

领导人人际情绪管理策略如何打破员工 向领导者宣泄的自我延续效应？ 宣泄者–接受者互动视角*

张生军¹ 周建军¹ 万国光² 刘芳舟³ 龙立荣³ 庞旭宏¹

(¹上海财经大学商学院, 上海 200433) (²西南财经大学工商管理学院, 成都 611130)

(³华中科技大学管理学院, 武汉 430074)

摘要 工作场所中员工向领导者宣泄现象非常普遍, 已成为领导者每天必须面对的管理挑战。以往的宣泄文献主要基于宣泄者或者接受者的单一视角, 探讨员工向领导者宣泄对领导者以及员工自身的影响。基于认知新联想理论和人际情绪管理相关文献, 本文解释了向领导者宣泄为何会出现自我延续效应: 即员工当日向领导者宣泄会引起员工当日愤怒情绪, 进而导致他们次日继续向领导者宣泄。同时, 采用宣泄者–接受者互动视角, 本文探讨了领导者在接受到员工宣泄后通过何种人际情绪管理策略才能有效打破这一自我延续效应。本文聚焦下属(宣泄者)与领导者(接受者)的日常成对互动过程, 采用为期 10 个工作日的基于时间间隔的经验取样法收集数据。来自 60 位领导者及其 119 位下属的 1032 个匹配样本点的数据结果显示: 在个体内层次, 员工当日向领导者宣泄会增强其当日愤怒情绪, 进而促使他们次日继续向领导者宣泄, 产生自我延续效应。当领导者在员工宣泄后采取境遇改善的人际情绪管理策略时, 自我延续效应将被打破, 而领导者采取注意力转移以及情绪抑制的人际情绪管理策略则无效。

关键词 宣泄, 愤怒情绪, 人际情绪管理策略, 自我延续效应

分类号 B849: C933

1 前言

宣泄, 员工在工作场所向他人表达自己针对某人或者某事的消极情绪或负面感受的行为(即, “venting refers to an emotion-focused coping strategy where individuals discharge their negative feelings by expressing them to others”; Rosen et al., 2021, p. 176), 普遍存在于当今的中国职场中(刘德鹏等, 2024)。传统的宣泄理论主张所谓的“宣泄神话”, 即宣泄可以帮助人们发泄不满并缓解负面情绪, 最终宣泄会自我消减(Breuer & Freud, 1957; Parlamis, 2012)。这一主张对实践和学术界都产生了深远的影响。在实践层面, 很多组织投入大量资源, 将鼓

励员工宣泄(包括向领导者)作为缓解员工压力的管理工具(詹鎏等, 2020)。宣泄的接受者既可以是同事, 也可以是领导者(Brown et al., 2005), 而近期的学术研究关注点逐步从向同事宣泄转到向领导宣泄上来。和向同事宣泄不同, 员工向领导者宣泄往往期望获得实质性的问题解决, 这源于领导者所具有的职责权限和解决问题的能力(刘德鹏等, 2024)。这些研究大多聚焦于对宣泄接受方(领导)的影响, 例如员工向领导者宣泄会给领导带来多种类型的负面影响, 产生一般(Rosen et al., 2021)和特定的(Gabriel et al., 2025)负面情绪, 导致自我耗竭(刘德鹏等, 2024), 并最终做出破坏性领导行为(刘德鹏等, 2024; Rosen et al., 2021)。

收稿日期: 2024-08-02

* 国家自然科学基金青年项目(72202077), 国家自然科学基金重点项目(72132001, 72132005, 72342029), 国家自然科学基金面上项目(71972099, 72372072), 教育部人文社会科学研究规划基金项目(24YJA630082)和西南财经大学“光华英才工程”资助。

通信作者: 万国光, E-mail: alanwan@swufe.edu.cn

虽然很多人相信宣泄能够释放内心压力、减轻情绪困扰,但目前学术界并没有系统地对员工向领导者宣泄对于员工自身的影响进行探究,特别是考虑到领导者作为组织中具有权力和资源的重要人员,对领导者的宣泄影响更值得本文深入探讨。同时,一些和“宣泄神话”相悖的社会现象的出现,更让我们开始思考宣泄是否能带来预想的效果。例如, Watkins (2008)关于重复性负面思维的研究表明,重复地关注个体的苦恼症状会带来破坏性的后果和情绪困扰。这一发现暗示宣泄行为有可能产生负面循环。现实中也存在一些值得关注的案例。例如,北京市某公司的一个员工在对领导宣泄后,不仅没有获得情绪缓解,反而出现了情绪恶化和行为升级的情况¹。这类案例虽然零散但具有启发性,提示我们向领导者宣泄不一定总是会如“宣泄神话”预测的那样产生自我消减效应,还可能会呈现自我延续效应。验证并解释向领导者宣泄的自我延续效应不仅会帮助人们认识向领导者宣泄对宣泄者自身影响的“硬币另一面”,还能够加深人们对向领导者宣泄可能的负面影响的认知,同时也有助于企业重新审视使用宣泄作为管理工具的合理性。

遗憾的是,现有文献对向领导者宣泄的自我延续现象并未充分关注。因此,本研究提出第一个核心问题:员工向领导者宣泄是否以及为何会产生自我延续效应?更进一步,领导者在组织中有着特殊角色,他们既有能力也有责任协助员工解决问题。而员工向领导者宣泄的重要期望之一正是得到领导者的帮助,这就引发了本文的第二个核心问题:面对员工的宣泄,领导者可以采取哪些措施,打破员工向领导者宣泄的自我延续效应?由于现有研究将领导者视为宣泄的被动接受者(刘德鹏等, 2024; Rosen et al., 2021),而忽视了他们在与员工互动过程中主动实施人际影响的可能性。因此,现有文献尚不能回答这一研究问题。

鉴于此,本文采用宣泄者(员工)-接受者(领导者)互动视角,结合认知新联想理论(Berkowitz, 2012)和人际情绪管理相关文献(Williams, 2007),回答了上述两个重要研究问题。第一,通过引入认知新联想理论,本文揭示了向领导者宣泄自我延续效应的内在心理机制:即员工在某一工作日中向领导者宣泄,会增强该员工的愤怒情绪,从而促使其在下一个工作日中继续向领导者宣泄。第二,通过

结合人际情绪管理文献,采用宣泄者-接受者互动视角,本文提出领导者可以通过实施恰当的人际情绪管理策略来打破员工宣泄的自我延续效应。其中,领导者在接收到下属宣泄后,通过境遇改善策略能更有效地破除员工宣泄的自我延续效应,而注意力转移以及情绪抑制等策略则无法起到效果。本文的研究模型如图 1 所示。

在个体内层次,本文控制了员工第 t 天早上的愤怒情绪;在个体间层次,本文控制了领导-成员交换,下属特质共情和领导者情绪智力。

为了验证上述模型,研究者在某石油公司位于中国西部地区的 60 家加油站中招募了 60 名领导者及其 120 名员工为调研对象,采用基于时间间隔的经验取样法连续收集了 10 个工作日的数据。最终来自 60 名领导和 119 名员工的 1032 个匹配样本点的数据结果支持了本文提出的理论模型。

1.1 员工向领导者宣泄与员工当日愤怒情绪

在组织情境下,由于上下级之间固有的权力差距和对维护领导权威的考虑,向领导者宣泄往往会被领导者认为是一种激烈、鲁莽、且建设性较低的行为(Rosen et al., 2021)。但值得注意的是,员工向领导者宣泄具有特殊的功能意义:它使掌握资源且负有帮助职责的领导者意识到员工所面临的困境。为了更准确地理解职场宣泄的概念内涵,有必要将其与相近概念进行区分:首先,虽然宣泄有时被看作是一种“情绪化的建言”(Geddes & Callister, 2007, p.729),但与建言行为存在本质区别。建言行为无论其类型如何,往往在内容上都具有建设性,其形式也不像宣泄这般激烈。其次,宣泄和吐槽虽然都涉及表达不满和牢骚,但吐槽还含有调侃和戏谑的意味(王琪琪,王仁强, 2023),而宣泄则是纯粹的负面情绪表达,不包含这种轻松诙谐的元素。

愤怒是一种典型的特定负面情绪,通常源于人们对某种情况、事件或他人行为的不悦或不满(Lazarus, 1991)。传统观点认为,愤怒情绪主要由外部诱因引发,特别是那些能够阻碍一个人目标实现的、有意的外部事件(Deffenbacher, 1993; Lazarus, 1991; Lazarus & Folkman, 1984; Rees & Friedman, 2025; Parlamis et al., 2010)。而认知新联想理论对愤怒情绪产生的解释却不同。该理论认为愤怒情绪的产生不仅受到其所经历的外部事件的影响,还受到其与攻击性相关的认知网络的激活有关(Berkowitz, 2012)。该理论认为,与攻击相关的思维、情感、认知和行为在记忆中是形成了一个相互关联的网络

¹ <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1735385116157725043&wfr=spider&for=pc>.

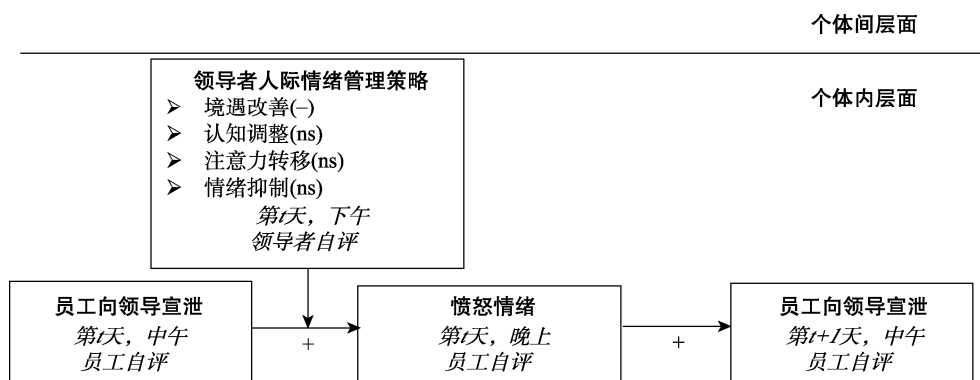


图1 研究模型

注: ns 表示本文模型预测该策略的调节作用不显著。

系统。当个体表现出敌意性的行为时,会激活这个由攻击性想法、情绪、冲动和行为组合在一起的复杂连接(Berkowitz, 1990; 杨丽珠 等, 2011)。认知新联想理论在一定程度上补充了传统的愤怒情绪产生相关的研究,为本文解释为何员工向领导者宣泄会增强而非减弱员工自身的愤怒情绪提供了理论基础。现有研究指出,向领导者宣泄(Rosen et al., 2021)和愤怒情绪(Niven et al., 2022)都有不可忽视的日间个体内方差。因此,本文尝试解释个体内层次上员工向领导者宣泄为何会增加其当日的愤怒情绪。

