

管理学季刊

Quarterly Journal of Management

2024 年第 3 期

目 录

名家专栏

- 基于人工智能的人才甄选：研究进展与未来展望 贺 伟 李亚莉 汪 默 (1)
- 基于人工智能的人才甄选的底层逻辑和伦理困境 张光磊 (19)
- 人工智能赋能的人力资源构建 魏 昕 (28)
- 跨越技术边界：AI 招聘的困境与应对策略 唐贵瑶 孙 倩 (37)
- 评《基于人工智能的人才甄选》：
关于概念范畴、边界条件及中国情境化的思考 陈 扬 宋 琪 (47)

研究文章

- 宗族文化与家族企业身份认同 严若森 赵亚莉 (60)
- 领导越真诚，下属越帮助？一个授人以渔的模型 李路云 张生军 何 刚 蔡亚华 贾良定 (95)
- 商业模式创新：概念内涵、研究框架及未来展望 张秀娥 李伊婧 滕欣宇 (118)

Contents

AI-based Personnel Selection: Progress and Future Prospects	Wei He Yali Li Mo Wang (1)
The Underlying Logic and Ethical Dilemmas of AI-based Personnel Selection	Guanglei Zhang (19)
AI-Enabled Human Resource Construction	Xin Wei (28)
Crossing Technological Boundaries: Dilemmas and Coping	
Strategies in AI Recruitment	Guiyao Tang Qian Sun (37)
Comment on “AI-based Personnel Selection”: Reflections on Conceptual Scope,	
Boundary Conditions, and Contextualization in China	Yang Chen Qi Song (47)
Clan Culture and Family Business Identity	Ruosen Yan Yali Zhao (60)
The More Authentic the Leader, the More Subordinates Offer Help: A Model of	
“Teach a Man to Fish”	Luyun Li Shengjun Zhang Gang He Yahua Cai Liangding Jia (95)
Business Model Innovation: Conceptual Connotation, Research	
Framework, and Future Prospects	Xiu Zhang Yijing Li Xinyu Teng (118)

领导越真诚，下属越帮助？一个授人以渔的模型^{*}

□ 李路云 张生军 何 刚 蔡亚华 贾良定

领域编辑推荐语：

“真诚型领导者忠于‘真我’，坚守‘真诚信念’，以‘授人以渔’的方式提升下属能力，促进其自我发展。下属逐渐意识到真诚帮助他人是积极有益的，因此变得更加乐于助人，形成‘真诚传递’的良性循环。”

——李福荔

摘 要：领导越真诚，下属的帮助行为会越多吗？本文结合社会角色理论、自我呈现理论与社会学习理论，建立了一个真诚型领导“授人以渔”的效应模型。该模型认为，真诚型领导激发下属的帮助行为，主要是因为真诚型领导者对下属提供自主性帮助，即提供必要的工具和知识使下属以后能够独立解决问题；领导者提供的自主性帮助越多，下属便越可能向其他同事提供帮助。通过两家企业 121 个团队领导及其 619 名员工的三轮现场配对问卷调查，最终获得了 99 位团队领导及其 337 位员工的三轮匹配的有效数据。结果表明：真诚型领导通过向下属提供自主性帮助，进而增加了下属的帮助行为；当下属自我验证追求高时，真诚型领导通过自主性帮助对下属帮助行为的间接影响更大。本文通过领导者自主性帮助行为，得到了真诚型领导与下属帮助行为的能力机制和边界条件。研究结论对于指导领导者如何提供有效帮助，促进员工自我发展，营造真诚的组织氛围具有一定的实践意义。

关键词：真诚型领导；自我验证追求；自主性帮助；帮助行为；社会学习

一、问题提出

领导越真诚，下属的帮助行为会越多吗？真诚型领导是一种领导行为模式，领导

^{*} 本文得到国家自然科学基金项目“外生目标约束下高管认知对企业战略和绩效影响：以我国‘双碳’目标为情景”（72372068）和“领导亲组织不道德行为对员工职场偏差行为的双刃剑效应及组织干预措施”（72272094）的资助。对于审稿专家的细致评审和宝贵建议，以及编辑部老师的辛勤工作，我们表示最诚挚的感谢。

者在与下属的互动中，呈现出高水平的自我意识（了解自己的长处和短处以及自我的多面性）、关系透明（向他人展示真实的自我）、信息的平衡处理（客观理性地处理与自我相关的信息）和内化的道德观（行为由内部的道德标准和价值观所引导），进而促进下属积极的自我发展（Cha et al., 2019; Walumbwa et al., 2008）。帮助行为是组织公民行为的一个重要维度，指在没有回报的情况下，自愿帮助同事解决完成与工作相关的任务（Chou et al., 2019; King et al., 2005; Organ, 1988），如在职务外为新员工提供指导、为那些具有繁重工作任务的同事提供支持（Morrison & Phelps, 1999）。

以往的研究表明，真诚型领导主要通过两类机制影响下属的帮助行为：原因机制（reason to）和能量机制（energized to）（Cai et al., 2019）。其中，原因机制的文献常常采用社会交换理论/信任理论（Hirst et al., 2016; Ribeiro et al., 2018）、社会认同理论/身份理论（杨建春等，2018; 赵君等，2021），认为真诚型领导促进领导者和下属高质量的关系建立，增强下属的领导认同或组织认同，进而增加下属的帮助行为。就能量机制而言，真诚型领导有利于形成积极的组织氛围，激发下属的积极情绪（Avolio & Gardner, 2005; Baquero, 2023），减少情绪劳动，进而促进下属的帮助行为（Adil et al., 2019）。

原因机制和能量机制暗含的逻辑是，真诚型领导者能够让下属意识到帮助行为的重要性（Hirst et al., 2016），通过增强其提供帮助的意愿或者意图，进而增加帮助行为。但是，这种意愿是否“真诚”值得怀疑。社会交换理论和

社会认同理论的根源在于维护自己的利益（Flynn, 2006; 赵君等，2021），能量机制下也包含了基于自我的考虑（Adil et al., 2019）。例如，社会交换理论视角下，下属帮助行为的意愿基于领导与下属的互惠关系，是为了回报领导，从而能从这种互惠关系中持续获益（Flynn, 2006）。再如，社会认同视角下，下属提供帮助行为的意愿是基于对领导或者组织的认同（杨建春等，2018; 赵君等，2021），这种认同产生的根源是自我增强和不确定性降低（Hogg & Terry, 2000），体现了下属对领导和组织的依赖（赵君等，2021）。因而，原因机制和能量机制在解释真诚型领导与下属帮助关系上存在局限性。

真诚型领导核心的特征是“真诚”，它是一个关系概念，产生于领导者与下属的人际互动中（Avolio & Gardner, 2005; Yagil & Medler-Liraz, 2014）。正是在这种人际互动下，真诚型领导者呈现真实自我（Authentic Self-Presentation），发挥影响力。现代组织中，领导者向下属提供帮助是两者人际互动的重要部分，是领导者与下属帮助关系建立的前提（Nadler, 2012）。更重要的是，领导者向下属提供帮助这一互动情景更能考察真诚型领导的关系本质——真诚。以往的研究认为施助者提供帮助并非总是基于对受助者福祉的考虑，可能会选择不利于下属的帮助类型（Nadler, 2002; Van Leeuwen & Täuber, 2010; Nadler, 2012; 张兰鸽等，2015），提供的帮助是不真诚的。但是，真诚型领导者在向下属提供帮助时，倾向于选择符合内在信念的行为——自主性帮助，从而能够在互动中传递真诚。一方面，结合社会角

色视角 (Social Role) (Bettencourt & Sheldon, 2001) 和自我呈现理论 (Self-Presentation Theory) (Baumeister, 1982), 真诚型领导者具有促进下属发展的角色责任, 这种角色责任与领导者的自我概念紧密联系。真诚型领导水平越高, 领导者越会将这种角色责任内化为自我信念。另一方面, 自主性的帮助指为受助者提供解决当前问题的必要工具和知识以使其能独立解决问题 (Alvarez & Van Leeuwen, 2011; Nadler, 2015)。大量的研究也表明, 领导者的自主性帮助与下属能力提升、自主性和独立性培养具有积极的关系 (Peus et al., 2012; Joo & Jo, 2017; Cha et al., 2019), 自主性帮助是促进下属自我发展的重要路径。而且真诚型领导者的自主性帮助有利于组织内知识共享和促进学习, 有助于领导者和下属的共同发展, 契合真诚型领导的领导方式。与自主性帮助相对应的帮助类型是依赖性帮助 (“授人以鱼”), 是指施助者为受助者提供解决当前问题的完整方案或具体步骤, 但不会教会他们如何在未来处理类似的问题 (Alvarez & Van Leeuwen, 2011; Nadler, 2015)。虽然, 依赖性帮助常常与操控下属、印象管理等动机联系在一起 (Lee et al., 2023; Yagil & Medler-Liraz, 2014)。但是在一些情境中, 依赖性帮助能够快速有效地帮助下属解决问题, 增强下属的自信心。例如, 当下属并未掌握理解问题所需的专业知识且时间压力大时, 真诚型领导者可能认为依赖性帮助对下属是更加实用的。再者, 真诚型领导与自主性帮助都是长期导向的, 而依赖性帮助是短期导向的, 下属的自我发展离不开自主性帮助而不是依赖性帮助 (Bamberger, 2009)。因而,

