

包容型领导对员工创新行为的影响*

——一个被调节的中介模型

古银华^{1,2}

(1. 复旦大学工商管理博士后科研流动站, 上海 200433;

2. 成都理工大学管理科学学院, 四川 成都 610059)

内容提要:本文以组织支持理论为基础,以团队心理安全感为中介和权力距离为调节,基于一个被调节的中介模型探索了包容型领导对员工创新行为的影响机制。通过对67家企业的468套领导—员工配对问卷调查,研究表明:(1)包容型领导对员工创新行为有显著的正向影响,并且团队心理安全感在两者之间起不完全中介作用;(2)权力距离对包容型领导与团队心理安全感之间的关系存在显著的负向调节效应;(3)权力距离显著负向调节团队心理安全感在包容型领导与员工创新行为之间的中介作用,即:下属权力距离越高,上述中介作用越弱;反之越强。

关键词:包容型领导;创新行为;团队心理安全感;权力距离;被调节的中介

中图分类号:C936 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)04—0093—11

一、引言

随着知识经济的到来,组织中出现了团队创新需求迫切、人力资源多元化等新特征,迫使以控制、等级、规则为导向的领导方式逐步转化为以包容为特征的领导方式(Temple & Ylitalo, 2009)。然而,作为一种新型的领导风格,包容型领导理论还处于发展初期,当前的研究尚未形成一个完整的体系。特别是包容性增长、包容性创新、包容性发展、包容性文化等理念提出后,包容型领导的实践需求远远超过了其理论发展(方阳春, 2014)。包容型领导又称包容性领导,最初出现在教育领域。20世纪90年代初,为了解决西方学校教育多元化和差异化带来的不公平问题,包容性教育理念被提出,继而呼吁学校采用包容的领导风格(Vitello & Mithaug, 1998)。2006年, Nembhard等学者把包容性引入到管理学领域,正式提出了包容型领导这一概念。通过近十年的发展,包容型领导作为一种新型的领导方式或风格得到了学术界和实践界的认可。不过,

当前国内外对包容型领导的研究还处于起步阶段。从现有研究看,已证实包容型领导可以促进员工的心理安全感(Nembhard & Edmondson, 2006; Carmeli等, 2010; Howard等, 2012; Hirak等, 2012)、降低员工的流动率(Nishii等, 2009; 马跃如等, 2014)、提高团队的任务绩效和关系绩效(方阳春, 2014)、提高员工的满意度(方阳春、金惠红, 2014)等。

在快速变革的环境下,创新已成为企业生存与发展的动力和源泉(Fagerberg, 2005)。然而,企业创新依赖于员工的创新行为。因此,如何促进员工的创新行为成为当代领导力研究的重点。近些年,魅力型领导(Brown & Trevino, 2006; Matthew, 2009; 张鹏程等, 2011)、变革型领导(Shin & Zhou, 2003; Gong等, 2009; Gumusluoglu & Ilsev, 2009)和真实型领导(Brown & Trevino, 2006; Matthew, 2009; 韩翼、杨百寅, 2011)等领导风格与创新行为的关系都得到了验证。然而,为了满足组织创新等需求应运而生的包容型领导是否能影响下属的创新行为尚未得到证实。这正是本研究的目的之一。

收稿日期:2016-09-18

* 基金项目:中央高校基本业务经费项目“金融服务业人力资源管理重点研究基地”(JBK120402)。

作者简介:(1977-),男,四川大竹人,副教授,硕士生导师,管理学博士,研究领域是领导—下属关系、东方管理, E-mail: guyh@cdu.edu.cn。

在包容型领导对员工创新行为的影响机制中,除了直接影响外还应存在更加复杂的演变过程。为了打开包容型领导与员工创新行为之间的“黑箱”,本研究需要进一步探索它们之间的传导机制。从领导力到创新行为需要“员工认知”等演变系统进行传导(Zhou & Shalley, 2010)。然而,团队心理安全感不仅属于“认知”范畴(Kahn, 1990),而且作为包容型领导的积极产出已得到证实(Carmeli等, 2010)。因此,本研究还将探索团队心理安全感在包容型领导与员工创新行为之间的中介作用。

在组织行为学研究领域,将组织情境和文化脉络加以考虑已经被研究者公认(Rousseau & Fried, 2001)。Stephen等(2012)也指出,组织行为学的理论必须反映情境或权变条件,是通过将一般性的理论加以调整后再应用到特定的情境、个人和群体中而发展起来的。另外,人格特质会影响员工接受领导的影响程度(Cohen等, 2011)。然而,个人层次的权力距离既属于文化范畴,又是人格特质的组成部分,因此,往往用来作为领导行为与员工表现关系的调节变量(谢俊等, 2012)。现有研究表明,权力距离对员工的创新行为(Nakata & Sivakumar, 1996)、创造性观点的产生(王奎等, 2008)和建言行为(Botero & Van, 2009; 周建涛、廖建桥, 2012)都有显著的负向影响。Farh等(2007)也指出,员工的权力距离越高,组织支持认知对员工工作表现的正向影响就越弱。综上,本研究以“团队心理安全感”为中介和以“权力距离”为调节,构建了一个被调节的中介模型来探索包容型领导对员工创新行为的作用机制。

二、理论与假设

1. 包容型领导与员工创新行为的关系

包容型领导是一种领导从言行上表示出鼓励并欣赏下属的贡献和努力,擅于听取下属观点和接受员工意见的领导方式(Nembhard等, 2006)。Carmeli等(2010)进一步指出,包容型领导是关系型领导的核心形式,是一种在组织或团队中善于倾听和关注下属的需要,并表现出开放性、有效性和易接近性的领导风格。创新行为是员工在工作中产生创新构想或解决问题的方案,并努力寻求支持将之用于实践的行为(Scott & Bruce, 1994)。

