



# 辱虐管理对道德推脱的影响： 基于自我调节理论

倪 丹 郑晓明

(清华大学 经济管理学院, 北京 100084)

**摘要:**通过对我国北方某制造型企业288名一线员工进行多时点的问卷调查,并基于自我调节理论,不仅探讨了辱虐管理与道德推脱的关系,还分析了工作不安全感中介作用与正念的调节效果。结果发现:辱虐管理与工作不安全感存在显著正相关,工作不安全感与道德推脱也存在显著正相关;工作不安全感在辱虐管理和道德推脱间起到了中介作用;员工正念还调节了工作不安全感与道德推脱之间的关系,即员工正念水平越高,工作不安全感与道德推脱的正向关系越弱,反之越强;另外,还发现:当员工正念水平较高时,辱虐管理通过工作不安全感影响员工道德推脱的中介作用不显著,而当员工正念水平较低时,该中介作用显著。

**关键词:**辱虐管理;道德推脱;工作不安全感;正念;自我调节理论

**中图分类号:**F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2018)07-0144-16

## 0 引 言

近些年,员工在组织中发生的不道德行为已呈蔓延趋势,比如欺骗、盗窃、腐败,而诸如此类的不道德行为往往会给组织与社会带来严重损失。因此,人们一方面指责这些组织及其相关人员的道德底线,另一方面也在深思这些不道德行为背后的实质性原因。面对持续增多的不道德行为,Bandura基于社会认知理论提出了道德推脱(moral disengagement)这一概念<sup>[1-2]</sup>,为探究组织中不道德行为发生的机制提供了有力的解释。Bandura认为<sup>[3]</sup>,道德推脱是个体具有的一种让自身行为摆脱道德规范的认知倾向,能够使个体的消极行为被解释为正当的或值得付出努力的心理过程。作为一个重要的心理过程,道德推脱对不道德行为提供了有效的解释<sup>[1]</sup>,阐释了为何有的人做了不道德行为,根本不会产生愧

疚或后悔等不良心理反应,反而是持续做出这类行为。通过一些自私自利的认知机制,个体将自身与其施加的有害行为后果相脱离<sup>[2]</sup>,以致于在做出不良行为前后避免产生罪恶感。这往往使得个体的行为不再受自我调节的约束,最终造成大量且持续的不道德行为。可见,有关道德推脱的研究从个体差异的角度充分解释了人类不道德行为背后的潜在心理机制。

到目前为止,研究表明道德推脱在个体层面会带来较多的暴力行为和攻击行为<sup>[4]</sup>,而在组织层面上,也会导致腐败和违法行为<sup>[5]</sup>。但值得注意的是,尽管道德推脱的负面效果已得到广泛证实,学术界对于道德推脱的影响因素还缺乏深入的探讨,以致于道德推脱为什么会产生?它产生的机制是什么?等问题亟待解答。目前,大多数的前因研究还停留

收稿日期:2018-04-03

基金项目:国家自然科学基金面上项目(71771133)

第一作者简介:倪丹(1992—),女,安徽马鞍山人,清华大学经济管理学院,博士研究生,研究方向:组织行为学。

通信作者:郑晓明, zhengxm@sem.tsinghua.edu.cn

在人口统计学特征、个体状态或特质、家庭环境等方面<sup>[6-7]</sup>,仅有少数学者从情境角度考察了哪些因素能够解释道德推脱的产生<sup>[8-9]</sup>。可见,为了有效减少员工的道德推脱及其负面效果,未来研究有必要进一步考察组织中的哪些关键因素会对道德推脱产生影响。只有明确了影响道德推脱的关键因素,实践者们才可能通过各种措施阻止这些影响因素的产生与发展,从而降低员工道德推脱,获得组织的良性发展。

组织生活的特性使得日常人际间的交互往往对员工的认知产生深刻的影响。尤其是领导者的行为举止及其与下属的互动状况很可能对下属的心理和行为产生重要的作用。因而,从领导者特定的领导行为出发,有必要明确的问题是:为什么有些领导者的下属会有更高水平的道德推脱,而有些领导者的下属却没有如此高水平的道德推脱?目前,文献中鲜有研究考察了领导者的行为风格对于下属道德推脱的影响。例如,Knoll等发现真诚型领导行为会减少员工的道德推脱<sup>[10]</sup>。Bonner等发现<sup>[11]</sup>,伦理型领导中介了领导者的道德推脱和员工的道德推脱的交互作用对于员工组织公民行为和绩效的影响。杨继平等发现<sup>[12]</sup>,伦理型领导通过道德推脱的中介作用影响了员工的不道德行为和利他行为。可见,对于领导者特定的行为风格是“如何”影响下属的道德推脱,文献也尚未提供充分的解释和实证证据。同时,已有研究仅关注了积极的领导风格对道德推脱的影响,对于消极领导风格的效果并未给予较多关注。然而,这些消极的领导风格作为一种压力源很可能会因施加了种种威胁而诱发员工的道德推脱。对此,本研究将从组织情境的角度出发,考察领导者的行为风格(辱虐管理)影响道德推脱的作用机制与边界条件。

从领导力研究的发展情况来看,一些消极的领导行为近来吸引了学者们的关注。辱虐管理作为一种典型的消极领导行为,是指领导者向下属表现出

长期的敌意行为,包含言语和非言语的行为,如当众嘲笑、无礼对待、辱骂羞辱等,但不涉及肢体上的接触<sup>[13]</sup>。可见,长期面对辱虐管理的员工也许会丧失对工作的控制感和效能感,还可能因为缺少应有的情感支持而受挫,进而激发员工对自身工作和未来发展产生高度的不安全感。根据自我调节理论,个体一般都需要消耗自我调节资源以面对各种负面体验<sup>[14]</sup>。当员工消耗大量资源以调整对工作不安全感的反应时,他们便无法再投入足够的自我调节资源于道德认知与决策的过程中<sup>[14-15]</sup>。然而,个体行为是受到自我调节系统的管控<sup>[16]</sup>,当自我调节失败时,人们很可能会产生道德推脱。而正念(mindfulness)作为一种个体类特质与自我调节紧密相联<sup>[17]</sup>,充分展示了个体对于工作场所中功能性行为的有效调节<sup>[18]</sup>,因而能在很大程度上缓解自我调节失败所带来的后果。由此,本研究将基于自我调节理论,深入探析辱虐管理对道德推脱的影响,包括工作不安全感的中介作用及员工正念的调节效果。

总体来说,本研究主要有以下几方面贡献:第一,目前,有关道德推脱的研究主要聚焦于其结果变量,而对于道德推脱前因变量的关注度尚且不够<sup>[6,12]</sup>。本研究深入考察辱虐管理对道德推脱的影响,通过分析工作不安全感的中介机制,清晰展示了辱虐管理对员工心理产生影响的机制,从而打开了辱虐管理与道德推脱间关系的“黑箱”。由此,本研究发展了组织管理领域中的道德推脱研究,尤其是为道德推脱的前因变量研究提供了基础。第二,在辱虐管理的文献中,辱虐管理对于有关下属道德变量的影响还未引起学者们的广泛重视。就道德推脱而言,仅有的研究如Loi等探讨了辱虐管理通过下属的不公平感知影响道德推脱<sup>[19]</sup>。然而,本研究根据工作不安全感这一新的机制探索辱虐管理与道德推脱的内在关系,拓展了辱虐管理在道德方面的研究。第三,不同于以往的理论视角,本研究根据自我调节理论详细阐述了由辱虐管理所带来的工作不安

