



辱虐后的收场： 辱虐管理与领导趋避行为

赵富强¹, 胡伟², 陈耘¹

1 武汉理工大学 管理学院, 武汉 430070

2 江苏大学 管理学院, 江苏 镇江 212013

摘要: 已有辱虐管理研究主要集中于对受害者的影响, 而对施虐者自身的研究尚待丰富。领导者实施辱虐后心理压力如何缓解、人际关系如何重构、领导效能如何提升等, 是推脱责任还是勇于担当, 其推脱或担当的内在机制和边界条件如何, 已有研究尚乏关注。

基于领导身份控制理论, 结合趋避框架, 明确领导者施辱后为符合领导身份而对受害者的趋避行为(包括帮扶行为、和解行为和推脱行为)效应, 探究自我反思和外部学习在上述关系中的中介机制, 同时考察独立型自我建构和依存型自我建构起调节作用的边界条件, 以实现其合格领导的身份感知。通过三阶段问卷调查, 收集来自湖北、广东和上海等地区460份有效问卷, 借助Spss 26.0和Mplus 8.3, 采用路径分析和bootstrapping法, 验证理论假设。

研究结果表明, ①辱虐管理对领导者趋避行为中的帮扶行为和和解行为有显著正向影响, 对推脱行为有显著负向影响。②自我反思和外部学习中介辱虐管理对3种趋避行为的影响。③自我建构部分调节辱虐管理与领导者自我反思和外部学习之间的关系, 独立型自我建构负向调节辱虐管理与领导者自我反思和外部学习之间的关系, 而依存型自我建构正向调节辱虐管理与领导者自我反思之间的关系。④自我建构部分调节辱虐管理通过自我反思和外部学习对领导者趋避行为的间接作用; 独立型自我建构负向调节辱虐管理通过自我反思和外部学习对领导者帮扶行为和和解行为的间接作用, 正向调节其对推脱行为的间接作用; 而依存型自我建构正向调节辱虐管理通过自我反思和外部学习对领导者帮扶行为和和解行为的间接作用, 负向调节其通过外部学习对推脱行为的间接作用。

研究结果揭示了领导者实施职场不道德行为——辱虐管理后如何收场的内在作用机制, 施虐领导对受害者的趋避行为反应基于其对领导身份控制后的自我反思和外部学习, 同时领导者的自我建构类型影响其对领导身份控制的强弱, 进而影响其趋避行为选择。研究结果丰富了职场辱虐的理论研究, 为辱虐管理研究提供了新的视角, 为提升领导效能和重构人际关系等管理实践提供了理论依据和决策借鉴。

关键词: 辱虐管理; 身份控制理论; 趋避行为; 独立型自我建构; 依存型自我建构

中图分类号: C933

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2022.06.007

文章编号: 1672-0334(2022)06-0097-16

收稿日期: 2021-08-30 **修返日期:** 2022-05-17

基金项目: 国家社会科学基金(20FGLB047, 21FGLB027)

作者简介: 赵富强, 管理学博士, 武汉理工大学管理学院教授, 研究方向为战略人力资源管理、组织心理与行为和创新创业管理等, 代表性学术成果为“多元包容性人力资源实践对个体创造力的影响——双元学习和魅力型领导的作用”, 发表在2020年第4期《科研管理》, E-mail: zhaofq@whut.edu.cn

胡伟, 管理学博士, 江苏大学管理学院讲师, 研究方向为人力资源管理和创业管理等, 代表性学术成果为“中国情境下WFB-HRP对工作绩效的影响研究——家庭-工作促进与心理资本的作用”, 发表在2019年第6期《南开管理评论》, E-mail: huwei2020@foxmail.com

陈耘, 管理学博士, 武汉理工大学管理学院副教授, 研究方向为战略人力资源管理等, 代表性学术成果为“中国情境下乡愁的影响效果与影响因素”, 发表在2019年第4期《中国人力资源开发》, E-mail: chenyl@whut.edu.cn

引言

凝聚力是维持团队可持续发展的必要条件,是实现组织目标和形成竞争优势的关键因素,而辱虐管理给组织凝聚力带来诸多负面影响^[1],如员工心理压力^[2]和偏差行为^[3]等。尽管辱虐管理被证明是违反道德规范的,但领导者难免会因内外因素产生负面情绪,并将其代入工作中,从而对员工实施辱虐性发泄。但施虐后,领导者如何“收场”,究竟是主动承认错误还是推卸责任,是强调自我还是大局为重,成为领导者不得不面对的现实选择^[4]。基于此,本研究引入行为趋避框架,根据领导者施虐后的趋避程度,将其划分为趋近性帮扶行为、中立性和解行为和规避性推脱行为。基于身份控制理论,领导者反馈行为动机通过其自我评价与领导角色标准之间的差距而产生,经由自我反思和外部学习双重路径进行领导角色标准的适应性匹配^[5]。故将自我反思和外部学习作为辱虐管理与趋避行为之间关系的内在机制进行探究。自我图式理论认为,不同自我建构类型会影响个体行为选择^[6],因而有必要进一步将独立型自我建构和依存型自我建构作为辱虐管理后行为选择的边界进行考察。综上,本研究基于身份控制理论,结合趋避行为框架,探究领导者实施辱虐后的趋避行为、心理机制和情景条件。基于领导者动态视角,从辱虐行为实施到领导力自我评价产生的学习反思,试图找到领导角色控制的有效途径,通过帮扶、和解或推脱等行为,帮助领导者从被动困境中解脱,从而实现关系重构和心理和谐^[7],进而增强领导效能^[8],营造组织和谐氛围^[9]。

1 相关研究评述

自 TEPPER et al.^[10] 提出并界定辱虐管理为“领导者持续敌对非身体接触性的语言或非语言行为”以来,辱虐管理作为领导力研究的重要组成部分,学者们对其进行了诸多探讨^[11]。基于受害者视角,辱虐管理贬低员工对组织的贡献^[12],使其感知领导的敌对^[13],诱发员工对领导和组织的不满^[14],甚至产生组织偏离和反生产行为^[14]等。辱虐管理不仅使员工深受其害,而且也会使领导者深陷困境。已有研究表明,辱虐管理会使领导者产生内疚情绪^[6]、幸福感降低^[15]、资源恢复能力下降^[16]、领导效能降低^[17]等负面效应。“耳光书记打掉乌纱帽”再次给施虐领导敲响了警钟,使领导者不得不反思学习,优化自身行为,以免造成不可挽回的后果。领导者面对辱虐管理后的困境,是一意孤行推卸责任,还是亡羊补牢勇于担责,实现领导成员关系重构和自身内在和谐,已有研究尚乏关注。

1.1 辱虐管理与趋避行为

尽管有研究表明,辱虐管理常被领导者作为工具性策略来提升组织绩效^[18],但现实证明其很难奏效^[10],因而多数研究认为辱虐管理在职场中并不可取^[19],尤其是组织领导者,更需要注重人文关怀、以人为本^[17]。辱虐管理不仅伤害下属,而且破坏下属对领导者固

有的美好道德形象期望,甚至认为领导辱虐是其无能的外在表现。但作为常人的领导者难免因内外因素产生负面情绪,进而对员工实施辱虐性发泄,但是辱虐管理后领导者的内疚反馈会促使其做出针对受害者的补偿^[6]或退缩行为^[20]。基于资源保存理论的辱虐研究认为,领导者会因辱虐管理导致资源损耗,进而降低自身幸福感^[15];基于认知加工理论的辱虐研究表明,领导者辱虐管理会通过反思产生推脱的指责行为或担责的补偿行为^[17]。尽管已有研究对辱虐管理后的领导行为进行了多视角研究,但缺乏对领导行为的框架性整合。因此,结合已有研究结果,本研究引入行为趋避框架,将领导者辱虐后的反馈行为分为趋近性帮扶行为、中立性和解行为和规避性推脱行为,并探究辱虐管理后领导者趋避行为的内在机制和情景条件。

1.2 辱虐管理与领导身份控制

身份控制理论 (identity control theory, ICT)^[5] 认为,领导者常以大众期望的领导角色作为基本行为准则,当低于该准则时,领导者试图缩短与准则之间的差距,以树立合格的领导者形象,从而实现对领导身份的控制。当领导者感知低于领导角色的基本准则,会产生身份控制危机^[21],从而迫使领导者寻求解决问题的途径。内部途径的领导者选择内部自我反思^[17],外部途径的领导者选择外部榜样学习^[22]。自我反思既是对辱虐事件的回顾和思考,又是对如何处理事件带来的人际关系紧张、领导身份威胁等的全面衡量,从而起到信息加工的缓冲作用。外部学习则是领导者通过对榜样的模仿、学习,对既有相似情况进行分析和吸取经验,以指导后续行为选择,提升对自我领导力的适应性匹配。综上所述,错误行为和解决意向会激发个体自我反思^[23]和外部学习^[24],以弥补错误行为、矫正错误想法。身份控制是辱虐管理后领导者的自我身份保护机制,已有关于辱虐管理后的领导者自我保护研究多基于领导者的资源保存^[15]和自我净化^[18]。资源保存的领导者倾向于通过逃避行为远离资源损耗源^[7],或通过指责行为终止资源损失^[17];自我净化的领导者倾向于采取道德补偿^[15]、与受害者和解^[17]以及针对受害者的组织公民行为^[7]。在已有研究的基础上,本研究引入领导者身份控制理论,探究辱虐管理后,领导者基于身份控制动机对后续行为选择的内在过程机理。

1.3 自我建构

领导者为达到对领导身份控制而产生的不同行为反应,既受领导者对辱虐管理合理性评估的作用,也受其自我图式的影响^[6]。自我图式理论认为,个体主义文化中,人们倾向于将自我看作是与他人相分离的独立实体;而集体主义文化中,人们则倾向于将自我看作是周围社会关系的一部分。人格心理学家 MARKUS et al.^[25] 认为,这种从与他人关系角度来理解自我的结构称为自我建构 (self-construal)。由于社会文化不同,西方人强调自我与他人的差异,东方人强调自我与他人的联系,由此 MARKUS et al.^[25] 将自

