

# 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

买热巴·买买提 李野

(北京大学光华管理学院,北京 100871)

**内容提要:**服务型领导行为在中国的高权力距离文化情境下的作用机制尚不清楚,尤其是服务型领导行为对于员工创造力的中介机制和边界条件亟待探讨。本文从领导过程归因理论出发,认为员工会对服务型领导行为进行积极归因,产生较高程度的心理安全感,最终激发员工的创造力。此外,领导真诚性感知作为员工对服务型领导行为进行内部归因的重要影响因素,会强化服务型领导行为和员工心理安全感之间的正向关系。本文以三个时间点收集了267对领导-员工的配对数据,研究结果表明:(1)服务型领导行为对员工心理安全感有正向影响;(2)员工心理安全感中介了服务型领导行为和员工创造力之间的正向关系;(3)领导真诚性感知正向调节了服务型领导行为和员工心理安全感的正向关系;(4)领导真诚性感知正向调节了服务型领导行为通过心理安全感对创造力产生的间接作用。本文进一步指出了研究的理论贡献、局限、实践启示与未来研究方向。

**关键词:**服务型领导 心理安全感 创造力 领导真诚性

**中图分类号:**C93 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)11—0088—16

### 一、引言与文献综述

在中国这样的高权力距离国家,领导者通常是资源的高度掌控者和高度受益者。在资源占有程度高度悬殊的情况下,处于优势地位的领导者是否愿意把员工的利益放在第一位,甚至是否在获得自身利益的同时兼顾员工的利益,一直是一个业界和学界争论的热点问题(Schermerhorn和Harris Bond,1997)<sup>[1]</sup>。虽然基于领导行为理论,各种业界的领导力培训强调有效领导行为的养成与习得,提倡能够处理好领导和员工之间关系的行为方式,然而,这种领导行为对于实际领导有效性的影响却参差不齐。究其原因,有些领导者很大程度上只是东施效颦,并没有真正理解、采纳有效领导行为的动机出发点和背后立场。员工作为领导行为的接受者,不仅能够直观观察领导行为的表现形式,还可以进一步推断领导行为背后的动机,员工对于领导行为的感受以及领导行为背后动机的认识与归因,会共同决定特定领导行为对于员工产生的影响(Martinko等,2007<sup>[2]</sup>;Waddell,2009)<sup>[3]</sup>。一直以来,关于领导行为背后的动机到底是自利还是利他,一直是学者们争论的焦点,对于不同领导行为展现出的自利和利他属性,人们也一直持有谨慎论证的态度(Joseph,2015)<sup>[4]</sup>。

服务型领导行为是指领导将自身利益放置一边而专心考虑每个员工的利益诉求,采取有效

收稿日期:2018-04-23

作者简介:买热巴·买买提,女(维吾尔族),博士后,心理学博士,博士后研究领域是组织行为学,电子邮箱:marhaba1027@126.com;李野,男,博士研究生,管理学博士,研究领域是领导力,团队与创造力,电子邮箱:ly2013@pku.edu.cn。通讯作者:李野。

措施来帮助员工充分发挥潜力的领导行为(Liden等,2008)<sup>[6]</sup>。长久以来,很多学者一直质疑“领导者”和“服务者”这两种角色是否能够同时整合在同一个领导者身上,这也使得学界一直对于服务型领导行为背后的真诚性和可行性存在质疑(杨廷钰和凌文铨,2008)<sup>[5]</sup>。在中国这样一个高度权力距离的“官本位”文化下,一个领导愿意做出时时处处牺牲个人利益而成全员工利益的服务型领导行为,确实会在很大程度上得到员工和他人的质疑。到底是真情流露还是逢场作秀,这会在很大程度上影响员工对于领导行为的接受度和认可度,进而会影响到员工的心理状态和工作行为。

领导过程归因理论强调,领导和员工的沟通和相处是一个互相归因的过程,其中,员工会对领导行为进行心理上的认知与归因,进而会影响员工产生不同的心理状态并做出不同的行为,最终决定领导行为的结果(Martinko和Gardner,1987<sup>[7]</sup>;Martinko等,2007<sup>[2]</sup>)。从这个理论角度出发,服务型领导积极考虑每个员工的需求,并且根据每个员工的特点因地制宜地为员工提供工作资源,指导职业发展,并帮助员工解决生活上的困难,这在一定程度上会让员工感到自己在领导心目中的地位,体会到自己在团队中的重要性(Liden等,2008)<sup>[6]</sup>。这种状态会让员工在团队中自然地表现出自己内心的想法,而不必担忧遭受来自领导或者同事的迫害或者威胁,形成高程度的心理安全感(Kahn,1990)<sup>[8]</sup>。并且,根据心理安全感的相关研究,团队的领导者对于创造一个鼓励团队成员说出他们的想法和表达他们意见的安全环境是至关重要的。如果领导者是支持性的,以社区为导向,对问题和挑战表现出非防御性的反应,那么成员倾向于推断团队构成了一个心理安全的环境(Edmondson,2004)<sup>[60]</sup>。服务型领导比其他领导行为更加符合研究者对能激发心理安全感的领导行为的描述,与其他领导行为不同的是,服务型领导以员工利益为中心,将员工的利益放在领导自身利益之前,在领导过程中的首要动机是服务员工;还包括情感治愈、帮助员工成长和成才,倡导员工回报社区,信任且重视与员工建立良好关系,当员工遇到困难时及时给予帮助(Liden等,2008)<sup>[6]</sup>。而领导的追随者会对领导的个性、行为和有效性进行解读、归因,并且具有将领导行为进行浪漫化的倾向,夸大领导行为的作用,并将领导行为作为领导本质的反映(Avolio等,2009<sup>[66]</sup>;Schyns等,2007<sup>[67]</sup>)。从对领导进行归因的角度而言,员工同样具有把服务型领导进行浪漫化解读和归因的倾向,员工会把服务型领导行为归因成领导信任和关心员工,那么,员工对服务型领导就会产生有很高的认可度,员工和领导之间也能建立彼此信任的关系,这种信任关系本身就能提升员工的心理安全。心理安全感作为员工对于服务型领导行为进行积极归因的心理状态,可以让员工在自己的工作中感觉到更大程度的工作投入,全身心地寻求更加有效的工作方案,甚至愿意为了完善工作而做出一些冒险的尝试,生产出一些新颖的并且有用的工作方案,最终表现出独特的创造力(Kahn,1990<sup>[8]</sup>;Kark和Carmeli,2009<sup>[9]</sup>)。因此,基于领导过程归因理论,本文认为,服务型领导行为可以让员工对于领导产生积极的归因,进而提升心理安全感,最终表现出创造力行为。换言之,在领导过程归因理论框架下,心理安全感,作为员工积极归因的心理状态,中介了服务型领导和员工创造力之间的积极关系。

然而,根据领导过程归因理论的逻辑,员工对于领导行为的心理归因是一个复杂的、动态的过程。该理论特别强调员工在对领导的绩效和行为做出归因时,倾向于采用内归因的归因方式,即员工会努力探求领导表现出来的行为是否来源于领导内心的真实活动,进而会综合考量领导行为背后的目的和动机,然后采取适当的行为反应对领导行为进行回应(Martinko和Gardner,1987<sup>[7]</sup>;Martinko等,2007<sup>[2]</sup>)。而服务型领导以员工利益为中心的特点也较容易让员工产生其动机是利己还是利他的猜测。如果服务型领导的行为被理解为表里如一的利他,那么员工会认为领导所表现出的关心、信任、支持和帮助是其本身具有的特质或稳定的行为模式,这就会加强员工对领导者的信任,使得领导行为产生积极的作用。反之,如果服务型领导的行为被理解为一种领导利己的手段