全感为什么会导致道德推脱。同时,尽管工作不安全感消极影响已在现有研究中得到了证实,但有关边界条件的探讨仍然较为欠缺。本研究从个体特质的角度出发,考察了员工正念如何缓解工作不安全感的负面影响。因此,本研究对工作不安全感的文献有一定补充,并进一步拓展了自我调节理论的运用范围。第四,本研究实现了心理学与组织行为学的学科交互,将正念引入组织情境中并探析它作为一种个体类特质,能够帮助员工实现有效的自我调节,抑制自我调节失败及其后果的产生。这将有助于促进正念研究在组织管理领域的发展。

## 1 理论与假设

### 1.1 道德推脱文献回顾

道德推脱指的是人们对于那些防止自身做出不人道或应受谴责行为的内在自我调节标准的选择性暂停<sup>[20]</sup>。这种选择性的脱离往往会促使人们即使犯了错却仍然问心无愧。Bandura指出<sup>[1]</sup>,道德推脱具有8种机制,分别是道德辩护、委婉标签、有利比较、责任转移、责任分散、忽视或扭曲结果、非人性化和责备归因,它们有效解释了为何人们做出不道德的行为而没有丝毫的愧疚或罪恶感。上述这些机制可以分为3种认知形式<sup>[16]</sup>,分别是通过对行动的重新架构使得这些偏差行为看上去不再是不道德的;缩小、忽略或曲解不道德行为的后果;通过使目标对象非人性化或将责任归咎于他们,而贬低这些不道德行为的目标对象。

到目前为止,许多实证研究对道德推脱的后果进行了验证。就个体角度而言,学者发现,高道德推脱的个体具有更少的亲社会行为<sup>[21]</sup>,并且会做出更多不道德的决策<sup>[7]</sup>、不道德的组织行为和工作偏离行为<sup>[22-23]</sup>。

如前所述,尽管学术界对于道德推脱的后效展开了大量研究,但对于其前因的考察仍然十分欠缺<sup>[6]</sup>。例如,研究发现个体的移情与道德认同<sup>[7]</sup>,以及积极的领导行为都有助于降低道德推脱水

平<sup>[10-11]</sup>,而不公平的感知会带来更高水平的道德推脱<sup>[9]</sup>。根据道德推脱的文献,个体的行为受到自我调整系统的管理,个体会根据一般的道德标准来调控和评估自身的行为<sup>[1]</sup>。为了实现自我调节机制的有效运转以影响个体的行为,这些机制必然要被激活。然而,阻碍人们做不道德认知和行为的这种自我调整的过程可能因为各种因素被破坏而无法被激活<sup>[17]</sup>,从而使人们在做出不道德的表现时,仍对自身维持一种积极的评估<sup>[7]</sup>。在组织情境之中,领导行为对下属的影响便显得格外突出。对此,本研究将从情境角度入手,根据自我调节理论来考察辱虐管理是否以及如何影响员工的道德推脱,以及个体差异是否会对此过程产生一定的影响。

### 1.2 辱虐管理与工作不安全感

辱虐管理作为一种典型的消极领导风格,指的是领导者对下属的言语和非言语的敌意行为<sup>[13]</sup>。长期面对这些具有挑战性的威胁,员工的生理和心理会在很大程度上受挫,从而造成许多负面影响<sup>[24-25]</sup>。本研究认为,辱虐管理作为一种不良的情境因素会诱发员工的工作不安全感。

根据Greenhalgh和Rosenblatt的定义<sup>[26]</sup>,工作不安全感指的是员工因处于遭受威胁的环境中,对维持自身期望的持续性所产生的一种无力感。工作不安全感是一种具有压力的主观心理体验,来自于先前的威胁信号,并基于员工对自身所处工作环境的感知与理解而产生。换句话说,这种感知是个体通过对威胁严重性的评估而产生的对于自身工作未来情况的担忧<sup>[26]</sup>。

如上所述,辱虐管理展示了领导者对下属的言语和非言语的敌意行为<sup>[13]</sup>,这一系列的行为会让员工感知到严重的工作威胁,触发员工产生对于工作的担忧。具体可表现在以下2个方面:就工具性(instrument)方面而言,辱虐管理具有很强的破坏性,它严重损坏了员工所处的工作环境,容易让员工产生一种无助感,进而降低他们对工作环境和工作



任务的控制<sup>[27]</sup>。例如,长期暴露于辱虐管理情境下的员工会遭受来自领导者的信息隐瞒或信息控制<sup>[28]</sup>,以及有效反馈的缺失。当员工缺乏可获得的信息支持和帮助时,他们往往难以有效地应对工作任务。因此,心理安全感被进一步削弱,而工作不安全感却大幅增加<sup>[29]</sup>。与此同时,如果员工感到自己被领导者持续地故意冒犯,他们通常会形成对以往工作经历的负面感知,从而可能失去对工作能力和技能的信心,降低完成任务的效能感<sup>[13]</sup>,最终严重挫伤工作积极性。工作场所中的辱虐也许会让员工认为自己是被看作毫无价值的人,并且对于自身的工作也未做出应有的贡献,从而打击了员工的自信心。因此,面对长期的辱虐行为可能意味着自身被排除在组织之外的巨大威胁,这将使员工对自己的工作感到不再那么安全。

辱虐管理对工作不安全感的影响不仅体现在工具性方面,还表现在情感性(emotion)方面。持续性的非善意对待会让员工感知到领导者的行为充满着侵略性,并难以与其接近<sup>[13]</sup>。辱虐管理本质上属于一种偏差的领导行为,会强化员工的紧张、沮丧、焦虑或情绪耗竭等消极情绪体验<sup>[30]</sup>,并且是员工心理压力的重要来源。而上述不良体验往往会使领导者与员工之间产生紧张和不公平的关系,这实际上反映了低质量的上下级关系<sup>[13]</sup>,将提升员工对工作威胁的压力感。例如,领导者的谩骂和无礼等表现促使员工感知到领导者对自己的排斥,担忧自己被认可和喜爱程度,担心自己留在公司的机会;对员工不尊重、漠不关心等消极对待会让员工无法获得来自上级领导者的情感支持,反而假定自己是领导者的“圈外人”,这在很大程度上削弱了员工对领导者的信任<sup>[31]</sup>,并产生较低的心理安全感<sup>[32]</sup>。此外,职场中的辱虐管理对员工在工作中的社会形象、自我形象与声誉等多方面也会造成较大的负面影响<sup>[33]</sup>,导致员工容易与其他人保持人际分离,并且感觉无权力与他人进行有效合作<sup>[34]</sup>。

上述所体现出的威胁(threat)和无权力(powerlessness)感知等内容正是工作不安全感的重要成分<sup>[26]</sup>。考虑到领导者通常是组织的重要代表者,他们的言行举止往往代表了组织对员工的态度。因此,遭遇辱虐管理的员工很可能会认为是组织不认可或不满意自身的表现,并不确定自己能否长期留在公司并得到充分的发展,从而会在很大程度上感受到离职的压迫感<sup>[35]</sup>。综上,辱虐管理作为一种消极的领导行为风格,容易促使员工感受到工作中存在的种种潜在威胁和压力。基于此,本文提出如下假设:

