

寬嚴並濟或二者擇一？俄亥俄州立大學 關懷與定規領導風格研究之新視角

“BOTH / AND” OR “EITHER / OR”? A NEW LENS FOR THE OHIO STATE UNIVERSITY CONSIDERATION AND INITIATING STRUCTURE LEADERSHIP STYLES

林文政

國立中央大學人力資源管理研究所副教授

鍾怡安

南茂科技股份有限公司學習發展部管理師

李秉懿*

國立中央大學人力資源管理研究所博士候選人

Wen-Jeng Lin

*Associate Professor, Graduate Institute of Human Resource Management,
National Central University*

Yi-An Chung

*Administrator, Training Development Department,
ChipMOS TECHNOLOGIES INC.*

Ping-I Li

*Ph. D. Candidate, Graduate Institute of Human Resource Management,
National Central University*

摘要

本研究以兼容並蓄的矛盾思維，檢驗關懷與定規領導風格兼具的可能性，並以多項式迴歸及反應曲面分析，探究寬嚴並濟領導、關懷領導、定規領導、放任領導對於員工的任務精熟度及反生產行為的影響。本研究蒐集台灣企業 486 份有效主管部屬配

*通訊作者，地址：桃園市中壢區中大路300號
E-mail：bingli67@gmail.com

對問卷，結果發現展現寬嚴並濟領導的主管，其部屬的任務精熟度會高於主管展現放任領導的部屬，而反生產行為則低於主管展現放任領導的部屬。展現關懷領導的主管，其部屬的任務精熟度會高於主管展現定規領導的部屬；此外，展現定規領導的主管，其部屬的反生產行為則高於主管展現關懷領導的部屬。最後，在部屬的任務精熟度及反生產行為方面，主管展現寬嚴並濟領導與展現關懷領導對部屬行為的影響程度並無顯著差異，唯一例外的是當主管展現寬嚴並濟領導時，本研究發現其部屬的反生產行為顯著低於主管展現定規領導的部屬。最後本研究亦針對研究結果進行理論和實務意涵的討論。

關鍵字：兼容並蓄、寬嚴並濟領導、關懷領導、定規領導、放任領導

ABSTRACT

The purpose of this research is to use a paradox lens to explore the possibility of coexistence of consideration and initiating structure leadership styles on a leader. By employing the polynomial regression with response surface analysis, we explore the effect of consideration and initiating structure leadership, consideration leadership, initiating structure leadership and neither consideration nor initiating structure leadership on subordinates' task proficiency and counterproductive work behavior. Drawing on a 486 supervisor-subordinate dyads data in Taiwan, we found the following results: (1) The subordinates' task proficiency is higher under the consideration and initiating structure leadership when compare with neither consideration nor initiating structure leadership, (2) The counterproductive work behavior is lower under both consideration and initiating structure leadership when compare with neither consideration nor initiating structure leadership, (3) The subordinates' task proficiency is higher under the consideration leadership when compare with initiating structure leadership, (4) The counterproductive work behavior is lower under consideration leadership when compare with initiating structure leadership, and (5) The effect of consideration and initiating structure leadership and consideration leadership on subordinates' counterproductive work behavior and task proficiency do not have significant differentiation. The only exception is when the supervisor shows consideration and initiating structure leadership, we found that the counterproductive work behavior of the subordinates is lower than that of the subordinates whose supervisors show initiating structure leadership. Implications for research and practice are discussed.

Keywords: Both / And, Consideration and Initiating Structure Leadership, Consideration Leadership, Initiating Structure Leadership, Neither Consideration nor Initiating Structure Leadership

壹、緒論

過去在 1960 年代，由美國俄亥俄州立大學的學者為首進行廣泛的研究後，提出領導力的關懷（*consideration*）與定規（*initiating structure*）兩項基本維度（Hemphill, 1957；Fleishman, 1951, 1957）。關懷領導的特色在於領導人友善與平易近人、尊重他人意見、平等對待團隊成員的領導風格（Fleishman, 1973）；而定規領導的典型風格則是協助訂定團隊成員角色、落實組織績效期待與部屬建立清楚溝通管道的行為（Fleishman, 1973）。俄亥俄州立大學的領導研究曾經引領風潮並在領導文獻的研究歷程中佔有重要的地位，然而或許因為當時的研究結論不正確以及領導力研究方法的缺陷，因而造成關懷與定規領導的相關研究，在 1980 年代之後即停滯不前而且幾乎未見後續更豐富的研究（Judge, Piccolo, & Ilies, 2004）。然而，這絕非代表關懷與定規兩種領導風格不重要，因為「在大部分的領導研究評論中，人們對於俄亥俄州立大學的兩種領導風格，留下的印象是古老的。若以當代的思想出發，只有更瞭解我們今日所處的位置，才能使俄亥俄州立大學的研究被記住（Judge et al., 2004）。」因此，Judge 等學者建議未來在關懷與定規領導風格的研究上，應該嘗試將其與近代的領導理論進行對話，並嘗試產生不同的新視角。

時至今日，現代組織終日身處動盪複雜的世界局勢，以及面對充滿不穩定（*volatile*）、不確定（*uncertain*）、複雜（*complex*）與模糊（*ambiguous*）的 VUCA 時代，Smith and Lewis（2011）指出矛盾（*paradox*）概念能提供人們理解一些混亂、無法解釋及不合理的當代世界。在組織力求變革來面對高度動態經營環境的過程中，組織領導人需要以矛盾的觀點來克服各種難題，而成為精明的矛盾領導者（Lavine, 2014；Lewis & Smith, 2014；Smith, Lewis, & Tushman, 2016；Waldman & Bowen, 2016）。Smith et al.（2016）認為在兼容並蓄（*both / and*）的思維下，並非要求領導者在改善現有產品，或因應新商業模式而發明新產品，這兩者之間做出任何妥協或抉擇，因為偏向任何一方（如現有產品的改善）的妥協，都可能刺激組織未來對另一方（如開發新產品）的強烈需求。二者擇一（*either / or*）思維強調的是穩定性與一致性（Smith et al., 2016），而兼容並蓄（*both / and*）思維，強調的則是同時性（Lewis, 2000）與動態平衡性（Smith et al., 2016），以因應不斷變化的對立與衝突情境。

由於 Judge et al. (2004) 認為當俄亥俄州立大學的領導研究以現代的思維角度來理解，才能持續讓此理論受到關注。然而過去有關俄亥俄州立大學領導的相關研究大多關心關懷與定規領導風格，個別對結果變項的影響 (Badin, 1974; Fleishman & Harris, 1962)，幾乎從未考慮過關懷與定規兩種領導風格兼具的可能性。本研究所指的寬嚴並濟領導，就是主管同時兼具關懷型 (consideration) 與定規型 (initiating structure) 的領導風格。關懷型與定規型領導風格，最初是由俄亥俄州立大學的學者所提出，關懷領導風格為關心部屬的需求，重視雙向溝通且願意讓部屬參與決策；而定規領導風格則為明確地指派部屬工作任務，向部屬表達清楚的工作期望、流程、方法等，並以完成工作任務為最終目標 (Fleishman & Harris, 1962)。這兩種領導風格幾乎涵蓋了所有主管日常表現出的主要領導行為 (Fleishman, 1953; Yukl, 1971)。至於本研究對兼容並蓄 (both / and) 領導所賦予的意涵是，既給予部屬對工作表達想法意見的彈性並關心部屬，同時又能保持適度的從屬關係，讓部屬遵照主管的指示，按照規定並準時完成工作任務，也就是主管關懷與定規兩種領導風格兼具的意思。

兼容並蓄 (both / and) 的領導者具有矛盾 (paradox) 的思維，能接受不一致事實的存在，同時採用相互衝突的策略，並在矛盾的情境中保持動態平衡 (Smith et al., 2016)。而矛盾的意涵是指「兩相衝突但卻又相互關聯的要素隨時間推移而持續並存。個別地考慮兩要素的其中之一是合乎邏輯的，但當同時考慮兩者並存時卻是不一致且無法兼容的話，對一般人可能會感到不合理的 (Lewis, 2000)」。例如領導者在制定公司策略上，應專注於股東的利益，或應專注於更廣的利害關係人之利益。又如領導者應將資源投注於積極創新，還是投注於現有產品的持續改善，簡而言之，領導者經常需設法解決上述對立衝突的企業策略與目標 (Smith et al., 2016)。此外，在人員管理上，組織一方面賦予高階主管權力與控制的角色，並為基層員工分配了相應的追隨者角色。另一方面，追隨者也會有不同的個人需求、追求工作自主權與工作彈性的期待 (Zhang, Waldman, Han, & Li, 2015)，因此領導者在管理面經常面臨著相互衝突的矛盾情境。Zhang et al. (2015) 提出領導者在人員管理 (people management) 上的矛盾領導行為 (paradoxical leadership behavior, PLB) 模型，他們根據陰陽哲學和矛盾的認知，指出領導者為了達到組織結構上的需求以及部屬的期待，他們需要同時展現兩個看似對立卻互相依存的矛盾領導行為，例如「既同等對待下屬又允許個人化」、「整合自我中心與他人中心」、「既維持決策控制又允許自主性」、「既強制執行工作要求又允許靈活性」、「既保持距離又拉近距離」等，Zhang et al. (2015) 的研究中也發現，主管展現越強的矛盾領導行為，部屬的工作績效 (例如熟練行為、適應行為、主動積極行為) 也會越好。

綜上所述，矛盾的觀點就是努力滿足多種相互對立的需求，以期獲得長期永續的成果（Cameron, 1986；Lewis, 2000）。這樣的觀點跳脫了二者擇一（either / or）的侷限，改採兼容並蓄（both / and）的思維去因應組織所面臨的各種緊張局勢，以同時擁抱不一致卻相互關聯的兩端。因此，不管是在公司策略或是人員管理上，兼容並蓄（both / and）思維都能使領導者在兩相對立的情境中，保持對立需求的共存與平衡，並展現有容乃大的領導力。

