



# 谦卑型领导行为 对员工创造力的影响研究

雷星晖, 单志汶, 苏涛永, 杨元飞  
同济大学 经济与管理学院, 上海 200092

**摘要:** 谦卑型领导是领导风格领域最近兴起的热点, 其相关研究正处于起步阶段。基于领导理论和创造力理论, 尝试发现谦卑型领导行为与员工创造力之间的关系, 并从心理认知和人格特质视角出发, 探讨心理安全和自我效能的中介效应以及调节焦点所起到的调节作用。采用问卷法配对调查326对直接领导及其对应员工, 运用结构方程模型和层次回归方法对样本数据进行统计分析。研究结果表明, 谦卑型领导行为对员工的创造力有显著的正向影响, 心理安全和自我效能两者间起完全中介作用; 员工的防御型调节倾向越突出, 谦卑型领导行为对员工心理安全的影响越强; 员工的促进型调节倾向越突出, 谦卑型领导行为对员工自我效能的影响越强。研究结论为领导者打破传统的自上而下的领导方式、转而应用谦卑型领导行为提升员工创造力提供了新的思路。

**关键词:** 谦卑型领导行为; 创造力; 心理安全; 自我效能; 调节焦点

**中图分类号:** F272.92

**文献标识码:** A

**doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2015.02.007

**文章编号:** 1672-0334(2015)02-0078-11

## 1 引言

进入21世纪后, 组织所面临的外部环境日趋严峻, 国际、国内竞争不断加剧, 技术变革周期持续缩短。面对如此瞬息万变的环境, 组织只有不断投身于创新中, 才能适应当今知识经济的发展。然而组织的创新离不开员工的创造力, 员工创造力是企业不断创新的源泉。大量研究表明, 员工的创造力是组织创新、生存和竞争力的基础<sup>[1-3]</sup>。领导作为组织环境的一个重要方面, 对员工创造力有着重要影响, 然而不同的领导风格对员工创造力的作用方向和影响路径会有所区别<sup>[4]</sup>。

东方文化历来崇尚谦卑, 谦卑思想与中国儒家思想的中庸之道和道教的持中之道都密切相关。在企业层面, 国内外也涌现出一批谦卑型企业家<sup>[5-6]</sup>。谦卑型领导作为一种新兴的领导风格, 至今尚不明晰其具体行为会如何影响员工的创造力。

## 2 相关研究评述和研究假设

在已有研究和现实生活中, 领导往往被视为偶

像、英雄, 甚至是半神<sup>[7]</sup>。这种魅力型领导虽然可以通过自身魅力感染他人, 但却被认为是浮夸且不可信的。魅力型领导所带来的组织绩效是不稳定的, 甚至是危险的, 因为他会导致组织决策中缺乏适度的理性。因而, 有研究者开始呼吁摒弃这种伟人式的领导风格, 鼓励采用自下而上的领导方式。

一些自下而上的领导方式已经被证明与员工创造力密切相关。已有研究表明, 支持型领导、授权型领导和变革型领导都对促进员工创造力发挥着积极作用<sup>[2,8-9]</sup>。尽管这些自下而上的领导理论都将谦卑视为其重要的组成部分, 但都很难涵盖谦卑型领导的全部内涵。随着相关概念和量表的确立, 谦卑型领导作为一种独立的领导风格被逐步提出来<sup>[10-11]</sup>。研究表明, 在个体层面, 谦卑型领导能够提升员工的工作满意度, 帮助下属明确职业发展路径, 增强员工组织承诺, 强化下属学习的内在动机, 并提升下属的工作投入程度<sup>[8]</sup>。在组织层面, 谦卑型领导对组织学习和组织弹性有正面影响, 并对塑造健康文明的组织氛围起积极作用<sup>[7]</sup>, 进而有利于

收稿日期: 2014-09-30 修返日期: 2015-01-05

基金项目: 国家自然科学基金(71402121); 教育部人文社会科学研究项目(13YJA630041)

作者简介: 雷星晖(1963-), 男, 上海人, 管理学博士, 同济大学经济与管理学院教授, 研究方向: 企业战略、知识管理和创新管理等。E-mail: leixinghui@tongji.edu.cn

提升组织绩效,延长组织的生命周期。虽然谦卑型领导日益受到学者们的重视,但至今尚未有研究探讨谦卑型领导与员工创造力的关系,并且日前关于谦卑型领导的研究大多处于理论论证阶段,实证研究相对较为缺乏。此外,已有关于领导-创造力的研究往往都是从单一的心理视角切入,很少有研究将多种心理机制综合考虑。单一的心理视角不仅缺乏整体性,而且不利于解释同一领导风格因员工个体特质的不同所产生的有效性上的差异。本研究遵循一般的领导-创造力研究思路,从员工的心理状态出发,将心理安全 and 自我效能同时纳入分析框架,如果说自我效能更多地是体现员工相信自己“能不能”,那么心理安全则侧重于表明员工的“愿不愿”<sup>[12]</sup>。此外,本研究选取调节焦点,考察其对谦卑型领导行为与员工创造力关系的影响,并采用实证方法对有关假设进行论证。

### 2.1 谦卑型领导概念界定

谦卑(Humility)来源于拉丁文 humus 和 humi,意思分别是泥土和在地而上<sup>[4]</sup>,意味着谦卑者往往能够脚踏实地,以一种自下而上的方式来审视自我和他人。从古至今,人们对谦卑的理解主要可以分为历史观点、神论观点和现代观点3类<sup>[7]</sup>。历史观点以古希腊的斯多葛学派、佛教和道教为代表。斯多葛学派认为,当人们意识到有些事情可控而有些事情却无法掌握时,幸福和自由便会接踵而至;佛教和道教更加强调人们应该学会放手,与自然融为一体<sup>[7]</sup>,这样才会远离痛苦。神论观点认为谦卑意味着对神的屈服,这种理解虽然只有浓郁的宗教色彩,但是其所体现出的对不可抗力因素心存敬畏的道理,却是与其他观点一脉相承。现代观点把谦卑当作关于自我的“科学”。学术界对谦卑的研究起源于积极心理学,认为谦卑是一种既稳定又持久的积极人格特质。

谦卑者承认自己并非是宇宙的中心,在面对道德律、自然的规律及力量、对他人的责任以及社会集体,他们认为自己是无足轻重的<sup>[11]</sup>。Ou等<sup>[11]</sup>在已有研究基础上,从行为和认知两个角度出发,认为谦卑型领导可划分为6个维度,各维度及其具体含义如下。①自我察觉,指通过与他人交流,不断地认清自我<sup>[13]</sup>,能够勇于承认自己的不足和过失;②开门纳言,指敞开心扉向他人学习并接受别人的想法、建议和新知识;③欣赏他人,指通过认可并称赞他人优势,实现他人提升而非自我提升的需求<sup>[7]</sup>;④低度自我中心,指保持低姿态,不哗众取宠,不争名夺利;⑤对自我超越的追逐,指追求自我价值的实现,为集体和社会做出贡献;⑥超然的自我概念,指放开自我,正确看待自我与他人及自然的关系。前3个维度是谦卑型领导的行为表征,后3个维度则偏向于认知和动机。近年来,管理研究应回归管理实践的呼声越来越高<sup>[6]</sup>,并且谦卑型领导对员工的影响是通过具体行为而不是认知产生的,因而本研究聚焦谦卑型领导行为,探讨其对员工创造力的影响。

