

Shrewd Calculation or Beautiful Illusion? Exploring the Relationship between Abusive Supervision, Follower Perceived Leadership Effectiveness, and Supervisor-Directed Citizenship Behaviors: The Moderating Roles of Supervisor Political Skills and Physical Attractiveness

精明的籌謀，還是美麗的假象？探討主管不當督導、部屬知覺領導效能及主管導向公民行為之關係：主管政治技巧與外表吸引力的干擾效果

Nai-Wen Chi, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University
紀乃文 / 國立中山大學人力資源管理研究所

Wan-Ling Chien, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University
錢宛玲 / 國立中山大學人力資源管理研究所

Li-Chun Fang, Department of Marketing and Logistics Management, National Penghu University of Science and Technology
方沁淳 / 國立澎湖科技大學行銷與物流管理系

Yuan-Yu Chien, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University
簡元瑜 / 國立中山大學人力資源管理研究所

Szu-Yin Chen, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University
陳思穎 / 國立中山大學人力資源管理研究所

Received 2021/1, Final revision received 2023/4

Abstract

Although the negative consequences of abusive supervision have been recognized in the literature, some organizational leaders are still able to display abusive behaviors without harming their followers' perceived leader effectiveness. Moreover, the empirical findings indicate that the relationship between abusive supervision and followers' perceived leader effectiveness is mixed. Based on the perspective of "abusive supervision as political activity", we propose an integrative model to investigate whether the leaders' political skills and physical attractiveness moderate the relationship between abusive supervision and follower' perceived leader effectiveness, which in turn influences supervisor-directed citizenship behaviors.

To test the proposed hypotheses, we collect data from 113 leaders and 367 followers at two different time points, resulting in 367 valid paired responses. The results of multilevel path-analysis show that abusive supervision has a negative indirect effect on followers' supervisor-directed citizenship behaviors via reduced perceived leader effectiveness. However, when leaders are high in physical attractiveness, the negative indirect effect becomes positive. Moreover, when leaders are high in political skills, this negative indirect

effect is further strengthened. We also control for follower negative emotions and Leader-member Exchange (LMX) to rule out alternative explanations.

【Keywords】 abusive supervision, perceived leadership effectiveness, political skills, physical attractiveness, supervisor-directed citizenship behaviors

摘要

不當督導對員工與組織帶來的負面影響廣泛，故過去研究多建議企業降低此類行為。但矛盾的是，實務案例不但顯示某些主管即使從事不當督導，也能維持自己在部屬心中的領導效能，且主管不當督導與部屬知覺領導效能的實證結果並不一致。有鑑於既有理論觀點無法解釋此不一致之現象，本研究基於「不當督導的政治行為」觀點，探討具有高度政治技巧及較佳外表吸引力的主管，在從事不當督導行為時，是否較能維持部屬知覺領導效能，並進一步納入部屬之主管導向公民行為以提出一整合性的模式。本研究採取問卷調查法，對象為 113 位主管及 367 位直屬員工，並在兩個時間點蒐集資料，總計回收有效配對問卷共 367 份，並採用多層次路徑分析進行假說檢定。研究結果顯示：主管不當督導行為會降低部屬知覺領導效能，進而減少部屬對主管展現的主管導向公民行為。然而，具有高度外表吸引力的主管，其不當督導行為反而能增加部屬知覺領導效能，進而增加主管導向公民行為；而當主管政治技巧極高時，其不當督導行為反而更會降低部屬知覺的領導效能以及部屬對主管展現的公民行為。又，本研究亦在模式中同時排除情感與關係面的解釋機制。

【關鍵字】 不當督導、政治技巧、外表吸引力、知覺領導效能、主管導向公民行為

壹、緒論

「不當督導」(Abusive Supervision) 意指：「部屬知覺到上司對自己具有敵意的口語和非口語行為，而此種敵意行為不包含身體接觸」(Tepper, 2000)，例如：對員工公開批評、大聲斥責、嘲諷、威脅與邀功 (Hoobler and Brass, 2006)。自從 Tepper (2000) 提出不當督導此一概念後，引起學術界與實務界的廣泛共鳴，亦累積了相當的研究成果。既有研究發現，主管的不當督導行為會對員工造成不利後果，包括對員工個人身心健康的危害，例如：低自尊、情緒耗竭、職家衝突增加、幸福感降低 (Martinko, Harvey, Brees, and Mackey, 2013; Mackey, Frieder, Brees, and Martinko, 2017)。此外，主管的不當督導亦會對員工的工作態度與行為產生負面影響，例如：降低工作滿意度及組織承諾 (Tepper, 2000)、增加反抗主管的行為 (Tepper, Duffy, and Shaw, 2001)、傷害工作績效等 (Tepper, Simon, and Park, 2017; 熊欣華與李佳如, 2021)。因此，不當督導不僅會減損員工的績效表現，亦使員工的身心狀態受到傷害，而企業亦可能因此連帶需要承擔額外的財務成本及健康支出 (Tepper, 2000; Tepper, Duffy, Henle, and Lambert, 2006)。是故，既有研究大多認為企業組織應努力消除不當督導行為 (Mackey et al., 2017; Tepper, 2007; Tepper et al., 2017; Zellars, Tepper, and Duffy, 2002; 胡昌亞與鄭瑩妮, 2014)。

然而，雖然過去研究已充份探討不當督導對於「員工」之態度、動機、績效與身心健康的負面的影響，但如同 Kim, Harold, and Holtz (2022) 所言，既有文獻仍未深入檢視不當督導行為對於「主管」評價的影響。Fischer, Tian, Lee, and Hughes (2021) 的回顧性文章即指出，在 400 多篇的不當督導研究中，僅有 4 篇曾針對不當督導行為與主管評價（如：部屬知覺主管領導效能、部屬對主管滿意度等）的關係加以探討（如圖 1）。若從直覺判斷，展現不當督導行為的主管，理應導致部屬較差的評價；但在實務上，卻發現仍有許多主管利用不當督導展現權威的手段維持在部屬眼中的評價，甚至影響部屬服從 (Ferris, Zinko, Brouer, Buckley, and Harvey, 2007; Tepper, Duffy, and Breaux-Soignet, 2012)。例如，Apple 創辦人 Steve Jobs 常用破口大罵的方式對待自己的部屬，或常因為部屬的成果未符合預期而在公司中對部屬大吼 (Isaacson, 2011)；Amazon 公司創辦人 Jeff Bezos 與部屬溝通時，則有當眾大罵部屬的壞習慣 (Stone, 2013)；而電影「穿著 Prada 的惡魔」中，美麗有氣質、領導風格卻如同惡魔一般的高階主管「米蘭達」，則常用苛刻刁鑽的字句羞辱部屬（如：「我對於你的無能毫無興趣」）。矛盾的是，雖然不當督導可能傷害主管的領導效能，但前述案例中的主管，卻也同時被視為是具有才能、遠見，能替企業帶來成功的領導者；由此可知即使從事不當督導，某些主管仍能讓自己在部屬心中保有稱職的評價。

而在為數不多的實證研究中，學者發現不當督導與部屬知覺領導效能（即：部屬是否滿意主管的領導能力與成效）的關係並不一致。例如：Wang, Restubog, Shao, Lu, and Van Kleef (2018) 的研究發現不當督導與部屬知覺領導效能為負向關係，Deng, Lam, Guan, and Wang (2021) 則發現兩者無相關；此外，Kim et al. (2022) 的研究雖然發現不當督導與知覺領導效能整體為負向關係，但對於男性主管而言，不當督導透過領導者典型性 (Leader Typicality) 影響知覺領導效能的間接效果則不顯著。上述結果指出，不當督導不一定會導致較低的部屬知覺領導效能，其關係可能受到主管的個人特性所干擾 (Deng et al., 2021; Kim et al., 2022)。最後，若從理論角度觀之，Fischer et al. (2021) 的文獻回顧指出，既有不當督導研究較常以部屬的情感面（如：壓力源—情緒理論、情感事件理論）或是關係面（如：社會交換理論）的理論機制解釋不當督導對部屬造成的負面影響，亦即主管的不當督導將會提升部屬的負面情緒或是傷害主管與部屬的互動關係；但此觀點似無法解釋為何某些不當督導的主管反而能夠獲得部屬較佳的評價。

基於實務現象的矛盾、實證研究結果的不一致，以及理論解釋機制之不足，本研究將以 Tepper et al. (2012) 提出的「不當督導的政治行為」(Abusive Supervision as Political Activity) 觀點為理論基礎，並整合領導者脅迫行為與印象管理的文獻 (Ferris et al., 2007; Harris, Kacmar, Zivnuska, and Shaw, 2007; Treadway, Yang, Yang, Duke, and Bentley, 2021)，以回應前述的研究議題。首先，Tepper et al. (2012) 認為，主管並不一定因一時失控而從事不當督導行為，不當督導可能是其精心策劃的政治行為，並基於策略性或計算性 (Calculative) 的考量，將不當督導行為視為印象管理的手段，藉以維持部屬心目中的評價，甚至讓部屬順從 (Ferris et al., 2007; Tepper et al., 2012)。故相較於既有文獻常用的情感面與關係面機制，「不當督導的政治行為」觀點應有助於釐清為何某些主管能透過不當督導行為，對自己的形象與評價（如：部屬知覺領導效能）帶來有利的結果。

第二，雖然 Tepper et al. (2012) 的政治行為觀點具啟發性，其研究僅提出概念性的想法，並未明確說明「具備何種能力」的主管更能有效地運用不當督導做為其政治手段，以達成其印象管理之目的。既然主管可能基於政治性的理由從事不當督導行為 (Tepper et al., 2012)，故主管是否具備能操弄他人知覺與想法的技能，將會影響其行為是否能成功影響部屬評價 (Treadway et al., 2021; Treadway, Shaughnessy, Breland, Yang, and Reeves, 2013)。有鑑於此，本研究援引領導者脅迫行為 (Ferris et al., 2007; Treadway et al., 2021) 與印象管理的文獻 (Harris et al., 2007; 黃朝信與杜榮瑞, 2020)，並認為主管的「政治技巧」(Political Skills) 好壞，很可能影響部屬對主管不當督導行為的評價與後續回應 (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas, and Ammeter, 2004; Brouer, Douglas, Treadway, and Ferris, 2013; Dietl and Reb, 2021)。主

管政治技巧意指「主管充分了解工作場域中他人想法，並能運用這份理解去影響他人以達成其個人或組織目標的能力」(Ferris, Davidson, and Perrewé, 2005)。具有高度政治技巧的領導者更能活用對他人的理解，視情況運用不當督導影響部屬，且在過程中仍能維持自己的名聲與形象(Rice, Taylor, and Forrester, 2020)；反之，若主管不具備此類技能時，其不當督導行為很可能對其形象造成更嚴重的傷害(Ferris et al., 2007)。由於不當督導本質上仍屬負面行為，若不當督導者能善用己身的政治技巧瞭解他人想法與態度時，將有助於合理化或影響部屬對其不當督導行為的判斷，管理己身形象，並降低此行為對其領導效能的傷害。基於前述，本研究認為主管的政治技巧很可能是不當督導影響部屬知覺領導效能的重要干擾變數。

