

師父溝通風格對於師徒功能、離職 傾向、社會化與表現之影響¹

黃予岑

馬偕紀念醫院兼任心理師

鄭瑩妮

國防大學政戰學院心理及社會工作學系助理教授

摘 要

過去在師徒制研究中，幾乎未曾探討過師父溝通風格會如何影響師父傳遞知識的效能與協助徒弟適應組織環境，然而溝通實為箇中相當重要的影響因素。為能填補此研究缺憾，本研究探討師父兩種溝通風格(精確性、言語攻擊性)對於師徒功能、徒弟工作表現、離職傾向與組織社會化的影響效果。以實施師徒制度的軍校生為研究對象，採師徒對偶配對進行問卷調查，師徒共計 154 對。依據溝通知能理論(communication competence theory; Spitzberg & Cupach, 1984)來探討師父溝通風格之主要效果，研究結果顯示：師父精確性溝通風格與徒弟的社會支持、工作表現為正向關係。師父言語攻擊性溝通風格與徒弟的職涯發展、工作表現為負向關係。然而，這兩種溝通風格都和組織社會化或離職傾向沒有關聯性。論文總結提出本研究貢獻與研究限制，並提供未來研究建議。

¹ 本文為黃予岑(2017)碩士論文改寫。通訊作者：鄭瑩妮，e-mail: cheng.yingni@gmail.com

師父溝通風格對於師徒功能、離職傾向、社會化與表現之影響

關鍵詞：溝通風格、師徒功能、言語攻擊性、精確性溝通、工作表現、離職傾向

黃予岑、鄭瑩妮

The Effects of Mentor's Communication Styles on Mentoring Functions, Protégé Turnover Intentions, Socialization, and Performance

Yu-Tsen Huang

Part-Time Counseling Psychologist, MacKay Memorial Hospital

Ying-Ni Cheng

Assistant Professor, Department of Psychology and Social Work,
National Defense University

Abstract

Communication is a very important factor for mentoring efficiency, which can affect the effects of knowledge learning and protégés' adaptation in the workplace. However, the mentoring literature still lacks enough empirical studies relevant to this topic. This study aims to investigate the effects of mentor's communication styles (preciseness style and verbal aggressiveness style) on three mentoring functions, protégé job performance, turnover intentions, and organizational socialization. Two sets of questionnaires were completed by 154 dyads (mentors and protégés) from cadets in National Defense University. Our hypotheses were developed according to the rationale of the communication competence theory (Spitzberg & Cupach, 1984). Results of this study showed

that mentor's preciseness style was positively related to psychosocial support and job performance. Furthermore, mentor's verbal aggressiveness style was negatively related to career development and job performance. Nevertheless, these two communication styles were not significantly related to organizational socialization and turnover intentions. We conclude this research with a discussion of analyses results and outline the pragmatic suggestions for human resource management.

Keywords: Communication styles, Mentoring functions, Verbal aggressiveness, Preciseness, Job performance, Turnover intentions

壹、研究背景與動機

師徒制從古至今已行之有年，古人說：「師者，所以傳道、受業、解惑也。」所謂的師父可視為教學、支持、引導徒弟的人。最早對師徒制實務運用感興趣的是在組織中的運用(Kram, 1983)，此後陸續有學者提出在組織中實行師徒制的好處(Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004)。特別是對於新進組織的成員，經由師父教導後，有助於更快學習技能與知識、適應組織內生活(Cooper-Thomas & Anderson, 2006)、提高組織內人力資源素質，並後續達成節省組織培養人才的成本，因此師徒制對於徒弟和組織管理皆有諸多正面功效(Kram, 1985; Mullen & Noe, 1999; Ragins & Scandura, 1999; Scandura, 1998)。在軍方環境中，工作單位指派資深人員擔任新進人員的師父實為常見作法(例如：軍校為高年級擔任師父，一年級為新進人員/徒弟)，然而師徒制對於軍方的成效究竟為何?此問題卻仍有待探討。一般而言，軍隊通常具有其特殊組織文化與環境氛圍(錢淑芬、劉彥佑，2012)，但過往卻鮮少有實徵文獻探索師徒制在軍隊中的效果，實為可惜。為此，本研究欲從溝通的觀點來探討軍校學生之師徒制對於徒弟感受到師徒功能、徒弟表現、組織社會化與離職意願之影響力。

師徒關係須大量仰賴溝通來傳遞知識傳授和解決疑惑，而師父溝通即是一種知識傳遞的歷程，透過師徒制的運作方式，師父得以將知識技能教導給徒弟。如此一來，師父的溝通風格究竟對徒弟會造成何種影響力就顯得格外值得探討。然而實際上，在師徒制主題之相關文獻中，探討溝通風格的研究卻相當少。師父溝通風格攸關新進成員的學習與適應，實是組織管理中重要的一環。本研究欲從溝通知能理論(Spitzberg & Cupach, 1984)的觀點來探索師父展現的兩種溝通風格(言語攻擊性、精確性)之影響力，期能補充研究缺憾。溝通知能指的是在溝通過程中，個體能有效達到目標且表現出適宜行為的能力。過去文獻指出主管溝通風格可鼓勵並影響組織內部屬的行為(Martin, Rich & Gayle, 2004)，而溝通知能影響溝通品質，從而攸關乎主管和部屬之間的關係，以及工作滿意度(Mikkelsen, York & Arritola, 2015)。Pacleb 與 Bocarnea (2016)認為採用精確性溝通有助於以高度結構化、簡潔、周到且堅定的方式表達，從而能在教學情境中，減少表達的不確定性，使師徒間達

到正向且有效的互動成果，有助於徒弟的學習，因此精確性溝通風格屬於有效性高且適宜性較高的溝通方式；相反地，在學習情境中，師父採用言語攻擊性的溝通風格則通常會讓學習者不願親近師父之外，言語攻擊也會被學習者視為是師父貶低他人的行為表態，因此言語攻擊性有可能會阻礙師徒關係發展，也不利於知識傳遞，屬於低有效性且低適宜性的溝通方式，對雙方關係產生不良影響。

在天下雜誌 2011 年的「搞定四種難溝通的人」文章中指出，常見的四種難溝通類型的風格分別是情緒崩潰型、拒絕溝通型、躁進挑釁型和野蠻威脅型。其中，躁進挑釁型和野蠻威脅型類似於言語攻擊性溝通風格(Verbal Aggressiveness) (De Vries & Bakker-Pieper, 2009)。在工作場所中，部屬害怕遇到主管溝通類型就是言語攻擊(Madlock & Kennedy-Lightsey, 2010)。相較於此，Bakker-Pieper 與 De Vries (2013)指出部屬認為具備精確性溝通風格(Preciseness)的主管表現較好。當主管透過有組織、結構良好且用字精準的方式溝通，能在溝通時降低矛盾，增加部屬對主管的滿意度和信任。整體而言，良好的溝通知能有助於徒弟或部屬在職涯上表現成功(Morreale, Osborn & Pearson, 2000)。

近年來因應少子化趨勢與軍校培育人才需求，因此新進學生(徒弟)是否受益於師徒制之師父溝通風格，或可從徒弟工作表現、組織社會化、師徒功能感受與離職傾向等層面來進行探討。對於組織而言，期待透過師父訓練徒弟來提升徒弟的工作表現，而良好工作表現代表訓練有成效(Bozionelos et al., 2016)。再者，徒弟能否適應組織，展現良好的組織社會化，這攸關新進成員能否融入組織文化與生活之關鍵(Saks & Gruman, 2012)；對組織而言，培養一位優秀的人才所費不貲，新進成員若是想離開組織或不願意留在組織內，實是組織所不樂見的(Schyns, Torka & Gössling, 2007)。此外，師徒功能向來被視為師徒制中重要效標之一，良好的師徒制能提升師徒功能中的三種功能面向，亦即社會心理支持(psychosocial function)、職涯發展(career development)和角色楷模(role modeling) (Scandura, 1992)。過去文獻顯示當師父能提供良好師徒功能時，將有助於徒弟學習、提升滿意度(de Janasz & Godshalk, 2013)、組織承諾與情感幸福(Chun, Sosik & Yun, 2012)等正面效果。

綜合而言，本研究期望藉由蒐集軍校中師徒對偶資料進行實證研究，旨

在探討師父溝通風格對師徒功能、徒弟工作表現、離職傾向與組織社會化的影響。在研究理論貢獻部分，有助於補充師徒制在溝通風格議題之探索研究。在實務面而言，組織管理者期待能透過師徒制的關係對組織產生助益，可藉由本研究結果提供訓練溝通之參考依據，藉此協助師徒制能更有助於徒弟在多種重要指標上的表現，而能有利於組織人才培養計畫。

