

伦理型领导影响员工建言的多重中介效应比较研究*

王永跃¹ 葛菁青¹ 柴斌锋^{**2}

(¹ 浙江工商大学工商管理学院, 杭州, 310018) (² 浙江工商大学财务与会计学院, 杭州, 310018)

摘要 采用问卷调查法, 对 244 名企业员工进行调查, 构建了伦理型领导对员工建言行为的多重中介模型, 比较建言效能感、心理安全感与上下级关系的个别中介效应。结果显示: 伦理型领导通过建言效能感、心理安全感与上下级关系的并行多重中介作用对员工建言行为产生影响; 建言效能感与心理安全感的个别中介效应均显著大于上下级关系, 建言效能感与心理安全感的中介效应无显著差异。

关键词 伦理型领导 建言效能感 心理安全感 上下级关系 建言行为

1 引言

建言行为是指组织成员以改进工作或组织现状为目的, 主动向组织提出建设性意见的积极行为 (van Dyne & LePine, 1998)。其对组织无疑是一笔不可估量的财富, 然而在中国企业组织中, 基于种种原因, 员工总是很不情愿说出他们的想法。因此, 如何有效激发员工对组织相关议题进行建言, 已成为产学研界普遍关注的问题 (Zhang, Huai, & Xie, 2015)。

建言具有鲜明的人际互动特质, 因此 Detert 和 Burris (2007) 指出上级的领导行为可能是其最有效的预测变量。此后, 各类领导行为——变革型领导、真实型领导及家长式领导等与建言行为的关系得到研究者的重视 (Zhang et al., 2015)。而近年来社会对企业责任、领导者道德丑闻等的关注使得伦理型领导成为领导力研究的热点 (Chen & Hou, 2016)。伦理型领导是指展现高水平伦理行为, 并在管理过程中运用沟通、决策机制来激发员工同类行为的领导 (Brown, Treviño, & Harrison, 2005), 其对员工建言行为的影响也日渐得到研究者的关注 (梁建, 2014)。

领导因素影响建言行为的机制涉及的中介变量较多。基于不同的理论基础, 研究发现, 关系认同和组织认同 (Zhu, He, Treviño, Chao, & Wang, 2015)、心理安全感与责任知觉 (梁建, 2014)、

自我效能和自我影响力 (Chen & Hou, 2016) 等变量均在伦理型领导与建言行为关系中起中介作用。

显然, 关于领导因素影响员工建言行为中介机制的研究取得了丰富的成果, 但有研究者指出, 对现有中介机制的研究进行有效结合和统一可能是未来一段时间研究者需要关注的重点 (Zhu et al., 2015)。虽然已经有研究者对跨理论影响机制进行思考 (范丽群, 石金涛, 周祖城, 2006), 但仍然缺乏实证结果支撑。那么, 在解释领导影响员工建言的这么多理论机制中, 哪种机制可能更为有效? 是否能够将多种机制结合起来共同解释建言行为的发生?

为回答上述问题, 本文采用比较研究范式, 选择建言效能感、心理安全感和上下级关系来构建伦理型领导影响员工建言行为的并行多重中介模型, 并把这些不同的解释逻辑放在一个具体问题上直接进行对话和比较。不仅有利于在理论上构建伦理型领导影响建言行为的实证模型, 在实践上, 有利于管理者根据员工建言的不同机制, 采取行之有效的措施激发员工对组织议题进行建言。

选择上述变量的原因如下: 范丽群等 (2006) 从三个理论视角提出了伦理型领导影响员工行为的三种机制: 通过建立与其下属的关系直接影响员工的行为; 领导者的行为为下属提供行为示范; 通过

