

# 领导的真诚能促进员工的合作吗? 基于行为剧本理论视角

李成彦<sup>1</sup>, 黄崇蓉<sup>2</sup>, 孙柳琦<sup>2</sup>

(1. 上海师范大学 人力资源管理系, 上海 200234; 2. 上海师范大学 心理学院, 上海 200234)

**摘要:** 近年来, 职场上的真诚逐渐受到研究者的关注, 但研究者们大多关注员工个体真诚对其自身工作状态和行为的促进作用, 较少探究真诚在上下级关系中对他人的影响, 以及真诚在促进关系行为中所发挥的作用。基于行为剧本理论, 采用3个子研究考察了领导真诚、员工合作行为和领导语境沟通取向之间的关系。两项情境启动实验和一项问卷调查的研究结果显示, 领导真诚不仅能够显著预测员工与领导的合作行为, 并且能够正向影响员工与同事的合作行为。领导语境沟通取向在领导真诚与领导合作之间的关系中起调节作用。研究结果揭示了领导真诚特质的组织效益, 为促进领导真诚表达和员工合作行为提供了相应的实践建议。

**关键词:** 领导真诚; 员工合作行为; 领导语境沟通取向; 行为剧本理论

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2024)02-0017-13

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2024.02.002

## Can Leaders' Sincerity Promote the Cooperation of Employees? Based on the Perspective of Behavioral Script Theory

LI Chengyan<sup>1</sup>, HUANG Chongrong<sup>2</sup>, SUN Liuqi<sup>2</sup>

(1. Department of Human Resources Management, Shanghai Normal University, Shanghai 200234, China;

2. School of Psychology, Shanghai Normal University, Shanghai 200234, China)

**Abstract:** In recent years, sincerity in the workplace has gradually attracted the attention of researchers, but most researchers focus on the positive effects of employees' sincerity on their own work status and behavior, and there is a lack of attention to the influence of sincerity on others in the relationships between leaders and subordinates, as well as the role of sincerity in promoting cooperative behavior. Based on the behavioral script theory, three studies were used to examine the relationships between leaders' sincerity, employees' cooperation, and contextual communication orientation. The results of two situational experiments and one questionnaire survey showed that the sincerity of leaders not only significantly predicted employee-leader cooperation, but also positively predicted employee-colleague cooperation. The contextual communication orientation played a moderating role between the relationship of the sincerity of leaders and employee-leader cooperation. The findings reveal the organizational benefits of the sincerity of leaders and provide practical suggestions for promoting leaders' sincere expression and employees' cooperation.

**Key words:** leaders' sincerity; employees' cooperative behavior; contextual communication orientation; behavioral script theory

## 一、引言

职场上的互动复杂多样, 猜疑、虚伪等现象在一定程度上会削弱员工的心理资源, 减少员工投放在工

收稿日期: 2023-10-16

基金项目: 国家自然科学基金面上项目“社会网络视角的团队情绪智力: 测量、形成及其效应”(71971141)

作者简介: 李成彦, 女, 教授, 博士生导师, 理学博士, 主要从事组织行为与人力资源管理研究; 黄崇蓉(通讯作者), 女, 博士研究生, 主要从事组织行为研究; 孙柳琦, 男, 博士研究生, 主要从事组织行为研究。

作中的认知资源<sup>[1]</sup>。大量研究表明,在工作场所中保持真诚是一直被倡导的方向<sup>[2]</sup>。对领导而言,真诚被认为是“领导力的黄金标准”<sup>[3]</sup>。因此,近年来,在实践和理论领域越来越关注职场中的真诚<sup>[4-5]</sup>。

在以往关于职场真诚的研究中,学者们考察了员工个体真诚对其自身工作状态和行为的促进作用。例如,研究结果表明在工作中保持真诚的个体能够获得更强的幸福感<sup>[6-7]</sup>,有更高水平的内部人身份感知<sup>[8-9]</sup>,以及更强的工作动力<sup>[10-11]</sup>。另外,研究者们已经证实了他人真诚对员工个体行为的积极作用,并主要聚焦在真诚型领导(而非真诚特质)对员工态度和行为的影响上。例如,真诚型领导能够促进员工的组织公民行为<sup>[12-13]</sup>、创新行为<sup>[14-15]</sup>、工作绩效<sup>[16-17]</sup>等。但是,梳理已有文献发现,目前关于职场真诚的研究尚存在一些不足:其一,现有关于真诚特质对他人影响的研究中,主要关注互动双方是同等级的关系,即朋友或者配偶的关系<sup>[18]</sup>,忽视了在上下级关系中真诚特质对他人的影响作用<sup>[4]</sup>。研究表明,权力是影响个体表达真诚的一个重要因素<sup>[19-20]</sup>,权力高的个体会更多地表达真诚,因为他们有更多的心理资源来支持表达真诚的成本<sup>[19]</sup>。因此,本研究将聚焦于领导个体的真诚对员工的影响。其二,真诚具有关系属性,能够促进社会关系<sup>[21-22]</sup>,但对其结果变量的讨论主要集中在员工个体行为上,例如组织公民行为<sup>[6-7]</sup>、创新行为<sup>[8-9]</sup>以及工作绩效<sup>[10-11]</sup>等,忽视了真诚在促进关系行为(relational behavior)中发挥的作用<sup>[4]</sup>。在职场关系行为的研究中,合作行为是衡量组织内部是否和谐发展的重要标准,尤其是在新时代下,传统的雇佣关系制度已经难以适应新时代的发展需求。习近平总书记立足党和国家工作全局,明确提出“构建中国特色和谐劳动关系”这一重大命题。我国人力资源和社会保障部深入贯彻这一指示,开展了“新时代和谐劳动关系创建活动”板块,提倡践行以员工为本,构建和谐企业。因此,本文聚焦于领导真诚特质与员工合作行为之间的关系。

真诚型领导和个体真诚是两个不同的概念。关于真诚型领导,多数研究采用的是 Wood 等学者<sup>[23]</sup>的定义,认为真诚型领导是领导者的一种行为模式,这种行为模式能够利用并促进积极的心理能力和道德氛围,以促进更高的自我意识、内化的道德观、平衡的信息处理和关系的透明度,从而促进领导者与追随者积极地自我发展。可以看到,真诚型领导是一个高层次的、多维度的领导风格,通过其不同维度的组合继而为员工行为产生领导力效能,更强调领导者在管理和领导过程中的方式。个体真诚指的是“个体拥有其自身的个人经验,无论是思想、情感、需求、偏好或信仰,都是由认识自己的意识所推进的过程”,并按照真实的自我行事<sup>[24]</sup>,强调的是个体本身的特征特点。已有研究表明,高水平的道德发展是实现真诚型领导的必要条件,而真诚型领导却不仅仅是忠于自己<sup>[25-26]</sup>。这表明,真诚是组成真诚型领导的重要因素,但是真诚型领导不只真诚一个结构,还包含其他结构。另外,在实际生活中可以看到,真诚可以镶嵌在不同的领导风格中发挥作用。具体而言,不同领导风格的领导者身上可能都带有真诚的成分,但是可能因为组织环境或者其自身其他特征更加明显,其在管理和领导过程中会呈现出变革型领导、魅力型领导或者包容型领导等不同的领导风格。本文考察的是领导的个体真诚对员工的影响。事实上,有研究已经开始关注领导某种特质或者行为对员工的影响。例如,在特质上,领导正直是较多研究者关注的重点<sup>[27-28]</sup>;在行为上,许多学者关注了领导感激表达这一特定领导行为<sup>[29-30]</sup>。鉴于某种特质或行为的普适性和突出性,本文认为可以从领导某种特质或者行为的角度对领导力研究展开多角度探讨。

