

毁灭型领导：领导研究的新视角

柳士顺¹, 凌文铨², 方俐洛³

(11 中共广东省佛山市委党校, 广东 佛山 528300; 21 暨南大学 人力资源管理研究所, 广州 510632;

31 中国科学院 心理研究所, 北京 100101)

摘要: 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。毁灭型领导指的是领导者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。文章介绍了毁灭型领导的特点和结构模型; 论述了毁灭型领导的影响后果、产生条件和调节因素; 最后指出, 毁灭型领导的研究应当以毁灭型领导的识别、毁灭型领导的产生机制、毁灭型领导的应对策略等问题作为进一步探讨的重点。

关键词: 毁灭型领导; 追随者; 负效应

中图分类号: C933 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000- 8594(2008)03- 0143- 04

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。随着领导者和领导行为等方面负面报道的呈现, 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)。

一、毁灭型领导的界定

经过一个世纪的努力, 领导理论的研究取得了丰硕的成果, 主要包括特质论、行为论、权力(或影响)论、情景(或权变)论和互动论等等。但是, 要对领导的概念予以界定并不是一件容易的事。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^[1]。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, 比如: 欺凌下属, 玩弄权术, 滥用职权,

践踏法规, 侵吞公款等。所用的专业术语包括: 主管侵害(abusive supervision)、欺凌(bully)、暴君(tyrant)、出轨(derail)、毒性领导(toxic leaders)等等。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^[2]; 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、语言攻击等等^[3]; 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^[4]。

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^[5]。

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

收稿日期: 2007- 10- 15

基金项目: 国家自然科学基金资助项目5 认知偏差与非理性经济行为决策的实证研究6 阶段性成果(70571029)

作者简介: 柳士顺(1965-), 男, 河南信阳人, 管理学博士, 从事组织行为学和人力资源管理研究; 凌文铨(1941-), 男, 安徽凤阳人, 研究员, 博士生导师, 中国社会心理学会副会长, 从事组织行为学、人力资源管理和跨文化比较研究; 方俐洛(1940-), 女, 湖北武汉人, 研究员, 博士生导师, 从事应用心理学和组织行为学研究。

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。

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, 没有必要遵从—个统一的定义, 只要能够抓住领导的毁灭性, 同时还能体现领导概念的核心构成要素就可以了。

二、毁灭型领导的特点

对毁灭型领导的特点, 不同的学者给出了不同角度的表述。Padilla 等人(2007) 将毁灭型领导的特点归结为五个方面^[6]: 第一, 毁灭型领导并不是完全彻底地具有毁灭性, 有时毁灭性的领导行为会导致积极的后果。相应地, 建设性的领导行为有时也会产生不良的后果; 第二, 毁灭型领导所使用的手段是管制、胁迫和操纵而不是影响、说服和承诺, 后三者常常被建设性领导所采用; 第三, 毁灭型领导是自私的, 它将领导者个人的需要凌驾于组织的需要之上, 为构建自己的王国而排斥异己; 第四, 毁灭型领导通过损害组织目标来实现自己及其帮凶的利益; 第五, 毁灭型领导对组织造成的伤害是领导者、臭味相投的追随者和助纣为虐的环境共同作用的结果。

Thomas(2003) 通过与建设性领导相比较, 列举了毁灭型领导的五个特征^[7], 具体内容包括: (1) 毁灭型领导以“控制(control)”作为管理的基本理念, 采取“胡萝卜加大棒”的策略, 对于不得不用之有才许之以优厚待遇, 对于一般员工通过恐吓与威胁逼其就范; 建设性领导坚信人是组织的核心资源, 将员工看成利益共同体, 以教练和导师的身份帮助员工成长, 并通过团队建设开发员工的潜能。(2) 毁灭型领导为了谋取私利不惜牺牲组织的利益, 常常表现为对短期效益或边际收益的过度追求, 除此之外, 毁灭型领导还想方设法贿赂组织中的关键人物, 以便为自己获取不正当的利益打开方便之门; 建设性领导强调组织愿景, 并用组织愿景来激发员工的斗志, 他们在重视短期收益的同时, 更加注重组织的长期目标和未来发展。(3) 毁灭型领导的直接后果是下属的消极抵抗, 下属一方面失去工作动机, 感到失望, 另一方面又敢怒而不敢言。于是, 在工作中, 表面上虚张声势, 暗地里消极怠工甚至实施破坏; 建设性领导给员工以充分的授权, 即便员工出现失误, 也不会受到人身攻击, 重要的是学会从错误中学习。

