

领导愤怒对领导有效性的影响

——基于关系视角

陈天如

南京师范大学商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2024年1月19日; 录用日期: 2024年1月25日; 发布日期: 2024年2月29日

摘要

近年来, 领导者情感表达和下属行为的关系受到越来越多学者的关注与研究。传统观点认为, 领导愤怒作为领导者一种最常见的消极情绪, 通常会对下属的工作绩效、情绪行为等产生负面的影响, 使下属感知到的领导有效性降低。但随着近年来各项研究的深入, 在不同的情景下, 例如, 下属对领导者的依赖程度不同, 领导者表达的愤怒情绪也会带来不同的影响。在情绪即社会信息模型的基础上, 本文以各行业的员工为研究对象, 研究了领导者的愤怒表达对领导有效性的影响, 重点分析了下属依赖的调节效果。结果表明: 领导的愤怒情绪被下属感知时会对下属的态度、行为有显著影响; 下属依赖对感知领导愤怒和工作绩效的关系具有正向调节作用。

关键词

感知领导愤怒, 领导有效性, 工作绩效, 下属依赖

The Influence of Leadership Anger on Leadership Effectiveness

—Based on the Perspective of Relationship

Tianru Chen

Business School of Nanjing Normal University, Nanjing Jiangsu

Received: Jan. 19th, 2024; accepted: Jan. 25th, 2024; published: Feb. 29th, 2024

Abstract

In recent years, the relationship between leaders' emotional expression and subordinate behavior has attracted more and more scholars' attention and research. The traditional view is that leadership's anger, as one of the most common negative emotions of leaders, usually has a negative impact

on subordinates' work performance, emotional behavior, etc., reducing the effectiveness of leaders perceived by subordinates. But as research has deepened in recent years, the anger expressed by leaders can also have different effects under different scenarios, such as the degree of dependence of subordinates on leaders. On the basis of the emotional, that is, social information model, this paper takes employees in various industries as the research object, studies the impact of leadership anger expression on the effectiveness of leadership, and focuses on analyzing the regulatory effect of subordinate dependence. The results show that the anger of the leader is perceived by the subordinates that it will have a significant impact on the attitude and behavior of subordinates; subordinate dependence has a positive regulation effect on the perception of the relationship between leadership anger and work performance.

Keywords

Perception of Leadership Anger, Leadership Effectiveness, Work Performance, Subordinate Dependence

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来,随着组织内外部环境的不稳定性增大、领导者与下属之间存在着本质权利差异,领导者在 workplaces 中表达消极情绪的场景也越发常见,这成为了领导者与下属成员关系研究领域的热点问题。作为组织的重要组成部分,下属影响组织的决策与运作,进而影响组织的整体发展与变革。在组织内部,下属的行为会受到各种因素的影响,例如外部环境、领导行为、下属自身心理素质等,其中领导者的情绪表达是影响下属态度行为的重要因素之一。由于当前市场环境的不确定性等因素,任何一点波动都可能使组织面临危机,因此,组织也更加注重提高下属工作绩效来稳定自身发展。领导者如何通过情绪表达去积极影响下属行为,提高下属工作绩效,带动组织整体发展,这应该作为当前一个重要的组织现象加以讨论,也是领导者必须要思考解决的问题。

