

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2016.10.006

谦卑型领导对研发人员创造力的影响机理研究

王艳子¹, 白玲², 罗瑾琰³

(1. 山西大学 管理与决策研究所, 山西 太原 030006; 2. 山西大学 经济与管理学院, 山西 太原 030006;
3. 同济大学 经济与管理学院, 上海 200092)

摘要: 谦卑型领导作为一种新型的支持型领导风格, 已成为领导行为研究领域最新的热点问题, 但对其有效性研究仍相对匮乏。研发人员作为企业创新的主体, 他们的工作需要更高水平的自主性和自我成就感需要, 因而, 谦卑型领导行为对研发人员创造力的影响效果更为凸显。本文以研发人员作为调研对象, 重点探究谦卑型领导对员工创造力的影响机理, 并基于员工自我心理认知视角, 考察员工心理资本在谦卑型领导与员工创造力之间的中介效应以及员工权力距离对该关系的调节效应。本文采用问卷调查法获得201名研发人员的有效样本, 并采用结构方程模型和层级回归方法进行数据统计分析。研究结果表明: 谦卑型领导对员工创造力产生正向促进作用; 心理资本完全中介谦卑型领导对员工创造力的正向关系; 权力距离负向调节谦卑型领导对员工创造力的影响作用, 即员工权力距离越低, 谦卑型领导对员工创造力的影响作用越强。研究结论丰富了谦卑型领导有效性的情景作用机制, 为领导者在中国组织情境下开展“自下而上”的谦卑型领导行为提升员工创造力提供了新的见解。

关键词: 谦卑型领导; 员工创造力; 心理资本; 权力距离

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2016)10-0076-13

一、引言

研发人员作为企业创新的主体, 在企业价值创造和塑造企业核心竞争力方面扮演着重要角色。研发人员的工作价值常常以创新性想法或具有创意的解决方案等形式呈现, 他们要求更高水平的工作自主性和更高成就的自我价值需求(郑子林, 2014), 这对企业管理者提出了新的挑战。领导作为组织创新氛围的塑造者, 如何通过调整自身领导方式激发员工的内在创造动力, 提高其创造水平, 进而满足员工成长需求, 已经成为创新

收稿日期: 2016-05-17

基金项目: 国家自然科学基金项目(71472137); 教育部人文社会科学研究青年基金项目(14YJC630132)

作者简介: 王艳子(1983—), 男, 山西大学管理与决策研究所讲师, 硕士研究生导师;

白玲(1991—), 女, 山西大学经济与管理学院硕士研究生;

罗瑾琰(1962—), 女, 同济大学经济与管理学院教授, 博士研究生导师。

时代下企业可持续发展的一个重要课题。

研发人员主要从事复杂性、风险性和挑战性并存的创造性工作，这要求领导者摒弃传统的家长式、权威式的领导风格，转而展开支持性型、平等的、“自下而上”的开放式领导行为。已有研究表明，开放式的领导风格（如支持型领导、真实型领导和伦理型领导）会对员工创造力产生显著正向影响。王端旭和洪雁（2010）指出领导支持行为会增强员工的内在动机和心理投入，从而促进员工创造力的发挥；Leroy等（2012）认为真实型领导通过创造积极的组织环境，开发下属的优势和创造性思维进而促进下属创新行为的产生；王永跃和叶佳佳（2015）研究发现伦理型领导有助于增强员工的自我效能感，从而提高员工创造力水平。由此可见，不同的领导风格对员工创造力的作用机理不尽相同。谦卑型领导作为一种新兴的领导风格，区别于其他“自下而上”的开放式领导风格，其特质在于它不仅关注员工个体的成长与发展，更注重领导与员工的双向互动学习过程，通过领导以身作则来实现双方共同成长（冯镜铭等，2014）。然而，谦卑型领导对员工创造力的影响机理研究相对匮乏。

本文主要研究问题如下：（1）谦卑型领导作为一种新兴的支持型领导风格，是否会对员工创造力产生促进作用？（2）心理资本作为员工重要的积极心理资源，在谦卑型领导与员工创造力关系间是否发挥着中介作用？（3）根据领导权变理论，领导效能会受到情境因素的影响和干扰，具有一定的边界效应，那么中国组织情境下的员工权力距离是否会影响谦卑型领导与员工创造力的关系？基于此，本文在中国组织情境下，以研发人员为调查对象，围绕谦卑型领导与员工创造力的关系，首先分析了谦卑型领导对员工创造力的直接影响作用；其次，引入积极心理学变量，检验心理资本在二者关系间的中介作用；最后，考察员工权力距离在二者关系间的调节作用，为进一步探讨谦卑型领导与员工创造力的关系提供参考价值。

本文的研究贡献在于：（1）构建和验证了谦卑型领导—心理资本—员工创造力的作用路径。尽管已有研究表明谦卑型领导正向影响员工创造力，但是未有相关研究探讨心理资本在谦卑型领导与员工创造力关系间的中介效应。提升员工创造力水平的关键是洞察员工进行创造性工作的积极心理状态，心理资本作为员工内在重要的积极心理资源，有助于提高员工工作积极性（仲理峰等，2013），激发员工创造力。领导行为作为员工积极或者消极心理状态的主要影响因素（罗瑾琰等，2015），其有效性最终体现在对员工工作投入的提升和工作质量的改善方面，基于此，本文引入积极心理学变量，探讨谦卑型领导、心理资本和员工创造力三者的关系。（2）本文考察了中国组织情境下员工文化价值观差异（权力距离）对谦卑型领导作用效果的影响。研究表明，谦卑型领导对员工创造力的影响具有一定边界，员工权力距离会影响其对谦卑型领导行为的感知和反应，进而影响谦卑型领导的有效性。本文的研究发现丰富了谦卑型领导有效性情景作用机制，为领导者在中国组织情境下开展“自下而上”的谦卑型领导行为提升员工创造力提供了新的见解。