与依赖性帮助相比, 自主性帮助与真诚型领导的关系更加紧密和明晰。因此, 本文聚焦领导者的自主性帮助。

对于下属而言, 能力是决定其是否提供帮助的关键因素。缺乏能力的员工在面对同事的工作困境, 也会显得 “心有余而力不足”, 导致助人行为减少 (Chou et al., 2019)。能力及效能感是社会学习理论的一个重要概念 (王震等, 2014)。在社会学习的过程中, 个体观察和模仿, 并习得榜样的积极行为。关于真诚型领导的文献, 基于社会学习理论指出, 真诚型领导者展现出的客观、公正、可信、仁爱等独特魅力, 能够吸引下属的注意力, 使其成为下属学习的榜样 (Luthans & Avolio, 2003; Mayer et al., 2009; Gill & Caza, 2015; 杨浩等, 2016)。帮助互动是一个双向交互的过程 (Nadler, 2015; 宋珂等, 2018; Chou et al., 2019), 真诚型领导者提供帮助的过程, 也是下属接受帮助的过程。而且, 真诚型领导者提供的自主性帮助, 包含了较多的学习元素 (Alvarez & Van Leeuwen, 2011; Lee et al., 2023), 具有较高的教育价值 (Alvarez & Van Leeuwen, 2015), 有利于激活下属的社会学习过程, 他们在习得领导者帮助行为的同时能力也得到了提升。一些实证类文章在发展假设时, 也提到真诚型领导者的帮助行为会成为下属学习的对象, 但是, 并未对此进行充分的理论推导和实证检验, 也未检验下属的学习结果。基于以上分析, 本文结合领导者视角和下属视角, 从真诚型领导者的 “行为” —— 自主性帮助出发来探究真诚型领导与下属帮助行为的能力机制 (Can Do) (Cai et al., 2019)。

此外，根据自我呈现理论，真诚型领导者的真诚表达具有情境性（Schau & Gilly, 2003; Peus et al., 2012），进而影响自主性帮助的选择。当领导者从情境中获得的信息不准确或者模糊时，自我呈现会受到限制，真诚型领导的关系透明和平衡的信息处理水平降低。而当情境提供的信息准确、全面时，自我呈现能够表达真实的自我，有利于领导者向下属传达真诚。本文研究中，我们引入下属的自我验证追求，即让别人了解真正的你（Bringing Others to Know You for Who You Really are）（Cable & Kay, 2012, p. 360），作为影响真诚型领导和自主性帮助的调节变量。下属的自我验证追求越高，在人际互动中越会努力地释放更多关于真实自我的信息，包括工作习惯、技能优势、知识不足等（David et al., 2021; Chen & Wei, 2023）。此时，领导者与下属的关系会更加透明，对下属的能力评估更加准确，更能响应下

属的需求（Nübold et al., 2020），及时提供自主性帮助。

本文依据社会角色理论、自我呈现理论与社会学习理论，融合领导者视角和下属视角，建立了一个真诚型领导“授人以渔”的效应模型（见图1）。真诚型领导通过向下属提供自主性帮助，进而促进下属的帮助行为，并且这种效应受到下属自我验证追求的调节。本文研究围绕真诚型领导的核心特征“真诚”，通过领导者自主性帮助打开了真诚型领导与下属帮助行为之间的能力机制，填补了两者关系研究的理论空缺。其次，通过领导者自主性帮助行为和下属帮助行为，对下属的学习过程进行了较为细致的刻画，有助于全面地理解真诚型领导的影响过程。再者，真诚型领导的“真诚”表达与传递也存在边界条件，本文引入下属的自我验证追求作为调节变量，丰富了真诚型领导理论。

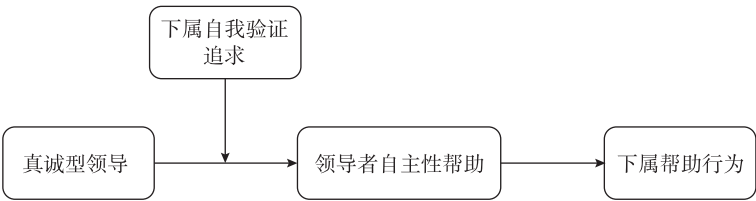


图1 研究模型

注：笔者绘制。

二、假设形成

（一）概念界定与理论基础

1. 真诚型领导的概念

真诚型领导被定义为一种行为模式，主要表现为四种行为特征：自我意识、平衡的信息

处理、关系透明和内化的道德观（Peus et al., 2012; Lemoine et al., 2019）。其中，自我意识是指真诚型领导者知道自己的优点和缺点，并清楚地了解自己对他人的影响；关系透明度是指领导者会公开地分享关于真实自我的信息，包括缺点和不足，在人际关系中重视并尽力做到透明和信任；信息的平衡处理是指在做决策

前,真诚型领导者能够客观地处理信息,做到不偏不倚、不卑不亢、综合考虑内部经验以及外部来源不同的信息;内化的道德观是指他们有自己的价值判断,不会为取悦他人、得到奖励或是免除惩罚而做出虚伪的行为 (Peus et al., 2012; Cha et al., 2019; Lemoine et al., 2019)。四种行为特征聚合形成了一个高阶概念——真诚型领导,反映了领导者的行为倾向 (Peus et al., 2012; Carton, 2022)。

虽然真诚型领导与伦理型领导、变革型领导等积极领导力在构念上有重叠,但是真诚型领导是积极领导的根构念 (Root Construct) (Avolio & Gardner, 2005; 邹竹峰、杨紫鹏, 2013),也是一个独立的概念。与伦理型领导相比,真诚型领导强调领导者的自我意识、关系透明和平衡处理,更加关注组织成员之间真诚关系的培养;与变革型领导相比,真诚型领导强调关系透明和平衡处理,并不一定包含鼓励性激励、智力激发和个性化关怀 (Walumbwa et al., 2008; Hoch et al., 2018)。尽管以往研究中发现伦理型领导和变革型领导对下属帮助行为有积极的作用。但是,真诚型领导具有独特的预测能力,其领导力的发挥是在传递“真诚”的过程中产生的,这是与其他领导力的本质区别 (Luthans & Avolio, 2003; Copeland, 2016)。

2. 真诚型领导与促进下属自我发展的内在信念

根据社会角色理论和自我呈现理论,真诚型领导者具有促进下属自我发展的内在信念。社会角色理论认为给定的社会角色具有相应的责任、规范和期望 (Bettencourt & Sheldon,

2001)。在真诚型领导的定义中,促进下属自我发展是真诚型领导的重要目标之一 (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005; Gill & Gaze, 2015),涉及重视下属的成长与发展、关注下属的能力增强及可持续性的成就等 (Leroy et al., 2012; Yagil & Medler-Liraz, 2014; Rahimnia & Sharifirad, 2015)。因而,真诚型领导具有促进下属发展的角色责任。根据自我呈现理论,这种角色责任与领导者的自我概念紧密联系。真诚型领导水平越高,领导者越会将这种角色责任内化为自我信念。否则,若角色责任与自我概念不匹配,领导者会感受到不真实,在与下属互动中呈现虚假的自我 (Bettencourt & Sheldon, 2001),在定义上这并不是真诚型领导 (Gardiner, 2015)。所以,促进下属自我发展这一角色责任,反映了真诚型领导者内在的自我信念。

(二) 假设提出

1. 真诚型领导对领导者自主性帮助的影响

根据社会角色理论和自我呈现理论,真诚型领导水平越高,领导者呈现真实自我的程度越高 (Gardiner, 2015; Lehman et al., 2019),表现在高水平的自我意识、关系透明、平衡的信息处理和内化的道德观。其中,高水平的自我意识,能让其清楚地知道自己的优势和劣势,了解自己的行为对下属产生的影响 (Ilies et al., 2005; Gill & Caza, 2015)。因而,他们会倾向于选择能够满足下属基本需要和促进下属自我发展的帮助行为——自主性帮助。关系透明意味真诚型领导者愿意与下属坦诚相见,呈现真实的自我,开放、无私、透明地与下属分享信息 (Ribeiro et al., 2018; Cha et al.,

2019)。例如，教给下属提升工作技能的小妙招、提供解决问题的新思路、传授成功或者失败的经验等，这些也属于自主性帮助的范畴。信息的平衡处理水平越高，表明真诚型领导者在进行决策前越会综合各方面的信息。他们会依据不同的信息渠道，全面地评估下属的能力、需求以及工作态度等。因而，真诚型领导者知晓下属的知识或技能短板，能够及时响应下属的需要（Nübold et al.，2020），提供自主性帮助。

真诚型领导者提供自主性帮助的本质原因在于忠于“真我”。他们内化的道德观要求其行为遵循内在的信念或价值观，而提供自主性帮助与促进下属自我发展的内在信念是一致的（Luthans & Avolio，2003）。因此，在长期的工作互动中，他们愿意无私地分享解决问题的关键知识、技术等资源，花费时间精力倾听、回答下属的问题，指导他们如何独立解决问题（Halabi et al.，2014；Alvarez & Van Leeuwen，2015；Alonso et al.，2022）。因此，本文提出：

假设 1：真诚型领导与领导者自主性帮助具有正相关关系。

2. 领导者自主性帮助的中介作用

社会学习理论指出，个体会通过学习过程来模仿榜样的行为，而且这种习得的行为在获得奖励或者受到惩罚时得到强化（Bandura，1977；Mayer，2009）。其中，学习过程包括注意、保持、再现和动机四个过程（Bandura，1977）。本文认为，真诚型领导者向下属提供自主性帮助能够激活下属社会学习的四个过程（Eby et al.，2015）。首先，真诚型领导者不仅在地位、权力和能力上优于下属，更重要的是他们展现出客观、公正、可信、热情、仁爱的

