

• 研究构想(Conceptual Framework) •

数智化背景下的谦逊型领导对职业可持续性的影响^{*}

钟 杰 郑晓明

(清华大学经济管理学院, 北京 100084)

摘 要 在数智化背景下, 提升谦逊型领导并发挥其促进职业可持续性的重要作用, 成为组织管理领域的前沿问题。已有研究主要集中于传统工作环境下的谦逊型领导, 难以为数智组织提供提升领导谦逊水平的实践指导, 也未聚焦于数智化背景下来解析职业可持续性的核心要素, 忽略了谦逊型领导对职业可持续性的“领导赋能”和“自我领导”的影响机制。本研究结合反馈干预理论, 在明晰谦逊型领导的新内涵基础上, 解析员工和数智技术负面反馈对谦逊型领导的影响差异。基于资源保存理论和主动动机模型, 在厘清职业可持续性具体维度的基础上, 探究谦逊型领导影响职业可持续性的具体机制及激活条件。预期本文将拓展数智化背景下的谦逊型领导相关研究提供新思路, 为提升职业可持续性提供理论依据和实践指导。

关键词 职业生涯管理, 谦逊型领导, 职业可持续性, 数智化背景, 负面反馈

分类号 B849: C93

1 问题提出

2022 年《中国人工智能人才培养白皮书》指出, 我国数字人才供给明显不足, 特别是缺乏能够将人工数智技术与产业体系融合发展的顶尖场景应用型人才。面临数字人才短缺的困境, 数智化转型企业仅靠外部引进人才是不够的, 亟需建立自身数智化人才发展体系(Pazhayattil & Konyu-Fogel, 2023; 钟杰, 郑晓明, 2023)。以员工为主体, 将搭建数智化人才发展体系的目标与员工职业可持续性联结在一起, 是企业实现数智化转型的普适普惠策略。

在数智化背景下, 员工职业可持续性面临诸多挑战: 从长期来看, 数智技术不透明、难以预测且更迭速度快(Anthony et al., 2023; 钟杰, 郑晓明, 2023), 员工转型为数智人才的过程不是一蹴而就的(谢小云 等, 2021); 在短期内, 员工还面临绩效考核压力和数智技术引发的危机感(Del Giudice et al., 2021; 罗文豪 等, 2022)。破局之道,

在于数智组织的领导者是否能对员工和数智技术保持谦逊。在数智技术驱动的变革背景下, 谦逊作为领导者重要的核心特征(Heukamp, 2019), 在解决数智技术引发的组织困境方面发挥重要作用(Chowdhury et al., 2023)。谦逊的领导者具有重视人际关系的本质特征, 鼓励员工追求长期发展, 主要表现为欣赏他方、承认个人不足和向他方学习(Owens et al., 2013)。由此推理, 面对数智技术, 作为人机协作的设计师和衔接者, 谦逊的领导者不仅对员工谦逊, 也对数智技术保持谦逊; 在人机关系平衡过程中, 谦逊的领导者依然坚持以员工为本, 欣赏员工独特优势, 乐于使用数智技术改善工作流程、帮助员工成长, 进而发挥数智技术对员工的增强效应。以上谦逊型领导特征不仅能缓解员工短期内面临的绩效考核压力和职业替代危机, 还能激发员工学习数智技术的内生动力, 实现职业可持续性。因此, 在数智化背景下, 本研究识别出谦逊型领导是促进职业可持续性的关键所在。已有研究仅关注了植根于传统组织环境的、广义上的“谦逊型领导”(下文简称“传统谦逊型领导”)。然而, 这些研究不能反映出领导者在数智化背景下, 面对数智技术时的谦逊是怎样的, 又如

收稿日期: 2024-11-28

^{*} 国家自然科学基金项目(72402112)。

通信作者: 郑晓明, E-mail: zhengxm@sem.tsinghua.edu.cn

何在数智技术的发展与人类需求之间实现平衡。为了全面刻画数智化背景下的谦逊个体特征,传统谦逊型领导内涵亟需拓展和丰富。在此基础上,探究数智化背景下谦逊型领导(以下简称“谦逊型领导”)的驱动因素,以充分发挥其作用并提升职业可持续性,是人力资源管理和组织行为领域的前沿研究问题之一。

尽管现有研究对“传统谦逊型领导”和“职业可持续性”进行了有益探讨,但仍有一些理论问题值得关注。第一,传统谦逊型领导前因研究多关注了领导者个人成长思维和关系认同等领导特征的影响(Kelemen et al., 2022),忽略了追随者自下而上的影响,不利于全面理解谦逊型领导的产生过程;此外,尚未剖析传统谦逊型领导在人机协作这一新组织环境中的形成机理,不能为数智化转型企业培养谦逊型领导建言献策。第二,以往研究多探索了传统谦逊型领导对员工工作场所相关结果的影响(Chandler et al., 2022; Kelemen et al., 2022),但尚未结合人机协作系统环境探讨谦逊型领导的影响,这不利于全面认识谦逊型领导的有效性。第三,已有研究忽视了领导力在职业可持续发展过程中所发挥的作用,仅关注了广义工作环境下的职业可持续性,未聚焦到数智化背景来解析职业可持续性的核心要素,难以为企业培养数智人才提供针对性的策略建议。

基于以上不足,本研究聚焦于解析负面反馈类型(员工 vs. 数智技术)驱动的谦逊型领导内涵,探究数智化背景下的谦逊型领导对职业可持续性的影响机制。围绕该核心问题,将围绕以下几方面开展研究:(1)负面反馈类型(员工 vs. 数智技术)驱动的谦逊型领导是怎样的?员工和数智技术负面反馈对谦逊型领导的影响存在怎样的差异?(2)在理清数智化背景下的职业可持续性内涵基础上,从“领导赋能”角度,探究谦逊型领导如何降低数智技术引发的职业替代焦虑,提升相对优势发挥度,进而实现职业可持续性?(3)从员工“自我领导”角度,探究谦逊型领导影响职业可持续性的内部机制和边界条件是什么?三种主动动机在其中发挥怎样的作用?

2 文献综述

数智技术具有自动推理、机器学习和(半)自主决策的特点,使传统组织由人的集合逐渐变为

人机协作的混合复杂系统(Tang et al., 2022; 张志学等, 2021)。数智技术重塑组织环境,传统谦逊型领导和职业可持续性内涵亟需拓展和丰富。在此之前,有必要先全面理解传统谦逊型领导和职业可持续性的研究现状。

2.1 传统谦逊型领导

随着工作场所的复杂化和对灵活性的要求越来越高,谦逊成为领导者应对组织未来挑战和竞争的关键性要素,许多管理实践者和研究者认为,谦逊是领导者不可或缺的重要特质(Kelemen et al., 2022)。在人工智能技术驱动的变革背景下,领导者的谦逊可以更好地应对组织环境的“不可预测性”(Heukamp, 2019)。正是因为谦逊对领导者的重要性,后续研究者逐渐将谦逊引入到领导力领域,也就形成了谦逊型领导这一自下而上的领导风格,并引起了研究者和管理实践者们的重视。

在概念界定方面,学者们主要从特质视角和行为视角来定义谦逊型领导。从特质视角出发,谦逊是领导者与生俱来的品德或稳定的个性特征,具有注重人际关系的特点,表现为有意愿了解自己的个性、优势和劣势(Morris et al., 2005; Nielsen et al., 2010)。从行为视角出发,谦逊是领导者在实践管理过程中可以被塑造和改变的行为,主要表现为欣赏他人贡献和长处、向他人学习并承认个体局限(Owens et al., 2013)。在此基础上,研究者们结合我国文化背景,在国内展开调研,进一步丰富了谦逊型领导内涵,主要包含以下两种。其一,以我国的CEO为研究对象,指出谦逊型CEO除了包括Owens等(2013)提出的三个维度之外,还包括卓越自我概念、低自我中心并追求自我超越(Ou et al., 2014)。其二,在Owens等(2013)开发的三维度谦逊型领导量表基础上,平易近人是我国谦逊型领导的特有维度(陈艳虹等, 2017)。整体来讲,国内外主流研究多采用Owens等(2013)界定的谦逊型领导内涵及相应量表,从行为视角来研究谦逊型领导的影响因素及结果。

