

包容型领导如何影响员工挑战型组织公民行为?

——基于信任的多重中介效应模型研究

王雁飞, 郑立勋

(华南理工大学工商管理学院, 广东 广州 510640)

摘要: 基于资源保存理论, 文章采用配对追踪多来源问卷调查法探讨了员工认知信任、情感信任及其互动在包容型领导与挑战型组织公民行为关系中的中介作用及其效应。跨层次模型数据分析结果表明: 包容型领导可以有效预测员工的挑战型组织公民行为; 包容型领导可以直接通过情感信任间接影响员工的挑战型组织公民行为, 情感信任在这个过程中起着完全中介作用; 包容型领导行为还可以通过认知信任和情感信任间接影响员工的挑战型组织公民行为, 即员工的认知信任要通过情感信任才能发挥影响员工挑战型组织公民行为的间接作用。

关键词: 包容型领导; 情感信任; 认知信任; 挑战型组织公民行为

中图分类号: B849:C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2019)10-0049-09

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2019.10.005

How Inclusive Leadership Influence Employees' Challenge-oriented Organizational Citizenship Behavior?

A Study of a Multiple Mediation Model

WANG Yan-fei, ZHENG Li-xun

(School of Management, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China)

Abstract: This paper proposed a multiple mediation model based on the conservation of resources theory to examine how inclusive leadership influence employees' challenge-oriented organizational citizenship behavior through affective trust and cognitive trust, as well as the internal mechanism of employees trust in supervisors. Results showed that inclusive leadership was positively related with employees challenge-oriented organizational citizenship behavior; employees' affective trust fully mediated the relationship between inclusive leadership and challenge-oriented organizational citizenship behavior; although cognitive trust was not significantly related with challenge-oriented organizational citizenship behavior, it mediated the relationship between inclusive leadership and affective trust, and the indirect effect of inclusive leadership on challenge-oriented organizational citizenship behavior from cognitive trust to affective trust was significant.

Key words: inclusive leadership; affective trust; cognitive trust; challenge-oriented organizational citizenship behavior

一、引言

经济全球化、移动互联网和大数据时代的到来,持续不断的组织变革与创新已经成为企业组织应对复杂动态经营环境的重要利器。但是随着组织变革和创新工作的持续推进,员工的工作环境、工作对象和工

收稿日期: 2018-12-25

基金项目: 国家自然科学基金项目“中国情境下教练型领导行为对变革导向组织公民行为的影响:多层次与一致性视角的追踪研究”(71772069);教育部一般人文社会基金项目“伦理型领导行为与个体及团队志愿行为关系研究”(17YJA630101)

作者简介: 王雁飞,男,教授,博士生导师,理学博士,主要从事人力资源管理、组织行为学、组织创新与知识管理研究;郑立勋,女,博士研究生,主要从事人力资源管理与组织行为研究。

作方式发生了巨大变化,员工工作中的角色外行为的比重越来越大。在员工众多的角色外行为中,组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior, OCB)在提升个人、团队和组织的绩效方面发挥着积极而独特的作用而受到广泛重视。从现有的文献来看,组织公民行为研究主要集中在亲和型组织公民行为(Affiliate-oriented Organizational Citizenship Behavior, AOCB)上,对于挑战型组织公民行为(Challenge-oriented Organizational Citizenship behavior, 以下简称 COCB)的研究还比较少。由于员工在变革环境中遇到的问题往往没有什么先例可循,为了达到特定的目标或目的,员工往往需要打破常规、惯例、传统或既定的工作模式,所以 COCB 对于企业来说就显得更加重要了^[1],因此变革环境下更需要员工表现出更多的 COCB。鉴于 COCB 对于组织生存与发展的重要性,越来越多的研究开始探讨 COCB 产生的原因及其作用机制。从以往的研究来看,对员工 COCB 研究的前因主要集中在工作环境及工作特征^[2],个体变量和组织变量^[3-4]相关议题的探讨上,从领导视角出发探讨领导行为与 COCB 方面的研究还不多。尽管大量研究已经证明,领导行为是影响员工组织公民行为的重要前因变量^[5-8],但是这些领导行为特别是包容型领导行为(Inclusive Leadership)是否以及如何影响员工的 COCB 方面的研究则比较缺乏,还需要进一步的研究来证明。由于包容是变革多元化环境对领导者和管理者的全新要求^[9],也是 COCB 产生的重要管理条件,因此包容型领导行为可能是 COCB 的重要预测因素。尽管包容型领导行为可能有助于推动员工的 COCB,但是包容型领导行为对 COCB 的影响可能是通过特定的中介作用机制来发挥作用的。由于员工的 COCB 的结果具有一定的风险和不确定性^[4,10],这可能会使个体产生较大的压力。根据资源保存理论(Conservation of Resources Theory, COR)的观点,个体拥有资源或具备资源支持或提供的来源的条件可以缓解其压力并为个体注入“积极工作”的动力,进而激发其积极行为^[11]。根据该理论逻辑,研究者选择了信任(trust)这个变量并认为包容型领导行为可能会通过信任作用于员工的 COCB。进一步文献研究发现,大多数基于信任机制探讨领导行为影响员工行为绩效的研究都将信任作为一个整合变量或单纯探讨不同类型信任在领导行为与员工行为绩效关系中的中介效应^[12-13],缺乏领导行为影响员工行为绩效过程中信任互动机制的探讨。因此,本研究的另外一个重要研究目的是探讨作为中介变量的信任其内在的互动过程在包容型领导行为影响员工 COCB 过程中的作用。从总体来说,与以往领导行为影响员工行为绩效过程研究更多采用社会交换理论(Social Exchange Theory)不同,本研究基于资源保存理论,一方面探讨包容型领导行为影响员工 COCB 过程中的信任机制,另一方面探讨信任机制中不同类型信任之间可能的相互影响机制,进而打开领导行为影响员工行为绩效关系中的“黑箱”。本研究从理论上可以丰富包容型领导行为影响员工心理和行为绩效关系的理论研究,在实践上则有助于澄清企业员工 COCB 驱动或产生实质,为企业管理员工的角色外行为提供新的思路与实践指导。

