

领导政治技能会抑制员工的沉默行为吗？

——领导信任和权力距离的作用

郑晓旭 何煜倩 董浩然 周向阳 孟 慧

【摘要】本研究探讨了领导政治技能对员工沉默行为的作用机制以及权力距离的调节作用。通过三个时间点对68个团队255名员工进行配对问卷调查,结果表明:领导政治技能与员工沉默行为在团队水平上显著负相关,但在个体水平上不显著;在团队和个体水平,领导政治技能与员工的领导信任显著正相关,领导信任与员工的沉默行为显著负相关,并且领导信任中介了领导政治技能与员工沉默行为之间的关系;在个体水平,下属权力距离调节作用不显著。

【关键词】政治技能;沉默行为;领导信任;权力距离

【作者简介】郑晓旭,何煜倩,董浩然,华东师范大学心理与认知科学学院,上海市心理健康与危机干预重点实验室(上海 200062);周向阳,上海浦东开发集团有限公司(上海 201204);孟慧(通讯作者),华东师范大学心理与认知科学学院,上海市心理健康与危机干预重点实验室,E-mail:hmeng@psy.ecnu.edu.cn(上海 200062)。

【原文出处】《心理科学》(沪),2023.2.378~385

【基金项目】本研究得到国家自然科学基金面上项目(72072058)的资助。

1 引言

员工沉默是当今组织中一种普遍存在的现象,它能使组织意见一致,迅速做出决策,但也会带来潜在的危机和严重的后果。已有研究表明,沉默行为会降低组织决策质量以及团队和组织的工作绩效(Dyne et al., 2003),还会损害员工的组织承诺,引发员工旷工、离职等反生产行为(Morrison, 2014)。因此,探讨沉默行为的影响因素及边界条件仍是组织管理中的重要课题。

在组织中,领导是影响员工沉默行为的关键因素(Wang et al., 2018),其个人特质、管理风格及人际能力都会对员工的沉默行为产生影响。然而,以往研究大多强调领导的个人特质和管理风格对员工沉默行为的影响(Premeaux & Bedeian, 2003),缺乏对领导能力的关注。领导对员工沉默的影响往往发生于上下级的互动中,因而其人际能力很可能

是影响下属沉默行为的重要因素。领导政治技能是一种领导通过协商、说服等方法向他人施加影响并让他人帮助自己或组织实现目标的人际能力(Ferris et al., 2007)。已有研究表明,领导政治技能可以提升团队交流质量和凝聚力(Liu et al., 2011),增强员工的人际交往能力、工作满意度、组织支持感及领导信任(Treadway et al., 2004; Yang & Zhang, 2014),促进员工的建言行为(Xue et al., 2015)。由此可见,领导政治技能是影响员工心理状态和工作表现的重要因素。

目前,有关政治技能影响结果变量的中介机制研究很多,但大多是从个体政治技能影响自身工作行为的角度开展。少数研究探索了领导政治技能影响下属工作行为的中介机制,所涉及的中介因素包括组织支持感(Treadway et al., 2004)、印象管理动机(Xue et al., 2015)、心理授权(Sun et al., 2014)

和员工感知到的领导类型(Brouer et al., 2016)等。尽管已有研究探索了一些领导政治技能影响员工工作行为的潜在机制,但相关实证研究尚不充分。一些学者呼吁,应格外关注心理状态在二者关系中的作用(Ahearn et al., 2004; Lvina et al., 2017)。信任是个体基于认知和情感评估后的一种心理状态,亦是社会交换的重要基础。根据社会交换理论,员工对领导的信任可以促进其与领导之间的社会交换(Dirks & Ferrin, 2002),双方将遵从“互惠原则”,产生对互惠双方有利的积极行为(Blau, 1964)。一些研究表明,领导信任会对下属及团队的行为表现具有重要影响(Martin et al., 2016)。因此,本文将关注领导政治技能对员工沉默行为的作用,特别是领导信任这一心理状态的中介机制,以期丰富该领域的研究视角。

