

社会阻抑对道德型领导影响员工组织公民行为的调节机制

赵书松¹, 王韵茹¹, 张永军²

(1.中南大学公共管理学院, 湖南长沙, 10075;
2.河南大学商学院, 河南开封, 475004)

摘要:道德型领导的下行效应受组织情境和个人认知两方面因素的制约。根据社会交换理论,考察社会阻抑氛围通过员工-领导道德基础的差异性对道德型领导影响员工的组织公民行为产生的阻抑作用。通过262份领导与员工配对数据的实证研究发现,领导-成员交换关系在道德型领导与员工组织公民行为之间起中介作用;员工-领导道德基础差异性负向调节道德型领导与领导-成员社会交换之间的关系;组织的社会阻抑氛围负向调节道德型领导与领导-成员社会交换之间的关系,并通过员工-领导道德基础差异性的中介作用阻抑道德型领导的下行影响。研究证实,组织社会阻抑氛围会扩大领导和员工之间的道德基础差异程度,进而阻抑道德型领导对员工组织公民行为的积极影响,道德基础差异性的调节作用能够为道德型领导下行效应的阻抑机制提供新的阐释。

关键词:道德型领导;领导-成员社会交换;组织公民行为;社会阻抑氛围;道德基础差异性

中图分类号:F272.91

文献标识码:A

文章编号:1672-3104(2023)02-0158-16

一、引言

21世纪以来,中央电视台(CCTV)推出的系列道德模范评选活动,引起了社会的强烈反响。众多社会组织都尝试通过树立本组织道德模范的方式来推进其道德建设。组织领导者因在组织里发挥着至关重要的作用,所以被员工寄予厚望——能德行垂范。然而,从具体的实践来看,组织领导者的道德水平并不一定对员工产生影响。那么,为什么领导者的“上行”并不一定会引起员工的“下效”呢?这涉及道德型领导的作用机制。随着道德型领导概念的提出^[1],越来越多的研究致力于揭示道德型领

导的作用机制^[2],但是研究结论并不统一。有研究证实,道德型领导会激发员工的各种道德行为,抑制其不道德的行为^[3];也有研究发现,领导承诺并不能一直发挥着诱导员工为公共利益牺牲私人利益的功能^[4],领导者拥有的良好品质也未必会引发员工对组织产生积极举措^[5]。由此可见,道德型领导的下行影响不是一个自然而充分的过程,存在着涓滴效应^[6]。不一致的研究结论促使学界更加关注那些影响道德型领导有效性的相关因素,特别是在Brown和Trevino^[7]呼吁通过实证研究来检验道德型领导的理论机制和边界条件以来,探讨道德型领导下行效应的调节机制成了学者们一个重要的研究方向。

收稿日期:2022-06-23;修回日期:2022-10-29

基金项目:国家自然科学基金面上项目“上梁正下梁就正吗?——领导者道德影响力下行效应的阻抑机制研究”(71972183);湖南省自然科学基金项目“中国情境下新权力的概念结构、双刃剑效应及其机制”(2022JJ30770)

作者简介:赵书松,男,河南开封人,管理学博士,中南大学公共管理学院教授、博士生导师,主要研究方向:组织行为学与人力资源管理、行为公共管理学,联系邮箱:zhaoshusong306@163.com;王韵茹,女,广东湛江人,中南大学公共管理学院硕士研究生,主要研究方向:组织行为学与人力资源管理;张永军,男,河南信阳人,管理学博士,河南大学商学院教授、博士生导师,主要研究方向:组织行为学与人力资源管理

既有研究主要从个体认知和组织情境两方面剖析道德型领导下行过程的调节机制。基于个体认知视角的研究, 主要探讨了自我提升动机^[8]、道德意识^[9]、组织公平感^[10]等主观因素的调节作用。基于组织情境视角的研究, 探讨了组织管理幅度^[11]、工作自主权^[12]、工作伦理氛围^[13]等客观因素的调节作用。尽管道德型领导对员工的影响受组织情境和个人认知两方面因素的制约, 但是通过梳理可以发现, 现有研究缺乏对主客观因素的整合性分析。因此, 本研究基于个体认知与组织情境双重视角, 聚焦社会阻抑氛围和员工-领导的道德基础差异性的调节机理, 来揭示道德型领导下行效应的阻抑机制。

已有研究表明, 员工个人的价值观及其对领导者的看法是领导者影响力有效发挥的重要因素^[14], 领导者与员工价值观的契合程度越高, 领导者对员工产生影响的可能性就越大。具体到领导对员工的道德影响过程来看, 双方道德价值观存在的差异性可能是道德型领导下行影响的重要约束条件。道德基础理论提供的一个道德概念框架, 可以用于描述和衡量不同个人、群体和文化之间的道德价值认知差异。该理论根据人类道德情感的相关特征区分出关怀、公平、忠诚、圣洁、权威和自由等六项道德基础^[15-17], 不仅能够为个体道德判断提供直觉或情感基础, 还能提供推理过程^[18]。道德基础理论认为, 因为个体对每项道德基础的认可程度不同, 所以在道德判断过程中也会赋予其不同的顺序^[19]。道德基础差异性反映了不同主体在道德基础观念上的冲突程度^[20], 体现了双方在何为道德这一问题上的认知差异。一般而言, 拥有的道德基础项差别越大, 员工与领导间就会存在越多不同的道德偏好, 道德型领导者的行为就越难被员工认同, 其对员工的下行影响也就越难。例如, 对团队忠诚度较高的员工可能更倾向于将忠诚度较弱的领导者(如随意解雇团队成员的领导者)视为“不道德”^[21], 员工难以接受与认可这类领导者的行为^[20], 这必将影响员工对领导者的道德追随。

在组织情境方面, 道德型领导以奖惩方式阐明道德期望, 通过强调组织文化规范和制度的方

式, 在组织中推行普遍一致的道德品质^[22], 推动组织内形成特定的社会规则。当这种社会规则被违背时, 领导和员工之间的互动关系就可能被破坏。作为一种破坏规则的行为, 员工之间的社会阻抑会抑制道德领导作用的有效发挥^[23]。社会阻抑氛围是一种反映个体间相互拆台、相互羁绊、相互排斥等不良行为的消极群体氛围。这种氛围不仅构成员工道德决策和道德学习的不良社会环境, 而且是制约员工与领导互动的重要微观心理环境。社会阻抑氛围下的员工只关心自己的利益, 其道德价值观可能只剩下公平, 关怀、忠诚、圣洁、权威甚至自由等价值都变得不再重要, 只看重自己与他人对比的结果。此时, 员工与领导处于不同的道德立场, 双方存在的道德基础差异性会导致道德型领导更难以对员工产生道德影响力。综合上述分析, 本研究围绕“道德型领导何以不能充分影响员工组织公民行为”这一核心命题, 从组织情境和个体认知两个角度出发重点分析和检验社会阻抑氛围与员工-领导的道德基础差异性在道德型领导下行过程中的联合阻抑效应, 揭示道德型领导何以不能充分下行影响员工组织公民行为的内在机理。

二、理论与假设

(一) 道德型领导、领导-成员交换关系与员工组织公民行为

道德型领导是指领导者“在个人行为和人际关系中展示适当的规范行为, 并通过双向沟通、强化和决策向追随者推广这种行为”^[1]。道德型领导不仅需要对外展示其诚实可信、正直利他等道德特征^[24], 以维持其“道德人”形象, 更重要的是履行道德管理者的义务, 例如设定和阐明道德标准与纪律、使用奖惩措施以确保道德标准与道德原则的遵守和执行^[25-26]。道德型领导会正向影响员工组织公民行为^[27]。支持此观点的研究基于社会学习理论^[28], 认为道德型领导凭借其角色和职责中固有的合法权限, 促使员工将其视为道德榜样并加以效仿^[29-30]。然而, “双向沟通”的研究表明, 员工从社会交流角度看待他们与道德

