

doi: 10.15936/j.cnki.1008-3758.2017.01.005

不同领导方式下团队冲突 对员工退缩行为的影响研究

周 密¹, 赵 欣²

(1. 西安交通大学 管理学院, 陕西 西安 710049;

2. 西安理工大学 经济管理学院, 陕西 西安 710054)

摘 要:以团队冲突对员工退缩行为的影响为主线,探究在不同领导方式下团队冲突对员工退缩行为的影响,进而为领导者和企业对如何减少员工的退缩行为提出建议。通过对一家国有企业员工及其领导的问卷调查,研究发现:过程冲突与员工退缩行为有显著正相关关系;地位冲突与员工退缩行为有显著负相关关系;真实型领导方式对地位冲突下的员工退缩行为有着负向调节作用;苛责型领导方式对地位冲突下的员工退缩行为有着正向调节作用。

关 键 词:过程冲突;地位冲突;真实型领导;苛责型领导;退缩行为

中图分类号: C 933.2

文献标志码: A

文章编号: 1008-3758(2017)01-0027-07

Effect of Team Conflict on Withdrawal Behavior Under Different Types of Leadership

ZHOU Mi¹, ZHAO Xin²

(1. School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China; 2. School of Economics & Management, Xi'an University of Technology, Xi'an 710054, China)

Abstract: The effect of team conflict on withdrawal behavior under different kinds of leadership was explored for the purpose of helping the leaders and enterprises in reducing employees' withdrawal behaviors. Based on the questionnaire administered to the employees and leaders in a state-owned enterprise, it was found that: process conflict has a significant positive effect on withdrawal behavior; status conflict has a significant negative effect on withdrawal behavior; the interaction of authentic leadership and status conflict has a significant negative moderating effect on withdrawal behavior; and the interaction of abusive supervision and status conflict has a significant positive moderating effect on withdrawal behavior.

Key words: process conflict; status conflict; authentic leadership; abusive supervision; withdrawal behavior

员工退缩行为是指在组织情境下,员工实施的各种意在躲避工作情境或工作任务的消极工作行为。这类行为普遍存在于组织中,并有着较强的破坏力^[1],探究企业管理中员工退缩的现象并

提出相应的解决策略,是企业界和学术界研究的重要课题。

团队成员间在工作中发生冲突往往在所难免,而团队冲突激发是员工负面情绪的主要因素

收稿日期: 2016-05-05

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71402136); 陕西省软科学研究计划资助项目(2014KRM74)。

作者简介: 周 密(1971-),女,陕西西安人,西安交通大学副教授,管理学博士,主要从事组织行为与人力资源管理; 赵 欣(1982-),男,山西洪洞人,西安理工大学副教授,管理学博士,主要从事组织行为与人力资源管理研究。

之一。在中国企业中,企业的员工由于受到“中庸”“隐忍”等文化思想影响,在面对团队冲突时往往会采取消极对待甚至逃避的态度,使得领导者和员工在面对冲突时很难积极地去面对和解决。学术界已有大量实证研究与实践探索表明,员工的退缩行为与团队冲突有着紧密的联系。

团队和员工个人的行为很大程度上会受到团队领导的影响。当团队中产生了冲突时,领导者本身的价值观、处事方法、对员工的态度可能会成为加剧或延缓冲突,进而进一步影响员工的退缩行为的产生。在领导方式理论当中,真实型领导和苛责型领导是两种截然不同的领导方式,二者的价值观、处事方法和对员工的态度有着极大的区别^[1]。真实型领导对领导者本身和员工都会产生在意识和行为上的积极的作用,鼓励自身和员工在个人成长和发展上取得进步;而苛责型领导对员工有着消极的态度甚至是严厉的行为,会使

