



社会认知视角下 谦逊型领导对跨界行为的影响

邓志华, 张亚军

贵州财经大学工商学院, 贵阳 550025

摘要: 跨界行为对个体、团队和组织绩效具有重要影响。已有研究层次单一地围绕个体层面或团队层面跨界行为的影响展开研究, 忽视了对跨界行为驱动因素及其驱动机制的研究。在具有深厚谦逊文化传统的中国组织情景中, 缺乏以谦逊型领导为动因并影响个体和团队两个层面跨界行为的整合性多层次研究。

基于社会认知视角, 以个体层面的跨界效能感和团队层面的团队效能感为中介变量, 检验研发团队负责人谦逊型领导对研发团队及其员工跨界行为的影响机制。收集16家企业82位团队领导和263位团队成员的有效配套数据为样本, 采用Spss 21.0、Lisrel 8.72和HLM 7.0进行统计检验。

研究表明, 团队谦逊型领导对员工跨界行为和团队跨界行为具有显著的促进作用; 跨界效能感在团队谦逊型领导与员工跨界行为之间具有部分的跨层中介作用, 团队效能感在团队谦逊型领导与员工跨界行为之间具有部分的跨层中介作用、在团队谦逊型领导与团队跨界行为之间具有部分中介作用。

谦逊型领导促进了员工跨界行为和团队跨界行为, 跨界效能感和团队效能感中介了谦逊型领导对跨界行为的影响, 研究结果拓展了谦逊型领导影响效应和跨界行为动力机制的多层次研究, 为实践谦逊型领导和促进跨界行为提供了有益启示。

关键词: 谦逊型领导; 跨界行为; 跨界效能感; 团队效能感

中图分类号: F272.9

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2019.05.004

文章编号: 1672-0334(2019)05-0037-11

引言

随着企业之间的竞争日趋激烈, 研发团队作为提升企业核心竞争力的重要载体越来越受企业重视。研发团队需要经常跨越自身边界, 通过实施跨界行为与外界进行频繁互动, 说服关键人员或重要机构为研发活动提供必要支持, 获取研究开发所必需的前沿信息、专业人员、关键技术或设备以及研发经费等重要资源^[1]。因此, 如何有效推动研发团队及其成员的跨界行为越来越为企业管理者所关注, 同时也成为学者们研究的重要课题。

研究表明团队负责人的领导行为是团队及其成员跨界行为的重要影响因素。团队层面的团队领导力对团队跨界行为具有重要影响^[2], 授权型领导对员工跨界行为具有促进作用^[3], 但是尚未发现有研究从社会认知视角探讨谦逊型领导行为对团队及其成员跨界行为的影响。选取谦逊型领导是因为中国经济的持续快速发展与一大批谦虚低调的企业管理者息息相关, 他们深受谦虚、谨慎和敏而好学等中国传统谦逊思想的影响^[4]。同时, 社会认知理论认为个体效能感通过认知过程、动机过程、情感过程和选

收稿日期: 2017-08-05 **修返日期:** 2018-02-27

基金项目: 教育部人文社会科学研究项目(17XJC630003); 国家自然科学基金(71962003); 贵州省科技厅2018年科技支撑计划(软科学)项目(黔科合支撑[2018]20015)

作者简介: 邓志华, 管理学博士, 贵州财经大学工商学院教授, 研究方向为领导行为和团队创新等, 代表性学术成果为“精神型领导对员工工作投入的影响”, 发表在2016年第4期《经济管理》, E-mail: zhihuadaniel@163.com
张亚军, 管理学博士, 贵州财经大学工商学院教授, 研究方向为管理信息系统和领导行为等, 代表性学术成果为“挑战性-阻碍性压力对员工创造力的影响研究”, 发表在2016年第6期《科研管理》, E-mail: zhangyajun-99@163.com

择过程对个体行为产生影响^[5],还能够拓展到团队层面并对团队行为进行合理解释^[6]。因此,基于社会认知视角探讨谦逊型领导对研发团队和员工跨界行为的影响,有助于多层次地认知谦逊型领导的影响和跨界行为的产生机制,并为研发团队负责人实践谦逊型领导、推动研发团队和员工的跨界行为提供有益参考。

1 相关研究评述

谦逊型领导是指领导者通过客观准确评估自己从而认识更加真实全面的自我,通过欣赏他人优点和贡献,以开放姿态寻求建议并在可教性上以身垂范的领导风格^[7],包含客观看待自我、欣赏他人和可教性3个维度^[8]。谦逊型领导的领导效能得到不少研究的证实,如有效增强员工自我效能感、奉献意愿和领导认同^[9],促进员工的职业发展和心理自由^[7]、工作投入^[10-11]、组织认同^[12]、创造力^[13-14]和建言行为^[15],提升领导有效性^[10]以及减少员工沉默行为^[16]等。此外,谦逊型领导对团队行为和团队绩效也具有重要影响,如承认自身不足并设法改进、客观评估团队、认可团队成员优势的领导方式对改善团队行为具有积极作用^[17],而领导者的谦逊特质和谦逊行为对团队绩效具有积极作用^[18],OWENS et al.^[19]的研究表明,谦逊型领导通过团队层面的集体性谦逊和集体性促进聚焦的链式中介影响团队绩效。此外,谦逊型领导也通过信息平衡过程的中介对团队绩效产生积极影响^[20]。

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3个维度^[21],对创造力^[22]、产品创新^[23]、创新绩效^[24]、任务绩效^[25]、团队创新^[26]和组织绩效^[27]都具有重要影响。跨界行为驱动因素的研究表明,个体的自我监控、主动性人格和跨界效能感^[21]、心理所有权^[28]、政治技能^[29]、促进型调节定向^[30]、核心自我评价与上司的授权型领导^[3]均对跨界行为具有促进作用。团队层面的研究表明,团队领导力、团队成员构成、团队冲突、团队发展阶段、任务互依性和环境不确定性^[2]对团队跨界行为具有重要影响。

虽然谦逊型领导和跨界行为的研究取得了大量有益成果,但仍然存在以下不足。①比较欠缺关于谦逊型领导行为为多层次影响的实证研究。已有针对谦逊型领导行为影响的研究大多聚焦于个体层面,鲜有研究在团队层面和个体层面同时检验谦逊型领导在中国组织情景下的领导有效性。而学术界则不断呼吁加强领导者谦逊特质或谦逊行为的多层次影响研究^[31],才能更好地揭示谦逊型领导行为在不同层面的影响。②跨界行为的研究出现了层次单一和碎片化倾向,缺乏将个体层面与团队层面的跨界行为进行多层次的整合研究。跨界行为可以发生在个体、团队和组织层次,而已有研究主要是层次单一地针对个体层面跨界行为或团队层面跨界行为进行研