(4) 毁灭型领导靠政治手腕来建立和维系自己的“王国”, 故意制造恐怖气氛; 建设性领导对下属敞开心扉, 广泛交流, 创造出相互信任、积极进取的组织氛围。(5) 毁灭型领导提拔任用与自己臭味相投的人; 建设性领导栽培那些具有指导能力、懂得尊重员工的人。

三、毁灭型领导的结构模型与评测工具

毁灭型领导的理论研究尚处于起步阶段, 所提出的结构模型仅是理论构想, 所研制的测量工具也只限于某一个特殊的领域和方面。但这些先导性的工作对于深化毁灭型领导的研究是非常有益的。

1.1 二维结构模型

Einarsen 等人(2007) 从行为论的角度, 分别以毁灭型领导的两个不同的行为指向(即指向下属的行为和指向组织的行为) 作为两个不同的维度, 构建了二维结构图, 见图 1。

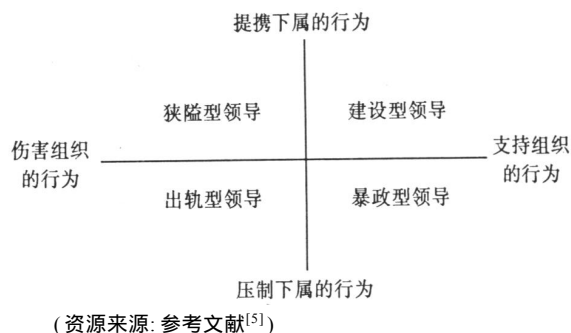


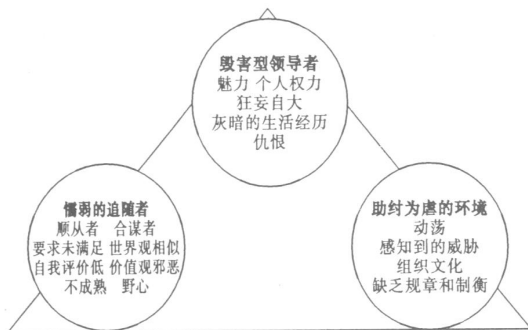
图 1 Einarsen 等人的二维结构模型

图 1 中, 支持组织的行为主要有: 拥护组织决策, 推动组织变革, 根据组织目标, 制定工作计划, 逐步实现组织战略; 伤害组织的行为主要有: 窃取组织资源(包括: 物质、资金和时间), 破坏组织目标, 参与腐败活动; 提携下属的行为主要有: 尊重下属人格, 激发下属动机, 提高下属福利, 倾听下属呼声, 赞赏下属成就; 压制下属的行为主要有: 挫伤下属信心, 侵占下属利益, 欺负下属, 骚扰下属, 虐待下属。

Einarsen 等人(2007) 在两个维度的基础上, 进一步将领导的行为划分为四种类型。他们把通过指导和培养下属来实现组织战略的领导称之为建设性领导(constructive leadership); 把强迫下属达成组织目标的领导称之为暴政型领导(tyrannical leadership); 把胁迫下属伤害组织的领导称之为出轨型领导(derailed leadership); 把为己私利而提携下属的领导称之为狭隘型领导(supportive-disloyal leadership)。

