

辱虐管理影响工作投入的双刃效应*

——不确定性容忍度与认知评估的作用

侯昭华 宋合义

(西安交通大学管理学院,陕西 西安 710049)



内容提要:全球化逆流与疫情防控“常态化”使企业面临严峻的生存与发展挑战。工作投入是个体积极情感与高强动机在工作中的完美融合,是组织缓解情境压力与获取持续竞争优势的重要因素。调查显示,我国员工的整体工作投入水平不容乐观,但造成该现状的原因及机制尚不明晰。组织环境中领导对员工工作投入具有关键的影响,但现有研究多关注积极领导行为对员工工作投入的效应,而对于“消极”特质的辱虐管理如何影响员工工作投入并未探明。动态复杂与不确定性环境导致组织中普遍存在的辱虐管理更加频繁,辱虐管理仅是负向抑制员工工作投入?还是在具体边界条件下能够发挥一定的积极作用?辱虐管理影响工作投入的内部机理如何?这些问题没有得到足够关注。本文基于压力情境的认知评估理论与资源保存理论,探讨不确定性容忍度、辱虐管理对员工工作投入的影响与内部机理。运用层次回归与 Bootstrap 方法分析两时段收集的 236 份有效样本,结果显示:辱虐管理对员工工作投入具有倒 U 型影响;认知评估能够差异化中介辱虐管理与员工工作投入间关系,即辱虐管理通过对员工挑战性评估的倒 U 型效应进而影响其工作投入,通过对员工威胁性评估的正向诱发作用进而抑制其工作投入;不确定性容忍度调节了辱虐管理对员工工作投入的倒 U 型影响,并同时调节挑战性评估在辱虐管理与员工工作投入间的倒 U 型中介作用,以及调节威胁性评估在二者间的线性中介作用。本文验证了辱虐管理对员工工作投入具有“双刃剑”效应以及通过认知评估产生差异化作用机理,回应了学者加强对复杂管理变量间曲线关系研究的呼唤,拓展了辱虐管理与工作投入理论研究,并为管理实践提供新的参考视角。

关键词:辱虐管理 不确定性容忍度 工作投入 认知评估 双刃效应

中图分类号:C933 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2020)09—0064—17

一、引言

全球化逆流、双循环构建以及疫情防控“常态化”,企业面临着前所未有的生存与发展挑战。员工是组织最具创造潜能的人力资源,有效激活与提升他们的主观能动性,是组织突破危机获取竞争力的关键。然而,据《2018—2019 中国企业敬业度报告》显示,我国“90 后”员工敬业度水平仅为 53.36%(北森人才,2019)^[1],员工实际工作投入的状况不容乐观。目前,员工工作投入水平不尽

收稿日期:2020-05-05

* 基金项目:国家自然科学基金青年项目“工作、个体、家庭资源影响工作投入的内在机理及动态过程”(71702144);教育部人文社会科学研究规划基金项目“悖论式领导的前因及对适应性绩效的多重影响机制研究”(19YJA630064)。

作者简介:侯昭华,女,博士研究生,研究方向是组织行为与人力资源管理,电子邮箱:hzh924330576@163.com;宋合义,男,教授,博士生导师,研究方向是组织行为与人力资源管理,电子邮箱:songheyi@mail.xjtu.edu.cn。通讯作者:侯昭华。

如人意的深层原因及作用机制尚未探明。以往研究表明,除个体特征与工作资源是影响员工工作投入的近端前因外 (Schaufeli 和 Bakker, 2016^[2]; Malinowska 和 Tokarz, 2020^[3]; Meijerink 等, 2018^[4]), 员工所嵌入的组织情境尤其是领导行为对工作投入具有重要的预测作用 (Monje Amor 等, 2020^[5]; 杨柳, 2019^[6]; 毛晋平等, 2019^[7])。但现有研究多聚焦于积极领导风格如何促进员工工作投入, 而对动态环境下遍存于组织中的消极特质领导行为 (如辱虐管理) 如何影响员工工作投入的研究相对缺乏。由于辱虐管理从直观看更易引发个体的消极态度与行为, 大量研究聚焦并证实了辱虐管理正向预测员工工作倦怠、行为偏差、离职倾向等 (Carlson 等, 2012^[8]; 王海珍, 2020^[9])。而工作投入作为个体全情投入工作的积极状态, 是如何受到辱虐管理影响的, 并未引起学者们的足够重视。目前, 少数学者将工作投入作为中介变量探讨了辱虐管理影响下属行为的内部机理 (许勤等, 2015^[10]; 杨克俭等, 2018^[11]; Lyu 等, 2016^[12]), 结果显示辱虐管理与工作投入负相关。

然而, 根据 Tepper (2007)^[13] 对辱虐管理的阐释, 辱虐管理并非故意去羞辱或伤害下属, 可能只是“严苛”要求员工高质量完成任务, 提高工作绩效, 并特别指出辱虐管理可被视为组织情境中的一种压力源。由于个体对压力的解读存在很大差异, 因而, 不同个体对同一水平的辱虐管理会产生不同的认知、态度与行为 (Lazarus, 1993)^[14]。研究表明压力源与工作绩效 (Onyemah, 2008)^[15]、创新 (王甜等, 2019)^[16] 之间存在倒 U 型曲线关系, 即适度的压力有利于激活个体的能动性。最新研究发现, 辱虐管理并非总是产生负面影响, 其在特定的条件下能够对员工主动行为 (Xu, 2017^[17]; 张光磊等, 2019^[18])、动机激发 (Zhang 和 Liu, 2018)^[19] 与建言 (朱金强和李海, 2018)^[20] 起到一定的积极促进作用。Lee 等 (2013)^[21] 则实证了辱虐管理对员工创造力会产生倒 U 型的影响效应, 而创造力与工作投入正相关关系显著 (詹小慧等, 2018)^[22], 据此推断, 辱虐管理与员工工作投入之间可能存在倒 U 型曲线关系。因此, 辱虐管理对个体认知、态度与行为的影响可能更为复杂, 其与员工工作投入之间的关系及作用机理尚不明晰。鉴于员工工作投入不足的现状与辱虐管理在组织中普遍存在的客观现实 (Schaufeli 和 Bakker, 2016)^[2], 进一步深入探明辱虐管理对员工工作投入的影响具有重要的理论价值与实践意义。

认知评估理论 (cognitive appraisal theory, CAT) 是心理学中结合认知与情绪的交叉理论, 关注个体通过评估情境压力所产生的情绪体验对其态度与行为的影响, 是介于压力与应对之间的主要中介与动因 (Lazarus, 1984)^[23]。具体而言, 外部刺激事件会引发个体的挑战性评估与威胁性评估, 做出挑战性评估的个体更加关注压力情境潜存的机会、成长与收获; 做出威胁性评估的个体更加关注压力情境可能带来的损失与危害 (Lazarus, 1991^[24]; 刘淑桢等, 2019^[25])。认知评估理论对领导如何影响员工态度与行为的机理具有重要揭示作用 (徐珺等, 2019)^[26]。鉴于工作投入是个体全情融入工作的认知与情感状态 (Schaufeli 和 Bakker, 2016)^[2], 辱虐管理这一压力情境可能通过引发个体不同类型的认知评估正向促进或负向抑制其工作投入, 从这一视角揭示辱虐管理影响员工工作投入的内在双重触发机制, 较其他视角更为全面、系统。

不确定性容忍度 (uncertainty tolerance, UT) 反映个体在面对不确定压力时的心理状态差异, 是体现个体抗压能力与应对能力的重要资源, 多用于临床心理与医疗应用研究 (Hillen, 2017)^[27]。由于看待与处理不确定性情境压力的方式显著影响个体的认知、态度与行为 (Hillen, 2017^[27]; Vives 和 Feldmanhall, 2018^[28]; Garrison 等, 2017^[29]), 近期学者们将其作为个体特征之一逐渐引入到管理学领域。研究发现不确定容忍度能够正向预测个体的职业认同感 (Garrison 等, 2017)^[29]、亲社会行为 (Vives 和 Feldmanhall, 2018)^[28] 与创新 (秦远建和汪文祥, 2020)^[30]。但整体来看, 不确定性容忍度在管理学中的应用较为鲜见。本文认为当面对辱虐管理这一不确定情境压力时, 不确定性容忍度不同的个体会做出不同的认知判断, 进而影响其工作投入水平与效果, 即不确定性容忍度将调