貳、文獻探討

一、師父溝通風格對師徒功能的影響

(一)溝通知能與溝通風格

溝通(communication)是指人與人之間的意見交流或訊息傳遞。過去曾有調查研究指出，日常生活中的人際溝通大約佔了清醒時的 50%以上(Samovar, Brooks & Porter, 1969)，由此可見溝通在人際間交流的重要性。根據 Spitzberg 與 Cupach (1984)所提出的溝通知能理論，溝通知能(communication competence)定義為「以合宜的態度使用溝通來達到目的。」(Monge, Bachman, Dillard & Eisenberg, 1982; Parks, 1994)。在師徒制中，溝通之目的即為知識傳遞，當師徒雙方能有較高的溝通知能，能以合宜的態度與方式與對方溝通，將能夠透過溝通達到知識傳遞的目的。Webster (2010)認為在教學情境中，教師若能清楚和學生溝通較能夠引發學生學習動機，清楚的溝通包含：簡要且直接的表達訊息、能夠以良好的結構來傳達教學內容與提醒學生關鍵要素；反之，言語攻擊則是一種破壞性的溝通方式(Mansson, Myers & Martin, 2011)。

個體展現的溝通方式，最早由 Norton (1978)提出溝通風格(communication style)一詞，其將溝通風格定義為個體以一種語言、非語言或次語言的互動來表達文字意義被接收、過濾、解釋或理解的方式。近期 De Vries、Bakker-Pieper、Alting Siberg、Van Gameren 及 Vlug (2009)把溝通風格定義為個體在社會互動中，以特有的方式傳送語言、次語言或非語言訊息，表達 1.個體是誰或個體想呈現的樣貌、2.個體傾向如何與人們互動、3.個體的

訊息通常以何種方式被解讀。此定義方式較 Norton 的定義廣，其內涵包含溝通者個人和人際間的溝通行為，是指溝通者個人展現出溝通的主導權，不僅是接收訊息者需要認真看待所傳遞的訊息，也傳達溝通者個人本身的狀態資訊，包含溝通者希望接受訊息者如何反應或服從。

De Vries、Bakker-Pieper、Konings 及 Schouten (2011)將溝通風格的焦點放在溝通者在溝通時使用的形容詞和動詞上，最後歸納出六種行為溝通風格，分別為表達性(Expressiveness)、精確性(Preciseness)、言語攻擊性(Verbal Aggressiveness)、質疑性(Questioningness)、情緒性(Emotionality)、印象管理(Impression Manipulativeness)。鑒於本研究旨在探討軍方學習情境中，師父溝通風格的影響性，因此選取軍方常見的兩種溝通風格來進行探討，亦即：言語攻擊性與精確性(Sousa, Rouco, Nogueira, Carvalho, & Dias, 2015; Tinoco & Arnaud, 2013)，作為本研究主要探討風格。這兩種溝通風格之構面內涵於表 1。

表 1
精確性與言語攻擊性溝通風格

類型	構面
精確性 (Preciseness)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 結構(Structuredness)：清楚連結他人的想法。 2. 思慮(Thoughtfulness)：在說話前仔細思考。 3. 實在(Substantiveness)：傾向討論重要的主題。 4. 簡鍊(Conciseness)：溝通簡明扼要。
言語攻擊性 (Verbal Aggressiveness)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 憤怒(Angriness)：對人表現暴躁。 2. 權威(Authoritarianism)：堅持他人執行自己的需求。 3. 貶抑(Derogatoriness)：看扁他人。 4. 非支持性(Nonsupportiveness)：不為他人考慮。

資料來源：擷取自“The perfectionism social disconnection model: The mediating role of communication styles.” by Barnett, M. D., & Johnson, D. M., 2016, *Personality and Individual Differences*, 94, 203.

過去研究發現，言語攻擊的溝通方式會造成部屬對主管和組織的負面偏見(negative bias)，對部屬的工作表現也有極大的影響，當部屬需要職涯支持和指導時，面對言語攻擊的主管會感覺害怕(Madlock & Kennedy-Lightsey, 2010)。此外，樊景立與鄭伯壘(2000)提出在華人社會中特有的家長式領導三元模式，其中威權領導風格(authoritarian leadership)中採用立威行為的主管會對部屬展現貶抑、訓斥等領導作風，其內涵與言語攻擊性的溝通風格相似，而當主管展現威權領導時，會使部屬表現出差愧和畏懼，而使工作績效表現不佳。其他類似言語攻擊溝通行為之不當督導(abusive supervision; Tepper, 2000)是指主管持續性對部屬有敵意的口語和非口語行為，其行為包含公開嘲笑、怒斥部屬，而不當督導會造成部屬的工作績效、組織承諾降低，且會造成抗拒上司而想要離職(胡昌亞、鄭瑩妮，2014)。由此可見攻擊性溝通風格很有可能造成不利於徒弟社會化、學習表現與增加離職意願。

相較於言語攻擊溝通風格，採用精確性溝通風格的師父將較能夠發揮其影響力(Dewan & Myatt, 2008)。Norton 與 Nussbaum (1980)認為有效能的教師能夠清楚且精確地解釋困難的學習材料而引發學生的學習動機，當教師使用精確性語言與學生溝通時，有助於鼓勵學生共同合作和完成任務(Capraro, Bicer, Grant & Lincoln, 2017)。精確性溝通風格的師父會以高度結構化、簡潔、周到且堅定的方式表達，減少了表達的不確定性，能使師徒間達到正向且有效的互動成果，而有助於提升徒弟的動機、靈感、滿意度、生產力和承諾(Pacleb & Bocarnea, 2016)，因此在學習情境中，師父展現言語攻擊性溝通風格恐會使徒弟感到害怕，而無利於投注心力於學習表現，而精確性溝通風格則較有利於徒弟學習適應。綜上所述，在上對下的教學情境中，師父精確性與言語攻擊性的溝通風格皆會對徒弟產生重大的影響。

(二)言語攻擊性與精確性的溝通風格

1.師父言語攻擊性溝通的影響

言語攻擊的定義是個體攻擊他人的自我概念，會使被攻擊的人感受到心理上的傷害(Infante & Wigley, 1986)，例如攻擊其個性、能力、外貌，對他人嘲笑、詛咒、諷刺和威脅(De Vries et al., 2009; Wigley, 1998)。過去研究顯示言語攻擊會造成許多負向結果(Infante, Myers, & Buerkel, 1994; Martin & Anderson, 1995; Infante & Rancer, 1996; Myers & Rocca, 2000)，而導致習得無

助(Infante, 1995; Infante & Rancer, 1996)。主管對部屬的言語攻擊會使部屬對主管有較低的滿意度(Infante & Gorden, 1985)；在教學情境中，老師使用言語攻擊會讓學生對老師產生負面知覺(Martin, Weber & Burant, 1997)，也會影響師生關係的滿意度和學生自尊(Buford, 2010)。此外，研究也顯示言語攻擊會降低社會吸引、人際吸引(Rocca & McCroskey, 1999)及學生對學習的動力(Burant, 1999)。

De Vries、Bakker-Pieper 及 Oostenveld (2010)研究也發現主管的言語攻擊性溝通風格與部屬對主管的滿意度和表現呈現負相關，也與部屬的知識分享(蒐集和貢獻)行為呈現負相關。因此，師父言語攻擊性的溝通風格不僅會對徒弟造成許多負向的影響，也對徒弟的學習不利，在師徒關係中產生破壞性而影響師徒功能的發揮。

2. 師父精確性溝通風格的影響

De Vries 等人(2009)所提出的精確性溝通風格是指清楚(clarity)、扼要(conciseness)、有效率(efficiency)、務實(businesslike)、沉著(composure)的溝通方式。精確性溝通風格是嚴謹且準確的資訊傳遞，傳達者會提出明確的論點和具體的證明或證據來澄清自己的立場(Myers, Mottet & Martin, 2000)。De Vries 等人(2010)指出主管的精確性溝通風格有助於溝通時部屬對知識的吸收；因此本研究認為當師父透過有組織、結構良好且用字精準的方式溝通，能在溝通時降低矛盾，並且提高角色定位和溝通過程的清晰度，因此能增加徒弟在各種學習面貌上的良好反應，包含：工作表現、師徒功能、組織社會化及較低的離職傾向。

(三)師徒功能

師徒關係(mentorship)意指師父與徒弟的關係。Kram (1983)將師徒關係的定義在職場中，工作經驗資深者(師父)與資淺者(徒弟)人際互動所產生的關係，通常師父會提供多種師徒功能給徒弟，包含支持、引導和諮詢，來幫助徒弟完成重要的工作任務。Kram (1985)提出師父可以提供給徒弟的師徒功能主要有兩種，分別是社會心理支持、職涯發展，後由 Scandura (1992)修改，將心理功能再區分為社會心理支持和角色楷模功能，使師徒功能的分類更加明確，各別意涵分別如表 2 描述之。