### 2.2 谦卑型领导行为与员工创造力

创造力是指产生新颖且实用的想法<sup>[14-15]</sup>,这即可以称为过程,也可以称为结果。作为过程,创造力包括持续地发现、解决问题并实施新的解决方案;作为结果,创造力则被定义为新颖的事物。从谦卑型领导行为的具体维度看,各维度都有利于提升员工的创造力。①谦卑型领导通过自我察觉,会使下属也能够勇于正确看待自己,在新知识和新技术的探索过程中,由于经常伴随着事故和不确定性,容易产生错误的结果<sup>[16]</sup>,谦卑型领导勇于承认自身的错误意味着对错误的包容,这使员工在创新过程中能够敢于尝试。②谦卑型领导欣赏他人,这满足了员工自我实现的需求,使员工始终保持一种积极的情绪,这种积极的情绪能够促使员工摆脱工作角色的束缚,并最终产生创新。③通过开怀纳言,谦卑型领导提供给员工一定的话语权<sup>[13]</sup>,员工能够有机会表达他们的想法,参与到组织决策中,从而感知到工作的自主性,这些都有利于创造力的提升<sup>[9]</sup>。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 谦卑型领导行为与员工的创造力呈正相关关系。

### 2.3 心理安全和自我效能的中介作用

#### (1)心理安全的中介作用

心理安全一词起源于对组织变革的研究,纵观心理安全的研究历程,其概念可以从个体、团体和组织3个层面表述。在个体层面,心理安全被定义为员工个体对工作环境中人际风险带来的后果的感知<sup>[17]</sup>;Edmondson<sup>[17]</sup>将心理安全继续拓展到团队层面,将其定义为团队确保人际关系风险安全性的共享信念;在组织层面,心理安全被认为是一种正式或非正式的组织规范及程序,其鼓励组织内员工之间公开信息,促进互动过程中的相互信任。本研究是针对员工个体创造力的研究,因而相应地采用个体层面心理安全的概念。具体而言是指,员工敢于提出问题、寻求反馈、报告错误并说出自己的新想法,而不会担心在此过程中自己的形象、地位和职业发展会受到损害<sup>[17]</sup>。

Amabile<sup>[14]</sup>提出创造力由内在动机、领域的相关知识以及创造力相关技能构成,谦卑型领导能够有效提升员工的心理安全,进而对这3个要素产生积极的影响。①谦卑型领导行为能够促进信任关系<sup>[14]</sup>,形成相互信任的团队氛围<sup>[18]</sup>,这些使员工能够得到心理的释放<sup>[17,19]</sup>,使其不需要过多考虑人际关系等创新以外的因素,将注意力完全集中在创新本身,感受创新给自己带来的挑战,进而全身心的投入工作中去<sup>[17]</sup>。②创新有两种形式,一是元素创新,即用新知识替换同类的陈旧知识;二是结构创新,即对原有的知识进行重构。新知识往往具有颠覆性,容易与员工先前的知识相背,因而可能导致员工产生焦虑情绪,谦卑型领导的自我察觉行为使员工也能够承认自己的不完美,这种对自身不完美的认知有利于员工克服焦虑情绪,使其能够坦然地在

自己的创新过程中尝试使用新知识<sup>[20]</sup>。对于知识的重构,则依赖于个体之间知识或想法的交流,通过思维的碰撞,产生创新的火花。然而有效的沟通行为(如知识共享、建言行为、学习行为等)往往存在一定的障碍,即自己独到的看法让人陷入难堪、不被人接受甚至被讥讽;在交流过程中,自身的缺点和不足暴露。谦卑型领导善于接受各类反馈,即使面对十分尖锐的创造性观点时<sup>[21]</sup>,谦卑型领导也会表现出倾听的兴趣和愿望,并能够积极回应,再加之谦卑型领导能够引导员工认知自身的不完美,这些都会使员工可以坦率地说出自己的想法,而不用遮遮掩掩或自我贬低<sup>[22-23]</sup>。③由于岗位职责对自身的束缚,员工往往不愿意提出并尝试新想法。谦卑型领导的自我察觉展现了其对错误的包容,这有利于员工的批判性思维,促使他们不断对传统观念提出挑战,激励他们提出相异的想法、尝试不确定的想法、承担危险性任务,而这些都是创造力的必要前提<sup>[14-15,24]</sup>。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 心理安全在谦卑型领导行为与员工创造力的关系中起中介作用。

#### (2)自我效能的中介作用

员工的自信被认为是创造性员工的重要特征之一。Bandura<sup>[25]</sup>从社会认知理论出发提出自我效能的概念,他把自我效能定义为人们对完成某项工作目标的自信程度。自我效能的提升来源于观察学习(或榜样示范)、成功的经验、口头说服和情绪唤起4个方面,谦卑型领导行为通过这4个方面能够对员工创造力产生积极影响。①员工往往缺乏足够的信息来衡量任务的成功性,而谦卑型领导能够对员工的贡献作出真诚并且中肯的评价,不断给员工传递正面的信息<sup>[26]</sup>,这些正面信息能够激励员工在面对不确定性、困难以及失败时不屈不挠,坚持下去,并最终取得成功<sup>[27-29]</sup>。②谦卑型领导关注员工自我实现的需求,会帮助员工不断积累成功所需要的经验,从而提高员工获得成功的可能性<sup>[3]</sup>。③谦卑型领导对员工的贡献不乏赞美之词。在员工面对挑战性任务时,谦卑型领导会给予及时的鼓励,这些充满信任、赞美和认可的表达能够有效增强员工完成创新工作的信念<sup>[30]</sup>。当员工相信自己有能力完成任务时,就容易在一个想法或者问题上钻研得越深<sup>[30-31]</sup>,进而能够提出创新性想法。④负面情绪会妨碍员工参与创新过程,而创新过程参与对创造力不可或缺,人们首次产生的想法往往都平淡无奇,然而随着创新过程参与的不断深入,人们的思维会变得越来越活跃,想法也更加具有创造力。谦卑型领导通过欣赏他人和开怀纳言,使员工感受到领导对其工作的认可和支持,因而员工不大可能产生负面情绪(如焦虑、担心和压力等)<sup>[27]</sup>。同时,谦卑型领导勇于承认自身的不足,退一步海阔天空,面对领导的“退步”,员工即使先前存在不满情绪,也会得到一定缓解。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>3</sub> 自我效能在谦卑型领导行为与员工创造力