相比于员工向领导者宣泄程度较低的工作日,在其宣泄程度较高的工作日内,往往伴随着员工对已发生的负面事件、所遭遇的不利情境的进一步反刍和认知加工(Berkowitz, 2012)。根据认知新联想理论,人们在对敌意情境的认知加工和反刍的过程中,会使上述遭遇在他们头脑里更加鲜活(Bushman, 2002),进一步激发攻击性情绪—愤怒(Berkowitz, 2012)。这意味着,较高度度的向领导者宣泄可能导致员工在当日产生更强烈的愤怒情绪。相关实证研究也为上述论断提供了间接支持。例如, Baer 等(2018)发现当人们诉说不公正时,会引发更高水平的愤怒情绪。Martin 和 Dahlen (2005)以及 Bushman (2002)也分别发现,反刍和诉说不利遭遇会带来更高度度的愤怒情绪。因此,本文提出:

假设 1: 在个体内层次,员工当日向领导宣泄与员工当日愤怒情绪正相关。

1.2 员工当日愤怒情绪与员工次日向领导者宣泄

某种特定类型的情绪会伴随某种主导的行为倾向,最终驱动人们做出特定的行为(Lazarus, 1991; Roseman et al., 1994)。愤怒情绪会促使人们进一步采取行动来移除或化解,而非回避对其造成

伤害的不利境遇(Oh & Farh, 2017; Smith & Ellsworth, 1987)。在一个组织中,直接领导者不仅拥有充足的资源和合法的权力(Wilson et al., 2010)来帮助员工解决其目前遇到的不利境遇,帮助下属解决问题还是领导者角色的重要责任和要求(Yukl, 2012; Zaccaro et al., 2001)。因此,如果员工在某一工作日的愤怒情绪较高,那么他更有可能在下一个工作日选择继续向领导者宣泄,以期获得领导者的关注和帮助。相反,在愤怒情绪较低的工作日中,员工在下一个工作日向领导者宣泄的可能性相对较低。因此,本文提出:

假设 2: 在个体内层次,员工当日愤怒情绪与员工次日向领导宣泄正相关。

根据认知新联想理论,攻击性行为会启动攻击性的想法、情绪和行为倾向,这种激活不仅使愤怒情绪更加活跃,还会增加个体做出进一步攻击性反应的可能性(Bushman, 2002)。基于此,本文预测,当员工在某一工作日向领导者宣泄时,其往往会在该工作日产生愤怒情绪,而愤怒情绪则驱使员工在下一个工作日继续向领导者进行宣泄,最终呈现向领导者宣泄的自我延续效应。因此,本文提出:

假设 3: 在个体内层次,员工当日愤怒情绪中介了员工当日向领导宣泄和员工次日向领导宣泄之间的关系。

1.3 领导者人际情绪管理策略的调节作用

认知新联想理论指出,人们可以通过情绪管理,即“一个人影响其会产生何种情绪,何时产生该情绪以及其如何经历和表达它的过程”(Gross, 1998, p. 275),来抑制、增强和改变自己愤怒情绪的产生(Berkowitz, 1993, 2012)。最近,情绪管理的相关研究开始从自我情绪管理拓展到人际情绪管理(Niven et al., 2009; Williams, 2007; 邹艳春 等, 2022,

2024)。Little 等(2012)将人们针对他人的情绪管理策略分为四种类型。第一种是境遇改善,指的是行为者通过移除对目标对象造成负面情绪的因素,进而改善目标对象的境遇。第二种是认知调整,指的是行为者通过引导目标对象重新解释或者积极看待所遇到的情况,最终达到使外部境遇对目标对象产生较少伤害的目的。第三种是注意力转移,指的是行为者帮助目标对象转移注意力,不把注意力放在不利遭遇上。第四种是情绪抑制,指的是行为者试图直接压抑目标对象的负面情绪。相比于后三种人际情绪管理策略,境遇改善是最为彻底的、最为直接的问题解决策略,因为它直接移除掉造成目标对象负面情绪的相关因素(Lazarus, 1993; Little et al., 2012; Little et al., 2013)。研究指出,人际情绪管理策略同样存在不可忽视的日间个体内方差(Liu et al., 2021)。在人际交往过程中,倾听者或接受者会塑造人们评估压力事件的方式,并最终影响到特定情绪的强度(Burleson, 2008; Burleson & Goldsmith, 1998)。由于宣泄是员工针对工作中遇到的不利遭遇向领导者表达负面情绪,本文主要关注领导者在接收到下属宣泄后采取的人际情绪管理策略。结合认知新联想理论和人际情绪管理有关文献,本文建立了一个宣泄者-接受者互动的理论视角,讨论领导者的人际情绪管理策略如何影响员工向领导者宣泄的自我延续效应。本文认为,当下属向领导者宣泄时,领导者作为接受者采取的不同人际情绪管理策略,将会对员工在宣泄后愤怒情绪的强度产生不同的影响。换句话说,本文讨论何种人际情绪管理策略对缓解向领导者宣泄的自我延续效应更加有效。

员工向领导者宣泄,往往被视为一种被相对极端和鲁莽的行为。但这种行为实际上反映了两个重要的问题:一是员工在工作中遇到了阻碍他们工作目标实现的问题,二是员工依靠个人能力无法解决这些问题。员工希望通过宣泄使领导者获知自己的处境,并期望领导者能够帮助自己处理遇到的工作问题(刘德鹏 等, 2024)。当员工在某一工作日和领导者互动时进行宣泄,作为宣泄接受者的领导者如果采取境遇改善的人际情绪管理策略,将会使员工产生愤怒情绪的工作因素得以彻底和直接的解决(Little et al., 2012; Little et al., 2013)。此时员工的期望和领导者的回应之间相一致(Matta et al., 2024)。这种一致性一方面使员工感到自己被组织和领导者尊重,自身的特殊需求得到回应(Bies & Moag,

1986); 另一方面也使员工感觉之前使其遭遇麻烦的工作情境将不会在未来对自己造成困扰,从而降低不利工作遭遇对员工的负面影响(Walumbwa et al., 2010),增强了员工对负面情境可控性的感知(Roberts et al., 1994),使得他们更少地沉迷在负面情境与信息之中(Liu et al., 2022),从而降低了员工在宣泄后产生愤怒情绪的可能性及其强度。

本文重点关注领导者在人际情绪管理中的情境改善策略;相较之下,认知调整、注意力转移与情绪抑制虽也为常见的领导者人际情绪管理策略,但当员工在某一工作日和领导者互动时进行宣泄时,领导者采取这些策略会让员工感觉领导者在一定程度上避重就轻,无法实质性地对员工的诉求和期望进行回应(Matta et al., 2024)。员工期望和领导回应上的不一致,一方面会使员工感到自己不被领导和组织重视(Bies & Moag, 1986),另一方面也会加剧员工对领导和组织的不信任感(Mayer et al., 1995)。在此情况下,员工将会预期之前对自己造成困扰的不利遭遇不会消失,而将会持续在未来对自己造成困扰。同时,他们也会持续地反刍和思考负面的情境和信息(Liu et al., 2022)。以上都将使领导者实施认知调整、注意力转移或者情绪抑制的人际情绪管理策略,无法有效降低员工在宣泄后的愤怒情绪。换句话说,本文预测,领导者采取认知调整、注意力转移或者情绪抑制的人际情绪管理策略,将无法达到采取境遇改善策略那样的有效性。上述论断得到了 Scontrino (1972)的支持,他发现当领导违背员工对自己行为方式的期望时,员工将会产生负面的态度。van den Akker 等(2009)的研究也发现,领导者行为与员工的期望不一致,将会降低员工对领导者的信任。鉴于以上分析,本文提出:

假设 4: 领导者在当日使用境遇改善的人际情绪管理策略负向调节个体内层次员工当日向领导宣泄和员工当日愤怒情绪之间的关系,即领导者使用境遇改善的人际情绪管理策略程度越高,员工当日向领导宣泄和员工当日愤怒情绪之间在个体内层次的正向关系越弱。

综上所述,根据认知新联想理论,当员工在某一工作日向领导者宣泄,而领导者采取境遇改善的人际情绪管理策略时,员工会产生较低程度的愤怒情绪,进而降低员工下一个工作日向领导者宣泄的可能性。换句话说,领导者境遇改善的人际情绪管理策略能够有效地打破员工向领导者宣泄的自我延续效应。而当领导者采取认知调整、注意力转移和情绪抑

制的人际情绪管理策略时,则无法达成如境遇改善那般有效的效果。鉴于以上分析,本文提出:

假设 5:领导者在当日使用境遇改善的人际情绪管理策略负向调节个体内层次员工当日向领导宣泄—员工当日愤怒情绪—员工次日向领导宣泄的间接效应,即领导者使用境遇改善的人际情绪管理策略程度越高,员工当日向领导宣泄—员工当日愤怒情绪—员工次日向领导宣泄在个体内层次的正向关系越弱。

2 研究方法

2.1 样本与过程

本研究采用基于间隔的经验取样法收集数据。调研样本来自某石油公司位于西部地区分公司的下属加油站。在征得公司高层领导者的同意和支持后,研究团队首先招募加油站的中基层领导者。中基层领导者必须满足以下条件,才能参与本次调研:第一,中基层领导者需要有至少两位下属;第二,中基层领导者在日常工作中需要与下属交流,以确保员工有机会向领导者宣泄情绪,领导者也能够在此过程中对下属进行人际情绪管理。最终 60 个加油站的 60 位领导者全部同意参与本次调研。

本研究采取宣泄者-接受者互动视角。为了更好地匹配该视角,本文参照了类似研究的流程(Liu et al., 2017)。研究者要求 60 名领导者每人随机选取 2 名员工参与本次调研,最终 60 位领导者及其 120 名下属参与了研究。此后,研究者向参加调研的加油站领导及其下属介绍了调研的目的和程序,并承诺对所有信息严格保密。在充分沟通后,研究者分别与参与调研的领导者和员工建立了微信群,以方便发放调查问卷。本次调研所有问卷通过问卷星平台发放。研究助理按照规定的时间发送问卷链接,参与者点击链接进行作答并提交问卷。在调研的第一周,领导者和员工需要分别完成基础调研问卷,该问卷测量个体间(between-person)层次的变量,其中,员工报告其人口统计学特征及特质共情和领导成员交换,领导报告其人口统计学特征和情绪智力。120 位员工和 60 位领导者都完成了基础调研。随后,120 位员工和 60 位领导者进入为期两周(连续 10 个工作日)的日调研。为了降低共同方法偏差,每天的问卷分成四个时点进行发放(Gabriel et al., 2019; Podsakoff et al., 2003)。研究者根据企业真实的工作时间制定了调研时间安排。时点一测量员工早上愤怒情绪,问卷填答时间是