21 三角结构模型

Padilla 等人(2007)主张用系统的观点来研究毁灭型领导。认为,毁灭型领导不仅涉及到领导者,而且还应考虑下属和组织环境,毁灭型领导是三者交互作用的产物,并将这种三角结构称为/毒三角0 (the toxic triangle)。具体结构见图 2。



(资料来源:参考文献^[6])

图 2 Pa dilla 等人的三角结构模型

毁灭型领导者首先应具有一定的魅力,不然的话,就很难形成自己的势力范围。其次是对个人权力的追求,这是一种私权力而非公权力,是为个人目的服务的。再次是狂妄自大,往往口出狂言,具有煽动性。此外,灰暗的生活经历和仇恨还导致了他们心理上的扭曲。

毁灭型领导者的追随者分为两类:一类是顺从者,一类是合谋者。顺从者之所以去追随,主要是因为领导者能满足其某些层次的要求。当然,还有追随者自身的原因,譬如:缺乏自尊、自我效能感低、外控型品质、自我意识缺失、没有主见、唯唯诺诺等。合谋者一定持有与毁灭型领导者极其相似的世界观,世界观是其合谋的基础,世界观越一致,他们就勾结得越紧密。贪婪、自私的价值理念和野心使他们更容易被鼓动。

助纣为虐的环境为毁灭型领导的产生与肆虐提供了土壤。构成这种环境的因素主要包括:动荡混乱,感知到的外在威胁,没有制衡,规章不力,权力距离过大,屈从意识过强等。

31 相关的评测工具

开发评测工具是进行实证研究和实际运用的前提,在有关毁灭型领导的实证研究中,Tepper(2000)研制的主管侵害问卷是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。这一问卷分别反映出了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),比方: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。主管侵害问卷的成功开发,为更加广泛的测量工具的研制提供了支持。

四、毁灭型领导的影响后果、产生条件和调节因素

毁灭型领导不是一个孤立的现象,对毁灭型领导除了进行界定和测量以外,主要是弄清楚它的影响后果、产生条件和调节因素。

11 毁灭型领导的影响后果

毁灭型领导的影响对象是下属、组织和领导者本人。毁灭型领导对下属的影响主要是心理和精神上的。研究表明,主管侵害对下属的工作满意度、组织承诺、主管信任、组织公民行为等具有负向影响,与离职意向、职业紧张、工作、家庭冲突等具有正相关关系。

毁灭型领导对组织氛围、组织资源具有破坏作用,但对组织的短期生产效益不会产生负面影响,甚至还会有所促进^[8]。这可能与流水线作业或者计件工资等条件有一定的关系,另外,对于不成熟的下属来说,毁灭型领导可能会迫使他们用其所能,这种情况在有外来威胁的时候更有可能发生。

毁灭型领导对实施这种行为的领导者的权力和声誉产生一定的影响,其影响可能是正向的,也可能是负向的。当毁灭型领导为组织带来效益时,可能会赢得更大的权力和荣誉;当毁灭型领导对员工和组织造成伤害时,就有可能失去部分或全部权力与声誉。

21 毁灭型领导的产生条件和调节因素

毁灭性的领导行为是领导者的个人品行、下属的特点和特定的组织环境共同作用的产物。Conger (1990)认为,当领导者的魅力和管理技巧被用于个人私利而不是组织利益的时候,领导的灰暗面(the dark side)便表现出现了^[8]。有的研究表明,女性和心理上不成熟的下属更容易成为毁灭型领导的受害者^[9]。

毁灭型领导的影响后果不完全是直接的,在其中,存在一些中间变量。Tepper(2000)的研究表明,组织公正是主管侵害对下属焦虑和情感疲倦的部分中介变量,是主管侵害与工作满意度、组织承诺、工作家庭冲突的完全中介变量;工作的可转换性在其中具有调节效应。也有研究表明,下属的人格特质