假设1:辱虐管理与工作不安全感呈正相关的关系。

### 1.3 工作不安全感与道德推脱

根据自我调节理论<sup>[36-37]</sup>,本研究提出工作不安全感会增强员工的道德推脱水平。自我调节是一种对认知、情绪、行为和心理进行控制的能力。实际上,自我调节可以被看作是个体具有的一种有限的资源,并可能由于各种因素而被消耗<sup>[14]</sup>。自我调节理论表明<sup>[36-37]</sup>,有效的自我调控需要个体使用足够的自我调节资源,而这些自我调节机制的使用会导致自我调节资源的匮乏,以致于人们后续在进行道德认知或决策时自我调节的控制能力大幅下降。工作不安全感会导致员工对于潜在工作丢失的原因与潜在后果的担忧,因而员工在生理和心理上往往遭受着较大的打击。例如,工作不安全感会导致心理契约破裂<sup>[38]</sup>,降低工作满意度<sup>[39]</sup>,并带来各种身心健康问题和负面心理体验<sup>[40]</sup>,尤其是情绪耗竭<sup>[41]</sup>,从而让人们觉得情况更糟。处于这种消极状态的个体通常拥有更少的自我调节资源,容易感到调整自身认知与行为的能力有限,甚至还想参与到不道德的行动中<sup>[41]</sup>。原因是消除上述不良心理体验与态度并返回正常或积极的工作状态而完成工作任务,以及减弱威胁和无能为力的感知来保持平衡感,本身就需要耗费员工大量的自我调节资源以调动自身调节机

制的运转<sup>[37]</sup>。比如,为了减弱对失去工作的担忧,员工需要调整心态,保持平静。由于员工在搜寻相应的解释和策略以减少这种不安全感的过程中自我调节资源已经被大量使用<sup>[38]</sup>,个体很可能无法再有效地进行自我调节,即自我调节失败(self-regulation failure)<sup>[14]</sup>。因此,在后续进行有关道德认知和思考时,这些员工往往已经缺失了必要的自我调节资源以进行符合社会道德规范或准则的认知和表现。

当自我调节资源被大量损耗时,个体难以转变他们的思维、感受和行为,以其符合社会或其他的标准<sup>[36]</sup>。也就是说,自我调节失败将使得个体对于威胁刺激的相应调整变得更差,忽略自身内在的道德信念,反而倾向于违背社会或组织规范,产生不道德的认知和想法<sup>[14]</sup>。一般而言,大多数人是能够阻止自身进行不道德认知过程<sup>[14]</sup>。然而,当个体自我调节资源被消耗殆尽时,个体的认知资源就变得紧张,他们随后的自我调节能力就会受到阻碍<sup>[36-37]</sup>。而自我调节能力的缺失将削弱员工的控制力,诱使员工产生一种忽视自己内在的道德规范,并从事不道德的认知判断和行为的冲动<sup>[15]</sup>,而且这种冲动很难被阻止<sup>[14]</sup>。这会进一步允许个体有意识地将不道德的行为作为一种应对机制,假定这些行为将对组织或自身有益。例如,员工可能会向客户夸大项目的成本,因为他/她认为这种行为可能会转化为公司的财务回报<sup>[15]</sup>,所以并不认为自己这种做法违反了道德规范。

高工作不安全感的员工是在他们仍与企业保持雇佣关系的前提下从事这些认知加工和判断。尽管这些表现是不道德的,并可能对组织或公众造成后续的伤害,但是由于自我调节的失败,这些员工并不会考虑到这一点。相反,他们倾向于认为这些表现是适当的、可被原谅的,并可以在做出不道德行为后也不会产生愧疚或自责的感受。考虑到工作不安全感所致的自我调节资源的匮乏,个体自我调节系统的有效管理很可能失败,从而易产生高水平的道德

推脱。更严重的是,如果个体最初无法履行恰当的标准或规范,他们的自我调整和监管会进一步受阻,因为对原先认知和行为的重新调节会让他们感到更加烦恼<sup>[14]</sup>,从而进一步加深员工道德推脱的水平。实证上,大量研究发现自我调节失败将会带来攻击、不诚实等多种不良表现<sup>[42]</sup>。综上,工作不安全感会导致员工在工作中缺乏充足的自我调节资源,从而导致对自身不道德行为的合理化。基于此,本文提出如下假设:

假设2:工作不安全感与道德推脱呈正相关的关系。

#### 1.4 工作不安全感的中介作用

根据上述内容,本文进一步提出工作不安全感中介了辱虐管理和道德推脱之间的关系,即辱虐管理通过工作不安全感,影响了员工的道德推脱。

领导者对员工所施加的言语和非言语的敌意行为<sup>[13]</sup>,通常会增强员工的工作不安全感。一方面,辱虐的领导者不仅会破坏员工对工作的有效控制,削弱他们的心理安全感,还会降低员工完成任务的效能感<sup>[13]</sup>,打击了他们在自身工作能力和表现上的自信心。另一方面,辱虐管理已成为员工心理压力和消极情绪体验的重要来源<sup>[30]</sup>,破坏了上下级的人际关系<sup>[13]</sup>,从而可能提升员工对工作威胁的感知。除了造成上下级间的不良人际交互外,辱虐管理还会对员工的形象与声誉带来不良影响<sup>[33]</sup>,导致人际分离<sup>[34]</sup>。因此,长期的辱虐情境会促使员工感受到被排除在组织之外的巨大威胁和压力。

当员工体验到由辱虐管理所导致的工作不安全感时,他们可能会产生高水平的道德推脱。如前所述,自我调控的有效运转需要员工运用充足的自我调节资源<sup>[36-37]</sup>,而这种宝贵的资源是非常有限的<sup>[14]</sup>。伴随着较高的工作不安全感,员工往往难以投入到工作之中,反而被各种负面体验所充斥。为了更好地处理这些潜在的威胁和压力,以回到良好的工作状态中,便需要员工投入足够的自我调节资源。但

问题是,运用自我调节机制通常会带来自我调节资源的缺失。当员工的自我调节资源被大量损耗后,他们往往很难朝着社会既定的规范或标准来转换自己的思维、感受和行为<sup>[36]</sup>。相反,他们对于威胁刺激的调整变得较差,有关道德认知与决策的控制能力大幅降低<sup>[36-37]</sup>。在此情况下,他们易于产生违背道德规范的认知判断和行为的冲动<sup>[15]</sup>。可见,工作不安全感所致的自我调节资源的匮乏很可能会导致个体自我调整系统管理的失败,从而产生高水平的道德推脱<sup>[7]</sup>。基于此,本文提出如下假设:

假设3:工作不安全感在辱虐管理和道德推脱之间起到了中介作用。

### 1.5 正念的调节作用

在情境因素引发道德推脱的过程中,个体差异可能会产生一定的影响。因为不同的个体所拥有的自我调节资源不同,在应对调控问题时也存在不同的方式。由此,本研究引入“正念”这个与自我调节具有密切联系的一种个体差异<sup>[18,43]</sup>,考察它对于工作不安全感与道德推脱之间关系的调节作用。正念指的是一种不加评判并主动关注当下的方式,强调个体对于当下内部体验和外部环境的高度专注和坦然接纳<sup>[44]</sup>。近来,起源于佛教领域,发展于心理学、临床医学等领域的正念研究已获得了组织管理领域的关注。研究表明,正念能有效增强个体的情绪调节能力<sup>[45]</sup>,提升工作绩效<sup>[46-47]</sup>、工作满意度<sup>[48]</sup>。近来,Liang等人发现<sup>[49]</sup>,领导者的正念缓解了自身对下属敌意与辱虐管理间的关系。Liang等人的另一项研究发现<sup>[50]</sup>,正念缓解了敌意情绪和攻击行为间的正向关系。Zheng与Liu的研究表明<sup>[51]</sup>,正念削弱了辱虐管理和自我效能感之间的负向关系。

注意(attention)与接纳(acceptance)是正念所具有的2个核心特征<sup>[18]</sup>。Glomb等人指出<sup>[18]</sup>,注意是个体将注意力聚焦于当下的内外部刺激,而接纳表明个体在观察这些刺激时,所保持的一种不加评判或评价的态度,并不对它们指派任何特定的意

