

被信任的后遗症:感知上级信任的双路径研究*

王红丽

(华南理工大学工商管理学院,广东 广州 510640)

内容提要:赋予员工信任是让员工意识到自身价值的最好方式,也是对员工授权的关键。然而,员工对感知上级信任一定持欢迎态度吗?上级的信任是否会给员工的行为带来后遗症,现有研究对这一问题探讨较少。本文通过351份纵向配对样本数据的研究发现:(1)员工感知信任与下属的组织自尊感知和工作压力感知都显著正相关;(2)下属的组织自尊感知在员工感知上级信任与组织公民行为之间起中介作用,下属的工作压力感知在员工感知上级信任与强制性组织公民行为之间起中介作用;(3)互惠规范强度在组织自尊感知与下属的组织公民行为之间起正向调节作用,也即互惠规范强度越高,组织自尊感知与下属的组织公民行为之间的作用越强;互惠规范强度在工作压力感知与下属的强制性组织公民行为之间起正向调节作用,也即互惠规范强度越高,工作压力感知与下属的强制性组织公民行为之间的作用越强。本文构建了一个可系统考察员工对感知信任进行回报的双重行为路径,从而使人真正清楚“为什么社会交换包含意愿性行为(如组织公民行为)和非意愿性行为(如强制性组织公民行为)”,并进一步了解为什么在同样感知上级信任的情况下,作为回报,有些员工自愿地进行组织公民行为,而另一些员工则不情愿地做出强制性组织公民行为,以及什么样的过程机制导致了这些不同行为的出现。

关键词:感知上级信任 组织自尊感知 工作压力感知 组织公民行为 强制性组织公民行为

中图分类号:C931.3 文献标志码:A 文章编号:1002—5766(2018)06—0069—17

一、引言

组织对员工最好的尊重是信任(郑也夫,1999^[1];福山,2001^[2]),如果能够让员工感知到来自组织和领导的信任,这将是一种赋予员工责任的最优策略(Lau和Lam,2008^[3];Salamon和Robinson,2008^[4])。这在实践中,如海底捞的员工可以免费赠菜、视源的员工不用打卡、Netflix的员工可以自己决定休假等,都收获了颇为成功的管理效果;在理论研究中已经发现,赋予员工信任是让员工意识到自身价值的关键(Mishra和Mishra,2012^[5];Stevens,2010^[6]),能够显著激发员工积极的自我评价以及组织公民行为和个体绩效(Brown和Michael,2009^[7];Lau等,2014^[8]),其效果往往超越信任本身(Brower等,2009)^[9]。这表明,对员工来说得到信任十分重要,这将极大地驱动他们的行为,也正如哲学所言,“信任是一份尊重,更是一种美德”。2015年盖洛普调查显示,员工对在组织中被信任和被尊重的需求相比职场压力等反应更强烈。因此,“被信任(Felt Trust)”从以往强调

收稿日期:2018-01-21

*基金项目:国家自然科学基金青年项目“共享的信任感知还是异质化信任组合:工作团队中信任不对称的形成机制、影响效应及主动干预研究”(71402057)。

作者简介:(1984-),女,内蒙古呼和浩特人,博士,副教授,研究领域是信任、领导力以及员工创新行为,电子邮箱:bmhllwang@scut.edu.cn。

“信任发出(Trusting)”的研究中独立出来,成为行为唤起的重要前提(Brown等,2009^[7];Lau等,2014^[8])。

然而,“感到被信任”一定让人感到幸福吗?“能者多劳”“鞭打快牛”的事情在实际中总在不断发生,管理者往往将下属视为一台不知疲倦的机器,不断赋予其责任。表面看来,感知被信任仅与员工个体的认知相关联,从本质上说来则是关乎弱势一方如何对强势一方(上级)的信任进行解读的过程,来自强势一方的信任,不仅释放了价值信号,也释放了关于上下级的关系信号。这在已有研究中由于单纯强调单方向信任的“发出”,忽略了“接受者”解读这一重要方面(Lau等,2014)^[8]。Tyler和Blader(2003)^[10]指出,信任最重要的价值体现在对身份和地位的象征,能够满足人基本的社会需求。按照Blau(1964)^[11]的社会交换理论,在社会交换中,由于人们在掌握的资源数量、种类、质量以及稀缺程度等方面的情况是不对称的,于是在群体交换中,那些掌握着稀缺性资源或是拥有充足资源的人将具有相对较高的地位,而与可以灵活选择交换对象的优势方相比,处于资源匮乏状态的另一部分成员则无法选择或难以选择与他们进行交换的对象。因此,在进行社会交换时,如果交换的两方社会地位有着较大的差距,作为交换的回报,劣势方会选择向优势方尊敬、服从。结果为了获得利益,处于弱势地位的人会甘居臣属地位,也即构成了非自愿性的社会交换。因此,信任在这种不对称权力关系格局中,会对下属制造强烈的回报义务感,即便回报行为是非意愿的,但这样的行为(组织公民行为、强制性组织公民行为)可以维持其在上级心目中信任的形象。同时,员工对感知信任的回报行为,不仅与个体对感知信任的理解机制有关,还受个体所处组织环境的互惠规范强度的约束,前者使员工形成了对回报义务感的不同态度,后者则使员工更加坚定了对回报义务感的信念。

基于以上分析,本文着眼于探讨感知上级信任的员工作出回报行为的过程机制,研究结果可能产生的重要进展预计将在以下两个方面:(1)构建能够深入考察不同员工回报行为的双重路径。尽管过去也曾经有研究对信任的黑暗面进行过探讨,但这些研究没有考察信任的积极面和消极面如何同时存在,特别是以往研究较少关注感知上级信任与员工回报行为之间的逻辑联系(Gouldner,1960)^[12],尤其忽视了对强制性组织公民行为的考量。(2)对于为什么在同样具备感知上级信任时,有些员工自发地进行组织公民行为回报,而另一些员工则不情愿地做出强制性组织公民行为的情况进行实证研究,进一步也就能回答“为什么社会交换理论包含意愿性行为(如组织公民行为)和非意愿性行为(如强制性组织公民行为)”的问题。

二、理论基础与研究假设

“有关信任一定可以带来积极影响效应”是以往信任研究的基本逻辑框架,本文在此基础上想要进一步拓展探讨的是,员工得到信任究竟会对员工造成怎样的双重影响?员工感知信任如何帮助开启员工的心理阀门,这些心理阀门又如何决定员工的组织公民行为和强制性组织公民行为?强制性组织公民行为又会带来怎样的后果,引起怎样的连锁反应?

1. 感知信任与研究视角

在本文中,信任具有时间的双向性——既指向信任对象的过去,又决定信任双方未来的行为选择(卢曼,2005)^[13]。感知信任(Felt Trust or Feeling Trusted)是指行为双方对对方是否具有风险承担的意愿做出感知。如果下属感到上级派给了其一项相当重要的任务,这即是一个感知信任。因为只有上级本人才知道是否确实信任某个员工,因而所有从下属视角获得的来自上级的信任,都被看作是一种“感知信任”(Lau等,2007)^[14]。总体来说,信任益处的假设已经占据了言论与认知,这种正面因素扭曲认知的现象被视为“积极偏见”。然而,一些新观点已经向传统研究提出了挑战,近期研究已经表明,感到被信任有可能具有两面性,这不仅会让员工感觉自豪,也会给员工的工作

无形中施加压力(Baer等,2015)^[15]。Lyon和Porter(2010)^[16]认为,感知到信任就如同天上掉下来的馅饼,一般都暗含了给予者对于给予行为回报的期望,免费却不轻松。这恰恰是信任的黑暗面。真正的信任黑暗面并非源于信任措置,而是信任将被给予者置于不适且难以摆脱的交换困境中,被给予者只剩下不多既不太可行又不具备吸引力的回应选项(Lyon和Porter,2010)^[16]。信任的黑暗面或许将带来不良的后果,引发一系列后遗症,而要理解信任发挥作用并产生后果的过程,关键需要理解信任嵌入的社会交换的规范过程。信任与社会交换互为因果且是在交换过程中不断加强并得以稳定的结果,因此,信任无法脱离嵌入于社会交换过程的规范来独立指导个体行为。