* 本研究得到教育部人文社科基金项目 (14YJC630222) 的资助。

** 通讯作者: 柴斌锋。E-mail: cbfeng8888@163.com

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20170328

建立组织规范向员工提供相应行为的信息。社会交换理论是第一个机制的理论基础,被应用于大多数建言行为研究。在奉行儒家文化的中国,与领导基于情感连带形成的上下级关系使员工感到更多的个人义务感,使其在面临建言机会时,会产生回报领导的自发性建言行为。第二个机制方面,社会认知理论认为自我效能感是将环境影响传导至行为的重要中介变量(Bandura, 2001)。领导为员工树立建言的榜样,同时尊重支持员工的建议,这些行为提升了员工成功建言的信心,即提高了其建言效能感,最终促进员工建言行为。第三个机制方面,社会信息加工理论认为个体周围环境中的社会信息会影响其态度和行为。建言具有一定的风险,在组织中,员工会评估周围环境安全性,当感知建言是安全时才愿意积极建言。心理安全感是指个体对进行人际风险行为安全程度的知觉,是影响建言行为的关键认知因素。

2 理论回顾及研究假设

2.1 建言效能感的中介作用

Kish-Gephart, Detert, Treviño 和 Edmondson(2009)首次提出建言效能感的概念,指出建言效能感是员工对于能否有效承担建言角色、并对建言行为取得良好效果的预期,是自我效能感在建言情境中的具体化。

根据伦理型领导与建言效能感的内涵,本文推测伦理型领导对员工建言效能感会产生积极影响。自我效能感主要来源于替代学习、言语劝说、亲历经验和情绪唤醒四个方面(Bandura, 2001)。作为自我效能感在建言情境中的具体化,其四个来源也可以作为建言自我效能感的来源。首先,员工通过观察和模仿领导者的建言行为,将其视为自身学习的榜样。这一替代性学习过程有利于增强下属对自身建言能力的信心,从而提高员工的建言自我效能感。其次,伦理型领导通过言语劝说的方式表达对下属建言观点的支持,传递其对下属信心与期望,增强员工从事建言等角色外行为的信心,也即提升了员工的建言自我效能感。再次,伦理型领导帮助员工分析原因,解决问题,使其慢慢积累成功的经验。在建言情境下,领导帮助其分析建言成功与失败的原因,提升了员工的建言经验与技巧,进而建言效能感水平也得到提升。最后,相比于工作结果,伦理型领导更注重过程,这就减少了员工对建言结

果不必要的担心和忧虑,从而提升员工建言效能感。

根据社会认知理论,下属根据对建言机会掌握与效果预期进行建言认知与评估,形成建言效能感,从而进一步作出建言决策。因此,拥有更高建言效能感的员工具有更多的建言信心,因而能更积极地参与建言行为。段锦云和魏秋江(2012)研究也表明建言效能感能在建言行为及其前因变量间起中介作用。因此本文推测,伦理型领导通过替代学习、言语劝说、亲历经验和情绪唤醒等方面来提升员工建言效能感,增强下属建言信心与意愿,从而提高员工建言水平。综上,提出如下假设:

H1: 建言效能感在伦理型领导与建言行为之间起中介作用。

2.2 心理安全感的中介作用

心理安全感是指个体真实展现自我,而不用担心这种行为会影响到个人的地位、形象或者职业发展的信念(Kahn, 1990)。考虑到建言可能引起的风险,心理安全感一直被视为是影响员工建言的前提条件之一(Chen & Hou, 2016; Liang, Farh, & Farh, 2012)。

伦理型领导所具有的公正、乐观和关怀员工等道德品质对下属心理安全感的提升具有重要的作用(Brown et al., 2005)。首先,伦理型领导公平对待员工,公正客观地做出决策,这一特点使得下属对领导者产生信任,确定其与领导的沟通是安全的,不会受到任何损失的,从而增强员工的心理安全感。其次,伦理型领导为员工树立乐观积极的榜样力量,引导并帮助员工形成积极的工作态度,从而降低了员工工作不安全感水平。最后,伦理型领导及时关注员工任务的执行情况,关怀员工感受(Brown et al., 2005),这种对员工的关心和尊重会增加员工的心理安全感。