究,碎片化倾向比较明显,缺乏多层次的系统化研究^[24]。而个体嵌套在团队等业务单元中,将两者割裂开研究有悖于现实。应该将个体层面与团队层面的跨界行为联系起来进行多层次研究,才能拓展和深化跨界行为的系统认知。

本研究从社会认知视角切入,构建跨层次中介模型,以研发团队为样本,探讨团队谦逊型领导行为对个体层面跨界行为和团队层面跨界行为的影响,考察个体层面的跨界效能感和团队层面的团队效能感在团队谦逊型领导行为与个体层面跨界行为之间的跨层中介作用,考察团队层面的团队效能感在团队谦逊型领导行为与团队跨界行为之间的中介作用,以期弥补已有研究的不足,进一步丰富和完善领导行为-跨界行为的相关研究。

2 理论分析和研究假设

2.1 谦逊型领导与员工跨界行为

研发团队负责人为谦逊型领导(简称团队谦逊型领导)对员工跨界行为具有促进作用,具体而言,①与其他个体或机构开展产品设计、技术攻关、协同创新等涉及交流合作的任务协调活动,以及从外界收集技术信息、研发创意或前沿知识的侦测行为和扫描研发环境的活动,都需要极大地发挥员工的个人专长和独特优势。研究发现,当领导者对不同背景、不同专业的下属更为包容和认可时更能提升员工跨界水平^[2]。团队谦逊型领导善于欣赏研发成员的独特价值并积极认可他们的贡献^[32],充分尊重研发成员的专业知识和专家权利^[33],能够促使研发成员的技能专长有益于研发活动^[10],因而能够激励团队及其成员跨越自身边界有效开展跨界活动。②团队关联结构需求的变动性和不确定性以及跨界活动本身的复杂性和挑战性决定了跨界任务往往是低结构化活动,跨界员工通过领导者的合理授权获得的工作自主性和灵活性是跨界任务得以有效完成的前提。研究表明,上司的授权领导行为对促进研发人员的跨界行为具有明显的积极作用,并正向调节研发人员核心自我评价对其跨界行为的作用^[3]。OU et al.^[34]研究表明,谦逊的CEO在领导组织和高管团队时往往表现出更多的授权意愿和行为,因而对跨界行为具有积极的促进作用。③团队谦逊型领导不摆架子并真诚地尊重研发成员,善于发现员工的价值和贡献,向他人谦虚学习^[32],这些行为表现能够化解研发成员在跨界工作中的不安心理和后顾之忧,增强员工的心理安全感^[13]。较高的心理安全感可以提高员工的风险承担意愿和危机处理能力^[35],这对高水平的跨界活跃度具有重要意义。因此,本研究提出假设。

H₁ 团队谦逊型领导正向影响员工跨界行为。

2.2 谦逊型领导与团队跨界行为

团队谦逊型领导对团队跨界行为具有重要影响。首先,为团队所需资源和利益对外代表团队而行使的宣传、劝说、公关或游说等使节行为通常会增

加团队及其成员的工作难度和压力感知,与外界合作机构或商业伙伴就产品设计、业务谈判、货品交易等行使的任务协调行为往往使团队成员产生角色冲突和认知模糊,而为了保持团队研发优势而行使的探测竞争对手的研发态势、打探组织政策的发展动向、收集前沿创意或专门技术等颇有挑战性的侦测行为常常使团队成员产生焦虑和沮丧等消极情绪^[21]。团队谦逊型领导具备良好的自我觉察意识,能够客观准确地看待真实全面的自我^[7],这类领导特质和领导行为能够推动研发团队及其成员客观全面地评估自身的优势和局限,坦然面对自身与外界尚存差距的现实,从而减少使节活动中的压力感知,带领研发团队及其成员在任务协调活动中厘清工作目标和努力方向,帮助团队成员克服侦测过程中的沮丧感和消极情绪^[36],从而有利于团队跨界行为的有效实施。其次,团队谦逊型领导在可教性上以身垂范,承认他人的优点并虚心学习^[7],正视团队的劣势并采取有效措施促进团队发展^[9]。这种不自满的进取精神能够激发团队成员保持谦虚学习的心态从事创意策划或产品设计方面的任务协调活动,激发团队成员的成长动机,以从事收集前沿知识和专门技术等侦测活动。OU et al.^[34]研究表明,谦逊的CEO在领导组织和高管团队时表现出更多的授权行为。而当领导者更多地授权、给予团队更多的工作自主性并为他们完成任务提供更多的支持时,团队也会表现出更高的跨界活跃度^[37]。此外,当领导者更多关注外界信息或环境的影响时^[1],或者组织能够发展出对外界信息更加开放、对外部环境的变化更加敏感和关注的氛围时^[2],团队都可以表现出更强的跨界倾向和更高的跨界水平,而团队谦逊型领导能够以开放性的态度对外界信息变化保持敏锐,并寻求意见和建议^[7],因而可以促进团队跨界行为。因此,本研究提出假设。

H₂ 团队谦逊型领导正向影响团队跨界行为。

2.3 跨界效能感的跨层中介作用

根据BANDURA^[5]对自我效能感的界定思路,跨界效能感是指个体在多大程度上相信自己具备成功建立并管理团队与其关联机构或个体之间关系的能力^[21]。BANDURA^[5]认为,自我效能感的来源主要有4种途径,即成功的经历、他人的引导、身心状态和替代性经验。一方面,团队谦逊型领导通过正面劝导提升员工的跨界效能感。团队谦逊型领导善于引导员工发现自身的优点和价值,积极认可员工的工作价值和贡献,以开放心态寻求来自员工的反馈或建议并虚心聆听^[32]。这些基于事实的鼓励性言语和行动使员工对自身能力产生信心,相信自己能够承担具有挑战性和复杂性的跨界任务,从而增强员工的跨界效能感。另一方面,团队谦逊型领导通过丰富员工的替代性经验提升员工的跨界效能感。替代性经验是指通过对他人行为的观察和模仿所获得的感知和体验。团队谦逊型领导通过虚心学习获得丰富的跨界知识和技能,向员工展示出色角色模范的表率

作用。根据社会学习理论,通过对团队领导者的模仿和学习,员工也会通过努力学习获得跨界知识和技能,这使员工具备了只要不断学习就会增强跨界能力的信心。并且,团队领导者的谦逊缩短了领导者与下属的心理距离,更有利于员工通过观察团队领导者的学习行为获得自我可能性的信心。因此,员工的跨界效能感在团队谦逊型领导虚心学习而增强跨界能力的榜样激励下得到提高。领导者的谦逊能够增强员工自我效能感的观点也得到相关研究的支持。OWENS et al.^[8]的研究表明,领导者的谦逊能够预测员工的尽责性、自我效能感和心智能力;NIELSEN et al.^[9]的研究表明,领导者的谦逊强化了魅力领导行为对员工自我效能感的积极影响;SOURATI et al.^[38]认为,谦逊特质增强了大学职员的自我效能感进而提升了主观幸福感。综上,本研究推测团队谦逊型领导能够增强员工的跨界效能感。