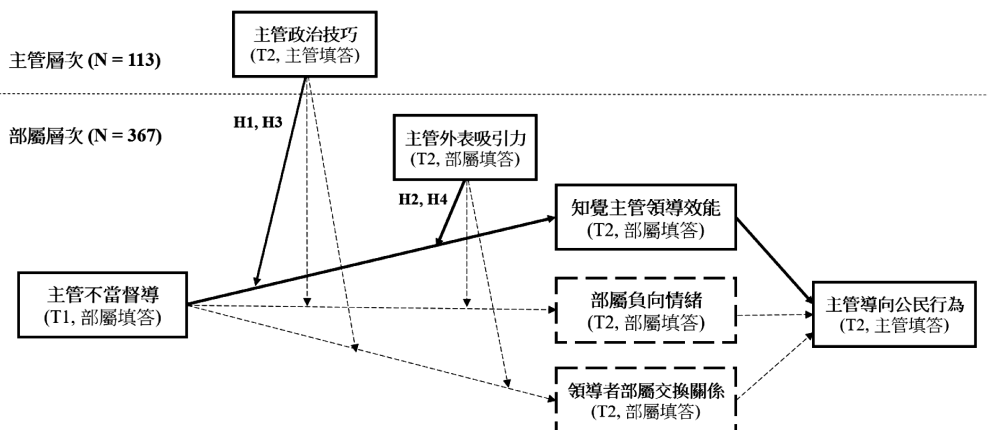
第三，Tepper et al. (2012) 的研究雖然未明確探討「具有何種個人特徵」的主管較能成功地運用不當督導做為其政治手段，但另一領導者脅迫行為的研究(Ferris et al., 2007) 則指出，主管若具有正面的個人特徵，例如：聰明、能幹、充滿自信、高自尊時，較能成功地使用脅迫行為達成其政治目的。基於前述，本研究認為，主管外顯、可直接觀察的正面個人特徵－主管的外表吸引力(Physical Attractiveness)－很可能成為部屬正面判斷與解讀其不當督導行為的重要資訊與線索。「外表吸引力」意指「個人因其外表(如：外貌、身材、衣著打扮等)，而引發他人感受具有吸引力、喜愛的程度」(Morrow, McElroy, Stamper, and Wilson, 1990)。印象管理的研究指出(Tu, Gilbert, and Bono, 2022)，外表吸引力高的個體常帶給人「美即是好」的刻板印象，並讓他人對個體有正面的推論與評價。舉例來說，具有高度外表吸引力的主管常被認為是具有能力、可信任、可以依賴的(Chaker, Walker, Nowlin, and Anaza, 2019)，且在人際互動時會讓人覺得較有說服力(Li, Zhang, and Laroche, 2019)、具有較大的權力、社會地位與影響力(Frevert and Walker, 2014; Keltner, Gruenfeld, and Anderson, 2003)。再者，在脅迫行為的研究中發現，外表吸引力較高的學生即使對他人有不當言行，也往往容易因為其較佳的外表吸引力而被其他人做正面的歸因(Hawley, Johnson, Mize, and McNamara, 2007)；而政治學的研究則指出，外表吸引力高的政治人物即使涉及醜聞，也比較容易消弭其負面影響，甚至被原諒(Stockemer and Praino, 2019)。因此，本研究認為，當主管從事不當督導行為時，其外表吸引力亦有助於維持部屬的知覺領導效能，甚至轉而讓部屬對自己產生有利的評價。

最後，Tepper et al. (2012) 的政治行為觀點認為，除了管理個人形象，不當督導行為亦具有影響部屬順從、控制部屬行為之效果；此外，過去研究亦發現，當部屬對其主管有較佳的評價時，部屬從事主管導向公民行為的頻率越高(Supervisor-directed Citizenship Behaviors)(Lavelle, Rupp, and Brockner, 2007; Matta, Sabey, Scott, Lin, and Koopman, 2020)。綜合前述，本研究擬提出一整合性的模式，檢視具有高度政治技巧或是較佳外表吸引力的主管，在從事不當督導時，是否更能讓部屬因具有

較高的知覺領導效能，因而更願意展現公民行為協助主管，進而達成主管影響部屬之目的。

綜上所述，本研究希冀對不當督導的文獻做出以下理論、實務與方法上的貢獻。理論貢獻方面，有鑑於前述文獻理論機制不足與結果之不一致，本研究提出一整合性的理論模式，以檢視具有何種人際影響技能（即：政治技巧）與個人特徵（即：外表吸引力）的主管，更能有效的以不當督導做為政治手段，以達成管理部屬形象之目的（即：維持部屬的知覺領導效能），並讓部屬展現出對自己有利的主管導向公民行為。本研究之整合性模式，除了能充實 Tepper et al. (2012) 研究中未提及的可能干擾變數，具體釐清政治行為觀點的適用情境 (Boundary Conditions) 外，更有助於充實不當督導研究的理論網絡。

實務上，本研究並非建議主管應以不當督導行為做為政治手段。當今企業中仍有許多主管以不當督導做為影響部屬的方式，其造成的影響是不可忽視的。本研究釐清具有「何種能力或特徵」的主管，在從事不當督導後，仍能維持其在部屬心中的領導效能及讓部屬仍願意主動協助這些主管，此應能讓企業界更清楚瞭解，某些以不當督導作為管理手段之領導者，為何不致於對其領導效能帶來嚴重傷害，以及部屬應如何因應這些「精心籌謀」，或是隱身在「美麗假象」之下的不當督導者。最後，在研究方法上，本研究亦參考近期不當督導的回顧文獻（即：Fischer et al., 2021），衡量主管不當督導對部屬行為的其他解釋機制 (Alternative Explanations)，例如情感面（如：引發部屬負向情緒）與關係面（如：傷害領導者－部屬交換關係）的影響機制，並在分析中加以控制，以檢視本研究提出之不當督導政治行為觀點，能否在既有的理論機制下，仍存有獨特的解釋能力。綜合前述，本研究之架構圖如下所示：



註：虛線為其他可能的替代解釋機制，於研究中做為控制變數加以排除

圖 1 研究架構

貳、文獻探討與假說推導

一、主管不當督導與知覺領導效能：主管政治技巧的干擾效果

Tepper et al. (2012) 的政治行為觀點指出，主管除了衝動、受到挫折等原因而從事不當督導外，主管也可能策略性、精心計算地透過不當督導以影響部屬的態度與行為；故不當督導亦可視為是主管用於達成自己策略性目的之政治手段，例如：管理自我形象、或控制部屬行為以讓其順從等¹。首先，為了有效影響部屬，主管希望自己能在部屬眼中建立起領導者應有的權威；故不當督導內涵中包括的敵意展現、威脅、發怒等行為，有助於主管創造強悍、無情的形象，進而達成管理自我形象的策略性目標。然而，Tepper et al. (2012) 亦強調，由於不當督導本質上仍屬於負面的領導者行為，故主管以此類行為塑造自己的權威形象時，亦伴隨著傷害自己名聲的風險。

「知覺領導效能」意指部屬對於主管是否扮演好領導者職責、展現良好領導能力與成效的知覺 (Deng et al., 2021; Wang et al., 2018)。在主管與部屬互動的過程中，主管被組織賦予的正式職權，會讓部屬對其行為有正面的期待：員工會將主管視為是角色模範 (Role Model) (Yam, Christian, Wei, Liao, and Nai, 2018)，且預期會在彼此尊重、友善、有禮的情境中與主管互動 (Tepper, 2000)。雖然不當督導可能有助於建立起主管強硬無情的權威形象 (Tepper et al., 2012)，但主管對部屬展現的不當督導行為（如：嘲笑部屬愚蠢、遷怒部屬、當眾使部屬難堪、諷刺能力不佳等），皆屬於人際間的不當互動行為 (Valle, 2005)，故亦可能造成部屬「主管行為偏差、違反領導者職責」的感受 (Tepper, 2000)。由於不當督導行為與部屬對主管的預期及領導者應展現的行為規範相去甚遠，故主管若以不當督導行為做為影響部屬的手段時，則可能降低部屬對其領導效能的評價。

為充實「不當督導做為政治行為」的觀點，本研究以領導者脅迫行為 (Ferris et al., 2007; Treadway et al., 2021) 與印象管理的文獻 (Harris et al., 2007) 做為輔助，進一步釐清為何具有高度政治技巧的主管，在以不當督導做為政治手段時，更能夠減弱其對於部屬知覺領導效能的負面影響。在領導行為的文獻中，多認為領導者的「政治技巧」是影響其領導效能的關鍵技能 (Ahearn et al., 2004; Brouer et al., 2013)。具有高度政治技巧的主管深知在不同的社會情境下，展現何種行為「最為恰當」，也瞭解如何依不同部屬的狀況改變自己的表達方式 (Harris et al., 2007)，以讓自己的行

1 Tepper et al. (2012) 也提到不當督導有助於糾正不公平 (Redressing Injustices)。但因與本文研究目的較不相關，故不加以討論。

為貌似真誠、動人 (Dietl and Reb, 2021)，從而讓部屬信任自己，認為自己是具有能力且可以依賴的 (Ahearn et al., 2004)。

在領導者脅迫行為的文獻中亦指出，即使從事不當督導，具有高度政治技巧的主管將能活用其對情境與部屬的瞭解，影響部屬對自己的判斷與評價歷程，以保護自身的名聲 (Treadway et al., 2021)，故不致於有太負面的評價。Ferris, Perrewé, Anthony, and Gilmore (2000) 也提到，擁有高政治技巧的領導者，越能有效運用其對人際情境的觀察及部屬的瞭解以及嫻熟的社交手腕，美化其負面言行（如：不當督導），並減輕其帶來的負面印象。上述技巧將有助於讓不當督導行為看來像是實現組織目標的必要手段，降低部屬對自己的負面評價，甚至強化其聲望。反之，若政治技巧較差的主管，在使用脅迫行為時，往往無法視社交情境與部屬狀況做調整，只聚焦其短期個人利益，故反而對主管的名聲帶來負面的影響 (Ferris et al., 2007)。

此外，在印象管理的文獻中亦發現，若印象管理者具有高度的政治技巧時，將能夠有效掩飾其脅迫策略 (Intimidation, 即個人刻展現出脅迫性、具威脅性的言行以影響他人) 對他人造成的負面感受，以維持自己在他人心中的評價 (Harris et al., 2007)。故具有高度政治技巧的主管以不當督導行為做為管理自我形象的手段時，應更能有效隱藏其背後的政治目的與動機，以維持部屬對其領導效能的評價。綜合上述推論，本研究提出假說如下：