独特魅力，这些特点容易使他们成为下属关注的对象，将他们的帮助行为看作示范行为来学习或模仿（Luthans & Avolio，2003；Mayer et al.，2009；Gill & Caza，2015）。其次，真诚型领导者在提供自主性帮助的过程中，会花费大量的时间和精力，无私地分享知识和资源。这些真诚的行为会给下属留下深刻的印象，留存在记忆中。而且，自主性帮助对于员工而言是有价值的：员工能够获得处理所遇问题的关键技术或者方法（Bamberger，2009），他们会有意识地保留从这些帮助中获得的知识或者技能。就再现过程而言，接受自主性帮助的员工由于掌握了解决问题的诀窍，自我效能更高，他们具备向下属提供帮助的能力和信心（Lee et al.，2023）。当组织中其他成员遇到类似问题或者陷于困境时，他们倾向于抓住机会，学习领导者向同事提供帮助。最后，真诚型领导者的自主性帮助传递出领导者致力于建立和谐友善的组织氛围，让下属意识到真诚的帮助行为在组织中是被肯定的。而且，下属能从与领导者的帮助互动中被领导者的真诚所感染，促使他们也出于真心而向下属提供帮助（Avolio et al.，2004；Nadler，2015；Lee et al.，2019）。因而，下属有意愿向同事提供帮助。

综上所述，真诚型领导者提供自主性帮助会通过激活下属社会学习的四个过程，从而促进下属的帮助行为。基于此，本文提出：

假设 2：真诚型领导通过领导者自主性帮助间接影响下属帮助行为。

3. 下属自我验证追求的调节作用

真诚型领导者的自我呈现具有情境性（Schau & Gilly，2003；Peus et al.，2012）。当

从情境中获得的关于下属的信息不准确、模糊,或者争议大时,自我呈现会受到限制,与下属的互动中关系透明度和信息平衡处理水平降低。而当情境提供的信息准确、全面时,自我呈现更能表达真实的自我,领导者与下属的关系更加透明,信息处理的平衡水平更高,领导者更能够选择有利于下属的行为。这意味着,真诚型领导者向下属提供自主性帮助还会受到下属提供的信息的影响。自我验证追求与下属向外界释放的关于真实自我信息是紧密联系的 (Swann et al., 2002)。本文采用下属自我验证追求作为情境变量,分析其调节作用。

首先,下属自我验证追求增强了真诚型领导关系透明的作用。自我验证追求高的下属,重视自我观点的一致性和稳定性,因而无论自我是好是坏,他们均会尽力展现出来 (Swann et al., 2002),这有利于真诚型领导者与下属建立透明的关系。两者的关系越透明,真诚型领导者越能毫无保留地向下属表达真实自我,分享解决问题的诀窍,提供的自主性帮助越多。自我验证追求水平低的下属在与领导沟通的过程中,难以积极主动地展示关于真实自我的信息,而且他们可能会夸大能力、隐瞒缺点、回避真实的想法 (Cable & Kay, 2012; David et al., 2021)。这些行为导致与领导的关系透明程度下降,甚至引发领导者的反感和厌恶 (Kim et al., 2023),造成领导者提供的自主性帮助减少。

其次,下属自我验证追求增强了真诚型领导信息平衡处理的作用。当下属的自我验证水平低时,领导者获得的下属能力、技能和知识等方面的信息在一致性或者真实性方面较差。此时,领导者对下属进行评价时容易产生偏差

或误解,不知道下属到底需要哪些方面的知识或者诀窍 (Cable & Kay, 2012),因此领导者在提供自主性帮助前会变得更加犹豫,甚至回避帮助行为。对于自我验证追求水平高的下属,他们在工作互动中 (包括与领导的和与同事的) 释放的真实自我信息较多 (包括正面的和负面的)。那么领导得到的关于下属能力、工作习惯、知识不足的评估更加准确,信息平衡处理增强,因此越能够响应下属的需求 (Nübold et al., 2020),及时提供自主性帮助。因此,本文提出:

假设 3: 下属自我验证追求正向调节真诚型领导与领导者自主性帮助的正向关系。

社会学习理论指出,社会学习过程要求个体关注榜样的信息,并经历注意、记忆、再现和强化四个阶段,但这些并不需要经过广泛或深入的思考 (Bandura, 1977)。在本文研究中,下属自我验证追求水平越高,真诚型领导者对下属的能力、需求、态度等的了解越全面,两者的关系越透明。真诚型领导者与下属之间容易建立起相互信任的高质量人际关系。在这种情境下,领导者越容易成为下属关注的榜样 (Nadler, 2012),下属越倾向于直接模仿领导的行为向同事提供帮助。因此,本文提出:

假设 4: 下属自我验证追求正向调节真诚型领导通过领导者自主性帮助对下属帮助行为的正向间接效应。

三、研究方法

(一) 研究对象与调研程序

本文对中国光电科技行业的两家企业 121 个团队的 619 名成员进行三轮现场调研。为了

提高问卷的回收率，在正式的调研开始前，笔者首先与公司的高层管理者进行沟通，解释研究目的和研究内容，获得调研的许可。然后，在他们的同意下，与公司的人力资源经理进行沟通，了解组织结构，讨论调查时间和方法，确定能够参与调研的团队和员工名单。最终参与调研的团队涉及职能广泛，包括行政管理、财务、供应链管理、销售、研发、生产、质量检验、法务和人力资源管理。再次，笔者在人力资源部门的帮助下进行现场调研，他们将参与调研的员工组织到公司会议室集中填写问卷。如果某些员工无法离开工作岗位，笔者会将问卷送至工作岗位，并在一个小时内进行回收。每位调研参与者都会从研究团队成员那里得到一份小礼物和一份保密承诺说明。对于缺席的参与者，笔者会留下小礼物、保密承诺和调查问卷，请他们完成后邮寄给笔者。三轮调研中，在工作场所分别完成78%、76%和64%的问卷回收。

三轮现场调研分在三个时间点进行，第一轮调研在2019年6~7月展开。每轮问卷之间间隔一个月左右。在时间点1（T1），笔者请团队成员报告自己的人口统计学变量（即年龄、性别、受教育水平、与领导共事的时间），并对主管进行评价，包括真诚型领导和主管的自主性帮助和依赖性帮助。同时，笔者请团队主管评价下属的帮助行为。在时间点2（T2），笔者请团队成员报告领导者的自主性帮助和依赖性帮助，以及自身的特质，包括亲社会动机和自我验证追求。在时间点3，笔者请主管再次评价团队成员的帮助行为。关于主管对团队成员帮助行为的评价，参考了Chang等（2014）的做法，对成员数不超过六名的团队，由主管评价所有

成员的帮助。对成员数超过六名的团队，本文研究团队（而不是人力资源经理或团队主管）随机抽取六位成员，请团队主管评价这六位成员的帮助行为。笔者采取这样的设计是为了减少受访者疲劳，以提高问卷回收率和回答效度。

在时间点1，本文研究共回收598份员工问卷和112份领导问卷，回收率分别为96.6%和92.6%；在时间点2，本文研究回收了493份员工问卷，回收率为79.6%；时间点3回收了107份领导问卷，回收率为88.4%。通过匹配三个时间点的数据，最终两家企业99个团队的337名成员构成最终的有效样本。在时间点3随机抽取的6名成员与时间点1参与问卷调查（并未在时点3被主管评价）的成员在年龄 $[t(579) = 0.96, ns]$ 、性别 $[t(592) = 0.56, ns]$ 、教育背景 $[t(592) = -1.87, ns]$ 、与主管的共事时间 $[t(576) = -1.52, ns]$ 、自我验证追求 $[t(479) = 0.33, ns]$ 以及亲社会动机上并无显著区别 $[t(477) = -0.48, ns]$ 。在最终的有效员工样本中，男性占61.7%，年龄主要分布在26~35岁，占比71.2%，52.5%的参与者具有大专及以上学历，与团队主管的共事时间平均为2.27年。

（二）变量测量

本文研究采用已成熟量表，并且根据Brislin（1980）的建议，采用“翻译—回译”的程序将英文量表翻译成中文。本文汇报Cronbach's α 系数评估测量量表的内部一致性。除了团队领导对团队成员的评价采用5点Likert评分法外（1“低于平均水平”到5“高于平均水平”），其他变量均采用6点Likert评分法（1“完全不同意”到6“完全同意”）。T1代表时

间点 1, T2 代表时间点 2, T3 代表时间点 3。

(1) 真诚型领导 (T1, 下属报告)。真诚型领导采用 Leroy 等 (2015) 的量表, 一共包含 8 个题项, 如“团队领导向别人寻求反馈, 用以增进与别人的交流”“团队领导说话直来直往, 不拐弯抹角”等。在本文研究中, 该量表的 Cronbach's α 系数为 0.89。

(2) 自我验证追求 (T2, 下属报告)。自我验证追求采用 Cable 和 Kay (2012) 开发的量表, 一共包含 6 个题项, 如“向别人坦诚我的习惯和个性是值得的, 这样他们知道能指望我什么”“我喜欢做自己, 而不是试图像别人那样行事”等。本文研究中, 该量表的 Cronbach's α 系数为 0.83。

(3) 领导者自主性帮助 (T1 和 T2, 下属报告)。领导者自主性帮助采用 Halabi 等 (2014) 开发的量表, 包含 5 个题项, 如“团队领导帮助解释问题的实质, 使我今后能够自己解决问题”“团队领导会提供新思路, 使我今后能够自己解决相似的问题”等。本文研究中, 此量表的 Cronbach's α 系数在时间点 1 和时间点 2 分别为 0.93 和 0.96。