用领导本身的权利在团队内部对员工营造出一种紧张、压抑的环境^[2]。真实型领导是否会成为团队冲突的冷却剂,减少冲突所引发的员工退缩行为,苛责型领导是否会成为团队冲突的催化剂,增加冲突所引发的员工退缩行为,这两种不同的领导方式下团队冲突对员工退缩行为的影响是否会有所不同,这是一个值得探究的问题。因此,本文拟探讨在团队冲突背景下,真实型领导和苛责型领导这两种不同的领导方式下团队冲突对员工退缩行为的影响。

一、文献综述

在 20 世纪 50 年代,就有很多学者开始研究探索员工退缩行为,例如工作意愿降低、工作满意度下降、无故迟到早退^[3]。到如今,已经有众多的学者对退缩行为的概念进行了定义,如表 1 所示。

表 1 退缩行为的定义

提出者	主 要 观 点
March(1958)	退缩可以分为心理层面和行为层面两个方面
Hanisch(1991)	员工退缩是员工有意回避工作角色或者职位责任的诸多行为及相应的行为倾向
Gupta(1991)	当员工察觉到组织中有令其反感的情境存在时,所采取的意在远离组织的态度或行为
Kaplan(2009)	退缩行为认定为员工关于工作的不积极态度及消极行为
Michael(2012)	员工退缩的关键是有意逃避和消极不作为

March(1958)最早将员工的退缩分为心理和行为两个方面^[4]。Hanisch 等(1991)将员工退缩进行了扩展和补充,并指出这些退缩行为和退缩意图会对员工个人和组织发展带来十分不好的影响^[5]。Gupta 等(1991)将员工退缩行为认为是一个行为序列,这一序列由偶尔的白日梦开始,逐步扩大到迟到和缺席,并最终引发员工离职,退缩程度依次增强^[6]。目前,学术界普遍认为员工退缩行为是组织规范和个人动机的某种反映。

关于导致员工退缩行为产生的因素的研究主要集中在个体、领导和组织三个方面。随着学者们对于冲突研究的深入,发现对于组织的高效运作,冲突管理具有越来越重要的现实意义^[7],团队冲突对于员工能否高效工作,是否出现退缩行为也是起到很大作用的。

真实型领导是一种源自积极心理能力和正面道德氛围的领导方式^[8],该领导方式能够培养和促进领导者形成完善的自我意识、内化的道德标准、平衡的信息处理和关系透明化。苛责型领导

方式是领导在组织内部使用少许权利蓄意在上级与下属之间创造一种消极环境,是下属感知到的领导者的持续性的不友好和攻击性行为,既包括口头上的攻击,也包含一些非言语的行为,但不包括身体攻击。领导风格对冲突及冲突管理行为都有显著的影响^[9]。国外已有大量的实证研究表明,真实型领导具备的自信和希望、乐观和韧性、道德与未来取向等特质,通过自身的自我意识和内化道德观,提升与下属关系的透明度,优先考虑培养员工使其成为自身的领导者,进而促进下属与自身积极地自我发展。苛责型领导方式会对员工的态度、行为,乃至身心健康产生负面影响。苛责型领导不仅会降低员工的工作绩效、满意度和自尊水平,增加员工的退缩行为,甚至会负面影响员工的身心健康^[10]。

相比于西方学术界,我国学者对于员工退缩行为、团队冲突的研究起步较晚,关注和研究都十分有限,并大都停留在组织层面。而受中国传统文化影响,我国企业员工在面对团队冲突时往往

采取消极对待甚至逃避的态度^[11]。因此,深入探究团队冲突对我国企业员工退缩行为的影响,以及考虑团队冲突与其他退缩行为的前因变量如领导方式之间的联系就显得十分重要。

二、理论模型与假设的建立

1. 团队中的过程冲突与地位冲突

Amason 等人的研究将冲突分为两大类:与工作有关的冲突和与情感有关的冲突,不同类型的冲突对团队及其成员具有不同的影响^[12]。与情感有关的冲突包括关系冲突和地位冲突,其中,地位冲突可以界定为团队成员对于自身地位的提高和保护过程中的冲突。与工作有关的冲突包括过程冲突和任务冲突,其中过程冲突指团队成员之间关于团队任务完成的过程和具体的完成途径有着不同的想法和意见从而引发的冲突。

