

doi: 12. 3969/j. issn. 1672-0598. 2010. 02. 011

毁害型领导、领导能力与下属信任关系研究^{*}

李宁琪,李树,张树银,刘毅

(中南大学商学院,长沙 400183)

[摘要] 采用湖南、广东两省企业员工的 209 份有效问卷,使用 SPSS 17.0 和 AMOS 7.0,通过信度分析、探索性分析、验证性分析、相关分析、回归分析等,探讨毁害型领导、下属对领导的信任、领导能力之间的内在作用机制,得到的主要研究结论有:(1)中国情境下的企业同样存在毁害型领导,西方背景下研究与设计的毁害型领导量表也适用于中国情境下的企业;(2)毁害型领导与下属对领导的信任显著负相关;(3)领导能力与下属对领导的信任显著正相关,但与毁害型领导负相关;(4)领导能力对毁害型领导与下属对领导的信任之间的有显著的调节作用。

[关键词] 毁害型领导;下属对领导的信任;领导能力;领导阴暗面

[中图分类号] C933.4 [文献标志码] A [文章编号] 1672-0598(2010)02-0059-12

一、引言

以往的领导学研究主要关注领导积极面,即使出现领导无效时,也只是简单地假设为缺乏有效领导,往往把领导与领导有效性等同起来。随着领导负面行为的不断曝光,西方很多学者开始关注领导的阴暗面及其领导的负面行为对员工与组织的影响,对领导的阴暗面展开了一系列的调查与研究。毁害型领导理论就是关注领导负面行为或领导阴暗面的理论,为研究领导学及领导有效性问题提供了一个全新的视角。

关于毁害型领导的研究,是最近几年才开始兴起的。2007年,领导季刊(The Leadership Quarterly)就毁害型领导行为作为特殊专题加以研究讨论。可见毁害型领导的研究已经开始引起了西方学者的关注。我们找到的国外学者的相关文献绝大部分是 2000 年以后的发表的,大部分都是发表在《领导季刊》、《管理学术杂志》等美国顶尖级刊

物,很少发现国内学者的关于毁害型领导的相关研究。可以说,关于中国情境下毁害型领导的研究具有前瞻性。国外学者主要是探讨了毁害型领导的定义与特征、内容结构、测量量表、对组织与员工的作用机制及其相关的实证分析等,但是关于这方面研究目前还处于初级阶段,缺乏一个权威的定义和一个能够广泛使用的测量量表,作用机制的探讨也不是很深入,只是从员工个体层次进行实证分析,很少有从群体层次、组织层次进行的实证研究,毁害型领导的跨文化研究就更是缺乏。因此目前关于毁害型领导理论的研究没有系统性,也尚未取得相关的突破性进展。国内学者基本上没有研究,查遍各种文献数据库和使用各种搜索引擎进行搜索,以毁害型领导为主题的文献非常少,目前我们只找到了 2 篇中文文献。

毁害型领导的研究主要在西方国家,西方的文化体系与我国的文化体系有着很大的不同,因此研

* [收稿日期] 2010-01-21

[作者简介] 李宁琪(1962—),男,湖南衡阳人;副教授,博士后,中南大学商学院,主要从事企业文化、人力资源管理、领导学研究。

李树(1985—),男,湖南邵阳人;研究生,中南大学商学院,主要从事人力资源管理,领导学。

张树银(1985—),男(回族),宁夏彭阳人;研究生,中南大学商学院,主要从事企业融资,内部资本市场研究。

刘毅(1983—),男,湖南长沙人;研究生,中南大学商学院,主要从事人力资源管理研究。

究中国情境下的毁灭型领导,不仅是对西方毁灭型领导理论的检验,也是我国学者在为这一研究领域应有作贡献。借鉴国外关于毁灭型领导的理论,研究我国企业领导的毁灭型领导理论,如:中国情境下企业毁灭型领导的结构内容、产生原因、作用机制、管理对策等,为我国研究领导学特别是研究领导有效性这一课题具有很大的理论与现实意义。具体来说,关于毁灭型领导理论的研究,有助于加深了解我国企业毁灭型领导的内容结构,可以丰富中国领导学研究的内容并完善领导学研究理论框架体系;在企业管理实践中,可以为客观评价企业的毁灭型领导提供理论依据,通过在企业中预防毁灭型领导的产生、控制其负面影响等降低企业的管理成本,改善企业领导与下属的关系,构建和谐的领导氛围,提高员工的满意度和工作积极性,降低流动率,从而为企业提高效率,增强竞争力。

本研究探讨毁灭型领导与领导信任之间的关系,并引入了领导能力作为调节变量,进一步深入研究毁灭型领导、下属对领导的信任、领导能力之间的内在作用机制,重点检验“毁灭型领导是信任危机的凶手”这个研究假设。研究主要内容:(1)检验中国情境下的企业是否存在毁灭型领导,西方文化背景下所研究与设计的毁灭型领导量表是否适用于中国情境下的企业;(2)探讨毁灭型领导和领导与员工之间信任的关系,探讨毁灭型领导是否对员工对领导的信任有很强的预测作用,毁灭型领导行为或方式是否是领导与直接下属之间出现信任危机的元凶;(3)探讨领导能力对毁灭型领导与下属对领导信任之间的调节作用。本文研究内容框架如下图所示:

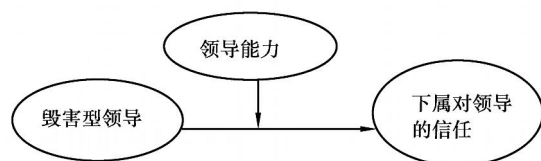


图 1 本研究内容框架

二、理论背景与研究假设

(一)理论背景

1. 毁灭型领导理论产生的社会背景

领导学是研究领导有效性的一门学科,因而领导有效性成为研究的焦点。纵观领导学的发展历程,领导学经历了特质理论、行为理论、权变理论以及现代领导学的新的研究方向,如:交易型领导、变

