

德之大者能成为有效的管理者吗？个人品德对精神型领导的影响：一个有中介的调节模型*

倪亚琨^{1,2}, 郭腾飞², 王明辉^{**2}

(¹暨南大学管理学院, 广州, 510632) (²河南大学心理与行为研究所, 开封, 475000)

摘要 基于精神型领导理论和情景力量理论探讨个人品德对精神型领导的影响及其作用机制, 以大型国有企业管理者为研究对象进行数据收集。结果显示: 个人品德与精神型领导显著正相关; 领导-成员交换在个人品德与精神型领导之间起中介作用; 权力距离调节了个人品德对领导成员-交换的影响, 并弱化了个人品德通过领导-成员交换对精神型领导的间接影响。

关键词 精神型领导 个人品德 领导-成员交换 权力距离

1 引言

随着移动互联网、大数据等信息技术的出现, 企业正面临着一个复杂多变的组织环境。对于管理者而言, 基于控制的传统标准化管理手段正逐渐被多样化的激励方式所取代 (Naidoo, 2014), 如何使个体在职场中获得幸福感、促进个体职业生涯发展以及自我实现等内在激励问题成为领导者所关心的核心问题 (Wahid & Mustamil, 2017)。基于此, 精神型领导 (spiritual leadership) 走进了研究者的视野。作为一种以“价值为基础, 精神性为中心”的领导范式, 精神型领导不仅重视员工的价值实现, 还可以通过内在激励的方式使员工获得意义感与幸福感 (Fry, 2005)。大量研究证实精神型领导能够有效激发员工对组织的积极情感体验 (Benefiel, Fry, & Geigle, 2014), 塑造良好的工作行为 (Hirsch, Nsamenang, Chang, & Kaslow, 2014), 最终产生组织期待的结果 (Petchsawang & Duchon, 2012)。综合有关精神型领导的研究可以发现: 首先, 以往研究

主要以精神型领导因果模型为基础探讨其在个体和组织层面上的积极结果, 鲜有精神型领导前因的探索研究; 其次, 这些研究主要聚焦在精神型领导实施对象即下属视角上, 而忽视了基于领导者的视角探讨精神型领导的塑造; 最后, 现有相关研究主要根植于西方个体主义文化情景, 在东方集体主义文化背景下的研究相对较少。

精神型领导理论是一种有关领导伦理的实证理论 (Novikov, 2017), 个体层面精神型领导主要包括领导者个人动机和道德品质两个方面 (Reave, 2005), 其典型的特征是管理行为符合价值追求和道德判断的双重标准 (Nicolae, Ion, & Nicolae, 2013)。我国通常遵循“德才兼备, 以德为先”的原则选拔管理者, “以德为先”的人才标准有助于组织识别有效的管理者, 但其作用机制与边界条件是什么? 为解决以上问题, 本研究基于精神型领导理论, 以领导者的视角构建一个有中介的调节效应模型, 探讨个人品德对精神型领导的影响以及在该过程中领导-成员交换的中介作用和权力距离的调节作用 (见图 1)。

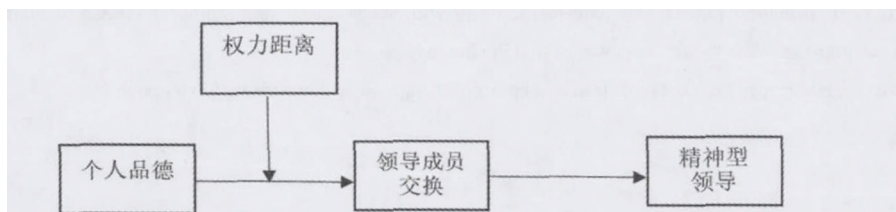


图 1 理论模型图

* 本研究得到国家社科基金青年项目 (13CGL068) 的资助。

** 通讯作者: 王明辉。E-mail: wmwang@163.com

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20190215

2 理论与假设

2.1 个人品德与精神型领导

儒家的道德伦理思想是领导者个人品德涵养的哲学基础，如“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之”（《论语·为政》）、“修身、齐家、治国、平天下”（《礼记·大学》）的管理哲学思想都强调领导者拥有良好的道德品质可以与下属建立内在联结，产生深远的影响（曹仰锋，2011）。同时，个人品德也是西方领导理论普遍关注的焦点，变革型领导理论、伦理型领导理论和精神型领导理论都在一定程度上反映了道德对领导力的驱动作用（Brown & Treviño, 2006）。