节辱虐管理对员工工作投入的影响。

综上所述评,本文以期做出如下三方面的贡献:(1)与现有研究主要关注辱虐管理消极影响不同,本文从实证视角探讨辱虐管理可能对工作投入存在积极作用的倒U型曲线效应,完善与拓展辱虐管理相关理论研究;(2)将基于压力情境的认知评估理论引入研究模型,深入探讨辱虐管理通过挑战性评估与威胁性评估影响员工工作投入的差异化作用路径,探明辱虐管理对员工工作投入产生双刃效应的内在作用机理;(3)基于资源保存理论,将个体看待与处理不确定性情境压力的个性特征——不确定容忍度作为调节变量,进一步廓清辱虐管理影响员工工作投入及产生差异化作用机制的边界,为更精准理解辱虐管理对员工工作投入的双刃效应提供可能。

二、理论基础与研究假设

1. 辱虐管理与员工工作投入

工作投入是个体将体能、认知与情感全方位自我融入到工作中的心理/行为状态,包含活力、专注与奉献三个维度,是积极情感与高强动机在工作中的完美融合(Schaufeli和Bakker,2016)^[2],对个体创造力、满意度与工作绩效具有积极的正向预测作用(詹小慧等,2018^[22];Dubbelt,2019^[31])。以往研究表明领导风格是影响员工工作投入的重要情境因素(Monje Amor等,2020^[5];杨柳,2019^[6];毛晋平等,2019^[7]),但大多聚焦于探讨积极领导风格对员工工作投入的促进作用,目前研究成果较为丰富。如变革式领导通过结构性授权正向影响员工工作投入(Monje Amor等,2020)^[5]、悖论式领导通过提升员工的心理授权感知正向促进其工作投入(杨柳,2019)^[6]、差序式领导通过提升教师的心理资本促进其工作投入(毛晋平等,2019)^[7]。而将消极特质的辱虐管理作为预测变量、将员工工作投入作为结果变量的研究相对缺乏,目前Qin等(2018)^[32]证明在领导较低的同理心与较高的工作要求条件下,领导通过对下属实施“辱虐”管理能够让“自身”的情绪得到短暂性的释放与恢复,进而提高了领导者“自身”的工作投入水平。Dai等(2019)^[33]探讨了辱虐管理在个体适应能力与工作投入关系间的边界作用,间接证明了其对工作投入的负向影响。国内学者许勤等(2019)^[10]将工作投入作为中介变量探讨了辱虐管理影响员工主动行为的内部机制,以及杨克俭等(2018)^[11]将工作投入作为串联中介变量之一探讨了辱虐管理对职业成功的影响机理。国外学者Lyu等(2016)^[12]将工作投入作为中介变量揭示了辱虐管理影响员工组织公民行为的内部作用机理。以上研究均表明辱虐管理与员工工作投入具有负向关系。

然而,根据Tepper(2000)^[34]与Tepper等(2017)^[35]对“abusive supervision”的定义“下属知觉到的主管持续表现出的不友好言语与非言语行为,但不包括身体接触”,此定义内涵强调了对主管“辱虐”管理的理解是下属的一种主观上的“知觉”感受,而个体特质与所拥有的资源不同,对领导“辱虐”管理的解读与承受程度存在很大差异。因此,现有研究分别从“压力源”(Lee等,2013)^[21]、“侵略或攻击”(Mackey等,2017)^[36]等对辱虐管理进行内涵界定与阐释,相关研究结论较为丰富。作为压力情境下普遍存在于组织中的消极特质的领导行为之一,辱虐管理表达对组织成员的批评、指责以及对其能力的否定与质疑,容易造成领导-成员之间互动紧张,降低交换关系质量,进而对个体产生不同水平的压力(孙健敏等,2018)^[37]。因此,本文将辱虐管理界定为一种压力源进行探讨。

以往研究表明压力源对个体态度与行为具有“双刃剑”效应,其与工作绩效(Onyemah,2008)^[15]、创新(王甜等,2019)^[16]等之间存在倒U型的曲线关系。Tepper等(2017)^[35]进一步指出,辱虐管理产生“损害激发”的同时还可能伴有“绩效促进”的作用,即辱虐管理存在一个

“度”的问题。最新研究发现,辱虐管理在特定条件下能够起到一定的积极促进效应,如通过组织认同感与积极情感的联合调节,辱虐管理对员工主动行为产生倒U型影响(Xu,2017^[17];张光磊等,2019^[18]);在泛儒家文化的亚太地区,员工较高的权力距离与有别于西方的道德标准使辱虐管理具有一定的动机激发作用(Zhang和Liu,2018)^[19];通过价值观与性别的联合调节,辱虐管理与员工建言(朱金强和李海,2018)^[20]间存在倒U型曲线关系。根据激活理论(activation theory),不同强度的激励会引发个体不同的激活水平,激励水平过低或过高都会降低个人绩效,只有处在适度的激活状态,个体的认知资源与情绪智力才能达到最优化配置(Baer和Oldham,2006)^[38]。韩国的Lee等(2013)^[21]证实了“适度”的辱虐管理对员工创造力具有激活作用。同样,在高集体主义文化情境下的中国,当辱虐管理水平非常低时,员工容易认为领导过于放任自流,因而得过且过,仅保持完成常规工作以便节约个体资源,此时工作动机与投入水平较低。当辱虐管理水平过高时,则会给员工造成较大的认知干扰,消耗更多精力去应对压力,进而降低其工作投入水平。当辱虐管理保持在“适度”的水平时,员工达到最佳激活状态,能够有效调动自身的认知资源并保持较高的内在动机,进而积极调整情绪、集聚能量,全身心投入工作。因此,本文提出如下假设:

H₁:辱虐管理对员工工作投入具有倒U型影响;“适度”的辱虐管理能够促进员工工作投入。

2. 认知评估在辱虐管理与员工工作投入间的中介作用

认知评估理论由Lazarus(1984)^[23]提出,是心理学中结合认知与情绪的交叉理论,关注个体因评估情境压力所产生的情绪体验对其态度与行为的影响。认知评估过程取决于个体对组织中压力源的解读与诠释(Lazarus,1984)^[23],对压力源不同的解读会引发个体不同的认知评估:挑战性评估与威胁性评估。做出挑战性评估的个体更加关注压力情境潜存的机会、成长与收获,能够激发出积极情绪体验,更倾向于采取积极方式应对压力,面对困难更为自信与乐观;做出威胁性评估的个体更加关注压力情境将带来的损失与危害,会引起个体的消极情绪体验,倾向于采取消极方式应对压力,面对困难表现出焦虑与悲观(Lazarus,1991^[24];刘淑贞等,2019^[25])。研究表明,认知评估理论能够揭示领导促进/抑制员工态度与行为的作用机理(徐珺等,2019)^[26]。因此,本文从认知评估的不同类型这一综合视角出发,能够更加全面、系统地揭示辱虐管理如何影响员工工作投入的内部作用机制。

根据本文界定,将辱虐管理视为组织情境中的一种压力源进行探讨。而压力源具有挑战性压力源与阻碍性压力源的二元性质已得到广泛的研究验证,挑战性压力源在带来压力的同时亦潜存未来的绩效与收益;阻碍性压力源则会给个体造成危害与损失(孙健敏等,2018)^[37]。辱虐管理作为一种压力源,因此亦会同时具备挑战性压力源与阻碍性压力源的二元性。面对领导辱虐管理时的批评、不满与对自身能力的质疑与否定等压力情境,员工会依据自身特有的资源能力与工作特征做出不同的认知评估(Vonrosenberg,2019^[39];许勤等,2015^[40])。当领导的辱虐管理水平过低,员工会认为领导的管理方式过于松懈,进而对工作不思进取,此时员工的工作动机与投入水平相对较低。当辱虐管理水平逐渐提高到“适度”时,其压力源的作用性质慢慢突显,根据压力源的二元性,其挑战性压力源由于潜存未来的绩效与收益,员工可能将领导的“辱虐”行为视为对自身工作与绩效的“高标准,严要求”,此时便会做出挑战性评估;其阻碍性压力源由于将会带来危害与损失,员工更可能将领导的“辱虐”行为视作是对自身工作与能力的怀疑、失望,此时便会导致其做出威胁性评估(周星和程坦,2020)^[41]。当辱虐管理水平超过了一定的“度”,员工感到心理与情绪受到严重耗竭,认为凭借自身能力与资源已无力应对,此时挑战性评估便会快速下降,其威胁性评估进一步被增强。因此,辱虐管理对员工挑战性评估可能存在倒U型影响,对威胁性评估则存在正向影响。因此,本文提出如下假设:

