



中国文化背景下 谦逊型领导的结构和测量

陈艳虹^{1,2}, 张莉¹, 陈龙¹

1 哈尔滨工业大学 管理学院, 哈尔滨 150001

2 牡丹江师范学院 应用英语学院, 黑龙江 牡丹江 157012

摘要:随着经济的全球化和竞争环境的日益复杂化,谦逊对于领导者的重要作用引起了组织研究者的关注。中国自古强调谦逊,谦逊对于领导者的重要性在中国古代典籍和领导者身上都有所体现。然而,已有的谦逊型领导理论和测量是在西方文化和价值观下发展起来的。领导的概念和结构嵌入在文化之中,会随着文化的不同而有所差异。因此,中国的谦逊型领导研究不能照搬西方的理论和方法。

鉴于此,编制中国文化背景下的谦逊型领导测量量表。在已有理论和实证研究的基础上,阐述谦逊型领导理论的发展过程,对谦逊型领导的测量量表进行对比分析,开发中国文化背景下的谦逊型领导测量量表。量表开发严格遵循科学程序,这一过程包括3个阶段。第一阶段,通过半结构访谈,以286名员工和管理者的开放式问卷调查生成题项;第二阶段,精简量表,通过探索性因子分析和验证性因子分析评估量表的心理测量特性;第三阶段,评估量表的聚合效度和区分效度。

研究结果表明,中国文化背景下的谦逊型领导量表具有良好的信度和效度,量表包括14个题项以及平易近人、欣赏他人、正确自我认知和开门纳谏4个维度,平易近人维度体现了中国集体主义文化的特点。

开发的量表展现了中国文化背景下谦逊型领导的独特性,更好地满足管理研究回归管理实践的需求。此量表为未来谦逊型领导的实证研究做了工具上的铺垫,也为中国的谦逊型领导研究带来启示,促进其进一步的研究和发展。在管理实践中,领导者应摒弃英雄神话和“伟人”的形象,更多地关注员工在领导过程中的影响,通过对员工的友善和尊重来展现其人性的一面。中国的谦逊型领导深受中国传统文化的影响,与西方的谦逊型领导在结构上有着本质的区别,这一点值得研究者和管理者高度重视。

关键词:谦逊型领导;谦逊;差异;4维结构;量表开发

中图分类号:F272.91

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2017.03.002

文章编号:1672-0334(2017)03-0014-09

收稿日期:2016-11-29 **修返日期:**2017-03-13

基金项目:国家自然科学基金(71472054)

作者简介:陈艳虹,哈尔滨工业大学管理学院博士研究生,牡丹江师范学院应用英语学院副教授,研究方向为组织行为学、领导力和主动行为等,代表性学术成果为“From creative process engagement to performance: bidirectional support”,发表在2016年第7期《Leadership & Organization Development Journal》,E-mail:rainbowcyh@126.com

张莉,管理学博士,哈尔滨工业大学管理学院教授,研究方向为组织行为学、人力资源、领导力和工作家庭平衡等,代表性学术成果为“Social support and job satisfaction: elaborating the mediating role of work-family interface”,发表在2015年第4期《Current Psychology》,E-mail:zhanglihit@hit.edu.cn

陈龙,哈尔滨工业大学管理学院博士研究生,研究方向为工作压力、主动行为和领导力等,代表性学术成果为“Exploring the nonlinear relationship between challenge stressors and employee voice: the effects of leader-member exchange and organisation-based self-esteem”,发表在2015年第83卷《Personality and Individual Differences》,E-mail:chenlong4845@163.com

引言

近几年,随着组织环境的不断发展和变化,谦逊对于领导者的重要作用引起了国内外组织研究者的关注^[1-3]。领导者的谦逊被认为是领导有效性的关键因素之一,研究者们普遍认为领导谦逊行为会对员工和组织产生一定的积极影响^[4-6]。OWENS et al.^[2]从行为学视角,提出了综合性的、以实证为基础的谦逊型领导的概念,这一概念的提出对谦逊型领导的实证研究起到重要的作用。在后续的研究中,OWENS et al.^[4]对提出的谦逊型领导概念进行实证研究,开发了谦逊型领导的3维行为测量量表;OU et al.^[1]在OWENS et al.^[4]研究的基础上,开发了谦逊CEO的6维测量量表。

领导的概念和结构嵌入在文化之中,会随着文化的不同而不同^[7]。中国自古就非常重视谦逊品质,可以说中国是最早推崇谦逊的国家,中国的儒家和道家思想无不强调谦逊的重要性,在中国传统文化中,谦逊一直是人们对理想人格的道德诉求^[8]。集体主义文化下的中国人更自然地倾向于谦逊^[9],更加重视关系的和谐,这是儒家和道家思想独特的文化特点和倾向^[10]。谦逊对于中国人来说更多的是谦让和友善,“一团和气”往往是中国人的理想追求。儒家和道家哲学一直是领导力的核心指导思想^[11],在老子和孔子的经典著作中都明确提到了领导者谦逊的积极作用^[12]。CHIU et al.^[11]认为,中国情景下的谦逊在结构维度上应该有其独特性,并不一定要包含西方的概念化内容。因此,中国文化背景下谦逊型领导的结构和测量有待于进一步研究。

