

谦逊领导的影响机制和效应： 一个人际关系视角^{*}

毛江华¹ 廖建桥² 韩翼¹ 刘文兴¹

(¹中南财经政法大学工商管理学院, 武汉 430073)(²华中科技大学管理学院, 武汉 430074)

摘要 谦逊是中华民族的传统美德, 然而, 现代社会的激烈竞争使得谦逊的有效性受到质疑。传统与现代观点的矛盾使得组织领导对是否表现谦逊以及如何表现谦逊产生疑问。本文基于人际关系视角, 探究谦逊领导对员工组织公民行为的影响效应, 以及在这个过程中下属归因的领导谦逊动机的作用。采用两阶段 295 份领导下属配对问卷调查, 结果表明在控制了领导成员交换关系之后, 谦逊领导通过提高与下属的关系亲近性促进下属的组织公民行为(建言和帮助行为)。同时, 当下属归因的领导谦逊印象管理动机高时, 谦逊领导的积极作用会被削弱。本文之后讨论了研究贡献以及未来的研究方向。

关键词 谦逊领导; 关系亲近性; 建言; 帮助行为; 归因的领导谦逊动机

分类号 B849:C93

1 引言

谦逊(humility)在中国具有悠久的历史, 是中华民族的传统美德。从谦字的构成上来说“谦”由“言”和“兼”构成, 寓意为说话要兼顾自己和他人的利益, 由此产生谦逊的概念。自上古母系社会开始, 中国就有尊重女性谦下、好静等特质的习惯和传统。而随着儒家、道家以及佛教等流派对谦逊内涵地认可, 谦逊逐渐成为中国社会的道德规范。从古到今, 人们对于谦逊的鼓励和推崇遍布于社会的每个角落, “孔融让梨”、“虚怀若谷”等典故也被世人不断地传颂。然而, 进入知识经济时代, 文化冲突以及全球竞争的加剧使得个体的“自我”意识逐渐增多, 人与人之间的竞争程度不断增加, 越来越多的人倾向于突出地自我展示并开始质疑谦逊的有效性(Gu, 1990; Chen, 1993)。

在组织领域中, 这种对谦逊的质疑表现得尤为强烈, 其中争议的焦点则在谦逊领导的有效性方面。一方面, 部分学者基于传统领导的视角认为有

效的领导应该是强势的(例如威权领导, Farh & Cheng, 2000)、意志坚定的以及无所不知的(Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985), 其应该能独立果断地处理企业的重大决策, 并展现出高度的魅力以带领企业走向卓越(例如变革型领导)。他们认为, 领导表现谦逊不仅不能带来积极的效应, 反而让下属产生领导软弱的认知, 进而导致其对领导的决策和命令产生质疑和抵抗(Tangney, 2000)。另一方面, 学者认为随着知识经济和“互联网+”时代的到来, 知识爆炸和能力多元化使得领导个人知识和能力的局限成为了阻碍企业快速发展的栅栏(Weick, 2001)。在这种情况下, 企业管理者需要通过表现谦逊来发挥员工的优势, 促进团队的融合, 从而保证企业能很好地应对外部环境的快速变化(Vera & Rodriguez-Lopez, 2004)。2014 年央视《东方时空》对 15000 名员工的调查发现, 38.2%的员工喜欢温和和谦逊的领导¹。由此可见, 目前谦逊领导的有效性在理论和实务界均存在争议, 而解决这一争论一

收稿日期: 2016-07-17

^{*} 国家自然科学基金(71502175 和 71402190)和国家社会科学基金(14BGL199)。

通讯作者: 毛江华, Email: maojh@hust.edu.cn

¹ 《生命时报》2014 年 07 月 15 日第十版, http://paper.people.com.cn/smsb/html/2014-07/15/content_1452125.htm

方面可以回答新时代背景下领导如何才能产生积极效应的问题,另一方面也能解决中国传统谦逊文化在现代环境下的适应性和有效性问题。

从现有对于谦逊领导的研究来看,谦逊领导在组织中的有效性得到了初步地验证。研究发现,在个体层面,谦逊领导能提高下属的绩效(Owens & Hekman, 2012; Owens, Walker, & Waldman, 2015)、满意度(Owens, Johnson, & Mitchell, 2013),并促进下属组织认同(曲庆,何志婵,梅哲群,2013)、工作投入(Owens et al., 2013; 唐汉瑛,龙立荣,周如意,2015)以及创造力(雷星晖,单志汶,苏涛永,杨元飞,2015)等。在团队层面,谦逊领导通过构建群体的谦逊氛围可以促进团队绩效的提升(Owens & Hekman, 2016)。此外,在组织层面,谦逊 CEO 也能通过对高管团队的授权和整合提升企业绩效(Ou et al., 2014)。尽管现有研究部分验证了谦逊领导的有效性,但细致梳理可以发现,这些研究仅关注了谦逊领导对下属角色内行为和绩效的影响效应,而对谦逊领导与下属角色外行为(例如组织公民行为)之间的关系尚未给予关注。组织公民行为属于员工的周边绩效(contextual performance),其与员工任务绩效存在显著的差异和不同的触发条件和机制。例如,员工角色外行为的产生可能更多地需要员工有较强的内在动机(Borman & Motowidlo, 2014)。以往谦逊领导对员工角色内行为影响效应和机制的结论可能并不适用于解释员工的组织公民行为。考虑到员工组织公民行为对于员工自身责任履行、团队合作以及组织绩效的重要性(Farmer, Van Dyne, & Kamdar, 2015),探究谦逊领导对下属组织公民行为的影响效应对于进一步揭示谦逊领导的有效性具有重要的意义。

以往在探究领导对下属态度和行为的影响过程中,关系视角是一个比较普遍的视角(Erdogan, Bauer, & Walter, 2015)。然而,现有从关系视角探究领导对下属的影响研究中,大部分关注于领导与下属的交换关系,例如领导成员交换关系,而对领导与下属之间其他形式的关系关注较少。Clark 和 Mills (1993)指出,人际交往过程中存在两种关系模式,交换关系(exchange relationship)和共享关系(communal relationship)。交换关系注重公平,关系双方希望在付出之后有所回报。共享关系注重对方的需求,关系双方在付出之后不期望回报。现有的研究大多数关注领导与下属之间交换关系,而对领

导是否能促进下属共享关系的形成仍没有得到理论上的解答。相比于其他通过利益(例如交易型领导)、能量和理想(例如变革型领导)来激励下属的领导方式,谦逊领导更多地采用一种“安静”的方式通过唤起下属的发展过程等来从内心吸引下属建立共享关系(Owens & Hekman, 2012)。因此,从共享关系模式而不是交换关系模式来探究谦逊领导对下属态度和行为的影响能更好地揭示谦逊领导的影响效应。在本研究中,本文将结合人际吸引的特质吸引视角探究关系亲近性在谦逊领导对下属组织公民行为影响过程中的作用。

在人际关系视角下的人际吸引过程中,关系双方是否被吸引不仅取决于一方的特质和行为(特质论, Barrick, Mount, & Li, 2013),还取决于另一方对这种特质和行为的解读(情境论, Huston, 2013)。由于谦逊是一种美德,谦逊的领导能从特质上吸引下属,但在中国情境下,由于谦逊是一种社会规范,下属难以通过领导的谦逊行为来判断其真实的谦逊水平(Bond, Leung, & Wan, 1982),因此谦逊领导对下属的人际吸引受到下属对领导谦逊解读的影响。下属归因的领导谦逊动机(inferred motives for leader humility)指的是从下属角度去归因领导表现谦逊的动机,当员工归因领导谦逊为不同动机时,谦逊领导对下属的人际吸引力将产生变化(Lam, Huang, & Snape, 2007; Owens & Hekman, 2016)。以往研究在探究谦逊领导对下属的影响时,仅从领导中心论(leader-centric)的范式将下属作为领导影响力的接受者,较少考虑下属对领导行为的解读。本文在揭示谦逊领导的影响效应时,将进一步探究谦逊领导对下属影响过程中的调节机制,进一步丰富谦逊领导的有效性研究。

本研究的主要目的和贡献有以下三点:首先,本研究是第一个对比交换关系和共享关系两种关系模式在领导和下属关系中的差异和效应,打破了以往研究在探讨领导下属关系时仅关注交换关系的研究局限,进一步丰富领导理论以及领导成员交换理论。其次,本研究从特质吸引视角揭示谦逊领导对下属的影响机制和效应,为解释谦逊领导的有效性提供新的视角。最后,本研究整合人际关系中的特质吸引论和情境行为论,第一个以下属为中心(follower-centric)从下属对领导动机归因的视角揭示谦逊领导有效性的边界条件,从而为谦逊领导的有效性做出贡献。本研究的理论模型图见图 1。

