

# 员工非伦理行为如何招致同事攻击：道义公正视角<sup>\*</sup>

王端旭 曾 恺 郑显伟

(浙江大学管理学院, 杭州 310058)

**摘 要** 通过整合理性判断与道义公正模型, 聚焦非伦理行为实施者被同事攻击的现象, 提出员工的非伦理行为导致同事道义不公正, 进而引发同事的攻击行为。并且, 这个过程分别受到伦理领导的正向影响和任务互依性的负向影响。通过分析 265 组来自浙江省一家大型制造企业一线员工的双点数据, 结果表明同事道义不公正正在员工非伦理行为与其被同事攻击之间起到了中介作用; 伦理领导正向调节了非伦理行为对同事道义不公正的影响, 即伦理领导增强了员工非伦理行为对同事道义不公正的正向作用, 从而导致同事攻击行为的产生; 任务互依性负向调节了同事道义不公正与攻击行为之间的正向关系, 并且减弱了同事道义不公正正在员工非伦理行为与攻击行为之间的中介作用。研究结果为控制和预防职场非伦理行为提供了理论依据和实践启示。

**关键词** 非伦理行为; 职场被攻击; 同事; 道义公正; 理性判断

**分类号** B849: C93

## 1 引言

我国社会转型的加快使得传统道德观念不断受到冲击, 导致新旧道德标准交错林立, 道德失范问题在国内企业中屡禁不止。组织行为研究者开始关注那些违反了被广泛接受的道德或社会规范的非伦理行为(unethical behavior) (e.g., Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010; Kouchaki & Desai, 2015; Kouchaki & Wareham, 2015), 并逐渐揭示了这一现象产生的原因和影响。作为员工非伦理行为的第三方(third party), 非伦理行为实施者同事的反应在很大程度上影响了员工非伦理行为出现的频率和后续发展(Reich & Hershcovis, 2015; Turillo, Folger, Lavelle, Umphress, & Gee, 2002), 同事对道德违规者进行攻击以示惩罚能有效地阻止非伦理行为的再次发生(O'Reilly & Aquino, 2011; Skarlicki & Rupp, 2010; Wiltermuth & Flynn, 2013), 这种惩罚被称为利他性惩罚(altruistic punishment)。第三方针对违规者的利他性惩罚能促进人类合作, 是重建社会规范的重要途径(Fehr & Gächter, 2002)。然而, 从进化论

视角考察则产生了一个悖论: 为什么人们愿意承担惩罚他人的成本而非亲缘成员带来利益(Boyd, Gintis, Bowles, & Richerson, 2003)。道义公正模型(Deontic Model of Justice)为这个悖论提供了解释, 该模型提出某些行为或事件违反了公认的道德规范, 激起了第三方内在的道义不公正, 进而引发第三方维护道义的行为(Folger, 2001; Turillo et al., 2002)。第三方实施利他性惩罚说明个体有一种维护社会规范的内在动机, 这个心理过程揭示了利他性惩罚的产生始于个体在情绪层面上的激活, 以及在认知层面上对社会规范内容的唤起。因此, 当第三方目睹了非伦理行为, 出于维持社会规范的需要, 便会对其实施者进行攻击以示惩罚。

有关员工非伦理行为的文献已经关注了这类行为的前因(Moore, Detert, Klebe Treviño, Baker, & Mayer, 2012; Thau, Derfler-Rozin, Pitesa, Mitchell, & Pillutla, 2015)以及对其他员工(Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Gino, Ayal, & Ariely, 2009)和组织的影响(Smith-Crowe & Warren, 2014; Zuber, 2015)。但是职场被攻击(workplace victimization)作为员工人

收稿日期: 2016-04-22

<sup>\*</sup> 国家自然科学基金面上项目(71272169)。

通讯作者: 曾恺, E-mail: zengkai5838063@163.com

际交往之间频繁发生的现象,尚未在非伦理行为的后果中阐明(Reich & Hershcovis, 2015)。另一方面,有关职场攻击(workplace aggression)的文献主要关注个人特质和组织情境如何引起攻击行为(Aquino & Thau, 2009; Bowling, Beehr, Bennett, & Watson, 2010),忽视了受害方由于实施非伦理行为导致被攻击的情况。通过总结员工非伦理行为与职场攻击的研究,我们发现这两部分内容尚未进行有效整合的关键问题在于没有理清“从员工实施非伦理行为到其被攻击”这其中的影响机制。由于以往关于员工非伦理行为和职场攻击的研究主要从成对结构中的受害方或者攻击方出发(Hershcovis & Barling, 2010a, 2010b),研究结果具有局限性。因此,从新的角度对非伦理行为和攻击行为进行整合的研究呼之欲出。基于Folger (2001)提出的道义公正(deontic justice)概念,Skarlicki 和 Kulik (2004)引入第三方视角为攻击关系成对结构补充了一个重要侧面。非伦理行为实施者遭到同事攻击(coworker-initiated aggression)的现象能够被道义公正模型很好的解释(Folger, 2001; Folger, Cropanzano, & Goldman, 2005)。由此可知,道义公正模型为连接非伦理行为和职场被攻击这两个领域提供了理论依据。

尽管道义公正视角为非伦理行为实施者被攻击提供了解释,但哪些条件能增强或减弱员工非伦理行为与其被同事攻击之间的关系仍有待探讨。根据Haidt (2001)提出的社会直觉模型(Social Intuitionist Model),个体在做出行为反应之前将依次经历道德直觉、道义判断和道义推理过程。同事目睹员工非伦理行为所产生的道德直觉将直接导致道义不公正(道义判断),这是一个快速的自动化过程,而从产生道义不公正到做出攻击行为,同事会依据情境线索进行道义推理(Beller, 2008; Haidt, 2001),这一过程需要经过深思熟虑。由于道义判断和道义推理都存在与之对应的信息加工背景,即经验框架和理性框架,所以同事攻击非伦理行为实施者的过程受到其所处的信息加工框架的影响(Skarlicki & Rupp, 2010)。伦理领导(ethical leadership)为经验框架的形成提供了条件,伦理领导有助于形成组织的伦理氛围,在此情境下员工会以更高的伦理标准要求自己,对违反社会或道德规范的非伦理行为更加敏感。伦理领导为组织中的非伦理行为树立了参考框架,强化了个体对非伦理行为的道义判断(Steinbauer, Renn, Taylor, & Njoroge, 2014),故而非伦理行为对同事道义不公正的影响得到加强。同时,

