

# 领导愤怒与员工主动性行为\*

## ——一个非线性关系的检验

张光磊 杨依蓝 李铭泽 吴健

(武汉理工大学管理学院,湖北 武汉 430000)



**内容提要:**愤怒作为工作情境中最易被感知以及少数可以使员工做出回应的一种消极情绪,对于塑造员工认知、情感状态和行为具有重要影响。现有研究多基于情绪即社会信息理论,从情绪发出者本身探索领导愤怒对员工行为的影响,而忽视了情绪感知者本身的情绪变化。本研究基于情绪评价理论,通过情境实验(研究1)和体验抽样研究(ESM,研究2),发现领导愤怒感知对员工主动性行为存在倒U型影响,即随着领导愤怒感知程度的增加,员工主动性行为呈现先上升后下降的变化;员工恐惧情绪在领导愤怒感知与主动性行为的关系中起中介作用;下属依赖正向调节恐惧情绪在感知领导愤怒与主动性行为之间的中介作用,即感知领导愤怒通过下属依赖影响主动性行为的间接效应在下属依赖水平高的条件下会更强。本研究丰富了领导愤怒情绪研究的学术文献,也为完善组织中管理者的情绪表达策略提供了新的启示。

**关键词:**领导愤怒感知 恐惧 主动性行为 下属依赖

**中图分类号:**F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2019)10—0108—15

### 一、引言

情绪在组织生活中无处不在,而领导作为员工资源的掌控者,在管理过程中表现出来的情绪尤其受到关注。领导通过面部表情、语气语调等非言语行为表现自己的情绪并为员工所感知(Humphrey,2002<sup>[1]</sup>;Van,2014<sup>[2]</sup>)。其中愤怒作为工作情境中最易被感知以及少数可以使员工做出回应的一种消极情绪(Fischer和Roseman,2007<sup>[3]</sup>;Marsh等,2005<sup>[4]</sup>),对于塑造员工认知、情感状态和行为具有重要影响(Maitlis和Ozcelik,2004)<sup>[5]</sup>。人们普遍认为领导愤怒对组织内员工具有破坏性影响,然而愤怒也可以通过发出改变现状的信号来对员工发挥积极作用(George,2011)<sup>[6]</sup>,因此探索“领导愤怒与下属行为间的关系”“感知领导愤怒是否对员工行为产生积极效应”成为了研究者和管理者一直致力于研究的热点问题。

从已有研究来看,有关领导愤怒的研究大多基于情绪传染理论和情绪即社会信息加工理论,然

收稿日期:2019-04-24

\* 基金项目:教育部人文社会科学基金项目“非工作时间电子沟通对员工偏差行为的影响研究:基于道德许可理论的视角”(19YJA630108);中央高校基本科研业务费专项资金项目“绿色人力资源管理实践对工作场所绿色行为”(2018VI073);国家自然科学基金面上项目“遵从规范还是真情流露?组织情境下领导情绪表达策略研究”(71772073)。

作者简介:张光磊,男,副教授,管理学博士,研究领域为组织行为与人力资源管理,电子邮箱:zhangguanglei@whut.edu.cn;杨依蓝,女,博士研究生,研究领域为组织行为与人力资源管理,电子邮箱:yil18694078796@163.com;李铭泽,男,讲师,管理学博士,研究领域为领导力、组织伦理、团队创新,电子邮箱:mingze@whut.edu.cn;吴健,女,助理工程师,研究领域为管理工程,电子邮箱:2224120052@qq.com。通讯作者:李铭泽。

而其影响效果却存在不一致的假说。一方面, Milliken 等(2003)<sup>[7]</sup>认为感知到的领导愤怒可能会引发员工内部的不安全感,从而抑制员工主动建言行为。愤怒也可能导致员工对领导者粗暴和攻击性的感知,导致其心理压力加剧,不满情绪增加,甚至从事反生产性工作行为(Van 和 Van, 2016)<sup>[8]</sup>。另一方面, Lindebaum 和 Geddes(2016)<sup>[9]</sup>指出个体愤怒情绪可能激发积极改变并有效处理实际问题,这与常见的侵略、敌意等情绪存在明显差异。例如,领导愤怒向员工传递了领导者不满、需要改变现状的信号(Fischer 和 Roseman, 2007)<sup>[3]</sup>,激发员工的主动性行为,以实现领导者期望的目标和消除负面影响(Cardon, 2008)<sup>[10]</sup>。此外,双重阈值模型(Geddes 和 Callister, 2007)<sup>[11]</sup>则表明,当愤怒表达处于恰当区间时,其积极效果较为凸显;而当愤怒表达超出恰当区间时,其消极效果较为凸显。但既有研究尚未对结果的不一致性做出有效解释。另外,这种不一致表明,领导愤怒感知与主动性行为相关的结果之间的线性关系可能不能完整地描述领导愤怒感知潜在的个人后果。尽管 Geddes 和 Callister(2007)<sup>[11]</sup>提出了双重阈值模型的概念,认为愤怒表达的程度可能是影响结果差异的原因,但并未进行实证检验。基于此,本研究期望进一步探索领导愤怒感知与下属行为之间的关系。

根据情绪评价理论,当感知到领导愤怒后,个体将首先进行初级评价,即评估事件相关性及其目标有利性(Moors, 2013)<sup>[12]</sup>。而由于领导者掌握着大量资源与权力(Marsh 等, 2005)<sup>[4]</sup>,其情绪、行为等与员工福祉密切相关,且消极情绪的破坏性特征,使得感知到领导愤怒的员工可能会由于心理不安全感和威胁而产生恐惧,即一种不愉快、高度活跃的消极情绪,并以此指导次级评价及后续行为。适度的恐惧情绪以增加注意力资源和动机的形式提升个体应对潜力和积极未来期望(Frijda, 1986)<sup>[13]</sup>,促进主动性行为实施;而过度的恐惧往往伴随着消极预期和“逃避”动机,从而抑制个体主动性行为实施。此外,工作场所中领导与员工互动的结果可能因员工下属依赖程度的不同而产生差异。具体而言,下属依赖度高的员工更倾向于依赖领导获得有价值的资源,并在认知上无条件地忠诚和信任领导(古银华等, 2016)<sup>[14]</sup>。下属依赖程度越高,个体越倾向于将恐惧情绪归咎于自我,越可能为了努力寻求领导认同和指导而实施主动性行为。基于此,本文引入中介变量员工的恐惧情绪和调节变量员工依赖,探索领导愤怒感知对员工主动性行为影响的非线性关系及内在机制与边界条件。

总体而言,本研究将从如下四个方面对现有文献进行补充:首先,目前关于探讨领导愤怒与员工主动性行为的关系多基于情绪发出者视角。本研究基于情绪评价理论,从情绪感知者视角出发,厘清领导愤怒感知与员工主动性行为的关系,深入推进感知领导愤怒的作用价值研究。其次,本研究提出领导愤怒感知与下属行为之间存在倒U型关系,即适度的领导愤怒感知能够增加员工主动性行为,反之,过度的领导愤怒感知则会降低员工主动性行为。因此,本研究将有助于解释领导愤怒情绪的结果尚存在不一致的看法的原因,完善与补充愤怒情绪相关研究。第三,现有研究主要聚集于对主动性行为静态视角的研究,相对忽视了主动性行为在个体内的变化。本研究将采用体验取样法对每日的主动性行为进行考察,有助于丰富主动性行为领域的研究方式。最后,基于情绪评价理论,说明理解领导愤怒感知与员工主动性行为之间的关系,需要考虑员工的心理状态,将有助于深化对影响二者之间关系权变因素的理解。

## 二、理论与假设

### 1. 理论基础

情绪事件将触发情绪评价过程(Weiss 和 Cropanzano, 1996)<sup>[15]</sup>,从而影响个体认知与行为(Lazarus, 1991)<sup>[16]</sup>。情绪评价理论认为,个体对相关事件的评价过程可分为初级评价与次级评价两个阶段。初级评价主要是判断事件与自身及目标的相关性,即是否与自身动机、需求和关注点相

