

道德型领导者得到了什么？道德型领导、团队平均领导-部属交换及领导者收益*

涂乙冬¹ 陆欣欣² 郭 玮³ 王 震⁴

(¹ 武汉大学经济与管理学院, 武汉 430072) (² 中国人民大学劳动与人事学院, 北京 100872)

(³ 北京市人力资源和社会保障局, 北京 100036) (⁴ 中央财经大学商学院, 北京 100081)

摘 要 道德型领导是新近提出的一种领导理论, 大量研究证实这种领导方式会对员工和组织带来积极影响。然而, 在领导过程中处于主体地位的领导者从中获得了什么收益却较少受到关注。以 50 个工作团队的 248 名员工为研究对象, 本研究基于社会交换理论考察了道德型领导与个体层次和团队层次上领导者收益的关系及其作用过程。跨层次分析结果表明: (1) 道德型领导对个体层次的员工对领导的认知信任和情感信任, 以及团队层次的团队绩效和领导者绩效均有显著正向作用; (2) 团队平均领导-部属交换中介了道德型领导与下属对领导的认知信任、情感信任以及团队绩效的关系, 但在道德型领导与领导者绩效关系间无显著中介作用。本文揭示了道德型领导者在领导过程中获得的“收益”以及团队层次社会交换的中介作用, 为道德型领导和团队社会交换的研究提供了启示。

关键词 道德型领导; 团队平均领导-部属交换; 对领导的认知信任; 对领导的情感信任; 团队绩效; 领导者绩效

分类号 B849:C93

1 引言

随着公众对企业社会责任的日益关注, 组织中各层级领导者在决策、经营和管理活动中的道德问题逐渐成为了学术界和实践界的一个热点话题, 其中就包括了领导方式的道德性, 或者说道德型领导 (ethical leadership, Brown, Treviño, & Harrison, 2005)。道德型领导是指“通过表率行为和人际互动来表明在组织中什么是合乎规范、恰当的行为, 并通过双向沟通、强化和决策来激励下属道德行为” (Brown et al., 2005; p.200) 的领导方式。作为一种积极的、符合伦理规范的领导方式, 它能带来员工积极的工作态度和行为, 并减少员工不利于组织的态度和行为。例如, 研究发现道德型领导与员工工作满意度 (Avey, Wernsing, & Palanski, 2012)、心理安全感 (Walumbwa & Schaubroeck, 2009)、工作绩效

(Walumbwa et al., 2011)、组织公民行为 (Avey, Palanski, & Walumbwa, 2011; Kacmar, Bachrach, Harris & Zivnuska, 2011; 王震, 孙健敏, 张瑞娟, 2012)、建言行为 (梁建, 2014)、创新行为 (Tu & Lu, 2013) 以及个人幸福感 (Avey et al., 2012; Li, Xu, Tu, & Lu, 2014) 显著正相关, 与反生产力行为和工作越轨行为负相关 (Avey et al., 2011; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012; Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011)。

梳理现有文献后不难发现, 在社会交换视角下, 以往研究考察员工和组织从道德型领导过程中得到了什么, 却忽略了道德型领导者从这种互惠的社会交换中得到了什么。互惠作为一种相互依赖的交换, 是一种相互依赖的人际之间 (例如领导者和下属之间) 共赢的人际交易和安排 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。既然是共赢的人际交易和安排, 那

收稿日期: 2013-07-26

* 国家自然科学基金面上项目 (71172203, 71372125)、国家自然科学基金青年项目 (71302129)、教育部人文社会科学研究青年基金项目 (13YJC630176) 资助。

通讯作者: 郭玮, E-mail: guowei0827@126.com

么在互惠的社会交换中领导者和下属都应得到他们的效用。从前文的结果变量来看, 这些积极的结果基本可以归类为“员工收益”和“组织收益”, 即这些研究关注了道德型领导给员工带来了什么心理、态度和行为上的产出以及对组织效能的提升作用, 但没有关注作为领导过程主体的道德型领导者在社会交换过程中获得了什么收益。一些学者指出现有领导学研究大多关注领导行为给员工和组织带来什么, 而忽略了领导行为给领导者带来了什么(Wilson, Sin, & Conlon, 2010)。Rubin, Dierdorff 和 Brown (2010)也指出以往研究主要关注道德型领导对员工产出的影响, 缺乏对领导者产出的考察。在互惠的社会交换理论框架下, 领导者积极的领导行为一定会带来指向领导者的收益。“领导者收益”可以被看作是在领导过程中指向领导者的积极产出或者回报, 它会增加领导者的效用和福利, 但不会减少其他人(组织)的效用和损害其他人(组织)的福利。从反面来说, 如果道德型领导不能够从领导过程中获得收益, 那么他和下属的互惠交换关系就会被割裂, 这就与目前道德型领导的社会交换理论解释框架相矛盾。因此, 应该探索道德型领导者在社会交换中获得了什么收益, 这能够补充道德型领导的社会交换理论框架的解释力, 更全面地解释在社会交换理论下道德型领导是如何使员工、领导和组织达成互惠的多赢关系。

本文研究道德型领导过程对领导者收益的影响及其潜在机制。近年来研究者在“领导力在本质上是一种团队过程”上已达成共识(Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013)。本文将道德型领导作为团队层面的构念, 以反映下属关于领导道德方面的共同认知以及团队领导过程(Tu & Lu, 2013)。在领导者的收益方面, 借鉴领导风格“任务”和“关系”导向的划分以及中国文化下“关系主义”的特点(Chen, Eberly, Chiang, Farh, & Cheng, 2014), 我们将领导者的收益聚焦在“任务”和“关系”产出上。在领导者的“任务”收益上, 本文借鉴 Douglas 和 Ammeter (2004)的框架, 将道德型领导在领导过程中获得的绩效产出分为领导者绩效和团队绩效, 其中, 领导者绩效是指关于领导者个人的工作绩效表现, 而团队绩效是指领导者带领下团队的工作绩效表现。由于领导者在组织中具有独特的个人、行使管理职能的组织代理人的双重身份(Eisenberger et al., 2010), 因此, 对领导者的绩效评价应该包括领导者作为独特个人的领导者绩效, 以及作为组织代理人而获得

的团队绩效。在领导者的“关系”收益上, 本文引用 Yang, Mossholder 和 Peng (2009)的框架, 将下属对领导的认知信任和情感信任作为重要的人际关系产出, 对领导的信任是对领导忠诚的重要因素(Chen, Tsui, & Farh, 2002), 而对领导的忠诚和承诺是员工提供给领导的重要收益(Wilson et al., 2010)。本文将个体层次的下属对领导的认知信任和情感信任、团队层次的团队绩效和领导者绩效作为道德型领导在领导过程中“关系”和“任务”方面的回报, 探索道德型领导与它们之间的关系及中间机理。