H_{2a} :辱虐管理对员工挑战性评估具有倒 U 型影响作用。

H_{2b} :辱虐管理对员工威胁性评估具有正向影响作用。

做出不同认知评估的个体在态度与行为方面会表现出明显的差异(刘淑桢等,2019)^[25]。做出挑战性评估的个体对未来抱有更高的预期,更加关注压力情境背后的机会、成长与收获,会引起积极的情绪体验,面对辱虐管理能够保持坦然与自信,倾向于采取积极方式挑战困难、突破瓶颈,进而多方位调动个体资源与工作资源,全情投入工作;做出威胁性评估的个体对未来预期较差,更加担心将来的危害与损失,会引起消极的情绪体验,面对辱虐管理更加不安与恐慌,员工持续的担忧、焦虑等情绪会造成其心理耗竭,表现出对工作的消极、懈怠、不作为(Lazarus,1991^[24];刘淑桢等,2019^[25]),进而抑制其“全情”投入工作。因此,面对领导的辱虐管理行为,员工做出挑战性评估,将正向促进其工作投入;做出威胁性评估,将负向抑制其工作投入。本文进一步认为,辱虐管理一方面能够通过挑战性评估的倒 U 型影响,进而对员工工作投入产生倒 U 型的曲线效应;另一方面,辱虐管理通过正向诱发员工的威胁性评估进而负向抑制其工作投入,即辱虐管理通过不同的认知评估将对员工工作投入产生差异化的内部作用机制与双刃剑效应。因此,本文提出如下假设:

H_{3a} :挑战性评估与工作投入显著正相关。

H_{3b} :威胁性评估与工作投入显著负相关。

H_{4a} :挑战性评估中介辱虐管理与员工工作投入间倒 U 型关系。

H_{4b} :威胁性评估中介辱虐管理与员工工作投入间负相关关系。

3. 不确定性容忍度的调节作用

不确定性容忍度是个体在面对不确定性压力情境时,其认知、心理与行为选择倾向上所表现的积极态度(Hillen,2017)^[27]。不确定性容忍度较高的个体,对处理不确定性压力事件风险的自信心十足,从长远发展角度思索问题的能力较强,善于识别并把握不确定性压力背后的机会与收获(秦远建和汪文祥,2020^[30];吉云和白延虎,2018^[42]);不确定性容忍度较低的个体,应对不确定性压力事件的自信心不足,把握不确定性压力背后潜在机会的能力较弱,更多关注不确定性可能带来的威胁与损失(Hillen,2017)^[27]。研究表明,不确定性容忍度能够增强个体的职业认同感(Garrison等,2017)^[29]、促进个体的亲社会行为(Vives和Feldmanhall,2018)^[28]与创新行为(王甜等,2019^[16];吉云和白延虎,2018^[42]),并对压力情境下的个体认知、心理与行为具有权变效应(秦远建和汪文祥,2020^[30];Zlomke和Jeter,2014^[43])。

资源保存理论(conservation of resources)认为,拥有充足资源的个体不易遭受资源损失的攻击,且更有能力获取资源。依据Hobfoll(1989)^[44]对资源的界定与分类,积极的人格特征是一种重要的个体资源,能够化解资源丧失所产生的压力与倦怠。因此,不确定性容忍度作为一种积极的人格特征,其差异将会影响辱虐管理与员工工作投入间关系。具体而言,不确定性容忍度较高的员工,其应对环境压力与不确定事件的个体资源更加充足,面对“适度”的辱虐管理这一不确定性压力情境能够保持自信、乐观与开放,积极分析辱虐管理所表达出的不满、批评与建议,及时修正与改进工作中的不足之处,对未来抱有较高的预期(Hillen,2017)^[27]。因此,不确定性容忍度较高的个体更倾向于将“适度”的辱虐管理视为一种“高期望,严要求”的“督促”行为,有利于自身获取成长与发展的机会,积攒个体资源,培植资源的“增值螺旋”,进而不断激发其勇于挑战压力、战胜困难的“斗志”,充满活力地“全情”投入工作(Zhang和Liu,2018^[19];Dai等,2019^[33])。但是根据过犹不及效应(too-much-of-a-good-thing effect)(Pierce和Aguinis,2013)^[45],当辱虐管理超过了员工可承受范围与应对资源能力时,所带来的消极影响将会超越其积极作用。综上分析,对于高不确定性容忍度的员工,辱虐管理与工作投入间的倒 U 型曲线关系更加显著。相反,不确定性容忍

度较低的员工,其应对环境压力与不确定事件的资源相对不足,更容易遭受资源损失的威胁,当面对辱虐管理时会更加不安与惶恐,对领导的批评与不满表现出更多的负面感知与消极情绪,产生较强的资源失衡与剥夺感,对未来预期较差(申传刚和杨璟,2020)^[46]。因此,不确定性容忍度较低的个体,倾向于将领导的辱虐管理视为对自身工作与能力的否定与排斥,为保护现有资源不受损失,避免陷入资源的“损失螺旋”,个体会减少工作中的资源消耗,进而抑制其工作投入(Dai等,2019)^[33]。由此,对于低不确定性容忍度的员工,辱虐管理作为压力源对工作投入可能潜存的积极效应将无法发挥出来,仅表现出对该类员工工作投入的负向预测作用。因此,本文提出如下假设:

H₅:不确定性容忍度调节辱虐管理与员工工作投入间的倒U型关系。

不确定性容忍度作为一种重要的个体资源,将影响个体在面对辱虐管理这一压力情境时的认知评估与应对过程(Hillen,2017)^[27]。不确定性容忍度较高的个体,善于识别并把握不确定性压力背后的机会与收获,倾向于积极思考与建构资源应对压力以达成目标、获取收益(Felsman,2020)^[47]。当辱虐管理未超出员工的应对资源范围,员工能够对领导的指责与批评进行积极归因,不会消耗个体的情绪与认知资源,更多关注克服困难、改进工作后的成长与收益,此时辱虐管理能够正向预测个体的挑战性评估(Lazarus,1991^[24];刘淑贞等,2019^[25])。但当辱虐管理打破个体资源的平衡状态,超过某个临界值时,则会导致挑战性评估水平随之下降。因此,对于不确定性容忍度较高的员工而言,辱虐管理与挑战性评估呈显著的倒U型曲线关系。相反,不确定性容忍度较低的个体,应对不确定性压力事件的资源不足,倾向于关注工作情境中与代价、损失相关的负面信息,忽视与机遇、收获相关的要素,更可能聚焦于未来的不良预期,使得资源投入与获得之间失去平衡,抑制了辱虐管理作为压力源可能发挥的积极效应,二者之间呈现出直接的负相关。因此,不确定性容忍度是辱虐管理与挑战性评估间曲线关系的边界条件。因此,本文提出如下假设:

H_{6a}:不确定性容忍度调节辱虐管理与员工挑战性评估间的曲线关系。

同时,根据资源保存理论,不确定性容忍度作为一种重要的个体资源,其高低将影响员工对辱虐管理的敏感度与承受能力。不确定性容忍度较高的员工,其拥有的个体资源较为充足,面对情境压力与不确定风险具备较强的自我调节与适应能力,较少会受到资源损失的威胁,且其充足的资源有助于进一步获取工作资源,进而缓解辱虐管理可能导致资源损失的负面效应(Hobfoll,1989^[44];许勤等,2015^[40])。因此,高不确定性容忍度能够削弱辱虐管理与威胁性评估之间的正相关关系(Lazarus,1991)^[24]。相反,不确定性容忍度较低的个体,没有足够的心理资源应对不确定性压力事件,不易获得更多的工作资源支持,将感受到环境中更多的威胁与风险。随着辱虐管理水平的提升,进一步诱发其焦虑、沮丧等消极情绪体验,增强了资源损失的威胁感,提高了其陷入资源“损失螺旋”的可能性(Hobfoll,1989)^[44]。因此,低不确定性容忍度将增强辱虐管理与威胁性评估之间的正相关关系。因此,本文提出如下假设:

H_{6b}:不确定性容忍度调节辱虐管理对员工威胁性评估的正相关关系。

基于以上对假设 H₅ 与假设 H_{6a} 及假设 H_{6b} 的假设推演,本研究认为不确定性容忍度将调节挑战性评估与威胁性评估在辱虐管理与员工工作投入间的差异化中介作用机制。由此,提出如下假设:

H_{7a}:不确定性容忍度调节挑战性评估在辱虐管理与员工工作投入间倒U型中介作用。

H_{7b}:不确定性容忍度调节威胁性评估在辱虐管理与员工工作投入间线性中介作用。

综上所述,本研究的概念模型如图1所示。

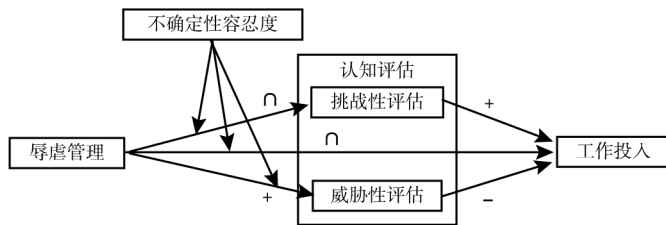


图1 研究模型

资料来源:本文绘制

三、研究方法

1. 数据收集

本文问卷调查采取现场发放—回收与网络在线填写两种方式。现场发放—回收在郑州高新技术开发区两家新三板上市的高科技公司进行,正式调研之前多次与公司人力资源部沟通协调,确定实地调研时间与被调研人员的具体组织问题。研究主要选取了研发与设计部门中学历相对较高的员工进行问卷调查。由公司人力资源部指定一位具体负责人,提前联系本公司研发与设计部门的领导,在向被试讲明来意并保证对数据严格保密后,开始正式问卷填写。网络问卷(主要以微信方式)来自于上海、深圳、西安三地的高科技企业技术与研发人员,为激励被试积极填写问卷与提高网络问卷的有效性,在规定时间内完整填写并有效提交的被试,给予一定的微信红包奖励。采取时序法收集数据,问卷分为两个部分,分别安排在两个时间点进行填写。时间节点1,要求被试填写问卷一:辱虐管理、不确定性容忍度与认知评估测量量表;时间节点2(两周后),要求同一被试填写问卷二:工作投入测量量表。

整个调研过程历时3个月(2019年11月—2020年1月),期间共发放问卷420份,回收问卷281份,剔除问题问卷并有效匹配后,共获236份有效样本,有效率为56.19%。通过SPSS22.0对236份有效样本的样本特征进行分析,结果显示:女性占41.95%,男性58.05%;其中20~30岁43.64%,31~40岁44.49%,40岁以上11.86%;本科及以下22.03%,硕士69.49%,博士及以上8.47%;工作年限在1年以内占13.98%,1~3年42.37%,3年以上43.64%。

2. 变量测量

量表均采用国际期刊发表的成熟量表。本文邀请了两位双语博士研究生与两位双语教师,对初始英文量表进行严格的“翻译—回译”,以确保量表的准确性。调查采用Likert-7点计分法。

(1)工作投入。采用Schaufeli等(2006)^[48]开发的UWES-9问卷,活力、专注与奉献各三个题项,如“我工作认真经常忘记时间”“工作时我感到精力充沛”等,量表一致性系数为0.902。

(2)辱虐管理。采用Harris等(2011)^[49]对Tepper(2000)^[34]完整量表的修订版共六个题项,其信效度得到良好验证,如“我的领导在众人面前批评我”“我的领导不认可我的工作”,该研究中量表一致性系数为0.896。

(3)认知评估。采用Drach-Zahavy和Erez(2002)^[50]编制的量表,为更适合本文研究情境,在语言表述上做了微调。包括挑战性评估和威胁性评估各四个题项,如“我当前的工作情境可能给我带来潜在收益”“我当前的工作情境可能给我带来潜在损失”,挑战性评估的一致性系数值为0.864,威胁性评估的一致性系数值为0.842,总量表的一致性系数值为0.893。

(4)不确定性容忍度。采用黄仁辉等(2014)^[51]在Carleton等(2007)^[52]编制的12个题项的基础上,结合中国情境改编而成的11个题项量表,如“不确定性使我无法很好地投入工作”“无法预

料的事让我十分不安”,量表的一致性系数为0.903。

本研究同时控制性别、年龄、工作年限、教育程度。

四、数据分析与结果

1. 共同方法偏差与区分效度检验

虽然分时段填写问卷,但由于辱虐管理取决于员工对领导的感知,工作投入、认知评估与不确定性容忍度皆为个体心理变量,因此主要采取了员工自我报告的形式进行问卷调查,可能存在共同方法偏差问题(CMV)。本文使用SPSS20.0对CMV进行检测,通过Harman单因素分析,未旋转时共析出七个因子,首因子对总体变异的解释量为25.83%,表明本研究中所收集的数据共同方法偏差问题不明显。

由于本文所选用量表均为国际顶级期刊上的成熟量表,其聚敛效度已得到有效验证。因此,本文使用AMOS22.0对辱虐管理、工作投入、挑战性评估、威胁性评估及不确定性容忍度量表进行验证性因素分析(CFA),以验证各变量间的区分效度。CFA验证结果如表1所示,五因子模型($\chi^2 = 231.66, df = 124, \chi^2/df = 1.868, CFI = 0.932, TLI = 0.918, IFI = 0.917, RMSEA = 0.046, N = 236$)相较于其他竞争模型拟合效果最理想,表明五因子变量之间具有良好的区分效度,可以进行后续假设检验。

表1 验证性因子分析结果(N=236)

因子模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	IFI	RMSEA
五因子(As、Ca、Ta、We、Tu)	231.66	124	1.868	0.932	0.918	0.917	0.046
四因子(As、Ca+Ta、We、Tu)	476.53	128	3.723	0.892	0.914	0.889	0.067
三因子(As+Ca+Ta、We、Tu)	786.21	133	5.922	0.703	0.763	0.786	0.126
两因子(As+Ca+Ta+We、Tu)	1239.34	138	8.981	0.513	0.521	0.612	0.182
单因子(As+Ca+Ta+We+Tu)	2737.52	142	19.278	0.442	0.416	0.465	0.205

注:As表示辱虐管理;Ca表示挑战性评估;Ta表示威胁性评估;We表示工作投入;Tu表示不确定性容忍度

资料来源:本文整理

2. 描述性统计与相关分析

表2所示为各变量间相关系数与描述性统计。初步分析结果显示,辱虐管理与挑战性评估、威胁性评估、工作投入相关性显著($r = -0.161, p < 0.01; r = 0.286, p < 0.01; r = -0.176, p < 0.05$);挑战性评估、威胁性评估与工作投入相关性显著($r = 0.316, p < 0.001; r = -0.401, p < 0.001$);不确定性容忍度与挑战性评估、威胁性评估、工作投入相关性显著($r = 0.116, p < 0.05; r = -0.124, p < 0.05; r = 0.126, p < 0.01$)。简单相关分析结果与研究预测基本一致,适合进一步做回归分析检验。

表2 描述性统计及变量间相关系数(N=236)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性别	0.582	0.401	—								
2 年龄	31.871	5.263	0.023	—							
3 教育程度	1.861	0.462	-0.051	-0.148*	—						
4 工作年限	4.866	3.625	0.001	0.543**	0.316**	—					

续表 2

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5 辱虐管理	2.751	0.835	0.131	0.112	0.082	0.130*	-0.902				
6 挑战性评估	4.825	0.726	0.132	0.025	0.021*	0.021*	-0.261**	-0.864			
7 威胁性评估	3.388	0.865	-0.090	0.021	-0.071	0.040	0.286**	-0.375**	-0.842		
8 工作投入	5.016	0.672	0.101	-0.036	0.028	0.059	-0.176*	0.316***	-0.401***	-0.902	
9 不确定性容忍度	4.633	0.832	0.001	0.081	0.032*	0.022	0.035	0.116*	-0.124*	0.126**	-0.913

注:*, **, *** 分别表示为 $p < 0.05, 0.01, 0.001$; 括号中为 Cronbach's α 系数

资料来源:本文整理

3. 假设检验

本研究采用 SPSS22.0 软件进行多层回归分析,为降低多重共线性对本模型中各变量关系研究结论有效性的影响,首先将涉及交互项的变量进行了中心化处理。

(1)辱虐管理对员工工作投入的倒 U 型影响检验。

1)主效应与中介效应检验。根据 Edwards 和 Lambert(2007)^[53]所述方法验证辱虐管理影响员工工作投入的曲线关系假设。表 3 中模型 2、模型 3 显示,辱虐管理与工作投入负相关显著($\beta = -0.158, p < 0.05$),将辱虐管理平方项放入模型后,辱虐管理与工作投入相关系数降低,而辱虐管理平方项与工作投入负相关显著($\beta = -0.194, p < 0.05$),且拟合指数显著提高($\Delta R^2 = 0.062, p < 0.001$),表明辱虐管理对员工工作投入具有倒 U 型影响,假设 H_1 得到验证。由模型 6、模型 7 可知,辱虐管理与挑战性评估显著负相关($\beta = -0.125, p < 0.05$),将辱虐管理平方项放入后,辱虐管理与挑战性评估相关系数降低,而平方项与促进聚焦显著负相关($\beta = -0.156, p < 0.01$),且拟合指数显著提高($\Delta R^2 = 0.076, p < 0.001$),表明辱虐管理与挑战性评估具有倒 U 型曲线关系,假设 H_{2a} 得到验证。由模型 4 可知,将挑战性评估放入模型后,挑战性评估与工作投入显著正相关($\beta = 0.287, p < 0.001$),假设 H_{3a} 得到验证。此时辱虐管理与工作投入($\beta = -0.107, p < 0.05$)、辱虐管理平方项与工作投入($\beta = -0.105, p < 0.05$)相关系数下降,但依然显著,表明挑战性评估部分中介辱虐管理与员工工作投入间关系,假设 H_{4a} 得到验证。