假說一、主管政治技巧會干擾主管不當督導與知覺領導效能之間的負向關係；當主管政治技巧較佳時，此一負向關係將減弱；反之，此一負向關係則被增強。

二、主管不當督導與知覺領導效能：主管外表吸引力的干擾效果

雖然 Tepper et al. (2012) 並未特別探討主管的個人特徵是否會影響其以不當行為做為政治手段的效果，但領導者脅迫行為的研究則指出，具有正向個人特徵的主管，較能成功地運用負面行為（如：不當督導）維持自己的形象，並影響部屬 (Ferris et al., 2007)。而印象管理領域的文獻則提及，主管的外表吸引力，除了是部屬可直接觀察主管的線索外 (Chaker et al., 2019)，更會影響主管與部屬的互動關係 (Kniffin, Wansink, Griskevicius, and Wilson, 2014)。對於主管而言，突出的外表吸引力，亦會讓部屬認為主管是可相信的、具有能力的，可以依靠的 (Chaker et al., 2019; Tu et al., 2022)。因此，本研究認為，當主管具有較佳外表吸引力時，其不當督導行為更可能成功地發揮策略性的影響效果，進而維持部屬對自己的評價。

外表吸引力之定義為：個人能靠其外表，引發他人心中產生喜愛的感受 (Morrow, 1990)，進而產生更高的人際評價 (Hosoda, Stone-Romero, and Coats, 2003)。外表吸引力之所以能提升他人的正面評價，主要是透過以下幾個機制所產生：(1) 預期心理：個人傾向於以可觀察的資訊（如：外表），將他人做簡單的分類，而當分類結束後，

對於此分類的預期心理也隨之產生。因為外表吸引力常帶給他人正面的感受，在分類時也較易讓它人產生正向的預期，而改變他人對具吸引力者的對待方式 (Tu et al., 2022)；(2)「美就是好」的刻板印象：既有文獻指出，個人對於外表具有吸引力的他人會有正面的刻板印象 (Eagly, Ashmore, Makhijani, and Longo, 1991)。Gillen (1981) 指出，具有較佳外表吸引力者，常被知覺為具有社會上某些受人喜愛的特質。舉例來說，外表吸引力較高的人常被認為是具親和性、人緣好、善於社交的、較為聰明與勤勉的；此外，統合分析研究結果亦顯示，外表吸引力對於他人知覺個體的社會能力、智商與工作成果有顯著正向影響，可知「美即是好」的刻板印象在實證上確實存在 (e.g., Dion, Berscheid, and Walster, 1972; Jackson, Hunter, and Hodge, 1995)；(3) 在人際互動中具有較高的相對權力與社會地位：Frevort and Walker (2014) 指出，外表吸引力較佳者，容易在社會互動的情境下創造更多對自己有利的優勢，例如：容易獲得他人喜愛、故較易影響他人接受自己的看法；或是讓他人感到自己具有說服力，從而說服他人改變原有的想法 (Li et al., 2019)。再者，Tu et al. (2022) 的研究發現，外表吸引力較高者，在人際互動中較易讓人感覺到具有權力，其非口語行為的說服力較高。

前述有關於外表吸引力的正面刻板印象，除了會直接影響他人對個體的評價，更有助於緩和個體從事負面言行或事件時造成的衝擊 (Eagly et al., 1991)。舉例來說，教育心理學的研究中發現，當外表吸引力較高的學生對他人展現攻擊行為時，並不會降低其同儕間受歡迎的程度；反之，若是外表吸引力較低的學生，一旦從事攻擊行為，將會大幅降低其同儕間的評價 (e.g., Hawley et al., 2007; Rosen and Underwood, 2010)。此外，Stockemer and Praino (2019) 的研究亦指出，當候選人涉及負面事件或醜聞時通常會嚴重傷害其政治聲望與投票人的評價；但外表吸引力高的候選人則較能減輕負面事件對其造成的衝擊。若將前述研究發現與策略性威嚇行為的觀點加以整合，即使主管從事不當督導行為，但具較佳外表吸引力的主管可能得利於部屬對自己的正向預期或刻板印象，更能影響部屬對此行為做較為正面的解讀與評價，進而減弱此類行為對其領導效能的負面影響。反之，若主管外表吸引力較低，較缺乏由外表帶來的評價優勢，在從事不當督導行為時，部屬更可能將此行為做負面的解讀，從而給予此主管更低的領導效能評價。基於前述，本研究提出以下假說：

假說二、主管外表吸引力會干擾主管不當督導行為與知覺領導效能之間的負向關係；當主管外表吸引力較佳時，此一負向關係將被減弱；反之，此一負向關係則將增強。

三、不當督導、知覺領導效能與主管導向公民行為：一個整合性模式

「主管導向公民行為」意指員工自發性從事、協助主管改善組織運作的行為 (Dalal, Lam, Weiss, Welch, and Hulin, 2009)。過去研究多指出當部屬對主管有較佳的評價時，部屬便更願意從事此類自發性的行為以協助主管 (Lavelle et al., 2007; Matta et al., 2020)。然而，若部屬若因主管的不當督導行為，而對主管領導效能有較低的評價時，代表主管身為領導者所展現出的言行是不可信任、令部屬有疑慮的；在此狀況下，部屬將會對於與主管未來的互動產生負面的預期，進而不願意主動從事主管導向的公民行為（如：自發性協助主管、捍衛其決策）(Liu and Wang, 2013)。

然而，若將上述主管不當督導、知覺領導效能與主管導向公民行為的關係，與假說一的論述加以整合，政治技巧好的主管在展現不當督導行為時，越能策略性地掌握部屬特性、並依情境調整其展現不當督導的方式，讓其不當督導行為看似更為合理，掩飾其背後的真實意圖 (Treadway et al., 2013)。若具有較佳政治技巧的主管從事不當督導行為時，應較能合理化此類行為，不易讓部屬做過於負面的解讀與判斷，故有助於緩和部屬對主管領導效能的負面評價，亦不致於降低後續對主管展現的公民行為。反之，若主管的政治技巧不佳，則無法將對部屬的瞭解運用於目標滿足的過程中，其展現出的不當督導行為將被解讀為純粹的負面行為 (Ferris et al., 2007)，進而更降低部屬知覺的領導效能、使得部屬更加減少對主管展現公民行為的頻率。因此，本研究提出以下假說：

假說三、主管政治技巧會干擾主管不當督導行為降低知覺領導效能，進而減少主管導向公民行為的負向間接效果：當主管政治技巧較佳時，此一負向間接效果將被減弱。

同樣的，人際溝通與互動的相關研究，亦發現外表吸引力佳者，在人際互動中具有較高的相對權力與社會地位。Frevert and Walker (2014) 指出，外表吸引力較佳者，容易在社會互動的情境下創造更多對自己有利的優勢，例如：容易獲得他人喜愛、故較易影響他人接受自己的看法；或是讓他人感到自己具有說服力，從而說服他人改變原有的想法 (Li et al., 2019)。再者，Tu et al. (2022) 的研究發現，外表吸引力較高者，在人際互動中較易讓人感覺到具有權力、其非口語行為的說服力較高，進而能提升其被聘用的機會。若將上述研究發現與策略性威嚇行為的觀點加以整合，可推論：當外表吸引力較高的主管採取不當督導行為時，其外表吸引力更能夠強化主管的評價與影響力，進而在與部屬互動的過程中影響部屬的行為，甚至讓部屬更願意效忠主管。

若綜合前述不當督導、知覺領導效能與主管導向公民行為的關係、以及假說三的推論，本研究認為，當外表吸引力較高的主管採取不當督導行為時，部屬可能受

到主管外表吸引力的正面刻板印象影響，而相信主管是可信任、可依賴的，進而對主管的不當督導行為做正面的資訊處理與解讀，進而緩和不當督導行為對知覺領導效能，以及後續對主管公民行為的負面影響。然而，當主管的外表吸引力較差時，在缺乏外表吸引力帶來的正面預期與刻板印象保護下，主管的不當督導行為讓部屬順從的影響力亦將隨之下降，進而更減少部屬從事主管導向公民行為的可能性。故本研究提出以下假說：

假說四、主管外表吸引力會干擾主管不當督導行為降低知覺領導效能，進而減少主管導向公民行為的負向間接效果：當主管外表吸引力較佳時，此一負向間接效果將被減弱。

參、研究方法

一、研究樣本與施測程序

本研究採問卷調查法，調查對象係以 3 至 5 位部屬與其直屬主管進行配對。除了自不同來源收集資料外，本研究亦透過不同時間點收集資料（即：間隔兩週收集主管與部屬的資料），以避免共同方法變異的問題。本研究共發放主管 131 份與部屬問卷共 395 份，扣除無效問卷後，共計取得 367 份有效之配對問卷（主管問卷 113 份，團隊成員問卷 367 份），主管樣本之有效回收率為 86%、部屬有效樣本回收率為 93%。

本研究樣本來自於 39 家企業，樣本產業別類別多元，包括製造業 / 供應商 44%、服務業 35%、金融業 10%、及其他產業 11% 等。在主管基本資料方面，男性比例占 43%，女性比例占 57%；平均年齡為 38 歲（標準差 = 7.5 歲）；在公司服務的平均年資為 8.06 年（標準差 = 6.6 年）；學歷方面，高中職為 14%、大學為 55%、研究所以上為 31%。在部屬基本資料中，男性比例佔 56%，女性比例佔 44%；平均年齡為 32.8 歲（標準差 = 7.1 歲）；學歷方面，高中職為 21%、大學為 65%、研究所以上為 15%；而主管與部屬共事年資的平均時間為 2.9 年（標準差 = 3.6 年）。

本研究之問卷發放程序為：首先，與各公司聯絡人聯繫，並初步對受試對象進行資格篩選，在徵詢有意願參與此項研究的主管與部屬人數後，由研究團隊將問卷寄發給各公司的聯絡人協助轉發。其中，第一階段除了蒐集主管與員工之基本資料外，亦由主管自評政治技巧，部屬則填答知覺主管不當督導，填妥後逕行裝入信封袋彌封，直接寄還給研究者。第一階段問卷填答完成兩週後，實施第二階段問卷收集。由部屬評估其知覺直屬主管領導效能與主管外表吸引力，負向情緒與領導者一部屬交換關係（此二者為控制變數）；此外，則請主管評估部屬展現的主管導向公民行為，填畢後同樣由受試者裝於信封袋彌封，並寄還給研究者。

二、研究工具

(一) 知覺不當督導

本研究之不當督導量表採用 Mitchell and Ambrose (2007) 所編制的題項。例如：「我的直屬主管他會告訴我，我的想法或感受很愚蠢」等。計分採李克特 5 點尺度衡量（1 = 從未如此；5 = 總是如此），得分越高表示部屬知覺到的不當督導頻率越高。本量表的 Cronbach's alpha 為 0.91。

(二) 主管政治技巧

本研究使用 Ferris et al. (2005) 研究中，6 題短版的量表來衡量主管的政治技能。請主管以此 6 個題項來評估其政治技巧（1 = 非常不同意；5 = 非常同意），例題如：「我擅長讓他人對我有正面的回應」，得分越高表示主管的政治技巧越高。本量表的 Cronbach's alpha 為 0.79。

如同 Maher, Ejaz, Nguyen, and Ferris (2022) 的回顧性文章提及，過去政治技巧的衡量，大多以受試者自評的方式進行。例如，Ahearn et al. (2004) 的研究以及 Dietl and Reb (2021) 的研究，皆是以領導者自評的方式衡量其政治技巧。此外，Ewen, Wihler, Blickle, Oerder, Ellen, Douglas, and Ferris (2013) 的研究更是採取與本研究類似的多層次研究架構（Level 2：主管層次；Level 1：部屬層次），除了同樣請主管自評政治技巧外，亦是在主管層次 (Level 2) 操作此一變數，故此變數於主管層次衡量與操作，應是適切的。

