

• 研究构想(Conceptual Framework) •

中国组织情境下破坏性领导行为的诱因：一项追踪研究*

高日光¹ 王碧英²

(¹ 江西财经大学工商管理学院, 南昌 330013) (² 江西师范大学商学院, 南昌 330022)

摘要 破坏性领导行为的危害不容忽视,然而,学术界对于这一领域的探究尚处起步阶段。本研究首先在中国组织情境下,采用质化研究与量化研究相结合的方式,探讨破坏性领导的结构维度,开发破坏性领导的测量量表;然后以“管理者及其下属配对”为研究对象,采用追踪研究设计,收集“管理者-员工”配对数据,运用结构方程模型、多元回归分析以及多层线性模型技术进行统计分析,探讨破坏性领导行为的诱因。具体包括三个研究:(1)中国组织情境下破坏性领导的结构与测量研究;(2)破坏性领导行为的诱因:基于个体特质与组织情境视角的跨层次的追踪研究;(3)破坏性领导行为的诱因:基于下属特征视角的追踪研究。研究结果有助于澄清中国组织情境下破坏性领导的内涵与维度结构,识别与测量中国组织情境下的破坏性领导行为,揭示个体特质对破坏性领导行为的影响效应,探明诱发破坏性领导行为的组织情境因素和下属特征因素。

关键词 破坏性领导;量表开发;个体特质;下属特征;组织情境

分类号 B849:C93

1 问题的提出

领导,一直是管理学领域的热门研究课题。长期以来,该领域的研究主要聚焦在有效的领导行为(effective leadership behaviors)及其对下属和组织的积极影响上(Yukl, 1998),即仅仅注意到领导的阳光面(bright side of leadership)。最近研究发现,领导的阴暗面(dark side of leadership)的危害更不容忽视,应引起理论界的高度关注(Tepper, 2007)。然而,学术界对于这一领域的探究还停留在诸如辱虐管理(abusive supervision)、欺凌(bullying)等单一领导行为上,研究内容相对狭隘和零散。鉴于此,领导季刊(Leadership Quarterly)在2007年以专刊的形式,比较系统地提出破坏性领导(destructive leadership)的概念(Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007; Padilla, Hogan, &

Kaiser, 2007),强烈呼吁学界尽快加强这一领域的研究。最近3年,有个别学者开始着手探索破坏性领导的结构与测量问题(如 Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010; Shaw, Erickson, & Harvey, 2011),但研究结论还存在诸多问题。

相对于西方学术界,国内直到近几年才开始关注领导的阴暗面,研究内容聚焦在探索辱虐管理的影响后果及其作用机制。总体来看,国内学术界对领导阴暗面的研究呈现五多五少:辱虐管理研究多,破坏性领导研究少;横断面研究多,追踪研究少;后果变量研究多,前因变量研究少;个体层面研究多,跨层次研究少;采用西方量表研究多,开发本土化量表或采用本土化量表进行研究少。由此可见,在中国组织情境下,对于什么是破坏性领导,如何测量破坏性领导,谁可能是破坏性领导,在什么条件下会激发破坏性领导行为,破坏性领导行为会针对谁等均未给出充分系统的实证研究。这正是本研究将要系统回答的问题。

跨文化研究显示,中国文化具有高权力距离与集体主义的特性(Hofstede, 1991),这为滋生破坏性领导提供了“温床”(吴隆增,刘军,刘刚,

收稿日期: 2013-04-16

* 国家自然科学基金项目(71262002, 71162007),江西省社会科学“十二五”(2012年)规划项目(12GL13, 12GL45)。

通讯作者: 高日光, E-mail: gaoriguang@gmail.com

2009), 因而在中国组织情境中更有可能出现破坏性领导(Luthans, Peterson, & Ibrayeva, 1998)。不仅如此, 在人际交互中, 负面事件的消极影响远大于积极事件的正面影响(Baumeister, Bratlavsky, & Vohs, 2001), 懂得并阻止破坏性领导行为比懂得并提升领导的积极方面更为重要(Einarsen et al., 2007)。因此, 深入开展破坏性领导领域的研究, 不仅有助于揭示破坏性领导的本质, 为更加全面认识领导现象和构建有效的领导理论作出突出贡献(Burke, 2006), 而且有助于指导组织和员工预防和控制破坏性领导行为的危害, 提升员工士气和组织竞争力。