鉴于此,本研究开发中国文化背景下谦逊型领导的测量量表,以弥补谦逊型领导的中国本土化测量量表的不足。本研究阐述谦逊型领导理论的发展过程,在对中西谦逊型领导的测量量表进行对比分析的基础上,开发具有满意信度和效度的中国文化背景下的谦逊型领导测量量表。希望研究结果能为未来谦逊型领导的实证研究做工具上的铺垫,也为中国的谦逊型领导研究带来启示。

1 相关研究评述

1.1 谦逊型领导理论

谦逊是谦逊型领导的关键,要更好地理解谦逊型领导的概念,需要先理解谦逊。谦逊的概念发展大致经历了4个时期,相对应的产生了4种观点,分别是历史观点、一神论观点、启蒙观点和现代观点^[13]。历史观点认为,古希腊的斯多葛学派、佛教和道家教义是谦逊研究的开始^[14],各派教义都认为谦逊是一种美德,认为谦逊可以帮助人们通往卓越。一神论观点来自于犹太教、伊斯兰教和基督教教义,一神论者认为,谦逊是对神的谦恭,是通往荣耀的途径^[15],此时的谦逊具有浓厚的宗教主义色彩。启蒙观点认为,谦逊是奴隶的美德,是自卑的表现,人类不需要谦逊^[16]。但随着对谦逊理解的不断深入,哲学家逐渐理解和认识到了谦逊的积极作用,这一时

期是谦逊的曲折阶段。到了现代,对谦逊关注的焦点转移到了人自身的人格特质和心理特征。心理学家从积极心理学的角度解释谦逊的含义,认为谦逊是一种既稳定又持久的积极个人品质^[15],学术界对谦逊的研究就源自于积极心理学^[17]。TANGNEY^[18]从积极心理学角度系统回顾了神学、哲学和心理学研究中的谦逊概念,总结出了包含在谦逊中的积极因素,区分了与其相似的概念,如谦逊与谦虚、诚实与谦逊等的区别。为了测量谦逊的积极作用和影响,心理学研究者开发了谦逊的测量方法^[19]。LEE et al.^[20]在大五性格量表的基础上,发展出了大六HEXACO量表,量表中包含了诚实-谦逊这一维度。这一量表的扩充使学者们对谦逊的实证研究产生了兴趣。

管理学领域的研究者也越来越关注谦逊,管理学对谦逊的研究主要基于领导理论,主要基于特质视角和行为视角。从特质视角出发的研究者认为,谦逊是领导者与生俱来的人格魅力,是一种稳定的和积极的个人品质^[21]。MORRIS et al.^[13]认为谦逊是其他领导风格的组成部分,在概念上与参与型领导、公仆型领导和分享型领导相关。从行为视角出发的研究者认为,谦逊并不是领导者与生俱来的人格魅力,是在管理实践过程中塑造和改变的具体行为^[22]。OWENS et al.^[2]在已有研究基础上,从行为学视角出发,提出谦逊型领导的概念。在研究中,OWENS et al.^[2]把谦逊型领导与参与型领导、公仆型领导、发展型领导和分享型领导在概念上进行区分,证明谦逊型领导与其他领导行为在概念上有明显的区别,谦逊型领导具有独立性,是一种“自下而上”的领导风格,领导者能承认自己的局限和过错,能注意到下属的能力和贡献,具有可教性。2013年,OWENS et al.^[4]开始了谦逊型领导的实证研究,他们对领导谦逊行为的有效性进行验证,实证检验领导谦逊行为与员工的工作投入、工作绩效、工作满意度等积极结果之间的关系。

国内外学者对谦逊型领导的有效性也进行了相应的实证研究。在组织层面,研究发现谦逊的CEO能提高中层管理人员绩效^[1]和公司绩效^[23];在团队层面,研究发现领导谦逊行为能提高团队绩效^[24]和团队效能^[25];在个体层面,研究发现领导谦逊行为能提高员工的组织认同^[3]和工作投入^[26],增加员工的心理授权^[27],减少员工的沉默行为^[28],通过不同的机制对不同类型员工的创造力产生积极影响^[17,29-30]。尽管OWENS et al.^[4]对谦逊型领导概念进行了界定和阐述,学者们也对谦逊型领导的有效性进行了相关的实证研究,但在不同的国家文化下,谦逊型领导的有效性会有所不同。文化价值观会影响员工对领导谦逊行为的感知,从而使不同国家文化下的谦逊型领导具有不同的内涵^[2]。RIORDAN et al.^[31]也认为,学者们应该避免直接把西方发展的理论和概念引用到不同的文化背景中,也不要期望这些理论和概念会起到相同的作用或以相同的方式被解读。

