

包容型领导对员工创新行为的影响： 基于组织和谐的中介作用及组织创新氛围的调节作用

苏屹^{1,2}, 梁德智¹

(1. 哈尔滨工程大学经济管理学院, 黑龙江哈尔滨 150001; 2. 清华大学经济管理学院, 北京 100100)

摘要: 员工创新行为是组织塑造竞争优势的重要环节。尽管已有研究表明领导风格能够对员工创新行为产生显著影响,但目前对于二者之间的作用机制和边界条件却知之甚少。文章基于国内新能源行业422名在职人员的有效调查问卷数据,构建并检验一个被调节的中介效应模型。实证研究结果表明:包容型领导对员工创新行为具有显著正向影响;组织和谐能够在包容型领导与员工创新行为关系中起中介作用;组织创新氛围在包容型领导和组织和谐之间起着正向的调节作用,组织创新氛围越强,包容型领导对组织和谐的影响程度随之增强。文章解释了包容型领导对员工创新行为的作用机理,不仅打开了二者之间的“黑箱”,也为员工在组织中如何有效增强创新行为提供了管理启示和对策建议。

关键词: 包容型领导;组织和谐;组织创新氛围;员工创新行为

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2021)01-0027-10

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2021.01.003

The Influence of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behavior: Based on the Mediating Role of Organizational Harmony and the Adjustment Function of the Organizational Innovation Climate

SU Yi^{1,2}, LIANG Dezhi¹

(1. School of Economics and Management, Harbin Engineering University, Harbin 150001, China;

2. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100100, China)

Abstract: Employee innovation behavior is an important part of shaping an organization's competitive advantage. Although previous studies have shown that leadership style can significantly affect employee innovation behavior, little is known about the mechanism and boundary conditions between the two. Based on the effective questionnaire data of 422 employees in domestic new energy industry, a moderated mediating effect model is constructed and tested. The empirical results show that: inclusive leadership has a significant positive influence on employee innovation behavior; organizational harmony can mediate the relationship between inclusive leadership and employee innovation behavior; organizational innovation atmosphere plays a positive moderating role between inclusive leadership and organizational harmony. When the atmosphere of organizational innovation becomes stronger, the impact of inclusive leadership on organizational harmony grows higher. The research model of this paper explains the mechanism of inclusive leadership on employee innovation behavior, which not only opens the "black box" between them, but also provides management enlightenment and countermeasures and suggestions on how to effectively enhance the innovative behavior of employees in the organization.

Key words: inclusive leadership; organizational harmony; organizational innovation atmosphere; employee innovative behavior

收稿日期: 2020-10-22

基金项目: 国家自然科学基金项目“空间关联视角下知识源化对区域创新生态系统共生的影响效应研究”(72074059)

作者简介: 苏屹(通讯作者),男,教授,博士生导师,管理学博士,主要从事科技创新与管理研究;梁德智,男,博士研究生,主要从事创新管理研究。

一、引言

2020年世界人工智能大会上,知名企业家马云说道,“经历这次疫情,我们可以认识到,灾难在逼迫我们创新,创新才是真正最强大和不可阻挡的动力”。当企业面临的大环境复杂时,自然会对企业员工提出更高的要求。企业需要的不再只是“听话”的员工,而是具有主动性以及创新性的员工。企业希望员工能够在工作中进行自主判断,从而产生主动行为,并进一步针对组织中存在的潜在问题尽可能地提出个人想法。这样的员工才能够使企业保持源源不断的活力并维持企业自身的生命力。尤其是新能源行业,对于创新的需求更加强烈。为更好地解决全球气候变暖以及传统能源枯竭引发的各种困境,建立可再生、低能耗以及降污染的新型能源受到世界各个国家的重视。而目前我国新能源行业中同时存在着低端产能供大于求与高端供给缺乏的现象,因此如何优化新能源产业的供给质量是当前面临的主要问题,创新就是解决这一问题的主要动力。在当今时代,一个组织的成功很大程度上取决于组织内的员工是否具有创新性以及主动性。组织内员工的特质决定了组织是否能够在日益激烈的竞争环境下生存发展。因此,组织要想始终保持源源不断的生命力,其根本途径在于培养一批具有创新精神以及能够产生主动行为的员工。