2 国内外研究现状及发展动态分析

2.1 破坏性领导的概念

破坏性领导的研究最早可以追溯到正面领导的阴暗面的发现(如 House & Howell, 1992; Howell & Avolio, 1992; Bass & Steidlmeier, 1999)。1995年, O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner 和 Connelly (1995)提到“破坏性行为”一词, 但没有给出定义。尽管早期学者已经注意到了破坏性领导的危害性, 但直到近几年, 西方学界才对破坏性领导的概念进行了界定(如 Einarsen et al., 2007; Padilla et al., 2007)。回顾西方研究文献, 西方学者主要从五个方面阐释破坏性领导概念的内涵:

第一, 破坏性领导行为的内容包括指向组织的破坏性行为(如偷盗、贪污腐败等)和指向下属的破坏性行为(如辱骂、打击报复)(Einarsen et al., 2007), 但均借助下属的感知来测量(Shaw et al., 2011), 这与组织公民行为的分类与测量(指向组织的公民行为和指向下属的公民行为)相似(Lee & Allen, 2002)。

第二, 破坏性领导行为的意图不是遵循有或无的原则, 既可能包括意图成分(如压制、剥削下属), 也可能没有意图成分(如上司脾气暴躁)。破坏性领导行为是否具有意图成分, 完全取决于下属的感知, 在概念中不必清晰说明和限定(Tepper, 2000)。毋庸置疑, 下属感知到的有意图成分的破坏性领导行为和没有意图的破坏性领导行为对下属的伤害是有差异的。

第三, 就出现频率而言, 破坏性领导行为是系统性和反复性的行为。对于非典型的破坏性领导行为, 如偶尔受到不公正对待后的情绪爆发,

应该被排除在定义之外(Einarsen et al., 2007), 这一点与辱虐管理行为的界定相似(Tepper, 2000)。

第四, 破坏性领导行为的后果是组织和下属均受到伤害(Einarsen et al., 2007; Thomas, 2003), 特别是经由下属感知的破坏性领导行为一定会对下属造成伤害。那些轻度的不文明行为由于未给下属造成较大侵害, 不属于破坏性领导行为。

第五, 破坏性领导行为的破坏性, 还与特定时间、特定社会有着密切的关系(Einarsen, Nielsen, Raknes, & Skogstad, 2005), 即破坏性领导行为的内容与当时的法律、历史和文化背景紧密相连, 西方文化背景下的破坏性领导行为, 在我国企业员工看来也许不算破坏性领导行为(Einarsen et al., 2007)。

2.2 破坏性领导的结构维度

Kellerman (2004)通过个案分析, 借助西方中古教会七宗罪的构念, 提出7种坏领导(bad leader): ①无能型领导(incompetent leadership), 主要特征是缺乏意愿和能力来进行持续有效的行动; ②僵硬型领导(rigid leadership), 主要特征是固执己见、行事僵化、不与时俱进; ③放纵型领导(intemperate leadership), 主要特征是缺乏自我控制能力, 并容易受到他人的怂恿; ④无情型领导(callous leadership), 主要特征是漠视他人的需要, 不体谅下属的难处; ⑤腐败型领导(corrupt leadership), 主要特征是说谎话、欺骗和偷窃, 将自我利益放在组织利益之上; ⑥褊狭型领导(insular leadership), 主要特征是只关心自己本部门的利益, 不关心不由他负责的部门或下属的利益; ⑦邪恶型领导(evil leadership), 主要特征是肆意妄为、残暴等, 并给下属带来极大的身心伤害。