表 3 辱虐管理与工作投入曲线关系的主效应与中介效应

变量	工作投入				挑战性评估		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
性别	0.101	0.099	0.098	0.089	0.129	0.132	0.127
年龄	-0.036	-0.037	-0.037	-0.024	0.024	0.025	0.0229
教育程度	0.028	0.029	0.030	0.028	0.022*	0.021*	0.019*
工作年限	0.059	0.060	0.059	0.057	-0.037	-0.037	-0.034
自变量							
辱虐管理		-0.158*	-0.142*	-0.107*		-0.125*	-0.110*
辱虐管理 ²			-0.194*	-0.105*			-0.156**

续表 3

变量	工作投入				挑战性评估		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
中介变量							
挑战性评估				0.287***			
F	2.084	3.661	4.641	6.052	3.673	6.298	4.799
R ²	0.092	0.151	0.189	0.284	0.062	0.093	0.122
ΔR ²		0.125***	0.062***	0.059***		0.059***	0.076***

注：*，**，*** 分别表示为 $p < 0.05, 0.01, 0.001$ ；括号中为 Cronbach's α 系数

资料来源：本文整理

2) 调节效应检验。表 4 中模型 10、模型 11 显示，辱虐管理与不确定性容忍度交互项对工作投入 ($\beta = -0.178, p < 0.01$)、辱虐管理平方与不确定性容忍度的非线性交互项对工作投入 ($\beta = -0.186, p < 0.01$) 作用均显著，表明不确定性容忍度调节辱虐管理与员工工作投入的倒 U 型关系，模型 H_5 得到验证。根据 Aiken 和 West(1991)^[54] 所述方法绘制调节效应图，如图 2 所示，当辱虐管理水平过低时，其激活作用不足，不确定性容忍度高低对工作投入影响差异不显著；当辱虐管理“适度”时，相较于低不确定容忍度的个体，高不确定性容忍度的员工能够更加积极投入工作；当辱虐管理过高时，将严重威胁员工的心理承受底线，更容易造成其心理崩溃，其工作投入进而受到更强的抑制。由模型 14、模型 15 可知，辱虐管理与不确定性容忍度的交互项对挑战性评估 ($\beta = -0.168, p < 0.01$)、辱虐管理平方与不确定性容忍度的非线性交互项对挑战性评估 ($\beta = -0.179, p < 0.01$) 作用均显著，表明不确定性容忍度调节辱虐管理与员工挑战性评估的倒 U 型关系，假设 H_{6a} 得到验证，此调节效应如图 3 所示。当辱虐管理水平较低时，不确定性容忍度高低对挑战性评估影响差异不显著；当辱虐管理“适度”时，相较于低不确定性容忍度的个体，高不确定性容忍度的员工更易激发出挑战性评估判断；当辱虐管理水平过高时，将严重威胁员工的心理承受底线，更容易造成其心理崩溃，此时挑战性评估受到强烈的抑制，诱发出更强的威胁性评估。

表 4 不确定性容忍度对曲线效应的调节作用

变量	工作投入				挑战性评估			
	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13	模型 14	模型 15
性别	0.101	0.097	0.096	0.095	0.129	0.131	0.128	0.128
年龄	-0.036	-0.030	-0.027	-0.027	0.024	0.021	0.019	0.019
教育程度	0.028	0.029	0.028	0.028	0.022*	0.021*	0.019*	0.019*
工作年限	0.059	0.055	0.056	0.056	-0.037	-0.035	-0.033	-0.033
自变量								
辱虐管理		-0.159*	-0.156*	-0.158*		-0.160*	-0.153*	-0.159*
辱虐管理 ²		-0.103*	-0.102*	-0.104*		-0.185**	-0.182**	-0.187**
调节变量								
不确定性容忍度(UT)		0.126**	0.125**	0.124**		0.116**	0.114**	0.115**
辱虐管理 × UT			-0.178**	-0.176**			-0.168**	-0.167**
辱虐管理 ² × UT				-0.186**				-0.179**
F	2.084	5.189	5.887	6.136	3.673	5.703	6.222	6.624
R ²	0.092	0.193	0.201	0.212	0.062	0.125	0.129	0.146
ΔR ²		0.020**	0.042**	0.061**		0.025**	0.039**	0.063**

注：*，**，*** 分别表示为 $p < 0.05, 0.01, 0.001$ ；括号中为 Cronbach's α 系数

资料来源：本文整理

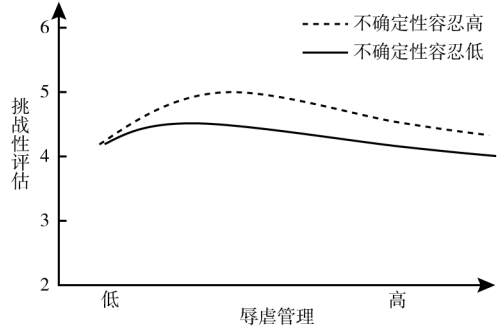
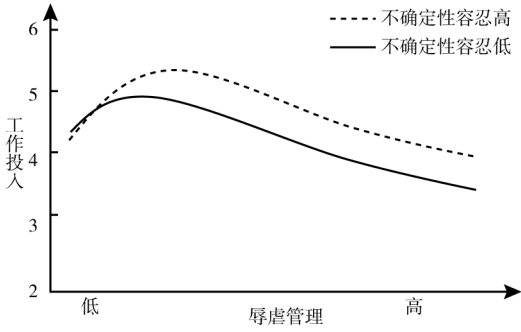


图2 不确定性容忍对辱虐管理与工作投入的调节作用

图3 不确定性容忍对辱虐管理与挑战性评估的调节作用

资料来源:本文绘制

资料来源:本文绘制

3) 被调节的中介效应检验。依据 Edwards 和 Lambert(2007)^[53] 所荐方法对被调节的中介效应进行检验。在不确定性容忍度均值的基础上加/减一个标准差(±1SD)形成高/低值,采用 Bootstrap 方法随机重复抽样 5000 次,生成间接效应的置信区间,检验挑战性评估中介效应差异值的显著性,结果如表 5 所示。当不确定性容忍度低时,辱虐管理平方对挑战性评估的影响显著($\beta = -0.106, p < 0.05$),当不确定性容忍度高时,辱虐管理平方对员工挑战性评估的影响更加显著($\beta = -0.274, p < 0.01$),且两系数间差异显著($\Delta\beta = -0.168, p < 0.05$),因此,不确定性容忍度能够增强辱虐管理对员工挑战性评估的倒 U 型影响,假设 H_{6a}进一步得到支持。同时,表 5 显示辱虐管理平方项通过挑战性评估对工作投入的影响,在不确定性容忍度低时显著($\beta = -0.041, p < 0.05$),而在不确定性容忍度高时更加显著($\beta = -0.184, p < 0.01$),且两影响系数间的差异显著($\Delta\beta = -0.143, p < 0.05$),假设 H_{7a}得到验证。

表 5 挑战性评估在不确定性容忍不同水平下的中介效应

不确定性容忍度	辱虐管理(X ²)→挑战性评估(M1)→工作投入(Y)				
	阶段		效应		
	第一阶段	第二阶段	直接效应	间接效应	总效应
	P _{M1X}	P _{YMI}	P _{YXI}	P _{YMI} P _{M1X}	P _{YXI} + P _{YMI} P _{M1X}
低(-1SD)	-0.106*	0.127*	-0.074*	-0.041*	-0.115*
高(+1SD)	-0.274**	0.312**	-0.202**	-0.184**	-0.386**
差异	-0.168*	0.185	-0.128*	-0.143*	-0.271*

注:*, **, *** 分别表示为 p < 0.05, 0.01, 0.001; 括号中为 Cronbach's α 系数

资料来源:本文整理

(2) 辱虐管理对员工工作投入的线性影响检验。

1) 主效应与中介效应检验。根据 Baron 和 Kenny(1986)^[55] 所述方法验证辱虐管理对员工工作投入的线性关系假设,结果如表 6 所示。由表 6 中的模型 5 可知,辱虐管理与员工威胁性评估正相关显著($\beta = 0.246, p < 0.01$),假设 H_{2b}得到支持。由模型 2 可知,辱虐管理与员工工作投入负相关显著($\beta = -0.173, p < 0.05$),当将威胁性评估放入模型后,模型 3 显示,威胁性评估与工作投入负相关显著($\beta = -0.314, p < 0.01$),假设 H_{3b}得到支持,而此时辱虐管理与工作投入的相关性不再显著($\beta = -0.136, n. s.$),表明威胁性评估完全中介了辱虐管理与员工工作投入间负相关关系,假设 H_{4b}得到支持。

