成员间的信息交流。而涌现状态是一个相对动态、集体层面的团队特性,会随着团队情境、投入、过程和结果的变化而变化。它描述的是团队的态度、认知、动机、价值观和情感状态,而不是成员间交互作用的实质,它是团队体验的产物(包括团队过程),可以成为下一过程和成果的投入(Marks等,2001)。重点是,它不存在于过程之中,也不是过程本身,从而与团队过程区别开来。已有研究一致表明,涌现状态能带来令人满意的团队结果(Kozlowski & Ilgen,2006;Mathieu等,2008)。

已有学者将心理安全感定义为是一种涌现状态。例如,Burke等(2006)认为,在团队适应循环的第二阶段,心理安全感通过促进形成成员自由地质疑建议和决定的氛围,从而有助于质量计划的发展,将通过双方绩效监督被接受的程度影响计划执行。在第三阶段,它在预测提供和接受备份行为的程度中起作用。最终,团队中的心理安全感水平可能会通过隐性协调影响团队的舒适性。因此,心理安全感同时在第二阶段和第三阶段中均充当涌现状态的角色。Mohammed等(2010)和Owens & Heckman(2016)直接将团队心理安全感看作是团队涌现状态的一种。值得注意的是,本文不把心理安全感看作是一种心理特质,因为特质是“相对持久的特征”(Kerlinger,1986),且具有永久性,而状态更灵活,更容易受到情境的影响;涌现状态的定义并非着眼于强调自下而上的涌现,而是在IMO/IPO模型中强调相对动态的态度、认知、情感状态等。

虽然涌现状态是应用于团队有效性的研究,且以往研究涌现状态都是共享的,但实际上,涌现状态关注的是概念上的个体层变量,共享是团队层的补充,信任也是这样。有证据表明,团队氛围和团队过程感知(具有团队层面指向性的概念)研究中存在个体差异。理论上会带来所有团队成员的共同感知,但事实表明并非如此。因为过程的经历并非同质——或者因为并非所有团队成员的参与程度相同,或者因为对于“客观”相同的信息,不同成员的主观体验不同(Van Knippenberg & Mell,2016),所以,感知心理安全感这一感知的涌现状态应该是有差异的,应从个体角度进行分析。研究表明,传统被视为团队中共享经验的过程感知可能存在多样性。Jehn等(2010)提出,对团队冲突的多样化认知可能会抑制建设性的冲突解决,从而妨碍有效的信息交换并削弱团体成果;Yong等(2014)认为,对关系冲突的认知多样性可能导致对现状不满意的“高知觉者”会有创新观点,而“低知觉者”创造了一个聆听这些观点的环境,他们发现,这样的配置可能有利于集体创造力;De Jong & Dirks(2012)也关注了过程感知的差异,来验证团队监督和团队信任的负面关系,并且,只关注团队成员的平均感知(即更典型的方法)可能会低估团队氛围中存在的问题,因为通常是少数成员体验到团队氛围。本文中,感知心理安全感会因为成员对彼此的感知

而时刻变化,也会因上级的态度、行为等随时变化,所以会突生、涌现新的情境,从而有新的心理感受带来的心理安全感。成员感知到的其实是团队的情况,而团队情况是个体层情况自下而上的涌现,是一种感知的涌现状态。

多样性研究表明,组成多样性可能会影响团队互动模式、涌现状态,以及对团队氛围和团队过程的感知的多样性。并且,团队组成多样性的结果可能被涌现状态多样性中介(Van Knippenberg & Mell,2016)。Brewer(1991)提出了基于对社会群体归属和认同动机模型的最佳区分性理论。该理论假定,人类的特性有两个相反的需求来决定自我和社会群体成员之间的关系:一个是需要同化和包容,是沉浸在社会群体中的归属期望;另一个是需要与他人区分开来,这与归属需求相反,是异化期望。如图1所示,当给定社会情境或参考框架,个体的归类可以沿着社会区分—包容的维度从独特性(如将个体与社会情境中的其他所有人区分开)的极点向完全融入社会情境(去个体化)的极点转换。值得注意的是,图1中的截距和斜率可以任意改变,因此,最优平衡也会随之改变,是一个相对的最优平衡。随着团队成员间变得越来越包容,同化需求得到满足,但激活了异化的需求;相反,随着包容性降低,异化需求减少,同化需求被激活。在包容性维度的任一极点,个体对安全感和自我价值的感知都会受到威胁。高度个体化容易让人被孤立和责难(即使在积极价值维度表现出色,也会产生社会距离和潜在拒绝),且对自尊最有害。然而,完全去个体化又失去了比较评估和自我界定的基准(Brewer,1991)。因此,当成员感知到其他成员在价值观、生活方式、世界观、工作态度等方面存在深层次差异时,一方面,担心自己不能融入团队,无法同化;另一方面,担心失去自我,即无法异化。这两个极点,使得感知到的心理安全感降低。此时,无法同化和无法异化的消极认知对成员来说是一种心理投入和情境,直接影响了感知心理安全感这一涌现状态,它会接着影响下一步行为。缺乏心理安全感时,员工感到他们不能自由地表达自我,畏惧和担忧也使得他们避免公开地表达自己的意见和担忧。心理上不安全的环境使得成员无法交换敏感信息、识别团队成员的失误、提出解决方案,并建立信任。事实上,实证研究已广泛证明心理安全感对建言的直接影响(Liang等,2012)及中介机制(Detert & Burris,2007;梁建,2014)。借鉴IMO/IPO模型探讨个体感知后的系列过程,随着感知成员间深层次差异带来的无法同化和无法异化的消极认知,成员之间的互动减弱,随着投入的减少,感知心理安全感这一感知涌现状态也因此减弱,它对建言行为的投入也减弱。所以,感知成员间深层次差异通过感知心理安全感的降低会最终导致建言行为的减少。因此,本文提出如下假设:

H₂: 团队成员的感知心理安全感在感知成员间深层次差异和其建言行为中起中介作用。

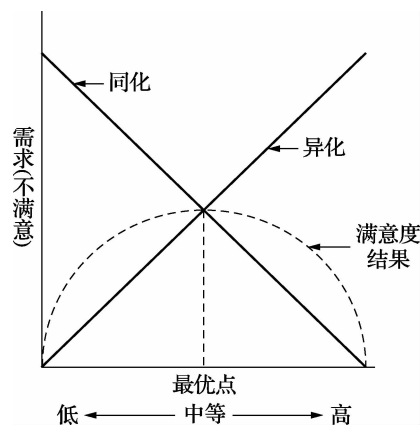


图1 最佳区分性理论模型

资料来源: Brewer(1991)

3. 上级中庸思维的调节作用

中庸思维生于强调阴阳两极相辅相成的《易经》,后由孔子提出,“执其两端,用其中于民”“君子和而不同,小人同而不和”“过犹不及、恰到好处”;“中”乃合宜合适,“庸”乃常规实用,是以“仁”为核心,以“礼”为外在形式的伦理道德观念,并被推崇为“至德”。这一思想不仅体现了中国的伦理道德标准,也是指导人们行动和决策的准则,是符合中国情境的特殊概念。杨中芳(2009)认为,中庸思维体系是认知方面的综合实践,用于应对问题时的理解和判断,从而达到最优成效,尤其注重全局考虑、以退为进、换位思考、多方平衡。中庸之道对中国文化思想影响颇为深远,在历史文书中,也经常可以找到古人以中庸之道为立身处世的格言。时至今日,也是许多国人的行动取向。吴佳辉、林以正(2005)在前人基础之上,以“意见表达”为基本情境,开发了“中庸整合思维量表”,给出了“多方思考”“整合性”“和谐型”三个维度,他们认为,高中庸思维者更重视他人感受,且会随着环境的改变调整自身行为态度,从而达成人际和谐。

一方面,管理一个多样化的团队极具挑战,因为成员之间的不同观点导致的差异可能会产生矛盾和冲突(Pelled等,1999),因此,团队领导具有不可或缺的作用,例如,不断协调诸如保持团队按计划进行并确保有足够的时间完成任务的有效领导,可以缓解多样性的负面影响(Mohammed & Nadkarni,2011);另一方面,许多学者认为,需要外界干扰(如团队领导)来提高心理安全感(Edmondson等,2003;Nembhard & Edmondson,2006),因此,关注团队领导者的行为对感知心理安全感的调节十分重要。Hobman等(2003;2004)提出,对差异的开放性是感知个人与团队差异性的重要调节因素;Tröster & Van Knippenberg(2012)表明,文化差异大的团队成员的心理安全感会更强烈地受到团队领导的影响。这意味着,涌现状态的多样性也可以通过多样性属性和社会影响的交互作用来预测(Van Knippenberg & Mell,2016)。

根据最佳区分性理论,在群体中,人们总是追求同化和异化的平衡,处于任何一个极点都急切渴望回到相对平衡的状态。上级作为重要的社会情境,其表现出中庸思维可以让他们感到融入的同时,不会威胁到其自我。因为具有中庸思维的上级不仅能接纳具有深层次差异的不同员工,而且能将这一潜在劣势通过包容、融合的思想 and 行为的体现,转化成优势。他们并不提倡把异议排除,而是倡导发表不同的观点,并结合不同甚至相反的观点整理出更合适、综合的实践或准则,使得每个员工都认为自己的观点值得肯定并且他人不同的观点具有合理性,感到自己融入在整个团队中,是团队不可或缺的一分子,但又是团队独一无二的宝贵财产,从而营造了多方平衡的情境。人类是一种高度适应群体生活的物种,脱离了合作、相互依存的群体环境就无法完全存活。上级的中庸思维能够创建一个包容、依存、多方平衡的社会情境,使得成员能够更加适应这一情境并在其中更好地发展。事实上,当个体认同具有适当包容的群体关系时,就能同时满足同化和异化的需求(Brewer,1991)。即是说,人们追求的社会情境就是既有一定程度的同化又有一定程度的异化,中庸思维的“和而不同”思想是对营造这样最优情境的最佳阐述。通过具有中庸思维的上级,差异化团队将差异看作是广泛的信息来源。研究认为,此类领导通过整合、协调各种资源和各方关系,并加强对信息质量的把控,能够显著提升员工交流反馈的可能(陈建勋等,2010),从而能够增加建言的可能。如此,通过上级中庸思维营造的包容平衡的团队氛围和培养的成员间相互信任和尊重关系(Edmondson,2003),成员感知深层次差异造成的无法同化和异化的消极认知降低了,趋于最佳区分状态,员工的心理安全感得到提升。即是说,随着上级中庸思维的情境投入,调节了感知深层次差异带来的消极认知投入程度,也直接影响了感知心理安全感这一感知的涌现状态。因此,本文提出如下假设:

H₃:上级的中庸思维调节了感知成员间深层次差异与感知心理安全感之间的负向关系。具体而言,这一负向关系在上级中庸思维高时相对较弱,而在上级中庸思维低时相对较强。

因此,本文实现了个体与情境的互动,构建了一个跨层次的理论模型,如图2所示。

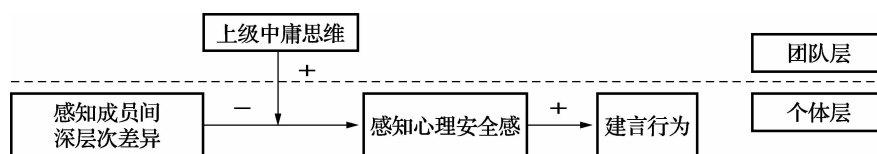


图2 本文理论模型

资料来源:本文绘制

三、研究方法

1. 样本及调研程序

本文的样本数据来源于我国东部沿海某省的数家高新技术企业,该省也是中国最具创新精神和经济最为活跃的地区之一。实际调研中,本文选取了其四个地级市的32家企业进行问卷调查,这一调研也是一项研究计划的组成部分,研究人员现场发放问卷并进行回收,总体问卷回收率高达86%,有效回收问卷达411份。最终匹配变量后,本文采用了55个研发部门工作团队的有效数据,数据来自411位团队成员和55位团队主管。参与调研的员工的平均年龄为28岁,平均学历在大专以上。

2. 构念测量和效度

(1)感知成员间深层次差异。本文采用Liao等(2008)的量表。此量表共有四个条目,团队成员需要分别报告感知到的与团队其他成员在性格特征、个人价值观、工作态度以及生活方式等方面的相似程度。此量表采用李克特6刻度尺度,1表示“非常不相似”,6表示“非常相似”。量表Cronbach's α 为0.78。最后,用7减去这四个条目的平均值,得到的即为感知到的与团队其他成员的深层次差异。

(2)感知心理安全感。本文采用Edmondson(1999)开发的七条目“团队心理安全感”量表,示例条目包括“如果我在本部门中犯了错误,别人很少会借此来指责我”“本部门能够接受成员冒险”等。采用李克特6刻度尺度,团队成员从1表示“完全不同意”到6表示“完全同意”评分,该量表Cronbach's α 为0.84。

(3)中庸思维。本文采用吴佳辉、林以正(2005)开发的13条目的“中庸思维量表”,其已广泛应用于中国情境(段锦云等,2011;赵可汗等,2014)。量表包含三个子维度即多方思考(如“在意见表决时,我会听取所有的意见”)、整合性(如“我会试着在自己与他人的意见中,找到一个平衡点”)、和谐型(如“我在决定意见时,通常会考虑整体气氛的和谐性”)。操作中,本文将其三个子维度合并为一个总体维度进行分析,这一方法已得到广泛应用,故无需进行验证性因子分析以确定其单维可行性(赵可汗等,2014)。采用李克特6刻度尺度,团队主管从1表示“完全不同意”到6表示“完全同意”评分,该量表Cronbach's α 为0.85。

(4)建言行为。本文采用Van Dyne & Lepine(1998)开发的五条目的“建言行为量表”。示例条目包括“能够就工作组的相关事务提出自己的建议”“能够参与那些影响工作组工作生活的事务”等。由团队主管采用李克特5点刻度进行打分,从1表示“低于平均水平”到5表示“高于平均水平”。该量表Cronbach's α 为0.87。

(5)控制变量。控制了以往相关文献中重要的人口统计学特征如性别、年龄、受教育程度等变量。性别采用虚拟变量,1代表女性,2代表男性。年龄测量从1代表小于等于25岁逐级增加5岁直到9代表大于60岁。受教育程度测量分为7级,从1代表初中或以下到7代表博士,尽可能涵盖所有学历。此外,还控制了成员与团队内人口统计学特征差异性,包括年龄、性别和受教育程度差异性,采用Tsui等(1992)的关系人口

统计学特征来测量,公式为 $\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (S_i - S_j)^2}$ 。该公式表示团队中第 i 个成员某人口统计学特征与团队内该人口统计学特征的差异性。式中, S_i 是团队中第 i 个人的某类人口统计学特征; S_j 是团队中第 j 个人的同类人口统计学特征; n 是团队总人数。年龄、性别和受教育程度的测量如前所示。最后,本文控制了团队层面的团队规模,以团队成员数量测量。

(6) 效度检验。采用 Lisrel 8.72 对核心构念进行验证性因素分析,以此检验不同构念之间的区分效度。经过比较,在四种不同因子模型中,四因子模型吻合得最好 ($\chi^2 = 705.72, p < 0.01; RMSEA = 0.07; NNFI = 0.90; CFI = 0.91; IFI = 0.92$), 且显著优于其他因子模型,如表 1 所示。因此,本文的核心构念具有良好的区分效度。

表 1 验证性因素分析结果

模型	χ^2	Df	RMSEA	NNFI	CFI	IFI
四因子模型	705.72	356	0.07	0.90	0.91	0.92
三因子模型 ^a	897.55	359	0.08	0.87	0.88	0.89
二因子模型 ^b	1947.80	361	0.14	0.71	0.74	0.74
单因子模型 ^c	3043.72	362	0.18	0.57	0.61	0.62

注:将感知成员间深层次差异和感知心理安全感并作为一个潜在因子;将余下的中庸思维和建言并作为一个潜在因子;将所有项目归属同一个潜在因子

资料来源:根据相关数据计算而得

3. 数据分析方法

由于在本文的数据中,个体嵌套于团队,研究变量处于不同层次,因此,本文采用 HLM 6.08 软件进行统计分析。首先,仅加入建言作为结果变量,运行一个两层的零模型。结果显示, $\chi^2(52) = 645.97, p < .01, ICC(1) = 0.72$, 说明员工建言行为的结果解释存在 72% 的组间差异;再以感知心理安全感为结果变量,运行一个两层的零模型,结果显示, $\chi^2(54) = 673.60, p < .01, ICC(1) = 0.15$, 说明感知心理安全感的结果解释存在 15% 的组间差异。此结果表明,采用跨层模型分析本文数据是适宜的。