受工作环境的不确定性、工作压力的增大等因素的影响,领导者在工作中不可避免地会出现消极情绪,愤怒是其中之一,当愤怒情绪通过面部表情、语气语调等被表达出来时,会对下属的工作行为产生重要影响。Gibson 和 Callister 将心理学上的愤怒情绪扩展到工作场所中,他们认为,领导愤怒是一种社会结构化的情绪,由目标受阻或违反道德标准造成的,这是一种负面情绪,它评价了他人或实体的不道德行为的责任,并纠正了错误的感知,可以通过文化和组织规范来改变[1]。领导有效性也称为领导效能,是指领导者发挥领导作用时,带领下属实现组织目标所产生的工作绩效与结果效应[2]。目前关于领导愤怒是促进了还是阻碍了领导有效性的观点还不一致,各学者的研究结果也存在着矛盾差异:一方面,有学者认为领导者表达愤怒会造成下属强烈的负面反应,带来破坏性影响,另一方面,也有学者表示领导愤怒在影响下属行为过程中发挥了正向作用,带来积极影响。因此,领导愤怒对下属行为的影响可能是一把双刃剑,既可能对工作结果产生积极影响,也可能导致消极影响。所以,对当前研究而言,更重要的是探讨领导愤怒对在哪些情境下会产生积极影响。

基于对以上问题的研究,本文重点探讨的是感知领导愤怒与领导有效性的情景因素。具体来说,在情绪即社会信息理论的基础上,本文将分析下属依赖程度对感知领导愤怒和工作绩效之间关系的调节效果。在面对领导者愤怒的情绪时,忍受已经成为了下属员工的多数选择,这是因为领导者手中往往掌握

了组织中的大量资源，下属员工的前途发展受自身绩效影响，而这些绩效也是由领导者给出。目前也有很多学者发现，领导下属交往互动的结果受下属依赖的影响。下属依赖也正好符合了中国传统组织中上下级之间被广泛接受的、普遍存在的“上尊下卑”现象。因此，本文将系统分析下属依赖程度对感知领导愤怒和工作绩效之间关系的影响。

2. 文献综述与研究假设

2.1. 感知领导愤怒与领导有效性之间的关系

情绪在组织情境中随处可见，尤其，下属的态度及行为受到领导者各种情绪的影响。值得注意的是，消极情绪对人态度行为的影响更快、更强烈。消极情绪有很多种类，但是负面影响最多、最严重的是愤怒情绪，同样在职场上，下属最容易感知到的也是愤怒情绪。另一方面，在面对领导者愤怒的情绪时，忍受已经成为了下属员工的多数选择，这是因为领导者手中往往掌握了组织中的大量资源，下属员工的前途发展也受其影响，而且愤怒被证明是少数能够产生回应模式的消极情绪之一。

但是，所有的潜在的适应性行为都可以用情绪来预测。Fitness 提出，消极情绪不一定会带来破坏性的后果[3]。消极的情绪是否一定会带来消极的影响尚不确定，由于具体情境的不一致，比如所涉及的下级个体、愤怒的原因等因素的不同，领导愤怒所导致的下级态度行为的改变不一定是消极的。本文认为，具体的情境决定领导愤怒的影响，在适当的情境中、对于适当的下属，下属感知领导愤怒能够对其态度行为产生积极作用，提高工作绩效。

因此，提出假设：

H1：感知领导愤怒对领导有效性有显著的影响，两者呈正相关。

2.2. 下属依赖影响领导愤怒情绪对领导有效性的结果

本文所研究的领导下级关系主要体现在下级依赖方面，包括认知依赖和动机依赖两个维度。通过依靠他人，得到他人的帮助，个体可以更容易满足自身的生存和发展。对于下级来说，其心理最依赖的对象之一是领导者。一方面，领导者拥有着组织人事任免的权力，并且控制着组织内的资源，下级的前途发展也受其影响，因此，下级的态度和行为更容易受到领导愤怒情绪的影响。另一方面，在领导愤怒的情况下，比起消极的结果，对领导依赖性更高的下级更关注积极的结果，从而采取有效行动去提高工作绩效。具体来说，一个依赖领导的下级需要得到领导的外部认同、引领和指导来弥补自己的不足，接受、认可和倡导领导的观点且会在认知上无条件地忠诚于领导。

