

亲领导非伦理行为的成因：来自变革型领导的影响

颜爱民 曾莎莎

(中南大学商学院, 长沙 410083)

摘 要 员工不仅会为维护组织的利益而做出不道德行为(亲组织非伦理行为),也会为维护领导的利益实施不道德行为(亲领导非伦理行为)。本研究基于392份样本,分析了变革型领导对亲领导非伦理行为的影响,以及领导-成员交换的中介作用和马基雅维利主义的调节作用。研究结果表明:(1)变革型领导对亲领导非伦理行为具有显著正向影响;(2)领导-成员交换在变革型领导与亲领导非伦理行为的关系间起到部分中介作用;(3)马基雅维利主义在领导-成员交换与亲领导非伦理行为的关系间起到正向调节作用,且正向调节了变革型领导与亲领导非伦理行为之间经由领导-成员交换的间接效应。本研究丰富和拓展了亲领导非伦理行为的前因研究,研究结论对企业恰当管理变革型领导、预防亲领导非伦理行为有一定的启示作用。

关键词 亲领导非伦理行为;变革型领导;领导-成员交换;马基雅维利主义

1 引言

在当今社会,员工为维护组织利益而选择财务造假、隐瞒产品缺陷等现象屡见不鲜,并给社会带来不同程度的负面影响。员工不仅会为维护组织的利益而做出不道德行为,也会为维护领导的利益实施不道德行为。正如Umphress和Bingham(2011)研究发现,员工会实施不道德行为使自己的领导获益,这类旨在维护领导利益但违反社会道德规范和法律法规的行为被定义为亲领导非伦理行为(Unethical Pro-supervisor Behavior)(Johnson & Umphress, 2018)。亲领导非伦理行为分为两类:一类是不道德的委托行为(Unethical Acts of Commission),如向其他人说谎或夸大领导的工作表现以帮助领导形成良好的印象;一类是不道德的遗漏行为(Unethical Acts of Omission),如扣留可能损害领导声誉的信息。Johnson和

Umphress(2018)的实证研究表明,员工对组织的认同、对领导的认同与亲领导非伦理行为正相关,道德认同在此过程中起负向调节作用。通过梳理已有研究发现,目前对亲领导非伦理行为的研究比较局限,对其成因机制的关注还不够充分。

在中国高权力距离的文化下,领导方式会显著影响员工的心理与行为(Chen, Tsui, & Farh, 2002)。区别于传统的领导方式,变革型领导(Transformational Leadership)既强调组织愿景并鼓励员工实现超越预期的高绩效表现,又善于使员工与领导保持一致的价值取向,关注组织或组织成员(包括领导)的利益(Shamir, House, & Arthur, 1993)。因此,处于变革型领导下的员工会有更高的组织认同、情感承诺和绩效表现(陈永霞,贾良定,李超平,宋继文,张君君,2006; Judge & Piccolo, 2004);另一方面,变革型领导对员工绩效要求较高,容易使下属为了应对绩效要求而做出一些非伦理行为(Effelsberg, Solga, & Gurt, 2014)。亲领导非伦理行为具备“不道德”和“亲领导”双重特征,是很可能会受到强调绩效目标和共同愿景的变革型领导的影响。虽然已有研究验证了变革型领导与员

收稿日期:2018-03-01

基金项目:国家自然科学基金资助项目(71372062)

通讯作者:曾莎莎,电子邮箱:905387950@qq.com

工亲组织非伦理行为之间的正相关关系 (Effelsberg et al., 2014; Graham, Zieger & Capitano, 2015; Effelsberg, & Solga, 2015), 但尚未关注亲领导非伦理行为。

由于领导与员工在工作中不可避免需要进行频繁接触, 因此, 在研究变革型领导对亲领导非伦理行为的作用机制上, 需考虑领导 - 成员之间的互动机制 (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005)。领导 - 成员交换 (Leader-Member Exchange) 这个概念反映了领导在工作中会依据关系亲疏对员工进行区分, 并与其建立不同类型的交换关系。获得领导信任和支持的员工则与领导建立了高质量的领导 - 成员交换关系, 相应的也会表现出更高的工作绩效、更多的建言行为 (朱玥, 王晓辰, 2015)。基于社会交换理论 (Blau, 1964), 当员工建立起高质量的领导 - 成员交换关系后, 会使员工萌生出为领导做出积极贡献的回报动机, 进而引发他们对领导的保护和支持行为, 即使这种行为可能并不符合社会规范和伦理道德 (Gu, Tang, & Jiang, 2015)。因此, 在研究变革型领导与亲领导非伦理行为之间关系时, 有必要探究领导 - 成员交换的中介作用。