四、结果与分析

1. 相关分析

表 2 为研究模型中各变量的均值、标准差和相关系数。从表 2 可知,感知心理安全感分别和感知成员间深层次差异 ($r = -.43, p < 0.01$)、建言 ($r = .15, p < 0.01$) 之间高度相关。

表 2 描述统计和变量相关分析

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
个体层													
1. 年龄	2.64	1.60											
2. 性别	1.73	0.44	0.05										
3. 受教育程度	3.80	1.10	-.30**	0.04									
4. 成员与团队间年龄差异性	1.43	1.08	.64**	0.03	-.30**								
5. 成员与团队间性别差异性	0.43	0.31	0.01	-.58**	0.00	.10*							

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6. 成员与团队间受教育程度差异性	0.84	0.51	.24 **	0.02	0.02	.29 **	0.05						
7. 感知成员间深层次差异	2.95	0.81	0.06	-0.10	0.00	.10 *	0.07	0.09					
8. 感知心理安全感	4.76	0.73	-.13 **	0.05	0.05	-.16 **	-0.05	-.11 *	-.43 **				
9. 建言	4.68	0.90	0.04	0.07	.20 **	-.14 **	-0.05	-.12 *	-0.07	.15 **			
团队层													
10. 团队规模	6.11	2.30											
11. 上级中庸思维	5.11	0.51										0.00	

注: N (个体层) = 411, N (团队层) = 55; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$; 双尾检验
资料来源: 根据相关数据计算而得

2. 假设检验

采用 HLM 6.08 软件进行假设检验的结果如表 3 所示。模型 1 ~ 模型 5 以感知心理安全感作为结果变量, 模型 6 ~ 模型 8 以团队成员建言行为作为结果变量。检验中, 本文采纳 Aguinis 等 (2013) 对于估计跨层交互作用的最佳实践建议, 基于零模型 (模型 1)、随机截距项和固定斜率模型 (模型 3)、随机截距项和随机斜率模型 (模型 4)、跨层交互模型 (模型 5) 进行结果呈现。模型 2 是仅加入控制变量的控制模型。本文也列示了截距项和斜率的方差分量, 及诸如偏差、 R^2 等不同层次的信息。

表 3 HLM 回归分析结果

解释变量	感知心理安全感					建言		
	模型 1 (零模型)	模型 2 (控制模型)	模型 3 (R&F 模型)	模型 4 (R&R 模型)	模型 5 (调节模型)	模型 6 (零模型)	模型 7	模型 8
个体层								
截距项	4.86 *** (0.05)	4.89 *** (0.05)	4.89 *** (0.05)	4.89 *** (0.05)	4.89 *** (0.05)	4.95 *** (0.10)	4.95 *** (0.10)	4.93 *** (0.10)
年龄		-0.04 (0.03)	-0.05 (0.03)	-0.05 (0.03)	-0.05 (0.03)		0.16 ** (0.05)	0.16 ** (0.05)
性别		0.30 * (0.13)	0.21 + (0.13)	0.21 (0.13)	0.21 (0.13)		0.10 (0.09)	0.09 (0.09)
受教育程度		-0.03 (0.04)	-0.06 (0.04)	-0.05 (0.04)	-0.05 (0.04)		0.05 (0.05)	0.06 (0.05)
成员与团队间年龄差异性		0.05 (0.06)	0.01 (0.06)	0.01 (0.06)	0.01 (0.06)		-0.10 (0.08)	-0.10 (0.08)
成员与团队间性别差异性		0.20 (0.14)	0.08 (0.14)	0.08 (0.14)	0.09 (0.15)		0.12 (0.22)	0.08 (0.22)
成员与团队间受教育程度差异性		-0.01 (0.09)	0.06 (0.09)	0.06 (0.09)	0.05 (0.09)		-0.06 (0.12)	-0.08 (0.12)
感知成员间深层次差异			-0.30 *** (0.05)	-0.30 *** (0.05)	-0.28 *** (0.04)		-0.03 (0.05)	-0.00 (0.05)
感知心理安全感								0.11 + (0.06)
团队层								
团队规模		-0.07 ** (0.02)	-0.07 ** (0.02)	-0.07 ** (0.02)	-0.07 ** (0.02)		-0.05 (0.05)	-0.05 (0.05)

解释变量	感知心理安全感					建言		
	模型 1 (零模型)	模型 2 (控制模型)	模型 3 (R&F 模型)	模型 4 (R&R 模型)	模型 5 (调节模型)	模型 6 (零模型)	模型 7	模型 8
上级中庸思维			0.20* (0.10)	0.20+ (0.10)	0.20+ (0.10)			
交互项								
上级中庸思维 × 感知心理安全感					0.15* (0.07)			
方差组成								
组内(L1)方差 σ^2	0.42	0.40	0.36	0.36	0.35	0.20	0.18	0.17
截距项(L2)方差 τ_{00}	0.07	0.05	0.05	0.05	0.05	0.52	0.50	0.51
斜率(L2)方差 τ_{11}				0.00	0.00			
截距项 - 斜率(L2)方差 τ_{01}				0.00	0.00			
附加信息								
L1 样本量	325	325	324	324	324	230	229	229
L2 样本量	55	55	55	55	55	53	53	53
参数估计数量	3	10	12	14	15	3	11	12
R^2 (组内)		0.08	0.16	0.16	0.18		0.06	0.06
R^2 (组间)		0.17	0.21	0.21	0.23		0.04	0.03
Pseudo R^2		0.09	0.17	0.17	0.19		0.05	0.04
偏差	673.60	656.60	619.91	619.88	616.75	413.56	387.44	383.60

