

# 主动性人格会影响组织越轨行为吗\*

——基于社会交换理论的研究

王 琼<sup>1</sup> 蔡子君<sup>2</sup> 钱 婧<sup>2</sup>



(1. 中国人民大学劳动人事学院,北京 100872;

2. 北京师范大学经济与工商管理学院,北京 100875)

**内容提要:**现有关于主动性人格的研究大多在探讨其与积极结果的关系,却忽略了它对越轨行为可能会产生的影响。考虑到越轨行为对组织的损害,这个影响是否、何时以及为什么存在值得深入探讨。基于社会交换理论,本文提出授权型领导和辱虐型领导会通过改变主动性人格与回报动机的关系来影响越轨行为。即基于互惠原则,高主动性的员工会更想回报授权型领导,从而减少做出越轨行为的可能性;但是他们并不想回报辱虐型领导,从而增加做出越轨行为的可能性。基于对在三个时间点收集到的匹配数据的分析,本文发现调节中介关系成立:只有当授权型领导高或者辱虐型领导低的时候,主动性人格才对越轨行为有负的间接效应。该研究丰富了有关主动性人格后果的研究,并且对管理高主动性员工以及减少越轨行为的实践也有启示。

**关键词:**主动性人格 越轨行为 社会交换理论 授权型领导 辱虐型领导

**中图分类号:**C936 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2021)08—0124—17

## 一、问题提出

由于科技快速发展、国际化程度加深和竞争的逐渐加剧,现今企业经营管理过程中面临的不确定性显著增加。为了更好地应对挑战、抓住机遇,企业管理逐渐从强调服从转向激发主动性(Griffin等,2007)<sup>[1]</sup>。在此背景下,学者们对员工主动性投入大量研究精力。其中一些学者发现人们的主动性水平在人格层面上存在差异,体现在主动性人格水平的高低上(Bateman和Crant,1993)<sup>[2]</sup>。高主动性人格(下称“高主动性”)的人倾向于积极地塑造周围的环境并试图让环境按照自己的意愿来改变。相反,低主动性人格(下称“低主动性”)的人倾向于依靠、指望别人来让变革发生。实证研究发现,高主动性的员工有更好的绩效和职业成就(Fuller和Marler,2009)<sup>[3]</sup>。在团队层面,高平均主动性人格有利于提升创新氛围(Xu等,2019a)<sup>[4]</sup>,激活高主动性的员工(Wang等,2017)<sup>[5]</sup>,增强团队自我管理能力(Williams等,2010)<sup>[6]</sup>,从而改进团队绩效。此外,高主动性的领导带团队的成绩也更好(Huang等,2020)<sup>[7]</sup>。基于这些研究,学者们开始呼吁将主动性人格作为招聘、甄选的一个标准(Crant,1995)<sup>[8]</sup>,以提高企业在不确定环境中的竞争力。

最近,学者们开始意识到高主动性并不总能带来积极结果。比如,当不能正确识别关键问题、

收稿日期:2021-01-07

\* 基金项目:中央高校基本科研业务费专项资金项目“恶性循环:员工主动性与辱虐型领导的因果关系研究”(2019NTSS09)。

作者简介:王琼,男,博士研究生,研究方向是领导力、员工主动性,电子邮箱:wangqiong89@163.com;蔡子君,男,讲师,管理学博士,研究方向是职业发展、员工主动性,电子邮箱:zijuncaibnu.edu.cn;钱婧,女,副教授,管理学博士,研究方向是员工主动性、老龄化,电子邮箱:jingqian@bnu.edu.cn。通讯作者:钱婧。

找到合适的解决方法(Chan, 2006)<sup>[9]</sup>,在缺乏合理监督机制的组织里过于冒险(Glaser等, 2016)<sup>[10]</sup>以及政治技巧不够成熟的时候(Sun和Van Emmerik, 2015)<sup>[11]</sup>,高主动性的员工工作绩效和领导评价都会更差。随着相关证据的累积, Crant等(2017)<sup>[12]</sup>在最新的综述中承认高主动性人格并不一定有益,并呼吁对此进行更多的研究。但是目前对主动性人格是否会影响负面行为的认识仍然不足,其中对其与组织越轨行为(下称越轨行为)关系的研究更是稀缺。越轨行为是一种典型的负面行为,指员工通过行动故意抵抗、违反组织规范并损害组织利益(Robinson和Bennett, 1995)<sup>[13]</sup>。由于会对组织绩效产生负面影响并给组织带来不小的经济损失(Dunlop和Lee, 2004<sup>[14]</sup>;杨杰等, 2004<sup>[15]</sup>),对其前因进行研究具有必要性。学者们发现人格,比如大五人格,对越轨行为有重要影响(Mackey等, 2021)<sup>[16]</sup>。作为一种反映人们积极行为倾向的人格,主动性人格是否会影响越轨行为?这是本文意欲探讨的基本问题。

具体而言,本文拟基于Cropanzano和Mitchell(2005)<sup>[17]</sup>的社会交换理论,对其中的机制和边界进行检验。基于互惠原则,回报动机即在多大程度上人们觉得应该回报对方,指导人们总体上按照“以恩报恩,以眼还眼”的规律行事(Cropanzano等, 2017)<sup>[18]</sup>。越轨行为会损害组织利益,因而人们是否做出该行为有可能会受到回报动机的影响。该理论进一步指出,回报动机的大小受到双方互动质量的影响:当对方满足了人们的需求时,人们的回报动机会提高,否则回报动机会降低。考虑到领导代表组织与员工接触,高主动性员工是否会通过增加越轨行为“还眼”或者减少越轨行为“报恩”,可能会受到领导风格的影响。高主动性员工试图改造、影响环境。在这过程中他人的支持和配合必不可少(Cai等, 2019)<sup>[19]</sup>。因此,授权型领导给予下属权力、自由的风格(Cheong等, 2019)<sup>[20]</sup>以及辱虐型领导增强控制、制造紧张的风格(Tepper等, 2017)<sup>[21]</sup>可能会影响高主动员工的回报动机,进而影响他们的越轨行为。基于此,本文在社会交换理论的基础上构建以回报动机为中介变量,两种不同领导类型为调节变量的模型,试图检验主动性人格是否、为什么、在什么情况下影响越轨行为。

本文至少能对现有文献做出三个贡献。第一,现有文献对于主动性人格的消极面的认识还不够全面。虽然学者们发现主动性人格并不一定会带来积极影响,却在相当程度上忽略了主动性人格会引起负面行为的可能性。通过探索主动性人格与越轨行为的关系,本文有助于学者们更加全面地理解主动性人格对于个人和组织的影响。第二,本文拓展了有关主动性人格与领导力关系的理解。在以往研究中,学者们主要将主动性人格视为替代领导力的因素。他们更关注高主动性的员工如何超越领导的影响来展现能动性。但是,他们很少关注辱虐型、授权型这两种领导类型的影响。本文基于社会交换理论提出高主动性的员工与领导之间存在基于资源交换的互动。这两种领导类型正好反映员工的需求得到满足和受到挑战的情况。进而,本文揭示这两种领导类型会影响高主动性的员工是否做出越轨行为。这跳出了以往替代理论的视角,丰富了有关领导如何影响高主动性的下属的理解。第三,本研究拓展了有关越轨行为前因的理解。虽然学者们已经意识到在越轨行为上存在着个体间的差异,但是他们的关注点基本集中在大五人格和黑暗三角上,忽略了主动性人格这个对现在组织至关重要的人格变量(Mackey等, 2021)<sup>[16]</sup>。通过分析主动性人格对于越轨行为的影响,本研究能丰富从个体差异视角来看待越轨行为的认识。

## 二、文献回顾和研究假设

### 1. 越轨行为

越轨行为最早由Mangione和Quinn(1975)<sup>[22]</sup>提出。他们基于危害程度的强弱将越轨行为分为反生产行为和不作为行为。Robinson和Bennett(1995)<sup>[13]</sup>进一步提出目前最为广泛接受、采用的定义:越轨行为是员工故意抵抗、违反组织规范并对组织利益造成损害的行为。研究表明,与定义一致,越轨行为会给组织造成巨大损失(王宇清等, 2012)<sup>[23]</sup>。学者们继而对其前因展开深入探讨。

实证研究发现,除环境因素外(Van Gils等,2015)<sup>[24]</sup>,个人因素也会影响越轨行为。比如,Dalal(2005)<sup>[25]</sup>发现积极情绪特质和消极情绪特质都与越轨行为显著相关。Bolton等(2010)<sup>[26]</sup>发现宜人性和尽责性会对越轨行为产生显著影响。在最近的综述中,Mackey等(2021)<sup>[16]</sup>运用元分析技术发现,除了大五人格和情绪特质外,核心自我评价、马基雅维利主义和自恋等都与越轨行为有显著关系。这些研究表明越轨行为与人格息息相关。

作为反映人们积极影响环境的行为倾向的变量,主动性人格对人们在工作中的行为有显著影响(Crant等,2017)<sup>[12]</sup>。然而其与越轨行为的关系如何目前仍然没有得到足够的重视。Wang等(2017)<sup>[5]</sup>进行了初步探讨。他们发现主动性人格能够通过工作投入负向影响越轨行为。但是在控制该中介路径后,主动性人格与越轨行为的关系仍然显著。基于此,他们建议学者们继续深入探讨其他可能的机制以及影响两者关系的环境因素。

