

辱虐管理对建言影响的曲线效应： 价值观和性别的调节作用*

朱金强¹ 李海^{**2}

(¹ 中央民族大学管理学院, 北京, 100081)

(² 北京师范大学经济与工商管理学院, 北京, 100875)

摘要 现有研究主要聚焦领导风格对员工行为影响的直线效应, 而对两者之间的曲线关系研究不足。基于激活理论, 实证检验了辱虐管理与建言的曲线关系。研究结果表明辱虐管理对建言具有倒U型的影响, 即上级辱虐不足或过度都不利于员工建言, 只有适度水平的辱虐才能最有效地激发员工建言, 性别调节了上述关系。

关键词 辱虐管理 建言 价值观 性别 曲线

1 引言

当前组织面临的外部环境越来越具有动态性、复杂性和竞争性, 管理者已无法独自洞察和应对组织面临的所有问题。员工建言能为组织提供创新性的思想, 帮助组织抓住机会和预防危机。因此, 员工建言已成为提升组织竞争力的宝贵资源, 对组织生存和发展至关重要(李燕萍, 刘宗华, 郑馨怡, 2016)。对组织中的员工而言, 主管的辱虐行为与员工建言直接密切相关(吴维库, 王未, 刘军, 吴隆增, 2012; 严丹, 黄培伦, 2012; Li & Zhu, 2015)。辱虐管理总体上常常导致员工的负面情绪、态度和行为反应。但常言道“棍棒底下出孝子”。有时辱虐管理也能够对员工起到激励作用。那么在什么情况下, 辱虐管理对员工建言起到促进作用? 目前的研究还没有解决这一问题。

激活理论认为, 适度的激活水平有利于个体优化认知资源和调整情绪, 使其全身心投入工作, 从而提升绩效(Baer & Oldham, 2006), 相反, 过低或过高水平的激活, 都会干扰个体的认知资源和情绪调整能力, 降低个体投入度, 从而降低绩效(Lee, Yun, & Srivastava, 2013)。换句话说, 个体需要一个最佳水平的激活来使得他们达到最佳状态(Gardner & Cummings, 1988)。在工作场所, 上级的辱虐

管理是员工的一个重要激活源(Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007)。基于激活理论, 我们认为当主管的辱虐水平适度时, 可能会对员工建言起到促进作用, 而当主管的辱虐过高或过低时, 均不利于员工建言。即辱虐管理与建言可能存在曲线关系。

进一步, 社会信息加工理论认为对社会信息的加工存在个体差异, 即不同的个体会对同样的社会信息进行不同的解读(Crick & Dodge, 1994)。男性和女性的信息加工模式不一样, 导致男女会对同样的社会信息进行不同的解读(Crick & Dodge, 1994)。具有不同价值观的员工面对上级同样的辱虐行为也会进行不同的解读, 进而做出不同的反应。即员工的价值观和性别可能会调节辱虐管理与员工建言之间的关系。因此, 为了更好地理解辱虐管理与员工建言关系的边界条件, 本文检验了员工价值观和性别的调节作用。理论模型见下图1。

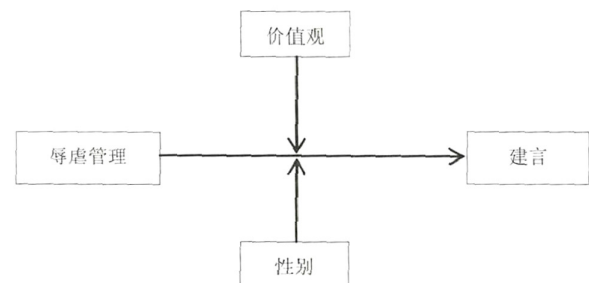


图1 理论模型

* 本研究得到北京社科基金重点项目(16GLA002)的资助。

** 通讯作者: 李海。E-mail: lihail@bnu.edu.cn

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20180427

2 理论基础和研究假设

2.1 辱虐管理与员工建言的曲线关系

辱虐管理是指“下属感觉到的管理者持续表现出来的怀有敌意的言语和非言语行为，其中不包括身体接触行为”（Tepper, 2000）。大量的实证研究表明，辱虐管理对员工建言具有显著的负向影响（吴维库等, 2012; 严丹, 黄培伦, 2012; Li & Zhu, 2015）。建言是员工对组织表达不满时的一种反应，是一种包含挑战性、改进导向的角色外行为（Lepine & van Dyne, 2001）。员工建言往往需要挑战权威、对组织中存在的问题提出质疑（吴维库等, 2012），因此需要一定的刺激，才能激发员工建言。在工作场所中，上级的辱虐管理是员工的一个重要刺激源（Harris et al., 2007）。而当员工受到上级辱虐时，会引发员工对组织环境和现状的不满，激发员工改变组织环境和现状的欲望，从而促进员工建言行为的发生（傅强, 段锦云, 田晓明, 2012）。