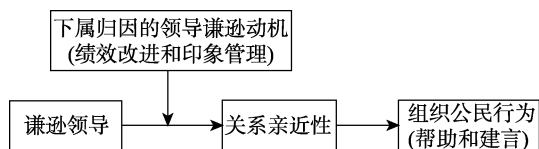


图1 本文的研究模型

2 研究理论与假设

2.1 谦逊领导的内涵

在组织领域中, 谦逊领导的研究起步相对较晚, 其原因在于传统领导被认为是强权、强势的, 而领导表现谦逊反而被看作是一种软弱 (Ensari & Murphy, 2003)。随着越来越多学者对谦逊内涵的研究和探索, 谦逊领导在现代日益动荡的市场环境下逐渐得到认可和推崇, Tangney (2000)等学者先后指出谦逊领导是知识经济时代中企业成功的关键。2012年, Owens 和 Hekman (2012)在前人的理论和实践基础上通过质化研究方式揭示了谦逊领导的三个关键行为: 承认个人的不足, 放大下属的优势和贡献以及可教性。之后, Owens, Johnson 和 Mitchell (2013)进一步对谦逊领导的概念进行了定量地研究, 并提出了谦逊领导的三个维度: 清晰的自我认识(willingness to view oneself accurately), 欣赏他人(appreciation of others' strengths and contributions)以及可教性(teachability)。清晰的自我认识指的是有能力和意愿来客观地评价自己, 形成一个精确的、非防卫性(non-defensive)的自我认识 (Tangney, 2000; Exline, Baumeister, Bushman, Campbell, & Finkel, 2004)。欣赏他人指的是赞赏他人的价值和贡献(Tangney, 2000), 承认他人的优势而不觉得有威胁(Exline et al., 2004)。可教性指的是对新想法、新观点、建议等保持开放性, 并虚心向他人请教(Tangney, 2000)。此外, 在谦逊领导的内涵方面, 其他学者也提出了补充性的观点, 例如, Nielsen, Marrone 和 Ferraro (2013)指出谦逊领导具有一种关系认同导向(relational identity orientation), 其更关注他人的福利和需求。

谦逊领导与其他几种以下属为中心的 leadership 风格具有一定的区分性(Owens & Hekman, 2012), 例如仆人型领导、参与型领导以及分享型领导。首先, 谦逊领导与仆人型领导的主要差异在于: (1)谦逊领导让下属知道能成为什么, 而仆人型领导教导下属怎么服务他人; (2)谦逊领导能通过提高员工的心理安全、允许领导与下属之间的角色互换等措施帮助员工消除不确定性(Owens & Hekman, 2012)。其次,

谦逊领导与参与型领导的差异在于谦逊领导通过关注领导与下属之间的关系或互动来促进下属绩效的提升, 而参与型领导强调的是让员工参与到决策制定过程(Owens & Hekman, 2012)。最后, 谦逊领导与分享型领导的区别在于, 谦逊领导是一种垂直的领导方式而分享型领导是一种水平的领导方式(Owens & Hekman, 2012)。此外, 谦逊领导也与发展型领导具有区分性, 例如前者关注对员工心理因素的促进和激发, 而后者更多地关注员工的职业发展(Rafferty & Griffin, 2006)。

随着研究的开展, 谦逊领导的有效性逐渐在各个研究层面得到支持。例如, 在组织层面, 谦逊领导被认为能提升组织内部运营的流畅性, 激发持续性的变革(Owens & Hekman, 2012)。同时, 实证研究也发现谦逊 CEO 有助于提高高管团队的一体化程度和授权氛围, 进而提高中层管理人员的绩效 (Ou et al., 2014)。此外, 近期的研究也发现谦逊领导能在团队中营造一种集体谦逊(collective humility), 从而促使团队形成一种集体促进性焦点, 进而提升团队绩效(Owens & Hekman, 2016)。谦逊领导有效性的主要发现集中在个体层面, 研究发现谦逊领导能对员工产生较多方面的积极效应, 包括提升员工满意度、工作投入(Owens et al., 2013; 唐汉瑛等, 2015)、组织认同(曲庆等, 2013), 激发员工的创造力(雷星晖等, 2015)以及强化员工的工作绩效等 (Owens et al., 2015)。

值得注意的是, 目前谦逊领导对下属影响效应的研究主要关注于下属的角色内行为, 如工作投入、绩效(Owens et al., 2015)等, 谦逊领导对员工角色外行为的影响效应还不明确。同时, 虽然我国具有悠久的谦逊文化历史, 但目前国内对于谦逊领导的研究还处于起步阶段。另外, 我国学者在对谦逊领导进行翻译时, 大部分采用将“humility”翻译为“谦卑”。在词典中, “谦逊”、“谦卑”与“谦虚”存在互相定义的情况, 三者都表示“不浮夸、低调、不自高自大”之意。然而, “逊”在词典中有“不如、比不上”和“辞让、退让”的意思, 消极含义较少。而“卑”则有“低下、低劣”的意思, 具有更多的负面含义。结合 Owens 和 Hekman (2012)最初对谦逊领导的定义和内涵分析, 本研究将以“谦逊领导”作为“leader humility”的中文翻译。

2.2 谦逊领导, 交换关系和共享关系

人际关系是人与人在相互交往的过程中所形成的心理关系, 是人社会属性的表现方式和实现途

径(Arnold & Boggs, 2015)。人际吸引指的是个体之间在主观上感受到的时间或空间、直接或间接、现实或希望的相互依存关系,是人际关系中的具体因素,指的是个体感情上的相互喜欢和亲和(Huston, 2013)。在人际吸引的研究领域中,学者主要遵循两种研究视角,一种是基于性格特质观点的特质论(Barrick et al., 2013),另一种是基于社会互动观点的情境论(Wrzes, Hänel, Wagner, & Neyer, 2013)。特质论的人际吸引学者认为,他人的特质是影响个体是否与之建立友好人际关系的重要影响因素(Barrick et al., 2013)。例如, Malouff, Schutte 和 Thorsteinsson (2014)的元分析发现,特质情绪智力与恋爱关系满意度正相关($r = 0.32$)。情境论的学者认为,人在不同情境下存在行为的不一致性,人际吸引的产生是个体对他人、自己以及周围环境的社交信息进行复杂加工而成(Wrzes et al., 2013)。

Clark 和 Mills (1993)指出,人际吸引之后个体会形成两种模式的关系,交换关系和共享关系。交换关系注重关系双方的公平,关系一方帮助对方之后,希望对方立即有所回报。一旦对方没有给予及时的回报,个体就会产生被剥削的感觉。在交换关系中,双方都比较关注对方所做的贡献,一般不会因为能够帮助对方而感到心情愉快。相对于交换关系,共享关系更注重对方的需求,个体在帮助对方之后,并不期望对方立即有所回报。在共享关系中,个体会因为能够帮助对方而感到心情愉快,例如恋人关系(强共享)和帮助陌生人(弱共享)等。对于共享关系, Mills 和 Clark (1982)进一步指出,所有人都可能处于共享关系中的一方,如果被吸引,即使是陌生人也愿意无偿的去帮助他人。

谦逊领导与下属关系的建立是一个复杂的过程。一方面,基于人际吸引视角下的互惠吸引律(mutually beneficial and attractive rule) (Luo & Snider, 2009),当他人满足了个体在心理上的荣誉感、价值感时,个体更容易通过互惠机制与他人保持友好亲密关系。谦逊领导欣赏下属的优势和贡献,下属会感受到荣誉感和受重视感从而与谦逊领导建立较高的交换关系。另一方面,人际吸引的特质论视角认为,特质是个体相对稳定的基本特性,具有较高的情境一致性,是个体吸引力最重要的因素之一(Barrick et al., 2013)。在谦逊领导的定义中, Owens 等(2013)认为领导的谦逊行为是内在谦逊水平的一种反映,其采用的是特质论的领导定义方式。谦逊一直以来在中西方都被认为是一种美德

(胡金生, 黄希庭, 2006; Ou et al., 2014)。亚里士多德的观点认为,美德代表了两个极端表现的中间区域,而谦逊正好代表了两个负面极端自大和自卑的中间区域(Vera & Rodriguez-Lopez, 2004)。结合人际吸引的特质论和谦逊的美德属性,当领导表现谦逊时,下属容易被吸引而产生较高共享关系。

