

资源保存理论视角下服务型领导的负面影响

李宏, 王晓妍

东华大学旭日工商管理学院, 上海

收稿日期: 2024年2月4日; 录用日期: 2024年3月4日; 发布日期: 2024年3月14日

摘要

在当前复杂的商业环境下, 以舍己利他为导向的服务型领导承担着高于一般领导者的角色压力。然而, 以往研究大都关注服务型领导行为对组织、团队和员工的正面影响, 忽视了对领导者自身产生的负面影响考察。基于此, 本研究根据资源保存理论, 探讨了服务型领导行为对自身情绪耗竭和离职倾向的作用过程及其边界条件。通过对251份领导-员工有效配对问卷进行数据分析, 结果表明: 服务他人会让领导者产生情绪耗竭, 进而促使其产生离职倾向。情绪共情正向调节服务型领导行为与自身情绪耗竭的关系; 而认知共情负向调节服务型领导行为与自身情绪耗竭的关系。以上结果拓宽了服务型领导行为的研究视角, 对服务型领导的情绪管理及未来的研究提供了新的启发。

关键词

服务型领导行为, 情绪耗竭, 离职倾向, 情绪共情, 认知共情

The Negative Impact of Servant Leadership from the Perspective of Resource Conservation Theory

Hong Li, Xiaoyan Wang

Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University, Shanghai

Received: Feb. 4th, 2024; accepted: Mar. 4th, 2024; published: Mar. 14th, 2024

Abstract

In the current complex business environment, servant leaders who are altruistic and self-sacrificing bear higher role pressure than ordinary leaders. However, most of the previous studies focused on the positive impact of servant leadership behavior on organizations, teams and employees, ignoring the negative impact on leaders themselves. Based on the conservation of resource theory, this

study discusses the effect of servant leadership behavior on emotional exhaustion and turnover intention and its boundary conditions. A data analysis of 251 effective leader-employee pairing questionnaires shows that serving others leads to emotional exhaustion in leaders and leads to turnover intention. Emotional empathy positively regulates the relationship between servant leadership behavior and emotional exhaustion. Cognitive empathy negatively moderates the relationship between servant leadership behavior and emotional exhaustion. The above results broaden the research perspective of servant leadership behavior, and provide new inspiration for the emotional management of servant leaders and future research.

Keywords

Servant Leadership Behavior, Emotional Exhaustion, Turnover Intention, Emotional Empathy, Cognitive Empathy

Copyright © 2024 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

在充满不确定性的商业环境下,全球领导者普遍面临巨大的压力与挑战。事实上,随着“内卷”的加剧,企业也对领导者提出了更高的要求,期望他们能够成为身先士卒、牺牲己利为组织奉献的服务型领导。然而,领导行为不仅会影响他人,还会反过来作用于个体自身[1]。服务型领导者所背负的角色压力可能会消耗其心理资源,产生情绪耗竭,进而选择退出领导角色[2]。作为组织管理中重要的一环,领导者离职的危害要远大于员工离职,不仅会增加企业的人力成本,甚至会诱发群体离职[3]。

服务型领导以利他为导向,强调把下属的利益置于个人利益之上[4]。长期以来,学界一直关注服务型领导行为对下属、团队和组织的影响,忽视了对领导者自身的影响[5]。此外,既往的研究大多关注服务型领导行为的积极面,缺乏对其潜在负面效应的探讨。然而根据资源保存理论(conservation of resource theory, COR),资源损失所造成的消极影响超过资源投入所带来的积极影响,当个体产生资源流失时便会引发情绪耗竭等负面情绪[6]。服务型领导者在为下属提供帮助、支持的过程中需要消耗资源(如时间、情绪),满足组织和下属的期望也会让领导者背负极大的压力,从而使其在自我消耗中产生离职倾向。

与此同时,资源保存理论还强调当个体面临压力时,其产生的资源损失的程度视个体特质和差异而定[7]。共情作为领导者必备的特质一直被认为会带来积极的影响[8],但同时也有研究指出共情会引发共情疲劳[9]。事实上,共情分为情绪共情和认知共情两种成分,二者相互独立并且由不同的脑区激活[10]。因为本文将分维度考察两种共情能力在领导者面临耗尽时起到的不同的调节作用。