因此提出假设：

H2：下级依赖正向调节领导愤怒与领导有效性之间的关系。即对依赖程度高的下级而言，领导愤怒对领导有效性的正向影响更强。

综上所述，我们构建了以感知领导愤怒为自变量、领导有效性即工作绩效为因变量、下级依赖为调节变量的研究模型，如图 1 所示。

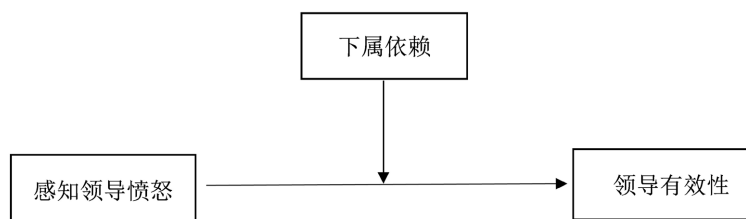


Figure 1. Research model
图 1. 研究模型

3. 变量测量、数据与分析

3.1. 变量测量工具

根据本次研究的目的与假设，我们对研究变量进行定义和测量，设计了调查问卷。本次调查问卷包括个人信息、感知领导愤怒、下属依赖以及工作绩效四个部分。

在梳理感知领导愤怒、领导下属关系和领导有效性三个研究变量文献综述的基础上，挑选出适合本研究测试的量表。针对感知领导愤怒，本文最终选择了 Van Kleef 等学者研究谈判形势下的对手出现愤怒时的行为反应测量量表[4]，该量表包含愤怒情绪和情绪合理性两个维度，共 6 题。下属观察到的愤怒情绪为 2 题，比如“我的领导对我的提议表示愤怒”等，Cronbach's α 系数为 0.801；情绪的合理性共 4 题，比如“我的领导的反应是不合理的”等，Cronbach's α 系数为 0.882。为了符合本文的研究，适当修改了该量表，比如将“我的谈判伙伴的反应是不正确的”改成“我的直属领导的反应是不正确的”。

针对领导下属关系，本文使用的是 Eisenbei 和 Boerner 开发的下属依赖量表，由 5 个因子组成，分别是对领导经验和技能的依赖、不加批判地采纳领导的观点、工作动力有关的依赖、工作投入有关的依赖和争取领导的认可[5]。后来，中国学者古银华等对其进行了检验，提取出认知依赖和动机依赖两个维度[6]。认知依赖中包含“我不会质疑直接上司的命令”等题目，Cronbach's α 系数为 0.919。动机依赖中包含“当我的直接上司去度假时，我加班的意愿会降低”等题目，Cronbach's α 系数为 0.904。

针对领导有效性感知的测量，本文使用的是孙建敏和焦长泉有关管理者工作绩效结构的研究[7]、Borman 和 Motowidlo 对周边绩效进行的分类[8]，以及胡坚硕士论文[9]和其它绩效相关文献的基础上设计的员工工作绩效量表，共 9 题，分为任务绩效和周边绩效两个维度。其中，任务绩效共 4 题，Cronbach's α 系数为 0.874；周边绩效共 5 题，Cronbach's α 系数为 0.892。

本文的控制变量有 5 个，分别是性别、年龄、学历、本单位工作年限和在直属上级下工作年限。

3.2. 数据与分析

本次调查研究采用问卷调查的方式对原始数据进行收集，调查对象为已工作的人员。通过线上“问卷星”调查程序随机抽样，采用无记名问卷调查法进行数据资料收集，以确保调查样本覆盖的广泛性。本次调查共回收到 422 份问卷，其中有效问卷为 393 份，问卷的有效回收率为 93.13%。

3.2.1. 描述性统计与相关分析

Table 1. Analysis results of mean, standard deviation and correlation of variables (N = 393)

表 1. 各变量均值、标准差及相关性分析结果(N = 393)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 性别	0.54	0.499								
2 年龄	2.20	0.750	0.121*							
3 学历	2.51	0.934	0.28	-0.024						
4 本单位工作年限	2.68	1.087	-0.001	0.506**	0.036					
5 在直属上级下工作年限	2.33	1.051	0.034	0.463**	0.025	0.664**				
6 感知领导愤怒	3.39	0.863	0.053	0.040	-0.022	-0.004	0.052			
7 下属依赖	3.33	0.749	-0.041	-0.061	0.121*	-0.088	-0.074	0.355**		
8 工作绩效	3.22	0.741	0.013	0.062	0.225*	0.095	0.172**	0.364**	0.418**	

