

# 领导力的两面

## ——伦理管理和辱虐管理：多重视角的对比分析

吴以颀<sup>1</sup>, 赵颖<sup>2</sup>, 严瑜<sup>3\*</sup>, 王雨阳<sup>3</sup>, 赵开宸<sup>3</sup>

<sup>1</sup>北京科技大学经济管理学院, 北京

<sup>2</sup>江苏省人民医院, 江苏 南京

<sup>3</sup>武汉大学哲学学院心理学系, 湖北 武汉

收稿日期: 2022年8月17日; 录用日期: 2022年8月27日; 发布日期: 2022年9月13日

### 摘要

伦理管理和辱虐管理已成为当前领导力研究中的热点, 但现有的研究多集中于探讨其各自的作用机制和结果, 鲜有研究对二者关系做出比较分析和归纳总结。对伦理管理和辱虐管理进行多重视角的对比分析发现: 1) 二者定义多样、测量需区分下属主观感知和领导客观行为; 2) 伦理特征和榜样对领导伦理行为产生深远影响、辱虐管理行为受到多方面因素的短暂影响; 3) 伦理管理以促进组织伦理氛围和下属内在动机为主, 辱虐管理以破坏组织公平和下属工作情绪为主; 4) 伦理管理在发挥积极作用的同时会带来负面影响, 而辱虐管理在特定情境下对特定人群会产生积极作用。据此从个体角度提出领导如何在伦理管理和辱虐管理之间展开动态转化的模型; 建议后续研究应考虑文化影响并改善测量工具, 明晰伦理管理和辱虐管理的概念内涵, 进一步探析辱虐管理的积极价值和伦理管理的消极影响。

### 关键词

伦理管理, 辱虐管理, 两面性, 动态转化

# The Two Sides of Leadership

## —Ethical Leadership and Abusive Supervision: A Comparative Analysis of Multiple Perspectives

Yidi Wu<sup>1</sup>, Ying Zhao<sup>2</sup>, Yu Yan<sup>3\*</sup>, Yuyang Wang<sup>3</sup>, Kaichen Zhao<sup>3</sup>

<sup>1</sup>School of Economics and Management, Beijing University of Science and Technology, Beijing

<sup>2</sup>Jiangsu Provincial People's Hospital, Nanjing Jiangsu

<sup>3</sup>Department of Psychology, School of Philosophy, Wuhan University, Wuhan Hubei

Received: Aug. 17<sup>th</sup>, 2022; accepted: Aug. 27<sup>th</sup>, 2022; published: Sep. 13<sup>th</sup>, 2022

\*通讯作者。

## Abstract

Ethical management and abusive management have become hot topics in the current leadership research, but the existing research focuses on their respective mechanisms and results, and few studies have made comparative analyses and summaries of the relationship between the two. A comparative analysis of multiple perspectives on ethical management and abuse management found that: 1) the definitions of the two are diverse, and the measurement needs to distinguish between the subjective perception of subordinates and the objective behavior of leadership; 2) Ethical characteristics and role models have a profound impact on the ethical behavior of leaders, and abusive management behavior is temporarily affected by many factors; 3) Ethical management is mainly to promote the ethical atmosphere of the organization and the intrinsic motivation of subordinates, and abuse management is mainly to undermine the fairness of the organization and the working emotions of subordinates; 4) Ethical management will have a negative impact while playing an active role, while abusive management will have a positive effect on specific groups of people in specific situations. Based on this, a model of how leaders can carry out dynamic transformation between ethical management and abusive management from the perspective of individuals; It is suggested that follow-up research should consider cultural impacts and improve measurement tools, clarify the conceptual connotation of ethical management and abuse management, and further explore the positive value of abuse management and the negative impact of ethical management.

## Keywords

Ethical Leadership, Abusive Supervision, Two Sides of Leadership, Dynamic Transformation Model

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

有关领导力的研究一直是国内外管理学界和心理学界的焦点[1], 领导通过向下属布置工作、提供资源、提出工作需求、以有效的领导风格践行工作等方式对下属产生重要影响[2]。陈志霞和汪洪艳认为领导行为大致分为两类: 一是能产生积极影响的正性领导行为(Positive Leadership Behavior), 如魅力型领导、伦理型领导等; 二是会产生消极影响的负性领导行为(Negative Leadership Behavior), 如破坏性领导, 辱虐管理等[3]。

近年来商业丑闻频发, 领导的伦理问题再次引起了学界和商界广泛的关注, 有关伦理型领导(Ethical Leadership)的研究成果十分丰富。伦理型领导是通过表率行为和人际互动来表明组织中什么是合乎规范、恰当的行为, 并通过双向沟通、强化和决策来激励下属伦理行为的一种积极领导方式[4], 它能正向预测员工绩效、组织公民行为等。伦理型领导与其他包含道德成分的领导行为具有相似性(如变革型领导、精神性领导等), 但与其他领导行为的不同点是伦理型领导能促使下属和团体的道德规范相一致[5]。

领导暴露的伦理失策行为(如暴力、欺凌等)会引起公众的极大关注, 多数研究采用“辱虐管理(Abusive Supervision)”这一概念进行研究[6]。辱虐管理是指下属对领导持续做出的不包括身体接触在内的语言和

