

谦逊领导如何影响员工创造力?*

——员工归因和心理安全的双重视角

刘美玉 王季

(辽宁大学商学院,辽宁 沈阳 110036)



内容提要:谦逊领导作为一种“自下而上”的领导风格,因其迎合了人们价值观由服从、自控逐渐向自由、竞争等观念转变的趋势,成为近年来的研究热点。尽管谦逊领导通常被认为会为组织的员工行为带来积极正面的影响,但却很少有研究揭示何种情境因素会影响谦逊领导对员工行为带来的影响。为此,本文整合领导“特质论”和“情境论”,在探讨谦逊领导特质对员工心理安全和员工创造力影响效应的同时,以员工为中心,探讨了员工对领导谦逊动机的归因类型存在“真实型谦逊”和“人设型谦逊”时,是否会对谦逊领导与员工创造力关系带来不同的影响。文章基于52家企业的497对领导和员工的匹配问卷数据进行了实证分析,研究结果表明:(1)谦逊领导与员工创造力显著正相关;(2)员工的心理安全在谦逊领导与员工创造力的关系之间起着中介作用;(3)当员工对领导谦逊动机的归因为“人设型谦逊”时,其会对谦逊领导与员工心理安全之间具有调节作用,并且存在有调节的中介效应。本文揭示了谦逊领导影响员工创造力的作用机制及该机制产生效应的边界条件,在一定程度上丰富了中国情境下谦逊领导对员工创造力影响的研究,并试图提示实践界,避免将谦逊领导简单作为有效领导的代名词而给组织带来的潜在风险。

关键词:谦逊领导 人设型谦逊 真实型谦逊 心理安全 员工创造力

中图分类号:F272.91 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2020)03—0102—15

一、引言

随着信息化、网络化和知识化为特征的经济时代的到来,各行各业的升级迭代都进入了加速期,组织面临由环境不确定性带来的各种挑战。由此,对置身于当今战略人力资源管理时代的组织来说(Owens和Hekman,2012^[1];李成友等,2018^[2]),不断提高组织的员工创造力,从而加速企业内部创新速度和效率(Amabile等,2004^[3];Owens和Hekman,2015^[4]),则无疑是更好地迎接挑战的关键(Owens等,2013^[5];Chen等,2018^[6];李海等,2016^[7])。已有研究表明,员工创造力的产生并不是孤立的,员工创造力的发挥不仅与个体的知识和能力有关,而且与其所处的社会关系中的领导特质紧密相连(Zhang和Bartol,2010^[8];张鹏程等,2011^[9];于慧萍等,2016^[10])。也就是说,领导风格对员工创造力的发挥起着重要作用。然而,以往研究中较多关注传统“自上而下”的领导风格对员工创造力的影响(Zhang和Bartol,2010^[8];张鹏程等,2011^[9];Liu等,2012^[11])。但在全球文化的影

收稿日期:2019-07-05

*基金项目:国家社会科学基金项目“创新型国家建设背景下我国高校科研人员学术创业行为的驱动机理与促进政策研究”(18BGL036)。

作者简介:刘美玉,女,博士研究生,研究领域是企业管理,电子邮箱:lmy52105210@163.com;王季,女,副教授,管理学博士,研究领域是企业管理,电子邮箱:wangji@lnu.edu.cn。通讯作者:王季。

响下,人们的价值观逐渐向自由、竞争的个人主义观念转变,人们越来越关注于平等的人际关系与自由的发展氛围(马士远,2018^[12];邓志华,2018^[13]),这使得传统“自上而下”的领导风格已经跟不上时代发展的步伐,很难更好地影响员工、达到预期的领导效果(Owens和Hekman,2012)^[1]。而谦逊领导(Humble Leader)作为一种“自下而上”的领导风格,通过放下领导的权威与尊严,采用尊重、关怀和平等的方式与员工进行沟通,恰好能够迎合全球文化背景下人们价值观向个人主义转变这一趋势,并成为近年来的研究热点(Exline等,2004^[14];Owens等,2013^[5];杨陈等,2018^[15])。通过梳理近几年来国内外关于谦逊领导与员工创造力的文献,发现有关谦逊领导对员工创造力的影响机制尚未充分挖掘(Owens等,2013^[5];Wang等,2017^[16])。那么,这种特殊的“自下而上”的谦逊领导风格究竟将对员工的创造力产生怎样的效应?通过何种作用机制?且这种机制产生效应的边界条件是什么呢?

由于谦逊领导勇于承认自身的不足,欣赏员工的优点,虚心向员工请教,认为犯错误是为了更好地进步且是正常有益学习的一部分(Owens和Hekman,2015)^[4],因此可以减轻员工犯错误时不必要的心理负担,消除员工内心的不安因素(罗瑾琰等,2016)^[17],使员工的心理焦虑得到释放(Edmondson和Lei,2014)^[18],进而提升员工的心理安全感(Owens和Hekman,2012^[1];Edmondson,1999^[19])。而员工心理安全感的提高能够促使员工乐于投入更多的时间与精力去承担具有挑战性和创新性的任务,进而提高员工的创造力。鉴于此,本文将探讨员工心理安全在谦逊领导与员工创造力之间的中介作用,力求从心理安全角度揭开谦逊领导对员工创造力起作用的“黑箱”。

值得指出的是,在现有的谦逊领导与员工创造力的研究中普遍存在一个共性,即多从领导的“特质论”出发,以领导为中心,把员工作为领导行为的被动接受者来研究谦逊领导对员工创造力的影响(Owens等,2013^[5];Chen等,2018^[6];罗瑾琰等,2016^[17]);而忽略了在现实的组织实践中,员工采取的行为还会受到员工自身对其领导谦逊行为的解读所影响,即领导的“情境论”(Huston,2013^[20];毛江华等,2017^[21]),而员工对领导谦逊行为解读这一现象在中国尤为明显。在中国的本土情境中,由于谦逊一直是中华民族的传统美德,因此领导更有意愿去表现出一种谦逊的特质与行为;与此同时,中国还属于具有较高权力距离文化背景的国家,领导经常具有说一不二的权威、地位和决策权力(买热巴·买买提和李野,2018)^[22],当领导表现出谦逊的特质与行为时,则很容易受到员工对其谦逊动机的质疑与归因。员工对领导特质与行为的归因是一个动态复杂的过程,通过对表面行为背后动机的归因,会影响领导风格对员工的心理状态如心理安全的影响,进而影响到领导风格通过心理安全对员工行为的间接影响(Lam等,2007^[23];买热巴·买买提和李野,2018^[22])。例如,当员工认为自己的领导仅是因为想为自己打造一个谦逊领导的人设,才表现出谦逊领导的特质与行为时,员工可能就不会具有较强的心理安全感,由此将会影响到员工自身创造力的发挥。因此,探讨谦逊领导对员工创造力的影响还应考虑到员工对领导谦逊动机的归因与管理实践更为贴合,也更具有研究意义。

本研究借鉴毛江华等(2017)^[21]的做法,根据以往领导对员工行为动机归因的划分(Lam等,2007^[23];陈启山和温忠麟,2005^[24]),把员工对谦逊领导动机的归因划分为“真实型谦逊”和“人设型谦逊”,而这种划分恰恰与胡金生和黄希庭(2006)^[25]提出的中国人的“实性”和“虚性”自谦及毛江华等(2017)^[21]提出的“绩效改进动机”和“印象管理动机”相契合。本研究在聚焦于谦逊领导是如何影响员工创造力的同时,把员工对领导谦逊动机的归因作为调节机制,研究中国情境下员工对领导谦逊动机的归因是否会影响谦逊领导对员工创造力的影响,尝试揭示谦逊领导影响员工创造力的路径机制及其机制产生效应的边界条件。

