



上司冲突管理行为 与员工宽恕的关系

张军伟, 龙立荣

华中科技大学 管理学院, 武汉 430074

摘要: 基于社会信息加工理论, 考察上司合作式、支配式和回避式冲突管理行为对员工宽恕的影响, 探讨上司地位知觉、领导-成员交换和与上司共事年限对以上关系的调节作用。采用问卷调查法, 以贵州、浙江和广东3省的11家企业295名员工为样本, 运用层级回归分析、相关分析和验证性因子分析等方法进行统计检验。研究结果表明, 上司合作式冲突管理行为对员工宽恕有正向影响, 上司支配式冲突管理行为对员工宽恕有负向影响, 上司回避式冲突管理行为对员工宽恕无显著影响。员工的上司地位知觉越高, 上司合作式冲突管理行为对员工宽恕的正向影响越大, 上司支配式冲突管理行为对员工宽恕的负向作用越强。对于与领导交换关系较好的员工, 上司合作式冲突管理行为对其宽恕有显著的正向影响, 上司支配式冲突管理行为对其宽恕有显著的负向作用; 对于与领导交换关系较差的员工, 上司合作式冲突管理行为对其宽恕有显著的负向影响, 上司支配式冲突管理行为对其宽恕无显著影响。员工与上司共事的时间越长, 上司合作式冲突管理行为对其宽恕的正向影响越大, 上司支配式冲突管理行为对其宽恕的负向作用越强。

关键词: 上司冲突管理行为; 员工宽恕; 上司地位知觉; 领导-成员交换

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2013.06.006

文章编号: 1672-0334(2013)06-0058-13

1 引言

中国正处于经济转型的关键时期, 各种冲突和矛盾层出不穷, 人与人之间的关系变得疏远、陌生, 严重阻碍了和谐社会的建立。在组织中也不例外, Katz等^[1]认为, 组织方方面面的努力都是为了创造一种秩序和协调, 同时消除其他的行为倾向, 在这一过程中就会发生冲突。特别是越来越多的企业采用团队作为基本的工作单元, 这种任务互依的工作模式会使冲突和冒犯的强度和频次升级^[2]。如果在产生冲突和冒犯时, 双方能够站在他人的角度思考问题, 多一份包容, 多一份理解, 情况就会完全不同。这种冲突和冒犯的应对方式被学者们称为宽恕, 宽恕作为一种积极地应对冲突和冒犯的策略^[3]受到学术界的广泛关注。实证研究表明, 宽恕与许多积极的结果

紧密相关, 如身体健康、心理健康、帮助行为和工作满意度等^[4-8]。Kurzynski^[9]认为企业应该把宽恕作为一种必不可少的人力资源管理策略。因此, 对宽恕进行探讨具有理论价值和实践意义。

冲突管理行为一直是组织行为和人力资源管理等相关学科研究的重点课题之一, 也是实践者广泛关注的话题。已有关于冲突管理行为的研究主要关注员工与团队层面, 对上司冲突管理行为的研究相对较少。中国是高权力距离的国家^[10], 具有较为严格的等级制度, 企业中的上、下级是一种上尊下卑的角色关系, 领导掌握着员工的前途和命运^[11], 因此领导对员工行为和态度的影响不容忽视。鉴于宽恕是一种应对冲突和冒犯的策略, 根据相容性原则^[12], 本研究认为上司的冲突管理行为会对员工宽恕具有较

收稿日期: 2013-04-09 **修返日期:** 2013-09-25

基金项目: 国家自然科学基金(71071064, 71232001)

作者简介: 张军伟(1984-), 男, 江苏徐州人, 华中科技大学管理学院博士研究生, 研究方向: 工作场所宽恕和积极组织行为等。E-mail: zhangjunwei_1125@126.com

强的预测力。另外,探讨上司冲突管理行为对员工宽恕的影响也具有重要的实践意义。冲突管理行为具有可塑性,可以通过培训等措施来改变,这能为组织促进员工宽恕提供有价值的管理启示。基于此,本研究以社会信息加工理论^[13]为基本理论框架,探讨上司冲突管理行为(合作式、支配式和回避式冲突管理行为)^[14]对员工宽恕的影响,关注上司地位知觉、领导-成员交换和与上司共事年限在以上关系中的权变作用,以便识别其中的边界条件,为管理实践提供更加有针对性的建议。

2 相关研究评述和研究假设

2.1 相关研究评述

借鉴 Cameron^[15]的研究,本研究把员工宽恕定义为当受到同事的冒犯或者伤害后,员工消除对他(她)的愤怒和怨恨并放弃敌视和报复的过程,反映了被冒犯者(员工)消极情绪、认知和行为的消失。心理学领域的研究对宽恕的前因进行了较为深入的分析,具体可参见罗春明等^[16]和张海霞等^[17]的研究,本研究仅阐述员工宽恕的影响因素。

已有研究从4个角度考察员工宽恕的影响因素。①个体因素。Aquino等^[3]探讨等级地位对员工宽恕的影响,研究发现当员工在组织中的地位比冒犯者低时,由于员工的报复会导致冒犯者的反报复,因而其宽恕水平较高;当员工的地位比冒犯者高时,员工会选择报复,其宽恕水平较低。②与冒犯事件有关的因素。该因素包括冒犯事件的严重程度、冒犯者的道歉行为以及道歉行为是否真诚。Bradfield等^[18]研究发现,冒犯事件越严重,冒犯者越得不到员工的宽恕;真诚的道歉行为会促进员工的宽恕^[19]。③社会认知因素。社会认知因素是指员工对冒犯事件以及冒犯者的认知,这一视角的研究主要聚焦在责任归因与员工宽恕的关系。Bradfield等^[18]研究发现,如果员工把冒犯事件归因为内在、稳定和可控的,其宽恕水平较低。④情境因素。Aquino等^[3]和Cox^[7-8]研究发现,程序公平氛围、宽恕氛围、凝聚力氛围和支持性氛围是影响员工宽恕的重要情境变量。

通过对已有关于宽恕研究的分析和梳理,发现已

有研究存在两方面的不足。首先,已有关于宽恕的研究大多集中在心理学、宗教和神学等领域,而工作场所宽恕的研究还处于起步阶段,近几年才有研究者开始对其进行探索^[2-3,7-8,20-23]。其次,已有研究对员工宽恕的影响因素有一些探讨,但遗憾的是,从领导视角考察其对员工宽恕影响的研究相对匮乏。根据社会信息加工理论,员工倾向于根据重要他人发出的信息线索形成对组织规范、理念和价值观的感知,员工的这种感知会进一步影响其随后的行为和态度^[13]。领导作为组织的代理人 and 象征,掌握着员工的前途和命运(奖赏、晋升和分配任务等)^[24],因而领导对员工行为和态度的塑造起着至关重要的作用。许多实证研究也发现,领导的行为和态度对员工具有涓滴效应。Liu等^[25]研究发现,部门领导的不当督导对团队领导的不当督导有积极的影响。相似地,最近也有研究发现,道德式领导^[26]、底线心态^[27]、组织嵌入^[28]、组织承诺^[29]、组织认同^[30-31]也存在类似的效应。