除此之外, 已有学者发现, 对高马基雅维利主义 (Machiavellianism) 的个体来说, 其很难意识到自身行为背后所引发的道德风险, 道德规范对其约束作用较小 (Kish-Gephart, Harrison, & Trevio, 2010)。高马基雅维利主义倾向的个体认为, 为了实现目标而采取适当的不道德行为是合理的, 在工作中也易于采取资源滥用、欺诈等不道德行为 (Tang & Chen, 2008)。因此, 当员工与变革型领导建立起高质量的领导 - 成员交换关系时, 其究竟会不会做出一些不道德的行为来回报领导, 还取决于员工的马基雅维利主义水平。换言之, 员工的马基雅维利主义倾向不同, 领导 - 成员交换对亲领导非伦理行为的影响强度也不相同。由此假设, 马基雅维利主义可以调节变革型领导通过领导 - 成员交换影响亲领导非伦理行为的过程。

基于以上分析和论述, 本研究深入探讨变革型领导如何影响亲领导非伦理行为, 尤其是关注领导 - 成员交换的中介作用和马基雅维利主义的调节作用。通过上述努力, 以期丰富亲领导非伦理行为前因机制的研究, 为组织恰当管理变革型领导行为, 预防亲领导非伦理行为提供了理论指导和实践建议。

2 理论基础与研究假设

2.1 变革型领导与亲领导非伦理行为

变革型领导是指领导者通过领导魅力 (Charisma or Idealized Influence)、领导感召力 (Inspirational Motivation)、智力激发 (Intellectual Stimulation) 和个性化关怀 (Individualized Consideration) (Bass, 1985), 与员工建立起相互理解、支持的工作氛围, 从而激励员工发掘自身潜力达到优秀绩效目标, 甚至是为组织或组织成员 (如领导) 牺牲个人利益 (Bass & Avolio, 1990)。研究发现, 变革型领导倾向于表现出促进型的调节焦点 (Brockner & Higgins, 2001), 而促进型调节焦点的个体追求更高的工作绩效 (Idson & Higgins, 2000)、更偏好冒险 (Friedman & Forster, 2001)、对收益敏感, 渴望进步和变革 (Gamache, Mcnamara, & Mannor, 2015)。

变革型领导通过领导魅力和智力激发, 赢得员工的尊重和信任, 鼓励员工创造性的思考和解决问题, 以达到绩效目标和领导期望; 通过领导感召力, 向员工描绘组织愿景和其工作在达成组织目标中所发挥的作用, 为员工指明努力的方向, 来强化员工在组织中的自我概念; 通过对员工的个性化关怀, 长期关注员工个人发展, 使员工不断感受到领导的鼓励和支持, 与员工建立良好的社会和情感联系 (Cho & Dansereau, 2010)。因此, 变革型领导通过上述行为支持鼓励员工发展自我、追求更高的绩效表现, 促使员工表现出积极创新并敢于承担风险的行为 (Bass, 1985)。有学者发现, 变革型领导的测量量表, 如多因素领导问卷 (Bass & Avolio, 1990), 没有包含领导道德观念或道德维度, 更没有与领导者的道德行为建立联系 (Effelsberg et al., 2014)。Groves 和 LaRocca (2011) 研究发现变革型领导者不太愿意贿赂和利用他们的前雇主, 对于公司损害社会环境的活动也是漠不关心的。已有研究表明变革型领导与员工从事亲组织非伦理行为的意愿正相关 (Effelsberg et al., 2014), 也有学者基于人 - 境互动的视角发现, 当领导是损失框架而非收益框架时, 变革型领导比交易型领导更容易激发员工的亲组织非伦理行为 (Graham et al., 2015)。因此, 一方面, 由于变革型领导在行为决策中忽视社会规范和对社会利益的影响, 员工为了维护领导的权威和利益, 可能会违反社会伦理道德和法律法规来寻求解决

问题的办法；另一方面，员工可能会认为帮助他们的领导也是维护组织利益的一种方式，因而会选择做出亲领导非伦理行为。因此，本研究提出假设：

H1: 变革型领导与亲领导非伦理行为正相关。

2.2 领导－成员交换的中介作用

领导－成员交换是指员工与其上级之间交换关系的质量（Graen, Dansereau, & Minami, 1972）。在交往过程中，领导与员工之间会因投入的资源和精力等差异而形成不同质量的交换关系。这种领导成员交换关系主要分为“高质量关系”和“低质量关系”两种：在高质量关系中，领导会与员工建立起信任、互动和忠诚度较高的关系，员工会获得领导更多的支持和信任，高质量的领导－成员交换关系也会促使员工产生较强的工作责任感，使其愿意为他们的领导付出更多的努力。相反，在低质量关系中，领导与员工之间的交流互动有限，员工也会因为得到的领导关注和支持较少，而变得安于本分（杨春江，冯秋龙，田子州，2015）。

已有研究验证了变革型领导与领导－成员交换之间的正相关关系（Wang et al., 2005; 吴志明，武欣，2006）。变革型领导者通过领导魅力和领导感召力在员工工作过程中描述富有吸引力的组织愿景来感染员工，向员工阐明工作意义及未来前进方向，并运用智力激发来鼓励员工挑战常规，创造性的思考和解决工作问题，同时在工作过程中给予员工个性化关怀，关注员工的个人发展需求，为其提升自我提供支持与帮助（Bass & Avolio, 1990）。因此，一方面，通过这些行为，员工会更信任和爱戴变革型领导者，进而做出更符合领导要求的行为表现；另一方面，员工会因符合领导的期望，优秀的表现获得领导更多的认可和支持，进而促使双方建立良好的双边关系，形成相互信任、理解的高质量的领导－成员交换关系。