首先,由社会交换理论的互惠原则可知,当员

工在组织中获得经济和社会情感资源后,就会产生一种回报组织的责任意识(Cropanzano & Mitchell, 2005)。包容型领导与下属之间基于尊重、认可、回应和责任来共同完成任务并追求双赢,因此,更能激发员工以“高绩效或创造性地开展工作的”来回报组织(Hollander, 2009)。其次,包容型领导的“开放性”和“有效性”要求领导本人也应具有冒险精神和支持创新行为(Carmeli等, 2010)。根据社会学习理论,领导的冒险精神(Matthew, 2009)和自身的创新行为(Ilies等, 2005; Matthew, 2009)都能发挥示范效应,给员工提供学习的榜样,从而促进员工从事创新工作。再次,包容型领导的“易接近性”给下属一种平易近人的感知(Carmeli等, 2010),有利于建立高质量的领导成员交换关系(Nishii等, 2009)。在高质量的领导成员交换关系情境下,员工由于不必担心失败从而展现出更多的创新行为(Graen & Uhl-Bien, 1995)。最后,包容型领导接纳、鼓励和欣赏员工,接受下属的意见和贡献(Nembhard等, 2006),包容员工的不同观点和失败(方阳春, 2014),使下属因被尊重而更愿意为组织的长远发展而承担创新风险。因此,本文提出如下假设:

H₁: 包容型领导对员工创新行为有正向影响。

2. 团队心理安全感的中介作用

心理安全是组织内成员之间互相支持的一种普遍感受(Schein & Bennis, 1965),是可以展示真实的自我并不担心由此而产生负面影响的一种感知(Kahn, 1990)。Edmondson(1999)将心理安全概念引入团队研究便产生了团队心理安全这一概念,指个人在团队中对人际冒险是否安全的认知。

首先,包容型领导能促进员工的团队心理安全感。Edmondson(2004)指出,当领导展示出开放性、有效性和易接近性时,能促进员工心理安全的发展;Carmeli等(2010)以150名企业研发部门的员工为样本,证实了包容型领导能够提高员工在工作场所的心理安全感;Nembhard等(2006)、Hirak等(2012)的实证研究也得出了相同的观点。

其次,团队心理安全感有利于激发员工的创新行为。当工作环境对承担创新活动的风险持积极态度时,员工更有可能提出新想法或者新观点(West, 1990)、更好地学习创新技能(Edmondson, 1999)、更高水平的工作投入并付出更多的努力发挥其创意(Brown & Leigh, 1996)、积极地合作并富有创造性地解决问题(Baer & Frese, 2003)。团队心

理安全感恰恰就是对员工进行冒险活动所持的一种积极态度。当团队心理安全感较高时,团队成员由于花更少的时间去协调人际关系,从而有更多的时间去提出创新的建议和讨论建设性问题的解决方案(Edmondson, 1999);在这种心理安全的氛围里,团队不但允许、而且鼓励新思维和新建议(Bradley等, 2012);团队的成员就不必担心会因为提出了不同观点而受到其他成员的批评、指责或惩罚,并且该团队的成员还能向其他成员寻求帮助与反馈,这种促进性环境有助于激发成员的创新行为(杨付、张丽华, 2012)。

最后,根据组织支持理论,员工一旦感知到来自组织的尊重、亲密等情感性支持(Eisenberger等, 1986),将满足其“社会—情感需求”;并且,员工在社会情感方面的某种或某些需求得到满足后,将大大促进员工的工作产出(Eisenberger等, 1986)。包容型领导风格营造了宽容、开放、公正、平等(Edmondson, 2004; Nembhard等, 2006; Hirak等, 2012)的上下级关系,这些来自组织的支持性情境能让员工感到安全。也就是说,包容型领导通过提高员工的心理安全感来满足其社会情感需求,从而促使员工用“敢于在团队表达新观点和新思路(Kahn, 1990),敢于人际冒险(Edmondson, 1999)”等行为来回馈组织。因此,本文提出如下假设:

H₂:团队心理安全感在包容型领导和员工创新行为之间起着中介作用:包容型领导通过团队心理安全感间接正向影响员工创新行为。

3. 权力距离的调节作用

权力距离有三个层面的含义:即国家层面、组织层面和个体层面。国家层面的权力距离被广泛用于跨文化研究领域,特指在同一组织或社会体系中强者与弱者间权力分配的不平衡状态(Mulder, 1977);组织层面的权力距离被用于描述组织中上下级之间的关系(Hofstede, 1980);个体层面的权力距离是指社会或系统中个人对于上下级权力关系的价值观和看法,用于衡量组织中个体对权力分配不平等的可接受程度(Dorfman & Howell, 1988)。本研究中的权力距离属于个体层面。

虽然包容型领导能够营造使下属感到心理安全的工作氛围,但权力距离这种人格特质会影响员工接受领导的影响程度(Cohen等, 2011)。如果下属的权力距离高,他们会认为领导拥有特权是天经地义的,在做决策时不需要征求下属的意见,不应

该把重要事情授权给下属去做,领导与下属间应该保持距离,不应多交换意见和有工作之外的交往(Dorfman & Howell, 1988)。可见,高权力距离的下属认为领导就是至高无上的、不易接近的,领导的观点就是权威观点,不容置疑和反对;他们会压抑自己的真实想法,戴着“面具”去迎合领导的观点和行为。显然,这与“可以展示真实的自我而不用担心负面影响”(Kahn, 1990)、“可以舒适地做自己”(Edmondson, 1999)的团队心理安全感是背道而驰的。因此,高权力距离的员工未必会“领情”包容型领导的亲民言行,从而大大削弱包容型领导带来的心理安全感。反之,如果下属权力距离很低,则会认为领导和下属本来就应该平等相处,就会乐意接受包容型领导的亲民言行,从而增强包容型领导对团队心理安全感的影响。同理,权力距离也会对团队心理安全感所起的中介作用产生类似影响。因此,本文提出如下假设:

H₃:权力距离负向调节包容型领导与团队心理安全感之间的关系:权力距离越高,包容型领导对团队心理安全感的影响越弱;反之就越强。

H₄:权力距离负向调节团队心理安全感在包容型领导与员工创新行为之间的中介作用:权力距离越高,团队心理安全感在包容型领导和员工创新行为之间的中介作用越小;反之就越大。

综上,本研究的理论模型如图1所示。

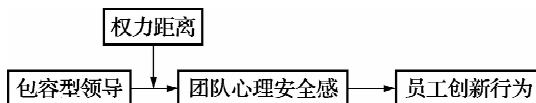


图1 理论模型

资料来源:本文绘制

三、研究方法

1. 研究设计与程序

数据质量是统计工作的生命线(文兼武, 2009),为了避免共同方法变异和增强问卷调查的有效性,本研究采用了多来源数据综合法。具体做法是:共设计了L卷和M卷两种问卷,其中,L卷由领导填写,用于获取“员工创新行为”数据;M卷由下属填写,用于获取“包容型领导”“团队心理安全感”和“权力距离”等数据。同时,多来源数据调研也是本研究问卷调研阶段的难点,将L卷和M卷的数据进行配对需要设计一个对接标志。然而,设置对接标志会增加被试的顾虑。特别是M卷中需要

下属对其直接领导进行评价,这本来就是一件令下属“尴尬”和“觉得有风险”的事情。为此,本研究的工作思路是:首先,向参与调研的企业的人力资源部说明情况,请求提供被试(领导及其直接下属)的名单。其次,给每位下属赋予一个代码。再次,确保下属所填写的M卷与赋予的代码一一对应;同时,确保领导在L卷对其下属进行评价时不会张冠李戴。最后,在SPSS软件中根据代码将M卷和L卷的数据进行对接。但是,如何在问卷上标注代码才能降低被试的顾虑呢?为此,本研究选取了六个大学生团队和三个企业团队进行试填,并通过访谈了解他们填写问卷时的顾虑。最初,直接将代码标在问卷上,并为了节约时间同时发放L卷和M卷,邀请领导与成员分别到不同的场地填写问卷,可是效果很不理想。尽管研究者再三强调本研究的保密措施,但很多被试都担忧“领导会看到自己的问卷”。然后,本研究又采用领导和下属分批填写的方式,先让下属填写M卷,再请他们的领导填写L卷。这样做下属的顾虑大大降低,但是,仍然有不

少被试担心“通过问卷上的编码能看出来这份问卷是谁填的”。为了进一步消除顾虑,本研究又做了如下改进:采用在问卷封面不同位置打“小黑点”的方式来代表编号。不同文字下方打的小黑点代表不同的编码,并将对应被试的姓名写在封面的右上角的剪切线内(被试在填写问卷之前沿着剪切线将姓名撕掉)。另外,本研究还制作了问卷密封箱,要求被试填完问卷后径直将问卷投进密封箱。如此,绝大部分被试认为“领导无法看到我的问卷”。

2. 研究样本

本研究面向67家企业现场发放并当场收回了L卷和M卷共844份。为了提高数据质量,以下四种问卷被剔除:第一,填问卷的时间特别短;第二,集中选择某一个选项或者选项带有明显规律的(如Z型);第三,有多选或者有三题以上漏选的;第四,三个社会赞许性题目有两个及以上选择否的。筛选后,得到有效问卷共计696份(其中,L卷127份,M卷569份)。然后,将L卷和M卷进行配对,最终获得配对数据468套(样本情况如表1所示)。

表1 样本的基本人口统计

统计项目	选项内容	百分比(%)	统计项目	选项内容	百分比(%)
性别	男	46.2	工龄	不满1年	15.4
	女	53.8		1~5年	29.1
年龄	20岁及以下	6.2		3~5年	27.1
	20~30岁	69.0		6~10年	17.5
	31~40岁	18.3		11~20年	8.1
	41~50岁	5.1		超过20年	2.8
	51岁及以上	1.4		与领导共事时间	不足3个月
受教育程度	高中及以下	10.7	3~12个月	24.8	
	专科	16.0	1~2年	22.0	
	本科	68.8	2~5年	36.4	
	硕士及以上	4.5	5年以上	10.2	

注:N=468

资料来源:本文整理

3. 测量工具

通过文献梳理发现,本研究所涉及的变量都有比较成熟的量表,因此,本研究选择沿用现有量表。结合量表被使用的广泛程度、所在期刊的影响度、量表的信度和效度、在国内的使用情况、开发者的研究对象等情况,为每个变量选择了量表,并采用被广泛接受的(Brislin, 1980)回译方法对量表进行翻译。首先将量表翻译成汉语,再由一位正在攻读管理学博士的大学英语老师回译成英语,之后共同

探讨回译版本与原文的差异,逐步调整译文,力求既不偏离问卷原意,又符合汉语语境。形成初始问卷后还请了12名非管理学专业的大学生进行试填,并根据他们的反馈意见进行修改。为了提纯量表,本研究选择了15家企业的200余人进行预测试,并根据预测试的情况对初始问卷进行调整,最终形成正式问卷。研究中所有变量的测量均采用李克特五点计分法,从“1”=非常不符合到“5”=非常符合。包容型领导选取Carmeli等(2010)开发的