综上所述,本研究试图从行为者中心视角出发,探讨服务型领导行为影响领导者离职倾向的作用机制和边界条件。基于资源保存理论,剖析情绪耗竭在服务型领导行为与自身离职倾向之间的中介作用,厘清情绪共情和认知共情两种不同的共情成分对这一“阴暗面”的调节效应。

2. 文献回顾与研究假设

2.1. 服务型领导行为与领导离职倾向

服务型领导者旨在为员工谋求福利,为其成长和发展提供支持,这种助人动机能够让领导者体验到

积极情绪从而减少工作-家庭冲突[11], 提高幸福感[12]。然而根据资源损失首要性原则, 尽管展现服务型领导行为可以获得资源, 但这种助人行为同样会让施助者付出高昂的代价[1]。为了满足组织和员工的期望, 服务型领导者常常背负着巨大的角色压力, 他们需要付出大量的时间和精力去关注员工成长和组织建设, 长此以往会感到身心俱疲。COR理论强调, 当领导者感知到资源流失时, 往往会采取退缩行为[7]。这意味着领导者可能会减少角色投入甚至产生离职倾向。离职倾向是指个体在对当前的组织产生不满后的一种心理状态, 能够有效预测离职行为[13]。因此提出假设 H1:

H1: 服务型领导行为正向影响领导离职倾向。

2.2. 领导情绪耗竭的中介作用

情绪耗竭是个体过度消耗情绪资源所产生的疲劳状态[14]。作为一种以“服务”、“利他”为宗旨的领导风格, 服务型领导肩负着较高的组织期望, 同时承受着高强度的角色压力。根据服务型领导行为的本质特征——动机、方式和思维模式[15]: 首先, 服务型领导最核心的领导动机是服务而非领导, 这不仅要求他们克制自利倾向[16], 还需要付出比其他领导者更高强度的情绪劳动, 消耗领导者的心理资源, 增加情绪耗竭。其次, 服务型领导通过一对一的方式帮助员工实现个人需求、利益和目标, 适时中断自己的工作进程来为员工提供工作支持[17], 这一过程耗费了领导者大量的时间和精力, 在不断积累下容易诱发情绪耗竭[17]。最后, 服务型领导具有深刻的管家思维, 他们需要通过自我感召力来说服和带动下属一起实现组织愿景[18], 这一过高的角色要求将加重领导者的心理负担进而陷入情绪耗竭。

当个体感知有限的资源损耗时, 资源保存的动机大于资源投资。因此, 经历了情绪耗竭的服务型领导者更倾向于采取逃避策略来保留和避免资源再度流失。而离职作为一种不需要再次投入精力的行为更容易被领导者所采取, 因此提出假设 H2:

H2: 情绪耗竭中介了服务型领导行为与领导离职倾向之间的关系。

2.3. 共情的调节作用

根据资源保存理论, 服务型领导者自身拥有的个体资源会缓冲或加剧情绪耗竭的负面影响。共情作为一种理解和体验他人情绪的能力[19], 一直以来都被视为一种积极的人格特质。然而, 过去的研究忽视了共情可能存在的负面作用。有学者指出共情会增强共情者的生理唤醒, 这种长期的能量损耗会使其卷入情绪耗竭[10], 诱发共情疲劳[20]。事实上, 共情不仅是一个自下而上的情感过程(情绪共情), 也是一个自上而下的认知过程(认知共情), 二者的神经基础和作用有所不同[21]。

情绪共情是能够体验和感受他人情绪的能力, 是一种自动化的生理本能。情绪共情能力较高的服务型领导者会努力调控自己的情绪与下属感同身受, 对员工的负面情绪更加敏感, 代入感更强烈。他们会将更多的情绪资源倾注到员工身上, 这种资源转移和流失可能会进一步放大服务型领导者的情绪耗竭[22]。

认知共情是一种准确识别和理解他人情绪的能力, 能够促进个体更好地明确自身共情的目的。它不包含情绪成分, 因此不涉及情绪调节资源的消耗[10]。认知共情能力强的领导者在察觉下属的消极情绪后, 能够理解并站在对方的角度考虑问题, 但是自己不会有过多情绪上的代入, 从而制止内部资源的损耗和进一步流失, 降低情绪耗竭。基于以上分析, 本研究提出假设 H3 和假设 H4:

H3: 情绪共情正向调节了服务型领导行为与领导情绪耗竭之间的关系。

H4: 认知共情负向调节了服务型领导行为与领导情绪耗竭之间的关系。

本研究的理论模型如图 1 所示。

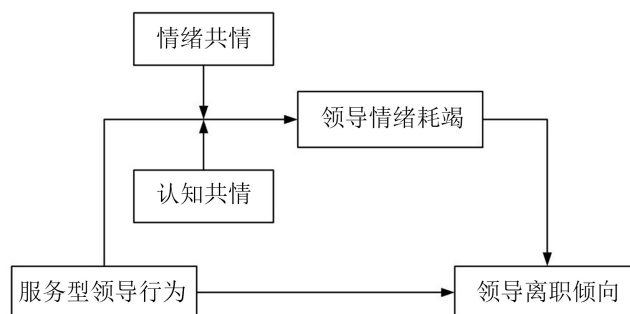


Figure 1. Conceptual model
图 1. 理论模型

3. 研究方法

3.1. 调查过程与样本收集

本研究问卷主要采用网络发放的形式, 调研对象为企业领导者和员工。为尽量避免同源偏差, 本文采取两阶段问卷收集程序。在 2022 年 6 月由员工报告领导者的服务型领导行为, 由领导者报告自身的情绪共情、认知共情以及人口统计学变量, 在 2022 年 7 月由领导者报告自身的情绪耗竭和离职倾向。本次调研共发放 351 份问卷, 剔除无效问卷后, 最终获得领导-员工有效配对问卷 251 份, 问卷回收率为 71.5%。

有效样本中, 男性占 54.1%, 女性占 45.8%; 年龄在 25 岁以及下的占 28.6%, 26~35 岁的占 39.8%, 36~45 岁的占 23.1%, 46 岁及以上的占 8.3%; 学历为高中及以下的占 3.5%, 大专的占 14.7%, 本科的占 56.5%, 硕士及以上的占 25%; 所在企业为国有企业的占 22.7%, 民营企业的占 38.2%, 外资/合资企业的占 19.9%, 事业单位的占 8.7%, 其他占 10.3%; 行业为互联网、计算机的占 12.3%, 通信技术业的占 7.9%, 金融、银行业的占 16.7%, 制造业的占 13.1%, 服务业的占 12.7%, 批发和零售业的占 4.7%, 医疗医药的占 5.1%, 教育培训的占 9.1%, 广告媒体的占 2.3%, 房地产、建筑的占 3.1%, 其他占 12.3%; 职位是基层管理者的占 45.8%, 中层管理者占 42.2%, 高层管理者占 11.9%; 在目前组织的任期不足两年的占 32.6%, 2~7 年占 44.2%, 8~15 年占 16.3%, 15 年以上占 6.7%。

3.2. 变量测量

本研究使用的量表均为在国内外广泛使用的成熟量表, 所有量表均采用李克特 5 点计分, 1 代表“非常不符合”, 5 代表“非常符合”。

服务型领导行为: 采用 Liao 等[17]修订的简化版服务型领导行为量表, 共 5 个条目。示例题项如: “我把下属的利益放在我自己的利益之前”。在本研究中, 该量表的 Cronbach's α 为 0.82。

领导情绪耗竭: 采用李超平和时勘[23]修订的 MBI-GS 量表中的情绪耗竭分量表, 共 5 个条目。示例题项如: “工作让我感到身心俱疲”。在本研究中, 该量表的 Cronbach's α 为 0.89。

领导离职倾向: 本研究采用 Kelloway 等[24]编制的离职倾向量表, 共 4 个条目。示例题项如: “我正在考虑离开这个组织”。在本研究中, 该量表的 Cronbach's α 为 0.92。

情绪共情: 采用王阳等[22]修订的共情量表(Measure of Empathy, ME)中的情绪共情分量表, 共 4 个条目。示例题项如: “当朋友难过时, 我也会变得难过”。在本研究中, 该量表的 Cronbach's α 为 0.84。

