

• 研究构想(Conceptual Framework) •

道德无涉领导的产生原因及其双刃剑效应*

刘 燕¹ 刘晴晴¹ 任 磊²

(¹ 江南大学商学院, 江苏 无锡 214122) (² 无锡学院数字经济与管理学院, 江苏 无锡 214105)

摘 要 为什么现实中很多领导者对商业活动中的伦理议题不指导和不应? 下属对此又会作出何种反应? 该研究基于情境强度理论探讨道德无涉领导的影响因素及形成原因, 运用社会信息加工理论和工具-道德认知框架探讨道德无涉领导对多层次工作绩效产生的双刃剑效应及其过程机制, 并从观察者视角识别道德无涉领导影响结果的情境条件, 如领导高绩效要求、团队感知的领导底线心态等。通过对道德无涉领导产生机制及影响结果的系统化研究为组织针对道德无涉领导的管理实践提供借鉴。

关键词 道德无涉领导, 底线心态, 道德脱钩, 工作绩效, 工具-道德认知框架

分类号 B849: C93

1 问题的提出

2022 年 1 月, 沃尔玛公司因山姆会员商店 APP 五星自动好评存在欺骗、误导消费者问题而被市场监督管理部门罚款 30 万元。我们不妨借此案例来推测一下导致该事件发生的领导责任:

情形一: 领导者布置任务时要求程序员所设计的 APP 系统必须展示真实的顾客评价信息, 不能“挖坑”“玩套路”引诱消费者发生购买行为(该案例显然缺乏这样的道德领导过程);

情形二: 领导者鼓励、引导或暗示程序员设计自动默认五星好评系统, 并将默认五星好评自动计算在好评率里进行展示, 精心设计以误导消费者“上当”并且自我免责(悲观地说案例背后很可能存在这种不道德领导过程);

情形三: 领导者在布置任务时强调界面好看、使用方便、重要信息醒目等业务方面的要求, 对该系统设计可能包含的伦理问题和后果缺乏关注或未予指导(这种道德“不作为”的领导过程似乎更是日常管理中的普遍现象)。

正如生活中的事情不是非好即坏, 基于道德

的领导方式也不是非黑即白的。上述案例推理中的前两种情形分别为明显正确的道德领导和明显错误的道德领导, 第三种情形则是本研究聚焦的道德无涉领导(amoral management)。道德无涉领导处于道德和不道德领导之间, 属于管理实践中的“大多数”(Carroll, 1987)。综合已有研究对道德无涉领导内涵的阐述(如 Carroll, 1987; Greenbaum et al., 2015; Quade et al., 2022), 任磊等(2022)将道德无涉领导定义为领导者持续性地不回应下属关于伦理的议题, 也不用语言和行动通过沟通、示范和奖惩展现工作中的伦理要求。道德无涉领导者不一定缺乏伦理意识和道德认知**, 他们可能只是认为商业领域的规则与生活领域不同, 只需在做出决策时符合法律的最低要求, 不需要在决策、行为和行动中考虑道德因素(Carroll, 1987)。这意味着道德无涉领导的个人特征具有道德模糊性, 即使有道德的个人也可能选择实施道德无涉领导。高程度的道德无涉领导表现为持续的道德“不作为”, 即领导工作中始终缺乏道德考量和道德指导, 并且回避下属的道德疑问。如, 在下属工作涉及伦理时, 领导者不介入或不指导; 在需要

收稿日期: 2023-05-31

* 国家自然科学基金面上项目(72272065, 71772133)资助。

通信作者: 刘燕, E-mail: liuyan@jiangnan.edu.cn

** 本研究不对“伦理”与“道德”做区分, 二者表达同样的意思, 根据习惯用法使用。

做出道德决策时,领导者保持中立或回避责任(Quade et al., 2022)。

在实践中,或许是道德无涉领导现象太过普遍,常见报端的道德丑闻也很少被归因为道德无涉领导;学者主要关注道德领导(如伦理型领导)和不道德领导(如辱虐型领导)(例如:赵书松等, 2020; 张永军等, 2016; 申传刚, 杨璟, 2020; Treviño et al., 2003), 而严重忽视了对道德无涉领导的研究。仅有极少量学者在概念和理论层面对道德无涉领导进行了探讨(例如 Carroll, 1987; Treviño et al., 2003; Greenbaum et al., 2015)。直到最近, Quade 等(2022)开发了道德无涉领导的量表并验证了其下属非伦理行为的促进作用; 任磊等(2022)发现这种影响在高竞争背景下尤其显著。除此之外, 道德无涉领导的实证研究处于一片空白的状态, 使人们对这种拥趸者众多的领导方式缘何发生以及影响结果知之甚少。管理者为何选择实施道德无涉领导? 道德无涉领导对下属的工作表现产生建设性影响还是破坏性影响? 这些影响产生的过程机制及潜在的边界条件是什么? 以上问题亟待引起实践者与研究者的关注与重视。鉴于此, 本研究基于情景强度理论和社会信息加工理论提出多层次的理论框架对道德无涉领导的前因与后果加以探讨。

2 文献回顾

2.1 道德无涉领导的概念发展、定义及测量

道德无涉领导的概念最早由 Carroll (1987)提出, 与道德领导和不道德领导并列组成三种道德领导类型。Carroll (1987)说明道德无涉领导并不是道德领导与不道德领导统一连续体的中间地带, 它具有自身的独特性质。如果说道德领导是白色(明显正确), 不道德领导是黑色(明显错误), 道德无涉领导就是灰色(中间状态)。道德无涉领导既不像不道德领导(immoral leadership)那样绕过法律界限为公司或个人谋利(Brown & Mitchell, 2010), 也不像道德领导(moral leadership)那样遵守法律和道德规范(Brown et al., 2005), 合法合规是道德无涉领导认可的商业活动边界(Carroll, 1987; Entwistle & Doering, 2023)。Carroll (1987)根据大量的管理者行为统计报告、伦理研究报告以及与企业管理者们的多次讨论发现, 道德无涉领导、道德领导和不道德领导者的数量在商业领域中所占

