

## **Influential Article Review -The Intermediary Duties of Value Congruence and Leader-Member Exchange**

**Lynne Wells**

**Bobby Ross**

*This paper examines leadership. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: Limited empirical investigation has been devoted to understanding the multiple- effect mechanisms of moral leadership, especially the relationship between mediators. Drawing from both social learning and social exchange theories, this study examines whether value congruence and leader-member exchange (LMX) mediate the effect of moral leadership on followers' positive work behaviors. Using two-wave survey data from 395 Chinese employees, the results indicate that both value congruence and LMX act as mediators in the relationship between moral leadership and positive work behaviors. Furthermore, a sequential mediation link from moral leadership to value congruence, then to LMX, and finally to positive work behaviors was established. Theoretical and practical implications are further discussed. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.*

*Keywords: Moral leadership, Value congruence, Leader-member exchange (LMX), Positive work behaviors, Social learning, Social exchange*

### **SUMMARY**

- Theoretical implications. Following a line of research that emphasizes the effect of leadership on employees' proactivity, we reconfirmed that a Chinese leader's morality is related to followers' positive work behaviors—an important proactivity outcome that includes changing work processes and contexts. This finding is particularly important because China is characterized by interpersonal harmony and power distance . We found that in a social context where interpersonal conflict is avoided and power distance is emphasized, a «socially appropriate» way of leading in which moral and ethical aspects are emphasized would bring proactivity. This study extends the nomological network of moral leadership research in China by introducing a new outcome variable. China has come to a stage where employees' initiatives would be critical for its next wave of development. Some have expressed the concern that certain traditional Chinese values would be harmful to employees' proactivity . Our study eases this concern by proving that moral leadership would be a powerful way to boost proactivity. Future studies are needed to further verify the effects of interpersonal harmony and power distance on our reported relationship. For example, do moral leaders in higher positions affect employee proactivity differently than moral leaders positioned at lower organizational levels?

- Following a social learning perspective, we found value congruence acts as a mediator between moral leadership and positive work behaviors. This result supports the value assimilation function of moral leadership, a function long claimed but seldom tested . Future work is needed to examine how moral leadership can actually change followers' values, especially those values that are related to moral functions. A recent study conducted in South Korea, also a traditional Confucian society, found that ethical leadership was related to followers' moral efficacy only under high leader-follower value congruence, suggesting a more complicated relationship between leader morality and value congruence. It could be that different types of values are at play when individuals are under the influence of a moral leader.
- Practical implications. Our results support the idea that a socially appropriate way of leading eases the concern inherent within positive work behaviors. Moral leaders are seen as role models and help to develop a high-quality social exchange relationship with followers which then leads to proactivity.
- Limitations. Like any study, our work is subject to limitations. First, although we applied a two-wave design to separate the independent variable from the mediating and outcome variables, causality cannot be assured. Future studies could use experiments or longitudinal design to further investigate the causal nature among studied variables. Second, our sampling method may have affected the generalizability to other contexts. Future work is needed to further investigate these relationships in other culture contexts. Third, our variables were collected from the same source, so although our two-wave design and confirmatory factor analysis eased the concern of common method variance , we suggest future work to collect data from difference sources.

## HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Bao, Y., & Li, C. (2019). From moral leadership to positive work behaviors: the mediating roles of value congruence and leader-member exchange. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1–18.

This is the link to the publisher's website:

<https://fbr.springeropen.com/articles/10.1186/s11782-019-0052-3>

## INTRODUCTION

Moral and ethical aspects of leadership are becoming an important topic in extant leadership research due to recent shocks stemming from moral scandals in various industries (Bedi et al. 2015; Yukl 2010). Leaders possess hierarchal authority, allocate valuable resources, and set the standard of social norms within organizations (Yukl and Lepsinger 2004). Through processes including social learning and social exchange (Brown and Treviño 2006), employees' attitudes and behaviors would be profoundly influenced by whether their leaders act with morality. Moral leadership is defined as "leader's behavior that demonstrates superior personal virtues, self-discipline, and unselfishness" (Cheng et al. 2004, p. 91). When leaders' behaviors are consistent with the social norm and considered ethical, moral, and righteous, there can be profound positive influence leading to beneficial outcomes. Indeed, empirical investigation has established that moral leadership is positively related to normative commitment (Erben and Güneşer 2008), trust (Lau et al. 2007), psychological empowerment (Li et al. 2012), creativity (Gu et al. 2015), and performance (Chen et al. 2014; Wu 2012). Recently, it was found that moral leadership can elicit followers' proactive behaviors such as voice (Chan 2014; Zhang et al. 2015) and job crafting (Tuan 2018).

Although extant literature has explored various psychological mechanisms of moral leadership such as perceptions of justice (Li et al. 2012), identification with supervisor (Gu et al. 2015), and trust (Wu 2012), there is limited research that has examined multiple mediators simultaneously, and especially the relationship among mediators (Chen et al. 2014). Furthermore, although leader-member exchange (LMX) is established as an important mediator of moral leadership (Gu et al. 2015; Zhang et al. 2015), the process

by which moral leadership leads to LMX is unclear. Examining multiple mechanisms simultaneously will not only delineate a clearer picture of the effect process, but also clarify the interrelationships and relative importance of different mediators. To this end, the current study examines simultaneously the mediating roles of value congruence and LMX between moral leadership and followers' positive work behaviors, among a sample of Chinese employees.

By delineating the effect mechanisms of moral leadership on subordinates' positive work behaviors, the current study makes three important contributions. First, China has come to a stage where employees' proactivity is critical for organizations to survive and thrive (Grant and Ashford 2008; Liu et al., 2010a, b). In a culture characterized by interpersonal harmony and power distance (Schwartz 1999), employees may choose to remain inactive out of fear of vulnerability or even retaliation (Morrison 2011). Leader morality may ease those concerns and elicit proactive behaviors (Zhang et al. 2015). We contribute to the empirical base of moral leadership by extending the nomological network of moral leadership to employees' positive work behaviors in a cultural context where proactivity is both critical and considered difficult to elicit (Zhang et al. 2015). Practically, our results provide insights on how to cultivate positive work behaviors and proactive behaviors. Second, we simultaneously test the mediating effects of value congruence and LMX. Moreover, we test whether value congruence could lead to LMX, and thus form a sequential mediation link from moral leadership to value congruence, then to LMX, and finally to positive work behaviors. This examination would shed light on the integration of two important explanations of moral leadership's effect, namely the social learning and the social exchange processes (Treviño et al. 2000). Furthermore, the relationship between perceived value congruence and LMX is seldom empirically examined. Our investigation of the relationship between value congruence and LMX provides insights on the initiation of social exchange relationship from a similarity perspective (Steiner 1988). Third, morality is "normatively appropriate conduct" (Brown et al. 2005, p. 120), in that social and institutional context is critical to its meaning and effect (Brown and Treviño 2006). Leader morality has long been emphasized in China as an effective means of influence (Farh et al. 2008). There is a growing body of research on leader morality using China as the research setting. This study's discussion of the nature, process, and effect of moral leadership strives to further explicate the moral leadership concept in China.

### **Theoretical background and hypothesis development**

Leader morality has long been recognized as an effective means of influence (Yukl 2010). Moreover, it is normatively appropriate (Treviño et al. 2006) and socially responsible (Zu and Song 2009). As such, leader morality is considered a critical factor within many leadership concepts, including transformational leadership (Burns 1978), servant leadership (Greenleaf 1977), authentic leadership (Avolio and Gardner 2005), and paternalistic leadership (Pellegrini and Scandura 2008). A leader's personal attributes such as honesty, integrity, unselfishness, justness, and caring are considered important for leader morality in these conceptualizations. However, a theoretical definition and systematic investigation specifically paid to moral leadership is only in its early stage of development (Brown and Mitchell 2010). Recent concerns over organizational scandals and corruption have necessitated paying closer attention to leader morality (Fehr et al. 2015). Responding to this situation, we have witnessed an increase in the social scientific approach to moral leadership research in the past decade (Bedi et al. 2015; Brown and Treviño 2006).

Morality is very important in the Chinese way of leading (Farh et al. 2008). Confucianism leans more towards leader morality than legal institutions (Fei et al. 1992; Xin and Pearce 1996). This tradition is reflected in modern communist doctrine where leader morality is considered very important when selecting and promoting political officials (Miao et al. 2014). Accordingly, it is expected that an effective Chinese leader should be acting in a moral manner (Farh and Cheng 2000). This phenomenon is reflected in many leadership theories rooted in the Chinese culture. For example, one of the three dimensions of paternalistic leadership is morality (Pellegrini and Scandura 2008). Additionally, it was found that the performance-maintenance leadership theory should include another factor in China, namely moral character (Ling and Chen 1987). From an indigenous perspective, Li and Shi (2005) developed a Chinese transformational leadership scale and found that one of the four dimensions is moral modeling. This conceptualization of leader morality involves personal attributes such as being honest, fair, and trustworthy, and having integrity;

scarifying personal interest for the organization; putting subordinates' interests before their own; working together with subordinates; setting an example by working hard; not taking credit for others' work; sharing weal and woe with subordinates; not deliberately giving subordinates a difficult time, and not retaliating against subordinates through the abuse of power. We adopt this conceptualization of moral leadership in this study for three reasons. First, this indigenous scale captures a broad range of moral characteristics in the Chinese work context and was proved to have good psychometrical properties (Li et al. 2015; Liu et al., 2010a, b). Second, it does not contain a moral management element. Some have cautioned against the moral management element of ethical leadership in China by claiming that "punishment by ethical leadership might lead followers to be dissatisfied" (Liu et al. 2013, p. 579). Third, moral leadership is usually treated as a sub-dimension of paternalistic leadership in studies conducted in China (Chen et al. 2014; Gu et al. 2015). Our conceptualization complements this approach by taking a different perspective.

### **Moral leadership and followers' positive work behaviors**

Employee proactivity has attracted increasing research attention due to environmental uncertainty having rendered organizations more reliant on employees' initiatives (Crant 2000). Proactive behaviors are discretionary extra-role behaviors not specifically required by the job and may not be rewarded in any form. These behaviors are beneficial to organizations but are risky to the individuals. Proactivity means challenging the status quo. This could be perceived as creating more work or even causing trouble. Out of safety concerns such as avoiding a supervisor's retaliation, individuals may choose to remain inactive or silent instead of taking initiatives (Morrison 2011). In this study, we focus on positive work behaviors as a form of proactivity. This includes proactive behaviors such as conducting more work than required, working overtime, making attempts to change working conditions, negotiating with supervisors to improve the job and trying to think of ways to improve the job (Lehman and Simpson 1992). Lehman and Simpson (1992) introduced the ELVN model to describe employees' response to job dissatisfaction: Exit means leaving the organization; Neglect means using psychological withdrawal behaviors such as absenteeism or sabotage to detach oneself; Loyalty means passively waiting for problems to solve themselves; and Voice means proactively providing constructive ideas and work efforts to help the organization. Among these four choices, Voice is most constructive and was operationalized as a positive work behavior by Lehman and Simpson. Positive work behaviors include not only expressing constructive opinions, but also solid work behaviors that could change work processes and contexts. Because it was claimed that moral leadership's effect on proactivity should include not only expressing opinions, but also behaviors (Walumbwa et al. 2011; Walumbwa and Schaubroeck 2009), our choice of positive work behaviors as outcome would extend the nomological network of moral leadership.

Leadership has been found to be effective in eliciting subordinates' proactivity (Wu and Parker 2017). Within our context, some theoretical rationales suggest moral leadership should lead to followers' positive work behaviors. First, moral leaders encourage followers to speak up and value followers' inputs (Brown et al. 2005). This open attitude can encourage followers' initiatives (Tangirala and Ramanujam 2012). Second, moral leaders are principled decision makers who act in an ethical, honest, and trustworthy manner that emphasizes a fair and just work environment. Fair, honest, and respectful treatment from the supervisor is related to proactivity because followers are less concerned (Janssen and Gao 2015). Psychological safety is an important antecedent of initiative (Liang, Farh, and Farh 2012). A just and equitable work environment would result in less psychological withdrawal. Third, moral leaders are seen by followers as legitimate and creditable role models. The followers would directly or vicariously learn from moral leaders to take initiatives because they would observe their leaders openly expressing ideas and changing the work environment. This learning effect would be especially significant when the issue is morality related, because moral leaders can elevate followers' moral reasoning and make those positive work behaviors self-concordant (Dukerich et al. 1990). Furthermore, modeling moral leaders makes it possible for followers to internalize the values and ideologies proposed by leaders, and thus to be socialized as organizational insiders (Yang 2014). This identification would also bring positive work behaviors because followers would see organizational goals and personal interests as congruent (Wang and Kim 2013). Fourth, moral leadership would develop a quality relationship with followers characterized by mutual trust, liking, and

long-term mutual obligation. This social exchange relationship would lead followers to reciprocate by displaying positive work behaviors. In this sense, moral leadership is related to trust (Chen et al. 2014), and the more followers trust their supervisor, the more initiatives there will be (Hsiung 2012). Empirical evidence supports these assertions. It was found that moral leadership is positively related to voice (Chan 2014; Zhang et al. 2015), job crafting (Tuan 2018), and citizenship behavior (Chen et al. 2014). Based on the above rationale, we make the following hypothesis:

Hypothesis 1: Moral leadership is positively related to followers' positive work behaviors.

### **The mediating role of value congruence**

Moral leadership is proposed as a value-based approach that assimilates followers' values, but empirical evidence directly relating moral leadership to value congruence is scant. Value congruence is the similarity of values between the organization and the employees (Edwards and Cable 2009). Because value congruence can lead to beneficial outcomes such as job satisfaction, organizational commitment, trust, and better performance (Hoffman and Woehr 2006; Verquer et al. 2003), examining its antecedent is very important. Value-based leadership practices such as transformational leadership are established as socialization factors that induce followers to learn from their leaders and result in value congruence (Hoffman et al. 2011). We propose that moral leadership induces value assimilation based on the social learning process as well (Bandura 1977; Davis and Luthans 1980). Social learning theory claims that individuals would learn the appropriate way of conduct in the social environment by observing a role model's behaviors and the related outcomes of those behaviors (Bandura 1977). This learning would subsequently result in the internalization of leaders' values. Moral leaders are treated as legitimate and credible role models (Brown et al. 2005). Supervisors set the tone of communication within work groups, allocate important resources and have power over important work-related decisions. They are treated as representatives of the organization (Whitener et al. 1998). Hence, a supervisor is an important source from whom to deduct social norms. Followers directly emulate the attitudes and behaviors of their supervisor, and also vicariously learn by observing the behaviors and related outcomes of their colleagues. Because outcomes are decided by supervisors as well, this vicarious learning process can also be attributed to the supervisors' attitudes and behaviors. This direct and vicarious learning by followers would result in a socialization process whereby followers learn from their supervisors' words and deeds. Because these words and deeds reflect the values they hold, if the supervisors behave in a moral way, followers would be influenced to the extent that these values are assimilated; that is, the institutionalization of ethics would occur (Jose and Thibodeaux 1999). We suspect moral leadership would be more effective on assimilating values than other value-based leadership concepts such as transformational leadership or servant leadership. Although transformational leadership is value-based, it also contains other dimensions such as using charisma and individualized considerations (Bass and Riggio 2006). Additionally, servant leaders' display of values by serving subordinates might be indirect and difficult to be understood (Graham 1991). For example, it was found in a recent study that servant leadership mainly had its effect on engagement through social exchange rather than the social learning mechanism (Bao, Li, and Zhao 2018). We think because moral leadership principally uses values as the way of influencing subordinates, its effects on the assimilation of values would be more profound. Indeed, the instillation of values from the role modeling of a supervisor is considered an important process whereby the organizational culture is socialized to the followers (Schein 1985).

When personal values and organizational values are congruent, individuals would prioritize the organizational goal as their own, and thus helping the organization would be consistent with their personal interests. According to the self-concordant motivational theory (Bono and Judge 2003), followers of value-based leaders would regulate their goal-directed efforts toward what the leader's values emphasize. In our case, we propose that value congruence would lead to positive work behaviors. When individuals internalize organizational values, they tend to develop identification with the organization and have a sense of oneness with and belongingness to the organization (Ricketta 2005). Displaying positive work behaviors would protect not only what they personally value, but also what they consider important to their personal categorization in the society. In this vein, it was found that value congruence is related to proactive

behaviors such as voice (Wang et al. 2012) and citizenship behavior (Hoffman and Woehr 2006; Kristof 1996). Based on this reasoning, we hypothesize:

Hypothesis 2: Value congruence mediates the relationship between moral leadership and positive work behaviors.

