

# **Influential Article Review- The Implications of Authoritative Leadership and Mission Outcomes**

**Ed Johnston**

**Nina Kelly**

**Fernando Oliver**

*This paper examines leadership. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: This study examines how and when authoritarian leadership affects subordinates' task performance. Using social exchange theory and power dependence theory, this study proposes that authoritarian leadership negatively influences task performance through leader-member exchange (LMX). This study further proposes that the effect of authoritarian leadership on LMX is stronger when a subordinate has less dependence on a leader. A two-wave survey was conducted in a large electronics and information enterprise group in China. These hypotheses are supported by results based on 219 supervisor-subordinate dyads. The results reveal that authoritarian leadership negatively affects subordinates' task performance via LMX. Dependence on leaders buffers the negative effect of authoritarian leadership on LMX and mitigates the indirect effect of authoritarian leadership on employee task performance through LMX. Theoretical contributions and practical implications are discussed. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.*

*Keywords: : Authoritarian leadership, Task performance, Leader-member exchange (LMX), Subordinate dependence on leader, Social exchange theory, Power dependence theory, China*

## **SUMMARY**

- Based on theories of social exchange and power dependence, this study investigates the relationship between authoritarian leadership and its negative effects on employee task performance.
- Theoretical implications. These findings contribute to the literature on authoritarian leadership, LMX and task performance and expand our understanding of why authoritarian leadership harms task performance. In terms of literature on leadership, the results may represent the first attempt to understand the relationship between authoritarian leadership and task performance via LMX. A flourishing number of studies explain the relationship between authoritarian leadership and employee performance from the perspective of self-evaluation or perception . There is a need to explore the divergent influencing mechanisms of authoritarian leadership on employee performance from other perspectives. Our study contributes to the literature by directly introducing LMX as a mediating variable in the relationship between authoritarian leadership and task performance from a social exchange perspective.

- In addition, we offer important contributions to the literature on LMX. Most previous research on LMX focuses on how constructive leadership leads to a high-quality leader-member exchange relationship, which then affects employee behaviors and outcomes . With the increasing attention given to destructive or dark leadership in recent years , it is imperative to explore and determine how destructive or dark leadership styles impact the quality of the exchange relationship between leaders and followers .
- Practical implications. Our results also provide some suggestions for practice. First, our study observes that authoritarian leadership is related to lower levels of LMX and is, therefore, related to lower employee task performance. These relationships suggest the importance of curbing leaders' authoritarian behavior. Organizations could invest in leadership training programs that help control negative leadership behavior, establish a high-quality exchange relationship between supervisors and subordinates and thus enhance subordinates' task performance.
- Second, programs aimed at strengthening exchange relationships between supervisors and subordinates may also be conducive to improving employee task performance, because LMX is an important predictor of performance. To develop a higher-quality LMX, organizations could hold more social activities for supervisors and followers, providing them with more opportunities to deeply interact.
- Limitations and future directions. This study has several limitations. First, the samples in this research were all obtained from the same subsidiary of a large electronics and information enterprise group, which is a relatively traditional business organization. Although it is beneficial to control the potential impacts of factors such as industry and organization, thereby increasing the internal validity of research findings while, at the same time, weakening their external validity, future research can further verify the conclusions of this research with different types of industries. Second, although we collected data from leaders and followers at two time points, it is difficult to draw any causal conclusions. To validate our suggested moderated mediation process, a longitudinal design is required. Third, we introduce LMX perceived by subordinates into the relationship between authoritarian leadership and task performance.

## **HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE**

We used the following article as a basis of our evaluation:

Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1–15.

This is the link to the publisher's website:

<https://fbr.springeropen.com/articles/10.1186/s11782-019-0066-x>

## **INTRODUCTION**

The dark or destructive side of leadership behavior has attracted the attention of many scholars and practitioners in recent years (Liao and Liu 2016). Much of the research has focused on authoritarian leadership (e.g., Chan et al. 2013; Li and Sun 2015; Schaubroeck et al. 2017), which is prevalent in Latin America, the Middle East, and Asia-Pacific business organizations (Pellegrini and Scandura 2008). Authoritarian leadership refers to the leadership that stresses the use of authority to control subordinates (Cheng et al. 2004). In general, authoritarian leadership has a negative connotation in the literature; this type of leadership is negatively related to employees' attitudes, emotions and perceptions, for example, regarding organizational commitment, job satisfaction, tacit knowledge-sharing intentions (Chen et al. 2018), team identification (Cheng and Wang 2015), intention to stay and organizational justice (Pellegrini and Scandura 2008; Schaubroeck et al. 2017). A substantial body of empirical research has also explored the influence of authoritarian leadership on followers' work-related behavior and outcomes. Authoritarian

leadership is negatively related to employee voice (Chan 2014; Li and Sun 2015), organizational citizenship behavior (Chan et al. 2013), employee creativity (Guo et al. 2018), and employee performance (Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017; Shen et al. 2019; Wu et al. 2012), and such leadership is positively associated with employee deviant workplace behavior (Jiang et al. 2017). In particular, studies concerning authoritarian leadership and employee performance have suggested that authoritarian leadership is negatively related to employee performance because subordinates of authoritarian leaders are likely to have low levels of the following: trust-in-supervisor, organization-based self-esteem, perceived insider status, relational identification, and thus, little motivation to improve performance (Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017; Shen et al. 2019; Wu et al. 2012).

Although previous studies have explored the effect of authoritarian leadership on employee performance from the perspective of self-evaluation or perception, such as organization-based self-esteem or perceived insider status, the underlying mechanism remains unclear (Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017). To fully understand the effect of authoritarian leadership on employee performance, it is critical to investigate alternative influencing mechanisms of authoritarian leadership from other perspectives (Hiller et al. 2019). For example, Wu et al. (2012) reveal that trust-in-supervisor mediates the relationship between authoritarian leadership and employee performance; Shen et al. (2019) show that relational identification also mediates this relationship. These findings suggest that authoritarian leadership may lead to a poor exchange between leaders and followers, whereby followers of authoritarian leaders may reciprocate by withholding their efforts at work. These studies use a social exchange perspective to understand the effect of authoritarian leadership on employee performance but fail to examine the exchange relationship explicitly. To summarize, little is known about how authoritarian leadership impacts the ongoing social exchange relationship between leaders and subordinates and how such social exchange affects subordinates' performance. Therefore, we adopt a social exchange perspective to explore the relationship between authoritarian leadership and employee task performance to gain a deep understanding of employees' reaction to authoritarian leadership behavior.

From the perspective of social exchange, leader-member exchange (LMX) is most often chosen to examine how leadership affects followers' behavior and outcomes (Dulebohn et al. 2012). Thus, we specifically posit that LMX mediates the relationship between authoritarian leadership and employee task performance.

Moreover, Wang and Guan (2018) suggest that the effects of authoritarian leadership on employees depend on certain conditions and, thus, may influence the relationship between authoritarian leadership and performance. Literature concerning the relationship between mistreatment and employees' response find that employees are less likely to respond to perceived mistreatment with deviant behavior when their power status is lower than that of the offender or when they depend more on the perpetrator (Aquino et al. 2001; Tepper et al. 2009). Since employees have less power than the offender, vengeful or deviant employee behavior may incur a punitive response or trigger future downward hostility (Tepper et al. 2009). Thus, the second purpose of this research is to examine how subordinates' dependence on a leader impacts the responses of subordinates to authoritarian leadership. Specifically, we posit that subordinates' dependence on a leader moderates the relationship between authoritarian leadership and LMX.

By examining the relationship between authoritarian leadership and subordinates' task performance, this research makes several contributions to the literature. First, we directly examine the social exchange relationship between authoritarian leaders and their subordinates, which helps further clarify the mediating mechanism of authoritarian leadership on employee task performance (Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017). Second, this study contributes to the LMX literature by exploring the role of LMX in destructive or dark leadership. Indeed, most studies on LMX focus on how constructive leadership leads to a positive and high-quality LMX relationship, which then impacts followers' behavior and outcomes (Chan and Mak 2012; Lin et al. 2018; Qian et al. 2017; Wang et al. 2005). Therefore, exploring and determining how destructive or dark leadership behavior influences the exchange relationship between leaders and followers is imperative (Harvey et al. 2007; Xu et al. 2012). Third, this study helps clarify the boundary condition of the effect of authoritarian leadership on subordinate outcomes. By investigating and demonstrating the moderating effect of employee dependence on a leader, our research offers some of the first insights into

how dependence influences the effect of authoritarian leadership and the social exchange relationship as well.

## **CONCLUSION**

Based on theories of social exchange and power dependence, this study investigates the relationship between authoritarian leadership and its negative effects on employee task performance. In examining a moderated mediation model with two-wave data collected from subordinates and their leaders, we find that authoritarian leadership negatively relates to task performance; LMX mediates the negative relationship; subordinate dependence on leader buffers the negative effect of authoritarian leadership on LMX and mitigates the indirect effect of authoritarian leadership on employee task performance through LMX.

### **Theoretical implications**

These findings contribute to the literature on authoritarian leadership, LMX and task performance and expand our understanding of why authoritarian leadership harms task performance. In terms of literature on leadership, the results may represent the first attempt to understand the relationship between authoritarian leadership and task performance via LMX. A flourishing number of studies explain the relationship between authoritarian leadership and employee performance from the perspective of self-evaluation or perception (e.g., Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017). There is a need to explore the divergent influencing mechanisms of authoritarian leadership on employee performance from other perspectives. Our study contributes to the literature by directly introducing LMX as a mediating variable in the relationship between authoritarian leadership and task performance from a social exchange perspective.