表 2
師徒功能的構面

構面	內涵	意義
職涯發展 (career development)	支援 sponsor	給予徒弟方向指引，提供職涯上的發展與晉升。
	保護 protect	徒弟不小心犯錯時，保護徒弟免受到高層指責的緩衝機制。
	曝光度 exposure	指派合適的任務，增加徒弟的曝光度，使徒弟能有晉升的機會。
	挑戰任務 challenging assignments	提供挑戰性的任務，回饋並鼓勵徒弟際能的發展，使徒弟能準備負起更大的責任。
	教練 coach	分享建議、資訊、點子等，幫助徒弟達到目標和被認可。
社會支持 (psychosocial support)	友誼 friendship	分享工作外的經驗。
	諮詢 counseling	積極傾聽並使徒弟能夠探索並關注自我與職涯發展。
	接納與認可 acceptance/confirmation	表達積極正向關注。
	社交 social	在工作之餘參加一對一的非正式社交活動。
	親職 parent	師父對徒弟有如父母對小孩的照顧一般。
角色楷模 (role modeling)	角色模範 role modeling	師父表現出可成為徒弟表率的行為與態度，成為徒弟的模範。

資料來源：“Mentoring research: A review and dynamic process model.” by Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A., 2003, Research in personnel and human resources management, 22, 39-124.

許多文獻中皆表明師徒功能的重要性，職涯發展的功能是指師父可以在徒弟的工作專業學習中給予支持，並且提升其專業度，幫忙解決與工作相關的問題(Allen & Eby, 2003; Ayres, 2006; Patwardhan & Venkatachalam, 2012; Scandura, 1992)；社會心理支持功能則可以幫助徒弟心理較穩定並適應組織環境(Allen, Eby, O'Brien & Lentz, 2008; Kram, 1985)；角色楷模功能則是師父作為徒弟的榜樣，展現專業並完成組織所賦予的工作職責(Lankau & Chung, 1998; Rutherford, 1984)。此外，師徒間的互動就是一種知識分享行為(李昭蓉, 2012；鄭瑩妮、胡昌亞、簡世文, 2013)，透過師徒間的頻繁互動，師父能夠將組織內的各項知識經由溝通傳遞給徒弟，換言之，師父透過溝通與徒弟互動，從而能提供師徒功能，並且將組織中的知識傳遞給徒弟。

(四)師父溝通風格與師徒功能的關係

根據溝通知能理論，Canary 與 Spitzberg (1989)認為溝通知能可由兩個面向來評估：適宜性(appropriateness)和有效性(effectiveness)。適宜的溝通要符合情境與關係的準則，掌握溝通的情境；而有效的溝通要達到傳達者的目的、目標和意圖的功能(Canary & Spitzberg, 1987)。如前所述，師父的溝通風格會直接影響到與徒弟的關係，在教學情境中，師父透過溝通來傳達知識，並在與徒弟的互動中提供師徒功能。當主管使用言語攻擊時，會使部屬感受到對主管支持性降低(Bekiari, 2012)，也會使部屬在尋求職涯支持和指導時受到嚇阻(Madlock & Kennedy-Lightsey, 2010)，而使部屬感受到害怕，未能達到有效與適宜的溝通。此外，當老師展現的溝通風格成為學生不良的角色模範，會使學生對他人採用相似的攻擊行為(Bekiari, Kokaridas & Sakellariou, 2005)，並且會影響了學習的情緒和滿意度(Bekiari, 2012)。因此，當師父表現出言語攻擊性的溝通時，其溝通方式會影響師徒功能的發揮(Madlock & Kennedy-Lightsey, 2010)，致使師徒功能中的職涯發展、社會心理支持或角色楷模功能皆會產生不良影響。

同樣地，有效能的師父會在教學中指出學習任務的目標，並以精確且清楚的指令溝通(Williams & Burden, 1997)，精確性溝通風格的師父會以實質且周到的方式溝通，溝通時切入重點並表達他們的想法，使徒弟能了解，也因此徒弟能對所要學習的知識有較多的了解，發揮職涯功能，與師徒功能產生較正向的關係。在 Eller、Lev 及 Feurer (2014)的研究指出徒弟認為師父能清

楚且精確地表達出目標和期待時，將有助於提高師徒功能和發展師徒關係，而且當主管是直接精確的溝通風格，部屬會認為主管是值得信任的 (Tschannen-Moran & Hoy, 2000)，較能達到溝通的有效性與適宜性。換言之，當師父能夠展現出精確性溝通風格時，對師徒功能是較有幫助的。

因此，推導出本研究的假設如下：

假設 1-1 師父的精確性溝通風格與師徒功能具有正向關係。

假設 1-1a 師父的精確性溝通風格與職涯發展具有正向關係。

假設 1-1b 師父的精確性溝通風格與社會支持具有正向關係。

假設 1-1c 師父的精確性溝通風格與角色楷模具有正向關係。

假設 1-2 師父的言語攻擊性溝通風格與師徒功能具有負向關係。

假設 1-2a 師父的言語攻擊性溝通風格與職涯發展具有負向關係。

假設 1-2b 師父的言語攻擊性溝通風格與社會支持具有負向關係。

假設 1-2c 師父的言語攻擊性溝通風格與角色楷模具有負向關係。

二、師父的溝通風格對徒弟的離職傾向、工作表現和組織社會化的影響

(一)師父溝通風格對於徒弟離職傾向的影響

離職是指員工在組織中工作一段時間後，在經過思考後而決定離開該職位的行為；而離職傾向則是在離職前員工對離開該職位的傾向、願望和計劃 (Williams & Hazer, 1986)。簡而言之，離職傾向可以作為個人主觀認定近期內會離職的可能性。

過去文獻指出離職傾向與實際離職有關 (Cotton & Tuttle, 1986; Gerhart, 1990; Hom & Griffeth, 1995)，所以離職傾向是對實際離職具有良好預測力的指標。在組織中通常會將離職傾向做為評估主管的標準之一，而鑒於離職會對組織增加額外的支出，因此通常組織不樂見過高的離職傾向 (Schyns, Torck, & Gössling, 2007)。在師父與徒弟的互動關係中，探討師徒互動與徒弟離職傾向的相關研究眾多 (例如：Scandura & Viator, 1994; Farnese, Bellò, Livi, Barbieri & Gubbiotti, 2016)，然而探討溝通風格對徒弟離職傾向影響的研究則實為稀罕，但在學習與工作情境中，師父溝通風格很可能對於徒弟的離職傾

向具有直接的影響力。

Mayfield 與 Mayfield (2007)研究顯示，主管溝通風格與部屬的留任意願 (intention to stay)有關係。Madlock 和 Kennedy-Lightsey (2010)指出主管的言語攻擊與部屬的工作滿意度、組織承諾和溝通滿意度呈現負相關，而溝通滿意度調節了師徒功能和徒弟的組織承諾。言語攻擊性常被認為不具有社會吸引力(Martin & Anderson, 1995)、較不友善、低專注力(Kassing, Pearce & Infante, 2000)和沒有同情心(Martin, Anderson & Horvath, 1996)，言語攻擊的行為不受人喜愛 (Myers & Johnson, 2003)。當師父展現言語攻擊時，會使徒弟感受到師父提供的支持性降低(Bekiari, 2012)，而產生想離開的念頭。

Potter 與 Emanuel (1990)認為精確型溝通風格最能幫助學習者達成目標，也能夠訂定合適的目標，並要求學習者付出相對的努力。當目標明確時，有助於降低離職傾向(Jung, 2014)。也就是說，當師父的溝通風格較具攻擊性時，會使徒弟感受到師父的不友善，影響徒弟留在組織的想法；相反地，當師父的溝通風格傾向於精確性的表達時，則對徒弟理解學習內容有所助益，能夠訂立合宜的目標幫助徒弟去達成而獲得成就感，師父的精確性溝通也為徒弟帶來良好的示範，成為徒弟的楷模，而使徒弟較願意待在組織當中。根據上述的研究推論本研究的研究假設：

假設 2-1 師父的精確性溝通風格與徒弟離職傾向有負向關係。

假設 2-2 師父的攻擊性溝通風格與徒弟離職傾向有正向關係。

(二)師父溝通風格對於徒弟工作表現的影響

工作表現指的是員工在組織中執行其角色所規定的活動和組織目標有關的行為，而該行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量(Borman & Motowidlo, 1993)，工作表現良好的員工，即代表其貢獻程度符合工作上的要求(Christen, Iyer & Soberman, 2006)。