同时,本研究推测跨界效能感对员工跨界行为具有积极影响。团队成员在执行具有任务挑战性和精力消耗性的跨界活动的同时,还要完成他们的团队内职责。跨界任务通常需要跨界员工不断转换工作角色,频繁地进行自我认知和关系归属调整,因而具有相当的复杂性和挑战性。个体效能感能够使员工持久地适应和胜任这种困难而复杂的工作情景^[5]。跨界效能感使跨界员工在建立并管理团队与关联机构或个体之间关系时感到自信,使其相信自己具备有效缓冲外界压力和化解潜在威胁的能力。根据社会认知理论,具有较高跨界效能感的员工,通过社会认知过程(对环境认知和工作目标的重构)和动机过程(较高的效能感导致更强的工作动机)^[5],视跨界活动的工作要求和任务挑战为促进个人成长的机会,并在跨界活动中设置有效的任务策略和工作目标,从而更愿意执行跨界任务而不是设法回避^[39]。在挑战性和复杂性兼具的跨界情景中,较高跨界效能感的员工通过选择过程(主动采样环境信息)和情感过程(控制情感和思维对行为的影响)^[5],更能避免外界负面信息的干扰,更有信心和有能力缓和自身出现的沮丧和焦虑等消极情绪。国外的研究也表明,跨界效能感对员工跨界行为具有显著的促进作用^[21]。因此,本研究提出假设。

H₃ 跨界效能感在团队谦逊型领导与员工跨界行为的关系中具有跨层中介作用。

2.4 团队效能感的中介作用

(1)团队效能感是团队成员对于整个集体有能力完成团队任务的共同信念,是团队成员之间相互协作和共同影响的结果^[6]。元分析研究表明,团队效能感受到领导行为的决定性影响,并对团队有效性和团队绩效产生重要促进作用^[40]。团队谦逊型领导带领团队谦虚谨慎地开展研发活动,主动采用新技术、新方法和新观念解决研发难题,并不断纠正错误和采纳合理化建议,团队成员因此有信心认为团队能够克服研发困难而使研发活动富有成效,从而体验到较高的团队效能感。基于认知-情感-动机和

选择调节过程的社会认知理论认为,在权力本位、等级分明等传统文化的影响下,团队谦逊型领导不摆架子、虚心好学、认可员工的优点和价值、尊重下属和善纳建言。一方面,使研发人员改变有关领导刻板印象的社会知觉,有助于研发人员对团队领导和团队任务形成积极的情绪体验和情感反应,改善了团队成员的情感过程,并与领导者建立积极的情感联结^[32]。另一方面,改善了团队成员的自我认知和动机调节过程,激发了团队成员的成长动机,使之体验到较高的工作满意感和心理安全感,并报之以较高的团队承诺,选择在研发工作中付出额外的努力,从而更能胜任挑战性任务^[20]。这为研发团队取得高水平业绩、有效完成团队目标和提高团队绩效提供了有力保障,使团队成员有信心认为团队能够解决研发难题和提高研发效益,从而体验到较强的团队效能感^[41]。OWENS et al.^[8]的研究表明,领导者的谦逊表现增强了团队成员的自我效能感,提升了团队成员对团队的贡献率和贡献质量。考虑到团队效能感是团队成员自我效能感在团队层面的聚合,本研究推测团队谦逊型领导能够增强团队效能感。

(2)团队效能感对员工跨界行为也具有重要作用。团队效能感反映的是在执行团队任务时团队整体持有的共同信念、期望和动机^[6],影响团队成员在团队工作中的投入程度以及承担挑战性任务时的持久性^[42]。考虑到团队成员在承担跨界任务的同时还需要完成团体内部任务,并且使节行为、任务协调行为和侦测行为等跨界行为具有较大的工作难度和挑战性。较高的团队效能感体验不仅促使团队成员在跨界活动中投入更多的时间和精力,有信心承担不确定性和挑战性很强的跨界任务,而且还能使团队成员感知到团队是具有强大集体力量、能够有效协作配合的利益共同体,团队成员因此有信心认为自己在从事跨界活动时,团队其他成员对自己界内和界外的工作任务予以有力支援和帮助,从而提高团队成员在跨界任务中的参与度^[43]。因此,本研究提出假设。

H₄ 团队效能感在团队谦逊型领导与员工跨界行为的关系中具有跨层中介作用。

(3)团队效能感对团队跨界行为也具有重要影响。社会认知理论认为,个体的能动性能够拓展到团队层面,能够对需要团队成员之间相互协作的团队行为进行合理解释,并认为只有团队相信通过共同行动能够产生所期待的结果,才能产生有效的团队行为^[6],因而对团队跨界行为产生重要影响。较强的团队效能感使团队成员相信整个团队有能力缓冲来自外界的压力或冲击,有信心对来自外界的过量信息或过多要求进行抗衡或回击,保障团队的研发活动可以有序开展而不受干扰,从而促进团队跨界行为的有效实施。同时,较强的团队效能感还可以使团队成员有信心开展对外宣传,让对团队而言重要的机构或个人了解团队的研发进展,说服关键人员或重要机构为研发活动提供必要支持,有信心

和意愿冒着风险对其他团队或企业的竞争性项目开展侦测活动^[44],从而获取团队必需的信息、资金、人员或设备等资源,因而可以有效促进团队跨界行为。因此,本研究提出假设。

H₅ 团队效能感在团队谦逊型领导与团队跨界行为的关系中具有中介作用。

综上所述,本研究模型见图1。

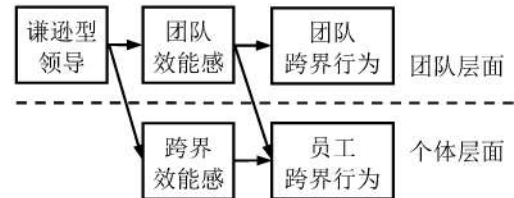


图1 研究模型

Figure 1 Research Model

3 研究设计

3.1 调查过程和样本概况

为有效降低同源误差,本研究采用团队领导-团队成员配套的方式进行问卷调查。团队领导填写员工跨界行为和团队跨界行为的问卷,团队成员填写谦逊型领导、跨界效能感和团队效能感的问卷。问卷调查在2016年8月至2016年11月间完成,调研方式一是在企业人力资源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回收,二是向具有互惠合作关系的企业发放电子问卷。调查样本来自于上海、南京、西安、成都、贵阳、泸州等城市的16家企业的研发部门或团队,包括负责技术研究、产品开发、项目设计和质量改进的部门或团队。共向141位团队领导和366位团队成员发放问卷,分别收回团队领导问卷97份,团队成员问卷291份,回收率分别为68.794%和79.508%,剔除无效问卷后,最终得到82位团队领导和263位团队成员的有效配套数据。