In addition, we offer important contributions to the literature on LMX. Most previous research on LMX focuses on how constructive leadership leads to a high-quality leader-member exchange relationship, which then affects employee behaviors and outcomes (Chan and Mak 2012; Lin et al. 2018; Qian et al. 2017; Wang et al. 2005). With the increasing attention given to destructive or dark leadership in recent years (e.g., Liao and Liu 2016; Tepper et al. 2009), it is imperative to explore and determine how destructive or dark leadership styles impact the quality of the exchange relationship between leaders and followers (Harvey et al. 2007; Xu et al. 2012). We fill this void by investigating how authoritarian leadership creates a low-quality social exchange, thereby leading to worse task performance.

Our study also extends current knowledge about the negative relationship between authoritarian leadership and task performance by uncovering the mechanisms whereby this effect is amplified or attenuated. Based on power dependence theory (Emerson 1962), we introduce subordinate dependence on leader as a moderating variable into the model. Our research offers some of the first insights into how dependence and power between leaders and subordinates (e.g., subordinate dependence on leader) influence the effect of authoritarian leadership and the social exchange relationship between leaders and subordinates as well.

### **Practical implications**

Our results also provide some suggestions for practice. First, our study observes that authoritarian leadership is related to lower levels of LMX and is, therefore, related to lower employee task performance. These relationships suggest the importance of curbing leaders' authoritarian behavior. Organizations could invest in leadership training programs that help control negative leadership behavior, establish a high-quality exchange relationship between supervisors and subordinates and thus enhance subordinates' task performance.

Second, programs aimed at strengthening exchange relationships between supervisors and subordinates may also be conducive to improving employee task performance, because LMX is an important predictor of performance. To develop a higher-quality LMX, organizations could hold more social activities for supervisors and followers, providing them with more opportunities to deeply interact.

Third, our test of the moderating effects of subordinate dependence on leader reveals that the negative relationship between authoritarian leadership and LMX is weaker for employees that highly depend on their leader, thus implying that work background influences the interaction between leaders and subordinates. In business organizations where employees depend less on their leaders, it is more urgent to curb authoritarian

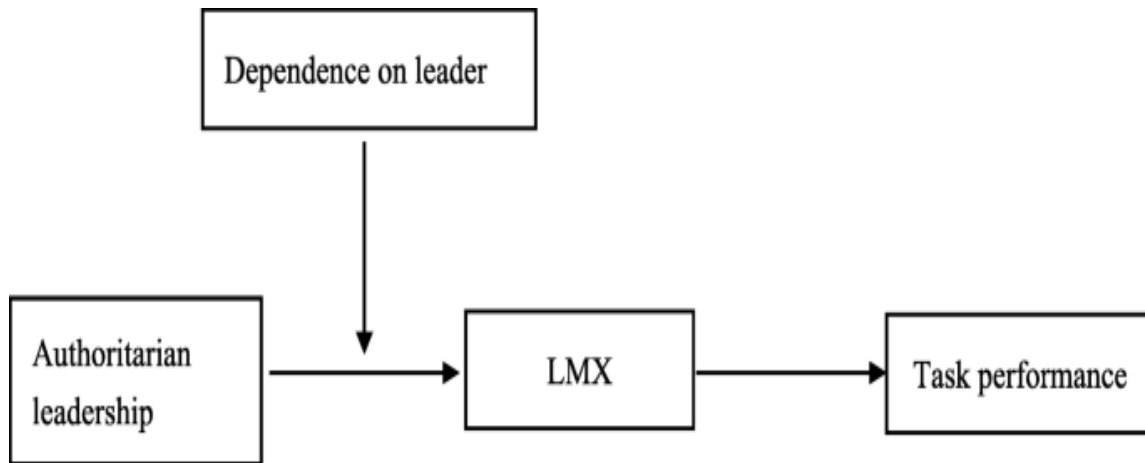
behavior; for those business organizations where employees depend more on their leaders, the negative effect of authoritarian leadership on LMX and task performance is attenuated, but authoritarian leadership still negatively affects LMX and performance. As a result, organizations should avoid using an authoritarian leadership style to boost their employee performance.

### Limitations and future directions

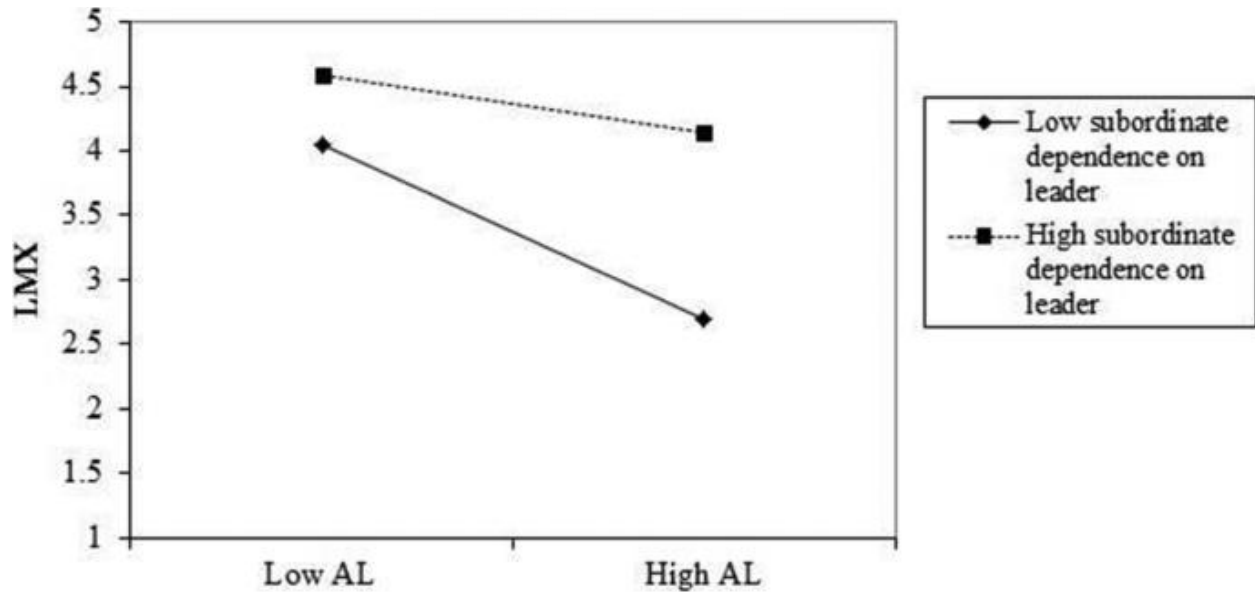
This study has several limitations. First, the samples in this research were all obtained from the same subsidiary of a large electronics and information enterprise group, which is a relatively traditional business organization. Although it is beneficial to control the potential impacts of factors such as industry and organization, thereby increasing the internal validity of research findings while, at the same time, weakening their external validity, future research can further verify the conclusions of this research with different types of industries. Second, although we collected data from leaders and followers at two time points, it is difficult to draw any causal conclusions. To validate our suggested moderated mediation process, a longitudinal design is required. Third, we introduce LMX perceived by subordinates into the relationship between authoritarian leadership and task performance. It is also necessary to consider the role of LMX as perceived by leaders. It is interesting to explore whether LMX perceived by subordinates and LMX perceived by authoritarian leaders are the same or not and how they interact and affect the relationship between authoritarian leadership and work outcomes. Fourth, we explore how authoritarian leadership affects employee task performance from a social exchange perspective and specifically choose LMX as the mediator. It is possible that alternative mediating processes exist. Future research can verify the conclusions of this research by investigating alternative mediating processes simultaneously.

## APPENDIX

**FIGURE 1  
PROPOSED CONCEPTUAL MODEL**



**FIGURE 2  
MODERATING ROLE OF SUBORDINATE DEPENDENCE ON LEADER**



Notes. AL = Authoritarian leadership; LMX = Leader-member exchange

**TABLE 1**  
**MODEL FIT RESULTS FOR CONFIRMATORY FACTOR ANALYSES**

Models	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Hypothesized four-factor model	181.29	84	-	0.94	0.92	0.07	0.06
Three-factor model ( <i>authoritarian leadership</i> and <i>LMX</i> are combined)	303.16	87	121.87(3)	0.86	0.83	0.11	0.08
Two-factor model ( <i>authoritarian leadership</i> , <i>LMX</i> and <i>subordinate dependence on leader</i> are combined)	307.42	89	126.13(5)	0.86	0.83	0.11	0.08
Single-factor model	779.42	90	598.13(6)	0.55	0.48	0.19	0.16

Notes. No. of obs. = 219

**TABLE 2**  
**MEANS, STANDARD DEVIATIONS, AND CORRELATIONS BETWEEN VARIABLES**

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
Age	35.06	8.08							
Tenure	6.42	5.50	0.18**						
Gender (time 1)	0.31	0.46	-0.28**	-0.01					
Authoritarian leadership (time 1)	2.96	1.07	0.10	0.00	-0.17*	(0.90)			
Dependence on leader (time 1)	3.80	0.86	0.10	0.08	-0.11	0.22**	(0.75)		
LMX (time 1)	4.32	1.10	0.16*	0.05	-0.12	-0.26**	0.36**	(0.88)	
Task performance (time 2)	4.68	0.87	0.05	0.14*	-0.07	-0.22**	0.06	0.25**	(0.91)

Notes. \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ . No. of obs. = 219

**TABLE 3**  
**REGRESSION ANALYSIS RESULTS**

	LMX			Task performance		
	Model 1-1	Model 1-2	Model 1-3	Model 2-1	Model 2-2	Model 2-3
Intercept	4.49	2.92	3.87	5.14	4.35	4.30
Age	0.02*	0.02	0.01	0.00	0.00	0.00
Tenure	0.00	0.00	0.00	0.02	0.02	0.02
Gender	-0.35	-0.26	-0.25	-0.22	-0.17	-0.14
Authoritarian leadership	-0.27***	-0.37***	-0.42***	-0.21**	-0.16*	-0.16*
LMX					0.15*	0.16*
Dependence on leader		0.52***	0.57***			0.03
Authoritarian leader × Dependence on leader			0.25***			-0.02
F	4.83**	14.73***	15.26***	4.21**	4.63***	3.44**
R <sup>2</sup>	0.10	0.27	0.31	0.08	0.11	0.12
Adjusted R <sup>2</sup>		0.17**	0.04**		0.03**	0.01**

