

# 道德领导与亲社会违规行为：双中介模型

徐世勇<sup>1</sup> 朱金强<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872)(<sup>2</sup>中央民族大学管理学院, 北京 100081)

**摘要** 尽管已有研究开始探讨亲社会违规行为的影响因素, 但从领导风格角度探究亲社会违规行为的文献并不多见。本研究依据社会信息加工理论, 探讨了道德领导对员工亲社会违规行为的影响。通过对 241 名员工两时点问卷调查结果的分析表明: 道德领导对亲社会违规行为具有显著正向影响; 心理安全感和工作自主性在两者之间起中介作用; 冒险特质调节了工作自主性与亲社会违规行为之间的关系。本研究揭示了道德领导影响员工亲社会违规行为的作用机制及其边界条件, 这对提升组织管理效率, 引导组织进行管理制度创新具有重要价值。

**关键词** 道德领导; 亲社会违规行为; 心理安全感; 工作自主性; 冒险特质

**分类号** B849:C93

## 1 引言

随着互联网和信息技术的快速发展, 组织面临的外部环境愈发具有动态性和不确定性, 这使得某些组织规章制度跟不上组织环境的变化速度, 从而束缚了员工灵活性和快速反应能力的发挥, 最终导致本应该是提高组织效率的规章制度却妨碍了组织发展。在这种情形之下, 有些员工为了提高组织效率而做出违反组织规章制度的行为就显得尤为重要。在学术界, 这类行为被称为亲社会违规行为(Morrison, 2006)。

所谓亲社会违规行为(pro-social rule breaking, PSRB), 是指员工为了提升组织或利益相关者的利益而故意违反组织的政策、规章制度或禁令的行为(Morrison, 2006)。亲社会违规行为作为一种重要的积极偏常行为, 从 Morrison(2006)提出伊始即受到许多学者的关注(Dahling, Chau, Mayer, & Gregory, 2012; Vardaman, Gondo, & Allen, 2014)。在此之前, 大多数研究主要聚焦于违规行为的消极影响(Griffin & Lopez, 2005; Judge, Scott, & Ilies, 2006), 如员工违规给组织造成的经济损失、组织决策失误, 以及组织效率低下等(Appelbaum, Iaconi, & Matousek, 2007), 而对违规带来的积极影响却被研究者忽视

了(Dahling et al., 2012)。Dahling 等(2012)提出亲社会违规行为可以帮助同事更好地完成工作职责, 为顾客提供更好的服务。同时, 亲社会违规行为有助于管理者认识到现有规章制度的不足, 改善旧有的管理制度, 建立利于组织发展的新制度(Morrison, 2006)。

上司的领导风格作为一种重要的组织情境变量, 对其下属的行为具有重要影响(Chen, Tsui, & Farh, 2002; Carmeli, Gelbard, & Reiter-Palmon, 2013; Gong, Huang, & Farh, 2009)。Chen 等人(2002)认为, 领导更加接近员工, 对员工的影响比其他人更大。目前已有学者开始探讨领导风格对员工亲社会违规行为的影响(李锐, 田晓明, 凌文铨, 2015; 李锐, 田晓明, 柳士顺, 2015)。如李锐、田晓明和柳士顺(2015)的研究表明仁慈领导会增加员工的亲社会违规行为。

近些年来, 随着大量商业丑闻的披露, 道德领导引起了学者和企业实践者的广泛关注。现有研究表明, 道德领导会激发各种利他性的道德行为, 抑制不道德的行为(Avey, Palanski, & Walumbwa, 2011; Brown & Treviño, 2006)。正如下文所述, 我们认为, 作为一种主要由利他动机推动的道德行为(Dahling et al., 2012), 亲社会违规行为很可能会受

到道德领导的影响。

本研究以社会信息加工理论为框架,探讨亲社会违规行为的影响因素、产生机制和边界条件。具体来讲,主要包括三个方面:首先,探讨道德领导对员工亲社会违规行为的影响,进一步丰富领导风格与员工亲社会违规行为关系的研究;其次,检验心理安全感和工作自主性在道德领导与亲社会违规行为之间的中介作用;第三,由于员工做出亲社会违规行为需要冒一定的风险,本研究将检验个体的冒险特质对于道德领导与亲社会违规行为关系的调节作用。

## 2 文献回顾和研究假设

### 2.1 道德领导与亲社会违规行为

道德领导包含道德的人与道德的管理者两个方面。道德的人代表领导者本人具有良好的个人品质,如诚实、正直、利他等。道德的管理者是指领导者通过在工作中经常与下属进行有关道德标准的互动,鼓励下属的道德行为,惩罚下属的不道德行为,从而在组织内引导和塑造符合道德规范的工作行为(Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Brown & Treviño, 2006; Treviño, Hartman, & Brown, 2000)。

社会信息加工理论认为,个体所处的社会环境提供了各种影响其态度和行为的信息,个体对社会情境的解读决定他们随后的行为(Salancik & Pfeffer, 1978)。然而,个体并非接收其周围所有的社会信息,他只能注意某些特定信息。通过对这些特定信息的解读,个体会判断哪些行为是合理的、是可以被组织所接受的(Salancik & Pfeffer, 1978)。