2. 组织公民行为和强制性组织公民行为

在组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior, OCB)的积极面受到大量研究关注的同时,研究者也开始注意到虚假性组织公民行为的存在,Vigoda-Gadot(2007)^[17]所提出的强制性公民行为(Compulsory Organizational Citizenship Behavior, CCB)就被学者认定为独立于组织公民行为的另一种私利性行为。通过对组织公民行为边界的重新界定,Vigoda-Gadot将强制性组织公民行为定义为:当员工迫于来自主体、客体及环境的外界压力实施组织公民行为时,这种行为便会丧失自愿性进而转化为一种非自愿的公民行为。Vigoda-Gadot指出,在高的市场压力和高竞争氛围的环境中,管理者完全可能使用操控强迫员工表现出组织公民行为。这种被迫的非意愿公民行为,显然不同于Organ(1988)^[18]最早提出的三项组织公民行为基本前提,即:(1)组织公民行为是基于无私或利他的动因;(2)组织公民行为能够有效促进组织运作;(3)组织公民行为对员工最终有利。

那么,组织公民行为与强制性公民行为到底存在怎样的联系和区别呢?根据本文整理(如表1所示),组织公民行为是一种个人自愿性行为,组织公民行为实施与否,员工都不会受到惩罚;而强制性组织公民行为是一种非自愿性的行为,会带来上级与周围同事的赞扬,使员工得到精神上的满足,甚至可以使员工得到实质的组织酬赏。而不实施被期望的公民行为,则可能危及员工的晋升、考核成绩等(Motowidlo等,1986)^[19]。强制性公民行为也可以看作是员工面对外部压力表现出的“无声拒绝”。

表1 强制性组织公民行为和组织公民行为的比较

项目	强制性组织公民行为	组织公民行为
核心定义	强制性组织公民行为强调这些行为并非因员工具有良好的人格品质而自然展现,表现为组织公民行为只是为了达成某种目的(如逢迎、升迁、印象等):这种组织公民行为带有明显的工具性动机。 强制性组织公民行为强调这些行为是组织成员受到外部压力被迫表现出来的公民行为,倾向于认为员工是“好演员”	组织公民行为强调这些行为是组织成员的一种非正式的、无私利他的奉献行为,其既定的假设在于组织成员是基于其某种人格倾向或责任感来帮助他人或组织的。 组织公民行为强调这些行为必须是组织成员自觉自愿表现出来的公民行为,倾向于认为员工是“好士兵”
比较的参照物	不实施被期望的组织公民行为,可能危及自己的晋升、考核、职位等	实施与否都不会受到惩罚
行为结果	对组织而言可能都是有益的行为,对个人而言则可能会影响身心健康	对组织而言可能都是有益的行为,对个人而言由于是出于自愿,因而是有利于个体自身的
意愿性特点	非自愿性、非主动	自愿性、主动性

资料来源:本文整理

二者区别的关键在于是否出于自愿,这也是社会交换理论较为关心的问题。Bolino 等(2010)^[20]发现,组织的压力往往是下属组织公民行为的源头。而迫于“不得不做(Have to)或者必须做(Ought to)”的压力完全有可能引致员工的组织公民行为。因此,下级感知到上级信任,对一些员工而言,是鼓励其向更高标准靠拢;对另外一些员工而言,则是使其不惜使用强制性组织公民行为,非公正性地完成印象管理。结果是,组织公民行为这一为组织所期待的角色外行为出现的背后动机可能是非自愿的、被迫的。这种由于感知信任带来的压力所导致的强制性组织公民行为,有可能是信任所引发的后遗症。

3. 员工感知上级信任与组织自尊感知

自尊可被认为是自我评价,代表人们如何看待自我和自我被尊重的程度(Korman, 1970)^[21]。组织自尊(Organizational based Self-esteem, OBSE)是一个与工作环境有关的自我评价,是指员工在其所工作的组织中受人尊重的程度和自我感知价值的程度。组织自尊获取的重要途径是让员工参与组织管理(Pierce 等, 1989^[22]; Dirks 和 Skarlicki, 2004^[23]),并为员工提供发展机会(Gardner 等, 2004^[24]; Six 和 Sorge, 2008^[25])。组织自尊往往与积极情感存在正向联系(Lee, 2003)^[26],如感知组织自尊较高的组织成员相信他们在组织中会有更好的工作表现。已有研究指出,当员工感知上级信任时,员工的组织自尊会被激发,进而表现为较高的组织公民行为(Tracy 和 Robins, 2004^[27]; 潘孝富等, 2012^[28]; Hwang, 2012^[29])。在注重高权力距离的文化情景下,来自上级的信任对员工组织自尊有极为重要的影响。一方面,当上级地位越高,上级的评价越容易被接受,员工感知到的上级支持也越强(Jussim, 1992)^[30];另一方面,员工在感知上级信任之后会去考虑信任的归因,即“为何上级信任我”。无论上级信任是否与员工自己有关,员工往往会基于自我服务偏见的归因方式,从有利于自身的内部归因,将上级信任解读为对自身的积极评价。因此,Argyle(1958)^[31]指出,上级信任提高员工的自我评价后,使员工更加认可自我的努力,从而提高组织自尊感知;Lau 等(2014)^[32]的研究指出,在教师群体中,感知信任可以显著预测组织自尊的提升。Bowling 等(2010)^[33]针对组织自尊前置因素的元分析指出,来自上级和同事的支持是提高员工组织自尊的重要来源。据此可以推断,上级信任对员工通过自我评价获得的组织自尊具有重要作用。因此,本文提出如下假设:

H₁: 下级感知到的上级信任与下属感知到的组织自尊显著正相关。

4. 员工感知上级信任与工作压力感知

压力是一种与恐惧、愤怒、焦虑、抑郁、烦恼等不愉快的情绪相关的体验(Motowidlo 等, 1986)^[34]。工作压力感知(Perceived Job Stress)是心理学长期关注的现象,是指对超出正常适应情况的任何状况的主观评价(Lazarus, 1978)^[35]。也有研究从个体感觉出发给工作压力下定义,认为当个体被迫偏离正常的或其所希望的生活方式时,体验并表现出的不舒适感即构成了工作压力感知(Summers 等, 1995)^[36]。因此,工作压力感知是员工基于时间约束、自身能力以及其他资源约束,对自身工作超负荷的一种主观评价。上下级关系在本质上是任务导向和工具性的,上级借助信任传达的信息更多是工作导向而非关系导向(Lau 等, 2014)^[32]。理解清楚了这一点,也就不难理解员工为何会将感知信任解读为新增加的工作压力。同时,当上级给予员工信任是通过更多的授权来实现时,授权的职责甚至超出员工在组织当中的工作职责,员工面临的风险也会超过自己工作职责所对应的风险(Franke, 1993)^[37],自然会在工作中感知到更多压力。因此,本文提出如下假设:

H₂: 下级感知到的上级信任与下属感知到的工作压力显著正相关。

5. 组织自尊感知与组织公民行为

组织自尊反映了个体对自身在组织当中所扮演角色价值的感知(Pierce 等, 1989)^[22]。当员工

感知到上级的信任和支持时,就像在组织内获得了较高地位一样,激励员工继续维持该地位。一般而言,高组织自尊感的员工会花费额外的努力用于提高工作表现,以此进一步证实其在组织中的价值。已有实证研究论证了组织自尊感与组织公民行为之间的显著正相关关系(Chattopadhyay, 1999)^[38]。按照社会交换理论,员工一旦感受到他们在组织中的重要性和价值所在,就会更加确保工作的质量以维持这一现状(Sashkin等,1982)^[39]。此外,高组织自尊感的个体,也会倾向于认为他们对自身的工作行为有更高的控制权和影响力,从而激励其通过角色外行为维持在组织中的重要性和现状(Reynolds,1982)^[40]。组织公民行为在本质上是例外的随意的行为,组织公民行为的执行与否,取决于员工的意愿以及是否拥有足够的丰富资源。当员工感知到较高的组织自尊,并因组织支持而获得足够的组织资源时,他们会有更高的组织公民行为(Bowling等,2010)^[33]。因此,本文提出如下假设:

H₃:下属的组织自尊感知与组织公民行为显著正相关。

6. 工作压力感知与强制性组织公民行为

早期资源保存理论(Hobfoll,1989)^[41]提出一个较为系统的模型来解释压力。该理论的基本原则是人们会努力去保存、保护和获取重要的资源,因为资源的实际损失或潜在损失都会威胁到他们。这意味着,所有感知到的资源损失,无论是否实际发生都会产生压力。大量实证研究表明,当个体在工作中损失资源时会产生压力(Shirom,1989^[42];Kessler等,1988^[43])。

那么员工感知信任后如何导致资源损失呢?上级信任员工,必然会对员工各方面的工作表现都有高期望,员工也会拼尽全力去维护其在上级心目中可被信任的地位,在这个过程中,员工的体验极有可能是舒适的,用于调适不舒适感觉的过程,就会表现为员工心理资源的损失。这种心里资源的损失将导致不良的后遗症。当下属心理上产生不舒适感时,他们将倾向于采取例如降低工作努力程度、懈怠等措施以实现新的平衡(汪林等,2009)^[44];或者为维持现有工作岗位和工作环境,采取表层扮演进行自我调控(Grandey,2000)^[45],即员工违背自身真实感受去服从领导和同事的意愿,表现出与组织期望一致的行为。对于员工而言,员工感知工作压力的时候,可能觉得上班已经很累,很想回家休息,这是员工本身内心的意愿。但是,为了“不辜负”上司对自己的信任,员工仍然会强迫自己继续加班或者陪上司应酬。从动机角度来说,这就是典型的受控而非自动机驱使的组织公民行为,具有明显的强制性,即不得不去做出某些行为。其主要目的是为了取悦上司,获取外部支持,是一种受控动机驱动的非自主决定行为。员工难以对互惠义务说“不”,因为拒绝意味着被上司信任的亲密关系无法维系。换言之,此种情境下的社会交换,是一种困在“必须互惠”社会交换规则之中的社会交换。特别是在感知工作压力时,员工所做出的互惠行为往往会迫于社会压力而做出被动响应(Cain等,2014)^[46]。因此,当下级感知压力时,迫于保住职位和免受压制,会在众人面前“扮演”组织公民的角色,也即,感知到工作压力的员工屈服于现状,会表现出更高的强制性组织公民行为。因此,本文提出如下假设:

H₄:下属的工作压力感知与强制性组织公民行为显著正相关。

7. 组织自尊感知的中介作用

基于上述讨论,上级信任包含了赞美、荣誉、认可和积极反馈,员工一旦意识到上级信任,就会朝着上级期望的方向努力,也愿意付出额外的劳动。这恰恰是提升的组织自尊在发挥重要作用。上级信任作为员工工作的反馈,会被员工作为是对其工作完成状况的肯定和认可(Magnusson和Endler,1977)^[47]。因此,下属会更加认同自身在组织当中的价值,会感知到更高的组织自尊,确信自己之前的工作可以取得有效回报。已有研究表明,基于组织的自尊会对员工的组织行为产生重要的影响作用(Chattopadhyay,1999)^[38],员工的组织自尊感提升后,往往会付出超出自己职责范围

的努力去回报上级和组织(Bolino等,2013)^[48],也即表现出组织公民行为。组织自尊将在上级信任和组织公民行为之间起中介作用。组织自尊常常作为中介变量出现在许多研究中。按照社会交换理论,下属感受到的上级信任的程度越高,其能感知到的组织自尊也越高,就越愿意把额外的精力投入上级分配的任务当中,而感知到的组织自尊在一些研究中已经被当作中介变量进行检验。因此,本文提出如下假设:

H₅:下属的组织自尊感知在员工感知上级信任与组织公民行为之间起中介作用。

8. 工作压力感知的中介作用

当下属感知到被上级信任时,同时也能感知到包含在信任之下的上级的高期望和高要求。相较于下属对上级的信任,上级对下属的信任重点在于工作的完成(Lau等,2014)^[8]。该过程将导致员工感到不舒适,因为他们被迫偏离了正常的生活轨道或无法得到想要拥有的生活,从而导致工作压力(Hwang,2012)^[29]。

信任作为一种情感,本身就包含着社会交换义务,这种互惠规则会使人们的选择余地受限,甚至无法选择拒绝。因此,强势一方越是信任,弱势一方感知的工作压力越大,所制造的回报压力就越强。弱势一方无法拒绝的义务规范恰恰构成了“强制”的意义内涵(Coyle-Shapiro等,2004)^[49],这份强制性内涵将有可能引发不良的后遗症,促使弱势方为了表达不满、对抗外部压力而通过行为做出无声的拒绝,或者是为了达成某种目的、保证自身利益而做出带有明显的目的性动机的行为,也即强制性组织公民行为。工作压力在上级信任和强制性组织公民行为之间发挥中介作用。因此,本文提出如下假设:

H₆:下属的工作压力感知在强制性组织公民行为与员工感知上级信任之间起中介作用。

9. 互惠规范强度的调节作用

规范(Norm)是指群体内成员确立的一系列非正式的适宜的行为标准(Argote,1989)^[50]。组织成员执行这套非正式标准的程度,即为规范强度(Norm Strength)(De Jong等,2014)^[51]。Magnusson和Endler(1977)^[47]指出,人们往往没有明确的处在组织中的目的,对于行为的适宜性并不具有清晰的认识。基于这一点,当组织的规范强度越是明确时,越是能够规范人们的行为,并代替控制成为一种规范(Bowen等,2004)^[52]。

当下级将得到的上级信任解读为提高的组织自尊时,倾向于通过践行额外的努力——组织公民行为,来巩固自身在组织中的价值。组织中互惠规范强度越高,员工越会认为这种行为是组织所需要且合宜的行为。另一方面,当员工将上级信任解读为无形中提高的工作压力时,也倾向于通过采取非意愿性的公民行为——强制性公民行为,来维持被信任的形象。组织中互惠规范强度越高,员工越会认为这种回报是必须的。因为员工一旦试图做出违背上司信任并不利于组织规范的行动时,员工会受到组织的排挤和孤立(Kim等,2006)^[26]。最终,多数员工会选择继续忍受压力,继续违心去表现组织公民行为,即通过实施强制性组织公民行为,来维护自身的形象和利益,并延续上级的信任。因此,当下级所在组织的互惠规范强度越强,员工越是难以摆脱组织规范的束缚,从而去践行在组织看来是合宜的组织公民行为,无论这种行为是否出自于自愿。因此,本文提出如下假设:

H₇:互惠规范强度在组织自尊感知与下属的组织公民行为之间起正向调节作用。也即互惠规范强度越强,越能够增强组织自尊感知与下属的组织公民行为之间的作用。

H₈:互惠规范强度在工作压力感知与下属的强制性公民行为之间起正向调节作用。也即互惠规范强度越强,越能够增强工作压力感知与下属的强制性组织公民行为之间的作用。

综上所述,本文提出一个包含中介调节效应的研究模型,如图1所示。

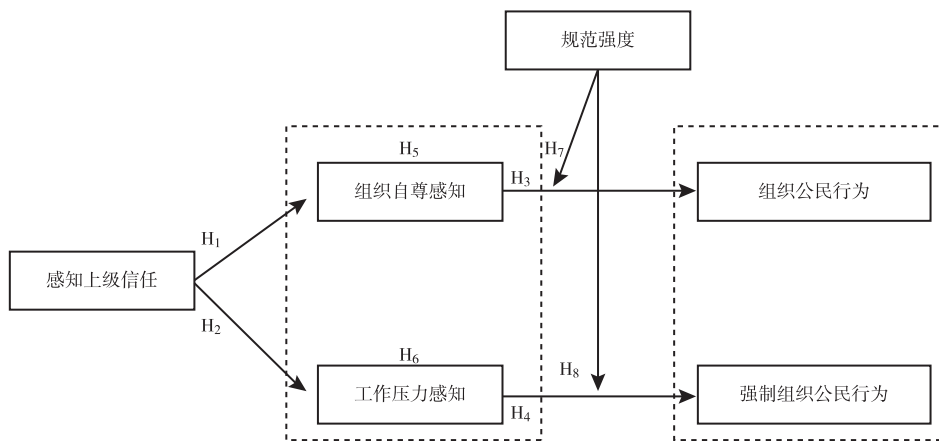


图1 本研究的概念模型

资料来源:本文绘制

三、研究设计

1. 数据搜集和样本选择

本文使用的数据源于广东、上海及周边地区的48家企业的65个团队发放的问卷。这些企业涉及服装设计和加工、塑料卷膜生产、平板玻璃生产等。团队调查规模均在5~8人之间。本研究共回收问卷400份,剔除有缺失值或答案有明显规律性的无效问卷49份;最终保留了来自36家企业45个团队的总计351份有效问卷,有效回收率87.75%。