我建构划分为个体主义文化中典型的独立型自我建构 (independent self-construal) 和集体主义文化中典型的依存型自我建构 (interdependent self-construal)。独立型自我建构水平较高的领导者过于强调自我独特性, 更多的会选择规避行为以彰显个人风格^[17]; 依存型自我建构水平较高的领导者可能会以大局为重, 重视人际和谐和团队发展^[6], 更善于采取趋近性行为解决自我困境。由于受限于样本特征和文化环境, 已有研究多将独立型自我建构与依存型自我建构分开, 分别检验其边界效应^[6], 因而无法整合探究个体自我图式的系统影响。因此, 本研究尝试将独立型自我建构与依存型自我建构共同纳入研究框架, 整合检验两者的边界作用。

综上所述, 本研究旨在基于身份控制理论, 构建条件过程模型, 探究辱虐管理通过领导者自身反思和外部学习对其趋避行为的作用机制, 同时考察独立型自我建构和依存型自我建构的边界条件, 从而揭示辱虐管理后领导者的补救行为、内在机制和情景条件, 进而为辱虐管理后领导者的关系重构和心理和谐提供理论依据和决策借鉴。

2 理论分析和研究假设

2.1 辱虐管理与趋避行为

个体总乐于将自身美好的一面展现在公众面前, 并在随后的工作生活中努力维持这种良好形象^[26], 领导者更是如此。但持续敌意的辱虐管理违背组织成员对领导角色最基本的社会期望, 破坏其在下属心中的良好形象, 与领导者展现自我良好形象的初衷相悖。尽管这种负面影响来自外界, 但却是针对领导者本身, 作为组织核心的领导者陷入下属的负面评价, 在某种程度上是对其自身领导能力的否定。因此, 领导者非常有必要为自己的辱虐管理做出后续“补救”行为, 以免殃及自身和组织发展。

领导者对辱虐管理后续的“补救”作为身份控制行为的直观体现, 根据领导者对受害者的趋避程度, 可分为趋近性帮扶行为 (以下简称帮扶行为)、中立性和解行为 (以下简称和解行为) 和规避性推脱行为 (以下简称推脱行为)。趋近性帮扶行为被定义为有益于被帮扶个体但尚未得到明确或直接认可的行为^[5], 是领导者勇于承担因辱虐管理造成的负面影响, 进而对受害者做出补偿性帮扶行为, 这种帮扶行为并不局限于工作方面, 还包括对受害者生活等方面的关怀。帮扶行为既体现了领导者的责任担当, 又有助于消除下属对领导者的负面评价。根据身份控制理论, 帮扶行为有助于提升领导者对领导身份的控制感知, 从而进一步确立自身领导地位。中立性和解行为是指领导者以息事宁人为目的的主动性行为, 是领导者对下属善意行为的延伸, 以修补紧张的人际关系, 是恢复其作为领导者形象和下属认可的领导角色的努力^[27], 其重点在于对事件的和解而非对责任的承担和推脱。和解行为可提升领导者的自我评价, 帮助自我提升身份控制感知, 但要想得到下属

的认可, 和解行为在一定程度上并不能达到趋近性帮扶行为的效果, 却强于领导者的规避性推脱行为。规避性推脱行为是指领导者寻求借口, 将辱虐管理发生的责任推给受害者, 如继续责备受害者、将自身辱虐行为合理化等。尽管推脱行为可以使领导者获取短暂的心理安全期, 但并不会提升领导者对领导身份的控制感知, 也不会为领导者带来实质性正面评价^[17]。因此, 基于身份控制理论的领导者视角, 辱虐管理对其后续“补救”的趋近行为有显著正向影响, 对规避行为具有负向影响。基于此, 本研究提出假设。

H_{1a} 辱虐管理对帮扶行为具有显著正向影响;

H_{1b} 辱虐管理对和解行为具有显著正向影响;

H_{1c} 辱虐管理对推脱行为具有显著负向影响。

2.2 自我反思和外部学习的中介作用

身份控制理论认为, 行为者会对自我身份进行确认^[28], 评价自我距离角色身份标准之间的差距, 当自我足够胜任角色身份时, 行为者会表现出自尊和满足; 当胜任角色身份验证失败时, 行为者感知自我无法匹配角色身份时, 则会表现出心理压力、内部自我反思和外部榜样学习^[22]。压力是行为者的正常心理状态, 自我反思和外部学习则是行为者试图找到提升自我以缩小与角色身份之间差距的重要途径。自我反思是在没有刻意要求的情景下, 个体有意识围绕一个工具性主题进行思考^[23], 是行为者内在的行为表现, 当个体感知挫败, 自我反思就会被激活^[29]。外部学习是活动或任务之外的刺激引起的定向性学习的一种学习行为, 如为赢得认可、赞同或为避免惩罚而产生的学习行为^[30], 是行为者外显性行为体现, 其目的是寻求认可、达到心理满足等。研究表明, 错误行为和行为意向都会激发个体自我反思^[23]和外部学习^[24], 进而弥补错误行为, 矫正错误想法。

《心理学大辞典》对外部学习进行了细致描述: 行为者为达到自我满足或外部认可而采取具有针对性的学习行为, 其目的是进行自我修正提升和困境突破。DENG et al.^[17] 基于反思认知理论认为, 反思带来的并非领导者的功能性失调, 相反是领导者自我适应的内在表现形式。因为自我反思与外部学习一样, 都具有自我修正作用, 从而提升领导角色一致性感知。自我反思和外部学习的领导者, 可能会跳出辱虐事件本身, 反思该事件对其造成的身份威胁。基于身份控制理论, 领导者经历自我反思和外部学习后, 进一步通过实施趋近性帮扶行为或中立性和解行为, 提升团队成员对其作为合格领导的身份认可, 以缓解身份威胁。帮扶和和解都是领导者实质性承担责任的行为, 可部分修复对受害者造成的伤害, 其中帮扶行为帮助领导者消除因辱虐行为给全体成员带来的不良印象, 有助于领导者在组织中恢复其对事不对人的优秀领导者形象; 和解行为有助于缓解因辱虐行为造成的领导者与受害者之间的人际关系紧张, 帮助领导者在受害者和旁观者心目中树立知错能改的良好领导者形象。尽管有研究认为,

帮扶行为和和解行为可能是领导者为恢复自身形象、控制领导身份、满足成员期望而采取的印象管理策略^[31],但其行为实质仍是领导者对羞辱事件的趋近反应,因而本研究将其作为领导者自我反思和外部学习后承担责任的的行为体现。

经历自我反思和外部学习的领导者,并不一定会采取承担责任的方式来对领导角色进行身份控制。他们还可能通过将错误归咎于受害者来为自己开脱^[32]。不管羞辱事件是因谁的错误而产生,他们或许都会选择将羞辱管理的错误源归因于受害下属^[17],如下属工作失误、表现不佳,或者领导者正处于其他事件带来的愤怒中,都可能使领导者产生羞辱行为。此时,领导者为维持自身威望,不愿承认羞辱事件是因自己而起,往往选择推脱行为,以证自身“清白”,从而提升其对自我领导能力的评价。因此,有理由相信,尽管领导者在实施羞辱管理后会采取自我反思和外部学习,试图找到对领导身份控制的有效行为路径,但在对比趋近行为的“有失领导身份”特征后,他们仍有可能选择规避性推脱行为,以维持“领导颜面”。基于此,本研究提出假设。

H_{2a} 自我反思中介羞辱管理对领导者帮扶行为的影响;

H_{2b} 自我反思中介羞辱管理对领导者和解行为的影响;

H_{2c} 自我反思中介羞辱管理对领导者推脱行为的影响。

H_{3a} 外部学习中介羞辱管理对领导者帮扶行为的影响;

H_{3b} 外部学习中介羞辱管理对领导者和解行为的影响;

H_{3c} 外部学习中介羞辱管理对领导者推脱行为的影响。

2.3 自我建构的调节作用

基于身份控制理论,领导者为达到对领导身份控制而实施行为反应,既受领导者对羞辱管理合理性评估的作用,也受其自我图式的影响^[6]。尽管如上所述自我反思和外部学习作为领导者羞辱管理后反馈行为的中介变量合情合理,符合领导者对自身领导角色控制的行为表现,但领导者的行为选择同样取决于自我图式^[6]。自我图式理论认为,个体主义文化中,人们倾向于将自我看作是与他人相分离的独立实体;而集体主义文化中,人们则倾向于将自我看作是周围社会关系的一部分^[25]。

独立型自我建构个体倾向于将自身与他人区分开,强调自我的能力、个性和特质。独立型自我建构的特质会引导领导者以更为独特的方式强调自我,以突出组织中的“我”而非“我们”。实证研究发现,独立型自我建构的个体在处理负面反馈时会产生较强的自我保护和自我支持^[33]。领导者在处理羞辱事件造成的身份威胁时会极力保持羞辱管理中“我”的地位,一方面强调领导角色的独特性,另一方面强调个体的特立独行。

依存型自我建构个体相信人际关系的价值,其行为处事会尽可能保持个体之间相互联系和彼此依赖,重视自身在组织中的社会地位和身份角色,倾向于以大局为主,乐于以“我们”而非“我”自居。依存型自我建构个体的行为目标是维持组织中人际和谐,这一目标的实现很大程度上取决于组织中互动的对象,也就意味着在多数情况下,为实现其目标,依存型自我建构的个体表征需要被压抑或控制。

领导者在实施羞辱行为后会产生身份控制危机,使其感知到自身与期望的领导角色产生差距,领导者为缩小差距会选择基于自我消化的反思行为或者基于效仿榜样的学习行为。自我决定理论认为,自我在行为动机过程中具有主观能动性,个体行为会遵从自身特征进行匹配性选择。身份控制理论认为,自我图式会影响领导者的行为选择。当个体独立型自我建构水平较高时,其行为选择会更强调自我的独特性,以自我为中心,很少去顾虑自我行为造成的资源损耗和人际伤害。领导者独立型自我建构水平较高,在实施羞辱后,尽管会产生身份控制反馈,但其不会从自身出发去寻求解决之道,更多的是按照自己认为正确的行为方式加以身份控制。当个体依存型自我建构水平较高时,对行为的选择更倾向于考虑自我与周边环境的关系,因而会通过自我反思以寻求身份控制的行为举措,通过外部榜样学习以权衡身份控制行为的利弊抉择。基于此,本研究提出假设。

H_{4a} 领导者独立型自我建构负向调节羞辱管理与自我反思之间的直接关系,独立型自我建构水平越高其关系越弱;