因此,中国文化背景下的谦逊型领导的结构和测量需要进一步探索和研究。

1.2 谦逊型领导的结构和测量

OWENS^[32]结合前人对谦逊的研究,把谦逊定义为一种与4个特点相连的发展方向,即正确的自我认识、欣赏他人能力和贡献、可教性和低自我中心。OWENS et al.^[2]以实证为基础提出了谦逊型领导的概念,进一步明确了谦逊型领导的概念和内涵,并开发了谦逊型领导的3维行为测量量表,具体内容如下:①对自我的正确认识(willingness to see the self accurately);②对他人能力和贡献的欣赏(appreciation of others' strengths and contributions);③对新知的接受(teachability)。OU et al.^[1]在OWENS et al.^[4]研究的基础上,在中国情景下,开发了谦逊CEO的6维测量量表,其中,3个行为表征维度:①自我觉知(self-awareness),②对反馈的开明(openness to feedback),③欣赏他人(appreciation of others);1个认知维度:④卓越的自我概念(transcendent self-view);2个动机维度:⑤低自我中心(low self-focus),⑥追求自我超越(self-transcendent pursuit)。

OU et al.^[1]的谦逊CEO的测量量表与OWENS et al.^[4]的行为测量量表相比,除相同的3个行为维度外,增加了认知和动机3个维度,即卓越的自我概念、低自我中心和追求自我超越。尽管OU et al.^[1]的谦逊型领导的量表是在中国情景下开发的,但其量表的测量对象为CEO,缺乏对其他层级领导谦逊行为的测量。此外,其谦逊概念和题项的生成理论上都是基于西方的已有研究,虽然这种方法有其优点,但可能不能完全捕捉到中国情景下谦逊型领导的独特性和完整性^[33]。

综上所述,领导作为在世界各国都普遍存在的一种现象,它的概念和结构却有可能因为国家文化的不同而有差异^[34],现实和理论上的差异使中国的谦逊型领导研究不能照搬西方的理论和方法。此外,随着管理研究应用于管理实践的呼声越来越高,管理研究回归管理实践也得到了越来越多研究领域的广泛采用^[35]。因此,本研究基于中国传统文化,从行为视角出发,探讨谦逊型领导的内涵和维度,编制中国文化背景下的谦逊型领导测量量表。

2 谦逊型领导量表的编制过程

2.1 测量题项的生成

调查数据均由研究者深入企业收集。调研时间为2016年3月至2016年7月,调研对象为黑龙江省和北京市的12家企业,涉及的行业主要包括制造业、服务业和金融业等。

(1)半结构访谈。对8名来自12家不同企业和不同层次的管理者(1名CEO、2名高层管理者、4名中层管理者和1名基层管理者)进行半小时以上的个别深入访谈,向他们了解中国谦逊型领导应具有哪些特点以及他们从哪些方面评估谦逊型领导的具体行为。

(2)开放式问卷。首先,给出谦逊的定义,即谦

逊是一种有节制的美德,谦逊的人认为自己很平凡、不喜欢张扬,低调处理自己的成绩,知道“三人行必有吾师”;然后,要求员工和基层管理者根据他们的自身感受和经历写出5~6条符合中国谦逊型领导的特点和行为特征。问卷由12家企业人力资源部统一发放,在问卷发放前对企业人力资源部工作人员进行相关培训和说明,共发放问卷300份,最终收回问卷286份。由于权力会影响领导谦逊行为,因此,为了保证取样的代表性,本研究的取样分别在权力集中型制造业、权力分散型服务业以及介于权力集中和分散之间的金融业^[4]。286名被试共列出1 233条谦逊型领导的特点和行为特征。由5名组织行为学专家对1 233条特征按照谦逊型领导应具有的特点进行整理和筛选,共有83条描述被认为不符合谦逊型领导的特征,被删除。由于一些被试对谦逊型领导特征的表达不具单一性,一个表达包括2或3个不同的特点。因此,2名研究者对此类描写进行充分讨论,判断其意义是否单一。对于有多重含义的描述,研究者进行拆分调整或删除^[36],达到每一个描述代表一个意义完整的谦逊型领导特征。最终,得到1 150条含义单一、表达清楚准确的谦逊型领导特征描述。

由4名组织行为学专家分别对1 150条描述进行相似性归类。归类完成后,专家根据半结构访谈内容和国外成熟量表对归类进行讨论,经过多次讨论,最后达成共识,中国文化背景下的谦逊型领导具有7类特征,分别为平易近人、谦虚低调、正确自我认知、开门纳谏、以身作则、欣赏他人、心胸开阔。最后,专家为每一类选出一个有代表性的描述,最终得到43个测量题项。对7类典型特征的描述见表1。

