

# “包容型领导研究”专题

主持人语:朱瑜(暨南大学管理学院教授,博士生导师)

随着共享经济和竞争全球化时代的到来,多元化管理和个性化管理能力成为企业获得竞争优势的重要条件,依赖正式权力发挥作用的传统领导方式面临着前所未有的严峻挑战,而包容型领导行为由于强调领导者与追随者互动以及在此过程中所表现出来的开放、有效和易接近性,在当今全新和复杂多样的组织管理情境下发挥着独特作用而受到广泛关注,探讨包容型领导行为对组织和个体结果变量的影响效应和作用机制具有重要的理论和应用价值。本期专栏选入了三篇探讨包容型领导与员工角色外行为关系的研究。其中,《团队美德如何影响包容型领导与下属主动行为的关系——一个跨层次研究》一文深入探讨了包容型领导如何通过心理资本来跨层次影响下属的主动行为以及作为边界条件的团队美德在这个过程中所发挥的作用。《包容型领导对员工建言行为的跨层次影响:关怀型伦理氛围和组织自尊的作用》一文则基于组织支持理论,指出关怀型伦理气氛与组织自尊分别作为积极体验和内化机制,在包容型领导与建言行为中起着中介作用。立足于资源保存理论,《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》提出了包容型领导影响挑战型组织公民行为的认知路径与情感路径,并指出认知信任和情感信任在这一过程中起到连续中介作用。

与以往研究相比,以上研究扩展了包容型领导行为的研究范围,加深了理论界与实务界对包容型领导行为如何影响员工角色外行为作用机制的理解,有效响应了理论界对于深化包容型领导研究的呼吁。同时,本专栏所选取的文章均采用了跨层次的研究设计与统计策略,突破了以往大多数研究单纯考察单水平变量关系视角的局限性,进一步提高了研究结论的准确性和外部效度。衷心希望本专题能够对国内外关注新型领导风格如何影响员工行为绩效的研究者起到借鉴作用并取得更多具有理论指导意义和应用价值的成果。

## 团队美德如何影响包容型领导与下属主动行为的关系

——一个跨层次研究

朱瑜

(暨南大学管理学院,广东广州510632)

**摘要:**采用领导-下属配对追踪多来源问卷调查法收集数据,文章探讨了中国情境条件下包容型领导对员工主动行为的影响以及心理资本和团队美德的作用。多层次结构方程模型分析结果表明:包容型领导显著正向影响员工的主动行为;心理资本在包容型领导与主动行为之间

收稿日期:2018-12-25

基金项目:国家自然科学基金项目“中国情境下多水平心理资本对变革支持行为的影响:一个跨层次跟踪研究”(71602075);教育部一般人文社会科学青年基金项目“本土文化情境下包容型领导与员工创新行为的关系:理论模型与跨层次纵向实证研究”(15YJC630197)

作者简介:朱瑜,女,教授,博士生导师,管理学博士,主要从事知识管理、创新管理和心理资本理论研究。

起中介作用；团队美德调节心理资本和主动行为的关系，高团队美德会弱化心理资本与主动行为的正向关系，低团队美德会强化心理资本与主动行为的关系；团队美德还调节包容型领导通过心理资本影响主动行为的间接影响作用，相对于高团队美德条件，低团队美德条件下包容型领导通过心理资本影响主动行为的间接效应更加显著。最后对研究结果的理论意义、实践价值、研究局限性和未来研究展望进行了讨论。

**关键词：**包容型领导行为；主动行为；团队美德；心理资本

**中图分类号：**F270   **文献标志码：**A   **文章编号：**1000-2154(2019)10-0030-10

**DOI:**10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2019.10.003

## Relationship between Inclusive Leadership and Employees' Proactive Behavior: A Cross-level Study Based on Individual-team Interaction

ZHU Yu

(School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China)

**Abstract:** Using the combination perspective of conservation of resource theory and situational strength theory, we examined the relationship between inclusive leadership and employees' proactive behavior and the role of psychological capital and team virtuousness. The result showed that inclusive leadership is positive impact on proactive behavior; psychological capital mediates the relationship between the inclusive leadership and proactive behavior; team virtues moderate the relationship between employees' psychological capital and proactive behavior; team virtue moderates the relationship between inclusive leadership and proactive behavior through psychological capital, that is, compared to the higher level of team virtues condition, the less level of team virtues, the more significant of the mediation effect of inclusion leadership impact on proactive behavior through psychological capital.