二、理论基础与研究假设

(一) 包容型领导与 COCB

根据 Carmeli 等人的观点,包容型领导行为一般是指领导者与追随者在互动过程中所表现出来的具有开放、有效和易接近性的领导行为,国内学者朱瑜也认为,包容型领导是一种通过听取下属观点、认可下属贡献来实现组织对员工的支持的领导方式^[14-15]。包容型领导对员工的工作态度^[13]、组织承诺^[16]和角色外行为^[17]的积极影响已在诸多研究中得到证明。作为角色外行为的重要内容之一,COCB 是一种旨在通过打破组织现状来提高组织绩效的进取型行为,可能会被领导误以为是对组织权威的挑战^[4,18],所以来自上级或领导者的支持非常重要,因此包容型领导行为可能是 COCB 的重要前因变量。具体来说,包容型领导的易接近性和可用性使领导者善于关注员工的需求并倾听下属的心声,重视、理解与支持员工的建议,与员工建立起高度信任的关系并在员工遇到工作困难时适时地提供所需的指导与资源^[19],也会尊重下属为改进工作所做出的努力和贡献^[20],有助于推动下属表现出更多积极行为;包容型领导的开放性使领导者在组织中营造一种积极开放、互动交流的氛围并强调以积极参与与讨论的方式实现组织目标,鼓励员工积

极提出具有建设性的意见或行为^[14,17],可能会促进员工的 COCB。基于以上分析,本研究提出以下假设:

假设1:包容型领导行为可以显著正向影响 COCB。

(二) 情感信任的中介作用

人际信任可以划分为情感信任(Affective Trust)和认知信任(Cognitive Trust)两种主要形式^[21]。情感信任是指信任双方基于相互关心和帮助照顾而建立起来的信任,它反映信任双方之间特定的情感联系^[21-22]。研究表明情感信任显著积极影响员工工作满意度^[23]、任务绩效^[24]以及角色外行为如知识共享行为^[25]等,因此本研究预测情感信任对 COCB 亦有显著的积极影响。具体而言,COCB 是员工对组织现状和权威的挑战和变革,需要员工投入时间、精力等大量个体固有资源,但同时员工还需要承担被上级和同事排斥^[18]、边缘化的人际风险^[26]以及工作反馈的不确定性,所以个体资源投入-产出失衡很可能使员工产生压力^[10]。当员工与组织建立起情感信任时,员工相信组织是真正关心下属福利的,确信自己能够向上坦诚“建言”并得到积极回应,因此情感信任能为员工提供支持性资源,而资源的增值能有效缓解员工压力并促使员工愿意表达 COCB。