在工作场所中,领导是员工重要的社会信息来源,员工会将注意力集中在领导者身上,从领导者那里寻求线索(Boekhorst, 2015)。道德领导具有诚实、正直、利他等良好的个人品质。他们关心他人利益,关注组织、同事和客户的福祉(Treviño, Brown, & Hartman, 2003; Treviño, et al., 2000)。同时,道德领导也会惩罚那些损害同事和组织利益的不道德行为。根据社会信息加工理论,道德领导的这些行为,会向员工传达出利他行为是合理的、被组织所接受的信息。这会促进员工做出更加关注组织、同事和客户福祉的利他行为。因此,当面临着是遵守呆板的组织规则还是随机应变以提高组织效率、帮助同事或更好的服务客户的选择时,受道德领导利他价值观的影响,员工更有可能为了提升组织、同事和客户的利益而违背呆板的组织规则。

以往的实证研究表明,道德领导能促进员工的组织公民行为等利他行为(Avey et al., 2011)。亲社会违规行为是一种旨在提升组织或相关者利益的利他行为(Morrison, 2006),有可能会得到道德领导的激发。因此,我们推断道德领导也会增加员工的亲社会违规这种利他行为。

道德领导不但具有良好的道德品质,其道德成熟度也较高(Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006)。道德成熟度高的个体更加关注总体社会福利,他们持有自己的观点和主张,不会一味地遵守现有的规章制度,认为那些不能提升总体社会福利的法律、规章制度、习俗等应该修改(Kohlberg, 1976; Weber, 1990)。相关实证研究表明,道德领导不仅会公开反对组织中不恰当的行为(Walumbwa & Schaubroeck, 2009),也会对错误的组织惯例提出挑战(Robbins & Coulter, 2002)。根据社会信息加工理论,当领导者公开挑战错误的组织惯例时,会向员工传达挑战错误的组织惯例这类行为是合理的,可以被接受的,进而促进员工挑战组织中不恰当的规则,从而做出更多的利于组织的违规行为。基于以上分析,我们认为:

假设 1: 道德领导正向影响员工的亲社会违规行为

### 2.2 心理安全感的中介作用

心理安全感指员工在展现自我时,不用担心自我形象、地位或职业生涯等会受到不利影响的主观感知(Kahn, 1990)。当员工在组织中可以自由的展现自我,而不害怕会带来负面结果时,他/她就感到是安全的。基于社会信息加工理论(Salancik & Pfeffer, 1978),领导风格是员工感知到的重要的社会情境,员工往往通过对领导行为的解读来选择合适的行为。

亲社会违规行为违反了组织的政策、规章制度或禁令,面临因违规而被领导惩罚的风险(Dahling et al., 2012)。员工在做出亲社会违规行为之前,会对环境的安全性和行为可能带来的消极结果进行评估,只有当员工持有较高的心理安心感,确信做出亲社会违规行为不会受到领导的惩罚时,员工才会做出亲社会违规行为。如前所述,道德领导不仅具有良好的个人品质(如诚实、正直),而且还会依据组织总体福利去奖励道德行为,惩罚不道德行为(Brown et al., 2005; Robbins & Coulter, 2002)。与这样的领导共事,员工会感知到,道德领导者会公平、公正地检视下属的行为,不会对员工做出的利

于组织的违规行为简单地依据既有的规章制度给予粗暴的惩罚。这种感知降低了员工对亲社会违规行为的风险预期,提高了员工的心理安全感,从而使员工大胆的做出亲社会违规行为。基于以上分析,我们认为:

假设 2: 心理安全感在道德领导与员工亲社会违规行为之间起中介作用

### 2.3 工作自主性的中介作用

工作自主性<sup>1</sup>是指个体感知到自己对工作活动的控制程度(Spreitzer, 1995),主要表现在员工在工作方法、工作进度和工作标准上能自行控制和决定的程度(Breugh, 1985)。依据社会信息加工理论,道德领导作为一种重要的社会线索,会影响员工的工作自主性,进而会影响员工的亲社会违规行为。

道德领导构念的提出者 Brown 等(2005)强调,道德领导允许下属表达自己的看法,尊重下属的建议,鼓励下属参与决策,容许下属有机会就工作方法、工作进度和工作标准等问题发表自己的观点,提出自己的看法。员工会将领导的这些行为作为重要的社会线索进行解读,认为工作中自己可以参与讨论和决策。这会使得员工感受到更多的工作自主性。另外,很多学者强调授权是道德领导的重要维度(Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011; Resick, Hanges, Dickson, & Mitchelson, 2006),道德领导允许下属在一定范围内自己决定工作进度,选择合适的工作方法。De Hoogh 和 Den Hartog (2008)的实证研究表明道德领导与权力共享显著高度正相关,而权力共享使下属能够控制自己的工作,从而提高员工的工作自主性。Chughtai(2015)以及 Piccolo, Greenbaum, den Hartog 和 Folger (2010)的实证研究表明道德领导对下属感知的工作自主性具有显著的正向影响。

当感知到具有较高的工作自主性时,员工会感知到较少的领导或组织的控制,从而使他们认为可以偏离组织规章来履行职责(贾睿, 吴继红, 邓建瑞, 2015)。另外,工作自主性还会增强员工的责任心和对自己工作的认同,使员工认为工作是有意义的(Morgeson, Delaney-Klinger, & Hemingway, 2005)。工作意义会促使员工将注意力更加集中于如何将工作做好,而非一味地遵守组织规范,从而更有可能为提高工作效率而违反组织规定(Morrison,

2006)。实证研究也表明工作自主性对亲社会违规行为具有显著的积极影响(Morrison, 2006; 贾睿等, 2015)。基于以上分析,我们提出:

假设 3: 工作自主性在道德领导与亲社会违规行为之间起中介作用

### 2.4 冒险特质的调节作用

Crick 和 Dodge (1994)认为,对社会信息的加工存在个体差异,不同特征的个体会对同样的社会信息有不同的理解。一些实证研究也发现,领导对下属行为的影响受到下属个性特质的调节(李爱梅, 华涛, 高文, 2013)。由于员工做出亲社会违规行为需要冒一定的风险,因此,员工的冒险特质是影响员工亲社会违规行为的重要特质变量(Morrison, 2006)。冒险特质是指个体在对所处的风险情境进行判断,在此基础上做出冒险决定的程度(Brockhaus, 1980)。冒险特质高的个体更加关注风险活动可能带来的收益,而厌恶风险的个体则更关注风险活动失败可能带来的损失(尹俊, 黄鸣鹏, 王辉, 裴学成, 2013)。基于 Crick 和 Dodge (1994)的观点以及相关研究,我们认为冒险特质会调节心理安全感和亲社会违规行为之间的关系。

冒险特质较高的员工,喜欢追求刺激,他们往往高估风险行为成功的可能性(Brockhaus, 1980; Sitkin & Pablo, 1992),只要存在一些利于风险行为的因素,他们就会将这些因素放大(Kogan & Wallach, 1964),大胆地进行冒险行为。因此,对于冒险特质较高的员工来说,他们往往会放大自己的心理安全感,进而做出亲社会违规行为(Howell & Higgins, 1990; Morrison, 2006)。相反,冒险特质较低的员工,往往会放大冒险行为的不利因素(Kogan & Wallach, 1964),不愿意从事冒险行为。因此,面对亲社会违规行为的抉择时,他们会放大亲社会违规行为的不利因素,不会轻易从事亲社会违规行为(Howell & Higgins, 1990; Morrison, 2006)。基于以上分析,我们认为:

假设 4: 冒险特质会调节心理安全感与亲社会违规行为之间的关系。对于冒险特质较高的员工,心理安全感对亲社会违规行为的影响更强。

类似的,对于冒险特质较高的员工,只要他们感受到外界环境给他们提供了从事亲社会违规行为的外部条件,他们就会放大这些外部条件带来的可能性,进而做出亲社会违规行为。如前文所述,高工作自主性的员工较少感知到领导或组织的控制,使员工有更大可能偏离组织规章来履行职责。

<sup>1</sup> 本文中的工作自主性是指个体感知到的工作自主程度,而非组织中客观存在的工作自主状态。

因此, 对于冒险特质较高的员工, 他们会放大工作自主性带来的选择机会, 更有可能做出亲社会违规行为。相反, 对于冒险特质较低的员工来说, 往往会放大冒险行为带来的负面影响(Kogan & Wallach, 1964)。因此, 即使外界环境为他们提供了从事亲社会违规行为的一些条件, 他们也倾向于不做出亲社会违规行为(Howell & Higgins, 1990; Morrison, 2006)。基于以上分析, 我们认为:

假设 5: 冒险特质调节了工作自主性与亲社会违规行为之间的关系。具体而言, 对于冒险特质较高的员工, 工作自主性对亲社会违规行为的影响更强。

综合上述假设, 本文的理论模型见图 1。

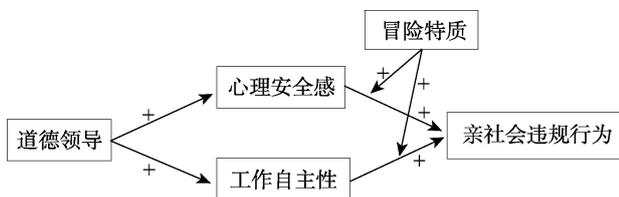


图 1 理论模型

### 3 方法

#### 3.1 样本与数据

本次调查的样本主要来源北京、上海、大连三地的 4 家企业, 涉及服务、食品、汽车、科技行业。为减少同源偏差的影响, 本研究在两个时点上收集了数据。道德领导、心理安全感、工作自主性、冒险特质在时间点 1 测量。相隔 1 个月后, 亲社会违规行为在时间 2 测量。首先对两名调查员进行培训, 由企业联系人协助调查员现场发放和回收调查问卷。在第 1 次调查中, 共发放 342 份调查问卷, 回收 308 份有效问卷, 回收率为 90.06%。在第 2 次调查中, 有 6 名员工离职或请长假, 剔除这 6 名员工后, 共发放 302 份调查问卷, 回收 267 份调查问卷, 回收率为 88.41%。剔除废卷 26 套, 剔除废卷的标准为 90% 以上选了同一个答案、1/3 以上题目没有填答, 剩余 241 套有效问卷, 有效回收率为 79.80%。其中男性占 36.10%; 多数调查者具有本科学历, 占 78.40%, 研究生及以上占 6.20%, 大专占 12.40%, 中专及以下占 2.90%; 被调查者的平均年龄为 29.86 岁( $SD = 5.97$ ); 平均工作年限为 7.33 年( $SD = 6.21$ )。

#### 3.2 测量工具

本研究中, 变量的测量均使用在国际期刊上公开发表的成熟量表, 为确保中英文版本的一致性,

对量表进行了回译。然后, 让几位在职 MBA 学生填答问卷, 根据他们的反馈, 对中文词句再次进行了修订, 以确保问卷语句意义清晰、易懂。

道德领导的测量采用 Brown 等人(2005)开发的量表, 共 10 个测量条目, 李克特 6 点计分, 典型条目如“我的直接上司树立按照伦理道德标准做事的榜样”, 一致性系数  $\alpha$  为 0.91。