### **The mediating role of leader-member exchange**

Social exchange has been used to explain the effect of moral leadership (Brown and Treviño 2006; Brown et al. 2005). It is believed that a supervisor and a follower would develop an exchange relationship based on the quality of former interactions (Blau 1964). Exchange relationship is characterized by a continuum with economic and social exchanges at both ends. Economic exchange is characterized by short-term expectation that is constrained within specific transactions while social exchange is characterized by long-term expectations, generalized orientation, and further develops into mutual respect, trust, and liking. “Social exchange comprises actions contingent on the rewarding reactions of others, which over time provide for mutually and rewarding transactions and relationships” (Cropanzano and Mitchell 2005, p. 890), and is critical to understanding discretionary behaviors such as positive work behaviors (Blau 1964). We use LMX as a proxy of social exchange in this study because it represents the overall quality of the social exchange process between leaders and subordinates, and is the most commonly used concept to represent the social exchange relationship between leader and subordinates (Graen and Uhl-Bien 1995). Moral leadership would bring high quality social exchange, LMX in our case, because when followers receive care, consideration, support, and help from their moral leaders, they feel valued, respected, and in debt. These favorable treatments from the supervisor would be considered as signals to develop a long term relationship. Followers would then show positive attitudes and behaviors to reciprocate the considerate treatment. Accordingly, followers would try to reciprocate the care and consideration by being proactive because they would consider those positive work behaviors as currencies to reciprocate the favorable treatment received (Erdogan and Liden 2002). Following the social exchange perspective, affective trust has been established as a mediator between moral leadership and both in-role performance and citizenship behavior (Chen et al. 2014). There is also some initial evidence that has established LMX as a mediator of moral leadership’s effect (Gu et al. 2015; Zhang et al. 2015). Furthermore, in line with social exchange theory, LMX was found to be positively related to proactivity in previous studies (van Dyne et al. 2008). Based on these theoretical arguments and empirical evidence, we propose the following hypothesis:

Hypothesis 3: Leader-member exchange mediates the relationship between moral leadership and positive work behaviors.

### **The sequential mediating role of value congruence and leader-member exchange**

Although multiple psychological mechanisms underlying moral leadership’s effect have been proposed and tested (Brown and Treviño 2006), there are still some limitations. Researchers usually used idiosyncratic mediators suited to their specific dependent variables without simultaneously testing different mediators in a theoretically coherent manner. Furthermore, the process through which moral leadership initiates social exchange with subordinates is not clear. In order to fill this gap, we test the sequential mediating role of value congruence and LMX.

The relationship between value congruence and LMX is complicated. For example, LMX was found to moderate the relationship between value congruence and career satisfaction in that value congruence is only related to career satisfaction when LMX is low (Erdogan et al. 2004). However, another study suggested value congruence was related to outcome when LMX was high (Kim et al. 2013). We propose value congruence will induce a better social exchange relationship. Although the development of LMX is still an under-specified domain, there is some evidence suggesting that value congruence is a possible antecedent. First, similarity leads to people’s propensity to exchange with each other (Steiner 1988). For example, conscientiousness similarity (Deluga 1998) and proactive personality congruence (Zhang et al. 2012) were related to LMX because those similarities might ease the concern related with initial developments of social exchange. Perceived differences between supervisor and follower was negatively related to LMX (Bernerth et al. 2008). As a type of deep-level similarity, value congruence can be another

inducement to followers' propensity to engage in LMX. Second, value congruence would bring positive psychosocial and relational states such as elevated trust, reduced risk, mutual liking, ease of communication, and improved predictability (Edwards and Cable 2009). These states are "social glue" that would smooth the development of the exchange relationship. For example, Ashkanasy and O'Connor suggested that value congruence could lead to LMX (1997). Third, if we deem value congruence as a form of psychological need that individuals seek from a working situation (Edwards and Cable 2009), then the perceived fulfillment of value need is a form of exchange relationship itself. In a recent study, it was found out that the more a leader fulfills followers' work values, the higher LMX will be developed (Marstand et al. 2017). Based on the above considerations, we hypothesize:

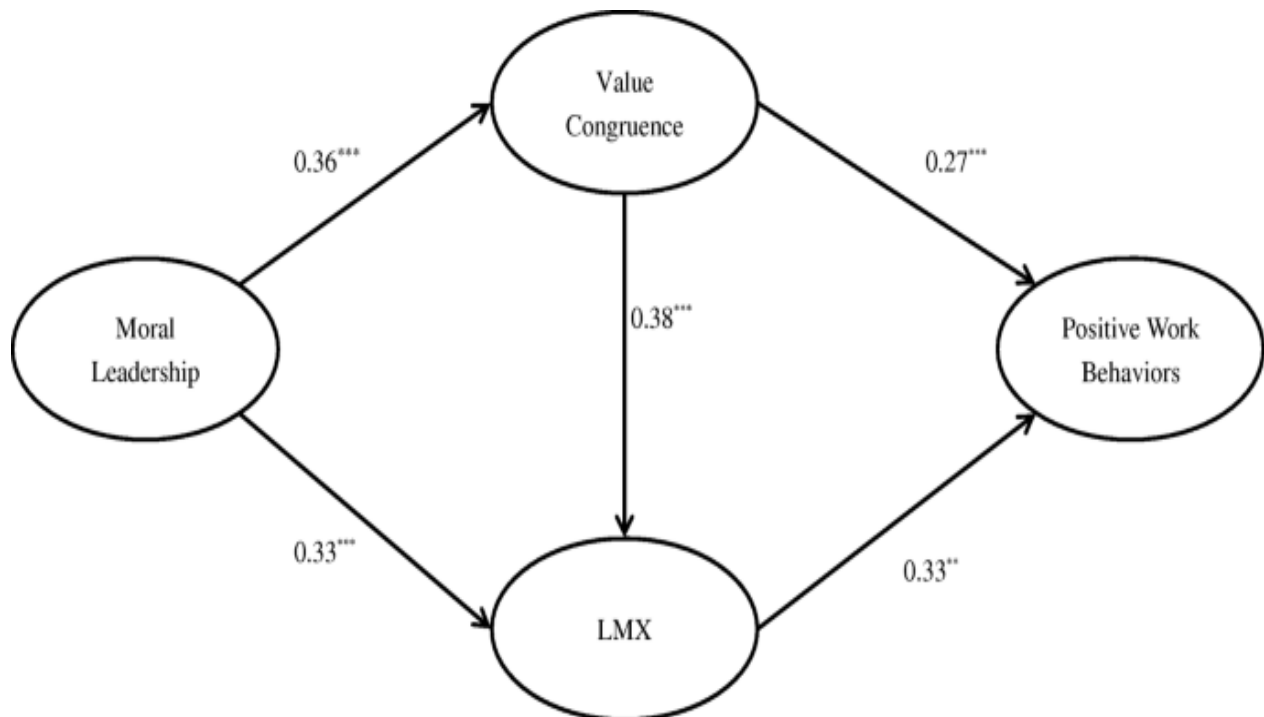
Hypothesis 4: Value congruence and leader-member exchange sequentially mediates the relationship between moral leadership and positive work behaviors.

## CONCLUSION

We found that moral leadership is positively related to followers' positive work behaviors among a sample of Chinese employees. This relationship is mediated by perceived value congruence with the organization and LMX. Our work reaffirms the effect of value-based leadership on employee proactivity, even in a culture that emphasizes interpersonal harmony and power distance.

## APPENDIX

**FIGURE 1  
HYPOTHESIZED MEDIATION MODEL WITH SEM STANDARDIZED PARAMETER ESTIMATES**



Notes. LMX = leader-member exchange, N = 395, \*\*\* p < 0.001, \*\* p < 0.0

**TABLE 1**  
**SUMMARY OF FIT STATISTICS FOR MEASUREMENT, HYPOTHESIZED AND ALTERNATE MODELS**

Model	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
<i>Measurement model</i>								
Theorized four-factor model	662.47	224	2.96	-	0.07	0.05	0.94	0.93
Three-factor model 1 <sup>a</sup>	1662.81	227	7.33	1000.34 (3)***	0.13	0.12	0.79	0.77
Three-factor model 2 <sup>b</sup>	1443.99	227	6.36	781.52 (3)***	0.12	0.07	0.82	0.80
Two-factor model 1 <sup>c</sup>	2046.90	229	8.94	1384.43 (5)***	0.14	0.10	0.73	0.71
Two-factor model 2 <sup>d</sup>	2566.67	229	11.21	1904.20 (5)***	0.16	0.16	0.66	0.62
One-factor model <sup>e</sup>	3375.03	230	14.67	2712.56 (6)***	0.19	0.18	0.54	0.49
<i>Structural model</i>								
Hypothesized structural model	695.02	246	2.82		0.07	0.05	0.93	0.93
Alt.1: Hyp + moral leadership → positive work behaviors	694.71	245	2.84	0.31 (1) n.s.	0.07	0.05	0.93	0.93
Alt.2: Hyp – value congruence → LMX	751.40	247	3.04	56.38 (1)***	0.07	0.08	0.93	0.92

Notes.  $\Delta\chi^2$  and  $\Delta df$  denote differences between the four-factor model and other models.

RMSEA = root mean square error of approximation, SRMR = standardized root mean square residual, CFI = comparative fit index, TLI = Tucker-Lewis index; \*\*\*  $p < 0.001$ , n.s. not significant.

<sup>a</sup>This model combines moral leadership and value congruence into one factor;

<sup>b</sup>This model combines value congruence and LMX into one factor;

<sup>c</sup>This model combines value congruence, LMX, and positive work behavior into one factor, that is, three variables measure in time 2;

<sup>d</sup>This model combines moral leadership, value congruence, and LMX into one factor;

<sup>e</sup>This model combines all indicators into one factor.

**TABLE 2**  
**MEANS, STANDARD DEVIATIONS, AND CORRELATIONS AMONG EXAMINED VARIABLES**

Variable	Mean	SD	CR	AVE	MSV	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gender	0.48	0.50	-	-	-								
2. Age	32.46	6.38	-	-	-	0.01							
3. Education	-	-	-	-	-	0.04	-0.06						
4. Tenure with leader	2.69	3.03	-	-	-	-0.02	0.33**	-0.04					
5. Moral leadership	3.69	1.01	0.96	0.73	0.25	0.05	-0.07	0.07	-0.15**	<b>(0.96)</b>			
6. Value congruence	3.86	1.13	0.94	0.83	0.26	0.08	0.05	-0.03	-0.12*	0.38**	<b>(0.93)</b>		
7. LMX	2.77	0.57	0.88	0.52	0.26	0.12*	0.05	0.05	-0.03	0.54**	0.55**	<b>(0.88)</b>	
8. Positive work behaviors	3.35	0.66	0.88	0.59	0.22	0.06	0.12*	0.06	-0.03	0.30**	0.48**	0.52**	<b>(0.87)</b>

Notes. N = 395, Cronbach's alphas were reported in parentheses.

LMX = leader member exchange, CR = composite reliability, AVE = average variance extracted, MSV = maximum shared variance.

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$



**TABLE 3**  
**STRUCTURAL EQUATION MODELING RESULTS OF UNSTANDARDIZED TOTAL AND**  
**INDIRECT EFFECTS AND 95% CONFIDENCE INTERVALS (CIS) USING A BIAS-**  
**CORRECTED (BC) BOOTSTRAPPING PROCEDURE**

	Hypothesis	Estimate	SE	95% CI
<i>Total effect</i>				
Moral leadership → positive work behaviors	H1	0.18***	0.03	[0.13, 0.24]
<i>Indirect effect</i>				
Moral leadership → value congruence → positive work behaviors	H2	0.07***	0.02	[0.03, 0.11]
Moral leadership → LMX → positive work behaviors	H3	0.08***	0.03	[0.04, 0.14]
Moral leadership → value congruence → LMX → positive work behaviors	H4	0.03***	0.01	[0.02, 0.06]

Notes. Bootstrapping sample size = 5000; LMX = leader-member exchange, SE = standard error; \*\*\* p < 0.001

## REFERENCES

- Ashkanasy, N. M., & O'Connor, C. (1997). Value congruence in leader-member exchange. *Journal of Social Psychology, 137*(5), 647–662.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology, 33*(6), 406–417.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods, 8*(3), 274–289.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2015). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 1–20.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, J. H. (2008). The influence of personality differences between subordinates and supervisors on perceptions of LMX. *Group & Organization Management, 33*(2), 216–240.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: J. Wiley.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal, 46*(5), 554–571.
- Brockner, J., Grover, S. L., & Blonder, M. D. (1988). Predictors of survivors' job involvement following layoffs: A field study. *Journal of Applied Psychology, 73*(3), 436–442.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly, 20*(4), 583–616.
- 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 & Human Decision Processes, 97*(2), 117–134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 875–884.

- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(6), 667–693.
- 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.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324–351.
- Davis, T. R. V., & Luthans, F. (1980). A social learning approach to organizational behavior. *Academy of Management Review*, 5(2), 281–290.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group & Organization Management*, 23(2), 189–216.
- Dukerich, J. M., Nichols, M. L., Elm, D. R., & Vollrath, D. A. (1990). Moral reasoning in groups: Leaders make a difference. *Human Relations*, 43(5), 473–493.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654–677.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955–968.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. *Leadership*, 65–114.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305–332.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729.
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and organizations in the Chinese context*: 84–127, springer.
- Farh, L. J., Liang, J., Chou, L.-F., & Cheng, B.-S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research direction. In C. C. Chen & Y. T. Lee (Eds.), *Business leadership in China: Philosophies, theories, and practices* (pp. 171–205). Cambridge: Cambridge University Press.
- Fehr, R., Kai, C. Y., & Dang, C. (2015). Moralized leadership: The construction and consequences of ethical leader perceptions. *Academy of Management Review*, 40(2), 182–209.
- Fei, X., Hamilton, G. G., & Wang, Z. (1992). *From the soil, the foundations of Chinese society: A translation of Fei Xiaotong's Xiangtu Zhongguo, with an introduction and epilogue*. Berkeley: University of California Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- 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.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119.

- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28(28), 3–34.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Gu, Q., Tang, L. P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513–529.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hansen, S. D. (2012). Ethical leadership: A multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Inquiry*, 10(1), 41–58.
- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L., & Dunford, B. B. (2013). Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 435–450.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029–1045.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389–399.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779–796.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hsiung, H.-H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349–361.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Janssen, O., & Gao, L. (2015). Supervisory responsiveness and employee self-perceived status and voice behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1854–1872.
- Jose, A., & Thibodeaux, M. S. (1999). Institutionalization of ethics: The perspective of managers. *Journal of Business Ethics*, 22(2), 133–143.
- Kim, T.-Y., Aryee, S., Loi, R., & Kim, S.-P. (2013). Person-organization fit and employee outcomes: Test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3719–3737.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Lau, D. C., Liu, J., & Fu, P. P. (2007). Feeling trusted by business leaders in China: Antecedents and the mediating role of value congruence. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(3), 321–340.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841–866.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47–57.
- Lehman, W. E., & Simpson, D. D. (1992). Employee substance use and on-the-job behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 309–321.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper.
- Li, C., & Shi, K. (2005). Structure and measurement of transformational leadership in China. *Acta Psychologica Sinica*, 37(6), 650–657.

- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., & Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90–108.
- Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business Research*, 68(6), 1149–1156.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Ling, W., & Chen, L. (1987). Construction of CPM scale for leadership behavior assessment. *Acta Psychologica Sinica*, 19(02), 89–97.
- Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 86(4), 564–584.
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010a). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 454–479.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010b). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202.
- Lykken, D. T. (1968). Statistical significance in psychological research. *Psychological Bulletin*, 70(3), 151–159.
- MacKinnon, D. (2018). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Routledge.
- Marstand, A. F., Martin, R., & Epitropaki, O. (2017). Complementary person-supervisor fit: An investigation of supplies-values (S-V) fit, leader-member exchange (LMX) and work outcomes. *Leadership Quarterly*, 28(3), 418–437.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351–389.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727–743.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 18, 157–200. Greenwich, Connecticut: Elsevier Science/JAI Press.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593.
- 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.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23–47.
- Steiner, D. D. (1988). Value perceptions in leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology*, 128(5), 611–618.
- Tang, G. Y., Cai, Z. Y., Liu, Z. Q., Hong, Z., Xin, Y., & Ji, L. (2015). The importance of ethical leadership in employees' value congruence and turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 397–410.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251–282.

- Treviño, L. K. (1992). Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 445–459.
- 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.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(32), 951–990.
- Tuan, L. T. (2018). Behind the influence of job crafting on citizen value co-creation with the public organization: Joint effects of paternalistic leadership and public service motivation. *Public Management Review*, 1–29.
- van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195–1207.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489.
- 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.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.
- Wang, A. C., Hsieh, H. H., Tsai, C. Y., & Cheng, B. S. (2012). Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership. *Management & Organization Review*, 8(2), 341–370.
- Wang, J., & Kim, T. Y. (2013). Proactive socialization behavior in China: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of supervisors' traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 389–406.
- Wang, L., & Juslin, H. (2009). The impact of Chinese culture on corporate social responsibility: The harmony approach. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 433–451.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025–1049.
- Wu, M. (2012). Moral leadership and work performance: Testing the mediating and interaction effects in China. *Chinese Management Studies*, 6(2), 284–299.
- Xin, K. R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1641–1658.
- Yang, M. X. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231–248.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. San Francisco: Wiley.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *Leadership Quarterly*, 26(1), 25–36.
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. Q. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Social Science Electronic Publishing*, 55(1), 111–130.
- Zheng, X., Zhu, W., Yu, H., Zhang, X., & Zhang, L. (2011). Ethical leadership in Chinese organizations: Developing a scale. *Frontiers of Business Research in China*, 5(2), 179–198.