社会交换理论是解释道德型领导及其产出的理论框架之一(Brown & Treviño, 2006)。道德型领导在领导过程中表现出来的公平以及人性化关怀行为等, 会使员工产生回报义务感, 员工会表现出相应的工作态度、行为和绩效来回报领导的积极行为(Brown & Treviño, 2006; Walumbwa et al., 2011)。Walumbwa 等人(2011)的研究也证实, 领导-部属交换(LMX)在道德型领导与下属工作绩效关系中有显著中介作用, 表明 LMX 是分析道德型领导和结果变量关系的重要机理。LMX 作为下属与直接领导之间的垂直对偶交换关系(Schriesheim, Neider, & Scandura, 1998), 其核心是领导会与不同下属建立不同质量的交换关系(Graen & Uhl-Bien, 1995)。然而研究表明 LMX 作为个人与领导的交换关系并不是孤立存在的, 而是与团队中其他成员的 LMX 共同存在的(Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006), 考察团队中 LMX 对领导者收益的影响应当从团队整体 LMX 特征来进行。LMX Mean 是领导与团队内所有下属进行社会交换的群体变量(Nishii & Mayer, 2009), 反映了团队领导与团队内所有员工的整体社会交换水平。事实上, 道德型领导强调领导针对所有下属的道德表率 and 人际互动, 并在与下属的交换关系中注重公平和道德规范。本文认为道德型领导是通过促进团队平均领导-部属交换(leader-member exchange mean, LMX Mean)来实现领导者收益。

综上所述, 本文将从 3 个方面推进现有研究: (1)采用“领导者收益”的视角, 将个体层次的信任和团队层次的绩效作为道德型领导者在社会交换过程中关于“任务”和“关系”两方面的收益, 考察道德型领导方式对领导者收益的作用; (2)通过探索 LMX Mean 在道德型领导与结果变量关系间的中介作用, 进一步拓展道德型领导对领导者收益的社会交换过程; (3)将道德型领导的社会交换过程从个

体层次上升到团队层次,有利于深化群体社会交换理论,揭示道德型领导的团队层次和跨层次的社会交换过程。

2 理论与假设

虽然其他的领导理论(如变革型、真实型和精神型领导等)都指出了领导的道德成分(Brown & Treviño, 2006),但道德型领导理论强调有效的领导者应该同时是“道德的人”和“道德的管理者”(如 Brown et al., 2005; Treviño, Brown, & Hartman, 2003)。“道德的人”是指道德型领导者本身具备诚实、可信赖和较高的道德标准等品质;“道德的管理者”是指道德型领导者在职位和工作中表现出合乎道德规范的行为,以引导下属合乎道德规范的行为。例如,在组织中倡导道德行为;身先士卒地履行道德规范;综合考虑各方面的利益和需要做决策;给予下属一定的自主性,鼓励下属参与决策;表现出对员工真挚的尊重和关怀等(Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Detert & Burris, 2007; Kalshoven et al., 2011; Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Walumbwa et al., 2011; Walumbwa, Morrison, & Christensen, 2012)。在这个过程中,员工一方面通过社会学习过程,对领导者的角色表率进行观察、模仿和内化,并借助领导的奖惩反馈获得道德标准的认知(Brown et al., 2005);另一方面,基于社会交换理论,当员工认为道德型领导公平地对待了他们、关心和爱护他们时,他们就有回报道德型领导这些积极行为的义务感,在互惠原则下,员工会以积极的工作态度和行为来回馈领导(Avey et al., 2012; Brown & Treviño, 2006; Walumbwa et al., 2012)。与以往采用“员工收益”和“组织收益”视角来研究道德型领导的产出不同,本文将从“领导者收益”的视角探索道德型领导给他们自己带来了什么收益,分析其对个体层次员工对领导的信任和团队层次的绩效产出的作用及其中间机理。

2.1 道德型领导与员工对领导者的信任

信任作为人际交往的重要方面,对领导与下属建立良好关系(Yang et al., 2009)以及实现领导有效性都有重要意义。信任被定义为“一方愿意承担另一方行为风险的程度”(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, p. 712)。McAllister (1995)进一步将信任划分为情感信任和认知信任两个层面:认知信任是基于被信任者的表现而产生的,包括能力、责任、可信

性和可依赖性等。情感信任是个人感知到被信任者表现出真挚的关怀和对其利益的关心时产生的一种强烈的情感连带,强调了被信任者对施与信任者的关怀、共情、亲密和依赖。由此可见,认知信任是最基本的信任,情感信任则是更高层次的信任(Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011)。Dirks 和 Ferrin (2002)的元分析表明认知信任和情感信任具有显著差异,其前因变量和产生的心理机制也不同(Yang & Mossholder, 2010)。下属对领导的信任是领导者在领导过程中获得的下属指向他个人的认知和情感产出。

Brown 和 Treviño (2006)在分析道德型领导的理论框架时,提出道德型领导能够正向预测员工对领导的信任,尤其是对领导的情感信任有显著作用。Mayer 等人(2012)的研究也在一定程度上支持了道德型领导与员工对领导信任的正相关关系。本文将进一步探究道德型领导是如何通过群体层次的社会交换来获得员工对他们的认知信任和情感信任。

Mayer 等(1995)指出个人的信任来源于被信任方的能力、正直及仁慈。认知信任主要基于对方的能力和正直,而情感信任与仁慈关系更为密切。道德型领导能够提升下属对领导的认知信任。首先,道德型领导的典型特点就包括诚实、正直和可信赖(Brown & Treviño, 2006),他们在工作始终践行自身的道德标准,并努力使下属做出与道德规范相一致的行为,也会进一步增加员工对领导基于正直判断的认知信任。其次,道德型领导与员工感知到的领导的能力正相关。他们不仅在决策中强调集体的利益并平衡不同的需要(De Hoogh & Den Hartog, 2008),还在工作中适时授权、为员工发展提供机会、增加员工自主性(Piccolo, Greenbaum, Den Hartog, & Folger, 2010)以及将员工安排在合适的岗位上等,这些都会强化员工关于领导能力的认知,从而产生对领导的能力的认知信任。因此,我们假设道德型领导对员工的认知信任有正向预测作用。

情感信任是个人对所信任的人表现出具有强烈积极情感的信任(McAllister, 1995),是一种超越工具性关系的、发自内心的信任(Chua, Ingram, & Morris, 2008)。这种信任是以认知信任为基础的,但情感信任具有强烈的主观感知和情感成分。例如,个人可能通过领导的道德声誉产生认知信任,但是其情感信任的产生则需要长期的人际交往中产生。因此,道德型领导所表现出的正直和能力,会