非语言的敌意行为的感知[7]。工作场所的辱虐管理迫使员工承受着巨大心理压力，具体表现包括工作满意度降低、组织承诺水平下降以及心理困扰增加等[8]。辱虐管理的领导不鼓励下属做出与伦理信念和价值观一致的行为，此类领导对下属贬低、公开指责、粗鲁对待，破坏下属的道德勇气和组织价值观认同，最终会减少下属的伦理行为。从下属和组织伦理规范的角度考虑，伦理型领导和辱虐管理对组织的促进或破坏作用突出，因此相比于其他领导行为类型更具有代表性和研究价值。

在探索特定的领导行为对下属和组织的作用机制方面，已有研究取得了许多有价值的成果。但却鲜有同时比较两种或多种领导行为内在关系的研究。本研究尝试以领导的伦理为视角，以伦理管理(伦理型领导)和辱虐管理作为正性领导行为和负向领导行为的代表，对这两种领导行为开展多重视角地对比分析，尝试分析二者之间动态的逻辑关系。

首先，伦理管理和辱虐管理的概念并不明确。多样化的概念会影响测量工具的选择，进而影响实证研究的结论。因此规定伦理管理和辱虐管理的概念和测量方式十分必要。其次，二者的影响因素存在差异。目前对伦理管理影响因素的探究多聚焦于领导的特质[9]。而辱虐管理的产生原因涉及范围较广，来自领导，下属，组织方面的消极因素均会成为领导做出辱虐管理行为的前因变量[6]。第三，当前研究主要关注两种领导类型发挥作用的中介机制和结果，缺少对二者作用机制中的相似与差异的探讨。第四，二者作用结果可能具有两面性。目前普遍认为伦理管理带来积极影响，辱虐管理产生消极影响。鲜有实证研究关注在不同情境下相同的领导行为类型是否会带来不同的影响[10]。

## 2. 伦理管理和辱虐管理的概念

在伦理管理方面，虽然多数实证研究遵从 Brow [4]等人提出的原始定义，但也出现了规范取向和科学取向的分异，如“伦理型领导”[5]、“领导伦理行为(Ethical Leadership Behavior)”等[10]。在辱虐管理方面，Tepper 的定义强调下属感知和领导辱虐行为的持续性[7]。但 Schyns 和 Schilling 提出现有研究存在将辱虐管理作为一种类似于破坏型领导的领导风格的研究趋势[11]，这忽略了 Tepper 提出的定义中所强调的“下属感知”，而是将辱虐管理作为一种领导风格进行研究，如“辱虐型领导”。

测量工具的选择上，多数研究沿用 Brown 和 Tepper 的测量方法，即下属对领导的伦理和辱虐程度进行等级评定[5][6]。但主观评定的测量方式产生的偏差不可忽视。Fehr 等人在关注伦理型领导本身时提出要承认个体间因政治取向、社会经济地位和人格特征等个体因素影响不同而存在的普遍差异[12]。基于道德基础理论(Moral Foundations Theory, MFT)提出的“伦理化”的概念认为下属将领导感知为具有伦理特征的人，强调下属和领导道德基础的一致性；同样在辱虐管理的研究中，Tepper 的定义中强调下属对领导辱虐行为的主观感知，但由于下属的人格、归因方式和领导消极原型的差异，不同个体对辱虐管理的感知也是不同的[13]。因此若只通过下属主管评定的方法评定领导伦理管理和辱虐管理，难免会降低测量效度。

总的来说进行伦理型领导和辱虐管理的研究时，在明确所采用概念的基础上，对领导类型和领导行为进行测量时需要明确区分客观领导行为和下属主观感知，如研究领导力在组织中的具体作用机制时要使用客观的测量方式，研究领导力作用中体现出的个体间差异时使用下属感知的测量方式。而现有的测量方式主要采用下属主观评定的方法，如何针对不同的研究内容采取不同的有效测量方式，值得引起未来研究的关注。

此外，先前的研究多集中于探讨伦理管理和辱虐管理这两种领导风格在组织中的影响以及具体机制，强调领导行为的持续性。但也有研究者尝试突破静态领导风格的研究范式，Barnes 等人在研究睡眠对辱虐管理行为的影响时考虑到领导工作状态的波动，拓展了 Tepper 对辱虐管理的定义，提出“每日辱虐管理行为”[14]。Lin 等人突破领导固有风格的限制，探究了领导伦理行为对领导的挑战性以及向辱虐行为

转化的潜在机制[10]。在研究视角从“领导风格”转向“领导行为”的趋势下,不仅需要定义进行拓展,也需要对测量方式进行优化和区分。由于现有的伦理型领导和辱虐管理并未对领导风格和具体行为做出明确区分,为便于文献梳理和论述,本文以伦理管理和辱虐管理作为论述对象来呈现伦理型领导和辱虐管理的研究成果。

### 3. 伦理管理和辱虐管理的影响因素

目前研究多关注于领导行为的作用机制和作用结果,近来少部分研究开始关注于领导行为的产生来源[15]。为了能在组织中将伦理管理的积极作用最大化并将辱虐管理的消极影响降低,有必要对伦理管理和辱虐管理的产生原因进行对比分析,均可以从下属,组织和情境三方面进行归纳,具体见表1。

