

公仆型领导与员工创新行为关系研究综述

周珂歆

西南大学心理学部, 重庆

收稿日期: 2022年11月2日; 录用日期: 2022年12月12日; 发布日期: 2022年12月22日

摘要

本文基于多理论视角梳理了公仆型领导与员工创新行为关系的相关研究, 分析了公仆型领导对员工创新行为的影响机理, 拓展了学者对公仆型领导和员工创新关系的认识, 从理论层面系统分析了公仆型领导对员工创新行为的积极效应和消极效应。此外, 尽管公仆型领导与员工创新行为的研究已很丰富, 但在双刃剑效应、中介调节机制、研究方法等方面均存在尚待改进的空间。

关键词

公仆型领导, 创新行为, 双刃剑效应

A Review of Research on the Relationship between Servant Leadership and Employee Innovation Behavior

Kexin Zhou

Faculty of Psychology, Southwest University, Chongqing

Received: Nov. 2nd, 2022; accepted: Dec. 12th, 2022; published: Dec. 22nd, 2022

Abstract

This paper sorts out relevant studies on the relationship between servant leadership and employees' innovative behavior based on a multi-theoretical perspective, analyzes the mechanism of servant leadership's influence on employees' innovative behavior, expands scholars' understanding of the relationship between servant leadership and employees' innovation, and systematically analyzes the positive and negative effects of servant leadership-type leadership on employees' innovative behavior from a theoretical level. In addition, although the research field of servant

leadership is becoming more and more extensive, there is room for improvement in the double-edged sword effect, mediating regulation mechanism, and research methods.

Keywords

Servant Leadership, Innovative Behavior, Double-Edged Sword Effect

Copyright © 2022 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

在当前动态和高度竞争的商业环境中，随着外部环境愈加复杂，中国企业生存和发展面临着变革创新的巨大挑战，创新已经成为世界经济竞争的基础。企业不再依赖对稀缺资源的占有，取而代之的是通过对新技术和新产品的研究和开发获得竞争优势(王燕夷, 彭灿, 2012; 张光磊, 刘善仕, 2012; 王雁飞等 2021)。创新是组织繁荣、竞争优势和可持续成功的重要来源(Hughes et al., 2018; Newman et al., 2018; Amankwaa et al., 2019)。员工的创新行为, 被称为新的和有价值的想法的产生和实施(Scott & Bruce, 1994), 是组织创新的工具。这要求企业不断地变革和创新, 创新成为中国企业生存和发展的第一大挑战。作为组织变革和创新的基础和动力, 如何促进他们的创新行为已经成为各级企业领导和主要问题(王雁飞等 2021; Atilgan & Tükel, 2020)。作为企业创新的微观基础和内生动力, 员工创新行为受到学术界和产业界的共同关注。

创新行为是一个多阶段的过程, 在这个过程中, 个人意识到一个问题(卢俊婷等, 2017), 她或他产生了新的(新颖的或采用的)想法和解决方案, 努力促进和建立支持它们, 并产生一个适用的原型或模型(Carmeli et al., 2006), 这需要个人抱有积极的创作热情和持续地努力, 所以员工个人的内在动力和主动性在创新过程中发挥着至关重要的作用。然而, 员工的创新行为不单单由内部个人因素决定, 外部环境与内部个人因素相辅相成。鉴于领导者在组织中的关键作用, 目前很多学者探讨了领导者行为这一外部环境因素对员工创新行为的影响, 如谦逊型领导(张征, 2021)、交易型领导(黄秋风, 唐宁玉, 2016)、包容型领导(Carmeli et al., 2010)、真实型领导(韩翼, 杨百寅, 2011)、情感型领导(石冠峰等, 2018)、精神型领导(万鹏宇等, 2019)等。然而, 中国的领导风格往往是专制和命令的, 这是传统等级社会的结果。这样的领导风格可能会阻碍员工的创新行为, 从而难以满足当代管理需求(Cai et al., 2018; Lu et al., 2017)。近年来, 公仆型领导出现在人们的视野中, 公仆型领导(Servant leadership)又叫服务型领导(卢俊婷等, 2017), Greenleaf (Greenleaf, 1977; Greenleaf, 1979)将服务型领导定义为把员工利益置于个人利益之上, 满足员工需要, 服务员工, 以此获得追随者的领导。有研究称, 公仆型领导比其他类型的领导更接近一线员工, 更容易影响他们的行为(李红玉, 刘云硕, 2020)。随着“以人为本”管理理念的普及和个人自我意识的加强, 所以员工更加注重自身的利益和积极发展(方慧等, 2018), 而公仆型领导恰恰尊重员工寻找自己的价值, 这极大地满足了追随者们的生理、心理以及情感需求, 将员工利益置于自己或既定的组织利益之上(李红玉, 刘云硕, 2020)。他们提供大量的资源和服务, 培养员工的技能, 并注重员工的个人发展, 不断促进员工技能和资源的提高, 这进一步增强了他们在这方面的创新动力(Cropanzano & Mitchell, 2005)。