的关系中起中介作用。

#### 2.4 调节焦点的调节作用

特质激活理论表明,环境对员工的影响会因为员工的个体差异而产生差别。面对相同的领导风格或行为,不同特质的下属可能会产生截然不同的反应<sup>[32]</sup>。调节焦点理论是由 Higgins<sup>[33]</sup>基于特质理论首先提出来的。自我调节是指个体寻求自我与目标或标准相结合的过程<sup>[34]</sup>。Higgins<sup>[33]</sup>认为个体存在防御型调节焦点和促进型调节焦点两套调节体系。防御型调节焦点的个体关注义务、职责和安全,喜欢用规避策略去追求目标;促进型调节焦点的个体则关注希望、发展和成功,喜欢用接近策略去达到目标<sup>[35]</sup>。

Higgins<sup>[36]</sup>提出的调节匹配理论认为,个体追求目标的策略方式与其调节倾向所偏好的策略方式相一致时,便到达了调节匹配。调节匹配会使个体对自己的当前行为产生一种正确感的体验,这种正确感的体验会使他们原先的认知或动机得到进一步强化。

领导作为组织环境最重要的塑造者,其行为会影响下属在追求目标时所采用的策略。当领导行为所引导的策略方式与员工调节倾向偏好一致时,领导行为便促进了调节匹配的形成,员工的动机和认知便得到强化;相反,领导行为所引导的策略方式与员工调节倾向偏好不一致时,员工原有的动机和认知便得不到加强。具体而言,谦卑型领导行为中的欣赏他人和自我察觉分别对应了积极和消极两种不同的反馈效价,这两种反馈效价会分别引导员工使用接近和规避这两种不同的策略<sup>[32,37]</sup>。谦卑型领导欣赏他人的行为所引导的接近策略与员工的促进型调节倾向相匹配,而与员工的防御型调节倾向不一致。对于具有较高促进型调节倾向的员工而言,他们对成功的获得或缺失更加敏感<sup>[33]</sup>,积极的反馈更有利于其形成调节匹配,进而他们的自我效能得到增强。而对于防御型员工而言,积极的反馈并不能有效促成员工达到调节匹配。同样地,谦卑型领导能够勇于承认自己的错误和不足,使员工能够感受到领导对错误和失败的包容,这有利于员工使用规避策略,由于防御型员工对如何避免失败十分敏感,因而自我察觉这种消极反馈容易促成防御型员工形成调节匹配,有利于其心理安全的加强,但却对促进型调节焦点的员工影响不大。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>4</sub> 员工的防御型调节焦点对谦卑型领导行为与心理安全的关系有显著的正向调节作用,即员工的防御型调节倾向越突出,谦卑型领导行为对心理安全的影响越强。

H<sub>5</sub> 员工的促进型调节焦点对谦卑型领导行为与自我效能之间的关系有显著的正向调节作用,即员工的促进型调节倾向越突出,谦卑型领导行为对自我效能的影响越强。

综上所述,本研究模型见图1。

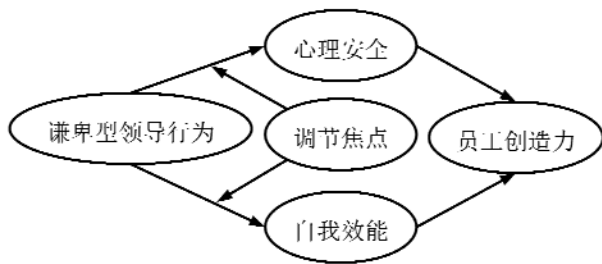


图1 研究模型

Figure 1 Research Model

### 3 研究方法

#### 3.1 研究样本

本研究的数据来源于杭州萧山一家大型民营企业,调查时间为2014年8月中旬。为了减少同源偏差,本研究采用领导-员工的匹配样本,研究对象为公司的普通员工及其直接领导。领导对其3~5名直接下属的创造力进行评价,相应的员工则对该上级的谦卑型领导行为、本人的心理安全、自我效能和调节焦点进行评价。领导填写的下属创造力问卷(A卷)由人力资源部门直接回收,并据此向相匹配的员工发放员工调查问卷(B卷),员工填写后放入信封,由人力资源部门直接回收,此过程由研究人员监督完成。

本次调查共发放340份员工问卷、84份领导问卷,根据问卷填写信息完整程度、选项答案有无明显规律以及配对有效性对问卷进行筛选,最终得到有效配对问卷326份,有效回收率为95.882%。其中,男性占46.626%,女性占53.374%;年龄以中、青年为主,20岁~25岁的占28.528%,26岁~30岁的占35.276%,31岁~35岁的占20.552%,36岁~40岁的占9.202%,41岁及以上占6.442%;在教育程度上,大专学历的占40.798%,本科学历的占41.104%,研究生及以上学历的占18.098%。

#### 3.2 变量度量

本研究采用的量表都来自于国际主流杂志中的研究论文,尽管其中部分量表是根据中国情景开发的,但都是以英文表述。因此,本研究首先采用直译-回译的方法,保证翻译后各题项内涵的准确性。其次,对企业内的部分员工进行预调研,共发放问卷70份,回收65份。对回收的预调研问卷进行探索性因子分析,结果表明,因子载荷均在0.500以上,信度系数也在0.700以上。最后,确定最终的调查问卷,进行大规模的调研。本研究测量题项采取Likert 5级量表,1为完全不同意,5为完全同意。

(1)谦卑型领导行为(HL)。参照Owens等<sup>[13]</sup>开发的量表,共9个题项,包括自我察觉、开门纳言和欣赏他人3个维度。具体题项为:“他/她(指领导)能积极寻求反馈,即使反馈是批评性的”“当别人的知识更多或技能更强时,他/她会承认这一点”“当不知道如何做某些事情时,他/她会承认这一点”“他/她赞赏他人所做的贡献”“他/她关注别人的长处”

“他/她经常赞美别人的长处”“他/她乐于向他人学习”“他/她乐于倾听他人的想法”“他/她乐于听取他人的意见”。

(2)调节焦点。采用Zhou等<sup>[38]</sup>在Lockwood等<sup>[39]</sup>的基础上开发的调节焦点的7题项量表,4个题项测量促进型调节焦点( $PF_1$ ),3个题项测量防御型调节焦点( $PF_2$ )。测量促进型调节焦点的题项为:“我(指员工)会经常思考如何得到好的结果”“我会将全部精力集中在将来我希望获得成功的事情上”“我经常深入地思考如何能够实现自己的愿望和理想”“总的说来,我更加注重如何能够获得成功,而不是如何避免失败”。测量防御型调节焦点的题项为:“我总是担心不能完成我的工作目标”“我非常担心不能达到我的职责要求”“总的来说,我更加关注如何能避免失败,而不是如何取得成功”。