在已有研究的基础上,Gelfand等^[14]提炼出上司冲突管理行为的三元模式,即合作式冲突管理行为、支配式冲突管理行为和回避式冲突管理行为,并开发了相应的测量工具。因此,本研究的第一个目的是以社会信息加工理论为基本理论框架,检验上司的3种冲突管理行为对员工宽恕的影响。社会信息加工理论认为,要使信息发出者所传递的线索对接收者有较大影响,那么信息线索必须是可信的、显而易见的^[13]。因此,本研究认为上司地位知觉、领导-成员交换和与上司共事年限是3个重要的边界条件。

为了探讨上述研究问题,本研究考察上司冲突管理行为(合作式、支配式和回避式冲突管理行为)对员工宽恕的影响以及上司地位知觉、领导-成员交换和与上司共事年限在以上关系中的调节作用,本研究模型见图1。

2.2 研究假设

2.2.1 上司冲突管理行为与员工宽恕

Gelfand等^[14]在已有研究的基础上,对上司冲突管理行为进行了有益的尝试和探索,提炼出上司冲突管理行为的三元模式,即合作式冲突管理行为、支

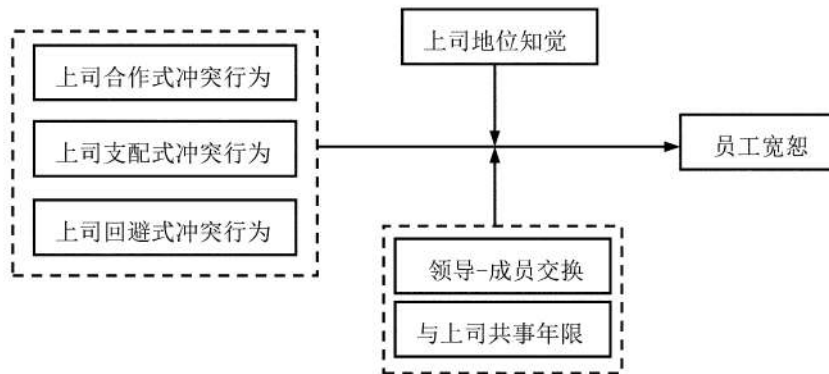


图1 研究模型

Figure 1 Research Model

配式冲突管理行为和回避式冲突管理行为。作为一种积极主动的冲突管理行为,上司合作式冲突管理行为是指当产生冲突时,上司向员工表达了采用相互理解和相互包容的态度来解决冲突的期望,通过鼓励员工耐心听取冲突双方的意见、综合各方的观点以及开展真诚的讨论等做法来化解冲突和矛盾;与此相反,上司的支配式冲突管理行为则鼓励员工采用直接对抗、激烈争论、自我利益为中心等做法解决冲突,强调“输-赢”思想在冲突管理中的重要性;采用回避式冲突管理行为的上司通常认为冲突是有害的,为了维持和谐的关系,压抑或者回避冲突是一种可行的办法,他通过鼓励员工默认他人的观点、遇到冲突后转移话题以及避免讨论可能会产生冲突的议题等做法来缓和冲突和矛盾。

根据社会信息加工理论,本研究认为上司冲突管理行为对员工宽恕有影响。社会信息加工理论认为,工作环境是员工行为和态度的重要信息来源,也就是说,员工倾向于根据工作环境中的信息线索形成对组织规范、理念和价值观的感知,员工的这种感知会进一步影响其随后的行为和态度^[13]。而领导作为组织的代理人 and 象征,掌握着员工的前途和命运,因而在工作场所中,领导所传递的信息线索会受到员工更多的关注,并且员工会根据领导的行为和态度形成对工作场所规范、恰当言行举止的感知^[32],员工的这种感知会对其随后的行为和态度产生深远的影响。上司的合作式冲突管理行为意味着对冲突和冒犯应该采用积极的、合作的方式来应对,传递了冲突双方应该耐心倾听对方的意见,并从中找出一个令双方都满意的解决方案的信号^[14]。因此,当员工受到同事的冒犯或伤害时,在上司的这种暗示下,员工与同事之间的积极互动会增多,员工就有机会向同事表达其所受到的伤害,从而使同事产生内疚感以及道歉和补偿的意愿,而同事的这些行为也会使员工产生同情心和积极归因。已有研究发现,道歉、补偿、同情心和积极归因都是促进宽恕产生的关键因素^[19,33-34]。因此,本研究认为上司合作式冲突管理行为对员工宽恕有正向影响。与此相反,上司的支配式冲突管理行为向员工暗示当发生冲突和冒犯时“以牙还牙”是恰当的行为规范,合作性行为是懦夫的表现^[14]。因此,员工会做出更多的报复和攻击行为,不利于员工的宽恕。

上司的回避式冲突管理行为意味着冲突是有害的,为了保持和谐的人际关系,应该放弃报复行为,并压抑自己的负面情绪和认知^[14]。因此,当受到同事的冒犯或伤害时,员工会打消报复和攻击的念头,因为报复和攻击行为与上司的冲突管理理念不相容,做出此行为会受到惩罚。但是,由于员工与同事之间的冲突并未得到实质性的解决,员工的负面情绪和认知仍未消除。总的来说,上司回避式冲突管理行为能使员工的报复和攻击行为消失,但仍对同事怀有负面的情绪和认知。宽恕不仅包括行为成分,还涵盖情绪和认知成分^[15]。因此本研究推测,

上司回避式冲突管理行为对员工宽恕并无显著影响,据此提出假设。

H_{1a} 上司合作式冲突管理行为对员工宽恕有积极的影响;

H_{1b} 上司支配式冲突管理行为对员工宽恕有消极的影响;

H_{1c} 上司回避式冲突管理行为对员工宽恕无显著影响。

2.2.2 上司地位知觉的调节作用

上司地位知觉是指员工对其上司是否受组织重视、支持以及在组织中是否具有较大权力和影响力的感知^[24,35]。上司体现组织代理人的程度会有所差异,最近有研究者提出组织化身的概念,描述的就是员工对上司作为组织代理人程度的感知^[36-37]。已有研究通常把上司地位知觉作为调节变量加以考察,Eisenberger等^[24]研究发现,上司地位知觉正向调节上司支持感与组织支持感的关系;李锐等^[38]考察上司地位知觉对上司不当督导与组织支持感、心理安全感关系的调节作用。根据社会信息加工理论,本研究认为上司地位知觉对上司冲突管理行为与员工宽恕的关系具有调节作用。

首先,根据社会信息加工理论,要使信息线索对接受者有较大的影响,信息源必须是可信的^[13]。在员工看来,上司在组织中的地位越高,其对员工奖赏、晋升等的控制能力就越强,就意味着上司所传递的信息越可信,这会加强上司冲突管理行为对员工宽恕的影响。这一观点得到实证研究的间接支持,Lian等^[39]研究发现,员工对其上司地位的感知越高,上司不当督导对员工人际越轨行为的影响越大。

其次,根据人际交往中的相似-吸引原则^[40],上司的地位越高,上司能为员工提供薪酬、晋升、工作分配的权力就越大,为了获得上司的赏识,员工越倾向于表现出与上司一致的行为和态度。也就是说,上司的地位越高,其冲突管理行为对员工宽恕的影响越大。如上所述,上司回避式冲突管理行为对员工宽恕的影响不显著,因而上司地位知觉在两者之间所起的调节作用也不显著。因此,本研究不对这一调节效应提假设,下同。综上所述,本研究提出假设。