领导者之间的关系^[26]。领导对员工的道德影响不仅是一个榜样示范过程,还是一个“你来我往”的社会交换过程。有学者指出,社会交往有助于推动员工与道德型领导在道德观念和道德行为方面的交流,帮助双方建立亲密的领导-成员交换关系^[31]。根据社会交换理论^[32],社会交换关系建立在相互信任、尊重、支持的基础上。具体而言,道德型领导表现出的真诚可信、公正无私等高尚品质与关怀下属、以身作则等行为,会使员工对其产生尊敬与认同,从而促进领导与员工之间信任感、义务感与互惠感的建立,双方形成高质量的领导-成员交换关系^[33]。双方所建立的互惠模式又会激发员工产生报答领导的责任感与义务感,激励他们以超越领导正式要求的方式互动^[34]。员工,以超越工作职责要求的亲社会性的行为方式如组织公民行为,来积极主动满足领导者的道德期望^[35]。正如研究所证实的那样,领导-成员交换关系与员工组织公民行为正相关^[11,36]。可见,道德型领导以其对员工的关爱和公正为交换资源,而作为回报,员工也愿意满足领导的道德要求从而表现出超出职责范围的组织公民行为。根据社会交换理论的互惠原则,道德型领导正是凭借领导-成员交换关系直接或间接地影响员工的道德观念与行为。综上分析,本研究提出如下假设:

H1: 领导-成员交换关系在道德型领导与员工组织公民行为之间起中介作用。

(二) 社会阻抑氛围的阻抑作用

道德领导者通过制定社会规则来影响员工,这意味当社会规则被领导者以外的因素(如员工间的负向互动)破坏时,道德型领导的有效性可能会被削弱^[23]。社会阻抑是指员工之间长期形成的、蓄意妨碍个体积极人际关系的建立和维持,以及影响工作成功以及良好名誉的行为^[37]。尽管从理论上讲,道德型领导会以惩罚方式抑制员工间社会阻抑行为的发生,但是组织情境中存在着许多领导者无法控制的因素,包括底线心态^[38]和道德推脱^[39]。因此,即使在道德型领导的监督下,员工间也会存在社会阻抑行为^[40]。社会阻抑不仅会导致个体产生组织偏差、人际偏差等不道

德行为^[41],还会对组织氛围产生影响^[42],引发群体性的社会阻抑^[39],形成组织内部的社会阻抑氛围,进而成为领导与员工互动过程的重要抑制因素。基于消极偏好^[43](negativity bias)的心理效应,即个体对消极事物(如社会阻抑氛围)的重视程度高于积极事物(如道德型领导的呼吁),员工可能会更加关注社会阻抑氛围而非道德型领导对自身的影响。当感知到群体对社会阻抑行为的宽容态度时,员工更有可能将社会阻抑行为理解为融入群体的“入场券”,甚至把社会阻抑氛围作为自身社会阻抑行为的“保护伞”。因此,身处社会阻抑氛围之中,员工更有可能无视道德型领导公正利他的道德要求,形成为达目的不择手段的马基雅维利主义式的行为准则,在群体内共享底线心智。底线心智是以捍卫底线结果为中心、忽略竞争事项优先权的单维思维^[38],使得员工排他性地关注那些被认为最重要的事件,最小化其他事项^[38],在群体中形成一种只有对手输、自己才能成功的共识。

员工间相互拆台、相互羁绊、相互排斥的恶性互动行为,将会妨碍员工与道德型领导者之间以信任为基础的积极情感的建立。以利己主义为行事准则的员工难以接纳坚持利他主义的领导者的道德垂范,从而导致道德型领导的观念和行不得到员工的认同。差异化的道德立场会导致双方无法形成高质量的社会交换关系,会抑制道德型领导对领导-成员交换关系的正面影响。根据社会交换理论,道德型领导的情感付出和道德示范如果不能获取员工的信任和理解,就意味着领导者的情感投资无法被员工视为可交换的资源并激发员工的报答意识。因此,道德型领导难以借助互惠模式与员工建立高质量的领导-成员交换关系。换言之,感知到强烈社会阻抑氛围的员工,会质疑道德型领导的真实性,会将领导者的道德垂范视为“伪善”以证明自身行为的合理性,甚至会不惜牺牲他人利益以换取自己利益的最大化。此外,当员工与道德型领导处于不同的道德立场时,甚至会出现两者在互动过程中出现冲突的情形,这将进一步降低员工与道德型领导进行情感交流的意愿,从而导致道德型领导与员

工建立高质量领导-成员交换关系的难度进一步加大。因此, 社会阻抑氛围越强, 道德型领导对领导-成员交换关系的影响就越弱。综上分析, 本研究提出如下假设:

H2: 社会阻抑氛围负向调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响。

根据社会交换理论, 道德型领导通过与员工建立高质量的领导-成员交换关系的方式激发员工产生组织公民行为, 社会阻抑氛围负向调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响。结合这两个路径, 可以预测社会阻抑氛围会进一步调节道德型领导通过领导-成员交换关系对员工组织公民行为的间接影响。具体地, 当社会阻抑氛围较淡时, 道德型领导可能会对领导-成员交换关系产生积极效应, 从而借助双方高质量交换关系激发员工产生组织公民行为。反之, 当社会阻抑氛围浓厚时, 道德型领导更难以发展高质量领导-成员交换关系, 从而更难以凭借领导-成员交换关系进一步激发员工的组织公民行为。综上分析, 本研究提出如下假设:

H3: 社会阻抑氛围负向调节道德型领导通过领导-成员交换关系对员工组织公民行为的间接效应。

(三) 员工-领导道德基础差异性的阻抑作用

领导与员工通过相互交换行为来培养高质量的领导-成员交换关系^[44]。从领导者角度看, 通过展示有价值的道德行为与员工建立领导-成员交换关系, 激励员工完成其预期的道德行为^[45-46]。从员工角度看, 领导者行为的道德化才是高质量领导-成员交换关系建立的关键^[20]。道德化是指观察者赋予领导者行为道德相关性的过程^[47-48], 即道德型领导力的有效发挥不仅取决于领导者的道德示范作用, 在更大程度取决于员工对领导者道德领导力的认可与接纳。道德基础理论(MFT)对此提供了解读视角, 该理论框架描述了人类道德关注的范围并厘清了其变化的趋势^[15-16, 21, 48-49]。目前根据人类的道德情感特征可识别出关怀、公平、忠诚、纯洁、权威和自由等6项道德基础^[15-17]。每个人对每项道德基础都有不同的理解和偏好, 这为个体道德定义和道德判断

提供了深刻的理论解释和情感基础^[18]。因为“任何两个个体感知到的道德都可能存在差距”^[50], 所以员工有可能不赞同道德型领导者的一些道德观念和行爲, 甚至会发现自己与领导者的道德情感倾向存在较大偏差。道德基础差异性是指不同主体之间在道德价值观上的冲突程度^[20]。由此可见, 领导者对员工的关怀行为可能会被偏好道德关怀的员工所道德化, 但不会被一个不具有这一意识的员工所接受。

道德基础偏好会决定领导和员工对“何为道德”基本问题的价值判断^[15], 而员工-领导道德基础差异性则会抑制道德型领导与员工的道德互动。员工-领导道德基础差异性大意味着员工与道德型领导在道德领域的目标、决策、原则及行动等方面存在较大的认知差异, 员工难以将领导的行为道德化, 双方在信息处理上难以趋于一致, 甚至可能处于对立状态, 彼此之间的交流更加困难^[51]。这将最终阻碍员工对领导道德行为的理解, 员工难以与领导产生共鸣。员工-领导道德基础差异性越大, 领导者的道德行为要获得员工认同和信任的程度也就会越低, 领导者更加难以通过情感交流激发员工承担起互惠义务并建立高质量的领导-成员交换关系。此外, 领导与员工的互相喜爱程度也是影响领导-成员交换关系的重要前因变量。当道德型领导与员工的利益追求和情感特征高度匹配时, 双方更容易被彼此吸引和喜爱, 进而相互依附和承诺^[52-53]。与领导道德基础差异性小的员工, 更有可能以积极态度关注并回馈领导的道德示范。此类员工圈内人身份感知也更为强烈, 更容易与道德型领导形成心理与情感上的联系, 道德型领导可以借助与员工亲切、个性化的关系来建立高质量的领导-成员交换关系。由此可见, 道德基础差异性会影响员工对道德型领导者的道德化判断, 从而调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响。综上分析, 本研究提出如下假设:

H4: 员工-领导道德基础差异性负向调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响。

根据社会交换理论, 道德型领导会通过员工建立高质量的领导-成员交换关系来激发员工

的组织公民行为,员工-领导道德基础差异性会调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响。结合这两个路径,可以预测员工-领导道德基础差异性会进一步调节道德型领导通过领导-成员交换关系对员工的组织公民行为产生间接效应。具体而言,当员工-领导道德基础差异性大时,道德型领导的道德关怀难以引起员工的情感共鸣。领导越强调自身的道德立场,越可能会引发员工的反感。激烈的道德冲突使得双方难以建立高质量的领导-成员交换关系,道德型领导也就难以凭借领导-成员交换关系的中介作用间接影响员工的组织公民行为。反之,当员工-领导道德基础差异性小时,员工更容易理解和认同道德型领导的道德观念并迅速适应领导者的道德行为^[54],进而与领导形成高质量的领导-成员交换关系。综上分析,本研究提出如下假设:

H5: 员工-领导道德基础差异性负向调节道德型领导通过领导-成员交换关系对员工组织公民行为的间接影响。

(四) 社会阻抑氛围和道德基础差异性的联合调节作用

如上所述,社会阻抑氛围和道德基础差异性都会调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响。本研究进一步认为,这两组调节效应之间存在关联性,即社会阻抑氛围会首先影响员工与领导者之间的道德基础差异性,进而调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响。根据道德基础理论,组织文化深刻影响着员工道德基础的形^[20]。组织氛围作为成员对于组织文化的主观感知,可能会对组织内员工的道德基础产生影响。高强度的社会阻抑氛围可能会影响员工的道德基础,拉大员工与领导在道德立场上的差距,进而调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响。具体而言,社会阻抑氛围使得员工在多价值情境下采用底线心智行事时,其唯一目的就是赢得底线。他们会以一维、双输的思维无限地向底线接近,倾向于将所有人都视为可能干扰底线成就的对手^[55]。这种对底线结果的唯一追求可能会以牺牲组织内其他人的利益为代价^[56-57]。员工间共享的底线心智可能会导致组织成员之间产生对抗关系,因

为当员工将重点放在可量化的目标结果上时,他们往往会自动排除其他细微但同样重要的举措^[58]。而这些举措恰好与道德型领导的行为特质相背而行。道德型领导作为一种利他导向的领导风格^[24],其往往会期望员工能够表现出职责外的道德行为。组织中社会阻抑氛围越强,领导和员工的道德立场越可能出现较为强烈的冲突,领导与员工的道德基础差异性就越大。

根据人-组织道德匹配理论,个体道德定向与组织道德气氛的一致性匹配会影响员工态度和行为^[59],尤其是道德水平较高的人通常不愿意在道德水平较低的组织工作。底线心智的扩散不仅会拉低群体或者组织的道德水平,产生一种自我定向的群体或组织道德气氛,还会引起员工-组织道德匹配的逆向选择,即只有道德发展水平低于群体或组织道德定向水平的员工才会选择留在群体或组织之中,那些道德发展水平高于群体或组织道德定向水平的员工则会选择离开。在社会阻抑氛围的影响下,群体或组织内的个体朝着非道德方向趋同,群体或组织内形成一种不道德的社会规范,道德冷漠行为在群体或组织内被视为是合理的。任何组织个体表现出违背这一群体规范的道德行为时都可能被其他成员视为潜在威胁而受到大家的诽谤和排挤。这进一步加大了员工与道德型领导的道德基础差异性,进一步阻碍道德型领导有效性的发挥。由此推断,组织内社会阻抑氛围越强烈,员工与领导的道德基础差异性就越大。我们整合这两个调节变量,提出一个被中介的调节模型进一步揭示社会阻抑氛围何以能够抑制道德型领导对员工组织公民行为的影响。根据该模型,社会阻抑氛围正是通过扩大员工与领导者之间的道德基础差异性来抑制道德型领导对领导-成员交换关系的影响,并最终阻抑道德型领导对员工组织公民行为作用的发挥。本研究进一步提出如下假设:

H6: 社会阻抑氛围通过员工-领导道德基础差异性的中介作用负向调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响。

基于以上分析,我们建构了理论模型,如图1所示。

三、研究设计

(一) 研究样本与数据来源

本研究以线下调研的形式选取来自广东、四川、湖南等省份的 14 家单位的领导与员工进行配对问卷填答。出于提升研究结论的适应性与可靠性目的, 问卷填写者所在组织涵盖民营企业、国有企业、外资企业、政府事业单位等多种组织形式。为了提高问卷填写的真实性与有效性, 问卷针对组织领导与员工采取两者错开匿名填答、完成后即当场回收的方式, 同时在问卷中设置反向条目与矛盾条目以筛选问卷, 以减少被试问卷填写的潜在一致性。最终共发放了 298 份问卷, 有效配对问卷 262 份, 问卷有效率为 88%, 其中, 领导问卷 53 份, 员工问卷 262 份。在调查样本中, 领导样本中男性占 81%、女性占 19%, 可见男性领导者偏多, 已婚率为 85%; 年龄方面, 25 岁以下、26~30 岁、31~40 岁、41~50 岁和 51~60 岁分别占 4%、25%、17%、43%和 11%, 可见中年受访者居多; 学历方面, 高中以下、高中(中专)、本科(大专)和硕士及以上分别占 4%、4%、91%和 2%, 可见高学历受访者居多; 工龄方面, 1~3 年、3~5 年和 5 年以上分别占 6%、13%和 81%, 可见工作状态相对稳定。员工样本显示, 男女各占 53%和 47%, 已婚率为 71%; 年龄方面, 25 岁以下、26~30 岁、31~40 岁、41~50 岁、51~60 岁和 60 岁以上分别占 21%、15%、41%、14%、6%和 3%, 可见受访者群体相对年轻; 学历方面, 高中以下、高中(中专)、本科(大专)和硕士及以上分别占 2%、4%、89%和 5%, 可见高学历受访者居多; 工龄方面, 1 年以下、1~3 年、3~5 年和 5

年以上分别占 7%、14%、7%和 72%, 可见工作状态较为稳定。

(二) 变量与测量

道德型领导: 采用 Brown^[1]等开发的道德型领导量表, 共 10 个条目, 例如“我的领导值得员工信赖”和“我的领导给员工树立了如何按照道德规范正确做事的榜样”等, 量表测量采用李克特五点计分法, 1~5 表示从“非常不符合”到“非常符合”。本次测量的 *Cronbach's α* 系数为 0.885。

道德基础: 采用了 Graham^[16]等开发的量表, 并基于中国语境的理解对其进行了翻译, 共 18 个条目。量表测量采取李克特 6 点计分法, 1~6 表示从“非常认同”到“非常不认同”, 道德基础差异性采用将领导与员工的道德基础 6 个维度得分分别相减再取绝对值加总的方法计算。本次测量的 *Cronbach's α* 系数为 0.870。

社会阻抑氛围: 借鉴 Mostafa^[23]等做法, 采用张玉洁^[60]改编自 Duffy^[37]等开发的工作场所的社会阻抑行为量表中的同事损害子量表, 共有 9 个条目, 例如“多久你身边的同事会故意拖延工作使你看起来很糟糕或者降低你的效率”和“多久你身边的同事会故意没有给你像他/她承诺的那么多的帮助”等, 量表测量采用李克特 7 点计分法, 1~7 表示从“从不”到“每天”。本次测量的 *Cronbach's α* 系数为 0.942。