在实证研究方面,相较于谦逊型领导的影响结果,仅有少数研究关注了谦逊型领导的成因(Chandler et al., 2022; Kelemen et al., 2022)。首先,研究者们多探讨了领导者个人特征对谦逊型领导的影响。具体而言,从错误中学习的反思行为能够通过增强领导者的计划学习行为,进而提升谦逊型领导水平,而这一积极影响会因领导者的促

进型焦点而进一步加强(Hu et al., 2023);领导者的人际敏感性和低专制内隐信念有助于提升谦逊型领导水平,而这一正向关系会因低时间压力和高员工谦逊而进一步增强(钟杰, 2022);领导者关系需求和胜任力需求能够提升谦逊型领导水平,这一正向关系在较高领导者乐观水平的情况下更强(Manix, 2022);领导者的成长思维、关系认同与谦逊型领导之间为正相关关系(Wang et al., 2018);大五人格中的宜人性、责任心与谦逊型领导之间为正相关关系,而神经质和谦逊型领导之间为负相关关系(徐小凤, 高日光, 2016);反馈寻求或咨询问题会提升他人对谦逊型领导的评估水平(Cojuharenco & Karelaia, 2020; Deng et al., 2019)。其次,从员工角度来看,已有研究仅从理性选择视角,探讨了员工能力或员工优势有助于提升谦逊型领导水平(毛江华, 2017; Yang et al., 2019);每日引起领导者有关重要人士回忆的事件,能够通过激发领导者人际温暖和心理安全感,进而提升日测的领导谦逊行为(Wang et al., 2024)。

谦逊型领导的影响结果在个体层面、团队层面和组织层面均有体现。在阐释过程中,多以社会信息处理理论(例如 Rego et al., 2019; Zhong et al., 2020)、资源保存理论(例如 Tu & Huang, 2022)、社会学习理论(例如 Ye et al., 2020)等为理论框架。其中,多数研究探索了谦逊型领导对员工工作场所相关结果的影响(Chandler et al., 2022; Kelemen et al., 2022),忽视了在职业发展领域的作用(Zhong et al., 2024a)。在情感方面,谦逊型领导有助于提升员工情感承诺(Wang et al., 2022)、员工幸福感(Zhong et al., 2020; Zhong et al., 2024b)和对领导的认同(Carnevale et al., 2019),降低情绪耗竭(De Vos et al., 2020)、内心脆弱性(Oc et al., 2020)和对领导的消极情绪(Qin et al., 2020)。在自我效能相关结果方面,谦逊型领导有助于促进员工的自我扩张、促进焦点(Mao et al., 2019)、自我效能(Carnevale et al., 2019)以及工作投入(Owens et al., 2013)。在工作行为变量方面,已有研究多集中于探讨谦逊型领导对员工角色内绩效、角色外绩效和消极行为的影响,却很少关注如何影响员工职业发展。其中,角色内绩效多以工作绩效为代表性变量(例如 Wang et al., 2018);角色外绩效主要包括建言行为(Lin et al., 2019; Ye et al., 2020)、帮助行为(Carnevale et al., 2019)和组织公

民行为(毛江华 等, 2017);近年来,研究者开始探索谦逊型领导对工作场所消极行为的影响,比如:员工拖延行为(He et al., 2023)、职场偏差行为(Qin et al., 2020)和退缩行为(Qian et al., 2020)。

最近有关谦逊型领导研究的一个发展趋势为:将谦逊型领导概念聚焦到特定领域,用来解释特定场景的现象。这对本研究探究“数智化背景下的谦逊型领导”具有一定的借鉴价值。首先,将谦逊型领导应用到了道德领域,形成“领导者的道德谦逊”变量,认为领导者的道德谦逊能够通过提升员工的道德效能,进而提升员工的亲社会行为和降低员工的非道德行为(Owens et al., 2019)。其次,将谦逊型领导应用到职业发展领域,用来解释谦逊型领导对员工职业主动行为(Zhong et al., 2024a)和领导自身职业发展的影响路径(Chan et al., 2024; Wang et al., 2022)。本研究将聚焦到人机协作的工作环境,探究谦逊型领导的成因及影响机制,将有助于解决新场景下存在的实际问题。

2.2 职业可持续性

职业可持续性(Careersustainability)以个体为职业规划的主体,指的是职业经历的连续性,其动态性和个体代理性特征会随着时间的推移而显现。它不仅能为员工带来意义感,还能为组织创造价值(Zhong et al., 2024a)。比如:员工的知识、技能和能量在确保个人绩效提升的同时,也有助于组织在竞争环境中实现可持续发展。尽管职业可持续性给员工个体和利益相关者带来很多价值,但是职业可持续性相关研究仍处于初级发展阶段,有关这一构念的定义和测量并未有统一标准,不同的研究采用不同的指标来衡量职业可持续性(Chin et al., 2022; Tordera et al., 2020)。

本文采用的是“幸福-生产力”定义和测量模式,将员工幸福感和生产力作为衡量职业可持续性的指标。研究者们认为职业可持续性的衡量不仅要考虑到员工目前的工作表现和未来把握工作机会的能力,还要考虑到员工是否幸福,只有兼顾两者,职业发展才是可持续的(De Vos et al., 2020)。其中,“生产力”包含工作绩效和主动角色外行为,用来衡量个体目前工作表现和未来职业发展潜力;“幸福感”(well-being)是一个多维度的构念,涵盖心理幸福感(如自我实现)、主观幸福感的构念,涵盖心理幸福感(如生活满意度)、生理幸福感(如睡眠质量)以及消极幸福感(如压力感知)等方面(Inceoglu et al.,

2018; Zheng et al., 2015; Zhong et al., 2024b)。

由于职业可持续性测量方式未有统一的标准,职业可持续性的实证研究亟需丰富(Chin et al., 2022)。在前因研究方面,已有研究多关注了个体特征和组织环境因素对个体职业可持续性的影响,忽视了领导力在其中发挥的作用。比如:旨在为员工提供发展机会的人力资源实践与年龄的交互作用会影响职业可持续性(Tordera et al., 2020);职业倦怠和部门支持会通过提升个体内部市场竞争力和工作满意度,进而促进职业可持续性(Barthauer et al., 2020);个人休闲时间会通过影响自我效能和心理弹性,进而对职业可持续性产生影响(Kelly et al., 2020);个体经验的开放性和领导对培训的支持有助于促进个体学习培训课程,进而提升职业可持续性(Bozionelos et al., 2020);终身学习在职业能力和职业可持续性之间发挥中介作用(Zhang et al., 2022)。相较于前因研究,学者们很大程度上忽视了职业可持续性的影响结果。近期,Chin 等人(2022)以实证方式探索了职业可持续性的影响结果,发现职业可持续性与职业发展停滞期负相关,与职业满意度和幸福感正相关。

3 研究构想

本研究主要围绕“数智化背景下的谦逊型领

导对职业可持续性的影响”这一核心主题:(1)基于反馈干预理论(Feedback Intervention Theory),解析负面反馈类型(员工 vs.数智技术)驱动的谦逊型领导内涵;(2)基于资源保存理论,揭示谦逊型领导影响职业可持续性的“领导赋能”路径;(3)结合主动动机模型,理清谦逊型领导提升职业可持续性的“自我领导”影响机制。整体研究框架如图 1 所示。

