



谦逊型领导对建言行为的影响

——一个被调节的中介模型

陈 龙 刘宝巍 张 莉 陈艳虹

(哈尔滨工业大学 管理学院, 哈尔滨 150001)

摘要:近年来,谦逊型领导对员工建言行为的影响受到了越来越多研究者的注意。从认知过程的角度,构建反思性认知行为的调节作用以探讨谦逊型领导影响建言行为的边界条件。采用社会交换理论,提出了一个以建设性变革义务感为中介变量的第二阶段被调节的中介模型,能够揭示谦逊型领导影响建言行为的内在机制。通过237份员工及其直属领导的配对数据,对假设进行了验证。结果表明:谦逊型领导与建言行为呈正相关关系,然而,这种正向关系会受到员工反思性认知行为的调节作用。对具有反思性认知行为的员工,谦逊型领导对建言行为的积极作用会消失。建设性变革义务感能在谦逊型领导与建言行为之间起到中介作用,并且这种中介作用会随着员工反思性认知行为的增加而减弱。对研究结果在谦逊型领导和建言行为研究中的意义以及未来的研究方向进行了讨论。

关键词:谦逊型领导;建言行为;反思性认知行为;建设性变革义务感;认知过程;社会交换理论

中图分类号:F273.1;272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2018)07-0117-16

0 引言

我国经济发展进入新常态后,出现了大量的新产品、新行业和新产业,这对我国企业提出了更高的要求,企业转型升级的需求也越来越迫切^[1]。由于员工的建议和想法对组织的发展具有重要的作用^[2,3],所以,为了顺利地转变企业原有的运行模式,完成企业改革,企业亟需员工积极主动地指出现有组织中存在的问题并提出改善现状的建议。现有的研究表明,员工这种提出建设性意见和指出与工作相关问题的建言行为(voice behavior)^[4],对提升员工创造力、团队绩效、创新可能性和组织绩效具有积极作用^[5-8]。因此,如何鼓励员工进行建言行为成为学术研究人员和管理实践者关注的热点问题^[9-10]。

在实际的企业管理中,领导具有分配企业关键

性资源的能力,所以他们的领导风格对员工的行为选择和建言决策具有重要的影响^[11-12]。所以,采用哪种领导风格可以促进员工建言行为受到了国内外诸多学者的关注^[5,13-15]。我国的员工长期受到“上尊下卑”观念的熏陶,他们不敢进行建言等挑战权威的活动^[16],所以,在我国的文化背景下,领导风格对下属行为的影响会更加显著也更有意义。为了激发员工敢于建言的意愿,以往的研究指出领导应该采用谦逊型领导(humble leadership)等“自下而上”的领导方式^[17]。这是因为,谦逊型领导能够放低身段,做到与下属共同进步^[18]。但是,谦逊型领导总能促进员工的建言行为吗?谦逊型领导的积极作用会受到什么因素的制约?这是本研究关注的首要问题。

现有研究分别从个人特质、领导和文化因素方

收稿日期:2017-11-07

基金项目:国家自然科学基金项目(71472054,71772052)

第一作者简介:陈龙(1990—),男,内蒙古呼伦贝尔人,哈尔滨工业大学管理学院博士生,研究方向:工作压力、主动化行为和领导力。

通信作者:张莉,zhanglihit@hit.edu.cn

面对这个问题进行了探索^[19-22]。例如,张军成的研究表明主动型人格低的个体在面对领导风格等情境时,他们改善周围环境并为自身创造有利处境的能力较弱,因此,对于主动型人格低的员工来说,谦逊型领导对建言行为的积极作用会减弱^[19]。建言行为的挑战性特征会使员工被领导视为作威作福、不忠诚或者多余的干扰,使员工面临一定的个人风险^[23]。所以,即使员工有帮助组织实现目标的意愿,在进行建言决策之前也会经历很多认知过程^[24]。虽然个体的认知过程有很多种类型^[25],但只有反思性认知行为(rumination,简称反思)这种认知过程能够反映出员工对建言行为正负面结果的权衡情况。具体来说,反思性认知行为的含义是个体对某个事件或行为负面结果的持续关注度^[26]。然而现有研究却鲜有从认知过程的角度探索谦逊型领导影响建言行为的边界条件。

为此,本研究拟引入反思性认知行为这种认知过程,探索其在谦逊型领导和建言行为之间的调节作用,这可以帮助揭示谦逊型领导积极作用的边界条件。随之而来的问题是,谦逊型领导影响建言行为的内在机制是什么?这种内在机制随着员工认知过程的变化会产生怎样的变化?由于建言行为是一种有利于组织发展的角色外行为^[27],所以现有的研究往往从社会交换理论视角出发揭示建言行为产生的机制^[28]。此外,在领导行为影响建言行为的相关研究中,学者们也从社会交换理论角度提出了领导成员交换、感知组织支持和信任等多个中介变量^[20,29-30]。例如,Wong和Cummings的研究表明真实型领导行为可以通过提升员工对领导的信任度增加员工的建言行为^[31]。

然而,现有研究在利用社会交换理论挖掘领导行为影响建言行为的作用路径时却忽略了“义务(obligation)”这一重要的部分。根据Blau对社会交换理论的界定,社会交换理论与经济交换等其他交换形式最重要的一个区别就是,社会交换会让交换

双方产生个人义务感^[32]。鉴于义务感在社会交换理论中的重要性以及以往研究对这一交换特征的忽视,同时考虑到本研究关注的是建言行为这种能够为组织发展带来建设性改变的行为^[27],所以本研究会将建设性变革义务感作为中介变量,探索谦逊型领导影响建言行为的作用机制。

建设性变革义务感是一种员工有义务为组织带来有益变革的信念^[33],在这种信念的驱动下员工愿意为组织的发展提供建议和想法^[34]。然而,Chiaburu等人提出在产生了建言的意愿后,员工会仔细思考建言行为的利弊,这会使其经历很多的认知过程^[24]。所以,本研究认为建设性变革义务感在谦逊型领导和建言行为之间的中介作用同样会受到反思性认知行为这种认知过程的调节。所以,本研究基于社会交换理论提出建设性变革义务感在谦逊型领导和建言行为之间起到中介作用,并且这种中介作用受到反思性认知行为的调节,这可以丰富谦逊型领导影响建言行为的理论视角。

1 相关研究回顾与研究假设

1.1 谦逊型领导与建言行为

建言行为被定义为一种能够促进组织运营发展的沟通行为^[27]。从建言行为的内容角度,建言可以被分为促进性建言和抑制性建言^[34]。促进性建言主要关注那些能够提升组织绩效的工作实践或流程^[4],相对应地,抑制性建言表达的主要是现有工作中存在的影响工作绩效或组织利益的生产实践^[4]。虽然2种类型的建言行为关注了生产实践的不同方面,但是这2种建言行为的表达都意味着员工想要改变组织中现有的工作环境或制度,而这些工作制度往往是由组织的管理者建立的,所以2种行为会被视为挑战权威的行为,使员工面临一定的个人风险^[34]。

