

领导冒犯动机归因对员工“宽-容”选择的影响： 基于情感事件理论的视角

李 娜, 闫 葳, 步 磊, 张昱城

(河北工业大学 经济管理学院, 天津 300401)

摘 要:基于情感事件理论的“认知→情绪→态度与行为”框架,探究当领导冒犯这一情感事件触发后,下属对领导冒犯的动机归因是如何通过影响情绪,进而作用于其“宽-容”选择的。根据201名员工提供的领导冒犯关键事件回顾,调研结果显示:当领导冒犯被归因为提高绩效动机时,员工更易达成宽容;而当被归因为个人伤害动机时,员工宽容则难以达成;在其间,消极情绪具有中介作用,领导-成员交换关系具有调节作用。

关键词:领导冒犯;冒犯动机归因;员工宽容;消极情绪;领导-成员交换关系

中图分类号:F273.1 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—980X(2021)02—0107—10

一、引言

今天,你被领导虐了吗?职场中,超过70%的员工表示自己有过被领导施以言语暴力、人格贬损、工作阻碍等冒犯行为的经历(Schyns et al, 2013)。这些来自领导的冒犯或大或小、或直接或间接、或偶然或频繁、或有意或无意,在它们发生的当下乃至其后一段时间内员工往往会遭受诸如焦虑、愤怒、认知失调等心理上的折磨,继而产生怯懦退缩、消极怠工、蓄意报复等行为(Ferris et al, 2016)。由此,如何积极调节被冒犯员工指向冒犯方领导的负面情绪并使其产生亲社会性地转变,受到了广泛关注。而“宽-容”作为员工身处职场逆境时的自我复原机制,成为其积极应对领导冒犯的关键(Bies et al, 2016)。只有达成内在态度上的“宽恕”(forgiveness)与外在行为上的“包容”(reconciliation),员工才算真正走出了被领导冒犯的阴霾,也才能保持稳定的工作关系和长远的工作绩效(Baumeister et al, 1998)。

然而,职场“宽-容”在上下级这一责权利害关系间的实现并非轻而易举。站在被冒犯员工的立场,一方面,由于领导掌握着关键工作资源,选择宽容才是明智之举;另一方面,对领导的期待越高,员工的受伤害感会越强,宽容起来也越难(Palanski et al, 2012)。以往研究表明,员工的职场宽容倾向受到被冒犯员工的个体因素(如共情特质和责任归因)(Aquino et al, 2000)、被冒犯员工与施冒犯领导二者间的关系(如关系亲疏和关系承诺)(Radulovic et al, 2019)、组织层面的工作氛围(如宽容氛围和公平氛围)(Fehr et al, 2012)等多方面的共同影响。但就具体的冒犯事件而言,员工届时能否真正做出“宽-容”的选择,却更直接地取决于其对此次领导冒犯背后的动机归因。

并且,在领导冒犯发生后员工“宽-容”的达成也不是一蹴而就的。根据情感事件理论(affective events theory, AET)的认知判断取向(cognitive judgment approach),当领导冒犯这一负面情感事件触发时,员工首先会进行认知评价,即对领导冒犯动机加以归因,进而经历一个“从认知评价-到情绪反应-再到产生态度和行为”的过程(Weiss et al, 1996)。由此,员工最终能否生成“宽-容”的态度和行为,在一定程度上取决于员工的“领导冒犯动机归因”(认知评价)能否扭转由冒犯事件本身所带来的“消极情绪”(情绪反应)。除此之外,综合情感事件理论的社会影响取向(social influences approach),员工在考虑如何应对领导冒犯时,不仅会对冒

收稿日期:2020—01—26

基金项目:国家自然科学基金“领导冒犯情境下员工‘宽-容’不一致的行为效应及其转化机制研究”(71702043);河北省自然科学基金“以德报怨,何以报德?职场宽容的跨层次意义建构机制研究”(G2019202343);国家自然科学基金“家庭友好政策对双职工‘工作-家庭’增益过程的影响:基于‘溢出-交叉’模型的大数据动态研究”(71972065);国家自然科学基金“辱虐管理对于第三方日常行为反应和健康的影响:基于大数据的多层次纵贯性研究”(71602163)

作者简介:李娜,博士,河北工业大学经济管理学院副教授,研究方向:组织心理与行为;闫葳,河北工业大学经济管理学院硕士研究生,研究方向:组织行为与人力资源管理;(通讯作者)步磊,博士,河北工业大学经济管理学院副教授,研究方向:组织行为;张昱城,博士,河北工业大学经济管理学院教授,研究方向:人力资源管理大数据、管理元科学。

犯事件的性质和意图进行认知评价,其还会衡量自身是否有足够的关系资源来承担相应的后果(Kim et al, 2008)。由此,员工在进行“宽-容”选择时,往往将“领导-成员交换关系”作为重要的关系资源一并考虑。

综上所述,本文拟基于情感事件理论的“认知→情绪→态度与行为”框架,探究当领导冒犯这一情感事件触发后,下属对领导冒犯的动机归因是如何通过影响情绪,进而作用于其“宽-容”选择的:①检验领导冒犯动机归因对员工“宽-容”的直接影响;②检验消极情绪在领导冒犯动机归因与员工“宽-容”之间的中介作用;③检验领导-成员交换关系在领导冒犯动机归因与员工“宽-容”之间的调节作用。本文从过程视角揭示领导冒犯事件下员工“宽-容”的内生路径,突破了以往研究对工作场所中宽容影响因素的静态考察。