就情感信任在包容型领导和 COCB 之间的作用分析,包容型领导表现为容易亲近、认可并尊重团队员工的价值,鼓励员工表现自我^[27]并积极提供反馈^[28]。在管理方式方面,包容型领导更多地通过言语和行为等非正式的方式表达对员工的态度^[13],能够促进员工更加直接和频繁地感受领导的认可、尊重、鼓励和关心。因此,包容型领导能够较好地建立与员工之间的情感联系从而增强员工对自己、对组织的情感信任。此外,由于 COCB 会损耗员工大量资源并且存在风险和不确定性,所以当包容型领导展现出对下属价值的认可、鼓励和积极反馈等特征时,员工能增强对组织支持性资源可获取性的感知,员工可以通过 COCB 的表现来作为对组织的一种回报。基于以上分析,本研究提出以下假设:

假设2a:包容型领导行为可以显著正向促进员工的情感信任。

假设2b:情感信任可以显著正向促进 COCB。

假设2c:情感信任在包容型领导行为与 COCB 的关系中起着中介作用。

(三) 认知信任的中介作用

认知信任是个体对他人工作能力、可靠性和品格等特征的理性评估结果^[29-30],当员工察觉到领导为人正直并具备较强的工作能力时,便容易形成对领导的认知信任^[24,31]。实际上,信任是一种出于对他人的积极预期而甘愿将弱点暴露给他人的意愿,且被信任方的行为往往不受信任方的控制和监督,因此信任他人是一种具有风险的行为^[32]。但包容型领导所展示出的优秀特征有助于消除员工相应的担忧和疑虑,并提升员工的认知信任水平。具体来说,包容型领导行为具有平等、包容和开放等特点,包容型领导在工作中不仅愿意认可和尊重下属的贡献还能在下属犯错时给予鼓励及指导^[33-34]。此外,包容型领导对团队和员工的行为及绩效的积极影响已得到较多验证^[23,35-36]。因此,包容型领导能够展示出较强的工作能力和可依赖性,这些特征都有助于提高员工对领导的评价并增强员工的认知信任。

就认知信任与 COCB 的关系来看,Mayer 等学者的研究^[32]表明,员工对工作任务的注意力与对领导的信任水平密切相关,且注意力的分散会降低员工的工作绩效和组织公民行为。在工作场所当中,对他人的不信任感和猜疑心都会分散员工的注意力,加剧其认知资源的流失,使员工难以将自身精力投入到日常工作任务当中并影响其工作表现和绩效^[24,32]。因此,高水平的认知信任有助于减少员工注意力和认知资源的流失并提高其专注度,帮助员工更好地实施 COCB。基于以上分析,本研究提出以下假设:

假设3a:包容型领导行为可以显著正向促进员工的认知信任。

假设3b:认知信任可以显著正向促进 COCB。

假设3c:认知信任在包容型领导行为与 COCB 的关系中起着中介作用。

(四) 认知信任和情感信任的连续中介作用

以往的研究也强调认知是人际关系和情感的重要基础,情感信任的产生在一定程度上需要依赖认知信任^[21]。一般来说,上下级的沟通往往是源于工作所需,员工与领导进行情感交流的机会并不多见。因此,在日

常工作中观察领导的行为和特征显然更为方便与可行,从而员工更容易在短期内形成对领导的认知信任,这种基于员工认知所产生的信任会进一步影响员工对领导的情感信任^[30]。鉴于此,员工基于包容型领导的工作绩效和可靠性所产生的认知信任很可能进一步增强他们对领导的情感信任,并最终影响下属的 COCB。基于以上分析,本研究提出以下假设:

假设4:包容型领导行为对 COCB 的影响会依次受到认知信任和情感信任的中介效应影响。

综上所述,本研究的理论模型如图1所示。

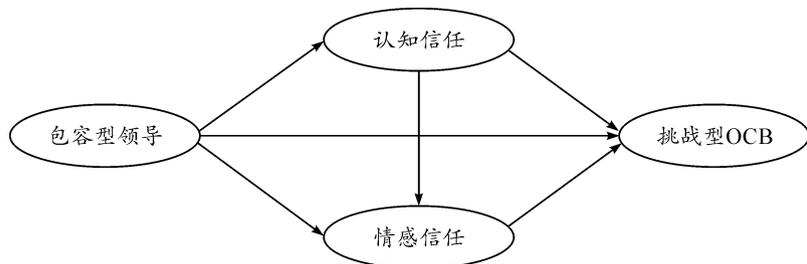


图1 理论模型

三、研究设计

(一) 方法与样本

本研究采用问卷调查法收集样本数据,研究者从华南地区某大学商学院 EMBA 和 MBA 的学员中随机抽取管理者作为调查对象,并完整告知他们此次调查的目的以及向他们保证研究结果将仅用于本次研究。为了避免同源偏差变异,本研究采用多来源与配对追踪的方法来收集数据,在三个不同的时间段开展调查。第一次调查的变量为包容型领导,由管理者自评并同时要求管理者提供其团队内的下属联系方式与姓名;在三个月后进行第二次调查,由下属自行评价对直属管理者的情感信任和认知信任的水平;在三个月后进行第三次调查,由管理者评价其直接下属的 COCB。本次调查共涉及68名管理者和372名下属,最终获得60份有效领导问卷和324份有效下属问卷,经过筛选与配对得到264份领导-下属配对问卷,领导与员工的配对比例为1:4.40。