精神型领导理论认为，精神型领导的形成取决于领导者精神性价值观的塑造并体现在工作场所中的精神性实践中（Fry, 2005）。领导者个人品德不仅为精神性价值观提供了道德内容，还提供了约束精神性实践活动的道德标准和规范。在精神性价值观方面，诚实、谦逊和正直等个人道德品质是领导者精神性价值观的主要内涵（Fry, 2005）。在精神性实践方面，道德与否是衡量个体精神性是否适合工作场所的重要标准（Myran, Myran, & Galant, 2004），个体的精神性实践活动要符合道德的标准和规范（Fry, 2003），公正对待下属、真正关爱和尊重他人是典型的精神性实践活动。因此，个人品德作为领导者基本素养的体现（Reave, 2005）是精神型领导风格的重要根柢。

此外，精神/内心生活（inner life）被视为精神型领导形成的源泉，精神/内心生活是关于“我是谁，我在做什么和我的贡献”的自我觉知，领导者个人道德品质能够促进个体价值观念、团队任务目标和企业社会责任一致性（Fry, Latham, Clinebell, & Krahnke, 2017），从而促进个体精神/内心生活的积极体验。综上，领导者个人品德不仅能够提供精神性价值观和精神性实践的道德内容和规范，还能促进个体精神/内心生活的积极体验，因此，品德高尚的管理者倾向于表现出精神型领导行为。

H1：管理者的个人品德能够有效促进精神型领导的形成。

2.2 领导-成员交换的中介效应

领导-成员交换（leader-member exchange, LMX）是对领导者与下属关系质量的反映，高质量的 LMX 关系建立在互动双方相互信任和尊重的基础之上

（Mahsud, Yukl, & Prussia, 2010）。品德作为个体人际互动行为的内部调节机制（Brown & Treviño, 2006），对高质量的领导成员关系有重要影响（Walumbwa et al., 2011）。已有研究发现，德行领导能尊重并公正的对待下属，有助于领导成员之间建立相互信任的人际关系（Mahsud et al., 2010）。此外，下属通常将道德高尚的管理者视为可信赖的对象（Gu, Tang, & Jiang, 2015），这种来自下属的人际信任能够增加管理者和下属的情感连结，从而形成高质量的 LMX 关系（Sue-Chan, Au, & Hackett, 2012）。

领导的精神性来自对个体内在自我以及他人连结感的自我觉知（Korac-Kakabadse, Kouzmin, & Kakabadse, 2002），这种自我觉知与工作意义、生命目的和高质量的人际关系的探索密切相关（Chen & Yang, 2012）。相互支持和信任的人际关系促使个体在困难情境中也能勇于探索工作的意义和生命目的，激发内在精神性（Fry, 2005）。因此，领导者感受到的高质量 LMX 关系有助于形成对他人连结感和对内在自我（工作意义、生命目的）的觉知，这种自我觉知作为一种精神/内心生活是精神型领导的来源。此外，管理者将高质量的 LMX 视为促进组织有效性的社会资本（Jha & Jha, 2013），这促使管理者与员工共同制定愿景，激发员工形成有关组织未来的希望/信念，有助于管理者成为精神型领导（Reave, 2005）。综上，品德高尚的管理者更易于与下属建立相互信任和支持的人际互动，这种高质量的人际关系有助于领导者精神性的自我觉知，激发精神型领导的形成。

H2：高质量的领导-成员交换关系能在个人品德与精神型领导之间起中介作用。

2.3 权力距离的调节作用

情景力量理论认为，个体的行为倾向、具体行为和结果是由个体与情景共同作用形成的，在个体特质、价值观、认知等心理变量转化为特定行为的过程中，情景力量具有不同的阻碍或者促进作用（黄亮, 彭璧玉, 2015）。我国是高权力距离的国家，个体对权力距离的感知对组织的活动过程有重要影响（Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003）。因此，基于我国组织背景对精神型领导的诱因进行探讨，权力距离是一种不容忽视的情景力量。