革型领导、魅力型领导、服务型领导、道德型领导、诚信型领导、基于价值观的领导、以人为本的领导、仆人型领导、仁慈型领导、真诚领导、愿景型领导、E领导等,都是从一个关注领导的积极面,如何提高领导有效性进行的研究。然而,组织中的领导对下属的欺凌行为、受贿行贿、领导越轨行为、专制、暴政等,这样的现象经常在媒体曝光。

企业界因为丑闻而步履蹒跚,那些曾经受人尊敬的公司名字成为贪婪、欺骗和金融诡计的同义词,如安然公司(Enron)、Adephia通信公司、安达信会计事务所(Arthur Andersen)、南方健诊公司(HealthSouth)、世界通信(WorldCom)、泰科国际(Tyco)等。难怪美国哥伦比亚广播公司(CBC)在2002年秋季进行的民意调查中发现,79%的受调查者认为可疑的商业行为是普遍存在的,只有1/3的受调查者认为大多数CEO是诚实的。企业领导的毁灭型行为存在于组织的各个层面,但只有当不道德和违法行为曝光时高层领导者才被置于这种尴尬的境地中。在泰科国际,前CEO丹尼斯·科兹罗夫(Dennis Kozlowski)就被指控偷税和把公司资金挪为个人所用;时尚界行家玛沙·斯图尔特(Martha Stewart)由于进行内部交易而受到调查;在安然首次被拆穿后的数年内,不断有证据显示高层领导者有意识地误导调查者,以便抬高股价,变现他们的期权。

在组织中,工作欺凌的现象时常发生,然而大部分工作欺凌事件是组织中领导者对他们的下属所施加的欺凌行为。最近的关于组织工作中欺凌问题的研究表明5%~10%的员工在工作中遭受过欺凌(Zapf, Einarsen, Hoel, & Vartia, 2003),其中80%案例来自于上级对下属的侵害(Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003)。在一个英国学者的研究中,大约40%的调查对象自称在他们的职业生涯过程中遭受过来自于直接上司的侵害(UNISON, 1997)。在另一个研究中,Lombardo & McCall(1984)对73名管理者进行调查,发现有74%的管理者遭遇过“令人无法忍受的老板(intolerable boss)”。Namie & Namie(2000)发现89%的这些在组织工作中遭受过欺凌的员工中把领导者作为主要的欺凌来源。像这样的研究清楚地表明领导者可能对下属施加毁灭型领导行为。另外,如领导高层的盗窃、受贿、腐败等现象也被发现与研究(Altheide, Adler, Adler, & Altheide, 1978; Dunkelberg & Jessup, 2001; Kelleman, 2004; Lip-

man Blumen, 2005)。

特别是近年来,毁灭型领导的研究已引起西方学界的高度重视,并成为探讨的热点话题。例如,反生产行为(Counterproductive Work Behaviors)(Fox&Spector, 2005)、工作场所越轨行为(Workplace Deviance Behaviors)(Robinson&Bennett, 1995)等。受此影响,领导力研究领域的研究开始把注意力仅从关注建设性的领导行为转向同时关注建设性的领导行为和迫害性的领导行为。关于迫害性领导行为,不同学者给出了不同的命名,例如,暴君(Petty Tyranny)(Ashforth, 1997)、主管攻击(Supervisor Aggression)(Schat, Desmarais&Kelloway, 2006)、主管侵害(Supervisor Undermining)(Duffy, Ganster&Pagon, 2002)、辱骂式领导(Abusive Supervision)(Tepper, 2000)等。但是,基于下属视角的迫害性领导行为是相似的。例如,上司持续使用具有敌意性的言语和行为攻击下属(Tepper, 2000);冷漠专横地虐待下属(Ashforth, 1997);对下属不理睬、制造谣言、进行言语攻击(Salin, 2003)等。

随着以暴露领导灰暗面为主题的调查报告的刊出,毁灭型领导越来越引起研究者的关注。这些领导者和领导行为等方面负面报道的呈现,为学者们提供了一个全新的视野来研究领导有效性问题,学术界开始从另一个视角来探讨领导问题,并将其称之为“毁灭型领导”(destructive leadership)。

2 毁灭型领导的概念综述

正如 Stogdill (1974)所说,有多少人尝试去定义领导,就有多少种不同的领导概念产生。也正是因为如此,领导理论才这样丰富多彩。尽管可以从不同的方面去定义领导,但有一些核心的要素是不可或缺的,譬如领导者、产生领导的群体、影响力等。关于领导灰暗面的研究主要侧重于有害的领导行为和后果,很多研究者已经提出了各种概念来进行描述。如主管侵害(abusive supervisors)(Homstein, 1996; Tepper, 2000)、伤害身体的领导者(health endangering leaders)(Kile, 1990)、暴君(petty tyrants)(Ashforth, 1994)、欺凌(bullies)(Namie & Namie, 2000)、越轨的领导者(derailed leaders)(Schackleton, 1995)、无法忍受的老板(intolerable bosses)(Lombardo & McCall, 1984)、“psychopaths”(Furnham & Taylor, 2004)、“harassing leaders”(Brodsky, 1976)。Lipman-Blumen's (2005)提出了“毒性领导者(toxic

