

谦逊型领导对员工行为的影响机制研究综述

张璟瑜, 陆欣欣

湖南大学工商管理学院, 湖南 长沙

收稿日期: 2023年10月5日; 录用日期: 2023年10月23日; 发布日期: 2023年11月28日

摘要

谦逊型领导作为一种新兴的领导风格, 逐渐成为领导风格领域的研究热点, 但其对员工行为影响的内在机制的理论整合有限。研究突破以领导为中心的局限, 系统地梳理了谦逊型领导内涵、维度、测量工具、与其相似领导的异同及影响效应的相关研究, 并首次从员工自我概念视角探索谦逊型领导对员工行为的影响机制。结果表明, 谦逊型领导通过自我认知和自我评价两种与自我相关的路径强化员工自我概念, 最终激发员工做出与自我概念一致或自我强化的行为。研究最后指出可以进一步深入探索谦逊型领导与其他变量的交互作用及其在中国情境中的应用效果, 以为未来研究和实践提供一定的借鉴和参考价值。

关键词

谦逊型领导, 自我概念, 自我认知, 自我评价

A Review of Research on the Mechanisms of Humble Leadership's Influence on Employee Behavior

Jingyu Zhang, Xinxin Lu

Business school of Hunan University, Changsha Hunan

Received: Oct. 5th, 2023; accepted: Oct. 23rd, 2023; published: Nov. 28th, 2023

Abstract

As an emerging leadership style, humble leadership has gradually become a research hotspot in the field of leadership styles, but there is limited theoretical integration of the intrinsic mechanisms of its influence on employee behavior. The study breaks through the limitation of leadership-centeredness and systematically comprehends relevant studies on the connotation, dimensions,

文章引用: 张璟瑜, 陆欣欣. 谦逊型领导对员工行为的影响机制研究综述[J]. 现代管理, 2023, 13(11): 1524-1534.

DOI: 10.12677/mm.2023.1311192

measurement tools, similarities and differences of humble leadership with its similar leaders and its influence effects. And for the first time, explores the mechanism of humble leadership's influence on employee behaviors from the perspective of employee's self-concept. The results show that humble leaders strengthen employees' self-concept through two self-related paths: self-cognition and self-evaluation, and ultimately motivate employees to engage in self-conceptually consistent or self-reinforcing behaviors. The study concludes that the interaction of humble leadership with other variables and its effects in the Chinese context can be further explored, with a view to providing some reference value for future research and practice.

Keywords

Humble Leadership, Self-Concept, Self-Cognition, Self-Evaluation

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着我国经济增长态势发生转变,组织架构从最初的多层级、高集权转向扁平化、授权等方向优化。一方面,在激烈的行业竞争和人才争夺中,领导者可能会出现过度利用人力资源的现象,面临职场压力和工作负荷的不断加剧,员工越来越容易在工作中产生倦怠感和负面情绪,容易激发关系冲突[1];另一方面,由于职场的复杂性,员工将自我藏在伪装之下,逐渐丧失真实的自我,迫切需要在工作中拥有更多的工作自主性,做真实的自我[2]。谦逊型领导(Humble Leader)具有坦诚自身局限性、欣赏下属优势和贡献以及虚心学习等特征,是应对这种挑战的有效领导风格[3]。谦逊型领导不仅为员工提供更多的情感资源,缓解冲突并建立亲密的关系[4];也能给予员工更多自主性、心理自由以及认同感,促使员工感受到内在“我”的存在[5]。可见,谦逊型领导对员工自我具有独特的影响。

目前,许多学者们关注到谦逊型领导与员工深层心理的作用机制,缺乏对员工自我概念的关注。自我概念是个体基于外部信息对“自我”的认知,主要包含自我认知和自我评价两个方面,是影响个体动机、态度和行为的因素[6] [7] [8]。员工的自我概念与谦逊型领导风格、决策过程以及行为之间存在密切关联[9]。然而,在谦逊型领导的研究中,未有从自我概念视角进行理论梳理的研究。此外,现有谦逊型领导的定义都是在不同情境下推测或归纳的,在自我概念视角下可能缺乏合理解释。从自我概念视角出发对谦逊型领导进行重新定义,有助于更好地了解谦逊型领导如何看待自己、他人以及如何对员工自我概念产生影响。

鉴于此,有必要从自我概念的视角出发,对现有的谦逊型领导研究进行系统梳理,构建自我概念视角下谦逊型领导的整合理论框架。本文将系统地梳理国内外谦逊型领导相关文献,在自我概念视角下主要厘清以下问题:谦逊型领导的概念、谦逊型领导的测量与维度、辨析谦逊型领导与其相近的领导特征,谦逊型领导的影响效应,以期对相关理论的发展以及管理实践提供借鉴。