权力距离反映了个体对权力分布不平等的接受程度，能有效解释领导对下属态度和行为的影响。

管理者掌握着职位赋予的资源和权力,通常处于组织社交网络的中心(Smith et al., 2014),根据情景力量理论,管理者对权力分配不平等的认知和态度是影响管理者和下属社会交换过程的强情景。具体而言,高权力距离导向的管理者认为领导具有权力和地位的优越性,下属应该服从指令和权威(陈伍洋,叶茂林,陈宇帅,彭坚,2017),组织规定的角色职责成为维系上下级关系的纽带。在高权力距离情境中,品德高尚的管理者虽然能够尊重和信任下属,但却与下属在互动中保持较远的社会距离,这种社会距离影响了领导者和下属的亲进程度和交流方式(Anand, Vidyarthi, & Rolnicki, 2018),抑制了个人品德对互动关系质量的影响。此外,高权力距离的领导者倾向于任务导向,容易忽视组织中人际关系的维护(Daniels & Greguras, 2014)。相反,低权力距离的个体对权力差异的敏感性低,倾向于将管理者与下属的互动界定为一种相对平等的人际交往(陆欣欣,孙嘉卿,2016),回报义务和互惠信念是维系上下级互动的纽带。在低权力情境中,品德高尚管理者不仅能关心和尊重下属又能与之建立平等的互动关系,这种平等的关系可以增强管理者个人品德对LMX关系积极作用。因此,相比高权力距离的领导者,低权力距离导向的个人品德高尚者更能促进高质量的LMX关系。

H3: 权力距离在个人品德与LMX之间存在调节作用。

综上,我们认为管理者对于权力的认知差异程度能够影响领导成员关系在管理者个人品德和精神型领导中的间接作用,即存在一个有中介的调节模型。

H4: 相比高权力距离导向的领导者,低权力距离领导者的个人品德更容易促进高质量的LMX关系形成,进而形成精神型领导。

3 研究方法

3.1 对象与程序

考虑到国有企业组织架构和业务流程相对完整并且对中、高层领导者的个人品德有明确的考核要求,本研究采用问卷调查法,选取广州等3所城市的大型国有企业中、高层领导者作为研究对象。调查共收回问卷402份,有效问卷365份,有效回收率65.92%。中层管理者173人,高层管理者192人,其中男性203人,女性162人。

3.2 研究工具

精神型领导量表:采用唐铮、张华、赵娟娟和王明辉(2014)依据Fry的精神型领导问卷在中国组织文化背景下修订的精神型领导量表,共14个条目,Likert 5点计分,例题如“我能来理解组织愿景,并承诺为其服务”,本研究中Cronbach $\alpha = .81$ 。

个人品德量表:采用凌文铨、陈龙和王登(1987)编制的CPM量表(character performance maintenance, CPM)中的C因素分量表,共10个条目,Likert 6点计分,例题如“能够做到任人唯贤,不妒贤嫉能”,本研究中Cronbach $\alpha = .92$ 。

领导-成员交换量表:采用Graen和Uhl-Bien(1995)开发的领导-成员交换关系量表,共7个条目,Likert 5点计分,本研究中Cronbach $\alpha = .89$ 。

权力距离量表:采用Dorfman和Howell(1988)开发的个体权力距离感量表,共6个条目,Likert 5点计分,本研究中Cronbach $\alpha = .81$ 。

4 研究结果

4.1 相关分析结果

各变量描述性统计及相关分析结果如表1所示,精神型领导与LMX($r = .633, p < .01$)、个人品德($r = .239, p < .01$)呈显著正相关;个人品德与LMX($r = .287, p < .01$)、权力距离($r = .182, p < .01$)显著

