

• 研究构想(Conceptual Framework) •

上司不当督导与下属绩效行为的作用机制 及其干预策略*

丁桂凤¹ 古茜茜² 朱滢莹¹ 刘建雄¹

(¹ 河南大学心理与行为研究所, 开封 475001) (² 河南大学外语学院, 开封 475001)

摘要 不当督导与绩效行为的关系是组织行为学领域一个新的研究热点问题。本研究拟以情绪事件理论、替代侵犯理论、归因理论为指导, 采用问卷调查、投射测验、情景模拟等多种研究方法, 分析愤怒、羞愧、职场中的他人行为及自我归因在不当督导和绩效行为之间的作用, 揭示其非线性的作用机制, 丰富组织行为学的研究内容。本研究借鉴情绪调节理论及方法, 寻求有效的不当督导干预策略, 以期指导员工走出不当督导-消极情绪-不良绩效行为恶性循环的泥沼, 同时也检验本研究关于不当督导和绩效行为理论模型的科学性。

关键词 不当督导; 羞愧; 愤怒; 绩效行为

分类号 B849:C93

1 问题的提出

长期以来, 领导学领域的研究一直偏重于探讨正向的领导特征与行为。近几年, 领导者的负性行为及其消极影响逐渐引起了学术界的关注。不当督导(abusive supervision)及其相关研究即是这类研究的典型代表。不当督导不仅会引发员工消极的心理及行为反应, 而且会对其工作态度和角色内及角色外绩效产生不利影响(Tepper, 2007)。中国传统文化的长期积淀导致组织中权力距离较大, 客观上更具有滋生不当督导的“温床”。很多企业上上司与下属之间是一种“上尊下卑”的关系, 关系明显不对称, 无论上级的观点和行为正确与否, 上级都可以通过命令指挥下级(龙立荣, 刘亚, 2004)。在华人企业里, 可以看到主管对下属表现出威权的领导行为, 如专权作风、贬抑下属的能力以及教诲行为等(樊景立, 郑伯坝, 2000)。吴隆增、刘军和刘刚的研究(2009)证实了辱虐管理(abusive supervision, 与不当督导意思相同)会降低员工的任务绩效和组织公民行为。由此可见,

在中国企业组织中不当督导是一个比较普遍的现象, 给员工及组织带来的危害应当引起足够的重视。但目前为止, 我国组织文化情景下的不当督导研究十分鲜见。

中国文化背景下上司的不当督导现象普遍存在, 而且员工多采取消极回避的应对策略, 易陷入不当督导-消极情绪-不良绩效行为的恶性循环中。本研究拟以情绪事件理论、替代侵犯理论、归因理论为指导, 采用问卷调查、投射测验、情景模拟等多种研究方法, 分析愤怒、羞愧、职场中的他人行为及自我归因在不当督导和绩效行为之间的中间作用, 揭示其非线性的作用机制。这一理论模型将突破以往研究仅从社会交换或社会公平理论角度解释不当督导与绩效行为关系的局限。本研究借鉴最新的情绪调节理论及方法, 寻求有效的不当督导干预策略, 以期指导员工走出不当督导-消极情绪-不良绩效行为恶性循环的泥沼, 同时也检验本研究关于不当督导和绩效行为理论模型的科学性, 丰富组织行为学的研究内容。

2 以往研究回顾与评价

2.1 不当督导及其特征

不当督导是指下属对于上司持续地表现出语

收稿日期: 2012-02-21

* 国家自然科学基金项目(71171073)资助。

通讯作者: 丁桂凤, E-mail: dghnu@163.com

言性或非语言性敌意行为的程度的知觉(Tepper, 2000)。上司的这种行为主要包括两大类:一类反映了上司的主动性不当督导行为;另一类则反映了上司较为被动的不当督导行为(Mitchell & Ambrose, 2007)。根据Tepper (2000)及Harris, Kacmar 和 Zivnuska (2007)的观点,不当督导的特征可以理解为:首先,不当督导是下属基于对上司行为的长期观察而产生的评估和判断,这种评估和判断具有主观性;其次,不当督导包括敌意的言语及非言语行为,但不包括肢体冲突行为;最后,不当督导行为是上司的一种肆意行为,会给下属造成伤害。