表 6 辱虐管理与工作投入线性关系及不确定性容忍的调节作用

变量	工作投入			威胁性评估		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	0.112	0.108	0.109	-0.089	-0.090	-0.088
年龄	-0.042	-0.039	-0.038	0.019	0.021	0.019
教育程度	0.033	0.030	0.032	-0.067	-0.071	-0.069
工作年限	0.077	0.075	0.079	0.042	0.040	0.039
辱虐管理		-0.173 *	-0.136		0.246 **	0.243 **
威胁性评估			-0.314 **			
不确定性容忍度(UT)						-0.203 **
辱虐管理 × UT						-0.176 **
F	1.449	3.298	4.101	4.438	7.141	5.929
R ²	0.013	0.035	0.058	0.040	0.074	0.082
ΔR ²		0.125 ***	0.072 ***		0.069 ***	0.036 ***

注：*，**，*** 分别表示为 $p < 0.05, 0.01, 0.001$ ；括号中为 Cronbach's α 系数

资料来源：本文整理

2) 调节效应检验。由表 6 中的模型 6 可知,不确定性容忍度与员工威胁性评估显著负相关($\beta = -0.203, p < 0.01$),辱虐管理与不确定性容忍度的交互项与员工威胁性评估相关性显著($\beta = -0.176, p < 0.01$),表明不确定性容忍度调节了辱虐管理与员工威胁性评估的正相关关系,假设 H_{6b} 得到验证。此调节效应如图 4 所示,相较于高不确定性容忍度的员工,辱虐管理对低不确定性容忍度员工威胁性评估的激发作用更强。

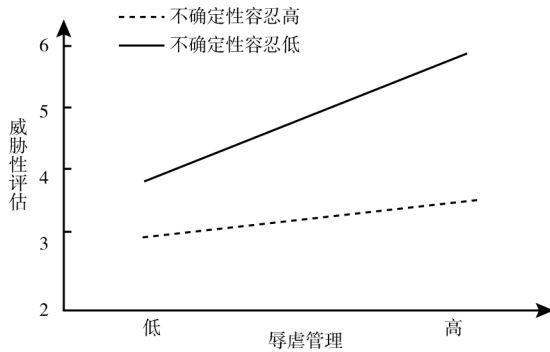


图 4 不确定性容忍对辱虐管理与威胁性评估的调节作用

资料来源：本文绘制

3) 被调节的中介效应检验。同样采取 Bootstrap 方法,在不确定性容忍度均值的基础上加/减一个标准差 ($\pm 1SD$) 形成高/低值,随机重复抽样 5000 次,检验威胁性评估中介效应差异值的显著性,结果如表 7 所示,辱虐管理对员工威胁性评估的影响,在不确定性容忍度高时显著($\beta = 0.108, p < 0.05$),在不确定性容忍度低时显著性更强($\beta = 0.213, p < 0.01$),且两影响系数间差异显著($\Delta\beta = -0.105, p < 0.05$),因此,不确定性容忍度能够弱化辱虐管理对员工威胁性评估的影响,因此假设 H_{6b} 进一步得到支持。同时,由表 7 可知,辱虐管理通过威胁性评估对工作投入的影响,在不确定性容忍度高时显著($\beta = -0.039, p < 0.05$),在不确定性容忍度低时显著性更强($\beta = -0.167, p < 0.01$),且两影响系数间的差异显著($\Delta\beta = 0.128, p < 0.05$),因此,不确定性容忍度调节了威胁性评估在辱虐管理与员工工作投入间中介作用,假设 H_{7b} 得到验证。

表 7 威胁性评估在不确定性容忍不同水平下的中介效应

不确定性容忍度	辱虐管理(X)→威胁性评估(M2)→工作投入(Y)				
	阶段		效应		
	第一阶段	第二阶段	直接效应	间接效应	总效应
	P_{M2X}	P_{YM2}	P_{YX}	$P_{YM2}P_{M2X}$	$P_{YX} + P_{YM2}P_{M2X}$
低(-1SD)	0.213 **	-0.302 **	-0.226 **	-0.167 **	-0.393 **
高(+1SD)	0.108 *	-0.125	-0.106 *	-0.039 *	-0.145 *
差异	-0.105 *	0.177 *	0.124 *	0.128 *	0.248 *

注:*, **, *** 分别表示为 $p < 0.05, 0.01, 0.001$; 括号中为 Cronbach's α 系数

资料来源:本文整理

五、结论与讨论

疫情防控“常态化”使原本经济下行压力进一步放大,企业面临的生存与发展考验更加严峻。动态复杂与不确定的内外部环境更可能滋生领导的辱虐行为与员工的消极情绪。有效探明“消极”特质的辱虐管理如何影响员工工作投入具有重要的理论价值与现实的指导意义。

1. 研究结论

本文基于认知评估理论与资源保存理论,探讨了“消极”特质的辱虐管理对员工工作投入这一“积极”状态变量的影响作用及边界条件,得出如下结论:(1)辱虐管理对员工工作投入产生倒U型的影响效应;辱虐管理对员工挑战性评估具有倒U型的影响作用,对威胁性评估具有正向线性影响作用。(2)挑战性评估部分中介辱虐管理与员工工作投入的倒U型关系;威胁性评估完全中介辱虐管理与员工工作投入的负相关关系。(3)不确定性容忍度正向调节辱虐管理与员工工作投入间倒U型影响效应,正向调节辱虐管理对员工挑战性评估的倒U型影响,并进一步调节挑战性评估在辱虐管理与员工工作投入间的中介作用。即不确定性容忍度高时,“适度”的辱虐管理对员工工作投入具有更强的促进作用,对员工挑战性评估具有更强的激发作用,此时挑战性评估的中介效应更加显著;不确定性容忍度负向调节辱虐管理与威胁性评估的正相关关系,并进一步调节威胁性评估在辱虐管理与员工工作投入间的中介作用。即不确定性容忍度低时,辱虐管理对员工威胁性评估的激发作用更强,同时威胁性评估的中介效应更加显著。

2. 理论贡献

(1)回应了学者对复杂管理变量间曲线关系研究的呼唤(Zhang 和 Liu, 2018^[19]; Oh 和 Farh, 2017^[56]),根据 Tepper(2007)^[13]对辱虐管理的定义与阐释,本文将辱虐管理界定为一种“压力源”进行探讨,并首次探明了辱虐管理对员工工作投入具有倒U型的影响作用。辱虐管理水平过度或不足皆不利于激发个体积极投入工作,保持“适度”的辱虐管理水平比较有利于促进员工工作投入。该结论弥补了现有研究单方面探讨辱虐管理通过负向抑制员工工作投入进而降低其积极行为与绩效的不足,加深了对辱虐管理产生积极作用效应的理论认知。

(2)员工挑战性评估部分中介辱虐管理与员工工作投入间倒U型关系,威胁性评估完全中介二者间负相关关系。辱虐管理通过对员工挑战性评估的倒U型影响进而作用于工作投入,即相较于过低或过高的辱虐管理,“适度”辱虐管理的挑战性压力能够激发员工的挑战性评估,进而影响其工作投入。“适度”辱虐管理的阻碍性压力通过诱发个体的威胁性评估,进而抑制其工作投入。该结论表明,员工的挑战性评估与威胁性评估能够有效揭示辱虐管理差异化影响员工工作投入的作用机理,丰富了辱虐管理作用机制的研究,拓展了认知评估理论的适用范围。

(3)不确定性容忍度调节辱虐管理对员工工作投入的影响,并进一步调节挑战性评估与威胁

性评估在二者关系间的中介作用。相较于低不确定性容忍度的个体,“适度”的辱虐管理对高不确定性容忍度员工的挑战性评估与工作投入的激发作用更强,即辱虐管理对员工挑战性评估与工作投入产生倒U型的影响作用更加显著;相较于高不确定性容忍度的个体,“适度”的辱虐管理对低不确定性容忍度员工威胁性评估的诱发作用更强,对其工作投入的抑制效应更显著。该结论为更准确理解辱虐管理对员工工作投入的影响效应及差异化作用机制廓清了边界,同时亦拓展了不确定性容忍度发挥边界效力的适用范围。