注：M 表示均值；SD 表示标准差；*表示在 0.05 水平下显著；**表示在 0.01 水平下显著。

各变量均值、标准差及相关性如表 1 所示。本文借助 Pearson 相关分析法来检验感知领导愤怒与领导有效性之间的关系,由表 1 可知,感知领导愤怒与领导有效性之间呈显著正相关关系,相关系数为 0.364 ($p < 0.01$),因此假设 H1 成立,为本文的研究提供了初步的依据。

3.2.2. 调节效应分析

Table 2. Analysis results of regulatory effect (N = 393)

表 2. 调节效应分析结果(N = 393)

	工作绩效					
	β	t	β	t	β	t
常量	1.516	7.790***	0.796	3.770***	1.238	6.325***
性别	-0.025	-0.364	0.004	0.065	0.019	0.333
年龄	-0.013	-0.252	-0.009	-0.169	-0.005	-0.112
学历	0.182	5.047***	0.148	4.299***	0.154	4.972***
本单位工作年限	-0.009	-0.213	0.001	0.026	0.016	0.436
在直属上级下工作年限	0.115	2.639**	0.128	3.096**	0.145	3.897***
感知领导愤怒	0.311	7.960***	0.21	5.301***	0.146	4.033***
下属依赖			0.319	6.914***	0.192	4.395***
感知领导愤怒*下属依赖					0.24	9.520***
R ²	0.209		0.296		0.431	
AR ²	0.197		0.284		0.419	
F 值	16.998***		23.166***		36.317***	

注: *表示在 0.05 水平下显著; **表示在 0.01 水平下显著; ***表示在 0.001 水平下显著。

根据国内外学者对调节效应的研究,调节效应的传统检验方法是层次回归。本次研究的层次回归具体分为四步:第一步将背景变量(性别、年龄、学历、本单位工作年限和在直属上级下工作年限)纳入统计模型;第二步将自变量感知领导愤怒纳入回归模型;第三步将调节变量下属依赖放入统计模型;第四步在模型中加入自变量感知领导愤怒和调节变量下属依赖的交互项。

假设 H2 认为,下属依赖对领导愤怒与领导有效性起到正向调节的作用。由表 2 可知,感知领导愤怒和下属依赖的交互项显著影响工作绩效($\beta = 0.240$, $t = 9.520$, $p < 0.001$),并且 t 为正数,交互项对工作绩效的影响是正向的,因此,假设 H2 成立。

4. 结论与展望

4.1. 研究结论

本文针对领导愤怒对领导有效性的影响机制这一问题进行了实证研究,重点在于探讨感知领导愤怒对领导有效性的积极影响,并且以性别、年龄、学历、本单位工作年限和在直属上级下工作年限作为控制变量,以下属依赖作为调节变量,分析了不同的个体特征对领导愤怒有效性的不同影响,在此基础上提出了研究假设。通过利用 SPSS 进行数据分析,得出以下结论:领导愤怒作为一种负面情绪并不一定会造成消极影响,在本文研究中,下属感知领导愤怒对其工作绩效呈现正向相关性,即领导愤怒在一定程度上会带来工作绩效的提高;下属依赖作为调节变量,显著且正向影响了感知领导愤怒与领导有效性

之间的关系，即下属依赖性越高时，领导愤怒给工作绩效带来的正向影响就越强。

总之，本研究运用 SPSS 19.0 统计软件，通过信度分析、相关分析和回归分析，较好地验证了本文提出的研究假设，从而得出结论：感知领导愤怒对领导有效性有正向影响，并且下属依赖对他们具有正向调节的作用。

