

# 谦逊 vs. 威权：领导风格对新生代员工 主动—顺从行为影响的比较研究\*

• 陶厚永<sup>1</sup> 陈邵嘉<sup>2</sup> 杨天飞<sup>3</sup> 李 薇<sup>4</sup>

(1, 2, 3, 4 武汉大学经济与管理学院 武汉 430072)

**【摘要】**基于内隐领导理论，对比研究了谦逊领导和威权领导风格对新生代员工的主动行为与顺从行为的影响效应，并探讨了积极追随和消极追随在其中发挥的中介作用。通过对多行业的共60个团队的领导—员工配对问卷调查，研究发现：(1) 谦逊领导对新生代员工的主动行为有显著的正向影响，而威权领导对新生代员工的顺从行为影响不显著。(2) 谦逊领导会激发新生代员工的积极追随，进而间接影响新生代员工的主动行为，积极追随在谦逊领导和新生代员工的主动行为之间起到显著的中介作用。(3) 威权领导对消极追随的影响是正向的，而消极追随对新生代员工顺从行为的影响却是负向的，消极追随遮掩了威权领导对新生代员工的顺从行为的直接作用，进而产生遮掩效应。

**【关键词】**谦逊领导 积极追随 主动行为 消极追随 遮掩效应

中图分类号：F272.92 文献标志码：A

## 1. 引言

VUCA (Volatility, 易变性; Uncertainty, 不确定性; Complexity, 复杂性; Ambiguity, 模糊性) 的世界使经济环境越发不可预测。这种环境要求企业持续创新，增强核心竞争力以应对外部竞争压力，而创新是企业发展的核心竞争力。创新的压力进一步要求员工发挥主动性并做出主动行为

---

\* 基金项目：国家自然科学基金面上项目“数智化转型期中小企业逆势拼凑二元模式的形成机理及节俭式创新的追踪研究”(项目批准号：72272116)；国家自然科学基金面上项目“玩时不忘初心：团队中玩兴的多重影响效应及其应对策略研究”(项目批准号：71872134)；四川省科技厅软科学研究项目(面上)“四川省科技创业扶贫长效机制构建研究”(项目编号：21RKX0354)。得到武汉大学研究生研究学分课程“行为科学理论前沿与方法论”、武汉大学研究生精品课程“行为科学研究方法”、武汉大学核心通识课程“组织行为与管理”资助。

通讯作者：陶厚永，E-mail: taohouyong@whu.edu.cn。

(Parker et al., 2006)。

主动行为是持续创造价值、引起创新的必要条件(Matsuo, 2021),指挑战现状以主动改善当前环境的行为,而不是被动地适应现状(Crant, 2000)。过往研究发现,主动行为对个人和组织都会产生积极的影响,如提高个人创新(Montani et al., 2015),提高组织创新绩效(Escrig-Tena et al., 2018)。顺从行为则会引起与主动行为相反的结果。顺从行为指的是员工无异议地完全遵从领导的命令,而不做出主动的行为(Cheng et al., 2004)。顺从行为与创造力负相关(Kim et al., 2015),会削弱企业创新能力,从而影响企业在不可预测环境中的竞争优势。同时探索主动行为和顺从行为的影响因素,对企业保持竞争力而言很重要。

当下的职场中,新生代员工正大放异彩,并逐渐成为组织的中流砥柱,对推动组织发展起着重要作用。新生代员工与老一代员工在心理需求和主动性等方面存在差异(李燕萍和徐嘉, 2013),如何激发新生代员工做出符合组织需求的行为是现阶段的组织在发展中需要考虑的问题。因而,在不可预测的经济环境下,找出有效的领导风格以引导更多的新生代员工在工作中做出符合组织需求的行为意义重大(Ye et al., 2020)。

基于内隐领导理论,本文认为新生代员工对领导风格有着符合其价值观的期待和认知,他们希望能以不同于以往的方式被领导(Schein & Schein, 2018),与新生代员工特点契合的领导风格能够有效地影响新生代员工的行为(杨艳和胡蓓, 2009)。据此,本文提出了一个理论模型以验证领导风格与新生代员工行为之间的关系,通过对比研究两种完全相反的领导风格——谦逊领导和威权领导,来更有力地描述领导风格对新生代员工行为的影响效应。

作为一种自下而上的领导方式,谦逊领导虚心纳谏、谦逊待人,以平易近人之态对待员工(Owens & Hekman, 2012),是与更个人化、更加信任和开放的文化紧密联系的一种模式(Schein & Schein, 2018)。而作为一种自上而下的领导方式,威权领导往往会刻意与其下属保持较大距离,漠视下属的建议,不尊重下属的努力,以彰显社会关系中上下之间的权力距离(李锐和田晓明, 2014)。相较之下,谦逊领导更可能引发新生代员工的主动行为,而威权领导更可能引发新生代员工的顺从行为。

同时,没有下属的追随也就没有领导力(祝振兵等, 2019),领导力的有效性依赖于追随的形成。因此,本文也探讨了员工追随在领导风格和员工行为之间的中介机制。通过引入追随原型和反原型作为中介机制,本文提出谦逊领导能够引起员工的积极追随,进而影响员工的主动行为;威权领导能够引起员工的消极追随,进而影响员工的顺从行为。本研究希望能够进一步揭示领导—新生代员工交互的黑箱,验证由威权领导转向谦逊领导的必要性,以期塑造适合新生代员工的领导风格提供理论指导。

## 2. 理论基础与假设推导

根据内隐领导理论(implicit leadership theory),员工对于领导者应该具备的特质和行为会形成一种认知图式或者认知结构,即内隐领导原型(Lord et al., 1984),这将作为员工评判领导者的内在参照标准。通过比较领导者的行为或者特质与自己心目中的领导原型,员工进而做出不同的反应。

如果二者匹配, 员工会更加相信领导发挥的影响力, 而更可能激发其积极的工作态度和行为 (Van Quaquebeke et al., 2011)。

## 2.1 谦逊领导与新生代员工的主动行为

新生代员工性格鲜明、思维活跃, 渴望打破权威, 追求平等, 难以用传统的方式对他们进行约束和管理 (楼旭明等, 2021)。他们希望领导更具人性化, 真诚地对待自己, 并对自己的行为 and 绩效表示肯定和赞赏 (李燕萍和徐嘉, 2013)。这要求新生代员工的领导者愿意建立人际关系, 倾听、关注、信任员工, 与员工保持良好的沟通 (Putriastuti & Stasi, 2019)。谦逊领导恰与新生代员工的领导图式相契合。

