

破坏性领导会影响员工建言献策吗

李姿

(湖南师范大学 商学院, 湖南 长沙, 410081)

摘要: 本文从“圈子”文化的视角出发, 分析破坏性领导对员工的建设性、支持性建言行为的影响。研究发现, 对于圈外人来说, 破坏性领导减少其建设性建言, 其中党同伐异减少了圈外人的建设性建言。而对于圈内人来说, 破坏性领导对其建设性建言与支持性建言都是正向影响。与过往国内外文献对破坏性领导过多的负面性评价不同, 本研究从中国情景出发, 得出破坏性领导在特定情景下的积极影响, 从而为实际的企业管理提供借鉴意义。

关键词: 破坏性领导; 员工建言; 圈子文化

中图分类号: F272. 9 **文献标识码:** A

一、引言

领导力领域的研究最先着力于研究领导风格与实践, 什么样的领导能促进企业的生产效率的提高以及这些领导方式是如何影响员工的行为动机、承诺、幸福感的, 这些研究大多关注领导建设性的一面, 例如变革型、魅力型以及愿景式领导等。然而, 自 20 世纪 90 年代初, 尤其是在世纪之交以来, 人们对探索领导行为和实践的潜在负面和破坏性方面产生了兴趣。破坏性领导行为的潜在负面后果被证明是十分严重的, 并已被发现在组织和个人层面都产生了有害影响。破坏性领导的影响也延伸到一般工作与生活中, 包括业绩下降、工作事故、离职以及家庭生活冲突等。学者们为什么对领导的昏暗面产生了如此浓厚的兴趣呢? 本文认为有两个原因: 第一个原因便是破坏性领导非常普遍并且所造成的代价巨大。对破坏性领导行为感兴趣的第二个原因来自于这一发现, 即追随者受到了严重影响, 其影响包括对追随者的工作满意度、离职率、业绩表现、行为(包括建言行为)、身体与心理健康以及家庭冲突等。破坏性领导对员工建言行为是否产生影响, 其作用机制是什么? 根据霍夫斯泰德的文化管理框架, 权力距离越高, 下级对上级所做出的行为越顺从, 在中国文化背景下, “建言”很可能触犯领导的权威或引起领导的烦感, 除非建言者认为自己是“圈内人”, 和领导之间有着密切的关系, 对上级领导的建言献策是自身的责任与分内义务。基于以上问题提出, 本文基于“圈子文化”视角来分析破坏性领导对员工建言的行为的影响。

二、文献综述

对于直接研究破坏性领导对员工建言行为的文献目前较少, 大多文献分析破坏性领导对员工心理的影响, 从而进一步影响员工的组织公民行为(包括建言行为), 且由于破坏性领导概念的众多繁杂, 目前大多研究采用了 Tepper 的辱虐管理作为破坏性领导的定义。Fuller 等人(2006)^[1]认为在建言行为中, 心理安全是非常重要的因素, 员工之所以不进行建言, 主要是因为缺乏心理安全感, 建言具有风险。一些学者认为, 心理安全感是领导与员工建言行为之间的良好中介, 由于破坏性领导给员工传达的多为消极负面的影响, 严重降低了员工的心理安全感, 从而员工会减少建言, 并且员工建言多为对上级领导权威以及现有政策的挑战, 这本身是具有风险性的行为, 因此员工为规避风险, 会做出防御性沉默, 减少建言(凌文铨等, 2020)^[2]。

另有研究运用社会交换理论(LMX)来解释破坏性领导对员工的影响。社会交换理论是指员工与领导或组织之间的一种情感交换关系, 大量实证研究表明, 在高质量的社会交换关系下, 会减少破坏性领导对员工的消极的影响, 例如增加员工的组织公民行为、减少组织工

作中的行为偏差,提高其工作绩效等,诱导员工对组织做出积极的行为(吴隆增,2009)^[3]。对于组织公民行为的具体维度—员工建言行为,目前研究比较缺乏,Xu(2015)^[4]研究指出,LM通过下属情绪衰竭来调节辱虐管理与建言之间的反向关系。当LMX较高时,领导与成员间的关系质量好,从而能较大缓和辱虐管理与建言之间的反向关系。另有学者利用组织支持感和心理安全两重机制,来分析辱虐管理对员工建言行为的影响。研究指出,员工认为领导的辱虐管理表达出了领导或者组织对自身的消极态度,这会使得员工感受到的组织支持感降低,基于LMX理论,组织支持感的降低员工对组织的责任感,因此会减少员工的建言行为,尤其是促进性建言行为,以此作为对组织或领导的回报以此保持关系平衡(李锐等,2010)^[5]。也有一些学者从其他角度分析了破坏性领导对员工建言行为的影响,例如心理契约(高洋洋和谭艳华,2016)^[6]、组织公平(鲁虹和赵赞,2019)^[7]等。

