



谦卑领导行为与下属工作投入： 有中介的调节模型

唐汉瑛^{1,2}, 龙立荣¹, 周如意¹

1 华中科技大学 管理学院, 武汉 430074

2 华中师范大学 心理学院, 武汉 430079

摘要:谦卑领导行为是近年来新出现的一个广受研究者和管理实务者关注的领导主题, 其有效性和作用机制有待更多实证研究的深入探讨。基于自我概念衍生理论视角, 采用问卷调查法收集375份员工数据, 在检验共同方法偏差和问卷信效度的基础上, 通过有中介的调节作用检验程序, 考察谦卑领导行为对下属工作投入的影响, 并探讨下属组织自尊的中介作用和权力距离的调节作用。研究结果表明, 谦卑领导行为能够显著正向预测下属的工作投入; 下属的权力距离在谦卑领导行为与下属工作投入关系间发挥有中介的调节作用, 对于高权力距离的下属, 谦卑领导行为对其工作投入的积极影响更强; 下属权力距离的调节作用通过下属组织自尊的中介实现, 当下属权力距离较高时, 谦卑领导行为通过下属组织自尊的中介对其工作投入产生的积极影响更加强烈。

关键词:谦卑领导行为; 工作投入; 组织自尊; 权力距离; 有中介的调节作用

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2015.03.007

文章编号:1672-0334(2015)03-0077-13

1 引言

经济全球化和科学技术突飞猛进使企业间的竞争不断加剧, 越来越复杂的竞争环境对企业领导者提出了更高的要求。领导者需要转变过去那种被人们视作“英雄”或“伟人”的观念, 对其领导方式和行为进行调整, 进而激发下属的工作投入, 有效应对复杂环境的挑战^[1]。越来越多的研究者发现, 那些在不断变化的激烈竞争环境下始终保持稳定发展、基业长青企业的领导者无一例外都具有谦卑的品质, 他们谦和、开放、尊重他人, 同时也受人尊敬^[2]。谦卑领导行为由此进入人们的视野, 并迅速成为一个广受研究者和管理实务者关注的领导主题。然而, 目前有关谦卑领导行为有效性的实证探讨仍然处于起步阶段, 研究积累有限。

中国文化历来强调谦卑。在中国文化中, 自谦是非常鲜明且重要的哲学思想, 是古人对现实生活的感悟, 也是理想人格的道德诉求^[3]。谦卑对于领导

力的重要性在中国古代的一些重要文化典籍中以及古今一些卓越领导者身上均有体现。然而, 在当今处于社会变革期的中国, 一些源自西方文化的价值观念逐渐进入中国, 影响和改变了许多国人, 人们逐渐信奉自我表现等现代价值观, 担心谦卑行为吃亏。谦卑的领导方式是否还有价值、是否仍然能够感化和激励下属、谦卑领导行为对下属的工作态度和产出是否仍然有积极的影响以及这些影响如何发生等, 都是值得深入研究和探讨的问题。基于此, 本研究在当代中国的组织管理情景下考察谦卑领导行为对下属工作投入的影响, 探讨下属组织自尊在谦卑领导行为影响下属工作投入时的中介作用, 并在此基础上进一步考察下属权力距离的调节作用。

2 相关研究评述和研究假设

2.1 谦卑领导行为的内涵及有效性

“谦卑”在《现代汉语词典》中的释义为“谦虚、

收稿日期:2014-12-02 **修返日期:**2015-05-05

基金项目:国家自然科学基金(71232001); 教育部人文社会科学研究项目(12YJC190027)

作者简介:唐汉瑛(1982-), 男, 湖南邵阳人, 应用心理学博士, 华中科技大学管理学院博士后、华中师范大学心理学院讲师, 研究方向: 谦卑领导行为和反生产行为等。E-mail: thy@mail.ccnu.edu.cn

不自高自大”,而“谦虚”意为“虚心、不自满、肯接受意见、批评”。“humility”为与谦卑对应的英文单词,源自拉丁语中的“humus”和“humi”,前者为泥土、大地(earth)之意,后者则为在地上(on the ground)之意。可见,在东西方文化中,谦卑均包含有“在低处”或“在下面”的意思。这种“在低处”又具有两层含义:一是准确、客观的自我认识(尤其对自身缺点和不足的认识)和定位;二是虚心学习、自我超越的发展取向。Nielsen等^[4]认为,真正的谦卑应包含3个方面:一要有对自身优势和劣势进行准确、客观认识的意愿,这是谦卑的基础;二要对外部信息持开放态度,主动利用在人际互动中收集到的信息,必要时会进行自我调整;三要将自己视作广阔世界中的普通一员,这样才不会将关注的焦点仅仅集中于个人、某一群体或日常事务,才有可能设定一些具有超越意义的目标。作为一种良好的品质,谦卑在不同的人际互动场合可能有不同的行为表现。具体到领导者与下属的互动中,对于一个具有谦卑品质的领导者,其行为方式往往体现出3个方面的特点^[5]。①承认自身的不足、缺点和错误。谦卑的领导者具有向下展示“人性”的勇气,他们承认自己的弱点,愿意为自己的失败或错误承担责任。②欣赏下属的长处和贡献。谦卑的领导者懂得发现和欣赏下属的长处,并创造条件和机会将下属推向前台,促进其潜能的发挥。③为下属提供学习榜样。谦卑的领导者对新知识、新观念持开放态度,不仅自己不断学习、追求进步,而且非常重视、支持和鼓励下属成长。

谦卑领导行为对组织和下属的积极影响在已有研究中已经得到不少研究者的肯定和认可。在组织层面,谦卑领导行为的有效性主要体现为对组织整体绩效的促进和保持。一些案例研究发现,那些拥有谦卑领导者的企业往往是所属行业中的标杆,商业成就卓越并能够长期保持^[6]。Ou等^[7]发现,谦卑的CEO有助于促进企业高管团队的精诚团结;Owens等^[5]认为,谦卑领导行为有助于提升组织内部运营的流畅性,激发持续性的微变革。在个体层面,谦卑领导行为的有效性主要体现为对下属工作态度和行为等的积极影响。Morris等^[1]认为,谦卑的领导者能够给予他人(如下属)更多的支持,能够增强其社会影响动机,并表现出更多的参与型领导行为;Nielsen等^[4]认为,谦卑的领导者在管理中表现出更多以团队精神、授权、培养下属等为特点的社会性魅力领导行为(socialized charismatic leadership, SCL),进而积极影响下属的工作态度;Owens等^[5]认为,领导者展现谦卑领导行为有助于增加下属的工作投入和心理自由度。

作为领导研究领域的一个新兴主题,谦卑领导行为近年来吸引了越来越多研究者的注意,但是当前研究者对谦卑领导行为有效性的认识更多停留于理论探索层面,实证研究非常缺乏^[2]。在这些为数不多的实证研究中,能够有效激发下属的工作投入被视作谦卑领导行为有效性的重要方面^[8]。而关于谦