(4) 下属帮助行为 (T1 和 T3, 主管评价)。团队主管评价下属帮助行为的量表来自 Morrison 和 Phelps (1999) 的研究。这个量表包含 5 个题项, 如该员工“会在有员工缺席的时候帮他们一把”“会帮助那些工作遇到问题的员工”等。本文研究中, 该量表的 Cronbach's α 系数在时间点 1 和时间点 3 分别为 0.90 和 0.94。

(5) 控制变量。我们在分析中纳入了控制变量, 旨在排除可能对结果产生影响的其他解释因素。重要的是, 我们还在没有控制变量的

情况下进行了路径分析 (Becker, 2005)。有控制变量和没有控制变量的结果在模式和显著性水平方面基本相同。

鉴于真诚型领导与依赖性帮助之间的关系并不明确, 所以在理论部分, 笔者没有假设真诚型领导是否能够通过提供依赖性帮助促进下属的帮助行为。但作为自主性帮助的成对概念, 笔者将领导者依赖性帮助作为真诚型领导影响下属帮助行为的控制性路径。一方面, 这么做可以实证检验真诚型领导与依赖性帮助的关系, 为未来探索两者关系的研究提供启发。另一方面, 这么做也可以控制真诚型领导通过提供依赖性帮助促进下属采取帮助行为的替代性路径, 从而检验自主性帮助在解释真诚型领导促进下属帮助行为中的效力。依赖性帮助指为问题提供即时、直接的解决方案和“快速解决办法”, 但不能保证受助者将来能够独立解决类似的问题 (Lee et al., 2023)。本文研究中, 领导者依赖性帮助采用 Halabi 等 (2014) 开发的量表。该量表包括五个题项, 如“团队领导会解决该问题, 但不教我应该如何在今后独立地解决相似的问题”“团队领导在解决工作问题时, 不在意我是否学会了解决相似的问题”。本文研究中, 此量表的 Cronbach's α 系数在时间点 1 和时间点 2 分别为 0.86 和 0.90。

此外, 在时间点 1, 笔者请下属报告人口统计学特征 (即性别、年龄、受教育水平), 并作为控制变量纳入分析。以往研究表明, 帮助行为受到年龄 (Beadle et al., 2015)、性别 (Nielson et al., 2017) 以及教育水平 (Berei, 2020) 的影响。其中, 年龄从 1 (小于等于 25 岁) 至 9 (大于 60 岁) 测量, 每五年为一档。

性别以 0—女性，1—男性来标记。教育水平以最终学历计算（1—初中及以下，2—中专或高中，3—大专，4—大学本科，5—研究生学历，6—硕士，7—博士）。同时，由于本文研究考察领导行为对下属的影响，所以将领导成员共事时间（以年来测量）也作为本文研究的控制变量，以控制时间因素对领导评价下属造成的偏差。进一步地，为了控制企业层面的影响，本文将样本的企业来源作为控制变量，将第一家企业编码为 1，第二家企业编码为 0。此外，为了控制下属人格特质对帮助行为的影响，检验领导对下属自主性帮助的独特效应，笔者还将下属的亲社会动机作为本文的控制变量。本文采用 Grant（2008）开发的亲社会动机量表，在时间点 2 请下属报告他们工作中的动力来源，例如，“因为我想通过工作使他人受益”“因为我想通过工作帮助他人”等。该量表在本文研究的 Cronbach's α 系数为 0.92。最后，本文还控制了主管自主性帮助，下属帮助行为的基础水平（在时间点 1 测量），以及真诚型领导对下属帮助行为的直接影响。

（三）分析策略

首先，为了了解主要变量的区分效度，本文利用 Mplus 8.3 进行验证性因子分析。随后，本文使用 SPSS 22.0 计算各变量的均值、标准差、相关系数以及所用量表的信度。最后，本文使用 Mplus 8.3 检验整体模型，并估计各个路径系数。在进行整体模型估计时，由于本文中的 337 位成员嵌套在 99 个团队中，个体层面观察值之间可能缺乏独立性，尤其是领导对员工帮助行为的评价会受到领导个人因素的影响。本文估计了员工帮助行为的组间差异（ $ICC1 =$

0.63， $ICC2 = 0.85$ ），结果表明本文需要控制团队差异对员工帮助行为的影响。本文根据 Muthén 和 Muthén（2012）的建议，使用夹心方差估计法（Sandwich Estimator）来控制由于团队层次的整群抽样而导致的个体层次观察值的不独立性，以提供本文模型中标准误差的稳健估计。夹心方差估计在 Mplus 8.3 中通过 TYPE = COMPLEXITY 这一命令得以实现。最后，本文采用 Edwards 和 Lambert（2007）的路径分析方法来分析被调节的中介效应，并采用 20000 次重复的蒙特卡罗方法来推导中介效应的置信区间（Selig & Preacher, 2008; Preacher et al., 2010）。

四、分析结果

（一）验证性因子分析

在对整体模型的估计之前，本文对真诚型领导（T1）、下属自我验证追求（T2）、领导者自主性帮助（T2）、领导者依赖性帮助（T2）以及下属帮助行为（T3）五个潜变量进行验证性因子分析。由于真诚型领导是二阶构念，本文把真诚型领导维度得分平均，从而形成四个指标来反映背后整体的真诚型领导。而且，考虑到本文所涉数据的嵌套性质，笔者采用跨层验证性因子分析方法。具体地，本文以五因子模型为基准模型，并通过合并因子的方式来检验变量之间的区分效度。表 1 是本文验证性因子分析的结果，表明五因子模型的模型拟合效果最好（ $\chi^2(540) = 835.44$ ， $CFI = 0.95$ ， $TLI = 0.94$ ， $RMSEA = 0.040$ ； $SRMR_{(within)} = 0.061$ ； $SRMR_{(between)} = 0.582$ ），并且，五因子模型的拟合优度要高于其他替代模型。因此，本文所涉

及的五个变量确实可以代表五个不同的概念，其测量工具具有良好的区分效度。

表 1 跨层验证性因子分析结果 ($N=337$)

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$ (Δdf)	CFI	TLI	$RMSEA$	$SRMR_{(within)}$	$SRMR_{(between)}$
零模型	6493.99	600	—	—	—	—	—	—
基准模型：5 因子模型	835.44	540	—	0.95	0.94	0.040	0.061	0.582
4 因子模型：AL+SVS	1402.50	544	567.06 (4) ***	0.85	0.84	0.068	0.133	0.604
4 因子模型：AL+ATHELP	1315.12	544	479.68 (4) ***	0.87	0.86	0.065	0.108	0.533
4 因子模型：AL+DPHELP	1303.48	544	468.04 (4) ***	0.87	0.86	0.064	0.106	0.530
4 因子模型：SVS+ATHELP	1348.94	544	513.50 (4) ***	0.86	0.85	0.066	0.111	0.595
4 因子模型：SVS+DPHELP	1390.32	544	554.88 (4) ***	0.86	0.84	0.068	0.126	0.530
4 因子模型：ATHELP+DPHELP	1704.44	544	869.00 (4) ***	0.80	0.78	0.080	0.129	0.561
3 因子模型：合并时点 2 报告的变量	2287.77	547	1452.33 (7) ***	0.71	0.68	0.097	0.157	0.592
2 因子模型：合并下属报告的变量	2882.08	549	2046.64 (9) ***	0.60	0.57	0.112	0.176	0.508
1 因子模型：合并所有变量	4218.10	550	3382.66 (10) ***	0.38	0.32	0.141	0.217	0.524

注：*** $p < 0.001$ ；五因子模型为真诚型领导 (AL)、下属自我验证追求 (SVS)、领导者自主性帮助 (ATHELP)、领导依依赖性帮助 (DPHELP)、下属帮助行为 (HELP)；“+”代表因子合并。

(二) 描述性统计

表 2 反映了各变量的均值、标准差、相关系数和信度系数。结果显示，真诚型领导 (T1) 与领导者自主性帮助行为 (T2) 显著正相关 ($r = 0.47$, $p < 0.01$)；领导者自主性帮助与下属帮助行为显著正相关 ($r = 0.15$, $p < 0.01$)。研究模型的主效应得到初步支持。

(三) 假设检验

上述验证性因子分析的结果表明本文的主要变量之间具有良好的区分效度。在此基础上，本文对研究模型 (见图 2) 进行了检验，得到了相关路径的参数估计 (见表 3)。真诚型领导对时间点 2 领导者自主性帮助的系数为正且显著 ($b = 0.20$, $p = 0.013$)。这表明真诚型领导与领导对下属的自主性帮助显著正相关，故假设 1 成立。然后，时间点 2 领导者自主性帮助

对时间点 3 下属帮助行为的路径系数为正且显著 ($b = 0.12$, $p = 0.003$)，说明领导者自主性帮助能够显著提高下属的帮助行为。随后，本文通过蒙特卡洛方法检验真诚型领导对下属帮助行为的间接效应。通过 20000 次的重复抽样，发现真诚型领导通过领导者自主性帮助对下属帮助行为的间接效应为 0.024 (95% $LLCI = 0.003$, $ULCI = 0.056$)。95%置信区间不包括 0，所以真诚型领导通过领导者自主性帮助影响下属帮助行为的间接效应成立，即假设 2 成立。此外，真诚型领导对时间点 2 领导者依赖性帮助的路径系数为负但不显著 ($b = -0.08$, $p = 0.333$)，并且时间点 2 领导者依赖性帮助对下属帮助行为的路径系数为正但也不显著 ($b = 0.02$, $p = 0.478$)。因此，真诚型领导不会通过提供依赖性帮助来促进下属的帮助行为。

表 2 描述性统计分析 (N=337)