九个题项的量表,该量表不但普适性强,而且信度高($\alpha = 0.94$)。创新行为选取 Scott & Bruce (1994)开发的六个题项的量表,该量表信度较高($\alpha = 0.83$),被国内外学者广泛使用(杨付,张丽华,2012)。团队心理安全感选取 Edmondson (1999)开发的七个题项的量表($\alpha = 0.80$),该量表在国内外被广泛应用。权力距离选取 Dorfman & Howell (1988)研发的六个题项的量表($\alpha = 0.70$),由于该量表以中国台湾员工为研究样本,因而备受国内研究者关注。另外,本研究选择的控制变量有性别、年龄、受教育程度、工龄和与现任领导共事时间。并使用“偶尔我会将今天应该做的事推到明天去做”“有些时候我会发脾气”和“我并不是每次都说实话”三个测试效果最佳的题项(杨中芳、赵志裕,1990;林一真、杜淑芬,1986)进行社会赞许性测试。

四、数据分析与假设检验

1. 变量区分效度的验证性因子分析

为了检验变量之间的区分效度,本研究使用 Amos17.0 对理论模型中的四个变量(包容型领导、员工创新行为、团队心理安全感、权力距离)进行了验证性因子分析,通过比较测量模型(四因子)和竞争模型(三因子、二因子和单因子)的拟合指标优劣程度来检测各个变量之间的区分效度。从表2的分析结果可以看出,四因子模型的拟合指标($\chi^2 = 372.251, df = 293, TLI = 0.982, CFI = 0.983, RMSEA = 0.024$)显著优于竞争模型。另外,通过 χ^2 进行模型的差异性检验,结果也表明,四因子模型要优于其他竞争模型。综上,四因子模型能更好地代表测量因子的结构,变量之间具有较好的区分效度,说明确实是四个不同的构念。

表2 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	TLI	CFI	RMSEA
四因子模型 M ₅ :包容性领导、创新行为、团队心理安全感、权力距离	372.251	293	—	.982	.983	.024
三因子模型 M ₄ :包容性领导+创新行为、团队心理安全感、权力距离	1113.945	296	741.694***	.812	.829	.077
二因子模型 M ₃ :包容性领导+创新行为+团队心理安全感、权力距离	1829.280	298	1457.029***	.650	.679	.105
单因子模型 M ₂ :包容性领导+创新行为+团队心理安全感+权力距离	2618.078	299	2245.827***	.472	.514	.129

注:*** $p < 0.001$

资料来源:本文整理

2. 变量的描述性统计分析

各变量的平均值、标准差和各变量间的相关系数如表3所示。可见,创新行为与包容型领导($r = 0.229, p < 0.01$)、团队心理安全感($r = 0.224, p < 0.01$)都显著正相关,包容型领导与团队心理安全

感($r = 0.382, p < 0.01$)也显著正相关,权力距离与包容型领导($r = -0.102, p < 0.05$)和团队心理安全感($r = -0.128, p < 0.01$)都显著负相关。这些相关性与理论预期的关系相一致,为研究假设提供了初步支持。

表3 均值、标准差和相关矩阵

变量	均值	标准差	1	2	3	4
1. 创新行为	3.697	0.621	1			
2. 包容型领导	3.804	0.610	0.229**	1		
3. 团队心理安全感	3.628	0.564	0.224**	0.382**	1	
4. 权力距离	2.357	0.585	0.030	-0.102*	-0.128**	1

注:* $p < 0.05, **p < 0.01, n = 468$

资料来源:本文整理

3. 分层线性回归分析

本研究采用分层线性回归方法来检验假设 H₁

和假设 H₃(也为检验假设 H₄ 打下基础)。第一步,将五个控制变量(性别、年龄、受教育程度、工龄和与领导共事时间)纳入回归方程;第二步,纳入主效应变量;第三步,纳入调节效应(检验假设 H₄ 时还

需将中介变量纳入),分析结果如表4所示。可见,包容型领导对员工创新行为有显著的正向影响(M₅: $\gamma = 0.237, p < 0.001$),因此,假设 H₁ 得到验证。

表4 层次回归分析结果

项目	变量	团队心理安全感			员工创新行为			
		M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇
控制变量	性别	-0.068	-0.093 *	-0.094 *	-0.149 **	-0.165 ***	-0.166 ***	-0.149 **
	年龄	-0.098	-0.099	-0.106	-0.089	-0.094	-0.102	-0.081
	受教育程度	-0.006	-0.040	-0.041	0.005	-0.015	-0.013	-0.005
	工龄	-0.115	-0.122	-0.119	0.254 ***	0.249 ***	0.248 ***	0.271 ***
	与领导共事时间	0.015	0.012	0.013	0.025	0.023	0.024	0.021
主效应	包容型领导		0.390 ***	0.381 ***		0.237 ***	0.238 ***	0.165 **
	权力距离		-0.043	-0.039			0.034	0.041
调节效应	包容型领导 × 权力距离			-0.091 *			-0.025	-0.007
中介变量	团队心理安全感							0.191 ***
回归模型摘要	F 值	4.124 **	16.244 ***	14.921 ***	6.108 ***	10.229 ***	7.757 ***	8.847 ***
	R ²	0.043	0.198	0.206	0.062	0.117	0.119	0.148
	ΔF 值	4.124 **	44.600 ***	4.735 *	6.108 ***	28.984 ***	0.313	15.591 ***
	ΔR ²	0.043	0.155	0.008	0.062	0.055	0.001	0.029

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$; $n = 468$

资料来源:本文整理

检验调节效应时,为了减小回归方程中变量之间的多重共线性问题,在构建乘积项之前需要先将自变量和调节变量进行中心化或者标准化处理,然后再将处理后的自变量和调节变量相乘(陈晓萍等,2012)。本研究选择了SPSS21.0软件中的标准化处理方式。分析结果表明,包容型领导和权力距离的交互项(包容型领导 × 权力距离)与团队心理安全感之间存在显著的负相关关系(M₃: $\gamma = -0.091, p < 0.05$),表明权力距离负向调节包容型领导与团队心理安全感之间的关系。因此,假设 H₃ 得到验证。图2反映了这种负向交互作用的影响趋势。

