

doi:10.19920/j.cnki.jmsc.2022.02.006

社会认同视角下谦卑型领导与员工主动性行为^①

陈力凡¹, 刘圣明^{2*}, 胡小丽³

(1. 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872; 2. 复旦大学管理学院, 上海 200433;
3. 中国科学技术大学微尺度物质科学国家研究中心, 合肥 230026)

摘要: 基于社会认同理论, 研究探讨了谦卑型领导对员工主动性行为的作用机制及边界条件。对78位领导和293位员工的匹配数据分析显示, 谦卑型领导通过领导认同对员工主动性行为有间接的正向影响。此外, 员工权力距离倾向是影响这一过程的重要边界条件。当员工权力距离倾向低时, 谦卑型领导通过领导认同对员工主动性行为的积极影响会增强; 反之, 当员工权力距离倾向高时, 这一积极影响不显著。研究从社会认同的视角为谦卑型领导的有效性以及如何提高员工的主动性行为提供了理论依据和实证支持。

关键词: 谦卑型领导; 主动性行为; 领导认同; 权力距离倾向

中图分类号: C93 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2022)02-0104-12

0 引言

随着组织结构日益扁平化、外部环境日益复杂化, 组织面临着不断提高自身灵活性、适应性和创新性的挑战, 这也对组织成员提出了更高的要求。这一背景下, 仅仅依靠领导者进行决策已不足以应对挑战, 能否激发员工的主动性行为成了决定企业成功与否的重要因素^[1, 2]。主动性行为(proactive behavior)是指员工自发的、未来导向的、为了改善或者改变环境以及自身现状的行为^[3]。已有研究证实员工主动性行为能够提高工作绩效^[4]、促进创新行为^[5]、帮助组织实现变革^[6]以及节约组织管理成本^[7]。因此, 如何有效提高员工的主动性行为是当下组织管理领域的重要议题。

领导对员工的心理过程和行为表现有着重要且直接的影响, 领导力也被认为是员工主动性行为产生的重要前因^[8]。以往研究主要从领导能动性的角度探讨了领导力对员工主动性行为的影

响。例如, 研究发现变革型领导、道德型领导和支持型领导可以通过为员工提供有效帮助和激发员工的自我效能感, 进而促进其主动性行为^[9, 10]。这些研究的基本假设是领导在与员工的相处过程中发挥着“引领者”的作用, 即员工需要领导者对其提供直接的指引和帮助, 进而才感觉“有能力”(can do)去从事主动性行为。然而, 这种领导方式并不总能激发员工的主动性行为, 例如变革型领导有可能导致员工对领导的盲目依赖, 而支持型领导可能促使员工懒惰^[11]。结合主动性领域的前沿研究, 除了赋予员工感觉“有能力”去从事主动性行为之外, 另外一种有效的方式是促使员工“有意愿”(reason to)去做主动性行为^[12]。探讨这一问题将为领导力与主动性行为关系的研究提供新的理论视角。

基于社会认同理论, 提出谦卑型领导是能够促进员工“有意愿”从事主动性行为的重要领导力。社会认同理论指出^[13], 领导是组织的代表, 当员工对领导具有认同感时, 即员工愿意将领导纳

① 收稿日期: 2020-03-13; 修订日期: 2021-04-13。

基金项目: 国家自然科学基金青年基金资助项目(72004222; 72002038); 复旦大学管理学院科创企业管理问题研究资助项目(20210203)。

通讯作者: 刘圣明(1991—), 男, 山东济宁人, 博士, 助理教授。Email: shengmingliu@fudan.edu.cn

入到自我概念的一部分时,员工会具有更强的归属感并且会和领导建立紧密的心理连接.为了维持和强化这种认同感,员工会更有意愿在工作中投入额外的付出并做出积极的改变^[14].领导认同形成的重要因素源自领导的肯定和鼓励,以及领导和员工间自由的相处氛围,而这些特点与谦卑型领导的特征不谋而合.谦卑型领导(humble leader behavior)是指领导者能够承认自身的缺点和不足、关注员工的优点和贡献,以及对员工的观点持开放性态度^[15].相较于传统领导方式强调领导“引领者”的作用,谦卑型领导更强调领导“培育者”的作用,即以员工为中心,以员工的成长需求和利益为导向^[16].虽然已有研究显示以员工为中心的领导行为能够促进员工对领导的认同感,但是缺乏研究探讨谦卑型领导这一关注员工发展的领导方式对领导认同及其工作结果的影响.本文提出谦卑型领导能够促进员工的领导认同,进而激发其主动性行为.

此外,领导力和员工主动性行为关系的研究对其边界条件的探讨仍显不足.根据社会认同理论,员工对领导的认同受到自身价值观的影响,当领导行为符合员工的价值观时,员工的领导认同会增强^[17].尽管谦卑型领导的有效性具有跨文化的特征,但是谦卑型领导并不一定都能获得员工的认同.例如,最新研究发现员工可能认为谦卑型领导不够自信并且犹豫不决,由此导致领导权威的降低^[18].这表明谦卑型领导的有效性会受到员工价值取向的影响.此外,在构建谦卑型领导概念时,Owens和Hekman^[15]也指出员工对权力差异的感知将是影响谦卑型领导发挥作用的重要条件.因此,本研究提出员工的权力距离倾向将调节谦卑型领导对员工的领导认同及其主动性行为的影响.权力距离倾向(power distance orientation)是指个体对组织中权力分配不平等情况的接受程度,研究表明即使在相同的文化社会中,个体的权力距离倾向仍有差异^[19],并且随着新老员工交替,这种差异在当代组织中更为明显^[20].综上所述,对权力距离倾向调节作用的探讨有利于拓展领导力与主动性行为关系的研究,也有助于理解当代中国员工文化价值观差异对员工行为的影响^[21].