增加员工依赖、信赖和亲近他们的意愿,在此基础上,领导需要表现出仁慈和对员工真挚的关心以获得情感信任(Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007; Chen et al., 2014)。道德型领导真诚关心员工的利益、强调“员工导向”,为员工的发展提供机会、鼓励员工参与决策以及主张公平对待下属(Yang et al., 2009)等,这些有利于增加下属对他们的情感信任。我们提出假设:

H1: 道德型领导对下属对领导的认知信任(H1a)和情感信任(H1b)有显著正向作用

2.2 道德型领导与团队层次绩效

领导者的收益不仅体现在个人与下属良好的关系上,还表现在他获得的绩效上。由于领导具有个人和组织代理人双重身份,其绩效包括了团队绩效和领导者个人绩效(Douglas & Ammeter, 2004)。以往研究为道德型领导与团队绩效的关系提供了一定的实证支持(Walumbwa et al., 2012)。一般而言,道德型领导始终强调行为的利他性以及团队利益和目标的重要性,说明决策对团队目标的贡献(De Hoogh & Den Hartog, 2008),并切实维护这些准则和规范。依据社会交换理论,当道德型领导从团队整体利益出发,追求团队利益的最优目标并照顾团队成员的利益时,所有团队成员也会回报道德型领导的积极领导行为,促进团队绩效的提高。同时,道德型领导注意在团队中奖励那些合乎规范的行为以及惩罚那些不合规范的行为(Brown & Treviño, 2006),这种正向和负向的交换使团队中所有员工更多地做出合乎规范的积极产出、更少地做违背道德的负面产出,从而提升团队绩效。因此,我们假设道德型领导对团队绩效有正向的预测作用。

道德型领导也与领导者绩效显著正相关。首先,道德型领导表现出来的德行品质、对员工的关怀以及行为约束和规范能力,都会使员工对领导者绩效做出较高的评价。其次,当道德型领导与员工进行高质量的社会交换时,员工会感受到更多来自于领导者的支持、关心、尊重以及工作资源等,员工会有更强烈的回报义务感,他们更高地评价领导的工作绩效(Gerstner & Day, 1997)。我们提出假设:

H2: 道德型领导对团队绩效(H2a)和领导者绩效(H2b)有显著正向影响

2.3 道德型领导与 LMX Mean

Walumbwa 等人(2011)指出 LMX 能从社会交换视角有效解释道德型领导的作用过程。回应 Liden

等(2006)关于多层次领导-部属交换研究的建议,本文将考察 LMX Mean 在道德型领导与领导者收益关系中的中介作用。LMX 是指领导与下属之间基于情感支持以及有价值资源交换而形成的社会交换关系(Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Sparrowe & Liden, 1997)。高 LMX 表明领导与下属关系超越了雇佣契约关系(Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006),包含了情感、尊重、忠诚、信任、义务和互惠等内容;低 LMX 意味着领导与下属建立单纯的雇佣关系和经济契约。目前,研究者开始从团队层面研究团队层次 LMX 的影响。LMX Mean 是团队层面领导-部属交换的核心特征之一,反映了团队领导与团队内所有员工的整体社会交换平均水平(王震, 孙健敏, 2013)。

我们认为道德型领导与 LMX Mean 有正相关关系。首先,以诚实、正直和可信赖为特征的道德型领导在与下属的人际互动中也遵循高度的道德准则,道德型领导给与下属信任、尊重和支持,这正是社会交换的核心内容。这表明道德型领导会与团队内的下属发展高质量的团队社会交换。其次,道德型领导会在领导过程中表现出对下属真正的关心,例如聆听下属的意见、为下属提供发展机会、提供有意义和挑战性的工作等(Piccolo et al., 2010),在与下属的关系中投入超出雇佣契约的支持、情感、尊重和信任,从而与下属们建立超出经济交换的社会交换关系(Brown & Treviño, 2006; Walumbwa & Schaubroeck, 2009),团队里的下属也会投入更多的情感、义务和信任等作为回报,这就会提高团队层次的 LMX Mean。最后,道德型领导建立人际关系是以实现团队和组织目标为出发点的(Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; Treviño et al., 2003),而不以实现个人利益为目的。因此,道德型领导更可能与团队成员建立高质量的 LMX Mean。因此,无论是从组织利益,还是从维护团队人际关系的角度出发,道德型领导都更加倾向于和团队所有成员建立较高的社会交换关系。我们提出以下假设:

H3: 道德型领导对 LMX Mean 有显著正向影响

2.4 LMX Mean 的跨层次中介作用

LMX Mean 能够提升下属对领导的认知信任和情感信任。高 LMX Mean 表明领导和团队内的员工都维持着高质量的社会交换,这种高质量的社会交换的核心内容是相互的信任、支持和尊重。因此,LMX Mean 与员工对领导的信任有显著作用。

LMX Mean 能够提升下属对领导的认知信任。相对于整个团队而言,领导与下属建立的普遍高质量的社会交换,会使下属感知到领导以组织利益为目标的利他性以及遵循道德规范的正直性(Dunn, Ruedy, & Schweitzer, 2012),从而有较高的认知信任。同时,高 LMX Mean 能够显著降低下属与领导交换过程中的不确定性(Rosen, Harris, & Kacmar, 2011),使员工认为领导是真正为他们的利益考虑,因而产生对领导的认知信任。

LMX Mean 能够提升下属对领导的情感信任。首先,较高的 LMX Mean 向员工传达了道德型领导对员工利益真实的关心、尊重和爱护,他们也会相应回报对领导的情感信任。其次,个人对领导的情感信任不仅仅源于领导与自身的关系,还受到领导与其他成员关系的影响。高 LMX Mean 也表明道德型领导对团队成员表现出高度的仁慈和爱护,从而使员工对领导产生较高的依赖和情感信任。相反,低 LMX Mean 会显著减少员工对领导的情感信任(Hooper & Martin, 2008)。结合上文假设 3,我们认为道德型领导通过提高 LMX Mean 来增强下属对领导的认知和情感信任,由此提出假设:

H4: LMX Mean 中介了道德型领导对下属对领导的认知信任(H4a)和情感信任(H4b)的作用

2.5 LMX Mean 的团队层次中介作用

LMX Mean 也会在道德型领导与团队和领导者绩效关系中起中介作用。根据社会交换理论,当员工受到领导的良好对待时,他们会做出更多的团队绩效作为回报。首先,与领导有高质量交换关系的员工会感知到较多的义务,愿意在工作中为领导付出更多的努力,有更多表现高工作绩效的动机(Chen & Kanfer, 2006)。Graen 和 Uhl-Bien (1995)指出,当领导和团队大多数成员都建立高质量交换关系时,团队成员会增加自身的投入以提高团队绩效。其次,高 LMX Mean 意味着双方富有更深层次的互惠义务,团队中的下属会有更高的群体层面的回报义务感,下属们的回报义务除了指向员工的个人绩效,还指向团队绩效(王震, 孙健敏, 2013)。最后,高 LMX Mean 条件下,领导会给团队中所有下属提供更多的资源和支持,团队中的员工有更多资源来更好地完成更高的绩效,客观上也会提高团队产出的数量和质量。因此,LMX Mean 与团队绩效正相关(王震, 孙健敏, 2013)。结合前述道德型领导显著提升 LMX Mean 以及团队绩效,我们假设 LMX Mean 中介了道德型领导与团队绩效的作用。