二、文献回顾与研究假设

1. 谦逊领导

谦逊(humility)一词起源于希腊哲学,源自拉丁语中humus和humi,寓意为泥土和地面上

(Vera 和 Rodriguez-Lopez,2004)^[26]。谦逊领导是指领导者能够脚踏实地,在更大的体系中以“自下而上”的领导方式审视自我和他人(Kezar,2012)^[27]。Owens 等(2013)^[5]在总结前人有关谦逊领导研究的基础上,提出谦逊领导包含如下三个维度:清晰的自我认知,即谦逊领导有明显的意愿对自己的优点和缺点进行精确、清醒的自我认知,能够在公共场合承认自己知识和技能的不足(Owens 等,2013^[5];Exline 等,2004^[14]);欣赏他人,即谦逊领导能够欣赏员工的优势及其对组织的贡献,并将这种欣赏展现出来(Exline 等,2004)^[14];可教性,即谦逊领导不仅乐于接受新的信息、知识,而且虚心向员工请教,能够接纳员工对其正负两方面的反馈(Owens 和 Hekman,2012^[1];Owens 等,2013^[5])。

随着研究的进一步开展,学者们对谦逊领导带来的影响进行了较为丰富的研究,主要体现在如下三个层面:个体层面,谦逊领导有助于提高员工的工作满意度、降低员工的离职率、增加员工的工作投入、增强员工的学习导向(Owens 等,2013)^[5];团队层面,谦逊领导提高了团队的学习能力、整合能力、凝聚能力以及团队任务的分配效率,从而促进了团队的发展及团队整体绩效的提升(Owens 和 Hekman,2015^[4];Owens 等,2013^[5]);组织层面,谦逊领导能够提高组织高层管理人员绩效(Ou 等,2014)^[28]和组织绩效(Ou 等,2015)^[29]。然而,现有研究大多关注于谦逊领导带来的正面影响,鲜有研究探讨谦逊领导可能为组织带来的潜在负面影响及其形成机制,由此增加了将谦逊领导简单作为有效领导代名词所带来的潜在风险。

2. 谦逊领导与员工创造力

员工创造力被定义为员工对公司所提供的产品、服务、过程、程序提出新颖且实用想法的能力(Amabile,2004^[3];刘小禹等,2018^[30])。已有研究表明,组织环境对员工创造力的发挥起着重要的作用(Amabile 等,2004)^[3],且领导者是员工创造力发挥的一个重要情境因素,因为领导者通过创造有利于或不利于员工创造力的工作环境来影响员工从事创造性工作的意愿。此外,领导者通过控制组织资源和信息,可以评估和决定员工所提出的想法是否具有实用性和创造性(Zhang 和 Bartol,2010)^[8],进而影响员工创造力的发挥。因此,领导作为组织环境的重要塑造者,其领导风格的不同会直接影响员工创造力的发挥。

那么,谦逊领导会对员工创造力产生怎样的影响呢?可以从 Owens 等(2013)^[5]提出的谦逊领导的三个维度来进行具体分析。(1)从谦逊领导具有清晰的自我认知这一维度来看,谦逊领导勇于承认自身的不足和过失(罗瑾琮等,2016)^[17],就会在组织内形成一种勇于进行批评与自我批评的文化氛围,可以有效减轻员工因自身犯错误所带来的不必要的心理负担,这会使员工更有勇气去面对那些具有高失败风险的创造性任务,并激发员工在完成任务过程中创造力的发挥。(2)从谦逊领导欣赏他人这一维度来看,由于谦逊领导能够表现出对员工优点的欣赏以及对员工贡献的称赞,因此可以有效激励员工在工作中愿意充分参与和主动承担更多责任,使员工为了获得赞赏而挑战具有高难度的工作,包括探求那些更新颖且更实用的工作方法,进而为公司提供更多具有创造性的解决方案(Zhang 和 Bartol,2010)^[8]。(3)从谦逊领导具有可教性这一维度来看,一方面,谦逊领导乐于接受新的信息和知识,因此谦逊领导能够及时了解较为前沿的工作方法,并在组织中形成鼓励创新的文化氛围,由此可以激发员工采用新颖工作方法的热情,使得员工在不确定性和不可预测性较高的情境下仍旧能够勇于尝试和反复试验创新的工作方法(Owens 和 Hekman,2012)^[1],从而促进员工创造力的提升(Zhang 和 Bartol,2010)^[8];另一方面,谦逊领导通过开门纳言,虚心向员工学习请教,员工能有机会表达自己的真实想法(Owens 等,2013)^[5],使员工在其工作范围内有决策的自由裁量权并积极参与到组织决策中,提高了员工工作的自主性行为(Chen 等,2018)^[6],从而提高员工创造力。由以上分析可以看出,谦逊领导从其构成的三个维度看,都为促进员工创造力的发挥营造了非常有利的条件。因此,本研究提出以下假设:

H₁:谦逊领导对员工创造力有正向影响。

3. 心理安全的中介作用

关于心理安全的研究可以追溯到 Schein 和 Bennis (1965)^[31] 对于组织变革的研究。关于心理安全的概念可以从个体、团队和组织三个层面进行论述。在个体层面, Kahn (1990)^[32] 指出心理安全是员工能够在组织中“充分展示自我, 而不用担心对自身形象、地位或对自己的职业生涯造成负面影响的感知”; 在团队层面, Edmondson (1999)^[19] 率先对团队心理安全进行了研究, 团队心理安全是成员对其在团队内人际关系风险安全性程度的感知; 在组织层面, Baer 和 Frese (2003)^[33] 将组织的心理安全视为一种能够降低甚至消除组织中个体风险感知的工作环境。本研究着眼于员工创造力的研究, 因而采用个体层面的心理安全概念, 即员工的心理安全是指员工对其所处工作环境的安全感知, 较高的安全感知能使员工敢于提出新的问题、自由大胆地说出自己的真实想法、大方地承认自己所犯的过错。由此可见, 心理安全所基于的理论假设是组织内成员的行动尤其是具有创新性的行动存在一定的风险, 而员工对于心理安全的感知则描述了员工这种心理特征的积极方面。而有研究指出领导风格能够对员工的心理安全造成重要影响, 因为领导的行为和对事件的反应能够直接影响到员工对所处环境的安全感知和判断 (Nembhard 和 Edmondson, 2006)^[34], 因此本文探讨心理安全在谦逊领导与员工创造力之间的中介作用。

根据谦逊领导的内涵, 谦逊领导能够增强员工心理安全的感知。首先, 谦逊领导通过勇于承认自身的不足、欣赏他人的优点及虚心向员工请教能够化解领导与员工之间存在的天然等级隔阂, 使得员工和领导之间快速建立相互之间的信任关系, 这种信任关系使员工信任领导并相信公司不会轻易伤害自己, 使员工获得较高度度的心理安全感知 (邓志华, 2018^[13]; Edmondson 和 Lei, 2014^[18]); 其次, 谦逊领导认为在完成创造性任务过程中, 犯错误是正常的且是有益学习的一部分 (Owens 和 Hekman, 2015)^[4], 从而给员工灌输了“犯错误是为了更好地进步”的理念, 这使得员工在完成具有高失败风险的创造性任务过程中能够勇于尝试 (罗瑾琮等, 2016)^[17], 并且在尝试的过程中员工不必害怕因犯错误对自身形象、地位及职业生涯带来负面影响, 使员工的心理焦虑得到释放 (Edmondson, 1999)^[19], 消除员工内心的不安因素 (罗瑾琮等, 2016)^[17], 提高员工的心理安全。由此可见, 谦逊领导可以提升员工的心理安全。因此, 本研究提出如下假设:

H₂: 谦逊领导对员工的心理安全有正向影响。

员工创造力是指员工产生新颖且实用想法的能力, 这就需要员工对传统的观念进行挑战, 从事有风险的试错行为 (Amabile, 2004^[3]; 刘小禹等, 2018^[30])。而心理安全对于员工创造力的正向影响主要基于以下原因: 一是心理安全是有效促进员工勇于承担具有创新性任务的重要前提条件 (Schein 和 Bennis, 1965)^[31]; 二是员工心理安全是员工对于冒险试错行为后果的感知与判断, 这种对风险的感知与判断激励他们对传统观念进行挑战并提出与往常相悖的想法和观点, 这恰恰迎合了员工创造力的冒险需求; 三是当员工感知到更多的心理安全时, 减少了员工不必要的担忧与顾虑, 使员工保持更多的工作兴趣动机 (罗瑾琮等, 2016)^[17], 从而投入更多的时间和精力去勇于尝试那些不确定性的活动, 进而提高员工的创造力。

综上所述, 当领导展现为谦逊领导的特质与行为时, 谦逊领导积极影响员工的心理安全, 通过员工心理安全的中介对员工的创造力产生积极影响, 因此, 本研究提出如下假设:

H₃: 员工的心理安全对员工创造力有正向影响。

H₄: 员工的心理安全在谦逊领导与员工创造力之间起中介作用。

4. 员工对领导谦逊动机归因类型的调节作用

Owens 和 Hekman (2012)^[1] 首先明确提出了谦逊领导这一概念, 并且指出领导所表现出的谦逊有可能是领导“自利”的工具。Owens 等 (2013)^[5] 把谦逊领导行为定义为领导的一种特质, 但 Owens 和 Hekman (2015)^[4] 的研究指出, 领导所表现出的谦逊特质是可以“塑造”的。胡金生和黄

希庭(2006)^[25]认为中国人的自谦具有“实性”和“虚性”之分,“实性”自谦代表了一种觉得自己永远有待于进一步提升的态度,“真诚性”和“适度性”是“实性”自谦的两个规范原则;“虚性”自谦是一种自我表现策略,是为了提高个体在他人心目中的印象,或者为达到某种目的而采取的一种策略,“虚伪性”和“怯懦性”是“虚性”自谦的两个特征。胡金生和黄希庭(2009)^[35]基于中国大学生的研究,把中国人的自谦分为了防御、自我发展及自身形象提升三种动机。由此可见,结合中国的本土情境,领导表现为谦逊并不一定真正具有谦逊的特质,有可能是为了塑造谦逊领导“人设”的假象,即当中国的领导表现为自谦时,有可能存在不同的动机。除了毛江华等(2017)^[21]提出了下属归因的领导谦逊动机这一谦逊领导的研究框架外,罕有对谦逊领导的谦逊动机进行归因的实证研究。而在以往的研究文献中,一些学者曾探讨过领导对员工行为动机归因的类型,大体可以被划分为“利他动机”和“利己动机”两种类型:利他动机是指员工的行为是考虑了他人或企业的利益,最典型的被称为“绩效改进动机”,持该种动机的员工,其行为完全是为了实现组织的需要;利己动机是指员工行为的动机主要是受个人动机和目标驱动,其中最为典型的表现是“印象管理动机”(Lam等,2007)^[23],持该种动机的员工关注自我,希望能够通过某种行为来提升或保护自己在他人眼中的形象(陈启山和温忠麟,2005)^[24]。因此,本研究认为员工归因的领导谦逊动机是从员工角度去归因领导表现谦逊的动机,并根据以往领导对员工行为动机归因的划分,将员工归因的领导谦逊动机划分为“真实型谦逊”与“人设型谦逊”。

当员工对领导谦逊动机归因为“真实型谦逊”时,员工认为领导表现谦逊是为了与员工一起共同实现公司的整体任务目标、提高公司的整体绩效而非出于个人目标的实现,这与胡金生和黄希庭(2006)^[25]对中国人自谦分类中“实性”自谦及毛江华等(2017)^[21]“绩效改进动机”描述相符。此时,员工的验证动机成功,谦逊领导所表现的行为与员工的感知是匹配的,员工把谦逊领导所表现出的承认自身的不足、对员工优势的欣赏以及虚心向员工请教的动机解读为真情实感的体现,员工会觉得提出新的且有挑战性的观点、主动尝试解决问题的新途径以及承担风险是安全的,不会因为失误承担额外的损失,使谦逊领导对员工心理安全的正向影响得到增强。因此,本研究提出以下假设:

H_{5a}:当员工对领导谦逊动机的归因为真实型谦逊时,谦逊领导与员工心理安全的正向关系得到增强。

当员工对领导谦逊动机归因为“人设型谦逊”时,员工认为领导表现出谦逊是一种自利的工具(Owens和Hekman,2012)^[1],仅是想为自己打造一个谦逊领导的人设,是为了提高自己的社会形象、个人声望,或者为了得到组织的回报而非为了提高组织绩效,这与胡金生和黄希庭(2006)^[25]对中国人自谦分类中的“虚性”自谦及毛江华等(2017)^[21]提出的“印象管理动机”描述相符。此时,员工的验证动机失败,谦逊领导所表现的行为与员工的感知是不匹配的,员工把谦逊领导所表现出的承认自身的不足、对员工优势的欣赏以及虚心向员工请教的动机解读为虚情假意的体现和印象管理的一种工具,员工会觉得提出新的且有挑战性的观点、主动尝试解决问题的新途径以及承担风险是不安全的(Owens和Hekman,2015^[4];Owens等,2013^[5]),会因为失误承担额外的损失,使员工进入一种防御和谨慎的心态,使得谦逊领导对员工心理安全的正向影响被削弱。据此,本研究提出以下假设:

H_{5b}:当员工对领导谦逊动机的归因为人设型谦逊时,谦逊领导与员工心理安全的正向关系得到削弱。

由前文论述可知,本研究假定心理安全在谦逊领导与员工创造力之间发挥中介作用,且员工对谦逊领导动机的归因会调节谦逊领导与员工心理安全之间的关系。员工对领导特质与行为动机进行归因是一个动态复杂的过程,通过对领导特质与行为背后动机的归因,会影响领导风格对员工的

心理状态即心理安全的影响,进而影响到领导风格通过心理安全对员工行为的间接影响(Lam等,2007^[23];买热巴·买买提和李野,2018^[22])。基于此,本研究进一步分析,员工认为领导的真实型谦逊越高时,谦逊领导对员工心理安全的正向影响会增强,进一步地正向强化谦逊领导通过心理安全对创造力产生的间接影响;员工认为领导的人设型谦逊越高时,会削弱谦逊领导对员工心理安全的正向影响,进一步削弱谦逊领导通过心理安全对创造力产生的间接影响。因此,整合上述假设,本文提出一个有调节的中介效应假设:

H_{6a}:员工对领导谦逊动机归因为真实性谦逊正向调节心理安全在谦逊领导与员工创造力之间的中介作用。

H_{6b}:员工对领导谦逊动机归因为人设型性谦逊负向调节心理安全在谦逊领导与员工创造力之间的中介作用。

综上,本文提出一个谦逊领导和员工对领导谦逊动机归因的带调节的中介效应模型,如图1所示:

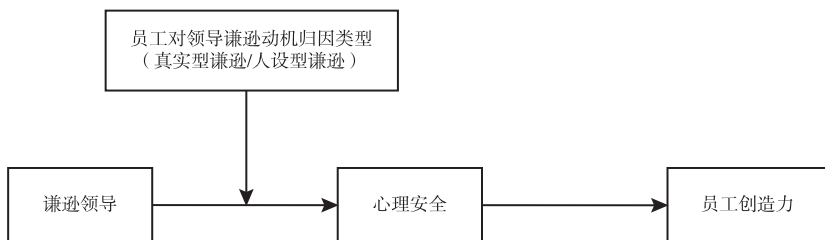


图1 本研究理论模型

资料来源:本文绘制

三、研究方法

1. 数据收集与样本描述

本研究选取了来自于山东、辽宁、广东、北京和山西五个省市的52家企业作为样本来源,这52家企业覆盖了高新技术业、制造业、教育业、商务咨询业等多个行业。本研究在每家企业任选3~6组员工,每组3~5人,且每组员工要有共同的直接领导。调查过程分为两个阶段进行。第一阶段主要是对员工进行调查,在52家企业共发放576份员工问卷,员工对其直接领导的“谦逊领导”特质及“员工对领导谦逊动机的归因”进行评价(员工问卷),共收回了518份有效问卷;第二阶段是一个月后由参与第一轮调查并填写了有效问卷的518名员工所对应的108位直接领导进行填写,对领导下属的每个员工的创造力进行评价(领导问卷)。最终得到52家企业的有效配对问卷497份,问卷有效回收率为95.9%。员工问卷和领导问卷的样本性质分布统计如表1所示。与此同时,本研究采用单因素ANOVA对谦逊领导和心理安全在行业间的差异进行分析,结果显示,谦逊领导在不同行业中没有显著差异,心理安全在行业间也不存在显著差异。

表1 样本性质分布统计表

员工问卷				领导问卷			
统计内容	类别	频次	百分比(%)	统计内容	类别	频次	百分比(%)
性别	女	231	46.5	性别	女	182	36.6
	男	266	53.5		男	315	63.4
年龄	20~29岁	7	1.4	年龄	20~29岁	54	10.8
	30~39岁	46	9.3		30~39岁	99	20
	40~49岁	288	57.9		40~49岁	187	37.6
	50岁以上	156	31.4		50岁以上	157	31.6

续表 1

员工问卷				领导问卷			
统计内容	类别	频次	百分比(%)	统计内容	类别	频次	百分比(%)
企业 工作年限	1年及以下	62	12.5	企业 工作年限	1年及以下	43	8.7
	1~3年	168	33.8		1~3年	115	23.2
	3~5年	77	15.5		3~5年	136	27.4
	5年及以上	190	38.2		5年及以上	202	40.7
学历	专科及以下	130	26.2	学历	专科及以下	173	34.9
	本科	207	41.6		本科	215	43.2
	硕士	142	28.6		硕士	88	17.8
	博士	18	3.6		博士	20	4.1
与领导 接触时间	1小时以下	235	47.3				
	1~3小时	102	20.5				
	3~5小时	57	11.5				
	5小时及以上	103	20.7				

注:对于性别,1=男性,2=女性;对于年龄,1=20~29岁,2=30~39岁,3=40~49岁,4=50岁及以上;对于学历,1=大专及以下,2=大学本科,3=硕士,4=博士及以上;对于在本企业工作年限,1=1年及以下,2=1~3年(不含1年),3=3~5年(不含3年),4=5年及以上;每天与直接领导的接触时间,1=1小时以下,2=1~3小时(不含3小时),3=3~5小时(不含5小时),4=5小时及以上

资料来源:本文整理

2. 变量测量

本研究所采用的量表都来自于国内外比较成熟的量表,对于来自于国外的量表,本研究通过翻译—回译的方法,保证各量表在语境及其内容上的准确性。另外,本研究还进行了小规模的前调研,根据前调研所得的反馈意见对问卷进行了修改完善,保证问卷设计和量表语句表达的恰当性。最后,根据最终确定的调查问卷进行了大规模调研。由于中国人在奇数量表中倾向于选择中间点位,本研究为了增大被调研者在问卷回复中的方差,除控制变量外,所有的测量题项都采用了1~6级 Likert 量表,1~6代表了从非常不同意到非常同意。

谦逊领导(HL):本研究采用 Owens 等(2013)^[5]开发的量表,该量表已被中国学者在中国情境下广泛使用,共包含自我认知、欣赏他人和可教性三个维度,每个维度各包含三个题项,共九个题项。其题项主要包括“领导能积极寻求反馈,即便反馈是批评性的”“领导会承认他人的知识更多或更强”“领导会赞赏他人所做的贡献”“领导乐于倾听他人的想法”等。该量表信度检验值为0.87,显示出较好的信度。

员工对领导谦逊动机归因的类型(HLA):本研究在测量员工对领导谦逊动机归因的类型时参考了毛江华等(2017)^[21]的做法,将 Lam 等(2007)^[23]用于测量领导对员工行为归因的量表在保留原意的情况下转变为员工对领导谦逊动机归因类型的测量。员工对领导谦逊动机的归因包括真实型谦逊(THLA)和人设型谦逊(FHLA),员工被要求回答“你认为上述问题中领导表现出谦逊行为的动机是什么?”等七个题项。其中,员工对领导谦逊动机归因为真实型谦逊(THLA)包括“更好地履行自己的岗位职责”“增加员工对自己的信任”“帮助员工更好地提高工作绩效”三个题项。员工对谦逊领导动机归因为人设型谦逊(FHLA)包括“得到员工的关注”“提升个人形象”“得到组织其它形式的回报”等四个题项。本研究对这两个量表进行了探索性因子分析(EFA)和信度检验,因子分析结果表明数据能较好地提取出两个主成分,共解释了总方差的83.05%,说明这两个量表可以在中国情境下测量员工对领导谦逊动机的归因。在信度检验中,两量表的信度值分别为0.70和0.76,显示出较好的信度。

心理安全(PS):本研究采用张鹏程等(2011)^[9]的做法,提取 Edmondson(1999)^[19]和 Siemsen 等(2008)^[36]开发量表的共同因素,最终形成包含五个题项的量表。其题项主要包括“在工作中员

工可以大方承认自己所犯的错误”“在工作中员工可以无顾忌地向他人求助”等。该量表的信度检验值为 0.83, 显示出较好的信度。

员工创造力(CR):本研究采用 Tierney 等(1999)^[37]开发的员工创造力量表,共九个题项。其题项主要包括“在工作中展示原创性”“在工作中勇于冒险采用新的想法”“产生解决问题的新想法”等。该量表的信度检验值为 0.91,表现出较好的信度。

控制变量:现有研究显示,员工的性别(SEX)、年龄(AGE)、学历(DEGREE)、本企业工作年限(TENURE)和与领导接触的时间(NUM)会影响员工的创造力(罗瑾琰等,2016^[17];刘小禹等,2018^[30]),因此本研究在分析谦逊领导对员工创造力的影响、作用机制及作用机制的边界条件时,将这几个变量作为控制变量来处理。

3. 同源方差控制

为控制同源方差对数据质量的影响,本文主要使用程序控制和统计控制两种方法。程序控制表现为:一是实现测量时间和空间上的间隔,把问卷分为员工问卷和领导问卷,由员工完成谦逊领导、心理安全、员工对领导谦逊动机归因的量表,然后由其直接领导完成员工创造力量表;二是在量表的设计上,设计反方向陈述题项,以减少员工和领导的默认偏差。而在统计控制中,采用哈曼单因素检测法,将五个量表中共计 31 个题目同时做探索性因子分析(主成分分析法),结果显示 KMO 值为 0.927;限定抽取一个因子,未旋转因子结果显示,限定一个因子解释总变异的 27.38%,小于总解释的 50%,因此,同源方差对结论的可靠性不会造成本质影响。

4. 研究方法

本研究主要采用以下统计分析软件对数据进行处理及其相关的统计分析:采用 AMOS22.0 对所有的变量进行区分效度检验,采用 SPSS22.0 软件进行各变量描述性分析、量表信度分析及相关的层级分析,采用 SPSS Process 宏程序(3.3 版本)对中介效应进行检验,Process 宏程序中加入 Index 指标对有调节的中介效应进行检验。