(三) 主管外表吸引力

為能更加完整衡量主管的外表吸引力之概念，本研究參考 Tsai, Huang, and Yu (2012) 的題項，並將評估對象調整為直屬主管，例題為：「我直屬主管的外貌，整體而言是具有吸引力的」。此量表主要由部屬填答，計分採李克特氏 5 點尺度衡量（1 = 非常不同意；5 = 非常同意），得分越高表示部屬主觀對直屬主管的外表評價較高。本量表的 Cronbach's alpha 為 0.93。

如同學者所提，外表吸引力的評估，常會因知覺者本身的因素而有很大的差異；故過去相關研究亦多採用知覺者評估的方式，以衡量目標人物的外表吸引力（如：顧客評估服務人員：Li et al., 2019；面試官評估應徵者：Tsai et al., 2012; Tu et al., 2022）。而在領導者外表吸引力的研究中，亦常以部屬評估的方式衡量領導者或主管的外表吸引力（如：Chaker et al., 2019; Kniffin et al., 2014），故本研究以部屬評估主管外表吸引力的方式，應屬適切。

(四) 知覺主管領導效能

本研究之中介變數為知覺主管領導效能，採用徐瑋伶與鄭伯壘 (2004) 的量表，題項分別為：「我的直屬主管有良好的領導成效」、「整體而言，我對於我的直屬主管的領導非常滿意」。題項由部屬以李克特式 5 點量表（1 = 非常不同意；5 = 非

常同意)加以評估,本量表的 Cronbach's alpha 為 0.96。

(五) 主管導向公民行為

本研究採用 Dalal et al. (2009) 的 6 題量表,以衡量部屬對主管展現的公民行為。此量表由主管以李克特式 5 點量表 (1 = 非常不同意; 5 = 非常同意) 加以評估,例題為:「這位部屬嘗試幫忙我」等。題項由部屬以李克特式 5 點量表 (1 = 非常不同意; 5 = 非常同意) 加以評估,本量表的 Cronbach's alpha 為 0.88。

(六) 控制變項

本研究的控制變數包含:知覺權力大小、主管性別、部屬性別、共事年資、負向情緒、領導者—部屬交換關係。首先,由於主管若在組織中有較大的權力,較可能行使權力影響部屬,進而影響部屬對其評價與行為。因此,本研究衡量知覺主管權力,並加以控制之。本研究使用吳宗祐(2008)的知覺主管權力題項共 3 題,例題如:「我的主管在我的人事決策(如薪資、獎懲、升遷)有很大的決定權」(1 = 非常不同意; 6 = 非常同意)。本量表的 Cronbach's alpha 為 0.79。其次,由於男性主管較易採取自信強勢的態度,女性主管則較傾向於展現關懷支持的風格。就此可知,部屬對於主管領導效能之知覺,可能會因為主管性別不同而做出不同之評價,故有必要控制主管之性別。

第三,研究結果顯示,不同性別的部屬對於主管領導效能評價的重點也會有所不同 (Muchiri, Cooksey, Di Milia, and Walumbwa, 2011),故有必要將部屬性別納入本研究之控制變數。第四,過去已有研究證實部屬與主管之共識年資會確實影響部屬態度與行為 (Mitchell and Ambrose, 2007),故在本研究中有必要進行控制。

最後, Fischer et al. (2021) 的回顧性文章指出,主管不當督導可能會透過情感面(如:引發部屬負向情緒)及關係面(如:傷害領導者—部屬交換關係)的機制,進而影響後續部屬的態度與行為,故本研究亦針對情感面與關係面的可能變數加以控制。在情感面變數方面,本研究在第二階段時,以 Bono, Foldes, Vinson, and Muros (2007) 的 3 題量表,衡量部屬與主管互動時所經歷的負向情緒狀態,如:焦慮、生氣、惱怒,並以五點尺度衡量 (1 = 非常輕微或沒有; 5 = 非常強烈),本量表的 Cronbach's alpha 為 0.88。至於在關係面變數,本研究在第二階段時,使用 Graen and Uhl-Bien (1995) 發展之 LMX-7 量表來衡量領導部屬交換關係品質。量表共 7 題,例題如:「我的主管了解我在工作上遇到的問題與需求」,並以 5 點尺度衡量 (1 = 非常不同意; 5 = 非常同意),本量表的 Cronbach's alpha 為 0.91。

三、資料分析方式

由於本研究為一位主管配對多位部屬的資料收集,故資料具有「巢套」(Nested)特性,亦即部屬的資料乃是「巢套」於主管之下,故應以多層次的分析技術加以處

理 (Gavin and Hofmann, 2002)。因此，本研究使用 Mplus 7.4 軟體進行多層次路徑分析 (Multilevel Path-analysis) 以檢定假說。此外，由於本研究同時檢定部屬層次（即：主管外表吸引力對不當督導與知覺領導效能的干擾效果）與跨層次（即：主管自評政治技巧對不當督導與知覺領導效能的干擾效果）的干擾效果，故分析時，本研究將部屬層次的自變數（不當督導）與干擾變數（主管外表吸引力）皆以組平均數中心化 (Group-mean Centering) 的方式進行處理；主管層次的干擾變數（即：主管自評政治技巧）與控制變數則以總平均數中心化 (Grand-mean Centering) 的方式處理 (Zhang, Zyphur, and Preacher, 2009)。

最後，在假說二和假說四的干擾式中介效果檢定，本研究皆以 Cheung (2007) 發展的 Monte Carlo Simulated Confidence Intervals for Moderated Mediating Effects (MCCIMM) 軟體加以檢定。此軟體乃是以 R 語言為基礎，以蒙地卡羅模擬 (Monte Carlo Simulation) 針對中介效果、以及干擾式中介效果加以檢定，適用於單一層次或是多層次模式，且可用於較複雜之模式。

肆、研究結果

一、敘述性統計與相關分析

各變數之相關係數如表 1 所示。由表 1 可知，主管不當督導行為與部屬知覺領導效能 ($r = 0.33, p < 0.01$)、主管導向公民行為 ($r = -0.11, p < 0.05$)、領導者一部屬交換關係 ($r = -0.10, p < 0.05$) 皆呈現負相關，與負向情緒則呈現正相關 ($r = 0.15, p < 0.01$)。最後，部屬負向情緒與知覺領導效能 ($r = -0.36, p < 0.01$) 及主管導向公民行為 ($r = -0.25, p < 0.01$) 皆為顯著負向關係，而領導者部屬交換關係則與知覺領導效能 ($r = 0.33, p < 0.01$) 及主管導向公民行為 ($r = 0.30, p < 0.01$) 有顯著正向關係。綜合前述，在後續分析中控制情感面與關係面的變數應是有必要性的。

二、驗證性因素分析

在假說檢定前，本研究使用 Mplus 7.4 軟體進行多層次驗證性因素分析，以同時檢視主管、部屬層次的變數之資料適配度 (Dyer, Hanges, and Hall, 2005)。結果發現，本研究之假說模式（五因素模式，包括：部屬評估之不當督導、主管外表吸引力、知覺領導效能，以及主管評估之政治技巧、主管導向公民行為）適配度良好 ($\chi^2 = 384.96$ 、 $df = 212$ 、 $CFI = 0.96$ 、 $TLI = 0.95$ 、 $RMSEA = 0.05$ 、 $SRMR_{within} = 0.04$ 、 $SRMR_{between} = 0.06$)，且優於其他競爭模式（即四因素模式，因部屬評估之外表吸引力與知覺領導效能具有中高度相關，故將其題項加以合併）($\chi^2 = 971.71$ 、 $df = 215$ 、 $CFI = 0.81$ 、 $TLI = 0.79$ 、 $RMSEA = 0.10$ 、 $SRMR_{within} = 0.07$ 、 $SRMR_{between} = 0.06$)。

最後，各個變數之間的相關係數其 95% 信賴區間皆未包含 1，代表本研究主要變數間應具有區別效度 (Anderson and Gerbing, 1988)。

表 1 相關係數表

變數名稱	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
主管層次變數											
1.主管性別	.43	.50	—								
2.主管政治技巧	3.85	.46	.25**	(.79)							
部屬層次變數											
1.部屬負向情緒	2.85	1.20	(.88)								
2.領導者－部屬交換關係	3.33	.68	-.59**	(.91)							
3.部屬性別	.56	.50	.00	.06	—						
4.共事年資	35.21	42.87	-.13*	.10*	.01	—					
5.部屬知覺不當督導	1.34	.46	.15**	-.10*	-.16**	.11*	(.91)				
6.主管知覺權力大小	3.30	.82	-.08	.15**	-.13**	.05	.06	(.79)			
7.主管外表吸引力	3.63	.90	-.24**	.25**	.17**	-.12*	-.21**	-.05	(.93)		
8.部屬知覺領導效能	4.08	.79	-.36**	.33**	.09	-.06	-.33**	.05	.56**	(.96)	
9.主管導向公民行為	3.53	.70	-.25**	.30**	.08	.12*	-.11*	.12*	.20**	.21**	(.88)

註：1. 主管層次 $N = 113$ ；部屬層次 $N = 367$ ；** $p < 0.01$ ，* $p < 0.05$ ；對角線內為 Cronbach's alpha。

2. 共事年資單位為「月」。

三、假說檢定

在進行假說檢定前，本研究先針對部屬層次四個變數進行 ICC (1) 值的檢視，以確認多層次分析的必要性。結果發現，「不當督導」、「主管外表吸引力」、「知覺領導效能」、「主管導向公民行為」之 ICC (1) 值，分別為：0.18 ($F = 1.95, p < .01$)、0.41 ($F = 3.88, p < .01$)、0.28 ($F = 2.65, p < .01$) 以及 0.54 ($F = 5.90, p < .01$)，代表這四個變數確實有顯著的主管層次變異，故使用多層次分析應屬適切。

(一) 主管不當督導與知覺領導效能：主管政治技巧的干擾效果

本研究以多層次路徑分析進行假說檢定，結果如表 2 所示。由表 2 模式一可知，在排除四個控制變數一部屬知覺主管權力大小、主管性別、部屬性別、共事年資以及兩個可能機制一部屬負向情緒與領導者部屬交換關係的影響後，不當督導仍與部屬知覺領導效能有顯著的負向關係（路徑係數 = -0.31, $p < 0.01$ ）。此外，模式一亦顯示，主管政治技巧對於不當督導行為與部屬知覺領導效能之間的負向關係，有顯著的干擾效果（路徑係數 = -0.70, $p < 0.05$ ）。為更清楚呈現並瞭解此干擾效果作用的方向，本研究參考 Aiken, West, and Reno (1991) 的作法，以平均數加、減一

個標準差做為數值，繪製在主管政治技巧高 / 低分的狀況下，不當督導行為與部屬知覺領導效能關係的交互作用圖（如圖 2）。由簡單斜率分析 (Simple Slope Test) 的結果得知，當主管自評政治技巧高時，不當督導與部屬知覺領導效能的負向關係反而變強（簡單斜率 = -0.63, $p < 0.01$ ）；而主管自評政治技巧較低時，此段負向關係反而減緩（簡單斜率 = 0.01, n.s.）。因圖 2 結果與本研究原先預期方向不符，故假說一未獲支持。