的比重呈正态分布, 居中的大多数为道德无涉领导。Carroll (1987)将道德无涉领导分无意和故意两种类型, 无意的道德无涉领导者出于缺乏道德意识和道德认知, 因而在道德问题上表现出无知和随意(这不是本研究关注的对象); 而故意的道德无涉领导者不一定缺乏道德意识和认知, 他们可能是一些“好人”, 但为了追求底成绩效而故意忽略在此过程中涉及的道德问题。如果说道德无涉领导管理有道德指南的话, 那就是受法律条文, 而非法律精神的约束, 他们把法律底线看作是划定商业活动的边界(Carroll, 1987; Entwistle & Doering, 2023)。

在道德无涉领导概念提出十多年后, Treviño 等(2003)对高层管理人员和企业的伦理官员进行访谈以研究伦理和领导力, 将领导者在伦理上的表现划分为伦理型领导(ethical leadership)、非伦理型领导(unethical leadership)和伦理中立型领导(ethically neutral leadership)。其中, 伦理中立型领导指以自我为中心的领导者, 只关心自己和组织的底线利益而不关心他人或伦理(Treviño et al., 2003), 这与 Carroll (1987)对道德无涉领导特征的描述基本一致。不过, 一些学者认为, 道德中立只是管理者的意愿或幻想, 因为对道德的漠视和回避在观察者看来已经构成了一种选择, 而这种选择给道德问题留下了灰色空间(Laasch et al., 2019)。然而, 无论是伦理中立型领导还是道德无涉领导, 他们的表现特征都只是学者从行动者视角进行的描述, 在观察者眼中并不能看到道德无涉领导实施背后的目的和动机。另外, 由于下属对领导者的感知可能会与领导者个人的实际特质有偏差, 尤其道德无涉领导可能是一种主动的选择, 并不代表行动者是真正的无道德者, 这使得道德无涉领导的概念缺乏一个清晰的边界。

因此, Greenbaum 等(2015)对道德无涉领导的概念进行了完善和界定。管理者有可能实际上支持伦理, 但是没能用语言和行动突出表现对伦理议题的支持, 使得下属难以感知到领导对伦理问题明确的态度。因此, Greenbaum 等(2015)结合 Carroll (1987)的道德无涉领导和 Treviño 等(2003)的伦理中立型领导概念, 将道德无涉领导界定为管理者没有使用伦理沟通和明确展示伦理实践以支持社会性突显的伦理议题。这一定义传达两个主要的内涵: 一是道德无涉领导者未能使用伦理

沟通明确地展示道德管理实践,可能被下属感知为无道德;二是道德无涉领导者的个人道德特征缺乏清晰度。管理者本人可能具有道德特质,但选择在领导过程中不考虑伦理,也就是说,即使是“好人”也可能实践道德无涉领导。相比之下,Treviño 等(2000)提出的道德领导的“双支柱模型”包括道德的人和道德的管理者两个要素,体现了人与管理的内在一致性。而道德无涉领导的定义不体现人与管理的一致性。高程度的道德无涉领导表现为领导者在工作场所持续地放弃对伦理的考量,即并不是单次地对伦理问题采取回避态度,规避伦理疑问在管理实践中是常态(Quade et al., 2022);而低程度的道德无涉领导并非是高程度道德无涉领导的反面,低程度的道德无涉领导也可能表示该领导是伦理型或非伦理型的。

建立在 Greenbaum 等(2015)的定义基础上,Quade 等基于观察者的视角、使用了严谨的科学方法开发了道德无涉领导的测量工具。量表共有4个条目,由员工对上级的领导方式进行评价:(1)我的上司在我的工作过程中出现道德疑问时不介入;(2)我的上司在我的工作出现道德疑问时缺席;(3)我的上司在需要做出道德决定时保持中立;(4)我的上司回避涉及道德考量的责任。Quade 等对该量表进行了检验,证实其具有良好的信度,而

且与伦理型领导、自由放任型领导和辱虐型管理等均有良好的区别效度。

2.2 道德无涉领导与道德领导及不道德领导的区别

Carroll (1987)对比了道德领导、不道德领导和道德无涉领导在伦理规范遵守、动机、目标、法律导向和策略层面的特征,如表1所示。相较于道德领导和不道德领导对于伦理问题的态度有鲜明的立场,道德无涉领导在伦理立场上是模糊不清的。

道德领导与道德无涉领导的实践正相反。从管理方式上看,道德领导是道德管理者,通过使用伦理沟通,向下属强调伦理议题,同时善于听取下属意见(孙健敏,陆欣欣,2017);同时,道德领导展示伦理实践,利用奖赏、惩罚措施践行道德标准(张笑峰,席西民,2014)。而道德无涉领导不仅缺乏伦理沟通,也缺乏伦理实践的可见性展示(Greenbaum et al., 2015)。另外,道德领导者具备道德特质,而道德无涉领导者是否具有道德特质是模糊的。道德无涉领导者也可能并非是自私的或完全忽视道德问题而仅关注底线利益,但是由于不用语言和行动突出表现对伦理议题的支持,容易被下属感知为无道德(Greenbaum et al., 2015)。道德无涉领导与不道德领导实践也大不相同。不道德领导代表性的领导方式有辱虐管理(Tepper,

表1 不道德领导、道德无涉领导和道德领导的特征

特征	不道德领导	道德无涉领导	道德领导
伦理规范	管理决策、行动、行为显示出对道德(伦理)的反对;决策与公认的伦理准则不符,隐含对道德的积极否定	管理既不是道德的,也不是不道德的,只是不涉及道德,决策在道德判断适用的范围之外;管理活动超出特定道德秩序;无意无道德意味着缺乏伦理感知和道德意识	管理活动符合道德或权利、行为的标准;符合公认的职业行为标准
动机	出于自私。管理层只关心自己或公司的收益	出于善意但表现自私,不考虑对他人的影响	动机是善意的。管理层想要获得成功,但只在健全的道德规范(公平、正义、正当程序)的范围内
目标	不惜任何代价获得利润和组织成功	目标是盈利能力,不考虑其他目标	在遵守法律和道德标准的范围内获得利润
法律导向	法律标准是管理层实现目标必须克服的障碍	法律是道德指南,遵守法律条文约束的底线。核心问题是可以合法的做什么	遵守法律的规定和精神。法律规定是最起码的伦理要求,实际行动高于法律的底线规定
策略	利用机会为公司获利,走捷径	经理可自由发挥,个人道德只有在管理者选择的情况下才适用。响应法律的要求	依据良好的伦理标准行动。当伦理困境出现时,承担领导职责。是开明的利己主义