LMX Mean 与领导者绩效显著正相关。LMX Mean 越高,领导和团队内的下属建立的工作内和工作外的联系越紧密,这些联系使领导能够更好地与下属合作完成领导者的绩效目标。同时,LMX Mean 越高,下属就有更高的对领导的信任、情感和回报义务,他们也更加倾向于给领导更高的绩效评价(Gerstner & Day, 1997)。因此,LMX Mean 与领导者绩效正相关。结合前述道德型领导显著提升 LMX Mean 以及领导者绩效,我们提出以下假设:

H5: LMX Mean 中介了道德型领导对团队绩效(H5a)、领导者绩效(H5b)的作用

3 研究方法

3.1 研究样本

本研究在武汉、北京、上海、深圳、南京等 15 个城市,选取了知识型员工为主的工作团队为研究对象。研究采用自我报告问卷来进行调查。研究者通过每个团队中的一名指定“联络人”协助收集数据。在发放问卷前,研究者对“联络人”进行了规范、统一的培训,向其详细介绍了研究目的、发放与回收问卷的具体方法及注意事项。“联络人”在本单位寻找 1~2 个愿意参与此次问卷的工作团队。在问卷发放过程中,为保证员工问卷填写的真实性,我们为每名员工提供了胶带和待密封的信封,待其填写完毕后可自行密封。最后,请“联络人”回收问卷并邮寄给研究者。

本次调查共发放 58 份团队领导者问卷和 350 份成员问卷。以团队成员数大于 3 个和团队成立时间大于 6 个月两项标准,我们对回收问卷进行了筛选。最终的有效问卷来自 45 家企业、事业单位的 50 个工作团队(有效回收率 86.2%)的 248 名员工(有效回收率 70.1%)。在团队样本中,团队规模为 4.96($SD = 1.185$),在员工样本中,男性员工 127 人(占 51.2%),平均年龄 31.47 岁($SD = 8.297$),拥有大学及以上学历的员工 132 人(占 53.2%),在团队中平均任期为 3.2 年($SD = 1.506$)。

3.2 测量工具

我们采用 Brislin (1980)的“翻译-回译”程序将英文量表翻译成相对应的中文版本。首先,我们邀请了 3 名管理学博士生将英文量表翻译成中文量表,再请另外 3 名管理学在读博士生将中文量表回译成英文量表。其次,请 2 名组织行为学的副教授对比原始英文问卷、翻译后的中文版本和回译后的英文版本。最后,我们还邀请了 3 名具有 5 年以上知识

团队管理工作经验的领导者及 4 名平均工作年限超过 3 年的员工, 对量表进行了语义和措辞上的修改, 力求减少对测量问卷的理解差异。本研究中所有的问卷测量均采用 5 点计分法, 从“1”至“5”分别表示被试由“非常不同意”到“非常同意”的感知程度。

(1) 道德型领导的测量采用 Brown 等人(2005)开发的 10 条目量表。举例条目为“我的领导会按照道德准则规范个人生活”。我们用同一团队中成员们对领导者评价的组均值聚合得到团队道德型领导。该量表在本研究中的信度为 0.932。

(2) LMX 的测量采用 Wayne, Shore 和 Liden (1997)使用的 7 条目量表。举例条目为“我所作的决定能够得到领导的充分信任和肯定”。我们将个体层次的 LMX 以组均值聚合得到 LMX Mean。该量表在本研究中信度为 0.899。

(3) 下属对领导的认知信任的测量采用 Yang 等(2009)开发的 3 条目量表。举例条目为“领导能够与我共同面对工作中的困难”, 该量表在本研究中的信度为 0.884。

(4) 下属对领导的情感信任的测量采用 Ng 和 Chua (2006)开发的 2 条目量表。举例条目为“我能够与领导自由地谈论自己”, 该量表在本研究中信度为 0.818。

(5) 团队绩效采用 Douglas 和 Ammeter (2004)开发的量表, 我们使用 3 个题项来测量。举例条目为“我们部门经常达到或超过预期业绩”, 该量表在本研究中信度为 0.681。

(6) 领导者绩效采用 Douglas 和 Ammeter (2004)开发的 3 条目量表。举例条目为“我的领导能有效整合部门成员共同完成工作”, 该问卷在本研究中的信度为 0.907。

由于员工和领导的年龄和性别差异对员工的信任感知和绩效评价有一定影响。我们选择员工和领导的性别、年龄作为本研究的控制变量。其中, 1 代表男性, 2 代表女性, 年龄则直接以阿拉伯数字表示。

3.3 分析技术

本文有团队层次以及跨层次的中介效应研究假设, 因此采用 Baron 和 Kenny (1986)推荐的程序来检验所有中介效应。我们使用多层线性模型检验跨层次假设(HLM; Bryk & Raudenbush, 1992), 采用多元回归来检验团队层次假设。具体地, 对于假设 4a 和 4b (跨层次 2-2-1 中介模型), 我们在 HLM 中采用最大似然法来估计系数, 团队层次上的变量

全部采用总均值中心化(Zhang, Zyphur, & Preacher, 2009)。对于假设 5a 和 5b (团队层次中介模型), 我们采用总均值中心化的数据来进行回归检验。考虑到团队层样本量较小($n = 50$), 我们采用 Bootstrap 方法进行回归, 抽样的样本为 1000 个, 并运用 Stata 10.0 进行 Bootstrap 运算。

3.4 数据聚合检验

由于团队层次的变量是团队内个体评价的聚合而来, 因此, 在聚合前需要检验个体层次的数据是否满足聚合数据的指标, 本文主要采用 ICC1, ICC2 (Bliese, 2000), r_{wg} (James, Demaree, & Wolf, 1984) 3 个指标来检验个体层次的道德型领导、LMX、员工评价的团队绩效和领导者绩效是否满足聚合到团队层次的要求。上述 4 个变量的 ICC1 分别为 0.478、0.499、0.510、0.456, 高于 0.12 的阈值, 4 个变量的 ICC2 的值分别为 0.979、0.980、0.981、0.977, 高于 0.70 的阈值(James, Demaree, & Wolf, 1993)。4 个变量的 r_{wg} 均值为 0.949、0.945、0.855、0.856, 高于 0.70 的阈值。上述结果表明, 个体层次的道德型领导、LMX、员工对团队绩效和领导者绩效的评价可以聚合为团队层次的变量。

