

# 谦亦有度：领导谦卑与员工 主动性行为的倒 U 形关系\*

• 史丽华<sup>1</sup> 岳磊<sup>2</sup>

(1 广州大学管理学院 广州 510006; 2 广东金融学院信用管理学院 广州 510521)

**【摘要】**基于内隐领导理论，本研究构建了领导谦卑与员工主动性行为之间的倒 U 形关系模型。通过两阶段调研 211 份领导与员工的配对样本，本研究结果显示，领导谦卑与员工主动性行为之间存在倒 U 形关系，即适度的领导谦卑能够促进员工主动性行为；而当领导谦卑超过一定界限时，员工主动性行为反而逐渐下降。领导能力与任务常规性调节了领导谦卑与员工主动性行为之间的倒 U 形关系。领导能力越弱，任务常规性程度越低，领导谦卑对员工主动性行为的倒 U 形影响越显著。研究结论为如何通过提升领导谦卑促进员工主动性行为提供了理论依据。

**【关键词】**领导谦卑 主动性行为 领导能力 任务常规性 倒 U 形  
中图分类号：F272.92; C933.2 文献标识码：A

## 1. 引言

随着知识经济和人工智能时代的到来，组织环境日益动态复杂，充满不确定性和不可预测性，复杂情境下领导独当一面越来越难。领导者自大傲慢、强势自恋或过度自信而导致的组织失败案例比比皆是 (Boje et al., 2004; Knottnerus et al., 2006; Chatterjee & Hambrick, 2007; Campbell et al., 2011)。知识爆炸和技术演进使得领导自身的知识和能力局限成为阻碍企业快速发展的栅栏 (Weick, 2001)，如何有效调动员工的积极性和主动性成为组织发展的关键。在此背景下，强调领导正确看待

---

\* 基金项目：国家自然科学基金面上项目“企业数字化转型下的 ICT 要求与支持：变异导向与事件导向的双重视角” (项目批准号：72071052)；国家自然科学基金青年项目“民营企业职业经理对上谦卑与对下谦卑的‘双刃剑’效应：理论内涵、作用机理及其改善机制研究” (项目批准号：71701054)；2022 年度广州市高等教育教学质量与教学改革工程项目“基于 OBE 理念的‘人力资源管理’省级在线开放课程教学改革”。

通讯作者：岳磊，E-mail: rock\_yl@163.com。

自我局限性、虚心学习、保持开放性、关注自我成长及下属成长的谦卑型领导 (Owens & Hekman, 2012) 日益受到学术界与实践界的关注, 谦卑更是被誉为 21 世纪领导者必备的修为 (Morris et al., 2005)。

围绕领导谦卑行为的有效性, 学者们得到了不一致的研究发现。持积极效应的学者们认为, 领导谦卑行为能够提升个体的自我效能感和心理安全感 (雷星晖等, 2015; 罗瑾琰等, 2016)、组织认同感 (曲庆等, 2013)、学习目标导向 (Owens et al., 2013), 增进上下级关系亲近性 (毛江华等, 2017)、关系能量 (Wang et al., 2018)、对领导的信任 (罗文豪和陈佳颖, 2020) 和积极追随 (陶厚永等, 2022), 最终提升员工的工作表现和绩效 (刘圣明等, 2018; 杨陈等, 2018; 陈力凡等, 2022)。持消极效应的学者们则认为, 领导谦卑可能会被下属视为无能或缺乏胜任力、自信心不足或有自卑感 (Weiss & Knight, 1980; Knight & Nadel, 1986; Tangney, 2000), 谦卑甚至不能称为一种品德 (Hume, 1994), 不利于领导有效性的发挥。不仅如此, 领导谦卑行为还会增加员工的权力感, 进而增加员工从事偏差行为的概率 (Guo et al., 2020; Qin et al., 2020; 曹元坤等, 2021)。谦卑作为一种有节制的美德虽然备受传统文化推崇, 但高权力距离的文化背景使得传统的威权领导备受推崇 (Farh & Cheng, 2000), 领导谦卑行为在激烈竞争的现代社会是否有效和适用还有待进一步的检验。

针对不一致的研究结论, 学者们纷纷探索领导谦卑有效性的边界条件。一些学者从员工认知特征出发, 剖析调节焦点 (雷星晖等, 2015)、权力距离导向 (唐汉瑛等, 2015; 陈力凡等, 2022)、对领导谦卑行为的归因 (Bharanitharan et al., 2019; Qin et al., 2020; 毛江华等, 2017)、团队认知多样性 (刘圣明等, 2018) 等因素对领导谦卑积极效应的影响。一些学者从工作情境特征入手, 指出组织面临的极端威胁或时间压力 (Owens & Hekman, 2012)、工作单位结构 (杨陈等, 2018) 等因素对领导谦卑行为的有效性具有干扰效应。还有学者基于中庸文化背景, 挖掘领导谦卑对员工知识隐藏的影响 (袁凌等, 2018)。

这些研究都关注到员工对领导谦卑行为信息的认知、解读与加工。起源于认知心理学的内隐领导理论 (Brown & Lord, 2001; Lord et al., 2001) 指出, 员工关于领导原型特征的认知结构或图式是区分领导者与非领导者的内部标签及参照标准。因此, 有必要从内隐原型特征的视角来剖析领导谦卑行为的影响效应, 以更好地厘清以往研究发现的不一致性, 审视领导谦卑行为在现代组织情境的适用性。

根据内隐领导理论, 本研究认为领导谦卑对下属主动性行为存在非线性的影响。其中较低与较高水平的领导谦卑行为均不吻合员工心目中对领导积极原型特征的内隐期望, 从而负向影响员工的主动性行为。正所谓“谦亦有度, 过谦则近伪”“过谦则下无敬畏之心”, 领导谦卑的积极作用也存在“过犹不及”效应。根据内隐领导理论的联结模型 (connectionist model), 个体对领导理想特征的构思与组织情境密切相关 (Lord et al., 2001), 情境线索可以重构原型特征中某些领导特征或行为的权重, 从而影响员工对领导的期待、感知及解读 (Hanges et al., 2000; Lord & Brown, 2001; Dinh et al., 2014; Lord et al., 2020), 进而塑造他们的态度和行为反应 (Offermann & Coats, 2018)。情境可以通过特定的社会、环境或任务特征来定义, 因为它们提供了特定的情境约束和机会, 从而影响组织行为的发生和意义, 以及变量之间的关系 (Johns, 2006)。因此, 本研究将综合考虑组织情境中两类特征因素的调节效应, 一类是与领导特征相关的因素“领导能力”, 另一类是与任务特征相关的因