表1 描述性统计及相关分析

变量	<i>M</i> ± <i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性别	1.54±.49	1								
2.年龄	1.80±.71	.096	1							
3.婚姻状况	1.45±.50	-.023	.382**	1						
4.学历	2.73±.57	-.011	-.113*	-.251**	1					
5.职位级别	2.70±.59	.100*	-.271**	-.255**	-.046	1				
6.工作年限	1.42±.80	-.053	.532**	.436**	-.176**	-.477**	1			
7.精神型领导	3.70±.56	-.005	.003	.109*	.107*	-.104*	.042	1		
8.个人品德	3.18±.49	-.094	.175**	.043	.018	-.099	.204**	.239**	1	
9.LMX	3.71±.54	-.067	-.033	.088	.079	-.025	.004	.633**	.287**	1
10.权力距离	2.54±.75	.031	-.085	-.027	.057	-.001	.012	-.047	.182**	.085

注: $N = 365$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ (下同)。

表2 区分效度及共同方法偏差检验结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
五因子模型: SL+CM+LMX+PD+MBF	907.114	597	1.519	.054	.908	.893	.056
四因子模型: SL;CM;LMX;PD	905.150	620	1.459	.052	.912	.903	.055
三因子模型: CM+LMX;SL;PD	1038.039	623	1.666	.058	.887	.876	.061
二因子模型: CM+LMX+PD;SL	1830.460	625	2.928	.089	.735	.711	.097
单因子模型: CM+LMX+PD+SL	2290.232	629	3.641	.102	.648	.620	.104

注: N=365, SL代表精神型领导, CM代表个人品德, LMX代表领导-成员交换, PD代表权力距离, MBF代表无可测方法学因子。

正相关。

4.2 区分效度及共同方法偏差检验

采用构建竞争模型的方法对变量的区分效度检验,结果如表2所示。四因子模型各项拟合指标均优于竞争模型并且符合最低判断标准且 χ^2/df 小于2,表明本研究工具能够有效测量相应的构念,具有良好的有效性和区分度。

采用加入无可测方法因子的方法对共同方法偏差进行检验,五因子模型各项拟合指标均低于四因子模型,同时Harman单因素检验结果表明,数据在未旋转的情况下析出7个公因子,解释力最大的公因子的方差解释量是27.091%,低于40%的判断标准,结果表明本研究不存共同方法偏差效应。

4.4 研究假设检验

表3为层次回归结果,模型3表示个人品德对精神型领导显著的正向影响($\beta = .545, p < .001$)。模型1和4表示,个人品德对LMX具有显著正向影响($\beta = .446, p < .001$),LMX能够正向影响精神型

领导($\beta = .503, p < .001$),加入中介变量后,个人品德对精神型领导的直接效应依然显著($\beta = .320, p < .001$),即LMX在个人品德和精神型领导间起部分中介效应(中介效应=.169),间接效应占直接效应的53%。模型2表示权力距离能够显著弱化个人品德对精神型领导的正向影响($\beta = -.216, p < .001$),简单斜率分析结果表明,当权力距离较高时会削弱个人品德对精神型领导的正向影响($\beta = .325, p < .001$),这种显著的正向影响关系会随着权力距离感降低而增强($\beta = .757, p < .001$),调节效应见图2。

模型2和5表明,交互项对LMX的回归系数显著,对精神型领导的回归系数不显著,权力距离的调节效应完全通过LMX的中介起作用。根据Edwards和Lambert(2007)的差异分组法,同时结合贝叶斯估计对有中介的调节作用进行检验,贝叶斯估计的可信区间(credible interval)又称最高密度区间(highest density interval, HDI),表示总体真值落入区间的概率,可以根据研究者的预测对参数可

表3 层级回归结果

变量	领导-成员交换(LMX)			精神型领导	
	M1	M2	M3	M4	M5
截距	1.591***	.692***	1.155***	.355***	.225***
控制变量					
性别	-.070	-.086	.005	.04	.036
年龄	-.085	-.061	-.089	-.046	-.044
婚姻	.094	.072	.092	.045	.044
学历	.091	.071	.012	.075	.073
职位级别	.029	.034	-.042	-.057	-.056
工作年限	.026	.012	.034	.021	.019
自变量					
个人品德	.446***	.541***	.545***	.320***	.346***
中介变量					
领导-成员交换				.503***	.488***
调节变量					
权力距离		.213***			.033
交互项					
个人品德*权力距离		-.216***			.003
R ²	.227***	.341***	.312***	.492***	.491***
ΔR ²	-	.113	-	.180***	.001
F	15.717***	21.368***	24.267***	45.137***	36.114***