或者策略,那么员工会把领导的支持行为理解是环境引发暂时的伪善行为,这种推测会损害员工对领导者的信任,使得服务型领导行为产生负向作用。由此说来,领导真诚性会是员工选择哪一种归因的关键,领导的真诚性主要指那种“知道他们是谁,他们相信和看重什么,并且在与他人透明互动的过程中根据这些价值观和信仰采取行动”的人(Avolio等,2004)<sup>[65]</sup>。结合领导真诚性的本质以及归因理论的逻辑,不难发现,如果员工感知到的领导真诚性水平高,那么员工更容易相信领导的服务型领导行为是其发自内心和真实的,这会进一步推动员工对服务型领导行为进行内归因,进而增强服务型领导行为和心理安全感的正向关系。进一步地,领导真诚性也会正向强化服务型领导通过心理安全感对于创造力产生的间接正向影响;相反,如果员工感知到的领导真诚性水平低,那么员工会认为领导所表现出的服务型领导行为不是领导真实内心和人格的直接反应,可能只是领导为了达到特定的影响目的而选择的策略,那么员工则更容易对其行为进行外归因,员工就会怀疑领导行为背后的动机,并且对于领导的行为持有戒心,认为领导的服务型领导行为是伪善的,很难对领导产生信任和认同,感觉到自身的工作安全受到威胁(Greenbaum等,2015)<sup>[13]</sup>。此外,已有研究证明,领导的真诚性是达成领导有效性的重要保证,具有真诚性的领导能够和员工进行更高效的沟通,获得员工的认可和信任,进而可以促进员工具有更加积极的工作态度和行为(Gill和Caza,2018<sup>[10]</sup>;Hannah等,2011<sup>[11]</sup>;Henderson和Brookhart,1996<sup>[12]</sup>)。由此,本文提出一个关于服务型领导和领导真诚性的带调节的中介效应模型,如图1所示。

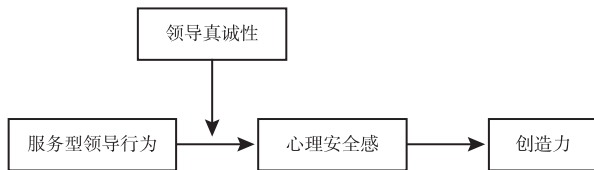


图1 本文的理论模型

资料来源:本文绘制

本文的研究结果可以对现有相关领域的研究产生以下几点贡献。第一,学界对于领导过程归因理论的探讨,大多只停留在理论的层面,实证研究并不多。目前实证研究一般只关注领导对于员工绩效的归因,很少有研究探讨员工对于领导行为的归因以及反应。本文从领导过程归因理论出发,探讨了员工对于服务型领导行为的归因,在一定程度上从实证层面验证、拓宽了领导过程归因理论的内涵(Martinko和Gardner,1987<sup>[7]</sup>;Martinko等,2007<sup>[2]</sup>)。第二,前人的研究主要将组织认同、领导认同、促进性焦点调节作为服务型领导行为和员工创造力的中介机制,只是探讨员工对于组织、领导、工作等其他对象的认知和情感因素的中介作用,忽略了服务型领导如何影响员工对自身的情感和认知体验,心理安全感代表着工作场所中员工对于自身的认知和感受,本文将心理安全感作为连接服务型领导和员工创造力的中介变量,从一个新的角度补充了服务型领导影响员工创造力的作用机制,丰富了服务型领导行为理论的内涵(Liden等,2014<sup>[6]</sup>;Neubert等,2008<sup>[14]</sup>;Yoshida等,2014<sup>[15]</sup>)。第三,本文有效整合了领导过程归因理论与服务型领导行为理论,将领导真诚性作为服务型领导行为对于员工心理安全感和创造力产生影响的边界条件,这在一定程度上指明了服务型领导行为理论的应用范围,界定了服务型领导行为理论的外延(Liden等,2014)<sup>[16]</sup>。第四,目前关于领导真诚性的研究当中,主要集中在领导真诚性的前因与结果的讨论上,很少有研究将领导真诚性作为领导行为发挥作用的边界条件引入。从领导归因理论出发,领导真诚性是员工除了领导服务型领导行为之外的重要信息,这些领导真诚性的信息可以帮助员工进一步判断、归因服务型领导行为。本文聚焦领导真诚性对于服务型领导行为的放大作用,既在一定程度上补充了领导真诚性的作用机制,也在一定程度上丰富了领导归因理论当中对于不同信息的整合加工机制

(Weischer 等,2013)<sup>[17]</sup>。第五,本文的研究样本集中在中国情境,探讨了在高权力距离文化下员工对于领导的服务型领导行为的归因过程,直接回应了服务型领导行为在高权力距离文化中的适应性和可行性的争议,间接回应了领导行为背后的利他与利己动机的争议。

本文的研究结果也对相关组织管理也具有重要启示作用。当前的商业环境以 VUCA 为主题,即以波动(volatility)、不确定(uncertainty)、复杂(complexity)和模糊(ambiguity)为主要特征(Nathan 和 James,2014<sup>[62]</sup>)。在这种环境下,就需要组织不断通过以创新为基础的产品和业务改革来迎接、应对动态而复杂的环境来求得企业的生存和发展。员工的创造力是企业创新的核心基石(Zhou, 2015)<sup>[68]</sup>。那么,如何通过有效的管理方式,尤其是和员工直接频繁互动的领导来激发员工创造力,成为每个管理者关注的重要问题,探索清楚服务型领导行为和创造力之间的关系将为企业面对的挑战提出新的可能路径,即通过培育服务型领导行为,通过向员工成员传达支持、帮助员工提升实力,增强工作团队的凝聚力,并表现出真诚让员工信服。这样,员工自然会产生充足的心理安全感,从而最大限度地发挥创造力。总的来说,本文的研究发现将对管理者管理能力的提升、相关的管理培训的开展以及管理措施的改进都具有重要的实践价值。

## 二、理论背景及假设

### 1. 服务型领导行为和心理安全感之间的关系

关于服务型领导行为的具体维度,目前接受范围较为广泛的是 Liden 等(2008)<sup>[6]</sup>的研究结果,服务型领导行为主要包括七个维度。其中,情感疗愈主要是指领导者对于他人的忧虑表现出敏感性和关心;为社区创造价值主要指领导者传达出一种有意识的、诚恳的意愿来帮助社区;概念技能主要指领导者具有关于组织和工作任务的丰富知识,能够利用这些知识来帮助下属和他人;授权主要指领导者鼓励、协助下属主动识别、解决问题并能够自主决定完成任务的时间和方式;帮助下属成长和成功是指领导者对下属的职业成长表现出关心,并且提供支持和辅导;将下属放在第一位是指领导者将满足员工的工作需要放在第一位,领导者经常中断自己的工作来为面临困难的下属提供帮助;伦理行为是指领导者能够以一种开放式的、公平的、诚信的方式与他人进行互动。服务型领导行为可以显著地提升员工的幸福感,组织承诺和工作满意度,减少员工的离职倾向(Parris 和 Peachey,2013)<sup>[18]</sup>。

员工心理安全感主要是指员工对于工作环境和氛围的一种评价,员工认为在团队的工作过程中是安全的,员工可以在工作过程中做出一些人际上的冒险行为(Edmondson,1999)<sup>[19]</sup>。工作安全感是员工对于工作环境进行扫描,不断地分析工作环境中的领导行为和同事行为所得出的综合感受(Nembhard 和 Edmondson,2006)<sup>[20]</sup>。已有研究表明,员工的心理安全感可以显著地提高员工的学习行为、谏言行为和创造性工作投入度(Edmondson,1999<sup>[19]</sup>;Kark 和 Carmeli,2009<sup>[9]</sup>;Walumbwa 和 Schaubroeck,2009<sup>[21]</sup>)。

根据领导过程归因理论(Martinko 和 Gardner,1987<sup>[7]</sup>;Martinko 等,2007<sup>[2]</sup>),员工对于服务型领导行为的归因可以显著提升员工的心理安全感。已有研究显示,领导的服务型领导行为有助于提升员工对其的情感信任,进而提高员工的心理安全感(Schaubroeck 等,2011)<sup>[61]</sup>。此外,还有研究发现,服务型领导行为可通过提高员工的心理安全感,进而促进团队中的谏言行为(Yan 和 Xiao, 2016)<sup>[63]</sup>,有利于提升员工工作绩效(颜爱民等,2017)<sup>[64]</sup>。对于服务型领导提升心理安全感的潜在机制,本文分析如下:首先,服务型领导行为将员工的利益摆在第一位,并考虑到每个员工的特点和诉求,这使得员工和领导之间可以快速地建立起信任的关系,这种信任的关系会使得员工更相信领导以及整个团队不会轻易伤害自己,降低了员工冒险的潜在成本,增强了员工的心理安全感(Edmondson 和 Lei,2014<sup>[22]</sup>;Sendjaya 和 Pekerti,2010<sup>[23]</sup>)。其次,领导通常是整个团队的榜样,当