2. 谦逊型领导的起源与内涵

谦逊一词来源于拉丁语的“*humus*”,译为“泥土、大地”,衍生义为“为人低调、不自满”[10]。西方早期对谦逊的研究主要集中于宗教领域,Murray认为谦逊就意味着在神面前谦恭,顺从神的一切旨意[11];Standish认为谦逊的本质是对神的彻底开放。东方早期对“谦逊”的推崇同样与宗教息息相关,

道教相信领导的有效性很大程度上取决于领导如何放手来达到与“道”和谐的境界[12][13]; 佛教则追求“慈悲、普渡”, 鼓励教众克己修行, 这导致东西方早期的谦逊充满宗教色彩。

现代研究更聚焦于谦逊的内在人格及心理特质, 谦逊作为领导者的一种优良美德引起学者们广泛关注。个人特质视角认为领导者谦逊是与生俱来的一种品质或性格特征, 正如 Collins 认为领导者谦逊是一种具有从不自吹自擂、依靠卓越标准激励追随者以及主动承担责任等特征的领导风格[14]。Nielsen 等人认为领导者谦逊是将自己视为广阔世界中的普通一员, 了解自身个性、优劣势的意愿, 对外部信息持开放态度的一种价值观, 是傲慢和低调之间的卓越之美[15]。Ou 等人则采用自我体验框架将认知、动机和行为表现三种成分纳入考虑范畴, 认为领导者谦逊是一种相对稳定且持久的基于自我的特质[16][17]。

但从个人特质视角出发的领导者谦逊的定义明显局限于领导者自我意识, 侧重于个体内在的作用与影响, 忽视领导者行为的影响过程。Owens 和 Hekman 率先从特质视角的束缚中挣脱出来, 将目光聚焦于领导人人际互动行为以及对员工的关注, 提出谦逊型领导概念, 涉及领导者坦诚自身局限性, 欣赏下属优势和贡献, 开放地接受新的信息和观点以及虚心学习[3]。在中国文化和组织情境下, 陈艳虹等人提出谦逊型领导平易近人、欣赏他人、正确自我认知和开门纳谏等行为表现[18]。傅端香和张晴将谦逊型领导定义为一种领导模式, 她们认为谦逊的领导具有清晰的自我认知, 勇于坦诚自身的不足, 善于发掘和主动赞赏下属长处, 以开放、包容的心态倾听下属意见并虚心学习, 与下属保持良好关系并共同进步[19]。

谦逊型领导的定义很大程度上因情境不同而有所不同, 本研究在行为观的基础上, 从个人、人际关系层面自我概念出发对谦逊型领导进行重新定义, 即在个人层面通过自我与他人区别来定义为: 愿意准确客观认识自我(如角色或身份、能力和局限); 在人际关系层面通过他人的评价和反馈来定义为: 欣赏他人优势和贡献, 以开放、包容的心态倾听员工意见并虚心学习, 这些特征都与领导者自我以及员工自我存在密切关系。

3. 谦逊型领导的测量和维度

3.1. 测量方法

由于谦逊型领导定义视角的不同, 其测量方式也存在一定差异。在特质视角下倾向于将谦逊看作个人特质, 故研究者多采用自陈量表方式。如, Tangney 通过对比分析自我报告的工作绩效与其他评估报告的差值来测量谦逊, 自我报告测量法与之保持高度一致性的人才是谦逊的人[20]。但该方法存在一定局限性, 其内部一致性信度较低, 并且自评使得被试者在做动机和行为陈述时, 可能产生道德修饰的情况, 导致测量结果不准确。在行为视角下更侧重于通过员工对领导者动态行为倾向的知觉进行界定, 即如何看待他人以及自己和他人的关系, 故多采用他评的方式。

但谦逊意味着不仅要正确认识自己, 而且要以他人对自己的评价和反馈为依据, 调节自我认知。因此, 本研究认为对谦逊型领导的测量应当更多基于观察者(员工)对焦点人物(领导者)的感知。一方面可以避免自我报告方式中常见的不准确不全面问题, 因为对于谦逊型领导而言往往意识不到自己的谦逊, 且对自身做出谦逊的评价本身就是一种不谦逊的表现, 这可能导致测量结果出现较低的内部一致性。另一方面, 从密切观察者评价角度进行测量可以更直接地获取对谦逊的度量, 也更为符合谦逊型领导的定义, 即在群体层面的定义——领导者的谦逊来自他人的评价和反馈。

3.2. 测量维度

自我概念视角下谦逊型领导的维度主要聚焦于两个层面: 1) 领导者在个体层面如何看待自己; 2) 在人际关系层面如何通过他人的评价和反馈看待自己和他人, 见表 1。

