

组织中人际信任关系 对组织公民行为的影响*

张丽梅

摘要: 组织公民行为是由一系列与工作有关的自主合作行为所构成,能从总体上提高组织效能。如果组织成员相互信任程度高,他们就会采取合作行为,比如产生单方面的合作、利他、职务外工作等自发行为,人际信任直接或者间接地影响着组织公民行为,中西方组织中信任关系表现不同,直接影响组织公民行为的表现,中国企业要根据组织内信任关系的特点,采取相应措施,促进组织公民行为出现。

关键词: 组织公民行为;信任关系;中西方文化

中图分类号: C936 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2009)06-0057-06

一、组织公民行为的提出及内涵

对组织公民行为问题的研究可以追溯到1938年Barnard所提出的“合作意愿”及“交换理论”。Barnard认为,组织成员的合作意愿对组织系统而言是一个关键因素,也是使组织正式结构正常运转的必要条件,在合作意愿下,组织成员以自身贡献与组织报酬构成交换关系。^①而后,Roethlisberger和Dickson(1964)对“非正式组织”的研究提出非正式组织内部同样存在合作意愿,且具有交换性质,但与组织正式系统相比,非正式组织中的合作与交换则更为隐蔽、持久和弥散,多以情感为纽带和以信服为基础。Bateman和Organ(1983)首次提出了组织公民行为的概念,他们认为组织公民行为是一种有利于组织的角色外行为,它并非正式角色所要求,也非劳动报酬合同所规定,而是由一系列非正式的与工作有关的自主合作行为所构成,而且是能从总体上提高组织效能的行为。^②Organ(1998)对其的定义为:“由员工自发进行的,在组织正式的薪酬体系中尚未得到明确的或直接的承认,但就整体而言有益于组织运作效能的行为的总和”。^③经过20多年的研究,组织公民行为(OCB)在组织运作中的重要性已经得到了学界的公认。但以往研究基本上以北美社会文化为背景,已有结论是否符合中国的实际情况有待检验。

二、组织中人际信任对组织公民行为的影响

随着人类社会的不断进步,社会结构日益复杂,社会经济成分和经济主体以及社会组织日益多元化,因而社会组织的运行和管理成本不断增加。Davis, Mayer & Schoorman

* 本文受南京审计学院企业管理学科资助(江苏省重点建设学科)。

(1995)认为,信任乃是信任者不论在有无能力监督或控制对方的情况下,愿意将自己暴露在容易被伤害的情况中主动地承担风险,亦即因为对别人的意图或行为有正向的期待,愿意承受伤害可能性的一种心理状态(Burt, Camerer, Rousseau&Sitkin, 1998)。组织中的人际信任,可以促进组织成员之间的沟通,增强组织凝聚力,提高工作效率,从而降低组织运行和管理成本。因此,心理学、社会学和管理学等从各自的角度对组织中信任问题进行了大量研究。

一般来说,人际信任会在3个方面对组织管理产生建设性的影响。即降低组织内事务的管理成本;增加组织成员自发的社会行为;形成服从组织权威的正确方式。对人际信任的研究结果表明:提高人际信任,可以促进人们之间的沟通,有利于人们的协作,增强组织凝聚力,提高工作效率,合理配置资源,从而降低组织运行和管理成本。高素质的成员固然是组织发展的必然要素,但在这些成员之间如果缺乏人际信任的粘接和润滑作用,也无法让组织整体达到高效率的运行。

在一定情景下,如果组织成员相互信任程度高,他们就会采取合作行为,比如产生单方面的合作、利他、职务外工作等自发行为,并将更多的时间和精力致力于集体目标的实现,自愿服从组织的规章、制度、指令和领导,使物流和信息流在各个管理环节畅通传递,效率提高,减少失败风险,消除管理过程中的大部分阻力,帮助实现组织的集体目标。人际信任直接或者间接地影响着众多的组织结果变量,包括个体以及群体的工作绩效、组织承诺、离职意愿、组织公民行为和工作满意度等。组织信任不仅会影响员工的工作绩效、角色内行为,对员工角色外的组织公民行为也产生影响。

