

个体现代性背景下谦卑型领导 对跨界行为的影响*

邓志华

(贵州财经大学工商学院, 贵州 贵阳 550025)

内容提要:在个体现代性普遍增强的社会背景下,以“自下而上”的方式实现领导力的谦卑型领导风格越来越受到理论界和管理实践的重视。这一领导方式能否、如何以及何时驱动员工的跨界行为却有待深入探讨。本文立足于具有深厚谦卑文化传统和个体现代性普遍增强的中国组织背景,以员工心理授权为中介和个体现代性为调节,基于被调节的中介模型探讨了谦卑型领导对员工跨界行为的影响机制。在文献回顾和理论分析的基础上提出研究假设,通过 263 套领导—员工有效配套问卷数据的统计分析,结果表明:(1)谦卑型领导对员工的心理授权和跨界行为具有显著的正向影响;(2)员工的心理授权对其跨界行为具有显著的正向影响,并在谦卑型领导和员工跨界行为之间具有完全中介作用;(3)个体现代性调节了谦卑型领导对员工跨界行为的正向影响,也调节了员工心理授权在谦卑型领导和员工跨界行为之间的中介效应,个体现代性高时,谦卑型领导对员工跨界行为的直接影响以及通过员工心理授权的中介进而对员工跨界行为的间接影响也随之增强,反之则减弱。研究结论拓展了中国组织情景下谦卑型领导影响效应和员工跨界行为驱动因素的实证研究,为企业管理者践行谦卑型领导行为、有效推动员工跨界行为提供了理论借鉴和管理启示。

关键词:谦卑型领导 员工跨界行为 员工心理授权 个体现代性 调节—中介效应

中图分类号:C931 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)09—0123—15

一、引言

随着我国现代化进程的加快,以平等开放、独立自主、乐观进取、两性平等、尊重情感为典型特征的个体现代性越来越受关注(杨国枢,1989^[1];Farh等,1997^[2];彭正龙等,2011^[3])。在个体现代性普遍增强的组织情景下,员工越来越不将领导者视为“英雄”或“伟人”,传统自上而下的领导方式受到严重挑战,而通过“自下而上”方式实现领导力的谦卑型领导风格越来越受到理论界和管理实践界的重视。谦卑型领导意指领导者通过客观准确评估自己以认识真实全面的自我,善于发现员工的优点,积极欣赏他人的贡献,以开放性的态度寻求建议,虚心学习,在可教性上以身垂范的方式实现领导有效性(Owens和Hekman,2012)^[4],包含客观看待自我、欣赏他人和可教性三个维度(Owens等,2013)^[5]。谦卑型领导的领导效能得到很多研究的证实。例如,可以有效增强员工的

收稿日期:2018-05-01

* 基金项目:教育部人文社会科学研究西部项目“多层次导向的谦卑型领导对研发团队及其员工跨界行为的影响机制研究”(17XJC630003);贵州省教育厅高校人文社会科学研究项目“贵州省高层次创新创业人才供给障碍与破解路径研究”(2018ssd09)。

作者简介:邓志华,男,教授,管理学博士,研究领域是领导行为与团队创新,电子邮箱:zhihuadaniel@163.com。

自我效能感、奉献意愿和领导认同(Nielsen等,2010)^[6],工作投入(Owens等,2015^[7];唐汉瑛等,2015^[8]),组织认同(曲庆等,2013)^[9],创造力(雷星晖等,2015^[10];罗瑾琰等,2016^[11]),建言行为(张军成,2016^[12];Liu,2016^[13]),提升领导有效性(叶龙和王蕊,2016)^[14],以及减少员工沉默行为(袁凌等,2016)^[15]。

随着“无边界组织”的大量涌现,企业需要频繁地通过跨越组织边界而面向外界与利益关联方(供应商、合作伙伴、竞争对手等)建立联系或合作来实现企业目标,组织之间的边界正日益变得模糊。在此背景下,组织及其员工应该将更多资源投入到外部界面和内-外部的联结界面去提高绩效水平。因此,员工的跨界行为在企业实践中越来越普遍。跨界行为是指承担跨界角色的主体为完成组织任务与外界建立关系并不断互动的行为,包括使节行为、任务协调行为和侦测行为三个维度(Ancona和Caldwell,1992^[16];Marrone,2010^[17];Marrone等,2007^[18]),对创造力(徐建中和曲小瑜,2014)^[19]、产品创新(Wu和Wu,2014)^[20]、创新绩效(袁庆宏等,2015^[21];Glaser等,2015^[22])、任务绩效(刘松博和李育辉,2014)^[23]和组织绩效(Korschun,2015)^[24]都具有重要影响。有关跨界行为驱动因素的研究表明,个体的自我监控、主动性人格、跨界效能感(Marrone等,2007)^[18]、心理所有权(张辉等,2012)^[25]、核心自我评价与上司的授权型领导行为(张华磊等,2014)^[26]、政治技能(王艳子等,2016)^[27]均对跨界行为具有重要影响。

虽然有关谦卑型领导和跨界行为的研究取得了大量有益成果,但仍然存在值得进一步研究的地方:(1)尚未发现在具有深厚谦卑文化传统的中国组织情景下,探讨谦卑型领导对员工跨界行为的影响机制的实证研究。在受到“敏而好学”“学而不厌”“不耻下问”等谦卑思想影响的一大批管理者中(徐淑英,2011)^[28],其谦卑型领导风格能否以及如何驱动员工跨界行为有待深入研究。(2)跨界行为驱动因素研究不足。现有研究考察了人格特质(如主动性人格)、自我认知(如自我监控)或个体技能(如政治技能)等因素对跨界行为的影响,尚未考察上司的谦卑型领导驱动下属跨界行为的作用机理,也相对忽视了跨界行为发生的个体心理机制(如心理授权)。跨界行为需要员工在相关活动中履行使节行为、任务协调行为和侦测行为,很难想象工作自主性、自我效能感和影响力都欠缺的员工可以胜任跨界工作。

授权是领导者影响下属工作行为的重要途径,而授权又可以沿着结构授权和心理授权两条途径进行(Seibert等,2004^[29];李超平等,2006^[30])。心理授权强调通过增强个体感知的对工作的控制程度来施加影响(Spreitzer,1995)^[31]。因此,本文将谦卑型领导对跨界行为的影响看成是一个心理授权的过程,即通过增强员工的心理授权进而影响其跨界行为。此外,跨界行为调节机制的实证研究少得“令人意外”(Marrone,2010)^[17]。因此,本文选取个体现代性作为谦卑型领导影响跨界行为的调节变量,基于有调节的中介模型探讨谦卑型领导对员工跨界行为的影响机制,考察员工心理授权在其中的中介作用以及个体现代性的调节作用。

二、理论分析与研究假设

1. 谦卑型领导与员工跨界行为

考虑到上司的领导行为对员工跨界行为具有重要影响(Joshi等,2009)^[32],以及关于跨界行为的元分析结论——跨界人员在上级的支持下会有更高的工作满意度、组织承诺、工作绩效和更低的离职意愿(Edmondson和Boyer,2013)^[33],作为支持性的领导风格,谦卑型领导对员工跨界行为的促进作用可以从以下几点进行推论:第一,跨界工作具有较强的专业性和挑战性(Zhang,2011)^[34],需要跨界人员在履行使节行为、任务协调行为和侦测行为的活动中具备较高的技术能力和网络能力,并有效运用组织的社会资本开展社会活动(Comacchio等,2012)^[35]。如果领导者对不同知识结构和技术的下属更加接纳和认可,有助于提升员工的跨界水平(Edmondson,1999)^[36]。谦