卑领导行为积极影响下属工作投入的心理机制,研究者却仍然知之甚少。探索谦卑领导行为积极影响下属工作投入的心理机制,对于认识和理解谦卑领导行为在积极影响下属工作态度和行为过程中的独特价值有重要意义。主动放低自己,并通过积极、公开地参与学习和发展活动促进自己与下属的共同成长、进步,这是谦卑领导者的主要特点^[5]。在谦卑领导者属下工作的员工拥有更多发挥潜能、展示自我价值的机会,同时可以从领导者的肯定和欣赏中接收到更多有助于强化其自我概念的积极社会信息,进而更加积极努力地投入工作,以维持和进一步提升新强化的自我概念。基于此,本研究从自我概念衍生理论的视角出发,考察谦卑领导行为对下属工作投入的积极影响,并探讨谦卑领导行为积极影响下属工作投入的中介和调节机制。这既是对已有研究的拓展和深入,有助于揭示谦卑领导行为积极影响下属工作投入的心理过程和边界条件;同时也是对谦卑领导行为有效性研究的有益补充,可以为人们理解谦卑领导行为积极影响下属工作态度和行为的心理机制提供新的视角。

2.2 谦卑领导行为对下属工作投入的影响

工作投入是一种与工作相关的充满持久、积极的情绪和动机的完满工作状态,包含有活力、奉献和专注3个维度^[9]。工作投入体现着个体对当前工作的认同和投入程度以及个体对当前工作重要性所持有的信念^[10]。高工作投入的员工总是全力以赴地投入工作,进而提升组织的整体效能和生产率。不断激发下属的工作投入,是优秀领导者的重要特征。个体在工作中体验到的心理意义、心理安全和心理有效性被认为是有效预测其工作投入的重要心理因素^[10]。心理意义是指个体对工作目标的价值判断,心理安全反映的是个体无需为工作结果担心的一种信念,心理有效性是指个体确信有足够的资源完成特定工作角色的任务。在这3种因素中,心理意义对工作投入的预测作用最大^[11]。研究表明,如果上司被认为缺乏谦卑(将团队成绩据为己有、高估自己的贡献、不倾听下属的想法等),将会削弱下属的工作投入和动机^[12]。而当上司展现出谦卑领导行为(欣赏下属的长处和贡献、倾听下属的想法、带领下属共同学习成长等)时,下属会感受到自己被上司重视,意识到自己的价值,同时也感受到工作带来的意义,因此将会更加努力、投入地工作。Owens等^[5]认为,上司可以通过展现谦卑领导行为让下属感觉到个人成长和进步是正当的工作目标,并且通过真诚、虚心的学习态度和针对性的工作安排(将员工安置到适合他们的工作岗位上)激发下属的内部动机和存在的意义感,进而提升他们的工作投入。因此,本研究提出假设。

H₁ 谦卑领导行为对下属工作投入具有显著的正向预测作用。

2.3 下属组织自尊的中介效应

组织自尊(organization-based self-esteem, OBSE)是自

尊在组织情景下的体现,描述的是个体对自己在组织中的重要性、价值和胜任状况的总体感受和评价,在决定个体工作态度、动机和行为的过程中发挥重要作用^[13]。作为谦卑领导者属下的员工,持续的成长和进步有助于提升他们的组织自尊,而不断提升的组织自尊反过来又会对其工作态度和行为产生积极影响,这或许是谦卑领导者能够激发下属高水平的工作投入、带领团队或组织不断走上成功的重要机制。本研究从谦卑领导行为积极影响下属的组织自尊以及下属的组织自尊积极影响其工作投入两个方面对这一机制存在的依据进行分析并提出研究假设。

Pierce等^[14]认为,个体的组织自尊主要受3个方面因素的影响,分别为在工作中经历自我展示和控制感、从工作中的重要他人处接收和内化的社会信息以及在工作中的直接经验。个体在工作中感知到的环境控制的下降和个人控制的上升,被工作中的重要他人(如上司)认为是有能力、能够很好地胜任工作以及在工作中不断积累的成功经验,有助于其形成积极的自我评价,进而发展出高水平的组织自尊。谦卑的领导者欣赏下属的长处和贡献,主动为下属潜能的发挥创造条件和机会^[5]。长期在谦卑领导者属下工作的员工,他们的自我概念将会被领导者传递的这些积极信息所塑造,进而发展出高水平的组织自尊。同时,谦卑的领导者还会展现出更多的授权和参与式领导行为^[8],积极鼓励下属参与到决策过程中,因此员工有更多的机会在工作中展现自己的价值和贡献。这些重要的成功经验将有助于提升下属的自我效能感和组织自尊。Owens等^[5]还认为,谦卑领导行为有助于提升下属的心理自由度,即降低下属的评价焦虑,增加他们的自我控制感,进而产生“在工作中做自己”的体验。可见,领导者通过展现谦卑领导行为,为下属提供了更多发挥潜能、展示自我价值的机会,在工作中体验到高水平的自我控制感,并通过主动地放低自己和表达欣赏让下属接收到更多有助于强化其自我概念的积极社会信息,进而有效提升下属的组织自尊水平。

作为个体对其在工作和组织中的存在意义、价值等自我评价的集中体现,高水平的组织自尊对员工的工作态度^[15]、动机和行为^[16]均具有重要的积极影响,自我同一性理论和自我强化理论可以为此提供很好的解释。自我同一性理论认为,在其他条件一致的情况下,个体倾向于寻求和卷入那些能够让其认知平衡或一致性最大化的行为,即个体会依据其自我概念选择与之相匹配的行为^[17]。具有高自尊的员工为了维持其自尊水平,会选择那些能够强化这种积极自我概念的角色、态度和行为,进而更加努力地工作,表现出更高的工作投入;反之,低自尊的员工则会选择那些与消极印象一致的态度和行为,如工作退缩^[18]。在自我同一性理论基础上发展而来的自我强化理论进一步表明,不管高自尊者还是低自尊者均具有提升自尊水平的基本需要^[19]。综合这两

方面的观点,Korman^[20]提出组织情景下的双重动机系统,即自我强化动机系统和自我保护动机系统。当个体寻找机会实现更高的工作目标,相信自己可以实现这些目标,同时也认为组织鼓励他们这么做时,被激活的便是自我强化动机系统;而当个体认为自己无法达成工作目标,进而将工作环境视作对员工的惩罚时,被激活的便是自我保护动机系统。不管是哪种动机系统,自尊都是关键的驱动因素,即高自尊倾向于激活自我强化动机系统,低自尊倾向于激活自我保护动机系统。因此,组织自尊水平高的员工更可能产生高水平的工作投入和表现,组织自尊水平低的员工更可能产生低水平的工作投入和表现。实证研究结果表明,员工的组织自尊水平确实能够显著地正向预测其工作态度,并且这种预测作用在排除时滞效应后依然存在^[21]。

综上所述,谦卑领导行为会积极影响下属的组织自尊,通过组织自尊的中介对下属的工作投入产生积极影响。因此,本研究提出假设。

H₂ 下属组织自尊在谦卑领导行为与下属工作投入的关系中发挥中介作用。

2.4 下属权力距离的调节作用

领导权变理论认为,并不存在普遍适用的领导风格或领导方式,领导风格的有效性不可避免地会受到情景因素的影响,谦卑领导行为也是如此。虽然谦卑领导行为被认为在很多方面对组织和个人均具有积极的影响,但是其有效性也会受到一些情景因素的制约^[5],下属的权力距离就可能是谦卑领导行为与下属组织自尊关系间的一个重要调节因素。