（二）主管不當督導與知覺領導效能：主管外表吸引力的干擾效果

在主管外表吸引力對其不當督導與部屬知覺領導效能的干擾效果方面，由表 2 模式一可知，排除控制變項與其他可能機制的影響後，主管的外表吸引力會顯著正向干擾不當督導與部屬知覺領導效能的關係（路徑係數 = 0.66, $p < 0.01$ ）。本研究如前述方式繪製交互作用圖（如圖 3），並以簡單斜率檢定，結果發現：主管外表

表 2 多層次路徑分析結果（所有路徑皆是透過同一次分析而得）

	部屬知覺 領導效能 模式一	部屬 負向情緒 模式二	領導者－ 部屬交換關係 模式三	主管導向 公民行為 模式四
部屬層次變數				
截距項	3.96** (.09)	2.79** (.09)	3.30** (.06)	3.54** (.07)
知覺權力大小	.09 (.08)	-.08 (.09)	.16** (.06)	.10 (.06)
部屬性別	.20* (.08)	-.02 (.14)	.08 (.07)	.05 (.07)
共事年資	-.001 (.001)	-.004* (.002)	.002* (.001)	.002* (.001)
不當督導	-.31** (.08)	.45** (.17)	-.08 (.09)	-.05 (.07)
主管外表吸引力	.43** (.07)	-.53** (.11)	.19** (.07)	——
不當督導 * 主管外表吸引力	.66** (.18)	-.33 (.24)	-.02 (.18)	——
部屬知覺領導效能	——	——	——	.10** (.04)
部屬負向情緒	——	——	——	.01 (.03)
領導者－部屬交換關係	——	——	——	.07 (.06)
主管層次變數				
主管政治技巧	-.09 (.13)	-.18 (.15)	.01 (.10)	.20 (.14)
主管性別	.12 (.14)	.19 (.16)	.07 (.10)	-.08 (.13)
跨層次交互作用				
不當督導 * 主管政治技巧	-.70* (.28)	-.28 (.24)	-.03 (.18)	——

註：1. 主管層次 $N = 113$ ；部屬層次 $N = 367$ ；** $p < 0.01$ ，* $p < 0.05$ 。性別：0 = 男；1 = 女。

2. 表中數字為未標準化之路徑係數、括號內數字為標準誤。

3. 模式一到四之結果，乃是以多層次路徑分析在一次分析中同時估計而得。

4. 將模式二、模式三的部屬負向情緒、領導者部屬交換關係自模式中移除，並不影響本研究之結論。

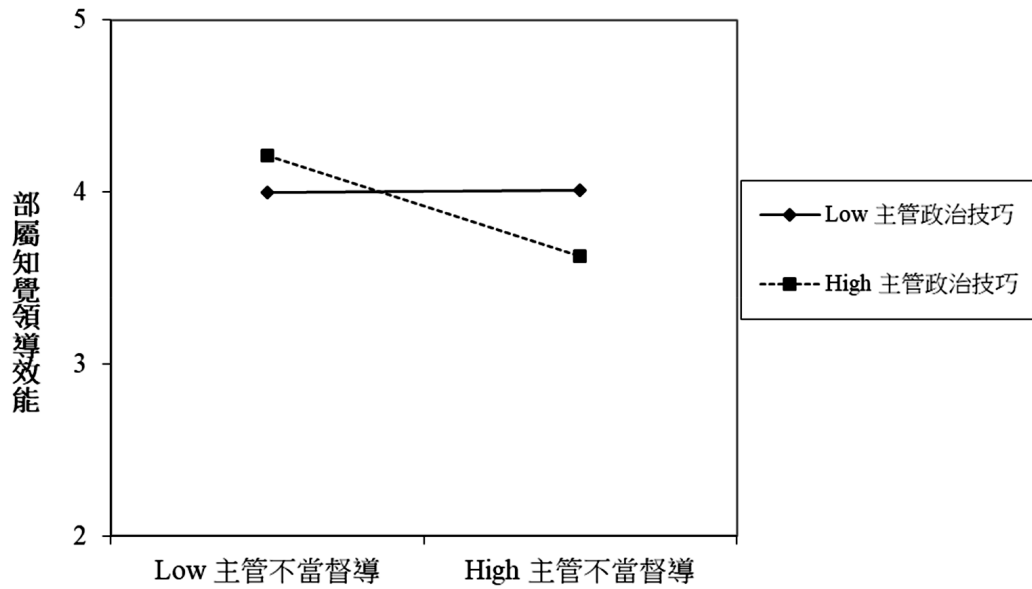


圖 2 主管政治技巧對不當督導行為與部屬知覺領導效能關係的干擾效果

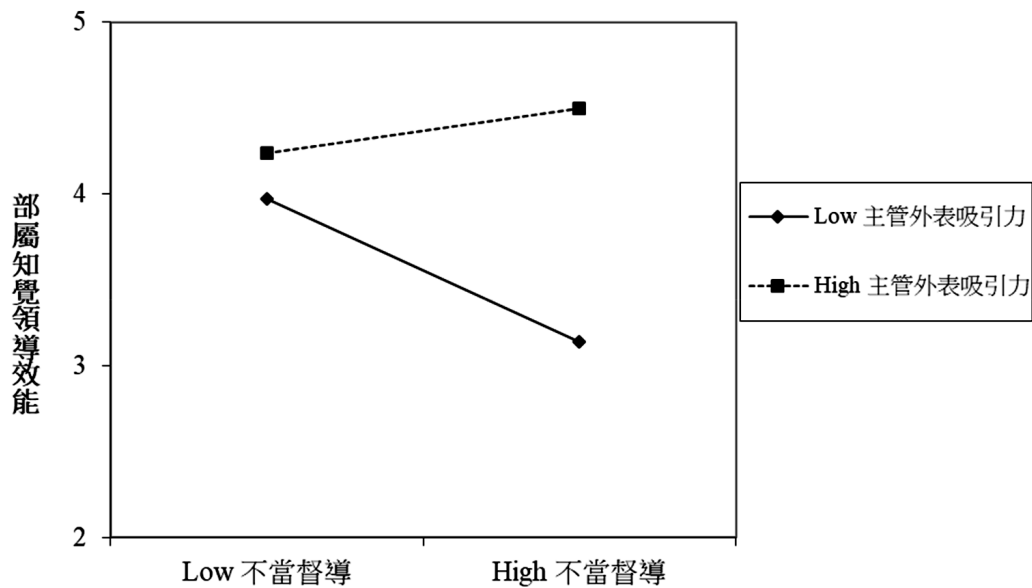


圖 3 主管外表吸引力對不當督導行為與部屬知覺領導效能關係的干擾效果

吸引力較低時，不當督導與部屬知覺效能的負向關係被增強（簡單斜率 = -0.90 ， $p < 0.01$ ）；然而，若主管具有較佳的外表吸引力時，此段關係則轉變為邊際顯著的正向關係（簡單斜率 = 0.29 ， $p < 0.10$ ），整體而言符合預期，故假說二獲得支持。

（三）主管不當督導、知覺領導效能與主管導向公民行為的關係：主管政治技巧與外表吸引力的干擾效果

本研究之假說三提出，若主管具有較佳的政治技巧時，將可減緩不當督導透過降低部屬知覺領導效能，進而降低主管導向公民行為的間接效果。由表 2 模式四可知，在排除前述控制變數的效果後，知覺領導效能仍與主管導向公民行為呈現顯著的正向關係（路徑係數 = 0.10 ， $p < 0.05$ ）。最後，蒙地卡羅模擬的間接效果檢定發現，主管不當督導行為確實會透過降低部屬知覺領導效能、進而降低主管導向公民行為（間接效果 = -0.032 ， $p < 0.01$ ；95% 信賴區間 $[-0.067, -0.010]$ ）。

由於假說一之檢定結果發現主管政治技巧會顯著干擾不當督導與部屬知覺領導效能之間的關係，基於此，本研究將進一步驗證干擾式中介效果。本研究以 MCCIMM 軟體，計算在主管政治技巧高 (+1SD)/ 低 (-1SD) 的狀況下，不當督導透過部屬知覺領導效能影響主管導向公民行為的間接效果。結果發現，若主管自評政治技巧較高時，不當督導透過部屬知覺領導效能影響主管導向公民行為的負向間接效果反而會被加強（間接效果 = -0.066 ， $p < 0.01$ ；95% 信賴區間 $[-0.151, -0.016]$ ）；反之，若主管自評政治技巧較低時，前述的間接效果則轉為不顯著（間接效果 = 0.002 ，n.s.；95% 信賴區間 $[-0.024, 0.046]$ ）。由於檢定結果與預期相反，故假說三並未獲得支持。

最後，本研究假說四提出，若主管具有較佳的外表吸引力時，將能減緩不當督導透過降低部屬知覺領導效能，進而降低主管導向公民行為的間接效果。基於假說二的檢定結果，本研究將進一步驗證主管外表吸引力的干擾式中介效果。本研究同樣以前述 Cheung (2007) 發展的 MCCIMM 軟體，計算在主管外表吸引力高 (+1SD)/ 低 (-1SD) 的狀況下，不當督導透過部屬知覺領導效能影響主管導向公民行為的間接效果。結果發現，若主管外表吸引力較低時，不當督導透過部屬知覺領導效能影響主管導向公民行為的負向間接效果會被加強（間接效果 = -0.091 ， $p < 0.01$ ；95% 信賴區間 $[-0.183, -0.029]$ ）；反之，若主管外表吸引力較高時，前述的間接效果則由負向轉為正向且邊際顯著（間接效果 = 0.029 ， $p < 0.10$ ；90% 信賴區間 $[0.001, 0.085]$ ），代表具有外表吸引力的主管，即使從事不當督導行為，也可能讓部屬感到其具有較佳的領導效能，進而更願意主動協助主管。由於檢定結果符合本研究預期，故假說四獲得支持。

伍、結論與建議

一、理論意涵

為何實務上有某些主管即使以不當督導做為影響部屬的手段，卻仍能維持在部屬心目中的評價，甚至控制部屬的行為呢？本研究以 *Tepper et al. (2012)* 的不當督導政治行為模式為基礎，並參考領導者脅迫行為與印象管理的文獻為輔助，納入主管政治技能與外表吸引力做為干擾變數，以解釋過去在實務現象或學術研究中主管不當督導行為與部屬知覺領導效能不一致之關係。研究結果與其理論意涵，分述如後。

首先，本研究發現，主管不當督導行為確實會傷害部屬對於主管領導效能的評價，並間接減少部屬對主管展現的公民行為。若主管試圖以不當督導影響部屬，部屬可能因此行為懷疑「主管是否適任領導職位」，進而影響其內在觀感與評價；當部屬內心對主管的領導效能評價不高時，便更不願意投入心力主動協助主管。有別於過去研究多以互動公平、資源耗損或是社會交換理論做為基礎 (*Lian, Brown, Ferris, Liang, Keeping, and Morrison, 2014; Tepper, 2000; Tepper et al., 2017*)，本研究以部屬知覺領導效能做為主要中介變數，研究結果應有助於補充過去研究之發現，進一步充實不當督導研究的理論網絡。