本研究的总体模型图如图1所示.

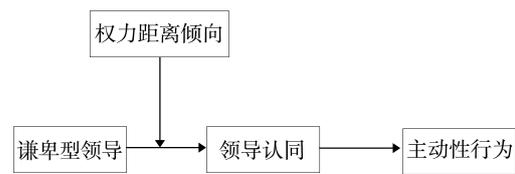


图1 研究的理论模型

Fig.1 Theoretical model of the research

1 理论与假设

1.1 文献回顾

1.1.1 谦卑型领导

谦卑型领导是以员工为导向的领导方式,这种领导具有内在的自我超越动机,使得领导者能够客观且坦诚地看待自身的不足,并且真诚地向他人学习^[22].因此谦卑型领导在与员工相处中能够谦虚地承认自身缺点,积极地发现员工身上的闪光点,还可以广开言路、听取员工的不同意见^[15].相较于其他领导方式,谦卑型领导不会过度关注自我,而是会正确地评价自己及员工,能有效地理解上下级关系^[23],由此可以打破领导和员工之间的心理壁垒,促进员工积极的心理状态和行为表现.已有研究从不同的理论视角探讨了谦卑型领导对工作绩效的影响^[24].例如,从社会学习的视角提出谦卑型领导能够促进团队谦卑氛围的形成^[16,25],从动机的视角发现谦卑型领导对心理授权感和安全感具有积极作用,以及从团队过程的角度检验了其对团队信息共享的影响^[26,27].

虽然已有研究为谦卑型领导的有效性提供了广泛支持,但是新的理论视角,以及对工作绩效之外其他组织结果的影响仍然有待研究^[28].此外,近年来学者们也对谦卑型领导的有效性提出了挑战,呼吁对其发挥作用的边界条件进行更多探索.例如,最新研究基于归因理论发现谦卑型领导的有效性受到员工自我服务归因的影响^[29],这也显示员工个人特征是谦卑型领导有效性的重要边界条件.本文基于社会认同理论提出谦卑型领导可以通过促进员工的领导认同对其主动性行为产生积极影响,这一影响过程会受到员工权力距离倾向的调节.对这一问题的探讨有助于拓展谦卑型领导领域的研究,也将提醒管理者不要盲目相信谦卑型领导的有效性,而是要注意其适用情境.

1.1.2 主动性行为

主动性行为代表着员工为了改变自身或者组织现状而主动完成任务或战胜困境的行为。该行为强调自我导向和对未来的关注,具体包括:重新定义任务、积极进行信息收集与反馈和主动寻求机会等行为^[3]。早期研究主要从个体特征(如主动性人格)和工作特征(如工作自主性)的角度探讨了主动性行为的产生^[30,31]。随着工作环境中人与人之间依赖程度的增加,开始从人际互动的角度研究社会情境对主动性行为的影响,例如分析领导行为和团队氛围对主动性行为的作用^[12]。其中,领导行为与员工主动性行为的关系是当下主流研究方向。如前所述,该领域目前主要是从“有能力”的角度提出领导应当通过对员工的支持和引领来提升其主动性行为,而忽略了从“有意愿”的角度探讨领导行为对员工主动性行为的激发。由此,本文提出谦卑型领导可以通过塑造员工的领导认同来让员工更有意愿积极地为组织付出和投入,从而表现出更多的主动性行为。

1.1.3 领导认同

Lord等^[32]认为员工的自我概念分为3个方面:基于个体特征和偏好的个体自我;基于与重要他人(如领导)关系的关系自我;以及基于员工与组织关系的集体自我。其中,领导力可以激发员工的关系自我从而形成员工对领导的认同。领导认同(leader identification)反映的是员工愿意将领导纳入到关系自我的一部分^[33]。根据社会认同理论^[13],在领导和员工相处的过程中,如果领导可以满足员工自我强化的需求、能让员工感受到自我价值的提高,那么与领导的关系就对员工的自我概念具有重要意义,此时,员工也会将领导与自我概念相关联^[34]。以往研究提出认同感与自我效能感和内在动机是不同的催化机制,它对个体行为产生的激励是基于个体与他人建立的联系。当员工形成领导认同后,他们会将领导的工作看成自己的工作,由此也更有意愿为组织进行额外的付出^[35]。因此,领导认同可以反映出员工是否“有意愿”投入主动性行为。