在以往研究中,学者们发现除个人心理动机外,人际相关动机也是引发越轨行为的重要机制。比如,Akremi等(2010)<sup>[27]</sup>发现领导成员交换和感知到的组织支持中介了公平与越轨行为的关系,其原因是当员工感到来自组织和领导的照顾、支持的时候,他们会更想去回报组织和领导,从而更注意规范自己的行为。基于此,本文意欲从社会交换理论出发进一步探讨主动性人格与越轨行为的关系。

## 2. 主动性人格与社会交换理论

根据社会交换理论,在组织生活中人与人的交往本质上是一系列基于“互惠原则”的交换(Cropanzano和Mitchell,2005)<sup>[17]</sup>。即当一方提供另一方需要的资源时,另一方会投桃报李地提供对方需要的资源(邹文箴等,2012)<sup>[28]</sup>。当一方资源受到损害的时候,其会通过报复对方来达到平衡。该理论被广泛运用于有关领导与下属互动的研究中。比如,胥彦和李超平(2018)<sup>[29]</sup>发现下属会用建言来回报服务型领导,吴隆增等(2009)<sup>[30]</sup>发现辱虐型管理会减少下属的任务绩效和组织公民行为。

根据以往文献,高主动性的员工主要看重三种资源。第一,这些员工有内在的倾向去影响环境,积极行动,创造变革。要实现这种倾向,他们需要一个比较自由、宽松的环境(Grant和Ashford,2008)<sup>[31]</sup>。只有在这个环境中,他们才有空间和机会来尝试、创造和改变。相反,如果条例繁复、规定细致、惩罚高效,这些员工会意识到自己没有多少可以发挥的余地,从而感觉能动性被约束、个性被压制。因此,高主动性的员工对于自由度有内在的偏好。作为间接证据,Fuller等(2010)<sup>[32]</sup>发现工作自由度正向调节了主动性人格与工作绩效的关系。第二,发动变革是一个将自己的想法投射到周围环境的过程。要顺利推进这个过程,人们需要对周围的环境有一定的支配性和掌控权。因此,高主动性的员工对于社会关系中的支配性有内在的偏好。以往研究也发现主动性人格和支配需求显著正相关(Bateman和Crant,1993)<sup>[2]</sup>。Grant等(2011)<sup>[33]</sup>发现外向领导会损害主动性行为,因为这种领导会与高主动性的下属发生支配权上的冲突。最后,变革通常并不一帆风顺。在这个过程中,想法可能会出错,别人可能会阻挠,资源可能会不足。因此,高主动性的员工需要他人的支持。作为间接证据,Fuller等(2006)<sup>[34]</sup>发现充足的资源和信息能提升这些员工对于变革的责任感,让他们更加积极地采取行动。简而言之,对于高主动性员工来说,他们会比较看重在环境中的自由度、在人际中的支配性和对于变革的支持这三种资源。

高主动性的员工会积极参与到人际互动中(Thompson,2005)<sup>[35]</sup>,特别是与领导的交换(Zhang等,2012)<sup>[36]</sup>。根据社会交换理论,如果领导提供以上三种资源,这些员工会给予积极回应;而如果领导损害这些资源,这些员工会给予负面回应。基于此,本文进一步探讨授权型和辱虐型两种领导类型的不同影响。

## 3. 授权型和辱虐型领导的影响

授权型领导通过让下属参与决策、表达对下属的信心等行为来提升下属的态度和动机(Cheong等,2019)<sup>[20]</sup>。授权型领导这种强调下属权力、注重自我管理、期待主动担责的特点恰好

匹配高主动性员工的需求,因此两者之间能够产生高质量的社会交换。首先,授权型领导更提倡员工自主决策而不是垂直式的控制管理。这种领导会给员工更多的自主性,使得员工更能基于内心真实的想法来行动(Amundsen和Martinsen,2014)<sup>[37]</sup>。在这种情况下,高主动性的员工得以释放天性来发挥自己的能动性(Schilpzand等,2018)<sup>[38]</sup>。其次,通过让下属参与决策、表达对于下属的信心等行为,授权型领导传递给员工大量所需的信息和资源。这种情况下,高主动性的员工可以获得足够的支持来改造现状(Newman等,2017)<sup>[39]</sup>。最后,通过让渡出部分权力(Amundsen和Martinsen,2014)<sup>[37]</sup>,授权型领导让下属获得部分对于工作和环境的支配权。这些领导会根据下属的决定来调整自己的行动以让下属达到更高的绩效。对于高主动性的员工来说,他们不会和领导有太多冲突(Graham等,2019)<sup>[40]</sup>,能较为安心地按照自己的计划行事。因此,在与授权型领导互动的过程中,高主动性的员工能得到需求上的满足。根据社会交换理论,他们会产生很强的动机去回报领导。

如果领导不采取这种授权型行为,高主动性的员工和领导的关系会更差。当领导将权力抓在自己手中,凡事都由自己决定并强调下属服从的时候,高主动性的员工会感觉和领导天性不和并且无法从领导手中获得需要的自由和资源。当他们试图改变环境的时候,领导可能会因为感觉权力受到挑战而拒绝提供帮助(Urbach和Fay,2018)<sup>[41]</sup>。在这种情况下,高主动性的员工并不会有很强的动机去回报领导。因此,本研究提出如下假设:

H<sub>1</sub>:授权型领导正向调节主动性人格与回报动机的关系,即授权型领导特质越明显,该关系越强。

羞辱型领导会产生相反的影响。Tepper(2000)<sup>[42]</sup>定义羞辱型领导为对于领导长期表现出的怀有敌意的非物理性行为的知觉。和授权型领导不同,羞辱型领导通过辱骂、嘲讽、讥笑等方式对下属进行管理。高主动性的员工可能无法适应这种管理方式。具体来说,Li等(2021)<sup>[43]</sup>指出,这些怀有敌意的行为可以看作是一种领导利用和下属在权力上的差距来对下属进行控制的方式。在这种领导手下工作,员工必须压抑自己的主动性,否则可能会遭到领导苛责和嘲笑。在这种情况下,高主动性的员工会觉得没有足够的空间来实现自己的想法,并感到自己在社会关系中被压制。研究发现领导做出羞辱型管理行为的部分动机是增加自己的权力感以夺回与下属关系中的支配性(Ju等,2019<sup>[44]</sup>;Khan等,2018<sup>[45]</sup>)。也就是说,这些领导更不会参考下属的意图来行动。相反,他们会把过错归到下属头上,忽略下属的意见以及给下属安排重活以体现自己的威权。由此,高主动性的员工会感觉到和这种领导存在争夺支配性的冲突(Graham等,2019)<sup>[40]</sup>。最后,高主动性的员工并不会认为自己能从羞辱型领导那获得需要的支持(Mackey等,2017)<sup>[46]</sup>,因为这些领导会不断质疑下属的能力、提醒他们过去的失败以及大放阙词说他们的想法是愚蠢的。简而言之,对于高主动性的员工来说,羞辱型领导的行为几乎正好和他们针锋相对。由此,在与羞辱型领导互动的过程中,高主动性的员工不仅无法获得想要的资源,还可能面临和领导的冲突。根据社会交换理论,他们回报领导的动机会很弱。

如果领导不采取这种管理方式,情况会相对较好。当领导不太经常苛责、辱骂和质疑下属的时候,高主动性的员工不会有很强的被控制、被支配的压迫感。当这些员工试图发起变革的时候,起码领导不会针对他们做出太多的阻挠行为,比如说他们能力不够、想法可笑等。虽然他们不一定能够获得领导的支持,也不至于遭到领导的过分反对。根据社会交换理论,他们的回报动机会比领导采取这种管理方式的时候强。因此,本研究提出如下假设:

H<sub>2</sub>:羞辱型领导负向调节主动性人格与回报动机的关系,即羞辱型领导特质越明显,该关系越弱。

#### 4. 回报动机与越轨行为的关系

根据Robinson和Bennett(1995)<sup>[13]</sup>,越轨行为是组织内部员工有意做出的无视、违反或者对抗组织重要规范进而损害组织利益的行为。社会交换理论指出,当员工想回报领导的时候,他们会从

领导的角度出发考虑领导需要什么以及什么行为对于领导来说是合适的,否则领导可能不会跟他们进行下一次交换。因此在回报动机驱使下,他们更可能做出对领导有益的行为(Cropanzano 和 Mitchell,2005)<sup>[17]</sup>。越轨行为明显会损害领导利益。因此,当员工回报动机强的时候,他们会做出更少的越轨行为;相反,当员工回报动机弱的时候,他们会觉得没有必要顾及领导的感受和需求,从而更有可能放纵自己做出越轨行为。在以往的研究中,学者们也发现两者存在负向关系(Mai 等,2016)<sup>[47]</sup>。因此,本研究提出如下假设:

H<sub>3</sub>:回报动机与组织越轨行为负相关。

### 5. 整合模型

结合以上论证,主动性人格与越轨行为的关系会受到领导类型的影响:在授权型领导带领下,主动性人格高的员工更可能从领导处得到需要的资源,从而会产生更强的回报动机并因此减少越轨行为;相反,在辱虐型领导带领下,主动性人格高的员工更可能感到自己的需求被忽视甚至挑战,从而产生更低的回报动机并因此增多越轨行为。因此,本研究提出如下假设:

H<sub>4</sub>:主动性人格通过回报动机影响越轨行为的关系会被授权型领导调节,即授权型领导特质越明显,该关系会越趋向于负。

H<sub>5</sub>:主动性人格通过回报动机影响越轨行为的关系会被辱虐型领导调节,即辱虐型领导特质越明显,该关系会越趋向于正。

综上,本文提出一个以授权型和辱虐型领导为调节变量,并以回报动机为中介变量的调节中介模型,检验主动性人格为何以及何时影响越轨行为(如图1所示):

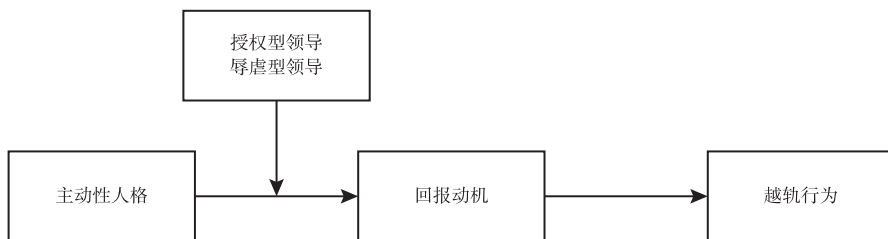


图1 本文理论模型

资料来源:作者整理

## 三、研究方法

### 1. 研究样本和数据收集

考虑到数据可得性(赵琛徽等,2021)<sup>[48]</sup>,本文调研在北方某镇进行。该镇总面积948.24平方千米,2019年末户籍人口40.9万人,生产总值293.5亿元。除了第三产业占比较高之外,该镇并无需要特别说明的情况。鉴于本文所研究的关系理不应局限于特定企业、行业,在调研中决定收集尽量多样化的样本。经过直接联系,包括政府机关、民营企业、医院、学校等在内的16个组织在了解调研主题后同意参与本次调研。

在调研过程中,被试现场进行问卷填写。整个填写过程完全按照自愿原则进行。为了鼓励被试填写真实的数据,他们被告知所收集到的数据会被严格保密并且仅用作研究用途,最终的成果也只会展现总体趋势,不会涉及到具体的个人信息。问卷填好之后,被试亲自将问卷放入密封袋中,以确保数据保密性。

整个调研工作分三轮进行,每一轮的时间间隔为3个月。第一轮收集人口统计学变量、主动性人格、辱虐型领导和授权型领导。第二轮收集回报动机。第三轮收集越轨行为。按照姓名匹配之后最终得到113个样本。这113名员工来自32个不同的团队,从事各种各样的工作,包括公务员、

保洁、老师、厨师等。其中有 91 名员工是女性。他们的平均年龄是 40.59 岁,其中最小 21 岁,最大 58 岁。有 79 名员工报告了他们的组织工龄。平均来说,他们在当前组织已经待了 68.10 个月,其中最少 1 个月,最多 327 个月(即 27 年 3 个月)。这些员工并无需要特别说明的极端、特殊情况。总体而言,这些员工属于典型的普通工作者群体。

## 2. 测量量表

本研究所使用的量表都是 5 分量表。研究者尽量采用已经出版的中文版量表。在没有正式发表版本的情况下,研究者采用双向翻译的办法对英文量表进行整理,以保证在中国情境下的有效性。

**主动性人格:**采用 Seibert 等(1999)<sup>[49]</sup>修订的 10 条目短版量表。代表性题目为“我一直在寻找更好的行事方式”等。员工们需要根据他们自己的感受对他们是否同意条目的描述进行打分(1 分 = “非常不同意”,5 分 = “非常同意”)。该量表的一致性信度系数为 0.78。

**辱虐型领导:**采用 Aryee 等(2008)<sup>[50]</sup>编制的 10 条目量表。这些条目都是在中国情境下开发的。代表性题目为“我的直接主管向别人发表对我的负面评论”等。员工们需要根据他们的实际经验对领导进行判断(1 分 = “几乎不”,5 分 = “总是”)。该量表的一致性信度系数为 0.97。

**授权型领导:**采用 Page 和 Wong(2000)<sup>[51]</sup>编制的量表中的授权维度。授权型领导有几种不同版本的量表,它们各自有各自的优势。为了减少员工填写问卷的负担,本文采用这个相对简短的版本。这些条目很好地反映授权型领导的定义。代表性题目为“他/她一直认可、激励和表扬本人的表现”和“他/她给予我们大量权限和自由来完成我们的任务”等。员工们需要根据他们自己的感受对领导进行判断(1 分 = “非常不同意”,5 分 = “非常同意”)。该量表的一致性信度系数为 0.85。

**回报动机:**采用 Wo 等(2015)<sup>[52]</sup>针对和领导的社会交换专门改编的回报动机量表,并选取了三个载荷最高的条目。代表性题目为“我觉得我有义务来尽我所能帮助他/她达成目标”等。员工们需要根据真实情况进行判断(1 分 = “非常不同意”,5 分 = “非常同意”)。短版量表的有效性通过另外一个包含 661 名员工的数据进行初步验证。该数据隶属于一个完全不同的项目,但是也收集了回报动机,并且采用的是 7 条目的原始量表。结果显示 3 条目的分数与全部 7 条目的分数显著强相关( $r = 0.91, p < 0.001$ )。这证明可以采用该 3 条目量表。一致性信度系数为 0.90。

**越轨行为:**本研究采用了 Bennett 和 Robinson(2000)<sup>[53]</sup>开发的 23 条目经典量表,代表性条目为“在工作中取笑某人”“故意拖延工作进度”和“忽视领导指示”等。员工们需要根据他们的实际行为频率来打分(1 分 = “几乎不”,5 分 = “总是”)。该量表有效性在国际顶级期刊上得到验证(Mitchell 和 Ambrose,2007)<sup>[54]</sup>,在中国样本中也显示出良好的信效度(Yam 等,2017)<sup>[55]</sup>。在本研究中,由于其包含的人际、组织越轨行为维度显著强相关( $r = 0.89, p < 0.001$ ),决定不区分两个子维度而是取总分代表总体越轨行为(Judge 等,2006)<sup>[56]</sup>。一致性信度系数为 0.98。

**控制变量:**本研究决定不控制人口统计学变量,即年龄、性别等,因为理论上并没有特别的原因去预测它们会和本研究关注的变量有关系(Bernerth 和 Aguinis,2016)<sup>[57]</sup>。而在组织因素方面,本研究加入表示不同组织的分类变量作为控制变量。

## 3. 分析方法

由于数据是在不同单位不同团队中收集的,因此必须要先检验变量是否有显著的团队间、单位间差异。方差分析结果显示,辱虐型领导(平均组内差异 = 0.60,平均组间差异 = 1.63,  $F = 2.73, p < 0.001$ )、授权型领导(平均组内差异 = 0.24,平均组间差异 = 0.67,  $F = 2.75, p < 0.001$ )和越轨行为(平均组内差异 = 0.17,平均组间差异 = 0.37,  $F = 2.17, p < 0.01$ )存在显著的团队间差异。而在单位间,辱虐型领导(平均组内差异 = 0.86,平均组间差异 = 1.56,  $F = 1.81, p < 0.05$ )、授权型领导(平均组内差异 = 0.34,平均组间差异 = 0.72,  $F = 2.08, p < 0.05$ )和越轨行为(平均组内差异 = 0.18,平均组间差异 = 0.64,  $F = 3.60, p < 0.001$ )的差异也是显著的。ICC 值计算结果(见表 1)也

揭示,有必要对团队间、单位间的差异进行控制。由于本研究的模型只涉及个人层面变量的分析,并且有些团队只采集到一两个人的数据,因此决定在 Mplus 中采用“type = complex”的方法来控制其在团队层面的变异,并且引入表示单位的分类变量来控制单位间差异。由于有两个单位只收集到 1 个人的数据,最终引入 14 个分类变量,并将这两个人设定为对照“单位”。按照 Preacher 等(2010)<sup>[58]</sup>的建议,在进行调节变量和中介效应分析之前,自变量、中介变量和调节变量都采用组内均值中心化的方式进行处理。

表 1 ICC 值计算结果

变量	分组变量	ICC	分组变量	ICC
主动性人格	团队	0.07	组织	0.05
授权型领导	团队	0.38	组织	0.13
辱虐型领导	团队	0.38	组织	0.10
回报动机	团队	0.10	组织	-0.01
越轨行为	团队	0.29	组织	0.27

资料来源:作者整理

## 四、数据分析结果

### 1. 验证性因子分析

本文采用的量表已在以往研究中被多次使用,其聚敛效度得到了有效验证。因此,本文仅聚焦于各变量之间的区分效度。由于样本量相对于总条目数来说较少,决定采用打包的方法对条目进行预先整理(Little 等,2002)<sup>[59]</sup>。具体来说,主动性人格和辱虐型领导的条目被随机各打成三个包。越轨行为的条目由于数量较多被打成七个包。由于授权型领导和回报动机分别只有五个和三个条目,因此决定保留原条目不打包。具体分析结果见表 2。可以看到,观测数据和基准五因素模型之间有良好的拟合优度( $\chi^2 = 249.45$ ,  $df = 142$ ,  $RMSEA = 0.08$ ,  $CFI = 0.96$ ,  $SRMR = 0.06$ )。在这个模型中,所有载荷的 t 检验结果均达到显著性水平( $p < 0.001$ )。与之相比,其他替代模型的拟合优度都较差。这表明五个变量之间有良好的区分效度,可以进行后续假设检验。