领导-成员交换关系: 采用 Liden^[61]等开发的领导-成员交换关系量表, 包含 12 个条目。量表测量采用李克特 7 点计分法, 1~5 表示从“非常不同意”到“非常同意”。本次测量的 *Cronbach's α* 系数为 0.905。

组织公民行为: 借鉴 Farh^[62]等开发的组织公民行为量表, 并基于中国语境的理解对其进行了

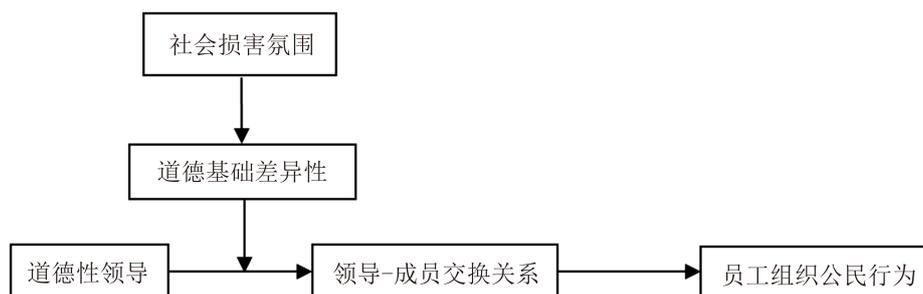


图 1 理论模型

改编,共18个条目。量表测量采用李克特7点计分法,1~7表示从“非常不符合”到“非常符合”。本次测量的Cronbach's α 系数为0.865。

控制变量:年龄、性别、教育程度、工作年限等。以往研究表明,性别等人口统计学变量会影响员工对道德型领导的感知^[33],因此本研究将这些变量进行了控制。

四、实证分析

(一) 共同方法偏差检验

本研究分别从程序控制和统计控制两方面进行数据控制,以降低共同方法偏差的干扰。一方面,本研究采取配对方式进行匿名问卷调查,分别对领导与员工发放两套问卷,尽可能地避免数据的同源误差,同时在问卷中设置部分矛盾条目以筛选问卷,减少被试问卷填写的潜在一致性。另一方面,本研究采用两种检验方法对数据进行共同方法偏差的检验。首先,Harman单因子检验结果表明,未旋转的探索性因子分析结果提取出的特征根大于1的因子共13个,最大因子方差解释率为26.079%,远小于临界值40%,说明本研究不存在严重的共同方法偏差。其次,根据控制未测单一方法潜因子法,尽管加入共同方法因子的模型($\chi^2/df=1.567$, $CFI=0.926$, $TLI=0.917$, $RMSEA=0.047$)优于基准模型,但改善不大($\Delta CFI=0.014$, $\Delta TLI=0.011$, $\Delta RMSEA=0.003$),均小于0.02,进一步表明测量中不存在明显的共同方法偏差。

(二) 变量的结构效度检验

根据Podsakoff^[63]等人的建议,采用验证性

因子分析方法检验变量的区分效度(见表1)。可以看出,五因子模型的各项拟合指数在几种测量模型中最优($\chi^2/df=1.641$, $RMSEA=0.050$, $IFI=0.913$, $TLI=0.906$, $CFI=0.912$),达到标准值,因此,基准模型具有良好的区分效度,可开展后续的检验分析。

(三) 描述性统计和变量间相关系数

由表2可知,道德型领导与领导-成员交换关系($r=0.454$, $p<0.01$)、组织公民行为($r=0.463$, $p<0.01$)显著正相关;领导-成员交换关系与组织公民行为($r=0.744$, $p<0.01$)呈现出显著正相关;社会阻抑氛围与道德型领导($r=-0.231$, $p<0.01$)、领导-成员交换关系($r=-0.221$, $p<0.01$)显著负相关;社会阻抑氛围与员工-领导道德基础差异性($r=0.164$, $p<0.01$)呈现出显著正相关。此外,在进一步的回归分析中需要着重控制年龄、性别、婚姻状况、教育程度、工作年限、职级、单位性质的影响。

(四) 假设检验

根据Baron和Kenny^[64]中介检验程序,运用层级回归的方式对领导-成员交换关系在道德型领导与员工组织公民行为间的中介作用进行检验。分层回归结果如表3所示,道德型领导显著正向影响员工组织公民行为(M6, $\beta=0.472$, $p<0.001$);道德型领导显著正向影响领导-成员交换关系(M2, $\beta=0.450$, $p<0.001$);员工组织公民行为同时对道德型领导和领导-成员交换关系进行回归,领导-成员交换关系的标准化回归系数达到显著性水平(M7, $\beta=0.665$, $p<0.001$),道德型领导的回归系数(M7, $\beta=0.173$, $p<0.001$)与

表1 验证性因子分析比较(N=262)

因子模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	IFI	TLI	CFI
五因子(EL/LMX/OCB/SUC/MFD)	1 261.723	769	1.641	0.050	0.055	0.913	0.906	0.912
四因子(EL+SUC/LMX/OCB/MFD)	2 215.011	773	2.865	0.085	0.134	0.744	0.726	0.742
四因子(EL/LMX+SUC/OCB/MFD)	2 837.621	773	3.671	0.101	0.126	0.633	0.608	0.630
三因子(EL+LMX+SUC/OCB/MFD)	3 431.955	776	4.423	0.115	0.140	0.528	0.497	0.524
三因子(EL+SUC+MFD/LMX/OCB)	2 616.830	776	3.372	0.095	0.161	0.673	0.651	0.670
两因子(EL+LMX+OCB+SUC/MFD)	3 505.570	778	4.506	0.116	0.142	0.515	0.485	0.511
单因子(EL+LMX+OCB+SUC+MFD)	3 673.776	779	4.716	0.119	0.145	0.485	0.454	0.481

注:EL=道德型领导;LMX=领导-成员交换关系;OCB=组织公民行为;SUC=社会阻抑氛围;MFD=道德基础差异性。

表 2 各变量相关性分析表(N=262)

	<i>Age</i>	<i>Gen</i>	<i>Mar</i>	<i>Edu</i>	<i>Ten</i>	<i>CoP</i>	<i>CT</i>	<i>EL</i>	<i>LMX</i>	<i>OCB</i>	<i>SUC</i>	<i>MFD</i>
<i>Age</i>	-											
<i>Gen</i>	-0.142*	-										
<i>Mar</i>	0.242**	-0.458**	-									
<i>Edu</i>	0.023	0.191**	0.086	-								
<i>Ten</i>	-0.105	0.627**	-0.550**	0.124*	-							
<i>CoP</i>	0.027	0.240**	0.067	0.278**	0.147*	-						
<i>CT</i>	0.01	0.381**	-0.247**	0.149*	0.526**	0.075	-					
<i>EL</i>	-0.097	-0.095	0.133*	-0.097	-0.067	-0.178**	-0.152*	-				
<i>LMX</i>	-0.126*	-0.092	0.135*	-0.107	-0.176**	-0.03	-0.104	0.454**	-			
<i>OCB</i>	-0.053	-0.142*	0.128*	-0.119	-0.171**	-0.013	-0.121	0.463**	0.744**	-		
<i>SUC</i>	-0.148*	0.212**	-0.058	0.056	0.204**	0.239**	0.145*	-0.231**	-0.221*	-0.368**	-	
<i>MFD</i>	0.141*	0.170**	-0.099	0.037	0.248**	0.08	0.093	-0.175*	-0.543*	-0.524**	0.164**	-
<i>M</i>	1.480	2.770	1.310	2.970	3.450	1.400	3.330	3.678	4.741	4.807	2.473	6.924
<i>SD</i>	0.523	1.260	0.509	0.414	0.968	0.785	1.054	0.841	1.185	0.912	1.392	3.903