注:L1 表示第一层,L2 表示第二层;+ $p < 0.10$, * $p < .05$, ** $p < .01$;双尾检验;表中括号里的数字是回归系数的标准误
资料来源:根据相关数据计算而得

由模型 7 可知,在控制了年龄、性别、受教育程度、成员与团队内关系人口统计学特征差异性和团队规模之后,感知成员间深层次差异和团队成员的建言行为关系不显著($\beta = -0.03, n. s.$),假设 H_1 未得到验证。由模型 3、模型 4 和模型 8 可知,在控制了上述控制变量后,感知成员间深层次差异和团队成员的感知心理安全感负向相关($\beta = -0.30, p < 0.01$),而后者和建言行为正相关($\beta = 0.11, p < 0.1$),说明中介作用存在间接效应。使用 Monte Carlo 方法检验中介作用的间接效应,估计的置信区间为 $[0.004, 0.066]$,置信区间不包括 0,说明中介作用存在,验证了假设 H_2 ,且中介效应值为 $P_m = ab/c \approx 1$ 。由模型 5 可知,上级的中庸思维对感知成员间深层次差异和团队成员的感知心理安全感的调节作用正向显著($\beta = 0.15, p < 0.05$),从而削弱了原本的负向关系,验证了假设 H_3 。图 3 显示了上级中庸思维对感知成员间深层次差异和团队成员的感知心理安全感之间关系的调节效应,当上级的中庸思维高(高于平均值 1 个标准差)时,感知成员间深层次差异和团队成员的感知心理安全感的负向影响明显减弱。

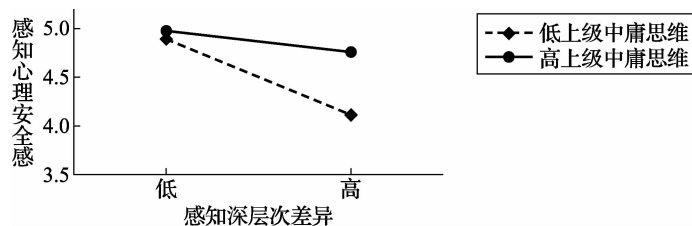


图 3 感知深层次差异和上级中庸思维对感知心理安全感的交互关系

资料来源:根据相关数据计算而得

五、结论与讨论

1. 研究结论

在上述检验中,假设 H₂、假设 H₃ 得到验证,即验证了感知心理安全感的中介作用和上级中庸思维的调节作用。然而,假设 H₁ 没有得到验证,即未证明感知成员间深层次差异和团队成员的建言行为负相关。根据 Van Knippenberg 等(2004)的 CEM 模型可知,社会分类过程会带来负向作用,信息加工过程会产生正向作用。两种作用的强弱在不同情境中可能不同。在本文的情境中,可能潜在社会分类的负向作用强于信息加工的正向作用,使得相关系数为负但尚未达到显著的状态。另一种可能是,感知深层次差异意味着员工个人可能具有优于团队内他人的能力,这能增加建言的能力;但同时,因为担心被责骂、批判等,又会丧失建言的动机。综合起来看,导致了直接效应的不显著。总之, Van Knippenberg 等(2004)提出,检验调节作用应聚焦在统计的交互效应而非主效应上,因为调查问卷研究中,统计交互总是被低估(McClelland & Judd, 1993)。本文主要聚焦的是感知心理安全感作为感知涌现状态的中介机制和上级中庸思维对负效应的抑制作用,尽管直接效应并不显著,但并未模糊掉焦点。

如图 3 所示,当感知深层次差异高,上级中庸思维低时,感知心理安全感最低,这与本文的理论假设相一致。当感知深层次差异低时,不论上级中庸思维高还是低,感知心理安全感相似且几乎最高。从理论上说,当感知深层次差异低时,感知到团队成员间彼此相似,形成内群,会形成确定安稳的团队氛围,因此,不论上级中庸思维高还是低,感知心理安全感都很高。而当感知深层次差异高,上级中庸思维也高时,中庸思维的调节作用显现,大大降低了消极认知,提高了感知心理安全感,几乎使其达到感知团队成员间相似时的状态,这也进一步验证了上级中庸思维的调节作用。

2. 理论贡献和实践启示

本文研究了感知成员间深层次差异与员工建言行为之间的关系,并通过引入上级中庸思维实现了个体与情境的互动。本文存在以下理论贡献与实践启示:

(1) 借鉴 IMO/IPO 模型,区别于以往主流的社会分类和信息加工的团队过程机制,提出了感知心理安全感这一感知涌现状态的全新中介机制来解释感知成员间深层次差异对建言行为的影响。这也为今后团队层面和个体层面的研究如何进行转换提供了新的思路。

(2) 上级中庸思维的调节作用既说明了如何抑制感知深层次差异带来的负向作用,又符合中国情境,回应了学界对管理学的本土化研究的呼吁。因此,组织在选择晋级人选时,应当更多地考虑此人是否具有发散思维、和谐导向、全局思维,重视下属感受。一方面,上级不仅要以身作则,还要通过言行举止将自己的态度传递给下属,并营造和谐稳定的工作氛围,使得员工敢于发言;另一方面,上级应当抱有开放、包容的心态,和下属间建立良好的上下级关系,学会倾听,并鼓励下属发言。

