

领导行为如何影响领导自身？综述与未来方向

秦 昕¹, 甘雨青¹, 邓惠如¹, 陈 晨¹, 薛 伟¹, 杨来捷², 周 翔¹

(1. 中山大学管理学院, 广州 510275; 2. 清华大学 经济管理学院, 北京 100084)

摘 要: 在领导研究领域, 领导行为的影响效应是一个极其重要的研究话题。然而, 现有文献大多关注领导行为对员工、团队或组织产生的影响, 很少关注其对领导者自身的影响。近年来, 部分新兴的领导研究开始从行为者视角出发, 关注领导行为对领导者(行为者)自身的影响, 这些研究为理解领导行为产生的动因提供了新的理论见解, 为领导行为培训提供了新的实践启示。基于此, 本文梳理了目前关于领导行为对自身影响的研究, 理清相关研究的主要脉络及发展方向。具体地, 首先根据领导行为性质(建设型或破坏型)和影响效果(积极或消极)两个维度, 将领导行为对自身影响研究划分为四大类: ①建设型领导行为对领导者的积极影响研究; ②建设型领导行为对领导者的消极影响研究; ③破坏型领导行为对领导者的消极影响研究; ④破坏型领导行为对领导者的积极影响研究。进一步, 根据以上分类, 系统回顾关于领导行为对自身影响的研究文献, 提炼背后的理论机制和作用路径。最后, 在此基础上, 提出该领域的未来研究方向。

关键词: 领导; 行为者视角; 建设型领导行为; 破坏型领导行为; 积极影响; 消极影响

中图分类号: F272.91 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—980X(2023)11—0001—22

一、引言

领导研究一直都是管理研究中一个极其重要的领域(宋继文等, 2009; 张志学等, 2016; Day et al, 2014), 其中, 领导行为的影响效应研究占据了该领域研究的主要部分(张志学等, 2014)。现有研究表明, 领导行为对员工的认知、情绪、行为, 团队行为和组织绩效等方面都会产生重要影响(Yukl, 2013; 高中华和赵晨, 2014)。而且, 在领导行为影响效应的研究进程中, 逐渐发展了对领导行为具体的类别细分, 即建设型领导行为(constructive leadership, Aasland et al, 2010)和破坏型领导行为(destructive leadership, Einarsen et al, 2007)两大类。建设型领导行为是有利于员工和组织利益的积极的领导行为, 而破坏型领导行为则是会直接或间接地阻碍员工或组织目标实现的消极的领导行为(Collins and Jackson, 2015; Schilling, 2009)。例如, 道德型领导行为(ethical leadership, Treviño et al, 2000)作为一种建设型领导行为, 不但会增加员工工作绩效(Piccolo et al, 2010)、建言行为(梁建, 2014)、组织公民行为(芦青等, 2011; Stouten et al, 2013), 还会减少员工越轨行为(许灏颖等, 2014)。与之相反, 苛责管理行为(abusive supervision, Tepper, 2000)作为一种破坏型领导行为, 则会降低员工绩效(Schaubroeck et al, 2016)、组织公民行为(Aryee et al, 2007), 增加员工越轨行为(Mitchell and Ambrose, 2007)和沉默行为(席猛等, 2015)。这些研究为组织提高员工、团队、组织绩效提供了重要的理论依据和实践启示。然而, 这些领导研究大都关注领导行为对员工、团队或组织产生的影响, 却很少关注其对领导者自身的潜在影响(康勇军和彭坚, 2019; Scott et al, 2009)。

近年来, 部分新兴研究发现, 领导行为实施者即领导者本身也会产生重要影响(康勇军和彭坚, 2019; Harms et al, 2016; Kaluza et al, 2020; Lin et al, 2019; Qin et al, 2018)。例如, Lanaj等(2016)发现, 变革型领导行为(transformational leadership, Bass, 1998)能够通过满足领导者日常需要进而改善其日常情绪状态。这类以行为者为中心、研究个体行为对其自身影响的研究被统称为“行为者视角”(actor-centric perspective)的研究。本文认为, 对该方向的研究进行综述主要有以下三方面的独特意义和价值: 第一, 以行为者视角开

收稿日期: 2023-10-17

基金项目: 国家杰出青年科学基金“企业领导学和伦理行为学的交叉研究”(72325012); 国家自然科学基金面上项目“组织如何进行人机工作设计? 基于效率相关结果和伦理相关结果的多阶段、多方法研究”(72272155); 国家自然科学基金面上项目“组织如何提高和‘提防’谦卑型领导? 基于其前因和潜在阴暗面的多层次、多方法研究”(71872190)

作者简介: 秦昕, 博士, 中山大学管理学院教授, 博士研究生导师, 研究方向: 领导、伦理、交叉学科研究(人工智能)等; 甘雨青, 中山大学管理学院博士研究生, 研究方向: 伦理、人工智能等; 邓惠如, 中山大学管理学院硕士, 研究方向: 领导力、人工智能等; 陈晨, 博士, 中山大学管理学院副教授, 硕士研究生导师, 研究方向: (非)伦理行为、领导力、人工智能与伦理等; 薛伟, 中山大学管理学院硕士, 研究方向: 领导力、人工智能等; 杨来捷, 清华大学经济管理学院博士研究生, 研究方向: 创造力、文化、社会网络; (通讯作者)周翔, 中山大学管理学院博士后, 研究方向: (非)伦理行为、人工智能等。

展的领导行为研究具有独特的价值,但目前学界对这一视角下的问题尚未有系统性的认识,不利于这些价值的深入挖掘,因此,对此类研究进行综述有利于更加系统地识别并探讨这一类问题。具体来说,以行为者视角开展的领导行为研究在一定程度上解释了领导行为在组织中产生和发展的动机和原因。很多时候,领导行为的外溢影响并不会最终导致该领导行为的增加或减少,而领导行为给领导者自身带来的结果才是决定领导后续态度或行为表现的重要依据(Lanaj et al, 2016)。例如,尽管大量研究证明苛责管理行为对组织和员工个人都有多方面的消极影响,但为何组织中依然普遍存在这一破坏性的领导行为?这一问题的回答需要站在行为者的视角去探究苛责管理行为对领导自身可能带来哪些潜在的积极影响,这些潜在的“收益”促使领导者持续不断地做出苛责管理行为(Qin et al, 2018)。与之相对应的,对于普遍积极的领导行为,为何仍有领导不愿实施?是否因为该领导行为对领导自身有着潜在的消极影响?对于上述问题的回答能够帮助研究者和组织管理者更全面地认识领导采取某一行为的动机,并据此制定计划来引导正确的领导行为的出现和发展。但是目前的研究还未形成对这类问题的系统性的回答,不利于研究者对该领域研究历程、现状和趋势的整体把握,因此,本文聚焦于梳理领导行为对领导自身影响的相关文献,以期系统地揭示领导者行为产生与发展的动因和影响因素,以深入挖掘行为者视角的领导行为研究的价值,实现重要的理论意义和实践意义。

第二,现有的行为者视角的领导行为研究方兴未艾,但尚缺乏系统性,对此类研究进行综述梳理将有利于该领域研究对话及未来发展。纵观近年来的新兴研究,行为者视角的领导行为研究呈逐年递增的趋势,且这些研究文献大都发表在国际顶尖管理学刊物上(如 *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 等),足以洞见该话题研究在近年来领导力研究领域中的前沿趋向。然而,整体来看,该方向的研究还不成体系,研究之间缺乏有效对话,后续的研究工作也缺乏方向指引,因此有必要对该话题的研究进行一个全面、系统地梳理,并据此提出整合的理论框架,从而让接下来的学者能够对该前沿研究有更系统的了解,以便进行更深入的研究,并为后续研究提供有价值的借鉴。

第三,综合梳理行为者视角的领导行为研究能够帮助完善对行为者视角研究的整体认识,其整合的理论框架与结论将作为一种重要借鉴,有助于进一步梳理组织中其他个体行为对自身的影响研究。一种行为并不一定会涉及行为的接受者或第三方,但一定都会存在实施者,因此,探寻个体行为对实施者自身的影响是一个可行的研究方向,且具有独特的研究意义,但目前关于行为对实施者自身影响的研究尚缺系统性的综述。因此,本文对于行为者视角的领导行为研究的梳理也能够为其他个体行为的行为者视角研究的系统化梳理提供参考和借鉴,能帮助拓展其他组织个体行为的行为者视角的研究,为组织行为学研究提供新思路 and 见解。基于此,本文从行为者视角出发,梳理现有关于领导行为对领导者自身影响的研究文献,根据领导行为性质(建设型领导行为或破坏型领导行为)和影响效果(积极或消极影响)两个维度,划分领导行为对自身影响研究的四大类别,理清当前研究的主要脉络和生态,进一步提炼这些影响背后的理论机制,阐明和整合各类影响的作用路径。最后,在此基础上,提出该领域未来可能的研究方向。

二、研究分类:领导行为性质和影响效果

本文首先通过以下四个步骤检索并梳理了所有行为者视角的领导行为研究文献。第一,在多个国内外文献检索平台,如 Google Scholar、中国知网等平台上根据以下关键词的搭配组合进行了文献的初步检索:领导行为(leadership/leader behavior)与行为者视角(actor-centric perspective/leaders themselves)。其中,根据本文的研究分类,领导行为又进一步细分为建设型领导行为(constructive/positive leadership),如变革型领导(transformational leadership)、领导公平行为(leader justice behavior)、道德型领导行为(ethical leadership)等,以及破坏型领导行为(destructive/negative leadership),如苛责管理行为(abusive supervision)、放任型领导行为(laissez-faire leadership)、专制型领导行为(tyrannical leadership)等,因此这些具体的领导行为也纳入文献检索所使用的关键词。第二,对步骤一初步检索出来的相关文献进行有侧重点的阅读,主要关注研究的假设、模型、理论机制及最终结论,准确判断其是否属于行为者视角的领导行为研究,并对实证研究文献和理论研究文献进行了区分。第三,为了避免遗漏重要相关文献,对以上步骤筛选出来的核心文献的参考文献进行了逐一检索,并用与步骤二相同的判定标准进行进一步的文献筛选。第四,对于不确定是否属于本文范畴的有争议的文献进行了共同讨论并决定是否保留。通过以上四个步骤的文献检索和筛选过程,最终得到41篇关于行为者视角的领导行为研究的核心文献,其中包含6篇理论文献,35篇实证文献。

为了更好地对筛选出来的行为者视角的领导行为研究相关文献进行系统地整合梳理,本文构建了一个2×2的研究分类框架来对所有核心文献进行分类整理。考虑到在领导行为的相关研究中,事先区分该领导行为的性质是尤为必要的,它会直接影响围绕该领导行为开展的研究方向,因此,领导行为性质是本文选取的第一个分类维度。而在对领导行为性质的区分类别中,最为常见的是按照领导行为的目的、意图和结果等的积极性与否则将领导行为划分为积极的领导行为(又称“建设型领导行为”)和消极的领导行为(又称“破坏型领导行为”)两大类,这种分类在领导行为相关的综述研究或元分析研究中尤为常见(例如,王震等,2019; Schyns and Schilling, 2013)。根据这一定义,学者们划分了几种较为常见的建设型领导行为,如变革型领导行为、谦卑型领导行为(humble leadership, Morris et al, 2005)、道德型领导行为等,以及常见的破坏型领导行为,如苛责管理行为、放任型领导行为(laissez-faire leadership, Bass and Avolio, 1994)、专制型领导行为(tyrannical leadership, Ashforth, 1994)等。另外,在探究一个行为对行为者自身所产生的影响时,区分影响结果的积极性或消极性也是较为普遍的做法(例如,王震等,2019; Zhong and Robinson, 2020),它反映了行为给行为实施者本人所带来的收益与成本,进而帮助理解个体采取(或规避)该行为的原因(Zhong and Robinson, 2020)。例如,一些消极的领导行为如苛责管理行为虽然会给行为接受者(例如下属)带来消极的影响,但却会让领导自身获益,如能够短暂地恢复领导自身的资源,增加领导的工作投入,这些积极效益正是这种消极领导行为产生的主要动机。因此,领导行为的影响效果^①(积极影响或消极影响)是本文选取的第二个分类维度。基于此,本文将根据领导行为的性质(建设型领导行为或破坏型领导行为)和影响效果(积极影响或消极影响)两个维度,从四个方面来梳理领导行为对领导者自身的影响^②,研究分类框架如图1所示,相关文献的分类结果见表1。