变量	M	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(1) 下属年龄 (T1)	2.41	1.03	(—)													
(2) 下属性别 (T1)	0.62	0.49	0.05	(—)												
(3) 下属受教育水平 (T1)	2.70	1.13	-0.18***	0.05	(—)											
(4) 领导一下属共事时间 (T1)	2.27	2.08	0.16**	-0.04	0.00	(—)										
(5) 公司来源	0.40	0.49	-0.05	0.16**	0.00	-0.22***	(—)									
(6) 领导者自主性帮助 (T1)	5.09	0.80	0.01	0.05	0.02	-0.04	0.20***	(0.93)								
(7) 领导者依赖性帮助 (T1)	3.42	1.15	0.09	0.12*	-0.12*	0.05	0.03	-0.01	(0.86)							
(8) 下属帮助行为 (T1)	4.14	0.63	0.00	-0.01	-0.07	-0.06	0.08	0.09	0.00	(0.90)						
(9) 亲社会动机 (T2)	4.59	0.91	0.02	0.00	0.00	0.11*	0.14*	0.31***	0.10	0.05	(0.92)					
(10) 真诚型领导 (T1)	4.93	0.76	0.05	0.14*	0.06	-0.08	0.20***	0.61***	0.02	0.06	0.30***	(0.89)				
(11) 下属自我验证追求 (T2)	4.59	0.79	0.01	0.06	-0.04	0.06	0.02	0.24***	0.13*	0.01		0.45***	0.22***	(0.83)		
(12) 领导者自主性帮助 (T2)	4.91	0.87	0.01	0.05	0.08	0.02	0.19***	0.57***	0.03	0.06	0.39***	0.47***	0.30***	(0.96)		
(13) 领导者依赖性帮助 (T2)	3.40	1.24	0.14**	0.04	-0.24***	-0.02	0.00	-0.02	0.36***	-0.11*	0.13*	-0.04	0.09	0.08	(0.90)	
(14) 下属帮助行为 (T3)	4.00	0.77	0.02	0.01	-0.11*	0.03	0.11	0.04	0.10	0.48***	0.09	0.05	0.02	0.15**	0.01	(0.94)

注：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$ 。对角线上标注的数据为对应变量的 Cronbach's α 系数值。T1 表示第一轮问卷收集，T2 表示第二轮问卷收集，T3 表示第三轮问卷收集。

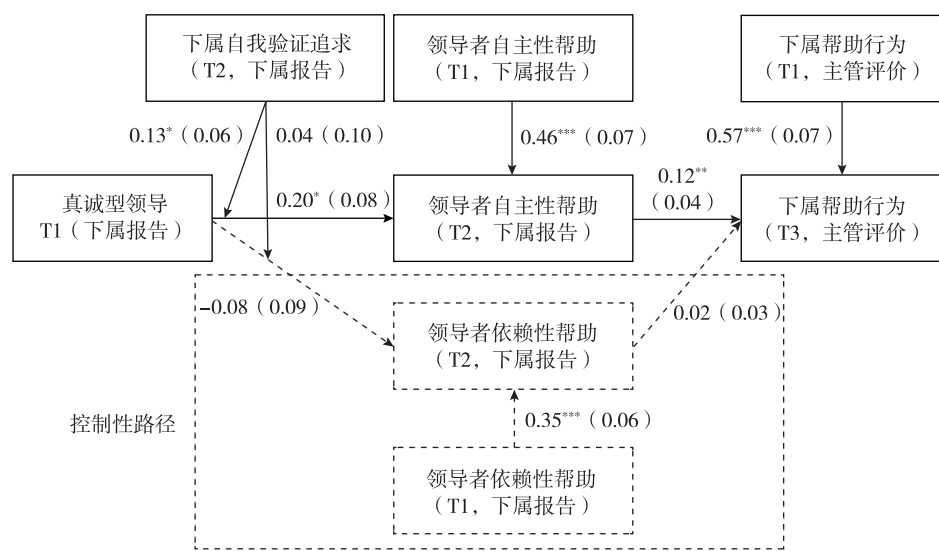


图 2 路径分析结果

注：* p<0.05，** p<0.01，*** p<0.001；图中系数为非标准化系数，括号中为标准误；T1 表示第一轮问卷收集，T2 表示第二轮问卷收集，T3 表示第三轮问卷收集；控制变量还包括员工性别、年龄、受教育水平、与领导共事时间、企业来源以及亲社会动机，为了保证简洁和美观，这些控制变量没有在图中显示。

表 3 多层次路径分析结果 (N=337)

变量	自主性帮助 (T2)		依赖性帮助 (T2)		帮助行为 (T3)	
	系数	标准误	系数	标准误	系数	标准误
截距项	4.86 ***	0.07	3.39 ***	0.09	0.84 ***	0.40
下属年龄 (T1)	0.00	0.04	0.11 [?]	0.06	0.00	0.03
下属性别 (T1)	-0.03	0.08	0.02	0.11	0.03	0.09
下属受教育水平 (T1)	0.06 [†]	0.03	-0.20 ***	0.05	-0.06	0.05
领导-下属共事时间 (T1)	0.02	0.02	-0.04	0.03	0.03	0.02
公司来源	0.13 [†]	0.08	-0.02	0.12	0.11	0.12
领导者自主性帮助 (T1)	0.46 ***	0.07 ⁺				
领导者依赖性帮助 (T1)			0.35 ***	0.06		
下属帮助行为 (T1)					0.57 ***	0.07
下属亲社会动机 (T2)					0.02	0.05
真诚型领导 (T1)	0.20 *	0.08	-0.08	0.09	-0.05	0.06
下属自我验证追求 (T2)	0.18 **	0.06	0.09	0.08	-0.04	0.05
真诚型领导 (T1) × 下属自我验证追求 (T2)	0.13 *	0.06	0.04	0.10	-0.07	0.06
领导者自主性帮助 (T2)					0.12 **	0.04
领导者依赖性帮助 (T2)					0.02	0.03
R ²	0.31 ***	0.05	0.18 ***	0.04	0.27 ***	0.05

注：* p < 0.05，** p<0.01，*** p < 0.001；T1 表示第一轮问卷收集，T2 表示第二轮问卷收集，T3 表示第三轮问卷收集。

接下来，本文分析下属自我验证追求的调节作用。笔者将真诚型领导与下属自我验证追求中心化之后相乘形成交互项，并将交互项纳入到整体的路径分析模型中。路径分析的结果表明，真诚型领导与下属自我验证追求的交互项对领导者依赖性帮助的路径系数为正且显著 ($b = 0.13, p = 0.025$)，说明下属自我验证追求正向调节真诚型领导与领导者自主性帮助行为之间的关系。为了可视化地考察下属自我验证追求的调节作用，本文制作了简单斜率图，并且进行了简单斜率检验 (Aiken & West, 1991)。如图 3 所示，在下属自我验证追求高时 (即高于均值 1 个标准差)，真诚型领导与领导者自主性帮助行为显著正相关 ($b = 0.30, p = 0.001$)；而在下属自我验证追求低时 (即低于均值 1 个标准差)，两者的关系不显著 ($b = 0.10, p = 0.276$)。因此，假设 3 成立。同时，真诚型领导与下属自我验证追求的交互项对领导者依赖性帮助的路径系数为正但不显著 ($b = 0.04, p = 0.677$)，说明下属自我验证追求不会调节真诚型领导与领导者依赖性帮助的关系。

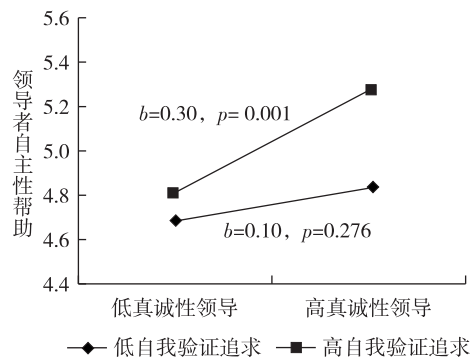


图 3 下属自我验证追求对真诚型领导和领导者自主性帮助关系的调节效应图示

最后，本文采用蒙特卡洛方法检验下属自我验证追求正向调节真诚型领导通过领导者自主性帮助对下属帮助行为的间接效应，检验结果如表 4 所示。结果显示，当下属自我验证追求高时 (即高于均值 1 个标准差)，真诚型领导通过领导者自主性帮助对下属帮助行为的间接效应为 0.036，与 0 有显著性差异 (95% 置信区间为 $[0.008, 0.078]$)；当下属自我验证追求低时 (即低于均值 1 个标准差)，真诚型领导通过领导者自主性帮助对下属帮助行为的间接效应为 0.012，与 0 没有显著差异 (95% 置信区间为 $[-0.009, 0.041]$)；下属自我验证追求在高值和低值时，真诚型领导通过自主性帮助影响下属帮助行为的间接效应的差异显著 (95% 置信区间为 $[0.002, 0.058]$)。以上结果表明，下属自我验证追求调节了真诚型领导通过领导者自主性帮助对下属帮助行为的间接效应，假设 4 成立。同时，鉴于下属自我验证无法调节真诚型领导与领导者依赖性帮助的关系，并且领导者依赖性帮助与下属帮助行为不相关，所以下属自我验证也无法调节真诚型领导通过领导者依赖性关系对下属帮助行为的间接效应。

表 4 被调节的中介效应的检验结果 (N=337)

结果变量	调节变量	间接效应	95%置信区间
下属帮助行为	高自我验证追求	0.036	[0.008, 0.078]
	低自我验证追求	0.012	[-0.009, 0.041]
	差值	0.024	[0.002, 0.058]