为了实现团队目标,团队之间需要通力协作。一个团队通力合作的前提是对于完成工作的过程和方法途径有着明确而统一的认识,当一个团队对于完成工作的过程和途径有着分歧甚至是冲突时,团队效力就会受到极大的影响,甚至导致员工产生不想工作、消极怠工等行为。因此,在探究中国企业团队中与工作有关的冲突时,选取过程冲突更具有代表性^[13]。

中国人受中国传统儒家思想的影响,对于面子、圈子、地位格外注重,在团队中团队成员对于自身地位的提高和保护过程中的所导致的摩擦更为频繁。因此,在研究与情感有关的冲突时,本文选取地位冲突进行开展研究。

2. 团队冲突对退缩行为的影响

过程冲突是由于团队成员就任务如何达成的看法不一致而造成的。当团队中发生的过程冲突水平较高时,会造成成员对于工作责任的不明确,以及相互推诿,进一步产生成员之间对于工作能力的相互质疑,而团队会因为对于工作利益和责任分配的不协调导致内部的分化,进一步导致内部过程冲突的加剧,从而对团队绩效产生消极的影响,使员工产生消极负面的情绪^[14],进一步导致员工退缩行为的产生。由此得出假设 H1:过程冲突与员工退缩行为有显著正相关关系。

地位冲突的实质是员工对于自己和团队中其他成员的“身份原型”之间的冲突。受中国传统文化影响,中国企业的员工对于自己的面子、身份、

地位格外注重,而地位冲突可能具体表现为关于面子的冲突、关于身份的冲突、关于圈子的冲突。与西方文化不同,中国传统文化包含集体主义文化、中庸文化等。中庸精神不仅培养了中华民族内敛而包容的性格,而且是中国人做人做事的起点和标准。中庸价值取向的核心是其倡导的平衡与和谐,而且中国文化中还有排资论辈的习惯,后辈应该尊重前辈,前辈的经验后辈应该认真聆听,所以即使存在地位冲突,也不至于导致员工对工作的热情下降、不认真工作甚至产生离职的想法等退缩行为。更重要的是,与过程冲突不同,地位冲突往往产生于成员各自地位的提高和保护过程中,积极主动的行为更有利于个体获取更为有利的竞争地位,促进自身地位的维护和提升,因此员工可能会减少退缩行为。由此得出假设 H2:地位冲突与员工退缩行为有显著负相关关系。

3. 不同领导方式对员工退缩行为的调节作用

在领导层面,不同的领导方式对待下属的风格和解决团队内冲突的方式不同,决定了不同的领导方式对于团队冲突下员工的退缩行为有着不同的影响。

对于团队中的过程冲突,真实型领导来自积极心理能力和高度发展的组织情境融合发挥作用的过程,会给团队带来更好的自我意识、自我调节的积极行为,会使过程冲突转变为促进积极的发展,从而降低过程冲突中造成成员责任的不确定及对于工作能力的相互怀疑。由此得出假设 H3:真实型领导方式对过程冲突下的员工退缩行为有着负向调节作用。

真实型领导对领导者本身和员工的都会产生在意识和行为上的积极的作用,鼓励自身和员工在个人成长和发展上取得进步。真实型领导对待自己、对待他人都是真实的,富有韧性、充满希望、乐观、自信都是真实型领导的显著特征。因而对于团队中的地位冲突,真实型领导会采取积极的态度去解决,从而减轻地位冲突造成的紧张、敌对情绪,提高团队成员对工作的满意度,从而会缓解团队内的地位冲突,进而也弱化地位冲突对员工退缩行为的影响。由此得出假设 H4:真实型领导方式对地位冲突下的员工退缩行为有着负向调节作用。