9:00~11:00;时点二测量员工向领导宣泄,填答时间是 13:00~15:00;时点三测量领导对下属的人际情绪管理策略,本文要求领导者首先写下参与本次调研的每一位下属的姓名,然后锚定与他的互动过程,评价当日接收到该下属宣泄后对其的人际情绪管理情况,问卷的填答时间是 17:00~19:00。时点四测量员工晚上愤怒情绪和情绪缓释,问卷的填答时间是 21:00~24:00。其中,员工愤怒情绪、情绪缓释和向领导宣泄由员工报告,领导对下属人际情绪管理策略由领导者报告。平均来看,时点一问卷约在 9:42 完成,时点二问卷约在 13:57 完成,时点三约在 17:35 完成,时点四约在 21:56 完成。

本文需要匹配员工第 $t+1$ 天的向领导宣泄数据,若第 $t+1$ 天的数据缺失,则第 t 天的数据也被剔除。根据经验取样法数据分析最佳实践的要求,本文仅保留完整地三天及以上日调研问卷的参与者数据(Gabriel et al., 2019)。经过数据匹配,其中 1 位员工保留的数据少于三天而被剔除,最终本研究得到了来自 119 位员工和 60 位领导者的 1032 个观测数据(平均每位员工提供 8.67 个观测数据)。119 位员工的人口统计学分布情况如下:年龄方面,18.49%的员工不到 30 岁,39.50%的员工 30~40 岁(不包含 40 岁),37.82%的员工 40~50 岁(不包含 50 岁),4.20%的员工 50 岁及以上。性别方面,24.37%为男性员工,75.63%为女性员工。从任期来看,平均在公司任期为 3.03 年(标准差为 1.51 年)。在 60 位领导者中,11.67%的领导者不到 30 岁,46.67%的领导者 30~40 岁(不包含 40 岁),36.67%的领导者 40~50 岁(不包含 50 岁),5.00%的领导者 50 岁及以上。43.33%为男性领导者,56.67%为女性领导者,平均在公司任期为 4.68 年(标准差为 1.11 年)。

2.2 测量

本研究所用英文原版量表均遵循 Brislin (1986) 的翻译-回译法翻译成中文,同时根据个体内层次研究的需要和调研程序进行了相应改编。所有量表均为 7 点 Likert 量表。

向领导宣泄。本文使用来自 Rosen 等(2021)的 3 条目量表,参与者报告他们对每个条目的同意程度,包括“今天上班至此刻,我向领导对一个与工作有关的问题表示愤怒”和“今天上班至此刻,我向领导宣泄了我对工作的负面情绪”等,个体内 α 值为 0.88, Omega 值为 0.88。次日向领导宣泄的个体内 α 值为 0.88, Omega 值为 0.89。

员工愤怒情绪(晚上)。本文使用来自 Tangney

等(1996)的 3 条目量表,参与者报告他们对每个条目的同意程度,包括“今天,我感到生气”和“今天,我感到恼火”等,个体内 α 值为 0.94, Omega 值为 0.94。

领导人际情绪管理。本文使用来自 Little (2012) 的 20 条目量表,包括境遇改善、注意力转移、认知调整、情绪抑制 4 个维度,每个维度 5 条目。首先,领导者需要针对选定的两位员工并根据其与两位员工的当天的人际互动过程填写问卷。问卷的内容涉及领导者在下属表达负面情绪或经历困扰后,采用的人际情绪管理策略。领导者需根据以下陈述,评价自己的同意程度: 1)境遇改善策略,包括“今天,我尝试改变对该下属产生负面影响的情境”和“今天,我试图移除该下属所面临的情境中的不利因素”等,个体内 α 值为 0.89, Omega 值为 0.89; 2)注意力转移策略,包括“今天,当该下属受到某种情形困扰时,我把该下属的注意力转移到其它地方”和“今天,我把该下属和我谈话的焦点重新拉回到其它更加吸引该下属兴趣的方面”等,其个体内 α 值为 0.86, Omega 值为 0.86; 3)认知调整策略,包括“今天,当我想要该下属产生更多的积极情绪时,会让该下属更加积极地看待问题”和“今天,我改变该下属如何看待自己所处的情境,从而影响该下属的情绪”等,其个体内 α 值为 0.86, Omega 值为 0.86; 4)情绪抑制策略,包括“今天,当该下属经历负面情绪,我告诉该下属不要表现出来”和“今天,我鼓励该下属不要把自己的情绪表现出来”等,其个体内 α 值为 0.81, Omega 值为 0.81。

控制变量。鉴于本研究强调宣泄者和接受者互动之后员工愤怒情绪的变化,因此本文根据经验取样法研究设计的相关要求 (Gabriel et al., 2019, p.986) 并参照类似研究 (例如 Watkins et al., 2023), 控制了员工早上的愤怒情绪。员工早上的愤怒情绪的个体内 α 值为 0.93, Omega 值为 0.93。除此之外,根据研究者关于 ESM 最佳实践的建议,本研究控制了个体内变量在一周内的变化趋势和周期 (Gabriel et al., 2019): 即一周内天数、正弦和余弦。其中,一周内天数指周一到周五的第几天,因为本次调研只在工作日发放问卷。正弦和余弦根据 Liu 和 West (2016) 的方法计算, 正弦 = $\sin(2\pi t/7)$, 余弦 = $\cos(2\pi t/7)$, t 表示一周的第几天。同时,“宣泄神话”相关文献指出,宣泄可以有效缓解宣泄者自身的内心苦闷,降低行为者进一步宣泄的可能性。为了控制排除这一替代解释的影响,本文控制了向领导者宣泄通过影响情绪缓释进而影响下一工作

日向领导者宣泄这一回归路径。情绪缓释量表来自 Mitchell 等(2015)的 2 条目量表,参与者报告他们对每个条目的同意程度,包括“今天,我感到平静”和“今天,我感到平和”。个体内 α 值为 0.90, Omega 值为 0.90。在个体间层次,本文首先控制了下属的特质共情。特质共情指的是一个人理解他人遭遇并产生同情的倾向 (Davis et al., 1980)。高共情特质会使个体更容易理解他人的意图并提高其对他人行为的感知和解读 (Simon et al., 2022), 因此拥有不同共情特质的个体可能对领导的情绪管理策略有不同的反应和接受度。下属特质共情量表来自 Davis 等(1980)的 4 条目量表,参与者在基础调研中报告对每个条目的同意程度,包括“我对他人被不公平对待的痛苦经历感到同情”和“我被他人的痛苦经历深深触动”等, α 值为 0.82。同时,本研究还控制了领导的情绪智力水平。情绪智力一般包括自我情绪的识别和表达能力、对他人情绪的识别和表达能力、自我情绪管理能力以及情绪运用能力等方面 (Law et al., 2004)。情绪智力能够影响领导者对下属情绪状态的准确识别和应对能力 (Mayer et al., 2008), 因此会影响到领导者实施情绪管理的效果。领导情绪智力量表来自 Law 等(2004)的 4 条目量表,本文关注的是领导者对下属宣泄过程中展示的情绪的识别和评估能力,因此本文只测量了其中“对他人情绪的识别和评估能力”这一维度,领导者在基础调研中报告对每个条目的同意程度,包括“我观察别人情绪的能力很强”和“我能很敏锐地洞悉别人的感受和情绪”等, α 值为 0.91。由于本研究主要采取上下级互动视角,二者之间的互动质量会影响到该过程。因此本文还控制了能反映上下级之间互动质量的领导-成员交换这一构念。领导-成员交换量表来自 Bauer 和 Green (1996) 8 条目量表,下属在基础调研中报告他们对每个条目的同意程度,包括“我和我的上级站在同一立场”和“我的上级理解我的工作问题和需要”等, α 值为 0.93。

2.3 分析策略

鉴于本文使用的是嵌套结构数据(个体内嵌套于个体间),本研究采用 Mplus 8.3 软件 (Muthén & Muthén, 2012) 进行多层次验证性因子分析 (multi-level CFA), 来检验核心变量的效度。表 1 中的结果显示,八因子模型拟合得最好: $\chi^2 = 1626.35$, $df = 800$, $\chi^2/df = 2.03 (< 5)$, RMSEA = 0.03 (< 0.08), CFI = 0.96 (> 0.9), TLI = 0.95 (> 0.9), 个体内 SRMR = 0.03 (< 0.08), 个体间 SRMR = 0.03 (< 0.08)。

表 1 多层次验证性因子分析

模型	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR _{个体内}	SRMR _{个体间}
1.八因子模型: V, A, C, VN, LSIT, LATT, LCOG, LRES	1626.35	800	2.03	—	0.03	0.96	0.95	0.03	0.03
2.七因子模型: V, A+C, VN, LSIT, LATT, LCOG, LRES	3067.79	814	3.77	1441.44(14)	0.05	0.88	0.86	0.05	0.07
3.六因子模型: V, A+C, VN, LSIT+ LATT, LCOG, LRES	5336.96	826	6.46	3710.61(26)	0.07	0.76	0.63	0.09	0.07
4.五因子模型: V+A+C, VN, LSIT+ LATT, LCOG, LRES	7202.21	836	8.62	5575.86(36)	0.09	0.66	0.62	0.10	0.08
5.四因子模型: V, A+C, VN, LSIT+ LATT+LCOG+LRES	9891.28	844	11.72	8264.93(44)	0.10	0.52	0.47	0.11	0.13
6.三因子模型: V+A+C, VN, LSIT+ LATT+LCOG+LRES	11637.60	850	13.69	10011.25(50)	0.11	0.43	0.37	0.12	0.13
7.二因子模型: V+A+C+VN, LSIT+ LATT+LCOG+LRES	12926.71	854	15.14	11300.36(54)	0.12	0.36	0.30	0.13	0.13

注: 样本量 $N_{\text{个体内}} = 1032$, $N_{\text{个体间-员工}} = 119$, $N_{\text{个体间-领导}} = 60$ 。V = 向领导宣泄, A = 愤怒情绪(晚上), C = 情绪缓释(晚上), VN = 次日向领导宣泄, LST = 境遇改善, LATT = 注意力转移, LCOG = 认知调整, LRES = 情绪抑制。 $\Delta\chi^2(\Delta df)$ 均为与八因子模型比较。 $p < 0.001$ 。