认知共情: 采用王阳等[22]修订的共情量表(Measure of Empathy, ME)中的认知共情分量表, 共 4 个条目。示例题项如: “我常常在别人告诉我之前就能了解他们的感受”。在本研究中, 该量表的 Cronbach's

α 为 0.85。

控制变量：本文将领导的性别、年龄、行业等人口统计学变量作为控制变量。此外，本研究控制了领导在工作中体验到的消极情绪，采用 Watson [25] 的 10 题项量表来测量。在本研究中，该量表的 Cronbach's α 为 0.95。

4. 数据分析及结果

4.1. 描述性统计与相关性分析

采用 SPSS 26.0 对变量进行描述性统计分析和相关性分析，结果如表 1 所示，服务型领导行为与自身情绪耗竭($r = 0.46, p < 0.01$)和离职倾向($r = 0.38, p < 0.01$)呈显著正相关，情绪耗竭与离职倾向($r = 0.71, p < 0.01$)呈显著正相关。

Table 1. Means, standard deviations and correlations of study variables

表 1. 各变量的均值、标准差及相关系数

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 性别	-												
2. 年龄	-0.23**	-											
3. 学历	0.07	0.11	-										
4. 行业	0.19**	-0.01	-0.03	-									
5. 企业性质	0.15*	-0.18**	-0.15*	0.34**	-								
6. 职业级别	-0.17**	0.50**	.18**	-0.14*	-0.13*	-							
7. 任期	-0.26**	0.63**	0.11	-0.12	-0.19**	0.51**	-						
8. 服务型领导行为	-0.05	-0.12	-0.09	-0.20**	-0.05	0.12	0.00	(0.82)					
9. 领导情绪耗竭	-0.04	-0.28**	-0.19**	-0.21**	-0.13*	-0.12	-0.13*	0.46**	(0.89)				
10. 领导离职倾向	0.02	-0.20**	-0.20**	-0.29**	-0.14*	-0.05	-0.04	0.38**	0.71**	(0.92)			
11. 情绪共情	0.03	-0.12	0.01	-0.05	-0.02	0.05	-0.04	0.40**	0.21**	0.25**	(0.84)		
12. 认知共情	-0.05	-0.13*	-0.15*	-0.15*	-0.03	-0.06	-0.08	0.21**	0.25**	0.22**	0.23**	(0.85)	
13. 消极情绪	0.04	-0.12	-0.31**	-0.01	0.06	-0.13*	-0.06	-0.12	0.19**	0.20**	-0.11	0.16*	(0.95)
均值	1.46	2.11	3.03	5.22	2.46	1.66	1.97	3.77	3.43	3.22	3.75	3.17	2.47
标准差	0.50	0.92	0.74	3.19	1.23	0.68	0.87	0.68	0.78	0.97	0.70	0.97	0.94

注：n = 251；*** $p < 0.001$ ，** $p < 0.01$ ，* $p < 0.05$ ；括号里的数据为量表的内部一致性系数 Cronbach's α 值

4.2. 共同方法偏差与验证性因子分析

采用 Harman 单因子检验法对共同方法偏差进行检验。探索性因子分析共提取出 5 个特征值大于 1 的因子，解释了 69.91% 的方差，其中最大的因子解释变异量为 34.04%，小于 40%，说明不存在严重的共同方法偏差问题。

为了检验各量表的区分效度，本研究借助 AMOS 24.0 对变量进行验证性因子分析(CFA)。结果如表 2 所示，五因子模型中的各项指标均明显优于其他因子模型($\chi^2 = 378.111, df = 199, \chi^2/df = 1.900, CEI = 0.942, TLI = 0.933, IFI = 0.943, RMSEA = 0.060$)，区分效度良好。