以往对真诚在同级关系互动的研究中较多基于社会渗透理论视角<sup>[31]</sup>,强调互动双方相互了解,由浅至深地相互建立亲密关系,避免双方由于互动程度过深或者过浅而带来的负面反应。由于以往研究是基于同级关系的真诚互动,采用社会渗透理论进行解释较为合理。然而,本文是基于上下级关系的真诚互动,由于上下级等级关系的存在,难以采用社会渗透理论对互动双方关系的发展进行阐释。因此,本文尝试采用行为剧本理论对领导真诚与员工合作的关系进行解读。行为剧本理论更强调个体单方面对情境信息的解读,认为个体的行为反应很大程度上取决于对环境中的具体行为赋予的意义。为了解释观察到行为的社会意义,人们经常将观察到的行为与在特定社会情境下对这种行为的期望进行比较,以评估其适当性<sup>[32]</sup>,对特定行为的期望通常来源于社会环境中的行为剧本。行为剧本是一种心理表征,用来描述行为序列在特定社会情境和背景下的适当性<sup>[33]</sup>,例如行为剧本会给个体提供类似开会、面试等场合的正确剧本,个体能够明白在这种社会情境中如何得体地指导自己的行为以及理解他人的行为。基于该理论,本文推论员工可能会

评估领导的真诚是否符合行为剧本的预期而决定其对领导的态度。具体而言,人际真诚所传达的信任和诚实都是在人际交往中比较受重视的特征<sup>[34]</sup>,来自领导的真诚在一定程度上能够对员工产生积极的影响,继而促使员工对领导有更多促进关系的行为,例如合作行为。

进一步地,上述影响路径是否稳定存在呢?对员工而言,如果领导毫不避讳地但保持真诚地指出工作问题时,员工是否还会选择与这样的领导及其团队合作?行为剧本理论提出,个体在对互动方构建期望的行为剧本时会受到对互动方认知判断的影响。领导语境沟通取向指的是领导基于对关系的重视程度产生的不同沟通取向<sup>[35-36]</sup>。高语境沟通取向的领导沟通方式偏委婉,在表达信息尤其是负面信息时更能让员工接受。低语境沟通取向的领导沟通方式偏直接,在沟通过程中可能难以顾及员工的情绪感受,给员工带来一定的心理挫伤。领导者不同的沟通取向可能会影响员工对领导的认知判断,继而影响其与领导的合作意向。因此,本文认为领导语境沟通取向可能在上述路径中起调节作用。

综上所述,本文基于行为剧本理论,通过实验和问卷调查两种互补性的研究设计来探究领导真诚对员工合作行为的影响,以及领导语境沟通取向的边界作用,以明晰领导真诚在组织中的作用路径和边界条件,尝试为促进员工合作行为提供一定的实践启示。理论模型如图1所示。

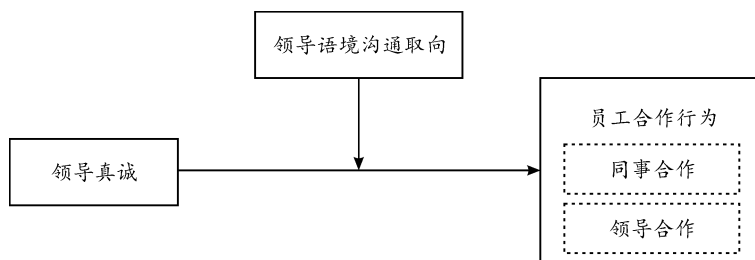


图1 理论模型图

## 二、理论基础与研究假设

### (一) 领导真诚和员工合作行为的关系

Kernis 和 Goldman 认为,真诚是指个体按照内在真实自我的行事方式<sup>[21-22]</sup>。这种行事方式包含四个方面:(1)自我觉察(self-awareness),指清楚了解内在真实的自我,包括自身感受、想法和价值观;(2)无偏加工(unbiased processing),指坦然面对真实自我,承认自己的缺点与不足;(3)真诚行为(authentic behavior),指按照内在真实自我行动,用行为表明自身立场、想法和价值观;(4)关系透明性(relational transparency),指在交往中展现内在真实自我,个人能够发展开放和诚实的人际关系<sup>[25,37]</sup>。本文沿用 Kernis 和 Goldman 所提出的真诚概念,领导真诚指领导在日常工作中按照内在真实自我的行事方式。员工合作行为采用的是 Chen 等学者的定义,指的是目的在于完成团队工作任务的成员间互动及相互支持的关系性行为<sup>[38]</sup>。

真诚的领导在工作中秉持自身的价值观,不弄虚作假,不说一套做一套<sup>[15]</sup>。他们坦白承认不足,表达真实感受<sup>[21-22]</sup>。他们真诚对待员工,不会为个人私利而损害组织或员工的利益<sup>[2]</sup>。他们尝试与员工建立坦诚的关系<sup>[39-40]</sup>,不虚与委蛇,并且在与员工的沟通中表现出真诚。这样的行为在人际关系中传递了积极的意义<sup>[41-42]</sup>。行为剧本理论认为,社会知觉本质上是一个意义制造的过程<sup>[43]</sup>。在社会环境中,人们对焦点个体行为的反应在很大程度上取决于对行为在特定环境中含义的理解,而不是行为本身。在组织环境中,行为剧本既可用于为员工提供可以遵循的行为指南<sup>[44]</sup>,也可用于帮助他们在特定情况下理解某些行为<sup>[45]</sup>。基于该理论,本文认为,员工可能会评估领导的真诚是否符合行为剧本预期而决定其对领导的态度。具体而言,因为领导真诚所传达的信任和诚实都是在人际交往中比较受重视的特征<sup>[34]</sup>,领导真诚的行为符合

了员工与领导在人际交往中的行为剧本期望,这种积极的期望符合促使员工愿意与真诚的领导共事。此外,实证研究发现,真诚型领导不仅能促进领导和员工之间的积极人际关系,还能促进同事之间的积极人际关系<sup>[46]</sup>。本文推测,领导真诚不仅能够促进员工与领导之间的合作行为,还可能会增加员工与同事之间的友好合作。因此,本文提出假设1和假设2:

假设1:领导真诚能够正向预测员工与领导的合作行为。

假设2:领导真诚能够正向预测员工与同事的合作行为。

## (二) 领导语境沟通取向的边界效应

行为剧本理论认为,个体对互动方的认知判断会影响其对互动方的行为剧本期望构建<sup>[33]</sup>,也就是说,员工对领导的认知判断会影响其对领导的行为剧本期望。日常生活中经常会遇到一些说话方式偏直接的领导,他们很真诚,但是他们的表达方式比较直接,甚至不考虑员工的感受。那么当领导以如此直接的方式与员工进行沟通交流时,是否会影响员工对领导的行为剧本期望?这样的真诚表达还会对员工产生积极的影响效应吗?