**Table 1.** Comparison of influencing factors in ethical management and abusive management

**表 1.** 伦理管理和辱虐管理的影响因素比较

| 领导类型 | 领导                | 下属         | 环境       |
|------|-------------------|------------|----------|
| 伦理管理 | 道德基础[12]          |            | 伦理角色榜样   |
|      | 道德品质[5]           | 道德基础一致[12] | 商业策略     |
|      | 道德认同象征和内化[9] [16] |            | 自主权[16]  |
| 辱虐管理 | 自我损耗[17]          | 消极情感&归因    | 辱虐管理行为   |
|      | 角色负载和受挫[15]       | 人格特质[16]   | 工作冲突     |
|      | 领导风格、情绪智力[18]     | 缺乏反馈[19]   | 组织氛围[16] |
|      | 完美主义[19]          | 心理特权高[20]  |          |

注:本表由笔者经文献梳理得到。

#### 3.1. 影响因素的相同点

组织为伦理管理行为或辱虐管理行为的产生提供了环境基础。当企业追求可持续性发展时,企业的商业策略和领导拥有的自主权有利于领导做出伦理管理行为,且董事会支持伦理型领导作为企业的 CEO [14]。相反,当组织中攻击行为普遍存在且缺乏对攻击行为的制裁时,便容易激发辱虐管理行为。伦理管理和辱虐管理的产生还受到组织滴垂效应(The Trickle-down Effect)的影响,处于组织中较低水平的领导会受到组织较高水平的领导的影响[18]。

根据社会学习理论,中层管理者会受到上级领导的角色榜样影响做出相一致的领导伦理行为,当受到上级领导的辱虐管理或感知到辱虐管理在组织中是很普遍的行为时,中层管理者会采取相同的行为模式。此外,在领导和下属的互动过程中,下属与领导之间感知的一致性也很重要。在伦理管理方面,当领导和下属的道德基础保持一致时,下属将领导伦理化;而感知到的深层差异(Perceived Deep-level Dissimilarity)则是辱虐管理产生的重要原因[21],因态度和价值观不相似使得领导主动实施辱虐管理行为,下属也倾向于将领导管理行为感知为辱虐管理。

#### 3.2. 影响因素的不同点

领导做出伦理管理行为主要受到个体伦理特征的深远影响。孙健敏和陆欣欣提出,广义上伦理型领导主要有利他主义、功利主义和个性正直三个核心特征[5]。领导的道德认同的象征和内化能够正向预测伦理型领导[16],且 Mayer 等人发现实际行为的内化比象征对伦理管理的预测力更强[9]。通过人物传记

或人际交往,领导会选择具有伦理的个体作为自己的榜样,这也是领导做出伦理管理行为的来源之一[16]。除了领导自身的因素,还应考虑下属对领导伦理管理行为的感知。当领导与下属的道德基础保持一致时下属才会将领导行为伦理化。而非伦理的组织行为一直受到个体本身、个体经历和组织情境三者交互作用的影响[22]。

除了辱虐管理者个体的内部特征(如:独裁领导风格、马基雅维利主义人格),研究者还关注引起辱虐管理的外在因素。特定的组织生活经历引起的领导自我损耗[17]和受挫情绪反应[15]会激发领导辱虐管理行为,如管理者角色负载[15]、低睡眠质量[14]、与同事的工作冲突[16]、员工低绩效[21]等。

总的来说,组织氛围对领导行为产生的影响主要体现在组织行为规范和上下级互动过程中。第一,道德行为规范会促进领导的伦理管理行为,而缺乏对组织攻击行为的规范会滋生辱虐管理行为。第二,领导也会做出与上级领导一致的管理行为,而与下属的交换质量是重要的影响因素。通过梳理文献发现,二者的影响因素和涉及范围都存在差异。成长过程中因伦理角色榜样或其他因素形成的伦理特质和伦理榜样是领导伦理管理行为的主要影响因素。但领导辱虐管理行为容易受到多种不可预测的负性事件的影响,当压力源减少或消失时,领导自我损耗减少、自控力提高,因而做出辱虐管理的可能性会降低。

虽然领导的某些特质为辱虐管理行为的产生提供了可能性,但个体每天的不同经历决定了辱虐管理的稳定性较低,建议进一步从领导压力源的角度对产生辱虐管理的原因进行汇总分析。这一差异性启示组织应多关注于组织中能够产生压力的负性事件,领导也要提高对负性事件的敏感度、控制负性情绪以免造成不必要的损失。对伦理管理和辱虐管理前因变量的梳理和对比分析,有利于对未来的动态研究提供思考:有哪些因素导致领导在实施伦理管理的过程中自我控制能力降低而做出辱虐管理行为,又是什么因素促使领导向伦理管理的方向转变?