最后,本文也关注领导信任对员工沉默行为作用的边界效应。有研究指出,下属的价值观会对领导行为的有效性产生影响(王晓辰等, 2020)。权力距离作为一种价值观,越来越多被应用于领导与员工关系的研究中(Kirkman et al., 2006)。不同权力距离倾向的员工对于领导获得地位和特权的接受程度存在差异(Graham et al., 2018),因而可能削弱或加强领导信任对下属行为的影响。因此,本文将聚焦于组织中的团队和个体两方面,基于社会交换理论,提出领导政治技能会通过领导信任预测员工的沉默行为,同时该过程将受到权力距离的调节。

2 理论与假设

2.1 领导政治技能和沉默行为

沉默行为是员工有意识地保留自己对组织问题的真实观点和想法的行为(Dyne et al., 2003),会受到个体、领导和组织环境的影响,其中领导是影响员工沉默行为的关键因素(Wang et al., 2018)。政治技能高的领导能够恰到好处地施展影响力,善于在团队成员之间进行人际协调(Ahearn et al., 2004),令他人感到愉快和信服(Ferris et al., 2005),因此员工出于防御而产生沉默行为的可能性更小。此外,同一团队中的不同成员对领导政治

技能的感知也存在差异。那些感知到领导高政治技能的下属会具有更高的组织承诺(Treadway et al., 2004)以及更高质量的上下级关系(Kim et al., 2017),这些都会促进下属打破沉默并主动地表达观点,使下属的沉默行为更少(朱瑜, 谢斌斌, 2018)。因此,我们提出,在团队水平(假设1a)和个体水平(假设1b),领导政治技能和员工沉默行为均显著负相关。

2.2 领导政治技能和领导信任

领导信任指员工基于对领导行为和意图的积极预期,愿意向其暴露自身弱点而不担心被利用的心理状态(Rousseau et al., 1998)。领导的政治技能有助于增强下属对领导的信任感。在团队层面,高政治技能的领导可以在团队互动中向他人展示高度的正直、诚实和真诚可靠等品质(Ferris et al., 2005),并促使团队产生高度的领导信任(De Jong et al., 2016)。高政治技能的领导也具有较高的社交机敏性,能够准确识别和解释环境中的社交线索(Ferris et al., 2007)。他们通过正确地评估组织环境,洞察团队的情绪和需求,灵活给予团队适当的关怀,使自己在社交互动中处于有利地位,从而进一步提高人际有效性、激发团队的信任感(De Jong et al., 2016)。

此外,高政治技能的领导也具有较高的人际网络能力(Ferris et al., 2005),能够轻松地与他人建立并维持友谊甚至联盟关系。在个体层面,团队中不同个体对领导政治技能的感知同样存在差异。那些能够感知到领导的高政治技能的个体往往会和领导建立更高质量的人际关系和情感联系,而人际信任是基于双方过往的关系特征及其交往过程建立的(Lewicki et al., 2006)。因此,对领导政治技能的感知能够增强下属对领导的信任感。

综上,在团队层面,高政治技能的领导通过外显真诚及社交机敏性激发团队的信任感;在个体层面,高政治技能的领导通过与个体建立并维持良好关系而增强个体的领导信任。据此提出,在团队水平(假设2a)和个体水平(假设2b),领导政治技能与领导信任均显著正相关。

2.3 领导信任和沉默行为

在团队中,成员向领导反映自己对团队问题的看法是具有风险的,可能会被视为对领导权威的挑战(Yang & Zhang, 2014),因此他们通常会保持沉默。当下属对团队中的问题产生意见时,领导信任会是其选择是否沉默的关键因素。根据社会交换理论,领导信任为领导与下属之间的交换关系提供了稳定的心理预期,会影响下属及团队后续的态度和行为反应(张永军, 2017)。领导信任作为一种积极的风险预期和心理状态,会对团队整体的冒险行为产生积极影响(Dirks & Ferrin, 2002)。

高领导信任能够增强团队的安全感和忠诚度(Dirks & Ferrin, 2002),降低团队感知到的风险,鼓励团队成员更开放地表达自身的意见和疑虑。相反,当团队对领导的信任感较低时,他们对于领导的行为具有消极预期,认为其更可能因发表看法而受到惩罚,进而基于恐惧和自我保护动机选择沉默(Morrison, 2014)。实证研究也表明,当领导或组织信任较低时,团队和组织均会表现出更多的沉默行为(Karabay et al., 2018)。

