



# 谦逊型领导与组织公民行为： 竞争氛围的调节作用

王宏蕾<sup>1</sup>, 尹奎<sup>2</sup>

1 东北农业大学 经济管理学院, 哈尔滨 150030

2 北京科技大学 经济管理学院, 北京 100083

**摘要:**谦逊是领导者提升团队适应能力的重要人际特征,已有研究表明谦逊型领导可以有效促进员工的积极态度和行为。然而,也有研究者认为应关注谦逊型领导潜在的负面效应,进一步探索谦逊型领导有效性的适用条件。虽然谦逊型领导被视为一种利他导向的领导特质,但关于谦逊型领导如何影响员工利他行为的研究却十分有限。

基于社会信息加工理论和线索一致性理论,检验谦逊型领导对组织公民行为的影响,以及团队成员反思的中介作用和竞争氛围的调节作用。获取56个团队、294名员工的配对数据和多时点数据,运用跨层次分析的方法,采用Spss 21.0、Mplus 7.0和R软件,对提出的研究假设进行验证。

研究表明,①谦逊型领导与员工的组织公民行为之间存在显著的正相关关系;②团队成员反思在谦逊型领导与员工的组织公民行为的正向关系中起中介作用;③竞争氛围调节谦逊型领导与团队成员反思之间的关系,仅当团队竞争氛围较弱时,谦逊型领导才能显著提高团队成员反思;④竞争氛围也调节谦逊型领导通过团队成员反思影响组织公民行为的间接效应。

通过验证团队氛围在谦逊型领导发挥有效性中的重要作用,丰富了谦逊型领导的相关研究。研究结果启示在考察谦逊型领导的效用时,应同时考虑组织中的其他情景线索。引入团队成员反思作为中介机制,为未来探索谦逊型领导有效性提供了新的思路,有助于更全面地理解谦逊型领导如何以及在何时对员工产生积极效用。

**关键词:**谦逊型领导;组织公民行为;团队成员反思;竞争氛围;社会信息加工理论

**中图分类号:**F272.9

**文献标识码:**A

**doi:**10.3969/j.issn.1672-0334.2021.03.005

**文章编号:**1672-0334(2021)03-0053-10

## 引言

面对疫情后企业外部市场环境的剧烈变化和人员结构的精简,组织亟须能充分发掘员工潜能和价值、促进员工自我反思和成长的领导者,一种自上而下的领导方式——谦逊型领导在近年引起研究者的关注和重视。已有研究关注谦逊型领导对团队创造

力的积极影响机制及其边界条件<sup>[1]</sup>,验证了谦逊型领导对员工抑制性建言的正向影响<sup>[2]</sup>,并探讨谦逊型领导可能导致的员工负面反应<sup>[3]</sup>。与变革型领导和魅力型领导等自上而下的领导方式不同,谦逊型领导将关注点由自身转向他人,他们敢于坦诚自己的弱点和不足,并欣赏员工的优点和价值,被视为是

**收稿日期:**2020-11-05 **修返日期:**2021-03-30

**基金项目:**国家自然科学基金(71802045,71802019);东北农业大学“青年才俊”基金(18QC57);教育部人文社会科学研究项目(18YJC630230)

**作者简介:**王宏蕾,管理学博士,东北农业大学经济管理学院副教授,研究方向为领导力和人力资源管理系统等,代表性学术成果为“授权型领导与员工创新行为:结构正式化的调节作用”,发表在2018年第3期《管理科学》,E-mail:hrbcuwhl@163.com

尹奎,管理学博士,北京科技大学经济管理学院副教授,研究方向为领导力和绩效管理等,代表性学术成果为“工作重塑对工作意义的影响:团队任务绩效、领导-成员交换关系差异化的作用”,发表在2019年第3期《管理评论》,E-mail:mcqueenyin@ustb.edu.cn

一种他人导向的领导方式<sup>[4]</sup>。这与中国传统文化中谦逊和仁爱的思想不谋而合,因而研究谦逊型领导在中国情景下的管理实践中具有重要的现实意义<sup>[5]</sup>。

## 1 相关研究评述

早期的研究中将谦逊视为领导者的道德品质,是领导者其他优秀品质的重要基础,能够有效促进个体在工作场所中的利他行为<sup>[6]</sup>。而谦逊型领导作为一个正式的概念,于2012年由OWENS et al.<sup>[4]</sup>提出,经过近几年对谦逊型领导内涵和结构的不断探索,目前学术领域已经对这一概念的内涵形成了比较一致的认识。谦逊型领导的内涵主要包括3个层面:一是正视自我,即领导者能客观的反思自己的弱势和不足;二是欣赏他人,即谦逊型领导重视他人的贡献和价值,善于发掘下属的潜能;三是学习新知,即领导者可以开放性地接受新的思想、观点和建议<sup>[7]</sup>。由谦逊型领导的内涵可知,这一领导行为方式深植于领导者与外界的互动和交流中<sup>[8]</sup>,其有效性可能受情景因素的影响,同时谦逊型领导也通过互动的方式向下属传递特定的信息和线索。

目前关于谦逊型领导的研究主要集中在两个层次,一是团队层次,这也是当前学者研究谦逊型领导实施效果的主要层次,团队层次的研究主要关注谦逊型领导如何通过影响团队的心理氛围和信息处理过程,进而影响团队绩效和团队创新<sup>[9]</sup>;二是个体层次,基于自我概念相关理论<sup>[10]</sup>、内在动机理论<sup>[11]</sup>、社会交换理论<sup>[12]</sup>、社会认知理论<sup>[13]</sup>和自我决定理论<sup>[14]</sup>,相关研究主要探索谦逊型领导如何影响员工的工作投入、组织认同和工作绩效等。从已有研究看,尽管研究者已经强调谦逊型领导是他人导向的领导风格,但对谦逊型领导如何影响员工利他导向行为及其边界条件的探索仍十分有限。同时,领导者身处于复杂的组织情景中,他们向员工传递的信息可能受多种外界因素的影响和制约<sup>[15]</sup>。因此,员工理解谦逊型领导传递的信息进而调节自我行为方式的过程将对谦逊型领导的有效性产生重要影响。