与西方文化相比,中国权力距离较大,中国人的情绪表达比较内敛,依据西方不当督导量表对中国的企业员工进行施测可能会得出不同的研究结果。例如,针对量表中的项目“上司对我保持沉默”,中国上下级之间比较拘谨,不习惯随意的闲谈或交流,因此员工可能不会觉得这是不当督导行为,但西方员工的感觉则可能不同。此外,原量表分为两个维度,一是主动性不当行为,即上司的主动性攻击行为,二是被动性的不当行为,即上司对下属的冷处理。我们认为上司对下属冷处理时可能会有两种情况,即下属有意接近上司或有意回避上司。虽然这两种情况下下属一样遭受上司的冷漠,但员工的感受可能不一样。据此有必要重新建构并检验中国文化背景下不当督导量表的层级与结构,比较东西方文化背景下不当督导的内容结构特点。这样的研究更具有现实意义。

2.2 不当督导与绩效行为之间的关系

基于行为的绩效评定一直是各类组织的主要绩效评定方法,组织公民行为与职场偏差行为是学者及管理者关心的重要绩效行为。

(1)不当督导与组织公民行为

近来研究比较关注上司的不当督导与下属组织公民行为之间的关系研究。Tepper, Duffy, Hoobler 和 Ensley (2004)的研究发现,上司的不当督导是下属同事的组织公民行为和下属工作态度之间的调节变量。当上司的不当督导处于低水平时,下属同事的组织公民行为和下属的工作满意度及情感承诺显著正相关,但当上司的不当督导处于高水平时,其同事的组织公民行为与下属的工作满意度呈负相关,与下属的组织承诺不相

关。吴隆增等(2009)以大陆企业员工与主管为研究对象,研究结果表明,不当督导会破坏员工对上级主管的信任,继而降低其任务绩效水平和组织公民行为。

上司的不当督导如何影响员工的组织公民行为?已有的研究对于其作用机制的解释并不完全一致。

Zellars, Tepper 和 Duffy (2002)的研究表明:上司的不当督导会影响到下属的组织公民行为,但是这种影响会受到下属对组织公民行为角色定义的调节。这种调节作用有两种情况:当下属把组织公民行为定义为角色外行为时,上司的不当督导就会显著地降低下属的组织公民行为;当下属把组织公民行为定义成角色内行为时,两者之间的关系则表现为不显著。同时研究还发现,下属的程序公正知觉在不当督导与下属组织公民行为之间起中介作用。但Aryee, Chen, Sun 和 Debrah (2007)的研究发现下属的互动公正知觉而不是程序公正知觉在不当督导与下属组织公民行为之间起完全中介作用。Aryee, Sun, Chen 和 Debrah (2008)的另一项研究显示不当督导通过情绪枯竭的中介作用对周边绩效(contextual performance)中的人际促进(interpersonal facilitation)和工作奉献(job dedication)产生负向影响。由这一研究结果可以推测情绪在不当督导和绩效行为之间的中介作用,因此,我们认为,考察具体情绪的作用,有助于明晰不当督导与组织公民行为之间的深层作用机制。

(2)不当督导与职场偏差行为

职场偏差行为(workplace deviant behavior)指的是那些违反组织规范并威胁到组织及其员工的行为。近年来的几项研究较为一致地表明不当督导会引发下属的职场偏差行为(Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al, 2009; Thau, Bennett, Mitchell, & Marrs, 2009)。根据社会交换理论,不当督导会引起员工的负面行为,其中之一是职场偏差行为。不当督导与职场偏差行为之间的关系有两种表现形式。第一种表现形式为受到侵犯的员工替代性地报复组织或他人,从而引起组织导向职场偏差行为和人际导向职场偏差行为。这一点可以用替代侵犯理论来解释。Mitchell 等人(2007)将不当督导视为一种攻击行为,遭受不当督导的员工认为,上司拥有更大的权力,自己无