文獻研究顯示師父指導能提升徒弟工作表現 (例如：Bozionelos et al., 2016; Athanasiou et al., 2016)。社會交換理論 (social exchange theory)主張人們對關係的感受，取決於對酬賞、成本的知覺、關係的結果和比較基準(Blau, 1964; Homans, 1961; Kelley & Thibaut, 1978)，而在師父與徒弟溝通過程中，透過師父指導，不僅會提高徒弟的學習動機，也能使徒弟的工作表現較佳，更有助於師徒雙方的職涯成功，並且提高組織的績效。當主管是精確性的溝

通風格時，會使組織整體表現較佳(Ibrahim & Mahmoud, 2017)，師父的溝通風格與徒弟的工作滿意度有關(Richmond, McCroskey, Davis & Koontz, 1980)，若能提供有利於溝通的工作環境，有助於增加工作滿意度和徒弟的表現(Ainspan & Dell, 2000)。

換言之，當師父表現出言語攻擊性的溝通風格時，徒弟會對師父的滿意度降低，也會降低徒弟學習的內在動機和紀律，認為師父並不關心他們(Bekiari, Kokaridas & Sakellariou, 2006)，減弱師徒功能的發揮，也影響到徒弟的工作表現；而當師父表現出精確性的溝通風格時，則會使師徒功能有較好的發揮而提高了徒弟的工作表現。因此，本研究提出下述假設：

假設 3-1 師父的精確性溝通風格與徒弟工作表現有正向關係。

假設 3-2 師父的攻擊性溝通風格與徒弟工作表現有負向關係。

(三)師父溝通風格對於徒弟組織社會化的影響

組織社會化是新進人員需要學習適應組織的竅門(learning the ropes)，是新進人員為了成為組織中的一員，學習適應組織的價值觀、態度、預期行為等社會知識的歷程(Allen, Eby, Chao & Bauer, 2017; Schein, 2003; Louis, 1980)。Chao、O'Leary-Kelly、Wolf、Klein 及 Gardner (1994)將組織社會化分為六個構面，分別為：(1)政治(politics)：在組織中正式與非正式的權力結構。(2)人員(people)：組織成員的特徵。(3)語言(language)：組織和團體內使用的專業術語和專有名詞，有助於組織內的溝通。(4)歷史(history)：組織內的傳統、儀式、習俗。(5)組織目標與價值(original goals and values)：了解組織成員所需支持的價值觀與目標。(6)工作熟練度(performance proficiency)：了解辨別什麼需要學習，並且能好好學習。在師徒制中，新進徒弟會透過學習來適應自己在組織中的角色，並且發揮自己在組織內的功能。Saks 與 Ashforth (1997)指出組織內的新進成員為了降低進入組織的不確定感，會在與師父、主管或同儕互動中透過溝通獲取組織內的訊息，訊息內容包含組織內的政治權力結構、人員特徵、使用語言、組織歷史、工作目標、價值觀與需學習內容。相較於同儕的協助，由師父所提供的組織訊息和任務知識對徒弟的組織社會化最有幫助(Ostroff & Kozlowski, 1992)。Bauer 與 Green (1998)認為主管精確清楚的溝通行為可使新進成員對自己的角色定位更清晰，進而對新進成員的組織社會化結果產生助益。也就是說，師父若能夠有精確的溝通

表達，會使徒弟較快適應並融入組織中。然而，新進成員與主管產生衝突將會不利於新進成員在組織中尋求訊息與適應組織(Nifadkar & Bauer, 2016)。Kammeyer-Mueller、Wanberg、Rubenstein 及 Song (2013)研究也發現隨著時間的推移，新進成員感受到主管的支持減少與言語霸凌增加時，會不利於新進成員的組織社會化，使成員想離開組織。來自上司的言語攻擊性會讓部屬感受到更難以認同組織的目標價值且不太想投入在工作中(Sollitto & Cranmer, 2015)。換言之，師父的言語攻擊性會造成徒弟感受到支持減少，難以認同組織目標與價值觀，而當個人無意願投入工作會導致工作熟練度低落，這讓徒弟更難適應組織，也會讓徒弟想離開組織。

有效的組織社會化，是指徒弟能夠在職務中快速的學習，對工作有良好的掌握性，從而能融合於組織當中。組織社會化與良好的工作滿意度、組織承諾和個人與組織適配性有關，有效的組織社會化也會使徒弟有較低的離職傾向和較好的工作表現(Ostroff & Kozlowski, 1992; Cooper-Thomas, Van Vianen & Anderson, 2004; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Glomb, & Ahlburg, 2005; Kramer, Callister, & Turban, 1995; Kammeyer-Mueller et al., 2013)。當徒弟透過師父的幫助而在組織中適應良好，對徒弟、師父和組織皆能帶來正面的效益 (Allen et al., 2004)。Park 與 Park (2016)的研究也指出師父採取支持性的溝通風格會提升徒弟的工作表現和組織社會化。

雖然過去研究中尚無師父言語攻擊性及精確性溝通風格對徒弟組織社會化所造成的影響的相關文獻，然而在教育學習相關文獻中顯示：採取精確溝通的老師能夠對學生有效傳達學習內容和意涵(Capraro et al., 2017)。換言之，師父的精確性溝通風格亦能對徒弟學習有所助益，有利於徒弟適應組織，而能協助徒弟有良好的組織社會化；相反地，師父的言語攻擊溝通風格則不利於徒弟的學習(Burant, 1999)，師父的言語攻擊會使徒弟對組織氛圍和學習動機降低(Myers & Rocca, 2001)，而使徒弟組織社會化受到影響。因此提出下述假設：

假設 4-1 師父的精確性溝通風格與徒弟組織社會化有正向關係。

假設 4-2 師父的攻擊性溝通風格與徒弟組織社會化有負向關係。

綜整本文前述推論假設，本研究架構，如圖 1 所示。



圖 1 研究架構圖

參、研究方法

一、研究參與者

本研究採用問卷調查法，針對目前正在師徒關係中的受試者為主，選取軍校大學部一、二年級之大學學生為調查對象，軍校內師徒制行之有年，新進大一生(徒弟)入學後受直屬的大二生(師父)所指導。問卷設計是對偶問卷，師父與徒弟的問卷皆回收且為有效問卷，才可算是有效的師徒配對資料。發放師徒問卷共 200 份對偶樣本。

本研究問題題項較多，為提高參與意願、確保配對樣本問卷資料有效性，研究者除親自到班施測說明外，向參與者保證個人資料的隱密性，並且說明作答內容無所謂對錯，以降低參與者的作答疑慮，並於參與者施測填答後附贈精美小禮物作為誘因。

二、研究工具

量表翻譯採取回譯法(back translation)，先由研究者將各題項翻譯成中文後，再由另一位精通中英文的學者將之翻譯成中文，以確保原量表不因翻譯而產生題意扭曲(Brislin, 1980)，量表皆 Likert 五點量尺作答，反應量尺由 1 到 5。

(一)溝通風格

溝通風格的變項衡量採 De Vries 等人(2011)所編制的 Communication Style Inventory 來衡量師父精確性、言語攻擊性兩種溝通風格的溝通風格，每種溝通風格 16 個題項(四個構面，每構面四題)，採用。風格構面描述如下：

1. 精確性(Preciseness)：結構(Structuredness)、思慮(Thoughtfulness)、實在(Substantiveness)、簡鍊(Conciseness)。
2. 言語攻擊性(Verbal Aggressiveness)：憤怒(Angriness)、權威(Authoritarianism)、貶抑(Derogatoriness)、非支持性(Nonsupportiveness)。

此兩種溝通風格的題項每種各 16 題，共 32 題。由師父填寫精確性溝通風格，例題如：「大多時候，我只需要幾個字就能表達事情。」與「當我與人爭論觀點時，總是能流暢清楚地表達想法。」；言語攻擊性溝通風格，例題如：「當我生氣的時候，我傾向罵別人。」和「大家都知道我會在當事人面前取笑對方。」採 Likert 五點量表順序計分，程度「非常不同意」到「非常同意」。精確性溝通風格的 Cronbach's α 值為 .73、言語攻擊性溝通風格的 Cronbach's α 值為 .79。

