

领导正直的概念、测量及其展望^{*}

王婷 杨付^{**}

(西南财经大学工商管理学院, 成都, 611130)

摘要 领导正直 (leader integrity) 作为一种道德品质, 长期以来被认为是有效领导者的关键特征。近年来, 道德丑闻和管理者违法乱纪事件频频发生, 引发了学术界对领导正直问题的关注。然而, 学术界对领导正直的内涵、测量及其作用机制的研究尚处于起步阶段, 关于领导正直的文献综述更是寥寥无几。本文从领导正直的概念、测量、影响因素、作用机制和实施效果等方面, 对国内外相关研究进行系统梳理和探讨。未来研究应从领导正直的概念与维度的完善、影响因素的拓展和作用机制的深入识别等方面展开努力。

关键词 道德 领导正直 情境 个体差异 本土文化

1 引言

随着数字透明度的增加, 道德丑闻和管理违法乱纪现象变得更加的可视化 (Bennis, Goleman, & O'Toole, 2007)。众所周知的安然、世界通讯公司和泰科国际等知名企业的丑闻, 增加了公众对公司欺骗的抗议和对企业领导责任的重视 (Carter & Borrus, 2005)。鉴于此, 领导力季刊在 2013 年就领导正直问题开设了专题研究, 美国管理学年会也组织了分论坛来推进领导正直的研究 (高日光, 2015)。长期以来, 正直性作为一种道德品质, 被认为是有效领导者的关键特征 (Brown & Treviño, 2006; Hooijberg, Lane, & Diversé, 2010) 和“领导研究中的公理” (Moorman, Darnold, & Priesemuth, 2013)。

然而, 学术界对领导正直的研究才刚刚起步, 对领导正直的概念没有进行系统和明确的定义, 相关实证研究也是碎片化的 (Palanski & Yarmmarino, 2007)。例如, 学者在研究中将领导正直操作化为行为正直或者知觉的领导正直, 人为的降低了领导正直测量的准确性 (Martin et al., 2013)。关于领导正直的研究, 主要是从下属对领导者的信任、下属工作绩效和行为等结果变量角度出发, 其影响因素的研究相对较少, 尤其实证研究更是罕见。本文通过对国内外相关研究进行系统梳理和研讨, 从领导正直的概念、测量、影响因素、实施效果和作用机

制等方面试图全面展现当前研究进展, 以期给出未来研究方向。

2 领导正直的概念

学术界对领导正直的定义主要分为两个观点: 一是将正直定义为领导者言行之间的一致性 (Simons, 1999)。该观点认为领导者行为正直是在任何时候都能做到言行一致, 忽视了行为是否符合道德规范, 把那些保持言行一致却持有不道德价值观的人当作行为正直的人。二是只有行为符合道德规范的人才能被称为具有正直性的人。Treviño, Hartman 和 Brown (2000) 认为领导正直是一种下属所尊敬的人格特征, 是个体处于领导者位置时表现出的公正、忠诚、恪尽职守的道德品质。这种观点关注了领导者价值观和行为本身的道德性, 没有强调言行的一致性。有学者对上述两种观点进行了综合, 认为领导正直不仅包括言行的一致性, 还有坚守行为的道德和价值观合理性 (Moorman, Darnold, Priesemuth, & Dunn, 2012)。这种观点不仅符合对正直性包含道德规范的定义, 还拓展了宣称的价值观和行为一致的内容 (Leroy, Palanski, & Simons, 2012; Moorman et al., 2013)。

学者们主要从三个视角来理解“领导正直”这一概念: (1) 只有行为符合道德规范和价值观的人才能成为正直的人; (2) 只要能做到言行一致的人

* 本研究得到国家自然科学基金青年科学基金项目 (71502141) 的资助。

** 通讯作者: 杨付。E-mail: yfu@swufe.edu.cn

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20180330

就能被称为正直的人；（3）将以上两种视角综合起来，认为既持有符合道德规范的价值观又做到言行一致的才是正直的人。第一种定义出现的最早，虽然符合语言习惯和社会期许，却无法与其他的道德术语进行区分，导致概念的模糊和实证研究困难。第二种观点虽然具有可操作化的优点，普遍受到学者们的欢迎，但是把那些言行一致却不道德的人包含其中，与正直性的概念相悖，偏离了社会语言习惯和社会期许（刘云，2016）。第三种观点与正直性的概念最为接近，但是这种视角的研究才刚刚起步。我们认为未来研究需要关注第三种视角的合理性，可以综合言行一致性、伦理道德、遵守法律和行为准则、公平公正等角度提出新的领导正直概念。