3.1 研究 1: 数智化背景的谦逊型领导内涵及形成机理

为探究谦逊型领导对职业可持续性的影响,研究 1 将先拓展数智化背景下的谦逊型领导内涵,再探究负面反馈类型(员工 vs.数智技术)的影响过程。首先,在谦逊型领导内涵方面,以往谦逊型领导研究植根于传统组织环境,仅关注了领导者对“人”的谦逊,尚未关注对“数智技术”的谦逊,不利于全面理解数智化背景下的谦逊型领导是怎样的。其次,数智技术能快速为领导者提供针对性的负面反馈,使员工负面反馈变得便捷而安全,将有助于提升领导自我认知水平,使领导者不仅对员工谦逊,而且对数智技术保持谦逊,同时注重人机平衡。然而,已有研究尚未结合数智技术特点,探究负面反馈类型对谦逊型领导的

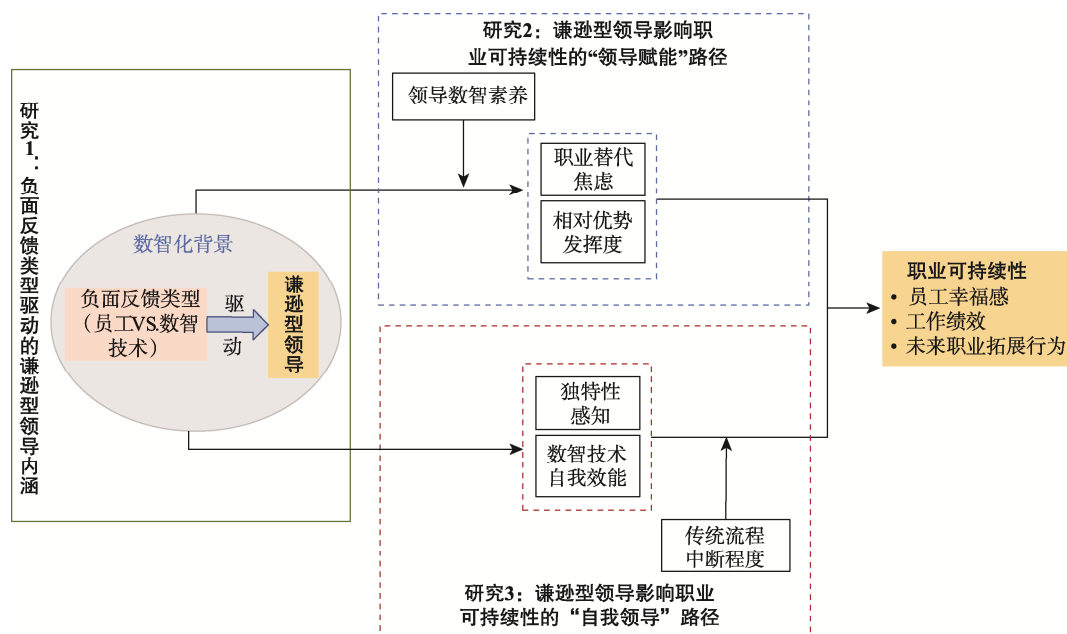


图1 数智化背景下的谦逊型领导对职业可持续性的影响模型

影响。为了弥补以上局限,结合数智化背景,本部分在丰富与拓展谦逊型领导内涵基础上,基于反馈干预理论,同时考虑员工和数智技术负面反馈对谦逊型领导的影响。本研究主要从以下三个方面展开:(1)数智化情境下谦逊型领导的理论内涵构建;(2)不同来源(员工 vs. 数智技术)的负面反馈对谦逊型领导的作用机制;(3)负面反馈影响谦逊型领导的边界条件。具体研究模型如图 2 所示。

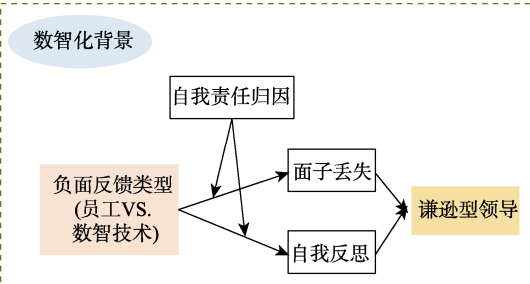


图 2 数智化背景下的谦逊型领导内涵解析模型

3.1.1 数智化背景下的谦逊型领导内涵

“数智化”是一种新兴技术范式和组织管理情境,在此背景下,谦逊型领导的内涵已呈现出显著的理论拓展。数智技术正在组织管理场景里快速普及(龙立荣 等, 2023; Raisch & Krakowski, 2021),相关研究也从“数智技术替代人”视角转变为了“人与数智技术协作”的视角,给组织管理和传统领导力等内容和范式带来巨大冲击(Raisch &

Krakowski, 2021; Tsai et al., 2022; 张志鑫 等, 2024)。面对数智技术带来的诸多新场景和产生的新现象,传统场景中的理论和数智技术相关概念亟需重新建构(AlNuaimi et al., 2022; 张志学, 贺伟, 2024)。“数智化背景下的谦逊型领导”以“领导者在数智技术上展现谦逊”为主体,其实是反映了领导者在面对数智技术时,如何处理与员工、数智技术之间的关系,而不仅仅是如何对待员工,这将导致该理论构念在内涵维度上发生显著的适应性演进。

为系统探究‘数智化背景下的谦逊型领导’相较于传统范式的理论延展与实践创新,本研究采用多维度质性研究方法,通过实地调研、半结构化访谈和开放式问卷调查,聚焦人机协同的数智化工作场景,旨在:(1)解构领导者在数智技术应用中的谦逊行为内涵;(2)构建数智化背景下谦逊型领导的行为特征模型。最后,编制问卷和收集数据,对谦逊型领导内部维度结构进行考察,检验该改编量表的信度和效度。如图 3 所示,谦逊的领导者本质特征为:具备成长思维、客观认知个人长处及劣势、注重人际关系(Owens & Hekman, 2012; Owens et al., 2013)。在这些本质特征驱动下,从行为视角出发,数智化背景下的谦逊型领导内部维度可能包括:对员工谦逊、对数智技术谦逊和注重人机平衡。具体表现为,领导者在面对数智技术时会承认自己的不足,认可他人和数智技术的优势,虚心向他人和数智技术学习,在实现人