在领导者的样本中,男性占55.3%,女性占44.7%;25岁及以下占1.5%,26-30岁占31.8%,31-35岁占28.0%,36-40岁占14.8%,41岁及以上占23.9%;受教育程度方面,高中及以下学历占10.3%,大专学历占22.7%,本科学历占42.0%,硕士及以上占25.0%;工作年限方面,在2年以下的占5.3%,2-4年占3.8%,5-7年占29.9%,8-10年占20.5%,10年以上占40.5%;职位层级以基层管理者为主,占37%,中层和高层管理者分别为31.4%和31.6%。

在下属的样本中,男性占43.2%,女性占56.8%;25岁及以下占16.3%,26-30岁占41.6%,31-35岁占26.1%,36-40岁占9.8%,41岁及以上占6.2%;受教育程度方面,高中及以下学历占23.1%,大专学历占36.0%,本科学历占25.0%,硕士及以上占15.9%;工作年限方面,在2年以下的占16.7%,2-4年占22.7%,5-7年占29.5%,8-10年占12.9%,10年以上占18.2%;职位层级以基层员工为主,占63.3%,中层和高层员工分别为27.2%和9.5%。

(二) 变量测量

为了确保测量工具的可信度,本研究主要选取过往研究中使用过的成熟量表,对其中的英文量表采用翻译-回译(Translation and Back-translation)来确保量表的准确性。所有量表采用 Likert 五点评分法,从“非常不符合”到“非常符合”分别评分为1至5分。

包容型领导:采用 Carmeli 等人^[14]开发的三维度9题项量表,信度分析表明该量表的 Cronbach's 为0.78,具有较高的信度水平。

情感信任与认知信任:采用 Yang 等人^[37]开发的两维度10题项量表,情感信任量表与认知信任量表分别由5个题项构成,信度分析表明两个分量表的 Cronbach's 分别为0.70和0.87,均具有较高的信度水平。

挑战型组织公民行为(COCB):采用 MacKenzie 等人^[1]开发的单维度5题项量表,信度分析表明该量表的 Cronbach's 为0.73,具有较高的信度水平。

(三) 变量区分效度检验

Harman 单因素检验结果表明, 未经旋转的第一个因素仅解释了全部变异量的24.93%, 并没有解释绝大部分的变异量; 多重共线性检验结果表明, 所有变量的方差膨胀系数(VIF)均小于2, 变量间容忍度均大于0.5, 说明本研究的核心变量不存在严重的共线性问题, 同时验证性因素分析表明(表1), 四因素模型的各项拟合指标优于其他模型, 说明本研究所涉及的四个核心变量之间具有良好的区分效度。以上统计结果表明, 本研究中的同源方法变异误差在一定程度上得到了有效的控制。

表1 验证性因素分析结果

变量	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
基准模型	343.18	187	1.84	0.92	0.91	0.06	0.06
三因素模型	436.59	190	2.30	0.88	0.86	0.07	0.07
两因素模型	595.38	192	3.10	0.79	0.77	0.09	0.08
单因素模型	1025.78	193	5.31	0.57	0.52	0.13	0.12

注: 基准模型: 包容型领导; 情感信任; 认知信任; COCB;

三因素模型: 包容型领导; 情感信任 + 认知信任; COCB;

两因素模型: 包容型领导; 情感信任 + 认知信任 + COCB;

单因素模型: 合并所有的研究变量

(四) 数据分析策略

本研究的理论模型包含个体层面(情感信任、认知信任和 COCB)与团队层面(包容型领导)这两种不同层次的变量, 因此采用 Mplus 7.4 来构建一个多水平结构方程模型(Multilevel Structural Equation Modeling, MSEM)来检验研究假设。虽然包容型领导为团队变量, 但该变量的问卷调查是由领导者以自评方式完成的, 因此无须进行变量聚合。此外, 根据结果变量(挑战型组织公民行为)的聚合分析结果, COCB 的 ICC_1 和 ICC_2 分别为 0.34 与 0.70, 均满足 James^[38] 所提出的阈值要求, 且组内一致性 Rwg 为 0.86, 大于 0.70 这一标准, 符合聚合的标准, 同时也说明了有必要并且适合采用跨层次分析方法来检验本研究的理论模型。