心理安全感的测量采用 Edmondson (1999)开发的量表, 该量表是用来测量团队心理安全感, 为了更好的测量个体层面的亲社会违规心理安全感, 参照 Detert 和 Burris (2007)的做法, 对原量表进行了修订。修订后的量表共 5 个测量条目, 李克特 6 点计分, 典型条目如“在我们公司, 为了公司利益, 做出违反公司规章制度的行为是安全的”。一致性系数  $\alpha$  为 0.90。

工作自主性的测量采用 Spreitzer (1995)开发的量表, 共 3 个测量条目, 李克特 6 点计分, 典型条目如“在决定如何完成我的工作, 我有很大的自主权”。一致性系数  $\alpha$  为 0.80。

冒险特质的测量采用 Gomez-Mejia 和 Balkin (1989)开发的量表, 共 4 个测量条目, 李克特 6 点计分, 典型条目如“我将工作中的风险看作是不惜任何代价都要去避免的状况”。一致性系数  $\alpha$  为 0.75。

亲社会违规行为的测量采用 Dahling 等人(2012)开发的量表, 共 12 个测量条目, 李克特 5 点计分, 典型条目如“我违反那些降低公司运行效率的规定”。一致性系数  $\alpha$  为 0.96。

控制变量。相关研究表明性别、年龄、受教育水平等人口统计学变量会影响员工的亲社会违规行为(Dahling et al., 2012; Morrison, 2006), 如 Morrison (2006)的研究发现与男性相比, 女性具有更低的冒险性, 更不可能从事违规行为。而年龄越高的员工, 需要顾虑家庭、工作等各个方面, 也不会轻易做出违规行为。另外, 调查对象来源于 4 家企业, 企业特征可能会影响变量之间的关系。因此, 本研究把人口统计学变量和企业特征变量作为控制变量。

#### 3.3 数据分析

采用 SPSS 22.0 和 Mplus 6.12 进行统计分析。首先, 通过验证性因子分析检验各变量间的区分度。其次, 采用两步结构方程模型程序, 首先评估测量模型, 然后通过结构方程模型比较基准模型与备选模型的拟合度, 从而确定本研究的最优模型

(Anderson & Gerbing, 1988)。最后, 采用偏差纠正的 Bootstrap 方法来检验中介效应。

## 4 结果

### 4.1 区分度检验

本研究采用验证性因子分析检验模型中 5 个变量(道德领导、心理安全感、工作自主性、冒险特质、亲社会违规行为)测量之间的区分度。首先, 将心理安全感和工作自主性的测量条目合并成一个因子, 冒险特质和亲社会违规行为的测量条目合并成一个因子, 以此为基础来构建不同的嵌套模型, 总共构建了 5 个嵌套模型。然后, 将这 5 个嵌套模型与理论模型进行对比, 结果如表 1 所示, 五因子模型拟合良好( $\chi^2 = 568.27$ ,  $df = 220$ ,  $\chi^2/df = 2.58$ ,  $RMSEA = 0.08$ ,  $CFI = 0.91$ ,  $NNFI = 0.90$ )。与五因子模型相比, 嵌套模型的卡方变化均显著, 表明嵌套模型的拟合效果比五因子模型显著变差, 本研究所涉及的 5 个变量在内涵与测量方面具有足够的区分度。

五因子模型: 道德领导、心理安全感、工作自主性、冒险特质、亲社会违规行为; 四因子模型 1: 道德领导、心理安全感+工作自主性、冒险特质、亲社会违规行为; 四因子模型 2: 道德领导、心理

安全感、工作自主性、冒险特质+亲社会违规行为; 三因子模型: 道德领导、心理安全感+工作自主性、冒险特质+亲社会违规行为; 二因子模型: 道德领导、心理安全感+工作自主性+冒险特质+亲社会违规行为; 单因子模型: 道德领导+心理安全感+工作自主性+冒险特质+亲社会违规行为。由于测量题目较多, 而样本量相对较少, 导致参数估计容易出现偏误(吴艳, 温忠麟, 2011), 我们根据吴艳和温忠麟(2011)的建议, 采用平衡法对测量题目进行了打包, 首先按照题目因子载荷大小进行排序, 然后将因子载荷最高的题目和最低的题目取均值打包成一个测量题目, 以此类推。我们按照这种方式, 将道德领导的 10 个题目打包成 5 个, 将亲社会违规行为的 12 个题目打包成 6 个, 心理安全感、工作自主性和冒险特质的测量题目分别为 5、3、4, 测量题目较少, 没有进行打包。

### 4.2 描述性统计和相关分析

变量的均值、标准差、相关系数见表 2, 道德领导与心理安全感( $r = 0.16$ ,  $p < 0.05$ )、工作自主性( $r = 0.19$ ,  $p < 0.01$ )显著正相关; 心理安全感( $r = 0.49$ ,  $p < 0.001$ )、工作自主性( $r = 0.23$ ,  $p < 0.001$ )与亲社会违规行为显著正相关, 符合我们的理论预期, 为我们的假设提供了初步支持。

表 1 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	NNFI	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$
五因子模型	568.27	220	2.58	0.08	0.91	0.90		
四因子模型 1	835.02	224	3.73	0.11	0.85	0.83	266.75***	4
四因子模型 2	830.03	224	3.71	0.11	0.85	0.83	261.76***	4
三因子模型	1095.91	227	4.83	0.13	0.78	0.76	527.64***	7
二因子模型	1600.85	229	6.99	0.16	0.66	0.62	1032.58***	9
单因子模型	3358.00	230	14.60	0.24	0.22	0.14	2789.73***	10