二、理论基础与研究假设

(一)情感事件理论视角下的领导冒犯动机归因

领导冒犯(offense by supervisors)是指领导故意或无意间侵犯到其下属员工个体利益的行为,依冒犯性质的不同划分为目标阻碍、规则违背和权力贬损3类(Aquino et al, 2006)。有别于辱虐管理(abusive supervision)给员工造成的“持续性压迫”(Tepper et al, 2009),领导冒犯具有一定的偶发性,对员工的影响可能短暂、也可能深远。事实上,领导冒犯既是上级对下属实施的某种负面行为,又是下属从上级那里感知到的一次情感事件,触发员工启动“认知评价-情绪反应-态度和行为生成”的连锁机制(Dasborough et al, 2006)。

情感事件理论强调,员工个体对工作事件的认识评价是情绪、态度和行为发生的前提(段锦云等, 2011)。认知评价分为两个阶段:在初评阶段(primary appraisal),员工会首先确认发生事件与自身的利害关系、严重程度等;在次评阶段(secondary appraisal),则会对事件本身的意义做出更多的分析,如评价事件发生的原因、行为者背后的意图等(Weiss et al, 1996)。具体到领导冒犯这一情感事件,其对员工的杀伤力毋庸置疑,而员工如何去解读伤害更是能否做出有效应对的关键。

由此,员工对领导冒犯背后的动机归因(attributions for the motives behind offense)是次评中的重要一环,主要围绕领导冒犯行为的意图进行推断(Liu et al, 2012):如果员工将领导冒犯行为解读成是领导为促成良好结果而发出的,将产生积极倾向的提高绩效动机归因(performance promotion motives);相反,如果解读成是为了制造麻烦而发起的,将产生消极倾向的个人伤害动机归因(injury initiation motives)。目前,尽管已有研究关注员工的责任归因偏好对职场宽容的影响(Bradfield et al, 1999),但多集中在个体认知属性的层面,亟待从事件认知过程的角度展开(Mullet et al, 2007)。

(二)领导冒犯动机归因与员工“宽-容”

“宽-容”是个体应对冲突的积极手段,包含被冒犯方从心理上(intrapsychic dimension)努力克服由冒犯事件引发的消极情绪、放弃愤怒与怨恨等的“宽恕态度”,以及在人际交往中(interpersonal dimension)向冒犯方伸出善意之手并恢复良好关系等的“包容行为”(Palanski et al, 2012)。在领导冒犯情境下,员工能否做到“宽-容”以待,在很大程度上取决于员工自身对于事件的解读(McCullough et al, 2013)。即便面对同样的冒犯情境线索,被冒犯员工的认知评价(领导冒犯动机归因)不同,其对领导冒犯事件的“宽-容”程度也不同。

一方面,当员工能够为领导冒犯行为找到相对积极的解释时,其工作的内部动机、情感态度等较少受到影响(Struthers et al, 2005)。一旦将领导冒犯动机归因到“提高绩效”上,诸如“恨铁不成钢”“严师出高徒”,员工更易降低愤怒,更多关注自身成长需要,从而能够宽恕、包容领导;另一方面,当员工无法为领导冒犯行为找到合理的解释时,工作自尊、公平感等将受损(刘军等, 2012; Tripp et al, 2007)。一旦做出“个人伤害”的领导冒犯动机归因,员工会经历更强烈的负面情感,产生诸如“惹不起,躲得起”的想法,从而拉大自身与领导的心理距离,以避免再受伤害。因此,本文提出以下假设:

提高绩效动机归因对员工“宽-容”的正向影响显著(H1a);

个人伤害动机归因对员工“宽-容”的负向影响显著(H1b)。

(三)消极情绪在归因与“宽-容”间的中介作用

在领导冒犯事件中,员工常会经历苦恼、焦虑、愤怒等消极情绪。消极情绪(negative emotions)是个体低落、不愉快的主观心理体验与负面情绪感受(Barsade et al, 2007)。组织内的许多情景因素正是因为诱发了某种消极情绪,而对员工的态度、行为乃至工作绩效等产生负向影响的(王宇清等, 2012)。宽容加工模型曾指出,个体能否平复由冒犯事件所引发的消极情绪,是其能否达成“宽-容”的关键(Worthington et al, 2004)。

领导冒犯动机的积极归因(提高绩效动机归因)与消极归因(个人伤害动机归因),也是通过对员工消极情绪转化的相悖作用,进而对其“宽-容”选择产生不同影响的。

一方面,员工将领导冒犯动机归因于提高绩效时,对于该领导(行为发出者)的看法由“冒犯者”转变为“激励者”,其原本由于被冒犯而产生的消极情绪在一定程度上被削弱(Rodell et al, 2009),更容易唤起员工的“宽-容”;另一方面,员工将领导冒犯动机归因于个人伤害时,原本的上下级关系在其内心转变为“迫害者-受害者”关系,而将自身视为被迫害的一方又使得由冒犯事件引起的消极情绪难以消化,甚至会加剧抱怨、愤懑等(Mayer et al, 2012),不利于“宽-容”达成。因此,本文提出以下假设:

消极情绪在提高绩效动机归因与员工“宽-容”之间发挥中介作用(H2a);

消极情绪在个人伤害动机归因与员工“宽-容”之间发挥中介作用(H2b)。

(四)领导-成员交换关系的情感调节作用

领导-成员交换关系(leader-member exchange)是员工所感知到的领导所给予的支持、理解和信任,是员工对二者关系质量的认知(韩翼和杨百寅, 2011)。对于被冒犯员工而言,能否真正理解并最终选择“宽-容”其领导,不仅要推断领导冒犯行为背后的真实意图,还要衡量自身与领导的关系。已有研究表明,倾向于将领导冒犯动机归因于提高绩效的员工往往有较高的自我实现、自我超越需要,而倾向于个人伤害动机归因的员工则更易陷入情绪难平和关系维系的矛盾权衡之中(Liu et al, 2012)。由此,领导-成员交换关系质量对做出个人伤害动机归因的员工作用更强。