3. 实践意义

(1) 本文基于 Tepper(2007)^[13]的定义将辱虐管理界定为一种“压力源”进行研究,结果表明辱虐管理对员工工作投入具有倒U型的影响作用,即辱虐管理对员工工作投入产生“伤之刃”消极效用的同时,亦会起到“利之刃”的积极作用,对员工工作投入存在“双刃剑”效应。因此,要用辩证思维与发展的眼光正确看待动态复杂与不确定环境中普遍存在的辱虐管理行为,有效平衡好辱虐管理的利弊,采取适当措施尽量将辱虐管理控制在合理水平,谨慎把握辱虐管理的“度”,以便降低辱虐管理“伤之刃”的不利影响,减少其对员工工作投入的抑制;同时利用好辱虐管理“利之刃”的积极作用,充分发挥其对员工工作投入的促进效应。

(2) 挑战性评估与威胁性评估能够有效揭示辱虐管理影响员工工作投入的差异化作用机理,既辱虐管理的挑战性压力通过对员工挑战性评估的倒U型激发作用,进而对工作投入产生倒U型的影响效应;其阻碍性压力通过诱发员工威胁性评估对工作投入产生负向影响作用。该结论为领导者的管理实践提供了一条有益的反思视角:面对大多数组织中员工工作投入不尽如人意的现状,管理者需要意识到本身在管理实践中的辱虐行为可能是抑制或激发员工挑战性评估与威胁性评估的原因之一。因此,组织应该塑造积极上进的文化氛围并为员工提供有利于发展进步的工作反馈,并同时加强对个体的认知转换与情绪管理方面的培训,帮助个体面对辱虐管理时能够更好地调整适应,不断引导员工挑战性评估的生成,促进其投入工作;降低对员工威胁性评估的唤起,避免抑制其工作投入。

(3) 不确定性容忍度是辱虐管理激发员工不同的认知评估与影响员工工作投入的重要边界。即不确定容忍度越高的个体,“适度”的辱虐管理对其挑战性评估的激发作用更显著,进而对其工作投入产生更强的促进作用;不确定性容忍度越低的个体,“适度”的辱虐管理对其威胁性评估的诱发作用更显著,进而对其工作投入产生更强的抑制作用。因此,组织应考虑不同特质的员工对辱虐管理行为表现出的敏感程度差异,有针对性地对不同个体进行差异化管理。同时在人员选拔与调配中评估个体的不确定性容忍度水平,对于高不确定性容忍度的员工,应给予适当的辱虐管理压力并委以挑战性的工作任务,以便促进其工作投入,充分发挥个体创造潜能;对于低不确定性容忍度的个体,应尽量降低辱虐管理并对其委以常规化的工作任务,以避免抑制员工的工作投入水平。

4. 局限与展望

本研究亦存在一定的局限性:(1)虽然分两时点进行数据收集能够在一定程度上降低测量误差,但仍属截面数据。由于工作投入是个体的认知-情感状态,采取更加接近员工真实状态的日记观察与周记调研等方法,将会有效提高研究结论的效度。(2)工作投入的三个维度活力、专注与奉献分别表现了个体的体能、认知与情感,本文仅从整体上研究了辱虐管理对工作投入的影响,未来可精细化探讨辱虐管理对各维度的影响效力。(3)模型仅限于个体层面,并未纳入团队与组织层的变量进行考量,未来可选取组织安全氛围、团队互助行为等进行跨层探讨。

参考文献

[1] 北森人才. 2018—2019 中国企业敬业度报告[Z/OL]. 2019, <https://www.beisen.com/report/568.html>.

- [2] Schaufeli, W. B., and A. B. Bakker. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 28, (2): 91 – 95.
- [3] Malinowska, D., and A. Tokarz. The Moderating Role of Self Determination Theory's General Causality Orientations in the Relationship between the Job Resources and Work Engagement of Outsourcing Sector Employees [J]. *Personality and Individual Differences*, 2020, 153, (1): 109 – 128.
- [4] Meijerink, J., A. Bos-Nehles, and J. De Leede. How Employees' Pro-Activity Translates High-Commitment Hrm Systems into Work Engagement: The Mediating Role of Job Crafting [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2018, (6): 1 – 26.
- [5] Monje Amor, A., J. P. Abeal Vázquez, and J. A. Fafiña. Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring the Mediating Role of Structural Empowerment [J]. *European Management Journal*, 2020, 38, (1): 169 – 178.
- [6] 杨柳. 悖论型领导对员工工作投入的影响: 有调节的中介模型 [J]. *上海: 心理科学*, 2019, (3): 646 – 652.
- [7] 毛晋平, 倪鑫庭, 钟妮, 宋灿. 差序式领导风格与中学教师工作投入的关系: 心理资本的中介作用 [J]. *长沙: 中国临床心理学杂志*, 2019, (3): 604 – 608.
- [8] Carlson, D., M. Ferguson, E. Hunter, and D. Whitten. Abusive Supervision and Work-Family Conflict: The Path through Emotional Labor and Burnout [J]. *Leadership Quarterly*, 2012, 23, (5): 849 – 859.
- [9] 王海珍. 传统观念弱化了辱虐管理的消极影响吗? ——传统性的两阶段调节效应研究 [J]. *北京: 经济管理*, 2020, (2): 127 – 143.
- [10] 许勤, 席猛, 赵曙明. 基于工作投入与核心自我评价视角的辱虐管理与员工主动行为研究 [J]. *武汉: 管理学报*, 2015, (3): 347 – 354.
- [11] 杨克俭, 王楨, 闫晓飞, 郎红娟, 罗正学. 辱虐管理对职业成功的影响: 领导 – 成员交换和工作投入的链式中介作用 [J]. *长沙: 中国临床心理学杂志*, 2018, (4): 179 – 183.
- [12] Lyu, Y., H. Zhu, H. J. Zhong, and L. Hu. Abusive Supervision and Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Hostile Attribution Bias and Work Engagement [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2016, 53, (2): 69 – 80.
- [13] Tepper, B. J. Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda [J]. *Journal of Management*, 2007, 33, (3): 261 – 289.
- [14] Lazarus, R. S. From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks [J]. *Annual Review of Psychology*, 1993, 44, (1): 1 – 22.
- [15] Onyemah, V. Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship [J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2008, 28, (3): 299 – 313.
- [16] 王甜, 陈春花, 宋一晓. 挑战性压力源对员工创新行为的“双刃”效应研究 [J]. *天津: 南开管理评论*, 2019, (5): 90 – 100.
- [17] Xu, Q., G. Zhang, and A. Chan. Abusive Supervision and Subordinate Proactive Behavior: Joint Moderating Roles of Organizational Identification and Positive Affectivity [J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, 157, (9): 829 – 843.
- [18] 张光磊, 杨依蓝, 李铭泽, 吴健. 领导愤怒与员工主动性行为——一个非线性关系的检验 [J]. *北京: 经济管理*, 2019, (10): 108 – 122.
- [19] Zhang, J., and J. Liu. Is Abusive Supervision an Absolute Devil? Literature Review and Research Agenda [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2018, 35, (3): 719 – 744.
- [20] 朱金强, 李海. 辱虐管理对建言影响的曲线效应: 价值观和性别的调节作用 [J]. *上海: 心理科学*, 2018, (4): 942 – 948.
- [21] Lee, S., S. Yun, and A. Srivastava. Evidence for a Curvilinear Relationship between Abusive Supervision and Creativity in South Korea [J]. *Leadership Quarterly*, 2013, 24, (5): 724 – 731.
- [22] 詹小慧, 杨东涛, 栾贞增, 安彦蓉. 主动性人格对员工创造力的影响——自我学习和工作投入的中介作用 [J]. *成都: 软科学*, 2018, (4): 82 – 85.
- [23] Lazarus, R. S., and S. Folkmann. *Stress, Appraisal and Coping* [M]. London: Springer Publishing Company, 1984.
- [24] Lazarus, R. S. Progress on a Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion [J]. *American Psychologist*, 1991, 46, (8): 819 – 834.
- [25] 刘淑桢, 叶龙, 郭名. 工作不安全感如何成为创新行为的助推力——基于压力认知评价理论的研究 [J]. *北京: 经济管理*, 2019, (11): 126 – 140.
- [26] 徐珺, 尚玉钊, 赵新宇. 高校科研团队领导语言框架与成员创新行为研究 [J]. *北京: 科研管理*, 2019, (8): 263 – 272.
- [27] Hillen, M. A., C. M. Gutheil, T. D. Strout, E. M. A. Smets, and P. K. J. Han. Tolerance of Uncertainty: Conceptual Analysis, Integrative Model, and Implications for Healthcare [J]. *Social Science & Medicine*, 2017, 180, (6): 62 – 75.
- [28] Vives, M. L., and O. Feldmanhall. Tolerance to Ambiguous Uncertainty Predicts Prosocial Behavior [J]. *Nature Communications*, 2018, 9, (1): 21 – 56.