调研中,性别方面,男性团队领导占73.628%,男性团队成员占66.244%。年龄方面,30岁以下的团队领导占7.462%,团队成员占38.182%;30岁~39岁的团队领导占34.175%,团队成员占31.261%;40岁~49岁的团队领导占44.122%,团队成员占20.245%;50岁及以上的团队领导占14.241%,团队成员占10.312%。教育程度方面,学历为本科以下的团队领导占8.482%,团队成员占10.267%;学历为本科的团队领导占65.885%,团队成员占68.202%;学历为研究生的团队领导占25.633%,团队成员占21.531%。

被试团队的成立时间在1年以下的占8.715%,1年~3年的占32.558%,3年~5年的占41.615%,5年以上的占17.112%。被试团队的规模,5人及以下的占69.284%,6人~10人的占21.641%,11人~15人的占5.515%,16人及以上的占3.560%。

3.2 变量测量

为了保证变量测量具有较高的信度和效度,本研究采用已有研究中使用过的成熟量表,并采用翻

译-回译程序以保证所测变量的准确性和可靠性。问卷采用Likert 7点评分法,1为非常不同意,7为非常同意。

(1)采用OWENS et al.^[8]编制的量表测量谦逊型领导(HL),由团队成员填答,包括9个题项,具体为“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”“我的上司愿意向他人学习”“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”。在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.812。

(2)采用MARRONE et al.^[21]编制的量表测量跨界效能感(BSS),由团队成员填答,包括8个题项,具体为“我有信心与团队的关键利益相关者建立良好关系”“我有信心作为团队代表与外界机构讨论项目业务”“会见其他部门人员时,我有信心为他们提供不同的业务建议”“我有信心向其他部门的同事展示团队信息”“我有信心与公司之外的人员(如供应商、客户等)保持联络以探讨团队问题”“与上级开会时,我相信我能作为业务代表出席”“我相信我在公司政策的商议中做出了贡献”“我有信心向有关部门提出改善团队管理的建议”。在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.841。

(3)采用GUZZO et al.^[45]编制的量表测量团队效能感(TE),由团队成员填答,包括8个题项,具体为“我对团队很有信心”“我相信团队能够生产高质量产品”“我觉得团队是因高效而为人所知”“我觉得团队能够解决任何困难”“我觉得团队富有成效”“我相信团队只要努力工作就会收获很多”“对团队而言,没有什么任务是困难的”“我觉得团队对周围有很大影响力”。在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.786。

(4)采用MARRONE et al.^[21]编制的量表测量员工跨界行为(EBS),由团队领导填答,包括6个题项,具体为“我的下属会说服外界人员(如供应商、客户等)支持团队决定”“在工作过程中,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团队提出过多要求”“我的下属向团队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内外部环境”。在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.793。

(5)采用ANCONA et al.^[1]编制的量表测量团队跨界行为(TBS),该量表包括24个题项,其中有4个题项测量保守团队秘密,本研究未采用。因此,用于本研究的共有20个题项,由团队领导填答,具体为“我们缓和外界压力使团队可以有序工作而不受干扰”“我们保护团队免受外界干扰”“我们会防止外界过多的要求或信息”“我们说服他人相信团队活动的重要性”“我们从公司其他团队或个人那里获取团

队所需资源”“我们向外界宣传团队”“我们说服他人支持团队决定”“我们向上级汇报团队进展”“我们为团队寻求资金、新成员或设备等资源”“我们让公司内其他机构了解团队活动”“我们与外界反复磋商产品的设计”“我们与外界合作以解决设计难题”“我们与相关外部机构展开协调活动”“我们为交货期与外界机构或个人进行谈判”“我们关注公司的其他人对团队活动是支持还是反对”“我们从团队之外的个人或机构收集技术信息或创意”“我们为市场创意或专业知识而关注组织内外部环境”“我们关注竞争性企业或团队在类似项目方面的活动”“我们留意组织内部潜在的威胁性环境”“我们留意组织的哪些战略或政策会影响团队项目”。在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.774。

(6)控制变量。已有研究表明,人口统计学信息对个人和团队行为具有一定影响。因此,设置性别、年龄和教育程度以及团队成立时间和团队规模为控制变量。

4 数据分析

4.1 共同方法偏差检验

尽管采用领导-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5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6因子模型,若包含共同方法偏差的6因子模型的拟合度优于不包含共同方法偏差的5因子模型,则共同方法偏差得到检验。本研究结果表明,6因子模型的拟合结果为, $\chi^2_{df} = 2.084, AGFI = 0.935, RMSEA = 0.080, NNFI = 0.925, CFI = 0.929, SRMR = 0.036$;5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,表明本研究的5个主要变量并不存在严重的共同方法偏差问题。

4.2 验证性因子分析

运用验证性因子分析方法进行区分效度检验,分析工具采用Lisrel 8.72软件。包含谦逊型领导、跨界效能感、团队效能感、员工跨界行为和团队跨界行为的5因子模型的拟合指数比较理想,4因子模型、3因子模型、2因子模型和单因子模型的拟合优度较差,表明5个变量之间具有良好的区分效度,各模型的拟合结果见表1。

4.3 聚合分析

本研究中谦逊型领导和团队效能感为团队层面变量,但却是由团队成员报告,需要将员工报告的数据聚合为团队层面的数据。在聚合之前,需要检验聚合变量的组内一致性(Rwg)以及组内相关性 $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 。如果 Rwg 大于0.700、 $ICC(1)$ 大于0.100、 $ICC(2)$

表1 验证性因子分析结果
Table 1 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	AGFI	RMSEA	NNFI	CFI	SRMR
5 因子模型:HL,BSS,TE,EBS,TBS	502.524	243	2.068	0.910	0.084	0.905	0.921	0.040
4 因子模型:HL + BSS,TE,EBS,TBS	1 070.745	247	4.335	0.736	0.110	0.747	0.876	0.075
3 因子模型:HL + BSS + TE,EBS,TBS	1 813.500	250	7.254	0.514	0.254	0.756	0.576	0.154
2 因子模型:HL,BSS + TE + TBS + EBS	2 325.204	252	9.227	0.335	0.354	0.595	0.578	0.135
单因子模型:HL + BSS + TE + TBS + EBS	3 177.911	251	12.661	0.365	0.345	0.562	0.426	0.214

注:为节省篇幅,未将其他4因子、3因子和2因子模型结果列出。

表2 变量的描述性统计结果和相关系数矩阵
Table 2 Results for Descriptive Statistics and Correlation Coefficient Matrix of Variables