**Key words:** inclusive leadership; proactive behavior; team virtues; psychological capital

### 一、引言

互联网、大数据和竞争全球化时代的到来，企业组织经营管理的环境日趋动态复杂，企业不断的变革和创新对组织中的员工行为提出了更高要求，员工不仅要胜任本职工作，实现人-职相匹配，组织还需要员工表现出更多超越其角色规定的主动行为(Proactive Behavior)。但是现实情况却令人担忧，组织中多数员工习惯于指令性工作和例行性工作，对外界环境变化不敏感或熟视无睹，行为的超前性和主动性不足，这些行为都将极大影响企业变革与创新工作的推进实施和成功，因此如何促进员工的主动行为并对员工的主动行为进行有效管理已成为组织领导者与管理者必须解决的重要问题，也由此引发了大量的研究。文献研究表明，以往关于员工主动行为影响因素的研究主要集中在个性和个体心理过程差异方面<sup>[1-2]</sup>，而作为环境特征中的领导因素特别是包容型领导行为(Inclusion Leadership)是否以及如何影响主动行为方面的研究还不多。作为关系型领导(Relational Leadership)的一种特殊形式和目前领导行为研究的热点问题，包容型领导行为强调领导者与追随者互动以及在此过程中所表现出来的开放、有效和易接近性，被认为是适应当今全新和多样性复杂管理情境的有效领导方式<sup>[3-5]</sup>。已有研究从认知视角<sup>[6-8]</sup>、情感视角<sup>[9]</sup>、动机视角<sup>[10]</sup>和关系视角<sup>[11]</sup>探讨了包容型领导与相关结果变量的关系，但是还比较缺乏基于个体关键心理状态(Critical Psychological States)视角方面的包容型领导影响效应及机制方面的研究。作为个体的关键心理状态，心理资本(Psychological Capital)被定义为个体基于动机努力和坚持对环境 and 成功可能性的积极评价<sup>[12]</sup>，是个体积极行为的重要来源并在研究中已经得到了广泛证明<sup>[13-14]</sup>。根据资源保存理论(Conservation of Resource Theory, COR)的观点，由于个体主动行为的结果具有不确定和风险性，个体是否拥有充足的积极资源可能是诱发主动行为的重要条件<sup>[15-16]</sup>。因此，包容型领导可能是个体心理资本提升的重要来源。尽管如此，包容型领导是否会影响到员工的心理资本以及心理资本是否在包容型领导行为和个体主动行为的关系中起着中介作用还需要进一步研究来解决。

此外,由于个体行为(倾向)是个体因素内部与外部情境交互作用的结果<sup>[17]</sup>,因此包容型领导在通过个体心理资本间接影响主动行为过程中还会受到哪些边界条件的影响也是本研究的重要目标之一。情境强度理论(Situational Strength Theory)认为,情境因素与个体因素的互动会影响个体的行为<sup>[18]</sup>。随着社会经济和科学技术的发展,商业伦理受到了组织管理理论界与实务界越来越多的关注,并被认为是组织获得竞争优势和可持续发展的关键因素。作为组织伦理实践的重要内容,团队美德(Team Virtues)主要是指团队中良好的伦理氛围或特质<sup>[19-20]</sup>,尽管已有研究表明,团队美德可以积极影响团队绩效<sup>[21]</sup>,但是团队美德作为一种情境变量是如何影响团队中各个变量的关系,特别是包容型领导与下属主动行为关系的研究还比较少。因此,作为团队情境变量的重要内容,团队中的道德水平和道德风尚状况是如何影响团队中包容型领导影响其下属的主动行为的,这个问题也需要进一步的研究来解决。

因此,与以往研究不同,本研究基于个体行为过程和团队情境交互作用的视角,纳入心理资本和团队美德探讨包容型领导行为对个体主动行为的影响过程中的中介作用和边界条件。本研究可以从理论上丰富包容型领导行为和心理资本的理论和相关研究,在实践上则有助于企业同时考虑团队过程和个体特征因素并为企业员工的主动行为管理实践提供新的思路。

## 二、理论基础与研究假设

### (一) 包容型领导与心理资本的关系

作为关系型领导行为模式的重要内容,包容型领导行为强调领导者与员工的互动过程中所表现出来的开放性(Openness)、可用性(Availability)和可接近性(Accessibility)<sup>[7]</sup>。文献研究表明,包容型领导行为不仅可以有效影响员工关系<sup>[24]</sup>,也是员工良好工作态度<sup>[22-23]</sup>和行为绩效<sup>[25-26]</sup>的重要预测因素。作为积极心理学领域中的重要概念,心理资本最早由Luthans引进组织管理研究领域并认为它是个体基于动机和毅力对环境中成功可能性的积极评估的特质及状态,包括希望(Hope)、自我效能感(Self-Efficacy)、韧性(Resilience)和乐观(Optimism)四个要素<sup>[12]</sup>。心理资本被认为是超越人力资本、社会资本能够通过投资使个体和组织获得竞争优势的具有类状态品质的核心积极要素,既具有心理品质稳定性的特点,也具有状态品质可以变化和发展的特点。根据心理资本干预模型(Psychological Capital Intervene, PCI),个体和组织自身均可采用恰当方法对心理资本进行干预进而提升个体的心理资本<sup>[27]</sup>。根据资源保存理论的观点,个体拥有足够资源是其积极工作动力的来源,拥有充足资源的个体为了增加资源存量会竭力培育资源增值螺旋<sup>[15-16]</sup>。包容型领导行为对于员工来说是一种重要积极的社会资源,它通过为个体提供条件和心理上的支持和关怀,使员工的获得更强的资源感知进而促进员工的积极心态和心理品质<sup>[28]</sup>。因此,可以设想包容型领导会使下属面对工作的自信心更强,更加充满希望和乐观,在面对困难和挑战时的坚持性也会更高。基于以上分析,本研究提出以下假设拟加以验证:

H1:包容型领导显著正向影响员工心理资本。

### (二) 包容型领导、心理资本和主动行为的关系

心理资本是个体在成长与发展过程中所形成的类状态和积极心理品质<sup>[12]</sup>,其实质是个体资源以资本的形式呈现<sup>[29]</sup>。根据资源保存理论,个体总是在努力维持、保存现有资源并重建新的资源,资源稀缺的个体更倾向于保守策略并往往通过无所作为来保存现有资源;相反,资源丰富的个体会不断拓宽资源获取路径以获得更多新资源。心理资本作为一种个体资源,当心理资本水平较低时员工会持保守策略更倾向于无所作为,心理资本水平较高的个体则会择取那些能获得更多资源的行为。主动行为是指组织中那些自我引导的、专注于未来的、能够带来积极变化的员工行为<sup>[30]</sup>,这种积极变化就意味着更多资源的获得,即主动行为是一种获取更多资源的行为方式,因此心理资本对员工主动行为有着积极影响,这一点已经得到了不少研究的支持<sup>[31-33]</sup>。根据资源保存理论可以推论,心理资本水平高的员工拥有较高的资源存量,而资源越多的个体更倾向于获取更多的资源收益,因而员工更有可能通过采取主动行为带来更多积极的变化即获

得新资源,因此心理资本可能是主动行为的重要预测因素。根据以上分析,本研究提出以下假设拟加以验证:

H2:员工心理资本显著正向影响主动行为。

根据资源保存理论的观点,研究者认为包容型领导为员工工作的开展提供了强大的资源支持,那么这种社会资源支持不仅可以影响个体的积极心理品质,还会进一步影响其后续行为<sup>[16]</sup>。个体的主动行为从其性质来看,是一种具有变革导向性的积极行为,个体在创新过程中可能会面临不确定性与风险,可能会使个体产生较大的压力,而个体拥有足够的资源时可以缓解其压力并为个体注入“积极工作”的动力<sup>[34]</sup>。包容型领导可以显著影响个体的心理资本<sup>[5,35]</sup>,增强员工的资源感知,而个体资源的增加又使个体更愿意投入到能够带来资源回报的行为活动中,因此包容型领导行可能会通过个体的心理资本间接影响员工的创新行为。基于以上分析,本研究提出以下假设拟加以验证:

H3:员工的心理资本在包容型领导和主动行为的关系中起中介作用。

### (三) 团队美德的调节作用

团队美德是组织中团队关于正直、勇气、责任和伦理等方面的特征的总体描述<sup>[19]</sup>,主要包括团队透明度、团队信任和团队行为正直性三个方面<sup>[20]</sup>。作为一种重要的情境因素,已有研究表明团队美德与诸多团队层面结果变量存在积极影响<sup>[21,36]</sup>。根据情境强度理论,情境和个体因素会同时对个体行为产生影响,且情境因素会影响个体因素与行为的关系,即强情境会弱化个体差异对行为的影响,弱情境会凸显个体因素对行为的影响。因此,虽然心理资本会对主动行为产生积极的影响,但团队美德作为一种情境因素也会对主动行为产生影响并进一步影响心理资本与主动行为的关系。具体而言,团队美德水平较高意味着这是一个强情境,所以个体差异对行为的影响被弱化,即无论个体心理资本水平如何,员工都会因为在提倡勇气、正义、尽职等的团队氛围下做出更多迎合这种美德氛围的主动行为;相反,团队美德水平低意味着是在一个弱情境下,团队美德不能通过这些积极的组织文化特质促使员工做出主动行为,这时个体心理资本差异对员工行为的影响就会凸显并成为影响员工主动行为的关键因素。根据以上分析,本研究提出以下假设拟加以验证:

假设4:团队美德在心理资本与主动行为的关系中起负向调节作用,即高团队美德会弱化心理资本与主动行为的正向关系,反之低团队美德会强化心理资本与主动行为的关系。

结合以上假设,我们进一步认为,包容型领导通过心理资本影响员工主动行为的间接作用也可能会因为团队美德的差异而会有所不同。根据情境强度理论,个体所处的环境特征会影响个体差异的表达,强情境会产生对适当行为的统一期望,而弱情境则缺乏明确和一致的适当行为提示。高团队美德作为一种强情境,是对团队成员美德践行的期望和行为的提示,可以被认为会促进个体个性行为的表达。具体来说,团队美德越高,情境因素的影响越强,包容型领导通过心理资本对个体主动行为的间接影响作用则会越弱;团队美德水平越低,情境对个体的影响越弱,包容型领导通过心理资本对个体主动行为的间接影响作用则会越强。根据以上分析,本研究提出以下假设拟加以验证:

假设5:团队美德调节了包容型领导通过员工心理资本影响主动行为的间接作用,具体来说,随着团队美德水平的提高包容型领导通过员工心理资本影响主动行为的中介作用就越弱,反之则越强。

综合以上分析,本研究模型如图1所示:

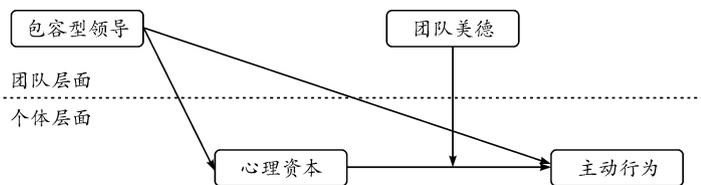


图1 研究模型图

## 三、研究方法

### (一) 研究对象和调查过程

本研究被试主要来自华南地区企业的团队领导者及直接下属。团队领导主要采取以下三种方式获得:

(1) 根据华南某大学商学院校友录联系被试; (2) 通过在职 MBA、ME 和 EMBA 学员联系被试; (3) 利用培训和咨询的机会联系被试。在正式调研开始之前, 研究者首先向团队领导者和下属被试说明研究的目的以及流程, 保证研究的匿名性与保密性, 在保证数据和结果仅用于科学研究且不会对被试及所在企业产生任何不良影响并征得同意的条件下进行调查。为了避免同源方法偏差, 研究者采用追踪配对并在三个时间点收集数据。时间1收集包容型领导行为数据, 由团队领导者直接填写; 时间2(第一次调查结束后的三个月) 收集员工心理资本和团队美德数据, 由员工填写; 时间3(第二次调查结束后的三个月) 收集主动行为数据, 由该员工的直接领导者提供。时间1发放团队领导问卷70份, 时间2发放员工问卷350份, 经过剔除无效问卷后, 研究者共回收有效团队领导问卷42份, 回收率为60%, 有效下属问卷239份, 回收率为68.30%, 领导与员工问卷的配对比例为1:5.69。对于领导者数据的描述性统计显示: 在性别方面, 男性占55.9%, 21-40岁占80.5%, 以本科及以上学历为主, 共占64.9%, 43.7%的领导者有10年以上的工作年限。而在下属数据描述性统计结果显示中, 男性占40.2%, 95.1%的年龄介于21-40岁之间, 本科及其以上学历占61%; 工作年限方面, 2-7年占50.2%。

## (二) 研究工具

为确保本研究核心变量数据调查的可靠性, 研究者主要采用以往研究者使用过并发表过的成熟量表, 除了心理资本量表以外, 其余量表在使用之前均严格遵循翻译与回译标准流程。本研究所涉及量表反应均采用 Likert 5点评分法, 从“完全不符合”到“完全符合”的评分分别为1分至5分, 分数越高说明符合程度越高。

1. **包容型领导。**采用 Carmeli 等人<sup>[7]</sup>开发的量表, 该量表包含开放性、有效性和易接近性三个维度, 共9个题项。代表性条目如“我乐于倾听下属的新观点”“我鼓励下属出现新问题时来找我”。本研究中其内部一致性信度系数为0.80。

2. **心理资本。**采用 Luthans 等人<sup>[12]</sup>开发并由李超平等人<sup>[37]</sup>翻译的量表, 该量表包括自我效能、希望、韧性和乐观四个维度, 共24个题项。代表性条目如“我相信自己能够分析长远问题并找到解决方案”。本研究中其内部一致性信度系数为0.84。

3. **团队美德。**采用 Rego 等人<sup>[19]</sup>在研究中使用的单维度量表, 该量表共有13个题项。代表性条目如“我们的团队成员会彼此关心和照顾”“除了做好本职工作以外, 我们还致力于慈善事业”。本研究中其内部一致性信度系数为0.78。

4. **主动行为。**主动行为量表是来自 Griffin 等人<sup>[38]</sup>开发的量表, 该量表共有3个题项。代表性条目如“该下属会主动寻求更好的方式来完成本职工作”。本研究中其内部一致性信度系数为0.76。

## (三) 聚合检验

本研究中团队美德和包容型领导属于团队变量, 包容型领导由领导直接填写, 无须进行聚合检验, 由于团队美德由员工填写, 因此该变量在聚合之前需要进行聚合检验。结果表明, 团队美德的  $R_{wg}$  系数为0.91,  $ICC_1$  为0.42和  $ICC_2$  为0.81, 均符合 Briggs 等人<sup>[39]</sup>提出的  $R_{wg}$  系数应大于0.70, 以及 Bliese<sup>[40]</sup>提出的  $ICC(1)$  应大于0.12和  $ICC(2)$  应大于0.60的聚合要求。因此, 研究者将个体评价的团队美德数据聚合为团队层次变量。

## (四) 区分效度检验

Harman 单因子检验(Harman's One-factor Test) 结果表明, 未经旋转第一个因素只解释了15.47%的全部变异量, 并没有解释本研究变量的大部分变异。进一步的验证性因素分析竞争模型分析表明(表1), 四因素模型具有较好的拟合度( $\chi^2 = 1680.61$ ,  $df = 1121$ ,  $\chi^2/df = 1.50$ ,  $CFI = 0.92$ ,  $TLI = 0.91$ ,  $SRMR =$

表1 验证性因子分析结果

模型	因子组合	$\chi^2/df$	RMSEA	TLI	CFI	SRMR
四因素模型	IL、TV、PC、PB	1.50	0.05	0.91	0.92	0.07
三因素模型	IL、(TV+PC)、PB	1.77	0.06	0.85	0.88	0.09
二因素模型	IL、(TV+PC+PB)	2.46	0.08	0.72	0.77	0.14
单因素模型	IL+TV+PC+PB	2.76	0.09	0.66	0.72	0.12