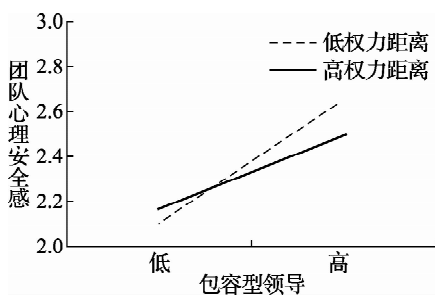


图2 权力距离对包容型领导与团队心理安全感的调节作用
资料来源:本文绘制

4. 中介效应检验

本研究按照 Zhao 等(2010)提出的中介分析程序,在 SPSS21.0 软件中进行 Bootstrap 中介变量检验,样本量设定为 5000,置信区间的置信度设定为 95%,Bootstrap 取样方法选择偏差校正的非参数百分位法。如果中介检验结果显示偏差校正的置信区间的确没有包含 0,表明该中介效应显著。检验

结果表明,团队心理安全感的置信区间为(0.0375, 0.1220),的确没有包含 0,说明团队心理安全感的中介作用显著(Zhao 等,2010)。各影响路径的统计结果如表 5 所示。可见,团队心理安全感的中介作用大小($a \times b$)为 0.0759,说明包容型领导通过团队心理安全感间接正向影响员工创新行为。因此,假设 H₂ 得到验证。

5. 被调节的中介效应检验

Edwards & Lambert(2007)指出,当中介作用受到调节变量的影响时,就出现了被调节的中介作

用。本研究按照温忠麟、叶宝娟(2014)提出的“只调节中介过程前半路径”的检验方法进行检验^①。

表5 中介效应检验结果

影响路径(path)	系数	s. e.	t	p	
a: 自变量(IL)→中介变量(TPS)	0.3644***	0.0388	9.3927	0.0000	
b: 中介变量(TPS)→因变量(IB)	0.2083***	0.0527	3.9526	0.0001	
c': 自变量(IL)→因变量(IB)	0.1642***	0.0479	3.4258	0.0007	
c: 总效应	0.2401***	0.0446	5.3837	0.0000	
控制变量	性别	-0.1818***	0.0542	-3.3560	0.0009
	年龄	-0.0368	0.0354	-1.0411	0.2984
	受教育程度	0.0064	0.0407	0.1563	0.8759
	工龄	0.1321***	0.0331	3.9959	0.0001
	与领导共事时间	0.0089	0.0204	0.4370	0.6623

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$; $n = 468$; IL: 包容型领导, IB: 创新行为, TPS: 团队心理安全感
资料来源: 本文整理

第一步, 检验权力距离(PD)是否调节包容型领导(IL)与员工创新行为(IB)的关系。本文构建的回归方程为:

$$IB = c_0 + c_1IL + c_2PD + c_3IL * PD + e_1 \quad (1)$$

从表4的分层线性回归分析结果可知, 包容型领导和权力距离的交互项(包容型领导 × 权力距离)与员工创新行为之间的关系不显著($M_6: \gamma = -0.025, p > 0.05$), 因此, 权力距离对包容型领导与员工创新行为的关系没有调节作用。

第二步, 检验权力距离(PD)是否对包容型领导(IL)与团队心理安全感(TPS)的关系有调节作用。本文构建的回归方程为:

$$TPS = a_0 + a_1IL + a_2PD + a_3IL * PD + e_2 \quad (2)$$

上文已经验证假设H₃成立, 即权力距离对包容型领导与团队心理安全感的关系有调节作用。从表4可知, 包容型领导和交互项的回归系数分别为0.381($M_3: p < 0.05$)和-0.091($M3: p < 0.05$)。因此, 式(2)中 $a_1 = 0.381, a_3 = -0.091$ 。

第三步, 检验包容型领导(IL)、权力距离(PD)、包容型领导与权力距离的交互项(IL * PD)、团队心理安全感(TPS)共同对员工创新行为(IB)的影响, 构建的回归方程如下:

$$IB = c'_0 + c'_1IL + c'_2PD + c'_3IL * PD +$$

$$b_1TPS + e_4 \quad (3)$$

从表4的分层线性回归分析结果可知, 包容型领导的标准化回归系数(c'_1)达到显著水平($M_7: \gamma = 0.165, p < 0.05$), 团队心理安全感的标准化回归系数(b_1)也达到显著水平($M_7: \gamma = 0.191, p < 0.05$)。因此, 式(3)中 $c'_1 = 0.165, b_1 = 0.191$ 。

第四步, 判断是否存在被调节的中介效应。前面的分析表明, 如下系数的值显著: $a_1 = 0.381, a_3 = -0.091, c'_1 = 0.165, b_1 = 0.191$ 。判断标准是在 a_1 和 b_2, a_3 和 b_1, a_3 和 b_2 这三组系数当中, 只要有一组及以上的两个系数都显著(即都不为0), 则说明存在被调节的中介效应(温忠麟、叶宝娟, 2014)。因为 a_3 (-0.091) 和 b_1 (0.191) 这一组的两个系数都不为0, 所以, 被调节的中介效应得到验证。另外, 由于本研究属于“只调节中介效应的前半路径”, 因此, $b_2 = 0$ 。将 $a_1 = 0.381, a_3 = -0.091, b_1 = 0.191, b_2 = 0$ 带入如下中介效应计算公式:

$$\begin{aligned} Me &= (a_1 + a_3U)(b_1 + b_2U) \\ &= a_1b_1 + (a_1b_2 + a_3b_1)U + a_3b_2U^2 \\ &= 0.381 \times 0.191 + (-0.091 \times 0.191)U \\ &= 0.073 - 0.017U \end{aligned} \quad (4)$$