综上所述, 学者们开始着手于研究公仆型领导对追随者创新行为的影响(Cai et al., 2018; Newman et al., 2018; 王碧英, 高日光, 2014)。由于先前研究的碎片性和不一致的结果, 在未来深入研究公仆型领

导与员工创新行为之间的关系，以便更好地理解这种关系的本质的潜在机制是非常有必要的(Newman et al., 2018; Eva et al., 2019)。结合相关文献，本文将从理论基础、双刃剑效应、未来研究展望这几方面梳理公仆型领导与员工创新行为的关系。

2. 公仆型领导与创新行为关系研究的理论基础

2.1. 社会交换理论

社会交换理论(Social exchange theory)是基于互惠规范(Gouldner, 1960)的著名理论视角，用以解释公仆型领导与员工行为、态度和结果之间的关系(凌茜等, 2009)，并在现有研究中被频繁引用。具体而言，当员工感受到组织所提供的利益时，他们会出于互惠的目的，对组织进行回馈。领导在一定程度上代表组织，公仆型领导对员工具有很大的价值(王玥, 2018)，因为它能帮助员工个人发展，满足他们在多个层面的需求(黄俊等, 2015)。为了回馈公仆型领导，员工会主动为创新行为创造条件(安迪, 2019)，如了解组织的情况，获得各种支持(赵英男等, 2019)，从而产生有利于组织的创新行为。

2.2. 自我决定理论

自我决定理论(Self determination theory)认为，个人在外部环境中寻求基本需求的满足，如果基本需求得到满足，个人的内在动机就会被激发出来(方琳等, 2022)，从而产生有利于组织的积极行为(李红玉, 刘云硕, 2020)。自我决定理论最早是由 Deci 和 Ryan (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000)提出的，满足自主、胜任和关系这 3 种基本需求的环境可以提高个人的内在动机，并导致个人能够保持的积极行为，如创新行为。自主需求是指个人希望能够自由选择自己的行为。公仆型领导愿意在组织的框架内赋予员工权力，给他们更多的自由，鼓励员工自主安排工作，在工作中发挥他们的创造性，这充分满足了员工的自主需求，当员工可以自由选择自己的行动时，他们更愿意尝试新的想法和方法来处理当前工作中的问题，这有利于创新行为的产生(李红玉, 刘云硕, 2020)。

2.3. 社会认同理论

根据社会认同理论(Social identity theory)，社会认同是对社会群体成员身份的感知(李辉, 2014)。特定的情绪和价值是由于这种对群体成员身份的感知而产生的(Tajfel, 1972; Tajfel et al., 1979)，个人倾向于选择和实施与他们的社会身份一致的活动(Ashforth & Mael, 1989)。公仆型领导以服务他人为导向，愿意为追随者赋权并提供机会。由于与公仆型领导的二元关系，员工容易产生强烈的归属感和接受感(Opoku et al., 2019)。即，公仆型领导下的员工更容易形成积极的自我概念，这将激励他们从事创新行为。具体来说，公仆型领导与下属建立了密切的关系，重视员工的观点、满足他们的社会心理需求(如归属感、价值感和认同感)(庄子匀, 陈敬良, 2015)，下属很可能认为自己是局内人，从而发展出参与创新行为的内在动机(Opoku et al., 2019)。因此，公仆型领导使追随者在情感上感到安全，从而增加他们产生新想法和发起变革的意愿(Opoku et al., 2019; Van, 2011; Neubert et al., 2008; Yoshida et al., 2014; 林新奇, 刘彦君, 2021)。