卑型领导欣赏并认可他人的价值 (Davis 等, 2013)^[37], 承认自己受益于他人的专业知识 (Dierendonck, 2011)^[38], 因此可以预期有利于员工的跨界行为。第二, 对外代表组织或团队而行使的使节行为、与外界合作机构开展的任务协调活动以及搜集前沿创意或专门技术等侦测行为, 都需要密切关注外界环境的变化, 而当领导者更多关注外界环境的影响 (Ancona 和 Caldwell, 1992)^[16], 或组织对外界信息更加开放, 对外部环境变化更为敏感的时候 (Joshi 等, 2009)^[32], 组织中的跨界倾向就会更强。谦卑型领导以虚心开放的心态关注外部环境的变动, 对外界信息的变化保持敏感, 并寻求员工的意见和建议 (Vera 和 Rodriguez-Lopez, 2004)^[39], 因此, 可以促进员工的跨界行为。第三, 研究表明, 领导者给予员工更多的工作自主性并为他们完成任务提供更多支持时, 组织中会有更高的跨界活跃度 (Hackman, 2002)^[40], 而谦卑的 CEO 在领导组织和团队时会给予更多的工作自主性 (Ou 等, 2014)^[41], 因此, 可以推测, 谦卑型领导行为对员工跨界行为具有促进作用。第四, 谦卑型领导不摆架子并真诚地尊重员工, 善于发现员工的价值与贡献, 向他人谦虚学习的行为表现 (Davis 等, 2013)^[37], 增强了员工的心理安全感知 (罗瑾琮等, 2016)^[11]。较高的心理安全感可以提高跨界员工的风险承担意愿和承受能力, 从而带来更高的跨界活跃度 (Yoo, 2013)^[42]。第三, 跨界活动通常会增加员工的工作任务, 这加重了员工的工作压力并引起角色冲突 (Glaser 等, 2015)^[22], 往往滋生畏难情绪和消极心理 (Glavin 等, 2011)^[43], 这对员工从事跨界活动的信心和能力都提出了极大挑战。谦卑型领导善于发现甚至适度放大员工的优点并不吝称赞, 积极承认员工在工作中的价值和贡献, 以虚心开放的心态寻求员工的反馈、意见或建议 (Owens 和 Hekman, 2012)^[4]。这些行为有利于缓解员工的消极心理和情绪, 可以为员工跨界提供领导支持和组织资源, 因而, 能够增强员工在跨界活动中的自我效能感, 而跨界自我效能感对员工跨界行为具有显著的促进作用 (Marrone 等, 2007)^[18]。因此, 本文提出如下假设:

H₁: 谦卑型领导对员工跨界行为具有正向影响。

2. 谦卑型领导与员工心理授权

授权在本质上并非仅是对个体工作行为的设定, 它同时也是一个改变个体内在信念的过程, 并导致个体行为改变。授权的主要来源就是员工的上级领导。心理授权是员工对其工作自主性、工作意义、自我效能感和影响力的综合感知, 工作自主性是个人对工作决策的自主性感知, 工作意义是在个体对工作的重要程度和意义大小的体验, 自我效能感是个体多大程度相信自己能够完成任务, 影响力是个人对组织战略、管理或工作结果的影响程度 (Spreitzer, 1995)^[31]。心理授权反映的是个体对授权的综合体验, 这种综合体验借由个体对工作环境的主观评估及他人对相同环境的看法而产生的自我对工作的评价, 并对工作行为产生影响。其所隐含的涵义是领导者对下属施加心理层面的内在激励, 从而“使之能够”, 而非单纯地授予下属相应的权限和资源。谦卑型领导作为支持性的领导风格, 更倾向于采用授权策略而不是控制, 对员工心理授权的影响体现在以下几个方面: 一是谦卑型领导采取他人导向和关系导向 (Nielsen 等, 2010)^[6], 甚至采取下属导向 (李胜兰等, 2016)^[44], 擅于发现员工的贡献并将其利益置于重要地位, 承认自己受益于员工的专业知识 (Dierendonck, 2011)^[38], 这能够增强员工的工作自主性。二是谦卑型领导欣赏员工的优点并认可员工的贡献与价值, 谦虚地向他人学习, 积极认可他人的优点而非依赖个人魅力来激励员工 (Cameron 和 Caza, 2003)^[45], 并寻求来自员工的建议 (Vera 和 Rodriguez-Lopez, 2004)^[39], 是员工道德品行的榜样 (李胜兰等, 2016)^[44], 这有利于让员工体验到更高的工作价值和意义。三是实证研究表明, 谦卑型领导可以显著地促进员工的自我效能感 (Nielsen 等, 2010)^[6], 而自我效能感是心理授权的重要构成内容。四是谦卑型领导可以显著地促进员工的建言行为 (Liu, 2016)^[13] 和工作绩效 (罗瑾琮等, 2016)^[11], 以及抑制员工的沉默行为 (徐小凤和高日光, 2016)^[46]。员工在组织中积极建言献策并取得优良的工作绩效, 其影响力通常都会得到大幅提升。因此, 谦卑型领导通过增强

员工对其工作自主性、工作意义、自我效能感和影响力的综合体验,可以提升员工的心理授权感知。因此,本文提出如下假设:

H₂:谦卑型领导对员工心理授权具有正向影响。

3. 员工心理授权与员工跨界行为

心理授权感知较强的个体往往体验到更多的工作自主性,更能掌控具有挑战性和复杂性的工作情景,可以充分激发出员工的工作热情,使员工在工作中乐于承担责任,对其工作行为具有重要影响(Spreitzer,1995)^[31]。就其对员工跨界行为的影响而言,第一,工作自主性能够激发跨界员工的能动性和积极性,因为作为自主的个体,他们较少受到僵化思想的束缚,在跨界活动中根据具体情景灵活应对,可以按照自己的工作方式创造性地解决跨界活动中的问题,满足了跨界员工的成就感和荣誉感。被授权的跨界员工具有工作自主性的时候,在跨界工作中才能承担起相应责任并更加积极主动,而且效率更高,从而有助于获取组织所需的信息、资金或技术等重要资源,有效完成跨界任务。研究表明,当团队获得更大的工作自主性以及承担更多责任时(Cross等,2000)^[47],团队会表现出更高的跨界水平。此外,员工的主动性人格与其跨界行为显著正相关(Marrone等,2007)^[18]。因此,可以推论,员工的工作自主性对其跨界行为具有积极作用。第二,每个个体都有一种从工作中寻求价值和意义的内在动机,个体越认为工作具有积极的价值和意义,其工作动机就越强烈。较强的工作意义体验,能够激发员工承担跨界活动的工作积极性,愿意将更多的时间和精力投入到跨界活动中,从而有利于跨界行为的产生。第三,自我效能感可以影响和决定个体对工作的选择性和坚持性,较高的自我效能感可以使跨界员工保持良好的自信与信念,富有探索和挑战精神,主动学习新技能和新知识,并敢于尝试,善于抓住机遇,使员工相信自己有能力承担工作量大、挑战性高和风险性高的使节活动、任务协调活动和侦测活动。研究表明,由自我效能感、情绪稳定性、自尊和控制点构成的核心自我评价对员工跨界行为具有显著的积极影响(张华磊等,2014)^[26]。进一步地,员工的跨界自我效能感与其跨界行为也显著正相关(Marrone等,2007)^[18]。因此,可以预期,员工的自我效能感对其跨界行为具有促进作用。第四,较强的工作影响力,使跨界员工有能力掌控工作环境,可以有效开展对外宣传或劝说活动,说服关键人员或重要机构为组织提供必要的支持,获取组织所需的资金、人员或设备等资源,从而有效地完成跨界任务。因此,本文提出如下假设:

H₃:员工的心理授权对员工跨界行为具有正向影响

H₄:员工的心理授权在谦卑型领导和员工跨界行为之间具有中介作用

4. 个体现代性的调节效应

我国社会的个体现代性越来越明显,对个体行为的影响也日益显现。首先,研究表明,具有主动性人格的员工其跨界活跃度更高(Marrone等,2007)^[18],具有主动性人格特质的个体喜欢挑战现状,主动采取行动(Jawahar等,2016)^[48],这与高现代性的员工具有的独立自主、主动进取的心理特质和行为倾向非常类似。其次,员工的核心自我评价(包含控制点、自我效能感、自尊和神经质)与其跨界行为显著正相关(张华磊等,2014)^[26],亦即具有内控性特质的个体其跨界行为会更加频繁。内控性高的个体认为自己可以掌控自己的前途命运,这和高现代性员工具备的主动作为、积极进取等个体特征也很相似。再次,谦卑型领导平易近人、尊重员工,善于发现员工的优点和价值,以开放心态寻求意见和建议(Greer,2013^[49];冯镜铭等,2014^[50])。这在权力本位浓厚的中国社会文化氛围中,有利于缩短上下级之间的心理距离和社会等级,正好与强调平权和上下级关系平等的高现代性个体的心理期望吻合。相反,低现代性的员工恪守传统,服从权威,等级观念较强,如果领导者采取谦卑低调、平等开放的领导方式,可能难以被这类员工认同与接受,其领导效能可能被削弱。实证研究也表明,个体现代性对其工作行为具有重要的调节效应,强化了组织公正对员工组织公民行

为的积极影响(Farh等,1997)^[2]。基于上述分析,本文推论,在谦卑型领导行为和个体现代性的交互影响之下,员工从事跨界活动的频率也会提高。因此,本文提出如下假设:

H₅:个体现代性在谦卑型领导和员工跨界行为之间具有调节效应。个体现代性高时,谦卑型领导对员工跨界行为的影响会增强。

本文进一步提出,一个有调节的中介模型,即谦卑型领导通过心理授权影响跨界行为的间接关系,会受到个体现代性的调节。社会认同理论认为,员工通过社会分类过程,将与自己有类似特征的他人归类到内群体,并把符合内群体的特征赋予自我,在社会比较过程中对内群体成员给予积极评价,并从自己所属的群体中获得个体价值和意义,从而形成社会认同。当个体现代性水平较高时,员工不仅能够清晰地理解尊重员工、谦卑低调、平等开明的领导方式对自己的工作自主性、工作意义、自我效能感和工作影响力的重要作用,而且,在普遍的权力本位社会文化氛围中,高现代性的员工通过社会比较之后会给予谦卑型领导更高的正面评价,从而更愿意接受谦卑型领导的行为方式,并从上下级关系中获得更大的工作自主性、工作意义、自我效能感和工作影响力,从而获得更大的心理授权体验,进而更有利于促进个体的跨界行为。相反,当个体现代性水平较低时,员工无法清晰感知谦卑型领导对自身的价值和意义,更易于产生排斥领导的动机,这削弱了他们通过领导者而获得的心理授权体验,从而降低了从事跨界行为的可能性。因此,本文提出如下假设:

H₆:个体现代性调节了心理授权在谦卑型领导与员工跨界行为之间的中介效应,个体现代性越高,心理授权在谦卑型领导与跨界行为之间的中介效应也越高,反之则低。

三、研究设计

1. 程序与样本

本文采用问卷调查法收集数据,涉及的变量包括谦卑型领导、心理授权、员工跨界行为、个体现代性和其他控制变量。为确保变量测量的准确性和可靠性,本文采用的量表是发表在国内外主流学术期刊上的论文在其研究中使用过的比较成熟的量表,均在中国组织情景中使用过,并且通过翻译和回译过程来确保量表的有效使用。为了尽力降低和避免共同方法偏差的不利影响,本文从领导和员工两个渠道搜集领导—成员的配套数据,分别设计领导问卷和员工问卷。领导问卷包括员工跨界行为量表和领导者的性别、年龄、教育状况等基本信息,员工问卷包括谦卑型领导行为量表、心理授权量表、个体现代性量表和员工的性别、年龄、教育状况等基本信息。

在较大范围的问卷调查之前,先选择一家从事房地产经营的公司进行小范围的预调查,根据预调查中调查对象反馈的建议,并结合人力资源管理领域专家的意见,在不影响量表信度和效度的前提下,修订调查问卷的语言措辞,以增强调查问卷的严谨性和易读性。为了减少调查对象的心理顾虑和提高问卷填答的真实性,研究人员在问卷的指导语中强调,所有参与调查的企业及其人员均秉承自愿原则,并且调查是完全匿名的,填答的信息纯粹是用于学术研究。所有参加纸质问卷调查的人员在完成填答后都被要求把问卷放入密封的信封中,以保证个人信息的保密。并且通过美化问卷、提高印刷质量、赠送小礼品等方式提高调查对象提供客观信息的积极性。

正式的问卷调查在2016年11月至2017年2月期间完成,调研方式一是在企业人力资源管理部等相关部门的协助下,借助为企业提供培训或咨询的机会向调研企业发放纸质问卷并当场回收。发放和回收的具体做法为,在企业中发放带有配套编号的领导问卷,由公司人力资源管理部等部门组织管理者填写领导问卷并回收。然后,管理者将带有配套编号的员工问卷带回各自的部门或团队,组织自己的下属员工填写,由管理者回收并交于公司人力资源管理等相关部门。二是向具有互惠合作关系的企业发放电子问卷,由企业相关部门按照本文提供的问卷发放和回收流程组织管理者及

其下属填写并回收。

2. 变量测量

谦卑型领导采用 Owens 等(2013)^[5]开发的包含九个题项的量表,由部门或团队成员填答,该问卷包含客观看待自我、欣赏他人和可教性三个维度。测量题目具体包括“我的上司积极寻求反馈,哪怕是尖锐的意见”“我的上司不会不懂装懂”“我的上司承认有人比他/她拥有更多的知识和技能”“我的上司常常关注他人的优点”“我的上司常常表扬他人的优点”“我的上司认可他人的独特贡献”“我的上司原意向他人学习”“我的上司对他人的观点持开放态度”“我的上司对他人的建议持开放态度”。本文中,验证性因子分析发现,量表具有清晰的三维度结构,各拟合指标良好($CFI = 0.90$, $NFI = 0.92$, $IFI = 0.93$, $NNFI = 0.91$, $RMSEA = 0.058$),Cronbach α 信度系数为 0.81。

员工跨界行为采用 Marrone 等(2007)^[18]开发的量表,包含六个题项,由部门或团队管理者填答,测量条目包括“我的下属会说服外界人员(如供应商、客户等)支持组织的决定”“在执行任务的过程中,我的下属与外界相关机构保持密切联络”“我的下属阻止外界人员对组织提出过多的需要”“我的下属向组织之外的个人寻求与项目有关的专业知识和意见”“我的下属主动向上级寻求支持和建议”“为了项目顺利进行,我的下属密切关注组织的内外环境”。在本文中,验证性因子分析显示,量表具有单维度结构,拟合指数分别为, $CFI = 0.92$, $NFI = 0.88$, $IFI = 0.90$, $NNFI = 0.93$, $RMSEA = 0.052$,Cronbach α 信度系数为 0.79,表明数据符合统计要求。