关系亲近性(relational closeness)是一个描述个体对某种人际关系感兴趣程度的概念,其指的是个体对他人的情感亲和性(emotional affinity)、亲密性(intimacy)以及心理粘性(psychological bonding)的主观体验(Vangelisti & Caughlin, 1997)。关系亲近性更多地是描述关系一方被另一方所吸引而代表着一种共享关系的建立,其与领导成员交换(LMX)的差异在于前者更强调单方面的喜欢和亲近,而后者强调关系双方在付出和收益方面的平等性(Clark & Mills, 1993)。本研究认为谦逊领导不仅能与下属建立交换关系,也能通过谦逊特质的吸引提高下属的关系亲近性并与下属建立共享关系。谦逊领导可以通过以下途径促进下属的关系亲近性:首先,谦逊领导清晰的自我认识能让下属感觉到领导的真诚, Anderson (1968)基于 555 个描述特质的词语研究发现,真诚是影响人际吸引最重要的因素。因此,领导通过谦逊所表现出来的真诚能更好地提高下属的关系亲近性从而建立亲密的关系;其次,谦逊领导能欣赏和肯定下属的优势和贡献,不将下属的优势作为对自己的威胁,并虚心向他人请教学习(Owens et al., 2013)。Nielsen 等(2013)指出,谦逊领导具有关系认同导向(relational identity orientation),这样的领导更关心下属的福利和需求。人际吸引视角下的互补吸引律(mutually complementary and attract rule)指出,关系双方的个性、需要以及满足需要的途径成为互补关系时,会产生强烈的吸引力(Maxwell et al., 2012)。因此,谦逊领导通过对下属需求的满足和福利的关注会使下属感觉到自己所缺少的内容得到了领导的补充,从而被谦逊领导所吸引,产生更高的关系亲近性。以往的研究表明,谦逊领导会提升下属的工作满意度(Owens et al., 2013)和感知领导的社会化魅力(Nielsen, Marrone, & Slay, 2010),这些都可能促使员工与领导保持较好的人际关系。基于上述推论,本研究提出以下假设:

假设 1: 当控制了领导成员交换关系后,谦逊领导与下属关系亲近性正相关。

2.3 谦逊领导与组织公民行为

组织公民行为(organizational citizen behavior)

指的是在组织的正式报酬体系中没有规定但对组织有益的员工自主行为(Bolino, Hsiung, Harvey, & LePine, 2015)。根据定义,组织公民行为是员工的角色外行为,其并不在组织的赏罚标准范围内,并对组织整体的绩效具有积极作用。Williams 和 Anderson (1991)按受益对象将组织公民行为分为指向个体的组织公民行为(OCB-I)和指向组织的组织公民行为(OCB-O)。其中,帮助行为是比较典型的指向个体的组织公民行为,其指的是个体体谅他人并且提供帮助的人际互动行为,有利于与他人建立和维持良好的人际关系(Smith, Organ, & Near, 1983)。建言是比较典型的指向组织的组织公民行为,其指的是组织内员工为了改善现状而主动表达建设性意见或指出组织中存在问题或措施的人际沟通行为(Van Dyne & LePine, 1998)。由于组织公民行为在组织中的重要性,以往的学者不断从各个方面探究组织公民行为的影响因素(Zhang, Huai, & Xie, 2015)。

从以往组织公民行为的影响因素研究来看,动机(想不想做,例如内在动机, Piccolo & Colquitt, 2006)和资源(有没有能力做,例如认知和社会资源, Kim, Van Dyne, Kamdar, & Johnson, 2013)是影响员工实施组织公民行为的两个重要因素。谦逊领导是一种自下而上的领导方式(bottom-up leadership approach),其更关注于员工的福利和需求(Oc, Bashshur, Daniels, Greguras, & Diefendorff, 2015)。结合谦逊领导的内涵,本研究认为谦逊领导将正向促进员工的组织公民行为,其原因有以下几点:首先,谦逊领导能提高员工实施组织公民行为的动机。谦逊领导通过清晰的自我认识与对他人的欣赏,能和下属建立良好的共享关系(Clark & Mills, 1993),即下属愿意不考虑关系得失地做一些有利于领导的事情,这些事情既包括努力提供建议(即建言),也包括帮助同事更好地适应工作(即帮助),因为同事的绩效也是领导绩效的考量之一。同时, Ainsworth 和 Bowlby (1991)的研究发现,在依恋的关系中,双方会出现类似的行为模式。当下属对谦逊领导具有高的亲近感后,下属会更多地领导着想,采用领导的行为模式来更多的提供建议和帮助他人,从而帮助领导更好地进行管理。其次,谦逊领导能增加下属的心理资源。谦逊领导对下属的欣赏能使下属认识到自己的优势,谦逊领导虚心向他人求教也能促进下属内在效能和自尊的增加(唐汉瑛等, 2015),使得下属相信自己有能力处理好各种

事情,从而增加了下属实施组织公民行为的心理资源;最后,谦逊领导能增加员工的外部资源。具有关系认同导向的谦逊领导更多地关心员工的福利和需求(Nielsen et al., 2013),愿意并主动给下属提供必要的资源支持,从而使下属有更多的外部资源来履行自身角色内的工作和角色外的公民行为。综上所述,谦逊领导将通过增加员工动机和资源两个方面促进下属的组织公民行为。

具体来讲,对于建言而言,由于谦逊领导虚心向他人求教,对新想法和意见保持足够的开放性,因此下属有更多的动机和更高的心理安全来进行建言行为。而对于帮助行为来说,谦逊领导通过与下属保持较好关系并肯定和赞赏下属的优势能使下属具有动机和资源去帮助其他员工。在谦逊领导以往的研究中,学者发现谦逊领导能正向促进员工的工作满意度(Owens et al., 2013)和组织认同(曲庆等, 2013),而这两种员工态度均被发现是组织公民行为的有效预测因素(Zhang & Chen, 2013)。基于以上推理和实证研究,本研究提出以下假设:

假设 2: 谦逊领导正向促进下属的组织公民行为,包括建言(2a)和帮助行为(2b)。

在人际关系领域中,人际吸引所产生的喜欢、依恋等关系的建立会改变关系双方以往的态度和行为(Eastwick, Luchies, Finkel, & Hunt, 2014)。在上述谦逊领导对下属组织公民行为的影响过程推导中,本研究从动机和资源两个关键因素进行分析。同样的,从人际关系视角来看,本研究认为关系亲近性在谦逊领导和下属组织公民行为之间起中介作用,而这种中介作用的形成也可以从动机和资源两个方面进行分析。首先,在动机方面,当谦逊领导通过自身独特的品质和关系认同导向吸引下属产生了亲密关系时(假设 1),根据自我验证理论(self-verification theory),个体会从不断寻找线索或采取行动来证实自我观念的正确性(Xu, Huang, & Robinson, 2015),其就会通过增加建言和帮助行为使领导以及领导所管理的团队呈现出更好的绩效状态,从而通过证明自己喜欢或依恋(关系亲密)的对象是一个在社会比较中具有优势的个体以满足对自我选择的验证。同时,当谦逊领导吸引下属建立良好的共享关系后,下属会愿意不考虑得失地做一些有利于领导的事情。因此,当谦逊领导增加了下属的关系亲近性后,下属组织公民行为的动机会增加。其次,在资源方面,根据自我扩张理论(self-expansion theory, Aron & Aron, 1997),个体会

将亲密他人的资源、观念以及认同纳入到自我从而实现对自己概念地成长(Graham & Harf, 2015)。Aron 和 Aron (1997)还指出,关系亲近性是关系双方将对方纳入自我(inclusion of other in self)的最主要因素。因此,当谦逊领导与下属建立了较好的关系亲近性之后,下属会逐渐将领导的资源、观念以及认同当做自我概念的一部分,从而有更高的自我效能和资源来实施组织公民行为。综上所述,从动机和资源两个角度的分析,谦逊领导会通过提高与下属的关系亲近性从而增加下属的组织公民行为。基于此,本研究提出以下假设:

假设 3: 当控制了领导成员交换关系之后,关系亲近性仍中介谦逊领导与下属组织公民行为建言(3a)与帮助行为(3b)之间的关系。

2.4 下属归因的领导谦逊动机的调节作用

尽管 Owens, Johnson 和 Mitchell (2013)采用领导特质方式定义谦逊领导行为,但 Owens, Walker 和 Waldman (2015)的研究也指出,领导谦逊的特质是“可塑造的”,领导可以选择表达谦逊的情境。同时, Owens 和 Hekman (2012)也指出,谦逊在组织中也可能被当作自利的工具(instrumentally and with self-interest)。由此可见,领导可以对不同的下属表现不同程度的谦逊。结合中国的谦逊文化情境,在组织中,领导表现谦逊有时候并不是因为其具有谦逊的特质。Bond 等(1982)认为,在中国,个体表现谦逊有时候被视为一种印象管理策略,因为当谦逊这种道德成为社会规范后,就难以通过外在表现来推测内在真实道德水平。具体而言,在研究中国人的自谦时,胡金生(2007)将自谦分为“实性”和“虚性”两种,“实性”自谦与西方定义的谦逊相一致,体现的是个体内在的谦逊水平,“虚性”自谦则强调个体对他人的印象管理。之后,基于对中国大学生自谦的研究,胡金生和黄希庭(2009)发现中国人在表现谦逊时存在防御性、自我发展和提升形象三种动机。因此,在中国情境下,领导表现谦逊存在多种动机,对不同的下属可能表现出不同程度以及基于不同动机的谦逊。