表 2 验证性因子分析

模型	$\chi^2$	$df$	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	SRMR
五因素模型(授权型领导、辱虐型领导、主动性人格、回报动机、越轨行为)	249.45	142	/	0.08	0.96	0.06
四因素模型(授权型领导 + 辱虐型领导、主动性人格、回报动机、越轨行为)	339.01	146	22.39***	0.11	0.92	0.09
三因素模型(授权型领导 + 辱虐型领导 + 回报动机、主动性人格、越轨行为)	419.75	149	26.96***	0.13	0.89	0.11
二因素模型(授权型领导 + 辱虐型领导 + 回报动机 + 越轨行为、主动性人格)	793.57	151	186.91***	0.19	0.73	0.17
单因素模型(授权型领导 + 辱虐型领导 + 回报动机 + 越轨行为 + 主动性人格)	2254.76	152	1461.20***	0.35	0.11	0.31

注:\*\*\*  $p < 0.001$ , 双尾检验

资料来源:作者整理

### 2. 相关分析结果

描述性统计及相关分析结果见表 3。从表 3 中可以看到,在未进行中心化之前,授权型领导与主动性人格正相关( $r = 0.33$ ,  $p < 0.001$ )并与回报动机正相关( $r = 0.23$ ,  $p < 0.05$ )。辱虐型领导和



越轨行为的相关显著为正( $r = 0.30, p < 0.01$ )。其余变量之间的不相关似乎与假设不符。由于本文关注的是个人层面的变量之间的关系,也就是去除组间差异之后变量之间的关系,因此决定对组内均值中心化之后的各变量之间的相关性进行进一步分析。从表3中右上角可以看到,主动性人格与回报动机不相关( $r = 0.05, n.s.$ )。根据刘东等(2012)<sup>[60]</sup>提出的建议,潜在调节效应的存在会造成平均中介效应不显著,因此在调节中介分析中没有必要要求中介效应检验显著。调节关系的成立、中介变量与结果变量的显著相关以及中介效应随调节变量变化而变化的趋势,对于调节中介分析来说才是最核心的环节。据此,进一步看其余变量之间的关系。主动性人格与授权型领导的交互项和回报动机显著相关( $r = 0.27, p < 0.001$ )。主动性人格与辱虐型领导的交互项和回报动机显著相关( $r = -0.19, p < 0.01$ )。此外,回报动机与越轨行为显著相关( $r = -0.32, p < 0.05$ )。这些结果基本与刘东等(2012)<sup>[60]</sup>提出的标准吻合。因此,虽然主动性人格与回报动机不相关,不妨碍继续针对调节中介效应假设进行检验。

表3 各变量描述性分析和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1. 主动性人格	3.78	0.49	<b>0.78</b>	0.20*	-0.03	0.05	0.08	0.18	-0.06
2. 授权型领导	3.72	0.63	0.33***	<b>0.97</b>	-0.07	0.25	-0.06	0.21*	-0.01
3. 辱虐型领导	1.84	0.98	-0.06	-0.05	<b>0.85</b>	-0.12	0.04	-0.02	0.07
4. 回报动机	3.94	0.59	0.18	0.23*	-0.12	<b>0.90</b>	-0.32*	0.27***	-0.19**
5. 越轨行为	1.22	0.49	0.05	-0.01	0.30**	-0.04	<b>0.98</b>	-0.16*	0.02
6. 主动性人格 × 授权型领导	/	/	/	/	/	/	/	/	-0.11
7. 主动性人格 × 辱虐型领导	/	/	/	/	/	/	/	/	/

注: $N = 113$ ; \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ , 双尾检验; 对角线上是一致性信度系数, 左下角是中心化之前的相关系数, 右上角是中心化之后的相关系数; 控制变量相关的信息未在表中展出, 这些变量与表中变量的相关系数只有两个显著, 备索  
资料来源: 作者整理

### 3. 调节中介分析

本文按顺序对各假设进行检验。首先关注的是授权型领导的调节作用。结果如图2所示。该模型与数据拟合良好( $\chi^2 = 0.73, df = 2, p = 0.70, CFI = 1.00, RMSEA = 0.00, SRMR = 0.01$ )。从图2中可以看到, 主动性人格与回报动机并没有显著的相关, 但是授权型领导( $\beta = 0.99, p < 0.05$ )显著调节了两者的关系。

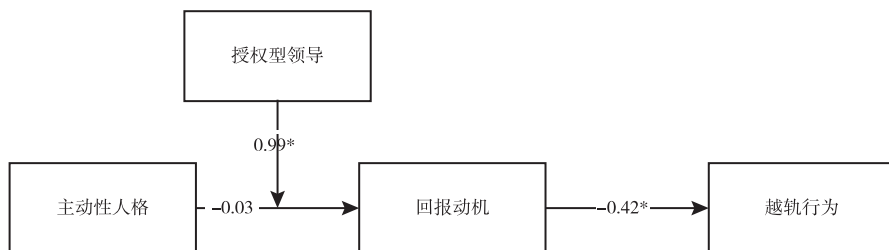


图2 以授权型领导为调节变量的调节中介分析结果

注: 控制变量的结果在此不显示, 备索; \*  $p < 0.05$ , 双尾检验

资料来源: 作者整理

为了更好地理解这个关系, 本文绘制了两张图, 第一张图是在授权型领导取值范围内主动性人格对回报动机影响大小的变化图。经过组内均值中心化之后, 授权型领导的取值范围是 $[-1.38,$



1.38]。在这个范围内主动性人格对回报动机的影响大小如图3所示。从图3中可以看到,当授权型领导的值大于0.25的时候,主动性人格对回报动机有显著的正向影响;而当授权型领导的值小于-0.85的时候,主动性人格对回报动机有显著的负向影响。

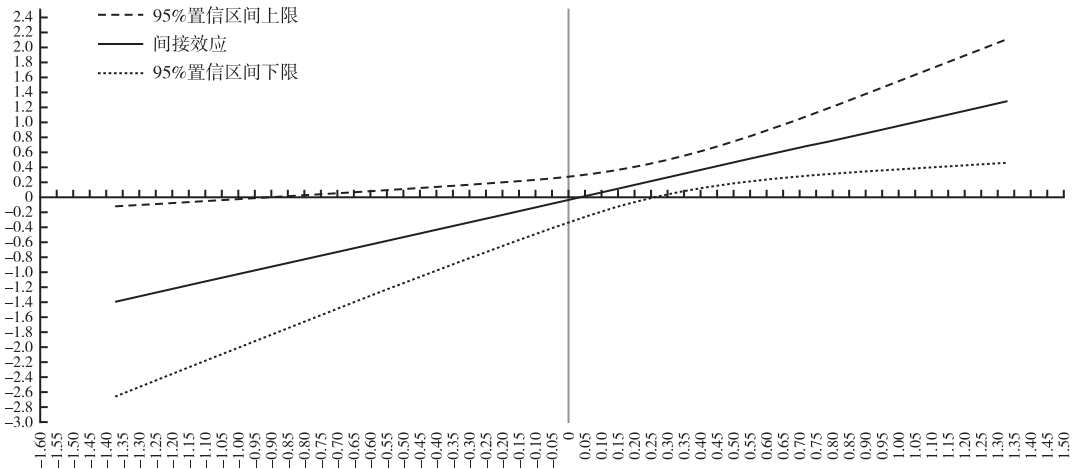


图3 不同授权型领导水平下主动性人格与回报动机的关系

注:横轴是授权型领导水平,竖轴是主动性人格对回报动机的影响大小

资料来源:作者整理

第二张图是简单斜率图。从图4可以看出,当授权型领导取高值(+2标准差)的时候,主动性人格与回报动机显著正相关( $\beta = 0.28, p < 0.05$ );而当授权型领导取低值(-2标准差)的时候,主动性人格与回报动机不相关( $\beta = -0.35, n. s.$ )。并且授权型领导主要对高主动性的员工造成影响。

