

# 情绪劳动策略对主动破坏行为的影响<sup>\*</sup>

莫申江 施俊琦

(浙江大学管理学院, 杭州 310058)

**摘要** 如何开展员工情绪劳动管理, 避免负面行为结果, 是服务行业面对的重要问题。以 788 名呼叫中心员工为研究对象, 本文获得的结果表明: 1) 表层动作显著促进主动破坏行为, 而深层动作的影响不显著。2) 政策强度感知显著调节表层动作与主动破坏行为间关系; 当政策强度感知较低时, 表层动作对主动破坏行为的正向影响更为显著。3) 情感社会分享显著调节深层动作与主动破坏行为间关系; 当情感社会分享水平较高时, 深层动作对主动破坏行为的负向影响更为显著。本研究从资源保存视角提出工作场所开展情绪劳动管理的有效策略。

**关键词** 情绪劳动; 情绪劳动策略; 主动破坏行为; 政策强度感知; 情感社会分享

**分类号** B849:C93

## 1 引言

服务行业已经成为当代社会不可或缺的组成部分。在这类服务型组织中, 前线服务人员与顾客直接互动, 显著影响顾客满意感及忠诚度(Sergeant & Frenkel, 2000), 并最终决定着组织的生存与发展(Singh, 2000)。因而, 服务类企业均要求从业员工坚守“顾客永远是对的”原则(Morris & Feldman, 1996)。这一要求不可避免地导致员工们普遍承受巨大压力, 遭受挫折或不公平待遇。他们为了符合组织的期望, 与顾客保持良好关系, 进入情绪劳动模式, 即付出大量努力来调整和管理自己的情绪(Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983)。事后, 为了宣泄情绪、表达抗议, 经历情绪劳动的员工们会倾向于实施主动破坏行为(employee sabotage behavior), 即“通过延误生产、毁坏财物、破坏关系或损害雇员、顾客的利益等手段来损害或破坏组织运营的行为”(Crino, 1994; Diestel, Rivkin, & Schmidt, 2015)。学者们估计, 在服务型企业中, 高达 75% (Harper, 1990)、85% (Harris & Ogbonna, 2002), 甚至 96% (Slora, 1991) 的员工不同程度地采取过有意偏差或破坏行为。这些行为不仅会影响顾

客的即时服务感受, 还会影响公司绩效和声誉, 必须引起高度重视(Harris & Ogbonna, 2002)。

“情绪劳动”最早由 Hochschild (1983) 提出, 并将其定义为“为了符合组织期望、获取劳动报酬, 而调整和管理自身情绪所需要付出的努力”。情绪劳动策略分为表层动作(surface acting)和深层动作(deep acting)。其中, 表层动作是指个体内心感受到的情绪与要求展示出来的情绪不一致时, 采取改变表面上的动作(如面部表情等)来展示情绪, 内心感受并没有改变, 是一种假装的情绪表现; 深层动作是指个体内心感受到的情绪和要求展示的情绪不一致时, 个体试图改变自身感受来成为被要求展示的角色。以往情绪劳动文献着重探讨了经历情绪劳动的员工可能产生的态度或认知变化, 较少有实证研究关注情绪劳动之后的员工行为表现与后果。仅有的几项研究中, Bechtoldt, Welk, Zapf 和 Hartig (2007) 发现情绪劳动策略中的表层动作与个体偏离行为关联紧密, 而深层动作的影响并不显著。而 Brotheridge 和 Lee (2002) 的研究则表明, 深层动作有助于降低自我不真实感、降低情绪耗竭水平, 从而帮助个体有效应对工作倦怠, 规避负面行为。基于上述不一致结果, 我们认为非常有必要进一步探

收稿日期: 2016-01-09

<sup>\*</sup> 国家自然科学基金项目资助(No. 71302102, No. 71425004)。

通讯作者: 施俊琦, E-mail: junqishipku@gmail.com

析表层动作和深层动作对员工工作行为的影响效果及边界条件。

资源保存理论(conservation of resources theory)指出,情绪劳动的个体能够通过周围情境要素(例如组织内外其他人)的互动,获得或损失心理资源(Hobfoll, 2002; Kammeyer-Muller et al., 2013)。对于服务行业从业基层员工而言,他们能够直接接触并感知到的情境要素是所在组织环境以及所处人际网络。而且,不同员工对于相同组织政策设计和社交网络关系的认知差异显著(胡君辰, 杨林锋, 2009)。因此,充分理解个体在与周围情境要素的互动中,如何有效获取心理资源,进而成功应对情绪劳动,是完善情绪劳动管理理论,实现服务行业能力升级的关键(廖化化, 颜爱民, 2014)。基于上述理由,本研究以呼叫中心接线员作为研究样本,旨在: 1)考察表层动作、深层动作对员工主动破坏行为的影响作用; 2)阐述员工感知到组织政策设计(政策强度感知)和社会人际互动(情感社会分享)水平对其情绪劳动行为结果的调节效应。

