

壹、緒論

一直以來，領導的議題都是組織與管理學者所重視並廣泛討論的研究焦點。過去關於領導的研究，幾乎都是關注光明面的領導型態對於員工工作心理、態度與表現的影響，例如：轉換型領導 (Shin & Zhou, 2003)、魅力型領導 (Conger, Kanungo, & Menon, 2000) 或真誠領導 (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)。然而，近年來，愈來愈多學者注意到領導的黑暗面對於組織的衝擊，開始探究負向領導型態對於員工心理、態度和表現的不利影響 (胡昌亞、鄭瑩妮, 2014)。而在眾多負向領導的概念中，又以不當督導 (abusive supervision) 的概念為學術界與實務界所重視。自從Tepper (2000) 提出不當督導的概念後，近十多年來不當督導的相關實證研究便如雨後春筍般地蓬勃發展 (如Barnes, Lucianetti, Bhave, & Christian, 2015; Chi & Liang, 2013; Lian et al., 2014; Liang et al., 2016; Peng, Schaubroeck, & Li, 2014; Schaubroeck, Peng, & Hannah, 2016; Simon, Hurst, Kelley, & Judge, 2015; Walter, Lam, van der Vegt, Huang, & Miao, 2015; Wu & Hu, 2009)。Tepper指出，所謂的不當督導即是主管在工作場域中以敵意的方式對待其部屬，其所展現的不當督導行為包括對員工冷嘲熱諷、在其他人員面前對員工咆哮、對員工的工作表現不予肯定、甚至是扯員工的後腿等行為 (Tepper, 2000, 2007)。主管若在職場上以不當督導的方式對待部屬，會造成部屬產生心理焦慮與沮喪 (Tepper, 2000)、情緒耗竭 (吳宗祐, 2008)、酗酒 (Bamberger & Bacharach, 2006)、降低工作表現 (Peng et al., 2014; Walter et al., 2015)、減損創造力表現 (Liu, Liao, & Loi, 2012)、展現退縮行為 (Chi & Liang, 2013)、組織偏差行為 (Mitchell & Ambrose, 2007) 與主管導向的偏差行為 (supervisor-directed deviance) (Liu, Kwan, Wu, & Wu, 2010)，甚至是對自己家庭的破壞行為 (Hoobler & Brass, 2006) 等負面效果。

在上述眾多的負向效果中，又以主管導向偏差行為 (例如：在主管背後說他／她的八卦或壞話、拒絕與主管對話，或者是在公開場合故意讓主管困窘、難堪等) (Mitchell & Ambrose, 2007) 對員工的影響最為嚴峻。主要原因在於

主管擁有許多組織所賦予的正式權力基礎（例如獎賞權或懲罰權）或是有價值的資源，員工若是對主管採取相似的報復行為（亦即主管導向偏差行為），之後便有可能會因為自己的報復行為而招致許多更不利的負面後果，例如：喪失獎酬或升遷的機會、遭受主管的懲處，或者是受到主管的反報復。儘管如此，過去諸多研究均已證實主管的不當督導行為會引發員工的報復動機，進而導致員工展現以主管為導向的偏差行為（Lian et al., 2014; Liu et al., 2010; Michel, Newness, & Duniewicz, 2016; Mitchell & Ambrose, 2007; Restubog, Scott, & Zagenczyk, 2011; Simon et al., 2015）。

在職場環境中，負向人際關係經驗會型塑與改變員工對於其他人的道德認知與考量（Opatow, 1990）。過去已有實證研究發現，職場中的負向人際關係經驗會使員工重新建構道德認知與考量，並透過此一道德認知的重新建構進一步展現負向工作行為。Duffy、Scott、Shaw、Tepper與Aquino（2012）即將員工對同事的羨慕建構為職場中的負向人際關係經驗，他們的研究發現，員工若對同事產生羨慕的情緒，便會透過對於同事道德認知的重新架構，進而對同事展現社會破壞行為。Lee、Kim、Bhave與Duffy（2016）也將人際不公平（interpersonal injustice）視為職場中的負向人際關係經驗，同樣也會透過道德認知與考量的重新建構過程，進而表現破壞行為。同樣地，對於員工而言，主管的不當督導也是職場負向人際關係經驗中的一種類型（Chi & Liang, 2013），此一負向人際關係經驗所代表的意涵是主管對於自己的部屬缺乏體諒、尊重，甚至是破壞社會互動應有的規範，部屬也會因而認知到自己是遭受主管不當對待的受害者（Miller, 2001）。因此，本研究主張為降低主管破壞社會互動規範的認知失調，部屬有可能會針對此一負向人際關係經驗重新建構道德的認知與考量。據此，部屬便會改變與調整自己對於主管不當督導情境的道德認知與考量，而此一改變與調整進而會促使部屬為自己的不當報復行為（亦即主管導向偏差行為）做合理化的辯解。本研究為使不當督導對於部屬展現偏差行為的理論網絡（nomological network）更為周延，試圖從員工道德機制（moral agency）運作的角度出發（Bandura, Barbaranelli, Caprara, & Pastorelli, 1996），解析不當督導如何改變部屬的道德認知，進而表現主管導向的偏差行為。