注:表中为非标准化回归系数

表4 贝叶斯方法在不同调节变量水平上的中介效应结果

权力距离	精神型领导		
	间接效应	Posterior S.D.	95%HDI
高权力距离	-0.344	.278	[-1.091, .022]
<i>M</i>	-0.419	.275	[-1.157, .101]
低权力距离	-0.543*	.277	[-1.223, -.167]

信值进行直接评估 (Grand, 2017)。结果见表4, 权力距离较高 (均值加1个标准差) 时, 个人品德通过 LMX 对精神型领导影响不显著 ($\beta = -0.344$), 95%HDI 包括 0; 权力距离低 (均值减1个标准差) 时, LMX 中介作用显著 ($\beta = -0.543, p < .05$), 95%HDI 为 [-1.223, -.167]。综上, 本研究假设 H1-H4 均得到支持。

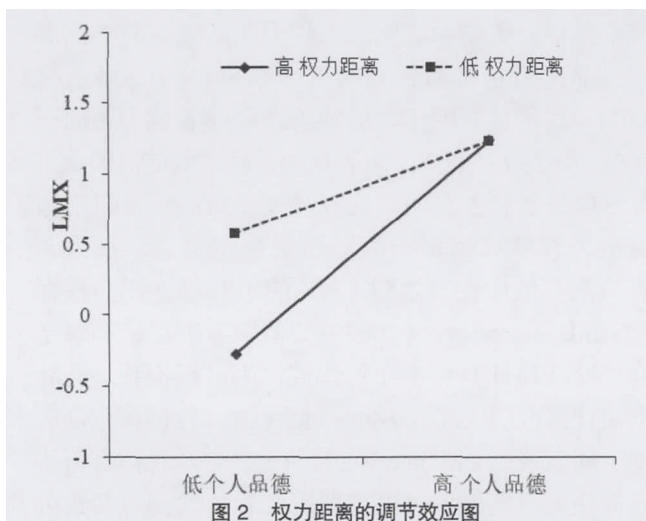


图2 权力距离的调节效应图

5 讨论

5.1 结果分析与理论意义

第一, 本研究基于精神型领导理论框架, 整合了中国传统文化价值观的影响, 对精神型领导的诱因进行探讨, 为理解在我国传统文化价值观下精神型领导的形成提供了一定的理论依据。精神型领导是目前组织行为研究领域的热点议题, 但对精神型领导诱因的探讨多采用质性研究的方式, 且鲜有东方文化情境下的研究 (Chen, Yang, & Li, 2012)。本研究基于实证研究揭示领导者个人品德是精神型领导的重要诱因, 不仅丰富了国内该领域研究, 而且验证了传统“以德为先”的人才甄选标准在当今社会的有效性。

第二, 本研究基于精神型领导理论并结合我国组织管理现状, 将精神型领导理论推广到特定文化背景中, 并从领导者视角剖析了人际因素 (LMX) 在精神型领导形成过程中的内部作用机制, 完善了

对精神型领导理论的认识。受“修己以安人”(《论语·宪问》) 等传统文化的影响, 我国组织管理者不仅注重个人修养还关注人际关系的维护, 尤其是上下级关系的维护 (Lin, Ma, Zhang, Li, & Jiang, 2016)。本研究发现, 领导者感受到的上下级人际关系是其个体特征影响行为风格的主要间接因素。现有研究主要聚焦于精神型领导对下属行为、态度和组织结果的影响 (Fry et al., 2017), 对精神型领导形成的内部作用机制却知之甚少。本研究以领导者特征作为研究视角, 在研究中整合了领导者的个性特征和人际因素, 拓展了精神型领导诱发机制的研究。

第三, 本研究进一步拓展了个体文化价值观是精神型领导形成过程的重要边际条件。作为一种情景力量, 管理者的文化价值观对管理者对待下属的行为和态度有重要的影响 (Markus & Kitayama, 1991), 在探讨精神型领导的诱因时需要结合特定文化背景的影响作用。本研究发现, 在我国文化背景中低权力距离是促进精神型领导的形成情景力量, 这为情景力量理论提供了实证支持。尽管“以德为先”的人才标准植根于我国的文化传统中, 但是仍然不能忽视个体价值观对领导者个人品德与特定行为风格关系的影响, 在高权力距离的国家中员工对领导者的信任与 LMX 之间的积极关系要弱于低权力距离的国家 (Dulebohn et al., 2012), 而高质量的 LMX 是促进精神型领导形成的重要人际因素。因此, 本研究结果对深入理解领导者个人品德与精神型领导之间的关系是何时 (权力距离起调节作用) 以及如何发生 (LMX 的中介作用) 的具有重要的意义。