谦逊领导作为一种可教性的领导方式 (Owens & Hekman, 2012), 在与下级互动过程中, 能通过三个方面去影响新生代员工: 坦承自己的不足, 勇于承担责任; 欣赏员工的长处, 认可员工的价值观和所做的贡献; 乐于向员工学习并愿意接受员工的建议, 听取员工的意见, 以开放的态度对待新知识、新观点。

谦逊领导能激励员工主动参与到更广泛的工作角色中 (谢清伦和郗涛, 2018), 主动地实现想法、解决问题 (Parker et al., 2006)。通过客观认知自我, 承认自己在工作上的过失与不足, 也愿意为员工的错误承担责任, 谦逊领导向员工传递了信号: 错误是可以存在的 (Hu & Erdogan, 2018)。员工不会因领导的过错而承担并不属于自己的责任。这不仅增加了新生代员工的心理安全感 (Zhang & Song, 2020), 还使其对领导有更高的认同度。当谦逊领导鼓励员工展现其主动性时, 新生代员工会更加乐意表现出主动行为。对于新生代员工而言, 领导的认同和尊重十分重要 (李燕萍和侯焯方, 2012)。当能力得到领导的认同、贡献受到领导的赞赏时, 新生代员工一方面会出于印象管理动机维持积极期望的连续性 (Morier & Seroy, 1994); 另一方面, 新生代员工得到谦逊领导的激励, 产生积极情绪, 从而促进其积极工作行为。此外, 谦逊领导者对变革的新想法观念持积极的态度, 为新生代员工创造了开放的建言和创新环境, 使其感受到较强的组织支持, 拥有较高的工作自主性。在这种情境下, 新生代员工的心理安全得到保障, 更容易采取主动行为 (Parker et al., 2006)。因此, 本文提出如下假设:

**H1: 谦逊领导与新生代员工的主动行为正相关。**

## 2.2 威权领导与新生代员工的顺从行为

首先, 威权领导是家长式领导的一个维度, 强调领导的权威和控制, 要求员工无条件地接受指派、服从领导 (郑伯坝等, 2000)。“术”和“势”是威权领导的文化基础, 其中“术”指权术, 强调领导对员工的控制; “势”指权势, 强调领导的权威 (周婉茹等, 2010)。威权领导通过运用权术实现对员工的控制, 通过权势使员工对领导者的威严产生害怕情绪, 进而达到控制员工并使员工严格遵守组织规范的目的 (周婉茹等, 2010)。这一结果是员工顺从行为的具体表现。

根据 Etzoni (1961) 的观点, 员工对领导的顺从出于三点考量: 一是害怕领导惩罚而表现出顺从

行为;二是对领导顺从有利于自身利益;三是因认同领导而产生顺从行为。当威权领导使用权势要求员工必须遵守组织规范,并按照其要求完成工作任务,不希望员工对自己的决策有任何异议时,往往会采取严厉的方式对待员工,新生代员工因而会基于领导威严感到压力进而产生恐慌心理(张兰霞和孙琪恒,2020),迫于领导威严,新生代员工表现出顺从行为。

其次,威权领导者往往会严密控制其追随者并要求追随者绝对服从的态度和行为,使新生代员工感知到领导的掌控力。出于自身利益考虑,新生代员工往往会选择收缩策略,努力约束与控制自我,为避免被领导剥夺利益而对威权领导顺从。虽然新生代员工漠视权威,但碍于领导者掌握关键资源,不得不依赖于领导者(孙国强等,2019),新生代员工自利性的本质仍会驱使他们表现出利益导向,在没有找到最优解的情况下,他们仍可能表现出表面顺从行为。

同时由于在人际互动过程中,个体对自我角色的认知,会受到组织中他人期望的影响(周如意等,2019),威权领导对员工的要求也会转化为员工的角色认知。基于对自我角色定位的理解,新生代员工可能会表现出更多符合威权领导期望的行为。依据上下位者角色规范进行人际互动,作为下位者的员工服从于作为上位者的领导,会展现出顺从行为(郑伯坝等,2000)。Farh和Cheng(2000)研究表明,威权领导会引起员工的顺从行为。由此,本文认为威权领导会引起新生代员工的顺从行为。基于以上分析与论证,提出假设:

**H2: 威权领导与新生代员工的顺从行为正相关。**

### 2.3 积极追随和消极追随的中介作用

内隐领导理论指出,员工对领导者有着一套内在的评价标准,包括领导者应该具备的特质和行为图式,并以此作为评价领导者的依据(Lord et al., 1984)。当目标领导的行为和特质符合自己理想的领导原型时,员工对领导者有更高的认同,更可能激发员工积极的工作态度和行为(张祥润等,2017),其中包括员工对领导的追随。Sy(2010)提出追随既包含追随“原型”,即积极追随(勤劳, industry; 热情, enthusiasm; 好公民, good citizen),也包含追随“反原型”,即消极追随(从众, conformity; 反抗, insubordination; 不胜任, incompetence)。在面对不同风格的领导时,由于内隐领导的影响,员工的追随可能会有差异。

李燕萍等(2013)提出新生代员工对领导的期望包括人性化、待人真诚、会赞赏和肯定自己的员工。这是新生代员工对领导的认知图式,与谦逊领导对待员工的方式吻合。当领导者采取谦逊领导方式时,更可能激发新生代员工的积极追随。其虚怀若谷、勇于纳谏的品质,认可和表扬员工的举动,向新生代员工展示了尊重与信任。新生代员工对领导的认同从而产生或增强(崔遵康等,2021)。当谦逊领导对新想法、新知识、新技术表现出积极开放的态度时,对喜欢新鲜感、易接受新事物和新知识的新生代员工(李燕萍和侯焯方,2012)而言,谦逊领导的开放态度给足了安全感,新生代员工工作偏好得以满足,正向促进其积极努力学习,提高知识能力水平。在谦逊领导者所营造出的和谐积极的组织环境中,新生代员工能够专注于工作本身。研究证明,谦逊领导能够有效促进员工的工作投入(Aarons et al., 2017),也能够通过提高新生代员工工作满意度而有效降低员工的自发离职(Owens et al., 2013),达到提高新生代员工积极追随的目的。新生代员工表现出积极追