在个体层面,同一团队中的不同个体对领导的信任水平不尽相同,而不同的领导信任水平会带来不同的员工行为和反应。Dirks 和 Ferrin (2002) 的元分析指出领导信任会强化上下级的交换关系。依据互惠准则,信任领导的下属回馈动机更强,认为自己有责任和义务为领导着想,甚至做出超越工作范畴的角色外行为(Konovsky & Pugh, 1994)。由此推测,团队中信任领导的下属会认为自己有责任分享对团队问题的看法和意见,较少担心领导会因此对其产生负面评价或惩罚,因而其沉默行为也就更少。此外,实证研究也表明领导信任较高的下属会表现出较少的沉默行为(Gao et al., 2011)。

综上,我们提出,在团队水平(假设 3a)和个体水平(假设 3b),领导信任与沉默行为均显著负相关。

2.4 领导信任的中介作用

如前所述,政治技能高的领导通过塑造真诚正直、言行一致的可靠形象在认知层面提高团队对其

的信任,同时也通过较高的社交机敏性对社交线索进行识别和反馈,在情感和行动上激发团队的领导信任。高领导信任降低了团队建言献策的风险感知,团队出于对领导的积极预期会更倾向于表达意见和看法,进而减少其沉默行为。此外,实证研究表明,团队的领导信任水平是解释领导与团队行为之间关系的重要机制(Schaubroeck et al., 2011)。

而在个体水平上,政治技能高的领导往往表现出更强的人际网络能力,当个体感知到高领导政治技能时,更愿意与领导建立友好的人际和情感联系,增强了领导信任感(Lewicki et al., 2006)。作为社会交换的重要基础(Blau, 1964),良好的信任关系促进了下属与领导之间的社会交换,当下属察觉到团队存在的问题时,也会更倾向于主动献策,其产生沉默行为的可能性也就更小。

据此,我们提出,在团队水平(假设 4a)和个体水平(假设 4b),领导信任在领导政治技能和团队/成员的沉默行为之间起中介作用。

2.5 权力距离的调节作用

权力距离是个人对制度和组织中权力分配不均的接受程度(Kirkman et al., 2006),是影响领导-下属行为的调节变量(毛畅果, 郭磊, 2020)。领导信任对沉默行为的影响在不同权力距离的条件下可能存在差异。对于高权力距离的团队,成员普遍接受自己与领导间的地位差异,并且认同领导拥有更大的决策权(Kirkman et al., 2006)。在这种氛围下,成员通常与领导保持最大的社会距离,而非建立对等的交换关系(Farh et al., 2007),因此领导信任难以显著影响员工的沉默行为。相反,低权力距离的团队,成员更愿意与领导建立互惠交换关系,当领导信任越高时,他们表现出的沉默行为也越少。此外,团队中不同个体对权力距离的感知也存在差异,相比于高权力距离者选择一味遵从(毛畅果, 郭磊, 2020),保持沉默,低权力距离者在领导信任水平更高时会更加主动(Graham et al., 2018),出现沉默行为的概率也会更低。据此我们提出,权力距离调节了领导信任和沉默行为之间的关系,即在团队水平(假设 5a)和个体水平(假设 5b),权力

距离越低,下属的领导信任与沉默行为的负向关系越强,反之越弱。

综上,本研究的理论模型如图1所示。

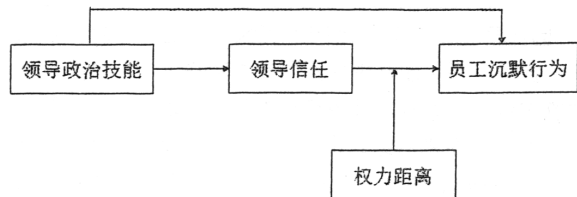


图1 理论模型图

3 研究方法

3.1 样本及研究过程

为了减少同源偏差的影响,我们通过三个时间点收集数据。参与者为东部沿海城市的84个团队333名员工。研究者首先面向各类在职人员招募种子参与者,并请他们邀请其工作团队的同事参与研究。最终,有效团队数据均须符合如下要求:(1)团队中至少有3名员工提供了完整数据;(2)所有成员的直属领导为同一个人;(3)参与者和其领导的共事时间至少为三个月。问卷采用网络形式发放,在实施前,研究者就研究目的、流程和匿名性等征得了参与者的知情同意和自愿参加。研究者对每名参与者进行编码,以确保数据的精准匹配,并与每一位参与者建立微信联系。问卷分三个阶段发放,每次间隔一个月,第一阶段收集人口学信息及其对直属领导政治技能的评价,第二阶段收集员工的权力距离倾向和对直属领导的信任感受,第三阶段收集员工的沉默行为。