除了挑战性的特征以外,建言行为也被看作成一种有益于组织发展的角色外行为,亦即在常规的绩效评价中不包含的工作内容^[35]。基于建言行为的

这种特征,许多研究从社会交换理论的角度探索其前因变量^[28]。社会交换理论认为一种关系的维系需要依赖于双方的交换规则^[32],其中最重要的一个交换规则是互惠^[36]。根据社会交换理论中的互惠规范,当员工体验到积极的工作环境时,会愿意为组织的发展付出更多的精力,从而表现出更多的建言行为^[37]。这一研究视角得到了很多实证研究的支持,例如,Zhang等人的研究表明当员工体验到组织公平感时,更愿意表达出有益于组织发展的意见^[38]。

在工作环境中,员工向上建言的对象通常是掌握着奖惩权利的上级领导^[11],所以员工会思考领导对建言的态度和想法^[39]。比如:员工会思考自己的建议会涉及对现有工作程序的批判,由于这些工作程序对领导很重要,所以自己的建议会让领导感到怨恨^[11]。总而言之,领导是否愿意倾听下属的建议和想法是影响员工建言行为的重要因素。在众多的领导行为中,具有愿意接纳他人意见特征的是谦逊型领导行为^[18]。所以本研究会关注谦逊型领导对建言行为的影响,并提出二者之间的正向关系。

谦逊起初来源于拉丁文Humus和Humi,其本意为在地上和土地^[18],该词的寓意是谦逊者具有踏踏实实的做事风格,并且能够客观真实地审视自己和他人。谦逊最初被视为一种美德,被广泛运用于积极心理学的研究中^[40]。随着研究的深入,谦逊才逐渐与领导的特质联系起来,并由Owens和Hekman首次提出谦逊型领导的概念,并将这种领导风格的特点概括为:“客观地看待自己”,“欣赏员工的长处”和“愿意接受他人的意见和反馈”^[18]。随着近年来因为领导的妄自尊大所造成的决策失误的增多^[41],越来越多的学术研究者 and 实践工作者开始关注并呼吁谦逊型的领导方式^[42]。

以往的研究结果表明谦逊型领导通常具有正面的影响效果。例如:谦逊型领导可以帮助提高员工的工作效率^[43],因为,谦逊型领导能够客观地看待人和物,他们可以合理地将工作任务分配给合适的员

工;谦逊型领导还可以增加员工的工作投入水平^[44],谦逊型领导能够欣赏员工的优点和贡献,使得员工感觉自己受到重视,从而激励其更努力地工作;最后,谦逊型领导愿意倾听员工意见的特点,增强了员工参与决策的权利,使员工感受到了更高的工作自主性,有利于提升员工创造力^[45]。

根据以往的相关研究,本研究认为谦逊型领导与建言行为呈正相关关系。首先,谦逊型领导乐于接受新知识和新想法,对他人的意见能够保持开放和包容的态度,这会降低员工进行建言的风险,营造安全的氛围,这有利于员工向领导表达自己对当前组织发展的意见^[46]。其次,谦逊型领导能够经常赞美员工的长处,重视他们的贡献^[18],这会让员工对自己的想法和建议产生信心,这有利于其建议和意见的表达^[21]。再次,谦逊型领导能够承认自身能力的不足,他们愿意放下身段^[18],这能够缩小领导与下属之间的权利距离,减轻员工对领导权威的畏惧感,有利于促进建言行为^[20]。

最后,社会交换理论也能够说明谦逊型领导对建言行为的正向影响。谦逊型领导能够客观地评估员工的才能以及完成工作任务需要的条件,所以这种类型的领导可以保持分配的合理性^[18],增强员工的公平感^[47]。此外,以谦虚的态度对待员工和重视员工的贡献等特点,也表明谦逊型领导能够提升员工的公平感^[47]。体验到组织公平感的员工,会受社会交换理论中互惠规范的驱动表现出强烈的回报组织的义务感,他们愿意为组织的发展付出更多的努力,就组织发展和存在的问题能够提出更多的建议^[32,38]。除了组织公平感以外,谦逊型领导还可以通过其他形式增加员工对周围工作环境的积极评价,提升建言行为。谦逊型领导能够主动放低自己,与员工共同学习进步,为员工的职业发展创造空间^[18];欣赏员工优点的特征可以满足员工自我实现的需求^[44];虚心接受员工的反馈和批评,让员工参与组织决策,使员工具有较高的工作自主性^[45],这些都是积极工

作态度的来源^[44,48-49]。在积极的工作状态下,员工会通过建言行为来回报组织^[32]。因此,本文提出以下假设:

H1:谦逊型领导与建言行为呈正相关关系。

1.2 反思性认知行为的调节作用

从社会交换理论的角度可以构建谦逊型领导与建言行为之间的正向作用,然而,这个角度仅关注到了建言行为的亲社会特征,忽视了其挑战现状的特征^[32]。根据建言行为的相关理论,员工从愿意为组织的发展付出努力到最终做出建言行为之间,也会经历很多的认知过程^[24]。如前文所述,建言行为是一种能够给员工带来个人风险的行为^[34]。如果员工在认知过程中,仅关注建言行为所带来的负面结果,那么即使员工有进行建言的意向,他们可能也会保持沉默。由于反思性认知行为这个认知过程能够体现出个体对于负面事件结果的关注程度^[50],所以本研究认为反思性认知行为会在谦逊型领导和建言行为之间起到调节作用,谦逊型领导对建言行为的积极作用是有边界条件的。

在反思性认知行为研究的早期阶段,反思性认知行为被当作一种应对风格,是指个体反复地思考负面事件中的症状,发生症状的原因以及事件的后果^[26]。具有反思性认知行为的个体往往关注负面事件中的情绪本身,而非积极地解决问题,所以这种应对方式被看作为一种适应不良的表现,与个体的抑郁情绪正相关^[26]。但是这个定义与担忧(worry)和反省(reflection)有不同程度的重合^[51],所以学者们又从不同的角度对这个概念进行了界定。例如:Conway等人将反思性认知行为定义为反复地思考悲伤的情绪和与悲伤有关的情境^[52];Alloy等人认为反思性认知行为发生在压力事件之后,仅关注与压力源有关的内容^[53];Garnefski等人将反思性认知行为作为一种认知情绪调节方式(cognitive emotion regulation),是指个体思考与负面事件相关的感受和想法^[50]。由于建言行为给员工带来的负面效果可能是多种多样

的,比如:建言这种挑战权威的行为会使员工在领导的心目中留下不良的印象,影响其未来的晋升^[54];在我国以和为贵的文化背景下,建言行为会打破组织中的和谐状态,建言的员工将不得不面临人际冲突的后果^[55],所以本研究选用了Garnefski等人对反思性认知行为的定义^[50]。