员工的创新行为如何被培养并且施展出来,成为企业在管理过程中不可忽视的关键环节^[1]。员工在自己的工作领域中所呈现的态度和行为受到众多因素的综合影响。其中一种能够对员工创新行为造成影响的因素就是领导方式。王飞绒等^[2]认为,领导行为在组织创新的过程当中发挥着至关重要的作用,领导的个人风格被视为能够对创新产生影响的重要因素。冯彩玲等^[3]验证了领导的个人风格能够显著正向预测员工创新行为。除了领导的个人风格以外,现有研究发现教练行为也能够对员工创新行为产生显著影响。屠兴勇等^[4]在对二者进行研究的基础上,加入了领导—成员交换和批判性反思两个变量,结果验证了领导教练行为能够显著正向预测员工创新行为。王弘钰等^[5]的研究通过实证检验了共享型领导风格能够对员工的创新绩效产生显著性影响。本文借鉴前人研究的逻辑思路,认为包容型的领导风格会对员工创新行为造成一定的影响,并将进一步深入探讨包容型领导是以何种内在机理和边界条件来影响员工创新行为。

对包容型领导与员工创新行为的关系进行深入剖析时,具体的情境因素和中介所产生的效应是不可忽视的。当前,伴随着商业管理环境的模糊性、复杂性、不确定性以及快变性特征的日益突出,逐渐体现出了和谐管理理论其与管理情境密切结合、对东西方管理智慧进行有效整合、以创造性地解决复杂问题的基本思想,席西民等^[6]提出的和谐管理理论有助于学者和管理实践者从多个角度、方面、层次分析人力资源管理中的问题与挑战。基于此,本文试探性地引入组织和谐这一变量并检验其中介作用,以进一步剖析员工创新行为受包容型领导影响的内在作用机理。

此外,虽然组织是靠员工的创新行为获益,但员工本身对自己创新行为重要性的意识可能不够强,这就需要一定的创新氛围来引导创新行为的发生。厉明^[7]通过实证研究表明员工创新行为会受到来自创新氛围的显著正向影响。但是,在研究包容型领导作用于员工创新行为边界条件方面,组织创新氛围能否通过对自变量与组织和谐二者之间的关系进行调节继而对员工创新行为产生间接影响,目前却知之甚少。基于此,本文为了明晰包容型领导产生影响效力的边界条件,尝试引入组织创新氛围这一调节变量,完善有关组织创新氛围间接对员工创新行为造成影响的认识。

综上所述,虽然已有研究证实包容型领导能够对员工创新行为起到显著的预测作用,但对这方面的研究仍不够全面深入。首先,以往研究多以员工的意愿和动机为中介机制,而很少将组织氛围因素引入二者间的传导机制,因此本文尝试引入并检验组织和谐的中介作用,以剖析包容型领导作用于员工创新行为的内在机理。其次,在研究包容型领导作用于员工创新行为边界条件方面,组织创新氛围能否通过对自变量与组织和谐二者之间的关系进行调节继而对员工创新行为产生间接影响,目前知之甚少。因此,本文以此为切入点展开深入探讨,以明确包容型领导影响员工创新行为的内在机理与边界条件。首次将组织和谐与组织创新氛围两个变量放入同一模型进行相关检验,构建了一个第一阶段被调节的中介模型,提出了新的

解释路径,打开了包容型领导风格到员工创新行为的“黑箱”。

二、理论基础与研究假设

(一) 包容型领导与员工创新行为

在探讨如何对创新行为进行激励时,首先应该注意到对于大部分员工而言,创新性的行为通常被认为是个体的角色外行为^[8]。基于企业过去的成功经验,组织内通常已经建立了现行惯例,因此组织内成员更倾向于常规做法而不是另辟蹊径进行创新^[9]。考虑到创新行为意味着向大多数组织成员所接受和承认的事物挑战,而且这种挑战经常伴随着较高的风险和不确定性^[10-11],因此员工进行创新行为的积极性并不高。这就需要组织提供给员工“较高的创新行为会被接受”的信念,给员工灌输“创新行为是会被接纳、认可和奖赏”的思想从而克服这种现象。而包容型领导所能提供的开放环境以及一视同仁的态度,会增强员工公平和受重视感知,以致较少顾及创新思维是否会对自己产生负面影响,更加愿意在组织活动中创造性地思考所面临的问题^[12]。这就为员工投入到创新性活动过程中提供了可能。