H_{2a} 上司地位知觉对上司合作式冲突管理行为与员工宽恕的关系具有调节作用,员工感知到的上司地位越高,上司合作式冲突管理行为对员工宽恕的正向影响越大。

H_{2b} 上司地位知觉对上司支配式冲突管理行为与员工宽恕的关系具有调节作用,员工感知到的上司地位越高,上司支配式冲突管理行为对员工宽恕的负向影响越大。

2.2.3 领导-成员交换和与上司共事年限的调节作用

领导-成员交换理论认为,领导与员工会通过一系列互动发展为亲疏有别的关系,这种亲疏的关系反映了员工的“圈内”或“圈外”身份^[41]。处于“圈内”的员工占用领导更多的时间,得到领导更多

的资源,与领导直接沟通交流的机会也较多,这类员工与领导的交换关系超出了雇佣合同的范畴,建立在相互信任、相互尊重、互惠的基础之上。而处于“圈外”的员工占用领导的时间较少,得到晋升、挑战性工作任务的机会也较少,这类员工与领导的交换关系是纯粹的经济交换^[41-42]。Dulebohn等^[43]研究发现,与领导交换关系较好的员工会表现出更多的组织公民行为、更高的工作绩效、工作满意度和创新绩效,更愿意留在组织中。

根据社会信息加工理论,要使信息线索对接受者有较大影响的另一个前提条件是信息线索必须是显而易见的,也就是说,信息的接受者要对发出者的行为模式较为熟悉^[13]。与领导交换关系较好的员工占用领导较多的时间,与领导有频繁的互动,因此这类员工对上司的冲突管理行为较为了解,其宽恕也更容易被上司的冲突管理行为所塑造。而领导-成员交换关系较差的员工与领导是纯粹的经济交换,占用领导较少的时间,与领导直接沟通交流的机会有限,因此这类员工对上司的冲突管理行为相对不熟悉,这会弱化上司冲突管理行为对其宽恕的影响。Hofmann等^[44]研究发现,与领导交换关系较好的员工会表现出与领导相一致的行为。

另外,与领导交换关系较好的员工会获得上司更多的物质支持、社会支持、升迁机会以及更有挑战性的工作任务^[41],基于互惠规范,这类员工对上司更加信任和认同,对上司的满意度也更高。这种对上司的信任和认同使员工认为上司的冲突管理行为是正确的、合理的,因而其宽恕更容易受上司冲突管理行为的影响。相反,与领导交换关系较差的员工通常对上司产生不信任感和不认同感,导致其对上司冲突管理行为的正确性和合理性产生质疑,因而上司的冲突管理行为难以对其宽恕产生影响。综上所述,本研究提出假设。

H_{3a} 领导-成员交换对上司合作式冲突管理行为与员工宽恕的关系具有调节作用,领导-成员交换程度越高,上司合作式冲突管理行为对员工宽恕的正向影响越大。

H_{3b} 领导-成员交换对上司支配式冲突管理行为与员工宽恕的关系具有调节作用,领导-成员交换程度越高,上司支配式冲突管理行为对员工宽恕的负向影响越大。

与上司共事年限是指员工与其直接上司一起共事的时间,已有研究通常把它作为控制变量,本研究认为与上司共事年限会加强上司冲突管理行为与员工宽恕的关系。相比与上司共事时间较短的员工,与上司共事时间较长的员工对上司的冲突管理行为较为熟悉,也就是说,对这类员工来说,上司的冲突管理行为更显而易见,因而其宽恕更容易受上司冲突管理行为的影响。上司冲突管理行为对员工宽恕的作用不会发生在真空中,这种影响的产生和加强是需要时间的。相比与上司共事时间较短的员工,与上司共事时间较长的员工有更多机会去感知和论

释上司的冲突管理行为,其受上司冲突管理行为影响的时间也较长。因而当与同事发生冲突或者受到同事冒犯时,员工更容易表现出与上司相一致的应对方式,并且这种一致性的应对方式会随着与上司共事时间的增多而受到强化。Wieseke等^[31]研究发现,与上司共事的时间越长,上司的组织认同对员工组织认同的影响越大。因此,本研究提出假设。

H_{4a} 与上司共事年限对上司合作式冲突管理行为与员工宽恕的关系具有调节作用,与上司共事的时间越长,上司合作式冲突管理行为对员工宽恕的正向影响越大。

H_{4b} 与上司共事年限对上司支配式冲突管理行为与员工宽恕的关系具有调节作用,与上司共事的时间越长,上司支配式冲突管理行为对员工宽恕的负向影响越大。

3 研究方法

3.1 研究样本和程序

本研究样本来自贵州、浙江、广东3省的11家企业,行业涉及水务、邮政、生产制造、保险、酿酒、银行、汽车销售等。问卷调查时由企业人力资源部门召集,研究者亲自到场实施问卷发放,告知被试调查结果完全保密,仅用于学术研究。共发放问卷335份,问卷收回后对空白太多、反应倾向过于一致的问卷予以剔除,最终获得有效问卷295份,有效回收率为88.060%。从性别看,男性有157人,占53.220%;女性有138人,占46.780%。从受教育程度看,初中及以下有27人,占9.153%;高中或职高有49人,占16.610%;专科或大学有204人,占69.152%;研究生及以上有15人,占5.085%。员工的平均年龄为30.892岁($SD = 8.812$),在目前的组织平均工作年限为7.063年($SD = 8.604$)。

3.2 变量的测量

本研究使用的量表均来自外文文献,为了保证测量的准确性和有效性,本研究使用标准的翻译和回译程序将其译成中文版。

3.2.1 上司冲突管理行为

采用Gelfand等^[14]开发的11个题项的量表测量上司冲突管理行为,用4个题项测量上司合作式冲突管理行为,用3个题项测量支配式冲突管理行为,用4个题项测量回避式冲突管理行为。量表采用Likert 7点评分,1为非常不符合,7为非常符合。样题如“当冲突产生时,强调双赢的重要性”(上司合作式冲突管理行为)、“非常器重在冲突中获胜的人”(上司支配式冲突管理行为)、“不会让部门成员讨论可能会产生冲突的议题”(上司回避式冲突管理行为)。采用主成分和最大方差法对数据进行探索性因子分析(EFA),结果显示KMO值为0.743,高于标准值0.700, Bartlett球形检验的 χ^2 值为977.336, $df = 55, p < 0.001$,表明数据适合做EFA。EFA结果表明,上司回避式冲突管理行为量表中的一个题项存在交叉负荷,将该题项剔除。剔除后再做EFA,结果显示10个题项萃

取出3个因子,并且这10个题项很清晰地负载在相应的因子上,总解释量为66.336%。在本研究中,上司合作式、支配式和回避式冲突管理行为的 Cronbach's α 系数分别为0.813、0.717和0.718。

3.2.2 员工宽恕

采用 Cox^[8] 开发的6个题项的量表测量员工宽恕,该量表借鉴以往测量宽恕的范式,由工作场所中6个典型的冒犯情境组成。量表采用 Likert 5点评分,1为完全不可能宽恕,5为完全可能宽恕。在问卷施测之前,请一位资深的组织行为与人力资源管理专家进行评阅,专家认为情境符合中国文化背景,也是中国企业典型的冒犯事件。宽恕不仅涵盖行为成分,还包括情绪和认知成分,因此本研究对员工宽恕的测量采用员工自评,这与以往关于宽恕研究的评价方式相一致。由于宽恕具有较强的社会称许性,根据 Aquino 等^[45] 的建议,使用 Strahan 等^[46] 改编的10个题项的社会称许性量表,计算员工宽恕的每个题项与社会称许性的相关性,如果数值超过0.300,表明该题项具有较强的社会称许性,应该予以剔除。相关分析结果显示,员工宽恕量表中的一个题项与社会称许性的相关性(0.343)超过0.300,予以剔除。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为0.714。

