

# 管理者自恋会导致员工沉默吗： 心理安全感与上下级关系的作用

王华强<sup>1</sup>，丁志慧<sup>2</sup>，刘文兴<sup>3</sup>

(1. 长江大学管理学院，湖北 荆州 434023；2. 中南财经政法大学公共管理学院，湖北 武汉 430073；

3. 中南财经政法大学工商管理学院，湖北 武汉 430073)

**摘要：**员工沉默是近年来组织行为学领域关注的热点问题。本研究基于进化心理学理论和领导成员交换理论，构建管理者自恋与员工沉默关系的研究模型。通过两阶段的问卷调查，检验管理者自恋与员工沉默的关系、心理安全感的中介作用及上下级关系的调节作用。研究表明：(1)管理者自恋与员工沉默显著正相关，员工的心理安全感在两者之间起部分中介作用；(2)上下级关系负向调节管理者自恋与心理安全感之间的关系，即上下级关系质量越高，管理者自恋与员工心理安全感的负相关关系越弱；(3)上下级关系显著负向调节心理安全感对管理者自恋与员工沉默之间关系的中介作用，即上下级关系质量越高，心理安全感的中介作用就越强；反之则越弱。

**关键词：**自恋；心理安全感；员工沉默；上下级关系

中图分类号：C939

文献标识码：A

文章编号：1004-4892(2018)06-0076-11

## 一、引言

今天，几乎所有的企业都必须面对技术迅速变化、产品快速更新换代以及经济全球化的复杂环境<sup>[1]</sup>。为了在激烈的竞争中取得优势并更好地发展下去，企业需要员工积极参与组织决策<sup>[2]</sup>，尤其是一线员工，他们更了解企业的实际情况，他们的建议可以更好地帮助企业解决实际问题<sup>[3]</sup>，从而推动企业发展。然而，在组织中，面对管理者的错误决策及组织内部存在的诸多问题，员工往往以“言多必失”或“沉默是金”的观念来面对，员工本可以提出建议和想法，却因各种原因而保留自己的观点<sup>[4]</sup>，这种行为被学者称之为沉默行为，已成为组织中广泛存在的一种现象<sup>[5]</sup>。

过去学者的实证研究已充分表明，员工沉默行为会给组织及员工本人带来诸多负面效应<sup>[4]</sup>。事实上，作为下属建言的对象，领导者掌握着组织的权力与资源，其行为方式对下属的沉默行为会产生较为深刻的影响<sup>[6]</sup>，因此，学者们尤其关注领导因素对员工沉默带来的影响。目前关于领导因素与员工沉默行为关系的探讨，主要聚焦于辱虐管理<sup>[4][6]</sup>、伦理型领导<sup>[7]</sup>、真诚型领导<sup>[8]</sup>等领导风格对员工沉默行为的影响，还没有研究探讨过领导特质是否会影响员工的沉默行为。Brian J. Hoffman 等(2013)研究表明，领导的人格特质对领导效能会产生显著的影响<sup>[9]</sup>，尤其是领导的消极人格特质会深刻影响下属的行为和心理。过去的研究表明，自恋会诱发领导的专制行为<sup>[10]</sup>和针对

收稿日期：2017-11-13

基金项目：国家自然科学基金资助项目(71502175)；长江大学社科基金资助项目(2017csza08)

作者简介：王华强(1979-)，男，江西丰城人，长江大学管理学院副教授，博士；丁志慧(1985-)，男，湖北孝感人，中南财经政法大学公共管理学院博士生；刘文兴(1985-)，男，江西景德镇人，中南财经政法大学工商管理学院副教授，博士。

下属的虐待管理行为<sup>[11]</sup>，自恋的管理者具有强烈的利己主义，在组织中常常以自我为中心<sup>[12]</sup>，难以倾听员工的意见，对员工的反馈尤其是负面反馈充满敌意<sup>[13]</sup>，因此，我们推断，管理者的自恋特质很可能会导致员工沉默行为的发生。

进化心理学理论指出，个体为了保护自己，面对威胁时会形成一定的心理防御机制，而在感知到安全时，个体的心理防御水平则会降低<sup>[14]</sup>。我们认为，自恋管理者的负面行为易使员工形成消极的心理安全感感知，从而提高其心理防御水平，为了避免损失，员工更容易保持沉默。因此，我们推测，管理者的自恋行为很可能会通过削弱员工的心理安全感而激发员工的沉默行为。此外，要揭示员工沉默行为的产生机制，必须把员工的行为放在组织的关系情境中来理解<sup>[15]</sup>，尤其是在中国组织情境下，上下级关系对员工的沉默行为会产生显著影响<sup>[16]</sup>。因此，基于领导成员交换理论，我们选取上下级关系作为调节变量，以探讨管理者自恋对员工沉默行为影响的边界。本研究的模型如图1所示：