注: N=239; IL=包容型领导; TV=团队美德; PC=心理资本; PB=主动行为; “+”代表左右两个因子合并为1个因素

0.07, RMSEA = 0.05), 各项拟合指标均优于其他备选模型(三因素模型、两因素模型及单因素模型), 说明本研究中的核心变量之间具有良好的区分效度, 同源方法变异问题得到了一定程度上的有效控制。

#### (四) 数据分析策略

为了验证本研究提出的假设, 研究者使用 Mplus 7.11 建立多层结构方程模型(Multilevel Structural Model, MSEM)。理论模型包含团队层面与个体层面, 其中团队层面变量包括包容型领导行为和团队美德; 个体层面的变量包括心理资本和主动行为。研究者首先采用验证性因素分析竞争模型分析检验了本研究的4个核心变量之间的区分效度, 然后使用 Mplus 7.11 构建了一个团队和个体的两层次结构方程模型, 将主动行为和员工心理资本聚合(Group Mean)到团队层次, 对交互项进行中心化处理, 由此得出各路径系数值以及中介效应和调节效应, 最后根据分布假设原理采用蒙特卡罗(Monte Carol)方法来对中介效应和调节效应进行显著性检验。

### 四、研究结果

#### (一) 描述性统计分析

运用 SPSS 22 对数据进行描述性统计分析, 表2呈现了研究变量的均值、标准差、相关系数和 Cronbach's  $\alpha$  系数。从表2中可以看到, 包容型领导与员工心理资本( $r = 0.14, p < 0.05$ ), 主动行为( $r = 0.31, p < 0.01$ )呈显著正相关; 员工心理资本与主动行为( $r = 0.27, p < 0.01$ )呈显著正相关; 此外, 团队美德与主动行为( $r = 0.53, p < 0.01$ )呈显著正相关。这些结果为接下来的假设检验打下了良好基础。

表2 变量的均值、方差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
团队层面											
1. 领导性别	1.59	0.49	—								
2. 领导年龄	2.51	1.08	-0.24**	—							
3. 领导教育程度	2.42	0.99	0.10	0.06	—						
4. 领导工作年限	2.98	1.32	-0.04	0.81**	0.09	—					
5. 领导职位层级	1.47	0.69	-0.43**	0.57**	0.16*	0.51**	—				
6. 包容型领导	4.1	0.35	-0.19**	0-.13	-0.13*	-0.43**	-0.04	<b>0.80</b>			
7. 团队美德	3.93	0.43	-0.31**	0.11	0.00	-0.24*	0.16*	0.50**	<b>0.78</b>		
个体层面											
8. 员工心理资本	3.86	0.33	0.03	-0.06	-0.05	-0.04	-0.09	0.14*	0.16*	<b>0.84</b>	
9. 主动行为	3.70	0.77	-0.15*	-0.05	0.09	-0.15*	-0.01	0.31**	0.53**	0.27**	<b>0.76</b>

注: \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$ , N(个体) = 239; N(团队) = 42; 2. 表中涂黑的值为该量表的内部一致性信度系数

#### (二) 假设检验

研究者使用 Mplus 7.11 对数据进行分析。数据分析之前, 研究者对个体层面变量做团队均值中心化处理(Group Mean Centered), 对团队层面变量做总体均值中心化处理(Grand Mean Centered)。在控制领导年龄、性别、工作年限、教育程度等人口统计学变量的基础上进行统计分析。在统计分析开始之前, 研究者对研究模型的路径进行了设定(图2), 包容型领导对心理资本的影响为路径 a, 心理资本对主动行为的影响为路径 b, 包容型领导对主动行为的直接效应路径为路径 c, 团队美德对路径 b 的调节效应路径为 w。此外,  $a \times b$  表示中介效应的大小,  $a \times b + c$  表示包容型领

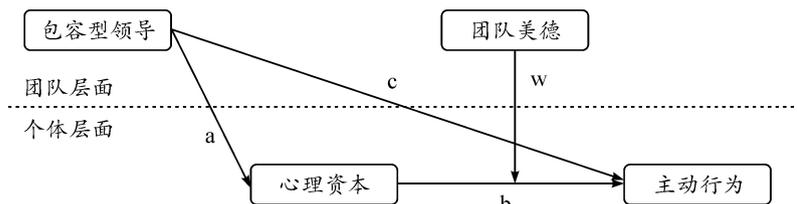


图2 研究模型的路径及命名

导对主动行为的影响为路径 c。此外,  $a \times b + c$  表示包容型领

导对主动行为影响的总效应。

从表3中可以看到,包容型领导对员工主动行为具有显著的正向影响作用( $\gamma = 0.32, p < 0.01$ ),假设1得到验证;包容型领导对心理资本( $\gamma = 0.16, p < 0.01$ )以及心理资本对主动行为( $\gamma = 0.79, p < 0.001$ )均具有显著的正向促进作用,且包容型领导对主动行为的直接效应显著( $\gamma = 0.19, p < 0.01$ ),说明心理资本在包容型领导和主动行为之间起着部分中介作用,假设1、假设2以及假设3均得到支持;团队美德在心理资本与主动行为之间起负向调节作用( $\gamma = -1.21, p < 0.05$ ),假设4得到验证。

