

How Leadership Influences Employees' Unethical Pro-organizational Behavior: A Case Study of Transformational Leadership

Cheng-Yu Yang^{1,a}, Zhi-Tao Chen^{2,b*}

¹School of Business, Macau university of science and technology, Macau, China

²School of Business, Macau university of science and technology, Macau, China

^a 615581562@qq.com

^{b*} 460383922@qq.com

ABSTRACT

Through literature collection, it is found that in the fiercely competitive business environment, unethical pro-organizational behavior widely exists in today's organizations, and have a certain potential destructive effect on the organization itself and the entire society. Therefore, how to reduce the unethical pro-organizational behavior has become a focal issue in the field of enterprise and human resource management. Based on social learning theory, this study is expected to enrich the research on the mechanism of transformational leadership on unethical pro-organizational behavior, explore the possible negative effects of transformational leadership, and provide theoretical guidance and theoretical guidance for organizations on how to reduce employees' unethical pro-organizational behavior. Based on the detailed data obtained from the questionnaires of more than 200 people from various industries in Zhejiang Province, this research concludes that the moral level of employees affected by leadership and the sense of organizational social responsibility affected by leadership will affect employees' unethical pro-organizational behavior. Through the analysis of this research, the following suggestions are summarized: 1. Strengthen moral construction and avoid unethical behavior; 2. Provide job support to reduce the perception of job insecurity; 3. Be alert to the potential risks of malignant management and reduce the occurrence of malignant management.

Keywords: Transformational Leadership, organizational identity, unethical pro-organizational behavior, Supervisor's Organizational Embodiment

领导如何影响员工亲组织非伦理行为——以变革型领导力为例

杨程宇^{1, a} 陈志焘^{2, b*}

¹ 澳门科技大学商学院, 澳门, 中国

² 澳门科技大学商学院, 澳门, 中国

^a 615581562@qq.com

^{b*} 460383922@qq.com

摘要

通过文献收集发现在竞争激烈的商业环境中, 亲组织非伦理行为广泛存在于当今组织之中, 对组织自身乃至整个社会有着一定的潜在破坏作用。为此, 如何降低亲组织非伦理行为成为企业和人力资源管理领域的一个焦点问题。本研究基于社会学习理论, 期望能丰富变革型领导力对亲组织非伦理行为作用机制的研究, 探索变革型领导可能导致的消极影响, 同时为组织如何减少员工亲组织非伦理行为提供理论指导。本研究基于对浙江省各行 200 余人的问卷得到详细数据, 得出员工个人受领导力影响的道德水平, 受领导力影响的组织社会责任感等

均会影响员工的亲组织非伦理行为。通过分析本研究总结出以下几点建议：一、加强道德建设，规避非伦理行为；二、提供工作支持，降低工作不安全感；三、警惕恶性管理的潜在风险，减少恶性管理的发生。

关键词：变革型领导力，组织认同，亲组织非伦理行为，领导组织化身

1. 前言

过去几十年的商业丑闻促使学者越来越关注组织中的不道德行为。例如直播间价格与商家实际售卖价格不一致，过期产品以正常商品形式进行售卖等。为了阻止企业的不道德行为，世界各地的监管机构都制定了严格的公司治理标准。为了应对这种紧迫的道德和财务问题，迄今为止已经进行了大量的学术研究，以帮助从业人员和政策制定者遏制工作场所不道德的员工行为的威胁。

研究人员称这种行为是一种亲组织非伦理行为，牺牲其他共同利益来保护组织和成员[12]。自从近十年前提出这一概念以来，一些研究已经深入研究了个人、领导和组织层面的因素，以及它们随之而来的心理过程，这些因素促成了工作场所不道德的亲组织行为的发生。研究人员还阐明了加重或减弱这些前因对亲组织非伦理行为影响的权变变量。

2. 概念界定与理论依据

社会学习理论经常被用作理论基础来阐明为什么亲组织非伦理行为会出现在工作环境中。根据这一理论，个人通过奖励和惩罚和/或通过观察他人来学习(Bandura,1977)[2]。在组织中，领导是下属学习的第一目标也是最重要的目前，尤其是对新入职员工。因此，部分学者探索从领导力的视角找寻与亲组织非伦理行为相关的缘由。在组织变革过程中，变革型领导与管理效率联系在一起，不仅可以促进绩效，还可以缓解员工的亲组织非伦理行为。