第一阶段共回收78个团队308名员工的有效数据,回收率92.5%。第二阶段共回收77个团队302名员工的有效数据,回收率98.1%。第三阶段共回收76个团队294名员工的有效数据,回收率97.4%。通过数据匹配,剔除无效数据、团队有效数据不足3人以及领导政治技能问卷评分一致性较低的团队后,最终得到68个团队255名员工的有效数据,总体有效回收率为76.6%。68个团队的平均团队规模为3.75人,员工平均年龄为27.98岁,平均工作年限为7.11年,和当前领导的平均共事时间为2.29年,男性占54.1%,本科及以上学历

占52.5%。

3.2 研究工具

3.2.1 政治技能

采用Ferris等人(2005)开发的政能量表中文版(顾佳旋,2016),并参照前人研究将该自评型量表中的主语“我”改为“我的领导”,形成由下属评价的领导政能量表,共16题。量表采用7点评分(1代表“非常不同意”,7代表“非常同意”),包括人际网络建构、外显真诚、社会机敏性和人际影响能力四个维度。在本研究中,该量表总体及四个维度的内在一致性系数分别为.94、.88、.80、.77和.92。

3.2.2 领导信任

采用Robinson(1996)编制的领导信任问卷中文版(时勤等,2012),共7题。量表采用5点评分(1代表“非常不同意”,5代表“非常同意”),在本研究中的内在一致性系数为.81。

3.2.3 沉默行为

采用郑晓涛等人(2008)编制的沉默行为量表,包括默许沉默、防御沉默和漠视沉默三个维度,共12题。量表采用5点评分(1代表“从未”,5代表“通常”)。在本研究中,该量表总体及三个维度的内在一致性系数分别为.92、.85、.86和.91。

3.2.4 权力距离

采用Dorfman和Howell(1988)编制的权力距离问卷中文版(周建涛,廖建桥,2012),共6题。量表采用5点评分(1代表“非常不同意”,5代表“非常同意”),在本研究中的内在一致性系数为.71。

3.2.5 控制变量

本研究在个体层面上选取员工的性别、学历、工龄和与当前领导共事时间(以年为单位)为控制变量,在团队层面上选取领导的年龄、性别以及团队所属的企业类型为控制变量。

3.3 数据处理

采用SPSS 23.0和Mplus 7.4对数据进行信度分析、验证性因素分析和相关分析,使用Mplus 7.4构建多水平结构方程模型(MSEM)进行假设检验,并通过Bootstrap计算中介效应的置信区间。

4 结果

4.1 变量的共同方法偏差及区分效度检验

本研究采用 Harman 单因子检验共同方法偏差,结果显示第一因子解释的变异量为 25.47%,低于临界值(40%),表明研究数据受共同方法偏差影响不明显(Harman,1976)。本研究采用多水平验证性因素分析检验变量之间的区分效度。首先通过平衡法将领导信任和权力距离各自打成 3 包,将政治技能、沉默行为按维度进行打包(吴艳,温忠麟,2011)。其次,借鉴前人对于嵌套数据验证性因素分析的处理方法(Ewen et al.,2013),建立多水平四因素模型。结果表明,四因素模型拟合良好($\chi^2/\text{df}=1.51$,RMSEA = .05,CFI = .97,TLI = .96,SRMR_{组间} = .06,SRMR_{组内} = .22),且显著优于单因子模型($\chi^2/\text{df}=6.97$,RMSEA = .15,CFI = .61,TLI = .52,SRMR_{组间} = .17,SRMR_{组内} = .35),表明本研究变量之间的区分效度良好。