Zu, L., & Song, L. (2009). Determinants of managerial values on corporate social responsibility: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 88(S1), 105–117.

## **TRANSLATED VERSION: SPANISH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL**

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

## **INTRODUCCIÓN**

Los aspectos morales y éticos del liderazgo se están convirtiendo en un tema importante en la investigación de liderazgo existente debido a los recientes shocks derivados de escándalos morales en diversas industrias (Bedi et al. 2015; Yukl 2010). Los líderes poseen autoridad jerárquica, asignan recursos valiosos y establecen el estándar de las normas sociales dentro de las organizaciones (Yukl y Lepsinger 2004). A través de procesos como el aprendizaje social y el intercambio social (Brown y Treviño 2006), las actitudes y comportamientos de los empleados estarían profundamente influenciados por si sus líderes actúan con moralidad. El liderazgo moral se define como "el comportamiento del líder que demuestra virtudes personales superiores, autodisciplina y desinteresado" (Cheng et al. 2004, pág. 91). Cuando los comportamientos de los líderes son consistentes con la norma social y se consideran éticos, morales y justos, puede haber una profunda influencia positiva que conduzca a resultados beneficiosos. De hecho, la investigación empírica ha establecido que el liderazgo moral está positivamente relacionado con el compromiso normativo (Erben y Géneer 2008), la confianza (Lau et al. 2007), el empoderamiento psicológico (Li et al. 2012), la creatividad (Gu et al. 2015) y el desempeño (Chen et al. 2014; Wu 2012). Recientemente, se encontró que el liderazgo moral puede provocar comportamientos proactivos de los seguidores como la voz (Chan 2014; 2015) y la artesanía de trabajo (Tuan 2018).

Aunque la literatura existente ha explorado diversos mecanismos psicológicos de liderazgo moral como las percepciones de la justicia (Li et al. 2012), la identificación con supervisor (Gu et al. 2015) y la confianza (Wu 2012), hay investigaciones limitadas que han examinado a múltiples mediadores simultáneamente, y especialmente la relación entre los mediadores (Chen et al. 2014). Además, aunque el intercambio líder-miembro (LMX) se establece como un importante mediador del liderazgo moral (Gu et al. 2015; 2015), el proceso por el cual el liderazgo moral conduce a LMX no está claro. El examen simultáneo de múltiples mecanismos no sólo delinearán una imagen más clara del proceso de efectos, sino que también aclarará las interrelaciones y la importancia relativa de los diferentes mediadores. Con este fin, el estudio actual examina simultáneamente las funciones mediadoras de la congruencia de valor y LMX entre el liderazgo moral y los comportamientos de trabajo positivos de los seguidores, entre una muestra de empleados chinos.

Al delinear los mecanismos de efecto del liderazgo moral en los comportamientos de trabajo positivos de los subordinados, el estudio actual hace tres contribuciones importantes. En primer lugar, China ha llegado a una etapa en la que la proactividad de los empleados es fundamental para que las organizaciones sobrevivan y prosperen (Grant y Ashford 2008; Liu et al., 2010a, b). En una cultura caracterizada por la armonía interpersonal y la distancia de poder (Schwartz 1999), los empleados pueden optar por permanecer inactivos por miedo a la vulnerabilidad o incluso a las represalias (Morrison 2011). La moralidad del líder puede aliviar esas preocupaciones y provocar comportamientos proactivos (Zhang et al. 2015). Contribuimos a la base empírica del liderazgo moral extendiendo la red nomológica de liderazgo moral a

los comportamientos de trabajo positivos de los empleados en un contexto cultural donde la proactividad es crítica y se considera difícil de crear (Zhang et al. 2015). Prácticamente, nuestros resultados proporcionan información sobre cómo cultivar comportamientos de trabajo positivos y comportamientos proactivos. En segundo lugar, probamos simultáneamente los efectos mediadores de la congruencia de valor y LMX. Además, probamos si la congruencia de valor podría conducir a LMX, y por lo tanto formamos un vínculo de mediación secuencial desde el liderazgo moral para valorar la congruencia, luego a LMX, y finalmente a comportamientos de trabajo positivos. Este examen arrojaría luz sobre la integración de dos importantes explicaciones del efecto del liderazgo moral, a saber, el aprendizaje social y los procesos de intercambio social (Treviño et al. 2000). Además, la relación entre la congruencia del valor percibido y LMX rara vez se examina empíricamente. Nuestra investigación de la relación entre la congruencia de valor y LMX proporciona información sobre el inicio de la relación de intercambio social desde una perspectiva de similitud (Steiner 1988). En tercer lugar, la moralidad es una "conducta normativamente apropiada" (Brown et al. 2005, p. 120), en ese contexto social e institucional es fundamental para su significado y efecto (Brown y Treviño 2006). La moralidad de los líderes se ha enfatizado durante mucho tiempo en China como un medio eficaz de influencia (Farh et al. 2008). Hay un creciente cuerpo de investigación sobre la moral líder utilizando China como el entorno de investigación. La discusión de este estudio sobre la naturaleza, el proceso y el efecto del liderazgo moral se esfuerza por explicar aún más el concepto de liderazgo moral en China.

### **Antecedentes teóricos y desarrollo de hipótesis**

La moralidad del líder ha sido reconocida durante mucho tiempo como un medio eficaz de influencia (Yukl 2010). Además, es normativamente apropiado (Treviño et al. 2006) y socialmente responsable (Zu y Song 2009). Como tal, la moralidad líder se considera un factor crítico dentro de muchos conceptos de liderazgo, incluyendo el liderazgo transformacional (Burns 1978), el liderazgo de los sirvientes (Greenleaf 1977), el liderazgo auténtico (Avolio y Gardner 2005), y el liderazgo paternalista (Pellegrini y Scandura 2008). Los atributos personales de un líder, tales como honestidad, integridad, desinterés, justicia y cuidado, se consideran importantes para la moralidad del líder en estas conceptualizaciones. Sin embargo, una definición teórica y una investigación sistemática pagada específicamente al liderazgo moral está sólo en su etapa temprana de desarrollo (Brown y Mitchell 2010). Las recientes preocupaciones sobre los escándalos organizativos y la corrupción han requerido prestar más atención a la moralidad de los líderes (Fehr et al. 2015). En respuesta a esta situación, hemos sido testigos de un aumento en el enfoque científico social de la investigación de liderazgo moral en la última década (Bedi et al. 2015; Brown y Treviño 2006).

La moralidad es muy importante en la forma china de liderar (Farh et al. 2008). El confucianismo se inclina más hacia la moral líder que hacia las instituciones jurídicas (Fei et al. 1992; Xin y Pearce 1996). Esta tradición se refleja en la doctrina comunista moderna, donde la moral líder se considera muy importante a la hora de seleccionar y promover a los funcionarios políticos (Miao et al. 2014). En consecuencia, se espera que un líder chino eficaz actúe de manera moral (Farh y Cheng 2000). Este fenómeno se refleja en muchas teorías de liderazgo arraigadas en la cultura china. Por ejemplo, una de las tres dimensiones del liderazgo paternalista es la moralidad (Pellegrini y Scandura 2008). Además, se encontró que la teoría del liderazgo del mantenimiento del rendimiento debería incluir otro factor en China, a saber, el carácter moral (Ling y Chen 1987). Desde una perspectiva indígena, Li y Shi (2005) desarrollaron una escala de liderazgo transformadora china y encontraron que una de las cuatro dimensiones es el modelado moral. Esta conceptualización de la moral líder implica atributos personales tales como ser honesto, justo y digno de confianza, y tener integridad; escurificando el interés personal de la organización; poner los intereses de los subordinados por delante de los suyos; trabajando junto con subordinados; dar un ejemplo trabajando duro; no tomar crédito por el trabajo de los demás; compartir el bien y la aflicción con los subordinados; no deliberadamente dar a los subordinados un momento difícil, y no tomar represalias contra los subordinados a través del abuso de poder. Adoptamos esta conceptualización del liderazgo moral en este estudio por tres razones. En primer lugar, esta escala indígena captura una amplia gama de características morales en el contexto laboral chino y se demostró que tiene buenas propiedades psicométricas (Li et al. 2015; Liu et al., 2010a, b). En segundo lugar, no contiene un elemento de gestión

moral. Algunos han advertido contra el elemento de gestión moral del liderazgo ético en China al afirmar que "el castigo por parte del liderazgo ético podría llevar a los seguidores a estar insatisfechos" (Liu et al. 2013, p. 579). En tercer lugar, el liderazgo moral suele tratarse como una subdimensionalidad del liderazgo paternalista en estudios realizados en China (Chen et al. 2014; 2015). Nuestra conceptualización complementa este enfoque tomando una perspectiva diferente.

### **Liderazgo moral y comportamientos de trabajo positivos de los seguidores**

La proactividad de los empleados ha aumentado la atención de la investigación debido a la incertidumbre ambiental, ya que las organizaciones han hecho que las organizaciones dependan más de las iniciativas de los empleados (Crant 2000). Los comportamientos proactivos son comportamientos discrecionales de rol adicional que no son requeridos específicamente por el trabajo y no pueden ser recompensados en ninguna forma. Estos comportamientos son beneficiosos para las organizaciones, pero son riesgosos para las personas. Proactividad significa desafiar el status quo. Esto podría ser percibido como crear más trabajo o incluso causar problemas. Por motivos de seguridad, como evitar las represalias de un supervisor, las personas pueden optar por permanecer inactivas o silenciosas en lugar de tomar iniciativas (Morrison 2011). En este estudio, nos centramos en comportamientos de trabajo positivos como una forma de proactividad. Esto incluye comportamientos proactivos como realizar más trabajo del requerido, trabajar horas extras, hacer intentos de cambiar las condiciones de trabajo, negociar con los supervisores para mejorar el trabajo y tratar de pensar en maneras de mejorar el trabajo (Lehman y Simpson 1992). Lehman y Simpson (1992) introdujeron el modelo ELVN para describir la respuesta de los empleados a la insatisfacción laboral: Salir significa salir de la organización; Negligencia significa usar comportamientos de abstinencia psicológica como ausentismo o sabotaje para separarse; Lealtad significa esperar pasivamente a que los problemas se resuelvan a sí mismos; y Voz significa proporcionar proactivamente ideas constructivas y esfuerzos de trabajo para ayudar a la organización. Entre estas cuatro opciones, Voice es más constructiva y fue puesta en funcionamiento como un comportamiento de trabajo positivo por Lehman y Simpson. Los comportamientos de trabajo positivos incluyen no sólo expresar opiniones constructivas, sino también comportamientos de trabajo sólidos que podrían cambiar los procesos y contextos de trabajo. Porque se afirmó que el efecto del liderazgo moral en la proactividad debería incluir no sólo expresar opiniones, sino también comportamientos (Walumbwa et al. 2011; Walumbwa y Schaubroeck 2009), nuestra elección de comportamientos de trabajo positivos como resultado extendería la red nomológica de liderazgo moral.

Se ha descubierto que el liderazgo es eficaz para obtener la proactividad de los subordinados (Wu y Parker 2017). En nuestro contexto, algunos fundamentos teóricos sugieren que el liderazgo moral debe conducir a comportamientos de trabajo positivos de los seguidores. En primer lugar, los líderes morales alientan a los seguidores a alzar la voz y valorar las aportaciones de los seguidores (Brown et al. 2005). Esta actitud abierta puede fomentar las iniciativas de los seguidores (Tangirala y Ramanujam 2012). En segundo lugar, los líderes morales son tomadores de decisiones con principios que actúan de una manera ética, honesta y confiable que enfatiza un ambiente de trabajo justo y justo. El trato justo, honesto y respetuoso por parte del supervisor está relacionado con la proactividad porque los seguidores están menos preocupados (Janssen y Gao 2015). La seguridad psicológica es un importante antecedente de iniciativa (Liang, Farh y Farh 2012). Un entorno de trabajo justo y equitativo resultaría en una menor retirada psicológica. En tercer lugar, los líderes morales son vistos por los seguidores como modelos de rol legítimos y acreditables. Los seguidores aprenderían directa o vicariamente de los líderes morales a tomar iniciativas porque observarían a sus líderes expresando abiertamente ideas y cambiando el ambiente de trabajo. Este efecto de aprendizaje sería especialmente significativo cuando la cuestión está relacionada con la moralidad, porque los líderes morales pueden elevar el razonamiento moral de los seguidores y hacer que esos comportamientos de trabajo positivos sean autorregulantes (Dukerich et al. 1990). Además, modelar líderes morales permite a los seguidores interiorizar los valores e ideologías propuestos por los líderes, y así ser socializados como expertos organizacionales (Yang 2014). Esta identificación también traería comportamientos de trabajo positivos porque los seguidores verían los objetivos de la organización y los intereses personales como congruentes (Wang y Kim 2013). En cuarto lugar, el liderazgo moral



desarrollaría una relación de calidad con seguidores caracterizada por la confianza mutua, el gusto y la obligación mutua a largo plazo. Esta relación de intercambio social llevaría a los seguidores a corresponder mostrando comportamientos de trabajo positivos. En este sentido, el liderazgo moral está relacionado con la confianza (Chen et al. 2014), y cuantos más seguidores confíen en su supervisor, más iniciativas habrá (Hsiung 2012). La evidencia empírica apoya estas afirmaciones. Se encontró que el liderazgo moral está relacionado positivamente con la voz (Chan 2014; 2015), la elaboración de empleo (Tuan 2018) y el comportamiento de ciudadanía (Chen et al. 2014). Basándonos en los fundamentos anteriores, hacemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El liderazgo moral está positivamente relacionado con los comportamientos de trabajo positivos de los seguidores.

### **El papel mediador de la congruencia de valor**

El liderazgo moral se propone como un enfoque basado en el valor que asimila los valores de los seguidores, pero escasa la evidencia empírica que relaciona directamente el liderazgo moral con la congruencia de valor. La congruencia de valor es la similitud de valores entre la organización y los empleados (Edwards y Cable 2009). Porque la congruencia de valor puede conducir a resultados beneficiosos como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la confianza y un mejor desempeño (Hoffman y Woehr 2006; 2003), examinar su antecedente es muy importante. Las prácticas de liderazgo basadas en el valor, como el liderazgo transformador, se establecen como factores de socialización que inducen a los seguidores a aprender de sus líderes y dan lugar a una congruencia de valor (Hoffman et al. 2011). Proponemos que el liderazgo moral induzca también la asimilación de valores basada en el proceso de aprendizaje social (Bandura 1977; Davis y Luthans 1980). La teoría del aprendizaje social afirma que los individuos aprenderían la forma apropiada de conducta en el entorno social observando los comportamientos de un modelo a seguir y los resultados relacionados de esos comportamientos (Bandura 1977). Este aprendizaje resultaría posteriormente en la internalización de los valores de los líderes. Los líderes morales son tratados como modelos de rol legítimos y creíbles (Brown et al. 2005). Los supervisores establecen el tono de comunicación dentro de los grupos de trabajo, asignan recursos importantes y tienen poder sobre las decisiones importantes relacionadas con el trabajo. Son tratados como representantes de la organización (Whitener et al. 1998). Por lo tanto, un supervisor es una fuente importante de quien deducir las normas sociales. Los seguidores emulan directamente las actitudes y comportamientos de su supervisor, y también aprenden vicariamente observando los comportamientos y resultados relacionados de sus colegas. Debido a que los resultados también son decididos por los supervisores, este proceso de aprendizaje vicario también se puede atribuir a las actitudes y comportamientos de los supervisores. Este aprendizaje directo y vicario por parte de los seguidores resultaría en un proceso de socialización mediante el cual los seguidores aprenden de las palabras y las acciones de sus supervisores. Debido a que estas palabras y hechos reflejan los valores que poseen, si los supervisores se comportan de manera moral, los seguidores se verían influenciados en la medida en que estos valores se asimilan; es decir, la institucionalización de la ética ocurriría (José y Thibodeaux 1999). Sospechamos que el liderazgo moral sería más eficaz en la asimilación de valores que otros conceptos de liderazgo basados en el valor, como el liderazgo transformador o el liderazgo de los servidores. Aunque el liderazgo transformacional está basado en el valor, también contiene otras dimensiones como el uso del carisma y consideraciones individualizadas (Bass y Riggio 2006). Además, la muestra de valores de los líderes de los sirvientes sirviendo a los subordinados podría ser indirecta y difícil de entender (Graham 1991). Por ejemplo, en un estudio reciente se encontró que los líderes de los sirvientes tuvieron principalmente su efecto en el compromiso a través del intercambio social en lugar del mecanismo de aprendizaje social (Bao, Li y Zhao 2018). Pensamos que debido a que el liderazgo moral utiliza principalmente los valores como la forma de influir en los subordinados, sus efectos en la asimilación de los valores serían más profundos. De hecho, la instilación de valores por el modelado a seguir de un supervisor se considera un proceso importante mediante el cual la cultura organizacional se socializa a los seguidores (Schein 1985).