很多变量要求员工进行自主报告,这会导致较高的自我报告偏差,因此,本文在数据收集方面采用三阶段纵向调查法,也即员工的感知信任、工作压力感知、组织自尊感知、组织公民行为、强制性组织公民行为分别在不同时间进行测量。第一阶段,借助企业人力资源部门的协助,实地发放了“感知信任”和“互惠规范强度”的问卷,并在问卷的末尾要求各位填答人员填写了E-mail信息;三个月以后通过电子邮件对已经回收了问卷的人员发放第二阶段的“感知信任”“组织自尊感知”和“工作压力感知”电子问卷,有个别没有及时通过邮箱返回的人员,本文通过人力资源部门的协助又获得了其第二轮填答;而后在三个月之后对于已经回收问卷的人员发放了第三轮问卷,这一轮主要由人力资源部门帮忙发放,人力资源部门针对第一轮填答人员,要求相关人员填写“感知信任”“组织自尊感知”“工作压力感知”“强制性组织公民行为”问卷,要求其对应的上级填写了有关下属的“组织公民行为”问卷。

个体样本(N=351)的统计特征如下:性别(男性63%、女性37%);年龄(25岁以下占29%,26~36岁占66%,36岁以上占5%);教育背景(研究生占6%,本科占62%,专科占28%,高中以下占4%);工作年限(1年以下占10%,1~3年占40%,3~5年占27%,5年以上占23%);工作属性(全职占89%,兼职占11%);企业性质(民企占100%),其中家族企业占比15.3%,领导级别分别为小组长、团队领导、部门经理或项目组组长,其中项目组组长占比为72%。

2. 变量测量

本文采用社会称许偏差问卷鉴别共同方法偏差(CMV),除此以外,其他问卷均采用Likert五分量表,从1~5分别代表从强烈反对到强烈同意的不同等级。

(1)感知信任。本研究采用Gillespie(2003)^[53]的10条目测量量表。由于感知信任(Feeling Trusted or Felt Trust)是对另一方愿意承担风险的感知。基于这一定义,本文采用Gillespie

(2003)^[53]的行为信任库来调查员工的感知上级信任,问题围绕员工是否觉得上级在工作上依赖他们,是否愿意分享敏感信息等进行调研。具体条目示例为“我的直接上司觉得重要的事,他会设法令我参与及产生影响力”等。由于Lau等(2014)^[8]已经采用该量表在中文情境下进行了调查,因此,在对Gillespie(2003)^[53]的10个条目进行中文翻译后,也联系了Lau等(2014)^[8]来确认中文翻译的准确性。Lau等(2014)^[8]提供了他们的中文翻译量表,在比对之后正式确认了本研究的翻译量表,并对这一量表进行了翻译并在澳门进行了调研,数据结果也表现出了较好的信效度,感知信任的Cronbach's α 为0.93。

(2)组织自尊。采用Pierce等(1989)^[22]提出的10个条目的测量量表,包含“我在组织里举足轻重”等。

(3)工作压力。采用Motowidlo等(1986)^[34]开发的三个条目的测量量表,包含“我的工作极具压力”等。

(4)组织公民行为。采用Williams等(1991)^[54]的九个条目的测量量表,包含“若需要,他愿意为同事分担部分工作”等。这一变量由上级来填写。

(5)强制性组织公民行为。采用Vigoda-Gadot(2007)^[17]的五个条目的量表。包括“迫于上司的压力,我要付出额外的努力来满足其工作要求”等。

(6)互惠规范强度。本文基于De Jong等(2014)^[51]开发的八个条目测量量表,针对本研究进行了修改,包括“我们在工作中具有回报上级的态度很重要”等。由于规范强度原来的八个条目的测量对象是团队成员之间,本文的调查对象是员工和上级之间,特别是员工与上级相关的权力和义务的规范共识是本文想了解的,故在坚持原有条目的基本含义的同时,采取了Referent-shift的调整,即将原来条目中的团队(Team)全部转变为上级,然后将翻译结果和调整结果提供给本领域两位权威专家来审定;在专家审核通过后,对一部分MBA学生群体进行了抽样调查(Reynolds, 1982)^[40]。

四、研究结果

1. 信效度检验

变量的信度以Cronbach's α 内部一致性系数来检验,其中感知信任为0.929,组织自尊为0.933,工作压力为0.731,互惠规范强度为0.934,强制性组织公民行为为0.734,组织公民行为为0.941,这些结构变量的Cronbach's α 值明显高于推荐的临界值(0.7),表明本研究的六个变量在所采用的样本数据中表现出了很好的内部一致性特征,问卷具有较好的信度。

进一步,本研究运用验证性因子分析,检验主要变量间的区分效度。Mplus验证性因子分析的结果如表2所示,六因子模型与数据拟合效果($X^2/df = 2.21$; $CFI = 0.983$; $TLI = 0.976$; $RMSEA = 0.059$; $SRMR = 0.059$)最为理想。这说明本研究的六个变量代表六个不同的构念。尽管本研究也采取了包括隐匿研究目的和变量名称、社会称许性测量、题项错配、引入反向题、自评与他评以及跨时间段检测等措施,共同方法偏差仍在所难免。为此,本研究根据Podsakoff等(2003)^[55]建议的方法,在六因子结构基础上增加被测构念构成的潜在因子,构建一个七因子模型结构。通过对比潜在因子控制前后的模型,发现七因子模型的 X^2 改变量($\Delta X^2 = 6.451$, $\Delta df = 2$, ns)并不显著,且其他适配指标的变化量均未超过0.01,显示共同方法偏差对本研究并不构成威胁。除此而外,由于感知信任、组织自尊、工作压力、互惠规范强度、强制性组织公民行为这五个变量均为员工自评,也对这五个变量的区分效度单独进行了检验,检验结果为: $X^2/df = 2.26$; $CFI = 0.993$; $TLI = 0.996$; $RMSEA = 0.049$; $SRMR = 0.051$ 。

表 2 Mplus 验证性因子分析结果

因子模型	X^2	df	X^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
六因子 <i>l</i>	2052	930	2.21	0.059	0.059	0.983	0.976
五因子 <i>h</i>	2503.581	935	2.68	0.069	0.061	0.837	0.827
五因子 <i>g</i>	2229.051	935	2.38	0.063	0.072	0.866	0.858
五因子 <i>f</i>	2507.177	935	2.68	0.068	0.071	0.837	0.827
四因子 <i>e</i>	2957.576	990	2.99	0.078	0.079	0.79	0.779
四因子 <i>d</i>	2677.717	990	2.70	0.073	0.07	0.819	0.81
三因子 <i>c</i>	3230.891	942	3.43	0.083	0.081	0.762	0.75
三因子 <i>b</i>	3238.802	942	3.44	0.083	0.08	0.761	0.749
一因子 <i>a</i>	4047.623	945	4.28	0.097	0.094	0.678	0.662

注: $N=351$; *l*. 感知信任; 感知组织自尊; 工作压力; 组织公民行为; 强制性组织公民行为; 互惠规范强度; *h*. 感知信任 + 感知组织自尊; 工作压力; 组织公民行为; 强制性组织公民行为; 互惠规范强度; *g*. 感知信任; 感知组织自尊; 工作压力 + 强制性组织公民行为; 组织公民行为; 互惠规范强度; *f*. 感知信任; 感知组织自尊; 工作压力; 强制性组织公民行为 + 组织公民行为; 互惠规范强度; *e*. 感知信任 + 感知组织自尊; 工作压力; 强制性组织公民行为 + 组织公民行为; 互惠规范强度; *d*. 感知信任 + 感知组织自尊; 工作压力 + 强制性组织公民行为; 组织公民行为; 互惠规范强度; *c*. 感知信任 + 感知组织自尊; 工作压力 + 强制性组织公民行为 + 组织公民行为; 互惠规范强度; *b*. 感知信任 + 感知组织自尊 + 组织公民行为; 工作压力 + 强制性组织公民行为; 互惠规范强度; *a*. 感知信任 + 感知组织自尊 + 组织公民行为 + 工作压力 + 强制性组织公民行为 + 互惠规范强度