過去的研究發現當主管展現關懷領導風格時，會提升其部屬的工作滿意度、生產力、改變意願與情感承諾等正面行為（Basker, Sverdrup, Schei, & Sandvik, 2020；Judge et al., 2004；Lowin, Hrapchak, & Kavanagh, 1969）。而當主管展現定規領導風格時，一方面對部屬工作績效、工作效率、服務績效與企業績效有正向的影響（Basker et al., 2020；Fleishman & Harris, 1962；Judge et al., 2004；Walumbwa, Hsu, Wu, Misati, & Christensen-Salem, 2019），另一方面，卻容易提升部屬的離職、抱怨、不滿等負面行為（Fleishman & Harris, 1962）。然而，Huang, Davison, Liu, and Gu（2008）發現關懷與定規領導風格會分別透過情感與認知信任，增強員工知識分享的意願，故其認為定規領導風格在員工知識分享的意願上，與關懷領導風格一樣扮演舉足輕重的角色，並建議主管採用高關懷與高定規的領導風格。因此，過去研究大多認為關懷領導風格比定規領導風格更具有領導效能的結論（Schriesheim, 1982）是不合適的。Huang et al.（2008）的研究結果顯示領導者關懷與定規領導風格兼具，對於領導的有效性是至關重要的。

同樣地，Wang et al.（2018）在探討家長式領導中的仁慈領導與威權領導對員工績效影響的研究，也將過去被視為衝突、對立的仁慈領導與威權領導視為一種矛盾現象，他們認為過去採用二者擇一（either / or）思維，把仁慈領導與威權領導視為分別獨立的架構，已不足以完整解釋家長式領導。本研究延伸其觀點，主張關懷與定規領導風格亦可以矛盾思維讓兩者兼備之兼容並蓄（both / and）領導成為更有效的領導模式。

有鑑於此，本研究將關懷與定規領導風格與近年所發展的矛盾理論相結合，並以新的視角出發來探討關懷與定規領導風格（如表 1）。過去的研究將這兩種領導風格分為四類型，分別為高關懷與高定規、低關懷與高定規、高關懷與低定規、低關懷與低定規等領導風格（Kerr, Schriesheim, Murphy, & Stogdill, 1974）。但過去研究過度專注於二者擇一（either / or）的思維，大多提出兩種領導風格對於員工行為「各自」的影響（Badin, 1974；Fleishman & Harris, 1962），幾乎極少以兼容並蓄（both / and）的矛盾思維，考慮關懷與定規兩種領導風格兼具的可能性。因此本研究進一步考慮關懷與定規領導風格之間的相關性，以及兩種領導風格不同組合之間可能存在交互作用造成彼此相互影響（Judge et al., 2004；Schriesheim, House, & Kerr, 1976）的關係。

表 1 矛盾理論應用於關懷與定規領導風格之四種類型

定規型	關懷型	
	低	高
高	定規領導	寬嚴並濟領導
低	放任領導	關懷領導

任務精熟度 (task proficiency) 係指可以正式化 (formalized) 且不鑲嵌 (embedded) 於社會脈絡中的個人行為，這些行為反映員工為了滿足個人對其扮演角色期望與要求的程度 (Griffin, Neal, & Parker, 2007)。從本質上來說，個人的任務精熟度與任務性績效 (task performance) (Borman & Motowidlo, 1993) 與工作角色行為 (job role behavior) (Welbourne, Johnson, & Erez, 1998) 等概念密切相關，並且結合 Campbell (1990) 提出的特定工作 (job-specific)、非特定工作 (non-job-specific) 與書寫口頭 (written and oral) 等任務精熟度的概念。任務精熟度可能對個人產生激勵作用 (Locke & Latham, 1990)，並且可以確保員工對其技能與能力的信心 (Dreher, 1982)，以及滿足他們的需求能力 (Deci, 1971)。雖然領導行為對績效影響的研究不少，但是過去除了 Hauschildt and Konradt (2012) 指出自我領導 (self-leadership) 對個人的任務精熟度有正向顯著相關；Martin, Liao, and Campbell (2013) 針對指示 (directive) 領導與授權 (empowering) 領導兩種領導風格驗證對員工任務精熟度均有正向影響；以及 Vinitha Sree and Gunaseelan (2017) 驗證關懷與定規領導風格對部屬的適應性績效有正向的影響等少數研究之外，鮮少有從其他領導風格來探究對員工任務精熟度影響之研究。

此外，自從 1990 年代中期以來，研究者對反生產行為 (counterproductive work behavior, CWB) 的研究興趣一直持續增長 (Fox & Spector, 2005)。反生產行為可以定義為違反組織規範並對組織或其成員有害的故意行為 (Bennett & Robinson, 2000; Dalal, 2005; Robinson & Bennett, 1995, 1997)，因此反生產行為會對組織與成員的福祉會產生負面影響。反生產行為係指廣泛性的破壞行為，包括不服從、竊盜、身體攻擊、辱罵和拒絕努力等，研究結果指出反生產行為普遍存在於工作場所 (Aquino, Lewis, & Bradfield, 1999; Bennett & Robinson, 2000)，並且對個人和組織具有重要的影響 (O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996)。據估計反生產行為造成組織的財務成本高達每年數十億美元 (Bensimon, 1994; Buss, 1993; Camara & Schneider, 1994; Coffin, 2003)，若從所有形式的綜合成本來看，反生產行為對組織或成員的影響可能更會讓人驚訝 (Vardi & Weitz, 2004)。因此，了解主管如何透過領導來影響反生產行為的發生是非常重要的。然而在過去的 30 年中，只有少數幾項關於領導的研究 (Berry, Ones, & Sackett, 2007; Dalal, 2005; Hershcovis et al., 2007; Salgado, 2002) 檢驗了反生產行為

的前因。在情境變項方面，研究者對組織公平進行較多的研究（Berry et al., 2007），其他則包括人際衝突、情境限制和工作不滿意等變項（Hershcovis et al., 2007）。至於從人際交往的角度來看，Townsend, Phillips, and Elkins（2000）發現異常行為與低品質的領導－部屬交換關係（LMX）有關；因此這種工作場所行為偏差所產生的負面心理影響，可能會降低員工士氣、提高缺勤率與離職率，甚至降低生產力（Hoel, Einarsen, & Cooper, 2002；Keashly & Jagatic, 2003）。即使如此，研究領導行為對反生產行為影響的研究仍屬相對缺乏（Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2008），導致對領導力與反生產行為關係缺乏了解。但從理論上看，我們可預期主管的關懷與定規領導可能會影響員工的反生產行為，因為從社會學習理論（SLT, Bandura, 1973, 1977）的觀點出發，員工會傾向於反映其主管的行為（Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts, 2008），主管若展現關懷（例如，尊重他人）與定規（例如，建立明確的標準）的領導風格可能有助於建立行為規範，研究也同時指出反生產行為在工作環境中則是不合適的。在少數的相關研究中，Holtz and Harold（2013）的研究發現當主管採取高定規低關懷的領導風格時，部屬的工作態度會顯現出高度的反生產行為。

本研究亦採納 Judge et al.（2004）的建議嘗試新的研究方法，採用多項式迴歸法重新探究關懷與定規領導風格對於員工行為的影響。Fleishman and Harris（1962）的研究中也有兩項重要發現，首先，關懷領導與定規領導之間具有交互作用存在，當傾向關懷領導風格的主管，提高其定規的程度時，對部屬的離職傾向與申訴的影響不大，但當傾向定規領導風格的主管，提高其定規的程度時，會大幅地增加對部屬離職傾向與申訴兩項負面行為的影響；其次，關懷與定規領導對於員工行為的影響可能是一條曲線。因此，本研究採用多項式迴歸（polynomial regression）與反應曲面（response surface）分析，一方面可探究兩種領導風格之間的非線性關係，另一方面則可填補過去研究（Fleishman & Harris, 1962；Holtz & Harold, 2013；Seltzer & Numerof, 1988）從關懷與定規領導風格中，挑選其中一種領導風格為自變項，另一種領導風格為調節變項，去檢驗兩種領導風格對結果變項影響研究的不足。最後，再透過多項式迴歸所得的係數，繪製具有三維空間的反應曲面，以瞭解兩個預測變項與結果變項之間的關係，進而改善傳統調節分析只能繪製二維空間交互作用圖的不足。

總而言之，領導者需要具備矛盾思維，並善用兼容並蓄（both / and）之寬嚴並濟領導，以理解二者擇一並非唯一的選擇，而是考慮兩者並存的可能性（Lüscher & Lewis, 2008）。因此，本研究有兩個主要貢獻，首先，過去有許多研究皆提及矛盾思維的重要性，但在相關的領導研究中，除了近代幾位學者（Jia, Yan, Cai, & Liu, 2018；Wang et al., 2018）將兼容並蓄的思維應用於兩相對立的領導類型（如轉換型與交易型領導、仁慈領導與威權領導）外，幾乎未見有研究將矛盾思維的觀點與關懷及定規領導風格做

連結，並探討其影響。其次，本研究的目的是以兼容並蓄（both / and）的思維，同時考量關懷與定規領導風格之交互作用，並使用非線性的分析方法（多項式迴歸及反應曲面分析），探究四種領導類型（寬嚴並濟領導、關懷領導、定規領導、放任領導）對於員工的正面行為（任務精熟度）及負面行為（反生產行為）的影響。

貳、文獻探討

一、俄亥俄州立大學的關懷與定規領導風格

在 1960 年代美國俄亥俄州立大學的學者持續地研究有效領導的行為指標，發現了關懷型與定規型兩種領導風格。關懷領導風格是指主管與部屬間的關係，建立在互相尊重與信任的基礎上，主管會考量部屬的想法與感受給予關懷，關注部屬的福利以及對部屬表達讚賞與支持的程度，同時主管也會注重與部屬間的雙向溝通，強調與部屬關係的建立與互動，因此又稱為關係導向（Bass, 1990；Fleishman & Harris, 1962）。關懷導向的領導者注重與部屬建立相互信任的關係，努力讓部屬對主管感到滿意，並對自己完成任務的能力充滿信心。相反地，定規領導風格的主管則強調部門成員任務、績效與目標的達成，故又稱為任務導向，定規領導風格的主管會清楚地界定自己與部屬間的關係，指派任務給部屬並訂定明確的工作目標，所有的領導行為都以任務達成為最終目的（Fleishman & Harris, 1962）。也就是說，定規導向的領導者是以任務與目標的實現為方向，並尋求與部屬建立特定的溝通模式，也會很努力維護完成工作的方式與標準（Fleishman, 1973）。

