

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：道德无涉领导的产生原因及其双刃剑效应

作者：刘燕，刘晴晴，任磊

第一轮

审稿人意见：

意见 1: 感谢作者的修改，作者对道德无涉领导和非道德领导的区分做了清晰的说明和回复。建议这部分的一些观点至于模型构建中（也就是第 3 部分，而不仅仅是在前面的概念辨析部分），因为作者给的这些解释是打消了审稿人的疑惑。但读者或许也有类似疑惑，所以需要提前说明，在相关地方进行提前阐述。

回应：

根据编委的意见，我们在研究概述部分增加了有关不道德领导不会导致积极绩效结果（即产生双刃剑效应）的补充说明，以强调不道德领导与道德无涉领导影响的差异。我们在研究概述部分还增加了对整体研究框架构建较为详尽的说明，包括几个双刃剑模型的内涵、结果变量的选择和调节变量如高绩效要求等提出的原因及重要性。

意见 2: 但作者对第 3 个问题的回答还不能够让人满意——本次修改没能解决上轮提出的问题。前后保持一致并不是在形式上去掉模型图而已（模型图是必须的，删掉模型图会加大读者的理解难度，甚至需要读者自己看着文章画模型图）。上轮的意思是，要么精简研究模型（相比课题申请书里构建的模型，本研究构想的模型适当压缩），然后细致论证和假设提出，这是方案 1；要么摆出整个模型，假设论证部分可以简化（但需要 cover 到每组变量关系），这是方案 2。从文章的价值来看，方案 2 更合适（这是因为提出研究问题和模型，比论证模式和变量关系更重要），但作者可自主决定。需要注意的是，不管是方案 1 还是方案 2，都需要做到前后一致，即提了问题，就要阐述问题；不能说提了一个很大的模型，限于篇幅，只阐述其中的一部分。

回应：

我们重新修改了研究构想和研究内容。在研究概述部分，将整体的研究框架图放在文中以示读者，其中，我们删减了少数几个调节变量和结果变量以使研究框架更为集中和紧凑。我们对整体框架图的构建进行了说明，整合了多个双刃剑效应模型和基于工具和道德的中介机制和调节机制模型。我们又按照编委的意见，对几组双刃剑模型变量间的关系全部进行了简要论证。简化了原来包括细致假设推论的两个研究举例，补充了之前未说明的研究及其变量间关系，修改详情请参见文中标色部分。

第二轮

编委意见：

意见 1：尽管道德无涉领导和非道德领导的区别是有道理的，作者在构建模型时，需要阐述这些变量及其组合(以后背后的故事)在多大程度上能体现道德无涉领导的独特性。换言之，将模型中的道德无涉领导换成非道德领导，模型和变量关系是否同样存在？如果依然存在，那本模型考察的道德无涉领导的形成与作用就没有独特性，此研究模型的必要性就打折扣了。建议作者仔细考虑这个问题：在模型构建和假设论证时阐述为何是道德无涉领导，而非非道德领导。例如，在双刃剑的假设论证时，需要说明为什么非道德领导不 work，而道德无涉领导 work？

回应：

我们所提出的理论模型和变量关系是基于道德无涉领导的特点而建立的，这个故事的主角如果换成不道德领导是讲不通的，原因如下：

首先，无论是理论基础还是管理实践，我们都缺乏理由假设不道德领导对下属工作绩效存在积极影响，因为不道德领导如破坏型领导、辱虐管理、自私领导等不太可能激发员工努力工作的动机，而道德无涉领导与工作绩效的积极关系的建立存在理论基础，也符合实践的逻辑（详见导语和文献回顾）。其次，不道德领导对员工绩效存在的消极影响可能与道德无涉领导存在共性，但其影响的机制不一定通过绩效-道德两难压力，因为这种两难压力的来源是决策困难，只有道德无涉领导不提供道德指导和示范才会产生这种困难。最后，强调高绩效要求的情境条件对于道德无涉领导是必要和有意义的，因为这种高绩效要求帮助员工澄清领导道德无涉管理的原因，从而做出相应的心理反应和行为决策。而不道德领导是领导者违背道德准则或主动授意下属跨越道德底线来获得经济利益的领导行为(Brown et al., 2010)，由于其明确的倾向性，其负面作用是更加直接的，即便在高绩效要求背景下，下属也不会陷入道德-绩效两难境地，更不太可能让下属精神聚焦于绩效而表现出更积极的工作投入，所以不道德领导在高绩效要求背景下不会对下属任务绩效产生双刃剑效应。

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business ethics quarterly*, 20(4), 583-616.

意见 2：3.1 研究概述部分不清楚。需细致阐述这一研究模型。为何选择这些变量？为何要连接这些变量关系？它们要讲出什么故事，达到什么效果？

回应：

我们吸收编委的意见，在 3 研究构想部分增加阐述了研究模型和相关变量提出的逻辑和简要论证（详见蓝色字体部分）。详情请参见 3 研究构想。

意见 3: 因本文提出的模型很复杂,我能理解在具体的假设论证部分没办法全部展开提研究假设,但前面提了很大的模型,后面只是围绕其中的一小部分来展开,在形式上是不对称的。有 2 种调整方式,1 精简前面的模型,仅保留最有价值和意义的部分(见前 2 条意见),并进行假设论证。或者,2 保留复杂模型,后面假设论证不需要很详细的论证(毕竟本文不是实证文章),但需要覆盖全模型。作者可根据《进展》研究构想专题的投稿指南和近期本栏目的文章,选择其中一种方式。

回应:

根据编委的意见,我们选择调整方式 1,删除了研究构想的整体框架图,仅用语言描述整体研究构想,使得前后对称。我们保留了对前因与后果两个代表性研究的模型建立和假设推导过程。为了避免与后面的两个研究模型图重复,我们没有插入精简模型。

第三轮

编委意见:

意见 1: 法律是底线,道德是高线,道德无涉领导的行为介于两线之间,就企业组织的领导而言,坚守法律底线进行决策和管理是最关键的行为原则,从这个角度来看道德无涉领导是企业组织最普遍的领导风格,建议作者在区分相关概念和进行理论推导时能够进一步突出道德无涉领导处于两线之间这一特征。

回应:

我们根据审稿人的意见在论文中对道德无涉领导的概念介绍(P2-P4)和理论推导过程(详见 3.2 研究 1, 3.3 研究 2)进行了补充,以进一步突出了道德无涉领导介于道德和不道德之间这一特征。在本研究构想中的文献回顾部分(详见 2.1, 2.2),我们比较详细地通过比较说明了道德无涉领导处于伦理灰色地带的特征:道德领导遵守法律和道德标准,并在此范围内追求组织利润目标(Brown et al., 2005);不道德领导突破道德甚至法律界限获得利润(Brown et al., 2010);道德无涉领导遵守法律约束的底线,但在追求组织利润目标的过程中不强调和展现道德要求,即既不违反法律的底线又不强调道德目标(Carroll, 1987; Entwistle & Doering., 2023),属于伦理中立型领导(Treviño et al., 2003)。

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business ethics quarterly*, 20(4), 583-616.

Carroll, A. B. (1987). In search of the moral manager. *Business Horizons*, 30(2), 7-15.

Entwistle, T., & Doering, H. (2023). Amoral Management and the Normalisation of Deviance: The Case of Stafford Hospita. *Journal of Business Ethics*, 1-16.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.

意见 2: 在个体层面考察道德无涉领导的影响机制时，仅仅考察任务绩效可能是不够的，从逻辑上看，道德无涉领导可能更会显著影响（缩减）员工的 OCB 绩效；鲍曼等区分任务绩效和关系绩效（OCB 绩效），本文之考察道德无涉领导与任务绩效的关系而舍弃了 OCB 绩效，似乎也不合适。

回应:

我们赞同审稿人的意见，应该考虑道德无涉领导对 OCB 绩效的负面作用。在研究构想（整体模型）中，我们建立的道德无涉领导与个体层面工作绩效的关系中，包括了任务绩效、伦理建言（OCB 绩效的代表变量，也是伦理行为的代表变量）和职场偏差行为（非伦理行为的代表变量）。

我们之所以选择以上三个个体绩效变量基于以下原因：首先，根据已有的理论研究，学者推测道德无涉领导被大多数领导者拥趸是其可能促进下属的任务绩效，但此推测缺乏实证检验。我们提出在高绩效要求情境下，道德无涉领导可能影响下属两种不同的心理机制而对任务绩效产生双刃剑效应（详见 3.3 研究 2）；其次，理论研究和最新的两项实证研究均强调道德无涉领导对员工非伦理行为的促进作用（如任磊等, 2022; Quade et al., 2022），我们以职场偏差行为为非伦理行为的代表变量，进一步验证已有研究，并探讨不同的影响机制和边界条件；第三，我们意图探讨道德无涉领导对伦理行为的代表变量——伦理建言的阻碍作用及其机制和边界条件。伦理建言不仅是伦理行为的一种，也是主动性和角色外行为（Van Dyne., 1998; Huang & Paterson, 2017），是 OCB 绩效的一种。选择将伦理建言纳入研究框架可以进一步明确和佐证道德无涉领导的负面作用。限于篇幅，我们在研究构想中仅举例说明了两项研究，一项为道德无涉领导的前因研究，一项为道德无涉领导对任务绩效的双刃剑效应，未来研究将在整体研究模型中根据我们的研究目的选取相应的变量构建理论模型，我们会参考审稿人的意见，把促进任务绩效和阻碍 OCB 绩效放在一个模型中进行实证研究。

任磊, 刘燕, 黄倩. (2022). 高竞争背景下道德无涉领导对下属非伦理行为的影响. *管理学报*, 19(11): 1627-1636.

Quade, M. J., Bonner, J. M., & Greenbaum, R. L. (2022). Management without morals: construct development and initial testing of amoral management. *Human Relations*, 75(2), 273-303.

Van Dyne L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management*, 43(4), 1157-1184.

意见 3: 我怀疑道德无涉领导、任务绩效都会与高绩效要求之间会有比较高的相关性，选择高绩效要求作为调节变量的理论价值可能不够突出，可以考虑一些其他调节因素。

回应:

道德无涉领导描述的是个体的道德特征，从观察者（下属）视角来看，表现为道德管理上的“不作为”，如在下属工作出现道德疑问时，领导者不介入或缺席；在需要做出道德决策时，领导者保持中立或回避涉及道德指导的责任（Quade et al., 2022）。高绩效要求描述的是领导者对下属在任务绩效上的要求。这两种特征在管理者身上不一定是统一的，如具有很高绩效要求的领导者不一定同时又是高道德无涉领导，他们也可能是不道德领导或道德领导。由于道德无涉领导对绩效要求不同传达给下属的信号及影响是不同的，我们因此选择了高绩效要求作为调节变量。在整体研究构思中（参见图 1, P7），我们除了考虑了领导特征（高绩效要求）作为调节变量以外，还考虑了组织特征、团队特征和下属个体特征等三类调节变量。

Quade, M. J., Bonner, J. M., & Greenbaum, R. L. (2022). Management without morals: construct development and initial testing of amoral management. *Human Relations*, 75(2), 273-303.