其中, Me 为中介效应; U 为调节效应。

由于调节效应 U 的系数为负数(-0.017), 说

^①温忠麟、叶宝娟(2014)在Edwards & Lambert(2007)的基础上, 将被调节的中介作用划分为八种模型, 并给出了各自的检验方法。本研究中“只调节中介过程前半路径”属于其中的一种。

明权力距离负向调节团队心理安全感在包容型领导与员工创新行为之间的中介作用。因此,假设 H₄ 得到验证。

本研究假设检验结果汇总如图 3 所示:

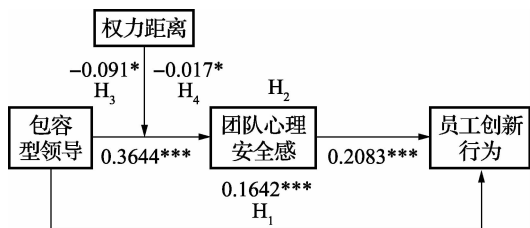


图3 假设检验结果

注: * $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

资料来源:本文绘制

五、结论与讨论

1. 研究结论及讨论

(1)包容型领导风格对员工创新行为有促进作用,团队心理安全感在两者之间起着中介作用。本研究证实了包容型领导风格对提高下属的创新行为有促进作用。先前研究已经证实,领导风格对下属创新行为有显著影响,比如变革型领导、魅力型领导和真实型领导等。本研究根据包容型领导的开放性、有效性、易接近性等特点,在相关理论及研究成果的基础上,提出并验证了包容型领导对下属创新行为有正向影响的假设。该结论的理论贡献在于:第一,在变革型领导、魅力型领导和真实型领导等领导风格之后,又证实了一种新型的领导风格——包容型领导能激发员工的创新行为。第二,拓展了包容型领导的效能研究,发展了包容型领导理论。先前研究中,包容型领导的效能研究主要集中在任务绩效,本研究将包容型领导对组织的影响范围扩展到了创新绩效,丰富了包容型领导的后因变量。本文除了研究包容型领导对员工创新行为的直接影响外,还探索了两者之间的传导机制。研究表明,包容型领导能通过提高下属的团队心理安全感来激发其创新行为。其理论贡献在于,找到了打开包容型领导与员工创新行为之间的“黑箱”的一把钥匙,透析了两者之间的传导机制。

(2)包容型领导对员工创新行为的作用机制受到权力距离的影响。包容型领导对下属创新行为的作用机制会受到其他情境的影响,在不同的情境下,该作用机制的强度和方式均可能发生变化。权

力距离在领导行为与员工表现关系中的调节作用得到证实(Rousseau & Fried, 2001; 谢俊等, 2012)。低权力距离的员工认为领导不应该拥有特权,在做决策时应广泛征求员工的意见,并应授权下属处理重要的事宜(Dorfman & Howell, 1988)。可见,权力距离会影响包容型领导对员工创新行为的作用机制。从数据分析结果可知,权力距离不但负向调节包容型领导与团队心理安全感之间的关系,而且负向调节团队心理安全感在包容型领导与员工创新行为之间的中介作用。其理论贡献在于,为包容型领导对员工创新行为的影响机制找到了一个情境条件,从而可以更加准确地阐释自变量和因变量两者之间的关系。

2. 管理启示

本研究证实了包容型领导风格对提高员工的创新行为有促进作用。在管理实践中,可以通过营造包容和谐的组织氛围、培养包容型领导和完善激励机制等措施来提高员工的团队心理安全感和创新行为。

(1)营造包容氛围,提高员工团队心理安全感,促进员工创造性开展工作。首先,领导者需要率先垂范、表明态度。提高团队心理安全感的关键在于让团队成员对领导和同事产生信任感,特别是领导对反对意见的态度决定了下属是否愿意建言。领导者应该做好表率,勇于接受批评意见,对下属的异议甚至反对意见持包容态度,让员工相信领导不会为此而打击报复或公报私仇。其次,树立标杆,充分发挥榜样的作用。对在组织中敢于标新立异或向他人提出善意批评的成员给予及时表扬和肯定,传递出领导者对这类行为的期望和认可。通过树立标杆,发挥榜样的激励作用,鼓励全体团队成员敢于提出不同意见,勇于表达内心的真实想法。只有如此,团队成员之间才会有更多的有效沟通,通过共享信息来碰撞出新的想法,从而提高团队的创新能力。再次,形成制度,奖励创新行为。仅仅依靠领导的表率 and 榜样的激励还远远不够,因为这只是代表团队领导的风格,一旦更换领导,员工的团队心理安全感将会回到原点。因此,应该从企业层面制定鼓励创新的制度,表达出企业希望员工创新的愿望,通过奖励员工的创新行为,让员工增强“人际冒险”的勇气,从而提高团队心理安全感和创新行为。

(2)进行专项培训,使领导者具备包容型领导的能力和素质。使领导者具备包容型领导的能力和素质是营造包容和谐的组织环境的基础和前提。企业可根据包容型领导的行为特点有针对性地设置专项培训。为了确保培训效果,需要认真做好培训管理的各个环节。首先,做好培训需求调研和分析。可采用问卷调查、360度访谈、查看档案(特别是绩效考评和选拔晋升考核的相关资料)等方法,把握领导者能力与素质的现状,通过与理想的包容型领导能力和素质进行比较分析,从而发现培训需求,综合评估后确定培训项目。其次,做好培训规划。对培训内容、师资来源、培训方式方法、培训时间和地点、培训效果评估指标和培训经费等进行全方位的设计,确保培训方案的科学性和可操作性。再次,做好培训实施。加强对包容型领导培训项目的组织和管理,加强与培训师之间的沟通和交流,提高培训效果。最后,根据事先设计好的评估指标对包容型领导培训项目进行效果评估。评估结果可为完善和改进包容型领导培训项目提供科学依据。