变量	均值	标准差	性别	年龄	教育程度	团队成立时间	团队规模	谦逊型领导	跨界效能感	团队效能感	员工跨界行为
性别	0.184	0.512									
年龄	1.154	0.684	0.194								
教育程度	2.257	0.398	0.321	-0.105*							
团队成立时间	1.998	1.658	0.447	0.254	-0.127*						
团队规模	2.668	0.353	0.125	0.241	0.154	0.268					
谦逊型领导	4.878	1.458	0.487	-0.218*	0.302**	-0.124	-0.254				
跨界效能感	5.084	0.984	0.328	0.378*	0.155**	0.151	0.215**	0.428**			
团队效能感	5.154	1.354	0.414	0.314*	0.173**	0.255	0.308**	0.415**	0.352**		
员工跨界行为	4.844	1.257	0.386	0.315*	0.201**	0.178	0.229**	0.419**	0.469**	0.382**	
团队跨界行为	4.698	0.951	0.245	0.224*	0.164**	0.208	0.224**	0.394**	0.388**	0.429**	0.384**

注:**为 $p < 0.010$, *为 $p < 0.050$, 下同。

大于0.700,表明数据聚合比较理想^[46]。聚合结果表明,谦逊型领导和团队效能感的Rwg值分别为0.762和0.756,ICC(1)值分别为0.212和0.175,ICC(2)分别为0.744和0.751,均超过相应的判断标准,表明测量的变量符合数据聚合的要求。

4.4 描述性统计和相关分析

表2给出各变量的均值、标准差和各变量之间的相关系数。由表2可知,谦逊型领导与跨界效能感显著正相关, $r = 0.428, p < 0.010$;与团队效能感显著正相关, $r = 0.415, p < 0.010$;与员工跨界行为显著正相关, $r = 0.419, p < 0.010$;与团队跨界行为显著正相关, $r = 0.394, p < 0.010$ 。跨界效能感与员工跨界行为显著正相关, $r = 0.469, p < 0.010$ 。团队效能感与员工跨界行为显著正相关, $r = 0.382, p < 0.010$;与团队跨界行为显著正相关, $r = 0.429, p < 0.01$ 。以上结果为后续检验研究假设提供了初步条件。

4.5 假设检验

谦逊型领导和团队效能感是团队层面变量,跨界效能感和员工跨界行为是个体层面变量,而员工是嵌套在团队之中,跨界效能感和团队效能感的中介作用属于跨层次中介作用,因此运用多层线性模型进行检验,检验结果见表3。

(1)构建模型1、模型2、模型3、模型4、模型9、模型10和模型11,检验跨界效能感在谦逊型领导与员工跨界行为之间的跨层中介作用。①设定模型1和模型9两个零模型,分别考察员工跨界行为和跨界效能感的方差。由表3模型1可知,员工跨界行为的组内方差为0.241,组间方差为0.167,计算得到 $ICC(1) = \frac{0.167}{0.167 + 0.241} \times 100\% = 40.931\%$;同理,由模型9可得,跨界效能感的 $ICC(1)$ 为35.514%。表明员工跨界行为的变异中有40.931%是由团队层面造成的,跨界效能感的变异中有35.514%是由团队层面造成的,应该

表3 多层线性模型检验结果
Table 3 Test Results of Hierarchical Linear Model

变量	员工跨界行为					团队跨界行为			跨界效能感			团队效能感	
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10	模型11	模型12	模型13
截距	2.723**	2.723**	2.924**	2.924**	2.658**	3.128**	3.354**	3.354**	2.543**	2.543**	2.954**	3.084**	3.581**
个体层面													
性别		0.716	0.716	0.104	0.296	0.513	0.513	0.048		0.687	0.687	0.185	0.185
年龄		0.242*	0.242*	0.112*	0.265*	0.173*	0.173*	0.057		0.112*	0.112*	0.191*	0.191*
教育程度		0.273*	0.273*	0.125*	0.294*	0.194*	0.194*	0.095		0.134*	0.134*	0.254*	0.254*
跨界效能感				0.359**									
团队层面													
团队成立时间		0.242	0.287	0.082	0.217	0.242	0.295	0.074		0.293	0.014	0.315	0.395
团队规模		0.271*	0.294	0.098	0.237	0.181*	0.267	0.008		0.254*	0.061	0.210*	0.373
谦逊型领导			0.415**	0.323**	0.268**		0.468**	0.361**		0.422**		0.337**	
团队效能感					0.295**			0.312**					
组内方差	0.241	0.132	0.224	0.174	0.141	0.152	0.234	0.252	0.276	0.174	0.162	0.154	0.142
组间方差	0.167	0.154	0.312	0.241	0.218	0.201	0.154	0.268	0.152	0.234	0.361	0.304	0.291
组内 R ²		0.081	0.094	0.321	0.467	0.122	0.342	0.403		0.071	0.064	0.113	0.098
组间 R ²		0.143	0.352	0.403	0.418	0.315	0.412	0.469		0.148	0.195	0.264	0.375

并可以进行多层次分析。②将控制变量分别纳入模型2和模型10,检验控制变量的影响,发现年龄、教育程度和团队规模对员工跨界行为和跨界效能感的影响显著。③由模型3可知,谦逊型领导对员工跨界行为的影响显著, $\beta = 0.415, p < 0.010, H_1$ 得到验证。④模型3和模型11的检验结果表明,谦逊型领导对员工跨界行为有显著影响, $\beta = 0.415, p < 0.010$;对跨界效能感有显著影响, $\beta = 0.422, p < 0.010$ 。⑤由模型4可知,将中介变量跨界效能感纳入模型后,谦逊型领导对员工跨界行为的影响变小, $\beta = 0.323$,小于0.415, $p < 0.010$;且跨界效能感对员工跨界行为的影响显著, $\beta = 0.359, p < 0.010$ 。因此,跨界效能感在谦逊型领导与员工跨界行为之间起部分中介作用。 H_3 得到验证。

(2)通过构建模型1、模型2、模型3、模型5、模型12和模型13,检验团队效能感在谦逊型领导与员工跨界行为之间的跨层中介作用。①设定模型1为零模型,考察员工跨界行为的方差。如前所述,员工跨界行为的ICC(1)为40.931%,应该并可以进行多层次分析。②将控制变量分别纳入模型2和模型12,检验控制变量的影响,发现年龄、教育程度和团队规模对员

工跨界行为和团队效能感的影响显著。③如前所述,由模型3可知,谦逊型领导对员工跨界行为的影响显著, $\beta = 0.415, p < 0.010$ 。④由模型3和模型13可知,谦逊型领导对员工跨界行为有显著影响, $\beta = 0.415, p < 0.010$;对团队效能感有显著影响, $\beta = 0.337, p < 0.010$ 。⑤由模型5可知,将中介变量团队效能感纳入模型后,谦逊型领导对员工跨界行为的影响变小, $\beta = 0.268$,小于0.415, $p < 0.010$;且团队效能感对员工跨界行为的影响显著, $\beta = 0.295, p < 0.010$ 。因此,团队效能感在谦逊型领导与员工跨界行为之间起部分跨层中介作用。 H_4 得到验证。

