

包容型领导对员工建言行为的双重作用机制研究

齐蕾¹, 刘冰², 魏鑫²

(1. 山东财经大学工商管理学院, 山东济南 250014; 2. 山东大学管理学院, 山东济南 250100)

摘要: 基于资源保存理论, 文章从个体层面和团队层面分别探讨了包容型领导对员工建言行为的影响。来自6个城市105个团队领导和329名员工的配对调查数据结果显示, 包容型领导能显著正向影响员工建言行为。在团队层面, 包容型领导有助于团队关怀型伦理氛围的形成, 团队关怀型伦理氛围直接正向影响员工建言行为, 关怀型伦理氛围在包容型领导和员工建言行为之间起到中介作用。同时在个体层面, 包容型领导有助于促进员工组织自尊的形成, 组织自尊直接正向影响员工建言行为, 组织自尊在包容型领导和员工建言行为之间起到中介作用。

关键词: 包容型领导; 员工建言行为; 关怀型伦理氛围; 组织自尊

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2019)10-0040-09

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2019.10.004

Dual Mechanism Research of Inclusive Leadership on Employees' Voice Behavior

QI Lei¹, LIU Bing², WEI Xin²

(1. School of Business Administration, Shandong University of Finance and Economics, Jinan 250014, China;

2. School of Management, Shandong University, Jinan 250100, China)

Abstract: Based on the conservation of resource theory, this paper discussed the cross-level effect of inclusive leadership on employees' voice behavior on the organizational level and individual level. The results of a matching survey of 329 employees and 105 team leaders from six cities showed that inclusive leadership positively influenced employees' voice behavior. On the team level, inclusive leadership contributed to the formation of the team caring ethical climate; the caring ethical climate was positively related with employees' voice behavior; the caring ethical climate played a mediating role between the inclusive leadership and employees' voice behavior. On the individual level, the inclusive leadership was positively related with organization-based self-esteem; the organization-based self-esteem was positively related with the employees' voice behavior; the organization-based self-esteem mediated the relationship between the inclusive leadership and employees' voice behavior.

Key words: inclusive leadership; employees' voice behavior; caring ethical climate; organization-based self-esteem

一、引言

在急速变化的商业环境中,企业想要持续不断地发展下去,必须要保持组织的灵活性及创新性。企业不断提升创造力与决策的有效性不仅要依靠管理者敏锐的眼光,更要依靠员工进行出谋划策,管理者“诚宜开张圣听”。员工作为企业中最接近顾客的人,他们能迅速地感知到顾客敏感的需求^[1],弥补领导者对

收稿日期: 2018-12-26

基金项目: 教育部人文社会科学一般项目“面向服务创新的新型服务业人力资源管理模式研究”(19YJA630045);山东省社会科学规划项目“山东省酒店服务创新问题研究——基于人力资源管理视角”(17CLYJ26);山东大学人文社会科学青年团队项目(IFY17004)

作者简介: 齐蕾,女,副教授,博士,主要从事组织行为和人力资源管理研究;刘冰(通讯作者),男,教授,博士生导师,主要从事组织行为和人力资源管理研究;魏鑫,女,硕士研究生,主要从事组织行为和人力资源管理研究。

市场认识的不足,从而帮助组织快速准确地应对复杂激烈的外部环境变化^[2-3]。然而现实情况是,组织中的大多数员工通常不能或不敢指出相关问题以及表达个人意见。这是因为员工普遍认为建言是有风险的,不恰当的建言不仅可能会挑战领导权威和影响组织和谐,而且可能会因此影响自己的职业发展^[3]。员工的“谨言慎行”严重阻碍了管理者的“开张圣听”。因此,如何让员工积极地建言献策引起了学者们的浓厚兴趣,逐渐成为国内外学术界的热门话题。

已有研究表明,组织情境因素是影响员工建言的一个重要条件^[4]。在组织中,领导者作为直接掌握权力和资源的人,其领导风格是一种重要的组织情境因素,能极大地影响员工的行为选择。员工选择沉默很大一部分原因是领导的无视或者领导的专权管理。当建言对组织的重要性与员工建言时的矛盾心理出现冲突时,组织中的包容性管理显得尤为重要。因此,从领导者的角度来讲,能认可员工的付出,接受员工的建议,肯定员工的能力是激发员工建言献策的一种重要领导方式。作为包容性管理的核心之一^[5-6],包容型领导(Inclusive Leadership)是新的管理情境和经济背景下的一种新型领导方式,能够通过倾听实现对他人的尊重和包容,并且对员工进行反馈。包容型领导能否发挥其独特优势促进员工建言^[7],其过程机制又是怎样的?目前鲜有明晰。