(3)完善激励机制,使领导者展现出更多的包容型领导行为。当领导者拥有了包容型领导的能力与素质后,为了促使领导者在工作中心甘情愿地展现出包容型领导行为,需要完善相关制度进行激励和导向。首先,要充分发挥绩效管理的导向和监督作用。在设定领导者的绩效计划时,要求领导者在工作中要有包容型领导风格的行为表现。考评指标和考评方式方法上也要相匹配。考评方法上不能片面追求结果导向,需要重点考察领导者的行为表现,采用关键事件法、行为锚定等级法、行为观察法等行为导向的考评方法对包容型领导行为进行考评。其次,要充分发挥薪酬管理的激励和规范

作用。可通过工资、福利、表彰等形式来对包容型领导行为进行肯定,从而激励领导者更多地表现出包容型领导行为。另外,在职务晋升和人事调整等方面也可以对包容型领导进行倾斜,发出组织需要包容型领导的信号,从而鼓励领导者更加心甘情愿地从事包容型领导行为。

3. 研究局限与未来展望

受条件限制,本研究存在一些不足,主要体现在两大方面:

(1)研究内容方面。首先,没有探讨包容型领导构念在国内外的差异,没有开发中国情境下的包容型领导量表。中西方关于“包容”的内涵有所不同,因而包容型领导在中西方应该有各自的特点,本文没有对不同文化背景下包容型领导的内涵进行解析。其次,没有对“包容型领导”构念的开放性、有效性和易接近性等维度进行深入探索。最后,本研究只探讨了包容型领导的积极影响,而忽视了其消极影响。Beyer(1999)、Yukl(1999)、Eisenbeiß & Boerner(2013)等学者呼吁,同时从正反两方面来探讨领导风格的影响,这在包容型领导的后续研究中应予以关注。

(2)研究设计方面。其一,本研究只关注了员工层面,而没有从多层面去探析包容型领导对员工创新行为的影响机制。Woodman等(1993)指出,跨层次的研究更有利于准确解释创新行为的影响因素。其二,本研究采用的是横截面数据,这不利于确定包容型领导和员工创新行为之间的因果关系,将来可以采取多时点收集数据的方法,从而更好地探索两者之间的因果关系。其三,采集数据的方法单一,只使用了自陈式问卷调查,而没有采用准实验或现场实验研究等方法。

参考文献:

- [1] Amabile T M. A Model of Creativity and Innovation in Organizations[J]. Research in Organizational Behavior, 1988, 10, (1): 123 - 167.
- [2] Carmeli A, Gittel J H. High-Quality Relationships, Psychological Safety, and Learning From Failures in Work Organizations[J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 30, (6): 709 - 729.
- [3] Carmeli A, Roni R P, Enbal Z. Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in The Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety[J]. Creativity Research Journal, 2010, 22, (3): 250 - 260.
- [4] Edmondson A C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams[J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44, (2): 350 - 383.
- [5] Farh J L, Hackett R D, Liang J. Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support -Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50, (3): 715 - 729.

- [6] Farmer S M, Tierney P, Kung-Mcintyre K. Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory[J]. Academy of Management Journal, 2003, 46, (5): 618 - 630.
- [7] Gong Y P, Huang J C, Farh J L. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy[J]. Academy of Management Journal, 2009, 52, (4): 765 - 778.
- [8] Grawitch M J, Munz D C, Elliott E K. Promoting Creativity in Temporary Problem-Solving Groups: The Effects of Positive Mood and Autonomy in Problem Definition on Idea-Generating Performance[J]. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2003, 7, (3): 200 - 213.
- [9] Gumusluoglu L, Ilsev A. Transformational Leadership, Creativity, Organizational Innovation[J]. Journal of Business Research, 2009, 62, (4): 461 - 473.
- [10] Hantula D A. Review of 'Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship'[J]. The Psychological Record, 2009, 59, (4): 701 - 703.
- [11] Hirak R, Peng A C, Carmeli A. Linking Leader Inclusiveness to Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning from Failures[J]. Leadership Quarterly, 2012, 23, (1): 107 - 117.
- [12] Hollander E. Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship[M]. Boca Raton, FL: CRC Press, 2009.
- [13] Hunt J G, Stelluto G E, Hooijberg R. Toward New-Wave Organization Creativity: Beyond Romance and Analogy in The Relationship Between Orchestra-Conductor Leadership and Musician Creativity[J]. Leadership Quarterly, 2004, 15, (1): 145 - 162.
- [14] Kirkman B L, Chen G, Farh J L, Chen Z X, Lowe K B. Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination[J]. Academy of Management Journal, 2009, 52, (4): 744 - 764.
- [15] Matthew C T. Leader Creativity As a Predictor of Leading Change in Organizations[J]. Journal of Applied Social Psychology, 2009, 39, (1): 1 - 41.
- [16] Nembhard I M, Edmondson A C. Making it Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams[J]. Journal of Organizational Behavior, 2006, (27): 941 - 966.
- [17] Oldham G R, Gummings A. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work[J]. The Academy of Management Journal, 1996, 39, (3): 607 - 634.
- [18] Scott S G, Bruce R A. Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace[J]. Academy of Management Journal, 1994, (37): 580 - 607.
- [19] Shin S J, Zhou J. Transformational Leadership, Conservation, Creativity: Evidence from Korea[J]. Academy of Management Journal, 2003, 46, (6): 703 - 714.
- [20] Temple J B, Ylitalo J. Promoting Inclusive Leadership in Higher Education Institutions[J]. Tertiary Education and Management, 2009, 15, (3): 277 - 289.
- [21] Tierney P, Farman S M, Graen G B. An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Leadership and Relationships[J]. Personnel Psychology, 1999, 52, (3): 591 - 620.
- [22] Vitello S J, Mithaug D E. Inclusive Schooling: National and International Perspectives[M]. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum, 1998.
- [23] Woodman R W, Sawyer J E, Griffin R W. Toward a Theory of Organizational Creativity[J]. Academy of Management Review, 1993, 18, (2): 293 - 321.
- [24] Zhang A Y, Tsui A S, Wang D X. Leadership Behaviors and Group Creativity in Chinese Organizations: The Role of Group Processes[J]. Leadership Quarterly, 2011, 22, (5): 851 - 862.
- [25] Zhou J, George J M. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice[J]. Academy of Management Journal, 2001, 44, (4): 682 - 696.
- [26] 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. 组织与管理研究的实证方法(第二版)[M]. 北京大学出版社, 2012.
- [27] 方阳春, 金惠红. 包容型领导者风格对高校科研团队绩效影响的实证研究[J]. 北京: 技术经济, 2014, (4).
- [28] 方阳春. 包容型领导风格对团队绩效的影响——基于员工自我效能感的中介作用[J]. 北京: 科研管理, 2014, (5).
- [29] 韩翼, 杨百寅. 真实型领导、心理资本与员工创新行为: 领导成员交换的调节作用[J]. 北京: 管理世界, 2011, (12).
- [30] 邵芳. 组织支持理论研究述评与未来展望[J]. 北京: 经济管理, 2014, (2).
- [31] 斯蒂芬·P. 罗宾斯, 蒂莫西·A. 贾奇著. 组织行为学(第14版)[M]. 孙健敏, 李原, 黄小勇译. 北京: 中国人民大学出版社, 2012.
- [32] 温忠麟, 叶宝娟. 有调节的中介模型检验方法: 竞争还是替补? [J]. 北京: 心理学报, 2014, (5).
- [33] 杨付, 张丽华. 团队成员认知风格对创新行为的影响: 团队心理安全感和工作单位结构的调节作用[J]. 天津: 南开管理评论, 2012, (5).
- [34] 张鹏程, 刘文兴, 廖建桥. 魅力型领导对员工创造力的影响机制: 仅有心理安全足够吗? [J]. 北京: 管理世界, 2011, (10).