2.4. 社会信息加工理论

根据社会信息加工理论(Social information processing theory)，外部环境或事件通常被视为某种信息，个人作为信息处理者接受、编码、分析、提取，甚至使用这些信息，个人根据对工作场所所接受的社会信息的解释来赋予环境以意义(卢俊婷等, 2017; 耿冰, 2019)。而领导者是组织中重要的社会信息的来源，其行为、特质、言语，甚至情绪都会影响下属的感知和行为(Salancik & Pfeffer, 1978)。因此，社会信息处理理论可能有助于解释公仆型领导对员工创新行为的影响(Salancik & Pfeffer, 1978; 杨鑫, 2017)。具体而

言, 注重培养员工创新意识和能力的公仆式领导, 能够理解下属的困境、鼓励其寻求有利于提升能力的负向反馈, 会向下属传递有关创新的信息(耿冰, 2019; Van & Patterson, 2015; Dierdorff et al., 2012), 建立良好的创新氛围, 从而有助于提高下属对提升这种能力的重视程度, 员工在这种环境下获得了更多有益信息, 为创新行为提供基础和保障, 从而做出更多的创新行为(卢俊婷等, 2017)。

3. 公仆型领导对创新行为影响的双刃剑效应

3.1. 积极效应

在组织管理领域, 公仆式领导已经被许多知名企业所推广(Yoshida et al., 2014)。公仆式领导和员工创新行为之间的积极关系已经得到了现有研究的支持(杨鑫, 2017)。与其他最终目标是组织福祉的领导风格相比, 公仆型领导是一种强调“服务”的领导行为, 这意味着领导者超越了个人利益, 他们的动机是比追求权力需求更重要的东西, 即服务需求(Salancik & Pfeffer, 1978), 通过关心, 授权、服务员工各种尝试来达到开发、发展员工能力的目标。基于以上目标和宗旨, 公仆型领导会主动为下属提供榜样示范和必要的指导培训, 关注下属服务创新相关潜能的提升与发展(王震等, 2018; 许灏颖, 王震, 2016), 从而产生更多的创新行为。王震等人(2018)还指出, 服务型领导增强了员工的内部动机, 并鼓励他们通过更具创造性和以客户为导向的服务参与创新行为, 提供发展所需的资源和支持, 把下属的需要、愿望和兴趣放在首要位置, 让下属变得更自由、更自主, 在这种情况下, 员工的创新动力会进一步增强, 促使员工产生更多新奇创意, 以更创新的思维寻求解决方案。

3.2. 消极效应

鉴于公仆式领导把为他人服务作为首要动机、把他人的利益放在首位, 研究者普遍认为公仆式领导是一种“利他”和“良好”的领导行为, 管理者采用这种领导行为是为了帮助员工的可持续发展。然而, 近年来, 一些学者开始质疑积极领导行为对领导者本身的价值和意义。公仆式领导与其他积极领导一样, 并非只有积极效应。例如, 这种领导力可能会给下属带来组织公民压力, 在高公民压力的情况下, 由于员工的认知资源有限(凌茜等, 2022), 枯竭状态下对员工的创造性想法产生消极影响, 从而影响到员工的创新行为(赵红丹, 江苇, 2018)。也有研究者称, 公仆型领导强调对下属的情感承诺, 把他们的利益放在第一位。这种利他的品质和无私的精神会激发下属对领导的依赖, 即形成一种心理上的激励状态, 离不开领导的带领和引导。这种依赖性反映了下属对领导的无条件忠诚, 不加批判地接受上级的观点(郭亿馨, 苏勇, 2018), 同时不愿意公开表达与领导相悖的观点(刘牧之, 2020)。这种依赖使员工不加批判地采纳领导者的观点, 而当领导者不在场时, 下属就会无所适从(古银华等, 2017), 它严重削弱了下属工作的积极性、自主性和创造性(刘牧之, 2020)。

4. 未来研究展望

虽然公仆型领导与员工创新行为的关系已经成为组织管理领域的研究热点, 先前研究者也已取得了一定的研究成果, 但仍存在以下问题未得到解决, 这可能成为今后研究的方向。

4.1. 积极探索公仆型领导与员工创新行为的双刃剑效应

尽管先前的研究对公仆式领导与创新行为的关系提供了有价值的见解(Ryan & Deci, 2000), 但现有研究主要聚焦于公仆型领导对员工创新行为的积极效应, 那么, 公仆型领导是否会对员工创新行为具有消极影响, 这种消极影响是在什么情境下发生、又是如何发生的, 是我们有待解决的问题。因此, 未来可以就公仆式领导可能对领导者本身、员工、团队或组织产生的负面影响(凌茜等, 2022)、就公仆型领导与