对于将领导冒犯动机归因于提高绩效的员工,当拥有较高质量的领导-成员交换关系时,其进行工作重塑的主动性更易被激活(Wang et al, 2005),回报领导以更多的体谅。而对于个人伤害动机归因的员工,较高质量的领导-成员交换关系则意味着曾经的情感支持与承诺被颠覆(Green et al, 1996),其将经历更多的疑惑与焦虑,甚至为了关系资源的继续而对冒犯事件做出回避。除此之外,从情感投资的角度来看,与低质量的关系相比,人们认为放弃高质量的关系,代价尤高(Davis et al, 2004)。换言之,当领导-成员交换关系质量高时,员工选择“宽-容”的动机更强。因此,本文提出以下假设:

领导-成员交换关系调节提高绩效动机归因与员工“宽-容”之间的关系(H2b);

领导-成员交换关系调节个人伤害动机归因与员工“宽-容”之间的关系(H2b)。

综上所述,本文的研究模型如图1所示。

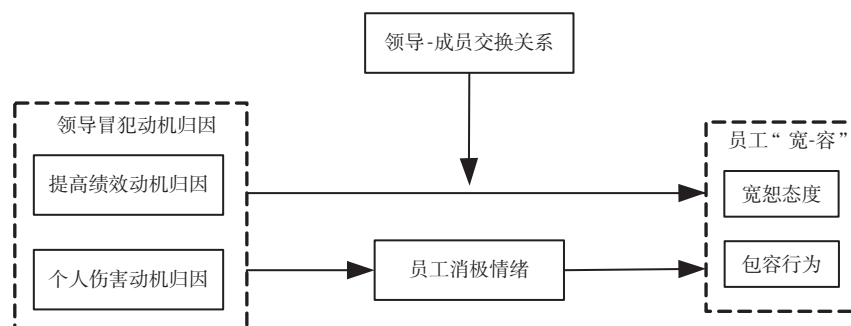


图1 本文的理论研究模型

三、研究设计

(一)样本选取与数据收集

由于调查员工在工作场所感知到的领导冒犯及其主动应对机制具有一定难度,本文特选取天津、唐山、石家庄等地的MBA学员作为调查对象,且于发放问卷之前进行相关基本信息统计,挑选出的MBA学员满足:①正从事全职或兼职工作,每周工作时长至少20小时;②在现任职组织、与当前上司有超过6个月的协作经历。

每轮调查均由研究人员实地发放纸质问卷并现场收回,3轮调查每轮的间隔时间为1周,数据收集、整理时间为2019年3—9月。

第1轮调查,主要包含基本信息,以及对于“领导-成员交换关系”等稳定变量的评价(3次问卷均以直接上级作为单一领导进行评价)。

第2轮调查,启用关键事件回溯法,研究人员请被试者回忆并描写6个月内最近一次经历的领导冒犯事件,同时测量其在遭受冒犯的当下对于“领导冒犯的动机归因”及自身的“消极情绪”等,并在开始第3轮调查之前,通过所提供的领导冒犯关键事件,对符合研究要求的被试者进行筛选。

第3轮调查,研究人员将每位被试者提供的冒犯事件呈现在问卷开端,并请学员评价其对该领导冒犯事件的情绪平复程度(“宽”)、与领导的关系修复程度(“容”)及针对领导冒犯所采取的应对行为等。

最终,共有201名学员提供了完整的3轮有效调查问卷。平均年龄为31.4岁;女性占41%,男性占59%;平均工龄为8.77年;隶属企业占比65.3%,政府机构及事业单位占比29.3%,其他民间组织(如协会、基金会、公益团体)等占比5.4%。

(二)变量测量

本文采用国内外成熟量表进行相应测量,为保证在中国情境下具有良好效度,对应的中文量表遵循标准翻译程序。题项采用李克特七点计分进行测量,“1”~“7”依次代表“完全不符”到“完全相符”。

1. 领导冒犯动机归因

领导冒犯动机归因测量采用Liu et al(2012)开发的量表,包括提高绩效动机归因5个题项,个人伤害动机归因5个题项,共10个题项。其中,提高绩效动机归因包括“想要促使我更努力地工作”等,该量表的信度(Cronbach's α 系数)为0.844;个人伤害动机归因的题项包括“想要损坏我的名声”等,该量表的信度(Cronbach's α 系数)为0.891。

2. 消极情绪

消极情绪测量采用邱林等(2008)对PANAS表在中国情境下应用的修订后量表,此量表来源于年的PANAS量表。其中消极情绪6个题项,包括“此次冒犯事件发生后,我感到焦虑”等,该量表的信度(Cronbach's α 系数)为0.858。

3. 领导-成员交换关系

领导-成员交换关系测量采用Wang et al(2005)开发的量表,赵可汗等(2014)结合中国情境将其译成7个题项,包括“我和我的主管关系很好”等,该量表的信度(Cronbach's α 系数)为0.885。

4. 职场“宽-容”

职场“宽-容”测量采用Aquino et al(2006)开发的量表,包括宽恕态度4个题项和包容行为3个题项,共7个题项。其中,宽恕态度的题项包含“我在事后能够真正放下对该领导的负面情绪”等,该量表的信度(Cronbach's α 系数)为0.911;包容行为的题项包含“我尽量表现出对我的上司更加友好和关心”等,该量表的信度(Cronbach's α 系数)为0.908。

5. 控制变量

本文涉及的控制变量包括:性别,年龄,工龄,所属单位性质(政府机构、事业单位、国有、民营、中外合资、外商独资企业等),主营业务产业(制造业、金融业、建筑业等),从事业务领域(生产、服务、销售等)。

(三)同源方差与效度分析

1. 共同方法偏差检验

由于3轮调查均采用相同评分者的自我报告,同一数据来源可能造成的预测变量与量表题项之间的人为共变。因此在进行数据分析之前使用Harman单因素分析方法,对所有题项进行探索性因子分析。分析结果表明,未旋转的主成分分析之后,析出6个因子,累积解释方差为67.797%,其中第一个因子最大只能解释总方差的30.698%。据此,研究数据不存在严重的共同方法偏差问题。