(二)師徒功能

本研究採 Scandura 與 Viator (1994)的師徒功能量表 15 題版，為更符合軍校內部實際狀況所需，將原始量表中的「師父」改為「二年級直屬學長姐」，並將「職涯」更改為「軍旅職涯」，由徒弟作答評量。職涯發展 6 題，例如：「二年級直屬學長姐投注他(她)的關注在我的軍旅職涯中。」和「二年級直屬學長姐給予我工作相關的指導。」；心理社會支持 5 題，如：「放假之後我和二年級直屬學長姐一同從事社交活動。」與「我把二年級直屬學長姐視為朋友。」；角色楷模功能 4 題，如：「我試著將二年級直屬學長姐的行為，做為我的行為楷模。」。整體量表之內部一致性 Cronbach's α 值為 .93，其中職涯發展 Cronbach's α 值為 .84、心理社會支持 Cronbach's α 值為 .85、角色楷模功能 Cronbach's α 值為 .84。

(三)工作表現

本研究採用 Farh 與 Cheng (1997)針對台灣背景狀況所發展的工作表現

量表，由師父評量徒弟，總題項 4 題。為符合軍校之背景使用，改編原始量表的「部屬」改為「學弟妹」、「本單位」改為「本建制班」、並將「員工」改為「學生」。題項例如：「這位學弟妹對本建制班整體表現有重大貢獻。」、「這位學弟妹總是能如期完成我所交付的工作。」量表之內部一致性 Cronbach's α 值為 .84。

(四)組織社會化

採用 Taormina (1994; 2004)所提出的組織社會化問卷(organizational socialization inventory, OSI)中的兩個構面，每構面 5 題，分別為：1.理解(understanding)：了解自己的角色、組織目標和例行工作、2.同儕支持(co-worker support)：新人接受與工作接觸到特定他人的互動品質。理解(understanding)構面題項為「我知道如何在組織中將事情做好。」；同儕支持(co-worker support)構面題項為「其他同儕會用不同的方式幫助我完成工作。」。由徒弟作答評量，問卷採 Likert 五點量表順序計分，一分表示非常不同意，五分表示非常同意。量表之內部一致性 Cronbach's α 值為 .89。

(五)離職傾向

本研究研究對象為軍校學生，故不使用「離職傾向」一詞，而改用「離校傾向」，意指大一軍校生在軍校生涯中待一段時間後，有離開軍校之想法。採用 Michaels 與 Spector (1982)的離職傾向量表，並將措辭修改為學校情境，由徒弟作答，題項共 3 題，例如：「我經常慎重考慮要離開目前的學校。」以 Likert 五點量表順序計分，1 至 5 分別表示「從來不曾」、「很少如此」、「常常如此」、「幾乎如此」、「總是如此」，越高分代表離校傾向越強烈。量表之內部一致性 Cronbach's α 值為 .93。

(六)控制變項

人口背景變項可能影響師徒間的互動關係，過去研究指出師父傾向提供性別相同的徒弟較多職涯發展與社會心理支持的師徒功能(Sosik & Godshalk, 2005)。此外，師徒關係的長短(Chao, Walz & Gardner, 1992)、正式或非正式師徒制、職業、在組織中的年資、互動的頻率、徒弟的年齡、學歷等皆會影響師徒功能(Ragins & Cotton, 1999)，本研究的師父皆為大二學長姐，徒弟則

為大一新生，師徒制為軍校長期以來的傳統，師徒制為正式師徒制，師徒在組織中的年資、關係長短、年齡、學歷、職業皆是已控制的控制變項。本研究另將師徒的性別和徒弟與師父的互動頻率列為控制變項，以避免這些變項可能對依變項之影響。

三、研究程序

獲取軍校管理部門同意後，研究者得以招募軍校大一新生與大二學生，進行施測，並提供小禮物提高受測者作答動機。施測前先向參與者說明此為調查師徒關係研究，請參與者若有疑問提出並當場說明之，本研究為師徒對偶問卷，故會要求參與者填寫真實姓名，以便配對使用，會告知其配對結果僅由研究者知曉，確保研究的保密性，確認參與者皆了解無誤才開始施測，作答完畢後統一回收問卷。

肆、研究結果

一、樣本基本資料分析

本研究回收之問卷，為師父與徒弟雙方之對偶問卷，即在回收的問卷確認品質經編號和師徒姓名配對確認後才是完整的問卷，本研究共收取 154 份配對有效問卷，基本資料包含師徒之姓名、性別、年班等人口背景特質，描述師父和徒弟的性別特徵如下說明之。在師父的樣本中，男師父有 108 位，女師父共有 46 位，本研究之樣本單位中師父以男性較多，佔 70.1%，女性則佔 29.9%；在徒弟樣本中，男性有 115 人，佔 74.7%，女性有 39 人，佔 25.3%，軍校中仍以男性為多數，也因此配對上無論是師父或徒弟，皆以男性與男性配對為眾。本研究之各變項之平均數、標準差及 Pearson 相關係數結果如表 3 所示。

表 3
人口變項與研究變項之平均數、標準差與相關係數

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 師父性別	1.30	.46											
2 徒弟性別	1.25	.44	-.47**										
3 師父-精確性	3.28	.38	-.24**	-.12	(.73)								
4 師父-言語攻擊	2.33	.45	-.01	.03	-.44**	(.79)							
5 師徒功能	3.40	.63	-.02	-.05	.12	-.09	(.93)						
6 職涯發展	3.45	.71	-.03	-.12	.13	-.16*	.90**	(.84)					
7 社會支持	3.24	.76	-.01	.04	.15	-.05	.92**	.73**	(.85)				
8 角色楷模	3.50	.65	-.02	-.05	.03	-.04	.88**	.66**	.73**	(.84)			
9 組織社會化	3.75	.52	.01	.13	.00	.02	.35**	.41**	.32**	.21**	(.89)		
10 工作表現	3.50	.89	-.07	.05	.23**	-.26**	.12	.14	.13	.04	.24**	(.84)	
11 離職傾向	2.11	.98	-.08	-.08	-.06	-.08	-.15	-.10	-.14	-.15	-.16	-.16*	(.93)

註：1. $N(\text{師父})=154$ ； $N(\text{徒弟})=154$ ；2. * $p < .05$ ，** $p < .01$ ；3. 性別：1=男性，2=女性；3. 對角線為量表內部一致性信度

Cronbach's alpha

二、研究假設驗證結果

(一) 師父溝通風格與師徒功能之關係

表 4-1 顯示在置入師徒性別為控制變項後，師父精確性溝通風格與師徒功能($\beta = .12, p = .15$)、職涯發展($\beta = .13, p = .12$)、角色楷模($\beta = .03, p = .72$)等三個依變項皆未達顯著，其中師父精確性溝通風格與社會支持達邊緣顯著($\beta = .16, p = .059$)，顯示師父精確性溝通風格與社會支持為正向關係，假設 1-1b 獲得邊緣性支持。

表 4-2 顯示在置入師徒性別為控制變項後，師父言語攻擊性溝通風格與下述變項的迴歸係數為：師徒功能($\beta = -.09, p = .27$)、社會支持($\beta = -.05, p = .54$)、角色楷模($\beta = -.03, p = .68$)等三個依變項皆未達顯著。師父言語攻擊性與職涯發展未達.05 顯著水準，僅達邊緣顯著($\beta = -.16, p = .052$)，顯示師父言語攻擊性溝通風格與職涯發展有負向關係，假設 1-2a 獲得邊緣性支持。

表 4-1
師父精確性溝通風格與師徒功能之迴歸分析

	師徒功能		職涯發展		社會支持		角色楷模	
	M1	M2	M1	M2	M1	M2	M1	M2
Step 1								
師父性別	-.00	.03	.04	.07	-.04	-.00	-.00	.01
徒弟性別	-.04	-.04	-.14	-.14	.06	.06	-.05	-.05
Step 2								
師父-精確性		.12		.13		.16†		.03
R^2	.00	.02	.02	.03	.00	.03	.00	.00
ΔR^2	—	.01	—	.02	—	.02	—	.00
F	.16	.81	1.16	1.59	.22	1.36	.20	.18
ΔF	—	2.11	—	2.41	—	3.62†	—	.13

註：1. N (師父)=154； N (徒弟)=154；2. 表格中之係數為 β 值；

3. † $p < .06$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4-2
 師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能之迴歸分析

	師徒功能		職涯發展		社會支持		角色楷模	
	M1	M2	M1	M2	M1	M2	M1	M2
Step 1								
師父性別	-.00	-.01	.04	.03	-.04	-.04	-.00	-.00
徒弟性別	-.04	-.04	-.14	-.13	.06	.06	-.05	-.05
Step 2								
師父-言語攻擊		-.09		-.16 [†]		-.05		-.03
R^2	.00	.01	.02	.04	.00	.00	.00	.00
ΔR^2	—	.01	—	.03	—	.00	—	.00
F	.16	.51	1.16	2.07	.22	.27	.20	.19
ΔF	—	1.22	—	3.84 [†]	—	.38	—	.17