力与之抗争, 因此转而攻击弱势的他人或组织。员工的这种攻击行为可以称之为替代侵犯行为; 第二种表现形式为受到侵犯的员工直接报复其主管, 从而引发主管导向职场偏差行为(Mitchell et al., 2007)。Tepper 等人(2009)以权力理论和依赖理论为基础得出研究结论: 当员工离职意向比较强时, 受到不当督导后会表现出更多的主管导向职场偏差行为。Thau 等人(2009)的研究认为, 管理类型对不当督导和职场偏差行为之间具有调节作用。当主管的独裁水平较低时, 不当督导虽然能够预测组织导向的职场偏差行为, 但是不能预测人际导向的职场偏差行为。当下属处于高度不确定性情境时, 会因受到不当督导而导致更多的主管导向和组织导向的职场偏差行为(Thau et al., 2009)。不当督导还会导致员工实施更多的人际偏差行为, 如攻击同事和家人(Hoobler & Brass, 2006)。

遭受不当督导的员工因当时的情绪状态不同, 其职场偏差行为的目标指向可能也不同, 这一点恰巧是已有研究所忽略的。

2.3 不当督导与绩效行为之间的中间变量

不当督导和绩效行为之间的相关已无争议, 近年研究者的兴趣开始转向中介变量的探讨。已有的研究考察了同事对于组织偏差行为的态度、离职意向、社会支持、人格特征等在不当督导和偏差行为之间的作用, 但情绪的作用却被研究者所忽略。

(1)情绪在不当督导和职场偏差行为之间的中介作用。

Weiss 和 Cropanzano (1996)的情绪事件理论(Affect Events Theory)认为, 员工所处的工作环境和经历的特殊事件均会诱发情绪反应, 而这些情绪的积累又使之产生相应的工作态度和行为。据此我们认为, 不当督导是工作场所重要的情绪事件, 能够使员工产生消极的情绪体验, 针对这一点诸多研究者已经进行了理论分析, 但目前尚缺乏实证的检验。在不同的消极情绪状态支配下, 员工的绩效行为表现也不一样。但已有文献对于积极情绪的关注要远远多于消极情绪, 而具体的消极情绪状态(如愤怒、羞愧等)与不督导或绩效行为之间的关系研究更是少之又少。Lee 和 Allen (2002)发现, 具体的情绪(例如, 愤怒)比一般情绪对职场偏差行为所起的驱动作用要大。因此该学

者强烈建议在未来的研究中考察具体的情绪状态与职场偏差行为之间的关系。从已有研究成果来看, 由不当督导引发的员工消极情绪主要有愤怒、羞愧、焦虑、抑郁等。根据挫折-侵犯理论, 挫折事件使人产生愤怒, 愤怒容易引发人们的攻击行为, 因此我们认为由不当督导引发的愤怒, 也容易诱发人们的职场偏差行为。传统的研究观点认为, 羞愧容易引起人们的不适应行为, 但是最近有人提出异议, 认为羞愧并不都表现为不适应。在特定文化的影响下, 羞愧会促使积极的自我控制和亲社会行为的产生(施承孙, 钱铭怡, 1999)。特别是在崇尚儒家思想的中国, 个体是追求自我完美的, 那么羞愧代表了一种自我检查 and 内在激励的能力, 可以作为一种社会控制机制起到制约不当行为、教育儿童的积极作用(Fung, 1999)。据此我们认为, 羞愧可能在不当督导和职场偏差及组织公民行为之间起着中介作用。故本研究中我们选择愤怒和羞愧作为中介变量来探讨不当督导和绩效行为之间的作用机制, 这是一个崭新的研究视角。

(2)自我归因及他人行为在情绪与绩效行为之间的调节作用。

Inness, Barling 和 Turner (2005) 的研究发现, 上司的不当督导与下属因愤怒而指向上司的敌意行为显著相关。根据触发替代侵犯(triggered displaced aggression)理论(Miller, Pederson, Earleywine, & Pollock, 2003; Pedersen, Gonzales, & Miller, 2000), 我们认为遭受不当督导而愤怒的员工容易迁怒于职场中对自己行为不文明、相对来说又比较弱势的对象, 从而发生职场偏差行为。易于成为导火索的职场中的不文明行为正是组织行为学研究的一个新的热点问题(Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001; Cortina, 2008)。已有研究表明社会支持在不当督导和职场偏差行为之间起调节作用。我们认为社会支持是通过降低对方的愤怒水平从而减少其职场偏差行为的。如果不考虑具体的情绪状态, 就无法解释清楚这里的具体作用机制。总之, 职场中的不文明行为及社会支持行为在愤怒和职场偏差行为之间起调节作用。