## 2 研究假设

### 2.1 情绪劳动与员工破坏行为

一般而言,当个体的表现行为受到监管,个体需要付出大量努力,通过表层动作和深层动作来调节自身情绪(Gabriel & Diefendorff, 2015; Grandey, 2003; 胡君辰, 杨林锋, 2009; 廖化化, 颜爱民, 2015)。情绪劳动会对员工的工作态度和行为表现产生多方面的影响;其中,主动破坏行为是组织中较为常见,且可能严重干扰或破坏组织正常运行的一种不良结果(Skarlicki, van Jaarsveld, & Walker, 2008)。学者们发现,长期按照明确的工作规范,开展客户服务的员工,容易出现拖延生产、毁坏财务、破坏人际关系、甚至伤害其他员工或客户等负面行为(Crino, 1994; Scott & Barnes, 2011; Scott, Barnes, & Wagner, 2012)。

根据情感理论和资源保存理论,我们认为情绪劳动通过以下两种途径影响员工破坏行为: 1)情绪失调产生的紧张体验(情绪路径)和 2)付出努力过程中的资源消耗(资源路径)。情感基础观认为,当员工必须表达不曾实际体会到的情绪或压抑自身情绪时,他们会感到情绪失调(Hochschild, 1983)。以往研究表明,情绪失调与对客户的侵略性行为、报复行为具有较高相关性(Wegge, van Dick, & von Bernstorff, 2010)。与此同时,资源基础观认为,情

绪劳动通常要求员工严格管理自身情绪(Cordes & Dougherty, 1993);过高的工作量将引发其心理资源的大幅损失(Brotheridge & Lee, 2002; Brotheridge & Grandey, 2002),并导致其没有充足的资源来有效调节与工作相关的情绪和行为(Vohs & Heatherton, 2000)。研究结果显示,个体对不适当行为的自我控制能力与其所拥有的心理资源紧密关联(Muraven, Tice, & Baumeister, 1998)。综合两种观点,我们认为,情绪失调情况增加和心理资源损失都可导致主动破坏行为的发生。

一般而言,表层动作仅仅是“涂上”情绪展示或假装面部表情(Grove & Fisk, 1989),也被称为“欺诈伪装”(Rafaeli & Sutton, 1987)。采用这种策略的员工必须承受情绪失调——表达和感受分离。他们依照工作情绪表达规范,是为了保住工作,而并不是为更好地服务客户(Grandey, 2003)。首先,伪装式表达需要付出努力和注意力,消耗大量认知和精力资源(Grandey, 2000)。其次,情绪失调会增强员工的不真实感,他们为工资而做出的伪装行为使他们更加远离自己的真实感受(Hochschild, 1983),以往一些研究也证实了表层动作与情绪失调间的正相关性(Brotheridge & Lee, 2002)。因而,采取表层动作的员工会因资源消耗和情绪失调而显著增加主动破坏行为。

深层动作是修改内部体验以适应外部表达(Grove & Fisk, 1989),也被称为“善意伪装”(Rafaeli & Sutton, 1987)。采取深层动作的员工通过调整内在感受与情绪表达保持一致,使自己感知到的情绪失调显著减少。具体而言,当他/她表现出快乐情绪时,内心会产生同样体验,进而获得大量新生的心理资源,例如成就感和认同感。这些心理资源能够帮助个体有效应对情绪失调,达成情绪平衡等积极心理状态,从而避免出现主动破坏行为。多项研究报告显示,深层动作与情绪耗竭、心理不真实感呈现显著负相关关系,而与成就感、工作满意度、组织认同感等具有显著正向关联(Brotheridge & Lee, 2002; 胡君辰, 杨林锋, 2009; 黄敏儿, 吴钟琦, 唐淦琦, 2010)。因此,采取深层动作的员工较不容易出现忽视命令、减少努力、降低工作效率等负面破坏行为(Mulki, Jaramillo, & Locander, 2006)。综上所述,我们提出假设 1a 和 1b,如图 1 所示。

假设 1a: 表层动作显著促进员工主动破坏行为。

假设 1b: 深层动作显著抑制员工主动破坏行为。

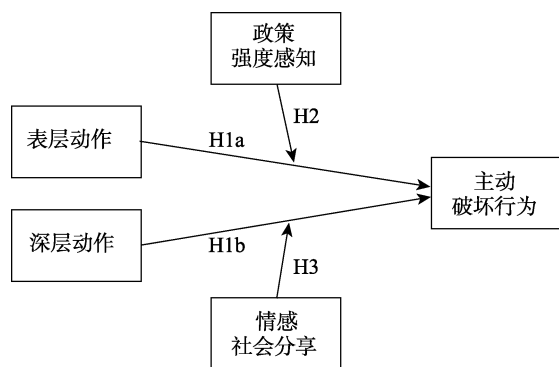


图1 研究假设模型

## 2.2 政策强度感知的调节作用

政策强度感知源于管理控制理论(managerial control theory)中的政策控制观点,是指个体感知到组织政策和规则对其行为进行规范和强迫的程度(Bacharach, Bamberger, & Sonnenstuhl, 2002)。我们认为,政策强度感知的强化能够有效地帮助个体缓和表层动作(而非深层动作)对主动破坏行为的影响。当员工采取表层动作时,其核心目的在于做好当前工作,以获得相应回报。因而,当员工感知到明确且富有执行效力的组织制度和规则时,完成自身工作的责任感以及对工作回报的明确认知得以强化,从而增强其对自身行为的约束力。另一方面,个体往往会因为组织缺乏对其行为好坏或报酬多少的明确界定,而在情绪劳动过程中,消耗更多的心理资源,最终产生情绪焦虑或失调。Grandey (2000)的研究表明,组织的规则越严格,员工责任感会越强,心理预期也会越明确。所以我认为,当员工们感知到组织机构建立严格有效的奖惩政策系统并切实执行时(即高政策强度感知),他们更容易因获得政策或规范对应的行为补偿或回报,而接受并应对当前情绪失调状态。与之相反,当员工们感知到组织机构缺乏上述政策体系或怠于执行时(即低政策强度感知),员工对情绪表达规则的认同感较低,对表层动作引起的情绪失调的接受程度也较低,因而导致主动破坏行为。基于上述理由,我们认为,政策强度感知是表层动作与主动破坏行为间关系的缓和剂。