任务互依性(task interdependence)有利于理性框架的形成,同事攻击非伦理行为实施者之前,会理性地评估在所处工作情境下攻击行为对自身利益的影响(Skarlicki & Kulik, 2004; Skarlicki & Rupp, 2010)。任务互依性意味着同事需要与非伦理行为实施者互动以确保工作任务顺利完成(Somech, Desivilya, & Lidogoster, 2009),故而同事道义不公正对攻击行为的影响被减弱。

据此,本文基于道义公正模型,围绕非伦理行为实施者如何被同事攻击展开研究,探索同事道义不公正在其中的中介作用,并检验了伦理领导和任务互依性对员工非伦理行为与其被同事攻击之间关系的影响。为了使阐述更加直观,研究的概念模型如图1所示。

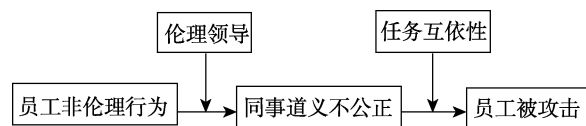


图1 研究概念模型图

## 2 理论基础与假设提出

### 2.1 员工非伦理行为与被攻击

近年来,攻击者与受害者之间的关系受到了组织行为研究者的广泛关注,并开始探讨是否受害者自身的特征导致了其被攻击(Aquino & Lamertz, 2004; Cullen, Fan, & Liu, 2014)。职场被攻击是指员工工作为攻击行为受害者的体验。遭受职场攻击的原因有许多方面,其中受害者的非伦理行为是一类重要的预测变量(Aquino & Thau, 2009; Bowling et al., 2010)。研究表明,攻击者与被攻击者这两个角色在很大程度上是重叠的,谁是攻击者谁是被攻击者有时难以界定,一方的不当行为往往是引发另一方攻击行为的关键(Hershcovis & Reich, 2013)。非伦理行为的主体是后来的被攻击者,攻击行为的主体是目睹非伦理行为的第三方,非伦理行为和攻击行为的主体不同。例如,有学者提出员工的非伦理行为是引起领导攻击的一个重要因素(Simon, Hurst, Kelley, & Judge, 2015)。同样,如果领导在管理员工的过程中采取了虐待(mistreatment)等非伦理行为,也会激起员工对领导的攻击(Lian et al., 2014; Mitchell, Vogel, & Folger, 2015)。同时,员工的非伦理行为也有可能招致同事的攻击(Scott, Restubog, & Zagenczyk, 2013; Hershcovis et al., 2007)。上述结论得到了受害者推动模型(victim precipitation model)的支持,根

据该理论我们可以推断员工的非伦理行为被其同事解释为破坏了组织中的社会规范,即使同事不是这些行为的直接受害者,但作为目睹了非伦理行为的第三方也会对实施者进行攻击以示惩罚(Jensen, Patel, & Raver, 2014)。因此,只要员工违反了被广泛接受的道德或社会规范,第三方便会产生不满并将这种行为视为公开挑衅,最终引发第三方对违规者的攻击(Aquino & Lamertz, 2004)。更具体地说,员工的非伦理行为给了同事进行攻击的理由,导致非伦理行为与员工被攻击产生直接联系(Linton & Power, 2013)。另外,许多实证研究结果佐证了“员工被攻击受到其非伦理行为的正向影响”这一假设(e.g., O'Reilly, Aquino, & Skarlicki, 2016; Reich & Hershcovis, 2015; Skarlicki & Rupp, 2010),例如 Reich 和 Hershcovis (2015)发现第三方目睹不文明行为会引发攻击行为。由此可知,员工的非伦理行为是其被同事攻击的关键原因(Aquino & Thau, 2009; Jensen et al., 2014)。据此,提出假设 1。

假设 1: 员工非伦理行为正向预测其被同事攻击。

## 2.2 道义不公正的中介作用

道义公正指的是组织成员出于道德责任感而对非伦理行为进行公正判断和对感知到的不公正做出反应的固有倾向(Beugré, 2012; Folger, 2001; O'Reilly et al., 2016),包括道德愤怒(moral outrage)、道德义务(moral obligation)和道德问责(moral accountability)三个维度(Beugré, 2012)。同事道义不公正正是其目睹道德规范被违反之后产生的一种基于道义的反应,其表现包括认为自己为维护正义具有责任和义务,并有对违规者采取措施的冲动(O'Reilly et al., 2016)。虽然员工的非伦理行为并不一定会给所有人造成损害(Wiltermuth, Bennett, & Pierce, 2013),但是对非伦理行为采取措施的动机在于维持公正的内在需要,只要员工违反了既定的社会规范,道义不公正便会产生(Umphress, Simmons, Folger, Ren, & Bobocel, 2013)。因此,道德规范的违反者对于第三方而言是一个非常显眼的目标,当员工的非伦理行为被同事观察到,维持公正的信念将成为同事惩罚非伦理行为实施者的动力,驱使其对该员工采取行动(Folger et al., 2005)。

以往关于道义公正的文献一致指出,第三方会对非伦理行为实施者进行攻击以示惩罚(e.g., O'Reilly et al., 2016; Turillo et al., 2002)。惩罚不仅是一个与道德规范相关的概念,也是一个与权力相关的概念(Wiltermuth & Flynn, 2013),当第三方占据道德规

范优势且与违规者权力地位相当时,其对违规者最常采取的惩罚措施即为攻击。另一个将道义不公正指向攻击行为的线索来自进化论,利他性惩罚是一种以进化为基础的反应过程,在规模有限的种群中,惩罚必须立竿见影以维持群体合作和生存,因此其表现更倾向于直接攻击违规者(Fehr & Gächter, 2002)。作为非伦理行为的后果和攻击行为的诱因,同事道义不公正受到了研究者的重视(e.g., O'Reilly & Aquino, 2011)。道义不公正正在员工非伦理行为和员工被攻击之间建立起了直接的联系,即非伦理行为会引起同事强烈的道义不公正,进而攻击道德违规者以示惩罚(O'Reilly et al., 2016)。由此得到假设 2:

假设 2: 同事道义不公正正在员工非伦理行为与其被攻击之间起到了中介作用。

## 2.3 伦理领导和任务互依性的调节作用

伦理领导被定义为通过个人行为 and 人际关系向他人展示出符合伦理规范的恰当行为,并通过交流、强化和决策促进下属实施类似行为的一类领导风格(Brown et al., 2005)。伦理领导者被员工期望是公正、高尚和可信赖的,并且采用奖励制度和惩罚措施促使员工对行为伦理承担责任,防止不符合道德规范的行为发生(Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012)。伦理领导者参与规划组织程序和制定组织政策,在组织内部形成了高水平的伦理标准和约束个体行为的伦理氛围,帮助员工理解在组织中哪些行为不符合道德规范(Mayer, Kuenzi, & Greenbaum, 2010)。伦理领导提供了判断员工行为是否符合伦理标准的依据,是形成经验框架的基础。员工在经验框架之下,对组织中出现的非伦理行为进行道义判断时,所参照的伦理标准更高。由于非伦理行为实施者与伦理领导者之间形成了鲜明的对比,使得组织中的其他员工对非伦理行为更加敏感。那些不符合伦理标准的行为将会直接导致道义不公正,这个由道德直觉主导的过程因为经验框架的存在而得到加强。据此,提出假设 3:

假设 3: 伦理领导正向调节员工非伦理行为和同事道义不公正之间的正向关系。伦理领导水平越高,非伦理行为对于同事道义不公正的正向影响越强。

任务互依性作为工作情境和特征的典型描述,指的是团队中的个体需要依靠其他成员以获取信息、材料和支持,从而保证自身工作得以顺利开展的程度,同时也表现为员工与其他同事在空间距离上的接近和心理预期上长久工作关系的维持(Bishop & Dow Scott, 2000)。任务互依性要求团队

成员共同努力以实现既定的目标, 潜在的攻击者也必须依靠可能的受害者才能顺利完成任务(Hershcovis, Reich, Parker, & Bozeman, 2012)。任务互依性为员工提供了权衡攻击成本和收益的外在条件, 是理性框架形成的基础。即使个体目睹了非伦理行为而产生道义不公正, 也更可能倾向于选择修复策略而非攻击, 否则个体自身的任务也将陷入困境(Skarlicki & Kulik, 2004; Skarlicki & Rupp, 2010)。另外, 不同于一次性互动, 即使所接触的某些员工存在非伦理行为, 在高任务互依性的团队中与该员工的合作和互动也将是一种重复持续的长期关系(Hershcovis & Barling, 2010b)。同事在理性框架下, 出于对自身利益理性的思考和评估, 使攻击道德违规者的行为显得不那么明智(Hershcovis et al., 2012)。综上所述, 任务互依性促使同事在道义判断之后进行理性的道义推理, 减弱了同事道义不公正与攻击行为之间的关系。基于此, 本文假设:

假设 4: 任务互依性负向调节了同事道义不公正与非伦理行为实施者被攻击之间的正向关系。任务互依性程度越高, 同事道义不公正对非伦理行为实施者被攻击的正向影响越弱。

通过整合上述内容和假设, 本文进一步提出有调节的中介模型, 即同事道义不公正对员工非伦理行为与其被攻击之间起到了中介作用, 该中介作用在高水平伦理领导和低程度任务互依性条件下得到强化。因此, 提出如下假设:

假设 5: 伦理领导正向调节了同事道义不公正的中介作用强度, 当伦理领导水平高时中介作用得以增强。

假设 6: 任务互依性负向调节了同事道义不公正的中介作用强度, 当任务互依性程度高时中介作用被削弱。

假设 7: 伦理领导和任务互依性对同事道义不公正的中介效应强度起到联合调节作用。

### 3 研究方法

#### 3.1 研究对象

研究采用问卷调查的方式收集数据, 对象为浙江省一家大型制造企业的一线员工。采用两个时间点搜集数据的方法以降低可能存在的共同方法偏差(Common Method Bias, CMB), 两个时间点之间相隔一个月(Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010)。所有问卷都放在信封中呈现给被试, 问卷题项均由调查对象本人填写。在人力资源部门的帮助下, 对

所有参与调查的员工进行编号, 以便于前后两次数据的匹配。在调查问卷开头的显眼位置明确告知问卷填答者“问卷填答完全匿名, 仅供学术研究使用, 恳请报告真实情况”, 待被试填答完毕后现场立即回收问卷。

第一轮搜集的信息包括员工非伦理行为、伦理领导和任务互依性等, 第二轮回收的信息包括同事道义不公正、员工被攻击。人口统计学变量作为控制变量。在第一轮调查中, 共发放 450 份问卷, 其中 337 份有效问卷, 有效回收率为 74.89%。第 2 轮调查中, 向第一轮提供有效问卷的被试发放 337 份问卷, 最终获得有效配对问卷 265 组, 有效回收率为 78.64%。

265 名员工中, 男性 109 名, 占总人数比例为 41.13%, 女性 156 名, 占总人数比例为 58.87%; 员工平均年龄 34.92 岁( $SD = 9.55$ ), 平均组织任期 6.41 年( $SD = 4.76$ ); 大部分被试(54.33%)属于初中及以下学历; 另一部分被试(35.09%)拥有高中学历或者上过技校; 少部分人(8.30%)上过大专院校; 仅有极少数人(2.26%)受过本科教育; 没有教育程度在硕士及以上的被试。

#### 3.2 研究工具

本研究涉及的所有问卷均来源于国际顶级期刊中已发表的文章, 原问卷为英文表述。为了确保问卷的信效度, 将这些成熟问卷进行标准回译程序(back translation procedure)处理。问卷均采用李克特 5 点计分, 从 1 = “完全不同意”到 5 = “完全同意”。根据现有文献的通行做法, 本研究采用自我报告法测量非伦理行为、被攻击以及其他变量(e.g., Umphress et al., 2010; Hershcovis et al., 2007)。

**非伦理行为(time 1)** 由于目前缺乏有效的测量员工非伦理行为的量表, 因此按照 Moore 等(2012)的做法, 采用 Bennett 和 Robinson (2000)编制的关于“组织越轨行为”量表的“反组织越轨”子维度, 原量表有 12 个题项。考虑到量表在中国情境中的适用性问题, 将题项“在工作中服用非法兴奋剂和酗酒”予以删除, 共剩下 11 个题项。为了降低被试在填答问卷时的社会赞许性偏差, 所有题项均反向设置(Desai & Kouchaki, 2016)。示例题项如: “我不将公司财产占为己有”和“我从不上班期间做与工作无关的私事”。该量表在本研究中的信度系数为 0.95。

**伦理领导(time 1)** 采用 Brown 等(2005)所编制的量表。该量表共 10 个题项, 仅有单一维度, 是

测量伦理领导最常用的工具，具有良好的信效度。示例如“我的上级领导会惩罚违背道德标准的下属”和“我的上级领导给我们树立了按照道德标准做事的榜样”。该量表在本研究中的信度系数为 0.95。

**任务互依性(time 1)** 采用 Bishop 和 Dow Scott (2000)开发的量表。该量表共 4 个题项，仅有单一维度。示例如“我必须经常与同事合作”和“为了完成本职工作任务，我必须依赖同事”。该量表在本研究中的信度系数为 0.81。