Einarsen 等(2007)借用领导方格理论的观点(Blake & Mouton, 1985), 将破坏性领导分成三类: 一是护犊型破坏性领导(supportive-disloyal leadership)(利员工, 损组织); 二是出轨型破坏性领导(derailed leadership)(既损员工, 也损组织); 三是暴君型破坏性领导(tyrannical leadership)(损员工, 利组织)。Aasland 等(2010)认为, 破坏性领导除了包括直接、主动的破坏性行为之外, 还应包括间接、被动的破坏性行为, 继而提出了第四种破坏性领导行为, 即放任型破坏性领导(laissez-faire leadership)(既不谋其政, 也不干预和激励下属)。

Schilling (2009)采用质化研究指出,破坏性领导主要包括虚假型领导(主要特征是采用欺骗的手段获取自己的利益)、专制型领导(主要特征是行为专断、要求下属绝对服从)、限制型领导(主要特征是要求下属按照自己制定的规则程序去行动,不授权)和剥削型领导(主要特征是让下属完成领导的事情,或将下属的功劳据为己有)。

Shaw 等 (2011)采用实证研究方法,依据 Einarsen 等(2007)的破坏性领导定义,对破坏性领导的结构维度和类型进行了探讨。探索性因素分析表明,破坏性领导呈现 22 因素结构,随后通过聚类分析得到 7 种破坏性领导。然而,22 项因素结构中,有的因素只有 1~2 个项目,结构很不稳定;并且,该研究没有重新收集数据以验证破坏性领导的结构。此外,7 种破坏性领导也并非都具有破坏性(Shaw et al., 2011)。可见,该研究结果还有待后续研究的进一步检验。

2.3 破坏性领导与辱虐管理、毒性领导的区别

破坏性领导与辱虐管理的区别:(1)从实证研究看,McGinnis 和 Tricia (2010)研究发现,1814 项负面领导行为例子中,除 23.38%可归为辱虐管理和破坏性领导类别中,还有 35.8%仅可归为破坏性领导类别中,40.83%却归为非破坏性领导(non-destructive leadership)类别中。(2)从概念内涵看,辱虐管理仅指下属感知到的上司持续的言语或非言语性的攻击行为,不包括肢体接触(Tepper, 2000),然而,破坏性领导内容既包括指向下属的破坏性行为,也包括指向组织的破坏性行为;既包括非肢体接触行为,也包括肢体接触行为(如拳打脚踢、性侵犯等)(Einarsen et al., 2007)。因此,辱虐管理仅是破坏性领导行为的内容之一,是包含与被包含的关系。

破坏性领导与毒性领导的区别:毒性领导是指行为不正直的领导,这种领导从事一些不光彩的行为,包括行贿、虚伪、蓄意破坏、操纵,以及其它不道德的、违法犯罪的行为(Lipman-Blumen, 2005),是一种指向组织的负面领导。然而,破坏性领导的内容可能有道德成分(如自私自利),也可能没有道德成分(如放任型领导);对行为是否违法和犯罪,是否有意还是无意均没有限定。

2.4 破坏性领导的测量

就测量工具而言,西方主要有两个:一是 Aasland 等 (2010)依据自己对破坏性领导的分类,

编制了 16 个条目的测量工具,每种破坏性领导分别采用 4 个条目进行测量,Cronbach α 系数在 0.65~0.72 之间;二是 Shaw 等 (2011)在实证研究的基础上,研制了长达 92 个条目的破坏性领导的测量工具,分别采用 2~9 个条目对破坏性领导的子维度进行测量(考虑到信度问题,删除了仅有一个条目的维度),Cronbach α 系数在 0.51~0.96 之间。这两项研究最早关注破坏性领导的测量问题,但其所开发的测量工具仍存在很多问题,如同质信度较低,未检验再测信度;结构效度未得到更多数据支持和验证,特别是没有将破坏性领导与相关领导行为进行区别效度和聚合效度的验证;预测效度缺失等。