心理授权采用李超平等(2006)^[30]以 Spreitzer(1995)^[31]开发的量表为基础修订而来的量表,包括工作意义、自我效能、自主性和工作影响四个维度 12 个题项。测量条目包括“我所做的工作对我来说非常有意义”“工作上所作的事对我个人来说非常有意义”“我的工作对我来说非常重要”“我自己可以决定如何来着手来做我的工作”“在如何完成工作上,我有很大的独立性和自主权”“在决定如何完成我的工作上,我有很大的自主权”“我掌握了完成工作所需要的技能”“我自信自己有干好工作上的各项事情的能力”“我对自己完成工作的能力非常有信心”“我对发生在本部门的事情的影响很大”“我对发生在本部门的事情起着很大的控制作用”“我对发生在本部门的事情有重大的影响”。在本文中,验证性因子分析显示,量表具有四维度结构,拟合指数符合统计要求($CFI = 0.95$, $NFI = 0.93$, $IFI = 0.96$, $NNFI = 0.94$, $RMSEA = 0.054$),Cronbach α 信度系数为 0.78。

个体现代性采用 Farh 等(1997)^[2]在其研究中使用的量表,共五个题项,测量条目包括“如果主要政府官员犯错,我作为人民的一份子,是可以公开评论的”“如果老师出错,我作为学生,可以与他/她进行理性的探讨”“为了从事前沿的研究或者获得更好的工作机会,我远离家庭也是可以的”“如果电视节目中有相关的情景是剧目的必要组成部分,那它们不应该被剪接或删除”“有改革诉求的人民应当可以在公共场所演讲”。在本文中,验证性因子分析显示量表具有单维度结构,拟合指数符合统计要求($CFI = 0.91$, $NFI = 0.88$, $IFI = 0.92$, $NNFI = 0.90$, $RMSEA = 0.048$),Cronbach α 信度系数为 0.75。

控制变量,以往的研究表明,个体的年龄和教育年限对其跨界行为具有一定影响(Marrone 等,2007)^[18],而人口统计特征通常作为控制变量处理,因此,本文将性别、年龄、教育年限、公司工龄等作为控制变量。问卷使用 Likert-7 计分方法,1 表示“完全不同意”,2 表示“不同意”,3 表示“比较不同意”,4 表示“中立”,5 表示“比较同意”,6 表示“同意”,7 表示“完全同意”。数据分析和统计检验采用结构方程模型来验证提出的理论模型和研究假设,主要运用 SPSS19.0 和 LISREL8.70 软件完成数据分析和假设检验。

四、数据分析与假设检验

1. 描述性统计

通过编号对领导问卷和员工问卷进行配套,并进行整理分析。此次调查总共有广州、深圳、西安、成都、贵阳、泸州等城市的 13 家企业参与,涉及金融、娱乐、制造、餐饮、房地产、物流等行业。共向 133 位部门管理者和 384 位员工发放问卷,收回领导问卷 92 份和员工 291 份,回收率分别为 69.17% 和 75.78%,剔除无效问卷后,最终得到 81 位部门领导和 267 位员工的有效配套数据,领导员工之比为 1:3.30,样本概况如表 1 所示。

表 1 被试人员概况

变量	性别		年龄(岁)				教育程度			公司工龄(年)		
	男	女	≤30	31~40	41~50	≥51	大学以下	大学	研究生	<3年	3~5年	≥6
领导(%)	65.45	34.55	7.65	45.37	30.31	16.67	21.29	64.27	15.44	10.86	55.54	33.60
员工(%)	58.21	41.79	41.23	37.24	13.27	8.26	19.53	63.51	16.96	47.15	34.31	18.54

资料来源:本文整理

从表 1 可知,调研对象中男性部门领导和成员占大多数,分别为 65.45% 和 58.21%,部门领导的年龄集中在 31~50 岁之间,为 75.68%,员工年龄大多在 40 岁以下,为 78.47%。部门领导及其成员的教育水平以大学文化及以上为主,分别占比 79.71% 和 80.47%。部门领导的公司工龄大多在 3 年以上,为 89.14%,而员工在 3 年以上的占 52.85%。

2. 信效度检验

信度分析采用 Cronbach α 系数来衡量,采用 SPSS19.0 对谦卑型领导、心理授权、跨界行为、个体现代性四个变量的信度系数进行分析,各变量的信度系数均在 0.75 以上,高于 0.70 的临界值。

效度分析采用验证性因子分析方法,采用 LISREL8.70 软件对谦卑型领导、心理授权、跨界行为、个体现代性四个变量的区分效度进行分析,根据 Medsker 等(1994)^[51]的观点,采用 χ^2/df 、AGFI、RMSEA、NNFI、CFI、SRMR 拟合指标对模型的拟合优度进行判断^①,具体结果如表 2 所示。

表 2 各模型的验证性因子分析结果

模型	χ^2/df	AGFI	RMSEA	NNFI	CFI	SRMR
四因子模型:HL,PE,BSB,CM	2.254	0.952	0.074	0.924	0.921	0.046
三因子模型:HL+PE,BSB,CM	5.425	0.815	0.098	0.854	0.834	0.068
三因子模型:HL+BSB,CM,PE	6.365	0.548	0.145	0.857	0.756	0.058
三因子模型:HL+CM,PE,BSB	7.458	0.845	0.115	0.768	0.725	0.048
三因子模型:PE+BSB,CM,PE	8.159	0.654	0.135	0.715	0.718	0.075
三因子模型:PE+CM,PE,BSB	8.759	0.548	0.254	0.768	0.748	0.061
三因子模型:BSB+CM,HL,PE	8.456	0.451	0.265	0.768	0.658	0.085
二因子模型:HL,PE+BSB+CM	9.846	0.354	0.354	0.578	0.659	0.075
二因子模型:PE,HL+BSB+CM	9.135	0.369	0.325	0.658	0.587	0.095
二因子模型:BSB,HL+PE+CM	9.684	0.325	0.328	0.587	0.569	0.082

① 当 χ^2/df 介于 3~5 之间,AGFI、NNFI、CFI 大于 0.9, RMSEA 小于 0.1 以及 SRMR 小于 0.05 时,表明模型拟合比较理想。

续表 2

模型	χ^2/df	AGFI	RMSEA	NNFI	CFI	SRMR
二因子模型: <i>CM, HL + PE + BSB</i>	10.557	0.268	0.368	0.548	0.784	0.084
单因子模型: <i>HL + PE + BSB + CM</i>	10.664	0.258	0.353	0.569	0.847	0.095

注: *HL* 表示谦卑型领导, *PE* 表示员工心理授权, *BSB* 表示员工跨界行为, *CM* 表示个体现代性, + 表示将不同的因子合并为一个因子

资料来源: 本文整理

如表 2 所示, 假设的四因子模型拟合效果良好, $\chi^2/df = 2.254$, $AGFI = 0.952$, $RMSEA = 0.074$, $NNFI = 0.924$, $CFI = 0.921$, $SRMR = 0.046$, 备选的三因子模型、二因子模型、单因子模型的拟合效果都很差。因此, 四个变量之间具有良好的区分效度。