(3)构建模型6、模型7、模型8、模型12和模型13,检验团队效能感在谦逊型领导与团队跨界行为之间的中介作用。①将控制变量分别纳入模型6和模型12,检验控制变量的影响,发现年龄、教育程度和团队规模对团队跨界行为和团队效能感的影响显著。②由模型7可知,谦逊型领导对团队跨界行为的影响显著, $\beta = 0.468, p < 0.010, H_2$ 得到验证。③由模型7和模型13可知,谦逊型领导对团队跨界行为有显著影响, $\beta = 0.468, p < 0.010$;谦逊型领导对团队效能感

有显著影响, $\beta = 0.337, p < 0.010$ 。④由模型8可知, 将团队效能感纳入模型后, 谦逊型领导对团队跨界行为的影响变小, $\beta = 0.361$, 小于0.468, $p < 0.010$; 且团队效能感对团队跨界行为的影响显著, $\beta = 0.312, p < 0.010$ 。因此, 团队效能感在谦逊型领导与团队跨界行为之间起部分中介作用。H₅得到验证。

为进一步提高检验效率, 本研究还采用Bootstrap方法对中介效应进行检验。Bootstrap方法是通过有放回地在样本中重复抽样产生多个样本的取样方法^[47], 本研究重复抽样次数为20 000, 置信区间的置信度设为95%。检验结果表明, 跨界效能感跨层中介作用95%的置信区间为[0.082, 0.126], 团队效能感跨层中介作用95%的置信区间为[0.053, 0.182], 团队效能感中介作用95%的置信区间为[0.016, 0.073], 均不包括0, 表明跨界效能感和团队效能感的(跨层)中介作用显著。H₃、H₄和H₅得到进一步验证。

5 结论

本研究在具有深厚谦逊文化传统的中国组织情景下, 探讨团队谦逊型领导对研发团队和员工跨界行为的影响机制, 考察个体层面的跨界效能感和团队层面的团队效能感在个体与团队层面的(跨层)中介效应。

5.1 研究结果

通过问卷调研和数据检验, 5个研究假设均得到验证。研究结果表明, ①团队谦逊型领导对员工跨界行为具有显著的促进作用, 即研发团队负责人越频繁地采取谦逊型领导方式, 越能促进研发人员的跨界行为。②团队谦逊型领导对团队跨界行为具有显著的促进作用, 即研发团队负责人越频繁地采取谦逊型领导方式, 越能促进研发团队的团队跨界行为, 验证了JOSHI et al.^[2]提出的团队领导力对团队跨界行为具有重要影响观点。③跨界效能感在团队谦逊型领导与员工跨界行为之间具有跨层次的部分中介作用, 即研发团队负责人采取谦逊型领导方式, 能够通过研发人员跨界效能感跨层次的部分中介作用促进研发人员的跨界行为, 这与MARRONE et al.^[21]的部分研究结果一致。④团队效能感在团队谦逊型领导与员工跨界行为之间具有跨层次的部分中介作用, 即研发团队负责人采取谦逊型领导方式, 能够通过研发人员团队效能感跨层次的部分中介作用促进研发人员的跨界行为。⑤团队效能感在团队谦逊型领导与团队跨界行为之间具有部分中介作用, 即研发团队负责人采取谦逊型领导方式, 能够通过研发人员团队效能感的部分中介作用促进研发团队的团队跨界行为。

5.2 管理启示

研究结果对相关理论发展和管理实践具有重要意义。就理论发展而言, ①拓展了谦逊型领导行为多层次影响的实证研究。已有针对谦逊型领导行为影响的研究大多聚焦于个体层面, 鲜有研究在团队层面和个体层面同时检验谦逊型领导在中国组织情

景下的领导有效性。本研究考察并验证了团队谦逊型领导对个体层面跨界行为和团队层面跨界行为的积极影响, 响应了学术界加强领导者谦逊特质或谦逊行为的多层次影响研究的呼吁^[31], 支持JOSHI et al.^[2]根据理论分析得出的团队领导力对团队跨界行为具有促进作用的重要结论, 从而拓展了谦逊型领导行为多层次影响效应的“理论版图”。②推动跨界行为研究从单层次、碎片化向多层次、系统化发展。跨界行为可以发生在个体、团队和组织层面, 而已有研究主要是层次单一地针对团队跨界行为或个体跨界行为进行研究, 碎片化倾向比较明显, 而多层次的系统化研究还很欠缺^[24]。本研究基于社会认知视角, 比较系统地同时探讨团队领导行为对个体层面跨界行为和团队层面跨界行为的影响机制, 从而丰富了跨界行为研究的层次性和系统性。③中国鲜有研究从团队领导行为视角考察跨界行为的驱动因素, 本研究从谦逊型领导理论的角度出发, 探讨并验证团队谦逊型领导行为对个体层面跨界行为和团队层面跨界行为的驱动作用。一方面, 在个体层面和团队层面分别探讨和检验跨界效能感和团队效能感在团队领导行为与个体层面跨界行为之间的跨层次中介效应; 另一方面, 在团队层面探讨并检验团队效能感在团队领导行为与团队层面跨界行为之间的中介效应。验证了个体层面的跨界效能感和团队层面的团队效能感是跨界行为的重要影响因子, 因而拓展和丰富了跨界行为在个体层面和团队层面的驱动因素及其驱动机制研究, 在一定程度上弥补了目前跨界行为轻动因重结果的研究缺陷。

就管理实践而言, ①研发团队的领导者应积极塑造自身的谦逊心态和谦逊行为, 在领导研发团队及其成员的过程中采取客观评估自我、虚心学习、主动寻求反馈、尊重员工和善于纳谏等行为策略, 能够有效促进研发团队和成员的跨界行为, 从而获得研发活动所需的信息、资金、人员或设备等重要资源, 不断提高团队的研发水平, 进而提高企业竞争力。②研发团队及其领导者应充分认识到研发人员跨界效能感的重要性, 高度重视跨界效能感在促进研发人员跨界行为过程中的桥梁作用。有意识地培育和积累研发人员自身的成功经历, 实现“成功是成功之母”的良性循环; 积极创造有利的研发环境和条件, 让研发人员具备良好的生理和心理状态, 最大程度地发挥他们的效能; 研发团队应加强针对研发人员的正面引导, 通过鼓励性的社会劝说增强其跨界效能感; 团队领导者要以身作则, 通过不断学习跨界行为方面的知识和技能, 丰富研发人员的替代性经验, 以增强其跨界效能感, 从而促进研发人员的跨界行为。③研发团队及其领导者还应采取措施增强团队成员对团队效能感的体验。例如, 经常宣示研发团队以往的可喜成绩, 定期交流和分享团队成员的成功经验和研发心得, 采取措施增强研发人员完成某项团队任务的能力, 倡导在团队内进行建设性的言语交流。从而促进研发团队和成员跨界行为的有效