义。通过保持对当下内外刺激的专注与接纳,个体可以实现有效的自我调节,从而调整自身的情绪、认知与行为。一般而言,个体的脑海中常常被过去或未来的想法、感受、观点和情感所充斥。由此,当产生工作不安全感时,员工很可能会无限度地沉浸于担忧之中。然而,正念强调的是个体有意识地专注于此时此刻<sup>[52]</sup>。因此,高正念的员工通常能够对于“当下”给予充分的关注,而不受到过去和未来的影响。本质上,在关注当下的过程中,员工不会因过去的负面体验而受打击,也不会因对未来工作情况的担忧而分心。由于工作不安全感涉及的是人们主观上对工作丢失的感知,强调的是对未来的一种预期,而处于“活在当下”的工作状态则可以使员工将注意力聚焦于当下而非对未来的担忧中,从而帮助员工进行有效地自我调节,缓解自我调节资源匮乏的问题。同时,正念反映了个体对于当下内外部刺激的一种开放和接纳的态度<sup>[52]</sup>。因此,高正念的员工更可能坦然接受工作不安全感这种负面体验,而不对其进行任何好坏、对错的评判。这有助于员工在自身与工作不安全感这一消极体验之间搭建桥梁,进而不做出任何冲动性的认知处理或实际行为<sup>[18]</sup>。

可见,正念与自我调节能力紧密相联<sup>[43]</sup>,它可以缓解负面体验,帮助员工良好地应对工作不安全感,从而消除或抑制因自我调节资源不足所导致的在道德认知过程中的失败。高正念的员工通过有意识地将注意力和接纳态度投入于当下的体验和环境,可以获得一种更加宽泛的、适应性的处理方式<sup>[44,52]</sup>。因此,他们在心理感受和反应之间可以创建更大的空间,改善自我管理和调整的功能。由此,相较于低正念的员工而言,高正念的员工在感知到的工作不安全感与产生道德推脱之间会有更大的缓冲空间。换句话说,高正念的员工能够更加合理地进行认知处理,以更加积极的状态面对工作不安全感及其所致的各种负面体验,进而可以减少因处理消极体验



而致的调节能力缺失的可能性。因此,高正念的员工会比低正念的员工拥有更多自我调节资源来参与有关道德认知的过程之中。根据自我调节理论,充分的自我调节资源可以帮助个体在道德认知上做出符合社会和个人道德规范和标准的思考与决策<sup>[14-15]</sup>。因此,可以预期,相比于低正念的员工,高正念员工的工作不安全感对道德推脱的影响会被削弱。相反,相较于高正念的员工而言,低正念的员工因容易沉溺于对过去和未来的担忧中,无法对当下保持专注和欣然接纳,所以工作不安全感作为来源于外部的一种刺激就更可能减损自我调节资源,从而对他们的认知处理过程产生较大程度的负面影响。由此,低正念员工的工作不安全感与道德推脱之间的关系会被进一步强化。

综上,正念有助于改善员工的自我调节<sup>[43]</sup>,阻碍那些因面对工作不安全感而形成的习惯性或无正念的反应。通过改变个体对体验、信息的感知与处理方式,正念可以缓解工作不安全感对道德推脱的影响。基于此,本文提出如下假设:

假设4:正念调节了工作不安全感与道德推脱之间的关系,即员工的正念水平越高,工作不安全感与道德推脱的正向关系越弱,反之越强。

### 1.6 被调节的中介作用

基于以上论述,工作不安全感在辱虐管理和道德推脱之间起到中介作用(假设3)。同时,工作不安全感与道德推脱的关系取决于员工正念水平的高低(假设4)。这些假设进一步指明了一个被调节的

中介模型,即辱虐管理通过工作不安全感正向且间接地影响道德推脱,而该间接作用取决于员工正念水平的高低。

对于高正念的员工而言,他们拥有更多的自我调节资源。通过保持有意识地专注当下和不加评判地接纳<sup>[52]</sup>,他们可以对自身情绪、认知和行为等方面实现更有效的自我调节。因而,高正念的员工可以更好地应对由辱虐管理所带来的工作不安全感及其导致的不良心理体验,从而缓解自我调节资源不足的问题,避免员工在道德认知过程中的失败。可见,高正念的员工对于工作不安全感的“敏感性”较低,不太会受到它的负面影响。这就意味着辱虐管理对于道德推脱的间接影响,会较少通过工作不安全感得以传递。相反,对于低正念的员工而言,他们由于无法做出适当的自我调节,会在很大程度上受到工作不安全感所带来的各种负面体验的影响。因此,面对潜在自我调节失败,低正念的员工不仅不能补充有关的调节资源,反而加深了自我调节的失败,进一步强化辱虐管理所施加给员工的工作不安全感的消极影响。所以,辱虐管理更大程度地通过工作不安全感提升了员工的道德推脱。基于此,本文提出如下假设:

假设5:正念调节了工作不安全感在辱虐管理和道德推脱之间的中介作用(第二阶段被调节的中介作用),即这个中介作用对于低正念的员工而言相对较强,而对于高正念的员工而言相对较弱。

综上,本研究的理论模型如下(见图1):

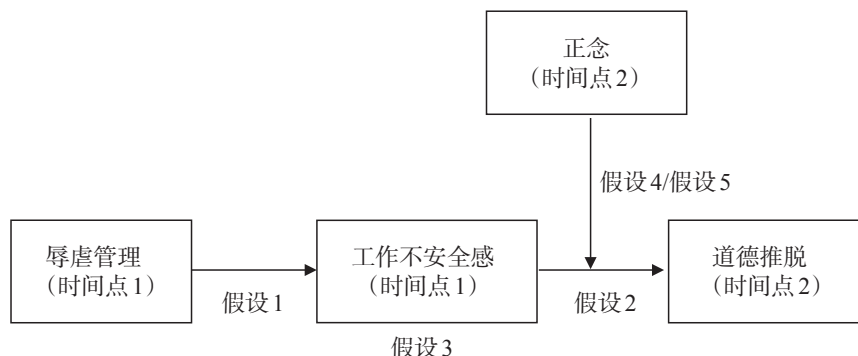


图1 本研究的理论模型

## 2 方 法

### 2.1 样本与流程

本研究的样本来自于中国北方的一家制造型企业。为提升反馈率和数据质量,本研究团队在调研前尝试获得了该企业高层管理者的高度支持与配合。在调研前,该企业的人力资源部门为本研究提供了参与者的名单,以便本研究进行编码匹配。根据Podsakoff等提出的减少共同方法偏差的建议<sup>[53]</sup>,研究者在被调查者进行答卷前承诺了数据的保密性,并指出认真答卷对研究结果的重要意义。同时,该企业的高层管理者也向员工们表达了对本研究项目的支持。为了进一步降低共同方法偏差的影响,本研究共进行了2次问卷调查,时间间隔为2个月。在第一次调研中,研究者共邀请了491名员工,要求其评价辱虐管理和工作不安全感。其中,共回收有效问卷398份,回收率为81.059%。在2个月后,研究者邀请所有参与了第一次调研的员工(共398人)继续参与第二次调研,并对自身的正念和道德推脱进行评价。第二次调研共收回有效问卷288份,有效回收率为72.362%。因此,2次调研最终成功匹配的问卷为288份,总回收率为58.656%。

在最终样本中,64.931%为男性,52.431%的参与者有高中及以上学历,平均年龄为29.271岁( $SD=5.621$ ),平均工作年限为6.260年( $SD=2.097$ )。此外,本研究比较了只完成第一次调研和完成2次调研的参与者在人口统计学变量上的差异。结果发现,2个样本在性别、年龄、学历和工作年限上均无显著差异。