本文采用多层次路径分析方法(Preacher et al., 2010)检验研究假设, 首先需要计算相关变量的个体内方差、个体间方差和个体内方差的占比(Podsakoff et al., 2019), 以及个体内变量的 ICC (1) 值(Kim et al., 2023), 结果如表 2 所示。个体内变量的 ICC (1) 结果为: 向领导宣泄 $ICC(1) = 0.59$, $F(118, 913) = 12.67$, $p = 0.00$; 愤怒情绪(晚上) $ICC(1) = 0.65$, $F(118, 913) = 16.92$, $p = 0.00$; 次日向领导宣泄 $ICC(1) = 0.62$, $F(118, 913) = 14.27$, $p = 0.00$; 境遇改善 $ICC(1) = 0.65$, $F(118, 913) = 17.14$, $p = 0.00$; 注意力转移 $ICC(1) = 0.75$, $F(118, 913) = 27.59$, $p = 0.00$; 认知调整 $ICC(1) = 0.68$, $F(118, 913) = 20.16$, $p = 0.00$; 情绪抑制 $ICC(1) = 0.87$, $F(118, 913) = 60.01$, $p = 0.00$; 愤怒情绪(早上) $ICC(1) = 0.59$, $F(118, 913) = 13.40$, $p = 0.00$; 情绪缓释(晚上) $ICC(1) = 0.68$, $F(118, 913) = 19.59$, $p = 0.00$ 。向

领导宣泄、愤怒情绪(晚上)、次日向领导宣泄、境遇改善、注意力转移、认知调整、情绪抑制、愤怒情绪(早上)、情绪缓释(晚上)的个体内层次方差占比分别为 42.80%、35.57%、39.61%、35.83%、25.00%、31.76%、12.87%、41.18%、32.43%, 具有显著个体内层次方差, 可以做多层次路径分析。

3 结果

变量的描述性统计和相关系数如表 3 所示。在个体内层次, 向领导宣泄与员工愤怒情绪(晚上)有显著正相关关系($r = 0.18$, $p < 0.001$), 愤怒情绪(晚上)与次日向领导宣泄($r = 0.23$, $p < 0.001$)有显著正相关关系。

表 4 报告了多层次路径分析结果。如表 4 模型 2 所示, 向领导宣泄对愤怒情绪(晚上)具有显著正向影响($B = 0.12$, $SE = 0.02$, $p = 0.00$), 假设 1 得到

表 2 变量的个体内方差占比

变量	个体内方差(σ^2)	个体间方差(τ_{00})	个体内方差占比($\sigma^2/(\sigma^2+\tau_{00})$)	ICC (1)
1.向领导宣泄	1.10	1.47	42.80%	0.59
2.愤怒情绪(晚上)	0.69	1.25	35.57%	0.65
3.次日向领导宣泄	1.01	1.54	39.61%	0.62
4.境遇改善	0.43	0.77	35.83%	0.65
5.注意力转移	0.19	0.57	25.00%	0.75
6.认知调整	0.27	0.58	31.76%	0.68
7.情绪抑制	0.48	3.25	12.87%	0.87
8.愤怒情绪(早上)	0.84	1.20	41.18%	0.59
9.情绪缓释(晚上)	0.60	1.25	32.43%	0.68

注: 样本量 $N_{\text{个体内}} = 1032$, $N_{\text{个体间-员工}} = 119$, $N_{\text{个体间-领导}} = 60$ 。

表 3 变量的均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
个体内水平														
1.向领导宣泄	2.60	1.60	(0.88)	0.81***	0.99***	-0.23*	-0.26**	-0.18	-0.07	0.76***	0.00	-0.07	-0.03	-0.05
2.愤怒情绪 (晚上)	2.15	1.39	0.18***	(0.94)	0.80	-0.18*	-0.23*	-0.10	-0.06	0.89***	-0.15***	-0.23*	-0.04	-0.08
3.次日向领导 宣泄	2.55	1.59	0.07*	0.23***	(0.88)	-0.20*	-0.25**	-0.15	-0.03	0.76***	-0.01	-0.06	-0.02	-0.07
4.境遇改善	5.93	1.10	0.01	0.03	0.01	(0.89)	0.90***	0.92***	0.32***	-0.18	0.21***	0.07	0.38***	0.52***
5.注意力转移	6.11	0.88	0.04	0.05	0.03	0.40***	(0.86)	0.92***	0.32***	-0.21*	0.19***	0.11	0.44***	0.51***
6.认知调整	6.04	0.93	0.02	-0.02	-0.04	0.11***	0.38***	(0.86)	0.34***	-0.12	0.18***	0.05	0.41***	0.48***
7.情绪抑制	4.45	1.94	0.04	-0.02	0.02	0.03	0.14***	0.14***	(0.81)	-0.07	0.12***	-0.06	0.24**	0.22
8.愤怒情绪 (早上)	2.13	1.42	0.21***	0.21***	0.19***	0.02	0.01	-0.00	-0.00	(0.93)	-0.15***	-0.17	-0.00	-0.01
9.情绪缓释 (晚上)	5.57	1.37	-0.02	-0.07*	-0.02	0.03	0.00	0.01	-0.01	-0.00	(0.90)	0.44***	0.17***	0.24***
个体间水平														
10.领导成员 交换	5.59	1.08										(0.93)	0.12	0.14
11.下属特质 共情	6.20	0.80											(0.82)	0.66***
12.领导情绪 智力	5.59	1.02												(0.91)

注：样本量 $N_{\text{个体内}} = 1032$, $N_{\text{个体间-员工}} = 119$, $N_{\text{个体间-领导}} = 60$ 。个体内相关系数反映的是个体内变量组内均值中心化之后的相关性。个体间相关系数反映的是个体内变量聚合到个体间之后与其它个体间变量的相关性。对角线以上为个体间水平的相关性系数，对角线以下为个体内水平的相关性系数。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

支持。如表 4 模型 15 所示，愤怒情绪(晚上)对次日向领导宣泄有显著的正向影响($B = 0.27$, $SE = 0.04$, $p = 0.00$)，愤怒情绪(晚上)对当日向领导宣泄与次日向领导宣泄间关系的中介作用是显著的($B = 0.03$, $SE = 0.01$, $p = 0.00$)，使用 R 4.3.1 软件采用蒙特卡洛方法基于 20,000 次参数抽样估算中介效应，得到 95%置信区间为[0.02, 0.05]，假设 2 和 3 被支持。本文将领导者的四种人际情绪管理策略在数据分析中进行了两种处理：一是分段回归以单独检验每种人际情绪管理策略的调节作用，二是同时回归以综合检验四种人际情绪管理策略的调节作用。结果如表 4 模型 3 和模型 5 所示，在分段回归中，境遇改善策略($B = -0.13$, $SE = 0.04$, $p = 0.00$)和认知调整策略($B = -0.15$, $SE = 0.06$, $p = 0.02$)都具有显著的负向调节效应，说明两种策略单独使用时都能缓解员工向领导宣泄导致其愤怒情绪的效应。然而考虑到实际管理工作中的复杂性，领导者很可能需要同时使用多种人际情绪管理策略，因此，本文同时将四种策略进行调节回归以检验领导者综合使用四种策略时的作用。结果如表 4 模型 7 所示，只有

境遇改善人际情绪管理策略对员工向领导宣泄和愤怒情绪(晚上)间的关系具有显著负向调节作用($B = -0.11$, $SE = 0.05$, $p = 0.03$)，说明在复杂的管理工作中，相比于其他策略，领导者降低员工愤怒情绪更有效的策略是改善员工当前的境遇。境遇改善策略调节效应和简单斜率分析如图 2 所示，领导者使用境遇改善策略程度较高时，员工宣泄与愤怒情绪(晚上)间关系不显著($slope = -0.01$, $SE = 0.06$, $p = 0.86$)。相反，领导者使用境遇改善策略程度较低时，员工向领导宣泄与愤怒情绪(晚上)间关系显著为正($slope = 0.24$, $SE = 0.06$, $p = 0.00$)。两者差异显著($d = -0.25$, $SE = 0.11$, $p = 0.03$)，假设 4 得到支持。如表 4 被调节的中介效应分析结果所示，当领导者使用境遇改善策略程度较低时，员工向领导宣泄通过愤怒情绪(晚上)影响次日向领导宣泄的间接效应显著为正($B = 0.06$, $SE = 0.02$, $p = 0.00$)，95%置信区间为[0.03, 0.10]，不包含 0。当领导者使用境遇改善策略程度较高时，向领导宣泄通过愤怒情绪(晚上)影响次日向领导宣泄的间接效应不显著($B = -0.00$, $SE = 0.02$, $p = 0.86$)，95%置信区间为[-0.04, 0.03]，

表 4 多层次路径分析结果

变量	愤怒情绪(晚上)							情绪缓解(晚上)							次日向领导宣泄	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13	模型 14	模型 15	模型 16
截距	2.15*** (0.10)	2.15*** (0.10)	2.15*** (0.10)	2.15*** (0.10)	2.15*** (0.10)	2.15*** (0.10)	2.15*** (0.10)	5.58*** (0.09)	5.58*** (0.09)	5.58*** (0.09)	5.58*** (0.09)	5.58*** (0.09)	5.58*** (0.09)	5.58*** (0.09)	0.08 (0.41)	0.08 (0.41)
控制变量																
工作日	0.11 (0.08)	0.10 (0.08)	0.09 (0.08)	0.10 (0.08)	0.10 (0.08)	0.09 (0.08)	0.09 (0.08)	-0.04 (0.08)	-0.04 (0.08)	-0.04 (0.08)	-0.03 (0.08)	-0.04 (0.08)	-0.05 (0.08)	-0.04 (0.08)	-0.20 (0.11)	-0.20 (0.11)
正弦	0.25* (0.13)	0.24 (0.13)	0.24 (0.12)	0.25* (0.13)	0.25* (0.13)	0.23* (0.13)	0.23 (0.13)	-0.05 (0.12)	-0.04 (0.12)	-0.04 (0.12)	-0.03 (0.12)	-0.04 (0.12)	-0.05 (0.12)	-0.04 (0.12)	-0.21 (0.16)	-0.21 (0.16)
余弦	0.05 (0.08)	0.04 (0.08)	0.03 (0.08)	0.04 (0.08)	0.04 (0.08)	0.03 (0.08)	0.03 (0.08)	-0.05 (0.08)	-0.05 (0.08)	-0.05 (0.08)	-0.05 (0.08)	-0.05 (0.08)	-0.05 (0.08)	-0.05 (0.08)	-0.18 (0.10)	-0.18 (0.10)
愤怒情绪(早上)	0.18*** (0.03)	0.16*** (0.03)	0.15*** (0.03)	0.15*** (0.03)	0.16*** (0.03)	0.15*** (0.03)	0.15*** (0.03)									
领导成员交换	-0.23* (0.10)	-0.23* (0.10)	-0.23* (0.10)	-0.23* (0.10)	-0.23* (0.10)	-0.23* (0.10)	-0.23* (0.10)	0.42*** (0.09)	0.42*** (0.09)	0.42*** (0.09)	0.42*** (0.09)	0.42*** (0.09)	0.42*** (0.09)	0.42*** (0.09)	0.13 (0.07)	0.13 (0.07)
领导情绪智力	-0.06 (0.10)	-0.06 (0.10)	-0.06 (0.10)	-0.06 (0.10)	-0.06 (0.10)	-0.06 (0.10)	-0.06 (0.10)	0.21* (0.09)	0.21* (0.09)	0.21* (0.09)	0.21* (0.09)	0.21* (0.09)	0.21* (0.09)	0.21* (0.09)	-0.04 (0.07)	-0.04 (0.07)
下属特质共情	-0.12 (0.13)	-0.12 (0.13)	-0.12 (0.13)	-0.12 (0.13)	-0.12 (0.13)	-0.12 (0.13)	-0.12 (0.13)	0.16 (0.12)	0.16 (0.12)	0.16 (0.12)	0.16 (0.12)	0.16 (0.12)	0.16 (0.12)	0.16 (0.12)	-0.12 (0.09)	-0.12 (0.09)
预测变量																
向领导宣泄	0.12*** (0.02)	0.12*** (0.02)	0.11*** (0.02)	0.11*** (0.02)	0.12*** (0.02)	0.12*** (0.02)	0.11*** (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.02 (0.02)	-0.02 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)	0.03 (0.03)	0.03 (0.03)
境遇改善			0.04 (0.04)				0.02 (0.04)			0.04 (0.04)				0.05 (0.04)	-0.02 (0.05)	-0.02 (0.05)
注意力转移				0.08 (0.06)			0.10 (0.07)				0.01 (0.06)			-0.03 (0.07)	0.10 (0.09)	0.10 (0.09)
认知调整					-0.04 (0.05)		-0.06 (0.05)					0.02 (0.05)		0.03 (0.05)	-0.09 (0.07)	-0.09 (0.07)
情绪抑制						-0.01 (0.04)	-0.02 (0.04)						-0.01 (0.04)	-0.01 (0.04)	0.02 (0.05)	0.02 (0.05)