四、数据分析与结果

1. 各变量的描述性统计和信效度检验

各变量的均值、标准差、相关系数及各个量表的信度分析结果如表 2 所示。从表 2 的结果可以得出:谦逊领导与员工创造力正相关($r=0.286, p<0.01$),谦逊领导与心理安全正相关($r=0.137, p<0.01$),心理安全与员工创造力正相关($r=0.414, p<0.01$),这就为本文的假设 H₁、假设 H₂、假设 H₃ 提供了初步证据。此外,本研究所涉及到的变量,谦逊领导、真实型谦逊、人设型谦逊、心理安全、员工创造力的内部一致性信度分别为 0.87、0.70、0.76、0.83、0.91。

表 2 各变量描述性分析、相关性分析及量表信度分析(N=497)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 谦逊领导	2.135	0.868	(0.87)								
2. 真实型谦逊	2.176	0.910	-0.008	(0.70)							
3. 人设型谦逊	2.270	0.987	0.054	-0.010	(0.76)						
4. 心理安全	2.240	0.979	0.137**	0.128**	-0.028	(0.83)					
5. 员工创造力	2.205	0.964	0.286**	0.058	-0.214**	0.414**	(0.91)				
6. 性别	1.46	0.499	-0.057	0.008	-0.040	0.044	-0.080				
7. 年龄	3.19	0.653	-0.004	0.054	-0.033	-0.049	-0.057	-0.022			
8. 学历	2.10	0.827	0.011	-0.027	0.001	-0.084	-0.022	0.106*	-0.094*		
9. 工作年限	2.794	1.086	-0.043	-0.020	0.025	-0.066	-0.058	0.087	-0.063	0.101	
10. 接触时间	2.056	1.190	-0.050	-0.042	0.113*	0.003	0.042	-0.034	-0.009	-0.139	-0.019

注:括号中为本文主要变量的信度值;*代表 $p<0.05$, **代表 $p<0.01$

资料来源:本文整理

2. 验证性因子分析

本文使用验证性因子分析,利用 AMOS22.0 对变量的区分效度进行检验。首先对谦逊领导、心理安全、员工创造力、员工对领导谦逊动机归因类型为真实型谦逊以及员工对领导谦逊动机归因类型为人设型谦逊的基准模型(5 因子模型)进行验证性因子分析,其次分别构建 4 因子、3 因子、2 因子、1 因子模型,验证各理论模型的拟合度,部分结果如表 3 所示。从表 3 中可以看出,5 因子模型与其它竞争模型相比表现出了较好的拟合优度($\chi^2 = 482.088$, $df = 424$, $TLI = 0.989 > 0.9$, $CFI = 0.990 > 0.9$, $RMSEA = 0.017 < 0.08$),因此,本文所假设的 5 因子模型具备较好的区分效度。

表 3 验证性因子分析结果($N = 497$)

模型	因素	χ^2	df	RMSEA	TLI	CFI
5 因子模型	HL;PS;THLA;FHLA;CR	482.088	424	0.017	0.989	0.990
4 因子模型	HL;PS;THLA + FHLA;CR	942.650	428	0.049	0.902	0.909
3 因子模型	HL + PS;THLA + FHLA;CR	1660.911	431	0.076	0.767	0.784
2 因子模型	HL + PS + THLA + FHLA;CR	1866.914	433	0.082	0.729	0.748
1 因子模型	HL + PS + THLA + FHLA + CR	2621.050	434	0.101	0.588	0.615

资料来源:本文整理

3. 假设检验

(1)主效应及中介效应检验。首先进行主效应检验,把员工创造力做为自变量,在模型 1 中放入性别、年龄、学历、与直接领导接触时间以及在本企业的工作年限作为控制变量,模型 2 在模型 1 的基础上再加入谦逊领导作为自变量,回归结果如表 4 中模型 2 所示。结果发现谦逊领导对员工创造力有显著正向影响($\beta = 0.310$, $p < 0.001$),假设 H_1 得到验证。

表 4 回归分析结果

变量	员工创造力			心理安全			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
截距	2.996*** (0.313)	2.236*** (0.323)	1.335*** (0.311)	2.766*** (0.317)	2.381*** (0.338)	2.095*** (0.349)	2.361*** (0.347)
谦逊领导		0.310*** (0.048)	0.251*** (0.045)		0.157** (0.050)	0.158** (0.050)	0.168** (0.050)
心理安全			0.378*** (0.040)				
真实型谦逊						0.141** (0.048)	
人设型谦逊							-0.020 (0.044)
谦逊领导 × 真实型谦逊						0.0001 (0.048)	
谦逊领导 × 人设型谦逊							-0.161*** (0.046)
R^2	0.016	0.093	0.235	0.017	0.037	0.054	0.062
ΔR^2	0.016	0.077	0.142	0.017	0.019	0.017	0.025
ΔF	1.550	41.819***	90.969***	1.734	9.752***	4.397***	6.519***

注:**代表 $p < 0.01$,***代表 $p < 0.001$

资料来源:本文整理

然后进行中介效应检验,把员工的心理安全作为因变量,模型 4 中只放入控制变量,模型 5 在模型 4 的基础上加入谦逊领导作为自变量,回归结果如表 4 中模型 5 所示。结果发现谦逊领导对员工的心理安全有显著正向影响($\beta = 0.157$, $p < 0.01$),假设 H_2 得到验证。模型 3 是在模型 2 的

基础上加上了心理安全这个变量,回归结果显示,心理安全对员工创造力的影响显著为正($\beta = 0.378, p < 0.001$),假设 H_3 得到初步验证,而此时谦逊领导对员工创造力的影响仍然显著($\beta = 0.251, p < 0.001$),但影响效应由原来的 0.310 降为 0.251,假设 H_4 得到初步验证。

为了进一步验证心理安全在谦逊领导与员工创造力之间的中介效应,本文通过 Preacher 和 Hayes(2008)^[38] 提出的中介检验方法,应用 Process V3.3 model 4 检验心理安全在谦逊领导与员工创造力之间的中介作用,将谦逊领导、员工创造力和心理安全依次选入 Bootstrap 分析过程,选择 95% 的置信度,设定 Bootstrap Samples 为 5000,检验心理安全在谦逊领导与员工创造力之间的中介效应,检验结果如表 5 所示。谦逊领导对创造力的直接效应为 0.251 (Direct Effect = 0.251, SE = 0.045),95% 置信区间为 [0.163, 0.338],不含 0,说明谦逊领导对员工创造力的直接效应显著。谦逊领导通过心理安全对创造力影响的间接效应为 0.059 (Indirect Effect = 0.059, SE = 0.022),95% 置信区间为 [0.020, 0.105],不含 0,间接效应显著,说明心理安全在谦逊领导与员工创造力之间的中介作用显著,假设 H_4 得到验证,即谦逊领导通过心理安全间接作用于员工创造力。

表 5 谦逊领导、心理安全与员工创造力关系的 Bootstrap 分析

路径	效应值	标准误	LLCI	ULCI
谦逊领导→心理安全	0.157	0.050	0.058	0.256
心理安全→员工创造力	0.378	0.040	0.300	0.456
谦逊领导→心理安全→员工创造力	0.059	0.022	0.020	0.105
谦逊领导→员工创造力	0.251	0.045	0.163	0.338