资料来源:Carroll (1987)

2000)、破坏型上司(Duffy et al., 2002)、专制领导(Ashforth, 1994)等。不道德领导缺乏积极的道德特质,而道德无涉领导者的道德特性具有模糊性;不道德领导采取不道德的管理方式,破坏组织规则和伦理(刘晓琴, 2014),而道德无涉领导者是对具有道德内涵的议题持续地不回应,不涉及主动违反和破坏组织规则和伦理。

2.3 道德无涉领导的前因与后果研究

道德无涉领导的前因与后果的研究尚处于理论推断的层面,仅有 Quade 等(2022)和任磊等(2022)实证检验了道德无涉领导的消极影响。Greenbaum 等(2015)提出,当领导者预期实践道德领导可能产生威胁时,会促使领导者采用道德无涉领导。这种预期的威胁包括:一是领导者职业目标的实现,如表现出胜任力、正直、保持团队内部和谐以及管理的效率和效果;二是领导者社会目标实现,如降低受欢迎程度和社会资本。另外,年资较短的领导者坚持道德可能会受到更大的阻力;强工具性伦理氛围下,领导会更加注重个人和组织的底线成功而忽视伦理,从而选择道德无涉领导。Greenbaum 等(2015)对道德无涉领导影响结果也进行了理论的研究。他们基于行动者的视角指出,道德无涉领导在外部条件影响下可能增强道德动机并进而表现出道德领导行为。外部条件指伦理事件的道德强度和伦理联盟(coalition for ethics)的存在。Quade 等(2022)基于观察者视角进行的实证研究发现,当下属感知到领导的道德无涉领导时,会降低自身的道德勇气,进而增加非伦理行为。伦理氛围加强道德无涉领导与道德勇气的关系,进而加强道德勇气的中介作用。这是因为高伦理氛围传达了明确的道德规范,道德无涉领导的道德模糊性因此而显得更为突出,使下属认为领导者故意漠视道德,不愿意支持道德,因而更加丧失道德勇气,最后促进非伦理行为的产生。任磊等(2022)基于目标屏蔽理论进行的实证研究发现,道德无涉领导通过加强下属的底线心态进而促进下属的非伦理行为,这种影响在高竞争背景下尤其显著。关于道德无涉领导的形成机制和多层次双面性的影响结果的探讨几乎是空白。

2.4 文献述评

(1)近年来层出不穷的商业道德丑闻吸引了学者的注意力,推动了(不)道德领导的研究并产生

了丰富的研究成果。然而,尽管道德无涉领导是一种比(不)道德领导更为常见的领导方式,却被道德领导力的研究领域长期忽视。仅有少量研究从概念和理论层面对道德无涉领导进行了探索,实证研究在国内外刚刚起步。这种广泛存在的领导方式为何产生及影响结果不得而知。

(2)已有研究探讨了道德无涉领导的产生原因,如出于竞争和追求业绩的需要和商业游戏规则的要求,以及担忧社交目标和职业目标受到威胁等(如 Carroll, 1987; Treviño et al., 2003; Greenbaum et al., 2015)。但以上研究不仅显得单薄和片面,而且仅仅停留在理论层面而未加以实证检验,领导者个体特征及情境因素如何影响道德无涉领导的产生需要学术界提供理论的解释和实践的指导。

(3) Quade 等(2022)学者已清晰界定了道德无涉领导的操作性定义从而为实证研究奠定了基础。然而,从道德无涉领导的表现特征来看,这种道德“不作为”的领导方式与其它具有鲜明特征的领导方式不同,下属解读道德无涉领导的模糊道德信号存在多种可能性,需要借助包容性强的理论建立系统性的理论框架以深入探讨这种领导方式的影响结果、影响过程和影响情境。

3 研究构想

3.1 研究概述

本研究拟采用问卷调查、实验和案例分析等研究方法,对道德无涉领导的产生机制和双刃剑效应展开研究。

在影响因素和形成机制方面,我们探讨领导者的个人特征和情境特征如何交互作用对道德无涉领导产生影响。Carroll (1987)说明道德无涉领导者并非一定是缺乏道德之人,只是他们认为商业领域的游戏规则与生活中的其他领域不同,重要的是合理合法地赢得竞争,而不需要在决策、行动中强调道德元素。受此启示,我们认为领导者的底线心态(工具特征)和道德脱钩(道德特征)是反映以上认知的重要个体变量;市场竞争(外部特征)和组织竞争氛围(内部竞争)是商业实践中重要的情境变量。基于个体-情境交互作用模型和情境强度理论,本研究提出以上个体特征和情境特征均为影响道德无涉领导的重要因素,强的市场竞争和组织竞争氛围调节底线心态及道德脱钩对道德无涉领导的影响。