Hall等学者提出,个体在沟通取向上存在显著差异,个体基于对关系的重视程度不同会产生不同的沟通取向(Communication Orientation)<sup>[36]</sup>。Adair等人完善了Hall的模型,并以此来测试个体层面的取向。他们认为高情境中的个体倾向于遵循间接的沟通方式,喜欢更模糊的方式,会避免矛盾和分歧,更加关注关系和情感<sup>[47-48]</sup>。他们对顺从和避免冲突的社会规则高度敏感,特别是在与社会等级中处于较高地位的人交谈时<sup>[49]</sup>,因为他们使用社交环境的情境来指导他们分享什么信息以及如何分享。相反,低情境沟通者则较少受外界环境的影响,他们觉得在交流中不太需要顾及微妙的信息,因为他们不太注意环境中可能引起顺从的方面或需要努力防止丢脸的方面。他们期望交流是为了有效地传递消息,更重视信息的交换而不是关系的维持<sup>[50-51]</sup>。高语境沟通取向的领导,其表达方式趋于委婉,比较顾及员工的感受,并注重情感。低语境沟通取向的领导,其表达方式趋于直接,不太会顾及员工的情绪,只关注信息的交换。Hall认为,在高语境文化中(如中国),个体主要依靠直接沟通和由符号和隐喻组成的隐含表达,而在低语境文化中(如美国),个体主要依靠直接沟通和显性语言来传达意义<sup>[36]</sup>。本文主要基于中国情境,个体可能更偏好于委婉的高语境沟通方式,高语境沟通取向的领导可能更符合员工对领导的行为剧本期望。因此,他们对高语境沟通取向的领导可能具有更强的好感,从而更倾向与高语境沟通取向的领导建立合作意愿。此外,委婉语是人们用来指代不愉快事物的间接词汇或短语,使其听起来比实际情况更容易被接受<sup>[52]</sup>。换句话说,委婉语有两个功能:第一,传递负面信息;第二,以更有利的方式呈现负面信息。正是委婉语的这些功能,使得人们更容易接受他人传递过来的负面信息。基于中国情境,更多采用委婉语可能更加符合员工在与领导人际交往过程中的行为剧本期望。由此,本文认为,当个体面对自己的负面信息时或多或少会感到不愉快。如果领导以委婉的方式表达出来,相对而言,员工会更加容易接受,也更能维持与该领导的合作行为。当领导以非常直接的方式表达负面信息时,可能会给员工带来创伤,从而大大降低员工与领导相处时的积极体验。已有研究指出,低效的沟通很有可能导致低绩效,而鼓励性的沟通则会产生持续的、超出预期的结果<sup>[53]</sup>。领导者在激励下属时策略性地使用言语沟通可以提高下属的满意度<sup>[54]</sup>,并显著改善员工的绩效<sup>[55]</sup>。

实证研究也提供了类似的证据。例如,Rabiul和Yean的研究显示激励语言能够在领导风格与工作投入的关系中起中介作用,这表明领导对员工的激励语言能够促进员工的工作投入<sup>[56]</sup>;Binyamin和Brender-Ilan的研究证明了领导者使用有效的沟通技巧,并以激励语言作为一种可持续的机制来激励员工,能够帮助实现组织目标<sup>[57]</sup>。因此,本文提出假设3和假设4:

假设3:领导的语境沟通取向调节领导真诚和员工与领导合作行为的关系。当领导的沟通策略偏向于高语境沟通取向时,两者的关系增强。

假设4:领导的语境沟通取向调节领导真诚和员工与同事合作行为的关系。当领导的沟通策略偏向于高语境沟通取向时,两者的关系增强。

### 三、研究设计

在实证研究中,采用实验研究能够通过操纵自变量的变化情况,进而观察因变量是否随之发生变化,有助于研究者得出准确的因果关系,具有较高的内部效度。但囿于实验操纵的非生态性,外部效度较低,问卷调查的方式则较好地弥补了这一缺陷。问卷调查在现实自然的环境中对变量的情况进行收集,具有较高的外部效度。为了使研究模型具有良好的内外效度和可推广性,本文采用实验研究和问卷调查两种互补的研究设计对模型进行验证。首先,在研究一中,采用实验研究法对领导真诚和员工合作行为的因果关系进行验证。其次,为了凸显领导真诚在众多领导风格中的有效性,在研究二中选取了变革型领导风格这一经典领导风格与之对比,以显示领导真诚特有的组织效益。最后,为了拓宽模型的外部效度,在研究三中采用问卷调查法对模型进行再次验证,并探讨领导语境沟通取向的调节作用。

#### (一) 研究一:假设情境启动实验验证领导真诚与员工合作的关系

**1. 研究被试。**研究一为单因素被试间实验设计,被试被随机分配到其中一种实验情境(实验组 VS 控制组)。使用 G\*Power 计算所需样本量,在保证得到效应量0.5的前提下,设定  $\alpha = 0.05$  并且统计检验力设为0.8时,每组需要51个样本,共需要102个样本。

在线上数据平台“见数 credamo”上进行数据收取。要求被试是公司在职员工,为了确保被试质量,在平台数据甄选条件中加入——就业状态。另外,采用逻辑跳转策略,设置两道题以提高数据质量。其中一道题为“请问您是公司员工吗?”若被试回答“不是”则自动跳转问卷结束界面。另一道题题为“请问您的职业类型是()”在这一道题中特意加入“学生”选项,若被试选中了该选项则自动跳转至问卷结束界面。对于这份问卷,每个 IP 只能回答一次。最后,还要求被试提供所在公司/单位的确切位置,具体到其所在的居委,以再次剔除非员工样本。填答完问卷的每名被试可获得相应报酬。

最终获得128份有效数据,其中女性员工77名(60.20%),平均年龄为31.98岁( $SD = 6.79$ )。实验组和控制组各64人。

**2. 实验材料。**实验材料参考的是 Jiang 等学者<sup>[58]</sup>的研究。参与者想象他们是一家名为思码(虚构的)公司的新员工,他们遇到了不同的经理,如果他们愿意,他们将有机会与之共事。参与者被随机分配到两个条件之一:控制条件,经理没有披露弱点;实验条件,经理披露了与工作相关的弱点。

在控制组条件下,被试读到的信息是:“我的职业生涯始于思码的抵押贷款交易员。该公司成立于1988年,最初专注于债券,现在全球最大的资产管理公司,拥有8700亿人民币,提供大量股票基金和多产基金。作为经理,我很照顾我的员工,甚至为兼职人员提供健康福利。工作之余,我喜欢爬山和收藏民间艺术。”

在实验组条件下,其中经理透露了一个弱点:“即使我是一个数十亿元公司的经理,我也不擅长公开演讲。当我在讲台发表演讲时,还是会比较紧张,变得口干舌燥的。”