工作本身有着较多的矛盾点和冲突点会导致

团队中的过程冲突,过程冲突使得团队成员对于工作应该如何进行有着很大的不确定性。当团队的工作及工作环境有着很高的不确定性时,苛责型领导会导致团队成员的心理压力增加,造成其情绪波动大、工作焦虑感增加,从而使得员工工作的满意度及工作意愿下降,导致个人绩效下降乃至产生不想上班、迟到早退等退缩行为。苛责型领导行为又会因为员工退缩行为的产生而变得严重、加剧,而员工表现出强烈的消极负面情绪,又会引发领导的情感枯竭,使得其苛责型领导行为变得变本加厉^[15]。具有强烈负面情绪的员工往往会在他人面前表现出消极软弱的特点,从而使得这类员工更容易成为领导苛责的对象,并且这类员工的个人工作绩效也通常低于团队平均水平,这也为领导实施苛责行为提供了机会,从而形成了一个恶性循环。由此得出假设 H5:苛责型领导方式对过程冲突下的员工退缩行为有着正向调节作用。

苛责型领导与员工工作时的紧张情绪、工作满意度有着很大的关联。苛责行为是上级蓄意对员工实施的,但是直接目的并不是蓄意对员工造成伤害,而是以提高员工绩效为目的。当团队发生地位冲突时,员工会格外注重自身的地位,对更高的地位有着渴望和诉求,同时也时刻防止其他人作出威胁自身地位的行动。为了保证自身的地位免遭威胁,可能会促使员工把精力放在提高绩效、完成工作上,以减少苛责型领导行为带来的压力,因此苛责型领导强化了团队中的地位冲突,并且使员工努力提高工作绩效,减少了退缩行为的产生。此外,领导的苛责型行为可能也会让团队成员更加回避与领导的冲突,而增强对于团队内部地位、面子冲突的注意力,从而强化了团队成员之间的地位冲突,促进了地位冲突对员工退缩行为的影响。由此得出假设 H6:苛责型领导方式对地位冲突下的员工退缩行为有着正向调节作用。

本研究的假设模型如图 1 所示。

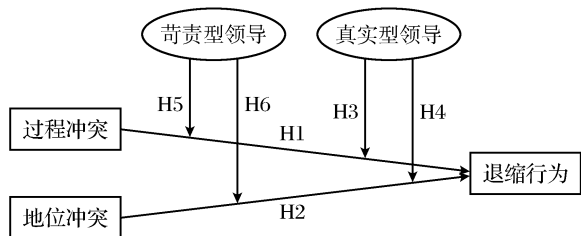


图 1 研究模型

三、实证过程

1. 样本确定与数据收集

本研究的数据收集于一家国有电力企业,该企业的员工有固定的工作分组,每个工作组有一名正式指派的团队领导。问卷分为对领导的问卷和对员工的问卷,并将领导与其下属通过编号对应起来。在国企当中员工的流动率较低,职位变动不太频繁,各部门、团队人员相对固定,员工长期在一个固定的团队中工作,因此,团队成员之间、团队成员与领导之间有着很高的了解程度,对于问卷中所提到的问题能够准确回答,使得最后的研究成果更加准确。问卷由 75 个团队的领导和员工完成共 710 份问卷,最终的有效数据为 683 份,有效回收率为 96.2%。

2. 变量测量

本研究采用 Hanisch 等(1990)量表测量退缩行为^[5];采用 Jehn(1995)设计的量表测量团队冲突^[16];采用 Waumbwa & Arolio 等(2008)的量表测量真实型领导^[8];采用 Tepper(2000)发展的量表测量苛责型领导^[17]。本研究将性别、年龄、工作年限、学历、工作性质等五个人口统计学变量作为控制变量。

本研究采用了 7 分制李克特量表,分值从 1 分(非常不同意)到 7 分(非常同意),并选择从领导本人收集领导方式的数据,从员工处收集关于退缩行为和团队冲突的数据。