注: *Age*=年龄; *Gen*=性别; *Mar*=婚姻状况; *Edu*=教育程度; *Ten*=任职年限; *CoP*=职级; *CT*=单位性质; *EL*=道德领导; *LMX*=领导成员交换关系; *OCB*=组织公民行为; *SUC*=组织内部社会阻抑氛围; *MFD*=道德基础差异性; *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$, 下同。

M6($\beta=0.472, p < 0.001$)相比下降, 说明领导-成员交换关系在道德型领导与员工组织公民行为关系中起着部分中介作用。此外, 根据 Edwards 和 Lambert^[65]的建议, 采用 bootstrapping 方法(5 000 次)来检验间接效应(indirect effect), 基于 Hayes^[66]的程序分析结果发现: 在控制所有控制变量之后, 道德型领导对员工组织公民行为的积极影响被领导-成员交换关系所中介(indirect effect=0.324, SE=0.049, 95%CI=[0.255, 0.460])。因此, 假设 1 成立。

从表 3 的 M1-3 可以看出, 依次做领导-成员交换关系对控制变量、道德型领导、社会阻抑氛围以及道德型领导*社会阻抑氛围的回归^[67], 道德型领导的系数显著, 且道德型领导*社会阻抑氛围的回归系数为负值且显著(M3, $\beta=-0.155, p < 0.01$), 表明社会阻抑氛围在道德型领导对领导-成员交换关系的影响中具有显著的负向调节作用。根据回归结果, 绘制社会阻抑氛围调节道德型领导对领导-成员交换关系影响的简单斜率图(见图 2)。结果显示, 在低水平社会阻抑氛围下道

德型领导对领导-成员交换关系的影响显著 ($t=7.407, p<0.001$), 在高水平社会阻抑氛围下此影响不显著 ($t=2.715, p<0.01$), 说明社会阻抑氛围负向调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响。因此, 假设 2 成立。

本研究采用 PROCESS(模型 7)检验社会损害氛围对领导-成员交换关系中介效应的调节作用, 结果见表 4。道德型领导通过领导-成员

交换关系促进对员工组织公民行为的间接效应在低社会阻抑氛围时正向显著 ($\beta=0.394, CI95\%=[0.274, 0.517]$), 在高社会阻抑氛围时不显著 ($\beta=0.170, CI95\%=[-0.036, 0.341]$), 因此假设 3 得到支持, 即社会阻抑氛围负向调节领导-成员交换关系在道德型领导与员工组织公民行。

从表 3 的 M1、M2、M4 可以看出, 依次做领导-成员交换关系对控制变量、道德型领导、

表 3 回归分析(N=262)

变量	LMX				OCB			MFD	LMX
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
Age	-0.162*	-0.105	-0.133*	-0.032	-0.086	-0.026	0.044	0.194**	-0.044
Gen	0.053	0.048	0.095	0.086	-0.039	-0.045	-0.077	0.035	0.1
Mar	0.13	0.023	0.069	0.069	0.083	-0.029	-0.045	0.002	0.082
Edu	-0.109	-0.081	-0.087	-0.079	-0.113	-0.084	-0.03	-0.003	-0.081
Ten	-0.142	-0.215*	-0.192*	-0.036	-0.09	-0.166*	-0.023	0.26**	-0.035
Cop	0.004	0.089	0.073	0.089	0.039	0.128*	0.069	0	0.084
CT	-0.001	0.071	0.069	-0.021	-0.023	0.052	0.004	-0.079	-0.017
EL		0.45***	0.391***	0.399***		0.472***	0.173***		0.381***
SUC			-0.146*					0.144*	-0.049
EL*SUC			-0.155**						-0.048
MFD				-0.473***					-0.459***
EL*MFD				-0.237***					-0.223***
LMX							0.665***		
R ²	0.07	0.252	0.293	0.499	0.052	0.253	0.584	0.114	0.503
ΔR ²	0.07	0.182	0.041	0.206	0.052	0.201	0.331	0.114	0.503
F	2.712*	10.673***	10.382***	25.037***	1.981	10.73***	39.362***	4.057***	21.013***

注: Age=年龄; Gen=性别; Mar=婚姻状况; Edu=教育程度; Ten=任职年限; Cop=职级; CT=单位性质; EL=道德领导; LMX=领导成员交换关系; OCB=组织公民行为; SUC=组织内部社会阻抑氛围; MFD=道德基础差异性。

表 4 被调节的中介效应分析(社会阻抑氛围为调节变量)

调节变量	间接效应	标准误	置信区间	
			下限	上限
低社会阻抑氛围组 (Mean-1SD)	0.394	0.063	0.274	0.517
中等社会阻抑氛围组(Mean)	0.282	0.054	0.170	0.384
高社会阻抑氛围组 (Mean+1SD)	0.170	0.095	-0.036	0.341
Index of moderated mediation	-0.080	0.042	-0.172	-0.004

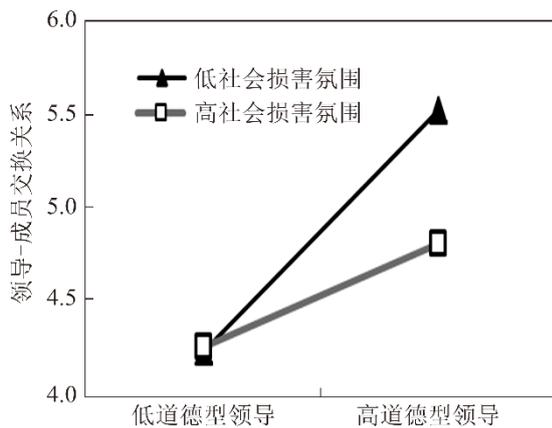


图2 社会阻抑氛围对道德型领导和领导-成员交换的调节作用

道德基础差异性以及道德型领导*道德基础差异性的回归^[67], 道德型领导的系数显著, 且道德型领导*道德基础差异性的回归系数为负值且显著 ($M4, \beta=-0.237, p<0.001$), 表明道德基础差异性在道德型领导对领导-成员交换关系的影响中具有显著负向调节作用。根据回归结果, 绘制道德基础差异性调节道德型领导对领导-成员交换关系影响的简单斜率图(见图3)。结果显示, 在道德基础差异性小的情况下, 道德型领导对领导-成员交换关系的影响显著($t=9.296, p<0.001$), 在道德基础差异性大的情况下, 此影响不再显著 ($t=3.261, p<0.01$), 说明道德基础差异性负向调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响作用。因此, 假设4成立。

本研究采用 PROCESS(模型7)检验员工-领导道德基础差异性对领导-成员交换关系中介效应的调节作用, 结果见表5。道德型领导通过领导-成员交换关系促进对员工亲社会行为的间接效应在低道德基础差异性时正向显著($\beta=0.437$,

$CI95\%=[0.320, 0.563]$), 在高道德基础差异性时正向显著($\beta=0.139, CI95\%=[0.027, 0.244]$), 高低组间存在明显差异, 因此假设5得到支持, 即道德基础差异性负向调节领导-成员交换关系在道德型领导与员工亲社会行为之间的中介作用, 道德基础差异性越高, 其中介作用越弱。