实证研究表明,谦逊型领导可以带来一系列的积极效果<sup>[8]</sup>,如员工的工作投入<sup>[16]</sup>、情感承诺<sup>[17]</sup>和建言行为<sup>[18-19]</sup>等。然而,也有研究者认为,虽然谦逊型领导是一种他人导向的领导方式,但员工可能对这种领导方式传递的信息形成不同的解释,一种认为领导是内在利他动机驱动下产生的谦逊行为,另一种则认为领导的谦逊表现是一种外在印象管理的行为,并不是内在利他动机驱动的<sup>[1]</sup>。对谦逊型领导的不同解释会引起员工不同的态度和行为,因而谦逊型领导是否能有效促进员工的利他行为,已有研究仍未有明确的答案。高速变化的外部环境迫切需要通过领导的谦逊行为,激发员工自发表现出角色外行为,以维护组织利益<sup>[20]</sup>。此外,相关研究表明,谦逊型领导的有效性受到组织中各种情景因素的影响和制约,是一种典型的情景关联式的领导

风格<sup>[21]</sup>。如当组织处于竞争激烈的环境时,谦逊型领导可能被视为软弱和犹豫不决,从而影响组织有效处理危机<sup>[22]</sup>。因此,忽视情景因素考察谦逊型领导的有效性,将无法客观体现谦逊型领导产生的真实效用<sup>[23]</sup>。同时,已有研究主要从社会认同<sup>[24]</sup>等视角分析谦逊型领导的作用机制,没有进一步揭示这样一种善于自我反思的领导风格是否影响团队成员主动的互动反思和意义建构,而不仅是被动地接受和认同领导行为。这对于探索谦逊型领导如何影响员工的积极态度和行为具有重要价值,学者们也呼吁应从反思和学习的视角进一步挖掘谦逊型领导的作用机制<sup>[25]</sup>。而社会信息加工理论<sup>[26]</sup>有助于理解谦逊型领导如何影响员工对外界信息的意义建构,进而影响员工的积极态度和行为。

本研究整合社会信息加工理论和线索一致性理论<sup>[27]</sup>,探讨谦逊型领导如何影响员工对团队成员反思的感知,进而影响其组织公民行为的过程。具体而言,首先,本研究检验谦逊型领导对员工组织公民行为的跨层次影响,回答谦逊型领导是否促进员工积极的角色外行为的问题;其次,分析团队成员反思在谦逊型领导与组织公民行为之间的中介作用,以丰富谦逊型领导的解释机制;最后,引入团队竞争氛围为调节变量,考察在高竞争情景中谦逊型领导是否能有效促进团队成员反思和组织公民行为。

## 2 理论分析和研究假设

### 2.1 谦逊型领导与组织公民行为

基于社会信息加工理论<sup>[26]</sup>,员工通过对组织环境中的各种信息进行解释和判断,进而调整自己的态度和行为规范。由于谦逊型领导注重与员工的互动和沟通,因此能够在互动中向员工传递丰富的信息和线索<sup>[8]</sup>,从而影响员工在团队中的互动和方式。本研究认为谦逊型领导可以通过自身行为传递信息,提升员工组织公民行为。组织公民行为被认为是员工自发的角色外行为,是员工超出工作角色的要求而承担的工作任务,这种行为能够有效提升组织效能<sup>[28]</sup>。一方面,谦逊型领导经常关心和帮助他人,因此向员工传递了应主动帮助他人的信息,这有助于员工做出相似的组织公民行为。OWENS<sup>[29]</sup>认为,谦逊型领导具有显著的关系导向特征和利他倾向,在工作中传递出自己重视帮助他人等行为。因此,员工也重视相似的活动,倾向于做出更多的组织公民行为。HU et al.<sup>[25]</sup>的实证研究也验证了谦逊型领导对员工帮助行为的促进作用。另一方面,由于谦逊型领导开放性地接受新的观点和建议<sup>[30]</sup>,这向员工传递了鼓励在团队中积极建言的信号。领导向员工传递了谦虚纳谏的信息,员工将自己的建言行为视为有价值和有意义的,就会积极提出对组织发展的建议。相关实证研究进一步表明,谦逊型领导有助于促进员工积极的角色外行为<sup>[18]</sup>。因此,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 谦逊型领导与组织公民行为之间显著正相关。

## 2.2 团队成员反思的中介作用

团队成员反思是团队成员对团队目标、战略和沟通进行反思的行为<sup>[31]</sup>,反映了团队成员不断反思任务目标和沟通中的不足,从而不断提升的认知进程。已有研究表明,团队成员反思是员工重要的学习和思考途径,在反思的过程中团队成员之间互相讨论彼此的观点和意见,也是一种关系导向的活动<sup>[32]</sup>。与团队层面的反思活动强调团队转化过程不同,团队成员反思侧重于成员之间彼此互动和反思的行为,进而使团队成员对于领导方式和群体关系的理解发生改变。BARGE<sup>[32]</sup>认为,关系导向的团队反思关注成员之间互动和交流的持续性行为,使团队成员对于外界情景的意义建构发生变化。由于本研究基于社会信息加工理论考察谦逊型领导对员工意义建构和行为的影响,参考已有研究<sup>[33]</sup>,本研究关注团队成员反思活动的关系属性,包括团队成员之间观点、态度和建议的交流。根据社会信息加工理论,团队领导传递的信息会对员工的反思活动产生影响。首先,谦逊型领导通过自我不断的反思和学习活动,向员工传递出重视反思活动的信号<sup>[34]</sup>。在谦逊型领导的引导下,团队成员能够正视自我,并增进成员之间的反思和互动过程<sup>[35]</sup>。其次,谦逊型领导通过自身与团队成员的积极沟通和互动,向员工释放出鼓励他们反思和互动的信号<sup>[7]</sup>,这也促进团队成员之间展开反思活动。此外,谦逊型领导对团队成员之间的互动持开放态度,员工在互动过程中增强对反思活动的意义建构,这也可以有效推动团队成员的反思活动。

已有关于团队成员反思效果的研究主要集中于对团队氛围<sup>[36]</sup>和团队创新<sup>[37]</sup>等团队层次变量的影响,少有研究关注反思这一互动过程如何影响员工的角色外行为。实际上,由于团队成员反思活动中隐含着个体之间的沟通和互动,是一种关系互动的学习过程<sup>[33]</sup>,因此可能增强团队成员主动帮助他人和团队的组织公民行为。一方面,团队成员反思活动使团队成员在自我完善过程中增进了对团队目标的共享认知,有助于员工意识到团队目标以及当前状态与目标之间的差距<sup>[38]</sup>。当团队成员形成对团队目标的共享认知后,会增进员工主动为团队和成员做贡献的意愿<sup>[39]</sup>。为了帮助团队尽快实现目标,员工会做出更多的组织公民行为以缩小与目标之间的差距。另一方面,反思过程也促使员工认识到自己和团队成员的优势和不足<sup>[34]</sup>,有助于成员之间彼此提供帮助和建议,形成合作的“命运共同体”意识<sup>[40]</sup>。因此,员工主动承担帮助组织和同事共同发展的责任和义务,为团队的发展提出建设性意见,增进员工的组织公民行为。因此,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 团队成员反思在谦逊型领导与组织公民行为之间起显著的中介作用。