领导表现出关注每一个员工的利益,对于员工的困难和处境比较敏感时,其他团队成员也会学习领导的行为方式,开始对其他团队成员的需求和处境予以关注,并愿意向领导一样中断自己的工作去帮助其他团队成员,这种互帮互助的氛围会让员工体验到一种人际上的理解与温暖,感受到心理安全感(Nembhard 和 Edmondson,2006<sup>[20]</sup>;Walumbwa 等,2010<sup>[23]</sup>)。最后,当员工感知到服务型领导行为时,他们不仅仅是被动地接受领导行为,而是会主动地对服务型领导行为背后的动机进行归因,会思考领导者行为的出发点和立场。单纯从服务型领导行为而言,这些行为传递了领导重视员工、关怀员工、成就员工的信号,这些信号会让员工认为领导与他们自己的立场一致,是为了帮助自己实现自身的全部潜力,争取更高的绩效。于是,员工会感觉到在领导的支持下,心理上更有依靠,更愿意尝试冒险性的工作行为,获得较高程度的心理安全感(Liden 等,2014<sup>[24]</sup>;Martinko 等,2007<sup>[2]</sup>)。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1</sub>:服务型领导行为对心理安全感具有正向影响。

## 2. 心理安全感的中介作用

员工心理安全感可以显著地促进员工的创造力,主要有三方面的原因。第一,员工心理安全感代表了员工对于人际冒险行为的后果的评估,即领导和同事是否会用潜在的失误和失败结果来惩罚员工本人(Edmondson,1999)<sup>[19]</sup>。这种对于风险的心理估计恰巧迎合创造力的冒险需求。员工的创造力是指员工生产出新颖的并且有用的想法,在从事创造力的过程中,往往意味着员工需要破旧立新,挑战现有的条条框框和权威观点,从事具有一定风险的试错行为(Zhou 和 Hoever,2014)<sup>[25]</sup>。第二,已有研究表明,心理安全感可以使员工在工作中感受到更多的活力,这些活力背后的能量可以使得员工在更高程度上融入到创造性的工作中(Kark 和 Carmeli,2009)<sup>[9]</sup>。员工在创造性活动中的投入程度越高,他们所展现出的创造力水平也越高(Zhang 和 Bartol,2010)<sup>[26]</sup>。第三,心理安全感还可以促进个人或者整个团队进行知识分享,主要传播应对工作挑战所需要的信息和程序性的知识,进而可以促进创新绩效的提高(Kessel 等,2012)<sup>[27]</sup>。

根据领导过程归因理论,员工对领导的行为进行积极归因之后可以产生心理安全感这种积极的心理体验,进而对于领导行为以及领导行为背后的动机做出有效的反应(Martinko 和 Gardner,1987<sup>[7]</sup>;Martinko 等,2007<sup>[2]</sup>)。当员工感知到归因之后的心理安全感时,会体验到领导和团队对自己的信任,也会体验到自己对于领导和团队的信任。一方面,员工会想办法采取有效的行动来回报他人对于自己的信任,进而去从事为组织产生新资源的创造性活动;另一方面,由于员工觉得心理安全,更加愿意信任领导和同事,对于创造性互动的潜在收获与损失进行衡量和判断,最终决定承担风险,从事创造力活动(Barczak 等,2010<sup>[28]</sup>;Madjar 和 Ortiz-Walters,2009<sup>[29]</sup>)。因此,本文提出如下假设:

H<sub>2</sub>:员工心理安全感对创造力产生正向的影响。

基于领导过程归因理论的逻辑,员工和领导的互动是一个相互认知、相互影响的过程(Martinko 和 Gardner,1987<sup>[7]</sup>;Martinko 等,2007<sup>[2]</sup>)。当领导展现出服务型领导行为时,这对于员工来说是一个积极的事件,员工自然会对这个事件发生的原因追根溯源,即他们会考察服务型领导行为背后的动机和立场。由于领导和员工之间的信息不对称性,员工只能从有限的信息中对服务型领导行为进行认知加工。当员工感知到服务型领导行为代表着领导优先考量员工的利益,并且愿意为员工的工作和发展提供尽可能多的资源时,员工会感觉到领导对于自己的重视,进而对自己的能力和潜力充满信心,认为自己可以在团队中从事一定的人际关系上的冒险行为,形成高程度的心理安全感。心理安全感只是员工归因之后的一个心理状态阶段,员工还会进一步地对于领导行为的归因做出行为上的反应。心理安全感为员工的工作冒险行为提供了心理上的保障和动力,进而员工就会投入到创造性的工作活动中去,在一定的风险范围内发挥自己的创造性潜力。从知觉到服务性领导行为,到感受心理安全感,再到做出展现创造力的行为反应,员工完成了一个在和领

导互动过程中的基本归因循环。因此,本文提出如下假设:

H<sub>3</sub>:心理安全感中介了服务型领导行为和员工创造力之间的正向关系。

### 3. 领导真诚性感知的调节作用

领导真诚性是指领导多大程度上了解内在的自己并且依照这个内在的自己来行事(Fields, 2007)。领导真诚性感知即指员工在多大程度上感知到领导在依照其内心的真实想法和感受来办事。领导真诚性和真诚型领导行为虽然都强调领导了解自己的内心世界,并且能够根据自己的内心世界去展露相应的领导行为,但是,二者具有明显的区别。其中,领导真诚性强调的是领导一种相对稳定的特质,即领导者是否习惯于表露内心的真实想法;而真诚性领导行为强调的是一套包含自我觉察、关系透明性、内化的道德观和平衡的信息加工的行为集合,是一套可变化的、可培育的行为体系。虽然领导者真诚性可以作为真诚性领导行为的特质基础,但是,二者并不能够相互替换(Avolio和Gardner,2005<sup>[30]</sup>;Walumbwa等,2008<sup>[31]</sup>)。有学者证明,领导的肢体动作以及故事讲述可以影响员工的领导真诚性感知(Weischer等,2013)<sup>[17]</sup>。另有研究表明,领导的真诚性可以有效影响团队、员工的真诚性,并且能够显著提升组织氛围、组织健康、领导有效性、团队行为和团队生产力(Hannah等,2011<sup>[11]</sup>;Henderson和Brookhart,1996<sup>[12]</sup>)。

立足于领导过程归因理论视角,员工在对领导行为进行归因时同样存在基本归因偏差,即员工倾向于将领导展现出的行为归因于领导自身的内部因素的影响(Martinko等,2007)<sup>[2]</sup>。对于服务型领导行为,员工在归因的过程中会倾向于把这些领导行为的原因归结为领导自身的优秀品质,如果此时员工感知到领导本身具有的真诚性水平较高,这就会在一定程度上强化员工对于服务型领导行为的内部归因过程,会减少员工在对服务领导行为内部归因时的阻碍,提高认知效率,并在最终结果上使得员工更加相信是领导者稳定的内在品质决定了服务型领导行为。这会使得员工更加相信领导可以稳定地、持续地展现服务型领导行为,员工会更加认同领导的行为方式,也会更加信任领导工作作风,进而体会到自己在一个拥有美好内在品质的领导心中是具有价值的,强化员工的心理安全感(Jones和Davis,1965<sup>[32]</sup>;Joseph和Winston,2005<sup>[33]</sup>;Martinko等,2007<sup>[2]</sup>)。

相反,当领导真诚性感知水平较低时,员工对于领导过程中的内部归因倾向就会受到干扰,遭遇归因障碍。一方面,员工试图将服务型领导行为归因于领导内在的稳定品质;另一方面,员工感知到领导的真诚性水平较低,认为领导只是策略性地做出这些服务型领导行为来目的地影响自己,而这些服务型领导行为并不是领导内心真实状态或者内在稳定品质的体现。面对这样矛盾的认知信息和思考过程,员工可能会感觉到认知失调,体验繁重的认知负荷,产生不安、焦虑的心理状态,心理安全感水平随之降低(Festinger,1962<sup>[34]</sup>;Harmon-Jones和Harmon-Jones,2012<sup>[35]</sup>)。此外,当员工觉知真诚性水平较低的领导做出服务型领导行为时,会认为领导是伪善的,倾向于将领导的行为动机归因为自利动机,降低对于领导的认同和信任,进而持有较低水平的心理安全感(Greenbaum等,2015<sup>[13]</sup>;Wang和Bird,2011<sup>[36]</sup>)。因此,本文提出如下假设:

H<sub>4</sub>:领导真诚性感知调节服务型领导行为和员工心理安全感之间的关系,领导真诚性越高,服务型领导行为和员工心理安全感之间的正向关系就越强。

综合假设H<sub>1</sub>~假设H<sub>4</sub>,本文从领导过程归因理论的视角出发,认为员工在和领导互动的过程中,是一个不断认知领导、对领导行为进行动态归因的过程。员工作为领导行为的感知者和接受者,会仔细思考服务型领导行为背后的动机和原因。员工作为组织中的个体,同样存在归因偏差,倾向于将服务型领导行为归因于领导内部的稳定品质,进而会对于领导产生认同和信任,感到自己在领导和团队中的优势地位,增加从事人际风险行为勇气,提升心理安全感。进一步地,员工会以自己对服务型领导行为归因之后产生的心理安全感为基础,采取相应的行为回应服务型领导行为。员工的心理安全感提升之后,具有更多的活力,更强的回报动机,会更愿意从事创造力相关的

活动,最终体现出良好的创造力。然而,领导过程归因理论指出,员工对于领导行为的归因是一个复杂的、综合的过程,在归因的过程中,员工不仅仅只关注服务型领导行为本身,还会将感知到的领导真诚性作为参考标准。如果领导真诚性感知水平较高,员工会更容易、更有信心地将服务型领导行为进行内归因,强化服务型领导行为对于员工创新行为的间接影响;相对地,如果领导真诚性感知水平较低,员工的就没办法顺利地、自信地、果断地将服务型领导行为进行内归因,会促使员工对于领导的行为动机产生迷惑和怀疑,阻碍服务型领导行为通过心理归因过程对于创造力产生间接影响。由此,基于领导过程归因理论的逻辑推演,本文提出一个带调节的中介效应模型(Edwards和 Lambert,2007)<sup>[37]</sup>。因此,本文提出如下假设:

H<sub>5</sub>:领导真诚性调节感知服务型领导行为通过员工心理安全感对员工创造力的正向间接影响,领导真诚性越高,服务型领导行为通过员工心理安全感对员工创造力的正向间接影响更强。

### 三、研究方法

#### 1. 研究对象

数据来源于北方某大学的校友会。在校友会工作人员的协助下,研究人员给 400 名在职校友会成员发出调研邀请,并说明了调研目的以及保密性原则。有 353 名在职校友表示愿意参与项目的调研工作。基于 Podsakoff 等(2003)<sup>[38]</sup>提供的建议,本研究共分三个时间点展开调研。第一次调研对象为在职校友,主要问询校友的服务型领导行为以及领导真诚性感知;一个月之后,本研究开展第二次针对在职校友的问卷调研,主要用于询问心理安全感以及人口学信息。又过了一个月之后,联系了在职校友各自的领导,邀请这些领导分别评价每位校友的创造力。整个调研过程通过某问卷网络平台定向发送给参与调研的在职校友及其领导,保证了整个数据收集过程中的效率。

在第一次调研中,共发放 353 份员工问卷,回收了 321 名员工问卷;对完成第一次问卷的员工发放了第二次调研问卷,回收了 294 份完整问卷;同时针对这 294 名员工的主管分别发放了问卷,回收有效主管问卷 267 份。进行匹配之后,共得到 267 份有效的领导和员工配对问卷样本,问卷的有效回收率为 75.64%。在员工样本当中,男性占 69.70%,平均年龄 29.59 岁( $sd = 5.69$ ),平均组织工作年限为 4.32 年( $sd = 4.66$ )。

#### 2. 变量测量

依据 Brislin(1990)<sup>[39]</sup>提供的回译程序,本文翻译了所有英文量表。如果没有特殊说明,本文的所有的变量采用七点李克特量表评分,其中 1 代表“非常不符合”,7 代表“非常符合”。

服务型领导行为:使用由 Liden 等(2014)<sup>[24]</sup>开发的具有七个条目的服务型领导行为量表。代表性条目为“如果遇到个人问题,我会向我的领导寻求帮助”,量表的信度系数(Cronbach's  $\alpha$ )为 0.77。

心理安全感:采用 Edmonson(1999)<sup>[19]</sup>开发的七个条目的心理安全感量表。代表性条目是“在团队中,我是可以冒险的”,本文中量表的信度系数为 0.87。

领导真诚性感知:采用由 Richard(2006)<sup>[40]</sup>开发,并由 Gabriel 等(2015)<sup>[41]</sup>使用过的两个条目的领导真诚性感知量表。代表性条目是“我感觉我的领导在和我的互动是真诚的”,量表的信度系数是 0.83。

员工创造力:采用 Madjar 等(2011)<sup>[42]</sup>开发的具有六个条目的创造力量表,邀请领导用五点李克特量表对员工的创造力进行评分,其中 1 代表“非常不符合”,5 代表“非常符合”。代表性条目是“这名员工有很多高度创新的点子”,此量表在本文中的信度系数为 0.88。

控制变量:前人研究证明,人口学变量会影响员工的创造力,本文将员工性别、年龄、受教育程度,以及组织年限作为控制变量(Furnham 和 Nederstrom,2010)<sup>[43]</sup>。

## 四、研究结果

### 1. 构念区分性的验证性因子分析

为了验证本研究中主要变量的区分效度,本文分别将“服务型领导行为”“领导真诚性感知”“心理安全感”“员工创造力”构造的四因子模型、三因子模型、两因子模型和单因子模型进行对比,使用 Stata 软件进行验证性因素分析(Confirmatory Factor Analyses, CFA)计算测量参数(如表 1 所示),结果显示,四因子模型的拟合指数由于其他模型( $\chi^2(203) = 403.38, p < 0.001; RMSEA = 0.06; SRMR = 0.06; CFI = 0.92; TLI = 0.91$ ),说明本文中的测量具有不错的区分效度。

表 1 测量模型之间的验证性因素比较 (N = 267)

模型	$\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2(df)^a$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
模型 1: 四因素模型 (SL, LAP, PS, EC)	403.38(203) ***	0.06	0.92	0.91	0.06	
模型 2: 单因素模型 (SL + LAP + PS + EC)	1497.89(209) ***	1094.51(6) ***	0.15	0.46	0.41	0.15
模型 3: 三因素模型 (SL + PS, LAP, EC)	663.42(206) ***	260.04(3) ***	0.09	0.81	0.79	0.09
模型 4: 三因素模型 (SL + LAP, PS, EC)	559.69(206) ***	156.31(3) ***	0.09	0.84	0.82	0.08
模型 5: 三因素模型 (SL, LAP + PS, EC)	510.47(206) ***	107.09(3) ***	0.07	0.87	0.86	0.07
模型 6: 两因素模型 (SL + LAP + PS, EC)	755.34(208) ***	351.96(5) ***	0.10	0.77	0.75	0.09

注:SL = 服务型领导行为;LAP = 领导真诚性感知;PS = 心理安全感;EC = 员工创造力;\*\*\* 代表  $p < 0.001$ ;<sup>a</sup> 所有模型都和模型 1 做比较

资料来源:本文整理

### 2. 描述性统计分析

本文中所有核心变量的均值、标准差和相关系数如表 2 所示。其中,服务型领导行为和员工心理安全感显著正相关( $r = 0.32, p < 0.01$ ),员工心理安全感与员工创造力显著正相关( $r = 0.15, p < 0.05$ ),这为本文的研究假设提供了初步的证据支持。

表 2 均值、标准差和相关系数 (N = 267)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	0.70	0.46								
2. 年龄	29.59	5.69	0.05							
3. 教育水平	4.72	0.84	0.05	-0.021 **						
4. 组织年限	4.32	4.66	0.18 **	0.66 **	-0.13 *					
5. 服务型领导行为	5.14	0.76	0.17 **	-0.14 *	0.11	-0.07	(0.77)			
6. 心理安全感	5.33	0.90	-0.09	-0.13 *	0.01	-0.18 **	0.32 **	(0.87)		
7. 领导真诚性感知	5.27	1.19	0.05	-0.08	-0.06	-0.10	0.37 **	0.57 **	(0.83)	
8. 员工创造力	3.46	0.69	0.09	0.09	0.03	0.08	0.14 *	0.15 *	0.09	(0.88)