作为一种典范的关系型领导,包容型领导更加注重与下属进行双向互动,具体表现为下属的想法能够及时被领导倾听,遇到问题时也能够及时得到帮助等^[13]。从社会交换视角的角度来看,包容型领导首先提供了下属具有价值的诱因,根据互惠原则,互动过程中存在着反馈循环,即存在双向“获益”,个体在获得来自他人的好处的同时也需要承担起回馈他人的责任^[14]。基于此,众多研究提出并证实了这一假设:员工实施个体的角色外行为不仅是履行既有的雇佣义务,更有可能是体现了员工对领导或组织的报答责任^[15]。目前正处于对我国电力体制进行新一轮改革的关键节点,为顺应这一变革,新能源行业需要加大调整自身步伐来与电力市场交易所匹配。变革即意味着打破原有状态,擅长听取并包容多样性意见和观点的领导^[16]能够帮助企业顺利完成这一变革,而包容型领导在与下属互动过程中能够展现出开放性、易接近性和有效性的特征^[13],相比于其他风格的领导方式,包容型领导比较倾向于相信员工,善于倾听员工的创新性想法,鼓励员工积极参与决策,激励员工产生创新性的行为。因此,本研究提出如下假设:

假设1:包容型领导与员工创新行为正相关。

(二) 包容型领导与组织和谐

本研究借鉴廖冰等对组织和谐的定义,将其界定为“组织内成员所处的组织内外部环境、人际关系等多个方面交互形成的动态均衡状态的总体认知”。最早提出和谐理论并将其引入到组织管理中的是我国学者席酉民^[6],他提出的和谐管理理论解决复杂问题的思路是:组织或企业对未来发展趋势、内外部环境以及资源进行综合考虑来确立发展的使命与愿景,即组织或企业的长期发展目标。因此,为使组织在各个阶段都能够稳定朝着企业使命与愿景前进,“和谐主题”就显得至关重要。

在和谐管理理论^[6]所提出的解决复杂问题的过程当中,领导者充当着至关重要的角色,企业内和谐主题的确定、愿景使命的确立都离不开领导者的知识与管理才能。而包容型领导能够以开放、包容、自由的优势使上下级关系更为紧密,有效避免由于“人”的因素所带来的不确定性,从而引导组织发挥出整体优势。第一,包容型领导的宽容之心可使成员感知到来自组织的理解与宽容,促进整体和谐。第二,领导者的支持会使成员感受到自己被组织重视,从而会反馈给组织承诺,形成双向和谐。第三,包容型领导的亲和性可使员工大胆表达建议和想法,感染组织成员自觉地与领导接触,从而营造组织内和谐融洽的氛围。现有研究成果表示,包容型领导与组织和谐之间的研究还有待进一步加强。对于以人为本的包容型领导风格是否会对组织内的和谐产生影响以及如何产生作用,仍处于一种“黑箱”状态。因此,本研究提出如下假设:

假设2:包容型领导与组织和谐正相关。

(三) 组织和谐的中介作用

组织和谐这一变量由人际关系融洽、组织保障以及员工高效三个维度构成^[17]。首先,人际关系融洽是指组织内成员能够融洽相处,遇到问题时能够合作互助。一个人是很难产生创新想法的,创新需要的是大

家交流借鉴,只有不同的思维产生碰撞才更有可能产生创新意识,“头脑风暴”就是一种典型的集体开发创造性思维的方法。最后,组织保障是指组织尽可能地在物质和精神上对员工进行协助,使员工没有后顾之忧,以保障员工不断地进行创新。另外,员工高效指的是员工能够快速高效地完成组织下达的任务和目标。在组织内部和谐条件下,员工一旦产生创新思维,能够快速且有质量地转化为创新行为。即组织内部的和谐程度高能够有效增强员工创新行为产生的可能。