註：1. N (師父) = 154； N (徒弟) = 154；2. 表格中之係數為 β 值；

3. [†] $p < .06$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

(二) 師父溝通風格對徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化的影響

在表 4-3 中，在置入師徒性別為控制變項後，研究結果顯示師父精確性溝通風格與徒弟工作表現有正向預測力($\beta = .22$, $p < .01$)，即師父的精確性溝通風格越高，徒弟的工作表現越佳，故假設 3-1 獲得支持，而與離職傾向、組織社會化的關係皆未達顯著，師父的精確性溝通風格對此兩種依變項無預測力，假設 2-1 及 4-1 不成立。

表 4-4 中顯示，在置入師徒性別為控制變項後，師父的言語攻擊性與徒弟的工作表現有顯著負向預測力($\beta = -.26$, $p < .01$)，研究結果表示師父的言語攻擊性越高，越不利於徒弟的工作表現。師父的言語攻擊性溝通風格對徒弟的離職傾向($\beta = -.08$, $p = .31$)與組織社會化($\beta = .01$, $p = .88$)皆未達顯著，故假設 2-2 及 4-2 皆不成立。

師父溝通風格對於師徒功能、離職傾向、社會化與表現之影響

表 4-3

師父精確性溝通風格與徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析

	離職傾向		工作表現		組織社會化	
	M1	M2	M1	M2	M1	M2
Step 1						
師父性別	-.06	-.08	-.12	-.06	-.06	-.06
徒弟性別	-.05	-.05	.10	.10	.16	.16
Step 2						
師父-精確性		-.09		.22**		.01
R^2	.01	.02	.01	.06	.02	.02
ΔR^2	—	.01	—	.05	—	.00
F	.69	.84	1.01	3.15*	1.49	.99
ΔF	—	1.13	—	7.33**	—	.01

註：1. N (師父)=154； N (徒弟)=154；2. 表格中之係數為 β 值；

3. † $p < .06$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4-4

師父言語攻擊性溝通風格與徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析

	離職傾向		工作表現		組織社會化	
	M1	M2	M1	M2	M1	M2
Step 1						
師父性別	-.06	-.07	-.12	-.13	-.06	-.06
徒弟性別	-.05	-.04	.10	.12	.16	.16
Step 2						
師父-言語攻擊		-.08		-.26**		.01
R^2	.01	.02	.01	.08	.02	.02
ΔR^2	—	.01	—	.07**	—	.00
F	.69	.80	1.01	4.47**	1.49	1.00
ΔF	—	1.02	—	11.24**	—	.02

註：1. N (師父)=154； N (徒弟)=154；2. 表格中之係數為 β 值；

3. † $p < .06$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

伍、結論與建議

一、研究結果討論

(一)師父言語攻擊與精確性溝通風格對師徒功能的影響

研究結果顯示師父的精確性溝通風格對師徒功能中的社會支持之間的關聯性未達顯著，僅有較強的正向關聯性。在軍校環境中，師父溝通時採取結構、思慮、實在及簡鍊的方式來和徒弟溝通，會讓徒弟感覺獲得較多來自於師父的社會支持。過去研究顯示師父溝通會與徒弟感受到的社會支持有關，對於徒弟而言，社會支持代表師父可以接納、認可徒弟並能提供諮詢(Wanberg, Welsh & Hezlett, 2003)。本研究結果更進一步延伸發現，顯示溝通要能和社會支持有關，關鍵在於師父能夠提供清楚精確的溝通，精確性溝通風格有助於徒弟在向師父學習的過程中，感受到師父在溝通與回應前有仔細思考，而針對徒弟的疑惑與不解，提供更為縝密而有效的教學，讓徒弟有被接納和被認可尊重的感受。

此外，師父言語攻擊性與職涯發展之間的關聯性未達顯著，僅有較強的負向關聯性。此研究發現呼應 Madlock 與 Kennedy-Lightsey (2010)的觀點，他們認為當徒弟需要職涯上的協助和指引時，師父的言語攻擊會嚇阻徒弟尋求幫助，而不利於師父的指導效能。職涯發展包含支援、保護和教練等，支援是能提供徒弟方向指引；保護指徒弟不小心犯錯時，使徒弟免受到高層指責的緩衝；教練則是分享建議幫助徒弟達到目標而被認可(Wanberg, Welsh & Hezlett, 2003)，然而師父貶抑與非支持的溝通會使徒弟感受到不受保護，師父展現憤怒和權威的態度會使徒弟感受不到自己的表現被認可，不認為自己之後的職涯發展能獲得支援。

(二)師父言語攻擊與精確性溝通風格對徒弟工作表現的影響

本研究中師父的言語攻擊性溝通風格與徒弟的工作表現有負向關係，而師父的精確性溝通風格則與徒弟的工作表現有正向關係。本研究發現雷同過去相似主題之研究結果：Ibrahim 與 Mahmoud (2017)研究顯示校長採取精確

性溝通風格與學校表現有高度正相關。相反地，校長的攻擊性溝通風格則與學校表現呈現顯著負相關。上述研究雖然非師父溝通風格對徒弟工作表現的關係，但可見精確性的溝通風格對主管、組織或部屬的工作表現都有較正向的關係，而言語攻擊性的溝通風格則會帶來負面影響性。

(三)溝通風格的性別差異

本研究在變項的相關矩陣中(表 3)，顯示師父自評的精確性溝通風格與性別之間的相關係數 $r = -.24$ ， $p < .01$ ，顯示女性師父自評其精確性的溝通風格低於男性師父。過去研究指出男女主管在溝通風格上有所不同，女性主管會採取較關係導向(*relationship-oriented*)的溝通風格，而男性主管則採取較目標導向(*goal-oriented*)的溝通方式(Eagly & Karau, 2002)，女性的溝通通常被認為更具表達性(*expressive*)和反應性(*responsive*)，而男性則是採取較有主導性(*dominant*)和果斷性(*assertive*)溝通方式(Richmond, McCroskey, Davis & Koontz, 1980)。若由過去文獻來看，難以判斷性別是否在精確性溝通風格上具有差異。由於本研究僅測量言語攻擊及精確性兩種溝通風格，而且是師父自評個人溝通風格，而非徒弟他評感受，故對於徒弟而言，是否女性師父與男性師父在精確性溝通風格有所差異，仍需於其他研究中進行驗證。

(四)師父溝通風格自評的影響性

本研究結果顯示師父的兩種溝通風格均無法顯著影響師徒功能、組織社會化與離職傾向。這樣的研究結果，或許正是肇因於本研究是由師父自評個人的溝通風格，導致可能引發社會期許效應。在本研究中，師父精確性溝通風格平均數為 3.28，標準差為 0.38，而師父言語攻擊性平均數為 2.33，標準差為 0.45。De Vries 等人(2010)同樣採取本研究之 CSI 量表施測，他們研究顯示主管的精確性溝通風格平均數為 3.35，標準差為 0.73，主管的言語攻擊性平均數為 2.42，標準差為 0.77；而 Bakker-Pieper 和 De Vries (2013)的研究中，主管精確性溝通風格的平均數為 3.31，標準差 0.58，主管言語攻擊性溝通風格平均數 2.81，標準差 0.68。

相較之下，本研究的平均數較低，標準差變異性亦較小。在 De Vries 等人(2010)及 Bakker-Pieper 與 De Vries (2013)的研究中，主管溝通風格評估皆為部屬填答，但本研究中皆由師父自行評估自己的溝通風格，在社會期許的

情況下，較難承認自己會採取言語攻擊性溝通風格。溝通風格自評會有客觀性不足的情況產生，且在自我膨脹的心理因素下，受試者可能會對自己寬鬆，對他人則較嚴苛，建議未來採用他評的方式，較有助於徒弟評估自身感受到師父的溝通風格。此外，本研究以 Likert 五點量表為評估標準，受試者作答有趨中效應現象，作答變異性偏低，建議未來採雙數點量表作答。

二、理論與實務意涵

相較於大多數師徒制研究有較多人變項可能會是干擾變項，而本研究則較無此顧慮。過去研究顯示師徒關係的長短(Chao, Walz, & Gardner, 1992)、正式或非正式師徒制、職業、在組織中的年資、互動的頻率、徒弟的年齡、學歷等皆會影響師徒關係(Ragins & Cotton, 1999)，本研究的師父皆為大二學長姐，徒弟則為大一新生，師徒制為軍校長期以來的傳統，師徒制為正式師徒制，師徒在組織中的年資、關係長短、年齡、學歷、職業皆是已控制的控制變項，造成誤差的可能性較低。