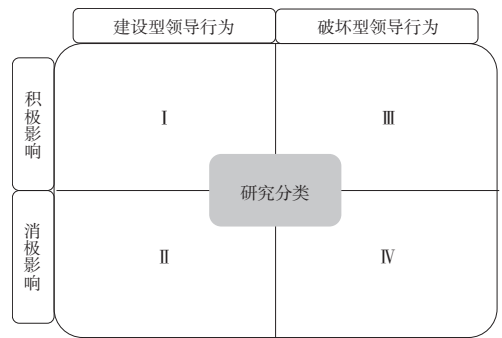


图1 研究分类框架图：基于领导行为性质和影响效果的分类

采用这种研究分类有三个主要优势：第一，与不分类相比，对相关文献进行分类能够更加系统地勾勒出文献的整体发展脉络，以对已有文献有更加系统、全面的认识。此外，本文所选取的两个分类维度，不管是对领导行为性质的区分还是影响效果的区分，过往相关文献都提供了非常清晰的判定标准（例如，王震等，2019; Schyns and Schilling, 2013），能更清晰地梳理过往领导行为的相关文献，不会出现分类不明、无法界定的情况。第二，采用这一分类方式能够进一步厘清行为者视角的领导行为研究的发展现状和存在的不足，比如，经过梳理之后本文发现，现有研究对于建设型领导行为和破坏型领导行为的关注呈现严重的不均衡发展情况，关于破坏型领导行为的研究要远远少于关于建设型领导行为的研究，其中，关注破坏型领导行为对领导者的潜在积极影响的研究是最少的，这一发现也提示未来的研究可以更加关注破坏型领导行为对自身的积极意义，揭示其在公认带来大量负面影响的情况下依然长期、广泛存在于组织中的原因。通过这种分类方式对研究现状和不足的梳理，既能进一步拓展行为者视角下的领导行为研究，也有助于组织管理者对不同类型的领导行为有更清晰、全面的认识，进而能够提供更行之有效的管理实践策略。第三，该研究分类有利于发掘领导行为对自身影响的两面性或“双刃剑”效应，例如，采取变革型领导行为既能促进领导者的资源恢复，也会带来领导者的情绪耗竭（Arnold et al, 2015; Lin et al, 2019）。因此，依托这一分类，本文能够帮助组织管理者更辩证、全面地认识领导行为对自身的影响效用，进而帮助领导者取其精华、去其糟粕，对组织管理实践也有一定的意义。因此，本文根据该研究分类构建了全文的框架，并在接下来的内容中对其中的每个维度逐一展开综述。

（一）建设型领导行为对领导者的积极影响

通过回顾建设型领导行为的研究可以发现，以往的文献大多关注各种建设型领导行为对员工、团队或组织的积极影响（Bass, 1998; Burke et al, 2006），而相对较少关注建设型领导行为对领导者自身的积极影响。有限的相关研究主要探究了以下几种领导行为对领导者自身的积极影响。

① 本文所归纳的文献均只揭示线性相关关系，而不讨论过犹不及效应或者倒U型关系。

② 考虑到建设型领导行为和破坏型领导行为研究发展的不平衡，现有文献在领导行为种类的选择上并不完全一致，因此本文是先将既有积极影响又有消极影响的领导行为进行了排序且保持顺序一致，而后再梳理只揭示了其中一种影响效应的建设型领导行为或破坏型领导行为。

(1)变革型领导行为。变革型领导的特征是领导者和员工之间通过有意义和创造性的交流,激励员工取得非凡成果,并在此过程中发展自己的领导能力和实现组织的目标(Bass,1985)。已有文献集中证实了变革型领导行为对员工的积极影响(陈永霞等,2006;李超平等,2006;李秀娟,魏峰,2006),而很少研究关注变革型领导行为对领导者自身的积极影响。但仍有极少的相关理论文章指出,变革型领导行为与社会交换过程紧密联系,不仅会对员工和组织产生影响,也有助于领导者自身的发展(Bass and Riggio, 2006)。Corrigan等(2002)通过一项实验调查探究了变革型领导行为的四大要素(人格魅力、鼓舞人心的激励、创新的激励、人员关怀)与自身损耗(情绪耗竭、去个性化、个人成就降低)之间的关系,结果发现四大变革要素都与个人成就显著正相关,而领导的人格魅力与情绪耗竭显著负相关,从而揭示了变革型领导行为对领导者自身的积极影响。类似的研究结果也出现在 Zopiatitis 和 Constanti(2010)的实验中,他们发现医务管理者的变革型领导行为与其自身的情绪耗竭和去个性化负相关,而与其个人成就显著正相关。这些是学者对行为者视角的变革型领导行为的初步探析。

随着多源、多波日志研究等研究方法的发展,关于变革型领导行为对领导者自身影响的研究得到了更进一步的完善。例如,Arnold等(2015)通过资源保存理论证实了变革型领导行为通过促进领导真实的情感表达从而减少了其自身的损耗,因为变革型领导者因其巨大的影响力、领导有效性而拥有充足的个人资源,因此他们可以在不担心资源损失的情况下表达自己的真实情感,而真实情感的表达进一步减少其个人资源的损耗。Lanaj等(2016)则从领导者日常需求的角度出发,认为变革型领导行为表现出的领导——组织目标一致性、管理有效性及领导员工关系的和谐性分别有利于满足领导者的自主性需求、能力需求和关联需求,进而积极改善领导者的日常情感状态。

(2)领导者公平行为。领导者公平行为是指让个体或团队感知到领导对其公平的行为(Colquitt et al, 2005)。领导者的公平行为可以分为分配公平、程序公平和交互公平行为(Colquitt et al, 2005)。Johnson等(2014)发现相比于复杂、严格的程序公平行为,交互公平行为更容易实施,相应的规则更为宽泛,因此领导者的交互公平行为与自身的资源损耗呈负相关关系。而且,交互公平行为有利于打造和谐的领导成员关系,给领导者带来更积极的情感体验,进而有效促进领导者的资源恢复。因此通过对领导者资源损失的减少和资源恢复的增加,交互公平行为积极预测了领导者随后的组织公民行为。

(3)谦卑型领导行为。谦卑型领导行为通常表现为以下几个特征:愿意正确认识自己;乐于欣赏他人的优点和贡献;可教性(Owens et al, 2013)及自我聚焦在较低的追求(Ou et al, 2014)。在人们长久的认知里,谦卑是一种公认的美德,因此谦卑型领导行为通常也被视为是一种建设型的领导行为方式(Tschannen-Moran, 2014),以往研究较多地揭示了谦卑型领导行为对员工或对组织的益处(Owens and Hekman, 2016),却极少探究其对领导自身的影响。Zapata和Hayes-Jones(2019)从领导者的角度发现谦卑型领导更容易欣赏员工的优点和贡献,愿意信任和关怀他们,因此谦卑型领导与员工之间的互动更良好,关系更牢固,这可以显著促进领导效能,而领导效能的增加会给领导者自身带来各种积极的影响(减少惩罚或增加奖励等)。因此,谦卑型领导通过加强领导的公共型特征(communal characteristics)对领导在组织中的相关结果产生积极的影响。

(4)真实型领导行为。Luthans和Avolio(2003)将真实型领导定义为一个结合了积极的领导者能力和高度发展的组织环境的过程。真实领导的特点包括对自己的价值观和信仰有深刻的认识,自信、真诚、可靠、值得信赖等(韩翼和杨百寅,2011;Luthans and Avolio, 2003)。Luthans和Avolio(2003)认为真实领导过程会对领导者的积极行为产生积极影响,并能促进个人成长和自我发展。Ilies等(2005)进一步解释了真实型领导行为影响领导者个人幸福感的原因:真实型领导的四个要素——自我意识、公正处理、真实行为和真实关系导向——决定了真实型领导行为对领导者个人幸福感的积极影响。自我意识意味着对自身清晰的认知,有利于提高领导者对自我的接受程度、自主性感知,从而促进自我效能感和心理幸福感;公正处理是指对自我相关的内外部信息进行公正的评估,有利于领导者的自我学习和成长;真实行为意味着言行一致,按自己内心认可的价值观行事,因此真实型领导者不需要消耗很多的自我监管资源来控制自己的内外部行为表现;真实关系是指领导者重视并努力在人际关系中实现开放性和真实性,这种关系能带来高水平的信任,也有助于领导者开放性地学习。综上所述,真实型领导行为能够有效促进领导者的自我成长和发展,提升领导者的个人幸福感。然而,以上研究都只是理论的推理,未经实证的检验,Weiss等(2018)则通过实证研究证实了真实型领导行为对领导者自身心理幸福感的积极影响:即真实型领导行为通过减少领导者自身的精神损耗,从

而减少了领导者的工作压力,提高了工作投入度。

(5)服务型领导行为。服务型领导行为是指超越领导者的个人利益的一种领导方式,强调“服务员工的意愿、满足员工的需求”(张军伟和龙立荣,2016)。康勇军和彭坚(2019)认为服务型领导行为致力于实现员工利益、提升员工工作绩效,因此有助于提高领导者自身的工作效能感和成就感,给领导者带来更多的积极情绪体验;且服务型领导与员工之间的和谐关系有利于营造良好的工作氛围,进一步增加领导者的积极情绪体验。积极情绪的增加会进一步改善服务型领导的工作-家庭关系,减少工作-家庭冲突。同时作者指出这一积极影响存在重要的边界效应,当领导者感知到更高水平的组织支持时,服务型领导行为能让领导者有更充足的资源实现服务需求,从而感受到更多的积极情绪,进而对领导者工作-家庭关系产生更强的积极影响,反之则相反。

(6)其他建设型领导行为。在组织场所中领导还会表现出其他有利于员工和组织目标实现的建设型领导行为,如任务导向行为、人员关怀行为等,然而以往的大多数研究也主要揭示了这些建设型领导行为对员工、组织的影响(Mahsud et al, 2010)。随着近几年行为者视角的研究的兴起,逐渐开始有研究从行为者的角度,揭示了工作场所的建设型领导行为对领导者自身的影响。比如,Nielsen和Cleal(2010)认为问题解决周期的四个环节,即头脑风暴、计划制定、问题解决、评估等都会有效促进领导者自如的状态(flow states),这是一种积极的即时状态,在这个状态下,行为者能够全神贯注地投入并享受自己所做的事情,且这种行为的动机是发自内心的,因此专注、享受和内在动机是自如状态的三个核心特征。而作者认为问题解决过程的领导行为能够满足这三个特征的需求,从而提高领导者自身的自如状态,这有利于提升领导者的工作满意度、热情和满足感(Bryce and Haworth, 2002)。在该研究的基础上,Nielsen和Cleal(2011)还进一步验证了领导积极参与问题解决相关的活动还能有效促进领导做出更多的变革型领导行为。Lanaj等(2019)则发现领导的自我反思行为有利于提升其自身的认知精力,减少自我损耗,从而提升领导的工作投入度,并提高领导在工作中的影响力。综上所述,工作场所中领导表现出的多种建设型领导行为不仅可以给组织和员工带来积极的效益,还有利于促进自身的幸福感,进而让自己成为更好的人,表现出更多的建设型领导行为。

(二)建设型领导行为对领导者的消极影响

然而,建设型领导行为对领导者自身总是有益的吗?目前逐渐有学者开始关注它对领导者自身可能的消极影响,这些研究在一定程度上解释了组织管理情境中建设型领导行为缺失的潜在原因。

(1)变革型领导行为。如上所述,变革型领导行为有助于领导者日常需求的满足,进而积极改善领导者的日常情感状态(Lanaj et al, 2016),但变革型领导行为对领导者自身其实是一把“双刃剑”。Bass和Riggio(2006)提出变革型领导行为的四个特征:一是理想的影响力,即领导者要成为追随者想要认同和效仿的榜样,并具有很高的个人魅力;二是鼓舞人心的激励,包括清晰地传达和沟通关于未来的清晰且令人信服的愿景,并在追随者追求这一愿景时给予支持;三是鼓励创新,鼓励员工以新颖的方式思考问题和迎接挑战;四是高度个性化的人员关怀,领导者要把他们的追随者视为独特的个体,认识到他们独特的需求、能力和抱负,发展他们自身的优势。这四个特征决定了采取变革型领导行为需要调动足够的个人资源,包括积极情绪、乐观、弹性、自信(Ross and Offermann, 1997)等。基于此,Leonard等(2013)认为变革型领导行为会给领导者自身的认知资源和情绪都带来消极的影响,从而影响其心理压力和个人幸福感。作者也提出了几种可能的理论机制,比如工作需求-资源理论、情绪劳动相关理论等,且多种领导特质、员工特征及情境因素都可能对这一影响产生调节作用,比如领导大五人格特质中的开放性、宜人性和外倾性都会在一定程度上缓解变革型领导行为对领导者的消极影响。

随后,逐渐有实证研究证实了变革型领导行为给领导者自身带来的消极影响。例如,Zwingmann等(2016)研究发现变革型领导行为会消耗领导者大量的个人资源,导致情绪耗竭,且从长期来看,领导的基于组织的自尊会加强变革型领导行为与随后的情绪耗竭之间的关系。Khan等(2023)还发现愿景型领导行为会增加领导者的压力,导致情绪耗竭。Lin等(2019)进一步研究发现变革型领导行为在导致领导者自身情绪耗竭之后,还会让其产生更强的离职意向。

(2)领导者公平行为。如前文所述,领导者的交互公平行为会减少领导者自身的资源损耗而增加资源恢复,从而积极预测领导者的组织公民行为(Johnson et al, 2014),但领导者实施公平行为也可能会给自己带来消极的影响。Patient(2011)提到程序公平可能会给行为者自身带来成本,尤其是当公平和合理性出现矛盾