3. 问卷信度与效度

本文用 Cronbach's α 系数检验变量信度,分析结果表明,退缩行为、团队冲突、真实型领导、苛责型领导等量表的 Cronbach's α 系数分别为 0.875、0.963、0.909 和 0.923,均高于 0.7,表明在研究中所使用的量表信度较好。为验证量表的结构效度,利用主成分分析法进行处理。通过分析后得到 4 个因子,变量都有效地聚集在其指向的因子上。

表 2 计算了各主要变量的相关系数,可以看出真实型领导、苛责型领导、过程冲突和地位冲突都与员工退缩行为关联密切。由于过程冲突与地位冲突、真实型领导与苛责型领导的相关系数较高,本研究进一步进行变量间的区分度验证,结果表明过程冲突与地位冲突、真实型领导与苛责型领导区分性良好。

表 2 相关系数表

变量	性别	年龄	工作年限	学历	工作性质	真实型领导	苛责型领导	过程冲突	地位冲突	退缩行为
性别	1									
年龄	0.123**	1								
工作年限	0.043	0.808**	1							
学历	0.121**	−0.014	−0.234**	1						
工作性质	0.097*	0.237**	0.059	0.344**	1					
真实型领导	−0.072	−0.063	−0.053	0.003	0.344**	1				
苛责型领导	0.044	0.042	0.041	−0.024	0.011	−0.916**	1			
过程冲突	−0.085*	0.015	0.006	−0.066	−0.024	−0.029	0.034	1		
地位冲突	−0.085*	0.015	0.022	−0.089*	−0.066	−0.045	0.061	0.871**	1	
退缩行为	0.003	0.071	0.056	0.054	−0.089*	0.01*	−0.023*	0.032*	−0.035*	1

注：*、**、*** 分别表示在 0.05、0.01、0.001 水平上显著，下同。

四、实证结果分析

本文为了进一步探讨领导方式、团队冲突与员工退缩行为的关系，采用多元层次回归的方法，进行回归分析，回归结果如表 3 所示。

表 3 中模型 2 回归结果表明过程冲突与员工退缩行为具有显著正相关关系($b=0.191, p<0.001$)，因此，假设 H1 成立。模型 2 表明，地位

冲突对员工退缩行为存在显著负向相关关系($b=-0.189, p<0.001$)，即当团队内部的地位冲突增加时，团队内部员工的退缩行为反而会减少。因此，假设 H2 成立。模型 3 回归结果表明，真实型领导方式对过程冲突下的员工退缩行为具有负向调节作用不显著($b=0.014, p>0.05$)，假设 H3 不成立。模型 3 回归结果表明，真实型领导方式对地位冲突下的员工退缩行为有着负向调节作用($b=-0.258, p<0.05$)，假设 H4 成立。

表 3 回归模型

变 量	退 缩 行 为		
	模型 1	模型 2	模型 3
控制变量			
性别	0.018	0.015	0.015
年龄	0.064	0.050	0.044
工作年限	0.059	0.076	0.083
学历	−0.010	−0.011	−0.030
工作性质	−0.034	−0.015	−0.008
自变量			
过程冲突	—	0.191***	0.174***
地位冲突	—	−0.189***	−0.166***
真实型领导 * 过程冲突	—	—	0.014
真实型领导 * 地位冲突	—	—	−0.258*
苛责型领导 * 过程冲突	—	—	0.134
苛责型领导 * 地位冲突	—	—	0.232*
F 值	2.992*	5.716***	6.155***
R ²	0.015	0.039	0.064
调整 R 方	0.010	0.032	0.054

模型 3 回归结果表明，苛责型领导方式对过程冲突下的员工退缩行为有着正向调节作用不显著($b=0.134, p>0.05$)，假设 H5 不成立。模型 3 回归结果表明，苛责型领导方式对地位冲突下的员工退缩行为有着正向调节作用($b=0.232, p<0.05$)，假设 H6 成立。