就测量方式而言,学术界主要采用 3 种方式进行测量:(1)下属直接报告法,这种方式依据下属感知到的上司表现出来的破坏性领导行为的频次或破坏性领导行为对自己的影响程度,以李克特 5~9 点量表进行评定,例如“上司当众贬低我”; (2)下属间接报告法,即下属报告上司的破坏性领导行为不是直接针对自己,而是针对其他人,如将“上司嘲讽我”改为“上司嘲讽下属”。依据投射测验的基本原理,下属报告的上司的破坏性领导行为表面上不是针对自己,却真实地报告了自己所感受到的实际情况,避免了调查对象的虚假反应,测量结果更加准确(Chan, 1998; Schmidt & Hanges, 2009); (3)上司自我间接报告法,即通过测量破坏性领导的人格特征来间接测量破坏性领导行为。该测量方式假设人格特质是破坏性领导产生的根源(Padilla et al., 2007)。

2.5 破坏性领导产生的根源

文献研究发现,有关破坏性领导产生的根源是亟待深入探索的领域。迄今为止,多数学者只是定性地论述了破坏性领导产生的缘由,但未进行实证研究:如 Luthans 等 (1998)指出,文化是促使破坏性领导产生的重要因素;Padilla 等 (2007)认为,破坏性领导行为是领导者、追随者和环境共同作用的结果;Ferris, Zinko, Brouer, Buckley 和 Harvey (2007)提出,下属的特征和领导的组织政治知觉是破坏性领导产生的重要因素,并且,领导者的政治技能在上述作用过程中具有调节效应。

一些学者尽管采用实证研究方法,零星探索了这一话题,但大多针对辱虐管理的前因(如

Ashforth, 1997; Tepper, 2007; Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007; Aryee, Sun, Chen, & Debrah, 2008; Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz, & Tang, 2010; Tepper, Moss, & Duffy, 2011; Wu & Hu, 2009), 而非真正意义上的破坏性领导的前因研究。因此, 研究结果是否适用于破坏性领导, 仍需后续实证研究的再次检验。

2.6 亟待解决的问题

综合以往研究可知, 学术界对破坏性领导的研究还处在探索阶段, 尤其是中国组织情境下的破坏性领导研究才刚刚起步。因此, 本项目重点关注以下问题。

第一, 在中国组织情境下澄清破坏性领导概念的内涵与特征, 探讨破坏性领导的结构维度, 比较破坏性领导与其它相关领导概念的区别, 开发破坏性领导的测量工具, 并检验其信度与效度, 是亟需解决的重要课题。

尽管西方学者已经开发两项破坏性领导的测量工具, 但问题仍然较多: (1)领导者的哪些行为被下属感知到具有破坏性, 与特定时间、特定社会背景有密切的关系(Einarsen et al., 2005), 西方研究发现的破坏性领导行为未必完全适合于我国组织情境; (2)西方学术界在破坏性领导的内涵、维度和类型上均未达成共识(Einarsen et al., 2007; Padilla et al., 2007), 所开发的测量量表仍然存在信度和效度问题; (3)儒家文化的影响、人治大于法治的社会现状 (Chen & Francesco, 2000)以及华人的泛家族主义倾向(杨国枢, 1995)可能使中国组织情境下破坏性领导行为的内容不同于西方。鉴于此, 本项目拟采用管理学惯用的量表开发程序, 构建中国组织情境下破坏性领导的测量工具。

第二, 探索破坏性领导的诱因, 揭开破坏性领导的形成机制, 是构建破坏性领导理论所亟需解决的关键课题。

学术界对领导阴暗面的前因研究主要集中在辱虐管理上, 仅有个别学者对破坏性领导的前因进行了定性论述, 而未见实证研究发表。破坏性领导的危害已得到多位学者的认可(Einarsen et al., 2007; Padilla et al., 2007), 然而, 如果不了解它的形成过程与原因, 则无法在真正意义上认识破坏性领导, 更难以预防和控制破坏性领导的危害。基于上述原因, 本项目拟在中国组织情境下采用

追踪研究, 系统探索破坏性领导的前因, 努力揭示破坏性领导的形成机制。

3 研究构想

本项目拟开展三项子研究: 一是中国组织情境下破坏性领导的模型建构与测量研究; 二是破坏性领导行为的诱因: 基于特质和情境视角的跨层次的追踪研究; 三是破坏性领导行为的诱因: 基于下属特征视角的追踪研究。