## 2.3 竞争氛围的调节作用

虽然许多研究支持谦逊型领导的积极效用<sup>[8]</sup>,但仍有研究者发现谦逊型领导是一种情景关联型的

领导风格,其有效性需要在特定边界条件下才能实现<sup>[25]</sup>。谦逊型领导是一种利他导向的领导风格<sup>[41]</sup>,向员工释放积极反思和帮助他人等信号。但是当员工面临团队竞争激烈的情景时,是否还能与团队成员交换观点和建议,是否还能进一步承担角色外的组织公民行为,这些问题亟须进一步的探索和检验。基于线索一致性理论<sup>[27]</sup>,本研究认为竞争氛围将制约谦逊型领导对团队成员反思的积极作用。竞争氛围是团队成员对团队内部在报酬、地位和权利等方面的竞争强度形成的一种共享的认识<sup>[42]</sup>。线索一致性理论表明,员工根据外界信息中多种线索的一致性程度判断自己做出何种行为。当外界信息的线索一致时,员工可以与线索传递的信息保持一致;但当外界信息的线索不一致时,员工会关注给自身带来损失或负面影响的线索<sup>[43]</sup>,并尽量降低负面影响。

在竞争氛围较强的环境中,外部线索向员工传递了努力证明自己实力并超过他人的信号<sup>[44]</sup>。这与谦逊型领导传递的与团队成员共同反思成长的信号并不一致,员工需要在利己与利他两种导向之间做出选择。根据线索一致性理论,员工倾向于降低带来损失的负面影响,并保护自己的资源和利益。因此,当员工面临较强竞争时,即使谦逊型领导释放了坦诚沟通和反思的信号,员工仍然倾向于保护自己的利益,这导致员工之间彼此排斥<sup>[45]</sup>,降低了员工坦诚与团队成员交流意见的可能性。姚柱等<sup>[40]</sup>也认为在个体面临资源损失的风险时,团队成员往往采取表层和粗浅方式加工信息,不会深入反思团队目标和流程。因此,在竞争氛围较强的情景下,谦逊型领导对团队成员反思的积极作用被弱化。而在竞争氛围较弱时,员工与其他成员之间不存在明显的竞争,这为员工之间真诚的互动学习创造了良好条件,谦逊型领导更有可能推动团队成员之间互动和反思。因此,本研究提出假设。

H<sub>3</sub> 竞争氛围负向调节谦逊型领导与员工组织公民行为之间的关系,竞争氛围越弱,谦逊型领导与员工组织公民行为之间的正向关系越强。

本研究进一步提出有调节的中介作用模型,即竞争氛围负向调节谦逊型领导通过团队成员反思影响组织公民行为的间接路径。由于谦逊型领导与竞争氛围传递出不一致的线索,当竞争氛围较强时,员工倾向于保护自己的利益和资源<sup>[44]</sup>,减少向团队成员分享信息和观点。同时,员工也将专注于自己的角色内任务,降低其做出角色外的组织公民行为的可能性。当竞争氛围较弱时,团队成员之间形成利益共同体,为促进组织的可持续发展而承担更多的角色外工作。因此,本研究进一步提出有调节的中介作用的假设。

H<sub>4</sub> 竞争氛围负向调节谦逊型领导通过团队成员反思影响组织公民行为的间接效应,竞争氛围越弱,谦逊型领导通过团队成员反思影响组织公民行为的间接效应越强。

本研究的理论模型见图1。

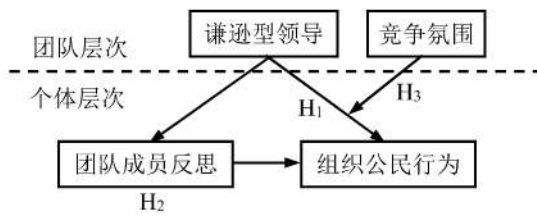


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

### 3 研究方法

#### 3.1 研究样本和程序

为了保证研究数据的准确性,本研究选取北京、杭州和哈尔滨等地的13家企业,这些企业涵盖建筑、信息技术和制造业等行业。在2019年4月至9月,按照领导-员工匹配方法发放调研问卷,发放对象为企业员工及其直接上级。在正式调研前,首先,与企业管理者取得联系,说明本次调研的内容和意义,并取得管理者的支持和配合;其次,从人力资源管理部门获得团队领导和员工的名单,向领导和员工说明调研的重要性和保密性,根据自愿参加的被试人数确定问卷发放的数量;最后,运用隐性编号的方法将团队领导问卷与员工问卷进行匹配。现场向员工发放密封在信封中的调研问卷,并在员工填答完问卷后现场收回并密封。

本次调研发放的员工问卷包含员工的基本信息、谦逊型领导、竞争氛围、团队成员反思等量表,领导问卷包含领导的基本信息和领导评价下属组织公民行为的量表,在收回员工问卷4周后发放和收回领导问卷。共发放64份团队领导问卷和358份员工问卷,收回60份团队领导问卷和322份员工问卷,剔除无法匹配和具有明显反应倾向(如所有问题选择相同选项或规律性的选项)的问卷,最后得到56名团队领导和294名员工的匹配数据,平均每个团队1名领导、5名员工,团队领导问卷的有效回收率为87.500%,员工问卷的有效回收率为82.123%。

员工样本的基本特征如下:①性别:男性149人,占50.680%;女性145人,占49.320%。②年龄:平均年龄为30.590岁,标准差为7.906。③教育水平:硕士及以上的27人,占9.184%;大学本科的201人,占68.367%;大专及以下的66人,占22.449%。④行业类型:建筑业的39人,占13.265%;信息技术行业的120人,占40.816%;制造业的64人,占21.769%;服务业的52人,占17.687%;其他行业的19人,占6.463%。⑤企业所有制类型:国有企业的82人,占27.891%;民营企业的184人,占62.585%;外企和合资的28人,占9.524%。领导样本的基本特征如下:①性别:男性34人,占60.714%;女性22人,占39.286%。②年龄:平均年龄为37.700岁,标准差为7.363。③教育水平:硕士及以上的12人,占21.429%;大学本科的38人,占67.857%;大专及以下的6人,占10.714%。