注:括号中为变量的信度值;对于性别而言,0 = 女性,1 = 男性;对于教育水平而言,1 = 高中及以下,2 = 中专,3 = 大专,4 = 本科,5 = 硕士,6 = 博士;\* 代表  $p < 0.05$ ,\*\* 代表  $p < 0.01$

资料来源:本文整理

### 3. 研究假设的检验

为了验证本文的假设,本文运行了一系列的分层回归方程,结果如表 3 所示。首先,将心理安全感作为因变量,在放入员工的性别、年龄、教育水平和组织年限作为控制变量后,又加入服务型领导行为作为自变量,结果发现,服务型领导行为和心理安全感呈现显著的正向关系( $\beta = 0.34, p <$



0.001,模型2),假设 H<sub>1</sub> 得到支持。此外,将员工创造力作为因变量,在放入控制变量后,将心理安全感作为自变量,发现心理安全感与员工创造力具有显著的正向关系( $\beta = 0.17, p < 0.01$ ,模型5),假设 H<sub>2</sub> 得到支持。接着,本文将服务型领导行为和心理安全感同时作为自变量放入回归方程,发现服务型领导行为和员工创造力之间的关系不显著( $\beta = 0.06, p > 0.05$ ,模型6),心理安全感和员工创造力仍然具有显著的正向关系( $\beta = 0.05, p < 0.05$ ,模型6)。为了进一步验证服务型领导行为通过心理安全感对员工创造力产生的间接作用,本文遵照 Preacher 和 Hayes's (2004)<sup>[44]</sup> 提供的步骤计算间接效应的偏差校正置信区间。结果显示,间接效应的效应值为 0.04,95% 的偏差校正置信区间为 [0.002, 0.093],所以,假设 H<sub>3</sub> 得到支持。

表 3 层次回归分析结果 (N = 267)

变量	心理安全感			员工创造力		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	-0.07	-0.13*	-0.14**	0.08	0.09	0.08
年龄	-0.04	0.00	0.01	0.09	0.09	0.10
教育水平	-0.01	-0.03	0.01	0.04	0.05	0.05
组织年限	-0.14*	-0.14*	-0.09	0.01	0.04	0.01
服务型领导行为		0.34***	0.17**			0.06
心理安全感					0.17**	0.05*
领导真诚性感知			0.48***			
服务型领导行为 × 领导真诚性感知			0.12*			
R <sup>2</sup>	0.04*	0.15***	0.38***	0.02	0.05*	0.05*
ΔR <sup>2</sup>	0.04*	0.11***	0.34***	0.02	0.03*	0.03*

注:对于性别而言,0 = 女性,1 = 男性;对于教育水平而言,1 = 高中及以下,2 = 中专,3 = 大专,4 = 本科,5 = 硕士,6 = 博士;

\*代表  $p < 0.10$ , \* 代表  $p < 0.05$ , \*\* 代表  $p < 0.01$ , \*\*\* 代表  $p < 0.001$

资料来源:本文整理

在验证假设 H<sub>4</sub> 的过程中,本文采用分层回归方程将心理安全感作为因变量,首先将控制变量放入回归方程,然后将服务型领导行为、领导真诚性感知以及二者的交互作用项也放入回归方程,发现交互作用项显著( $\beta = 0.12, p < 0.05$ ,模型3)。为了进一步说明交互作用,本文采用 Aiken 和 West (1991)<sup>[45]</sup> 的方法对交互作用的效果进行绘图,分别将高于或低于领导真诚性感知均值一个标准差的数值来代表高水平或者低水平的领导真诚性感知。如图 2 所示,当领导真诚性感知处于较高水平时,服务型领导行为和心理安全感之间的正向关系较强 ( $B_{simple} = 0.34, SE = 0.09, t = 3.65, p < 0.001$ );当领导真诚性感知处于较低水平时,服务型领导行为和心理安全感之间的正向关系不显著 ( $B_{simple} = 0.06, SE = 0.08, t = 0.77, p > 0.05$ )。由此,假设 H<sub>4</sub> 得到支持。

为了验证假设 H<sub>5</sub> 当中带调节的中介效应假设,本文遵照 Preacher 等 (2007)<sup>[46]</sup> 建议的程序进行检验。如表 4 所示,重复抽样检验结果表明,当领导真诚性感知水平较低时(低于平均值一个标准差),由服务型领导行为经由心理安全感对员工创造力的间接效应是不显著的,  $B = 0.01, SE = 0.01, 95%$  的置信区间为  $[-0.019, 0.040]$ ;当领导真诚性感知水平较高时(高于平均值一个标准差),由服务型领导行为经由心理安全感对员工创造力的间接效应是显著的,  $B = 0.04, SE = 0.02, 95%$  的置信区间为  $[0.004, 0.087]$ 。此外,整个被调节的中介作用模型的指数为 0.01,  $SE = 0.01, 95%$  的置信区间为  $[0.001, 0.044]$  综上,假设 H<sub>5</sub> 得到验证。

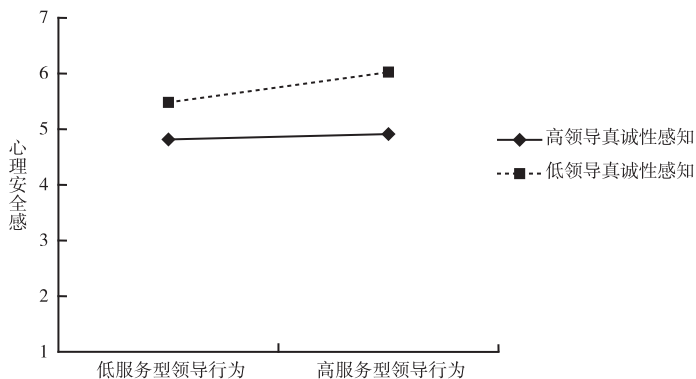


图2 领导真诚性感知对服务型领导行为与心理安全感之间关系的调节效应

资料来源:本文绘制

表4 重复抽样(Bootstrap)方法在不同调节变量水平上的中介效应及其置信区间(N=267)

领导真诚性感知水平	有条件的中介效应	SE	95% 置信区间	
			低端	高端
4.08	0.01	0.01	-0.019	0.040
5.27	0.02	0.01	0.004	0.057
6.02	0.04	0.02	0.004	0.087

注:结果基于1000次重复抽样样本,表中报告的均为非标准化的系数

资料来源:本文整理

## 五、结论与讨论

### 1. 主要结论

本文基于领导过程归因理论的框架,认为领导和员工之间的互动是一个持续的归因过程。员工倾向于对于领导的行为进行内归因,当员工将服务型领导行为进行内部归因时,员工会感知到更高层次的心理安全感,进而更可能表现出创造力。此外,领导真诚性感知是员工对于服务型领导行为进行内部归因的边界条件。具体而言,领导真诚性感知会强化服务型领导行为和心理安全感之间的正向关系,并且会促进服务型领导行为通过心理安全感影响创造力的正向间接关系。

### 2. 理论意义

综观本文的结果,具有以下几点理论意义。首先,领导过程归因理论作为领导研究领域的重要理论视角,之前一直集中在理论层面探讨如何将个体的归因过程与领导过程结合起来,缺乏系统性的相关实证研究(Martinko等,2007)<sup>[2]</sup>。本文从实证角度证明领导在影响员工的过程中,员工会从事具体的认知归因过程,验证了员工对于领导行为内归因的存在,并且员工在对领导行为进行归因之后还会产生相应的心理安全感和创造力行为,为领导过程归因理论提供了实证支持。此外,早期的领导过程归因理论只关注领导对于员工绩效的归因过程以及员工对于领导绩效的归因过程(Martinko和Gardner,1987)<sup>[7]</sup>,该理论很少探讨员工对于系统性的领导风格的归因及其影响。本文关注员工对于服务型领导行为这种具有特殊性的、新兴的领导行为的归因过程,并对归因过程中的中介机制和边界条件展开了探讨,这都在一定程度上不仅验证了领导过程归因理论的逻辑链条,同时拓展了领导过程归因理论的内涵(Calder,1977<sup>[47]</sup>;Martinko等,2011<sup>[48]</sup>)。