Cuando los valores personales y los valores organizativos son congruentes, las personas priorizarían el objetivo de la organización como propio, y así ayudar a la organización sería consistente con sus intereses

personales. De acuerdo con la teoría motivacional autorregulante (Bono y Judge 2003), los seguidores de líderes basados en el valor regularían sus esfuerzos dirigidos a objetivos hacia lo que enfatizan los valores del líder. En nuestro caso, proponemos que la congruencia de valor conduciría a comportamientos de trabajo positivos. Cuando los individuos internalizan los valores organizativos, tienden a desarrollar la identificación con la organización y tienen un sentido de unidad y pertenencia a la organización (Riketta 2005). Mostrar comportamientos de trabajo positivos protegería no sólo lo que ellos personalmente valoran, sino también lo que consideran importante para su categorización personal en la sociedad. En esta línea, se encontró que la congruencia de valor está relacionada con comportamientos proactivos como la voz (Wang et al. 2012) y el comportamiento de ciudadanía (Hoffman y Woehr 2006; Kristof 1996). Sobre la base de este razonamiento, hipótesis:

Hipótesis 2: El valor de la congruencia media la relación entre el liderazgo moral y los comportamientos de trabajo positivos.

### **El papel mediador del intercambio líder-miembro**

El intercambio social se ha utilizado para explicar el efecto del liderazgo moral (Brown y Treviño 2006; 2005). Se cree que un supervisor y un seguidor desarrollarían una relación de intercambio basada en la calidad de las interacciones anteriores (Blau 1964). La relación cambiaría se caracteriza por un continuo con los intercambios económicos y sociales en ambos extremos. El intercambio económico se caracteriza por una expectativa a corto plazo que se limita dentro de transacciones específicas, mientras que el intercambio social se caracteriza por expectativas a largo plazo, orientación generalizada y se convierte aún más en respeto mutuo, confianza y gusto. "El intercambio social comprende acciones supeditadas a las reacciones gratificantes de otros, que con el tiempo prevén transacciones y relaciones mutuas y gratificantes" (Cropanzano y Mitchell 2005, p. 890), y es fundamental para entender comportamientos discrecionales como los comportamientos de trabajo positivos (Blau 1964). Utilizamos LMX como apoderado del intercambio social en este estudio porque representa la calidad general del proceso de intercambio social entre líderes y subordinados, y es el concepto más utilizado para representar la relación de intercambio social entre líder y subordinado (Graen y Uhl-Bien 1995). El liderazgo moral traería intercambio social de alta calidad, LMX en nuestro caso, porque cuando los seguidores reciben atención, consideración, apoyo y ayuda de sus líderes morales, se sienten valorados, respetados y endeudados. Estos tratamientos favorables del supervisor se considerarían como señales para desarrollar una relación a largo plazo. Los seguidores mostrarían actitudes y comportamientos positivos para reciprocitar el tratamiento considerado. En consecuencia, los seguidores intentarían reciprocitar el cuidado y la consideración siendo proactivos porque considerarían esos comportamientos de trabajo positivos como monedas para reciprocitar el trato favorable recibido (Erdogan y Liden 2002). Siguiendo la perspectiva del intercambio social, se ha establecido una confianza afectiva como mediador entre el liderazgo moral y el desempeño en el papel y el comportamiento de ciudadanía (Chen et al. 2014). También hay algunas pruebas iniciales que han establecido a LMX como mediador del efecto del liderazgo moral (Gu et al. 2015; 2015). Además, en línea con la teoría del intercambio social, LMX se encontró que estaba positivamente relacionado con la proactividad en estudios anteriores (van Dyne et al. 2008). Sobre la base de estos argumentos teóricos y evidencia empírica, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: El intercambio líder-miembro media la relación entre el liderazgo moral y los comportamientos de trabajo positivos.

### **El papel mediador secuencial de la congruencia de valor y el intercambio líder-miembro**

Aunque se han propuesto y probado múltiples mecanismos psicológicos subyacentes al efecto del liderazgo moral (Brown y Treviño 2006), todavía hay algunas limitaciones. Los investigadores generalmente usaban mediadores idiosincrásicos adecuados para sus variables dependientes específicas sin probar simultáneamente diferentes mediadores de una manera teóricamente coherente. Además, el proceso a través del cual el liderazgo moral inicia el intercambio social con los subordinados no está claro. Para llenar este vacío, probamos el rol de mediación secuencial de la congruencia de valor y LMX.

La relación entre la congruencia de valor y LMX es complicada. Por ejemplo, LMX se encontró para moderar la relación entre la congruencia de valor y la satisfacción profesional en ese valor la congruencia sólo está relacionada con la satisfacción profesional cuando LMX es baja (Erdogan et al. 2004). Sin embargo, otro estudio sugirió que la congruencia de valor estaba relacionada con el resultado cuando LMX era alta (Kim et al. 2013). Proponemos que la congruencia de valores induzca una mejor relación de intercambio social. Aunque el desarrollo de LMX sigue siendo un dominio infra-especificado, hay algunas pruebas que sugieren que la congruencia de valor es un posible antecedente. En primer lugar, la similitud conduce a la propensión de las personas a intercambiar entre sí (Steiner 1988). Por ejemplo, la similitud de conciencia (Deluga 1998) y la congruencia proactiva de la personalidad (Zhang et al. 2012) estaban relacionadas con LMX porque esas similitudes podrían aliviar la preocupación relacionada con los desarrollos iniciales del intercambio social. Las diferencias percibidas entre el supervisor y el seguidor estaban relacionadas negativamente con LMX (Bernerth et al. 2008). Como un tipo de similitud de nivel profundo, la congruencia de valor puede ser otro incentivo a la propensión de los seguidores a participar en LMX. En segundo lugar, la congruencia de valor traería estados psicosociales y relacionales positivos como una confianza elevada, un riesgo reducido, un gusto mutuo, facilidad de comunicación y una mejor previsibilidad (Edwards y Cable 2009). Estos estados son "pegamento social" que suavizaría el desarrollo de la relación de intercambio. Por ejemplo, Ashkanasy y O'Connor sugirieron que la congruencia del valor podría conducir a LMX (1997). En tercer lugar, si consideramos la congruencia como una forma de necesidad psicológica de que los individuos busquen de una situación laboral (Edwards y Cable 2009), entonces el cumplimiento percibido de la necesidad de valor es una forma de relación de intercambio en sí. En un estudio reciente, se descubrió que cuanto más un líder cumple los valores de trabajo de los seguidores, más alto se desarrollará LMX (Marstand et al. 2017). Basándonos en las consideraciones anteriores, hipotetizamos:

Hipótesis 4: La congruencia de valor y el intercambio líder-miembro media secuencialmente la relación entre el liderazgo moral y los comportamientos de trabajo positivos.

## **CONCLUSIÓN**

Encontramos que el liderazgo moral está positivamente relacionado con los comportamientos de trabajo positivos de los seguidores entre una muestra de empleados chinos. Esta relación está mediada por la congruencia de valor percibida con la organización y LMX. Nuestro trabajo reafirma el efecto del liderazgo basado en el valor en la proactividad de los empleados, incluso en una cultura que enfatiza la armonía interpersonal y la distancia de poder.

## **TRANSLATED VERSION: FRENCH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUITE: FRANÇAIS**

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

## **INTRODUCTION**

Les aspects moraux et éthiques du leadership deviennent un sujet important dans la recherche existante sur le leadership en raison des chocs récents découlant des scandales moraux dans diverses industries (Bedi et coll., 2015; Yukl, 2010). Les dirigeants possèdent une autorité hiérarchique, allouent des ressources

précieuses et fixent la norme des normes sociales au sein des organisations (Yukl et Lepsinger, 2004). Grâce à des processus tels que l'apprentissage social et l'échange social (Brown et Treviño, 2006), les attitudes et les comportements des employés seraient profondément influencés par la question de savoir si leurs dirigeants agissent avec moralité. Le leadership moral est défini comme « le comportement du leader qui démontre des vertus personnelles supérieures, l'autodiscipline et le désintéressement » (Cheng et coll., 2004, p. 91). Lorsque les comportements des dirigeants sont conformes à la norme sociale et considérés comme éthiques, moraux et justes, il peut y avoir une profonde influence positive menant à des résultats bénéfiques. En effet, l'enquête empirique a établi que le leadership moral est positivement lié à l'engagement normatif (Erben et Güneşer 2008), à la confiance (Lau et coll. 2007), à l'autonomisation psychologique (Li et al., 2012), à la créativité (Gu et al., 2015) et à la performance (Chen et al., 2014; Wu 2012). Récemment, il a été constaté que le leadership moral peut susciter les comportements proactifs des disciples tels que la voix (Chan 2014 ; Zhang et coll. 2015) et l'artisanat d'emploi (Tuan 2018).

Bien que la littérature existante ait exploré divers mécanismes psychologiques du leadership moral tels que les perceptions de la justice (Li et coll. 2012), l'identification avec le superviseur (Gu et coll. 2015) et la confiance (Wu 2012), il y a peu de recherches qui ont examiné plusieurs médiateurs simultanément, et en particulier la relation entre les médiateurs (Chen et al., 2014). En outre, bien que l'échange de dirigeants membres (LMX) soit établi comme un médiateur important du leadership moral (Gu et coll. 2015; Zhang et coll. 2015), le processus par lequel le leadership moral mène à LMX n'est pas clair. L'examen simultané de mécanismes multiples permettra non seulement de délimiter une image plus claire du processus d'effet, mais aussi de clarifier les relations et l'importance relative des différents médiateurs. À cette fin, l'étude actuelle examine simultanément les rôles de médiation de la congruence de la valeur et LMX entre le leadership moral et les comportements de travail positifs des adeptes, parmi un échantillon d'employés chinois.

En délimitant les mécanismes d'effet du leadership moral sur les comportements de travail positifs des subordonnés, l'étude actuelle apporte trois contributions importantes. Premièrement, la Chine est à un stade où la proactivité des employés est essentielle pour que les organisations survivent et prospèrent (Grant et Ashford, 2008; Liu et coll., 2010a, b). Dans une culture caractérisée par l'harmonie interpersonnelle et la distance de pouvoir (Schwartz, 1999), les employés peuvent choisir de rester inactifs par crainte de vulnérabilité ou même de représailles (Morrison, 2011). La moralité des dirigeants peut apaiser ces préoccupations et susciter des comportements proactifs (Zhang et coll., 2015). Nous contribuons à la base empirique du leadership moral en étendant le réseau nomologique du leadership moral aux comportements de travail positifs des employés dans un contexte culturel où la proactivité est à la fois critique et considérée comme difficile à obtenir (Zhang et al., 2015). Pratiquement, nos résultats fournissent un aperçu de la façon de cultiver des comportements de travail positifs et des comportements proactifs. Deuxièmement, nous testons simultanément les effets de médiation de la congruence de la valeur et de LMX. En outre, nous testons si la congruence de valeur pourrait mener à LMX, et formons ainsi un lien séquentiel de médiation du leadership moral à la congruence de valeur, puis à LMX, et finalement aux comportements positifs de travail. Cet examen permettrait de faire la lumière sur l'intégration de deux explications importantes de l'effet du leadership moral, à savoir l'apprentissage social et les processus d'échange social (Treviño et al., 2000). En outre, la relation entre la congruence de valeur perçue et LMX est rarement examinée empiriquement. Notre étude de la relation entre la congruence de valeur et LMX fournit des aperçus sur l'initiation de la relation d'échange social d'un point de vue de similitude (Steiner 1988). Troisièmement, la moralité est une « conduite normativement appropriée » (Brown et coll., 2005, p. 120), dans ce contexte social et institutionnel essentiel à son sens et à son effet (Brown et Treviño, 2006). La moralité des dirigeants est depuis longtemps soulignée en Chine comme un moyen efficace d'influence (Farh et coll., 2008). Il y a un corps croissant de recherche sur la moralité de chef utilisant la Chine comme arrangement de recherche. La discussion de cette étude sur la nature, le processus et l'effet du leadership moral s'efforce d'expliquer davantage le concept de leadership moral en Chine.

## **Contexte théorique et développement d'hypothèses**

La morale des dirigeants est depuis longtemps reconnue comme un moyen d'influence efficace (Yukl, 2010). De plus, il est normatif (Treviño et coll., 2006) et socialement responsable (Zu et Song, 2009). À ce titre, la moralité des dirigeants est considérée comme un facteur critique dans de nombreux concepts de leadership, y compris le leadership transformationnel (Burns, 1978), le leadership des serviteurs (Greenleaf, 1977), le leadership authentique (Avolio et Gardner, 2005) et le leadership paternaliste (Pellegrini et Scandura, 2008). Les attributs personnels d'un leader tels que l'honnêteté, l'intégrité, le désintéressement, la justice et la compassion sont considérés comme importants pour la moralité des dirigeants dans ces conceptualisations. Toutefois, une définition théorique et une enquête systématique spécifiquement versées au leadership moral n'en sont qu'à leurs débuts (Brown et Mitchell, 2010). Les récentes préoccupations au sujet des scandales organisationnels et de la corruption ont nécessité une plus grande attention à la moralité des dirigeants (Fehr et al., 2015). En réponse à cette situation, nous avons assisté à une augmentation de l'approche scientifique sociale de la recherche sur le leadership moral au cours de la dernière décennie (Bedi et coll., 2015; Brown et Treviño, 2006).

La moralité est très importante dans la façon chinoise de diriger (Farh et coll., 2008). Le confucianisme penche davantage vers la morale des dirigeants que vers les institutions juridiques (Fei et coll., 1992; Xin et Pearce, 1996). Cette tradition se reflète dans la doctrine communiste moderne où la morale des dirigeants est considérée comme très importante lors de la sélection et de la promotion des responsables politiques (Miao et al., 2014). Par conséquent, on s'attend à ce qu'un dirigeant chinois efficace agisse d'une manière morale (Farh et Cheng, 2000). Ce phénomène se reflète dans de nombreuses théories de leadership enracinées dans la culture chinoise. Par exemple, l'une des trois dimensions du leadership paternaliste est la moralité (Pellegrini et Scandura, 2008). En outre, il a été constaté que la théorie du leadership en matière de maintien de la performance devrait inclure un autre facteur en Chine, à savoir le caractère moral (Ling et Chen, 1987). D'un point de vue autochtone, Li et Shi (2005) ont développé une échelle de leadership transformationnelle chinoise et ont constaté que l'une des quatre dimensions est la modélisation morale. Cette conceptualisation de la moralité du leader implique des attributs personnels tels que l'honnêteté, la juste et la fiabilité, et l'intégrité; scarifiant l'intérêt personnel de l'organisation; mettre les intérêts des subordonnés avant les leurs; travailler avec des subordonnés; donner l'exemple en travaillant dur; ne pas prendre le crédit pour le travail des autres; partager weal et malheur avec ses subordonnés; ne pas donner délibérément aux subordonnés un moment difficile, et ne pas riposter contre les subordonnés par l'abus de pouvoir. Nous adoptons cette conceptualisation du leadership moral dans cette étude pour trois raisons. Premièrement, cette échelle indigène capture un large éventail de caractéristiques morales dans le contexte du travail chinois et s'est avérée avoir de bonnes propriétés psychométriques (Li et coll., 2015; Liu et coll., 2010a, b). Deuxièmement, il ne contient pas d'élément de gestion morale. Certains ont mis en garde contre l'élément de gestion morale du leadership éthique en Chine en affirmant que « la punition par un leadership éthique pourrait amener les adeptes à être insatisfaits » (Liu et coll., 2013, p. 579). Troisièmement, le leadership moral est généralement traité comme une sous-dimension du leadership paternaliste dans des études menées en Chine (Chen et coll., 2014; Gu et coll. 2015). Notre conceptualisation complète cette approche en prenant une perspective différente.