关(Moors,2013)<sup>[12]</sup>,如果相关,情绪就会产生。一般来说,促使个体接近目标的经历引发积极情绪,而威胁个体远离目标的经历引发消极情绪。情绪往往影响个体认知,从而指导个体行为(Lazarus,1991)<sup>[16]</sup>,次级评价过程在其中起到关键作用,即个体对于所经历情绪的综合评价。初级评价过程至关重要,因为它评价事件相关性以及是否需要回应,往往是直接和自动的,主要指向情感的效价和强度。因此,个体对初级评价的反应往往涉及积极或消极情绪,但当其试图解释和回应激发情绪的事件时,情绪体验迅速引起次级评价。次级评价通过三个因素来确定离散情绪和应对情绪的恰当形式:责备或赞扬——多大程度上归咎于(消极情绪)或归功于(积极情绪)自我或他人,应对潜力——改变环境的能力和信念,未来期望——事物发展方向(利或弊)。

## 2. 领导愤怒感知与员工主动性行为

领导天然具有管理和奖惩下属的权力,通常在组织中拥有绝大多数社会和发展资源,领导情绪也因此更加受到下属关注,成为影响员工态度及行为的重要方面(Connelly和Ruark,2010)<sup>[17]</sup>,其中消极情绪由于能够更快速并自动刺激观察者,往往优先获得心理加工(于晓彤等,2019)<sup>[18]</sup>。当面对领导消极情绪时,如悲伤、恐惧等,员工通常会产生回避动机,而愤怒则是少数能够激发趋近回应模式的负向效价情绪之一(Marsh等,2005)<sup>[4]</sup>。员工对愤怒的情感反应(如情绪感染、减少喜爱或相互愤怒)和对个体情绪的推断(基于情境的认知评估)都驱动着个体的最终行为(Van,2009)<sup>[19]</sup>,如建言行为和组织公民行为等主动性行为的变化(Milliken等,2003<sup>[7]</sup>;Koning和Van,2015<sup>[20]</sup>)。值得注意的是,领导愤怒并不总是引发不利后果,其本质上不存在严格的“好”“坏”之分,所处具体情境和背景是需要纳入考虑的重要因素(Lindebaum和Geddes,2016)<sup>[9]</sup>。

当感知到适当的领导愤怒时,下属可能产生自我表现不佳的推断,并激发了解领导期望与组织规范的需求,促使下属主动增加对工作的投入度和努力(Sy等,2005)<sup>[21]</sup>,以改善自我表现并实现领导预期(Cardon,2008)<sup>[10]</sup>。研究表明,在工作中察觉领导愤怒的个体,其认真程度和工作表现均显著提高(Sideridis,2014)<sup>[22]</sup>。领导愤怒的感知帮助下属理解事件,洞察领导和组织的优先事项(Ashforth和Humphrey,1995)<sup>[23]</sup>,从而触发员工的主动性行为以适应领导和组织需求(Wang和Seibert,2015)<sup>[24]</sup>。如有研究发现,领导愤怒感知促使员工突破自身不安全感而积极建言(Van,2009)<sup>[19]</sup>。此外,领导抑制愤怒可能导致下属无法意识到问题的严重性而降低工作努力(Wang等,2018)<sup>[25]</sup>,相反,适当的领导愤怒感知则会增加下属警惕性,思考如何做出建设性回应,以有效地面对和解决问题,同时提高下属对其地位和能力的评价与认可,从而促使其更主动、更投入地工作(Tiedens,2001)<sup>[26]</sup>。

然而,领导愤怒感知并不一定总会带来积极效果。适当的领导愤怒为下属所接受,且能够促进组织成员间信息交流与问题解决(Geddes和Callister,2007)<sup>[11]</sup>,使员工更关注未来的机会而非当前领导消极情绪的威胁(Lebel,2017)<sup>[27]</sup>;而过度的领导愤怒情绪往往被下属认为是不合理的,即其行为方式超出下属预期可接受的范围(Koning和Van,2015)<sup>[20]</sup>,不合理和不恰当的愤怒情绪表达更有可能引起下属的负面情感反应(Wang等,2018)<sup>[25]</sup>。当领导愤怒感知过高时,员工往往产生消极情绪,一方面担心自身能力与资源不足以应对当前问题,实施主动性行为不一定能够帮助其实现相关目标和价值,同时消极的情感状态也无法为个体提供行为所需的能量,进而无法激发主动性;另一方面可能引起个体内心的不公平感知,导致不愿实施主动性行为,因为该行为通常需要消耗过多的资源和精力。因此,本文认为,过高或过低的领导愤怒感知均会降低其积极影响,因此,本文提出如下假设:

H<sub>1</sub>:领导愤怒感知与主动性行为是非线性相关,随着领导愤怒感知程度的增加,员工主动性行为呈现先上升后下降的变化。

### 3. 员工恐惧的中介作用

恐惧作为一种高度活跃的消极情绪,是个体在面临环境威胁时的适应性反应(杨高升等,2018)<sup>[28]</sup>。恐惧来自于对负面事件原因的评估,包括不确定性和缺乏有效性。根据情绪评价理论,个体对相关事件的评价过程将经历初级评价与次级评价两个阶段(Lazarus,1991)<sup>[16]</sup>。当下属感知到领导愤怒时,将直接及自动地对其进行初级评价,即与自身紧密相关且不利于接近目标,因为领导愤怒通常伴随着消极态度和行为,这会阻碍下属目标实现(Eberly和Fong,2013)<sup>[29]</sup>,并使其存在潜在威胁和伤害的感觉,由此产生恐惧情绪。研究也表明,当上级在工作中展现出不良情绪时,下属也可能由于情绪传染而经历诸如恐惧等不良情绪的体验(Bono和Ilies,2006)<sup>[30]</sup>。

当恐惧情绪产生后,次级评价将首先引导下属进行责备归因。个体对不同情绪有着不同的归因导向(丁如一等,2014)<sup>[31]</sup>,如将愤怒归咎于他人,因为愤怒的起因涉及他人对自身目标的故意阻碍(Frijda,1986)<sup>[13]</sup>;而将内疚归咎于自我,因为内疚是由于个体意识到自身缺点或错误行为而产生的自我意识情绪(Tangney,1999)<sup>[32]</sup>。恐惧来源于对可感知威胁或真实威胁的正常反应,往往由外界实体触发,因此恐惧个体倾向于将此情绪归咎于他人而不是自我。基于此,感知到领导愤怒后,个体将产生恐惧情绪,并将此归咎于领导,此后的行为回应也都旨在消除其领导消极情绪,以保护自己免受伤害(Lebel,2017)<sup>[27]</sup>,增加心里安全感。

根据情绪评价理论,在进行责备归因后,次级评价将继续引导下属进行行为回应(Lazarus,1991)<sup>[16]</sup>,并且不同恐惧程度下员工的行为反应存在显著性差异(Kish等,2009)<sup>[33]</sup>。当领导向下属表现出即时和短暂的愤怒情绪时,员工试图通过实施主动性行为,以缓解甚至消除由此引发的上级和工作中的不利影响,而这种行为则归因于员工心理的适度恐惧(Cardon,2008)<sup>[10]</sup>。适当的恐惧情绪往往能够调动个体的生理和心理资源,促使个体采取行动(Tooby和Cosmides,2010)<sup>[34]</sup>。研究表明,当威胁是短暂和可应对时,恐惧的个体拥有更多积极能量和信念,这种能量将促使个体加强对威胁的关注,从而产生更具建设性的行为和努力(Frijda,1986)<sup>[13]</sup>。此外,适度恐惧下的个体有着主动改变环境的意愿(Morrison和Phelps,1999)<sup>[35]</sup>,即积极改进、处理问题并付出额外努力(Fuller等,2015)<sup>[36]</sup>。基于此,本文认为,适度恐惧的个体拥有较高水平的应对潜力,即拥有充足资源以改变现有消极情境,且由于积极信念而产生较高的未来期望,进而采取更多主动性行为以顺应领导需求。