1.1.4 权力距离倾向

谦卑型领导的重要特征是打破了传统的领导和员工间的权力界限^[16],由此本文提出员工的权力距离倾向这一反映员工对权力分配态度的价值

观,会影响员工对谦卑型领导的认同。权力距离最早是国家层面的文化价值观,是指组织或社会对权力分配不均等的接受程度^[20,21]。随着信息技术的普及、跨文化团队的发展,以及新老员工的接替,即使在相同社会、相同组织中,个体的权力距离倾向仍然有差异^[20]。不同的权力距离倾向也会影响个体对他人行为的解读,并对其心理和行为产生影响^[36]。本文认为个体层面的权力距离倾向能够捕捉到相同组织中不同员工对权力分配态度的差异,并会影响到员工对谦卑型领导的认同。

1.2 谦卑型领导与领导认同

社会认同理论指出,个体具有突出自我形象和自我身份的倾向,这一过程会受到外界环境的影响,特别是周围环境中重要人物的影响。领导对员工具有正式的权力,并且在工作中和员工也有着密切的互动,因此领导是影响员工自我概念的重要因素^[37]。当员工在与领导相处的过程中感受到被关注和被肯定时,他们会在与领导的关系中获得自身价值的验证^[13],这有利于员工在社会分类的过程中认为领导和自己属于同一个利益群体,由此有助于促进领导认同的产生^[38]。

谦卑型领导可以促进员工的领导认同。第一,谦卑型领导能够承认自身的不足和缺点,这可以减少领导和员工之间的距离感,会让员工觉得领导更加亲切、真实而非高高在上,从而有助于双方建立紧密的关系。第二,谦卑型领导会及时发现和认可员工的优点和贡献^[16],能够注重员工的心理需求,员工由此可以直观地感受到自己在工作中重要性,有助于自我概念的强化。第三,由于谦卑型领导具有自我超越的动机,他们渴望听取员工的意见并且希望从员工身上学习,因此谦卑型领导对员工的意见持开放态度,并且能够构建畅通的平台来听取员工不同的想法^[16],这会鼓励员工自由地表达想法和观点,进而增强员工对自身形象的感知^[39]。综上所述,在与谦卑型领导相处中,员工可以感受到自身价值的提高,由此更有意愿将与领导的关系纳入到自我概念中,从而促进领导认同。

假设1 谦卑型领导与领导认同正向相关。

1.3 领导认同与员工主动性行为

主动性行为是主动地去改善现状而不是被动地接受当前状况^[40]。相较于传统的角色内绩效,

主动性行为不仅是为了完成现有任务,更是站在未来和长期的视角上预防和解决问题^[3]。社会认同理论指出,当员工对领导认同时,员工会将领导的身份关系中所包含的义务与责任内化为自我概念的一部分^[13],同时员工会更有意愿去采取积极的行动来维持和强化这种认同感^[1]。这是因为,一方面,员工希望通过自己的积极表现来印证与领导交互中感受到的自我价值^[41],同时,员工也希望通过努力让领导看到自身的价值,从而维持领导对自己的认可。另一方面,当员工对领导产生身份认同时,员工会将领导所代表的组织利益与自身利益挂钩,将领导促进组织和员工长远发展的目标内化为自己的目标。因此,员工会做出具有主动性和前瞻性的行为来改进现状或解决问题,由此帮助领导和组织更好地发展^[5]。

假设2 领导认同与员工主动性行为正向相关。

结合假设1和假设2,进一步提出谦卑型领导会通过员工的领导认同对其主动性行为产生积极影响。在与员工相处的过程中,谦卑型领导可以让员工感受到自我价值,由此员工更愿意将领导纳入到自我概念中,从而促进领导的认同。员工也会通过积极的工作投入来强化和维持这种认同感,最终表现出更多的主动性行为^[6]。此外,以往研究也表明,领导认同会让个体倾向于去改变自身的价值观和信念从而更接近领导的特征^[33,41],这来源于社会认同过程中群体特征的内化。因此对谦卑型领导的认同会使员工关注谦卑的特征以及自我超越的动机^[22],这也会使员工表现出更多前瞻性和改进性的主动性行为。

假设3 谦卑型领导通过领导认同对员工主动性行为具有正向的间接作用。

1.4 权力距离倾向的调节作用

谦卑型领导是以员工为中心的领导行为,其发挥作用的重要因素在于减少了领导和员工之间的权力差异。而权力距离倾向则代表员工是否愿意保持权力分配的差异^[20]。社会认同理论也指出,领导和员工之间共享的价值观能够促进认同感的形成,当员工观察到领导行为符合自身的价值观时,他们也更容易形成领导认同。由此,本文认为员工的权力距离倾向将调节谦卑型领导对领导认同的影响。

当员工的权力距离倾向低时,员工认为领导和下属应当是平等的,领导和员工应当通力合作共同完成任务,员工也期待能与领导保持较为平等的关系^[19]。谦卑型领导不在意领导与员工的地位与权力差异,能够以低姿态与员工相处,例如能够承认自己的不足、肯定员工的优点,并且鼓励他们提出自己的建议和想法^[42]。因此领导的谦卑行为符合低权力距离倾向员工的期望,从而能够更好地促进领导认同。与之相对,当员工的权力距离倾向高时,他们认同权力分配的不平等性,认为员工应当服从领导的指挥,而领导者应当向员工发号施令、给予员工明确指示,双方需要建立正式的工作关系^[43]。但是这种价值观与谦卑型领导鼓励员工自我发展和寻求内在价值的以员工为中心的的领导方式并不一致。因此,谦卑型领导不容易被高权力距离倾向的员工所认同,谦卑型领导对领导认同的积极影响也将减弱。