员工是否选择建言,一方面是出于对外界环境的考虑,环境是否“允许”其建言;另一方面是出于对其自身能力的考虑,个人是否“能够”建言。过往研究领导风格和建言行为关系机制多聚焦于个体层面(“能够”),鲜有从团队层面进行探讨(“允许”),综合探讨个体层面和团队层面双重机制的研究更是凤毛麟角。根据资源保存理论(Conservation of Resource Theory),团队中领导的包容性作为一种组织支持性资源能够有效帮助员工产生自有资源的增量,员工已有资源的补充能够引发其更多的角色外行为(诸如建言)^[8]。包容型领导会在团队中营造出一种主动关注团队或他人利益,关爱同事,寻求利益共赢行为的气氛^[9],即关怀型伦理氛围(Caring Ethical Climate),它受到组织领导的影响同时能够预测员工的角色外行为。这种氛围为团队创造了一种良好的支持环境,“允许”员工进行建言,这种支持环境提高了员工获得资源增值螺旋的概率,进而激发员工积极主动为帮助企业提升而进行建言献策的动机。同时,领导者的包容还能显著增强员工的组织自尊(Organization-Based Self-Esteem, OBSE),它是员工个体在组织中角色胜任力和自我价值感知的反映,不仅受领导风格的影响,而且与员工的不同意见表达积极相关^[10]。根据资源保存理论,高组织自尊的员工认为他们在团队中拥有较高的能力、价值和信任等资源,高回报率的角色外行为(如建言行为)会更吸引他们对这些资源的投入,这是因为他们“能够”建言。

综上所述,本研究基于资源保存理论视角出发,从团队层面和个体层面分别探讨了包容型领导对员工建言行为的双重作用机制。不仅拓宽了领导风格对员工行为作用机制的研究视角,而且回应了学者提出的结合中国特殊社会情境深入开展包容型领导风格本土化研究的呼吁^[11],同时补充了包容型领导理论的实证研究,以期能够推动中国情境下包容型领导的理论探索,促进企业有效激发员工建言行为,最终提升管理决策水平。

二、文献回顾与研究假设

(一) 包容型领导与团队关怀型伦理氛围、员工组织自尊

Nembhard 和 Edmondson^[12]最早提出领导包容性(Leader Inclusiveness),并将这一概念引入管理学和组织行为学领域。Ryan^[13]指出包容型领导认可员工的工作付出,接受员工的意见和建议,欣赏员工的工作贡献。而后 Abraham 等^[14]从表现方式的角度提出,包容型领导在上下级互动交流中表现出开放灵活(开放性)、易于接近(易接近性)、提供帮助和指导(可用性),是关系型领导方式的一种具体表现。已有研究表明,包容型领导作为一种积极的领导风格,通过鼓励员工参与来降低组织内的等级差异感知,能够提高员工心理安全,提升员工组织承诺、工作满意度^[15],增强团队认知^[16],同时对员工创新行为^[17-20]以及反馈寻求行为具有重要影响^[21]。尽管目前还缺乏直接证据揭露包容型领导和员工建言行为之间的关系,但正所谓“泰山不让土壤,故能成其大;河海不择细流,故能就其深;王者不却众庶,故能明其德”。

Victor 和 Cullen^[9]认为,组织伦理氛围(Ethical Climate)是员工对组织中伦理政策和程序的稳定认知和

行为意向,包含了工具型(自利型)、关怀型、独立型、规范型和法律法规型伦理氛围。Upchurch 和 Ruhland^[22]通过对伦理氛围的研究发现,关怀型伦理氛围是管理者所关注也是影响较大的伦理氛围类型。关怀型伦理氛围指的是主动关注组织或他人利益,关爱同事,寻求利益共赢行为的气氛,在团队层面的研究更为盛行。已有研究发现伦理氛围的形成受组织中领导风格的影响^[23],并且关怀型伦理氛围显著影响员工的行为选择^[24]。

团队中的领导在构建伦理氛围方面具有关键性作用^[25]。资源保存理论认为,领导给予员工关心和支持,会部分或完全地增益员工的社会情感资源,员工将团队成员身份融入到他们的个人身份中,对员工间形成良好关爱和理解氛围有非常重要的意义^[21]。包容型领导在团队管理中是下属的指导者,当下属有问题可以提出并解答,下属感受到的不仅仅是和谐的上下级关系,还有心理资源的充盈和满足。基于这种平等开放的上下级关系和充沛的心理资源,员工会用加倍的努力工作来回馈领导的包容和信任。当团队工作目标趋于一致时,员工间的人际关系也由于共同的利益基础变得融洽,成员之间会相互帮助,给予关爱和理解,获取更多的资源增量,并能在彼此的交流互动中以关心和仁爱的情怀创造融洽的团队气氛,以团队或他人利益为重,从而促进关怀型伦理氛围的形成和维系。因此本研究提出以下假设:

假设1:包容型领导能够正向影响团队关怀型伦理氛围。

自尊是个体对自我在社会上的价值的总体评价,受到他人评价及自我表现的共同影响^[26]。组织自尊是自尊在特定的组织情境下衍生出来的,它是个体对自身在组织中的影响力、重要性的认知程度^[27]。组织自尊的形成依赖于组织中工作环境和个人在组织内部的经历,尤其在日常工作的人际交往过程中,领导如何对待自己会极大地影响员工在组织中体会到的价值感。领导在组织中扮演的角色会影响员工组织自尊的形成,如谦卑型领导^[28]会促进员工组织自尊的形成,而威权型领导会抑制组织自尊的形成^[29]。同时,高组织自尊的员工会做出更多组织公民行为^[30]和主动行为^[31],取得更高的工作绩效^[32]。

资源保存理论指出,企业给予员工的重视和支持,是一种很重要的支持性资源,会部分或完全地满足员工的社会情感需求,对员工形成良好的自我价值感知有非常重要的意义^[33]。首先,包容型领导认可员工的工作付出,欣赏员工在团队中的成就,即使员工做错了事情,由于领导者具有包容特质,他也不会对员工过分苛责,而是给予鼓励,因此员工会认为自己团队有重要价值,这种价值资源的增益能够有效提升员工的组织自尊。其次,包容型领导给予员工的关怀和指导,能够提升员工的情感体验,使员工认为自己能很好地掌控工作,产生高自我效能感,这种情感资源的增益促进了组织自尊的形成。最后,包容型领导对员工一视同仁,使团队中形成了良好的团队氛围,在这种融洽的氛围下同事间关系也变得十分融洽,当团队成员都朝着同一目标努力时,这种信任资源转化为高的组织自尊。因此本研究提出以下假设:

假设2:包容型领导能够正向影响员工的组织自尊。

(二) 团队关怀型伦理氛围的中介作用

基于资源保存理论,团队中支持性资源能够对员工行为产生重要影响^[34]。包容型领导所展现的开放性、易接近性和可用性对员工而言无疑是一种有价值的社会资源,可以提高员工自有资源获得增值螺旋的概率。拥有高情感资源的员工更愿意积极主动地为维护企业良好形象而建言献策。一方面,在包容的环境下,团队中的每个个体都被公平对待,员工可以感知到他/她对团队的融合与补充^[35],增强对工作的认同。包容型领导展现出来的宽厚包容作风和开放的胸怀将建立一种积极的信息交流氛围与良好的信息交流平台^[36],能够增强员工建言的心理预期收益。另一方面,团队中的关怀型伦理氛围“允许”员工发生更多的建言行为。员工在工作过程中如果感受到积极的心理体验,会表现出相应的积极行为,对积极体验的提供者给予积极的反馈^[37]。关怀型伦理氛围作为一种积极的体验和心理感受,在团队内部成员的价值观和决策行为不是个人利益至上,成员会关心相互的利益所得和整个团队或组织的利益导向,追求的是个人、团队利益的共赢,同时能够兼顾到他人合法利益。研究表明,关怀型伦理氛围会影响个体的伦理态度和行为,也会进一步对整个团队或组织的伦理选择和行为产生影响^[24]。在关怀型伦理氛围中,团队内有着互帮互助,和谐团结的同事关系和上下级关系,成员拥有充盈的心理资源,就会倾注足够的热情和心血,积极回馈,从而提高积极性和参与度,以获取更多的资源螺旋增量;同时拥有充盈心理资源的员工不会过多考虑建言所带来的风险和为此可能付出的代价,会进一步激发团队成员建言意识和行为。因此,在团队支持性资源补充的作用下,员工会用加倍的工作努力来回馈领导的包容和信任,带着极大热情为提高团队绩效贡献新思

路、新技术,勇于建言献策。综上所述,基于资源保存理论,团队中的包容型领导能够促进团队关怀型伦理氛围的形成,而团队关怀型伦理氛围“允许”员工建言行为的发生。因此本研究提出以下假设:

假设3:关怀型伦理氛围在包容型领导和员工建言行为之间起中介作用。

(三) 组织自尊的中介作用

高组织自尊的员工“能够”发生更多的员工建言行为。基于资源保存理论,组织自尊作为一种丰裕的心理资源,能使员工更为积极主动地投入到工作。同时员工还会为使获得的这些资源产生更大的资源增量采取更多积极行为^[38]。首先,拥有高组织自尊的员工拥有更为充沛的资源(如积极情感等),更有能力获取其他资源,也就更愿意产生对团队有益的建言行为,形成资源保存的增值螺旋。其次,个体对自我的认知和定位会影响自我的行为。高组织自尊的员工形成了自己在组织中很重要,自己有很强的胜任力的概念,具有高的自我效能感^[39],会做出更多的诸如建言这样的角色外行为。同时,高组织自尊的员工还会有一种义务感,倾向于把组织目标内化成为自己的目标,做出回报组织的行动^[33],所以会常常向领导建言,说出自己那些会促进组织成长的想法。高组织自尊的员工相信自己的意见会被接纳,即使领导驳斥了自己的意见,由于自己在组织中是重要的,这一行为也不会对自己造成什么影响,感知到的建言成本降低,因此员工建言行为会增多。此外,包容型领导持有更为开放的胸怀来接纳不同的声音,员工的独有观点得到重视,使得领导和员工距离更近,员工不必担心受到领导的训斥等,他们在表达和分享想法时更安全,员工较不易感知到威胁、损害自尊,或者影响自身形象,让员工意识到建言成本降低,即资源损耗减少。综上所述,基于资源保存理论,团队中的包容型领导能够认真地听取员工的观点,尊重并包容员工,对员工的错误有着理性的认识并能及时指导和鼓励,使得员工能够充分感受到来自团队的关心重视与支持。这种来自团队支持性资源的充盈会让员工产生一种义务感,从而承担起为团队的发展贡献力量的责任。即团队的包容型领导能够显著提升员工的组织自尊,员工的组织自尊有助于员工建言行为。因此本研究提出以下假设:

假设4:组织自尊在包容型领导和员工建言行为之间起中介作用。

本文的研究模型图见图1。

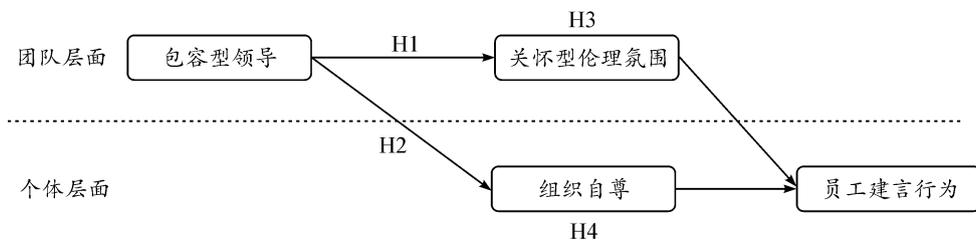


图1 研究模型图

三、研究方法

(一) 研究样本

本研究主要以山东和广东6个城市15家企业的团队领导和团队成员为调查对象,数据收集工作分别在各企业人力资源部门支持配合下完成,调研过程中明确告知被试者本次调研是匿名的,并且是自愿参加的,中途可以随时退出。为减少同源误差,我们采取配对(主管—员工互评)追踪的方法收集问卷,先后进行了两次问卷调查,时隔三个月。在问卷发放过程中随机选择目标企业的团队(成员数量5-20)进行问卷发放,每个团队随机选取2-5名成员。每份问卷发放之前都用信封装好,并且在信封不显眼的地方注明领导或成员编号,以便回收时核对匹配。第一次调查针对团队成员,由其对包容型领导(T1)、团队关怀型伦理氛围(T1)和组织自尊(T1)分别进行评价,同时填写被调查者的性别、年龄、教育程度、在团队内工作时间。三个月后由团队领导对团队内成员的建言行为(T2)进行评价,同时填写被调查者的性别、年龄、教育程度、在团队内工作时间。在发放问卷之前,先和填写问卷的成员进行沟通交流,说明研究目的,并保证对本次调查结果严格保密,仅作学术用途。在填写过程中,研究人员全程参与,保证每一名成员都是认真填写。问卷填写完之后,研究人员亲自回收问卷,装回信封,保证问卷的私密性。此外,在团队成员和领导的信

封中都装有一定经济报酬,以慰劳他们填写问卷的辛苦。

本研究共发放401份领导-成员配对问卷,涉及127个团队。在团队领导-成员问卷匹配完成后,回收116个团队领导问卷,共364份团队成员问卷,回收率为90.8%。剔除信息填写缺失及团队成员少于3人的问卷后,最终获得来自105个团队的329份有效问卷,有效回收率为82.0%。就团队成员的样本结构来看:在性别方面,以女性为主(59.6%),男性占40.4%;在年龄方面,25岁及以下占13.1%,26-35岁占52.6%,36-45岁占15.2%,46-55岁占19.1%;在教育程度方面,大专及以下占31.6%,本科占58.7%,硕士及以上占9.7%;在团队内工作时间方面,1年及以下占13.7%,1-3年占41.0%,4-6年占23.1%,7-10年占14.9%,11年及以上占7.3%。就团队领导的样本结构来看:性别方面,以男性为主(占55.2%),女性占44.8%;在年龄方面,26-35岁占43.8%,36-45岁占46.7%,46-55岁占9.5%;教育程度方面,大专及以下占15.2%,本科占66.7%,硕士及以上占18.1%;在团队内工作时间方面,1年以下占3.8%,1-3年占25.7%,4-6年占28.6%,7-10年占24.8%,11年及以上占17.1%。

(二) 变量测量

为保证测量问卷的信度和效度,本研究均采用国内外权威期刊已发表的成熟量表。首先采用了标准的翻译、回译(Back-translation)^[40]程序,而后对相应问卷进行了预调研,并且有针对性地对预调研中出现的问题进行了修订调整。问卷均采用里克特5点量表计分(1=完全不同意,5=完全同意)。

包容型领导(T1,成员评价):采用 Abraham 等^[14]开发的9个题项量表,示例问题:“领导愿意倾听新的观点”“如果有问题时,随时可以找领导咨询”。该量表在本研究中的 α 系数为0.854。