### **Leadership moral et comportements de travail positifs des adeptes**

La proactivité des employés a attiré de plus en plus l'attention de la recherche en raison de l'incertitude environnementale qui a rendu les organisations plus dépendantes des initiatives des employés (Crant, 2000). Les comportements proactifs sont des comportements extra-role discrétionnaires qui ne sont pas spécifiquement requis par le travail et peuvent ne pas être récompensés sous quelque forme que ce soit. Ces comportements sont bénéfiques pour les organisations, mais sont risqués pour les individus. Proactivité signifie remettre en question le statu quo. Cela pourrait être perçu comme créant plus de travail ou même causant des ennuis. Par souci de sécurité, comme éviter les représailles d'un superviseur, les personnes peuvent choisir de rester inactives ou silencieuses au lieu de prendre des initiatives (Morrison, 2011). Dans cette étude, nous nous concentrons sur les comportements de travail positifs comme une forme de proactivité. Cela comprend des comportements proactifs comme effectuer plus de travail que nécessaire, faire des heures supplémentaires, faire des tentatives pour changer les conditions de travail, négocier avec

les superviseurs pour améliorer le travail et essayer de trouver des façons d'améliorer le travail (Lehman et Simpson, 1992). Lehman et Simpson (1992) ont introduit le modèle ELVN pour décrire la réponse des employés à l'insatisfaction au travail : La sortie signifie quitter l'organisation; Négliger, c'est utiliser des comportements psychologiques de retrait comme l'absentéisme ou le sabotage pour se détacher; La loyauté signifie attendre passivement que les problèmes se résolvent eux-mêmes; et Voice signifie fournir de façon proactive des idées constructives et des efforts de travail pour aider l'organisation. Parmi ces quatre choix, Voice est le plus constructif et a été opérationnel comme un comportement de travail positif par Lehman et Simpson. Les comportements de travail positifs comprennent non seulement l'expression d'opinions constructives, mais aussi des comportements de travail solides qui pourraient changer les processus de travail et les contextes. Parce qu'il a été affirmé que l'effet du leadership moral sur la proactivité devrait inclure non seulement l'expression d'opinions, mais aussi de comportements (Walumbwa et coll., 2011; Walumbwa et Schaubroeck 2009), notre choix de comportements de travail positifs comme résultat élargirait le réseau nomologique de leadership moral.

Le leadership s'est révélé efficace pour susciter la proactivité de ses subordonnés (Wu et Parker, 2017). Dans notre contexte, certaines justifications théoriques suggèrent que le leadership moral devrait conduire aux comportements de travail positifs des adeptes. Premièrement, les dirigeants moraux encouragent les adeptes à s'exprimer et à valoriser les contributions des adeptes (Brown et coll., 2005). Cette attitude ouverte peut encourager les initiatives des adeptes (Tangirala et Ramanujam 2012). Deuxièmement, les dirigeants moraux sont des décideurs fondés sur des principes qui agissent d'une manière éthique, honnête et digne de confiance qui met l'accent sur un environnement de travail juste et équitable. Un traitement juste, honnête et respectueux de la part du superviseur est lié à la proactivité parce que les adeptes sont moins concernés (Janssen et Gao, 2015). La sécurité psychologique est un antécédent important de l'initiative (Liang, Farh et Farh, 2012). Un milieu de travail juste et équitable se traduirait par moins de retrait psychologique. Troisièmement, les dirigeants moraux sont considérés par les adeptes comme des modèles légitimes et crédibles. Les adeptes apprendraient directement ou par procuration des dirigeants moraux à prendre des initiatives parce qu'ils observeraient leurs dirigeants exprimer ouvertement leurs idées et changer l'environnement de travail. Cet effet d'apprentissage serait particulièrement important lorsque la question est liée à la moralité, parce que les dirigeants moraux peuvent élever le raisonnement moral des disciples et rendre ces comportements de travail positifs auto-concordants (Dukerich et coll., 1990). En outre, la modélisation des leaders moraux permet aux adeptes d'intérioriser les valeurs et les idéologies proposées par les dirigeants, et donc d'être socialisés en tant qu'initiés organisationnels (Yang 2014). Cette identification apporterait également des comportements positifs de travail parce que les disciples verraient des buts organisationnels et des intérêts personnels comme congruents (Wang et Kim 2013). Quatrièmement, le leadership moral développerait une relation de qualité avec les adeptes caractérisée par la confiance mutuelle, le goût et l'obligation mutuelle à long terme. Cette relation d'échange social conduirait les adeptes à rendre la pareille en affichant des comportements de travail positifs. En ce sens, le leadership moral est lié à la confiance (Chen et coll. 2014), et plus les adeptes font confiance à leur superviseur, plus il y aura d'initiatives (Hsiung, 2012). Les preuves empiriques étayaient ces affirmations. On a constaté que le leadership moral est positivement lié à la voix (Chan 2014; Zhang et coll. 2015), l'artisanat d'emploi (Tuan 2018) et le comportement citoyen (Chen et coll. 2014). Sur la base de la justification ci-dessus, nous faisons l'hypothèse suivante:

Hypothèse 1 : Le leadership moral est positivement lié aux comportements de travail positifs des adeptes.

### **Le rôle de médiation de la congruence de la valeur**

Le leadership moral est proposé comme une approche fondée sur la valeur qui assimile les valeurs des adeptes, mais les preuves empiriques qui l'ont directement entre le leadership moral et la congruence de la valeur sont rares. La congruence de la valeur est la similitude des valeurs entre l'organisation et les employés (Edwards et Cable, 2009). Parce que la congruence de la valeur peut mener à des résultats bénéfiques tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la confiance et un meilleur rendement (Hoffman et Woehr, 2006; Verquer et coll. 2003), l'examen de ses antécédents est très important.

Les pratiques de leadership fondées sur la valeur, comme le leadership transformationnel, sont établies comme des facteurs de socialisation qui incitent les adeptes à apprendre de leurs dirigeants et à créer de la congruence des valeurs (Hoffman et coll., 2011). Nous proposons que le leadership moral induit également une assimilation des valeurs fondée sur le processus d'apprentissage social (Bandura, 1977; Davis et Luthans, 1980). La théorie de l'apprentissage social prétend que les individus apprendraient la façon appropriée de conduire dans l'environnement social en observant les comportements d'un modèle et les résultats connexes de ces comportements (Bandura, 1977). Cet apprentissage se traduirait par la suite par l'internalisation des valeurs des dirigeants. Les dirigeants moraux sont traités comme des modèles légitimes et crédibles (Brown et coll., 2005). Les superviseurs ont donné le ton de la communication au sein des groupes de travail, allouent des ressources importantes et ont le pouvoir sur d'importantes décisions liées au travail. Ils sont traités comme des représentants de l'organisation (Whitener et coll., 1998). Par conséquent, un superviseur est une source importante à partir de laquelle déduire les normes sociales. Les adeptes imitent directement les attitudes et les comportements de leur superviseur, et apprennent également par procuration en observant les comportements et les résultats connexes de leurs collègues. Étant donné que les résultats sont également décidés par les superviseurs, ce processus d'apprentissage par procuration peut également être attribué aux attitudes et aux comportements des superviseurs. Cet apprentissage direct et par procuration par les adeptes se traduirait par un processus de socialisation par lequel les adeptes apprennent des paroles et des actes de leurs superviseurs. Parce que ces paroles et ces actes reflètent les valeurs qu'ils détiennent, si les superviseurs se comportent d'une manière morale, les adeptes seraient influencés dans la mesure où ces valeurs sont assimilées; c'est-à-dire que l'institutionnalisation de l'éthique se produirait (Jose et Thibodeaux, 1999). Nous soupçonnons que le leadership moral serait plus efficace pour assimiler les valeurs que d'autres concepts de leadership fondés sur des valeurs, comme le leadership transformationnel ou le leadership des serviteurs. Bien que le leadership transformationnel soit fondé sur la valeur, il contient également d'autres dimensions telles que l'utilisation du charisme et des considérations individualisées (Bass et Riggio, 2006). De plus, l'affichage des valeurs par les chefs serviteurs au service de ses subordonnés pourrait être indirect et difficile à comprendre (Graham, 1991). Par exemple, il a été constaté dans une étude récente que le leadership des serviteurs a principalement eu son effet sur l'engagement par l'échange social plutôt que sur le mécanisme d'apprentissage social (Bao, Li et Zhao, 2018). Nous pensons que parce que le leadership moral utilise principalement les valeurs comme moyen d'influencer les subordonnés, ses effets sur l'assimilation des valeurs seraient plus profonds. En effet, l'inculquer des valeurs à partir de la modélisation des rôles d'un superviseur est considérée comme un processus important par lequel la culture organisationnelle est socialisée aux adeptes (Schein, 1985).

Lorsque les valeurs personnelles et organisationnelles sont congruentes, les individus priorisent l'objectif organisationnel comme étant le leur et, par conséquent, aider l'organisation serait conforme à leurs intérêts personnels. Selon la théorie de la motivation auto-concordante (Bono et Judge, 2003), les partisans des dirigeants fondés sur la valeur régleraient leurs efforts axés sur les objectifs vers ce que les valeurs du leader mettent l'accent. Dans notre cas, nous proposons que la congruence de valeur mènerait aux comportements positifs de travail. Lorsque les individus intériorisent les valeurs organisationnelles, ils ont tendance à développer une identification avec l'organisation et ont un sentiment d'unité et d'appartenance à l'organisation (Ricketta, 2005). Afficher des comportements de travail positifs protégerait non seulement ce qu'ils apprécient personnellement, mais aussi ce qu'ils considèrent important pour leur catégorisation personnelle dans la société. Dans cette veine, il a été constaté que la congruence de valeur est liée aux comportements proactifs tels que la voix (Wang et autres 2012) et le comportement de citoyenneté (Hoffman et Woehr 2006 ; Kristof, 1996). Sur la base de ce raisonnement, nous inscrivons :

Hypothèse 2 : La congruence de la valeur médie la relation entre le leadership moral et les comportements de travail positifs.

### **Le rôle de médiation de l'échange dirigeant-membre**

L'échange social a été utilisé pour expliquer l'effet du leadership moral (Brown et Treviño, 2006; Brown et coll. 2005). On croit qu'un superviseur et un suiveur développeraient une relation d'échange basée sur la qualité des interactions anciennes (Blau, 1964). La relation d'échange se caractérise par un continuum

d'échanges économiques et sociaux aux deux extrémités. Les échanges économiques se caractérisent par des attentes à court terme qui sont limitées dans des transactions spécifiques, tandis que les échanges sociaux se caractérisent par des attentes à long terme, une orientation généralisée et se développent davantage dans le respect mutuel, la confiance et le goût mutuels. « l'échange social comprend des actions subordonnées aux réactions enrichissantes des autres, qui, au fil du temps, prévoient des transactions et des relations mutuellement et enrichissantes » (Cropanzano et Mitchell, 2005, p. 890), et sont essentielles à la compréhension de comportements discrétionnaires tels que les comportements de travail positifs (Blau, 1964). Nous utilisons LMX comme indicateur de l'échange social dans cette étude parce qu'il représente la qualité globale du processus d'échange social entre les dirigeants et les subordonnés, et est le concept le plus couramment utilisé pour représenter la relation d'échange social entre le leader et ses subordonnés (Graen et Uhl-Bien, 1995). Le leadership moral apporterait un échange social de haute qualité, LMX dans notre cas, parce que lorsque les adeptes reçoivent des soins, la considération, le soutien et l'aide de leurs dirigeants moraux, ils se sentent valorisés, respectés et endettés. Ces traitements favorables du superviseur seraient considérés comme des signaux pour développer une relation à long terme. Les adeptes montreraient alors des attitudes et des comportements positifs pour rendre le traitement prévenant. En conséquence, les disciples essaieraient de rendre la pareille aux soins et à la considération en étant proactifs parce qu'ils considéreraient ces comportements positifs de travail comme monnaies pour rendre le traitement favorable reçu (Erdogan et Liden 2002). Suivant la perspective de l'échange social, la confiance affective a été établie comme médiateur entre le leadership moral et la performance dans le rôle et le comportement de citoyenneté (Chen et coll., 2014). Il y a aussi quelques premiers éléments de preuve qui ont établi LMX comme médiateur de l'effet du leadership moral (Gu et coll. 2015; Zhang et coll. 2015). En outre, conformément à la théorie d'échange social, LMX s'est trouvé positivement lié à la proactivité dans les études précédentes (van Dyne et autres 2008). Sur la base de ces arguments théoriques et preuves empiriques, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : l'échange dirigeant-membre médie la relation entre le leadership moral et les comportements de travail positifs.

### **Le rôle de médiation séquentiel de la congruence de la valeur et de l'échange de dirigeants**

Bien que de multiples mécanismes psychologiques sous-jacents à l'effet du leadership moral aient été proposés et mis à l'essai (Brown et Treviño, 2006), certaines limites restent. Les chercheurs utilisaient habituellement des médiateurs idiosyncrasiques adaptés à leurs variables dépendantes spécifiques sans tester simultanément différents médiateurs d'une manière théoriquement cohérente. En outre, le processus par lequel le leadership moral initie l'échange social avec ses subordonnés n'est pas clair. Afin de combler cette lacune, nous testons le rôle de médiation séquentielle de la congruence de la valeur et LMX.

La relation entre la congruence des valeurs et LMX est compliquée. Par exemple, LMX a été trouvé pour modérer la relation entre la congruence de valeur et la satisfaction de carrière dans cette congruence de valeur est seulement liée à la satisfaction de carrière quand LMX est bas (Erdogan et autres 2004). Toutefois, une autre étude a suggéré que la congruence de la valeur était liée aux résultats lorsque LMX était élevé (Kim et coll., 2013). Nous proposons une congruence de valeur qui induisera une meilleure relation d'échange social. Bien que le développement de LMX soit encore un domaine sous-spécifié, certains éléments de preuve suggèrent que la congruence de la valeur est un antérieur possible. Premièrement, la similitude conduit à la propension des gens à échanger entre eux (Steiner, 1988). Par exemple, la similitude de conscience (Deluga, 1998) et la congruence proactive de la personnalité (Zhang et al., 2012) étaient liées à LMX parce que ces similitudes pourraient atténuer les préoccupations liées à l'évolution initiale de l'échange social. Les différences perçues entre le superviseur et le suiveur étaient négativement liées à LMX (Bernerth et coll., 2008). Comme un type de similitude de niveau profond, la congruence de valeur peut être une autre incitation à la propension des adeptes à s'engager dans LMX. Deuxièmement, la congruence de valeur apporterait des états psychosociaux et relationnels positifs tels que la confiance élevée, le risque réduit, le goût mutuel, la facilité de communication, et la prévisibilité améliorée (Edwards et câble 2009). Ces États sont de la « colle sociale » qui faciliterait le développement de la relation d'échange. Par exemple, Ashkanasy et O'Connor ont laissé entendre que la congruence de la valeur pourrait mener à LMX (1997). Troisièmement, si nous considérons la congruence de la valeur



comme une forme de besoin psychologique que les individus recherchent d'une situation de travail (Edwards et Cable, 2009), alors l'accomplissement perçu du besoin de valeur est une forme de relation d'échange elle-même. Dans une étude récente, il a été découvert que plus un leader remplit les valeurs de travail des adeptes, plus LMX sera développé (Marstand et al., 2017). Sur la base des considérations ci-dessus, nous émettons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : La congruence de la valeur et l'échange entre les dirigeants et les membres du leader médient séquentiellement la relation entre le leadership moral et les comportements de travail positifs.

## **CONCLUSION**

Nous avons constaté que le leadership moral est positivement lié aux comportements positifs de travail des disciples parmi un échantillon d'employés chinois. Cette relation est médiatisée par la perception de la congruence de la valeur avec l'organisation et LMX. Notre travail réaffirme l'effet du leadership fondé sur la valeur sur la proactivité des employés, même dans une culture qui met l'accent sur l'harmonie interpersonnelle et la distance de puissance.

## **TRANSLATED VERSION: GERMAN**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH**

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

## **EINLEITUNG**

Moralische und ethische Aspekte der Führung werden aufgrund der jüngsten Schocks infolge moralischer Skandale in verschiedenen Branchen zu einem wichtigen Thema in der bestehenden Führungsforschung (Bedi et al. 2015; Yukl 2010). Führungskräfte verfügen über hierarchische Autorität, weisen wertvolle Ressourcen zu und setzen den Standard sozialer Normen innerhalb von Organisationen (Yukl und Lepsinger 2004). Durch Prozesse wie soziales Lernen und sozialen Austausch (Brown und Trevio 2006) würden die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter tief davon beeinflusst, ob ihre Führer mit Moral handeln. Moralische Führung ist definiert als "Führerverhalten, das überlegene persönliche Tugenden, Selbstdisziplin und Selbstlosigkeit zeigt" (Cheng et al. 2004, S. 91). Wenn das Verhalten von Führern mit der sozialen Norm im Einklang steht und als ethisch, moralisch und rechtschaffen angesehen wird, kann es einen tiefgreifenden positiven Einfluss geben, der zu positiven Ergebnissen führt. Tatsächlich hat die empirische Untersuchung ergeben, dass moralische Führung positiv mit normativem Engagement (Erben und Güneer 2008), Vertrauen (Lau et al. 2007), psychologischer Ermächtigung (Li et al. 2012), Kreativität (Gu et al. 2015) und Performance (Chen et al. 2014; Wu 2012). Kürzlich wurde festgestellt, dass moralische Führung das proaktive Verhalten der Anhänger wie Stimme hervorrufen kann (Chan 2014; Zhang et al. 2015) und Job-Handwerk (Tuan 2018).