注：采用蒙特卡洛方法，抽样 20000 次。

五、讨论

（一）结果分析

领导越真诚，下属提供的帮助行为越多吗？本文依据社会角色理论、自我呈现理论和社会学习理论，结合领导者视角和下属视角，通过一个“授人以渔”的模型来探究真诚型领导对下属帮助行为的能力机制及边界条件。研究发现：①真诚型领导与领导者自主性帮助正相关；②领导者自主性帮助增加了下属的帮助行为，并且中介了真诚型领导与下属帮助行为的关系；③下属自我验证追求正向调节了真诚型领导与领导者自主性帮助的正向关系；④下属自我验证追求正向调节真诚型领导通过领导者自主性帮助对下属帮助行为的正向间接效应。

首先，真诚型领导水平越高，领导者提供的自主性帮助越多。真诚型领导的关系本质意味着，领导者真诚地期望下属能够实现自我发展，他们会在提供帮助时传递这种真诚。自主性帮助与下属的能力提升、自主性和独立性培养紧密联系，与领导者的内在信念一致。因而，自主性帮助更好地捕捉了真诚型领导的核心特征“真诚”。

其次，本文研究发现了真诚型领导对下属帮助行为影响的能力机制——领导者自主性帮助。领导者提供自主性帮助的过程中，下属学习新技能和知识、获得了解决工作问题的诀窍，能力得到了增强（Alvarez & Van Leeuwen, 2015; Alonso et al., 2022）。而且，这种互动往往是深层次的交流，领导者所展现出来的真诚容易打动下属，进而提升了下属以领导为榜

样，学习他的帮助行为。

最后，本文研究发现了自我验证追求的调节作用。当下属自我验证追求水平低时，真诚型领导并不能促进领导者的自主性帮助，同时领导者自主性帮助的中介效应也不显著。自我验证追求水平低的下属释放的自我信息可能不够全面、真实性差、一致性低，进而干扰真诚型领导者的平衡处理，不能及时响应下属的帮助需要。例如，真诚型领导者与下属互动时，由于下属夸大自身的能力，致使领导者获取能力的正面信息，那么领导者就不会提供自主性帮助。再者，下属自我验证追求水平低时，领导者与下属的关系透明水平降低，进而负面影响领导者自主性帮助。自我验证追求这一结果表明领导效应是否能够充分发挥作用不仅与领导者自身的特点有关，同时也应当考虑下属等情境因素。

（二）理论贡献与实践启示

本文探究了真诚型领导“授人以渔”的效应，对领导和帮助行为领域的研究均有重要的理论贡献。

第一，本文通过领导者自主性帮助得到了真诚型领导与下属帮助行为的能力机制。以往关于真诚型领导与下属帮助行为的文献中，绝大部分采用的是原因机制和能量机制，主要依赖社会交换理论、社会认同理论和资源相关的理论来阐释真诚型领导者如何让下属意识到帮助行为的重要性，进而提高下属的帮助行为。但是，这些理论在解释真诚型领导与下属帮助行为上存在两个局限性：第一，在提供帮助的意愿上难以捕捉到真诚领导的核心概念“真诚”。社会交换理论和社会认同理论的根源在于

维护自己的利益 (Hogg & Terry, 2000; Flynn, 2006; 赵君等, 2021), 而能量机制下也包含了基于自我的考虑 (Adil et al., 2019)。这与真诚型领导希望向下属传递的是“真诚”, 为同事提供帮助的意愿是不同的。第二, 提供帮助仅仅有意愿是不行的, 还需要实实在在的能力。只有意愿, 而不具备能力, 提供帮助反而可能使受助者的状况更糟糕。真诚型领导既然能够意识到帮助行为的重要性, 那也应该明白能力对于促进下属之间的互帮互助也是不可或缺的。本文选取自主性帮助行为, 不仅更契合真诚这一概念, 而且从能力机制上解释了真诚型领导与下属帮助行为的关系。

第二, 本文融合领导者和下属视角, 从能力视角出发揭示了真诚型领导与下属帮助行为的独特机制。一方面, 以往关于真诚型领导对下属行为影响的研究, 多从下属的视角出发, 以下属的认同、价值观、动机、情绪等为中介变量 (Avolio et al., 2004; Zhou et al., 2014; 杨建春等, 2018), 鲜有学者考虑领导自身行为的中介作用。一些学者也意识到系统全面地理解真诚型领导的作用过程和机理, 离不开对领导者和下属两个主体的考量 (陈乐妮等, 2016)。本文融合领导者和下属两个视角, 通过对真诚型领导者提供帮助和下属社会学习过程的细致刻画, 揭示了自主性帮助在真诚型领导与下属帮助行为之间的中介作用, 有助于全面地理解真诚型领导的影响过程。另一方面, 真诚型领导与其他类型的领导的作用机制是不同的。许多学者认为真诚型领导是伦理型领导、变革型领导等所有积极领导的根构念 (Avolio & Gardner, 2005; 邹竹峰、杨紫鹏, 2013)。与其

他积极领导之间在概念上存在部分重叠 (Gardner et al., 2021)。即便如此, 真诚型领导仍然是一个独立的构念, 具有独特的预测能力 (Avolio & Gardner, 2005; Copeland, 2016)。在本文研究中, 真诚型领导者向下属提供自主性帮助与真诚型领导的关系本质有关; 下属观察和模仿真诚型领导者的帮助行为, 向同事提供帮助是下属学习领导者“真诚”的结果。而伦理型领导聚焦于领导者符合社会道德的个人品质, 领导者常常通过营造利他道德氛围, 采用奖惩制度提高道德要求, 进而促进下属的帮助行为 (钟皓等, 2019; Lemoine et al., 2019)。就变革型领导而言, 领导者更加关注下属的超越预期的角色内表现, 激励下属改革和重塑组织 (Hoch et al., 2018)。这样的领导者往往通过强有力的积极愿景、激发思想、提升下属的需要和目的感来达到这些目的, 即便有时会采用印象管理的形式 (Avolio & Gardner, 2005; Hoch et al., 2018)。这些方法, 在一些情况下有利于领导与下属信任关系的建立, 进而促进下属的帮助行为, 其背后的机制主要基于社会交换理论 (Zhu & Syed, 2014)。与本文依据的理论也不同。

第三, 本文丰富了真诚型领导有效性的边界条件。尽管真诚型领导的正面作用受到了广泛研究和普遍认可, 但与其他领导力理论相似, 真诚型领导也具有情境性。真诚型领导的关系本质意味着领导与下属之间存在着相互影响, 真诚型领导者提供自主性帮助的有效性在一定程度上取决于下属的特征。本文引入下属自我验证追求作为调节变量, 发现当领导与下属的互动干扰到真诚型领导的平衡处理和关系透明

时,会限制真诚型领导的积极影响。此外,本文在探究真诚型领导的影响机制中,并未发现依赖性帮助的作用,这为自主性帮助和依赖性帮助的差异研究提供了新的情境。虽然,以往研究常常将两种帮助行为看作对立的。主要依据是施助者的动机是对立的,例如,依赖性帮助是控制目的,而自主性帮助是独立性培养;对于求助者而言,依赖性帮助会造成自我威胁和能力缺失,而自主性帮助能够提高自我效能,提高工作能力(Alvarez & Van Leeuwen, 2011; Nadler, 2015)。但是,在本文研究情境中,动机框架是不合适的。因为,依赖性帮助并非总是与促进下属自我发展的信念不相容。例如,当下属遇到的任务难题不常见或者不可能再发生时,真诚型领导者提供依赖性帮助可能是出于保护下属自信心的目的。再如,当下属并未掌握理解问题所需的专业知识时,真诚型领导者可能认为依赖性帮助对下属是更加实用的。这意味着自主性帮助与依赖性帮助的区别与联系应该结合具体的研究情境,而不能过度依赖动机框架。

在实践应用方面,本文研究结果对组织领导者如何提供有效帮助、促进员工自我发展具有一定的指导意义。首先,就领导者而言,当他们与下属坦诚交流,建立起高质量的关系时,才能准确把握下属的能力和需求,提供的帮助才能“对症下药”。而且,领导者应该意识到,自主性帮助有利于员工长期的自我发展,因此应积极鼓励和引导员工独立解决问题,以增强员工能力。其次,下属自我验证追求越高,真诚型领导通过自主性帮助促进下属帮助行为的间接效应就越强。因此,员工表露真实自我的

特征的识别,在促进真诚型领导发挥有效作用,增加组织帮助行为上十分重要。对于由真诚型领导者带领的团队来讲,在选取团队成员时,可加入对成员类似品质的考察。

(三) 研究局限及未来研究方向

本文研究存在一定的局限性。首先,在理论上,本文论述了领导帮助行为对下属帮助行为的积极影响,但是没有考虑其作用边界,即领导者自主性帮助行为与下属帮助行为之间可能还存边界条件。例如,任务特征、价值观、情绪、人格特质、组织氛围等(宋珂等, 2018)。其次,真诚型领导通过领导的自主性帮助行为可能会影响员工以及团队的其他角色外行为,例如,团队层次的团队绩效、团队凝聚力、团队帮助行为等。再次,对于真诚型领导而言,他们重视下属的自我发展,重视与下属长期关系的建立,因而常常提供自主性的帮助。但是,并不排除在一些情境中,他们可能会在提供不同类型的帮助中犹豫不决。在这些情境中,领导者如何平衡,如何做出决策?未来可以通过纵向设计研究或者实验研究来进一步打开其中的微观机制。最后,本文发现自我验证追求通过影响真诚型领导的平衡处理和关系透明来调节真诚型领导与领导者自主性帮助行为之间的关系,未来研究还可以考虑能够影响真诚型领导自我意识、内化道德观的调节因素。