Notes. \*p < 0.1, \*\*p < 0.05, \*\*\*p < 0.01

## REFERENCES

- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 52–59.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 653–668.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Brass, D. J. (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly, 26*(3), 331–348.
- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations, 67*(6), 667–693.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management, 29*(2), 285–301.
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior, 34*(1), 108–128.
- Chen, C. C., & Farh, J. L. (2010). Developments in understanding Chinese leadership: Paternalism and its elaborations, moderations, and alternatives. In M. H. Bond (Ed.), *The Oxford Handbook of Chinese Psychology* (pp. 599–622). Oxford: Oxford University Press.
- Chen, Z. J., Davison, R. M., Mao, J. Y., & Wang, Z. H. (2018). When and how authoritarian leadership and leader renqing orientation influence tacit knowledge sharing intentions. *Information & Management, 55*(7), 840–849.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(3), 339–356.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Psychology, 7*(1), 89–117.
- Cheng, M. Y., & Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics, 129*(3), 639–654.
- Chou, L. F., Cheng, B. S., & Jen, C. K. (2005). The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence. Paper presented at the meeting of the annual meeting of academy of management. Honolulu.

- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, equity, and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43(5), 721–739.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84–127). London: Palgrave Macmillan.
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., & Cheng, B. S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. In C. C. Chen & Y. T. Lee (Eds.), *Leadership and Management in China: Philosophies, theories, and practices* (pp. 171–205). New York, NY: Cambridge University Press.
- Giebels, E., De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (2000). Interdependence in negotiation: Effects of exit options and social motive on distributive and integrative negotiation. *European Journal of Social Psychology*, 30(2), 255–272.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). 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.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219–230.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264–280.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hiller, N. J., Sin, H., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as weirdly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 165–184.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8, 732–743.
- Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172–189.
- Li, Y., Sun, J., & Jiao, H. (2013). Disintegration and integration: The research trend of paternalistic leadership. *Advances in Psychological Science*, 21(7), 1294–1306.
- Liao, Z., & Liu, Y. (2016). Abusive supervision and psychological capital: A mediated moderation model of team member support and supervisor-student exchange. *Frontiers of Business Research in China*, 9(4), 576–607.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multi-dimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–119.
- Lin, W., Ma, J., Zhang, Q., Li, J. C., & Jiang, F. (2018). How is benevolent leadership linked to employee creativity? The mediating role of leader-member exchange and the moderating role of power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 1099–1115.



- Molm, L. D. (1988). The structure and use of power: A comparison of reward and punishment power. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 108–122.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593.
- Peng, M. W., Lu, Y., Shenkar, O., & Wang, D. Y. L. (2001). Treasures in the China house: A review of management and organizational research on greater China. *Journal of Business Research*, 52(2), 95–110.
- Perugini, M., & Gallucci, M. (2001). Individual differences and social norms: The distinction between reciprocators and prosocials. *European Journal of Personality*, 15(S1), S19–S35.
- Qian, J., Wang, B., Han, Z., & Song, B. (2017). Ethical leadership, leader-member exchange and feedback seeking: A double-moderated mediation model of emotional intelligence and work-unit structure. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–11.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436.
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203–214.
- Shen, Y., Chou, W. J., & Schaubroeck, J. M. (2019). The roles of relational identification and workgroup cultural values in linking authoritarian leadership to employee performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 498–509.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. Y., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156–167.
- Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9, 357.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431–1440.
- Wu, M., Huang, X., & Chan, S. C. H. (2012). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 631–648.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531–543.

## **TRANSLATED VERSION: SPANISH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL**

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

## **INTRODUCCIÓN**

El lado oscuro o destructivo del comportamiento de liderazgo ha atraído la atención de muchos eruditos y practicantes en los últimos años (Liao y Liu 2016). Gran parte de la investigación se ha centrado en el liderazgo autoritario (por ejemplo, Chan et al. 2013; Li y Sun 2015; 2017), que es frecuente en América Latina, Oriente Medio y las organizaciones empresariales Asia-Pacífico (Pellegrini y Scandura 2008). El liderazgo autoritario se refiere al liderazgo que enfatiza el uso de la autoridad para controlar a los subordinados (Cheng et al. 2004). En general, el liderazgo autoritario tiene una connotación negativa en la literatura; este tipo de liderazgo está relacionado negativamente con las actitudes, emociones y percepciones de los empleados, por ejemplo, con respecto al compromiso organizacional, la satisfacción laboral, las intenciones tácitas de intercambio de conocimientos (Chen et al. 2018), la identificación del equipo (Cheng y Wang 2015), la intención de permanecer y la justicia organizacional (Pellegrini y Scandura 2008; 2017). Un cuerpo sustancial de investigación empírica también ha explorado la influencia del liderazgo autoritario en el comportamiento y los resultados relacionados con el trabajo de los seguidores. El liderazgo autoritario está relacionado negativamente con la voz de los empleados (Chan 2014; Li y Sun 2015), el comportamiento de la ciudadanía organizacional (Chan et al. 2013), la creatividad de los empleados (Guo et al. 2018) y el desempeño de los empleados (Chan et al. 2013; 2017; 2019; 2012), y dicho liderazgo está positivamente asociado con el comportamiento desviado del lugar de trabajo de los empleados (Jiang et al. 2017). En particular, los estudios sobre el liderazgo autoritario y el desempeño de los empleados han sugerido que el liderazgo autoritario está relacionado negativamente con el desempeño de los empleados porque es probable que los subordinados de líderes autoritarios tengan niveles bajos de lo siguiente: confianza en el supervisor, autoestima basada en la organización, estado de información privilegiada percibido, identificación relacional y, por lo tanto, poca motivación para mejorar el rendimiento (Chan et al. 2013; 2017; 2019; 2012).

Aunque estudios anteriores han explorado el efecto del liderazgo autoritario en el desempeño de los empleados desde la perspectiva de la autoevaluación o la percepción, como la autoestima basada en la organización o el estatus de información privilegiada percibido, el mecanismo subyacente sigue sin estar claro (Chan et al. 2013; 2017). Para comprender plenamente el efecto del liderazgo autoritario en el desempeño de los empleados, es fundamental investigar los mecanismos alternativos de influencia del liderazgo autoritario desde otras perspectivas (Hiller et al. 2019). Por ejemplo, Wu y otros (2012) revelan que la confianza en el supervisor media la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño de los empleados; (2019) muestran que la identificación relacional también media esta relación. Estos hallazgos sugieren que el liderazgo autoritario puede conducir a un intercambio deficiente entre líderes y seguidores, mediante el cual los seguidores de líderes autoritarios pueden corresponder reteniendo sus esfuerzos en el trabajo. Estos estudios utilizan una perspectiva de intercambio social para entender el efecto del liderazgo autoritario en el desempeño de los empleados, pero no pueden examinar la relación de intercambio explícitamente. En resumen, se sabe poco acerca de cómo el liderazgo autoritario afecta la relación de intercambio social en curso entre líderes y subordinados y cómo ese intercambio social afecta el desempeño de los subordinados. Por lo tanto, adoptamos una perspectiva de intercambio social para explorar la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño de las tareas de los empleados para obtener una comprensión profunda de la reacción de los empleados al comportamiento de liderazgo autoritario.

Desde la perspectiva del intercambio social, el intercambio líder-miembro (LMX) se elige con mayor frecuencia para examinar cómo el liderazgo afecta el comportamiento y los resultados de los seguidores (Dulebohn et al. 2012). Por lo tanto, planteamos específicamente que LMX media la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño de las tareas de los empleados.

Además, Wang y Guan (2018) sugieren que los efectos del liderazgo autoritario en los empleados dependen de ciertas condiciones y, por lo tanto, pueden influir en la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño. La literatura relativa a la relación entre el maltrato y la respuesta de los empleados constata que los empleados son menos propensos a responder al maltrato percibido con comportamiento desviado cuando su estado de poder es inferior al del delincuente o cuando dependen más del perpetrador (Aquino et al. 2001; 2009). Dado que los empleados tienen menos poder que el delincuente, el comportamiento vengativo o desviado de los empleados puede incurrir en una respuesta punitiva o desencadenar una hostilidad a la baja futura (Tepper et al. 2009). Por lo tanto, el segundo propósito de esta investigación es

examinar cómo la dependencia de los subordinados de un líder afecta las respuestas de los subordinados al liderazgo autoritario. Específicamente, planteamos que la dependencia de los subordinados de un líder modera la relación entre el liderazgo autoritario y LMX.

Al examinar la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño de las tareas de los subordinados, esta investigación hace varias contribuciones a la literatura. En primer lugar, examinamos directamente la relación de intercambio social entre los líderes autoritarios y sus subordinados, lo que ayuda a aclarar aún más el mecanismo de mediación del liderazgo autoritario sobre el desempeño de las tareas de los empleados (Chan et al. 2013; 2017). En segundo lugar, este estudio contribuye a la literatura LMX explorando el papel de LMX en el liderazgo destructivo u oscuro. De hecho, la mayoría de los estudios sobre LMX se centran en cómo el liderazgo constructivo conduce a una relación LMX positiva y de alta calidad, que luego afecta el comportamiento y los resultados de los seguidores (Chan y Mak 2012; 2018; 2017; 2005). Por lo tanto, es imperativo explorar y determinar cómo el comportamiento destructivo u oscuro del liderazgo influye en la relación de intercambio entre líderes y seguidores (Harvey et al. 2007; Xu et al. 2012). En tercer lugar, este estudio ayuda a aclarar la condición límite del efecto del liderazgo autoritario en los resultados subordinados. Al investigar y demostrar el efecto moderador de la dependencia de los empleados de un líder, nuestra investigación ofrece algunas de las primeras ideas sobre cómo la dependencia influye en el efecto del liderazgo autoritario y la relación de intercambio social también.