**3. 测量工具。**领导真诚参考 Jiang 等学者<sup>[58]</sup>的研究,评估员工对领导真诚的感知程度,包括6道题,被试评估经理的真实性:经理是真诚的、真实的、真挚的、真心的、不真诚的、虚伪的。采用7点 Likert 量表计分,1分(一点都不)到7分(非常)。

参考 Jiang 等学者<sup>[58]</sup>的研究,评估参与者对领导的合作意愿,通过单项题目进行评估:“你在多大程度上愿意与该领导共事”。该测量方式已被研究者成熟运用并发表在国际期刊上<sup>[56]</sup>,具有良好的信效度。参考 Cremer 等学者的研究<sup>[59]</sup>,采用3道题来测量参与者和同事的合作意愿,询问参与者是否“想要帮助对方”“想要与对方合作”以及“在共事中会表现出合作的态度”。采用7点 Likert 量表计分,1分(一点都不)到7分(非常)。

参考 Jiang 等学者<sup>[58]</sup>的研究,评估员工对领导能力的感知程度,包括3道题:经理是有能力的、高效的、聪明的。评估员工对领导热情的感知程度,包括3道题:经理是温暖的、亲切的、随和的。采用7点 Likert 量表计分,1分(一点都不)到7分(非常)。

整体自尊参考 Robins 等学者<sup>[60]</sup>的做法,通过单个题目“我有很高的自尊”来测量,采用7点 Likert 量表计分,1分(非常不同意)到7分(非常同意)。同样地,该量表具有广泛的引用量,被多名研究者用以测量个体的整体自尊水平<sup>[61-62]</sup>。

根据以往研究的结果<sup>[58,63]</sup>,选择能力、热情、整体自尊作为控制变量。

**4. 研究结果。**操纵检验结果显示,实验组中被试感受到的真诚得分显著高于控制组中被试感受到的真诚得分 [ $M_{\text{实验组}} = 5.89, SD = 0.50; M_{\text{控制组}} = 4.81, SD = 1.21, t(126) = 6.61, p < 0.0001, \text{Cohen's } d = 1.17$ ]。

分析结果显示,高真诚组的被试比低真诚组的被试更愿意与领导合作 [ $t(126) = 12.41, p < 0.001$ ],假设1得到支持。高真诚组的被试比低真诚组的被试更愿意与同事合作 [ $t(126) = 14.98, p < 0.001$ ],假设2得到支持。

实验组中被试感受到的能力得分和控制组中被试感受到的能力得分无显著差异 [ $M_{\text{实验组}} = 5.70, SD = 1.00; M_{\text{控制组}} = 5.48, SD = 1.03, t(126) = 1.27, p = 0.21, \text{Cohen's } d = 0.22$ ]。实验组中被试感受到的温暖得分显著高于控制组中被试感受到的温暖得分 [ $M_{\text{实验组}} = 6.11, SD = 0.69; M_{\text{控制组}} = 5.16, SD = 1.21, t(126) = 5.43, p < 0.001, \text{Cohen's } d = 0.96$ ]。在控制了感受到领导的能力和热情之后,被试依然更愿意与高真诚水平的领导合作 ( $\beta = 0.43, p < 0.001$ ),同样,被试依然更愿意与同事合作 ( $\beta = 0.45, p < 0.001$ )。

实验组中被试的自尊水平与控制组的自尊水平无显著差异 [ $M_{\text{实验组}} = 5.67, SD = 0.96; M_{\text{控制组}} = 5.70, SD = 1.08, t(126) = 0.09, p = 0.93, \text{Cohen's } d = 0.03$ ]。在控制了自尊、能力和热情之后,实验组中被试愿意与领导合作的得分依然显著高于控制组 [ $t(126) = 4.67, p < 0.001$ ],同样,被试更愿意与同事合作 [ $t(126) = 5.59, p < 0.001$ ]。

研究一采用假设情境启动实验的方法,调查了被试对真诚与否的经理是否会有不同的合作倾向。结果显示,被试更倾向于和真诚的经理产生合作关系。另外,还倾向于和在该经理管理下的其他同事共事。研究一验证了真诚的领导对员工合作行为的预测性。但在职场中,领导风格多样,诸多领导风格对员工的态度和行为均产生不同的影响。那么领导的真诚相比于其他领导风格而言,还能否有独特的积极效果呢?作为领导力理论发展趋势的代表,变革型领导被视为在现代竞争社会中高效的领导方式。因此,在研究二中,将变革型领导风格这一经典的领导风格纳入比较,以凸显领导真诚的有效性。

## (二) 研究二:排除变革型领导风格的影响

**1. 研究被试。**同样地,研究二为单因素被试间实验设计,被试被随机分配到其中一种实验情境(真诚组 VS 变革组)。使用 G\*Power 计算所需样本量,在保证得到效应量0.5的前提下,设定  $\alpha = 0.05$  并且统计检验力设为0.8时,每组需要51个样本,共需要102个样本。

同样地,要求被试是公司在职员工。采用线上线下相结合的方式收集数据。线下由员工朋友填写纸质问卷。线上在 credamo 数据收集平台创建问卷链接,先将链接发送给身边的企业员工朋友并让他们填答,再由他们帮忙转发扩散给他们的同事,由他们的同事填写。

最终获得有效数据136份,其中女性员工62名(45.60%),平均年龄为28.82岁( $SD = 4.44$ )。变革组和真诚组各68人。

**2. 实验材料。**为了验证领导真诚与员工合作行为之间的关系在不同的实验材料中是否具有稳健性,在研究二中采用不同于研究一的实验材料对两者的关系进行考察。

领导真诚的假设情境启动实验材料参考的是 Walumbwa 等学者<sup>[40]</sup>的量表。具体材料如下:

您是 Pinnacle Financial 一家金融公司的员工,这是一家为客户提供各种咨询和金融服务的专业服务公司。您已经在这家公司工作了大约两年,并且总体上很喜欢您所做的工作,您的工作主要集中在业务的咨询方面。尽管您花费大量时间直接与客户打交道,但您可以在办公室完成这项工作,因此您很少需要出差。您在公司总部工作,公司位于市中心的一座写字楼18楼,您的楼层有一个开放式办公室,人们在共享空间中工作。因为您在开放式办公室工作,所以领导的办公桌离您自己的办公桌不远,因此,您经常有机会与您的领导王经理互动。在与领导的相处过程中,您发现王经理具有以下特征:他是一个言行一致的人,并且会表露与想法一致的情绪。他也勇于承认所犯的错误,能够明确地表达他的想法,不拐弯抹角。

变革型领导的假设情境启动实验参考的是 Waldman 等学者<sup>[64]</sup>的量表。前半部分的环境介绍与领导真诚的一致,后半部分的领导特征更改为:

在与领导的相处过程中,您发现您的领导具有以下特征:他在完成目标的过程中显示出一定的决心,表现出很能干、有魄力和自信,同时也会充满激情地谈论需要完成的任务,并且在完成目标的过程中,他能够为了企业(或集体)的利益,不计较个人得失。在带领团队时,他能够使团队成员感到愉快,会向团队成员表达对他们高绩效的期望,给大家描绘鼓舞人心的未来,给大家传达一种使命感。