4 结果

4.1 同源误差检验

由于本文采用同源数据, 同源方差可能成为干扰研究结果的重要因素。根据 Podsakoff, MacKenzie, Lee 和 Podsakoff (2003)的建议, 我们采用了 2 种广泛使用的方法对本研究的同源方差进行检验, 即“Harman 单因子检验”和“不可测量潜在方法因子检验”。Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson 和 Wayne (2008)的研究也表明, 这 2 种方法能够有效地检测同源方差是否影响研究结果。

本文将道德型领导、LMX 的条目进行因子打包, 根据 Mathieu 和 Farr (1991)的建议将每个变量的条目分别打包为 2 个显变量, 其他变量均是 1 个条目作为一个显变量。1 因子模型到 6 因子模型是 Harman 单因子检验的结果, 7 因子模型是“不可测量潜在方法因子检验”的结果。表 1 中 Harman 单因子检验结果表明, 6 因子模型具有高的拟合度($\chi^2 = 115.986$, $df = 62$, CFI = 0.980, GFI = 0.941, IFI = 0.981, RMR = 0.051, RMSEA = 0.059, AIC = 201.986), 而 1 因子模型到 5 因子模型的拟合度都不满足阈值。这也表明各变量是独立变量, 具有较好的区分效度, 同源误差因子并不严重。比较 6 因

子模型和 7 因子模型, 7 因子模型表现出稍好的拟合度($\chi^2 = 60.881$, $df = 48$, CFI = 0.995, GFI = 0.967, IFI = 0.995, RMR = 0.016, RMSEA = 0.033, AIC = 174.956)。然而, 7 因子模型改善 6 因子模型的幅度过小(李锐, 凌文铨, 柳士顺, 2012), 我们计算了 7 因子模型中同源误差作为一个潜变量的平均方差抽取量, 在本研究中为 0.395, 低于判别同源方差是否可以被视作一个潜变量的判定标准(0.500)的阈值(Dulac et al., 2008), 这表明同源方差并不能成为影响本研究理论变量的一个潜变量。同时, 本文的自变量和中介变量均是组均值聚合而来, 这在一定程度上也降低了同源方差的作用(Du & Choi,

2010), 因此, 我们认为同源方差并不会干扰统计推断结果。

4.2 描述性统计与相关分析结果

表 2 列出了研究变量的均值、标准差及其相关系数。结果表明, 道德型领导与 LMX Mean 显著正相关($r = 0.860$, $p < 0.001$)。同时, 道德型领导与团队绩效($r = 0.638$, $p < 0.001$)、领导者绩效显著正相关($r = 0.839$, $p < 0.001$), LMX Mean 与团队绩效($r = 0.753$, $p < 0.001$)、领导者绩效显著正相关($r = 0.727$, $p < 0.001$), 各项相关和假设相符合。

4.3 假设检验结果

假设 1 认为道德型领导显著影响下属对领导的

表 1 个体层次的变量的验证性因子分析

Model	χ^2	df	CFI	GFI	IFI	RMR	RMSEA	AIC
7 因子模型	60.881	48	0.995	0.967	0.995	0.016	0.033	174.956
6 因子模型	115.986	62	0.980	0.941	0.981	0.051	0.059	201.986
5 因子模型	391.887	67	0.882	0.796	0.883	0.062	0.140	467.887
4 因子模型	491.754	71	0.847	0.758	0.848	0.065	0.155	559.754
3 因子模型	550.871	74	0.827	0.741	0.828	0.069	0.162	612.871
2 因子模型	761.038	76	0.751	0.615	0.752	0.076	0.191	819.038
1 因子模型	823.413	77	0.729	0.607	0.730	0.071	0.198	879.413

注: $n_{\text{员工}} = 248$; $n_{\text{团队}} = 50$ 。

- 7 因子模型:道德型领导, LMX, 下属对领导的认知信任, 下属对领导的情感信任, 团队绩效, 领导者绩效, 同源方差
6 因子模型:道德型领导, LMX, 下属对领导的认知信任, 下属对领导的情感信任, 团队绩效, 领导者绩效
5 因子模型:道德型领导+ LMX, 下属对领导的认知信任, 下属对领导的情感信任, 团队绩效, 领导者绩效
4 因子模型:道德型领导+ LMX +下属对领导的认知信任, 下属对领导的情感信任, 团队绩效, 领导者绩效
3 因子模型:道德型领导+ LMX +下属对领导的认知信任+下属对领导的情感信任, 团队绩效, 领导者绩效
2 因子模型:道德型领导+ LMX +下属对领导的认知信任+下属对领导的情感信任+团队绩效, 领导者绩效
1 因子模型:道德型领导+ LMX +下属对领导的认知信任+下属对领导的情感信任+团队绩效+领导者绩效

表 2 变量的均值、标准差及相关系数矩阵

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
个人层次($n = 248$)								
下属性别	1.490	0.501	1					
下属年龄	31.470	8.297	-0.008	1				
下属对领导的认知信任	3.581	0.739	0.019	0.189**	1			
下属对领导的情感信任	3.538	0.822	0.004	0.201***	0.659**	1		
团队层次($n = 50$)								
领导性别	1.200	0.404	1					
领导年龄	40.800	10.156	-0.239 ⁺	1				
道德型领导	3.721	0.540	0.041	0.148	1			
LMX Mean	3.604	0.517	0.010	0.166	0.860***	1		
团队绩效	3.674	0.558	0.010	0.166	0.638***	0.753***	1	
领导者绩效	3.782	0.608	-0.008	0.081	0.839***	0.727***	0.668***	1

注: $n_{\text{员工}} = 248$; $n_{\text{团队}} = 50$, $+p < 0.1$, $**p < 0.01$, $***p < 0.001$. 双尾检验。

认知信任(H1a)及情感信任(H1b)。如表 3 中模型 1 和模型 3 所示, 道德型领导显著正向影响下属对领导的认知信任($\gamma = 0.775, p < 0.001$)和情感信任($\gamma = 0.600, p < 0.001$), 支持了假设 1a 和假设 1b。假设 4 指出 LMX Mean 中介了道德型领导与下属对领导的认知信任(假设 4a)及情感信任(假设 4b)。结果发现, 道德型领导对 LMX Mean 有显著正向作用($\gamma = 0.819, p < 0.001$), 支持了假设 3。在表 3 模型 2 中, 当加入 LMX Mean 后, 道德型领导对下属对领导的认知信任没有显著影响($\gamma = 0.129, n.s.$), LMX Mean 对下属对领导的认知信任有显著正向影响($\gamma = 0.790, p < 0.001$), 这表明 LMX Mean 在道德型领导对下属对领导的认知信任间起完全中介作用, 假设 4a 得到支持。在表 3 模型 4 中, 当加入 LMX Mean 后, 道德型领导与下属对领导的情感信任没有显著影响($\gamma = -0.187, n.s.$), LMX Mean 与下属对领导的情感信任有显著正向作用($\gamma = 0.998, p < 0.001$), LMX Mean 在道德型领导与下属对领导的情感信任间起完全中介作用, 假设 4b 得到支持。