然而,当感知到过高的领导愤怒时,个体将经历高度恐惧情绪,此时个体倾向于采取逃离等措施以避开威胁(Kish等,2009)<sup>[33]</sup>,因为逃避是最简单和安全的问题解决途径。例如,Chiang和Pepper(2006)<sup>[37]</sup>研究发现,员工选择对工作场所中的问题和麻烦持沉默态度的关键因素来源于员工内心的恐惧情绪。具体而言,包括对工作资源丧失、社会资本脱离、组织重视程度降低等情境的恐惧(Detert和Burris,2007)<sup>[38]</sup>。由此,高程度的恐惧往往削弱了个体采取主动行为的动机,同时增加了选择退缩和保持沉默的动机(Lebel,2017)<sup>[27]</sup>。换言之,高恐惧个体在衡量了成本与收益后,其认知规则偏向于沉默。当感知到领导愤怒后,过度的恐惧使得个体认为不可能从领导本身获得支持和认可,会激发个体的“逃避”动机,因为此时个体资源并不足以应对该消极情境,即个体应对潜力不足,同时产生消极的未来期望,倾向于减少其主动性行为。因此,本文提出如下假设:

H<sub>2</sub>:领导愤怒感知正向影响员工恐惧情绪。

H<sub>3</sub>:员工恐惧情绪中介领导愤怒感知与主动性行为之间的关系,其中员工恐惧与主动性行为呈倒U型关系,即随着员工恐惧程度的增加,其主动性行为呈现先上升后下降的变化。

### 4. 下属依赖的调节作用

Lebel(2017)<sup>[27]</sup>指出,工作事件引发的评价过程是由员工提供的心理环境或状态决定的。下属依赖作为下属在认知或动机方面离不开领导的支持、引领和指导的一种心理状态(古银华,

2016)<sup>[14]</sup>,深刻影响着下属行为。已有研究表明,工作场所中领导与员工互动的结果因员工下属依赖程度的不同而产生差异。基于此,本研究进一步探索下属依赖作为权变因素的重要影响。

下属依赖即员工对领导的依赖,通常分为认知和动机两个方面(古银华,2016)<sup>[14]</sup>。组织成员往往存在实现自身晋升与发展的需求,依赖他人能够为此提供实质性支持。此外,对特定对象的依赖性是个体天然特质的表现,而领导作为员工上级,是员工最可能的依附对象(颜静等,2016)<sup>[39]</sup>。下属依赖度高的员工更倾向于依赖领导获得有价值的资源,以保证工作任务的有效开展和目标达成(Solomon,1994)<sup>[40]</sup>,并且在认知上无条件地忠诚和信任领导(古银华,2016)<sup>[14]</sup>,努力寻求领导认同与指导来弥补自身不足。由领导者触发的情绪被下属认为与其自身动机、需求和关注点密切相关(Moors,2013)<sup>[12]</sup>,因为领导者天然享有高权力和高地位,能够决定员工的职业发展和对关键资源的获取能力。因此,一方面,高下属依赖的个体通常对领导存在强烈崇拜和依恋,下属在经历由领导愤怒触发的恐惧情绪时,即在情绪评价的次评阶段中,可能倾向于将恐惧情绪归咎于自我,且由于依赖而产生的生理和心理资源为其提供了足够的应对潜力和积极的目标期望。在该过程中,个体在体验恐惧情绪后更可能将更多的精力和资源投入对工作目标的追求和努力,由此触发其主动性行为的实施(Neale和Griffin,2006)<sup>[41]</sup>。另一方面,由于高下属依赖者尤其看重领导的资源、认同和指导,所以当员工面临领导触发的恐惧情绪的威胁时,他们可能想方设法采取主动性行为以抑制情绪的威胁并重新获得领导的资源和支持(李志成等,2018)<sup>[42]</sup>。相反,当下属依赖水平低时,一方面,员工不太可能极力追求领导的赞赏和认可,并可能将恐惧情绪归因于领导的威胁;另一方面,低下属依赖意味着员工对领导较低水平的崇拜和依恋,不会盲目遵从领导。因此,员工在次级评价后可能降低主动性行为的实施以回应恐惧情绪的威胁。因此,本文提出如下假设:

H<sub>4</sub>:下属依赖将调节恐惧情绪与主动性行为之间的关系。

基于情绪评价理论,感知领导愤怒将引发员工自主地对其进行初级评价,产生潜在威胁和伤害的感觉,由此导致员工的恐惧情绪,进而带来其主动性行为的变化。适当的恐惧激发个体的积极期望,即努力改变现状以满足领导期望和保护自我免受伤害的目标,其可控制性也为个体带来较强的应对潜力感知,从而触发主动性行为;过度的恐惧激发个体的消极期望,其不可控制性往往带来个体“逃避”效应,即无法利用自身资源以应对该消极情境,从而抑制主动性行为。在该过程中,高下属依赖将增强个体对事件相关性的评价,且通过资源增强应对潜力感知,从而增强恐惧的中介作用。因此,上述假设提出一个有调节的中介模型,以增强对领导愤怒感知与员工行为二者间关系机制的理解。在该模型中,领导愤怒感知通过下属恐惧情绪对主动性行为产生影响,该间接关系强度取决于下属依赖水平。因此,本文提出如下假设:

H<sub>5</sub>:下属依赖正向调节感知领导愤怒通过恐惧情绪对主动性行为的间接影响。高下属依赖增强感知领导愤怒通过恐惧情绪,对主动性行为的间接效应。

综上所述,本文的理论模型如图1所示。

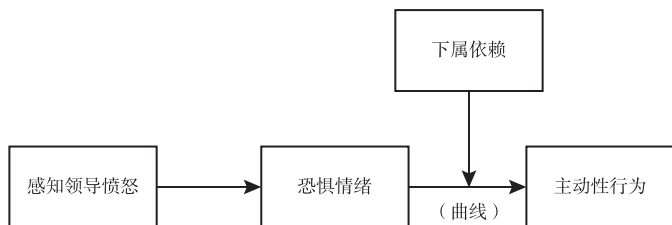


图1 理论模型

资料来源:本文绘制

### 三、研究设计与数据分析

#### 1. 研究一

研究一拟采用情境实验法,邀请来自国内大学的工商管理专业的学生参与此项实验。通过操作被试情绪的方式探究感知上级愤怒对下属的情绪和行为的影响,以揭示其中关系的内在机制。

通过向被试者展示带有情感色彩的材料来诱发相应的情绪,这一方法已在当前的情绪研究中得到广泛采纳和认可。现有实验研究展示的材料主要包含视觉、听觉和嗅觉刺激材料。本研究由于旨在捕捉领导愤怒这一单一情绪的感知,因此通过视觉和听觉刺激能够较有效地诱发被试的情绪感知。具体而言,包括向被试提供跟上级有关的具有情绪色彩的文字以及上级的音频材料,这将有助于有效观测参与者的情绪和行为的变化。

(1)样本和设计。来自国内某重点大学的80名工商管理专业学生参加了此项实验,参与是自愿和匿名进行,并能够满足其相应的课程研究要求。学生们被随机分配成两个小组:一组处于非愤怒的正常情境当中;另一组则处于愤怒诱发情境当中。为了保证实验操作的有效性,剔除了其中无法有效理解实验设计和要求的被试者,最终获得66份有效数据。其中女性34名,占比为51.5%。