员工合作意愿的测量与研究一相同。

**3. 研究结果。**首先对自变量(变革型领导、领导真诚)的操控是否成功进行了检验。具体操作为,在呈现自变量的材料时,向被试询问两个问题:“在上述材料中,你认为经理在多大程度上体现了变革领导行为?”“在上述材料中,你认为经理在多大程度上体现了领导真诚行为?”结果显示,在呈现变革型领导的启动材料时,被试对该领导特征的符合评定打分较高( $M = 5.50, SD = 1.33$ ),并且被试对变革型领导感知的水平显著高于感知到的领导真诚的水平 [ $M_{\text{变革}} = 6.00, SD = 0.69; M_{\text{真诚}} = 4.95, SD = 1.36, t(134) = 3.21, p < 0.01$ ]。在呈现领导真诚的启动材料时,被试对该领导特征的符合评定打分较高( $M = 6.10, SD = 0.92$ ),并且被试对真诚领导感知的水平显著高于变革型领导感知的水平 [ $M_{\text{变革}} = 4.72, SD = 1.78; M_{\text{真诚}} = 6.23, SD = 0.87, t(134) = 3.56, p < 0.01$ ]。

独立样本 t 检验结果表明,在变革领导情境下被试愿意与经理合作的意愿得分显著低于真诚领导组 [ $M_{\text{变革}} = 5.53, SD = 1.39; M_{\text{真诚}} = 6.12, SD = 1.02, t(134) = 2.82, p < 0.01, \text{Cohen's } d = 0.48$ ]。此外,变革领导情境下被试愿意与同事合作的意愿得分显著低于真诚领导组 [ $M_{\text{变革}} = 5.74, SD = 1.16; M_{\text{真诚}} = 6.07, SD = 0.92, t(134) = 1.89, p = 0.06, \text{Cohen's } d = 0.32$ ]。

研究二中采用假设情境启动实验的方法对比了变革型领导和真诚领导对员工合作行为的影响。研究二结果显示,相比于变革型领导,领导的真诚更能促进员工的合作行为,包括与上级的合作和与同事的合作。这表明,在涉及能够主动选择是否与人建立合作关系时,真诚的领导更能促进人们的接近行为,即建立合作。虽然前两个研究限定了被试是在职公司员工,但由于假设情境的有限性,导致实验的真实性不够强。因此,在研究三中采用问卷研究的方式对职场中的员工进行调查,并进一步探讨领导语境沟通取向的调节作用。

### (三) 研究三:全模型检验

**1. 研究被试。**研究三对象主要集中在浙江、上海以及广东等地的中小型企业。采用线上线下相结合的方式数据进行收集。最终收到196份有效问卷,男性员工98名,占比50.0%,女性员工95名,占比48.50%(三个缺失值)。平均年龄为34.96岁( $SD = 8.93$ )。

**2. 测量材料。**领导真诚采用 Moore 等学者编制的感知他人不真诚量表(Perceived Inauthenticity)<sup>[65]</sup>,用于评估他人真诚与否的程度,包括8道题目,例如,“领导说的话和他/她自己的行为之间似乎不一致”。在本文中该量表的 Cronbach's  $\alpha$  为0.93。

领导语境沟通取向采用 Adair 等学者<sup>[48]</sup>编制的沟通定位量表来评估领导的语境沟通取向。量表共20道题,得分较高反映了高语境沟通取向,得分较低反映了低语境沟通取向。本文将自评量表改编为他评量表,要求员工对领导进行评价。比如:“我能够识别别人微妙和间接的信息”表述为“领导能够识别别人微妙和间接的信息”。在本文中该量表的 Cronbach's  $\alpha$  为0.88。

员工合作行为的测量材料与研究一相同。在本文中该量表的 Cronbach's  $\alpha$  为0.93。

**控制变量。**以往研究指出<sup>[66]</sup>,员工的背景信息,如性别、年龄、学历、入职时间、职务、岗位性质会对员工的合作行为产生影响。因此,将员工的性别、年龄、学历、入职时间、职务、岗位性质作为控制变量。在实际调查过程中,使用了一道甄别题“本题检测是否认真作答,请选非常满意”,以检验被试在调查中是否能够集中注意力填写问卷。

**3. 研究结果。**(1) 共同方法偏差检验。为了检验本研究的共同方法偏差问题,采用 Harman 单因子法进行检验<sup>[67]</sup>。结果显示,经过未旋转的探索性因子分析后,大于特征值1的因子有7个,第一个因子解释的总变异量为24.50%,低于40%的临界标准,这表明本文不存在严重的共同方法偏差问题。

(2)描述性统计分析。从表1来看,领导真诚与领导合作之间相关性显著( $r = 0.42, p < 0.001$ ),领导真诚与同事合作之间相关性显著( $r = 0.32, p < 0.001$ )。各变量的均值、标准差和相关系数如表1所示。

表1 各变量相关分析

变量	M	SD	员工性别	员工年龄	员工岗位性质	员工职务	员工学历	员工入职时间	领导真诚	领导合作	同事合作	领导语境沟通取向
员工性别	1.49	0.51	1									
员工年龄	34.96	8.93	0.143	1								
员工岗位性质	2.62	1.83	0.05	-0.22**	1							
员工职务	1.34	0.59	-0.05	0.17*	-0.02	1						
员工学历	2.69	0.77	-0.09	-0.19**	0.01	-0.03	1					
员工入职时间	8.95	8.60	-0.002	0.38***	-0.09	0.01	-0.03	1				
领导真诚	5.11	1.42	0.10	0.004	-0.30***	-0.04	0.06	0.01	1			
领导合作	5.63	1.44	0.18*	0.13	-0.25***	0.09	-0.15*	-0.002	0.42***	1		
同事合作	5.86	1.17	0.25***	0.17*	-0.31***	0.07	-0.08	-0.04	0.32***	0.65***	1	
领导语境沟通取向	4.55	0.87	-0.10	-0.05	0.03	0.02	-0.03	-0.07	-0.15*	0.33***	0.29***	1

注:\*, \*\*, \*\*\*分别表示在0.05, 0.01, 0.001显著性水平下显著。

(3)假设检验。针对员工岗位性质和职务设定相应的虚拟变量。对所有控制变量进行控制之后,领导真诚对员工与老板的合作行为具有显著的正向影响( $\beta = 0.35, p < 0.001$ ),假设1得到了支持。领导真诚对员工与同事的合作行为具有显著的正向影响( $\beta = 0.19, p < 0.01$ ),假设2得到了支持。

由M3可知,领导真诚和领导语境沟通取向的交互项对领导合作具有显著的正向作用( $\beta = 0.16, p < 0.01$ )。由M6可知,领导真诚和领导语境沟通取向的交互项对同事合作的预测作用不显著( $p > 0.05$ ),假设4没有得到支持。具体结果如表2所示。