关怀型伦理氛围(T1,成员评价):研究采用 Victor 和 Cullen^[9]开发的7个题项量表,示例问题:“在我们团队,成员之间都彼此互相关照”“团队非常关注所有成员的整体利益”。该量表在本研究中的 α 系数为0.776。

组织自尊(T1,成员评价):研究采用 Pierce 等^[41]开发的10个题项量表,示例问题:“在团队中,我对周围人很有影响力”“在团队中,我很重要”。该量表在本研究中的 α 系数为0.854。

员工建言行为(T2,主管评价):采用 Liang 和 Farh^[42]开发的10个题项量表,示例问题:“对可能影响本团队的事,团队中的该成员会积极谋发展、提建议”“即使存在反对意见,该成员还是会坦诚指出可能严重影响本团队的问题”。该量表在本研究中的 α 系数为0.899。

控制变量:相关研究表明,员工的性别、年龄、教育程度以及工作时间对其个体认知和工作行为具有重要影响^[43-44]。因此,本研究将以上四个背景变量分别在个体层面和团队层面进行控制。

(三) 统计工具

本研究主要采用 SPSS 23.0 和 Mplus 7.4 软件进行统计分析。首先,应用 SPSS 23.0 计算 ANOVA 值,以求出 ICC 值,对高层变量进行聚合检验;其次,应用 SPSS 23.0 对变量进行描述性统计分析;最后,运用 Mplus 7.4 执行跨层次分析对假设模型进行检验。

四、研究结果

(一) 变量区分效度检验

为说明核心变量包容型领导、关怀型伦理氛围、组织自尊和员工建言行为间的区分效度,本研究进行了 Harman 单因素检验,结果表明,未经旋转的第一个因素只解释了全部变异量的21.25%,同源偏差问题得到较好控制。进一步的验证性因素分析结果表明,与其他竞争模型相比,四因素模型拟合优度最好(见表1),说明核心变量具有良

表1 验证性因子分析结果

模型	因子组合	χ^2/df	RMSEA	TLI	CFI	SRMR
四因子模型	IL、CEC、OBSE、EV	1.64	0.04	0.98	0.99	0.03
三因子模型	(IL + CEC)、OBSE、EV	7.71	0.14	0.80	0.95	0.11
三因子模型	IL、(CEC + OBSE)、EV	12.18	0.19	0.67	0.76	0.13
三因子模型	IL、CEC、(OBSE + EV)	12.47	0.19	0.66	0.75	0.14
二因子模型	(IL + CEC)、(OBSE + EV)	17.68	0.23	0.51	0.62	0.17
单因子模型	IL + CEC + OBSE + EV	24.59	0.27	0.31	0.45	0.19

注:N=329;IL=包容型领导;CEC=关怀型伦理氛围;OBSE=组织自尊;EV=员工建言行为;“+”代表左右两个因子合并为1个因子

好的区分效度。

(二) 数据聚合检验

本研究理论模型中同时涉及了团队层面和个体层面变量,其中团队层面变量包括包容型领导和关怀型伦理氛围,且均由员工评价,因此需要检验其内部一致性才能聚合到团队层面进行验证。于海波,方俐洛和凌文轮^[45]指出,数据聚合需要满足 $Rwg > 0.7$ 、 $ICC(1) > 0.05$ 、 $ICC(2) > 0.5$ 三个指标。通过计算各变量的 Rwg 值和 ICC 值(见表2),均满足聚合标准,因此将包容型领导和关怀型伦理氛围聚合到团队层面是可行的。

表2 包容型领导和关怀型伦理氛围的 Rwg 值和 ICC 值

变量名	$ICC(1) > 0.05$	$ICC(2) > 0.5$	$Rwg > 0.7$ 的团队比例
包容型领导	0.65	0.85	99%
关怀型伦理氛围	0.57	0.80	98%

(三) 描述性统计分析

表3汇总了本研究团队层面和个体层面变量的均值、标准差以及变量之间的相关关系。从表中可以看到,在团队层面包容型领导与关怀型伦理氛围($r = 0.26, p < 0.01$)呈现出显著的正相关关系。在个体层面,组织自尊与员工建言行为($r = 0.66, p < 0.01$)呈现出显著正相关关系。变量之间的两两相关关系与模型假设基本一致,为随后假设验证提供了初步的数据支持和分析方向。变量具体均值、方差和相关关系分析结果如表3所示:

表3 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
个体层面										
1. 员工性别	1.60	0.49	1							
2. 员工年龄	2.14	0.71	-0.03	1						
3. 员工教育程度	1.79	0.62	-0.02	0.04	1					
4. 员工工作时间	2.61	1.12	0.04	0.56**	-0.14*	1				
5. 组织自尊	4.01	0.60	0.03	0.48	0.03	0.07	1			
6. 员工建言行为	4.04	0.62	0.06	0.07	-0.03	0.10	0.66**	1		
团队层面										
7. 包容型领导	4.38	0.55							1	
8. 关怀型伦理氛围	3.93	0.59							0.26**	1