组织和谐意味着组织内外部有着自上而下的和谐机制,能够营造一种具有良好人际关系的工作氛围,使员工在其中能够完成高效率的工作。在一个组织范围内,和谐的氛围能够有效带动成员之间的团结协作,互相学习借鉴从而激发出更多的创新思维,进一步产生更多的创新行为。这对于新能源行业来说尤为重要,中国新能源产业是在多数发达国家之后发展起来的,存在核心技术研发的问题,为实现技术的研发与突破就需要各个部门之间的合作与交流,组织的和谐为这一行为提供了必要条件。同时,和谐的组织氛围能够减少组织在管理运作过程中不必要的消耗,因此能更加高效地实现组织目标,促进组织发展。而组织内部的和谐机制又得益于包容型领导提供的包容、支持的“土壤”,因此,当组织内的员工得到领导者的包容与支持时,其和谐程度也会提高,而和谐的组织环境,相当于为员工提供了高效的交流平台,促使员工更加乐于接受和寻找工作中的挑战并积极进行创新活动。因此,本研究提出如下假设:

假设3:组织和谐与员工创新行为正相关。

假设4:组织和谐在包容型领导与员工创新行为的关系中起中介作用。

(四) 组织创新氛围的调节作用

Amabile^[18]认为组织创新氛围是一种可以被组织成员感知到的并且能够对成员的创新性行为造成影响的组织特质。据个人—环境匹配理论^[19],个人—环境匹配程度会制约着环境因素对个体行为、态度的影响。因此,在探究包容型领导与员工意愿的作用机制时,组织创新氛围可能是一个重要的边界条件。

组织的创新氛围越强,员工的创新性行为会更加受到上级的高度认可与重视,并被视为有益于组织利益的行为方式,能够有效促进员工创新行为的产生。相比于传统的能源企业来讲,新能源企业的资金以及高科技人才的投入更多,研发活动也更为丰富^[20],因此组织内创新氛围的重要性就凸显出来了。在创新氛围强的组织中,员工的创新行为通常被视为一种符合领导者期许及组织利益诉求的行为。在此基础上,当员工从包容型领导中获得了情感和经济双重收益时,会对领导产生回报义务感和责任感,便积极展开有益于组织和领导者利益并符合其期许的行为来承担起自身对组织、领导者的互惠责任。另一方面,组织具有较强创新氛围还会鼓励成员尽情想象并引导其公开交换各自的思想和观点,从而提高组织内成员之间的和谐程度,使成员能够齐头并进为共同的组织目标而努力。也就是说,组织内的创新氛围越浓厚,员工越容易受到包容型领导的鼓舞,进而凭借整个组织自上而下的和谐机制展现出更强烈的创新意愿。因此,本研究提出如下假设:

假设5:组织创新氛围在包容型领导对组织和谐影响过程中起调节作用,即组织创新氛围水平越高,包容型领导对组织和谐的正向效应越强,反之越弱。

综上,本研究构建了如图1所示的理论模型。

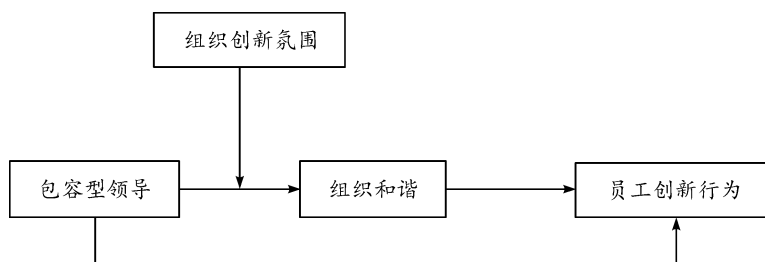


图1 理论模型

三、研究方法

(一) 调查过程与样本

本研究采用问卷调查方法,以新能源企业员工为调查对象,员工来自北京、上海、南京、天津等新能源企业发展水平较高的地区。选取此类企业是由于作为典型的环保与低碳行业的新能源行业,该行业领域内的企业属于科技型企业,其安身立命之本就是研发创新、提升自身的技术门槛,从而获得企业核心竞争力。伴随着当前我国能源结构的调整以及国家的各种优惠政策扶持,新能源行业发展迅猛,企业间的竞争日趋激烈,随之出现产能过剩以及供给方与需求方不匹配等现象。