Table 2. Results of confirmatory factor analysis
表 2. 验证性因子分析结果

模型	因子组合	$\chi^2(df)$	χ^2/df	CFI	TLI	IFI	RMSEA
五因子模型	SLB, LEE, LTI, EE, CE	378.111(199) ^{***}	1.900	0.942	0.933	0.943	0.060
四因子模型	SLB + EE, LEE, LTI, CE	651.944(203) ^{***}	3.212	0.855	0.836	0.857	0.094
四因子模型	SLB + CE, LEE, LTI, EE	817.316(203) ^{***}	4.026	0.802	0.775	0.804	0.110
三因子模型	SLB + EE, LEE + LTI, CE	828.164(206) ^{***}	4.020	0.800	0.775	0.801	0.110
三因子模型	SLB + CE, LEE + LTI, EE	1018.204(206) ^{***}	4.943	0.739	0.707	0.741	0.126
二因子模型	SLB + LEE + CE, LTI + EE	1451.902(208) ^{***}	6.980	0.600	0.555	0.603	0.155
二因子模型	SLB + LEE + EE, LTI + CE	1447.504(208) ^{***}	6.959	0.601	0.557	0.604	0.154
单因子模型	SLB + LEE + LTI + EE + CE	1639.583(209) ^{***}	7.845	0.540	0.491	0.543	0.165

注: N = 251; SL = 服务型领导行为; LEE = 领导情绪耗竭; LTI = 领导离职倾向; EE = 情绪共情; CE = 认知共情。

4.3. 假设检验

4.3.1. 主效应及中介效应检验

采用层级回归法进行主效应和中介效应的检验。首先, 从表 3 的模型 4 可知, 服务型领导行为显著正向影响领导离职倾向($\beta = 0.335, p < 0.001$)。因此, 假设 H1 得到支持。模型 2 表明, 服务型领导行为显著正向影响情绪耗竭($\beta = 0.434, p < 0.001$)。模型 5 表明, 情绪耗竭对领导离职倾向具有显著正向影响($\beta = 0.618, p < 0.001$), 而且与模型 4 相比, 服务型领导行为对自身离职倾向的回归系数从 0.335 减少到 0.067。表明情绪耗竭中介服务型领导行为对离职倾向的影响, 假设 H2 得到验证。

Table 3. Regression results of main effect and mediating effect
表 3. 主效应及中介效应回归结果

变量类型	领导情绪耗竭			领导离职倾向	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
控制变量					
性别	-0.047	-0.043	0.062	0.065	0.091
年龄	-0.308 ^{***}	-0.197 ^{**}	-0.249 ^{**}	-0.164 [*]	-0.042
学历	-0.147 [*]	-0.076	-0.177 ^{**}	-0.122 [*]	-0.075
行业	-0.155 [*]	-0.084	-0.249 ^{***}	-0.194 ^{***}	-0.142 ^{**}
企业性质	-0.148 [*]	-0.14 [*]	-0.121	-0.115	-0.028
职位级别	0.017	-0.073	0.039	-0.031	0.014
任期	0.022	0.004	0.094	0.080	0.078
消极情绪	0.119	0.194 ^{***}	0.127 [*]	0.185 ^{**}	0.065
自变量					
服务型领导行为		0.434 ^{***}		0.335 ^{***}	0.067
中介变量					
领导情绪耗竭					0.618 ^{***}
R ²	0.185	0.350	0.193	0.292	0.540
ΔR^2	0.185	0.165	0.193	0.099	0.248
F	6.861 ^{***}	14.403 ^{***}	7.248 ^{***}	11.033 ^{***}	28.169 ^{***}

注: n = 251; *** p < 0.001, ** p < 0.01。

4.3.2. 调节作用检验

将自变量与调节变量分别中心化后构建乘积项放入回归方程, 分析结果见表 4。模型 7 表明, 服务型领导行为与情绪共情的交互项显著正向影响情绪耗竭($\beta = 0.142, p < 0.01$), 表明情绪共情正向调节服务型领导行为对情绪耗竭的影响, 支持假设 H3; 模型 9 表明, 服务型领导行为与认知共情的交互项显著负向影响情绪耗竭($\beta = -0.124, p < 0.05$), 表明认知共情负向调节服务型领导行为对情绪耗竭的作用。