基于社会交换理论（Blau, 1964），当员工得到领导的鼓励与支持时，会相应地做出贡献来寻求与领导之间的互惠关系，双方通过交换各自资源，达到互利的目的（Lawler & Thye, 1999）。变革型领导给予员工支持和相应的资源，允许员工有更大的自主权，易于与员工建立高质量的领导－成员交换关系，从而使员工对领导产生回报的义务。员工的行为表现也会更契合领导需求和利益，愿意做出有一定风险但却对领导有利的行为（Johnson & Umphress,

2018），如忽视社会道德规范或法律法规而从事亲领导非伦理行为。因此，本研究提出假设：

H2: 领导－成员交换在变革型领导与亲领导非伦理行为之间起中介作用。

2.3 马基雅维利主义的调节作用

马基雅维利主义是指个体倾向于不信任别人、参与不道德的操作、寻求控制别人、为自己寻求地位的个性特征（Dahling, Whitaker, & Levy, 2009）。有研究表明，马基雅维利主义者为了实现目标不惜忽视道德标准，侵害他人利益，如欺骗或利诱他人（Jane & Lebreton, 2011），会更认同不道德行为或倾向于做出不道德行为（Roeser, Mcgergor, & Stegmaier, 2010）。Castille 等（2018）明确指出，员工的马基雅维利主义倾向越高，其实施亲组织非伦理行为的可能性就越大。因此，尽管上述论证表明高质量的领导－成员交换关系能加强其从事亲领导非伦理行为的意愿，但是两者之间关系的强弱还会受到马基雅维利主义这一人格特质的制约。

当员工为低马基雅维利主义倾向时，道德规范对其约束作用较强（Belschak, Den Hartog, & Kalshoven, 2013），尽管与领导建立了高质量的领导－成员交换关系，但员工基于自身的道德约束也很难实施亲领导非伦理行为，而是通过突出的个人绩效、工作支持与日常关怀等正规渠道来回报领导。当员工为高马基雅维利主义倾向时，感知的道德约束力量较弱（Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz, & Tang, 2010），员工为了维系或回报这段高质量的领导－成员交换关系，就会充分运用自己的政治技巧和工作能力来维护领导利益，更易于为了实现自身目标而忽视对社会道德和法律法规的遵守（Castille et al., 2018），从而做出亲领导非伦理行为。因此，本研究提出假设：

H3: 员工的马基雅维利主义倾向正向调节领导－成员交换与亲领导非伦理行为之间的关系，即高马基雅维利主义倾向会加强领导－成员交换对亲领导非伦理行为的正向影响。

基于 H2, H3, 本研究提出了一个被调节的中介模型，即变革型领导通过领导－成员交换的中介作用对亲领导非伦理行为产生间接影响，该间接影响的效果取决于员工马基雅维利主义倾向的高低。具体而言，员工的高马基雅维利主义倾向会强化由变革型领导所激发的领导－成员交换对亲领导非伦理行为的正向影响，相反，员工的低马基雅

维利主义倾向则会减弱这一间接影响的效果。因此,本研究提出假设:

H4: 马基雅维利主义正向调节了变革型领导通过领导-成员交换对亲领导非伦理行为的间接效应,即马基雅维利主义倾向越高,领导-成员交换在变革型领导与亲领导非伦理行为之间的中介作用更强。

综上所述,本研究的理论模型如图 1 所示。

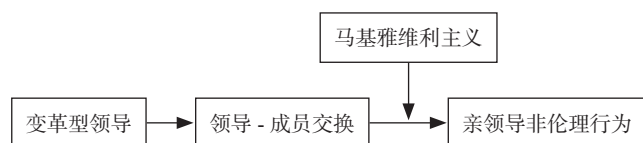


图 1 理论框架

3 研究方法

3.1 研究样本

本研究于 2018 年 2 月 - 6 月,以调查问卷的方式来获取研究数据。样本来源湖南省、陕西省、江西省、安徽省等 15 家企业的员工。企业涉及一般制造业、高新技术企业、服务业等多个行业,每家企业选取数目不等的员工填写问卷并回收。本研究的调查方式有 3 种:一是通过联系企业相关负责人直接以电子邮件的方式发送调查问卷;二是通过电子邮件或走访的形式,向已经工作的朋友和同学等发放调查问卷;三是借助老师的社会资源深入企业进行实地调研,在与企业相关部门沟通后,由企业方工作人员协助向员工发放问卷。研究人员全程负责问卷填写指导,并在发放问卷之前,向被调查员工说明调查数据仅供学术研究使用,保证调查结果的匿名性和保密性,以消除被调查者担心泄露个人信息的疑虑。