## **CONCLUSIÓN**

Basado en teorías de intercambio social y dependencia del poder, este estudio investiga la relación entre el liderazgo autoritario y sus efectos negativos en el desempeño de las tareas de los empleados. Al examinar un modelo de mediación moderado con datos de dos ondas recopilados de subordinados y sus líderes, encontramos que el liderazgo autoritario se relaciona negativamente con el desempeño de las tareas; LMX media la relación negativa; la dependencia subordinada del líder amortigua el efecto negativo del liderazgo autoritario en LMX y mitiga el efecto indirecto del liderazgo autoritario en el desempeño de las tareas de los empleados a través de LMX.

### **Implicaciones teóricas**

Estos hallazgos contribuyen a la literatura sobre el liderazgo autoritario, LMX y el desempeño de las tareas y amplían nuestra comprensión de por qué el liderazgo autoritario perjudica el desempeño de las tareas. En términos de literatura sobre liderazgo, los resultados pueden representar el primer intento de entender la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño de las tareas a través de LMX. Un número floreciente de estudios explica la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño de los empleados desde la perspectiva de la autoevaluación o la percepción (por ejemplo, Chan et al. 2013; 2017). Es necesario explorar los mecanismos de influencia divergentes del liderazgo autoritario sobre el desempeño de los empleados desde otras perspectivas. Nuestro estudio contribuye a la literatura introduciendo directamente a LMX como una variable mediadora en la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño de las tareas desde una perspectiva de intercambio social.

Además, ofrecemos importantes contribuciones a la literatura sobre LMX. La mayoría de las investigaciones anteriores sobre LMX se centran en cómo el liderazgo constructivo conduce a una relación de intercambio líder-miembro de alta calidad, que luego afecta los comportamientos y resultados de los empleados (Chan y Mak 2012; 2018; 2017; 2005). Con la creciente atención prestada al liderazgo destructivo u oscuro en los últimos años (por ejemplo, Liao y Liu 2016; 2009), es imperativo explorar y determinar cómo los estilos de liderazgo destructivos u oscuros afectan la calidad de la relación de intercambio entre líderes y seguidores (Harvey et al. 2007; Xu et al. 2012). Llenamos este vacío investigando cómo el liderazgo autoritario crea un intercambio social de baja calidad, lo que conduce a un peor desempeño de las tareas.

Nuestro estudio también amplía el conocimiento actual sobre la relación negativa entre el liderazgo autoritario y el desempeño de las tareas al descubrir los mecanismos mediante los cuales este efecto se amplifica o se atenúa. Basándonos en la teoría de la dependencia de energía (Emerson 1962), introducimos la dependencia subordinada del líder como una variable moderadora en el modelo. Nuestra investigación

ofrece algunas de las primeras ideas sobre cómo la dependencia y el poder entre líderes y subordinados (por ejemplo, dependencia subordinada del líder) influyen en el efecto del liderazgo autoritario y también en la relación de intercambio social entre líderes y subordinados.

### **Implicaciones prácticas**

Nuestros resultados también proporcionan algunas sugerencias para la práctica. En primer lugar, nuestro estudio observa que el liderazgo autoritario está relacionado con niveles más bajos de LMX y, por lo tanto, está relacionado con un menor desempeño de las tareas de los empleados. Estas relaciones sugieren la importancia de frenar el comportamiento autoritario de los líderes. Las organizaciones podrían invertir en programas de capacitación de liderazgo que ayuden a controlar el comportamiento negativo del liderazgo, establecer una relación de intercambio de alta calidad entre supervisores y subordinados y, por lo tanto, mejorar el desempeño de las tareas de los subordinados.

En segundo lugar, los programas destinados a fortalecer las relaciones de intercambio entre supervisores y subordinados también pueden ser propicios para mejorar el desempeño de las tareas de los empleados, porque LMX es un importante predictor del rendimiento. Para desarrollar un LMX de mayor calidad, las organizaciones podrían realizar más actividades sociales para supervisores y seguidores, proporcionándoles más oportunidades de interactuar profundamente.

En tercer lugar, nuestra prueba de los efectos moderadores de la dependencia subordinada del líder revela que la relación negativa entre el liderazgo autoritario y LMX es más débil para los empleados que dependen en gran medida de su líder, lo que implica que el trasfondo del trabajo influye en la interacción entre líderes y subordinados. En las organizaciones empresariales donde los empleados dependen menos de sus líderes, es más urgente frenar el comportamiento autoritario; para aquellas organizaciones empresariales donde los empleados dependen más de sus líderes, el efecto negativo del liderazgo autoritario en LMX y el desempeño de las tareas se atenúa, pero el liderazgo autoritario todavía afecta negativamente a LMX y al rendimiento. Como resultado, las organizaciones deben evitar el uso de un estilo de liderazgo autoritario para aumentar el rendimiento de sus empleados.

### **Limitaciones y direcciones futuras**

Este estudio tiene varias limitaciones. En primer lugar, las muestras de esta investigación se obtuvieron todas de la misma filial de un gran grupo empresarial de electrónica e información, que es una organización empresarial relativamente tradicional. Aunque es beneficioso controlar los impactos potenciales de factores como la industria y la organización, aumentando así la validez interna de los resultados de la investigación y, al mismo tiempo, debilitando su validez externa, la investigación futura puede verificar aún más las conclusiones de esta investigación con diferentes tipos de industrias. En segundo lugar, aunque recopilamos datos de líderes y seguidores en dos puntos de tiempo, es difícil sacar conclusiones causales. Para validar nuestro proceso de mediación moderado sugerido, se requiere un diseño longitudinal. En tercer lugar, introducimos LMX percibido por subordinados en la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño de las tareas. También es necesario considerar el papel de LMX como percibido por los líderes. Es interesante explorar si LMX percibido por subordinados y LMX percibido por los líderes autoritarios son iguales o no y cómo interactúan y afectan la relación entre el liderazgo autoritario y los resultados laborales. En cuarto lugar, exploramos cómo el liderazgo autoritario afecta el desempeño de las tareas de los empleados desde una perspectiva de intercambio social y elegimos específicamente LMX como mediador. Es posible que existan procesos de mediación alternativos. Las investigaciones futuras pueden verificar las conclusiones de esta investigación mediante la investigación simultánea de procesos alternativos de mediación.

### **TRANSLATED VERSION: FRENCH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## VERSION TRADUITE: FRANÇAIS

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

## INTRODUCTION

Le côté sombre ou destructeur du comportement de leadership a attiré l'attention de nombreux érudits et praticiens ces dernières années (Liao et Liu, 2016). Une grande partie de la recherche s'est concentrée sur le leadership autoritaire (p. Ex., Chan et coll. 2013; Li et Sun 2015; Schaubroeck et coll. 2017), qui prévaut en Amérique latine, au Moyen-Orient et dans les organisations commerciales de l'Asie-Pacifique (Pellegrini et Scandura, 2008). La direction autoritaire fait référence à la direction qui met l'accent sur l'utilisation de l'autorité pour contrôler ses subordonnés (Cheng et al., 2004). En général, le leadership autoritaire a une connotation négative dans la littérature; ce type de leadership est négativement lié aux attitudes, aux émotions et aux perceptions des employés, par exemple en ce qui concerne l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, les intentions tacites de partage des connaissances (Chen et coll. 2018), l'identification de l'équipe (Cheng et Wang 2015), l'intention de rester et la justice organisationnelle (Pellegrini et Scandura, 2008; Schaubroeck et coll. 2017). Un nombre important de recherches empiriques ont également exploré l'influence du leadership autoritaire sur le comportement et les résultats liés au travail des adeptes. Le leadership autoritaire est négativement lié à la voix des employés (Chan, 2014; Li et Sun 2015), le comportement de citoyenneté organisationnelle (Chan et coll. 2013), la créativité des employés (Guo et coll. 2018) et la performance des employés (Chan et coll. 2013; Schaubroeck et coll. 2017; Shen et coll. 2019; Wu et coll. 2012), et ce leadership est positivement associé au comportement déviant des employés en milieu de travail (Jiang et coll., 2017). En particulier, des études sur le leadership autoritaire et le rendement des employés ont suggéré que le leadership autoritaire est négativement lié au rendement des employés parce que les subordonnés de dirigeants autoritaires sont susceptibles d'avoir de faibles niveaux de ce qui suit : confiance en superviseur, estime de soi fondée sur l'organisation, statut d'initié perçu, identification relationnelle et, par conséquent, peu de motivation pour améliorer le rendement (Chan et coll., 2013; Schaubroeck et coll. 2017; Shen et coll. 2019; Wu et coll. 2012).