本研究采用蒙特卡洛方法来检验跨层次的中介效应和调节效应,如果特定路径效应值在95%的置信区间不包括0时,则表明路径效应显著<sup>[41]</sup>。从表4中可以看到,心理资本在包容型领导和主动行为之间的关系中的中介作用显著,效应值为0.13,95%置信区间为不包含0,因此假设3得到进一步的支持;但是包容型领导影响主动行为直接路径在95%的置信区间包括0,说明该路径在进一步检验中为不显著,包容型领导影响员工主动行为完全是通过心理资本的中介作用进行的。

表4 中介效应 Monte Carlo 检验结果

路径	效应值	2.5% LLCI	97.5% ULCI
1、中介路径(包容型领导→员工心理资本→主动行为)	0.13	0.02	0.26
2、直接路径(包容型领导→主动行为)	0.19	-0.10	0.48
3、全路径	0.32	0.02	0.60

为了进一步直观地反映心理资本的调节效应,研究者根据 Preacher 等人<sup>[42]</sup>的建议制作了团队美德的调节效应图。从图3中可以看到,在高团队美德的情况下员工的主动行为水平更高,即在高团队美德的条件下,不管心理资本水平如何,均观察到了较高的个体主动行为。然而在团队美德水平较低时个体的主动行为差异比较明显,高心理资本水平个体的主动行为显著高于低心理资本水平的个体。

研究者还采用了蒙特卡洛方法对有调节的中介效应进行了检验。从表5中可以看到,在高团队美德条件下(均值+1标准差),包容型领导行为通过心理资本影响主动行为的95% CI 区间值包括0(-0.11, 0.19),说明在高团队美德水平条件下,包容型领导行为通过心理资本影响主动行为的间接效应并不成立;在低团队美德水平情况下(均值-1标准差),包容型领导通过团队美德影响主动行为的95% CI 区间值不包括0(0.07, 0.38),说明在低团队美德水平条件下,包容型领导行为通过团队美德影响主动行为的间接效应是成立的。以上结果说明,本研究包容型领导影响个体主动行为的间接效应只有在低团队美德水平的条件下才成立,或者说高水平的团队美德会弱化包容型领导通过心理资本影响主动行为的效应,低水平团队美德则会强化包容型领导通过心理资本影响主动行为的效应。

表3 MSEM 路径分析结果

路径	系数(标准差)
a	0.16**(0.05)
b	0.79***(0.33)
c	0.19**(0.15)
调节效应	-1.21*(0.53)
中介作用	0.13**(0.06)
总效应	0.32**(0.15)

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

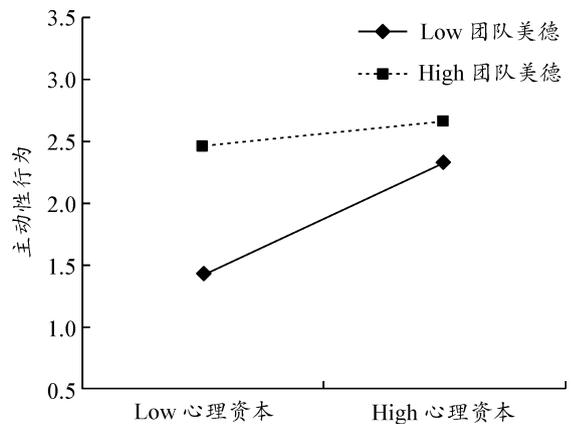


图3 心理资本对团队美德与主动行为关系的调节作用

表5 被调节中介作用 Monte Carlo 检验结果

分组	效应值	2.5% LLCI	97.5% ULCI
1. 高团队美德(均值+1标准差)	0.04	-0.11	0.19
2. 低团队美德(均值-1标准差)	0.21	0.07	0.38
差异	-0.17	-0.38	-0.02

## 五、讨论

### (一) 理论意义

本研究综合了资源保存理论和情境强度理论并在此基础上考察了包容型领导行为对员工主动行为的影响以及团队美德和心理资本在此过程中所发挥的作用,数据分析结果完全支持了本研究的假设。本研究的理论贡献主要体现在以下几个方面。

首先,本研究探索了个体与组织情境交互作用对个体主动行为的影响效应和作用机制,进一步细化了个体主动行为产生的中介变量和边界条件。文献研究发现,以往主动行为的研究大多关注个体心理过程差异影响因素分析<sup>[1-2]</sup>,很少从个体和情境交互的视角进行研究,也很少采用跨层次分析方法对这个过程进行分析。本研究基于资源保存理论分析了个体主动行为的内在驱动来源,同时基于情境强度理论,探讨了团队美德与心理资本的交互作用对个体主动行为产生边调节机制,跨层次分析方法则提升了本研究结果的准确性。因此,本研究建构的模型不仅符合理论的逻辑性,在实践上则最大程度上逼近了管理实际,恰当的统计手段和方法则保证了研究结果的准确性,使本研究结论不仅具有良好的外部效度和可推广性,对于企业促进个体的主动行为并对该行为进行有效管理有着重要的理论指导作用。