表2 回归分析结果

变量	领导合作			同事合作		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
常量	4.89***	3.46***	3.71*	4.54***	3.77***	0.72
员工性别	0.42	0.34	0.41*	0.47	0.42*	0.49**
员工年龄	0.01	0.01	0.004	0.01	0.01	0.01
员工学历	-0.23	-0.29*	-0.29	-0.14	-0.17	-0.18
员工入职时间	-0.01	-0.004	0.01	-0.02	-0.01	-0.01
职务虚拟变量1	0.15	0.01	0.10	0.23	0.15	0.21
职务虚拟变量2	0.02	-0.03	0.02	0.47	0.44	0.44
岗位性质虚拟变量1	0.85	0.51	0.38	0.82	0.64	0.60*
岗位性质虚拟变量2	0.69	0.44	0.39	0.93	0.79	0.81**
岗位性质虚拟变量3	0.92	0.43	0.43	0.72	0.62	0.6*
岗位性质虚拟变量4	-0.55	-0.21	-0.32	0.44	0.63	0.60
岗位性质虚拟变量5	-0.16	0.22	0.08	-0.35	-0.32	-0.26
领导真诚		0.35***	0.19***		0.19**	0.34
领导语境沟通取向			0.46***			0.60*
领导真诚 × 领导语境沟通取向			0.16**			0.02
F	2.79**	4.56***	8.697***	4.29**	4.86**	7.30***
R <sup>2</sup>	0.15	0.24	0.43	0.21	0.25	0.37
ΔR <sup>2</sup>	0.15	0.09	0.18	0.21	0.04	0.12

注:\*, \*\*, \*\*\*分别表示在0.05, 0.01, 0.001显著性水平下显著。



以均值加减一个标准差区分领导语境沟通取向的高低,对调节效应进行了简单斜率检验以供具体分析,结果如图2所示。简单斜率检验结果表明:当领导语境沟通取向较低时,领导真诚对领导合作的作用显著( $\beta = 0.85, p < 0.001$ );当领导语境沟通取向较高时,领导真诚对领导合作的作用显著( $\beta = 0.22, p < 0.05$ )。由此可见,领导语境沟通取向较低时,领导真诚对领导合作的预测作用更大,假设3得到支持。

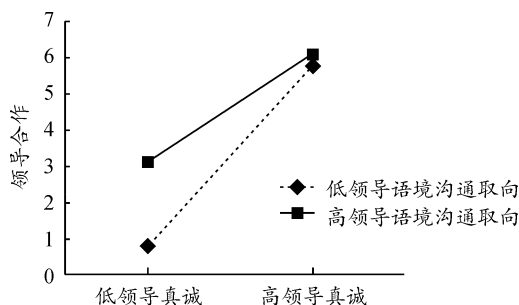


图2 领导语境沟通取向对领导真诚与领导合作的调节效应

## 四、讨 论

### (一) 研究结论

真诚一直是研究者们关注的问题,随着真诚在职场中发挥的积极效益逐渐显现,研究者们开始聚焦在职场中的真诚。本文以领导真诚为自变量,基于行为剧本理论视角考察其对员工合作行为的影响,主要得到以下结论:第一,领导真诚能够显著预测员工的合作行为,包括与领导的合作以及与同事的合作。在领导真诚和员工合作行为的关系中,三个子研究通过不同的研究范式、采用不同的测试材料,均能得出领导真诚与员工合作行为的正向促进关系。这表明,领导真诚与员工合作行为之间存在稳定的正向关系。其中,在研究二中对比了变革型领导的作用,再次验证了领导真诚在促进员工合作行为中的独特作用。第二,领导语境沟通取向只在领导真诚与领导合作行为之间存在调节作用。随着领导语境沟通取向水平的增高,领导真诚与领导合作行为之间的正向关系随之升高。也就是说,领导委婉的表达方式,有助于促进领导真诚对领导合作行为的积极作用。领导语境沟通取向在领导真诚与同事合作之间的调节作用不显著。这个研究结果表明,领导合作和同事合作可能在性质上存在差异。虽然领导真诚均能稳定地促进员工与领导及同事的合作,但是在影响机制方面可能存在不同。在后续的研究中,我们将对其中的影响机制做进一步的探讨。

### (二) 理论意义

首先,本文采用行为剧本理论作为研究问题的理论基础。一方面,以往研究多数关注同级的真诚关系互动,并采用社会渗透理论进行解读。社会渗透理论更加强调互动双方共同对彼此进行主动了解的过程。本研究主要关注上下级之间的真诚互动,采用行为剧本理论对上下级关系的真诚互动进行解释,更加强员工个体对领导行为的意义赋予及相应的行为反应。将行为剧本理论运用于上下级关系的真诚互动中,这在一定程度上丰富了行为剧本理论的应用范围。另一方面,以往关于合作行为的研究多数基于社会交换理论<sup>[68-69]</sup>、社会认同理论<sup>[70-71]</sup>。社会交换理论将真诚型领导传递出来的情感和刺激视为一种社会资源,员工基于社会交换的互动机制,愿意与该领导有更多的合作行为。社会认同理论关注了员工对领导积极表现的认同,继而促使员工产生积极的反应。而行为剧本理论则侧重于员工自身对领导特征的意义建构,认为员工对于在不同情境下领导特征的表征建构结果具有差异性,更加强员工个体对领导行为特征的心理表征。

其次,本文发现领导个体的真诚特质能够促进员工的合作行为。以往研究在考察员工合作行为的前因变量中,大多关注的是某种情境,例如职场排斥<sup>[72]</sup>、某种领导风格(如魅力型领导)<sup>[73]</sup>等因素,尚未有从领

导某种个体特征出发进行解读的视角。领导个体特征是领导在管理过程中最显而易见且易于被员工感知的特点。本文在一定程度上拓展了员工合作行为前因变量的研究,验证了领导个体的真诚特质对员工合作行为的正向影响。

最后,本文关注了领导真诚和员工合作行为的边界条件,即领导语境沟通取向,尝试回答“在什么情况下不能传递真诚的积极效应”问题。以往关于真诚与员工行为关系的边界作用中,主要关注于情境因素,例如组织氛围等,而忽略了真诚发出者在其中的作用。本文从领导视角出发,探讨了领导语境沟通取向的调节作用,明确了领导真诚在组织互动过程中的边界条件。

### (三) 实践启示

领导真诚在组织日常管理中具有积极效益。本文揭示了真诚特质的积极效益,即领导的真诚特质会促进员工的合作行为。事实上,很多人会认为,在职场中没有情感可言,领导只会尽可能地压榨员工的价值,领导的真诚流露可能受到忽视。本文的研究结果表明,领导在工作中可多进行真诚的表达或者保持真诚的做事风格,这份真诚不仅能够被员工感知,还能促进员工的积极行为。在管理实践中,领导可以尝试真诚地分享自己的日常琐事,甚至可以在某种程度上暴露自己在生活或者工作上的弱点,以此拉近与员工的心理距离,员工能够真切感受到领导的 AB 面,从而感受到领导的真实性。

