

组织内领导越轨行为研究：概念、诱因与结果^{*}

洪 雁 王端旭

(浙江大学管理学院, 杭州 310058)

摘 要 领导越轨行为是指领导者在工作场所中故意违反重要的组织规范的行为。通过整合分析组织内越轨行为和领导行为两个领域的相关研究发现, 领导越轨行为的诱因大致包括个体因素(个性特征、个体知觉和人口学变量)和情境因素(组织文化、工作特征和人际影响)两类, 并且主要通过社会比较、社会心理和社会交换三条路径进一步影响下属的工作绩效。未来研究应从行为客体(组织-人际)和行为动机(利己-利他)两个角度对领导越轨行为的内涵进行纵深拓展, 并进一步考察不同诱因的交互影响以及领导越轨行为的作用机制。

关键词 领导越轨行为; 工作场所越轨行为; 个体因素; 情境因素; 工作绩效

分类号 B849: C93

1 引言

随着社会的加速转型和急剧变革, 新旧价值观念交错并立, 工作场所越轨行为(workplace deviance behavior, WDB)——员工违反重要的组织规范的行为——已经成为当今企业普遍面临的一个管理难题(Robinson & Bennett, 1995)。纵观组织管理研究领域, 工作场所越轨行为是一个相对广泛的概念, 涵盖了多种行为标签, 如违约、盗窃、欺诈、贪污、暴力、性骚扰、语言攻击、蓄意破坏、不端行为、反生产行为、反社会行为等。有调查显示, 企业中一半以上的员工参与过越轨行为, 每年这些行为所引发的负面后果使企业蒙受了巨大的经济损失(Robinson & Greenberg, 1998; Vardi & Wiener, 1996)。领导者属于组织员工队伍中的一员, 但是由于在管理地位上的特殊性, 肩负着激发下属工作潜能和提升组织竞争力的重要任务, 因此领导越轨行为对下属和组织会产生更加深远的影响。

各级领导者的越轨行为广泛地存在于现实的企业情境中, 领导者在市场经济浪潮下涌现的贪污腐败、在决策制定过程中面临的道德困境已经引发了大量的舆论争议与社会探讨(Pinto, Leana,

& Pil, 2008)。另外, 领导者处在管理岗位更容易滥用权力和资源, 特别是在权力差距大、上尊下卑的中国传统文化背景下, 领导越轨行为具有很强的隐蔽性, 这给组织管理带来极大的挑战。回顾现有文献发现, 相关研究从不同侧面描述过这一现象, 但是迄今为止很少有专门的研究关注领导越轨行为。鉴于此, 目前十分有必要对相关研究成果进行系统的梳理, 从中构建领导越轨行为的整合分析框架, 进而识别可能存在的问题以及未来发展趋势, 以期结合社会转型背景促进该领域的研究取得新的发展与突破。

2 领导越轨行为及相关研究辨析

参照相关文献, 领导越轨行为是指工作场所中领导者故意违反重要的组织规范的行为(Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007; Robinson & Bennett, 1995; Vardi & Wiener, 1996)。领导者包括组织的经理人和各个层级的管理人员。重要的组织规范具体指组织中各种正式的政策、规章、制度和流程, 是一套自上而下的管理控制体系, 目的在于保护组织的资源不受破坏, 保证组织的功能和任务能够按照预期目标实现, 同时保障组织成员的安全、工作动机和满意度等福利(Einarsen et al., 2007; Morrison, 2006)。因此违反这些规范意味着可能既会影响到组织也会影响到组织中成员的利益。由于这个工作定义中既包含了越轨的要

收稿日期: 2011-09-20

^{*} 国家自然科学基金资助项目(70872098)。

通讯作者: 王端旭, E-mail: wangdx@zju.edu.cn

素又包含了领导的要素，因此有必要分别对工作场所越轨行为和领导行为两个领域的相关研究进行回顾与梳理，从而厘清现有研究与领导越轨行为的交叉与偏离，以帮助更好地理解领导越轨行为的内涵。