2. 收敛效度检验

测量模型的收敛效度检验见表1,各变量的因子载荷均在0.6以上,组合信度(CR)均在0.7以上,平均方差抽取量(AVE)均在0.5以上。符合效度评估的建议:因子载荷值至少应在0.5以上,最好达到0.7;AVE指标值应高于0.5;CR指标值应高于0.7。

表1 测量模型收敛效度分析结果

变量	题项	因子载荷	标准误	<i>P</i>	SMC	CR	AVE
提高绩效 动机归因	APP1	0.788	0.035	***	0.621	0.868	0.568
	APP2	0.747	0.039	***	0.558		
	APP3	0.678	0.046	***	0.460		
	APP4	0.770	0.037	***	0.593		
	APP5	0.781	0.036	***	0.610		
个人伤害 动机归因	AII1	0.746	0.040	***	0.557	0.858	0.547
	AII2	0.741	0.041	***	0.549		
	AII3	0.783	0.037	***	0.613		
	AII4	0.703	0.044	***	0.494		
	AII5	0.724	0.042	***	0.524		
消极情绪	NE1	0.810	0.029	***	0.656	0.929	0.686
	NE2	0.829	0.027	***	0.687		
	NE3	0.835	0.026	***	0.697		
	NE4	0.831	0.026	***	0.691		
	NE5	0.838	0.026	***	0.702		
	NE6	0.827	0.027	***	0.684		
宽恕态度	F1	0.812	0.030	***	0.659	0.912	0.723
	F2	0.853	0.025	***	0.728		
	F3	0.855	0.025	***	0.731		
	F4	0.879	0.022	***	0.773		
包容行为	R1	0.856	0.023	***	0.733	0.880	0.709
	R2	0.855	0.023	***	0.731		
	R3	0.814	0.028	***	0.663		
领导-成员 交换关系	LMX1	0.643	0.048	***	0.413	0.880	0.513
	LMX2	0.724	0.041	***	0.524		
	LMX3	0.736	0.039	***	0.542		
	LMX4	0.809	0.031	***	0.654		
	LMX5	0.660	0.047	***	0.436		
	LMX6	0.735	0.039	***	0.540		
	LMX7	0.694	0.043	***	0.482		

注: *表示 $p < 0.05$; **表示 $p < 0.01$; ***表示 $p < 0.001$ 。

3. 验证性因子分析

使用 Mplus7.0 软件进行验证性因子分析, 检验领导行为动机归因(提高绩效动机归因和个人伤害动机归因)、消极情绪、领导-成员交换关系、员工宽容(宽恕态度和包容行为)各变量之间的区分效度。由表2可知, 六因子模型的拟合程度($\chi^2/df=1.189$, CFI=0.975, TLI=0.973, SRMR=0.045, RMSEA=0.032,)较好, 明显优于其他因子模型结果, 表明变量之间具有良好的区分效度。

表2 验证性因子分析结果

模型	<i>df</i>	χ^2	χ^2/df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
六因子模型: APP、AII、NE、LMX、F、R	608.635	521	1.189	0.975	0.973	0.045	0.032
五因子模型: APP+AII、NE、LMX、F、R	875.164	517	1.692	0.907	0.899	0.062	0.062
四因子模型: APP+AII、NE、LMX、F+R	1157.613	521	2.222	0.835	0.822	0.076	0.083
三因子模型: APP+AII、NE+LMX、F+R	1799.993	524	3.345	0.670	0.646	0.130	0.117
二因子模型: APP+AII+NE+LMX、F+R	2000.162	526	3.803	0.618	0.593	0.137	0.125
单因子模型: APP+AII+NE+LMX+F+R	2316.600	527	4.396	0.536	0.507	0.140	0.138

注: APP表示提高绩效动机归因; AII表示个人伤害动机归因; NE表示消极情绪; LMX表示领导-成员交换关系; F表示宽恕态度; R表示包容行为。

四、数据分析

(一) 相关性分析

使用 SPSS 软件进行 Pearson 相关分析, 在控制了性别、年龄、工龄后, 各变量之间的相关关系见表3。提高绩效动机归因与宽恕态度存在显著的正相关($r=0.537$, $p < 0.01$), 与包容行为呈正相关($r=0.533$, $p < 0.01$), 与消极情绪呈负相关($r=-0.522$, $p < 0.01$); 个人伤害动机归因与宽恕态度呈显著负相关($r=-0.429$, $p < 0.01$), 与包容行为呈负相关($r=-0.500$, $p < 0.01$), 与消极情绪则呈正相关($r=0.521$, $p < 0.01$)。

表 3 相关分析的系数矩阵

变量	均值	标准差	APP	AIH	NE	F	R	LMX
提高绩效动机归因(APP)	4.051	1.378	1					
个人伤害动机归因(AIH)	3.917	1.336	-0.373**	1				
消极情绪(NE)	4.001	1.528	-0.522**	0.521**	1			
宽恕态度(F)	4.178	1.748	0.537**	-0.429**	-0.537**	1		
包容行为(R)	4.034	1.567	0.533**	-0.500**	-0.576**	0.611**	1	
领导成员交换关系(LMX)	4.298	1.195	0.110	-0.086	-0.145	0.217**	0.036	1

注:*表示 $p < 0.05$; **表示 $p < 0.01$; ***表示 $p < 0.001$ 。

(二)假设检验

采用 Mplus7.0 软件,使用 Bootstrap($N=2000$)进行参数估计,进一步对变量间的关系加以验证。此处,将性别、年龄、工龄、所属单位性质、从事业务领域等作为控制变量。