在過去數十年來，領導力行為的研究一直很受歡迎，關懷和定規在領導力相關的研究文獻中都已發表許多的實證研究。雖然這兩種行為似乎是透過不同機制來實現的，但是關懷與定規領導都與追隨者態度和工作行為有關。Judge et al. (2004) 曾進行一項後設分析，提供了對關懷與定規領導六個有效的衡量標準，分別是追隨者的工作滿意度、追隨者對主管的滿意度、追隨者的動機、主管的工作績效、團隊／組織績效和領導有效性。關懷領導與追隨者滿意度的結果密切相關，而定規領導則與績效的結果密切相關。此外，雖然關懷領導與定規領導均與追隨者工作滿意度和追隨者對領導的滿意度都呈正相關，但關懷領導與滿意度的相關性比定規領導更強（Judge et al., 2004）。

二、矛盾理論

西方哲學中的矛盾（paradox）是指，「兩相衝突但卻相互關聯的要素隨時間推移而持續並存，個別考慮兩要素的其中之一時是合乎邏輯的，然而同時考慮兩者並存時，卻是不一致且互不兼容，甚至讓人感到荒謬且不合理（Lewis, 2000）。」矛盾觀點就是努力滿足多種不同的需求，以期獲得長期且永續的成果（Cameron, 1986; Lewis, 2000）。跳脫了二者擇一（either / or）的思維，改採兼容並蓄（both / and）的矛盾思維去應對組織所面臨的各種緊張局勢，以同時擁抱不一致卻又相互關聯的兩端。雖然從對立的兩端選擇其中一端，可以解決組織當下的緊張局勢，達成短期的績效目標，但矛盾思維被視為應對緊張局勢的另一種替代方法，以探究組織如何同時滿足相互競爭的對立需求（Smith et al., 2016）。

東方陰陽哲學亦以矛盾本質提出處理工作上對立衝突的有效方法（Zhang et al., 2015）。東方陰陽哲學主張世間萬物本存在陰陽兩極，兩極間並非絕對分離，而是隨著時間的推移、情境的變動相互依存（Fang, 2010）。此一觀點不同於西方權變理論（contingency theories）的觀點，權變領導主張領導者的行為會視特定情境去選擇當下展現的領導行為，以發揮領導的有效性，故西方權變觀點在本質上乃是採用二者擇一（either / or）的策略（Smith & Lewis, 2011）。然而東方陰陽哲學的觀點則是去擁抱、整合、超越明顯的對立面（Peng & Nisbett, 1999），所有事物的對立與衝突，並非採二者擇一（either / or）的思維去解決，而是以兼容並蓄（both / and）的角度讓對立面的觀點和諧共存，形成一個持續保持變動與轉換的整體（Zhang et al., 2015）。

除了組織面臨的矛盾情境以外，在人員管理方面主管也經常面臨各種對立衝突的需求與矛盾情境，Zhang et al.（2015）認為主管需結合自我中心（self-centeredness）與他人中心（other-centeredness）與部屬既保持距離又不失親密、平等地對待部屬又能考量個別差異、執行工作要求又允許彈性、保有決策權又能授權給部屬。由此可知主管經常要意識到管理上的矛盾情境，不一定要在二者擇一中做出選擇，反而應該考慮二者並存的可能性（Lüscher & Lewis, 2008），故能夠在組織的人員管理上展現兼容並蓄的矛盾領導力。

三、矛盾理論與俄亥俄州立大學關懷與定規領導風格之結合

Kerr et al.（1974）的研究將關懷與定規兩種領導風格進行概念上的分類，包括四種類型，分別是高關懷與高定規、低關懷與高定規、高關懷與低定規及低關懷與低定規，在過去研究發現關懷與定規領導風格之間具有相關性（Judge et al., 2004；Schriesheim et al., 1976；Weissenberg & Kavanagh, 1972）。但綜觀過去針對關懷與定規

領導風格的研究 (Badin, 1974; Fleishman & Harris, 1962), 大多仍將兩者視為各自獨立的自變項, 並假定這兩種領導風格之間不存在相關性, 或是使用傳統的調節分析來驗證兩者的交互作用 (Fleishman & Harris, 1962; House, Filley, & Kerr, 1971; Seltzer & Numerof, 1988)。但是傳統的調節效果分析無法完整地考慮關懷與定規領導風格之間的交互作用, 並區別比較四種類型 (高關懷/高定規、低關懷/低定規、高關懷/低定規、低關懷/高定規) 之間對員工行為影響的差異。

因此, 本研究將俄亥俄州立大學所發展出的關懷及定規領導風格與矛盾理論作結合, 關懷與定規代表領導風格的兩極 (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995), 當領導者同時具備關懷與定規的領導風格, 正是運用兼容並蓄 (both / and) 的思維, 去處理相互對立衝突的矛盾需求, 使兩相對立的領導行為能同時兼具。這種兼容並蓄 (both / and) 的觀點也被應用於 Wang et al. (2018) 家長式領導的研究, 仁慈領導與威權領導被視為主管需要同時兼具的領導風格, 並認為仁慈領導與威權領導兼具的主管, 能使部屬更完整地理解其與主管之間的關係。此外, 亦有研究發現, 當傾向關懷型領導風格的主管, 提高其定規的程度時, 對部屬的離職傾向與申訴的影響不大; 但是當傾向定規領導風格的主管, 若提高其定規的程度時, 則會大幅地增加對部屬負面行為的影響 (Cummins, 1971; Fleishman & Harris, 1962)。若從追隨者的角度來看, Gangl, Prüfer, and Schulz-Hardt (2019) 發現關懷領導風格的主管較受歡迎, 而定規領導風格的主管較有勝任機會, 而這兩種領導風格無分軒輊均同樣都受到追隨者的歡迎。

本研究將 Kerr et al. (1974) 所提出的四種類型, 依其個別特性區分為寬嚴並濟領導 (高關懷高定規)、關懷領導 (高關懷低定規)、定規領導 (低關懷高定規) 及放任領導 (低關懷低定規)。本研究所指的寬嚴並濟領導, 意指主管既給予部屬對工作表達意見想法的機會並給予部屬關心, 同時又能適度的保持從屬關係, 讓部屬遵照主管的指示準時的完成工作任務。其次, 本研究的關懷領導是指主管強調對部屬需求的注重, 允許部屬參與更多的決策, 鼓勵主管部屬之間進行雙向溝通。至於定規領導係指主管期待部屬承擔、執行、完成工作任務, 並推動利於實現公司目標的行為 (Fleishman & Harris, 1962)。最後將主管既未對部屬主動的關心與溝通, 亦缺乏對工作任務的指派與規定之領導風格, 稱為放任領導。

不同於過去將焦點放在探討二者擇一 (either / or) 領導對於員工行為的影響, 本研究納入兼容並蓄 (both / and) 的概念, 探討寬嚴並濟領導、二者擇一 (either / or) 的關懷領導與定規領導、以及兩者均無 (neither / nor) 的放任領導之間, 對於員工正面行為 (任務精熟度) 與負面行為 (反生產行為) 的影響有何差異性。

四、四種領導風格類型與部屬行為的關係

根據 Sluss and Ashforth (2007) 提出的關係認定 (relational identity) 理論，認為關係認定會受到雙方之間獨特的互動、觀察、回饋…等影響。以主管與部屬之關係為例，雙方角色關係的建立會透過主管與部屬日常的互動與接觸，進而影響主管認知身為其部屬的主管應有的行為表現。相同地，也會影響部屬認知身為其主管的部屬應有的行為表現 (Lewicki & Bunker, 1996)。可見主管與部屬的關係中，雙方都傾向互相理解彼此的關係認定，以建構完整的角色關係，部屬再基於對此角色關係的理解，給予主管不同的行為反饋，由此可推論當主管展現兼容並蓄 (both / and) 之寬嚴並濟領導時，部屬能同時參考主管的關懷與定規領導行為，並經由主管關懷領導的行為展現，認定雙方的關係是建立在互相尊重與長期信任的關係上。此時，部屬傾向將主管定規領導的行為展現，歸因於主管立意良善的出發點而對其做出要求，並以更好的行為表現以回應寬嚴並濟領導者較嚴格的期待與工作要求。然而，當主管既未關懷部屬，也未給予部屬明確的工作要求，則代表領導者展現的是放任領導，此時部屬無法感受到主管的定規領導行為，又因為主管對部屬缺乏清楚的職責要求與規範，使部屬缺乏工作效率 (Fleishman & Harris, 1962)，並且難以符合工作角色的期待與工作的要求，造成部屬較低的任務精熟度 (Griffin, Neal, & Parker, 2007)。因此，本研究提出假設如下：

H1: 展現寬嚴並濟領導的主管，其部屬的任務精熟度會高於主管展現放任領導的部屬。

其次，同樣根據 Sluss and Ashforth (2007) 的關係認定理論，展現放任領導的主管，相較於兼容並蓄 (both / and) 的寬嚴並濟領導所建構的關係認定，部屬既未感知到主管的關懷領導行為，亦未感知到主管的定規領導行為。放任領導的主管不會主動考量部屬的權益與福祉，也不會主動告知部屬任何改變，亦缺乏對部屬工作要求的明確指示，更未對部屬提出工作規範或要求標準等。這樣的領導風格類似於 Neuman and Baron (2005) 提到的被動、間接的侵略式領導行為 (aggressive leadership behaviors)，主管未提供部屬清楚明確的資訊或缺少重要回饋，容易對部屬產生負面影響。而 Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, and Hetland (2007) 也認為會對部屬或組織產生負面影響的領導行為，並不侷限於那些主動、明顯且直接的侵略式行為 (如：怒吼、威脅、侵犯…等)，同時也包含那些被動、間接的領導行為，都會對部屬產生不良的影響，而這種讓部屬感到挫折失望的不良感受很有可能因此促進部屬的反生產行為 (Chen & Spector, 1992; Fox & Spector, 1999; Spector, 1978)。根據挫折—攻擊模型 (frustration-aggression model) (Fox & Spector, 1999)，員工可能會採取反生產行為來應對工作場所的挫敗感。而員工採取反生產行為可能是試圖尋找替代方法來實現與工作相關的目標，或者只是尋求對組織或其成員的報復。因此，本研究提出以下假設：