2.1 工作场所越轨行为文献中的相关研究

有关工作场所越轨行为的研究最早可以追溯到 Mangione 和 Quinn (1974)。他们根据危害程度的强弱将越轨行为划分为反生产行为和不作为行为两类，前者指故意损坏雇主财产，后者指生产效能低下。随后，Hollinger 和 Clark (1982)在研究中对地提出财产越轨和生产越轨。Robinson 和 Bennett(1995)认为上述研究只是片面地关注到了针对组织的越轨行为，还应该将人际因素纳入考虑，因此提出由“严重-轻微”和“组织-人际”二维坐标构成的包含四个象限的分类体系，具体指财产越轨、生产越轨、人身攻击和政治越轨。

Gruys 和 Sackett(2003)结合前人的研究重新界定了“反生产行为”。他们主张这个概念首先应该包含与任务相关的内涵，但同时也不能忽视与任务无关的部分。而 Spector 等人(2006)认为这种是否与任务相关的划分标准显得过于概括和笼统，他们根据不同的深层诱因(如压力、疲劳、人际冲突等)解析出反生产行为的精细化内涵结构，具体包括生产越轨、辱骂他人、蓄意破坏、盗窃和怠工。与此同时，Robinson 和 O'Leary-Kelly (1998)留意到这些复杂行为背后有个共同特征是“潜在伤害”，据此提出了一个内涵更广泛的概念——反社会行为，并将其定义为“针对组织中其他员工或整个组织的具有潜在的身体、心理、情绪或经济伤害的行为”。

另一方面，一些学者发现工作场所越轨行为隐藏着合理性动机和功能性作用。例如，建设性越轨和积极越轨就被认为就是为了促进组织或组织利益相关者福利而发生的越轨行为(Warren, 2003)。事实上，早在 1996 年 Vardi 和 Wiener 就依据不同的动机提出两种截然不同的不端行为：S 型不端行为(基于工具性动机、利己考虑)和 O 型不端行为(基于规范性动机、利组织考虑)。这是理论界首次从两种相对对立的视角探讨越轨行为的内涵。Morrison (2006)则借助利益相关者理论详细阐释了“亲社会型违规”，她认为只要包含有关他人的要素，就可以判断为是一种亲社会行为，

即使这种行为中可能也有利己的成分，但毕竟不同于完全的、唯一的利己行为。Mainemelis (2010)通过有机整合创造力和越轨行为的文献提出了“创意导向越轨”的概念，并认为该越轨可能给组织带来富有创造力的产品，一旦成功，对组织而言就是革命性的创新。

基于上述分析，我们对工作场所越轨行为的相关研究进行了归纳总结(参见表 1)。从中可以发现：(1)从行为客体看，越轨行为的指向对象既有组织又有人际，前者主要是与生产任务相关，后者则与组织成员相关。(2)从行为动机看，相当数量的越轨行为被认为是出于个人私利的考虑，但是研究人员也留意到越轨行为中不乏利他动机，即出于对组织或组织成员期望的一种认同和内化进而自愿越轨。(3)这些研究的主体基本上都聚焦在组织内部广泛意义上的一般员工，并没有特别明确地针对某一群体(如领导者)展开讨论。

2.2 领导行为文献中的相关研究

学者们探究领导者在组织内的越轨行为大致始于上世纪九十年代。Ashforth (1994)认为暴政领导是领导者对下属随意滥用自己的权力或权威的一种典型行为，从内涵上可以划分成六个维度：霸道、贬斥下属、冷漠、独断、妨碍主动性和任意惩罚，这些行为被认为严重伤害了下属的工作积极性、加重了下属的工作压力。类似的概念还有威权领导和辱虐管理。威权领导亦被认为是家长式领导的一个子维度，主要包括专权作风、贬抑下属能力等内容(Farh & Cheng, 2000)。Tepper (2000)将辱虐管理定义为“下属感知到的管理者持续表现出来的充满敌意的言语和非言语行为，但不包括身体接触”。Mitchell 和 Ambrose (2007)通过进一步分析提取出两个子维度：消极攻击型辱虐(如侵犯下属隐私、违反对下属的承诺)和主动攻击型辱虐(包括嘲笑下属、在其他人员面前贬斥下属等)。她们认为辱虐实质上是一种攻击行为，还有学者主张辱虐就是一种管理上的“恐吓”(Salin, 2003)。