情绪失调主要发生在员工采取表层动作的过程中;采取深层动作的员工的组织认同感、承诺感均相对较高(Brotheridge & Lee, 2002),他们较少需要强制性政策压力来进一步约束自身行为。因此,政策强度感知能够有效缓和表层动作和主动破坏行为间的正向关系,而无法对深层动作和主动破坏行为间关系产生显著影响。基于此,我们提出假设2。

假设2:政策强度感知对表层动作和主动破坏行为间的关系具有显著的调节作用。具体而言,当政策强度感知较低时,表层动作对主动破坏行为的促进效应更加显著。

## 2.3 情感社会分享的调节作用

情感社会分享是指个体与周围他人交流个人事件(尤其是与情感有关的事件)的过程(Gable, Reis, Impett, & Asher, 2004; Rimé, Finkenauer, Luminet, Zech, & Philippot, 1998)。情感社会分享能帮助个体发展和保持人际关系网络(Christophe & Rimé, 1997; Pennebaker, Zech, & Rimé, 2001)。以往研究证实,在面对每日压力(Harlow & Cantor, 1995),或人生重要事件时(Bolger & Eckenrode, 1991),人们倾向于寻求他人支持。来自家人、配偶、朋友的支持,能够有效缓解个体感知到的压力,并帮助个体规避无助感的产生和自尊感的缺失(Cohen & Wills, 1985)。Hemenover (2003)指出,向他人描述自己在负性事件中的想法、感受等,可以帮助人们获得对事情意义的不同理解,进而恢复自尊、认同感等心理资源。因此,情感社会分享能够有效地帮助服务行业员工应对工作中与攻击性顾客的交流后果。Wang, Liao, Zhan 和 Shi (2011)的研究发现,通过与第三方谈论工作中的不愉快事件,员工可以获得社会支持与认可,从而巩固并增强角色认同感和自我价值感。

根据资源保存理论,心理和社会等资源补充能够有效地缓冲员工在有意调整情感过程中的资源消耗(Brotheridge & Lee, 2002; Hobfoll, 2002),从而弥补深层动作在应对工作不愉快事件时造成的资源损失。因此,情感社会分享能够有效强化深层动作与主动破坏行为间的负向关系。与深层动作不同,采取表层动作的个体是因为内在体验和外部表达间的对立及其造成的伪装而消耗更多资源(Brotheridge & Lee, 2002);这种情绪失调所消耗的资源,无法通过社会分享进行快速补充。因此,我们认为,情感社会分享只能促进深层动作与主动破坏行为间的负向关系,而不能缓和表层动作的影响作用。因此,我们提出假设3。

假设3:情感社会分享对深层动作和主动破坏行为间的关系具有显著调节作用。具体而言,当情感社会分享较高时,深层动作对主动破坏行为的抑制效应更加显著。

## 3 研究方法

### 3.1 样本和调查过程

本研究数据来源对北京两家公司的呼叫中心

员工所开展的两轮问卷调查。这些公司的呼叫中心主要业务可分为三类：为客户提供信用卡和网上银行服务；办理个人电话通讯服务业务；提供公司业务咨询和号码查询。呼叫中心的客户服务质量与员工情绪管理密切相关。所有参与问卷调查的员工均是自愿参与本研究。总共 1014 个员工参与了第一轮问卷调查，899 个员工参与了第二轮问卷调查。最终，本研究样本包含了完整地参与了前后两个阶段的数据采集的 788 人，有效回收率为 77.7%。其中，女性员工占全部被试比重 78.8%，平均年龄为 25.49 岁( $SD = 2.34$ )，平均受教育年数为 15.12 年( $SD = 1.54$ )。

我们分别在两个时间点收集研究数据，中间间隔两个月时间。量表使用严格遵循“翻译—回译”标准流程(Brislin, 1980)。第一轮问卷调查中，我们测量了人口统计变量(年龄、性别和教育程度)、其他控制变量(负性情感特质和情绪不稳定性)、情绪劳动(表层动作和深层动作)、政策强度感知和情感社会分享等变量；第二轮问卷调查中，样本人员们完成对主动破坏行为的自我评估。我们之所以采用员工自我报告的主动破坏行为结果，而非呼叫中心主管评价，是因为呼叫中心员工数量较多且均主要从事个体服务工作，中心主管无法有效注意到每一位员工的具体客户服务过程。与此同时，为了确保数据的真实性，我们在研究开始前，向所有被试清晰说明，所有数据均仅作研究用途，且不会向主管做披露。因此，我们认为个体报告结果更加能够反映员工的实际破坏行为表现。

### 3.2 测量工具

**情绪劳动策略** 我们采用了 Brotheridge 和 Lee (2002)以及 Grandey (2003)开发并检验的 8 个题项的情绪劳动策略量表。其中，5 个题项测量表层动作，

3 个题项测量深层动作。我们要求被试在一个 5 点量表中对每个项目做出回应(“1”表示“从不”，“5”表示“经常”)。表层动作的  $\alpha$  系数为 0.84，测量深层动作的  $\alpha$  系数为 0.83。