**同事道义不公正(time 2)** 采用 Beugré (2012)专门为测量道义公正所编制的量表，选取道义公正的核心维度“道德愤怒(moral outrage)”进行改编，共 4 个题项。示例为：“同事会因为他人遭受不公平待遇而感到担心”和“当同事看到他人遭受不公平待遇时，同事会感到难过”。该量表在本研究中的信度系数为 0.86。

**被攻击(time 2)** 采用 Jensen 等(2014)编制的被攻击量表，同时测量被显性攻击和被隐性攻击。该量表共 10 个题项，被显性攻击和被隐性攻击两个维度各 5 个题项。被显性攻击的示例为：“我从来没有遭到同事的辱骂”，被隐性攻击的示例为“同事从来不对我隐瞒消息”。为降低被试在填答问卷时的社会赞许性偏差，所有题项均反向设置(Desai & Kouchaki, 2016)。整体被攻击在本研究中的信度系数为 0.94，被显性攻击的信度系数为 0.92，被隐性攻击的信度系数为 0.93。

被显性攻击与被隐性攻击是被攻击的两个维度，两者之间存在明显的共性。作为攻击行为的触发机制，同事道义不公正会对显性攻击和隐性攻击两者都产生影响。当然，作为攻击行为的两个不同维度，被显性攻击与被隐性攻击之间也存在一定的差异。同时采用被显性和隐性攻击作为因变量，可以更全面地考察员工非伦理行为、道义不公正和被攻击等构念之间的内在关系。

**控制变量** 从以往研究来看，人口统计学变量对职场被攻击的影响尚不能得出一致结论。为了排除人口统计学变量对结果的干扰，本研究参考 Aquino 和 Thau (2009)的建议，将员工的性别、年龄、组织任期和教育水平作为控制变量。

3.3 数据分析方法

研究采用多重线性回归的方法分析数据，为了减少可能存在的多重共线性问题，在构造交互项时将自变量和调节变量进行标准化处理之后再相乘。

此外，按照 Preacher 和 Hayes (2008)的建议，采用拔靴法(bootstrap methods)检验有调节的中介假设。

4 研究结果

4.1 共同方法偏差检验

为评估共同方法偏差对假设检验的影响，首先对模型中所有变量进行 Harman 单因素检验，结果显示没有单一因素或占据大部分解释率的因素析出，初步说明共同方法偏差的影响在本研究中并不明显。其次，通过检验模型中各变量的聚合效度和区分效度，以说明共同方法偏差对本研究没有产生显著影响。采用验证性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA) 检验主要变量的结构效度。由于被攻击包含被隐性攻击和被显性攻击两个维度，所以将被攻击视为二阶潜变量。包含非伦理行为、同事道义不公正、伦理领导、任务互依性和被攻击(隐性和显性)的五因素模型拟合良好， $\chi^2(690) = 1240.28$ ,  $\chi^2/df = 1.80$ , RMSEA = 0.06, CFI = 0.93, TLI = 0.93, 说明各变量聚合效度得到验证。五因素与其他所有备择模型相比得出了最佳的拟合指标，说明变量区分效度被验证。具体模型比较的结果如表 1 所示。因此，统计分析表明共同方法偏差对假设检验的影响不明显。

表 1 验证性因素分析结果

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI
五因素模型	1240.28	690	1.80	0.06	0.93	0.93
四因素模型 <sup>a</sup>	3049.24	694	4.39	0.11	0.72	0.70
四因素模型 <sup>b</sup>	1745.56	694	2.52	0.08	0.87	0.86
四因素模型 <sup>c</sup>	1602.01	694	2.31	0.07	0.88	0.89
三因素模型 <sup>d</sup>	3510.35	697	5.04	0.12	0.66	0.64
三因素模型 <sup>e</sup>	3280.39	697	4.71	0.12	0.69	0.67
单因素模型	6062.63	702	8.64	0.17	0.35	0.32

注：<sup>a</sup> 将非伦理行为和伦理领导结合；<sup>b</sup> 将非伦理行为和同事道义公正结合；<sup>c</sup> 将伦理领导和任务互依性结合；<sup>d</sup> 将非伦理行为、伦理领导和同事道义不公正结合；<sup>e</sup> 将非伦理行为、伦理领导和任务互依性结合。

4.2 描述统计

表 2 给出了各变量的均值、标准差、相关系数和信度系数。如表 2 所示，员工的非伦理行为与同事道义不公正( $r = 0.33$ ,  $p < 0.01$ )和被攻击( $r = 0.15$ ,  $p < 0.05$ )之间均存在正相关。此外，同事道义不公正也与被攻击( $r = 0.40$ ,  $p < 0.01$ )正相关。以上描述统计结果为后续假设检验提供了必要的前提条件。

表 2 变量描述统计和相关系数

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1.59	0.49									
2. 年龄	34.98	9.55	0.05								
3. 组织任期	6.41	4.76	0.11	0.59**							
4. 教育水平	1.58	0.74	-0.19**	-0.20**	-0.07						
5. 非伦理行为	1.66	0.72	0.04	0.06	0.08	-0.05	(0.95)				
6. 伦理领导	3.72	0.84	-0.01	-0.03	-0.13*	-0.09	-0.32**	(0.95)			
7. 同事道义不公正	3.24	0.82	-0.00	0.18**	0.12	-0.05	0.33**	-0.42**	(0.86)		
8. 任务互依性	4.23	0.66	-0.14*	-0.07	-0.04	0.14*	-0.48**	0.30**	-0.41**	(0.81)	
9. 被攻击	2.37	0.89	-0.02	0.02	-0.03	0.00	0.15*	-0.30**	0.40**	-0.17**	(0.94)

注：样本量  $N = 265$ ； $M$  为均值， $SD$  为标准差；\*\* $p < 0.01$ ，\* $p < 0.05$ 。括号中为信度系数。

### 4.3 假设检验

#### 4.3.1 主效应和中介效应

运用多重线性回归的方法来验证主效应假设，并根据 Baron 和 Kenny (1986) 建议的三步骤进行中介分析。如表 3 所示，模型 6 显示员工非伦理行为正向预测其被攻击 ( $\beta = 0.15$ ,  $p < 0.05$ ,  $M_6$ )，假设 1 得到支持。此外，员工非伦理行为正向预测同事道义不公正 ( $\beta = 0.32$ ,  $p < 0.01$ ,  $M_2$ )，且将员工非伦理

行为和同事道义不公正同时纳入回归方程之后，员工非伦理行为对其被同事攻击 ( $\beta = 0.03$ ,  $p > 0.05$ ,  $M_8$ ) 的预测能力下降且变得不显著，而同事道义不公正的影响依然存在 ( $\beta = 0.40$ ,  $p < 0.01$ ,  $M_8$ )，说明同事道义不公正起到完全中介的作用。采用拔靴法对该中介作用做进一步验证，结果显示中介效应显著不为 0，其指标为： $\gamma = 0.16$ ,  $SE = 0.04$ ,  $CI: [0.09, 0.25]$ 。因此，假设 2 得到支持。