续表

变量	愤怒情绪(晚上)					情绪缓冲(晚上)							次日向领导宣泄			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13	模型 14	模型 15	模型 16
交互项																
向领导宣泄×境遇改善			-0.13** (0.04)				-0.11* (0.05)			-0.02 (0.04)				0.02 (0.05)		
向领导宣泄×注意力转移				-0.13 (0.07)			0.00 (0.08)				-0.12 (0.07)			-0.11 (0.08)		
向领导宣泄×认知调整					-0.15* (0.06)		-0.09 (0.07)					-0.08 (0.06)		-0.04 (0.07)		
向领导宣泄×情绪抑制						-0.07 (0.04)	-0.04 (0.04)						-0.04 (0.04)	-0.03 (0.04)		
中介变量																
愤怒情绪(晚上)															0.27*** (0.04)	0.27*** (0.04)
情绪缓冲(晚上)															-0.01 (0.04)	-0.01 (0.04)
个体内残差	0.58	0.57	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.95	0.94
个体间残差	1.25	1.25	1.248	1.25	1.25	1.25	1.25	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	0.45	0.45
Pseudo R ²	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.07	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.58	0.58
向领导宣泄 → 愤怒情绪(晚上) → 次日向领导宣泄																
间接效应																
95% 置信区间																
-0.04, 0.03																
0.03, 0.11																
-0.13, -0.008																

注：置信区间采用蒙特卡洛方法，基于 20,000 次参数抽样估算得到。 $N_{\text{个体内}} = 1032$, $N_{\text{个体间-员工}} = 119$, $N_{\text{个体间-领导}} = 60$ 。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

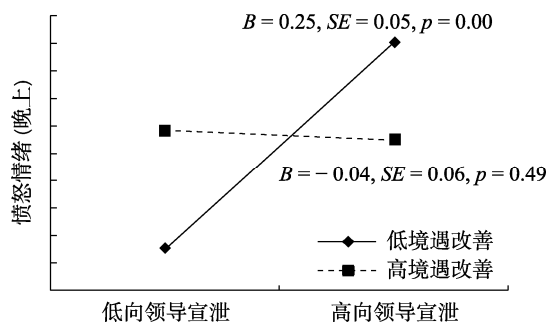


图2 境遇改善对向领导宣泄与愤怒情绪间关系的调节作用

包含0。并且,二者差异显著($B = -0.07$, $SE = 0.03$, $p = 0.03$), 95%置信区间为 $[-0.13, -0.006]$, 不包含0。因此,假设5得到支持。如表4模型9所示,向领导宣泄对情绪缓释(晚上)没有显著影响($B = -0.01$, $SE = 0.02$, $p = 0.54$),如表4模型15所示,情绪缓释(晚上)对次日向领导宣泄没有显著影响($B = -0.01$, $SE = 0.04$, $p = 0.78$)。如表4模型10和模型14所示,无论是单独使用还是综合使用四种人际情绪管理策略,境遇改善人际情绪管理策略对员工向领导宣泄和情绪缓释(晚上)间的关系都没有显著调节作用(单独使用: $B = -0.02$, $SE = 0.04$, $p = 0.58$; 综合使用: $B = 0.02$, $SE = 0.05$, $p = 0.62$)。

4 补充实验和分析

为进一步验证宣泄行为和愤怒情绪之间的因果关系,本研究进行了一个补充的实验和分析,旨在通过实验操纵方法,考察职场宣泄对个体愤怒情绪的影响。具体而言,通过在实验室情境下模拟职场的问题场景,并控制事件本身引发的基线愤怒水平,本研究试图厘清宣泄行为是否会影响个体的愤怒情绪。这一研究设计不仅有助于确立宣泄与愤怒之间的因果关系,也能排除混淆变量的影响。

4.1 样本和过程

由于本研究是首次采用这一操纵,本研究假设其效应量为中等水平,即Cohen's $d = 0.5$ (Richard et al., 2003)。根据Cohen's $d = 0.5$, $\alpha = 0.05$ (双尾检验)和 $\text{power} = 80\%$ 的效应量的条件,统计检验力分析表明本研究需要招募128名参与者。本研究通过问卷星平台招募国内在职工作者参与这次实验,最终收到134份有效问卷,包括68份实验组有效问卷和66份控制组有效问卷。在这134位参与者中,39.55%为男性,94.03%拥有本科及以上学历,平均年龄为34.46 ($SD = 6.13$)。

在正式开始实验前,研究人员向所有参与者详

细说明了实验目的、程序和可能的风险,并告知他们有权随时退出实验且不会受到任何负面影响。所有参与者均签署了知情同意书。本研究已获得上海财经大学伦理委员会的批准(批准号:2014000268-202501)。实验采用情境模拟的方法,首先,在实验的第一阶段,每位参与者需要阅读一系列关于BM公司的情景材料并想象他们是BM公司的项目管理工程师。情境材料详细描述了公司背景、项目具体内容以及项目执行过程中遇到的问题。具体而言,参与者需要处理研发部未按时完成设计优化导致生产延迟,以及生产部试产时发现质量问题需要返工等挑战。在项目例会中,两个部门的负责人将项目延期的责任归咎于参与者的协调不力(具体细节见网络版附录内容)。参与者阅读完情境材料后,报告了此时的愤怒情绪,以评估其由负面事件催生的基线愤怒水平。在实验的第二阶段,参与者被随机分配到实验组(宣泄组)和控制组。在实验组,参与者按照以下引导语完成任务:

请想象你正在向领导表达你的情绪和想法,你可以完全敞开心扉,毫无保留地说出你对项目延期的看法,以及你对研发部和生产部在项目中表现的负面情绪和想法。请至少写出三条具体的内容宣泄你的情绪或不满。

在控制组,参与者则按照以下引导语完成任务:

请回顾你在项目中的具体工作内容和项目进展情况。请至少写出三条具体的任务或工作内容,并确保你的书写内容专注于客观的工作描述。

本研究限制每位参与者至少花费2分钟时间完成这一任务。任务完成后,参与者需要再次报告他们此时的愤怒情绪水平。

4.2 测量量表

操纵检验。为评估宣泄的操纵有效性,本研究邀请了3名经过培训的本科生作为独立评分员,采用Rosen等人(2021)开发的职场宣泄量表对参与者的写作内容进行编码。在正式编码前,本研究作者对3名评分员进行了系统培训,研究者向评分员详细说明了职场宣泄的定义,并提供了职场宣泄的量表,并确定了具体评分标准。Cronbach's α 值为0.98~1。评分员间的评分具有较高的一致性($\text{median rwg} = 1$, $\text{mean rwg} = 0.76$, $\text{ICC}[1] = 0.87$, $F(133, 268) = 20.94$, $p < 0.001$),因此本研究将三位评分员的评分取平均值作为每位参与者的宣泄水平指标。ANOVA检验结果显示,实验组宣泄水平($M = 6.29$, $SD = 1.37$)显著高于控制组宣泄水平($M = 1.05$, $SD =$

0.25), $F(1, 131) = 3070.39, p < 0.001$ 。因此, 本研究宣泄操纵成功。

愤怒情绪。愤怒情绪测量量表与本文主研究使用量表一致。第一阶段的愤怒情绪的 Cronbach's α 为 0.81, 第二阶段的愤怒情绪的 Cronbach's α 为 0.91。

4.3 假设检验

本研究旨在探讨职场宣泄对愤怒情绪的影响, 同时控制由负面事件产生的基线愤怒水平(协变量)。ANCOVA 的结果显示, 在控制了基线愤怒水平后, 宣泄操纵对愤怒情绪的总体显著影响, $F(1, 131) = 6.15, p < 0.05$ 。此外, 调整后均值的比较表明, 在控制了基线愤怒水平后, 实验组的调整后愤怒均值水平($EM = 5.95, SE = 0.12$)显著高于控制组($EM = 5.52, SE = 0.12$), $t(131) = 2.53, p = 0.02$ 。因此, 假设 1 得到支持。