**政策强度感知** Bacharach 等(2002)的 7 个题项的量表被用作测量政策强度感知，并基于客户服务中心的相关政策与规则，对题项文字进行修正。我们要求被试依据自身工作感受，采取 5 点量表方式评分(“1”表示“非常不同意”，“5”表示“非常同意”)。此量表的  $\alpha$  系数为 0.81。

**情感社会分享** 该测量问卷改编自 Gable 等(2004)开发的包含了 4 个题项的情感社会分享测量工具。被试们需要在一个 5 点量表中回答他们将自己的情感和事件与亲密他人分享的频率(“1”表示“从不”，“5”表示“经常”)。此量表的  $\alpha$  系数为 0.77。

**主动破坏行为** 我们采用了由 Skarlicki 等(2008)改进的量表。该量表包含了 5 个方面的行为清单，常常被用于评估员工的主动破坏行为(例如，Wang et al., 2011)。被试们需要依据他们自己在对待客户时采取相关行为的频率，在一个 5 点量表中进行作答(“1”表示“从不”，“5”表示“经常”)。此量表的  $\alpha$  系数为 0.87。

**控制变量** 以往研究证实情绪不稳定性(大五人格)和负性情感特质(情绪量表——负性)与破坏行为显著相关(Wegge et al., 2010)。因此，本研究中，情绪不稳定性采用 40 题项的大五人格量表中的八分量表进行测量(Saucier, 1994)；要求被试在一个九点量表中做出回答(“1”表示“非常不同意”，“9”表示“非常同意”)。负性情感特质则通过 10 条目的负性情绪量表(Watson, Clark, & Tellegen, 1988)，以五点量表做出回答(“1”表示“非常不同意”，“5”表示“非常同意”)。量表的  $\alpha$  系数为 0.86。

表 1 情绪劳动策略、政策强度感知、情感社会分享和主动破坏行为的验证性因子分析结果

模型	要素	$\chi^2$	$df$	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	TFI	SRMR
1	五要素模型：表层动作、深层动作、政策强度感知、情感社会分享、主动破坏行为	852.68	242		0.057	0.919	0.907	0.050
2	四要素模型：政策强度感知与情感社会分享合并	1720.65	246	867.97**	0.087	0.804	0.780	0.091
3	四要素模型：表层动作与深层动作合并	1746.45	246	893.77**	0.088	0.800	0.776	0.086
4	三要素模型：表层动作与深层动作合并，政策强度感知与情感社会分享合并	2615.09	249	1762.41**	0.110	0.685	0.651	0.115
5	二要素模型：表层动作、深层动作、政策强度感知与情感社会分享合并	4222.64	251	3369.96**	0.142	0.472	0.419	0.145
6	单要素模型	6059.24	252	5206.56**	0.171	0.228	0.154	0.175

注：N = 788。\*\*  $p < 0.01$ 。

3.3 验证性因子分析

为了确信本研究所采用的各个测量量表能够有效捕捉相应变量,我们首先针对所有员工自我报告量表(表层动作、深层动作、政策强度感知、情感社会分享、主动破坏行为)进行了验证性因子分析。假设的五要素模型能够较好地与实证数据拟合( $\chi^2(242, N = 788) = 852.68$ , CFI = 0.92, TFI = 0.91, SRMR = 0.05, RMSEA = 0.06)。其次,考虑到表层动作与深层动作含义相近,我们将之合并尝试了四要素模型;进而,合并政策强度感知和情感社会分享,检验三要素模型等模型的数据拟合结果,如表 1 所示。从表 1 结果可见,研究假设的五要素模型的拟合效果最佳,为量表的内容和区分度提供了重要支持。

4 研究结果

4.1 描述性统计分析

我们使用 SPSS 18.0 对研究数据进行统计分析。所有研究变量的平均值、标准差、相关系数以及每个变量的  $\alpha$  系数,都在表 2 中呈现。从表 2 中可知,两个控制变量——情绪不稳定性和负性情感特质均显示与主动破坏行为有明显的相关性(分别为:  $r = 0.10, p < 0.01$ ;  $r = 0.15, p < 0.01$ )。表层动作与主动破坏行为间呈现显著正相关关系( $r = 0.12, p < 0.01$ ),而深层动作与主动破坏行为间相关关系并不显著( $r = -0.05, p > 0.05$ )。

4.2 分层回归分析

我们采用分层回归分析检验假设。主动破坏行为作为因变量进入模型。性别、年龄、受教育程度、情绪不稳定性和负性情感特质作为控制变量在步骤 1 中进入模型;自变量(即表层动作和深层动作)

和调节变量(即政策强度感知和情感社会分享)在步骤 2 中进入模型;自变量与调节变量间的相互项在步骤 3 中进入模型(Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003)。所有分析结果呈现在表 3 中。