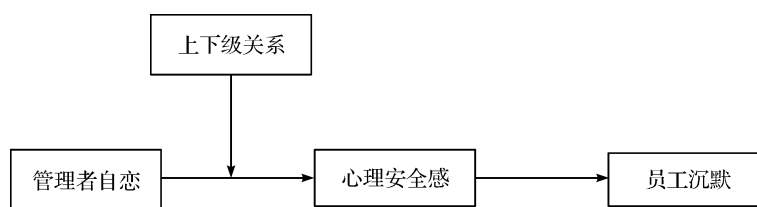


图1 研究模型

## 二、文献回顾与假设提出

### （一）管理者自恋与员工沉默

近年来，关于组织中自恋问题的研究逐渐增多，人们对组织情境下自恋问题的兴趣日益浓厚。关于自恋，最初的定义是1968年美国心理分析学会给出的，他们认为，自恋就是个体将兴趣集中于自身的一种心理。而Campbell等学者的观点更具体，他们认为自恋是一种相对稳定的个体差异，这种差异主要由自负、夸大及不切实际所构成<sup>[17]</sup>。在过去相关研究的基础上，Rosenthal和Pittinsky(2006)提出了一种自恋型领导方式，他们认为如果管理者的行为是由极端自私的个人观念和驱动，而非由其组织利益驱动时，这种领导方式就是自恋型领导。<sup>[12]</sup> Ouimet(2010)在文献综述的基础上，提出自恋的领导风格包括五个维度：魅力、利己主义、欺骗动机、知识抑制和“黑暗人格”特质。<sup>[18]</sup>

人们越来越多地用自恋来解释组织中管理者的破坏性行为<sup>[12]</sup>。管理者的自恋行为方式也被有的学者称为“毒性”领导方式<sup>[18]</sup>。在组织中，员工面对自恋的上级时更愿意选择“知而不言”，我们认为，这与上级的行为方式及员工的认知方式有着密切的关系。首先，自恋的管理者为了达到自己的目的，常常欺骗、剥削或虐待下属，这些负面行为将破坏下属对上级的信任<sup>[19]</sup>，因而员工对组织发生的事情倾向于沉默，不愿意向上级反馈意见。学者们的实证研究结果表明，破坏性领导方式会导致员工沉默<sup>[4][6][20]</sup>。其次，自恋的管理者常常以自我为中心，难以倾听员工的意见，常常忽视或敌视与自己不一致的观点，他们对负面反馈尤其敏感，常常对反馈者充满敌意<sup>[13]</sup>，下属的负面反馈被管理者认为是对其自我完整性的一种威胁<sup>[21]</sup>，因此，员工为了规避风险，会揣摩上级主管的行为及心理，当员工感知到上级的权力和控制偏好时，员工也会顺从上级，从而表现出更多的沉默行为。此外，Nevicka Barbora等人(2011)指出，由于自恋的管理者以自我为

中心,总是偏爱自己已获得的信息,刚愎自用,不愿征求下属的不同意见<sup>[22]</sup>。Edgar E. Kausel 等(2015)的研究结论也证实了这一点,他们认为,自恋的管理者比较自负且认为下属的建议没有多大价值,因此很少采纳下属的建议<sup>[23]</sup>。依据期望理论,当员工预期估计上级主管已经决定了此类问题的方案,而自己的建议被采纳的可能性微乎其微时,自然会选择保留自己的观点。综合以上论述,本文提出以下假设。

H1: 管理者自恋与员工沉默行为呈正相关关系。

## (二)心理安全感的中介作用

心理安全感是个体可以展示和表现自我且不必考虑职业消极后果、自我形象或地位的感受,是员工与上级领导、同事长期的人际互动之后的一种感知,被认为是影响员工积极建言还是保持沉默的一个重要认知变量<sup>[24]</sup>。我们认为,自恋管理者的负面行为方式会降低员工的心理安全感。首先,具有自恋特质的管理者强烈渴望他人的赞美和肯定<sup>[25]</sup>,他们不太可能允许其所在组织中存在与其相左的意见,为了体现自己的优越感,往往会通过贬低他人来维持其自尊<sup>[26]</sup>,因而其攻击性行为会使员工会产生挫败感,降低其自尊<sup>[27]</sup>,这必然会降低员工的心理安全感。其次,自恋的管理者是个利己主义者,虽然能与员工迅速建立关系,但往往形成的是肤浅且充满功利性的互动关系,一旦员工不能为自己所用,自恋者随时准备抛弃这种关系,不仅如此,自恋的管理者常常剥削和占有员工的劳动成果,使得员工会降低对上级的信任。<sup>[25]</sup>因此,自恋管理者的功利主义和侵占行为会降低员工的心理安全感。最后,自恋的管理者具有知识抑制行为<sup>[18]</sup>,对持不同意见及观点的员工常常会采取批评和威胁措施<sup>[26]</sup>,因此,员工会担心向自恋的上级建言不仅将破坏上下级关系,也会引发上级在工作上给予负面评价,因而员工容易产生不安全感。

在上下级的权力关系中,下属是权力较小的一方,对上级权力存在着一定程度的依赖。上级可以决定部门中或团队中资源的分配、下属任务的分配以及对他们的评估结果。因此,员工担心对自恋的上级建言会造成潜在的冲突,导致自己被贴上不好的“标签”,甚至有可能受到责罚。基于进化心理学理论,较低的心理安全感将会触发个体的防御反射机制。因此,员工在个人利益面对威胁时(如担心自恋的上级可能采取报复措施),员工会提高心理防御水平,往往会采取沉默的方式来规避风险。<sup>[44]</sup>相反的情况是,一旦下属认为向上级提建议是安全的,那么他们自然而然会降低自身的心理防御水平。因此,心理上的安全感让他们愿意打破沉默,畅所欲言<sup>[28]</sup>。实证研究的结果也表明了高的心理安全感对员工沉默行为具有抑制作用<sup>[7]</sup>,而低心理安全感则会将促进员工沉默行为的发生<sup>[24]</sup>。基于上述阐述,我们提出了以下假设:

H2: 员工的心理安全感在管理者自恋与员工沉默行为之间起中介作用。管理者自恋会让员工产生消极的心理安全感,进而导致员工沉默行为的发生。

## (三)上下级关系的调节作用

在中国组织情景中,人们把上下级“关系”理解为一种具有情感成分的特别关系,它可以帮助关系中的个体进行利益交换<sup>[29]</sup>,以实现个人目的。过去的研究表明,上下级关系会影响员工态度、行为和心理<sup>[16]</sup>,基于此,我们认为上下级关系在管理者自恋与员工心理安全感之间具有调节作用。领导-成员交换理论认为领导者和下属之间通过一系列的互动、合作等活动发展成为不同质量的关系<sup>[30]</sup>。上下级之间情感和利益交换的频率与深度决定了上下级之间感情的深厚性和相互利益连接的程度<sup>[31]</sup>。我们认为,如果上下级之间能进行积极的互动,形成良性的上下级关系,那么下级会对上级领导产生高度的信任,对领导的负面行为也会表示出较高程度的包容性,因此,良好的上下级关系会使员工降低对自恋管理者的负性行为的预期性焦虑,亦即高质量的上下级关系将有助于缓解因管理者自恋带来的心理不安全感。相反,当上下级关系质量较差时,即领导与员工的互动较差且信任度较低时,糟糕的上下级关系会使员工增加对上级负性行为的预期性焦虑,因而会加

重下属的心理不安全感。由上述分析,本文提出如下假设:

H3:上下级关系负向调节管理者自恋与心理安全感的关系。上下级关系质量越高,管理者自恋与员工心理安全感的负相关关系越弱;反之则越强。

### 三、研究设计

#### (一)研究对象

本研究采集的样本主要来自青岛、荆州的三家企业,其中高新技术企业、传统制造企业、服务企业各一家,主要涉及制造业、IT及物流业。在调查开始之前,我们根据社会关系,联系了调查企业的人力资源部门主管,确定了调研的时间和方式,通过委托人力资源部门主管进行问卷调查。

为了避免同源误差问题,问卷采用两阶段方法发放,先后相隔2个月左右。调研时间为2017年4月4日到2017年6月5日。在第一时间点,采集被调查者的人口统计变量、控制变量(年龄、性别、工龄和所处组织层级)及自变量(管理者自恋)及上下级关系,共发放问卷500份,收回问卷405份,剔除回答题项缺失严重的问卷和随意填答的问卷43份后,回收有效问卷362份。在第二时间点,采集心理安全感和员工沉默,共发放490份,收回问卷385份,剔除无效问卷后回收有效问卷343份,删除第一、第二时间点不能配对的样本,共得到295套两阶段有效数据,最终有效回收率为59.6%。本次调研样本的结构特征如表1所示。

表1 样本的结构特征

变量	类别	频次	百分比(%)
性别	男	173	58.6
	女	122	41.4
年龄	25岁以下	53	18.0
	20~30岁	147	49.8
	30~35岁	55	18.6
	35~40岁	28	9.5
	40岁以上	12	4.1
学历	高中(含中专)及以下	29	9.8
	大专	44	14.9
	本科	181	61.4
	硕士及以上	41	13.9
工龄	1年及以下	30	10.2
	1~3年	104	35.3
	3~5年	64	21.7
	5~7年	43	14.6
	7年以上	54	18.2
所处组织层级	基层员工	235	79.7
	基层主管	38	12.9
	中层主管	22	7.4

#### (二)研究工具

本次调研样本要检验的关系中所涉及的变量包括自恋、上下级关系、心理安全感、员工沉默,除自恋外,均采用国内外学者充分使用的成熟量表。为了确保所测变量的题项具有较高的准确性和易读性,我们采用标准的翻译和回译两个步骤。本研究所有量表均采用Likert五点评分方法(1表示非常不符合;5表示非常符合)进行评价。

1. 管理者自恋。本研究采用Hochwarter和Thompson(2012)基于人格和领导学领域构念开发的

自恋测量量表<sup>[32]</sup>，以下属评价的方式反映感知到的管理者自恋。该量表共有 6 个测量题项，如“我的上级主管是一个十分自我为中心的人”等。虽然该量表的信效度已得到了西方情境的验证，但目前为止还没有学者运用该量表开展中国组织情景下的研究。因而要对该量表在中国组织情景下的信度、效度进行分析。首先，对量表中的六个题项进行探索性因子分析，该量表的 KMO 值为 0.801 (大于 0.7 表示为良好)，这表明各题项之间存在共同因子。同时，Bartlett's 球形检验的  $\chi^2$  值为 723.041，且为 0.000 显著性水平，表明该量表可以进行因子分析。通过抽取特征根大于 1 的因子，结果显示为 1 个因子，累计解释总变异量为 72.33% (大于 50%)，各题项的因子载荷在 0.662 - 0.913 之间，表明各题项具有较高的聚合效度。其次，检验单因子的拟合效度，具体各项参数， $\chi^2/\text{df}$  为 2.893，小于 3；CFI 值为 0.907，大于 0.9；RMSEA 值为 0.072，低于 0.08，以上参数说明该测量量表拟合较好。第三，该测量量表的 Cronbach $\alpha$  内部一致性系数为 0.809。由上述检验可知，该自恋测量量表在中国组织情景下同样具有良好的信效度。