委婉的沟通方式能增强领导真诚的积极效益。研究结果发现,领导不同的沟通方式会给员工带来不同的影响。总体而言,员工对展现出真实的、高情境沟通方式领导的选择性更高。在实践中,领导在展现真诚的同时,需要注意与员工的沟通方式。员工办事不力时,领导可以用委婉的方式进行指正,不对员工的失误不依不饶,甚至进行人身攻击。领导对负面信息的直接表达,常会打击员工的自尊,进而导致员工的抵触或反感。因此,领导平时在与员工沟通时,切勿因为自己是领导就不注意沟通方式,良好的沟通方式更有利于工作的有效开展。

### (四) 研究不足与展望

首先,本文结果显示领导语境沟通取向对领导真诚与同事合作行为之间的调节作用不显著,可能会受到其他因素的影响。未来研究可尝试关注这一现象并对该问题做进一步探讨。

其次,本文仅考察了领导真诚与员工合作之间的直接关系以及领导语境沟通取向的边界条件,对其中的传导机制以及可能的更多调节变量没有展开讨论,未来研究可基于此做进一步探讨。

再次,本文的数据收集方式单一,虽然采用了不同的研究方法,但均来自被试自评的结果。未来研究可增加他评的方式进行数据收集,或者采用质性研究等其他方法,以进一步减少共同方法偏差问题。

最后,在针对领导真诚与员工合作两者关系的考察中,本文仅把员工的背景信息作为控制变量,如此难以有效控制潜在的干扰影响,未来研究可将其他潜在干扰因子加入控制范围,以更精确评估领导真诚与员工合作之间的关系。

#### 参考文献:

- [1] REIS G, TRULLEN J, STORY J. Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, 31(6): 1091-1105.
- [2] GILL C, CAZA A. An investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses[J]. *Journal of Management*, 2018, 44(2): 530-554.
- [3] IBARRA H. The authenticity paradox[J]. *Harvard Business Review*, 2015, 93(1/2): 52-59.
- [4] CHA S E, HEWLIN P F, ROBERTS L M, et al. Being your true self at work: integrating the fragmented research on authenticity in organizations[J]. *Academy of Management Annals*, 2019, 13(2): 633-671.
- [5] GRANDEY A A, GABRIEL A S. Emotional labor at a crossroads: where do we go from here? [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, 2(1): 323-349.
- [6] EMMERICH A I, RIGOTTI T. Reciprocal relations between work-related authenticity and intrinsic motivation, work ability and depression: a two-wave study[J]. *Frontiers in Psychology*, 2017, 8(1): 1-12.

- [7] HEWLIN P F. Wearing the cloak: antecedents and consequences of creating facades of conformity [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(3): 727-741.
- [8] HEWLIN P F, KIM S S, SONG Y H. Creating facades of conformity in the face of job insecurity: a study of consequences and conditions [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2016, 89(3): 539-567.
- [9] VAN DEN BOSCH R, TARIS T W. Authenticity at work: development and validation of an individual authenticity measure at work [J]. *Journal of Happiness Studies*, 2014, 15(1): 1-18.
- [10] CABLE D M, GINO F, STAATS B R. Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2013, 58(1): 1-36.
- [11] HEWLIN P F, DUMAS T L, BURNETT M F. To thine own self be true? Facades of conformity, values incongruence, and the moderating impact of leader integrity [J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(1): 178-199.
- [12] MUNYON T P, HOUGHTON J D, SIMARASL N, et al. Limits of authenticity: how organizational politics bound the positive effects of authentic leadership on follower satisfaction and performance [J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2021, 51(6): 594-609.
- [13] RIBEIRO N, DUARTE A P, FILIPE R, et al. Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator [J]. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2022, 13(2): 320-340.
- [14] PHUONG T H, TAKAHASHI K. The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: a mediating effect of psychological contract and moderating effects of subcultures [J]. *Asia Pacific Business Review*, 2021, 27(1): 77-100.
- [15] AFRIDI S A, AFSAR B, SHAHJEHAN A, et al. Retracted: perceived corporate social responsibility and innovative work behavior: the role of employee volunteerism and authenticity [J]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2020, 27(4): 1865-1877.
- [16] KIM T Y, DAVID E M, CHEN T, et al. Authenticity or self-enhancement? Effects of self-presentation and authentic leadership on trust and performance [J]. *Journal of Management*, 2023, 49(3): 944-973.
- [17] JIANG H, SHEN H. Toward a relational theory of employee engagement: understanding authenticity, transparency, and employee behaviors [J]. *International Journal of Business Communication*, 2023, 60(3): 948-975.
- [18] LOPEZ F G, RICE K G. Preliminary development and validation of a measure of relationship authenticity [J]. *Journal of Counseling Psychology*, 2006, 53(3): 362-371.
- [19] KIM P, MISLIN A, TUNCEL E, et al. Power as an emotional liability: implications for perceived authenticity and trust after a transgression [J]. *Journal of Experimental Psychology: General*, 2017, 146(10): 1379-1401.
- [20] WANG Y N. Power, communion and satisfaction: authenticity as a common mediator in China [J]. *Asian Journal of Social Psychology*, 2015, 18(1): 76-82.
- [21] KERNIS M H. Toward a conceptualization of optimal self-esteem [J]. *Psychological Inquiry*, 2003, 14(1): 1-26.
- [22] KERNIS M H, GOLDMAN B M. A multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research [J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2006, 38(1): 283-357.
- [23] WOOD A M, LINLEY P A, MALTBY J, et al. The authentic personality: a theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale [J]. *Journal of Counseling Psychology*, 2008, 55(3): 385-399.
- [24] HARTER S. Authenticity [M] // SNYDER C R, LOPEZ S J. *Handbook of positive psychology*. London: Oxford University Press, 2002: 382-394.
- [25] ILIES R, MORGESON F P, NAHRGANG J D. Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes [J]. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16(3): 373-394.
- [26] SHAMIR B, EILAM G. "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development [J]. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16(3): 395-417.
- [27] DUAN J, GUO Z, BRINSFIELD C. Does leader integrity facilitate employee voice? A moderated mediation model of perceived risk and leader consultation [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2020, 41(8): 1069-1087.
- [28] JUNG H S, SEO K H, YOON H H. The importance of leader integrity on family restaurant employees' engagement and organizational citizenship behaviors: exploring sustainability of employees' generational differences [J]. *Sustainability*, 2020,