假设 2 认为道德型领导对团队绩效及领导者绩效有显著影响。如表 4 模型 1 和模型 3 所示, 道德型领导对团队绩效有显著影响($b = 0.649, p < 0.001$), 道德型领导对领导者绩效有显著影响($b = 0.958, p < 0.001$), 由此证明了假设 2a 和假设 2b 成立。假设 5 认为 LMX Mean 在道德型领导与团队绩效(假设 5a)及领导者绩效(假设 5b)中起中介作用。前述已经支持了道德型领导对 LMX Mean 的作用, 如表 4 模型 2 所示, 当加入 LMX Mean 作为中介变

量后, 道德型领导对团队绩效的作用变得不显著($b = -0.037, n.s.$), 此时 LMX Mean 与团队绩效显著正相关($b = 0.838, p < 0.001$), LMX Mean 在道德型领导与团队绩效之间起着完全中介作用, 由此证明了假设 5a 成立。如表 4 模型 4 所示, 当加入 LMX Mean 作为中介变量后, 道德型领导对领导者绩效仍然显著($b = 0.934, p < 0.001$), LMX Mean 与领导者绩效没有显著相关($b = 0.029, n.s.$), 这表明 LMX Mean 在道德型领导与领导者绩效之间中介作用不成立, 假设 5b 不成立。

为了检验跨层次和团队层次中介模型中的间接效应, 本文采用 Sobel 检验和 MCMAM 检验来检测间接效应(Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009; Tu & Lu, 2013)。表 5 的 Sobel 检验结果表明, 道德型领导→LMX Mean→下属对领导的认知信任的间接效应为 0.647 ($p < 0.001$), 道德型领导→LMX Mean→下属对领导的情感信任的间接效应为 0.817 ($p < 0.001$), 道德型领导→LMX Mean→团队绩效的间接效应为 0.686 ($p < 0.001$)。根据 MCMAM 法计算的结果, 3 个中介模型在 $p < 0.05$ 的水平下, 间接效应的区间分布依次为 [0.405, 0.917], [0.535, 1.141], [0.360, 1.044], 表明中介效应是存在的。上述结果进一步支持了假设 4a、假设 4b 和假设 5a。

5 讨论

本文从社会交换的视角出发, 探索了道德型领导对领导者收益的影响以及 LMX Mean 作为团队

表 3 HLM 检验跨层次的中介效应模型

变量	下属对领导的认知信任			下属对领导的情感信任		
	虚模型	模型 1	模型 2	虚模型	模型 3	模型 4
个体层次						
下属性别		-0.044	-0.013		-0.021	0.002
下属年龄		0.010	0.005		0.013 [*]	0.008
团队层次						
截距	3.571 ^{***}	3.561 ^{***}	3.565 ^{***}	3.534 ^{***}	3.524 ^{***}	3.523 ^{***}
领导性别		-0.114	0.003		-0.218 ⁺	-0.061
领导年龄		-0.005	-0.003		-0.004	-0.004
道德型领导		0.775 ^{***}	0.129		0.600 ^{***}	-0.187
LMX Mean			0.790 ^{***}			0.998 ^{***}
σ^2	0.365	0.299	0.300	0.712	0.495	0.477
τ	0.188	0.031	0.005	0.410	0.047	0.004
R^2		0.835	0.839		0.885	0.915

注: $n_{员工} = 248$; $n_{团队} = 50$, $^{+}p < 0.1$, $^{*}p < 0.05$, $^{***}p < 0.001$ 。双尾检验。

表 4 STATA 检验团队层次的中介效应模型

变量	团队绩效			领导者绩效		
	虚模型	模型 1	模型 2	虚模型	模型 3	模型 4
截距	3.186***	1.092	0.665	3.556***	0.465	0.450
领导性别	0.073	-0.002	0.020	0.017	0.087	-0.086
领导年龄	0.010	0.004	0.003	0.005	0.003	-0.003
道德型领导		0.649***	-0.037		0.958***	0.934***
LMX Mean			0.838***			0.029
R ²	0.030	0.413	0.569	0.007	0.709	0.709

Note: $n_{\text{员工}} = 248$; $n_{\text{团队}} = 50$, *** $p < 0.001$. 双尾检验

表 5 间接效应的 Sobel 和 MCMAM 检验

模型	r_a	r_b	s_a	s_b	ab	t	$p\text{-value}$	95% CI	
								lower	upper
道德型领导→LMX Mean→下属对领导的认知信任	0.819	0.790	0.089	0.131	0.647	5.043	$p < 0.001$	0.405	0.917
道德型领导→LMX Mean→下属对领导的情感信任	0.819	0.998	0.089	0.153	0.817	5.322	$p < 0.001$	0.535	1.141
道德型领导→LMX Mean→团队绩效	0.819	0.838	0.089	0.191	0.686	3.960	$p < 0.001$	0.360	1.044

社会交换过程的中介作用。研究结果表明,道德型领导对个体层次的认知信任和情感信任以及团队层次的团队绩效和领导者绩效均有正向预测作用。研究还发现 LMX Mean 完全中介道德型领导对认知信任、情感信任和团队绩效的作用。

首先,以往关于道德型领导产出的研究主要采用“员工收益”和“组织收益”视角,考察道德型领导对员工和组织的影响。本文则从“领导者收益”角度出发,研究道德型领导者在上下级的社会交换中获得了什么收益以及这一作用机制。本文将员工对领导的信任以及领导相关的绩效界定为领导在“关系”和“任务”两方面的“收益”,这就弥补了道德型领导的社会交换解释框架。道德型领导的收益并不等于领导者出于“道德风险”而增加的个人效用。从委托-代理理论出发,领导者(代理人)的道德风险是一个普遍关注的问题,本文定义的道德型领导的收益是指向道德型领导的积极产出,这种产出并不等于领导者实现自身效用最大化的自私行为,而是建立在社会交换基础上的合理回报。由于领导者的个人和组织代理人身份,指向领导者的这些收益也会间接有利于组织,因此,领导者个人的收益并没有损害组织和其他人的福利和效用。

其次,本文发现道德型领导对员工认知和情感信任有正向影响。道德型领导诚实和正直的人格特质,以及关怀下属、公平对待下属和授权等道德型领导方式,会使员工对领导表现出更多信任。道德型领导对下属指向领导的认知信任和情感信任的