注: ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, $N(\text{个体}) = 329$; $N(\text{团队}) = 105$

员工性别: (1)男; (2)女

员工年龄: (1)25岁以下; (2)26-35岁; (3)36-45岁; (4)46-55岁; (5)55岁以上

员工教育程度: (1)大专及以下; (2)大学本科; (3)硕士; (4)博士

员工团队工作时间: (1)1年以下; (2)1-3年; (3)4-6年; (4)7-10年; (5)11年及以上

(四) 假设检验

表4分别分析了包容型领导对关怀型伦理氛围的直接作用,关怀型伦理氛围对员工建言行为的跨层次直接作用,包容型领导通过关怀型伦理氛围对员工建言行为的跨层次间接作用;包容型领导对组织自尊的跨层次直接作用,组织自尊对员工建言行为的直接作用,以及包容型领导通过组织自尊对员工建言行为跨层次间接作用。从表4检验结果我们可以看出,包容型领导对关怀型伦理氛围具有显著正向影响($\beta = 0.32, p < 0.01, CI = [0.12, 0.53]$),包容型领导对组织自尊具有跨层次显著正向影响($\beta = 0.31, p < 0.05, CI = [0.05, 0.56]$),关怀型伦理氛围对员工建言行为具有跨层次正向作用($\beta = 0.63, p < 0.01, CI = [0.44, 0.81]$),包容型领导通过关怀型伦理氛围对员工建言行为的间接作用显著($\beta = 0.20, p < 0.01, CI = [0.06, 0.35]$),95%的置信区间都不包含零,假设1、2、3得证。组织自尊对员工建言行为具有正向作用($\beta = 0.73, p < 0.01, CI = [0.60, 0.86]$),包容型领导通过组织自尊对员工建言行为的间接作用显著($\beta = 0.22, p < 0.05, CI = [0.04, 0.41]$),95%的置信区间都不包含零,假设4得证。

表4 假设检验结果

效应检验	假设	非标准化系数	标准差	95% 置信区间
直接效应	H1 包容型领导→关怀型伦理氛围	0.32**	0.10	[0.12, 0.53]
	关怀型伦理氛围→员工建言行为	0.63**	0.10	[0.44, 0.81]
	H2 包容型领导→组织自尊	0.31*	0.13	[0.05, 0.56]
	组织自尊→员工建言行为	0.73**	0.07	[0.60, 0.86]
间接效应	H3 包容型领导→关怀型伦理氛围→员工建言行为	0.20**	0.07	[0.06, 0.35]
	H4 包容型领导→组织自尊→员工建言行为	0.22*	0.10	[0.04, 0.41]

注: ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, $N(\text{个体}) = 329$; $N(\text{团队}) = 105$; Bootstrapping = 2000

五、讨 论

(一) 研究意义

首先,本研究聚焦于中国本土文化情境,丰富了包容型领导的影响效应方面的研究。包容型领导作为一种新兴的领导理论,其研究尚未形成完整体系,伴随着相关概念“包容性增长”“包容性发展”“包容性文化”等的提出,包容型领导实践需求远超理论发展^[18]。以往关于包容型领导研究较少,并且大多集中于个体层次^[18-19,46-48]。目前国内鲜有关于包容型领导与员工角色外行为研究。本文系统探讨和检验了包容型领导对员工建言行为的跨层次作用,这不仅扩展了包容型领导研究的内容和结论,而且进一步丰富了领导风格对员工行为影响的理论。

其次,本研究基于资源保存理论视角构建了员工建言行为产生机理的模型并进行了验证。以往关于员工包容型领导作用机制的研究大多都把研究视角放在了个体层面的变量上^[49-51],较少关注团队层面变量的影响。同样,对于员工建言行为的发生,以往研究也更多从单一层面或单一视角来进行探讨。Morrison等^[2]指出,对于引起或抑制建言的条件,如果只关注一个层面的因素,很可能会提供一个不完整的甚至是不准确的理解。因此,Morrison^[2]强烈鼓励研究人员同时探究个体因素和情境因素。与以往研究不同的是,本研究从资源保存理论的视角切入,从环境因素和员工个体因素两个方面(层面)探讨了包容型领导影响员工建言行为的作用机制,发现了关怀型伦理氛围和组织自尊这两个变量在包容型领导和员工建言行为关系中的中介作用,即解释了员工建言行为的内在机理,回答了员工建言行为如何发生的问题。这种同时关注组织情境和个体特征的研究,不仅完善了包容型领导和员工建言行为之间的作用机制,而且避免了单一中介变量带来的误差,能在团队层面和个人层面上全面地解释个体行为,所得到的结论也有助于澄清员工建言行为产生的实质,丰富和发展了相关知识和理论。