其次，如同過去文獻中關於「美即是好」的觀點 (*Dion et al., 1972; Hosoda et al., 2003; Tu et al., 2022*)，以及較具外表吸引力的加害者具有容易正面解讀的優勢 (*Hawley et al., 2007; Rosen and Underwood, 2010; Phillips and Hranek, 2012; Stockemer and Praino, 2019; Thornhill and Gangestad, 1999*)，本研究發現就「外表吸引力高」的主管而言，其不當督導行為甚至能透過強化部屬知覺領導效能，間接讓部屬展現更多主管導向公民行為。由於主管的外表吸引力屬於可直接觀察且會帶給部屬正面刻板印象（如：具有能力、好相處、可信賴等）的個人特徵 (*Chaker et al., 2019; Kniffin et al., 2014*)，故在部屬解讀與判斷主管負面行為的過程中，扮演著關鍵的轉換角色。反之，外表吸引力低的主管若從事不當督導行為，則可能使得員工對其領導效能產生更負面的評價，進而更降低部屬為主管從事公民行為的頻率。

另外，雖然本研究參考 *Ferris et al. (2007)* 與 *Treadway et al. (2021)* 的觀點，認為具有較佳政治技巧的主管應能透過對情境與部屬的瞭解，在從事不當督導時，減緩部屬對自己的負面判斷與評價；然而，與預期相反的，本研究發現當主管自評政治技巧較佳時，反而會使其不當督導行為更嚴重地傷害其領導效能知覺，同時也讓部屬更不願意為其展現公民行為。針對此預期外的研究結果，本研究提出以下的可能解釋：首先，*Kolodinsky, Hochwarter, and Ferris (2004)* 的研究指出，政治技巧並非是程度越高越好的概念，當個人具備政治技巧高於若干程度時，其影響行為很可能被視為不真誠、反應自私自利的意圖，進而導致行為的接受者產生反感。此外，

Rice et al. (2020) 的實驗一發現，在領導者被操弄為具高度政治技巧且從事高度不當督導行為時，反而會被受試者認為是虛偽 (Hypocritical)、不能信賴的；惟此一發現亦可能是實驗操弄的政治技巧程度過高所造成的。若審視本研究之主管資料可發現，主管自評之政治技巧平均數為 3.85 (5 點量表)、標準差為 0.46，代表本研究之主管整體而言已具有中高度的政治技巧，故其中具有高度政治技巧者 (即：政治技巧分數大於平均數加一個標準差 [$3.85 + 0.46 = 4.31$]) 者，很可能已達到「極高度」政治技巧的狀態，故可能在從事不當督導的過程中，讓部屬感到不可信賴，進而產生反效果，更降低部屬對主管的領導效能評價，亦使部屬更不願意主動協助主管。反之，在本研究中被歸類為低度政治技巧者 (即：政治技巧分數小於平均數減一個標準差 [$3.85 - 0.46 = 3.39$]) 者，實際上反而是具有中等程度的政治技巧，進而能減弱不當督導對於部屬知覺領導效能與主管導向公民行為的負面影響。本研究建議後續研究者進行更廣泛與更多元的主管樣本抽樣，以便更全面地檢視主管的政治技巧高低在主管從事不當督導行為時，對於部屬領導效能知覺及部屬從事之主管導向公民行為，會是如何又產生何種程度的影響。

綜上所述，本研究結果指出，主管的不當督導行為會直接影響部屬對主管領導效能的負面評價，並間接降低部屬對主管展現自發性的公民行為。此外，具有較佳外表吸引力的主管，其「美麗的假象」將使其不當督導行為增加領導效能評價，並間接地增加部屬展現主管導向的公民行為。然而，自認政治技巧程度極高的主管從事不當督導行為時，其「精明的籌謀」反倒會招致部屬的負面評價，降低主管導向公民行為等反效果。值得一提的是，本研究在分析中控制了 Fischer et al. (2021) 提及其他可能解釋不當督導效果的機制，包括部屬負面情緒 (情感面機制)、領導者一部屬交換關係 (關係面機制)，但本研究基於政治行為觀點納入的相關變數其結果依舊相當穩定，代表主管的政治技巧以及與社交互動的個人特性 (即：外表吸引力)，確實會在主管不當督導行為影響部屬評價與行為的過程中，扮演著相當關鍵的角色；再者，本研究基於政治行為與印象管理觀點所納入的主管政治技巧與外表吸引力，僅會干擾印象管理相關的機制 (即：不當督導與知覺主管領導效能的關係)，而非情感面與關係面的機制，再次證明了本研究所提出的不當督導之政治行為與印象管理觀點，確實是具有獨特理論解釋力的 (Vancouver and Carlson, 2015)。

二、管理意涵

綜合本研究結果可得知，對於從事不當督導的主管而言，精明的籌謀不如美麗的假象。然而，必須留意的是：在不考慮主管個人能力與特徵的狀況下，從事不當督導行為對於部屬知覺的領導效能以及後續主管導向的公民行為仍會帶來嚴重的傷害。因此，不論主管的出發點是將不當督導做為達成目標的策略性手段，或是為了

建立威嚴、塑造形象的工具，都必須留意不當督導行為本身即可能是一把傷人又傷己的雙面刃。因此，與其透過外在的社交技能或外表吸引力將不當督導行為合理化或掩飾其負面意涵，本研究仍建議組織應致力於減少主管的不當督導行為。

承上，對於自評高度政治技巧的主管，可能因為自認為能理解他人，認為其能讓部屬對自己有正面的回應，致其不當督導行為反而讓員工產生更負面的評價，進而更不願付出額外的心力協助主管。因此，建議企業應致力於杜絕主管將不當督導視為政治手段的風氣；即便在短期此類行為也許有助於主管有效達成個人或組織的目標，但長期而言終將對部屬、或是組織造成嚴重的後果 (Tepper et al., 2012)。

第三，本研究發現主管可透過其外表吸引力來降低不當督導對員工知覺領導效能的負向作用。意即對於一些外表比較出色的領導者來說，其從事不當督導行為可能較不易讓部屬因此產生負面評價，甚至獲得對自己有利的結果。然而，這並不代表不當督導行為不會對組織帶來負面影響，反而是提醒組織應特別注意的警訊：主管不當督導帶來的威脅與傷害，可能在過程中因為主管本身出眾的外表（即：美麗的假象）而被忽視甚至合理化，但最終仍可能對部屬或組織帶來不可磨滅的危害，而此效果又以男性主管為甚。因此，本研究建議管理者應更加留意組織內可能存在的類似現象，並加強對主管的教育，並特別留意外表出色的主管，是否使用此類負面領導手段影響部屬。此外，組織也應適度教育員工，不當督導行為的內涵不僅止是外顯的對員工發怒、辱罵、責備與無理批評等，亦包括冷漠對待、窺探隱私、不信守承諾與說謊等較為間接、不易察覺的形式 (Tepper, 2000)，以讓員工對於主管是否從事不當督導行為更加敏感並即時因應。

三、研究限制與建議

本研究在進行過程中雖已力求嚴謹，然基於實務情境所限，仍有以下幾點限制；下列段落將會進行分點說明，同時提出相關建議供未來研究參酌。

首先，本研究不當督導發生的頻率較低（如：平均數 1.34、標準差 0.46），故全距受限問題 (Range Restriction) 可能因此減弱了本研究的效果量。然而，雖然不當督導此一變數可能產生全距受限的問題，進而使統計分析結果不易顯著，但在此不利的條件下，本研究之主要假說與測試的關係仍然大多顯著，代表此一限制應不致於嚴重影響本研究的結論。本研究亦建議未來研究者，應更多元地進行抽樣，以期廣泛納入更易產生不當督導的職業做為樣本。

第二，由於本研究之議題聚焦於主管政治技巧與外表吸引力的干擾效果，並未納入團隊層次的相關變數，故無法檢視團隊情境或團隊氣候是否會影響本研究之結果。建議未來研究可納入團隊層次之變數，如：在政治氣候 (Political Climate；意指團隊成員所共同感受到，成員間各自有衝突的利益關係，且傾向以自利行為對抗

彼此的知覺；Bai, Han, and Harms, 2016）程度較高的團隊中，主管除了更可能將不當督導做為滿足個人利益的政治手段外，團隊成員可能對主管的不當督導行為更加有防衛心，更可能對主管產生負面評價，甚至拒絕從事主管導向公民行為。

最後，本研究在衡量主管不當督導與部屬知覺領導效能時，均採由員工填答之方式進行評量，可能存在共同方法變異的問題。但是，本研究已事先設計以時間間隔法之方式，間隔兩週分別蒐集自變項（主管不當督導；T1 蒐集）與依變項（員工知覺領導效能；T2 蒐集）之資料；此外，透過表 1 相關係數可知，主管不當督導與員工知覺領導效能間之相關係數為 -0.33 ($p < 0.01$)，屬中低度相關，故共同方法變異應未嚴重導致相關係數之膨脹 (Podsakoff, MacKenzie, and Podsakoff, 2012)。

在未來研究建議方面，如同 Tepper et al. (2012) 所提，主管除了基於衝動、情緒性的熱動機 (Hot Motive) 從事不當督導外，亦可能因為控制部屬行為、管理印象、修正不公平等策略性的冷動機 (Cold Motive) 從事不當督導，進而可能對部屬造成截然不同的影響。本研究建議未來研究者可參考 Tepper et al. (2012) 的架構，直接衡量主管從事不當督導行為時的動機為何，並納入相對應的後果變數（如：績效改善、不當行為修正、主管印象等），以期能完整的量測其策略性不當督導行為的影響歷程。

Shrewd Calculation or Beautiful Illusion? Exploring the Relationship between Abusive Supervision, Follower Perceived Leadership Effectiveness, and Supervisor-Directed Citizenship Behaviors: The Moderating Roles of Supervisor Political Skills and Physical Attractiveness

Nai-Wen Chi, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University

Wan-Ling Chien, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University

Li-Chun Fang, Department of Marketing and Logistics Management, National Penghu University of Science and Technology

Yuan-Yu Chien, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University

Szu-Yin Chen, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University

1. Purpose/Objective

“Is there a reason that my coffee isn’t here? Has she died or something?”

“Details of your incompetence do not interest me.” (Miranda, *The Devil Wears Prada* movie)

Abusive supervision, or subordinates’ perceptions of “the sustained display of hostile verbal or nonverbal behaviors, excluding physical contact” (Tepper, 2000), is one of the most widely studied forms of negative supervisor behavior over the last two decades (for reviews see Mackey, Frieder, Brees, and Martinko, 2017; Martinko, Harvey, Brees, and Mackey, 2013; Tepper, Simon, and Park, 2017). Studies have found that abusive supervision harms subordinates’ well-being (Martinko et al., 2013; Mackey et al., 2017) and impairs subordinates’ job attitudes and performance (Tepper et al., 2017).