表1 谦逊型领导7类典型特征描述
Table 1 Typical Description of Seven Features of Humble Leadership

类的名称	典型特征描述
平易近人	和蔼可亲;与下属相处没有架子;尊重下属
谦虚低调	谦虚谨慎;取得成功不自满;面对自己取得的成绩不张扬
正确自我认知	正视自己的局限和过错并改正;正视自己的责任,不推脱
开门纳谏	乐于倾听下属对工作的看法;能够采纳下属的合理建议;虚心向他人学习
以身作则	能为下属树立榜样;主动承担责任;工作中能起到表率作用
欣赏他人	能发现下属闪光点;给下属发展空间;认可下属能力
心胸开阔	对事不对人;容得下与自己观点不一致的看法;大度包容

2.2 测量题项的开发和内容效度评估

为了保证测量题项内容的有效性,本研究对黑龙江省某企业的30名员工进行问卷调查,请他们判断43个题项能否测量谦逊型领导概念。问卷调查结束后,对个别员工就问卷内容进行访谈,征求他们对问卷的看法和意见。最后,由2名专家和3名博士研究生对问卷的内容效度再次进行确认,删除评分的平均数在3.500以下的4个题项,最终形成了包括39个测量题项的谦逊型领导测量量表。

3 谦逊型领导结构模型实证分析

3.1 样本和程序

对牡丹江市和北京市的6家企业的员工和基层管理者进行问卷抽样,行业领域主要包括制造业、服务业和金融业等,调查时间为2016年8月下旬,所有调查问卷均由企业人力资源部发放。问卷发放前,对问卷发放和回收的方法以及调查结果的保密性程度等相关内容加以说明。共发放问卷491份,收回403份有效问卷,有效问卷回收率为82.077%。其中,男性207人,占51.365%;女性196人,占48.635%。30岁以下的95人,占23.573%;31岁~40岁的215人,占53.350%;41岁以上的93人,占23.077%。从学历构成看,大专及以下的30人,占7.444%;本科的327人,占81.142%;研究生及以上的46人,占11.414%。

为了对数据进行探索性因子分析和验证性因子分析,将403份有效样本数据随机分成两部分,用202份样本数据进行探索性因子分析,用201份样本数据进行验证性因子分析。差异检验显示,两个样本数据在性别、年龄、学历、职务和工作年限上的分布均无显著差异。采用Likert 6点评分法测量题项,1为非常不同意,2为比较不同意,3为有点不同意,4为有点同意,5为比较同意,6为非常同意。本研究选取6点量表的目的是为了增大问卷回复中的方差,因为东亚人在奇数量表中更倾向于选取中间点位^[37]。

3.2 探索性因子分析

本研究采用SPSS 19.0软件对39个测量题项进行主成分分析和正交极大旋转法抽取因子,结果表明,谦逊型领导包括4个特征值在1以上的因子,这4个因子的累积方差解释率为60.959%。根据因子载荷低于0.500以及在其他因子上没有过高的交叉负荷的原则,删除11个题项。数据分析结果还表明,平易近人和心胸开阔、开门纳谏和谦虚低调、以身作则和欣赏他人分别属于同一因子。领导者平易近人、开门纳谏、欣赏他人的题项在各自的主成分中的因子载荷较大。因此,删除心胸开阔(5个题项)、谦虚低调(2个题项)和以身作则(3个题项)共10个题项,最后保留了18个题项。

为了保持问卷的简捷性和研究的可用性^[36],根据因子载荷和题项含义的相似度,对18个题项进行精简。平易近人的5个题项中,“充满亲和力,与他相处感到很放松”与“与下属相处总是和蔼可亲”含义相近,根据因子载荷的高低,删除“与下属相处总

是和蔼可亲”题项,最终保留4个题项;欣赏他人的5个题项中,“发现下属闪光点”与“关注下属的优点”、“认可下属能力”与“赞美下属能力”含义相近,删除“关注下属的优点”和“赞美下属能力”2个题项,最终保留3个题项;正确自我认知的5个题项中,“虚心接受他人的批评指正”与“正视自己的局限和过错并改正”含义相近,根据因子载荷的高低,删除“虚心接受他人的批评指正”题项,最终保留4个题项;开门纳谏仍保留3个题项。最终保留14个题项。对精简后的题项再次进行探索性因子分析,结果表明, KMO 值为0.869,大于0.700;Bartlett的球形度也通过显著性检验;4个因子的内部一致性系数分别为0.835、0.804、0.841和0.893,满足应用研究的标准。这些结果为谦逊型领导的4因子模型的结构和内部一致性提供初步证据,具体数据见表2。

3.3 验证性因子分析

本研究采用AMOS 20.0对14个题项进行验证性因子分析,用3个标准评估整体模型的拟合度,即①近似均方根残差($RMSEA$)小于0.080,②Tucker-Lewis指数(TLI)大于0.900,③比较拟合优度(CFI)大于0.900。各项参数值见表3。