H2: 展現寬嚴並濟領導的主管，其部屬的反生產行為會低於主管展現放任領導的部屬。

根據美國社會學家 Homans (1958) 提出的社會交換理論 (social exchange theory, SET)，社會交換是一種雙向的、取決於彼此且互利互惠的過程，涉及交易或簡單的交換 (Blau, 1964)。而這種過程始於其中一方的給予，而另一方則視對方的行為做出不同的回應方式，而形成一種交換循環 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。另外，Blau (1964) 提及「交換關係的建立涉及對另一方的承諾，由於社會交換需要相信他人會給予回報，所以最初的問題就是要證明自己是值得信賴的。」而在二者擇一 (either / or) 中的關懷領導，強調主管對部屬的關懷與意見的重視，即是以人為本的領導風格，主管與部屬之間會產生高度的情感信任 (Chen, Eberly, Chiang, Farh, & Cheng, 2014)。由此可知，主管關懷領導的行為展現，有助於主管與部屬之間信任的建立。因此，當主管展現關懷領導時，社會交換在良好信任關係的支持之下，能產生更高層次的交換關係 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。故由社會交換理論可推論部屬為了回報主管在工作上的關心、支持與幫助等正向的付出，部屬也會願意以正向的工作表現作為回應，由於任務精熟度為工作績效的重要組成構面 (Campbell, 1990)，而且社會交換關係可以預測工作績效 (Kamdar & Van Dyne, 2007)，故任務精熟度可能被視為主管與部屬之間，部屬履行社會交換互惠義務的一種方式，主管展現高度關懷領導風格的部屬可能比主管展現高度定規領導的部屬，更願意展現及精進其工作精熟度。因此，本研究提出以下假設：

H3: 在二者擇一的領導風格中，展現高度關懷領導風格的主管，其部屬的任務精熟度會高於主管展現高度定規領導風格的部屬。

Lambert, Tepper, Carr, Holt, and Barelka (2012) 提出當主管缺乏定規領導的展現時，部屬會認為主管在工作期待與要求上缺乏充分的溝通而產生不受重視的感受，甚至部屬會認為主管並不在乎他們是否有好的工作績效表現。此時，主管應該適度增加定規領導的程度，給予部屬清楚的工作資訊，才能使部屬提高對主管的信任 (trust in the supervisor)、工作滿意度 (job satisfaction) 以及情感性組織承諾 (affective organizational commitment)，故適度的定規領導通常有助於減少反生產行為 (Neubert et al., 2008)。然而，當主管不斷地增加定規領導的程度，達到高度的定規領導，甚至超過部屬對於定規領導的需求時，原本對部屬的正向影響會開始轉為負向，反而會出現部屬對主管的不信任、工作不滿意，以及低程度的情感性組織承諾，進而降低部屬的組織公民行為，因為從員工的角度來看，主管的高定規可能會被視為霸道、微觀管理和限制自主感 (Tripp & Bies, 2009)。這種看法可能會增加員工的挫折感並促進反生產行為 (Chen & Spector, 1992; Fox & Spector, 1999; Spector, 1978)。相反地，當主管展現關懷領導行為，並達到部屬對於關懷領導的需求水準時，部屬對主管的信任、工

作滿意度，以及情感性組織承諾皆會提升，即使主管持續增加其關懷領導的程度，達到高度的關懷領導，甚至超過部屬的需要時，原本對於部屬的良好影響，仍然能繼續保持正向關係 (Tripp & Bies, 2009)。

因此，不論主管是否缺乏關懷領導或定規領導，皆會對部屬產生負面的影響。而當主管具備關懷領導時，即使主管展現關懷領導的程度不斷提高，對於部屬的影響仍是正向的；但是當主管僅具備高度的定規領導時，其部屬可能會有較低的工作滿意度，並容易產生不愉快的情緒及消極的工作態度 (Ismail, Ong, Tan, Ibrahim, Ajis, & Dollah, 2009)，降低對組織與主管的信任 (Mitchell & Ambrose, 2007)，或對組織缺乏情感承諾 (affective commitment) 與繼續承諾 (continuous commitment)、規範承諾 (normative commitment)，都可能會增加部屬組織偏差行為 (organizational deviance) 的可能性 (Demir, 2011)。因此，本研究提出以下假設：

H4：在二者擇一的領導風格中，展現高度定規領導風格的主管，其部屬的反生產行為會高於主管展現高度關懷領導的部屬。

在提出以上研究假設之後，可以發現展現兼容並蓄 (both / and) 的寬嚴並濟領導及展現二者擇一 (either / or) 領導風格中的關懷領導，應對部屬的任務精熟度具有正向的影響力，而對部屬的反生產行為則應具有負向的影響力。依 Sluss and Ashforth (2007) 提出主管與部屬關係認定 (relational identity) 的概念，部屬對主管行為的反應，會依雙方的互動關係而定，並與雙方的角色 (role-based) 和個人 (person-based) 的認定有關。也就是當主管展現寬嚴並濟領導行為時，部屬回應主管的定規領導行為，會參考主管展現的關懷領導行為來建立其關係認定。因此，展現兼容並蓄的寬嚴並濟領導者在主管與部屬之間所建立的信任關係 (Chen et al., 2014; Fleishman & Salter, 1963)，使部屬在主管展現定規領導時，有可能願意理解主管對其嚴格的要求，乃是從關懷領導出發，因而激發部屬願意以更高的任務精熟度與更低的反生產行為，來回應寬嚴並濟領導者的期待。

在 1990 年代初期研究混沌理論的豐富經驗之一是認識到二者擇一 (either / or) 思維的弱點和兼容並蓄 (both / and) 思維的豐富性 (Komives, 2001)。Smith and Lewis (2011) 認為要維持領導的長期有效性，領導者就需要同時接受與協調矛盾的思維。而矛盾代表的是領導有效性的機會，而不是一種威脅 (Zhang et al., 2015)。Smith, Lewis, and Tushman (2016) 指出當領導者假設存在多種事實，並且領導者的角色是應對變化而不是對抗變化時，他們可以幫助其組織達到動態平衡的狀態，與傳統二者擇一的領導相比，擁有寬嚴並濟領導風格的領導者在管理實踐上更能擁抱不同的策略或多重的身份、包容不確定性以及從失敗中學習。因此，以二者擇一出發的關懷領導，即使主

管有高度的關懷領導，對部屬行為的影響很可能比不上兼容並蓄出發的寬嚴並濟領導來得大。總而言之，不管是關懷與定規領導風格或是仁慈與威權領導風格，運用兼容並蓄（both / and）的矛盾思維，應能有效地彌補二者擇一（either / or）的限制（Zhang et al., 2015）。因此，本研究推論關懷與定規兼具的寬嚴並濟領導風格，對部屬工作成果的正向影響要高於二者擇一的關懷領導與定規領導風格；反之，對部屬工作成果的負向影響也低於二者擇一的關懷領導與定規領導風格。於是本研究提出以下之研究假設：

- H5-1：在部屬任務精熟度方面，主管展現兼容並蓄之寬嚴並濟領導的影響程度高於主管展現二者擇一之關懷領導。
- H5-2：在部屬任務精熟度方面，主管展現兼容並蓄之寬嚴並濟領導的影響程度高於主管展現二者擇一之定規領導。
- H6-1：在部屬反生產行為方面，主管展現兼容並蓄之寬嚴並濟領導的影響程度低於主管展現二者擇一之關懷領導。
- H6-2：在部屬反生產行為方面，主管展現兼容並蓄之寬嚴並濟領導的影響程度低於主管展現二者擇一之定規領導。

參、研究方法

一、研究樣本與資料蒐集程序

本研究在紙本問卷發放前，研究人員會一一與各家公司主要負責聯繫的窗口進行填答者意願及份數的確認，填答者同意後才予以施測問卷，為能辨認配對問卷的正確性及避免問卷有疏漏情形，在紙本問卷上，研究者會根據各家公司的份數進行事前問卷編碼，聯繫窗口會協助完成問卷編號及對應主管之名單，主管會依照所選擇之部屬，填寫問卷編號及對應部屬之名單。

線上問卷的部分本研究則是使用雲端問卷平台—SurveyCake 進行發放，本研究同樣事先蒐集有意願填答者之電子信箱，針對每一位主管及部屬進行編碼配對，並為每位填者提供專屬問卷連結，填答者必須使用其專屬 ID 連結才可進入問卷填答，每個 ID 只能使用一次，此外為了能夠顧及每位填答者的隱私，使其能夠放心填答真實的感受，紙本問卷皆會附上待彌封信封；線上問卷則會隱藏結果，故所有填答皆為匿名，

資料亦將保持隱密並僅供本研究進行學術分析使用，僅有研究者可以得知填答進度狀況，問卷發放過程的步驟會透過書面的說明文件和口頭上的陳述，以利聯繫窗口熟悉問卷發放的流程。最後，為了提高樣本的回收率及有效性，本研究贈送每位完成兩階段填答者一份小禮品。

此外，為了避免產生共同方法變異（*common method variance, CMV*），本研究採取兩階段問卷進行發放，第一階段與第二階段問卷發放時間間隔三週。為了利於兩階段的配對，第一階段由主管進行個人背景資料填答，並由部屬針對主管的關懷與定規領導風格評量及個人背景資料進行填答；第二階段則由主管針對部屬的任務精熟度、反生產行為等變項進行評量。

二、研究變項衡量

本研究工具包含：*LBDQ-XII* 量表、部屬任務精熟度量表、反生產行為量表。*Stogdill*（1963）的 *LBDQ-XII* 量表，共有 20 題，包含關懷領導風格與定規領導風格兩類題項各 10 題，關懷領導風格之例題如「你的主管是否和藹可親？」、「你的主管是否會為了讓單位成員感到有歸屬感而給予關懷？」等；定規領導風格之例題如「你的主管是否會明確地讓單位成員知道他對工作的要求？」、「你的主管是否鼓勵使用標準程序來規範單位成員？」等；量表採 *Likert* 七點量尺（1＝從不如此，7＝總是如此）來衡量部屬對主管領導風格的知覺程度。另外，採用 *Griffin et al.*（2007）的個體層面任務精熟度量表，共有 3 題，例題如「這位部屬可以很好地完成交付給他／她的核心工作。」、「這位部屬可以遵守標準程序完成他／她的核心工作。」等，為 *Likert* 六點量尺（1＝非常不同意，6＝非常同意）來衡量主管對部屬任務精熟度的知覺程度。至於反生產行為則採用 *Dalal, Lam, Weiss, Welch, and Hulin*（2009）的反生產行為量表，共有 8 題，例題如「這位部屬會在上班時間處理與職務無關的事情。」、「這位部屬會談論公司的八卦。」等，為 *Likert* 七點量尺（1＝從不如此，7＝總是如此）來衡量主管對部屬反生產行為的知覺程度。