素“任务常规性”。领导能力是指领导具备的职业技能和胜任力 (Liden & Maslyn, 1998), 较强的领导能力吻合下属关于领导应当智慧、聪明的内隐认知图式 (Epitropaki & Martin, 2004), 从而改善谦卑领导行为与员工内隐认知的吻合程度; 较弱的领导能力则加剧领导谦卑信息与员工内隐期望的不一致性。任务常规性指工作任务具有的重复性和常规化特征 (Bargh, 1994)。任务常规性一方面会影响领导谦卑信息的凸显性和易得性 (Epitropaki & Martin, 2005; Ohly et al., 2006), 另一方面会影响员工在认知及解读谦卑领导信息时的资源消耗和认知负荷 (Brewer, 1988; Fazio & Olson, 2003; Ho, 2012; Sy, 2011), 导致低任务常规性情境下遭遇高认知负荷的员工更多地感知到领导谦卑行为与员工内隐期望的不匹配性。

综上所述, 本研究从内隐领导理论的视角出发, 运用中国企业领导与下属的配对样本来探讨领导谦卑与主动性行为之间的倒 U 形关系及边界条件, 从而为如何通过提升领导谦卑有效激发员工主动性行为提供具有科学性与针对性的对策建议。这不仅对中国企业的员工管理实践具有重要的现实意义, 也有利于推进现有研究对领导谦卑有效性的理解。

## 2. 理论基础与假设推导

认知主义的研究发现, 个体的社会认知喜欢走捷径, 总是本能地对他人进行分类, 以便简化外部世界和认知加工过程。当个体遇到环境刺激时, 首先习惯于提取已经存在于长时记忆系统中与刺激物有关的图式、内隐理论或认知结构用来与刺激物进行匹配, 从而对刺激信息进行编码与分类, 以简化认知加工过程 (Fiske & Taylor, 1991; Lord & Maher, 1991)。

以认知心理学为基础的内隐领导理论强调, 被领导者的内在概念因素对其评估的领导者的行为有极大的影响 (Eden & Leviatan, 1975)。内隐领导理论可以被归类为一种认知结构和原型 (Lord et al., 1984), 是个体基于社会化及其他经历形成的关于领导者应该具有的特质或行为的预期和信念 (Lord et al., 1984; Shondrick & Lord, 2010)。这种存储于个体记忆之中的认知结构或图式体现了个体心目中领导的理想形象和对领导者的角色期望 (Epitropaki et al., 2013), 是个体区分领导者与非领导者的“内部标签”。一旦个体遇到领导者, 他们存储于记忆中的认知结构或图式就会被激活 (Kenney et al., 1996), 成为个体评判领导者的社会分类标准 (Shondrick et al., 2010; Sy, 2010)。当目标对象的主要特质和行为与个体记忆中关于领导的特质和行为原型相匹配时, 就被归类为领导者, 从而拥有更高的领导效能和影响力 (Shondrick & Lord, 2010; van Quaquebeke et al., 2011; Epitropaki et al., 2013)。研究显示, 员工对领导行为信息的反应, 在很大程度上取决于领导实际行为与员工心目中理想领导的内在参照标准相吻合的程度 (Nye, 1991; Eckloff et al., 2008; Shondrick & Lord, 2010; 张祥润等, 2017; 孔茗等, 2019)。

### 2.1 领导谦卑与员工主动性行为的倒 U 形关系

在组织情境中, 领导谦卑体现为领导在与下属进行人际互动过程中所展现的一种行为特征, 包

括三个方面的特点:正确看待自己、能够坦承自身的不足;肯定并赞赏他人的长处及贡献;虚心学习、愿意聆听他人的观点及建议(Owens & Hekman, 2012; Owens, et al., 2013)。主动性行为是指员工为实现未来发展而采取的一系列行为(Belschak & Hartog, 2010)。根据内隐领导理论,本研究认为领导谦卑与员工主动性行为之间存在倒U形的非线性关系。也即领导谦卑的积极效应存在临界点,较低与较高水平的谦卑均会使员工表现出较低的主动性行为,中等水平的谦卑则会提升员工的主动性行为。

具体而言,员工拥有关于领导应该具有的原型特质的认知图式和内隐期望,这些图式和期望是他们区分并评判领导效能的重要标准(Lord & Maher, 1991; Brown & Lord, 2001)。只有当领导与员工心目中领导原型特质的认知图式相匹配时,领导才能得到员工的认可与支持,进而激发员工积极的工作行为(Lord et al., 1984)。研究表明,正性领导原型特质(prototype)包括智力、魅力、力量等,负性领导原型特质(antiprototype)包括专制和男性化(Lord et al., 1984; Offermann et al., 1994; Epitropaki & Martin, 2004; Paunonen et al., 2006)。

根据内隐领导理论的观点,员工会依据有关领导特征的认知图式而非全部可用的信息来评估领导的有效性(Fraser & Lord, 1988; Lord et al., 1984),导致领导较低或较高水平的谦卑行为均不符合员工对有效领导者的内隐预期(Lord et al., 1984; 2017; Epitropaki & Martin, 2004)。较低水平的谦卑意味着领导较少承认自身的不足、较少赞赏下属的贡献,通常也不太愿意聆听下属的观点与建议(Owens & Hekman, 2012)。这会让员工觉得领导傲慢自大、专制独断,从而与“专制”等负性领导原型特质相匹配,不符合员工心目中的理想领导图式和内隐期望(Offermann et al., 1994)。较高水平的领导谦卑行为意味着领导倾向于将积极事件和荣耀给予他人、较高程度地坦承自己的缺点与不足、依赖和强调他人的建议与贡献(Owens & Hekman, 2012),这容易被下属解读为能力不足或依赖下属,从而与员工心目中对有效领导充满智力、魅力及力量等正性领导原型特质的内隐期望和认知图式不匹配(Offermann et al., 1994; Epitropaki & Martin, 2004)。较低与较高水平的领导谦卑行为都在一定程度上违背了员工内隐期望和认知图式,从而降低下属对领导效能的积极评价(Baumeister et al., 2001; Amabile et al., 2004),弱化其模仿领导谦卑行为进而主动追求学习与发展的行为。以往研究发现,领导谦卑行为一方面可以提升诚实、温暖等关系取向特征(communal),另一方面会降低能力、影响力等工作取向特征(agentive),导致领导谦卑行为提升关系取向特征的积极效应(Ou et al., 2018)会被降低工作取向特征的消极效应(Zapata & Hayes-Jones, 2019)所抵消,呈现出相互抑制的特点(MacKinnon et al., 2000; Shrout & Bolger, 2002),最终表现为一种倒U形的非线性影响。