2. 心理安全感。关于心理安全感的测量，本研究采用 Detert 和 Burris 于 2007 年编制的量表<sup>[33]</sup>，该量表的 cronbach  $\alpha$  系数为 0.903。共有 3 个题项，如“在组织中说真话是安全的”。

3. 上下级关系。我们采用了 Chen 等学者(2009)基于中国情境开发的上下级关系量表<sup>[31]</sup>。该量表由 12 个题项组成，如“我的上司总是和我分享对工作和生活的想法、意见和感情”，该量表的 cronbach  $\alpha$  系数为 0.857。

4. 员工沉默。员工沉默行为的测量采用 Detert 和 Edmondson 于 2011 年编制的量表<sup>[34]</sup>，共 5 个题项，如“我会保留改进无效工作的想法”，该量表的 cronbach  $\alpha$  系数为 0.887。

5. 控制变量。以往学者的研究结论揭示了员工的年龄、性别、工龄及所处层级对其沉默行为会产生一定程度的影响<sup>[35][36]</sup>，因此在本研究中对上述变量加以控制。

## 四、数据分析与结果

### (一)同源方法偏差检验

根据以往学者的建议，本研究采用 Harman 的单因素检验方法检验同源方法偏差<sup>[37]</sup>。具体步骤为，第一步，把所有变量的题项组合在一起；第二步，对上述题项进行探索性因子分析，获得的最大的因子(未旋转的)解释方差变异比例为 22.9% (少于总解释方差变异比例 56.8% 的一半)，这一结果表明，采集的测量数据具有较好的稳定性，不会干预运行结果。

### (二)验证性因子分析

在本研究中，为了对涉及的所有变量进行验证性因子分析，我们采用 AMOS19.0 软件对采集的 295 套数据进行分析，最终的验证性分析结果如表 2 所示，在所有构建的验证模型中，卡方与自由度比值  $\chi^2/\text{df}$  最小的模型是四因子模型，且小于 3，RMSEA 值低于 0.08，CFI 值大于 0.9，由此可以得出，拟合最佳的模型是四因子模型。四种模型拟合的结果见表 2，最终支持四因子模型，即管理者自恋、上下级关系、心理安全感及员工沉默行为之间的区分效度良好。

表 2 概念区分效度的验证性因子分析结果

模型	$\chi^2/\text{df}$	NFI	CFI	TLI	RMSEA
四因子模型: MN; PS; SS; ES	2.463	0.892	0.905	0.912	0.069
三因子模型: MN + SS; PS; ES	5.238	0.753	0.832	0.796	0.127
二因子模型: MN; PS + SS + ES	6.526	0.643	0.629	0.676	0.168
单因子模型: MN + PS + SS + ES	9.241	0.464	0.427	0.586	0.215

注: MN 为管理者自恋, PS 为心理安全感, SS 为上下级关系, ES 为员工沉默行为, + 表示融合。

### (三) 描述性统计和相关分析

表3提供了研究中变量的均值、标准差和相关系数。从表3的数据可以得出,管理者自恋与员工沉默行为( $r=0.27$ ,  $p<0.01$ )显著正相关。管理者自恋与心理安全感显著负相关( $r=-0.22$ ,  $p<0.01$ ),心理安全感与员工沉默行为显著负相关( $r=-0.36$ ,  $p<0.01$ )。这些变量之间的初步相关关系,为进一步验证假设提供了基础。

表3 各变量的描述性统计和相关系数

变量	Mean	SD	1	2	3	4
1. 管理者自恋	2.59	0.75				
2. 心理安全感	3.12	0.82	-0.22 **			
3. 上下级关系	3.41	0.43	0.11	0.18 **		
4. 员工沉默	2.73	0.87	0.27 **	-0.36 **	-0.15 *	

注: N=295, \* 表示  $p<0.05$ , \*\* 表示  $p<0.01$ 。

### (四) 心理安全感的中介效应检验

为了检验心理安全感的中介效应,我们根据 Baron 等人<sup>[38]</sup>的建议,分三步进行检验,检验结果见表4。首先,把年龄、性别、工龄及员工所处组织层级等变量控制后,管理者自恋对员工沉默行为的回归模型 M4 的 F 值检验达到显著水平( $F=6.907$ ,  $p<0.01$ ),模型对变异量的解释力提高 7.2%,管理者自恋对员工沉默行为有显著正向影响( $\beta=0.281$ ,  $p<0.001$ ),H1 得到验证;其次,管理者自恋对员工心理安全感有显著负向影响( $\beta=-0.253$ ,  $p<0.001$ )。第三,当把自变量(管理者自恋)和中介变量(心理安全感)带入回归方程之后,心理安全感对员工沉默行为的影响显著( $\beta=-0.332$ ,  $p<0.001$ ),而管理者自恋对员工沉默行为的影响减弱( $\beta=0.113$ ,  $p<0.01$ ),表明心理安全感部分中介管理者自恋与员工沉默行为的关系,H2 部分得到支持。