Table 4. The regression results of the moderating effect

表 4. 调节作用回归结果

变量类型	领导情绪耗竭			
	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
控制变量				
性别	-0.044	-0.043	-0.039	-0.051
年龄	-0.193**	-0.186**	-0.193**	-0.19**
学历	-0.076	-0.076	-0.070	-0.049
行业	-0.085	-0.064	-0.076	-0.090
企业性质	-0.14*	-0.124*	-0.139*	-0.128*
职位级别	-0.075	-0.089	-0.071	-0.076
任期	0.005	0.011	0.008	0.011
消极情绪	0.196***	0.219***	0.182***	0.181***
自变量				
服务型领导行为	0.419***	0.401***	0.419***	0.417***
调节变量				
情绪共情	0.040	0.067		
认知共情			0.078	0.092
调节效应				
服务型领导行为*情绪共情		0.142**		
服务型领导行为*认知共情				-0.124*
R ²	0.351	0.369	0.355	0.370
ΔR^2	0.166	0.018	0.170	0.015
F	12.985	12.699	13.219	12.742

注: n = 251; *** p < 0.001, ** p < 0.01。

为了进一步解释调节效应, 本研究通过 Bootstrap 进行 5000 次抽样。表 5 结果表明, 服务型领导行为和情绪共情的交互项对情绪耗竭的回归系数显著($\beta = 0.22, p < 0.01$), 假设 H3 得到验证。同理, 服务型领导行为和认知共情的交互项对情绪耗竭的回归系数显著($\beta = -0.15, p < 0.05$), 假设 H4 得到验证。

Table 5. The bootstrapping results of moderating effect
表 5. 调节效应的 Bootstrap 检验结果

作用路径	调节变量	效应值	标准误	95%置信区间	
				下限	上限
服务型领导行为→领导情绪耗竭	情绪共情低值(M - 1SD)	0.31**	0.10	0.12	0.50
	情绪共情高值(M + 1SD)	0.62***	0.09	0.45	0.78
	交互项	0.22**	0.08	0.05	0.38
	认知共情低值(M - 1SD)	0.63***	0.09	0.45	0.81
	认知共情高值(M + 1SD)	0.33***	0.09	0.15	0.51
	交互项	-0.15*	0.07	-0.28	-0.02

注: n = 251; *** p < 0.001, ** p < 0.01。

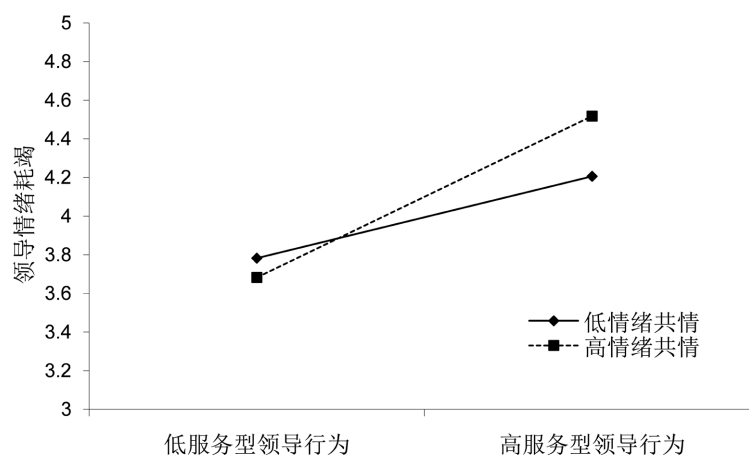


Figure 2. The moderating effect of emotional empathy on the relationship between servant leadership behaviors and leader emotional exhaustion

图 2. 情绪共情在服务型领导行为与情绪耗竭之间的调节作用

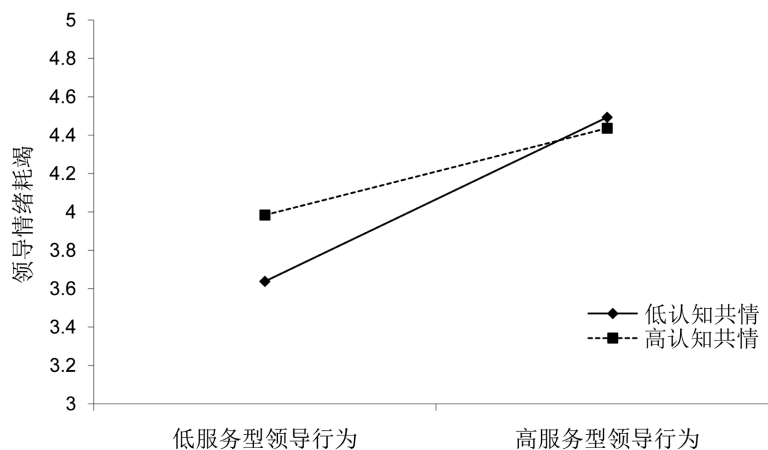


Figure 3. The moderating effect of cognitive empathy on the relationship between servant leadership behaviors and leader emotional exhaustion