二、理论基础与研究假设

（一）谦卑型领导研究综述

谦卑意味着自知局限、欣赏他人以及追求进步，被世界各大宗教推崇为一种美德。

在中国传统文化中，有关谦卑行为的描述比比皆是，如《论语》中“三人行必有我师焉”。谦卑品质源于正确认识自身劣势和客观评价他人优势，有助于在人际互动中实现个人成长与发展。在组织管理领域，谦卑被视为诸多“自下而上”领导风格不可或缺的品质，目前基于领导行为理论的谦卑研究主要有特质视角和行为视角。从特质视角出发研究的学者将谦卑视为领导者与生俱来的人格特质或稳定的个性特征（Nielsen等，2010），具有不可模仿性；行为视角的研究者以Owens和Hekman（2012）为代表，首次提出将领导的谦卑行为发展形成一种独立的领导风格，即谦卑型领导，认为领导者在人际互动中有意识地塑造和开展谦卑行为，主动放低领导者姿态，积极向下属寻求批评性和建设性反馈，适时肯定和赞赏下属的工作表现，并以身作则为下属提供学习榜样，促进双方共同成长。

谦卑型领导作为一种新型的支持型领导风格，其领导有效性在国内外已有的研究中已被证实。个体层面，谦卑型领导能够显著提高员工心理安全感、组织认同、自我效能感和组织自尊水平（Dutton等，2010；曲庆等，2013；雷星晖等，2015），增强员工心理自由和组织承诺（van Dierendonck和Nuijten，2011），增进领导下属信任关系和员工忠诚度（Cropanzano等，2007；Greer，2013），强化员工内在动机和奉献意愿（Nielsen等，2010），有效激发员工工作投入和创造力（唐汉瑛等，2015；雷星晖等，2015），提升员工满意度和工作绩效（罗瑾琰等，2015），并有助于员工明确职业规划（Owens和Hekman，2012），最终实现个人成长目标。组织层面，谦卑型领导规避自恋自满，远离阿谀奉承，积极归因组织成功，分享组织荣誉，渴望学习、尊重他人、真诚服务的谦卑态度与行为有助于营造灵活融洽的学习型组织氛围，推动组织学习，提高组织整体绩效水平（Morris等，2005）。谦卑型领导提倡以开放的心态接纳和学习新事物，摒弃墨守陈规，不断进行微变革以响应外部环境的威胁与机会，促进组织弹性发展（张艳清和张秀娟，2015）。

本文从行为视角理解谦卑型领导，认为谦卑型领导通过开展自我察觉、欣赏他人、开放学习等一系列主动行为，促进自己与下属不断进行良性互动交流，从而达到共同成长的目标。通过文献回顾发现：（1）虽然谦卑型领导影响效应研究已引起研究者重视，但偏向于概念化的理论分析；（2）谦卑型领导对员工工作态度和行为产生正向影响，但谦卑型领导对员工创造力的影响研究相对缺乏。因此，本文基于员工自我心理认知角度，考察员工心理资本在谦卑型领导与员工创造力之间的中介效应以及员工权力距离对该关系的调节效应。

（二）谦卑型领导与员工创造力

员工创造力是指员工为了实现个人和组织目标进行创造性工作，提出有关产品、服务、管理流程等的新思想或者解决问题的创新性方案（尹晶和郑兴山，2011）。谦卑型领导的三个维度（自我察觉、欣赏他人、开放学习）均促进员工创造力的产生，具体表现在：

（1）谦卑型领导通过自我察觉，客观审视自身局限与不足，以开放的心态接纳“技不如人”，承认和包容失败并勇于纠正错误（雷星晖等，2015），为组织创建敢于试错和探索新方法的开放式学习模式，摒弃“因循守旧”“按部就班”的保守思想，营造大胆创新、勇于挑战自我的组织氛围，促进员工开展创造性工作。另外，谦卑型领导渴望接受自身缺陷并将犯错和失败视为个人成长学习的起点（张艳清和张秀娟，2015），

为个体和团队营造谦卑型组织学习氛围,缓解员工对失败的恐惧,促使员工正视自身不足并不断进行学习、积累和再创造的反复提升过程,充分挖掘员工潜能,发挥其创造力,最终实现个体和组织共同成长。

(2) 谦卑型领导欣赏他人,认可员工的优点,关注员工心理和思想的发展,通过口头赞扬或者物质奖励积极回应员工的工作表现,同时与组织成员分享组织荣誉,将组织成功归因于员工的努力付出(张艳清和张秀娟,2015),肯定员工对实现组织目标所做出的积极贡献,增强员工身份认同和组织归属感,使员工感受到更多的自我价值和工作意义,促使其以主人翁态度持续改进工作方法或提出解决问题的新方案,最终提升自身创造力水平。此外,谦卑型领导也会通过角色示范,濡染下属,使员工效仿领导的谦卑处事风格(曲庆等,2013),欣赏和包容组织其他成员的成功,真诚待人,形成和谐尊重融洽的工作环境,消除人际关系紧张带来的威胁和不利因素,促进组织成员相互激励,充分发挥自身优势,最终产生创新。

(3) 谦卑型领导通过开放学习,积极向员工寻求建设性反馈意见,鼓励员工提出质疑,承担责任,关注工作问题,促进其源源不断产生解决问题的新想法,同时积极回应员工的工作创意,在互动交流中提高员工工作热情和决策参与度,使其感知到更多的工作自主性(Zhang和Bartol,2010),而高水平的员工决策参与度和工作自主性感知均会对员工创造力产生积极的促进作用(刘景江和邹慧敏,2013)。另外,领导主动与员工交流,集思广益,听取员工的想法和建议,有利于上下级清楚地认识对方的角色期待(尹晶和郑兴山,2011),激发员工的内在动机和成就体验,促使其积极探索实现目标的创新性方案,提高员工创造力。