但是，根据激活理论（Gardner & Cummings, 1988; Scott, 1966），当上级辱虐员工过度时，会影响到员工的认知能力和情绪调整能力，使员工感到极大的不安全感，从而不利于员工建言（吴维库等, 2012）。此外，当员工建言后，如果上级并没有改变对员工的态度，仍然继续辱虐员工，那么员工就会认为自己的建言没有效果，员工很有可能就会减少建言行为。Detert 和 Burris（2016）认为发言无用是导致员工不愿畅所欲言的一大障碍。基于激活理论和相关研究，我们提出：

假设 1：辱虐管理对员工建言具有倒 U 型的影响，当上级辱虐管理过度或不足时，均不利于员工建言，只有适度水平的辱虐，才能有效的刺激员工建言。

2.2 价值观的调节作用

根据社会信息加工理论（Crick & Dodge, 1994），面对上级同样的辱虐行为，具有不同价值观的员工很有可能会进行不同程度的解读，进而做出不同的反应。自主是 Schwartz（1994）提出的人类普世的十大价值观之一，指追求思想与行为的独立，具有较强的好奇心、创造性、自由。与自主价值观相对的是遵从价值观，指对可能伤害他人和违背社会期望的行为、喜好和冲动加以限制，遵从强调与他人交往中的自我克制，例如服从、尊敬父母和长者、忠诚等（Schwartz, 1994, 2006）。遵从在组织情景中体现为员工认同“上尊下卑”的上下级关

系，并且无条件的尊敬和服从上级（刘军, 富萍萍, 张海娜, 2008; 周浩, 龙立荣, 2012）。几千年来，中国传统的儒家思想强调下级遵从上级（刘军等, 2008）。遵从是中国传统文化的重要特点之一。自主和遵从是矛盾对立的两种价值观（Schwartz, 1994, 2006）。自主越高，遵从倾向就越低（Schwartz, 1994, 2006）。选择“自主和遵从”能够较好的体现中国文化的重要特点，探索并发现基于中国文化特征的建言行为。

遵从价值观强调自我克制和服从（Schwartz, 1994, 2006）。当上级的辱虐水平从低上升到中等水平时，由于辱虐水平不高，遵从价值观较高的个体，更有可能选择服从权威，忍受主管的辱虐，保持沉默。而自主价值观较高的个体追求思想和行为的独立，更有可能大胆的说出主管的缺点和不足。所以这一阶段，辱虐管理对自主价值观较高的个体影响更加明显。当上级的辱虐水平从中等上升到更高水平时，过高的辱虐会使个体无法承受，自主价值观较高的个体追求独立（Schwartz, 1994, 2006），更有可能选择不再建言。而遵从价值观较高的个体强调忠诚（Schwartz, 1994, 2006），更有可能通过建言体现自己的工作能力（严丹, 黄培伦, 2012），改变上级对自己的看法，期望得到上级的认同。所以这一阶段，对自主价值观较高的个体，辱虐管理对建言的负向影响更强。

基于以上分析，我们提出：

假设 2：自主价值观调节了辱虐管理与建言之间的关系。辱虐管理从低水平到中等水平变化时，自主价值观会增强辱虐管理对建言行为的正向影响；辱虐管理从中等水平上升到更高水平时，自主价值观会增强辱虐管理对建言行为的负向影响。

2.3 性别的调节作用

Crick 和 Dodge（1994）认为男性和女性的信息加工模式不一样，导致男女对同样的社会信息进行不同的解读。研究表明男性是成就导向的，更加注重工作自主性，独立独断是男性的典型特征（Fletcher, 2001; Hittner & Daniels, 2002），并且男性更喜欢挑战，更易采取攻击行为（Eagly, 1997; Ouyang, Lam, & Wang, 2015）。而女性是关系导向的，更加注重上下级以及同级之间的关系，善于理解别人、温和是女性的典型特征（Fletcher, 2001）。并且女性的共情能力显著高于男性（Ang & Goh, 2010），更愿意关心他人，更富有同情心（Kacmar, Bachrach,