除此之外，根據過去對部屬行為的相關研究，顯示性別、年齡會對任務精熟度、反生產行為有影響性（*Berry, Ones, & Sackett, 2007*；*Hershcovis et al., 2007*；*Zhang et al., 2015*）。同時，婚姻狀況亦有可能影響部屬的反生產行為（*Ugwu, Enwereuzor, Fimber, & Ugwu, 2017*），故本研究亦將婚姻狀況做為控制變項，納入問卷的題項當中。

肆、研究結果

一、資料來源與樣本特性

本研究第一階段共發放850份配對問卷，扣除兩階段的364份無效問卷後，共回收486份有效問卷，回收率為57.18%。有效樣本在產業類別方面，一般製造業佔13.6%、高科技製造業佔47.3%、金融及保險業佔6.4%、服務業佔22.8%、其他產業佔9.9%；公司規模大小方面，員工人數在100人以內佔28.6%、101~500人佔28.4%、501~1000人佔22.8%、1001~5000人佔16.5%、5000人以上則佔3.7%。

其次，在有效樣本中，男性主管佔 57.2%、女性主管佔 42.8%；主管的平均年齡為 43.2 歲；平均年資為 11.0 年；在婚姻狀況中，已婚者佔 73.4%、未婚者佔 23.7%；基層主管佔 29%、中階主管佔 53.7%、高階主管佔 17.3%。另外，女性部屬佔 60.5%、男性部屬佔 39.5%；部屬的平均年齡為 35.8 歲；平均年資為 6.6 年；在婚姻狀況中，未婚者佔 46.9%、已婚者佔 52.1%；一般員工佔 74.2%、基層主管佔 17.9%、中階主管佔 7.4%、高階主管 0.4%。而部屬與主管共事年資平均為 4.9 年。

二、信度分析

本研究各變數的 Cronbach's α 值如下所述，關懷領導風格之 α 值為 0.943，定規領導風格之 α 值為 0.921，任務精熟度之 α 值為 0.907，反生產行為之 α 值為 0.924，本研究四個變數的 α 值皆大於 0.9，表示各變項具有良好的內部一致性。

三、驗證性因素分析

本研究以驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA)，檢驗模型之適配度。依表 2 所示，相較於其他的替代模型，本研究原始的四因子模型適配度最佳，絕對適配指標的 χ^2 / df 為 3.639、SRMR 為 0.051、RMSEA 為 0.074、GFI 為 0.818；而增值適配指標的 CFI、TLI 及 IFI 皆達 0.9，可見本研究模型具有良好的適配度。

四、相關分析

依表 3 所示，各變數的平均數、標準差與 Pearson 相關分析之結果，關懷領導風格與定規領導風格 ($r = .708, p < .001$)、任務精熟度 ($r = .163, p < .001$) 均為正向顯著相關，但與反生產行為則呈負向顯著相關 ($r = -.117, p < .001$)。而定規領導風格與任務精熟度則為正向顯著相關 ($r = .090, p < .05$)，但與反生產行為無顯著相關。此外，

表2 驗證性因素分析結果

指標	絕對適配指標					增值適配指標	
	χ^2/df	SRMR	RMSEA	GFI	CFI	TLI	IFI
四因子模型 a	3.639	0.051	0.074	0.818	0.900	0.900	0.900
三因子模型 b	5.336	0.067	0.095	0.690	0.834	0.821	0.835
三因子模型 c	5.477	0.071	0.096	0.747	0.829	0.815	0.829
二因子模型 d	7.166	0.083	0.113	0.639	0.763	0.746	0.764

註：N=486

- a. 關懷領導風格、定規領導風格、部屬任務精熟度、部屬反生產行為。
 b. 關懷領導風格與定規領導風格合併為同一因子。
 c. 任務精熟度與反生產行為合併為同一因子。
 d. 關懷領導風格與定規領導風格、任務精熟度與反生產行為各合併為同一因子。

表3 Pearson 相關分析結果

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 部屬性別	1.605	0.489	-									
2. 部屬年齡	35.747	8.325	-0.052	-								
3. 部屬婚姻狀況	1.541	0.519	0.032	0.308***	-							
4. 關懷領導	1.259	1.052	-0.119**	-0.195***	-0.030	-						
5. 定規領導	1.214	0.988	-0.122**	-0.075	0.013	0.708***	-					
6. 關懷領導× 定規領導	2.263	2.272	-0.133**	-0.120**	0.037	0.763***	0.740***	-				
7. 關懷領導× 關懷領導	2.690	2.514	-0.096*	-0.155***	0.002	0.821***	0.566***	0.875***	-			
8. 定規領導× 定規領導	2.448	2.266	-0.096*	-0.021	0.059	0.555***	0.793***	0.871***	0.648***	-		
9. 任務精熟度	4.765	0.747	-0.053	0.055	0.039	0.163***	0.090*	0.017	0.050	-0.006	-	
10. 反生產行為	2.074	0.906	0.040	0.102*	0.035	-0.117**	-0.023	0.051	0.055	0.082	-0.417***	-

註：N=486；* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

任務精熟度與反生產行為則呈負向顯著相關 ($r = -.417, p < .001$)。

五、差異樣本比例分配

Shanock, Baran, Gentry, Pattison, and Heggstad (2010) 建議在進行多項式迴歸與反應曲面分析前，需先將 X 與 Y 標準化後 (X 為關懷領導風格、Y 為定規領導風格)，以標準差二分之一之上或之下作為具有差異的依據，將樣本分成三個組別。若要確認兩自變項之間具有差異的樣本 (X 顯著大於 Y 或 X 顯著小於 Y) 之比例，至少需佔總樣本數的 10% 以上。本研究結果顯示，X 顯著大於 Y 與 X 顯著小於 Y 的樣本比例，分別為 21% 及 18.7%，而 X 與 Y 一致的樣本比例為 60.3%。可知本研究具有差異之樣本比例佔比達 10% 以上。

六、假設模型檢驗

本研究使用 R 語言，進行假設模型的檢驗，分析結果如表 4 及表 5 所示。由表 4 可見，X 為關懷領導風格，Y 為定規領導風格， Z_i 為任務精熟度。並根據結果繪製反應曲面圖 (詳見圖 1)。在斜率檢測的部分， a_1 代表關懷領導風格 (X) 與定規領導風格 (Y) 一致 ($X=Y$) 時，所對應部屬的任務精熟度 (Z_i)，在曲面上的斜率為 0.313，分析結果為正值且達顯著水準，即展現兼容並蓄 (高關懷高定規) 之寬嚴並濟領導的主管，其部屬的任務精熟度，會高於主管展現放任領導 (低關懷低定規) 之部屬，故本研究假設之 H1 成立。

其次， a_2 代表關懷領導風格 (X) 與定規領導風格 (Y) 不一致 ($X=-Y$) 時，所對應部屬的任務精熟度 (Z_i)，在曲面上的斜率為 0.291，分析結果為正值且達顯著水準，代表展現關懷領導之主管，其部屬的任務精熟度，會高於主管展現定規領導之部屬，故本研究假設之 H3 成立。

此外， a_3 代表當關懷領導風格 (X) 等於 3 (X 中心化後的最大值) 時，所對應的任務精熟度 (Z_i)，在曲面上的斜率為 -0.232，但未達顯著水準。此結果顯示本研究假設 H5-1，在部屬任務精熟度方面，主管展現兼容並蓄 (高關懷高定規) 之寬嚴並濟領導與展現關懷領導對部屬的影響程度，兩者之間未有顯著差異，故本研究假設之 H5-1 不成立。

最後， a_4 代表當定規領導風格 (Y) 等於 3 (Y 中心化後的最大值) 時，所對應的任務精熟度 (Z_i)，在曲面上的斜率為 0.059，但未達顯著水準。此結果顯示本研究假設 H5-2，在部屬任務精熟度方面，主管展現兼容並蓄 (高關懷高定規) 之寬嚴並濟領導與展現定規領導對部屬的影響程度，兩者之間未有顯著差異，故本研究假設之 H5-2 不成立。

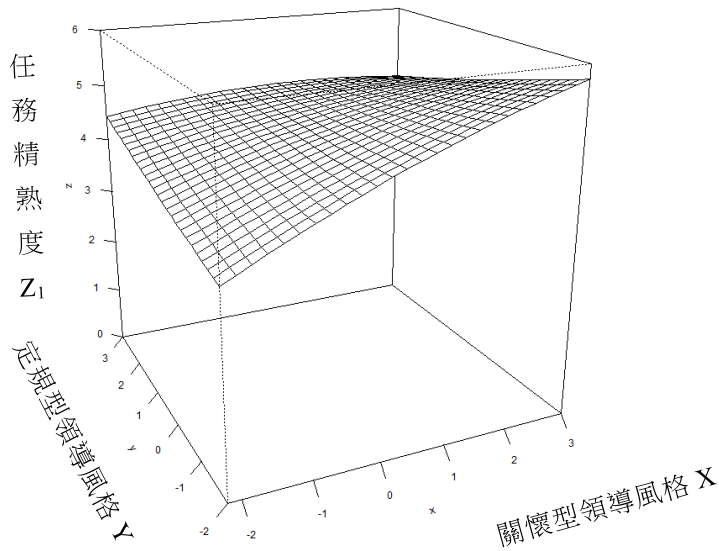


圖 1 關懷與定規領導風格在任務精熟度的反應曲面圖

表 5 顯示 X 為關懷領導風格，Y 為定規領導風格， Z_2 為反生產行為。並根據分析結果繪製反應曲面圖（詳見圖 2）。在斜率檢測的部分，a1 代表主管關懷領導風格（X）定規領導風格（Y）一致（ $X=Y$ ）時，所對應部屬的反生產行為（ Z_2 ），在曲面上的斜率為-0.381，分析結果為負值且達顯著水準，代表展現兼容並蓄（高關懷高定規）之寬嚴並濟領導的主管，其部屬的反生產行為，會低於主管展現放任領導（低關懷低定規）之部屬，故本研究假設之 H2 成立。