在研究方法上,调研参与者均来自光电行业的两家企业,尽管这样的研究设计可以使本文的研究结论免受行业以及企业层次因素的影响,但是这在一定程度上会影响研究结论的可推广性。未来的研究可以在其他行业和企业收集相关的数据,进一步验证和拓展本文的发现。

其次，本文研究的自变量（即真诚型领导）和调节变量（即自我验证追求）没有放在同一个时间点进行测量。尽管自我验证追求作为一种稳定的个体特质（Swann, 2011），不太可能受到测量时间的影响，未来的研究还可以建议将真诚型领导与下属自我验证追求放在同一个时间点进行测量，避免时间因素对研究结论的影响。

六、结论

本文研究发现真诚型领导促进了领导者的自主性帮助，进而增加了下属的帮助行为。而且，对于自我验证水平高的下属，真诚型领导与领导者自主性帮助的正面关系更强；同时，真诚型领导通过自主性帮助对下属帮助行为的间接影响更强。本文所建立的真诚型领导“授人以渔”的模型，对于指导领导者提供有效帮助、促进员工自我发展、营造真诚的组织氛围具有指导意义。

接受编辑：李福荔

收稿日期：2022 年 11 月 17 日

接受日期：2024 年 8 月 25 日

作者简介

李路云，南京大学商学院博士研究生，研究兴趣包括领导德行、组织身份/认同、非常规雇佣方式、道德决策等。曾经在《心理学报》《管理工程学报》《管理学报》等学术期刊发表论文。

张生军，上海财经大学商学院博士研究生，研究兴趣包括领导力、好奇心、跨文化管理、

社会网络等。曾经在 *European Journal of Work and Organizational Psychology* 《心理学报》等国内外学术期刊上发表论文。

何刚，北京大学光华管理学院在站博士后，2022 年于南京大学获得管理学博士学位。研究兴趣包括领导力与团队建设等，曾经在 *European Journal of Work and Organizational Psychology* 和《管理科学学报》等国内外学术期刊上发表论文。

蔡亚华（通讯作者，Email: cai.yahua@mail.shufe.edu.cn），上海财经大学商学院教授，2014 年于南京大学获得管理学博士学位。研究兴趣包括领导力、团队、行为伦理、数字化人力资源管理等。曾经在 *Journal of Applied Psychology*、*Journal of Management Studies*、*Organizational Behavior and Human Decision Processes* 和《管理世界》《心理学报》《管理科学学报》等国内外知名期刊发表论文。

贾良定，南京大学商学院教授，博士生导师，2001 年于南京大学获得管理学博士学位。研究兴趣包括企业家与高层领导行为、专业和专业化管理、多元化战略与企业绩效等，曾经在 *Academy of Management Journal*、*Journal of Applied Psychology* 和《管理世界》《经济研究》《心理学报》《管理科学学报》等国内外知名期刊发表论文。

参考文献

- [1] 陈乐妮、王桢、骆南峰、罗正学：《领导-下属外向性人格匹配性与下属工作投入的关系：基于支配补偿理论》，《心理学报》，2016 年第 6 期。
- [2] 宋珂、金国华、李铭泽：《组织中的助人行

为：前因、后果及作用机制》，《中国人力资源开发》，2018 年第 6 期。

[3] 王震、宋萌、孙健敏：《真实型领导：概念、测量、形成与作用》，《心理科学进展》，2014 年第 3 期。

[4] 杨浩、杨百寅、韩翼、毛畅果：《建设性责任意识对真实型领导与员工创新绩效关系的中介作用研究》，《管理学报》，2016 年第 4 期。

[5] 杨建春、张亚军、毛江华：《真实型领导对下属自愿行为的影响研究》，《软科学》，2018 年第 4 期。

[6] 张兰鸽、王磊、张应兰、寇彧：《自主定向与依赖定向的群际帮助在动机与后果上的差异》，《心理科学进展》，2015 年第 9 期。

[7] 赵君、刘钰婧、梅伟、刘智强：《真实型领导、内部人身份认知与顺从型组织公民行为：一个有调节的 U 型中介效应模型》，2021 年第 1 期。

[8] 钟皓、田青、白敬伊：《基于社会认知理论的员工帮助行为对伦理型领导的作用机制研究》，《管理学报》，2019 年第 1 期。

[9] 邹竹峰、杨紫鹏：《真实型领导对员工建言行为的影响——建言效能感与领导-部属交换的作用》，《中国人力资源开发》，2013 年第 21 期。

[10] Adil, A., Kamal, A., & Shujja, S. 2019. Perceived authentic leadership in relation to in-role and extra-role performance: A job demands and resources perspective, *Journal of Behavioural Sciences*, 29 (1): 53-71.

[11] Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

[12] Alonso, N. A., Porter, C. M., Graves, K., & Gordon, M. 2022. How nurse preceptors provide help to new nurses influences perceived relationship quality. *Nurse Education Today*, 115: 105420.

[13] Alvarez, K., & Van Leeuwen, E. 2011. To teach or to tell? Consequences of receiving help from experts and peers. *European Journal of Social Psychology*, 41 (3): 397-402.

[14] Alvarez, K., & Van Leeuwen, E. 2015. Paying it forward: How helping others can reduce the psychological threat of receiving help. *Journal of Applied Social Psychology*, 45 (1): 1-9.

[15] Avolio, B. J., & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 315-338.

[16] Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. 2004. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15 (6): 801-823.

[17] Bamberger, P. 2009. Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 28: 49-98.

[18] Bandura, A. 1977. *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.

[19] Baquero, A. 2023. Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16: 1403-1424.

[20] Baumeister, R. F. 1982. A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91: 3-26.

[21] Beadle, J. N., Sheehan, A. H., Dahlben, B., & Gutchess, A. H. 2015. Aging, empathy, and prosociality. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 70 (2): 213-222.

- [22] Becker, T. E. 2005. Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8 (3): 274-289.
- [23] Berei, E. B. 2020. The social responsibility among higher education students. *Education Sciences*, 10 (3): 66.
- [24] Bettencourt, B. A. , & Sheldon, K. M. 2001. Social roles as mechanisms for psychological need satisfaction within social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (6): 1131-1143.
- [25] Brislin, R. W. 1980. Translation and content analysis of oral and written material. Triandis, H. C. , & Berry, J. W. *Handbook of Cross-Cultural Psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- [26] Cable, D. M. , & Kay, V. S. 2012. Striving for self - verification during organizational entry. *Academy of Management Journal*, 55 (2): 360-380.
- [27] Cai, Z. , Parker, S. K. , Chen, Z. , & Lam, W. 2019. How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 40 (2): 209-230.
- [28] Carton, A. M. 2022. The science of leadership: A theoretical model and research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9: 61-93.
- [29] Cha, S. E. , Hewlin, P. F. , Roberts, L. M. , Buckman, B. R. , Leroy, H. , Steckler, E. L. , Ostermeier, K. , & Cooper, D. 2019. Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of Management Annals*, 13 (2): 633-671.
- [30] Chang, S. , Jia, L. , Takeuchi, R. , & Cai, Y. 2014. Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99 (4): 665-680.
- [31] Chen, G. , & Wei, J. 2023. How self-verification striving affects creative performance: The moderating effect of authentic leadership and the mediating effect of taking charge. *Leadership & Organization Development Journal*, 44 (3): 350-370.
- [32] Chou, S. Y. , Chang, T. , & Han, B. 2019. In the eyes of the helper and recipient: A help-giving and help-receiving model in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 31 (4): 355-370.
- [33] Copeland, M. K. 2016. The impact of authentic, ethical, transformational leadership on leader effectiveness. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 13 (3): 79-97.
- [34] David, E. M. , Kim, T. , Farh, J. , Lin, X. , & Zhou, F. 2021. Is “be yourself” always the best advice? The moderating effect of team ethical climate and the mediating effects of vigor and demand-ability fit. *Human Relations*, 74: 437-462.
- [35] Eby, L. T. , Butts, M. M. , Hoffman, B. J. , & Sauer, J. B. 2015. Cross-lagged relations between mentoring received from supervisors and employee OCBs: Disentangling causal direction and identifying boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 100 (4): 1275-1285.
- [36] Edwards, J. R. , & Lambert, L. S. 2007. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12 (1): 1-22.
- [37] Flynn, F. J. 2006. How much is it worth to you? Subjective evaluations of help in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 27: 133-174.
- [38] Gardiner, R. 2015. *Gender, Authenticity and Leadership: Thinking with Arendt*. Chapter 2. Palgrave Mac-

millan.

[39] Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. 2021. Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32 (6): 101495.

[40] Gill, C., & Caza, A. 2015. An investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses. *Journal of Management*, 44 (2): 530-554.

[41] Grant, A. M. 2008. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1): 48-58.

[42] Halabi, S., Dovidio, J. F., & Nadler, A. 2014. Seeking help from the low status group: Effects of status stability, type of help and social categorization. *Journal of Experimental Social Psychology*, 53: 139-144.

[43] Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. 2016. A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics*, 139: 485-499.

[44] Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. 2018. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44 (2): 501-529.

[45] Hogg, M. A., & Terry, D. J. 2000. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25 (1): 121-140.

[46] Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 373-394.

[47] Joo, B., & Jo, S. J. 2017. The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (3): 463-481.

[48] Kim, T., David, E. M., Chen, T., & Liang, Y. 2023. Authenticity or self-enhancement? Effects of self-presentation and authentic leadership on trust and performance. *Journal of Management*, 49 (3): 944-973.

[49] King, E. B., George, J. M., & Hebl, M. R. 2005. Linking personality to helping behaviors at work: An interactional perspective. *Journal of Personality*, 73 (3): 585-608.