如前文所述,谦逊型领导可以激发员工进行建言的意愿,然而员工在进行实际的行为选择时,会经历一系列的认知过程。具有反思性认知行为的员工在产生建言的意愿后,可能会反复地思考与建言行为相关的负面结果以及建言行为会为其带来的消极情绪状态。所以他们在萌发了想要建言的倾向后,会持续地关注建言为他们带来的负面影响,这会让他们保留自己的建议。事实上,以往的相关研究也能够为本研究的理论推断提供一些支持。例如:具有和谐信仰的员工,即使有建言的机会,他们也不会说出对组织有价值的建议^[55]。这是因为具有和谐信仰的员工会关注建言行为能打破团队和谐这一负面结果,从而导致建言意愿和建言行为之间的正向关系减弱。因此,由谦逊型领导所激发的建言意愿可能无法导致最终的建言行为,或者谦逊型领导对建言行为的积极作用会减弱;相对应地,反思性认知行为较少的员工不会过度的关注建言行为的负面结果,所以一旦产生了建言意愿,员工就会产生更多的建言行为。因此,本文提出以下假设:

H2:反思性认知行为会减弱谦逊型领导与建言行为之间正向关系。

1.3 建设性变革义务感的中介作用

谦逊型领导能够帮助员工营造积极的工作环境^[18]。根据社会交换理论,当员工处于积极的工作环境时,会产生回报组织的义务感,从而促进建言行为^[32]。所以,本研究所假设的谦逊型领导与建言行为的正向关系是通过回报组织的义务感构建的。为了增强研究假设的理论基础,本研究引入建设性变革义务感作为中介变量。

建设性变革义务感的定义是个人有义务带来建设性改变的信念^[33]。这一构念最早来自于工作特点理论中感知责任感这一构念,反映的是个体对自己所做工作的负责任程度^[56]。在组织的情境下,建设性变革义务感可以影响员工对改善组织工作流程、研究新程序或者纠正组织中存在问题的承诺水平^[33]。具体来说,建设性变革义务感高的员工更倾向于将建言作为关心组织的一种方式,从而表现出更多的建言行为。对这些员工来说建言行为是一种回报组织支持,与组织保持交换方式的途径。所以,组织建设性变革义务可以增加建言行为,并且这种正向关系也得到了实证研究的支持^[34]。例如:Liang等人的实证研究表明建设性变革义务感与促进性建言和抑制性建言均具有正相关关系^[34]。

另一方面,根据社会交换理论中的互惠规范,交换双方中的一方在得到了另一方的帮助或支持后,会产生回报的义务和责任感^[36]。而在员工与组织之间的交换关系中,员工如果能够体验到组织关心自己的福利和重视自己的贡献等积极的工作状态,员工就会产生关心组织发展的义务和责任感,在这种义务感的驱动下员工会进行更多的角色外行为^[57]。在本研究中,谦逊型领导能够客观地看待事物,合理地分配组织资源,给予员工公平的晋升机会^[18],这会让员工产生组织公平感,受社会交换理论中互惠规范的制约,会产生帮助组织实现目标的义务感。另一方面,谦逊型领导能够做到与员工共同成长,也就是他们能够支持和帮助员工获得职业成长^[18],在员工获得职业成长后,他们想要建设组织的义务感也会越强烈^[58]。综上所述,谦逊型领导能够促使员工产生建设性变革义务感,在这种义务感的驱使下,员工会表现出更多的有益于组织发展的建言行为。因此,本文提出以下假设:

H3:建设性变革义务感可以中介谦逊型领导和建言行为之间的关系。

本研究假设员工的反思性认知行为可以调节谦

逊型领导和建言行为的关系,建设性变革义务感的中介作用是否也会随着反思性认知行为的变化而变化呢?领导的谦逊行为可以增强员工的建设性变革义务感,受到建设性变革义务感的驱动员工会有建言的倾向,同时也会促使他们围绕着建言行为产生一系列的认知活动。对具有反思性认知行为的员工来说,在认知活动中更会关注建言行为给他们带来的职业发展障碍和人际冲突等负面后果。因此,即使他们有帮助组织进行建设性变革的义务感,他们可能也不会选择进行建言行为,建设性变革义务感的中介作用会被员工的反思性认知行为减弱。相对应地,反思性认知行为少的员工,在拥有进行建言的义务感时,则不会更多地关注建言行为给自己带来的负面后果,建设性变革义务感在谦逊型领导和建言行为之间的中介作用不会受到影响。因此,本文提出以下假设:

H4:反思性认知行为会调节建设性变革义务感在谦逊型领导与建言行为之间的中介作用,员工反思性认知行为更高时,建设性变革义务感的中介作用越弱。

结合假设H1~假设H4,本研究提出了一个第二阶段被调节的中介模型(见图1),为了验证谦逊型领导对建言行为的影响,本研究将建设性变革义务感作为中介变量,并将反思性认知行为作为调节变量。

2 研究方法

2.1 研究对象

本研究调查对象主要来自于金融、教育、制造、计算机、建筑和行政单位等行业的12家企业的领导和员工。发放问卷的过程为,本研究团队会首先联系好相应的企业,并与企业的人力资源部门主管深入沟通发放问卷的过程,同时,人力资源部门会向本研究团队提供一份能够填写问卷的员工及其直属领导的名单。根据这份名单,本研究团队会准备好133个问卷袋,袋中包含了3份员工自评问卷和一份

他评问卷,其中谦逊型领导、反思性认知行为和建设性变革义务感由员工填写,员工的建言行为由领导填写。对每套问卷,本研究团队会根据人力资源部门提供的名单进行如下处理:首先,本研究团队会在每份员工自评问卷的右上方进行编码,且每位员工有唯一指定的编码;然后,本研究团队会将员工的姓名填写在他评问卷上,并将该员工的编码填写在员工姓名的上方;最后,本研究团队将他评问卷以及与他评问卷相匹配的员工自评问卷放在同一个问卷袋中,并在问卷袋上填写直属领导的姓名。随后本研究团队会将问卷袋转交给人力资源部门主管,由他们负责将问卷袋中的他评问卷发放给指定的领导,同时将自评问卷发放给指定的员工。问卷回收后,他们会将问卷密封处理,并移交回本研究团队手中。

本次调查共发放 133 套领导—员工配对问卷,其中员工调查问卷 399 份,领导调查问卷 133 份,每位领导评价 3 名员工的建言行为。最终总共回收 101 份领导填写的问卷和 303 份员工填写的问卷,问卷的总回收率为 75.9%。剔除无法配对,填答不完整的问卷,最终有效的领导—员工配对问卷为 237 套,问卷有效率为 78.2%。在配对后有效的样本中,男性员工所占比例为 54%,女性员工所占比例为 46%;被调查员工的平均年龄为 30.806($SD=5.569$);在教育程度方面,75.9%的员工具有大学本科学历,15.6%的员工具有硕士及以上学历,8.0%的员工具有大专及以下的学历;员工的总工作年限为 7.741 年($SD=5.611$);在本单位的工作年限,也就是员工在被