3.2.3 上司地位知觉

采用 Tangirala 等^[35] 研究中使用的3个题项的量表测量上司地位知觉。采用 Likert 7点评分,1为非常不符合,7为非常符合。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为0.815。

3.2.4 领导-成员交换

采用被学术界广泛使用的 LMX-7 量表测量领导

-成员交换^[41]。采用 Likert 5点评分,1为完全不同意,5为完全同意。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为0.844。

3.2.5 与上司共事年限

在问卷调查时,要求员工填答与现任直接上司共事的时间,该变量以年为单位进行统计分析。

3.2.6 控制变量

控制变量包括员工的一些人口统计学变量,如性别、年龄、受教育程度和组织任期。

3.3 统计分析

本研究采用 SPSS 17.0 进行描述性统计分析、相关分析、信度分析和层级回归,采用 AMOS 20.0 进行验证性因子分析。

4 研究结果

4.1 构念区分效度的验证性因子分析

采用验证性因子分析考察上司合作式冲突管理行为、上司支配式冲突管理行为、上司回避式冲突管理行为、员工宽恕、上司地位知觉和领导-成员交换的区分效度,借鉴 Meier 等^[47] 和李锐等^[48] 的研究,采用 χ^2 、 df 、 χ^2/df 、CFI、TLI 和 RMSEA 共6个拟合指数对嵌套模型进行比较,结果见表1。与其他8个模型相比,六因子模型对数据的拟合效果最好, $\chi^2 = 535.929$, $df = 260$, $\chi^2/df = 2.061$, CFI=0.898, TLI=0.891, RMSEA=0.060。参照已有研究^[49-50], CFI 和 TLI 的值略低于0.900是可以接受的。总的来说,本研究中的6个构念具有较好的区分效度。

表1 验证性因子分析结果(N=295)
Table 1 Results of Confirmatory Factor Analysis (N=295)

模型	所含因子	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
六因子模型	CC, DC, AC, EF, SS, LMX	535.929	260	2.061	0.898	0.891	0.060
五因子模型 a	CC, DC, AC, EF + LMX, SS	724.708	265	2.735	0.815	0.791	0.077
五因子模型 b	CC, DC, AC, EF + SS, LMX	758.084	265	2.861	0.802	0.776	0.080
四因子模型 a	CC + DC + AC, EF, SS, LMX	888.618	269	3.303	0.751	0.722	0.089
四因子模型 b	CC, DC, AC, EF + SS + LMX	949.598	269	3.530	0.726	0.695	0.093
三因子模型	CC + DC + AC + EF, SS, LMX	1 099.198	272	4.041	0.667	0.633	0.102
二因子模型 a	CC + DC + AC + EF + LMX, SS	1 191.155	274	4.347	0.631	0.596	0.107
二因子模型 b	CC + DC + AC + EF + SS, LMX	1 275.626	274	4.656	0.597	0.559	0.112
单因子模型	CC + DC + AC + EF + SS + LMX	1 387.729	275	5.046	0.553	0.512	0.117

注:CC为上司合作式冲突管理行为,DC为上司支配式冲突管理行为,AC为上司回避式冲突管理行为,EF为员工宽恕,SS为上司地位知觉,LMX为领导-成员交换;+为合并为一个因子。

4.2 共同方法偏差检验

在本研究中,由于各量表均由员工填写,所以各变量有可能存在共同方法偏差。为了避免其对研究结果的潜在影响,对变量的测量采用不同的反应模式,如匿名填答问卷等方法,这在一定程度上能够减弱共同方法偏差的影响^[51]。另外,采用 Harman 单因子检验法和控制非可测潜在方法因子的办法检验共同方法偏差。①Harman 单因子检验^[52]结果显示,第一个因子解释的变异量为21.703%,未占到总变异量(58.777%)的一半。②控制非可测潜在方法因子的^[52]检验结果如表2所示,与控制前相比,控制后模型的 χ^2 发生了显著的改变, $\Delta\chi^2 = 64.710, \Delta df = 25, p < 0.001$ 。 $\Delta\chi^2$ 容易受样本量的影响,因而在对嵌套模型进行比较时还应参考其他拟合指数(CFI、TLI和RMSEA)的变化情况^[53]。从表2可知,控制前后模型CFI、TLI和RMSEA的变化幅度均在0.020以下,表明控制后的模型未得到显著改善^[54-55]。综合上述两种方法的检验结果,可以判定本研究不存在严重的共同方法偏差。

4.3 描述性统计分析

各变量的均值、标准差、相关系数和 Cronbach's α 系数如表3所示。由表3可知,上司合作式冲突管理行为与员工宽恕呈显著的正相关关系($r = 0.118, p < 0.050$),上司回避式冲突管理行为与员工宽恕的相关系数不显著($r = 0.026, n.s.$),这为研究假设提供了初步支持。各变量的 Cronbach's α 系数均在0.700以

上,达到了统计学的要求。

4.4 假设检验

本研究采用层级回归检验假设,为了避免多重共线性对研究结果的潜在影响,在层级回归之前对涉及交互项的变量进行标准化处理。

4.4.1 主效应的检验

层级回归结果见表4。 $M_1 \sim M_8$ 的因变量均为员工宽恕,首先将控制变量加入 M_1 , M_2 在 M_1 的基础上加入上司的3种冲突管理行为; M_3 在 M_2 的基础上加入上司地位知觉; M_4 在 M_3 的基础上加入上司的3种冲突管理行为与上司地位知觉的交互项; M_5 在 M_2 的基础上加入领导-成员交换; M_6 在 M_5 的基础上加入上司的3种冲突管理行为与领导-成员交换的交互项; M_7 在 M_2 的基础上加入与上司共事年限; M_8 在 M_7 的基础上加入上司的3种冲突管理行为和与上司共事年限的交互项。统计分析结果显示,上司合作式冲突管理行为对员工宽恕有正向影响,并达到边缘显著水平($\beta = 0.105, p = 0.073 < 0.100$);上司支配式冲突管理行为对员工宽恕有负向影响,并且达到边缘显著($\beta = -0.114, p = 0.058 < 0.100$);上司回避式冲突管理行为对员工宽恕无显著影响($\beta = 0.044, n.s.$)。参考 de Vries 等^[56]和 杨英等^[57]的研究, $p < 0.100$ 的水平也能够说明上司合作式冲突管理行为对员工宽恕有一定的正向影响,上司支配式冲突管理行为对员工宽恕有一定的负向影响。因此, H_{1a} 、 H_{1b} 和 H_{1c} 得到验证。

表2 共同方法偏差检验(N=295)
Table 2 Test of Common Method Bias (N=295)

模型	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	CFI	TLI	RMSEA
控制前	535.929	260	2.061	0.898	0.891	0.060
控制后	471.219	235	2.005	0.911	0.906	0.053

表3 描述性统计分析结果(N=295)
Table 3 Analysis Results of Descriptive Statistics (N=295)