2.1. 变革型领导力

Avolio & Bass(2004)[1]认为变革型领导具有四个方面的特征，可以将这种领导风格与其他领导风格区分开来。当领导者的行为激励下属在他们的工作中产生意义感从而表现出更好的表现时，激励性动机就会在领导力中表达出来。目前的研究旨在探索变革型领导者在追随者实践中的作用以及他们对工作场所员工美德的关注。Brown & Arendt(2010)指出，具有个性化考虑的变革型领导者可以促进与追随者的良好关系的发展和维持。同样，变革型领导者在与追随者的交流关系中通过鼓励他们挑战现状和激发他们的创造力来增强他们的公民行为[5]。

2.2. 组织认同

组织认同定义为“感知到的统一性和对组织的归属感”(Mael & Ashforth,1992)[8]。组织认同的形成是源自员工将自己视为组织的成员。有组织认同的员工往往成为组织的一员而感到自豪，并尊重其价值观和成就。此外，他们更有可能受到激励并与积极的组织态度或行为相关联，并且倾向于以符合组织规范和刻板印象的方式行事。此外，员工的自我认知趋于去人格化，他们将组织的成功或失败视为一个人的成功或失败。然后他们可能会努力通过组织的成功或声望来维持或增强他们积极和独特的自我概念。

2.3. 亲组织非伦理行为

Umphress, Bingham & Mitchell(2010)提出一个全新的非伦理行为的概念——亲组织非伦理行为：员工为了使组织或组织成员受益（或使两者同时受益）而做出的违反社会道德标准的行为（例如，有意向顾客隐瞒产品缺陷等）[12]。

亲组织非伦理行为具有三个特点：它本质上是自愿的，这意味着按照主管的指示进行的任何不道德行为都不算作亲组织非伦理行为；它是由亲组织的意图驱动的。因此，如果主要目的是破坏客户或达到个人销售目标，则不能视为亲组织非伦理行为；亲组织非伦理行为是损害更大组织利益的不道德行为。

2.4. 社会学习理论

Bandura(1977)提出社会学习理论：个人可以通过观察他人的行为，尤其是可信的人的行为来学习适当的行为和规范[2][10]。因此，杰出的个人例如大公司的高级管理人员、名人和著名的政治家，可能代表了一些影响组织和社会中道德价值观和规范观念的最具社会影响力的群体。人们倾向于模仿他人的行为，即使行为是间接观察到的，例如通过电视(Robinson, Wang, & Kiewitz,2014)[13]。

根据社会学习理论，领导能够通过示范来影响员工的学习结果。员工如果明确某一行动将有效地引起有价值的结果或避开惩罚的后果，会加强其观察学习的效果，即领导可以通过外部强化的手段作用于员工行为。员工根据经验以及对他人的行为结果的研究分析，明确领导要求，对于自身存在的错误或者不规范

的行为进行纠正,并强化自己的正确行为,推动组织的良性发展。

2.5. 研究假设

在变革型领导模式下,员工能感受到在自己的工作岗位对于组织发展的重要性,能清晰意识到自己在组织中存在的价值,员工会更加认可所在组织的企业文化和价值观,并将企业文化和价值观内化,进而提高他们对归属于自己所在组织成员的感知[5]。因此,本文提出假设:

H1: 变革型领导力对组织认同有正向影响。

在上下级情境中,领导对员工产生影响的最重要的内含假设是,前者可以代表组织,它可以增强或削弱领导者对员工态度和行为的影响。Su, Lin, & Ding(2019)指出,领导组织化身可以调节辱虐管理与组织支持感之间的关系[10]。验证了领导组织化身可以调节领导发展性反馈与员工创新自我效能之间的关系。本研究表明领导职业使命感对员工创新行为的积极影响将通过领导组织化身得到加强。因此,本文提出假设:

H2: 组织领导化身在变革型领导力和组织认同的关系中具有调节效应。

多项研究表明组织认同能够正向影响员工亲组织非伦理行为(Kong,2016;Chen & Sheldon,2016)[6]。通常其他形式的道德行为是反社会的,因为它们主要寻求使违法者受益,但亲组织非伦理行为似乎具有亲社会动机,并且员工对组织或领导的依恋越强,员工的执行亲组织非伦理行为的意愿越高。组织认同、组织承诺等积极影响和现象可能导致部分员工在更大程度上参与亲组织非伦理行为。这种现象已经被许多关于亲组织非伦理行为的研究证实。因此,本文提出假设:

H3: 组织认同对亲组织非伦理行为有正向影响。

领导作为组织的代言人(Shi L et al.,2015),会积极影响追随者对组织的认同,因为追随者认同表达组织目标和追求的领导者[5]。在群体层面上,领导也通过社会学习的过程增加员工的组织认同。除此之外,组织认同还可在员工亲组织非伦理行为形成机制的研究中担任中介变量。对工作的热情和对工作的专注是决定组织认同的两个因素,因此有助于提高亲组织非伦理行为的参与度(Kong,2016)[6]。Riketta(2005)的研究表明,组织认同度高的员工容易发生利组织行为[8]。组织认同度高的员工容易重视组织利益,认为组织利益至上而忽略道德标准(Umphress et al.,2010),进而发生亲组织非伦理行为[12]。因此,本文提出假设:

H4: 组织认同在变革型领导和亲组织非伦理行为中起中介作用。

3. 研究设计

3.1. 样本与数据收集

本研究数据以问卷形式收集的,问卷调查的对象是浙江省不同行业的员工,主要来自营销人员、人事管理专员和行政管理人员。在2021年7月15日至25日共计11天里进行了网上问卷发放和实地调查,结果共回收255份问卷。整理问卷时将收集问卷中填写时间过快、明显存在逻辑错误或缺失信息等不合格数据删除,去除后有效问卷量251份,有效问卷率98.43%。

3.2. 研究工具

本研究在借鉴国内外成熟量表的基础上,同时借鉴相关专业人士的建议,编制了变革型领导力、组织认同、亲组织非伦理行为和组织领导化身的测量量表,以及五个人口统计学变量(性别、年龄、学历、年收入和工作年限)作为控制变量。

“变革型领导力”变量的量表采用李超平和时勘2005年的四维度变革型领导问卷,该量表总共设有26个题项。“组织认同”变量的量表采用Mael & Ashforth编制的量表,共6个题项。“亲组织非伦理行为”变量的量表借鉴国外学者Umphress等编制的量表,共7个题项。“领导组织化身”变量的量表采用Eisenberger et al.的7项量表。所有题项均采用李克特五点计分法,从“非常不符合”到“非常符合”,“非常不合适”为1分,“非常合适”为5分。为确保量表的信度和效度,根据初步调查结果对问卷进行了修订。

4. 研究结果分析

4.1. 描述性统计分析

问卷的基本信息数据分析如表1所示:被试对象性别中,男性占44.22%,女性占55.78%。被试对象的年龄在19-32岁范围内最多(合占74.90%),其次是年龄在33-39岁范围的被试对象(占17.93%)。被试对象的学历为大专、本科及以下的人数最多(占63.75%),其次是具有硕士研究生学历的被试对象(占27.49%)。被试人员的年收入集中于6-18万元(不包括18万元)(占70.91%)。被试对象的工龄大多处于三年及以下(合占71.7%)。

表1 基本信息统计分析表

		频率	百分比
性别	男	111	44.2
	女	140	55.8
年龄	19-26岁	110	43.8
	26-32岁	78	31.1
	33-39岁	45	17.9

	40 岁及以上	18	7.2
学历	大专、本科及以下	160	63.7
	硕士研究生	69	27.5
	博士研究生	22	8.8
年收入	6 万元以下	34	13.5
	6-12 万元	85	33.9
	12-18 万元	93	37.1
	18-24 万元	36	14.3
	24 万元以上	3	1.2
工龄	1 年以下	53	21.1
	1-2 年	75	29.9
	2-3 年	52	20.7
	3-4 年	43	17.1
	4 年以上	28	11.2