调查企业里的工作年限为 5.163 年($SD=4.696$);在工作职位方面,64.1%的被调查员工不具有管理职位,35.9%具有管理职位。

2.2 变量测量

本研究采用的量表均是发展成熟的英文量表,为了确保翻译后的量表能够准确地表达原始概念,本研究采用直译—回译的方法^[59]。具体过程是,一位双语教授首先将原始量表翻译为中文;然后,另一位教授和 2 位博士生(均是双语的)将中文量表回译成英文;最后,他们将回译的英文量表和原始量表进行对比,共同讨论并修改有差异的地方,直到达成一致。如果没有特殊说明,本研究中的量表均采用李克特五点计分的方式,其中“1”代表“非常不同意”,“5”代表“非常同意”。研究量表的 Cronbach's α 信度系数如表 1 所示,均具有良好的信度。

(1) 谦逊型领导分量表。谦逊型领导的测量采用 Owens 等人开发的 9 题项量表^[43]。包括“上司能积极寻求反馈,即使反馈是批评性的”和“当别人的知识更多或技能更强时,上司会承认这一点”等 3 个测量自我察觉题项;“上司赞赏他人所做的贡献”和“上司赞赏他人所做的贡献”等 3 个欣赏他人题项;以及“上司乐于向他人学习”和“上司乐于倾听他人的想法”等 3 个开门纳谏题项。由于本研究仅关注谦逊型领导整体构念,本研究进行了二阶验证性因子分析以确保谦逊型领导测量的效度。具体来说,本研究将 9 个题项分别负载在了各自的一阶因子上,然后将 3 个一阶因子同时负载在了一个

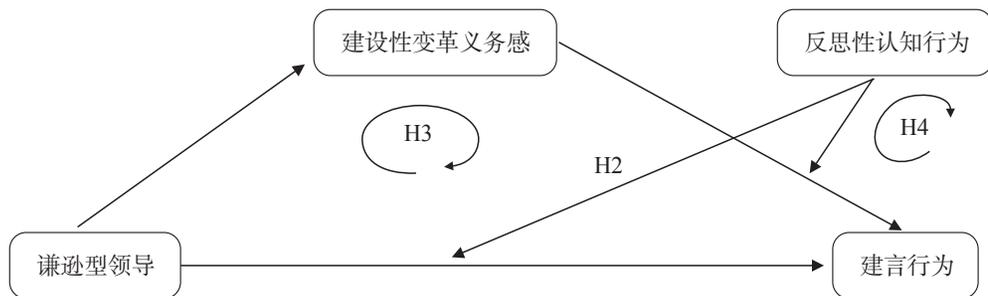


图 1 研究模型

二阶因子上。验证性因子的结果表明模型拟合良好 ($\chi^2=57.965$, $df=24$, $TLI=0.966$, $CFI=0.977$, $RMSEA=0.077$), 因此, 在接下来的分析中谦逊型领导将被当作一个整体构念进行分析。在本研究中, 谦逊型领导量表的 Cronbach's α 信度系数为 0.929。

(2) 建言行为分量表。建言行为的测量采用 Liang 等人开发的 10 题项量表^[34]。包括“即使会损害与他人的关系, 他/她也敢于指出组织中出现的问題”和“即使有不同意见, 他/她也会如实说出那些可能会给组织带来巨大损失的问题”等 5 个测量抑制性建言的题项; 以及“他/她会主动思考组织中可能出现的问题并提出自己的建议”和“他/她会积极地提出有利于组织的新项目”等 5 个测量促进性建言的题项。由于本研究关注的是建言行为的整体构念, 应该采用二阶验证性因子分析确保建言测量的效度, 但是建言行为只有 2 个维度, 无法进行高阶验证性因子分析。本研究对建言行为的 2 个维度进行了相关性分析, 结果表明抑制性建言和促进性建言的相关性很强 ($r=0.724$, $p<0.001$)。这说明, 抑制性建言和促进性建言 2 个因子存在高阶因子的可能性, 在验证本研究各变量的区分效度时, 本研究会将建言行为的 2 个维度负载在一个高阶因子上, 进一步说

明建言行为可以被当作一个整体构念。在本研究中, 建言行为量表的 Cronbach's α 信度系数为 0.914。

(3) 反思性认知行为分量表。反思性认知行为的测量采用 Garnefski 等人所开发的量表^[50]。包括“我经常回顾某段经历的感受”和“我会全神贯注于某段经历的感受”等 4 个题项。在本研究中, 反思性认知行为量表的 Cronbach's α 信度系数为 0.849。

(4) 建设性变革义务感分量表。建设性变革义务感的测量采用 Liang 等人所改编的量表^[34]。包括“我有义务向组织说出自己的想法”和“我有义务为组织提供建设性的意见以帮助其实现目标”等 5 个题项。在本研究中, 建设性变革义务感量表的 Cronbach's α 信度系数为 0.906。

(5) 控制变量。以往的研究表明员工的性别、学历、职位和本单位工作年限等人口统计学变量会对建言行为具有一定的影响^[11,27]。因此, 本研究将这些人口统计学变量作为控制变量。如表 1 所示, 年龄、总工作年限和本单位工作年限之间的相关性系数在 0.691~0.936 之间, 为了避免可能出现的多重共线性, 本研究仅将性别、职位、学历和本单位工作年限纳入到了回归模型中。

(6) 验证性因子分析。由于本研究中的谦逊型

表 1 描述性统计和相关关系

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	—									
2. 年龄 (年)	-0.137*	—								
3. 职位	-0.074	0.230***	—							
4. 学历	0.048	-0.244***	0.032	—						
5. 总工作年限 (年)	-0.149*	0.936***	0.195**	-0.311***	—					
6. 本单位工作年限 (年)	-0.097	0.701***	0.101	-0.256***	0.691***	—				
7. 谦逊型领导	0.030	0.119	0.027	-0.002	0.111	0.025	(0.929)			
8. 建言行为	-0.173**	0.072	0.175**	0.125	0.055	0.023	0.162*	(0.914)		
9. 反思性认知行为	0.005	0.013	-0.106	0.098	0.034	0.046	0.190**	0.149*	(0.849)	
10. 建设性变革义务感	-0.126	0.094	0.175**	0.143*	0.114	-0.027	0.396***	0.380***	0.229***	(0.906)
均值	—	30.806	—	—	7.741	5.163	3.669	3.599	3.403	3.941
标准差	—	5.569	—	—	5.611	4.696	0.947	0.838	0.994	0.916

注: $N=237$; *表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$, ***表示 $p<0.001$; 括号内为量表的 Cronbach's α 值; 性别: 0-男性; 1-女性; 职位: 0-员工; 1-管理职位; 学历: 1-大专及以下; 2-本科; 3-硕士及以上, 下同

领导和建言行为被当作一个整体构念,因此,本研究进行的是二阶因子分析。表2的二阶验证性因子分析的结果表明四因子模型(包括谦逊型领导,建言行为,反思性认知行为和建设性变革义务感)数据拟合指标最好($\chi^2=594.228$, $df=339$, $TLI=0.932$, $CFI=0.939$, $RMSEA=0.056$),在这个四因子模型中谦逊型领导和建言行为是二阶因子。这说明,本研究中的四个变量具有良好的区分效度。最后,为了检验共同方法偏差对研究结果是否存在较大的影响,本研究将所有题项负载到同一个因子上,并对模型拟合的情况进行了验证,这与表2中的单因子模型是不同的,表2中的单因子模型是带有二阶因子的模型。验证性因子分析的结果表明,该模型的拟合程度要劣于本研究最终的二阶四因子模型($\chi^2=2899.238$, $df=350$, $TLI=0.345$, $CFI=0.394$, $RMSEA=0.176$),说明本研究的共同方法偏差问题不严重^[60]。