本研究共发放 516 份问卷,剔除不合格的问卷,最终回收有效问卷 392 份。其中,在性别方面,男性 198 人,占 50.5%;在年龄方面,20 岁以下 4 人,占 1.02%,20-30 岁 105 人,占 26.8%,31-40 岁 121 人,占 30.9%,41-50 岁 123 人,占 31.4%,51-60 岁 38 人,占 9.7%,60 岁以上 1 人,占 0.2%;在教育程度方面,初中及以下 7 人,占 1.8%,高中/中专 33 人,占 8.4%,大专 86 人,占 21.9%,大学本科 225,占 57.4%,研究生及以上 41 人,占 10.5%;在工作年限方面,

1 年以下 37 人,占 9.4%,1-5 年 89 人,占 22.7%,5-10 年 201 人,占 51.3%,10 年以上 65 人,占 16.7%。

3.2 测量工具

本研究采用国内外成熟量表对四个变量进行测量。使用英文量表时,严格遵循翻译-回译的方法将英文量表转变为中文量表,量表均采用 Likert 5 点计分,1~5 代表“非常不符合”到“非常符合”。

变革型领导:采用陈永霞等(2006)研究中所用的量表,该量表综合了 Waldman 等(2001)、Bass(1985)、Bass 和 Avolio(1990)所开发的多因素领导问卷,共有 8 个题项,如“为了企业(或集体)利益,不计较个人得失”。Cronbach's α 系数为 0.870。

亲领导非伦理行为:采用 Johnson 和 Umphress(2018)使用的量表,该量表共有 6 个题项,如“我向其他人隐瞒了我领导绩效方面的不利信息,因为这能使他/她受益”。Cronbach's α 系数为 0.920。

领导-成员交换:采用 Graen 和 Seandura(1984)所开发的量表,该量表共有 7 个题项,如“领导会运用职权帮我解决工作上的困难”。Cronbach's α 系数为 0.860。

马基雅维利主义:采用 Dahling 等(2009)所开发的量表,该量表共 16 个题项,如“我觉得为了保持自己的竞争力撒点小谎也没什么”。Cronbach's α 系数为 0.720。

控制变量:本研究在借鉴以往相关研究的基础上,尽量选取关键人口统计学变量进行控制,包括:性别、年龄、教育程度、职级、工作年限、企业规模、企业性质和所属行业。

4 研究结果

4.1 同源误差检验

本研究中的所有变量测量均来自员工个体,可能会导致同源误差影响研究结果。为了检验研究数据是否存在同源误差,本研究采用 Harman 单因素检验方法,将问卷中 4 个因素的所有条目放在一起进行因子分析。结果表明,未旋转得到的第一个主成分的方差解释率为 30.425%,并未占很大比重。因此,本研究不存在严重的同源误差,对研究结果影响较小。

表 1 验证性因子分析模型（N = 392）

因子模型	χ^2	df	χ^2/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
四因子模型	1105.283	623	1.774	0.912	0.905	0.911	0.044
三因子模型	1360.871	626	2.174	0.866	0.856	0.865	0.055
二因子模型	2113.477	628	3.365	0.728	0.710	0.727	0.078
单因子模型	2222.168	629	3.533	0.709	0.689	0.707	0.080

注：单因子模型为变革型领导+领导-成员交换+马基雅维利主义+亲领导非伦理行为；二因子模型为变革型领导+领导-成员交换+马基雅维利主义，亲领导非伦理行为；三因子模型为变革型领导+领导-成员交换，马基雅维利主义，亲领导非伦理行为；四因子模型为变革型领导，领导-成员交换，马基雅维利主义，亲领导非伦理行为。

表 2 描述性统计与变量相关性分析（N = 392）

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 性别	1.520	0.500	1						
2. 年龄	3.260	0.966	-0.127	1					
3. 教育程度	3.670	0.798	0.006	-0.187**	1				
4. 工作年限	3.170	1.032	-0.171	0.727	-0.157	1			
5. 变革型领导	3.389	0.575	-0.129	-0.033	0.241	0.019	1		
6. 领导-成员交换	3.132	0.628	-0.139	0.020	0.158	0.100	0.561***	1	
7. 马基雅维利主义	3.087	0.568	-0.151	0.010	0.116*	0.135*	0.391***	0.525***	1
8. 亲领导非伦理行为	3.135	0.610	-0.124*	-0.096	0.117	0.004	0.403***	0.501***	0.572**

注：N = 392, * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$ 。

4.2 验证性因子分析

为了检验各变量的区分效度，本研究采用 AMOS 22.0 对变革型领导、领导-成员交换、马基雅维利主义和亲领导非伦理行为四个构念进行验证性因子分析，具体结果见表 1。由表 1 可知，相较于其他因子模型，四因子测量模型各项指标拟合度最好($\chi^2/df = 1.774$; IFI = 0.912; TLI = 0.905; CFI = 0.911; RMSEA = 0.044)，具有较好的区分效度。