表4 心理安全感的中介效应检验

变量	心理安全感			员工沉默	
	M1	M2	M3	M4	M5
年龄	-0.046	-0.051	0.066	0.058	0.062
性别	-0.043	-0.035	0.034	0.037	0.033
工龄	0.065	0.071	-0.026	-0.022	-0.031
员工所处组织层级	0.047	0.043	0.074	0.081	0.079
管理者自恋		-0.253 ***		0.281 ***	0.113 **
心理安全感					-0.332 ***
F 值	4.347	7.428 **	5.395	6.907 **	5.851 **
R <sup>2</sup>	0.019	0.083	0.031	0.103	0.112
$\Delta R^2$		0.064 **		0.072 ***	0.009 **

注: N=295, \* 表示  $p<0.05$ , \*\* 表示  $p<0.01$ , \*\*\* 表示  $p<0.001$  (双尾检验)。

根据温忠麟等(2014)的建议<sup>[39]</sup>,本研究采用 Preacher 等<sup>[40]</sup>提出的 Bootstrap 中介效应检验方法进一步检验心理安全感的中介效应。基于 SPSS 软件的 PROCESS 宏程序,我们采用 Bootstrap 方法进行 5000 次抽样。结果表明,管理者自恋通过影响员工心理安全感而产生沉默行为的间接效应值为 0.086( $p<0.01$ ),95% 置信区间为 [0.03, 0.11],不包含零。因此,间接效应显著,再一次验证了假设 H2。

### (五) 上下级关系的调节效应检验

根据 Aiken 和 West 的调节效应三步检验法<sup>[41]</sup>(见表5),第一步,如模型 M1 所示,把年龄、性别、工龄与员工所处组织层级等控制变量放入对心理安全感的回归方程;第二步,如模型 M2 所

示, 加入管理者自恋和上下级关系两个变量的主效应, 对心理安全感的解释效应明显增加 ( $\Delta R^2 = 0.058$ ,  $p < 0.001$ ); 第三步, 如模型 M3 所示, 将管理者自恋和上下级关系的交互项加入回归方程, 结果发现管理者自恋和上下级关系的交互效应对心理安全感有显著影响 ( $\beta = 0.084$ ,  $p < 0.001$ ), 对心理安全感的解释效应明显增加 ( $\Delta R^2 = 0.031$ ,  $p < 0.01$ ), 表明上下级关系显著调节管理者自恋与心理安全感的关系, H3 得到初步验证。

表 5 上下级关系的调节效应

变量	心理安全感		
	M1	M2	M3
年龄	-0.046	-0.039	-0.053
性别	-0.043	-0.048	-0.036
工龄	0.065	0.071	0.082
员工所处组织层级	0.047	0.043	0.051
管理者自恋		-0.242 ***	-0.201 **
上下级关系		0.172 **	0.165 **
管理者自恋 $\times$ 上下级关系			0.084 ***
F	4.327 *	5.784 ***	7.627 ***
R <sup>2</sup>	0.023	0.081	0.112
$\Delta R^2$		0.058 ***	0.031 **

注: N=295, \* 表示  $p < 0.05$ , \*\* 表示  $p < 0.01$ , \*\*\* 表示  $p < 0.001$  (双尾检验)。

为了更加清楚地说明上下级关系的调节作用, 按照 Aiken 和 West 的建议<sup>[41]</sup>, 选取了在管理者自恋和上下级关系的平均值以下和以上各一个标准差的四个基点 (为了避免共线性的问题, 对两者均做了中心化的处理), 绘制了管理者自恋与上下级关系的交互作用关系图 (见图 2)。从图 2 中可以看出上下级关系的负向调节效应十分明显, 即当上下级关系得分较低时, 管理者自恋与心理安全感之间的负相关关系十分显著; 当上下级关系得分较高时, 管理者自恋与心理安全感之间的负相关关系减弱, H3 得到进一步验证。

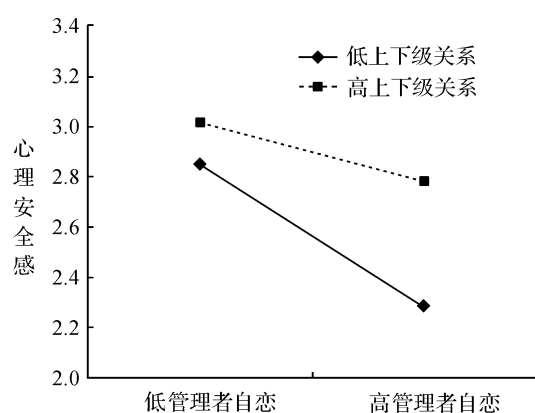


图 2 上下级关系在管理者自恋与心理安全感间的调节效应

## 五、结论、意义及未来展望

### (一) 研究结论

1. 管理者自恋为诱发员工沉默的领导因素。通过本研究的实证检验, 验证了管理者自恋与员

工沉默之间的正相关关系,假设1得到支持,这表明管理者自恋显著影响了员工沉默的发生。对于这一发现,我们认为,随着管理者自恋逐渐成为组织中的一种普遍现象,自恋的管理者过分关注自我,迷恋权力,对下属常常表现出敌意和攻击行为,为了彰显自我价值和优越感,对他人的意见通常采用批评或威胁的方式,以维护其脆弱的自尊。这些负面行为不仅会严重削弱上下级信任和相互关系,还会激发下属的防备心理,从而导致员工沉默的产生。由此可以推论,管理者自恋是诱发员工沉默的又一组织情景因素。