#### 4. 伦理管理和辱虐管理的作用机制

对伦理管理和辱虐管理的作用机制这一“黑箱”的探究一直以来都是实证研究关注的重点,近年部分研究成果见表 2。在兼顾二者共同作用机制的同时比较这两种领导管理行为产生影响的不同路径,能提供更加全面的研究视角。

**Table 2.** Comparison of the mechanisms of ethical leadership and abusive management

**表 2.** 伦理型领导和辱虐管理的作用机制比较

| 领导类型 | 中介机制          | 调节机制      |
|------|---------------|-----------|
| 伦理管理 | 组织自尊[23]      |           |
|      | 领导下属交换[24]    | 层次型组织文化   |
|      | 心理资本、知识共享[25] | 沟通开放性[27] |
|      | 社会资本[26]      |           |
| 辱虐管理 | 情绪耗竭[6]       |           |
|      | 领导下属交换        |           |
|      | 对同事的信任        | 权力距离导向[8] |
|      | 同事受到辱虐管理      | 归因[7]     |
|      | 感知到的同事尊重[28]  |           |
|      | 组织公平氛围[8]     |           |

注:本表由笔者经文献梳理得到。

#### 4.1. 作用机制的相同点

比较伦理管理和辱虐管理的中介变量,可以发现组织中领导的管理主要通过两种途径产生作用:一是间接通过组织氛围对下属产生影响;二是直接对下属产生影响。在组织水平上,领导不同的管理方式会对下属所处的环境产生不同的影响。伦理管理在组织中对行为规范、准则、制裁、赏罚等形成的共享文化元素(Shared Cultural Element),从而产生依据积极建立伦理规范的标准来选择领导的“水平效应”和上级领导伦理行为直接影响相近等级的领导或等级较低的下属的“垂直效应”,进而促进伦理行为并抑制组织成员的伦理越轨问题。

而辱虐管理作为一种负性管理方式,破坏组织公平氛围是其对组织和下属产生消极影响的重要组织水平的机制,下属认为自己受到不公平对待或组织中缺乏公平的交往规范[8]。而在领导和下属的互动过程中形成的领导下属交换(Leader-Member Exchange, LMX)是两种领导风格产生影响的重要中介变量。受到领导伦理管理的下属通过合作和有价值的行为来回馈支持,形成高质量的 LMX [23];下属在应对辱虐管理时会报复其感知到的消极对待,形成低质量的 LMX [27]。此外下属的组织认同也是领导管理行为产生影响的重要认知中介变量。在下属认知层面,长期处于准备状态的个体道德图式在受到领导伦理管理行为时,更容易被激活,在自我一致性的驱动下做出与道德概念相一致的行为[9]。而辱虐管理与组织价值观相违背,下属不会产生组织认同并将领导作为角色榜样。

此外两种不同的领导管理方式产生影响的边界条件存在相似之处。文化影响了下属对领导行为的服从程度,权力距离对于伦理管理和辱虐管理都是一个重要调节变量[6] [8] [24]。西方文化背景下权力距离低,使得个体倾向于坚持自己的道德认知判断,即便这与领导伦理行为不一致;同时对于辱虐管理的强烈感知容易引起下属的非伦理行为。相反,在高权力距离的东方传统文化背景下,员工倾向于服从领导。领导的伦理管理更利于员工完成工作角色任务;而当下属受到辱虐管理行为时,对辱虐管理的感知程度较低、忍受性较高,不会轻易做出组织偏离行为。

#### 4.2. 作用机制的不同点

伦理管理和辱虐管理的差异主要体现在两个方面,一是对下属产生影响的持久性,二是影响的范围大小。舒睿和梁建指出内在动机的激发能够持续地预测伦理型领导的积极作用[23],伦理管理的积极影响通过下属的认同、组织自尊和自我效能感等实现,均可归纳为提高了下属的内在动机,因此,伦理管理通过激发下属内在动机产生持久影响。而受到领导辱虐管理的下属,主要产生情感的变化。如敌意、担心等。基于情感事件理论的“事件-情感-反应”模型,当引起消极情感反应的事件消失时,情感反应也就随之消除,因此这一影响是短暂的。至于影响范围,领导的伦理管理会促进组织伦理氛围,对直接受到伦理管理行为的下属和组织第三方都产生了角色榜样作用。

同事辱虐管理[28]是一个重要的调节变量。旁观者观察到同事受到辱虐管理时,同伴经验提供的社会线索使得第三方不愿冒险投入到积极的关系建设中,第三方的道德能力下降,也会减少对受辱虐管理的同事的信任和尊重[24]。领导伦理管理会通过下属和组织产生积极的影响,但领导辱虐管理产生的结果很大程度上受到下属归因过程的影响,这与 Tepper 的辱虐管理定义中强调“下属感知”是一致的。下属对领导辱虐程度的感知受到下属采取的两种不同动机的影响:一是提升绩效(Performance-Promotion),个体感知到是有利于个人成长,产生的消极情绪较少[7]。二是做出伤害(Injury-Initiation),激发下属的消极情绪、对工作失去兴趣[10]。因此,领导辱虐管理是积极还是消极的还要重点关注下属的归因方式。

总的来说,作为两种不同的领导管理方式,伦理管理和辱虐管理都会通过影响 LMX 的质量和信任以及下属的组织认同而产生不同的影响。在探究两种管理方式的作用机制时,要考虑东西方文化中权力距离的差异和策略技能的边界作用,二者对伦理管理的积极作用起强化作用并会弱化辱虐管理的消极作

用。除了这些共同点之外，伦理管理主要激发下属的内在动机，影响持久；辱虐管理引起下属的短暂情绪变化，同事辱虐管理扩大了消极影响。相比于伦理管理，辱虐管理的负面影响会蔓延至第三方，同事受辱虐的情况对下属的参考价值更大，这在一定程度上扩大了辱虐管理的影响范围的广度和深度，下属辱虐和同事辱虐通过交互作用产生影响需要得到重视。伦理管理和辱虐管理二者共同的作用机制如组织氛围、LMX 质量、下属认同等可以作为未来研究同一领导者两种行为动态转化的中介变量，提供不同的解释视角。基于以上对于二者不同点的论述，辱虐管理行为的破坏性影响波及范围较大，但其对受害下属的影响具有可修复性，这也为我们要减少辱虐管理、增加伦理管理行为的必要性和可能性提供了理论依据。