权力距离是指个体承认和接受组织内权力分配不平等的程度^[22]。高权力距离者遵从权威,承认和接受领导与下属之间存在等级和地位差异,倾向于在工作中接受领导者自上而下发出的各种命令,而他们自己也会恪守作为下属遵从、信任和维护领导者的角色规范^[23]。参考已有研究^[24]的做法,本研究将权力距离视作一项反映个体价值观差异的心理特征,而不是描述社会层面差异的文化价值变量。谦卑领导行为似乎更容易对低权力距离的下属产生积极影响,因为谦卑领导行为有助于降低领导者与下属之间的等级和地位差异。然而,真实情况或许并不如此。Schaubroeck等^[25]发现,高权力距离的员工更容易接受领导行为的合法性,受变革型领导行为的影响更大,他/她们会根据领导者的行为调整对自己和团队的感知;而低权力距离的员工并不太关注领导者的行为,因而他/她们对自己及团队的感知受领导者行为的影响较小。陆欣欣等^[26]的研究表明,中国组织的层级结构特征以及中国员工较高的权力距离在强化领导者的正式和非正式权力的同时,也进一步增强了来自领导的反馈和评价对员工自我价值感知的影响。此外,权力距离还会影响下属对领导-下属关系的定位^[27]。低权力距离的下属认为自己理应受到组织和上司的尊重和平等对待,而高权力距离的下属并不视上司的尊重和平等对待为理所应当

然的事情,如果受到来自上司的尊重和平等对待,高权力距离的员工会在更大程度上心存感激^[28]。并且,当领导者展现出民主、尊重甚至谦卑的工作风格时,还可能被高权力距离的下属视作一种德行行为,乃至产生“报恩”的人情色彩^[29]。因此,本研究提出假设。

H_{3a} 下属权力距离对谦卑领导行为与下属工作投入的关系具有调节作用,下属的权力距离越高,谦卑领导行为对下属工作投入的影响越大;

H_{3b} 下属权力距离对谦卑领导行为与下属工作投入关系的调节作用通过下属组织自尊的中介实现,即下属的权力距离越高,谦卑领导行为对其组织自尊的影响越大,相应的对其工作投入的积极影响也越强。

综合而言,本研究的理论假设模型见图1。

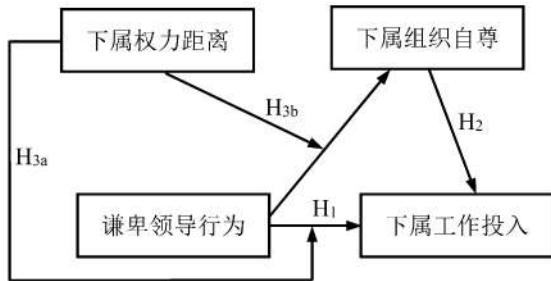


图1 假设模型

Figure 1 Hypothesis Model

3 研究方法

3.1 程序和样本

所有调查数据由研究者深入企业一线收集。调研工作在2013年11月至2014年3月期间完成,调研对象为扬州和武汉两地的20余家中小型企业,行业领域主要包括生产制造、房地产、金融等。研究者主动联系调研企业的高层领导,在他们的支持和配合下,通过现场发放纸质问卷并回收的方式收集数据。为了尽量减少被试因心存顾虑而影响填答真实性,除完全匿名外,问卷填答现场无被试的任何领导在场;在指导语中告知,本次调查仅仅属于学术研究性质,减少被试的顾虑;研究者事先强调调查的匿名性和数据的保密性,并且每一份问卷均被事先装在一个信封里面,员工填答完成后自己将问卷重新放入信封交给现场的研究者回收。实际发放问卷400份,共回收有效问卷375份,有效回收率93.750%。参与调查者主要为一般员工(298人,占79.467%)和部分基层管理者(60人,占16.000%),17人职位信息缺失;男性有176人,女性有193人,另有6人性别信息缺失;平均年龄为32.360岁;327人具有大学学历(含专科和本科),占87.200%;在当前公司工作的平均时长为7.365年;与当前上司共事的平均时长为3.852年。

3.2 测量工具

谦卑领导行为。采用Owens等^[8]编制的谦卑领导行为测量问卷,共有9个题项,3个题项测量领导者准

确认识自我的意愿,3个题项测量领导者对他人能力和长处的欣赏,3个题项测量领导者为下属提供学习的示范。均采用7点计分,1为非常不符合,7为非常符合,由下属直接对上司进行评价。中国已经有一项研究^[30]证实过该问卷良好的信度和效度。在本研究中,该量表的Cronbach's α 系数为0.959。

下属组织自尊。采用Pierce等^[31]开发的组织自尊测量量表,共有4个题项。采用5点计分,该量表为单维量表。在本研究中,该量表的Cronbach's α 系数为0.876。

下属工作投入。采用Schaufeli等^[32]编制的工作投入测量量表,共有9个题项;采用7点计分,该量表为单维量表。在本研究中,该量表的Cronbach's α 系数为0.957。

下属权力距离。采用Farh等^[33]编制的权力距离测量量表,共有6个题项;采用7点计分,该量表为单维量表。在本研究中,该量表的Cronbach's α 系数为0.887。

控制变量。为了更加清晰、明确地揭示谦卑领导行为对下属工作投入的影响,本研究在统计分析中对一些重要变量进行控制,包括直接反映下属特征的人口学变量(性别、年龄、学历、职级)、反映上司特征的两个重要变量(性别、能力水平)以及反映上下级关系的一个变量(与上司共事时间)。之所以选择将上司的性别和能力水平作为控制变量纳入分析,主要是基于已有的研究结果。Owens等^[5]通过访谈发现,很多访谈对象均认为只有当下属认为上司能力水平较高时谦卑领导行为(尤其是承认自身错误或不足的行为)才可能有效,而如果一个能力水平不够的领导者在下属面前承认自己的错误和不足,很可能被下属视作软弱无能而非谦卑的表现。某种程度上,通过年龄和性别等因素反映出来的社会角色地位也可能成为下属评估上司能力水平的重要参考因素。鉴于不是所有下属都清楚知道上司的年龄信息,本研究将上司的性别和能力水平作为两个重要控制变量。采用Colquitt等^[34]编制的上司能力水平测量量表,实际测量的是下属对上司能力水平的知觉和评价,共有6个题项。采用5点计分,该量表为单维量表。在本研究中,该量表的Cronbach's α 系数为0.944。

表1给出各个量表的信度和效度信息。由表1可知,各个量表解释的均方差都大于65%,Cronbach's α 值均大于0.850,表明研究使用的量表具有良好的内部一致性信度。并且,验证性因子分析的结果也表明,5个研究变量之间的区分效度良好,对应于5个不同变量的5因子模型各项拟合指数均较好, $\chi^2/df = 1.860$, $RMSEA = 0.048$, $NFI = 0.983$, $CFI = 0.992$, $IFI = 0.992$,说明研究测量到的确实是5个相互独立的变量。