随态度, 同时会做出积极主动的行为, 进而实现从愿意追随到实际追随的转变。

威权领导则强调员工对自己要绝对服从, 要求员工严格按照自己的指示和命令行动 (Harms et al., 2021), 更可能引起员工的消极追随 (即从众、反抗、不信任)。威权领导不允许员工质疑自己, 而要求员工无条件遵从命令、服从权威, 以此在领导者和追随者之间建立起“控制—服从”关系 (Zhang et al., 2011)。面对威权领导的新生代员工更可能因被迫屈服于威权领导的权势而消极追随 (周婉茹等, 2010), 并意识到在与领导的互动中顺从是预期的行为, 而做出违背自己意愿的顺从行为 (Karakitapolu et al., 2011)。在威权领导的严苛要求下, 新生代员工不愿意过多展示自己的能力和态度, 而是通过与其他人对标, 做出从众行为, 以弱化自己在威权领导心中的存在感。同时, 由于新生代员工十分重视人际公平且自我导向 (李燕萍和侯焯方, 2012), 漠视权威 (楼旭明等, 2021), 威权领导的作为甚至会引起他们的反抗。但是新生代员工同样也是自利导向的, 因此在离开该领导之前, 很可能不会明显表现出反抗, 而是对威权领导展示表面的顺从。基于以上分析, 提出如下假设:

**H3:** 积极追随在谦逊领导和新生代员工主动行为之间起到显著的中介作用。

**H4:** 消极追随在威权领导和新生代员工顺从行为之间起到显著的中介作用。

本文研究模型见图 1。

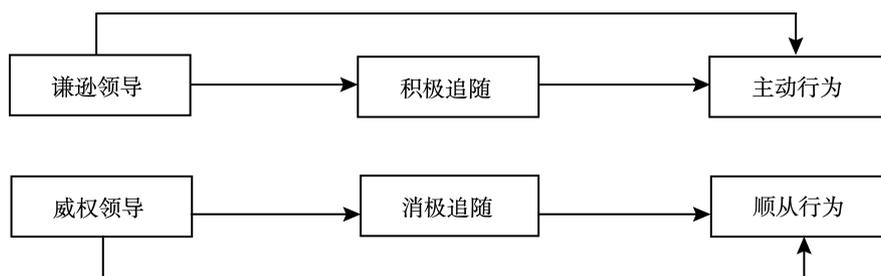


图 1 研究模型

### 3. 数据分析与假设检验

#### 3.1 数据样本与程序

本研究采用问卷调查的方法, 在广州、桂林、济南等地的不同性质的单位 (包括民企、国企、事业单位) 发放问卷, 行业涵盖制药、物流、机械制造。为避免出现同源问题, 本研究分别收集了来自领导和员工的数据, 其中, 领导评价员工的追随和行为, 员工评价领导者的风格。研究通过领导—员工配对的方式进行数据收集, 鉴于此种方式的复杂性, 选择以团队为基本调查单位进行调研。在与被调查单位沟通达成合意后, 通过随机抽样的方式, 在单位内部选取团队作为调查单位, 然后请团队领导者根据成员花名册, 按编号顺序选取花名册中编号为奇数的 3~5 名年龄在 20~40 岁范围内的员工进行编码和评价, 调研人员对员工问卷进行编码, 并将对应编码的问卷发放给对应员工填

写。在填写完成后,由员工自己将问卷放入信封并进行密封,以团队为单位交给调研人员。最后调研人员收集整理完成的问卷。

本次调查共发放60份团队领导问卷和300份员工问卷,剔除未完成的问卷,最终获得52组(52份领导问卷,221份员工问卷)有效问卷,有效回收率86.7%。在本研究的员工样本中,年龄均在40岁以下,男性为75.6%,女性为24.4%,与当前领导平均共事时间在1~5年的员工有69.7%,本科及以上学历的员工有34.1%。在领导者样本方面,男性领导者占86.5%,90.4%拥有专科及以上学历。

### 3.2 测量工具

本研究的测量量表均来自国内外主流期刊文献。为了保证英文量表在中国情境下测量的信度和效度,研究采用标准的双盲回译方法,将量表翻译为中文。变量测量均采用李克特5点量表计分(1代表非常不同意,5代表非常同意)。具体测量方法如下:

(1) 谦逊领导。测量采用Owens(2013)编制的三维度量表,分别测量领导者的自我认知、迎谏纳言和欣赏他人,每个维度各3个测量条目,举例条目为“我的领导能积极寻求反馈,即使是批评性的反馈”“我的领导经常赞美别人的长处”“我的领导乐于倾听他人的想法”。由员工对领导进行评价。 $\alpha=0.898$ 。

(2) 威权领导。测量采用郑伯坝、周丽芳及樊景立(2000)开发的5条目威权领导量表。举例条目为“在我们面前,我的领导表现出威严的样子”。由员工对领导进行评价。 $\alpha=0.793$ 。

(3) 下属追随。采用Sy(2010)开发的IFTs量表。该量表由18个条目组成。其中积极追随包括勤劳、热情、好公民3个维度,消极追随包括从众、反抗和不胜任3个维度。例如,“该员工辛勤工作,直至完成工作任务”“该员工能完成所有本职工作”等。由领导对员工进行评价。 $\alpha=0.759$ 。

(4) 主动行为。采用Parker等(2006)开发的8条目主动行为量表。如“该员工会给主管、领导者及其他人提建议,提高工作效率”“该员工会给其他相关人员提建议,解决工作效率降低问题”。由领导对员工进行评价。 $\alpha=0.866$ 。

(5) 顺从行为。测量采用Cheng等(2004)整理的5条目员工顺从行为量表。由领导对员工行为进行评价。具体条目包括:“他会遵从我的工作指示”“即使意见不一致,他也会遵从我的决定”“他会切实遵循我的工作理念与做事方法”“有新做法要推行时,他愿意配合我的要求”“他会无条件服从我的命令”。 $\alpha=0.785$ 。