其次，a2 代表關懷領導風格（X）與定規領導風格（Y）不一致（ $X=-Y$ ）時，所對應的反生產行為（ Z_2 ），在曲面上的斜率為-0.608，分析結果為負值且達顯著水準，亦即展現關懷領導之主管，其部屬的反生產行為，會低於主管展現定規領導之部屬，故本研究假設之 H4 成立。

再者，a3 代表當關懷領導風格（X）等於 3（X 中心化後的最大值）時，所對應部屬的反生產行為（ Z_2 ），在曲面上的斜率為 0.068，但未達顯著水準。此結果顯示本研究假設 H6-1，即在部屬的反生產行為方面，主管展現兼容並蓄（高關懷高定規）之寬嚴並濟領導與展現關懷領導，對部屬的影響程度，兩者之間亦未有顯著差異，故本研究假設之 H6-1 不成立。

表 4 任務精熟度在多項式迴歸之係數與曲面檢測分析結果

變數	任務精熟度	
	模式一	模式二
常數 (b0)	4.935***	4.886***
部屬性別	-	-
部屬年齡	-	-
部屬婚姻狀況	-	-
關懷領導風格 (b1)		0.302***
定規領導風格 (b2)		0.011
關懷領導風格平方項 (b3)		-0.028
關懷 x 定規領導風格 (b4)		-0.081
定規領導風格平方項 (b5)		0.007
R^2	0.008	0.072***
ΔR^2	-	0.064***
斜率檢測		
$a1 = b1 + b2$ (一致線)		0.313***
$a2 = b1 - b2$ (不一致線)		0.291*
$a3 = b2 + 3*b3$ (x=3)		-0.232
$a4 = b1 + 3*b3$ (y=3)		0.059
曲率檢測		
$a5 = b3 + b4 + b5$ (一致線)		-0.102***
$a6 = b3 - b4 + b5$ (不一致線)		0.060
$a7 = b5$ (x=3)		0.007
$a8 = b3$ (y=3)		-0.028

註：N=486；* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

表 5 反生產行為在多項式迴歸之係數與曲面檢測分析結果

變數	反生產行為	
	模式一	模式二
常數 (b0)	1.633***	1.480***
部屬性別	-	-
部屬年齡	-	-
部屬婚姻狀況	-	-
關懷領導風格 (b1)		-0.495***
定規領導風格 (b2)		0.114
關懷領導風格平方項 (b3)		0.176***
關懷 x 定規領導風格 (b4)		-0.015
定規領導風格平方項 (b5)		0.009
R ²	0.013	0.100***
ΔR ²	-	0.088***
斜率檢測		
a1 = b1 + b2 (一致線)		-0.381***
a2 = b1 - b2 (不一致線)		-0.608***
a3 = b2 + 3*b3 (x = 3)		0.068
a4 = b1 + 3*b3 (y = 3)		-0.540**
曲率檢測		
a5 = b3 + b4 + b5 (一致線)		0.170***
a6 = b3 - b4 + b5 (不一致線)		0.200
a7 = b5 (x = 3)		0.009
a8 = b3 (y = 3)		0.176***

註：N = 486；*p < .05；**p < .01；***p < .001

最後，a4 代表當定規領導風格 (Y) 等於 3 (Y 中心化後的最大值) 時，所對應部屬的反生產行為 (Z₂)，在曲面上的斜率為 -0.540，且達顯著水準。此結果顯示本研究假設 H6-2，即在部屬的反生產行為方面，主管展現兼容並蓄 (高關懷高定規) 之寬嚴並濟領導與展現定規領導，對部屬的影響程度，兩者之間有負向顯著差異，故本研究假設之 H6-2 成立。

伍、結論與建議

一、研究結論與討論

與過去二者擇一（*either / or*）思維為主的關懷領導與定規領導風格之研究截然不同，本研究採用兼容並蓄（*both / and*）的矛盾思維，重新檢視俄亥俄州立大學提出的關懷與定規領導風格，且區分出本研究的四類型領導風格，分別是寬嚴並濟領導、關懷領導、定規領導與放任領導，並進一步探討主管展現這四種領導風格對其部屬任務精熟度及反生產行為的影響。

研究結果發現，同時展現關懷與定規領導之寬嚴並濟領導風格的主管，其部屬的任務精熟度會高於主管展現放任領導的部屬，而其部屬的反生產行為則會低於主管展現放任領導的部屬。其次，在二者擇一（*either / or*）的領導風格中，展現關懷領導的主管，其部屬的任務精熟度會高於主管展現定規領導的部屬；而展現定規領導的主管，其部屬的反生產行為則會高於主管展現關懷領導的部屬。最後，主管展現兼容並蓄的寬嚴並濟領導風格，與主管展現二者擇一領導風格之關懷領導或定規領導，對部屬的任務精熟度均無顯著差異。至於主管展現兼容並蓄的寬嚴並濟領導風格，與展現二者擇一（*either / or*）領導風格中的關懷領導對部屬的反生產行為無顯著差異；但是本研究發現了主管展現寬嚴並濟領導，其部屬的反生產行為則顯著低於主管展現定規領導的部屬。

綜上所述，本研究認為主管展現兼容並蓄（高關懷高定規）的寬嚴並濟領導風格，相較於主管展現低關懷低定規的放任領導風格，既能提升部屬的任務精熟度，亦能降低部屬之反生產行為。此研究結果與 Sluss and Ashforth（2007）提出的關係認定（*relational identity*）理論之概念一致，當主管與部屬的關係建立後，部屬對於主管的反應行為，會因雙方的工作互動情況而決定，同時也影響雙方對彼此角色的認知與期待。故當主管具備兼容並蓄的寬嚴並濟領導風格時，部屬回應主管的定規領導行為，會同時參考主管關懷領導行為的展現，以建立完整的關係認定；換句話說，當部屬在兼容並蓄的寬嚴並濟領導者帶領之下，會基於主管展現關懷領導而在主管與部屬之間建立起的信任關係（Chen et al., 2014；Fleishman & Salter, 1963），使部屬傾向於理解主管對部屬的嚴格要求，乃是出於立意良善的出發點，而願意以更高的任務精熟度與更低的反生產行為，來回應兼容並蓄的寬嚴並濟領導者之期許。

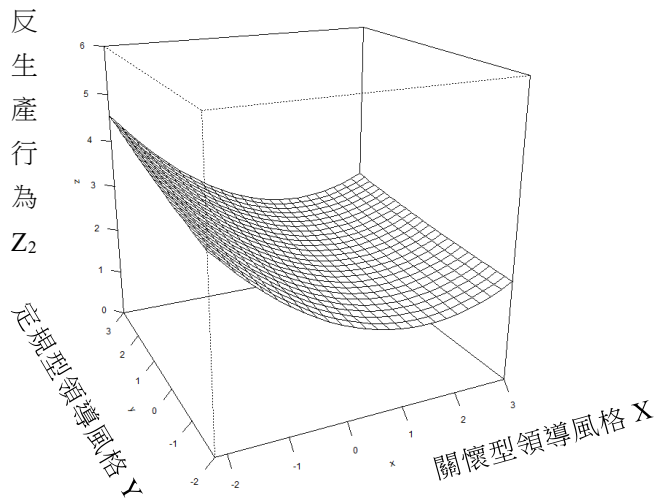


圖 2 關懷與定規領導風格在反生產行為的反應曲面圖

此外，在二者擇一（either / or）的關懷領導與定規領導風格對於部屬行為影響的探討方面，可採 Homans（1958）所提出的社會交換理論（social exchange theory, SET）來解釋。由於社會交換是一種雙向、互利互惠的簡單交換或交易過程，而信任被視為交換關係建立的重要因素之一（Blau, 1964）。此交換過程始於一方給予，另一方將視對方的行為產生不同的回應，而形成連續的交換循環（Cropanzano & Mitchell, 2005）。因此，當主管展現二者擇一領導中的關懷領導時，一方面能促進部屬與主管間的信任關係，另一方面也有助於兩者之間社會交換關係的建立（Graen & Uhl-Bien, 1995）。因此，從社會交換理論的觀點出發，當主管對部屬展現關心與尊重，並且注重溝通與員工福祉時，部屬為了回應主管的支持行為，會更願意表現良好的行為來履行主管與部屬間的互惠交換關係。

此外，根據 Lambert et al.（2012）的研究發現，當主管適度的展現定規領導時，能帶給部屬正向的影響，然而當定規領導的程度超出部屬需求，甚至主管持續增加定規領導的程度達到高定規領導的程度時，對部屬的正面影響就會轉變為負面影響，讓部屬產生對主管的不信任、對工作的不滿意，以及對組織的低度承諾等結果。而由 Mitchell and Ambrose（2007）以及 Demir（2011）的研究可知，當部屬缺乏對組織與主管的信任以及對組織的承諾時，都會增加部屬在組織中產生偏差行為的可能性。但是 Lambert et al.（2012）的研究也發現，當主管展現關懷領導超過部屬對關懷領導的需求，甚至主管持續增加關懷領導的程度達到高度關懷領導時，仍能保持對部屬正面的影響。本研究透過對二者擇一領導中，關懷與定規領導對於員工行為影響的比較時，

發現展現關懷領導風格的主管，其部屬的任務精熟度會高於主管展現定規領導風格的部屬，並且其部屬的反生產行為也會低於主管展現定規領導風格的部屬。此結果顯示主管展現關懷領導行為比主管展現定規領導行為，更能提升對部屬行為的正面影響，以及降低對部屬行為的負面影響，因此本研究結果印證了過去相關研究的發現。

最後，透過兼容並蓄（高關懷高定規）的寬嚴並濟領導與二者擇一（高關懷低定規或低關懷高定規）領導對於員工行為影響之檢驗後，本研究僅驗證當主管展現兼容並蓄的寬嚴並濟領導時，其部屬的反生產行為將顯著低於主管展現定規領導的部屬，此結果呼應本研究認為主管展現兼容並蓄的寬嚴並濟領導可以帶給部屬更完整的關係認定，進而彌補二者擇一（高關懷低定規或低關懷高定規）中，關懷領導或定規領導所產生的侷限（Zhang et al., 2015）。