在影响结果方面,已有研究推论道德无涉领导出于管理者为保证绩效目标实现的考虑(如 Greenbaum et al., 2015; Brown et al., 2005),同时也强调这种领导方式可能导致不道德行为发生(如 Greenbaum et al., 2015; Laasch et al., 2019; Quade et al., 2022),提示我们道德无涉领导在特定领导情境下存在建设性和破坏性的双面影响。一方面,基于已有的理论研究推断,道德无涉领导之所以广受拥趸是因为其有利于确保绩效目标的实现(Greenbaum et al., 2015; Brown et al., 2005),我们因此假设并验证道德无涉领导在特定情境条件下如何对下属工作绩效发挥积极作用。需要说明的是,不道德领导可能存在同样的绩效目标取向,但不道德领导违法和违背道德的领导方式会破坏员工努力工作的动机,因而缺乏理论和实践的基础认为其对工作绩效存在促进作用。另一方面,由于道德无涉领导的道德“模糊性”给下属解读领导者意图留下了认知空间,因此可能通过不同的心理机制降低下属的工作绩效,甚至为了取得绩效而从事非伦理行为。我们基于社会信息加工理论和工具—道德认知框架,建立了多个道德无涉领导影响个体和团队绩效的双刃剑效应模型,既包括员工的任务绩效和为了实现任务绩效而产生的不道德权宜行为,又包括导向顾客的服务绩效和导向顾客的非伦理行为,借以呼应在前因研究中所强调的组织竞争和市场竞争。

另外,由于道德无涉领导向下属传递领导者不关心和不要道德的信号,这一信号虽然对员

工的(非)伦理行为可能产生直接的影响,但与员工工作绩效的关系并不直接,我们因此将道德无涉领导的影响过程放在特定情境条件下加以考察。在个体层面,我们关注领导高绩效要求对道德无涉领导影响的调节作用;在团队层面,我们关注团队成员对领导底线心态的共同感知对道德无涉领导影响过程的调节作用。探讨高绩效要求和领导底线心态对于道德无涉领导影响的调节作用是必要和有理论意义的,因为其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。

本研究所建立的理论模型如图1所示,接下来简要论述我们所构建的理论框架。

3.2 研究1:道德无涉领导的产生机制——个体—情境交互作用视角

行为是个体差异和情境因素共同作用的结果。已有理论研究指出,经理人常常认为商业游戏规则应遵从胜者为王,管理者只有以绩效为中心、不被道德要求所分心,才能表现出卓越的管理效力及做出业绩(Greenbaum et al., 2015),这种认知导致实践中大多数经理人实施道德无涉领导(Carroll, 1987)。这些研究结论提示我们,领导者如何看待业绩和如何看待业绩与道德的关系是两个重要的影响道德无涉领导的个体特征;而内外部的竞争特性是道德无涉领导发生的重要背景。我们因此选取领导底线心态(工具特征,表明个体对业绩的看重程度)和道德脱钩(道德特征,表明个体对绩效与道德之间关系的判断)作为探讨道

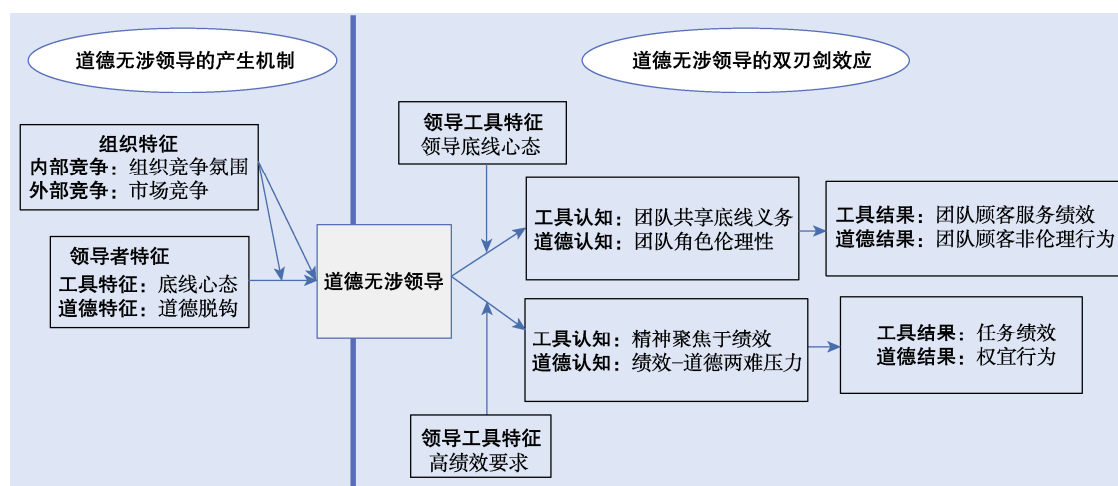


图1 道德无涉领导的产生机制和双刃剑效应模型

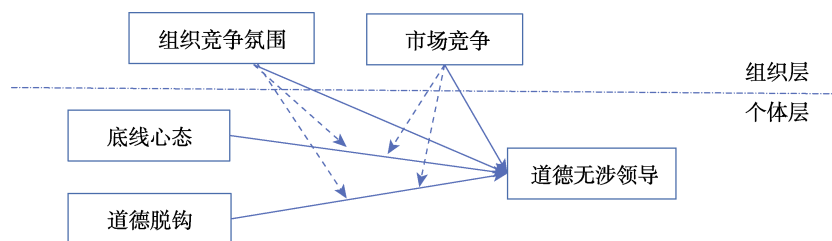


图2 道德无涉领导的产生机制理论模型

注：实线代表正向影响；虚线代表负向影响

德无涉领导的两个个体前因，并将这两种个体特征放在市场竞争(外部竞争)和组织竞争氛围(内部竞争)情境下加以考察。基于情境强度理论构建的个体-情境交互作用的理论模型如图2所示。

3.2.1 底线心态、道德脱钩与道德无涉领导

底线心态(bottom-line mentality)是一种确保工作底线结果而忽视其他备选项的单维思维方式，驱使个体以一种固定的行为范式行动，即只专注于某种底线结果(Greenbaum et al., 2012)。高底线心态的领导者注意力仅集中于利润的获取，而忽略坚持多重价值以确保组织长期成功的重要性(Wolfe, 1988)，确保底线结果也是保证个人成功的最优先的方式(Bonner et al., 2017)。因此，高底线心态的领导者在管理中强调底线目标，并推动下属大力追求底线目标(Mesdaghinia et al., 2019)。这种对底线的强烈、单一的关注会创造一种竞争性的无涉道德的管理方式(Wolfe, 1988)，因此，底线心态促进道德无涉领导。