资料来源:本文整理

(2)调节效应检验。为验证假设 H_5 ,本研究采用层级回归分析检验员工对领导谦逊动机归因的类型在谦逊领导与心理安全之间的调节作用。为了消除共线性的影响,在构造调节变量的交乘项时,将谦逊领导与员工对领导谦逊动机归因的类型分别进行标准化处理。在层级回归分析中(如表 4 所示),第一步,模型 4,引入控制变量;第二步,模型 6,在模型 4 的基础上引入谦逊领导、真实型谦逊以及经标准化后两者的交乘项;第三步,模型 7,在模型 4 的基础上引入谦逊领导、人设型谦逊及经标准化后两者的交乘项。回归分析结果如表 4 所示。在模型 6 中,谦逊领导对员工心理安全的影响为正且显著($\alpha = 0.158, p < 0.01$)、真实型谦逊对员工心理安全的作用为正且显著($\alpha = 0.141, p < 0.01$)、谦逊领导与真实型谦逊标准化后的交乘项对员工心理安全具有正向影响但不显著($\alpha = 0.0001, p > 0.05$),说明员工对领导谦逊动机归因为真实型谦逊对谦逊领导和员工心理安全之间的调节作用不显著,假设 H_{5a} 未得到支持;在模型 7 中,谦逊领导对员工心理安全具有显著的正向影响($\alpha = 0.168, p < 0.01$)、人设型谦逊对员工心理安全具负向影响但不显著($\alpha = -0.020, p > 0.05$)、谦逊领导与人设型谦逊标准化后交乘项对员工心理安全具有显著的负向影响($\alpha = -0.161, p < 0.001$),说明员工对领导谦逊动机归因为人设型谦逊对谦逊领导和员工心理安全之间的调节作用显著为负,假设 H_{5b} 得到支持。

为了更直观地观察员工对领导谦逊动机归因类型的调节作用,本文对人设型谦逊的平均值加减一个标准差,把样本分为高分组和低分组,本文绘制了人设型谦逊对谦逊领导和心理安全之间的调节作用示意图,如图 2 所示,同时进一步进行了 Simple slope 检验。当人设型谦逊低时,谦逊领导与心理安全之间的正向关系较强($\beta = 0.320, p < 0.001$);当人设型谦逊高时,谦逊领导与心理安全之间正向关系不存在,对心理安全造成了负向影响($\beta = -0.043, p > 0.05$),表明人设型谦逊对谦逊领导和员工心理安全之间的调节作用显著。

(3)有调节的中介效应检验。由以上分析可知假设 H_{5a} 未得到验证,这是进行有调节的中介效应分析的前提,即当员工对领导谦逊归因为真实型谦逊时有调节的中介效应不存在,假设 H_{6a} 不成立,因此只需验证当员工对领导谦逊动机归因为人设型谦逊时,有调节的中介效应是否存在即可。目前国内外学者基于 Bootstrapping 的有调节的中介效应检验主要有差异分析、亚组分析及系数乘

积三种方法,后者有效克服了前两者验证方法的不足,因此本研究采用系数乘法进行有调节的中介效应检验即可。Process 宏程序中加入 Index 指标对有调节的中介效应进行检验,本研究运用 Process 运算直接得到调节变量分别为低值和高值时的条件间接效应。检验结果如表 6 所示。

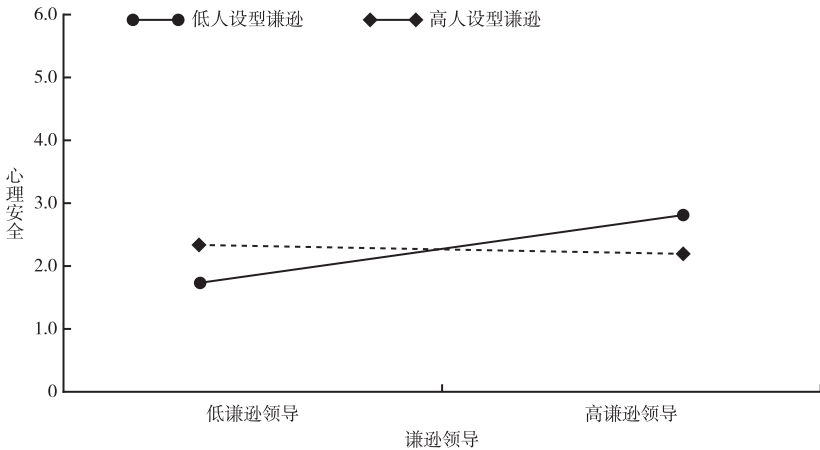


图 2 人设型谦逊在谦逊领导与心理安全之间的调节作用

资料来源:本文绘制

表 6 有调节的中介效应分析

中介变量	条件间接效应					有调节的中介效应			
	调节变量	效应	标准误	LLCI	ULCI	Index	标准误	LLCI	ULCI
心理安全	人设型谦逊低值	0.124	0.0333	0.064	0.196	-0.067	0.022	-0.113	-0.025
	人设型谦逊高值	-0.006	0.023	-0.053	0.040				

资料来源:本文整理

当员工领导谦逊归因为人设型谦逊且较低时(-1SD),谦逊领导通过员工心理安全对员工创造力产生的间接效应为 0.124 (Indirect Effect = 0.124, SE = 0.0333), 95% 置信区间为 [0.064, 0.196], 不包含 0, 说明在人设型谦逊较低时谦逊领导通过员工心理安全对员工创造力产生的间接效应显著; 在人设型谦逊较高时(+1SD), 谦逊领导通过员工心理安全对员工创造力产生的间接效应为 -0.006 (Indirect Effect = -0.006, SE = 0.023), 95% 置信区间为 [-0.053, 0.040], 包含 0, 说明在人设型谦逊较高时谦逊领导通过员工心理安全对员工创造力产生的间接效应不显著。另外, 由表 6 的右半部分可知, 人设型谦逊对谦逊领导影响员工创造力的间接关系存在调节作用的判定指标为 -0.067 (Index = -0.067, SE = 0.022), 95% 置信区间为 [-0.113, -0.025], 不包含 0, 此时有调节的中介效应是显著的, 即假设 H_{6b} 得到验证。

五、研究结论与讨论

1. 主要结论

本研究扎根于中国企业的本土情境, 聚焦于谦逊领导这种“自下而上”的领导风格, 整合了人际关系中“特质论”和“情境论”, 探究了谦逊领导对员工创造力的影响, 以及在这个过程中心理安全的中介作用和员工对领导谦逊动机归因的调节作用。文章基于 52 家企业的 497 对领导和员工的匹配问卷数据进行了实证分析, 实证检验结果发现: (1) 谦逊领导对员工创造力有显著的正向影响, 且心理安全在谦逊领导与员工创造力的关系之间起着部分中介作用, 这一结论印证了谦逊领导作为一种“自下而上”的领导风格, 符合全球文化背景下员工对领导的期望和预期, 其所具备的特质会给员工带来心理安全感, 而这种心理安全感又会激励员工对传统观念进行挑战、投入更多的时

间和精力去尝试那些不确定性的活动,进而提高员工创造力。(2)当员工对领导谦逊动机的归因为人设型谦逊时,谦逊领导与员工心理安全的正向关系得到削弱,进一步地削弱谦逊领导通过心理安全对员工创造力产生的间接影响;而当员工对领导谦逊动机的归因为真实型谦逊时,真实型谦逊对谦逊领导和员工心理安全之间的调节作用不显著,此时有调节的中介效应模型也不存在。

真实型谦逊对谦逊领导和员工心理安全之间的调节作用未得到验证,出现这种情况的原因可能在于:第一,当员工对谦逊领导的特质解读为人设型谦逊时,员工自我验证动机失败使得其无法完全信任其面对的谦逊领导,并对领导怀有一种防御和谨慎的心态,在面对具有高失败风险的挑战性任务时,增加了其焦虑、沮丧和抑郁情绪,员工认为提出创新观点并承担由此带来的风险是不安全的,因此人设型谦逊显著削弱了谦逊领导与心理安全之间的关系,进一步削弱了谦逊领导通过心理安全对员工创造力产生的间接影响;然而,当员工对领导谦逊动机归因为真实型谦逊时,员工自我验证动机成功,虽与预期达到一致,但员工会认为领导谦逊本应该如此,因此真实型谦逊不会显著影响谦逊领导与心理安全之间的作用。第二,根据“负面偏好”效应,员工可能会认为正面的信息和事件是理所当然的,可能更多地关注负面信息和事件,即负面信息和事件对员工的影响比较大,因此当员工对领导谦逊动机解读为人设型谦逊时,人设型谦逊对谦逊领导和心理安全的影响会显著,当员工对领导谦逊动机归因为真实型谦逊时,真实型谦逊对谦逊领导和心理安全的影响不显著。