其次,服务型领导行为和创造力之间的作用机制一直是学界探讨的焦点,本文揭示了心理安全感可以作为一种新的中介机制连接服务型领导行为和创造力。Neubert等(2008)<sup>[14]</sup>等从焦点调节理论出发,证实了促进性焦点调节在服务型领导行为和创造力之间的中介作用;Liden等(2016)<sup>[16]</sup>

从社会学习理论和社会认同的理论视角出发,证明了组织认同可以中介服务型领导行为和员工创造力之间的关系;Yoshida等(2014)<sup>[15]</sup>从关系认同理论出发,探讨了领导认同在服务型领导行为和员工创造力之间的中介机制。以上三个研究分别证明了服务型领导可以影响员工对于不同互动对象的态度,其中,促进性焦点调节代表了员工对于工作的态度,组织认同代表了员工对于组织的态度,领导认同代表了员工对于领导的态度。但是,前人的研究忽略了服务型领导是否会影响员工对于自己的态度。心理安全感代表了员工对于处在特定工作环境中的自己的评估,即自己是否是安全的、可以冒险的,代表了员工对于自己的一种包含认知和情感因素的综合看法(Edmondson, 2004)<sup>[60]</sup>。本文从领导过程归因理论视角,将员工归因之后的心理安全感作为服务型领导行为对创造力影响的传到机制,有力地补充了前人对于服务型领导行为研究的理论机制,丰富了服务型领导行为理论的框架。

第三,本文通过阐明领导真诚性感知对于服务型领导行为作用机制的制约作用,揭示了服务型领导行为理论的边界条件。具体而言,本文将领导过程归因理论与服务型领导行为理论进行整合,从影响员工内部归因的理论成分作为切入点,说明领导真诚性感知会强化服务型领导行为和心理安全感之间的关系,直接从互动对象心理认知的角度点明了服务型领导行为起作用的调节因素,为构建更完善的服务型领导行为理论框架提供了证据支撑(Liden等,2014)<sup>[49]</sup>。

第四,关于组织中真诚性的研究正在获得越来越多的关注,但是,关于领导真诚性和领导真诚性感知的研究并不多见(Edwards,2010)<sup>[37]</sup>。目前关于领导真诚性的研究多集中在真诚型领导行为领域,较少有研究关注领导真诚性感知(Avolio和Gardner,2005<sup>[30]</sup>;Walumbwa等,2008<sup>[31]</sup>),而对员工工作行为和结果产生重要影响的更多的是员工感知。此外,当前关于领导真诚性感知的研究更多集中于其前因与结果(Fields,2007<sup>[50]</sup>;Hannah等,2011<sup>[11]</sup>;Henderson和Brookhart,1996<sup>[12]</sup>;Randolph-Seng和Gardner,2013<sup>[51]</sup>;Weischer等,2013<sup>[17]</sup>),其作用机制还不清晰。领导真诚性通过哪些路径和机制发挥作用?其影响是否都是通过主效应产生?是否存在调节作用产生的影响?但目前,还没有研究探讨领导真诚性感知的调节作用,本文作为一个新的尝试,将领导真诚性感知放在领导过程归因理论中员工内归因的心理过程中进行探讨,指出领导真诚性感知的调节作用,为完善领导真诚性相关理论,明确其作用机制提供了新的思路。除此之外,基于领导归因理论,员工对于领导行为进行归因的过程是一个复杂、动态的过程,引入领导真诚性还进一步说明了领导归因理论过程中员工对于不同来源的、多重信息的加工过程,进一步丰富了领导归因理论的内涵(Martinko和Gardner,1987<sup>[7]</sup>;Martinko等,2007<sup>[2]</sup>)。

第五,由于服务型领导行为诞生在国外,关于服务型领导行为的跨文化作用结果以及服务型领导行为在中国本土的作用机制一直是亟需论证的重要议题。中国情境中高权力距离的文化背景为“领导者”转换成“服务者”的过程带来了独特的挑战,本文采用中国本土的数据样本证明了服务型领导行为会激发中国员工的心理安全感和创造力。此外,本文中,关于领导真诚性感知的调节作用也契合中国情境中员工心理归因过程的特点。完全将员工利益放在首位的服务型领导风格,会让员工体验到受宠若惊的惊讶感,更想弄清楚服务型领导行为是否出于真心实意。由此,本文从中介机制和边界条件两个方面对服务型领导的跨文化适应性和服务型领导行为在中国本土情境中的有效性提供了证据支持(Hale和Fields,2007<sup>[52]</sup>;Hannay,2009<sup>[53]</sup>;Liden等,2008<sup>[6]</sup>;Mittal和Dorfman,2012<sup>[54]</sup>)。

### 3. 实践意义

本文的研究结果同样具有重要的实践指导意义。首先,企业可以开展有效的服务型领导行为培训。根据服务型领导行为所包含的七个维度,对于管理者开展培训,对于管理者的管理理念进行更新,培养管理者的服务意识,在传统的管理角色当中融入服务者的职能。具体而言,增强管理者

对于下属情绪的敏感性,通过情感疗愈行为向下属提供情绪上的支持;领导者同样需要培养自身的概念技能,不断积累和工作相关的专业知识,理清组织中的信息流动特点,这样才能够运用相应的知识和信息资源对下属提供必要的帮助;在工作中,领导者要注意尊重员工的工作自主性,对于员工职责范围内的工作任务,要努力做到信任支持、适当授权;领导者需要主动去了解员工的职业生涯目标,并在此基础上为员工提供各种各样的职业生涯发展机会;在和下属的日常互动中,领导需要充分尊重员工的人格,在和员工的交流中体现出开放性、公平性和诚信;最重要的是,领导者需要时刻提醒自己将员工的利益放在第一位,关心员工的工作进展状况,并能够在第一时间为员工提供及时、可靠的资源、支持和帮助。通过以上服务型领导行为的习得,领导者可以和员工建立起更加亲密的工作关系,同时也会最终提高员工的工作活力和创造力。

其次,企业管理者需要采取多种途径来提升员工的心理安全感。员工的心理安全感来自于对于组织、团队、同事以及领导之间互动过程中的综合体验。组织可以构建容忍建设性犯错的文化,这样员工会感受到组织的包容,会在一定程度上在工作中敢于试错,不断提升提升工作效率。可以培养团队的学习导向,使得整个团队形成一个不断更新、不断进步的动态系统,这样可以使得员工勇于接受新的工作挑战,不断提升效能感,进而提升心理安全感。对于同事之间的互动,应该提倡坦诚沟通与换位思考,这样,不仅能够增进同事之间的了解,还可以加强合作,进而孕育更高层次的心理安全感。对于领导者而言,尤其要发挥良好的榜样作用,应尽量用建设性的反馈来代替批评性的反馈,尽量为员工提供重要的资源保障,这样,员工才能够在工作中感受到心理安全感,做出有益于组织发展的创造力尝试。

最后,在从事管理活动的过程中,领导者需要培养自己的真诚性,也需要创造机会让下属感知到领导者的真诚性。这样,有利于下属对于领导者的行为进行内部归因,构建积极的工作状态和良好的工作行为。领导者可以前期进行一些敏感性训练,用于更加清醒地觉知自身的情绪和想法,做到更好地认识自我,这样,才能为真实地表达自我奠定基础。领导者还可以寻找机会和下属进行开放性的沟通,交换彼此关于工作问题的真实看法,通过坦诚的沟通实现互相理解与互相体谅。员工对于领导真诚性的感知是一个长期的、动态的过程,这就需要领导者尽量在工作场所中持续做到表里如一、言行合一。总之,领导真诚性的养成与表达是一个长期的过程,需要领导者根据自身的特点循序渐进、一以贯之。

#### 4. 局限与未来研究方向

综合考量,本文还存在一些不足之处。首先,本文采用横断面研究设计,分为三个时间点,收集了来自员工和领导的数据,虽然在一定程度上很好地避免了共同方法偏差的影响,但是,本文的研究结果并不能证明因果关系(Podsakoff等,2003)<sup>[38]</sup>。未来的研究可以采用实验法、长程研究设计来证明服务型领导行为对于员工心理安全感和创造力的影响(De Vaus和de Vaus,2001)<sup>[55]</sup>。