实施,进而提高团队的研发绩效和企业竞争力。

5.3 研究局限和展望

受各种主客观条件所限,本研究仍然存在一些局限和进一步研究的地方。①本研究仅选择高知识性、高技术性和高自主性的研发团队及其成员作为研究样本,谦逊型领导行为是否同样对其他性质的团队和成员的跨界行为具有积极作用,仍然需要进一步的探讨和检验。②团队领导行为影响效果的展现往往需要一段时间,本研究受调研条件所限,对不同变量的测量没有区分时段,这种基于横截面数据获得的研究结果难以揭示团队领导行为的动态影响。在条件具备的情况下,应先测量自变量,再对中介变量进行测量,一段时间以后再对因变量进行测量,再对调研数据进行统计分析,从而使变量之间的因果关联更为严谨。③尽管本研究基于社会认知视角探讨并验证了谦逊型领导行为对研发团队和成员跨界行为的重要影响,但也可以尝试从其他视角探讨跨界行为的产生过程。例如,可以根据社会交换理论,从领导-成员交换关系或团队-成员交换关系的视角考察个体或团队跨界行为的产生过程,从而扩展跨界行为影响因素及其影响机制的相关研究。

参考文献:

- [1] ANCONA D G, CALDWELL D F. Bridging the boundary: external activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37(4): 634-665.
- [2] JOSHI A, PANDEY N, HAN G H. Bracketing team boundary spanning: an examination of task-based, team-level, and contextual antecedents. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(6): 731-759.
- [3] 张华磊, 袁宏庆, 王震, 等. 核心自我评价、领导风格对研发人员跨界行为的影响研究. *管理学报*, 2014, 11(8): 1168-1176.
ZHANG Hualei, YUAN Qinghong, WANG Zhen, et al. Influence of core self-evaluations and leadership on R&D professionals' boundary-spanning behavior. *Chinese Journal of Management*, 2014, 11(8): 1168-1176.
- [4] 徐淑英. 研究三: 谦逊领导的讨论和案例. *管理@人*, 2011(5): 42-45.
XU Shuying. Study 3: discussions and cases about humble leadership. *Management@ People*, 2011(5): 42-45.
- [5] BANDURA A. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman and Company, 1997: 116-161.
- [6] BANDURA A. Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 2000, 9(3): 75-78.
- [7] OWENS B P, HEKMAN D R. Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(4): 787-818.
- [8] OWENS B P, JOHNSON M D, MITCHELL T R. Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 2013, 24(5): 1517-1538.
- [9] NIELSEN R, MARRONE J A, SLAY H S. A new look at humility: exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2010, 17(1): 33-43.
- [10] OWENS B P, WALLACE A S, WALDMAN D A. Leader narcissism and follower outcomes: the counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(4): 1203-1213.
- [11] 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. *管理科学*, 2015, 28(3): 77-89.
TANG Hanying, LONG Lirong, ZHOU Ruyi. Humble leadership behavior and subordinates' work engagement: a mediated moderation model. *Journal of Management Science*, 2015, 28(3): 77-89.
- [12] 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. *中国软科学*, 2013(7): 101-109.
QU Qing, HE Zhichan, MEI Zhequn. An empirical study on the impact of leader humility on leadership effectiveness and employees' organizational identity. *China Soft Science*, 2013(7): 101-109.
- [13] 雷星晖, 单志汶, 苏涛永, 等. 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究. *管理科学*, 2015, 28(2): 115-125.
LEI Xinghui, SHAN Zhiwen, SU Taoyong, et al. Impacts of humble leadership behavior on employee creativity. *Journal of Management Science*, 2015, 28(2): 115-125.
- [14] 罗瑾琏, 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. *研究与发展管理*, 2016, 28(4): 106-116.
LUO Jinlian, HUA Changhua, ZHONG Jing. Mechanism of humble leadership and knowledge employees' creativity: a mediated-moderation model: social cognitive perspective. *R&D Management*, 2016, 28(4): 106-116.
- [15] 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. *商业经济与管理*, 2016(11): 25-33.
ZHANG Juncheng. The influence of humble leadership on the employee's provocative behavior: the effects of psychological security and proactive personality. *Journal of Business Economics*, 2016(11): 25-33.
- [16] 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. *软科学*, 2016, 30(11): 96-100.
YUAN Ling, YI Qi, HAN Jin. Effects of humble leadership on the employees' silence behavior. *Soft Science*, 2016, 30(11): 96-100.
- [17] SCHRAGE M. Embrace your ignorance. *MIT Sloan Management Review*, 2015, 56(2): 95-96.
- [18] ARGANDONA A. Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 2015, 132(1): 63-71.
- [19] OWENS B P, HEKMAN D R. How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(3): 1088-1111.
- [20] REGO A, CUNHA M P E, SIMPSON A V. The perceived