3.1 研究 1: 中国组织情境下破坏性领导的模型建构与测量研究

中国文化的独特性与中国组织的管理现状可能使中国组织情境中的破坏性领导行为具有不同于西方的独特内容: (1)以往研究结果表明, 在中国组织中最为注重的是领导者的品德因素(凌文铨, 陈龙, 王登, 1987; 樊景立, 郑伯壘, 2000)。因此, 德行缺失可能是中国组织情境下破坏性领导行为的重要内容之一; (2)受儒家家族主义文化的长期影响, 领导者习惯于将自己比作家长, 把下属看作是孩子(樊景立, 郑伯壘, 2000; 高日光, 2009), 这种“打是亲, 骂是爱”的管理文化也可能成为滋生破坏性领导行为的温床, 甚至在破坏性行为的表现内容与程度上不同于西方; (3)中国人注重“关系”、“面子”, 破坏性领导行为也可能表现为表面上对下属和善友好, 背后则可能给下属穿小鞋, 因此, “暗中使坏”可能是中国组织情境下破坏性领导行为的又一个独特特征; (4)在高权力距离文化、就业压力大和人治背景下, 中国组织中的下属对领导的破坏性行为的容忍程度会显著偏高, 从而诱使管理者表现出更甚于西方管理者的破坏性行为。有鉴于此, 中国组织情境中的破坏性领导的内容结构会呈现出自私自利(德行方面, 如剥削、责任推卸等), 言行辱虐(与西方的辱虐管理接近), 党同伐异(暗中使坏, 排除异己)等三个重要维度结构。

鉴于此, 本研究首先在对西方文献分析以及中国组织员工访谈的基础上, 澄清破坏性领导的概念内涵; 然后从员工感知的角度收集破坏性领导的典型行为特征; 接着编制问卷并收集数据, 探讨破坏性领导的维度结构; 最后, 检验破坏性领导量表的信度和效度(同质信度、再测信度、汇聚效度、区分效度、预测效度), 从而在中国组织情境下开发有效的破坏性领导测量工具。除此以

外,本研究还将破坏性领导与辱虐管理、毒性领导等相近的构念进行实证比较,以检验破坏性领导的增值效度(incremental validity)。

3.2 研究 2: 破坏性领导行为的诱因: 基于个体特质与组织情境视角的跨层次的追踪研究

研究破坏性领导行为的前因,有两个理论视角值得借鉴:一是“个体特质”视角(dispositional perspective),即认为破坏性领导的产生在一定程度上源于个体的性格特质。虽然有学者指出,个体的性格特质与破坏性领导的产生密切相关(Padilla et al., 2007),但截至目前,尚未有研究系统考察个体特质对破坏性领导行为的影响;二是“情境”视角(situational perspective),即认为情境因素是诱发破坏性领导行为的重要条件。从文献分析来看,目前尚未发现有跨层次的追踪研究探索情境因素对破坏性领导行为的影响效应。因此,本研究将力图突破以往相对静态的研究思路,首先采用追踪研究探索个体特质(马基雅维利主义、神经质、自恋、个人传统性、控制点)对破坏性领导行为的影响,然后考察工作单位结构和组织政治氛围对破坏性领导行为的影响,以及二者在个体特质与破坏性领导行为关系中的调节作用,即分别考察个体特质和组织情境对破坏性领导行为的单独预测效应,继而探索个体特质与情境的交互作用对破坏性领导行为的预测效应。毋庸置疑,具有破坏性特质倾向的领导者在适合生存的土壤中(如机械型组织和浓厚的组织政治氛围)会释放更多的破坏性行为,而在不适合生存的环境中(如有机型组织和淡薄的组织政治氛围),将抑制破坏性行为的产生。