再次,本研究通过刻画中国情境下包容型领导对员工建言行为的影响作用,拓展了建言行为影响因素探究。组织因素中领导的作用被认为是影响员工建言行为的关键因素,但是以往针对领导风格对员工建言行为的研究有所不足,虽然也有研究探讨领导风格的作用,但大都是关于传统领导风格如变革型领导的研究。本研究提出了包容型领导对员工建言行为具有正向影响的作用,并通过实证研究对其进行了验证,对于员工建言行为领域的进一步发展具有重要意义。

(二) 实践启示

伴随着组织中成员异质性的增加,包容性管理变得异常重要^[52]。智联招聘发布的《2015年中国年度最佳雇主》公众调查结果显示,员工的受尊重程度成了衡量雇主好坏的重要元素,由此说明在企业中基于领导与员工依存、尊重、认可、回应和责任关系的包容型领导风格已经成为大多数员工所推崇的领导方式^[19]。在中国情境下研究包容型领导,不仅有助于领导行为的改进和提升,而且能够帮助领导有针对性地引导下属行为。在管理实践中,组织应关注包容型领导的特质,一方面在招聘、选拔领导者的过程中充分考虑,另一方面对现有领导者加大培养力度,努力提升组织中领导者的包容水平。同时在组织中形成关怀型伦理氛围,让员工感受到组织的支持与关注,尊重与认可,从而能够针对组织可能面临的问题献计献策,发挥自己的能力和价值。此外,组织要给予员工情感上和工具上的支持,让员工感受到自己的重要性和胜任力,形成高的组织自尊,员工会更倾向于提出自己的意见和建议,发挥独特的作用。最后,团队要认可、重视

并培养员工的建言行为,新时代的员工获取信息资源的渠道多种多样,针对某些问题通常会有意想不到的见解和方法,广开言路能够帮助企业有效应对瞬息多变的商业环境。

(三) 研究不足与未来展望

首先,本研究调查数据涉及6个城市的15家不同企业,一定程度上保证了样本的普适性,但在数据分析的过程中,我们发现不同行业、地域的具体行为表现存在一定差异性,如金融行业、地产行业的建言行为要高于制造业和医疗行业。南方区域的建言行为要高于北方区域,今后研究可以针对不同行业、不同区域之间领导行为和员工行为的差异开展比较研究。其次,包容型领导的研究截至目前尚处于探索阶段,本研究仅从组织情境和个人能力角度探讨了其发挥作用的过程机制,未来研究可以从诸如心理过程等方面进行考虑,同时关注更多包含中国文化底蕴的边界条件,构建更为完善的理论体系。最后,包容型领导的形成与发展源于西方,西方文化背景下开发的量表是否契合中国文化情景尚不明确,因此未来研究可以结合中国文化背景,进行更为丰富的本土化研究。

参考文献:

- [1] 张军成. 谦卑型领导对员工建言行为的影响:心理安全感与主动型人格的作用[J]. 商业经济与管理,2016(11):25-33.
- [2] MORRISON E W. Employee voice behavior: integration and directions for future research[J]. *Academy of Management Annals*, 2011, 5(1):373-412.
- [3] 梁建. 道德领导与员工建言:一个调节-中介模型的构建与检验[J]. 心理学报,2014(2):252-264.
- [4] NG T W H, FELDMAN D C. Changes in perceived supervisor embeddedness: effects on employees' embeddedness, organizational trust, and voice behavior[J]. *Personnel Psychology*, 2013, 66(3):645-685.
- [5] 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.
- [6] 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.
- [7] BIENEFELD N, GROTE G. Speaking up in ad hoc multiteam systems: individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams[J]. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 2014, 23(6):930-945.
- [8] 李燕萍,郑馨怡,刘宗华. 基于资源保存理论的内部人身份感知对员工建言行为的影响机制研究[J]. 管理学报,2017(2):196-204.
- [9] VICTOR B, CULLEN J B. A theory and measure of ethical climate in organizations[J]. *Research Corporate Social Performance and Policy*, 1987(9):51-71.
- [10] 严丹,黄培伦. 辱虐管理对员工建言行为影响:组织自尊和个性控制点的作用[J]. 商业经济与管理,2011(12):28-37.
- [11] 朱瑜,钱姝婷. 包容型领导前沿探析与未来展望[J]. 外国经济与管理,2014(2):55-64.
- [12] 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(7):941-966.
- [13] RYAN J. Inclusive leadership: a review[J]. *Journal of Educational Administration & Foundations*, 2007, 18(1/2):92-125.
- [14] ABRAHAM C, RONI R, 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.
- [15] NISHII L H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(6):1754-1774.
- [16] MITCHELL R, BOYLE B, PARKER V, et al. Managing inclusiveness and diversity in teams: how leader inclusiveness affects performance through status and team identity[J]. *Human Resource Management*, 2015, 54(2):217-239.
- [17] 肖小虹,张亚军,程志辉. 包容型领导对一线员工服务创新的影响研究[J]. 管理世界,2017(4):182-183.
- [18] 古银华,卿涛,杨付,等. 包容型领导对下属创造力的双刃剑效应[J]. 管理科学,2017(1):119-130.
- [19] 方阳春,陈超颖. 包容型领导风格对新时代员工创新行为的影响[J]. 科研管理,2017(s1):7-13.
- [20] BASHARAT J, MEHDI R N S M, KARIM K A, et al. Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: the role of psychological safety[J]. *Journal of Management & Organization*, 2017, 23(3):1-20.
- [21] 刘冰,齐蕾,徐璐. 包容型领导对员工反馈寻求行为的跨层次影响研究[J]. 管理学报,2017(5):677-685.
- [22] UPCHURCH R S, RUHLAND S K. An analysis of ethical work climate and leadership relationship in lodging operations[J]. *Journal of Travel Research*, 1995, 34(2):36-42.
- [23] 王永跃,祝涛. 伦理型领导、工具主义伦理气氛与员工不道德行为:内部人身份感知的调节作用[J]. 心理科学,2014(6):1455-1460.