注:  $N = 241$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ 。

表 2 变量的均值、标准差和相关系数

变量	$M$	$SD$	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性别	1.63	0.48									
2 年龄	29.86	5.97	-0.01								
3 学历	3.88	0.54	0.02	-0.20**							
4 岗位	3.70	1.88	0.04	-0.25***	-0.03						
5 企业规模	3.04	1.39	-0.04	0.14*	0.07	-0.05					
6 道德领导	4.22	0.98	0.03	-0.20**	0.08	0.07	0.05				
7 心理安全感	3.01	1.24	-0.06	-0.05	-0.10	0.15*	-0.04	0.16*			
8 工作自主性	3.53	0.62	-0.08	-0.03	0.18**	-0.09	0.00	0.19**	0.03		
9 冒险特质	3.49	0.99	0.09	0.06	-0.11	0.27***	0.03	0.13*	0.37**	-0.03	
10 亲社会违规行为	2.61	0.95	-0.15*	-0.03	-0.04	0.01	-0.07	0.07	0.49***	0.23***	0.13*

注:  $N = 241$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ 。

### 4.3 假设检验

结构方程模型可以有效地控制测量误差, 并且可以通过比较嵌套模型和替代模型来寻找最优模型。我们在理论模型(即完全中介模型)的基础上, 增加道德领导到亲社会违规行为的直接路径, 构建了一个嵌套模型, 以检验部分中介的可能性。模型比较结果表明: 理论模型( $\chi^2 = 495.96, df = 244, \chi^2/df = 2.03, RMSEA = 0.07, CFI = 0.92, NNFI = 0.91$ )和嵌套模型( $\chi^2 = 495.95, df = 243, \chi^2/df = 2.04, RMSEA = 0.07, CFI = 0.92, NNFI = 0.91$ )都有较好的拟合度。根据 Anderson 和 Gerbing (1988)推荐的方法, 对比二者的卡方变化是否显著。结果表明, 嵌套模型与理论模型相比, 卡方值未发生显著变化( $\Delta\chi^2(1) = 0.01, p > 0.05$ ), 表明增加直接路径并不能显著地改善模型的拟合度。

进一步估计了一个替代模型来评估变量间其他关系的可能性。替代模型假设没有中介效应, 而是道德领导、心理安全感、工作自主性、冒险特质均直接影响亲社会违规行为。替代模型的拟合指标也很好( $\chi^2 = 703.73, df = 352, \chi^2/df = 2.00, RMSEA = 0.07, CFI = 0.90, NNFI = 0.90$ )。由于替代模型与理论模型属于非嵌套模型, 本研究按照 Vrieze (2012)的建议, 通过比较贝叶斯信息准则(BIC)来对非嵌套模型进行比较, 当  $\Delta BIC$  大于 10 时, 表明 BIC 较小的模型优于 BIC 较大的模型。本研究中理论模型的 BIC 为 10180.03, 替代模型的 BIC 为 12919.51, 替代模型与理论模型相比, BIC 变化 2739.48, 表明理论模型优于替代模型。因此, 理论模型比嵌套模型和替代模型更能有效地反映变量间的数据关系。

理论模型的运行结果见图 2, 在控制了性别、年龄、受教育水平等人口统计学变量和单位规模后, 道德领导对心理安全感( $\beta = 0.26, p < 0.05$ )、工作自主性( $\beta = 0.13, p < 0.05$ )均具有显著的正向影响。心理安全感( $\beta = 0.36, p < 0.001$ )、工作自主性( $\beta = 0.30,$

$p < 0.01$ )均显著地正向影响员工的亲社会违规行为。心理安全感( $\beta = 0.09, p < 0.05$ )、工作自主性( $\beta = 0.04, p < 0.05$ )在道德领导与亲社会违规行为之间的中介效应显著, 且 Bootstrap = 5000 的 95%置信区间均不包含 0, 分别为(0.002, 0.19)和(0.003, 0.11), 表明心理安全感、工作自主性在道德领导与亲社会违规行为之间起到中介作用, 假设 2 和 3 得到支持。道德领导对亲社会违规行为影响的总效应显著( $\beta = 0.13, p < 0.01$ ), 且 Bootstrap = 5000 的 95%置信区间不包含 0, 为(0.03, 0.25), 表明道德领导对亲社会违规行为具有显著的正向影响, 假设 1 得到支持。

我们使用分布分析法中的潜调节结构模型法(Latent Moderated Structural Equations, LMS)来检验冒险特质的调节效应(Kelava et al., 2011; 温忠麟, 吴艳, 侯杰泰, 2013), LMS 提供了比较有效的参数估计, 估计的标准误相对无偏, 是目前用结构方程模型来检验调节效应的较为有效的方法(Klein & Moosbrugger, 2000; 温忠麟等, 2013)。结果表明, 冒险特质与心理安全感的乘积项系数不显著, 假设 4 没有得到支持。冒险特质与工作自主性的乘积项系数显著( $\beta = 0.25, p < 0.05$ ), 表明冒险特质调节了工作自主性与亲社会违规行为之间的关系, 假设 5 得到支持, 调节效应图见图 3。