员工创新行为的双刃剑效应进行补充。

4.2. 积极探索其中介调节机制

虽然已有许多学者讨论了公仆型领导与员工创新行为的正向关系，但国内对其相关路径的研究还非常少，未来研究者可以在此方面多做尝试，挖掘不同的传递机制和边界条件(赵红丹，江苇，2018)，打开公仆型领导与创新行为关系的黑箱，因为只有充分了解其理论体系，才能为组织提供合理的实践指导。

4.3. 研究方法的拓充

在研究方法部分，现有研究大多采用横断面研究(李保明，李雪丽，2012)，难以探讨公务员领导力对员工创新行为影响的动态过程，无法进行精确的因果推断(吴媚，2017)。并且集中在问卷法探索公仆型领导与员工创新行为的关系，未来调研问卷结果的普适性需进一步丰富问卷的发放量、覆盖范围和填写方式(车真，2021)。研究者们也可以在问卷研究的基础上进行实验室研究以提升内部效度。

参考文献

- 安迪(2019). 公仆型领导与员工创新行为: 一个中介-调节模型. 硕士学位论文, 桂林: 桂林电子科技大学.
- 车真(2021). 服务型领导对员工创新行为的影响研究. 硕士学位论文, 济南: 山东大学.
- 方慧, 何斌, 张韞, 马海英(2018). 自我决定理论视角下服务型领导对新生代员工幸福感的影响. *中国人力资源开发*, 35(10), 11.
- 方琳, 郭锐, 范雨欣, 黄上源, 何美欢, 金艳(2022). 乡村小学教师的宜人性对留教意愿的影响: 多重中介模型. *教育进展*, 12(4), 1215-1222.
- 耿冰(2019). 公仆型领导对员工创新行为的影响. 硕士学位论文, 大连: 东北财经大学.
- 古银华, 李海东, 苏勇(2017). 主管信任真会促进员工任务绩效吗? ——认知依赖和权力距离的作用. *商业经济与管理*, (1), 34-43.
- 郭亿馨, 苏勇(2018). 责任型领导对下属组织公民行为的双刃剑效应. *经济与管理研究*, 39(5), 90-102.
- 韩翼, 杨百寅(2011). 真实型领导, 心理资本与员工创新行为: 领导成员交换的调节作用. *管理世界*, (12), 78-86.
- 黄俊, 贾煜, 桂梅, 诸彦含, 刘桃(2015). 公仆型领导对员工主动创新行为的影响——基于领导部属交换与员工工作投入的中介作用. *科技进步与对策*, (21), 145-150.
- 黄秋风, 唐宁玉(2016). 变革型领导与交易型领导对员工创新行为影响的元分析研究. *软科学*, 30(3), 60-64.
- 李保明, 李雪丽(2012). 反生产行为结构研究回顾. *商业经济研究*, (19), 76-77.
- 李红玉, 刘云硕(2020). 服务型领导对员工创新行为的影响研究——基于个体内在视角. *技术经济*, 39(11), 147-153.
- 李辉(2014). 高管团队特征与决策效果研究: 行为整合的中介作用. 硕士学位论文, 沈阳: 辽宁大学.
- 林新奇, 刘彦君(2021). 领导行为风格对新生代员工创新行为的影响研究——基于组织认同中介作用的分析. *中国物价*, (5), 92-94, 109.
- 凌茜, 汪纯孝, 张秀娟, 黄慧玲(2009). 公仆型领导对服务氛围与服务质量的影响. 中山大学出版社.
- 凌茜, 张正杰, 丘小燕(2022). 公仆型领导的负面效应及其缓冲机制探究. *心理科学进展*, 30(4), 922.
- 刘牧之(2020). 服务型领导对酒店一线员工服务创新行为影响双刃剑效应研究. 硕士学位论文, 广州: 暨南大学.
- 卢俊婷, 张喆, 贾明(2017). 公仆型领导与创新行为: 有中介的调节模型. *预测*, 36(6), 9-15.
- 石冠峰, 陈冬梅, 买生, 刘文霞(2018). 情感型领导对员工创造力的作用机制研究. *软科学*, 32(9), 76-79.
- 万鹏宇, 邹国庆, 汲海锋(2019). 精神型领导对知识型员工创新绩效的影响——知识分享和领导认同的作用. *技术经济*, 38(5), 29-37.
- 王碧英, 高日光(2014). 中国组织情境下公仆型领导有效性的追踪研究. *心理科学进展*, 22(10), 1532.
- 王雁飞, 林珊燕, 郑立勋, 朱瑜(2021). 社会信息加工视角下伦理型领导对员工创新行为的双刃剑影响效应研究. *管理学报*, 19(7), 1006.