然而，本研究同時也發現當主管展現定規領導時，其對部屬任務精熟度的影響與兼容並蓄（高關懷高定規）的寬嚴並濟領導並無顯著差異。甚至當主管展現關懷領導時，不論對部屬的任務精熟度或反生產行為的影響，都與主管展現兼容並蓄（高關懷高定規）的寬嚴並濟領導時無顯著差異。依據 Wang et al. (2018) 針對家長式領導的威權領導與仁慈領導之研究結果，發現主管展現高威權高仁慈領導風格，其部屬績效與主管展現高仁慈領導之部屬的績效表現並無顯著差異，故其推論二者擇一（either / or）的領導風格，對於部屬關係認定的形成比較簡單直接，部屬無需對主管的領導行為花費過多時間精力去認知理解；相對地，恩威並施（高威權與高仁慈）領導行為，反而有可能讓部屬會花更多時間精力去分析思考，以解讀主管的威權與仁慈領導行為背後的真正意涵，以致產生較大的認知負荷，甚至會削弱兼容並蓄（both / and）的寬嚴並濟領導對部屬行為的最佳影響。故本研究亦認為可能因相同理由而造成上述兼容並蓄（both / and）的寬嚴並濟領導對於部屬行為的影響，會與二者擇一（either / or）的關懷領導與定規領導並無顯著差異的現象。

二、學術貢獻

如同在本研究研究動機提及 Judge 等學者建議未來在關懷與定規領導風格的研究上，應該嘗試將其與近代的領導理論進行對話，本研究即依循 Judge 等學者的建議，嘗試用最近發展之矛盾領導的新視角，嘗試與俄亥俄州立大學領導理論進行對話與重新檢視。本研究將 both / and、either / or 與 neither / nor 等三種型態的思維依其個別特性區分為寬嚴並濟領導、關懷領導、定規領導與放任領導。過去學者雖提出高關懷高定規、高關懷低定規、低關懷高定規、低關懷低定規等四種類型（Kerr et al., 1974），但大部分的研究皆將關懷與定規領導風格視為各自獨立，亦即採用二者擇一（either / or）的思維，分別探究這兩種領導風格各自對於部屬行為的影響（Badin, 1974; Fleishman

& Harris, 1962)，幾乎極少研究思考到關懷與定規領導風格同時兼具的可能性，故本研究嘗試將兼容並蓄（both / and）的矛盾思維導入俄亥俄州立大學的領導風格研究，跳脫了過去的二者擇一（either / or）思維，探究關懷與定規領導風格兼容並蓄（both / and）之寬嚴並濟領導，會對部屬行為產生何種影響。

本研究參考過去學者（Judge et al., 2004；Schriesheim et al., 1976；Weissenberg & Kavanagh, 1972）研究的結果與建議，進一步考慮關懷與定規領導風格之間的相關性，以及 both / and、either / or、neither / nor 等三種型態可能存在交互作用造成彼此相互影響（Judge et al., 2004；Schriesheim et al., 1976）。並發現過去研究在探討主管定規領導風格對部屬行為的影響時，可能因未考量關懷領導風格對結果變項的干擾效果，因而導致先前研究產生不一致的結果。故本研究亦將 both / and、either / or、neither / nor 等三種型態彼此間的交互作用納入考量，其結果有助於研究者能更清楚地釐清關懷與定規領導風格加以組合後，所產生的交互作用關係。

此外，過去研究針對探究關懷與定規領導風格兩個變項間的交互作用時，大多採用傳統的調節效果分析方式（Fleishman & Harris, 1962；Seltzer & Numerof, 1988）進行驗證。本研究改採多項式迴歸與反應曲面分析，彌補了過去研究（Fleishman & Harris, 1962；Holtz & Harold, 2013；Seltzer & Numerof, 1988）在研究分析方法上的不足，因而對分析之方法論也產生了貢獻（Edwards, 2007；Edwards & Parry, 1993）。本研究考慮到關懷領導與定規領導的非線性關係（Judge et al., 2004），以多項式迴歸進行分析，並進一步瞭解預測變項與結果變項之間是否存在非線性關係。其次，採用反應曲面分析，可根據多項式迴歸的係數，繪製出三維空間的反應曲面圖，以瞭解兩個自變項一致高或一致低時（例如：關懷與定規程度同時高或同時低時），對於結果變項的影響。同時也可瞭解兩個自變項不一致時（例如：關懷與定規程度一高一低時），對於結果變項的影響，此結果相當程度改善了傳統調節效果分析僅能繪製二維空間的交互作用圖，而無法同時呈現兩個預測變項的連續性與更加細緻的交互作用關係（Shanock et al., 2010）。

三、管理意涵

根據本研究的結果發現，主管同時展現兼容並蓄的寬嚴並濟領導風格，可能對部屬產生正面的影響力。而 Smith et al. (2016) 亦提及「矛盾促使人們考慮既『相互矛盾』，也『相互依存』的替代做法（Smith et al., 2016）」，領導者若具備兼容並蓄的矛盾思維，就能避免採用二者擇一（either / or）的思維僅能獲得短期效益的侷限。畢竟，「今日的『長期』，會變成明日的『短期』（Smith et al., 2016)」。由此可知，若主管過度偏重關懷領導或定規領導其中之一的領導風格時，都可能造成對另一種領導風格需

求的影響。而採用兼容並蓄（both / and）之寬嚴並濟領導，可能是一種因應未來環境改變並保持動態平衡的新領導模式。

其次，在某種程度上，領導力是一種動態的能力，也就是企業可以訓練擔任主管職務的人在不同情況下採取不同的領導行為（DeRue & Wellman, 2009；McCauley, 2001）。組織可以考慮使用工具來幫助主管了解部屬對關懷和定規領導的適合性，並根據特定部屬對領導力適合屬性，運用「因材施教」的方式施以兼容並蓄的寬嚴並濟領導，或適當的關懷領導或定規領導。在了解部屬的領導適合屬性方面，應鼓勵主管使用正式與非正式的溝通管道。例如，定期的員工意見調查和多維度（例如 360°）回饋系統，來探索部屬對不同領導風格的適合性。主管可以透過參與需要不同程度的關懷或定規的角色演練，來學習磨練其領導行為的能力。此外，企業可以對現有的領導力發展計劃增加內容，以衡量部屬對主管領導風格的需求與潛在的好處以及不這樣做的額外成本。因為主管過度的定規領導似乎比過度的關懷領導，與更多的負向結果相關，故應讓擔任主管職位的領導者意識到，調整他們的定規領導風格比調整他們的關懷領導風格更重要，甚至在某些情況下，兼容並蓄的寬嚴並濟領導或許更適合許多部屬的需求。

四、研究限制與建議

本研究採用便利抽樣，僅針對台灣企業發放問卷，建議未來研究可擴大研究對象的規模，以增加研究的外部效度。其次，本研究僅以部屬的任務精熟度與反生產行為作為結果變項，Judge et al.（2004）檢驗關懷領導對部屬的滿意度、動機與領導效能有顯著關係，定規領導則對領導的績效有顯著關係，建議未來研究可再針對更多不同的結果變項作探討，例如關懷型領導主要影響的員工士氣或工作意願等依變項。除此之外，為了更完整地瞭解主管兼容並蓄之寬嚴並濟領導對於部屬行為的影響，建議未來研究可針對兩者之間的中介或調節機制進行更深入的探討。

其次，本研究僅針對關懷與定規領導風格進行探討，然而，在過去領導的相關研究中，大部分研究仍採用二者擇一（either / or）的思維，將兩相衝突與對立的領導風格，視為各自獨立且無法兼容的。因此，建議未來研究可運用兼容並蓄（both / and）思維思考主管同時兼具兩種對立領導風格的可能性，並進一步研究其對於部屬行為的影響。

最後，本研究建議企業可以開設相關訓練課程，以訓練主管具備兼容並蓄的矛盾思維；再者，亦可協助主管在策略管理上，以兼容並蓄的矛盾思維，找出能同時滿足兩相對立需求的替代方案，以獲得長期且永續的成果。此外，也可以協助主管在人員

管理上，展現兼容並蓄的寬嚴並濟領導風格，同時滿足組織與部屬之間相互對立的需求，並促使部屬有更好的工作表現。

參考文獻

1. Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. Journal of Organizational Behavior, 20(7), 1073-1091.
2. Badin, I. J. (1974). Some moderator influences on relationships between consideration, initiating structure and organizational criteria. Journal of Applied Psychology, 59(3), 380-382.
3. Bandura, A. (1973). Aggression: A Social Learning Analysis. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
4. Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
5. Basker, I. N., Sverdrup, T. E., Schei, V., & Sandvik, A. M. (2020). Embracing the duality of consideration and initiating structure: CEO leadership behaviors and small firm performance. Leadership & Organization Development Journal, 41(3), 449-462.
6. Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. New York: Free Press.
7. Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. Journal of Applied Psychology, 85(3), 349-360.
8. Bensimon, H. F. (1994). Crisis and disaster management: Violations in the workplace. Training and Development, 28, 27-32.
9. Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 92(2), 410-424.
10. Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.

11. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations, 71-98. San Francisco: Jossey-Bass.
12. Buss, D. (1993). Ways to curtail employee theft. Nation's Business, 81(4), 36-37.
13. Camara, W. J., & Schneider, D. L. (1994). Integrity tests: Facts and unresolved issues. American Psychologist, 49(2), 112-119.
14. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd ed.), 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
15. Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. Management Science, 32(5), 539-553.
16. Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65(3), 177-184.
17. Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. Journal of Management, 40(3), 796-819.
18. Coffin, B. (2003). Breaking the silence on white collar crime. Risk Management, 50(9), 8-9.
19. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874-900.
20. Cummins, R. C. (1971). Relationship of initiating structure and job performance as moderated by consideration. Journal of Applied Psychology, 55(5), 489-490.
21. Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. The Journal of Applied Psychology, 90(6), 1241-1255.

22. Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R., & Hulin, C. L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. Academy of Management Journal, *52*(5), 1051-1066.
23. Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology, *18*(1), 105-115.
24. Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. Anatolia, *22*(2), 204-221.
25. Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. Organization Science, *6*(5), 524-540.
26. DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. Journal of Applied Psychology, *94*(4), 859-875.
27. Dreher, G. F. (1982). The role of performance in the turnover process. Academy of Management Journal, *25*(1), 137-147.
28. Edwards, J. R. (2007). Polynomial regression and response surface methodology. In C. Ostroff, & T. A. Judge (Eds.), Perspectives on Organizational Fit, 361-372. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
29. Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. Academy of Management Journal, *36*(6), 1577-1613.
30. Fang, T. (2010). Asian management research needs more self-confidence: Reflection on Hofstede (2007) and beyond. Asia Pacific Journal of Management, *27*(1), 155-170.
31. Fleishman, E. A. (1951). "Leadership Climate" and Supervisory Behavior: A Study of the Leadership Role of the Foreman in an Industrial Situation. Columbus, OH: Ohio State University Personnel Research Board.
32. Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. Journal of Applied Psychology, *37*(1), 1-6.

33. Fleishman, E. A. (1957). A leader behavior description for industry. In R. M. Stogdill, & A. E. Coons (Eds.), Leadership Behavior: Its Description and Measurement, 10-119. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
34. Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman, & J. G. Hunt (Eds.), Current Developments in the Study of Leadership, 1-40. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
35. Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. Personnel Psychology, *15*(2), 43-56.
36. Fleishman, E. A., & Salter, J. A. (1963). Relation between the leaders behavior and his empathy toward subordinates. Journal of Industrial Psychology, *1*(3), 79-84.
37. Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration – Aggression. Journal of Organizational Behavior, *20*(6), 915-931.
38. Fox, S., & Spector, P. E. (2005). Introduction. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets, 3-10. Washington, DC: American Psychological Association.
39. Gangl, K., Prüfer, J., & Schulz-Hardt, S. (2019). Followers' Preference for Consideration and Initiating Structure Leadership Styles: Evidence from the Laboratory.
40. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, *6*(2), 219-247.
41. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. Academy of Management Journal, *50*(2), 327-347.
42. Hauschildt, K., & Konradt, U. (2012). Self-leadership and team members' work role performance. Journal of Managerial Psychology, *27*(5), 497-517.

43. Hemphill, J. K. (1957). Leader behavior associated with the administrative reputations of college departments. In R. M. Stogdill, & A. E. Coons (Eds.), Leader Behavior: Its Description and Measurement, 74-85. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
44. Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, *92*(1), 228-238.
45. Hoel, H., Einarsen, S., & Cooper, C. L. (2002). Organizational effects of bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.), Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives on Research and Practice, 163-180. London: Taylor & Francis.
46. Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. Journal of Organizational Behavior, *34*(4), 492-519.
47. Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. American Journal of Sociology, *63*(6), 597-606.
48. House, R. J., Filley, A. C., & Kerr, S. (1971). Relation of leader consideration and initiating structure to R and D subordinates' satisfaction. Administrative Science Quarterly, *16*(1), 19-30.
49. Huang, Q., Davison, R. M., Liu, H., & Gu, J. (2008). The impact of leadership style on knowledge-sharing intentions in China. Journal of Global Information Management, *16*(4), 67-91.
50. Ismail, A., Ong, G., Tan, C., Ibrahim, Z., Ajis, M. N. E., & Dollah, N. F. (2009). The indirect effect of distributive justice in the relationship between pay structure and work attitudes and behavior. European Journal of Social Sciences, *11*(2), 234-248.
51. Jia, J., Yan, J., Cai, Y., & Liu, Y. (2018). Paradoxical leadership incongruence and Chinese individuals' followership behaviors: Moderation effects of hierarchical culture and perceived strength of human resource management system. Asian Business and Management, *17*(5), 313-338.

52. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. Journal of Applied Psychology, 89(1), 36-51.
53. Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2008). Leadership. In C. L. Cooper, & J. Barling (Eds.), Handbook of Organizational Behavior, 334-352. Thousand Oaks, CA: Sage.
54. Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1286-1298.
55. Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (Eds.), Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice, 49-79. London, UK: CRC Press.
56. Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R. M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. Organizational Behavior and Human Performance, 12(1), 62-82.
57. Komives, S. R. (2001). Both / and not either / or: Viewing the gap as social construction. Journal of College Student Development, 42(4), 338-341.
58. Lambert, L. S., Tepper, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but not gone: An examination of fit between leader consideration and initiating structure needed and received. Journal of Applied Psychology, 97(5), 913-930.
59. Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. Journal of Applied Behavioral Science, 50(2), 189-205.
60. Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in working relationships. In Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds.), Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research, 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
61. Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. Academy of Management Review, 25(4), 760-776.

62. Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. Journal of Applied Behavioral Science, 50(2), 127-149.
63. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation: The high performance cycle. In U. Kleinbeck, H. H. Quast, H. Thierry, & H. Häcker (Eds.), Work Motivation, 3-25. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
64. Lowin, A., Hrapchak, W. J., & Kavanagh, M. J. (1969). Consideration and initiating structure: An experimental investigation of leadership traits. Administrative Science Quarterly, 14(2), 238-253.
65. Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. Academy of Management Journal, 51(2), 221-240.
66. Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. Academy of Management Journal, 56(5), 1372-1395.
67. McCauley, C. D. (2001). Leader training and development. In S. J. Zaccaro, & R. J. Klimoski (Eds.), The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders, 347-383. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
68. Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. Journal of Applied Psychology, 92(4), 1159-1168.
69. Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. Journal of Applied Psychology, 93(6), 1220-1233.
70. Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets, 13-40. Washington, DC: American Psychological Association.

71. O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. Academy of Management Review, *21*(1), 225-253.
72. Peng, K., & Nisbett, R. E. (1999). Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. American Psychologist, *54*(9), 741-754.
73. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. Academy of Management Journal, *38*(2), 555-572.
74. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. Research in Negotiations in Organizations, *6*, 3-27.
75. Salgado, J. F. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. International Journal of Selection and Assessment, *10*(1-2), 117-125.
76. Schriesheim, C. A. (1982). The great high consideration – High initiating structure leadership myth: Evidence on its generalizability. The Journal of Social Psychology, *116*(2), 221-228.
77. Schriesheim, C. A., House, R. J., & Kerr, S. (1976). Leader initiating structure: A reconciliation of discrepant research results and some empirical tests. Organizational Behavior and Human Performance, *15*(2), 297-321.
78. Seltzer, J., & Numerof, R. E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. Academy of Management Journal, *31*(2), 439-446.
79. Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggstad, E. D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. Journal of Business and Psychology, *25*(4), 543-554.
80. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. Journal of Occupational Health Psychology, *12*(1), 80-92.
81. Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. Academy of Management Review, *32*(1), 9-32.
82. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review, *36*(2), 381-403.

83. Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2016). "Both / and" leadership. Harvard Business Review, 94(5), 62-70.
84. Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. Personnel Psychology, 31(4), 815-829.
85. Stogdill, R. M. (1963). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII: An Experimental Revision. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
86. Townsend, J., Phillips, J. S., & Elkins, T. J. (2000). Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader-member exchange relations. Journal of Occupational Health Psychology, 5(4), 457-463.
87. Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2009). Getting even: The Truth about Workplace Revenge - and How to Stop It. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
88. Ugwu, L. I., Enwereuzor, I. K., Fimber, U. S., & Ugwu, D. I. (2017). Nurses' burnout and counterproductive work behavior in a Nigerian sample: The moderating role of emotional intelligence. International Journal of Africa Nursing Sciences, 7, 106-113.
89. Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
90. Vinitha Sree, D., & Gunaseelan, R. (2017). Leader initiating structure and leader consideration as predictors of employees' adaptive performance: An empirical study. Asian Journal of Management, 8(3), 695-704.
91. Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. Academy of Management Perspectives, 30(3), 316-327.
92. Walumbwa, F. O., Hsu, I. C., Wu, C., Misati, E., & Christensen-Salem, A. (2019). Employee service performance and collective turnover: Examining the influence of initiating structure leadership, service climate and meaningfulness. Human Relations, 72(7), 1131-1153.

93. Wang, A. C., Tsai, C. Y., Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Spain, S. M., Ling, H. C., Huang, M. P., Chou, L. F., & Cheng, B. S. (2018). Benevolence-dominant, authoritarianism-dominant, and classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance. The Leadership Quarterly, 29(6), 686-697.
94. Weissenberg, P., & Kavanagh, M. J. (1972). The independence of initiating structure and consideration: A review of the evidence. Personnel Psychology, 25(1), 119-130.
95. Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. Academy of Management Journal, 41(5), 540-555.
96. Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. Organizational Behavior and Human Performance, 6(4), 414-440.
97. Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. Academy of Management Journal, 58(2), 538-566.

110 年 08 月 23 日收稿

110 年 10 月 09 日初審

111 年 05 月 02 日複審

111 年 06 月 08 日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名 林文政
Name Wen-Jeng Lin
服務單位 國立中央大學人力資源管理研究所副教授
Department Associate Professor, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University
聯絡地址 桃園市中壢區中大路 300 號
Address No.300, Zhongda Rd., Zhongli Dist., Taoyuan City, Taiwan (R.O.C.)
E-mail wenjeng@mgt.ncu.edu.tw
專長 薪酬管理、國際人力資源管理、人才管理、訓練與發展
Speciality Compensation Management, International Human Resource Management, Talent Management, Training & Development

姓名 鍾怡安
Name Yi-An Chung
服務單位 南茂科技股份有限公司學習發展部管理師
Department Specialist, Department of Training and Development, ChipMOS TECHNOLOGIES INC.
聯絡地址 新竹市東區研發一路 1 號
Address No.1, Yanfa 1st Rd., East Dist., Hsinchu City, Taiwan (R.O.C.)
E-mail irischung1028@gmail.com
專長 人力資源管理
Specialty Human Resource Management

姓名	李秉懿
Name	Ping-I Li
服務單位	國立中央大學人力資源管理研究所博士候選人
Department	Ph. D. Candidate, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University
聯絡地址	桃園市中壢區中大路 300 號
Address	No.300, Zhongda Rd., Zhongli Dist., Taoyuan City, Taiwan (R.O.C.)
E-mail	bingli67@gmail.com
專長	領導、人才管理、中高齡人力資源管理
Speciality	Leadership, Talent Management, Human Resource Management for Aging Employees