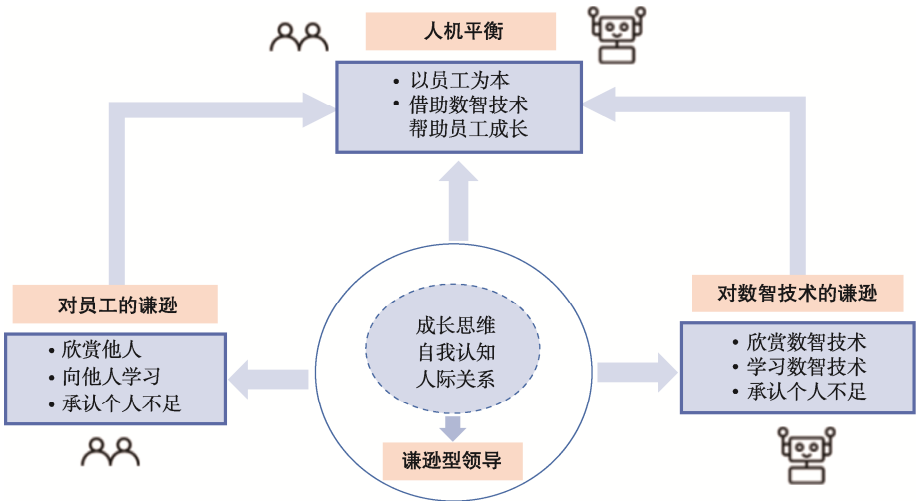


图 3 数智化背景下的谦逊型领导内部结构解析

机平衡的过程中,秉持以人为本的理念,通过数智技术的赋能作用促进员工的持续成长与职业发展。

3.1.2 负面反馈类型(员工 vs.数智技术)对谦逊型领导的差异化影响机制

领导谦逊虽然是一种相对稳定的人格特征,但也是情境化的,其水平会受到外部环境的刺激和影响(Wang et al., 2024)。负面反馈有助于个体客观看待自己,全面认知个人优、缺点和能力水平(Kim & Kim, 2020)。谦逊型领导核心特点是对自己有客观认知(Owens & Hekman, 2012)。本研究认为负面反馈类型(员工 vs. 数智技术)会在一定程度上对谦逊型领导产生影响。其中,本文选择“员工负面反馈”而非“领导的上级反馈”,原因如下。传统谦逊型领导前因研究多关注了领导者个人成长思维和关系认同(Kelemen et al., 2022)、领导者从错误中学习的反思行为(Hu et al., 2023)等领导特征的影响,忽略了追随者自下而上对领导者的主动影响,不利于全面理解谦逊型领导的产生过程(Ahmad et al., 2021)。特别地,在强调权威等级的组织中,领导者倾向于向上级进行印象管理来获得赞许和评价,这容易使得上级不够了解领导者的真实表现(Chng et al., 2015; Vuori & Huy, 2016);而员工与领导者直接、长期互动,对评价领导者最有发言权,能够有效地改善领导行为和提升管理有效性(Kim & Kim, 2020; Vuori & Huy, 2016)。鉴于自下而上负面反馈在组织管理中的重要作用,尽管其发生频率显著低于自上而下的负面反馈,但近年来已逐渐成为组织行为学研究的重要议题(Kim & Kim, 2020)。再如,像亚马逊也提出了“Disagree and Commit”的口号,鼓励员工在不同意自己的上级时提出负面反馈。实际上,数智技术能够让员工提出负面反馈变得更加隐私和便捷,使自下而上的负面反馈成为可能(Tong et al., 2021)。

为了解释其中的影响机制,本文基于反馈干预理论,提出负面反馈主要通过以下两个路径影响自我认知。其一,在情感路径方面,负面反馈会通过给个体带来面子丢失感,进而降低谦逊型领导水平。外部消极的公开信息不仅直接作用于个体对他人评价的感知,还会使个体对自我形象的认知产生波动(Miron-Spektor et al., 2015)。由此推论,公开的负面反馈会放大他人对个体形象的负面解读,这会引发个体强烈的面子丢失感,使个

体对外部评价过度敏感,甚至采取防御性策略来维护自尊和形象,最终减少个体在反思错误、接受不足以及开放接受他人建议等方面的积极行为。其二,在任务路径方面,负面反馈促使个体找出外部评价与自我评价之间的差距,引发自我批判性反思,进而有意识地认识个人不足(Kim & Kim, 2020)。为此,本研究分别将领导面子丢失和自我反思作为负面反馈类型影响谦逊型领导的情感路径和任务路径。具体假设如下:

H1a: 负面反馈类型会通过提升领导面子丢失感,进而降低谦逊型领导水平。

H1b: 负面反馈类型会通过促进自我反思,进而提升谦逊型领导水平。

个体对来自“人”的反馈和“数智技术”反馈有不同反应(Tong et al., 2021)。为此,本研究将进一步区分负面反馈类型(数智技术 vs. 员工)对谦逊型领导的影响差异。具体来讲,在情感路径方面,相较于员工负面反馈,数智技术负面反馈具有更高的客观性和隐私性,较少引起领导的面子丢失感,进而产生较高的谦逊型领导水平。在任务路径方面,与员工负面反馈相比,领导者更容易接受数智技术负面反馈,进行更多自我反思,进而提升较高水平的谦逊。这是因为数智技术负面反馈基于多方面指标、大量针对性的客观数据而生成,结果更为全面和客观(Wesche & Sonderegger, 2019)。综上,本研究提出以下假设:

H2a: 相较于员工负面反馈,数智技术负面反馈更能降低面子丢失感,进而提升谦逊型领导水平。

H2b: 相较于员工负面反馈,数智技术负面反馈更能增加自我反思水平,进而提升谦逊型领导水平。

3.1.3 负面反馈类型(员工 vs.数智技术)驱动谦逊型领导的边界条件

基于反馈干预理论,个体特征在负面反馈的作用机制中扮演着重要的调节角色,显著影响着反馈的效果强度和作用方向(Kim & Kim, 2020)。在反馈干预理论框架下,本研究提出将领导自我责任归因作为驱动谦逊型领导的激活条件。自我责任归因是指,当消极事件发生时,个体倾向于向内归因,认为责任主要在自己,而非外界其他因素(Huo et al., 2022)。在情感路径方面,面对负面反馈,自我责任归因强的领导者更容易认为责任在于自己,进而引发更多面子丢失感,最终降

低谦逊水平；在任务路径方面，当自我责任归因较强时，负面反馈更容易督促领导者反思自己，进而提升谦逊水平。为此，本研究提出以下假设：

H3a: 自我责任归因正向调节负面反馈类型与面子丢失之间的关系。具体而言，当自我责任归因程度较高时，负面反馈类型会引发更多面子丢失。

H3b: 自我责任归因正向调节负面反馈类型与自我反思之间的关系。具体而言，当自我责任归因程度较高时，负面反馈类型会引发更多自我反思。

H4a: 自我责任归因调节面子丢失在负面反馈类型与谦逊型领导之间的中介作用。具体而言，自我责任归因程度较高时，面子丢失这一中介作用更强。

H4b: 自我责任归因调节自我反思在负面反馈类型与谦逊型领导之间的中介作用。具体而言，自我责任归因程度较高时，自我反思这一中介作用更强。

鉴于不同反馈来源对个体的影响有所差异(Tong et al., 2021)，本研究进一步探讨负面反馈类型与自我责任归因的交互作用对谦逊型领导的差异化影响。自我责任归因高的个体更关注消极事件本身，而不是消极事件的发生形式，倾向于将责任归因于自己(Huo et al., 2022)。由此推理，面对员工和数智技术两种负面反馈，高自我责任归因的领导者反应程度差异较小。因此，本研究提出：

H5a: 当领导自我归因较高时，负面反馈类型通过面子丢失感影响谦逊型领导的中介效应没有显著差异。

H5b: 当领导自我归因较高时，负面反馈类型通过自我反思影响谦逊型领导的中介效应没有显著差异。

3.2 研究 2：谦逊型领导影响职业可持续性的领导赋能路径

在数智化背景下，员工工作任务和角色发生变化，职业发展面临新的挑战(Del Giudice et al., 2021)。一方面，数智技术不断更迭、愈加独立自主进化等特点引发了员工的职业替代焦虑(Li & Huang, 2020)。另一方面，数智技术需要员工不断拓展自己以监控或辅助数智技术的应用，为员工在人机协作中发挥个体优势带来了挑战，增加了员工工作要求和心理压力(Einola & Khoreva, 2022; Glikson & Woolley, 2020; Lawrence et al., 2023; 苏逸, 莫申江, 2022)。面对上述新的挑战，谦逊型领导通过赋能机制为员工提供更多的认知资源和心理资源，进而帮助员工积极应对挑战、提升职业可持续性。