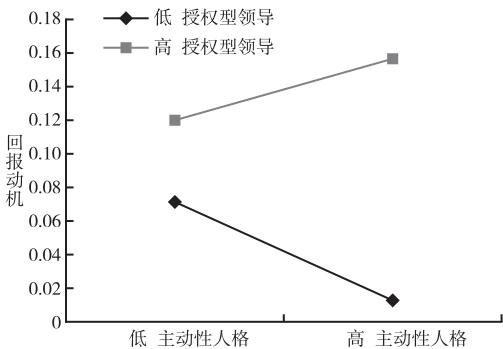


图4 授权型领导调节主动性人格与回报动机关系的简单斜率分析图

资料来源:作者整理

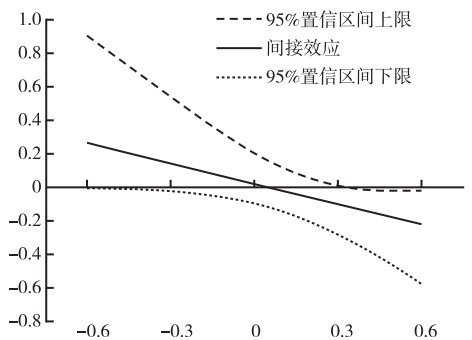


图5 不同授权型领导水平下主动性人格对越轨行为的间接作用

注:竖轴是主动性人格对越轨行为间接效应的大小,横轴是授权型领导水平

资料来源:作者整理

进一步看授权型领导的调节中介效应。根据 Hayes(2015)<sup>[61]</sup>的建议,本文运用蒙特卡洛方法计算调节中介的 index 值,发现授权型领导的调节中介效应显著( $index = -0.41, 95\%$  置信区间 =  $[-1.25, -0.011]$ )。为了更好地理解这个效应,本文在用蒙特卡洛方法计算间接效应的基础上绘制了图5。如图5所示,当授权型领导的值大于0.3的时候,主动性人格通过回报动机产生的对越轨行为的间接影响显著为负;而当小于这个值的时候,主动性人格的间接影响不显著。由此得出假设 H<sub>1</sub>、假设 H<sub>3</sub>、假设 H<sub>4</sub> 通过了检验。

之后检验辱虐型领导的调节作用,结果如图6所示。该模型与数据拟合良好( $\chi^2 = 1.27, df =$

2,  $p = 0.53$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $RMSEA = 0.00$ ,  $SRMR = 0.01$ 。从图 6 中可以看到, 辱虐型领导 ( $\beta = -0.48$ ,  $p < 0.05$ ) 显著调节了主动性人格与回报动机的关系。

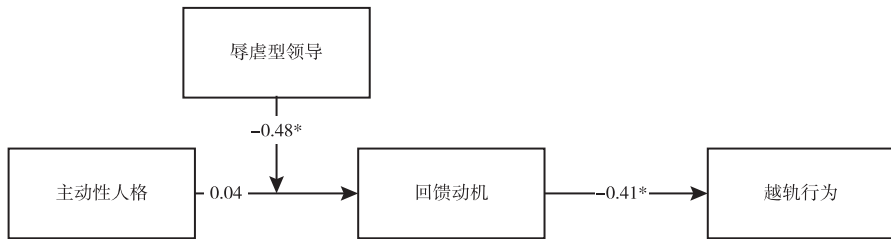


图 6 以辱虐型领导为调节变量的结果

注:为了简洁,控制变量的结果在此不显示,备索;\*  $p < 0.05$

资料来源:作者整理

为了更好地理解这个关系,本文同样绘制了两张图。第一张是在辱虐型领导取值范围内主动性人格对回报动机影响大小的变化图。在经过组内均值中心化之后,辱虐型领导的取值范围是  $[-1.27, 2.27]$ , 其对应的主动性人格对回报动机的影响大小如图 7 所示。从图 7 中可以看到, 当辱虐型领导的值小于  $-0.45$  的时候, 主动性人格对回报动机有显著的正效应; 而当辱虐型领导的值大于这个数值之后, 主动性人格的效应不显著。

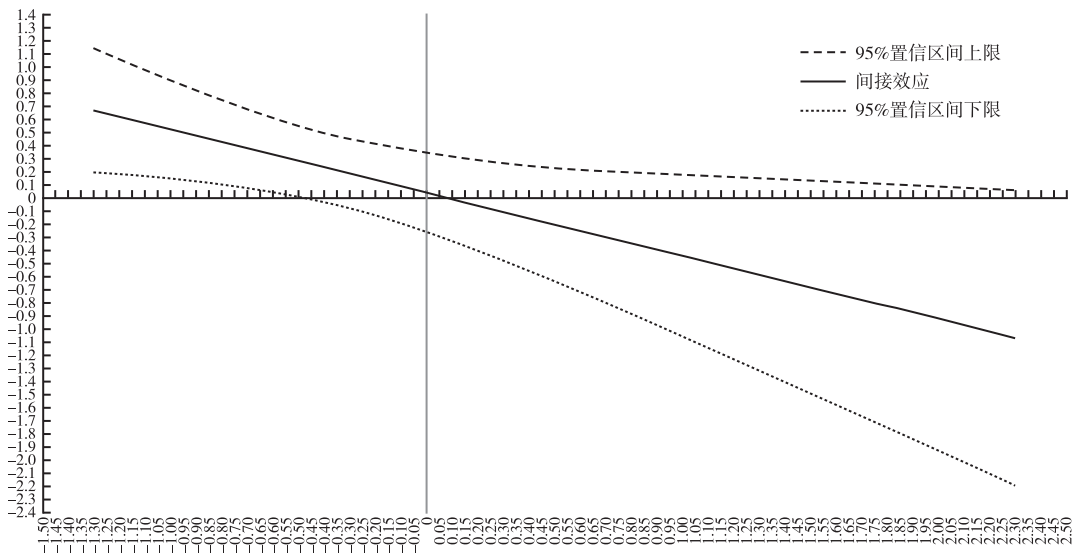


图 7 不同辱虐型领导水平下主动性人格与回报动机的关系

注:横轴是辱虐型领导水平,竖轴是主动性人格对回报动机的影响大小

资料来源:作者整理

第二张是简单斜率图(图 8)。如图 8 所示, 当辱虐型领导取高值(+2 标准差)的时候, 主动性人格与回报动机不相关( $\beta = -0.31$ , n. s.); 而当辱虐型领导取低值(-2 标准差)的时候, 主动性人格与回报动机显著正相关( $\beta = 0.40$ ,  $p < 0.05$ )。并且辱虐型领导主要对高主动性的员工造成影响。

进一步看辱虐型领导的调节中介效应。同样采用蒙特卡洛方法计算调节中介的 index 值, 发现当  $\alpha = 0.07$  的时候, index 显著 ( $index = 0.19$ , 93% 置信区间 =  $[0.004, 0.53]$ )。本研究决定采用这个结果, 因为深入分析发现, 主动性人格对越轨行为的间接影响在辱虐型领导不同值的时候有明显且有意义的变化, 具体如图 9 所示。图 9 展示的是在辱虐型领导不同值的时候运用蒙特卡洛方法计算的间接效应大小。结果显示, 当辱虐型领导的值大于  $-0.65$  之后, 主动性人格对于越轨行

为的间接效应显著为负;而辱虐型领导的值大于  $-0.65$  之后,间接效应不显著。由此得出假设  $H_2$  通过了检验。由于该间接效应并未有正值,因此假设  $H_5$  仅得到部分支持。

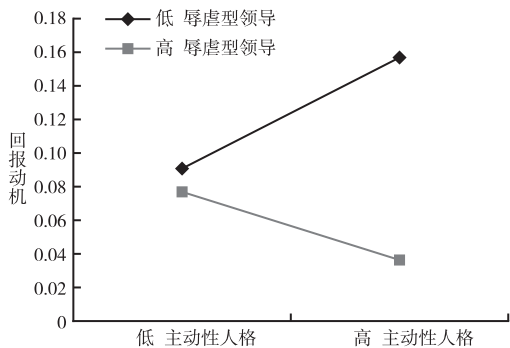


图8 辱虐型领导调节主动性人格与回报动机关系的简单斜率分析图

资料来源:作者整理

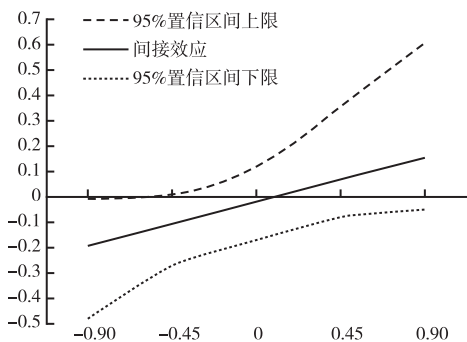


图9 不同辱虐型领导水平下主动性人格对越轨行为的间接作用

注:竖轴是主动性人格对越轨行为间接作用的大小,横轴是辱虐型领导水平  
资料来源:作者整理

最后对两种领导类型的影响进行比较,结果如图 10 所示。该模型与数据拟合良好( $\chi^2 = 2.15$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0.71$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $RMSEA = 0.00$ ,  $SRMR = 0.02$ )。从图 10 中可以看到,授权型领导( $\beta = 1.01$ ,  $p < 0.05$ )仍然显著调节了主动性人格与回报动机的关系,辱虐型领导的调节效应也依然显著( $\beta = -0.45$ ,  $p < 0.05$ )。进一步分析发现,授权型领导的调节中介效应仍然显著( $index = -0.41$ ,  $95\%$  置信区间 =  $[-0.97, -0.02]$ ),但辱虐型领导的调节中介效应在  $\alpha = 0.05$  的时候不显著( $index = 0.18$ ,  $95\%$  置信区间 =  $[-0.003, 0.47]$ ,  $93\%$  置信区间 =  $[0.07, 0.44]$ )。前者减去后者的差异显著:差值 =  $-0.59$ ,  $95\%$  置信区间 =  $[-1.33, -0.06]$ 。也就是说,相比辱虐型领导,授权型领导对主动性人格与越轨行为的关系有更大的影响。