## 5 讨论

基于社会信息加工理论, 本研究实证检验了道德领导与员工亲社会违规行为之间的关系、作用机制和边界条件。结果表明: 道德领导正向影响员工的亲社会违规行为; 道德领导通过员工的认知机制(心理安全感)和情境机制(工作自主性)两条路径影响员工的亲社会违规行为; 员工的冒险特质正向调节了工作自主性和亲社会违规行为之间的关系。本研究的理论贡献主要体现在以下三个方面:

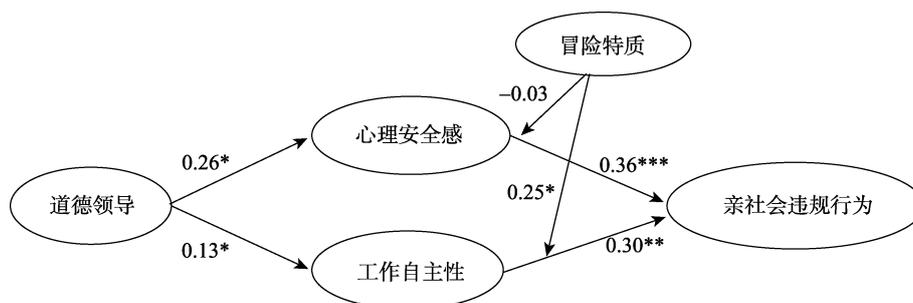


图 2 理论模型结果

注:  $N = 241, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001$

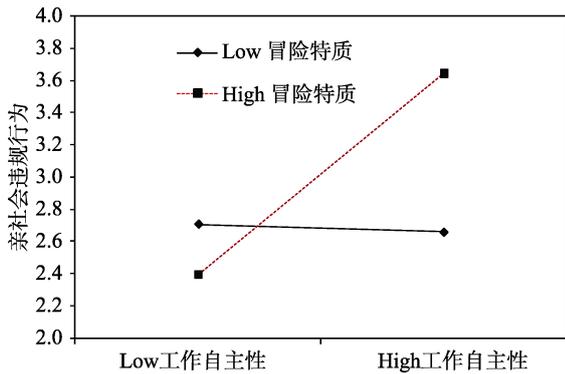


图 3 调节效应图

首先,本研究拓展了亲社会违规行为的影响因素研究。已有的研究主要关注个体特征对亲社会违规行为的影响(Dahling et al., 2012; Morrison, 2006),从领导风格的角度,探究亲社会违规行为的研究还处于起步阶段。目前,仅检索到1篇文章检验了仁慈领导与员工亲社会违规行为的关系(李锐,田晓明,柳士顺,2015),而本研究实证检验了道德领导对员工亲社会违规行为的影响。丰富了领导风格与员工亲社会违规行为关系的研究,拓展了人们对亲社会违规行为产生原因的认识。特别值得说明的,Brown和Treviño(2006)提出道德领导增加下属亲社会行为的理论模型,倡议开展道德领导与亲社会行为的研究,但一直未得到实证研究学者的响应。本研究为其提供了实证支持。

其次,Brown和Treviño(2006)以及李锐、田晓明和柳士顺(2015)的研究均未探究领导风格影响亲社会违规行为的中介机制。本研究实证检验了心理安全感和工作自主性在道德领导与亲社会违规行为之间的中介作用,揭示了道德领导影响员工亲社会违规行为的“黑箱”。这进一步丰富了Brown和Treviño(2006)的理论模型和相关研究。

最后,道德领导对亲社会违规行为影响的边界条件的研究还比较匮乏,加强这方面的研究,可以增强对道德领导与亲社会违规行为关系的理解。Crick和Dodge(1994)认为对社会信息的加工存在个体差异。以往的研究发现也验证了这一观点,如Burton和Hoobler(2011)的实证研究表明高自恋水平的个体更可能对领导的辱虐行为作出攻击性回应。席猛、许勤、仲为国和赵曙明(2015)的研究表明员工的独立型自我意识越高,面对领导的辱虐时更有可能采取沉默行为。基于Crick和Dodge(1994)的观点以及相关文献(Morrison, 2006),本研究提出冒险特质会调节心理安全感和亲社会违规行为以

及工作自主性与亲社会违规行为的关系。但研究结果显示,冒险特质仅对工作自主性与亲社会违规行为之间的关系具有显著调节作用,对心理安全感与亲社会违规行为关系的调节作用不显著。我们推测有两个原因可能会导致不显著的结果:第一,心理安全感和冒险特质显著相关( $r = 0.37, p < 0.01$ ),这可能会导致冒险特质的调节效应不显著。很多学者指出,自变量与调节变量最好不相关和低相关,否则会影响调节效应的显著性(Baron & Kenny, 1986; 温忠麟,侯杰泰,张雷,2005)。第二,本研究中心理安全感测量的是亲社会违规心理安全感,与亲社会违规行为相关较高,所以两者之间的关系不太容易被其他变量调节。以往有很多实证研究都发现了自变量与因变量的高相关导致调节效应不显著的结果(蒿坡,龙立荣,贺伟,2015;孔茗,钱小军,2015)。

本研究具有重要的实践意义。首先,管理者必须认识到亲社会违规行为虽然违反了组织的规章制度,但却提升了组织效率或他人福祉。在环境变化迅速、竞争激烈导致意外事件不断出现的情况下,已有的组织惯例、规章制度并不能有效地应对所有状况。因此,必须进行管理创新,找到组织规章制度的局限性并加以改进完善。一方面,管理者必须要采取适当的措施鼓励员工的亲社会违规行为,从而暴露与弥补组织规章制度存在的不足。另一方面,管理者要敢于挑战阻碍组织发展的规章制度,审视现有的规章制度,并进行改善,制定新的利于充分发挥员工积极性和促进组织发展的规章制度,将员工的亲社会违规行为变成亲社会合规行为,以更好地促进组织发展。