下属归因的领导谦逊动机是从下属角度去归因领导表现谦逊的动机,其可以分为归因的领导谦逊绩效改进动机和归因的领导谦逊印象管理动机两种(Lam et al., 2007)。下属归因的领导谦逊绩效改进动机指的是下属认为领导表现谦逊是成就、绩效导向的(achievement-focused),是为了实现更高的工作任务目标(Owens & Hekman, 2012; Owens et

al., 2013),下属会更多的将这种动机的领导谦逊认为是有帮助的。下属归因的领导谦逊印象管理动机指的是下属认为领导通过表现谦逊来营造较好的社会形象和领导声望(胡金生,黄希庭,2009),下属会更多的将这种动机的领导谦逊视为是不真诚的、虚假的。根据特质论的人际吸引研究结果来看, Anderson (1968)发现,人际吸引中最受喜爱的品质为真诚和诚实,最不受喜爱的品质为说谎和假装。因此,本研究认为当下属归因的领导谦逊动机为绩效改进时,领导的谦逊行为会被感知是匹配的,从而增加了对下属的人际吸引力,下属的关系亲近性会随着增加。同时,在这种情况下,个体的自我验证机会会促使下属去寻求领导关注绩效、追求卓越的其他相关线索(Xu et al., 2015),从而进一步增加对领导的亲近性。而当下属归因的领导谦逊动机为印象管理时,领导的谦逊行为被认为是虚假的、伪装的,对下属的人际吸引力会下降,下属的关系亲近性也会随着下降。同样的,在这种情况下,下属的自我验证机会去寻找领导虚伪、伪装等其他线索(Xu et al., 2015),从而进一步降低对领导的关系亲近性。以往类似的研究也暗示出相同的结果,例如 Lam 等(2007)在研究领导对下属反馈寻求行为的归因时发现,当领导认为下属是为了绩效改进时,反馈寻求行为对领导成员交换关系的正向影响会得到增强,当领导认为下属是为了印象管理时,反馈寻求行为对领导成员交换关系的正向影响会得到削弱。基于以上推论,本研究提出以下假设:

假设 4a: 当下属更多的归因领导谦逊动机为绩效改进时,谦逊领导与关系亲近性之间的正向关系会得到增强。

假设 4b: 当下属更多的归因领导谦逊动机为印象管理时,谦逊领导与关系亲近性之间的正向关系会得到减弱。

3 研究方法

3.1 研究对象和调查过程

为保证研究设计的严谨性,本研究采用多时段、多数据来源的数据调研方式。本研究选取湖北省武汉市和襄阳市的 13 家发展成熟、规范的企业作为样本来源,其中,10 家为上市公司。在这 13 家企业中,6 家为制造企业,3 家为房地产企业,4 家为高科技软件企业。本研究调研了这 13 家企业中的 72 个团队,其中科研团队 21 个(29%),生产团队 30 个(42%),销售团队 13 个(18%),职能部门团队 8 个

(11%)。每个团队由一名团队领导和若干团队成员组成,72个团队的平均成员为4.91个。为避免同源误差(common method bias),本研究采用领导-下属匹配的问卷调查方式进行实证研究。同时,调研过程分为两个时段进行。

在第一阶段,下属报告与领导的接触频率、共事时间,并评价领导的谦逊程度,同时评价归因的领导谦逊动机。7周之后,在第二阶段,下属评价对领导的关系亲近性和领导成员交换关系,领导评价下属的建言和帮助行为。为保证两阶段和上下级匹配的准确性,我们采用填写姓名的方式进行匹配,并运用一些补偿措施消除被调研人员的其他顾虑。首先,我们在调研过程中隔离了上级和下级,在发放问卷的过程中,本文作者之一直接到工作现场将问卷发给相应的领导和员工,两者在不同位置填写问卷,40分钟后,研究者从问卷填写者手中直接回收问卷。其次,我们给每位参与人员编制了一个编号,在数据录入时仅用编号代替人员姓名。最后,我们强调了调研活动的保密性和科研用途。我们为每个问卷填写者提供一个简单描述调研目的的介绍信和一份价值5元的小礼品。介绍信中同时还指出了本次调研活动的匿名性和保密性。

在第一阶段中,本研究共发放72个团队领导和350名团队员工。在第二阶段,本研究总共回收具有有效匹配效果的团队领导64份,团队员工295份,团队领导的两阶段回收率为89%,团队成员的两阶段回收率为84%,平均一个领导匹配4.61个下属。在领导方面,女性占48%,男性占52%,平均年龄为39岁($SD = 8.74$),平均在企业中工作9.9年($SD = 9.4$)。在员工方面,女性占56%,男性占44%,平均年龄为31.6岁($SD = 8.38$),平均在企业中工作5.4年($SD = 6.9$)。本研究采用单因素ANOVA对领导谦逊和关系亲近性在行业和部门间的差异进行分析。结果显示,领导谦逊在不同行业($F = 1.24, p > 0.05$),和不同部门($F = 0.68, p > 0.05$)中没有显著差异。同样的,关系亲近性在行业($F = 2.00, p > 0.05$)和部门($F = 1.03, p > 0.05$)间也不存在显著差异。

3.2 研究工具

本研究所采用的量表均来自于国外较为成熟的测量方式,为保证其在中国情境下的效度,本研究采用标准的翻译-回译程序对英文量表进行处理,以保证量表题项在语义上的完整性。

谦逊领导:我们采用Owens等(2013)所编制的3个维度9个题项量表。此量表已经被学者在中国

情境下使用(曲庆等,2013;唐汉瑛等,2015;雷星晖等,2015),显示出良好的信度。其中,清晰的自我认识维度3个题项,欣赏他人维度3个题项,可教性维度3个题项。量表的总体信度为0.95。题项包括“我的领导承认他人有超过自己的知识和能力”、“我的领导经常对他人的长处表示赞赏”以及“我的领导愿意倾听他人的想法和建议”等。采用李克特7点制量表进行评价,1表示完全不同意,7表示完全同意。

关系亲近性:我们采用Vangelisti和Caughlin(1997)开发的7个题项量表。该量表的信度为0.87。量表题项包括“我与领导非常亲近”、“我经常与领导交流私人事情”以及“我喜欢和领导一起工作”等。采用李克特7点制量表进行评价,1表示完全不同意,7表示完全同意。

领导成员交换:我们采用Scandura和Graen(1984)开发的LMX-7量表。Bauer和Green(1996)对LMX-7量表中的一个题项进行了改编,我们研究中仅采用了Scandura和Graen(1984)量表中余下的6个题项,这个量表已经在中国情境下得到了检验(Schaubroeck & Lam, 2002)。该量表的信度为0.82。举例题项包括“我的领导经常运用他/她的权力来帮助我解决工作上的问题”以及“我的领导认可我在工作上的潜力”。采用李克特7点制量表进行评价,1表示完全不同意,7表示完全同意。

建言行为:我们采用Van Dyne和LePine(1998)开发的6个题项量表。该量表的信度为0.97。采用配对的方式由领导评价下属的建言行为出现的频率,采用李克特7点制量表进行评价,1表示从不做,7表示总是做。量表题项包括“该员工经常为了能更有效的开展工作而提供建议”、“该员工经常提供建议来解决工作相关的问题”以及“该员工经常对工作项目提供改进意见以使项目更好”等。

帮助行为:我们采用Smith等(1983)开发的6个题项量表。该量表的信度为0.92。采用配对的方式由领导评价下属的帮助行为出现的频率,采用李克特7点制量表进行评价,1表示从不,7表示经常。量表题项包括“该员工帮助缺勤同事完成工作”、“该员工主动向新员工介绍组织和工作情况”以及“该员工帮助工作任务重的同事完成工作”等。

下属归因的领导谦逊动机:下属归因的领导谦逊绩效改进动机和归因的领导谦逊印象管理动机采用Lam等(2007)的绩效改进动机归因和印象管理动机归因量表,两个量表分别由7个题项进行测