五、研究结论及实践启示

1. 团队冲突对退缩行为的影响

研究结论证实假设 H1。过程冲突往往伴随团队成员之间关于团队任务如何完成的过程和具

体的完成途径的不同想法和分歧,也将意味着部分成员的想法可能无法获得认同和采纳,进而影响其工作积极性,导致员工的退缩行为。

研究结论证实了假设 H2,地位冲突反而会弱化员工的退缩行为。一方面出于自我保护员工可能会减少退缩行为及在中国传统文化的影响下,地位冲突中对于团队成员的影响较轻;另一方面,由于本研究问卷数据来源于国有企业,员工的流动性较小,国企中的老员工与新员工即使职位一样,也会因为更长的工作年限而受到大家更多地尊重。在中国传统文化的影响下,特别是在国企的工作环境下,员工对于自身的地位有一个默认的认知,并且中国集体取向的社会规范更强调服从,和谐与协调的理念被认为是更重要的社会规则。为了达到和谐,员工在面对地位冲突时往往选择回避与顺应的方式。因此,在遇到地位冲突时,员工往往采取默认接受、顺从的态度,并且受中国传统文化的影响并不会产生过多的消极、负面的情绪。

2. 不同领导方式对团队冲突下退缩行为的调节作用

研究结论证实了假设 H4。当团队中出现地位冲突时,真实型领导方式会缓解员工对于自身地位的紧张情绪,减轻地位冲突造成的紧张、敌对情绪,提高团队成员自身地位的认知,减少地位冲突对员工退缩行为的作用。由于地位冲突可以减少员工退缩行为的产生,因此,当团队存在地位冲突时,真实型领导行为反而会减弱地位冲突对员工退缩行为的抑制作用。

研究结论证实了假设 H6。苛责型领导以提高员工绩效为目的,苛责型领导可能会强化员工更加关注工作,积极努力提高工作绩效,从而更好地维护自身在团队中的地位,从而强化了地位冲突与员工退缩行为的抑制作用。

研究中假设 H3,真实型领导方式对过程冲突下的员工退缩行为有着负向调节作用,以及假设 H5,苛责型领导方式对过程冲突下的员工退缩行为有着正向调节作用没有得到证实。

假设 H3 之所以不通过的原因可能在于,真实不同于真诚。Trilling(1972)对真诚的定义是“声称的感受与实际感受的一致性”,指个体的感受及思想的外在表达与其所经历的现实状态是一致的,强调个体与自己以外的“其他人”的相互作用。而真实的原义是“对自己真实”,是指与自己

的关系,强调对自己的诚实程度,而其外显行为也是体现这种对自己的真实。真实型领导不仅要求自己内外一致,而且对待他人也要做到言行一致,力图做到关系透明化^[8]。尽管真实型领导内外一致的品德能够让员工感受到更多的支持,但有可能因为过分地展示内在的想法,过于就事论事而丧失管理的艺术,并不一定利于调和缓解员工因对完成工作的过程和方法途径看法的不一致而产生的矛盾冲突,从而也不一定有利于缓解过程冲突中员工的退缩行为。

假设 H5 之所以不通过,可能在于一方面当团队出现过程冲突时,苛责型领导公开批评、贬低甚至恐吓员工的行为会抑制员工就工作问题的争议、不一致的观点的表达,从而减弱了过程冲突对员工紧张、焦虑和愤怒的负面情绪的影响;另一方面,苛责型领导是上级蓄意对员工实施的,但是直接目的并不是蓄意对员工造成伤害,而是以提高员工绩效为目的,苛责型领导可能会促进员工的工作行为。

3. 实践启示

团队中的分歧和不一致是难以避免的,这种分歧和不一致会引发团队冲突。如果团队的领导者对于团队内部的冲突不加以积极引导、解决或合理利用,将可能导致员工退缩行为的加剧,团队和企业的发展将受到危害。然而冲突并非都会促进员工消极行为的产生,领导应该通过灵活、有效的领导方式,积极地应对冲突,减少过程冲突,同时合理利用地位冲突对于员工退缩行为的影响。