#### 3.2 变量测量

为了确保本研究的信度和效度,尽量选用在中

国情景下开发或使用过的测量工具。此外,本研究遵循BRISLIN<sup>[46]</sup>研究中翻译-回译的方法,由两名具有人力资源管理专业背景和留学经历的博士研究生进行翻译,再由具有同样背景的两名副教授进行回译。然后对量表进行反复修订和测试,以确保测量工具的准确性和有效性。本研究选取的量表均采用Likert 5点评分法进行测量,1为非常不同意,5为非常同意。员工评价谦逊型领导、竞争氛围和团队成员反思,领导评价员工的组织公民行为。

(1)谦逊型领导。本研究选取OWENS et al.<sup>[7]</sup>开发的量表测量谦逊型领导,共有9个题项,包括“团队领导积极寻求他人的反馈,即使是批评意见”“团队领导遇到自己不会的事情时承认自己不会”“如果有其他人的知识或技能比领导更丰富,他坦诚地承认”“团队领导能够欣赏他人的优点”“团队领导常常赞美别人的强项”“团队领导欣赏他人的独特贡献”“团队领导展现出向别人学习的意愿”“团队领导能够接受他人的观点”“团队领导经常听取他人的建议”。在本研究中该量表的内部一致性系数为0.941。

(2)竞争氛围。采用ZHU et al.<sup>[44]</sup>测量竞争氛围的量表,共有6个题项,包括“在我们团队中,每个人必须与他人竞争才不会被忽视”“我们团队的竞争非常激烈”“团队成员彼此之间不存在竞争(反向)”“团队成员发现自己被别人超越时会感到痛苦”“团队成员试图了解其他同事的评估结果”“团队成员为了给领导留下好印象而彼此竞争”。在本研究中该量表的内部一致性系数为0.843。

(3)团队成员反思。采用WEST<sup>[47]</sup>开发的量表测量团队成员反思,共有6个题项,包括“团队成员通过总结自己的弱点提升整体绩效”“团队成员不断反思自身的行为方式”“在面对问题时,团队成员寻找多种思路和角度”“团队成员为了提升团队绩效而指出彼此工作中的不足”“团队成员公开质疑彼此的观点”“团队成员对已提出的解决方案进行再次评估”。在本研究中该量表的内部一致性系数为0.801。

(4)组织公民行为。采用FARH et al.<sup>[48]</sup>开发的量表测量组织公民行为,共有9个题项,包括“该员工帮助新同事适应工作环境”“该员工愿意帮助同事解决工作中的问题”“该员工积极提出改进工作程序和流程的建议”“该员工主动帮助工作负担重的同事”“该员工积极提出帮助组织更有效运行的建议”“即使与绩效评估无关的工作,该员工也努力完成并表现出很强的责任心”“该员工愿意在没有加班费的情况下超时工作”“该员工在需要时主动加班完成工作”“该员工早到公司并立即开始工作”。在本研究中该量表的内部一致性系数为0.872。

#### 3.3 数据分析方法

本研究采用Spss 21.0、Mplus 7.0和R软件进行数据分析。①运用Mplus 7.0进行验证性因子分析,对研究中可能存在的共同方法偏差进行检验;②计算

相关变量的聚合指标,以检验个体层次数据是否适合聚合到团队层次;③对研究中涉及的主要变量进行描述性统计分析和相关分析;④运用Mplus 7.0软件,通过跨层次路径分析方法,对本研究的主要假设进行检验。此外,本研究通过在R软件中运用Monte Carlo方法<sup>[49]</sup>检验中介效应和有调节的中介效应的置信区间。

4 实证分析结果

4.1 验证性因子分析

表1给出验证性因子分析结果,由谦逊型领导、竞争氛围、团队成员反思和组织公民行为构成的4因子模型拟合指数达到标准要求, $\chi^2(246) = 573.749$ ,  $RMSEA = 0.062$ ,  $SRMR = 0.064$ ,  $CFI = 0.912$ ,  $TLI = 0.901$ ,

且明显优于其他竞争模型,表明本研究涉及的4个因子之间具有理想的区分效度。

4.2 描述性统计和相关分析结果

本研究变量的描述性统计结果和相关系数矩阵见表2。由表2可知,谦逊型领导与团队成员反思之间显著正相关, $r=0.192, p<0.010$ ;与组织公民行为之间显著正相关, $r=0.176, p<0.010$ 。团队成员反思与组织公民行为之间显著正相关, $r=0.129, p<0.050$ 。以上结果初步支持本研究假设,可对数据进一步分析。

4.3 数据聚合

由于谦逊型领导和竞争氛围由个体层次员工报告,为判断谦逊型领导和竞争氛围是否适合由个体层次聚合到团队层次,本研究检验相关聚合指标  $Rwg(j)$ 、 $ICC(1)$ 和  $ICC(2)$ 。检验结果表明,谦逊型领

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

	$\chi^2$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	$df$	$RMSEA$	$SRMR$	$CFI$	$TLI$
4 因子模型	573.749		246	0.062	0.064	0.912	0.901
3 因子模型 1	1 029.267	455.518(3) ***	249	0.102	0.102	0.790	0.768
3 因子模型 2	839.987	266.238(0) ***	249	0.089	0.082	0.841	0.824
3 因子模型 3	952.375	378.626(0) ***	249	0.097	0.090	0.811	0.791
3 因子模型 4	839.500	265.751(0) ***	249	0.089	0.082	0.841	0.824
2 因子模型	1 306.108	732.359(2) ***	251	0.119	0.117	0.717	0.688
单因子模型	1 676.876	1 103.127(3) ***	252	0.138	0.130	0.617	0.581

注:4因子模型为谦逊型领导、竞争氛围、团队成员反思、组织公民行为,3因子模型1为谦逊型领导、竞争氛围+团队成员反思、组织公民行为,3因子模型2为谦逊型领导、竞争氛围、团队成员反思+组织公民行为,3因子模型3为谦逊型领导+团队成员反思、竞争氛围、组织公民行为,3因子模型4为谦逊型领导+组织公民行为、竞争氛围、团队成员反思,2因子模型为谦逊型领导+竞争氛围、团队成员反思+组织公民行为,单因子模型为谦逊型领导+竞争氛围+团队成员反思+组织公民行为;\*\*\*为 $p<0.001$ ,双侧检验,下同。

表2 描述性统计结果和相关系数  
Table 2 Results for Descriptive Statistics and Correlation Coefficients