表 3 回归分析结果

	同事道义不公正				被攻击					
	$M_1$	$M_2$	$M_3$	$M_4$	$M_5$	$M_6$	$M_7$	$M_8$	$M_9$	$M_{10}$
控制变量										
性别	-0.02	-0.03	-0.03	-0.03	-0.01	-0.02	-0.01	-0.01	-0.01	0.02
年龄	0.16	0.16	0.18	0.19	0.06	0.06	-0.01	-0.01	0.01	0.02
组织任期	0.02	-0.00	-0.06	-0.06	-0.06	-0.07	-0.07	-0.07	-0.10	-0.11
教育水平	-0.02	-0.01	-0.04	-0.06	0.01	0.01	0.01	0.01	-0.01	-0.00
自变量										
非伦理行为		0.32**	0.21**	0.26**		0.16*		0.03	-0.00	-0.03
中介变量										
同事道义不公正							0.41**	0.40**	0.34**	0.39**
调节变量										
伦理领导			-0.36**	-0.33**					-0.18**	-0.19**
任务互依性									0.02	0.08
交互项										
UB $\times$ EL				0.16**						
CDI $\times$ TI										-0.17**
$R^2$	0.03	0.13	0.24	0.27	0.00	0.03	0.17	0.17	0.19	0.22
Adjusted $R^2$	0.02	0.12	0.23	0.25	-0.01	0.01	0.15	0.15	0.17	0.19
$F$	2.15	7.93**	13.88**	13.27**	0.19	1.41	10.37**	8.64**	7.61**	7.82**
$\Delta R^2$	0.03	0.10	0.11	0.02	0.00	0.02	0.16	0.14	0.03	0.02
$\Delta F$	2.15	30.10**	37.94**	7.52**	0.19	6.29*	50.95**	43.64**	3.92*	7.84**

注： $N = 265$ ；\*\* $p < 0.01$ ；\* $p < 0.05$ ；UB 为非伦理行为(unethical behavior)；CDI 为同事道义不公正(coworkers' deontic injustice)；EL 为伦理领导(ethical leadership)；TI 为任务互依性(task interdependence)。

4.3.2 伦理领导和任务互依性的调节效应

假设 3 和假设 4 提出了伦理领导和任务互依性的调节作用，数据分析结果如表 3 所示，由非伦理行为和伦理领导构成的交互项正向影响同事道义不公正( $\beta = 0.16, p < 0.01, M_4$ )。此外，由同事道义不公正与任务互依性构成的交互项负向影响被攻击( $\beta = -0.17, p < 0.01, M_{10}$ )。为了更详细地描述调节作用的模式，按照 Cohen, Cohen, West 和 Aiken (2003)推荐的程序，分别以高于均值一个标准差和低于均值一个标准差为基准，绘制了不同调节变量水平下，前因变量对相应结果变量影响的差异。伦理领导的调节模式如图 2，当伦理领导水平高时，员工非伦理行为对同事道义不公正的影响显著( $\beta = 0.42, p < 0.01$ )，但当伦理领导水平低时，该影响变得不显著( $\beta = 0.20, p > 0.05$ )。回归分析结果和图 2 所示的调节趋势与假设相符，所以假设 3 得到验证。另外，任务互依性的调节模式如图 3 所示。当任务互依性水平低时，同事道义不公正对员工被攻击的影响较强( $\beta = 0.52, p < 0.01$ )，而当任务互依性水平高时，该影响则较弱( $\beta = 0.42, p < 0.01$ )。回归分析结果和图 3 的调节趋势支持了假设 4。

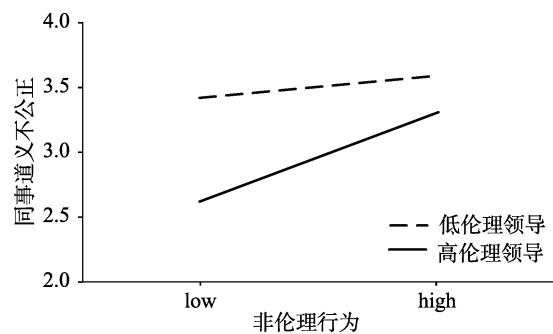


图 2 伦理领导对非伦理行为与同事道义不公正之间关系的调节作用

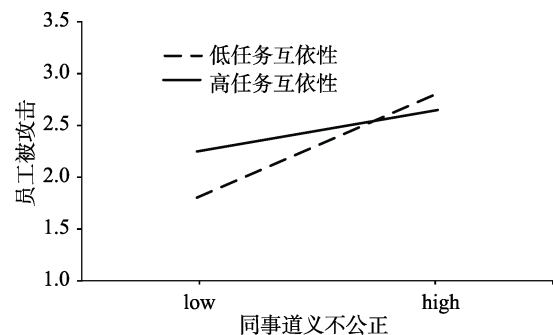


图 3 任务互依性对同事道义不公正与员工被攻击之间关系的调节作用

4.3.3 有调节的中介效应

为了检验假设 5、6 和 7 所提出的有调节的中

介效应，采用 Preacher 和 Hayes (2008)所开发的 PROCESS 插件程序进行分析。假设 5 预测伦理领导调节了同事道义不公正的中介作用。数据分析结果如表 4 所示，当伦理领导水平高时，同事道义不公正的中介效应显著( $\gamma = 0.20, p < 0.05$ )，而当伦理领导处于低水平时，该中介效应变得不显著( $\gamma = 0.06, p > 0.05$ )。故假设 5 得到验证。假设 6 预测任务互依性调节了同事道义不公正的中介作用。结果如表 4 所示，当任务互依性水平低时，同事道义不公正的中介效应显著( $\gamma = 0.24, p < 0.05$ )，而当任务互依性处于高水平时，该中介效应被削弱( $\gamma = 0.11, p < 0.05$ )。据此，假设 6 得到支持。

表 4 有调节的中介分析结果

模型	伦理领导	任务互依性	条件中介效应量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
模型 1	2.88		0.06	0.05	-0.03	0.16
	3.72		0.13*	0.04	0.06	0.23
	4.56		0.20*	0.07	0.08	0.37
模型 2		3.57	0.24*	0.06	0.13	0.38
		4.23	0.18*	0.05	0.10	0.28
		4.89	0.11*	0.04	0.05	0.20
全模型	2.88	3.57	0.09	0.07	-0.04	0.23
	2.88	4.23	0.06	0.05	-0.03	0.17
	2.88	4.89	0.04	0.03	-0.02	0.12
	3.72	3.57	0.19*	0.06	0.09	0.33
	3.72	4.23	0.14*	0.04	0.07	0.25
	3.72	4.89	0.09*	0.04	0.03	0.17
	4.56	3.57	0.30*	0.11	0.10	0.53
	4.56	4.23	0.22*	0.08	0.09	0.39
	4.56	4.89	0.14*	0.06	0.04	0.28