Table 1. Humble leadership structure latitude
表 1. 谦逊型领导结构维度

代表研究	个人层面	人际关系层面
Collins, 2001	从不自吹自擂	依靠卓越标准来激励他人 公司利益高于个人利益 把成功归结于他人、外因、好运
Morris 等, 2005	自我认识: 了解自身优点和缺点的能力	超越性: 欣赏他人、接受比自我更伟大的东西 开放性: 向他人学习的意愿
Nielen 等, 2010	自我意识: 认识自身优点和缺点的意愿	他人导向: 自己与他人关系
Owens 等, 2013	愿意准确地看待自己	欣赏员工的优势和贡献 对反馈的开放性和虚心学习
Ou 等, 2014	自我意识 低自我为中心 超越自我概念 我超越的追求	开放反馈 欣赏他人
Oc 等, 2015	准确评价自己 以身作则 表现谦虚 同理心和亲和力 可教性和纠正错误	欣赏下属优势和贡献 为集体利益共同努力 相互尊重与公平 辅导与指导
李胜兰等, 2016	沉稳睿智 谦卑行为	德行榜样 下属导向
陈艳虹等, 2017	平易近人 正确自我认知	赏识他人 开门纳谏

4. 谦逊型领导与相似领导的区分

为准确理解谦逊型领导, 需要确立它相对于其他相似领导的独特性。本文将细致区分谦逊型领导与其他领导风格, 包括分享型领导、发展型领导、服务型领导、真实型领导。

4.1. 与分享型领导的区分

分享型领导尊重员工的意见和建议, 建立适当的机制让团队成员间实现知识及经验的共享, 建立一种互相学习与分享的氛围[21]。谦逊型领导也强调以包容的心态接受员工反馈并积极分享资源。但前者更注重团队成员之间的共享行为, 而后者则强调谦逊型领导向下属虚心请教学习, 在一定程度上表达出对员工的肯定, 有助于增强员工的信心, 帮助员工提升自我认知。谦逊型领导与接纳员工的反馈和意见不仅是为了展示对员工的欣赏, 更可能是为了获取对自我的准确评价, 弥补不足。

4.2. 与发展型领导的区分

Rafferty 和 Griffin 认为发展型领导愿意为员工提供职业发展建议, 重视员工技能的培训。发展型领导与谦逊型领导相同之处在于都注重对员工的发展的帮助和建议[22]。但是, 他们两者的不同在于强调的发展层次不同, 前者重视通过培训来关注员工技能和知识的发展, 而后者则注重通过欣赏员工优势、鼓励双向平等的沟通来关注员工思想和心理的发展。谦逊型领导为员工在工作中的自我价值和自我认知评估提供了重要而积极的信息, 更有可能激发员工的内在动机和奉献意愿。

4.3. 与服务型领导的区分

服务型领导涉及的核心是：“将员工的发展作为目的”，不仅仅是达到领导或组织目标的手段[23]。谦逊型领导涉及的核心在于对员工优势和贡献的欣赏[5][16]。这可能会促进员工的发展，但谦逊型领导并非将员工的发展作为最终目标，而是将自我以及员工共同的发展作为最终目标。服务型领导的重点在于服务过程中为其提供服务和情感支持，而谦逊型领导涉及的另一个核心是示范学习，强调榜样的作用，重点在于为员工示范具体任务的执行以及学习，从而提升自我，这种双向的互动关系服务型领导并不具备。

4.4. 与真实型领导的区分

真实型领导涉及的核心是：“表达真实的自我”，利用自己的积极心理能力去提升自我与员工的自知程度，进而促进员工积极向上的自我发展[19]；这与谦逊型领导准确客观评价自己、承认自身不足的行为具有相似之处[24]。虽然两者都强调领导过程中的自我意识，但展示的路径却是完全不同的。真实型领导侧重向员工展示积极的自我评价(积极倾向)，而谦逊型领导则是向员工承认自身的局限性(消极倾向)。此外，真诚型领导更倾向于通过赢得员工的信任，从而提高员工自我概念，而谦逊型领导则更倾向于通过获得员工的认同感来提高员工自我概念。

根据归纳(见表2)，上述领导类型与谦逊型领导相比都是利他主义、他人导向，缺乏对自我发展和实现的关注；而谦逊型领导却是双向导向，不仅能够通过虚心学习提升自己，还坦诚自我、欣赏员工优势，满足员工自主性的需求，促进双方共同成长。值得指出的是，谦逊型领导对员工的授权行为是更具鼓励性的，因为这是基于对员工贡献和优势的肯定，而非以更好地管理为目的。在这种情况下，员工实际获得的授权和自主权更加真实与真诚，而非“虚有其表”，这与其感知到的授权和自主性趋于一致甚至更多，其自我控制感更强，更有利于表达和展示真实的自我。

Table 2. Differences and similarities between humble and similar leaders

表 2. 谦逊型领导与相似领导的异同

领导行为	相同点	不同点	结果导向	是否涉及对领导自我的认知	
分享型领导	都强调开放学习	注重团队内互相学习和共享行为	谦逊型领导重视领导者向员工虚心学习	员工导向	否
服务型领导	都有服务意识和平等心态	为员工提供服务和情感支持	谦逊型领导具有真正服务的意愿	员工导向	否
发展型领导	都重视员工发展	重视通过培训提供员工知识和技能	谦逊型领导通过欣赏和肯定重视员工心理状态和自我价值实现	员工导向	否
真实型领导	都用真实的方式表达自我	倾向于展示积极的自我评价	谦逊型领导坦诚自身局限性	员工导向	是