资料来源: 本文整理

2. 描述性统计及相关性分析

变量的描述性统计为本文进一步论证假设提供了一定的证据。结果如表 3 所示。

表 3 相关分析结果

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
LEVEL 1											
性别	1.37	0.48	1								
年龄	1.76	0.53	0.022	1							
教育背景	2.31	0.65	0.116 *	-0.029	1						
工作年限	2.62	0.95	0.152 **	0.465 **	0.161 **	1					
工作属性	1.11	0.31	-0.092	-0.092	-0.02	-0.243 **	1				
感知信任	2.76	0.70	-0.048	-0.003	0.054	0.029	0.024	1			
组织自尊感知	2.53	0.72	-0.179 **	-0.145 **	0.01	-0.201 **	0.126 *	0.508 **	1		
<i>CCB</i>	2.75	0.73	-0.064	0.019	-0.024	-0.049	0.022	0.402 **	0.422 **	1	
<i>OCB</i>	2.43	0.70	-0.238 **	-0.106 *	-0.036	-0.273 **	0.167 **	0.572 **	0.556 **	0.510 **	1
工作压力感知	2.90	0.79	0.026	0.043	0.003	0.039	0.012	0.463 **	0.413 **	0.592 **	0.430 **

续表 3

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
LEVEL 2											
所处行业	2.625	1.212									
互惠规范强度	2.42	0.72	-.238**	-.120*	1						

注: $N = 351$; *, ** 分别表示在 5%、1% (双侧) 水平上显著相关; 组织公民行为 = Organizational Citizenship Behavior, OCB; 强制性组织公民行为 = Compulsory Organizational Citizenship Behavior, CCB

资料来源: 本文整理

3. 假设检验

首先, 在加入员工的性别、年龄、工龄、工作属性等控制变量后 (结果如表 4 所示), 感知信任对组织自尊感知的回归系数为 $\beta = 0.505 (p < 0.01)$, 因此员工感知信任对员工组织自尊感知存在显著正向影响, 假设 H_1 于是得证; 感知信任对工作压力感知的回归系数为 $\beta = 0.467 (p < 0.01)$, 因此, 员工感知信任对员工工作压力感知存在显著正向影响, 假设 H_2 得证; 组织自尊感知对组织公民行为的回归系数为 $\beta = 0.518 (p < 0.01)$, 因此, 组织自尊感知对组织公民行为存在显著正向影响, 假设 H_3 由此得证; 最后, 工作压力感知对强制性组织公民行为的回归系数为 $\beta = 0.596 (p < 0.01)$, 即工作压力感知对强制性组织公民行为有显著正向影响, 假设 H_4 得证。由此, 本研究的假设 H_1 、假设 H_2 、假设 H_3 、假设 H_4 均得到支持。

表 4 回归分析结果

变量	组织自尊感知		工作压力感知		组织公民行为		强制组织公民行为	
	M1	M2	M1	M2	M1	M2	M1	M2
控制变量								
性别	-0.156	-0.115	0.024	0.051	-0.164	-0.093	0.076	-0.057
年龄	-0.071	-0.058	0.032	0.041	0.026	0.061	0.077	0.035
教育背景	0.049	0.011	-0.003	-0.028	-0.004	-0.011	0.057	-0.014
工龄	-0.134	-0.166	0.026	0.005	-0.258	-0.155	0.046	-0.082
工作属性	0.073	0.053	0.024	0.01	0.078	0.045	0.121	-0.011
前因变量								
感知上级信任		0.505**		0.467**	0.57**	0.136*	0.52*	0.161*
中介变量								
组织自尊感知						0.515**		
工作压力感知								0.521**
R^2	0.061*	0.561**	0.011	0.22**	0.446**	0.601**	0.17**	0.398**
ΔR^2	0.045*	0.494**	0.003	0.216**	0.323**	0.486**	0.162**	0.302**
F	5.579**	75.548**	0.23	16.134**	46.148**	168.697**	11.754**	33.99**
F 变化	5.579**	393.65**	0.23	95.341**	200.236**	212.96**	67.327**	116.728**

注: $N = 351$; *, ** 分别表示在 5%、1% (双侧) 水平上显著相关

资料来源: 本文整理

其次,在验证组织自尊感知及工作压力感知的中介作用时,本文采用了多层次的回归分析方法(Hierarchical Regression Modeling, HRM)。基于 Baron 等(1986)^[56]提出的方法,当自变量对因变量具有显著影响、自变量对中介变量具有显著影响,并且中介变量对因变量具有显著影响时,将自变量与中介变量同时加入回归方程解释因变量,当中介变量的作用显著而且自变量的作用消失时,可以认为存在完全中介作用,或自变量的作用减弱,则可以认为存在部分中介作用。如表 4 所示,感知信任与组织公民行为之间显著正相关($\beta = 0.57, p < 0.01$),感知信任对组织自尊感知之间显著正相关($\beta = 0.505, p < 0.01$),组织自尊感知对组织公民行为之间显著正相关($\beta = 0.518, p < 0.01$)。在加入中介变量(组织自尊感知)后,感知信任对组织公民行为的影响因素减弱($\beta = 0.136, p < 0.05$),同时,组织自尊感知与组织公民行为之间显著正相关($\beta = 0.515, p < 0.01$)。因此,员工组织自尊感知在员工感知信任和员工组织公民行为之间具有部分中介作用,假设 H₅ 由此得到支持。感知信任与强制性组织公民行为之间呈现出正向显著关系($\beta = 0.052, p < 0.05$),感知信任与工作压力感知之间也同样呈现正向显著关系($\beta = 0.467, p < 0.01$),工作压力感知对强制性组织公民行为也是显著正相关关系($\beta = 0.521, p < 0.01$)。在通过工作压力感知作为中介调节后,感知信任对强制性组织公民的影响仍然显著,但影响因素变小($\beta = 0.161, p < 0.05$),同时,工作压力感知与强制性组织公民行为之间显著正相关($\beta = 0.521, p < 0.01$)。因此,员工工作压力感知在感知信任和强制性组织公民行为之间具有部分中介作用,假设 H₆ 由此得到支持。

最后,基于 Toothaker(1993)^[57]检验调节变量的方法,依次将控制变量、自变量及调节变量引入回归方程,随后再将“互惠规范强度 × 组织自尊”和“互惠规范强度 × 工作压力”的乘积项进入回归方程,考察团队层次互惠规范强度变量的调节作用,并采用总体中心化的策略处理个体层面的数据。在检验过程中,为判断各项显著性,分别对回归系数、R² 值进行检验。跨层次调节效应借助 HLM 软件来分析,结果如表 5 所示。交互项“互惠规范强度 × 组织自尊感知”与组织公民行为显著正相关($\gamma = 0.563, p < 0.01$),因此,互惠规范强度存在调节作用,即互惠规范强度程度越高,组织自尊感知和组织公民行为之间的作用强度也会越高,假设 H₇ 由此得证;“互惠规范强度 × 工作压力感知”与强制性组织公民行为显著正相关($\gamma = 0.504, p < 0.01$),因此,互惠规范强度存在调节作用,即互惠规范强度程度越强,工作压力感知和强制性组织公民行为之间的作用程度也会越强,假设 H₈ 由此得证。

表 5 组织自尊感知、工作压力感知和互惠规范强度对组织公民行为、强制性组织公民行为的 HLM 回归分析结果

结果变量	组织公民行为		强制性组织公民行为	
	M1	M2	M1	M2
个体层次				
截距项	3.58 **	3.77 **	3.78 **	3.57 **
控制变量				
性别	-0.193	-0.019	-0.061	-0.016
年龄	0.014	0.057	0.051	0.041
教育背景	0.023	-0.004	-0.002	-0.003
工龄	-0.226	-0.088	-0.07	-0.036
工作属性	0.095	0.018	0.005	-0.024
组织自尊		0.508 **		
工作压力				0.556 **