变量	平均数	标准差	CC	DC	AC	EF	SS	LMX
CC	5.594	1.068	0.813					
DC	3.342	1.269	0.027	0.717				
AC	3.999	1.235	-0.041	0.185**	0.718			
EF	3.326	0.741	0.118*	-0.077	0.026	0.714		
SS	5.368	1.063	0.488**	-0.014	0.016	0.063	0.815	
LMX	3.977	0.635	0.616**	-0.018	0.037	0.227**	0.443**	0.844
DT	3.330	4.039	0.181**	0.026	0.050	0.099	0.119*	0.262**

注:DT为与上司共事年限;对角线上的数据为 Cronbach's α 系数;*为 $p < 0.050$,**为 $p < 0.010$,下同。

表4 层级回归分析结果(N=295)
Table 4 Results of Hierarchical Regression Analysis (N=295)

变量	EF							
	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇	M ₈
控制变量								
性别	0.009	0.023	0.023	0.037	0.032	0.027	0.023	0.003
年龄	0.006	0.024	0.023	0.043	-0.024	-0.020	-0.002	-0.130
受教育程度	0.162**	0.161**	0.161**	0.148*	0.156*	0.120*	0.150*	0.134*
组织任期	-0.067	-0.076	-0.076	-0.101	-0.081	-0.087	-0.129	0.021
自变量								
CC		0.105 [†]	0.103	0.118 [†]	-0.048	0.001	0.090	0.105 [†]
DC		-0.114 [†]	-0.114 [†]	-0.067	-0.093	-0.067	-0.104 [†]	-0.111 [†]
AC		0.044	0.044	0.039	0.027	0.004	0.041	0.023
调节变量								
SS			0.006	-0.016				
LMX					0.256**	0.265**		
DT							0.126 [†]	0.041
交互项								
CC · SS				0.145*				
DC · SS				-0.128*				
AC · SS				0.032				
CC · LMX						0.230**		
DC · LMX						-0.171**		
AC · LMX						0.024		
CC · DT								0.213**
DC · DT								-0.142*
AC · DT								0.047
R ²	0.027	0.050	0.050	0.079	0.087	0.158	0.059	0.114
ΔR ²		0.023	0.023	0.029	0.060	0.071	0.032	0.055
ΔF		2.305 [†]	1.725	3.010*	4.719*	7.953**	2.470*	5.768**

注:性别为男取值为0,否则取值为1;受教育程度为初中及以下取值为1,为高中或职高取值为2,为专科或大学取值为3,为研究生及以上为4;[†]为 $p < 0.100$ 。

4.4.2 上司地位知觉的调节作用

由表4可知,上司合作式冲突管理行为与上司地位知觉的交互项对员工宽恕有显著的正向影响($\beta = 0.145, p < 0.050$),表明上司地位知觉对上司合作式冲突管理行为与员工宽恕的关系具有正向调节作用;上司支配式冲突管理行为与上司地位知觉的交互项系数为负数,并达到显著水平($\beta = -0.128, p < 0.050$);上司回避式冲突管理行为与上司地位知觉的交互效应不显著($\beta = 0.032, n.s.$)。

为了更清晰地揭示上司地位知觉的调节效果,借鉴 Aiken 等^[58]的研究,计算上司地位知觉较低和较高两种情况下的简单斜率,结果如表5所示。当员工感知到上司的地位较低时,上司合作式冲突管理行为对员工宽恕的影响不显著($b = -0.027, t = -0.386, n.s.$);当员工感知到上司的地位较高时,上司合作式冲突管理行为对员工宽恕有显著的正向影响($b = 0.263, t = 2.890, p < 0.010$)。H_{2a}得到验证。当员工感知到上司的地位较低时,上司支配式冲突管理行为对员工宽恕无显著影响($b = 0.061, t = 0.670, n.s.$);当员工感知到上司的地位较高时,上司支配式冲突管理行为对员工宽恕有显著的负向作用($b = -0.195, t = -3.362, p < 0.001$)。H_{2b}得到验证。

4.4.3 领导-成员交换的调节作用

根据上述程序检验领导-成员交换的调节效

果。由表4可知,上司合作式冲突管理行为与领导-成员交换的交互项对员工宽恕有显著的正向影响($\beta = 0.230, p < 0.010$);上司支配式冲突管理行为与领导-成员交换的交互项系数为负,并达到显著水平($\beta = -0.171, p < 0.010$);上司回避式冲突管理行为与领导-成员交换的交互项对员工宽恕无显著影响($\beta = 0.024, n.s.$)。

领导-成员交换的简单斜率如表6所示。对于与领导交换关系较差的员工,上司合作式冲突管理行为对其宽恕有显著的负向影响($b = -0.229, t = -2.313, p < 0.050$);对于与领导交换关系较好的员工,上司合作式冲突管理行为对其宽恕有显著的正向作用($b = 0.231, t = 2.333, p < 0.050$)。H_{3a}得到验证。对于与领导交换关系较差的员工,上司支配式冲突管理行为对其宽恕无显著影响($b = 0.104, t = 1.143, n.s.$);而对于与领导交换关系较好的员工,上司支配式冲突管理行为对其宽恕有显著的负向影响($b = -0.238, t = -2.705, p < 0.010$)。H_{3b}得到验证。

4.4.4 与上司共事年限的调节作用

由表4可知,上司合作式冲突管理行为和与上司共事年限的交互项对员工宽恕有显著的正向影响($\beta = 0.213, p < 0.010$),表明与上司共事年限正向调节上司合作式冲突管理行为与员工宽恕的关系;上司支配式冲突管理行为和与上司共事年限交互项的

表5 上司地位知觉的简单斜率检验
Table 5 Simple Slopes Test of Perceived Supervisory Status

路径	调节变量	b_1	b_3	b	sb	t
CC→EF	低 SS	0.118	0.145	-0.027	0.070	-0.386
	高 SS	0.118	0.145	0.263	0.091	2.890
DC→EF	低 SS	-0.067	-0.128	0.061	0.091	0.670
	高 SS	-0.067	-0.128	-0.195	0.058	-3.362

注: b_1 为 CC、DC 对 EF 的影响系数, b_3 为 CC·SS、DC·SS 对 EF 的影响系数, b_1 和 b_3 的数据即为表4中 M₄ 的相应 β 值。 b 为简单斜率, $b = b_1 + b_3 \cdot SS$, 在层级回归之前, 将 SS 进行标准化处理, 因此在对低 SS 的简单斜率进行计算时, 将 SS 的值设定为 -1, 在对高 SS 的简单斜率进行计算时, 将 SS 的值设定为 1^[58]; sb 为 b 的标准误差; $t = \frac{b}{sb}$ 。下同。

表6 领导-成员交换的简单斜率检验
Table 6 Simple Slopes Test of Leader-member Exchange

路径	调节变量	b_1	b_3	b	sb	t
CC→EF	低 LMX	0.001	0.230	-0.229	0.099	-2.313
	高 LMX	0.001	0.230	0.231	0.099	2.333
DC→EF	低 LMX	-0.067	-0.171	0.104	0.091	1.143
	高 LMX	-0.067	-0.171	-0.238	0.088	-2.705

注: b_3 为 CC·LMX、DC·LMX 对 EF 的影响系数, b_1 和 b_3 的数据即为表4中 M₆ 的相应 β 值。

表7 与上司共事年限的简单斜率检验
Table 7 Simple Slopes Test of Supervisor-Employee Dyadic Tenure