时。进一步,Johnson等(2014)提出,程序公平行为是受规则约束的行为,需要对工作程序和政策进行密切的监测和评估,行为者必须熟知并遵从这些规则和程序,这会消耗行为者大量的自我控制资源,从而增加其自我损耗。同时,程序公平的复杂性和高度不确定性也会加剧行为者的自我损耗,进而减少领导者后续的组织公民行为。

(3)谦卑型领导行为。如前文所述,谦卑型领导行为作为一种建设型领导行为得到广泛的认同,但Cindy和Laura(2019)指出,谦卑型领导因为能够正视自己能力的不足,因此对自身能力的感知会减弱;而通过对员工进行授权将责任转移,领导的自由裁量权也会受到影响。同时,谦卑型领导也会更依赖员工的表现,独立性也会更弱。能力、自由裁量权、独立性都属于领导的代理特征(*agency characteristics*),因此综合而言,谦卑型领导行为会减弱员工感知的领导的代理特征,而代理特征又是影响领导效能的一大因素(Epitropaki and Martin, 2004),所以谦卑型领导行为通过减弱领导的代理特征而降低了领导效能,这会进一步削弱领导在组织中的影响,表现为奖励的减少或惩罚的增加。由此,Cindy和Laura(2019)通过该研究揭示了谦卑型领导行为对领导自身的“双刃剑效应”:谦卑一方面会通过加强与员工的共生特征来增加领导效能,进而增加组织对领导的奖励;另一方面又会通过降低领导的代理特征来降低领导效能,进而增加组织对领导的惩罚。该研究为谦卑型领导行为的影响研究提供了一个更全面的视角。与稳定的谦卑型领导行为不同,Yang等(2019)则把领导表现谦卑(*expressed humility*)当成一个状态变量来研究其对领导情绪耗竭的影响,结果发现,对于低诚实-谦卑特质的领导而言,表现出谦卑的领导行为会让其产生情绪耗竭,导致更强的离职意愿和领导的工作-家庭冲突。因此,谦卑型领导行为并不总是会带来积极的结果,它也存在潜在的负面影响,未来研究需对其进行更全面的探究。

(4)服务型领导行为。如前文所述,服务型领导行为有可能通过增加领导者积极情绪而改善其工作-家庭关系(康勇军和彭坚,2019),揭示了服务型领导行为对领导者自身的积极影响,但近年也开始有研究逐渐发现服务型领导行为的“阴暗面”。康勇军和彭坚(2019)首先发现服务型领导行为具有“两面性”,其不仅有可能通过增加领导者积极情绪而改善其工作-家庭关系,也可能通过增加领导者的自我损耗而加剧领导者的工作-家庭冲突。因为服务型领导行为意味着更高的工作要求,会加剧领导者的自我损耗。而领导者在工作中感受到的资源损耗会产生溢出效应,影响其工作-家庭关系,加剧工作-家庭冲突。Liao等(2021)则从资源分配的角度,证实服务型领导行为会导致领导当天自我控制资源的损耗,由此增加第二天的领导角色退出行为(如做出更多的放任型领导行为)。

(5)道德型领导行为。21世纪以来,学者们对道德型领导行为的关注越来越多(莫申江和王重鸣,2010)。道德型领导行为是指领导者通过个人行为 and 人际互动表现出符合规范的适当行为,并通过双向沟通、强化和决策将这种行为推广给其员工(Brown et al, 2005)。以往的研究集中表明道德型领导行为会给员工带来各种各样的好处(Brown and Treviño, 2006),但很少有人关注道德型领导行为对领导者自身的影响。道德型领导行为具备两个基本特征:表现为合乎规范的行为和激励员工的道德行为(Brown et al, 2005),这两个特征决定了道德型领导行为对行为者潜在的消极影响。首先,规范得体的行为要求领导者遵守组织和社会道德规范;其次,激励员工的道德行为则要求领导者在做好本职工作之余还要很好地监督员工的工作和行为表现,并试图让其符合道德规范。根据自我损耗理论,不管是自身对于规则的遵守还是对别人额外的监督,都会消耗领导者自身的控制资源,从而增加其自我损耗(Muraven, 2012)。据此,Lin等(2016)发现道德型领导行为因增加了自我损耗,导致领导者对于自身言语、情感的控制力大大减弱,从而表现出更多的苛责管理行为。Qi等(2023)还发现道德型领导行为增加领导的情绪耗竭,进而增加领导的退缩行为,而员工追随则削弱这一效应。此外,Lin等(2016)还发现道德型领导行为还会通过道德许可(*moral licensing*)效应影响其后续的苛责管理行为。领导者做出道德行为既可以为其自身积累道德信用,也可使其拥有良好的道德凭证,从而给予领导者充足的理由去违反道德规范,做出更多的不道德行为,如苛责管理行为。

(6)其他建设型领导行为。组织场所中的其他建设型领导行为在给领导者自身带来积极影响的同时,也存在着潜在的消极影响。Barling和Cloutier(2017)认为那些有益于他人、能促进领导效能的高质量的领导行为往往都会影响行为者自身的心理健康,这其中的原因可能有很多:认知的复杂性、社会孤立、承载员工的负面情绪、自我控制资源的损耗等。而这背后的理论机制还有待进一步地探索。Yam等(2016)根据自我损耗理论证实了领导在与顾客互动时表现出的表层扮演行为会显著增加领导的自我损耗,导致领导做出更多的苛责管理行为。Lanaj和Jennings(2019)发现领导在帮助下属解决私人问题时,下属的消极情绪会通过情绪

感染传递给领导者,从而会给领导者自身带来较大的情感损失。作者还进一步揭示了这一消极影响过程的各种边界条件,比如当帮助下属的社会影响较大时,领导者从帮助下属的行动中得到的情感损失就会减少;当领导者更富有管理经验时,受到的消极影响也会更少。

(三)破坏型领导行为对领导者的积极影响

关于破坏型领导行为对领导者的积极影响研究一直以来没有得到足够的关注,但对该话题的研究有利于解释领导者为什么做出破坏型领导行为,进而有利于帮助组织有针对性地改善和提升领导效能。

(1)苛责管理行为。据前文所述,苛责管理相关研究普遍认为,苛责管理行为无论对员工还是领导者自身都会产生各种显著的消极影响,这就导致无法解释现实管理情境中苛责管理行为为何能够普遍存在。Qin等(2018)发现,苛责管理行为能够通过防止领导者自身自我控制资源的进一步损失和个体控制感的增强来恢复领导者自身的资源水平,进而使领导者能够更好地投入随后的工作(工作投入增强)。但值得注意的是,这种积极影响是短暂的,因为在更长的时间(一周或更长时间)后,苛责管理行为与领导者的资源恢复水平和工作投入呈负相关。因此,该研究揭示了苛责管理行为对领导者的短暂积极影响,首次解释了为什么即使苛责管理行为有那么多的负面影响,但仍在组织中广泛存在这一问题。Ju等(2019)则从权力感知的角度证实了领导苛责管理行为对自身的即时好处,作者认为苛责管理行为会让领导认为自己掌控了对下属极为重要的资源和目标,这会显著增强领导当下的权力感知,从而提升领导的管理效能感,进而增加任务导向的领导行为。

还有研究发现领导前一阶段的苛责管理行为会致使领导在下一时间点采取更为积极的领导行为来作为“补偿”。例如,Liao等(2018)从道德净化的角度出发,证实实施苛责管理行为的领导者可能会因为感到内疚和感知到道德信用的丧失而在随后采取更具建设性的领导行为。一方面,当领导者意识到自己违反了道德规范和标准时,会产生一种自我意识的道德情感,即内疚感(Baumeister et al, 1994);另一方面,领导者在道德越轨后会感知到道德信用的缺失。这些情感和认知上的消极反应最终会促使领导者采取积极的补偿行为——如以人为本的领导行为(如关心员工)和以任务为导向(如提供工作指导与支持)的领导行为,以重建一个良好的道德自我概念。类似地,Shum等(2020)发现领导会因做出苛责管理行为感到愧疚从而增加对下属的帮扶行为。

(2)其他破坏型领导行为:目前仅有一篇实证文献探究了其他破坏型领导行为即放任型领导行为对领导者自身的积极影响(Arnold et al, 2015)。具体地,研究发现相比于积极有效的变革型领导行为,放任型领导所具备的个人资源较少,所以放任型领导更倾向于采取资源损耗最少的情绪表达策略即表达自己的真情实感,而这种真实的情感表露可以减少领导自身的资源损耗,给领导自身带来显著的积极影响。

(四)破坏型领导行为对领导者的消极影响

关于破坏型领导行为影响效应的研究文献中,集中探究了领导者对员工的知觉、态度及行为的影响,只有少部分研究关注了破坏型领导行为对领导者自身的消极影响(Schilling, 2009),且主要关注苛责管理行为的影响。

(1)苛责管理行为。作为一种破坏性领导行为,苛责管理行为是指领导者对员工做出的语言或非语言的敌意行为,但不包括身体接触(Tepper, 2000)。Fouk等(2018)发现领导者的苛责管理行为会降低他们自身的需求满足感和放松感,进而损害领导者的幸福感。因为苛责管理行为会引发追随者的负面反应,这会降低领导者对自身能力和与员工亲密性的感知,且追随者的负面评价会影响领导者自主性的感知,而能力需求、关联需求和自主性需求是个体日常需求的主要构成要素,因此苛责管理行为会降低领导者的日常需求满足感,进而损害领导者自身的幸福感。个体幸福感的另一个重要组成部分是放松感,且它对领导者的个人幸福尤其重要,因为领导者在工作中往往承担着巨大的压力(Ganster, 2005)。做出苛责管理行为的领导者往往会陷入对这种负面事件的重复思考,引发焦虑,而焦虑与放松是对立的情绪(Stone et al, 1995),因此苛责管理行为也会通过降低其放松感而损害领导者的个人幸福感。Shen等(2021)也发现苛责管理行为会损害领导者维护自身积极形象的需求,引发领导者的情绪耗竭,损害领导者个人的幸福感。Priesemuth和Bigelow(2020)发现领导的苛责管理行为会影响领导者对自身社会价值的认知,伤害他人让领导者的社会价值感下降,从而消极地影响领导者的工作行为(如工作绩效、组织公民行为等),并会减少甚至停止后续的苛责管理行为。

(2)其他破坏型领导行为。除了苛责管理行为,组织中还有其他破坏型的领导行为表现:如放任型领导行为、专制型领导行为及其他阻碍员工或公司目标实现的领导行为等。以往研究集中地展示了这些破坏型领导行为给员工或组织带来的消极影响(Einarsen et al, 2007),但很少研究关注其对领导自身的影响。特别地,Byrne等(2014)揭示了领导在组织中的饮酒行为不仅会对员工和组织带来消极的影响,对领导者自身也有负面影响:饮酒行为会让领导自身的认知资源下降,降低其决策能力和反应能力,因此饮酒后的领导会因资源损耗减少其变革型领导行为而增加苛责管理行为,从而给员工和组织带来消极的影响。

(五)研究分类小结

本文根据领导行为性质和影响效应两个维度,将相关的文献梳理归纳为四种类别的研究,总结其概况见表1。整体而言,从行为者视角探究领导行为对领导者自身影响的研究体量还较小,发展不均衡,尚未形成体系化研究。首先,行为者视角的领导行为研究尚处于发展初期,体量较小,但近年来新增研究数量明显增加,足以窥见该方向研究的前沿趋势。另外,虽然研究涉及了多种领导行为类型,但不同类型的领导行为研究发展存在明显的不均衡现象:不管是从研究的文献总量上看还是从领导行为的类别数量来看,建设型领导行为的研究要比破坏型领导行为的研究更丰富;而在建设型领导行为的研究中,变革型领导行为、领导公平行为等建设型领导行为的研究更为全面且深入,其他建设型领导行为的研究大多只揭示了单一的积极或消极影响,另一面仍有待进一步探索。而破坏型领导行为的研究目前还主要围绕苛责管理行为来展开,而对其他破坏型领导行为的影响仍缺乏足够的关注。其次,现有研究理论视角较为零散,尚未形成体系化的研究思路。目前关于行为者视角的领导行为研究用到了包括资源保存理论、情感事件理论、道德认知理论、自我决定理论等多种视角的理论,来解释领导行为给自身带来的影响,然而这些研究之间缺乏有效对话,不利于理论创新。

结合本文的研究分类,各分类下的文献呈现出一些典型特点,各分类间也呈现出一定的关联。具体来说:第一,关于建设型领导行为对领导者自身积极影响的研究占据了相当一部分的体量,也涉及较为多样的建设型领导行为类别,这部分研究集中表明了建设型领导行为对领导自身的积极效应,有助于解释领导者为何做出更多的建设型领导行为。第二,关于建设型领导行为对领导者自身消极影响的研究也逐渐得到了较多的关注,因为这类研究帮助揭示了建设型领导行为的潜在“阴暗面”,以更辩证、更全面地认识建设型领导行为。但结合第一类关于建设型领导行为对