3.3 统计分析

本研究采用SPSS 19.0、AMOS 17.0和Mplus 7.0进

表1 量表的信度和效度
Table 1 Reliability and Validity of Scales

变量	题项	因子载荷	解释的 均方差/%	Cronbach's α 值
下属组织 自尊	我对我们公司/单位很有价值	0.828	73.368	0.876
	我在我们公司/单位受到器重	0.892		
	我对我们公司/单位很有贡献	0.889		
	我对我们公司/单位有较大影响	0.813		
上司能力 水平	我的领导工作能力很强	0.862	78.298	0.944
	我的领导在工作上比较成功	0.917		
	我的领导在工作上很有才华	0.905		
	我对领导的工作技能充满自信	0.920		
	我的领导有出色能力完成工作	0.847		
	我的领导与其领导岗位匹配	0.856		
下属工作 投入	我的工作值得我努力付出	0.834	74.457	0.957
	我尽全力做好我的工作	0.875		
	我沉浸于工作当中	0.881		
	在工作中我充满活力	0.856		
	在工作中我感到很快乐	0.822		
	在工作中我感到精力充沛	0.865		
	我对工作很投入	0.891		
	我享受我的工作	0.882		
	我热爱我的工作	0.858		
下属权力 距离	领导做大多数决策,无须咨询下属意见	0.653	65.164	0.887
	领导对待下属,使用其权威和权力非常有必要	0.878		
	领导应尽可能少向下属咨询意见	0.884		
	领导应避免与下属有工作之外的交往	0.781		
	下属不应反对领导的决定	0.805		
	领导不应将重要任务授权给下属处理	0.820		
谦卑领导 行为	我的领导经常表扬他人的优点	0.823	75.686	0.959
	我的领导赞赏他人的独特贡献	0.894		
	我的领导愿意向他人学习	0.885		
	我的领导承认有人比他/她拥有更多的知识和技能	0.860		
	我的领导关注他人的优点	0.910		
	我的领导对他人的观点持开放态度	0.885		
	我的领导主动寻求哪怕是带有批评性的反馈	0.879		
	我的领导对他人的建议持开放态度	0.888		
	我的领导承认自己不懂的地方	0.799		

行统计分析。分析策略和操作流程如下:第一步,对调查数据可能存在的共同方法偏差问题进行统计检验;第二步,基本的描述性统计分析;第三步,参考研究者常用的有中介的调节效应检验程序^[35],对下属组织自尊的中介作用和下属权力距离的调节作用进行检验。

4 检验结果

4.1 可能存在的共同方法偏差检验

由于本研究中多个变量数据均由同一个被试提供,且主要采用问卷调查法,有可能存在共同方法偏差效应,采用Harman单因素检验法^[36]和控制未测单一方法潜变量法^[37]对研究可能存在的共同方法偏差进行检验。Harman单因素检验法的具体做法是,让所有研究变量的测量题目都只在一个公因子上负载,构建一个单因子结构方程模型,并对该模型的拟合情况进行检验。结果表明,该单因子模型的拟合情况很不理想, $\chi^2_{df} = 42.746$, $RMSEA = 0.334$, $NFI = 0.508$, $CFI = 0.513$, $IFI = 0.514$,一定程度上说明本研究并不存在严重的共同方法偏差。考虑到Harman单因素检验法只是一种相对粗略的检测法,本研究在

此基础上采用控制未测单一方法潜变量法对测量存在的共同方法偏差情况进行检验,即将共同方法偏差的效应作为一个潜变量纳入前面提到的5因子模型,允许所有研究变量的测量题项在这个方法潜变量上负载,通过比较两个模型的拟合程度差异来检验共同方法偏差效应。结果表明,纳入了共同方法偏差潜变量的模型各项拟合指标也比较好, $\chi^2_{df} = 1.952$, $RMSEA = 0.045$, $NFI = 0.991$, $CFI = 0.992$, $IFI = 0.994$;但是,比较两个模型的自由度和卡方值差异发现,原来的5因子模型较纳入共同方法偏差潜变量的模型 df 增加了11,而 χ^2 却只增加了18.332,小于0.010水平时 χ^2 的临界值为24.700。可见,与原来的5因素模型相比,纳入共同方法偏差潜变量的模型拟合程度并没有显著变优,这也在一定程度上说明本研究测量中存在的共同方法偏差并不严重。

4.2 描述性统计分析

表2给出各研究变量的平均值、标准差和相关系数矩阵。由表2可知,谦卑领导行为与下属工作投入和下属组织自尊均显著正相关,下属组织自尊与下属工作投入也显著正相关,这些结果为分析谦卑领导行为的有效性和下属组织自尊的中介效应提供了

表2 描述性统计结果和相关系数(N=375)

Table 2 Results of Descriptive Statistics and Correlation Coefficients (N=375)

变量	均值	标准差	下属性别	下属年龄	下属学历	下属职级	下属与上司共事时间	上司性别	上司能力水平	谦卑领导行为	下属组织自尊	下属权力距离	下属工作投入
下属性别	0.492	0.576											
下属年龄	32.384	7.931	0.028										
下属学历	1.997	0.941	0.153**	-0.272**									
下属职级	1.280	0.777	0.265**	-0.064	0.464**								
下属与上司共事时间	3.852	4.397	0.080	0.459**	0.049	0.043							
上司性别	0.646	0.479	0.051	0.053	0.052	-0.009	0.015						
上司能力水平	4.323	0.635	-0.027	-0.020	-0.024	-0.045	0.083	0.017	(0.944)				
谦卑领导行为	5.964	0.946	-0.045	0.082	-0.008	-0.026	0.135**	0.055	0.629**	(0.959)			
下属组织自尊	3.776	0.695	0.036	0.143**	-0.067	0.071	0.169**	0.121*	0.348**	0.423**	(0.876)		
下属权力距离	3.315	1.503	0.082	0.085	-0.053	-0.054	0.004	-0.053	-0.031	-0.047	0.047	(0.887)	
下属工作投入	5.797	0.961	0.071	0.157**	-0.001	0.036	0.129*	0.083	0.436**	0.508**	0.513**	-0.007	(0.957)

注:*为 $p < 0.050$, **为 $p < 0.010$,下同;括号中的数据为一致性信度。

必要的前提。

4.3 有中介的调节效应模型检验

根据Muller等^[38]的观点,检验有中介的调节效应模型需要对3个回归方程的参数进行估计。

(1)做因变量下属工作投入对自变量谦卑领导行为和调节变量下属权力距离以及二者交互项的回归,即

$$Y = c_0 + c_1X + c_2U + c_3UX + \mu_1 \quad (1)$$

其中, Y 为下属工作投入, X 为谦卑领导行为, U 下属权力距离, c_0 为常数项, c_1 、 c_2 和 c_3 为各变量的回归系数, μ_1 为回归残差项。