假设4 谦卑型领导对领导认同的正向作用受到员工权力距离倾向的调节,当权力距离倾向低的时候这一正向作用会增强,当权力距离倾向高的时候这一正向作用会减弱。

通过以上论述,提出谦卑型领导能够通过领导认同提高员工的主动性行为,这一过程又受到员工权力距离倾向的调节。对于低权力距离倾向的员工,谦卑型领导与其价值观相一致,因此更容易形成对谦卑型领导的认同感,员工也更有意愿在谦卑型领导的管理下表现出更多的主动性行为。而对于高权力距离倾向的员工,他们认为领导者应当保持其权威,由此可能并不认同谦卑型领导,从而减少了投入主动性行为的意愿。

假设5 谦卑型领导通过领导认同对员工主动性行为的正向间接作用受到员工权力距离倾向的调节,当权力距离倾向低的时候这一间接作用会增强,当权力距离倾向高的时候这一间接作用会减弱。

2 研究方法

2.1 样本和过程

样本数据来自于中国东南部1家和东部1家共两家科技型公司,受到了对方高层管理者的重

视和支持.在公司人力资源部门的协助下获得了团队领导和对应团队成员的名单,以及双方的邮箱.之后进行了两次数据收集工作,通过问卷星将在线问卷发放到团队领导和团队成员的邮箱中.第1次问卷中,员工评价谦卑型领导的以及自身的权力距离倾向.1个月后,第2次问卷中,员工评价领导认同,领导评价员工的主动性行为.共发放91份领导问卷和相对应的345份团队成员问卷,去掉未能填完两次的问卷、无法匹配、以及关键填答内容缺失的问卷后,最终得到78份领导问卷(样本回收率85.71%)和相匹配的293份员工问卷(样本回收率84.93%).在领导样本中,50%是男性,平均年龄35.84岁($SD = 5.71$).在员工样本中,51.54%是男性,平均年龄28.68岁($SD = 5.31$).每个团队平均有3.76人($SD = 2.82$).

2.2 变量测量

关键研究变量的测量均采用已发表期刊中的成熟量表.为了确保量表条目表达的准确性和易懂性^[44],外文量表由英语专业的硕士研究生通过标准的翻译-回译程序进行翻译.被试通过李克特7点量表对各条目进行评价(1代表非常不同意,7代表非常同意).

谦卑型领导.使用Owens等^[45]开发的9条目量表进行测量.量表题目如“我的领导积极向别人寻求反馈,哪怕是批评性的反馈”、“我的领导常常赞美别人的强项”、“我的领导展现出向别人学习的意愿”.量表的内部一致性系数为0.96.聚合分析检验结果显示,谦卑型领导适合聚合到团队层面($ICC1 = 0.21, ICC2 = 0.50, r_{wg} = 0.93$).

领导认同.领导认同量表根据Mael和Ashforth^[46]开发的组织认同量表进行改编,量表

包括6个题目,例如,“如果有人批评我的领导,我会感觉是对我个人的冒犯”.量表的内部一致性系数为0.94.

权力距离倾向.采用Dorfman和Howell^[47]的6条目量表进行测量.量表题目如“我认为领导做的大多数决定都不需要征求下属的意见”.量表的内部一致性系数为0.81.

主动性行为.根据Bateman和Crant^[48]的4条目量表进行测量,量表题目如“该下属善于发现工作中的机会”.量表的内部一致性系数为0.79.

控制变量.社会角色理论指出领导者的性别会影响下属的领导认同感及其工作表现,因此控制了领导性别(1代表男,2代表女).领导者的年龄和受教育水平与其经验、知识和能力相关^[49],这可能会影响下属的领导认同及工作积极性,因此也控制了领导的年龄(岁数)和最高受教育水平(1代表小学,2代表初中,3代表高中,4代表本科,5代表硕士,6代表博士).此外,还控制了团队规模可能产生的影响.

2.3 验证性因子分析

采用验证性因子分析对测量变量的区分效度进行检验.从表1中可以看出,相比于三因子模型(领导认同和主动性行为合并为1个因子)、二因子模型(领导认同和主动性行为合并为1个因子,谦卑型领导和权力距离倾向合并为1个因子)和单因子模型(所有变量合并为1个因子),四因子模型(谦卑型领导、领导认同、权力距离倾向、主动性行为)具有最好的拟合效度($\chi^2 = 718.01, df = 269, CFI = 0.91, TLI = 0.90, RMSEA = 0.08, SRMR = 0.05$),由此证明测量变量具有较好的区分效度.

表1 验证性因子分析结果

Table 1 Results of confirmatory factor analysis

模型	χ^2	df	CFI	TLI	$RMSEA$	$SRMR$
四因子模型	718.01	269	0.91	0.90	0.08	0.05
三因子模型	1 071.71	272	0.83	0.82	0.10	0.09
二因子模型	1 562.86	274	0.73	0.70	0.13	0.13
单因子模型	2 816.01	275	0.47	0.41	0.18	0.17

注:四因子模型为假设模型.