首先,在本项实验中设计一个虚拟的工作背景,从而最大化实验控制和心里真实性的程度。基于情绪诱发方法以及借鉴Van等(2010)<sup>[43]</sup>关于上级愤怒研究中的实验设计,向参与者展现两种截然不同的情境材料以实现情绪诱发,操作条件(愤怒:高 vs 平均)为自变量。参与者被随机分配至两种不同的情境条件下,并确保每个小组包含大致相同数量的参与者(均衡设计)。为了排除不必要的干扰,参与者被指示在实验室中进行独立测验。在行为实验室中,参与者要求认真聆听和阅读有关描述团队工作情境的材料,并作为该团队的其中一员。在该情境下,团队上级就当前团队的绩效和表现提供一些反馈意见,上级将在与情境匹配的情绪条件下进行表述,从而通过面部表情特征和语调的变化实现情绪的表达式(Barsade,2002)<sup>[44]</sup>。为了确保实验操作的有效性,反馈意见的表述将由其中一名研究者进行。之后参与者将根据提示完成相应的测量问卷。

(2)变量测量。自变量操纵:愤怒:参与者将收到一张上级满脸愤怒的图片和一段上级“愤怒的”给予反馈的音频资料;中立:参与者将收到一张上级一脸平静的图片和一段上级“中立的”给予反馈的音频资料。在两种情境中上级给予的反馈内容一致,即:自2018年,公司人事部门组织完成各类社会人才招聘事宜60次;具体人员变动情况如下:2017年公司员工减少40人,包括主动辞职和辞退员工,新加入员工为48人,离职率18%,其中,新员工离职率比老员工离职率高出18.4%。此外,公司在2018年拟组织新员工培训30次,最终开展培训次数9次。实验中图片资料来自Karolinska导演情绪的情绪面孔数据库,已有学者对其进行检验。最后排除解释内容,发现没有参与者猜测到本次研究目的,且参与者认为问卷材料与后续的量表内容无太大相关。

在对参与者对上级愤怒情绪感知进行操作后,个体由此引发的情绪和行为将通过问卷的方式进行测量。本研究涉及的测量包括对上级愤怒感知、恐惧情绪以及主动性行为等构念的测量。本研究量表沿用已有研究的成熟量表,所有问卷测量均采用5点积分法。从“1”至“5”分别表示由“非常不符合”到“非常符合”的感知分值。

感知领导愤怒方面,本文采用Van等(2006)<sup>[45]</sup>的6个题项的行为反应测量量表,来描述感知到谈判对手出现愤怒的程度。该量表在情绪研究领域得到了广泛运用,其信效度也得到了广泛支持。本文在该量表基础上进行了相对应的改编,使量表更加符合研究要求。样本题项为“我的直属上级的反应是不合理的”。

下属恐惧情绪方面,本文采用Watson等(1988)<sup>[46]</sup>开发的包含20个题项的积极/消极情绪量表。虽然研究感兴趣的情绪变量只包括“恐惧”,但是为了降低对于检验特定情绪的要求特征

(Weiss 等, 1999)<sup>[47]</sup>, 本实验选择了 5 种典型的消极情绪: 恐惧、警觉、愤怒、悲伤、羞愧。样本题项为“我今天的情绪是恐惧的”。

主动性行为方面, 本文基于 Van 等(2009)<sup>[19]</sup>的 10 题项的测量问卷。其中, 建言维度共 4 个条目; 问题兜售维度共 3 个条目; 负责维度共 3 个条目。样本题项如: “我会对团队存在的问题提出建议”。

(3) 数据分析与结果。首先进行操纵检验, 与实验操纵一致, 与控制条件相比(即, 中立组,  $M = 1.67, SD = 0.65$ ,  $M$  代表均值,  $SD$  代表标准差, 下同), 实验条件下( $M = 3.44, SD = 0.79$ )参与者报告的领导愤怒水平更高, 二者的差异显著( $F = 1.484, p < 0.001$ ), 由此说明本实验的操纵是有效的, 能够实现情绪诱发。此外, 为了检验参与者在参与实验之后的情绪体验, 采用 T 检验方法。结果表明, 与控制条件相比( $M = 2.52, SD = 0.87$ ), 在高领导愤怒感知条件下( $M = 3.03, SD = 0.67$ ), 参与者体验到更显著的恐惧情绪, 而与此相比, 其他情绪在两种不同条件下并未表现出显著差异。方差分析进一步表明, 经过实验操纵以后, 即展示情绪材料后, 参与者报告的各项情绪体验分数均有所上升, 由此说明实验操纵对被试情绪的激发是具有实效的。具体而言, 参与者的恐惧在控制和实验条件下表现出显著不同( $F = 6.47, p < 0.05$ ), 而愤怒、羞愧、警觉和悲伤情绪在两种条件下并未呈现显著不同( $F = 0.134, n. s.$ ;  $F = 0.124, n. s.$ ;  $F = 2.616, n. s.$ ;  $F = 0.267, n. s.$ )。因此, 结果表明, 高水平的领导愤怒感知会激发下属的恐惧, 从而支持了本研究的假设推论。此外, 与控制条件相比, 在高领导愤怒感知条件下, 参与者报告了更高水平的主动性行为( $F = 0.186, p < 0.05$ ), 表明感知领导愤怒将正向影响下属的主动行为的实施, 同样支持了本文的假设推论。

研究一通过实验室研究操纵领导情绪, 检验前因对中介及结果的影响, 但存在以下几点不足: 第一, 缺乏对感知领导愤怒与员工主动性行为之间内部机制的研究; 第二, 仅对自变量进行操纵, 没有考虑到调节变量(下属依赖), 因此无法对整体模型进行检验; 第三, 研究样本仅限于高校学生, 使得实证研究结果不具普遍性。鉴于此, 本研究提出研究二, 即: 将企业员工作为研究样本, 通过问卷调查对模型中所有变量进行整体模型检验, 以提高本研究的外部效度和可靠性。

## 2. 研究二

为了弥补研究一的缺陷, 研究二采用体验取样方法(Experience Sampling Method)进行数据收集。一方面, 体验抽样方法能够降低回溯引发的误差, 反映参与者在日常工作状态下的体验; 另一方面, 体验抽样方法能够捕捉动态变化性的概念, 要求参与者在连续工作日内对其日常工作和心理体验进行报告。

(1) 样本及程序。本研究于 2019 年 7 月在三家位于武汉、杭州的大型公司展开。研究者事先对这几家公司情况进行了熟悉和了解, 然后通过邮件的方式与企业管理层取得联系。征得管理人员同意以后, 研究者前往公司与管理层进行沟通, 说明此次调研的主要意图和方式。研究者向自愿参与的被试者进行了有效承诺, 保证此次调查匿名顺利进行并且不会暴露个人信息。在公司人力资源管理员工的协助下, 每位参与者下载了本次问卷调查将需要使用的 APP 小程序。本研究持续 10 个工作日(排除周末), 研究者定期定时通过网络平台向自愿参与者推送问卷链接, 并提醒参与者在规定时间内完成问卷调查内容, 以确保参与者能够按照要求完成问卷内容填写。

在工作日问卷填写之前, 参与者被要求报告自己的年龄、工作任期等人口统计学信息、主动性人格以及调节变量。在基础调查一周以后, 研究开始进行为期两周(周一至周五连续 10 个工作日)的每日调查, 参与者通过 APP 小程序完成调查问卷。在 10 个工作日内, 每天进行两次调查: (1) 下属在每个工作日的中午 12:00 左右报告评估其感知领导愤怒以及恐惧情绪的问卷; (2) 员工在下午 5:30 完成关于主动性行为的测量问卷。为了确保每日的问卷是在预定时间内完成, 所有问卷将在预定时间前 1 个小时推送至参与者手机, 并在时间截至前 20 分钟再次进行提醒。

研究者最初发放 100 份问卷, 剔除无效样本和存在缺失的问卷样本以后, 最终共有 71 名参与者的有效数据, 有效率为 71%。由于连续收集了员工 10 个工作日的的数据, 因此共获得 710 份个体内问

卷。关于无效样本和缺失问卷,具体包括没有在指定时间填写的样本以及由于病假等个人因素而没有连续填写完成所有问卷的样本。71名参与者中,男性为35名,占49.3%,女性为36名,占50.7%。