(2) 检验中介变量下属组织自尊对自变量和调节变量以及二者交互项的回归,即

$$W = a_0 + a_1X + a_2U + a_3UX + \mu_2 \quad (2)$$

其中, W 为下属组织自尊, a_0 为常数项, a_1 、 a_2 和 a_3 为各变量的回归系数, μ_2 为回归残差项。

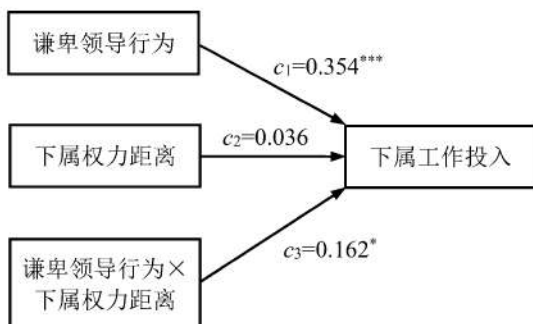
(3) 检验因变量对自变量、调节变量、中介变量以及调节变量与自变量的交互项和调节变量与中介变量的交互项的回归,即

$$Y = c'_0 + c'_1X + c'_2U + c'_3UX + b_1W + b_2UW + \mu_3 \quad (3)$$

其中, c'_0 为常数项, c'_1 、 c'_2 、 c'_3 、 b_1 和 b_2 为各变量的回归系数, μ_3 为回归残差项。

叶宝娟等^[35]在此基础上提出一套完整的有中介的调节效应检验的依次回归程序,本研究依据他们提出的程序进行假设模型检验,所有检验通过Mplus 7.0实现。

(1)将除因变量外的所有变量,包括谦卑领导行为、下属权力距离、下属组织自尊标准化为Z分数,然后将相应的Z分数相乘产生交互作用项UX和UW的分数(但UX和UW不是标准化变量)。依据上述检验程序,先检验下属权力距离的调节作用。建立谦卑领导行为、下属权力距离以及二者交互项与下属工作投入的关系模型。检验结果见图2。



注:***为 $p < 0.001$, 下同。

图2 下属权力距离的调节效应检验
Figure 2 Test of the Moderation of Subordinates' Power distance

由于变量彼此之间的关系允许自由估计,该模型为饱和模型,自由度为0,CFI = 1.000,TLI = 1.000, RMSEA = 0.000, SRMR = 0.000,表明数据对模型的拟

合良好。由图2可知,谦卑领导行为显著正向预测下属工作投入, $c_1 = 0.354, t = 4.955, p < 0.001$, H_1 进一步得到验证;下属权力距离与谦卑领导行为的交互项对下属工作投入的调节效应显著, $c_3 = 0.162, t = 2.337, p < 0.050$,说明下属权力距离在谦卑领导行为对下属工作投入的影响中发挥调节作用, H_{3a} 得到验证。通过简单斜率分析,得到对于具有不同权力距离水平的下属,谦卑领导行为对下属工作投入的影响,结果见图3。由图3可知,与低权力距离的下属相比,在高权力距离下属中,工作投入对谦卑领导行为的回归斜率值更大(回归直线更加陡峭),说明谦卑领导行为同等程度的变化,在高权力距离下属身上可以引发其工作投入更大程度的改变,即高权力距离下属的工作投入对谦卑领导行为的变化更加敏感。这一结果为后面进一步检验下属权力距离在谦卑领导行为通过下属组织自尊间接影响其工作投入过程中发挥有中介的调节效应(H_{3b})奠定了基础。

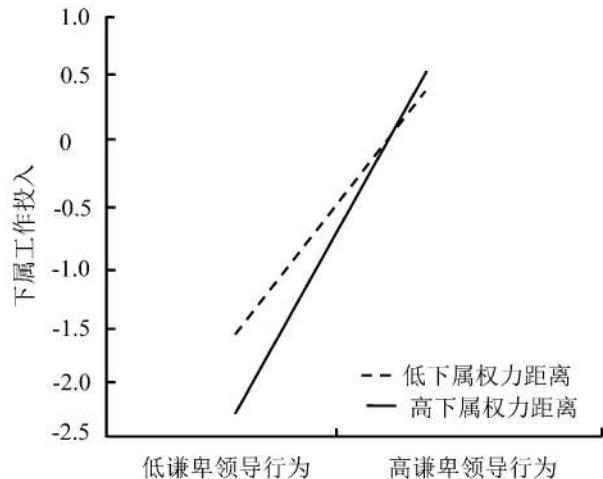


图3 下属权力距离对谦卑领导行为与下属工作投入关系的调节效应

Figure 3 Moderation of Subordinates' Power Distance on the Relation between Humble Leadership Behavior and Subordinates' Work Engagement

(2)检验下属组织自尊的中介作用和下属权力距离发挥的有中介的调节作用。构建下属权力距离、谦卑领导行为、下属组织自尊以及UX和UW两个交互项与下属工作投入的关系模型。该模型的各项拟合指标为, $\chi^2 = 1.388, df = 1, \chi^2_{df} = 1.388, CFI = 0.999, TLI = 0.967, RMSEA = 0.033, SRMR = 0.005$,表明数据对模型的拟合良好。图4给出模型检验结果。①谦卑领导行为显著正向预测下属组织自尊, $a_1 = 0.328, t = 4.676, p < 0.001$;下属组织自尊对工作投入的预测作用也显著, $b_1 = 0.334, t = 6.128, p < 0.001$;谦卑领导行为对下属工作投入的直接预测作用显著, $c'_1 = 0.281, p < 0.001$ 。说明下属的组织自尊在谦卑领导行为影响其工作投入的过程中发挥部分中介作用, H_2 得到验证。②谦卑领导行为与下属权力距离的交互

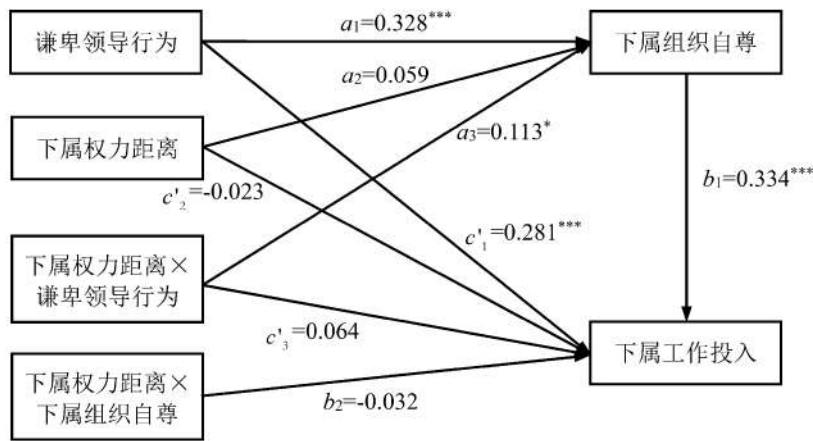


图4 下属组织自尊的中介效应检验

Figure 4 Test of the Mediation of Subordinates' Organization-based Self-esteem

项对下属组织自尊的预测作用显著, $a_3 = 0.113, t = 2.028, p < 0.050$; 下属权力距离与下属组织自尊的交互项对工作投入的预测作用不显著, $b_2 = -0.032, t = -0.559, p > 0.050$ 。说明下属权力距离对谦卑领导行为与下属工作投入之间关系的调节作用是通过下属组织自尊的中介实现的, 即下属权力距离发挥的是有中介的调节作用, H_{3b} 得到验证。

图5更清晰地展示了下属权力距离与谦卑领导行为交互影响下属组织自尊的情况。由图5可知, 与低权力距离的下属相比, 在高权力距离下属中, 组织自尊对谦卑领导行为的回归斜率值更大(回归直线更加陡峭), 说明谦卑领导行为同等程度的变化, 在高权力距离下属身上可以引发其组织自尊更大程度的改变, 即高权力距离下属的组织自尊水平随谦卑领导行为变化而积极变化的敏感性更高。