4.3 描述性统计分析

各变量的平均数、标准差、相关系数如表 2 所示。由表 2 可知，变革型领导与亲领导非伦理行为呈显著的正相关关系 ($r = 0.403, p < 0.01$)，变革型领导与领导-成员交换呈显著的正相关关系 ($r = 0.561, p < 0.01$)，领导-成员交换与亲领导非伦理行为呈显著的正相关关系 ($r = 0.501, p < 0.01$)，马基雅维利主义与亲领导非伦理行为呈显著的正相关关系 ($r = 0.572, p < 0.01$)，这都为研究假设提供了初步的支持。

4.4 假设检验

本研究运用 SPSS22.0 进行层级回归分析以验证假设。

如表 3 所示：模型 2 显示变革型领导对亲领导非伦理行为有显著正向影响 ($\beta = 0.397, p < 0.001$)，由此，H1 得到验证。

模型 5 显示，变革型领导对中介变量领导-成员交换有显著正向影响 ($\beta = 0.588, p < 0.001$)，而模型 3 显示领导-成员交换对亲领导非伦理行为有显著正向影响 ($\beta = 0.380, p < 0.001$)，且加入中介变量领导-成员交换后，变革型领导对亲领导非伦理行为的影响减弱 ($\beta = 0.173, p < 0.01$)，因此，领导-成员交换部分中介了变革型领导与亲领导非伦理行为之间的关系，H2 得到验证。本研究为进一步检验领导-成员交换的中介效应，还采用 Bootstrap 方法来检验中介效应，重复抽样 5000 次，计算出中介效应值的偏差校正的 95% 置信区间。结果显示，变革型领导对亲领导非伦理行为的直接效应显著（直接效应 = 0.173，偏差校正 95%CI = 0.061, 0.286），变革型领导对亲领导非伦理行为的间接效应显著（间接效应 = 0.224，偏差校正 95%CI = 0.159, 0.296）。因此，领导-成员交换的部分中介效应显著，H2 得到进一步验证。

表 4 呈现了马基雅维利主义调节作用的检验结果：模

表 3 领导 – 成员交换中介作用检验

变量	亲领导非伦理行为			领导 - 成员交换	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
控制变量					
性别	-0.116	-0.075	-0.053	-0.120	-0.059
年龄	-0.124	-0.108	-0.097	-0.052	-0.028
教育程度	0.084	0.014	0.004	0.150***	0.047
工作年限	0.075	0.058	0.033	0.090	0.065
自变量					
变革型领导		0.397***	0.173**		0.588***
中介变量					
领导 - 成员交换			0.380***		
R ²	0.046	0.173	0.273	0.067	0.333
ΔR ²	—	0.127***	0.010***	—	0.266***
F	3.370**	10.085***	15.677***	4.501***	22.663***

注：N = 392, * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$ 。

表 4 马基雅维利主义调节作用检验

变量	亲领导非伦理行为		
	模型 1	模型 2	模型 3
控制变量			
性别	-0.116	-0.018	-0.021
年龄	-0.124	-0.055	-0.040
教育程度	0.084	-0.002	0.016
工作年限	0.075	-0.024	-0.034
中介变量			
领导 - 成员交换		0.126***	0.137***
调节变量			
马基雅维利主义		0.333***	0.313***
领导 - 成员交换 × 马基雅维利主义			0.113***
R ²	0.046	0.485	0.519
ΔR ²	—	0.439***	0.034***
F	3.370**	37.751***	39.422***

注：N = 392, * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$ 。

型 3 显示，领导 - 成员交换与马基雅维利主义的交互项对亲领导非伦理行为有显著正向影响 ($\beta = 0.113, p < 0.001$)，这说明马基雅维利主义对领导 - 成员交换与亲领导非伦理行为的关系具有正向调节作用，因此 H3 得到验证。调节效应示意图如图 2 所示，在马基雅维利主义倾向较低时，领导 - 成员交换对亲领导非伦理行为的正向影响较弱 ($\beta = 0.046, p < 0.001$)；在马基雅维利主义倾向较高时，领导 -

成员交换对亲领导非伦理的正向影响更强 ($\beta = 0.498, p < 0.001$)。因此，H3 得到进一步验证。

为检验被调节的中介效应，本研究采用 Bootstrap 方法对被调节的中介假设进行检验。重复抽样 5000 次，计算出中介效应值的偏差矫正的 95% 置信区间。结果显示，在马基雅维利主义倾向较低时，变革型领导对亲领导非伦理行为的间接效应不显著（间接效应 = -0.016, 偏差矫正 95%CI

$= -0.087, 0.052$), 在马基雅维利主义倾向较高时, 变革型领导对亲领导非伦理行为的间接效应显著 (间接效应 $= 0.206$, 偏差矫正 95%CI $= 0.133, 0.283$)。另外, 这两个间接效应的影响系数间存在显著差异 (Δ 间接效应 $= 0.222, p < 0.05$)。因此, H4 得到验证, 即马基雅维利主义正向调节了领导 - 成员交换在变革型领导和亲领导非伦理行为之间的中介作用。