综上文献分析,首先目前大多数文献对待破坏性领导的认知主要是负面消极的,且沿用tepper对破坏性领导的定义,即辱虐管理(严丹&黄培伦,2012)^[8]。在切入的角度方面,对于破坏性领导的机制分析,大多是在国外情景下进行探讨,在组织中,中国的组织团体呈现以自我为中心向外扩散的圆,这与西方的团体格局有显著差异,因此考虑中国特有的团体格局——“圈子与人情”是有必要的。最后,大多文献在员工行为分析上,建言行为也多为西方情景下的讨论,在分析本土建言行为上可能有所差异。本文可能有以下边际贡献:

1、将破坏性领导行为和建言行为从不同维度展开分析,增加了破坏性领导与建言行为的两者之间的实质内涵研究。

2、从“圈子”文化视角出发,增加了破坏性领导本土研究文献。

三、理论分析

(一) 破坏性领导对“圈内”员工建言行为影响

根据领导与成员关系质量交换理论(LMX),在现实工作中,由于时间精力有限,领导不可能和多个下属建立同等质量的交换关系。因此对于那些和领导具有高质量关系的人称为圈内人(林英晖和程昱,2017)^[9]。这些人作为忠诚的积极谏言者成为领导的左膀右臂。当领导对他们做出破坏性行为时,例如党同伐异,领导会拉帮结派,搞小团体,实际上对于圈内人来说他们属于既得利益者,当企业组织业绩表现好时,他们与领导最终会成为蛋糕分享的大头。而当企业组织业绩表现差时,他们与组织虽然相对分享量减少,但还是蛋糕分享的大头。因此为了下次分享更多利益,他们会深入分析组织现存的问题,找出解决方案,将组织业绩做的更好,从而进一步做大蛋糕,所以作为圈内人他们愿意做出有利于组织的建设性与支持性建言。

由于中国特有的“打是亲、骂是爱”的观念存在,位于圈子内的下属认为辱骂对自身的敲打关爱。根据回报理论,圈内人会感激于领导的栽培和欣赏而进行积极的回报。有学者认为,圈内人得到更多的心理授权,对组织及组织的代理人更加忠诚,因此在承受上级辱骂的能力上也越强。当领导作出辱骂的破坏性行为时,圈内人对此可能并不会太在意,由于领导此时处于愤怒状态,在做决策有不科学合理的地方,圈内人下属会从维护整个圈子的利益的出发来进行建设性与支持性建言。据上分析,本文提出假设:

假设 1: 破坏性领导行为对“圈内”员工支持性、建设性建言正向影响。

假设 2: 当领导表现出党同伐异的破坏性行为时,对员工的支持性与建设性建言具有正向影响。

假设 3: 当领导表示出羞辱的破坏性时, 对员工的支持性与建设性建言具有正向影响。

(二) 破坏性领导对“圈外”员工建言行为影响

当领导表现出辱骂以及党同伐异破坏行为时, 破坏性领导会减少圈外人的建设性与支持性建言。首先, 根据组织情感承诺理论, 由于圈子外的人与领导权力距离大, 关系疏远, 从而进入参与决策的机会少, 因此缺少存在感, 对组织的情感低。当领导作出破坏性行为时, 例如辱骂、情绪不定, 会使得圈子外的员工情感承诺进一步下降(张桂平&廖建桥,2009)^[10]。当组织出现问题或领导决策出现问题时, 并不会提出自身的看法。其次, 在利益承诺的驱使下, 圈外人与组织间的心理契约更多倾向于与一种经济型心理契约, 圈外人符合理性经济人特征。当圈外人认为进言不能使得自身利益增加甚至危害自身利益时会减少建设性与支持性进言。再次, 减少进言更能保护自身, 沉默是金, 由于与领导关系疏远缺少信任, 圈外员工有着更强的自我保护动机, 当领导做出破坏性行为时, 如果贸然进言, 很可能会招来领导的打击报复, 更加使得自身边缘化, 从而明哲保身, 减少进言是为上策。再次, 圈外人员工会有更低的自我效能感。根据皮革马利翁效应, 不断的赞扬与欣赏能激发一个人的潜能, 由于圈外人员工长期处于边缘化的状态, 在工作中缺少被肯定与欣赏, 往往自信心不足, 他们会认为自身建言不会得到领导重视, 建言也没有多大意义, 因此会减少建设性与支持性建言。最后, 由于圈外人与上级本身具有不信任感, 当领导表现出辱骂以及党同伐异破坏行为时会进一步使圈外员工对领导产生一种不信任感, 即犬儒主义态度产生, 进而不会推心置腹的做出建设性与支持性建言行为。犬儒主义态度是指一种在工作场所中所产生的负向态度, 是针对组织和主管, 并认为组织、主管是基于组织利益或个人利益, 违反诚信、公平及诚实原则, 而使员工对组织、主管产生悲观、讽刺、批评及不可信赖、不信任的想法(黄怡祯,2006)^[11]。因此, 一旦犬儒主义态度产生, 员工通常会选择沉默的方式来对待其发现的组织的问题。