H_{4b} 领导者独立型自我建构负向调节羞辱管理与外部学习之间的直接关系,独立型自我建构水平越高其关系越弱。

H_{5a} 领导者依存型自我建构正向调节羞辱管理与自我反思之间的直接关系,依存型自我建构水平越高其关系越强;

H_{5b} 领导者依存型自我建构正向调节羞辱管理与外部学习之间的直接关系,依存型自我建构水平越高其关系越强。

综上所述,羞辱管理会对领导者产生反馈,进而威胁组织成员对其领导者的角色期望,使其失去对领导身份的控制,为恢复组织成员对其领导能力的认可,他们往往通过自我反思和外部学习两条路径寻求羞辱管理负面影响的化解之道,受不同类型自我建构的影响,独立型自我建构领导者倾向于选择推脱行为来自我支持和自我保护,而依存型自我建构领导者更倾向于采取担责行为,即帮扶行为和和解行为,以换取组织内部的人际和谐。因此,本研究构建条件过程模型进一步检验自我建构调节羞辱管理通过自我反思和外部学习对帮扶行为、和解行为和推脱行为的影响效果。基于此,本研究提出假设。

H_{6a} 领导者独立型自我建构负向调节羞辱管理通

过自我反思对帮扶行为的间接作用, 独立型自我建构水平越高其作用越弱;

H_{6b} 领导者独立型自我建构负向调节辱虐管理通过自我反思对和解行为的间接作用, 独立型自我建构水平越高其作用越弱;

H_{6c} 领导者独立型自我建构正向调节辱虐管理通过自我反思对推脱行为的间接作用, 独立型自我建构水平越高其作用越强。

H_{7a} 领导者独立型自我建构负向调节辱虐管理通过外部学习对帮扶行为的间接作用, 独立型自我建构水平越高其作用越弱;

H_{7b} 领导者独立型自我建构负向调节辱虐管理通过外部学习对和解行为的间接作用, 独立型自我建构水平越高其作用越弱;

H_{7c} 领导者独立型自我建构正向调节辱虐管理通过外部学习对推脱行为的间接作用, 独立型自我建构水平越高其作用越强。

H_{8a} 领导者依存型自我建构正向调节辱虐管理通过自我反思对帮扶行为的间接作用, 依存型自我建构水平越高其作用越强;

H_{8b} 领导者依存型自我建构正向调节辱虐管理通过自我反思对和解行为的间接作用, 依存型自我建构水平越高其作用越强;

H_{8c} 领导者依存型自我建构负向调节辱虐管理通过自我反思对推脱行为的间接作用, 依存型自我建构水平越高其作用越弱。

H_{9a} 领导者依存型自我建构正向调节辱虐管理通过外部学习对帮扶行为的间接作用, 依存型自我建构水平越高其作用越强;

H_{9b} 领导者依存型自我建构正向调节辱虐管理通过外部学习对和解行为的间接作用, 依存型自我建构水平越高其作用越强;

H_{9c} 领导者依存型自我建构负向调节辱虐管理通过外部学习对推脱行为的间接作用, 依存型自我建构水平越高其作用越弱。

本研究构建理论概念模型, 见图1。由图1可知, 领导者实施辱虐管理后, 为进行领导身份控制以达成成员期望的领导角色, 会寻求缩小与领导角色身份之间差距的途径, 从而采取不同性质的主动行为。此外, 身份控制理论认为, 自我图式的自我建构会对领导者行为选择产生影响, 因此本研究将领导者独立型自我建构和依存型自我建构作为调节变量, 探究不同类型自我建构的领导者采取的不同行为反应及其内在机制, 从而深化辱虐管理对领导者的影响研究, 拓展辱虐管理的理论研究视角, 探索辱虐管理研究的新方向。

3 研究方法

3.1 数据收集

本研究选择来自湖北、广东、上海、江苏、河南、北京等省市的服务业、教育业、建筑业和制造业等行业的企业领导者作为调查样本。为获取较多有效样本, 将领导者限定为管理三人及以上的团队领导。在企业人力资源部协助下进行问卷调查, 通过发放电子问卷的方式收集数据, 即通过企业人力资源部的协助, 研究人员向企业管理层的邮箱发送问卷链接, 管理层包括高层管理者、中层管理者和基层管理者, 依据问卷调查对象提供的手机号码后4位进行数据匹配。为消除参与者顾虑, 提高数据有效性, 本研究在问卷设计上采用匿名方式和脱敏表述, 并告知研究目的和意图。为减少共同方法偏差, 数据收集从2020年6月至9月历时3个月, 选择不同时点进行3次数据收集, 在时点1(2020年6月1日至30日)测量领导者的辱虐管理、独立型自我建构、依存型自我建构和人口统计学变量, 发放问卷1500份, 收回问卷1023份, 其中有效问卷882份, 有效回收率为86.217%; 时间点2为完成第1次数据收集3周后, 对在时点1收集到的882份有效问卷进行追踪, 测量领导者自我反思和外部学习, 收回问卷689份, 其中有效问卷642份, 有效回收率93.179%; 时间点3为完成

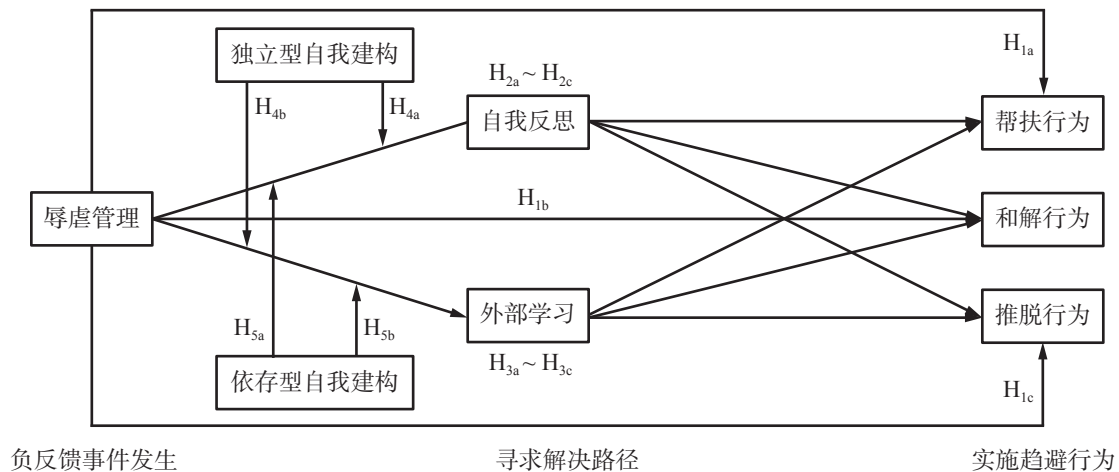


图1 研究模型
Figure 1 Research Model

第2次数据收集3周后,对在时点2收集到的642份有效问卷进行追踪,测量领导者的帮扶行为、和解行为和推脱行为,收回问卷563份,其中有效问卷460份,有效回收率为81.705%。

3.2 测量工具

为保证测量工具的信度和效度,本研究采用国内外权威期刊广泛应用的成熟量表测量相关变量。为达到本研究的目的和要求,严格按照翻译-回译程序,通过专家讨论进行适当优化,力求语义表达准确,表述形式规范,符合中文语言标准。所有量表均采用Likert 5点评分法,1为非常不符合,5为非常符合。

(1) 辱虐管理。采用TEPPER^[34]开发的测量辱虐管理的量表,包括15个题项,该量表被广泛应用于测量领导者辱虐管理的程度。具体题项为:“我会嘲笑下属”“我认为下属的行为很愚蠢”“我会对下属不理不睬”“我会在其他人面前贬低我的下属”“我会侵犯下属的隐私”“我经常提醒下属他/她过去的错误和失败”“我不会对下属为工作付出的巨大努力给予表扬”“我会通过责备下属避免自己难堪”“我不会遵守对下属的承诺”“我因为其他原因生气却向下属表达了愤怒”“我会对着其他人说下属的坏话”“我对下属很粗鲁”“我不允许下属与其他同事接触”“我会跟下属说他/她能力不行”“我会对下属撒谎”。本研究中该量表的 α 信度系数为0.971。

(2) 帮扶行为。采用LEE et al.^[35]开发的测量领导者对下属帮助行为的量表,包括8个题项,该量表被用于测量个体帮扶行为。具体题项为:“我会帮助跟不上的下属”“我愿意花时间帮助下属解决与工作有关的问题”“我会调整工作时间,不打扰休息中的下属”“我尽力让新下属在工作中感受到团队欢迎”“无论是否与工作相关,我都愿意花时间帮助被辱虐的下属解决他们遇到的问题”“无论是在企业还是在私下,我会对被辱虐的下属表现出真诚的关心和礼貌”“我会协助他人履行职责”“我会与他人分享个人财产以帮助他们工作”。本研究中该量表的 α 信度系数为0.799。

(3) 和解行为。采用SHNABEL et al.^[36]开发的测量领导者与下属和解行为的量表,包括10个题项,该量表被用于测量个体和解行为。具体题项为:“我会采取行动促进我与下属之间的和解”“我会向下属表达善意”“我会给别人塑造一个更好的形象”“我对自己与下属之间的未来关系感到乐观”“我会证明下属的良好意图”“我与下属之间会更加接近”“我会将下属视为自己人”“我会向下属学习”“我会缓解与下属之间的紧张关系”“我会缓和与下属之间的紧张气氛”。本研究中该量表的 α 信度系数为0.860。

(4) 推脱行为。采用DETERT et al.^[32]开发的测量领导者推脱行为的量表,包括3个题项,该量表被用于测量个体推脱行为。具体题项为:“下属自己做了错事,他们被辱虐是自找的”“被我虐待的下属罪有

应得”“斥责表现糟糕的下属并非我的错”。本研究中该量表的 α 信度系数为0.865。

(5) 自我反思。采用HOROWITZ et al.^[37]开发的并经MCCULLOUGH et al.^[38]验证的测量个体自我反思的量表,包括8个题项,该量表被广泛应用于测量个体的自我反思。具体题项为:“我无法停止思考我对他/她做了什么”“如何伤害他/她不断在我脑海中闪过”“我对他/她的所作所为给我带来强烈不适”“我不断想起我伤害他/她时的画面”“我时常想我是如何伤害他/她的”“我发现很难不去想我对他/她造成的伤害”“我在脑子里一遍又一遍回忆伤害他/她的场景”“即使我从事无关此事的工作,我也想过我是如何伤害他/她的”。本研究中该量表的 α 信度系数为0.956。