### 2.2 测量工具

本研究均采用已被广泛使用的且具有较高信度的量表来测量核心变量。原始量表都来自国外,为保证中文问卷可以准确表达原始英文问卷的含义,本研究采用了翻译和回译的程序<sup>[54]</sup>。

(1) 辱虐管理。本研究采用Tepper的问卷测量

员工感知到的直接领导者的辱虐管理<sup>[13]</sup>,共15道题项,示例题项:“我的直接领导常嘲笑我”和“我的直接领导常在他人那里说我的坏话”。基于李克特五级评分法(1=“从来没有过”,5=“经常发生”),该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.970。

(2) 工作不安全感。本研究采用Hellgren和Sverke的问卷测量员工的工作不安全感<sup>[55]</sup>,共3道题项,题项为:“我担心在我想离开本公司之前就会被公司开除”,“在新的一年里,我有可能不得不离开该公司”和“我担心在不久的将来会失去在该公司的这份工作”。基于李克特五级评分法(1=“非常不同意”,5=“非常同意”),该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.660。

(3) 道德推脱。本研究采用Detert等的问卷测量员工的道德推脱<sup>[7]</sup>,共24道题项,示例题项:“相比于那些偷了一大笔钱的人来说,偷一点钱算不了什么”和“有些人不配受到尊重”。基于李克特五级评分法(1=“非常不同意”,5=“非常同意”),该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.903。

(4) 正念。本研究采用Brown和Ryan的问卷测量员工的正念<sup>[52]</sup>,共15道题项,示例题项:“我发现自己做事情而没集中注意力”和“我无意识地工作或完成任务,而没有意识到我在做的是什”。基于李克特五级评分法(1=“总是这样”,5=“从来没有”)。该量表均为反向题,对此本研究将所有反向题分数进行了转换,以使得高分表明高正念水平。本研究中该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.853。

(5) 控制变量。先前研究发现,性别、年龄与道德推脱有显著的关系<sup>[56-57]</sup>。因此,本研究考虑基本的人口统计学特征变量作为控制变量,包括性别、年龄、学历和工作年限。其中,性别为虚拟变量(男性=1,女性=2);年龄和工作年限根据实际数据表示;学历为虚拟变量(初中=1,职高、技校、中专=2,高中=3,高技=4,大专=5,本科=6,硕士=7)。



### 3 结果

#### 3.1 描述性统计分析

本研究的描述性与相关统计分析结果见表1所示。从表1可知,辱虐管理与工作不安全感( $r = 0.214, p < 0.01$ )、道德推脱( $r = 0.215, p < 0.01$ )都显著正相关。同时,工作不安全感与道德推脱( $r = 0.169, p < 0.01$ )也显著正相关。这些结果为接下来的假设检验提供了初步基础。

#### 3.2 验证性因子分析

考虑到样本量有限而题目总数较多,本研究对部分变量采用了题目打包策略。辱虐管理和正念都为单维度量表。根据 Matsunaga 的建议<sup>[58]</sup>,本研究对这2个变量的题项进行随机打包(random algorithm),最终分别产生5个新的指标值。而道德推脱量表共有8个维度,每个维度有3个题项。因此,本研究根据独立打包法(isolated parceling)<sup>[59]</sup>,把同一维度下的3个题目进行打包,形成8个新的指标

值。结果如表2所示,验证性因子分析结果显示,假设模型(四因子模型)和数据之间的拟合度相对最好( $\chi^2(183) = 387.399, TLI = 0.931, CFI = 0.940, RMSEA = 0.062, SRMR = 0.054$ ),而其他的替代模型的拟合指数都相对较差。该结果表明辱虐管理、工作不安全感、正念以及道德推脱这4个变量之间有较好的区分效度。

#### 3.3 假设检验

假设1提出,辱虐管理和工作不安全感之间呈正相关的关系,而假设2提出,工作不安全感与道德推脱呈正相关的关系。结果表明,虐管理与工作不安全感显著正相关( $\beta = 0.189, p < 0.001$ ),工作不安全感与道德推脱显著正相关( $\beta = 0.133, p < 0.01$ ),由此,假设1和假设2得到支持。

假设3提出了中介效应假设,根据表3可知,当引入工作不安全感变量后,辱虐管理对道德推脱的作用受到了削弱从0.152( $p < 0.01$ )减小到0.133( $p < 0.01$ ),

表1 描述性与相关统计分析

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性别	1.351	0.478								
2.年龄	30.271	5.621	0.085							
3.学历	3.604	1.785	0.139*	0.166**						
4.工作年限	7.260	2.097	-0.060	0.445**	0.158**					
5.辱虐管理	1.491	0.790	-0.066	-0.059	-0.038	-0.006	0.970			
6.工作不安全感	2.345	0.751	-0.141*	-0.092	-0.265**	-0.120*	0.214**	0.660		
7.正念	2.168	0.579	-0.043	-0.236**	-0.126*	-0.072	0.112	0.122*	0.853	
8.道德推脱	2.013	0.607	-0.226**	-0.057	-0.005	0.086	0.215**	0.169**	0.257**	0.903

注:\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ ;  $N = 288$ ; 对角线上的值为各个变量的内部一致性系数,下同

表2 模型的比较

模型	$\chi^2$	$df$	$\Delta\chi^2$	$\chi^2/df$	$TLI$	$CFI$	$RMSEA$	$SRMR$
四因子模型 四因子	387.399	183		2.117	0.931	0.940	0.062	0.054
三因子模型 辱虐管理和工作不安全感并入1个因子	516.446	186	129.047***	2.777	0.890	0.903	0.079	0.071
工作不安全感和正念并入1个因子	526.168	186	138.769***	2.829	0.887	0.900	0.080	0.077
辱虐和正念并入1个因子	923.465	186	536.066	4.965	0.754	0.783	0.117	0.124
二因子模型 辱虐管理、工作不安全感和正念并入1个因子	1051.009	188	663.61***	5.590	0.716	0.745	0.126	0.131
单因子模型 4个变量并入1个因子	1764.440	189	1377.041***	9.336	0.484	0.535	0.170	0.185

注:\*\*\* $p < 0.001$

而工作不安全感与道德推脱的关系仍然显著( $\beta = 0.102, p < 0.05$ )。因而,工作不安全感起到了部分中介的作用。此外,本研究依据学者所推荐的Bootstrap方法进行中介效应检验<sup>[60]</sup>。结果表明,工作不安全感在辱虐管理和道德推脱之间的中介作用的系数是0.019,在95%的置信区间上显著[0.002, 0.046]。由此,假设3得到了支持。

根据表3可知,正念在工作不安全感与道德推脱的关系间起到了负向调节作用( $\beta = -0.175, p < 0.05$ )。此外,交互效应图(见图2)和简单斜率检验(simple slope test)的结果表明,对于低正念(低于平均值1个标准差)员工来说,工作不安全感对道

德推脱有显著的正向影响作用( $\beta = 0.200, p < 0.01$ );而对于高正念(高于平均值1个标准差)的员工来说,工作不安全感对于道德推脱就不存在显著影响( $\beta = -0.002, n.s.$ )。因此,假设4得到了支持。

为了进一步检验本文所提出的第二阶段被调节的中介作用,本文使用Edwards和Lambert提出的“Bootstrapping”检验方法(见表4)<sup>[61]</sup>。结果表明,辱虐管理—工作不安全感—道德推脱的间接效应在高正念的情况下不显著(95%置信区间为[-0.038, 0.023]),而在低正念的情况下显著(95%置信区间为[0.011, 0.064])。同时,二者差异也是显著的(95%置信区间为[-0.085, -0.006])。由此,假设5得到了支持。