## 5. 伦理管理和辱虐管理作用结果的双重性

### 5.1. 伦理管理的积极作用和辱虐管理的消极作用

正如 Frisch 和 Huppenbauer 所说，伦理管理能产生令人期待的结果[16]，而辱虐管理作为一种负性领导方式，研究者多关注其负面影响，具体见表 3。工作场所中领导伦理管理和辱虐管理在个体水平能够预测下属的工作态度和行为，如组织公民行为[29]、工作绩效[28]、人际冲突[9]等；在组织水平能够预测组织绩效和组织偏离行为[8]。而在工作场所之外，领导的管理行为会对家庭产生溢出效应，能促进家庭伦理行为或家庭冲突，从而影响家庭幸福感[6]。

**Table 3.** Comparison of outcome variables in ethical management and abusive management  
**表 3.** 伦理管理和辱虐管理的结果变量的比较

| 角度   | 工作场所                   | 非工作场所                             |
|------|------------------------|-----------------------------------|
| 伦理管理 | 自我损耗，道德信誉增加，辱虐管理行为[10] |                                   |
|      | 提升工作满意度，责任行为[23]       |                                   |
|      | 提升工作绩效                 | 促进企业社会责任[26]                      |
|      | 减少反生产行为                |                                   |
|      | 促进组织公民行为[29]           |                                   |
| 辱虐管理 | 减少非伦理行为和人际冲突[9]        |                                   |
|      | 减少工作投入[14]             |                                   |
|      | 减少对同事的尊重               | 产生家庭工作冲突，家庭侵犯，<br>配偶破裂，家庭幸福感降低[6] |
|      | 降低任务绩效，帮助同事[28]        |                                   |
|      | 促进组织偏离行为，组织冲突[8]       |                                   |

注：本表由笔者经文献梳理得到。

除了以上相同点之外，伦理管理涉及的利益相关者范围较大，包括下属、组织、顾客、股东、社会环境等[25]。伦理型领导不仅要促进组织伦理规范和下属的伦理行为，也要为企业未来的发展做出规划、承担企业社会责任。因此与主要影响组织的辱虐管理相比，伦理管理的影响更为广泛。此外，伦理管理提高了下属与领导间的 LMX 质量，因而在下属的信任和配合之下领导的伦理管理对组织产生积极影响。而下属作为辱虐管理的直接受害者，由于自我控制程度的不同，会做出两种不同的行为反应：一是趋近导向的行为；二是基于逃避的行为。因此相比于伦理管理，辱虐管理对选择逃避的员工所产生的消极影响不易被发觉，其潜伏性和累积性需引起研究者和组织管理者的注意。

## 5.2. 伦理管理的消极作用和辱虐管理的积极作用

虽然有大量实证研究探讨了伦理管理的积极作用和辱虐管理的消极作用，但也有学者辩证地提出不同的观点，关注于领导管理风格作用的双重性。研究发现伦理型领导与员工组织公民行为和亲组织非伦理行为呈倒U型关系[9]，只有适度水平的伦理型领导可以产生积极作用。领导在做出值得称赞的行为时也面临着挑战，Lin 等人从表现者的角度(Actor-Centric Perspective)提出伦理型领导行为的呈现不仅仅是基于的任务导向和关系导向，也需要付出代价。即领导作为伦理榜样会因自我损耗产生心理疲劳、因道德许可效应而使道德信誉增加，这两个方面均会使领导面临挑战，进而做出辱虐管理行为的可能性增加[10]。

另一种情况是，伦理型领导较高的伦理道德水平使下属的亲近感有所减少，阻碍下属学习和模仿行为，这方面的实证研究虽然很少但伦理管理存在消极作用这一事实也有助于我们进一步探索消极结果产生的机制，从而在组织中发挥伦理管理的积极作用的同时降低带来的弊端。

对于领导辱虐管理，领导者实施辱虐管理并不一定具有侵害性意图，可能仅仅是为了督促员工完成任务采取的工具性反应策略[8]。在市场经济竞争激烈的时代背景下，秉持不惜一切完成任务的价值观的组织中领导的辱虐行为是得到允许的[22]。如有些领导相信实施辱虐行为或者警告下属犯错误要承担严重的代价可以提高下属的绩效[21]；在“聚焦底线(Bottom Line Focused)”的组织中，管理者会因对下属严格要求取得了工作成果而受到奖赏[30]。由此看来领导的辱虐管理结果并不一定糟糕，必要时辱虐管理也可以是领导管理的一种有效方式。虽然这一观点还未得到实证研究的支持，但这些事实依据可以作为未来研究的一个方向。