4.2 数据聚合检验

本研究数据涉及团队和个体两个水平,因此首先计算了各变量的 R_{wg} 、ICC(1)和 ICC(2)。领导政

治技能的平均 $R_{\text{wg}}=.96$,ICC(1)=.27,ICC(2)=.96;领导信任的平均 $R_{\text{wg}}=.98$,ICC(1)=.14,ICC(2)=.92;沉默行为的平均 $R_{\text{wg}}=.92$,ICC(1)=.20,ICC(2)=.94。三个变量的平均 R_{wg} 均大于 .70,ICC(1)值均大于 .10,且 ICC(2)值均大于 .70,表明这三个变量在后续数据分析中可以进行多水平分解。权力距离的平均 R_{wg} 虽然大于 .70(平均 $R_{\text{wg}}=.86$),但其 ICC(1)=.03,ICC(2)=.36,均不符合多水平分解要求,显示其在团队水平上不具有分析意义,也表明假设 5a 在本研究中无法得到数据支持。因此随后,我们仅将权力距离作为个体水平变量进行分析。

4.3 描述性统计和相关分析

各变量的平均数、标准差及变量间相关系数见表 1。如表 1 所示,团队水平中,领导政治技能与领导信任显著正相关($r=.47$, $p<.01$),领导信任与沉默行为显著负相关($r=-.34$, $p<.01$);个体水平中,领导的政治技能与领导信任显著正相关($r=.41$, $p<.01$),领导信任与沉默行为显著负相关($r=-.31$, $p<.01$),权力距离与沉默行为显著正相关($r=.19$, $p<.01$),初步支持理论假设。

表 1 描述性统计和多水平相关矩阵

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
个体层面									
1. 性别-员工	1.54	.50							
2. 工龄-员工	7.11	12.01	-.13*						
3. 共事时间	2.29	2.64	-.04	.17**					
4. 领导政治技能	5.39	.98	-.08	.02	-.09	(.94)			
5. 领导信任	3.42	.63	-.09	-.03	-.07	.41**	(.81)		
6. 沉默行为	2.83	.75	.07	.02	.15*	-.15**	-.31**	(.92)	
7. 权力距离	2.61	.62	.05	.12	.14*	.09	-.09	.19**	(.71)
团队层面									
1. 性别-领导	1.32	.47							
2. 年龄-领导	33.76	6.97	-.21**						
3. 企业类型	2.08	.66	.20**	.21**					
4. 领导政治技能	5.39	.66	.22**	-.03	.18**				
5. 领导信任	3.42	.38	.16*	-.06	.11	.47**			
6. 沉默行为	2.83	.75	-.07	.03	.05	.14*	-.34**		

注:个体水平 $n_1=255$,团队水平 $n_2=68$ 。对角线括号里为一致性信度系数。*表示 $p<.05$,**表示 $p<.01$,***表示 $p<.001$ 。

4.4 假设检验

MSEM 的结果表明,模型拟合良好(RMSEA = .00, CFI = 1.00, TLI = 1.01, SRMR_{组间} = .01, SRMR_{组内} = .02)。具体而言,在团队水平,领导的年龄、性别、企业类型等控制变量对团队领导信任和沉默行为作用均不显著。如图2所示,领导政治技能对团队沉默行为的负向作用不显著($\gamma = .27, p > .05$),假设1a不成立;领导政治技能对团队领导信任的正向作用显著($\gamma = .29, p < .01$),假设2a成立;团队领导信任对沉默行为的负向作用显著($\gamma = -1.47, p < .001$),假设3a成立。同时,领导政治技能通过团队水平的领导信任对团队沉默行为的间接效应为 $-.42$,95%置信区间为 $[-.76 -.09]$,不包含0,假设4a成立。

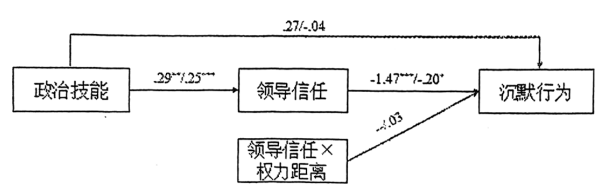


图2 多水平结构方程模型图

注:*表示 $p < .05$,**表示 $p < .01$,***表示 $p < .001$;图中未标注的控制变量均不显著;“/”左侧表示团队水平系数;“/”右侧表示个体水平系数;“- -”表示没有系数;所有系数均为非标准化系数。