The Influence of Inclusive Leadership to Employees' Innovation Behavior: A Moderated Mediation Model

GU Yin-hua^{1,2}

(1. School of Management, Fudan University, Shanghai, 200433, China;

2. College Of Management Science, Chengdu University of Technology, Chengdu, Sichuan, 610059, China)

Abstract: Under the background of political multi-polarization and economic globalization, the uncertainty faced by enterprises is getting higher and higher, and enterprises' life cycle is getting shorter. Innovation is increasingly becoming the motivation and source for enterprises' survival and development, therefore, more and more entrepreneurs claim: Innovation, or death. However, the innovation of the enterprises has to rely on employee' innovation behavior. Therefore, how to improve the staff's innovation behavior has become a hot topic in theory and practice of organizational management. As the key part and the soul of organizational management, the impact of leadership on employee' innovation behavior draws great attention naturally. Many scholars focus on the influence on Employees' innovation behavior from the perspective of charismatic leadership or transformational leadership, etc. However, the results from their research show that the impact from the charismatic leadership on employee' innovation behavior is still on dispute; while though most studies have confirmed that the transformational leadership can significantly affect the employees' innovation behavior, some scholars also pointed out that the relationship between them was not that significant. Then, what leadership style is more able to improve employees' innovation behavior? How leadership style is to exert influence on the innovation behavior of the staff? Also, why the influence of leadership on Employees' innovation behavior is not stable? To unravel these puzzles, this study will explore the relationship between inclusive leadership and subordinates' innovation behavior.

Based on the organizational support theory, this study put forward a moderated mediation model and deeply discusses the function mechanism of the inclusive leadership to the Employees' innovation behavior. The main research content is as follows: Research on the relations between the inclusive leadership and Employees' innovation behavior. Research on the transmission mechanism from inclusive leadership to Employees' innovation behavior. Research on the situational factors of the mechanism of inclusive leadership to Employees' innovation behavior.

The study mainly adopts literature research and empirical study methods, and analyzes the data using the statistical software of SPSS21.0 and AMOS17.0. Conclusions of this study are as follows: Inclusive leadership has a positive effect on Employees' innovation behavior. There is a significant multiple mediation effect of team psychological safety in the action mechanism of inclusive leadership and Employees' innovation behavior. In the relation between inclusive leadership and team psychological safety, power distance has a negative moderating effect. And on the mediation effect of team psychological safety between inclusive leadership and Employees' innovation behavior, power distance also has a negative moderating effect.

The theoretical significance of this study lies in: This research expands the study of leadership style theory, inclusive leadership theory and Employees' innovation behavior theory; expands the relationship between inclusive leadership and organizational performance; further explore the factors influencing employees' innovation behavior.

The practical significance of this study is to: Provide new ways and new thinking pattern to enhance the innovation behavior of the employees. To do a comparative study on the different impact paths of inclusive leadership to their followers, and to provide scientific basis for efforts to improve the employees' innovation behavior. To provide the basis of human resource management practice for selection of creative employees.

The innovation of this study is mainly manifested in the following four aspects: Built the model of the influence mechanism of inclusive leadership to their Employees' innovation behavior. Found the key of the 'black box' to open the relationship between inclusive leadership and Employees' innovation behavior, and revealed the transmission mechanism between inclusive leadership and followers' innovation behavior. Found a situational condition for the influence mechanism of inclusive leadership to followers' innovation behavior, thereby to more accurately interpret the relationship between inclusive leadership and followers' innovation behavior.

Key Words: inclusive leadership; innovation behavior; team psychological safety; power distance; moderated mediation

(责任编辑:鲁言)