攻击行为被定义为“领导者在工作情境中故意从身体或者心理上伤害下属的行为”(Tepper, 2007)。鉴于攻击行为的复杂内涵，Baron 和 Neuman (1998)将其形象地比喻为“工作场所暴力下的冰山”，并具体划分三种类型：语言攻击、蓄意阻挠和暴力。而恐吓行为是一种“不断重复的针

表 1 工作场所越轨行为文献中相关研究辨析

行为标签	作者(年份)	具体内容/类型	行为客体	行为动机
财产越轨	Hollinger 和 Clark (1982); Robinson 和 Bennett(1995)	暗中破坏机器/设备、收受回扣、谎报 出工时间、盗窃	组织	利己
生产越轨	Hollinger 和 Clark (1982); Robinson 和 Bennett(1995)	早退、故意延长休息时间、故意降低工 作效率、浪费资源	组织	利己
政治越轨	Robinson 和 Bennett(1995)	偏袒、散布同事的流言、责备同事、搞 非正当竞争	人际	利己
反生产行为	Spector 等人(2006)	辱骂他人、生产越轨、蓄意破坏、盗窃、 怠工	人际和组织	利己
反社会行为	Robinson 和 O’Leary-Kelly (1998)	蓄意破坏、敲诈、贿赂、谍报、撒谎、 性骚扰、盗窃、违约	人际和组织	利己
不端行为	Vardi 和 Wiener (1996)	S 型(利己)、O 型(利组织)	组织	利己和利他
亲社会型违规	Morrison (2006)	高效工作型违规、帮助型违规、服务型 违规	组织	利他
创意导向越轨	Mainemelis (2010)	违抗正式的管理指令而继续从事创新 活动	组织	利己和利他

对下属的负面行为，包含了可感知的权力差异，营造了充满敌意的工作环境” (Salin, 2003), 但是也有学者发现恐吓行为具有潜在的功能性作用。Ferris, Zinko, Brouer, Buckley 和 Harvey (2007)提出一个平衡式的补充观点，恐吓行为虽然会产生消极后果(如导致下属工作焦虑)，但是在特定情境下却是一种有效的组织政治策略，能够成功地影响下属表现出合乎预期的行为。由此他们将领导恐吓行为划分成两类：战术性恐吓和战略性恐吓，前者主要是为了达成领导者个人的目标，后者则是为了帮助更加有效地实现组织的目标。

上述研究基本上都是从下属角度来考察领导越轨行为，很少涉及到组织资源或任务方面的内容。针对此，Lipman-Blumen (2005)从组织的角度阐释了毒性领导及其行为特征，大致包括腐败、蓄意破坏、故意操纵、找替罪羊、建立极权以及各种非伦理和违法行为，她认为毒性领导对组织、利益相关者和整个人类社会产生破坏力。从中可以看出，毒性领导的有关分析已经远远超出了组织的边界，更加强调组织所嵌入的社会背景。Einarsen 等人(2007)在研究中整合下属和组织两个研究角度提出破坏型领导的概念模型。他们按照“支持-伤害”和“组织-下属”二维坐标构建了破坏型领导的综合分析框架，具体包括暴政领导(支持组织、伤害下属)、出轨领导(伤害组织、伤害下属)、护犊领导(伤害组织、支持下属)和建设

领导(支持组织、支持下属)。

基于上述分析，我们对领导行为的相关研究进行了归纳整理(参见表 2)。从中可以发现：(1)从行为客体看，除了很少的研究关注到组织，大量研究将对象集中在下属，而下属是一个相对特殊的人际范畴。(2)从行为动机看，只有个别研究在分析过程中暗示了领导者的动机，大多数研究对此并没有清晰的说明。但有一点可以肯定，这些研究都强调领导行为的主动性、重复性和持续性特征，这从侧面证明领导者是有动机实施越轨行为的。而个别阐释领导者动机的研究进一步表明领导越轨行为背后也可能隐藏着利己和利他的双重动机，这与工作场所越轨行为的相关研究是一致的。

3 领导越轨行为的影响因素

从组织行为学和社会学角度看，根据不同的关注点，领导越轨行为的影响因素大致可以分为个体因素和情境因素两类。个体因素主要包括领导者的个性特征、个体知觉和人口统计学特征，而情境因素包括组织文化、工作特征以及组织内的人际影响。