由表3可知,4因子模型拟合指数都很好。根据验证性因子分析结果计算可得,所有题项都负载到了预期的因子上,标准化路径载荷的均值为0.720,标准差为0.114,4个因子的平均组合信度为0.848,最低的为0.620,最高的达到0.867。本研究还进行了2阶因子分析,验证4因子模型是否能最好地体现高阶的高级结构。数据分析结果表明,2阶因子模型与数据的拟合程度比较好, $\chi^2_{df} = 2.000$, $CFI = 0.960$, $TLI = 0.950$, $RMSEA = 0.071$ 。表明谦逊型领导是一个由4个维度组成的多维结构。

3.4 聚合效度

本研究主要通过测量题项因子载荷和平均方差提取(AVE)检验量表的聚合效度,以测量题项因子载荷大于0.550、 AVE 值大于0.500为标准,结果见表4。

由表4可知,量表的因子载荷均大于0.550, AVE 值均大于0.500,数据结果均达到标准,量表具有良好的聚合效度。

3.5 区分效度

本研究主要利用平均方差提取的平方根与变量之间的相关系数进行比较的方法检验量表的区分效度,如果平均方差提取的平方根大于变量之间的相关系数,表明量表具有良好的区分效度,各项参数值见表5。

由表5可知,每个变量 AVE 值的平方根都大于其与其他变量之间的相关系数。因此,量表具有良好的区分效度。

3.6 同时效度

OWENS et al.^[4]认为,谦逊型领导能提升下属的工作投入,减少员工的离职倾向,进而极大地调动员工的工作积极性。因此,本研究在问卷调查时,采用

表2 探索性因子分析结果 (n=202)
Table 2 Results of Exploratory Factor Analysis (n=202)

测量题项	代码	因子1	因子2	因子3	因子4
与下属相处没有架子	X ₁	0.743	0.185	0.062	0.084
充满亲和力,与他相处感到很放松	X ₂	0.818	0.011	0.267	0.141
能够尊重下属	X ₃	0.742	0.120	0.302	0.142
下属犯错误时能理解和体谅下属	X ₄	0.722	0.203	0.186	0.107
发现下属闪光点	X ₅	0.130	0.846	0.078	0.221
赞美下属长处	X ₆	0.250	0.785	0.261	0.096
认可下属能力	X ₇	0.100	0.754	0.307	0.108
正视自己的责任,不推脱	X ₈	0.342	0.073	0.760	0.200
能认识到自身的优缺点	X ₉	0.183	0.329	0.705	0.198
能了解自己的不足并善于学习	X ₁₀	0.215	0.151	0.819	0.046
正视自己的局限和过错并改正	X ₁₁	0.144	0.264	0.753	0.211
虚心向他人学习	X ₁₂	0.147	0.185	0.215	0.849
乐于倾听下属对工作的看法	X ₁₃	0.007	0.108	0.214	0.872
能够采纳下属的合理建议	X ₁₄	0.274	0.127	0.052	0.744
特征根		1.598	1.159	5.858	1.404
解释的方差变异量(累积方差解释率为71.564%)		19.254	16.135	19.827	16.348
内部一致性系数		0.835	0.804	0.841	0.893

表3 验证性因子分析结果 (n=201)

Table 3 Results of Confirmatory Factor Analysis (n=201)

检验指标	χ^2/df	GFI	TLI	NFI	CFI	RASEA
数值	2.042	0.905	0.948	0.924	0.960	0.072

SCHAUFELI et al.^[38]的员工工作投入量表的缩减版9个题项、KONOVSKY et al.^[39]的离职倾向的3个题项量表、GRIFFIN et al.^[40]的主动行为的3个题项量表,对201个样本针对员工的工作投入、离职倾向和主动行为3个效标变量进行调查,采用Likert 6点评分法测量题项。在本研究中,这些量表的内部一致性分别为0.844、0.777和0.750。最后,采用多层回归分析的方法检验谦逊型领导对员工工作投入、离职倾向和主动行为的相关性影响。

第1步,将性别、年龄、教育程度、工作年限和职位层次等人口统计学变量作为第1层变量引入回归方程;第2步,将谦逊型领导作为第2层变量引入回归方程,并计算两层之间 R^2 产生的变化以及这种变化的F检验值,观察 R^2 是否提高。具体数据见表6。

表4 聚合效度分析结果

Table 4 Results of Convergent Validity Analysis

变量	代码	因子载荷	AVE
平易近人	X ₁	0.620	0.585
	X ₂	0.802	
	X ₃	0.793	
	X ₄	0.829	
欣赏他人	X ₅	0.802	0.626
	X ₆	0.744	
	X ₇	0.826	
	X ₈	0.815	
正确自我认知	X ₉	0.843	0.680
	X ₁₀	0.844	
	X ₁₁	0.796	
	X ₁₂	0.823	
开门纳谏	X ₁₃	0.867	0.606
	X ₁₄	0.622	