注：N = 265. \* $p < 0.05$ . 自变量为非伦理行为，中介变量为同事道义不公正，因变量为被攻击。模型 1 中调节变量为伦理领导；模型 2 中调节变量为任务互依性；全模型为伦理领导和任务互依性的联合调节。

为了进一步检验假设 7：伦理领导和任务互依性对中介作用的联合调节效应，将两个调节变量同时纳入 PROCESS 程序。如表 4 中全模型所示，当伦理领导水平低时，无论任务互依性的水平高低，中介作用均不显著。相反，当伦理领导水平高时，无论任务互依性水平如何，中介作用均显性。而根据陈晓萍、徐淑英和樊景立(2012)的描述，整体中介作用的大小是当两个调节变量分别被赋予不同数值时的效应量，如果两个中介作用效应量具有显著差异，则两阶段有调节的中介效应成立。当伦理领导水平高而任务互依性水平低时，同事道义不公



正的中介效应显著( $\gamma = 0.30, p < 0.05$ ), 但是当伦理领导水平低而任务互依性水平高时, 同事道义不公正的中介效应变得不显著( $\gamma = 0.04, p > 0.05$ )。因此, 两个调节变量同时调节中介作用的情况成立, 假设7得到支持。

## 5 讨论

### 5.1 研究结果讨论

本研究的主旨在于探索“非伦理行为招致职场攻击”这一现象, 及其机制和条件。以往研究关注的是攻击行为引发攻击行为, 即攻击循环(Simon et al., 2015)。然而, 本文提出攻击行为并非总是攻击循环的起点, 非伦理行为可能是引发这一循环的重要驱动因素。通过分析 265 组双点数据, 结果表明员工非伦理行为确实会引起同事的道义不公正, 从而招致攻击, 为解释职场攻击行为提供了新的视角。

其次, 同事道义不公正在于员工非伦理行为与其被同事攻击之间起到了中介作用, 道义公正模型为非伦理行为作为攻击循环启动的机制提供了解释, 该结果与前人解释第三方从目睹非伦理行为到产生道义不公正的过程保持一致(O'Reilly et al., 2016; Reich & Hershcovis, 2015)。同事道义不公正作为非伦理行为引发职场攻击的中介机制的合理性在于, 攻击属于第三方惩罚违规者的形式之一, 惩罚是第三方道德和权力优势的结果(Wiltermuth & Flynn, 2013), 而攻击行为是同事占据道德优势但权力与非伦理行为实施者相近的特例。所以, 非伦理行为通过同事道义不公正得以转变为攻击行为。

再次, 以往研究认为道义判断和理性判断是两条并行的路径(Scarlicki & Rupp, 2010)。本研究认为道义判断和理性判断可以是一个串行的过程, 且各自存在相应的信息加工背景, 即经验框架和理性框架。伦理领导和任务互依性的调节作用为这一假设提供了支持。在非伦理行为招致职场攻击的过程中, 伦理领导构成的经验框架成为增强同事道义不公正的条件, 任务互依性构成的理性框架则成为弱化同事道义不公正到攻击行为的条件。

此外, 同时包含两个调节变量的全模型的分析结果显示, 在高水平伦理领导条件下, 无论任务互依性情况如何同事道义不公正的中介作用都显著。而无论任务互依性处于高水平还是低水平, 只有当伦理领导水平较高时同事道义不公正的中介作用才显著。分析结果暗示了在本研究所述过程中伦理领导相较于任务互依性而言对个体的影响更大, 个

体或许更注重职场的伦理氛围而非工作任务。

最后, 以往研究发现并关注了攻击行为具有显性和隐性的差异(e.g., Kaukiainen et al., 2001; Jensen et al., 2014), 但鲜有文献揭示了这两种攻击之间的共性(O'Reilly & Aquino, 2011)。而本研究基于道义公正视角, 更关注的是道义不公正引发了显性和隐性攻击的内在机制。在道义不公正的驱使下, 同事攻击行为意在震慑潜在的非伦理行为(Treviño & Ball, 1992), 这也弱化了两种攻击形式之间的差异。

### 5.2 理论贡献

本文对现有的组织行为文献做出了以下贡献。首先, 补充了非伦理行为和职场攻击之间联系的不足。员工非伦理行为与职场被攻击这两个领域在探讨职场虐待问题的时候存在部分重叠, 但过往研究对于其他可能存在的契合点讨论较少。同时, 道义公正模型主要用以解释员工对组织不公正的惩罚, 没有指明针对的特定行为和惩罚的具体措施(O'Reilly & Aquino, 2011; O'Reilly et al., 2016)。本研究基于第三方道义公正视角, 将非伦理行为与职场攻击同时纳入考虑, 为两个少有理论视角联系和实证研究的领域架起了桥梁。其次, 本研究整合了理性判断和道义公正模型。原有的道义公正模型鲜有关员工在不同信息加工背景下表现的差异性, 忽视了道德自我调节(moral self-regulation)的作用(Greenbaum, Mawritz, Mayer, & Priesemuth, 2013; Rupp & Bell, 2010)。员工从目睹非伦理行为到做出反应, 不仅需要经历道义判断, 还将经历理性判断。据此, 提出伦理领导会增强非伦理行为与同事道义不公正之间的关系, 也强调了任务互依性能减弱同事道义不公正与实施攻击之间的关系。第三, 本研究回应了Somech等(2009)的呼吁, 在任务互依性对攻击行为的影响存在争论的情况下, 为任务互依性能起到缓冲作用的观点提供了有力证据。同时, 道义公正模型的应用多停留在理论推导和过程模型建构层面, 实证研究尚显不足(Crawshaw, Cropanzano, Bell, & Nadisic, 2013), 本研究是将道义公正模型置于不同情境进行检验的有益探索。最后, 将互动视角带入到攻击关系中。实际情况下, 个体在攻击关系中所处的位置会随着角色互动而发生变化(Aquino & Lamertz, 2004; 王端旭, 郑显伟, 2013), 攻击方、受害方与第三方角色之间的动态转换为攻击行为研究提供了新的视角。