1. 直接效应检验

由表 4 直接效应分析结果可知,提高绩效动机归因对消极情绪的负向直接影响显著($b=-0.513, p < 0.01$),个人伤害动机归因对消极情绪的正向直接影响显著($b=-0.583, p < 0.01$);消极情绪对宽恕态度和包容行为的负向直接影响均显著(分别为 $b=-0.394, p < 0.01$; $b=-0.401, p < 0.01$);提高绩效动机归因对宽恕态度和包容行为的正向直接影响均显著(分别为 $b=0.424, p < 0.01$; $b=0.448, p < 0.01$);而个人伤害动机归因对包容行为的负向直接影响显著($b=-0.291, p < 0.05$),对宽恕态度的负向直接影响不显著($b=-0.137, p > 0.05$),这与受消极情绪的中介有关。由此,H1a得以验证,H1b 部分得以验证。

表 4 直接效应分析结果

变量	消极情绪	宽恕态度	包容行为
提高绩效动机归因	-0.513**	0.424**	0.448**
个人伤害动机归因	0.583**	-0.137	-0.291*
消极情绪	—	-0.394**	-0.401**

注:*表示 $p < 0.05$; **表示 $p < 0.01$; ***表示 $p < 0.001$ 。

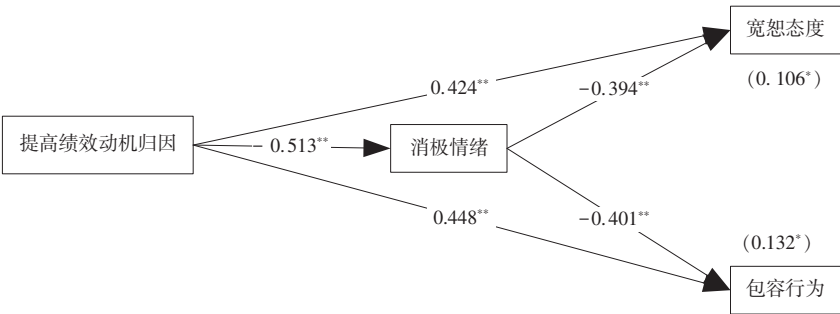
2. 中介效应检验

由表 5 中介效应分析结果可知,消极情绪在提高绩效动机归因与宽恕态度间的中介作用显著($b=0.106, p < 0.05$),95%的置信区间为 $[0.045, 0.187]$,不包含 0,起部分中介作用;消极情绪在提高绩效动机归因与包容行为之间的中介作用显著($b=0.132, p < 0.05$),95%的置信区间为 $[0.052, 0.197]$,不包含 0,起部分中介作用。相对地,消极情绪在个人伤害动机归因与宽恕态度之间的中介作用显著($b=-0.111, p < 0.05$),95%的置信区间为 $[-0.202, -0.043]$,不包含 0,起完全中介作用;消极情绪在个人伤害动机归因与包容行为之间的中介作用显著($b=-0.154, p < 0.05$),95%的置信区间为 $[-0.209, -0.057]$,不包含 0,起部分中介作用。由此,H2a、H2b 均得到验证。

表 5 中介效应分析结果

分析路径	效应值	标准误	显著性	置信区间
提高绩效动机归因→宽恕态度	0.106	0.043	0.014	$[0.045, 0.187]$
提高绩效动机归因→包容行为	0.132	0.053	0.013	$[0.052, 0.197]$
个人伤害动机归因→宽恕态度	-0.111	0.048	0.020	$[-0.202, -0.043]$
个人伤害动机归因→包容行为	-0.154	0.062	0.013	$[-0.209, -0.057]$

综上,研究模型的相关路径分析如图 2 和图 3 所示。



*表示 $p < 0.05$; **表示 $p < 0.01$; ***表示 $p < 0.001$

图 2 提高绩效动机归因对员工“宽-容”的影响路径

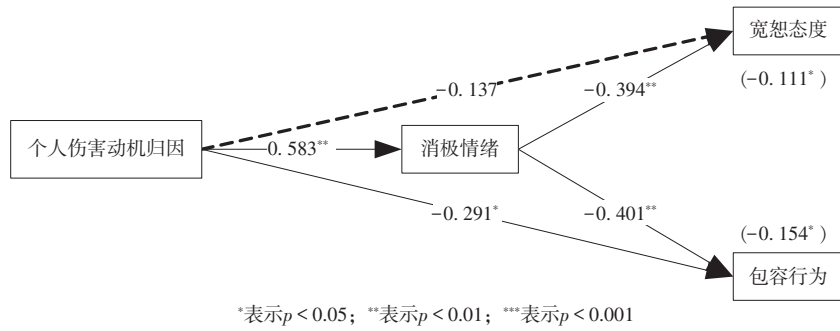


图3 个人伤害动机归因对员工“宽-容”的影响路径

3. 调节效应检验

由表6可知,领导-成员交换关系在提高绩效动机归因与宽恕态度间的调节作用显著($b=0.227, p < 0.001$),95%的置信区间为 $[0.121, 0.334]$,不包含0;在提高绩效动机归因与包容行为间的调节作用也显著($b=0.169, p < 0.01$),95%的置信区间为 $[0.069, 0.270]$,不包含0。领导-成员交换关系在个人伤害动机归因与宽恕态度间的调节作用显著($b=-0.227, p < 0.01$),95%的置信区间为 $[-0.355, -0.100]$,不包含0;在个人伤害动机归因与包容行为间的调节作用也显著($b=-0.173, p < 0.05$),95%的置信区间为 $[-0.286, -0.060]$,不包含0。由此,领导-成员交换关系针对不同类型的领导行为动机归因发挥不同的调节作用,H3a、H3b均得以验证。