3 结果

各变量的均值、标准差和相关系数如表1所示。从表1可以看出,谦逊型领导与建言行为呈正相关关系($r=0.162$, $p<0.05$),建设性变革义务感与建言行为呈正相关关系($r=0.380$, $p<0.001$)。本研究涉及调节作用的检验,所以在进行层级回归之前,首先构建了相关的交互项。具体做法是,将谦逊型领导、反思性认知行为和建设性变革义务感进行中心化处理,利用中心化后的变量构建了谦逊型领导和反思性认知行为交互项以及建设性变革义务感和反思性

认知行为交互项。表3为层级回归的结果,从该表的模型3可以看出,谦逊型领导能够正向影响建言行为($\beta=0.163$, $p<0.05$),假设H1成立。

从表3的模型3可以看出反思性认知行为能够调节谦逊型领导与建言行为之间的关系($\beta=-0.141$, $p<0.05$)。为了进一步验证假设H2,本研究以均值加一个标准差和均值减一个标准差作为反思性认知行为的高和低取值,利用Preacher等人开发的SPSS宏程序,检验了谦逊型领导与建言行为在高反思性认知行为和低反思性认知行为情况下的关系,并画出了图2^[61]。图2表明在高反思性认知行为的情况下,谦逊型领导与建言行为的正向关系不显著($B=0.0002$, $SE=0.077$, $p>0.1$);在低反思性认知行为的情况下,谦逊型领导与建言行为呈显著地正相关($B=0.237$, $SE=0.075$, $p<0.01$),假设H2成立。

对假设H3,从表3的模型5可知,谦逊型领导与建设性变革义务感呈显著地正相关($\beta=0.397$, $p<0.001$)。其次,根据模型6的结果,在加入了中介变量建设性变革义务感之后,谦逊型领导对建言行为的直接效应不显著($\beta=0.036$, $p>0.1$),且建设性变革义务感对建言行为的影响是显著的($\beta=0.319$, $p<0.001$)。根据Baron和Kenny对中介作用检验成立条件的界定,建设性变革义务感的中介作用是成立的^[62]。为了直接表明谦逊型领导通过建设性变革义务感影响建言行为的效应值,本研究采用了Preacher和Hayes的SPSS宏程序,该程序能够直接输出自变量通过中介变量影响因变量的间接效用及

表2 二阶验证性因子分析结果

测量模型	χ^2	df	TLI	CFI	$RMSEA$	$\Delta\chi^2$	Δdf
单因子模型	1 465.511	345	0.708	0.734	0.117	-	-
二因子模型	1 107.082	344	0.801	0.819	0.097	358.429***	1
三因子模型	738.950	342	0.896	0.906	0.070	368.132***	2
四因子模型	594.228	339	0.932	0.939	0.056	144.722***	3

注:四因子模型:谦逊型领导,建言行为,反思性认知行为,建设性变革义务感;三因子模型:谦逊型领导,建言行为+建设性变革义务感,反思性认知行为;二因子模型:谦逊型领导+建言行为+建设性变革义务感,反思性认知行为;单因子模型:谦逊型领导+建言行为+建设性变革义务感+反思性认知行为

表3 层级回归的结果

变量	建言行为			建设性变革义务感		建言行为			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9
性别	-0.166*	-0.171**	-0.165**	-0.122	-0.136*	-0.128*	-0.127*	-0.114	-0.115
职位	0.156*	0.151*	0.160*	0.163*	0.153*	0.102	0.114	0.117	0.118
学历	0.135*	0.134*	0.114	0.139*	0.138*	0.090	0.081	0.091	0.092
本单位工作年限	0.026	0.022	0.007	-0.020	-0.030	0.031	0.025	0.041	0.040
谦逊型领导		0.163*	0.134*		0.397***	0.036			0.013
反思性认知行为			0.114				0.080	0.062	0.060
谦逊型领导×反思性认知行为			-0.141*						
建设性变革义务感						0.319***	0.314***	0.299***	0.293***
建设性变革义务感×反思性认知行为								-0.154*	-0.152*
R ²	0.073	0.100	0.135	0.064	0.221	0.179	0.184	0.206	0.207
调整后的R ²	0.057	0.080	0.108	0.048	0.204	0.158	0.163	0.182	0.179
ΔR ²	-	0.026	0.035	-	0.157	0.079	0.111	0.022	0.027
F	4.591***	5.122***	5.097***	3.984**	13.131***	8.367***	8.641***	8.509***	7.419***

注:模型2的 ΔR^2 相对于模型1计算的;模型3的 ΔR^2 相对于模型2计算的;模型5的 ΔR^2 相对于模型4计算的;模型6的 ΔR^2 相对于模型2计算的;模型7的 ΔR^2 相对于模型1计算的;模型8的 ΔR^2 相对于模型7计算的;模型9的 ΔR^2 相对于模型6计算的

其显著性^[63]。将程序的抽样次数设为2000次,程序运行的结果表明谦逊型领导通过建设性变革义务感影响建言行为的间接效应为0.112($SE=0.031$),偏差校正后的95%的置信区间为[0.058, 0.181],置信区间不包括0,间接效应是显著的,如图3所示。这说明建设性变革义务感的中介作用显著,假设H3成立。

为了验证被调节的中介作用,需要满足2个条件。第一,自变量能够影响中介变量;第二,调节变量能够调节中介变量与因变量之间的关系。表3的模型5表明,谦逊型领导能够正向影响建设性变革义务感($\beta=0.397, p<0.001$)。从表中的模型9可以看出反思性认知行为能够调节建设性变革义务感和建言行为之间的关系。本研究利用Preacher等人开发的SPSS宏程序^[63],画出了图3,用于表示高反思性认知行为(均值加一个标准差)和低反思性认知行为(均值减一个标准差)情况下建设性变革义务感对建言行为的影响。简单斜率测试的结果表明,在高反思性认知行为的情况下,谦逊型领导与建言行为之间的正相关关系不显著($B=0.148, SE=0.081, p>0.05$);

在低反思性认知行为的情况下,谦逊型领导与建言行为呈显著的正相关关系($B=0.0.389, SE=0.076, p<0.001$)。这初步支持了本研究的假设H4。

本研究采用Edwards和Lambert所提供的辅助文件进行参数自主法^[64],分别计算出反思性认知行为在高(均值加上一个标准差)和低(均值减去一个标准差)的情况下,建设性变革义务感的中介作用效应值,并计算中介效应的差异,其计算的结果如表4所示。从表4可以看出高反思性认知行为的情况下,谦逊型领导通过建设性变革义务感影响建言行为的效应值为0.057($p>0.1$),没有达到显著水平;在低反思性认知行为的情况下,谦逊型领导通过建设性变革义务感影响建言行为的效应值为0.150($p<0.05$),达到了显著性水平,并且在高低两组的这个效应值的差异为-0.093($p<0.05$),达到了显著。因此,反思性认知行为可以调节建设性变革义务感在谦逊型领导和建言行为之间的中介作用,并且建设性变革义务感的中介作用随着反思性认知行为的增大而减弱,假设H4成立。