依据社会信息加工理论,员工会利用组织中各种信息为线索去构建和解释事件,进而表现某些行为。对具有风险性的建言行为而言,心理安全感水平是员工愿意从事此类行为的重要前提。心理安全感水平高的员工不必担心建言带来的损失与威胁,对建言抱以积极的态度(Liang et al., 2012),相关研究也表明心理安全感可以促进员工个人观点的表达;相反,低心理安全感水平将导致员工尽量避免公开地表达其真实看法或意见。因此,本文推测,伦理型领导所表现良好的道德品质,消除了下属对其建言的负面顾虑,满足其心理安全需要,进而有

效促进员工建言水平。综上,提出如下假设:

H2: 心理安全感在伦理型领导与建言行为间起中介作用。

2.3 上下级关系的中介作用

在“关系导向”与“权威导向”著称的中国传统文化中,上下级关系作为理解中国社会结构和中国人心理与行为的核心概念,正日益引起诸多学者的关注。上下级关系是指员工与其上级建立工作范围之外、非正式的私人关系(Law, Wong, Wang, & Wang, 2000),兼具工具性联系和情感性联系(郭晓薇, 2011)。

对伦理型领导而言,其无私、慷慨、公平等特点使领导者公平、公正地为每位员工提供资源,提高效率,从而建立普遍性与非个性特征的工具性连结。但是即使伦理型领导公平对待下属,普遍与员工保持良好的工具性联系,在中国“特殊主义”文化土壤中成长起来的领导者也不可避免的会存在群内“偏私行为”,并在人情法则基础上与部分员工具有更深厚的感情或更密切的私人交往,从而保持更高水平的情感性联系。而更多的情感性联系表明更高水平的上下级关系(郭晓薇, 2011)。

社会交换理论强调双方的互惠规范:当个体在他人处获益时,也会相应地提供必要的益处作为回报。以往研究表明,在高质量的上下级关系中,领导与员工彼此基于特殊连带或情感连带而形成较强的个人义务。当存在建言机会时,与领导关系好可以使员工对建言的风险预期降低,同时也会增加下属对建言的角色义务感,而较少计较建言带来的利益得失。同时,上下级关系水平高的员工相信自己的建言会得到领导的重视。以往研究也表明上下级关系是预测员工建言行为的重要变量(Liu & Wang, 2013)。由此,本文认为伦理型领导因其优秀道德品质与行为更易与员工建立高质量的上下级关系,彼此相互信任、支持和尊重,建立满足下属情感需要的关系,从而使员工在面对组织中存在的问题时主动建言。综上,提出如下假设:

H3: 上下级关系在伦理型领导与建言行为的关系中起中介作用。

2.4 建言效能感、心理安全感与上下级关系的中介效应比较

建言效能感与心理安全感均属于内在认知变量,而上下级关系是中国组织中颇具代表性的情境因素。根据新行为主义的“S-O-R”范式,情境因素会对

员工个体的知觉、态度和行为产生重要影响,但需要经过个体认知评价这一过程。换言之,相比情境因素,内在认知过程对员工个体行为更具预测效力。因此,本文推测:建言效能感、心理安全感与上下级关系在作为中介变量解释伦理型领导影响员工建言的内在效力方面可能存在差异,即建言效能感与心理安全感的中介效应大于上下级关系的中介效应。

进一步地,虽然建言效能感与心理安全感均属于较深层次的自我认知概念,但两者的中介效力是有差别的。已有研究表明,特定领域的效能知觉与行为具有更紧密的联系,也更有针对性(段锦云, 魏秋江, 2012)。建言效能感作为个人对于能否取得建言成果的信念,直接指向员工建言行为。同时,伦理型领导虽然能够通过心理安全感这一“管道”来影响员工建言行为,但心理安全感对员工的建言、创新与组织公民行为等可能存在着普遍的积极效应,而缺乏对建言行为的针对性。此外,根据社会认知理论,在环境、个人和行为构成的三元交互模式中,自我效能感是与行为距离最近的认知变量,也是将环境影响传导至行为的重要中介变量(Bandura, 2001)。相比心理安全感,建言效能感是距离建言行为更近端的构念。因此本文推测,在伦理型领导影响员工建言行为的多重中介模型中,建言效能感的个别中介效应大于心理安全感的个别中介效应。综上,提出如下假设:

H4: 建言效能感、心理安全感和上下级关系在解释伦理型领导影响员工建言行为内在机理方面存在差异。其中,建言效能感与心理安全感的个别中介效应显著大于上下级关系,而建言效能感的个别中介效应又显著大于心理安全感的中介效应。

3 研究设计

3.1 被试

采取配对方式在浙江省 18 家企业进行数据收集。其中,伦理型领导、建言效能感、心理安全感和上下级关系问卷由员工填写,建言行为由员工直接主管评价。每位主管需对 3~7 名直接下属的建言行为进行评价。发放前对参与研究的管理者与员工进行编号,以便于问卷的发放、回收和匹配,并最终由企业负责人进行问卷回收。问卷共计发放 60 套 300 份,回收 55 名主管和 281 份下属数据。删除重复作答及数据缺失严重的问卷后,得到有效问卷 51 名主管和 244 名员工的匹配数据(有效率

81.3%)。员工样本中,男性 117 人(47.9%),女性 127 人(52.1%);年龄以 25~30 岁为主(45.9%);工龄以 1~6 年为主(57.8%)。51 位主管中,男性占 31 人(65.8%),女性 20 人(34.2%);年龄以 35~40 岁为主(42.5%);工龄以 10~15 年为主(49.2%)。

3.2 问卷

伦理型领导采用 Brown 等(2005)编制的 10 题单维量表,样题如“我的领导给我们树立了如何有道德地处理事情的榜样”,5 点计分。本研究中该量表的 α 系数为 .90。

建言效能感采用段锦云和魏秋江(2012)编制的 7 题单维量表,样题如“管理者会听取我提出的建议”,5 点计分。本研究中该量表的 α 系数为 .83。

心理安全感采用 Liang 等(2012)编制的 5 题单维量表,样题如“在本单位,我可以表达真实的工作感受”,5 点计分。本研究中该量表的 α 系数为 .70。

上下级关系采用 Law 等(2000)编制的 6 题单维量表,样题如“领导会邀请我去他家吃饭”,5 点计分。本研究中该量表的 α 系数为 .80。

建言行为采用 van Dyne 和 LePine(1998)编制的 6 题单维量表,样题如“他/她能发现影响工作群体的问题并对此提出建议”,5 点计分。本研究中该量表的 α 系数为 .80。

标志变量为评估可能存在的共同方法偏差对研

究结果的影响,加入在理论上与本研究变量无相关的滥用资源作为标志变量(Richardson, Simmering, & Sturman, 2009)。采用 Chen 和 Tang(2006)编制的 3 题量表,样题如“我会用单位的纸笔、复印机等做自己的私事”,5 点记分。本研究中该量表的 α 系数为 .71。

控制变量以往研究表明性别、年龄、工龄等对伦理型领导与建言具有显著影响(梁建, 2014),因此本研究将这些变量作为控制变量。

4 数据分析

4.1 共同方法偏差检验

首先加入的标志变量与研究变量之间均不存在显著相关关系(见表 1),初步表明本研究中不存在显著的共同方法偏差。其次,采用 CFA Marker 技术,通过模型的比较(Richardson et al., 2009),结果显示两个模型拟合较好,但没有显著差异($\Delta \chi^2 = 42.05, p = .162 > .05$),这表明本研究中虽然不可避免地存在一定的共同方法偏差,但并未对研究结果带来显著影响。

4.2 相关分析

从表 1 可以看出,伦理型领导与建言效能感($r = .49, p < .001$)、心理安全感($r = .59, p < .001$)和上下级关系($r = .44, p < .001$)正相关,建言效能感($r = .57, p < .001$)、心理安全感($r = .51, p < .001$)和