- 王燕夷, 彭灿(2012). 非正式网络对研发团队绩效的影响——以交互记忆系统为中介变量的实证研究. *科学学研究*, 30(4), 581-590. <https://doi.org/10.16192/j.cnki.1003-2053.2012.04.014>
- 王玥(2018). *辱虐管理对工作重塑的影响研究*. 硕士学位论文, 大连: 东北财经大学.
- 王震, 宋萌, 彭坚, 张雨奇(2018). 服务创新靠“领导”, 还是靠“制度”? 服务型领导和服务导向人力资源管理制度对员工服务创新的影响. *管理评论*, 30(11), 46.
- 吴媚(2017). *公仆型领导对员工创新行为的影响研究*. 硕士学位论文, 兰州: 兰州财经大学.
- 许灏颖, 王震(2016). 服务型领导对下属服务绩效的影响: 顾客导向和领导认同的作用. *心理科学*, 39(6), 1466-1472.
- 杨鑫(2017). *公仆型领导对员工创新行为的影响机制研究*. 硕士学位论文, 武汉: 武汉理工大学.
- 张光磊, 刘善仕(2012). 企业能力与组织结构对自主创新的影响——基于中国国有企业的实证研究. *管理学报*, 9(3), 408-414.
- 张征(2021). 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. *管理评论*, 33(3), 202-212. <https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2021.03.017>
- 赵红丹, 江苇(2018). 职场中公民行为压力与员工创造力的曲线关系——自我效能感的情境机制. *财经论丛*, (2), 95-103.
- 赵英男, 闵亦杰, 路江涌, 刘德鹏(2019). 家族适应性影响员工创新行为的作用机制与边界. *管理学报*, 16(4), 522-530.
- 庄子匀, 陈敬良(2015). 服务型领导对员工创新行为和团队创新能力的影响: 个体与团队的多层次实证研究. *预测*, 34(5), 15-21.
- Amankwaa, A., Gyensare, M. A., & Susomrith, P. (2019). Transformational Leadership with Innovative Behaviour: Examining Multiple Mediating Paths with PLS-SEM. *Leadership & Organization Development Journal*, 40, 402-420. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0358>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Atilgan, D., & Tükel, Y. (2020). Examination of Personal Innovativeness Perceptions and Work Engagement Behaviors of Sports Instructors. *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 9, 90-104.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2018). Servant Leadership and Innovative Work Behavior in Chinese High-Tech Firms: A Moderated Mediation Model of Meaningful Work and Job Autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9, Article No. 1767. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-Leadership Skills and Innovative Behavior at Work. *International Journal of Manpower*, 27, 75-90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Bachrach, D. G. (2012). Role Expectations as Antecedents of Citizenship and the Moderating Effects of Work Context. *Journal of Management*, 38, 573-598. <https://doi.org/10.1177/0149206309359199>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1979). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. *Business Horizons*, 22, 91-92. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(79\)90092-2](https://doi.org/10.1016/0007-6813(79)90092-2)
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, Creativity, and Innovation: A Critical Review and Practical Recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29, 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Lu, J. T., Zhang, Z., & Jia, M. (2017). The Cross-Level Effects of Servant Leadership on Employees' Organizational Citizenship Behaviors: A Mediated Moderating Model. *Management Review*, 29, 187-199.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory Focus as a Mediator of

- the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93, Article No. 1220. <https://doi.org/10.1037/a0012695>
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. (2018). Examining the Influence of Servant and Entrepreneurial Leadership on the Work Outcomes of Employees in Social Enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 2905-2926. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1359792>
- Opoku, M. A., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2019). Servant Leadership and Innovative Behaviour: An Empirical Analysis of Ghana's Manufacturing Sector. *Sustainability*, 11, Article No. 6273. <https://doi.org/10.3390/su11226273>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, Article No. 68. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Tajfel, H. (1972). Social Categorization. In S. Moscovici Ed. (Ed.), *Introduction of Social Psychology* (pp. 272-302). Larousse.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. *Organizational Identity: A Reader*, 56, 33-47.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of Business Ethics*, 128, 119-131. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2085-z>
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does Servant Leadership Foster Creativity and Innovation? A Multi-Level Mediation Study of Identification and Prototypicality. *Journal of Business Research*, 67, 1395-1404. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.013>