- impact of leaders' humility on team effectiveness: an empirical study. *Journal of Business Ethics*, 2018, 148(1): 205-218.
- [21] MARRONE J A, TESLUK P E, CARSON J B. A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(6): 1423-1439.
- [22] 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. *科学与科学技术管理*, 2014, 35(7): 151-161.
XU Jianzhong, QU Xiaoyu. The relationship among team boundary spanning behavior, knowledge trading and team creativity: an empirical study based on equipment manufacturing enterprise. *Science of Science and Management of S.&T.*, 2014, 35(7): 151-161.
- [23] WU J, WU Z F. Local and international knowledge search and product innovation: the moderating role of technology boundary spanning. *International Business Review*, 2014, 23(3): 542-551.
- [24] 袁庆宏, 张华磊, 王震, 等. 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. *南开管理评论*, 2015, 18(3): 13-23.
YUAN Qinghong, ZHANG Hualei, WANG Zhen, et al. The double-edged sword effect of team boundary spanning activities on innovation performance in R&D teams: the mediating role of team reflexivity and the moderating role of empowering leadership. *Nankai Business Review*, 2015, 18(3): 13-23.
- [25] 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. *心理学报*, 2014, 46(6): 852-863.
LIU Songbo, LI Yuhui. A longitudinal study on the impact mechanism of employees' boundary spanning behavior: roles of centrality and collectivism. *Acta Psychologica Sinica*, 2014, 46(6): 852-863.
- [26] 宋萌, 王震, 张华磊. 领导跨界行为影响团队创新的内在机制和边界条件: 知识管理的视角. *管理评论*, 2017, 29(3): 126-135.
SONG Meng, WANG Zhen, ZHANG Hualei. Understanding the relationship between leader boundary spanning behavior and team innovation: a knowledge management perspective. *Management Review*, 2017, 29(3): 126-135.
- [27] KORSCHUN D. Boundary-spanning employees and relationships with external stakeholders: a social identity approach. *Academy of Management Review*, 2015, 40(4): 611-629.
- [28] 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. *旅游学刊*, 2012, 27(4): 82-90.
ZHANG Hui, BAI Changhong, CHEN Ye. Study on the relationship between psychological ownership of hotel staff and their boundary-spanning behaviors. *Tourism Tribune*, 2012, 27(4): 82-90.
- [29] 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. *广西财经学院学报*, 2016, 29(5): 33-40.
WANG Yanzi, BAI Lisha, LI Qian. Will leader's political skill promote team leader's boundary spanning behavior? Based on the mediating role of trust. *Journal of Guangxi University of Finance and Economics*, 2016, 29(5): 33-40.
- [30] 陈璐, 王月梅. 促进型调节定向对研发人员跨界行为的影响研究. *管理科学*, 2017, 30(1): 107-118.
CHEN Lu, WANG Yuemei. The effect of promotion focus on R&D follower's boundary spanning behavior. *Journal of Management Science*, 2017, 30(1): 107-118.
- [31] YUKL G. How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(6): 708-722.
- [32] DAVIS D E, WORTHINGTON E L, HOOK J N, et al. Humility and the development and repair of social bonds: two longitudinal studies. *Self and Identity*, 2013, 12(1): 58-77.
- [33] DIERENDONCK V D. Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, 2011, 37(4): 1228-1261.
- [34] OU A Y, TSUI A S, KINICKI A J, et al. Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 2014, 59(1): 34-72.
- [35] DEKKERS T J, POPMA A, AGELINK VAN RENTERGEM J A, et al. Risky decision making in attention-deficit/hyperactivity disorder: a meta-regression analysis. *Clinical Psychology Review*, 2016, 45: 1-16.
- [36] GU Q X, WANG G G, WANG L H. Social capital and innovation in R&D teams: the mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, 2013, 43(2): 89-102.
- [37] HACKMAN J R. *Leading teams: setting the stage for great performances*. Brighton: Harvard Business Review Press, 2002: 214-261.
- [38] SOURATI P, FARAHANI M N, MORADI A. The structural relation between personality traits, self-efficacy beliefs and subjective well-being among staff of universities. *Journal of Behavioral Sciences*, 2014, 8(1): 37-45.
- [39] BANDURA A. On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 2012, 38(1): 9-44.
- [40] STAJKOVIC A D, LEE D, NYBERG A J. Collective efficacy, group potency, and group performance: meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(3): 814-828.
- [41] GONCALO J A, POLMAN E, MASLACH C. Can confidence come too soon? Collective efficacy, conflict and group performance over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2010, 113(1): 13-24.
- [42] GIBSON C B, EARLEY P. Collective cognition in action: accumulation, interaction, examination and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the workplace. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2): 438-458.
- [43] DOKKO G, KANE A A, TORTORIELLO M. One of us or one of my friends: how social identity and tie strength shape the creative generativity of boundary-spanning ties. *Organization Studies*, 2014, 35(5): 703-726.
- [44] HUMPHREYS K L, LEE S S, TOTTENHAM N. Not all risk taking behavior is bad: associative sensitivity predicts learning during risk taking among high sensation seekers. *Personality*

- and Individual Differences*, 2013, 54(6):709-715.
- [45] GUZZO R A, YOST P R, CAMPBELL R J, et al. Potency in groups: articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 1993, 32(1):87-106.
- [46] BLIESE P D. Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analysis // KLEIN K J, KOZLOWSKI S W. *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000:349-381.
- [47] PREACHER K J, HAYES A F. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 2004, 36(4):717-731.

Impact of Humble Leadership on Boundary Spanning Behavior in the Perspective of Social Cognition

DENG Zhihua, ZHANG Yajun

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

Abstract: Boundary spanning behavior has an important influence on the individual, team and organization performance. The existing literatures mainly researched the effects of boundary spanning behavior at one level namely individual level or team level, neglecting the research of its driven factors and driving mechanism. Given the context of Chinese organization with deep humility cultural traditions, there has no integrated multi-level research that treats humble leadership as the driven factor and researches its impact at the levels of both individual and team boundary spanning's behavior.

From the perspective of social cognition, this paper takes boundary spanning efficacy at individual level and team efficacy at team level as mediating variable, tests the impact mechanism of humble leadership of the director in the R&D teams to the R&D team's boundary spanning behavior and its employee's boundary spanning behavior. Authors collected matching questionnaire data as samples which come from 82 R&D teams leaders and 263 R&D personnel in 16 companies, using Spss 21.0, Lisrel 8.72 and HLM 7.0 for statistical analysis.

The results showed that: ①team oriented humble leadership has a positive influence on the employee boundary spanning behavior. ②team oriented humble leadership has a positive influence on team boundary spanning behavior. ③boundary spanning efficacy has partial cross-level mediating effect between the relationship of team oriented humble leadership and employee boundary spanning behavior. ④team efficacy also has partial cross-level mediating effect between the relationship of team oriented humble leadership and employee boundary spanning behavior. ⑤team efficacy has partial mediating effect between the relationship of team oriented humble leadership and team boundary spanning behavior.

Research conclusions proved that humble leadership has promotional effect to the team boundary spanning behavior and employee boundary spanning behavior, boundary spanning efficacy and team efficacy have mediated the effect of humble leadership to the boundary spanning behavior, expanding the multi-level research of the effects of humble leadership and the driving mechanism of boundary spanning behavior, providing profitable revelations for the practice of humility leadership and the promotion of boundary spanning behavior.

Keywords: humble leadership; boundary spanning behavior; boundary spanning efficacy; team efficacy

Received Date: August 5th, 2017 **Accepted Date:** February 27th, 2018

Funded Project: Supported by the Humanity and Social Science Foundation of Ministry of Education of China(17XJC630003), the National Natural Science Foundation of China(71962003) and the Guizhou Provincial Science and Technology Department 2018 Science and Technology Support Plan(Soft Science)([2018]20015)

Biography: DENG Zhihua, doctor in management, is a professor in the School of Business Administration at Guizhou University of Finance and Economics. His research interests include leader behavior and team innovation. His representative paper titled "Impacts of spiritual leadership on employee's job engagement" was published in the *Economic Management Journal*(Issue 4, 2016). E-mail: zhihuadaniel@163.com

ZHANG Yajun, doctor in management, is a professor in the School of Business Administration at Guizhou University of Finance and Economics. His research interests include management information systems and leader behavior. His representative paper titled "Impacts of stress from challenge and hindrance on employee's creativity" was published in the *Science Research Management*(Issue 6, 2016). E-mail: zhangyajun-99@163.com

□