leaders)”,他把违背组织利益的毁灭性行为称之为毒性领导者。McCall & Lombardo's (1983)提出了“领导者脱轨 leader derailment”; Tepper (2000)将主管侵害定义为下属感知到的被主管反复使用的具有敌意性的言语和行为,不包括身体接触; Salin (2003)对欺凌的定义是反复性的、持续性的负面行为,包括孤立、不理睬、制造谣言、过度的批评与监视、封锁信息、剥夺责任、语言攻击等; Lipman-Blumen (2005)将毒性领导界定为不顾廉耻、寻找借口从事不光彩行为的领导,这些不光彩的行为不仅包括违法犯罪和违背道德的行为,而且还包括腐败、伪善、蓄意破坏、肆意操纵等; Homstein (1996)把侵害型领导定义为“他的主要目标是控制他人,这种控制是通过制造恐吓与威胁的方式达到的。” Ashforth (1994)提出了“暴君(petty tyrant)”这一概念,指出暴君惯于使用权力与专制; Kile (1990)使用身体危害型领导者(health endangering leaders)这一术语,认为他们对待下属采用的领导方式,导致下属的身体状况非常差; Kelleman (2004)也指出领导者可能涉及腐败,通过欺骗、盗窃或者其他的行为,把自己的利益建立在组织合法利益之前。

从上面列举的关于毁灭型领导的界定和已有的领导理论可以看出,在毁灭型领导的研究中,没有一个统一的定义。尽管这些概念存在着明显的相似性,但研究者有必要采用一个通用的关于毁灭型领导的定义或研究框架。一个通用性的毁灭型领导概念应该着眼于下属与组织两个方面。基于前人的研究,考虑到领导概念的核心要素, Einarsen 等人(2007)将毁灭型领导定义为:领导者(包括主管与经理)反复表现出来的侵犯组织合法权益的系统化的行为,这些行为破坏了组织的目标和任务,损毁了组织资源,侵蚀了下属的福祉、工作动机、工作效果和工作满意度。Einarsen 等人的这个定义属于典型的行为论:行为者是组织中所有拥有职位和权力的人;行为对象是组织或下属;行为结果是对组织或下属造成了比较严重的伤害;行为的表现特征是重复性和系统化,并且侵犯了组织的合法权益。组织的合法权益不仅包括法律赋予的权益,还包括组织的规章制度、正式的权力结构和程序。关于毁灭型领导的概念界定,本研究采用 Einarsen 等人的定义。

3 毁灭型领导理论:领导学研究的新视角

长期以来,关于领导的研究主要集中在积极的

方面,重点考察的是有效的或成功的领导。事实上,无论是领导者、领导行为,还是领导效果都不是单向的,其中,既有积极的方面,也有消极的方面。只是在研究中,人们倾向于健康的和建设性的一面而回避灰暗的另一面。可以说,过去的研究一般把领导者作为问题的解决者,没有关注领导者本身可能对组织而言就是一个问题。毁灭型领导为研究领导学提供了一个新的视角,关注领导者的黑暗面,为领导学的研究开拓了一个新的研究领域。这样,领导者在企业中所扮演的角色得到了完整的定义,不仅是一个问题的解决者,也可能成为问题的制造者。现在企业的发展瓶颈越来越倾向于高层。毁灭型领导对员工与组织利益的侵害,必定成为企业在发展过程中的瓶颈之一。因此,西方学者近几年来逐渐开始关注领导者的黑暗面,对领导者的阴暗面展开了一系列的调查,毁灭型领导成为一个前沿的研究领域,为研究领导有效性问题提供了一个全新的视角。

(二)研究假设

1. 中国情境下的毁灭型领导

毁灭型领导的研究主要兴起于西方,是最近几年才开始兴起的,大部分实证研究都是在美国企业内的研究。管理与文化密切相关,西方文化背景下所发现的毁灭型领导是否在中国情境下的企业内存在?西方文化背景下所设计的毁灭型领导的量表是否同样适用于中国情境下的企业关于毁灭型领导的测量呢?根据我们的研究认为,中国企业同样存在毁灭型领导。西方学者关于毁灭型领导测量的项目也是毁灭型领导行为的表现内容,而这些内容在中国企业内领导对下属所进行的领导过程中出现的非常普遍。因此西方文化背景下的所设计的毁灭型领导测量量表同样适用中国情境的企业。根据研究,考虑到中国的具体国情,我们认为中国情境下的企业的毁灭型领导行为现象比西方国家更普遍,产生的危害更大,以下原因可以说明。

从宏观层面看:(1)宏观环境角度。中国正处在由计划经济向市场经济转轨阶段,各项市场经济体制还不是很完善,中国的企业在这种不确定性的环境下生存和发展,或者说在这种动荡与改革的社会经济环境下,企业的发展也具有变革与改革的时代特征,因而毁灭型领导更容易产生,也为毁灭型领导的产生与生存提供了一个比较宽松的环境。

(2)国家文化角度。根据霍夫斯泰德的研究,中国是一个高权力、高距离、高集体主义的国家,员工对

领导的尊敬与敬畏使其在遭遇毁灭型领导的欺凌行为,如辱骂、嘲笑时,更多的是忍受。员工在维护自己权利方面,首先是缺乏这方面的意识,其次在企业里面也没有正当的途径进行投诉。(3)中国的人力资本市场供求状况也不容员工选择,领导对员工的权力很大,如果员工与领导关系闹僵,更多的受伤的是员工自己。因而这种情况助长了毁灭型领导的产生,他们的毁灭型领导行为很少会受到任何的约束,加深了毁灭型领导对组织与员工的危害程度。