3. 共同方法偏差检验

尽管采用领导一成员配套的匿名调查方法降低了共同方法偏差的影响, 由于变量测量均采用自我报告法进行数据收集, 仍然需要对可能存在的共同方法偏差进行检验。检验流程为在四因子模型基础上, 将共同方法偏差作为一个潜变量纳入结构方程形成一个五因子模型, 若包含共同方法偏差的五因子模型的拟合度优于不包含共同方法偏差的四因子模型, 那么, 共同方法偏差就得到检验。结果表明, 五因子模型的拟合结果为, $\chi^2/df = 2.084$, $AGFI = 0.935$, $RMSEA = 0.080$, $NNFI = 0.925$, $CFI = 0.929$, $SRMR = 0.036$, 四因子模型的拟合结果为, $\chi^2/df = 2.068$, $AGFI = 0.910$, $RMSEA = 0.084$, $NNFI = 0.905$, $CFI = 0.921$, $SRMR = 0.040$, 通过比较发现, 前者的拟合度优于后者, 表明本文的四个主要变量并不存在严重的共同方法偏差问题。

4. 相关分析

在检验研究假设之前, 先分析各变量的均值、标准差和变量之间的相关性 (Pearson 相关), 结果如表 3 所示。

表 3 变量的平均数、标准差与相关系数

变量名称	均值	标准差	性别	年龄	学历	司龄	1	2	3
领导的性别	1.584	0.512							
领导的年龄	2.245	0.845	0.124						
领导的学历	2.653	0.245	0.134	0.110					
领导的司龄	2.158	1.257	0.127	0.254	-0.382				
谦卑型领导	4.245	0.547	0.214	-0.261	0.349	-0.129			
心理授权	4.354	0.635	0.147	-0.314	0.218	0.281	0.443 **		
跨界行为	4.245	0.527	0.154	-0.257	0.295	0.356	0.428 **	0.410 **	
个体现代性	4.246	0.684	0.128	-0.354	0.276 *	-0.248	0.264 **	0.234 *	0.439 *

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

资料来源: 本文整理

由表 3 可知, 谦卑型领导与心理授权 ($r = 0.443, p < 0.01$)、跨界行为 ($r = 0.428, p < 0.01$)、个体现代性 ($r = 0.264, p < 0.01$) 均呈显著正相关关系。心理授权、个体现代性与跨界行为显著正相关, 分别为 $r = 0.410, p < 0.01$ 以及 $r = 0.439, p < 0.05$, 这为直接效应、中介效应和调节效应的检验提供了初步条件。

5. 假设检验

(1) 主效应和中介效应检验。通过构建嵌套模型对直接效应和中介效应进行检验,结果如表 4 所示。其中,模型 1 包含谦卑型领导对员工跨界行为的直接效应,以及谦卑型领导通过员工心理授权的中介进而对员工跨界行为产生的间接效应。模型 2 是指谦卑型领导只能通过员工心理授权的中介进而影响员工跨界行为。模型 3 为无中介模型,表明谦卑型领导对员工跨界行为的直接影响,而无需通过员工心理授权的中介进而影响员工跨界行为。根据模型 3,当不考虑中介变量员工心理授权的影响时,谦卑型领导对员工心理授权($\beta = 0.439, p < 0.01$)和员工跨界行为($\beta = 0.351, p < 0.01$)具有显著的正向影响,假设 H_1 和假设 H_2 得到验证。

根据 Baron 和 Kenny(1986)^[52] 提出的中介效应检验方法,考察变量之间是否满足以下关系: 1) 自变量和因变量显著相关; 2) 自变量和中介变量显著相关; 3) 中介变量和因变量显著相关。在上述三个条件具备的情况下,在模型中纳入中介变量之后,如果自变量和因变量不再相关,则具有完全中介效应;如果相关系数降低,则具有部分中介效应。如前所述,自变量谦卑型领导和因变量跨界行为显著正相关($r = 0.428, p < 0.01$),自变量谦卑型领导和中介变量心理授权显著正相关($r = 0.443, p < 0.01$),中介变量心理授权和因变量跨界行为显著正相关($r = 0.410, p < 0.01$),满足中介效应的检验要求。

表 4 结构方程模型分析结果

模型与路径		模型 1	模型 2	模型 3
		HL→BSB HL→PE→BSB	HL→PE→BSB	HL→BSB HL→PE
标准化系数	HL→PE	0.347 **	0.383 **	0.439 **
	PE→BSB	0.401 **	0.426 **	
	HL→BSB	0.076		0.351 **
模型拟合优度	χ^2/df	3.574	2.348	4.558
	AGFI	0.851	0.954	0.768
	RMSEA	0.158	0.071	0.145
	NNFI	0.868	0.915	0.615
	CFI	0.828	0.906	0.884
	SRMR	0.084	0.044	0.080

注:HL 表示谦卑型领导,PE 表示员工心理授权,BSB 表示员工跨界行为; ** $p < 0.01$

资料来源:本文整理

由模型 1 可知,员工心理授权对员工跨界行为的正向影响显著, $\beta = 0.401, p < 0.01$,假设 H_3 得到验证。由模型 3 可知,谦卑型领导对员工跨界行为具有显著的正向影响, $\beta = 0.351, p < 0.01$ 。由模型 1 可知,纳入中介变量员工心理授权之后,谦卑型领导对员工跨界行为的影响不再显著($\beta = 0.076, p > 0.05$)。根据 Baron 和 Kenny(1986)^[52] 提出的中介效应检验方法可知,此时,表明员工心理授权在谦卑型领导与员工跨界行为的关系中具有完全中介作用,假设 H_4 得到验证。而且,进一步的 Sobel 检验也表明,员工心理授权的中介效应显著($z = 3.682, p < 0.01$)。在三个模型中,由于模型 2 的拟合优度和简洁程度更好, $\chi^2/df = 2.348, AGFI = 0.954, RMSEA = 0.071, NNFI = 0.915, CFI = 0.906, SRMR = 0.044$,故采纳模型 2,这表明,员工心理授权在谦卑型领导与员工跨界行为的关系中具有完全中介效应。

(2) 调节效应检验。由于需要检验谦卑型领导与个体现代性的交互作用对员工跨界行为的影响,需要求得谦卑型领导与个体现代性的乘积项。为减小回归模型中自变量、因变量和调节变量之

间的多重共线性,故对三个变量采取中心化处理。然后,采用层次回归方法进行检验。首先放入控制变量,再放入谦卑型领导和个体现代性,最后放入谦卑型领导与个体现代性的乘积项,结果如表 5 所示。从表 5 可以看出,个体现代性对谦卑型领导影响员工跨界行为具有显著的正向调节效应 ($\beta = 0.138, p < 0.01$),假设 H_5 得到验证。

表 5 个体现代性调节效应分析

变量与模型	跨界行为		
	模型 1	模型 2	模型 3
控制变量			
性别	0.021	0.056	0.113
年龄	0.035	0.056	0.131
学历	0.012	0.031	0.063
司龄	0.035	0.061	0.053
自变量:谦卑型领导		0.302 **	0.208 **
调节变量:个体现代性		0.241 **	0.208 **
调节效应:谦卑型领导 × 个体现代性			0.138 **
F	0.086	23.154 **	20.015 **
R^2	0.023	0.451 **	0.442 **
ΔR^2	0.000	0.054 **	0.037 **