(3) 随着互动的深入和复杂性加剧,深层次差异会超越浅层次差异更有效地预测团队结果(Harrison 等, 2002; Harrison 等, 1998; Pelled 等, 1999)。因此,相较于浅层次差异的直观明了,人际之间隐藏的深层次差异如何影响组织中的个体和组织,需要进行更深入的研究。本文从浅层次差异深入到深层次差异探讨其影响机制,扩展了关系人口统计学研究,回应了学者关于应更加重视深层次差异这类不可直观可见特征(Liao 等, 2008)的呼吁。而在实践中,除了积极促进团队融合和互动外,上级也应当注意,在深入互动的过程中,成员间的个性、价值观、信念等差异可能产生积极或消极的结果。对于消极的结果,上级应及时协调,以消除成员间关系、任务冲突等,促进团队融合。

(4) 个体对团队差异的反应是多样性研究中常常被忽略的重点(Wilson 等, 2016)。本文回应了 Van

Knippenberg & Mell (2016) 呼吁“开发模型来验证瞬时多样性可能基于特定的个人与团队相似/差异而发生这一特定的模式”,为组成多样性研究和关系人口统计学研究的整合和扩展奠定了基础;还回应了其提出的“未来的研究也可以通过寻求组成多样性和涌现状态变量的异质模式(这些变量通常仅从共享的角度来看)间的整合来扩展多样性研究”。进一步地,整合关于个体成员与团队成员的相似/差异性如何影响可能观察到的瞬时多样性的模式,可能有助于今后进一步解释多样性对团队绩效的影响。

3. 研究局限和未来的研究方向

在本研究中,直接效应没有得到检验,可能是因为存在不同的心理机制,既能正向促进建言行为,又会负向抑制建言行为;也可能由于没有把建言行为划分为促进性建言和抑制性建言(Liang 等,2012)。未来研究若同时找到不同方向的中介机制且同时适用调节作用从而得以促进不同类型建言的动机和能力,则会更好地理清感知深层次差异和建言行为之间的关系。尽管近年来对建言行为的研究迅猛增加,但均集中于探索建言的动机(Detert & Burris,2007;Morrison 等,2011;Liang 等,2012;梁建,2014)。本文虽未直接测量建言的动机和能力,但其实,随着感知心理安全感的降低,人们期望和需要降低感知到的不确定性,这就是自我归类过程的最核心、基本的动机(Hogg & Terry,2000)。因此,产生了自我归类过程,随之形成了内群和外群。虽然内群可能促进员工建言,但因为外群的存在,由于害怕受到批评和责难,会让员工降低建言的动机。并且,内外群差异会产生群际偏见,这种情形的产生会抑制信息加工的过程,从而抑制员工建言的能力。失去了建言的动机,又失去了建言的能力,员工的建言行为就大大减少了。而当通过上级中庸思维营造的团队氛围,使得感知深层次差异造成的不确定性降低后,员工的心理安全感得到提升,降低不确定性的动机减弱,自我分类的过程可能不会启动,建言的动机就增加了。同时,信息加工的过程依然存在并且不会被抑制,那么建言的能力就提高了。动机和能力同时提高,不仅能增加员工建言的行为,且达到了建言真正的效用。今后的研究,可以直接测量建言的动机和能力,从而探索如何同时激发它们从而达到建言的实效。另外,涌现状态会随着团队投入、过程、情境、结果随时变化,因此,今后研究可以探讨时间效应的影响,这也是 Marks 等(2001)的呼吁。

参考文献:

- [1] Aguinis H, Gottfredson R K, Culpepper, S A. Best-practice Recommendations for Estimating Cross-level Interaction Effects Using Multilevel Modeling[J]. *Journal of Management*, 2013, 39, (6): 1490 - 1528.
- [2] Brewer M B. The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1991, 17, (5): 475 - 482.
- [3] Burke C S, Stagl K C, Salas E, et al. Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, (6): 1189.
- [4] Cameron K A. Goal Orientation Heterogeneity in Teams: Investigating Implications for Individual Satisfaction with the Team and Team Conflict[D]. The University of Western Ontario, 2014.
- [5] Cohen S G, Bailey D E. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite[J]. *Journal of Management*, 1997, 23, (3): 239 - 290.
- [6] Cunningham G B, Sagas M. Group Diversity, Occupational Commitment, and Occupational Turnover Intentions among NCAA Division IA Football Coaching Staffs[J]. *Journal of Sport Management*, 2004, (18): 236 - 254.
- [7] De Jong B A, Dirks K T. Beyond Shared Perceptions of Trust and Monitoring in Teams: Implications of Asymmetry and Dissensus[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97, (2): 391.
- [8] 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.