(2)变量测量。变量测量均采用李克特5点计分方式。从“1”至“5”依次代表“非常不符合”到“非常符合”。

感知领导愤怒方面,本文采用与研究一相同的测量和方法来评估员工对领导愤怒情绪感知的程度。样本题项为“我的直属领导的反应是不合理的”。感知领导愤怒的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.886。

下属恐惧情绪方面,本文采用与研究一相同的方法来评估下属的恐惧情绪水平,基于 Waston 等(1988)<sup>[46]</sup>的包含20个题项的积极/消极情绪量表。样本题项为“我今天的情绪是恐惧的”。

主动性行为方面,本文采用与研究一相同的测量和方法来评估员工的主动性行为。测量问卷共包含10个题项,其中,建言维度共4个题项;问题兜售维度共3个题项;负责维度共3个题项。样本题项如:“我会对团队存在的问题提出建议”。主动性行为的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.895。

下属依赖方面,本文采用 Eisenbei 和 Boerner(2013)<sup>[48]</sup>开发的下属依赖量表,来描述下属对领导的依赖程度。Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.913。

控制变量。本研究中将年龄、工作年限、性别这几个人口统计学变量作为控制变量处理。同时,本文控制了下属与领导共同工作的时间、领导愤怒发生的频次以及参与者的主动性人格。而将以上变量纳入控制,主要考虑以下几个因素:第一,与上级共同工作的时间也许会影响下级对领导看法,继而影响下属对领导的依赖程度;第二,经常表达和展现愤怒情绪的领导往往被下属视为与其个人特质相关,即特质型愤怒,而本研究则聚焦于领导的状态愤怒;第三,主动性人格作为个体不受情境阻力的制约而采取主动行为以影响外部环境的一种稳定倾向,对主动性行为具有积极影响。对主动性人格的评估,基于 Parker 等(2006)<sup>[49]</sup>的研究设计,选取 Bateman 和 Crant(1993)<sup>[50]</sup>量表中具有最高载荷的四个题项进行测量,Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.87。

(3)数据分析。考虑在研究二中变量的评估得分均由员工报告,可能存在同源误差的影响。本研究采用 Harman 单因子分析来检验同源误差问题。通过未旋转的探索性因素分析,第一个因子解释了 30.87% 的方差变异。基于研究学者采纳的 50% 的临界标准,显然小于该标准临界值。因此本研究并不存在严重的同源误差问题。

表1描述了研究二所有变量的均值、标准差和相关系数。相关分析表明,感知领导愤怒与下级恐惧情绪显著正相关,恐惧情绪与主动性行为呈显著正相关。

表1 均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
1. 性别	1.51	0.500	1				
2. 年龄	1.47	0.625	-0.123**	1			
3. 学历	3.49	0.603	-0.082*	-0.160**	1		
4. 工作年限	1.75	0.852	-0.062	0.540**	-0.333**	1	
5. 与上级工作时间	1.69	0.816	-0.098**	0.421**	-0.205**	0.800**	1
6. 愤怒频次	1.94	0.963	-0.087*	0.255**	-0.098**	0.361**	0.283**
7. 主动性人格	3.59	0.694	0.008	-0.066	0.229**	-0.032	0.025
8. 感知领导愤怒	2.27	0.938	0.030	0.033	0.129**	-0.012	-0.011
9. 感知领导愤怒平方项	6.04	4.746	0.050	0.026	0.141**	-0.004	-0.017
10. 恐惧	2.59	1.112	-0.096*	-0.025	0.231**	-0.059	-0.032
11. 主动性行为	3.14	0.667	-0.066	0.013	0.191**	-.181**	-.138**
12. 下属依赖	3.34	0.747	-0.047	-0.041	-0.066	-0.155**	-.165**



续表 1

变量	6	7	8	9	10	11	12
1. 性别							
2. 年龄							
3. 学历							
4. 工作年限							
5. 与上级工作时间							
6. 愤怒频次	1						
7. 主动性人格	-0.061	1					
8. 感知领导愤怒	0.345 **	-0.115 **	1				
9. 感知领导愤怒平方项	0.317 *	-0.109 **	0.981 **	1			
10. 恐惧	0.304 **	0.056	0.620 **	0.610 **	1		
11. 主动性行为	0.094 **	0.101 **	-0.054	-0.080 **	0.117 **	1	
12. 下属依赖	-0.355	0.251 **	-0.502 **	-0.493 **	-0.458 **	0.117 **	1

注: \*, \*\*, \*\*\* 代表  $p < 0.05, 0.01, 0.001$

资料来源: 本文整理

由于研究二是基于多变量多时点的重复测量, 本文检验了工作日层次的感知领导愤怒、恐惧情绪和主动性行为在个体之间和个体内部的差异。运用 Mplus 7.0 数据分析, 发现感知领导愤怒 49.83% 的变异来自个体内部; 恐惧情绪 46.28% 的变异来自个体内部; 主动性行为 53.60% 的变异来自个体内部。结果进一步证实了本研究变量在个体内部的差异, 以及在不同工作日间的波动(如表 2 所示)。

表 2 各变量个体内所占方差百分比

变量	个体内方差	个体间方差	个体内方差所占百分比 (%)
感知领导愤怒	0.437 ***	0.440 ***	49.83
恐惧情绪	0.572 ***	0.664 ***	46.28
主动性行为	0.238 ***	0.206 ***	53.60

注: \*, \*\*, \*\*\* 代表  $p < 0.05, 0.01, 0.001$

资料来源: 本文整理

第一, 观察工作日内中午的领导愤怒感知对下午主动性行为的预测作用, 同时控制了人口统计学变量以及愤怒频次、与领导共同工作时间和主动性人格。结果显示, 工作日内领导愤怒感知的平方项 ( $B = -0.099, SE = 0.027, p < 0.001$ ) 对下午主动性行为有显著的预测作用, 二者间的关系如图 2 所示。因此, 假设  $H_1$  得到支持。

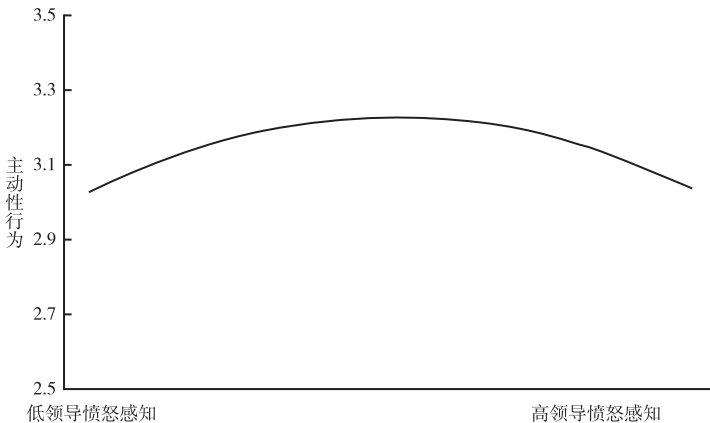


图 2 感知领导愤怒与主动性行为效应图

资料来源: 本文绘制

其次,本文检验了感知领导愤怒与下属恐惧情绪之间的关系(非线性或线性关系)。如表3所示,工作日内感知领导愤怒( $B = 0.675, SE = 0.178, p < 0.001$ )对恐惧情绪的正向影响显著;而感知领导愤怒的平方项( $B = 0.012, SE = 0.035, n. s.$ )对恐惧情绪的正向影响则不显著,因此,感知领导愤怒与下属恐惧情绪之间存在积极的线性关系,假设  $H_2$  得到支持。同时,下属的恐惧情绪对主动性行为有正向的预测作用( $B = 0.882, SE = 0.160, p < 0.001$ ),下属恐惧情绪的平方项对主动性行为的预测作用同样显著( $B = -0.786, SE = 0.060, p < 0.001$ ),对应的关系如图3所示,故假设  $H_3$  得到支持。