(3)心理安全(PS)。根据Edmondson<sup>[40]</sup>和Siemsen等<sup>[41]</sup>开发的量表,提取共同因素,最终形成包含5个题项的量表。具体题项为:“在工作中,我(指员工)可以自由大胆地表达自己的想法”“在工作中,我可以大方地承认自己所犯的错误”“在工作中,我可以没有顾虑地向他人求助”“在工作中,我所做的努力不会被他人掩盖”“在工作中,我认为承担风险是安全的”。

(4)自我效能(SE)。参照Chen等<sup>[42]</sup>开发的量表,共8个题项。具体题项为:“我(指员工)有能力完成我为自己设定的大部分目标”“当面对困难任务时,我确信我可以完成”“总体上,我想我能够实现对我重要的结果”“我相信只要是我决心努力做的任何事情,我大多能够成功”“我能够成功地克服诸多挑战”“我相信我可以在很多不同的任务上表现得很好”“相对于其他人来说,我可以将大多数事情做得很好”“即便事情很难,我也可以做得相当好”。

(5)员工创造力(CR)。采用Farmer等<sup>[43]</sup>开发的量表,共4个题项。具体题项为:“他/她(指员工)总是率先尝试新想法和新方法”“他/她总是探索解决问题的新方法”“他/她善于产生相关领域突破性的想法”“他/她认为自己是很有创造力的”。

(6)控制变量。本研究的控制变量包括员工的性别、年龄、教育程度和公司工龄等人口特征因素,公司工龄是指员工在该被调查企业里的工作年限。

### 4 数据分析和结果

#### 4.1 信度和效度检验

本研究涉及的变量内部一致性信度系数较高。谦卑型领导变量的自我察觉、开门纳言和欣赏他人3个维度的内部一致性信度系数分别为0.813、0.879和0.883,促进型调节焦点和防御型调节焦点2种类型调节焦点的内部一致性信度系数分别为0.751和0.715,心理安全的内部一致性信度系数为0.797,自我效能的内部一致性信度系数为0.873,员工创造力的内部一致性信度系数为0.827。说明本研究使用的测量工具具有良好的信度。

本研究使用AMOS 20.0对谦卑型领导行为、心理安全、自我效能、员工创造力、促进型调节焦点和防御型调节焦点进行验证性因子分析,检验各变量之间的区分效度,结果见表1。6因子模型的拟合效果比其他因子模型都好, $\chi^2(309) = 377.882, RMSEA = 0.026, GFI = 0.923, CFI = 0.984, TLI = 0.982$ ,说明本研究的6个变量之间具备良好的区分效度。

#### 4.2 描述性统计

表2给出变量的均值、标准差和相关系数。其中,谦卑型领导行为与心理安全( $r = 0.374, p < 0.010$ )、自我效能( $r = 0.412, p < 0.010$ )和员工创造力( $r = 0.238, p < 0.010$ )显著正相关,心理安全与员工创造力( $r = 0.294, p < 0.010$ )显著正相关,自我效能与员工创造力( $r = 0.435, p < 0.010$ )显著正相关。这为H<sub>1</sub>、H<sub>2</sub>和H<sub>3</sub>的成立提供了初步证据。

#### 4.3 结构方程模型比较

本研究运用结构方程建模证明谦卑型领导行为对员工创造力的影响,并检验心理安全和自我效能的中介作用。心理安全和自我效能的中介效应通过一系列的嵌套模型进行测试,结果见表3。表3中模型1包含谦卑型领导行为对员工创造力的直接影响以及以心理安全和自我效能为中介变量时谦卑型领导行为对员工创造力的间接影响;模型2为完全中介模型,表明谦卑型领导行为只能通过心理安全和自我效能影响员工创造力;模型3是以心理安全为中介变量的部分中介模型,表明谦卑型领导行为能直接影响员工创造力,并且还能通过心理安全间接影响员工创造力;模型4是以自我效能为中介变量的部分中介模型,表明谦卑型领导行为能直接影响员工创造力,并且还能通过自我效能间接影响员工创造力。

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

	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	RMSEA	GFI	CFI	TLI
零模型	4 746.844	120					
6因子模型 HL,PS,SE,PF <sub>1</sub> ,PF <sub>2</sub> ,CR	377.882	309		0.026	0.923	0.984	0.982
5因子模型 III,PS + SE,PF <sub>1</sub> ,PF <sub>2</sub> ,CR	697.581	314	319.699*** (5)	0.061	0.835	0.913	0.902
5因子模型 HL,PS,SE,PF <sub>1</sub> + PF <sub>2</sub> ,CR	742.258	314	364.376*** (5)	0.065	0.837	0.903	0.891
5因子模型 HL,PS + PF <sub>2</sub> ,SE,PF <sub>1</sub> ,CR	582.875	314	204.993*** (5)	0.051	0.883	0.939	0.932
5因子模型 HL,PS,SE + PF <sub>1</sub> ,PF <sub>2</sub> ,CR	603.066	314	225.184*** (5)	0.053	0.870	0.934	0.926
5因子模型 HL,PS + CR,SE,PF <sub>1</sub> ,PF <sub>2</sub>	736.426	314	358.544*** (5)	0.064	0.816	0.904	0.893
5因子模型 III,PS,SE + CR,PF <sub>1</sub> ,PF <sub>2</sub>	694.253	314	316.371*** (5)	0.061	0.845	0.913	0.903
单因子模型 HL + PS + SE + PF <sub>1</sub> + PF <sub>2</sub> + CR	3 155.653	324	2 777.771*** (15)	0.164	0.618	0.356	0.302

注:\*\*\*为  $p < 0.001$ ,下同;+为将2个因子合并为1个因子。

表2 描述性统计、相关系数和信度系数  
Table 2 Descriptive Statistics, Correlations Coefficient, and Reliabilities

变量	均值	标准差	性别	年龄	教育程度	公司工龄	HL	PS	SE	PF <sub>1</sub>	PF <sub>2</sub>	CR
性别	1.534	0.500										
年龄	2.298	1.164	-0.126*									
教育程度	1.773	0.734	0.071	-0.144**								
公司工龄	8.296	6.741	0.084	0.337**	-0.145**							
III	3.629	0.698	0.000	-0.046	0.031	-0.036	(0.919)					
PS	3.570	0.611	-0.028	0.054	-0.026	-0.062	0.374**	(0.797)				
SE	3.754	0.481	0.046	-0.015	-0.033	-0.023	0.412**	0.372**	(0.873)			
PF <sub>1</sub>	3.779	0.538	-0.035	-0.079	-0.007	0.036	0.140*	0.146**	0.392**	(0.751)		
PF <sub>2</sub>	3.084	0.802	-0.117*	-0.070	-0.041	-0.047	0.046	-0.127*	-0.151**	0.069	(0.715)	
CR	3.521	0.598	0.066	0.045	0.012	0.008	0.238**	0.294**	0.435**	0.176**	0.007	(0.827)