	谦逊型领导	竞争氛围	团队成员反思	组织公民行为	性别	年龄	教育水平	行业类型	企业所有制类型
竞争氛围	-0.218*								
团队成员反思	0.192**	0.027							
组织公民行为	0.176**	-0.020	0.129*						
性别	0.098	-0.195**	0.140*	0.0001					
年龄	-0.029	-0.120*	-0.065	-0.103	0.067				
教育水平	0.002	0.112	-0.061	0.032	0.015	-0.084			
行业类型	-0.066	0.175**	0.086	-0.122*	-0.046	-0.119*	0.107		
企业所有制类型	0.045	-0.324**	0.059	-0.069	0.206**	0.084	-0.162**	-0.187**	
均值	4.203	3.074	4.039	3.943	0.490	30.590	1.870	6.130	1.820
标准差	0.347	0.426	0.547	0.514	0.501	7.906	0.547	2.394	0.584

注:\*\*为 $p<0.010$ ,\*为 $p<0.050$ ,双侧检验;团队层次样本量为56,个体层次样本量为294。下同。

导的  $Rwg(j)$  的平均数为0.941, 竞争氛围的  $Rwg(j)$  的平均数为0.801, 均大于0.700的临界值<sup>[50]</sup>。同时, 谦逊型领导的  $ICC(1)$  值为0.184, 竞争氛围的  $ICC(1)$  值为0.205, 均高于0.050的临界值; 谦逊型领导的  $ICC(2)$  值为0.530, 竞争氛围的  $ICC(2)$  值为0.563, 高于0.500的临界值<sup>[51]</sup>。因此, 谦逊型领导和竞争氛围具有较高的组内一致性和组间差异, 可以将谦逊型领导和竞争氛围从个体层次聚合到团队层次。

#### 4.4 假设检验

本研究运用Mplus 7.0对研究假设进行验证, 跨层次路径分析结果见表3。在控制员工的性别、年龄、教育水平、行业类型和企业所有制类型后, 由表3模型3可知, 谦逊型领导对组织公民行为有显著的正向影响,  $\beta = 0.273, p < 0.010$ ,  $H_1$  得到验证。为检验团队成员反思在谦逊型领导与组织公民行为之间的中介作用, 本研究按照BARON et al.<sup>[52]</sup>提出的中介检验程序。首先, 检验谦逊型领导对团队成员反思的影响, 由模型1可知,  $\beta = 0.281, p < 0.010$ , 表明谦逊型领导对团队成员反思有显著的正向影响, 满足中介效应检验的第1个条件。然后, 将谦逊型领导和团队成员反思同时引入模型4, 结果表明, 谦逊型领导对组织公民行为有显著的正向影响,  $\beta = 0.248, p < 0.010$ ; 同时, 团队成员反思对组织公民行为有显著的正向影响,  $\beta = 0.116, p < 0.010$ 。因此,  $H_2$  得到验证。本研究运用R软件, 采用Monte Carlo方法<sup>[49]</sup>重复随机抽样10 000次计算中介效应的置信区间。结果表明, 谦逊型领导通过团队成员反思影响组织公民行为的间接效应值为0.033, 95%置信区间为[0.006, 0.069], 不包含0。以上结果表明, 团队成员反思在谦逊型领导与组织公民行为之间具有显著的中介作用,  $H_2$  再次得到验证。

表3 多层线性模型分析结果

Table 3 Analysis Results for Hierarchical Linear Model

	团队成员反思		组织公民行为	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
团队层次				
谦逊型领导	0.281**	0.343***	0.273**	0.248**
竞争氛围		0.212*		
谦逊型领导 × 竞争氛围		-0.394*		
个体层次				
团队成员反思				0.116**
性别	0.136**	0.160**	0.030	0.015
年龄	-0.004	-0.003	-0.005	-0.005
教育水平	-0.076	-0.089	0.068	0.082
行业类型	0.025	0.022	-0.023	-0.030
企业所有制类型	0.033	0.066	-0.066	-0.070

为了检验团队竞争氛围在谦逊型领导与团队成员反思之间的调节作用, 本研究构建谦逊型领导与竞争氛围的交互项。由表3模型2可知, 谦逊型领导与竞争氛围的交互项对团队成员反思具有显著的负向影响,  $\beta = -0.394, p < 0.050$ 。为了更直观地展现团队竞争氛围对谦逊型领导与团队成员反思关系调节作用的方向, 本研究进行简单斜率检验, 见图2。按照加减一个标准差的标准将竞争氛围分为强和弱, 结果表明, 竞争氛围强时, 谦逊型领导对团队成员反思的影响不显著,  $\beta = 0.060, n. s.$ ; 竞争氛围弱时, 谦逊型领导对团队成员反思有显著的正向影响,  $\beta = 0.626, p < 0.001$ 。因此,  $H_3$  得到验证。

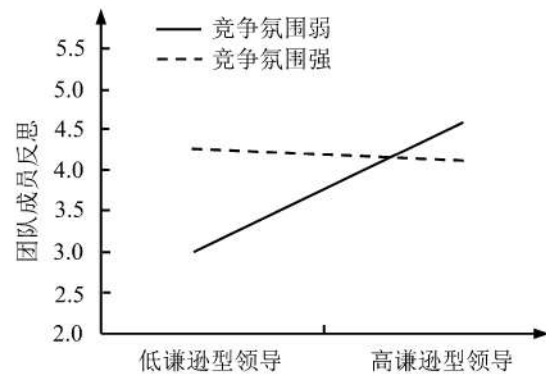


图2 竞争氛围在谦逊型领导与团队成员反思之间的调节作用

Figure 2 Moderating Effect of Competitive Climate on the Relationship between Humble Leadership and Team Member Reflexivity

本研究进一步对有调节的中介效应进行检验, 运用Monte Carlo方法<sup>[49]</sup>将Bootstrap再抽样设定为10 000次, 并检验调节的间接效应。检验结果表明, 竞争氛围弱时, 谦逊型领导通过团队成员反思影响组织公民行为的间接效应显著,  $\beta = 0.073, 95\%$  置信区间为[0.011, 0.107], 不包含0。竞争氛围强时, 谦逊型领导通过团队成员反思影响组织公民行为的间接效应并不显著,  $\beta = 0.007, 95\%$  置信区间为[-0.016, 0.050], 包含0; 团队成员反思的中介效应在竞争氛围强与弱之间的差异显著, 95%置信区间为[-0.096, -0.0003], 不包含0。上述结果表明, 竞争氛围调节谦逊型领导通过团队成员反思影响组织公民行为的中介效应。  $H_4$  得到验证。