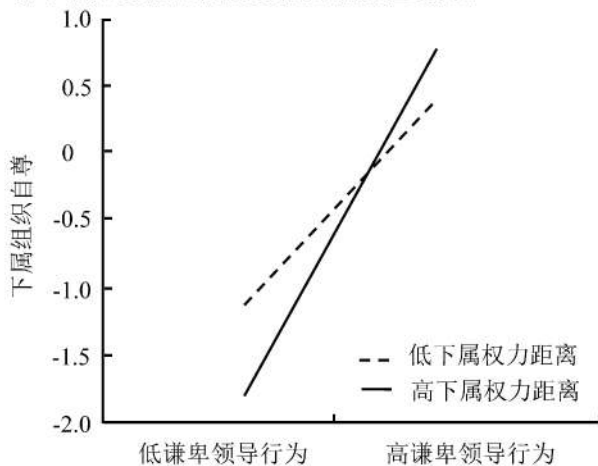


图5 下属权力距离对谦卑领导行为与下属组织自尊关系的调节效应

Figure 5 Moderation of Subordinates' Power Distance on the Relation between Humble Leadership Behavior and Subordinates' OBSE

表3给出有中介的调节效应检验结果。由表3可

知, 下属组织自尊对工作投入具有显著的正向预测作用, $b_1 = 0.334, t = 6.128, p < 0.001$; 下属组织自尊与下属权力距离的交互作用不显著, $b_2 = -0.032, t = -0.559, p > 0.050$ 。根据Muller等^[38]和叶宝娟等^[35]的观点, 当谦卑领导行为与下属权力距离的交互项显著预测下属组织自尊, $a_3 = 0.113, t = 2.028, p < 0.050$, 而下属组织自尊也显著预测下属工作投入, $b_1 = 0.334, t = 6.128, p < 0.001$, 表明有中介的调节模型成立。下属权力距离与谦卑领导行为的交互项通过中介变量下属组织自尊进而间接影响下属工作投入, 即谦卑领导行为 → 下属组织自尊 → 下属工作投入的前半部分路径受下属权力距离的调节。由表3可知, $c'_3 = 0.064, t = 0.961, p > 0.050$, 不显著, 因此下属权力距离的调节效应被下属组织自尊完全中介。

(3)将模型检验中得到的各个路径系数分别标注到图1所示的研究总体假设模型的相应路径上, 可以清晰地展示研究所检验的有中介的调节模型的最终结果, 见图6。

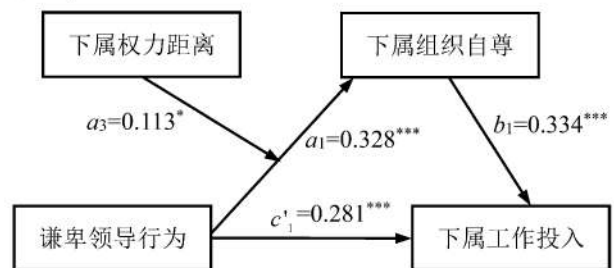


图6 谦卑领导行为影响下属工作投入的有中介的调节模型

Figure 6 Mediated Moderator Model on Effects of Humble Leadership Behavior on Subordinates' Work Engagement

结合表3和图6可知, 在谦卑领导行为对下属工作投入的影响过程中, 下属权力距离的调节效应 c_3 为0.162, 其中直接调节效应 c'_3 为0.064, 间接调节效应

表3 有中介的调节效应模型检验结果(N=375)
Table 3 Test of the Meditated Moderator Model(N=375)

预测变量	(1)式(因变量:工作投入)		(2)式(因变量:组织自尊)		(3)式(因变量:工作投入)	
	β	<i>t</i>	β	<i>t</i>	β	<i>t</i>
谦卑领导行为	$c_1 = 0.354^{***}$	4.955	$a_1 = 0.328^{***}$	4.676	$c'_1 = 0.281^{***}$	4.166
下属权力距离	$c_2 = 0.036$	0.584	$a_2 = 0.059$	1.223	$c'_2 = -0.023$	-0.459
下属权力距离 × 谦卑领导行为	$c_3 = 0.162^*$	2.337	$a_3 = 0.113^*$	2.028	$c'_3 = 0.064$	0.961
下属组织自尊					$b_1 = 0.334^{***}$	6.128
下属权力距离 × 下属组织自尊					$b_2 = -0.032$	-0.559

($c_3 - c'_3$)为0.098,间接效应占60.494%。这一有中介的调节模型,阐明了下属组织自尊和下属权力距离在谦卑领导行为发挥积极作用过程中的角色,比较深入地揭示了谦卑领导行为积极影响下属工作投入的作用机制。对于高权力距离的下属,当上司展现谦卑领导行为时,其组织自尊水平的提升更敏感,进而更积极地影响其工作投入;对于低权力距离的下属,当上司展现谦卑领导行为时,其组织自尊水平的提升不太敏感,相应的对其工作投入的积极影响也较弱。

5 结论

本研究以375名企业员工为样本,基于自我概念衍生理论的视角,通过有中介的调节作用检验程序,考察谦卑领导行为对下属工作投入的积极影响,并探讨下属组织自尊的中介作用和权力距离的调节作用。研究表明,谦卑领导行为能够显著正向预测下属的工作投入;下属的权力距离在谦卑领导行为与下属工作投入关系间发挥有中介的调节作用,对于高权力距离的下属,谦卑领导行为对其工作投入的积极影响更强;并且,下属权力距离的调节作用通过下属组织自尊的中介实现,当下属权力距离较高时,谦卑领导行为通过下属组织自尊的中介对其工作投入产生的积极影响更加强烈。以上研究结果对谦卑领导行为相关的理论研究以及企业管理实践均有重要的启示。

在竞争环境变化越来越快的全球化和技术变革浪潮中,以自知缺陷、欣赏下属和鼓励学习为主要特点的谦卑领导者确实能够提升下属的工作投入,促进下属潜能的发挥。并且,下属的组织自尊在谦卑领导行为影响其工作投入的过程中发挥中介作用。领导在主动放低自己的同时,能够有效提升下属的组织自尊水平,进而促进下属更加努力地工作。这一结论不仅为确认谦卑领导行为与下属工作投入之间的积极联结提供了新的证据,同时也为人

们理解谦卑领导行为影响下属工作投入的心理机制提供了新的视角。领导在工作中展现的谦卑行为,是对其自身等级、地位的一种主动放低,目的是为了促进自己和下属共同成长。谦卑的领导者承认自己的缺陷和不足,尊重、欣赏下属的长处和贡献,并且也懂得通过学习示范、授权等方式发挥下属的潜能,这些都有助于下属在工作中经历更多的成功体验,认识和发现自己对团队和组织价值,进而提升他们的组织自尊水平。而根据自我同一性理论和自我强化理论^[20]的观点,员工的组织自尊获得提升后,会努力维持新获得的高水平的组织自尊,这种维持高水平组织自尊的努力在工作中的直接体现就是主动选择与高水平的组织自尊相匹配,并且能够强化这种积极自我概念的角色、态度和行为,包括给自己设定更高的工作目标、表现出更高的工作投入等。