表5 区分效度分析结果

Table 5 Results of Discriminant Validity Analysis

	平易 近人	欣赏 他人	正确自 我认知	开门 纳谏
平易近人	(0.765)			
欣赏他人	0.407	(0.791)		
正确自我认知	0.546	0.527	(0.825)	
开门纳谏	0.368	0.389	0.441	(0.778)

注:括号中的数据为各变量AVE值的平方根,其他数据为变量相关系数。

由表6可知,在控制了人口统计学变量之后,谦逊型领导对效标变量均有显著的影响。谦逊型领导对员工工作投入有显著的正向影响,对员工的离职倾向有显著的负向影响,对员工的主动行为有显著的正向影响。第2层的R²都有显著提高。

综上所述,本研究开发的中国文化背景下谦逊型领导的测量量表通过了信度、效度、探索性因子分析和验证性因子分析检验,达到各项统计指标要求,量表包括4个维度14个测量题项。

4 结论

本研究在分析和借鉴已有谦逊型领导的理论和实证研究基础上,采用访谈和问卷归纳的方法开发中国文化背景下谦逊型领导的测量量表。整个量表开发过程严格遵循HINKIN^[36]的量表编制方法,依次

经过量表测量题项的生成、探索性因子分析和验证性因子分析检验维度和测量题项的心理测量特征以及量表的构念效度和效标效度评估3个步骤。研究结果表明,该量表具有较好的信度和效度。最后确认的中国文化背景下谦逊型领导的测量量表有4个维度,分别为平易近人、欣赏他人、正确自我认知和开门纳谏,共14个测量题项。本研究弥补了谦逊型领导中国本土化测量量表的不足,有助于谦逊型领导研究的深入和发展,为未来中国谦逊型领导的实证研究做了工具上的铺垫。

本研究得到的4维结构与OU et al.^[1]的谦逊CEO的6维量表相比,首先,本研究的谦逊型领导的测量量表除包括CEO的测量,还包括其他层级领导谦逊行为的测量。其次,本研究的行为测量量表,以中国传统文化中的关系和谐为出发点,体现了中国文化背景下谦逊型领导的独特性。最后,本研究的测量量表从行为视角出发,能评估更多的可观察到的行为倾向,更好地满足管理研究回归管理实践的需求。

本研究得到的4维结构与OWENS et al.^[4]的3维结构和OU et al.^[1]的6维结构量表既有一定的联系,又有一定的区别。从本研究4个行为维度的内涵看,欣赏他人和开门纳谏与OWENS et al.^[4]和OU et al.^[1]的“对他人能力和贡献的欣赏”和“对新知的接受”的基本内涵一致。本研究的正确自我认知维度与OWENS et al.^[4]和OU et al.^[1]的自我意识维度相比,除了强调承认自己的不足和别人的能力,还要有及时改正的态度,除此之外,还增加了对自我责任的清晰认知。

表6 谦逊型领导与效标变量的层次回归分析结果(n=201)

Table 6 Results of Hierarchy Regression Analysis of Humble Leadership and Criterion Variables (n=201)

变量	工作投入		离职倾向		主动行为	
	第1层	第2层	第1层	第2层	第1层	第2层
第1步:控制变量						
性别	-0.034	-0.048	0.111	0.117	0.023	0.012
年龄	0.120	0.126	-0.169	-0.171	-0.034	-0.030
教育程度	0.211	0.211	0.044	0.059	0.051	0.021
工作年限	0.083	-0.067	0.031	0.093	0.131	0.008
职位层次	0.065	0.110	-0.086	-0.104	0.092	0.128
第2步:谦逊型领导						
		0.469***		-0.195*		0.385***
F	2.813*	10.080***	1.921	2.631**	0.562	4.615**
R ²	0.084	0.283	0.058	0.093	0.018	0.152
ΔR ²	0.084*	0.200***	0.058	0.035*	0.018	0.135***

注:*为p<0.050,**为p<0.010,***为p<0.001。

本研究发现中国文化背景下的谦逊型领导包含一个独特的维度,即平易近人,这一维度结构上的差异,可以在中国传统文化儒家和道家思想中找到根源。中国是一个集体主义和高权力距离文化的社会,人与人之间存在相互依存的关系,为了和睦的关系,要学会与周围的人保持和谐一致。因此,领导者的谦逊行为首先表现出一种亲和力,也就是中国人常说的没有领导架子,通过对员工的尊重、包容、友善和理解,得到员工对领导者的认同,维系好领导与下属之间的关系。

在组织的管理实践中,领导者应该用自己的实际行动去影响员工,摒弃那种高高在上的作风,拉近与员工的距离,经常发现员工身上的闪光点,积极听取和采纳员工的意见和建议,使员工能够为组织的发展和目标而不断努力,最终达到双赢的目标。中国的谦逊型领导深受中国传统文化的影响,与西方的谦逊型领导在结构上有着本质的区别,这一点值得研究者和管理者高度重视。