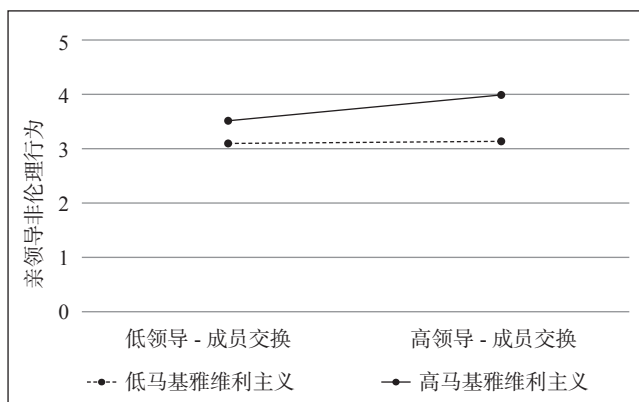


图2 马基雅维利主义调节作用示意图

5 讨论

本研究探讨了变革型领导对亲领导非伦理行为的影响机制, 验证了领导 - 成员交换的中介作用以及马基雅维利主义的调节作用。研究结果发现, 变革型领导与亲领导非伦理行为存在显著的正向关系, 领导 - 成员交换在两者之间起到部分中介作用, 马基雅维利主义在领导 - 成员交换与亲领导非伦理行为之间起正向调节作用。

5.1 理论意义

第一, 拓展了亲领导非伦理行为前因变量研究。Shalvi 等 (2011) 指出员工在既能够带来外部收益, 又不损害自我道德认知时, 更倾向于实施不道德行为。因此, 若领导可以从员工的不道德行为中受益, 就会减轻员工的道德负担, 增加其从事不道德行为的可能性 (Gino, Ayal, & Ariely, 2013)。Johnson 和 Umphress 于 2018 年正式提出亲领导非伦理行为这一概念, 其研究表明, 组织认同、领导认同都与亲领导非伦理行为正相关, 道德认同在此过程中起负向调节作用, 并呼吁未来研究关注领导风格和个人情境因素。

因此, 本研究响应这一号召, 引入变革型领导这一领导风格、领导 - 成员交换这一关系类型、马基雅维利主义这一人格特质来深入探讨亲领导非伦理行为的诱因。

第二, 验证了变革型领导与亲领导非伦理行为之间的显著正向关系, 揭示了变革型领导的潜在阴暗面。已有研究主要关注变革型领导的积极影响, 如与员工创新行为 (赵晓霞, 陈思, 2013)、追随力 (李浩澜, 宋继文, 周文杰, 2015) 的积极关系, 较少关注其对员工工作态度或决策行为的负面影响。事实上, 一些研究也指出了变革型领导的不利影响。例如, 张建卫等 (2018) 归纳了变革型领导与员工创造力之间的正 U 形和倒 U 形关系, 并呼吁未来研究应强化变革型领导的负面研究。本研究探讨了变革型领导对亲领导非伦理行为的积极影响, 这说明变革型领导是一把双刃剑, 正、负面影响兼具, 在一定程度上丰富了变革型领导负面结果的研究。

第三, 论证了领导 - 成员交换在变革型领导与亲领导非伦理行为关系中的中介作用。一方面, 与以往研究结论一致 (吴志明, 武欣, 2006; 孙健敏, 陈乐妮, 尹奎, 2018), 探讨了变革型领导对领导 - 成员交换的积极影响: 变革型领导通过领导魅力、领导感召力、智力激发和个性化关怀来与员工形成相互理解支持的工作氛围, 从而建立高质量的领导 - 成员交换关系。另一方面, 以往研究主要论证高质量的领导 - 成员交换关系对员工有积极影响, 低质量的领导 - 成员交换关系或领导 - 成员交换关系差异化对员工有消极影响 (王震, 仲理峰, 2011), 但本研究证实了高质量的领导 - 成员交换关系对亲领导非伦理行为的积极作用, 揭示了其对员工行为的负面影响。员工在与领导建立高质量的领导 - 成员交换关系后, 基于社会交换理论的互惠原则 (Blau, 1964), 员工会冒着风险做出更多的亲领导非伦理行为来回报领导, 如向其他人美化领导的工作表现, 因此需辩证地看待领导 - 成员交换对员工行为的影响。

第四, 探究了马基雅维利主义的调节作用, 解释了在领导 - 成员交换关系相似的情况下不同员工选择实施亲领导非伦理行为的差异性。赵君等 (2014) 研究发现, 如果员工的马基雅维利主义倾向越高, 评估式绩效考核对工作满意度的负向影响就会越强, 马基雅维利主义者与滥用资源、欺骗、知情不报、盗窃、贪腐等不道德行为正相关,

与知识共享意愿负相关 (Tang & Chen, 2008; Liu, 2008)。本研究发现,对于高马基雅维利主义倾向的员工而言,在与领导建立起高质量的领导-成员交换关系后,如果有威胁或提升领导利益、声誉和地位的不利信息和机会,其更有可能采取漠视社会道德和传统伦理规范行为来回应 (Gustafson, 2000),进而实施亲领导非伦理行为。因此,本研究验证了个体人格特质在领导-成员交换与亲领导非伦理行为之间的权变作用,拓展了亲领导非伦理行为的边界条件研究。