虽然资源保存理论主要用于解释压力和幸福感相关的研究，但是也可以用来解释职业可持续性如何形成的(De Vos et al., 2020)。根据这一理论，职业可持续性是一个资源保存和生成的过程，涵盖了整个职业生涯。这一点与职业生涯建构理论核心思想高度契合。职业建构理论进一步强调了员工如何在资源的不断变化中，通过灵活的适应和自我构建来实现整个生命周期的职业发展(Rudolph et al., 2019)。职业建构理论为解释整个生命周期的职业行为动态提供了一个元理论视角(Rudolph et al., 2019; Savickas et al., 2009)。在职业建构理论框架下，基于资源保存理论，本研究将探索谦逊型领导对职业可持续性的影响。本部分拟研究内容包括：(1)职业可持续性的内涵解析；(2)职业替代焦虑和相对优势发挥度的中介作用；(3)领导数智素养的调节作用。研究模型如图 4 所示。

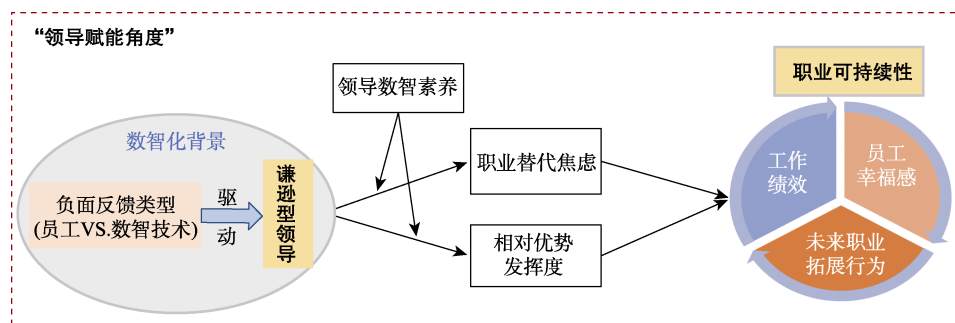


图 4 谦逊型领导对职业可持续性的“领导赋能”路径

3.2.1 职业可持续性的内涵解析

在数智化时代,员工面临职业替代风险加剧的挑战,其幸福感已成为职业发展规划有效实施的关键前置因素(陈文晶等,2022)。然而,现有管理学研究过度聚焦于人工智能、机器学习和神经网络等数智技术本身,相对忽视了技术变革背景下员工的心理压力与职业焦虑(Lawrence et al., 2023)。基于“幸福-生产力”理论框架(De Vos et al., 2020),职业可持续性是一个多维构念,不仅涵盖工作绩效和职业发展行为等传统维度,更将幸福感作为核心要素纳入其中(钟杰,郑晓明,2023)。三者之间彼此相互促进,形成上升螺旋关系,最终实现职业可持续发展。其中,“员工幸福感”和“工作绩效”反映员工当下的心理状态和工作表现;“未来职业拓展行为”这一新构念,用于反映员工未来职业发展潜力。

本研究拟采用扎根理论和LDA模型相结合的方式,分析和处理半结构访谈资料和职业信息网络(O*NET)文本数据,给出未来职业拓展行为操作性定义及测量量表。经过初步访谈和文献查阅,未来职业拓展行为指员工为获得竞争优势,满足数智技术给本职业或相近职业提出的新要求,匹配数智技术所衍生的新职业类别(比如:培训师、解释者和支持者)要求,而参与的一系列不断拓展自己的积极主动行为。具体包含以下两大方面:不断提升沟通或协作技巧、人际关系处理技能等,以充分发挥“人”的优势,弥补数智技术的不足;通过持续学习数智技术相关知识,不断提升其技术应用能力、监督效能和解释水平,从而促进数智技术系统的自主化运行和效能优化。

3.2.2 职业替代焦虑和相对优势发挥度的中介作用

谦逊型领导具有注重人际关系的本质特征,欣赏并鼓励员工长期发展,具有较强的容错能力(Owens et al., 2013),有助于降低员工职业替代焦虑,实现职业可持续性。在职业建构理论视角下,这种领导行为实际上支持了员工的适应性——即员工在面对职业不确定性或变化时,能够灵活调整自我概念,并在领导的支持下更好地实现自我整合和自我发展(Rudolph et al., 2019; Savickas et al., 2009)。其次,谦逊型领导能通过提升相对优势发挥度,进而提升职业可持续性。相对优势发挥度(Relative Advantage Utilization)是指员工在数智化工作场景中,主动识别并运用其相较于数智技术

的独特优势,从而在人机协作过程中保持持续的工作活力和最佳绩效表现(Ding & Yu, 2022)。在职业建构理论框架下,这一过程也体现了员工如何在动态的工作环境中灵活调整并整合自己的资源,通过有效的自我管理和适应外部挑战来实现职业目标(Rudolph et al., 2019; Savickas et al., 2009)。谦逊型领导因其欣赏他方优点和注重以人为本的特征,能够敏锐地识别员工相较于数智技术的独特优势(如灵感的产生、共情能力、沟通能力等)。具体到人机协作过程中,谦逊型领导会合理地调整工作任务和流程,将员工的认知资源集中到能够发挥个人独特优势的领域,即优化员工的认知资源利用率,最终使员工在人机协作中找到个人自我定位,实现个人职业可持续性。综上,本研究提出以下假设:

H6a: 谦逊型领导能够通过降低职业替代焦虑,进而促进职业可持续性。

H6b: 谦逊型领导能够通过提升相对优势发挥度,进而促进职业可持续性。

3.2.3 领导数智素养的调节作用

根据资源保存理论(Conservation of Resources Theory),积极领导风格对员工资源积累的促进作用会受到领导者个人特质和能力水平的显著调节(Hobfoll et al., 2018)。而领导者的数智素养(Digital Intelligence Literacy)作为关键能力维度,特指其识别和解决技术问题、有效发挥数智技术潜力所需的复合型知识体系和实践技能(Matsunaga, 2022)。在数智化背景下,数智素养是衡量领导者能力水平的重要方面。当领导数智素养较高时,谦逊型领导能给予员工更多数智技术方面的指导,帮助员工提升数智技术、学习数智知识,有助于缓解职业替代焦虑,进而提升职业可持续性。此外,数智素养高的谦逊型领导更能识别出数智技术和员工的优势和缺点,合理分配员工和数智技术所承担的工作内容,有助于更好地发挥员工的相对优势,最终提升职业可持续性。综上,本研究提出以下假设:

H7a: 数智素养调节职业替代焦虑在谦逊型领导和职业可持续性之间的中介作用。具体来讲,当数智素养较高时,职业替代焦虑这一中介作用较弱。

H7b: 数智素养调节相对优势发挥度在谦逊型领导和职业可持续性之间的中介作用。具体来

讲,当数智素养较高时,相对优势发挥度这一中介作用较弱。

3.3 研究 3: 谦逊型领导影响职业可持续性的自我领导路径

与领导赋能等外部力量相比,自我领导是影响员工职业发展的核心力量(陈文晶等, 2022)。在数智化背景下,将自我领导纳入研究视野,将是组织管理研究的一大趋势(张志学等, 2021)。响应这一号召,本研究从“自我领导”角度出发,探究谦逊型领导对职业可持续性的影响。职业可持续性本质上是一种积极主动行为,需要个体不断调整认知和情感水平,以适应当下和未来职场环境的动态变化,进而保证职业的连续性。本研究基于主动动机模型,探讨谦逊型领导影响职业可持续性的具体路径及边界条件。本部分拟研究的内容包括:(1)谦逊型领导通过提升独特性感知和数智技术自我效能,进而促进职业可持续性;(2)传统流程中断程度在谦逊型领导影响职业可持续性过程中发挥边界作用。研究模型如图5所示。