表6 调节效应分析结果

分析路径	效应值	标准误	显著性	置信区间
提高绩效动机归因→宽恕态度	0.227	0.065	0.000	$[0.121, 0.334]$
提高绩效动机归因→包容行为	0.169	0.061	0.006	$[0.069, 0.270]$
个人伤害动机归因→宽恕态度	-0.227	0.077	0.003	$[-0.355, -0.100]$
个人伤害动机归因→包容行为	-0.173	0.069	0.012	$[-0.286, -0.060]$

进一步对领导-成员交换关系的调节作用加以验证,以领导-成员交换关系均值高于和低于一个标准差绘制相应的交互效应图。由图4可知,与低领导-成员交换关系相比,在高领导-成员交换关系的情况下,提高绩效动机归因对宽恕态度的正向影响更显著。由图5可知,高领导-成员交换关系情况下,提高绩效动机归因对包容行为的正向影响更显著。由图6可知,在高领导-成员交换关系的情况下,个人伤害动机归因对宽恕态度的负向影响更显著;然而在低领导-成员交换关系情况下,个人伤害动机归因对宽恕态度的负向影响明显弱化。由图7可知,与低领导-成员交换关系相比,高领导-成员交换关系的情况下,个人伤害动机归因对包容行为的负向影响更显著。

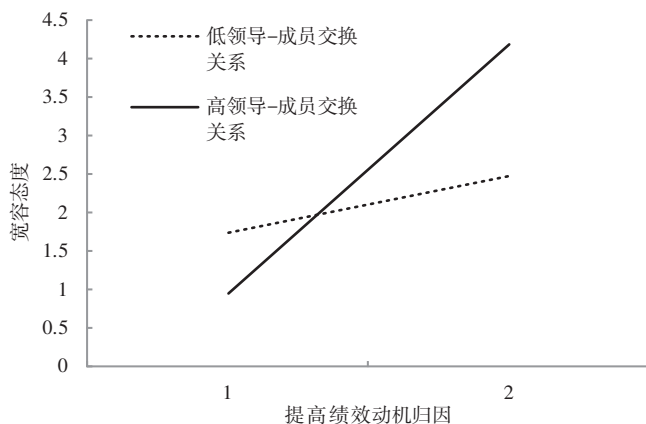


图4 LMX对提高绩效动机归因与宽恕态度的调节作用

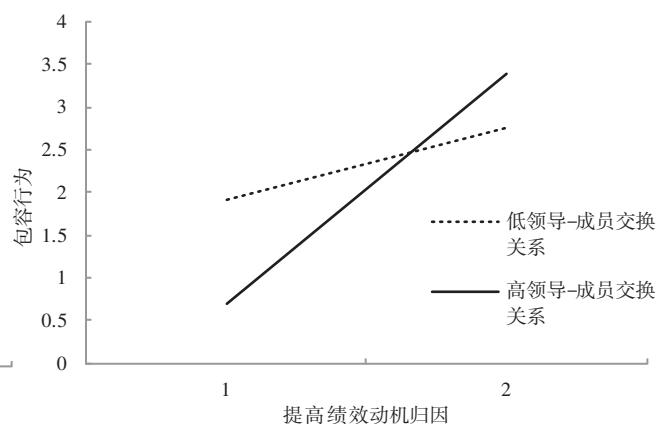


图5 LMX对提高绩效动机归因与包容行为的调节作用

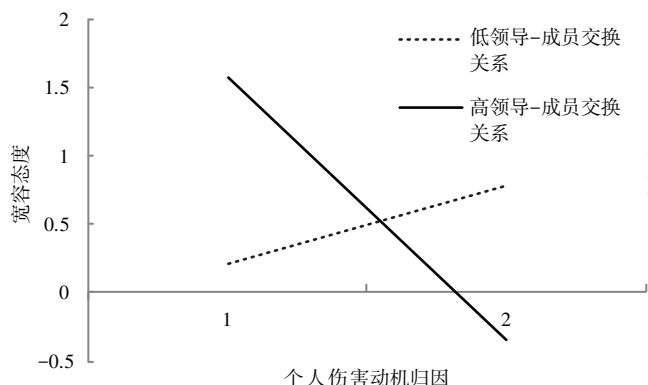


图6 LMX对个人伤害动机归因与宽恕态度的调节作用

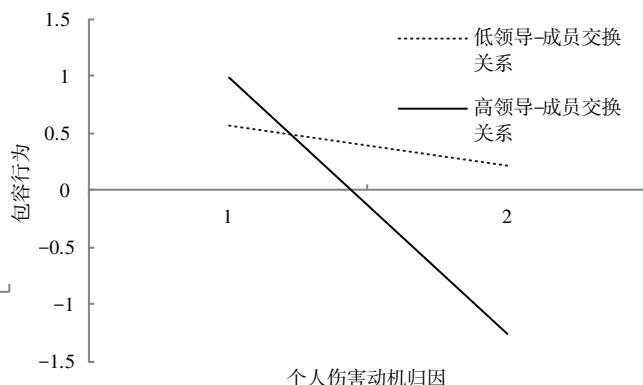


图7 LMX对个人伤害动机归因与包容行为的调节作用

五、结论与讨论

(一) 研究结论

基于情感事件理论的“认知→情绪→态度与行为”框架,依据201名员工所提供的领导冒犯事件,实证检验员工的领导冒犯动机归因(认知评价)、消极情绪(情感反应)、领导-成员交换关系(情感调节)对其自身“宽-容”选择(态度和行为表现)的影响,结果如下。

(1)从个体对冒犯事件的认知评价角度,被冒犯员工不同的认知评价结果对“宽-容”的实现具有差别影响。其一,提高绩效动机归因对个体宽恕态度和包容行为均有正向直接影响,这表明员工产生积极意义的认知结果有利于促进其实现“宽-容”,即认为冒犯行为是出于提高绩效动机的员工更能够谅解该领导并愿意与其主动和解;其二,个人伤害动机归因对个体包容行为负向直接影响显著,而对其宽恕态度的负向直接影响不显著,其是通过消极情绪产生间接影响的。这表明员工的消极归因会令其对该领导避而远之,且因消极情绪困扰而难以达成谅解。