(6) 外部学习。借鉴龚文等^[39]的研究,基于LAN-KAU et al.^[40]的个体学习量表中关系型工作学习(relational job learning)部分的6个题项,结合陈艳虹等^[41]的研究中领导外部纳谏部分的3个题项,经专家访谈、小组讨论和对象反馈等的适应性调整,形成包括9个题项的量表。为检验量表的适用性和可靠性,本研究首先进行预测试,2020年4月15日至30日对服务业、教育业、制造业和建筑业4个行业的领导者进行纸质问卷的发放和收集,发放问卷220份,回收问卷220份,剔除同一选项、大量选项漏填等无效问卷,得到有效问卷210份。通过对210个预测试样本的EFA分析和信效度检验,剔除标准化因子载荷低于0.500的3个题项,最终形成面向领导、同行和下属的测量领导者外部学习的6个题项的量表。具体题项为:“正视自身责任和错误,向领导学习如何应对处理”“积极主动向领导学习管理之道”“正视自身局限,虚心向其他同行学习”“主动向其他管理者寻求管理建议”“乐于倾听下属的看法”“采纳下属的合理建议”。本研究中该量表的 α 信度系数为0.875。

(7) 独立型自我建构。采用YAMAWAKI^[42]开发的测量个体独立型自我建构的量表,包括12个题项,该量表被广泛应用于测量独立型自我建构。具体题项为:“我宁愿直接说‘不’,也不愿被误解”“工作时大声说话对我来说无所谓”“思想活跃对我来说很重要”“我很享受被单独表扬或奖励”“我在家和在企业的表现是同一个人”“对我来说照顾好自己是首要的”“不管与谁在一起,我的表现都一样”“即使别人年龄大我很多,我也喜欢直呼其名”“在刚认识的人中,我更喜欢与直接和直率的人打交道”“许多方面我喜欢独一无二,与众不同”“我认为我的个人身份是独立于他人的”“我认为身体健康高于一切”。本研究中该量表的 α 信度系数为0.884。

(8) 依存型自我建构。采用SINGELIS^[43]开发的测量依存型自我建构的量表,包括12个题项,该量表被应用于测量个体依存型自我建构的特质。具体题项为:“我尊重与我共事的权威人士”“对我来说,与团体保持和谐很重要”“我的幸福取决于我周围的人的幸福”“我会在公交车上给老年人让座”“我尊

重谦逊的人”“我会牺牲我的个人利益来换取团体利益”“我觉得与别人维持好关系比较重要”“我认为在职业规划时应考虑父母的建议”“我认为尊重团体做出的决定很重要”“如果需要我,我会留在团体,即使我对这个团体不满意”“如果同事遭遇失败,我感到也有责任”“我会避免争论,即便我与同事的意见非常不一致”。本研究中该量表的 α 信度系数为 0.779。

(9)控制变量。已有研究表明,年龄、性别、任期、行业等人口统计学变量可能对领导的自我反思和外部学习起到不同作用^[23]。因此,本研究对上述人口统计学变量加以控制。

3.3 分析方法

本研究采用 Spss 26.0 和 Mplus 8.3 进行统计分析。首先,通过 Harman 单因素检验法对主要变量进行同源偏差检验,采取验证性因子分析检验变量之间的区分效度;其次,展示变量之间的描述性统计和相关性分析,初步验证主效应假设;再次,采用路径系数图和 bootstrapping 方法对模型主效应和中介作用进行检验;最后,采用结构方程模型对调节效应和条件过程模型进行检验。

4 研究结果

4.1 共同方法偏差检验

由于数据采集均通过领导者自评方式产生,尽管在设计上通过明确研究用途、强调信息保密性和多时点填答等方法对同源偏差问题加以控制,但同源偏差仍难以避免。为保证数据严谨性,采用 Harman 单因素检验方法进行同源偏差检验,结果表明未经旋转的第一因子解释 27.817% 的变异,低于 40%,说明同源偏差问题并不严重。进一步,本研究采用共同方法潜变量法检验共同方法偏差,在加入共同方法偏差潜变量之后,验证性因子分析模型拟合指标

变化为 $\frac{\Delta\chi^2}{df} = 0.005, \Delta RMSEA = 0.007, \Delta CFI = 0.002, \Delta TLI = 0.001, \Delta SRMR = 0.003$, 并未得到较大改善。因此,本研究共同方法偏差问题并不严重。

4.2 验证性因子分析

采用 Mplus 8.3 对主要变量辱虐管理、帮扶行为、和解行为、推脱行为、自我反思、外部学习、独立型自我建构和依存型自我建构进行验证性因子分析,以评价变量之间的区分效度。由于采用的量表题项较多,根据吴艳等^[44]提出的题项打包法进行处理。表 1 给出变量之间的因子模型拟合指标,表 1 模型 2 中将独立型自我建构和依存型自我建构合并为一个因子;模型 3 中将辱虐管理、独立型自我建构和依存型自我建构合并为一个因子;模型 4 中将辱虐管理、帮扶行为、独立型自我建构和依存型自我建构合并为一个因子;模型 5 中将辱虐管理、帮扶行为、和解行为、独立型自我建构和依存型自我建构合并为一个因子;模型 6 中将辱虐管理、帮扶行为、和解行为、推脱行为、独立型自我建构和依存型自我建构合并为一个因子;模型 7 中将辱虐管理、帮扶行为、和解行为、推脱行为、独立型自我建构和依存型自我建构合并为一个因子,将自我反思和外部学习合并为一个因子;模型 8 中将所有变量合并为一个因子。

8 因子模型拟合度最好, $\frac{\chi^2}{df} = 3.684, RMSEA = 0.077, CFI = 0.921, TLI = 0.903, SRMR = 0.037$, 明显优于其他 7 个替代模型,说明 8 个主要变量之间具有良好的区分效度。

4.3 描述性统计和相关性分析

表 2 给出变量的均值、标准差以及变量之间的相关系数。辱虐管理与帮扶行为、和解行为和推脱行为的相关系数分别为 0.523、0.438 和 -0.523,均为 $p < 0.010$;辱虐管理与自我反思和外部学习的相关系数分别为 0.320 和 0.394,均为 $p < 0.010$;自我反思与帮扶

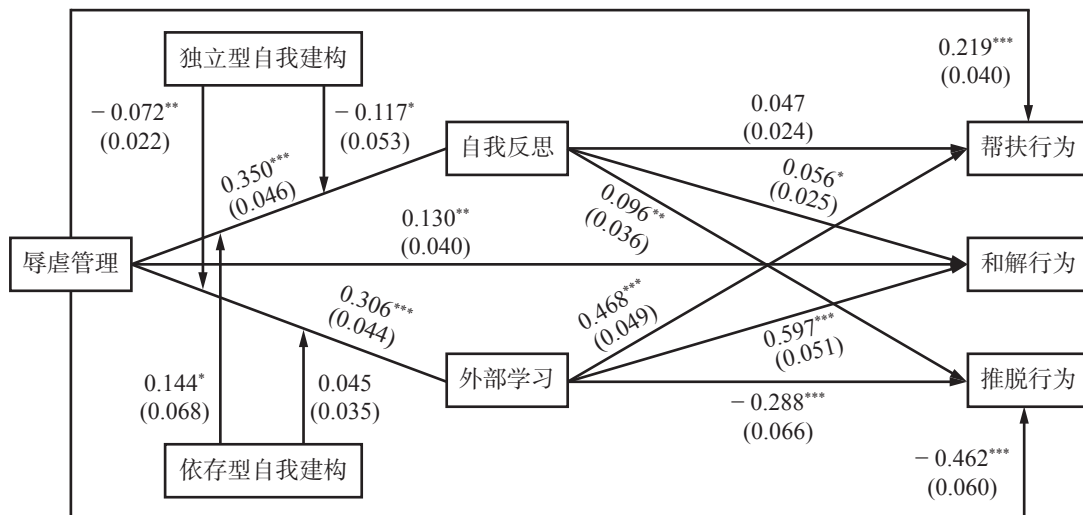
表 1 量表拟合指标
Table 1 Fitness Indexes of Scales

	χ^2	df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
模型 1: 8 因子模型	1 193.581	324	0.077	0.921	0.903	0.037
模型 2: 7 因子模型	2 916.837	331	0.159	0.782	0.740	0.111
模型 3: 6 因子模型	3 917.368	337	0.184	0.702	0.653	0.155
模型 4: 5 因子模型	5 362.464	342	0.214	0.585	0.527	0.181
模型 5: 4 因子模型	5 730.129	346	0.220	0.556	0.502	0.146
模型 6: 3 因子模型	5 974.241	349	0.224	0.536	0.486	0.144
模型 7: 2 因子模型	5 980.230	351	0.223	0.536	0.490	0.144
模型 8: 单因子模型	6 469.734	352	0.232	0.496	0.448	0.151

表2 描述性统计结果和相关系数
Table 2 Results for Descriptive Statistics and Correlation Coefficients

	羞辱管理	帮扶行为	和解行为	推脱行为	自我反思	外部学习	独立型自我建构	依存型自我建构	年龄	性别	任期	行业
帮扶行为	0.523**											
和解行为	0.438**	0.796**										
推脱行为	-0.523**	-0.538**	-0.474**									
自我反思	0.320**	0.342**	0.347**	-0.122**								
外部学习	0.394**	0.647**	0.709**	-0.374**	0.344**							
独立型自我建构	0.363**	0.647**	0.716**	-0.392**	0.250**	0.798**						
依存型自我建构	0.040	0.193**	0.252**	-0.026	0.051	0.333**	0.495**					
年龄	-0.050	-0.015	-0.005	-0.026	0.083	0.063	0.096*	0.068				
性别	0.007	0.007	0.008	0.037	0.003	-0.055	-0.003	-0.066	0.160**			
任期	-0.032	-0.110*	-0.162**	-0.041	0.006	-0.112*	-0.059	-0.047	0.294**	0.117*		
行业	0.006	0.041	0.001	-0.050	0.023	0.053	0.020	-0.024	-0.041	-0.023	0.188**	
均值	3.876	3.654	3.652	2.154	3.355	3.896	3.710	3.818	3.180	1.420	2.490	2.530
标准差	1.064	0.769	0.805	1.052	1.164	0.827	0.725	0.547	0.504	0.494	0.869	1.130