表 3 显示,表层动作显著促进主动破坏行为( $\beta = 0.10, p < 0.01$ ),假设 1a 得到支持。而深层动作对主动破坏行为的效应不显著( $\beta = -0.04, p > 0.05$ ),假设 1b 没有得到支持。其次,表层动作和政策强度感知的相互项显著( $\beta = -0.08, SE = 0.02, p < 0.05$ )。分别以标准差为-1 和+1 的观测值(Aiken & West, 1991)绘制政策强度感知的调节作用如图 2。简单斜率分析发现,当政策强度感知高时,表层动作与主动破坏行为间的关系不显著( $\beta = 0.01, SE = 0.02, p > 0.05$ );而当政策强度感知低时,表层动作能够显著促进主动破坏行为( $\beta = 0.07, SE = 0.03, p < 0.01$ )。因此,假设 2 得到支持。

表 3 可见,深层动作与情感社会分享间的交互项结果显著( $\beta = -0.11, SE = 0.03, p < 0.01$ )。情感社会分享的调节作用如图 3 所示。简单斜率分析结果发现,对于常与他人分享情感的个体而言,深层动作有助于降低主动破坏行为( $\beta = -0.08, SE = 0.03, p < 0.01$ )。反之,深层动作的抑制作用则不明显( $\beta = 0.04, SE = 0.02, p > 0.05$ )。假设 3 得到有力支持。

5 讨论

5.1 研究结果与分析

本研究结果表明,表层动作与主动破坏行为间呈现显著的正向影响关系,而深层动作对主动破坏行为的影响并不显著。究其原因,使用深层动作并不能保证员工不产生消极情绪或心理压力,且实施这种情绪调节策略本身也需要员工付出一定的努力,

表 2 研究变量的平均值,标准差,信度和相关性

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 年龄	25.49	2.34	—									
2. 育年限	15.12	1.54	0.05	—								
3. 性别	1.79	0.41	0.01	0.02	—							
4. 情绪不稳定性	3.88	1.13	-0.06	0.03	0.07	(0.76)						
5. 负性情感特质	2.27	0.66	-0.10**	-0.08*	-0.02	0.50**	(0.86)					
6. 表层动作	3.26	0.86	-0.09*	-0.01	-0.02	0.18**	0.30**	(0.84)				
7. 深层动作	4.04	0.67	0.04	0.04	0.03	-0.17**	-0.04	0.20**	(0.83)			
8. 政策强度感知	3.77	0.60	0.01	-0.02	-0.03	-0.09*	0.03	0.12**	0.31**	(0.81)		
9. 情感社会分享	2.23	0.63	-0.20**	0.05	0.03	0.12**	0.14**	0.12**	-0.01	-0.03	(0.77)	
10. 主动破坏行为	1.11	0.34	-0.03	-0.05	0.01	0.10**	0.15**	0.12**	-0.05	-0.07*	0.17**	(0.87)

注:  $N = 788$ 。表格中对角线上数据为  $\alpha$  系数。性别一栏中 1 表示男性, 2 表示女性。\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ 。

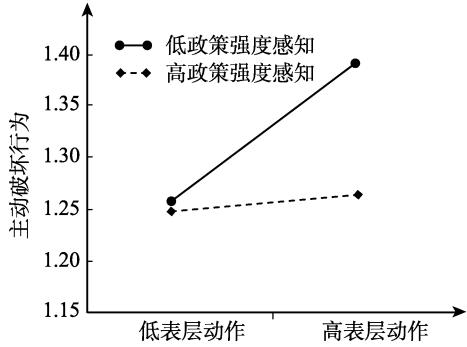


图 2 政策强度感知对表层动作和主动破坏行为间关系的调节效应

消耗心理资源(Grandey, 2003; Totterdell & Holman, 2003)。因此, 深层动作在员工情绪管理中的积极作用并不十分明显。

其次, 本研究的数据结果证实了政策强度感知能够有效缓和表层动作与主动破坏行为间的关系。具体而言, 在政策强度感知较低时, 表层动作会显著促进主动破坏行为。La Nuez 和 Jermier (1994)认为, 当管理者和员工认为自身行为缺乏外部控制时, 破坏行为更容易发生。聚焦团队互动过程的实证研究也表明, 如果成员们感知到组织或团队拥有具体、细致的规范控制系统, 他们更愿意参与相互监督, 形成共同控制的高效形式(Sewell, 1998)。

此外, 研究结果还表明, 情感社会分享对深层动作与主动破坏行为间关系具有显著的调节作用。具体而言, 当情感社会分享水平较高时, 深层动作有助于减少主动破坏行为。这一结果表明, 与配偶、家人、同事、朋友等分享情感, 有助于开展深层动作的员工宣泄和释放不良情绪, 从而减轻负面影响。另一方面, 来自周围人的鼓励 and 认可, 能够帮助采取深层动作的员工快速补充心理资源, 恢复受损的自我价值和组织认同感。与之相反, 当情感社会分享水平较低时, 深层动作所消耗的情感资源无法得到有效补充; 这一情况下, 虽然与采取表层动作相比, 深层动作减少了情绪上的失调, 但整体积极作用仍不明显。

5.2 理论意义

本研究基于现有情绪劳动和主动破坏行为研究文献, 主要考察了不同情绪劳动策略对员工主动破坏行为的影响及其边界条件, 其研究贡献主要体现在以下几个方面:

首先, 本研究依据情绪理论和资源保存理论, 检验了情绪劳动策略(表层动作和深层动作)对员工主动破坏行为的不同影响效应, 这一结论拓展了我们对于员工情绪劳动影响结果的理解范畴。具体而言, 以往情绪劳动文献着重强调了情绪劳动对个体