有关伦理管理的积极影响和辱虐管理的消极影响的研究成果丰富。尽管如此，也要考虑事物本身的两面性，过度地伦理管理可能会适得其反；适度的辱虐管理也能产生激励作用。虽然领导管理行为的反转效应的研究仍处于起步阶段，但不论是 Barnes 等人检测睡眠情况对辱虐管理行为波动和工作投入产生影响的每日研究[14]，还是 Lin 等人探究领导伦理行为到辱虐管理行为的动态转化机制[10]，都为之后丰富领导行为的动态转化机制提供了理论和实证的可能性。

## 6. 未来研究展望

### 6.1. 探究中国情境下的伦理管理和辱虐管理

伦理管理和辱虐管理最早由西方学者提出并研究，其定义、内涵、测量工具等均以西方文化为背景。然而权力距离导向会对下属接受互惠性规范的程度、变革型领导、辱虐管理和伦理型领导的有效性产生影响。西方文化以低权力距离为主，下属倾向于自由表达；而在东方文化中以高权力距离为主，下属倾向于服从。且受儒家文化的影响，中国社会具有浓厚的关系色彩，“上尊下卑”的思想较为深入，下属对于领导多采取服从的态度，受到领导辱虐行为时也多采取沉默的态度。故领导伦理管理的积极作用得到凸显，辱虐管理的消极作用被减弱甚至产生积极作用。因此文化差异造成下属对伦理管理和辱虐管理的不同感知需要引起研究者的注意。此外，中国作为发展中国家，经济的快速发展使得多数小型企业领导在竞争压力下更多关注眼前利益，对领导在企业伦理规范和长远发展中起到的作用关注较少。市场体制中存在的完善因素和商业环境快速动态变化的现状，使领导面临的决策压力也成为诱发辱虐管理的压力源之一。因此，考虑到中国的传统文化和现阶段的经济状况，有必要依据中国国情发展本土化的概念定义和测量工具。

### 6.2. 概念界定和研究方法拓展

概念界定是科学研究的基本前提和基础，梳理文献的过程中发现，虽然当前研究多以 Brown 等人对



伦理型领导的定义和 Tepper 对辱虐管理的定义为主,但却未对领导的管理行为和领导风格做出明确的区分和界定,以至于出现了“领导伦理行为”、“伦理化”、“辱虐型领导”、“领导辱虐行为”等不同表述。领导的管理行为通过下属的主观感知产生作用;客观的领导风格则需要客观的测量工具进行测量。因此概念的混淆不利于测量工具的选择。未来研究需要对概念进行操作化定义,明确区分下属对领导行为的主观感知和领导自身客观的领导风格,并据此开发出相应的测量工具,便于实证研究准确选取研究工具,避免概念混淆造成的偏差。

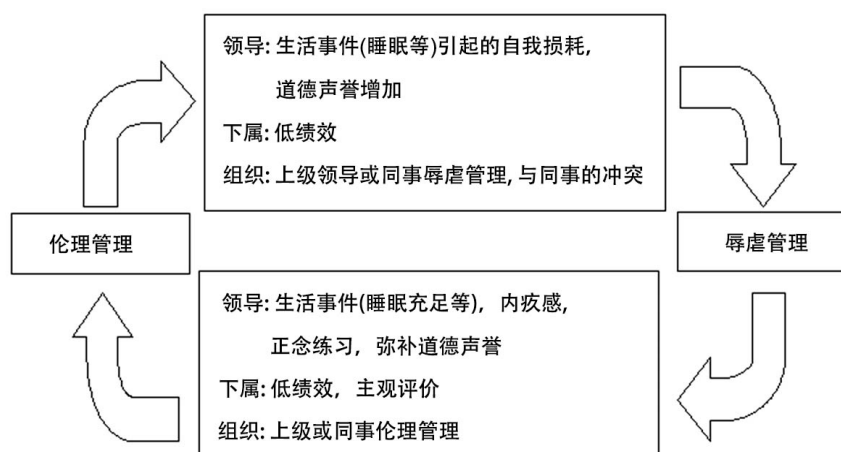
现有实证研究基本上都采用“领导-下属”的对偶设计。由下属对领导的伦理管理和辱虐管理水平进行评估,这虽然在一定程度上控制了共同方法偏差,但不可避免会受到社会称许性的影响,此外,领导管理的结果由下属进行自我报告也会产生自我服务偏差。未来的研究可以通过具有统计学意义的第三方评定、投射测验、生理实验或者统计控制的方法来尽可能减少测量误差[8]。

现有研究还多采用横向研究对领导管理的作用机制进行探究,这无法解释研究中出现的一些疑问,如:是辱虐管理影响了下属低绩效还是下属低绩效影响了辱虐管理[21];是上下级间 LMX 和同事间基于情感的信任影响了下属绩效和助人行为还是下属的任务绩效、助人行为影响了 LMX 和信任[28]。因此可以设计纵向研究探究可能存在的“反转效应”,以证明这些变量之间是否形成了反馈,从而丰富我们对伦理管理和辱虐管理的作用机制的理解。