(2)从个体对冒犯事件的情感反应角度,两类认知评价对员工“宽-容”有不同影响的关键在于其对消极情绪的作用不同。结果显示,消极情绪在提高绩效动机归因、个人伤害动机归因与个体宽恕态度、包容行为之间的中介作用显著。具体而言,消极情绪是个体经历领导冒犯后实现“宽-容”的主要情感阻碍,而提高绩效动机归因能够通过缓解个体的消极情绪,降低其对冒犯方领导的愤怒、焦虑等负面情绪,从而有利于个体实现“宽-容”;相反,个人伤害动机归因则无法有效缓解员工的消极情绪,甚至由于消极归因而加剧抱怨、愤懑等,从而导致员工无法给予积极回应。除此之外,消极情绪在个人伤害动机归因与个体宽恕态度之间发挥完全中介的作用,对此应引起足够关注。

(3)从个体对冒犯事件的情感调节角度,领导-成员交换关系在两类认知评价与“宽-容”选择间所起的情感调节作用强度不同。结果显示,无论员工与领导交换关系质量的高低,员工对于领导冒犯动机的归因越积极(提高绩效归因),其“宽-容”的意愿都会被增强;而与低质量的关系相比,当领导-成员交换质量关系较高时,具有消极倾向的个人伤害动机归因对于“宽-容”选择的负向影响却被加强了。究其原因,在消极归因作用下,交换关系质量低的员工更容易归咎于关系不好而释然,而交换关系质量高的员工感受到“自己人”的伤害则更强烈、更难平复情绪。

(二) 理论贡献

本文的特色在于使用事件回溯法,从过程视角揭示领导冒犯事件下员工“宽-容”的内生路径,突破了以往研究对工作场所中宽容影响因素的静态考察。

(1)厘清了始于个体认知评价的员工“宽-容”选择形成机制。突破以往研究大多在社会信息加工视角下探讨组织氛围、领导冲突处理策略等对员工宽容的前置引导作用(张军伟和龙立荣,2013),而是基于情感事件理论的“认知→情绪→态度与行为”框架,重新审视由被领导冒犯、到认知评价、到情绪转化、再到宽容态度和行为产生的连锁转化路径。当员工形成提高绩效动机归因或是个人伤害动机归因的不同认知结果时,其消极情绪的缓解程度由此得到削弱或增强,从而产生员工“宽-容”选择的差异。

(2)明晰了领导-成员交换关系在领导冒犯动机归因与员工“宽-容”之间的情感调节作用。早期学者的

研究多集中于生活中冒犯双方相对社会地位、关系亲密程度等对人际宽容的影响(Mccullough, 2001),亟待在职场冒犯情境下探寻差异。而作为员工与领导关系质量的表征,领导-成员交换关系在员工判断领导冒犯行为意图、选择是否宽容时具有重要参考价值。员工对于关系质量高的领导是“爱屋及乌”,还是“爱之深,责之切”,本文给出了相应的理论解释。

(三)实践意义

本文对于企业管理实践的指导意义主要体现在以下3个方面。

(1)企业应引导员工面对领导冒犯时,尽量将个人伤害动机归因转化为提高绩效动机归因。本文验证了提高绩效动机归因比个人伤害动机归因更容易转化为积极的宽恕态度和包容行为,即如果组织能够从企业氛围、思维引导方面开展工作,或促使发生冒犯行为的领导做出积极努力,将受冒犯员工从关注个人受到伤害或领导针对自己进行欺凌的想法,转变到从组织角度来考虑绩效提升价值的话,更容易促进员工产生宽恕态度和包容行为。

(2)企业也可以将促进员工“宽-容”的努力放在消除员工的消极情绪方面。本文发现,在大多数情况下,消极情绪在员工对领导冒犯行为动机归因到产生宽容行为的过程中充当了中介作用,或者说消极情绪是影响员工能否产生宽恕态度和包容行为的直接原因。如果企业不能充分引导员工做出提高绩效动机归因,那么如果能在一定程度上消除员工的消极情绪,如采用心理疏导方式,也会对员工进行积极的宽容行为产生影响。

(3)对于企业而言,提高领导-成员交换关系质量是一把双刃剑。本文发现,当领导-员工具有高质量交换关系的时候,如果员工将冲突归因到提高绩效上,则能够有效提升产生宽容行为的概率。但是,如果员工将冲突归因到个人伤害动机上,则显著妨碍了宽恕态度和包容行为的产生。虽然,研究发现领导-员工具有低质量交换关系的时候,比高质量交换关系更容易产生宽恕行为,但总体上仍然是一个负向效应。因此,企业如果能够采取措施帮助员工将动机归因从个人伤害向提高绩效转化,则构建高质量的领导-员工交换关系对于员工产生宽容行为、建立和谐的工作环境更加有利。