本研究具有一定的局限性。①被试主要来自员工和部分管理者,谦逊型领导测评在推广性上可能会受到影响;②尽管样本抽样数量符合标准,但如果样本的数量和批次能够增加,研究结论的可推广性会更强;③在数据收集时采用横断面的研究方法,而没有采用纵断面的研究方法,无法对谦逊型领导与结果变量之间的因果关系做出完全肯定的结论。这些可在后续研究中进一步完善。

参考文献:

- [1] 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.
- [2] 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.
- [3] 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 identification. *China Soft Science*, 2013(7): 101-109. (in Chinese)
- [4] 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.
- [5] FROSTENSON M. Humility in business: a contextual approach. *Journal of Business Ethics*, 2016, 138(1): 91-102.
- [6] STURM R E, VERA D, CROSSAN M. *The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance*. Dayton, OH: Wright State University, 2016.
- [7] CHEMERS M M. *An integrative theory of leadership*. Hove, East Sussex: Psychology Press, 2014: 114-135.
- [8] 胡金生,黄希庭. 自谦:中国人一种重要的行事风格初探. *心理学报*, 2009, 41(9): 842-852.
HU Jinsheng, HUANG Xiting. Preliminary study on self-modesty: one significant behavioral style of Chinese. *Acta Psychologica Sinica*, 2009, 41(9): 842-852. (in Chinese)
- [9] VERA D, RODRIGUEZ-LOPEZ A. Strategic virtues; humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 2004, 33(4): 393-408.
- [10] HOFSTEDE G, DE HILAL A V G, MALVEZZI S, et al. Comparing regional cultures within a country: lessons from Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2010, 41(3): 336-352.
- [11] CHIU T C S, HUANG H J, HUNG Y. The influence of humility on leadership: a Chinese and Western review // *Proceedings of the International Conference on Economics, Business and Marketing Management*. Singapore: IACSIT Press, 2012: 129-133.
- [12] CHEUNG C, CHAN A C. Philosophical foundations of eminent Hong Kong Chinese CEOs' leadership. *Journal of Business Ethics*, 2005, 60(1): 47-62.
- [13] MORRIS J A, BROTHERIDGE C M, URBANSKI J C. Bringing humility to leadership: antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 2005, 58(10): 1323-1350.
- [14] PETERSON C, SELIGMAN M E P. *Character strengths and virtues: a handbook and classification*. New York: Oxford University Press, 2004: 291-337.
- [15] SPIEGEL J S. The moral irony of humility. *A Journal of Catholic Thought and Culture*, 2003, 6(1): 131-150.
- [16] NIETZSCHE F W. *Beyond good and evil: prelude to a philosophy of the future (the complete works of Friedrich Nietzsche)*. New York: Gordon Press, 1974: 229.
- [17] 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. (in Chinese)
- [18] TANGNEY J P. Humility // SNYDER C R, LOPEZ S J. *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press, 2002: 411-419.
- [19] ROWATT W C, POWERS C, TARGHETTA V, et al. Development and initial validation of an implicit measure of humility relative to arrogance. *The Journal of Positive Psychology*, 2006, 1(4): 198-211.
- [20] LEE K, ASHTON M C. Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 2004, 39(2): 329-358.
- [21] ARGANDONA A. Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 2015, 132(1): 63-71.
- [22] 冯镜铭,刘善仕,吴坤津,等. 谦卑型领导研究探析. *外国经济与管理*, 2014, 36(3): 38-47.
FENG Jingming, LIU Shanshi, WU Kunjin, et al. A review of the literature of humble leadership. *Foreign Economics & Management*, 2014, 36(3): 38-47. (in Chinese)
- [23] OU A Y, WALDMAN D A, PETERSON S J. *Do humble*

- CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes*. Singapore: National University of Singapore, 2015.
- [24] 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.
- [25] REGO A, CUNHA M P E, SIMPSON A V. *The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: an empirical study*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2016.
- [26] 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. (in Chinese)
- [27] JEUNG C W, YOON H J. Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, 31(7):1122-1136.
- [28] 徐小凤, 高日光. 谦卑型领导的前因与结果: 人格与组织政治知觉的作用. *中国人力资源开发*, 2016(13):22-27. XU Xiaofeng, GAO Riguang. Antecedents and consequences of humble leadership: the role of personality and perceptions of organizational politics. *Human Resources Development of China*, 2016(13):22-27. (in Chinese)
- [29] 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 knowledge employees' creativity: a mediated-moderation model: based on social cognitive's perspective. *R&D Management*, 2016, 28(4):106-116. (in Chinese)
- [30] 王艳子, 白玲, 罗瑾琰. 谦卑型领导对研发人员创造力的影响机理研究. *外国经济与管理*, 2016, 38(10):76-88, 101. WANG Yanzi, BAI Ling, LUO Jinlian. A study of the effect of humble leadership on R&D employee creativity. *Foreign Economics & Management*, 2016, 38(10):76-88, 101. (in Chinese)
- [31] RIORDAN C M, VANDENBERG R J. A central question in cross-cultural research: do employees of different cultures interpret work-related measures in an equivalent manner?. *Journal of Management*, 1994, 20(3):643-671.
- [32] OWENS B P. *Humility in organizational leadership*. Seattle, WA: University of Washington, 2009:8-14.
- [33] OC B, BASHSHUR M R, DANIELS M A, et al. Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(1):68-80.
- [34] HOFSTEDE G. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 1993, 7(1):81-94.
- [35] GEHMAN J, TREVIÑO L K, GARUD R. Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(1):84-112.
- [36] HINKIN T R. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1998, 1(1):104-121.
- [37] SI S X, CULLEN J B. Response categories and potential cultural bias: effects of an explicit middle point in cross-cultural surveys. *The International Journal of Organizational Analysis*, 1998, 6(3):218-230.
- [38] SCHAUFELI W B, BAKKER A B, SALANOVA M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 2006, 66(4):701-716.
- [39] KONOVSKY M A, CROPANZANO R. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76(5):698-707.
- [40] GRIFFIN M A, NEAL A, PARKER S K. A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(2):327-347.

The Structure and Measurement of Humble Leadership in Chinese Culture Context

CHEN Yanhong^{1,2}, ZHANG Li¹, CHEN Long¹

1 School of Management, Harbin Institute of Technology, Harbin 150001, China

2 School of Business English, Mudanjiang Normal University, Mudanjiang 157012, China

Abstract: With economic globalization and increasingly complex competition environment, the important effect of humility on leaders has attracted the increased attention to researchers. Humility, emphasized since ancient times, has been very important for leaders, which is embodied in both the Chinese ancient classics and leaders. However, Existing humble leadership theories and its measurements are developed from the western culture and values. The concept and structure of leadership is embedded in the culture, which varies with different cultures, so humble leadership research in China can't copy directly the western theories and methods.

Given this, this study carries out research on measurement scale of humble leadership in Chinese culture context. On the basis of the existing theoretical and empirical research, this study initially states the development process of humble leadership theory. Then it analyzes contrastively the measurement scales of humble leadership. Finally, this study develops the measurement scale of humble leadership in Chinese culture context. Scale development in this research strictly follows the scientific procedures, and the process involves three phases. In phase 1, we generate items through semi-structured interview and 286 employees and managers' open questionnaire survey. In phase 2, we refine the new scale and assess the basic psychometric properties of the new scale through exploratory and confirmatory factor analysis. In phase 3, we assess the scale's convergent validity and discriminant validity.

The results show that the measurement scale of humble leadership in Chinese culture context has good reliability and validity. The scale consists of 14 items and includes four dimensions, namely approachability, appreciate others' abilities, correct self-awareness, and openness to feedback in which approachability reflects the characteristics of Chinese collectivism culture.

The scale developed in this research shows the uniqueness of humble leadership in Chinese culture context, and also meets preferably the needs of "practical turn". The scale provides the measurement foundation for future empirical research in the field of humble leadership. In addition, the study brings the illumination for the study of humble leadership in China, and promotes its further study and development. In management practice, leaders should abandon the "great man" image on leadership, focus more on how employees influence the process of leadership, and show their humanness by being kind and respectful to employees. Humble leadership in China influenced by Chinese traditional culture, compared with the humble leadership in the west, has essential differences on the structure, which requires high attention to researchers and managers.

Keywords: humble leadership; humility; difference; four dimensions structure; scale development

Received Date: November 29th, 2016 **Accepted Date:** March 13th, 2017

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(71472054)

Biography: CHEN Yanhong is a Ph. D candidate in the School of Management at Harbin Institute of Technology and an associate professor in the School of Business English at Mudanjiang Normal University. Her research interests cover organizational behavior, leadership and proactive behavior. Her representative paper titled "From creative process engagement to performance: bidirectional support" was published in the *Leadership & Organization Development Journal*(Issue 7, 2016). E-mail: rainbowcyh@126.com

ZHANG Li, doctor in management, is a professor in the School of Management at Harbin Institute of Technology. Her research interests cover organizational behavior, human resource, leadership and work-family balance. Her representative paper titled "Social support and job satisfaction: elaborating the mediating role of work-family interface" was published in the *Current Psychology*(Issue 4, 2015). E-mail: zhanglihit@hit.edu.cn

CHEN Long is a Ph. D candidate in the School of Management at Harbin Institute of Technology. His research interests cover work stress, proactive behavior and leadership. His representative paper titled "Exploring the nonlinear relationship between challenge stressors and employee voice: the effects of leader-member exchange and organisation-based self-esteem" was published in the *Personality and Individual Differences*(Volume 83, 2015). E-mail: chenlong4845@163.com □