Bien que des études antérieures aient exploré l'effet du leadership autoritaire sur le rendement des employés du point de vue de l'auto-évaluation ou de la perception, comme l'estime de soi fondée sur l'organisation ou le statut d'initié perçu, le mécanisme sous-jacent demeure incertain (Chan et coll., 2013; Schaubroeck et coll. 2017). Pour bien comprendre l'effet du leadership autoritaire sur le rendement des employés, il est essentiel d'étudier d'autres mécanismes d'influence du leadership autoritaire sous d'autres perspectives (Hiller et al., 2019). Par exemple, Wu et coll. (2012) révèlent que la confiance dans le superviseur médie la relation entre le leadership autoritaire et le rendement des employés; Shen et coll. (2019) montrent que l'identification relationnelle médie également cette relation. Ces résultats suggèrent que le leadership autoritaire peut conduire à un mauvais échange entre les dirigeants et les partisans, par lequel les partisans de dirigeants autoritaires peuvent rendre la pareille en retenant leurs efforts au travail. Ces études utilisent une perspective d'échange social pour comprendre l'effet du leadership autoritaire sur le rendement des employés, mais ne parviennent pas à examiner explicitement la relation d'échange. En résumé, on sait peu de choses sur l'impact des dirigeants autoritaires sur la relation d'échange social en cours entre les dirigeants et les subordonnés et sur la façon dont ces échanges sociaux influent sur la performance des subordonnés. Par conséquent, nous adoptons une perspective d'échange social pour explorer la relation entre le leadership autoritaire et le rendement des tâches des employés afin d'acquérir une compréhension approfondie de la réaction des employés à un comportement autoritaire de leadership.

Du point de vue de l'échange social, l'échange leader-membre (LMX) est le plus souvent choisi pour examiner comment le leadership affecte le comportement et les résultats des adeptes (Dulebohn et coll., 2012). Ainsi, nous postulons spécifiquement que LMX médie la relation entre le leadership autoritaire et le rendement des tâches des employés.

En outre, Wang et Guan (2018) suggèrent que les effets du leadership autoritaire sur les employés dépendent de certaines conditions et peuvent donc influencer la relation entre le leadership autoritaire et la performance. Les documents sur la relation entre les mauvais traitements et la réponse des employés constatent que les employés sont moins susceptibles de réagir aux mauvais traitements perçus par un comportement déviant lorsque leur statut de pouvoir est inférieur à celui du délinquant ou lorsqu'ils dépendent davantage de l'agresseur (Aquino et al., 2001; Tepper et coll. 2009). Étant donné que les employés ont moins de pouvoir que le délinquant, le comportement vengeur ou déviant de l'employé peut entraîner une réaction punitive ou déclencher une hostilité future à la baisse (Tepper et coll., 2009). Ainsi, le deuxième but de cette recherche est d'examiner comment la dépendance des subordonnés à l'égard d'un leader influe sur les réponses des subordonnés au leadership autoritaire. Plus précisément, nous postulons que la dépendance de ses subordonnés à l'égard d'un dirigeant modère la relation entre le leadership autoritaire et le LMX.

En examinant la relation entre le leadership autoritaire et le rendement des tâches des subordonnés, cette recherche apporte plusieurs contributions à la littérature. Premièrement, nous examinons directement la relation d'échange social entre les dirigeants autoritaires et leurs subordonnés, ce qui aide à clarifier davantage le mécanisme de médiation du leadership autoritaire sur la performance des tâches des employés (Chan et coll., 2013; Schaubroeck et coll. 2017). Deuxièmement, cette étude contribue à la littérature LMX en explorant le rôle de LMX dans le leadership destructeur ou sombre. En effet, la plupart des études sur LMX se concentrent sur la façon dont le leadership constructif mène à une relation positive et de haute qualité de LMX, qui affecte alors le comportement et les résultats des disciples (Chan et Mak 2012 ; Lin et coll. 2018; Qian et coll. 2017; Wang et coll. 2005). Par conséquent, il est impératif d'explorer et de déterminer comment le comportement destructeur ou sombre du leadership influence la relation d'échange entre les dirigeants et les adeptes (Harvey et coll., 2007; Xu et coll. 2012). Troisièmement, cette étude aide à clarifier l'état limite de l'effet du leadership autoritaire sur les résultats subordonnés. En étudiant et en démontrant l'effet modérant de la dépendance des employés à l'égard d'un leader, notre recherche offre quelques-uns des premiers aperçus sur la façon dont la dépendance influence l'effet du leadership autoritaire et la relation d'échange social.

## **CONCLUSION**

Basée sur des théories d'échange social et de dépendance au pouvoir, cette étude étudie la relation entre le leadership autoritaire et ses effets négatifs sur le rendement des tâches des employés. En examinant un modèle de médiation modéré avec des données à deux vagues recueillies auprès de leurs subordonnés et de leurs dirigeants, nous constatons que le leadership autoritaire a un rapport négatif avec le rendement des tâches; LMX médie la relation négative; la dépendance subordonnée à l'égard des dirigeants amortit l'effet négatif du leadership autoritaire sur LMX et atténue l'effet indirect du leadership autoritaire sur le rendement des tâches des employés par l'entremise de LMX.

### **Implications théoriques**

Ces résultats contribuent à la littérature sur le leadership autoritaire, le LMX et la performance des tâches et élargissent notre compréhension des raisons pour lesquelles le leadership autoritaire nuit à la performance des tâches. En termes de littérature sur le leadership, les résultats peuvent représenter la première tentative de comprendre la relation entre le leadership autoritaire et la performance des tâches par l'intermédiaire de LMX. Un nombre florissant d'études expliquent la relation entre le leadership autoritaire et le rendement des employés du point de vue de l'auto-évaluation ou de la perception (p. Ex., Chan et coll. 2013; Schaubroeck et coll. 2017). Il est nécessaire d'explorer les mécanismes divergents d'influence du leadership autoritaire sur le rendement des employés sous d'autres angles. Notre étude contribue à la littérature en introduisant directement LMX comme une variable de médiation dans la relation entre le leadership autoritaire et la performance des tâches du point de vue des échanges sociaux.

En outre, nous offrons des contributions importantes à la littérature sur LMX. La plupart des recherches antérieures sur LMX se concentrent sur la façon dont le leadership constructif mène à une relation d'échange leader-membre de haute qualité, qui affecte ensuite les comportements et les résultats des

employés (Chan et Mak, 2012; Lin et coll. 2018; Qian et coll. 2017; Wang et coll. 2005). Avec l'attention croissante accordée au leadership destructeur ou sombre ces dernières années (par exemple, Liao et Liu 2016; Tepper et coll. 2009), il est impératif d'explorer et de déterminer l'impact des styles de leadership destructeurs ou sombres sur la qualité des relations d'échange entre les dirigeants et les partisans (Harvey et al., 2007; Xu et coll. 2012). Nous comblons ce vide en étudiant comment le leadership autoritaire crée un échange social de mauvaise qualité, conduisant ainsi à une pire performance des tâches.

Notre étude étend également les connaissances actuelles sur la relation négative entre le leadership autoritaire et le rendement des tâches en découvrant les mécanismes par lesquels cet effet est amplifié ou atténué. Sur la base de la théorie de la dépendance au pouvoir (Emerson, 1962), nous introduisons la dépendance subordonnée à l'égard du leader comme variable modérante dans le modèle. Notre recherche offre quelques-uns des premiers aperçus sur la façon dont la dépendance et le pouvoir entre les dirigeants et les subordonnés (par exemple, la dépendance subordonnée à l'égard du leader) influencent l'effet du leadership autoritaire et les relations d'échange social entre les dirigeants et les subordonnés.

### **Implications pratiques**

Nos résultats fournissent également quelques suggestions de pratique. Tout d'abord, notre étude observe que le leadership autoritaire est lié à des niveaux inférieurs de LMX et est, par conséquent, lié à la baisse du rendement des tâches des employés. Ces relations suggèrent l'importance de freiner le comportement autoritaire des dirigeants. Les organisations pourraient investir dans des programmes de formation en leadership qui aident à contrôler les comportements négatifs en matière de leadership, à établir une relation d'échange de haute qualité entre les superviseurs et les subordonnés et ainsi améliorer le rendement des tâches des subordonnés.

Deuxièmement, les programmes visant à renforcer les relations d'échange entre les superviseurs et les subordonnés peuvent également être propices à l'amélioration du rendement des tâches des employés, parce que LMX est un important prédicteur du rendement. Pour développer un LMX de meilleure qualité, les organisations pourraient organiser davantage d'activités sociales pour les superviseurs et les adeptes, ce qui leur donnerait plus de possibilités d'interagir en profondeur.

Troisièmement, notre test des effets modérants de la dépendance subordonnée à l'égard du leader révèle que la relation négative entre le leadership autoritaire et LMX est plus faible pour les employés qui dépendent fortement de leur chef, ce qui implique que l'arrière-plan de travail influence l'interaction entre les dirigeants et les subordonnés. Dans les organisations commerciales où les employés dépendent moins de leurs dirigeants, il est plus urgent de freiner les comportements autoritaires; pour les organisations d'affaires où les employés dépendent davantage de leurs dirigeants, l'effet négatif du leadership autoritaire sur LMX et la performance des tâches est atténué, mais le leadership autoritaire affecte toujours négativement LMX et la performance. Par conséquent, les organisations devraient éviter d'utiliser un style de leadership autoritaire pour améliorer le rendement de leurs employés.

### **Limitations et orientations futures**

Cette étude a plusieurs limites. Premièrement, les échantillons de cette recherche ont tous été obtenus auprès de la même filiale d'un grand groupe d'entreprises d'électronique et d'information, qui est une organisation commerciale relativement traditionnelle. Bien qu'il soit avantageux de contrôler les impacts potentiels de facteurs tels que l'industrie et l'organisation, augmentant ainsi la validité interne des résultats de la recherche tout en affaiblissant leur validité externe, les recherches futures peuvent vérifier davantage les conclusions de cette recherche avec différents types d'industries. Deuxièmement, bien que nous avons recueilli des données auprès des dirigeants et des partisans à deux moments, il est difficile de tirer des conclusions causales. Pour valider notre processus de médiation modéré suggéré, une conception longitudinale est nécessaire. Troisièmement, nous introduisons LMX perçu par ses subordonnés dans la relation entre le leadership autoritaire et la performance des tâches. Il est également nécessaire de considérer le rôle de LMX tel qu'il est perçu par les dirigeants. Il est intéressant d'examiner si LMX perçu par ses subordonnés et LMX perçu par les dirigeants autoritaires sont les mêmes ou non et comment ils interagissent et affectent la relation entre le leadership autoritaire et les résultats au travail. Quatrièmement, nous explorons comment le leadership autoritaire affecte le rendement des tâches des employés du point de vue des échanges sociaux et choisissons spécifiquement LMX comme médiateur. Il est possible qu'il existe

d'autres processus de médiation. Les recherches futures peuvent vérifier les conclusions de cette recherche en étudiant simultanément d'autres processus de médiation.