影响也是不同的:道德型领导者表现出来的人格特质以及与道德规范一致的行为对下属的认知信任有着更为显著的作用;道德型领导者对下属福祉真挚的关心、利他的仁慈行为对下属情感信任的影响更为显著。但是,本文发现道德型领导对认知信任的影响更大,这与 Brown 和 Treviño (2006)所提出道德型领导能够更显著影响下属的情感承诺不同。本文认为这是与认知形成过程相关的,即道德型领导会先影响最基本的认知信任,而情感信任所包含的强烈的情感则需要经过更长时间的发展(Vidhyarthi, Liden, Anand, Erdogan, & Ghosh, 2010)。

再次,本文发现道德型领导对团队绩效和领导者绩效有正向作用,这在一定程度上支持了道德型领导对团队绩效(Walumbwa et al., 2012)的积极作用。因此,道德型领导在领导过程中与团队成员进行高水平社会交换,出于对道德型领导情感上的信赖、亲密和支持,员工整体也更加倾向于提高团队绩效和领导者绩效以回报领导。道德型领导与领导者绩效的回归系数远远高于团队绩效的系数。一般而言,员工对团队绩效的评价更为客观,而对领导的评价具有更多主观情感成分。

进一步地,本文发现道德型领导是通过提高 LMX Mean 来增加员工的认知和情感信任的。尽管 Walumbwa 等人(2011)的研究验证了 LMX 在道德型领导与员工工作绩效之间起着中介作用,然而员工与领导的社会交换关系在团队中存在于个体和团队等多个层次。当整体交换水平较低时,他们对领

导的信任会降低;当整体交换水平较高时,下属对领导的正直和能力评价会提高,这就会增加下属的认知信任。领导表现出对下属仁慈会使下属表现出更多情感信任。这在一定程度上补充以往的研究,即道德型领导者不仅在与特定员工的关系中投入更多的支持和关怀,还注重公平对待下属,与下属建立普遍高质量的交换关系,从而获得下属的信任。

同时,LMX Mean 对道德型领导与团队绩效的关系也起着完全中介作用。当道德型领导在领导过程中与下属建立普遍高质量的 LMX Mean 时,员工会有更多的资源用于提高团队绩效,也会表现出更多的工作努力和利于团队目标的行为,促进团队绩效的提高。这也在团队责任心和团队建言行为以外(Walumbwa et al., 2012),提供了一个新的解释道德型领导影响团队绩效的机理。本文的研究表明,以道德、正直和公平为特征的道德型领导通过建立高 LMX Mean 来影响团队绩效。而与假设不一致的是,LMX Mean 对道德型领导影响员工评价的领导者绩效过程的中介作用并不显著。这可能有两种解释:一是道德型领导会直接影响到员工对领导者个人产出的评价,而不需要经过群体的社会交换,道德型领导者作为一个“道德的人”,他的个人绩效是可以被团队内的员工观察的。二是员工对领导者绩效的评价与员工对团队绩效的评价的心理机制是不同的,员工对领导的绩效评价可能包含了更多情感成分,因此它们之间的中介变量可能不同,未来研究需要验证道德型领导与领导者绩效间的中介变量。

6 理论和实践意义

本文主要有两方面的理论贡献。首先,本文考察了道德型领导者的收益,这与原来关注道德型领导与“员工收益”和“组织收益”研究不同,以往研究关注道德型领导的产出都是以员工的工作绩效、组织承诺等有利于组织和员工个体的结果变量为主。本文研究表明,在道德型领导的社会交换过程也是有利的领导者的。本文的领导者收益包括下属对领导的认知和情感信任,团队及领导者的绩效。本文的研究填补了道德型领导与领导者收益之间的理论空白。其次,本文从团队层次的社会交换过程出发解释了 LMX Mean 在道德型领导与个体层次和团队层次的产出之间的作用机制,这将个体层次的 LMX 作为道德型领导与员工绩效的中介机制过程

(Walumbwa & Schaubroeck, 2009)拓展到团队层次的社会交换过程,能够更好地解释道德型领导作为团队的领导过程是如何与下属进行群体社会交换并且促进个体和团队层次上的产出。

本文也具有显著的实践意义。首先,道德型领导及其过程对“领导者收益”有显著正向影响,表明领导采用道德型领导风格,能够实现下属、团队和自身的“三赢”。这有利于激励领导在团队中更多的采用道德型领导方式,减少领导为实现个人利益的机会主义行为(涂乙冬,李燕萍,2012),从而实现道德型领导与员工、领导和组织绩效的良性循环。其次,道德型领导应该在团队内以公平、正直和仁慈的方式与所有成员建立较高的交换关系,以更好获得下属的认知和情感信任,并促进团队绩效的提高。最后,组织应当在团队内鼓励道德型的领导方式。一方面,组织应该为培养和发展道德型领导提供相应的管理机制,为领导提供相应培训,并在晋升、奖励中予以优先考虑。而在强调领导德行垂范的中国文化中,应当增加德行在领导者绩效考核中的比重,鼓励领导更多采取道德型领导方式。另一方面,组织应当鼓励道德型领导建立相应的团队机制,以提高团队绩效和改善团队关系。

7 研究局限和未来研究方向

尽管本研究在一定程度上丰富了现有研究,并提供了一定的理论和实践启示,但本研究仍存在一定的局限需要完善。

第一,未来研究应采用非同源数据和纵向研究设计更准确地厘清变量间的因果关系。首先,本研究使用员工自我报告数据,变量间的关系可能会受到同源方差的影响,这在一定程度上限制了研究结论的解释力。尽管事后检验表明同源方差并未影响到数据分析结果,未来研究应采用不同来源收集数据,以尽量减少同源方差对研究结果的影响。其次,由于本研究采用横截面研究设计,因而无法推导出变量之间的因果关系。本文变量之间的因果关系需要未来运用纵向研究设计进行检验。

第二,未来的研究需要进一步研究道德型领导及领导者收益之间的其他中介机理。首先,由于领导对团队结果的影响机制更为复杂,未来应当增加对道德型领导对集体结果的影响的研究(Morgeson, DeRue, & Karam, 2010)。其次, Walumbwa 等(2012)指出道德型领导对团队绩效的影响,主要是基于他们建立的有效的团队规范。因此,未来的研究还应

当深入的研究团队共享的认知和认知模式、集体归因和共有的行为等过程对集体结果的影响,并对特定团队机制的作用进行深入的理论研究(Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008)。

第三,本文对道德型领导的研究集中于个体和团队层次,未来的研究需要进一步考察领导作用的组织情境。由于领导本身是一个团队过程,在这个过程中必定会受到来自组织因素的影响。Morgeson 等人(2010)研究发现领导在团队中的作用受到组织氛围和组织结构的影响。Schaubroeck 等人(2012)发现较高层次的道德型领导能够通过影响团队的道德文化以及下一层的道德型领导来影响基层员工的道德行为。因此,未来的研究需要考虑组织文化和组织结构对道德型领导作用效果的影响。