表3 直接效应与中介效应检验

变量(个体内)	恐惧情绪		主动性行为			
	B	SE	B	SE	B	SE
截距	0.973***	0.204	2.711***	0.154	3.670***	0.232
感知领导愤怒	0.675***	0.178	0.453***	0.135		
感知领导愤怒平方项	0.012	0.035	-0.099***	0.027		
恐惧情绪					0.529***	0.098
恐惧情绪平方项					-0.085***	0.018
R <sup>2</sup>	0.385		0.022		0.045	

注:\*, \*\*, \*\*\*代表  $p < 0.05, 0.01, 0.001$

资料来源:本文整理

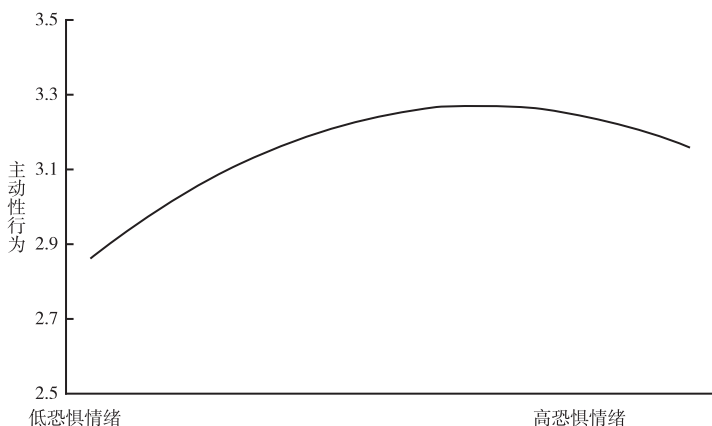


图3 恐惧情绪与主动性行为关系图

资料来源:本文绘制

第三,为清晰反映下属依赖的调节作用,本文以均值加减一个标准差为基准划分下属依赖的高低水平,分别对下属恐惧情绪对于主动性行为进行了回归。如图4所示,简单斜率分析的结果表明,当下属依赖水平高时,下级恐惧情绪与主动性行为正相关显著( $B = 2.094, SE = 0.037, p < 0.001$ ),95%置信区间为 $[2.021, 2.167]$ ,不包含0。当下属依赖水平低时,下级恐惧情绪与主动性行为正相关不显著( $B = 1.906, SE = 0.037, p < 0.001$ ),差异值显著( $B = 0.187, SE = 0.075, p < 0.05$ )。因此,进一步支持了下属依赖对下级恐惧情绪与主动性行为关系的调节作用。假设  $H_4$  得到支持。

为了阐明下属依赖在整个模型框架中的作用,本文提出了一个替代模型(Yu等,2018)<sup>[51]</sup>。即将下属依赖定位为第一阶段的调节变量。通过检验该替代模型,结果表明,该调节效应并不显著( $B = -0.076, SE = 0.123, n. s.$ )。因此,本文得出结论,下属依赖不会调节领导愤怒感知和恐惧情绪之间的关系。假设  $H_5$  得到支持。

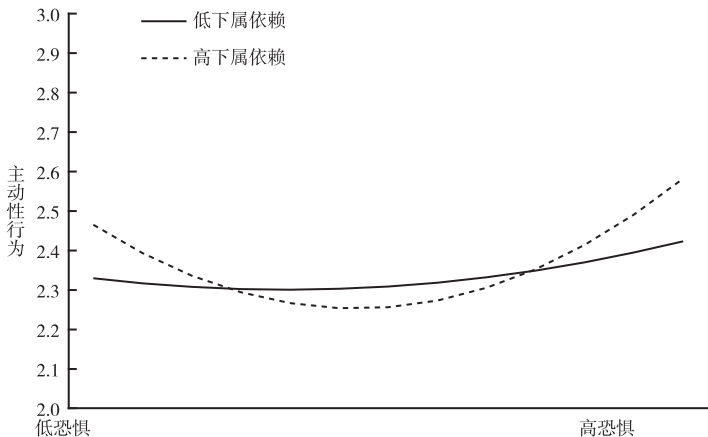


图 4 调节效应图

资料来源: 本文绘制

#### 四、结论与讨论

本研究基于研究一的实验室研究和研究二的体验抽样法, 研究发现, 领导愤怒感知对员工主动性行为存在非线性影响, 即倒 U 型关系; 下属的恐惧情绪中介了领导愤怒感知和主动性行为之间的关系; 下属依赖加强了恐惧情绪与主动性行为之间的关系, 下属依赖度越高, 恐惧情绪与主动性行为之间的关系会进一步增强。

##### 1. 理论意义

首先, 本研究从情绪感知者视角对领导愤怒的效应进行了扩展。以往研究探讨了领导愤怒与员工主动性行为的关系, 然而大多基于情绪发出者的视角, 本研究则从视角上进行转变, 从情绪接收者本身探讨领导愤怒感知对其主动性行为的影响。情绪评价理论认为, 个体对相关事件的评价过程可分为初级评价与次级评价两个阶段。员工感知领导愤怒将迅速引发员工的初级评价, 使员工产生消极的情绪体验, 即恐惧, 进一步触发次级评价, 对自身的情绪体验进行责备归因并引导个体行为的实施。因此, 本研究基于情绪评价理论, 丰富现有的领导愤怒的研究视角, 同时也将深化对情绪的认识和理解。

其次, 本研究揭示了感知领导愤怒与主动性行为的非线性关系, 有助于完善与补充愤怒情绪相关研究。针对领导愤怒情绪的结果尚存在不一致的看法, 这种不一致可能表明领导愤怒感知与主动性行为相关的结果之间的线性关系可能不能完整地描述领导愤怒感知潜在的个人后果。双重阈值模型 (Geddes 和 Callister, 2007)<sup>[11]</sup> 也表明, 当愤怒表达处于恰当区间时, 其积极效果较为凸显, 而当愤怒表达超出恰当区间时, 其消极效果较为凸显。因此, 本研究通过情绪评价理论, 阐明了领导愤怒感知与主动性行为间倒 U 型关系的存在, 同时也验证了 Geddes 和 Callister (2007)<sup>[11]</sup> 提出的愤怒情绪如果跨越组织可以接受的阈值, 会产生相异结果的理论观点。

最后, 本研究基于情绪评价理论深化了对影响领导愤怒感知与员工主动性行为之间关系权变因素的理解, 说明理解领导愤怒感知与员工主动性行为之间的关系, 需要考虑员工的心理状态。因此, 工作场所中领导与员工互动的结果可能因员工下属依赖程度的不同而产生差异。本研究发现, 当下属依赖水平高时, 员工恐惧情绪将对主动性行为存在正向效应。从而, 本文深化了关于领导愤怒与员工主动性行为边界条件的理解。

##### 2. 管理启示

首先, 本研究为组织中的管理者提供了一些关于愤怒情绪何时会增强或破坏员工主动性行为

的建议。过犹不及,对于消极情绪更是如此。高效的领导者应该意识到控制表达愤怒情绪程度的重要性,从而确保他们的愤怒情绪能够在下属中产生积极效应,促进下属的主动性行为。因此,管理者必须提高对于自身情绪的管控能力,从而强化自身最大限度地较低成本的同时最大化愤怒力量的能力。

其次,本研究发现感知领导愤怒会激发员工的恐惧情绪,因此组织应该在工作中扮演好恰当的角色。一方面,组织应积极响应领导与下属之间的定期情感和工作交流,避免领导与下属之间产生不必要的误解和偏差,使领导和下属都能够扮演好自身角色并实现相互理解;另一方面,领导应采取适当的措施加强与下属之间的相互信任,塑造良好的领导形象,使其在表达愤怒等消极情绪时,让员工更多地去理解和体会领导的情绪表达的深层次含义,降低员工的恐惧情绪,建立二者间互利互惠的积极关系。