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

资料来源:本文整理

为了更深入地考察调节效应的作用方向和大小,根据 Aiken 和 West(1994)^[53]提出的方法,在个体现代性的均值基础上分别加减一个标准差,得到高个体现代性和低个体现代性两个子样本,分析谦卑型领导对个体现代性程度不同的员工的跨界行为的影响差异。此时发现,谦卑型领导与低个体现代性员工的跨界行为之间呈正相关关系 ($\beta = 0.305, p < 0.01$),但这种相关性小于与高个体现代性员工之间的相关性 ($\beta = 0.564, p < 0.01$)。

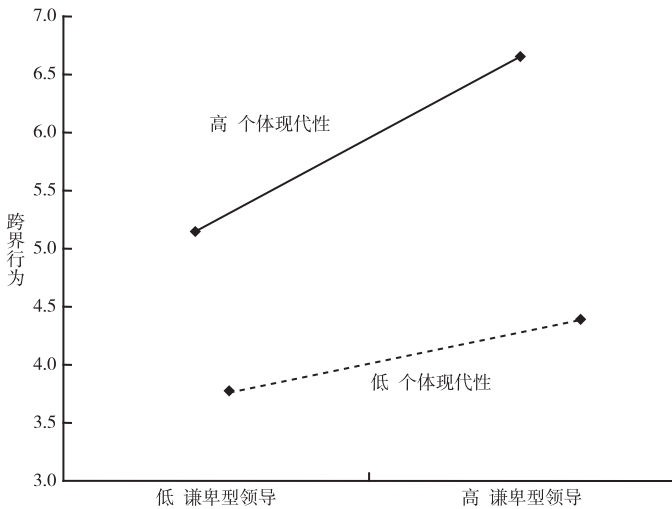


图 1 个体现代性的调节效应图

资料来源:本文绘制

如图 1 所示,相对于低个体现代性而言,高个体现代性增强了谦卑型领导对员工跨界行为的影响,随着个体现代性的逐渐走高,谦卑型领导对员工跨界行为的正向影响也随之增强,故假设 H₅ 得到验证。

假设 H₆ 提出心理授权在谦卑型领导与跨界行为之间中介效应的高低,受到个体现代性高低的影响。换言之,谦卑型领导通过员工心理授权进而影响员工跨界行为的中介作用,在高个体现代性的员工样本中,这一中介作用要高于低个体现代性的员工样本,且这种差距存在显著差异。根据 Edwards 和 Lambert (2007)^[54] 介绍的被调节的中介的检验方法对此进行检验,结果如表 6 所示。

谦卑型领导→心理授权→跨界行为之间的间接效应在低个体现代性组 ($\beta = 0.055, p < 0.05$) 和高个体现代性组 ($\beta = 0.194, p < 0.01$) 都显著,其组间差异为 0.139,达到了显著性水平 ($p < 0.01$),亦即谦卑型领导通过心理授权进而影响员工跨界行为的间接效应受到了个体现代性的调节,在高个体现代性的员工样本中,这一中介作用要高于低个体现代性的员工样本。因此,假设 H₆ 得到验证。

表 6 谦卑型领导影响跨界行为的调节—中介效应分析

组别及差异	谦卑型领导 (X) → 心理授权 (M) → 跨界行为 (Y)				
	阶段		效应		
	第一阶段 (P_{MX})	第二阶段 (P_{YM})	直接效应 (P_{YX})	间接效应 ($P_{MX}P_{YM}$)	总效应 ($P_{YX} + P_{MX}P_{YM}$)
低现代性(均值减 1 个标准差)	0.224 *	0.245 *	0.298 *	0.055 *	0.353 *
高现代性(均值加 1 个标准差)	0.557 **	0.348 **	0.425 **	0.194 **	0.619 *
组间差异	0.333 **	0.103 **	0.127 *	0.139 **	0.266 *

注:第一阶段 P_{MX} 表示从谦卑型领导到心理授权的路径影响,第二阶段 P_{YM} 表示从心理授权到跨界行为的路径影响,直接效应指从谦卑型领导到跨界行为的路径,间接效应指第一阶段与第二阶段路径系数的乘积,总效应为直接效应和间接效应之和,组间差异为高现代性和低现代性两组之间的差值;* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

资料来源:本文整理

五、结论与讨论

1. 研究结论

本文立足于具有深厚谦卑文化传统和个体现代性普遍增强的中国组织背景,主要探讨谦卑型领导对员工跨界行为的影响机制,并考察了在此过程中员工心理授权的中介作用和个体现代性的调节作用。结果表明:(1)谦卑型领导对员工的心理授权和跨界行为具有显著正向影响;(2)员工心理授权对其跨界行为具有显著正向影响,并且在谦卑型领导和员工跨界行为之间具有完全中介作用;(3)个体现代性调节了谦卑型领导对员工跨界行为的正向影响,也调节了员工心理授权在谦卑型领导和员工跨界行为之间的中介效应。个体现代性高时,谦卑型领导对员工跨界行为的直接影响以及通过员工心理授权的中介进而对员工跨界行为的间接影响也随之增强,反之则减弱。

2. 理论贡献和实践意义

本文从谦卑型领导行为视角出发,通过明晰个体心理授权的传导机制和个体现代性的边界制约条件,考察了谦卑型领导对员工跨界行为的影响机制,拓展了在具有深厚谦卑文化传统和个体现代性普遍增强的中国组织背景下,谦卑型领导是否、如何以及何时影响员工跨界行为的研究,丰富了跨界行为驱动因素及其驱动机制的研究。同时,也为企业选拔和培训具有谦卑心态和谦卑行为的管理者并践行谦卑型领导行为、有效推动员工跨界行为等管理实践提供了理论借鉴和管理

启示。

本文的理论贡献体现在以下两个方面:(1)拓展了中国组织情景下谦卑型领导影响机制与作用效果的实证研究。现有针对谦卑型领导影响效应的研究样本多源于国外,研究数量也比较有限。本文表明,在具有深厚谦卑文化传统的中国组织背景下,谦卑型领导行为不仅对员工的心理授权和跨界行为具有显著直接影响,还通过员工心理授权的中介进而对员工跨界行为产生显著间接影响,并且对高现代性员工的影响更为强烈。这揭示了谦卑型领导影响员工跨界行为的心理过程机制和边界条件,回应了加强谦卑型领导影响机制和作用效果研究的呼吁,拓展了谦卑型领导影响效应的“理论版图”。(2)拓展了跨界行为驱动因素及其驱动机制的研究。现有研究相对重视跨界行为的影响结果,明显欠缺其驱动因素的研究。本文表明,谦卑型领导行为、员工心理授权、谦卑型领导与个体现代性的交互均对员工跨界行为具有显著促进作用。这表明,员工跨界行为的驱动力可以源于上司的领导行为、自身的心理授权状态和个体现代性程度,回应了学术界加强跨界行为驱动因素研究的呼声,拓展了跨界行为驱动因素的研究。