Morrison (1996)的研究认为, 不当的领导方式能够导致员工产生羞愧、耻辱等情绪。但情绪心理学认为, 羞愧产生时还要考虑个体个性、归

因倾向、成就动机、自我效能等因素的影响,而不能简单地把羞愧与积极或消极行为直接对应。有研究表明,经历痛苦羞愧的个体倾向于表现一种外在谴责。羞愧常导致愤怒,例如,“我知道我做错了,但他的当众斥责令我处于这样一种尴尬的境界,因此我恨他。”这种责备的外在性表征了一种防御,即通过将谴责归因于自我以外的因素而增强修复自我的力量,并试图由此重新体验到一种自主和控制的感觉,这常常是被羞愧感所削弱的。据此我们推测,不当督导可能诱发员工产生羞愧情绪,上司对其下属表现出不当督导行为,如果下属的归因指向自己,他可能会通过表现组织公民行为以避免因上司的不当督导造成自己的羞愧。Bagozzi, Verbeke 和 Gavino (2003)的研究表明,羞愧会影响营销人员的组织公民行为。这一研究结果支持了我们的这一假设。相反,如果员工认为是上司刻意通过不当督导来羞辱自己的,那么他可能就会通过职场偏差行为来报复上司,这一点又与 Tangney, Wagner 和 Gramzow (1992)的研究结果是一致的。由于归因的不同,羞愧既可能引起组织公民行为,也可能引起职场偏差行为,这便是归因的调节作用所在。

总之,我们认为不当督导和绩效行为之间的关系不是简单的线性关系,这中间既有中介变量,也有调节变量的影响。但这种理论上的分析,还需要实证来检验。

2.4 不当督导的干预策略

不当督导在中国组织环境中普遍存在,员工多以消极回避来应对,易陷入不当督导-消极情绪-不良绩效行为的怪圈,因此寻求有效的不当督导干预策略具有现实的意义。

已有研究认为不当督导的应对方式主要有三种:Tepper, Moss, Lockhart 和 Carr (2007)提出的逃避性应对(avoidant coping)和主动性应对(active coping),还有 Harvey, Stoner, Hochwarter 和 Kacmar (2007)提出的迎合(ingratiation)。主动应对和迎合策略都能缓冲不当督导所引发的心理苦恼,逃避性策略则相反。Yagil, Ben-Zur 和 Tamir (2011)考察了员工不同行为应对方式对于不当督导引起的情绪问题的影响,这一研究开启了我们从情绪视角考察不当督导干预策略的新思路,但仅从应对行为方面来调整员工的消极情绪显然是不够的。

情绪调节研究的权威 Folkman 总结了近30年情绪调节的研究成果,他认为,在特定的时期内,个体积极情绪和消极情绪是并存的,而且在压力情境中,积极情绪具有提高个体适应环境的功能,通过改变认知评估及应对方式能够改变人们的消极情绪,可以增进人们的积极情绪体验。结合 Folkman 和 Moskowitz (2000)的情绪调整策略及上面论述的其他学者的不当督导的行为应对方式,我们构建了不当督导的消极情绪干预策略模型,希望通过改变员工对于不当督导事件的认知评估,采取以目标为导向的问题解决式行为应对策略以及重视对日常生活事件的积极体验,改变员工的消极情绪状态,进而改进其绩效行为。

根据以上论述,我们认为已有的研究存在以下局限:

(1)缺乏中国本土化的不当督导结构量表及跨文化比较

以往的研究基本上都是采用 Tepper (2000)开发的量表或用其简缩版来测量不当督导的,且未见东西方文化比较的研究结果。直接借用国外的量表容易忽视文化差异的存在。在不同的社会文化背景下,上司的不当督导行为可能具有不同的特点,下属对于主管什么样的行为属于不当行为可能也存在不同的理解和感受。李楠楠、陈伟娜和凌文铨(2009)在研究中也指出了文化可能对于不当督导表现和感受有一定的影响。与西方相比,由于长期受到儒道两家思想的束缚,中国人的情感及其表现较为内敛和克制,表现在对于不当督导的感受上也不同于西方。因此,有必要立足于中国文化背景,重新审视 Tepper (2000)量表的内容和结构,编制出适合中国本土化的不当督导测量工具,并通过跨文化的比较,进一步揭示其规律。