5. 谦逊型领导的影响效应

自我概念理论指出，个体的自我概念并非与生俱来的，它是个体在成长过程中不断地与他人和外界相互作用时形成的[25]。员工在与谦逊型领导的互动中获得关于个人特质、能力和价值观的反馈，有助于个体对自我认知及自我评价的形成和提升，形成一定的自我概念；最终激发员工做出与自我概念一致的或强化自我概念的行为。

5.1. 自我认知的中介作用

领导者在组织中与员工的互动信息会被员工积极地捕捉，对员工的自我认知产生影响，改变其心理，

最终影响其行为[26]。个体的自我认知包括角色认同、身份认知以及心理感知等层次。

5.1.1. 角色认同

谦逊型领导的关系焦点和成长心态有助于员工变得自我参照或自我定义, 将领导者特征融入自己的自我概念, 即谦逊型领导会培养员工的认同感, 如员工自我认同、领导认同以及组织认同等[27]。当领导者的谦逊行为示范自我超越时, 员工会觉得自我是一个流动的、可塑性强的概念, 自己的发展和成长是合法的, 能够增大员工自我认同的概率[28]。谦逊的领导者不追求个人名望, 将组织成员的注意力引向组织目标和价值观[29]。当谦逊型领导与员工共享其目标和价值观时, 能够在员工中催化以发展为导向的关系认同, 进而形成组织认同感[30]。

根据自我概念理论, 个体在不断地与谦逊型领导互动过程中获得对自我各层面的认同, 促使员工倾向于寻求和自我认知一致性最大化的行动。当员工对自我表现出认同时, 感知到自己的努力被认可, 产生更多的自我效能感, 最终推动绩效的提升[28]; 当员工对领导表现出认同时, 员工倾向于内化与领导的共同目标和价值观, 最终有助于激发员工在工作中的助人行为[27]; 当员工对组织表现出认同时, 会更可能为实现组织的目标而奋斗。

5.1.2. 身份认知

谦逊型领导允许员工参与决策, 员工感受到组织中的地位和归属感, 有利于提升其对内部人身份的积极认知, 这与其积极自我概念保持一致[31]。员工根据捕捉到的信息不断强化自身身份认可, 激发其更强烈的作为“内部人”的责任感和使命感, 自愿投入更多的时间精力, 表现出更多的建设性越轨行为和建言行为, 向领导者提出有利于组织发展和变革的想法和观点[31][32][33]。“内部人”这一积极的自我概念, 促使员工对组织产生更强烈的亲密感, 认为自己有责任、有能力为组织做出贡献, 更有可能在工作的逆境中做出弹性反应[34]。

可见, 特定的角色或身份影响个体感知自我概念所产生的社会反馈, 当员工认为自己是“内部人”这一特定组织身份时, 能够产生对同一特定身份或角色群体间的认同与归属。个体对其角色认同程度越高, 对其社会身份的自我概念认同程度就越高, 行为与个人认知越促进自我概念的产生, 越能产生更多积极态度和行为。

5.1.3. 心理感知

谦逊型领导不仅可以直接影响员工的认知过程, 还可以通过对员工的心理状态(如调动员工的积极心理资源和情绪)的影响, 间接影响员工自我认知。谦逊型领导公开承认自身局限性, 通过建立双向平等的沟通氛围, 为员工带来相对安稳的心理环境, 有效消除员工内心的不安因素, 进而增强员工心理安全的体验, 最终在促进员工创造力、建设性建言、专业学习中的知识共享、幸福感以及工作满意度方面起积极作用[35]-[40]。谦逊型领导欣赏员工的优势和贡献, 给予员工更多资源, 促使员工感知到更多领导支持, 根据自我概念理论, 这将促使员工积极主动地寻求自我提升的资源, 进而在工作中积极思考和投入, 寻求更优的问题解决方法, 展开工作重塑行为[41][42]。

谦逊型领导从心理上赋予员工更多权力, 满足员工对自主性、能力和关系的心理需求, 使得员工拥有更多的授权感, 这将促进更多积极主动行为、创新行为以及专业学习中的知识共享行为[38][43][44]。其次, 员工自豪感作为一种积极的心理资源, 隐含了员工积极的自我认知, 具有激励功能。根据自我概念理论, 当谦逊型领导对员工的独特贡献表示赞赏时, 员工将个人成就事件归因于自己的努力, 激发其积极性和成就取向, 促使员工更容易体验到自豪的感觉, 进而提升员工幸福感[45]。