### **TRANSLATED VERSION: GERMAN**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

### **ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH**

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

### **EINLEITUNG**

Die dunkle oder destruktive Seite des Führungsverhaltens hat in den letzten Jahren die Aufmerksamkeit vieler Gelehrter und Praktiker auf sich gezogen (Liao und Liu 2016). Ein Großteil der Forschung konzentrierte sich auf autoritäre Führung (z.B. Chan et al. 2013; Li und Sun 2015; Schaubroeck et al. 2017), das in Lateinamerika, dem Nahen Osten und asiatisch-pazifischen Wirtschaftsorganisationen weit verbreitet ist (Pellegrini und Scandura 2008). Autoritäre Führung bezieht sich auf die Führung, die den Einsatz von Autorität betont, um Untergebene zu kontrollieren (Cheng et al. 2004). Im Allgemeinen hat die autoritäre Führung eine negative Konnotation in der Literatur; Diese Art der Führung steht in negativem Zusammenhang mit der Einstellung, den Emotionen und der Wahrnehmung der Mitarbeiter, z. B. In Bezug auf organisatorisches Engagement, Arbeitszufriedenheit, stillschweigende Absichten beim Wissensaustausch (Chen et al. 2018), Teamidentifikation (Cheng und Wang 2015), Bleibeabsicht und Organisationsgerechtigkeit (Pellegrini und Scandura 2008; Schaubroeck et al. 2017). Eine umfangreiche empirische Forschung hat auch den Einfluss autoritärer Führung auf das arbeitsbezogene Verhalten und die Ergebnisse ihrer Anhänger untersucht. Autoritäre Führung ist negativ mit der Stimme der Mitarbeiter verbunden (Chan 2014; Li und Sun 2015), Verhalten der Organisationsbürgerschaft (Chan et al. 2013), Mitarbeiterkreativität (Guo et al. 2018) und Mitarbeiterleistung (Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017; Shen et al. 2019; Wu et al. 2012), und eine solche Führung wird positiv mit dem abweichenden Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz in Verbindung gebracht (Jiang et al. 2017). Insbesondere Studien über autoritäre Führung und Mitarbeiterleistung haben gezeigt, dass autoritäre Führung negativ mit der Leistung der Mitarbeiter zusammenhängt, da Untergebene autoritärer Führer wahrscheinlich ein niedriges Niveau haben: Vertrauen in den Vorgesetzten, organisationsbasiertes Selbstwertgefühl, wahrgenommener Insiderstatus, relationale Identifikation und damit wenig Motivation, die Leistung zu verbessern (Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017; Shen et al. 2019; Wu et al. 2012).

Obwohl frühere Studien die Auswirkungen autoritärer Führung auf die Leistung der Mitarbeiter aus der Perspektive der Selbstbewertung oder Wahrnehmung untersucht haben, wie etwa das organisationsbasierte Selbstwertgefühl oder den wahrgenommenen Insiderstatus, bleibt der zugrunde liegende Mechanismus unklar (Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017). Um die Auswirkungen autoritärer Führung auf die Leistung der Mitarbeiter vollständig zu verstehen, ist es entscheidend, alternative Einflussmechanismen autoritärer Führung aus anderen Perspektiven zu untersuchen (Hiller et al. 2019). Zum Beispiel zeigen Wu et al. (2012), dass Trust-in-Supervisor das Verhältnis zwischen autoritärer Führung und Mitarbeiterleistung vermittelt; Shen et al. (2019) zeigen, dass die beziehungsische Identifikation auch diese Beziehung vermittelt. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine autoritäre Führung zu einem schlechten Austausch zwischen Führern und Anhängern führen kann, wodurch Anhänger autoritärer Führer sich revanchieren können, indem sie ihre Bemühungen bei der Arbeit zurückhalten. Diese



Studien nutzen eine Perspektive des sozialen Austauschs, um die Auswirkungen autoritärer Führung auf die Leistung der Mitarbeiter zu verstehen, aber das Austauschverhältnis nicht explizit zu untersuchen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wenig darüber bekannt ist, wie autoritäre Führung das laufende soziale Austauschverhältnis zwischen Führern und Untergebenen beeinflusst und wie sich ein solcher sozialer Austausch auf die Leistung von Untergebenen auswirkt. Daher nehmen wir eine Perspektive des sozialen Austauschs an, um die Beziehung zwischen autoritärer Führung und Mitarbeiteraufgabenleistung zu untersuchen, um ein tiefes Verständnis für die Reaktion der Mitarbeiter auf autoritäres Führungsverhalten zu gewinnen.

Aus der Perspektive des sozialen Austauschs wird leader-member exchange (LMX) am häufigsten gewählt, um zu untersuchen, wie Führung das Verhalten und die Ergebnisse von Anhängern beeinflusst (Dulebohn et al. 2012). So stellen wir ausdrücklich fest, dass LMX die Beziehung zwischen autoritärer Führung und Mitarbeiter-Aufgabenleistung vermittelt.

Darüber hinaus deuten Wang und Guan (2018) darauf hin, dass die Auswirkungen einer autoritären Führung auf mitarbeiterische Mitarbeiter von bestimmten Bedingungen abhängen und somit das Verhältnis zwischen autoritärer Führung und Leistung beeinflussen können. Literatur über den Zusammenhang zwischen Misshandlung und Reaktion der Mitarbeiter stellt fest, dass Mitarbeiter seltener auf wahrgenommene Misshandlungen mit abweichendem Verhalten reagieren, wenn ihr Machtstatus niedriger ist als der des Täters oder wenn sie stärker vom Täter abhängig sind (Aquino et al. 2001; Tepper et al. 2009). Da Mitarbeiter weniger Macht haben als der Täter, kann rachsüchtiges oder abweichendes Mitarbeiterverhalten eine Strafreaktion auslösen oder zukünftige Abwärtsfeindlichkeit auslösen (Tepper et al. 2009). Der zweite Zweck dieser Forschung besteht also darin, zu untersuchen, wie sich die Abhängigkeit von Untergebenen von einem Führer auf die Reaktionen von Untergebenen auf autoritäre Führung auswirkt. Insbesondere behaupten wir, dass die Abhängigkeit von einem Führer die Beziehung zwischen autoritärer Führung und LMX mäßigt.

Durch die Untersuchung des Verhältnisses zwischen autoritärer Führung und der Aufgabenleistung der Untergebenen leistet diese Forschung mehrere Beiträge zur Literatur. Erstens untersuchen wir direkt die sozialen Austauschbeziehungen zwischen autoritären Führern und ihren Untergebenen, was dazu beiträgt, den Vermittlungsmechanismus autoritärer Führung bei der Erfüllung von Mitarbeiteraufgaben weiter zu klären (Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017). Zweitens trägt diese Studie zur LMX-Literatur bei, indem sie die Rolle von LMX in zerstörerischer oder dunkler Führung untersucht. Tatsächlich konzentrieren sich die meisten Studien zu LMX darauf, wie konstruktive Führung zu einer positiven und qualitativ hochwertigen LMX-Beziehung führt, die sich dann auf das Verhalten und die Ergebnisse der Follower auswirkt (Chan und Mak 2012; Lin et al. 2018; Qian et al. 2017; Wang et al. 2005). Daher ist es unerlässlich, zu erforschen und zu bestimmen, wie destruktives oder dunkles Führungsverhalten die Austauschbeziehung zwischen Führern und Anhängern beeinflusst (Harvey et al. 2007; Xu et al. 2012). Drittens trägt diese Studie dazu bei, die Grenzbedingungen der Auswirkungen autoritärer Führung auf untergeordnete Ergebnisse zu klären. Indem wir die mäßigende Wirkung der Abhängigkeit der Mitarbeiter von einem Führer untersuchen und demonstrieren, bietet unsere Forschung einige der ersten Erkenntnisse darüber, wie Abhängigkeit die Wirkung autoritärer Führung und auch der sozialen Austauschbeziehung beeinflusst.

## **SCHLUSSFOLGERUNG**

Basierend auf Theorien des sozialen Austauschs und der Machtabhängigkeit untersucht diese Studie das Verhältnis zwischen autoritärer Führung und ihren negativen Auswirkungen auf die Leistung von Mitarbeiteraufgaben. Bei der Prüfung eines moderierten Vermittlungsmodells mit Zwei-Wellen-Daten, die von Untergebenen und ihren Führern gesammelt wurden, stellen wir fest, dass autoritäre Führung negativ mit der Aufgabenerfüllung zusammenhängt; LMX vermittelt die negative Beziehung; Die untergeordnete Abhängigkeit vom Führungsvorsitzenden puffert die negativen Auswirkungen autoritärer Führung auf

LMX und mildert die indirekten Auswirkungen autoritärer Führung auf die Leistung von Mitarbeiteraufgaben durch LMX.