- [24] WIMBUSH J C, SHEPARD J M. Toward an understanding of ethical climate: its relationship to ethical behavior and supervisory influence[J]. *Journal of Business Ethics*, 1994, 13(8): 637-647.
- [25] DICKSON M W, SMITH D B, GROJEAN M W, et al. An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them[J]. *Leadership Quarterly*, 2001, 12(2): 197-217.
- [26] KORMAN A K. Toward an hypothesis of work behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1970, 54(1): 31-41.
- [27] WIDMER P S, SEMMER N K, KÄLIN W. The ambivalence of challenge stressors: time pressure associated with both negative and positive well-being[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 80(2): 422-433.
- [28] 唐汉瑛, 龙立荣, 周如意. 谦卑领导行为与下属工作投入: 有中介的调节模型[J]. *管理科学*, 2015(3): 77-89.
- [29] CHAN S C H, HUANG X, SNAPE E, et al. The janus face of paternalistic leaders: authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(1): 108-128.
- [30] DYNE L V, PIERCE J L. Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(4): 439-459.
- [31] 刘小禹, 刘军, 许浚, 等. 职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视角[J]. *心理学报*, 2015(6): 826-836.
- [32] GARDNER D G, DYNE L V, PIERCE J L. The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: a field study[J]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2004, 77(3): 307-322.
- [33] YU C, FRENKEL S J. Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: which mechanisms are more important? [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(8): 1165-1181.
- [34] 瞿皎皎, 曹霞, 崔勋. 基于资源保存理论的组织政治知觉对国有企业员工工作绩效的影响机理研究[J]. *管理学报*, 2014(6): 852-860.
- [35] COOMAN R D, VANTILBORGH T, BAL P M, et al. Creating inclusive teams through perceptions of supplementary and complementary person-team fit: examining the relationship between person-team fit and team effectiveness [J]. *Group & Organization Management*, 2016(3): 310-342.
- [36] 张婕, 樊耘, 纪晓鹏. 组织变革因素与员工对变革反应关系研究[J]. *管理评论*, 2013(11): 53-64.
- [37] BERKOWITZ L, CONNOR W H. Success, failure, and social responsibility [J]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1966, 4(6): 664-669.
- [38] 曹霞, 瞿皎皎. 资源保存理论溯源、主要内容探析及启示[J]. *中国人力资源开发*, 2014(15): 75-80.
- [39] LANE J, LANE A M, KYPRIANOU A. Self-efficacy, self-esteem and their impact on academic performance [J]. *Social Behavior & Personality an International Journal*, 2004, 32(3): 247-256.
- [40] BRISLIN R W. Translation and content analysis of oral and written material [M]// TRIANDIS H C, BERRY J W. *Handbook of Cross-cultural Psychology*, Boston: Allyn & Bacon, 1980: 349-444.
- [41] PIERCE J L, GARDNER D G, CUMMINGS L L, et al. Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation [J]. *Academy of Management Journal*, 1989, 32(3): 622-648.
- [42] LIANG J, FARH C I C, FARH J L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1): 71-92.
- [43] BARRICK M R, MOUNT M K. Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five Personality dimensions and job performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(1): 111-118.
- [44] WILLIAMS T W, PARKER K P. Design for testability—a survey [J]. *IEEE Transactions on Computers*, 2006, C-31(1): 2-15.
- [45] 于海波, 方俐洛, 凌文铨. 组织研究中的多层面问题 [J]. *心理科学进展*, 2004(2): 462-471.
- [46] 方阳春, 王美洁. 包容型领导风格对员工心理资本的影响 [J]. *科研管理*, 2016(11): 135-141.
- [47] 刘洪, 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.
- [48] 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.
- [49] 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.
- [50] 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.
- [51] 冯永春, 周光. 领导包容对员工创造行为的影响机理研究——基于心理安全视角的分析 [J]. *研究与发展管理*, 2015(3): 73-82.
- [52] JIN M, LEE J, LEE M Y. Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2017, 38(2): 303-319.