续表 5

结果变量	组织公民行为		强制性组织公民行为	
	M1	M2	M1	M2
模型				
团队层次				
互惠规范强度		0.499**		0.386**
组织自尊均值		0.471**		
工作压力均值				0.582**
互惠规范强度 * 组织自尊均值		0.563**		
互惠规范强度 * 工作压力均值				0.504**
方差构成	9.266**	335.54**	0.645**	81.52**
$R^2_{level-1}$	0.119*	0.777**	0.009	0.423**
$\Delta R^2_{level-1}$	0.113*	0.653**	0.08*	0.403**
$R^2_{level-2}$	0.33	0.14	0.24	0.32
$\Delta R^2_{level-2}$	0.3	0.1	0.2	0.3

注: $N=351$; *、** 分别表示在 5%、1% (双侧) 水平上显著相关

资料来源: 本文整理

除此以外,为进一步进行曲线斜率的简单估计,本文运用了 Aiken 等以调节变量均值加减一个标准差为限的方法。如表 6 所示,在高的互惠规范强度下,组织自尊对组织公民行为的间接效应的差异值是 0.046,显著,在 95% 的置信区间内 Bootstrap 估计发现 [0.049, 0.348] 排除了 0 值,但间接效应值在低的互惠规范强度下为 0.041,不显著,且置信区间 [-0.077, 0.359] 包含了 0 值。同时,在高的互惠规范强度下,工作压力感知和强制性公民行为之间的间接效应的差异值是 0.052,显著,在 95% 的置信区间内 Bootstrap 估计发现 [0.014, 0.831] 排除 0,但间接效应值在低的互惠规范强度下为 0.039,不显著,且置信区间 [-0.011, 0.926] 包含了 0 值。假设 H_7 和假设 H_8 再次得到了支持。在互惠规范强度 (+ sd , - sd) 的范围内,为揭示调节效应的具体影响,本文进一步绘制了中心化后的交互效应图,如图 2 所示。

表 6 互惠规范强度在各变量间调节效应

变量	调节变量	间接效应	标准差	95% 置信区间	
				下限	上限
组织自尊与组织公民	+ 标准差	0.046*	0.062	0.049	0.348
	- 标准差	0.041	0.055	-0.077	0.359
	<i>Difference</i>	0.032*	0.044	0.347	0.472
工作压力与强制性组织公民	+ 标准差	0.052*	0.089	0.014	0.831
	- 标准差	0.039	0.064	-0.011	0.926
	<i>Difference</i>	0.049*	0.093	0.342	0.448

注: $N=351$; 结果基于 1000 个 bootstrap 样本; *、** 分别表示在 5%、1% (双侧) 水平上显著相关; + / - 标准差 = + / - “1” 标准差

资料来源: 本文整理

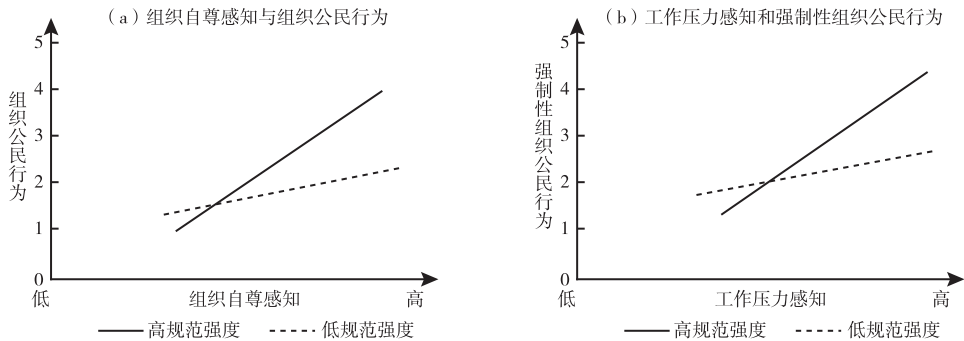


图2 互惠规范强度在组织自尊感知与组织公民行为、工作压力感知与强制性组织公民行为之间的调节效应
资料来源:本文绘制

五、结论及启示

1. 结论

Blau(1964)^[11]认为,信任与行为相关,即个体被他们所期望的回报所激励而引发相应的行为。然而,社会交换理论蕴含的规则和规范,也成为信任黑暗面滋生的土壤,有可能引发不良的后遗症。本研究尝试揭示在社会交换理论框架下,员工对于感知上级信任所进行的双重行为选择:组织公民行为回报路径和强制性组织公民行为回报路径。研究结果与本文理论预期基本一致,感知上级信任借由组织自尊感知引发员工的组织公民行为,同时感知上级信任会借由工作压力感知引发员工的强制性组织公民行为;互惠规范强度在其中发挥重要的调节作用,表现为高的互惠规范强度会加强组织自尊感知与组织公民行为的正向影响关系,以及工作压力感知和强制性组织公民行为的正向影响关系。本文为信任的“积极偏见”(Skinner,2014)^[16]提供了新的证据,揭示了员工回报行为的双重机制过程,对这一过程的分析提供了新的考察角度,同时,也将为企业的实践管理工作提供理论上的建议和实践上的指导。

2. 理论意义

第一,本文揭示了员工感知上级信任的双重路径机制。研究发现,感知上级信任是导致员工产生双重心理,并进一步引致员工组织公民行为和员工非组织公民行为的关键前置变量。这印证了本文的理论推演,也同时可以回答“为什么在同样感知上级信任的情况下,有些员工自发地进行组织公民行为回报,而另一些员工则不情愿地做出强制性公民行为”这一问题。这一研究结论其实多少是出人意料的:原来一直强调的信任对积极态度和行为的影响作用是“言过其实”的,上级对下属的信任很大程度上要通过下属的感知进行传导,如果员工对感知信任的解读不能改变其消极认知,那么对感知信任的消极认知,即工作压力感,就会导致非意愿性行为(强制性组织公民行为)。本文所预测的中介变量——组织自尊感知比工作压力感知更能驱动员工组织公民行为,路径效应更为明显。可结果没有得到验证,感知组织自尊与组织公民行为的路径系数为0.508($p < 0.01$),小于工作压力感知引起强制性组织公民行为的路径系数0.556($p < 0.01$)。这恰恰证明,员工对“忧”的感知要大于对“喜”的判断,来自上级的信任极有可能驱逐了员工本应该更多的意愿。同时,这一研究结果也进一步呈现了文献描绘的信任将人置于“喜”和“忧”共存的窘境(Salamon和Robinson,2008^[4];Mishra等,2012^[5])。独立、相反的情绪可以共存,这是在认知心理学中得到承认的。员工得到信任可能恰恰是一种“欲罢不能”“欲说还休”的状态,其感知自尊和感知工作压力共存的心情就不难理解,组织公民行为和强制性组织公民行为相互共存也自然就在情理之中。

第二,本文进一步丰富了组织公民行为和强制性组织公民行为的研究。一方面,已有文献中尚

未看到组织公民行为和强制性公民行为同时被验证的研究,本研究证实组织公民行为和强制性公民行为可以同时存在,不仅有效回应了 Bolino 等(2013)^[48]在组织公民行为领域对其定义、前置因素的持续反思,也进一步拓展了 Bolino 等单方面对积极的或消极的组织公民行为的研究。Bolino 等指出,员工可能源于维持形象、得到奖赏的目的,或组织中的公民压力而执行组织公民行为,组织公民行为的出现可能包含了多元动机。这也说明,不同动机的组织公民行为完全有可能同时出现于同一情境。另一方面,对于强制性组织公民行为,既有研究将其定义为外在压力强制员工做出公民行为,这些外在压力一般是管理者的羞辱风格、压抑的组织氛围等。本研究提供了形成强制性组织公民行为的另一来源,当员工置身于珍视、无奈却又无法拒绝信任的复杂情绪中,当员工将信任解读为增加的工作压力时,当组织中有着较强的互惠规范时,极有可能促使员工产生强制性公民行为,这也正是被信任所导致的后遗症。