3 研究结果

表2反映了研究变量的均值、标准差和相关系数。从表2个体层面的数据中可以看出领导认同和主动性行为正向相关($r = 0.16, p < 0.01$)。这与预期一致。

采用Stata 14.0构建多层线性模型(hierar-

chical linear model, HLM)进行分析。自变量和调节变量通过中心化处理来创造交互项,从而减少了交互项检验过程中的共线性问题^[50]。假设1提出谦卑型领导与领导认同正向相关。如表3所示,在模型1中只加入控制变量,在模型2中进一步加入自变量,结果显示谦卑型领导对领导认同的正向作用显著($\gamma = 0.53, p < 0.01$),假设1得到证明。

表2 研究变量的描述性统计和相关性

Table 2 Descriptive statistics and correlations among study variables

变量	均值	标准差	变量						
			1	2	3	4	5	6	
团队层面	1. 谦卑型领导	5.81	0.75	(0.96)					
	2. 领导性别	1.50	0.50	0.14	—				
	3. 领导年龄	35.84	5.71	-0.35**	-0.08	—			
	4. 领导教育水平	4.94	0.58	0.08	-0.14	-0.38**	—		
	5. 团队规模	3.76	2.82	0.00	-0.04	-0.15	-0.05	—	
个体层面	1. 员工性别	1.48	0.50	—					
	2. 员工年龄	28.68	5.31	-0.05	—				
	3. 员工教育水平	4.62	0.86	0.01	-0.35**	—			
	4. 领导认同	5.77	1.09	-0.06	-0.05	-0.03	(0.94)		
	5. 权力距离倾向	3.04	1.10	-0.13*	0.10	-0.06	0.03	(0.81)	
	6. 主动性行为	4.65	1.13	-0.10	0.06	0.00	0.16**	0.13*	(0.79)

注：个体层面 $n = 293$, 团队层面 $n = 78$; 括号内数值为内部一致性系数; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, 双尾检验。

表3 多层线性回归模型结果

Table 3 Results of HLM

变量	模型							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	领导认同				主动性行为			
截距	5.70**	5.79**	5.79**	5.73**	4.56**	4.58**	3.53**	3.56**
领导性别	0.04	-0.02	-0.02	0.01	0.06	0.05	0.06	0.06
领导年龄	-0.01	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01
领导教育水平	0.12	0.19	0.19	0.20	0.08	0.09	0.05	0.04
团队规模	-0.03	-0.02	-0.02	-0.02	0.02	0.02	0.02	0.03
谦卑型领导		0.53**	0.53**	0.50**		0.06	-0.04	-0.03
权力距离倾向			0.03	0.03				0.14*
谦卑型领导 × 权力距离倾向				-0.22*				-0.03
领导认同							0.18**	0.17**
伪 R^2	0.01	0.10	0.10	0.12	0.01	0.01	0.03	0.05

注：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, 双尾检验。

假设2提出领导认同和主动性行为正向相关。如表3中模型7所示,在加入控制变量和自变量后,领导认同对主动性行为具有显著正向作用($\gamma = 0.18, p < 0.01$),假设2得到支持。

假设3提出谦卑型领导通过领导认同对主动性行为具有正向的间接作用。采用蒙特卡罗方法(Monte Carlo method)进行检验(重复值 = 20 000),该方法也被广泛应用于检验间接效应^[51]。相比于Sobel检验等传统的间接检验方法,蒙特卡罗法能够更准确地估计Type I错误^[52]。结果显示谦卑型领导通过领导认同对员工主动性行为有显著的间接作用(间接效应 = 0.10, 95% CI = [0.03, 0.18], 不包含0)。因此,假设3得到验证。

假设4提出个体的权力距离倾向调节了谦卑型领导对领导认同的影响。如表3中模型4显示,谦卑型领导和权力距离倾向的交互项对领导认同作用显著($\gamma = -0.22, p < 0.05$)。遵循以往研究^[50],将这一交互作用表示在图2中,并进行简单斜率检验(simple slope test)。结果显示,当个体权力距离倾向高的时候(+1 SD),谦卑型领导对领导认同的正向作用不显著($b = 0.26, n. s.$)。而当个体权力距离倾向低的时候(-1 SD),谦卑型领导对领导认同的积极作用显著($b = 0.75, p < 0.01$)。综上所述假设4得到支持。

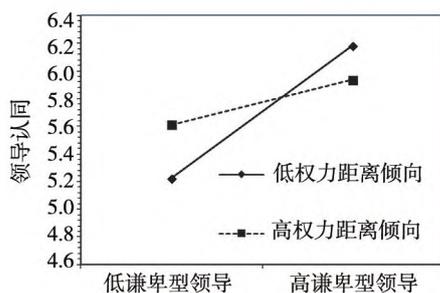


图2 权力距离倾向对谦卑型领导和领导认同关系的调节作用

Fig.2 Moderating effect of power distance orientation on the relationship between humble leader behavior and leader identification

假设5提出带调节的中介作用模型^[52]。同样使用蒙特卡罗方法进行检验(重复值 = 20 000)。结果显示,在员工权力距离倾向高的时候,谦卑型领导通过领导认同对主动性行为的间接作用不显著