3.1 领导者个体因素

3.1.1 个性特征

自我控制能力是影响越轨行为的一个重要因素。Robinson 和 Greenberg (1998)指出自我控制低

表 2 领导行为文献中相关研究辨析

行为标签	作者(年份)	具体内容/类型	行为客体	行为动机
暴政领导	Ashforth (1994)	霸道、贬斥下属、冷漠、独断、妨碍主动性、任意惩罚	下属	不清楚
威权领导	Farh 和 Cheng (2000)	专权作风、贬抑下属能力	下属	不清楚
辱虐管理	Mitchell 和 Ambrose (2007); Tepper (2000)	消极攻击型羞辱、主动攻击型羞辱	下属	不清楚
攻击行为	Baron 和 Neuman (1998); Tepper (2007)	语言攻击、蓄意阻挠、暴力	下属	不清楚
恐吓行为	Ferris 和 Zinko 等(2007); Salin (2003)	战术性恐吓、战略性恐吓	下属	利己和利他
毒性领导	Lipman-Blumen (2005)	腐败、蓄意破坏、故意操纵、找替罪羊、建立极权、非伦理/违法行为	组织及组织内外利益相关者	利己
破坏型领导	Einarsen 等(2007)	暴政、出轨、护犊、建设	下属和组织	不清楚

的个体由于难以抵挡机会的诱惑比较容易越轨; Detert, Treviño 和 Sweitzer (2008)发现外部控制点的个体将行为结果归咎于命运、运气或权力, 不愿意承担责任, 所以越轨的可能性较大。另外, 学者们还指出具有以下个性倾向的个体很容易越轨, 诸如功利主义(Vardi & Wiener, 1996)、马基雅维利主义(Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010)、冒险主义 (Morrison, 2006) 和专制主义 (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007)等。相反, 倾向个人掌控、富有责任心和成就导向的个体为了实现出色的绩效目标会尽量避免越轨, 因为他们认为越轨行为可能会破坏个人的总体绩效水平(Diefendorff & Mehta, 2007)。值得注意的是, 超凡的魅力为领导者越轨创造了机会, 这缘于个人魅力为领导者塑造了正当的公众形象并掩盖了其行为的真实动机 (Padilla et al, 2007)。而具有移情能力的领导者, 由于会照顾到其他人的需求并且常常换位思考, 因此比较容易发生以帮助他人出发点的越轨行为(Morrison, 2006)。

3.1.2 个体知觉

个体的道德知觉以及对工作的感受都会深深影响到越轨行为。道德认知发展是一个由低到高的认知连续体, 被用来衡量个体基本价值观的形成与发展, 越高的阶段意味着越成熟的思考过程, 多项实证证据已表明道德认知发展负向预测越轨行为。根据道德哲学观, 相对主义者常常将道德指南情境化所以越轨的可能性较大。道德身份反映的是个体对自身道德特征的感知, 研究发现越轨行为是高度自我道德身份的结果(Kish-Gephart

et al., 2010)。而工作不满意感、不公平感以及心理契约违背都可能成为越轨行为的催化剂 (Robinson & Greenberg, 1998; Vardi & Wiener, 1996)。领导者在工作中感受到的不公正对待(如绩效与薪酬之间的不平衡)会以越轨方式直接转嫁给下属或者暗中报复组织。根据社会网络理论, 居于网络中心的个体(如管理人员)还会将这种不公正的感知迅速传染给组织中的其他成员, 进而引发更大规模的越轨(Pinto et al., 2008)。

3.1.3 人口学变量

虽然个别研究认为人口统计学特征对行为预测的作用并不十分重要, 但是作为行为解释的基础因素, 人口学变量的作用并不能完全忽视。研究表明, 女性更在意周围其他人的感受因此比男性更少参与越轨, 年长者会自觉受到更多规范的约束因此与年轻人相比更少参与越轨, 而教育水平高的个体对自己的行为更具有责任感因此比教育水平低者更少参与越轨(Robinson & Greenberg, 1998; Kish-Gephart et al., 2010)。另外, 研究还发现出身于商科或经济学专业背景的领导者相较于其他专业背景的领导者更容易越轨, 而任期较短的领导者在管理实践中表现得更机动灵活因此越轨的可能性更高(Zahra, Priem, & Rasheed, 2005)。