3 领导正直的维度和测量

在单维度量表方面，Craig 和 Gustafson（1998）从知觉视角开发了31个条目的单维知觉的领导正直量表。Simons, Friedman, Liu 和 McLean（2007）从行为视角开发了8个条目单维行为正直量表。在三维度量表方面，Six, de Bakker 和 Huberts（2007）从利益相关者视角将领导的正直性评价分为行为准则或道德守则、法律和非正式道德规范、价值观三个维度。Moorman等（2013）提出知觉的领导正直包括道德行为、跨情境的一致性和行为正直三个维度。Bauman（2013）把领导正直分为3个维度：真实的领导正直、正式的领导正直以及个人的领导正直。在九维度量表方面，Martin等（2013）通过调查6个国家或地区发现领导正直包含9个共同维度：强烈的道德模式或价值观的引导、价值观-行为的一致性、言行一致、诚实、公平公正、开放性与透明度、关心和尊重他人、对他人的责任感和遵守规范制度。

在以上测量工具中，Craig 和 Gustafson（1998）开发的可感知领导正直量表以及 Simons 等（2007）开发的行为正直量表得到了学术界的较高认同。然而，以上量表均是以西方员工为研究对象，中国组织情境下的领导正直可能还存在特殊的结构维度，比如，公正公平和遵守规则制度。Martin 等（2013）发现与美国、爱尔兰、澳大利亚和德国等西方国家不同，中国人对公平公正对待、遵守规则制度的期望更高。此外，这些量表都是从员工的角度测量员工对领导者行为一致性的主观知觉（刘云，2016）。Palanski 和 Yammarino（2007）曾提出可以从客观视角对领导正直进行测量，通过中立的第三

方人员进行观察或分析领导者行为来测量，或者通过自我评估方式进行测量。

4 领导正直的影响因素

关于领导正直前因变量的实证研究主要包括个体差异、领导风格类型和领导干预措施等三个方面。在个体差异方面，Simons 等（2007）研究发现种族和社会学习对领导正直有影响，黑人员工对经理的领导正直评价要低于非黑人员工对经理领导正直的评价，根据涓滴效应，研究表明中层经理会通过观察学习，受到高层经理的领导正直的影响。在领导风格类型方面，发展交流型领导（Parry & Proctor-Thomson, 2002）、真实型领导（Leroy et al., 2012）与正直性有积极的关系，而纠正逃避型领导、放任型领导和正直性有消极的关系（Parry & Proctor-Thomson, 2002）。此外，领导的干预措施对正直性有预测作用，积极干预措施包括公开透明沟通（Vogelgesang, Leory, & Avolio, 2013）、偶然奖励和偶然惩罚（Hinkin & Schriesheim, 2015），消极干预措施包括奖励缺失（Hinkin & Schriesheim, 2015）。

在定性研究方面，首先，组织环境对领导正直有影响作用，产业和组织结构因素、体制压力、组织变革、不完整或不连续的政策（Simons, 2002）、组织正直氛围（Palanski & Yammarino, 2009）都会影响领导正直。其次，领导特征对领导正直有预测作用，管理者对变革的矛盾反应（Simons, 2002）、领导行为与追随者感知理想的领导形象不一致、领导对价值观的明确陈述、高水平的领导自我管理、任命或指派的领导和领导独特的特征都会对员工知觉的领导正直一致性有消极的影响（Fields, 2007），而管理者的自我认知（Simons, 2002）和高水平的领导工作绩效对领导的正直性有积极的影响（Fields, 2007）。最后，个人特质也会影响领导的正直性，高日光（2015）提出自我监控、责任心、自恋和马基雅维利主义等个体特质与领导正直有关系，部门经理正直对团队主管正直有正向作用。

关于领导正直影响因素的实证研究并不多，现有研究也仅是探讨了种族、社会学习、领导风格类型和干预措施对领导正直的影响。有学者提出领导正直具有主观性，管理者表现出来的言行可能被不同的下属解读出不同的寓意（刘云，2016）。Simon（2002）就曾提出领导者个人特质、领导者与下属的关系、经历和心理状态等都可能是影响领