### 6.3. 理管理和辱虐管理的动态转化

伦理管理和辱虐管理已得到广泛研究,但对于同一个人的两种行为之间的转化的发生机制仍很模糊。少数研究已经关注到伦理管理和辱虐管理看似对立却仍存在一定的关联,如伦理型领导者因自我损耗和道德声誉增加而会做出辱虐管理行为[10]。领导力的研究主要集中于领导者长期持续的行为变化,并将其定义为某种领导风格。一些领导者会做出伦理管理行为,而另一些领导者会做出辱虐管理行为。两种类型的领导的作用机制已经得到广泛研究,但领导力往往体现在具体的情境中, Barnes 等人指出受动态因素(如:心情、自控力、认同感等)的影响,没有人总是开心的或总是不开心的[14]。如伦理型领导者在某天做出伦理行为会增加第二天做出辱虐管理行为的可能性[10];领导的辱虐管理水平可能在某一天较高而另一天较低[14]。因此,从“每日(Daily)”的动态角度对伦理管理和辱虐管理的研究进行拓展能够提供更加完整的视角,通过探究日常活动变化对领导的影响,进而提出更多有效的干预措施。Lin 等人还提出领导具体的行为有好坏之分并非领导者本身,因此同一个领导者可能在两种不同的管理行为之间动态变化。

未来的一个研究方向就是从每日的角度探索二者之间的动态转化机制(具体见图 1)。有实证研究表明“睡眠质量差”作为生活事件会引起伦理领导次日的自我损耗、自控力的下降,进而引起其辱虐管理行为[14];做出伦理行为的领导者也因道德声誉的增加而允许自己做出非伦理行为[10]。从辱虐管理的影响因素角度讨论,领导可能会为提升绩效而做出辱虐管理行为。在组织中,上级领导或同事的辱虐管理都会作为角色参照,认为辱虐管理行为在组织中也是可取的,管理者进行模仿学习而做出辱虐管理行为。至于领导辱虐管理行为向伦理管理行为转化, Lin 等人基于道德许可理论提出,领导会为了减少辱虐行为造成的亏损而做出能够赢得信誉的补救措施,即做出伦理行为[10]。同样地,依据自我损耗观点,随着时间流逝意志力可以得到补充,领导者将能够在辱虐行为之后重新做出伦理行为。此外,一旦意识到其行为带来的伤害,领导们会感到内疚从而激发他们做出补偿行为。在下属角度,当辱虐管理对下属产生了消极影响使绩效降低或下属普遍主观反应感知到领导的辱虐管理水平较高时,客观的反馈和主观的评价都可能促使领导改变管理方式,做出能产生积极影响的伦理管理行为。在组织水平,观察到上级或同事做出的伦理管理行为产生了积极影响时,也会促进领导行为向伦理管理方向转化。因此,未来研究可以从领导、下属和组织角度对领导伦理管理和辱虐管理的动态转化机制进行深入探究。



**Figure 1.** A dynamic transformation model of ethical management and abuse management based on a daily perspective

**图 1.** 基于每日角度的伦理管理和辱虐管理的动态转化模型

总之，长久以来研究者大多关注由领导者长期的伦理管理或辱虐管理行为形成的领导风格。在实证研究中，多分别以伦理管理和辱虐管理作为研究对象探究其作用机制和结果。在梳理文献的基础上，本文重点对两种领导管理风格形成的原因、作用机制和作用结果进行对比。发现相较于伦理管理，辱虐管理的影响因素的涉及领导、下属和情境等多种因素，并重视第三方的作用；相较于辱虐管理，伦理管理会对利益相关者如下属、组织、顾客、供货商和社会环境等产生深远影响。这启示未来的研究应当关注如何鼓励领导做出更多有益的伦理管理行为以及伦理管理的积极作用。同时，为了将辱虐管理的消极作用降至最低，有关辱虐管理的研究应进一步探索该行为影响因素的多样性。此外，现有实证研究中主要关注伦理管理的积极影响和辱虐管理的消极影响，只有少数研究关注了伦理管理存在的消极影响和辱虐管理存在的积极影响，因此有必要进一步从辩证的角度研究领导伦理管理和辱虐管理作用的双重性。未来可以以本文对伦理管理和辱虐管理两种领导管理方式的比较成果为基，打破研究领导风格的静态研究范式，从每日的角度在领导水平进行突破性研究，本文提出的同一领导者在伦理管理和辱虐管理行为之间的动态转化机制模型对未来研究具有借鉴意义。

## 项目基金

本文得到 2022 年武汉大学研究学分课程《组织不文明行为研究》项目(413100115)的资助和武汉大学 2021 年研究生“课程思政”示范课程——“职业健康心理学”专题项目(413100093)的资助。

## 参考文献

- [1] 张志学, 施俊琦, 刘军. 组织行为与领导力研究的进展与前沿[J]. 心理科学进展, 2016, 24(3): 317-326.
- [2] Kranabetter, C. and Niessen, C. (2017) Managers as Role Models for Health: Moderators of the Relationship of Transformational Leadership with Employee Exhaustion and Cynicism. *Journal of Occupational Health Psychology*, **22**, 492-502. <https://doi.org/10.1037/ocp0000044>
- [3] 陈志霞, 汪洪艳. 领导行为的马太效应: 领导组织化身的调节作用[J]. 华东经济管理, 2015, 29(11): 1-8.
- [4] Brown, M.E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A. (2005) Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **97**, 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- [5] 孙健敏, 陆欣欣. 伦理型领导的概念界定与测量[J]. 心理科学进展, 2017, 25(1): 121-132.
- [6] 李爱梅, 华涛, 高文. 辱虐管理研究的“特征-过程-结果”理论框架[J]. 心理科学进展, 2013, 21(11): 1901-1912.