H1: 谦卑型领导对员工创造力有显著正向影响。

(三) 心理资本的中介作用

心理资本是个体在成长和发展过程中形成的一种积极心理状态,包含自信(自我效能感)、希望、韧性和乐观四个关键要素(仲理峰等,2013)。根据社会认知理论,谦卑型领导可以通过影响员工的认知过程来调动员工的积极心理资源,提升员工心理资本。

谦卑型领导关注员工心理和思想的发展,引起员工工作态度显著变化,对员工自信(自我效能感)、希望、韧性和乐观四个积极心理特征均产生正向影响。(1) 谦卑型领导通过自我察觉为下属传递对失败的包容态度和对自身不足的积极心态,引导员工正视自身缺陷,欣然接受失败并勇于承担责任,以更加积极乐观的工作态度看待问题,并在认识自身不足的基础上做出改进,对未来的成功充满希望,而积极乐观的心理特征可以激发员工对成功的渴望,强化员工成就动机,提升其自我效能感(Luthans等,2011)。(2) 谦卑型领导欣赏员工优点,明晰其职业发展路径,不断提供给员工正面信息(Owens和Hekman,2012),调动员工积极情绪,鼓励员工发挥自身优势,驱动员工不断改进工作方法,肯定员工取得的成果,并与员工分享组织荣誉,强化员工成功体验,从而提高员工自我效能感。谦卑型领导通过赞赏员工的工作贡献表达对员工较高的工作期望,引导员工在乐观与希望中积极努力工作(隋杨等,2012)。此外,根据公平理论和期望理论,谦卑型领导对员工工作贡献的赞赏会提高员工对组织的公平感知和员工的自我预期水平(侯二秀等,2012),进而促使员工以饱满的热情和高度的责任心投

身于工作中，在面对动态环境和工作困境时迅速调整心态，不畏惧暂时的挫败，积极寻找解决方案，不断提高面对挫折的韧性。（3）谦卑型领导以开放学习的态度鼓励和接纳员工的工作想法和建议，激发员工识别工作问题的兴趣，强化员工思考和解决问题的能力，增强员工自信心，同时鼓励员工参与组织决策制定，给予员工更多工作自主性和工作意义，为员工创造支持性的工作环境，提高员工对组织目标的希望水平（韩翼和杨百寅，2011）。另外，谦卑型领导以开放的心态接受新事物、新观点，始终保持一种积极的思维，有助于员工产生乐观积极的工作情绪（李磊等，2012）。

心理资本对员工创造力有着显著的促进作用，创造性工作的高风险性和高不确定性要求员工具有强大的创新内在动机，心理资本则是员工创新内在动机的驱动力（Sweetman等，2011；张宏如，2013）。Luthans等（2006）指出，自我效能感水平高的员工面临工作的复杂性、挑战性和不确定性，有信心通过分析问题、提出方案、设定目标和整合资源，创造性地完成工作任务；希望水平高的员工能够以工作目标为导向，不断调整和改进实现目标的方法和路径，创造性地完成工作目标（Luthans等，2007）；具有韧性的员工面对压力、失败和困境时，能够迅速展开自我调整，以失败为学习起点，重新界定工作任务，坚持不懈地完成创造性工作（朱瑜等，2015）；具有乐观品质的员工能够积极归因成功与失败，对未来成功保持高期望，且认为当下的失败是暂时的（朱瑜等，2015）。Sweetman等（2011）认为员工的上述乐观风格可以开拓其关注的焦点范围，促使员工产生和接纳新观念并表现出更多的创造性实践活动。心理资本的四个积极心理特征不仅以累加的方式发挥效应，而且协同促进个体创造力的发挥，心理资本作为一个整体构念，对员工积极行为的解释变异量大于各个维度（隋杨等，2012）。因此，本文将心理资本作为一个整体构念，探讨心理资本的中介作用。

H2：心理资本对谦卑型领导与员工创造力关系起到中介作用。

（四）权力距离的调节效应

个体权力距离是指在组织中员工可以接受上下级权力分配不平等的程度（Kirkman等，2009），常被作为领导风格与员工组织行为关系间的重要调节变量。廖建桥等（2010）指出，个体权力距离会对领导效能产生调节作用，不同权力距离的员工对领导行使权力、制定决策、处理错误和参与员工工作程度的心理预期不同，领导行为只有与组织中员工权力距离相匹配才会发挥其领导效能，促进员工表现更多的积极组织行为。根据领导情境理论，员工的个体价值观差异会导致领导行为的作用效果不同。谦卑型领导通过自我察觉、以身作则为员工提供学习榜样，赞赏员工的优点，肯定员工工作表现，对新思想持开放学习的态度，促使员工主动与领导讨论工作难题并积极参与决策过程，在互动交流学习中发挥领导效能，激发员工创造力。权力距离作为员工个体的权力价值观，在谦卑型领导与下属互动交流过程中发挥着至关重要的作用，不同程度地影响员工对谦卑型领导行为的反应，进而影响谦卑型领导对员工创造力的正向作用。

对不同权力距离导向的员工而言，谦卑型领导影响员工创造力的效果不同。低权力距离导向的员工具有很强的决策参与意识，喜欢开放灵活的工作环境，厌恶独断专行，喜欢平等交流，当其感知到领导支持行为时，会表现出更多的角色外行为（Farh等，2007）。另外，低权力距离的员工善于与领导互动交流，且互动频率高、质量高，更易