控制变量包括人口统计学变量,如员工的性别、年龄和学历。

### 3.3 数据分析

#### 3.3.1 信效度检验

本研究采用SPSS和Amos软件对数据进行分析。其中,SPSS软件及其插件Process用于主要变

量间的相关性分析以及路径分析等; Amos 软件则用于验证性因子分析, 本研究采用构念的潜变量形式对所有的研究假设进行检验。首先对数据进行验证性因子分析, 分析结果如表 1 所示, 六因子模型的拟合效果最为理想 ( $\chi^2(116) = 200.027$ ,  $RMSEA = 0.060$ ,  $CFI = 0.950$ ,  $TLI = 0.934$ ), 且显著优于 1 因子模型、2 因子模型、3 因子模型、4 因子模型和 5 因子模型。由于  $\chi^2/df$  值小于 3, CFI、TLI 值大于 0.9, RMSEA 值小于 0.08, 由表 1 可知, 六因子模型均符合建议值标准。

表 1 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	NFI	TLI
6 因子模型	200.027	116	1.724	0.060	0.904	0.950	0.891	0.934
5 因子模型	248.534	121	2.054	0.073	0.883	0.924	0.865	0.904
4 因子模型	337.603	125	2.701	0.092	0.827	0.874	0.816	0.845
3 因子模型	420.556	128	3.286	0.107	0.793	0.826	0.771	0.792
2 因子模型	681.330	130	5.241	0.146	0.710	0.673	0.629	0.615
1 因子模型	689.939	131	5.236	0.146	0.711	0.668	0.624	0.612

注: 6 因子模型 (谦逊领导, 威权领导, 主动行为, 顺从行为, 积极追随, 消极追随); 5 因子模型 (谦逊领导+威权领导, 主动行为, 顺从行为, 积极追随, 消极追随); 4 因子模型 (谦逊领导+威权领导, 主动行为+顺从行为, 积极追随, 消极追随); 3 因子模型 (谦逊领导+威权领导, 主动行为+顺从行为, 积极追随+消极追随); 2 因子模型 (谦逊领导+威权领导+主动行为+顺从行为, 积极追随+消极追随); 1 因子模型 (谦逊领导+威权领导+主动行为+顺从行为+积极追随+消极追随)。

此外, 本文对同源方差进行了检验。经计算, 所抽取的第一个因子的方差解释量占比 24.76%, 不及总体 65.45% 的一半, 同源方差在可接受范围内。

### 3.3.2 描述性统计

描述性统计分析结果如表 2 所示。从表中可以看出, 谦逊领导与主动行为 ( $r = 0.304$ ,  $p < 0.01$ )、积极追随 ( $r = 0.326$ ,  $p < 0.01$ ) 之间皆存在显著的正相关关系; 威权领导与顺从行为 ( $r = 0.104$ ,  $p > 0.05$ ) 之间不存在显著的正相关关系, 而与消极追随 ( $r = 0.387$ ,  $p < 0.01$ ) 存在显著的正相关关系。初步验证了本文的部分研究假设。

表 2 变量描述性统计与相关系数 ( $N = 221$ )

	变量	谦逊领导	威权领导	主动行为	顺从行为	积极追随	消极追随
1	谦逊领导	1					
2	威权领导	0.067	1				
3	主动行为	0.304**	0.037	1			
4	顺从行为	0.246**	0.104	0.466**	1		

续表

	变量	谦逊领导	威权领导	主动行为	顺从行为	积极追随	消极追随
5	积极追随	0.326**	-0.024	0.735**	0.478**	1	
6	消极追随	-0.108	0.387**	-0.353**	-0.184**	-0.337**	1
7	平均值	4.1644	3.1466	3.9344	4.0516	4.0709	2.3147
8	标准差	0.52100	0.75115	0.48376	0.44237	0.4708	0.6505

注：\*代表  $p < 0.05$ ，\*\*代表  $p < 0.01$ 。

### 3.3.3 假设检验

本研究使用 Process 对问卷的数据进行处理和分析，遵循中介效应分析程序，通过使用 bootstrap 方法 (Hayes, 2013) 进行中介效应检验。样本量为 5000，95%置信区间下，直接效应和中介效应检验的结果如表 3 至表 7 所示。

表 3 的结果表明，谦逊领导对新生代员工的主动行为有显著的正向影响，威权领导对新生代员工的顺从行为不存在显著的影响，假设 H1 得到验证，H2 未得到验证。

表 4 的结果表明，积极追随中介了谦逊领导与新生代员工主动行为之间的正向关系，中介效应显著，间接效应值为 0.22，95%置信区间为 [0.13, 0.33]，不含 0。假设 H3 成立。

表 5 的结果表明，威权领导通过消极追随对新生代员工的顺从行为存在显著的间接效应。但是在表 3 中显示的威权领导对顺从行为的总效应实际上是不显著的。根据温忠麟和叶宝娟 (2014) 以及 Kenny、Korchmaros 和 Bolger (2003) 提出的中介效应和遮掩效应 (suppressing effects) 的判定流程，本文发现在该路径中  $c' = 0.12$  与  $ab = -0.06$  的符号相反，从而判定消极追随起到了遮掩效应。因此，假设 H4 不成立。

表 3 谦逊领导、威权领导对积极追随力、消极追随力、主动行为和顺从行为的总效应

变量	积极追随	消极追随	主动行为	顺从行为
谦逊领导	0.294**	-0.135	0.283**	0.209**
威权领导	-0.015	0.335**	0.024	0.061

注：\*代表  $p < 0.05$ ，\*\*代表  $p < 0.01$ 。

表 4 积极追随在谦逊领导与主动行为之间的中介效应

	$\beta$	Boot SE	$T$	$P$	95%置信区间	
					LLCI	ULCI
直接效应						
谦逊领导	0.07	0.04	1.50	0.13	-0.02	0.16
积极追随	0.73	0.05	14.71	0.00	0.63	0.83

续表

	$\beta$	Boot SE	$T$	$P$	95%置信区间	
					LLCI	ULCI
间接效应						
谦逊领导→积极追随→主动行为	0.22	0.05			0.13	0.33

表 5 消极追随在威权领导与顺从行为之间的遮掩效应

	$\beta$	Boot SE	$T$	$P$	95%置信区间	
					LLCI	ULCI
直接效应						
威权领导	0.12	0.04	2.91	0.00	0.04	0.20
消极追随	-0.18	0.05	-3.73	0.00	-0.27	-0.08
间接效应						
威权领导→消极追随→顺从行为	-0.06	0.02			0.04	0.20
遮掩效应值 ( $ ab/c' $ )	50%					