在个体水平,控制变量中下属的性别、学历、工龄对领导信任和沉默行为均不显著,仅下属与领导的共事时间与沉默行为显著正相关($\beta = .03, p < .01$)。如图2所示,下属感知到的领导政治技能对其沉默行为的负向作用不显著($\beta = -.04, p > .05$),假设1b不成立;下属感知到的领导政治技能对领导信任的正向作用显著($\beta = .25, p < .001$),假设2b成立;下属的领导信任对其沉默行为的负向作用显著($\beta = -.20, p < .05$),假设3b成立;个体感知到的领导政治技能通过下属的领导信任对其沉默行为的间接效应为 $-.05$,95%置信区间为 $[-.10, -.00]$,不包含0,假设4b成立;下属权力距离对领导信任和沉默行为的关系调节作用不显著,假设5b不成立。

5 讨论

本研究分别从团队和个体两个水平研究了领导政治技能对员工沉默行为的作用机制,揭示了领导信任在领导政治技能与下属沉默行为的关系中发挥了重要的中介作用。具体来讲,高政治技能的领导通过真诚表达和较高的社交能力识别、回应团队及其成员的需求,激发他们对领导的信任,从而抑制沉默行为的产生;此外,较高的领导信任降低了团队及成员对于表达观点和看法的风险预期,提高了他们的责任感和主动性,进而减少了他们的沉默行为。该结果一定程度上支持了前人的研究,即领导能力会影响团队心理状态,从而影响团队行为(Schaubroeck et al., 2011)。然而,与本研究的预期不一致,权力距离并没有调节领导信任与沉默行为之间的关系,这预示着权力距离的影响可能存在更为复杂的作用机制。此外,本研究结果也表明,领导政治技能对沉默行为的直接效应并不显著,这可能是因为在更为复杂的中介作用而造成总效应被遮掩的现象。

5.1 理论贡献

首先,以往研究主要探讨领导风格和行为等外显因素对下属沉默行为的影响,较少关注领导的内在能力(Morrison, 2014),而本研究聚焦于政治技能这一内在的能力,拓展了研究者对领导能力与下属沉默行为关系的理解。其次,以往研究对领导政治技能与员工工作行为二者机制的研究并不充分,本研究引入领导信任这一心理状态,既丰富了该领域的现有研究成果,也响应了前人对于心理状态作为作用机制的呼吁(Ahearn et al., 2004; Lvina et al., 2017),在一定程度上丰富了沉默行为影响因素的相关研究。此外,前人多从个体水平研究领导政治技能与领导信任的关系(Treadway et al., 2004),鉴于领导政治技能也属于团队水平变量,本研究采用多水平模型对研究假设进行检验,进一步推动了领导政治技能在团队水平上的研究。

5.2 实践启示

本研究发现,高政治技能的领导所带领的团队

感知到较高的领导信任,进而表现出较少的沉默行为。领导的政治技能是一种可以后天学习的发展性能力(Ferris et al., 2007),组织管理者可将其作为领导选拔的重点关注变量,或对低政治技能的领导进行培训,从而提高团队的领导信任,降低沉默行为出现的可能。此外,领导信任与沉默行为的关系提示组织管理者重视团队和下属对领导的信任感。除此之外,管理者还可以通过建立组织公平感和积极真诚的沟通氛围来提高领导信任(Agarwal, 2014),减少沉默行为。

5.3 研究局限与展望

本研究也存在一定局限。首先,研究采用多时间点设计,但是所有数据来源单一。未来研究可以采用多来源的方法收取数据,从而进一步降低社会赞许性的影响。其次,与前人研究不同,本研究结果并不支持权力距离对领导信任与沉默行为关系的调节作用,今后可以将组织因素加入研究框架中,进一步探索该中介机制的边界条件。此结果也提示我们在未来研究中需要进一步关注其他价值观及价值多样性等因素对员工沉默行为的影响。

参考文献:

- [1] 顾佳旎. (2016). 领导政治技能对下属工作适应的影响:社会学习视角下有中介的调节模型(硕士学位论文). 华东师范大学,上海.
- [2] 毛畅易,郭磊. (2020). 组织管理研究中的权力距离倾向:内涵、测量与影响. 中国人力资源开发, 37(1), 21-34.
- [3] 时勘,高利苹,黄旭,沙跃家. (2012). 领导授权行为对员工沉默的影响:信任的调节作用分析. 管理评论, 24(10), 94-101.
- [4] 王晓辰,李佳颖,吴颖斐,张东,刘梁. (2020). 领导人际情绪管理和员工建言的关系:有调节的中介效应分析. 心理科学, 43(1), 158-164.
- [5] 吴艳,温志麟. (2011). 结构方程建模中的题目打包策略. 心理科学进展, 19(12), 1859-1867.
- [6] 张永军. (2017). 伦理型领导与员工反生产行为:领导信任、领导认同与传统性的作用. 管理评论, 29(12), 106-115.
- [7] 郑晓涛,柯江林,石金涛,郑兴山. (2008). 中国背景

下员工沉默的测量以及信任对其的影响. 心理学报, 40(2), 219-227.

[8] 周建涛,廖建桥. (2012). 权力距离导向与员工建言:组织地位感知的影响. 管理科学, 25(1), 35-44.

[9] 朱瑜,谢斌斌. (2018). 差序氛围感知与沉默行为的关系:情感承诺的中介作用与个体传统性的调节作用. 心理学报, 50(5), 539-548.

[10] Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. Personnel Review, 43(1), 41-73.

[11] Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. Journal of Management, 30(3), 309-327.

[12] Blau, P. M. (2017). Exchange and power in social life. Routledge.

[13] Brouer, R. L., Chiu, C. Y. C., & Wang, L. (2016). Political skill dimensions and transformational leadership in China. Journal of Managerial Psychology, 31(6), 1040-1056.

[14] De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. Journal of Applied Psychology, 101(8), 1134-1150.

[15] Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, 87(4), 611-628.

[16] Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Advances in international comparative management. JAI.

[17] Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1392.

[18] Ewen, C., Wihler, A., Bickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., III, Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. The Leadership Quarterly, 24(4), 516-533.

[19] Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. Academy of Management Journal, 50(3), 715-729.

[20] Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W.,

Hochwarter, W. A. , Kacmar, C. J. , Douglas, C. , & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126 – 152.

[21] Ferris, G. R. , Treadway, D. C. , Perrewé, P. L. , Brouer, R. L. , Douglas, C. , & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290 – 320.

[22] Gao, L. P. , Janssen, O. , & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787 – 798.

[23] Graham, K. A. , Dust, S. B. , & Ziegert, J. C. (2018). Supervisor – employee power distance incompatibility, gender similarity, and relationship conflict: A test of interpersonal interaction theory. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 334 – 346.

[24] Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago Press.

[25] Karabay, M. E. , Sener, I. , & Tezergil, S. A. (2018). Ethical climate as a mediator between employees' organizational silence behaviors and their trust in leader: An empirical research on insurance sector employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(1), 70 – 83.

[26] Kim, T. T. , Karatepe, O. M. , Lee, G. , & Lee, C. K. (2017). Leader political skill and casino dealer morale: The mediating role of follower perceptions of leader member exchange. *Service Business*, 11(3), 665 – 692.

[27] Kirkman, B. L. , Lowe, K. B. , & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285 – 320.

[28] Konovsky, M. A. , & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656 – 669.

[29] Lewicki, R. J. , Tomlinson, E. C. , & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991 – 1022.

[30] Liu, J. , Wang, W. , & Cao, K. P. (2011). Leader political skill and team performance: A moderated mediation model. *Nankai Business Review International*, 2(1), 5 – 22.

[31] Lvina, E. , Maher, L. P. , & Harris, J. N. (2017). Political skill, trust, and efficacy in teams. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(1), 95 – 105.

[32] Martin, R. , Guillaume, Y. , Thomas, G. , Lee, A. , & Epitropaki, O. (2016). Leader member exchange (LMX) and performance: A meta – analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67 – 121.

[33] Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173 – 197.

[34] Premeaux, S. F. , & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self – monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537 – 1562.

[35] Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574 – 599.