(2)不当督导与绩效行为之间的内在机制不明晰

已有的研究大多从社会交换理论或公平理论来解释不当督导与员工行为绩效之间的关系,忽视了情绪(特别是具体的消极情绪状态)的中介作用以及自我归因及他人行为的调节作用,因此有将不当督导和绩效行为之间的关系简单化的嫌疑,研究结果出现矛盾,无法准确清晰地解释二者的作用机制。本研究依据 AET 理论、替代侵犯理论和归因理论,剖析愤怒和羞愧在不当督导和

绩效行为之间的中介作用,归因和他人行为在消极情绪和绩效行为之间的调节作用,将会进一步明晰不当督导与绩效行为之间的内在作用机制。

(3)不当督导、情绪和职场偏差行为的测量方法不完善

不当督导和职场偏差行为都是比较敏感的话题,以往的相关研究多采用自我报告式调查,被试可能会有意隐瞒真实的情况。因此有必要增加投射测验,以提高其生态效度。情绪是即时性的感觉,自我报告式的测量也有明显的局限性,通过实验的方法,控制无关变量,更能测量到真实的即刻感受。

(4)缺乏不当督导的有效干预体系

目前尚未见不当督导的干预研究,这是一个亟待解决的现实问题。本研究借鉴最新情绪调节理论,从认知评估、行为应对等角度入手,构建完善的辅导体系,对于不当督导的受害者进行有效干预,使其走出恶性循环的怪圈。这一干预过程其实也是对于本研究的不当督导与绩效行为理论模型的科学性的一个检验。

本研究将基于中国文化背景,以情绪事件理论为指导,系统探索上司不当督导与下属绩效行为之间的作用机制,揭示中间变量的作用,探索员工有效应对不当督导的辅导模式。这不仅能丰富组织行为学理论,还能对提高下属应对不当督导能力辅导的有效性提供科学的理论依据。

3 研究构想

3.1 研究的理论模型与假设

本研究的总体理论假设是:由于文化的差异,中国不当督导具有不同于美国的结构和表征;不当督导通过刺激员工产生明显的消极情绪,如愤怒和羞愧情绪,从而对员工绩效行为(职场偏差行为和组织公民行为)产生显著的影响;通过有效的辅导干预可以改变员工对于不当督导的不良认知和应对方式,进而改变其消极的情绪状态,最终改善其绩效行为。

研究1:不当督导结构及跨文化比较研究

本研究计划在访谈与资料分析的基础上,自编中国本土化的不当督导测试问卷,并通过探索性因素分析与验证性因素分析建构不当督导的结构,比较中美员工不当督导的异同。本研究同时增加投射测验以检验不当督导的效度。

西方多数研究用 Tepper (2000)编制的量表来测量不当督导。这一单维量表是在美国文化情境下编写的,而且从探索性因素分析的结果来看,单维度结构与数据的吻合效果并不是特别理想 (Tepper, 2000)。有学者通过分析 Tepper (2000)的数据,发现不当督导可能存在两个高度相关维度:被动攻击性不当督导行为和主动攻击性不当督导行为 (Mitchell & Ambrose, 2007)。我国台湾学者吴宗佑等人在用台湾的被试重新检验不当督导的信效时两个维度是更理想的结构,因此我们认为,在中国文化背景下,不当督导具有多元化结构表征。

假设1:不当督导具有多元化的结构特征。

高权力距离、高不确定性规避、集体主义、长远取向 (Hofstede & Bond, 1988)等是中国文化区别于西方文化的显著特色。高权力距离特征可能使我国员工在和国外的员工遭受相同程度的不当督导时感知到不当督导水平更低;高不确定性规避使员工为求稳定而更加能够包容上司的不当督导;长远取向文化背景下,当下属遭受到来自上司的不当督导时更可能会选择忍耐,不轻易离职和产生职场偏差行为。因此有必要考察中国文化背景下不当督导的独特表现规律,并比较东西方文化背景下不当督导的差异。