当领导适度地坦承自身不足、认可并赞赏他人的贡献与优点以及虚心接受他人的意见和建议时,这些行为一方面能够唤起适度水平的积极情绪体验(Wang et al., 2018),另一方面,适度水平的谦卑行为也吻合员工心目中对有效领导应该通情达理而不应独断专制、乐于奉献而非自私自利的内隐期望和认知图式(Lord et al., 1984; Offermann et al., 1994)。这些被激活的认知图式促使员工将展现这些行为的领导看成是一位符合下属内隐期望和认知图式的领导。谦卑领导通过以身作则、虚心学习的行为示范让下属意识到追求成长与进步是正确的工作目标(Owens & Hekman, 2012; Owens et al., 2016),并且通过坦承自我不足及肯定下属的行为提升下属的信心(唐汉瑛等, 2015; 雷星晖等, 2015),促使下属有动机并有信心开展主动性行为(Lam et al., 2014)。

综上所述, 较低或较高水平的谦卑行为导致员工心目中一些正性的领导原型特质未被激发, 或是负性领导原型特质被激发, 从而削弱了领导谦卑的正向影响效应。据此, 本文提出假设:

**H1: 领导谦卑对员工主动性行为具有倒 U 形影响。**

## 2.2 领导能力的调节作用

根据内隐领导理论, 领导谦卑能否有效激发员工主动性行为取决于员工能否从领导身上观察到其内心所期望的领导原型特征 (Brown & Lord, 2001)。由于谦卑作为单一的行为特征无法吻合员工对有效领导原型特征的全部期望, 领导谦卑的影响效应还取决于下属对其它领导原型特征如领导能力的感知。根据内隐领导的联结模型, 领导能力可以重构某些领导原型特征的权重 (Hanges et al., 2000; Lord & Brown, 2001; Dinh et al., 2014; Lord et al., 2020), 进而影响员工对领导谦卑行为的感知及解读, 最终影响领导谦卑与员工主动性行为的倒 U 形关系。

较强的领导能力吻合员工对有效领导原型特征的内隐期望 (Lord et al., 1984; Offermann et al., 1994; Epitropaki & Martin, 2004), 此时领导谦卑不会对员工主动性行为产生倒 U 形影响。这主要是因为, 较强的工作能力不仅是工作场所员工心目中有效领导的核心原型特征 (Lord et al., 1984; Ling et al., 2000), 也是领导有效引导员工完成工作任务、获取更多工作回报的重要前提 (Liden et al., 1993)。以往研究显示, 感知他人能力更强的个体愿意较少表达自己的观点并允许他人制定决策 (Anderson et al., 2006)。所以即使领导展示出较少的谦卑行为, 员工也会认同并接受工作能力强的领导, 愿意聆听其观点、接受其指导。随着较强能力的领导表现出越来越多的谦卑行为, 领导能力将放大领导谦卑行为提升关系取向特征的积极效应 (Ou et al., 2018), 抵消领导谦卑行为被解读为能力不足或依赖下属从而降低工作取向特征的消极效应 (Zapata & Hayes-Jones, 2019)。正如 Collins (2001, 2005) 所言, 最有效的领导应是谦卑与能力的结合体。领导能力能够提升谦卑领导的积极效应, 缓解其不利影响, 进而促使员工遵循谦卑领导以身作则的学习示范, 积极主动地追求成长与发展。

对于较低工作能力的领导而言, 领导谦卑对员工主动性行为的影响存在显著的倒 U 形关系。低能力的领导不吻合员工对领导应充满智力、力量等特质的内隐期望 (Lord et al., 1984; Epitropaki & Martin, 2004), 进而不被员工知觉为有效的领导 (Rozin & Royzman, 2001; Amabile et al., 2004)。当低能力的领导展现出较低水平的谦卑行为时, 往往意味着领导自身工作能力存在不足又不愿意肯定下属的贡献及优点, 也不重视及采纳下属的观点及意见 (Owens et al., 2013), 这将进一步强化员工对领导行为与内隐认知图式不匹配的认知。当低能力的领导展现出较高水平的谦卑行为时, 则被进一步解读为能力不足及对下属的依赖 (Owens & Hekman, 2012)、不自信及缺乏应对能力 (Morris et al., 2005)。这些负面认知信息将进一步降低员工对领导的积极评价 (Wyer, 2004), 不利于激励员工自愿追随领导且自发主动地开展工作。据此, 本研究提出假设:

**H2: 领导能力对领导谦卑与员工主动性行为之间的倒 U 形关系具有调节作用。当领导能力较低时, 领导谦卑对员工主动性行为存在显著的倒 U 形影响。**

### 2.3 任务常规性的调节作用

内隐领导理论作为一种信息认知和加工的过程得到了学者的认同（Lord, 1985; Lord & Alliger, 1985），内隐领导的联结模型也进一步指出情境因素会激活特定的领导特征网络节点、改变不同领导原型特征的权重及凸显性（Hanges et al., 2000; Lord et al., 2001），从而影响员工对领导行为信息的认知与解读。一方面，情境会影响领导行为信息的凸显性和易得性，从而给予信息加工者不同的认知压力和信息选择（Epitropaki & Martin, 2005; Lord et al., 2020），影响员工对领导表现出与特定情境相匹配的行为的期望程度；另一方面，情境也会影响员工在认知及解读领导行为信息时的资源消耗与认知负荷。Pierece 和 Aguinis（2013）指出“过犹不及”效应具有明显的情境特殊性（context-specific），需要结合情境条件进行探讨。因此，本研究选择任务常规性这一情境因素来考察其对员工解读领导谦卑行为的影响效应。任务常规性指工作任务所具有的重复性特征，通常呈现出非个体意愿、无意识以及效率高的特点（Bargh, 1994）。常规性并不意味着任务的简单化，而特指个体所从事的工作任务的重复性和可预测性（Perrow, 1970; Ohly et al., 2006）。从信息加工的角度来看，任务常规性水平将影响员工在多大程度上运用内隐领导理论对领导传递的信息进行认知、加工与解读。