参考文献

- [1] 段锦云,傅强,田晓明,等,2011.情感事件理论的内容、应用及研究展望[J].心理科学进展,19(4):599-607.
- [2] 韩翼,杨百寅,2011.真实型领导、心理资本与员工创新行为:领导成员交换的调节作用[J].管理世界(12):78-86.
- [3] 刘军,王未,吴维库,2013.关于恶意归因倾向与组织自尊作用机制的研究[J].管理学报,10(2):199-205.
- [4] 邱林,郑雪,王雁飞,2008.积极情感消极情感量表(PANAS)的修订[J].应用心理学(3):249-254.
- [5] 王宇清,龙立荣,周浩,2012.消极情绪在程序和互动不公正感与员工偏离行为间的中介作用:传统性的调节机制[J].心理学报,44(12):1663-1676.
- [6] 张军伟,龙立荣,2013.上司冲突管理行为与员工宽恕的关系[J].管理科学(6):58-70.
- [7] 赵可汗,贾良定,蔡亚华,等,2014.抑制团队关系冲突的负效应:一项中国情境的研究[J].管理世界(3):119-130.
- [8] AQUINO K, BRADFIELD M, 2000. Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics[J]. Organization Science, 11(5): 525-537.
- [9] AQUINO K, TRIPP T M, BIES R J, 2006. Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations[J]. Journal of Applied Psychology, 91(3): 653-668.
- [10] BARSADE S G, GIBSON D E, 2007. Why does affect matter in organizations?[J]. Academy of Management Perspectives, 21(1): 36-59.
- [11] BAUMEISTER R F, EXLINE J J, SOMMER K L, 1998. The victim role, grudge theory, and two dimensions of forgiveness [M]//WORTHINGTON JR E L. Dimensions of forgiveness: Psychological research & theological perspectives. Philadelphia: Templeton Foundation Press: 79-104.
- [12] BIES R J, BARCLAY L J, TRIPP T M, et al, 2016. A systems perspective on forgiveness in organizations[J]. Academy of Management Annals, 10(1): 1-116.
- [13] BRADFIELD M, AQUINO K, 1999. The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace[J]. Journal of Management, 25(5): 607-631.
- [14] DASBOROUGH M T, 2006. Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors[J]. Leadership Quarterly, 17(2): 163-178.
- [15] DAVIS W D, GARDNER W L, 2004. Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective[J]. Leadership Quarterly, 15(4): 439-465.
- [16] FEHR R, GELFAND M J, 2012. The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work[J]. Academy of Management Review, 37(4): 664-688.

- [17] FERRIS D L, YAN M, LIM V K G, et al, 2016. An approach-avoidance framework of workplace aggression[J]. *Academy of Management Journal*, 59(5): 1777-1800.
- [18] GREEN S G, ANDERSON S E, SHIVERS S L, 1996. Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes[J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 66(2): 203-214.
- [19] KIM T Y, SHAPIRO D L, AQUINO K, et al, 2008. Workplace offense and victims' reactions: The effects of victim-offender (dis)similarity, offense-type, and cultural differences[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3): 415-433.
- [20] LIU D, LIAO H, LOI R, 2012. The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 55(5): 1187-1212.
- [21] MAYER D M, THAU S, WORKMAN K M, et al, 2012. Leader mistreatment, employee hostility, and deviant behaviors: Integrating self-uncertainty and thwarted needs perspectives on deviance[J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 117(1): 24-40.
- [22] MCCULLOUGH M E, 2001. Vengefulness: Relationships with forgiveness, rumination, well-being, and the big five[J]. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 27(5): 601-610.
- [23] MCCULLOUGH M E, KURZBAN R, TABAK B A, 2013. Cognitive systems for revenge and forgiveness[J]. *Behavioral and Brain Sciences*, 36(1): 1-15.
- [24] MULLET E, RIVIÈRE S, SASTRE M T M, et al, 2007. Cognitive processes involved in blame and blame-like judgments and in forgiveness and forgiveness-like judgments[J]. *American Journal of Psychology*, 120(1): 25-46.
- [25] PALANSKI M, 2012. Forgiveness and reconciliation in the workplace: A multi-level perspective and research agenda[J]. *Journal of Business Ethics*, 109(3): 275-287.
- [26] RADULOVIC A B, THOMAS G, EPITROPAKI O, et al, 2019. Forgiveness in leader-member exchange relationships: Mediating and moderating mechanisms[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3): 234-241.
- [27] RODELL J B, JUDGE T A, 2009. Can "good" stressors spark "bad" behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 94(6): 1438-1451.
- [28] SCHYNS B, SCHILLING J, 2013. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes[J]. *Leadership Quarterly*, 24(1): 138-158.
- [29] STRUTHERS C W, DUPUIS R, EATON J, 2005. Promoting forgiveness among co-workers following a workplace transgression: The effects of social motivation training[J]. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4): 299-308.
- [30] TEPPER B J, CARR J C, BREAU D M, et al, 2009. Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109: 156-167.
- [31] TRIPP T M, BIES R J, AQUINO K, 2007. A vigilante model of justice: Revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance[J]. *Social Justice Research*, 20(1): 10-34.
- [32] WANG H, LAW K S, HACKETT R D, et al, 2005. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 48(3): 420-432.
- [33] WEISS H M, CROPANZANO R, 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work[J]. *Research in Organizational Behavior*, 18(3): 1-74.
- [34] WORTHINGTON E L, SCHERER M, 2004. Forgiveness is an emotion-focused coping strategy that can reduce health risks and promote health resilience: Theory, review, and hypotheses[J]. *Psychology & Health*, 19(3): 385-405.

The Influence of Attributions for Supervisors' Offending Motives on Subordinates' Forgiveness and Reconciliation: An Affective Events Theory Perspective

Li Yuan, Yan Wei, Bu Lei, Zhang Yucheng

(School of Economics and Management, Hebei University of Technology, Tianjin 300401, China)

Abstract: Drawing upon the "cognition-emotion-attitude and behavior" framework from Affective Events Theory, how subordinates' attributions for the motives behind their own supervisors' offense influence the subordinates' emotions, forgiveness attitudes and reconciliation behaviors is investigated. By taking a recall approach with 201 employees, the results show that subordinates are more likely to forgive and reconcile when they attribute supervisors' offense to performance-promotion motives rather than injury-initiation motives. Moreover, the results support the mediating role of the negative emotion and the moderating role of the leader-member exchange.

Keywords: supervisors' offense; attributions for the motives behind offense; subordinates' forgiveness and reconciliation; negative emotion; leader-member exchange