Harris, & Zivnуска, 2011; Ouyang et al., 2015)。当上级的辱虐水平从低上升到中等水平时, 由于男性更加注重工作自主性和独立性 (Fletcher, 2001; Hittner & Daniels, 2002), 更有可能把上级的辱虐解读为对自己工作的干预, 为了维护自己的工作自主性和独立性, 更有可能建言。而女性为了维护上下级之间的关系, 更有可能选择忍受, 保持沉默。

当上级的辱虐水平从中等上升到更高水平时, 过高的辱虐会使员工的自尊受到极大伤害 (严丹, 黄培伦, 2012), 由于男性更爱面子, 具有更强的自尊 (张丽华, 宋芳, 2008), 这会降低男性员工对领导的认同, 导致员工不再建言。相对于男性, 女性的共情能力更高 (Ang & Goh, 2010), 更富有同情心 (Kacmar et al., 2011), 此时, 女性更有可能感性的去理解上级实施辱虐行为时的情绪状态, 进而唤醒女性的同情心, 从而选择忍受上级的辱虐行为, 继续保持沉默。实证研究表明女性比男性更加注重职场友谊 (Morrison, 2009), 性别会调节辱虐管理与员工主动行为之间的关系 (Ouyang et al., 2015)。基于以上分析, 我们提出:

假设 3: 性别调节了辱虐管理与建言之间的关系。对于男性员工而言, 辱虐管理对建言具有倒 U 型的影响, 而对于女性员工, 辱虐管理对建言具有负向影响。

3 研究方法

3.1 样本与数据

为增强样本的代表性, 我们在北京、内蒙古、上海三地, 涉及银行、房地产、保险、电子科技四个行业内, 共计 10 家公司中收集数据。每次均由调查员现场发放、回收。共收集问卷 290 份, 剔除答题规律较强和空题较多的无效问卷 41 份后, 剩余有效问卷 249 份, 有效回收率为 85.86%, 其中, 女性占 49.40%; 本科学历的最多, 占 65.10%, 大专占 16.10%, 研究生及以上占 14.50%, 高中及以下占 2.00%; 已婚员工占 63.90%; 被调查者的平均年龄为 32.20 岁 ($SD=7.09$ 岁); 平均工作年限为 6.93

年 ($SD=7.00$ 年)。

3.2 测量

辱虐管理的测量采用 Cortina, Magley, Williams 和 Langhout (2001) 的量表, 原文 7 个测量题目, 有学者使用此量表对中国样本施测时发现其中一个测量的信效度不高 (在我不愿意的情况下, 企图和我讨论私人问题), 所以我们删除了这个测量题目, 剩余 6 个测量条目, 典型条目如“贬低我或者对我居高临下”。采用 5 点计分, 从“1=从无”到“5=每天”, Cronbach' α 系数为 .86。

员工建言的测量采用 LePine 和 van Dyne (1998) 的量表, 共 6 个测量条目, 典型条目如“主动就新项目或流程优化提出建议”。采用 5 点计分, 从“1=很少出现”到“5=经常出现”, Cronbach' α 系数为 .92。

自主的测量采用 Schwartz (2006) 的量表, 共 4 个测量条目, 典型条目如“自己的事情自己做主对我来说很重要”。采用 6 点计分, 从“1=完全不符合”到“6=非常符合”, Cronbach' α 系数为 .79。

性别采用 0-1 方式测量, 0 代表女性, 1 代表男性。相关研究表明人口统计学变量 (如年龄、工作年限、教育水平、职位等) 影响员工建言 (段锦云, 张倩, 2012; Janssen & Gao, 2015), 因此, 本研究把人口统计学变量作为控制变量。

4 研究结果

4.1 区分度检验

理论上建言和自主相关性较高, 更有可能合并成一个因子, 因此, 将建言和自主合并成一个因子构建两因子模型。如表 1 所示, 与三因子模型相比, 其他模型的拟合显著变差, 表明本研究所涉及的 3 个变量具有足够的区分度。