2. 理论意义

本研究的理论意义主要体现在三方面。第一,本研究从理论层面扩展了谦逊领导的理论内涵,深化了对谦逊领导的进一步研究,强化了对谦逊领导的进一步认识。在中国情景下,领导者表现出谦逊可能存在多种动机,有时候完全是为了提高个人印象并不是为了提高公司绩效,故在理论界对这种“自下而上”的谦逊领导方式提出一片赞美时,要更多地关注谦逊可以分为“真实型谦逊”和“人设型谦逊”,避免学术界与实践界将谦逊领导简单作为有效领导的代名词给组织带来的潜在风险。第二,丰富了中国本土情境下有关谦逊领导影响效应的研究。自从 Owens 和 Hekman (2012)^[1]明确提出谦逊领导的概念后,谦逊领导作为一种“自下而上”的领导风格,其有关效应的研究样本多源于国外,且数量有限,有关谦逊领导与员工创造力之间的作用机制一直是亟需解决的议题。本研究首先从心理安全的视角揭开谦逊领导对员工创造力起作用的“黑箱”,同时整合了人际关系中的领导“特质论”和“情境论”,以员工为中心从员工对领导谦逊动机归因的视角揭示了谦逊领导对员工创造力有效性的边界条件。本研究揭示了谦逊领导对员工创造力的作用机制及这种机制产生效应的边界条件,回应了以往学者关于加强谦逊领导作用机制及作用效果实证研究的呼吁,进一步拓展了有关谦逊领导对组织及其员工行为影响效应的“理论版图”。第三,本文丰富了员工创造力影响因素的研究,员工创造力不仅与领导特质和行为有关,还与员工对领导特质和行为的解读有关。在中国的企业中,当员工对领导谦逊动机归因为人设型谦逊时,人设型谦逊会削弱谦逊领导对员工心理安全的影响,并进一步削弱谦逊领导通过心理安全对员工创造力的间接影响。

3. 管理启示

本文的研究结论对于企业管理实践也同样具有价值。首先,处于较高权力距离文化背景下的中国企业领导者,应该正视谦逊领导对员工创造力的促进作用,在企业员工越来越关注于平等的人际关系与自由发展氛围的今天,领导者应努力摒弃以往“自上而下”的权威式的领导方式,而更多采用“自下而上”的谦逊领导方式,从而更好地促进员工创造力的提升,进而提高企业在快速变化的时代应对各领域加速迭代的挑战。企业可以根据谦逊领导的三个维度来培训企业内部的各级领导者,让他们具有清晰的自我认知、懂得欣赏他人、具有可教性,从而让更多领导成为谦逊领导,让谦逊领导风格成为企业内的领导文化。其次,领导者应将自己培养为真正的谦逊领导,并且要让员工感受到自己是真实型谦逊,而不是徒有其表的人设型谦逊,这样才能真正促进员工心理安全的提升,进而提高员工

创造力,使谦逊领导真正成为有效的领导。中国的领导通常具有说一不二的权威、地位和决策权力,而这也是吸引人们愿意成为领导的重要动力,即便是表现出谦逊特质的领导,在心底里也很难摒弃对这种集权式领导权力的渴望,由此具有了被员工归因为人设型谦逊的风险。在新时代,领导不应再把员工看做下属和被管理的对象,而应将其平等地看做合作伙伴,通过与员工的分工合作来共同实现企业目标。只有抱着这种心态的谦逊领导,才会降低其被员工归因为人设型谦逊的风险,提升其被员工归因为真实型谦逊的可能性,进而让谦逊领导真正发挥其促进员工心理安全和员工创造力提升的作用。最后,由于员工的心理安全能够有效提升员工的创造力,因此企业还可以考虑采用多种办法来促进员工心理安全的提高。影响员工心理安全的因素包括员工个人因素、人际关系因素和组织因素。企业应努力让各员工感受到自己在组织内部具有较高的职业地位,从个人因素层面提升员工的心理安全;在人际关系因素方面,企业应建立一种基于信任和支持的人际关系氛围,通过让员工感受到组织内部的高质量人际关系而增加对组织的归属感和信任感,增强员工的心理安全;在组织因素方面,通过在组织内部形成自由、公平、民主、包容的文化氛围,来提升员工的心理安全。

4. 局限与未来研究展望

本文存在的局限性主要体现在以下三方面:第一,从数据来看,本文采用的是横截面数据,虽然采用两阶段的员工和领导的配对数据以提高研究结论的可靠性,但是并不能确定谦逊领导、心理安全和员工对领导谦逊动机的归因对员工创造力的动态影响,未来的研究可以采用多时段、多来源的面板数据,更严谨地证明各个变量之间的因果关系,使研究的信效度进一步提高。另外,本研究虽然是基于领导和员工的匹配问卷数据进行的实证分析,在一定程度上避免了同源方差问题的存在,在以后的研究中可以采用试验研究方法来进行进一步降低同源方差问题。第二,本文在探讨员工对领导谦逊动机归因的类型时,仅从真实型谦逊和人设型谦逊两个方面进行了归因,而忽略了可能存在的其他归因角度。未来的研究可以更加深入地探讨员工对领导谦逊动机归因可能存在的其他类型,了解不同归因类型对谦逊领导的作用会产生何种影响。另外,后续研究还可以进一步探讨哪些因素会影响员工对领导谦逊动机的归因,丰富理论界关于谦逊领导研究的同时,让实践界能够真正了解如何让员工对谦逊领导行为按照预期归因,从而使谦逊领导真正能正面有效影响企业运作。第三,本文在探讨谦逊领导对员工创造力的影响机制时,仅从心理安全这一影响路径出发进行了探讨,证明了心理安全在这一影响机制中起到部分中介作用。在未来的研究中,可以关注谦逊领导对员工创造力影响过程中的其他中介变量,进一步拓展人们对谦逊领导影响企业发展的具体路径机制的了解。

参考文献

- [1] Owens, B. P., and D. R. Hekman. Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55, (4): 787 - 818.
- [2] 李成友,孙涛,焦勇. 要素禀赋、工资差距与人力资本形成[J]. 北京:经济研究, 2018, (10): 113 - 126.
- [3] Amabile, T. M., E. A. Schatzel, G. B. Moneta, and S. J. Kramer. Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support[J]. *Leadership Quarterly*, 2004, 15, (1): 5 - 32.
- [4] Owens, B. P., and D. R. Hekman. How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 59, (3): 1088 - 1111.
- [5] Owens, B. P., M. D. Johnson, and T. R. Mitchell. Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership[J]. *Organization Science*, 2013, 24, (5): 1517 - 1538.
- [6] Chen, Y., B. Liu., L. Zhang, and S. Qian. Can Leader "Humility" Spark Employee "Proactivity"? The Mediating Role of Psychological Empowerment[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2018, 39, (1): 326 - 339.
- [7] 李海,熊娟,朱金强. 情绪对个体创造力的双向影响机制——基于阴阳观的视角[J]. 北京:经济管理, 2016, (10): 100 - 113.
- [8] Zhang, X., and K. M. Bartol. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53, (1): 107 - 128.
- [9] 张鹏程,刘文兴,廖建桥. 魅力型领导对员工创造力的影响机制:仅有心理安全足够吗? [J]. 北京:管理世界, 2011, (10): 94 - 107.