下属的权力距离是谦卑领导行为影响下属工作投入的重要边界条件,不仅可以直接调节谦卑领导行为对工作投入的影响,还可以通过调节谦卑领导行为和下属组织自尊的关系间接影响工作投入。下属权力距离之所以能够发挥调节作用,原因在于高权力距离的下属对领导对待自己的方式期望较低,他们并不奢望与领导建立亲近、平等和个人化的关系,如果领导实际展现出谦卑领导行为,就会超过他们的期望,进而给他们的自我概念带来更大的积极影响。中国被普遍认为是权力距离较高的国家,确实比较尊重权威,但是这并不意味着没有被领导者尊重和同等对待的需要。相反,越是权力距离高的个体,对领导真诚的尊重和同等对待(谦卑领导行为)更加敏感,感受也更加强烈。谦卑的领导者主动放低身段,拉近与下属之间的心理距离,这样一种领导方式的转变对于高权力距离的下属来讲更是一种全新的体验,对下属组织自尊的提升有更加重要的意义。

本研究的相关结论也可以为组织管理实践提供一些有意义的启示和建议。

(1)重新认识谦卑领导行为在当前组织管理中的重要价值。工作投入是体现个体对当前工作的认同和投入程度以及个体对当前工作重要性所持有的信念,是促进员工全力以赴投入工作、提升组织整体效能和生产力的重要因素。不断激发下属的工作投入,是所有领导者的共同目标。本研究发现上司在工作中展现谦卑领导行为对下属的工作投入有积极影响,说明谦卑领导行为在当前正处经济飞速发展期的中国具有重要价值。近年来关于谦卑领导研究关注的侧重点有一些细微差别,有些研究强调领导者的谦卑品质^[4],另一些研究则强调领导者的谦卑行为^[8],二者之间确实存在密切联系,但也有不同之处。一方面,谦卑品质是领导者展现谦卑行为的重要驱动力和条件;另一方面,谦卑品质需要较长的时间才可能形成,相对比较稳定,而谦卑领导行为则具有更大的灵活性和可塑性。因此,从指导管理实践的角度看,考察谦卑领导行为对下属心理和行为的影响可能更有意义。本研究为检验谦卑领导行为对下属工作投入的积极影响提供了新的证据,不管是否具有谦卑的品质,管理者都可以在工作中尝试适当地展现谦卑领导行为,以此激发下属的工作动机和良好行为。

(2)领导者应根据不同下属的特点有针对性的展现谦卑领导行为,进而最大化地促进下属的工作投入。本研究发现,下属权力距离在谦卑领导行为影响其工作投入的过程中发挥调节作用,并且权力距离的调节作用通过下属组织自尊的完全中介作用实现。这说明,谦卑领导行为对下属工作投入的积极影响具有一定的边界,应根据管理者和下属的实际特点灵活、有针对性地展现谦卑领导行为。具体来讲,领导者不要想当然地以为谦卑领导行为对权力距离较低的下属更有效,而高权力距离的下属难以接受谦卑领导行为,或者谦卑领导行为对他们难以产生积极的影响。实则不然,不管是低权力距离还是高权力距离的下属,其实都希望领导能够以更加亲近、平等的方式对待他们,所有员工都希望能够得到领导的尊重和肯定。反倒是权力距离越高的下属,对谦卑领导行为的反应更加敏感,可能产生的积极回应也更加强烈。

未来的研究可以从以下几个方面进行跟进和拓展。进一步考察谦卑领导行为对其他重要的员工心理和行为变量(创造力、建言行为等)的影响,进而更广泛地揭示谦卑领导行为在当前企业竞争和管理环境下可能具有的积极意义。尝试从其他角度探讨谦卑领导行为影响下属组织自尊和工作投入的调节机制。本研究基于个体价值观差异的角度考察权力距离的调节效应,未来的研究可以进一步从团队和组织等级文化的角度考察作为环境因素的权力距离对谦卑领导行为有效性的调节作用。本研究属于横断研究,在推论谦卑领导行为与下属心理和行为之间的因果关系方面有一定的局限性,未来研究可以尝试在条件许可的情况下开展纵向追踪研究或者是

情景实验类研究。

参考文献:

- [1] 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.
- [2] Oc B, Bashshur M R, Daniels M A, Greguras G J, Diefendorff J M. Leader humility in Singapore [J]. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(1):68-80.
- [3] 胡金生, 黄希庭. 自谦: 中国人一种重要的行事风格初探 [J]. *心理学报*, 2009, 41(9):842-852. Hu Jinsheng, Huang Xiting. Preliminary study on self-modesty: One significant behavioral style of Chinese [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2009, 41(9):842-852. (in Chinese)
- [4] Nielsen R, Marrone J A, Slay H S. A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership [J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2010, 17(1):33-43.
- [5] 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.
- [6] Collins J. Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve [J]. *Harvard Business Review*, 2005(July-August):1-13.
- [7] 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.
- [8] 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.
- [9] Sonnentag S, Mojza E J, Demerouti E, Bakker A B. Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(4):842-853.
- [10] Cole M S, Walter F, Bedeian A G, O'Boyle E H. Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation [J]. *Journal of Management*, 2012, 38(5):1550-1581.
- [11] Li M, Wang Z, You X, Gao J. Value congruence and teachers' work engagement: The mediating role of autonomous and controlled motivation [J]. *Personality and Individual Differences*, 2015, 80:113-118.
- [12] Burke R J. Why leaders fail: Exploring the darkside [J]. *International Journal of Manpower*, 2006, 27