注:\*\*为  $p < 0.010$ ,\*为  $p < 0.050$ ,下同;对角线括号内数据为对应变量的内部一致性系数。

表3 结构方程模型间的比较  
Table 3 Comparison of Structural Equation Models

	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
	<i>III</i> → <i>PS</i> → <i>CR</i>	<i>III</i> → <i>PS</i> → <i>CR</i>	<i>III</i> → <i>PS</i> → <i>CR</i>	<i>III</i> → <i>SE</i> → <i>CR</i>	<i>III</i> → <i>PS</i>
	<i>III</i> → <i>SE</i> → <i>CR</i>	<i>III</i> → <i>SE</i> → <i>CR</i>	<i>III</i> → <i>SE</i>	<i>III</i> → <i>PS</i>	<i>III</i> → <i>SE</i>
	<i>HL</i> → <i>CR</i>		<i>HL</i> → <i>CR</i>	<i>HL</i> → <i>CR</i>	<i>HL</i> → <i>CR</i>
标准化路径系数					
<i>III</i> → <i>PS</i>	0.237***	0.236***	0.237***	0.237***	0.238***
<i>HL</i> → <i>SE</i>	0.233***	0.232***	0.234***	0.233***	0.234***
<i>PS</i> → <i>CR</i>	0.195**	0.190**	0.355***		
<i>SE</i> → <i>CR</i>	0.462***	0.457***		0.515***	
<i>HL</i> → <i>CR</i>	-0.027		0.051	0.002	0.135*
拟合指标					
$\chi^2$	393.148	393.342	440.286	401.278	467.496
<i>df</i>	247	248	248	48	249
$\frac{\chi^2}{df}$	1.592	1.586	1.775	1.618	1.877
$\Delta\chi^2(\Delta df)$		0.194(1) <sup>n.s.</sup>	47.138***(1)	8.130**(1)	83.348***(2)
<i>RMSEA</i>	0.043	0.042	0.049	0.044	0.052
<i>GFI</i>	0.911	0.911	0.903	0.910	0.894
<i>CFI</i>	0.962	0.962	0.950	0.960	0.943
<i>TLI</i>	0.958	0.958	0.945	0.956	0.937

注:n. s. 为不显著;→为作用方向。

创造力;模型5为无中介模型,表明谦卑型领导行为直接影响员工创造力,不需通过心理安全或自我效能间接影响员工创造力。本研究采用Baron等<sup>[41]</sup>的方法,对心理安全和自我效能的中介作用进行检验。从模型5可知,在不考虑心理安全和自我效能的中介作用时,谦卑型领导行为对员工创造力有显著影响, $\beta = 0.135, p < 0.050$ ,  $H_1$ 得到验证,且谦卑型领导行为对心理安全( $\beta = 0.238, p < 0.001$ )和自我效能有显著影响( $\beta = 0.234, p < 0.001$ )。将模型5与模型1比较发现,在引入心理安全和自我效能作为中介变量后,谦卑型领导行为对员工创造力的影响不再显著( $\beta = -0.027, p > 0.050$ ),且心理安全( $\beta = 0.195, p < 0.010$ )和自我效能( $\beta = 0.462, p < 0.001$ )对员工创造力的影响显著。将模型5分别与模型3和模型4进行比较,在单独引入心理安全和自我效能后,谦卑型领导行为对员工创造力的影响不再显著,模型3中 $\beta = 0.051(p > 0.050)$ ,模型4中 $\beta = 0.002(p > 0.050)$ ;且中介变量对因变量的影响显著,模型3中心理安全与员工创造力的路径系数为0.355( $p < 0.001$ ),模型4中自我效能与员工创造力的路径系数为0.515( $p < 0.001$ )。比较结果表明,心理安全和自我效能在谦卑型领导行为与员工创造力的关系中起中介作用。

通过Sobel检验进一步验证心理安全( $z = 3.607, p$

$< 0.010$ )和自我效能( $z = 5.423, p < 0.010$ )中介效应显著, $H_2$ 和 $H_3$ 得到验证。比较各个模型的拟合程度,模型2的拟合程度最高,且更为简洁,因此本研究最终接受模型2。检验结果表明,心理安全和自我效能在谦卑型领导行为与员工创造力的关系中起完全中介作用,比只考虑心理安全或自我效能一种中介作用时的拟合程度更好。图2给出模型2的各路径系数。

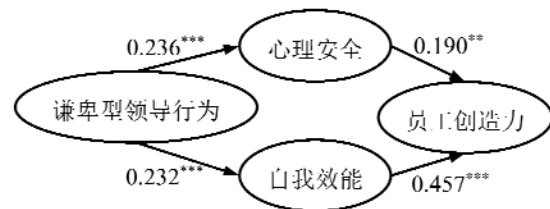


图2 谦卑型领导行为对员工创造力的路径系数  
Figure 2 Path Coefficient of the Relationship between Humble Leadership Behavior and Employee Creativity

4.4 调节效应的层次回归分析

为了验证调节焦点对谦卑型领导行为与心理安全和自我效能关系的调节作用,本研究采用层次回

表4 调节作用回归分析  
Table 4 Regression Analysis of Moderate Effect

	心理安全			自我效能		
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>
第一步(控制变量)						
性别	-0.008	-0.020	-0.032	0.051	0.027	0.037
年龄	0.080	0.092	0.091	-0.004	0.007	0.008
教育程度	-0.027	-0.043	-0.042	-0.042	-0.064	-0.064
公司工龄	-0.092	-0.096	-0.097	-0.032	-0.043	-0.042
第二步(主效应)						
谦卑型领导行为		0.369***	0.375***		0.399***	0.394***
调节焦点		0.185***	0.216***		0.342***	0.316***
第三步(调节效应)						
谦卑型领导行为 × 调节焦点			-0.122*			0.100*
R <sup>2</sup>	0.011	0.186	0.200	0.005	0.290	0.299
F 值	0.895	12.178***	11.376***	0.367	21.711***	19.400***
R <sup>2</sup> 值变化	0.011	0.175	0.014	0.005	0.285	0.009
F 值变化	0.895	34.371***	5.530*	0.367	64.110***	4.218*