表 6 积极追随在谦逊领导与顺从行为之间的中介效应

	$\beta$	Boot SE	$T$	$P$	95%置信区间	
					LLCI	ULCI
直接效应						
谦逊领导	0.09	0.05	1.61	0.11	-0.02	0.19
积极追随	0.42	0.06	7.12	0.00	0.30	0.53
间接效应						
谦逊领导→积极追随→顺从行为	0.12	0.03			0.07	0.19

表 7 消极追随在威权领导与主动行为之间的遮掩效应

	$\beta$	Boot SE	$T$	$P$	95%置信区间	
					LLCI	ULCI
直接效应						
威权领导	0.13	0.04	3.03	0.00	0.05	0.22
消极追随	-0.32	0.05	-6.42	0.00	-0.42	-0.22
间接效应						
威权领导→消极追随→主动行为	-0.11	0.03			-0.16	-0.07
遮掩效应值 ( $ ab/c' $ )	84.62%					

### 3.4 补充分析

为了验证两条对比路径之间的交叉效应,本文同样检验了谦逊领导与顺从行为之间的中介效应,由于谦逊领导与消极追随以及威权领导和积极追随之间并不存在显著相关关系,借鉴温忠麟和叶宝娟(2014)提出的检验中介效应的做法,本文进一步检验了对应的系数乘积  $ab$  的显著性,排除了消极追随作为谦逊领导的中介变量的可能性和积极追随作为威权领导的中介变量的可能性。经由数据分析,本文发现消极追随在威权领导和主动行为之间同样存在遮掩效应,遮掩效应值为 84.62%,如表 7 所示。此外,通过同样的方式,本文发现威权领导不能通过积极追随去影响新生代员工的主动行为和顺从行为。

研究模型和补充分析的显著路径系数见图 2。

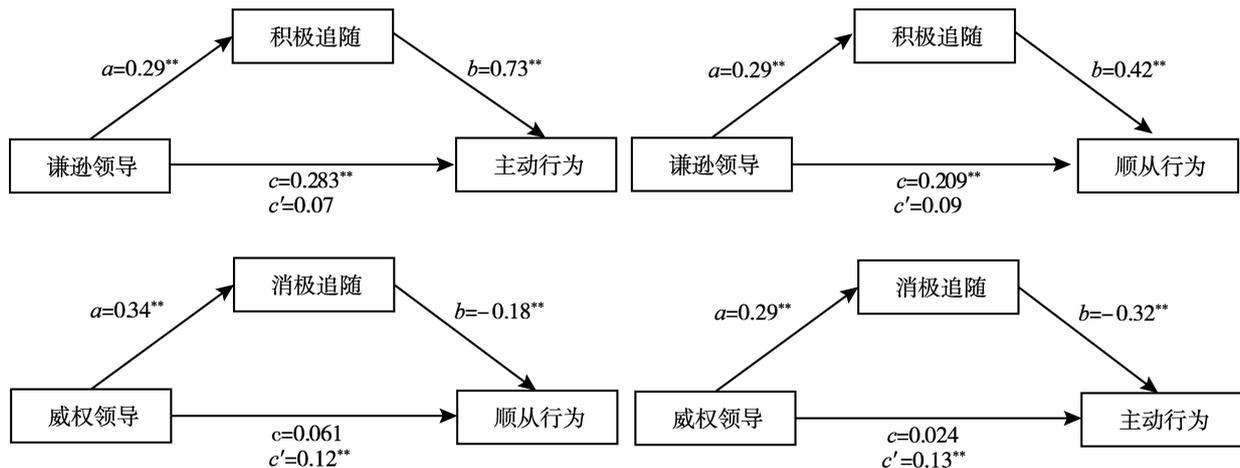


图 2 研究模型和补充分析的显著路径系数

注:  $a$  为  $X$  (自变量) 对  $M$  (中介变量) 的效应;  $b$  为  $M$  对  $Y$  (结果变量) 的效应;  $c$  为  $X$  对  $Y$  的总效应;  $c'$  为  $X$  对  $Y$  的直接效应。\* 代表  $p < 0.05$ , \*\* 代表  $p < 0.01$ 。

### 3.5 结果分析

数据分析结果证明,谦逊领导与新生代员工的主动行为之间存在着显著的正向相关关系,新生代员工积极追随在两者之间发挥中介作用。谦逊领导作为一种自下而上的领导风格,有助于员工产生心理安全感(Zhang & Song, 2020),引起员工的积极追随,从而使新生代员工主动投入工作。谦逊领导会欣赏并表扬员工的优点与长处,能够虚心学习,会鼓励新生代员工,使他们愿意积极建言、勇于创新。谦逊领导符合新生代员工的内隐领导图式,使员工愿意积极追随,而对谦逊领导的积极回应也会得到领导的关注和表扬,正面印证领导所期望的追随力原型。

威权领导主张权威不容挑战, 严格控制下属, 要求下属绝对服从领导 (郑伯坝等, 2000)。威权领导者既会展现专断独权的作风, 又会严密监控下属、要求下属有良好的行为表现。这种领导风格与新生代员工的领导原型相悖, 新生代员工一般不会积极追随威权型领导者, 但是受限于高权力距离的文化情境等因素, 他们往往会被迫选择消极追随。消极追随与新生代员工顺从行为之间存在负相关关系, 即威权领导通过消极追随影响新生代员工顺从行为的间接路径会削弱威权领导对新生代员工顺从行为的直接效应, 最终呈现出“遮掩效应”。

新生代员工对威权领导的顺从行为被消极追随所遮掩, 这与 Cheng 等 (2004) 的研究有不一样的结果。可能原因在于新生代员工不同于传统体制下成长起来的老员工, 他们在工作中漠视权威, 追求上下级的平等, 具有很高的成就导向, 渴望得到尊重, 喜欢独立自主地工作 (李燕萍和徐嘉, 2013)。因此, 他们对威权领导嗤之以鼻, 不愿意真心实意地追随威权领导, 从而不会展现出顺从领导的行为。