可见, 谦逊型领导行为有助于提升员工的心理自由度, 诱发员工积极心理感知, 降低员工的焦虑情绪, 强化员工“在工作中做自己”的体验。

5.2. 自我评价的中介作用

自我概念理论认为, 员工在与重要他人互动的过程中, 会将重要他人对自己的评价进行内化, 进而形成其自我概念的一部分。谦逊型领导作为员工重要他人, 能够影响员工自我评价, 如组织自尊、自我效能(建言效能、道德效能、创新效能)等。

5.2.1. 组织自尊

组织自尊(Organization-based self-esteem, OBSE)是个体对自己在组织中的重要性、价值和胜任状况的总体感受和评价, 在决定个体工作态度、动机和行为的过程中发挥重要作用, 是自我概念中自我评价核心维度之一[46]。

谦逊型领导欣赏员工的优势和贡献, 主动为员工潜能的发挥创造条件和机会, 促使员工在工作中展示自己的价值, 持续的成长和进步有助于提升他们基于组织的自尊[10] [47]。自我概念理论指出, 当员工对自身在组织中的重要价值有积极评价时, 组织的身份会成为他们建构自我概念的重要内容。因此, 高水平组织自尊的员工会试图通过实施一系列有利于组织的行为以保持自我评价的一致性。具体而言, 谦逊型领导者让员工感知到自身在组织中的价值, 高水平组织自尊的员工通常会感知到自己在团队中是有