领导者的积极影响可发现,并非每一种领导行为都被揭示了其“两面性”,如关于道德型领导行为的研究仅揭示了其对领导者自身的消极影响,却未曾有研究探究其对领导者自身的积极影响。因此,以上这两类研究之间的联系和对话能给未来研究提供新的契机。第三,关于破坏型领导行为对领导者的积极影响在新近研究中也开始得到关注,但主要是围绕领导的苛责管理行为进行的探索,对其他类型的破坏型领导行为的探究仍非常有限。但这类研究在理论上能够帮助厘清这些破坏性领导行为在组织中普遍存在的原因,同时能够给与组织管理实践提供重要启示,因此,这个类别的研究具有独特的价值和意义。第四,关于破坏型领导行为对领导自身的消极影响的研究在目前的研究体量上是最小的,且对理论机制和影响路径的揭示还不够清晰、深入,仍待未来研究进一步拓展。

为使后续的研究能够依循清晰的逻辑框

表1 领导行为对领导者自身影响的相关研究

领导行为类别		积极影响效应	消极影响效应
建设型领导行为	变革型领导行为	Arnold等, 2015; Bass和Riggio, 2006*; Corrigan等, 2002; Lanaj等, 2016; Zopiatitis和Constanti, 2010	Leonard等, 2013*; Lin等, 2019; Zwingmann等, 2016; Khan等, 2023
	领导公平行为	Johnson等, 2014	Patient, 2011*; Johnson等, 2014
	谦卑型领导行为	Cindy等, 2019	Cindy等, 2019; Yang等, 2019
	真实型领导行为	Ilies等, 2005*; Luthans和Avolio, 2003*; Weiss等, 2018	
	服务型领导行为	康勇军和彭坚(2019)	康勇军和彭坚(2019); Liao等, 2021;
	道德型领导行为		Joosten等, 2014; Lin等, 2016; Qi等, 2022
	其他建设型领导行为	Lanaj等, 2019 Nielsen和Cleal, 2010; Nielsen和Cleal, 2011;	Barling和Cloutier, 2017*; Lanaj和Jennings, 2019; Yam等, 2016
破坏型领导行为	苛责管理行为	Ju等, 2019; Liao等, 2018; Qin等, 2018; Shi等, 2023; Shum等, 2020	Fouk等, 2018; Priesemuth和Bigelow, 2020; Shen等, 2021
	其他破坏型领导行为	Arnold等, 2015	Byrne等, 2014

注:*表示该文献是理论研究文献,其余为实证研究文献。

架进行更充分的对话,帮助行为者视角的领导行为研究得到体系化的发展,本文认为有必要对这一领域研究所使用的理论机制进行进一步的分析和归纳。

三、理论机制

在前文介绍的基础上,本文进一步提炼了目前研究中领导者行为对领导者自身影响的作用机制,以解释这些领导行为是如何影响领导者自身的。首先,回顾并统计了相关文献所运用的主要理论机制,具体结果见表2。根据统计情况,本文将延续前文的研究分类,即从领导行为性质(建设型领导行为或破坏型领导行为)和影响效果(积极或消极影响)两个维度四类研究进行理论机制的详细阐述^③。然后,本文进一步梳理了行为者视角的领导行为研究的边界机制,揭示了领导行为对领导自身影响的个体和情境间差异。

表2 解释领导者行为对自身影响的主要理论机制

理论机制	建设型领导行为的积极影响		建设型领导行为的消极影响		破坏型领导行为的积极影响		破坏型领导行为的消极影响	
	数量	研究	数量	研究	数量	研究	数量	研究
情感事件理论	2	Lanaj等, 2016; Lanaj和Jennings, 2019	1	Lanaj和Jennings, 2019				
自我决定理论	1	Lanaj等, 2016						
内隐领导理论	1	Cindy等, 2019	2	Cindy等, 2019; Qi等, 2022				
自我损耗理论	2	Weiss等, 2018 Lanaj等, 2019	3	Joosten等, 2014; Lin等, 2016; Lin等, 2019				
资源保存理论	1	Arnold等, 2015	7	Johnson等, 2014; Khan等, 2023; Liao等, 2021; Lin等, 2019; Qi等, 2022; Yang等, 2019; Zwingmann等, 2016	2	Arnold等, 2015; Qin等, 2018	1	Byrne等, 2014
工作-家庭资源模型	1	康勇军和彭坚, 2019	1	康勇军和彭坚, 2019				
道德许可理论			1	Lin等, 2016				
道德净化理论					1	Liao等, 2018		
自我感知理论					1	Ju等, 2019		
基于认同的权力理论							1	Fouk等, 2018
社会价值相关理论							1	Priesemuth和Bigelow, 2020

注:*表示该文献是理论研究文献,其余为实证研究文献。

(一)建设型领导行为对领导者积极影响的理论视角

建设型领导行为对领导者积极影响的理论机制主要是从影响个体情绪相关变量和认知相关变量两个角度进行解释的,即工作场所中的建设型领导行为一方面可能通过改善个体的情绪来提升领导自身的幸福感;另一方面也可能通过改善个体的认知从而让领导者自身受益。从情绪路径进行论述的理论是情感事件理论,而从认知路径进行论述的理论有自我决定理论和内隐领导理论。具体如下。

1. 情感事件理论

情感事件理论(affective events theory, Weiss and Cropanzano, 1996)认为工作场所事件是个体情感的重要来源。根据该理论,在工作中的积极互动,如领导者和员工之间的互动,可以改善领导和员工的情绪

③ 本文根据领导行为性质和影响结果的两个维度来划分理论视角,除此之外,还可以将理论视角划分为个体内(within-person)和个体间(between-person)两个类别,将采用资源、认知、情感视角的研究归为个体内类别,而将采用领导与他人关系视角的研究归为个体间类别。据此可以将本文核心文献的理论机制划分成以下四大类别:资源视角、认知视角、情感视角、关系视角。资源视角认为个体基于有限的资源,倾向于采取减少资源消耗或增加资源恢复的策略来应对各类事件,因此领导行为能够通过引起资源损耗或恢复从而影响行为者自身。从资源视角进行研究的理论机制通常包括资源保存理论、自我损耗理论、工作-家庭资源模型等。认知视角的研究则关注特定领导行为引起的领导者自身或下属的认知反应,所用到的理论包括自我决定理论、内隐领导理论、道德许可理论等。除了理性的认知,领导行为也会对行为者的情感产生影响,情感视角的研究就旨在关注与领导行为相关的行为者的情感,常用到的理论机制是情感事件理论。关系视角的研究则是聚焦领导行为在领导与下属或他人互动过程中所发挥的作用,以及这一作用如何最终影响领导自身,涉及的理论有如基于认同的权力理论、社会价值理论等。

(Dimotakis et al, 2011; Miner et al, 2005)。

建设型领导行为的一个重要特点是领导者与员工之间存在充分、有意义的沟通(如变革型领导行为, Bass, 1985),因此,这种由建设型领导行为建立的良好互动关系会对互动双方的情感状态都产生积极影响。基于此, Lanaj等(2016)认为,变革型领导行为可以积极改善领导者的日常情感状态。但该理论是一个较为宽泛的理论,一般用于解释特定类型的工作事件如何通过影响个体情感进而影响个体的态度和行为表现,却无法具体解释工作场所事件如何影响及影响哪些个体的情感,因此在探究建设型领导行为对领导者自身情感状态的具体影响时还需与其他理论配合使用,如下文将提到的自我决定理论。

2. 自我决定理论

自我决定理论(self-determination theory, Deci and Ryan, 2000)认为三种基本的心理需求的满足——自主性、能力和关联性——对个体幸福至关重要,这体现了个体实现目标的内在动机。自主性需要是指个体感到可以遵循自己的意志而自由行动的需要,能力需要是指个体感到自己有能力并有效实现有价值的目标的需要,关联性需要则指个体感到与他人有联系并被他人理解的需要。自我决定理论表明,行为者采取某些行为往往是因为该行为满足了其自身的日常需求,让其产生了内在驱动力,而这种日常需求的满足对行为者个人幸福有诸多积极的影响(Deci and Ryan, 2000)。

基于此, Lanaj等(2016)认为,变革型领导行为能够促进领导者自主性、能力和关联性需求的满足,并结合情感事件理论,认为这一系列日常需求的满足是变革型领导行为改善领导者日常情感状态的中介机制。自我决定理论本质上是一种解释个体行为,尤其是积极行为的内在动机的理论(Weinstein and Ryan, 2010),因此,在审视一些建设型领导行为对行为者的潜在积极影响时,也可以从领导者的内在动机的角度出发,思考这些领导行为是否满足了领导者自身的某些需求。

3. 内隐领导理论

建设型领导行为有时并不会直接给领导自身认知带来影响,但却能直接影响其下属的认知,从而间接地对领导效能及其在组织中的结果产生影响,现有文献中利用这一逻辑进行论述的理论机制有内隐领导理论(implicit leadership theory, Eden and Leviatan, 1975)。内隐领导理论建立在社会信息加工理论的基础上,认为人们在进行社会信息加工的过程中往往更倾向于采取花费精力最少的方式来获取社会信息并进行加工从而做出更快的判断(Lord and Maher, 1993)。因此,某些人或事在人们的认知中往往存在既定的范式。这一理论应用到领导力领域,就意味着员工倾向于对领导形成既定的认知,并用这一既定的认知去判断当下的领导行为,这就是内隐领导理论的核心观点(Epitropaki and Martin, 2004)。

Zapata和Hayes-Jones(2019)就用这一理论解释了领导表现出谦卑对员工认知中的领导形象带来的影响:一方面,领导谦卑增强了员工认知中的领导沟通特征(友好、同情、信赖),因此能够提高领导效能,进而给领导者带来益处(奖励增加或惩罚减少);而另一方面,领导谦卑也减弱了员工认知的领导代理特征(能力、独立、果断),因此降低了领导效能,进而给领导者自身带来消极的影响。虽然同属影响个体认知的理论,自我决定理论和内隐领导理论的主要区别是自我决定理论直接影响了领导自身的认知,而内隐领导理论直接影响的却是员工的认知,从而间接影响领导自身,前者完全是站在领导自身的角度进行论述,而后者则更强调员工在其中的影响。

(二)建设型领导行为对领导者消极影响的理论视角

回顾相关研究发现,大部分研究从资源的角度揭示了建设型领导行为对领导者自身消极影响的作用机制,包括自我损耗理论、资源保存理论、工作-家庭资源模型等,这些研究关注建设型领导行为如何通过改变自身资源情况从而对自身认知和行为产生消极的影响。值得一提的是,这些与资源相关的理论可以解释领导行为对领导者自身的积极影响或消极影响,但由于篇幅限制,统一在这部分进行阐述。除此之外,与道德型领导行为相关的研究还提到了道德许可理论的作用。

1. 自我损耗理论

自我损耗理论(ego-depletion theory, Baumeister et al, 1998)的一个核心观点是,个体用于自我控制的资源是有限的,因此当人们反复采取各种需要消耗自我控制资源的行动时,就会出现自我耗竭。工作场所中控制或压抑思想、做出复杂的决策、集中注意力、遵守规则和规范等行为尤其会消耗行为者的自我控制资源(Baumeister et al, 2006)。

积极的领导行为往往就包括了这些高度消耗自我控制资源的行为。例如,变革型领导者需要为员工解决困难的问题及时提供必要的支持、帮助员工达成高绩效目标并促进员工的自我发展;公平行为尤其是程序公平需要领导者熟悉并遵守工作程序和流程制度,控制自己的个人情感偏见等。这些行为都需要消耗大量的自我控制资源(Baumeister et al, 2007; Barling and Cloutier, 2017)导致自我损耗。由于资源有限,个体在一件事上消耗大量的控制资源会导致在其他事情上的控制力的减少,从而导致消极的认知或行为表现。例如,从事变革型领导行为将带来领导者的情绪耗竭,从而增加领导者的离职意向,而当下属具有较低的责任心和胜任力时,这种情绪耗竭将更为明显(Lin et al, 2019);从事道德型领导行为除了增加资源消耗,同时也可能提高道德信誉(moral credits)和道德证书(moral credentials),在两类因素的共同作用下,领导者最终可能会从事更多的苛责领导行为(Lin et al, 2016)等。因此,自我损耗理论在一定程度上表明,积极的领导行为往往是以领导者自身的资源损耗为代价的,而在有些时候,这些代价甚至超过了积极领导行为对员工和领导者自身的积极作用(Lin et al, 2019)。

2. 资源保存理论

在建设型领导行为对领导者消极影响的实证研究中,资源保存理论(conservation of resources theory, Hobfoll, 1989)是最常使用的理论。资源保存理论与自我损耗理论不同的是,它不仅强调资源的损耗,还重视资源的获取。该理论认为,个人具有保护自身现有的资源及获取新资源的动机,强调个体行为会消耗或收获相应的个人资源,而为了维持和提升整体资源水平,个体会主动采取相应的措施来防止进一步的资源流失和主动获取新资源来提高整体资源水平(Halbesleben et al, 2014)。