5.2 实践意义

近年来,各种亲领导非伦理行为被媒体和社会大众所揭露,相较于建言等组织公民行为,亲领导非伦理行为更易被模仿或扩散 (Palmer, 2008),其行为结果在短期内对领导有益但最终会给领导或自身带来一定程度的负面影响,因此在组织内要积极预防这种行为。本研究的实践意义在于:第一,组织内要时刻警惕变革型领导的负面效应,不能盲目培养变革型领导;要加强对员工道德的培养,重视道德培训,树立道德模范,设置对员工道德行为的奖惩规范。第二,领导者应该注重自身的德行,以身作则,向员工传递当领导利益或自身利益与社会道德伦理标准冲突时员工应遵循的正确处事原则,为员工做出道德的表率,员工基于工作氛围和领导标杆也会约束自身的行为。第三,员工要合理的处理自身和领导的关系,过于崇尚高质量的领导-成员交换关系可能会使员工模糊自身的道德标准,进而将亲领导非伦理行为视为对领导互惠义务的表现。第四,在人才选拔招聘和组织文化建设中要关注员工的人格特质,甄别出马基雅维利主义倾向高的员工,避免雇佣或对其进行正确引导。

5.3 不足与展望

本研究存在以下不足:第一,本研究主要探讨员工为维护领导利益实施不道德行为的动机,尚未进一步论证员工在做出亲领导非伦理行为时对领导利益和自身利益的权衡,或者研究员工自身可受益的程度 (Johnson & Umphress, 2018)。未来研究也可探讨员工为维护同事、客户或其他利益群体的利益而做出不道德行为的内在机制和边界条件。第二,本研究主要论证了变革型领导对亲领导非伦理行为的影响,有一定的局限性。就领导方式而言,

未来研究可以关注一些其他领导风格对亲领导非伦理行为的影响,比如服务型领导、包容型领导和仁慈型领导等,然后将这些领导风格进行对比,研究出究竟哪一种领导风格最容易诱发亲领导非伦理行为;此外,未来可从高承诺人力资源管理实践 (罗帆,徐瑞华,2017)、组织目标、组织公平 (杜兰英,段天格,李铭泽,2016)、员工态度和情感 (Chen, Chen, & Sheldon, 2016) 等方面研究对亲领导非伦理行为的影响和作用机制,也可进行跨层研究或跨文化研究。第三,现有研究大多是把亲领导非伦理行为作为结果变量,缺乏对亲领导非伦理行为潜在后果的探讨。王晓辰等 (2018) 研究发现亲组织非伦理行为有利于员工的职业发展,未来可深入研究亲领导非伦理行为对员工绩效、职业晋升、同事关系或组织声誉的影响。第四,由于资源和调研时间限制,本研究主要采用自我报告法对员工进行问卷调查,采用的均是横截面数据,无法完全消除同源误差所带来的影响。未来研究可以采用纵向研究以及时间序列数据,或引入更加丰富的测量方式进行数据收集。

参考文献

1. 陈永霞,贾良定,李超平,宋继文,张君君. (2006). 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺:中国情景下的实证研究. *管理世界*, (1), 96-105.
2. 赵晓霞,陈思. (2013). 变革型领导风格对员工创新能力影响研究. *中国人力资源开发*, (3), 11-14.
3. 杜兰英,段天格,李铭泽. (2016). 不道德亲组织行为研究述评与展望. *中国人力资源开发*, (7), 50-57.
4. 罗帆,徐瑞华. (2017). 高承诺人力资源管理实践对亲组织非伦理行为的影响——组织支持感的中介作用与道德认同的调节作用. *中国人力资源开发*, (10), 28-38.
5. 孙健敏,陈乐妮,尹奎. (2018). 挑战性压力源与员工创新行为:领导-成员交换与辱虐管理的作用. *心理学报*, 50(4), 46-89.
6. 王晓辰,高欣洁,李清. (2018). 亲组织非伦理行为对员工职业发展的影响:一个跨层的被调节中介. *心理科学*, 41(3), 646-652.
7. 王震,仲理峰. (2011). 领导-成员交换关系差异化研究评述与展望. *心理科学进展*, 19(7), 1037-1046.
8. 吴志明,武欣. (2006). 知识团队中变革型领导对组织公民行为的影响. *科学学研究*, 24(2), 283-287.
9. 杨春江,冯秋龙,田子州. (2015). 变革型领导与员工任务绩效:主动性人格和领导-成员交换的作用. *管理工程学报*, 29(1), 39-46.
10. 朱玥,王晓辰. (2015). 服务型领导对员工建言行为的影响:领

导-成员交换和学习目标取向的作用. *心理科学*, 38(2), 426-432.

11. 李浩澜, 宋继文, 周文杰. (2015). 中国文化背景下变革型领导风格对员工追随力的作用机制. *中国人力资源开发*, (15), 47-55.

12. 张建卫, 任永灿, 赵辉, 周洁. (2018). 变革型领导对多层次创造力的双刃剑效应. *外国经济与管理*, 40(5), 31-42.