路径	调节变量	b_1	b_3	b	sb	t
CC→EF	低 DT	0.105	0.213	-0.108	0.077	-1.403
	高 DT	0.105	0.213	0.318	0.082	3.878
DC→EF	低 DT	-0.111	-0.142	0.031	0.040	0.775
	高 DT	-0.111	-0.142	-0.253	0.082	-3.085

注: b_3 为 CC·DT、DC·DT 对 EF 的影响系数, b_1 和 b_3 的数据即为表 4 中 M_8 的相应 β 值。

系数为负, 并达到显著水平 ($\beta = -0.142, p < 0.050$), 表明与上司共事年限对上司支配式冲突管理行为与员工宽恕的关系具有调节作用; 上司回避式冲突管理行为和与上司共事年限的交互效应不显著 ($\beta = 0.047, n.s.$)。

与上司共事年限的简单斜率如表 7 所示。当员工与其上司共事的时间较短时, 上司合作式冲突管理行为对其宽恕的影响不显著 ($b = -0.108, t = -1.403, n.s.$); 当员工与其上司共事的时间较长时, 上司合作式冲突管理行为对其宽恕有显著的正向影响 ($b = 0.318, t = 3.878, p < 0.001$)。H_{4a} 得到验证。当员工与其上司共事的时间较短时, 上司支配式冲突管理行为对其宽恕无显著影响 ($b = 0.031, t = 0.775, n.s.$); 当员工与其上司共事的时间较长时, 上司支配式冲突管理行为对其宽恕有显著的负向影响 ($b = -0.253, t = -3.085, p < 0.010$)。H_{4b} 得到验证。

5 讨论

对于冲突和冒犯的应对方式, 已有研究大多关注负面的行为, 如报复、攻击、工作场所越轨行为等。但是随着时代的进步, 越来越多的研究者认为相对于纠正和预防个体的负面行为和心态, 强化和提升个体的积极行为和心态更有利于个体和组织的发展, 也更符合当今时代的精神。因此, 积极应对方式的研究越来越受重视, 如工作场所宽恕、Luthans^[59] 倡导的积极组织行为以及 Cameron 等^[60] 提出的积极组织学术。领导作为一种情境因素, 会对员工的行为和态度有重要的影响^[27-31], 并且这种影响在中国背景下体现得更为明显, 蔡松纯等^[61] 认为, 不管是工作层面还是生活层面, 领导均会对员工有重要的影响。本研究以 295 名员工为样本, 考察上司冲突管理行为对员工宽恕的影响, 并关注上司地位知觉、领导-成员交换和与上司共事年限在以上关系中的调节作用, 推进了工作场所宽恕研究的进程, 有助于为企业促进员工积极应对冲突和冒犯提供更有价值的管理启示。

本研究验证了上司冲突管理行为是影响员工宽恕的重要情境变量。上司的合作式冲突管理行为向员工暗示了合作和亲社会行为是解决管理冲突和冒

犯的恰当行为方式, 因而当员工受到同事冒犯时, 宽恕是符合上司期望的应对方式; 上司的支配式冲突管理行为传递了“以牙还牙”、“以怨报怨”是工作场所规范信号, 这种规范将不利于员工对同事的宽恕; 上司的回避式冲突管理行为意味着冲突是有害的, 应该回避冲突, 这会使员工的报复行为减少, 但这只是一种表面和谐, 由于员工与同事的冲突并未得到实质性的解决, 员工对同事的负面情绪和认知仍在。本研究验证了提出的假设, 发现上司合作式冲突管理行为对员工宽恕有正向影响, 上司支配式冲突管理行为对员工宽恕有负向影响, 上司回避式冲突管理行为对员工宽恕无显著影响。这一研究结果与社会信息加工理论的观点一致, 即领导的行为通常是工作场所规范的重要信息来源^[13]。

本研究在推测主效应时, 暗含着一个前提条件, 即对员工来说, 上司的行为是可信的、显而易见的。如果员工对上司地位和行为的感知存在差异, 那么上司冲突管理行为对员工宽恕的影响可能会有所不同。基于此, 本研究还考察了上司地位知觉、领导-成员交换和与上司共事年限在两者之间的调节作用。研究发现, 上司地位知觉、领导-成员交换和与上司共事年限对上司冲突管理行为(合作式和支配式)与员工宽恕的关系具有调节作用。

另外, 描述性统计分析结果显示, 上司支配式冲突管理行为与员工宽恕的相关性不显著 ($r = -0.077, n.s.$), 但在控制了无关变量、上司合作式冲突管理行为和上司回避式冲突管理行为后, 回归分析结果表明上司支配式冲突管理行为与员工宽恕呈负相关关系, 并达到边缘显著水平 ($r = -0.114, p = 0.058 < 0.100$), 这种现象被称为统计抑制^[62-63]。在本研究中, 统计抑制不是由多重共线性导致的, 回归分析的容忍度在 0.917~0.967 之间, 方差膨胀因子在 1.034~1.090 之间, 表明回归分析不存在多重共线性。根据 Smith 等^[63] 的建议, 本研究探究统计抑制的来源, 发现在控制了受教育程度后, 上司支配式冲突管理行为与员工宽恕的相关性发生了较大的变化 ($r = -0.109, p = 0.064 < 0.100$), 表明受教育程度是抑制者。该结果表明, 为了能够较为准确地检验出上司支配式冲突管理行为与员工宽恕的关系, 应对员工的受教育

程度进行控制。

6 结论

以11家企业的295名员工为样本,运用层级回归分析方法,考察上司合作式、支配式和回避式冲突管理行为对员工宽恕的影响,并探讨上司地位知觉、领导-成员交换和与上司共事年限对以上关系的调节作用。研究表明,①上司合作式冲突管理行为对员工宽恕有正向影响,上司支配式冲突管理行为对员工宽恕有负向影响,上司回避式冲突管理行为对员工宽恕无显著影响。②员工的上司地位知觉越高,上司合作式冲突管理行为对员工宽恕的正向影响越大,上司支配式冲突管理行为对员工宽恕的负向作用越强。③对于与领导交换关系较好的员工,上司合作式冲突管理行为对其宽恕有显著的正向影响,上司支配式冲突管理行为对其宽恕有显著的负向作用;而对于与领导交换关系较差的员工,上司合作式冲突管理行为对其宽恕有显著的负向影响,上司支配式冲突管理行为对其宽恕无显著影响。④员工与上司共事的时间越长,上司合作式冲突管理行为对其宽恕的正向影响越大,上司支配式冲突管理行为对其宽恕的负向作用越强。

本研究结果对组织管理具有重要的指导意义。如何积极地管理冲突和冒犯一直是管理者关注的重要问题之一,本研究发现上司支配式冲突管理行为对员工宽恕有负向作用,这暗示着管理者应充分认识到支配式冲突管理行为的消极影响,并需要改变这种直接对抗、激烈争论的冲突管理理念。另外,上司合作式冲突管理行为对员工宽恕有正向影响,意味着企业应该向各级管理者灌输合作式冲突管理的理念,并对团队和部门等领导进行相关的培训。

本研究还发现,上司地位知觉、领导-成员交换和与上司共事年限对上司冲突管理行为与员工宽恕的关系具有调节效应,这意味着企业在对管理者(尤其是高层管理者)进行甄选、考核时,应该对其冲突管理行为加以考虑。另外,管理者可以通过一系列互动使员工感知到自己的合作式冲突管理行为,以便更好地发挥合作式冲突管理行为的积极效果。