从微观层面看:我国企业市场化程度不高,成长历史比较短暂,因此各项企业法律法规、机制不健全,领导者在企业中的地位与权力很大,尤其对于员工的工作的影响很大,可以说是领导掌握着下属的职业发展权力。在国有企业,员工的职业发展与领导的关系尤其重要,毁灭型领导对员工施加负面行为,员工只能忍受。在民营企业,经常是领导说了算,一切事情都得看领导怎么做,很多民营企业的领导风格属于专制领导,领导行为的随意性很大,加上我国的民营企业领导本身的知识结构、领导素质等存在很多问题,在领导过程中各种越轨行为经常发生,对员工与组织造成了很大的负面影响如茅台乔洪事件、红塔山的褚时建事件、三鹿的三聚氰胺事件、国美黄光裕事件等。甚至可以说。企业领导出轨行为给员工与企业带来了毁灭性打击。因此,我们提出如下假设:

假设 1:中国情境下的企业同样存在毁灭型领导,西方文化背景下所设计的毁灭型量表同样适用于中国情境下的企业。

2 毁灭型领导、下属对领导的信任、领导能力的作用机制

(1)毁灭型领导对下属对领导的信任的影响。毁灭型领导所反复表现出来的侵犯组织合法权益并对下属和组织造成严重伤害的系统化的行为,破坏了组织的目标和任务,损毁了组织资源,侵蚀了下属的福祉、工作动机、工作效果和工作满意度,如孤立、不理睬、制造谣言、过度的批评与监视、封锁信息、剥夺责任、语言攻击等。毁灭型领导很难得到下属的信任,毁灭型领导行为的发生也将降低下属对领导的信任水平。因此,我们提出如下假设:

假设 2:毁灭型领导与下属对领导的信任负相关,毁灭型领导对下属对领导的信任有显著的预测作用。

(2)毁灭型领导与领导能力关系。领导能力

就是指领导者如何激励他人自愿地在组织中发挥潜能、做出卓越贡献的能力。因此,领导力其实就是一种特殊的人际关系的影响力。无论在什么情况下,领导都是一种人际关系,激励、动员、规范和促进其追随者共同持续发展。领导能力高的领导者往往是采取更多的富有建设性的领导方式;相反,毁灭型领导将削弱这种领导能力。因此我们提出如下假设:

假设 3:毁灭型领导与领导能力负相关。

(3) 领导能力与下属对领导的信任的关系。领导本质是一种影响力,即对一个组织为制定目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。高领导能力水平的领导者往往采用更富有建设性的领导方式与方法,因而领导与成员之间的关系更加好,这样会使下属对领导者更加信任;反之,毁灭型领导侵害了下属或员工的利益,会增加下属对领导的不信任感。领导能力高的领导者,对于下属而言更加富有领导魅力,下属更愿意与高领导力水平下的领导者一起工作,下属更容易对富有领导魅力的领导者产生信任;反之,下属对低领导能力的领导者很难产生信任。因此,我们提出以下假设:

假设 4:领导能力与下属对领导能力关系正相关。

(4) 领导能力的调节作用。领导能力高的领导者更能够赢得下属的信任,在下属面前更有威望,更有魅力。高领导水平的领导者即使对员工施加毁灭型领导,下属对高领导能力领导者所施加的毁灭型领导行为或方式感知少一些,或者会试图理解与包容,因而高领导能力会降低毁灭型领导对下属对领导信任产生负面作用的程度。相反,领导能力低下的领导者,在下属心目中是无能的,缺乏领导魅力,下属不愿意追随。如果领导能力低下的领导者在领导过程中对下属施加负面行为,下属会非常反感,因而领导能力低下的领导者采取毁灭型领导行为会增加下属对领导的不信任。因此,我们提出如下假设:

假设 5:领导能力有调节毁灭型领导与员工对领导信任之间关系的作用。

三、研究设计

(一) 研究样本

本研究的绝大部分参与者均是企事业单位的全职员工。主要调查对象是湖南、广东两省企业的一些员工、MBA班学员、工程硕士班学员。共发放问卷 250 份,回收有效问卷 209 份,有效问卷回收率超过了 80%。样本统计如表 1 所示。

表 1 样本人口统计学描述

| 变量 | 类别 | 员工 | | 领导 | |
|----|--------|-----|------|-----|------|
| | | 人数 | 百分比 | 人数 | 百分比 |
| 性别 | 男 | 114 | 54.3 | 138 | 65.7 |
| | 女 | 95 | 45.7 | 71 | 34.3 |
| 婚姻 | 未婚 | 120 | 57.4 | 23 | 11.0 |
| | 已婚 | 89 | 42.9 | 186 | 89.0 |
| 年龄 | 20岁以下 | 32 | 15.2 | 0 | 0 |
| | 21~30岁 | 124 | 59.0 | 32 | 15.2 |
| | 31~40岁 | 44 | 23.3 | 117 | 55.7 |
| | 41~50岁 | 4 | 2.3 | 48 | 22.9 |
| | 51岁以上 | 0 | 0 | 12 | 5.7 |
| 学历 | 初中及以下 | 4 | 1.9 | 1 | 0.5 |
| | 高中或中专 | 25 | 11.9 | 15 | 7.1 |
| | 大专 | 84 | 40.0 | 74 | 35.2 |
| | 本科 | 65 | 31.0 | 95 | 45.2 |
| | 硕士及以上 | 31 | 15.3 | 24 | 11.4 |