- [9] Detert J R, Burrell E R. Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (4): 869 – 884.
- [10] Detert J R, Edmondson A C. Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54, (3): 461 – 488.
- [11] Dutton J E, Ashford S J, O'Neill R M, 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.
- [12] Dutton J E, Ashford S J. Selling Issues to Top Management [J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18, (3): 397 – 428.
- [13] Edmondson A C, Roberto M A, Watkins M D. A Dynamic Model of Top Management Team Effectiveness: Managing Unstructured Task Streams [J]. *the Leadership Quarterly*, 2003, 14, (3): 297 – 325.
- [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] Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44, (2): 350 – 383.
- [16] Edmondson A C, Kramer R M, Cook K S. Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens [J]. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, 2004, (12): 239 – 272.
- [17] Ferguson A J, Peterson R S. Sinking Slowly: Diversity in Propensity to Trust Predicts downward Trust Spirals in Small Groups [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100, (4): 1012 – 1024.
- [18] Fisher D M, Bell S T, Dierdorff E C, et al. Facet Personality and Surface-Level Diversity as Team Mental Model Antecedents: Implications for Implicit Coordination [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97, (4): 825.
- [19] Grant A M. Rocking the Boat but Keeping it Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice [J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56, (6): 1703 – 1723.
- [20] Harrison D A, Price K H, Bell M P. Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface-and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion [J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41, (1): 96 – 107.
- [21] Harrison D A, Price K H, Gavin J H, et al. Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface-and Deep-Level Diversity on Group Functioning [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45, (5): 1029 – 1045.
- [22] Harvey S. A Different Perspective: the Multiple Effects of Deep Level Diversity on Group Creativity [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2013, 49, (5): 822 – 832.
- [23] Hentschel T, Shemla M, Wegge J, et al. Perceived Diversity and Team Functioning: The Role of Diversity Beliefs and Affect [J]. *Small Group Research*, 2013, 44, (1): 33 – 61.
- [24] Hirschman A O. Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States [M]. *Harvard University Press*, 1970.
- [25] Hobman E V, Bordia P, Gallois C. Consequences of Feeling Dissimilar from others in a Work Team [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2003, 17, (3): 301 – 325.
- [26] Hobman E V, Bordia P, Gallois C. Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement the Moderating Effects of Group Openness to Diversity [J]. *Group & Organization Management*, 2004, 29, (5): 560 – 587.
- [27] Hogg M A, Terry D I. Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts [J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25, (1): 121 – 140.
- [28] Homan A C, Greer L L, Jehn K A, et al. Believing Shapes Seeing: The Impact of Diversity Beliefs on the Construal of Group Composition [J]. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2010, 13, (4): 477 – 493.
- [29] Ilgen D R, Hollenbeck J R, Johnson M, et al. Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models

[J]. *Annu. Rev. Psychol.*, 2005, (56) :517 – 543.

[30] Jehn K A, Mannix E A. The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44, (2) :238 – 251.

[31] Jehn K A, Rispens S, Thatcher S M B. The Effects of Conflict Asymmetry on Work Group and Individual Outcomes [J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53, (3) :596 – 616.

[32] Kerlinger F N. *Foundations of Behavioral Science* [M]. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1986.

[33] Kozlowski S W J, Ilgen D R. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams [J]. *Psychological Science in the Public Interest*, 2006, 7, (3) :77 – 124.

[34] Lepine J A, Van Dyne 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.

[35] Liang J, Farh C I C, Farh J L. Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55, (1) :71 – 92.

[36] Liao H, Chuang A, Joshi A. Perceived Deep-Level Dissimilarity: Personality Antecedents and Impact on Overall Job Attitude, Helping, Work Withdrawal, and Turnover [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2008, 106, (2) :106 – 124.

[37] Liao H, Chuang A. A Multilevel investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes [J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47, (1) :41 – 58.

[38] Marks M A, Mathieu J E, Zaccaro S J. A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes [J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26, (3) :356 – 376.

[39] Mathieu J, Maynard M T, Rapp T, et al. Team Effectiveness 1997—2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future [J]. *Journal of Management*, 2008, 34, (3) :410 – 476.

[40] McClelland G H, Judd C M. Statistical Difficulties of Detecting Interactions and Moderator Effects [J]. *Psychological Bulletin*, 1993, 114, (2) :376.

[41] Mcgrath J E. *Social Psychology: A Brief Introduction* [M]. Holt, Rinehart and Winston, 1964.

[42] Mohammed S, Ferzandi L, Hamilton K. Metaphor No More: A 15-Year Review of the Team Mental Model Construct [J]. *Journal of Management*, 2010, 36, (4) :876 – 910.

[43] Mohammed S, Nadkarni S. Temporal Diversity and Team Performance: The Moderating Role of Team Temporal Leadership [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54, (3) :489 – 508.

[44] Morrison E W, Milliken F J. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World [J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25, (4) :706 – 725.

[45] Morrison E W, Wheeler-Smith S L, Kamdar D. Speaking up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96, (1) :183 – 191.

[46] Morrison E W. Employee Voice and Silence [J]. *Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, 1, (1) :173 – 197.

[47] Morrison E W. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research [J]. *The Academy of Management Annals*, 2011, 5, (1) :373 – 412.

[48] Nembhard I M, Edmondson A C. Making it Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27, (7) :941 – 966.

[49] Owens B, Hekman D R. How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 59, (3) :1088 – 1111.