4.2. 信度分析

根据本研究分析结果表明,如表2所示:变革型领导力(1、2、3、4)四个维度的 α 值分别是为0.938、0.906、0.932、0.901,组织认同 α 值为0.925,领导组织化身 α 值为0.939,亲组织非伦理行为 α 值为0.948,所有数值均大于0.90。通过以上数据表明本研究的问卷具有可信度,因此本研究的数据分析是具有参考价值的。

表2 Cronbach α 信度分析表

变量	项数	Alpha
变革型领导力	6	.938
(四个维度)	8	.906
	6	.932
	6	.901
组织认同	6	.925
领导组织化身	7	.939
亲组织非伦理行为	7	.948

表4 变量的均值、标准差和相关系数分析表

	变革型领导力1	变革型领导力2	变革型领导力3	变革型领导力4	组织认同	亲组织非伦理行为	组织领导化身
变革型领导力1	0.849						
变革型领导力2	.249***	0.740					
变革型领导力3	.347***	.155**	0.834				
变革型领导力4	.210***	-.033	.185***	0.776			
组织认同	.336***	.244***	.397***	.162**	0.822		
亲组织非伦理行为	.346***	.256***	.436***	.271***	.541***	0.851	
组织领导化身	.054	.032	.061	.148**	-.068	.042	.830
Mean	3.231	3.591	3.691	3.460	3.762	3.570	3.691
S. D.	0.952	0.898	0.994	0.910	1.040	1.150	1.010

***. 在 0.01 水平(双侧)上显著相关。

**. 在 0.05 水平(双侧)上显著相关。

4.3. 模型拟合指数分析

本研究结构模型的拟合指标值如表3所示。CMIN/DF=1.311 小于2,TLI=0.963、CFI=0.965、KMO=0.903 均大于0.9, RMSEA=0.035 小于0.08, NFI=0.869 未大于0.9、GFI=0.831 未大于0.85,绝大部分值都满足高要求的参考范围,其余满足一定要求,因此可以检验假设。

表3 模型拟合指数表

拟合度参考项	数值	参考范围
CMIN/DF	1.311	<2
NFI	0.869	>0.9
TLI	0.963	>0.9
CFI	0.965	>0.9
GFI	0.831	>0.85
RMSEA	0.035	<0.08
KMO	0.903	>=0.9

4.4. 相关性分析

本研究通过采用 Pearson 绩差相关分析方法来检验变量之间的相关性以及相关的显著程度。如表4所示,组织认同与变革型领导力(1、2、3、4)四个维度之间的相关系数分别为0.336**、0.244**、0.397**、0.162*,表明组织认同与变革型领导力有显著的关系。亲组织非伦理行为与变革型领导力(1、2、3、4)、组织认同之间的相关系数分别为0.346**、0.256**、0.436**、0.271**、0.541**,表明亲组织非伦理行为和变革型领导力、组织认同之间是显著的关系。组织领导化身和变革型领导力(1、2、3、4)、组织认同、亲组织非伦理行为之间的相关系数分别为0.054、0.032、0.061、0.148*、-0.68、0.042,表明了组织领导化身和变革型领导力(4)之间是显著的正相关关系。

4.5. 回归分析

本研究利用回归分析检验组织认同是否在变革型领导力与亲组织非伦理行为之间发挥中介作用。如表 5 所示,对组织领导化身在变革型领导力和组织认同的关系中扮演的作用进行检验。

当在回归模型中输入变革型领导力和领导组织化身的乘积项时,其对组织认同的影响是正向显著的($P=0.315$, $p<0.01$)。这初步说明存在领导组织化身的调节效应,支持了员工从领导那里学习更多的东西这一观点。

表 5 调节作用检验表

因变量 模型 变量	组织认同					
	Model1		Model2		Model3	
	Beta	p	Beta	p	Beta	p
性别	.002	.976	.015	.791	.010	.850
年龄	.025	.667	.019	.741	.008	.876
学历	-.013	.822	-.018	.756	.022	.688
年收入	.033	.556	.024	.675	-.001	.981
工龄	-.080	.162	-.089	.118	-.090	.094
变革型领导力	.461	.000	.477	.000	.378	.000
组织领导化身			-.129	.025	-.086	.118
变革型领导力 x 领导组织化身					.315	.000
R		0.468		0.484		0.567
R2		0.219		0.235		0.321
F	11.39	0	10.648	0	14.322	0