续表

| 变量 | 类别 | 员工 | | 领导 | |
|------|----------|----|------|----|------|
| | | 人数 | 百分比 | 人数 | 百分比 |
| 职位 | 一般员工 | 78 | 37.1 | 0 | 0 |
| | 基层管理者 | 65 | 21.0 | 75 | 35.7 |
| | 中层管理者 | 37 | 17.6 | 72 | 34.3 |
| | 高层管理者 | 11 | 5.2 | 46 | 20.9 |
| | 其他 | 18 | 8.6 | 18 | 8.6 |
| 工作年限 | 1年以下 | 65 | 31.0 | 1 | 0.5 |
| | 1-5年 | 75 | 35.7 | 43 | 20.6 |
| | 6-10年 | 37 | 17.6 | 83 | 39.7 |
| | 11-20年 | 30 | 14.3 | 58 | 27.8 |
| | 20年以上 | 2 | 1.0 | 24 | 11.5 |
| 企业性质 | 国有企业 | 43 | 20.5 | | |
| | 外资企业 | 85 | 40.5 | | |
| | 合资、合作、外资 | 39 | 18.6 | | |
| | 集体企业 | 40 | 19.0 | | |
| | 其他 | 2 | 1.0 | | |

(二)测量工具

1. 毁害型领导的测量

在有关毁害型领导的实证研究中, Tepper (2000)研制的主管侵害问卷是一个比较成功的测量工具。Tepper根据自己对主管侵害的界定,在文献分析的基础上提炼出 20 个条目,再经过 MBA 学员的测定,最终开发出由 15 个项目组织的主管侵害问卷。这一问卷反映出下属感知到的言语的欺辱和非言语的侵害(不包括身体接触),比如戏谑下属、当别人的面贬低下属、对下属不予理睬、不守承诺等。Tepper的主管侵害问卷被其他研究者所使用,具有良好的信度与效度。Mitchell 和 Ambrose(2007)在 Tepper(2000)的基础上,发展了一个短型的破坏性领导测量工具,包含 5 个项目(如我的上司经常在别人面前贬低下属、我的上司常常在别人面前说下属的坏话)。该问卷 Cronbach α 系数为 0.92,满足心理测量学的要求。Andrew A. Schmidt, Paul J. Hanges 为毁害性领导的量表开发迈出了实质性的一步,他们致力于开发一个效度与信度非常高的多维度毁害性领导的量表。根据他们的研究,毁害型领导概念是多维度的,包括主管侵害(abusive supervision)、专制领导

(authoritarian leadership)、自恋主义(narcissism)、自我提升(self-promotion)、不可预测性(unpredictability)五个维度,整个量表总共 30 个项目,从更广义上定义了毁害型领导,为以后的研究者对毁害型领导的实证研究作出了重要贡献。考虑到员工填答问卷的疲劳感可能降低填答问卷的质量,本研究采用 Andrew A. Schmidt, Paul J. Hanges 设计的多维度的毁害性领导的量表中的主管侵害维度来作为毁害型领导的测量量表,信度分析见表 2。

2 下属对领导的信任的测量

下属对领导的信任采用 Robinson 在 1996 年研究中采用的 Gabarro 和 Athos 于 1976 年编制的量表(Robinson, 1996),共有 7 个问题(例如:他或她是一个非常正直的人),其信度分析见表 3。

3. 领导能力的测量

领导能力问卷选用凌文铨教授编制的中国领导行为量表中的工作行为维度(P)作为本研究的领导能力问卷,该维度反映的是领导者目标达成的能力,共 5 个项目(如我的领导在工作工作中能提出独创性的主意和计划),其信度分析见表 4。

表 2 毁灭型领导的信度分析

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach 's Alpha if Item Deleted | Cronbach 's Alpha |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| DL1 | 15. 617 2 | 20. 064 | 0. 627 | 0. 444 | 0. 754 | 0. 798 |
| DL2 | 14. 861 2 | 21. 860 | 0. 403 | 0. 176 | 0. 796 | |
| DL3 | 15. 167 5 | 22. 304 | 0. 382 | 0. 158 | 0. 799 | |
| DL4 | 15. 593 3 | 19. 609 | 0. 669 | 0. 581 | 0. 745 | |
| DL5 | 15. 459 3 | 19. 509 | 0. 656 | 0. 539 | 0. 747 | |
| DL6 | 15. 076 6 | 20. 619 | 0. 593 | 0. 376 | 0. 761 | |
| DL7 | 15. 248 8 | 22. 534 | 0. 392 | 0. 240 | 0. 796 | |

表 3 下属对领导信任量表的信度分析

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach 's Alpha if Item Deleted | Cronbach 's Alpha |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| T1 | 18. 6794 | 22. 834 | 0. 673 | 0. 485 | 0. 853 | 0. 874 |
| T2 | 18. 7225 | 23. 875 | 0. 583 | 0. 391 | 0. 865 | |
| T3 | 18. 7464 | 22. 767 | 0. 648 | 0. 464 | 0. 857 | |
| T4 | 18. 6507 | 22. 575 | 0. 718 | 0. 545 | 0. 847 | |
| T5 | 18. 7225 | 23. 375 | 0. 701 | 0. 528 | 0. 850 | |
| T6 | 18. 8230 | 23. 069 | 0. 668 | 0. 520 | 0. 854 | |
| T7 | 18. 7943 | 23. 770 | 0. 587 | 0. 434 | 0. 864 | |

表 4 领导能力量表的信度分析

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach 's Alpha if Item Deleted | Cronbach 's Alpha |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| C1 | 13. 3654 | 9. 441 | 0. 590 | 0. 410 | 0. 789 | 0. 819 |
| C2 | 13. 2212 | 9. 439 | 0. 650 | 0. 462 | 0. 772 | |
| C3 | 13. 2548 | 8. 964 | 0. 619 | 0. 430 | 0. 782 | |
| C4 | 12. 9519 | 9. 544 | 0. 626 | 0. 440 | 0. 779 | |
| C5 | 13. 0913 | 9. 697 | 0. 573 | 0. 382 | 0. 794 | |