5 讨论

5.1 理论贡献

本文对宣泄相关文献具有以下三点重要贡献。首先, 相较于现有文献提出的情绪宣泄自我消减效应, 本研究指出了一条不同路径, 即员工向领导者宣泄还可能会出现自我延续效应。因此, 本研究进一步补充和丰富了现有文献对宣泄可能带来何种结果的认识。具体来讲, 现有的研究主要指出员工向领导者进行宣泄对领导者带来的负面影响。例如, 接收到下属宣泄使领导者产生威胁评估、一般负面情绪(Rosen et al., 2021)、个人悲伤(Gabriel et al., 2025)以及自我耗竭(刘德鹏等, 2024), 并最终导致领导者做出负面领导行为(Rosen et al., 2021; 刘德鹏等, 2024)。同时, 传统宣泄理论认为宣泄行为存在着积极作用, 如宣泄缓解负面情绪(Breuer & Freud, 1957; Parlamis, 2012)以及使领导者知悉自己的不利处境等(Geddes & Callister, 2007), 却较少讨论向领导者宣泄对员工自身的负面影响。本研究发现的向领导者宣泄自我延续效应表明, 向领导者宣泄这一行为, 不仅可能损害领导者, 还可能对员工自身产生负面效应。这在一定程度上拓展了传统视角对向领导者宣泄可能的负面效应范围的认识。其次, 向领导者宣泄的相关研究在早期主要将领导者作为被动的宣泄接受者(Rosen et al., 2021)。近期, 刘德鹏等(2024)开始将领导者看作是具有主观能动性的接受者, 认为通过将下属宣泄视为学习机会, 可以有效降低下属宣泄对领导者自身带来的负面影响。本文进一步拓展了领导者作为接受者的主观

能动性的相关研究, 将领导者作为宣泄接受者的主观能动性的认识从管理自我方面拓展到管理他人上。正如文中所述, 领导者通过人际情绪管理策略, 尤其是境遇改善, 可以帮助员工打破向领导者宣泄的自我延续效应。最后, 现有关于向领导者宣泄的相关研究要么从单一的宣泄者视角出发, 讨论宣泄会给宣泄者带来什么影响(Brown et al., 2005; Lohr et al., 2007); 要么从单一的接受者视角出发, 讨论接受者如何评估宣泄以及采取什么样的情绪和行为反应(刘德鹏等, 2024; Rosen et al., 2021)。本文则通过采用宣泄者(员工)-接受者(领导者)互动的视角, 讨论了员工向领导者情绪宣泄和领导者人际情绪管理互动的过程如何塑造了员工的愤怒情绪以及员工次日向领导者继续宣泄。该互动视角强调了领导者作为宣泄接受者, 如何通过境遇改善的人际情绪管理策略打破员工向领导宣泄的自我延续效应。宣泄者-接受者互动视角的提出, 为宣泄相关文献开拓了新的研究视角。

本文对领导者如何使用人际情绪管理策略打破员工向领导者宣泄的自我延续效应的讨论, 还具有以下两个重要的贡献。首先, 本文通过整合认知新联想理论和人际情绪管理文献, 拓展了认知新联想理论的应用边界(Berkowitz, 1993, 2012)。认知新联想理论指出个体如何通过多种类型的自我管理策略来管理由敌意的行为和意图带来的愤怒情绪, 这些策略包括但不限于处理导致痛苦的来源(Leventhal et al., 1998)、认知调整(Deffenbacher et al., 1994)以及注意力调整(Berkowitz & Troccoli, 1990)等。本文发现, 作为宣泄接受者的领导者可以通过境遇改善的人际情绪管理策略, 有效降低由员工宣泄带来的一系列后续负面反应。本文揭示了除了行为主体(员工)的自我调节之外, 他人(领导者)的介入也能对认知联想过程产生积极影响。这种理论拓展不仅丰富了认知新联想理论的内涵, 还为理解情绪调节的社会互动维度提供了新的理论视角。另外, 现有研究主要将人际情绪管理策略作为自变量, 讨论人际情绪管理策略如何直接塑造了人们的积极或消极情绪以及人际间关系(Little et al., 2013; Little et al., 2016)。不同于以往研究, 本文发现当员工向领导者进行宣泄时, 领导者人际情绪管理策略作为员工负面情绪表达的回应, 可以有效地塑造员工宣泄之后的特定情绪(愤怒)及其接下来的行为。因此, 本文丰富了人际情绪管理研究的情境, 回应了 Gabriel 等(2023, p.536)关注人际情绪管理策略的

呼吁。

5.2 实践启示

受“宣泄神话”的影响,当今很多企业往往将鼓励员工对负面情绪进行宣泄来释放压力作为重要的管理措施(詹莹 等, 2020)。然而,本研究却发现,员工向领导者宣泄并不会缓解员工的负面情绪,反而使他们更加愤怒,最终导致他们在次日继续向领导者宣泄。因此,本文对组织及其领导者的第一个警示是需要重新审视组织对员工宣泄的鼓励,尤其是员工向领导者宣泄。鼓励员工向领导者宣泄可能无法达成想要的效果,反而可能激发员工更强的愤怒情绪,并形成宣泄延续现象。同时,企业应当及时发现员工向领导者宣泄的征兆,建立早期预警机制,及时识别和干预员工向领导者宣泄的行为。放任发展可能导致问题的恶化和扩大。当今,很多人工智能工具已经具备了识别员工负面情绪的功能(Raveendhran & Fast, 2021)。因此,在人工智能和算法工具的辅助下,组织及时发现员工的负面情绪不再是不可能实现的任务。这些技术手段可以帮助组织更早地发现员工的负面情绪,从而做到预防性干预。

除此之外,本研究还对组织及其管理者选择何种类型的人际情绪管理措施,应对员工宣泄的挑战具有一定启示。面对下属的宣泄,领导者应当及时采取境遇改善,而非注意力转移和情绪抑制的人际情绪管理策略。对领导者来讲,在接收到下属宣泄后有效实施境遇改善的人际情绪管理策略,一方面领导者需能够抵御内心对下属宣泄的威胁评估倾向,并将其看作是一种改进工作效果的学习机会(刘德鹏 等, 2024),从而用更加开放包容的心态面对下属的宣泄。另一方面,领导者还应当掌握沟通技巧,引导员工从单纯的负面情绪宣泄平静下来,使他们更加客观地描述自己遇到的工作问题,并在此基础上采取有效的人际情绪管理措施着手改善其不利境遇,移除其所遭遇的不利因素。对组织来讲,为了有效应对员工宣泄带来的挑战,组织应当着手对领导者进行人际情绪管理培训。具体来讲,组织可以通过专家讲授等方式使领导者熟悉、掌握并区分不同的人际情绪管理策略。在此基础上,组织可以在领导力培训中加入下属宣泄和相关的场景模拟训练以及角色扮演等,使领导者能够深刻体会不同人际情绪管理措施可能带来的差异性效果,并引导他们在遇到下属宣泄时采用境遇改善的人际情绪管理策略。

5.3 研究不足与未来研究方向

第一,本文发现当领导者采用境遇改善的人际情绪管理策略时,能够有效降低下属在次日继续向领导者宣泄。而采取注意力转移以及情绪抑制的人际情绪管理策略时,则无法达成如境遇改善策略那样的效果。本文猜测上述效应可能是由于后两种策略无法有效匹配下属的期望而导致的。然而,鉴于篇幅以及研究设计所限,本文无法验证上述猜测。另外,领导者采取认知调整的策略时,单独策略的调节作用结果和综合考虑四种策略的调节作用结果不一致。因此,本文呼吁未来研究进一步设计更加精细的研究并深入挖掘导致不同人际情绪管理策略效果差异性的内在机制。

第二,本文的研究样本来自于中国西部地区的石油公司,研究情境是加油站中上下级互动。虽然在该研究样本和情境下本文的研究假设得到支持,但是研究样本和情境的特殊性也在一定程度上限制了本文研究结论的外部效度和普适性。一方面,石油公司属于大型国企。另一方面,在加油站这种类型的组织中,除了站长之外,其余的都是合同工。在该公司中,上下级之间的权力距离(power distance)比较高。根据 Farh 等(2007)的研究,高权力距离下的员工因为对权威人物的强烈尊重,在对其表现和贡献方面的评价和感知可能不太依赖互惠规范。这意味着在本文的研究情境中,境遇改善等人际情绪管理策略的效果可能被低估了。而在权力距离较低的组织中,这些策略可能会表现出更强的效果。值得特别指出的是,本研究在高权力距离组织(大型国企)和领导-员工地位差距显著(站长与合同工)的情境下仍然发现了境遇改善策略的显著效果,这实际上是对本文假设的一个更为严格的检验。因此,这种特殊的组织情境不仅不是简单的局限性,反而可能增强了本文研究结论的说服力。当然,本文仍然呼吁未来研究在不同类型的组织中检验这一理论框架,以全面了解权力距离和组织类型对人际情绪管理策略有效性的调节作用。

第三,除了如本文所讨论的下属当日向领导者宣泄影响次日向领导者宣泄的延续之外,未来研究还可以使用潜变量增长模型检测下属向领导者宣泄在 10 个工作日内自身是呈现下降还是增长趋势(Bliese & Ployhart, 2002; Zhang et al., 2023)。在此基础之上,未来研究还可以讨论这种下降或者增长趋势受到何种因素的影响。例如,员工向领导者宣泄的初始值高低是否会影响到其趋势?领导者个

体间层次的变量如情绪智力水平以及个体内变量如使用某种人际间情绪管理策略是否可以影响到该趋势的强度等。本文认为对上述问题的探讨将深化现有文献对宣泄这一现象的理解,并成为非常有价值的未来方向。