3.3.1 谦逊型领导对职业可持续性的影响路径

基于主动动机模型,能量动机(Energized to motivation)和能力动机(Can do motivation)是外部环境驱动个体参与积极主动行为的重要路径(Ng et al., 2021)。能量动机强调个体积极情感状态能促进目标完成;能力动机指员工相信自己有能力完成目标。在数智化背景下,员工能量动机和能力动机都受到了挑战。比如:能量动机方面,数智技术将员工看成生产力工具并利用冰冷算法“理性监控员工”,削弱了员工独特性和工作意义感(Tong et al., 2021);能力动机方面,数智技术更迭速度快、难以解释和理解(Anthony et al., 2023;

Del Giudice et al., 2021),削弱了员工掌握数智技术的信心。

数智化背景下的谦逊型领导倾向承认个人不足、欣赏员工和数智技术优势、向员工和数智技术学习、在人机关系平衡过程善于利用数智技术帮助员工发展。为此,本研究提出谦逊型领导能够通过提升独特性感知和数智技术自我效能,进而提升职业可持续性。与能量动机内涵相一致,独特性感知指个体与周围人相比而感受到的与众不同,能激发积极情绪(Demir et al., 2013)。数智技术自我效能指个体相信自己能够学好和利用数智技术,反映了能力动机维度。

H8a: 谦逊型领导通过提升独特性感知,进而促进职业可持续性。

H8b: 谦逊型领导通过提升数智技术自我效能,进而提升职业可持续性。

3.3.2 谦逊型领导提升职业可持续性的边界条件

根据主动动机模型,主动行为不仅与能力动机和意愿动机有关,还与理由动机(Reason to motivation)有关(Parker et al., 2010)。在数智化背景下,员工面临的一个主要挑战是传统流程的中断。传统流程中断程度指员工熟悉的传统工作流程或内容被迫中断程度,使员工不得不从以往工作中抽身来适应新的工作角色(Chen et al., 2021)。传统流程中断程度为个体主动追求目标、做出改变提供了理由,引发个体前瞻性思维和积极主动行为(Chen et al., 2021)。当传统流程中断程度较高时,谦逊型领导会通过提升更高水平的独特性感知和数智技术自我效能,进而带来更多职业可持续性。为此,本研究将传统流程中断程度作为谦逊型领导影响职业可持续性的重要边界条件。

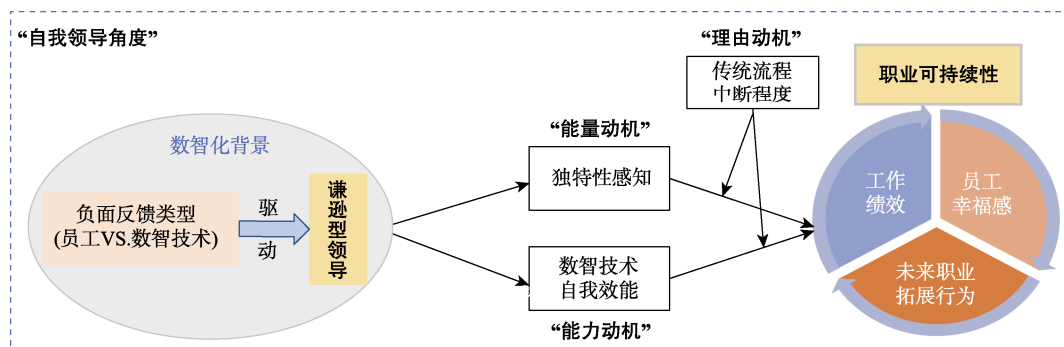


图5 谦逊型领导对职业可持续性的“自我领导”影响机制

H9a: 传统流程中断程度调节独特性感知在谦逊型领导和职业可持续性之间的中介作用。具体来讲,当传统流程中断程度较高时,独特性感知这一中介作用更强。

H9b: 传统流程中断程度调节数智技术自我效能对谦逊型领导和职业可持续性之间的中介作用。具体来讲,当传统流程中断程度较高时,数智技术自我效能这一中介作用更强。

4 理论建构与贡献

职业可持续性是指组织培养内部数智人才、赢得未来的有效举措。面临数智技术带来的诸多新挑战,谦逊型领导是帮助员工应对职业发展困境的关键力量。在数智化背景下,提升谦逊型领导,发挥其促进职业可持续性的重要作用是组织管理领域的前沿问题。围绕该主题开展专题研究,预期有以下理论贡献和实践意义。

第一,本研究率先明晰数智化背景下的谦逊型领导内涵,厘清负面反馈类型(员工 vs. 数智技术)影响谦逊型领导的具体过程,阐释面子丢失和自我反思的影响机制,识别自我责任归因的边界条件,弥补以往未考虑数智技术影响谦逊型领导的局限,为后续提升职业可持续性提供有效的领导助力。以往研究仅关注了传统工作背景下的谦逊型领导,未考虑数智化背景下的谦逊型领导是怎样的,形成机理有何不同。首先,已有谦逊型领导内涵仅包含了对人的谦逊,不能反映出对“数智技术”的谦逊,以及在处理人机关系时能否坚持以人为本、利用数智技术帮助员工成长。然而,最新研究指出,传统领导力已然不能适应当下的数智化组织环境,亟需拓展新的内涵(AINuaimi et al., 2022)。响应这一号召,本研究在传统谦逊型领导内涵基础上,明确指出数智化背景下的谦逊型领导包括对人与数智技术的谦逊,在处理人机关系时,依然坚持以人为本,利用数智技术帮助员工成长。其次,在仅有的少量谦逊型领导成因研究中,学者们仅探讨了领导者成长思维等个体特征的影响,忽略了员工自下而上的影响,尚未关注数智技术的影响。这不利于为数智化组织提升谦逊型领导建言献策。数智化背景下的谦逊型领导不仅对员工谦逊,也对数智技术谦逊,还注重人机平衡。基于反馈干预理论,本研究识别负面反馈类型(员工 vs. 数智技术)对谦逊型领导的

影响,揭示出面子丢失和自我反思两条路径,阐述领导自我归因所发挥的调节作用。这弥补了以往研究未考虑数智化背景下的谦逊型领导驱动因素的局限,有助于进一步理解员工和数智技术负面反馈对领导者的影响差异,揭示领导自我归因潜在的负面效应,启示传统谦逊型领导研究者关注员工自下而上的影响。

第二,从领导赋能角度出发,探究数智化背景下的谦逊型领导对职业可持续性的影响,揭示职业替代焦虑和相对优势发挥度的作用路径,明晰领导数智素养的调节效应;厘清数智化背景下的职业可持续性核心要素,拓展了职业可持续性兼顾当下幸福感和工作绩效,以及未来职业拓展行为的研究视角。已有研究仅关注了广义工作环境的职业可持续性,建议从“幸福-生产力”角度,将员工幸福感和生产力作为职业可持续性的衡量指标(De Vos et al., 2020)。其中,生产力包括工作绩效和雇佣能力,分别衡量个体当下工作表现和未来发展潜力。在此基础上,本研究厘清数智化背景下的职业可持续性内部结构:员工幸福感、工作绩效和未来职业拓展行为。其中,未来职业拓展行为是本研究新提出的构念,员工主要从以下两方面入手在人机协作过程中赢得竞争优势。一方面,员工需要提升人际关系处理、团队协作和沟通等技能,充分发挥人的优势。另一方面,员工需要主动学习数智技术,在使用数智技术的同时,能促进数智技术系统的自主化运行和效能优化。在此基础上,本研究结合资源保存理论,明晰谦逊型领导影响职业可持续性的职业替代焦虑和相对优势发挥度路径,识别领导数智素养在整个影响过程中的边界作用。这有助于丰富数智化背景下的谦逊型领导影响职业可持续性的研究,为探析数智化背景下的谦逊型领导影响结果提供了研究思路。