CMV 模型 (未测单一方法潜因子模型): 辱虐管理、建言、自主、共同方法潜因子; 三因子模型: 辱虐管理、建言、自主; 两因子模型: 辱虐管理、建言 + 自主; 单因子模型: 辱虐管理 + 建言 + 自主。

4.2 同源偏差

使用 Harman 单因子检验和未测单一方法潜

表 1 验证性因子分析结果

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	$\Delta\chi^2$	Δdf
CMV模型	143.25	85	1.69	.05	.97	.96		
三因子模型	219.15	101	2.17	.07	.94	.93	75.90***	16
两因子模型	487.82	103	4.74	.12	.81	.78	268.67***	2
单因子模型	1131.49	104	10.88	.20	.48	.41	912.34***	3

注: $N=249$, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$, 下同

因子法两种方法来检验同源偏差问题 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。结果表明, 在 EFA 中, 第一个因子变异占总变异量的比例为 27.39%。与理论模型相比, CMV 模型的 TLI 提高了 .03, 小于 .05 (Little, 1997), 表明 CMV 模型并未显著优于理论模型, 并且 CMV 仅占总变异的 4.63%。这些结果表明不存在严重的同源偏差。

4.3 描述性统计分析与简单相关

各变量的均值、标准差和相关系数如表 2 所示。从表 2 可以看出, 辱虐管理与建言的相关系数不显著 ($r=-.04, p>.1$), 而辱虐管理平方项与建言显著负相关 ($r=-.15, p<.05$) 表明辱虐管理对建言的影响有可能不是简单的直线效应, 而是复杂的曲线效应。

表 2 变量均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 企业性质	1.67	1.06										
2 教育程度	3.93	.65	-.14*									
3 婚姻	.67	.46	.03	-.03								
4 职位	1.38	.56	-.10	.11	.35***							
5 工龄	6.93	6.64	-.18**	.04	.45***	.48***						
6 年龄	32.19	6.72	-.06	-.05	.59***	.51***	.77***					
7 性别	.49	.50	.04	-.06	.03	.12	-.004	.10				
8 辱虐管理	1.79	.91	-.18**	.20**	.23***	.26***	.26***	.27***	.09			
9 自主	4.75	.75	.01	-.12	-.05	.05	.10	-.003	.06	.03		
10 建言	3.94	1.22	.04	-.02	.26***	.42***	.22***	.29***	.07	-.04	.13*	
11 辱虐管理平方	.98	2.20	-.15*	.09	.13*	.13*	.18*	.17*	.06	.76***	.09	-.15*

4.4 假设检验

如表 3 所示, 辱虐管理平方对建言的影响系数为负且显著 ($\beta = -.20, p<.05$), 表明辱虐管理对员工建言具有倒 U 型的影响, 假设 1 得到支持。曲线关系本质也是一种调节效应, 即自变量本身调节自变量与因变量的关系。我们根据 Aiken 和 West (1991) 提出的简单斜率分析方法, 将辱虐管理水平按照均值加减一个标准差分成高低两组, 如图 2 所示, 对

于低分组而言 (当辱虐管理水平较低时), 辱虐管理对建言的影响为正 (simple slope=.19, $t=1.17, p>.1$) 对于高分组而言 (当辱虐水平超过了临界点后), 辱虐管理对建言具有显著的负向影响 (simple slope=-.25, $t=-2.65, p<.01$)。但是自主与辱虐管理一次项以及二次项的乘积项系数均不显著, 假设 2 没有得到支持。性别与辱虐管理二次项的乘积项系数显著 ($\beta = -.28, p<.05$), 表明性别调节了辱

表 3 回归分析结果

变量	模型 1	模型 2	模型 3
控制变量			
企业性质	.06	.03	.02
教育水平	-.04	-.02	.02
婚姻	.10	.11	.13
职位层级	.38***	.40***	.33***
工龄	-.07	-.06	-.04
年龄	.10	.11	.08
自变量			
辱虐管理		-.02	-.05
辱虐管理平方		-.20*	-.20
调节变量			
自主			.16*
性别			.14
乘积项			
自主*辱虐管理			-.01
自主*辱虐管理平方			-.07
性别*辱虐管理			.20
性别*辱虐管理平方			-.28*
R^2	.20***	.24***	.28***
ΔR^2		.04**	.04*