导正直的因素，未来研究可以从这个角度继续深入探讨领导正直的前因变量。此外，领导者还可以采取主动的策略影响下属对其正直性的印象，未来研究可以根据社会交换理论探讨领导采用何种手段或策略影响下属知觉的领导正直性，比如，Hinkin 和 Schriesheim (2015) 研究发现领导实施偶然强化可以影响领导的正直性。当下属表现出高绩效时，基于互惠的原则，下属也希望自己的付出能够被组织或领导认可，这时领导的偶然奖励会让下属认为该领导是正直的。如果领导不采取奖励的措施，理所应当下属很可能认为该领导不具有正直性。从以上观点可以看出，领导需要采取各种策略或手段来维护自己的正直性形象，未来研究可以从领导的干预措施或手段入手，探讨领导正直性的前因变量。

5 领导正直的结果

领导正直的实施效果研究主要从个体层面和团队层面展开。在个体层面，领导正直主要对员工的行为、态度和绩效产生影响。首先，领导正直对员工的组织公民行为 (Zhang, Bai, Caza, & Wang, 2014)、员工建言行为 (周建涛, 2016)、员工帮助行为 (Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2012)、追随者创新行为 (Palanski & Vogelgesang, 2011) 有积极的影响作用。其次，领导正直对员工的离职倾向 (Prottas, 2013; Moorman et al., 2013)、情绪耗竭 (Jiang, Law, & Sun, 2014)、职场排斥 (Erkutlu & Chafra, 2016) 有消极的影响作用，对员工的工作满意度 (Prottas, 2013)、工作投入 (Prottas, 2013; Moorman et al., 2013)、组织承诺 (Fritz, O' Neil, Popp, Williams, & Arnett, 2013)、知觉的领导有效性 (Moorman et al., 2013) 有积极的影响作用。最后，领导行为正直对追随者的绩效 (Palanski & Yammarino, 2011; Simons, Leroy, Collewaert, & Masschelein, 2015)、领导绩效和管理者形象 (Palanski, Cullen, Gentry, & Nichols, 2015) 有积极的影响。在团队层面，团队领导正直对团队成员的道德意图 (White & Lean, 2008)、团队信任和团队创新 (Palanski, Kahai, & Yammarino, 2011; Hoch, 2013) 有积极的影响作用。此外，还有实证研究从其他视角探讨了领导正直的实施效果，一是具体行为一致性视角，研究发现领导在安全方面的行为正直对医疗事故数量有消极的影响作用 (Leroy et al., 2012)，对职业安全、员工安全规则遵守 (Halbesleben et al., 2013) 和

员工错误报告 (Guchait, Neal, & Simons, 2016) 有积极的影响作用。二是从下属行为正直视角出发，研究下属的行为正直对绩效、信任和满意度的影响：Palanski 和 Yammarino (2011) 发现下属行为正直与下属工作绩效、领导对下属的信任、领导对下属的满意度有积极的影响作用。

在中介机制的研究方面，Zhang 等 (2014) 基于内隐领导理论，提出领导有效性在领导正直和下属组织公民行为间关系起中介作用，由于正直的领导展现的特征和行为与下属心中的领导原型相吻合，下属坚信领导有能力带领他们完成目标，从而增加组织公民行为。关于领导正直对下属态度、行为的影响机理的相关研究，很多探讨了信任的中介作用 (Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2012; Palanski & Yammarino, 2011; Simons et al., 2015)。比如，Kannan-Narasimhan 和 Lawrence (2012) 研究发现下属对高层管理者的信任在高层管理者的领导正直和下属组织承诺间关系起中介作用。除了信任的中介机制外，还有学者研究发现领导果敢 (leader courage) 分别在领导行为正直和领导绩效、领导行为正直和管理者形象间关系起完全中介作用 (Palanski et al., 2015)。在团队层面，共享领导在团队成员正直性和团队创新关系间起中介作用 (Hoch, 2013)。

在调节机制的研究方面，第一类是基于文化的视角，Zhang 等 (2014) 基于中国本土文化视角，认为儒家传统思想崇尚下属对权威的绝对服从，下属的传统性越高，领导正直对下属的组织公民行为没有什么影响。还有学者从不同文化比较的视角出发，发现不同文化下领导正直对员工承诺的预测作用不同，在美国，当员工感知到的领导正直越高时，可感知的上级支持对员工承诺的预测作用越强；在中国（台湾），当员工感知到的领导正直越低时，可感知的上级支持对员工承诺的预测作用越强 (Cheng, Jiang, Cheng, Riley, & Jen, 2015)。第二类是基于个体差异视角，Erkutlu 和 Chafra (2016) 研究发现，当下属感知到领导有自恋人格和较高的心理距离时，领导行为正直和职场排斥之间的消极关系会弱化。第三类是基于领导替代品理论，认为程序公平是领导行为正直的一种替代品，当程序公平水平较高时，领导行为正直与员工工作紧张之间负相关关系更弱 (Andrew, Kacmar, & Kacmar, 2015)。