四、数据分析与结果

(一) 描述性统计分析

本研究所涉及的各项变量的相关系数、均值、标准差与内部一致性系数如表2所示。

表2 变量描述性统计及相关系数(N=264)

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	—								
2. 年龄	-0.27**	—							
3. 教育程度	0.24**	-0.08	—						
4. 工作年限	-0.05	0.67**	0.09	—					
5. 职位层级	-0.26**	0.40**	0.18**	0.41**	—				
6. 包容型领导	-0.28**	-0.10	-0.11	-0.32**	-0.04	0.78			
7. 情感信任	-0.08	-0.13**	-0.09	-0.08	-0.10	0.22**	0.70		
8. 认知信任	-0.07	-0.11	-0.03	-0.10	-0.09	0.23**	0.69**	0.87	
9. 挑战型组织公民行为	-0.10	-0.04	0.11	-0.14*	0.05	0.19**	0.20**	0.23**	0.73
M	1.45	3.30	2.82	3.87	1.97	4.14	3.90	4.18	3.56
SD	0.50	1.22	0.93	1.15	0.91	0.33	0.45	0.50	0.72

注: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ 。表中加黑的数字为相应量表的内部一致性信度系数

(二) 假设检验

本研究通过构建一个多水平结构方程模型并采用 Mplus7.4 与蒙特卡洛置信区间来验证所提出的研究假设。由图2可知,路径 a1 表示包容型领导对认知信任的影响,路径 b1 表示认知信任对 COCB 的影响,路径 a2 表示包容型领导对情感信任的影响,路径 b2 表示情感信任对 COCB 的影响,路径 d 表示认知信任对情感信任的影响,路径 c 表示包容型领导对 COCB 的直接效应,路径 e1-e5 则表示控制变量对 COCB 的影响。

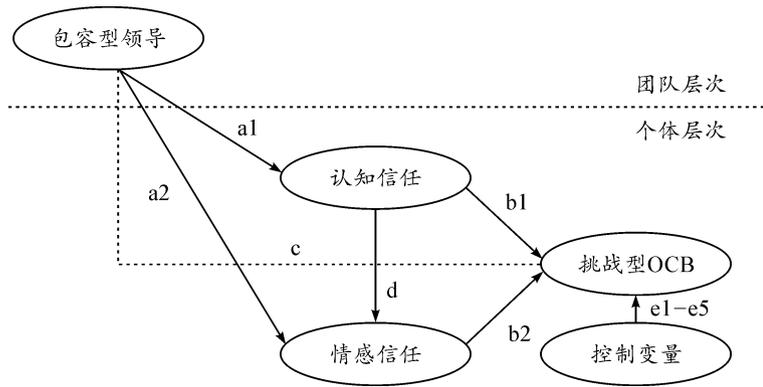


图2 MSEM 路径分析图

从表3的跨层次数据统计分析结果可以看到,包容型领导对情感信任($\gamma = 0.14, p < 0.01$)和认知信任($\gamma = 0.32, p < 0.01$)均具有显著的正向影响作用,假设2a 和假设3a 得到验证;其次,情感信任显著正向影响 COCB($\gamma = 0.62, p < 0.05$),假设2b 得到验证,综合假设2a 和假设2b 的验证结果,情感信任在包容型领导和 COCB 的关系中的中介作用得到验证,即假设2c 成立;而认知信任对 COCB 的影响不显著($\gamma = 0.28, p > 0.05$),因此关于认知信任在包容型领导和 COCB 的关系中起中介作用的假设未通过检验,假设3b 和假设3c 不成立;此外,认知信任显著影响情感信任($\gamma = 0.57, p < 0.001$),结合假设3a 和假设2b 的验证结果,关于包容型领导对 COCB 的影响会依次受到认知信任和情感信任的多重中介效应的假设得到验证,即假设4 成立;且此时包容型领导对 COCB 的直接效应不显著($\gamma = 0.15, p > 0.05$),说明情感信任和连续中介(认知信任→情感信任)在包容型领导和 COCB 关系中起完全中介作用。

表3 MSEM 路径分析结果

路径	系数(标准差)	路径	系数(标准差)
a1	0.32 ^{**} (0.11)	e1(性别)	-0.18(0.12)
b1	0.28(0.18)	e2(年龄)	0.06(0.08)
a2	0.14 ^{**} (0.05)	e3(教育程度)	0.14(0.08)
b2	0.62 [*] (0.30)	e4(工作年限)	-0.13(0.09)
d	0.57 ^{***} (0.06)	e5(职位层级)	0.05(0.06)
c	0.15(0.17)		