其次,本研究丰富了团队美德方面的研究成果。文献研究发现,以往研究更多关注团队美德对个体或团队绩效的主效应影响作用<sup>[43-44]</sup>,较少有研究将团队美德视为情境变量。本研究结果则进一步扩展了以往团队美德研究的范围,不仅探讨了团队美德在心理资本和主动行为关系中的调节作用,还发现团队美德对包容领导影响主动行为间接效应的调节作用。该研究结果不仅扩展了团队美德方面的研究,也进一步澄清了个体主动行为的驱动机制,为员工主动行为影响因素和驱动机制研究提供了全新的视角。

第三,本研究丰富了积极心理学和积极领导学的理论和相关研究成果。文献研究发现,以往包容型领导行为对个体行为绩效影响方面的研究更多从认知视角、情感视角和关系视角进行分析,较少纳入积极心理学和积极组织行为学变量,本研究将积极心理学中的重要变量心理资本纳入,将积极心理学与积极领导学相结合,不仅扩展了领导行为理论的研究范畴,所得到的研究结论也更符合组织管理的实际情况,对于组织中领导行为管理和心理资本管理均有着重要的理论指导意义。

### (二) 实践价值

本研究结论对于企业管理实践也具有重要的指导价值。第一,本研究发现,团队美德是个体主动行为驱动的重要条件,因此组织领导者(管理者)要从政策和管理实践上重视组织和团队伦理环境建设,例如,在政策上制定对股东、消费者、员工、社会和环境负责任的措施并有效落实执行,领导者(管理者)也要不断宣扬德行文化并不断提高自身的道德品质和道德修养,为员工树立道德榜样并身体力行,在组织和团队内部形成良好的美德氛围有助于个体表现出更多的主动行为;第二,对领导者(管理者)的选拔中加强包容性的考察,对领导者(管理者)的培养和发展过程中强化领导包容性训练,营造具有包容性的组织文化和团队氛围,有利于增强员工的资源感知并进而通过提升心理资本来促进主动行为的产生;第三,领导者和员工的选拔和培训也要重视心理资本这个关键要素。由于心理资本是影响个体主动行为的直接要素,所以领导者(管理者)的选择也要重视心理资本水平的考察,同时在领导者(管理者)和员工的培训项目中重视心理资本的干预则有利于促进员工的主动行为。

### (三) 研究不足与未来展望

本研究探讨了包容型领导与员工主动行为的中介机制与边界条件并取得了丰富的研究成果,但仍然存在着一些局限性,主要表现在以下四个方面:第一,在量表选择与修订方面,本研究所选取的量表特别是包容型领导行为量表大多来自西方文化情境,尽管研究者也进行了科学修订,但是其针对性和有效性需要进一步考虑,今后有必要专门开发针对中国情境的量表并检验来进一步验证本研究所获得的结论;第二,研究设计方面。尽管本研究采用了追踪配对和多来源评价的方法来收集数据,但是这些数据主要还是来自

主观报告,也可能存在着同源方法变异,今后的研究可以扩展数据收集的范围和来源;尽管本研究采用了追踪调查的模式,但是从本质来说是一种横断面研究的范式,因此今后可以采用真正意义上的纵向研究或(准)实验研究模式来验证本研究的结论并进一步提高本研究结论的准确性;第三,本研究的调查数据主要来自华南地区的企业中团队领导者及其直接下属,由于样本来源范围的局限性可能会影响本研究结论的外部效度,因此未来研究可以进一步扩大取样的范围,或针对某些领域、行业或专业来取样以进一步提高本研究结论的可推论程度或针对性;第四,本研究探讨了包容型领导通过员工心理资本的中介作用来影响员工的主动行为,但是组织内部是一个多元情境条件的整体,这个过程还可能会受到其他个体或团队变量的影响,因此未来研究也可以从其他视角来选取相应的团队或个体变量,甚至也可以选择更高层面的组织或高层领导方面的变量来探讨它们对这个过程的影响,同时包容型领导除了可以影响个体的主动行为以外,还会影响哪些其它(不同层次)结果变量,这个过程的中介机制和边界条件有哪些等等,这些都是非常有价值和意义的研究课题。