根据资源保存理论,当领导者因采取积极的领导行为(如变革型领导行为)消耗大量的个体资源而产生情绪耗竭之后(Zwingmann et al, 2016),领导者会采取措施来保护剩下的资源,如直接将自身抽离出当前的资源高消耗情境,产生更多的退缩行为(Qi et al, 2022)、更强的离职意向(Lin et al, 2019; Yang et al, 2019),或转而采取一些资源消耗比较低的破坏型领导行为,如放任型领导行为(Liao et al, 2021)、苛责管理行为(Byrne et al, 2014)。此外,资源耗竭除了影响领导者在工作场所中的行为,甚至还会影响其在家庭中的行为,如导致更多的工作-家庭冲突(康勇军和彭坚, 2019; Yang et al, 2019)。因此,根据资源保存理论,资源消耗不仅会阻碍领导者的建设型领导行为表现,还会刺激他们做出更多的破坏型领导行为(Alyson et al, 2014),在一定程度上揭示了组织中矛盾领导行为存在的原因。

3. 工作-家庭资源模型

类似于自我损耗理论和资源保存理论,工作-家庭资源模型(work-home resources model, ten Brummelhuis and Bakker, 2012)也是从资源角度探究建设型领导行为对行为者影响的理论机制,但工作-家庭资源模型将两个不同领域(工作和家庭)中的资源联系起来,更强调资源在两个领域之间的流动或转变。具体地,由于资源的有限性,个体在其中一个领域的资源消耗会使其难以满足在另一领域的资源需求,由此产生两个领域的角色冲突;反之,资源的获取在这两个领域会产生溢出效应,进而协调两个领域的角色关系(ten Brummelhuis and Bakker, 2012)。

因此,基于该理论模型,康勇军和彭坚(2019)发现,服务型领导行为对领导者的工作-家庭关系会产生“双刃剑”效应。一方面,领导者可以从自己的服务型领导行为中感受到更多的积极情绪,这代表着一种资源的获取,进而促进领导者的工作-家庭关系,减少工作-家庭冲突;另一方面,领导者也可能从服务型领导行为中感受到更多的资源损耗,从而加剧自己的工作-家庭冲突。因此,工作-家庭资源模型为解释建设型领导行为对领导者自身的影响提供了一个双向影响路径,并将领导工作场所行为的影响扩展到了家庭领域。

4. 道德许可理论

道德许可理论(moral licensing theory, Miller and Effron, 2010)认为采取道德上值得称赞的行为或社会赞许的行为可以“许可”人们采取随后的有问题的或不道德的行为。道德许可包括两条作用路径:一种是道德信用(moral credits)路径,即参与道德行为能让人们积累道德信用,这些累积的道德信用可以帮助人们获取道德偏离的“权力”;另一种则是道德凭证(moral credentials)路径,道德行为给行为者塑造了一种良好的道德凭证,让其觉得自己参与不道德行为是合理的或至少没有那么负面。

基于道德许可理论,Lin等(2016)认为领导者采取道德行为既可以为自身积累道德信用,也可使其拥有良好的道德凭证,进而使得他们更可能做出不道德行为,如苛责管理行为。道德许可理论是典型的以行为者为中心视角的理论机制,可探究行为者在行为后的认知变化进而影响自身的后续行为变化,但该理论仅限于

解释道德相关行为,应用在领导领域,即只适用于解释道德型领导行为对领导者自身行为的影响,且这一影响结果通常是导致行为者更多的不道德行为。

(三)破坏型领导行为对领导者积极影响的理论视角

目前关于破坏型领导行为的研究揭示了三种影响机制,分别是资源保存理论、道德净化理论和自我感知理论。

1. 资源保存理论

由前文所述,基于资源保存理论的资源损失可以用于解释一些建设型领导行为为何对领导者自身存在消极的影响,而相对应地,个人资源水平也会通过日常工作行为得到恢复和提升(Halbesleben et al., 2014),这可以解释一些领导行为对领导者自身的潜在好处。

值得注意的是,建设型领导行为会给行为者自身带来资源收获,一些破坏型领导行为也可能与行为者的资源恢复相关。例如,Qin等(2018)发现,在短期内苛责管理行为既能够防止个人资源的流失,也能帮助领导者获取新资源,从而提高其资源恢复水平,这是因为采取苛责管理行为可以让领导者即时地减少因行为抑制而带来的资源损耗;此外,采取苛责管理行为会增加领导者对员工的控制感,进而提升领导者的资源恢复水平(Fritz et al., 2010)。因此,苛责管理行为能够通过影响领导者自身短期资源的恢复,提升其工作投入程度。可见,资源保存理论不仅可以通过增加行为者资源消耗解释领导行为对领导者自身的消极影响,也可通过增加行为者资源恢复解释领导行为对领导者的积极影响。但在应用该理论时要注意时间窗的引入,因为个体在不同时间内感受到的资源消耗和资源恢复会存在差异,进而影响领导行为给领导者自身带来的最终结果。

2. 道德净化理论

研究还发现,领导者在做出苛责管理行为之后,有时还会对自我产生消极的道德认知,这也会促使他们随后做出一些积极的领导行为以示补偿,从这个角度出发进行解释的理论有道德净化理论(moral cleansing theory, Zhong and Liljenquist, 2006)。道德净化理论认为人们时刻监控自己道德感的波动,通过平衡自己的道德行为和不道德行为,努力保持良好的道德自我概念。当人们做出不道德行为时,会感受到道德自我概念受损,这会促使他们随后做出补偿行为,帮助他们“净化”对自己不道德的情感和认知感受,以此恢复自己的道德自我概念。

根据道德净化理论,Liao等(2018)发现领导者的苛责管理行为会增加其内疚感及感知到的道德信用缺失,为了“净化”这种消极的感受并维持自身的道德自我概念,领导者会表现出更多的人际导向的支持行为(如关心员工)及任务导向的支持行为(如明确工作目标和期望、提供指导和反馈)。与道德许可理论类似,道德净化理论在使用时也具有特定情境的局限性,即只适用于解释领导者的不道德行为对自身认知和行为的影响,且通常以增加行为者的某种具体的道德行为作为最终结果。

3. 自我感知理论

除了对自身道德认知的影响,苛责管理行为还会对领导自身作为管理者的认知产生影响,从这一角度进行论述的理论机制是自我感知理论(self-perception theory, Bem, 1972)。自我感知理论的核心内容是个体通过对自身行为的观察来形成对自我的认知(Bem, 1972),应用到领导力领域,可以用于解释领导从自身领导行为中产生的认知变化。

Shum等(2020)重点关注两种领导认知维度:权力感和管理效能感。作者认为苛责管理行为通过向下属施压,让领导感受到自身掌握着下属重要的资源,因此能够控制下属、影响下属,这大大增加了领导自我感知的权力感,进而提高了其管理效能感。因此通过自我感知理论,作者证实了苛责管理行为能够积极影响领导的自我认知,具体体现在自身权力感和管理效能感的提升,而这会促进领导做出更积极的任务导向型的领导行为(如提高工作绩效等)。

(四)破坏型领导行为对领导者消极影响的理论视角

由于相关研究的不足,关于破坏型领导行为对领导者自身消极影响的理论机制的研究目前仅有3篇。除了上文提到的资源保存理论的解释机制,该部分的研究还分别提到了基于认同的权力理论及社会价值理论,这两种理论都揭示了破坏型领导行为影响了领导对自身的认知,使其权力感和社会价值感下降,从而对自身产生了一系列消极的影响。

1. 基于认同的权力理论

基于认同的权力理论(content-based theories of power, Hindess, 1996)的核心观点认为权力是基于社会关系的,是双向的。权力诱导的行为并非发生在社会真空中,因为领导是依赖他人的,因此,员工会对权力和权力诱导的领导行为做出反应,而这些反应会进一步影响权力拥有者的态度或行为。该理论可以用于说明,权力和权力诱导的一些消极行为不仅会伤害他人,也有可能伤害到权力拥有者自身。

基于此,Foulk等(2018)认为当高心理权力引发领导者做出苛责管理行为后,会引发员工一系列的负面反应,这会对领导者未来在群体中的权力和影响力产生威胁,降低领导者对自身权力的感知,而权力感与个体的自主性、能力感和与员工的亲近感紧密相关,因此由高权力诱导的苛责管理行为最终会阻碍领导自身的个人幸福,体现在领导者日常需求满足的降低及放松感的减少。

2. 社会价值相关理论

社会价值是指个体在工作中感到被欣赏或被重视的感觉(Grant and Gino, 2010),社会价值相关理论认为社会价值体现在与他人的良好社会互动中,个体受到别人的尊敬(Leary and Baumeister, 1995; Dickerson et al, 2004)。因此根据该理论,良好的社会互动是获取社会价值的重要因素,反之,消极的互动会让个体感到不被重视、不受人尊敬,因此会降低个体的社会价值感。

领导的苛责管理行为就是这样一种消极互动的行为,因其对员工造成了伤害,更容易引发员工的负面情绪和行为反抗(Mitchell et al, 2015; Priesemuth and Schminke, 2019)。根据社会价值相关理论,这种消极的领导员工互动会降低领导者对自身社会价值的感知,从而消极地影响领导者的工作行为,如降低工作绩效、减少组织公民行为等(Priesemuth and Bigelow, 2020)。综上所述,破坏型领导行为对领导者自身的消极影响目前都是通过影响领导者对自我的消极认知来实现的,未来研究可从这个方向上进一步探索破坏型领导行为对领导自身消极影响的潜在路径。

(五)边界机制

在对行为者视角的领导行为研究的理论机制进行梳理后发现,调节变量的选取也是该方向研究中至关重要的一环,尤其是对于那些存在着“双刃剑”效应或“过犹不及”的非线性影响效应的领导行为研究,调节变量的存在显得尤为重要。因此,除了对影响结果和理论机制的揭示,有研究还进一步探究了行为者视角的领导行为影响效应的边界机制,揭示了领导行为效用的个体间差异及造成这种差异的核心调节变量。总结来看,行为者视角的领导行为研究的调节变量大致可以分为两大类:个体层面的调节和团队/组织层面的调节。

领导行为作为一种个体行为,其对领导自身的影响结果会受到行为实施者(领导)、接受者(员工)或第三方(如领导的上级、同事、旁观者等)等个体的特征变量的调节作用,导致行为者视角下领导行为影响结果的个体间差异。首先,在行为者个体层面的调节因素中,行为者自身的个体特质是最为普遍的一种调节变量,因为领导行为及其影响会随着时间出现波动,此时个体较为稳定的性格特质就成了个体间差异的重要来源。例如,Lanaj等(2016)在探究变革型领导行为通过满足领导自身的日常需求进而改善领导的情感状态时发现,这种领导行为的积极影响会受到领导者人格特质——外向性和神经质——的调节作用。高外向性的个体会从多种日常人际活动和目标追求中获得积极情绪,而不是仅仅依赖某一事件(McCrae and Costa, 2003),因此与低外向性的领导者相比,高外向性的领导者从变革型领导行为中感受到积极情绪的影响会没那么强烈。相反,高神经质的个体因为对减少消极情绪的过程更加敏感,因此高神经质领导者的变革型领导行为给自身积极情感状态带来的积极影响会更强。类似的,研究发现高外向性的领导者更善于人际交往,其资源的获取来源也更为丰富多样(McCabe and Fleeson, 2012),因此做出交互公平行为需要消耗的资源及从人际交往中获得的资源都相对较少,故高外向性领导者的交互公平行为对其组织公民行为的积极影响较小。相反地,高神经质的领导者对资源的损失和获取更为敏感,交互公平行为对其组织公民行为的积极影响会更为显著(Johnson et al, 2014)。除此之外,认知路径和情感路径也是研究中经常被提及的调节机制。例如,Liao等(2021)证实领导换位思考(perspective taking)会负向调节服务型领导行为通过增加领导自身控制资源的损耗而增加第二天的放任型领导行为这一间接影响,即能够进行换位思考的领导从服务型领导行为中损耗的资源会较少,从而从自己的行为中受到的负面影响也会较小。Joosten等(2014)则发现领导的道德认同水平会调节道德型领导给自身带来的损耗,因为对于道德认同感高的人来说,与道德规范相符的价值观、目标、行为范式等会更容易被获取和接受,因此做出道德型领导行为需要消耗的认知资源更少,从而领导

者感受到自我耗竭的程度也更小。Ju等(2019)进一步探究发现苛责管理行为给领导者自身带来的即时好处会受到领导长期的权力感的调节作用,若领导本身就具备较强的长期权力感,则苛责管理行为对自身即时的权力感知影响较小,进而对领导者管理效能感和任务导向型领导行为的影响也越小。