注:*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

由于认知信任→COCB 这一段路径效应不显著,研究者将研究模型修正为如图3所示,并采用蒙特卡洛来进一步检验理论模型中的两条中介路径,若95% 无偏置信区间不包含零则表示该路径显著,具体分析结果见表4。从表4可知,包容型领导通过情感信任影响 COCB 的中介效应为0.09(95% LLCI = 0.00, ULCI = 0.23),包容型领导依次通过影响认知信任、情感信任进而作用于 COCB 的多重中介效应为0.11(95% LLCI = 0.00, ULCI = 0.29),因此假设2c 和假设4 得到进一步验证。此外,全路径的效应为0.35(95% LLCI = 0.05, ULCI = 0.67),且此时包容型领导对 COCB 的影响效应不显著($\gamma = 0.15, p > 0.05$),说明包容型领导虽然对 COCB 的直接效应不显著,但是可以通过“包容型领导→情感信任→COCB”和“包容型领导→认知信任→情感信任→COCB”两条中介路径作用于员工的 COCB,且情感信任的中介效应占总中介效应的45.00%,连续中介效应(认知信任→情感信任)占总中介效应的55.00%。

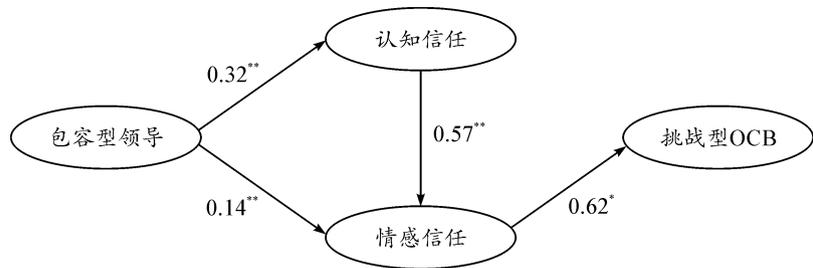


图3 修正后的理论模型

注:*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

由于认知信任→COCB 这一段路径效应不显著,研究者将研究模型修正为如图3所示,并采用蒙特卡洛来进一步检验理论模型中的两条中介路径,若95% 无偏置信区间不包含零则表示该路径显著,具体分析结果见表4。从表4可知,包容型领导通过情感信任影响 COCB 的中介效应为0.09(95% LLCI = 0.00, ULCI = 0.23),包容型领导依次通过影响认知信任、情感信任进而作用于 COCB 的多重中介效应为0.11(95% LLCI = 0.00, ULCI = 0.29),因此假设2c 和假设4 得到进一步验证。此外,全路径的效应为0.35(95% LLCI = 0.05, ULCI = 0.67),且此时包容型领导对 COCB 的影响效应不显著($\gamma = 0.15, p > 0.05$),说明包容型领导虽然对 COCB 的直接效应不显著,但是可以通过“包容型领导→情感信任→COCB”和“包容型领导→认知信任→情感信任→COCB”两条中介路径作用于员工的 COCB,且情感信任的中介效应占总中介效应的45.00%,连续中介效应(认知信任→情感信任)占总中介效应的55.00%。

表4 各中介路径的 Monte Carlo 结果

路 径	效应值	2.5% LLCI	97.5% ULCI	比例
路径1:(包容型领导→情感信任→COCB)	0.09	0.00	0.23	45.00%
路径2:(包容型领导→认知信任→情感信任→COCB)	0.11	0.00	0.29	55.00%
总中介效应	0.20	0.01	0.48	—
全路径	0.35	0.05	0.67	—

五、讨 论

(一) 理论贡献

首先,基于资源保存理论的视角探讨了 COCB 的驱动机理并获得验证。文献研究发现,已有研究大多采用社会交换理论^[3],并采用交换、投入产出、互惠和收益等概念来解释 COCB 的产生的机理。由于员工的 COCB 的后果具有很大的不确定性和风险^[18,39],个体是否拥有足够的资源支持成为其是否要表现出 COCB 的重要原因,因此资源保存理论视角可以更好地解释 COCB 产生的内在机理,进一步的数据分析也支持和验证了本研究的假设。该研究思路及所得到的结论加深学术界对 COCB 产生实质的理解,丰富和发展了资源保存理论及相关知识。