(间接效应 = 0.05, 95% CI = [-0.01, 0.12], 包含0),而在员工权力距离倾向低的时候,这一间接作用显著(间接效应 = 0.13, 95% CI = [0.04, 0.23], 不包含0)。间接效应在权力距离倾向高值和低值时的差异显著(效应值 = 0.09, 95% CI = [0.01, 0.20], 不包含0)。由此假设5得到证明。

4 结束语

4.1 研究发现及理论贡献

基于社会认同理论,检验了谦卑型领导对员工主动性行为的间接影响及其边界条件。结果显示,谦卑型领导可以促进员工的领导认同,进而提升员工的主动性行为。此外,当员工具有低权力距离倾向时,谦卑型领导的积极作用会更加显著,这也证实了以往学者提出的理论观点,即员工对权力差异的感知是影响谦卑型领导发挥作用的重要边界条件^[15]。

本研究对相关领域做出了以下贡献。首先,对主动性行为领域进行了研究。以往该领域的研究虽然注意到了领导行为对员工主动性行为的激发作用,但是主要集中在探讨领导如何使员工“有能力”投入主动性行为,例如,领导通过为员工提供更多的支持,让员工能够有更多资源投入主动性行为^[8]。与以往研究不同,本文提出了新的观点,认为领导者可以通过激发员工认同感,使员工“有意愿”去做更多的主动性行为。这一视角的转变也拓展了现有研究对员工主动性行为产生机制的理解。

其次,对谦卑型领导领域进行了研究。谦卑型领导作为以员工为导向的领导行为,近年来受到了学者们的广泛关注。已有研究从社会学习理论、团队过程理论和自我决定理论等角度探讨了谦卑型领导的作用机制。本文基于社会认同理论提出了解释谦卑型领导有效性的新机制,即谦卑型领导可以通过增加员工的领导认同进而产生积极的组织结果。

再有,以往研究大多认为谦卑型领导具有普遍的有效性,但是忽略了其发挥作用的边界条

件^[16]。本文提出员工权力距离倾向在谦卑型领导发挥作用的过程中起到调节作用,由此指出谦卑型领导并不总是有效的,其积极作用受到员工价值观的影响。特别是当员工认为领导和下属之间应当有权力分配上的差异时,谦卑型领导的有效性会降低。

另外,值得指出的是,谦卑型领导的概念和测量均发展于西方情境,实际上在自古崇尚谦卑的东方文化下其有效性更值得检验,本文通过中国样本进一步支持了谦卑型领导具有更为广泛的外部效度。

最后,拓展了社会认同理论的研究范围。以往研究探讨领导认同时,主要观点是员工会对具有变革性和突破性的领导产生认同感,因为这种领导本身极具魅力和引领性,受此感染,员工会把这种领导作为自己的理想型,从而将这类领导与自我概念相挂钩^[32,33]。与以往观点不同,本研究提出以员工自主发展为导向的谦卑型领导同样可以成为员工认同的对象。不同于传统的“引领者”的角色,谦卑型领导更多是扮演“培育者”的角色^[15]。研究结果证实,员工在与谦卑型领导相处的过程中能够感受到自身价值,因此他们也更会将与谦卑型领导的关系纳入到自我概念的一部分,从而形成对谦卑型领导的认同感。

4.2 对管理实践的启示

研究结论对组织管理实践也提供了启示。对于管理者而言,首先,发现谦卑型领导是获取员工认同的重要方式,由此能够进一步地激发员工的主动性行为。因此,领导者可以学习谦卑型领导,例如开诚布公地承认自身的缺点和不足,当员工表现优异时可以及时肯定他们的贡献,以及广开言路,积极听取和关心不同员工的意见及想法。其次,在实际应用中领导者也应该注意到谦卑型领导对何种员工更有效,例如对于权力距离倾向低的员工,领导者可以采取更多的谦卑型行为与之相处。

对于企业而言,可以着重培养领导者的谦卑型行为,例如组织有效的培训让领导意识到谦卑

型行为的重要性并进行学习。除此之外也可以采取积极的措施提高员工的认同感,例如让员工意识到自己工作的使命和价值、打造有归属感的企业文化、注重领导与员工价值观的匹配性^[53,54],由此激发员工的主动性行为,最终有助于企业在当今复杂多变的环境中做出快速反应和获得竞争优势^[55]。

对于员工而言,以往研究表明主动性行为对个人的职业成功有显著的预测作用^[3],因此员工也应当积极寻求提升自己主动性的方法。此外,本研究发现高权力距离倾向的员工会限制谦卑型领导对自身主动性行为的促进作用,这与变革情境中探讨个体权力态度与接纳变化的研究结果相一致^[56],因此员工应当注意自身的价值观对主动性行为的潜在限制。总体上,我们鼓励员工以更加开放和包容的态度与领导积极相处,并将自身的愿景与组织的愿景相结合,激发工作的动力,由此提升工作中的主动性行为。