3.2 组织内情境因素

3.2.1 组织文化

从总体上看, 领导越轨行为容易出现在强调集体主义、不确定性规避高、权力距离大和传统性的文化氛围中, 这种情形下人们更需要领导者带来的安全感和群体认同感, 因此也更能容忍领

导者的不端行为、专制甚至暴政(Padilla et al, 2007; Tepper, 2007)。具体地讲, 伦理氛围和伦理文化对领导越轨行为都有显著的预测作用。伦理氛围是组织内的一种工作氛围, 代表着组织的价值观, 告诉组织成员“什么是正当行为”(Kish-Gephart et al., 2010)。如果一个组织将“打破规矩”视作商业发展的常态, 那么该组织中的领导者比较容易越轨。按照 Victor 和 Cullen (1988)的观点, 在仁爱型伦理氛围下组织强调关心他人并使集体利益最大化, 在原则型伦理氛围下组织强调根据正式的行为指南(如各种规章)制定决策, 因此这两种伦理氛围都能有效阻止越轨行为, 只有利己型的伦理氛围容易诱发领导者越轨。伦理文化更聚焦于具体的组织控制机制(如奖励政策), 组织通过这些机制向组织成员传递清晰明确的目标, 因此伦理文化的强度越高, 领导越轨行为发生的概率越低(Kish-Gephart et al., 2010)。

3.2.2 工作特征

工作本身极有可能诱发领导越轨行为。比较典型的是工作嵌入式机会, 研究指出相当数量的工作具有越轨便利属性, 如财务、销售、护理等, 由于正式的组织程序和管理制度常常很难监控到位, 组织成员出于有限理性和工具性考虑很有可能发生越轨行为(Pinto et al., 2008; Vardi & Wiener, 1996)。具体地讲, 个体在组织中的行为决策受限于有限(非完美)的理性思考, 关注的不仅是行为发生的结果还包括行为发生的机会, 在便利机会的诱使下工具性(计算性)考虑占上风, 越轨行为发生的风险大大增加。工作自主性也具有同样的影响, 随着组织成员的工作范围和对工作的控制权逐渐扩大越轨行为就很可能发生(Morrison, 2006)。由于领导者在工作中具有一定的决策权, 如果不加以有效的监督与制衡则会演变成权力滥用, 领导者越轨的风险将大大增加。不容忽视的是, 工作目标有可能成为越轨行为的合理化理由。Vardi 和 Wiener (1996)提出由于绩效目标与组织的价值观和发展期望紧密相关, 因此是引发越轨行为的一种规范性动力。根据压力理论, 当人们使用传统方法无法实现社会期望时就会选择以越轨的方式来达成目标, 特别是当实际的发展情形与预设目标之间的差距较小, 越轨行为发生的可能性往往较大(Schweitzer, Ordóñez, & Douma, 2004)。

3.2.3 人际影响

人际影响与领导越轨行为之间也存在密切联系。根据社会学习理论, 由于越轨是一种高风险行为, 组织成员在决定是否参与越轨前会从同事行为中搜集线索(Morrison, 2006)。当这些不良的行为表现逐渐发展成群体行为, 由于责任分散, 组织成员会破坏自身的控制机制进而参与越轨(Robinson & O'Leary-Kelly, 1998)。就领导者而言, 除了同事影响外, 下属属性也是一个重要诱因。自我评价低(即自尊低、自我效能感低、外部控制导向)的下属有从众心理, 希望受到领导者的重视, 更容易顺从权威, 这成为领导越轨行为的天然屏障(Judge, Locke, & Durham, 1997)。价值认同意味着下属与领导者保持着一致的价值观和信念, 一方面容易激起下属对领导者的情感依赖, 另一方面又增长了领导者对下属的操控, 进而滋长领导越轨行为(Brown & Treviño, 2006)。此外, 亟待满足的需求(包括基本的生存需求与更高级别的发展需求)、感知到的环境威胁、规避型的迎合方式都迫使下属更愿意接受强势的领导者, 这些因素为领导越轨行为创造了必要条件(Padilla et al, 2007)。

4 领导越轨行为的作用结果

大多数研究基于越轨行为的破坏性特征将关注的焦点集中在越轨行为的负面效果, 总体上讲, 越轨行为会降低组织的生产力水平, 如任务绩效、组织公民行为等(Dunlop & Lee, 2004; Cole, Walter, & Bruch, 2008)。就领导者而言, 领导越轨行为是通过负面影响下属的工作态度和行为最终对组织绩效产生消极影响。目前来看, 这种影响主要通过以下三条路径来发挥作用。