注：样本量为460；**为 $p < 0.010$ ，*为 $p < 0.050$ ，下同。



注：***为 $p < 0.001$ ，下同；为简洁，未呈现控制变量系数。

图2 路径系数
Figure 2 Path Coefficients

行为、和解行为和推脱行为的相关系数分别为0.342、0.347和-0.122，均为 $p < 0.010$ ；外部学习与帮扶行为、和解行为和推脱行为的相关系数分别为0.647、0.709和-0.374，均为 $p < 0.010$ 。因此，相关性分析结果初步验证本研究的相关假设。

4.4 假设检验

(1) 主效应检验。本研究采用Mplus全模型对主效应进行检验，全模型检验结果见图2。由图2可知，羞辱管理正向影响帮扶行为， $r = 0.219$ ， $p < 0.001$ ；正向影响和解行为， $r = 0.130$ ， $p < 0.010$ ；负向影响推脱

行为, $r = -0.462, p < 0.001$ 。因此, H_{1a} 、 H_{1b} 和 H_{1c} 均得到验证。

(2) 中介作用检验。借助 Mplus 8.3 对变量进行路径系数分析, 抽样次数为 5 000 次。bootstrapping 中介效应检验结果表明, 辱虐管理通过自我反思对帮扶行为的间接作用为 0.017, 95% 置信区间为 [0.001, 0.035]; 对和解行为的间接作用为 0.019, 95% 置信区间为 [0.004, 0.040]; 对推脱行为的间接作用为 0.032, 95% 置信区间为 [0.009, 0.063]。上述置信区间均不包含 0, H_{2a} 、 H_{2b} 和 H_{2c} 均得到验证。辱虐管理通过外部学习对帮扶行为的间接作用为 0.143, 95% 置信区间为 [0.095, 0.202]; 对和解行为的间接作用为 0.183, 95% 置信区间为 [0.128, 0.251]; 对推脱行为的间接作用为 -0.088, 95% 置信区间为 [-0.146, -0.047]。上述置信区间均不包含 0, H_{3a} 、 H_{3b} 和 H_{3c} 均得到验证。

(3) 调节效应检验。独立型自我建构个体更强调组织中的个体主义, 在组织中强调“我”的独特性, 与依存型自我建构强调“我们”的集体主义存在对立性。调节效应分析结果见图 2, 独立型自我建构负向调节辱虐管理与自我反思之间的关系, $\beta = -0.117, p < 0.050$; 负向调节辱虐管理与外部学习之间的关系, $\beta = -0.072, p < 0.010$ 。依存型自我建构正向调节辱虐管理与自我反思之间的关系, $\beta = 0.144, p < 0.050$; 正向调节辱虐管理与外部学习之间的关系, $\beta = 0.045$, 但不显著。因此, H_{4a} 、 H_{4b} 和 H_{5a} 均得到验证, H_{5b} 未得到验证。

为进一步检验独立型自我建构和依存型自我建构在辱虐管理与自我反思和外部学习之间的调节效应, 参考 AIKEN et al.^[45] 的做法, 分别将调节变量加减 1 个标准差分为高和低组, 纳入回归模型, 分别与自变量交互后进行回归, 图 3 ~ 图 5 给出调节效应图。由图 3 可知, 独立型自我建构水平越高, 辱虐管理与自我反思之间的关系越弱; 由图 4 可知, 独立型自我建构水平越高, 辱虐管理与外部学习之间的关系越弱; 由图 5 可知, 依存型自我建构水平越高, 辱虐管理与自我反思之间的关系越强。 H_{4a} 、 H_{4b} 和 H_{5a} 得到验证。

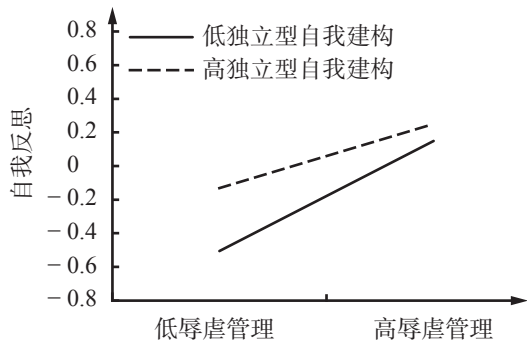


图 3 独立型自我建构在辱虐管理与自我反思之间的调节效应

Figure 3 Moderating Effects of Independent Self-construal on Abusive Supervision and Self-reflection

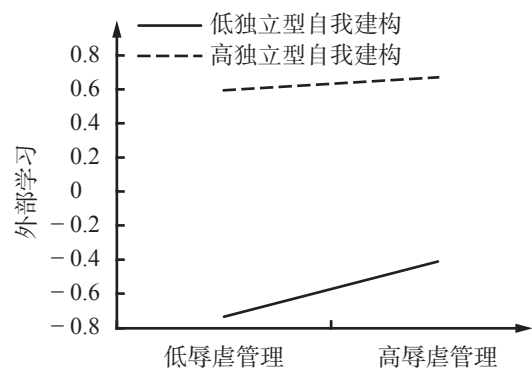


图 4 独立型自我建构在辱虐管理与外部学习之间的调节效应

Figure 4 Moderating Effects of Independent Self-construal on Abusive Supervision and External Learning

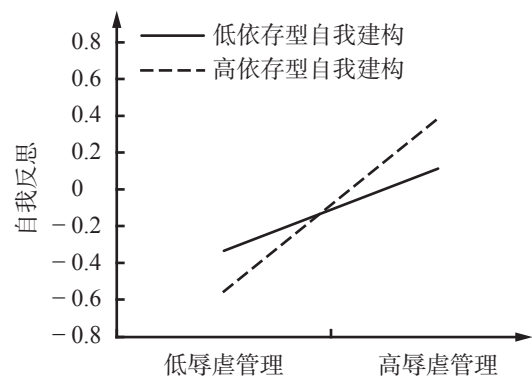


图 5 依存型自我建构在辱虐管理与自我反思之间的调节效应

Figure 5 Moderating Effects of Interdependent Self-construal on Abusive Supervision and Self-reflection

(4) 条件过程模型检验。采用 HAYES et al.^[46] 提出的条件过程模型探究自变量对因变量的影响机制和边界条件。为验证自我建构对辱虐管理→自我反思/外部学习→反馈行为这一间接关系的调节效应, 同样运用 bootstrapping 的 5 000 次抽样进行检验。表 3 给出条件过程模型每一条路径的相关系数、标准误和置信区间, 取平均值和加减 1 个标准差将调节变量分为高、中、低组。由表 3 组间差异的结果可知, 领导者独立型自我建构不同水平下, 辱虐管理→自我反思→帮扶行为、辱虐管理→自我反思→和解行为、辱虐管理→自我反思→推脱行为、辱虐管理→外部学习→帮扶行为、辱虐管理→外部学习→和解行为、辱虐管理→外部学习→推脱行为 6 条路径组间差异的 95% 置信区间均不包含 0, 因而均存在显著效应; 领导者依存型自我建构不同水平下, 辱虐管理→自我反思→帮扶行为、辱虐管理→自我反思→和解行为、辱虐管理→外部学习→帮扶行为、辱虐管理→外部学习→和解行为、辱虐管理→外部学习→推脱行为 5 条路径组间差异的 95% 置信区间均不包含 0, 因而均存在显著效应。因此, H_{6a} 、 H_{6b} 、 H_{6c} 、 H_{7a} 、 H_{7b} 、 H_{7c} 、

表3 条件过程模型效应分析结果
Table 3 Effects Analysis Results for Condition Process Model

调节变量	水平	羞辱管理→自我反思→帮扶行为		羞辱管理→自我反思→和解行为		羞辱管理→自我反思→推脱行为				
		效应值	标准误	95%置信区间	效应值	标准误	95%置信区间	效应值	标准误	95%置信区间
独立型自我建构	低	0.093	0.020	[0.057, 0.135]	0.090	0.019	[0.054, 0.130]	-0.028	0.013	[-0.055, -0.020]
	中	0.057	0.015	[0.029, 0.087]	0.055	0.015	[0.028, 0.085]	-0.017	0.008	[-0.034, -0.001]
	高	0.021	0.019	[-0.020, 0.058]	0.021	0.019	[-0.021, 0.057]	-0.006	0.007	[-0.019, -0.007]
	组间差异	-0.036	0.013	[-0.064, -0.013]	-0.035	0.012	[-0.062, -0.013]	0.011	0.007	[0.001, 0.026]
调节变量	水平	羞辱管理→外部学习→帮扶行为		羞辱管理→外部学习→和解行为		羞辱管理→外部学习→推脱行为				
独立型自我建构	低	0.082	0.023	[0.045, 0.135]	0.102	0.023	[0.062, 0.151]	-0.044	0.015	[-0.078, -0.020]
	中	0.028	0.014	[0.003, 0.059]	0.036	0.017	[0.005, 0.069]	-0.015	0.008	[-0.033, -0.002]
	高	-0.025	0.018	[-0.062, 0.009]	-0.031	0.021	[-0.072, 0.009]	0.013	0.010	[-0.038, 0.036]
	组间差异	-0.053	0.015	[-0.087, -0.029]	-0.067	0.014	[-0.097, -0.041]	0.028	0.010	[0.013, 0.053]
调节变量	水平	羞辱管理→自我反思→帮扶行为		羞辱管理→自我反思→和解行为		羞辱管理→自我反思→推脱行为				
依存型自我建构	低	0.058	0.021	[0.020, 0.102]	0.056	0.020	[0.020, 0.097]	-0.017	0.010	[-0.039, -0.001]
	中	0.088	0.020	[0.053, 0.130]	0.085	0.020	[0.049, 0.128]	-0.026	0.013	[-0.054, -0.001]
	高	0.119	0.030	[0.065, 0.180]	0.115	0.031	[0.060, 0.181]	-0.036	0.019	[-0.075, -0.001]
	组间差异	0.030	0.016	[0.001, 0.064]	0.030	0.016	[0.001, 0.064]	-0.010	0.070	[-0.025, 0.007]
调节变量	水平	羞辱管理→外部学习→帮扶行为		羞辱管理→外部学习→和解行为		羞辱管理→外部学习→推脱行为				
依存型自我建构	低	0.008	0.030	[-0.050, 0.067]	0.010	0.037	[-0.068, 0.079]	-0.004	0.016	[-0.037, 0.028]
	中	0.121	0.032	[0.065, 0.188]	0.151	0.035	[0.085, 0.221]	-0.064	0.021	[-0.112, -0.030]
	高	0.233	0.056	[0.133, 0.352]	0.292	0.066	[0.162, 0.425]	-0.125	0.039	[-0.211, -0.059]
	组间差异	0.113	0.032	[0.054, 0.180]	0.141	0.040	[0.064, 0.224]	-0.060	0.021	[-0.101, -0.024]