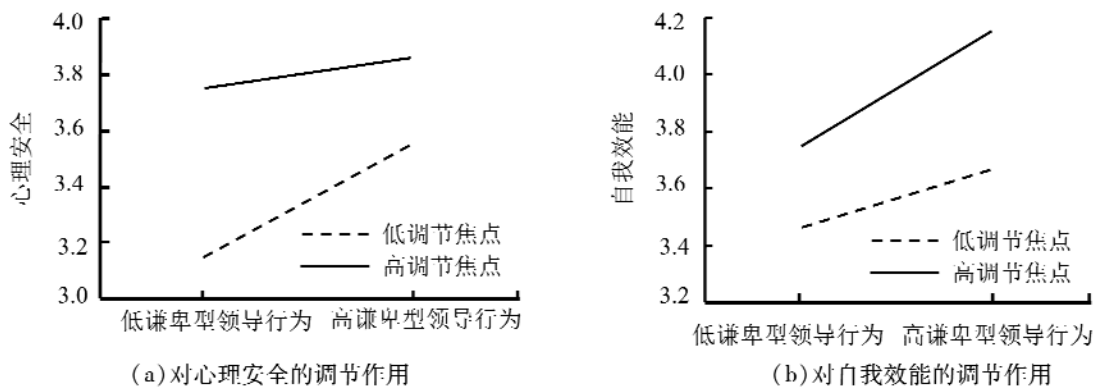


图3 调节焦点的调节作用  
Figure 3 Moderate Effect of Regulatory Focus

归法,回归分析的结果见表4。将心理安全和自我效能作为因变量,第一步引入控制变量(M<sub>1</sub>和M<sub>4</sub>),第二步引入自变量谦卑型领导行为和调节变量调节焦点(M<sub>2</sub>和M<sub>5</sub>),第三步引入谦卑型领导行为与调节焦点的交互项(M<sub>3</sub>和M<sub>6</sub>)。为了降低共线性的影响,本研究将自变量和调节变量分别进行中心化,并以此构建交互项。此外,根据Lockwood等<sup>[39]</sup>的建议,本研究用员工促进型调节焦点得分减去其防御型调节焦点得分,将其结果作为员工的调节焦点得分,该得分越高说明员工促进型调节焦点的特质更为突出。

由表4可知,谦卑型领导行为与调节焦点的交互项对于员工的心理安全和自我效能只有显著的影响,M<sub>3</sub>: $\beta = -0.122, p < 0.050$ ; M<sub>6</sub>: $\beta = 0.100, p < 0.050$ 。比较M<sub>1</sub>~M<sub>3</sub>和M<sub>4</sub>~M<sub>6</sub>发现,引入自变量、调节变量和交互项后,模型的整体解释量R<sup>2</sup>显著提升。

进一步地,通过简单斜率分析可知,当员工的促进型调节倾向更突出时,谦卑型领导行为与员工心理安全(路径系数为0.253,  $p < 0.001$ )和自我效能(路径系数为0.494,  $p < 0.001$ )的关系显著。当防御型调节倾向更突出时,谦卑型领导行为与员工心理安全(路径系数为0.497,  $p < 0.001$ )和自我效能(路径系数为0.294,  $p < 0.001$ )的关系仍显著。说明员工防御型调节焦点倾向越突出,谦卑型领导行为与员工心理安全之间的正向关系就越强;员工促进型调节焦点倾向越突出,谦卑型领导行为与员工自我效能之间的正向关系越强。因此, H<sub>4</sub>和H<sub>5</sub>得到验证。为了更直观地表现调节焦点的调节作用,本研究将调节焦点的均值加、减一个标准差,并以此为基准绘制调节示意图,见图3。图3描绘了不同水平的调节焦点的员工在面对谦卑型领导行为时心理安全和自我效能

的差异。

## 5 结论

### 5.1 研究结论

本研究旨在探究谦卑型领导行为对员工创造力的影响机制,从心理视角切入,检验心理安全和自我效能的中介作用,并考察个体特质中调节焦点的调节效应。研究结果表明,①谦卑型领导行为对员工创造力有显著的正向影响。②心理安全和自我效能对谦卑型领导行为与员工创造力的关系起完全中介作用。③调节焦点对谦卑型领导行为与员工创造力的关系起调节作用,员工的防御型调节倾向越突出,谦卑型领导行为对员工心理安全的影响越强;员工的促进型调节倾向越突出,谦卑型领导行为对员工自我效能的影响越强。

### 5.2 理论贡献

(1)整体上看,本研究构建并检验谦卑型领导理论和创造力理论的概念模型。谦卑型领导作为领导风格研究的新兴领域之一,其作用效果尚未得到充分的理论论证和实证检验。谦卑与领导两者本身看似是一对矛盾体,领导需要对下属产生强有力的影响力,统治并支配下属的工作过程,这似乎与谦卑的内涵相背<sup>[1]</sup>。然而领导影响力的有效性同样要看下属是否接受这些影响。独断专行的领导会破坏他们对下属的影响力<sup>[45-46]</sup>。本研究结论展现了谦卑型领导的积极一面,为探讨谦卑型领导的有效性以及谦卑型领导的相关研究奠定了一定的理论基础。此外,本研究着眼员工创造力,将谦卑型领导理论与创造力理论整合在一起,将谦卑型领导作为一种独立的领导风格探讨其对创造力的影响,拓展了之前领导-创造力的理论研究。

(2)对于本研究选取的心理安全和自我效能两个中介变量,二者都是从心理视角出发,却体现了两个不同的方面。本研究将这二者纳入同一框架考虑,有利于更为系统地揭示谦卑型领导对员工创造力影响的心理机制。本研究结果表明,谦卑型领导通过自我察觉、开门纳言以及欣赏他人等行为对员工的心理安全和自我效能的提升效果都十分显著,而心理安全和自我效能则各有侧重地对创造力的3个组成成分产生影响。心理安全与创造力的相关技能直接相关,自我效能则更多地涉及内在动机。已有的领导-创造力研究大多只单独考虑心理安全和自我效能中的一种心理机制,本研究将这两者纳入同一框架考虑,更为系统地揭示谦卑型领导对员工创造力影响的心理机制,是对之前领导-创造力理论的一次整合,同时也为更全面地讨论诸如员工特质等情景因素提供了一定的支撑。

(3)本研究引入个体特质中的调节焦点变量,探讨其与谦卑型领导行为对创造力的交互作用。谦卑型领导行为的有效性会受到员工个体特质的影响,对于不同特质的员工,谦卑型领导行为对提升员工创造力的主要心理机制也不尽相同。本研究对谦卑

型领导有效性的多情景探讨,丰富了对领导理论作用机制的探讨。

### 5.3 实践意义

(1)本研究结果表明,谦卑型领导行为能够有效提升员工的创造力,这为管理者如何提升员工创造力提供了一条新的思路,抛弃传统的自上而下的领导方式,转而应用谦卑型领导这种自下而上的方式,可能会为组织带来更多的生机和活力。

(2)尽管谦卑型领导会提升员工的创造力,但其效果会因员工调节焦点的区别而产生差异。对于促进型调节焦点的员工,领导者应尽量运用积极的反馈,对于其所做的贡献要给予及时的肯定和赞美;对于防御型调节焦点的员工,领导者则应尽量运用自我察觉等消极的反馈,让员工体会到组织对错误和失败的包容。因而,对于不同特质的员工,领导者的谦卑行为也应该有所侧重,这样才能体现出领导的艺术性。