Although the negative consequences of abusive supervision have been recognized in the literature, few studies have attempted to examine the association between abusive supervision and leader effectiveness (Kim, Harold, and Holtz, 2022). The review show that only 4 of reviewed articles have investigated how abusive supervision influences leader evaluations (e.g., satisfaction/liking/effectiveness) (Fischer, Tian, Lee, and Hughes, 2021) (see Figure 1). Practically, some organizational leaders are able to display abusive behaviors while maintaining subordinates’ evaluations and perceived effectiveness (e.g., Steve Jobs [Apple], Jeff Bezos [Amazon], and Miranda [*The Devil Wears Prada* movie])

(Isaacson, 2011; Stone, 2013). Paradoxically, even though these leaders engage in abusive behaviors, some subordinates still view them as competent and effective leaders who can lead the organization to success. Therefore, it seems that abusive supervision does not necessarily reduce perceived leader effectiveness.

Empirically, the limited evidence regarding abusive supervision-leader effectiveness is also mixed. For example, although Wang, Restubog, Shao, Lu, and Van Kleef (2018) find that abusive supervision is negatively related to leader effectiveness, Deng, Lam, Guan, and Wang (2021) suggest that this relationship is not significant. Moreover, Kim et al. (2022) find that the negative indirect effect of abusive supervision on leader effectiveness via leader typically is not significant for male leaders. Theoretically, the existing abusive supervision literature has largely applied the affective, relational, and motivational mechanisms to describe the detrimental outcomes of abusive supervision on subordinates. However, these theoretical mechanisms fail to explain why abusive leaders are able to maintain subordinates' perceived leader effectiveness.

To address these practical, empirical, and theoretical issues, we draw on the perspectives of abusive supervision as political activity (Tepper, Duffy, and Breaux-Soignet, 2012) and strategic leader bullying (Ferris, Zinko, Brouer, Buckley, and Harvey, 2007) and propose an integrative model to theorize that leaders with certain skills and characteristics are able to use abusive behaviors to manage their evaluations and images. Specifically, we propose that leaders with superior political skills (i.e., the ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one's personal and/or organizational objectives) are capable of exerting control on subordinates' behaviors while maintaining their images and impressions (Rice, Taylor, and Forrester, 2020) even when they engage in abusive supervision behaviors. Therefore, we first propose that leaders' political skills mitigate the negative relationship between abusive supervision and leader effectiveness (Hypothesis 1).

Second, we theorize that leaders' *physical attractiveness* is a valued characteristic in social interactions that positively influence the judgments and treatment by the perceivers. Specifically, the "beauty premium" perspective suggests that physically attractive individuals are viewed as intelligent, competent, trustworthy, sociable, and confident, leading to positive evaluations and greater sponsorship within the organizations (Tu, Gilbert, and Bono, 2022). Moreover, even when attractive students engage in bullying

behaviors towards others, their behaviors would be positively attributed due to their physical attractiveness (Hawley, Johnson, Mize, and McNamara, 2007). Finally, the politician literature also suggests that attractive politicians do get a “break” when involved in scandals (Stockemer and Praino, 2019). Therefore, we also expect that leaders with high attractiveness can attenuate the negative abusive supervision-leader effectiveness relationship, or even make it positive (Hypothesis 2).

Third, based on the perspectives of abusive supervision as political activity (Tepper et al., 2012), leaders might engage in abusive behaviors to control subordinates’ behaviors. Therefore, we added subordinates’ supervisor-directed helping as the outcome of leader effectiveness, and investigated whether abusive supervision from politically skilled or physically attractive leaders can increase subordinates’ enactment of supervisor-directed helping via enhanced perceived leader effectiveness (Hypotheses 3 and 4).

2. Research Design/Methodology

To test the proposed hypotheses, we collect data from 113 leaders and 367 subordinates at two different time points from diversified occupations and industries in Taiwan, resulting in 367 valid paired responses. At Time 1, we ask the subordinates to evaluate abusive supervision (five items) (Mitchell and Ambrose, 2007), whereas the leaders rate their political skills (six items) (Ferris, Davidson, and Perrewé, 2005). Two weeks later (Time 2), we ask the subordinates to rate physical attractiveness (four items) (Tsai, Huang, and Yu, 2012) and leader effectiveness of their leaders (four items) (Hsu and Cheng, 2004), whereas the leaders rate the subordinates’ supervisor-directed helping behaviors (six items) (Dalal, Lam, Weiss, Welch, and Hulin, 2009). Finally, demographic variables (e.g., leaders’ and subordinates’ gender, tenure with the leader), subordinates’ perceived leader power (three items) (Wu, 2008), negative emotions (three items) (Bono, Foldes, Vinson, and Muros, 2007) and Leader-member Exchange (LMX) (seven items) (Graen and Uhl-Bien, 1995) are also collected as control variables.

As our data are nested in nature (i.e., subordinates’ data are nested within the leaders), we perform multilevel path-analysis to test our hypotheses using Mplus 7.4. Specifically, at the Level-1 (subordinate-level), we specify subordinates’ perceived abusive supervision as predictor, leader physical attractiveness as moderator, leader effectiveness as the mediator,

and supervisor-directed helping as the dependent variable. We also include subordinates' negative emotions (i.e., the affective mechanism) and LMX (i.e., the relational mechanism) as alternative mediators and control for their effects at the Level-1. At the Level-2 (i.e., the leader-level), we specify leader political skills as the moderator, whereas leaders' gender and tenure are included as the Level-2 control variables. Moreover, we follow the suggestions to group-mean center the Level-1 predictor and moderator and grand-mean center the Level-2 moderator and control variables (Zhang, Zyphur, and Preacher, 2009). Finally, we use the Monte Carlo Simulated Confidence Intervals for Moderated Mediating Effects (MCCIMM) program developed by Cheung (2007) to test the indirect effects and conditional indirect effects using Monte Carlo simulations.

3. Findings

The results of the multilevel path-analysis show that leader political skills negatively moderate the negative relationship between abusive supervision and leader effectiveness (estimate = -0.70, $p < 0.05$). This negative relationship is stronger for politically skilled leaders (simple slope = -0.63, $p < 0.01$), failing to support Hypothesis 1. Moreover, leader physical attractiveness positively moderates the negative relationship between abusive supervision and leader effectiveness (estimate = 0.66, $p < 0.01$). This relationship becomes marginally significant and positive when the leaders are physically attractive (simple slope = 0.29, $p < 0.10$). Therefore, Hypothesis 2 is supported.

We further test Hypotheses 3 and 4 using MCCIMM program (Cheung, 2007). The results indicate that the negative indirect effect of abusive supervision on supervisor-directed helping via reduced leader effectiveness is stronger for leaders with better political skills (indirect effect = -0.066, $p < 0.01$; 95% CI = [-0.151, -0.016]), which is inconsistent with our expectations. Hence, Hypothesis 3 was not supported. Finally, the results reveal that the negative indirect effect of abusive supervision on supervisor-directed helping via reduced leader effectiveness becomes marginally significant and positive when the leaders are physically attractive (indirect effect = 0.29, $p < 0.10$; 90% CI = [0.001, 0.085]), supporting Hypothesis 4.

We also include negative emotions and LMX as additional mediators to rule out alternative explanations. These analyses did not change the research conclusions,

suggesting that our findings are robust.

4. Research Limitations

There are several limitations needed to be noted. First, the mean and standard deviation of abusive supervision are quite low, which may cause the problem of range restriction. Second, we did not include contextual variables in our model (e.g., political climate), which might also influence subordinates' evaluations of leaders' abusive behaviors. Finally, we collect the ratings of abusive supervision and leader effectiveness only from subordinates, which increases to the possibility of Common Method Variance (CMV). Nonetheless, we did collect abusive supervision and leader effectiveness at different time points and the correlation between abusive supervision and leader effectiveness is relatively low. Thus, the CMV problem should not influence our findings adversely.

5. Originality/Contribution

The present study attempts to make the following contributions to the abusive supervision literature. Theoretically, we propose an integrative model to understand the boundary conditions of the abusive supervision-leader effectiveness relationship, and find that abusive leaders with high physical attractiveness can increase subordinates' perceived leader effectiveness, which in turn increases subsequent supervisor-directed helping. However, practically we are not suggesting that leaders should engage in abusive behaviors to shape subordinates' evaluations. Rather, the results of our study clarify "what kind of skills or characteristics" can influence subordinates' reaction to abusive supervision. Thus, organizations should pay more attention to the abusive behaviors displayed by leaders with low political skills and high physical attractiveness. Empirically, we control for negative emotions and LMX in our analyses to rule out alternative mechanisms, suggesting that our proposed political activity perspective can meaningfully explain the abusive supervision-leader effectiveness above and beyond the affective and relational mechanisms.

References

- 吳宗祐，2008，由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果，*中華心理學刊*，50 卷 2 期：201-221。(Wu, Tsung-Yu. 2008. Abusive supervision and emotional exhaustion: The mediating effects of subordinate justice perception and emotional labor. *Chinese Journal of Psychology*, 50 (2): 201-221.)
- 胡昌亞與鄭瑩妮，2014，不當督導研究回顧與前瞻，*中華心理學刊*，56 卷 2 期：191-214。(Hu, Chang-Ya, and Cheng, Ying-Ni. 2014. Abusive supervision: Retrospect and prospect. *Chinese Journal of Psychology*, 56 (2): 191-214.)
- 徐瑋伶與鄭伯璵，2004，績效知覺、領導範型契合度與領導效能的關係，*中華心理學刊*，46 卷 1 期：75-89。(Hsu, Wei-Ling, and Cheng, Bor-Shiuan. 2004. Leadership prototypes and performance perceptions. *Chinese Journal of Psychology*, 46 (1): 75-89.)
- 黃朝信與杜榮瑞，2020，審計複核程序對績效評估：上司績效與上司對下屬印象的效果，*會計評論*，70 卷 1 期：97-134。(Huang, Chao-Hsin, and Duh, Rong-Ruey. 2020. Performance appraised in audit review process: Effects of superior performance and impression of subordinates. *Journal of Accounting*, 70 (1): 97-134.)
- 熊欣華與李佳如，2021，領導者之負向內隱部屬理論對員工工作行為之影響：雙路徑模式，*臺大管理論叢*，31 卷 3 期：47-84。(Hsiung, Hsin-Hua, and Lee, Chia-Ju. 2021. The Influences of Leaders' Negative Implicit Followership Theories on Employees' Work Behaviors: A Dual-Pathway Model. *NTU Management Review*, 31 (3): 47-84.)
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., and Ammeter, A. P. 2004. Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30 (3): 309-327.
- Aiken, L. S., West, S. G., and Reno, R. R. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3): 411-423.
- Bai, Y., Han, G. H., and Harms, P. D. 2016. Team conflict mediates the effects of organizational politics on employee performance: A cross-level analysis in