图 3. 认知共情在服务型领导行为与情绪耗竭之间的调节作用

为了更直观地反映情绪共情和认知共情的调节作用, 本文进一步绘制了调节效应图并进行简单斜率

(simple slope)检验。如图 2 所示, 在高水平的情绪共情下, 服务型领导行为与情绪耗竭的正向关系更强(见图 2); 而在高水平的认知共情下, 服务型领导行为与情绪耗竭的正向关系更弱(见图 3)。由此 H3 和 H4 得到进一步验证。

5. 研究结论与展望

5.1. 研究结论

本研究基于资源保存理论, 通过引入情绪耗竭这一中介变量探讨服务型领导行为与自身离职倾向的作用路径机制。研究结果发现: 第一, 服务型领导行为与领导自身的离职倾向具有显著正向影响。第二, 情绪耗竭在服务型领导行为与领导自身的离职倾向之间具有中介作用。第三, 共情作为一个多维度概念对服务型领导“阴暗面”这一作用机制兼具强化效应和抑制效应。情绪共情产生的资源流失会强化调节服务型领导行为与自身情绪耗竭之间的关系, 而认知共情可以削弱服务型领导行为与自身情绪耗竭之间的关系。

5.2. 管理启示

从领导者的角度来看, 本研究建议服务型领导者日常要保证充足的休息, 下班后多参与一些户外娱乐活动促使自己从工作中脱离出来以便恢复精力。此外, 研究结果中情绪共情的强化效应和认知共情的抑制效应提示领导者应该合理利用和调节共情, 提升认知共情的能力, 避免过度陷入情绪共情。

从组织角度来看, 企业应该采取多种途径缓解服务型领导的情绪耗竭。首先, 企业应当加强建设平等开放的工作环境, 给予员工足够的安全感来配合和响应服务型领导风格。其次, 组织可以采取一些正强化手段(如绩效奖金等)来补偿领导者流失的资源[17]。最后, 企业在人才选拔和任用过程中要注重认知共情能力的识别与培养, 尽可能从源头减少领导者因情绪耗竭而考虑离职的现象发生。

5.3. 研究局限与展望

第一, 本研究采用的是静态研究。然而在日益复杂、动态变化的组织环境下, 学界对领导行为的相关研究越来越重视生态效度的提高[26]。因此研究中不仅要明确消极效应的作用对象和作用机制, 更需要回答消极效应会在“何时”发生。未来可以采用经验取样法(experience sampling method)来从动态视角考察服务型领导行为。第二, 尽管本文采用了他评(员工)方法来测量服务型领导行为以减少共同方法偏差的干扰, 然而下属是否能真正捕捉到服务型领导行为还有待考量。本文仅选择了一位员工与领导者进行配对, 这一位员工与领导者之间的关系可能会影响评估的真实性和客观性。因此, 如何用更加科学准确的形式来利用他评方法评估领导者行为亟待未来进一步研究关注。第三, 本文的研究视角较为单一, 仅考察了服务型领导行为的阴暗面, 未来的研究应当兼顾双刃剑效应, 更加全面系统地考察服务型领导行为的积极效应和消极效应。