因此,为顺应外部环境的变革以及促进自身发展,此类型企业对创新的敏感度非常高,这为本文研究员工创新行为奠定了良好的基础。现阶段,面对变革需求的新能源企业离不开擅长听取并包容多样性意见和观点的包容型领导,研发部门大规模的研发活动只有在较强的创新氛围中才能够进行,而各部门之间的融洽性也是实现企业创新成果的必要条件。本研究采用线上线下相结合的问卷发放方式:一种是利用传统的纸质版问卷进行实地发放与回收;另一种是通过电子邮箱发放问卷。此次调查共计发放问卷500份,共收回446份,除去漏填、多填等不合格问卷,有效问卷共422份,回收率为94.62%。除了需要剔除漏填、多填等问卷,还需要根据本问卷特殊的题目设置,将回收的问卷中满足以下任意一项的视为不合格问卷:(1)设置第11题和15题为反向题,若两道题答案相同,则被视为无效问卷;(2)设置第24题和第26题为相同题目,若答案不同,则被视为无效问卷。经过问卷筛查后,得到有效答卷403份,有效答卷率为90.36%。

样本基本信息如表1所示。从调查者的性别来看,男性占46.68%,女性占53.32%;从年龄分布情况来看,30岁以下的员工占54.27%,31-40岁员工占41.71%,41岁以上员工占4.65%;学历以本科为主,占77.49%;工作年限主要集中在6-10年这个范围内,接近被调查者总人数的一半。

(二) 变量测量

本研究选用的四个量表均是信效度较高的成熟量表。将其进行统一整理,均采用李克特五点法对作答进行计分,1—“非常不同意”,5—“非常同意”。

包容型领导方面,采用 Carmeli^[13] 编制的比较成熟的包容型领导量表,其将包容型领导分为开放性、可用性与易接近性三个方面,共开发了9个题项,如“领导愿意倾听新的想法和建议”等,Cronbach's Alpha 值为0.851。组织和谐方面,采用王竹娟^[17] 编制的量表,经以往研究验证信效度较高,该量表由员工高效、人际关系融洽和组织保障三个维度构成,共9题,如“组织

成员、成员之间以诚相待”等,Cronbach's Alpha 值为0.905。组织创新氛围方面,采用刘云等^[21] 研究中所开发使用的量表,该量表更加符合中国企业情景的研究,共计12个题项,如“在工作中,我的同事们会相互支持和协助”等,Cronbach's Alpha 值为0.851。员工创新行为方面,采用 Scott 和 Bruce^[22] 的一维度划分的观点,国内外学者曾多次对该量表进行验证,证实了该量表具有较高的信效度,该量表总共包含6道题目,如“我总是寻求应用新的流程、技术与方法”等,Cronbach's Alpha 值为0.870。

为了更有效地进行样本分析,本文对性别、年龄、学历、工龄、所在公司性质、职位等基本情况进行了统计分析。考虑到以上因素可能会对包容型领导与员工创新行为二者之间的关系造成一定影响,所以在实证分析中将其处理为控制变量进行分析。

表1 样本特征分布情况

类别	占比(%)	类别	占比(%)
性别		工作年限	
男	46.68	1-5年	40.28
女	53.32	6-10年	41.23
年龄		11-15年	13.27
25岁以下	18.72	16-20年	2.61
26-30岁	35.55	21-25年	1.66
31-35岁	34.36	26-30年	0.95
36-40岁	7.35	30年以上	0
41-45岁	2.37	职称	
46-50岁	1.81	高层管理者	3.32
50岁以上	0.47	中层管理者	24.17
学历		基层管理者	40.76
本科以下	11.85	员工	31.75
本科	77.49		
硕士	10.66		
博士	0		