[36] Rousseau, D. M. , Sitkin, S. B. , Burt, R. S. , & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross – discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393 – 404.

[37] Schaubroeck, J. , Lam, S. S. K. , & Peng, A. C. (2011). Cognition – based and affect – based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863 – 871.

[38] Sun, L. Y. , Pan, W. , & Chow, I. H. S. (2014). The role of supervisor political skill in mentoring: Dual motivational perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 213 – 233.

[39] Treadway, D. C. , Hochwarter, W. A. , Ferris, G. R. , Kacmar, C. J. , Douglas, C. , Ammeter, A. P. , & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493 – 513.

[40] Wang, H. Q. , Zhang, G. L. , Ding, Z. H. , & Cheng, Z. H. (2018). How supervisor narcissism contributes to employee silence: Roles of negative anticipations and leader – member exchange. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(4), 653 – 666.

[41] Xue, X. , Song, H. Y. , & Tang, Y. J. (2015). The relationship between political skill and employee voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1877 – 1888.

[42] Yang, F. , & Zhang, L. H. (2014). An examination of when and how leader political skill influences team performance in China: A cultural value perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 17(4), 286 – 295.

Do Leader Political Skills Inhibit Employee Silence? The Role of Trust in Leader and Power Distance

Zheng Xiaoxu He Yuqian Dong Haoran Zhou Xiangyang Meng Hui

Abstract: Employee silence refers to the behavior of employees deliberately withholding their true opinions about organizational issues or ideas related to improving the organization. Studies show that employee silence in the organization will affect the timely feedback of information of organizational management, reduce the quality of organizational decision-making and the ability to correct mistakes, and hinder the progress and development of the organization. As an important component of organizational environment, leader is considered to be one of the key factors affecting employee silence. Leaders' personal characteristics and management styles have received extensive attention from scholars in research, yet far less attention has been put to the leaders' personal abilities, such as leader political skill (LPS). LPS is defined as the ability to effectively understand others at work and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance leader's personal and/or organizational objectives.

Previous studies have shown that psychological state may play an important role in the relationship between LPS and employees' work behavior. However, few researchers examine the underlying mechanism. In order to make up for this research gap, we built a moderated mediation model based on social exchange theory. We investigated the influence of LPS on employee silence from the perspectives of work team and individual. Moreover, the mediating role of trust in leader (TIL) and the moderating role of power distance (PD) were examined.

In this study, we adopted a multi-temporal longitudinal research design, in order to reduce the common method biases, this survey distributed the questionnaires in three stages, with one interval between each stage. The data was collected from eastern coastal cities of China, and a total of 255 employees (54.1% were male, 52.5% were with bachelor's degree, mean age = 27.98) from 68 work teams (mean size = 3.75) returned the questionnaires. To examine the distinctiveness of the study variables, we first conducted a confirmatory factor analysis by using SPSS 23.0, then we employed Mplus 7.4 to test our hypotheses.

The results of the multi-level linear model showed that: (1) At the team level, LPS was significantly positively correlated with TIL ($\gamma = .29, p < .01$); TIL was significantly negatively correlated with silent behavior ($\gamma = -1.47, p < .001$); (2) at the individual level, LPS was significantly positively correlated with TIL ($\beta = .25, p < .001$); TIL and silent behavior were significantly negatively correlated ($\beta = -.20, p < .05$); TIL played a mediating role between LPS and silent behavior (unstandardized indirect effect = $-.05, 95\% \text{ CI} [-.10, -.00]$).

Our findings provided some theoretical and practical implications. Firstly, the previous studies rarely focused on the relationship between leader's ability and employee silence. Our research enriched the relevant field. Secondly, this research examined the mediating mechanism of TIL, expanded researchers' understanding of the relationship between leader's ability and subordinates' behavior.

Beyond the theoretical implications highlighted above, there are a number of practical strategies that organizations can put into practice. Firstly, due to the importance of LPS, organizational managers should increase their attention to political skills when conducting leadership selection or training. Secondly, organizations can increase employees' trust in leader by improving the relationship between superiors and subordinates, establishing a sense of organizational fairness or a positive and sincere communication atmosphere, thereby reducing employee silence.

Key words: political skill; employee silence; trust in leader; power distance