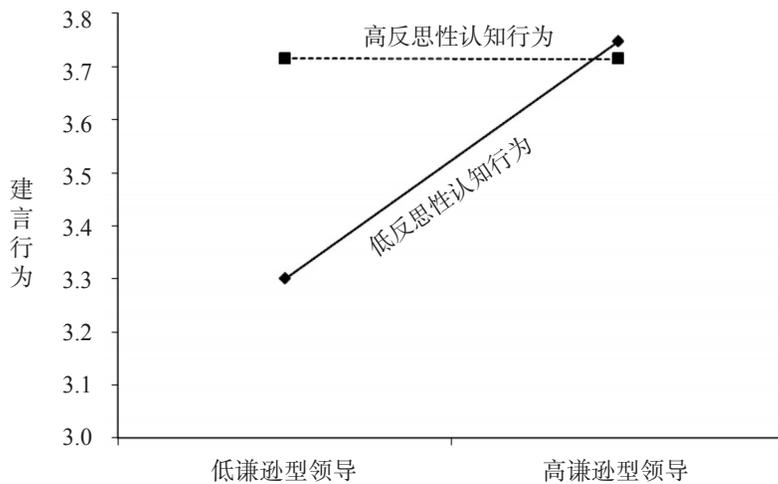


图2 反思性认知行为在谦逊型领导和建言行为之间的调节作用图

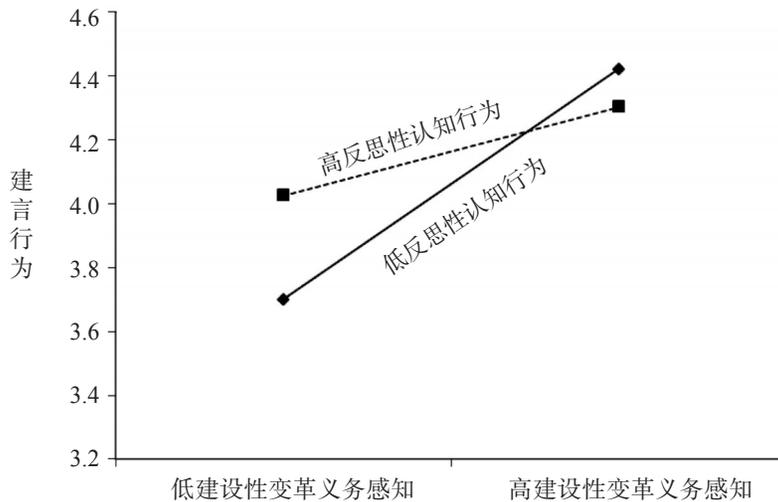


图3 反思性认知行为在建设性变革义务感和建言行为之间的调节作用图

表4 被调节的中介作用模型检验结果

反思性认知行为	点估计	95%置信区间	
		下限	上限
高反思性认知行为 (均值加一个标准差)	0.057	-0.003	0.120
低反思性认知行为 (均值加一个标准差)	0.150*	0.080	0.232
差异	-0.093*	-0.177	-0.015

注:重复抽样2000个样本

4 讨论

本研究旨在探究谦逊型领导激发员工建言行为的边界条件及影响机制,具体来说本研究从认知过程角度探讨反思性认知行为的调节作用,并从社会交换理论角度检验了建设性变革义务感的中介作用。研究结果表明,谦逊型领导对员工建言行为具

有显著的正向影响;员工的反思性认知行为会抑制二者之间的正向作用,对具有反思性认知行为的员工,谦逊型领导对建言行为的正向作用会被抵消;建设性变革义务感在谦逊型领导和建言行为之间能够起到中介作用,并且随着员工反思性认知行为倾向的增大而减弱。本研究对丰富谦逊型领导和建言行

为相关理论,帮助企业管理者有效地利用谦逊型的领导方式提升建言行为具有重要的意义。

4.1 理论意义

本研究对谦逊型领导研究的贡献体现在2个方面。第一,本研究的主要贡献在于从员工认知过程的角度揭示了谦逊型领导在提升员工建言行为中的边界条件。谦逊型领导作为一种“自下而上”的领导方式,其客观地看待自己和他人、欣赏他人优点和开门纳谏的特点使得该领导方式能够有效地激发员工的工作动机^[43-44,63]。本研究以建言行为作为结果变量,结果表明了谦逊型领导能够促进员工进行建言行为,这与前人的研究结果是一致的^[19-22]。与以往研究不同的是,本研究的实证研究发现这种积极作用是有条件的,对具有反思性认知行为的员工在认知过程中只会关注负面的结果和情绪状态,即使谦逊型领导愿意倾听员工的建议和反馈,这种类型的员工也不会进行建言行为。所以员工的反思性认知行为会阻碍谦逊型领导对建言行为的正向作用。本研究说明了,反思性认知行为对谦逊型领导的有效性具有阻抗作用,这可以丰富谦逊型领导理论的研究。

第二,本研究从社会交换理论角度为谦逊型领导影响建言行为提供了另外一种解释机制。本研究发现,谦逊型领导可以激发员工的建设性变革义务感进而提升建言行为。以往的研究表明,建设性变革义务感是建言行为的一个重要的决定因素^[34],并且社会交换理论也常常用于探索建言行为的前因变量^[28]。然而以往的研究却很少从这个角度说明谦逊型领导影响建言行为的作用机制。本研究整合了这些理论,并为谦逊型领导对员工建设性变革义务感的塑造作用提供了数据支持。这一研究结果与前人研究中强调感知义务在道德型领导影响建言行为中的作用是一致的^[65],却在谦逊型领导的研究中被忽视了。

在建言行为的研究方面,本研究从认知过程角度为组织中存在的沉默现象提供了一个新的解释方

向。由于建言行为的挑战性特征^[34],以往的研究认为员工出于自我保护动机或者维持和谐避免冲突的目的,即使对组织的发展有一定的建议和想法,也会保持沉默^[54-55]。本研究发现,在员工的认知过程倾向于反思性认知行为的情况下,建设性变革义务感对建言行为的积极作用不显著。这说明,那些反复思考与负面事件相关的想法和情绪的员工,即使具有帮助组织实现目标的责任和义务感,也不会进行建言行为。因此,本研究有助于了解为什么感知工作责任感高的员工也不愿意向领导提供有价值建议的原因。

最后,本研究拓展了关于反思性认知行为的影响的研究,并将其拓展到了组织行为领域。本研究说明了员工的反思性认知行为可以阻碍员工利用建言履行建设组织的义务感。以往关于反思性认知行为的研究一般应用于心理学中反思性认知行为对个体情绪调节的影响^[50-51]。本研究将反思性认知行为应用于重视员工认知过程的建言行为领域,拓展了反思性认知行为这一构念的法理网络(nomological network)。