四、实证分析

(一) 描述性统计与相关分析

采用 SPSS 24.0 和 AMOS 21.0 统计软件对收集到的数据进行处理与分析。表2显示了各变量的标准差、均值及相关系数。结果显示,包容型领导与员工创新行为显著正相关($r=0.538, p<0.01$);其与组织和谐也显著正相关($r=0.674, p<0.01$);组织和谐与员工创新行为显著正相关($r=0.507, p<0.01$)。

表2 变量的均值、标准差与相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1性别	1.530	0.499									
2年龄	2.450	1.072	-0.130**								
3学历	2.970	0.531	0.026	-0.034							
4工龄	1.870	0.962	-0.142**	0.834**	-0.101*						
5公司性质	1.900	0.663	0.056	-0.043	-0.123*	-0.020					
6职位	3.010	0.833	0.153**	-0.337**	-0.101*	-0.330**	-0.067				
7包容型领导	5.365	0.822	-0.045	0.109*	0.080	0.072	0.050	-0.112*			
8员工创新行为	5.122	1.011	-0.051	0.127**	0.102*	0.128**	0.061	-0.269**	0.538**		
9组织和谐	5.178	1.020	-0.078	0.103*	0.092	0.093	0.067	-0.095	0.674**	0.507**	
10组织创新氛围	5.344	0.864	-0.051	0.116*	0.037	0.118*	0.082	-0.115*	0.748**	0.542**	0.825**

注: * $p<0.05$, ** $p<0.01$

(二) 共同方法偏差检验与验证性因子分析

由于本研究方法的同一问卷所有题目均由同一名被调查者填写,为避免出现共同方法偏差的现象,本研究在问卷发放和统计学检验两个方面都进行了一定程度的控制。一方面,在问卷设计时,不在问卷中呈现有关变量名和研究目的的信息,避免被调查者主观上的猜测影响个人的真实感受。在问卷调查时,向被调查者告知本次调查所得数据的匿名性和保密性,以降低个人偏误倾向并尽可能地保证收集到的数据的真实性。同时在问卷设计中加入了部分反向题以及相同问项的题目以筛选出认真作答的答卷,并在一定程度上降低答卷者的潜在一致性动机。另一方面,本研究采用 Harman 的单因子检测方法从统计学上来检验是否存在共同方法偏差的问题。将问卷当中涉及的所有量表一起做探索性因子分析,在未旋转时得到的第一个主成分,占到的载荷量是39.599%,小于40%,说明单一因子不能解释大部分变异。因此,本研究中共同方法偏差现象造成的影响在可接受的范围内。综上所述,本研究的共同方法偏差问题得到了较好的控制,可以进行后续研究。

本研究使用 AMOS 21.0 软件进行验证性因子分析来检验包容型领导、组织创新氛围、组织和谐和员工创新行为四个变量之间的区分效度,结果见表3。通过比较四个模型的模型拟合度指标,可知四因子模型相对于其他三个模型来说具有更佳的模型拟合度(卡方值自由度之比为2.630,小于其临界值5;RMSEA 为0.062,小于其临界值0.08;其余检验指标 IFI 为0.880,TLI 为0.870,CFI 为0.879,均接近临界值0.9),验证性因子分析结果说明本研究变量间的区别效度良好。

表3 验证性因子分析结果(N=422)

模型	χ^2/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
四因子模型	2.630	0.880	0.870	0.879	0.062
三因子模型	2.898	0.859	0.849	0.858	0.067
二因子模型	3.154	0.839	0.829	0.839	0.071
单因子模型	4.130	0.766	0.751	0.765	0.086

注:四因子模型:包容型领导,组织创新氛围,组织和谐,员工创新行为;三因子模型:包容型领导+组织创新氛围,组织和谐,员工创新行为;二因子模型:包容型领导+组织创新氛围+组织和谐,员工创新行为;单因子模型:包容型领导+组织创新氛围+组织和谐+员工创新行为