4.3 研究局限与未来展望

本研究存在一定的局限性,这也对未来的研究提供了方向。第一,虽然采用了多时间点、多来源的数据收集方式,但是仍然存在共同方法偏差的问题^[57],未来可以采取长期研究法、实验法或者日记追踪等方法,更加精准地探讨研究变量之间的因果关系。第二,并没有发现谦卑型领导对主动性行为的显著主效应,这说明可能存在其他解释机制,甚至潜在的负面影响机制,例如最新研究也显示谦卑型领导可能引发员工的心理特权感^[29],这可能会降低其投入主动性行为的意愿,因此应该对谦卑型领导行为与员工主动性的关系进行进一步地探讨,这也有助于理论的创新。第三,本研究的数据样本均来自中国企业,虽然这能够为我国的企业家提供更多借鉴,但是谦卑一直是中国传统儒家文化所推崇的品德^[58],一定程度上其有效性可能与集体主义文化相适应,未来可以在不同的文化情境中检验本文的研究模型,例如在崇尚个人主义的文化中检验谦卑型领导对主动性行为的影响。

参考文献:

- [1] Frese M, Fay D. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2001, 23: 133 – 187.
- [2] Parker S K, Wang Y, Liao J. When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2019, 6: 221 – 248.
- [3] Crant J M. Proactive behavior in organizations[J]. *Journal of Management*, 2000, 26(3): 435 – 462.
- [4] 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.
- [5] Lee H W, Pak J, Kim S, et al. Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation [J]. *Journal of Management*, 2019, 45(2): 819 – 846.
- [6] Parker S K, Williams H M, Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(3): 636 – 652.
- [7] Griffin M A, Neal A, Parker S K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(2): 327 – 347.
- [8] Den Hartog D N, Belschak F D. When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(1): 194 – 202.
- [9] Wu C H, Parker S K. The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory [J]. *Journal of Management*, 2017, 43(4): 1025 – 1049.
- [10] Griffin M A, Parker S K, Mason C M. Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(1): 174 – 182.
- [11] Eisenbeiß S A, Boerner S. A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity[J]. *British Journal of Management*, 2013, 24(1): 54 – 68.
- [12] Cai Z, Parker S K, Chen Z, 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.
- [13] Ashforth B E, Mael F. Social identity theory and the organization[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(1): 20 – 39.
- [14] 顾远东, 周文莉, 彭纪生. 消极情绪与员工创造力: 组织认同、职业认同的调节效应研究[J]. *管理科学学报*, 2019, 22(6): 21 – 35.
Gu Yuandong, Zhou Wenli, Peng Jisheng. Negative affect and employee creativity: The moderating role of organizational identification and professional identification[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2019, 22(6): 21 – 35. (in Chinese)
- [15] Owens B P, Hekman D R. Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(4): 787 – 818.
- [16] Owens B P, Hekman D R. How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(3): 1088 – 1111.
- [17] Marstand A F, Epitropaki O, Martin R. Cross-lagged relations between perceived leader – employee value congruence and leader identification[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2018, 91(2): 411 – 420.
- [18] Zapata C P, Hayes-Jones L C. The consequences of humility for leaders: A double-edged sword[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2019, 152: 47 – 63.
- [19] Kirkman B L, Chen G, Farh J L, et al. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 744 – 764.
- [20] Farh J L, Hackett R D, Liang J. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee

- outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715–729.
- [21] 仲理峰, 孟杰, 高蕾. 道德领导对员工创新绩效的影响: 社会交换的中介作用和权力距离取向的调节作用[J]. *管理世界*, 2019, 35(5): 149–160.
- Zhong Lifeng, Meng Jie, Gao Lei. Ethical leadership and employee creative performance: The mediating role of social exchange and the moderating role of power distance orientation[J]. *Management World*, 2019, 35(5): 149–160. (in Chinese)
- [22] Morris J A, Brotheridge C M, Urbanski J C. Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility[J]. *Human Relations*, 2005, 58(10): 1323–1350.
- [23] Nielsen R, Marrone J A, Slay H S. A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership[J]. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 2010, 17(1): 33–43.
- [24] 唐汉瑛, 龙立荣. 员工建言促进工作绩效: 谦卑领导的调节作用[J]. *管理科学*, 2019, 32(1): 91–100.
- Tang Hanying, Long Lirong. Employee voice improves job performance: The moderating effect of humble leadership[J]. *Journal of Management Science*, 2019, 32(1): 91–100. (in Chinese)
- [25] Rego A, Owens B, Leal S, et al. How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model[J]. *The Leadership Quarterly*, 2017, 28(5): 639–658.
- [26] Julia C R, Bryan D E, Karen E F. The effect of honest and humble leadership on salesperson customer orientation[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 130(6): 49–58.
- [27] Hu J, Erdogan B, Jiang K, et al. Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(3): 313–323.
- [28] 王碧英, 杜欠欠. 谦卑型领导的研究述评与未来展望[J]. *中国人力资源开发*, 2016, (13): 28–36.
- Wang Biying, Du Qianqian. A review and prospect of humble leadership[J]. *Human Resources Development of China*, 2016, (13): 28–36. (in Chinese)
- [29] Qin X, Chen C, Yam K C, et al. The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(7): 693–712.
- [30] Ohly S, Göritz A S, Schmitt A. The power of routinized task behavior for energy at work[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 103: 132–142.
- [31] Marinova S V, Peng C, Lorinkova N, et al. Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2015, 88: 104–120.
- [32] Lord R G, Brown D J, Freiberg S J. Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999, 78(3): 167–203.
- [33] Kark R, Shamir B, Chen G. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2): 246–255.
- [34] Sluss D M, Ashforth B E. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(1): 9–32.
- [35] Riketta M. Organizational identification: A meta-analysis[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 66(2): 358–384.
- [36] 魏昕, 张志学. 组织中为什么缺乏抑制性进言? [J]. *管理世界*, 2010, 26(10): 99–109.
- Wei Xin, Zhang Zhixue. Why does the organization lack promotive voice? [J]. *Management World*, 2010, 26(10): 99–109. (in Chinese)
- [37] van Knippenberg D, van Knippenberg B, De Cremer D, et al. Leadership, self, and identity: A review and research agenda[J]. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15(6): 825–856.
- [38] Hobman E V, Jackson C J, Jimmieson N L, et al. The effects of transformational leadership behaviours on follower outcomes: An identity-based analysis[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2011, 20(4): 553–580.