感知和接受谦卑型领导开展的谦卑行为，从而积极响应和追随谦卑型领导行为，具体表现在：（1）谦卑型领导开展谦卑行为，坦承自身不足与过失，肯定和赞赏员工工作表现，主动向员工寻求反馈行为，鼓励下属提出质疑，以开放的姿态与员工互动学习，给予员工更多参与决策的机会，致力于与员工建立和谐融洽、互相学习、共同进步的平等人际关系，符合低权力距离员工的心理预期和角色定位（张燕和怀明云，2012），增强员工对领导的认同感（谢俊等，2012），有利于员工发挥主观能动性，开展更高层次的创造性工作；（2）谦卑型领导开展谦卑行为旨在实现领导成员面对面交流，通过向员工开怀纳言，汲取有利于改进工作问题的可行的新思想和新方法（雷星晖等，2015），这种面对面讨论与交流工作问题的方式更快速有效地促进员工创造性思维的迸发，提高员工创造力水平，而员工低权力距离有助于领导与员工在互动交流中实现有效沟通，形成高质量的互动学习模式，增强谦卑型领导对员工创造力的正向影响效果。

高权力距离导向的员工倾向于循规蹈矩，遵从领导权威，认为领导可以独立做出任何组织决策而不需要员工参与，且接受上下级不平等关系，认同领导的价值观、态度以及决策，不会重视领导与员工义务的对等性（张燕和怀明云，2012），且等级意识较强，在与谦卑型领导互动交流的过程中处于被动和拘谨的心理状态，不善于与领导进行有效沟通、形成良好互动，而是基于领导权威选择等待领导安排和服从领导命令，这种被动式的交流弱化了谦卑型领导的正向影响力，使得谦卑型领导行为对员工创造力的影响微乎其微。尽管领导表现出高水平的谦卑行为，员工还是选择回避犯错误，只关注角色内工作，严格遵守组织制度和规范，拒绝对权威的冒犯，表现出较低的决策参与度和较少的工作反馈，保持自身在权力地位上的从属关系（Kirkman等，2009），因此，高权力距离的员工很难接收到谦卑型领导施加的正向影响力。虽然已有研究表明高权力距离的员工认为领导的谦卑行为是一种领导德行，是对员工的尊重和真诚对待，但其倾向于将领导这种额外的优待和恩赐回报在角色义务中（唐汉瑛等，2015），而不是积极响应谦卑型领导行为。此外，高权力距离的员工对领导支持行为认同感低（廖建桥等，2010），难以与谦卑型领导形成良好的互动交流，因此，高权力距离导向的员工对领导谦卑行为的感知效果比较弱。由此推断，员工高权力距离削弱谦卑型领导对员工创造力的积极影响效应。

H3：权力距离对谦卑型领导与员工创造力的关系具有负向调节作用，即员工权力距离越低，谦卑型领导行为对员工创造力的正向影响越强。

研究模型如图1所示。

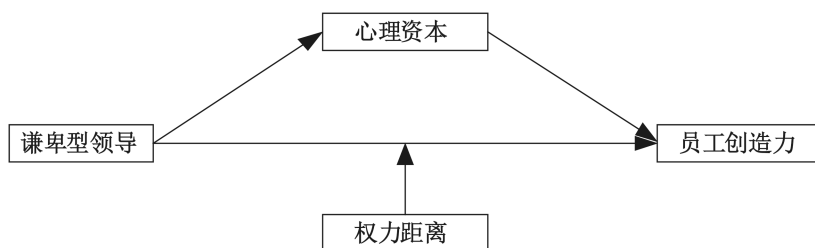


图1 研究模型

三、研究方法

(一) 研究样本

本文以研发人员为调查对象,数据来源于北京、浙江、上海、广东、江苏、山西、陕西等18个地区的创新型科技企业。共发放问卷240份,回收问卷232份,根据问卷填写完整性和反向题目作答的一致性,剔除无效问卷31份,最终获得201份问卷,问卷有效回收率为86.6%。其中,男性占60.7%,女性占39.3%;年龄以25~35岁为主(91.5%);学历以本科和硕士为主(85.1%);工作年限集中在2年以上(92.3%)。

(二) 变量测量

(1) 谦卑型领导。采用Owens等(2013)开发的量表,共9个题项,如“领导会主动表达自身在知识或经验方面存在的局限性”。探索性因素分析结果显示,谦卑型领导量表的总体方差解释量为79.125%,表明该量表具有良好的效度;自我察觉、欣赏他人与开放学习的内部一致性 α 系数分别为0.887、0.797和0.888,总量表的内部一致性 α 系数为0.900,表明该量表具有良好的信度。

(2) 心理资本。采用Luthans等(2007)开发的量表,共19个题项,如“我相信自己能分析长远的问题,并找到解决方案”。探索性因素分析结果显示,心理资本量表的总体方差解释量为72.857%,表明该量表具有良好的效度;自信、希望、韧性与乐观的内部一致性 α 系数分别为0.767、0.807、0.809和0.763,总量表的内部一致性 α 系数为0.900,表明该量表具有良好的信度。

(3) 权力距离。采用Dorfman和Howell(1988)开发的单维度权力距离量表,共6个题项,如“领导做决策时,不需要征询员工的意见”。探索性因素分析结果显示,权力距离量表的总体方差解释量为74.692%,内部一致性 α 系数为0.932,表明该量表具有良好的效度与信度。

(4) 员工创造力。采用Zhou和George(2001)开发的量表,共7个题项,如“我经常建议采用新方法完成工作任务”。探索性因素分析结果显示,量表的总体方差解释量为72.025%,内部一致性 α 系数为0.886,表明该量表具有良好的效度与信度。