其次,亲社会违规行为违反了组织的规章制度,具有一定的风险性,因此管理者要采用一些措施降低员工的后顾之忧。具体来讲,管理者需要站在组织总体福利的角度,公平、公正、正直地评判员工的行为,并善于倾听员工的心声,与员工建立良好的关系,使员工信任管理者,获得安全感,鼓励员工在必要的条件下大胆地挑战不利于组织发展的规章制度。同时,管理者应给员工一定的工作自主性,为员工打破那些僵化的规章制度创造有利条件。

最后,管理者要以身作则,不断提高自身的道德修养,为员工树立道德榜样。并经常与员工沟通道德标准,提高员工的道德成熟度和道德修养,在组织内形成良好的道德氛围。同时,在招聘员工时尽量挑选道德水平较高员工,这类员工更关心他人利益,更有可能为了维护组织或他人利益而打破阻

碍组织发展的规章制度。

研究也存在一些局限和不足。首先,在本研究中,尽管自变量和因变量在不同的时点收集,但前后不同时点的数据均由同一调查对象填写,并且自变量和中介变量在同一时间点收集,不可避免会受同源偏差的影响,未来研究可以对于不同的变量,不仅在不同的时间点收集,而且由不同的调查对象填写,这样可以进一步减少同源偏差对研究结果的影响。

第二,本研究的数据来源于 4 家不同的企业,可能由于套嵌问题而对研究所得结论产生一定的影响。但由于在研究设计之初,没有考虑到这一问题,在数据分析时,无法对套嵌问题进行控制。未来的研究可以通过使用 HLM 或虚拟变量等方式来控制数据套嵌问题。

第三,冒险特质的调节作用仅得到部分支持,未来的研究可以继续寻找其他更合适的调节变量。

最后,现有研究主要关注亲社会违规行为的产生原因,而对其结果变量的研究较少。亲社会违规行为是否确实提高了组织绩效?不同学者的研究结果存在差异(Morrison, 2006; Dahling et al., 2012)。可见,亲社会违规行为与绩效的关系仍然模糊不清,还有待进一步的理论论证与实证检验。

## 参 考 文 献

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 586-598.
- 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.
- 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.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570.
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 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.
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(4), 389-398.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
- Crick, N. R., & Dodge, K. A. (1994). A review and reformulation of social information-processing mechanisms in children's social adjustment. *Psychological Bulletin*, 115(1), 74-101.
- 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.
- Chughtai, A. A. (2015). Creating safer workplaces: The role of ethical leadership. *Safety Science*, 73, 92-98.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., Mayer, D. M., & Gregory, J. B. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 21-42.
- De Hoogh, A. H., & 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.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1989). Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 28(3), 431-445.
- Gong, Y. P., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- Hao, P., Long, L. R., & He, W. (2015). When and why shared leadership influences team outputs? The pivotal roles of information exchange, passionate tone and environmental uncertainty. *Acta Psychologica Sinica*, 47(10), 1288-1299.
- [蒿坡, 龙立荣, 贺伟. (2015). 共享型领导如何影响团队产出?信息交换、激情氛围与环境不确定性的作用. *心理学报*, 47(10), 1288-1299.]
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341.
- Jia, R., Wu, J. H., & Deng, J. R. (2015). Influential factors of prosocial rules on medical staffs. *The Chinese Health Service Management*, 32(3), 166-168.
- [贾睿, 吴继红, 邓建瑞. (2015). 医护人员亲社会违规行为影响因素研究. *中国卫生事业管理*, 32(3), 166-168.]
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel

- model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 126–138.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- 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.
- Kelava, A., Werner, C. S., Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Zapf, D., Ma, Y., ... West, S. G. (2011). Advanced nonlinear latent variable modeling: Distribution analytic LMS and QML estimators of interaction and quadratic effects. *Structural Equation Modeling-A Multidisciplinary Journal*, 18(3), 465–491.
- Klein, A., & Moosbrugger, H. (2000). Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. *Psychometrika*, 65(4), 457–474.
- Kogan, N., & Wallach, M. A. (1964). *Risk taking: A study in cognition and personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kohlberg, L. A. (1976). Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach. In T. Lickona (Ed.), *Moral development and behavior: Theory, research, and social issues* (pp. 31–53). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kong, M., & Qian, X. J. (2015). Mr. right & superman: Effect of implicit followership on employee's behaviors. *Acta Psychologica Sinica*, 47(9), 1162–1171.
- [孔若, 钱小军. (2015). 被领导者“看好”的员工其行为也一定好吗?——内隐追随对员工行为的影响. *心理学报*, 47(9), 1162–1171.]
- Li, A. M., Hua, T., & Gao, W. (2013). The characteristics-process-consequences theoretical frame of abusive supervision. *Advances in Psychological Science*, 21(11), 1901–1912.
- [李爱梅, 华涛, 高文. (2013). 辱虐管理研究的“特征-过程-结果”理论框架. *心理科学进展*, 21(11), 1901–1912.]
- Li, R., Tian, X. M., & Ling, W. Q. (2015). Mechanisms of how managerial openness and supervisor-subordinate Guanxi impact on employee pro-social rule breaking. *Systems Engineering-Theory & Practice*, 35(2), 342–357.
- [李锐, 田晓明, 凌文铨. (2015). 管理开放性和上下属关系对员工亲社会性规则违背的影响机制. *系统工程理论与实践*, 35(2), 342–357.]
- Li, R., Tian, X. M., & Liu, S. S. (2015). Does benevolent leadership increase employee pro-social rule breaking?. *Acta Psychologica Sinica*, 47(5), 637–652.
- [李锐, 田晓明, 柳士顺. (2015). 仁慈领导会增加员工的亲社会性规则违背吗?. *心理学报*, 47(5), 637–652.]
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399–406.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5–28.
- 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, 259–278.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2002). *Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9–38.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- 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, 128–142.
- Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014). Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace. *Human Resource Management Review*, 24(1), 108–118.
- Vrieze, S. I. (2012). Model selection and psychological theory: A discussion of the differences between the Akaike information criterion (AIC) and the Bayesian information criterion (BIC). *Psychological Methods*, 17(2), 228–243.
- 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.
- Weber, J. (1990). Managers' moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas. *Human Relations*, 43(7), 687–702.
- Wen, Z. L., Hau, K. T., & Chang, L. (2005). A comparison of moderator and mediator and their applications. *Acta Psychologica Sinica*, 37(2), 268–274.
- [温忠麟, 侯杰泰, 张雷. (2005). 调节效应与中介效应的比较和应用. *心理学报*, 37(2), 268–274.]
- Wen, Z. L., Wu, Y., & Hau, K. T. (2013). Latent interaction in structural equation modeling: Distribution-analytic approaches. *Psychological Exploration*, 33(5), 409–414.
- [温忠麟, 吴艳, 侯杰泰. (2013). 潜变量交互效应结构方程: 分布分析方法. *心理学探新*, 33(5), 409–414.]
- Wu, Y., & Wen, Z. L. (2011). Item parceling strategies in structural equation modeling. *Advances in Psychological Science*, 19(12), 1859–1867.
- [吴艳, 温忠麟. (2011). 结构方程建模中的题目打包策略. *心理科学进展*, 19(12), 1859–1867.]
- Xi, M., Xu, Q., Zhong, W. G., & Zhao, S. M. (2015). Abusive supervision and subordinate silence: A moderating model of multilevel characteristics. *Nankai Business Review*, 18(3), 132–140.
- [席猛, 许勤, 仲为国, 赵曙明. (2015). 辱虐管理对下属沉默行为的影响——一个跨层次多特征的调节模型. *南开管理评论*, 18(3), 132–140.]
- Yin, J., Huang, M. P., Wang, H., & Pei, X. C. (2013). Achievement motivation of strategical leaders, risk and internationalization of corporation. *Economic Science*, (3), 72–86.
- [尹俊, 黄鸣鹏, 王辉, 裴学成. (2013). 战略领导者成就动机、冒险倾向与企业国际化. *经济科学*, (3), 72–86.]

## Ethical leadership and pro-social rule breaking: A dual process model

XU Shiyong<sup>1</sup>; ZHU Jinqiang<sup>2</sup>

*(<sup>1</sup> School of Labor and Human Resource, Renmin University of China, Beijing, 100872, China)*

*(<sup>2</sup> School of Management, Minzu University of China, Beijing, 100081, China)*

### Abstract

Pro-social rule breaking (PSRB), as one form of constructive deviance, is receiving increasing attention from researchers, yet surprisingly our knowledge of the antecedents of PSRB is fairly limited. Although the effects of personal traits on PSRB are well discussed in the literature, we know little about how contextual factors in the work environment, such as leadership style, shape PSRB. The current study aims to address this research gap by examining the relationship between ethical leadership and PSRB. Specifically, drawing from the social information processing theory, we propose a dual process model that ethical leadership enhances employees' PSRB via psychological safety and job autonomy. We further investigate the moderating effect of employees' risk taking propensity in the model.

The participants were recruited from four organizations in three cities of China (i.e., Beijing, Shanghai, and Dalian). The data was collected at two time points to avoid the common method bias. At Time 1, ethical leadership, psychological safety, job autonomy, and risk taking propensity were measured. At Time 2, that is, one month later, participants' PSRB behavior was assessed. The final sample size was 241. We used SPSS 22.0 and Mplus 6.12 to analyse the data. First, we assessed the discriminant validity of the key variables through a series of confirmatory factor analyses (CFAs) and examined the common method variance. Afterwards, we used the Structural Equation Modeling (SEM) and bias-corrected bootstrap to test our hypotheses.

The results showed a significantly positive relationship between ethical leadership and PSRB, and the relationship was mediated by psychological safety and job autonomy. Furthermore, individual risk taking propensity moderated the relationship between job autonomy and PSRB, such that the positive relationship was stronger for those employees with higher, rather than lower, levels of risk taking propensity.

Our study contributes to the PSRB literature in several ways. First, we investigate the effects of ethical leadership on employees' PSRB, which broadens our understanding of how contextual factors influences PSRB. Second, we reveal the theoretical black-box of why ethical leadership facilitates PSRB by identifying psychological safety and job autonomy as two underlying mechanisms. Finally, we extend the ethical leadership and PSRB research by demonstrating risk taking propensity as a crucial contingency that moderates the effects of ethical leadership and job autonomy on PSRB.

**Key words** ethical leadership; PSRB; psychological safety; job autonomy; risk taking propensity