- [10] 于慧萍, 杨付, 张丽华. 与领导关系好如何激发下属创造力? ——一项跨层次研究[J]. 北京: 经济管理, 2016, (3): 80-89.
- [11] Liu, D., H. Liao, and R. Loi. The Dark Side of Leadership: A Three-level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55, (5): 1187-1212.
- [12] 马士远. “互联网+”时代文化产业发展新向度[J]. 北京: 管理世界, 2018, (2): 180-181.
- [13] 邓志华. 个体现代背景下谦卑领导对跨界行为的影响[J]. 北京: 经济管理, 2018, (9): 123-137.
- [14] Exline, J. J., R. F. Baumeister, and B. J. Bushman. Too Proud to Let Go: Narcissistic Entitlement as a Barrier to Forgiveness[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2004, 87, (6): 894-912.
- [15] 杨陈, 杨付, 景熠, 唐明凤. 谦卑型领导如何改善员工绩效: 心理需求满足的中介作用和工作单位结构的调节作用[J]. 天津: 南开管理评论, 2018, (2): 121-134, 171.
- [16] Wang, J., Z. Zhang, and J. Ming. Understanding How Leader Humility Enhances Employee Creativity: The Roles of Perspective Taking and Cognitive Reappraisal[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2017, 53, (1): 5-31.
- [17] 罗瑾琰, 花常花, 钟竞. 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.
- [18] Edmondson, A. C., and Z. Lei. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of An Interpersonal Construct[J]. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 2014, 1, (1): 23-43.
- [19] Edmondson, A. C. Psychological Safety and Learning Behaviour in Worker Teams[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44, (2): 350-383.
- [20] Huston, T. L. Foundations of Interpersonal Attraction[M]. New York: Elsevier Science, 2013.
- [21] 毛江华, 廖建桥, 韩翼. 谦逊领导的影响机制和效应: 一个人际关系视角[J]. 北京: 心理学报, 2017, (9): 1219-1233.
- [22] 买热巴·买买提, 李野. 服务型领导与员工创造力——基于对领导者真诚性感知调节的研究[J]. 北京: 经济管理, 2018, (11): 88-103.
- [23] Lam, W., X. Huang, and E. Snape. Feedback-seeking Behavior and Leader-member Exchange: Do Supervisor Attributed Motives Matter? [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (2): 348-363.
- [24] 陈启山, 温忠麟. 印象整饰的测量及其在人力资源管理中的应用[J]. 上海: 心理科学, 2005, (1): 178-179.
- [25] 胡金生, 黄希庭. 华人社会中的自谦初探[J]. 上海: 心理科学, 2006, (6): 1392-1395.
- [26] Vera, D., and A. Rodriguez-Lopez. Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage[J]. *Organizational Dynamics*, 2004, 33, (4): 393-408.
- [27] Kezar, A. Bottom-Up / Top-Down Leadership: Contradiction or Hidden Phenomenon[J]. *Journal of Higher Education*, 2012, 83, (5): 725-760.
- [28] Ou, A. Y., A. S. Tsui, and A. J. Kinicki. Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2014, 59, (1): 34-72.
- [29] Ou, A. Y., D. A. Waldman, and S. J. Peterson. Do Humble CEO's Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes [J]. *Journal of Management*, 2015, 44, (3): 1-27.
- [30] 刘小禹, 周爱钦, 刘军. 魅力领导的两面性——公权与私权领导对下属创造力的影响[J]. 北京: 管理世界, 2018, (2): 112-122.
- [31] Schein, E. H., and W. G. Bennis. Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach[M]. New York: Wiley, 1965.
- [32] Kahn, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work[J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33, (4): 692-724.
- [33] Baer, M., and M. Frese. Innovation is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24, (1): 45-68.
- [34] Nembhard, I. M., and A. C. Edmondson. Making it Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27, (7): 941-966.
- [35] 胡金生, 黄希庭. 自谦: 中国人一种重要的行事风格初探[J]. 北京: 心理学报, 2009, (9): 842-852.
- [36] Siemsen, E., A. V. Roth, and S. Balasubramanian. How Motivation, Opportunity, and Ability Drive Knowledge Sharing: The Constraining-factor Model[J]. *Journal of Operations Management*, 2008, 26, (3): 426-445.
- [37] Tierney, P., S. M. Farmer, and G. B. Graen. An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships[J]. *Personnel Psychology*, 1999, 52, (3): 591-620.
- [38] Preacher, K. J., and A. F. Hayes. Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models[J]. *Behavior Research Methods*, 2008, 40, (3): 879-891.

How Does Humble Leadership Affect Employee Creativity?

The Dual Perspectives of Employee Attribution and Psychological Safety

LIU Mei-yu, WANG Ji

(Business School, Liaoning University, Shenyang, Liaoning, 110036, China)

Abstract: Some studies have shown that the emergence of employees' creativity is not isolated, and the exertion of employees' creativity is not only related to individual knowledge and ability, but also closely related to the leadership characteristics in their social relations, that is to say, leadership style plays an important role in the exertion of employees' creativity. However, previous studies have paid more attention to the impact of traditional "up-bottom" leadership style on employees' creativity. However, under the influence of global culture, people's values gradually change to the concept of free and competitive individualism, and people pay more and more attention to equal interpersonal relations and free development atmosphere. As a result, the traditional "up-bottom" leadership style has been unable to keep up with the development of the times, and it is difficult to better influence employees and achieve the desired leadership effect. As a new "bottom-up" leadership style, humble leadership has become a research hotspot in recent years because it caters to the changing trend of people's values from obedience, self-control to freedom, and competition. Although humble leadership is generally believed to have a positive impact on employees' behavior and performance, few studies have revealed what situational factors influence the impact of humble leadership on the organization. In order to fill up this research gap, this paper integrates the "trait theory" and "situational theory" of leadership. While discussing the effect of humble leadership traits on employees' psychological safety and creativity, it also focuses on employees and explores whether employees' attribution types of "true humility" and "personal-design humility" to leadership humility have different influence on the impact of humble leadership from the perspective of "situational theory" basing on the "real" and "hypocritical" humility of Chinese people. Based on 497 matching questionnaires of leaders and employees from 52 enterprises, this paper makes an empirical analysis. The results show that: (1) humble leadership is positively correlated with employee creativity; (2) employee psychological safety act as a partial mediator between humble leadership and employee creativity; (3) when employees attribute their leaders' humility as the personal-design humility, the positive relationship between humble leadership and employee's psychological safety are weaken, and there is a moderated mediation model.

The theoretical significance of this study is mainly reflected in the following aspects. First, this study expands the theoretical connotation of humble leadership from the theoretical level, deepens the further study of humble leadership, and constructs a further understanding of humble leadership. Second, it enriches the empirical research on the mechanism and effect of humble leadership in the local context of China. Third, this paper enriches the research on the influencing factors of employee creativity. In Chinese enterprises, when employees attribute humble leadership motivation to human-based modesty, human-based modesty will weaken the impact of humble leadership on employees' psychological safety, and further weaken the indirect impact of humble leaders on employees' creativity through psychological security. Employee creativity is not only related to leadership traits and behavior, but also to employees' interpretation of leadership traits and behavior. At the same time, the conclusions of this paper are also valuable for enterprise management practice. First of all, the leaders of Chinese enterprises under the cultural background of high power distance should face up to the role of humble leadership in promoting employees' creativity. Secondly, leaders should cultivate themselves as real humble leaders, and make employees feel that they are real humble, not in vain. Only in this way can they really promote the improvement of employees' psychological safety. and then improve the creativity of employees, so that humble leaders can really become effective leaders. Finally, as employees' psychological safety can effectively enhance employees' creativity, enterprises can also consider adopting a variety of measures to promote the improvement of employees' psychological safety.

Key Words: humble leader; true humility; personal-design humility; psychological safety; employee creativity

JEL Classification: D91, M12, O31

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2020.03.007

(责任编辑:李先军)