在任务常规性较高的情境中，常规化和重复性的工作设计能够自动唤起员工的工作意识和行为，此时员工的认知负担比较轻（Ohly et al., 2006），从而拥有更多的认知资源理解领导谦卑所传递的信息，也更容易被领导谦卑的学习示范行为所感染，从而愿意积极开展主动性行为。依据 Owens 和 Hekman（2012）的观点，领导谦卑中所包含的接受员工经验不足、容忍犯错以及需要在不断改进中迭代成长等都意味着需要一个相对稳定的组织环境，领导的谦卑行为适用于小幅度平缓发展的而非大幅度剧烈变革的组织环境。由此可见，任务常规性较高而非较低的工作情境更适合领导谦卑行为发挥价值。不仅如此，谦卑的领导此时给予的欣赏与肯定还可以为下属提供更多的情感关怀、关系能量及支持（Wang et al., 2018），吻合员工有关领导者应该具备温暖、合作性等关系取向特征的期望和认知（Eagly & Carli, 2003; Koenig et al., 2011; Rosette & Tost, 2010），促使他们有信心、更有资源去开展主动性行为。因此，当任务常规性程度比较高时，领导谦卑有助于员工更好地理解并接受领导以身作则的学习示范效应，从而弱化其对员工主动性行为的倒 U 形影响。

在任务常规性较低的情境中，一方面，员工需要消耗现有的认知资源去处理当前工作中的不确定性和复杂性（Perrow, 1970; Ohly et al., 2006），高认知负荷消耗了员工较多的认知资源，促使他们更倾向依据领导原型的认知图式来评估领导（Brewer, 1988; Fazio & Olson, 2003; Ho, 2012; Sy, 2011），最终削弱员工对领导谦卑所传递的积极信息的理解和接受。另一方面，低常规性工作情境所带来的不确定性及风险将进一步削弱员工对领导谦卑行为的积极评价，放大谦卑领导被感知为缺乏智慧、活力等积极原型特征（Epitropaki & Martin, 2004; Zapata & Hayes-Jones, 2019）所带来的消极影响，进而降低员工追随领导、强化自身学习与发展的行为动机。具体而言，领导较低水平的谦卑意味着员工的观点及意见不被领导重视和采纳（Owens et al., 2013; 2016），这一消极认知及预期会在低常规性的工作情境下被强化，从而导致员工缺乏足够的信心与自由度去改变现状，主动性行为的动机也由此被弱化。而较高水平的谦卑使员工认知到领导更多的不足（Owens &

Hekman, 2012) 及缺乏应对能力 (Morris et al., 2005), 这种与积极领导原型不匹配的特征将削弱下属对领导带领自己完成具有不可预测性、非重复性工作任务的信心与预期。由此可见, 低常规性的工作情境不仅会消耗员工的认知与信息加工资源, 也会强化员工评价较低及较高水平的领导谦卑时所感知到的不匹配性, 从而扩大较低与较高水平的领导谦卑行为所带来的负向效应。据此, 本研究提出假设:

**H3:** 任务常规性对领导谦卑与员工主动性行为之间的倒 U 形关系具有调节作用。任务常规性程度较低时, 领导谦卑对员工主动性行为具有显著的倒 U 形影响。

本文的研究模型见图 1。

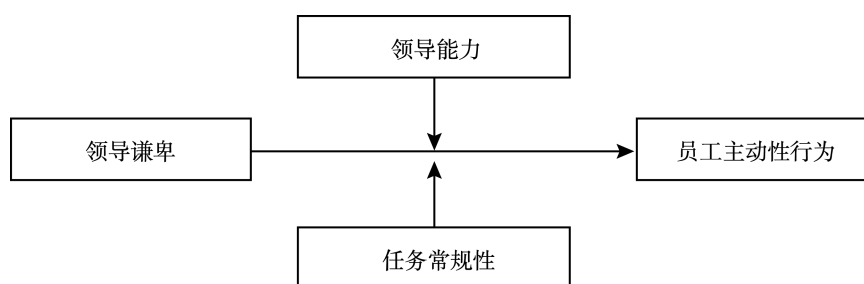


图 1 研究模型

### 3. 研究设计

#### 3.1 研究程序及样本

为更加准确地反映变量之间的因果机制, 更好地控制共同方法偏差 (common-method bias), 本研究采取两阶段、多种数据来源的方式来收集领导与员工配对信息。调查样本为华南地区某高校近三年的 MBA 毕业生, 企业涉及电子科技、医药制品与建筑等多个行业。我们根据学生班级、学号随机抽取 300 名调研对象, 并发送 300 份问卷调研邀请电子邮件, 在邮件中阐述调研的目的和上下级配对的问卷发放方式, 强调自愿参与、调研结果仅供学术研究使用且严格保密, 邀请愿意参与的 MBA 毕业生随机提供一位在工作中互动紧密的下属的邮箱。我们收到了 254 份 MBA 毕业生确认参与的邮件 (回收率为 84.67%), 并向他们提供的 254 个下属邮箱发放问卷调研邀请电子邮件, 邮件中清楚地阐述我们的调研目的和问卷发放方式, 强调参与的自愿性和调研结果的保密性, 邀请这些下属完成第一阶段的调研问卷 (内容包括: 领导谦卑、领导能力、任务常规性及人口统计信息, 包括性别、年龄和团队任期), 最终收到了 244 份下属的回复, 回收率为 96.06%。在第二阶段 (3 周以后), 我们邀请配对的 244 位直接领导对下属的主动性行为进行评价, 最终收到 211 份问卷, 回收率为 86.48%。

样本描述性统计结果显示, 配对领导的平均年龄 35.74 岁 (SD=5.25), 担任团队领导的平均任期为 40.36 个月 (SD=37.59), 其中男性占 64.5%。配对下属的平均年龄 30.87 岁 (SD=5.35), 在团队内的平均任期为 32.58 个月 (SD=37.87), 其中男性占 54.5%。

### 3.2 测量工具

本研究中的量表主要来自西方文献。为保证这些量表在中国情境下的有效性, 本研究由管理学专业的博士生并行、双盲地采用标准的翻译与回译程序对英文量表条目逐句翻译 (Brislin, 1980), 并邀请组织行为学领域的教授对译文进行评价和修订, 最终确定最合适的中文条目。问卷采用 Likert 五点制评分, 选项从 1=“非常不同意”到 5=“非常同意”。

(1) 领导谦卑 (第一阶段)。采用 Owens 等 (2013) 的 9 条目量表, 包括领导对自身不足的认知、对他人长处和能力的欣赏、虚心学习 3 个维度, 由下属对直接领导进行评价。示例题项为“当我的直接领导不知道如何解决某些事情时, 他/她会承认这一点”等。该量表在本研究中的内部一致性信度系数为 0.93。

(2) 领导能力 (第一阶段)。采用 Liden 与 Maslyn (1998) 的 3 条目量表, 由下属对直接领导进行评价。示例题项为“我敬佩我直接领导的职业能力”等。该量表在本研究中的内部一致性信度系数为 0.86。