道德脱钩(moral decoupling)是指人们有选择地将他们对绩效的判断与对道德的判断分离开来(Bhattacharjee et al., 2013)。高道德脱钩的人表现为可以承认一个人的行为是不道德的，但仍然认为这个人是好的绩效表现者(Haberstroh et al., 2017)。道德脱钩领导者认为对工作表现的判断应该与道德判断分开，即使一个下属的行为不符合职业道德，他/她仍然可以是一个优秀的员工(Fehr et al., 2019)。因此，高道德脱钩领导者会认为管理的有效性表现在部门或团队所取得的绩效；如果没有取得经济绩效，就会被评价为无效管理者。道德脱钩因而促进道德无涉领导。

3.2.2 组织竞争氛围、市场竞争与道德无涉领导

根据社会信息加工理论，人们之所以注意环境线索是因为它们提供了必要的指导，以帮助人们有效地在社会环境中进行决策(Salancik &

Pfeffer, 1978)，我们提出内外部竞争状况是重要的环境线索，推动道德无涉领导的发生。

组织竞争氛围指员工认为组织奖励取决于他们与同伴的绩效相比较的程度(Brown et al., 1998)。当组织竞争氛围较强时，表明组织提供了突出的线索和行动的规范鼓励成员追求高绩效。高竞争氛围让领导者感知到自己要得到认可和奖励需要表现得比同级领导者更好，而这依赖于所管理团队的工作绩效来实现。在高竞争氛围背景下，领导者关注道德就无法对经济绩效起直接促进作用，还可能会受到下属的反对，因为下属为了达到高绩效要求往往会需要借助于一些打擦边球的手段(Greenbaum et al., 2015)。这些社会线索促使管理者倾向于用道德无涉领导代替道德领导。

领导者负责带领下属实现部门目标及组织目标(Horton et al., 2014)。当外部市场竞争激烈时，组织面临生存的高不确定性和达成组织目标的威胁，这两者均为吸引领导注意力的线索(Nadkarni & Barr, 2008)。在高度竞争的市场中，组织更有可能设计基于绩效的奖励机制以激励领导者为实现组织目标而拼搏，这种机制进一步加强领导者对经济目标的关注。领导者认为效率和利润最大化应该放在决策的首位，而对利润目标的强调往往会淡化对手段的关注，导致领导者在管理中淡化和忽略道德要求，因而导致道德无涉领导。

3.2.3 组织竞争氛围/市场竞争的调节作用

情境强度理论指出，特质转化为行为的方式取决于情境的强度，情境强度越高，情境对特质的抑制越强，特质对行为的影响则被削弱(Weiss & Adler, 1984)。我们预测强竞争情境(即高组织竞争氛围和市场竞争)削弱管理者个体特征(底线心态和道德脱钩)对道德无涉领导的促进作用。当组织竞争氛围增加时，所发出的信号不仅要求领导者关注部门工作绩效，而且工作绩效与领导者个

人的经济利益和职业发展的关系密切相关(Spurk et al., 2019), 这种背景代表了一种强情境。即使领导者不具有高的底线心态和道德脱离, 他/她也会相信只有将自己的全部注意力放在绩效的争取上, 激励下属想尽办法努力创造绩效而不要在道德管理上分心, 才会产生具有竞争力的高绩效。

当市场竞争激烈时, 传达的信号关系到组织的生存和发展、领导者和下属的收入及工作保障, 构成工作的强情境。在市场竞争强的情况下, 即使管理者没有高的底线心态和道德脱钩, 他/她也会基于对市场竞争的理解而将工作的重点放在绩效的取得上, 并淡化道德管理助力组织竞争优势的获取。相反, 在弱的组织竞争氛围和市场竞争条件下, 领导者不会面对内外部的生存与发展压力, 此时底线心态和道德脱离作为领导者自身的特质就会被激活而对道德无涉领导产生更大的作用。

3.3 研究 2: 道德无涉领导对下属工作绩效和非伦理行为的双刃剑效应

从组织内竞争的视角出发, 我们以企业中的员工为研究对象, 将道德无涉领导与下属任务绩效的关系放在领导高绩效要求背景下加以探讨。领导高绩效要求会明确化道德无涉领导行为的原因和意图, 并通过不同的路径对下属工作投入及绩效产生正反两方面的影响。结合已有的理论研究所推测的积极作用, 以及实证研究所发现的消极作用, 本研究预测道德无涉领导可能通过工具认知和道德认知两条路径对下属工作投入及任务绩效产生积极和消极的双刃剑效应; 本研究同时也预测道德无涉领导通过以上心理机制对任务绩效和权宜行为同时产生促进作用, 形成另外一种

双刃剑效应。本研究所建立的双刃剑效应整合模型如图3所示(可根据未来研究需要选择聚焦相应的理论模型)。

3.3.1 高绩效要求的道德无涉领导对下属任务绩效的积极影响

在日益激烈的市场竞争中, 企业领导为了生存和发展往往制定出高于市场平均水平的绩效要求, 并将这些绩效要求转化为每个工作团队及每位员工需要完成的工作任务(Locke & Latham, 2002)。如果领导者在日常工作中传达高绩效要求的同时又采用道德无涉领导方式, 这相当于不仅向员工传达领导者优先考虑的是完成任务绩效的信息, 而且同时也传达了道德绩效并不被领导者关注的信息。当高绩效要求较高时, 道德无涉领导会促使下属将精神聚焦于绩效(Mental focus on performance)以求达成上司要求的绩效目标。当高绩效要求较低时, 下属从观察者视角推测领导的道德“不作为”并不是出于绩效优先于道德的原则, 下属因此不会产生要紧紧围绕绩效而努力的认知状态, 从而减少对于绩效的关注。

当下属精神专注于绩效时, 会将身心更加投入在工作任务中, 通过延长工作时间或投入其它资源加强工作投入从而提高任务绩效。已有研究发现, 精神专注于绩效可以预测任务参与(Lee et al., 2003); 被任务以外的担忧而分散注意力则会导致缺乏足够的认知资源完成任务(Kanfer & Ackerman, 1996)。因此, 精神专注于绩效会提高下属工作投入并提升任务绩效。进一步而言, 较高的高绩效要求加强道德无涉领导通过下属精神专注于绩效而对工作投入和任务绩效产生促进作用。