量。这两个量表最早被用于测量领导对下属行为的归因,本研究在保留原意的情况下转变为下属对领导动机的归因。归因的领导谦逊动机测量在问卷调查时紧跟着谦逊领导的测量,下属被要求回答“你认为之前问题中领导表现出来的行为动机是什么?”其中,归因的领导谦逊绩效改进动机题项包括“希望能更好的履行他/她的职责”、“希望增加我们对他的信任”以及“希望帮助我们提高绩效”等。归因的领导谦逊印象管理动机题项包括“希望得到我的关注”、“渴望提升他/她的个人形象(使我相信他是一个有能力的领导)”以及“因为形势所需”等。采用李克特 7 点制量表进行评价,1 表示完全不同意,7 表示完全同意。本研究对这两个量表进行了探索性因子分析,因子分析结果显示数据较好的提取出对应的两个成分,共解释了总方差的 69%,表明这个量表在中西方情境下并没有显著性的差异,因此可以用来测量我国员工对领导谦逊的动机归因。在信度检验中,两个量表的信度值分别为 0.89 和 0.83,显示出较好的信度。

控制变量:以往学者在研究人际吸引时发现时空接近性(proximity/propinquity effect)会影响交往双方的关系(McAllister, 1995)。本文从人际关系视角出发时,将对领导与下属人际接触频率以及接触时间进行控制。因此,为更好的验证谦逊领导在人际关系中的作用,本文将控制领导成员接触频率以及领导-下属共事时间两个变量。领导成员接触频率采用 McAllister (1995)的 3 点制题项量表,下属被要求回答“您与上级(领导)的交流互动频率”,其中 1 代表每天,2 代表每周,3 代表每月。领导-下属共事时间由下属报告与领导共事的客观时间(单位为年)。

3.3 研究方法

在以往对谦逊领导的研究中,学者均采用将谦

逊领导作为团队层变量,其原因主要为 Owens 等 (2013)在定义谦逊领导时,将谦逊作为领导特质的一种行为表现,认为“谦逊是一种在社会情境下表现出的个人特质,可以采用行为视角进行特质研究”。本文将遵循以往研究的范式,将谦逊领导作为团队层变量进行研究。在计算谦逊领导组间组内一致性相应指标后(r_{wg} 和 ICC),本研究将谦逊领导聚合到团队层。通过计算,谦逊领导的 r_{wg} 值为 0.88, ICC1 值为 0.44, ICC2 值为 0.79,均大于 Jame (1982)等人提出的临界值,因此,谦逊领导符合聚合条件,可以聚合成团队层变量。本研究将探究团队层面谦逊领导对下属的影响,在处理跨层数据时,本研究采用 HLM 7.0 软件进行处理,采用多层线性回归对数据进行处理。同时,在验证中介效应时,本研究将使用 Preacher 和 Hayes (2004)的 SPSS syntax 进行间接效应的 Bootstrap 检验。

4 研究结果

4.1 描述性统计分析和信效度检验

团队层和个体层变量的均值、标准差以及变量之间的相关系数以及各个量表信度见表 1。从表 1 中可以看出,谦逊领导与关系亲近性正相关($r = 0.49, p < 0.001$),与建言正相关($r = 0.24, p < 0.001$),与帮助行为正相关($r = 0.37, p < 0.001$)。关系亲近性与建言正相关($r = 0.35, p < 0.001$),与帮助行为正相关($r = 0.38, p < 0.001$)。

在正式进行假设检验之前,本研究首先运用验证性因子分析对变量进行区分效度检验。根据 Zhang 和 Bartol (2010)的方法,本研究将谦逊领导、关系亲近性、领导成员交换、建言、帮助行为、归因的领导谦逊绩效改进动机以及归因的领导谦逊印象管理动机的测量题项进行验证性因子分析。从

表 1 变量描述性分析、相关性分析及量表信度分析

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 接触频率	1.39	0.68									
2. 共事时间	3.84	4.91	-0.05								
3. 谦逊领导	5.88	0.89	0.00	0.10	(0.95)						
4. 关系亲近性	4.83	1.04	-0.12*	0.12*	0.49***	(0.87)					
5. 领导成员交换	4.89	1.15	-0.09	-0.01	0.36***	0.41***	(0.82)				
6. 建言	4.45	1.58	0.00	0.09	0.24***	0.35***	0.20***	(0.97)			
7. 帮助行为	4.82	1.31	-0.01	0.10	0.37***	0.38***	0.27***	0.61***	(0.92)		
8. 谦逊绩效改进动机	5.85	0.86	-0.33***	0.20**	0.10	0.20**	0.14*	0.17**	0.27***	(0.89)	
9. 谦逊印象管理动机	4.40	1.13	-0.07	-0.03	-0.34***	-0.20**	-0.15*	-0.05	-0.17**	-0.02	(0.83)

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

表 2 中可以看出, 7 因子模型相比于其他模型来说具有更好的模型拟合程度($\chi^2 = 2041.42$, $df = 1059$, $TLI = 0.91$, $CFI = 0.92$, $RMSEA = 0.06$), 显示出本研究中的变量间具有较好的区分效度。

4.2 主效应及中介效应检验

由于本研究从团队层面探究谦逊领导对下属的影响效应, 因此在假设检验时从多层线性模型方面进行。从表 3 中的模型 1a 和 1b 中可以看出, 当控制了接触频率和共事时间之后, 谦逊领导对关系亲近性的跨层影响效应为 0.46, 且在统计上显著($p < 0.001$), 验证了假设 1。同样的, 从模型 2a 和 2b, 3a 和 3b 中也可以看出, 当控制了接触频率, 共事时间和领导成员交换之后, 谦逊领导对员工建言($\alpha = 0.22$, $p < 0.05$)和帮助行为($\alpha = 0.40$, $p < 0.001$)具有正向影响, 验证假设 2a 和 2b。在验证假设 3a 和 3b 时, 从模型 2a、2b 和 2c 来看, 当关系亲近性加

入到模型 2b 后, 谦逊领导对建言的影响效应由 0.22 变为 0.16, 并且不显著($p > 0.05$), 而此时关系亲近性对建言的影响效果显著($\alpha = 0.16$, $p < 0.05$), 可见关系亲近性完全中介了谦逊领导对建言的影响, 初步验证假设 3a。同样的, 从模型 3a、3b 和 3c 来看, 当关系亲近性加入到模型 3b 后, 谦逊领导对帮助行为的影响效应由 0.40 减少为 0.34, 两者均显著, 同时关系亲近性对帮助行为的影响效应也显著($\alpha = 0.15$, $p < 0.01$), 可见关系亲近性在谦逊领导与帮助行为之间起部分中介作用, 初步验证假设 3b。

为进一步从跨层模型中验证关系亲近性的中介作用, 本研究采用 Sobel 方法进一步对中介进行验证(Preacher & Hayes, 2004)。关系亲近性在谦逊领导与员工建言之间的中介效应 Sobel 检验值为 3.64 ($p < 0.001$), 表明关系亲近性的中介效应显著, 进一步支持假设 3a。关系亲近性在谦逊领导与帮助

表 2 验证性因子分析结果($N=295$)

模型	因素	χ^2	df	RMSEA	TLI	CFI	$\Delta\chi^2$
模型 1	7 因子: HL; PC; LMX; EV; HB; PM; IM	2041.42	1059	0.06	0.91	0.92	
模型 2	6 因子: HL; PC+LMX; EV; HB; PM; IM	2240.41	1065	0.06	0.89	0.90	198.99
模型 3	6 因子: HL; PC; LMX; EV+HB; PM; IM	2231.08	1065	0.06	0.89	0.90	189.66
模型 4	6 因子: HL; PC; LMX; EV; HB; PM+IM	2293.01	1065	0.06	0.89	0.90	251.59
模型 5	5 因子: HL; PC+LMX; EV+HB; PM; IM	2427.50	1070	0.07	0.88	0.89	385.63
模型 6	5 因子: HL; PC+LMX; EV; HB; PM+IM	2572.31	1070	0.07	0.87	0.88	530.89
模型 7	4 因子: HL; PC+LMX; EV+HB; PM+IM	3103.24	1074	0.08	0.82	0.83	1061.82
模型 8	3 因子: HL; PC+LMX+PM+IM; EV+HB	3977.27	1077	0.10	0.74	0.76	1935.85
模型 9	2 因子: HL+PC+LMX+EV+HB; PM+IM	4700.83	1079	0.11	0.68	0.70	2659.41
模型 10	1 因子: HL+PC+LMX+PM+IM+EV+HB	6613.61	1080	0.13	0.51	0.55	4572.19

注: HL 表示谦逊领导, PC 表示关系亲近性, LMX 表示领导成员交换, EV 表示建言, HB 表示帮助行为, PM 表示绩效改进动机, IM 表示印象管理动机。“+”表示 2 个因子合并为一个因子。 $\Delta\chi^2$ 指的是该模型与模型 1 的比较。