### 5.3 实践意义

本研究发现同事对于员工非伦理行为会因为



在道义上感受到不公正,进而采取职场攻击的方式回应,伦理领导能够强化这种不公正感,同时任务互依性有助于缓解同事之间的攻击行为。据此,提出以下管理实践建议。首先,加强对非伦理行为的控制。研究表明非伦理行为是职场攻击产生的原因,而无论是前者还是后者对于组织而言都是不利的,因此控制员工非伦理行为可以做到事半功倍。其次,管理者应该以身作则,营造良好的伦理氛围。高道德标准降低了员工对不端行为的容忍度,起到震慑潜在非伦理行为的作用。最后,强调组织中的任务互依性,提高员工长期合作的意识。管理者可以通过重新规划任务内容,达到增强任务互依性的目的。互补性的工作有利于员工基于理性框架进行思考,预防过度的职场攻击。

#### 5.4 研究局限和展望

本研究也存在一些局限,后续研究可以在未来进一步深入探讨。首先,社会赞许性问题。本研究所有变量测量都由员工自我报告,可能存在社会赞许性偏差(social desirability bias)。未来研究可以对非伦理行为和被攻击等核心变量采用自我报告和他人报告结合的方法,以缓解自我报告法造成的偏差。此外,在条件允许的情况下,同事道义不公正更适合让同事填写(Lam, van der Vegt, Walter, & Huang, 2011)。在研究设计方面,可以将社会赞许性作为控制变量(Umphress et al., 2010),或由被试直接以电子邮件的形式将问卷结果反馈给研究者。其次,第三方反应问题。第三方不仅会攻击非伦理行为实施者,也会谴责被动的受害者(Diekmann, Walker, Galinsky, & Tenbrunsel, 2013),还可能保持沉默以及补偿和支持受害者(Lotz, Okimoto, Schlösser, & Fetchenhauer, 2011; Mitchell et al., 2015; O'Reilly & Aquino, 2011; Rupp & Bell, 2010),上述不同举措背后的原因有待进一步探讨。第三,职场攻击形式差异问题。本研究未区分职场攻击形式之间的差异,然而结合已有研究可知,一般愤怒情绪与道义愤怒可能是决定职场攻击形式的两条不同路径(Blader, Wiesenfeld, Fortin, & Wheeler-Smith, 2013),在道义愤怒情绪下更有可能采取显性攻击,而在一般愤怒情绪下可能会采取隐性攻击。最后,非伦理行为分类问题。具体非伦理行为类别对被同事攻击的影响还需进一步验证,例如亲组织非伦理行为(unethical pro-organizational behavior, UPB)是一种特殊的非伦理行为,从短期看对组织有利,但从长期看会对组织造成伤害(Umphress et al., 2010),其对攻击行为的

影响尚不明晰。

## 6 结论

以往关于非伦理行为和职场攻击这两方面的研究缺乏理论视角联系和实证支持。本文通过整合理性判断与道义公正模型,探索了员工非伦理行为招致同事攻击的内在机制和情境条件。结果表明,员工非伦理行为激起同事道义不公正进而引发同事攻击,且同事对非伦理行为的道义反应在不同信息加工框架下的表现有所差异。伦理领导代表的经验框架能够增强同事道义不公正,任务互依性代表的理性框架有助于削弱道义不公正的表达。此外,伦理领导和任务互依性共同影响了同事道义不公正的中介效应强度。

## 参 考 文 献

- Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1023–1034.
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology, 60*, 717–741.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173–1182.
- Beller, S. (2008). Deontic norms, deontic reasoning, and deontic conditionals. *Thinking & Reasoning, 14*(4), 305–341.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349–360.
- Beugré, C. D. (2012). Development and validation of a deontic justice scale. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(9), 2163–2190.
- Bishop, J. W., & Dow Scott, K. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 439–450.
- Blader, S. L., Wiesenfeld, B. M., Fortin, M., & Wheeler-Smith, S. L. (2013). Fairness lies in the heart of the beholder: How the social emotions of third parties influence reactions to injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 121*(1), 62–80.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Bennett, M. M., & Watson, C. P. (2010). Target personality and workplace victimization: A prospective analysis. *Work & Stress, 24*(2), 140–158.
- Boyd, R., Gintis, H., Bowles, S., & Richerson, P. J. (2003). The evolution of altruistic punishment. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 100*(6), 3531–3535.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117–134.
- Chen, X. P., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2012). *Empirical*

- methods in organization and management research* (2nd ed.). Beijing, China: Peking University Press.
- [陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. (2012). *组织与管理研究的实证方法* (第二版). 北京: 北京大学出版社.]
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). London: Routledge.
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 66(7), 885–904.
- Cullen, K. L., Fan, J. Y., & Liu, C. (2014). Employee popularity mediates the relationship between political skill and workplace interpersonal mistreatment. *Journal of Management*, 40(6), 1760–1778.
- Desai, S., & Kouchaki, M. (2016). Moral symbols: A necklace of garlic against unethical requests. *Academy of Management Journal*. In press.
- Diekmann, K. A., Walker, S. D. S., Galinsky, A. D., & Tenbrunsel, A. E. (2013). Double victimization in the workplace: Why observers condemn passive victims of sexual harassment. *Organization Science*, 24(2), 614–628.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2002). Altruistic punishment in humans. *Nature*, 415(6868), 137–140.
- Folger, R. (2001). Fairness as deonance. In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (pp. 3–34). Greenwich, CT: IAP.
- Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 215–246). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20(3), 393–398.
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., Mayer, D. M., & Priesemuth, M. (2013). To act out, to withdraw, or to constructively resist? Employee reactions to supervisor abuse of customers and the moderating role of employee moral identity. *Human Relations*, 66(7), 925–950.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108(4), 814–834.
- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010a). Comparing victim attributions and outcomes for workplace aggression and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 874–888.
- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010b). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24–44.
- Hershcovis, M. S., & Reich, T. C. (2013). Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S26–S42.
- Hershcovis, M. S., Reich, T. C., Parker, S. K., & Bozeman, J. (2012). The relationship between workplace aggression and target deviant behaviour: The moderating roles of power and task interdependence. *Work & Stress*, 26(1), 1–20.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M.,..... Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228–238.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Raver, J. L. (2014). Is it better to be average? High and low performance as predictors of employee victimization. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 296–309.
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior*, 27(5), 360–371.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31.
- Kouchaki, M., & Desai, S. D. (2015). Anxious, threatened, and also unethical: How anxiety makes individuals feel threatened and commit unethical acts. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 360–375.
- Kouchaki, M., & Wareham, J. (2015). Excluded and behaving unethically: Social exclusion, physiological responses, and unethical behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 547–556.
- Lam, C. K., van der Vegt, G. S., Walter, F., & Huang, X. (2011). Harming high performers: A social comparison perspective on interpersonal harming in work teams. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 588–601.
- Lian, H. W., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M., & Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57(1), 116–139.
- Linton, D. K., & Power, J. L. (2013). The personality traits of workplace bullies are often shared by their victims: Is there a dark side to victims? *Personality and Individual Differences*, 54(6), 738–743.
- Lotz, S., Okimoto, T. G., Schlösser, T., & Fetchenhauer, D. (2011). Punitive versus compensatory reactions to injustice: Emotional antecedents to third-party interventions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), 477–480.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & 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(1), 151–171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(S1), 7–16.
- Mitchell, M. S., Vogel, R. M., & Folger, R. (2015). Third parties' reactions to the abusive supervision of coworkers. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1040–1055.
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1–48.
- O'Reilly, J., & Aquino, K. (2011). A model of third parties' morally motivated responses to mistreatment in organizations. *Academy of Management Review*, 36(3), 526–543.
- O'Reilly, J., Aquino, K., & Skarlicki, D. (2016). The lives of others: Third parties' responses to others' injustice. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 171–189.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2015). Observing workplace incivility. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 203–215.
- Rupp, D. E., & Bell, C. M. (2010). Extending the deontic model of justice: Moral self-regulation in third-party responses to injustice. *Business Ethics Quarterly*, 20(1),