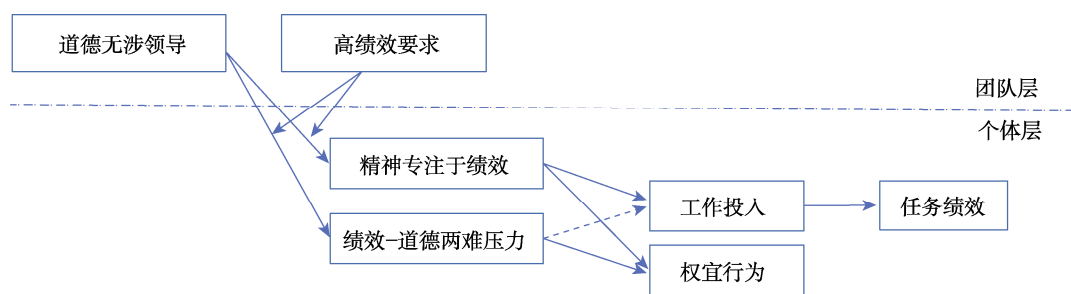


图3 道德无涉领导对任务绩效和权宜行为的双刃剑效应

注：实线代表正向影响；虚线代表负向影响。该图包含两个双刃剑效应模型，一是道德无涉领导对任务绩效的积极和消极影响；二是道德无涉领导对任务绩效和不道德权宜行为的促进作用。

3.3.2 高绩效要求的道德无涉领导对下属任务绩效的消极影响

人们在工作中面临两种类型的道德困境：一种是不不知道工作中什么是正确或错误的做法，另一种是知道什么是正确的却不知道是否要采取相应的行动(Nash, 1990)。人们在寻求有关道德和不道德行为的指导时，往往会向他们的上司寻求指导(Brown et al., 2005)。道德无涉领导的道德“不作为”使下属无法获得道德指导，因而会产生道德决策的压力，即工作中面临伦理困境而带来的压力(Huhtala et al., 2011)。如果道德无涉领导既不给予下属伦理指导，又希望下属在不违反底线的情况下提高绩效，那么当下属遭遇绩效-道德困境时，就会产生绩效-道德两难压力。

绩效-道德两难压力很难应对：如果不能满足绩效的要求则工作可能失去保障，还会造成低自我评价和领导及同事的低评价；而做错事却可能付出巨大的个人代价和组织代价，这种左右为难的压力已被证明会促进员工的情绪耗竭和降低工作投入(Huhtala et al., 2011)，低的工作投入必然导致任务绩效降低。因此，在高绩效要求条件下，道德无涉领导对下属绩效-道德两难压力所起到的促进作用会经由降低的工作投入而损害任务绩效。相反，在低程度的高绩效要求条件下，道德无涉领导使下属遭遇绩效-道德两难的压力也较低，从而进一步降低对工作投入和任务绩效的负面影响。

3.3.3 高绩效要求的道德无涉领导对下属权宜行为的促进作用

权宜行为被视为有效处理业务的一种灵活方式(Greenbaum et al., 2018; McLean Parks et al.,

2010)，其主要目的是快速、走捷径地完成组织规定的绩效目标，而不是危害组织或者组织中的其他成员，因此权宜行为的非伦理性往往不被重视。高绩效要求的道德无涉领导既不给予下属伦理指导，又对绩效提出了高要求，下属将精神高度聚焦于绩效，或者面临绩效-道德两难压力。前者因忽略伦理要求而可能采取不道德的权宜行为以取得绩效，后者因压力可能会寻求道德解脱或道德正当性而导致实施权宜行为。当领导高绩效要求水平较低时，下属不会将精神仅专注于绩效，其绩效压力也相应降低(Welsh & Ordóñez, 2014)。即使领导者未能实践道德准则和对下属做出道德表率，下属也不太可能为了促进绩效而发生非伦理的权宜行为。

3.4 研究3：道德无涉领导对顾客绩效的双刃剑效应

从市场竞争的视角出发，我们以面向顾客的销售团队为主要研究对象，建立了包含两个双刃剑模型的整合模型(可根据未来研究需要选择聚焦相应的理论模型)。一是探讨在团队感知领导底线心态条件下，道德无涉领导如何通过团队共享的底线义务而促进团队顾客服务绩效和团队导向顾客的非伦理行为；二是探讨道德无涉领导通过团队共享底线义务产生对顾客服务绩效的促进作用，也通过降低团队角色伦理性感知而产生导向顾客的非伦理行为。本研究建立的理论模型如图4所示。

3.4.1 团队感知的领导底线心态条件下道德无涉领导通过团队共享底线义务对团队顾客服务绩效的积极作用

根据社会信息加工理论，道德无涉领导使下

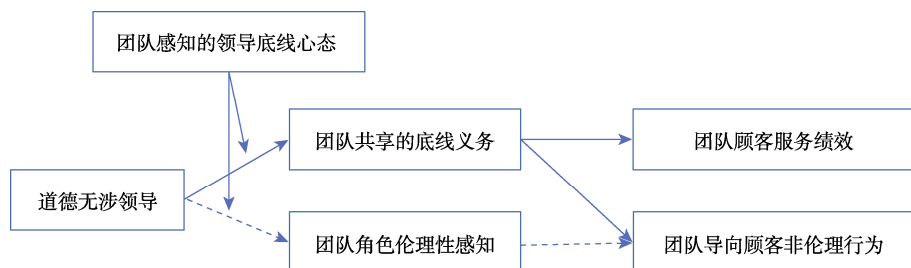


图4 道德无涉领导对团队顾客绩效的双刃剑效应

注：实线代表正向影响；虚线代表负向影响。该图包含两个双刃剑效应模型，一是道德无涉领导通过团队共享底线义务同时促进顾客绩效和导向顾客非伦理行为；二是道德无涉领导通过团队共享底线义务促进顾客服务绩效和通过降低团队角色伦理性而促进导向顾客的非伦理行为。