2. 心理安全感是员工沉默形成的“心理判断”。研究表明,自恋的管理者具有知识抑制行为<sup>[18]</sup>,对持不同意见的下属会采取当众批评和攻击的行为<sup>[10]</sup>,容易形成固执僵化的组织氛围,提高员工的心理防御水平,因此,本文从心理视角研究管理者自恋对员工沉默的影响机制。假设2描述了管理者自恋、心理安全感与员工沉默之间的关系。统计检验的结果支持了假设2,表明管理者自恋对员工沉默的影响部分通过心理安全感的中介作用来传递的。这表明管理者的自恋行为会增加员工的心理不安全感,从而导致员工沉默的产生。这与 Miron-Spektor 等学者的研究结论基本一致,他们认为,面对威胁时人们会触发防御反射机制<sup>[14]</sup>,员工会为了保护自身利益而保持沉默。

3. 上下级关系是管理者自恋影响员工心理安全感的“情景条件”。自恋管理者的领导效能受具体情景的影响<sup>[9]</sup>。假设3预测了上下级关系在管理者自恋与心理安全感的调节作用。结合调节效应图(图2)可见,上下级关系质量较高的员工能从上级主管处获得较多的支持和信任,员工也会更加包容管理者的自恋行为,因而会降低管理者自恋带来的心理不安全感;处于低质量上下级关系中的员工,获得的上级的支持和信任较低,因而会增加自恋管理者负面行为而形成的心理不安全感。这与 Edmondson(1999)的研究结论一致,他们认为,良好的领导成员关系为员工创造了一种安全、舒适的组织情境,这将有助于消除员工的警惕心理,降低心理防御水平,使其更愿意真实地表达自己<sup>[42]</sup>。因此,不同质量的上下级关系会影响员工对管理者自恋行为产生的心理安全感,进而影响员工沉默的形成。

## (二) 研究意义

本研究的理论意义在于:首先,本研究探讨了管理者自恋对员工沉默的影响,丰富了管理者自恋的结果变量研究。尽管西方学者对自恋的影响效应研究已经取得较大的进展,但更多的研究是关于个体自恋对自身的影响,但关于自恋对他人影响的研究仍然比较欠缺,尤其是管理者自恋对员工行为影响的研究。因此,本文可以使人们对管理者自恋带来的职场效应认识更为全面深刻。其次,基于进化心理学理论,本研究证实了心理安全感是影响员工沉默与否的重要前置变量,为解释管理者自恋与员工沉默行为之间的关系提供了新的视角。在现有的关于领导与员工沉默关系的研究中,学者们主要是从互动公平<sup>[6]</sup>和领导信任<sup>[35]</sup>、组织自尊<sup>[27]</sup>等角度关注领导方式对员工沉默的影响,而本文从心理认知视角选取心理安全感为中介变量,并通过进化心理学理论来解释员工沉默的形成过程,在一定程度上揭开了管理者自恋对员工沉默影响的“黑箱”,也丰富和拓展了心理安全感的前因变量的研究成果和解释范围,为变革时代提高员工对组织的归属感提供了有益的启示。最后,通过本文的研究拓展了员工沉默产生的边界条件。研究中国情境下的员工行为,需将个体行为放在“关系”中来理解,即讨论领导与员工的“关系”情境对员工沉默行为的影响。然而,关于上下级关系是否会调节管理者自恋与心理安全感之间的关系,目前还没有学者进行过探讨。本文基于领导成员交换理论探讨并验证了上下级关系调节管理者自恋与心理安全感的关系,拓展了员工沉默产生的边界条件。

本研究也有相应的实践意义。Post(1993)指出组织中的任何一种负面行为都将威胁到组织的利益<sup>[43]</sup>。沉默行为对组织来说,就是一种隐性损耗,员工的这种消极行为不仅妨碍了组织信息的及时反馈,也将让组织的竞争优势在快速变化的环境中逐渐丧失。因此,在管理实践中,关于如何抑



制员工的沉默行为是一个重要的议题。首先,组织应该采取有效措施预防管理者自恋带来的负面效应。一方面从源头进行预防,如在选拔管理者时对候选人进行自恋人格测试,过度自恋的管理者对组织弊大于利,应不予以录用;另一方面,把管理者的自恋关在“笼子”里,通过制度设计制确保个人利益不凌驾于集体利益之上,防止自恋的领导为了个人利益而损害集体利益。其次,管理者应避免自己的行为对员工产生消极影响,努力创造使员工感到心理安全的建言环境,因此,管理者应鼓励下属积极建言,对持不同意见的下属为更包容,降低员工建言的负面预期,促进员工产生更多有利于组织的建言行为。最后,考虑到不同质量的上下级关系对管理者的领导效能会产生影响,因此,这提醒我们,管理者应积极加强与员工的互动,建立信任,通过高质量的上下级关系来提高领导效能。