4.2 实践意义

本研究有助于帮助领导合理利用谦逊行为激发员工的建言行为。研究结果表明能够客观地看待自己、欣赏他人和开门纳谏的领导能够让员工产生建设组织的义务和责任感,从而表现出建言行为。所以,为了提升整个组织的运营效率,领导在实践生活中应尽可能地表现出谦逊的态度,激发员工提出合理建议的意愿。虽然谦逊型领导具有积极的作用,但这是有条件的,对具有反思性认知行为的员工,领导的谦逊并不能有效地激发他们的建言行为。由于具有反思性认知行为的员工过度地关注建言行为给他们带来的负面结果,即使想到了有益于组织的建议也会保持沉默。对此,领导在保持谦逊的同时,也要对员工进行认知培训,让员工更关注此时此刻的想法,减少其对以往负面事件的关注^[66]。

4.3 研究局限及未来展望

本研究虽然对谦逊型领导和建言行为的相关研究有一定的理论和实践意义,但是在研究设计上还存在一定的缺陷。首先,本研究采用的是横断面的研究设计,这不利于推断变量之间的因果关系,未来的研究应该采用纵断面或者实验研究的方式对本研究的假设进行更好地验证。其次,共同方法偏差可能会夸大变量之间的关系。本研究采用自评和他评相结合的方式收集数据可以帮助控制共同方法偏差带来的影响,例如:员工的建言行为是由上司评定的,谦逊型领导、建设性变革义务感和反思性认知行为是由员工提供的。此外,由于共同方法偏差只会缩小交互效应的影响^[67],所以共同方法偏差只能增加本研究中反思性认知行为的调节作用。

再次,本研究的样本来自于中国的企业组织,这可能会使本研究的结果不具有普适性。在中国权力距离差距较大的文化背景中,领导的行为对员工的影响会更显著^[68],这使得领导的谦逊行为对员工的建言行为影响更大。除此之外,中国文化元素中强调和谐和注重面子的特点也会让员工在进行建言选择时考虑更多的因素^[69],也就是建言的负面影响对员工来说会更大,这使得反思性认知行为的作用更显著。总而言之,中国特殊的文化背景可能是研究结果成立的前提,未来的研究可以在其他文化背景下重复检验本研究中的假设。

第四,本研究检验了建设性变革义务感在谦逊型领导和建言行为之间的中介作用,但是谦逊型领导可能还可以从其他路径影响建言行为。在以往的研究中,谦逊型领导可以通过领导成员交换和心理安全等路径影响建言行为^[19-20],说明二者的关系可以从多个视角进行解释。这些路径之间是否是独立存在的,抑或是有交叉影响,本研究并没有进行探索。未来的研究可以整合这些研究视角,为谦逊型领导影响建言行为提供一个更全面的理论视角。

最后,本研究所构建的被调节的中介作用模型

可能也可以拓展到其他类型的领导行为研究中。举例来说,本研究认为谦逊型领导尊重员工贡献的特性,会让员工产生建设性变革义务感,从而促进建言行为。由于仁慈型的领导能够关心下属的工作和生活,提升员工的组织支持感^[70],这与谦逊型领导具有相同的作用,所以建设性变革义务感也可以在仁慈型领导和建言行为之间起到中介作用。结合反思性认知行为在建设性变革义务感和建言行为之间的调节作用,也可以提出反思性认知行为能够调节建设性变革义务感在仁慈型领导和建言行为之间的中介作用。此外,开放性领导行为与谦逊型领导类似都具有愿意征求下属意见的特点^[11],这可能也会帮助营造安全的建言氛围,提升员工的建言意愿。然而建言意愿是否能够转化为建言行为,可能还是会受到反思性认知行为认知过程的调节作用。所以,在未来的研究中,可以将本研究的模型拓展到其他类型的领导行为研究中,以检验本研究理论的普适性。

参考文献

- [1] 程虹,刘三江,罗连发. 中国企业转型升级的基本状况与路径选择:基于570家企业4794名员工入企调查数据的分析[J]. 管理世界,2016(2):57-70.
- [2] Liu W, Zhu R, Yang Y. I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership[J]. Leadership Quarterly, 2010, 21(1):189-202.
- [3] Morrison E W, Milliken F J. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world[J]. Academy of Management Review, 2000,25(4):706-725.
- [4] Liang J, Farh J L. Promotive and Prohibitive Voice Behavior in Organizations: A Two-wave Longitudinal Examination[C]. Guangzhou: Third Conference of the International Association for Chinese Management Research, 2008.
- [5] Chen A S Y, Hou Y H. The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity:

- A moderated mediation examination[J]. *Leadership Quarterly*, 2016,27(1):1-13.
- [6] Dooley R S, Fryxell G E. Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams[J]. *Academy of Management Journal*, 1999,42(4):389-402.
- [7] 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.
- [8] Argote L, Ingram P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000,82(1):150-169.
- [9] Walumbwa F O, Schaubroeck J. Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009,94(5):1275-1286.
- [10] Grant A M. Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice[J]. *Academy of Management Journal*, 2013,56(6):1703-1723.
- [11] Detert J R, Burris E R. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?[J]. *Academy of Management Journal*, 2007,50(4):869-884.
- [12] Liu W, Tangirala S, Ramanujam R. The relational antecedents of voice targeted at different leaders[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013,98(5):841-851.
- [13] Zhang Y, Huai M, Xie Y. Paternalistic leadership and employee voice in china: A dual process model[J]. *Leadership Quarterly*, 2015,26(1):25-36.
- [14] Duan J, Li C, Xu Y. Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017,38(5):650-670.
- [15] 段锦云,张倩,黄彩云. 建言角色认同及对员工建言行为的影响机制研究[J]. *南开管理评论*,2015,18(5):65-74.
- [16] 陈文平,段锦云,田晓明. 员工为什么不建言:基于中国文化视角的解析[J]. *心理科学进展*,2013,21(5):905-913.
- [17] Vera D, Rodriguez-Lopez A. Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage[J]. *Organizational Dynamics*, 2004,33(4):393-408.
- [18] 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.
- [19] 张军成. 谦卑型领导对员工建言行为的影响:心理安全感与主动型人格的作用[J]. *商业经济与管理*,2016,30(11):25-33.
- [20] 彭娇子,张亚军,肖小虹. 谦卑型领导对员工建言的影响机制研究[J]. *领导科学*,2016(23):41-43.
- [21] 张亚军,张金隆,张军伟,等. 谦卑型领导与员工抑制性建言的关系研究[J]. *管理评论*,2017,29(5):110-119.
- [22] 周建涛. 谦逊领导与员工建言: 一个中介—调节模型[J]. *中国人力资源开发*,2016(5):34-40.
- [23] Tepper B J, Duffy M K, Hoobler J, et al. Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004,89(3):455-465.
- [24] Chiaburu D S, Marinova S V, Van Dyne L. Should I Do It Or Not? An Initial Model Of Cognitive Processes Predicting Voice Behaviors[C]. Anaheim: Academy of Management Proceedings, 2008.
- [25] Mellings T M B, Alden L E. Cognitive processes in social anxiety: The effects of self-focus, rumination and anticipatory processing[J]. *Behaviour Research and Therapy*, 2000,38(3):243-257.
- [26] Nolen-Hoeksema S. Responses to depression and their effects on the duration of depressive episodes[J]. *Journal of Abnormal Psychology*, 1991,100(4):569-582.
- [27] Van Dyne L, LePine J A. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity[J]. *Academy of Management Journal*, 1998,41(1):108-119.
- [28] Ng T W H, Feldman D C. Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012,33(2):216-234.