### 5.4 局限和未来展望

本研究不可避免地存在一定局限性。①本研究采用横截面设计,不能排除反向的因果关系,严格的检验可以采用纵贯研究或实验法。②本研究所有数据来自于中国情景下的同一组织,这限制了研究结论的外部效度。未来研究可以在其他文化环境和组织类别中重新检验本研究结论,拓展其普适性。③未来研究可以考虑谦卑型领导的反面作用,从而更为全面地理解谦卑型领导,如可以检验在极端情形下谦卑型领导的有效性<sup>[6]</sup>。④本研究聚焦个体创造力,然而个体层次的成果并不能自动转化为团队或组织层面的成果<sup>[11]</sup>。未来研究可以构建多层次谦卑型领导模型来探究谦卑型领导行为如何提升团队或组织创造力。⑤人类是一种多特质的有机体,同一个体可能会拥有两种完全相反的特质,将谦卑特质与其他特质联系起来考虑有利于更好地理解其作用效果。例如,人们可能会在追求地位时表现得谦卑,而当他们到达金字塔顶端时变现出自恋<sup>[11]</sup>。总之,希望本研究能够为谦卑型领导与组织成果关系的相关研究奠定一定的基础。

### 参考文献:

- [1] Amabile T M, Schatzel E A, Moneta G B, Kramer S J. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support [J]. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15(1): 5-32.
- [2] Shin S J, Zhou J. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea [J]. *The Academy of Management Journal*, 2003, 46(6): 703-714.
- [3] Gong Y, Huang J C, Farh J L. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy [J]. *The Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 765-778.



- [4] 王飞绒, 陈文兵. 领导风格与企业创新绩效关系的实证研究: 基于组织学习的中介作用[J]. 科学学研究, 2012, 30(6): 943-949, 908.  
Wang Feirong, Chen Wenbing. Empirical study of leadership and innovation performance based on moderating effect in organizational learning[J]. Studies in Science of Science, 2012, 30(6): 943-949, 908. (in Chinese)
- [5] 曲庆, 何志婵, 梅哲群. 谦卑领导行为对领导有效性和员工组织认同影响的实证研究[J]. 中国软科学, 2013(7): 101-109.  
Qu Qing, He Zhichan, Mei Zhequn. An empirical study on the impact of humble leaders humility on leadership effectiveness and employees' organizational identification[J]. China Soft Science, 2013(7): 101-109. (in Chinese)
- [6] 冯镜铭, 刘善仕, 吴坤津, 王红榕. 谦卑型领导研究探析[J]. 外国经济与管理, 2014, 36(3): 38-47.  
Feng Jingming, Liu Shanshi, Wu Kunjin, Wang Hongchun. A review of the literature of humble leadership[J]. Foreign Economics & Management, 2014, 36(3): 38-47. (in Chinese)
- [7] Morris J A, Brotheridge C M, Urbanski J C. Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility[J]. Human Relations, 2005, 58(10): 1323-1350.
- [8] Tierney P, Farmer S M, Graen G B. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships[J]. Personnel Psychology, 1999, 52(3): 591-620.
- [9] Zhang X, Bartol K M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement[J]. The Academy of Management Journal, 2010, 53(1): 107-128.
- [10] Owens B P, Hekman D R. Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes[J]. The Academy of Management Journal, 2012, 55(4): 787-818.
- [11] Ou A Y, Tsui A S, Kinicki A J, Waldman D A, Xiao Z, Song L J. Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses[J]. Administrative Science Quarterly, 2014, 59(1): 34-72.
- [12] 张鹏程, 刘文兴, 廖建桥. 魅力型领导对员工创造力的影响机制: 仅有心理安全足够吗?[J]. 管理世界, 2011(10): 94-107.  
Zhang Pengcheng, Liu Wenxing, Liao Jianqiao. The charismatic type leadership's influences on employees' creativity: Is psychological safety alone enough?[J]. Management World, 2011(10): 94-107. (in Chinese)
- [13] Owens B P, Johnson M D, Mitchell T R. Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership[J]. Organization Science, 2013, 24(5): 1517-1538.
- [14] Amabile T M. A model of creativity and innovation in organizations[C] // Staw B M, Cummings I. L. Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press, 1988: 123-167.
- [15] Amabile T M, Conti R, Coon H, Lazenby J, Herron M. Assessing the work environment for creativity[J]. The Academy of Management Journal, 1996, 39(5): 1154-1184.
- [16] Kark R, Carmeli A. 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.
- [17] Edmondson A C. Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens[C] // Kramer R M, Cook K S. Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches. New York: Russell Sage Foundation, 2004: 239-272.
- [18] 林晓敏, 林琳, 王永丽, 白新文. 授权型领导与团队绩效: 交互记忆系统的中介作用[J]. 管理评论, 2014, 26(1): 78-87.  
Lin Xiaomin, Lin Lin, Wang Yongli, Bai Xinwen. Empowering leadership and team performance: The transactive memory system as a medium variable[J]. Management Review, 2014, 26(1): 78-87. (in Chinese)
- [19] 汤超颖, 朱月利, 商继美. 变革型领导、团队文化与科研团队创造力的关系[J]. 科学学研究, 2011, 29(2): 275-282.  
Tang Chaoying, Zhu Yueli, Shang Jimei. An empirical study of the relationship among transformational leadership style, team culture and creativity of scientific research teams[J]. Studies in Science of Science, 2011, 29(2): 275-282. (in Chinese)
- [20] Gu Q, Wang G G, Wang L. Social capital and innovation in R&D teams: The mediating roles of psychological safety and learning from mistakes[J]. R&D Management, 2013, 43(2): 89-102.
- [21] Carmeli A, Gittell J H. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations[J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 30(6): 709-729.
- [22] Detert J R, Burris E R. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?[J]. The Academy of Management Journal, 2007, 50(4): 869-884.
- [23] 韩翼, 杨百寅. 真实型领导、心理资本与员工创