(3) 任务常规性 (第一阶段)。采用 Withey 等 (1983) 的 3 条目量表, 由下属自评。示例题项为“我的工作很常规化”等。该量表在本研究中的内部一致性信度系数为 0.86。

(4) 员工主动性行为 (第二阶段)。采用 Belschak 与 Hartog (2010) 的 4 条目量表, 由直接领导对下属进行评价。示例题项为“该员工探索执行工作的新方法, 让他/她能更上一层楼”。该量表在本研究中的内部一致性信度系数为 0.82。

(5) 控制变量。我们在分析中控制了可能对员工主动性行为产生影响的个体特征, 包括员工的人口特征如性别、年龄及任职期限。其中, 年龄 (单位: 年) 及任职期限 (单位: 月) 均以实际数字计算; 对性别进行虚拟变量处理, 男性为“1”, 女性为“2”。

## 4. 数据分析及结果

### 4.1 变量区分效度的验证性因子分析

本研究采用 Mplus6.0 软件 (Muthen & Muthen, 2008) 对 4 个研究变量 (领导谦卑、领导能力、任务常规性、员工主动性行为) 进行验证性因子分析, 以检验变量的区分效度。表 1 显示, 四因子模型比其他嵌套模型的拟合效果要好,  $\chi^2/df=1.84$ , CFI=0.95, TFI=0.94, RMSEA=0.06, SRMR=0.04, 表明本研究的 4 个变量之间具备良好的区分性, 可以进行下一步的分析。

表 1 变量区分效度的验证性因子分析结果

模型	所含因子	$\chi^2 / df$	CFI	TFI	RMSEA	SRMR
基本模型	四因子: LH; LC; TR; PB	1.84	0.95	0.94	0.06	0.04
模型 1	三因子: LH+LC; TR; PB	3.35	0.85	0.83	0.11	0.07
模型 2	两因子: LH+LC+TR; PB	5.36	0.73	0.69	0.14	0.10
模型 3	单因子: LH+LC+TR+PB	7.30	0.60	0.55	0.17	0.14

注: LH 表示领导谦卑; LC 表示领导能力; TR 表示任务常规性; PB 表示员工主动性行为。“+”表示两个因子合并为一个因子。

## 4.2 描述性统计分析

表 2 显示了本研究的主要变量及控制变量的均值、标准差、相关系数及信度系数。其中, 领导谦卑与员工主动性行为之间的相关系数分别为 0.06 ( $p > 0.05$ ), 说明领导谦卑与员工主动性行为之间不存在显著的线性关系。

表 2 变量描述性统计及相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1. 性别	1.45	0.50	—						
2. 年龄	30.87	5.35	-0.13	—					
3. 任职期限	32.58	37.87	-0.09	0.33**	—				
4. 领导谦卑	3.82	0.75	-0.09	-0.10	-0.04	(0.93)			
5. 领导能力	4.13	0.73	0.09	-0.13	0.01	0.52**	(0.86)		
6. 任务常规性	3.43	0.88	0.19**	0.01	0.14*	-0.10	-0.07	(0.86)	
7. 员工主动性行为	3.72	0.61	0.09	-0.09	-0.12	0.06	0.07	0.01	(0.82)

注:  $N=211$ 。\*\* 表示  $p < 0.01$ , \* 表示  $p < 0.05$ , 双尾检验。括号内为各变量的 alpha 信度系数。

## 4.3 假设检验

为了检验前文提出的假设, 本研究采用逐步加入控制变量、自变量、自变量交互项的路径模型 (path model) 进行数据分析。为了避免加入交互项后带来的多重共线性问题, 本文按照通行的做法, 分别对自变量与调节变量进行中心化处理, 然后再计算其交互项并代入回归方程 (Friedrich, 1982)。

为检验领导谦卑行为的平方项与调节变量的交互项对员工主动性行为的影响效应, 本研究采用以下方程:

$$Y=B_0X + B_1X^2 + B_2Z_1+B_3Z_2+ B_4XZ_1+ B_5XZ_2+ B_6X^2Z_1+ B_7X^2Z_2+ c_0$$

其中  $X$  为领导谦卑行为的一次项,  $X^2$  为领导谦卑行为的平方项,  $Z_1$  为领导能力,  $XZ_1$  为领导谦卑行为与领导能力的乘积项,  $X^2Z_1$  为领导谦卑行为的平方项与领导能力的乘积项;  $Z_2$  为任务常规性,  $XZ_2$  为领导谦卑行为与任务常规性的乘积项,  $X^2Z_2$  为领导谦卑行为的平方项与任务常规性的乘积项。

表 3 模型 1 的回归结果显示, 加入控制变量后, 领导谦卑对员工主动性行为的影响不显著 ( $\beta=0.03, p>0.05$ ), 说明领导谦卑与员工主动性行为之间不存在简单的线性关系。模型 2 显示, 领导谦卑的平方项与员工主动性行为之间呈显著的负向关系 ( $\beta=-0.07, p<0.05$ ), 说明领导谦卑与员工主动性行为之间呈倒 U 形关系, 假设 H1 得到支持。

为检验领导能力在领导谦卑与员工主动性行为关系中的调节作用, 本研究在控制变量、自变量、自变量平方项的基础上, 加入交互项。表 3 模型 3 的结果显示, 领导谦卑的平方项与领导能力的乘积项对员工主动性行为的回归系数显著 ( $\beta=0.07, p<0.05$ ), 说明领导谦卑与员工主动性行为的倒 U 形关系受到领导能力的调节。参考 Aiken 和 West (1991) 的建议, 本研究进一步绘制了领导能力的调节效应图。如表 4 及图 2 所示, 当领导能力较低时, 领导谦卑与员工主动性行为之间呈显著的倒 U 形关系。其中低水平的领导谦卑与员工主动性行为的简单斜率为不显著的正值 ( $\beta=0.12, p>0.05$ ), 中等水平领导谦卑与员工主动性行为的简单斜率为不显著的负值 ( $\beta=-0.15, p>0.05$ ), 高水平领导谦卑与员工主动性行为的简单斜率为显著的负值 ( $\beta=-0.41, p <0.01$ )。当领导能力较高时, 领导谦卑与员工主动性行为的简单斜率均为不显著的正值。因此, 假设 H2 得到支持。

表 3 假设检验及数据分析结果

自变量	员工主动性行为				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
截距	3.72***	3.79***	3.76***	3.79***	3.76***
性别	0.05	0.05	0.04	0.06	0.04
年龄	-0.03	-0.02	-0.03	-0.02	-0.02
任职期限	-0.06	-0.06	-0.06	-0.06	-0.06
领导谦卑	0.03	0.00	-0.05	0.02	-0.03
领导谦卑平方项		-0.07*	-0.06	-0.05	-0.04
领导能力			-0.04		-0.04
任务常规性				-0.08	-0.07
领导谦卑×领导能力			0.09		0.10*