Obwohl die bestehende Literatur verschiedene psychologische Mechanismen moralischer Führung erforscht hat, wie z. B. Wahrnehmungen von Gerechtigkeit (Li et al. 2012), Identifikation mit Supervisor (Gu et al. 2015) und Vertrauen (Wu 2012), gibt es begrenzte Forschung, die mehrere Mediatoren gleichzeitig untersucht hat, und insbesondere die Beziehung zwischen Mediatoren (Chen et al. 2014). Darüber hinaus ist der Leader-Member Exchange (LMX) als wichtiger Vermittler moralischer Führung

etabliert (Gu et al. 2015; Zhang et al. 2015), ist der Prozess, durch den moralische Führung zu LMX führt, unklar. Die gleichzeitige Untersuchung mehrerer Mechanismen wird nicht nur ein klareres Bild des Effektprozesses vermitteln, sondern auch die Zusammenhänge und die relative Bedeutung verschiedener Mediatoren klären. Zu diesem Zweck untersucht die aktuelle Studie gleichzeitig die vermittelnden Rollen von Wertkongruenz und LMX zwischen moralischer Führung und dem positiven Arbeitsverhalten der Anhänger unter einer Stichprobe chinesischer Mitarbeiter.

Durch die Abgrenzung der Wirkungsmechanismen moralischer Führung auf das positive Arbeitsverhalten von Untergebenen leistet die aktuelle Studie drei wichtige Beiträge. Erstens ist China in eine Phase gekommen, in der die Proaktivität der Mitarbeiter für Organisationen entscheidend ist, um zu überleben und zu gedeihen (Grant und Ashford 2008; Liu et al., 2010a, b). In einer Kultur, die von zwischenmenschlicher Harmonie und Machtdistanz geprägt ist (Schwartz 1999), können sich Mitarbeiter aus Angst vor Verletzlichkeit oder gar Vergeltung dafür entscheiden, inaktiv zu bleiben (Morrison 2011). Die Moral des Führers kann diese Bedenken lindern und proaktives Verhalten hervorrufen (Zhang et al. 2015). Wir tragen zur empirischen Basis moralischer Führung bei, indem wir das nomologische Netzwerk moralischer Führung auf das positive Arbeitsverhalten der Mitarbeiter in einem kulturellen Kontext ausdehnen, in dem Proaktivität sowohl kritisch als auch als schwer zu entlocken gilt (Zhang et al. 2015). Praktisch bieten unsere Ergebnisse Einblicke, wie positive Arbeitsverhalten und proaktive Verhaltensweisen kultiviert werden können. Zweitens testen wir gleichzeitig die vermittelnden Effekte von Wertkongruenz und LMX. Darüber hinaus testen wir, ob Wertkongruenz zu LMX führen und somit eine sequenzielle Vermittlungsverbindung von moralischer Führung zur Wertkongruenz, dann zu LMX und schließlich zu positivem Arbeitsverhalten bilden könnte. Diese Untersuchung würde die Integration zweier wichtiger Erklärungen für die Wirkung moralischer Führung beleuchten, nämlich des sozialen Lernens und der sozialen Austauschprozesse (Trevio et al. 2000). Darüber hinaus wird der Zusammenhang zwischen wahrgenommener Wertkongruenz und LMX selten empirisch untersucht. Unsere Untersuchung des Verhältnisses zwischen Wertkongruenz und LMX liefert Erkenntnisse über die Initiierung sozialer Austauschbeziehungen aus einer Ähnlichkeitsperspektive (Steiner 1988). Drittens ist Moral "normativ angemessenes Verhalten" (Brown et al. 2005, S. 120), da der soziale und institutionelle Kontext für seine Bedeutung und Wirkung entscheidend ist (Brown und Trevio 2006). Die Moral des Führers wird in China seit langem als wirksames Mittel des Einflusses betont (Farh et al. 2008). Es gibt eine wachsende Zahl von Forschungen über die moralistische Führung, die China als Forschungsumfeld nutzen. Die Diskussion dieser Studie über Art, Prozess und Wirkung moralischer Führung zielt darauf ab, das Konzept der moralischen Führung in China weiter zu erklären.

### **Theoretischer Hintergrund und Hypothesenentwicklung**

Die Moral des Führers ist seit langem als wirksames Mittel des Einflusses anerkannt (Yukl 2010). Darüber hinaus ist es normativ angemessen (Trevio et al. 2006) und sozial verantwortlich (Zu und Song 2009). Als solche wird die Moral von Führungskräften in vielen Führungskonzepten als kritischer Faktor betrachtet, darunter transformationelle Führung (Burns 1978), Dienerführung (Greenleaf 1977), authentische Führung (Avolio und Gardner 2005) und paternalistische Führung (Pellegrini und Scandura 2008). Die persönlichen Eigenschaften eines Führers wie Ehrlichkeit, Integrität, Selbstlosigkeit, Gerechtigkeit und Fürsorge werden in diesen Konzeptualisierungen als wichtig für die Führungsmoral angesehen. Eine theoretische Definition und systematische Untersuchung, die speziell der moralischen Führung zuteil wird, befindet sich jedoch erst in ihrem frühen Entwicklungsstadium (Brown und Mitchell 2010). Jüngste Bedenken über Organisatorische Skandale und Korruption haben es erforderlich gemacht, der Moral der Führer mehr Aufmerksamkeit zu schenken (Fehr et al. 2015). Als Reaktion auf diese Situation haben wir in den letzten zehn Jahren eine Zunahme des sozialwissenschaftlichen Ansatzes für die Forschung an moralischer Führung beobachtet (Bedi et al. 2015; Brown und Trevio 2006).

Moral ist sehr wichtig in der chinesischen Art zu führen (Farh et al. 2008). Der Konfuzianismus neigt mehr zur Moral des Führers als zur Rechtsinstitution (Fei et al. 1992; Xin und Pearce 1996). Diese Tradition spiegelt sich in der modernen kommunistischen Doktrin wider, in der Führungsmoral bei der Auswahl und Förderung politischer Beamter als sehr wichtig angesehen wird (Miao et al. 2014). Dementsprechend wird

erwartet, dass ein effektiver chinesischer Führer moralisch handelt (Farh und Cheng 2000). Dieses Phänomen spiegelt sich in vielen Führungstheorien wider, die in der chinesischen Kultur verwurzelt sind. Eine der drei Dimensionen der paternalistischen Führung ist beispielsweise die Moral (Pellegrini und Scandura 2008). Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die Theorie der Leistungserhaltungstheorie einen anderen Faktor in China enthalten sollte, nämlich den moralischen Charakter (Ling und Chen 1987). Aus indigener Sicht entwickelten Li und Shi (2005) eine chinesische transformative Führungsskala und stellten fest, dass eine der vier Dimensionen die moralische Modellierung ist. Diese Konzeptualisierung der Führungsmoral beinhaltet persönliche Attribute wie ehrlich, fair und vertrauenswürdig und Integrität; vernarbendes persönliches Interesse für die Organisation; die Interessen der Untergebenen über ihre eigenen stellen; Zusammenarbeit mit Untergebenen; ein Beispiel zu geben, indem man hart arbeitet; keine Anerkennung für die Arbeit anderer zu nehmen; mit Untergebenen zu teilen; nicht absichtlich geben Untergebenen eine schwierige Zeit, und nicht Vergeltung gegen Untergebene durch Machtmissbrauch. Wir übernehmen diese Konzeptualisierung der moralischen Führung in dieser Studie aus drei Gründen. Erstens erfasst diese indigene Skala eine breite Palette moralischer Merkmale im chinesischen Arbeitskontext und hat nachweislich gute psychometrische Eigenschaften (Li et al. 2015; Liu et al., 2010a, b). Zweitens enthält sie kein moralisches Managementelement. Einige haben vor dem moralischen Managementelement der ethischen Führung in China gewarnt, indem sie behaupteten, dass "Strafe durch ethische Führung dazu führen könnte, dass Anhänger unzufrieden sind" (Liu et al. 2013, S. 579). Drittens wird moralische Führung in China in der Regel als Unterdimension paternalistischer Führung behandelt (Chen et al. 2014; Gu et al. 2015). Unsere Konzeptualisierung ergänzt diesen Ansatz durch eine andere Perspektive.

### **Moralische Führung und das positive Arbeitsverhalten der Anhänger**

Die Proaktivität der Mitarbeiter hat die Forschungsaufmerksamkeit verstärkt, da die Umweltunsicherheit die Unternehmen stärker auf die Initiativen der Arbeitnehmer angewiesen hat (Crant 2000). Proaktives Verhalten sind diskretionäre Senderollenverhalten, die nicht speziell für den Job erforderlich sind und in keiner Form belohnt werden können. Diese Verhaltensweisen sind vorteilhaft für Organisationen, aber riskant für die Einzelnen. Proaktivität bedeutet, den Status quo in Frage zu stellen. Dies könnte als mehr Arbeit oder sogar Probleme wahrgenommen werden. Aus Sicherheitsgründen wie der Vermeidung von Vergeltungsmaßnahmen eines Vorgesetzten können Einzelpersonen wählen, inaktiv oder still zu bleiben, anstatt Initiativen zu ergreifen (Morrison 2011). In dieser Studie konzentrieren wir uns auf positives Arbeitsverhalten als eine Form der Proaktivität. Dazu gehören proaktive Verhaltensweisen wie mehr Arbeit als erforderlich, Überstunden, Versuche, die Arbeitsbedingungen zu ändern, Verhandlungen mit Vorgesetzten, um die Arbeit zu verbessern, und der Versuch, über Möglichkeiten zur Verbesserung des Arbeitsplatzes nachzudenken (Lehman und Simpson 1992). Lehman und Simpson (1992) stellten das ELVN-Modell vor, um die Reaktion der Mitarbeiter auf die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz zu beschreiben: Ausstieg bedeutet, die Organisation zu verlassen; Vernachlässigung bedeutet, psychologische Zugungsverhalten wie Absentismus oder Sabotage zu nutzen, um sich zu lösen; Loyalität bedeutet, passiv auf Probleme zu warten, um sich selbst zu lösen; und Voice bedeutet, proaktiv konstruktive Ideen und Arbeitsanstrengungen zu liefern, um der Organisation zu helfen. Unter diesen vier Optionen ist Voice am konstruktivsten und wurde von Lehman und Simpson als positives Arbeitsverhalten operationalisiert. Positive Arbeitsverhalten umfassen nicht nur die Äußerung konstruktiver Meinungen, sondern auch solides Arbeitsverhalten, das Arbeitsprozesse und Kontexte verändern könnte. Weil behauptet wurde, dass die Wirkung der moralischen Führung auf die Proaktivität nicht nur die Äußerung von Meinungen, sondern auch Verhaltensweisen umfassen sollte (Walumbwa et al. 2011; Walumbwa und Schaubroeck 2009), unsere Wahl des positiven Arbeitsverhaltens als Ergebnis würde das nomologische Netzwerk der moralischen Führung erweitern.

Es wurde festgestellt, dass Führungsqualitäten wirksam sind, um die Proaktivität von Untergebenen zu wecken (Wu und Parker 2017). In unserem Kontext legen einige theoretische Begründungen nahe, dass moralische Führung zu einem positiven Arbeitsverhalten der Anhänger führen sollte. Erstens ermutigen moralische Führer die Anhänger, sich zu wortzunehmen und die Beiträge der Anhänger zu schätzen (Brown et al. 2005). Diese offene Haltung kann die Initiativen der Anhänger fördern (Tangirala und Ramanujam

2012). Zweitens sind moralische Führer prinzipientreue Entscheidungsträger, die auf ethische, ehrliche und vertrauenswürdige Weise handeln und ein faires und gerechtes Arbeitsumfeld betonen. Fairer, ehrlicher und respektvoller Umgang des Vorgesetzten hängt mit der Proaktivität zusammen, weil die Follower weniger besorgt sind (Janssen und Gao 2015). Psychologische Sicherheit ist ein wichtiger Vorweg von Initiative (Liang, Farh und Farh 2012). Ein gerechtes und gerechtes Arbeitsumfeld würde zu weniger psychologischem Rückzug führen. Drittens werden moralische Führer von Anhängern als legitime und lobenswerte Vorbilder angesehen. Die Anhänger würden direkt oder stellvertretend von moralischen Führern lernen, Initiativen zu ergreifen, weil sie beobachten würden, wie ihre Führer offen Ideen zum Ausdruck bringen und das Arbeitsumfeld verändern. Dieser Lerneffekt wäre besonders wichtig, wenn es um Moral geht, weil moralische Führer die moralische Argumentation der Anhänger erheben und diese positiven Arbeitsverhalten selbstkonkordant machen können (Dukerich et al. 1990). Darüber hinaus ermöglicht die Modellierung moralischer Führer es den Anhängern, die von Denkwies vorgeschlagenen Werte und Ideologien zu verinnerlichen und so als organisatorische Insider sozialisiert zu werden (Yang 2014). Diese Identifikation würde auch positives Arbeitsverhalten mit sich bringen, da die Follower organisatorische Ziele und persönliche Interessen als kongruent ansehen würden (Wang und Kim 2013). Viertens würde moralische Führung eine qualitativ hochwertige Beziehung zu Anhängern entwickeln, die sich durch gegenseitiges Vertrauen, Sympathie und langfristige gegenseitige Verpflichtung auszeichnen. Diese soziale Austauschbeziehung würde Anhänger dazu bringen, sich zu revanchieren, indem sie positives Arbeitsverhalten zeigen. In diesem Sinne hängt moralische Führung mit Vertrauen zusammen (Chen et al. 2014), und je mehr Anhänger ihrem Vorgesetzten vertrauen, desto mehr Initiativen wird es geben (Hsiung 2012). Empirische Beweise stützen diese Behauptungen. Es wurde festgestellt, dass moralische Führung positiv mit der Stimme verbunden ist (Chan 2014; Zhang et al. 2015), Job-Handwerk (Tuan 2018) und Bürgerschaftsverhalten (Chen et al. 2014). Basierend auf der obigen Begründung stellen wir folgende Hypothese auf:

Hypothese 1: Moralische Führung steht in einem positiven Zusammenhang mit dem positiven Arbeitsverhalten der Follower.

### **Die vermittelnde Rolle der Wertkongruenz**

Moralische Führung wird als wertbasierter Ansatz vorgeschlagen, der die Werte der Anhänger assimiliert, aber empirische Beweise, die moralische Führung direkt mit Wertkongruenz in Verbindung setzen, sind spärlich. Wertkongruenz ist die Ähnlichkeit der Werte zwischen der Organisation und den Mitarbeitern (Edwards und Cable 2009). Da Wertkongruenz zu positiven Ergebnissen wie Arbeitszufriedenheit, organisatorischem Engagement, Vertrauen und besserer Leistung führen kann (Hoffman und Woehr 2006; Verquer et al. 2003), die Untersuchung seines Vorläufers ist sehr wichtig. Wertbasierte Führungspraktiken wie transformative Führung werden als Sozialisierungsfaktoren etabliert, die Anhänger dazu bringen, von ihren Führern zu lernen und zu Wertkongruenz führen (Hoffman et al. 2011). Wir schlagen vor, dass moralische Führung auch Wertassimilation auf der Grundlage des sozialen Lernprozesses induziert (Bandura 1977; Davis und Luthans 1980). Die Theorie des sozialen Lernens behauptet, dass Individuen die geeignete Art und Weise des Verhaltens im sozialen Umfeld lernen würden, indem sie das Verhalten eines Vorbilds und die damit verbundenen Ergebnisse dieser Verhaltensweisen beobachten (Bandura 1977). Dieses Lernen würde in der Folge zur Internalisierung der Werte der Führungspersönlichkeiten führen. Moralische Führer werden als legitime und glaubwürdige Vorbilder behandelt (Brown et al. 2005). Die Aufsichtsbehörden geben den Ton der Kommunikation innerhalb von Arbeitsgruppen an, weisen wichtige Ressourcen zu und haben Macht über wichtige arbeitsbezogene Entscheidungen. Sie werden als Vertreter der Organisation behandelt (Whitener et al. 1998). Daher ist ein Vorgesetzter eine wichtige Quelle, von der soziale Normen abgezogen werden können. Anhänger emulieren direkt die Einstellungen und Verhaltensweisen ihres Vorgesetzten und lernen auch, indem sie die Verhaltensweisen und die damit verbundenen Ergebnisse ihrer Kollegen beobachten. Da die Ergebnisse auch von den Vorgesetzten entschieden werden, kann dieser stellvertretende Lernprozess auch auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Vorgesetzten zurückgeführt werden. Dieses direkte und stellvertretende Lernen der Anhänger würde zu einem Sozialisationsprozess führen, bei dem die Anhänger

aus den Worten und Taten ihrer Vorgesetzten lernen. Da diese Worte und Taten die Werte widerspiegeln, die sie haben, würden die Anhänger, wenn sie sich moralisch verhalten, in dem Maße beeinflusst, in dem diese Werte gleichgestellt werden; das heißt, die Institutionalisierung der Ethik würde eintreten (Jose und Thibodeaux 1999). Wir vermuten, dass moralische Führung bei der Assimilierung von Werten effektiver wäre als andere wertbasierte Führungskonzepte wie transformative Führung oder Dienerführung. Obwohl transformationale Führung wertbasiert ist, enthält sie auch andere Dimensionen wie charismatische und individualisierte Überlegungen (Bass und Riggio 2006). Darüber hinaus könnte die Darstellung von Werten der Dienerführer durch die Bedienung von Untergebenen indirekt und schwer zu verstehen sein (Graham 1991). So wurde beispielsweise in einer aktuellen Studie festgestellt, dass die Führung von Dienern hauptsächlich ihren Einfluss auf das Engagement durch sozialen Austausch und nicht durch den sozialen Lernmechanismus hatte (Bao, Li und Zhao 2018). Wir denken, weil moralische Führung hauptsächlich Werte als Art und Weise benutzt, Untergebene zu beeinflussen, ihre Auswirkungen auf die Assimilation von Werten wären tiefgreifender. Tatsächlich gilt die Einflößung von Werten aus der Vorbildfunktion eines Vorgesetzten als wichtiger Prozess, bei dem die Organisationskultur den Anhängern sozialisiert wird (Schein 1985).