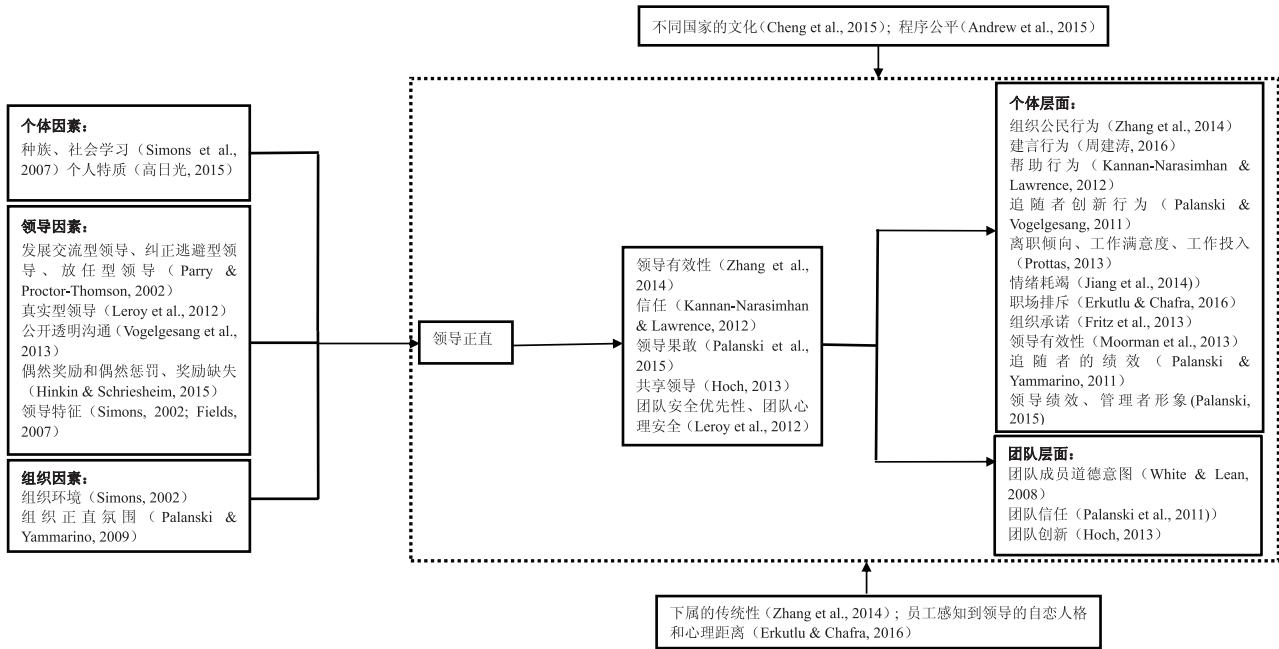


图1 领导正直实证研究的整合模型

6 局限与展望

6.1 中国组织情境下领导正直的概念与测量

由于中国社会和文化的特殊性，探讨中国组织情境下领导正直的概念和内涵是当前的首要任务。首先，中国社会坚持内群体集体主义价值观 (Fu, Wu, Yang, & Ye, 2007)，这种集体主义导向的社会更加强调程序公平 (Johnson, Selenta, & Lord, 2006)。Martin 等 (2013) 的研究指出公平公正是中国员工最为看重的领导正直的内容，员工们认为正直的领导是能够公正的对待每位下属、能提供充分透明的信息和给予每位员工均等的机会。因此，我们认为中国组织情境下的领导正直应该包含公平公正这一重要内容。其次，对他人充满责任感应该是中国组织情境下领导正直的特殊维度。由于中国社会坚信人与人之间是互相联系的，应该保持积极的人际关系 (Fu et al., 2007)，正直的领导需要在尊重社会利益的前提下能够最大化公司的利润和员工的利益 (Martin et al., 2013)。这也与领导对社会应该充满义务感的中国传统观念不谋而合，中国的伦理观念认为领导要保护组织成员甚至是社会成员的整体利益。因此，正直的领导不能以损害集体利益为代价，接受他人的贿赂。对他人充满责任感正是能够体现中国组织情境下领导正直的重要内容。最后，尽管中国处于经济快速增长的时期，但是法律体系的不健全导致员工们的权利得不到保障、社会不满无法有效的缓解 (Lai, 2010)。员工们可能