虐管理与员工建言之间的倒U型关系,假设3得到支持。如图3所示,对于女性而言,辱虐管理对建言几乎是一种负向的直线关系。而对于男性而言,辱虐管理对建言是一种明显的倒U型曲线关系。表明男性对上级的辱虐行为反应更为强烈,而女性对上级的辱虐行为反应更为温和。

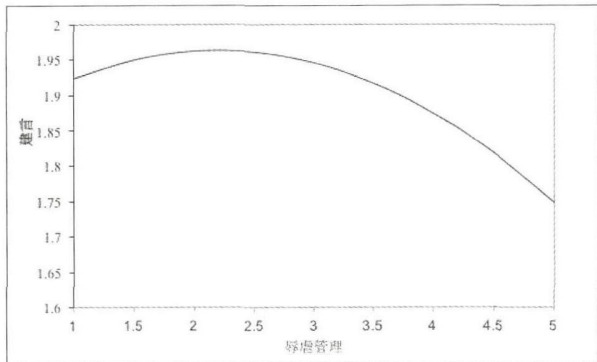


图2 辱虐管理与建言行为的曲线关系

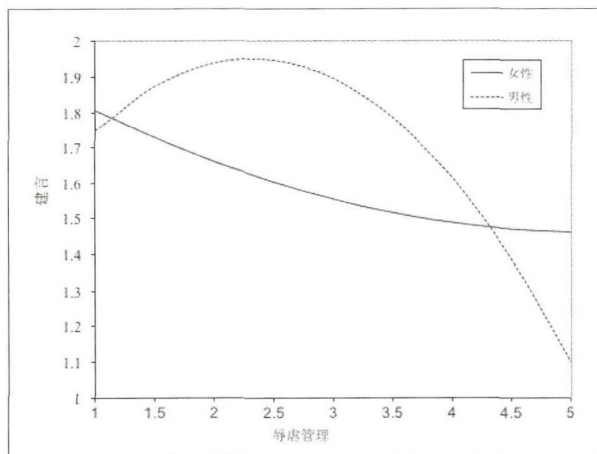


图3 性别对辱虐管理与建言关系的调节效应图

5 讨论

5.1 理论贡献

常言道“棍棒底下出孝子”,但目前的多数实证研究表明辱虐管理对员工建言具有不利影响(吴维库等,2012;严丹,黄培伦,2012;Li & Zhu, 2015)。如何解释实证研究结果与传统观念的矛盾?我们认为“棍棒底下出孝子”可能需要一定的前提条件。本研究结果表明当辱虐管理适度时,会对员工建言起到促进作用。这一发现为以往实证研究与传统观点的矛盾提供了一种可能的解释。

自从Pierce和Aguinis(2013)提出“过犹不及”效应后(too-much-of-a-good-thing, TMGT effect),变量之间曲线关系的研究得到越来越多学者的关注。如仁慈管理对员工的正面作用具有过犹不及效应(林

春培,吴东儒,余传鹏,2015)。辱虐管理同样存在过犹不及效应。只不过这里的“过”不是过多,而是过少,可称为“a-little-of-bad-thing effect”。类似的情形在组织心理和管理领域并不少见。如压力会给员工带来负面影响,但全无压力也会使员工无聊、消沉。所谓“人无压力轻飘飘,压力太大受不了”。可见,除好事太多会变成坏事外,适当的坏事也是有好处的。阴阳观认为任何事物都包含对立统一的两面(高晨阳,1994;Li, 2012;Peng & Nisbett, 1999),有善就有恶,有美就有丑,有仁慈就有辱虐。在现实中,忽视辱虐管理的存在或只看到辱虐管理的消极面是不全面的。

5.2 实践意义

在实践中,领导一定要掌握“度”的原则。个体不可避免的会存在一定的惰性,批评的方式可以有效的帮助员工克服惰性,激发员工的活力。因此,领导可以尝试通过适度的辱虐来激励员工,但是领导的辱虐水平一定不能过度。

此外领导尽量不要批评女性员工,因为这种批评只会降低女性员工的建言行为。但是对于男性员工,领导应当进行适度的批评,以激活员工。同时,也不能进行过度的批评,当批评过度时,男性员工的建言行为就会迅速减少。