[50] Lee, H. W., Bradburn, J., Johnson, R. E., Lin, S. H., & Chang, C.-H. 2019. The benefits of receiving gratitude for helpers: A daily investigation of proactive and reactive helping at work. *Journal of Applied Psychology*, 104: 197-213.

[51] Lee, Y. E., Simon, L. S., Koopman, J., Rosen, C. C., Gabriel, A. S., & Yoon, S. 2023. When, why, and for whom is receiving help actually helpful? Differential effects of receiving empowering and nonempowering help based on recipient gender. *Journal of Applied Psychology*, 108 (5): 773-793.

[52] Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovács, B., & Newman, G. E. 2019. Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13 (1): 1-42.

[53] Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. 2019. Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13 (1): 148-187.

[54] Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. 2015. Authentic leadership, authentic follower-

ship, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41 (6): 1677-1697.

[55] Leroy, H. , Palanski, M. , & Simons, T. 2012. Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107: 255-264.

[56] Luthans, F. , & Avolio, B. 2003. Authentic leadership: A positive development approach. In Cameron, K. , Dutton, J. , & Quinn, R. (Eds.) . *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258) . San Francisco: Berrett-Koehler.

[57] Mayer, D. M. , Kuenzi, M. , Greenbaum, R. , Bardes, M. , & Salvador, R. B. 2009. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (1): 1-13.

[58] Morrison, E. W. , & Phelps, C. 1999. Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42 (4): 403-419.

[59] Muthén, L. K. , & B. O. Muthén. 2012. *Mplus User's Guide* (7th ed.) . Los Angeles: Muthén & Muthén.

[60] Nadler, A. 2002. Inter-group helping relations as power relations: Maintaining or challenging social dominance between groups through helping. *Journal of Social Issues*, 58 (3): 487-502.

[61] Nadler, A. 2012. From help-giving to helping relations: Belongingness and independence in social interaction. In Deaux, K. , & Snyder, M. . *The Oxford Handbook of Personality and Social Psychology*. New York: Oxford University Press.

[62] Nadler, A. 2015. The other side of helping: seeking and receiving help. In Schroeder, D. A. , & Grazi-

ano, W. G. . *The Oxford Handbook of Prosocial Behavior*. New York: Oxford University Press.

[63] Nielson, M. G. , Padilla - Walker, L. , & Holmes, E. K. 2017. How do men and women help? Validation of a multidimensional measure of prosocial behavior. *Journal of Adolescence*, 56: 91-106.

[64] Nübold, A. , Van Quaquebeke, N. , & Hülshager, U. R. 2020. Be (com) ing real: A multi-source and an intervention study on mindfulness and authentic leadership. *Journal of Business and Psychology*, 35 (4): 469-488.

[65] Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.

[66] Peus, C. , Wesche, J. S. , Streicher, B. , Braun, S. , & Frey, D. 2012. Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107 (3): 331-348.

[67] Preacher, K. J. , Zyphur, M. J. , & Zhang, Z. 2010. A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15: 209-233.

[68] Rahimnia, F. , & Sharifirad, M. S. 2015. Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132: 363-377.

[69] Ribeiro, N. , Duarte, A. P. , & Filipe, R. 2018. How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (9): 1585-1607.

[70] Schau, H. J. , & Gilly, M. C. 2003. We are what we post? Self-presentation in personal web space. *Journal of Consumer Research*, 30: 385-404.

- [71] Selig, J. P. , & Preacher, K. J. 2008. Monte Carlo Method for Assessing Mediation: An interactive Tool for Creating Confidence Intervals for Indirect Effects [Computer Software] . Available from <http://quantpsy.org/>.
- [72] Swann Jr, W. B. , Rentfrow, P. J. , & Guinn, J. 2002. *Self-verification: The search for coherence*. In M Leary, M. Tagney, J. (ed.) . *Handbook of self and identity*. New York: Guilford.
- [73] Swann Jr. , W. B. 2011. Self-verification theory. Van Lang, P. , Kruglanski, A. , & Higgins, E. T. *Handbook of Theories of Social Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [74] Van Leeuwen, E. , & Täuber, S. 2010. The strategic side of outgroup helping. *In The Psychology of Prosocial Behavior: Group Processes, Intergroup Relations, and Helping*: 81-99.
- [75] Walumbwa, F. O. , Avolio, B. J. , Gardner, W. L. , Wernsing, T. S. , & Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1) : 89-126.
- [76] Yagil, D. , & Medler - Liraz, H. 2014. Feel free, be yourself: Authentic leadership, emotional expression, and employee authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (1) : 59-70.
- [77] Zhou, J. , Ma, Y. , Cheng, W. , & Xia, B. 2014. Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 42 (8) : 1267-1278.
- [78] Zhu, Y. , & Syed, A. 2014. How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (3) : 373-392.

The More Authentic the Leader, the More Subordinates Offer Help: A Model of “Teach a Man to Fish”

Luyun Li¹ Shengjun Zhang² Gang He³ Yahua Cai² Liangding Jia¹

(1. Business School, Nanjing University;

2. College of Business, Shanghai University of Finance and Economics;

3. Guanghua School of Management, Peking University)

Abstract: Does more authentic leadership lead to more helping behavior from subordinates? At present, research on the relationship between authentic leadership and subordinates’ helping behavior mainly focuses on the reason mechanism and energy mechanism from subordinates’ perspective. On the one hand, there are limitations in how the two mechanisms capture the core characteristic of authentic leadership, which is “authenticity”, and the capability mechanism is overlooked. Authentic leaders have an intrinsic belief in promoting the self-development of their subordinates, and fostering the capabilities of subordinates is an important goal of authentic leadership. Moreover, the enhancement of subordinates’ capabilities is a prerequisite for helping others. On the other hand, authenticity is a relational concept that arises from the interpersonal interactions between leaders and subordinates, but existing research mostly focuses on the psychological or behavioral mechanisms of subordinates, lacking a more comprehensive portrayal of the process of authentic leadership.

Based on this, combined with social role theory, self-presentation theory and social learning theory, this study attempted to fill this gap by integrating the perspectives of leaders and subordinates. Specifically, it established a “teach a man to fish” model: Authentic leadership promotes subordinates’ helping behavior by providing them with autonomy-oriented helping, that is, provides subordinates with appropriate tools and knowledge to independently solve similar problems. Moreover, for subordinates with high self-verification striving, this effect is more significant.

This study conducted a three-round on-site matched questionnaire surveys, with one month time interval between each round. The initial data composed of 121 team leaders and 619 subordinates, and finally this study obtained 99 team leaders’ and their 337 subordinates’ valid responses.

Data analyses results revealed that①authentic leadership was positively related to leaders’ autonomy-oriented helping; ②leaders’ autonomy-oriented helping mediated the relationship between authentic leadership and subordinates’ helping behavior; ③self-verification striving moderated the relationship between authentic leadership and leaders’ autonomy-oriented helping, such that the relationship was stronger for subordinates with high (vs. low) self-verification striving; ④self-verification striving moderated the indirect positive effect of authentic leadership on subordinates’ helping behavior via leaders’ autonomy-oriented helping, and specifically the positive indirect effect was stronger for subordinates with high (vs. low) self-verification striving.

This study provides several theoretical contributions to leadership and helping literatures. Firstly, this study opens up the ca—148—

pability mechanism between authentic leadership and subordinates' helping behavior through the leaders' autonomy-oriented helping. Compared to the reason mechanism and the energy mechanism, the capability mechanism is more capable of capturing the "core" concept of authentic leadership—authenticity. Secondly, by integrating the perspectives of both leaders and subordinates, this study reveals the mediating role of autonomy-oriented helping between authentic leadership and subordinates' helping behavior through a detailed portrayal of the process of providing help by authentic leaders and the social learning process of subordinates, which contributes to a comprehensive understanding of the impact process of authentic leadership. Thirdly, this study enriches the boundary conditions of the effectiveness of authentic leadership. By introducing the self-verification striving of subordinates as a moderating variable, it is found that when the interaction between leaders and subordinates disrupts the balanced processing and relational transparency of authentic leadership, it limits the positive impact of authentic leadership. Furthermore, in exploring the impact mechanism of authentic leadership, the role of dependency-oriented helping was not found, providing a new context for the differential study between autonomy-oriented helping and dependency-oriented helping. Besides, this study presents practical implications for informing leaders on how to provide effective help, promote employees' self-development in the long run, and create an authentic organizational atmosphere.

The study has certain limitations, which provide directions for future research on the role of authentic leadership. First, authentic leaders value the self-development of their subordinates and emphasize the establishment of long-term relationships, thus often providing autonomy-oriented helping. However, it does not exclude the possibility that in some situations, they may hesitate to provide different types of help. In these situations, how do leaders balance and make decisions? Future research can explore the micro-mechanisms through longitudinal design studies or experimental studies. Second, this study found that the self-verification striving regulates the relationship between authentic leadership and leaders' autonomy-oriented helping by affecting the balanced processing and relational transparency of authentic leadership. Future research can also consider moderating factors that can affect the self-awareness and internalized moral perspective of authentic leadership. Third, authentic leadership may affect employees and other extra-role behaviors of the team through leaders' autonomy-oriented helping, such as team-level team performance, team cohesion, and team helping behavior. Lastly, the participants in this study are from two enterprises in the optoelectronic industry. Although such a research design can make the conclusions of this study immune to the influence of industry and enterprise levels, it will to some extent affect the generalizability of the research conclusions. Future research can collect relevant data from other industries and enterprises to verify and expand the findings of this study.

Key Words: authentic leadership; self-verification striving; autonomy-oriented helping; helping behavior; social learning