Wenn persönliche Werte und organisatorische Werte kongruent sind, würden Einzelpersonen das organisatorische Ziel als ihr eigenes priorisieren, und somit würde die Unterstützung der Organisation mit ihren persönlichen Interessen im Einklang stehen. Nach der selbstkongruenten Motivationstheorie (Bono und Richter 2003) würden Anhänger wertbasierter Führer ihre zielorientierten Bemühungen auf das regeln, was die Werte des Führers betonen. In unserem Fall schlagen wir vor, dass Wertkongruenz zu positivem Arbeitsverhalten führen würde. Wenn Individuen organisatorische Werte verinnerlichen, neigen sie dazu, Identifikation mit der Organisation zu entwickeln und haben ein Gefühl der Einheit mit und Zugehörigkeit zur Organisation (Riketta 2005). Ein positives Arbeitsverhalten würde nicht nur das schützen, was sie persönlich schätzen, sondern auch das, was sie für ihre persönliche Kategorisierung in der Gesellschaft wichtig halten. In diesem Zusammenhang wurde festgestellt, dass Wertkongruenz mit proaktivem Verhalten wie Stimme (Wang et al. 2012) und Staatsbürgerschaftsverhalten (Hoffman und Woehr 2006; Kristof 1996). Basierend auf dieser Argumentation gehen wir davon aus:

Hypothese 2: Wertkongruenz vermittelt die Beziehung zwischen moralischer Führung und positivem Arbeitsverhalten.

### **Die vermittelnde Rolle des Leader-Member-Austauschs**

Der soziale Austausch wurde genutzt, um die Wirkung moralischer Führung zu erklären (Brown und Trevio 2006; Brown et al. 2005). Es wird angenommen, dass ein Vorgesetzter und ein Follower eine Austauschbeziehung entwickeln würden, die auf der Qualität früherer Interaktionen basiert (Blau 1964). Die Austauschbeziehung ist durch ein Kontinuum mit wirtschaftlichem und sozialem Austausch an beiden Enden gekennzeichnet. Der wirtschaftliche Austausch ist gekennzeichnet durch kurzfristige Erwartungen, die innerhalb bestimmter Transaktionen eingeschränkt sind, während der soziale Austausch durch langfristige Erwartungen, allgemeine Orientierung gekennzeichnet ist und sich weiter zu gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Sympathie entwickelt. "Sozialer Austausch umfasst Handlungen, die von den lohnenden Reaktionen anderer abhängig sind, die im Laufe der Zeit für wechselseitig und lohnende Transaktionen und Beziehungen sorgen" (Cropanzano und Mitchell 2005, S. 890) und entscheidend für das Verständnis diskretionärer Verhaltensweisen wie positives Arbeitsverhalten (Blau 1964). Wir verwenden LMX als Stellvertreter des sozialen Austauschs in dieser Studie, weil es die Gesamtqualität des sozialen Austauschprozesses zwischen Führungskräften und Untergebenen darstellt und das am häufigsten verwendete Konzept ist, um die soziale Austauschbeziehung zwischen Führern und Untergebenen darzustellen (Graen und Uhl-Bien 1995). Moralische Führung würde einen qualitativ hochwertigen sozialen Austausch bringen, LMX in unserem Fall, denn wenn Anhänger Pflege, Rücksichtnahme, Unterstützung und Hilfe von ihren moralischen Führern erhalten, fühlen sie sich geschätzt, respektiert und verschuldet. Diese günstigen Behandlungen vom Vorgesetzten würden als Signale betrachtet werden, um eine langfristige Beziehung zu entwickeln. Die Anhänger würden dann positive Einstellungen und Verhaltensweisen zeigen, um die rücksichtsvolle Behandlung zu erwidern. Dementsprechend würden die

Anhänger versuchen, die Fürsorge und Dieüberlegung zu erwidern, indem sie proaktiv sind, weil sie diese positiven Arbeitsverhaltensweisen als Währungen betrachten würden, um die erhaltene günstige Behandlung zu revanchieren (Erdogan und Liden 2002). Im Anschluss an die Perspektive des sozialen Austauschs wurde ein affektives Vertrauen als Vermittler zwischen moralischer Führung und sowohl in-role performance als auch im Bürgerschaftsverhalten etabliert (Chen et al. 2014). Es gibt auch erste Beweise, die LMX als Vermittler der Wirkung moralischer Führung etabliert haben (Gu et al. 2015; Zhang et al. 2015). Darüber hinaus wurde im Einklang mit der Theorie des sozialen Austauschs festgestellt, dass LMX in früheren Studien positiv mit der Proaktivität in Verbindung gebracht wurde (van Dyne et al. 2008). Basierend auf diesen theoretischen Argumenten und empirischen Beweisen schlagen wir folgende Hypothese vor:

Hypothese 3: Der Austausch zwischen Leader und Mitgliedern vermittelt das Verhältnis zwischen moralischer Führung und positivem Arbeitsverhalten.

### **Die sequenzielle Vermittlerrolle von Wertkongruenz und Leader-Member-Austausch**

Obwohl mehrere psychologische Mechanismen, die der Wirkung der moralischen Führung zugrunde liegen, vorgeschlagen und getestet wurden (Brown und Trevio 2006), gibt es immer noch einige Einschränkungen. Die Forscher verwendeten in der Regel eigenwillige Mediatoren, die für ihre spezifischen abhängigen Variablen geeignet waren, ohne gleichzeitig verschiedene Mediatoren theoretisch kohärent zu testen. Darüber hinaus ist der Prozess, durch den moralische Führung den sozialen Austausch mit Untergebenen einleitet, nicht klar. Um diese Lücke zu schließen, testen wir die sequenzielle Vermittlerrolle von Wertkongruenz und LMX.

Die Beziehung zwischen Wertkongruenz und LMX ist kompliziert. Beispielsweise wurde festgestellt, dass LMX die Beziehung zwischen Wertkongruenz und Karrierezufriedenheit in dieser Wertkongruenz nur mit Karrierezufriedenheit zusammenhängt, wenn LMX niedrig ist (Erdogan et al. 2004). Eine andere Studie deutete jedoch darauf hin, dass die Wertkongruenz mit dem Ergebnis zusammenhängt, wenn LMX hoch war (Kim et al. 2013). Wir schlagen vor, dass Wertkongruenz zu einer besseren sozialen Austauschbeziehung führen wird. Obwohl die Entwicklung von LMX immer noch eine unterspezifizierte Domäne ist, gibt es einige Hinweise darauf, dass Wertkongruenz ein möglicher Vorläufer ist. Erstens führt Ähnlichkeit zur Neigung der Menschen zum Austausch untereinander (Steiner 1988). Zum Beispiel standen gewissenhafte Ähnlichkeit (Deluga 1998) und proaktive Persönlichkeitskongruenz (Zhang et al. 2012) im Zusammenhang mit LMX, da diese Ähnlichkeiten die Besorgnis im Zusammenhang mit anfänglichen Entwicklungen des sozialen Austauschs lindern könnten. Die wahrgenommenen Unterschiede zwischen Supervisor und Follower waren negativ mit LMX verbunden (Bernerth et al. 2008). Als eine Art von Deep-Level-Ähnlichkeit kann Wertkongruenz ein weiterer Anreiz für die Neigung der Follower sein, sich an LMX zu beteiligen. Zweitens würde Wertkongruenz positive psychosoziale und relationale Zustände wie erhöhtes Vertrauen, geringeres Risiko, gegenseitige Sympathie, einfache Kommunikation und verbesserte Vorhersehbarkeit bringen (Edwards und Cable 2009). Diese Staaten sind "sozialer Kleber", der die Entwicklung der Austauschbeziehung glätten würde. Ashkanasy und O'Connor schlugen beispielsweise vor, dass Wertkongruenz zu LMX (1997) führen könnte. Drittens: Wenn wir Kongruenz als eine Form psychologischer Bedürfnisse betrachten, die Individuen aus einer Arbeitssituation suchen (Edwards und Cable 2009), dann ist die wahrgenommene Erfüllung des Wertbedarfs eine Form der Austauschbeziehung selbst. In einer aktuellen Studie wurde herausgefunden, dass je mehr ein Führer die Arbeitswerte seiner Anhänger erfüllt, desto höher Lmx entwickelt wird (Marstand et al. 2017). Basierend auf den oben genannten Überlegungen gehen wir davon aus:

Hypothese 4: Wertkongruenz und Führungs-Mitglieder-Austausch vermittelt sequenziell die Beziehung zwischen moralischer Führung und positivem Arbeitsverhalten.

### **SCHLUSSFOLGERUNG**

Wir fanden heraus, dass moralische Führung positiv mit dem positiven Arbeitsverhalten der Follower unter einer Stichprobe chinesischer Mitarbeiter zusammenhängt. Diese Beziehung wird durch

wahrgenommene Wertkongruenz mit der Organisation und LMX vermittelt. Unsere Arbeit bestätigt die Wirkung wertbasierter Führung auf die Mitarbeiterproaktivität, selbst in einer Kultur, die zwischenmenschliche Harmonie und Machtdistanz betont.

## **TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS**

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

## **INTRODUÇÃO**

Os aspetos morais e éticos da liderança estão a tornar-se um tema importante na investigação de liderança existente devido aos recentes choques decorrentes de escândalos morais em várias indústrias (Bedi et al. 2015; Yukl 2010). Os líderes possuem autoridade hierárquica, atribuem recursos valiosos e estabelecem o padrão de normas sociais dentro das organizações (Yukl e Lepsinger 2004). Através de processos como a aprendizagem social e o intercâmbio social (Brown e Treviño 2006), as atitudes e comportamentos dos colaboradores seriam profundamente influenciados pelo facto de os seus líderes agirem com moralidade. A liderança moral é definida como "comportamento do líder que demonstra virtudes pessoais superiores, auto-disciplina e altruísmo" (Cheng et al. 2004, p. 91). Quando os comportamentos dos líderes são consistentes com a norma social e considerados éticos, morais e justos, pode haver uma profunda influência positiva levando a resultados benéficos. Com efeito, a investigação empírica estabeleceu que a liderança moral está positivamente relacionada com o compromisso normativo (Erben e Güneşer 2008), confiança (Lau et al. 2007), empoderamento psicológico (Li et al. 2012), criatividade (Gu et al. 2015) e performance (Chen et al. 2014; Wu 2012). Recentemente, descobriu-se que a liderança moral pode provocar comportamentos proativos dos seguidores, como a voz (Chan 2014; Zhang et al. 2015) e artesanato de trabalho (Tuan 2018).

Embora a literatura extant tenha explorado vários mecanismos psicológicos de liderança moral, tais como perceções de justiça (Li et al. 2012), identificação com supervisor (Gu et al. 2015), e confiança (Wu 2012), há pesquisas limitadas que examinaram múltiplos mediadores simultaneamente, e especialmente a relação entre mediadores (Chen et al. 2014). Além disso, embora o intercâmbio de membros líderes (LMX) seja estabelecido como um importante mediador da liderança moral (Gu et al. 2015; Zhang et al. 2015), o processo pelo qual a liderança moral leva ao LMX não é claro. Examinar simultaneamente múltiplos mecanismos irá não só delinear uma imagem mais clara do processo de efeito, mas também clarificar as inter-relações e a importância relativa de diferentes mediadores. Para tal, o estudo atual examina simultaneamente os papéis mediadores da congruência de valor e LMX entre a liderança moral e os comportamentos positivos dos seguidores, entre uma amostra de funcionários chineses.

Ao delinear os mecanismos de efeito da liderança moral nos comportamentos positivos dos subordinados, o estudo atual dá três importantes contributos. Em primeiro lugar, a China chegou a uma fase em que a proatividade dos trabalhadores é fundamental para que as organizações sobrevivam e prosperem (Grant e Ashford 2008; Liu et al., 2010a, b). Numa cultura caracterizada pela harmonia interpessoal e distância de poder (Schwartz 1999), os colaboradores podem optar por permanecer inativos por medo de vulnerabilidade ou mesmo retaliação (Morrison 2011). A moralidade do líder pode aliviar essas preocupações e provocar comportamentos proativos (Zhang et al. 2015). Contribuímos para a base empírica da liderança moral, alargando a rede nomológica da liderança moral aos comportamentos positivos

dos colaboradores num contexto cultural em que a proatividade é crítica e considerada difícil de provocar (Zhang et al. 2015). Na prática, os nossos resultados fornecem insights sobre como cultivar comportamentos de trabalho positivos e comportamentos proativos. Em segundo lugar, testamos simultaneamente os efeitos mediadores da congruência de valor e LMX. Além disso, testamos se a congruência de valor poderia levar ao LMX, e assim formar uma ligação de mediação sequencial da liderança moral para valorizar a congruência, depois para LMX, e finalmente para comportamentos de trabalho positivos. Este exame esclareceria a integração de duas importantes explicações sobre o efeito da liderança moral, nomeadamente a aprendizagem social e os processos de intercâmbio social (Treviño et al. 2000). Além disso, a relação entre a congruência de valor percebido e o LMX raramente é examinada empiricamente. A nossa investigação sobre a relação entre a congruência de valor e a LMX fornece insights sobre o início da relação de intercâmbio social numa perspetiva de semelhança (Steiner 1988). Em terceiro lugar, a moralidade é "conduta normativamente apropriada" (Brown et al. 2005, p. 120), neste contexto social e institucional é fundamental para o seu significado e efeito (Brown e Treviño 2006). A moralidade dos líderes tem sido enfatizada na China como um meio de influência eficaz (Farh et al. 2008). Há um crescente corpo de pesquisa sobre a moralidade dos líderes usando a China como cenário de investigação. A discussão deste estudo sobre a natureza, o processo e o efeito da liderança moral esforça-se por explicar ainda mais o conceito de liderança moral na China.

### **Fundo teórico e desenvolvimento de hipóteses**

A moralidade do líder é há muito reconhecida como um meio de influência eficaz (Yukl 2010). Além disso, é normativamente apropriado (Treviño et al. 2006) e socialmente responsável (Zu e Song 2009). Como tal, a moralidade do líder é considerada um fator crítico dentro de muitos conceitos de liderança, incluindo liderança transformacional (Burns 1978), liderança serva (Greenleaf 1977), liderança autêntica (Avolio e Gardner 2005), e liderança paternalista (Pellegrini e Scandura 2008). Os atributos pessoais de um líder, como honestidade, integridade, al-estar, justiça e cuidado são considerados importantes para a moralidade dos líderes nestas conceptualizações. No entanto, uma definição teórica e uma investigação sistemática especificamente paga à liderança moral está apenas na sua fase inicial de desenvolvimento (Brown e Mitchell 2010). As recentes preocupações com escândalos organizacionais e corrupção têm exigido prestar mais atenção à moralidade do líder (Fehr et al. 2015). Respondendo a esta situação, assistimos a um aumento da abordagem científica social à investigação de liderança moral na última década (Bedi et al. 2015; Brown e Treviño 2006).