社会学者与经济学者认为,信任的主要角色是促进经济交换与社会交换关系,特别是后者(Konovsky&Pugh, 1994)。Podsakoff(1990)等人研究发现信任是影响组织公民行为的重要变量,指出信任是组织成员致力于表现出组织公民行为的重要影响变量。McAllister(1995)以194名经理和专业人士为样本,研究了组织中人际信任以及影响信任发展的因素和信任对于行为和绩效之间的关系,结果表明基于情感的信任对于员工的人际间组织公民行为有显著正相关。Pillai et al(1999), Robinson(1996)的研究结果也表明了信任对于组织公民行为有显著影响。^⑥

从组织公民行为的观点来看,员工表现组织公民行为并非基于即时性的奖励和惩罚,而是组织成员相信在其付出努力后,会从组织和管理者方面得到对等的收获(Deluga, 1994),此项互动牵涉到某一程度的未来交易性,因此,更需要在信任的基础上才可能实行。当员工深信组织是真正关心他们的并且认同组织的信任与价值,那么,员工便会愿意且自动自发地做一些事。员工从组织所接受到的良好待遇不但使组织与员工开始创建社会交换关系,而且向员工显示了它们的可信赖性。组织的关心和对员工福利的关怀传达组织的善意和仁慈的信息,组织支持使组织通过注意和奖赏员工努力来履行它们的交换义务从而创造信任,相应地增强了员工对组织的信任感知。因此,在社会交换理论的观点下,人们以信任为基础,预期对方会以回报的做法来做回馈的行为。当员工认为所处组织是关心且支持他们并且是可信赖时,将会有良好的行为表现。

三、中西方文化背景下组织中人际信任的不同表现

在汉语里,“信”常作单字用,本意是诚实、真实和真诚无欺,比如,“信人”、

“信友”、“信臣”和“信言”之类表达就属此范畴。在儒教里,“信”作为五常(仁、义、理、智、信)之一强调了人必须有诚信,另外,“信”又和其他汉字连用意指相信和信任,中文的“相信”作为动词使用,和英语的“believe”和日语的“信じる”相对应。“任”在汉语中的意思是“使用”或“任用”,因此,“信任”表示相信和托付。彭泗清、杨中芳(1995)论述说,在儒教文化里“诚信”比“信任”更为重要,但在现实生活中,中国人处于“诚信”和“信任”进退两难的处境,因而发出“害人之心不可有,防人之心不可无”的感慨。^⑤

在人际关系方面,中国是一个关系本位的社会。中国人在世俗生活中与人交往建立关系时,普遍根据人与己之间的关系前提来做出对相互之间关系的判断和对行为反应的选择。过分强调关系使人们在现实生活中热衷于拉关系,送人情,忽视和削弱了制度保障的力量。“关系”和“人情”是影响中国人际关系极为重要的因素,这两个词常用来描述中国的社会关系网。在日常生活中,中国人的行为受到错综复杂的“关系”和“人情”网的强烈支配和限制。如果不是长期生活在牢固而紧密联系的小圈子里,这种社会网是难以形成的。

中西方影响信任的主要因素有一致的地方,都包括个人因素和人际关系因素,但也有不同之处。在西方,被信任方的能力和责任感更被看重,而在中国,更强调人际关系因素,包括先赋的及后天的连带关系及人情,人际关系因素要优先于个人因素。人们面对利益冲突时需要人际信任,但信任绝不单纯是人类个体心理过程的产物,而是发生在特定的社会情景之中,人与环境相互作用的结果。尽管社会行为的因果关系难以确立,但若能与信任行为发生相关的因素,就可能帮助人们去建立和维护人际信任关系。人们的社会化过程带有深深的文化烙印,人际信任的发展也不例外。西方个体主义文化培育出个体的独立性,人们行为的参照系更多地来自于个体心理内部的评价体系。因此,在西方“对他人的信任”与“对所有人的信任”似乎是等价的,人际信任更多地表现为一种“泛化信任”。而东方的群体主义文化导致个体对特定群体的依赖性,人们的行为更多地参照外部不同群体的评价系统。因而东方人对属于自己群体的人高度信任,而对于外群体的人很多时候表现得不信任,出现所谓的“殊化信任”。研究表明,中国人的信任行为中“殊化信任”的作用更为突出,而在美国人的信任行为中,“泛化信任”的作用更强。泛化信任与人格特质及制度信任有很高的相关,而殊化信任则与个体交往经验、类别信任、自发组织信任则有着一致性。^⑥信任作为一种心理状态,极具主观性,因此信任深受其所在文化的影响。研究不同文化中的信任,对于信任本质、信任的不同表现以及信任在各个不同社会中的作用理解都有很大的帮助。