5.3 局限与未来研究

首先,自主价值观的调节作用没有得到支持,原因可能是在面对上级的辱虐时,与自主价值观较低的个体相比,自主价值观较高的个体,除了可能会大胆的说出生管的缺点和不足外,也有可能对上级产生负面的看法和情绪,导致不愿意为组织建言。如Atwater等人(2016)的实证研究表明辱虐管理会激发员工的消极情绪导致员工做出迟到、旷工等各种消极行为。即自主价值观的调节作用可能是复杂的,既有可能增强辱虐管理对建言的影响,也有可能削弱辱虐管理对建言的影响,最终导致自主价值观的调节作用不显著。未来的研究可以将员工情绪作为控制变量,去掉情绪的影响后,再检验自主价值观的调节作用。

其次,以往的大多数研究得出辱虐管理与建言显著负相关,而本文中两者相关不显著。可能的原因是本文的调查对象中高学历人群居多,相对而言,高学历人群从事的可能是更为体面的工作,受到主管的辱虐行为可能会更少,所以感知的主管辱虐水平略低一些。本文的回归结果表明当辱虐水平较低,

辱虐管理与建言成正相关，即样本当中与建言正相关的个体相对多一些，最终导致两者相关不显著。

参考文献

- 段锦云, 张倩. (2012). 建言行为的认知影响因素、理论基础及发生机制. *心理科学进展*, 20(1), 115–126.
- 傅强, 段锦云, 田晓明. (2012). 员工建言行为的情绪机制：一个新的探索视角. *心理科学进展*, 20(2), 274–282.
- 高晨阳. (1994). *中国传统思维方式研究*. 济南：山东大学出版社.
- 李燕萍, 刘宗华, 郑馨怡. (2016). 组织认同对建言的影响：基于组织的自尊和工作价值观的作用. *商业经济与管理*, 3, 46–55.
- 林春培, 吴东儒, 余传鹏. (2015). 家长式领导要让员工畅所欲言. *北大商业评论*, 2, 66–75.
- 刘军, 富萍萍, 张海娜. (2008). 下属权威崇拜观念对信心领导过程的影响：来自保险业的证据. *管理评论*, 20(1), 26–31.
- 吴维库, 王未, 刘军, 吴隆增. (2012). 辱虐管理、心理安全感与员工建言. *管理学报*, 9(1), 57–63.
- 严丹, 黄培伦. (2012). 辱虐管理对建言行为影响及机制. *管理工程学报*, 26(4), 8–16.
- 张丽华, 宋芳. (2008). 大学生自尊发展的特点. *心理与行为研究*, 6(3), 197–201.
- 周浩, 龙立荣. (2012). 变革型领导对下属进谏行为的影响：组织心理所有权与传统性的作用. *心理学报*, 44(3), 388–399.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. London: Sage.
- Ang, R. P., & Goh, D. H. (2010). Cyberbullying among adolescents: The role of affective and cognitive empathy, and gender. *Child Psychiatry and Human Development*, 41(4), 387–397.
- Atwater, L., Kim, K. Y., Witt, A., Latheef, Z., Callison, K., Elkins, T. J., & Zheng, D. H. (2016). Reactions to abusive supervision: Examining the roles of emotions and gender in the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1874–1899.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963–970.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80.
- Crick, N. R., & Dodge, K. A. (1994). A review and reformulation of social information-processing mechanisms in children's social adjustment. *Psychological Bulletin*, 115(1), 74–101.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2016). Can your employees really speak freely? *Harvard Business Review*, 94(1), 80–87.
- Eagly, A. H. (1997). Sex differences in social behavior: Comparing social role theory and evolutionary psychology. *American Psychologist*, 52(12), 1380–1383.
- Fletcher, J. K. (2001). *Disappearing acts: Gender, power, and relational practice at work*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gardner, D. G., & Cummings, L. L. (1988). Activation theory and job design: Review and reconceptualization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 81–122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252–263.
- Hittner, J. B., & Daniels, J. R. (2002). Gender-role orientation, creative accomplishments and cognitive styles. *The Journal of Creative Behavior*, 36(1), 62–75.
- Janssen, O., & Gao, L. P. (2015). Supervisory responsiveness and employee self-perceived status and voice behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1854–1872.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633–642.
- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *Leadership Quarterly*, 24(5), 724–731.
- Lepine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868.
- Lepine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336.
- Li, H., & Zhu, J. Q. (2015). Destructive leadership, employees' voice and organization. In C. T. Foo (Ed.), *Diversity of managerial perspectives from inside China* (pp. 205–221). Singapore: Springer.
- Li, P. P. (2012). Toward an integrative framework of indigenous research: The geocentric implications of Yin–Yang Balance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 849–872.
- Little, T. D. (1997). Mean and covariance structures (MACS) analyses of cross-cultural data: Practical and theoretical issues. *Multivariate Behavioral Research*, 32(1), 53–76.
- Morrison, R. L. (2009). Are women tending and befriending in the workplace? Gender differences in the relationship between workplace friendships and organizational outcomes. *Sex Roles*, 60(1–2), 1–13.
- Ouyang, K., Lam, W., & Wang, W. D. (2015). Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 671–691.
- Peng, K. P., & Nisbett, R. E. (1999). Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. *American Psychologist*, 54(9), 741–754.
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: Théorie, mesures et applications. *Revue Française De Sociologie*, 47(4), 929–968.
- Scott, W. E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1(1), 3–30.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.