领导方式是影响员工出现退缩行为的一个关键影响因素。当领导感知到员工工作热情降低、迟到早退、偷懒等退缩行为有所增加时,应该学会区分不同团队冲突所导致的员工退缩行为,进行区别对待和管理。如果是过程冲突所导致的,应该注意将员工的注意力从意见的分歧转移到如何达成目标的一致和提高个人绩效上,这样才能减少退缩行为的产生。

真实型领导风格并不是在任何情况下都适用于管理团队的。当团队中的地位冲突水平较高时,真实型领导由于会弱化地位冲突,从而一定程度上会减轻地位冲突对员工退缩行为的作用,反而不利于减少员工的消极退缩行为。而苛责型领导也并不是任何情况下都会加剧员工的退缩行为,当团队中的地位冲突水平较高时,苛责型领导对于员工的质疑和严厉的态度会促使员工把精力

放在提高绩效、完成工作上,从而减少了员工的退缩行为。

管理者在面对团队冲突、员工退缩行为时,不要一味采取苛责型领导方式指责员工的素质低下、能力不足,也不要一味采取真实型领导方式鼓励、认可员工,而是要善于思考团队遇到的问题和团队内部冲突、反思和审视自身的领导方式是否合适,适度表现自己的领导特质,应该根据自身工作经验、所处工作场合、面对工作群体的不同,选择不同的领导风格。

参考文献：

[1] 杨亚中,叶茂林,陈宇帅. 工作退缩行为研究述评[J]. 中国人力资源开发, 2014(17):43 - 49.

[2] 曹丽娟. 领导行为与员工工作满意度的关系研究[D]. 成都:西南交通大学经济管理学院, 2006.

[3] 王燕,龙立荣,周浩,等. 分配不公正下的退缩行为:程序公正和互动公正的影响[J]. 心理学报, 2007(2):335 - 342.

[4] March J G, Simon H A. Organizations[M]. New York: Wiley, 1958.

[5] Hanisch K A, Hulin C L. General Attitudes and Organizational Withdrawal—An Evaluation of Causal Model[J]. Journal of Vocational Behavior, 1991,39(1): 110 - 128.

[6] Gupta N, Jenkins Jr G D. Rethinking Dysfunctional Employee Behaviors[J]. Human Resource Management Review, 1991,1(1):39 - 59.

[7] 韩翼,杨百寅. 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, 2011(12):78 - 86.

[8] Waumbwa F O, Arolio B J, Gardner W L, et al. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure [J]. Journal of Management, 2008,34:89 - 126.

[9] 王值仲,罗瑾琰. 项目团队成员怠工行为的传导与抑制因素研究[J]. 预测, 2010(5):24 - 30.

[10] 陈晓红,赵可. 团队冲突、冲突管理与绩效关系的实证研究[J]. 南开管理评论, 2010(5):31 - 35.

[11] Sagie A, Birati A, Tziner A. Assessing the Costs of Behavioral and Psychological Withdrawal: A New Model and An Empirical Illustration[J]. Applied Psychology, 2002,51(1):67 - 89.

[12] Amason A C, Sapienza H J. The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms Cognitive and Affective Conflict[J]. Journal of Management, 1997, 23:495 - 516.

[13] Beehr T A, Gupta N. A Note on the Structure of Employee Withdrawal[J]. Organizational Behavior and Human Performance, 1978,21:73 - 79.

[14] 程国梁. 变革型领导、团队沟通、创新氛围与团队创造力关系研究[D]. 广州:华南理工大学工商管理学院, 2012.

[15] 黄玉清. 冲突管理:创建高绩效的项目团队[J]. 中国人力资源开发, 2005(4):26 - 30.

[16] Jehn K A. A Multi-method Examination of the Benefits and Detriments of Intra Group Conflict [J]. Administrative Science Quarterly, 1995,40(2):256 - 282.

[17] Tepper B J. Consequences of Abusive Supervision[J]. Academy of Management Journal, 2000,43(2):178 - 190.

(责任编辑:王 薇)