构建谦逊型领导对职业可持续性的影响模型,探究谦逊型领导影响职业可持续性的独特性感知和数智技术自我效能路径,识别传统流程中断程度的边界作用,响应了有关从自我领导角度探析组织管理实践问题的号召,为促进职业可持续性提供理论依据。在数智时代,个体职业发展不仅需要外因激励,更需要内因驱动(陈文晶等, 2022; 张志学等, 2021)。张志学等(2021)提倡组织管理研究多从自我领导角度解决数智化背景中的实践

问题。以往研究未借助主动动机模型,从自我领导角度探析如何外因转化为内因,驱动员工追求职业可持续性。本研究提出谦逊型领导能通过欣赏员工、向员工学习、采用数智技术发现员工优势并帮助员工获得职业成长,进而激发员工自我领导,将外部力量转化为内部动力,积极参与职业拓展行为,实现职业可持续性。这有助于丰富谦逊型领导在促进员工自我领导方面的认识,为开展职业发展提供理论依据。

此外,本研究对数智组织如何提升谦逊型领导、促进职业可持续性具有一定的启示作用,实践意义具体包括以下三个方面:首先,在提升谦逊型领导过程中,数智组织要意识到负面反馈对谦逊型领导的双刃剑影响,善于借助数智技术提升领导者的谦逊水平,并关注自我责任归因的潜在负面效应。其次,在促进职业可持续性时,数智组织要兼顾幸福感和工作绩效和未来职业拓展行为的提升;鼓励领导者多展现谦逊,同时注重识别并发挥员工相对于数智技术的独特优势、降低职业替代焦虑。最后,数智组织要提升领导者的谦逊水平,以激发员工提升职业可持续性的内在动机;需提升员工相对于数智技术的独特性感知和数智技术自我效能;善于借助数智技术打破原有工作流程,帮助员工规划长远的职业发展路径。

参考文献

- 陈文晶, 康彩璐, 杨玥, 万岩. (2022). 人工智能潜在替代风险与员工职业能力发展: 基于员工不安全感视角. *中国人力资源开发*, 39(1), 84-97.
- 陈艳虹, 张莉, 陈龙. (2017). 中国文化背景下谦逊型领导的结构和测量. *管理科学*, 30(3), 14-22.
- 龙立荣, 祝养浩, 王海江. (2023). 人—AI 互动背景下的人类共生领导力. *人力资源管理评论*, (1), 1-23.
- 罗文豪, 霍伟伟, 赵宜萱, 王震. (2022). 人工智能驱动的组织与人力资源管理变革: 实践洞察与研究方向. *中国人力资源开发*, 39(1), 4-16.
- 毛江华. (2017). *理性选择视角下领导谦逊行为的概念、成因及其影响效应研究* [博士学位论文]. 武汉, 华中科技大学.
- 毛江华, 廖建桥, 韩翼, 刘文兴. (2017). 谦逊领导的影响机制和效应: 一个人际关系视角. *心理学报*, 49(9), 1219-1233.
- 苏逸, 莫申江. (2022). 谁来助我与算法共舞——算法管理中的领导力. *清华管理评论*, (5), 101-107.
- 谢小云, 左玉涵, 胡琼晶. (2021). 数字化时代的人力资源管理: 基于人与技术交互的视角. *管理世界*, 37(1), 200-216.
- 徐小凤, 高日光. (2016). 谦卑型领导的前因与结果: 人格与组织政治知觉的作用. *中国人力资源开发*, (13), 22-27.
- 张志鑫, 郑晓明, 钟杰. (2024). 基于人机交互视角的领导力量研究. *科技进步与对策*, <http://kns.cnki.net/kcms/detail/42.1224.G3.20240724.1015.002.html>
- 张志学, 贺伟. (2024). 人与人工智能的研究及其对组织管理的意义. *外国经济与管理*, 46(10), 3-17.
- 张志学, 赵曙明, 连汇文, 谢小云. (2021). 数智时代的自我管理和自我领导: 现状与未来. *外国经济与管理*, 43(11), 3-14.
- 钟杰. (2022). *基于内隐信念的谦逊型领导对职业可持续性的影响研究* [博士学位论文]. 哈尔滨工业大学.
- 钟杰, 郑晓明. (2023). 生成式人工智能时代, 你的职业锚在哪里? *清华管理评论*, (11), 22-30.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648.
- Anthony, C., Bechky, B. A., & Fayard, A. L. (2023). "Collaborating" with AI: Taking a system view to explore the future of work. *Organization Science*, 34(5), 1672-1694. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1651>
- Ahmad M G, Klotz A C, & Bolino M C. (2021). Can good followers create unethical leaders? How follower citizenship leads to leader moral licensing and unethical behavior. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1374-1390. <https://doi.org/10.1037/apl0000839>
- Barthauer, L., Kaucher, P., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2020). Burnout and career (un) sustainability: Looking into the Blackbox of burnout triggered career turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103334. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103334>
- Bozionelos, N., Lin, C. H., & Lee, K. Y. (2020). Enhancing the sustainability of employees' careers through training: The roles of career actors' openness and of supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103333. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103333>
- Carnevale, J. B., Huang, L., & 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.
- Chan, E. T., Hekman, D. R., & Foo, M. D. (2024). An examination of whether and how leader humility enhances leader personal career success. *Human Resource Management*, 63(3), 427-442.
- Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L. B, D. K., & Short, J. C. (2022). A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *Leadership Quarterly*, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101660>
- Chen, Y. F. N., Crant, J. M., Wang, N., Kou, Y., Qin, Y., Yu, J., & Sun, R. (2021). When there is a will there is a way: The role of proactive personality in combating COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 199-213.
- Chng, D. H. M., Rodgers, M. S., Shih, E., & Song, X. B. (2015).