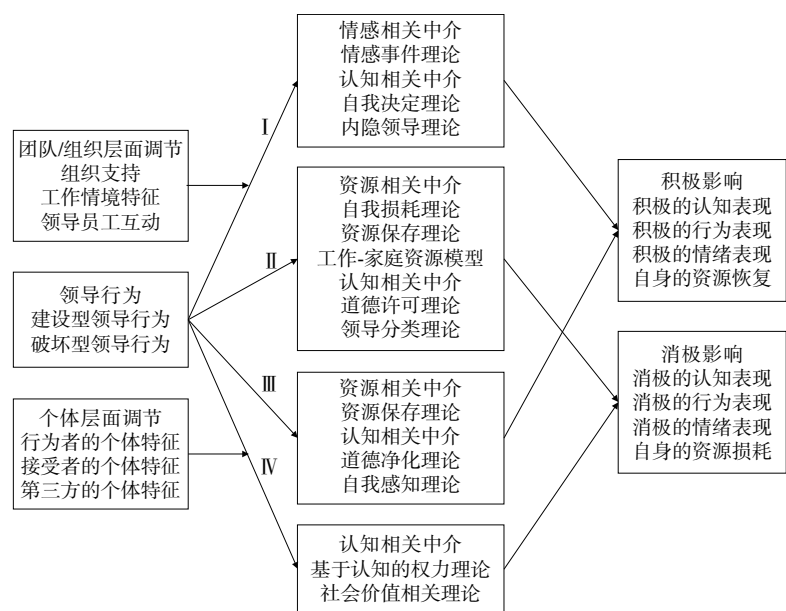
其次,作为领导行为的接受者,员工的特征因素也可能对行为者视角下领导行为的最终结果产生重要的影响。Lin等(2019)研究发现变革型领导行为在导致领导者自身情绪耗竭之后,会让其产生更强的离职意向,而这一影响过程会受到员工特征因素的调节:高责任心及高能力的员工会减弱变革型领导行为对领导者自身的情绪耗竭,因为这些员工更有动力也更有能力实现集体目标,达成高绩效,这些积极的收获会给领导者带来额外的资源收益,从而在一定程度上缓解领导者的资源损失,进而减弱变革型领导行为对领导者离职意向的消极影响。

最后,领导行为对领导自身的影响还会受到一些重要第三方的个体因素的调节,如领导的上司、同事或不受领导行为直接影响的下属员工等。Shum等(2020)探究了领导会因做出苛责管理行为感到愧疚从而增加对下属的帮扶行为,而当领导的上司也同样做出苛责管理行为并且领导自身也比较认同这种行为时,领导因苛责管理行为感到愧疚从而做出补偿性的助人行为的可能就越小。但整体来看,第三方的特征因素作为调节变量的研究还相对较少,需要未来研究进一步的探索。

除了个体层面的特征变量的影响,领导行为对领导自身的影响结果还会受到团队或组织环境层面的特征因素的调节作用。因为领导行为并不是发生在真空的环境中,领导行为发生的组织环境也会对领导行为的产生和发展规律带来重要的影响。相比个体层面因素,团队或组织层面的调节因素主要是从组织为领导提供资源的角度来影响领导行为对自身的作用效果,因此,这类调节机制一般与资源相关的理论密切相关。例如,根据工作-家庭资源模型,当领导者感知到更高水平的组织支持时,服务型领导行为能让领导者有更充足的资源实现服务需求,从而感受到更多的积极情绪,进而对领导者工作-家庭关系产生更强的积极影响,反之则相反(康勇军和彭坚,2019)。Lanaj和Jennings(2020)发现领导在帮助下属解决私人问题时,下属的消极情绪会通过情绪感染传递给领导者,从而会给领导者自身带来较大的情感损失。而这一消极影响过程存在多种边界条件,其中一个就是当帮助下属的社会影响较大时,领导者从帮助下属的行动中得到的情感损失就会减少。还有研究发现,工作情境因素也可能是一个重要的调节变量,当领导者处于较高的工作要求环境时,领导的苛责管理行为通过恢复自身的资源进而给工作投入带来的间接积极影响会更为强烈(Qin et al, 2018)。特别的,领导和下属员工之间的二元互动也会影响领导行为作用于领导自身的结果。Weiss等(2018)发现,对真实型领导而言,领导与下属的互动越多,其精神损耗越少,从而真实型领导行为给自身带来的积极影响越强,反之,对于非真实型领导而言,领导与下属的互动越多,其精神损耗就越大,从而真实型领导行为给自身带来的积极影响越小。

(六)理论机制小结

综上所述,本文根据领导者行为的性质和影响效果两个维度,从4个方面分析整合了领导行为对领导者自身的影响研究,并在此基础上提炼其背后的作用机制(图2)。从理论机制方面来看,相关研究文献提及的理论机制较集中、单一,对影响机制进行实证检验的文献仍占少数,未来研究仍有待进一步系统地探索。另外,行为者视角的领导行为的实证研究普遍都进一步揭示了该领导行为影响的边界机制,这种调节作用的揭示能够帮助我们更辩证、全面地看待领导行为对领导者自身的影响,有着重要的理论和实践意义。通过文献梳理也可发现,目前关于领导行为对自身影响的



图中罗马数字分别对应本文的研究分类

图2 领导行为对领导者自身影响的理论框架图

研究更多地关注了个体层面因素,尤其是领导自身的特征因素的调节作用,而对于团队或组织情境层面的调节变量的探索还稍显不足,因此,未来研究可以在这个方向上进一步探索,以帮助拓展行为者视角的领导行为研究。

四、研究总结与未来研究方向

(一)研究总结

尽管领导研究目前已取得很大的研究进展,但这些进展大都集中于探究领导行为对员工、团队或组织的影响,而领导者的领导行为对其自身的影响还没有得到足够的关注,该方向的研究还未成体系,存在多方面的不足。本文在对过往文献进行梳理的基础上,对这些研究不足进行了归纳总结。具体如下。第一,现有行为者视角的领导行为研究文献偏重对建设型领导行为影响的研究,对破坏型领导行为的研究深度与广度仍较缺乏。第二,现有文献对领导者行为对自身影响的探究较为片面,即现有研究大都只构建了领导行为对自身的单一影响模型,一方面,这种单一影响模型没有综合地考虑同一行为可能同时引起的多重影响甚至是相反方向的影响;另一方面,目前对领导行为自身影响的研究也较少考虑影响强度和方向的变化情况,缺乏对其边界效应的探索,尤其是对组织与工作情境因素的考虑较少。第三,目前研究涉及的领导行为类别较为集中,仍有待进一步地拓展。具体的,关于建设型领导行为尤其是对于变革型领导、服务型领导、道德型领导,以及破坏型领导中的苛责管理行为的探究是较多的,而对于其他多种类型的领导行为的研究仍较缺乏。第四,现有研究的对象集中在组织中层领导者群体,对高层领导者几乎没有关注。第五,目前的研究大都采取截面研究方法,揭示某一时间点上领导者行为对自身的作用,是从完全静态的视角进行的研究,而缺乏从动态化的时间视角下的研究。第六,目前关于行为者视角的领导行为研究几乎忽略了领导行为攸关的文化特点,即现有研究主要采用的是西方群体的样本数据,同时结合多种文化背景的样本进行数据分析和模型验证的研究非常稀少,其研究结论是否具有跨文化适应性也仍待进一步验证。因此,本文在归纳分析现有文献的基础上,对本方向的研究现状进行了回顾和总结,并相应地提出了六个亟待探讨的未来研究方向。

(二)未来研究方向

1. 拓展破坏型领导行为对领导自身影响的研究

探究领导行为对自身的潜在影响有助于解释领导行为产生和发展的原因,从而帮助领导者更好地采取相应的防范和干预措施,提高领导行为的有效性,所以该视角的研究具有重要的理论意义和实践价值。基于上述梳理,可以发现已有文献大都关注建设型领导行为对其自身的影响,而较少探索不同破坏型领导行为对其自身的影响。揭示破坏型领导行为的消极影响、探索规避这些影响措施的研究,能够帮助组织管理者更好地制定防范和干预措施,而探究其对行为者自身的潜在积极影响、解释这些行为存在缘由的研究,则能帮助组织管理者厘清破坏型领导行为出现和发展的根源,从而更能有效地从根本上抑制这种行为的产生和发展。例如,研究发现领导的苛责管理行为能够短暂地恢复领导自身的资源,增加领导的工作投入,这些积极效应是这种破坏型领导行为产生的主要动机,这类研究的探索能够帮助我们制定更行之有效的规避该破坏型领导行为的策略,如正确指引领导通过其他不伤害下属的方式(如工作中短暂的休息)来恢复自身的资源以减少苛责管理行为(Qin et al., 2018)。除了苛责管理行为外,还有放任型领导、专制型领导、自恋型领导(de Vries and Miller, 1985)等破坏型领导行为也可能对领导者自身产生影响,但关于这些破坏型领导行为对领导者自身影响的研究仍非常缺乏。因此,未来该方向的研究首先要拓展关于破坏型领导行为对领导者自身影响的研究。

2. 拓展行为者视角的调节效应的研究

由于现有研究过于片面地关注领导行为对自身的单向影响结果,而没有进一步整合探索领导行为的双向影响和动态变化过程,因此,未来研究还应更全面地探讨领导行为对自身的影响效应,包括揭示领导行为的“双刃剑”效应及“过犹不及”的非线性影响效应。在这个过程中,对调节效应的进一步揭示就显得至关重要。领导行为对其自身的影响与领导者和员工的个人特征、领导-员工二元互动关系特征(如信任、喜欢等)及情境因素等都有密不可分的联系,尤其对于具有“两面性”的领导行为更应重视探索其中的边界效应,以期更全面、辨析地看待组织中的领导行为。而有些领导行为对自身的影响可能更为复杂,邢璐等(2018)指出在复杂因果关系中,“可能存在着相互依赖的矛盾双方,使作用过程表现出相互制约的动态性”,导致影响过程

呈现非线性的变化,如出现“过犹不及”效应。如有研究发现在中国情境下,道德型领导行为对员工的不道德亲组织行为的影响是呈一个倒U型的非线性影响,即当道德型领导行为从较低水平提高到适中水平时,员工会因感知到更高的社会交换水平而对领导、对组织做出更多的互惠行为,不道德亲组织行为会逐渐增加,而当道德型领导行为超过了适中水平,员工会感知到领导明确的道德身份和道德要求,从而逐渐减少自己的不道德亲组织行为(Miao et al, 2013)。由此推测领导行为对领导者自身是否也会存在类似的“过犹不及”的非线性影响?而这一影响中的调节机制又是什么?这一系列问题的解答能够帮助组织更全面、辩证地看待领导行为的影响效应,从而有利于制定更合理的提升领导有效性的方案,值得未来研究的进一步探索。

3. 探索其他种类领导行为对行为者的影响效应

本文对领导行为的分类采用的是简单的二元划分法,即将领导行为大致分为两大类:建设型领导行为和破坏型领导行为。但由于外界环境的复杂性和多样性变化,组织中出现了其他多种无法用该分类来界定的特殊领导风格和行为,如忧患型领导风格(高中华等,2020)、中庸领导行为(陈建勋等,2010)、矛盾型领导行为(Zhang et al, 2015)等。因此,未来研究可以进一步探索其他种类的领导行为对领导自身的影响。另外,本文整合的理论框架主要展示了单一领导行为对领导者自身的影响路径,未来研究应考虑同一领导者的多种领导行为对自身产生的交互影响效应。在当今快速变化的市场环境下,单一领导行为已无法适应多样化的员工需求和复杂多变的市场环境,对多样化领导行为的呼吁已成为市场发展下的必然趋势,也将是未来组织领导研究中的一个重要方向。事实上,现有研究表明,同一个领导者会同时表现出多种领导行为,积极或消极的领导行为甚至是矛盾的领导行为也可能出现在同一个领导者身上(Zhang et al, 2015)。基于此,探究多种领导行为同时存在时的交互影响就显得尤为必要。已有研究探究了不同种领导行为的不同组合对领导者自身损耗和感知角色要求的影响,结果发现综合型领导(同时具有高水平的变革型领导行为和交易型领导行为)的自身损耗和感知角色要求最大,而那些不作为的领导(同时具有低水平的变革型领导行为和交易型领导行为)自身损耗和感知角色要求都最小(Arnold et al, 2017)。未来研究还可以采用模糊集定性分析(fsQCA)等方法,进一步探究组织中的多种领导行为与组织结果之间的多重并发因果关系(如赵晨等,2023),只有对这些影响效应有更清晰的认知,组织才能更有针对性地采取应对措施,提升领导效能以适应复杂多变的新环境。

4. 扩展不同层级领导者的行为影响研究

从行为者的身份角度来看,现有研究多关注中层领导者的领导行为,几乎没有研究关注高层领导者的领导行为。一方面,不同层级的领导者具有差异化的职能,也存在权利、身份等的差异,因此,高层领导者的领导行为对其自身的影响很可能会异于中层领导者行为的影响。而另一方面,由于高层领导者对一个公司的战略发展、目标制定及全体员工的福利和个人发展往往起着关键性的作用(李绍龙等,2012;孙俊华和贾良定,2009;王辉等,2006),对高层领导者领导行为对其自身的影响研究应给予足够的重视。因此,未来研究应拓展对高层领导行为对领导自身影响的研究,并对高层领导和其他层级领导行为的影响效应加以区分,以更加全面地揭示组织中不同领导行为对领导自身的影响。