鉴于前两个量表是西方学者开发的,为了确保问卷的质量,本研究采用回译方式对其进行翻译。具体过程是:首先请 2 位英语水平较高的企业管理专业硕士研究生分别将英文量表翻译成中文,并通过比较和讨论确定最终最佳翻译结果;然后另外请 3 位企业管理专业硕士研究生将译好的中文量表翻译成英文,经讨论确定最佳的英文译法;最后,请一位企业管理专业的硕士生导师对原英文量表、所翻译的中文量表以及回译的量表进行比较与修改,从而确定本研究的调查工具。通过我们的信度分析,本研究所采用的量表都符合心理学要求。

四、研究结果与分析

(一) 毁灭型领导的探索性分析与验证性分析

1. 毁灭型领导探索性分析

首先对全部数据进行 KMO 和球形 Bartlett 检验,统计结果表明数据适合做因素分析,检验结果见表 5 所示。

表 5 毁灭型领导 KMO and Bartlett's Test

| | |
|---|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | 0.817 |
| Bartlett's Test of Sphericity Approx Chi-Square | 431.379 |
| df | 21 |
| Sig | 0.000 |

采用因素分析中的主成分分析法,对数据进行正交旋转分析,取特征值大于 1 的因素进行因子分析。根据因子分析理论,项目的因素负荷值越大说明该项目与公因素的关系越密切,在保证某项目在某一特定因素上负荷值大的前提下,若该项目共同度也比较大,则说明该项目对特定公因素的贡献大。通过探索性因素分析,量表各项目的负荷值等见表 6 所示。

表 6 毁灭型领导的探索性分析

| 项目 | 负荷值 |
|-------------------------|--------|
| 在工作场所,我的直接上司会对他人讲下属的坏话 | 0.808 |
| 我的直接上司会公开地贬低下属 | 0.799 |
| 我的直接上司会嘲笑下属 | 0.771 |
| 我的直接上司会提起下属过去的失误和失败 | 0.724 |
| 我的直接上司会要求下属负责一些工作范围外的事情 | 0.539 |
| 我的直接上司会告诉下属他们是不称职的 | 0.532 |
| 我的直接上司不关心下属工作之外的事情 | 0.513 |
| 特征根 | 3.247 |
| 解释量 | 62.09% |

一般情况下,各因素累积方差达到 60% 以上,说明该问卷具有良好的结构效度。本研究结果显示,1 个因素所能解释的总变异量超过 60%,符合测量要求。

2 毁灭型领导验证性分析

为了进一步确定毁灭型量表的结构效度,研究者另外调查了 248 名企业员工,样本取自 MBA 班的学员。问卷当场发放,当场回收,有效问卷回收率 95%。运用 AMOS 7.0,用全部有效数据对探索性因素分析得到的毁灭型领导因素结果进行验证性因素检验,该构想模型的标准化路径与构想模型拟合指数如图 2 和表 7 所示。

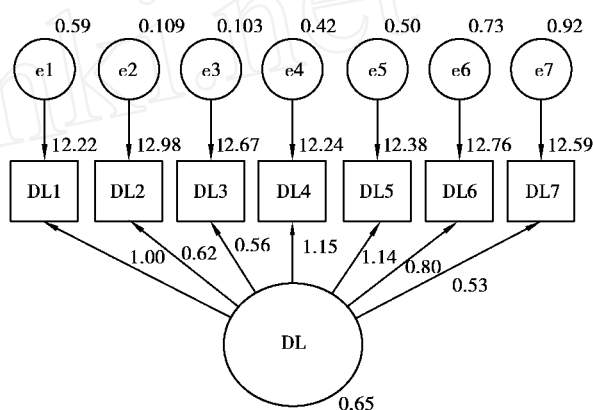


图 2 毁灭型领导结构的标准化路径

表 7 毁灭型领导验证性因素分析的拟合指数

| 模型 | CM N / DF | RMSEA | CFI | NFI | PNFI | IFI | PCFI |
|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 一因素模型 | 2.992 | 0.098 | 0.932 | 0.904 | 0.452 | 0.934 | 0.466 |

一般认为 $CM N / DF < 3$,模型较好; $3 < CM N / DF < 5$,模型基本可以接受; $CM N / DF > 5$,模型不好。RMSEA 取值在 0 和 1 之间,越接近 0,观测数据与模型拟合得越好。一般认为, $RMSEA < 0.1$; 观测数据与模型拟合较好; $RMSEA < 0.05$,观测数据与模型有非常好的拟合; $RMSEA < 0.001$,观测数据与模型有极好的拟合,这种情况很少见。关于 NFI CFI GFI 这些取值在 0 和 1 之间,大于 0.90 则认为模型得到了较好的拟合。另外,如 PNFI PCFI 这些指标是越大越好,但是达到什么样的程度,还未见统一的标准。毁灭型领导构想模型得到了很好的模型拟合。

至此,通过对毁灭型领导的信度分析、探索性分析、验证性分析,西方设计的毁灭型量表同样适

用中国情境下的企业,中国同样也存在毁灭型领导,研究假设 1 得到了证明。

(二)毁灭型领导与下属对领导的信任、领导能力的相关分析

通过相关分析,我们得出了毁灭型领导与下属对领导的信任、领导能力的平均数、标准差和相关矩阵,如表 8 所示。从相关分析的结果可以看出,毁灭型领导与下属对领导的信任显著负相关,毁灭型领导与领导能力显著负相关,领导能力与下属对领导的信任显著正相关。