王飞雪,山岸俊男等从社会角度出发,进行了信任的中日美比较研究,得出中国社会在一定程度上仍然保留着很强的家族意识以及对陌生人的不信任。相比较美日两国来说中国是一个低信任社会,其根源在于强固的相互依恋关系起着支配作用。福山认为由于文化的差异,不同社会中的信任度相差很大,美、日、德属于高信任社会,而中国、意大利和法国属于低信任度社会。^⑦

在管理心理学领域中,House及同事以Hofstede的文化维度为基础,对62个不同文化国家进行了多方面的研究,在研究过程中都不可避免地接触到在不同文化下的信任问题。不同的文化可以影响对于信任维度的知觉如被信任者能力,善意正直等的知觉。Mayer等认为在男性主义文化的国家中社会竞争意识强烈,成功的标准是财富功名,所以人们会更看重

被信任者能力这个特性。而在女性文化的国家中,强调平等、团结,乐于采取和解、谈判的方式去解决组织中的冲突问题,因此被信任者的善意维度就显得更为重要。

四、中国人际信任情景下的组织公民行为的研究

中国组织情景下的组织公民行为的研究始于20世纪90年代后期,在进入21世纪后得到了越来越多的关注。Organ(1998)将组织公民行为分为五大类:利他、事先知会、责任意识、运动员精神、公民道德。其他在西方文献中提及的维度还有:组织忠诚、组织顺从、个人首创性、自我发展、功能参与、拥护参与等,但是使用最为广泛的仍然是Organ提出的5个维度以及Podsakoff(1990)在此基础上设计的量表。1998年樊景立等在北京、上海、深圳和杭州4个城市调查了包括国有、集体、合资、私营等类型在内的75家企业,用归纳性分析的方法,得出在中国组织情景下的组织公民行为的11个维度,其中:积极主动、帮助同事、建议、参与群体活动、树立企业形象5项在西方研究中出现过,另外6项:自觉学习、参与公益活动、节约组织资源、保持工作环境整洁、人际和谐、遵守社会规范是中国组织特有的。张艳秋(2003)用自行编制的组织公民行为问卷,对山东和广东地区企业员工进行了调查。结果显示员工的组织公民行为包括积极主动行为、表达意见、组织忠诚、自我发展、组织参与、帮助行为6个方面的内容。罗明亮(2005)在前人研究的基础上编制了OCB量表,并对其进行了结构分析,结果显示存在5个关键因素,按照方差贡献率大小依次为:积极主动、组织参与、表达意见、组织忠诚、助人行为。^⑧