3.3 研究 3: 破坏性领导行为的诱因: 基于下属特征视角的追踪研究

传统领导理论研究以“领导为中心”,认为下属是被动的接受者,无力改变或影响领导过程和领导方式。然而,近年来研究发现,下属在领导过程中的地位和作用不可忽视,下属特征也会对领导方式产生重要影响(刘军,富萍萍,张海娜,2008; Ferris et al., 2007)。因此,研究破坏性领导的前因,除了个体特质和组织情境视角外,还需要关注下属特征视角,即下属特征也是诱发破坏性领导行为的重要因素。本研究在文献分析的基础上探讨下属特质、绩效和性别对破坏性领导行为的预测效应。本研究突破以往相对静态和单边

的研究设计,拟综合考虑上下属互动因素(上下属深度差异、上下属性别组合)的影响,并采用追踪研究探讨主管感知的上下属深度差异、下属业绩水平和上下属性别组合在诱发破坏性领导行为中的作用。

研究发现,主管感知到与下属间的深度差异会激发他对下属的破坏性行为,并且,主管感知到与下属的深度差异越大,则主管对下属绩效的评价越低(Tepper et al., 2011)。业绩水平差的下属不仅容易激怒主管,引发主管的破坏性行为,而且由于业绩水平低,没有能力保护自己(Tepper et al., 2011),也更容易受到主管的破坏性领导行为的攻击(Aquino & Thau, 2009)。因此,下属的业绩水平在上下属深度差异与破坏性领导之间起中介作用。

依据上述推论,下属的业绩水平越差,其越有可能引发破坏性领导行为。然而,针对不同的上下属性别组合,其作用大小会有显著差异(McColl-Kennedy & Anderson, 2005; 吴继红, 2011)。进入 21 世纪,越来越多的女性进入职场,甚至担任管理要职。因此,现代职场中上下属性别组合方式有四种:(1)男主管与男下属(MM); (2)男主管与女下属(MF); (3)女主管与女下属(FF); (4)女主管与男下属(FM)。

首先,在父权制及男尊女卑的社会中(杨国枢, 1995),相对于男性员工而言,女性在组织中处于弱势,更易受到来自直属管理者的破坏性领导行为(诸如辱骂,性骚扰等)的攻击(Aquino & Thau, 2009);其次,性别刻板印象认为,理想情况下管理者应是男性(McColl-Kennedy & Anderson, 2005)。由此可见,在职场升迁中,女性管理者受到的阻力更多,若想改变现状,必须比男性管理者做得更好。毋庸置疑,女性管理者在管理生涯中需承受更大的压力,而实际管理实践发现,女性管理者更容易对下属实施破坏性行为,且对女下属更狠(吴维库,刘军,吴隆增,2011)。基于此,本研究认为,上下属性别的不同组合(男主管与男下属(MM)、男主管与女下属(MF)、女主管与女下属(FF)、女主管与男下属(FM))在主管评价的下属绩效与下属感知到的破坏性领导行为中起调节作用,其关系强弱依次是 FF、FM、MF 和 MM 组合。

4 研究创新。

(1)研究内容。组织行为学领域一直关注积极

的、有效的领导理论,而对负面领导行为关注较少,有关破坏性领导的研究才刚刚萌芽。自从2007年领导季刊出版一期专刊,集中探讨有关破坏性领导方面的内容以来,至今以破坏性领导为主题的研究还非常少见,对于破坏性领导的概念界定、测量及其前因都是亟待解决的重要课题。

(2)研究视角。本研究从个体特质、组织情境和下属特征三种视角来探索破坏性领导的前因,我们不仅考察谁可能是破坏性领导,在什么条件下会激发破坏性领导行为,还关注破坏性领导会针对谁实施破坏性行为。

(3)研究设计。本项目研究设计先进,项目采用配对调查和追踪调查相结合的方式收集数据,既可以克服同源误差问题,又可以客观有效地探究变量之间的因果关系。此外,本项目还整合了多层次变量,研究跨层次效应,充分弥补了以往相关研究的不足。