续表

自变量	员工主动性行为				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
领导谦卑平方项×领导能力			0.07*		0.08*
领导谦卑×任务常规性				0.05	0.07
领导谦卑平方项×任务常规性				0.07*	0.07*
$R^2$	0.03	0.05	0.08*	0.07*	0.10**

注:  $N=211$ 。\*\*\* 表示  $p<0.001$ , \*\* 表示  $p<0.01$ , \* 表示  $p<0.05$ 。

表 4 领导能力及任务常规性的调节效应

领导谦卑	员工主动性行为			
	领导能力		任务常规性	
	High	Low	High	Low
低水平 (平均值-1 个标准差)	0.02	0.12	0.03	0.22*
中等水平 (平均值)	0.04	-0.15	0.08	-0.03
高水平 (平均值+1 个标准差)	0.06	-0.41**	0.12	-0.27**

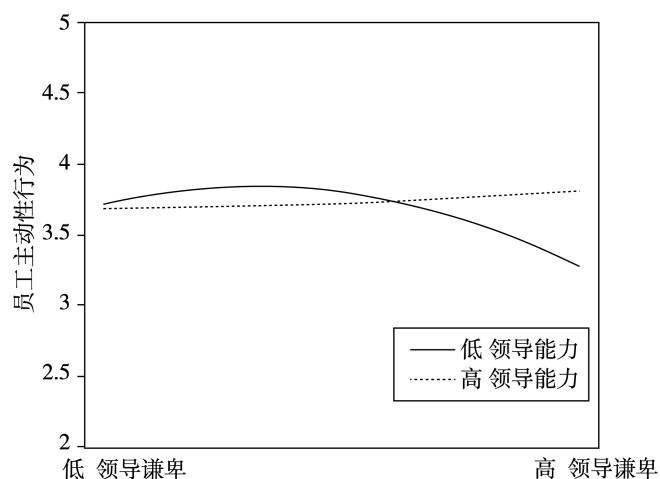
注: \*\* 表示  $p<0.01$ , \* 表示  $p<0.05$ 。

图 2 领导能力对领导谦卑与员工主动性行为倒 U 形关系的调节效应

表 3 模型 4 的结果显示, 领导谦卑的平方项与任务常规性的乘积项对员工主动性行为的回归系数显著 ( $\beta=0.07, p<0.05$ ), 说明领导谦卑与员工主动性行为的倒 U 形关系受到任务常规性的调节。如表 4 及图 3 所示, 当任务常规性较低时, 领导谦卑与员工主动性行为之间存在显著的倒 U 形关系。

其中低水平的领导谦卑与员工主动性行为的简单斜率为显著的正值 ( $\beta=0.22, p<0.05$ ), 中等水平领导谦卑与员工主动性行为的简单斜率为不显著的负值 ( $\beta=-0.03, p>0.05$ ), 高水平领导谦卑与员工主动性行为的简单斜率为显著的负值 ( $\beta=-0.27, p<0.01$ )。当任务常规性较高时, 领导谦卑与员工主动性行为的简单斜率均为不显著的正值。因此, 假设 H3 得到支持。

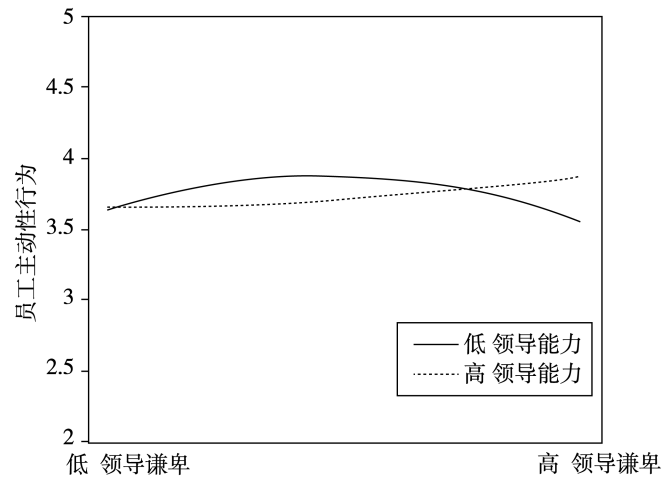


图 3 任务常规性对领导谦卑与员工主动性行为倒 U 形关系的调节效应

表 3 模型 5 的结果显示, 当同时放入领导能力以及任务常规性后, 两个调节变量与领导谦卑的平方项的乘积项对员工主动性行为的回归系数依然显著 ( $\beta=0.08, p<0.05$ ;  $\beta=0.07, p<0.05$ ), 说明数据分析结果具有较好的稳健性, 假设 H2 与假设 H3 进一步得到支持。

#### 4.4 补充分析

为了进一步检验领导能力与任务常规性可能存在的交互调节效应, 本研究开展了三重调节效应检验。具体而言, 在表 3 模型 5 的基础上, 新增三个自变量 (领导能力与任务常规性的乘积性; 领导能力、任务常规性与领导谦卑的乘积项; 领导能力、任务常规性与领导谦卑平方项的乘积项) 进行回归分析。

数据分析结果显示, 两个调节变量 (领导能力与任务常规性) 的乘积项对员工主动性行为的回归系数不显著 ( $\beta=-0.004, p=0.484$ ), 两个调节变量 (领导能力与任务常规性) 与领导谦卑的乘积项对员工主动性行为的回归系数不显著 ( $\beta=-0.07, p=0.231$ ), 两个调节变量 (领导能力与任务常规性) 与领导谦卑平方项的乘积项对员工主动性行为的回归系数也不显著 ( $\beta=0.02, p=0.603$ ), 三重调节效应不显著。此时, 领导能力与领导谦卑平方项的乘积项对员工主动性行为的回归系数依然显著 ( $\beta=0.07, p<0.05$ ), 假设 H2 得到进一步的支持。任务常规性与领导谦卑平方项的乘积项对员工主动性行为的回归系数依然显著 ( $\beta=0.09, p<0.05$ ), 假设 H3 得到进一步的支持。

## 5. 研究分析与讨论

### 5.1 结论与讨论

本研究通过梳理以往文献关于领导谦卑影响效应的不一致结论, 依据内隐领导理论, 构建领导谦卑与员工主动性行为的倒 U 形关系模型并探讨其适用情境。通过两阶段调研 211 份上下级配对样本, 本研究发现: (1) 领导谦卑与员工主动性行为之间存在倒 U 形关系, 较高或较低水平的领导谦卑均不利于激发员工的主动性行为。(2) 这种倒 U 形关系受到领导能力的调节。当领导能力较低时, 领导谦卑对员工主动性行为存在显著的倒 U 形影响。(3) 这种倒 U 形关系受到任务常规性的调节。任务常规化程度较低时, 领导谦卑对员工主动性行为存在显著的倒 U 形影响。