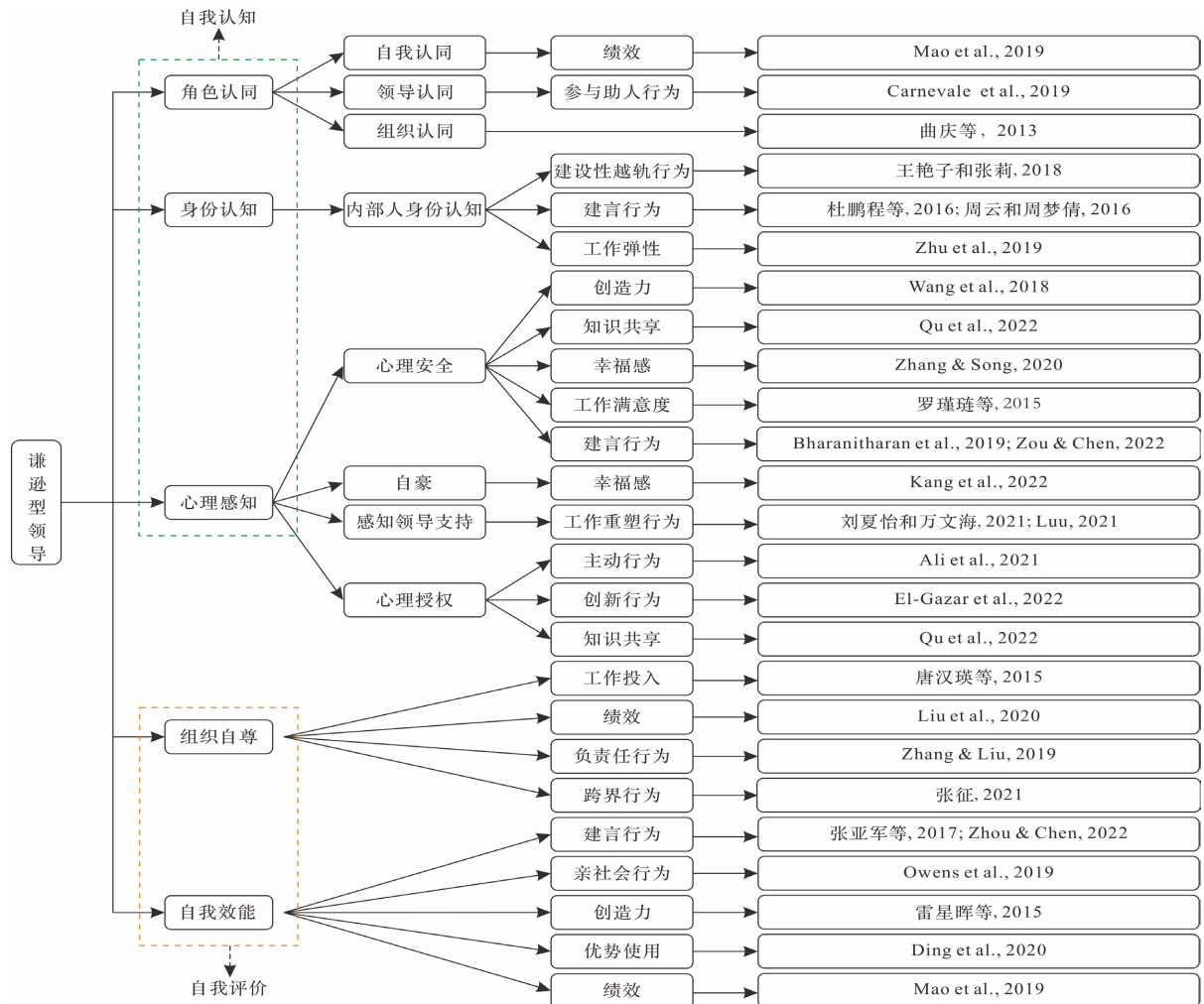


Figure 1. Mechanisms of humble leadership
图 1. 谦逊型领导作用机制

价值、有意义和有胜任力的, 这种积极的自我概念激励员工选择能够强化积极自我概念的角色、态度和行为[25]。高水平组织自尊的员工进一步提升和强化自我, 表现出更高的工作投入, 产出更多绩效[10] [48]; 高水平组织自尊的员工往往对自己的能力充满信心, 更容易克服承担责任的心理障碍, 更多表现负责行为[47]; 高水平组织自尊的员工认为自己在组织中的价值和能力较高, 表现出更多跨界行为[49]。一定程度上, 高组织自尊的员工展现出更多积极的角色外的行为来保持并完善组织中自我角色评价的部分。

5.2.2. 自我效能

自我效能感是指个体对自己的活动水平施加控制能力或按要求完成某件事情的信念, 是对自己的能力进行衡量与评价的结果[50]。依据自我概念理论, 谦逊型领导者欣赏他人优势和贡献, 展现出更多的授权和参与式领导行为, 积极鼓励员工参与到决策过程中, 有助于提升员工的自我效能感(建言效能、道德效能、创新效能等), 进行建言行为以及亲社会行为等[37] [51] [52]。高自我效能的员工倾向于寻求自身行为与自我评价一致性的行为, 会更有信心应对工作上的难题或深入研究, 进而提出创新性想法, 促进创造力[53]; 高自我效能的员工感知到自己具有胜任工作的能力, 更有意愿在与谦逊型领导的合作中发挥优势, 更可能表现出与工作相关的积极行为, 不断强化自我概念, 促进任务绩效的完成[28] [54]。

本研究整理“谦逊型领导 - 员工自我概念 - 员工行为”的作用机制模型图, 见图 1。

6. 结论

在竞争十分激烈的今天, 员工迫切需要在工作中拥有实际控制权, 从各种工作情境和角色中真正体验到做真实自我的工作体验。谦逊型领导放下基于正式职位的威权, 充分的尊重员工的自我和自尊, 给予员工充分的自由建立和发展自我, 鼓励和支持员工的学习、发展和成长。这种特征使得谦逊型领导更容易采取带有真诚、公正的授权行为和态度, 为员工提供与其实际感知一致的自主权, 有利于员工自我概念的发展和强化。这种积极的自我概念帮助员工对自身在个体、团队、组织中拥有更加理性且清晰的自我认知和评价, 发现自身的不足并在工作中加以持续改善; 促进员工生成对自己的目标设定和达成的动机, 坚定地追求与其自我概念相符合的目标, 产生自我强化和自我一致的行为, 从各种工作情境和角色中真正体验到做真实自我的工作体验。

7. 展望

综合以往研究发现, 谦逊型领导的作用效应呈现“利大于弊”的特征, 今后领导者如何充分利用谦逊带来的积极效应, 弱化消极效应理应成为重中之重。关于谦逊型领导的研究热度正处于不断上升的阶段, 未来研究的重点应关注以下几个方面:

第一, 深化内涵研究, 开发符合中国情境的测量工具。尽管目前 Owens 等开发的三维量表运用虽最为广泛, 但不同文化下对谦逊型领导的结构维度有着不同的诠释[5]。由于传统文化和历史观念导致中国是一个典型的高权力距离国家, 为更好理解谦逊型领导行为在中国情境下其存在的适应性和独特性, 可以考虑将拉近权力和心理距离、淡泊名利等因素纳入测量维度中。

第二, 区分自我认知和自我评价两种互动机制的差异。本研究首次对员工自我概念中的两个维度进行系统的整合来考察谦逊型领导对员工态度和行为的影响。由于员工自我概念的两个维度涉及两种不同的互动机制, 未来的研究可以对自我认知和自我评价两个路径进行区分, 重点分析路径异同点以及作用强度, 为员工自我概念的作用提供更完整的理解和未来研究明确的方向。

第三, 探索与其他领导类型的交互作用。在与其他类型领导的辨析中发现, 谦逊型领导与其他领导方式存在紧密的联系, 在某种情境下领导的类型是可以相互影响和转换的。在未来的研究中可以考虑将谦逊型领导与相似领导(如服务型领导、真实型领导)或相悖类型领导(如自恋型领导)的交互作用纳入同一