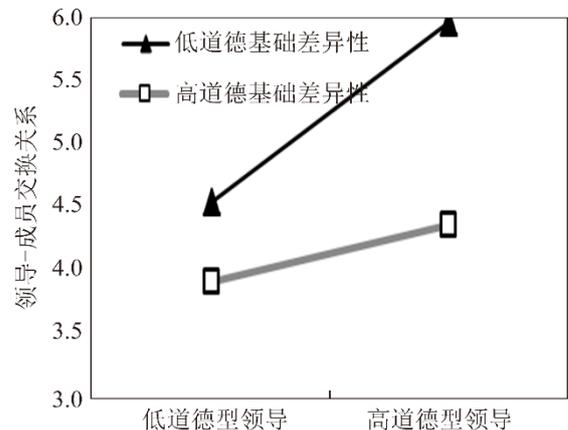


图3 道德基础差异性对道德型领导和领导-成员交换的调节作用

社会阻抑氛围通过员工-领导道德基础差异性调节道德型领导与领导-成员交换关系之间的关系。因此, 针对中介的调节效应, 本研究构建了M8和M9(见表3), 使用系数乘法^[68]进行假设检验。根据系数乘法, 如果社会阻抑氛围对员工-领导道德基础差异性的影响系数(M8, $\beta=0.144, p<0.05$)与“道德型领导*员工-领导道德基础差异性”(即道德型领导和员工-领导道德基础差异性的交互项)对领导-成员交换关系的影响系数(M9, $\beta=-0.223, p<0.001$)的乘积显著, 则存在有中介的调节效应。Sobel 检验表明, 间接效应为-0.032(即 $0.144 * -0.223$), 效应显著($Z=-2.051, p<0.05$); 运用 Bootstrap 法进一步对全样本进行5000次抽样发现, 95%的置信区间为[-0.058,

表5 被调节的中介效应分析(道德领导差异性为调节变量)

调节变量	间接效应	标准误	置信区间	
			下限	上限
低道德基础差异组(Mean-1SD)	0.437	0.062	0.320	0.560
中等道德基础差异组(Mean)	0.288	0.044	0.200	0.374
高道德基础差异组(Mean+1SD)	0.139	0.053	0.029	0.240
Index of moderated mediation	-0.038	0.010	-0.059	-0.021

-0.001], 不包含 0, 表明间接调节效应显著, 假设 6 得到证实。

五、结语

(一) 主要结论

本研究基于道德基础理论构建了道德型领导下行影响员工组织公民行为的阻抑机制模型, 揭示了社会阻抑氛围、员工-领导道德基础差异性对道德型领导下行影响的阻抑机理。主要有三个结论: 道德型领导通过领导-成员交换关系的部分中介作用正面影响员工组织公民行为; 员工-领导道德基础差异性负向调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响; 社会阻抑氛围负向调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响, 并通过员工-领导道德基础差异性的中介作用负向调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响。

(二) 理论贡献

第一, 本研究再次验证了道德型领导下行效应的社会交换路径的有效性^[69], 进一步强化了社会交换理论在道德型领导与员工道德行为领域的解释力。以往的研究更多将侧重点放在领导与员工的互惠行为上, 对于双方的互惠交换过程是否会同时受心理认知和组织情境双重因素制约的问题, 学界关注的相对较少。因此, 本研究将这两种因素同时纳入研究框架并对其进行整合, 提出并验证了社会阻抑氛围和道德基础差异性的联合调节作用。研究发现, 高水平的社会阻抑氛围会分化员工与道德型领导者的道德立场, 加大双方的道德基础差异性, 致使道德型领导与员工在道德观念与道德行为方面的交流受阻, 难以建立高质量的领导-成员交换关系。这一结果能够帮助我们更加全面地理解道德型领导与员工的社会交换过程, 强化社会交换理论对道德型领导与员工道德行为的解释效力。同时, 本研究从员工视角出发探究领导与员工社会交换过程中的约束条件, 并在此基础上赋予领导者行为某种道德性, 以此作为是否进行互惠交换的判断依据, 这为社会交换理论的未来发展提供了富有启发的视角。

第二, 社会阻抑氛围通过负向调节道德型领

导对领导-成员交换关系的影响进而抑制道德型领导作用的有效性发挥, 这一研究结论验证了消极偏好^[43](negativity bias)这一心理效应在组织行为学领域的有效性, 扩大了其解释范围。研究结果表明, 在高水平社会阻抑氛围的影响下, 道德型领导难以通过与员工建立高质量的社会交换关系, 来达到提升员工道德行为的目的。这一结果可以用消极偏好这一心理效应加以解释, 即个体对消极事物(如同事间的社会阻抑)的重视程度高于积极事物(如道德型领导的支持), 其强调消极事件“产生的后果远超过同等规模的积极事件所产生的后果”^[70]。具体而言, 当组织内同时存在道德型领导与社会阻抑氛围时, 员工可能会更加关注消极事件即社会阻抑氛围的影响, 并忽视道德型领导积极的道德情感要求, 道德型领导难以与员工建立牢固的领导-成员交换关系。另外, 由于组织内社会阻抑这一违反社会规则的行为发生在道德型领导的监督下, 员工极可能会质疑领导者争取下属福利和维护社会规则的能力, 此时员工极有可能会加入社会阻抑的队伍而非选择与道德型领导站在同一道德立场。因此, 在充斥着社会阻抑的工作环境中, 道德型领导与员工的社会交换关系质量会大大降低。

第三, 员工-领导道德基础差异性负向调节道德型领导与领导-成员交换关系之间的关系, 这进一步丰富了道德型领导下行效应调节机制方面的研究成果。具体而言, 与领导者拥有相似道德基础立场的员工更容易理解与认可道德型领导的道德观念与行为, 并在内化领导者价值观的基础上积极与领导者建立相互信任与尊重的领导-成员交换关系, 可见缩小员工-领导道德基础差异性有助于增强道德型领导对领导-成员交换关系的影响。相反, 如果扩大员工与领导者在道德基础上的认知差异, 员工就会难以将道德型领导者的言行道德化; 道德型领导的道德示范与情感关怀也难以激发员工的回报义务感。当两者间的互惠法则失效时, 道德型领导对领导-成员交换关系的影响就会收效甚微。这一结论表明, 员工-领导道德基础差异性是影响领导者道德影响力有效传递的重要边界条件, 不同的核心道德认知可能会导致员工难以形成并分享与道德型

领导相似的道德价值观, 最终造成员工因反感和抗拒领导者而拒绝实施组织公民行为。员工-领导道德基础差异性这一概念从道德基础理论视角出发, 在道德观念理解层面揭示了道德型领导下行效应的阻抑机理, 进一步完善了道德型领导下行效应阻抑机制。

第四, 社会阻抑氛围负向调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响, 并通过员工-领导道德基础差异性的中介作用负向调节道德型领导对领导-成员交换关系的影响。该结论的理论意义不仅仅揭示了道德型领导作用效果的权变性, 也为领导与员工在道德认知上的分歧诱因提供了解释。研究表明, 组织社会阻抑氛围越强烈, 员工-领导道德基础差异性越明显, 道德型领导对领导-成员交换关系的影响则越小。这证实了组织社会阻抑氛围是分化领导与员工道德立场的重要诱因。在浓厚的社会阻抑氛围下, 员工只关心自己的利益, 其道德价值观只剩下公平, 关怀、忠诚、圣洁、权威甚至自由等价值都变得不再重要, 人们只关心自己与他人对比的结果。因此, 在社会阻抑的群体中, 领导和员工的道德基础差异性将会增加。员工从价值观上不再认同和接纳领导者的道德示范, 甚至会因为社会阻抑的潜在威胁和认知失调的自觉规避而不再信任领导者, 领导和成员之间的社会交换关系也因此受损, 道德型领导对领导-成员交换关系的影响减弱。

除了上述理论意义之外, 本研究具有一定的实践意义。首先, 道德型领导正向影响员工道德行为的结果表明, 组织可以通过人力资源管理实践激发和培养道德型领导者。例如, 在领导者考核的诚信测试中增加道德问题以评估领导候选人的道德品质; 对领导者加强培训使其更加了解工作中的道德要求, 以及如何处理工作场所的道德问题^[71]。领导-成员交换关系的中介效应也说明, 道德型领导下行效应的有效传递在很大程度上取决于领导与员工的社会交换关系, 领导者可以通过沟通、交流等人际互动行为, 给予员工更多的个性化关怀与成长机会, 促使员工可以真切感受到道德型领导高尚的人格魅力和人性化管理, 乐于与道德型领导者建立高质量的交换关