### 5.2 理论意义

首先, 本研究从内隐领导理论的角度为以往文献中领导谦卑影响效应的不一致结论提供了新的解释。以往文献围绕谦卑领导的有效性得到了积极效应与消极效应并存的结论, 学者们也从调节变量出发探寻领导谦卑的适用条件。对这些调节变量的剖析都关注到员工对领导谦卑行为信息的认知、解读与加工, 例如员工对领导谦卑行为信息的归因 (Bharanitharan et al., 2019; Qin et al., 2020; 毛江华等, 2017; 刘美玉和王季, 2020)。本研究从起源于认知心理学的内隐领导理论出发, 聚焦于员工对领导原型特征的认知结构或图式, 剖析领导谦卑行为信息与员工内隐原型的匹配性及其对员工主动性行为的非线性影响。这一研究发为现有文献中的不一致结论提供了新的解释视角, 进一步拓展了学术界对领导谦卑内涵及其与员工主动性行为之间关系的理解。

其次, 本研究对于领导谦卑和员工主动性行为之间倒 U 形关系的探讨也进一步回应了“过犹不及”效应的相关研究 (Grant & Schwartz, 2011; Pierece & Aguinis, 2013)。Grant 和 Schwartz (2011) 以及 Pierece 和 Aguinis (2013) 指出, 任何对组织有利的积极变量的积极效应都有临界点, 超出了临界点, 积极作用将会消失, 甚至转化为消极影响, 从而呈现为倒 U 形的非线性关系。随着“过犹不及”现象得到越来越多的关注, 以往关于积极前因多多益善的单调线性假设不断受到质疑。例如, Vergauwe 等 (2017) 用“过犹不及”效应来解释魅力型人格与领导效能之间的曲线关系; Lam 等 (2014) 研究表明, 积极情绪对员工主动性行为存在倒 U 形的曲线影响。国内学者如朱金强等 (2018) 发现包容性领导对创新具有倒 U 形的影响; 张军伟和龙立荣 (2016) 指出领导宽恕对员工绩效存在非线性影响。本研究结果进一步拓展了“过犹不及”效应的文献脉络。

再次, 本研究通过引入领导能力与任务常规性两个调节变量, 进一步厘清了领导谦卑与员工主动性行为之间倒 U 形关系的理论边界。以往文献在探讨内隐领导理论时都强调了领导行为特征与工作特征的影响。如 Lam 等 (2015) 提出, 员工会依据领导是否愿意分享信息, 来评估其表现出的参与型领导行为是否吻合员工心目中的领导认知图式。Epitropaki 与 Martin (2005) 研究发现, 高工作

负荷情境下，个体依赖内隐领导理论来评估领导。本研究也发现，领导能力及任务常规性这两项特征能够影响员工对领导谦卑的认知与解读，使得领导谦卑与员工主动性行为之间的倒U形效应在低领导能力及低任务常规性情境下更加凸显。这一研究结果进一步推进了现有文献关于领导谦卑及内隐领导理论的边界条件的相关研究。

最后，本研究也为员工主动性行为的研究提供了新的解释视角。以往研究关于领导这一远端（distal）因素究竟能否影响员工的主动性行为存在不一致的结论（Frese, Teng, & Wijnen, 1999; Crant, 2000; Parker et al., 2006）。不同于以往文献倡导通过变革召唤（Hartog & Belschak, 2012）、愿景激励（Griffin, Parker, & Mason, 2010）等英雄式行为来鼓舞、感召员工，本研究提供了一种“相对安静”（quieter）的领导路径（Owens & Heckman, 2012），即领导适度地展现虚己以听、赞赏他人的行为也能提升员工的主动性行为。本研究进而从领导谦卑行为的角度拓展了现有文献对于员工主动性行为前因变量的理解。

### 5.3 管理启示

第一，组织和管理者在培养谦卑型领导时需要谦亦有度，以更好地提升员工的主动性。尽管谦卑的积极价值得到较多学者的支持，考虑到本研究结果所揭示的领导谦卑对员工主动性行为的非线性影响，组织和管理者需要综合考虑领导谦卑与情境的匹配性，理性、谨慎、有针对性、有策略地向下属展示谦卑行为，提防领导过度谦卑给员工主动性行为带来的负面影响。未来组织和管理者可以通过相关培训或学习更好地掌握谦卑行为的展示策略和情境，以更好地发挥谦卑行为的积极影响、降低消极效应。

第二，组织应采取措施提升领导者的专业能力。本文的研究结果显示，领导谦卑有效性的发挥需要更多的情境支持，例如领导能力的培养以及有效的工作设计等。这就需要企业组织在培训管理层实施谦卑领导风格时，应注重提升他们的专业能力，引导管理层结合自身能力有针对性地展现适度的谦卑行为。不仅如此，企业在对管理层进行招聘、甄选及考核时，也应将谦卑行为及专业能力均纳入评价指标体系，以最大程度地发挥谦卑对领导有效性的积极影响。

第三，组织应注重领导谦卑与工作情境的匹配性。本文实证结果显示，对于一些常规化程度较高的工作情境，领导应积极展现谦卑行为，激励员工在“简单事情重复做、重复事情用心做”的过程中不断实现提升与改进。而当任务常规性程度较低时，领导应采取适当的措施如提供任务支持与帮助、强化工作任务的可预测性等，以节约员工的认知资源及信息加工负担，从而减弱领导过高与过低水平的谦卑行为对员工主动性行为带来的负面影响。

### 5.4 研究局限及未来展望

本研究也存在一些局限性，需要未来研究进一步深入探讨。首先，本研究的样本来源于MBA毕业生及其直接下属，在一定程度上影响了研究结论的外部推广效度，未来研究可以利用不同来源的样本来增强研究结论的外部有效性。考虑到本研究结论源自两个时间节点的配对样本，未来研究还

可以开展动态追踪研究, 以更加深刻地揭示领导谦卑与员工主动性行为之间的变化规律。

其次, 领导谦卑对员工主动性行为的倒 U 形影响还存在一些可能的中介变量。根据内隐领导理论, 未来研究还可以进一步剖析内隐原型匹配 (张祥润等, 2017; 孔茗等, 2019)、积极追随与消极追随 (陶厚永等, 2022)、领导效能、关系取向特征与工作取向特征 (Zapata & Hayes-Jones, 2019) 等变量的中介机制。