The Curvilinear Effect of Abusive Supervision on Voice: The Moderation of Value and Gender

Zhu Jinqiang¹, Li Hai²

(¹School of Management, Minzu University of China, Beijing, 100081)

(²Business School, Beijing Normal University, Beijing, 100875)

Abstract The environment that organizations face is becoming increasingly dynamic, complicated and competitive. In this situation, managers by themselves have been unable to solve all the problems which organizations are facing. Therefore, it is very important for the survival and development of organizations to make the best of employees' wisdom and to encourage them to actively participate in management. An employee's voice is a source of organizational innovative ideas, and is helpful to maintain and promote organizational competitiveness. This has been taken into account by more and more scholars and managers.

Organizational researchers have devoted great attention to uncovering factors that influenced employee's voice. Many studies showed that leaders' behavior was an important influence factor of employee's voice behavior. For example, transformational leadership, authentic leadership and authorization could promote employees' voice behavior. However, in practice, leaders' abusive supervision was far more prevalent than their constructive behaviors, and the forms of abusive supervision were varied, damaging the interests of both employees and organizations (Sun and Ling, 2010). But existing research mainly focused on the linear effect of abusive supervision on voice, yet surprisingly little was known of the curvilinear effect. Based on activation theory, this study built and tested the curvilinear effect model of abusive supervision and voice. And the paper also tested the role of value and gender.

The questionnaires, which were collected for a short-term training class in batches, were delivered and completed on the spot. We collected 290 questionnaires in total, and 249 valid questionnaires were ultimately included in this study, and the valid rate was 85.86%. The participants were drawn from several industries in Beijing, Inner Mongolia and Shanghai, including banking, electronics, real estate and so on. Among our sample, females accounted for 49.40%. Participants with a high school diploma and below accounted for 2.00%, participants with some college education accounted for 16.10%, participants with a bachelor's degree accounted for 65.10%, participants with a graduate degree accounted for 14.50% and others were not represented. In the sample, 63.90% were married. The average age of participants was 32.20 ($SD=7.09$), and the average organizational tenure was 6.93 years ($SD=7.00$).

We used SPSS22.0 and Mplus6.12 to analyze the data. First, we assessed the discriminant validity of the key variables through a Confirmatory Factor Analysis (CFA) and examined the common method variance. Afterwards, we used hierarchy regression to test our hypotheses. Results showed that abusive supervision had a curvilinear relationship (inverted U-shaped) with voice. Moderate abusive supervision increased employees' voice behavior. A lack of abusive supervision or presence of highly abusive supervision could cause decrements in employees' voice. Gender moderated this curvilinear relationship. The relationship between abusive supervision and voice was stronger for male than female.

The main theoretical contribution of our study was that the present study empirically found the curvilinear relationship between abusive supervision and voice, which enriched our understanding of the relationship between abusive supervision and voice. The other contribution was that we determined the moderation effect of gender. This enriched our knowledge of boundary conditions about abusive supervision and voice. In practice, measures should be taken to reduce abusive supervision but not zero abusive supervision to make best of advantages of abusive supervision. The key was to master the rule of "degree". Secondly, leaders should notice that not a single leadership style was suitable for all employees. Employee's personal characteristic could also affect abusive supervision's leadership effectiveness. Leaders needed to use different abusive supervision for male and female employees.

Key words abusive supervision, voice, value, gender, curvilinear effect