要求正直的领导一定要遵守规则和制度，Martin 等 (2013) 也曾提出中国文化背景下领导正直的内容包含遵守规则和制度。综合以上分析，我们认为未来研究可以从公正公平、对他人充满责任感和遵守规则制度等角度出发，开展中国组织情境下领导正直概念和测量的研究。

6.2 领导正直的诱因：基于个体特质视角

我们认为领导正直影响因素研究的关键性问题是基于个体特质视角，探讨个人特质对领导正直的影响作用。Simons (2002) 认为领导的个人特质很大程度上会影响到领导正直，例如，自我监控和责任心，我们认为可以沿着 Simons (2002) 的思路探讨领导正直的影响因素。具体而言，第一，高自我监控的人能够根据不同的外部环境适时调整自己的行为，在不同情境下扮演多个甚至冲突的角色 (刘军, 吴隆增, 许俊, 2010; 高日光, 2015)；低自我监控者则不会掩饰自己，在不同情境下都是真实的情感和态度。因此，高自我监控者可能容易言行不一致，具有较低的领导正直水平。第二，责任心强的人会尽职尽责的完成分配给的任务，并且严格遵守道德原则；责任心弱的人对待工作任务拖沓、漫不经心，很有可能半途而废 (高日光, 2015)。因此，有强烈责任心的领导更有可能塑造领导正直。第三，高马基雅维利主义的人擅长使用各种手段或谋略来达到自己的目的，而且不在乎别人，只关心自己的利益是否得到满足 (高日光, 2015; Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009)。拥有这种人格的人经常欺骗他人，

不遵守道德规则。因此，高马基雅维利主义的领导会有较低水平的领导正直。

6.3 领导正直的有效性：中国本土文化的权变作用

尽管全球化竞争的加剧和西方教育的普及，很多中国商业领袖开始使用西方管理实践方法（Tsui, Wang, Xin, Zhang, & Fu, 2004），但是有研究指出中国的传统哲学思想在很大程度上仍影响着领导的行为（Fu, Tsui, Liu, & Li, 2010; Jing & van de Ven, 2014）。儒家传统思想强调领导能够表现榜样作用，时刻做到遵守道德规范和规则，行为要“合乎礼”，在员工面前应该展现出道德模范的榜样作用（Ma & Tsui, 2015）。道家思想强调有效的领导者是能够真诚面对自己和下属，公正客观的对待每位下属（Ma & Tsui, 2015）。这种思想也会强调领导者在行事中能够公正公平的对待别人，保持正直性。同时，法家思想认为有效的领导者需要保持与下属公开透明的沟通，做到遵守法律规范，严令禁止贿赂的行为（Ma & Tsui, 2015）。因此，中国员工对领导行为正直性的要求可能更加强烈（洪雁，王端旭，2011），领导行为的正直性也能够在组织中起到传递效应和榜样作用，影响着整个组织的正直氛围。但是，我们认为中国是一个“关系”导向的国家，下属知觉的领导正直性可能会受到领导与下属“关系”好坏的影响。当领导与下属的关系越好时，领导可能会有充分的机会向下属进行沟通和解释，圈内的下属自然会知觉到更高的领导正直，圈外的下属可能会知觉到较低的领导正直。因此，在“关系”氛围浓厚的组织或企业中，领导正直的作用可能会大打折扣。