13. 赵君, 廖建桥, 张永军. (2014). 评估式绩效考核对职场偏差行为的影响: 探讨工作满意度和马基雅维利主义的作用. *经济管理*, 36(3), 63-76.

14. Belschak, F. D., Hartog, D. N. D., & Kalshoven, K. (2013). Leading machiavellians: How to translate machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1934-1956.

15. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.

16. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change & Development*, 4(1), 231-272.

17. Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 86(1), 35-66.

18. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley.

19. Castille, C. M., Buckner, J. E., & Thoroughgood, C. N. (2018). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 919-930.

20. Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.

21. 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 & Organizational Psychology*, 75(3), 339-356.

22. Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082-1096.

23. Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 1-39.

24. Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 81-93.

25. Effelsberg, D., & Solga, M. (2015). Transformational leaders' in-group versus out-group orientation: Testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational

leadership. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 581-590.

26. Friedman, R. S., & Forster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001-1013.

27. Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J. (2015). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 423-436.

28. Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2013). Self-serving altruism? The lure of unethical actions that benefit others. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 93(2), 285-292.

29. Gu, Q., Tang, L. P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529.

30. Graen, G., Dansereau, J. F., & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior & Human Performance*, 7(2), 216-223.

31. Graen, G. B., & Scanduram, T. A. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.

32. Gamache, D. L., Mcnamara, G., Mannor, M. J., & Johnson, R. E. (2015). Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1261-1282.

33. Gustafson, S. B. (2000). *Personality and organizational destructiveness: Fact, fiction, and fable*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.

34. Groves, K. S., & Larocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528.

35. Idson, L. C., & Higgins, E. T. (2000). How current feedback and chronic effectiveness influence motivation: Everything to gain versus everything to lose. *European Journal of Social Psychology*, 30(4), 583-592.

36. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

37. Johnson, H. H., & Umphress, E. E. (2018). To help my supervisor: Identification, moral identity, and unethical pro-supervisor behavior. *Journal of Business Ethics*, Doi: 10.1007/s10551-018-3836-z.

38. Jane, W. U., & Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64(3), 593-626.

39. Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of*

Research in Personality, 44(4), 512-519.

40. Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31.

41. Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217-244.

42. Liu, C. C. (2008). The relationship between machiavellianism and knowledge sharing willingness. *Journal of Business Psychology*, 22(3), 233-240.

43. Palmer, D. (2008). Extending the process model of collective corruption. *Research in Organizational Behavior*, 28(4), 107-135.

44. Roeser, K., McGregor, V. E., Stegmaier, S., Mathew, J., Kübler, A., & Meule, A. (2010). The dark triad of personality and unethical behavior at different times of day. *Personality & Individual Differences*, 88(3), 73-77.

45. Shalvi, S., Handgraaf, M. J. J., & Dreu, C. K. W. D. (2011). Ethical manoeuvring: Why people avoid both major and minor lies. *British Journal of Management*, 22(1), 16-27.

46. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

47. Tang, L. P., & Chen, Y. J. (2008). Intelligence vs. Wisdom: The love of money, machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 1-26.

48. Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640.

49. Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.

50. 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.

附录：亲领导非伦理行为（出处：Johnson & Umphress, 2018; 译者：颜爱民，曾莎莎，2018）

1. 由于需要，我向其他人隐瞒了可能对我领导有害的信息
2. 我不会向其他人透露领导所犯的有损自身声誉的错误，因为这能使他 / 她受益
3. 我向其他人夸大了我领导的绩效，因为这能使他 / 她受益。
4. 我向其他人隐瞒了我领导绩效方面的不利信息，因为这能使他 / 她受益
5. 我误传真相以美化领导形象，因为这能使他 / 她受益
6. 对于那些给我领导带来麻烦的人，我会向别人传递他们的负面信息，因为这能使我领导受益

The Antecedents of Unethical Pro-Supervisor Behavior: The Influence of Transformational Leadership

Yan Aimin, Zeng Shasha

(School of Business, Central South University, Changsha 410083)

Abstract: Employees not only behave unethically to protect the interests of their organizations, but also may do so for the benefit of their leaders. This study proposed a moderated mediation model to explore the effect of transformational leadership on unethical pro-supervisor behavior, including the mediating role of leader-member exchange and the moderating role of machiavellism. After analyzing 392 questionnaires, the result showed: (1) transformational leadership had a significant positive effect on unethical pro-supervisor behavior; (2) leader-member exchange partially mediated the relationship between transformational leadership and unethical pro-supervisor behavior; (3) machiavellism positively moderated the relationship between leader-member exchange and unethical pro-supervisor behavior, as well as the indirect effect of transformational leadership on unethical pro-supervisor behavior via leader-member exchange. This study contributes to the literature of unethical pro-supervisor behavior by demonstrating how transformational leadership may influence unethical pro-supervisor behavior. Our findings have certain implications for the effective management of transformational leadership and the prevention of unethical pro-supervisor behavior in organizations.

Key Words: Unethical Pro-supervisor Behavior; Transformational Leadership; Leader-member Exchange; Machiavellism

■ 责编 / 彭坚 E-mail: pengjiannut@163.com Tel: 010-883839071