- [7] Tepper, B.J. (2000) Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, **43**, 178-190.
- [8] 严瑜, 张振嘉. 组织公平在多层辱虐管理中的角色: 基于道德排除理论的多视角分析[J]. 心理科学进展, 2017, 25(1): 145-155.
- [9] Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L. and Kuenzi, M. (2012) Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, **55**, 151-171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- [10] Lin, S., Ma, J.J. and Johnson, R.E. (2016) When Ethical Leader Behavior Breaks Bad: How Ethical Leader Behavior Can Turn Abusive via Ego Depletion and Moral Licensing. *Journal of Applied Psychology*, **101**, 815-830. <https://doi.org/10.1037/apl0000098>
- [11] Schyns, B. and Schilling, J. (2013) How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes. *The Leadership Quarterly*, **24**, 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- [12] Fehr, R., Yam, K.C. and Dang, C. (2015) Moralized Leadership: The Construction and Consequences of Ethical Leader Perceptions. *Academy of Management Review*, **40**, 182-209. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0358>
- [13] Burton, J.P., Taylor, S. and Barber, L.K. (2014) Understanding Internal, External, and Relational Attributions for Abusive Supervision. *Journal of Organizational Behavior*, **35**, 871-891. <https://doi.org/10.1002/job.1939>
- [14] Barnes, C.M., Lorenzo, L., Bhawe, D.P. and Christian, M.S. (2015) "You Wouldn't Like Me When I'm Sleepy": Leaders' Sleep, Daily Abusive Supervision, and Work Unit Engagement. *Academy of Management Journal*, **58**, 1419-1437. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1063>
- [15] Eissa, G. and Lester, S. (2017) Supervisor Role Overload and Frustration as Antecedents of Abusive Supervision: The Moderating Role of Supervisor Personality. *Journal of Organizational Behavior*, **38**, 307-326. <https://doi.org/10.1002/job.2123>
- [16] Frisch, C. and Huppenbauer, M. (2014). New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. *Journal of Business Ethics*, **123**, 23-43. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1797-9>
- [17] 马君, 张锐. 权重望寡: 如何化解低地位领导的补偿性辱虐管理行为? [J]. 心理学报, 2022, 54(5): 566-581.
- [18] Zhang, Y. and Bednall, T.C. (2016) Antecedents of Abusive Supervision: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, **139**, 455-471. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2657-6>
- [19] Li, G., Chiang, J.T.-J., Mao, J.-Y. and Chien, C.-J. (2020) Abuse as a Reaction of Perfectionistic Leaders: A Moderated Mediation Model of Leader Perfectionism, Perceived Control, and Subordinate Feedback Seeking on Abusive Supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **93**, 790-810. <https://doi.org/10.1111/joop.12308>
- [20] 高日光, 郭笑笑, 郑凯霞. 服务型领导对辱虐管理的作用机制——基于道德许可理论的视角[J]. 当代财经, 2021(1): 86-96.
- [21] Tepper, B.J., Moss, S.E. and Duffy, M.K. (2011) Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-Level Dissimilarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance. *Academy of Management Journal*, **54**, 279-294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263085>
- [22] Thoroughgood, C.N., Hunter, S.T. and Sawyer, K.B. (2011) Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership. *Journal of Business Ethics*, **100**, 647-672. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0702-z>
- [23] 舒睿, 梁建. 基于自我概念的伦理领导与员工工作结果研究[J]. 管理学报, 2015, 12(7): 1012-1020.
- [24] Yang, C., Ding, C.G. and Lo, K.W. (2016) Ethical Leadership and Multidimensional Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Effects of Self-Efficacy, Respect, and Leader-Member Exchange. *Group & Organization Management*, **41**, 343-374. <https://doi.org/10.1177/1059601115594973>
- [25] 蒋克. 基于链式中介效应的伦理型领导与安全绩效关系研究[J]. 辽宁工程技术大学学报(社会科学版), 2021, 23(1): 34-43.
- [26] Ullah, I., Mirza, B. and Hameed, R.M. (2022) Understanding the Dynamic Nexus between Ethical Leadership and Employees' Innovative Performance: The Intermediating Mechanism of Social Capital. *Asian Journal of Business Ethics*, **11**, 45-65. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00141-6>
- [27] 贾建锋, 焦玉鑫, 闫佳祺. 伦理型领导对员工主动性行为的影响机制研究[J]. 管理学报, 2020, 17(9): 1327-1335.
- [28] Peng, A.C., Schaubroeck, J.M. and Li, Y.H. (2014) Social Exchange of Own and Coworkers' Experience of Supervisory Abuse. *Academy of Management Journal*, **57**, 1385-1405. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0080>
- [29] Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2015) Ethical Leadership: Meta-Analytic Evidence of Criterion-Related and Incremental Validity. *Journal of Applied Psychology*, **100**, 948-965. <https://doi.org/10.1037/a0038246>

- 
- [30] Hannah, S.T., Schaubroeck, J.M., Peng, A.C., Lord, R.G., Trevino, L.K., Kozlowski, S.W.J., Avolio, B.J., Dimotakis, N. and Doty, J. (2013) Joint Influences of Individual and Work Unit Abusive Supervision on Ethical Intentions and Behaviors: A Moderated Mediation Model. *Journal of Applied Psychology*, **98**, 579-592.  
<https://doi.org/10.1037/a0032809>