- 12(6):1-12.
- [29] 祝养浩,龙立荣,刘文兴.领导感激表达能提高员工的追随行为吗?情绪表达真诚性的作用[J].心理学报,2023(7):1160-1175.
- [30] LOCKLEAR L R, SHERIDAN S, KONG D T. Appreciating social science research on gratitude: an integrative review for organizational scholarship on gratitude in the workplace[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2023, 44(2):225-260.
- [31] 汤一鹏,贾荣雯,龙立荣,等.员工真诚对同事关系的双刃剑效应:共事时间的调节作用[J].心理学报,2022(5):529-548.
- [32] PRICE R H, BOUFFARD D L. Behavioral appropriateness and situational constraint as dimensions of social behavior[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, 30(4):579-586.
- [33] GIOIA D A, MANZ C C. Linking cognition and behavior: a script processing interpretation of vicarious learning[J]. *Academy of Management Review*, 1985, 10(3):527-539.
- [34] CROPANZANO R, MITCHELL M S. Social exchange theory: an interdisciplinary review[J]. *Journal of Management*, 2005, 31(6):874-900.
- [35] HALL E T. *The silent language*[M]. New York: Random House, 1959:1103-1105.
- [36] HALL E T. *Beyond culture*[M]. Garden City: Anchor Press, 1976:256.
- [37] NEIDER L L, SCHRIESHEIM C A. The authentic leadership inventory (ALI): development and empirical tests[J]. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(6):1146-1164.
- [38] CHEN C C, CHEN X P, MEINDL J R. How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(2):285-304.
- [39] LEROY H, ANSEEL F, GARDNER W L, et al. Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: a cross-level study[J]. *Journal of Management*, 2015, 41(6):1677-1697.
- [40] WALUMBWA F O, AVOLIO B J, GARDNER W L, et al. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure[J]. *Journal of Management*, 2008, 34(1):89-126.
- [41] 李旭,张建宇,李炳荣.从创新失败中学习成长:真实型领导对员工的激发机理研究[J].商业经济与管理,2021(8):29-39.
- [42] 韩翼,刘庚.真实型领导与领导-成员匹配对工作繁荣的影响:社会嵌入视角[J].商业经济与管理,2020(3):28-40.
- [43] LORD R G, MAHER K J. Cognitive theory in industrial and organizational psychology[M]//DUNNETTE M D, HOUGH L M. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1991:1-62.
- [44] AVERY D R, RICHESON J A, HEBL M R, et al. It does not have to be uncomfortable: the role of behavioral scripts in Black-White interracial interactions[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(6):1382-1393.
- [45] ZOHAR D, LURIA G. Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(2):322-333.
- [46] GARDNER W L, COGLISER C C, DAVIS K M, et al. Authentic leadership: a review of the literature and research agenda[J]. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(6):1120-1145.
- [47] ADAIR W L, BUCHAN N R, CHEN X P. Conceptualizing culture as communication in management and marketing research[M]//NAKATA C. *Beyond Hofstede: Cultural frameworks for global marketing and management*. London: Palgrave Macmillan, 2009:146-180.
- [48] ADAIR W L, BUCHAN N R, CHEN X P. The meaning of context in communication: reconceptualization and scale development[R]. San Diego: Michigan State University, 2009.
- [49] BUCHAN N R, ADAIR W, CHEN X. Navigating international negotiations: a communications and social interaction style (CSIS) framework[M]//BENOLIEL M. *Negotiation excellence: successful deal making*. Singapore: World Scientific Publishing, 2011:271-292.
- [50] DE LUQUE M F S, SOMMER S M. The impact of culture on feedback-seeking behavior: an integrated model and propositions[J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25(4):829-849.
- [51] WARD A K, RAVLIN E C, KLAAS B S, et al. When do high-context communicators speak up? Exploring contextual communication orientation and employee voice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(10):1498-1511.

- [52] HORNBY R. Prelude to Suez[M]. London: Amberley Publishing Holdings Limited, 2010: 76-91.
- [53] WALKER J, SLEAR S. The impact of principal leadership behaviors on the efficacy of new and experienced middle school teachers[J]. NASSP Bulletin, 2011, 95(1): 46-64.
- [54] SULLIVAN J J. Three roles of language in motivation theory[J]. Academy of Management Review, 1988, 13(1): 104-115.
- [55] MURRAY K. The Language of Leaders: how top CEOs communicate to inspire, influence and achieve results[M]. London: Kogan Page Limited, 2013: 67-80.
- [56] RABIUL M K, YEAN T F. Leadership styles, motivating language, and work engagement: an empirical investigation of the hotel industry[J]. International Journal of Hospitality Management, 2021, 92(1): 1-10.
- [57] BINYAMIN G, BRENDER-ILAN Y. Leaders's language and employee proactivity: enhancing psychological meaningfulness and vitality[J]. European Management Journal, 2018, 36(4): 463-473.
- [58] JIANG L, JOHN L K, BOGHRATI R, et al. Fostering perceptions of authenticity via sensitive self-disclosure[J]. Journal of Experimental Psychology: Applied, 2022, 28(4): 898-915.
- [59] DE CREMER D, VAN DIJKE M, MAYER D M. Cooperating when "you" and "I" are treated fairly: the moderating role of leader prototypicality[J]. Journal of Applied Psychology, 2010, 95(6): 1121-1133.
- [60] ROBINS R W, HENDIN H M, TRZESNIEWSKI K H. Measuring global self-esteem: construct validation of a single-item measure and the Rosenberg Self-Esteem Scale[J]. Personality and Social Psychology Bulletin, 2001, 27(2): 151-161.
- [61] ORTH U, EROL R Y, LUCIANO E C. Development of self-esteem from age 4 to 94 years: a meta-analysis of longitudinal studies[J]. Psychological Bulletin, 2018, 144(10): 1045-1080.
- [62] RODGERS R F, WERTHEIM E H, PAXTON S J, et al. Enhancing body image through body positive social media-evidence to date and research directions[J]. Body Image, 2022, 41(1): 367-374.
- [63] GOODWIN G P, PIAZZA J, ROZIN P. Moral character predominates in person perception and evaluation[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2014, 106(1): 148-168.
- [64] WALDMAN D A, RAMIREZ G G, HOUSE R J, et al. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty[J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(1): 134-143.
- [65] MOORE C, LEE S Y, KIM K, et al. The advantage of being oneself: the role of applicant self-verification in organizational hiring decisions[J]. Journal of Applied Psychology, 2017, 102(11): 1493-1513.
- [66] 黄爱华, 黄卉卉, 刘文, 等. 社交媒体使用、知识获取与员工合作行为[J]. 华南理工大学学报(社会科学版), 2021(3): 45-57.
- [67] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法[J]. 心理科学进展, 2004(6): 942-950.
- [68] IMAM H, NAQVI M B, NAQVI S A, et al. Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor[J]. Leadership & Organization Development Journal, 2020, 41(6): 847-864.
- [69] 马苓, 赵曙明, 陈昕. 真实型领导对雇佣关系氛围及员工敬业度的影响——组织文化的调节作用[J]. 管理评论, 2020(2): 218-231.
- [70] 梁卓, 牛晨晨, 孟香香. 真实型领导对亲组织非伦理行为的影响: 一个被调节的中介作用模型[J]. 经济与管理评论, 2020(4): 65-76.
- [71] 张蕾, 于广涛, 周文斌. 真实型领导对下属真实型追随的影响——基于认同中介和组织政治知觉调节作用的研究[J]. 经济管理, 2012(10): 97-106.
- [72] YUAN C Y, CHEN C Y, FEI Y M, et al. Workplace ostracism and prosocial service behaviours: the role of work engagement[J]. Current Issues in Tourism, 2022, 25(16): 2665-2678.
- [73] DE CREMER D. Charismatic leadership and cooperation in social dilemmas: a matter of transforming motives? [J]. Journal of Applied Social Psychology, 2002, 32(5): 997-1016.