- [29] Garrison, Y. , K. H. Lee, and S. Ali. Career Identity and Life Satisfaction: The Mediating Role of Tolerance for Uncertainty and Positive/Negative Affect[J]. *Journal of Career Development*, 2017, 44, (6) :201 – 217.
- [30] 秦远建, 汪文祥. 不确定性容忍度、决策逻辑与突破式创新关系研究[J]. 武汉: 科技进步与对策, 2020, (2) :1 – 9.
- [31] Dubbelt, L. , E. Demerouti, and S. Rispens. The Value of Job Crafting for Work Engagement, Task Performance, and Career Satisfaction: Longitudinal and Quasi-Experimental Evidence[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2019, 28, (3) : 300 – 314.
- [32] Qin, X. , M. Huang, R. E. Johnson, Q. Hu, and D. Ju. The Short-Lived Benefits of Abusive Supervisory Behavior for Actors: An Investigation of Recovery and Work Engagement[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61, (5) :1951 – 1975.
- [33] Dai, Y. D. , W. L. Zhuang, and T. C. Huan. Engage or Quit? The Moderating Role of Abusive Supervision between Resilience, Intention to Leave and Work Engagement[J]. *Tourism Management*, 2019, 70, (2) :69 – 77.
- [34] Tepper, B. J. Consequences of Abusive Supervision[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43, (2) :178 – 190.
- [35] Tepper, B. J. , L. Simon, and H. M. Park. Abusive Supervision[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017, (4) :123 – 152.
- [36] Mackey, J. D. , R. E. Frieder, J. R. Brees, and M. J. Martinko. Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review[J]. *Journal of Management*, 2017, 43, (6) :1940 – 1965.
- [37] 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[J]. 北京: 心理学报, 2018, (4) :436 – 449.
- [38] Baer, M. , and G. R. Oldham. The Curvilinear Relation between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, (4) :963 – 970.
- [39] Vonrosenberg, J. Cognitive Appraisal and Stress Performance: The Threat/Challenge Matrix and Its Implications on Performance [J]. *Air Medical Journal*, 2019, 38, (5) :331 – 333.
- [40] 许勤, 席猛, 赵曙明. 辱虐管理与员工反生产行为的曲线关系研究[J]. 北京: 经济管理, 2015, (6) :154 – 164.
- [41] 周星, 程坦. 领导容错行为能否提高员工的积极性? ——一项跨层次研究[J]. 北京: 经济管理, 2020, (1) :109 – 124.
- [42] 吉云, 白延虎. 创新能力、不确定性容忍度与创业倾向[J]. 北京: 科研管理, 2018, (1) :232 – 241.
- [43] Zlomke, K. R. , and K. M. Jeter. Stress and Worry: Examining Intolerance of Uncertainty's Moderating Effect[J]. *Anxiety Stress & Coping*, 2014, 27, (2) :202 – 215.
- [44] Hobfoll, S. E. Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress[J]. *Am Psychol*, 1989, 44, (3) :513 – 524.
- [45] Pierce, J. R. , and H. Aguinis. The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management[J]. *Journal of Management*, 2013, 39, (2) : 313 – 338.
- [46] 申传刚, 杨璟. 上司辱虐管理与员工反馈规避行为: 有中介的调节模型[J]. 北京: 管理评论, 2020, (2) :244 – 253.
- [47] Felsman, P. , S. Gunawardena, and C. M. Seifert. Improv Experience Promotes Divergent Thinking, Uncertainty Tolerance, and Affective Well-Being[J]. *Thinking Skills and Creativity*, 2020, 35, (3) :106 – 122.
- [48] Schaufeli, W. B. , A. B. Bakker, M. Salanova. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study[J]. *Educational and Psychological Measurement*, 2006, 66, (4) :701 – 716.
- [49] Harris, K. , P. Harvey, and K. Kacmar. Abusive Supervisory Reactions to Coworker Relationship Conflict[J]. *Leadership Quarterly*, 2011, 22, (5) :1010 – 1023.
- [50] Drach-Zahavy, A. , and M. Erez. Challenge Versus Threat Effects on the Goal-Performance Relationship [J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2002, 88, (2) :667 – 682.
- [51] 黄仁辉, 曾晓青, 李文虎. 不确定性容忍度对模糊决策中决策偏好的影响及其情景依赖性[J]. 天津: 心理与行为研究, 2014, (3) :377 – 383.
- [52] Carleton, R. N. , P. Norton, and G. Asmundson. Fearing the Unknown: A Short Version of the Intolerance of Uncertainty Scale[J]. *Journal of Anxiety Disorders*, 2007, 21, (1) :105 – 117.
- [53] Edwards, J. R. , and L. S. Lambert. Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis[J]. *Psychological Methods*, 2007, 12, (1) :1 – 22.
- [54] Aiken, L. S. , and S. G. West. Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions[M]. Newbury Park : CA: Sage, 1991.
- [55] Baron, R. M. , and D. A. Kenny. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51, (6) :1173 – 1182.
- [56] Oh, J. K. , and C. I. C. Farh. An Emotional Process Theory of How Subordinates Appraise, Experience, and Respond to Abusive Supervision over Time[J]. *Academy of Management Review*, 2017, 42, (2) :207 – 232.

The Double-Edged Effect of Abusive Supervision on Work Engagement: The Role of Uncertainty Tolerance and Cognitive Appraisal

HOU Zhao-hua, SONG He-yi

(School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an, Shaanxi, 710049, China)

Abstract: Under the situation of economic downward pressure and “normalization” of epidemic prevention and control, enterprises are faced with more severe survival and development challenges. Employees’ work engagement is a perfect combination of volume extreme emotion and high-strength motivation in work, which can effectively improve individual job satisfaction, creativity and innovation performance, and is an important factor for organizations to alleviate survival pressure and obtain sustainable competitive advantage. However, according to the 2018 – 2019 China enterprise engagement report, the level of post-90s employees’ work engagement in China is only 53.36%, and the employees’ actual work engagement is not optimistic. At present, the reasons for the unsatisfactory level of employees’ work engagement and the underlying mechanism are not clear. In the organizational context, leadership is the key factor to affect employees’ work engagement. However, most of the existing researches focus on the impact of positive leadership style on work engagement, while how the abusive supervision that with “negative” characteristics affects employees’ work engagement has not been explored. The dynamic complex and uncertain internal and external environment of the organization leads to more frequent abusive supervision. The abusive supervision is only a negative inhibition of employees’ work engagement? Or can it play a positive role under specific boundary conditions? And what is the internal mechanism of the abusive supervision on employees’ work engagement? However, these issues have not received enough attention.

Based on the cognitive appraisal theory of stress situation and conservation of resources theory, this paper takes the uncertainty tolerance as a moderating variable to explore the influence effect and internal mechanism of abusive supervision on employees’ work engagement. Using the method of hierarchical regression and bootstrap, 236 valid samples collected in two periods were analyzed by regression analysis and hypothesis verification. The results show that: abusive supervision has inverted U-shaped influence on employee’s work engagement; Cognitive appraisal plays a mediating role in the relationship between abusive supervision and employee’s work engagement, that is, abusive supervision affects employee’s work engagement through inverted U-shaped influence on employee’s challenge appraisal, and then restrains employee’s work engagement through positive induction on employee’s threat appraisal; Uncertainty tolerance moderates the inverted U-shaped influence of abusive supervision on employee’s work engagement, and moderates the inverted U-shaped influence of abusive supervision on employee’s challenge appraisal, also moderates the positive influence of abusive supervision on employee’s threat appraisal; Furthermore, uncertainty tolerance will moderates the differentiated mediating mechanism of cognitive appraisal, more concretely, uncertainty tolerance moderates the mediating role of challenge appraisal in the inverted U-shaped between abusive supervision and employee’s work engagement, and meanwhile moderates the linear mediating role of threat appraisal between them.

This study confirms that there is an inverted U-shaped relationship between the abusive supervision and the employee’s work engagement, and also verifies the “double-edged sword” effect of the abusive supervision on the employee’s work engagement and the mechanism of differentiation from the perspective of cognitive appraisal. This conclusion effectively responds to the call of scholars to strengthen the research on the curvilinear relationship between complex management variables over the years, expanded and developed the theoretical research on abusive supervision and employee’s work engagement, and meanwhile provides a new reference perspective for management practice.

Key Words: abusive supervision; uncertainty tolerance; cognitive appraisal; work engagement; double-edged sword effect

JEL Classification: M12, M54, D23, O15

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2020.09.004

(责任编辑:舟 山)