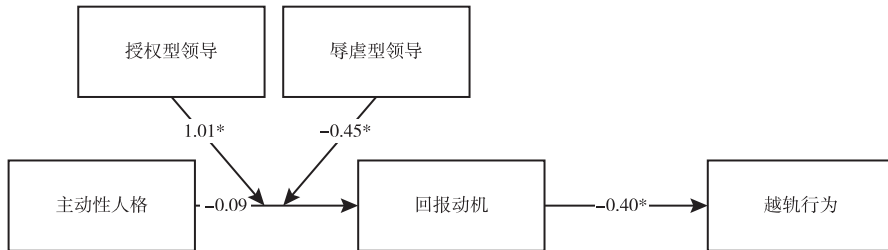


图 10 以授权型、辱虐型领导为调节变量的结果

注:控制变量的结果在此不显示,备索;\*  $p < 0.05$

资料来源:作者整理

#### 4. 补充分析

为检验是否应该考虑人口统计学变量,本文进行进一步补充分析。结果显示,在考虑年龄与性别之后,调节中介效应依然显著存在。其中,单独考虑授权型领导时,交互项与回报动机显著相关( $\beta = 1.01$ ,  $p < 0.05$ ),回报动机与越轨行为显著相关( $\beta = -0.41$ ,  $p < 0.05$ ),调节中介  $index$  值显著( $index = -0.44$ ,  $95\%$  置信区间 =  $[-1.03, -0.02]$ )。单独考虑辱虐型领导时,交互项与回报动机显著相关( $\beta = -0.53$ ,  $p < 0.05$ ),回报动机与越轨行为显著相关( $\beta = -0.40$ ,  $p < 0.05$ ),调节中介  $index$  值依然在  $\alpha = 0.07$  的情况下显著( $index = 0.21$ ,  $93\%$  置信区间 =  $[0.003, 0.58]$ )。当同时考虑两者的时候,授权型领导仍然调节主动性人格与越轨行为的关系( $index = -0.40$ ,  $95\%$  置信区间 =  $[-0.98, -0.02]$ );辱虐型领导对该关系的调节则依然在  $93\%$  的置信水平上显著( $index = 0.21$ ,

93% 置信区间 = [0.001, 0.46])。以上结果表明,是否加入人口统计学变量作为控制变量对本文结论不会产生有意义的影响。

## 五、总结讨论

### 1. 主要发现

本文试图探索主动性人格是否、为什么、在什么情况下影响越轨行为。在社会交换理论基础上,本文提出主动性人格通过回报动机对越轨行为产生的影响会被授权型和辱虐型领导调节。结果基本支持本文假设。具体来说,本研究发现:(1)授权型领导正向调节主动性人格通过回报动机对越轨行为产生的间接影响,即随着授权型领导的值变高,主动性人格对越轨行为的间接效应逐渐从不显著变成显著的负效应;(2)与之相反,辱虐型领导负向调节主动性人格通过回报动机对越轨行为产生的间接影响,即随着辱虐型领导的值变高,主动性人格的间接影响从显著的负效应变成不显著;(3)两者的影响并不相同:授权型领导的调节中介效应更强。

### 2. 研究贡献

第一,本文拓展了有关主动性人格后果的研究。在以往的研究中,学者们主要关注主动性人格与积极结果之间的关系,继而开始探讨在什么情况下这个联系会变弱甚至变成负向(Crant等,2017)<sup>[12]</sup>。这么做有助于打破对于主动性人格的“神话”,让学者们更仔细地审视它蕴含的风险。但是现存研究大多忽略了还有一种风险是高主动性的人可能会做出损害组织的行为,毕竟在定义该变量时 Bateman 和 Crant(1993)<sup>[2]</sup>并没有排除这个可能性。目前仅有一篇相关文章(Wang等,2017)<sup>[5]</sup>发现主动性人格通过提升工作投入来降低越轨行为。但是他们也承认对于中介机制考虑得不够周全,并鼓励学者们对机制和环境因素进行更多探讨。本文从关系视角出发研究社会交换在主动性人格与越轨行为关系中的作用,即高主动性的员工是否会因为回报动机而减少(或者增加)越轨行为。结果并没有发现主动性人格会通过回报动机对越轨行为产生正效应。但是,当授权型领导低或者辱虐型领导高的时候,主动性人格通过回报动机对越轨行为产生的影响会变得不显著。这个结果直接挑战了 Wang等(2017)<sup>[5]</sup>的结论,揭示主动性人格并不总能阻止越轨行为的发生。此外,这个结果还提醒管理者们如果想要利用主动性人格来降低越轨行为,在这两种领导类型方面下功夫至关重要。

第二,本文拓展了有关主动性人格与领导力关系的理解。但是,现有文献更多提出主动性人格能够替代领导力。比如,Li等(2013)<sup>[62]</sup>发现主动性人格与变革型领导有显著的负交互效应。Velez和Neves(2018)<sup>[63]</sup>也发现主动性人格能够替代道德型领导。这些研究的核心观点是主动性人格代表个人积极改变环境的一种倾向,因此高主动性的员工不需要领导给予额外的激励(McCormick等,2019)<sup>[64]</sup>。这些研究从动机角度丰富了关于主动性人格的认识。但是,并没有从人际交往的视角来探讨高主动性的员工和不同类型领导的互动。最近有一系列基于个人-环境匹配视角的研究探讨了主动性人格的匹配程度对于个人的影响,发现匹配程度会影响互动质量,进而影响工作结果(Xu等,2019b<sup>[65]</sup>;Yang等,2017<sup>[66]</sup>)。此外,Newman等(2017)<sup>[39]</sup>也发现主动性人格正向调节服务型领导和领导成员交换之间的关系。其原因正是主动性员工更能匹配这种领导风格。本文沿着这个思路继续前进,采用社会交换理论来探讨授权型和辱虐型领导的作用。和假设一致,本文发现它们对主动性人格有相反的作用。授权型领导能够给予高主动性的员工所需要的资源,因此会激发他们的回报动机,从而使得随着该领导类型的值从低到高的变化,主动性人格对越轨行为的间接效应逐渐从不显著变为显著为负。而辱虐型领导忽视了高主动性的员工的需求,降低了他们的回报动机,从而使得随着该领导类型的值从低到高的变化,主动性人格对越轨行为的间接效应逐渐从显著为负变为不显著。以往的研究基本没有探讨这两种领导力类型对于主动性人

格的影响。本文不仅填补了这个空缺,还丰富了从关系视角来看待主动性人格与领导力关系的研究,揭示出高主动性的员工会根据领导对待他们的方式决定是否做出越轨行为。这些结果支持 Bateman 和 Crant(1993)<sup>[2]</sup> 的论断:高主动性的人只是相对不易受外界影响,而不是绝对隔绝于外部影响。这些结果也有助于启发学者们在之后的研究中更加仔细地考虑领导力与主动性人格的复杂关系。

第三,本研究拓展了对于越轨行为前因的理解。学者们对越轨行为的前因研究基本集中在大五人格、黑暗三角和负面情绪特质上(Mackey 等,2021)<sup>[16]</sup>。与黑暗三角和负面情绪特质不同的是,主动性人格更多反映人们积极奋进的一面。主动性人格与大五人格有类似的地方,但是也有明显的不同:它关注人们积极影响环境的倾向,这是大五人格所没有直接涉及的(Major 等,2006)<sup>[67]</sup>。在以往研究中,学者们也发现,即使控制大五人格,主动性人格对于结果变量,比如绩效,也有显著影响(Spitzmuller 等,2015)<sup>[68]</sup>。因此,不能直接将以往关于大五人格与越轨行为关系的研究结果推到主动性人格上面。鉴于现代管理中对主动性人格的重视,有必要探讨这种人格是否会对越轨行为产生影响。正如本研究的结果揭示,主动性人格对越轨行为的影响会随着领导类型改变。也就是说,就主动性人格而言,可以从关系视角来看待它与越轨行为的关系:当授权型领导特质强或者辱虐型领导弱的时候,这个关系显著为负,反之则不显著。这些结果有助于进一步理解谁会在什么情况下做出更多的越轨行为。

本研究发现三个比较意外的结果。首先,在授权型领导低值,主动性人格与回报动机的关系为负。虽然这并没有直接带来对越轨行为的正向间接效应,但却揭示出高主动性的员工不一定总会全心为组织做贡献。在以后的研究中可以关注其他结果变量,看这个负关系是否会带来其他的负面影响。其次,主动性人格通过回报动机对越轨行为产生的平均中介效应不显著。辱虐型领导和授权型领导只影响这个间接效应是否为负,而没有影响是否转正。这有可能是因为本研究选取的中介变量,即回报动机,反映的是人们是否想为领导积极做出贡献的动机。它的低值不一定代表人们主观上想要损害领导利益,即进行负面回报。如果选取报复动机这类直接反映负面回报的变量作为中介,可能可以看到正的间接效应。最后,本研究发现授权型领导的调节效应要大于辱虐型领导。这可能是因为对于高主动性的人来说,得到想要的资源对于是否回报对方的影响要大于没有得到想要的资源。也有可能是高主动性的员工会采用其他方式,比如跳槽,来应对辱虐型领导,所以对于是否回报的反应没那么大。究竟是哪一种原因可以在未来进一步探讨。