H_{8a}、H_{8b}、H_{9a}、H_{9b}、H_{9c} 均得到验证, 而 H_{8c} 未得到验证。

5 讨论

尽管已有研究对辱虐管理进行了诸多探索和研究, 但大都基于受害者视角探究辱虐管理对组织及其成员非常态化发展的影响^[47]。少量研究开始关注辱虐管理对领导者的反馈效应, 探究辱虐管理对领导者自身的伤害^[48], 但对领导者担责、和解或推脱等趋避行为的研究甚为少见, 对领导反馈趋避行为的整合性研究尚未发现。因此, 本研究在已有研究基础上, 采取自我反思和外部学习的双中介作用路径, 对领导者辱虐管理后的反馈行为进行探索性研究, 以消除负面效应带来的身份威胁和人际伤害, 同时考察个体在不同文化情景下形成的独立型自我建构和依存型自我建构的边界条件。

(1) 辱虐管理与领导者的帮扶行为和和解行为显著正相关, 而与推脱行为显著负相关。身份控制理论表明, 消极负面反馈影响领导者自我评估与组织成员对领导角色期望之间的差距, 因而领导者会产生领导身份控制危机, 尤其是中国人情关系社会和组织文化情景下, 一味推诿卸责不利于领导成员关系重构、团队合作和组织发展, 因而会从事更多的帮扶行为或和解行为, 同时减少推脱行为, 以满足或超越组织成员对领导角色的期望标准, 有效缓解身份控制危机。

(2) 自我反思和外部学习中介辱虐管理对领导者的帮扶行为、和解行为和推脱行为的影响。如前所述, 根据身份控制理论, 辱虐管理的负面效应影响领导者自我评估与组织成员对领导角色期望之间的差距, 从而产生领导身份控制危机, 因而领导通过自我反思或外部学习, 寻求合适的解决方案, 以化解辱虐管理产生的身份控制危机。辱虐管理引发领导者自我反思的结果再次印证了 TEPPER et al.^[10] 的研究结论, 领导者并非对自己的辱虐管理报以支持和肯定态度, 尽管有时候会作为激励组织前行的管理策略, 但仍会给领导者带来困扰和身份控制威胁。领导者引发外部学习的结论呼应了 DENG et al.^[17] 对辱虐管理需要多重视角解析其对领导者的反馈影响。值得注意的是, 尽管自我反思中介辱虐管理对推脱行为的间接作用, 但数据表明, 辱虐管理通过增加自我反思进而增加领导推脱行为, 这一结果与本研究提出的假设相悖。我们期望领导通过自我反思进而承担起相应的领导责任, 以扮演合格的领导者角色, 但并非所有领导者都会以众望所归的方式从事辱虐后的反馈行为, 已有道德推脱的元分析表明, 个体内部道德标准的失衡, 使个体心安理得地从事不道德的推脱行为, 这种内部道德失衡同样是个体信息加工和自我反思的结果^[49]。施虐领导者身份控制动机促使其在反思过程中出现道德失衡, 从而呈现更多的推脱行为。尤其高权力距离和面子文化的中国情景下, 即使施虐领导通过自我反思感知自身行为不妥,

但基于领导身份、社会地位和组织形象等方面考虑, 短期可能会先行采取推脱行为, 而后续通过帮扶或和解行为达成关系重构和心理和谐。因此, 基于自我反思和外部学习双中介作用机制的探究, 既丰富了身份控制理论下领导者为实现身份控制、消除负面效应而寻求解决路径, 同时拓展了辱虐管理反馈效应研究的理论视角。一方面, 从内外部两条路径揭示辱虐管理与领导者反馈行为之间的黑箱机制, 从而对已有单一作用路径研究进行了拓展; 另一方面, 将反馈行为按照趋避程度进行分类, 划分为趋近性帮扶行为、中立性和解行为和规避性推脱行为, 从而将已有研究的辱虐终止反馈行为细化为帮扶行为和和解行为, 将辱虐延续反馈行为具体化为推脱行为^[50]。因此, 既是对已有反馈行为的具体化分类, 又是对不同研究的整合。

(3) 独立型自我建构负向调节辱虐管理与领导者自我反思和外部学习之间的关系, 而依存型自我建构正向调节辱虐管理与领导者自我反思之间的关系。自我建构作为自我图式的核心体现, 其对领导者行为的影响符合身份控制理论指出的自我图式影响领导者行为选择的核心观点。自我建构在不同文化环境中对个体影响迥然不同, 随着中西文化的不断融合, 领导者生活的文化背景也各有不同。集体主义文化氛围下的领导者倾向于以大局为重, 舍弃自我而换取团队的和谐发展, 形成依存型自我建构的领导风格; 而个体主义文化氛围下的领导者则倾向于自我表现和突出个体, 强调个体独特性难免会破坏组织人际和谐, 这种鲜明的个性特征形成独立型自我建构风格。同样值得注意的是, 与已有研究假设相悖, 依存型自我建构在辱虐管理与外部学习之间的调节效应没有得到验证。其可能的原因在于: 一方面尽管辱虐管理被认为不道德或有损领导效能, 但中国高权力距离文化情景下, 管理者很难放下领导者的身份、面子或架子等向外寻求解决问题的方法, 因而可能更多选择通过自我反思寻求合适的解决途径, 或者事后不断向领导、同行或下属等观察、学习、交流或指导。另一方面, 依存型自我建构作为集体主义文化氛围下的个体特征, 该风格的领导者更多会以大局为重, 并不想将“不光彩”的辱虐行为外部传播, 而往往选择自我反思寻求合适的反馈行为。因此, 在高权力距离、集体主义和关系社会的中国文化情景下, 领导者可能更倾向于通过自我反思而非外部学习寻求合适的解决途径。

(4) 自我建构部分调节辱虐管理通过自我反思和外部学习对领导者趋避行为的间接作用。独立型自我建构负向调节辱虐管理通过自我反思和外部学习对领导者帮扶行为和和解行为的间接作用, 正向调节辱虐管理通过自我反思和外部学习对领导者推脱行为的间接作用; 依存型自我建构正向调节辱虐管理通过自我反思和外部学习对领导者帮扶行为和和解行为的间接作用, 负向调节辱虐管理通过外部学习对领导者推脱行为的间接作用。辱虐管理通过领

导者的自我反思和外部学习产生反馈行为,而学习方式和反馈行为的选择很大程度上受自我建构的影响。“以和为贵”的依存型自我建构的领导者倾向于构建人际关系和追求组织和谐,因而会采取个体补偿的方式缓解辱虐管理带来的负面效应,更易采取和解甚至帮扶行为。与之对应,“唯我独尊”的独立型自我建构的领导者则倾向于保持自尊而选择继续指责受害下属,以将辱虐管理合理化,从而为组织成员营造“错不在我”的假象,以维持自身尊严和自我颜面。因此,选择独立型自我建构和依存型自我建构作为调节变量,既丰富了已有辱虐管理反馈行为机制的边界条件研究,也为后续研究提供了新的理论视角和情景选择。

6 结论

6.1 研究结果

本研究基于领导身份控制理论,构建条件过程模型,探究领导者通过基于领导身份标准的自我要求,进行施辱后的领导力自我评价,为符合领导身份标准而进行自我反思和外部学习,从而产生针对受害者的趋避行为,以实现其合格领导者的身份感知。通过三阶段问卷调查,研究结果表明,①辱虐管理对领导者趋避行为中的帮扶行为和和解行为有显著正向影响,对推脱行为有显著负向影响;②自我反思和外部学习中介辱虐管理对趋避行为(包括帮扶行为和和解行为和推脱行为)的影响;③自我建构部分调节辱虐管理与领导者自我反思和外部学习之间的关系,独立型自我建构负向调节辱虐管理与领导者自我反思和外部学习之间的关系,依存型自我建构正向调节辱虐管理与领导者自我反思之间的关系;④自我建构部分调节辱虐管理通过自我反思和外部学习对领导者趋避行为的间接作用,独立型自我建构负向调节辱虐管理通过自我反思和外部学习对领导者帮扶行为和和解行为的间接作用,正向调节其对推脱行为的间接作用,而依存型自我建构正向调节辱虐管理通过自我反思和外部学习对领导者帮扶行为和和解行为的间接作用,负向调节其通过外部学习对推脱行为的间接作用。

6.2 研究贡献

首先,拓展了领导身份控制理论在辱虐管理反馈影响研究中的应用。已有关于领导身份控制理论的研究主要关注领导者创业失败和心理授权,尚未将该理论应用于辱虐管理研究。本研究从领导者自我评价与领导身份标准之间差距角度引入领导身份控制理论,从而拓展领导身份控制理论的运用。已有关于辱虐管理对领导者的反馈研究多采用反思认知理论^[17]、资源保存理论^[51]和自我决定理论^[15]等,很少将身份控制理论与辱虐管理相结合去探究领导反馈行为研究。辱虐管理作为一种违反道德的行为,被认为是领导者无能的表现,也是领导者未达到组织成员期望的领导角色的行为体现,这促使领导者进行自我提升以符合大众的期望要求。因此,本研

究融入身份控制理论作为领导者进行自我弥补和自我提升核心机制的理论基础,既拓展了领导身份控制理论在辱虐管理影响研究中的应用,又丰富了已有领导者对辱虐管理后的反馈行为研究。