系, 接受组织公民行为等义务外的职责。其次, 领导者应及时注意员工的道德基础变化动向, 通过问卷调查、随机访谈等方式定期了解员工的核心道德基础, 深刻认识员工与自身的道德基础差异性并及时调整对员工的管理方式, 充分利用并发挥其核心道德的基础作用, 在强调德行垂范时充分考虑不同员工的道德诉求, 使之与组织道德诉求有机结合, 增强对不同员工的道德感召力。最后, 组织应重视组织氛围的建设, 除了通过团建、激励等方式推动组织友善互助的氛围形成以外, 还要加强建设组织道德规范以支持道德领导推行和约束社会阻抑行为, 建立正式健全的道德体系, 如员工道德守则、处理道德投诉的书面程序、制裁不道德行为的流程、对工作环境的正式监督^[72]等。此外, 还要及时有效地处理组织成员社会阻抑的个别现象, 避免其恶化衍生为群体性社会阻抑, 最终导致组织社会阻抑氛围的形成, 从而扩大领导与员工的道德基础差异性影响道德型领导的有效影响。

(三) 研究不足与展望

本研究主要有三个方面的不足: 第一, 本研究为了更加真实地反映领导与员工的道德立场差异, 采用了领导与员工配对的方式对员工的领导-道德基础差异性进行测量, 采用横截面数据分析与验证变量关系和理论模型, 若能以多时点的方式进行研究则更能提高研究结论的可靠性。第二, 本研究主要针对基层领导与员工发放调研问卷, 未曾考虑不同层级领导对员工的道德影响, 道德型领导的下行机制是否存在跨层影响以及存在怎样的跨层级影响仍有待进一步探究。第三, 本研究对于领导和员工的道德基础的考察缺乏针对性探讨, 尚未对基于不同群体的核心道德基础进行细化分析, 不同群体的核心道德基础是否存在差异仍需进一步的深入探讨。基于上述不足, 未来研究可以探讨更多因素对道德型领导下行的阻抑效应, 更加系统完整地考察道德型领导下行影响的阻抑机制。第一, 社会阻抑氛围与员工-领导道德基础差异性阻抑道德型领导下行影响的不同路径研究。本研究基于社会交换路径探讨了两组调节变量的作用, 但对于已被验证的道德型领导下行效应的其他路径, 如社会学习路

径、社会认同路径,是否会同样受到这两种边界条件的影响呢?不同路径下的阻抑机制存在何种差异?这值得未来研究给予充分关注。第二,关于道德型领导下的跨层级影响研究。本研究证实了基层道德型领导对员工道德行为的影响机制,但高层领导者对基层员工是否存在同样的道德影响力?高层领导者与中层领导者间存在着怎样的道德传递效力?两类影响有何区别?这也是未来研究的重要方向。第三,对不同性质组织中领导与员工的核心道德基础探讨。不同性质组织(政府组织、医院、大学等)中的成员对不同道德基础的认可程度是否会存在差异?这种差异会如何影响各类组织的道德建设?这些问题尚未有清晰的解答,都需要在未来的研究中予以关注。

参考文献:

- [1] BROWN M E, TREVINO L K, HARRISON D A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 97(2): 117-134.
- [2] SCHAUBROECK J M, HANNAH S T, AVOLIO B J, et al. Embedding ethical leadership within and across organization levels[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(5): 1053-1078.
- [3] AVEY J B, PALANSKI M E, WALUMBWA F O. When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior[J]. *Journal of Business Ethics*, 2011, 98(4): 573-582.
- [4] RIVAS M F, SUTTER M. The benefits of voluntary leadership in experimental public goods games[J]. *Economics Letters*, 2011, 112(2): 176-178.
- [5] HEWLIN R F, DUMAS T L, BURNETT M F. To thine own self be true? facades of conformity, values incongruence, and the moderating impact of leader integrity[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(1): 178-199.
- [6] 赵书松. 领导者道德影响力下行效应的阻抑机制——趋避动机理论框架下的“漏斗效应”模型[J]. *管理评论*, 2021, 33(12): 240-251.
- [7] BROWN M E, TREVIÑO L K. Ethical leadership: a review and future directions[J]. *Leadership Quarterly*, 2006, 17(6): 595-616.
- [8] AGARWAL U A, GUPTA M, COOKE F L. Knowledge hide and seek: Role of ethical leadership, self-enhancement and job involvement[J]. *Journal of Business Research*, 2022, 141: 770-781.
- [9] GOK K, SUMANTH J J, BOMMER W H, et al. You may not reap what you sow: How employees' moral awareness minimizes ethical leadership's positive impact on workplace deviance[J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, 146(2): 257-277.
- [10] 陈鼎祥,刘帮成. 伦理型领导影响基层公务员变革导向组织公民行为的实证研究[J]. *中南大学学报(社会科学版)*, 2021, 27(3): 100-111.
- [11] THIEL C E, HARDY J H, PETERSON D R, et al. Too many sheep in the flock? Span of control attenuates the influence of ethical leadership[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(12): 1324-1334.
- [12] KALSHOVEN K, DIJK H V, BOON C. Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior?[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, 31(1): 500-515.
- [13] CHOI S B, ULLAH S M E, KWAK W J. Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate[J]. *Social Behavior and Personality*, 2015, 43(3): 353-365.
- [14] CHONG E, WOLF H. Factors influencing followers' p-ception of organisational leaders[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2010, 31(5): 402-419.
- [15] GRAHAM J, HAIDT J, NOSEK B A. Liberals and conservatives rely on different sets of moral foundations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2009, 96(5): 1029-1046.
- [16] GRAHAM J, NOSEK B A, HAIDT J, et al. Mapping the moral domain[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2011, 101(2): 266-385.
- [17] IYER R, KOLEVA S, GRAHAM J, et al. Understanding libertarian morality: The psychological dispositions of self-identified libertarians[J]. *PLoS ONE*, 2012, 7(8): 1-23.
- [18] HAIDT J. The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment[J]. *Psychological Review*, 2001, 108(4): 814-834.
- [19] GRAHAM J, MOTYL M. Moral foundations theory: The pragmatic validity of moral pluralism[J]. *Advances in*