(5) 控制变量。本文选取了可能影响员工心理资本、创造力和权力距离的个体特征变量,主要有员工性别、年龄、受教育程度和工作年限。另外,服务型领导作为一种“自下而上”的支持型领导风格,欣赏和信任员工,支持和协助员工发展,合理授权和注重领导员工关系管理,有利于激发员工的创新行为(庄子匀和陈敬良,2015),提高员工创造力水平。谦卑型领导以身作则,欣赏他人,开放学习,促进员工成长与发展,这与服务型领导服务员工的宗旨相一致,因此,本文将服务型领导作为控制变量,排除服务型领导对研究结果的干扰。服务型领导借鉴孙健敏和王碧英(2010)修订的量表,包括情绪抚慰、理性说服、利他导向、智慧启迪、社会责任5个维度,共15个题项,如“领导善于帮助我调节情绪方面的问题”。探索性因素分析结果显示,服务型领导量表的总体方差解释量为70.253%,表明该量表具有良好的效度;五个维度的内部一致性 α 系数分别为0.787、0.762、0.793、0.805和0.783,总量表的内部一致性 α 系数为0.890,表明该量表具有良好的信度。

四、分析与结果

(一) 同源方法偏差检验

本文测评问卷均由员工自我评价作答,可能存在同源方法偏差效应,为了避免其对研究结论准确性的影响,采用以下方法控制:(1)问卷测量程序控制,主要包括对问卷进行小组讨论与修订,避免量表题项内容的模糊与歧义;采用被调查者信息隐匿的原则,避免被测试者对测量目的的心理猜度;设计反向计分以及社会赞许性题项;随机编排量表题项的顺序,降低测试者作答的顺序效应误差。(2)采用Harman单因素检验。将研究变量所有题项纳入SPSS 21.0中,进行未旋转探索性因素分析,共抽取出9个特征根大于1的因子,并未只析出一个单独因子;9个因子总体方差解释量为69.97%,其中特征根最大的因子方差解释量为27.09%,不存在一个因子解释所有变量大部分方差的严重同源方法偏差问题,表明本文数据的同源偏差性得到了良好的控制。

(二) 变量间区分效度检验

本文采用AMOS 17.0对四个变量进行验证性因子分析,检验变量的区分效度,在基准模型基础上,提出2个三因子模型、2个二因子模型以及单因子模型。对比结果显示(见表1),四因子模型拟合度最优($\chi^2/df=2.44$, RMSEA=0.04, CFI=0.93, TLI=0.91, IFI=0.94),表明四个变量具有良好的区分效度。

表1 变量间区分效度检验结果(N=201)

模型	因素	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	IFI
M1	4因子: HL; PC; PD; EC	2.44	0.04	0.93	0.91	0.94
M2	3因子: PC+PD; HL; EC	3.81	0.11	0.76	0.73	0.78
M3	3因子: PC+EC; HL; PD	2.81	0.08	0.81	0.78	0.83
M4	2因子: HL+PC+PD; EC	4.48	0.15	0.60	0.55	0.65
M5	2因子: PC+PD+EC; HL	4.15	0.13	0.65	0.60	0.72
M6	1因子: HL+PC+PD+EC	4.89	0.18	0.42	0.38	0.48

注: HL代表谦卑型领导; PC代表心理资本; PD代表权力距离; EC代表员工创造力; +代表因子合并; 下同。

(三) 描述性统计分析

表2为变量相关分析结果:(1)谦卑型领导与员工创造力显著正相关($\gamma=0.35$, $p<0.01$);(2)谦卑型领导与员工心理资本显著正相关($\gamma=0.43$, $p<0.01$);(3)员工心理资本与员工创造力显著正相关($\gamma=0.60$, $p<0.01$);(4)控制变量中,员工的性别、年龄、学历和工作年限均与员工创造力没有显著相关关系,服务型领导与员工创造力显著正相关($\gamma=0.41$, $p<0.01$)。因此,加入服务型领导作为控制变量,提高了研究结果的准确性与严谨性。

(四) 假设检验

本文采用Amos17.0检验谦卑型领导对员工创造力的直接影响效应(结果见表3),直接作用模型M1拟合指数良好($\chi^2/df=4.130$, RMSEA=0.060, CFI=0.912, GFI=0.903, IFI=0.914)。路径分析结果表明,谦卑型领导对员工创造力产生正向促进作用($\beta=0.40$, $p<0.001$),假设H1成立。

表2 相关分析结果

关键变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性别	1.39	0.49								
2.年龄	1.78	0.69	0.15							
3.学历	2.48	0.57	0.03	-0.09						
4.工作年限	3.28	0.89	0.18	0.55**	-0.18					
5.服务型领导	3.59	0.59	-0.03	0.11	-0.07	0.12				
6.谦卑型领导	3.65	0.70	-0.02	0.01	-0.08	0.05	0.35**			
7.员工心理资本	3.84	0.53	-0.05	0.10	0.02	0.03	0.33**	0.43**		
8.员工创造力	3.63	0.63	-0.06	0.01	-0.02	0.04	0.41**	0.35**	0.60**	
9.员工权力距离	2.72	0.91	0.05	0.14	0.07	0.06	-0.08	-0.07	-0.16	-0.01

注: ***表示 $p<0.001$, **表示 $p<0.01$, 表示 $p<0.05$; 下同。

本文运用结构方程模型检验心理资本在谦卑型领导与员工创造力之间的中介作用。表3中模型2为完全中介模型, 路径是从谦卑型领导到心理资本, 心理资本到员工创造力, 检验结果显示, 模型2数据拟合指数良好 ($\chi^2/df=2.790$, $RMSEA=0.047$, $CFI=0.948$, $GFI=0.907$, $IFI=0.950$)。模型3为部分中介模型, 在模型2的基础上增加了谦卑型领导对员工创造力的直接影响效应, 数据拟合度较好 ($\chi^2/df=2.793$, $RMSEA=0.050$, $CFI=0.938$, $GFI=0.901$, $IFI=0.940$)。比较模型2和模型3, 当在模型3中增加谦卑型领导对员工创造力的直接路径时, 二者的路径系数未达到显著性水平, 且模型的拟合指标值未得到显著改善, 模型2更符合简约原则, 故模型2为最佳匹配模型, 即员工心理资本完全中介谦卑型领导与员工创造力间的正向关系。