表 1 描述性统计及相关分析

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性别	-	-									
2 年龄	3.35	.99	-.06								
3 工龄	2.47	1.36	.04	.63***							
4 伦理型领导	3.42	.60	-.13*	.13*	.09	(.90)					
5 建言效能感	3.12	.50	-.13*	.12	.11	.49***	(.83)				
6 心理安全感	3.29	.59	-.15*	.17**	.13*	.59***	.53***	(.70)			
7 上下级关系	2.57	.58	-.16*	.13*	.07	.44***	.58***	.39***	(.80)		
8 建言行为	3.23	.51	-.14*	.22***	.23***	.38***	.57***	.51***	.44***	(.80)	
9 标志变量	2.08	.58	.08	-.17**	-.16*	-.08	.04	-.10	-.04	-.04	(.71)

注: $N = 244$ 。* $p < .05$; ** $p < .01$, 下同。

上下级关系($r = .44, p < .001$)又分别与建言行为正相关。

4.3 多重中介效应模型检验

由于本研究的三个中介间可能存在相关关系,故采用 SEM 检验多重中介效应。由表 2 可知,部

分中介模型中各项拟合指数均符合标准,表明模型拟合较好。去掉伦理型领导对建言行为的直接影响路径,进一步检验该中介效应是否是完全中介,结果如表 2 所示。完全中介模型的拟合指数呈现出改善的迹象。此外,表 2 显示 $\Delta \chi^2 = .037, \Delta df = 1$,

表 2 部分中介和完全中介模型比较

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	$\Delta\chi^2 (\Delta df)$
部分中介模型	826.867	520	1.590	.052	.916	.906	
完全中介模型	826.904	521	1.587	.051	.916	.906	.037 (1)

注：部分中介模型增加伦理型领导→建言行为，完全中介则没有此条路径。

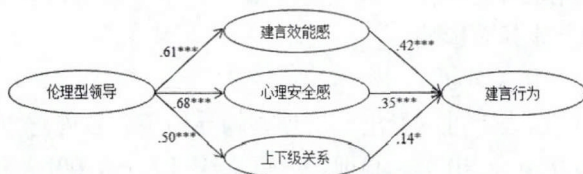
$p = .017$ ，利用嵌套模型的似然比检验，同时根据对大样本卡方准则的显著性水平的建议（ $N = 200$ 时， $p = .001$ ）。已知本研究样本数为 244，则 $p = .017 >$

.001，接受原假设“完全中介模型与部分中介模型不存在显著差异”。因此，接受更为精简的完全中介模型。假设 1、假设 2 和假设 3 得到验证。

表 3 特定中介效应和间接效应比较

效应	估计值	p	95%置信区间	
			下限	上限
a1b1	.087 (.170)	.000	.057	.126
a2b2	.084 (.165)	.000	.054	.121
a3b3	.031 (.061)	.026	.008	.056
a1b1+ a2b2+ a3b3	.203 (.365)	.000	.159	.255
a1b1- a2b2	.003	.926	-.057	.046
a1b1- a3b3	.056	.047	.014	.108
a2b2- a3b3	.053	.027	-.095	-.015

注：a1b1 为 $EL \rightarrow VE \rightarrow VB$ ，a2b2 为 $EL \rightarrow PS \rightarrow VB$ ，a3b3 为 $EL \rightarrow SSG \rightarrow VB$ ；括号中显示的是标准化解。

图 1 伦理型领导对员工建言行为的多重中介效应模型 ($N = 244$)

鉴于本研究数据为部分嵌套数据，我们利用分层线性模型对三个中介变量的中介效应（假设 1-3）进行检验。结果显示所有的中介效应均显著，假设 1-3 得到验证。

为了进一步比较建言效能感、心理安全感与上下级关系三者间的中介效应差异（假设 4），运用 Mplus 7.0 使用偏差校正的 Bootstrap 方法进行分析，结果见表 3。