表3 假设检验结果

变量	道德推脱					工作不安全感	
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
常量	2.420***	2.365***	2.286***	2.308***	2.155***	3.187***	3.120***
性别	-0.273***	-0.258***	-0.242**	-0.249**	-0.261***	-0.179	-0.161
年龄	-0.010	-0.009	-0.009	-0.010	-0.003	-0.001	0.001
学历	0.008	0.009	0.019	0.021	0.021	-0.099***	-0.097***
工作年限	0.032	0.031	0.034	0.036	0.032	-0.032	-0.033
辱虐管理		0.152**	0.133**				0.189***
工作不安全感			0.102*	0.133**	0.099*		
正念					0.246***		
正念×工作不安全感					-0.175*		
$R^2$	0.063	0.102	0.116	0.088	0.155	0.089	0.128
调整后的 $R^2$	0.050	0.086	0.097	0.071	0.134	0.076	0.113
$\Delta R^2$		0.039	0.014	0.025	0.067		0.039
$F$	4.765**	6.416***	6.154***	5.420***	7.343***	6.930***	8.308***

注:辱虐管理、工作不安全感 and 正念都进行了中心化处理

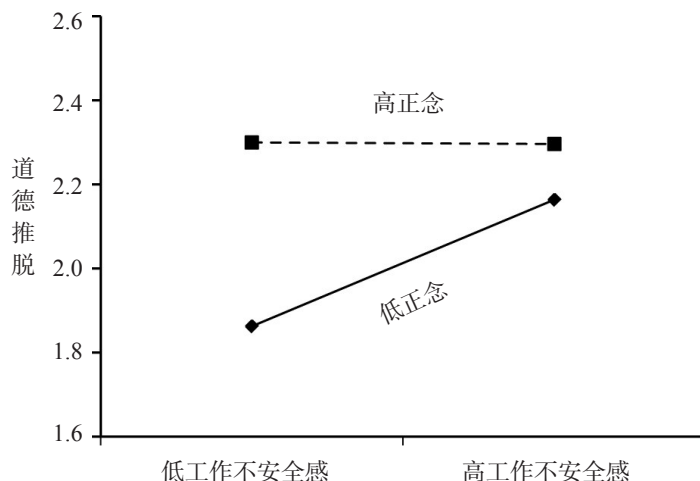


图2 正念对工作不安全感-道德推脱的调节作用

表4 工作不安全感在正念不同水平上的中介效应

正念	间接效应	SE	95%的置信区间
高正念	-0.007	0.015	[-0.038, 0.023]
低正念	0.034	0.014	[0.011, 0.064]
差异	-0.041	0.020	[-0.085, -0.006]

注:高正念是均值加上1个标准差,低正念是均值减去1个标准差。SE是标准误。本研究关注的是第二阶段被调节的中介效应,而不涉及对直接效应和第一阶段的调节作用,因此结果比Edwards和Lambert提供的样表少了直接效应值和总效应值<sup>[61]</sup>

## 4 讨 论

### 4.1 结论

本研究基于自我调节理论,分析了辱虐管理通过工作不安全感的中介作用,提升员工的道德推脱,并探析了员工正念的调节作用。研究结论如下:辱虐管理与工作不安全感呈正相关的关系,工作不安全感与道德推脱也呈正相关的关系;工作不安全感在辱虐管理和道德推脱间起到了中介作用,即辱虐管理通过提升员工感知到的工作不安全感,进而增强了他们的道德推脱水平;正念解释了个体差异的作用,即正念水平越高,工作不安全感与道德推脱的正向关系越弱,反之越强;正念调节了工作不安全感在辱虐管理和道德推脱之间的中介作用。也就是说,员工正念水平越高,辱虐管理通过工作不安全感进而影响员工道德推脱的作用就越弱,而当员工正念水平较低时,辱虐管理更大程度地通过工作不安全感提升了员工的道德推脱。

### 4.2 理论贡献

以上结论具有重要的理论研究意义。第一,尽管道德推脱的研究在心理学领域已较为成熟,但是在组织管理领域仍处于不断发展的阶段<sup>[6]</sup>。到目前为止,大多数的研究聚焦于道德推脱的结果变量,而有关道德推脱的前因变量研究十分匮乏<sup>[6]</sup>。少数研究关注了领导行为与道德推脱的关系,但仍然聚焦于领导者的积极领导行为(如真诚型领导、道德型领导),并且缺乏对其与道德推脱之间内在机制的探讨。本研究通过考察组织情境中领导者的辱虐管理

这种消极的领导行为对员工道德推脱的影响,构建并检验了一个由情境压力源到道德推脱的模型。具体而言,本研究指出领导者施加的辱虐管理会提升员工的工作不安全感,而这种负面体验会让员工失去有效的自我调节,从而增强了员工道德推脱的水平。过去的研究很少详细阐述辱虐管理为什么或通过何种心理机制对道德推脱产生影响<sup>[19]</sup>,而本研究所构建的道德推脱影响因素模型明确了其作用机制,打开了辱虐管理与道德推脱之间关系的“黑箱”,从而深化了学术界和实践界对二者关系中潜在心理机制的理解。由此,本研究不仅发展了组织管理领域中的道德推脱研究,并为道德推脱的前因变量模型提供了理论和实证基础,还在一定程度上拓展了企业道德的文献。

第二,本研究针对辱虐管理的后效进行了探讨,即考察了先前研究未充分关注到的道德推脱这一结果变量,因而对于辱虐管理的文献有一定贡献。尽管之前的研究已经探索了辱虐管理的消极面,但是很少有研究从道德角度考察辱虐管理对下属内在心理会产生什么影响。就道德推脱而言,仅有的研究如Loi, Xu和Liu发现辱虐管理通过影响下属的不公平感知而提升道德推脱<sup>[19]</sup>。然而,本研究将辱虐管理看作是一种消极的情境因素,从工作不安全感这个新的机制探索了辱虐管理与员工道德推脱这个重要的道德认知倾向之间的内在关系,并通过实证研究发现了潜在的边界条件,从而在一定程度上拓展了辱虐管理在道德方面的研究。

第三,实证上,有学者基于领导成员交换理论,探讨了工作不安全感与道德推脱的关系<sup>[29]</sup>。与之前的一些研究结果相一致<sup>[29]</sup>,本研究结果表明工作不安全感确实可以增强员工的道德推脱水平。但是,本研究根据自我调节理论从一个不同的视角阐释了工作不安全感增加道德推脱的原因,即拥有工作不安全感的员工受到自我调节失败的影响,在道德认知过程中无法有效的自我调节以符合社会规范和要



求,从而带来高水平的道德推脱。另外,尽管工作不安全感消极影响已在国内外的研究中得到了普遍证实,但学术界对其边界条件的了解还较为缺乏。由于工作不安全感具有较明显的消极结果,因此对其边界条件的考察具有重要价值。本研究从内在因素的角度出发,考察员工正念如何缓解个体自我调节资源缺失的负面影响,从而探讨了它在模型中的调节效果,在很大程度上丰富和完善了工作不安全感的文献。

第四,本研究回答了“具有什么特质的个体会受到辱虐管理和工作不安全感的负面影响更小?”这个问题。先前研究指出,正念可以减少个体的压力和负面情绪,带来更多的积极心理体验<sup>[43]</sup>。正念与自我调节具有紧密的联系,可以帮助员工有效地调整自身情绪、认知和行为。对此,本研究重视正念作为个体的心理因素在辱虐管理过程中的影响。从实证结果来看,员工正念缓解了工作不安全感与道德推脱的正向关系,并进一步削弱辱虐管理通过工作不安全感作用于道德推脱的影响。目前,心理学与组织行为学的学科交互是一种研究趋势。在之前的研究中,正念这一变量主要被运用在心理学领域,很少用于组织行为学的研究中,但它实际上对于改善个体的认知与感受具有重要的作用。通过将正念引入组织情境中,本研究充分探索了它在模型中的缓解作用。因而,本研究结果在很大程度上推动了正念在组织管理领域的发展,为后续的正念研究奠定了坚实的基础。