再次, 本研究仅剖析了领导能力特征与工作任务特征所发挥的调节作用, 但领导谦卑有效性的发挥可能还受到其他因素的影响, 如领导真诚、组织威胁或时间压力等。其中, 在组织遇到重大威胁或存在时间压力的情况下, 领导谦卑的正向影响效应往往会受到制约 (Owens & Hekman, 2012), 这些都需要未来研究进一步加以检验。

最后, 本研究仅探讨了领导谦卑对员工主动性行为这一结果变量的非线性影响。后续可进一步探讨领导谦卑对其他员工行为的影响, 如员工建言行为、助人行为、道德行为等, 进而为剖析领导谦卑的影响效应提供更多的实证证据。

## ◎ 参考文献

- [1] 陈力凡, 刘圣明, 胡小丽. 社会认同视角下谦卑型领导与员工主动性行为 [J]. 管理科学学报, 2022, 25 (2).
- [2] 雷星晖, 单志汶, 苏涛永, 杨元飞. 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究 [J]. 管理科学, 2015, 28 (2).
- [3] 刘圣明, 陈力凡, 王思迈. 满招损, 谦受益: 团队沟通视角下谦卑型领导行为对团队创造力的影响 [J]. 心理学报, 2018, 50 (10).
- [4] 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 [J]. 研究与发展管理, 2016, 28 (4).
- [5] 毛江华, 廖建桥, 韩翼, 刘文兴. 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, 49 (9).
- [6] 曲庆, 何志婵, 梅哲群. 谦卑型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).
- [7] 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, 28 (3).
- [8] 陶厚永, 陈邵嘉, 杨天飞, 李薇. 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 [J]. 珞珈管理评论, 2022, 44 (5).
- [9] Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., Vohs, K. D. Bad is stronger than good [J]. Review of General Psychology, 2001, 5 (4).
- [10] Belschak, F. D., Den Hartog, D. N. Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behavior: Differential antecedents and consequences [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010, 83 (2).

- [11] Bharanitharan, K. , Chen, Z. X. , Bahmannia, S. , Lowe, K. B. Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes [J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 160 (3).
- [12] Brown, D. J. , Lord, R. G. Leadership and perceiver cognition: Moving beyond first order constructs [M] // M. London (Ed. ) . *How people evaluate others in groups*. London: Erlbaum, 2001.
- [13] Collins, J. C. Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve [J]. *Harvard Business Review*, 2001, 79 (1).
- [14] Crant, J. M. Proactive behavior in organizations [J]. *Journal of Management*, 2000, 26 (3).
- [15] Eden, D. , Leviatan, U. Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60 (6).
- [16] Epitropaki, O. , Martin, R. Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability and stability over time [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89 (2).
- [17] Epitropaki, O. , Martin, R. From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90 (4).
- [18] Grenberg, J. Kant and the ethics of humility [M]. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- [19] Griffin, M. A. , Parker, S. K. , Mason, C. M. Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95 (1).
- [20] Hanges, P. J. , Lord, R. G. , Dickson, M. W. An information processing perspective on leadership and culture: A case for connectionist architecture [J]. *Applied Psychology: An International Review*, 2000, 49 (1).
- [21] Hoffman, B. J. , Woehr, D. J. , Maldagen-Youngjohn, R. , Lyons, B. D. Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 84 (2).
- [22] Hume, D. Political writings [M]. Indianapolis: Hackett Publishing, 1994.
- [23] Knight, P. A. , Nadel, J. I. Humility revisited: Self-esteem, information search, and policy consistency [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986, 38 (2).
- [24] Lam, C. K. , Huang, X. , Chan, S. C. The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58 (3).
- [25] Lam, C. F. , Spreitzer, G. , Fritz, C. Too much of a good thing: Curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35 (4).
- [26] Lord, R. G. , Alliger, G. M. A comparison of four information processing models of leadership and social perceptions [J]. *Human Relations*, 1985, 38 (1).
- [27] Lord, R. G. , Foti, R. J. , De Vader, C. L. A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984, 34 (3).

- [28] Lord, R. G. , Day, D. V. , Zaccaro, S. J. , Avolio, B. J. , Eagly, A. H. Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102 (3).
- [29] 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).
- [30] Offermann, L. R. , Kennedy, J. K. , Wirtz, P. W. Implicit leadership theories: Content, structure and generalizability [J]. *The Leadership Quarterly*, 1994, 5 (1).
- [31] Ohly, S. , Sonnentag, S. , Pluntke, F. Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27 (3).
- [32] 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).
- [33] 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).
- [34] Parker, S. K. , Williams, H. M. , Turner, N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91 (3).
- [35] Pierce, J. R. , Aguinis, H. The too-much-of-a-good-thing effect in management [J]. *Journal of Management*, 2013, 39 (2).
- [36] Qin, X. , Chen, C. , Yam, K. C. , Huang, M. P. , Ju, D. The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105 (7).
- [37] Tangney, J. P. Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research [J]. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 2000, 19 (1).
- [38] Wang, L. , Owens, B. P. , Li, J. , Shi, L. Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103 (9).
- [39] Weiss, H. M. , Knight, P. A. The utility of humility: Self-esteem, information search, and problem-solving efficiency [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1980, 25 (2).
- [40] Zapata, C. P. , Hayes-Jones, L. C. The consequences of humility for leaders: A double-edged sword [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2019, 152.

**Too Much of a Good Thing: The Inverted-U Relationship  
between Leader Humility and Employee Proactivity**

Shi Lihua<sup>1</sup> Yue Lei<sup>2</sup>

(1 School of Management, Guangzhou University, Guangzhou, 510006;

2 School of Credit Management, Guangdong University of Finance, Guangzhou, 510521)

**Abstract:** Based on implicit leadership theory, this study constructs an inverted-U relationship model

between leader humility and employee proactivity. Through a two-stage survey of 211 leader-employee matched samples, the results show that there is an inverted-U relationship between leader humility and employee proactivity. That is, a certain degree of leader humility will promote employees' proactivity, while when leader humility exceeds a certain level, employees' proactivity will gradually decline. Leader competence and task routinization moderates the inverted U relationship between leader humility and employee proactivity. The weaker the level of leader competence, the stronger the inverted-U impact of leader humility on employee proactivity. The lower the degree of task routinization, the stronger the inverted-U impact of leader humility on employee proactivity. The conclusions provide a theoretical basis for how to promote employee proactive behavior by promoting leader humility.

**Key words:** Leader humility; Proactivity; Leader competence; Task routinization; Inverted U

专业主编: 杜旌