中国组织情景下的组织公民行为包括了一般社会公民行为的内容。对中国内地的调查结果中出现了“参与社会公益活动”、“服从社会规范”这样独特的维度,并且这两个维度主要是被国有企业提及。以儒家思想为主流的传统思想文化中强调“修身、齐家、治国、平天下”,人生价值转移为以维护社会整体利益为前提,这个原因有可能使得组织对个人的评价中常常包括个人社会道德、社会规范等因素。第二个特点是人际关系对行为的显著影响。梁漱溟先生曾指出中国社会是伦理本位,也是关系本位,这一论断得到了很多社会学研究者的认可。中国背景下人际关系既为员工行为提供了隐含的规范,也为个体行为评价提供了标准,即达到“关系的和谐”。另外,组织文化研究权威谢恩(Schein)曾分析指出:在美国,人们趋向于清晰地区分朋友、家庭和我们在工作和商业活动中所建立的关系间的扩散。而在其他文化体系中,除非关系深入扩散并渗透进多个维度,商业活动将难以开展。中国文化正是其他文化的典型代表,中国人趋向于广泛地“混合”而不是区分关系在朋友、同事、家庭和组织等之间的扩散。因此我们在中国组织公民行为的概念中可看到“公私混淆”的特征,比如西方对帮助行为的定义是与工作相关的,而在中国帮助行为还带有在私事上给予同事帮助,这一点在樊景立和张艳秋的描述中都有反映;在对台湾企业的研究中,“保护公司资源”这一特殊维度将员工公私分明、不占组织便宜看作为组织公民行为。

Davis et al(2000)通过对餐饮领域中员工对经理的信任测量以及公司销售、利润等的测量,发现员工对于组织领导的信任与销售额和利润之间有显著正相关。Casimir et al(2006)对119名澳大利亚员工及122名中国员工进行了跨文化的领导员工关系,员工对领导的信任以及员工角色内行为的内在关系研究发现,澳大利亚员工对领导的信任和员工的角色内行为有显著的正相关,但在中国被试中则没有发现两者的显著性相关。^⑨

五、结语与建议

要想使员工自发地展现组织公民行为,组织必须提供一个信任的环境。

1. 组织要信任员工,提升吸引员工的能力 每个员工在内心深处都渴望得到组织的关心和认同,希望得到上级的信任和支持,员工在切身体会到来自组织的关心与支持的同时,会产生回报组织的强烈愿望,从而产生组织公民行为。因此,企业在管理上必须改变冷冰冰的命令型、强制型管理模式,在管理过程中加强对员工的激励、信任和关心,重视员工高层次的需求,以提供创造性的工作环境来调动员工的积极性,在平等的引导和交流中,将外部控制转化为员工自我控制,使每个员工自发地形成对企业的忠诚感和责任感,进而使员工个人价值的实现与企业的生存发展达到统一。同时,组织应该有清晰的发展目标,展现较强的发展潜力。Mayer(2007)在其综述中,根据 Hofstede 对文化理论的理解,认为在权力距离大、尊敬权威的社会中员工看重组织的能力,组织能力好坏是员工选择这个组织并且继续留在组织为其做贡献的一个关键指标。^①组织应该不断提高自身的能力,使自身在其专业领域有较强的竞争力。员工对于组织的能力认识将会显著影响员工的工作行为以及态度。因此,组织应该提升并且展示自己的竞争力,让员工能够了解组织的实力,安心并且尽心地工作。

2. 组织内上下级要建立信任关系 根据郑伯埙的研究表明具有能力和正直特性的领导能够得到员工较高的信任。如果组织能够公平公正、言行一致,就能很好地调动起员工的工作积极性,做好角色内工作并且多做角色外工作。上级常常被视为组织的代理人,他们在组织规则的基础上和下级发生相互联系,因此,上级的信任有助于员工组织归属感的产生。在管理实践中,组织应当培育出这样一种文化,即要将上级对下级的组织公民行为加以公开并给予赞扬,并对员工做出正面的评价。此外,直接主管应当通过开诚布公地沟通以及主动展现对下属的关心和肯定,与员工建立相互信任与支持的关系,以提高员工与组织的社会交换关系水平。