参 考 文 献

- Baer, M. D., Rodell, J. B., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Burgess, R., & Outlaw, R. (2018). Pacification or aggravation? The effects of talking about supervisor unfairness. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1764–1788.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of a leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567.
- Berkowitz, L. (1990). On the formation and regulation of anger and aggression: A cognitive-neoassociationistic analysis. *American Psychologist*, 45(4), 494–503.
- Berkowitz, L. (1993). Pain and aggression: Some findings and implications. *Motivation and Emotion*, 17, 277–293.
- Berkowitz, L. (2012). A different view of anger: The cognitive - neoassociation conception of the relation of anger to aggression. *Aggressive Behavior*, 38(4), 322–333.
- Berkowitz, L., & Troccoli, B. T. (1990). Feelings, direction of attention, and expressed evaluations of others. *Cognition and Emotion*, 4(4), 305–325.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (pp. 43–55). Greenwich, CT: Jai Press.
- Bliese, P. D., & Ployhart, R. E. (2002). Growth modeling using random coefficient models: Model building, testing, and illustrations. *Organizational Research Methods*, 5(4), 362–387.
- Breuer, J., & Freud, S. (1957). *Studies on hysteria*. New York, NY: Basic Books.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instrument. In W. Lonner, & J. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp.137–164). Beverly Hills: Sage.
- Brown, S. P., Westbrook, R. A., & Challagalla, G. (2005). Good cope, bad cope: Adaptive and maladaptive coping strategies following a critical negative work event. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 792–798.
- Burleson, B. R. (2008). What counts as effective emotional support? Explorations of individual and situational differences. In M. T. Motley (Ed.), *Studies in applied interpersonal communication* (pp. 207–227). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burleson, B. R., & Goldsmith, D. J. (1998). How the comforting process works: Alleviating emotional distress through conversationally induced reappraisals. In P. A. Anderson & L. K. Guerrero (Eds.), *Handbook of communication and emotion: Research, theory, applications, and contexts* (pp. 245–280). San Diego, CA: Academic Press.
- Bushman, B. J. (2002). Does venting anger feed or extinguish the flame? Catharsis, rumination, distraction, anger, and aggressive responding. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 724–731.
- Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10, 85.
- Deffenbacher, J. L. (1993). General anger: Characteristics and clinical implications. *Psicologia Conductual*, 1(1), 49–67.
- Deffenbacher, J. L., Thwaites, G. A., Wallace, T. L., & Oetting, E. R. (1994). Social skills and cognitive-relaxation approaches to general anger reduction. *Journal of Counseling Psychology*, 41(3), 386–396.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729.
- Gabriel, A. S., Diefendorff, J. M., & Grandey, A. A. (2023). The acceleration of emotional labor research: Navigating the past and steering toward the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 511–545.
- Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., & Butts, M. M. (2019). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods*, 22(4), 969–1006.
- Gabriel, A. S., Lee, Y. E., Koopman, J., Rosen, C. C., Dutli, A., & Bush, J. T. (2025). The receipt of venting at work: A multi - study investigation of affective and behavioral reactions for venting recipients. *Personnel Psychology*, 78(2), 205–227.
- Geddes, D., & Callister, R. R. (2007). Crossing the line (s): A dual threshold model of anger in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 721–746.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299.
- Kim, S., Cho, S., & Chung, W. (2023). Benefits of leaders' pleasurable recovery activities on follower performance via emotional contagion. *Journal of Applied Psychology*, 108(8), 1336–1355.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–96.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1993). Coping theory and research: Past, present, and future. *Psychosomatic Medicine*, 55(3), 234–247.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leventhal, H., Leventhal, E. A., & Contrada, R. J. (1998). Self-regulation, health, and behavior: A perceptual-cognitive approach. *Psychology and Health*, 13(4), 717–733.
- Little, L. M., Gooty, J., & Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 27(1), 85–97.
- Little, L. M., Kluemper, D., Nelson, D. L., & Gooty, J. (2012). Development and validation of the interpersonal emotion management scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 407–420.
- Little, L. M., Kluemper, D., Nelson, D. L., & Ward, A. (2013). More than happy to help? Customer-focused emotion management strategies. *Personnel Psychology*, 66(1), 261–286.
- Liu, D. P., Pang, X. H., Song, J., Li, J. X., Yang, Y. Y., & Zhang, S. J. (2024). How leaders reduce abusive supervision caused by subordinates' venting through

- cognitive change? *Acta Psychologica Sinica*, 56(11), 1556–1567.
- [刘德鹏, 庞旭宏, 宋杰, 李珏兴, 杨椅伊, 张生军. (2024). 领导者如何通过认知调整减少由下属宣泄引起的辱虐管理行为? *心理学报*, 56(11), 1556–1567.]
- Liu, D. Y., Strube, M. J., & Thompson, R. J. (2021). Interpersonal emotion regulation: An experience sampling study. *Affective Science*, 2(3), 273–288.
- Liu, F., Li, P., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2022). Creative performance pressure as a double-edged sword for creativity: The role of appraisals and resources. *Human Resource Management*, 61(6), 663–679.
- Liu, W., Song, Z., Li, X., & Liao, Z. (2017). Why and when leaders' affective states influence employee upward voice. *Academy of Management Journal*, 60(1), 238–263.
- Liu, Y. & West, S. G. (2016). Weekly cycles in daily report data: An overlooked issue. *Journal of Personality*, 84(5), 560–579.
- Lohr, J. M., Olatunji, B. O., Baumeister, R. F., & Bushman, B. J. (2007). The psychology of anger venting and empirically supported alternatives that do no harm. *Scientific Review of Mental Health Practice*, 5(1), 553–564.
- Martin, R. C., & Dahlen, E. R. (2005). Cognitive emotion regulation in the prediction of depression, anxiety, stress, and anger. *Personality and Individual Differences*, 39(7), 1249–1260.
- Matta, F. K., Frank, E. L., & Muir, C. P. (2024). “Seeing eye to eye” about our relationship is good for us and everyone else: An examination of LMX agreement and views of fair treatment. *Organization Science*, 35(4), 1489–1511.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 507–536.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integration model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mitchell, M. S., Vogel, R. M., & Folger, R. (2015). Third parties' reactions to the abusive supervision of coworkers. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1040–1055.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2012). *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Niven, K., Connolly, C., Stride, C. B., & Farley, S. (2022). Daily effects of face-to-face and cyber incivility via sadness, anger and fear. *Work and Stress*, 36(2), 147–163.
- Niven, K., Totterdell, P., & Holman, D. (2009). A classification of controlled interpersonal affect regulation strategies. *Emotion*, 9(4), 498–509.
- Oh, J. K., & Farh, C. I. (2017). An emotional process theory of how subordinates appraise, experience, and respond to abusive supervision over time. *Academy of Management Review*, 42(2), 207–232.
- Parlami, J. D. (2012). Venting as emotion regulation: The influence of venting responses and respondent identity on anger and emotional tone. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 77–96.
- Parlami, J. D., Allred, K. G., & Block, C. (2010). Letting off steam or just steaming? The influence of venting target and offender status on attributions and anger. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 260–280.
- Podsakoff, N. P., Spoelma, T. M., Chawla, N., & Gabriel, A. S. (2019). What predicts within-person variance in applied psychology constructs? An empirical examination. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 727–754.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209–233.
- Raveendhran, R., & Fast, N. J. (2021). Humans judge, algorithms nudge: The psychology of behavior tracking acceptance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 164, 11–26.
- Rees, L., & Friedman, R. (2025). Not your garden (hose) variety emotion: An integrative review of the flows of anger and a path forward. *Academy of Management Annals*, 19(1), 132–179.
- Richard, F. D., Bond, C. F., Jr., & Stokes-Zoota, J. J. (2003). One hundred years of social psychology quantitatively described. *Review of General Psychology*, 7(4), 331–363.
- Roberts, B. L., Dunkle, R., & Haug, M. (1994). Physical, psychological, and social resources as moderators of the relationship of stress to mental health of the very old. *Journal of Gerontology*, 49(1), S35–S43.
- Roseman, I. J., Wiest, C., & Swartz, T. S. (1994). Phenomenology, behaviors, and goals differentiate discrete emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 206–221.
- Rosen, C. C., Gabriel, A. S., Lee, H. W., Koopman, J., & Johnson, R. E. (2021). When lending an ear turns into mistreatment: An episodic examination of leader mistreatment in response to venting at work. *Personnel Psychology*, 74(1), 175–195.
- Scontrino, M. P. (1972). The effects of fulfilling and violating group members' expectations about leadership style. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(1), 118–138.
- Simon, L. S., Rosen, C. C., Gajendran, R. S., Ozgen, S., & Corwin, E. S. (2022). Pain or gain? Understanding how trait empathy impacts leader effectiveness following the provision of negative feedback. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 279–297.
- Smith, C. A., & Ellsworth, P. C. (1987). Patterns of appraisal and emotion related to taking an exam. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 475–488.
- Tangney, J. P., Miller, R. S., Flicker, L., & Barlow, D. H. (1996). Are Shame, Guilt, and Embarrassment Distinct Emotions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1256–1269.
- Van Den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. M., & Six, F. E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102–122.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529.
- Wang, Q. Q., & Wang, R. Q. (2023). A study on the word class labeling and definition of Tucao. *Journal of Longdong University*, 34(3), 43–47.
- [王琪琪, 王仁强. (2023). “吐槽”的词类标注与释义研究. *陇东学院学报*, 34(3), 43–47.]
- Watkins, E. R. (2008). Constructive and unconstructive repetitive thought. *Psychological Bulletin*, 134(2), 163–206.
- Watkins, T., Kleshinski, C. E., Longmire, N. H., & He, W. (2023). Rekindling the fire and stoking the flames: How and when workplace interpersonal capitalization facilitates pride and knowledge sharing at work. *Academy of*

- Management Journal*, 66(3), 953–978.
- Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. *Academy of Management Review*, 32(2), 595–621.
- Wilson, K. S., Sin, H., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35(5), 358–372.
- Yang, L. Z., Du, W. X., & Shen, Y. (2011). A review on the integrative cognitive model of trait anger and reactive aggression. *Advances in Psychological Science*, 19(9), 1249–1258.
- [杨丽珠, 杜文轩, 沈悦. (2011). 特质愤怒与反应性攻击的综合认知模型述评. *心理科学进展*, 19(9), 1249–1258.]
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483.
- Zhan, Y., Xu, H. F., Ren, J., & Luo, J. (2020). Is catharsis beneficial or harmful? The psychological intervention effect and potential harm of catharsis. *Advances in Psychological Science*, 28(1), 22–32.
- [詹鋈, 徐宏飞, 任俊, 罗劲. (2020). 心理宣泄究竟是有益还是有害? ——宣泄的心理干预效果及潜在危害. *心理科学进展*, 28(1), 22–32.]
- Zhang, X., Yu, K., Li, W. D., & Zacher, H. (2023). Sustainability of passion for work? Change-related reciprocal relationships between passion and job crafting. *Journal of Management*, 51(4), 1349–1383.
- Zou, Y. C., Chen, Q. Y., Peng, J., & Zeng, X. Q. (2024). Benefits and costs of problem-focused leader interpersonal emotion management: An integrative perspective of employees and leaders. *Journal of Psychological Science*, 47(3), 630–638.
- [邹艳春, 陈启瑶, 彭坚, 曾晓晴. (2024). 问题导向领导人人际情绪管理的收益与代价: 基于员工与领导的差异化视角. *心理科学*, 47(3), 630–638.]
- Zou, Y. C., Zhang, H. M., Chen, X., & Zeng, X. Q. (2022). How to manage subordinates' emotions? The strategies and influences of leader interpersonal emotion management. *Human Resources Development of China*, 39(7), 88–106.
- [邹艳春, 章惠敏, 陈晓, 曾晓晴. (2022). 如何管理下属情绪? 领导者人际情绪管理的策略与影响. *中国人力资源开发*, 39(7), 88–106.]

How leaders' interpersonal emotion regulation strategies can attenuate the self-maintaining effect of employee venting? A venter–recipient interaction perspective

ZHANG Shengjun¹, ZHOU Jianjun¹, WAN Guoguang², LIU Fangzhou³,
LONG Lirong³, PANG Xuhong¹

(¹ School of Business, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China)

(² School of Business Administration, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu 611130, China)

(³ School of Management, Huazhong University of Science & Technology, Wuhan 430074, China)

Abstract

Employee venting is a significant and prevalent challenge in modern workplace. Although many employees vent to alleviate dissatisfaction and negative emotions, some literature suggests that this practice may not resolve naturally; instead, it could lead to emotional disorders. However, the existing literature has not adequately explained this phenomenon. Furthermore, although employees (venters) often expect leaders (recipients) to resolve their issues, some scholars have noted that leaders may not only fail to help but could also worsen the situation. This problem may stem from the tendency of previous research to focus exclusively on either the venter or the recipient, overlooking the possibility that leaders could proactively use interpersonal influence strategies during their interactions with employees.