最后,根据本研究,当员工的下属依赖程度高时,体验恐惧情绪的个体更愿意采取主动性行为。而组织环境中下属的自我意识很容易受到领导影响。因此,管理者在日常工作中应与下属建立良好的互动关系,主动为员工提供有效的工作指导和支持,这也将有助于管理者的管理决策实施,高效率地完成组织目标,同时有益于管理者获得员工更多的信任,提高下属忠诚度,激发员工的主动性行为并有效维持领导一下属的依赖关系。

### 3. 研究局限与未来研究方向

本研究存在如下局限,有待进一步分析:

首先,研究一通过实验室研究操纵领导情绪,检验前因对中介及结果的影响,但存在以下几点不足:第一,缺乏对感知领导愤怒与员工主动性行为之间内部机制的研究。第二,仅对自变量进行操纵,没有考虑到调节变量(下属依赖),因此无法对整体模型进行检验。第三,研究样本仅限于高校学生,使得实证研究结果不具普遍性。鉴于此,本研究提出研究二,即:将企业员工作为研究样本,通过问卷调查测量模型中所有变量进行整体模型检验,以提高本研究的外部效度和可靠性。

其次,本研究从员工心理状态的视角出发,考虑了下属依赖对于下属恐惧情绪与主动性行为关系的影响。未来研究可能需要更加全面考察其他情境因素的作用。例如,组织氛围是影响个体行为的关键情境条件,组织中的氛围会对情绪和动机影响主动性行为产生的过程起到强化或弱化的作用(Parker等,2010)<sup>[52]</sup>。检验领导的人口学特征是否会影响下属情绪的表达和行为实施也是很有启发性的。未来研究应进一步考虑这些权变因素的影响,以丰富领导愤怒感知的研究。

第三,研究一和研究二中参与者通过自我报告评估其主动性行为的水平,可能导致社会合意性问题,即为了避免社会压力而夸大反应的倾向。本研究通过体验抽样法,进行为期两周即10个工作日的测量,有利于反映被试自然工作状态下的体验,在一定程度上可以缓解该问题带来的影响。未来研究应通过多方法测量,如结合深度访谈技术等,以提升变量测量的有效性。另外,本文涉及的变量均采纳自我报告方式,研究结论在一定程度上可能受同源误差的影响。不过,本研究通过单因子检验,结果显示没有严重的同源误差。未来研究有必要采用同事或领导评价的行为,从而进一步支持本研究的结论。

最后,工作场所中上级情绪状态对下属的心理与行为的影响极其复杂且多变,本研究仅讨论了下属恐惧情绪这一内在机制的影响,可能无法完全解释领导愤怒感知对下属行为影响的内在心理机制。因此,未来研究可以更全面地从多视角出发,深入探讨领导愤怒感知与下属行为的非线性关系的作用机制和内在效应,从而更全面地反映二者的关系。

### 参考文献

[1] Humphrey, R. H. The Many Faces of Emotional Leadership[J]. The Leadership Quarterly, 2002, 13, (5): 493 - 504.

- [2] Van, K. G. A. Understanding the Positive and Negative Effects of Emotional Expressions in Organizations; EASI Does It[J]. *Human Relations*, 2014, 67, (9) :1145 – 1164.
- [3] Fischer, A. H. , and I. J. Roseman. Beat Them or Ban Them; The Characteristics and Social Functions of Anger and Contempt[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, 93, (1) :103 – 115.
- [4] Marsh, A. A. , N. Ambady, and R. E. Kleck. The Effects of Fear and Anger Facial Expressions on Approach and Avoidance-Related Behaviors[J]. *Emotion*, 2005, 5, (1) :119 – 124.
- [5] Maitlis, S. , and H. H. Ozelcik. Toxic Decision Processes; A Study of Emotion and Organizational Decision Making[J]. *Organization Science*, 2004, 15, (4) :375 – 393.
- [6] George, J. M. Dual Tuning: A Minimum Condition for Understanding Affect in Organizations? [J]. *Organizational Psychology Review*, 2011, 1, (2) :147 – 164.
- [7] Milliken, F. J. , E. W. Morrison, and P. F. Hewlin. An Exploratory Study of Employee Silence; Issues that Employees don't Communicate Upward and Why[J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40, (6) :1453 – 1476.
- [8] Van, K. D. and K. G. A. Van. Leadership and Affect; Moving The Hearts and Minds of Followers[J]. *Academy of Management Annals*, 2016, 10, (1) :799 – 840.
- [9] Lindebaum, D. , and D. Geddes. The Place and Role of (Moral) Anger in Organizational Behavior Studies [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37, (5) :738 – 757.
- [10] Cardon, M. S. Is Passion Contagious? The Transference of Entrepreneurial Passion to Employees [J]. *Human Resource Management Review*, 2008, 18, (2) :77 – 86.
- [11] Geddes, D. , and R. R. Callister. Crossing the Line (S) : A Dual Threshold Model of Anger in Organizations[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32, (3) :721 – 746.
- [12] Moors, A. On The Causal Role of Appraisal in Emotion[J]. *Emotion Review*, 2013, 5, (2) :132 – 140.
- [13] Frijda, N. H. The Emotions[M]. Cambridge University Press, Editions De La Maison Des Sciences De L'homme, 1986.
- [14] 古银华. 包容型领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型[J]. *北京: 经济管理*, 2016, (4) :93 – 103.
- [15] Weiss, H. M. , and R. Cropanzano. Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1996, 18, (3) :1 – 74.
- [16] Lazarus, R. S. Emotion and Adaptation[M]. Oxford University Press on Demand, 1991.
- [17] Connelly, S. , and G. Ruark. Leadership Style and Activating Potential Moderators of the Relationships among Leader Emotional Displays and Outcomes[J]. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21, (5) :745 – 764.
- [18] 于晓彤, 陈晓, 王赫. 工作卑微感为何会导致工作退缩行为? 消极情绪与工作疏离感的中介作用[J]. *北京: 中国人力资源开发*, 2019, (6) :33 – 47.
- [19] Van, K. G. A. How Emotions Regulate Social Life; The Emotions as Social Information (Easi) Model[J]. *Current Directions In Psychological Science*, 2009, 18, (3) :184 – 188.
- [20] Koning, L. F. , and K. G. A. Van. How Leaders' Emotional Displays Shape Followers' Organizational Citizenship Behavior[J]. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26, (4) :489 – 501.
- [21] Sy, T. , S. Côté, and R. Saavedra. The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90, (2) :295 – 305.
- [22] Sideridis, G. D. , A. Kaplan, C. Papadopoulos, et al. The Affective Experience of Normative-Performance and Outcome Goal Pursuit: Physiological, Observed, and Self-Report Indicators[J]. *Learning & Individual Differences*, 2014, 32, (3) :114 – 123.
- [23] Ashforth, B. E., and R. H. Humphrey. Emotion in the Workplace: A Reappraisal[J]. *Human Relations*, 1995, 48, (2) :97 – 125.
- [24] Wang, G. , and S. E. Seibert. The Impact of Leader Emotion Display Frequency on Follower Performance: Leader Surface Acting and Mean Emotion Display as Boundary Conditions[J]. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26, (4) :577 – 593.
- [25] Wang L, Restubog S, Shao B, et al. Does Anger Expression Help or Harm Leader Effectiveness? The Role of Competence-Based Versus Integrity-Based Violations and Abusive Supervision[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61, (3) :1050 – 1072.
- [26] Tiedens, L. Z. Anger and Advancement Versus Sadness and Subjugation: The Effect of Negative Emotion Expressions on Social Status Conferal[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 80, (1) :86 – 94.
- [27] Lebel, R. D. Moving Beyond Fight and Flight: A Contingent Model of How the Emotional Regulation of Anger and Fear Sparks Proactivity[J]. *Academy of Management Review*, 2017, 42, (2) :112 – 124.
- [28] 杨高升, 张涛, 刘丹. 辱虐管理对员工反生产行为的影响机理研究[J]. *武汉理工大学学报(信息与工程版)*, 2018, (6) :696 – 701.