4.1 基于社会比较过程

回顾领导行为文献, 许多研究特别运用组织公平理论分析领导越轨行为对下属的影响。Zellers, Tepper 和 Duffy (2002)以美国空军为样本揭示领导辱虐破坏了程序公平进而成为阻碍下属组织公民行为的一个重要前因, 特别是当下属将组织公民行为看作是角色外行为(即不包含在正式的工作说明和组织奖励体系内)时, 领导辱虐与下属组织公民行为之间的负向关系变得更加明显, 并且这种角色定义还会影响到程序公平所发挥的中介作用。Aryee, Chen, Sun 和 Debrah (2007)通过对中国东南地区某电信公司开展实证研究发现领

导辱虐是损害了人际公平所以才对下属的组织公民行为产生负面影响,这个结果有效验证了中国社会情境中更加注重关系的文化特征,明显有别于西方社会注重规则与参与感的文化传统。高日光(2009)采用上下级配对样本证实领导者会因为完全破坏下属的组织公平感进而影响下属的周边绩效和情感承诺,这种破坏性对任务绩效也有很大的负面影响。

4.2 基于社会心理过程

有研究从社会心理过程解释领导越轨行为与下属结果变量之间的关系。例如,领导辱虐被认为给下属带来心理压力和情绪耗竭,负面影响下属的工作满意度,更催化下属的离职意向(Tepper, 2007)。实证研究发现情感承诺在领导辱虐与下属结果变量之间发挥中介效应(Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008)。Ashforth (1994)认为领导暴政削弱了下属的自尊和内部动机,下属会选择损害任务绩效作为一种替代的回应方式。Duffy, Ganster 和 Pagon (2002)也主张类似的观点,他们指出主管的侵害行为给下属带来情绪上的困扰,引发下属的反生产行为,这种伤害更甚于主管的支持行为对下属的影响。Ferris 等人(2007)提出主管恐吓会造成下属工作焦虑、工作不满、工作动机缺乏进一步降低工作绩效,并

且最终导致下属离职。李锐、凌文铨和柳士顺(2009)以中国企事业单位员工为研究对象发现,领导辱虐负向预测下属的建言行为,而组织支持感和心理安全感在这个负向关系中发挥中介作用。

4.3 基于社会交换过程

部分学者基于社会交换过程探讨了领导越轨行为如何引发下属的不良反应。Ashforth (1994)通过理论分析指出领导暴政由于削弱了下属对领导者的信任感进而降低了下属工作绩效。吴隆增、刘军和刘刚(2009)利用北京6家电子制造企业中112个“主管-下属”的配对数据通过层级回归分析发现,领导辱虐会破坏下属对上级主管的信任,继而减少任务绩效和组织公民行为。吴宗佑(2008)对华人组织中的威权领导进行研究也发现,威权领导负向预测下属对主管的信任、工作满意度和组织承诺,并且下属对主管的信任在威权领导与工作满意度、组织承诺之间分别发挥中介作用。

通过对前人研究的梳理和总结,领导越轨行为给组织带来的后果主要体现在对下属工作态度、工作行为和工作绩效的影响上,而这种影响主要是通过三种作用途径得以实现,分别是社会比较过程、社会心理过程和社会交换过程。结合前文对领导越轨行为诱因的分析,本文勾勒出领导越轨行为的前因后果模型(见图1)。