This study adopts a venter–recipient interaction perspective to explain why employee venting is self-maintaining and how leaders can mitigate this effect using interpersonal emotion regulation strategies focused on situation modification. Drawing on cognitive neoassociation theory, we propose that anger mediates the relationship between daily employee venting and subsequent venting. We hypothesize that when leaders use situation modification, this indirect effect of daily venting on subsequent venting through anger will be reduced. Conversely, other interpersonal emotion regulation strategies (i.e., attentional deployment, cognitive change, and modulating the emotional response) are not expected to be as effective as situation modification in attenuating this self-maintaining cycle.

To test our theoretical model, we employed an experience sampling method design. We collected data over

10 consecutive workdays, which extended our understanding of venter-recipient interactions in a real-world setting. Our sample included 119 subordinates and their 60 supervisors (resulting in 1032 matched observations) from a petroleum company in China.

Our research makes significant contributions to the literature on venting and related fields. First, although some employees and scholars believe that venting relieves negative emotions, our study identifies a parallel path by demonstrating that venting to leaders can be self-maintaining. Second, unlike previous studies that have focused solely on the venter or recipient, our research adopts a social interaction perspective. This approach highlights the proactive role leaders can play by using interpersonal emotion regulation strategies to attenuate the self-maintaining effect of employee venting. Third, where past research focused on the direct influence of interpersonal emotional regulation on individual emotions and relationships, our study reveals that leaders' emotional regulation strategies can regulate the relationship between venting and employees' subsequent reactions. This enriches our understanding of the role of these strategies.

For practical implications, our findings indicate that venting to leaders is not a fleeting issue but rather produces a self-maintaining effect. Organizations and management should address this promptly by implementing effective interventions. Specifically, managers should be trained to use situation modification, as our research shows it is more effective in attenuating this self-maintaining cycle than other strategies.

Keywords venting, anger, interpersonal emotion regulation strategies, self-maintaining effect

附录

量表:

员工愤怒情绪(早上)

请根据您的实际情况,评价下列形容词在多大程度上能表达您当前的感觉。

1=非常不符合 2=比较不符合 3=有点不符合 4=很难说 5=有点符合 6=比较符合 7=非常符合

- 1.生气的
- 2.恼火的
- 3.恼怒的

向领导宣泄

请根据您的今天上班至此刻与您的上级的互动情况,选择您对以下陈述的同意程度。

1=非常不同意 2=比较不同意 3=有点不同意 4=很难说 5=有点同意 6=比较同意 7=非常同意

- 1.今天上班至此刻,我就与工作有关的问题向上级表示了愤怒
- 2.今天上班至此刻,我对上级发泄了我对工作的负面情绪
- 3.今天上班至此刻,我对上级表达了我对工作的负面感受

领导人际情绪管理

今天,在您的下属(...)向您表达了其所经历的不好的事情或负面情绪之后,您可能会采取以下策略来帮其应对。请评价您对以下陈述的同意程度。

1=非常不同意 2=比较不同意 3=有点不同意 4=很难说 5=有点同意 6=比较同意 7=非常同意

境遇改善

- 1.我尝试改变对该下属产生负面影响的情境
- 2.我计划移除该下属所面临的情境中的不利因素
- 3.我消除正在对该下属产生负面影响的情境因素
- 4.我改变导致该下属产生负面情绪的情境
- 5.我采取行动来解决该下属遇到的问题

注意力转移

- 1.当该下属受到某种情形困扰时,我把该下属的注意力转移到其它地方
- 2.我把该下属和我谈话的焦点重新拉回到其它更加吸引该下属兴趣的方面
- 3.我把该下属的注意力从导致该下属产生不好情绪的地方转移开
- 4.当该下属面临不愉快的事情,我和该下属讨论积极的事情来转移注意力
- 5.当我觉得某种情形会导致该下属产生负面情绪,想办法让该下属不要把注意力放在上面

认知调整

- 1.当我想要该下属产生更多的积极情绪时,会让该下属更加积极地看待问题
- 2.我改变该下属如何看待自己所处的情境,从而影响该下属的情绪
- 3.当我想要该下属产生更少的消极情绪时,会改变该下属所处情境的意义
- 4.当我想要该下属产生更多的积极情绪时,会改变该下属所处情境的意义
- 5.当我想要该下属产生更少的消极情绪时,会让该下属更加积极地看待问题

情绪抑制

- 1.当该下属经历负面情绪,我告诉该下属不要表现出来
- 2.我鼓励该下属不要把自己的情绪表现出来
- 3.当该下属向我抱怨某个问题时,我告诉该下属停止抱怨
- 4.当该下属正在经历负面情绪时,我建议该下属采取一些策略来压抑这些情绪
- 5.我鼓励该下属不要表达自己的情绪

员工愤怒情绪(晚上)

请根据您的今天的实际情况,评价下列形容词在多大程度上能表达您当前的感觉。

1=非常不符合 2=比较不符合 3=有点不符合 4=很难说 5=有点符合 6=比较符合 7=非常符合

- 1.今天,我感觉生气的
- 2.今天,我感觉恼火的
- 3.今天,我感觉恼怒的

员工情绪缓释(晚上)

请根据您的今天的实际情况,评价下列形容词在多大程度上能表达您当前的感觉。

- 1=非常不符合 2=比较不符合 3=有点不符合 4=很难说 5=有点符合 6=比较符合 7=非常符合
- 2.今天,我感觉平静的
 - 3.今天,我感觉平和的

领导-成员交换

请根据您的真实感受,评价您对以下陈述的同意程度。

1=非常不同意 2=比较不同意 3=有点不同意 4=很难说 5=有点同意 6=比较同意 7=非常同意

- 1.我和我的上级站在同一立场
- 2.我的上级很满意我和他/她站在同一立场
- 3.我的上级理解我的工作问题和需要
- 4.我的上级知道我的潜力

5. 不论我的上级在其职位上建立了多少正式的权威，他/她都会利用他/她的权力来帮我解决工作中的问题

6. 不论我的上级有多少正式的权威，他/她都愿意付出代价来保我

7. 我对我的上级有信心，即使他/她不在场，我也会为他/她的决定辩护

8. 我和我的上级关系很好

员工特质共情

请根据您的真实感受，评价对以下陈述的同意程度。

1=完全不同意 2=基本不同意 3=有点不同意 4=很难说 5=有点同意 6=基本同意 7=完全同意

1. 我对他人被不公平对待的痛苦经历感到同情

2. 我被他人的痛苦经历深深触动

3. 当有人被别人占了便宜，我对他/她有保护欲

4. 看到他人遇到不幸的事，我对他/她有温情和关怀的感受

领导情绪智力

请您根据自己实际感受和体会，选择您觉得最符合您真实情况的数字来反映您对以下描述的同意程度

1=非常不同意 2=比较不同意 3=有点不同意 4=很难说 5=有点同意 6=比较同意 7=非常同意

1. 我通常能从朋友的行为中猜到他们的情绪

2. 我观察别人情绪的能力很强

3. 我能很敏锐地洞悉别人的感受和情绪

4. 我很了解身边人的情绪

实验材料：

公司背景：BM 公司是一家生产汽车配件的公司，主要客户是国内外知名汽车制造商。公司内部采用矩阵式管理结构，不同部门之间需要密切协作以完成项目。你是 BM 公司的项目管理工程师，负责日常的项目进度追踪管理和跨部门组织协调工作。

项目背景：最近，你负责的一个重要项目是“A 系列新型刹车片”的开发与生产任务。这个项目是 BM 公司今年的重点项目之一，目标是为一大型汽车制造商开发一款高性能刹车片，满足其新车型的需求。项目周期为 6 个月，涉及研发部和生产部的密切合作。项目内容主要包括了研发和生产阶段，其中研发部负责设计刹车片的初步方案，并进行多轮优化，确保设计符合客户的性能要求。生产部根据研发部的设计方案启动试生产，并进行质量检测。作为“A 系列新型刹车片”项目管理工程师，你的职责是：1.制定项目进度表，确保各部门按时

完成任务。2.组织跨部门会议，协调研发部和生产部之间的工作。3.及时发现并解决项目中的问题，确保项目按时交付。

出现的问题：在项目执行过程中，你遇到了以下问题：

- **研发部的问题：**研发部未能按时完成设计图纸的优化工作，导致生产环节的启动被迫推迟。研发部负责人解释说，设计优化过程中遇到了技术难题，但并未提前告知你，导致你无法及时调整项目进度。

- **生产部的问题：**生产部在试生产阶段发现了质量问题，部分刹车片的性能未能达到客户要求，导致试生产被迫中断并返工。生产部负责人表示，问题可能与研发部提供的设计方案有关，但并未提供具体的改进建议，导致问题迟迟未能解决。

由于研发部和生产部的问题，项目进度严重延期，客户多次催促交付时间，你承受了很大的工作压力。在最近的一次项目管理例会上，与会人员对项目的延期表达了强烈不满，并要求你解释原因。当你试图阐述研发部和生产部的问题时，这两个部门的负责人不仅没有承认问题，反而将责任推卸到你身上，指责你协调不力，导致项目延期。

宣泄组任务：

请想象你正在向领导表达你的情绪和想法，你可以完全敞开心扉，毫无保留地说出你对项目延期的看法，以及你对研发部和生产部在项目中表现的意见。请至少写出三条具体的内容宣泄你的情绪或不满。以下是一些可以帮助你表达的提示：

你认为项目延期的主要原因是什么？

你对研发部和生产部在项目中的表现有什么看法？

你对研发部和生产部负责人推卸责任的行为有什么感受？

例如：“研发部和生产部的问题导致项目延期，但他们却把责任推到我身上，这让我非常愤怒！我觉得我是冤枉的，我已经尽力协调了，但他们根本不听我的安排。”

控制组任务：

请回顾你在项目中的具体工作内容和项目进展情况。请至少写出三条具体的任务或工作内容，并确保你的书写内容专注于客观的工作描述。以下是一些可以帮助你回顾的提示：

项目主要的内容和目标是什么？

你在项目中负责的主要任务是什么？

项目有哪几个阶段，每个阶段是如何安排的？

例如：“我们的项目是关于“A 系列新型刹车片”的开发与生产任务，这是 BM 公司今年的重点任务。”