第四,道德型领导在中国情境下的作用机制需要进一步探索。领导的德行是中国传统领导的重要构成(郭玮,李燕萍,杜旌,陶厚永,2012),研究道德型领导对企业管理也有重要的意义,中国已成为研究道德型领导产生和作用的重要情境。未来的研究应扎根于中国文化和管理实践,在相关研究中考察中国文化和中国企业组织结构特征等独特因素在道德型领导作用机制中的作用。

参 考 文 献

- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573–582.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analyses. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349–381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis, & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 389–444). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- 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.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223–267.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796–819.
- 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.
- Chua, R. Y. J., Ingram, P., & Morris, M. W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition-and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51(3), 436–452.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 537–550.
- Du, J., & Choi, J. N. (2010). Pay for performance in emerging markets: Insights from China. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 671–689.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079–1098.
- Dunn, J., Ruedy, N. E., & Schweitzer, M. E. (2012). It hurts both ways: How social comparisons harm affective and cognitive trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 2–14.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of

- organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395–406.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–843.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: 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 W., Li Y. P., Du J., & Tao H. Y. (2012). Authentic leadership and employee-team, creativity: A multi-level study. *Nankai Business Review*, 15(3), 51–60.
- [郭玮, 李燕萍, 杜旌, 陶厚永. (2012). 多层次导向的真实型领导对员工与团队创新的影响机制研究. *南开管理评论*, 15(3), 51–60.]
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20–30.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85–98.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). Rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306–309.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633–642.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744–764.
- Li, R., Ling, W. Q., & Liu, S. S. (2012). Traditional values, leader-subordinate guanxi and employee silence behavior. *Management World*, (3), 127–140.
- [李锐, 凌文铨, 柳士顺. (2012). 传统价值观, 上下属关系与员工沉默行为——一项本土文化情境下的实证探索. *管理世界*, (3), 127–140.]
- Li, Y. P., Xu, J., Tu, Y. D., & Lu, X. X. (2014). Ethical leadership and subordinates' occupational Well-being: A Multi-level examination in China. *Social Indicators Research*, 116(3), 823–842.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746.
- 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.
- Liang, J. (2014). Ethical leadership and employee voice: Examining a moderated-mediation model. *Acta Psychologica Sinica*, 46(2), 252–264.
- [梁建. (2014). 道德领导与员工建言: 一个调节-中介模型的构建与检验. *心理学报*, 46(2), 252–264.]
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127–133.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-based and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- Ng, K.-Y., & Chua, R. Y. J. (2006). Do I contribute more when I trust more? Differential effects of cognition- and affect-based trust. *Management and Organization Review*, 13(3), 43–66.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 259–278.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). LMX, context perceptions, and performance: An uncertainty management perspective. *Journal of Management*, 37(3), 819–838.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Brown, M. E. (2010). Do ethical leaders get ahead? *Business Ethics Quarterly*, 20(2), 215–236.
- Schaubroeck, J., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. L., Treviño, L. K., ... Dimotakas N. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053–1078.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and Leader-Member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298–318.

- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522–552.
- 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*, 55(1), 5–37.
- Tu, Y. D., & Li, Y. P. (2012). Leader-member exchange, multi-foci identification and employee's behavior. *Journal of Wuhan University (Social Philosophy)*, (6), 128–132.
- [涂乙冬, 李燕萍. (2012). 领导-部属交换、双重认同与员工行为探析. *武汉大学学报(社会哲学版)*, (6), 128–132.]
- Tu, Y. D., & Lu, X. X. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441–455.
- Vidarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849–861.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The rules of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating role of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953–964.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Wang, Z., & Sun J. M. (2013). Effects of leader-member exchange quality and differentiation on team. *Chinese Journal of Management*, 10(2), 219–224.
- [王震, 孙健敏. (2013). 领导-成员交换关系质量和差异化对团队的影响. *管理学报*, 10(2), 219–224.]
- Wang, Z., Sun, J. M., & Zhang, R. J. (2012). Effect of leader core self-evaluation on follower organizational citizen behavior: The role of ethical leadership and collectivistic orientation. *Acta Psychologica Sinica*, 44(9), 1231–1243.
- [王震, 孙健敏, 张瑞娟. (2012). 管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响: 道德式领导和集体主义导向的作用. *心理学报*, 44(9), 1231–1243.]
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Wilson, K. S., Sin, H., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35(3), 358–372.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 143–154.
- Yang, J. X., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50–63.
- Zhang, Z., Zyphur, M. J., & Preacher, K. J. (2009). Testing multilevel mediation using hierarchical linear models: Problems and solutions. *Organizational Research Methods*, 12(4), 695–719.

What Benefits Do Ethical Leaders Gain? Ethical Leadership, LMX Mean and Leaders' Benefits

TU Yidong¹; LU Xinxin²; GUO Wei³; WANG Zhen⁴

(¹ Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan 430072, China)

(² School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

(³ Beijing Municipal Human Resource and Social Security Bureau, Beijing 100036, China)

(⁴ Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing 100872, China)

Abstract

Prior studies focused on the relationships between ethical leadership and outcomes benefit for organization and employees, however, the relationship between ethical leadership and outcomes benefit for leaders was ignored to some extent. Base on the social exchange theory, this study examined the main effects ethical leadership on their benefits at individual and group level as well as the mechanism between them.

The self-report questionnaires of 248 employees from 50 work groups were collected, and statistic results showed that the common method bias had little impact on the main effects and mediation models. The Hierarchical Linear Models (HLM) was applied to examine the mediations at individual level and cross level while the STATA was used to examine the mediations at group level. Sobel test and MCMAM were employed to

calculate the indirect effect of mediations.

The results showed that: (1) Ethical leadership was positively related to the employee cognitive and affective trust in leader. (2) Ethical leadership was positively related to the group and leader performance. (3) LMX Mean mediated the relationship between ethical leadership and subordinate's cognitive and affective trust in leader. (4) LMX Mean mediated the relationship between ethical leadership and group performance, but such mediation between ethical leadership and leader performance wasn't supported.

The present study indicated that ethical leadership won the subordinate's cognitive and affective trust at individual level and group and leader performance at group level. Moreover, the ethical leadership gained benefits through building high group-level social exchange quality. In application, ethical leadership benefits organization, employees and leaders, it should be encouraged in managerial practice. Furthermore, the ethical leadership should develop high group leader-member exchange quality to facilitating the employee and group outcomes.

Key words ethical leadership; LMX Mean; cognitive trust in leader; affective trust in leader; group performance; leader performance