表3 结构方程模型分析

结构方程模型	模型路径	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	IFI
M1: 直接作用模型	HL→EC	4.130	0.060	0.912	0.903	0.914
M2: 完全中介模型	HL→PC→EC	2.790	0.047	0.948	0.907	0.950
M3: 部分中介模型	HL→PC→EC 和HL→EC	2.793	0.050	0.938	0.901	0.940

注: HL代表谦卑型领导; PC代表心理资本; EC代表员工创造力; →表示路径方向。

心理资本的完全中介效应模型如图2所示。谦卑型领导对员工心理资本有着显著的正向促进作用 ($\beta=0.500$, $p<0.001$), 表明谦卑型领导开展的谦卑行为越多, 员工心理资本水平越高; 员工的心理资本对其创造力产生正向促进作用 ($\beta=0.674$, $p<0.001$), 表明员工心理资本水平越高, 其创造力越强。综上所述, 谦卑型领导通过提升员工心理资本水平实现其对员工创造力的正向影响, 因此, 假设H2得到支持。

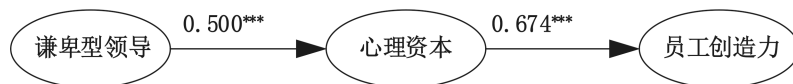


图2 心理资本的中介效应

本文采用SPSS 21.0检验权力距离对谦卑型领导与员工创造力关系间的调节效应。表4的回归分析结果表明, 谦卑型领导与员工权力距离的交互项对员工创造力存在显著负向影响 ($\beta=-0.162$, $p<0.01$), 即员工权力距离越低, 谦卑型领导对员工创造力的正向作用越强, 假设H3成立。本文通过标准化回归方程绘制员工权力距离对谦卑型领导与员工创造力的调节效应图 (见图3), 通过斜率分析表明, 与高权力距离员工相比,

谦卑型领导对低权力距离员工创造力的回归斜率更大，说明领导开展同等程度的谦卑行为，对权力距离低的员工创造力改变更大，即谦卑型领导对低权力距离的员工创造力影响作用更大。假设H3进一步得到验证。

表4 权力距离的调节作用分析

预测变量	员工创造力			
	M1	M2	M3	M4
性别	-0.042	-0.041	-0.042	-0.041
年龄	-0.053	-0.040	-0.048	-0.058
学历	0.015	0.025	0.021	0.022
工作年限	0.016	0.009	0.009	0.014
服务型领导	0.315**	0.317**	0.323**	0.324**
谦卑型领导		0.248**	0.253**	0.258**
权力距离			0.049	0.069
谦卑型领导×权力距离				-0.162**
ΔR^2	0.243**	0.037**	0.002	0.013**
ΔF	12.539**	9.882**	0.613	4.851**

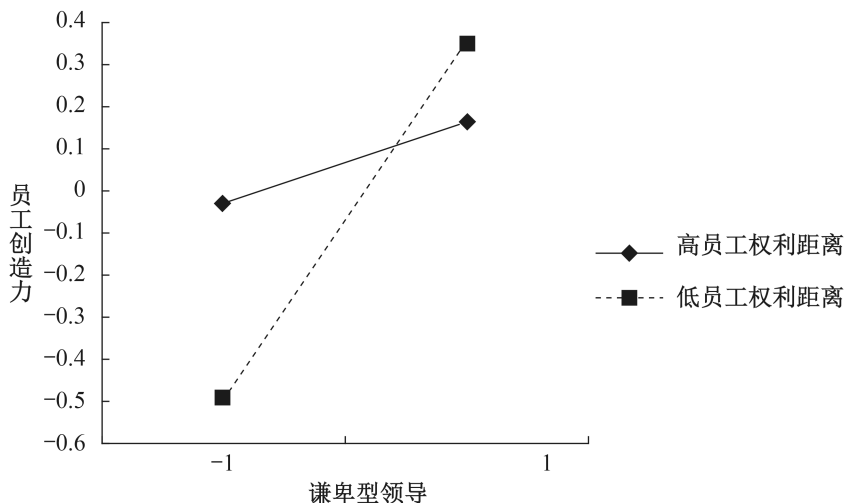


图3 权力距离的调节效应图

五、结论

(一) 研究结论

(1) 谦卑型领导能有效提升员工创造力水平。谦卑型领导能够坦承自身不足与过失，关注和欣赏员工优点，并虚心向员工学习，致力于打破领导权威壁垒，在与员工互动中积极寻求改善工作的建议和方案，唤醒员工的工作动机和工作热情，激发员工创造欲望，以身作则引导员工不断追求进步，突破自身局限，迎难而上，最终创造性地完成工作目标。

(2) 谦卑型领导通过提升员工心理资本影响员工创造力。谦卑型领导可以通过开展自我察觉、欣赏他人和开放学习，有意识地引导、训练和开发员工的心理资本，从而促进员工创造力的产生。具体而言，谦卑型领导通过自我察觉表现对过去失败的宽容，以身作则告诉员工如何正确认识和评价自身优劣势，开发员工积极预期，提高其心理资

本水平，有利于员工主动开展创造性工作；谦卑型领导通过对员工进行心理唤醒激励、欣赏员工优点，肯定员工工作贡献，建立员工自信心，提高其对挑战性工作的投入程度，激发员工创造力；谦卑型领导鼓励员工自我表达和更大程度地参与决策，并通过开放学习加强领导成员互动交流，提高员工希望实现的动力，驱使其克服困难，享受和关注目标实现过程中的成就体验。