通过交叉分析, 本文进一步发现, 谦逊领导同样会通过积极追随提高新生代员工的顺从行为。这可能是因为谦逊领导以其独特的人格魅力赢得了新生代追随者的尊重, 出于一种“良禽择木而栖”的心态, 追随者心甘情愿地接受谦逊领导的引导, 是真心实意地顺从, 而非表面顺从, 这与顺从的第三个动机——出于认同领导的动机 (Etzioni, 1961) 相符。此外, 新生代员工对威权领导的主动行为同样被消极追随所遮掩, 且在此种遮掩效应下, 威权领导对主动行为有着正向影响, 这可能是因为威权领导会对新生代员工的工作绩效提出高要求, 引发了新生代员工对自我的高要求 (张兰霞和孙琪恒, 2020), 从而表现出主动行为以更好地完成工作任务。

## 4. 研究结果与讨论

### 4.1 研究结果

本文基于内隐领导理论, 探讨了新生代员工面对谦逊领导和威权领导的不同行为表现及其机制。为了分析检验本文的研究模型, 对来自多行业的 60 个团队的领导—员工展开配对问卷调查。研究发现, 谦逊领导与新生代员工的主动行为正向相关, 员工积极追随在其中发挥了中介作用; 威权领导与新生代员工的顺从行为之间的关系被员工消极追随所遮掩。研究结果支持了部分研究构想。

对于未得到检验的假设, 本文分析, 员工的年龄、新生代员工价值观优先级以及领导者的内隐追随很可能是引起假设 H2 和 H4 不成立的原因。首先, 有研究指出, 员工的年龄越大越传统, 更容易认可威权领导的方式 (Vale & Bisconti, 2020)。当面对威权领导的全面监管、无条件服从等要求时, 年龄越大的员工越能通过自我调节来应对所经历的消极行为 (刘豆豆等, 2021)。本研究的新生代员工处于组织中居中的年龄段, 相比年龄较大的员工, 新生代员工通过自我调节应对威权的领导方式的能力较弱, 进而表现出消极追随, 产生较少的顺从行为。其次, 新生代员工的不同价值观念之间可能会存在优先级, 从而影响其面对威权领导时的行为选择。当新生代员工认为平等观念更为重要时, 他们更可能不会为了满足物质需求而对威权领导产生顺从行为。此外, 领导者存在的内隐

追随也可能是引起假设 H2 和 H4 不成立的原因。为了减少同源方差, 研究中员工的顺从行为由领导评价。而对于互动中的领导者而言, 他们有着相应的内隐追随 (Sy, 2010), 当员工的行为和特质符合其追随原型时, 领导者对员工的评价会更高, 从而更关注符合他们期望的行为。新生代员工的特质与威权领导的追随原型存在差距, 这可能会影响威权领导对其顺从行为的评价。

## 4.2 理论意义

本研究的理论意义主要有以下几点:

首先, 本文以上下级互动为关注点, 在同一个研究框架中, 对比研究了“自下而上”式的领导风格——谦逊领导对新生代员工主动行为的影响, 以及“自上而下”式的领导风格——威权领导对新生代员工顺从行为的影响, 探究了领导风格和新生代员工的适配性。研究发现谦逊领导能够促进新生代员工的主动行为。而对应路径的威权领导则不会使新生代员工表现出顺从行为。这为谦逊领导风格在新生代员工群体中的有效性提供了实证支持。研究进一步发现谦逊领导同样也能够增加新生代员工的顺从行为, 作为一种被动适应环境的行为 (Cheng et al., 2004), 顺从行为在一定程度上会阻碍组织的变革与发展。这意味着谦逊领导并不总是有效的, 正如 Bharanitharan 等 (2019) 的研究发现的那样, 谦逊领导有着两面性, 既有正面效应, 也会存在负面效应。

其次, 本文根据 Sy (2010) 的观点, 不再将追随视为单一维度, 而是同时将追随原型和反原型作为中介机制, 揭示了领导风格与新生代员工主动行为和顺从行为关系的黑箱, 并发现谦逊领导能够增加新生代员工的积极追随, 具体体现为使新生代员工在工作中勤劳、热情, 并履行好公民的角色, 进而增加其主动行为和顺从行为。与之对应的威权领导则不会使新生代员工表现出积极追随, 而是表现出从众、反抗、不胜任的消极追随。其中, 消极追随遮掩了威权领导和顺从行为、主动行为之间的直接效应。由威权领导引起的新生代员工的消极追随会削弱威权领导与顺从行为、主动行为之间的关系, 从而产生遮掩效应。这一结果证明了遮掩效应存在的可能性, 同时也进一步解释了为何新生代员工在面对威权领导时, 不会像前辈一样做出顺从行为。

最后, 本文重点关注了当下职场中的主力军——新生代员工, 并通过实证研究来发掘谦逊领导对新生代员工主动行为的影响效应。新生代员工指的是 20 世纪八九十年代出生的员工, 他们有着不同于父辈的价值观。李燕萍和侯焯方 (2012) 研究发现我国新生代员工重视内在偏好的满足和人际和谐的环境, 这种工作诉求与谦逊领导的认可欣赏员工, 用开放的心态对待员工和他们的新想法 (Schein & Schein, 2018) 的做法相合, 可能产生令人意想不到的化学反应。本文证实了谦逊领导与新生代员工之间的契合度, 谦逊领导带领的新生代员工, 更可能做出主动行为和顺从行为。

## 4.3 实践意义

本研究通过实证证明, 谦逊领导会引发新生代员工的积极追随, 威权领导则会引起新生代员工的消极追随。在充满新生代员工的组织中, 领导者应该从过往的威权领导向谦逊领导转变, 以适应新生代员工的领导需求。

首先, 鉴于谦逊领导对于新生代员工所产生的重要作用, 组织应积极倡导谦逊领导风格。一方面, 在领导选聘环节, 组织可以通过多种方式考察领导候选者的谦逊性。另一方面, 对领导者而言, 则要在日常生活工作中有意识地培养谦逊的作风, 多自省, 多倾听员工的意见, 为自己的员工营造一个信任、开放、尊重的工作氛围。而那些威权领导风格极为明显的领导者, 需要组织对其进行领导力培训, 以期能帮助他们改变观念, 转变领导风格。组织需要为威权领导与其员工搭建起沟通的桥梁, 让领导者能够了解员工心目中理想的领导原型。若仍无法改变领导风格, 组织可以将威权领导调到更适合此类领导风格的岗位上, 以达到人员的优化配置。