第三,本文进一步丰富了社会交换理论的内涵。根据社会交换理论(Blau,1964)^[11],互惠是驱动社会交换发生的重要机制,而以往的信任研究大多强调了互惠发生的自愿性、对等性过程(Lau 等,2014)^[8],尚未有研究关注社会交换行为可能是非自愿的、不愉快的、有压力的。社会交换理论认为,人类社会的原则是互相帮助,别人给了你好处你要回报,而其中一条最重要的原则是人们总是尽量使自己的社会交往给自己提供最大报酬。但是,这样的社会交换过程可能忽略了社会交换关系所嵌入的上下级不对等权力结构,这种结构下不是员工自主决定是否回报上级,而是无法拒绝回报上级。因此,将信任置于上下级权力结构中,能够深化对下属感知上级信任回报的认识,丰富对社会交换理论的认识。

3. 管理启示

第一,关注员工感知信任后的心理状态,是有效阻止感知信任让员工产生强制性组织公民行为、防止后遗症出现的途径之一。强制性组织公民行为最终损害的是员工对组织的认知及其心理健康。本文结果显示,员工感知信任会对员工产生工作压力感,这一感知对个体强制性组织公民行为的影响结果,依赖于员工感受到的团队互惠规范强度的高低;但同时,员工感受到的团队互惠规范强度的高低,也会正向促进组织自尊向组织公民行为的传导路径。这意味着,互惠规范强度高低只会在员工原有心理基础上起到进一步“催化”作用,却不会扭转员工对信任的心理认知。

第二,识别员工的真实意愿有助于组织杜绝可能的“员工先好后坏”现象。本文针对组织公民行为和强制性组织公民行为的区分,虽然具备理论意义,但对企业管理来说,管理者可能并不在意员工做的是哪类组织公民行为,因为两者在结果上都对企业有一定的帮助。然而,根据关涛和康海华(2017)^[58]的研究,员工在企业组织中普遍存在“先好后坏”现象,也即员工在工作场所和个人生活领域的既往善行,如组织公民行为、组织关爱、见义勇为等,导致员工以此作为道德许可,为后来的工作偏差行为提供借口。据此本文认为,强制性组织公民行为由于是员工非自愿的组织公民行为,更有可能成为员工日后偏差行为的道德许可,促使员工在获得道德凭证后放松对自身的要求,进一步产生对组织不利的行为。因此,在短期内仅从组织公民行为结果来看,似乎不需要关注员工施行组织公民行为的真实意愿,但在长期内,识别员工的真实意愿有助于组织杜绝可能的“员工先好后坏”现象,避免信任后遗症的出现。

参考文献

- [1] 郑也夫. 信任:溯源与定义[J]. 北京社会科学,1999,(4):118-123.
- [2] 福山. 信任:社会美德与创造经济繁荣[M]. 海口:海南出版社,2001.
- [3] Lau D C, Long W L. Effects of Trusting and Being Trusted on Team Citizenship Behaviours in Chain Stores[J]. Asian Journal of Social Psychology, 2008, 11, (2):141-149.
- [4] Salamon S D, Robinson S L. Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance[J]. Journal of Applied Psychology, 2008, 93, (3):593-601.
- [5] Mishra A K, Mishra K E. Positive Organizational Scholarship and Trust in Leaders[J]. The Oxford Handbook of Positive

Organizational Scholarship. New York:Oxford University Press,2012,(11):449-461.

[6]Stevens J M. The Human Equation: Building Profits By Putting People First[J]. Academy of Management Executive,2010,43,(4):956-958.

[7]Brown,Michael. His, Hers or Theirs? The Majority High Court Decision in Kennon and Spry Means That Family Law Courts Can Deal with Trust Arrangements in A Far More Robust Way Than in The Past[J]. Law Society Journal;The Official Journal of The Law Society of New South Wales,2009,47,(7):60-63.

[8]Lau D C, Long W L, Wen S S. Examining The Effects of Feeling Trusted by Supervisors in The Workplace: A Self-Evaluative Perspective[J]. Journal of Organizational Behavior,2014,35,(1):112-127.

[9]Brower H H, Lester S W, Korsgaard M A, Et Al. A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding The Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes[J]. Journal of Management,2009,35,(2):327-347.

[10]Tyler T R, Blader S L. The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior[J]. Personality and Social Psychology Review,2003,7,(4):349-361.

[11]Blau P M. Exchange and Power in Social Life[M]. J. Wiley,1964.

[12]Gouldner A W. The Norm Of Reciprocity:A Preliminary Statement[J]. American Sociological Review,1960,25,(2):161-178.

[13]卢曼. 信任[M]. 上海人民出版社,2005.

[14]Lau D C, Liu J, Fu P P. Feeling Trusted By Business Leaders in China; Antecedents And The Mediating Role of Value Congruence[J]. Asia Pacific Journal of Management,2007,24,(3):321-340.

[15]Baer M D, Dhensakhalon R K, Colquitt J A, Et Al. Uneasy Lies The Head That Bears The Trust;The Effects of Feeling Trusted on Emotional Exhaustion[J]. Academy of Management Journal,2015,58,(6):1637-1657.

[16]Lyon F, Porter G. Evolving Institutions of Trust: Personalized and Institutional bases of Trust in Nigerian and Ghanaian[J]. Journal of Agricultural & Environmental Ethics,2010.

[17]Vigoda-Gadot E. Redrawing The Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role Behavior in The Workplace[J]. Journal of Business & Psychology,2007,21,(3):377-405.

[18]Organ D W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome[J]. Administrative Science Quarterly,1988,41,(6):692-703.

[19]Motowidlo S J, Packard J S, Manning M R. Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance[J]. Journal of Applied Psychology,1986,71,(4):618-629.

[20]Mark C. Bolino, William H. Turnley, J. Bruce Gilstrap. Citizenship Under Pressure: What's A "Good Soldier" to Do? [J]. Journal Of Organizational Behavior,2010,31,(6):835-855.

[21]Korman A K. Toward A Hypothesis of Work Behavior[J]. Journal of Applied Psychology,1970,54,(1):31-41.

[22]Pierce J L, Gardner D G, Cummings L L, Et Al. Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, And Validation[J]. Academy of Management Journal,1989,32,(3):622-648.

[23]Dirks K T, Skarlicki D P. Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues[J]. Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches,2004,(7):21-40.

[24]Gardner D G, Dyne L V, Pierce J L. The Effects of Pay Level on Organization-Based Self-Esteem and Performance: A Field Study[J]. Journal of Occupational & Organizational Psychology,2004,77,(3):307-322.

[25]Six F, Sorge A. Creating A High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies That Stimulate interpersonal Trust Building[J]. Journal of Management Studies,2008,45,(5):857-884.

[26]Lee J. An Analysis of Organization-Based Self-Esteem As A Mediator of The Relationship Between its Antecedents and Consequences[J]. The Korean Personnel Administration Journal,2003,(27):33-60.

[27]Tracy J L, Robins R W. The Psychological Structure of Pride: A Tale of Two Facets[J]. Journal of Personality and Social Psychology,2007,92,(3):506-525.

[28]潘孝富, 秦启文, 张永红, 谭小宏. 组织心理所有权、基于组织的自尊对积极组织行为的影响[J]. 上海: 心理科学, 2012,(3):718-724.

[29]Hwang. Foundations of Chinese Psychology: Confucian Social Relations[M]. Springer,2012.

[30]Jussim L, Soffin S, Brown R, Et Al. Understanding Reactions to Feedback by Integrating Ideas from Symbolic Interactionism and Cognitive Evaluation Theory[J]. Journal of Personality & Social Psychology,1992,62,(3):402-421.

[31]Argyle M. The Psychology of Interpersonal Relations[M]. Lawrence Erlbaum Associates,1958.

[32]Lau D C, Long W L, Wen S S. Examining The Effects of Feeling Trusted by Supervisors in The Workplace: A Self-Evaluative

Perspective[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2014,35,(1):112-127.

[33]Bowling N A,Eschleman K J,Wang Q,Et Al. A Meta-Analysis of The Predictors and Consequences of Organization-Based Self-Esteem[J]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*,2010,83,(3):601-626.