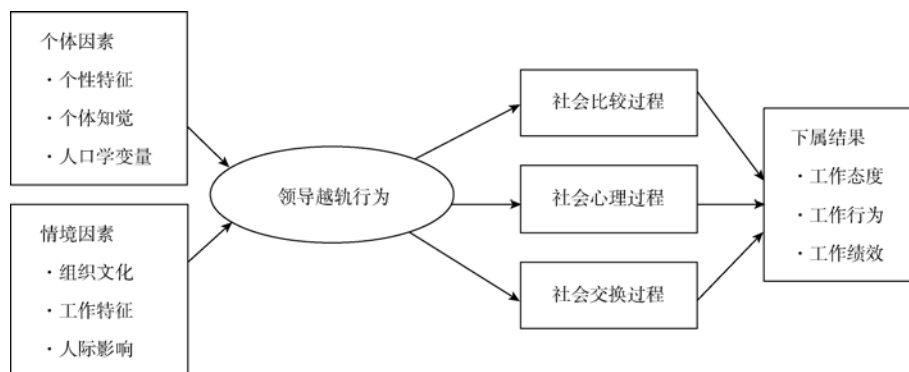


图1 领导越轨行为的前因后果模型

5 未来研究展望

领导者作为组织的代理人,不仅对下属的态度和行为产生巨大的影响,而且是组织绩效的关键决定因素之一,因此领导越轨行为是组织管理中不容忽视的一个重要问题。现有研究成果对开

展领导越轨行为研究提供了有益参考,但是由于概念范畴、研究视角等方面存在差异,未来研究应该特别关注以下几个方面的内容。

5.1 纵深拓展领导越轨行为的内涵

虽然领导越轨行为可以被界定为“工作场所中领导者故意违反重要的组织规范的行为”,但

领导者在组织内会表现出哪些具体类型的越轨行为是未来研究应该关注的首要问题。通过对前人研究的回顾和梳理,领导越轨行为的内涵可能沿着两个角度进行纵深拓展:一是行为客体角度。结合既往的相关文献,领导越轨行为的对象可能同时指向组织和人际两个方面,其中人际并不是完全局限于下属,而是应该包含组织内除领导者本位以外的其他所有成员。二是行为动机角度。领导越轨行为并不一定完全是出于对个人利益的关注,还有可能是基于对其他参照物(如他人、整个群体)期望的内化。实际上,代理理论就认为越轨行为是一种充满机会主义的活动形式,即无论是否出于自身利益考虑或者被组织管理系统有效监控,行为主体都有越轨倾向。换言之,领导越轨行为既可能是领导者有限理性的表现又可能是对社会情感的反应。近阶段,有研究指出越轨行为的原始动机并不仅仅局限于使行为发生者自身获利,也有可能是出于为周围利益相关者谋取福利或者帮助目的,如 Vardi 和 Wiener (1996)的 O 型不端行为、Warren (2003)的建设性越轨、Morrison (2006)的亲社会型违规以及 Umphress, Bingham 和 Mitchell (2010)的亲组织非伦理行为,这些研究都从不同侧面暗示未来研究应该从行为动机出发进一步深化组织内领导越轨行为的内涵构思。

5.2 充分考察不同诱因的交互作用

虽然从个体和情境两个角度看很多因素对领导越轨行为有重要影响,但是这些因素的预测力是否一层不变、是否会产生相反的预测效果仍值得未来研究仔细考察。具体来讲,第一,未来研究应当在现有研究成果的基础上详细探讨各种不同前因变量之间的交互作用。领导越轨行为不仅仅是受个性特征和心理因素等影响产生的结果表现,而是在社会化过程中受到包括组织、人际在内的诸多关键因素的综合作用,因此应该特别关注领导者嵌入的外部环境,如文化氛围、组织结构、任务目标、人际互动等。例如,功利主义与领导越轨行为之间的关系可能会受到组织文化的影响,下属的情感(行为)反应可能会干扰领导者的个体知觉与越轨行为之间的关系。第二,未来研究还应该特别留意一些积极的前因变量有可能诱发领导越轨行为。例如,Vardi 和 Wiener (1996)指出组织凝聚力越强,O 型不端行为发生的可能性越高;Padilla 等人(2007)提出价值认同在增强下属对领

导情感依赖的同时也暗藏着助长领导越轨的潜在危险;Umphress 等人(2010)用实证数据证实了组织认同对组织成员非伦理行为的正向预测作用。因此,为了设计出有针对性的防御措施,今后应该结合权变视角开展领导越轨行为影响因素的多层面研究,从中更加清晰地阐释领导越轨行为的形成机理。