本文对管理实践具有重要启示,体现在以下方面:(1)谦卑型领导对员工跨界行为的直接影响和通过员工心理授权施加的间接影响都比较明显。这意味着,管理者不仅可以通过采取客观评估自己、虚心学习、不断完善自我、以开放心态寻求反馈、尊重员工并认可其价值的谦卑型领导方式,有效促进员工跨界行为。而且,还可以采取相关策略增强员工的心理授权感知,例如,通过授权和发挥员工的专业技能来增加员工的工作自主性,通过欣赏员工并认可员工贡献来增强员工的工作意义体验和自我效能感,通过寻求反馈和激发建言行为来提高员工的工作影响力,从而进一步促进员工跨界行为。(2)个体现代性与谦卑型领导行为的交互强化了谦卑型领导对员工跨界行为的直接影响,也强化了谦卑型领导通过员工心理授权施加的间接影响。这意味着,针对明显具有独立自主、追求平等和思想开放等现代性特征的员工,管理者采取谦卑低调、虚心学习、善纳谏言等领导行为,对员工跨界行为的促进作用将更加明显。(3)对业务联络、任务协调、商务谈判和侦测活动等跨界行为需求较高的组织或团队而言,需要在组织成立之初或团队组建之时招聘具有明显现代性特征的员工。对以往的企业员工,可以将独立自主、乐观进取、主动担当、挑战现状等行为表现纳入到员工培训和绩效管理当中,以此激发员工的现代性特质,从而为有效完成组织和团队的跨界任务提供人员保障,进而提升团队绩效和企业竞争力。

3. 研究局限与展望

受各种主观和客观原因所限,本文仍然存在一些不足和局限。在后续研究中需要进一步完善。一是受调研条件所限,本文采用横截面调研数据,难以揭示谦卑型领导、心理授权和个体现代性对员工跨界行为的动态影响。后续研究中可以采用多时段、多来源数据,从而更严谨地揭示变量之间的因果关系,对研究假设进行更具有说服力的实证检验,进一步提高研究的信效度。二是研究样本取样于自我报告式的问卷调查,尽管通过领导—成员配套的方式在很大程度上避免了共同方法偏差问题。在以后的研究中,可以采用准实验或现场实验研究,以进一步降低共同方法偏差问题。三是本文试图通过谦卑型领导→员工心理授权→员工跨界行为的逻辑主线揭示谦卑型领导影响员工跨界行为的“黑箱”机制。但是,谦卑型领导影响跨界行为的过程中,可能存在其他的中介途径和边界条件。在将来的研究中,需要对其理论基础和影响过程进行更加深入的分析 and 探讨,建立更为全面的分析框架,从而提高研究的系统性。

参考文献

[1]杨国枢,余安邦,叶明华.中国人的个人传统性与现代性:概念与测量[A].杨国枢等.中国人心理与行为[C].台北:桂冠图书出版公司,1989.

- [2] Farh J L, Earley P C, and Lin S C. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42, (3): 421 - 444.
- [3] 彭正龙, 赵红丹, 梁东. 中国情境下领导一部属交换与反生产行为的作用机制研究[J]. *杭州: 管理工程学报*, 2011, (2): 30 - 36.
- [4] Owens B P, and 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.
- [5] Owens B P, Johnson M D, and Mitchell T R. Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership[J]. *Organization Science*, 2013, 24, (5): 1517 - 1538.
- [6] Nielsen R, Marrone J, and Slay H. A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership[J]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2010, 17, (1): 33 - 34.
- [7] Owens B P, Wallace A S, and Waldman D A. Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100, (4): 1203 - 1213.
- [8] 唐汉瑛, 龙立荣, 周如意. 谦卑领导行为与下属工作投入: 有中介的调节模型[J]. *哈尔滨: 管理科学*, 2015, (3): 77 - 89.
- [9] 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]. *北京: 中国软科学*, 2013, (7): 101 - 109.
- [10] 雷星晖, 单志汶, 苏涛永, 杨元飞. 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究[J]. *哈尔滨: 管理科学*, 2015, (2): 115 - 125.
- [11] 罗瑾琏, 常花, 钟亮. 谦卑型领导对知识员工创造力的影响及作用机制研究: 一个被中介的调节模型——基于社会认知的视角[J]. *上海: 研究与发展管理*, 2016, (4): 106 - 116.
- [12] 张军成. 谦卑型领导对员工建言行为的影响: 心理安全感与主动型人格的作用[J]. *杭州: 商业经济与管理*, 2016, (11): 25 - 33.
- [13] Liu C. Does Humble Leadership Behavior Promote Employees' Voice Behavior? —— A Dual Mediating Model[J]. *Open Journal of Business and Management*, 2016, 4, (4): 731 - 740.
- [14] 叶龙, 王蕊. 谦卑与领导有效性: 变革型领导的中介作用[J]. *北京: 经济与管理研究*, 2016, (9): 96 - 104.
- [15] 袁凌, 易麒, 韩进. 谦卑型领导对下属沉默行为的影响机制研究[J]. *成都: 软科学*, 2016, (11): 96 - 100.
- [16] Ancona D G, and Caldwell D F. Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37, (4): 634 - 665.
- [17] Marrone, J A. Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future [J]. *Journal of Management*, 2010, 36, (4): 911 - 940.
- [18] Marrone, J A, Tesluk, P E, and Carson, J B. A Multi-Level Investigation of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary Spanning Behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (6): 1423 - 1439.
- [19] 徐建中, 曲小瑜. 团队跨界行为、知识交易与团队创造力关系研究——基于装备制造企业的实证分析[J]. *天津: 科学学与科学技术管理*, 2014, (7): 151 - 161.
- [20] Wu J, and Wu Z. Local and International Knowledge Search and Product Innovation: The Moderating Role of Technology Boundary Spanning[J]. *International Business Review*, 2014, 23, (3): 542 - 551.
- [21] 袁庆宏, 张华磊, 王震, 黄勇. 研发团队跨界活动对团队创新绩效的“双刃剑”效应——团队反思的中介作用和授权领导的调节作用[J]. *天津: 南开管理评论*, 2015, (3): 13 - 23.
- [22] Glaser L, Fourné S L, and Elfring T. Achieving Strategic Renewal: The Multi-Level Influences of Top and Middle Managers' Boundary-Spanning[J]. *Small Business Economics*, 2015, 45, (2): 305 - 327.
- [23] 刘松博, 李育辉. 员工跨界行为的作用机制: 网络中心性和集体主义的作用[J]. *北京: 心理学报*, 2014, (6): 852 - 863.
- [24] Korschun D. Boundary-Spanning Employees and Relationships with External Stakeholders: A Social Identity Approach [J]. *Academy of Management Review*, 2015, 40, (4): 611 - 629.
- [25] 张辉, 白长虹, 陈晔. 饭店员工心理所有权与跨界行为关系研究[J]. *北京: 旅游学刊*, 2012, (4): 82 - 90.
- [26] 张华磊, 袁庆宏, 王震, 黄勇. 核心自我评价、领导风格对研发人员跨界行为的影响研究[J]. *武汉: 管理学报*, 2014, (8): 1168 - 1176.
- [27] 王艳子, 白丽莎, 李倩. 领导政治技能会促进团队领导跨界行为吗? ——信任的中介作用[J]. *南宁: 广西财经学院学报*, 2016, (5): 33 - 40.
- [28] 徐淑英. 研究三: 谦卑领导的讨论和案例[J]. *北京: 管理@人*, 2011, (5): 44 - 47.
- [29] Seibert S E, Silver S R, and Randolph W A. Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction[J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47, (3): 332 - 349.