表 3 多层线性模型分析结果

变量	关系亲近性		建言			帮助行为		
	模型 1a	模型 1b	模型 2a	模型 2b	模型 2c	模型 3a	模型 3b	模型 3c
团队层								
截距	0.06	0.13	-0.05	-0.04	-0.04	0.15	0.16	0.15
谦逊领导		0.46***		0.22*	0.16		0.40***	0.34***
个体层								
接触频率	-0.05	-0.09	0.03	0.03	0.03	-0.09	-0.09	-0.08
共事时间	0.00	-0.00	0.01	0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.01
领导成员交换			0.18**	0.17*	0.10	0.16**	0.12*	0.07
关系亲近性					0.16*			0.15**
Level 2 R^2	0.02	0.47	0.06	0.13	0.20	0.05	0.29	0.33
Level 1 R^2	0.00	0.00	0.02	0.02	0.03	0.02	0.02	0.03

注: 所有变量进行标准化处理, 采用稳健标准误差模型估计回归系数。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。 R^2 计算方式采用 Hofmann (1997)提出的方法, $R^2 = (\tau_{\text{random regression}} - \tau_{\text{intercepts-as-outcomes}}) / \tau_{\text{random regression}}$ 。

行为之间的中介效应 Sobel 检验值为 3.92 ($p < 0.001$), 表明关系亲近性的中介效应显著, 进一步支持假设 3b。同样的, 为进一步验证关系亲近性的中介作用, 本研究采用 Preacher 和 Hayes (2004) 提出的 Bootstrapping 方法对间接效应进行检验。通过 3000 次的 Bootstrapping, 关系亲近性在谦逊领导与建言之间的间接作用为 0.26, 95% 的置信区间为 [0.1622, 0.3730], 不包含 0, 因此间接效应显著, 支持假设 3a。同样的, 关系亲近性在谦逊领导与帮助行为之间的间接作用为 0.19, 95% 的置信区间为 [0.1208, 0.2774], 不包含 0, 因此间接效应显著, 支持假设 3a。

4.3 调节效应检验

由于理论与统计检验在层次上的一致性, 本研究对下属归因的领导谦逊动机在团队层谦逊领导与关系亲近性之间的调节作用进行检验。通过跨层回归分析, 从表 4 中可以看出, 模型 4b 显示出下属归因的领导谦逊绩效改进动机对谦逊领导与关系亲近性之间的调节作用不显著($\alpha = -0.08, p > 0.05$), 假设 4a 未得到支持。从模型 4c 可以看出, 下属归因的领导谦逊印象管理动机对谦逊领导与关系亲近性之间的调节作用显著($\alpha = -0.16, p < 0.01$), 假设 4b 得到验证。

表 4 下属归因的领导谦逊动机的调节作用回归分析

变量	关系亲近性		
	模型 4a	模型 4b	模型 4c
团队层			
截距	4.89***	4.95***	4.96***
谦逊领导		0.47***	0.46***
个体层			
接触频率	-0.05	-0.08	-0.10
共事时间	0.00	0.00	0.01
谦逊绩效改进动机		0.06	
谦逊印象管理动机			-0.11*
跨层交互项			
谦逊绩效改进动机*谦逊领导		-0.08	
谦逊印象管理动机*谦逊领导			-0.16*
Level 2 R^2	0.02	0.47	0.48
Level 1 R^2	0.00	0.00	0.01

注: 谦逊领导采用 Grand-mean centering, 调节变量采用 Group-mean centering。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

为进一步清晰的说明下属归因的领导谦逊印象管理动机的调节效应, 本研究遵循以往的做法, 在简单回归的基础上采用正负一个标准差代表高

低的方式绘制了下属归因的领导谦逊印象管理动机对谦逊领导和关系亲近性关系的调节作用图。Simple Slope 检验显示, 当领导谦逊印象管理动机低时, $t = 3.06$ ($p < 0.01$)。而当领导谦逊印象管理动机高时, $t = 1.91$ ($p > 0.5$), 表明调节效应显著。如图 2 所示, 本研究的假设 4b 得到了支持。

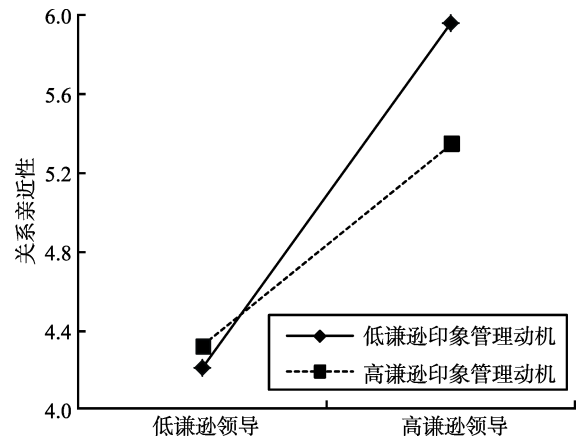


图 2 下属归因的领导谦逊印象管理动机的调节效应示意图

4.4 稳健性检验

为进一步验证关系亲近性在领导成员关系之外中介效应的稳健性, 本研究采用 Preacher 和 Hayes (2004) 提出的双中介检验方法对关系亲近性和领导成员交换的中介作用进行同时检验。5000 次样本 Bootstrapping 结果显示, 对于领导谦逊和建言行为的关系, 关系亲近性的间接效应显著(效应值为 0.25, 95% 置信区间从 0.15 到 0.37), 而领导成员交换的间接效应不显著(效应值为 0.02, 95% 置信区间从 -0.02 到 0.09), 进一步验证假设 3a。对于领导谦逊和帮助行为的关系, 关系亲近性的间接效应显著(效应值为 0.17, 95% 置信区间从 0.10 到 0.26), 而领导成员交换的间接效应不显著(效应值为 0.03, 95% 置信区间从 -0.00 到 0.08), 进一步验证假设 3b。

为进一步验证下属归因的谦逊印象管理动机调节作用的稳健性, 本研究对谦逊领导、归因的谦逊绩效改进动机和归因的谦逊印象管理动机三者的三项交互对关系亲近性的影响进行了分析, 结果表明, 三项交互作用不显著($\alpha = -0.13, p > 0.05$)。此外, 本研究还进一步验证了下属归因的领导谦逊动机对谦逊领导与领导成员交换之间的调节作用, 结果表明, 谦逊领导与归因的谦逊绩效改进动机的交互项对领导成员交换的影响不显著($\alpha = -0.06, p > 0.05$), 谦逊领导与归因的谦逊印象管理动机的交

互项对领导成员交换的影响也不显著($\alpha = -0.09, p > 0.05$)。

5 分析与讨论

5.1 研究结果与分析

本研究旨在从人际关系角度探究谦逊领导对下属组织公民行为的影响效应, 以及关系亲近性和归因的领导谦逊动机在这个过程中作用。研究发现: (1)当控制了领导成员交换后, 谦逊领导对下属关系亲近性有显著的正向影响(假设 1); (2)谦逊领导对下属的建言(假设 2a)和帮助(假设 2b)组织公民行为具有显著的正向影响; (3)关系亲近性在谦逊领导与下属组织公民行为的正向关系中起中介作用(假设 3a 和 3b); (4)归因的领导谦逊印象管理动机调节谦逊领导对下属关系亲近性的正向影响(假设 4b), 具体的, 下属归因的领导谦逊的印象管理动机越多时, 谦逊领导对下属关系亲近性的正向影响将会被削弱。研究结果显示, 本文的大部分假设得到了很好地支持。

在归因的领导谦逊绩效改进动机对谦逊领导与关系亲近性的调节作用假设方面(假设 4a), 本研究的数据并未给出有利地支持, 归因的领导谦逊绩效改进动机的调节作用不显著。出现这种情况的原因可能在于: 首先, 基于特质吸引理论, 谦逊领导对下属关系亲近性的积极影响是因为下属对领导谦逊特质的喜欢。当下属归因领导谦逊为印象管理动机, 领导谦逊特质的吸引力会大大下降, 因为这种谦逊是不真诚的。但是, 当下属归因领导谦逊为绩效改进动机, 其对领导谦逊特质的实质性影响并不明显, 因为下属可能会认为谦逊本来就应该这样的。因此, 当下属归因领导谦逊动机为绩效改进时, 其对领导的关系亲近性改变并不明显; 其次, “负面偏好”(negativity bias)效应指出, 个体会更多的关注负面的信息和事件(Rozin & Royzman, 2001), 而对某些正面的事件认为是理所当然。由此可见, 当领导表现谦逊时, 下属归因的领导谦逊印象管理动机对下属关系亲近性的影响会更大, 影响效应会更显著。而若下属归因的领导谦逊为绩效改进动机时, 下属可能认为这是应该的, 从而获得不显著的影响。此外, 对于下属归因的领导谦逊绩效改进动机的测量方式可能也存在一定的局限性, 未来的研究可以在这个方向上进行深入的挖掘。