本研究存在一些局限和不足,本研究收集的是横截面数据,横截面的研究不能严格考察变量之间的因果关系,并且还可能存在共同方法偏差,尽管对此进行了检验,表明共同方法偏差并不严重,但无法从根本上消除这一偏差对研究结果的潜在影响,建议未来研究可采用分时间点测量或者纵向追踪的方式对研究问题进行更为严格的检验。

参考文献:

- [1] Katz D, Kahn R L. The social psychology of organizations [M]. 2nd ed. New York: Wiley, 1978:617.
- [2] Fehr R, Gelfand M J. The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work [J]. The Academy of Management Review, 2012, 37(4): 664-688.
- [3] Aquino K, Tripp T M, Bies R J. 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, 2006, 91(3): 653-668.
- [4] Karremans J C, Van Lange P A M. Forgiveness in personal relationships: Its malleability and powerful consequences [J]. European Review of Social Psychology, 2008, 19(1): 202-241.
- [5] Karremans J C, Van Lange P A M. The role of forgiveness in shifting from "me" to "we" [J]. Self and Identity, 2008, 7(1): 75-88.
- [6] Karremans J C, Van Lange P A M, Holland R W. Forgiveness and its associations with prosocial thinking, feeling, and doing beyond the relationship with the offender [J]. Personality and Social Psychology Bulletin, 2005, 31(10): 1315-1326.
- [7] Cox S S. A forgiving workplace: An investigation of forgiveness climate, individual differences and workplace outcomes [D]. Ruston: Louisiana Tech University, 2008:2.
- [8] Cox S S. An investigation of forgiveness climate and workplace outcomes [C] // Academy of Management Annual Meeting Proceedings. San Antonio, 2011: 1-40.
- [9] Kurzynski M J. The virtue of forgiveness as a human resource management strategy [J]. Journal of Business Ethics, 1998, 17(1): 77-85.
- [10] Hofstede G. Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? [J]. Organizational Dynamics, 1980, 9(1): 42-63.
- [11] 龙立荣, 刘亚. 组织不公正及其效果研究述评 [J]. 心理科学进展, 2004, 12(4): 584-593.
Long Lirong, Liu Ya. Review and comment on organizational injustice [J]. Advances in Psychological Science, 2004, 12(4): 584-593. (in Chinese)
- [12] Ajzen I. Attitude structure and behavior [M] // Pratkanis A R, Breckler S J, Greenwald A G. Attitude Structure and Function. 2nd ed. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates, 1989: 241-274.
- [13] Salancik G R, Pfeffer J. A social information processing approach to job attitudes and task design [J]. Administrative Science Quarterly, 1978, 23(2): 224-253.
- [14] Gelfand M J, Leslie L M, Keller K, de Dreu C. Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences [J]. Journal of Applied Psychology, 2012, 97(6): 1131-1147.
- [15] Cameron K S. Forgiveness in organizations [M] // Nelson D L, Cooper C L. Positive organizational be-

- havior. Newbury Park, CA: Pine Forge Press, 2007: 129-142.
- [16] 罗春明, 黄希庭. 宽恕的心理学研究 [J]. 心理科学进展, 2004, 12(6): 908-915.
Luo Chunming, Huang Xiting. The psychological research of forgiveness [J]. Advances in Psychological Science, 2004, 12(6): 908-915. (in Chinese)
- [17] 张海霞, 谷传华. 宽恕与个体特征、环境事件的关系 [J]. 心理科学进展, 2009, 17(4): 774-779.
Zhang Haixia, Gu Chuanhua. The relationship between forgiveness and personal characteristics and environmental events [J]. Advances in Psychological Science, 2009, 17(4): 774-779. (in Chinese)
- [18] Bradfield M, Aquino K. The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace [J]. Journal of Management, 1999, 25(5): 607-631.
- [19] Fehr R, Gelfand M J. When apologies work: How matching apology components to victims' self-construals facilitates forgiveness [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2010, 113(1): 37-50.
- [20] Bright D S, Exline J J. Forgiveness at four levels: Intrapersonal, relational, organizational, and collective-group [M] // Spreitzer G M, Cameron K S. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. New York: Oxford University Press, 2011: 244-259.
- [21] Cox S S, Bennett R J, Tripp T M, Aquino K. An empirical test of forgiveness motives' effects on employees' health and well-being [J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2012, 17(3): 330-340.
- [22] Bobocel D R. Coping with unfair events constructively or destructively: The effects of overall justice and self-other orientation [J]. Journal of Applied Psychology, 2013, 98(5): 720-731.
- [23] Palanski M E. Forgiveness and reconciliation in the workplace: A multi-level perspective and research agenda [J]. Journal of Business Ethics, 2012, 109(3): 275-287.
- [24] Eisenberger R, Stinglhamber F, Vandenberghe C, Sucharski I L, Rhoades L. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention [J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(3): 565-573.
- [25] Liu D, Liao H, Loi R. The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity [J]. The Academy of Management Journal, 2012, 55(5): 1187-1212.
- [26] Mayer D M, Kuenzi M, Greenbaum R, Bardes M, Salvador R. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2009, 108(1): 1-13.
- [27] Greenbaum R L, Mawritz M B, Eissa G. Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness [J]. Journal of Applied Psychology, 2012, 97(2): 343-359.
- [28] Ng T W H, Feldman D C. Changes in perceived supervisor embeddedness: Effects on employees' embeddedness, organizational trust, and voice behavior [J]. Personnel Psychology, 2013, 66(3): 645-685.
- [29] Loi R, Lai J Y M, Lam L W. Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment [J]. The Leadership Quarterly, 2012, 23(3): 466-475.
- [30] Kraus F, Ahearne M, Lam S K, Wieseke J. Toward a contingency framework of interpersonal influence in organizational identification diffusion [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2012, 118(2): 162-178.
- [31] Wieseke J, Ahearne M, Lam S K, van Dick R. The role of leaders in internal marketing [J]. Journal of Marketing, 2009, 73(2): 123-145.
- [32] Lau D C, Liden R C. Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings [J]. Journal of Applied Psychology, 2008, 93(5): 1130-1138.
- [33] McCullough M E, Worthington E L, Jr, Rachal K C. Interpersonal forgiving in close relationships [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1997, 73(2): 321-336.
- [34] McCullough M E, Rachal K C, Sandage S J, Worthington E L, Jr, Brown S W, Hight T L. Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1998, 75(6): 1586-1603.
- [35] Tangirala S, Ramanujam R. Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate [J]. Personnel Psychology, 2008, 61(1): 37-68.
- [36] Eisenberger R, Karagonlar G, Stinglhamber F, Neves P, Becker T E, Gonzalez-Morales M G, Steiger-Mueller M. Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment [J]. Journal of Applied Psychology, 2010, 95(6): 1085-1103.
- [37] Shoss M K, Eisenberger R, Restubog S L, Zagenczyk T J. Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment [J]. Journal of Applied Psychology, 2013, 98(1): 158-168.
- [38] 李锐, 凌文铨, 柳士顺. 上司不当督导对下属建