参考文献

- [1] Lanaj, K., Johnson, R.E. and Wang, M. (2016) When Lending a Hand Depletes the Will: The Daily Costs and Benefits of Helping. *Journal of Applied Psychology*, **101**, 1097-1110. <https://doi.org/10.1037/apl0000118>
- [2] 凌茜, 张正杰, 丘小燕. 公仆型领导的负面效应及其缓冲机制探究[J]. *心理科学进展*, 2022, 30(4): 922-940.
- [3] 王春艳, 袁庆宏, 林润辉, 等. 什么样的群体离职更令人担忧?基于事件系统理论的多案例分析[J]. *中国人力资源开发*, 2018, 35(3): 136-148.
- [4] Sendjaya, S., Eva, N., Butar, I., et al. (2017) SLBs-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics*, **156**, 941-956. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3594-3>
- [5] 宋萌, 胡鹤颜, 王震. 收益还是代价? 领导跨界行为对领导绩效的积极与消极影响[J]. *管理评论*, 2021, 33(4):

- 236-247.
- [6] Hobfoll, S.E. (1989) Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, **44**, 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- [7] Hobfoll, S.E. (2001) The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, **50**, 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- [8] 王文超, 伍新春. 共情对灾后青少年亲社会行为的影响: 感恩、社会支持和创伤后成长的中介作用[J]. *心理学报*, 2020, 52(3): 307-316.
- [9] 赖丽足, 任志洪, 颜懿菲, 等. 共情的双刃剑效应: Covid-19 心理热线咨询师的继发性创伤应激和替代性创伤后成长[J]. *心理学报*, 2021, 53(9): 992-1002.
- [10] 王阳, 肖婉婷, 戴步云, 等. 感同身受不如善解人“情”? 情绪共情和认知共情与情绪加工的关系[J]. *中国临床心理学杂志*, 2021, 29(1): 173-176+181.
- [11] 康勇军, 彭坚. 累并快乐着: 服务型领导的收益与代价——基于工作-家庭资源模型视角[J]. *心理学报*, 2019, 51(2): 227-237.
- [12] Weinstein, N. and Ryan, R.M. (2010) When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, **98**, 222-244. <https://doi.org/10.1037/a0016984>
- [13] Porter, L.W. and Steers, R.M. (1973) Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, **80**, 151-176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- [14] Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001) Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, **52**, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- [15] Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., et al. (2019) Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *Leadership Quarterly*, **30**, 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- [16] Wu, J., Liden, R.C., Liao, C., et al. (2021) Does Manager Servant Leadership Lead to Follower Serving Behaviors? It Depends on Follower Self-Interest. *Journal of Applied Psychology*, **106**, 152-167. <https://doi.org/10.1037/apl0000500>
- [17] Liao, C., Lee, H.W., Johnson, R.E., et al. (2021) Serving You Depletes Me? A Leader-Centric Examination of Servant Leadership Behaviors. *Journal of Management*, **47**, 1185-1218. <https://doi.org/10.1177/0149206320906883>
- [18] Van Dierendonck, D. (2010) Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, **37**, 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- [19] Cohen, D. and Strayer, J. (1996) Empathy in Conduct-Disordered and Comparison Youth. *Developmental Psychology*, **32**, 988-998. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.32.6.988>
- [20] Figley, C.R. (2002) Compassion Fatigue: Psychotherapists' Chronic Lack of Self Care. *Journal of Clinical Psychology*, **58**, 1433-1441. <https://doi.org/10.1002/jclp.10090>
- [21] Yue, T. and Huang, X. (2016) The Neurobiological Underpinnings of Trait Empathy. *Advances in Psychological Science*, **24**, 1368-1376. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2016.01368>
- [22] 王阳, 王才康, 温忠麟, 等. 共情和同情量表在中国幼儿教师样本中的效度和信度[J]. *中国临床心理学杂志*, 2017, 25(6): 1027-1030+1.
- [23] 李超平, 时勘. 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响[J]. *心理学报*, 2003, 35(5): 677-684.
- [24] Kelloway, E.K., Gottlieb, B.H. and Barham, L. (1999) The Source, Nature, and Direction of Work and Family Conflict: A Longitudinal Investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, **4**, 337-346. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.337>
- [25] Watson, D., Clark, L.A. and Tellegen, A. (1988) Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The Panas Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, **54**, 1063-1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- [26] Lanaj, K., Gabriel, A.S. and Chawla, N. (2021) The Self-Sacrificial Nature of Leader Identity: Understanding the Costs and Benefits at Work and Home. *Journal of Applied Psychology*, **106**, 345-363. <https://doi.org/10.1037/apl0000505>