### (三)研究局限与展望

在本研究的开展中也存在一定的局限:首先,本研究采用的是方便样本,而不是随机样本,因此,样本的代表性受到一定质疑。未来的研究可以从不同行业 and 不同地区选取样本,对本文的研究结论进行进一步的检验。其次,关于自恋构念的结构维度和测量量表还没有完全统一,不同的测量方式或许会存在一定的偏差,因此,本研究的测量结果是否完全准确,还需用其他的测量方式进行进一步的验证。

未来的研究可尝试从以下几个方面进行:(1)关注管理者自恋对员工或组织产生的其他负面效应。目前关于管理者自恋影响效应的实证研究十分欠缺,员工沉默只是管理者自恋诱发的一种负面结果,是否会产生其他的负面效应也值得我们进一步探讨。(2)探讨管理者自恋与员工沉默之间的其他中介机制。本文探讨了心理安全感的中介作用,经检验心理安全感起部分中介作用,这意味着在管理者自恋和员工沉默之间还存在其他中介机制,未来的研究可以尝试探讨互动公平、领导信任等中介效应。(3)探讨管理者自恋与员工沉默的其他边界条件。本文探讨了上下级关系的调节效应,事实上,传统的价值观和个体特质也可能会影响员工对领导行为的认知,因此,未来的研究可以把员工的传统性、人格特质等作为调节变量进行研究。

### 参考文献:

- [1] 段锦云,张倩,黄彩云. 建言角色认同及对员工建言行为的影响机制研究[J]. 南开管理评论, 2015, 18(5): 65-74.
- [2] 段锦云,黄彩云. 变革型领导对员工建言的影响机制再探:自我决定的视角[J]. 南开管理评论, 2014, 17(4): 98-109.
- [3] 梁建. 道德领导与员工建言:一个调节-中介模型的构建与检验[J]. 心理学报, 2014, 46(2): 252-264.
- [4] 席猛,许勤,仲为国,赵曙明. 辱虐管理对下属沉默行为的影响[J]. 南开管理评论, 2015, 18(3): 132-140.
- [5] Tangirala S., Ramanujam R. Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate[J]. Personnel Psychology, 2010, 61(1), pp. 37-68.
- [6] Wang R., Jiang J. How Abusive Supervisors Influence Employees' Voice and Silence: The Effects of Interactional Justice and Organizational Attribution[J]. The Journal of Social Psychology, 2015, 155(3), pp. 204-220.
- [7] 李锡元,梁果,付珍. 伦理型领导、组织公平和沉默行为传统性的调节作用[J]. 武汉大学学报(哲学社会科学版), 2014, 67(1): 90-95.
- [8] 吕逸婧,苏勇. 真诚型领导能否打破员工沉默?一个有调节的中介模型[J]. 心理科学, 2015, 38(5): 1178-1186.
- [9] Brian J. Hoffman, Sarah E. Strang, Karl W. Kuhnert, W. Keith Campbell, Colby L. Kennedy, & Alexander C. LoPilato. Leader Narcissism and Ethical Context: Effects on Ethical Leadership and Leader Effectiveness[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2013, 20(1), pp. 25-37.
- [10] O'Boyle E. H., Forsyth D. R., Banks G. C., McDaniel M. A. A Meta-analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective[J]. Journal of Applied Psychology, 2012, 97(3), pp. 557-579.
- [11] Tepper, B. Consequences of Abusive Supervision[J]. Academy of Management Journal, 2000, 42(2), pp. 178-190.
- [12] Rosenthal S. A., Pittinsky T. L. Narcissistic Leadership[J]. The Leadership Quarterly, 2006, 17(6), pp. 617-633.
- [13] Martinez M. A., Zeichner A., Reidy D. E., Miller J. D. Narcissism and Displaced Aggression: Effects of Positive, Negative, and De-