- [39] Brinsfield C T, Edwards M S, Greenberg J. Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations[M]// Greenberg J, Edwards M S. (Eds.), Voice and Silence in Organizations, Bingley: Emerald Group, 2009: 3 – 33.
- [40] Crant J M, Bateman T S. Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality[J]. Journal of Organizational Behavior, 2000, 21(1): 63 – 75.
- [41] Luhrmann T, Eberl P. Leadership and identity construction: Reframing the leader-follower interaction from an identity theory perspective[J]. Leadership, 2016, 3(1): 115 – 127.
- [42] 曲 庆, 何志婵, 梅哲群. 谦卑领导行为对领导有效性和员工组织认同影响的实证研究[J]. 中国软科学, 2013, (7): 101 – 109.
- Qu Qing, He Zhichan, Mei Zhequn. An empirical study on the impact of leader humility on leadership effectiveness and employees' organizational identification[J]. China Soft Science, 2013, (7): 101 – 109. (in Chinese)
- [43] Cole M S, Carter M Z, Zhang Z. Leader-team congruence in power distance values and team effectiveness: The mediating role of procedural justice climate[J]. Journal of Applied Psychology, 2013, 98(6): 962 – 973.
- [44] Brislin R W. Translation and Content Analysis of Oral and Written Material[M]// Triandis H C, Berry J W. (Eds.) Handbook of Cross-Cultural Psychology, Boston: Allyn & Bacon, 1980: 389 – 444.
- [45] Owens B P, Johnson M D, Mitchell T R. Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership[J]. Organization Science, 2013, 24(5): 1517 – 1538.
- [46] Mael F, Ashforth B E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification [J]. Journal of Organizational Behavior, 1992, 13(2): 103 – 123.
- [47] Dorfman P W, Howell J P. Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited [J]. Advances in International Comparative Management, 1988, 3(1): 127 – 150.
- [48] Bateman T S, Crant J M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates[J]. Journal of Organizational Behavior, 1993, 14(2): 103 – 118.
- [49] Hambrick D C, Mason P A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers[J]. Academy of Management Review, 1984, 9(2): 193 – 206.
- [50] Aiken L S, West S G, Reno R R. Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions[M]. Newbury Park: Sage, 1991.
- [51] Preacher K J, Hayes A F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models[J]. Behavior Research Methods, 2008, 40(3): 879 – 891.
- [52] MacKinnon D P, Lockwood C M, Williams J. Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods[J]. Multivariate Behavioral Research, 2004, 39(1): 99 – 128.
- [53] Cheng M Y, Wang L. The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context[J]. Journal of Business Ethics, 2015, 129(3): 639 – 654.
- [54] Van Quaquebeke N, Kerschreiter R, Buxton A E, et al. Two lighthouses to navigate: Effects of ideal and counter-ideal values on follower identification and satisfaction with their leaders [J]. Journal of Business Ethics, 2010, 93(2): 293 – 305.
- [55] Grant A M, Gino F, Hofmann D A. Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity[J]. Academy of Management Journal, 2011, 54(3): 528 – 550.
- [56] Porras J I, Silvers R C. Organization development and transformation[J]. Annual Review of Psychology, 1991, 42(1): 51 – 78.
- [57] Siemsen E, Roth A, Oliveira P. Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects [J]. Organizational Research Methods, 2010, 13(3): 456 – 476.
- [58] Xu F, Xu B, Anderson V, et al. Humility as enlightened leadership: A Chinese perspective[J]. The Journal of Management Development, 2019, 38(3): 158 – 174.

Leader humble behavior and follower proactive behavior: A social identity perspective

*CHEN Li-fan*¹, *LIU Sheng-ming*^{2*}, *HU Xiao-li*³

1. School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China;
2. School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China;
3. Hefei National Laboratory for Physical Sciences at the Microscale, University of Science and Technology of China, Hefei 230026, China

Abstract: Drawing upon social identity theory, this study explores the underlying mechanism and boundary condition in the relationship between humble leader behavior and follower proactive behavior. Analysis of time-lagged, multi-source data from 78 team leaders and 293 followers revealed that humble leader behavior have an indirect and positive effect on follower proactive behavior through leader identification. In addition, follower power distance orientation served as an important boundary condition of this indirect effect. When follower power distance orientation is low, leader humble behavior is positively associated with leader identification, which in turn increased follower proactive behavior. Such indirect effect is not significant when follower power distance orientation was high. Theoretical and practical implications of these findings are also discussed.

Key words: humble leader behavior; proactive behavior; leader identification; power distance orientation