假设 4: 破坏性领导行为对“圈外”员工的支持性、建设性建言具有负向影响。

假设 5: 当领导表示出党同伐异的破坏性时, 对员工的建设性与支持性建言具有负向影响。

假设 6: 当领导表示出羞辱的破坏性时, 对员工的建设性与支持性建言具有负向影响。

四、实证分析

本文以 20 家企业的领导和员工的配对样本为对象, 采取调查问卷的方式获取数据, 问卷分为员工问卷与领导问卷。为了更好的分析变量之间的因果关系, 问卷调查分两次进行, 前后间隔 1 个月, 第一次发放员工问卷, 由员工根据实际情况的感知来对领导的破坏性领导行为、所处“圈子”进行填写。第二次发放领导问卷, 由填写员工问卷员工的直接上司进行填写, 主要针对该员工实际发生建言行为进行填写。本次调查问卷共发放领导问卷 100 份, 员工问卷 300 份, 回收领导问卷 83 份, 员工问卷 268 份, 回收率分为 83%、89%。

(一) 描述性统计以及相关分析

表 1 描述性统计分析

变量	样本	平均数	标准差	最大值	最小值
破坏性领导	268	2.159	0.805	1	4.625
羞辱管理	268	2.369	1.417	1	6.5
党同伐异	268	2.836	1.565	1	7
圈子	268	0.817	0.387	0	1

性别	268	0.444	0.498	0	1
年龄	268	2.657	0.715	1	5
教育程度	268	15.78	1.761	5	18
婚姻	268	1.653	0.529	1	3
工作时长	260	62	55.11	1	336
共事时长	259	33.66	30.75	1	180
单位性质	267	1.73	0.5	1	3

表2 描述性统计结果和相关系数

变量	破坏性领导	圈子	支持性建言	建设性建言
破坏性领导	1			
圈子	0.165***	1		
支持性建言	0.241***	-0.206***	1	
建设性建言	0.162***	-0.129**	0.800***	1

研究变量的描述性统计见表1, 相关分析结果见表2, 由表2可知, 破坏性领导与“圈子”显著正相关, $r=0.165$ ($p<0.01$), 破坏性领导与不同的建言行为具有差异性的相关性, “圈子”与不同的建言行为行为具有差异性相关关系, 上述结果为本文破坏性领导对不同建言行为的差异性影响提供了初步论证。

(二) 回归分析

本研究首先采用破坏性领导综合指标对圈外人与圈内人样本分别进行分析, 其中圈内人样本208、圈外人样本48个。其次再对破坏性领导的不同维度对建言行为影响进行探讨。

1、圈内人总体回归分析

表3 破坏性领导对员工建言行为的回归分析(圈内人)

变量	(1) 支持性建言	(2) 建设性建言
破坏性领导	0.629*** (4.74)	0.457*** (3.65)
性别	0.043 (0.21)	0.244 (1.25)
年龄	0.140 (0.59)	0.009 (0.04)
教育程度	0.055 (0.86)	0.011 (0.18)
婚姻	-0.291 (-1.25)	-0.103 (-0.48)
单位工作时长	0.004 (1.40)	0.004 (1.18)
现任领导时长	0.001 (0.18)	0.001 (0.13)
公司性质	-0.073 (-0.30)	0.143 (0.70)

常数	1.877*	2.464**
	(1.88)	(2.51)
观测值	208	208
R-squared	0.15	0.10

据表 3 可知,破坏性领导对支持性建言与建设性建言具有显著的正向影响, $\beta=0.629$, $\rho<0.01$; $\beta=0.457$, $\rho<0.01$ 。对于圈内人来说,做出对组织有利的建言是符合利益最大化原则,结果验证了假设 1。