从表中可知，建言效能感（.170, $p < .001$ ）、心理安全感（.165, $p < .001$ ）和上下级关系（.061, $p < .05$ ）的特定中介效应都显著，总的中介效应也显著，假设 1、假设 2 和假设 3 得到再次验证。同时建言效能感与心理安全感的中介效应差异不显著（.003, $p = .926 > .05$ ），而两者又分别上下级关系的中介效应之间的差异显著（.056, $p = .047$ ；.053, $p = .027$ ）。因此，假设 4 得到部分验证，其中建言效能感与心理安全感的中介效应无显著差异。

5 研究意义及展望

5.1 研究意义

通过运用社会学的比较研究范式，采用不同理论中的典型变量，将其整合在一个研究框架中，响应了学者对领导影响员工建言行为的机制进行整合研究的呼吁（Zhu et al., 2005）。本研究将之前较为分散的理论机制进行比较，为伦理型领导影响员工建言行为中介机制的研究提供了新的思考路径，是一种新的尝试，将推动该领域的研究向更深层次发展。研究结果为在组织中更有效的提升员工建言行为水平提供了理论基础。

从具体研究结果来看，在假设的多重中介模型中，建言效能感、心理安全感和上下级关系均在伦理型领导与建言行为间起中介作用，但三者解释伦理型领导影响员工建言行为的效力方面存在差异：建言效能感与心理安全感的个别中介效应无显著差异，但均显著大于上下级关系的个别中介效应。这可能是因为建言效能感与心理安全感作为个体内在认知变量，是比上下级关系这一外在情境因素距离行为更近端的变量，对员工建言行为更具预测效力。此外，虽然建言效能感的个别中介效应在数值上大于心理安全感的中介效应，这一点与建言效能感是与建言行为更接近的心理构念相吻合，但这种差异在统计上却并不显著。这可能与两者都是基于计算判断是否建言，从而难以精确区分两者的机理过程有关，对此需要进行更多研究来求证。

实践意义方面,首先,领导者应为员工提供足够资源,给予更多支持与鼓励,提高员工建言效能感,从而保障员工建言行为的产生。其次,在企业内部形成信任、开放的文化环境,对员工的建言表现出倾听的兴趣来增强员工的心理安全感知,进而提升员工的建言水平。最后,虽然上下级关系的中介效应未及前两者,但其中介作用也不容小觑。鉴于此,领导者可以通过适当人际互动来发展和强化与员工的关系,以促进员工建言。

5.2 研究展望

首先,横截面数据设计使变量间的因果关系验证受到影响,因此未来研究可考虑采用时间序列设计;其次,研究仅选取部分有代表性中介变量进行比较,未来可在理论指导下,对已验证中介进行元分析类的研究,以更全面的掌握伦理型领导与员工建言行为间中介机制的差异;再次,虽然目前没有实证研究支持上下级关系对心理安全感及建言效能感的积极影响,但从三者的概念及效用来看,上下级关系可能会对后两者造成影响,因此后续的研究者在厘清三者关系的基础上,可进一步更精确探讨伦理型领导对员工建言行为影响的中介机制。最后,本文仅考虑伦理型领导与建言行为之间的中介因素,后续研究还应考虑伦理型领导对建言行为影响过程的边界条件,将中介与调节因素一并纳入研究框架。

6 结论

伦理型领导通过建言效能感、心理安全感与上下级关系的并行多重中介作用对员工建言行为产生影响;建言效能感、心理安全感和上下级关系在解释伦理型领导影响员工建言行为内在机理方面的效力存在差异,其中建言效能感与心理安全感的中介效应无显著差异,且均显著大于上下级关系的个别中介效应。

参考文献

- 段锦云,魏秋江.(2012).建言效能感结构及其在员工建言行为发生中的作用.《心理学报》,44(7),972-985.
- 郭晓薇.(2011).中国情境中的上下级关系构念研究述评.《南开管理评论》,14(2),61-68.