- China. *Journal of Business Ethics*, 139: 95-109. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2604-6>
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., and Muros, J. P. 2007. Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5): 1357-1367.
- Brouer, R. L., Douglas, C., Treadway, D. C., and Ferris, G. R. 2013. Leader political skill, relationship quality, and leadership effectiveness: A two-study model test and constructive replication. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (2): 185-198.
- Chaker, N. N., Walker, D., Nowlin, E. L., and Anaza, N. A. 2019. When and how does sales manager physical attractiveness impact credibility: A test of two competing hypotheses. *Journal of Business Research*, 105: 98-108.
- Cheung, M. W. L. 2007. Comparison of approaches to constructing confidence intervals for mediating effects using structural equation models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14 (2): 227-246.
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R., and 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.
- Deng, H., Lam, C. K., Guan, Y., and Wang, M. 2021. My fault or yours? Leaders' dual reactions to abusive supervision via rumination depend on their independent self-construal. *Personnel Psychology*, 74 (4): 773-798. <https://doi.org/10.1111/peps.12430>
- Dietl, E., and Reb, J. 2021. A self-regulation model of leader authenticity based on mindful self-regulated attention and political skill. *Human Relations*, 74 (4): 473-501. <https://doi.org/10.1177/0018726719888260>
- Dion, K., Berscheid, E., and Walster, E. 1972. What is beautiful is good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24 (3): 285-290.
- Dyer, N. G., Hanges, P. J., and Hall, R. J. 2005. Applying multilevel confirmatory factor analysis techniques to the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (1): 149-167.
- Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G., and Longo, L. C. 1991. What is beautiful is good, but... : A meta-analytic review of research on the physical attractiveness

- stereotype. *Psychological Bulletin*, 110 (1): 109-128.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., III, Douglas, C., and Ferris, G. R. 2013. Further specification of the leader political skill-leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24 (4): 516-533.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., and Perrewé, P. L. 2005. *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., and Gilmore, D. C. 2000. Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28 (4): 25-37.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., and Harvey, M. G. 2007. Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18 (3): 195-206.
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., and Hughes, D. J. 2021. Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32 (6), Article 101540. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>
- Frevert, T. K., and Walker, L. S. 2014. Physical attractiveness and social status. *Sociology Compass*, 8 (3): 313-323.
- Gavin, M. B., and Hofmann, D. A. 2002. Using hierarchical linear modeling to investigate the moderating influence of leadership climate. *The Leadership Quarterly*, 13 (1): 15-33.
- Gillen, B. 1981. Physical attractiveness: A determinant of two types of goodness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7 (2): 277-281.
- Graen, G. B., and 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.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., and Shaw, J. D. 2007. The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1): 278-285.
- Hawley, P. H., Johnson, S. E., Mize, J. A., and McNamara, K. A. 2007. Physical attractiveness in preschoolers: Relationships with power, status, aggression and social skills. *Journal of School Psychology*, 45 (5): 499-521.
- Hoobler, J. M., and Brass, D. J. 2006. Abusive supervision and family undermining as

- displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5): 1125-1133.
- Hosoda, M., Stone-Romero, E. F., and Coats, G. 2003. The effects of physical attractiveness on job-related outcomes: A meta-analysis of experimental studies. *Personnel Psychology*, 56 (2): 431-462.
- Isaacson, W. 2011. *Steve Job: Die Autorisierte Biografie des Apple-Gründers (1st ed.)*. München, Germany: C. Bertelsmann Verlag.
- Jackson, L. A., Hunter, J. E., and Hodge, C. N. 1995. Physical attractiveness and intellectual competence: A meta-analytic review. *Social Psychology Quarterly*, 58 (2): 108-122.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., and Anderson, C. 2003. Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110 (2): 265-284.
- Kim, J. K., Harold, C. M., and Holtz, B. C. 2022. Evaluations of abusive supervisors: The moderating role of the abuser's gender. *Journal of Organizational Behavior*, 43 (3): 465-482.
- Kniffin, K. M., Wansink, B., Griskevicius, V., and Wilson, D. S. 2014. Beauty is in the in-group of the beheld: Intergroup differences in the perceived attractiveness of leaders. *The Leadership Quarterly*, 25 (6): 1143-1153.
- Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., and Ferris, G. R. 2004. Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (2): 294-308.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., and Brockner, J. 2007. Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33 (6): 841-866.
- Li, Y., Zhang, C., and Laroche, M. 2019. Is beauty a premium? A study of the physical attractiveness effect in service encounters. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50: 215-225.
- Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M., and Morrison, R. 2014. Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57 (1): 116-139.
- Liu, X. Y., and Wang, J. 2013. Abusive supervision and organizational citizenship behaviour: Is supervisor-subordinate guanxi a mediator?. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (7): 1471-1489.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., and Martinko, M. J. 2017. Abusive supervision:

- A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43 (6): 1940-1965.
- Maher, L. P., Ejaz, A., Nguyen, C. L., and Ferris, G. R. 2022. Forty years of political skill and will in organizations: A review, meta-theoretical framework and directions for future research. *Career Development International*, 27 (1): 5-35.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., and Mackey, J. 2013. A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (supplement 1): 120-137.
- Matta, F. K., Sabey, T. B., Scott, B. A., Lin, S. H. J., and Koopman, J. 2020. Not all fairness is created equal: A study of employee attributions of supervisor justice motives. *Journal of Applied Psychology*, 105 (3): 274-293.
- Mitchell, M. S., and 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.
- Morrow, P. C. 1990. Physical attractiveness and selection decision making. *Journal of Management*, 16 (1): 45-60.
- Morrow, P. C., McElroy, J. C., Stamper, B. G., and Wilson, M. A. 1990. The effects of physical attractiveness and other demographic characteristics on promotion decisions. *Journal of Management*, 16 (4): 723-736.
- Muchiri, M. K., Cooksey, R. W., Di Milia, L. V., and Walumbwa, F. O. 2011. Gender and managerial level differences in perceptions of effective leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 32 (5): 462-492.
- Phillips, A. E., and Hranek, C. 2012. Is beauty a gift or a curse? The influence of an offender's physical attractiveness on forgiveness. *Personal Relationships*, 19 (3): 420-430.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Podsakoff, N. P. 2012. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63: 539-569.
- Rice, D. B., Taylor, R., and Forrester, J. K. 2020. The unwelcoming experience of abusive supervision and the impact of leader characteristics: Turning employees into poor organizational citizens and future quitters. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (4): 601-618.
- Rosen, L. H., and Underwood, M. K. 2010. Facial attractiveness as a moderator of

- the association between social and physical aggression and popularity in adolescents. *Journal of School Psychology*, 48 (4): 313-333.
- Stockemer, D., and Praino, R. 2019. The good, the bad and the ugly: Do attractive politicians get a ‘break’ when they are involved in scandals?. *Political Behaviors*, 41: 747-767.
- Stone, B. 2013. *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Boston, MA: Little, Brown and Company.
- Tepper, B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2): 178-190.
- _____. 2007. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33 (3): 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., and Breaux-Soignet, D. M. 2012. Abusive supervision as political activity: Distinguishing impulsive and strategic expressions of downward hostility. In Ferris, G. R., and Treadway, D. C. (Eds.), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations*: 225-246. New York, NY: Routledge.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., and Lambert, L. S. 2006. Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59 (1): 101-123.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., and Shaw, J. D. 2001. Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates’ resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5): 974-983.
- Tepper, B. J., Simon, L., and Park, H. M. 2017. Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 123-152.
- Thornhill, R., and Gangestad, S. W. 1999. Facial attractiveness. *Trends in Cognitive Sciences*, 3 (12): 452-460.
- Treadway, D. C., Shaughnessy, B. A., Breland, J. W., Yang, J., and Reeves, M. 2013. Political skill and the job performance of bullies. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (3): 273-289.
- Treadway, D. C., Yang, H., Yang, J., Duke, A. B., and Bentley, J. R. 2021. Strategic silencing: A political perspective on the workplace bully–bystander relationship. In D’Cruz, P., Noronha, E., Keashly, L., and Tye-Williams, S. (Eds.), *Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors, Handbooks of*

Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment Vol. 4: 55-74. Singapore City, Singapore: Springer Nature.

- Tsai, W. C., Huang, T. C., and Yu, H. H. 2012. Investigating the unique predictability and boundary conditions of applicant physical attractiveness and nonverbal behaviors on interviewer evaluations in job interviews. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85 (1): 60-79.
- Tu, M. H., Gilbert, E. K., and Bono, J. E. 2022. Is beauty more than skin deep? Attractiveness, power, and nonverbal presence in evaluations of hirability. *Personnel Psychology*, 75 (1): 119-146.
- Valle, M. 2005. A preliminary model of abusive behavior in organizations. *Southern Business Review*, 30 (2): 27.
- Vancouver, J. B., and Carlson, B. W. 2015. All things in moderation, including tests of mediation (at least some of the time). *Organizational Research Methods*, 18 (1): 70-91.
- Wang, L., Restubog, S., Shao, B., Lu, V., and Van Kleef, G. A. 2018. Does anger expression help or harm leader effectiveness? The role of competence-based versus integrity-based violations and abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 61 (3): 1050-1072.
- Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z., and Nai, J. 2018. The mixed blessing of leader sense of humor: Examining costs and benefits. *Academy of Management Journal*, 61 (1): 348-369.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., and Duffy, M. K. 2002. Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6): 1068-1076.
- Zhang, Z., Zyphur, M. J., and Preacher, K. J. 2009. Testing multilevel mediation using hierarchical linear models: Problems and solutions. *Organizational Research Methods*, 12 (4): 695-719.

Author Biography

Nai-Wen Chi

Nai-Wen Chi is a Professor of the Graduate Institute of Human Resource Management at National Sun Yat-Sen University, Taiwan. His primary research focuses on group affect, emotional labor, team composition, and employee daily attitudes and behaviors. His work has been published in *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Journal of Vocational Behavior*, *Journal of Organizational Behavior*, *Personnel Psychology*, *Human Relations*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *Journal of Occupational Health Psychology*, *Journal of Business Research*, *Journal of Service Research*, and other outlets.

Wan-Ling Chien

Wan-Ling Chien is a Ph.D. student in Graduate Institute of Human Resource Management at National Sun Yat-sen University, Taiwan with research interests in *affects at work*, *dark side of leadership*, and *creativity*. Her work has been published in *Journal of Creative Behavior* and *Journal of Human Resource Management*.

*Li-Chun Fang

Li-Chun Fang is an Assistant Professor of Department of Marketing and Logistics Management at National Penghu University of Science and Technology, Taiwan. Her primary research focuses on feedback seeking, leadership effectiveness, and emotions at work. Her work has been published in *Applied Psychology: An International Review*, *Organization and Management*, and *Journal of Human Resource Management*.

Yuan-Yu Chien

Yuan-Yu Chien is an Assistant Professor of Department of Applied English, Chihlee University of Technology, and a current Ph.D. student in Graduate Institute of Human Resource Management at National Sun Yat-sen University, Taiwan. His research focuses on abusive supervision, bullying behaviors, and job insecurity. His work has been published in *Journal of Hospitality and Tourism Management* and *Relations Industrielles / Industrial Relations*.

*Email: fanglc@gms.npu.edu.tw

Shrewd Calculation or Beautiful Illusion? Exploring the Relationship between Abusive Supervision, Follower Perceived Leadership Effectiveness, and Supervisor-Directed Citizenship Behaviors: The Moderating Roles of Supervisor Political Skills and Physical Attractiveness

Szu-Yin Chen

Szu-Yin Chen is a Master student in Graduate Institute of Human Resource Management at National Sun Yat-sen University, Taiwan