- 89–106.
- Scott, K. L., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). A social exchange-based model of the antecedents of workplace exclusion. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 37–48.
- Simon, L. S., Hurst, C., Kelley, K., & Judge, T. A. (2015). Understanding cycles of abuse: A multimotive approach. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1798–1810.
- Skarlicki, D. P., & Kulik, C. T. (2004). Third-party reactions to employee (mis)treatment: A justice perspective. *Research in Organizational Behavior*, 26, 183–229.
- Skarlicki, D. P., & Rupp, D. E. (2010). Dual processing and organizational justice: The role of rational versus experiential processing in third-party reactions to workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 944–952.
- Smith-Crowe, K., & Warren, D. E. (2014). The emotion-evoked collective corruption model: The role of emotion in the spread of corruption within organizations. *Organization Science*, 25(4), 1154–1171.
- Somech, A., Desivilya, H. S., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 359–378.
- Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R., & Njoroge, P. K. (2014). Ethical leadership and followers' moral judgment: The role of followers' perceived accountability and self-leadership. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 381–392.
- Thau, S., Derfler-Rozin, R., Pitesa, M., Mitchell, M. S., & Pillutla, M. M. (2015). Unethical for the sake of the group: Risk of social exclusion and pro-group unethical behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 98–113.
- Treviño, L. K., & Ball, G. A. (1992). The social implications of punishing unethical behavior: Observers' cognitive and affective reactions. *Journal of Management*, 18(4), 751–768.
- Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E., & Gee, J. O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 839–865.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769–780.
- Umphress, E. E., Simmons, A. L., Folger, R., Ren, R., & Bobocel, R. (2013). Observer reactions to interpersonal injustice: The roles of perpetrator intent and victim perception. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 327–349.
- Wang, D. X., & Zheng, X. W. (2013). An integrated study of workplace aggression: Combining the multiple dimensions. *Journal of Zhejiang University (Humanities and Social Sciences)*, 43(4), 104–112.
- [王端旭, 郑显伟. (2013). 职场攻击行为多视角整合研究. *浙江大学学报(人文社会科学版)*, 43(4), 104–112.]
- Wiltermuth, S. S., Bennett, V. M., & Pierce, L. (2013). Doing as they would do: How the perceived ethical preferences of third-party beneficiaries impact ethical decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 280–290.
- Wiltermuth, S. S., & Flynn, F. J. (2013). Power, moral clarity, and punishment in the workplace. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1002–1023.
- Zuber, F. (2015). Spread of unethical behavior in organizations: A dynamic social network perspective. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 151–172.

## How employee's unethical behavior leads to coworker-initiated aggression: The perspective of deontic justice

WANG Duanxu; ZENG Kai; ZHENG Xianwei

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

### Abstract

Organizational behavior researchers have paid close attention to employee's unethical behaviors and suggest that the third parties' reactions will determine the follow-up development of these misconducts to a large extent. Coworkers' tolerance will probably lead to the spread of unethical behavior, while coworkers' punishment can effectively prevent the recurrence of such behavior. Drawing from deontic model of justice, this study proposed that coworker's deontic injustice mediated the relationship between employee's unethical behavior and employee's victimization, and ethical leadership moderated the impact of employee's unethical behavior on coworker's deontic injustice while task interdependence moderated the influence of coworker's deontic injustice on employee's victimization.

In order to test these hypotheses, data for the current study were collected from 265 employees through questionnaires from a large manufacturing company located in Zhejiang Province of China. All the questionnaires were distributed in envelopes and answered by respondents themselves, to further ensure the reliability and validity, back translation procedure was used. We conducted two-wave surveys with one month interval to minimize the common method bias (CMB). Employee's unethical behavior, ethical leadership and task interdependence were gathered at the first wave; coworker's deontic injustice and employees' victimization were collected at the second wave; demographic information served as control variables. Finally, 265 valid and paired samples were obtained.

The main hypotheses were tested by hierarchical regression and, the bootstrap method was also used to examine the moderated mediation model. The results showed that: (1) employee's unethical behavior positively related to employee's victimization; (2) coworker's deontic injustice mediated the relationship between employee's unethical behavior and employee's victimization; (3) ethical leadership moderated the relationship between employee's unethical behavior and coworker's deontic injustice; (4) task interdependence moderated the relationship between coworker's deontic injustice and employee's victimization. The results of this study further confirmed the moderated mediation hypotheses of ethical leadership and task interdependence, that was, the mediating effects would be exacerbated by ethical leadership, yet mitigated by task interdependence. Moreover, a joint moderated mediation model of ethical leadership and task interdependence have also been proved by the results of this study. Therefore, based on the deontic model of justice, this study explained why and when employee's unethical behavior leads to employee's victimization.

Overall, this study contributes to the organizational behavior literature in several ways. First, we complement the deficiency of the linkage between employee's unethical behavior and employee's victimization by introducing the deontic model of justice. Second, we integrate the research of rational judgments and deontic model of justice by emphasizing that the process of deontic response includes not only deontic judgments but also rational judgments. Third, we provide support for the argument of the positive role of task interdependence in workplace aggression by demonstrating the buffer effect of task interdependence in this study. Finally, we bring a new perspective for the study of aggression behavior by emphasizing the dynamic conversion among the attacker, the victim and the third party.

**Key words** unethical behavior; workplace victimization; coworker; deontic justice; rational judgment