5. 引入时间窗的概念

目前关于行为者视角的领导行为研究一大都采取截面研究方法,揭示某一时间点上领导者行为对自身的作用,是从完全静态的视角进行的研究,而缺乏从动态化的时间视角下的研究。更多的问题仍待进一步的探索,比如,领导行为对其自身产生的影响是短期的还是长期持续的?随着时间推移,其影响作用是否会产生纵向的波动?如果有,其变化的趋势会是如何?这些问题的解答有助于更全面地认识领导行为给领导自身带来的影响,对组织实践有独特的启发价值,因此也亟待未来研究进一步探索。Qin等(2018)在研究苛责管理行为对领导者自身的影响时发现,这一破坏型领导行为对领导者自身存在即时的、短暂的积极影响,但在更长的时间之后(一周以上)这种积极影响将不复存在,苛责管理行为与领导者的恢复水平和工作投入都呈显著的负相关。即这项研究揭示了苛责管理行为对领导者即时和长期的不同影响,基于此,他们提出资源保存的时间窗模型,即一个行为到底是资源产生(resource-generating)还是资源消耗(resource-consuming)不能一概而论,可能还取决于考虑的时间窗。该模型指出时间窗应该被资源保存理论包含进来作为一个关键的边界条件,进而创新性地扩展了资源保存理论。这一研究启示未来研究可以进一步结合时间的动态视角和行为者视角来探究领导行为对领导自身的影响,比如,思考领导行为的动态变化特征(如趋势、波动等)对领导者自身的影响。现有研究发现,领导公平行为的波动性会给员工带来更大的心理不确定性从而导致

员工更低的工作满意度、更高的情绪耗竭(Matta et al, 2017)。综上所述,时间窗的引进在未来领导的研究中应得到足够的重视,以更全面地审视领导行为在组织中的影响。

6. 开展领导行为对自身影响的跨文化研究及关注中国特色的领导行为

现有研究基本采用的是西方群体的样本数据(除康勇军和彭坚,2019和 Qin et al, 2018),而领导的发展存在较大的文化差异(梁觉和周帆,2010;徐淑英和张志学,2011),不同文化背景中领导行为的组织规范、奖惩情况、所处环境特点等也会有所差异,而这些文化特征因素对领导行为的产生、发展及其作用的影响也尚未得到足够的关注。因此,未来也应进一步探索领导行为对领导者自身影响的跨文化研究。相关的,未来研究还需关注具有中国特色的领导行为对领导者自身的影响。例如,Zhang等(2015)基于东西方哲学史上对矛盾的研究,特别是中国文化历史上的阴阳哲学的研究提出矛盾型领导行为。这一领导行为具有一定的特殊性和中国文化特色,既不单纯属于建设型领导行为,也不完全属于破坏型领导行为,对领导者自身的影响更不得而知,有待进一步探索。相比于一致风格的领导行为,这种矛盾的领导行为对领导者提出了更高的要求,可能更需要消耗领导者的大量资源来平衡矛盾的行为,从而让领导者经历更多的情绪耗竭,因此矛盾领导行为对领导者的消极影响可能比普通领导行为带来的影响更为强烈。类似地,中国本土情境中发展出来的忧患型领导(高中华等,2020)、中庸领导行为(陈建勋等,2010)、家长式领导行为(周浩和龙立荣,2005),相比于现有研究中的领导也具有更加丰富的内涵,不能进行简单类别的划分。这也启示未来相关研究要立足于文化的土壤,扩展特定文化群体或跨文化的领导行为研究。

参考文献

- [1] 陈建勋, 凌媛媛, 刘松博, 2010. 领导者中庸思维与组织绩效: 作用机制与情境条件研究[J]. 南开管理评论, 13(2): 132-141.
- [2] 陈永霞, 贾良定, 李超平, 等, 2006. 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺: 中国情景下的实证研究[J]. 管理世界, 23(1): 96-105.
- [3] 高中华, 赵晨, 2014. 服务型领导如何唤醒下属的组织公民行为? ——社会认同理论的分析[J]. 经济管理, 36(6): 147-157.
- [4] 高中华, 赵晨, 付悦, 等, 2020. 团队情境下忧患型领导对角色绩效的多层链式影响机制研究[J]. 管理世界, 36(9): 186-201, 216, 202.
- [5] 韩翼, 杨百寅, 2011. 真实型领导, 心理资本与员工创新行为: 领导成员交换的调节作用[J]. 管理世界, 28(12): 78-86.
- [6] 康勇军, 彭坚, 2019. 累并快乐着: 服务型领导的收益与代价——基于工作-家庭资源模型视角[J]. 心理学报, 51(2): 89-99.
- [7] 李超平, 田宝, 时勘, 2006. 变革型领导与员工工作态度: 心理授权的中介作用[J]. 心理学报, 38(2): 297-307.
- [8] 李绍龙, 龙立荣, 贺伟, 2012. 高管团队薪酬差异与企业绩效关系研究: 行业特征的跨层调节作用[J]. 南开管理评论, 15(4): 55-65.
- [9] 李秀娟, 魏峰, 2006. 打开领导有效性的黑箱: 领导行为和领导下属关系研究[J]. 管理世界, 23(9): 87-93.
- [10] 梁建, 2014. 道德领导与员工建言: 一个调节-中介模型的构建与检验[J]. 心理学报, 46(2): 252-264.
- [11] 梁觉, 周帆, 2010. 跨文化研究方法的回顾及展望[J]. 心理学报, 42(1): 41-47.
- [12] 芦青, 宋继文, 夏长虹, 2011. 道德领导的影响过程分析: 一个社会交换的视角[J]. 管理学报, 8(12): 1802-1812.
- [13] 莫申江, 王重鸣, 2010. 国外伦理型领导研究前沿探析[J]. 外国经济与管理, 32(2): 32-37.
- [14] 宋继文, 孙志强, 孟慧, 2009. 变革型领导的中介变量: 一个整合的视角[J]. 心理科学进展, 17(1): 147-157.
- [15] 孙俊华, 贾良定, 2009. 高层管理团队与企业战略关系研究述评[J]. 科技进步与对策, 26(9): 150-155.
- [16] 王辉, 忻蓉, 徐淑英, 2006. 中国企业CEO的领导行为及对企业经营业绩的影响[J]. 管理世界, 23(4): 87-96.
- [17] 王震, 龙昱帆, 彭坚, 2019. 积极领导的消极效应: 研究主题、分析视角和理论机制[J]. 心理科学进展, 27(6): 1123-1140.
- [18] 席猛, 许勤, 仲为国, 2015. 辱虐管理对下属沉默行为的影响——一个跨层次多特征的调节模型[J]. 南开管理评论, 18(3): 132-140, 150.
- [19] 邢璐, 孙健敏, 尹奎, 等, 2018. “过犹不及”效应及其作用机制[J]. 心理科学进展, 26(4): 719-730.
- [20] 徐淑英, 张志学, 2011. 管理问题与理论建立: 开展中国本土管理研究的策略[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 17(4): 1-7.
- [21] 许灏颖, 杜晨朵, 王震, 2014. 道德领导对员工越轨行为的影响: 道德调节焦点和道德认同的作用[J]. 中国人力资源开发, (11): 38-45.
- [22] 尹俊, 王辉, 黄鸣鹏, 2012. 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用[J]. 心理学报, 44(10): 1371-1382.

- [23] 张军伟, 龙立荣, 2016. 服务型领导对员工人际公民行为的影响: 宽恕氛围与中庸思维的作用[J]. 管理工程学报, 30, (1): 43-51.
- [24] 张志学, 鞠冬, 马力, 2014. 组织行为学研究的现状: 意义与建议[J]. 心理学报, 46(2): 265-284.
- [25] 张志学, 施俊琦, 刘军, 2016. 组织行为与领导力研究的进展与前沿[J]. 心理科学进展, 24(3): 317-326.
- [26] 赵晨, 林晨, 周锦来, 等, 2023. 变革人力资源管理 with 领导行为对组织创新的组态效应[J]. 科学管理研究, 41(1): 52-59.
- [27] 周浩, 龙立荣, 2005. 恩威并施, 以德服人——家长式领导研究述评[J]. 心理科学进展, 13(2): 227-238.
- [28] AASLAND M S, SKOGSTAD A, NOTELAERS G, et al, 2010. The prevalence of destructive leadership behaviour[J]. British Journal of Management, 21(2): 438-452.
- [29] ALYSON B, ANGELA M D, JULIAN B, et al, 2014. The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors[J]. Leadership Quarterly, 25(2): 344-357.
- [30] ARNOLD K A, CONNELLY C E, GELLATLY I R, et al, 2017. Using a pattern-oriented approach to study leaders: Implications for burnout and perceived role demand[J]. Journal of Organizational Behavior, 38(7): 1038-1056.
- [31] ARNOLD K A, CONNELLY C E, WALSH M M, et al, 2015. Leadership styles, emotion regulation, and burnout[J]. Journal of Occupational Health Psychology, 20(4): 481-490.
- [32] ARYEE S, CHEN Z X, SUN L, et al, 2007. Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model[J]. Journal of Applied Psychology, 92(1): 191-201.
- [33] ASHFORTH, B, 1994. Petty tyranny in organizations[J]. Human Relations, 47(7): 755-778.
- [34] BARLING J, CLOUTIER A, 2017. Leaders' mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions[J]. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3): 394-406.
- [35] BASS B M, AVOLIO B J, 1994. Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire[M]. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- [36] BASS B M, RIGGIO R E, 2006. Transformational leadership(2nd ed.)[M]. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- [37] BASS B M, 1985. Leadership and performance beyond expectations[M]. New York: Free Press.
- [38] BASS B M, 1998. Transformational leadership: Individual, military and educational impact. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- [39] BAUMEISTER R F, BRATSLAVSKY E, MURAVEN M, et al, 1998. Ego depletion: Is the active self a limited resource? [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 74(5): 1252-1265.
- [40] BAUMEISTER R F, GAILLIOT M, DEWALL C N, et al, 2006. Self-regulation and personality: How interventions increase regulatory success, and how depletion moderates the effects of traits on behavior[J]. Journal of Personality, 74(6): 1773-1802.
- [41] BAUMEISTER R F, STILLWELL A M, HEATHERTON T F, 1994. Guilt: An interpersonal approach[J]. Psychological Bulletin, 115(2): 243-267.
- [42] BAUMEISTER R F, VOHS K D, TICE D M, 2007. The strength model of self-control[J]. Current Directions in Psychological Science, 16(6): 351-355.
- [43] BEM D J, 1972. Self-perception theory[M]. In OLSON J M, ZANNA, MARK P, (Ed), Advances in experimental social psychology. San Diego, CA, US: Elsevier Academic Press, 1-62.
- [44] BROWN M E, TREVIÑO L K, 2006. Ethical leadership: A review and future directions[J]. Leadership Quarterly, 17(6): 595-616.
- [45] BROWN M E, TREVIÑO L K, HARRISON D A, 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2): 117-134.
- [46] BURKE C S, STAGL K C, KLEIN C, et al, 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis[J]. Leadership Quarterly, 17(3): 288-307.
- [47] BYRNE A, DIONISI A M, BARLING J, et al, 2014. The depleted leader: the influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors[J]. Leadership Quarterly, 25(2): 344-357.
- [48] COLLINS M D, JACKSON C J, 2015. A process model of self-regulation and leadership: how attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership[J]. Leadership Quarterly, 26(3): 386-401.
- [49] COLQUITT J A, GREENBERG J, ZAPATA-PHELAN C P, 2005. What is organizational justice? A historical overview [M]. In GREENBERG J, COLQUITT J A(Eds.), The Handbook of Organizational Justice Mahwah, New Jersey: Erlbaum, 3-56.
- [50] CORRIGAN P W, DIWAN S, CAMPION J, 2002. Transformational leadership and the mental health team [J]. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 30: 97-108.
- [51] DAY D V, FLEENOR J W, ATWATER L E, et al, 2014. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory[J]. Leadership Quarterly, 25(1): 63-82.