2、圈外人总体回归分析

表 4 破坏性领导对员工建言行为的回归分析 (圈外人)

变量	(1) 支持性建言	(2) 建设性建言
破坏性领导	-0.406 (-1.50)	-0.471** (-2.10)
性别	-0.370 (-1.15)	-0.512* (-1.70)
年龄	-0.312 (-0.88)	-0.491 (-1.49)
教育程度	0.052 (0.52)	0.148 (1.41)
婚姻	-0.124 (-0.40)	0.217 (0.67)
单位工作时长	0.011** (2.32)	0.007 (1.55)
现任领导时长	-0.003 (-0.57)	0.001 (0.17)
公司性质	0.355 (0.82)	0.641 (1.44)
常数	5.049*** (3.05)	2.925* (1.87)
观测值	48	48
R-squared	0.23	0.35

据表 4 可知,破坏性领导对圈外人的支持性建言不具有显著相关,但对建设性建言显著负相关 $\beta=0.471$, $\rho<0.01$ 。回归结果对假设 4 进行了验证。

3、圈内人破坏性领导分维度回归分析

表 5 破坏性领导分维度对员工建言行为的回归分析 (圈内人)

变量	(1) 支持性	(2) 建设性	(3) 支持性	(4) 建设性
辱虐管理	0.359*** (6.35)	0.248*** (4.33)		
性别	0.069 (0.34)	0.264 (1.37)	0.149 (0.76)	0.326* (1.78)
年龄	0.172 (0.70)	0.036 (0.16)	0.142 (0.70)	-0.005 (-0.03)

教育程度	0.075 (1.15)	0.025 (0.40)	0.022 (0.37)	-0.018 (-0.32)
婚姻	-0.334 (-1.44)	-0.133 (-0.63)	-0.253 (-1.18)	-0.068 (-0.35)
单位工作时长	0.005 (1.47)	0.004 (1.23)	0.004 (1.48)	0.004 (1.28)
现任领导时长	0.001 (0.18)	0.001 (0.12)	-0.001 (-0.16)	-0.000 (-0.11)
单位性质	-0.126 (-0.52)	0.104 (0.51)	-0.106 (-0.46)	0.124 (0.63)
党同伐异			0.113*** (7.61)	0.094*** (6.73)
常数	2.127** (2.20)	2.676*** (2.75)	2.439*** (2.76)	2.812*** (3.13)
观测值	208	208	208	208
R-squared	0.16	0.11	0.27	0.23

表 5 结果展示了辱虐管理以及党同伐异分别对支持性与建设性建言的影响, 结果显示, 党同伐异显著影响支持性与建设性建言, $\beta=0.113$, $p<0.01$; $\beta=0.094$, $p<0.01$, 假设 2 成立。辱虐管理显著影响支持性与建设性建言, $\beta=0.359$, $p<0.01$; $\beta=0.248$, $p<0.01$, 假设 3 成立。

4、圈外人异质性回归分析

表 6: 破坏性领导分维度对员工建言行为的回归分析 (圈外人)

变量	(1) 支持性	(2) 建设性	(3) 支持性	(4) 建设性
辱虐管理	-0.382 (-1.18)	-0.398 (-1.52)		
性别	-0.416 (-1.28)	-0.565* (-1.77)	-0.347 (-1.08)	-0.482 (-1.60)
年龄	-0.219 (-0.66)	-0.405 (-1.25)	-0.349 (-0.96)	-0.532 (-1.55)
教育程度	0.041 (0.41)	0.135 (1.26)	0.054 (0.53)	0.151 (1.39)
婚姻	-0.121 (-0.41)	0.239 (0.75)	-0.089 (-0.28)	0.252 (0.76)
单位工作时长	0.010** (2.18)	0.005 (1.28)	0.011** (2.28)	0.006 (1.50)
现任领导时长	-0.003 (-0.64)	0.001 (0.14)	-0.003 (-0.53)	0.001 (0.22)
单位性质	0.336 (0.77)	0.623 (1.41)	0.390 (0.88)	0.682 (1.49)
党同伐异			-0.079 (-1.36)	-0.095* (-1.96)
常数	5.010*** (2.96)	2.823* (1.72)	4.850*** (2.94)	2.709* (1.71)
观测值	48	48	48	48
R-squared	0.22	0.32	0.22	0.34