### **Theoretische Implikationen**

Diese Erkenntnisse tragen zur Literatur über autoritäre Führung, LMX und Aufgabenleistung bei und erweitern unser Verständnis dafür, warum autoritäre Führung die Aufgabenleistung beeinträchtigt. In Bezug auf die Literatur über Führung können die Ergebnisse den ersten Versuch darstellen, die Beziehung zwischen autoritärer Führung und Aufgabenleistung über LMX zu verstehen. Eine blühende Anzahl von Studien erklärt das Verhältnis zwischen autoritärer Führung und Mitarbeiterleistung aus der Perspektive der Selbsteinschätzung oder Wahrnehmung (z.B. Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017). Es ist notwendig, die divergierenden Einflussmechanismen autoritärer Führung auf die Leistung der Mitarbeiter aus anderen Perspektiven zu untersuchen. Unsere Studie trägt zur Literatur bei, indem sie LMX direkt als vermittelnde Variable in das Verhältnis zwischen autoritärer Führung und Aufgabenleistung aus einer Perspektive des sozialen Austauschs einführt.

Darüber hinaus bieten wir wichtige Beiträge zur Literatur über LMX. Die meisten früheren Forschungen zu LMX konzentrieren sich darauf, wie konstruktive Führung zu einer qualitativ hochwertigen Austauschbeziehung zwischen Führungskräften und Mitgliedern führt, die sich dann auf das Verhalten und die Ergebnisse der Mitarbeiter auswirkt (Chan und Mak 2012; Lin et al. 2018; Qian et al. 2017; Wang et al. 2005). Mit der zunehmenden Aufmerksamkeit, die in den letzten Jahren der destruktiven oder dunklen Führung gewidmet wurde (z.B. Liao und Liu 2016; Tepper et al. 2009), ist es unerlässlich zu erforschen und zu bestimmen, wie destruktive oder dunkle Führungsstile die Qualität der Austauschbeziehung zwischen Führern und Anhängern beeinflussen (Harvey et al. 2007; Xu et al. 2012). Wir füllen diese Lücke, indem wir untersuchen, wie autoritäre Führung einen sozialen Austausch von geringer Qualität schafft und damit zu einer schlechteren Aufgabenleistung führt.

Unsere Studie erweitert auch das aktuelle Wissen über die negative Beziehung zwischen autoritärer Führung und Aufgabenerfüllung, indem sie die Mechanismen aufdeckt, mit denen dieser Effekt verstärkt oder abgeschwächt wird. Basierend auf der Theorie der Machtabhängigkeit (Emerson 1962) führen wir eine untergeordnete Abhängigkeit vom Leader als mäßigende Variable in das Modell ein. Unsere Forschung bietet einige der ersten Erkenntnisse darüber, wie Abhängigkeit und Macht zwischen Führern und Untergebenen (z.B. Untergeordnete Abhängigkeit vom Führer) die Wirkung autoritärer Führung und auch das soziale Austauschverhältnis zwischen Führern und Untergebenen beeinflussen.

### **Praktische Implikationen**

Unsere Ergebnisse bieten auch einige Vorschläge für die Praxis. Erstens stellt unsere Studie fest, dass autoritäre Führung mit niedrigeren LMX-Niveaus zusammenhängt und daher mit einer geringeren Leistung von Mitarbeitern in Deraufgabe zusammenhängt. Diese Beziehungen legen nahe, wie wichtig es ist, das autoritäre Verhalten der Führer einzudämmen. Organisationen könnten in Führungstrainingsprogramme investieren, die dazu beitragen, negatives Führungsverhalten zu kontrollieren, eine qualitativ hochwertige Austauschbeziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen aufzubauen und so die Aufgabenleistung von Untergebenen zu verbessern.

Zweitens können Programme zur Stärkung der Austauschbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen auch zur Verbesserung der Leistung von Mitarbeiteraufgaben förderlich sein, da LMX ein wichtiger Leistungsvorbereiter ist. Um ein qualitativ hochwertigeres LMX zu entwickeln, könnten Organisationen mehr soziale Aktivitäten für Vorgesetzte und Follower durchführen und ihnen mehr Möglichkeiten bieten, tief miteinander zu interagieren.

Drittens zeigt unser Test der mäßigenden Auswirkungen der untergeordneten Abhängigkeit vom Führer, dass die negative Beziehung zwischen autoritärer Führung und LMX für Mitarbeiter, die stark von ihrem Führer abhängen, schwächer ist, was impliziert, dass Arbeitshintergrund die Interaktion zwischen Führern und Untergebenen beeinflusst. In Unternehmen, in denen Mitarbeiter weniger von ihren Führungskräften abhängig sind, ist es dringender, autoritäres Verhalten einzudämmen; Für die Unternehmen, in denen Mitarbeiter mehr von ihren Führungskräften abhängig sind, werden die negativen Auswirkungen autoritärer Führung auf LMX und die Aufgabenleistung gedämpft, aber autoritäre Führung

wirkt sich immer noch negativ auf LMX und Leistung aus. Daher sollten Unternehmen es vermeiden, einen autoritären Führungsstil zu verwenden, um ihre Mitarbeiterleistung zu steigern.

### **Einschränkungen und zukünftige Richtungen**

Diese Studie hat mehrere Einschränkungen. Erstens wurden die Proben dieser Forschung alle von derselben Tochtergesellschaft einer großen Elektronik- und Informationsunternehmensgruppe stammen, die eine relativ traditionelle Unternehmensorganisation ist. Obwohl es von Vorteil ist, die potenziellen Auswirkungen von Faktoren wie Industrie und Organisation zu kontrollieren und dadurch die interne Gültigkeit von Forschungsergebnissen zu erhöhen und gleichzeitig ihre externe Gültigkeit zu schwächen, kann die zukünftige Forschung die Schlussfolgerungen dieser Forschung mit verschiedenen Arten von Industrien weiter überprüfen. Zweitens ist es schwierig, kausale Schlussfolgerungen zu ziehen, obwohl wir Daten von Führern und Anhängern zu zwei Zeitpunkten gesammelt haben. Um unseren vorgeschlagenen moderierten Mediationsprozess zu validieren, ist ein Längsdesign erforderlich. Drittens führen wir LMX, das von Untergebenen wahrgenommen wird, in das Verhältnis zwischen autoritärer Führung und Aufgabenleistung ein. Es ist auch notwendig, die Rolle von LMX zu berücksichtigen, wie von Führungskräften wahrgenommen. Es ist interessant zu untersuchen, ob LMX, das von Untergebenen wahrgenommen wird, und LMX, die von autoritären Führern wahrgenommen werden, gleich sind oder nicht und wie sie interagieren und die Beziehung zwischen autoritärer Führung und Arbeitsergebnissen beeinflussen. Viertens untersuchen wir, wie autoritäre Führung die Leistung von Mitarbeiteraufgaben aus einer Perspektive des sozialen Austauschs beeinflusst, und wählen speziell LMX als Mediator. Es ist möglich, dass es alternative Vermittlungsprozesse gibt. Zukünftige Forschung kann die Schlussfolgerungen dieser Forschung überprüfen, indem alternative Vermittlungsprozesse gleichzeitig untersucht werden.

### **TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

### **VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS**

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

### **INTRODUÇÃO**

O lado negro ou destrutivo do comportamento de liderança tem atraído a atenção de muitos estudiosos e praticantes nos últimos anos (Liao e Liu 2016). Grande parte da investigação focou-se na liderança autoritária (por exemplo, Chan et al. 2013; Li e Sun 2015; Schaubroeck et al. 2017), que é predominante na América Latina, Médio Oriente e Ásia-Pacífico (Pellegrini e Scandura 2008). Liderança autoritária refere-se à liderança que sublinha o uso da autoridade para controlar subordinados (Cheng et al. 2004). Em geral, a liderança autoritária tem uma conotação negativa na literatura; este tipo de liderança está negativamente relacionada com as atitudes, emoções e percepções dos colaboradores, por exemplo, no que diz respeito ao compromisso organizacional, satisfação do trabalho, intenções tácitas de partilha de conhecimento (Chen et al. 2018), identificação de equipas (Cheng e Wang 2015), intenção de permanecer e justiça organizacional (Pellegrini e Scandura 2008; Schaubroeck et al. 2017). Um corpo substancial de pesquisa empírica também explorou a influência da liderança autoritária no comportamento e resultados relacionados com o trabalho dos seguidores. A liderança autoritária está negativamente relacionada com a voz dos empregados (Chan 2014; Li e Sun 2015), comportamento de cidadania organizacional (Chan et al. 2013), criatividade dos colaboradores (Guo et al. 2018) e desempenho dos colaboradores (Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017; Shen et al. 2019; Wu et al. 2012), e tal liderança está positivamente associada ao

comportamento desviante do trabalho dos funcionários (Jiang et al. 2017). Em particular, estudos sobre liderança autoritária e desempenho dos trabalhadores sugeriram que a liderança autoritária está negativamente relacionada com o desempenho dos colaboradores, porque os subordinados de líderes autoritários são suscetíveis de ter baixos níveis do seguinte: confiança em supervisor, autoestima baseada em organizações, estatuto de insider percebido, identificação relacional, e, portanto, pouca motivação para melhorar o desempenho (Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017; Shen et al. 2019; Wu et al. 2012).

Embora estudos anteriores tenham explorado o efeito da liderança autoritária no desempenho dos colaboradores a partir da perspectiva da autoavaliação ou percepção, tais como a autoestima baseada na organização ou o estatuto de insider percebido, o mecanismo subjacente permanece incerto (Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017). Para compreender plenamente o efeito da liderança autoritária no desempenho dos colaboradores, é fundamental investigar mecanismos alternativos de influência de liderança autoritária de outras perspectivas (Hiller et al. 2019). Por exemplo, Wu et al. (2012) revelam que o trust-in-supervisor media a relação entre a liderança autoritária e o desempenho dos colaboradores; Shen et al. (2019) mostram que a identificação relacional também media esta relação. Estas descobertas sugerem que a liderança autoritária pode levar a uma má troca entre líderes e seguidores, através do qual os seguidores de líderes autoritários podem retribuir retendo os seus esforços no trabalho. Estes estudos usam uma perspectiva de intercâmbio social para entender o efeito da liderança autoritária no desempenho dos colaboradores, mas não examinam explicitamente a relação de intercâmbio. Resumindo, pouco se sabe sobre como a liderança autoritária tem impacto na relação de intercâmbio social em curso entre líderes e subordinados e como esse intercâmbio social afeta o desempenho dos subordinados. Por isso, adotamos uma perspectiva de intercâmbio social para explorar a relação entre a liderança autoritária e o desempenho da tarefa dos colaboradores para obter uma compreensão profunda da reação dos colaboradores ao comportamento autoritário de liderança.