### 参考文献:

- [1] CRANT J M. Proactive behavior in organizations[J]. *Journal of Management*, 2000, 26(3): 435-462.
- [2] STRAUSS K, PARKER S K, O'SHEA D. When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 100(6): 15-26.
- [3] JANAKIRMAN M. Inclusive leadership: critical for competitive advantage[R]. Princeton: The Berlitz Corporation, 2011.
- [4] HANTULA D A. Inclusive leadership: the essential leader-follower relationship[J]. *Psychological Record*, 2010, 59(4): 701-703.
- [5] 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.
- [6] 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.
- [7] CARMELI A, PALMON R 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.
- [8] 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.
- [9] 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.
- [10] 景保峰. 包容型领导对员工创造力的影响——基于内在动机和心理可得性的双重中介效应[J]. *技术经济*, 2015(3): 27-32.
- [11] 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.
- [12] LUTHANS F, AVOLIO B J, AVEY J B, et al. Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction[J]. *Personnel Psychology*, 2007, 60(3): 541-572.
- [13] AVEY J B, LUTHANS F, YOUSSEF C M. The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors[J]. *Journal of Management*, 2010, 36(2): 430-452.
- [14] 朱瑜, 王凌娟, 李倩倩. 领导者心理资本、领导-成员交换与员工创新行为: 理论模型与实证研究[J]. *外国经济与管理*, 2015(5): 36-51.
- [15] 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.
- [16] HOBFOLL S E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress[J]. *American Psychologist*, 1989, 44(3): 513-524.
- [17] MISCHEL W. The interaction of person and situation[C]// MAGNUSSON I D, ENDLER N S. *Personality at the crossroads: current issues in interactional psychology*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associate, 1977: 333-352.
- [18] MEYER R D, DALAL R S, HERMID A R. A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences[J]. *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association*, 2010, 36(1): 121-140.
- [19] REGO A, VITÓRIA A, MAGALHÃES A, et al. Authentic leadership predicting team potency: the mediating role of team virtuousness and affective commitment[J]. *Leadership Quarterly*, 2013, 24(1): 61-79.
- [20] 谢永平, 常琳, 周爱林. 团队美德对团队绩效的影响——以凝聚力为中介变量[J]. *华东经济管理*, 2015(3): 110-120.
- [21] PALANSKI M E, KAHAI S S, YAMMARINO F J. Team virtues and performance: an examination of transparency, behavioral

- integrity, and trust[J]. *Journal of Business Ethics*, 2011, 99(2): 201-216.
- [22] 彭伟, 朱晴雯, 陈奎庆. 基于效忠主管和权力距离影响的包容型领导与员工工作投入关系研究[J]. *管理学报*, 2017(5): 686-694.
- [23] SHORE L M, COYLESAPIRO J A, CHEN X P, et al. Social exchange in work settings: content, process, and mixed models[J]. *Management & Organization Review*, 2010, 5(3): 289-302.
- [24] NEMBARD 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(7): 941-966.
- [25] LIANG Q, ZHANG C, SCHOOL B. The influence on employee innovation by inclusive leadership: mediating effect of knowledge sharing and moderating effect of critical thinking[J]. *Commercial Research*, 2016, 58(5): 129-136.
- [26] HIRAK R, PENG A C, CARMELI A, et al. Linking leader inclusiveness to work unit performance: the importance of psychological safety and learning from failures[J]. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(1): 107-117.
- [27] LUTHANS F, AVEY J B, AVOLIO B J, et al. Psychological capital development: toward a micro-intervention[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(3): 387-393.
- [28] 古银华, 苏勇, 李海东. 包容型领导、积极情绪与工作绩效的关系研究[J]. *浙江工商大学学报*, 2017(4): 66-75.
- [29] 高中华, 赵晨, 李超平, 等. 高科技企业知识员工心理资本对其离职意向的影响研究——基于资源保存理论的调节中介模型[J]. *中国软科学*, 2012(3): 138-148.
- [30] PARKER S K, WILLIAMS H M, TURNER N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(3): 636-652.
- [31] 张红丽, 胡成林. 组织支持感对组织公民行为的影响机制——基于心理资本中介效应模型的研究[J]. *商业研究*, 2015(7): 112-120.
- [32] 徐劲松, 陈松. 领导心理资本对员工创造力的跨层次影响员工心理资本的中介作用和团队信任的调节作用[J]. *预测*, 2017(6): 1-8.
- [33] AVEY J B, LUTHANS F, YOUSSEF C M. The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors[J]. *Journal of Management*, 2010, 36(2): 430-452.
- [34] PARKER S K, WILLIAMS H M, TURNER N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(3): 636-652.
- [35] 高建丽, 孙明贵. 基于心理资本的包容型领导对创新行为的作用路径[J]. *软科学*, 2015(4): 100-103.
- [36] 常琳. 团队美德、团队凝聚力对团队绩效影响研究[D]. 西安: 西安电子科技大学经济管理学院, 2014.
- [37] LUTHANS F, YOUSSEF C M, AVOLIO B J. 心理资本[M]. 李超平, 译. 北京: 中国轻工业出版社, 2008: 221-222.
- [38] GRIFFIN M A, NEAL A, PARKER S K. A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(2): 327-347.
- [39] BRIGGS J C, IBRAHIM N B, HASTINGS A G, et al. Experience of thin cutaneous melanomas in a large plastic surgery unit: a 5 to 17 year follow-up[J]. *British Journal of Plastic Surgery*, 1984, 37(4): 501-506.
- [40] BLIESE P D. Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analysis[C]// KLEIN K J, KOZLOWSKI S W J. *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000: 349-381.
- [41] PREACHER K J, ZYPHUR M J, ZHANG Z. A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation[J]. *Psychological Methods*, 2010, 15(3): 209-233.
- [42] PREACHER K J, CURRAN P J, BAUER D J. Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis[J]. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 2006, 31(4): 437-448.
- [43] REGO A, RIBEIRO N, CUNHA M P. Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors[J]. *Journal of Business Ethics*, 2010, 93(2): 215-235.
- [44] REGO A, JUNIOR D R, CUNHA M P. Authentic leaders promoting store performance: the mediating roles of virtuousness and potency[J]. *Journal of Business Ethics*, 2015, 128(3): 617-634.