表 3 主动破坏行为的回归分析结果

输入变量	步骤 1			步骤 2			步骤 3		
	$\beta$	SE	Beta	$\beta$	SE	Beta	$\beta$	SE	Beta
步骤 1: 控制变量									
年龄	-0.01	0.01	-0.02	0.01	0.01	0.02	0.01	0.01	0.02
性别	0.01	0.03	0.01	0.01	0.03	0.01	0.02	0.03	0.02
受教育年限	-0.01	0.01	-0.04	-0.01	0.01	-0.05	-0.01	0.01	-0.05
情绪不稳定性	0.01	0.01	0.03	-0.01	0.01	-0.01	-0.00	0.01	-0.01
负性情感特质	0.07**	0.02	0.13**	0.05*	0.02	0.10*	0.05*	0.02	0.09*
步骤 2: 主要影响									
表层动作				0.04*	0.02	0.10*	0.04**	0.02	0.10**
深层动作				-0.02	0.02	-0.04	-0.02	0.02	-0.04
政策强度感知				-0.05*	0.02	-0.08*	-0.05**	0.02	-0.09**
情感社会分享				0.09**	0.02	0.16**	0.08**	0.02	0.15**
步骤 3: 相互作用									
S×政策强度感知							-0.05*	0.02	-0.08*
S×情感社会分享							0.06	0.03	0.07
D×政策强度感知							0.02	0.03	0.03
D×情感社会分享							-0.09**	0.03	-0.11**
R <sup>2</sup>		0.024**			0.066**			0.092**	
$\Delta R^2$		0.024**			0.041**			0.026**	

注: N = 788。β 表示非标准化回归系数, Beta 表示标准化回归系数。S-表层动作。D-深层动作。\* p < 0.05, \*\* p < 0.01。

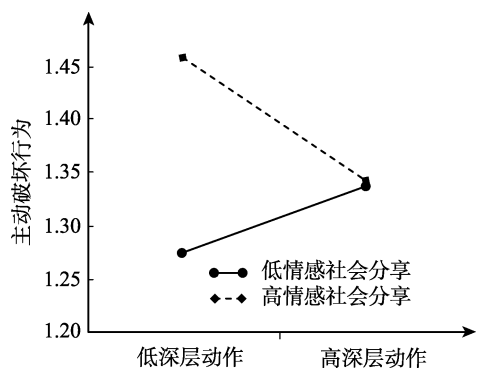


图3 情感社会分享对深层动作和主动破坏行为间关系的调节效应

认知态度的负面作用,例如情绪失调、工作倦怠等(Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2003);而较少关注个体因由情绪劳动而引发的行为层面负面结果。本研究发现,表层动作促使员工远离自己的真实感受(Hochschild, 1983, 2003),是导致主动破坏行为的主要原因。

其次,本研究显著地拓展了资源保存理论在工作场所情绪劳动管理中的应用价值。以往情绪劳动策略研究虽然区分出了表层动作和深层动作,但并未深入探讨两种情绪劳动策略影响员工工作态度和行为的边界条件。资源保存理论指出,个体开展情绪劳动消耗心理资源的同时,也从与周边情境要素的互动中获得心理资源补充。换言之,有效的组织和生活情境要素设计,能显著地削弱甚至避免情绪劳动的负面结果。具体而言,高水平的政策强度感知,能够帮助员工建立起更加明确的组织期望和自身行为预期,从而促使其合理应对情绪失调,不至于采取主动破坏行为;而低水平的政策强度感知,则可能导致经历表层动作的员工无法应对情绪失调,失去对组织目标和规则的认同,从而导致其从情绪路径上采取主动破坏行为。与之相应地,高水平的情感社会分享能够帮助采取深层动作的员工有效地弥补其在行为过程中所消耗的心理资源,例如自我价值感和组织认同感等,从而有效抑制主动破坏行为;而低水平的情感社会分享则无法达成上述效果。基于资源保存理论,深层动作从资源路径上减少了主动破坏行为的产生可能性。总而言之,本研究借助政策强度感知和情感社会分享,成功地刻画出影响情绪劳动管理有效性的重要边界。

### 5.3 实践启示

服务性组织中的一线员工们与顾客发生直接互动,他们的一举一动都会显著地影响顾客对公司的看法,并间接影响公司效益和可持续发展。如果

员工在顾客服务过程中经常采取主动破坏行为,那么后果必将极其严重。因此,本研究所聚焦探讨的员工情绪劳动与主动破坏行为间关系以及边界条件,对服务型企业的管理实践具有重要借鉴意义。

首先,基于表层动作会引发员工消极情绪及偏差行为的结果,我们建议服务型组织应当积极采取多种方式(例如,加强组织文化培训和组织规范建设等)来加强员工情绪劳动训练,降低表层动作的发生频率。在这类企业中,员工们不可避免地需要开展一定程度的情绪劳动;因此,尽可能地规避表层动作,合理开展深层动作,是有效管理员工负面态度和行为的重要途径。

其次,就企业组织整体而言,有必要设置明确的员工服务行为规范,保持这种规则的一致性和有效性。一方面,企业应当对员工的服务标准、流程进行清晰说明,设置对应的奖惩措施,并通过宣传和培训,确保每个员工充分认识到组织对其工作表现的期望和相应给予的回报。另一方面,企业应当将情绪劳动因素纳入薪酬设计体系。具体而言,能够有效地应对情绪劳动无疑是一种重要的工作能力;因此,企业应当为具备这种工作能力的员工,提供相应更加丰富的工作回报支持,增强其工作积极性。