研究, 对相应领导方式的预测效力进行对比分析来检验谦逊型领导的效能。

参考文献

- [1] Li, Y., Wei, F., Chen, S. and Yan, Y. (2020) Effects of CEO Humility and Relationship Conflict on Entrepreneurial Performance. *International Journal of Conflict Management*, **31**, 489-508. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2019-0154>
- [2] Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L. and Paterson, T. (2021) How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: The Roles of Feeling Trusted and Job Autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **28**, 169-184. <https://doi.org/10.1177/1548051820979634>
- [3] Owens, B.P. and Hekman, D.R. (2012) Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, **55**, 787-818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- [4] Chiu, C.-Y., Balkundi, P., Owens, B.P. and Tesluk, P.E. (2022) Shaping Positive and Negative Ties to Improve Team Effectiveness: The Roles of Leader Humility and Team Helping Norms. *Human Relations*, **75**, 502-531. <https://doi.org/10.1177/0018726720968135>
- [5] Owens, B.P., Johnson, M.D. and Mitchell, T.R. (2013) Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, **24**, 1517-1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- [6] 舒睿, 梁建. 基于自我概念的伦理领导与员工工作结果研究[J]. 管理学报, 2015, 12(7): 1012-1020.
- [7] Chen, Z.X. and Aryee, S. (2007) Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China. *Academy of Management Journal*, **50**, 226-238. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24162389>
- [8] 刘蕴. 道德型领导对员工帮助行为的影响机制: 基于自我概念的视角[J]. 经济管理, 2016, 38(1): 84-93.
- [9] 曲如杰, 王林, 尚洁, 时勘. 辱虐型领导与员工创新: 员工自我概念的作用[J]. 管理评论, 2015, 27(8): 90-101.
- [10] Liu, S., Lucy Liu, X., Wang, H. and Wang, Y. (2022) Humble Leader Behavior and Its Effects on Performance at the Team and Individual Level: A Multi-Perspective Study. *Group & Organization Management*, **47**, 1008-1041. <https://doi.org/10.1177/10596011211024429>
- [11] Murray, A. (2001) *Humility: The Journey toward Holiness*. Bethany House Publishers, Bloomington.
- [12] Standish, N.G. (2007) *Humble Leadership: Being Radically Open to God's Guidance and Grace*. Rowman & Littlefield, Lanham.
- [13] Morris, J.A., Brotheridge, C.M. and Urbanski, J.C. (2005) Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility. *Human Relations*, **58**, 1323-1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- [14] Collins, J.C. (2001) Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, **79**, 67-76.
- [15] Nielsen, R., Marrone, J.A. and Slay, H.S. (2010) A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Liusocialized Charismatic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **17**, 33-43. <https://doi.org/10.1177/1548051809350892>
- [16] Ou, A.Y., Tsui, A.S., Kinicki, A.J., Waldman, D.A., Xiao, Z. and Song, L.J. (2014) Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, **59**, 34-72. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>
- [17] 谭乔予, 杨丽, 张征, 杨付. 谦逊型领导研究述评与展望[J]. 投资研究, 2018, 37(12): 132-144.
- [18] 陈艳虹, 张莉, 陈龙. 中国文化背景下谦逊型领导的结构和测量[J]. 管理科学, 2017, 30(3): 14-22.
- [19] 傅端香, 张晴. “满招损, 谦受益”——谦卑型领导研究述评及展望[J]. 重庆工商大学学报(社会科学版), 2023, 40(5): 124-137.
- [20] Tangney, J.P. (2000) Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Findings and Directions for Future Research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, **19**, 70-82. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70>
- [21] Pearce, C.L. (2004) The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, **18**, 47-59. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12690298>
- [22] Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2006) Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, **91**, 1154-1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- [23] Ehrhart, M.G. (2004) Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, **57**, 61-94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>