#### 4.3 实践意义

本研究为管理实践带来了许多启示:

首先,如果领导者对员工实施了辱虐管理,员工便易于产生高水平的道德推脱。由于辱虐管理对于员工个人、团队士气等方面的有害影响最终对组织来说都是非常昂贵的<sup>[27]</sup>,因而组织中的辱虐管理需要被有效预防和处理。对此,组织应该努力识别出实施辱虐的领导者,并指导他们减少或避免这种领

导行为。诸如采用360度的评估可能会更加全面地了解组织中潜在存在的辱虐领导者。同时,组织可以采用领导力培训的方式,通过提供充足的培训资源与指导,以改善领导者的行为。然而,考虑到辱虐管理在组织中可能无法完全根除,建议组织一方面加强培养员工的核心价值观和道德勇气,另一方面及时预防和消除员工可能产生的负面感受,并对员工进行疏导,从而削弱辱虐管理的破坏性影响。除了组织从上而下的治理和引导外,领导者在日常管理实践中也需要有意识地减少自身的辱虐行为,改变领导方式,形成以人为本的管理,以降低员工的道德推脱水平。

其次,本研究发现工作不安全感对员工的道德推脱会产生负面影响。工作不安全感作为一种典型的职业压力源,会导致员工因感知失去工作、发展和成长的潜在威胁以及对未来不确定性而产生忧虑和焦躁等不良感受。尤其是随着企业裁员和重组的普遍存在,工作的不稳定性越来越大。因此,组织和领导者需要为员工创造一个安全、稳定的工作环境和氛围,从而减少员工的道德推脱。例如,在实际的工作环境中,组织可以为员工提供高保障性的工作条件和高质量的雇佣关系,设置合适的招聘与选拔标准、绩效考核制度等,并在组织中建立正式或非正式的文娱活动,以减少员工的危机感与压力。

最后,正念作为一种积极的心理资源,在很大程度上削弱了工作不安全感的负面影响。因此,组织需要充分关注员工的正念水平,通过各种措施来提升员工的正念水平。一般而言,正念可以通过正念训练而得以提升。在培训和发展中,组织通过重视并引入特定的正念训练,以鼓励员工培养和提高正念,在工作中形成更好的工作状态。目前,正念认知疗法(mindfulness-based cognitive therapy)和正念减压法(mindfulness based stress reduction)是比较著名的正念训练方法。因此,这些有助于提升员工正念的技术和方法可以在组织中得到适当的应用。此

外,组织还可以考虑通过强调某种独特的组织文化,并通过文化认同、鼓励和奖励正念的益处,而使正念被重视,从而在员工群体中得以传播。最后,员工自身应充分意识到正念的重要性,在平时注意培养正念。比如,建议员工主动学习和理解正念的内涵,有意识地进行正式或非正式的正念训练,进而获得这种积极的心理资源,在工作中表现得更好。

#### 4.4 不足与未来研究

第一,本研究仅仅考察了工作不安全感这种心理感知在辱虐管理和道德推脱之间所起到的中介作用,而根据数据结果显示,工作不安全感在二者之前起到部分中介的作用,而非完全中介作用。由此,未来研究可以进一步探索其他潜在的中介机制,比如员工受到辱虐管理后在认知和情绪方面的变化。第二,尽管本研究探索了正念对于工作不安全感 and 道德推脱关系的影响,但没有考察团队或组织情境因素的调节作用,比如团队支持和组织支持。这些情境因素可能也具有一定的调节效应。未来研究可以引入这些情境因素,进一步考察它们对工作不安全感 and 道德推脱关系的影响。第三,研究样本来源于一家企业,因此,研究结果可能无法应用到其他与之差异较大的企业或行业中。未来研究需要考察更多不同行业、不同企业的样本,以提升研究结果的普适性。第四,本研究在收集数据时有一定的时间间隔,但仍无法捕捉变量间的因果关系。对此,未来研究可以通过动态研究或实验研究更加精准地考察辱虐管理是如何影响员工道德推脱的。例如,研究可采用经验取样法通过实时测量、多次取样来提升研究结果在因果关系推断上的严谨性。最后,本研究采用自评的测量方式,但是自我报告对于本研究的核心构念而言是合适的,并且在本研究的描述性分析中,变量间的相关度较小(相关系数介于0.112~0.257之间)。因此,结果偏差的问题在本研究中并不明显。未来研究可以采用多数据来源的收集方式减少该偏差。

#### 参考文献

- [1] Bandura A. Mechanisms of moral disengagement // Reich W. *Origins of Terrorism: Psychologies, Ideologies, Theologies, States of Mind*[M]. London: Cambridge University Press, 1990.
- [2] Bandura A. Social cognitive theory of moral thought and action // Kurtines W M, Gewirtz J L. *Handbook of Moral Behavior and Development*[M]. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1991.
- [3] Bandura A, Caprara G V, Barbaranelli C, et al. Sociocognitive self-regulatory mechanisms governing transgressive behavior[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001,80(1):125-135.
- [4] Richmond J, Wilson J C. Are graphic media violence, aggression and moral disengagement related?[J]. *Psychiatry Psychology and Law*, 2008,15(2):350-357.
- [5] Moore C. Moral disengagement in processes of organizational corruption[J]. *Journal of Business Ethics*, 2008,80(1):129-139.
- [6] 杨继平,王兴超,高玲. 道德推脱的概念、测量及相关变量[J]. *心理科学进展*, 2010,18(4):671-678.
- [7] Detert J R, Treviño L K, Sweitzer V L. Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008,93(2):374-391.
- [8] Walters G D. Procedural justice, legitimacy beliefs, and moral disengagement in emerging adulthood: Explaining continuity and desistance in the moral model of criminal lifestyle development[J]. *Law and Human Behavior*, 2018,42(1):37-49.
- [9] Hystad S W, Mearns K J, Eid J. Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organisational injustice and deviant work behaviours[J]. *Safety Science*, 2014,68(10):138-145.
- [10] Knoll M, Lord R G, Petersen L E, et al. Examining the moral grey zone: The role of moral disengagement, authenticity, and situational strength in predicting unethical managerial behavior[J]. *Journal of Applied*