5.2 实践意义

首先, 组织应该深化对精神型领导内涵的认识, 通过 360 度评价了解企业领导者典型行为, 采取措施培养管理者的精神型领导风格。具体而言, 在胜任力模型搭建、任职资格管理体系和管理干部考核中明确对管理者个人品德和人际关系维护的要求; 在领导力发展项目中定制与锤炼个人品德和培养有效沟通技能方面的课程, 促进精神型领导的形成。其次, 企业应该关注领导者高权力距离导向对人际关系质量和有效领导风格形成上的阻碍作用。在各

层级管理者中倡导项目制、团队化的工作方式，促进组织向扁平化的组织架构变革；营造以提升个人品德修养，促进高质量人际关系为主题的组织文化，提高领导者服务意识和民主意识。

6 不足与展望

首先，本研究为横断研究，在同一时间内采用领导者自我评价的方式获得数据，检验变量间的因果关系和作用机制是稍显欠缺的，在今后的研究中应采用纵向研究结合自评与他评配对评价的方式对研究结果进行验证；其次，本研究选择国有企业的领导者为被试且变量的选择也极具本土文化特色，研究结果能否推广到其他组织情景有待验证。

参考文献

- 曹仰锋. (2011). 高层管理团队领导行为对团队绩效的影响机制：案例研究. *管理学报*, 8(4), 504-516.
- 陈伍洋, 叶茂林, 陈宇帅, 彭坚. (2017). 下属越轨创新对主管阻抑的影响——地位威胁感和权威主义取向的作用. *心理科学*, 40(3), 670-677.
- 黄亮, 彭璧玉. (2015). 工作幸福感对员工创新绩效的影响机制——一个多层次被调节的中介模型. *南开管理评论*, 18(2), 15-29.
- 凌文轮, 陈龙, 王登. (1987). CPM 领导行为评价量表的建构. *心理学报*, 19(2), 199-207.
- 陆欣欣, 孙嘉卿. (2016). 领导-成员交换与情绪枯竭：互惠信念和权力距离导向的作用. *心理学报*, 48(5), 566-577.
- 唐铮, 张华, 赵娟娟, 王明辉. (2014). 精神型领导问卷的修订及信效度检验. *心理研究*, 7(2), 68-75.
- Anand, S., Vidarthi, P., & Rolnicki, S. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 489-500.
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175-187.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107-114.
- Chen, C. Y., Yang, C. Y., & Li, C. I. (2012). Spiritual leadership, follower mediators, and organizational outcomes: Evidence from three industries across two major Chinese societies. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 890-938.
- Daniels, M. A., & Greguras, G. J. (2014). Exploring the nature of power distance. *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In R. N. Farmer & E. G. Goun (Eds.), *Advances in international comparative management* (pp. 127-150). Greenwich: JAI.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., et al. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. In R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility* (pp. 47-83). Greenwich, Conn: Information Age Publishing Inc..
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 14(1), 22-47.
- 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.
- Grand, J. A. (2017). Brain drain? An examination of stereotype threat effects during training on knowledge acquisition and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 115-150.
- Gu, Q. X., Tang, T. 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.
- Hirsch, J. K., Nsamenang, S. A., Chang, E. C., & Kaslow, N. J. (2014). Spiritual well-being and depressive symptoms in female African American suicide attempters: Mediating effects of optimism and pessimism. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(4), 276-283.
- Jha, S., & Jha, S. (2013). Leader-member exchange: A critique of theory & practice. *Journal of Management and Public Policy*, 4(2), 42-54.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284.
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2002). Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 165-182.
- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Myran, G., Myran, S., & Galant, R. (2004). The spiritual dimension of leadership: How leaders ignite the spirit of the community college. *Community College Journal*, 74(4), 10-13.
- Naidoo, M. (2014). The potential of spiritual leadership in workplace spirituality. *KOERS - Bulletin for Christian Scholarship*, 79(2), 1-8.
- Nicolae, M., Ion, I., & Nicolae, E. (2013). The research agenda of spiritual leadership: Where do we stand? *Review of International Comparative Management*, 14(4), 551-566.
- Novikov, V. (2017). Spiritual leadership within an army acquisition program management context. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(2),