5.3 加强关注不同层面的结果变量

虽然大量研究探讨了领导越轨行为对下属个体的影响,但是较少涉及到团队/组织层面的结果。这可能缘于一种固有的认知,即领导行为往往是通过影响下属进而影响到整个团队/组织。还有一个潜在的原因是目前研究将领导越轨行为的内涵局限在下属员工这个相对狭窄的范畴,并没有包含团队任务或组织资源方面的内容。当领导越轨行为的内涵得到丰富和完善,研究团队/组织层面的结果将显得十分必要。另外,虽然大多数研究认为领导越轨行为具有潜在危害,但也有学者提出一些不同看法。领导者的威逼、恐吓在特定时期(如时间紧任务重)能够有效管控下属,可能对任务绩效产生正面效果(Einarsen et al., 2007; Ferris et al., 2007)。这是否说明领导越轨行为若与下属的指导需求以及周围环境相匹配就可能成为一种增加影响力的管理手段,仍需要未来更加全面和细致的剖析。

特别值得一提的是,现有研究侧重分析领导越轨行为对行为客体(主要指下属)的作用,鲜见给行为主体(即领导者本身)带来的后果。伴随越轨行为的道德冲突可能增加领导者的情绪耗竭和角色压力,进而降低职业成就感。但奇怪的是,越轨的领导者在企业内部并没有招致对自身的明显损害。Erickson, Shaw 和 Agabe (2007)在有关调查中发现,只有 13.4%的领导者因此离开了组织,绝大多数并没有受到组织的处罚,有人甚至还获得了声誉和权力的增长。这是否暗示领导越轨行为可能是一种有效的组织政治策略,成功影响下属进而实现组织目标,同时增长领导者自身的权力和威望,但是目前仍然缺乏充分的实证证据。总之,考虑到领导越轨行为的复杂性,未来研究应该设计更加有效的结果预测指标,以便更有针对性地探讨领导越轨行为的后果与中介机制问题。

参考文献

- 高日光. (2009). 破坏性领导会是组织的害群之马吗?——中国组织情境中的破坏性领导行为研究. *管理世界*, 9,

- 24-32, 147.
- 李锐, 凌文铨, 柳士顺. (2009). 上司不当督导对下属建言行为的影响及其作用机制. *心理学报*, 41(12), 1189-1202.
- 吴隆增, 刘军, 刘刚. (2009). 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用. *心理学报*, 41(6), 510-518.
- 吴宗佑. (2008). 主管威权领导与部属的工作满意度与组织承诺: 信任的中介历程与情绪智力的调节效果. *本土心理学研究*, 30, 3-63.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1998). Workplace aggression-the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, 21(4), 446-464.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 954-962.
- Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 945-958.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374-391.
- Diefendorff, J. M., & Mehta, K. (2007). The relations of motivational traits with workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 967-977.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-80.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Erickson, A., Shaw, J. B., & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26-43.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, 127-180.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 18, 195-206.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30-42.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Judge, T., Locke, E., & Durham, C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core-evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- 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.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians, and how we can survive them*. Oxford: Oxford University Press.
- Mainemelis, C. (2010). Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas. *Academy of Management Review*, 35(4), 558-578.
- Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1974). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60, 114-116.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32, 5-28.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of Organizational Behavior*, 5, 1-30.
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and

- conductive environments. *Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
- Pinto, J., Leana, C. R., & Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 685–709.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56, 1212–1232.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422–432.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721–732.
- 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.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151–165.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101–124.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622–632.
- Zahra, S. A., Priem, R. L., & Rasheed, A. A. (2005). The antecedents and consequences of top management fraud. *Journal of Management*, 31, 803–828.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1068–1076.

Leader Deviance Behavior in Organizations: A Theoretical Framework of Antecedents and Consequences

HONG Yan; WANG Duan-Xu

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

Abstract: Leader deviance behavior refers to any intentional action/behavior by a leader, supervisor or manager that violates significant organizational norms. Drawing on workplace deviance behavior and leadership behavior literatures, leader deviance behavior is triggered by contextual characteristics, such as organizational culture, job characteristics and interpersonal relationships, as well as leader's personal characteristics, including personality, perception and demography. Furthermore, leader deviance behavior affects subordinates' performances mainly through three paths, namely, social comparison, social psychology and social exchange. The conceptual model of leader deviance behavior should be suggested to delve into its target (organization and interpersonal relationship) and motivation (self-focus and other-focus) in the future. In addition, the interaction of different determinants and mechanism of leader deviance behavior should be emphasized as well.

Key words: leader deviance behavior; workplace deviance behavior; personal characteristics; contextual characteristics; job performance