### 3. 管理启示

本文显示,可以通过调整领导行为来促使高主动性的员工做出更少的越轨行为。领导应该展示尽量多的授权型领导行为。因为这种行为越多,主动性人格对于越轨行为的负效应越大。同时,领导应该避免做出辱虐型领导行为,因为只有当在低辱虐型领导行为的时候,主动性人格才对越轨行为有负效应。基于此,管理者对领导展开针对性的培训,领导也应该针对下属主动性人格水平的不同采取不同的领导风格。最后,管理者可以根据领导类型和员工的主动性人格水平来提前判断越轨行为发生的可能性,从而做好风险管理。比如说,在不太可能进行授权型管理的时候,可以通过其他措施来降低越轨行为产生的可能。

### 4. 研究局限和未来方向

本文的局限性如下。首先,本研究的样本量相对较少。建议以后的学者收集更大的样本来验证本研究的结果。在考虑控制变量的时候,可以控制工作投入等中介机制以比较社会交换的相对解释效力大小。最后,本研究在因果识别上有待改进。比如,做出更多越轨行为的员工更有可能被辱虐,也更不可能被授权。同时,做出越轨行为可能会让员工感觉到对领导有亏欠,从而增加他们的回报动机。在以后的研究中,学者们可以采用更加严格的研究设计,比如纵向追踪,来做更好的因果识别。

除上文提及的三点外,后续研究还可以从四个方面拓展本研究。第一,除社会交换外,还有很多其他可能的原因会导致越轨行为的发生,比如高主动性的员工通常工作负担更重(Bergeron 等, 2014)<sup>[69]</sup>,这可能会过度消耗他们的资源从而导致更多的越轨行为。以后研究可以从其他视角继续探讨主动性人格与越轨行为的关系。第二,除了越轨行为这个大类之外,工作中还有其他行为可能会对组织产生危害(Spector 等,2006)<sup>[70]</sup>,学者们也可以进一步研究主动性人格对这些行为的影响。第三,最近学者们发展出亲社会不道德行为和建设性越轨行为等概念,强调偏离组织规范的行为也有可能对组织产生益处,本文所发现的关系是否可以拓展到这些概念上值得进一步探讨。

## 参考文献

- [1] Griffin, M. A. , A. Neal, S. K. Parker. A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (2) : 327 - 347.
- [2] Bateman, T. S. , and J. M. Crant. The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14, (2) : 103 - 118.
- [3] Fuller, B. , and L. E. Marler. Change Driven by Nature: A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality Literature [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 75, (3) : 329 - 345.
- [4] Xu, X. , L. Jiang, H. Wang. How to Build Your Team for Innovation? A Cross-level Mediation Model of Team Personality, Team Climate for Innovation, Creativity, and Job Crafting [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2019a, 92, (4) : 848 - 872.
- [5] Wang, Z. , J. Zhang, C. L. Thomas, J. Yu et al. Explaining Benefits of Employee Proactive Personality: The Role of Engagement, Team Proactivity Composition and Perceived Organizational Support [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 101, (8) : 90 - 103.
- [6] Williams, H. M. , S. K. Parker, N. Turner. Proactively Performing Teams: The Role of Work Design, Transformational Leadership, and Team Composition [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, 83, (2) : 301 - 324.
- [7] Huang, J. L. , C. Liao, Y. Li et al. Just What You Need: The Complementary Effect of Leader Proactive Personality and Team Need for Approval [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2020, 35, (4) : 421 - 434.
- [8] Crant, J. M. The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance among Real Estate Agents [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80, (4) : 532 - 537.
- [9] Chan, D. Interactive Effects of Situational Judgment Effectiveness and Proactive Personality on Work Perceptions and Work Outcomes [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, (2) : 475 - 481.
- [10] Glaser, L. , W. Stam, R. Takeuchi. Managing the Risks of Proactivity: A Multilevel Study of Initiative and Performance in the Middle Management Context [J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59, (4) : 1339 - 1360.
- [11] Sun, S. , and H. I. J. Van Emmerik. Are Proactive Personalities Always Beneficial? Political Skill as a Moderator [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100, (3) : 966 - 975.
- [12] Crant, J. M. , J. Hu, K. Jiang. Proactive Personality: A Twenty-Year Review [A]. Parker, S. K. and U. K. Bindl. Proactivity at Work [M]. Oxford, OX; Routledge, 2017.
- [13] Robinson, S. L. , and R. J. Bennett. A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38, (2) : 555 - 572.
- [14] Dunlop, P. D. , and K. Lee. Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25, (1) : 67 - 80.
- [15] 杨杰, 凌文轮, 方俐洛. 工作场所中越轨行为的定义、特性与分类体系解析 [J]. *北京: 心理科学进展*, 2004, (3) : 153 - 160.
- [16] Mackey, J. D. , C. P. McAllister, B. P. Ellen et al. A Meta-Analysis of Interpersonal and Organizational Workplace Deviance Research [J]. *Journal of Management*, 2021, 47, (3) : 597 - 622.
- [17] Cropanzano, R. , and M. S. Mitchell. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review [J]. *Journal of Management*, 2005, 31, (6) : 874 - 900.
- [18] Cropanzano, R. , E. L. Anthony, S. R. Daniels et al. Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies [J]. *Academy of Management Annals*, 2017, 11, (1) : 479 - 516.
- [19] Cai, Z. , S. K. Parker, Z. Chen et al. How Does the Social Context Fuel the Proactive Fire? A Multilevel Review and Theoretical Synthesis [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40, (2) : 209 - 230.
- [20] Cheong, M. , F. J. Yammarino, S. D. Dionne et al. A Review of the Effectiveness of Empowering Leadership [J]. *The Leadership*

Quarterly,2019,30,(1):34-58.

[21]Tepper,B. J. , L. Simon, H. M. Park. Abusive Supervision[J]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,2017,4,(1):123-152.

[22]Mangione,T. W. ,and R. P. Quinn. Job Satisfaction, Counterproductive Behavior, and Drug Use at Work[J]. Journal of Applied Psychology,1975,60,(1):114-116.

[23]王宇清,龙立荣,周浩. 消极情绪在程序和互动不公正感与员工偏离行为间的中介作用:传统性的调节机制[J]. 北京:心理学报,2012,(12):1663-1676.

[24]Van Gils, S. , N. Van Quaquebeke, D. van Knippenberg et al. Ethical Leadership and Follower Organizational Deviance: The Moderating Role of Follower Moral Attentiveness[J]. The Leadership Quarterly,2015,26,(2):190-203.

[25]Dalal, R. S. A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior[J]. Journal of Applied Psychology,2005,90,(6):1241-1255.

[26]Bolton, L. R. , L. K. Becker, and L. K. Barber. Big Five Trait Predictors of Differential Counterproductive Work Behavior Dimensions[J]. Personality and Individual Differences,2015,49,(5):537-541.

[27]El Akremi, A. , C. Vandenberghe, and J. Camerman. The Role of Justice and Social Exchange Relationships in Workplace Deviance:Test of a Mediated Model[J]. Human Relations,2010,63,(11):1687-1717.

[28]邹文箴,田青,刘佳. “投桃报李”——互惠理论的组织行为学研究述评[J]. 北京:心理科学进展,2012,(11):1879-1888.

[29]胥彦,李超平. 服务型领导如何影响员工建言? 领导信任和消极归因的作用[J]. 北京:中国人力资源开发,2018,(12):6-17.

[30]吴隆增,刘军,刘刚. 辱虐管理与员工表现:传统性与信任的作用[J]. 北京:心理学报,2009,(6):510-518.

[31]Grant, A. M. , and S. J. Ashford. The Dynamics of Proactivity at Work[J]. Research in Organizational Behavior,2008,(28):3-34.

[32]Fuller, J. B. , K. Hester, S. S. Cox. Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as a Moderator[J]. Journal of Managerial Issues,2010,22,(1):35-51.

[33]Grant, A. M. , F. Gino, D. A. Hofmann. Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity[J]. Academy of Management Journal,2011,54,(3):528-550.

[34]Fuller, J. B. , L. E. Marler, K. Hester. Promoting Felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborated Model of Work Design[J]. Journal of Organizational Behavior,2006,27,(8):1089-1120.

[35]Thompson, J. A. Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective[J]. Journal of Applied Psychology,2005,90,(5):1011-1017.

[36]Zhang, Z. , M. Wang, J. Shi. Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange[J]. Academy of Management Journal,2012,55,(1):111-130.

[37]Amundsen, S. , and ? L. Martinsen. Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale[J]. Leadership Quarterly,2014,25,(3):487-511.

[38]Schilpzand, P. , L. Houston, J. Cho. Not Too Tired to Be Proactive: Daily Empowering Leadership Spurs Next-morning Employee Proactivity as Moderated by Nightly Sleep Quality[J]. Academy of Management Journal,2018,61,(6):2367-2387.

[39]Newman, A. , G. Schwarz, B. Cooper et al. How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality[J]. Journal of Business Ethics,2017,145,(1):49-62.

[40]Graham, K. A. , M. B. Mawritz, S. B. Dust et al. Too Many Cooks in the Kitchen: The Effects of Dominance Incompatibility on Relationship Conflict and Subsequent Abusive Supervision[J]. Leadership Quarterly,2019,30,(3):351-364.

[41]Urbach, T. , and D. Fay. When Proactivity Produces a Power Struggle: How Supervisors' Power Motivation Affects Their Support for Employees' Promotive Voice[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology,2018,27,(2):280-295.