属认为领导者不关注商业道德(Greenbaum et al., 2015), 但并不能使团队成员感知到顾客服务绩效是重要的, 除非道德无涉领导发出有关绩效重要性的信号。领导底线心态就是这样一个发出强烈信号的条件变量, 认为强调底线目标是激励员工生产力的的一种方式(Latham & Locke, 2007)。当上司的底线心态在团队层次被成员共同认知为较高的情况下, 表明销售团队领导强调实现底线目标的重要性, 明确对经济绩效的期望, 并通过发布简明、直接的工作指令减少团队成员对于任务的不确定性(Babalola et al., 2021)。此时, 销售团队成员会认为道德无涉领导之所以忽视道德是因为将全部身心投入于完成底线任务, 使得团队成员认识到底线目标具有压倒一切(包括道德)的重要性, 从而通过回应上司的要求而增加感知的底线义务。

团队顾客服务绩效是团队整体在顾客服务上的表现, 是组织盈利能力和竞争优势的重要组成部分。团队共享的底线义务一方面可能促进团队努力实现符合主管底线期望的行为, 如促使团队整体及时回应顾客对产品和服务的要求, 加强与顾客的人际互动以促进达成生意, 提高销售额; 也会促进团队在达成生意以后进一步提供售后服务, 以增加顾客的回头率。进一步而言, 团队感知领导底线心态调节道德无涉领导经由团队共享底线义务而对团队顾客服务绩效产生的正向间接关系。高团队感知领导底线心态使这一间接关系较强, 反之则较弱。

3.4.2 团队感知的领导底线心态条件下道德无涉领导通过团队共享底线义务对团队导向顾客非伦理行为的促进作用

为了促进底线目标的达成, 销售团队成员在底线义务的推动下也可能会采取一些不合规和不道德的手段以实现其底线义务, 如向顾客提交虚假发票以保持较高的销售额, 或者谎报产品质量以达成交易, 以及违反与顾客的合同条款等(Kaptein, 2008)。当领导高底线心态表明底线的唯一重要性, 并且道德无涉领导发出忽视道德的信号时, 团队成员会更加认为领导默许他们最大化经济利益和经济回报。团队成员共同感知到完成底线义务的唯一重要性, 道德因此淡出团队成员的视野。只要能完成底线义务, 即便需要采取某种非伦理行为也在所不惜。进一步而言, 团队感

知领导底线心态调节道德无涉领导经由团队共享底线义务而对团队导向顾客的非伦理行为产生的正向间接关系。高团队感知高领导底线心态使这一间接关系较强, 反之则较弱。

3.4.3 团队感知的领导底线心态条件下道德无涉领导经由角色伦理性感知对团队导向顾客非伦理行为的促进作用

角色伦理性(role ethicality)指团队成员在多大程度上共同认为团队的组织角色包含了对行为道德的期望以及多大程度上体现工作对伦理的要求和考量(Paterson & Huang, 2019)。这种认知在团队成员中扩散、分享并达成共识, 最后降低团队角色伦理性。团队角色伦理性较高时, 表明团队成员意识到工作角色中包含道德要求, 团队的绩效不仅要关注角色的完成结果, 同时要关注角色工作完成过程中的道德; 团队角色伦理性较高时, 以合乎道德的方式行事已成为团队内部的共识, 这使得团队成员不会倾向于为了完成工作任务而采取非伦理行为。

当上司的底线心态在销售团队中被成员共同感知为较高的情况下, 如果实施道德无涉的领导方式, 销售团队成员会相信领导之所以不进行道德指导是将经济绩效的期望置于首位(Babalola et al., 2021), 从而降低销售团队成员对自己销售工作角色的道德认知降低。当团队角色伦理性较低时, 团队成员为了更多更快的完成销售目标, 可能通过一些非伦理行为以促进工作完成, 如想尽办法加快进度完成领导要求的底线目标, 为此不惜采用一些投机取巧或打擦边球的行为。进一步而言, 团队成员感知到高领导底线心态可能会促进道德无涉领导通过团队角色伦理性而对顾客非伦理行为产生的促进作用。

4 理论构建与创新之处

在全球经济发展遇阻、市场竞争更趋激烈的时代背景下, 商业组织坚持伦理管理和加强社会责任履行显得尤为重要。这不仅关系到企业自身的长期可持续发展, 对中国市场经济稳定运行和整个社会的文明进步都有着不可忽视的影响。本研究聚焦于道德无涉领导这种广泛存在的领导实践, 通过系统化的理论研究以期在伦理管理领域获得具有普适性的创新研究成果, 丰富、拓展和深化道德维度领导力研究的知识体系。我们构建

了道德无涉领导前因与后果的理论框架,识别管理者实施道德无涉领导的重要影响因素及其作用机制,力图对广泛存在的道德无涉领导现象做出解释;同时,全面考察道德无涉领导的影响结果、内在机制与边界条件,发展和检验道德无涉领导建设性与破坏性影响的相关理论模型。具体来看,本研究可能存在的理论贡献主要体现在以下几个方面:

(1)普适而新颖的研究选题。道德无涉领导在商业实践中拥趸者众多,但对这种领导方式的前因与后果的研究却很罕见。道德无涉领导的模糊性与具有鲜明倾向的领导方式不同,这种道德“不作为”的特殊领导方式代表了一个既具有理论延展价值又具有理论紧迫性的研究领域。本研究可为领导力研究的这一新领域贡献重要且创新的知识,为组织伦理管理和社会责任实践提供借鉴和参考。

(2)独特而包容的理论视角。本研究在情境强度理论和社会信息加工理论视角下创建道德无涉领导前因与后果的理论框架。一方面回应前人对道德无涉领导产生原因的理论推断,以几个重要的个体和情境影响因素及其作用方式为这种领导方式的普及原因做出解释;另一方面基于社会信息加工过程揭示道德无涉领导影响下属工作绩效的多重中介机制,并将不同工作绩效变量所涉及的对象从内部利益相关者延伸至外部利益相关者(顾客),充分阐明道德无涉领导影响的复杂性、多样性和全面性。