(3) 员工权力距离会影响谦卑型领导的有效性。本文研究表明，相比高权力距离的员工，低权力距离的员工更易受到谦卑型领导的影响。低权力距离的员工追求平等，渴望更高水平的工作自主性和参与决策权，当领导行为与其内在价值观念一致时，会加速员工的心理认知过程，促使其产生沉浸体验，激发员工自我表达（韩翼和杨百寅，2011），积极响应谦卑型领导行为，展开更高水平的创造性工作；相反，高权力距离的员工相对保守，更加依赖领导，表现出较少的主动参与行为，倾向于遵从领导指令，因而，他们很难有效接收到谦卑型领导的正向影响力。廖建桥等（2010）指出领导行为需要考虑个体的权力距离导向，不同权力距离的员工对领导行为未必都会做出改变。对于低权力距离的员工，领导开展高水平的谦卑行为有利于提升员工创造力水平；对于高权力距离的员工，谦卑型领导行为会让员工感到压力而无所适从。在中国等级意识较强的传统文化情境下，员工权力距离普遍比较高，但是随着市场经济的发展和社会教育程度的提升，社会权力距离呈逐渐缩小趋势，企业中知识型员工大多思想活跃、极具个性，渴望自由和平等交流。这要求领导者摒弃传统的权威式领导方式，转而实行开放式的、民主型的领导风格，在与员工互动交流中，以身作则树立学习榜样，欣赏和肯定员工，开怀纳言，鼓励员工将新思想和新方法内化到工作中，进而转化为实际生产力，促进企业持续发展。

（二）管理启示

研究结果对企业领导者有效提升员工创造力提供了指导意见，具体表现在：

- (1) 组织可以通过培训塑造领导者的谦卑品质，促进领导谦卑行为的产生，并通过制度建设保证领导谦卑行为的积极践行，将领导开展谦卑行为的程度和影响效果纳入对领导工作的考核内容中；
- (2) 领导在开展自我察觉、欣赏他人、开放学习的一系列谦卑行为时，要有意识地开发和提高员工自我效能感和期望水平，在双方互动学习过程中开发员工心理积极预期，促进员工乐观品质的形成和提升员工应对困难的心理韧性；
- (3) 领导在开展谦卑行为时，应该与员工建立平等民主自由的人际关系，拉近领导成员心理情感距离，从而提高谦卑型领导的积极影响力；
- (4) 建立谦卑型组织文化，将谦卑品质融入组织学习中，营造有利于公开讨论工作事务的良好氛围，促进组织成员和领导互动学习，缩短员工与领导的权力距离感，降低员工权力距离对谦卑型领导有效性的消极作用；
- (5) 组织中不同年龄段的员工权力距离存在差异，其对谦卑型领导行为的反应也不尽相同，对于低权力距离的员工，领导应该开展高水平的谦卑行为，进而提升员工创造力水平；对于高权力距离的员工，领导不适合实行谦卑型领导方式，可以选择适合高权力距离员工的领导风格，如权威式的领导；
- (6) 个体的权力距离导向会受到工作阅历、工作职称和组织内权力距离文化等的影响，并不是一成不变的，领导者应该动态管理员工的权力距离，如为员工制定管理档案，适时测评员工的权力距离感知，为领导者管理实践提供依据。

（三）研究不足与展望

本文的研究不足与展望表现为：（1）本文在控制变量部分，将服务型领导作为控制变量，消除其对员工创造力影响的干扰作用，但已有研究表明，开放式的领导风格（如真实型领导、变革型领导等）会对员工创造力产生正向影响，本文未将其他开放式领导风格纳入控制变量中，降低了研究的严谨性。未来对谦卑型领导效能的进一步研究中，应将这些领导风格作为控制因素。（2）本文未考虑领导能力对谦卑型领导与员工创造力关系的影响作用。谦卑型领导对员工创造力的影响还取决于员工在多大程度上认可领导的能力，当领导能力与员工的期望不匹配时，会影响员工对领导行为的感知，降低领导有效性。未来研究应将领导能力因素纳入研究框架，提高研究结果的准确性。（3）本文未考虑领导层级对谦卑型领导与员工创造力关系的影响效应。冯镜铭等（2014）指出领导层级会影响谦卑型领导的有效性，不同层级的领导开展谦卑型领导行为的具体方式与程度不同，而且员工对处于不同层级领导谦卑行为的期望不同，这都会影响员工对谦卑型领导行为的感知，从而影响其创造力水平。未来研究可以选取处于不同层级的直接领导配对多个下属的分组样本，考察领导层级的影响效果大小。（4）本文的调研对象仅局限于企业研发人员，不足以代表企业的所有类型员工，因此，未来的研究可以将样本扩大到企业不同类型的员工，以增加研究结论的普适性。

主要参考文献

- [1]冯镜铭,刘善仕,吴坤津,等.谦卑型领导研究探析[J].外国经济与管理,2014,(3):38-47.
- [2]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.
- [3]侯二秀,陈树文,长青.知识员工心理资本对创新绩效的影响:心理契约的中介[J].科学学与科学技术管理,2012,(6):149-155.
- [4]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[J].管理科学,2015,(2):115-125.
- [5]李磊,尚玉钊,席西民,等.变革型领导与下属工作绩效及组织承诺:心理资本的中介作用[J].管理学报,2012,(5):685-691.
- [6]廖建桥,赵君,张永军.权力距离对中国领导行为的影响研究[J].管理学报,2010,(7):988-992.
- [7]刘景江,邹慧敏.变革型领导和心理授权对员工创造力的影响[J].科研管理,2013,(3):68-74.
- [8]罗瑾琨,花常花,钟竞.谦卑型领导对员工工作绩效和工作满意度的影响研究[J].软科学,2015,(10):78-82.
- [9]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.
- [10]隋杨,王辉,岳旖旎,等.变革型领导对员工绩效和满意度的影响:心理资本的中介作用及程序公平的调节作用[J].心理学报,2012,(9):1217-1230.
- [11]孙健敏,王碧英.公仆型领导:概念的界定与量表的修订[J].商业经济与管理,2010,(5):24-30.
- [12]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[J].管理科学,2015,(3):77-89.
- [13]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,(4):109-114.
- [14]王永跃,叶佳佳.伦理型领导、创造力自我效能感及员工创造力——绩效的调节作用[J].科学学与科学技术管理,2015,(9):164-172.
- [15]谢俊,储小平,汪林.效忠主管与员工工作绩效的关系:反馈寻求行为和权力距离的影响[J].南开管理评论,2012,(2):31-38,58.
- [16]尹晶,郑兴山.上级反馈对员工创造力和组织公民行为的影响——领导—成员交换的中介作用[J].科学学与科学技术管理,2011,(12):153-159.
- [17]张宏如.心理资本对创新绩效影响的实证研究[J].管理世界,2013,(10):170-171.
- [18]张艳清,张秀娟.谦卑研究的前沿探析:基于资源观的企业竞争优势[J].商业经济与管理,2015,(1):27-34.
- [19]张燕,怀明云.威权式领导行为对下属组织公民行为的影响研究——下属权力距离的调节作用[J].管理评论,2012,(11):