- [50] Pelled L H, Eisenhardt K M, Xin K R. Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance[J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44, (1): 1 – 28.
- [51] Shemla M, Meyer B, Greer L, et al. A Review of Perceived Diversity in Teams: Does How Members Perceive their Team's Composition Affect Team Processes and Outcomes? [J]. Journal of Organizational Behavior, 2014, 37, (Supplement): 89 – 106.
- [52] Srikanth K, Harvey S, Peterson R. A Dynamic Perspective on Diverse Teams: Moving from the Dual-Process Model to a Dynamic Coordination-Based Model of Diverse Team Performance[J]. The Academy of Management Annals, 2016, 10, (1): 453 – 493.
- [53] Tepper B J, Moss S E, Duffy M K. Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-Level Dissimilarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance[J]. Academy of Management Journal, 2011, 54, (2): 279 – 294.
- [54] Thompson J A. Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective[J]. Journal of Applied Psychology, 2005, 90, (5): 1011.
- [55] Tröster C, Van Knippenberg D. Leader Openness, Nationality Dissimilarity, and Voice in Multinational Management Teams [J]. Journal of International Business Studies, 2012, 43, (6): 591 – 613.
- [56] Tsui A S, Egan T D, O'Reilly III C A. Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment[J]. Administrative Science Quarterly, 1992, 37, (37): 549 – 579.
- [57] Van Der Veegt G S, Van De Vliert E. Effects of Perceived Skill Dissimilarity and Task Interdependence on Helping in Work Teams[J]. Journal of Management, 2005, 31, (1): 73 – 89.
- [58] 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.
- [59] Van Dyne L, Lepine J A. Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity[J]. Academy of Management Journal, 1998, 41, (1): 108 – 119.
- [60] Van Dyne L, Cummings, L. L., & Mclean Parks, J. Extra Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity [J]. Research in Organizational Behavior, 1995, (17): 215 – 285.
- [61] Van Knippenberg D, De Dreu C K W, Homan A C. Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda[J]. Journal of Applied Psychology, 2004, 89, (6): 1008.
- [62] Van Knippenberg D, Mell J N. Past, Present, and Potential Future of Team Diversity Research: From Compositional Diversity to Emergent Diversity[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2016, (136): 135 – 145.
- [63] Wilson K S, Derue D S, Matta F K, et al. Personality Similarity in Negotiations: Testing the Dyadic Effects of Similarity in Interpersonal Traits and the Use of Emotional Displays on Negotiation Outcomes [J]. Journal of Applied Psychology, 2016, 101, (10): 1405.
- [64] Yong K, Sauer S J, Mannix E A. Conflict and Creativity in Interdisciplinary Teams[J]. Small Group Research, 2014, 45, (3): 266 – 289.
- [65] Zellmer-Bruhn M E, Maloney M M, Bhappu A D, et al. When and How Do Differences Matter? An Exploration of Perceived Similarity in Teams[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2008, 107, (1): 41 – 59.
- [66] 陈建勋, 凌媛媛, 刘松博. 领导者中庸思维与组织绩效: 作用机制与情境条件研究[J]. 天津: 南开管理评论, 2010, (2).
- [67] 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[J]. 北京: 心理学报, 2011, (10).
- [68] 梁建. 道德领导与员工建言: 一个调节 - 中介模型的构建与检验[J]. 北京: 心理学报, 2014, (2).
- [69] 吴佳辉, 林以正. 中庸思维量表的编制[J]. 台北: 本土心理学研究, 2005, (24).
- [70] 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[J]. 北京: 中国人民大学学报, 2009, (3).
- [71] 赵可汗, 贾良定, 蔡亚华等. 抑制团队关系冲突的负效应: 一项中国情境的研究[J]. 北京: 管理世界, 2014, (3).

The Effect of Perceived Deep-Level Dissimilarities on Employees' Voice Behavior

—The Mechanism of Perceived Emergent States

YANG Yi-yi, JIA Liang-ding, LIU De-peng

(Business School of Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China)

Abstract: With the ever-changing market information and the intensification of global competition, timely access to information and continuous innovation are the source of life for enterprises. Staff can provide enterprises with a steady stream of vitality through their own information channels and knowledge resources. Thus, employees are the largest knowledge assets of enterprises in this era. However, enterprises can only get instant information and innovative ideas when employees speak up. Studies have shown that voice can bring a lot of positive impact on the organization and employees themselves. Different from other extra-role behaviors, the specialty of voice lies in the innate challenge. Because employees are often prone to misunderstandings when they speak up. Therefore, how to stimulate the motivation of employees' voice to achieve the potential benefits is now the research focus. Scholars have made a series of studies on the antecedents and its influence on voice.

According to Morrison (2014), the antecedents of voice are mainly divided into five categories: individual dispositions; job and organizational attitudes and perceptions; emotions, beliefs and schemas; superior and leader behavior. While the differences among team members are beyond doubt, only when these differences are perceived will it make sense. Therefore, the study of how deep-level dissimilarities perceived by team members affect employee behavior is critical in the context of today. In particular, if perceived deep-level dissimilarities is negative on the voice behavior, then how can we suppress this negative effect? In the past, the research on deep-level dissimilarities always apply social categorization and information elaboration mechanism, which form a CEM model proposed by van Knippenberg et al. (2004). This paper argues that voice are not only be influenced by perceived processes, but also by the perceived emergent states. Therefore, this paper proposes a new mediation mechanism, perceived psychology safety, to study the impact of perceived deep-level dissimilarities on the voice behavior. Based on that, we introduces a Chinese context-related concept, middle-way thinking, to suppress the negative effects of deep-level dissimilarities on voice. According to optimal distinctiveness theory, we believe that perceived deep-level dissimilarities increase the negative cognition of non-assimilation and non-differentiation from others, which reduces perceived psychology safety and therefore voice. Supervisors with high middle-way thinking can reduce the negative cognition on the psychology safety, thereby increasing voice behavior. Data from 411 team members and 55 team supervisors which are from 55 R&D departments of 32 high-tech enterprises basically confirmed the theoretical hypothesis of this paper.

The main contributions of this paper are as follows. Firstly, the paper explores the influencing mechanism from surface-level to deep-level dissimilarities, and extends the study of relational demography. Secondly, based on the IMO/IPO model and differentiated from social categorization and information elaboration mechanism, we puts forward the perceived psychology safety as a perceived emergent states mechanism. This reference also provides a new insight for how team-level and individual-level research will be transformed in the future. Thirdly, the academic community continue to call for the localization of management research. In this paper, we introduce middle-way thinking, which represents the Chinese context, to suppress the possible negative effects caused by deep-level dissimilarities. It not only broadens the theoretical boundary, but also provides guidance and suggestions for the practice of Chinese situation. We try to contribute to the localization of management research.

Key Words: voice; perceived deep-level dissimilarities; perceived psychology safety; perceived emergent states; middle-way thinking

(责任编辑:弘毅)