假设2:中国与美国员工所感受到的主管的不当督导存在显著差异。

研究2:不当督导与员工绩效行为之间的作用机制

通过实验加问卷调查及情景模拟的方法,考察不当督导情境下愤怒与羞愧的产生;增加投射测验检验职场偏差行为问卷的效度;通过问卷调查法与现场研究相结合的方法检验愤怒及羞愧在不当督导与员工绩效行为之间的中介作用以及不文明行为、社会支持行为、归因在消极情绪和绩效行为之间的调节作用。

假设1:愤怒、羞愧在不当督导和绩效行为之间起着中介作用。

假设2:职场中的不文明行为和社会支持行为在员工的愤怒和职场偏差行为之间起着调节作用。

假设3:归因在羞愧和绩效行为之间起着调节作用。

研究3:员工不当督导的情绪干预模型

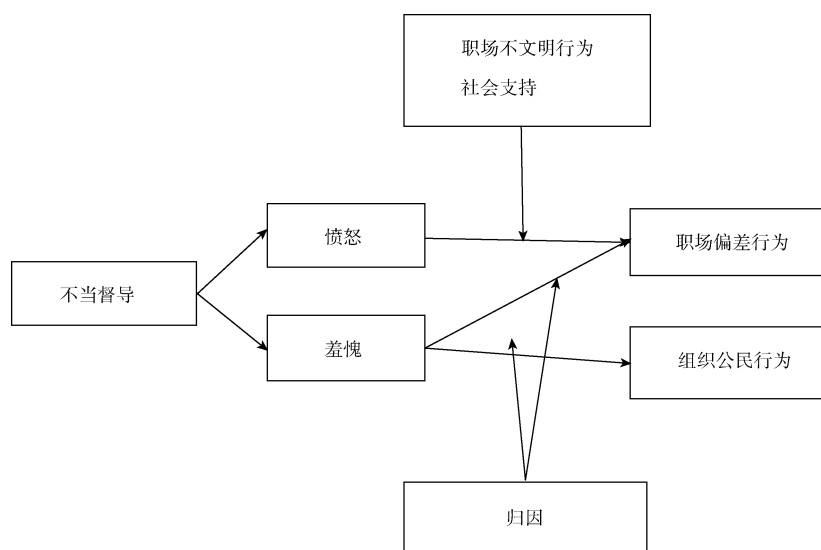


图1 上司不当督导与下属绩效行为的作用机制

本项目旨在探索能够通过多方位的干预,改善的员工因遭受不当督导而产生的消极情绪,从而改善员工的绩效行为。西方学者的研究结果表明这种情绪调节干预法是行之有效的(Folkman, & Moskowitz, 2000; Barsky, Kaplan, & Beal, 2011)

同时也可以根据干预效果来检验研究二中理论模型的科学性,探索适合于中国文化背景的不当督导干预策略。

假设: 干预辅导可以有效地改变员工关于不当督导的事件的认知,引导员工对于日常生活中积极事件的感知,强化其积极情绪体验,弱化其消极情绪体验,使其在积极的情绪状态下,认识并改变其以前对于不当督导的不良应对行为方式,进而改善其绩效行为。

本研究采用的量表大多取自国外成熟问卷,其中部分问卷已经在我国经过修订并使用多次,对于首次在我国使用的问卷和修编的问卷将进行预测、修订,以保证问卷的信度和效度。

4 研究意义

(1)理论创新方面

本研究拟以情绪事件理论、替代侵犯理论、归因理论为指导,分析愤怒、羞愧、职场中的他人行为及自我归因在不当督导和绩效行为之间的中间作用,深入揭示其非线性的作用机制。这一

理论模型将突破以往研究仅从社会交换或社会公平理论角度解释不当督导与绩效行为关系的局限。而且以往研究重积极情绪轻消极情绪,特别是缺乏将消极情绪细分种类的研究,本研究分别探讨愤怒和羞愧的不同作用,从而使不当督导和绩效行为之间的作用机制更加明晰细化,这也是本研究的一大理论创新,丰富了组织行为学理论。

(2)研究方法的创新

通过投射测量降低被试对于不当督导和职场偏差行为的敏感性;将情景模拟实验法和问卷调查相结合,能更好测试愤怒和羞愧的及时状态。多种研究方法相结合,扬长避短,更能测量到真实的东西这是本研究的一个明显创新点。

(3)在社会应用价值上

本研究结合情绪研究的最新成果,着眼于积极情绪的培养,建构不当督导的有效干预策略,有助于员工主动走出不当督导-消极情绪-不良的绩效行为这一怪圈。干预的结果可以进步检验我们构建的不当督导与绩效行为的作用机制模型的科学性,将成果应用于各企业的职业指导中,并逐步由省内向全国推广。

参考文献

樊景立, 郑伯坝. (2000). 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析. *本土心理学研究*, 13, 127-180.