- [30]李超平,李晓轩,时勤,陈雪峰.授权的测量及其与员工工作态度的关系[J].北京:心理学报,2006,(1):99-106.
- [31] Spreitzer G M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation [J]. Academy of Management Journal,1995,38,(5):1442-1465.
- [32]Joshi A,Pandey N,and Han G. Bracketing Team Boundary Spanning: An Examination of Task-Based,Team-Level, and Contextual Antecedents[J]. Journal of Organizational Behavior,2009,30,(6):731-759.
- [33]Edmondson D R,and Boyer S L,The Moderating Effect of the Boundary Spanning Role on Perceived Supervisory Support: A Meta-Analytic Review[J]. Journal of Business Research,2013,66,(11):2186-2192.
- [34]Zhang C, Viswanathan S, and Henke J. The Boundary Spanning Capabilities of Purchasing Agents in Buyer-Supplier Trust Development[J]. Journal of Operations Management,2011,29,(4):318-328.
- [35]Comacchio A, Bonesso S, and Pizzi C. Boundary Spanning Between Industry and University: The Role of Technology Transfer Centres[J]. Journal of Technology Transfer,2012,37,(6):943-966.
- [36]Edmondson A C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams[J]. Administrative Science Quarterly,1999,44,(2):350-383.
- [37]Davis, D E, Worthington, E L, and Hook, J N, et al. Humility and the Development and Repair of Social Bonds: Two Longitudinal Studies[J]. Self and Identity,2013,12,(1):58-77.
- [38]Dierendonck D V. Servant Leadership: A Review and Synthesis[J]. Journal of Management,2011,37,(4):1228-1261.
- [39]Vera D, and Rodriguez-Lopez A. Strategic Virtues: Humility as A Source of Competitive Advantage[J]. Organizational Dynamics,2004,33,(4):393-408.
- [40]Hackman J R. Leading Teams[M]. Boston:Harvard Business School Press,2002.
- [41]Ou A Y, Tsui A S, and Kinicki A J, et al. Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses[J]. Administrative Science Quarterly,2014,59,(1):34-72.
- [42]Yoo J. The Influence of Social Undermining on the Service Employee's Customer-Oriented Boundary-Spanning Behavior[J]. Journal of Services Marketing,2013,27,(7):539-550.
- [43]Glavin P, Schieman S, and Reid S. Boundary-Spanning Work Demands and Their Consequences for Guilt and Psychological Distress[J]. Journal of Health & Social Behavior,2011,52,(1):43-57.
- [44]李胜兰,王碧英,高日光.中国组织情境下谦卑型领导的概念及结构维度——基于追随者中心视角的质化研究探索[J].南昌:当代财经,2016,(11):79-88.
- [45]Cameron K S, and Caza A. Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship [J]. American Behavioral Scientist,2003,47,(6):731-739.
- [46]徐小凤,高日光.谦卑型领导的前因与结果:人格与组织政治知觉的作用[J].北京:中国人力资源开发,2016,(13):22-27.
- [47]Cross R L, Yan A, and Louis M R. Boundary Activities in Boundaryless Organizations: A Case Study of A Transformation to A Team-Based Structure[J]. Human Relations,2000,53,(6):841-868.
- [48]Jawahar I M, Jawahar I M, and Liu Y, et al. Proactive Personality and Citizenship Performance: The Mediating Role of Career Satisfaction and The Moderating Role of Political Skill[J]. Career Development International,2016,21,(4):378-401.
- [49]Greer T W. Humility isn't Just Personal Anymore: Testing Group-level Humility in the Organization [D]. Virginia Beach: Regent University,2013.
- [50]冯镜铭,刘善仕,吴坤津,王红椿.谦卑型领导研究探析[J].上海:外国经济与管理,2014,(3):38-48.
- [51]Medsker, G. J, Williams L J, and Holahan, P J. A Review of Current Practices for Evaluating Causal Models in Organizational Behavior and Human Resources Management Research[J]. Journal of Management,1994,20,(2):439-464.
- [52]Baron R M, and Kenny D A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Social Considerations[J]. Journal of Personality and Social Psychology,1986,(6):1173-1182.
- [53]Aiken L S, West S G. Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions [J]. Evaluation Practice,1994,45,(1):119-120.
- [54]Edwards J R, and Lambert L S. Methods for Integrating Moderating and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis[J]. Psychological Methods,2007,12,(1):1-22.

Impact of Humble Leadership on the Employee's Boundary Spanning Behavior in the Background of Individual Modernity

DENG Zhi-hua

(Guizhou University of Finance and Economics, School of Business Administration, Guiyang, Guizhou, 550025, China)

Abstract: Boundary spanning behavior has important influence on individual creativity, knowledge creation, task performance, technology innovation, team performance and organization development, which is becoming an important issue of team research. But existing research is more emphasis on the effect of the boundary spanning behavior, ignored the research of its driving factors and driving mechanism. As the continuously emerging of Chinese employee's modernity, humble leadership style that realizes the leadership in the form of "bottom-up" is more and more brought to the attention of the theoretical cycle and management practice. Can this leadership style whether, how and when to drive employees boundary spanning behavior need to be further studied. Based on the Chinese unique traditions of humble culture and modern society background of general enhancement of Chinese employee's modernity, this paper taking employee's psychological empowerment as mediating variable and taking Chinese employee's modernity as moderating variable, based on the moderated mediating model this paper discussed the influence mechanism of humble leadership on the employee's boundary spanning behavior.

On the basis of literature review and theoretical analysis, this paper proposed corresponding hypotheses. Authors collected matching self-report questionnaire data from 81 department leaders and their 267 employees in 13 companies in order to test this moderated mediator effect model. Through statistical analysis of 267 sets valid questionnaire data by SPSS19.0 and LISREL8.70, results showed that: (1) humble leadership has a positive influence on employees' psychological empowerment and boundary spanning behavior, that is the more frequently taking the humble leadership to employee, the more promotion of employees' psychological empowerment and employee's boundary spanning behavior. (2) employees' psychological empowerment has a positive influence on the employees' boundary spanning behavior and has a fully mediating effect between the humble leadership and boundary spanning behavior; (3) employee's modernity has a moderating effect between the humble leadership and boundary spanning behavior, and also moderates the mediating effect of psychological capital between the humble leadership and employee's boundary spanning behavior, the positive impact of humble leadership to the employee's boundary spanning behavior and the mediating effect of psychological capital between the humble leadership and employee's boundary spanning behavior are become stronger as the Chinese employee's modernity increases.

Research conclusions expanded the empirical research of the influence mechanism and effect of humble leadership under the organizational situation in China. This revealed the psychological process mechanism and constraint conditions of the influence of humble leadership to the boundary spanning behavior, responded to the academic appeal to strengthen the research on the influence mechanism and effect of humble leadership, and expanded the theoretical landscape of the influence effect of humble leadership. Research results also expanded the research of driving factors and driving mechanism of boundary spanning behavior. This research showed that the driving force of employees' boundary spanning behavior can be derived from their superiors' humble leadership style, employee's psychological empowerment status and the degree of Chinese employee's modernity, which responded to the call of academic circles to strengthen the research of the driving factors of boundary spanning behavior.

Research conclusions provided many theoretical references and managerial revelations for the department leader to practice humility leadership behavior or effectively promote employee's boundary spanning behavior. Managers can effectively promote employees' boundary spanning behavior through the humble leadership style such as learning modestly, respecting and recognizing employees' value. It can also increase employees' work autonomy and improve employees' work influence by seeking feedback and stimulating voice behavior, thus further promoting employees' boundary spanning behavior.

Key Words: humble leadership; employee's boundary spanning behavior; employee's psychological empowerment; individual modernity; moderated-mediator-effect

JEL Classification: D23, M12

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2018.09.008

(责任编辑:弘毅)