- [29] Gao L, Janssen O, Shi K. Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors[J]. *Leadership Quarterly*, 2011,22(4):787-798.
- [30] 马贵梅,樊耘,门一,等. 权威领导影响下属建言行为的双元心理机制[J]. *预测*,2014,33(6):1-7.
- [31] Wong C A, Cummings G G. The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff[J]. *Journal of Leadership Studies*, 2009,3(2):6-23.
- [32] Blau P M. *Exchange and Power in Social Life*[M]. New York: Wiley, 1964.
- [33] Fuller J B, Marler L E, Hester K. Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006,27(8):1089-1120.
- [34] Liang J, Farh C I C, Farh J L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1):71-92.
- [35] Morrison E W. Employee voice and silence[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014(1):173-197.
- [36] Cropanzano R, Mitchell M S. Social exchange theory: An interdisciplinary review[J]. *Journal of Management*, 2005,31(6):874-900.
- [37] Burris E R, Detert J R, Chiaburu D S. Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008,93(4):912-922.
- [38] Zhang Y, LePine J A, Buckman B R, et al. It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(3):675-697.
- [39] Milliken F J, Morrison E W, Hewlin P F. An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why[J]. *Journal of Management Studies*, 2003,40(6):1453-1476.
- [40] Cameron K, Caza A. Contributions to the discipline of positive organizational scholarship[J]. *American Behavioral Scientist*, 2004,47(6):731-739.
- [41] Chatterjee A, Hambrick D C. It's all about me: Narcissistic CEOs and their effects on company strategy and performance[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2007,52(3):351-386.
- [42] 王碧英,杜欠欠. 谦卑型领导的研究述评与未来展望[J]. *中国人力资源开发*,2016(13):28-36.
- [43] 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.
- [44] 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):77-89.
- [45] 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*,2015,28(2):115-125.
- [46] Ou A Y, Tsui A S, Kinicki A J, et al. Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2014,59(1):34-72.
- [47] Cropanzano R, Bowen D E, Gilliland S W. The management of organizational justice[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2007,21(4):34-48.
- [48] Weng Q, McElroy J C. Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012,80(2): 256-265.
- [49] Thompson C A, Prottas D J. Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2006,11(1):100-118.
- [50] Garnefski N, Kraaij V, Spinhoven P. Negative life events, cognitive emotion regulation and emotional problems[J]. *Personality and Individual Differences*, 2001,30(8):1311-1327.
- [51] Smith J M, Alloy L B. A roadmap to rumination: A

- review of the definition, assessment, and conceptualization of this multifaceted construct[J]. *Clinical Psychology Review*, 2009,29(2):116-128.
- [52] Conway M, Csank P A R, Holm S L, et al. On assessing individual differences in rumination on sadness[J]. *Journal of Personality Assessment*, 2000,75(3): 404-425.
- [53] Alloy L B, Abramson L Y, Hogan M E, et al. The Temple-Wisconsin cognitive vulnerability to depression project: Lifetime history of axis I psychopathology in individuals at high and low cognitive risk for depression[J]. *Journal of Abnormal Psychology*, 2000,109(3): 403-418.
- [54] Detert J R, Edmondson A C. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work[J]. *Academy of Management Journal*, 2011,54(3):461-488.
- [55] Liang J, Huang X, Chen Z X. Why Offering Participative Opportunities Does Not Necessarily Facilitate Speaking Up?[C]. Lake Buena Vista: Academy of Management Proceedings, 2013.
- [56] Hackman J R, Oldham G R. Motivation through the design of work: Test of a theory[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976,16(2):250-279.
- [57] Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, et al. Reciprocation of perceived organizational support[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001,86(1):42-51.
- [58] Wang Q, Weng Q, McElroy J C, et al. Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2014,84(3):431-441.
- [59] Brislin R W. Translation and content analysis of oral and written material // Triandis H C. *Handbook of Cross-Cultural Psychology*[M]. Boston: Allyn and Bacon, 1980.
- [60] Podsakoff P M, Mackenzie S B, Lee J Y. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003,88(5):879-903.
- [61] Preacher K J, Curran P J, Bauer D J. Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis[J]. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 2006, 31(4):437-448.
- [62] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(2):1173-1182.
- [63] Preacher K J, Hayes A F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models[J]. *Behavior Research Methods*, 2008,40(3):879-891.
- [64] Edwards J R, Lambert L S. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis[J]. *Psychological Methods*, 2007,12(1):1-22.
- [65] 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.
- [66] Broderick P C. Mindfulness and coping with dysphonic mood: Contrasts with rumination and distraction[J]. *Cognitive Therapy and Research*, 2005,29(5):501-510.
- [67] Siemsen E, Roth A, Oliveira P. Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects[J]. *Organizational Research Methods*, 2010,13(3):456-476.
- [68] Farh J L, Earley P C, Lin S C. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997,42(3):421-444.
- [69] Wei X, Zhang Z X, Chen X P. I will speak up if my voice is socially desirable: A moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015,100(5):1641-1652.
- [70] Zhang Y, Huai M, Xie Y. Paternalistic leadership and employee voice in china: A dual process model[J]. *Leadership Quarterly*, 2015,26(1):25-36.

The Impact of Humble Leadership on Voice Behavior: A Moderated Mediation Model

CHEN Long, LIU Baowei, ZHANG Li, CHEN Yanhong

(School of Management, Harbin Institution of Technology, Harbin 150001, China)

Abstract: Exploring the effect of humble leadership on voice behavior has received more and more research attentions in recent years. This study constructed the moderating role of rumination and explored the boundary condition regarding the impact of humble leadership on voice behavior from the perspective of cognitive process. Combining with social exchange theory, this study adopted felt obligation for constructive change as mediation variable and proposed a second-phase moderated mediation model to reveal the mechanism in terms of the relationship between humble leadership and voice behavior. Through investigating 237 employee-supervisor matched data, this study examined proposed hypothesis. The results showed that the relationship between humble leadership and voice behavior was positive. However, the positive relationship was moderated by rumination. Specifically, the positive effect of humble leadership on voice behavior was not significant for employees who have the cognitive style of rumination. Felt obligation for constructive change mediated the relationship between humble leadership and voice behavior and the mediation effect was weakened with the increase of rumination. Finally, the implications for humble leadership and voice behavior literature and future research directions were discussed.

Key words: humble leadership; voice behavior; rumination; felt obligation for constructive change; cognitive process; social exchange theory