第三,就员工管理而言,企业应当切实关注不同员工的心理情绪诉求,提供必要的心理辅导。目前,很多企业已经开始实施员工帮助计划(employee assistance programs, EAP),即通过专业的心理疏导、训练和分享,帮助员工搭建宣泄渠道,更好地面对工作和生活中的情绪问题,增强其情绪自控和管理能力。此外,企业可以通过鼓励家庭参与式休假、开展工作经验分享等方式,促使员工正确认识并管理情绪劳动过程中产生的压力,甚至将之转化为未来工作的内驱动力。

### 5.4 研究局限性与展望

本研究取得了诸多进展,但仍存在不足之处。首先,本研究采取了前后间隔2个月的时间滞后研究设计,一定程度上强化了研究所获因果关系的有效性;但由于所有测量变量均来源于员工自评,我们仍难以排除研究存在同源误差风险。特别对于主动破坏行为测量而言,以往研究文献指出,主动破坏行为是一种员工主动采取的冒险行为,往往不易被员工的主管或同事们直接观察和感知,建议采用自陈式量表进行数据采集(Skarlicki et al., 2008; Wang et al., 2011);本研究沿用了上述思路,但同

时, 我们充分意识到, 样本员工可能会因为题项敏感, 而隐藏了部分真实行为表现, 导致主动破坏行为的报告值相对较小。因此, 我们建议未来研究可考虑尝试采用情景测试、内隐联系测试, 或者综合问卷与实验等多种方法实现交互印证, 进一步检验本研究所获结果的稳健性。其次, 我们建议未来研究可以采用跨层模型设计, 探讨组织层面的政策设计及其执行方式等对组织内个体行为及效能的跨水平影响机制。

## 6 结论

表层动作显著地促进员工采取主动破坏行为, 而深层动作对主动破坏行为的影响不显著。政策强度感知对表层动作与主动破坏行为间的关系起显著的调节作用; 当政策强度感知较低时, 表层动作对主动破坏行为的促进作用更为显著。情感社会分享对深层动作与主动破坏行为间关系起显著的调节作用; 当情感社会分享水平较高时, 深层动作对主动破坏行为的抑制作用更为显著。

## 参 考 文 献

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88–115.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Sonnenstuhl, W. J. (2002). Driven to drink: Managerial control, work-related risk factors, and employee problem drinking. *Academy of Management Journal*, 45, 637–658.
- Bechtoldt, M. N., Welk, C., Zapf, D., & Hartig, J. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 479–500.
- Bolger, N., & Eckenrode, J. (1991). Social relationships, personality, and anxiety during a major stressful event. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 440–449.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol. 2, pp. 389–444). Boston: Allyn & Bacon.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of ‘people work’. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17–39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 57–67.
- Christophe, V., & Rimé, B. (1997). Exposure to the social sharing of emotion: Emotional impact, listener responses and secondary social sharing. *European Journal of Social Psychology*, 27, 37–54.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310–357.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621–656.
- Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: A random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 6, 311–337.
- Diestel, S., Rivkin, W., & Schmidt, K. H. (2015). Sleep quality and self-control capacity as protective resources in the daily emotional labor process: Results from two diary studies. *Journal of Applied Psychology*, 100, 809–827.
- Gable, S. L., Reis, H. T., Impett, E. A., & Asher, E. R. (2004). What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 228–245.
- Gabriel, A. S., & Diefendorff, J. M. (2015). Emotional labor dynamics: A momentary approach. *Academy of Management Journal*, 58, 1804–1825.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86–96.
- Grove, S. J., & Fisk, R. P. (1989). Impression management in services marketing: A dramaturgical perspective. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 427–438). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Harlow, R. E., & Cantor, N. (1995). To whom do people turn when things go poorly? Task orientation and functional social contacts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 329–340.
- Harper, D. (1990). Spotlight abuse - save profits. *Industrial Distribution*, 79, 47–51.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4, 163–183.
- Hemenover, S. H. (2003). The good, the bad, and the healthy: Impacts of emotional disclosure of trauma on resilient self-concept and psychological distress. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1236–1244.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling, with a new afterword*. Berkeley: University of California Press.
- Hu, J. C., & Yang, L. F. (2009). Emotional labor requirement and emotional exhaustion: A mediator analysis of emotional strategy. *Psychological Science*, 32, 423–426.
- [胡君辰, 杨林峰. (2009). “情绪劳动”要求与情绪耗竭: 情绪劳动策略的中介作用研究. *心理科学*, 32, 423–426.]
- Huang, M. E., Wu, Z. Q., & Tang, G. Q. (2010). How does personality relate to mental health in service industry setting? The mediating effects of emotional labor strategies. *Acta Psychologica Sinica*, 42, 1175–1189.