表 6 回归展示了破坏性领导不同维度对圈外人建言行为的影响。结果显示, 党同伐异对支持性建言不具有显著影响, 但对建设性建言具有显著负向影响, $\beta=0.095$, $p<0.1$, 假设 5 部分成立。辱虐管理对支持性与建设性建言不具有显著影响, 假设 6 不成立, 这可能是源于圈外人本身与领导交流少, 领导较少出现对圈外人的辱骂。

五、结论与建议

本文从中国本土文化情景出发,分析了破坏性领导的不同维度分别对圈内人以及圈外人建言行为的影响。根据上述分析,破坏性领导对圈外人整体呈现负面影响,对于圈外人来说由于对领导缺乏信任感、心理安全感低下等原因,当领导表现出破坏性行为时,他们不愿对组织做出积极性的贡献,甚至会对组织做出破坏性的行为。而对于圈内人来说,破坏性领导行为对其不同建言行为的影响具有差异性,当领导表现出辱骂行为时,对圈内人员工建设性建言和支持性建言具有正向影响、当领导表现出党同伐异行为时,对圈内人建设性建言和支持性建言具有正向影响。

圈子的固化实际上也是一种阶级固化的表现,由于圈子的存在,使得组织内部形成泾渭分明的团体,这不利于组织的健康持续发展。因此,领导首先需要避免“圈子”的过分固化,保持“圈子”内外人员的健康流动,建立全面的培训和升迁制度,提高员工的自我效能和组织依附感,鼓励员工积极谏言。其次鼓励员工基于自身爱好与兴趣建立自己的小圈子,满足员工的情感性需求,发挥员工们的非正式领袖的号召作用,同时也能缓解以领导为中心的“圈子”对圈外员工的负面影响。最后员工要加强与领导的沟通,组织内要建立正规渠道,例如意见箱,员工工作生活会等帮组圈外人员工与领导的沟通。同时领导与员工的沟通是双向的,领导对于员工的一些建言要恰当的反馈和引导以消除员工建言时的顾虑。

参考文献

- [1] Fuller J B, Marler L E, Hester K. Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design[J]. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 2006, 27(8): 1089-1120.
- [2] 符纯洁,韩冰,凌文铨.管理开放性氛围、建言效能感与员工建言:一个跨层分析[J].湖南财政经济学院学报,2020,36(04):78-87.
- [3] 吴隆增,刘军,刘刚.辱虐管理与员工表现:传统性与信任的作用[J].心理学报,2009,41(06):510-518.
- [4] Xu, Loi, Lam. The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence[J]. The Leadership Quarterly, 2015, 26(5): 763-774.
- [5] 李锐,凌文铨,方俐洛.上司支持感知对下属建言行为的影响及其作用机制[J].中国软科学,2010(04):106-115.
- [6] 高洋洋,谭艳华.组织伦理氛围和员工越轨行为的关系研究:工作满意度的中介作用[J].重庆科技学院学报(社会科学版),2016(11):50-54.
- [7] 鲁虹,赵赞.破坏性领导对下属离职倾向的影响研究:一个有调节的中介模型[J].哈尔滨商业大学学报(社会科学版),2019(06):40-50.
- [8] 严丹,黄培伦.辱虐管理对建言行为影响及机制[J].管理工程学报,2012,26(04):8-16+64.
- [9] 林英晖,程垦.差序式领导与员工亲组织非伦理行为:圈内人和圈外人视角[J].管理科学,2017,30(03):35-50.
- [10] 张桂平,廖建桥.用“圈子”文化管理员工沉默行为[J].中国人力资源开发,2009(06):29-31.
- [11] 黄怡祯.组织中的雇佣关系与职场偏差行为[D].台湾中原大学,2006.

Does destructive leadership affect employees' suggestions

LI Zi

(College of Business, Hunan Normal University, Changsha,410081)

Abstract: From the perspective of "circle" culture, this paper analyzes the impact of destructive leadership on the constructive and supportive voice behavior of employees. The study found that, for outsiders, destructive leaders reduced their constructive suggestions, among which, the same party and different people reduced their constructive suggestions. For insiders, destructive leadership has a positive impact on their constructive and supportive suggestions. Different from the previous negative evaluation of destructive leadership in domestic and foreign literature, this study starts from the Chinese situation and obtains the positive impact of destructive leadership in specific situations, so as to provide reference for actual enterprise management.

Keywords: Disruptive leadership; Employee suggestions; Circle culture