表 8 毁灭型领导与下属对领导的信任、领导能力的平均数、标准差和相关矩阵

| 变量 | M | SD | 1 | 2 |
|-------------|---------|----------|-----------|---------|
| 1. 毁灭型领导 | 2.548 2 | 0.7499 7 | | |
| 2. 下属对领导的信任 | 3.122 4 | 0.7941 4 | - 0.253** | |
| 3. 领导能力 | 3.294 2 | 0.750 37 | - 0.202** | 0.577** |

注: * p < 0.05, ** p < 0.001, *** p < 0.0001 (双尾检验)

(三)毁灭型领导对下属对领导信任的影响

以毁灭型领导为自变量,以下属对领导的信任为因变量,用 SPSS17.0 进行回归分析,结果如下:

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-----------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | 0.253 (a) | 0.064 | 0.059 | 0.770 26 |

a Predictors: (Constant), 毁灭型领导

ANOVA (b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-----------|
| 1 | Regression | 8.365 | 1 | 8.365 | 14.100 | 0.000 (a) |
| | Residual | 122.812 | 207 | 0.593 | | |
| | Total | 131.177 | 208 | | | |

a Predictors: (Constant), 毁灭型领导

b Dependent Variable: 下属对领导的信任

Coefficients (a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|---------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.804 | 0.189 | | 20.112 | 0.000 |
| | 毁灭型领导 | - 0.267 | 0.071 | - 0.253 | - 3.755 | 0.000 |

a Dependent Variable: 下属对领导的信任

从回归分析的结果可以看出,整个模型拟合的 Sig 为 0.000 (a),毁灭型领导的 Standardized Coefficients 为 - 0.253, Sig 为 0.000。检验毁灭型领导对下属信任的预测作用成立。至此,我们的假设 2 (毁灭型领导与员工对领导的信任负相关,毁灭

型领导对下属对员工的信任有显著的预测作用)得到了检验。

(四)领导能力对下属对领导信任的影响

以领导能力为自变量,以下属对领导的信任为因变量,进行回归分析,结果如下:

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-----------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | 0.577 (a) | 0.333 | 0.330 | 0.650 84 |

a Predictors: (Constant), 领导能力

ANOVA (b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-----------|
| 1 | Regression | 43.565 | 1 | 43.565 | 102.847 | 0.000 (a) |
| | Residual | 87.260 | 206 | 0.424 | | |
| | Total | 130.825 | 207 | | | |

a Predictors: (Constant), 领导能力

b Dependent Variable: 下属对领导的信任

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.105 | 0.204 | | 5.428 | 0.000 |
| | 领导能力 | 0.611 | 0.060 | 0.577 | 10.141 | 0.000 |

a Dependent Variable: 下属对领导的信任

从回归分析的结果可以看出,整个模型拟合的 Sig 为 0.000 (a), 领导能力的 Standardized Coefficients 为 0.577, Sig 为 0.000。检验领导能力对下属信任的预测作用成立。至此,我们的假设 3 (领导能力对下属对员工的信任有显著的预测作用)得到了检验,同时假设 4 (领导能力与员工对领导的信任正相关)也得到了检验。

(五)领导能力调节作用的检验

按照温忠麟教授的归纳,本研究仅需要对自变量和调节变量做中心化后,做 $Y = aX + bM + cXm + e$ 的层次回归分析并检验 c 的显著性。如果在引入 XM 后,模型的 R Square 增大,且 c 通过显著性检验,那么说明领导能力对损害型领导与下属对领导的信任之间的调节作用存在。根据调节作用检验的原理,检验领导能力对损害型领导和下属对领导的信任关系中的调节作用,分析结果见表 9。

表 9 交互作用的层次分析

| 变量 | 模型 1 | | 模型 2 | |
|-------------------|-----------|-----------|---------|-------|
| | 系数 | 显著性 | 系数 | 显著性 |
| 损害型领导 | - 0.138 | 0.017 | 0.460 | 0.052 |
| 领导能力 | 0.549 | 0.000 | 0.975 | 0.000 |
| 乘积变量 | | | - 0.677 | 0.009 |
| Adjusted R Square | 0.345 | 0.363 | | |
| Sig | 0.000 (a) | 0.000 (a) | | |

a Dependent Variable: 下属对领导的信任

由层次分析可以看出,两个模型都是同时通过了 0.000 级别的显著性检验,得到了比较好的拟合,而按照调节作用的检验流程,模型 2 加入了损害型领导和领导能力的乘积变量后, Adjusted R Square 由 0.345 到 0.363,增加了 0.018,而乘积变量的系数 - 0.667 的 Sig 值为 0.009,通过了双尾检验。至此,我们可以下结论:领导能力在损害型领导与下属对领导的信任关系中有调节作用。我

们的假设 5 得到了检验。

五、讨论与启示

(一)本研究的主要结论

(1) 中国情境下的企业同样存在损害型领导,西方背景下研究与设计的损害型领导量表也适用于中国情境下的企业。

(2) 损害型领导和下属对领导的信任显著负相关,损害型领导对下属对领导的信任有显著负向

的预测作用,毁灭型领导是信任危机的凶手。

(3)领导能力与下属对领导的信任显著正相关,但与毁灭型领导负相关,领导能力对下属对领导的信任有显著正向的预测作用。

(4)领导能力对毁灭型领导与下属对领导的信任之间的有显著的调节作用。

(二)本研究对企业管理实践启示

(1)毁灭型领导的存在是破坏领导与员工的信任的凶手,作为一个领导者,要避免产生毁灭型领导行为,才能够赢得员工的信任。企业人力资源管理实践者应该制定出具体的对策,减少领导者的毁灭型领导行为,进而减少员工出现负面态度和行为。