由表 6 可以看出,在模型一 β 值为 0.461***($P<0.01$),改变量为 0.219,表明变革型领导力与组织认同有显著的相关性。在模型二中, β 值为 0.531***($P<0.01$),改变量为 0.292,表明组织领导化身与变革型领导力、组织认同有显著的相关性。在模型三中,变革型领导力、组织认同、亲组织非伦理行为一起进行回归分析,发现变革型领导力和组织认同的 β 值分别为 0.355***($P<0.01$) 和 0.381***($P<0.01$),改变量为 0.406,对比模型一中

的 β 值 0.461***($P<0.01$)有明显的下降,表明组织认同在变革型领导力与亲组织非伦理行为之间发挥了中介作用。在模型四中, β 值为 0.546***($P<0.01$),改变量为 0.307,表明组织认同与亲组织非伦理行为有显著的正相关性。因此可以发现,变革型领导力对组织认同有正向影响。组织领导化身在变革型领导力和组织认同的关系中具有调节效应。组织认同在变革型领导和亲组织非伦理行为中起中介作用。组织认同对亲组织非伦理行为有正向影响。

表 6 假设检验表

Model	1	2	3	4
变量	组织认同	组织领导化身	亲组织非伦理行为	亲组织非伦理行为
变革型领导力	.461***	.531***	.355***	
组织认同			.381***	.546***
R	0.468	0.541	0.637	0.554
R2	0.219	0.292	0.406	0.307

5. 结论

本研究通过文献探索,构建了变革型领导力、组织认同、组织领导化身与亲组织非伦理行为的作用机制理论模型,并以浙江省不同行业不同职位的员工样

本作为研究对象,通过问卷采集数据进行回归分析。结果发现:(1)变革型领导力对组织认同有正向影响。

(2)组织领导化身在变革型领导力和组织认同的关系中具有调节效应。(3)组织认同对亲组织非伦理行为有正向影响。(4)组织认同在变革型领导和亲组织

非伦理行为中起中介作用。该研究结果对变革型领导力、组织认同、组织领导化身为亲组织非伦理行为的相关理论和实践都有重要的意义。

基于领导者和追随者之间特质一致性的偶然作用, 尽管个体更容易被与他们相似的人所吸引, 这可能会促进互动和关系。领导者的剥削行为和人际侵犯是一种消极事件, 将蔑视激活为一种消极情绪, 从而进一步引发回避和攻击行为[13]。基于此, 本文根据上述的研究结论, 为企业人力资源管理实践与员工个人提供了如下建议: (1) 加强道德建设, 规避非伦理行为; (2) 提供工作支持, 降低工作不安全感; (3) 警惕恶性管理的潜在风险, 减少恶性管理的发生。

在未来研究中, 为了减少亲组织非伦理行为及其对员工的情感伤害, 组织应避免迫使员工为了组织而牺牲其道德价值观的目标。相反, 组织可以澄清道德准则并实施以道德为中心的薪酬体系和问责机制。例如, 组织可以将道德标准直接纳入绩效评估, 并明确奖励符合道德的组织行为 (例如 “最有道德的员工” 奖)。事实上, 研究表明, 与 “应该” 的心态相比, “可以” 的心态可以通过促进发散思维来产生更多的道德洞察力。

REFERENCES

- [1] Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- [2] Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
- [3] Cheng, K., Wei, F., & Lin, Y. (2019). The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior: The moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Research*, 102, 34-43.
- [4] 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.
- [5] Huang, J., Shi, L., Xie, J., & Wang, L. (2015). Leader-member exchange social comparison and employee deviant behavior: Evidence from a Chinese context. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(8), 1273-1286.
- [6] Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 93, 86-91.
- [7] Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management communication quarterly*, 13(4), 626-658.
- [8] Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- [9] Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- [10] Su, W., Lin, X., & Ding, H. (2019). The influence of supervisor developmental feedback on employee innovative behavior: a moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, 10, 1581.
- [11] Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press. Salt Lake City.
- [12] Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology*, 95(4), 769.
- [13] Yan, H., Hu, X., & Wu, C. H. (2021). When and how can organizational punishment stop unethical pro-organizational behaviors in hospitality?. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102811.