- (1):91-100.
- [13] Widmer P S, Semmer N K, Kälin W, Jacobshagen N, Meier L L. The ambivalence of challenge stressors: Time pressure associated with both negative and positive well-being [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 80(2):422-433.
- [14] Pierce J L, Gardner D G. Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature [J]. *Journal of Management*, 2004, 30(5):591-622.
- [15] Bowling N A, Eschleman K J, Wang Q, Kirkendall C, Alarcon G. A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, 83(3):601-626.
- [16] 严丹, 黄培伦. 辱虐管理对员工建言行为的影响: 组织自尊和个性控制点的作用 [J]. *商业经济与管理*, 2011(12):28-37.
Yan Dan, Huang Peilun. Abusive supervision and subordinates' voice behavior: The roles of organization-based self-esteem and locus of control [J]. *Journal of Business Economics*, 2011(12):28-37. (in Chinese)
- [17] Liang J, Farh C I C, Farh J L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination [J]. *The Academy of Management Journal*, 2012, 55(1):71-92.
- [18] Liu J, Lee C, Hui C, Kwan H K, Wu L Z. Idiosyncratic deals and employee outcomes: The mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(5):832-840.
- [19] Orth U, Robins R W, Widaman K F. Life-span development of self-esteem and its effects on important life outcomes [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2012, 102(6):1271-1288.
- [20] Korman A K. Self-enhancement and self-protection: Toward a theory of work motivation [M] // Erez M, Kleinbeck U, Thierry H. *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001:121-130.
- [21] Chan S C H, Huang X, Snape E, Lam C K. The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(1):108-128.
- [22] Kirkman B L, Chen G, Farh J L, Chen Z X, Lowe K B. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination [J]. *The Academy of Management Journal*, 2009, 52(4):744-764.
- [23] 孙健敏, 宋萌, 王震. 辱虐管理对下属工作绩效和离职意愿的影响: 领导认同和权力距离的作用 [J]. *商业经济与管理*, 2013(3):45-53.
Sun Jianmin, Song Meng, Wang Zhen. The effects of abusive supervision on job performance and turnover: The role of leader identification and power distance [J]. *Journal of Business Economics*, 2013(3):45-53. (in Chinese)
- [24] 梁建. 道德领导与员工建言: 一个调节-中介模型的构建与检验 [J]. *心理学报*, 2014, 46(2):252-264.
Liang Jian. Ethical leadership and employee voice: Examining a moderated-mediation model [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2014, 46(2):252-264. (in Chinese)
- [25] Schaubroeck J, Lam S S K, Cha S E. Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(4):1020-1030.
- [26] 陆欣欣, 涂乙冬. 基于组织的自尊的情境化与适用性 [J]. *心理科学进展*, 2014, 22(1):130-138.
Lu Xinxin, Tu Yidong. Contextualization and generalizability of organization-based self-esteem [J]. *Advances in Psychological Science*, 2014, 22(1):130-138. (in Chinese)
- [27] Tyler T R, Lind E A, Huo Y J. Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures [J]. *Psychology, Public Policy, and Law*, 2000, 6(4):1138-1163.
- [28] 郭晓薇. 权力距离感对公平感与组织公民行为关系的调节作用研究 [J]. *心理科学*, 2006, 29(2):433-436.
Guo Xiaowei. Power distance as the moderator of the relationship between justice perception and OCB: An experimental research [J]. *Psychological Science*, 2006, 29(2):433-436. (in Chinese)
- [29] Francis C A. The mediating force of "face": Supervisor character and status related to perceived organizational support and work outcomes [J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2012, 19(1):58-67.
- [30] 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 leader humility towards leadership effectiveness and employees' organizational identification [J]. *Chinese Soft Science*, 2013(7):101-109. (in Chinese)
- [31] Pierce J L, Gardner D G, Cummings L L, Dunham R B. Organization-based self-esteem: Construct defini-

- tion, measurement, and validation [J]. *The Academy of Management Journal*, 1989, 32(3):622-648.
- [32] Schaufeli W B, Bakker A B, Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study [J]. *Educational and Psychological Measurement*, 2006, 66(4):701-716.
- [33] 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 traditionalism [J]. *The Academy of Management Journal*, 2007, 50(3):715-729.
- [34] Colquitt J A, Rodell J B. Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives [J]. *The Academy of Management Journal*, 2011, 54(6):1183-1206.
- [35] 叶宝娟, 温忠麟. 有中介的调节模型检验方法: 甄别和整合 [J]. *心理学报*, 2013, 45(9):1050-1060.
Ye Baojuan, Wen Zhonglin. A discussion on testing methods for mediated moderation models: Discrimina-
- tion and integration [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2013, 45(9):1050-1060. (in Chinese)
- [36] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法 [J]. *心理科学进展*, 2004, 12(6):942-950.
Zhou Hao, Long Lirong. Statistical remedies for common method biases [J]. *Advances in Psychological Science*, 2004, 12(6):942-950. (in Chinese)
- [37] 熊红星, 张璟, 叶宝娟, 郑雪, 孙配贞. 共同方法变异的影响及其统计控制途径的模型分析 [J]. *心理科学进展*, 2012, 20(5):757-769.
Xiong Hongxing, Zhang Jing, Ye Baojuan, Zheng Xue, Sun Peizhen. Common method variance effects and the controlling models of statistical approaches [J]. *Advances in Psychological Science*, 2012, 20(5):757-769. (in Chinese)
- [38] Muller D, Judd C M, Yzerbyt V Y. When moderation is mediated and mediation is moderated [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005, 89(6):852-863.

Humble Leadership Behavior and Subordinates' Work Engagement: A Mediated Moderation Model

Tang Hanying^{1,2}, Long Lirong¹, Zhou Ruyi¹

1 School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China

2 School of Psychology, Central China Normal University, Wuhan 430079, China

Abstract: The economic globalization and rapid development of science and technology make the competition among enterprises fierce. Increasingly complex competition environment puts forward higher requirements for enterprise leaders. Against this backdrop, humble leadership behavior receives more and more attention from OB researchers and management practitioners in recent years as a new topic in the area of leadership research. Despite widespread belief that humble leadership behavior affects a range of employee and organizational outcomes, empirical studies of humble leadership behavior are extremely rare. The effectiveness and mechanism of humble leadership behavior need to be empirically explored more and in-depth.

Some studies have shown that humble leadership behavior may fuel subordinates' work engagement. However, scholars have not yet informed the boundary conditions that impact the relationship between humble leadership behavior and subordinates' work engagement. The mechanism of how humble leadership behavior facilitates subordinates' work engagement is also unknown. Building upon but going beyond the self-consistency theory and self-enhancement theory, we construct a mediated moderation model. This model outlines the way in which the impact of humble leadership behavior on subordinates' work engagement varies according to subordinates' power distance. We propose that the relationship between humble leadership behavior and subordinates' work engagement is enhanced by subordinates' power distance via their organization-based self-esteem(OBSE).

375 employees were surveyed with self-report questionnaire in order to test this mediated moderator model. Results show that humble leadership behavior exerts significantly positive effect on subordinates' work engagement; subordinates' power distance moderates this effect in which humble leadership behavior has stronger influence on subordinates' work engagement who are higher in power distance. And, the moderating effect of subordinates' power distance on the relation between humble leadership be-

havior and subordinates' work engagement is mediated by subordinates' OBSE. In particular, to the subordinates with higher power distance, humble leadership behavior can positively influence their work engagement more intense through the mediation of OBSE.

These findings indicate that humble leadership behavior really can effectively stimulate subordinates' work engagement. Besides, this study also reveals the mediational mechanism and boundary condition when humble leadership behavior positively affects subordinates' work engagement. The study improves the understanding of the value of humble leadership behavior on subordinates' work attitudes and behaviors, which will contribute to both theoretical development and practical implications. On the one hand, we need to re-understand the important value of humble leadership behavior to leadership effectiveness and management success. On the other hand, leaders should express humble leadership behavior according to the characteristics of the subordinates.

Future researches can follow up and expand from the following aspects. Firstly, further investigation into humble leadership behavior's effect on other important psychological and behavioral outcomes (e. g. , creativity, voice etc.) can be done. Secondly, other theoretical perspectives need to be introduced to understand how humble leadership behavior affects subordinates' OBSE and work engagement. Thirdly, methods of longitudinal or experimental study can be used to explore the effectiveness of humble leadership behavior.

Keywords: humble leadership behavior; work engagement; organization-based self-esteem (OBSE); power distance; mediated moderation

Received Date: December 2nd, 2014 **Accepted Date:** May 5th, 2015

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (71232001) and the Humanity and Social Sciences Research of Ministry of Education Youth Fund Project (12YJC190027)

Biography: Tang Hanying (1982 - , Native of Shaoyang, Hunan), Doctor in Applied Psychology, is a Postdoctor in the School of Management at Huazhong University of Science and Technology and is a Lecturer in the School of Psychology at Central China Normal University. His research interests include humble leadership behavior, counterproductive work behavior, etc. E-mail: thy@mail.ccnu.edu.cn □