其次,揭示了领导者辱虐管理后寻求消除负面效应的自我反思和外部学习双中介作用机制。已有关于辱虐管理对领导者的反馈研究多从领导者自身的内疚^[15]、情绪耗竭^[51]和反思^[17]等单一路径对其中介效应进行探索,忽略了领导者从外部环境寻求解决问题的路径。自我反思是领导者内部信息消化、对辱虐管理的信息加工过程,是其后续反馈行为选择的必由之路;内部信息反思加工受个体局限性影响,往往通过外部学习路径加以解决,领导者从外部信息中获取合适的学习榜样,从而进行辱虐管理后的补救行为选择。外部学习是领导者以获取身份控制为目标而进行的定向性学习行为,其目的是获得组织成员认可,提升自我领导角色评估^[29]。将外部榜样学习作为内部自我反思的补偿路径,以期对辱虐管理的反馈研究更加全面。因此,本研究做自我反思和外部学习的双中介整合路径设计,从内外两方面丰富了领导者辱虐管理后寻求消除负面效应的行为选择研究。

最后,不同类型自我建构的边界条件考察,打破了传统地域性文化壁垒局限。尽管身份控制理论认为个体自我图式影响其身份控制行为的选择^[52],但并未指出影响个体差异的主要因素。袁永娜等^[53]将自我建构作为个体行为影响的边界,考察不同类型自我建构对个体行为的作用。基于西方文化,DENG et al.^[17]考察了独立型自我建构对个体行为选择的作用效果。本研究将个体主义与集体主义融合背景下的自我构建进行双重检验,既考虑了文化发展的融合,又检验了不同类型自我建构的边界作用。

6.3 管理启示

①组织中领导者会因为工作场所内外因素而产生愤怒情绪,进而对下属表现出辱虐行为。这种打破道德规范的辱虐管理,一方面会损害组织及组织成员的利益,另一方面会削弱领导效能,使组织成员对领导产生负面评价。对领导者而言,尽管辱虐行为发泄了自身愤怒情绪,但负面效应往往更具破坏性。因此,领导者应以正确的价值观对自身情绪进行合理化处理,以避免因领导行为不当而对组织、成员和自身造成伤害。②领导者应通过自我反思和外部学习双重路径,寻求化解辱虐管理带来的身份危机的方法。尽管责备受害者可以作为领导行为的选择,但已有研究认为,继续辱虐会带来领导效能的进一步降低^[17],因而采取推脱行为的选择是不适当的。和解行为会构建更加和谐的人际关系,提升领导成员交换质量;帮扶行为既是领导者对受害者的补偿,也是领导者勇于承认错误的行为体现。因此,组织应鼓励领导者进行自我反思和外部学习,并对错误行为及时止损,避免推卸责任,从而进一步提升组织和领导效能。

6.4 研究局限和展望

首先, 数据收集。虽然本研究问卷调查采取匿名方式收集数据, 但鉴于辱虐话题的敏感性, 社会赞许效应会激发参与者逃避对辱虐行为的测量, 领导者会对其辱虐行为进行合理化自我加工, 从而对数据客观真实性产生影响。因此, 未来研究可采取实验、访谈或他评等方法收集数据, 以提升变量测量的客观性。

其次, 文化情景。独立型自我建构源于西方个人主义, 依存型自我建构源于东方集体主义, 尽管文化的融合发展逐渐消除地域差距, 甚至越来越多的企业乐于引进不同文化背景的领导者来提升企业活力, 但文化融合始终无法完全代替与生俱来的成长环境。因此, 未来研究需要结合不同文化背景进行验证, 以拓展研究结果的普适有效性。

再次, 行为对象。本研究选取针对受害者的帮扶行为和和解行为作为领导者辱虐管理后的补偿行为, 选择推脱行为强化领导者辱虐管理的合理性。但其他行为变量可能也会在一定程度上化解领导者身份控制危机, 如针对组织的帮扶行为尽管可以满足领导者对身份控制的欲望以及对领导者角色合理性的追求, 但并非针对受害者而言, 因而本研究选择领导者对受害者的帮扶和和解等友好行为来表达其辱虐后的友善。另外, 领导者为推卸辱虐行为的责任, 实现自我支持和保护, 他们可能选择继续指责组织中其他表现不佳的员工, 以证实辱虐的正当性。因此, 未来研究可继续探索辱虐管理对组织中第三方的影响。

最后, 理论视角。本研究基于领导者的领导身份控制视角, 深入分析辱虐管理造成的身份威胁, 旨在维持自身在组织中良好的领导者形象, 使组织成员感知到其更能胜任领导者的角色。由此推及, 积极的领导风格是否存在对领导身份控制的危机, 如服务型领导是否会被员工认为没有组织威望, 仁慈型领导是否会被员工认为缺乏管理手段等, 对领导者造成身份控制危机。因此, 未来研究可继续探索积极领导风格的身份控制危机, 从而拓展领导身份控制理论的应用。

参考文献:

- [1] SHAO P, LI A, MAWRITZ M. Self-protective reactions to peer abusive supervision: the moderating role of prevention focus and the mediating role of performance instrumentality. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39(1): 12–25.
- [2] 孙健敏, 陈乐妮, 尹奎. 挑战性压力源与员工创新行为: 领导—成员交换与辱虐管理的作用. *心理学报*, 2018, 50(4): 436–449. SUN Jianmin, CHEN Leni, YIN Kui. When challenge stressors increase employee innovative behaviors? The role of leader member exchange and abusive supervision. *Acta Psychologica Sinica*, 2018, 50(4): 436–449.
- [3] 孙旭, 严鸣, 储小平. 基于情绪中介机制的辱虐管理与偏差行为. *管理科学*, 2014, 27(5): 69–79. SUN Xu, YAN Ming, CHU Xiaoping. Abusive supervision and deviance behavior: the mediating role of emotion. *Journal of Management Science*, 2014, 27(5): 69–79.
- [4] WILLIAMS L J, ANDERSON S E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 1991, 17(3): 601–617.
- [5] BURKE P J. Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, 1991, 56(6): 836–849.
- [6] 刘艳, 邹泓. 自我建构理论的发展与评价. *心理科学*, 2007, 30(5): 1272–1275. LIU Yan, ZOU Hong. A review of self-construal theories. *Journal of Psychological Science*, 2007, 30(5): 1272–1275.
- [7] YU L T, DUFFY M K. The whiplash effect: the (moderating) role of attributed motives in emotional and behavioral reactions to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 2021, 106(5): 754–773.
- [8] ANDERSSON L M, PEARSON C M. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 1999, 24(3): 452–471.
- [9] TILLMAN C J, GONZALEZ K, WHITMAN M V, et al. A multifunctional view of moral disengagement: exploring the effects of learning the consequences. *Frontiers in Psychology*, 2018, 8: 2286–1–2286–14.
- [10] TEPPER B J, SIMON L, PARK H M. Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017, 4: 123–152.
- [11] 朱金强, 徐世勇, 张丽华. “宽猛相济”促创新: 基于阴阳观的视角. *南开管理评论*, 2018, 21(5): 200–212. ZHU Jinqiang, XU Shiyong, ZHANG Lihua. “Being lenient and being strict helping each other” promotes subordinates’ innovation: based on the view of Yin-Yang. *Nankai Business Review*, 2018, 21(5): 200–212.
- [12] 沈伊默, 马晨露, 白新文, 等. 辱虐管理与员工创造力: 心理契约破坏和中庸思维的不同作用. *心理学报*, 2019, 51(2): 238–247. SHEN Yimo, MA Chenlu, BAI Xinwen, et al. Linking abusive supervision with employee creativity: the roles of psychological contract breach and Zhongyong thinking style. *Acta Psychologica Sinica*, 2019, 51(2): 238–247.
- [13] LIN S H, MA J, JOHNSON R E. When ethical leader behavior breaks bad: how ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(6): 815–830.
- [14] TEPPER B J. Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 2007, 33(3): 261–289.
- [15] FOULK T A, LANAJ K, TU M H, et al. Heavy is the head that wears the crown: an actor-centric approach to daily psychological power, abusive leader behavior, and perceived incivility. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(2): 661–684.
- [16] QIN X, HUANG M P, JOHNSON R E, et al. The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: an investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(5): 1951–1975.
- [17] DENG H, LAM C K, GUAN Y J, et al. My fault or yours? Leaders’ dual reactions to abusive supervision via rumination depend on their independent self-construal. *Personnel Psychology*, 2021, 74(4): 773