- 新行为:领导成员交换的调节作用[J]. 管理世界, 2011(12):78-86.
- Han Yi, Yang Baiyin. The authentic leadership, the psychological capital and employees' innovative behavior: The mediating effects of the leader members exchange[J]. *Management World*, 2011(12):78-86. (in Chinese)
- [24] 王永伟, 马洁, 吴湘繁, 刘胜春. 变革型领导行为、组织学习倾向与组织惯例更新的关系研究[J]. 管理世界, 2012(9):110-119.
- Wang Yongwei, Ma Jie, Wu Xiangfan, Liu Shengchun. A study on the relationship among the transformational leadership behavior, orientational learning orientation, and the organizational routines updates[J]. *Management World*, 2012(9):110-119. (in Chinese)
- [25] Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change[J]. *Psychological Review*, 1977, 84(2):191-215.
- [26] 胡泓, 顾琴轩, 陈继祥. 变革型领导对组织创造力和创新影响研究述评[J]. 南开管理评论, 2012, 15(5):26-35.
- Hu Hong, Gu Qinxuan, Chen Jixiang. The effects of transformational leadership on organizational creativity and innovation: Literature review and future directions[J]. *Nankai Business Review*, 2012, 15(5):26-35. (in Chinese)
- [27] Liao H, Liu D, Loi R. Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity[J]. *The Academy of Management Journal*, 2010, 53(5):1090-1109.
- [28] 孟慧, 宋继文, 孙志强, 王巍. 变革型领导如何影响员工的工作结果: 一个有中介的调节作用分析[J]. 心理科学, 2011, 34(5):1167-1173.
- Meng Hui, Song Jiwen, Sun Zhiqiang, Wang Wei. How transformational leadership influences employee's job outcomes: An analysis of the mediated moderation effect[J]. *Journal of Psychological Science*, 2011, 34(5):1167-1173. (in Chinese)
- [29] 王端旭, 洪雁. 领导支持行为促进员工创造力的机理研究[J]. 南开管理评论, 2010, 13(4):109-114.
- Wang Duanxu, Hong Yan. How does supervisory support foster employee's creativity? The mediating role of intrinsic motivation and mental involvement[J]. *Nankai Business Review*, 2010, 13(4):109-114. (in Chinese)
- [30] Deci E L, Ryan R M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior[M]. New York: Plenum Press, 1985:201-234.
- [31] Spreitzer G M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation[J]. *The Academy of Management Journal*, 1995, 38(5):1442-1465.
- [32] 李磊, 尚玉钊, 席西民, 雷小红. 领导反馈效价、反馈风格及下属调节焦点: 对下属创造力交互式影响的探讨[J]. 科学学与科学技术管理, 2012, 33(5):150-159.
- Li Lei, Shang Yufan, Xi Youmin, Lei Xiaohong. Leader's feedback valence, feedback style, and follower's regulatory focus: Interactive effects on follower's creativity[J]. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2012, 33(5):150-159. (in Chinese)
- [33] Higgins E T. Beyond pleasure and pain[J]. *American Psychologist*, 1997, 52(12):1280-1300.
- [34] 李磊, 尚玉钊, 席西民. 基于调节焦点理论的领导对下属影响机制研究[J]. 外国经济与管理, 2010, 32(7):49-56.
- Li Lei, Shang Yufan, Xi Youmin. A study on the impact of leadership on subordinates based on regulatory focus[J]. *Foreign Economics & Management*, 2010, 32(7):49-56. (in Chinese)
- [35] 史青. 领导行为对员工工作态度影响机制的理论及实证研究: 基于员工心理动机的视角[D]. 成都: 西南交通大学, 2010:14-19.
- Shi Qing. A theoretical and empirical research based on psychological motivation: How does leadership affect followers working attitude mechanism[D]. Chengdu: Southwest Jiaotong University, 2010:14-19. (in Chinese)
- [36] Higgins E T. Making a good decision: Value from fit[J]. *American Psychologist*, 2000, 55(11):1217-1230.
- [37] Förster J, Grant H, Idson L C, Higgins E T. Success/failure feedback, expectancies, and approach/avoidance motivation: How regulatory focus moderates classic relations[J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2011, 37(3):253-260.
- [38] Zhou Q, Hirst G, Shipton H. Context matters: Combined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus-employee creativity relationship[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(7):894-909.
- [39] Lockwood P, Jordan C H, Kunda Z. Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 83(4):854-864.
- [40] Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2):350-383.
- [41] Siemsen E, Roth A V, Balasubramanian S. How mo-

- tivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model [J]. *Journal of Operations Management*, 2008, 26(3):426-445.
- [42] Chen G, Gully S M, Eden D. Validation of a new general self-efficacy scale [J]. *Organizational Research Methods*, 2001, 4(1):62-83.
- [43] Farmer S M, Tierney P, Kung-Mcintyre K. Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory [J]. *The Academy of Management Journal*, 2003, 46(5):618-630.
- [44] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6):1171-1182.
- [45] Fu P P, Tsui A S, Liu J, Li L. Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2010, 55(2):222-254.
- [46] Galvin B M, Waldman D A, Balthazard P. Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma [J]. *Personnel Psychology*, 2010, 63(3):509-537.

## Impacts of Humble Leadership Behavior on Employee Creativity

Lei Xinghui, Shan Zhiwen, Su Taoyong, Yang Yuanfei

School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China

**Abstract:** As a new leadership style, humble leadership has attracted increasing attention to researchers. Yet at this initial stage, the relevant studies on humble leadership are far from being sufficiently researched. Though some scholars have discussed some outcomes of humble leadership, almost none of them has ever investigated the relationship between humble leadership and employee creativity directly. To fill the gap, this study aims to address following two research questions: (1) Can humble leadership behaviors improve the employee creativity? If so, and how? (2) How dose employee's personality traits affect the relationship between humble leadership behavior and employee creativity? This study, first of all, explored the mental mechanism between humble leadership behavior and employee creativity in respects to psychological safety and self-efficacy. Then it discussed the effectiveness of humble leadership from the perspective of the discrimination of employees' regulatory focus.

In total, 340 employees and their 84 supervisors from a large private manufacturing enterprise located in Hangzhou were sampled. To avoid the common method variance problem, two sources of survey were administrated. Employees were asked to provide ratings of humble leadership behavior, self-reported psychological safety, self-efficacy and regulatory focus. The corresponding supervisors were asked to provide ratings of employee creativity. The final matched sample was 326, resulting valid response rates 95.882%. Among the major measures, the 9-item humble leadership behavior scale was adopted from Owens et al' (2013) study; Regulatory focus was measured via 7 items that were used by Zhou et al (2012) while the perception of psychological safety was measured according to the scales developed by Edmondson (1999) and Siemsen et al (2008). The 8-item self-efficacy scale was adapted from Chen et al (2001) and the 4-item employee creativity scale was adapted from Farmer et al (2003). Cronbach's alpha values for these measures ranged from 0.715 to 0.883, indicating acceptable measurement reliabilities.

Structural equation modeling and hierarchical regression modeling were employed to analyze the data. Results show that humble leadership behavior is positively related to employee creativity, which is fully mediated by psychological safety and self-efficacy. Employees' prevention focus positively moderates the positive correlation between humble leadership behavior and psychological safety. Employees- promotion focus positively moderates the positive correlation between humble leadership behavior and self-efficacy. Therefore, this study provides a new way of thinking for leaders to use humble leadership behaviors to promote the employee creativity instead of adopting the traditional top-down leadership style.

**Keywords:** humble leadership behavior; creativity; psychological safety; self-efficacy; regulatory focus

**Received Date:** September 30<sup>th</sup>, 2014      **Accepted Date:** January 5<sup>th</sup>, 2015

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China(71402121) and the Humanity and Social Sciences Research of Ministry of Education(13YJA630041)

**Biography:** Lei Xinghui (1963 - , Native of Shanghai), Doctor of Management Science and is a Professor in the School of Economics and Management at Tongji University. His research interests include enterprise strategy, knowledge management and innovation management, etc.

E-mail: leixinghui@tongji.edu.cn

□