[34]Motowidlo S J,Packard J S,Manning M R. Occupational Stress:Its Causes and Consequences for Job Performance[J]. *Journal of Applied Psychology*,1986,71,(4):618-629.

[35]Lazarus R S,Launier R. Stress-Related Transactions between Person and Environment[M]. *Perspectives in Interactional Psychology*. Springer Us,1978.

[36]Summers T P,Decotiis T A,Denisi A S. A Field Study of Some Antecedents and Consequences of Felt Job Stress[J]. *Occupational Stress: A Handbook*,1995,(3):113-128.

[37]Franke R H. The Ultimate Advantage: Creating The High-Involvement Organization by Edward E. Lawler[J]. *Academy of Management Perspectives*,1993,7,(1):105-106.

[38]Chattopadhyay P. Beyond Direct and Symmetrical Effects:The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior[J]. *Academy of Management Journal*,1999,42,(3):273-287.

[39]Sashkin M. Work Redesign J. R. Hackman and G. R. Oldham Reading, Ma; Addison-Wesley[J]. *Group & Organization Management*,1982,7,(1):121-124.

[40]Reynolds W M. Development of Reliable and Valid Short Forms of The Marlowe-Crowne Social Desirability Scale[J]. *Journal of Clinical Psychology*,1982,38,(1):119-125.

[41]Hobfoll S E. Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress[J]. *American Psychologist*,1989,44,(3):513-524.

[42]Shirom A. Burnout in Work Organizations[J]. *Ohio Geological Society*,1989,(5):25-48.

[43]Kessler R C,Turner J B,House J S. Effects of Unemployment on Health in A Community Survey:Main,Modifying,and Mediating Effects[J]. *Journal of Social Issues*,1988,44,(4):69-85.

[44]汪林,储小平,倪婧. 领导-部属交换、内部人身份认知与组织公民行为——基于本土家族企业视角的经验研究[J]. *北京:管理世界*,2009,(1):97-107.

[45]Grandey A A. Emotion Regulation in The Workplace:A New Way to Conceptualize Emotional Labor[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*,2000,5,(1):95-110.

[46]Cain D M,Dana J,Newman G E. Giving Versus Giving In[J]. *Academy of Management Annals*,2014,8,(1):505-533.

[47]Magnusson D,Endler N S. Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology[M]. Lawrence Erlbaum Associates,1977.

[48]Bolino M C,Klotz A C,Turnley W H,Et Al. Exploring The Dark Side of Organizational Citizenship Behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2013,34,(4):542-559.

[49]Coyle-Shapiro,Jacqueline A-M. and Conway,Neil. The Employment Relationship through the Lens of Social Exchange[A]. In: Coyle-Shapiro,Jacqueline A-M. and Shore,Lynn M and Taylor,Susan M and Tetrick,Lois(eds.). *The Employment Relationship:Examining Psychological and Contextual Perspectives*[C]. Oxford University Press,Oxford,UK,2004.

[50]Linda Argote. Agreement about Norms and Work-Unit Effectiveness: Evidence from the Field[J]. *Basic & Applied Social Psychology*,1989,10,(2):131-140.

[51]Jong B A D,Bijlsma-Frankema K M,Cardinal L B. Stronger than The Sum of Its Parts? The Performance Implications of Peer Control Combinations in Teams[M]. *Inform*,2014.

[52]Bowen D E,Ostroff C. Understanding Hrm-Firm Performance Linkages:The Role of The “Strength” of The Hrm System[J]. *Academy of Management Review*,2004,29,(2):203-221.

[53]Gillespie N. Measuring Trust in Working Relationships:The Behavioral Trust Inventory[C]. *Academy of Management Conference*,Seattle,Wa. 2003.

[54]Williams L J,Anderson S E. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors[J]. *Journal of Management*,1991,17,(3):601-617.

[55]Podsakoff P M,Mackenzie S B,Lee J Y,Et Al. Common Method Biases in Behavioral Research:A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies[J]. *J Applied Psychology*,2003,88,(5):879-903.

[56]Baron R M,Kenny D A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research:Conceptual,Strategic,and Statistical Considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*,1986,51,(6):1173-1182.

[57]Toothaker L E. Multiple Regression:Testing and Interpreting Interactions[J]. *Evaluation Practice*,1993,14,(2):167-168.

[58]关涛,康海华. 员工为什么“先好”而“后坏”? ——基于道德许可的理论分析框架[J]. *上海:外国经济与管理*,2017,(6):98-113.

Is Trust Certain to be Welcome: The Two Routs of Feeling Trusted on Its Outcome

WANG Hong-li

(The School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou, Guangdong, 510640, China)

Abstract: Trust has been considered as a positive experience in the existed researches. The best respect for employees is trust them in organization, and the best strategy for organizations to give employees responsibility is to let them feel trusted by organization and manager. In theoretical research, it has been found that giving employees trust is the key to make employees aware of their own value. For it can significantly stimulate employees' self-evaluation and organizational citizenship behavior and individual performance, beyond the trust itself. That is means, gaining trust is a huge driving force for employees, and is also consistent with the philosophy that "trust is a virtue and respect".

According to the Gallup Survey in 2005, employees' need to be trusted and respected in their organizations is stronger than workplace pressure. Therefore, "Felt trust" is selected from previous researches emphasizing Trusting, becoming the important antecedents of behavior evoking.

However, is "Felt Trust" must a happy thing? Although felt trust is regarded to merely be related to the individual's perceptions of employees in general, it is actually the process of how the disadvantaged party interprets trust towards a strong party (superior), which not only releases the signal of value, but also signals about the relationship between supervisors and subordinates.

Tyler and his colleges (2003) have pointed out that the most important value of trust is reflected in the symbol of identity and status, and it can meet the basic social needs of people. Based on the Social Exchange Theory of Blau (1964), because the resources people possess are unequal in social exchange, when social exchanges between the two sides with larger social status gap are conducted, the disadvantaged party will choose to respect, obey or other ways in return. In order to gain benefits, those who are in a disadvantaged position will be given a vassal status, leading to an involuntary social exchange. To conclude, in this asymmetric power relationship, trust creates a strong sense of return for subordinates even the return behavior is unintentional, but such behavior can maintain image of being trusted in the eyes of their supervisors. Meanwhile, Employees' return to felt trust is not only related to the individual's understanding mechanism towards felt trust, but it is also constrained by the reciprocal normative strength of the organizational environment in which the individual lives. The former makes employees have different attitudes towards the sense of return obligation, while the latter strengthens the employees' belief in the sense of return obligation.

Suppose that when the subordinates perceived trusted by their supervisor, they would feel happy and appreciation, while such trust would be considered as unwelcome when it is delivered through delegating important task. Accordingly, when subordinates feel happy, they will positively contribute to the organization, such as the increased organizational citizenship behavior. Meanwhile, when subordinates feel pressure by receiving the trusted feeling from supervisor, they will negatively contribute to the organization, such as the forced organization citizenship behavior, in particular, compulsory organizational citizenship behavior. Thus, we guess subordinates' feeling trusted will incur two different results at the same time.

In fact, giving trust to employees is the best way to help employees realize their value. In our study, a sample of 351 employees has been investigated with three-waves data collection. Our findings show that: (1) organization-based self-esteem (OBSE) plays mediating role between feeling trusted and organizational citizenship behavior. Job stress plays mediating role in relationship of feeling trusted and compulsory organizational citizenship behavior. (2) Norm strength has a moderating effect between the mediating variables and outcome variables. That means the more organization emphasizes reciprocal norm to supervisor and the organization, the more OBSE related to organizational citizenship behavior. Similarly, the more organization emphasizes reciprocal norm to supervisor and the organization and the more job stress related to compulsory organizational citizenship behavior.

The research results unfold the impacts of feeling trusted from supervisor on employees' organizational citizenship behavior and compulsory citizenship behavior and its two different paths. Thus people can truly understand "why the social exchange will cover the unwanted exchange behavior". And the study further explains the reason why employees have the same perceived trust from supervisor but have different way of responding to such feeling.

Key Words: feeling trusted from supervisor; organization-based self-esteem; job stress; organizational citizenship behavior; compulsory organizational citizenship behavior

JEL Classification: M12

DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2018.06.005

(责任编辑:王海兵)