- Experimental Social Psychology, 2013, 47(12): 55-130.
- [20] FEHR R, YAM K C, DANG C. Moralized leadership: The construction and consequences of ethical leader perceptions[J]. *Academy of Management Review*, 2015, 40(2): 182-209.
- [21] WEAVER G R, REYNOLDS S J, BROWN M E. Moral intuition: Connecting current knowledge to future organizational research and practice[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(1): 100-129.
- [22] LEMOINE G J, HARTNELL C A, LEROY H. Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership[J]. *Academy of Management Annals*, 2019, 13(1): 148-187.
- [23] MOSTAFA A M S, FARLEY S, ZAHARIE M. Examining the boundaries of ethical leadership: The harmful effect of co-worker social undermining on disengagement and employee attitudes[J]. *Journal of Business Ethics*, 2021, 174(2): 355-368.
- [24] KALSHOVEN K, HARTOG D N D, HOOGH A H B D. Ethical leadership at work questionnaire(ELW): Development and validation of a multidimensional measure[J]. *Leadership Quarterly*, 2011, 22(1): 51-69.
- [25] DHAR, LOCHAN R. Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy[J]. *Tourism Management*, 2016, 57: 139-148.
- [26] TREVINO L K, WEAVER G R, REYNOLDS S J. Behavioral ethics in organizations: A review[J]. *Journal of Management*, 2006, 32(6): 951-990.
- [27] LIU J, KWAN H K, FU P P, MAO Y. Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2013, 86(4): 564-584.
- [28] BANDURA A. *Social learning theory*[M]. Oxford, UK: Prentice Hall, 1977.
- [29] MAYER D M, KUENZI M, GREENBAUM R, et al. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2009, 108(1): 1-13.
- [30] SAEED I, KHAN J, ZADA M, et al. Linking ethical leadership to followers' knowledge sharing: Mediating role of psychological ownership and moderating role of professional commitment[J]. *Frontiers in Psychology*, 2022(13): 1-12.
- [31] GRAEN G B, UHL-BIEN M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX)theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective[J]. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(2): 219-247.
- [32] BLAU P M. *Exchange and power in social life*[M]. New York, NY: Wiley and Sons, 1964.
- [33] 赵书松, 王韵茹, 胡瑾, 等. 地位竞争阻抑道德型领导影响员工亲社会行为的实证研究[J]. *中南大学学报(社会科学版)*, 2021, 27(4): 154-167.
- [34] 杨春江, 冯上俊, 侯红旭. 变革型领导与心理授权对员工任务绩效的影响机制研究[J]. *燕山大学学报(哲学社会科学版)*, 2020, 21(2): 74-83.
- [35] BEDI A, ALPASLAN C M, GREEN S. A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators [J]. *Journal of Business Ethics*, 2016, 139(3): 517-536.
- [36] DULEBOHN J H, BOMMER W H, LIDEN R C, et al. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future[J]. *Journal of Management*, 2012, 38(6): 1715-1759.
- [37] DUFFY M K, GANSTER D C, PAGON M. Social undermining in the workplace[J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(2): 331-351.
- [38] GREENBAUM R L, MAWRITZ M B, EISSA G. Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(2): 343-359.
- [39] DUFFY M K, SCOTT K L, SHAW J D, et al. A social context model of envy and social undermining[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(3): 643-666.
- [40] TAYLOR S G, PATTIE M W. When does ethical leadership affect workplace incivility? The moderating role of follower personality[J]. *Business Ethics Quarterly*, 2014, 24(4): 595-616.
- [41] YOO J, FRANKWICK G L. Exploring the impact of social undermining on salesperson deviance: An integrated model[J]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2013, 33(1): 79-90.
- [42] 夏福斌, 路平. 工作场所的社会阻抑: 一个整合性的研究框架[J]. *心理科学进展*, 2013, 21(10): 1814-1823.
- [43] ROZIN P, ROYZMAN E B. Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion[J]. *Personality & Social Psychology Review*, 2001, 5(4): 296-320.
- [44] LIDEN R C, GRAEN G B. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership[J]. *The Academy of Management Journal*, 1980, 23(3): 451-465.
- [45] BAUER T N, GREEN S G. Development of

- leader-member exchange: A longitudinal test[J]. *The Academy of Management Journal*, 1996, 39(6): 1538–1567.
- [46] LIDEN R C, SPARROWE R T, WAYNE S J. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future[J]. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1997(15): 47–119.
- [47] ROZIN P, MARKWITH M, STOESS C. Moralization and becoming a vegetarian: The transformation of preferences into values and the recruitment of disgust[J]. *Psychological Science*, 1997, 8(2): 67–73.
- [48] ROZIN P. The process of moralization[J]. *Psychological Science*, 1999, 10(3): 218–221.
- [49] HAIDT J. *The righteous mind: Why good people are divided by politics and religion*[M]. New York: Pantheon, 2012.
- [50] SKITKA L J, BAUMAN C W, LYTTLE B L. Limits on legitimacy: Moral and religious convictions as constraints on deference to authority[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2009, 97(4): 567–578.
- [51] MEGLINO B M, RAVLIN E C. Individual values in organizations: concepts, controversies, and research[J]. *Journal of Management*, 1998, 24(3): 351–389.
- [52] AMODIO D M, SHOWERS C J. "Similarity breeds liking" revisited: The moderating role of commitment[J]. *Journal of Social & Personal Relationships*, 2005, 22(6): 817–836.
- [53] ZHANG J, BLOEMER J. Impact of value congruence on affective commitment: Examining the moderating effects[J]. *Journal of Service Management*, 2011, 22(2): 160–182.
- [54] OSTROFF C, SHIN Y, KINICKI A J. Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(6): 591–623.
- [55] CALLAHAN D. *The cheating culture: Why more Americans are doing wrong to get ahead*[M]. Orlando, FL: Harcourt, 2004.
- [56] SIMS R R, BRINKMANN J. Leaders as moral role models: The case of John Gutfreund at Salomon Brothers[J]. *Journal of Business Ethics*, 2002, 35(4): 327–339.
- [57] SIMS R R. The challenge of ethical behavior in organizations[J]. *Journal of Business Ethics*, 1992, 11(7): 505–513.
- [58] LEVINSON H. Management by whose objectives?[J]. *Harvard Business Review*, 2003, 81(1): 107–116.
- [59] COLDWELL D A, BILLSBERRY J, MARSH M P J G. The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model[J]. *Journal of Business Ethics*, 2008, 78(4): 611–622.
- [60] 张玉洁. 中文版组织中社会阻抑量表的信效度研究[C]//《心理学与创新能力提升——第十六届全国心理学学术会议论文集》. 2013: 332–333.
- [61] LIDEN R C, MASLYN J M. Multi-dimensionality of leader member exchange: An empirical assessment through scale development[J]. *Journal of Management*, 1998, 24(1): 43–72.
- [62] FARH J L, EARLEY P C, LIN S C. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 421–444.
- [63] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879–903.
- [64] BARON R M, KENNY D A. The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173–1182.
- [65] EDWARDS J R, LAMBERT L S. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis[J]. *Psychological Methods*, 2007, 12(1): 1–22.
- [66] HAYES A F. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*[M]. New York: Guilford Press, 2013.
- [67] 温忠麟, 张雷, 侯杰泰. 有中介的调节变量和有调节的中介变量[J]. *心理学报*, 2006, 38(3): 448–452.
- [68] 刘东, 张震, 汪默. 被调节的中介和被中介的调节: 理论构建与模型检验[C]//陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. *组织与管理研究的实证方法*. 北京: 北京大学出版社, 2012.
- [69] 仲理峰, 孟杰, 高蕾. 道德领导对员工创新绩效的影响: 社会交换的中介作用和权力距离取向的调节作用[J]. *管理世界*, 2019, 35(5): 149–160.
- [70] PALANSKI M, AVEY J B, JIRAPORN N. The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process[J]. *Journal of Business Ethics*, 2014, 121(1): 135–146.

- [71] MOSTAFA A M S. Ethical leadership and organizational citizenship behaviours: The moderating role of organizational identification[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2018, 27(4): 441–449.
- [72] EINARSEN K, MYKLETUN R J, EINARSEN S V, et al. Ethical infrastructure and successful handling of workplace bullying[J]. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2017,7(1):37–54.

Regulatory mechanism that social undermining climate inhibits ethical leadership from influencing employees' organizational citizenship behavior

ZHAO Shusong¹, WANG Yunru¹, ZHANG Yongjun²

(1. School of Public Administration, Central South University, Changsha 410075, China;

2. School of Business, Henan University, Kaifeng 475004, China)

Abstract: The declining effect of ethical leadership is deeply restricted by organizational situation and personal cognition. Based on the theory of social exchange, this paper explores the effect and its mechanism by which social undermining climate inhibits ethical leadership from influencing employees' organizational citizenship behavior through the moral foundation difference. The empirical study on 262 pairs of leaders and employees in different organizations shows that leader-member exchange relationship plays a mediating role in the relationship between ethical leadership and employee organizational citizenship behavior. Employee-leader moral foundation difference negatively moderates the relationship between moral leadership and leader-member social exchange; The relationship between ethical leadership and leader-member social exchange is negatively moderated by organizational social undermining climate, and the downward influence of ethical leadership is inhibited by the mediating effect of employee-leader moral foundation difference. The research confirms that organizational social undermining climate will widen the moral foundation difference between leaders and employees, and thus inhibit the positive impact of ethical leadership on employee organizational citizenship behavior. The conclusions of this study not only enrich the study results of the moderating mechanism of ethical leadership's downward effect, but also help to reveal how leaders show ethical concern to their employees. The moderating effect of the moral foundation difference may also provide a new explanation for the inhibiting mechanism of ethical leadership's downward effect in previous studies.

Key Words: ethical leadership; leader-member exchange; organizational citizenship behavior; social undermining climate; moral foundation difference

[编辑: 游玉佩]