对主管侵害和下属的抵抗具有调节作用;工作意义对主管侵害和下属绩效之间的关系具有调节作用^[10]。还有研究表明,积极情感指数低且不迎合主管的下属在主管侵害下表现出更高的职业紧张和离职意向^[11]。

五、评价与启示

随着工作场景中不恰当领导行为的不断曝光,考虑到这类负面报道对组织社会形象的影响,实业界和学术界开始重视并研究领导的灰暗面,为领导理论的研究导入了新的视角。这样一来,领导理论的研究就更加全面和完善,由此而产生的领导理论也会更加切合领导活动的实际。

毁灭型领导作为领导研究的一个新领域,虽然引起了研究者的兴趣,但毕竟还处于初始阶段,尚未形成统一的研究规范。所提出的概念框架大多只是理论上的假设,实证研究仅限于主管侵害等较小的范围之内。不管怎样,已取得的研究成果为毁灭型领导的研究开辟了新的路子,增添了新的范例。

已有的领导研究将着眼点放在如何提升领导力上,其目的在于选拔和培养有效的领导者,以促进组织效率的提高。所研究的内容无论是领导特质、领导行为,还是领导过程都是需要倡导和培育的。毁灭型领导恰恰与之相反,所揭示的各种特征是需要阻止和预防的。正因为如此,两者的研究策略迥然不同。有鉴于此,毁灭型领导的研究应重点解决如下三个方面的问题:

第一,毁灭型领导的识别。识别是解决问题的前提,它要求对毁灭型领导有一个明确的界定,并开发出相应的测量工具。Tepper(2000)基于自己对主管侵害的定义开发出的测量问卷就是成功的案例。测量工具不只限于问卷或量表,还有许多其他种类的形式,关键是要有针对性和实用性,还需满足效度与信度的要求。比方说,侵占组织资源(包括资金、物质、时间等)的行为用问卷的形式去测度就不太合适。

第二,毁灭型领导的产生与运行机制。为了有效地阻止和预防领导者的毁灭型行为,就需要了解毁灭型领导的产生和运行机制。毁灭型领导的构成要件有三个:领导者、追随者和组织环境,每一个要件都包含不同的成分。那么,这些成分究竟应该是什么?它们是可变还是不可变的?各成分之间是否存在相互作用?各构成要件之间是怎样相互作用

的?作用的后果又是怎样的?有没有作用边界?中间变量到底有哪些?这些问题的解决需要借助已有的领导理论研究方法。比如,心理动力学方法,社会学方法、实验方法、非实验性方法等等。

第三,毁灭型领导的应对策略。应对策略包括个体和组织两个层面、积极和消极两种类型。具体的策略是怎样的?其效果如何?是否可行?都是需要进一步探讨的问题。

参考文献:

- [1] Stogdill R M. Handbook of leadership: a survey of the literature. New York: Free Press, 1974: 7.
- [2] Tepper B J. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(2): 178- 190.
- [3] Salin D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 2003, 56(10): 1213- 1232.
- [4] Lipman- Blumen J. The allure of toxic leaders. Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them. Oxford: Oxford University Press, 2005: 18.
- [5] Einarsen S, Aasland M S, Skogstad A. Destructive leadership behavior: a definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 2007, 18: 207- 216.
- [6] Padilla A, Hogan R, Kaiser R B. The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 2007, 18: 176- 194.
- [7] Thomas G L. Are you a constructive or destructive leader? *weLEAD Online Magazine*, August: 1- 5.
- [8] Conger J A. The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 1990, 19(2): 44- 55.
- [9] Lewis S E. Recognition of workplace bullying: a qualitative study of women targets in the public sector. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. 2006, 16: 119- 135.
- [10] Harris K J, Kacmar K M, Zivnuska S. An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, 2007, 18: 252- 263.
- [11] Harvey P, Stoner J, Hochwarter W, Kacmar C. Coping with abusive supervision: the neutralizing effects of in2 gratiation and positive affect on negative employee out2 comes. *Leadership Quarterly*, 2007, 18: 264- 280.