A moralidade é muito importante na forma chinesa de liderar (Farh et al. 2008). O confucionismo inclina-se mais para a moralidade dos líderes do que para as instituições jurídicas (Fei et al. 1992; Xin e Pearce 1996). Esta tradição reflete-se na doutrina comunista moderna, onde a moralidade do líder é considerada muito importante na escolha e promoção de funcionários políticos (Miao et al. 2014). Assim, espera-se que um líder chinês eficaz aja de forma moral (Farh e Cheng 2000). Este fenómeno reflete-se em muitas teorias de liderança enraizadas na cultura chinesa. Por exemplo, uma das três dimensões da liderança paternalista é a moralidade (Pellegrini e Scandura 2008). Além disso, verificou-se que a teoria da liderança da manutenção do desempenho deveria incluir outro fator na China, nomeadamente o carácter moral (Ling e Chen 1987). Do ponto de vista indígena, Li e Shi (2005) desenvolveram uma escala de liderança transformadora chinesa e descobriram que uma das quatro dimensões é a modelação moral. Esta conceptualização da moralidade do líder envolve atributos pessoais como ser honesto, justo e de confiança, e ter integridade; assustando o interesse pessoal para a organização; colocando os interesses dos subordinados à frente dos seus próprios; trabalhar em conjunto com subordinados; dando o exemplo trabalhando duro; não levar o crédito pelo trabalho dos outros; partilha de weal e desgraça com subordinados; não dar deliberadamente aos subordinados um momento difícil, e não retaliar contra subordinados através do abuso de poder. Adotamos esta conceptualização da liderança moral neste estudo por três razões. Em primeiro lugar, esta escala indígena captura uma ampla gama de características morais no contexto de trabalho chinês e provou-se ter boas propriedades psicométricas (Li et al. 2015; Liu et al., 2010a, b). Em segundo lugar, não contém um elemento de gestão moral. Alguns têm alertado contra o elemento de gestão moral da liderança ética na China, afirmando que "a punição por liderança ética pode



levar os seguidores a ficarem insatisfeitos" (Liu et al. 2013, p. 579). Em terceiro lugar, a liderança moral é geralmente tratada como uma subdimensional da liderança paternalista em estudos realizados na China (Chen et al. 2014; Gu et al. 2015). A nossa conceptualização complementa esta abordagem tomando uma perspectiva diferente.

### **Liderança moral e comportamentos positivos dos seguidores**

A proactividade dos colaboradores tem attractado uma atenção crescente à investigação devido à incerteza ambiental, tendo tornado as organizações mais dependentes das iniciativas dos trabalhadores (Crant 2000). Os comportamentos proactivos são comportamentos extra-funções discricionários não especificamente exigidos pelo trabalho e podem não ser recompensados de qualquer forma. Estes comportamentos são benéficos para as organizações, mas são arriscados para os indivíduos. Proatividade significa desafiar o status quo. Isto pode ser visto como criar mais trabalho ou até causar problemas. Por questões de segurança, como evitar represálias de um supervisor, os indivíduos podem optar por permanecer inativos ou silenciosos em vez de tomar iniciativas (Morrison 2011). Neste estudo, focamo-nos em comportamentos de trabalho positivos como forma de proatividade. Isto inclui comportamentos proactivos como a realização de mais trabalho do que o necessário, o trabalho extraordinário, a tentativa de mudar as condições de trabalho, a negociação com os supervisores para melhorar o trabalho e a tentar pensar em formas de melhorar o trabalho (Lehman e Simpson 1992). Lehman e Simpson (1992) introduziram o modelo ELVN para descrever a resposta dos colaboradores à insatisfação do trabalho: Sair significa deixar a organização; Negligência significa usar comportamentos de abstinência psicológica, tais como absentismo ou sabotagem para se separar; Lealdade significa esperar passivamente por problemas para resolverem-se; e Voz significa fornecer proativamente ideias construtivas e esforços de trabalho para ajudar a organização. Entre estas quatro escolhas, a Voz é mais construtiva e foi operacionalizada como um comportamento de trabalho positivo por Lehman e Simpson. Comportamentos positivos do trabalho incluem não só expressar opiniões construtivas, mas também comportamentos de trabalho sólidos que podem mudar processos e contextos de trabalho. Porque foi alegado que o efeito da liderança moral na proatividade deve incluir não só a expressão de opiniões, mas também comportamentos (Walumbwa et al. 2011; Walumbwa e Schaubroeck 2009), a nossa escolha de comportamentos positivos de trabalho como resultado alargaria a rede nomológica da liderança moral.

A liderança foi considerada eficaz na proatividade dos subordinados (Wu e Parker 2017). No nosso contexto, algumas razões teóricas sugerem que a liderança moral deve levar a comportamentos positivos de trabalho dos seguidores. Primeiro, os líderes morais encorajam os seguidores a falar e a valorizar as entradas dos seguidores (Brown et al. 2005). Esta atitude aberta pode incentivar as iniciativas dos seguidores (Tangirala e Ramanujam 2012). Em segundo lugar, os líderes morais são decisores de princípios que agem de forma ética, honesta e de confiança que enfatiza um ambiente de trabalho justo e justo. O tratamento justo, honesto e respeitoso do supervisor está relacionado com a proatividade porque os seguidores estão menos preocupados (Janssen e Gao 2015). A segurança psicológica é um importante antecedente de iniciativa (Liang, Farh e Farh 2012). Um ambiente de trabalho justo e equitativo resultaria numa retirada menos psicológica. Em terceiro lugar, os líderes morais são vistos pelos seguidores como modelos legítimos e credíveis. Os seguidores aprenderiam direta ou vicariamente com os líderes morais a tomar iniciativas porque observariam os seus líderes expressando abertamente ideias e alterando o ambiente de trabalho. Este efeito de aprendizagem seria especialmente significativo quando a questão está relacionada com a moralidade, porque os líderes morais podem elevar o raciocínio moral dos seguidores e fazer com que esses comportamentos de trabalho positivos se auto-concordantes (Dukerich et al. 1990). Além disso, modelar líderes morais permite que os seguidores interiorizem os valores e ideologias propostos pelos líderes, e assim ser socializados como infiltrados organizacionais (Yang 2014). Esta identificação também traria comportamentos de trabalho positivos porque os seguidores veriam objetivos organizacionais e interesses pessoais como congruentes (Wang e Kim 2013). Em quarto lugar, a liderança moral desenvolveria uma relação de qualidade com os seguidores caracterizado pela confiança mútua, gosto e obrigação mútua a longo prazo. Esta relação de intercâmbio social levaria os seguidores a retribuir exibindo comportamentos de trabalho positivos. Neste sentido, a liderança moral está relacionada com a

confiança (Chen et al. 2014), e quanto mais seguidores confiam no seu supervisor, mais iniciativas haverá (Hsiung 2012). Provas empíricas apoiam estas afirmações. Verificou-se que a liderança moral está positivamente relacionada com a voz (Chan 2014; Zhang et al. 2015), trabalho de artesanato (Tuan 2018) e comportamento de cidadania (Chen et al. 2014). Com base na lógica acima, fazemos a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A liderança moral está positivamente relacionada com os comportamentos positivos dos seguidores.

### **O papel mediador da congruência de valor**

A liderança moral é proposta como uma abordagem baseada em valor que assimila os valores dos seguidores, mas a evidência empírica que relaciona diretamente a liderança moral para valorizar a congruência é escassa. A congruência de valor é a semelhança de valores entre a organização e os colaboradores (Edwards e Cable 2009). Porque a congruência de valor pode levar a resultados benéficos tais como satisfação do trabalho, compromisso organizacional, confiança e melhor desempenho (Hoffman e Woehr 2006; Verquer et al. 2003), examinar o seu antecedente é muito importante. Práticas de liderança baseadas em valor, como a liderança transformadora, são estabelecidas como fatores de socialização que induzem os seguidores a aprender com os seus líderes e resultam em congruência de valor (Hoffman et al. 2011). Propomos que a liderança moral induz a assimilação de valor com base no processo de aprendizagem social também (Bandura 1977; Davis e Luthans 1980). A teoria da aprendizagem social afirma que os indivíduos aprenderiam a forma apropriada de conduta no ambiente social observando os comportamentos de um modelo e os resultados relacionados desses comportamentos (Bandura 1977). Esta aprendizagem resultaria posteriormente na internalização dos valores dos líderes. Os líderes morais são tratados como modelos legítimos e credíveis (Brown et al. 2005). Os supervisores definem o tom da comunicação dentro dos grupos de trabalho, atribuem recursos importantes e têm poder sobre importantes decisões relacionadas com o trabalho. São tratados como representantes da organização (Whitener et al. 1998). Assim, um supervisor é uma fonte importante de quem deduzir as normas sociais. Os seguidores imitam diretamente as atitudes e comportamentos do seu supervisor, e também aprendem vicariamente observando os comportamentos e resultados relacionados dos seus colegas. Como os resultados são decididos também pelos supervisores, este processo de aprendizagem vicioso também pode ser atribuído às atitudes e comportamentos dos supervisores. Esta aprendizagem direta e viciosa por parte dos seguidores resultaria num processo de socialização em que os seguidores aprendem com as palavras e os ações dos seus supervisores. Porque estas palavras e ações refletem os valores que detêm, se os supervisores se comportarem de forma moral, os seguidores serão influenciados na medida em que estes valores sejam assimilados; ou seja, a institucionalização da ética ocorreria (José e Thibodeaux 1999). Suspeitamos que a liderança moral seria mais eficaz na assimilação de valores do que outros conceitos de liderança baseados em valor, como liderança transformadora ou liderança de servos. Embora a liderança transformacional seja baseada em valor, também contém outras dimensões, tais como a utilização de carisma e considerações individualizadas (Bass e Riggio 2006). Além disso, a exibição de valores dos líderes dos servos ao servir subordinados pode ser indireta e difícil de entender (Graham 1991). Por exemplo, foi descoberto num estudo recente que a liderança dos servos teve principalmente o seu efeito no envolvimento através do intercâmbio social e não no mecanismo de aprendizagem social (Bao, Li e Zhao 2018). Pensamos que porque a liderança moral utiliza principalmente os valores como forma de influenciar os subordinados, os seus efeitos na assimilação dos valores seriam mais profundos. Com efeito, a instilação de valores a partir da modelação de um supervisor é considerada um processo importante pelo qual a cultura organizacional é socializada para os seguidores (Schein 1985).

Quando os valores pessoais e organizacionais são congruentes, os indivíduos priorizariam o objetivo organizacional como seu, e assim ajudar a organização seria consistente com os seus interesses pessoais. De acordo com a teoria motivacional auto-concordante (Bono e Juiz 2003), os seguidores de líderes baseados em valor iriam regular os seus esforços direcionados para o que os valores do líder enfatizam. No nosso caso, propomos que a congruência de valor levaria a comportamentos positivos no trabalho. Quando os indivíduos interiorizam valores organizacionais, tendem a desenvolver a identificação com a organização e têm uma sensação de união com e pertença à organização (Rickett 2005). Exibir comportamentos de

trabalho positivos protegeria não só o que valorizam pessoalmente, mas também o que consideram importante para a sua categorização pessoal na sociedade. Neste sentido, verificou-se que a congruência de valor está relacionada com comportamentos proactivos como a voz (Wang et al. 2012) e o comportamento de cidadania (Hoffman e Woehr 2006; Kristof 1996). Com base neste raciocínio, nós hipótese:

Hipótese 2: A congruência de valor media a relação entre a liderança moral e os comportamentos positivos do trabalho.

### **O papel mediador da troca de membros líderes**

A troca social tem sido usada para explicar o efeito da liderança moral (Brown e Treviño 2006; Brown et al. 2005). Acredita-se que um supervisor e um seguidor desenvolveriam uma relação de intercâmbio baseada na qualidade das interações anteriores (Blau 1964). A relação cambial caracteriza-se por um contínuo com trocas económicas e sociais em ambos os lados. O intercâmbio económico caracteriza-se por expectativas de curto prazo que se limitam a transações específicas, enquanto o intercâmbio social é caracterizado por expectativas de longo prazo, orientação generalizada e desenvolvimentos ainda mais no respeito mútuo, confiança e gosto. "O intercâmbio social compreende ações dependentes das reações gratificantes de outros, que ao longo do tempo prevêm transações e relações mútuas e gratificantes" (Cropanzano e Mitchell 2005, p. 890), e é fundamental para compreender comportamentos discricionários como comportamentos positivos de trabalho (Blau 1964). Utilizamos o LMX como procuração de intercâmbio social neste estudo porque representa a qualidade global do processo de intercâmbio social entre líderes e subordinados, e é o conceito mais utilizado para representar a relação de intercâmbio social entre líderes e subordinados (Graen e Uhl-Bien 1995). A liderança moral traria intercâmbio social de alta qualidade, LMX no nosso caso, porque quando os seguidores recebem cuidados, consideração, apoio e ajuda dos seus líderes morais, sentem-se valorizados, respeitados e endividados. Estes tratamentos favoráveis do supervisor seriam considerados sinais para desenvolver uma relação a longo prazo. Os seguidores mostrariam então atitudes e comportamentos positivos para retribuir o tratamento atencioso. Assim, os seguidores tentariam retribuir o cuidado e consideração por serem pró-ativos porque considerariam esses comportamentos de trabalho positivos como moedas para retribuir o tratamento favorável recebido (Erdogan e Liden 2002). Seguindo a perspectiva do intercâmbio social, a confiança afetiva foi estabelecida como um mediador entre a liderança moral e o desempenho no papel e o comportamento de cidadania (Chen et al. 2014). Há também algumas evidências iniciais que estabeleceram o LMX como um mediador do efeito da liderança moral (Gu et al. 2015; Zhang et al. 2015). Além disso, em conformidade com a teoria do intercâmbio social, verificou-se que o LMX estava positivamente relacionado com a proactividade em estudos anteriores (van Dyne et al. 2008). Com base nestes argumentos teóricos e provas empíricas, propomos a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A troca entre membros do líder media a relação entre a liderança moral e os comportamentos positivos do trabalho.

### **O papel de mediação sequencial da congruência de valor e da troca de líderes-membro**

Embora múltiplos mecanismos psicológicos subjacentes ao efeito da liderança moral tenham sido propostos e testados (Brown e Treviño 2006), ainda existem algumas limitações. Os investigadores usavam geralmente mediadores idiossincráticos adequados às suas variáveis dependentes específicas sem simultaneamente testar diferentes mediadores de uma forma teoricamente coerente. Além disso, o processo através do qual a liderança moral inicia o intercâmbio social com subordinados não é claro. Para colmatar esta lacuna, testamos o papel de mediação sequencial da congruência de valor e LMX.

A relação entre a congruência de valor e o LMX é complicada. Por exemplo, o LMX foi encontrado para moderar a relação entre a congruência de valor e a satisfação da carreira em que a congruência de valor só está relacionada com a satisfação da carreira quando o LMX é baixo (Erdogan et al. 2004). No entanto, um outro estudo sugeriu que a congruência de valor estava relacionada com o resultado quando o LMX era alto (Kim et al. 2013). Propomos que a congruência de valor induza uma melhor relação de intercâmbio social. Embora o desenvolvimento do LMX ainda seja um domínio pouco especificado, existem algumas evidências que sugerem que a congruência de valor é um possível antecedente. Primeiro, a semelhança leva à propensão das pessoas para trocarem entre si (Steiner 1988). Por exemplo, a semelhança de consciência

(Deluga 1998) e a congruência de personalidade pró-ativa (Zhang et al. 2012) estavam relacionadas com o LMX porque essas semelhanças poderiam aliviar a preocupação relacionada com os desenvolvimentos iniciais do intercâmbio social. As diferenças entre supervisor e seguidor estavam negativamente relacionadas com o LMX (Bernerth et al. 2008). Como um tipo de semelhança de nível profundo, a congruência de valor pode ser outro incentivo à propensão dos seguidores para se envolver em LMX. Em segundo lugar, a congruência de valor traria estados psicossociais e relacionais positivos, tais como a confiança elevada, o risco reduzido, o gosto mútuo, a facilidade de comunicação e a melhoria da previsibilidade (Edwards e Cabo 2009). Estes Estados são "cola social" que facilitariam o desenvolvimento da relação de intercâmbio. Por exemplo, Ashkanasy e O'Connor sugeriram que a congruência de valor poderia levar ao LMX (1997). Em terceiro lugar, se considerarmos a congruência de valor como uma forma de necessidade psicológica que os indivíduos procuram de uma situação de trabalho (Edwards e Cable 2009), então a percepção de cumprimento da necessidade de valor é uma forma de relação de intercâmbio em si. Num estudo recente, descobriu-se que quanto mais um líder cumpre os valores de trabalho dos seguidores, maior será o LMX (Marstand et al. 2017). Com base nas considerações acima, colocamos hipóteses:

Hipótese 4: A congruência de valor e o intercâmbio entre líderes e membros mediam sequencialmente a relação entre a liderança moral e os comportamentos positivos do trabalho.

## **CONCLUSÃO**

Descobrimos que a liderança moral está positivamente relacionada com os comportamentos positivos dos seguidores entre uma amostra de funcionários chineses. Esta relação é mediada pela congruência de valor percebida com a organização e lmx. O nosso trabalho reafirma o efeito da liderança baseada no valor na proatividade dos colaboradores, mesmo numa cultura que enfatiza a harmonia interpessoal e a distância de poder.