其次,本研究澄清了包容型领导行为影响个体行为绩效的中介机制,进一步细化了作为中介变量的信任在这个过程中所起到的独特作用。与以往研究单纯将信任作为整合变量探讨其中介作用不同^[40-41],本研究将信任进一步细分为情感信任和认知信任并考察它们的互动对 COCB 的影响效应。研究发现,在包容型领导影响 COCB 的过程中,认知信任不能单独地发挥作用,认知信任必须与情感信任相结合才能实现包容型领导对 COCB 的间接影响。特别要指出的是,情感信任不仅单独可以发挥中介作用,还在认知信任影响员工 COCB 的关系中起着中介作用。以上研究成果不仅有助于企业管理者更好地理解领导行为影响个体行为绩效过程的实质,也有助于领导行为管理和相应管理实践的优化。

再次,本研究丰富了组织公民行为理论及相关知识。文献研究表明,自从 OCB 概念提出后,AOCB 研究较多,COCB 方面的研究较少。本研究基于资源保存理论视角,探讨了包容型领导行为对 COCB 的影响效应和作用机制方面的结论不仅拓展了 OCB 的理论和相关知识,有助于推动 COCB 的研究向前发展,也可以为我国企业 COCB 的管理实践提供理论指导。

(二) 实践贡献

本研究结论对组织管理实践的指导与启示表现在以下方面:第一,企业组织各级领导者(管理者)的招聘选拔过程中要侧重对其包容性或包容型领导行为状况的考察,或通过指导培训等方法进一步提升现有领导者(管理者)领导行为中的包容性,同时要采用恰当方法或途径向员工展示领导者的开放性、有效性和易接近性,有助于促进员工的 COCB;第二,领导者(管理者)要通过有效方法加强与员工的互动,增进相互了解,建立有效人际关系,不断情感投资,增进员工对领导和组织的信任感知特别是情感信任可以有效提升员工的 COCB;第三,组织和各级领导者(管理者)要加强对员工的支持和关注,优化政策、管理实践、领导行为和环境建设,增强组织管理实践的过程管理,做到公开、公平和公正,增强员工的外在资源感知也有助于提升员工的 COCB。

(三) 局限性与未来研究方向

尽管本文基于资源保存理论为 COCB 的研究提供了新的视角,也深入探讨了包容型领导对员工 COCB 的影响机制,但仍存在一些局限性:(1)本研究虽然采用了在不同时间点和管理者-下属配对的方式收集数据的方法,但是严格来讲仍然不是纵向研究,未来可以尝试采用纵向研究并结合实验或现场研究的

方式进行研究,进一步提升研究结论的可靠性;(2)本研究的样本主要来源于华南地区主要城市的企业,虽然研究模型及假设都得到了验证和支持,但未来的研究应尽量通过拓展样本来源来进一步提高研究结论的推广性,特别是包容型领导行为对员工 COCB 的研究结论在不同行业或不同发展阶段的企业中是否也能得到支持,仍有待进一步探讨;(3)本研究仅将包容型领导作为一个整体构念来考察其作用机制,未来的研究可以分别讨论包容型领导三个维度对员工认知信任、情感信任以及 COCB 的影响,从而更好地厘清包容型领导在员工行为激发过程中的具体作用机制。

参考文献:

- [1] MACKENZIE S B, PODSAKOFF P M, PODSAKOFF N P. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? [J]. *Personnel Psychology*, 2011, 64(3): 559-592.
- [2] JIN N C. Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 28(4): 467-484.
- [3] 颜静,樊耘,张旭. 挑战型组织公民行为:基于情感与认知的整合模型 [J]. *预测*, 2015(3): 14-20.
- [4] 颜静,樊耘,张旭. 顺从型与挑战型组织公民行为:基于情感体验与理性认知双路径 [J]. *管理工程学报*, 2016(3): 63-71.
- [5] 李超平,孟慧,时勘. 变革型领导对组织公民行为的影响 [J]. *心理科学*, 2006(1): 175-177.
- [6] 吴志明,武欣. 变革型领导、组织公民行为与心理授权关系研究 [J]. *管理科学学报*, 2007(5): 40-47.
- [7] EHRHART M G. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior [J]. *Personnel Psychology*, 2007, 57(1): 61-94.
- [8] ORGAN D W, PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B. Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences [J]. *Personnel Psychology*, 2010, 59(2): 484-487.
- [9] DELOITTE REPORT. Fast forward: leading in a brave new world of diversity [EB/OL]. (2015-06-30) [2019-04-16]. <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/fast-forward-leading-brave-new-world-diversity-customers-idea-talent.html>.
- [10] HUANG X, IUN J, LIU A, et al. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(1): 122-143.
- [11] HOBFOLL S E. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory [J]. *Applied Psychology*, 2001, 50(3): 337-421.
- [12] 张燕,怀明云. 威权式领导行为对下属组织公民行为的影响研究-下属权力距离的调节作用 [J]. *管理评论*, 2012(11): 97-105.
- [13] 唐宁玉,张凯丽. 包容性领导研究述评与展望 [J]. *管理学报*, 2015(6): 932-938.
- [14] CARMELI A, REITER-PALMON R, ZIV E. 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.
- [15] 朱瑜,钱姝婷. 包容型领导研究前沿探析与未来展望 [J]. *外国经济与管理*, 2014(2): 55-64.
- [16] SHORE L M, RANDEL A E, CHUNG B G, et al. Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research [J]. *Journal of Management*, 2011, 37(4): 1262-1289.
- [17] 姚明晖,李元旭. 包容性领导对员工创新行为作用机制研究 [J]. *科技进步与对策*, 2014(10): 6-9.
- [18] SEPPÄLÄ T, LIPPONEN J, BARDI A, et al. Change-oriented organizational citizenship behavior: an interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2012, 85(1): 136-155.
- [19] LIU W, TANGIRALA S, RAMANUJAM R. The relational antecedents of voice targeted at different leaders [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(5): 841-851.
- [20] 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*, 2016, 27(7): 941-966.