参考文献

- 樊景立, 郑伯坝. (2000). 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析. *本土心理学研究*, 13, 127-180.
- 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), 124-132.
- 凌文轻, 陈龙, 王登. (1987). CPM领导行为评价量表的建构. *心理学报*, (2), 199-207.
- 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* 19(1), 26-31.
- 吴继红. (2011). 上下级性别对领导-成员关系与员工结果关系的影响. 第六届管理学年会论文集.
- 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.
- 吴维库, 刘军, 吴隆增. (2011). 辱虐管理: 企业管理冷暴力. *管理学家*, (2), 8-11.
- 杨国枢. (1995). 家族化历程、泛家族主义及组织管理. 海峡两岸组织文化及人力资源管理研讨会宣读论文. 台北: 远流出版公司.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielson, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438-452.
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60, 717-741.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4, 393-411.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
- Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf Publishing.
- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail. Exploring the dark side. In R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *Inspiring leaders*. London: Routledge.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: Do cultural differences matter? *Human Relations*, 53(6), 869-887.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Einarsen, S., Nielsen, M. B., Raknes, B. I., & Skogstad, A. (2005). Den destruktive medarbeider: Utro tjener ognotorisk unnasluntr? The Destructive employee; unfaithful servant or a laisy bastard? In S. Einarsen, & A. Skogstad (Eds.), *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger* (pp. 249-272). Bergen: Fagbokforlaget.
- 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. *The Leadership Quarterly*, 18, 195-206.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18, 264-280.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- House, R., & Howell, J. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3, 81-108.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership. What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44, 512-519.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and

- cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131–142.
- 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.
- Luthans, F., Peterson, S. J., & Ibrayeva, E. (1998). The potential for the "dark side" of leadership in post-communist countries. *Journal of World Business*, 33, 185–201.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2005). Subordinate-manager gender combination and perceived Leadership style Influence on Emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58, 115–125.
- McGinnis, L., Tricia, J. (2010). *Leaders Behaving Badly: Antecedents and Consequences of Abuse*. Unpublished doctoral dissertation, North Carolina State University.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., & Connelly, M. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6, 529–555.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128.
- Schmidt, A. A., & Hanges, P. J. (2009). *My boss is killing me! Developing and validating a measure of toxic leadership*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, New Orleans, LA.
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *Leadership Quarterly*, 22(4), 575–590.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and directions for future research. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279–294.
- Thomas, G. L. (2003). *Are you a constructive or destructive leader?--one leader's perspective*. Retrieved March 3, 2012, from <http://www.leadingtoday.org/Onmag/2003%20Archives/august03/gt-august03.html>.
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion. *Group and Organization Management*, 43, 143–169.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Antecedents of Destructive Leadership Behaviors in Chinese Organizational Context: A Longitudinal Research

GAO Riguang¹; WANG Biying²

(¹ School of Business Administration, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang 330013, China)

(² School of Business, Jiangxi Normal University, Nanchang 330022, China)

Abstract: The potential negative effects of destructive leadership behaviors on the organization can not be ignored. However, little research and theory development has addressed such behaviors. The purpose of this research is twofold: (1) to explore the construct of destructive leadership and develop a corresponding measure of it using simultaneously qualitative methods and quantitative methods in the Chinese organizational context, and (2) to explore the antecedents of destructive leadership behaviors with longitudinal research which collected "supervisor-employee" paired data and analyzed data with several statistical methods including structural equation modeling, multiple regression analysis and hierarchical linear modeling technique. Three sub-studies are conducted in this research: (1) scale development and construct clarification of destructive leadership in the Chinese organizational context; (2) the antecedents of destructive leadership: a cross-level longitudinal research based on double perspectives of individual characteristics and organizational context; (3) the antecedents of destructive leadership: a longitudinal research based on perspective of subordinates' characteristics. The results of this research are not only helpful to clarify the connotation and construct of destructive leadership, and recognize and measure the destructive leadership behaviors in the Chinese organizational context, but also beneficial to reveal the effects of individual characteristics on destructive leadership behaviors, and find out the factors of organizational context and subordinates' characteristics which induce destructive leadership behaviors.

Key words: destructive leadership; scale development; individual characteristics; subordinates' characteristics; organizational context