3. 组织要进行信任团队及团际信任的建设 如前所述,由于中国人的信任行为中殊化信任的作用更为突出,所以员工更重视所在小群体的成员之间信任的建立,组织在进行内部管理时,要真正把企业视为一个合作团队,明确角色要求而非等级要求。在具体的团队管理活动中,可以在人员招聘选择上重视双方价值观的异同,在绩效考核时侧重考核团队绩效,奖励适当的团队行为,化解冲突,以及建立及时通畅的沟通渠道,形成信任团队,以使员工形成展现组织公民行为的良好工作态度,进而提升工作效率。但同时我们要注意:随着时间的延长,其人际信任度反而出现下降的趋势。这是因为:一个人在自发组织中时间越长,对组织内成员的信任增加;而这种信任却难泛化到组织以外的他人,故而群体内信任与群体外信任之间存在着负向关系。组织内成员关系越密切,越信任内群体成员,却越难以信任组织外的其他人。所以,长期拘泥于一种内群体的人,其人际信任度反而呈下降趋势。从组织的角度,除了进行信任团队的建设,还要加强团队之间的合作,建立团际信任,建立更为广泛的组织人际信任。

(作者单位:南京审计学院)

注 释:

① 张小林,戚振江.组织公民行为理论及其应用研究[J].心理学动态,2001,(1):37-42.

- ② 徐长江,时堪.对组织公民行为的争议与思考[J].管理论坛,2004,(5):55-60.
- ③ Organ DW. Organizational Citizenship Behavior: The Good Solder Syndrome [M]. Lexington, MA : Lexington Books.1988.
- ④⑧ 郁朝阳,组织信任对组织公民行为,离职倾向的影响及其与心理契约违背的关系,浙江大学,2007.
- ⑤ 杨中芳,彭泗清.中国人人际信任的概念化,一个人际关系的观点[J].社会学研究,1999,(4).
- ⑥ 张建新,张妙清,梁觉.殊化信任与泛化信任在人际信任行为路径模型中的作用[N].心理学报,2000-03.
- ⑦ 王飞雪,山岸俊男.信任的中、日、美比较研究[J].社会学研究,1999,(5).
- ⑨ 郭晓薇.企业员工组织公民行为影响因素的研究,博士论文,华东师范大学,2004.
- ⑩ 林丽,张建新.人际信任研究及其在组织管理中的应用[J].心理科学进展,2002,(3).

参考文献:

- [1] 张小林,戚振江.组织公民行为理论及其应用研究[J].心理学动态,2001,(1).
- [2] 徐长江,时堪.对组织公民行为的争议与思考[J].管理论坛,2004,(5).
- [3] Organ DW. Organizational Citizenship Behavior: The Good Solder Syndrome [M]. Lexington, MA : Lexington Books.1988.
- [4] 谭明方.社会学理论研究[M].武汉:华中科技大学出版社,2002.
- [5] 王飞雪,山岸俊男.信任的中、日、美比较研究[J].社会学研究,1999,(5).
- [6] 杨中芳,彭泗清.中国人人际信任的概念化,一个人际关系的观点[J].社会学研究,1999,(4).
- [7] 彭泗清.1997,“对人与对事:人际交往中的关系区分度与事件区分度”,第四届华人心理与行为科学学术研讨会论文(台北).
- [8] 林丽,张建新.人际信任研究及其在组织管理中的应用[J].心理科学进展,2002,(3).
- [9] 张建新,张妙清,梁觉.殊化信任与泛化信任在人际信任行为路径模型中的作用[N].心理学报,2000-03.
- [10] 张秋艳,凌文铨.企业员工组织公民行为管理[J].引进和咨询,2003.

The Impact of Interpersonal Trust Relationship on Organizational Citizenship Behavior

ZHANG Li-mei

Abstract:Organizational citizenship behavior is a series of self-cooperations related with the work, from the overall it can increase organization performance. If the members of the organization have a high degree of mutual trust, they will adopt a cooperative behaviors, such as the unilateral cooperation, altruism, spontaneous behaviors out of the work duties. Interpersonal trust, either directly or indirectly affects the organizational citizenship behaviors. In Chinese and western organizations, the different appearance of the trust relationship will give direct different impacts on the organizational citizenship behaviors. Chinese enterprises should take appropriate measures to promote organizational citizenship behavior according to the characteristics of trust relationships within the organizations.

Key words: organizational citizenship behavior; trust relationship; the Chinese and western culture