## 5 结论

### 5.1 研究结果

本研究整合社会信息加工理论和线索一致性理论, 考察谦逊型领导如何以及在何种条件下可以有效激发员工的组织公民行为。研究结果表明, 谦逊型领导对员工组织公民行为有显著的积极影响。基于社会信息加工理论, 本研究发现团队成员反思在谦逊型领导影响员工组织公民行为的路径中起中介

作用,表明谦逊型领导可以通过影响团队成员对其传递信息的意义建构,塑造团队成员的行为。更为重要的是,本研究结果回答了已有研究中对于领导谦逊的争议,即谦逊型领导是否一直有效。本研究发现,竞争氛围对谦逊型领导的有效性产生抑制作用,仅当团队竞争氛围弱时,谦逊型领导才可以通过团队成员反思促进员工组织公民行为;而当团队竞争氛围强时,这一路径并不显著。

## 5.2 理论意义

(1) 基于社会信息加工理论,本研究验证了谦逊型领导对组织公民行为的正向影响,进一步支持了已有研究关于谦逊型领导积极作用的结论<sup>[10]</sup>。本研究采用多层次的视角,可以更全面考察谦逊型领导产生的实际影响,将组织公民行为作为结果变量,增进了对谦逊型领导如何影响员工利他行为的理解。同时,本研究引入团队成员反思作为中介变量,丰富了谦逊型领导的作用机制。本研究认为,谦逊型领导的自身特征可能向员工传递不同的信号,进而影响团队成员之间的互动。因此,本研究探索谦逊型领导如何影响员工的互动反思活动,有助于解释谦逊型领导为何产生积极或消极的影响,从而为理解领导谦逊的实际作用提供新的理论思路。

(2) 通过引入线索一致性理论,本研究探索员工在面临线索不一致情景时的行为反应。研究发现,虽然谦逊型领导向员工传递的利他信号提升了员工组织公民行为,但是当员工与团队成员竞争强时,员工更多受到任务导向信号的驱动,倾向于关注自己的核心任务和资源,减少了与团队成员的互动和反思活动。实际上,员工在组织情景中很难仅处于单一的外部线索,而经常处于多种线索交织的环境中<sup>[53]</sup>。因此,本研究在探索谦逊型领导的信息传递作用时,同时考察差异化的线索对于其作用的影响。从这个角度而言,本研究丰富了社会信息加工理论的研究,检验了在外信息不一致时员工如何对信息进行整合和加工,为未来相关研究提供了崭新的思路。

(3) 本研究丰富了谦逊型领导有效性的相关研究,拓展了已有研究中仅考虑谦逊型领导积极效用的思路<sup>[54]</sup>。谦逊型领导是否有效取决于特定的情景条件,因而团队氛围将对领导互动效果产生显著影响。通过引入竞争氛围作为边界条件,本研究发现,仅在竞争氛围较弱时,谦逊型领导才可以有效促进组织公民行为。因而,只有在特定的团队氛围下,领导谦逊行为才可能释放有效的信息,推动员工行为的转变。研究结论丰富了谦逊型领导的相关研究,启示未来研究在探讨谦逊型领导的效用时应超越简单的好或坏的争论,而将谦逊型领导置于特定的组织情景下,进而丰富了关于谦逊型领导适用性的研究。

## 5.3 实践启示

① 研究结果启示管理者表现出谦逊的行为可以促进员工的组织公民行为,是激发员工角色外行为

的有效方式。同时,谦逊型领导对员工组织公民行为的影响主要是通过推动团队成员反思来实现。因此,领导可以通过谦逊行为,带动团队成员之间的反思和学习活动,为员工之间的互动和沟通创造条件。由于领导谦逊是可以学习的行为方式<sup>[7]</sup>,因此在企业中可以提供培训项目帮助领导者学习如何进行自我反思以及如何欣赏员工的价值和贡献<sup>[22]</sup>。② 本研究结果表明管理者表现谦逊并不总是有效的,谦逊需要在特定的情景下才能发挥积极作用。在竞争氛围强的环境下,即使领导表现出谦逊,也难以激发成员之间的反思活动和组织公民行为。因此,领导者应该根据组织和团队的氛围,表现出不同的领导风格。在竞争氛围强的情况下,领导者应减少向员工表现出谦逊,因为这无法促进团队成员之间的积极互动和组织公民行为。此外,高层管理者在选拔团队领导时应将团队氛围纳入考虑范围,考核应聘者的领导方式在特定的团队氛围中是否能发挥有效作用。如在高竞争氛围的团队中,应谨慎选用谦逊型的团队领导,因为他们在这种团队中可能无法有效推动成员的积极反思和组织公民行为。

## 5.4 研究局限和未来发展方向

① 本研究在中国情景下收集样本,受中国传统文化的影响,谦逊型领导在中国情景下可能更具有有效性<sup>[25]</sup>。因此,未来研究可以探讨谦逊型领导有效性的跨文化差异,探索不同文化对于谦逊型领导实施效果的影响,从而提高研究结论的可推广性。② 本研究检验了竞争氛围对谦逊型领导作用路径的影响,未来可以考察更多差异化的线索对谦逊型领导作用路径的影响,如组织结构、任务特征和外部市场环境等。③ 虽然本研究采用多来源、多时点数据,但是仍然无法推测其中的因果关系,未来研究可以通过纵向研究或者实验研究,更深入地分析谦逊型领导作用路径的因果关系。

## 参考文献:

- [1] 刘圣明,陈力凡,王思迈. 满招损,谦受益:团队沟通视角下谦逊型领导行为对团队创造力的影响. *心理学报*, 2018, 50(10):1159-1168.  
LIU Shengming, CHEN Lifan, WANG Simai. Modesty brings gains: the effect of humble leader behavior on team creativity from a team communication perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 2018, 50(10):1159-1168.
- [2] 张亚军,张金隆,张军伟,等. 谦逊型领导与员工抑制性建言的关系研究. *管理评论*, 2017, 29(5):110-119.  
ZHANG Yajun, ZHANG Jinlong, ZHANG Junwei, et al. Relationship research between humble leadership and employees' prohibitive voice. *Management Review*, 2017, 29(5):110-119.
- [3] BHARANITHARAN D K, LOWE K B, BAHMANNIA S, et al. Seeing is not believing: leader humility, hypocrisy, and their impact on followers' behaviors. *The Leadership Quarterly*, 2020, 32(2):101440-1-101440-17.
- [4] OWENS B P, HEKMAN D R. Modeling how to grow: an in-

- ductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(4):787-818.
- [5] TSUI A S, WANG H, XIN K, et al. "Let a thousand flowers bloom": variation of leadership styles among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics*, 2004, 33(1):5-20.
- [6] CAMERON K S, CAZA A. Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 2004, 47(6):731-739.
- [7] 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.
- [8] REGO A, OWENS B, YAM K C, et al. Leader humility and team performance: exploring the mediating mechanisms of team psychop and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, 2019, 45(3):1009-1033.
- [9] CHEN C, FENG J, LIU X M, et al. Leader humility, team job crafting and team creativity: the moderating role of leader-leader exchange. *Human Resource Management Journal*, 2021, 31(1):326-340.
- [10] MAO J H, CHIU C Y, OWENS B P, et al. Growing followers: exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Studies*, 2019, 56(2):343-371.
- [11] 倪清, 杜鹏程. 基于链式中介效应的谦卑型领导与经理人反馈寻求行为关系研究. *管理学报*, 2017, 14(6):823-831.
- NI Qing, DU Pengcheng. Humble leadership and managers' feedback-seeking behavior: chain mediating effect analysis. *Chinese Journal of Management*, 2017, 14(6):823-831.
- [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' organization identification. *China Soft Science*, 2013(7):101-109.
- [13] 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. *研究与发展管理*, 2016, 28(4):106-116.
- LUO Jinlian, HUA Changhua, ZHONG Jing. Mechanism of humble leadership and knowledgeable employees' creativity: a mediated-moderation model: based on social cognitive's perspective. *R&D Management*, 2016, 28(4):106-116.
- [14] 杨陈, 杨付, 景熠, 等. 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. *南开管理评论*, 2018, 21(2):121-134, 171.
- YANG Chen, YANG Fu, JING Yi, et al. How humble leadership enhances employee performance: the mediating role of psychological need satisfaction and moderating role of work unit structure. *Nankai Business Review*, 2018, 21(2):121-134, 171.
- [15] OC B, DANIELS M A, DIEFENDORFF J M, et al. Humility breeds authenticity: how authentic leader humility shapes follower vulnerability and felt authenticity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2020, 158:112-125.
- [16] 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.
- [17] 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.
- [18] BHARANITHARAN K, CHEN Z X, BAHMANNIA S, et al. Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes. *Journal of Business Ethics*, 2019, 160(3):729-743.
- [19] 冯镜铭, 刘善仕, 吴坤津. 谦卑型领导与下属建言: 传统性的调节作用. *科研管理*, 2018, 39(8):120-130.
- FENG Jingming, LIU Shanshi, WU Kunjin. Humble leadership and subordinates' voice: moderating effect of traditionality. *Science Research Management*, 2018, 39(8):120-130.
- [20] 余嘉禾, 王碧英. 谦卑型领导为何能提高员工绩效? 领导-成员交换和组织自尊的多重中介作用. *中国人力资源开发*, 2017, 34(10):52-63.
- YU Jiahe, WANG Biying. How does humble leadership improve employee performance? The multiple mediating role of leader-member exchange and organizational-based self-esteem. *Human Resources Development of China*, 2017, 34(10):52-63.
- [21] EXLINE J J, GEYER A L. Perceptions of humility: a preliminary study. *Self and Identity*, 2004, 3(2):95-114.
- [22] OWENS B P, ROWATT W C, WILKINS A L. Exploring the relevance and implications of humility in organizations // SPREITZER G M, CAMERON K S. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2012:260-272.
- [23] 买热巴·买买提, 李野, 王辉. 谦卑型和自恋型领导: 跨文化组织管理的视角. *心理科学进展*, 2017, 25(8):1375-1386.
- MAMAT Marhaba, LI Ye, WANG Hui. Narcissistic leader versus humble leader: a perspective from cross-cultural organisational management. *Advances in Psychological Science*, 2017, 25(8):1375-1386.
- [24] CARNEVALE J B, HUANG L, PATERSON T. LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: an identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 2019, 96:287-296.
- [25] HU J, ERDOGAN B, JIANG K F, et al. Leader humility and team creativity: the role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(3):313-323.
- [26] SALANCIK G R, PFEFFER J. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23(2):224-253.
- [27] MIYAZAKI A D, GREWAL D, GOODSTEIN R C. The effect of multiple extrinsic cues on quality perceptions: a matter of