其次, 领导者应该意识到员工追随的重要性, 特别是员工的积极追随。作为领导者, 要多关注自身与员工之间的关系状况, 及时发现与员工的关系问题。当员工的积极追随不高时, 领导者应当改进自己的态度和行为, 使之与员工的需求相匹配, 在与员工的频繁互动中增加他们的积极追随。当员工有较高的消极追随时, 领导者应当反思并调整领导方式, 多与员工进行沟通, 消除员工的抵触情绪, 塑造良好的双方关系。

#### 4.4 不足之处与未来研究方向

在选择研究对象时, 本研究重点关注了领导风格对新生代员工(即20世纪八九十年代出生的员工)的影响。但组织中并非仅有新生代员工。不同年代的员工因为成长背景差异, 价值观念天差地别。因此, 本文的研究结果可能并不适用于其他年代出生的员工。未来可以研究不同领导风格对不同年代员工的态度和行为产生的影响差异, 以探寻不同领导风格在年龄结构差异大的组织中所产生的对比效应。同时, 本研究已证实威权领导和消极追随之间的关系, 因此, 未来也可以关注威权领导对新生代员工的其他行为通过消极追随产生的影响效应。

在数据收集方面, 本研究的数据是横截面数据, 如果能随时间推移进行多阶段测量, 相信变量之间的内在联系会得到更好的展示。尽管领导风格较为稳定, 经过一段时间后员工也会对领导风格形成稳定的认知, 但本文并未排除“新入职员工”这一因素, 因此, 未来可以分时段测量获取面板数据, 以动态地揭示谦逊领导风格与新入职员工互动的变化规律。

研究只考虑了追随原型和反原型的中介作用, 可能的中介机制、边界条件以及控制因素并未在研究中体现。研究已发现, 谦逊领导能通过上下级共享关系进而影响员工的组织公民行为(毛江华等, 2017), 未来可对比研究威权领导能否通过共享关系或交换关系影响员工行为。尽管新生代员工群体具有低权力距离感知, 但新生代员工个体之间可能存在差异, 因此未来研究在选择调节变量时应充分考虑新生代员工的个体权力距离差异。由于员工的主动—顺从行为会受到多方面因素的影响, 在未来研究中也应控制相似领导风格如包容型领导(张光磊等, 2021)、个体认知能力(Yeo & Neal, 2008)、主动性人格(Parker et al., 2006)等能显著预测员工主动—顺从行为的因素, 以增强研究的严谨性。

#### ◎ 参考文献

[1] 崔遵康, 刘平青, 杨芳, 等. 领导认同和自我决定整合视角下精神型领导与员工积极追随行为

- 关系研究 [J]. 管理学报, 2021 (11).
- [2] 高孟立, 李晨曦. 基于内部人身份认知的员工建言行为研究: 中介的调节效应模型 [J]. 浙江树人大学学报 (人文社会科学), 2020, 20 (5).
- [3] 贺爱忠, 高婷. 环保变革型领导对员工亲环境行为的作用机理 [J]. 江南大学学报 (人文社会科学版), 2021, 20 (3).
- [4] 胡宇辰, 李梦晓, 邓晓东, 位鹏. 鱼与熊掌不可兼得? 员工工作家庭整合的构念与测量 [J]. 江西财经大学学报, 2020 (6).
- [5] 黄亮, 徐辉. 责任型领导对团队绿色行为的影响及其作用机制——基于情感事件理论 [J]. 广东财经大学学报, 2021, 36 (2).
- [6] 李锐, 田晓明. 主管威权领导与下属前瞻行为: 一个被中介的调节模型构建与检验 [J]. 心理学报, 2014 (11).
- [7] 李燕萍, 侯烜方. 新生代员工工作价值观结构及其对工作行为的影响机理 [J]. 经济管理, 2012 (5).
- [8] 李燕萍, 徐嘉. 新生代员工: 心理和行为特征对组织社会化的影响 [J]. 经济管理, 2013 (4).
- [9] 刘豆豆, 胥彦, 李超平. 中国情境下家长式领导与员工绩效关系的元分析 [J]. 心理科学进展, 2021 (10).
- [10] 楼旭明, 董影, 赵亚楠, 等. 新生代员工内部人身份感知对创新绩效的影响——基于建言行为的中介作用 [J]. 华东经济管理, 2021 (1).
- [11] 毛江华, 廖建桥, 韩翼, 等. 谦逊领导的影响机制和效应: 一个人际关系视角 [J]. 心理学报, 2017 (9).
- [12] 孙国强, 石文萍, 于燕琴, 等. 技术权力、组织间信任与合作行为: 基于沁水煤层气网络的领导—追随行为研究 [J]. 南开管理评论, 2019 (1).
- [13] 田虹, 姜春源. 社会责任型人力资源管理对员工创新行为影响的研究——基于劳动关系视角下的链式中介作用 [J]. 广东财经大学学报, 2020, 35 (6).
- [14] 温忠麟, 叶宝娟. 中介效应分析: 方法和模型发展 [J]. 心理科学进展, 2014 (5).
- [15] 谢清伦, 郗涛. 谦逊型领导与员工主动担责: 角色宽度自我效能与目标导向的作用 [J]. 中国软科学, 2018 (11).
- [16] 杨艳, 胡蓓. 基于认知视角的内隐领导理论研究述评 [J]. 外国经济与管理, 2009 (8).
- [17] 张祥润, 王宗水, 时勘, 等. 内隐领导原型对领导有效性的影响机制——领导信任的中介效应和上下级沟通频率的调节效应 [J]. 管理评论, 2017 (5).
- [18] 郑伯坝, 周丽芳, 樊景立. 家长式领导: 三元模式的建构与测量 [J]. 本土心理学研究, 2000 (14).
- [19] 周如意, 冯兵, 熊婵, 等. 角色理论视角下自我牺牲型领导对员工组织公民行为的影响 [J]. 管理学报, 2019 (7).