参考文献

- 高日光. (2015). 领导正直的前因与结果：一项追踪研究. *心理科学进展*, 23, 2042–2053.
- 洪雁, 王端旭. (2011). 管理者真能“以德服人”吗？——社会学习和社會交换视角下伦理型领导作用机制研究. *科学与科学技术管理*, 32, 175–179.
- 刘军, 吴隆增, 许浚. (2010). 政治技能的前因与后果：一项追踪实证研究. *管理世界*, 11, 94–104, 188.
- 刘云. (2016). 领导者行为一致性研究：过去、现在与未来. *心理科学进展*, 24, 773–782.
- 周建涛. (2016). 谦逊领导与员工建言：一个中介—调节模型. *中国人力资源开发*, 5, 34–40.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Kacmar, C. (2015). The interactive effects of behavioral integrity and procedural justice on employee job tension. *Journal of Business Ethics*, 126, 371–379.
- Bauman, D. C. (2013). Leadership and the three faces of integrity. *The Leadership Quarterly*, 24, 414–426.
- Bennis, W., Goleman, D., & O' Toole, J. (2007). *Transparency: How leaders create a culture of candor*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Carter, A., & Borrus, A. (2005). What if companies fessed up? *Business Week*, 3917, 59–60.
- Cheng, C. Y., Jiang, D. Y., Cheng, B. S., Riley, J. H., & Jen, C. K. (2015). When do subordinates commit to their supervisors? Different effects of perceived supervisor integrity and support on Chinese and American employees. *The Leadership Quarterly*, 26, 81–97.
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9, 127–145.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Impact of behavioral integrity on workplace ostracism: The moderating roles of narcissistic personality and psychological distance. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 8, 222–237.
- Fields, D. L. (2007). Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity. *European Management Journal*, 25, 195–206.
- Fritz, J. H., O' Neil, N. B., Popp, A. M., Williams, C., & Arnett, R. C. (2013). The influence of supervisory behavioral integrity on intent to comply with organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 114, 251–263.
- Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly*, 55, 222–254.
- Fu, P. P., Wu, R., Yang, Y., & Ye, J. (2007). Chinese culture and leadership. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House (Eds.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (pp. 877–907). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guchait, P., Neal, J. A., & Simons, T. (2016). Reducing food safety errors in the United States: Leader behavioral integrity for food safety, error reporting, and error management. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 11–18.
- Halbesleben, J. R., Leroy, H., Dierynck, B., Simons, T., Savage, G. T., McCaughey, D., & Leon, M. R. (2013). Living up to safety values in health care: The effect of leader behavioral integrity on occupational safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 395–405.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2015). Leader reinforcement, behavioral integrity, and subordinate outcomes: A social exchange approach. *The Leadership Quarterly*, 26, 991–1004.
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28, 159–174.
- Hooijberg, R., Lane, N., & Diversé, A. (2010). Leader effectiveness and integrity: Wishful thinking? *International Journal of Organizational Analysis*, 18, 59–75.
- Jiang, J. Y., Law, K. S., & Sun, J. J. M. (2014). Leadership-member relationship and burnout: The moderating role of leader integrity. *Management and Organization Review*, 10, 223–247.
- Jing, R., & van de Ven, A. H. (2014). A Yin-Yang model of organizational change: The case of Chengdu Bus Group. *Management and Organization Review*, 10,

- 29–54.
- Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 175–201.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855–875.
- Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S. (2012). Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111, 165–178.
- Lai, H. Y. (2010). Uneven opening of China's society, economy, and politics: Pro-growth authoritarian governance and protests in China. *Journal of Contemporary China*, 19, 819–835.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255–264.
- Ma, L., & Tsui, A. S. (2015). Traditional Chinese philosophies and contemporary leadership. *The Leadership Quarterly*, 26, 13–24.
- Martin, G. S., Keating, M. A., Resick, C. J., Szabo, E., Kwan, H. K., & Peng, C. (2013). The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian, and Germanic cultures. *The Leadership Quarterly*, 24, 445–461.
- Moorman, R. H., Darnold, T. C., & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly*, 24, 427–444.
- Moorman, R. H., Darnold, T. C., Priesemuth, M., & Dunn, C. P. (2012). Toward the measurement of perceived leader integrity: Introducing a multidimensional approach. *Journal of Change Management*, 12, 383–398.
- Palanski, M. E., Cullen, K. L., Gentry, W. A., & Nichols, C. M. (2015). Virtuous leadership: Exploring the effects of leader courage and behavioral integrity on leader performance and image. *Journal of Business Ethics*, 132, 297–310.
- Palanski, M. E., & Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 259–269.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25, 171–184.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20, 405–420.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, 22, 765–786.
- Palanski, M. E., Kahai, S. S., & Yammarino, F. J. (2011). Team virtues and performance: An examination of transparency, behavioral integrity, and trust. *Journal of Business Ethics*, 99, 201–216.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35, 75–96.
- Prottas, D. J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113, 51–60.
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 89–104.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organizational Science*, 13, 18–35.
- Simons, T., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean, P. J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among black and non-black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92, 650–665.
- Simons, T., Leroy, H., Collewaert, V., & Masschelein, S. (2015). How leader alignment of words and deeds affects followers: A meta-analysis of behavioral integrity research. *Journal of Business Ethics*, 132, 831–844.
- Six, F. E., de Bakker, F. G. A., & Huberts, L. W. J. C. (2007). Judging a corporate leader's integrity: An illustrated three-component model. *European Management Journal*, 25, 185–194.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128–142.
- Tsui, A. S., Wang, H., Xin, K., Zhang, L. H., & Fu, P. P. (2004). "Let a thousand flowers bloom": Variation of leadership styles among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics*, 33, 5–20.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, 24, 405–413.
- White, D. W., & Lean, E. (2008). The impact of perceived leader integrity on subordinates in a work team environment. *Journal of Business Ethics*, 81, 765–778.
- Zhang, G., Bai, Y. T., Caza, A., & Wang, L. (2014). Leader integrity and organizational citizenship behaviour in China. *Management and Organization Review*, 10, 299–319.