- [29] Eberly, M. B. , and C. T. Fong. Leading Via the Heart and Mind: The Roles of Leader and Follower Emotions, Attributions and Interdependence [J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24, (5) : 696 – 711.
- [30] Bono, J. E. , and R. Ilies. Charisma, Positive Emotions and Mood Contagion [J]. *The Leadership Quarterly*, 2006, 17, (4) : 317 – 334.
- [31] 丁如一, 周晖, 林玛. 感激情绪的认知评估体系 [J]. *北京: 心理学报*, 2014, (10) : 1463 – 1475.
- [32] Tangney, J. P. The Self-Conscious Emotions: Shame, Guilt, Embarrassment and Pride [M]. *Handbook of Cognition and Emotion*, 1999.
- [33] Kish, G. J. J., J. R. Detert, and K. T. Linda, et al. Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work [J]. *Research in Organizational Behavior*, 2009, (29) : 163 – 193.
- [34] Tooby, J. , and L. Cosmides. The Evolutionary Psychology of the Emotions and Their Relationship to Internal Regulatory Variables [M]. *Handbook of Emotions*, 2010.
- [35] Morrison, E. W. , and C. C. Phelps. Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change [J]. *Academy of Management Journal*, 1999, 42, (4) : 403 – 419.
- [36] Fuller, B. , L. E. Marler, K. Hester, et al. Leader Reactions to Follower Proactive Behavior: Giving Credit When Credit is Due [J]. *Human Relations*, 2015, 68, (6) : 879 – 898.
- [37] Chiang, H. Y. , and G. A. Pepper. Barriersto Nurses' Reporting of Medication Administration Errors In Taiwan [J]. *Journal of Nursing Scholarship*, 2006, 38, (4) : 392 – 399.
- [38] Detert, J. R. , and E. R. Burris. Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (4) : 869 – 884.
- [39] 颜静, 樊耘, 张旭. 员工心理依附对其行为的影响——基于中国中小企业的实证研究 [J]. *北京: 管理评论*, 2016, (4) : 109 – 122.
- [40] Solomon, M. F. *Lean on Me: The Power of Positive Dependency in Intimate Relationships* [M]. New York: Simon & Schuster, 1994.
- [41] Neale, M. , and M. A. Griffin. A Model of Self-Held Work Roles and Role Transitions [J]. *Human Performance*, 2006, 19, (1) : 23 – 41.
- [42] 李志成, 王震, 祝振兵, 占小军. 基于情绪认知评价的员工绩效压力对亲组织非伦理行为的影响研究 [J]. *武汉: 管理学报*, 2018, (3) : 358 – 365.
- [43] Van, K. G. A. , A. C. Homan, B. Beersma, et al. On Angry Leaders and Agreeable Followers: How Leaders' Emotions and Followers' Personalities Shape Motivation and Team Performance [J]. *Psychological Science*, 2010, 21, (12) : 1827 – 1834.
- [44] Barsade, S. G. The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47, (4) : 644 – 675.
- [45] Van, K. G. A. , C. K. W. D. Dreu, et al. Power and Emotion in Negotiation: Power Moderates the Interpersonal Effects of Anger and Happiness on Concession Making [J]. *European Journal of Social Psychology*, 2006, 36, (4) : 557 – 581.
- [46] Watson, D. , L. A. Clark, and A. Tellegen. Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 54, (6) : 1063 – 1070.
- [47] Weiss, H. M. , K. Suckow, and R. Cropanzano. Effectsof Justice Conditions on Discrete Emotions [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84, (5) : 786 – 794.
- [48] Eisenbei, S. A. , and S. Boerner. A Double-Edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity [J]. *British Journal of Management*, 2013, 24, (1) : 54 – 68.
- [49] Parker, S. K. , H. M. Williams, and N. Turner. Modeling The Antecedents of Proactive Behavior at Work [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, (3) : 636 – 652.
- [50] Bateman, T. S. , and J. M. Crant. The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14, (2) : 103 – 118.
- [51] Yu, L. , M. K. Duffy, B. J. Tepper, et al. Consequences of Downward Envy: A Model of Self-Esteem Threat, Abusive Supervision, and Supervisory Leader Self-Improvement [J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61, (6) : 2296 – 2318.
- [52] Parker, S. K. , U. K. Bindl, et al. Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation [J]. *Journal of Management*, 2010, 36, (4) : 827 – 856.

# Research on Influence of Perceived Leader's Anger on Employees' Proactive Behavior

ZHANG Guang-lei, YANG Yi-lan, LI Ming-ze, WU Jian

(School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan, Hubei, 430000, China)

**Abstract:** As one of the basic negative emotions, anger is the most negative and most serious negative effect, and is most easily perceived in the working circumstance. As leaders grasp a large amount of resources of their subordinates, many employees always endure silently in the face of negative emotions of their leaders, and anger has proved to be one of the few negative emotions that can produce response model. Based on the emotion appraisal theory, this study explores and verifies the internal mechanism and boundary conditions of the effect of perceived leader anger on subordinates' initiative behavior.

The situational experiment in study 1 and the experience sampling study (ESM) in study 2 draw the following conclusions: First of all, perceived leader's anger has an inverted U effect on employee proactive behavior, that is, as the level of perceived leader's anger increases, the level of employee proactive behavior shows upward trend firstly, then downward. When the level of perceived of leaders' anger is too high, employees tend to generate negative emotions and worry about their ability and resources to deal with current problems, thus avoiding the implementation of active behavior which usually requires the depletion of resources. Second, employees' fear mediates the relationship between perceived leader's anger and proactive behavior. employees' fear has an inverted U effect on employee proactive behavior, that is, as the level of employees' fear increases, the level of employee proactive behavior shows upward trend firstly, then downward. According to the theory of emotion appraisal, when subordinates perceive leaders' anger, they will make a primary evaluation of leaders directly and automatically-being closely related to themselves and are not conducive to approaching the target, because leaders' anger is often accompanied by negative attitudes and behaviors, which may hinder the subordinates from achieving their goals and make them feel potentially dangerous and hurt, thus producing fears. When fear is generated, the second evaluation will guide the subordinates to respond to the behavior. Third, followers' dependency moderates the strength of the effect of employees' fear on proactive behavior. According to the theory of emotion appraisal, employees with higher dependency trust their leader more and positively attribute their behavior, thus tend to blame the negative emotion on themselves. Besides, the physiological and psychological resources generated by the dependence provide them sufficient coping potential and positive target expectations, thus triggering the implementation of proactive behavior. Finally, followers' dependency positively moderates the strength of the indirect effect of perceived leader's anger on proactive behavior via employees' fear such that the mediating effect will be stronger when followers' dependency is high.

Overall, this study expand the existing literature from the following aspects: First, this study will help explain the reasons for the inconsistent views of the results of leaders' anger, and improve and supplement the research related to the emotion of anger. Secondly, this study will use the experience sampling method to examine the daily proactive behavior, which will help to enrich the research methods in the field of proactive behavior. Finally, based on the theory of emotional evaluation, explaining that understanding the relationship between perceived leaders' anger and employee initiative behavior needs to consider the psychological state of employees, which will help to deepen the understanding of the factors that influence the relationship between the two. Despite the strengths and contributions of our studies, we caution readers to interpret our findings in light of certain limitations. First of all, this paper takes the employees of many cities as the survey object, and draws different samples for the experience sampling research, but it is still limited to a certain extent by geographical restrictions, and it is necessary to carry out research in a wider regional scope. Secondly, it is necessary to improve the measurement validity of proactive behaviors by combining in-depth interview techniques and leaders or colleagues evaluation. Finally, it is necessary to comprehensively consider other research perspectives to conduct an in-depth analysis of the mediating mechanism, thus enriching and improving the theoretical model of the asymmetric relationship between leader's negative emotions and employee behavior.

**Key Words:** perceived leader's anger; fear; active behavior; followers' dependency

**JEL Classification:** O15, D23, M12

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2019.10.007

(责任编辑: 闫 梅)