其次,本文关注的是员工在应对服务型领导行为的心理归因过程,从这个角度而言,员工的领导真诚性感知比领导真诚性本身更能对于员工的心理归因过程产生直接的影响。由于信息不对称以及个体的评价标准不同,领导自评的领导真诚性和员工领导真诚性感知之间可能会存在差异。未来的研究可以探讨领导自己汇报的领导真诚性对于员工心理归因过程的影响,进一步对本文的研究结论进行验证(Hannah等,2011)<sup>[11]</sup>。

第三,基于领导过程归因理论,本文只关注了领导真诚性感知在员工心理对于服务型领导行为归因过程中的调节作用。其实,员工对于领导行为的归因是一个复杂、动态的心理过程,会受到来自于领导、员工以及领导-员工关系多方面因素的影响。未来研究可以从领导自身因素入手,探讨领导自我监控(Zaccaro等,1991)<sup>[56]</sup>,也可以从员工自身入手,探讨员工的敌意归因偏差(Martinko等,2011)<sup>[2]</sup>,还可以从领导-员工关系方面入手,探讨领导-部署交换(Barbuto和Hayden,

2011)<sup>[57]</sup>这些因素对于员工心理归因的调节作用。

第四,本文主要聚焦在心理安全感作为心理归因过程中的重要成分,证明其中介了服务型领导和员工创造力之间的关系。以后的研究可以探讨服务型领导行为影响员工创造力的其他中介机制,比如员工创造力自我效能感、领导创造力期望的中介作用等(Farmer等,2003<sup>[58]</sup>;Tierney和Farmer,2002<sup>[59]</sup>)。

最后,本文在领导-员工配对的层次开展,主要是因为每名员工对于领导的服务型领导行为和领导真诚性感知的程度可能存在差异,这种差异性决定了每对领导-员工关注中可能存在不同的员工心理归因过程。未来的研究可以开展跨层次的研究,探讨组织或者团队共享的服务型领导行为对于团队心理归因过程、个体心理归因过程的影响,从不同层次之间的互动说明员工对于服务型领导行为心理归因的全面机制(Liden等,2014)<sup>[24]</sup>。

## 参考文献

- [1] Schermerhorn, J. R., and M. B. Harris. Cross-Cultural Leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance Settings[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 1997, 18, (4): 187 - 193.
- [2] Martinko, M. J., P. Harvey, and S. C. Douglas. The Role, Function, and Contribution of Attribution Theory to Leadership: A Review[J]. *The Leadership Quarterly*, 2007, 18, (6): 561 - 585.
- [3] Waddell, J. T. Exploratory Study of The Relationship between Servant Leadership Attribution and The Leader's Emotional Intelligence[D]. *Dissertations & Theses-Gradworks*, 2009.
- [4] Joseph, J. Self-Interest and Altruism: Pluralism as a Basis for Leadership in Business[J]. *Business and Management Studies*, 2015, 1, (2): 106 - 114.
- [5] 杨廷钰, 凌文铨. 服务型领导理论综述[J]. *广州: 科技管理研究*, 2008, (3): 204 - 207.
- [6] Liden, R. C., S. J. Wayne, H. Zhao, and D. Henderson. Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment[J]. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19, (2): 161 - 177.
- [7] Martinko, M. J., and W. L. Gardner. The Leader/Member Attribution Process[J]. *Academy of Management Review*, 1987, 12, (2): 235 - 249.
- [8] Kahn, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work[J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33, (4): 692 - 724.
- [9] Kark, R., and A. Carmeli. Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in The Relationship between Psychological Safety and Creative Work Involvement[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30, (6): 785 - 804.
- [10] Gill, C., and A. Caza. An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses[J]. *Journal of Management*, 2018, 44, (2): 530 - 554.
- [11] Hannah, S. T., F. O. Walumbwa, and L. W. Fry. Leadership in Action Teams: Team Leader and Members' Authenticity, Authenticity Strength, and Team Outcomes[J]. *Personnel Psychology*, 2011, 64, (3): 771 - 802.
- [12] Henderson, J. E., and S. M. Brookhart. Leader Authenticity: Key to Organizational Climate, Health and Perceived Leader Effectiveness[J]. *Journal of Leadership Studies*, 1996, 3, (4): 87 - 103.
- [13] Greenbaum, R. L., M. B. Mawritz, and R. F. Piccolo. When Leaders Fail to "Walk The Talk" Supervisor Undermining and Perceptions of Leader Hypocrisy[J]. *Journal of Management*, 2015, 41, (3): 929 - 956.
- [14] Neubert, M. J., K. M. Kacmar, D. S. Carlson, L. B. Chonko, and J. A. Roberts. Regulatory Focus as a Mediator of The Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93, (6): 1220 - 1233.
- [15] Yoshida, D. T., S. Sendjaya, G. Hirst, and B. Cooper. Does Servant Leadership Foster Creativity and Innovation? A Multi-Level Mediation Study of Identification and Prototypicality[J]. *Journal of Business Research*, 2014, 67, (7): 1395 - 1404.
- [16] Liden, R. C., S. J. Wayne, J. D. Meuser, J. Hu, J. Wu, and C. Liao. Servant Leadership: Validation of A Short form of The SL - 28[J]. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26, (2): 254 - 269.
- [17] Weischer, A. E., J. Weibler, and M. Petersen. To Thine Own Self Be True: The Effects of Enactment and Life Storytelling on Perceived Leader Authenticity[J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24, (4): 477 - 495.
- [18] Parris, D. L., and Peachey, J. W. A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts[J].

Journal of Business Ethics, 2013, 113, (3): 377 – 393.

- [19] Edmondson, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 44, (2): 350 – 383.
- [20] 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.
- [21] Walumbwa, F. O., and J. Schaubroeck. Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94, (5): 1275 – 1286.
- [22] 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*, 2004, 1, (1): 23 – 43.
- [22] Sendjaya, S., and A. Pekerti. Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2010, 31, (7): 643 – 663.
- [23] Walumbwa, F. O., C. A. Hartnell, and A. Oke. Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95, (3): 517 – 529.
- [24] Liden, R. C., S. J. Wayne, C. Liao, and J. D. Meuser. Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57, (5): 1434 – 1452.
- [25] Zhou, J., and I. J. Hoever. Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection [J]. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 2014, 1, (1): 333 – 359.
- [26] 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.
- [27] Kessel, M., J. Kratzer and C. Schultz. Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams [J]. *Creativity and Innovation Management*, 2012, 21, (2): 147 – 157.
- [28] Barczak, G., F. Lask and J. Mulki. Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture [J]. *Creativity & Innovation Management*, 2010, 19, (4): 332 – 345.
- [29] Madjar, N., and R. Ortiz-Walters. Trust in Supervisors and Trust in Customers: Their Independent, Relative, and Joint Effects on Employee Performance and Creativity [J]. *Human Performance*, 2009, 22, (2): 128 – 142.
- [30] Avolio, B. J., and W. L. Gardner. Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive forms of Leadership [J]. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16, (3): 315 – 338.
- [31] Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing, and S. J. Peterson. Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-Based Measure [J]. *Journal of Management*, 2008, 34, (1): 89 – 126.
- [32] Jones, E. E., and K. E. Davis. From Acts to Dispositions The Attribution Process in Person Perception [J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1966, 2, (4): 219 – 266.
- [33] Joseph, E. E., and B. E. Winston. A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2005, 26, (1): 6 – 22.
- [34] Festinger, L. A Theory of Cognitive Dissonance (Vol. 2) [M]. Stanford University Press, 1962.
- [35] Harmon-Jones, E., and C. Harmon-Jones. Cognitive Dissonance Theory [M]. *Handbook of Motivation Science*, 2012.
- [36] Wang, C., and J. J. Bird. Multi-Level Modeling of Principal Authenticity and Teacher's Trust and Engagement [J]. *Academy of Educational Leadership Journal*, 2011, 15, (4): 125 – 138.
- [37] Edwards, J. R., and L. S. Lambert. Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis [J]. *Psychological Methods*, 2007, 12, (1): 1 – 22.
- [38] Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (5): 879 – 903.
- [39] Brislin R. W. Method and Theory in Cross-Cultural Psychological Assessment [J]. *Psychocritiques*, 1990, 35, (5): 79 – 85.
- [40] Richard, E. M. Applying Appraisal Theories of Emotion to The Concept of Emotional Labor [D]. Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University, Baton Rouge, 2006.
- [41] Gabriel, A. S., M. A. Daniels, J. M. Diefendorff, and G. J. Greguras. Emotional Labor Actors: A Latent Profile Analysis of Emotional Labor Strategies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100, (3): 863 – 879.
- [42] Madjar, N., E. Greenberg, and Z. Chen. Factors for Radical Creativity, Incremental Creativity, and Routine, Noncreative Performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96, (4): 730 – 743.
- [43] Furnham, A. and M. Niderstrom. Ability, Demographic and Personality Predictors of Creativity [J]. *Personality and Individual*

Differences,2010,48,(8):957-961.