- 798.
- [18] TEPPER B J, MOSS S E, DUFFY M K. Predictors of abusive supervision: supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(2): 279-294.
- [19] 严丹. 上级辱虐管理对员工建言行为的影响: 来自制造业企业的证据. *管理科学*, 2012, 25(2): 41-50.
YAN Dan. Abusive supervision from supervisors impacts on subordinates' voice behavior: evidence from manufacturing enterprises. *Journal of Management Science*, 2012, 25(2): 41-50.
- [20] MAWRITZ M B, DUST S B, RESICK C J. Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: does conscientiousness matter?. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(4): 737-747.
- [21] BURKE P J. Identity control theory//RITZER G. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Malden: Blackwell Pub, 2007: 1-6.
- [22] 肖金岑, 赵修文, 张友欣, 等. 知识型员工向同事横向学习的机制研究: 自我效能与社会交换的作用. *科学学与科学技术管理*, 2019, 40(8): 109-125.
XIAO Jincen, ZHAO Xiwen, ZHANG Youxin, et al. Research on the mechanism of knowledge employees' horizontal learning from coworkers: the role of self-efficacy and social exchange. *Science of Science and Management of S.&T.*, 2019, 40(8): 109-125.
- [23] 井润田, 孔祥年, 耿菊徽. 新任管理者的工作挑战、自我反思与领导力发展之间的影响关系. *管理工程学报*, 2021, 35(4): 14-28.
JING Runtian, KONG Xiangnian, GENG Juhui. Study on relationship among new managers' job challenges, self-reflection, and leadership development. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2021, 35(4): 14-28.
- [24] WANG P C, WANG X Y, WU Y Q, et al. Social networking sites addiction and adolescent depression: a moderated mediation model of rumination and self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 2018, 127: 162-167.
- [25] MARKUS H R, KITAYAMA S. Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 1991, 98(2): 224-253.
- [26] AQUINO K, REED A. The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 83(6): 1423-1440.
- [27] 高中华, 赵晨, 付悦, 等. 团队情境下忧患型领导对角色绩效的多层链式影响机制研究. *管理世界*, 2020, 36(9): 186-201, 216.
GAO Zhonghua, ZHAO Chen, FU Yue, et al. A multilevel sequential mediation model of vigilant leadership's effects on role performance in a team context. *Journal of Management World*, 2020, 36(9): 186-201, 216.
- [28] CAST A D, BURKE P J. A theory of self-esteem. *Social Forces*, 2002, 80(3): 1041-1068.
- [29] 林崇德, 杨治良, 黄希庭. *心理学大辞典(上卷)*. 上海: 上海教育出版社, 2003: 1483.
LIN Chongde, YANG Zhiliang, HUANG Xiting. *The comprehensive dictionary of psychology*. Shanghai: Shanghai Education Publishing House, 2003: 1483.
- [30] 陈浩彬, 董海燕, 汪凤炎. 自我反思对智慧的影响: 有调节的中介模型. *心理科学*, 2021, 44(1): 23-29.
CHEN Haobin, DONG Haiyan, WANG Fengyan. The effect of self-reflection on wisdom: a moderated mediating model. *Journal of Psychological Science*, 2021, 44(1): 23-29.
- [31] KLOTZ A C, HE W, YAM K C, et al. Good actors but bad apples: deviant consequences of daily impression management at work. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(10): 1145-1154.
- [32] DETERT J R, TREVIÑO L K, SWEITZER V L. Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(2): 374-391.
- [33] 沈曼琼, 王海忠, 刘笛, 等. 市场信号对信任品采纳的影响研究: 基于自我建构的调节效应. *外国经济与管理*, 2019, 41(11): 99-113.
SHEN Manqiong, WANG Haizhong, LIU Di, et al. The impact of market signals on credence products: the moderator role of self-construal. *Foreign Economics & Management*, 2019, 41(11): 99-113.
- [34] TEPPER B J. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(2): 178-190.
- [35] LEE K, ALLEN N J. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(1): 131-142.
- [36] SHNABEL N, NADLER A, ULLRICH J, et al. Promoting reconciliation through the satisfaction of the emotional needs of victimized and perpetrating group members: the needs-based model of reconciliation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2009, 35(8): 1021-1030.
- [37] HOROWITZ M, WILNER N, ALVAREZ W. Impact of event scale: a measure of subjective stress. *Psychosomatic Medicine*, 1979, 41(3): 209-218.
- [38] MCCULLOUGH M E, BELLAH C G, KILPATRICK S D, et al. Vengefulness: relationships with forgiveness, rumination, well-being, and the big five. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2001, 27(5): 601-610.
- [39] 龚文, 薛姣. 赋能型领导对员工创造力的影响: 个人学习与成就动机的作用. *技术经济*, 2020, 39(2): 21-29.
GONG Wen, XUE Jiao. The impact of empowering leadership on employee creativity: roles of personal learning and achievement motivation. *Journal of Technology Economics*, 2020, 39(2): 21-29.
- [40] LANKAU M J, SCANDURA T A. An investigation of personal learning in mentoring relationships: content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(4): 779-790.
- [41] 陈艳虹, 张莉, 陈龙. 中国文化背景下谦逊型领导的结构和测量. *管理科学*, 2017, 30(3): 14-22.
CHEN Yanhong, ZHANG Li, CHEN Long. The structure and measurement of humble leadership in Chinese culture context. *Journal of Management Science*, 2017, 30(3): 14-22.
- [42] YAMAWAKI N. The roles of independent self-construal and concerns for face on advising rape victims to report to police in Japanese and U.S. college students. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2008, 39(4): 478-492.
- [43] SINGELIS T M. The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1994, 20(5): 580-591.
- [44] 吴艳, 温忠麟. 结构方程建模中的题目打包策略. *心理科学进展*, 2011, 19(12): 1859-1867.
WU Yan, WEN Zhonglin. Item parceling strategies in structural

- equation modeling. *Advances in Psychological Science*, 2011, 19(12): 1859–1867.
- [45] AIKEN L S, WEST S G. *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newsbury Park: Sage, 1991: 212.
- [46] HAYES A F, ROCKWOOD N J. Conditional process analysis: concepts, computation, and advances in the modeling of the contingencies of mechanisms. *American Behavioral Scientist*, 2020, 64(1): 19–54.
- [47] 申传刚, 杨璟, 胡三嫚, 等. 辱虐管理的应对及预防: 正念的自我调节作用. *心理科学进展*, 2020, 28(2): 220–229.
SHEN Chuangang, YANG Jing, HU Sanman, et al. The role of mindfulness in coping with and preventing abusive supervision. *Advances in Psychological Science*, 2020, 28(2): 220–229.
- [48] WEE E X M, LIAO H, LIU D, et al. Moving from abuse to reconciliation: a power-dependence perspective on when and how a follower can break the spiral of abuse. *Academy of Management Journal*, 2018, 60(6): 2352–2380.
- [49] 王兴超, 杨继平, 杨力. 道德推脱与攻击行为关系的元分析. *心理科学进展*, 2014, 22(7): 1092–1102.
WANG Xingchao, YANG Jiping, YANG Li. A meta-analysis of the relationship between moral disengagement and aggressive behavior. *Advances in Psychological Science*, 2014, 22(7): 1092–1102.
- [50] PRIESEMUTH M, BIGELOW B. It hurts me too! (or not?): exploring the negative implications for abusive bosses. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(4): 410–421.
- [51] YANG L Q, ZHENG X M, LIU X, et al. Abusive supervision, thwarted belongingness, and workplace safety: a group engagement perspective. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(3): 230–244.
- [52] 宋艳. 个人自立与自我图式、他人图式的关系研究. 重庆: 西南大学, 2012: 2–10.
SONG Yan. *Relationship between personal self-support and self-schema, others-schema*. Chongqing: Southwest University, 2012: 2–10.
- [53] 袁永娜, 宋婷, 吴水龙, 等. 绿色广告诉求对购买意向影响的实证研究: 基于绿色购买情感的中介效应和自我建构的调节效应. *预测*, 2020, 39(1): 81–88.
YUAN Yongna, SONG Ting, WU Shuilong, et al. Study on the effects of green advertising appeal on purchase intention: the mediating role of green purchase affection and the moderating role of self-construal. *Forecasting*, 2020, 39(1): 81–88.

How to End a Moment of Abuse: Abusive Supervision and Approach-avoidance Behavior of Leader

ZHAO Fuqiang¹, HU Wei², CHEN Yun¹

1 School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan 430070, China

2 School of Management, Jiangsu University, Zhenjiang 212013, China

Abstract: Abusive supervision can not only bring the victim the approach-avoidance emotional and behavioral response, but also bring the abusive leader with exhaustion of emotion, inefficient leadership, deterioration of relationship and performance reduction. Being faced with the negative effects of abusive supervision, how to realize the relationship reconstruction and psychological harmony, whether to shirk responsibility or be brave to bear responsibility, and what are internal mechanisms and boundary conditions to discharge or bear responsibility remains little attention in the existing research.

Based on the leadership identity control theory within the framework of approach-avoidance, this study aims to clarify the effect of the leader's approach-avoidance behaviors on the victim in order to conform to the leader's identity after abusive supervision, which are helping behavior, reconciliation behavior and disengagement behavior, explore the mechanism of self-reflection and external learning and to examine the boundary conditions of independent and dependent self-construal. The positive research through 460 samples indicated the follow conclusions. Three time points of data were collected from 460 supervisor within Guangdong, Hubei, Henan and so on. At Time 1, supervisor reported abusive supervision, self-construal and provided demographic information. At Time 2, supervisor responded to measures of self-reflection and external learning and guilty. At Time 3, supervisors rated their approach-avoidance behavior.

Firstly, abusive supervision has a significant positive effect on helping behavior and reconciliation of the abusive leader, while it has a significant negative effect on his disengagement behavior. Secondly, self-reflection and external learning mediate the influence of abusive supervision on his approach-avoidance feedback behavior, which are helping behavior, reconciliation behavior and disengagement behavior. Thirdly, self-construal moderates the relationship between abusive supervision and abusive leader's self-reflection and external learning. Independent self-construal negatively moderates the relationship between

abusive supervision and self-reflection and external learning of the abusive leader, while dependent self-construal positively moderates the relationship between abusive supervision and self-reflection of the abusive leader. Finally, self-construal moderates the indirect effect of abusive supervision on approach-avoidance behavior of the abusive leader through self-reflection and external learning, while independent self-construal negatively moderates the indirect effect of abusive supervision on helping behavior and reconciliation behavior of the abusive leader through self-reflection and external learning, and positively moderates its indirect effect on his disengagement behavior, while dependent self-construal positively moderates the indirect effect of abusive supervision on helping behavior and reconciliation behavior of the abusive leader through self-reflection and external learning, and negatively moderates its indirect effect on his disengagement behavior through external learning.

The current study contributes to the literature in two aspects. First, it reveals the internal mechanism and boundary conditions of remedial behavior choice of abusive leader after abusive supervision. Second, then provides theoretical basis and decision-making reference for leadership style transformation, ability development and management practice of relationship reconstruction and psychological harmony.

Keywords: abusive supervision; identity control theory; approach-avoidance behavior; independent self-construal; interdependent self-construal

Received Date: August 30th, 2021 **Accepted Date:** May 17th, 2022

Funded Project: Supported by the National Social Science Foundation of China (20FGLB047, 21FGLB027)

Biography: ZHAO Fuqiang, doctor in management, is a professor in the School of Management at Wuhan University of Technology. His research interests cover strategic human resource management, organizational psychology and behavior, and innovation and entrepreneurship management. His representative paper titled “A research on the impact of inclusive human resource practice on individual creativity—the effect of ambidextrous learning and charismatic leadership” was published in the *Science Research Management* (Issue 4, 2020). E-mail: zhaofq@whut.edu.cn

HU Wei, doctor in management, is a lecturer in the School of Management at Jiangsu University. His research interests include human resource management and entrepreneurship management. His representative paper titled “Research on impact of WFB-HRP on job performance in Chinese context: effect of family-work facilitation & psychological capital” was published in the *Nankai Business Review* (Issue 6, 2019). E-mail: huwei2020@foxmail.com

CHEN Yun, doctor in management, is an associate professor in the School of Management at Wuhan University of Technology. Her research interest focuses on strategic human resource management. Her representative paper titled “The consequence and antecedent of homesickness in Chinese context” was published in the *Human Resources Development of China* (Issue 4, 2019). E-mail: cheny@whut.edu.cn □

(责任编辑: 李祎博)