- 言行为的影响及其作用机制[J]. 心理学报, 2009,41(12):1189-1202.
- Li Rui, Ling Wenquan, Liu Shishun. The mechanisms of how abusive supervision impacts on subordinates' voice behavior[J]. Acta Psychologica Sinica, 2009,41(12):1189-1202. (in Chinese)
- [39] Lian H, Ferris D L, Brown D J. Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome[J]. Journal of Applied Psychology, 2012,97(1):107-123.
- [40] Byrne D. An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm[J]. Journal of Social and Personal Relationships, 1997, 14(3):417-431.
- [41] Graen G B, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective[J]. The Leadership Quarterly, 1995,6(2):219-247.
- [42] Wang H, Law K S, Hackett R D, Wang D, Chen Z X. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior[J]. The Academy of Management Journal, 2005,48(3):420-432.
- [43] Dulebohn J H, Bommer W H, Liden R C, Brouer R L, Ferris G R. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future[J]. Journal of Management, 2012,38(6):1715-1759.
- [44] Hofmann D A, Morgeson F P, Gerras S J. Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar[J]. Journal of Applied Psychology, 2003,88(1):170-178.
- [45] Aquino K, Lewis M U, Bradfield M. Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test[J]. Journal of Organizational Behavior, 1999,20(7):1073-1091.
- [46] Strahan R, Gerbasi K C. Short, homogeneous versions of the Marlow-Crowne social desirability scale[J]. Journal of Clinical Psychology, 1972,28(2):191-193.
- [47] Meier L L, Spector P E. Reciprocal effects of work stressors and counterproductive work behavior: A five-wave longitudinal study[J]. Journal of Applied Psychology, 2013,98(3):529-539.
- [48] 李锐, 凌文轻, 柳士顺. 组织心理所有权的前因与后果: 基于“人-境互动”的视角[J]. 心理学报, 2012,44(9):1202-1216.
- Li Rui, Ling Wenquan, Liu Shishun. The antecedents and outcomes of psychological ownership for the organization: An analysis from the perspective of person-situation interactions[J]. Acta Psychologica Sinica, 2012,44(9):1202-1216. (in Chinese)
- [49] Cao M, Zhang Q. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance[J]. Journal of Operations Management, 2011, 29(3):163-180.
- [50] 李晓艳, 周二华. 心理资本与情绪劳动策略、工作倦怠的关系研究[J]. 管理科学, 2013, 26(1):38-47.
- Li Xiaoyan, Zhou Erhua. Research on the relationship of psychological capital, emotional labor strategies and job burnout[J]. Journal of Management Science, 2013,26(1):38-47. (in Chinese)
- [51] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J Y, Podsakoff N P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies[J]. Journal of Applied Psychology, 2003, 88(5):879-903.
- [52] 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.
- Zhou Hao, Long Lirong. Statistical remedies for common method biases[J]. Advances in Psychological Science, 2004,12(6):942-950. (in Chinese)
- [53] 温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则[J]. 心理学报, 2004, 36(2):186-194.
- Wen Zhonglin, Hau Kit-Tai, Marsh H W. Structural equation model testing: Cutoff criteria for goodness of fit indices and chi-square test[J]. Acta Psychologica Sinica, 2004,36(2):186-194. (in Chinese)
- [54] Dulac T, Coyle-Shapiro J A M, Henderson D J, Wayne S J. Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations[J]. The Academy of Management Journal, 2008,51(6):1079-1098.
- [55] 谢宝国, 龙立荣. 职业生涯高原对员工工作满意度、组织承诺、离职意愿的影响[J]. 心理学报, 2008,40(8):927-938.
- Xie Baoguo, Long Lirong. The effects of career plateau on job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions[J]. Acta Psychologica Sinica, 2008,40(8):927-938. (in Chinese)
- [56] de Vries R, Roe R A, Taillieu T C B. Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes[J]. The Leadership Quarterly, 2002,13(2):121-137.
- [57] 杨英, 龙立荣, 周丽芳. 授权风险考量与授权行为: 领导-成员交换和集权度的作用[J]. 心理

- 学报, 2010, 42(8): 875-885.
- Yang Ying, Long Lirong, Chou Lifang. Risk considerations and delegation behavior: The role of leader-member exchange and centralization [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2010, 42(8): 875-885. (in Chinese)
- [58] Aiken L S, West S G. Multiple regression: Testing and interpreting interactions [M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 1991: 28-47.
- [59] Luthans F. The need for and meaning of positive organizational behavior [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(6): 695-706.
- [60] Cameron K S, Dutton J E, Quinn R E. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline [M]. San Francisco, CA: Barrett-Koehler Publishers, 2003: 3-27.
- [61] 蔡松纯, 郑伯壖, 周丽芳, 姜定宇, 郑弘岳. 领导者上下关系认定与部属利社会行为: 权力距离之调节效应 [J]. *中华心理学刊*, 2009, 51(1): 121-138.
- Tsai Sung-Chun, Cheng Bor-Shiuan, Chou Li-Fang, Jiang Ding-Yu, Cheng Hung-Yueh. Leader's vertical-relational identity and subordinate prosocial behavior: The moderating effects of power distance [J]. *Chinese Journal of Psychology*, 2009, 51(1): 121-138. (in Chinese)
- [62] Cavanaugh M A, Boswell W R, Roehling M V, Boudreau J W. An empirical examination of self-reported work stress among U. S. managers [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(1): 65-74.
- [63] Smith R L, Ager J W, Jr, Williams D L. Suppressor variables in multiple regression/correlation [J]. *Educational and Psychological Measurement*, 1992, 52(1): 17-29.

The Relationship between Supervisor Conflict Management Behavior and Employee Forgiveness

Zhang Junwei, Long Lirong

School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China

Abstract: Based on social information processing theory, we examined the relations between supervisor conflict management behavior (collaborative behavior, dominating behavior and avoidant behavior) and employee forgiveness, and moderating effects of perceived supervisory status, leader-member exchange (LMX) and supervisor employee dyadic tenure between them. We examined the hypotheses with field data collected from 295 employees of 11 companies in Guizhou, Zhejiang and Guangdong provinces. Hierarchical regression analysis, correlation analysis and confirmatory factor analysis were applied to test our hypotheses. The results revealed that supervisor collaborative conflict management behavior was positively related to employee forgiveness, supervisor dominating conflict management behavior was negatively related to employee forgiveness, and supervisor avoidant conflict management behavior was unrelated to employee forgiveness. When employee perceived higher supervisory status, supervisor collaborative conflict management behavior was more positively related to employee forgiveness, while supervisor dominating conflict management behavior was more negatively related to employee forgiveness. For the employee with high quality of leader-member exchange, supervisor collaborative conflict management behavior was significantly and positively related to employee forgiveness, while supervisor dominating conflict management behavior was negatively related to employee forgiveness. For the employee with poor leader-member exchange, supervisor collaborative conflict management behavior was significantly and negatively related to employee forgiveness, while supervisor dominating conflict management behavior was unrelated to employee forgiveness. For the employee with high supervisor employee dyadic tenure, supervisor collaborative conflict management behavior was more positively related to employee forgiveness, while supervisor dominating conflict management behavior was more negatively related to employee forgiveness.

Keywords: supervisor conflict management behavior; employee forgiveness; perceived supervisory status; leader-member exchange

Received Date: April 9th, 2013 **Accepted Date:** September 25th, 2013

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (7107064, 71232001)

Biography: Zhang Junwei, a Jiangsu Xuzhou native (1984 -), is a Ph. D. candidate in the School of Management at Huazhong University of Science and Technology. His research interests include workplace forgiveness and positive organizational behavior, etc.

E-mail: zhangjunwei_1125@126.com

□