- [24] Owens, B.P., Wallace, A.S. and Waldman, D.A. (2015) Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility. *Journal of Applied Psychology*, **100**, 1203-1213. <https://doi.org/10.1037/a0038698>
- [25] Shamir, B., House, R.J. and Arthur, M.B. (1993) The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, **4**, 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- [26] Lord, R.G. and Brown, D.J. (2001) Leadership Values and Subordinate Self-Concepts. *The Leadership Quarterly*, **12**, 133-152. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00072-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00072-8)
- [27] Carnevale, J.B., Huang, L. and Paterson, T. (2019) LMX-Differentiation Strengthens the Prosocial Consequences of Leader Humility: An Identification and Social Exchange Perspective. *Journal of Business Research*, **96**, 287-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.048>
- [28] Mao, J., Chiu, C.Y., Owens, B.P., Brown, J.A. and Liao, J. (2019) Growing Followers: Exploring the Effects of Leader Humility on Follower Self-Expansion, Self-Efficacy, and Performance. *Journal of Management Studies*, **56**, 343-371. <https://doi.org/10.1111/joms.12395>
- [29] Reave, L. (2005) Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, **16**, 655-687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>
- [30] 曲庆, 何志婵, 梅哲群. 谦卑领导行为对领导有效性和员工组织认同影响的实证研究[J]. 中国软科学, 2013(7): 101-109.
- [31] 周云, 周梦倩. 谦卑型领导行为对员工建言行为的影响研究——基于内部人身份认知的视角[C]. 第三届管理革新和商业革新国际学术会议(ICMIBI 2016). 2016: 835-840.
- [32] 张莉. 谦卑型领导对员工建设性越轨行为的作用机制研究[D]: [硕士学位论文]. 太原: 山西大学, 2018.
- [33] 杜鹏程, 倪清, 黄志强, 李敏, 焦萍. 任务不确定性与员工建言行为关系研究[J]. 管理学报, 2016, 13(10): 1490-1498.
- [34] Zhu, Y., Zhang, S. and Shen, Y. (2019) Humble Leadership and Employee Resilience: Exploring the Mediating Mechanism of Work-Related Promotion Focus and Perceived Insider Identity. *Frontiers in Psychology*, **10**, Article No. 673. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00673>
- [35] Wang, Y., Liu, J. and Zhu, Y. (2018) How Does Humble Leadership Promote Follower Creativity? The Roles of Psychological Capital and Growth Need Strength. *Leadership & Organization Development Journal*, **39**, 507-521. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0069>
- [36] Bharanitharan, K., Chen, Z.X., Bahmannia, S. and Lowe, K.B. (2019) Is Leader Humility a Friend or Foe, or Both? An Attachment Theory Lens on Leader Humility and Its Contradictory Outcomes. *Journal of Business Ethics*, **160**, 729-743. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3925-z>
- [37] Zou, W.-Q. and Chen, S.-C. (2022) Under the Humble Mask: Investigating When and How Leader-Expressed Humility Leads to Employee Voice. *Frontiers in Psychology*, **13**, Article ID: 950059. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.950059>
- [38] Qu, Y., Zhu, J. and Goddard, R.D. (2022) Modesty Brings Gains: Linking Humble Leadership to Knowledge Sharing via Psychological Safety and Psychological Empowerment in Professional Learning Communities. *Educational Studies*. <https://doi.org/10.1080/03055698.2022.2103648>
- [39] Zhang, Z. and Song, P. (2020) Multi-Level Effects of Humble Leadership on Employees' Work Well-Being: The Roles of Psychological Safety and Error Management Climate. *Frontiers in Psychology*, **11**, Article ID: 571840. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.571840>
- [40] 罗瑾琰, 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, 29(10): 78-82.
- [41] 刘夏怡, 万文海. 谦卑型领导如何激活员工工作重塑行为[J]. 经济与管理研究, 2021, 42(10): 121-133.
- [42] Luu, T.T. (2021) Can Humble Leaders Nurture Employee Well-Being? The Roles of Job Crafting and Public Service Motivation. *Personnel Review*, **50**, 789-811. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0701>
- [43] Ali, M., Zhang, L., Shah, S.J., Khan, S. and Shah, A.M. (2020) Impact of Humble Leadership on Project Success: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Innovative Work Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, **41**, 349-367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0230>
- [44] El-Gazar, H.E., Zoromba, M.A., Zakaria, A.M., Abualruz, H. and Abousoliman, A.D. (2022) Effect of Humble Leadership on Proactive Work Behaviour: The Mediating Role of Psychological Empowerment among Nurses. *Journal of Nursing Management*, **30**, 2689-2698. <https://doi.org/10.1111/jonm.13692>
- [45] Kang, F., Li, J. and Hua, Y. (2023) How and When Does Humble Leadership Enhance Newcomer Well-Being. *Personnel Review*, **52**, 26-41. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0019>
- [46] Widmer, P.S., Semmer, N.K., Kalin, W., Jacobshagen, N. and Meier, L.L. (2012) The Ambivalence of Challenge Stressors: Time Pressure Associated with both Negative and Positive Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*, **80**,

- 422-433. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.006>
- [47] Zhang, W. and Liu, W. (2019) Leader Humility and Taking Charge: The Role of OBSE and Leader Prototypicality. *Frontiers in Psychology*, **10**, Article No. 2515. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02515>
- [48] 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.
- [49] 张征. 谦逊型领导对员工跨界行为的影响: 基于组织的自尊和环境不确定性的作用[J]. 管理评论, 2021, 33(3): 202-212.
- [50] Bandura, A. (1997) Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, **84**, 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- [51] Owens, B.P., Yam, K.C., Bednar, J.S., Mao, J. and Hart, D.W. (2019) The Impact of Leader Moral Humility on Follower Moral Self-Efficacy and Behavior. *Journal of Applied Psychology*, **104**, 146-163.
- [52] 张亚军, 张金隆, 张军, 崔利刚. 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.
- [53] 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): 115-125.
- [54] Ding, H. and Chu, X. (2020) Employee Strengths Use and Thriving at Work: The Roles of Self-Efficacy and Perceived Humble Leadership. *Journal of Personnel Psychology*, **19**, 197-205. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000262>