97-105.

- [20]郑子林. 知识型员工心理契约违背的影响及预防措施探析[J]. 管理世界, 2014, (4): 1-4.
- [21]仲理峰, 王震, 李梅, 等. 变革型领导、心理资本对员工工作绩效的影响研究[J]. 管理学报, 2013, (4): 536-544.
- [22]朱瑜, 王凌娟, 李倩倩. 领导者心理资本、领导-成员交换与员工创新行为: 理论模型与实证研究[J]. 外国经济与管理, 2015, (5): 36-51.
- [23]庄子匀, 陈敬良. 服务型领导对员工创新行为和团队创新能力的影响: 个体与团队的多层次实证研究[J]. 预测, 2015, (5): 15-21.
- [24]Cropanzano R, Bowen D E, Gilliland S W. The management of organizational justice[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2007, 21(4): 34-48.
- [25]Dorfman P W, Howell J P. Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited[A]. Farmer R N, Goun E G. *Advances in International Comparative Management*[M]. Greenwich, CT: JAI, 1988: 127-149.
- [26]Dutton J E, Roberts L M, Bednar J. Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources[J]. *Academy of Management Review*, 2010, 35(2): 265-293.
- [27]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]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715-729.
- [28]Greer T W. Humility isn't just personal anymore: Testing group-level humility in the organization[D]. Regent: Regent University, 2013.
- [29]Kirkman B L, Chen G, Farh J L, et al. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 744-764.
- [30]Leroy H, Palanski M E, Simons T. Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance[J]. *Journal of Business Ethics*, 2012, 107(3): 255-264.
- [31]Luthans F, Avey J B, Avolio B J, et al. Psychological capital development: Toward a micro-intervention[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(3): 387-393.
- [32]Luthans F, Youssef C M, Avolio B J. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*[M]. Oxford, UK: Oxford University Press, 2007.
- [33]Luthans F, Youssef C M, Rawski S L. A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation[J]. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2011, 31(4): 333-350.
- [34]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.
- [35]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.
- [36]Owens B P, Hekman D R. Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(4): 787-818.
- [37]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.
- [38]Sweetman D, Luthans F, Avey J B, et al. Relationship between positive psychological capital and creative performance[J]. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de L'administration*, 2011, 28(1): 4-13.
- [39]van Dierendonck D, Nuijten I. The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2011, 26(3): 249-267.
- [40]Zhang X M, Bartol K M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(1): 107-128.
- [41]Zhou J, George J M. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(4): 682-696.

(下转第101页)

Abstract: Family-supportive supervisory behaviors (FSSB) refer to behaviors exhibited by supervisors that help employees to make a balance between work and family, including emotional support, instrumental support, role modeling behaviors, and creative work-family management. This paper sorts out the emerging background, connotation and measurement of the concept of family-supportive supervisory behaviors and places emphasis on the effects, influencing factors and boundaries of exerting the function as for family-supportive supervisory behaviors. Finally it makes prospects for future research directions.

Key words: family-supportive supervisory behavior; work-family conflict; work-family balance

(责任编辑: 苏宁)

(上接第88页)

A Study of the Effect of Humble Leadership on R&D Employee Creativity

Wang Yanzi¹, Bai Ling², Luo Jinlian³

(1. *Institute of Management and Decision, Shanxi University, Taiyuan 030006, China*; 2. *School of Economics and Management, Shanxi University, Taiyuan 030006, China*; 3. *School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China*)

Abstract: As a new supportive leadership style, humble leadership has become one of the latest hotspots in leadership research, but its effectiveness research is still relatively scarce. As the main body of enterprise innovation, R&D employees require a higher level of autonomy and self fulfillment needs in their work. Therefore, the influence of humble leadership on R&D employee creativity is more prominent. This paper explores the influencing mechanism of humble leadership on employee creativity, and further examines the mediating role of employee psychological capital in the relationship between humble leadership & employee creativity and the moderating role of employee power distance in this relationship from the perspective of employees' self psychological cognition. Based on the data collected from a survey of 201 R&D employees, it uses structural equation model and hierarchical regression model to make the statistical analysis. It arrives at the results as follows: humble leadership is positively related to employee creativity; psychological capital plays a fully mediating role in the positive relationship between humble leadership and employee creativity; power distance negatively moderates the relationship between humble leadership and employee creativity, that is to say, the lower employee power distance is, the stronger the effect of humble leadership on employee creativity is. The findings enrich the scene effect mechanism of humble leadership effectiveness and provide a new insight for leaders to implement down-top humble leadership behavior to promote employee creativity in the context of Chinese organizations.

Key words: humble leadership; employee creativity; psychological capital; power distance

(责任编辑: 度生)