Leader Integrity: Conception, Measurement, and Prospect

Wang Ting, Yang Fu

(School of Business Administration, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu, 611130)

Abstract In recent years, the corporate scandals and management malfeasances in organizations like Enron, Adelphia Communications, WorldCom, and Tyco International, occurred frequently and have sparked a growing interest about leader integrity. As a frontier topic in the field of leader research, leader integrity has garnered extensive attention from organizational scholars and practitioners. Leader integrity has long been mentioned as a key part of effective leadership. However, studies on leader integrity's conception, dimension, measurement, mediation and moderation remain incomplete. By systematically clarifying the conception of leader integrity, its dimension, measurement, antecedents and consequences, this study summarizes and evaluates relative research at home and abroad.

There are two recent definitions of leader integrity within the organizational literature. First, leader integrity is defined as a general description of moral and ethical behavior, which includes perceived leader integrity and some aspects of ethical leader behavior. Second, leader integrity refers to perception of the consistency between a leader's words and deeds. However, leader integrity is often associated with or mentioned in conjunction with individual traits such as honesty, fairness, sincerity and trustworthiness. In some cases, integrity has simply been viewed as synonymous with honesty. The basic definition of leader integrity should emphasize moral behavior and consistency between a person's espoused values and behavior. Future research should further explore the definition of leader integrity and provide a theoretical foundation for leader integrity at home and abroad.

In the field of leadership, two instruments have been developed to measure integrity. The first measure of leader integrity is developed by Craig and Gustafson (1998). The second instrument is Simons, Friedman, Liu and McLean's (2007) Leadership Behavior Integrity Scale. Both instruments rely upon subordinates' perceptions of leader behavior. There may be other ways to measure integrity which complement the current approaches. For example, a neutral third-party observer may be able to provide a measure of integrity by careful observation. Self-rating of integrity may also mitigate potential bias from social desirability.

A plethora of empirical research has looked at identifying factors that influence leader integrity, such as individual differences, leadership styles, and leadership intervention. Some qualitative studies suggest that organizational characteristics, organizational climate, individual traits are correlated with leadership integrity. Empirical research has confirmed the impact of leadership integrity on followers' attitudes, behaviors, and performance. In the team level, some studies have found that team leader integrity is positively related to team members' moral intention, trust, and innovation.

Although scholars have investigated the effects of leader integrity on followers' outcomes, considerably less is known about the mediating and moderating mechanisms. In the terms of mediation, previous studies indicate that leader behavioral integrity is not directly related to follower job performance, but is related indirectly via trust in the leader and follower satisfaction with the leader. According to contingency theory of leadership, leadership effectiveness is largely influenced by subordinates' individual differences. The individual differences may play a key role on the relationship between leader integrity and followers' outcomes.

There are several limitations in the previous studies, which, in turn point to promising directions for future research. First, future research should explore the definition of leader integrity and develop its measurement in the Chinese organizational context. Second, based on the perspective of individual characteristics, future research should focus on examining the antecedents of leader integrity, such as self-control, conscientiousness, and Machiavellism. Third, from the perspective of culture values, future research should investigate the effectiveness of leader integrity in the Chinese organizational context.

Key words moral, leader integrity, context, individual differences, Chinese indigenous culture