- 范丽群,石金涛,周祖城.(2006).伦理型领导探讨.《理论探讨》,1,115-118.
- 梁建.(2014).道德领导与员工建言:一个调节-中介模型的构建与检验.《心理学报》,46(2),252-264.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Chen, Y. J., & Tang, L. P. (2006). Attitude toward and propensity to engage in unethical behavior: Measurement invariance across major among university students. *Journal of Business Ethics*, 69(1), 77-93.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D. X., & Wang, L. H. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 751-765.
- Liang, J., Farth, 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.
- Liu, X. Y., & Wang, J. (2013). Abusive supervision and organizational citizenship behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1471-1489.
- Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762-800.
- van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.
- Zhu, W. C., He, H. W., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. Y. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718.

Comparative Analysis on the Multiple Mediating Effects of Ethical Leadership on Employee's Voice

Wang Yongyue¹, Ge Jingqing¹, Chai Binfeng²

(¹ School of Business Administration, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou, 310018)

(² School of Accounting, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou, 310018)

Abstract Given the severe environment with intense competition and unpredictable technology changes, an increasing number of organizations realize that employees should be encouraged to voice. To address this issue, we build a multiple-mediation model on employees' voice behavior. We examined the mediation role of voice-efficacy, psychological safety and supervisor-subordinate guanxi in the relationship between ethical leadership and employees' voice behavior. Moreover, we compare the strength of their mediation effects to explore the mediating effect in the same interpretation logic.

300 employee questionnaires and 60 leadership questionnaires were distributed to the 18 companies located in Zhejiang Province, 281 employees (response rate was 93.67%) and 55 supervisors (response rate was 91.67%) returned the questionnaires. After screening out the problematic cases, the final sample consists of 244 employees and 51 supervisors. In the sample of employees, 47.95% are male, and 52.05% are female; 45.90% participants range from 25~30 years old, and 57.79% employees work for 6 years. In addition, in the sample of supervisors, 65.8% are male, and 34.2% are female; 42.5% participants range from 35~40 years old, and 49.2% employees work for 10~15 years. To examine the distinctiveness of the study variables, we conduct a confirmatory factor analysis by using AMOS 17.0. We also employ SEM to test the multiple mediating effects. Finally, we compare the strength of their mediating effects by Mplus 7.0.

In general, this study proposes and testes a multiple mediation model in which ethical leadership influences employees' voice behavior, with voice-efficacy, psychological safety and supervisor-subordinate guanxi as mediators. The results showed that ethical leadership can influence employee's voice behavior through the parallel multiple mediating effects; furthermore, the mediating effect of voice-efficacy and psychological safety are significantly larger than that of supervisor-subordinate, and the mediating effect of voice-efficacy is significantly larger than that of psychological safety.

Our findings contribute to employees' voice behavior literature. Most studies have focused on the single mediation process underlying the relationship between ethical leadership and voice behavior and lack a unified research framework, which hinders the transverse comparison of mediating effects and limits the promotion and practical value of the research results. In order to make up for the inadequacy of current research, this research adopts comparative sociological research paradigm, and uses three mediating variables about voice-efficacy, psychological safety and supervisor-subordinate guanxi to build comparative analysis on multiple mediating effects in impact of ethical leadership on employee's voice and make up for the inadequacy of current research theoretically.

In terms of practical implications, firstly, organization leaders should provide adequate resources for employees and promote employees' positive emotions, which will significantly improve employees' voice-efficacy. Secondly, it's necessary to cultivate an open culture environment, which will enhance employees' psychological safety significantly. Finally, although the mediating effect of supervisor-subordinate guanxi between ethical leadership and voice behavior is less than voice-efficacy and psychological safety, the role of supervisor-subordinate guanxi cannot be underestimated. Managers can also develop and strengthen their relationship with employees through gift exchanging, mutual caring, and interpersonal interaction.

Key words ethical leadership, voice-efficacy, psychological safety, supervisor-subordinate guanxi, voice behavior