本研究結果顯示，師父溝通風格在某種程度上會對師徒功能產生正面影響性，而師父兩種溝通風格則能顯著影響工作表現，尤其在師父採用精確性溝通會導致正面工作表現，這可能彰顯出師父精確下達指令或教導能夠經由提升雙方關係品質與徒弟對師父具有信任(Bakker-Pieper & De Vries, 2013)，從而減低徒弟對於環境與工作流程不熟悉的擔憂，而能更快速掌握融入工作的訣竅。相反地，師父展現出言語攻擊性中的憤怒與貶抑等內涵，則可能會導致徒弟的專注力偏離指令與教導本身所要達成之目標結果(Sollitto & Cranmer, 2015)。因此，本研究建議組織單位能透過 1.培訓師父溝通策略，來促進溝通效能，例如：教育擔任師父者，採用精確性溝通與言語攻擊性對於工作表現的不同作用力。2.訂定獎勵制度：表揚互動良好且績效較佳的師徒雙方，並在組織中分享彼此互動溝通的訣竅，使組織中產生良好且正向的師徒制風氣。3.舉辦社交聚會活動：使師徒雙方不僅是工作上的合作，能有放鬆時的社交互動機會。

三、研究限制

第一，本研究採配對樣本回收，考量配對樣本回收不易，對偶問卷組合採橫斷設計之調查方式，師徒間的關係互動可能隨時間推移而產生變化，本研究未能採用長時間變化之縱貫設計進行討論，變項間的因果可能較無法確定，建議後續研究採取縱貫設計深入研究以確認因果關係。

第二，本研究採方便取樣，受試者皆於軍校情境中且受試者非隨機抽取樣，因此本研究之類推性仍受限制，未來可至一般企業施測，比較企業與軍事情境之差異性，以確認研究之類推性。

第三，本研究採問卷調查蒐集資料，採量表施測，可能會有共同方法變異(*common method variance*)的問題，不過本研究採用配對樣本設計能減緩此潛在問題(彭台光、高月慈、林鈺琴，2006)，建議未來研究可以透過其他種研究設計與資料收集，將本研究結果加以重複檢驗。本研究測量軍校環境內徒弟的離校傾向，且受試者無法匿名填答，可能造成受試者感到有情境壓力，而因此導致填答不全與無法配對之樣本，亦不便請受試者再次作答。

第四，研究僅以師父溝通風格觀點討論師徒功能、工作表現、離職意願、組織社會化等變項，而未考量組織政策或文化可能對師徒功能發揮所造成之影響性，亦未考量其他可能會影響箇中關係之其他因素(例如：師父給予指導意願)。

四、未來研究建議

本研究受試者為軍校生，場域文化有其特殊性，無法推論至一般企業，建議未來可進一步了解企業中師父溝通風格對師徒功能與徒弟行為態度的影響性。此外，Bakker-Pieper 與 De Vries (2013)的研究設計為部屬評量主管的溝通風格，可能是較適合的測量資料來源，因為部屬在雙方關係中確實經驗與主管的互動狀態，而且部屬對於主管的感受更能精準預測部屬自身態度與行為。正如 Hogan (2005)認為自評測驗是一種個人自我認同(*identity*)的產出結果，而他評測驗則是他人眼中的自己，即個人聲譽(*reputation*)的來源，未

來建議可在採徒弟評量師父溝通風格之他評方式，將可能更能得知徒弟眼中的師父溝通風格會如何影響徒弟的行為與態度。

師父溝通風格的效果可能受到其他變項調節或中介而影響徒弟行為表現與態度，有待後續研究進行探討。再者，鑒於軍校環境有其組織文化特性，這使得師父採取言語攻擊性溝通風格，不見得就會被視作為不當行為，而可能被視作為訓練抗壓力的一種方式。這或許是本研究結果顯示言語攻擊性溝通風格無法影響徒弟離職意願與組織社會化的可能原因。如此，建議未來研究可以去探索在軍事情境中，師父採取某種程度與頻率的言語攻擊性溝通風格是否能有利於鍛鍊意志力、受挫力與錯誤反省。再者，鑒於本研究僅探討兩種溝通風格之影響力，然而溝通風格實有其它種類，例如：表達性(Expressiveness)、質疑性(Questioningness)、情緒性(Emotionality)、印象管理(Impression Manipulativeness) (De Vries et al., 2011)，建議未來研究可以探討其他類型的溝通風格、溝通技巧或溝通策略在師徒制當中的影響力。

參考文獻

中文部分

- 李昭蓉(2012)。師徒怎麼配？論師徒功能、員工知識分享與創新行為關係中師徒類型之調節角色。《人力資源學報》，12(4)，81-105。
- 陳孟珠(2011)。搞定四種難溝通的人。《天下雜誌》。取自：<https://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5005344>
- 胡昌亞、鄭瑩妮(2014)。不當督導研究回顧與前瞻。《中華心理學刊》，56，191-214。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。《管理學報》，23(1)，77-98。
- 鄭瑩妮、胡昌亞、簡世文(2013)。師徒功能與徒弟知識分享。《商略學報》，5，37-56。
- 樊景立、鄭伯壘(2000)。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。《本土心理學研究》，13，126-180。
- 錢淑芬、劉彥佑(2012)。制度化生活對軍人角色性格的模塑意義：以軍校生活的規律性與集體性為例。《復興崗學報》，102，255-278。

西文部分

- Ainspan, N. D., & Dell, D. J. (2000). *Employee Communication during Mergers*. New York: Related Conference Board Publications.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324-337.
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors

- associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29(4), 469-486.
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 343-357.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127.
- Athanasίου, T., Patel, V., Garas, G., Ashrafian, H., Shetty, K., Sevdalis, N., Panzarasa, P., Darzi, A., & Paroutis, S. (2016). Mentoring perception and academic performance: An academic health science centre survey. *Postgraduate Medical Journal*, Advice online publication. doi:10.1136/postgradmedj-2015-133542
- Ayres, H. (2006). Career development in tourism and leisure: An exploratory study of the influence of mobility and mentoring. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 113-123.
- Bakker-Pieper, A., & de Vries, R. E. (2013). The incremental validity of communication styles over personality traits for leader outcomes. *Human Performance*, 26(1), 1-19.
- Barnett, M. D., & Johnson, D. M. (2016). The perfectionism social disconnection model: The mediating role of communication styles. *Personality and Individual Differences*, 94, 200-205.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72.
- Bekiari, A. (2012). Perceptions of instructor's verbal aggressiveness and physical education students' affective learning. *Perceptual and Motor Skills*, 115(1), 325-335.
- Bekiari, A., Kokaridas, D., & Sakelariou, K. (2005). Verbal aggressiveness of physical education teachers and students' self-reports of behavior. *Psychological Reports*, 96(2), 493-498.
- Bekiari, A., Kokaridas, D., & Sakellariou, K. (2006). Associations of students' self-

- reports of their teachers' verbal aggression, intrinsic motivation, and perceptions of reasons for discipline in Greek physical education classes. *Psychological Reports*, 98(2), 451-461.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bozionelos, N., Kostopoulos, K., Van Der Heijden, B., Rousseau, D. M., Bozionelos, G., Hoyland, T., ...& Mikkelsen, A. (2016). Employability and job performance as links in the relationship between mentoring receipt and career success: A study in SMEs. *Group & Organization Management*, 41(2), 135-171.
- Buford, A. (2010). *Perception becomes reality: Student-teacher relationships and verbally aggressive messages*. Unpublished master's thesis, University of Pittsburgh, PA.
- Burant, P. A. (1999). *Students' perceptions of teachers' communication and its effects on students' learning*. Unpublished master's thesis, West Virginia University, WV.
- Canary, D. J., & Spitzberg, B. H. (1987). Appropriateness and effectiveness perceptions of conflict strategies. *Human communication research*, 14(1), 93-120.
- Canary, D. J., & Spitzberg, B. H. (1989). A model of the perceived competence of conflict strategies. *Human Communication Research*, 15(4), 630-649.
- Capraro, M. M., Bicer, A., Grant, M. R., & Lincoln, Y. S. (2017). Using precision in STEM language: A qualitative look. *International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology*, 5(1), 29-39.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994).

- Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52-78.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Chun, J. U., Sosik, J. J., & Yun, N. Y. (2012). A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal mentoring relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1071-1094.
- de Janasz, S. C., & Godshalk, V. M. (2013). The role of e-mentoring in protégés' learning and satisfaction. *Group & Organization Management*, 38(6), 743-774.
- Dewan, T., & Myatt, D. P. (2008). Qualities of leadership: Communication, direction and obfuscation. *American Political Science Review*, 102(3), 351-368.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Konings, F. E., & Schouten, B. (2011). The communication styles inventory (CSI): A six-dimensional behavioral model of communication styles and its relation with personality. *Communication*

- Research*, 40(4), 506-532
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Siberg, R. A., van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 36, 178-206.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eller, L. S., Lev, E. L., & Feurer, A. (2014). Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *Nurse Education Today*, 34(5), 815-820.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (1997). Modesty bias in self-ratings in Taiwan: Impact of item wording, modesty values, and self-esteem. *Chinese Journal of Psychology*, 39, 103-118.
- Farnese, M. L., Bellò, B., Livi, S., Barbieri, B., & Gubbiotti, P. (2016). Learning the Ropes: The protective role of mentoring in correctional police officers' socialization process. *Military Psychology*, 28(6), 429-447.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 467.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1995). The employee turnover process. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13(3), 245-293.
- Hogan, R. (2005). In defense of personality measurement: New wine for old whiners. *Human Performance*, 18(4), 331-341.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt, Brace & World.
- Ibrahim, A., & Mahmoud, S. (2017). Principals' communication styles and school performance in Al Ain government schools, UAE. *International Journal of Research Studies in Education*, 6(1), 29-46.
- Infante, D. A. (1995). Teaching students to understand and control verbal aggression. *Communication Education*, 44(1), 51-63.
- Infante, D. A., & Gorden, W. I. (1985). Superiors' argumentativeness and verbal aggressiveness as predictors of subordinates' satisfaction. *Human Communication Research*, 12, 117-125.

- Infante, D. A., & Rancer, A. S. (1996). Argumentativeness and verbal aggressiveness: A review of recent theory and research. *Annals of the International Communication Association, 19*(1), 319-352.
- Infante, D. A., & Wigley III, C. J. (1986). Verbal aggressiveness: An interpersonal model and measure. *Communications Monographs, 53*(1), 61-69.
- Infante, D. A., Myers, S. A., & Buerkel, R. A. (1994). Argument and verbal aggression in constructive and destructive family and organizational disagreements. *Western Journal of Communication, 58*(2), 73-84.
- Jung, C. (2014). Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. *Journal of Public Administration Research & Theory, 24*(1), 209-234.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 644 -658.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal, 56*(4), 1104-1124.
- Kassing, J. W., Pearce, K. J., & Infante, D. A. (2000). Corporal punishment and communication in father-son dyads. *Communication Research Reports, 17*(3), 237-249.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal Relationships. A Theory of Interdependence*. Wiley, New York.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal, 26*(4), 608-625.
- Kram, K. E., (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kramer, M. W., Callister, R. R., & Turban, D. B. (1995). Information-receiving and information - giving during job transitions. *Western Journal of Communication, 59*(2), 151-170.
- Lankau, M. J., & Chung, B. G. (1998). Mentoring for line-level employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39*(6), 14-19.

- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 5, 226-251.
- Martin, D. M., Rich, C. O., & Gayle, B. M. (2004). Humor works: Communication style and humor functions in manager/subordinate relationships. *Southern Communication Journal*, 69, 206-222.
- Madlock, P. E., & Kennedy-Lightsey, C. (2010). The effects of supervisors' verbal aggressiveness and mentoring on their subordinates. *Journal of Business Communication*, 47(1), 42-62.
- Mansson, D. H., Myers, S. A., & Martin, M. M. (2011). Students' aggressive communication traits and their motives for communicating with their instructors. *College Student Journal*, 45(2).
- Martin, M. M., & Anderson, C. M. (1995). Roommate similarity: Are roommates who are similar in their communication traits more satisfied? *Communication Research Reports*, 12(1), 46-52.
- Martin, M. M., Anderson, C. M., & Horvath, C. L. (1996). Feelings about verbal aggression: Justifications for sending and hurt from receiving verbally aggressive messages. *Communication Research Reports*, 13(1), 19-26.
- Martin, M. M., & Weber, K., & Burant, P. A. (1997). *Students' perceptions of a teacher's use of slang and verbal aggressiveness in a lecture: An experiment*. Paper presented at the annual meeting of the Eastern Communication Association, Baltimore, MD
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20(2), 85-102.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53-59.
- Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(3),

336-354.

- Monge, P. R., Bachman, S. G., Dillard, J. P., & Eisenberg, E. M. (1982). Communicator competence in the workplace: Model testing and scale development. *Communication Yearbook*, 5(505), 27.
- Morreale, S. P., Osborn, M. M., & Pearson, J. C. (2000). Why communication is important: A rationale for the centrality of the study of communication. *Journal of the Association for Communication Administration*, 29(2000), 1-25.
- Mullen, E. J., & Noe, R. A. (1999). The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their protégés?. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 233-242.
- Myers, S. A., & Johnson, A. D. (2003). Verbal aggression and liking in interpersonal relationships. *Communication Research Reports*, 20(1), 90-96.
- Myers, S. A., Mottet, T. P., & Martin, M. M. (2000). The relationship between student communication motives and perceived instructor communicator style. *Communication Research Reports*, 17(2), 161-170.
- Myers, S. A., & Rocca, K. A. (2000). Students' state motivation and instructors' use of verbally aggressive messages. *Psychological Reports*, 87(1), 291-294.
- Myers, S. A., & Rocca, K. A. (2001). Perceived instructor argumentativeness and verbal aggressiveness in the college classroom: Effects on student perceptions of climate, apprehension, and state motivation. *Western Journal of Communication*, 65, 113-137.
- Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2016). Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 59-71.
- Norton, R. W. (1978). Foundation of a communicator style construct. *Human Communication Research*, 4(2), 99-112.
- Norton, R. W., & Nussbaum, J. F. (1980). Dramatic behaviors of the effective teacher. *Communication Yearbook*, 4, 565-579.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4),

849-874.

- Pacleb, T. G., & Bocarnea, M. C. (2016). The relationship between leadership styles, leader communication style, and impact on Leader-Member Exchange Relationship within the Banking Sector in the United States. *Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management*, 275-287.
- Park, Y. C., & Park, H. S. (2016). Clinical competence and organizational socialization according to communication style of preceptors as perceived by new nurses. *Journal of Korean Academy of Fundamentals of Nursing*, 23(1), 42-50.
- Parks, M. R. (1994). Communicative competence and interpersonal control. *Handbook of Interpersonal Communication*, 2, 589-618.
- Patwardhan, V., & Venkatachalam, V. B. (2012). A study on career management issues of women managers in Indian hospitality industry. *Journal of Hospitality Application and Research*, 7(1), 67-80.
- Potter, W. J., & Emanuel, R. (1990). Students' preferences for communication styles and their relationship to achievement. *Communication Education*, 39(3), 234-249.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 493-509.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., Davis, L. M., & Koontz, K. A. (1980). Perceived power as a mediator of management communication style and employee satisfaction: A preliminary investigation. *Communication Quarterly*, 28(4), 37-46.
- Rocca, K. A., & McCroskey, J. C. (1999). The interrelationship of student ratings of instructors' immediacy, verbal aggressiveness, homophily, and interpersonal attraction. *Communication Education*, 48(4), 308-316.
- Rutherford, D. G. (1984). Mentoring hospitality managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(1), 16-19.

- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. (pp. 27-55). New York: Oxford University Press Inc.
- Samovar, L. A., Brooks, R. D., & Porter, R. E. (1969). A survey of adult communication activities. *Journal of Communication*, 19(4), 301-307.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 449-467.
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- Scandura, T. A., & Viator, R. E. (1994). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, 19(8), 717-734.
- Schein, E. H. (2003). Organizational socialization and the profession of management. *Organizational Influence Processes*, 36(3), 283-294.
- Schyns, B., Torka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2005). Examining gender similarity and mentor's supervisory status in mentoring relationships. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 13(1), 39-52.
- Sousa, P., Rouco, C., Nogueira, F., Carvalho, A., & Dias, D. (2015). The impact of leadership behaviors and communication styles of military leaders on the performance of followers. Paper presented at the Proceedings of the European conference on management, leadership & governance.
- Sollitto, M., & Cranmer, G. A. (2015). The relationship between aggressive

- communication traits and organizational assimilation. *International Journal of Business Communication*, 56(2), 278-296.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tinoco, J. K., & Arnaud, A. (2013). The transfer of military culture to private sector organizations: A sense of duty emerges. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(2), 37-62.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39-124.
- Webster, C. A. (2010). Increasing student motivation through teacher communication: Six essential skills every physical educator should master. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 81(2), 29-39.
- Wigley, C. J. (1998). Verbal aggressiveness. In J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. M. Martin, & M. J. Beatty (Eds.), *Communication and personality: Trait perspectives* (pp.191-214). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219.
- Williams, M., & Robert, L. Burden. (1997). *Psychology for language teachers*. Cambridge: Cambridge University Press.