- [52] DE VRIES M F K, MILLER D, 1985. Narcissism and leadership: An object relations perspective[J]. *Human Relations*, 38(6): 583-601.
- [53] DECI E L, RYAN R M, 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior[J]. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268.
- [54] DICKERSON S S, GRUENEWALD T L, KEMENY M E, 2004. When the social self is threatened: Shame, physiology, and health[J]. *Journal of Personality*, 72(6): 1191-1216.
- [55] DIMOTAKIS N, SCOTT B A, KOOPMAN J, 2011. An experience sampling investigation of workplace interactions, affective states, and employee well-being[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4): 572-588.
- [56] EDEN D, LEVIATAN U, 1975. Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales[J]. *Journal of Applied Psychology*, 60(6): 736-741.
- [57] EINARSEN S, AASLAND M S, SKOGSTAD A, 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model[J]. *Leadership Quarterly*, 18(3): 207-216.
- [58] EPITROPAKI O, MARTIN R, 2004. Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time[J]. *Journal of Applied Psychology*, 89(2): 293-310.
- [59] FOULK T, LANAJ K, TU M H, et al, 2018. Heavy is the head that wears the crown: An actor-centric approach to daily psychological power, abusive leader behavior, and perceived incivility[J]. *Academy of Management Journal*, 61(2): 661-684.
- [60] FRITZ C, SONNENTAG S, SPECTOR P E, et al, 2010. The weekend matters: Relationships between stress recovery and affective experiences[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8): 1137-1162.
- [61] GANSTER D C, 2005. Executive job demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective[J]. *Academy of Management Review*, 30(3): 492-502.
- [62] GRAEN G B, UHLBIEN M, 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective[J]. *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- [63] GRANT A M, GINO F, 2010. A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6): 946-955.
- [64] HALBESLEBEN J R B, NEVEU J P, PAUSTIAN-UNDERDAHL S C, et al, 2014. Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory[J]. *Journal of Management*, 40(5): 1334-1364.
- [65] HARMS P D, BAI Y, HAN G H, 2016. How leader and follower attachment styles are mediated by trust[J]. *Human Relations*, 69(9): 1853-1876.
- [66] HINDESS B, 1996. Discourses of power from Hobbes to Foucault[M]. Oxford: Wiley-Blackwell.
- [67] HOBFOLL S E, 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress[J]. *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- [68] ILIES R, MORGESON F P, NAHRGANG J D, 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes[J]. *Leadership Quarterly*, 16(3): 373-394.
- [69] JOHNSON R E, LANAJ K, BARNES C M, 2014. The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources[J]. *Journal of Applied Psychology*, 99(4): 635-650.
- [70] JOOSTEN A, VAN DIJKE M, VAN HIEL A, et al, 2014. Being “in control” may make you lose control: The role of self-regulation in unethical leadership behavior[J]. *Journal of Business Ethics*, 121(1): 1-14.
- [71] JU D, HUANG M, LIU D, et al, 2019. Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154: 80-95.
- [72] KALUZA A J, BOER D, BUENGELER C, et al, 2020. Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination[J]. *Work & Stress*, 34(1): 34-56.
- [73] KHAN A N, MEHMOOD K, LE J, et al, 2023. Visionary leadership and leaders’ burnout: A weekly diary analysis[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 22: 1-30.
- [74] LANAJ K, JENNINGS R E, 2020. Putting leaders in a bad mood: The affective costs of helping followers with personal problems[J]. *Journal of Applied Psychology*, 105(4): 355-371.
- [75] LANAJ K, FOULK T A, EREZ A, 2019. Energizing leaders via self-reflection: A within-person field experiment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 104(1): 1-18.
- [76] LANAJ K, JOHNSON R E, LEE S M, 2016. Benefits of transformational behaviors for leaders: A daily investigation of leader behaviors and need fulfillment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 101(2): 237-251.
- [77] LEARY M R, BAUMEISTER R F, 1995. The need to belong[J]. *Psychological Bulletin*, 117(3): 497-529.
- [78] LEONARD H S, LEWIS R, FREEDMAN A M, et al, 2013. The role of psychology in leadership, change, and organization development[M]. In LEONARD H S, LEWIS R, FREEDMAN A M, *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of*

- leadership, change, and organizational development. New Jersey: Wiley Blackwell.
- [79] LIAO C, LEE H W, JOHNSON R E, et al, 2021 Serving you depletes me? A leader-centric examination of servant leadership behaviors[J]. *Journal of Management*, 47(5): 1185-1218.
- [80] LIAO Z, YAM K C, JOHNSON R E, et al, 2018. Cleansing my abuse: A reparative response model of perpetrating abusive supervisor behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 103(9): 1039-1056.
- [81] LIN S H, SCOTT B A, MATTA F K, 2019. The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective[J]. *Academy of Management Journal*, 62(5): 1556-1582.
- [82] LIN S H J, MA J, JOHNSON R E, 2016. When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing[J]. *Journal of Applied Psychology*, 101(6): 815-830.
- [83] LORD R G, MAHER K J, 1993. Leadership and information processing: Linking perceptions and performance [M]. London: Rutledge.
- [84] LUTHANS F, AVOLIO B, 2003. Authentic leadership: A positive development approach[M]. In Cameron, K. S, Dutton, J. E, & Quinn, R. E, (Eds.), Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. San Francisco, California: Berrett-Koehler, 241-261.
- [85] MAHSUD R, YUKL G, PRUSSIA G, 2010. Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6): 561-577.
- [86] MATTA F K, SCOTT B A, COLQUITT J A, et al, 2017. Is consistently unfair better than sporadically fair? an investigation of justice variability and stress[J]. *Academy of Management Journal*, 60(2): 743-770.
- [87] MCCABE K O, FLEESON W, 2012. What is extraversion for? Integrating trait and motivational perspectives and identifying the purpose of extraversion[J]. *Psychological Science*, 23(12): 1498-1505.
- [88] MCCRAE R R, COSTA P T, 2003. Personality in adulthood: A five-factor theory perspective[M]. New York: Guilford Press.
- [89] MIAO Q, NEWMAN A, YU J, et al, 2013 The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?[J]*Journal of Business Ethics*, 116(3): 641-653.
- [90] MILLER D T, EFFRON D A, 2010. Psychological license: When it is needed and how it functions [M]. San Diego, California: Academic Press, 115-155.
- [91] MINER A, GLOMB T M, HULIN C, 2005. Experience sampling mood and its correlates at work[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2): 171-193.
- [92] MITCHELL M S, AMBROSE M L, 2007. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs[J]. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1159-1168.
- [93] MITCHELL M S, VOGEL R M, FOLGER R, 2015. Third parties' reactions to the abusive supervision of coworkers[J]. *Journal of Applied Psychology*, 100(4): 1040-1055.
- [94] MORRIS J A, BROTHERIDGE C M, URBANSKI J C, 2005 Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility[J]. *Human Relations*, 58(10): 1323-1350.
- [95] MURAVEN M, 2012. Ego depletion: Theory and evidence[M]. New York: Oxford University Press.
- [96] NIELSEN K, CLEAL B, 2010. Predicting flow at work: Investigating the activities and job characteristics that predict flow states at work[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2): 180-190.
- [97] NIELSEN K, CLEAL B, 2011. Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? -An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors [J]. *The Leadership Quarterly*, 22(2): 344-352.
- [98] OU A Y, TSUI A S, KINICKI A J, et al, 2014. Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses[J]. *Administrative Science Quarterly*, 59(1): 34-72.
- [99] OWENS B P, HEKMAN D R, 2016. How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus[J]. *Academy of Management Journal*, 59(3): 1088-1111.
- [100] OWENS B P, JOHNSON M D, MITCHELL T R, 2013. Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership[J]. *Organization Science*, 24(5): 1517-1538.
- [101] PATIENT D L, 2011. Pitfalls of administering justice in an inconsistent world: Some reflections on the consistency rule[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 32(7): 1008-1012.
- [102] PICCOLO R F, GREENBAUM R, HARTOG D N D, et al, 2010. The relationship between ethical leadership and core job characteristics[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2): 259-278.
- [103] PRIESEMUTH M, BIGELOW B, 2020. It hurts me too! (or not?): Exploring the negative implications for abusive bosses [J]. *Journal of Applied Psychology*, 105(4): 410-421.
- [104] PRIESEMUTH M, SCHMINKE M, 2019. Helping thy neighbor? Prosocial reactions to observed abusive supervision in the workplace[J]. *Journal of Management*, 45(3): 1225-1251.
- [105] QI H, JINGTAO F, WENHAO W, et al, 2022. You are “insisting”, or you want to “withdraw”? Research on the negative effect of ethical leadership on leaders themselves[J]. *Current Psychology*, 42(30): 1-17.

- [106] QIN X, HUANG M, JOHNSON R E, et al, 2018. The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and engagement[J]. *Academy of Management Journal*, 61(5): 1951-1975.
- [107] ROSS S M, OFFERMANN L R, 1997. Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10): 1078-1086.
- [108] SCHAUBROECK J M, PENG A C, HANNAH S T, 2016. The role of peer respect in linking abusive supervision to follower outcomes: Dual moderation of group potency[J]. *Journal of Applied Psychology*, 101(2): 267-278.
- [109] SCHILLING J, 2009. From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership[J]. *Leadership*, 5(1): 102-128.
- [110] SCHYNS B, SCHILLING J, 2013. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes[J]. *Leadership Quarterly*, 24(1): 138-158.
- [111] SCOTT B A, COLQUITT J A, PADDOCK E L, 2009. An actor-focused model of justice rule adherence and violation: The role of managerial motives and discretion[J]. *Journal of Applied Psychology*, 94(3): 756-769.
- [112] SHEN W, LIANG L H, BROWN D J, et al, 2021. Subordinate poor performance as a stressor on leader well-being: The mediating role of abusive supervision and the moderating role of motives for abuse [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6): 491.
- [113] SHI X, WANG X, MCGINLEY S, 2023. What happens to abusive actors? A study of managers' emotional responses and impression management tactics subsequent to enacted abusive supervision [J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*: 1-21. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2022-0716>.
- [114] SHUM C, GATLING A, TU M H, 2020. When do abusive leaders experience guilt? [J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6): 2239-2256.
- [115] STONE A A, KENNEDY-MOORE E, NEALE J M, 1995. Association between daily coping and end-of-day mood [J]. *Health Psychology*, 14(4): 341-349.
- [116] STOUTEN J, VAN DIJKE M, MAYER D M, et al, 2013. Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership[J]. *Leadership Quarterly*, 24(5): 680-695.
- [117] TEN BRUMMELHUIS L L, BAKKER A B, 2012 A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model[J]. *American Psychologist*, 67(7): 545-556.
- [118] TEPPER B J, 2000. Consequences of abusive supervision[J]. *Academy of Management Journal*, 43(2): 178-190.
- [119] TREVIÑO L K, HARTMAN L P, BROWN M, 2000. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership[J]. *California Management Review*, 42(4): 128-142.
- [120] TSCHANNEN-MORAN M, 2014. Trust matters: Leadership for successful schools[M]. San Francisco: John Wiley & Sons.
- [121] WEINSTEIN N, RYAN R M, 2010 When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2): 222-244.
- [122] WEISS H M, CROPANZANO R, 1996. Affective events theory[J]. *Research in Organizational Behavior*, 18: 1-74.
- [123] WEISS M, RAZINSKAS S, BACKMANN J, et al, 2018. Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study[J]. *The Leadership Quarterly*, 29(2): 309-321.
- [124] YAM K C, FEHR R, KENG-HIGHBERGER F T, et al, 2016. Out of control: A self-control perspective on the link between surface acting and abusive supervision[J]. *Journal of Applied Psychology*, 101(2): 292-301.
- [125] YANG K, ZHOU L, WANG Z, et al, 2019. The dark side of expressed humility for non-humble leaders: A conservation of resources perspective[J]. *Frontiers in Psychology*, 10: 1858.
- [126] YUKL G, 2013. Leadership in organizations(8th ed.)[M]. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- [127] ZAPATA C P, HAYES-JONES L C, 2019. The consequences of humility for leaders: A double-edged sword[J]. *Academy of Management Journal*, 58(2): 538-566.
- [128] ZHONG C B, LILJENQUIST K, 2006. Washing away your sins: Threatened morality and physical cleansing[J]. *Science*, 313(5792): 1451-1452.
- [129] ZHONG R, ROBINSON S L, 2020. What happens to bad actors in organizations? A review of actor-centric outcomes of negative behavior[J]. *Journal of Management*, 47(6): 1430-1467.
- [130] ZOPIATIS A, CONSTANTIN P, 2010. Leadership styles and burnout: is there an association? [J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3): 300-320.
- [131] ZWINGMANN I, WOLF S, RICHTER P, 2016. Every light has its shadow: A longitudinal study of transformational leadership and leaders' emotional exhaustion[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1): 19-33.

How do Leader Behaviors Affect Leaders Themselves? Review and Future Directions

Qin Xin¹, Gan Yuqing¹, Deng Huiru¹, Chen Chen¹, Xue Wei¹, Yang Laijie², Zhou Xiang¹

(1. Sun Yat-sen Business School, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China;

2. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract: In the leadership literature, the research on the influence of leader behaviors is a very important topic. However, most of the existing literature focuses on the influence of leader behaviors on employees, teams, and organizations, while limited attention was paid to their potential influence on leaders themselves. In recent years, some emerging studies have investigated the influence of leader behaviors on leaders themselves from an actor-centered perspective. These researches provide new theoretical insights for understanding the emergence of leader behaviors, and provide new practical implications for the training of leader behaviors. Therefore, current researches were sorted out on the influence of leader behaviors on leaders themselves to clarify the main vein and future direction. Specifically, researches were sorted out into four categories according to two dimensions of the nature of leadership behavior (i. e. , constructive or destructive leadership behavior) and types of impacts (i. e. , positive or negative influence): researches on the positive influence of constructive leadership on leaders. Researches on the negative influence of constructive leadership on leaders. Researches on the negative influence of destructive leadership on leaders. Researches on the positive influence of destructive leadership on leaders. Further, based on the above classification, existing research literature on the influence of leader behaviors on leaders themselves were systematically reviewed to integrate the underlying theoretical mechanisms. Finally, future directions for the development of leadership from the actor-centered perspective are proposed.

Keywords: leadership; actor-centered perspective; constructive leadership; destructive leadership; positive influence; negative influence