- [21] MCALLISTER D J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations[J]. *Academy of Management Journal*,1995,38(1):24-59.
- [22] SCHAUBROECK J, LAM S S K, PENG A C. Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance[J]. *Journal of Applied Psychology*,2011,96(4):863-871.
- [23] DAVID D C, TYLER T R. The effects of trust in authority and procedural fairness on cooperation[J]. *Journal of Applied Psychology*,2007,92(3):639-649.
- [24] 韦慧民,龙立荣.主管认知信任和情感信任对员工行为及绩效的影响[J]. *心理学报*,2009(1):86-94.
- [25] CHOWDHURY S. The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing[J]. *Journal of Managerial Issues*,2005,17(3):310-326.
- [26] 刘军,王未,吴隆增.拒绝职场边缘化:模型与检验[J]. *南开管理评论*,2012(1):84-92.
- [27] ROBERSON Q M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations[J]. *Group&Organization Management*,2006,31(2):212-236.
- [28] HOLLANDER E P. *Inclusive leadership:the essential leader-follower relationship*[M]. Philadelphia:Taylor&Francis,2009:3-20.
- [29] ARYEE S, BUDHWAR P S, CHEN Z X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes:test of a social exchange model[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2002,23(3):267-285.
- [30] NEWMAN A, ROSE P S, TEO S T T. The role of participative leadership and trust-based mechanisms in eliciting intern performance:evidence from China[J]. *Human Resource Management*,2016,55(1):56-67.
- [31] WANG S, TOMLINSON E C, NOE R A. The role of mentor trust and protégé internal locus of control in formal mentoring relationships[J]. *Journal of Applied Psychology*,2010,95(2):358-367.
- [32] MAYER R C, GAVIN M B. Trust in management and performance:who minds the shop while the employees watch the boss?[J]. *Academy of Management Journal*,2005,48(5):874-888.
- [33] CHEN S Y, HOU Y H. The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity:a moderated mediation examination[J]. *Leadership Quarterly*,2016,27(1):1-13.
- [34] TANG N, JIANG Y, CHEN C, et al. Inclusion and inclusion management in the Chinese context:an exploratory study[J]. *International Journal of Human Resource Management*,2015,26(6):856-874.
- [35] 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]. *科研管理*,2014(5):152-160.
- [36] 古银华.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[J]. *经济管理*,2016(4):93-103.
- [37] YANG J, MOSSHOLDER K W, PENG T K. Supervisory procedural justice effects:the mediating roles of cognitive and affective trust[J]. *Leadership Quarterly*,2009,20(2):143-154.
- [38] JAMES L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement[J]. *Journal of Applied Psychology*,1982,67(2):219-229.
- [39] SAGNAK M. Participative leadership and change-oriented organizational citizenship:the mediating effect of intrinsic motivation[J]. *Eurasian Journal of Educational Research*,2016,103(4):717-722.
- [40] CHOI S B, TRAN T B H, PARK B I. Inclusive leadership and work engagement:mediating roles of affective organizational commitment and creativity[J]. *Social Behavior & Personality*,2015,43(6):931-943.
- [41] 刘泱,朱伟,赵曙明.包容型领导风格对雇佣关系氛围和员工主动行为的影响研究[J]. *管理学报*,2016(10):1482-1489.



(责任编辑 束顺民)