5.2 理论意义

本研究的理论贡献主要有以下三点:

首先, 本文首次对比了交换关系和共享关系在领导和下属关系中的差异和效应, 突破了以往在探讨领导下属关系时仅关注交换关系的研究局限, 进一步丰富了领导理论以及领导成员交换理论。以往研究在探究领导成员关系时, 绝大多数的研究都关注的是领导成员交换关系, 例如 LMX (Rockstuhl, Dulebohn, Ang, & Shore, 2012), 较少有研究涉及交换关系之外的其他关系。Clark 和 Mills (1993)在提出人际关系模式时, 不仅阐述了交换关系的普遍性, 也提出了共享关系的重要性。在领导与下属关系中, 不仅存在学术界普遍认识到的交换关系, 还存在共享关系, 即下属单方面的喜爱领导, 并愿意做有利于领导的事情。本研究从理论和实证上比较了交换关系和共享关系在影响领导有效性方面的差异性, 发现当控制领导成员交换关系后, 关系亲近性依然能解释谦逊领导对下属的影响效应, 从而为领导理论和领导成员关系理论等方面的文献做出贡献。

其次, 本文从特质吸引视角揭示谦逊领导对下属的影响机制和效应, 为解释谦逊领导的有效性提供了新的视角。在特质与领导的关系中, 以往的研究更多的关注于特质对领导涌现的影响(Goktepe & Schneier, 1989), 即什么样特质的个体更有机会成为领导(即领导特质理论), 而对特质是否能帮助领导更好的管理下属缺乏足够地关注。本研究从特质吸引的角度出发, 认为并发现谦逊领导对下属有较高的吸引力, 能吸引下属与领导保持亲近的关系, 并促使下属去做组织公民行为。本研究一方面通过从特质角度解释领导有效性为领导特质理论做出贡献, 另一方面也揭示了谦逊领导对下属的影响机制。

具体的, 本研究通过验证谦逊领导对员工角色外行为的正向影响揭示了谦逊领导的有效性。在探究谦逊领导对员工影响效应的过程中, 尽管以往学者从绩效(Owens & Hekman, 2012; Owens et al., 2015)、满意度(Owens et al., 2013)、工作投入(Owens et al., 2013; 唐汉瑛等, 2015)等方面揭示了谦逊领导对员工角色内行为的正向影响, 但基于 Borman 和 Motowidlo (2014)对任务绩效和周边绩效的分类, 谦逊领导员工周边绩效的影响效应仍不明确。本研究以组织公民行为中建言和帮助行为作为员工周边绩效的代表, 探究谦逊领导对下属建言和帮助行为的影响效应。研究结果显示, 谦逊领导正向促进下属的建言和帮助行为, 这之前谦逊领导影响效应的研究具有一致性(Owens et al., 2013; 唐汉瑛等, 2015)。由此可见, 谦逊领导会正向促进下属的组织

公民行为, 谦逊领导的有效性从周边绩效角度得到了进一步的验证。

最后, 本研究整合人际关系中的特质吸引论和情境行为论, 率先以下属为中心从下属对领导动机归因的视角探究谦逊领导有效性的边界条件, 从而为谦逊领导的有效性做出贡献。在人际关系的研究中, 除了特质吸引理论, 学者更多的从情境行为角度出发认为人际吸引的产生是个体对他人、自己以及周围环境的社会信息进行复杂加工而成(Wrzesniewski et al., 2013)。因此, 本文在特质吸引论的基础上, 从下属对领导谦逊行为的动机归因视角进一步探究谦逊领导对下属关系亲近性的影响。尽管以往的研究开始关注谦逊领导的边界条件, 但大多是以领导为中心的研究, 即在谦逊领导的影响下, 不同特质的下属会受到不同程度的影响(例如权力距离、调节焦点), 缺乏从下属视角对谦逊领导影响进行评价的研究。本研究从下属对领导动机归因的视角探究谦逊领导影响的边界条件既整合了人际关系领域特质论和情境论视角, 也率先以下属为中心探究了下属对谦逊领导的理解, 进一步丰富了谦逊领导的研究。

5.3 实践启示

本研究的结论对现有的企业管理具有一定的启示和指导意义。随着“大众创业、万众创新”的社会环境以及“互联网+”行业变革的出现, 企业外部市场环境的动态性和变革性越来越强。在这种情境下, 企业管理者需要改变原来指派式、命令式等领导风格, 更多地发挥下属的优势并向下属学习。本文的研究结论指出, 谦逊领导能正向促进员工关系亲近性和组织公民行为。因此, 企业可以通过培养更多的谦逊领导来促进企业的内部和谐和绩效。在此方面, Nielsen 等(2013)提出了培养谦逊领导的六个指标: (1)具有超越自我的愿景; (2)在愿景下保持谦逊的姿态支持和帮助他人; (3)对反馈进行分析; (4)保持学习笔记; (5)尝试自我牺牲; (6)积极倾听。同时, 本研究还发现下属归因的领导谦逊印象管理动机机会削弱谦逊领导与下属关系亲近性之间的正向关系, 因此, 企业管理者在表现谦逊时, 应该增加真诚的谦逊行为, 减少基于印象管理动机的谦逊行为。在企业管理制度方面, 企业也可以增加领导与下属沟通的便利性, 从而减少下属对领导谦逊印象管理动机的归因。

5.4 研究局限与未来研究展望

尽管本研究得出了一些有价值的结论并做出

了一定的贡献, 但依然存在一定的局限性。首先, 本研究所调研的企业样本虽然来自于多个地区, 但均处于同一省份, 结论的外部有效性可能存在局限。未来的研究可以采用跨地域、跨国家的调研方式, 进一步增强本文结论的外部有效性。其次, 尽管 Owens 等(2013)开发的谦逊领导量表在我国具有一定的适用性(曲庆等, 2013; 雷星晖等, 2015), 但其是否完全反应了我国领导的谦逊仍存在质疑。毛江华, 廖建桥和刘文兴(2016)指出, 中西方谦逊存在多个方面的差异。因此, 未来的研究可以借鉴 Owens 等人(2015)的做法, 进一步深入研究本土的谦逊概念。最后, 本研究在探究下属归因的领导谦逊动机时, 尽管采用了以往成熟的量表从利己(印象管理)和利他(绩效改进)两个方面进行归因(Lam et al., 2007), 但仍存在从其他角度进行归因的可能性, 例如下属归因领导谦逊是稳定的(特质), 还是不稳定的(情境行为)。因此, 未来的研究可以对下属归因的领导谦逊动机进行深入地探讨。此外, 除了下属归因的领导谦逊动机存在多种类别之外, 领导自身的谦逊动机也可能不同。胡金生和黄希庭(2009)以大学生和社会大众为分析对象发现个体自谦存在防御性、自我发展和提升形象三种动机。然而, 由于领导角色的特殊性, 领导谦逊动机是否也是这三种形式, 这一问题也有待未来的研究进行进一步的探索。

6 研究结论

基于人际关系视角, 本研究采用两个时段上下级匹配的调研方式以 295 份上下级配对数据作为分析对象, 探究谦逊领导对员工组织公民行为的影响, 同时探究在这个过程中下属归因的领导谦逊动机的作用。研究表明, 谦逊领导通过提高下属的关系亲近性促进下属实施更多的组织公民行为, 包括建言和帮助行为。在这个过程中, 当下属归因领导谦逊印象管理动机高时, 谦逊领导的积极效应将会得到削弱。可见, 领导谦逊地表达可能产生不同的结果, 未来的研究可以在此方面进行进一步地探究。

参 考 文 献

- Ainsworth, M. S., & Bowlby, J. (1991). An ethological approach to personality development. *American Psychologist*, 46(4), 333-341.
- Anderson, N. H. (1968). Likableness ratings of 555 personality-trait words. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(3), 272-279.
- Arnold, E. C., & Boggess, K. U. (2015). *Interpersonal*