Do ponto de vista da troca social, o intercâmbio de membros líderes (LMX) é mais frequentemente escolhido para examinar como a liderança afeta o comportamento e os resultados dos seguidores (Dulebohn et al. 2012). Assim, pomos especificamente que o LMX media a relação entre a liderança autoritária e o desempenho da tarefa dos colaboradores.

Além disso, Wang e Guan (2018) sugerem que os efeitos da liderança autoritária nos colaboradores dependem de determinadas condições e, portanto, podem influenciar a relação entre liderança autoritária e desempenho. A literatura relativa à relação entre maus tratos e resposta dos trabalhadores constata que os trabalhadores são menos propensos a responder a maus tratos percebidos com comportamentos desviantes quando o seu estatuto de poder é inferior ao do infrator ou quando dependem mais do agressor (Aquino et al. 2001; Tepper et al. 2009). Uma vez que os empregados têm menos poder do que o infrator, o comportamento vingativo ou desviante do empregado pode incorrer numa resposta punitiva ou desencadear futura hostilidade descendente (Tepper et al. 2009). Assim, o segundo objetivo desta investigação é examinar como a dependência dos subordinados a um líder impacta as respostas dos subordinados à liderança autoritária. Especificamente, colocamos em conta que a dependência dos subordinados de um líder modera a relação entre a liderança autoritária e o LMX.

Ao examinar a relação entre a liderança autoritária e o desempenho da tarefa dos subordinados, esta investigação dá vários contributos para a literatura. Em primeiro lugar, examinamos diretamente a relação de intercâmbio social entre os líderes autoritários e os seus subordinados, o que ajuda a clarificar ainda mais o mecanismo de mediação da liderança autoritária no desempenho da tarefa dos trabalhadores (Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017). Em segundo lugar, este estudo contribui para a literatura LMX explorando o papel do LMX na liderança destrutiva ou escura. Na verdade, a maioria dos estudos sobre o LMX focam-se na forma como a liderança construtiva conduz a uma relação LMX positiva e de alta qualidade, que depois impacta o comportamento e os resultados dos seguidores (Chan e Mak 2012; Lin et al. 2018; Qian et al. 2017; Wang et al. 2005). Portanto, explorar e determinar como o comportamento destrutivo ou sombrio da liderança influencia a relação de intercâmbio entre líderes e seguidores é imperativo (Harvey et al. 2007; Xu et al. 2012). Em terceiro lugar, este estudo ajuda a clarificar a condição de fronteira do efeito da liderança autoritária nos resultados subordinados. Ao investigar e demonstrar o efeito moderador da

dependência dos colaboradores de um líder, a nossa pesquisa oferece algumas das primeiras ideias sobre como a dependência influencia o efeito da liderança autoritária e a relação de intercâmbio social também.

## **CONCLUSÃO**

Com base em teorias de intercâmbio social e dependência de poder, este estudo investiga a relação entre a liderança autoritária e os seus efeitos negativos no desempenho da tarefa dos colaboradores. Ao examinar um modelo moderado de mediação com dados de duas ondas recolhidos de subordinados e seus líderes, consideramos que a liderança autoritária se relaciona negativamente com o desempenho da tarefa; LMX media a relação negativa; dependência subordinada dos amotecedores de líderes o efeito negativo da liderança autoritária no LMX e atenua o efeito indireto da liderança autoritária no desempenho da tarefa dos colaboradores através do LMX.

### **Implicações teóricas**

Estas descobertas contribuem para a literatura sobre liderança autoritária, LMX e desempenho de tarefa e expandem a nossa compreensão de por que a liderança autoritária prejudica o desempenho da tarefa. Em termos de literatura sobre liderança, os resultados podem representar a primeira tentativa de compreender a relação entre a liderança autoritária e o desempenho da tarefa através do LMX. Um número florescente de estudos explica a relação entre a liderança autoritária e o desempenho dos colaboradores na perspectiva da autoavaliação ou percepção (por exemplo, Chan et al. 2013; Schaubroeck et al. 2017). É necessário explorar os mecanismos de influência divergentes da liderança autoritária no desempenho dos colaboradores de outras perspectivas. O nosso estudo contribui para a literatura introduzindo diretamente o LMX como uma variável mediadora na relação entre a liderança autoritária e o desempenho da tarefa a partir de uma perspectiva de intercâmbio social.

Além disso, oferecemos importantes contributos para a literatura sobre o LMX. A maioria das pesquisas anteriores sobre lmx centra-se na forma como a liderança construtiva conduz a uma relação de intercâmbio de líderes de alta qualidade, que então afeta comportamentos e resultados dos colaboradores (Chan e Mak 2012; Lin et al. 2018; Qian et al. 2017; Wang et al. 2005). Com a crescente atenção dada à liderança destrutiva ou sombria nos últimos anos (por exemplo, Liao e Liu 2016; Tepper et al. 2009), é imperativo explorar e determinar como os estilos de liderança destrutivos ou sombrios impactam a qualidade da relação de intercâmbio entre líderes e seguidores (Harvey et al. 2007; Xu et al. 2012). Preenchemos este vazio investigando como a liderança autoritária cria uma troca social de baixa qualidade, conduzindo assim a um pior desempenho da tarefa.

O nosso estudo também alarga o conhecimento atual sobre a relação negativa entre a liderança autoritária e o desempenho da tarefa, descobrindo os mecanismos através dos quais este efeito é amplificado ou atenuado. Com base na teoria da dependência do poder (Emerson 1962), introduzimos a dependência subordinada do líder como uma variável moderadora no modelo. A nossa investigação oferece algumas das primeiras ideias sobre como a dependência e o poder entre líderes e subordinados (por exemplo, dependência subordinada do líder) influenciam o efeito da liderança autoritária e a relação de intercâmbio social entre líderes e subordinados também.

### **Implicações práticas**

Os nossos resultados também fornecem algumas sugestões para a prática. Em primeiro lugar, o nosso estudo observa que a liderança autoritária está relacionada com níveis mais baixos de LMX e está, portanto, relacionada com o menor desempenho da tarefa dos colaboradores. Estas relações sugerem a importância de travar o comportamento autoritário dos líderes. As organizações poderiam investir em programas de formação de liderança que ajudasse a controlar o comportamento de liderança negativa, estabelecer uma relação de intercâmbio de alta qualidade entre supervisores e subordinados e, assim, melhorar o desempenho da tarefa dos subordinados.

Em segundo lugar, os programas destinados a fortalecer as relações cambiais entre supervisores e subordinados podem também ser propícios à melhoria do desempenho da tarefa dos colaboradores, porque o LMX é um importante preditor do desempenho. Para desenvolver um LMX de maior qualidade, as

organizações poderiam realizar mais atividades sociais para supervisores e seguidores, proporcionando-lhes mais oportunidades para interagirem profundamente.

Em terceiro lugar, o nosso teste aos efeitos moderadores da dependência subordinada do líder revela que a relação negativa entre a liderança autoritária e o LMX é mais fraca para os colaboradores que dependem muito do seu líder, o que implica que o fundo de trabalho influencia a interação entre líderes e subordinados. Nas organizações empresariais em que os colaboradores dependem menos dos seus líderes, é mais urgente travar comportamentos autoritários; para as organizações empresariais em que os colaboradores dependem mais dos seus líderes, o efeito negativo da liderança autoritária no LMX e do desempenho da tarefa é atenuado, mas a liderança autoritária ainda afeta negativamente o LMX e o desempenho. Como resultado, as organizações devem evitar usar um estilo de liderança autoritário para aumentar o seu desempenho dos colaboradores.

### **Limitações e futuras direções**

Este estudo tem várias limitações. Em primeiro lugar, as amostras desta investigação foram todas obtidas a partir da mesma subsidiária de um grande grupo de empresas de electrónica e informação, que é uma organização empresarial relativamente tradicional. Embora seja benéfico controlar os potenciais impactos de fatores como a indústria e a organização, aumentando assim a validade interna dos resultados da investigação, enfraquecendo simultaneamente a sua validade externa, a investigação futura poderá verificar ainda mais as conclusões desta investigação com diferentes tipos de indústrias. Em segundo lugar, embora tenhamos recolhido dados de líderes e seguidores em dois pontos de tempo, é difícil tirar conclusões causais. Para validar o nosso processo de mediação moderado sugerido, é necessário um design longitudinal. Em terceiro lugar, introduzimos lmx percebido por subordinados na relação entre liderança autoritária e desempenho de tarefa. É também necessário considerar o papel do LMX como percebido pelos líderes. É interessante explorar se o LMX percebido por subordinados e LMX percebido por líderes autoritários são os mesmos ou não e como eles interagem e afetam a relação entre liderança autoritária e resultados de trabalho. Em quarto lugar, exploramos como a liderança autoritária afeta o desempenho da tarefa dos colaboradores numa perspetiva de intercâmbio social e escolhemos especificamente o LMX como mediador. É possível que existam processos de mediação alternativos. A investigação futura pode verificar as conclusões desta investigação investigando simultaneamente processos de mediação alternativos.