(2)领导能力能够增加下属对领导的信任,作为一个领导者要不断提高领导能力,在领导与下属之间建立起良好的信任氛围,才能更好地实现领导目标。

(3)领导能力能够调节毁灭型领导与下属对领导的信任之间的关系,高领导能力能够降低领导者对下属施加的毁灭型领导行为所对下属对领导信任的危害;但是领导能力与毁灭型领导负相关,即毁灭型领导者更可能是领导能力低的领导者,领导能力高的领导者更少对员工施加毁灭型领导行为。

(三)本研究存在的不足

(1)本研究的数据来源没有采用配对样本收集数据,所有数据都来自我们的调查对象对自己工作状况以及自己的直接上司的职业状况的判断。为了更加准确地反映变量之间的关系,更好地控制研究中的同源误差,数据收集可以采用配对样本。

(2)本研究属于横断研究,对于揭示变量之间的因果关系略显不够。未来研究应该采用追踪研究,以更有效地探讨变量之间的关系。

(3)本研究的有效样本只有 209 个,和国外很多成熟的研究相比,样本量太小;而且中国地域差异是比较大的,本研究也没有考虑这样的因素,希望后续的研究可以加强,扩大样本的取样范围。因此,未来的研究应设法拓宽取样的渠道和区域,进行更深入的探讨,使研究结论更具有说服力和普遍性。

[参考文献]

- [1] 柳士顺,凌文铨,方俐洛.毁灭型领导:领导研究的新视角[J].理论探讨,2008(3).
- [2] 高日光.迫害性领导会是组织的害群之马吗?—中国组织情境中的迫害性领导行为研究[J].管理世界,2009(9).
- [3] 凌文铨,陈龙,王登.CPM领导行为评价量表的构建[J].心理学报,1987(2)
- [4] 贾洁萍.领导决策成本的界定[J].重庆工学院学报(社会科学版):2008(10):80
- [5] Ashforth Petty tyranny in organizations[M]. Human Relations, 1994.
- [6] Brodsky The Harassed Worker[M]. MA. Toronto: Lexington Books, 1976
- [7] Conger The dark side of leadership[M]. Organizational Dynamics, 1990.
- [8] Kelleman Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- [9] Tepper Consequences of abusive supervision [J]. Academy of Management Journal, 2000.
- [10] Cooper Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice[M]. London: Taylor & Francis, 1994.
- [11] Kelloway, Mullen, Francis Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety [J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2006
- [12] Yukl Leadership in organizations[M]. New Jersey: Prentice Hall, 2002
- [13] Lombardo, McCall Coping with an intolerable boss [M]. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1984.
- [14] Lewin, Lippitt, White Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates[J]. Journal of Social Psychology, 1939.
- [15] Lipman-Blumen The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians, and how we can survive them [M]. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- [16] Stogdill Handbook of leadership: a survey of theory and research[M]. New York: Free Press, 1974.

(责任编辑:夏东,朱德东)

Destructive Leadership: the Murderer of the Trust Crisis between Leader and Subordinate

LINing-qi, LI Shu, ZHANG Shu-yin, LIU Yi

(School of Business, Central South University, Hunan Changsha 400183, China)

Abstract: In recent years, western scholars launched a series of investigations and research on the dark side of leadership, and destructive leadership became a cutting-edge research on leadership and provided a new perspective for us to study the effectiveness of leadership. This paper studies on the internal mechanism of destructive leadership, subordinate's trust for leader and the capability of leader, gets the main findings as follows by processing 209 valid questionnaires from Hunan and Guangdong provinces through SPSS 17.0 and AMOS 7.0, with the reliability analysis, exploratory analysis, confirmatory analysis, correlation analysis, regression analysis and so on: (1) we also found destructive leadership in China, the scale of destructive leadership designed in the Western were also applicable for China (2) It was a significant negative correlation between destructive leadership and subordinate's trust for leader, destructive leadership could predict subordinate's trust for leader significantly, so destructive Leadership was the murderer of the crisis of trust between leader and subordinate (3) It was a significant positive correlation between the capability of leader and subordinate's trust for leader, but negative between the capability of leader and destructive leadership, the capability of leader could predict subordinate's trust for leader significantly. (4) the capability of leader played a regulatory role in the internal mechanism between destructive leadership and subordinate's trust for the leader

Keywords: destructive leadership; subordinate's trust for leader; the capability of leader; the dark side of leadership

《重庆工商大学学报·社会科学版》荣获 2009 年度 “中国科技论文在线优秀期刊”二等奖

3月19日,教育部科技发展中心根据《关于组织 2009 年度“中国科技论文在线优秀期刊”评选活动的通知》(教技发中心函[2009]216号)及《2009 年度“中国科技论文在线优秀期刊”评选指标体系》等文件精神,对截至 2009 年 11 月 30 日已收录在“中国科技论文在线”期刊栏目的教育部主管的期刊进行了评审。《重庆工商大学学报·社会科学版》在此项评比中获得 2009 年度“中国科技论文在线优秀期刊”二等奖。

本次评选活动由教育部科技发展中心举办,旨在提高学术期刊的质量,推动其数字化建设进程,提高刊载论文的引用率,扩大期刊的影响力,促进论文免费共享,建设良好的科研环境,使科技期刊更好地为科研工作者服务。本次评选活动就期刊的影响因子和他引率、网站收录论文数和下载量、期刊入网的完整性、期刊编委的国际化程度及开放存取等指标进行统计分析,经过严格的评审,共评出一等奖 30 名、二等奖 65 名。