- Leaders' impression management during organizational decline: The roles of publicity, image concerns, and incentive compensation. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 270–285.
- Chin, T., Jawahar, I. M., & Li, G. (2022). Development and validation of a career sustainability scale. *Journal of Career Development*, 49(4), 769–787.
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Cojuharenco, I., & Karelaia, N. (2020). When leaders ask questions: Can humility premiums buffer the effects of competence penalties? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 156, 113–134.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Del Giudice, M., Scutotto, V., Orlando, B., & Mustilli, M. (2021). Toward the human-Centered approach. A revised model of individual acceptance of AI. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100856. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100856>
- Demir, M., Şimşek, Ö. F., & Procsal, A. D. (2013). I am so happy 'cause my best friend makes me feel unique: Friendship, personal sense of uniqueness and happiness. *Journal of Happiness Studies*, 14, 1201–1224.
- Deng, X., Gao, B., & Li, G. (2019). The effects of dynamic work environments on entrepreneurs' humble leader behaviors: Based on uncertainty reduction theory. *Frontiers in Psychology*, 10, 2732. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02732>
- Ding, H., & Yu, E. (2022). Strengths-based leadership and employee psychological well-being: A moderated mediation model. *Journal of Career Development*, 49(5), 1108–1121.
- Einola, K., & Khoreva, V. (2022). Best friend or broken tool? Exploring the co-existence of humans and artificial intelligence in the workplace ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 117–135.
- Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*, 14(2), 627–660.
- He, W., Zhang, Z., & Guo, Q. (2023). More humility for leaders, less procrastination for employees: the roles of career calling and promotion focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 120–136.
- Heukamp, F. (2019). AI and the leadership development of the future. In *The future of management in an AI world: Redefining purpose and strategy in the fourth industrial revolution* (pp. 137–148). Cham: Springer International Publishing.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128.
- Hu, J., Zhang, S., Lount Jr, R. B., & Tepper, B. J. (2023). When leaders heed the lessons of mistakes: Linking leaders' recall of learning from mistakes to expressed humility. *Personnel Psychology*, 77(2), 683–712.
- Huo, W., Zheng, G., Yan, J., Sun, L., & Han, L. (2022). Interacting with medical artificial intelligence: Integrating self-responsibility attribution, human-computer trust, and personality. *Computers in Human Behavior*, 132, 107253. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107253>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202.
- Kim, Y. J., & Kim, J. (2020). Does negative feedback benefit (or harm) recipient creativity? The role of the direction of feedback flow. *Academy of Management Journal*, 63(2), 584–612.
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2022). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202–224.
- Kelly, C. M., Strauss, K., Arnold, J., & Stride, C. (2020). The relationship between leisure activities and psychological resources that support a sustainable career: The role of leisure seriousness and work-leisure similarity. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103340. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103340>
- Lawrence, T. B., Schlindwein, E., Jalan, R., & Heaphy, E. D. (2023). Organizational body work: Efforts to shape human bodies in organizations. *Academy of Management Annals*, 17(1), 37–73.
- Li, J., & Huang, J. S. (2020). Dimensions of artificial intelligence anxiety based on the integrated fear acquisition theory. *Technology in Society*, 63, 101410. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101410>
- Lin X, Chen Z X, Herman H M, Wu. W., & Ma. C. (2019). Why and when employees like to speak up more under humble leaders? The roles of personal sense of power and power distance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 937–950.
- Manix, K. G. (2022). Why and when do leaders express humility? Leader expressed humility as psycho-social signaling. *American Business Review*, 25(1), 36–49.
- Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2019). Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self - expansion, self - efficacy, and performance. *Journal of Management Studies*, 56(2), 343–371.
- Matsunaga, M. (2022). Uncertainty management, transformational leadership, and job performance in an AI-powered organizational context. *Communication Monographs*, 89(1), 118–139.
- Miron - Spektor, E., Paletz, S. B., & Lin, C. C. (2015). To

- create without losing face: The effects of face cultural logic and social-image affirmation on creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 36(7), 919–943.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323–1350.
- Ng, T. W., Hsu, D. Y., & Parker, S. K. (2021). Received respect and constructive voice: The roles of proactive motivation and perspective taking. *Journal of Management*, 47(2), 399–429.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33–43.
- Oc, B., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., Bashshur, M. R., & Greguras, G. J. (2020). Humility breeds authenticity: How authentic leader humility shapes follower vulnerability and felt authenticity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 112–125.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.
- Owens, B. P., Yam, K. C., Bednar, J. S., Mao, J., & Hart, D. W. (2019). The impact of leader moral humility on follower moral self-efficacy and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 146–163.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Pazhayattil, A. B., & Konyu-Fogel, G. (2023). An empirical study to accelerate machine learning and artificial intelligence adoption in pharmaceutical manufacturing organizations. *Journal of Generic Medicines*, 19(2), 81–91.
- Qian, X., Zhang, M., & Jiang, Q. (2020). Leader humility, and subordinates' organizational citizenship behavior and withdrawal behavior: Exploring the mediating mechanisms of subordinates' psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2544–2558.
- Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 693–712.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., ... Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009–1033.
- Rudolph, C. W., Zacher, H., & Hirschi, A. (2019). Empirical developments in career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 1–6.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239–250.
- Tang, P. M., Koopman, J., McClean, S. T., Zhang, J. H., Li, C. H., De Cremer, D., ... Ng, C. T. S. (2022). When conscientious employees meet intelligent machines: An integrative approach inspired by complementarity theory and role theory. *Academy of Management Journal*, 65(3), 1019–1054.
- Tong, S., Jia, N., Luo, X., & Fang, Z. (2021). The Janus face of artificial intelligence feedback: Deployment versus disclosure effects on employee performance. *Strategic Management Journal*, 42(9), 1600–1631.
- Tordera, N., Peiro, J. M., Ayala, Y., Villajos, E., & Truxillo, D. (2020). The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103444. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103444>
- Tu, C. K., & Huang, S. (2022). Leader humility and employee voice behavior: The mediating effects of work engagement and cognitive emotion regulation strategies. *Human Systems Management*, 41(4), 467–482.
- Tsai, C. Y., Marshall, J. D., Choudhury, A., Serban, A., Hou, Y. T. Y., Jung, M. F., ... Yammarino, F. J. (2022). Human-robot collaboration: A multilevel and integrated leadership framework. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101594>
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9–51.
- Wang, L., Li, J., Owens, B. P., Shi, L., & Wang, M. (2024). The humbling effect of significant relationships: A field experiment examining the effect of significant-other activation on leaders' expressed humility. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.17377>
- Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1019–1038.
- Wang, X., Liu, Z., Wen, X., & Xiao, Q. (2022). An implicit leadership theory lens on leader humility and employee

- outcomes: Examining individual and organizational contingencies. *Tourism Management*, 89, 104448. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104448>
- Wesche, J. S., & Sonderegger, A. (2019). When computers take the lead: The automation of leadership. *Computers in Human Behavior*, 101, 197–209.
- Yang, J., Zhang, W., & Chen, X. (2019). Why do leaders express humility and how does this matter: A rational choice perspective. *Frontiers in Psychology*, 10, 1925. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01925>
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, 81, 104170. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104170>
- Zhang, W., Chin, T., Li, F., Lin, C. L., Shan, Y. N., & Ventimiglia, F. (2022). The impact of career competence on career sustainability among Chinese expatriate managers amid digital transformation in Vietnam: the role of lifelong learning. *Frontiers in Psychology*, 13, 791636. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.791636>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.
- Zhong, J., Ma, C., Chen, Z. X., Zhang, L., & Zhang, X. (2024a). Humble leader, successful follower: Linking leader humility with follower career outcomes from an implicit leadership theory perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104060>.
- Zhong, J., Wen, Q., Ma, C., Zhang, Y., & Zhang, L. (2024b). When humble is humbled: the moderating role of leader underestimation in the dual relationship between employee humility and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 25(6), Article 67. <https://doi.org/10.1007/s10902-024-00780-5>
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 19–36.

How and when leader humility promotes career sustainability under digital and AI Contexts

ZHONG Jie, ZHENG Xiaoming

(School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract: In the context of digital and AI-driven environments, enhancing leader humility and leveraging its benefits to foster career sustainability have emerged as frontier challenges in organizational management. Existing research has primarily examined leader humility in traditional work environments, offering limited practical guidance for cultivating humility in digital and AI-centric organizations. Moreover, prior research has not adequately focused on the impacts of digital technology and AI on the core elements of career sustainability. They also tend to overlook the mechanisms of leader empowerment and self-leadership through which leader humility affects career sustainability. This study, grounded in feedback intervention theory, will employ content analysis and scenario experiments to elucidate the new connotations of leader humility and examine the varied effects of negative feedback from employees and digital intelligence technology on leader humility. Additionally, drawing on the conservation of resources theory and the proactive motivation model, this study aims to define the dimensions of career sustainability clearly. It will explore the specific mechanisms and activation conditions linking leader humility to career sustainability, utilizing survey data, interviews, and extensive text analysis. Ultimately, this research will offer new perspectives for advancing research on leader humility in digital-intelligent organizations, providing both theoretical foundations and practical guidance for enhancing career sustainability in the age of AI.

Keywords: career management, leader humility, career sustainability, digital and AI context, negative feedback