- layed Feedback [J]. *Personality and Individual Differences*, 2008, 44(1), pp. 140 – 149.
- [14] Miron-Spektor E., Efrat-Treister D., Rafaeli A., Schwarz-Cohen O. Others' Anger Makes People Work Harder Not Smarter: The Effect of Observing Anger and Sarcasm on Creative and Analytic Thinking [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(5), pp. 1065 – 1075.
- [15] 何友晖, 彭泗清, 赵志裕. 世道人心: 对中国人心理的探索 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2007. 141 – 142.
- [16] 郑晓涛, 俞明传, 孙锐. LMX 和合作劳动关系氛围与员工沉默倾向的倒 U 型关系验证 [J]. *软科学*, 2017, 31(9): 88 – 92.
- [17] Campbell W. K., Brunell A. B., Finkel E. J. Narcissism, Interpersonal Self-regulation, and Romantic Relationships: An Agency Model Approach [M]. *Self and Relationships: Connecting Intrapersonal and Interpersonal Processes*, 2006, pp. 57 – 83.
- [18] Ouimet G. Dynamics of Narcissistic Leadership in Organizations: Towards an Integrated Research Model [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2010, 25(7), pp. 713 – 726.
- [19] Benson M. J., Hogan R. How Dark Side Leadership Personality Destroys Trust and Degrades Organisational Effectiveness [M]. *e-Organisations & People*, 2008, 15(3), p. 10.
- [20] 吴梦颖, 彭正龙. 破坏性领导对员工沉默的影响: 角色困境与环境不确定性的作用分析 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2017, 38(7): 167 – 180.
- [21] Horvath S., Morf C. C. Narcissistic Defensiveness: Hypervigilance and Avoidance of Worthlessness [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2009, 45(6), pp. 1252 – 1258.
- [22] Nevicka B., Ten Velden F. S., De Hoogh A. H., Van Vianen A. E. Reality at Odds with Perceptions: Narcissistic Leaders and Group Performance [J]. *Psychological Science*, 2011, 22(10), pp. 1259 – 1264.
- [23] Kausel E. E., Culbertson S. S., Leiva P. I., Slaughter J. E., Jackson A. T. Too Arrogant for Their Own Good? Why and When Narcissists Dismiss Advice [J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2015, (131), pp. 33 – 50.
- [24] 吴维库, 王未, 刘军, 吴隆增. 辱虐管理、心理安全感与员工建言 [J]. *管理学报*, 2012, 9(1): 57 – 63.
- [25] Chatterjee A., Pollock T. Master of Puppets: How Narcissistic CEOs Construct Their Professional Worlds [J]. *Academy of Management Review*, 2016, 42(4), pp. 703 – 725.
- [26] Ouimet G. Dynamics of Narcissistic Leadership in Organizations [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2013, 25(7), pp. 713 – 726.
- [27] 廖书迪, 刘文兴, 廖建桥. 自恋型领导对员工沉默行为的影响研究 [J]. *工业工程与管理*, 2016, 21(6): 130 – 137.
- [28] Liang J., Farh C. I. C., Farh J. L. Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-wave Examination [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1), pp. 71 – 92.
- [29] 边燕杰. 社会资本研究 [J]. *学习与探索*, 2006, (2): 39 – 40.
- [30] Graen G., Dansereau F., Minami T. Dysfunctional Leadership Styles [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1972, (2), pp. 216 – 236.
- [31] Chen Y., R. Friedman, E. Yu, W. Fanb and X. Lu. Supervisor-subordinate Guanxi: Developinb a Three-dimensional Model and Scale [J]. *Management & Organization Review*, 2009, 5(3), pp. 375 – 399.
- [32] Wayne A. Hochwarter, Katina W. Thompson. Mirror, Mirror on My Boss's Wall: Engaged Enactment's Moderating Role on the Relationship Between Perceived Narcissistic Supervision and Work Outcomes [J]. *Human Relations*, 2012, 65(3), pp. 335 – 366.
- [33] Detert J. R., Burris E. R. Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4), pp. 869 – 884.
- [34] Detert J. R., Edmondson A. C. Implicit Voice Theories: Taken-for-granted Rules of Self-censorship at Work [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3), pp. 461 – 488.
- [35] 李锐. 辱虐式领导对员工沉默行为的作用机制 [J]. *经济管理*, 2011, (10): 79 – 86.
- [36] Tangirala S., Ramanujam R. Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate [J]. *Personnel Psychology*, 2008, 61(1), pp. 37 – 68.
- [37] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法 [J]. *心理科学进展*, 2004, 12(6): 942 – 950.
- [38] 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), pp. 1173 – 1182.
- [39] 温忠麟, 叶宝娟. 中介效应分析: 方法和模型发展 [J]. *心理科学进展*, 2014, 22(5): 731 – 745.
- [40] Preacher K. J., Rucker D. D., Hayes A. F. Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions [J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2007, 42(1), pp. 185 – 227.
- [41] Aiken L. S., West S. G. Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. [J]. *Evaluation Practice*, 1994, 45(1), pp. 119 – 120.

- [42] Edmondson A. C. Psychological Safety and Teaming Behavior in Work Teams [J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44(2), pp. 350 – 383.
- [43] Post J. M. Current Concepts of the Narcissistic Personality: Implications for Political Psychology [J]. Political Psychology, 1993, 14(1), pp. 99 – 121
- [44] Morrison E. W., Milliken F. J. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World [J]. Academy of Management Review, 2000, (25), pp. 706 – 725.

### May Supervisor Narcissism Lead to Employee Silence? the Role of Psychological Safety and Supervisor-subordinate Guanxi

WANG Huaqiang<sup>1</sup>, DING Zhihui<sup>2</sup>, LIU Wenxing<sup>3</sup>

(1. School of Management, Yangtze University, Jingzhou 434023, China;

2. School of Public Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430073, China;

3. School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430073, China)

**Abstract:** Employee silence is a hot issue in the field of organizational behavior in recent years. This study integrates evolutionary psychological theory and leader-member exchange theory to construct a research model of the relationship between supervisor narcissism and employee silence. Through the two-stage questionnaire, we examine the relationship between supervisor narcissism and employee silence, the mediating role of psychological safety and the moderating role of supervisor-subordinate guanxi. The results show that: (1) Supervisor narcissism has a significant positive impact on employee silence and psychological safety plays partial mediating role between them. (2) Supervisor-subordinate guanxi significantly moderates the relationship between supervisor narcissism and psychological safety. The negative correlation between supervisor narcissism and psychological safety is more significant in low supervisor-subordinate guanxi than in high supervisor-subordinate guanxi. (3) Supervisor-subordinate guanxi negatively moderates the mediating effect of psychological safety on the relationship between supervisor narcissism and employee silence. The higher the quality of supervisor-subordinate guanxi, the weaker the mediating effect is and the stronger if it is the opposite.

**Key words:** Narcissism; Employee Silence; Psychological Safety; Supervisor-subordinate Guanxi

(责任编辑: 闻 毓)