- 81-94.
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2012). Workplace spirituality, meditation, and work performance. *Journal of Management, Spirituality and Religion, 9*(2), 198-208.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly, 16*(5), 655-687.
- Smith, P. B., Wasti, S. A., Grigoryan, L., Achoui, M., Bedford, O., Budhwar, P. et al. (2014). Are guanxi-type supervisor-subordinate relationships culture-general? An eight-nation test of measurement invariance. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 45*(6), 921-938.
- Sue-Chan, C., Au, A. K., & Hackett, R. D. (2012). Trust as a mediator of the relationship between leader/member behavior and leader-member-exchange quality. *Journal of World Business, 47*(3), 459-468.
- Wahid, N. K. A., & Mustamil, N. M. (2017). Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia: The potentials of spiritual well-being through spiritual leadership. *Journal of Organizational Change Management, 30*(2), 263-280.
- 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 and Human Decision Processes, 115*(2), 204-213.

Can Virtuous Man Stimulate Inner Spirituality? The Effect of Character and Moral on Spiritual Leadership: A Mediated Moderation Model

Ni Yakun^{1,2}, Guo Tengfei², Wang Minghui²

(¹School of Management, Jinan University, Guangzhou, 510632)

(²Institute of Psychology & Behavior, Henan University, Kaifeng, 475000)

Abstract Spiritual leadership is an emerging area of organizational research. Scholars have started to pay attention to the associations between the spiritual leadership and a variety of organizational outcomes. Fruitful results have been achieved, such as, many studies pay attention to the effect of spiritual leadership on the attitude of employees. The existing research has the following characteristics: firstly, there are many studies and practices that have verified the effectiveness of spiritual leadership causal model in the workplace and in the context of Western individualism culture as well, few studies have explored antecedent factors of the leadership style, especially in the context of eastern collectivism culture. Therefore, many scholars called for developing antecedent models of spiritual leadership in the context of eastern collectivism culture.

To address this issue, this study is intended to investigate the effects of leaders' character and moral on spiritual leadership, and its mediating mechanism and boundary condition. It mainly uses the research method of the questionnaire survey. Examinees are selected randomly from the large state-owned enterprises and institutions of Guangzhou and other cities. Based on 365 dyads of supervisors, we get three conclusions by using a series of regression analysis: (1) Supervisors' character and moral are positively related to spiritual leadership; (2) Such relationship is mediated by quality of LMX; (3) Supervisors' power distance moderates the relationship between character and spiritual leadership and the mediator effect of LMX as well, such that this relationship is significant when power distance is low.

Our findings offer several important theoretical and practical implications. First, our research extends previous studies on the antecedents of spiritual leadership by examining the relationship between character, moral and spiritual leadership, addressing the call "to develop richer antecedent models of spiritual leadership theory". Second, through exploring the mediating role of LMX, this study advances our understanding regarding the underlying mechanism that transmits the predictive effects of character and moral to the spiritual leadership. Third, we further test the moderating effect of power distance, which reveals unique boundary conditions for character and moral to influence LMX. This can contribute to our knowledge about when individual characters may evoke leadership style. Beyond the theoretical implications highlighted above, there are a number of practical strategies that employees and organizations can use to evoke spiritual leadership. On one hand, competence quality of supervisors about character, moral and interpersonal relationship is encouraged to be used as standards for assessing cadres in daily routines. On the other hand, organizations can renew supervisors' ideology, eliminate the notion of being promoted according to status, build the notion of equality of status of supervisors and subordinates to fit today' radically changed environment, and create organizational culture of emphasizing on personal moral. Finally, limitations and directions for future research are discussed.

Key words spiritual leadership, character and moral, leader-member exchange, power distance