- consistency. *Journal of Consumer Research*, 2005, 32(1): 146-153.
- [28] ORGAN D W. *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988: 4-5.
- [29] OWENS B P. *Humility in organizational leadership*. Seattle: University of Washington, 2009: 5-6.
- [30] 唐汉瑛, 龙立荣. 员工建言促进工作绩效: 谦卑领导的调节作用. *管理科学*, 2019, 32(1): 91-100.  
TANG Hanying, LONG Lirong. Employee voice improves job performance: the moderating effect of humble leadership. *Journal of Management Science*, 2019, 32(1): 91-100.
- [31] WEST M A. Reflexivity, revolution, and innovation in work teams // BEYERLEIN M M, JOHNSON D A, BEYERLEIN S T. *Product Development Teams*. United Kingdom: Emerald Group Publishing, 2000: 1-29.
- [32] BARGE J K. Reflexivity and managerial practice. *Communication Monographs*, 2004, 71(1): 70-96.
- [33] SCHIPPERS M C, DEN HARTOG D N, KOOPMAN P L, et al. The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 2008, 61(11): 1593-1616.
- [34] LYUBOVNIKOVA J, LEGOOD A, TURNER N, et al. How authentic leadership influences team performance: the mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics*, 2017, 141(1): 59-70.
- [35] 蔡地, 马金鹏, 孙艳, 等. 领导越谦卑, 团队越有效? 地位冲突的中介作用. *外国经济与管理*, 2018, 40(7): 129-141.  
CAI Di, MA Jinpeng, SUN Yan, et al. Does leader humility improve team effectiveness? The mediating role of status conflicts. *Foreign Economics & Management*, 2018, 40(7): 129-141.
- [36] 杨陈, 唐明凤. 谦卑型领导与团队学习氛围: 被调节的中介模型. *研究与发展管理*, 2019, 31(1): 132-141.  
YANG Chen, TANG Mingfeng. Humble leadership and team learning climate: a moderated mediation model. *R&D Management*, 2019, 31(1): 132-141.
- [37] 陈万思, 周卿钰, 杨朦晰, 等. 基于跨层双中介模型的知识服务团队认同对团队绩效的影响过程研究. *管理学报*, 2019, 16(8): 1153-1160.  
CHEN Wansi, ZHOU Qingyu, YANG Mengxi, et al. The effect process of knowledge service team identity on team performance: a cross-level dual-mediation model. *Chinese Journal of Management*, 2019, 16(8): 1153-1160.
- [38] SCHIPPERS M C, WEST M A, DAWSON J F. Team reflexivity and innovation: the moderating role of team context. *Journal of Management*, 2015, 41(3): 769-788.
- [39] 屈晓倩, 刘新梅. 信息型团队断裂影响团队创造力的作用机理研究. *管理科学*, 2016, 29(2): 18-28.  
QU Xiaojian, LIU Xinmei. The functional mechanism study of how informational team faultlines affect team creativity. *Journal of Management Science*, 2016, 29(2): 18-28.
- [40] 姚柱, 罗瑾珺, 张显春, 等. 研发团队时间压力、团队反思与创新绩效. *科学学研究*, 2020, 38(8): 1526-1536.  
YAO Zhu, LUO Jinlian, ZHANG Xianchun, et al. R&D team time pressure, team reflexivity and innovation performance. *Studies in Science of Science*, 2020, 38(8): 1526-1536.
- [41] 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.
- [42] BROWN S P, CRON W L, SLOCUM J W, Jr. Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 1998, 62(4): 88-98.
- [43] 彭坚, 尹奎, 侯楠, 等. 如何激发员工绿色行为? 绿色变革型领导与绿色人力资源管理实践的作用. *心理学报*, 2020, 52(9): 1105-1120.  
PENG Jian, YIN Kui, HOU Nan, et al. How to facilitate employees' green behavior: the joint role of green transformational leadership and green human resource management practice. *Acta Psychologica Sinica*, 2020, 52(9): 1105-1120.
- [44] ZHU Y Q, GARDNER D G, CHEN H G. Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, 2018, 44(5): 2094-2115.
- [45] NG T W H. Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover?. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 99: 118-131.
- [46] BRISLIN R W. The wording and translation of research instruments // LONNER W J, BERRY J W. *Field Methods Cross-cultural Research and Methodology Series*. CA: Sage, 1986: 137-164.
- [47] WEST M. Reflexivity and work group effectiveness: a conceptual integration // *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester, England: Wiley, 1996: 555-579.
- [48] FARH J L, HACKETT R D, LIANG J. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715-729.
- [49] PREACHER K J, SELIG J P. Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 2012, 6(2): 77-98.
- [50] JAMES L R, DEMAREE R G, WOLF G. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(1): 85-98.
- [51] JAMES L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67(2): 219-229.
- [52] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [53] DE ROECK K, FAROOQ O. Corporate social responsibility and ethical leadership: investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, 2018, 151(4): 923-939.
- [54] 刘新梅, 姚进, 陈超. 谦卑型领导对员工创造力的跨层次影响研究. *软科学*, 2019, 33(5): 81-86.  
LIU Xinmei, YAO Jin, CHEN Chao. Study on the cross-level effect of humble leadership on employee creativity. *Soft Science*, 2019, 33(5): 81-86.

## Humble Leadership and Organizational Citizenship Behavior : Moderating Effect of Competitive Climate

WANG Honglei<sup>1</sup>, YIN Kui<sup>2</sup>

1 College of Economics and Management, Northeast Agricultural University, Harbin 150030, China

2 School of Economic & Management, University of Science and Technology Beijing, Beijing 100083, China

**Abstract:** Humility is an interpersonal characteristic essential for leaders to foster adaptive strength within team they lead. Previous research has suggested that humble leadership is beneficial for organizations in terms of employee attitudes and behaviors. However, scholars have also called for attention to be aware of the downside of humble leadership, exploring the boundary conditions under the effective humble leadership further. Moreover, although past research has been viewed humble leadership as other-oriented leadership, research exploring the relational effects of leader humility on employees' other-oriented behaviors remains underdeveloped.

Based on the social information processing theory and the cue consistency theory, we examined the influence of humble leadership on employee organizational citizenship behavior. We investigated the mediating role of the team member reflexivity and the moderating role of competitive climate in the cross-level relationship between humble leadership and organizational citizenship behavior. We tested our hypotheses using data collected from 57 work teams and 296 employees using a multiple-source, time-lagged research design, conducting a cross-level design with Spss 21.0, Mplus 7.0 and R to test our hypotheses.

The results showed that: ①Humble leadership was significantly and positively related to organizational citizenship behavior. ②Team member reflexivity mediated the positive relationship between humble leadership and organizational citizenship behavior. ③Competitive climate moderated the relationship between humble leadership and team member reflexivity. The positive relationship between humble leadership and team member reflexivity, however, was significant only when team competitive climate was weaker. ④Competitive climate also moderated the indirect effect of humble leadership on organizational citizenship behavior via team member reflexivity.

Our research enriches humility literature by identifying the crucial role of team climate that can produce the positive influence of humble leadership. Our findings suggest that understanding the consequences of humble leadership should also consider other social cues that sent by organizational context. Also, by including team member reflexivity as mediating mechanism, we provide scholars with a new direction in exploring the effectiveness of humble leadership. Our investigation thus presents a more nuanced picture showing how and when humble leadership may exert desirable effects on employee outcomes.

**Keywords:** humble leadership; organizational citizenship behavior; team member reflexivity; competitive climate; social information processing theory

**Received Date:** November 5<sup>th</sup>, 2020      **Accepted Date:** March 30<sup>th</sup>, 2021

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China(71802045,71802019), the "Young Talents" Project of Northeast Agricultural University(18QC57), and the Humanity and Social Sciences Research of Ministry of Education of China(18YJC630230)

**Biography:** WANG Honglei, doctor in management, is an associate professor in the College of Economics and Management at Northeast Agricultural University. Her research interests include leadership and human resource management system. Her representative paper titled "Empowering leadership and employee innovative behavior; the moderating effect of structural formalization" was published in the *Journal of Management Science* (Issue 3, 2018). E-mail: hrbcuwhl@163.com

YIN Kui, doctor in management, is an associate professor in the School of Economic & Management at University of Science and Technology Beijing. His research interests include leadership and performance management. His representative paper titled "The impact of job crafting on work meaningfulness; the moderating roles of team task performance and leader-member exchange differentiation" was published in the *Management Review* (Issue 3, 2019). E-mail: mcqueenyin@ustb.edu.cn □