- [黄敏儿, 吴钟琦, 唐淦琦. (2010). 服务行业员工的人格特质、情绪劳动策略与心理健康的关系. *心理学报*, 42, 1175–1189.]
- Kammeyer-Muller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y. W., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology*, 66, 47–90.
- La Nuez, D., & Jermier, J. M. (1994). Sabotage by managers and technocrats: Neglected patterns of resistance at work. In J. M. Jermier, D. Knights, & W. R. Nord (Eds.), *Resistance and power in organizations* (pp. 219–251). London: Routledge.
- Liao, H. H., & Yan, A. M. (2014). The effects, moderators and mechanism of emotional labor. *Advances in Psychological Science*, 22, 1504–1512.
- [廖化化, 颜爱民. (2014). 情绪劳动的效应、影响因素及作用机制. *心理科学进展*, 22, 1504–1512.]
- Liao, H. H., & Yan, A. M. (2015). The connotation of emotional labor. *Chinese Journal of Management*, 12, 306–312.
- [廖化化, 颜爱民. (2015). 情绪劳动的内涵. *管理学报*, 12, 306–312.]
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986–1010.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, 19–26.
- Muraven, M., Tice, D. M., & Baumeister, R. E. (1998). Self-control as a limited resource: Regulatory depletion patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 774–789.
- Pennebaker, J. W., Zech, E., & Rimé, B. (2001). Disclosing and sharing emotion: Psychological, social, and health consequences. In M. S. Stroebe, R. O. Hansson, W. Stroebe, & H. Schut (Eds.), *Handbook of bereavement research: Consequences, coping, and care* (pp. 517–543). Washington, DC: American Psychological Association.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23–37.
- Rimé, B., Finkenauer, C., Luminet, O., Zech, E., & Philippot, P. (1998). Social sharing of emotion: New evidence and new questions. *European Review of Social Psychology*, 9(1), 145–189.
- Saucier, G. (1994). Mini-Markers: A brief version of Goldberg's unipolar Big-Five markers. *Journal of Personality Assessment*, 63, 506–516.
- Scott, B. A., & Barnes, C. M. (2011). A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of Management Journal*, 54, 116–136.
- Scott, B. A., Barnes, C. M., & Wagner, D. T. (2012). Chameleonic or consistent? A multilevel investigation of emotional labor variability and self-monitoring. *Academy of Management Journal*, 55, 905–926.
- Sergeant, A., & Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers?. *Journal of Service Research*, 3, 18–34.
- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43, 397–428.
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64, 15–34.
- Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D., & Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1335–1347.
- Slora, K. B. (1991). An empirical approach to determining employee deviance base rates. In J. W. Jones (Ed.), *Preemployment honesty testing: Current research and future directions*. Westport, CT: Quorum Books.
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55–73.
- Vohs, K. D., & Heatherton, T. F. (2000). Self-regulatory failure: A resource-depletion approach. *Psychological Science*, 11, 249–254.
- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y. J., & Shi, J. Q. (2011). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 54, 312–334.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.
- Wegge, J., van Dick, R., & Von Bernstorff, C. (2010). Emotional dissonance in call centre work. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 596–619.

## Impacts of emotional labor strategies on employee sabotage behavior

MO Shenjiang, SHI Junqi

(School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

### Abstract

Companies in the service industry have greater pressure now to improve the quality of their customer service. Employees in service organizations usually should display an appropriate emotion toward their customers. Previous studies on emotional labor strategies (surface acting and deep acting) examined mainly their impacts on employees' attitudes and cognition. Till now, the impacts of emotional labor strategies on employee sabotage behavior have not been studied thoroughly yet. Moreover, insufficient attention has been paid on understanding the boundary conditions that may enhance or mitigate the effects of emotional labor strategies on employees' sabotage behavior. Therefore, based on the conservation of resources theory and the emotion theory,

this study attempted to examine the impacts of emotional labor strategies on employees' sabotage behavior, as well as on the moderating roles of policy strength perception and the social sharing of emotions.

Data was collected from employees working in call centers of two companies in Beijing, China. Two waves of the survey were conducted. In the first wave, participants were required to complete a questionnaire including demographic information (e.g., gender, age, and education), control variables (neuroticism and negative affectivity), emotional labor strategies (surface acting and deep acting), policy strength perception, and social sharing of emotions. In the second wave, participants reported the levels of service sabotage behavior. We invited 1014 employees to participate in the first wave of the survey, and 899 employees in the second wave. The final sample consisted of 788 employees who completed both two waves. We examined our hypotheses with the SPSS 18.0 software.

Results showed that: 1) surface acting was positively related to employee sabotage behavior, but deep acting was not significantly associated with employee sabotage behavior. 2) The relationship between surface acting and employee sabotage behavior was significantly moderated by policy strength perception. Specifically, surface acting significantly enhanced employee sabotage behavior when the level of policy strength perception was high. 3) Social sharing of emotions significantly moderated the relationship of deep acting and employee sabotage behavior. Specifically, when the level of social sharing of emotions was high, deep acting significantly reduced employee sabotage behavior.

This study contributes to the conservation of resources theory and emotional labor literature in several aspects. First, we demonstrate the impacts of different emotional labor strategies on employee sabotage behavior. It significantly extends our understanding of the behavioral outcomes of emotional labor strategies. Second, we highlight the value of conservation of resources theory in the emotional labor work context by demonstrating two important boundary conditions that either enhance or mitigate the impacts of emotional behavior strategies on employee sabotage behavior. Accordingly, managerial implications regarding the alleviating role of policy strength perception and social sharing of emotions in emotional labor management are discussed. We advocate that service companies should provide special training programs for employees to learn ways to cope with emotional labor activities. They should establish clear behavioral norms and reward systems as guidance for employees. In addition, they could provide employees opportunities, such as employee assistance programs, to communicate and share with others.

**Key words** emotional labor; emotional labor strategies; employee sabotage behavior; perceived policy strength; social sharing of emotions