- [20] 周婉茹, 周丽芳, 郑伯坝. 专权与尚严之辨: 再探威权领导的内涵与恩威并济的效果 [J]. 本土心理学研究, 2010 (2).
- [21] 张光磊, 祝吟, 祝养浩, 等. 包容型领导与员工主动变革行为: 工作投入和主动性人格的影响 [J]. 珞珈管理评论, 2021 (4).
- [22] 张兰霞, 孙琪恒. 双元威权领导对员工建言行为的影响机制研究 [J]. 预测, 2020 (6).
- [23] 祝振兵, 占小军, 李志成. 皮格马利翁理论视角下追随原型与团队创新的关系研究 [J]. 管理学报, 2019 (10).
- [24] Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R., et al. Discrepancies in leader and follower ratings of transformational leadership: Relationship with organizational culture in mental health [J]. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 2017, 44 (4).
- [25] Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., et al. Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations [J]. Asian Journal of Social Psychology, 2004, 7 (1).
- [26] Crant, J. M. Proactive behavior in organizations [J]. Journal of Management, 2000, 26 (3).
- [27] Escrig-Tena, A. B., Segarra-Cipres, M., Garcia-Juan, B., et al. The impact of hard and soft quality management and proactive behavior in determining innovation performance [J]. International Journal of Production Economics, 2018, 200.
- [28] Etzoni, A. A comparative analysis of complex organizations [M]. New York: Free Press, 1961.
- [29] Farh, J. L., Cheng, B. S. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations [M] // Li, J. T., Tsui, A. S., Weldon, E. Management and organizations in Chinese context. London: McMillan, 2000.
- [30] Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., et al. Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future [J]. Leadership Quarterly, 2018, 29 (1).
- [31] Hayes, A. F. An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach [M]. New York: Guilford Press, 2013.
- [32] Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K. F., et al. Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance [J]. Journal of Applied Psychology, 2018, 103 (3).
- [33] Karakitapolu-Aygun, Z., Gumusluoglu, L., Erturk, A., et al. Two to tango? A cross-cultural investigation of the leader-follower agreement on authoritarian leadership [J]. Journal of Business Research, 2021, 128.
- [34] Kim, S. H., Weaver, S. J., Yang, T., et al. Managing creativity and compliance in the pursuit of patient safety [J]. BMC Health Services Research, 2019, 19 (1).
- [35] Lord, R. G., Foti, R. J., Devader, C. L. A test of leadership categorization theory: Internal

- structure, information processing, and leadership perceptions [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984, 34 (3).
- [36] Matsuo, M. Reflection on success in promoting authenticity and proactive behavior: A two-wave study [J]. *Current Psychology*, 2021-1-28, DOI: 10.1007/s12144-021-01352-z.
- [37] Montani, F., Battistelli, A., Odoardi, C. Proactive goal generation and innovative work behavior: The moderating role of affective commitment, production ownership and leader support for innovation [J]. *Journal of Creative Behavior*, 2015, 51 (2).
- [38] Morier, D., Seroy, C. The effect of interpersonal expectancies on men's self-presentation of gender role attitudes to women [J]. *Sex Roles*, 1994, 31 (7-8).
- [39] Yeo, G., Neal, A. Subjective cognitive effort: A model of states, traits, and time [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93 (3).
- [40] 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).
- [41] 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).
- [42] Parker, S. K., Williams, H. M., Turner, N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91 (3).
- [43] Puyriastuti, B. C. K., Stasi, A. How to lead the millennials: A review of 5 major leadership theory groups [J]. *Journal of Leadership in Organizations*, 2019, 1 (2).
- [44] Schein, E. H., Schein, P. A. *Humble leadership: The power of relationships, openness and trust* [M]. Williston, VT, USA: Berrett-Koehler Publishers, 2018.
- [45] Sy, T. What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2010, 113 (2).
- [46] Vale, M. T., Bisconti, T. L. Age differences in sexual minority stress and the importance of friendship in later life [J]. *Clinical Gerontologist*, 2020, 44 (3).
- [47] Van Quaquebeke, N., Van Knippenberg, D., Brodbeck, F. C. More than meets the eye: The role of subordinates' self-perceptions in leader categorization processes [J]. *Leadership Quarterly*, 2011, 22 (2).
- [48] Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., et al. Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate [J]. *Tourism Management*, 2020, 81 (12).
- [49] Zhang, Z., Song, P. Multi-Level effects of humble leadership on employees' work well-being: The roles of psychological safety and error management climate [J]. *Frontiers in Psychology*, 2020, 11 (11).

- [50] Zhang, A. Y. , Tsui, A. S. , Wang, D. X. Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes [J]. Leadership Quarterly, 2011, 22 (5).

**Humble vs. Authoritarian: A Comparative Study of the Influence of Leader Style on Proactive Behavior and Compliance Behavior of Millennial Generation**

Tao Houyong<sup>1</sup> Chen Shaojia<sup>2</sup> Yang Tianfei<sup>3</sup> Li Wei<sup>4</sup>

(1, 2, 3, 4 Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan, 430072)

**Abstract:** Different leadership styles will have different effects on the behavior of the millennial. It is important to identify leadership styles that lead to organization-friendly behavior of the millennial generation. Based on Implicit leadership theory, this study compares the influence of humble leadership with the influence of authoritarian leadership on proactive behavior and compliance behavior of the millennial generation, and then reveals the mediating effect of positive followership and negative followership. Through leader-member dyad questionnaire research among sixty teams from various industries, this study collects 52 sets of valid data and uses SPSS and Amos to analyze the data, and discovers: (1) Humble leadership has significant positive influence on proactive behavior, and the relationship between them is mediated by positive followership; however, authoritarian leadership has no significant influence on compliance behavior. (2) Humble leadership can stimulate the active followership of the millennial, and then indirectly affect their proactive behavior. Positive followership plays a significant mediating role between humble leadership and proactive behavior. (3) Authoritarian leadership has a positive impact on negative followership, while negative followership has a negative impact on compliance behavior. Negative followership suppresses the direct effect of authoritarian leadership on and compliance behavior, thus produces the suppressing effect. These results mean that humble leadership is more in line with the leadership archetype of the millennial generation and is more responsive to their needs, so as to make the millennial generation to conduct the behavior expected by the organization. In addition, it is necessary to improve the positive followership of employees.

**Key words:** Leadership style; Positive followership; Proactive behavior; Negative followership; Suppressing effect

专业主编: 杜旌