[44]Preacher,K. J, and A. F. Hayes. Spss and Sas Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models[J]. Behavior Research Methods,2004,36,(4):717-731.

[45]Aiken,L. S, and S. G. West. Multiple Regression:Testing and Interpreting Interactions-Institute for Social and Economic Research (Iser)[J]. Journal of The Operational Research Society,1991,45,(1):119-120.

[46]Preacher,K. J, D. D. Rucker and A. F. Hayes. Addressing Moderated Mediation Hypotheses; Theory, Methods, and Prescriptions [J]. Multivariate Behavioral Research,2007,42,(1):185-227.

[47]Calder,B. J. An Attribution Theory of Leadership[A]. In New Directions in Organizational Behavior[C]. St. Clair Press,1977.

[48]Martinko, M. J, P. Harvey, and M. T. Dasborough. Attribution Theory in The Organizational Sciences: A Case of Unrealized Potential[J]. Journal of Organizational Behavior,2011,32,(1):144-149.

[49]Liden,R. C, A. Panaccio, J. D. Meuser, J. Hu & S. J. Wayne. Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes[M]. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations,2014.

[50]Fields, D. L. Determinants of Follower Perceptions of A Leader'S Authenticity and Integrity[J]. European Management Journal, 2007,25,(3):195-206.

[51]Randolph-Seng, B, and W. L. Gardner. Validating Measures of Leader Authenticity: Relationships between Implicit/Explicit Self-Esteem, Situational Cues, and Leader Authenticity[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies,2013,20,(2):214-231.

[52]Hale, J. R, and D. L. Fields. Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and The Usa[J]. Leadership,2007,3,(4):397-417.

[53]Hannay, M. The Cross-Cultural Leader: The Application of Servant Leadership Theory in The International Context[J]. Journal of International Business and Cultural Studies,2009,1,(1):1-12.

[54]Mittal, R., and P. W. Dorfman. Servant Leadership across Cultures[J]. Journal of World Business,2012,47,(4):555-570.

[55]Vaus, D. A. D. Research Design in Social Research[J]. British Educational Research Journal,2001,39,(6):669-670.

[56]Zaccaro, S. J, R. J. Foti, and D. A. Kenny. Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility across Multiple Group Situations[J]. Journal of Applied Psychology,1991,76,(2):308-315.

[57]Barbuto, J. E, and R. W. Hayden. Testing Relationships between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (Lmx)[J]. Journal of Leadership Education,2011,10,(2):22-37.

[58]Farmer, S. M, P. Tierney, and K. Kung-Mcintyre. Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory[J]. Academy of Management Journal,2003,46,(5):618-630.

[59]Tierney, P, and S. M. Farmer. Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance[J]. Academy of Management Journal,2002,45,(6):1137-1148.

[60]Edmondson, A. C. Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. in R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.): Trust and Distrust in Organizations[M]. Dilemmas and Approaches, New York, Ny: Sage,2004.

[61]Schaubroeck J, S. S. Lam, and A. C. Peng. Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance[J]. Journal of Applied Psychology,2011,96,(4):863.

[62]Nathan, B, and James L. What Vuca Really Means for You[M]. Harvard Business Review,2014.

[63]Yan, A, and Y. Xiao. Servant Leadership and Employee Voice Behavior: A Cross-Level Investigation in China[J]. Springerplus, 2016,5,(1):1595.

[64]颜爱民,肖遗规,唐明. 服务型领导与下属工作绩效的跨层分析——以心理安全为中介[J]. 长沙:中南大学学报(社会科学版),2017,(1):74-81.

[65]Avolio, B. J, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa F. Luthans, and D. R. May. Unlocking The Mask: A Look at The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behavior[J]. The Leadership Quarterly,2004,(15):801-823.

[66]Avolio, B. J, F. O. Walumbwa, and T. J. Weber. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions[J]. Annual Review of Psychology,2009,(60):421-449.

[67]Schyns, B, J. Felfe, and H. Blank. Is Charisma Hyper-Romanticism? Empirical Evidence from New Data and A Meta-Analysis[J]. Applied Psychology,2007,56,(4):505-527.

[68]Zhou, J. The Oxford Handbook of Creativity[A]. Innovation, and Entrepreneurship[C]. Oxford University Press,2015.

# Servant Leadership and Creativity, The Moderating Role of Perceived Leader Authenticity: Serving Employees with True or False Feelings

MAIREBA Maimaiti, LI Ye

(Guanghua School of Management, Peking University, Beijing, 100871, China)

**Abstract:** For a long time, researchers in the management field have questioned whether the roles of “leader” and “server” can be integrated into the same person at the same time. This has also made management scholars doubt about the sincerity and feasibility of servant leadership behavior. Especially in China’s high-power distance culture, it is true that leaders’ willingness to sacrifice their personal interests to achieve the interests of their staff does, to a large extent, will confuse the employees and others. They will guess whether this is a true expression or a show, which will greatly affect the employee’s acceptance and recognition of leadership behavior, which in turn will affect the employee’s psychological state and work behavior. Ultimately, it will affect the effectiveness of servant leadership.

However, the effective functional mechanisms of servant leadership in Chinese cultural background are still not clear, even less is known about the mediating mechanism and boundary condition in the relationship between servant leadership and employees’ creativity. To solve these questions, this study will explore the relationship between the effectiveness of servant leadership and employee’s work behavior.

According to leadership process attribution theory, interaction between leaders and employees is a process of mutual attribution. During this process, employees will form perception and attribution of leadership behaviors, which in turn will affect employees’ different psychological states and perform different behaviors. Ultimately, they will determine the effectiveness of leadership behaviors. Based on leadership process attribution theory and previous studies, we speculated that employees tend to attribute servant leadership positively to leaders’ inner characteristics, which could nurture employees’ psychological safety and promote employees’ creativity. Moreover, the perceived leader authenticity, as an important factor in the internal attribution process towards leadership, could strengthen the positive relationship between servant leadership and psychological safety.

To test hypotheses on the above, 267 dyads of supervisors and subordinates were investigated by questionnaire in this study, and the model was tested by theoretical analysis. In detail, the empirical findings show that (1) servant leadership inserts a positive influence on employees’ psychological safety; (2) psychological safety mediates the indirect relationship between servant leadership and employees’ creativity; (3) perceived leader authenticity positively moderates the relationship between servant leadership and psychological safety; (4) perceived leader authenticity also positively moderates the indirect relationship between servant leadership and employees’ creativity through psychological safety.

The current study made several theoretical contributions. First, this study, to a certain extent, verifies and broadens the connotation of leadership process attribution theory from the empirical level. Second, this study considered psychological security as a mediation variable linking servant leadership and employee creativity, which complements the role of servant leadership in influencing employee creativity from a new perspective. Third, this study regards the leader authenticity as the boundary condition, which indicates the limitation of application of the servant leadership. Fourth, this study explored the boundary effect of perceived leader authenticity on service-oriented leadership behavior, this complements the research on the mechanism of leader authenticity. At last, the research sample was from the Chinese context, which provide empirical evidence of the leadership process attribution theory of servant leadership from the high-power distance culture.

Finally, the limitations, practical implications and future research directions are also clarified.

**Key Words:** servant leadership; psychological safety; creativity; perceived leader authenticity

**JEL Classification:** B84, C93

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2018.11.006

(责任编辑:舟 山)