- 李楠楠, 陈伟娜, 凌文铨. (2009). 组织中的不当督导及相关研究. *心理科学进展*, 17(5), 1051-1058.
- 龙立荣, 刘亚. (2004). 组织不公正及其效果研究述评. *心理科学进展*, 12(4), 584-593.
- 施承孙, 钱铭怡. (1999). 羞耻和内疚的差异. *心理科学进展*, 7(1), 35-38.
- 吴隆增, 刘军, 刘刚. (2009). 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用. *心理学报*, 41(6), 510-518.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4, 393-411.
- Bagozzi, R. P., Verbeke, W., & Gavino, J. C., Jr. (2003). Culture moderates the self-regulation of shame and its effects on performance: The case of salespersons in the Netherlands and the Philippines. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 219-233.
- Barsky, A., Kaplan, S. A., & Beal, D. J. (2011). Just Feelings? The Role of affect in the formation of organizational fairness judgments. *Journal of Management*, 37(1), 248-279.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2000). Positive affect and the other side of coping. *American Psychologist*, 55(6), 647-654.
- Fung, H. D. (1999). Becoming a moral child: The socialization of shame among young Chinese children. *Ethos*, 27(2), 180-209.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133.
- Inness, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731-739.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Miller, N., Pedersen, W. C., Earleywine, M., & Pollock, V. E. (2003). A theoretical model of triggered displaced aggression. *Personality and Social Psychology Review*, 7(1), 75-97.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Morrison, A. P. (1996). *The culture of shame*. New York: Ballantine.
- Pedersen, W. C., Gonzales, C., & Miller, N. (2000). The moderating effect of trivial triggering provocation on displaced aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 913-927.
- Tangney, J. P., Wagner, P. E., & Gramzow, R. (1992). Proneness to shame, proneness to guilt, and psychopathology. *Journal of Abnormal Psychology*, 103(3), 469-478.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, S. R., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 455-465.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B.

- (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79–92.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (vol. 18, pp. 1–74). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Yagil, D., Ben-Zur, H., & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5–23.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076.

The Mechanism between Superior's Abusive and Subordinate's Performance Behavior and Intervention Strategies

DING Gui-Feng¹; GU Xi-Xi²; ZHU Ying-Ying¹; LIU Jian-Xiong¹

(¹Institute of Psychological and Behavioral, Henan University, KaiFeng 475001, China)

(²Foreign Language Institute, Henan University, KaiFeng 475001, China)

Abstract: The relationship between abusive supervision and performance behavior is a heatedly debated topic in the field of organizational behavior. Integrating the emotion event theory, displaced aggressive behavior theory, and attribution theory, the current research intends to analyze the role of anger, shame, other employees' behavior, and self-attribution in the relationship between abusive supervision and performance. It employs multiple research methods such as survey, projective testing, and scenario simulation. The non-linear mechanism revealed by the current study enriches our understanding of organizational behavior. Drawing on the methods suggested by the emotion regulation theory, the current research also seeks effective interventions for regulating abusive supervision so employees can break the vicious cycle of abusive supervision — negative emotions — poor performance. In addition, this research tests the model of abusive supervision and performance.

Key words: abusive behavior; shame; angry; performance behavior

作者简介

丁桂凤, 女, 理学博士。河南大学心理学教授, 应用心理学硕士研究生导师, 研究方向为人力资源管理。华东师范大学博士毕业, 天津师范大学心理与行为研究院博士后, 美国明尼苏达大学访问学者。现在主持的在研项目主要有: 国家自然科学基金项目、全国十一五教育规划项目、教育部人文社科基金项目、河南大学省部共建项目等。