- relationships: Professional communication skills for nurses* (7th ed.). London: Elsevier Health Sciences.
- Aron, A., & Aron, E. N. (1997). Self-expansion motivation and including other in the self. In S. Duck (Ed.), *Handbook of personal relationships: Theory, research and interventions* (2nd ed., pp. 251–270). London: Wiley.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38(1), 132–153.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56–74.
- Bond, M. H., Leung, K., & Wan, K. C. (1982). The social impact of self-effacing attributions: The Chinese case. *The Journal of Social Psychology*, 118(2), 157–166.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2014). *Organizational citizenship behavior and contextual performance: A special Issue of human performance*. Oxford: Psychology Press.
- Chen, R. (1993). Responding to compliments a contrastive study of politeness strategies between American English and Chinese speakers. *Journal of Pragmatics*, 20(1): 49–75.
- Clark, M. S., & Mills, J. (1993). The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(6), 684–691.
- Ensari, N., & Murphy, S. E. (2003). Cross-cultural variations in leadership perceptions and attribution of charisma to the leader. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1–2), 52–66.
- Eastwick, P. W., Luchies, L. B., Finkel, E. J., & Hunt, L. L. (2014). The predictive validity of ideal partner preferences: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(3), 623–665.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., & Walter, J. (2015). Deeds that help and words that hurt: Helping and gossip as moderators of the relationship between leader–member exchange and advice network centrality. *Personnel Psychology*, 68(1), 185–214.
- Exline, J. J., Baumeister, R. F., Bushman, B. J., Campbell, W. K., & Finkel, E. J. (2004). Too proud to let go: narcissistic entitlement as a barrier to forgiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 894–912.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84–127). London, UK: Palgrave Macmillan.
- Farmer, S. M., Van Dyne, L., & Kamdar, D. (2015). The contextualized self: How team–member exchange leads to coworker identification and helping OCB. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 583–595.
- Goktepe, J. R., & Schneier, C. E. (1989). Role of sex, gender roles, and attraction in predicting emergent leaders. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 165–167.
- Graham, J. M., & Harf, M. R. (2015). Self-expansion and flow: The roles of challenge, skill, affect, and activation. *Personal Relationships*, 22(1), 45–64.
- Gu, Y. G. (1990). Politeness phenomena in modern Chinese. *Journal of Pragmatics*, 14(2), 237–257.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23(6), 723–744.
- Hu, J. S. (2007). Self-modesty in the traditional and modern vision. *Psychological Exploration*, 27(3), 19–21, 43. [胡金生. (2007). 传统和现代视野中的自谦. *心理学探新*, 27(3), 19–21, 43.]
- Hu, J. S., & Huang, X. T. (2006). A research on self-modesty in Chinese society. *Psychological Science*, 29(6), 1392–1395.
- [胡金生, 黄希庭. (2006). 华人社会中的自谦初探. *心理科学*, 29(6), 1392–1395.]
- Hu, J. S., & Huang, X. T. (2009). Preliminary study on self-modesty: One significant behavioral style of Chinese. *Acta Psychologica Sinica*, 41(9), 842–852.
- [胡金生, 黄希庭. (2009). 自谦: 中国人一种重要的行事风格初探. *心理学报*, 41(9), 842–852.]
- Huston, T. L. (2013). *Foundations of interpersonal attraction*. New York: Elsevier.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219–229.
- Kim, Y. J., Van Dyne, L., Kamdar, D., & Johnson, R. E. (2013). Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 231–245.
- Lam, W., Huang, X., & Snape, E. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal*, 50(2), 348–363.
- Lei, X. H., Shan, Z. W., Su, T. Y., & Yang, Y. F. (2015). Impacts of humble leadership behavior on employee creativity. *Journal of Management Science*, 28(2), 115–125.
- [雷星晖, 单志汶, 苏涛永, 杨元飞. (2015). 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究. *管理科学*, 28(2), 115–125.]
- Luo, S. H., & Snider, A. G. (2009). Accuracy and biases in newlyweds' perceptions of each other: Not mutually exclusive but mutually beneficial. *Psychological Science*, 20(11), 1332–1339.
- Malouff, J. M., Schutte, N. S., & Thorsteinsson, E. B. (2014). Trait emotional intelligence and romantic relationship satisfaction: A meta-analysis. *The American Journal of Family Therapy*, 42(1), 53–66.
- Mao, J. H., Liao, J. Q., & Liu W. X. (2016). A review and comparison of humility studies between the West and China. *Management Review*, 28(3), 154–163.
- [毛江华, 廖建桥, 刘文兴. (2016). 中西方谦逊的研究回顾和比较分析. *管理评论*, 28(3), 154–163.]
- Maxwell, H., Tasca, G. A., Gick, M., Ritchie, K., Balfour, L., & Bissada, H. (2012). The impact of attachment anxiety on interpersonal complementarity in early group therapy interactions among women with binge eating disorder. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 16(4), 255–271.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102.
- Mills, J., & Clark, M. S. (1982). Exchange and communal relationships. *Review of Personality and Social Psychology*, 3, 121–144.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Ferraro, H. S. (2013). *Leading with humility*. London: Routledge.

- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33–43.
- Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 68–80.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z. X., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088–1111.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.
- Owens, B. P., Walker, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203–1213.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.
- Qu, Q., He Z. C., & Mei, Z. Q. (2013). An empirical study on the impact of leader humility on leadership effectiveness and employees' organizational identification. *China Soft Science*, (7), 101–109.
- [曲庆, 何志婵, 梅哲群. (2013). 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. *中国软科学*, (7), 101–109.]
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37–61.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130.
- Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296–320.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436.
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1120–1136.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Tang, H. Y., Long, L. R., & Zhou, R. Y. (2015). Humble leadership behavior and subordinates' work engagement: A mediated moderation model. *Journal of Management Science*, 28(3), 77–89.
- [唐汉瑛, 龙立荣, 周如意. (2015). 谦卑领导行为与下属工作投入: 有中介的调节模型. *管理科学*, 28(3), 77–89.]
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70–82.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Vangelisti, A. L., & Caughlin, J. P. (1997). Revealing family secrets: The influence of topic, function, and relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(5), 679–705.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393–408.
- Weick, K. E. (2001). Leadership as the legitimization of doubt. In W. Bennis, G. M. Spreitzer, & T. G. Cummings (Eds.), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Wrzus, C., Hänel, M., Wagner, J., & Neyer, F. J. (2013). Social network changes and life events across the life span: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 139(1), 53–80.
- Xu, E., Huang, X., & Robinson, S. L. (2015). When self-view is at stake: Responses to ostracism through the lens of self-verification theory. *Journal of Management*, doi: 10.1177/0149206314567779. (in Press)
- Zhang, X. M., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Zhang, Y., & Chen, C. C. (2013). Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 534–543.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25–36.

The mechanism and effect of leader humility: An interpersonal relationship perspective

MAO Jianghua¹; LIAO Jianqiao²; HAN Yi¹; LIU Wenxing¹

(¹ School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430073, China)

(² School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China)

Abstract

Humility is a traditional virtue in China, however, the effectiveness of humility has been questioned in modern society. For example, by expressing humility, one's strength and contribution may not be recognized by others. Although the traditional view requires us to show humility, however, the modern view indicates that if someone expresses humility, he/she may not get deserved reputation. Meanwhile, sometimes followers may regard leaders' humbleness as weakness because followers need powerful leaders to guide them. The paradox of traditional and modern views of humility raises leaders' concern about whether and how to display humility in workplace. Based on interpersonal relationship perspective, this research aims to examine the effect of leader humility on employee organizational citizenship behavior, as well as the role of inferred leader humility motives during this process. Instead of focusing on the formal relationship between leader and follower, we proposed that humble leaders would be more attractive to followers and would be easier to form a good interpersonal relationship with followers. Meanwhile, we proposed that when followers inferred different motives of leader-expressed humility, the positive relationship between leader humility and relational closeness would be weakened or strengthened.

In order to test our hypothesized model, we conducted a time-lagged leader-member matching questionnaire design. Our sample came from 13 big companies located in Wuhan or Xiangyang, which resulted in 295 leader-followers dyads. To reducing common method bias, leader humility, inferred leader humility motives and demographic variables was measured in time 1. 7 weeks later, we measured relational closeness and LMX from followers and we measured voice behavior and helping behavior from leaders. Because leader humility was embedded in teams, we used hierarchical linear regression to analysis the data. Meanwhile, to test the indirect effect of relational closeness in relationship between leader humility and employee organizational citizenship behavior, bootstrapping method was also adopted.

Results showed that: (1) after controlling leader-member exchange, leader humility was positively related to relational closeness. (2) Leader humility could enhance followers' voice and helping behavior. (3) Relational closeness mediated the relationship between leader humility and followers' voice and helping behavior. (4) When follower inferred leader humility's impression management motive was high, the positive relationship between leader humility and relational closeness would be weakened. However, the moderation effect of follower inferred leader humility performance enhancement motives on relationship between leader humility and relational closeness was not significant.

The present research makes several contributions to leader humility literature. By examining the positive effect of leader humility on follower OCB, this research proves the effectiveness of leader humility further. Moreover, this study confirmed the mediating role of relational closeness as well as its boundary conditions. As to the practical implications, this research suggested that leaders could show more humility in workplace to trigger followers to do more organizational citizenship behavior. However, at the same time, leaders should realize that if their humility was motivated by impression management, the positive effect of leader humility would be weakened.

Key words leader humility; relational closeness; voice; helping behavior; inferred motives of leader humility