- Social Psychology, 2016,46(1):65-78.
- [11] Bonner J M, Greenbaum R L, Mayer D M. My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors[J]. Journal of Business Ethics, 2016,137(4):731-742.
- [12] 杨继平,王兴超. 德行领导与员工不道德行为、利他行为:道德推脱的中介作用[J]. 心理科学,2015,38(3):693-699.
- [13] Tepper B J. Consequences of abusive supervision[J]. Academy of Management Journal, 2000,43(2):178-190.
- [14] Baumeister R F, Heatherton T F. Self-regulation failure: An overview[J]. Psychological Inquiry, 1996,7(1):1-15.
- [15] Lee S H, Jeong D Y. Job insecurity and turnover intention: Organizational commitment as mediator[J]. Social Behavior and Personality an International Journal, 2017,45(4):529-536.
- [16] Bandura A. Selective moral disengagement in the exercise of moral agency[J]. Journal of Moral Education, 2002, 31(2):101-119.
- [17] Kadziolka M J, Pierdomenico E A D, Miller C J. Trait-like mindfulness promotes healthy self-regulation of stress[J]. Mindfulness, 2016,7(1):1-10.
- [18] Glomb T M, Duffy M K, Bono J E, et al. Mindfulness at work[J]. Research in Personnel and Human Resources Management, 2011(30):115-157.
- [19] Loi R, Xu A J, Liu Y. Abuse in the name of injustice: Mechanisms of moral disengagement[J]. Asian Journal of Business Ethics, 2015,4(1):1-16.
- [20] Bandura A. Moral disengagement in the perpetuation of inhumanities[J]. Personality and Social Psychology Review, 1999,3(3):193-209.
- [21] 王兴超,杨继平. 道德推脱与大学生亲社会行为:道德认同的调节效应[J]. 心理科学,2013(4):904-909.
- [22] Moore C, Detert J R, Treviño L K, et al. Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior[J]. Personnel Psychology, 2012,65(1):1-48.
- [23] Hystad S W, Mearns K J, Eid J. Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organizational injustice and deviant work behaviours[J]. Safety Science, 2014,68(10):138-145.
- [24] Walter F, Lam C K, Van Der Vegt G S, et al. Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision[J]. Journal of Applied Psychology, 2015,100(4):1056-1072.
- [25] Xu Q, Zhang G, Chan A. Abusive supervision and subordinate proactive behavior: Joint moderating roles of organizational identification and positive affectivity[J]. Journal of Business Ethics, 2017(3):1-15.
- [26] Greenhalgh L, Rosenblatt Z. Job security: Toward conceptual clarity[J]. Academy of Management Review, 1984,9(3):438-448.
- [27] Tepper B J. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda[J]. Journal of Management, 2007,33(3):261-289.
- [28] Reynolds K D. The Effects of Abusive Supervision and Social Support on Workplace Aggression[D]. Chicago: DePaul University, 2009.
- [29] Huang G H, Wellman N, Ashford S J, et al. Deviance and exit: The organizational costs of job insecurity and moral disengagement[J]. Journal of Applied Psychology, 2017,102(1):26-42.
- [30] Hoobler H M, Brass D J. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression[J]. Journal of Applied Psychology, 2006,91(5):1125-1133.
- [31] 吴隆增,刘军,刘刚. 辱虐管理与员工表现:传统性与信任的作用[J]. 心理学报,2009,41(6):510-518.
- [32] 李锐,凌文铨,柳士顺. 上司不当督导对下属建言行为的影响及其作用机制[J]. 心理学报,2009,41(12):1189-1202.
- [33] Goffman E. Interaction Ritual[M]. New York: Pantheon, 1967.
- [34] Wolfe D A. Child Abuse: Implications for Child Development and Psychopathology[M]. Beverly Hills: Sage, 1987.
- [35] Huang G H, Niu X, Lee C, et al. Differentiating cog-



- nitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(6):752-769.
- [36] Baumeister R F, Gilbert D T, Fiske S T, Lindzey G. *Handbook of Social Psychology*[M]. Boston: McGraw-Hill, 1998.
- [37] Baumeister R F, Heatherton T F, Tice D M. *Losing Control: How and Why People Fail at Self-Regulation* [M]. San Diego: Academic Press, 1994.
- [38] Costa S, Neves P. Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital[J]. *Work and Stress*, 2017, 31(4):375-394.
- [39] Hsieh H H, Huang J T. Core self-evaluations and job and life satisfaction: The mediating and moderated mediating role of job insecurity[J]. *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 2017,151(3):1-17.
- [40] Park J H, Ono M. Effects of workplace bullying on work engagement and health: The mediating role of job insecurity[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2017,28(22):3202-3225.
- [41] Lawrence E R, Michele K K. Exploring the impact of job insecurity on employees' unethical behavior[J]. *Business Ethics Quarterly*, 2017,27(1):39-70.
- [42] Gillespie S M, Brzozowski A, Mitchell I J. Self-regulation and aggressive antisocial behaviour: Insights from amygdala-prefrontal and heart-brain interactions[J]. *Psychology, Crime and Law*, 2018,24(3):243-257.
- [43] Good D J, Lyddy C J, Glomb T M. Contemplating mindfulness at work: An integrative review[J]. *Journal of Management*, 2016,42(1):877-880.
- [44] Kabat-Zinn J. *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*[M]. New York: Delacorte, 1990.
- [45] Schirda B, Nicholas J A, Prakash R S. Examining trait mindfulness, emotion dysregulation, and quality of life in multiple sclerosis[J]. *Health Psychology*, 2015,34(11):1107-1115.
- [46] Dane E, Brummel B J. Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention[J]. *Human Relations*, 2014,67(1): 105-128.
- [47] Reb J, Narayanan J, Chaturvedi S. Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance[J]. *Mindfulness*, 2014,5(1):36-45.
- [48] Hülshager U R, Alberts H J E M, Feinholdt A, et al. Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013,98(2):310-325.
- [49] Liang L H, Lian H, Brown D J, et al. Why are abusive supervisors abusive? A dual-system self-control model[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(4):1385-1406.
- [50] Liang L H, Brown D J, Ferris D L, et al. The dimensions and mechanisms of mindfulness in regulating aggressive behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017,103(3):281-299.
- [51] Zheng X, Liu X. The buffering effect of mindfulness on abusive supervision and creative performance: A social cognitive framework[J]. *Frontiers in Psychology*, 2017(8):1588.
- [52] Brown K W, Ryan R M. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003,84(4):822-848.
- [53] Podsakoff P M, Mackenzie S B, Lee J Y, et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003,88(5):879-903.
- [54] Brislin R W. The wording and translation of research instruments // Lonner W J, Berry J W. *Field Methods in Cross-Cultural Research*[M]. Beverly Hills: Sage, 1986.
- [55] Hellgren J, Sverke M. Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of

- cross-lagged effects using latent variable modeling[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003,24(2):215-236.
- [56] Kish-Gephart J, Detert J, Treviño L K, et al. Situational moral disengagement: Can the effects of self-interest be mitigated?[J]. *Journal of Business Ethics*, 2014,125(2):267-285.
- [57] Fine A, Van R B. For whom does deterrence affect behavior? Identifying key individual differences[J]. *Law and Human Behavior*, 2017,41(4):354-360.
- [58] Matsunaga M. Item parceling in structural equation modeling: A primer[J]. *Communication Methods and Measures*, 2008,2(4):260-293.
- [59] Little T D, Cunningham W A, Shahar G, et al. To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits[J]. *Structural Equation Modeling*, 2002,9(2):151-173.
- [60] Mackinnon D P, Lockwood C M, Williams J. Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods[J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2004,39(1):99-128.
- [61] Edwards J R, Lambert L S. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis[J]. *Psychological Methods*, 2007,12(1):1-22.

## The Effect of Abusive Supervision on Moral Disengagement: Based on Self-Regulation Theory

NI Dan, ZHENG Xiaoming

(School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

**Abstract:** Drawing upon self-regulation theory, it investigates the relationship between abusive supervision and moral disengagement, and examines the mediating role of job insecurity and the moderating role of mindfulness with a two-wave survey of 288 front-line employees in a manufacturing company in Northern China. The results indicated that abusive supervision is positively and significantly related to job insecurity, and job insecurity is positively and significantly related to moral disengagement. Job insecurity mediates the relationship between abusive supervision and moral disengagement. Employee mindfulness moderates the relationship between job insecurity and moral disengagement such that the positive relationship is weaker when mindfulness is higher. Further, it shows that the indirect effect of abusive supervision on moral disengagement via job insecurity is not significant when employee mindfulness is high, whereas such indirect effect is significant when employee mindfulness is low.

**Key words:** abusive supervision; moral disengagement; job insecurity; mindfulness; self-regulation theory