[42]Tepper, B. J. Consequences of Abusive Supervision[J]. Academy of Management Journal,2000,43,(2):178-190.

[43]Li, R. , Z. Chen, H. Zhang et al. How Do Authoritarian Leadership and Abusive Supervision Jointly Thwart Follower Proactivity? A Social Control Perspective[J]. Journal of Management,2021,47,(4):930-956.

[44]Ju, D. , M. Huang, D. Liu et al. Supervisory Consequences of Abusive Supervision: An Investigation of Sense of Power, Managerial Self-Efficacy, and Task-Oriented Leadership Behavior[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes,2019,154,(8):80-95.

[45]Khan, A. K. , S. Moss, S. Quratulain et al. When and How Subordinate Performance Leads to Abusive Supervision: A Social Dominance Perspective[J]. Journal of Management,2018,44,(7):2801-2826.



- [46] Mackey, J. D. , R. E. Frieder, J. R. Brees et al. Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review [J]. *Journal of Management*, 2017, 43, (6) :1940 – 1965.
- [47] Mai, K. M. , A. P. J. Ellis, J. S. Christian et al. Examining the Effects of Turnover Intentions on Organizational Citizenship Behaviors and Deviance Behaviors: A Psychological Contract Approach [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101, (8) :1067 – 1081.
- [48] 赵琛徽, 翟欣婷, 蔡婷. 工会实践对员工组织公民行为的影响机制——心理契约和高绩效人力资源实践的作用 [J]. *北京: 经济管理*, 2021, (3) :194 – 208.
- [49] Seibert, S. E. , J. M. Crant, M. L. Kraimer. Proactive Personality and Career Success [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84, (3) :416 – 427.
- [50] Aryee, S. , L. Sun, Z. Chen et al. Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure [J]. *Management and Organization Review*, 2008, 4, (3) :393 – 411.
- [51] Page, D. , and T. P. Wong. A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership [A]. Adjibolosoo, S. *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development* [M]. Boston: University Press of America, 2000.
- [52] Wo, D. X. , M. L. Ambrose, M. Schminke. What Drives Trickle-down Effects? A Test of Multiple Mediation Processes [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58, (6) :1848 – 1868.
- [53] Bennett, R. J. , and S. L. Robinson. Development of a Measure of Workplace Deviance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85, (3) :349 – 360.
- [54] Mitchell, M. S. , and M. L. Ambrose. Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, (4) :1159 – 1168.
- [55] Yam, K. C. , A. C. Klotz, W. He et al. From Good Soldiers to Psychologically Entitled: Examining When and Why Citizenship Behavior Leads to Deviance [J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60, (1) :373 – 396.
- [56] Judge, T. A. , B. A. Scott, R. Ilies. Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, (1) :126 – 138.
- [57] Bernerth, J. B. , and H. Aguinis. A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage [J]. *Personnel Psychology*, 2016, 69, (1) :229 – 283.
- [58] Preacher, K. J. , M. J. Zyphur, Z. Zhang. A General Multilevel SEM Framework for Assessing Multilevel Mediation [J]. *Psychological Methods*, 2010, 15, (3) :209 – 233.
- [59] Little, T. D. , W. A. Cunningham, G. Shahar et al. To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits [J]. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2002, 9, (2) :151 – 173.
- [60] 刘东, 张震, 汪默. 被调节的中介和被中介的调节: 理论构建与模型检验 [A]. 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. *组织与管理研究的实证方法 (第二版)* [M]. 北京大学出版社, 2012.
- [61] Hayes, A. F. An Index and Test of Linear Moderated Mediation [J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2015, 50, (1) :1 – 22.
- [62] Li, N. , D. S. Chiaburu, B. L. Kirkman et al. Spotlight on the Followers: An Examination of Moderators of Relationships Between Transformational Leadership and Subordinates' Citizenship and Taking Charge [J]. *Personnel Psychology*, 2013, 66, (1) :225 – 260.
- [63] Velez, M. J. , and P. Neves. Shaping Emotional Reactions to Ethical Behaviors: Proactive Personality as a Substitute for Ethical Leadership [J]. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29, (6) :663 – 673.
- [64] McCormick, B. W. , R. P. Guay, A. E. Colbert et al. Proactive Personality and Proactive Behaviour: Perspectives on Person-Situation Interactions [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2019, 92, (1) :30 – 51.
- [65] Xu, M. , X. Qin, S. B. Dust et al. Supervisor-Subordinate Proactive Personality Congruence and Psychological Safety: A Signaling Theory Approach to Employee Voice Behavior [J]. *The Leadership Quarterly*, 2019b, 30, (4) :440 – 453.
- [66] Yang, K. , X. Yan, J. Fan et al. Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Engagement: A Polynomial Regression Analysis [J]. *Personality and Individual Differences*, 2017, 105, (1) :43 – 46.
- [67] Major, D. A. , J. E. Turner, T. D. Fletcher. Linking Proactive Personality and the Big Five to Motivation to Learn and Development Activity [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, (4) :927 – 935.
- [68] Spitzmuller, H. P. M. , Sin, M. Howe et al. Investigating the Uniqueness and Usefulness of Proactive Personality in Organizational Research: A Meta-Analytic Review [J]. *Human Performance*, 2015, 28, (4) :351 – 379.
- [69] Bergeron, D. M. , T. D. Schroeder, H. A. Martinez. Proactive Personality at Work: Seeing More to Do and Doing More? [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2014, 29, (1) :71 – 86.
- [70] Spector, P. E. , S. Fox, L. M. Penney et al. The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal? [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2006, 68, (3) :446 – 460.

# Would Proactive Personality Influence Deviance Behavior? A Social Exchange Perspective

WANG Qiong<sup>1</sup>, CAI Zi-jun<sup>2</sup>, QIAN Jing<sup>2</sup>

(1. School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing, 100872, China;

2. Business School, Beijing Normal University, Beijing, 100875, China)

**Abstract:** Scholars have showed great scholarly passion in proactive personality. Existing studies mainly focused on the bright side of this personality, showing that it has positive relationships with various favorable work and vocational outcomes. Only until recently have scholars began to question would this personality be detrimental. Some studies demonstrated that under certain situations, proactive personality would not be significantly or negatively related to favorable outcomes. Despite the rich findings, existing studies ignored the possibility that proactive people might perform unfavorable behavior at work.

The current paper focused on deviance behavior, i. e. , the voluntary behavior of organizational members that violates significant organizational norms, and in so doing, threatens the well-being of the organization and/or its members, as the outcome, because it casts significant cost to both individual career development and organizational performance. Based on the social exchange theory, this paper proposed that empowering leadership and abusive supervision would influence the relationship between proactive personality and deviance behavior. Specifically, social exchange theory articulates that people would repay the good or bad deeds of another party. Proactive people like to obtain autonomy, social dominance and support for change at work. Empowering leaders share power with subordinates. Subordinates are likely to feel free to act on their wills and be supported by their leaders. In this sense, under the supervision by empowering leaders, proactive people would develop a strong sense of obligation to reciprocate their leaders, thus reducing their deviance behavior. By contrast, abusive supervision exert control on their subordinates through showing continuous hostility. Subordinates are likely to feel that they have to bend to their leaders and would not get support for their initiatives. Under such a situation, proactive people would not feel obligated to reciprocate their leaders, which increases the possibility that they perform deviance behavior. In short, based on social exchange theory, this paper proposed a moderated mediation model in which empowering leadership and abusive supervision casts contrasting moderation effects on the indirect influence proactive personality has on deviance behavior through felt obligation to reciprocate.

The model was examined using a three-wave data. Results showed that both empowering leadership and abusive supervision had significant moderation effects. In detail, as the level of empowering leadership increased, the indirect effect of proactive personality on deviance behavior changed from being insignificant to significantly negative. By contrast, as the level of abusive supervision increased, the indirect effect changed from being significantly negative to insignificant. When including both moderators into analyses, results showed that only empowering leadership had a significant moderation effect. Notably, even after controlling the mediation effect of felt obligation to reciprocate, proactive personality had a significant positive direct effect on deviance behavior.

This study extends existing studies about the dark side of proactive personality. The analyses revealed that under certain situations, the indirect effect of proactive personality on deviance behavior became insignificant. Especially, there was a direct positive relationship after the social exchange mechanism was controlled. In sum, these results demonstrated that sometimes proactive personality could harm organizations through negative behaviors. This study also enriches the understandings of the relationship between leadership and proactive personality. Previous studies mainly found substitution effects based on the rationale that proactive personality captures human agency. Taking a relational perspective, this study, based on social exchange theory, showed that leadership could exaggerate or buffer the influence of proactive personality. Last, this study helps scholars better understand the individual differences in deviance behavior. Previous studies demonstrated that personalities could influence this behavior, but they mainly focused on the dark triad, big five, and dispositional affectivity. Proactive personality is different from them because it captures one's natural tendency to manipulate environment. As the study showed, deviance behavior varies across different levels of proactive personality.

**Key Words:** proactive personality; deviant behavior; social exchange theory; empowering leadership; abusive leadership

**JEL Classification:** D23, M12

**DOI:** 10. 19616/j. cnki. bmj. 2021. 08. 008

(责任编辑:刘建丽)