4.2. 建议

研究结果表明，领导者的情绪表达可以影响下属的态度行为，即使是负面的情绪表达，也可以带来积极的影响。为了能够积极引导下属的行为，提高工作绩效，领导者应该根据具体情况改变自己的情感表达。根据本文的研究结果，对于组织管理有一定的启示，因此提出了如下建议：

第一，本研究论证了领导愤怒情绪对下属的工作绩效有一定的积极作用，因此，领导者需要有能够通过情绪表达来影响下属，并根据具体情境善用自身的愤怒情绪，从而有效促进下属的态度行为，提高其工作绩效。

第二，本研究发现下属依赖对感知领导愤怒与领导有效性起到正向调节的作用，即当下属对领导的依赖程度高时，领导表达了愤怒情绪之后，下属会倾向于为了自身的发展前途和获得领导者手中的资源而努力弥补自身的缺点与不足，提高工作绩效，得到领导的认同与指导。这就要求领导者需要在日常工作中与下属建立良好和谐的互动关系，提高下属对其的依赖性。

4.3. 局限性与展望

本研究在一些方面还存在不足之处，未来的研究也是非常有必要的。局限性主要体现在：首先，对于领导愤怒的程度并没有明确的界定，并不是领导愤怒的程度越高，对领导有效性的影响就越大，领导愤怒也是在一定的范围内才能带来积极的影响。其次，本次调查采用线上问卷调查的方式，选取的调查对象分布多个城市，但在一定程度上还是受到地域的限制。最后，职场中的领导情绪对下属态度行为的影响非常复杂多变，而本文关于领导有效性的测量，仅采用了工作绩效这一个量表，并不能全面地代表领导有效性。

对于以上的一些局限性，希望可以在未来进行更加深入的研究。首先，本文仅讨论了下属依赖对领导愤怒有效性的影响，未来可以深入探讨工作场所领导愤怒有效性的情境因素，比如道德、性别、领导者愤怒的强度等，也可以结合某种类型的下属或企业特点展开更加细致深入的研究，以便于提出更有价值的、更有针对性的对策建议。其次，未来的研究可以在更广泛的地区范围开展，也可以进行跨文化的比较研究。最后，关于领导有效性的测量，在未来研究中可以引入工作满意度等不同的方面来衡量领导有效性。

参考文献

- [1] Gibson, D.E. and Callister, R.R. (2010) Anger in Organizations: Review and Integration. *Journal of Management*, **36**, 66-93. <https://doi.org/10.1177/0149206309348060>
- [2] 崔晓林, 胡世杰, 李姗姗. 领导者的愤怒表达对领导有效性的影响分析与模型构建[J]. *领导科学*, 2019(12): 50-53.
- [3] Fitness, J. (2000) Anger in the Workplace: An Emotion Script Approach to Anger Episodes between Workers and Their Superiors, Coworkers and Subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, **21**, 147-162. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2%3C147::AID-JOB35%3E3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2%3C147::AID-JOB35%3E3.0.CO;2-T)
- [4] Van Kleef, G.A. and Côté, S. (2007) Expressing Anger in Conflict: When It Helps and When It Hurts. *Journal of Applied Psychology*, **92**, 1557-1569. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1557>
- [5] Eisenbeiß, S.A. and Boerner, S. (2013) A Double-Edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management*, **24**, 54-68. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x>

- [6] 古银华, 李海东, 李璞, 等. 下属依赖研究述评与展望[J]. 软科学, 2016, 30(12): 76-79.
- [7] 孙健敏, 焦长泉. 对管理者工作绩效结构的探索性研究[J]. 人类工效学, 2002, 8(3): 1-10.
- [8] Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1933) Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 71-98.
- [9] 胡坚. 高校教师工作价值观、工作态度与工作绩效关系的研究[D]: [博士学位论文]. 杭州: 浙江大学, 2004: 54-65.