(3)情境和权变的理论构思。本研究在高绩效要求和高底线心态的领导特征条件下考察道德无涉领导的影响结果,解决了道德无涉领导的道德“不作为”所释放的信息模糊问题,说明道德无涉领导的“中立”道德特征存在双刃剑效应,提示组织管理关注这种领导方式带来的负面结果。既为道德无涉领导的理论探索提供了有益的启示,也为企业管理者的选拔和培训提供重要的实践参考。

参考文献

- 刘晓琴. (2014). 非伦理领导对员工职场非伦理行为的作用机制研究. *软科学*, 28(6), 100-103.
- 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.
- 申传刚, 杨璟. (2020). 上司辱虐管理与员工反馈规避行

- 为: 有中介的调节模型. *管理评论*, 32(2), 244-253.
- 孙健敏, 陆欣欣. (2017). 伦理型领导的概念界定与测量. *心理科学进展*, 25(1), 121-132.
- 张笑峰, 席西民. (2014). 伦理型领导: 起源、维度、作用与启示. *管理学报*, 11(1), 142-148.
- 张永军, 赵国祥, 于瑞丽. (2016). 伦理型领导研究中的前沿问题: 现状与趋势. *中国人力资源开发*, (3), 6-11+34.
- 赵书松, 王韵茹, 刘智强. (2020). 绩效工资强度和道德基础差异性对道德型领导下行效应的阻抑机制. *管理学报*, 17(8), 1159-1168.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Babalola, M. T., Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Ren, S., & Garba, O. A. (2021). Whatever it takes: How and when supervisor bottom-line mentality motivates employee contributions in the workplace. *Journal of Management*, 47(5), 1134-1154.
- Bhattacharjee, A., Berman, J. Z., & Reed, A. (2013). Tip of the hat, wag of the finger: How moral decoupling enables consumers to admire and admonish. *Journal of Consumer Research*, 39(6), 1167-1184.
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Quade, M. J. (2017). Employee unethical behavior to shame as an indicator of self-image threat and exemplification as a form of self-image protection: The exacerbating role of supervisor bottom-line mentality. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1203-1221.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62(4), 88-98.
- 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.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Entwistle, T., & Doering, H. (2023). Amoral management and the Normalisation of Deviance: The Case of Stafford Hospita. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-023-05445-6.
- Fehr, R., Welsh, D., Yam, K. C., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 153, 27-40.
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., Bonner, J. M., Webster, B. D., & Kim, J. (2018). Supervisor expediency to

- employee expediency: The moderating role of leader-member exchange and the mediating role of employee unethical tolerance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 525–541.
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012). Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 343–359.
- Greenbaum, R. L., Quade, M. J., & Bonner, J. (2015). Why do leaders practice amoral management? A conceptual investigation of the impediments to ethical leadership. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 26–49.
- Haberstroh, K., Orth, U. R., Hoffmann, S., & Brunk, B. (2017). Consumer response to unethical corporate behavior: A re-examination and extension of the moral decoupling model. *Journal of Business Ethics*, 140(1), 161–173.
- Horton, K. E., McClelland, C. R., & Griffin, M. A. (2014). Defined by our hierarchy? How hierarchical positions shape our identifications and well-being at work. *Human Relations*, 67(10), 1167–1188.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A. M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organizations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231–247.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1996). A self-regulatory skills perspective to reducing cognitive interference. *Cognitive Interference: Theories, Methods, and Findings*, 153–172.
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34(5), 978–1008.
- Laasch, O., Moosmayer, D., & Arp, F. (2019). Responsible practices in the wild: An actor-network view on learning for responsible practices as translation through mobile apps. *Journal of Business Ethics*, 161(2), 253–277.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290–300.
- Lee, F. K., Sheldon, K. M., & Turban, D. B. (2003). Personality and the goal-striving process: The influence of achievement goal patterns, goal level, and mental focus on performance and enjoyment. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 256–265.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- McLean Parks, J., Ma, L., & Gallagher, D. G. (2010). Elasticity in the 'rules' of the game: Exploring organizational expedience. *Human Relations*, 63(5), 701–730.
- Mesdaghinia, S., Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2019). Why moral followers quit: Examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-leader behavior. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 491–505.
- Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395–1427.
- Nash, L. L. (1990). Good intentions aside: A manager's guide to resolving ethical problems. *Human Resource Management*, 29(4), 474–474.
- Paterson, T. A., & Huang, L. (2019). Am I expected to be ethical? A role-definition perspective of ethical leadership and unethical behavior. *Journal of Management*, 45(7), 2837–2860.
- 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.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.
- Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35–69.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- 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.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
- Weiss, H. M., & Adler, S. (1984). Personality and organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 6, 1–50.
- Wolfe, D. M. (1988). Is there integrity in the bottom line: Managing obstacles to executive integrity. In S. Srivastva (Ed.), *Executive integrity: The search for high human values in organizational life* (pp. 140–171). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 79–89.

Antecedents and double-edged sword effect of amoral management in organizations

LIU Yan¹, LIU Qingqing¹, REN Lei²

(¹ School of Business, Jiangnan University, Wuxi 214122, China)

(² School of Digital Economy and Management, Wuxi University, Wuxi 214105, China)

Abstract: Why do leaders in practice do not respond to the ethical components of business situations? How do subordinates react to this kind of leadership style? Drawing on the individual-situation interactionist perspective, and based on the situational strength theory, this study explores the antecedents and generation mechanism of amoral management. In addition, based on the social information processing theory and instrumental-ethical cognition framework, this study explores the double-edged effects of amoral management on individual and team's work performance, as well as identifies the situational conditions of amoral management from the perspectives of high-performance expectation and perceived leader bottom-line mentality. This study provides theoretical contributions and practical implications regarding amoral management as an important yet understudied ethics-based leadership style.

Keywords: amoral management, bottom-line mentality, moral decoupling, work performance, instrumental-ethical cognition framework