(三) 多重共线性检验

由之前的相关分析可知,个别变量间的相关系数大于0.5,为避免部分变量之间可能存在同义的现象,在进行回归模型验证假设前需进行多重共线性检验来保证结果的科学可靠^[23]。一般通过方差膨胀因子(Variance Inflation Factor)的数值大小来判断变量间是否存在多重共线性问题。通过SPSS 24.0对数据进行分析,得出各变量的VIF值不超过5,说明本研究的多重共线性问题不存在,因此可以顺利进行接下来的回归模型检验。

(四) 假设检验

1. 组织和谐的中介作用。本研究参照温忠麟等的中介效应检验方法^[24],通过三个步骤来检验组织和谐在包容型领导与员工创新行为之间的中介效应是否显著,检验结果如表4所示:

模型1为仅包括控制变量的基础模型,模型2表明包容型领导对组织和谐具有显著的正向预测作用($\beta = 0.665, p < 0.001$),可以解释的变异增加了42.9%,因此,假设2得到验证。模型4表明,包容型领导可以显著地正向预测员工创新行为($\beta = 0.511, p < 0.001$),可以解释的变异增加了25.4%,因此,假设1得到验证。模型5说明组织和谐也能显著正向预测员工创新行为($\beta = 0.482, p < 0.001$),因此,假设3得到验证。模型6表明在加入组织和谐这一变量后,包容型领导对员工创新行为的预测作用由原来的0.511降低为0.253($p < 0.001$),同时组织和谐对员工创新行为也能够起到显著正向预测作用的($\beta = 0.343, p < 0.001$),由此可知,组织和谐在包容型领导与员工创新行为二者之间扮演着部分中介的角色,因此,假设4得到验证。

依据MacKinnon等^[25]的建议,本研究使用PROCESS程序对中介效应进行验证,并采用Bootstrap方法来检验中介效应是否显著。将Bootstrap再抽样设定为5000次运行中介效应检验宏,Sobel检验结果显示:包容型领导—组织和谐—员工创新行为的间接效应值达到显著水平,为0.2196($Z = 4.7175, p < 0.01$)。Bootstrap结果表明,上述间接效应的95%置信区间(CI)为[0.1148, 0.3343],该区间内不包括0,因此间接效应显著。

表4 中介作用的回归分析

变量类型	组织和谐		员工创新行为			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
控制变量						
1性别	-0.067	-0.047	-0.012	0.003	0.020	0.015
2年龄	0.064	-0.028	0.011	-0.06	-0.020	-0.053
3学历	0.030	0.071	0.049	0.081	0.035	0.063
4工龄	0.106	0.052	0.091	0.050	0.040	0.036
5所在公司性质	0.084	0.043	0.059	0.027	0.018	0.016
6职位	-0.037	0.009	-0.234	-0.199	-0.217	-0.201
自变量						
7包容型领导		0.665***		0.511***		0.253***
中介变量						
8组织和谐					0.482***	0.343***
F	2.396*	50.891***	6.366***	30.196***	26.449***	30.642***
R ²	0.020	0.453	0.071	0.327	0.297	0.360
ΔR ²	0.033	0.429	0.084	0.254	0.225	0.034

注:* $p < 0.05$,** $p < 0.01$,*** $p < 0.001$;表中系数均为标准化回归系数

表5 有中介的调节效应检验

变量类型	组织和谐	
	模型7	模型8
控制变量		
1性别	-0.040	-0.033
2年龄	0.016	0.012
3学历	-0.009	-0.003
4工龄	0.060	0.060
5所在公司性质	0.012	0.009
6职位	0.018	0.021
自变量		
7包容型领导	0.123**	-0.160
调节变量		
8组织创新氛围	0.729***	0.420**
交互项		
9包容型领导×组织创新氛围		0.558*
F	116.381***	104.967***
R ²	0.687	0.690
ΔR ²	0.659	0.004

注:* $p < 0.05$,** $p < 0.01$,*** $p < 0.001$;表中系数均为标准化回归系数

2. 组织创新氛围的调节作用。首先,由表4中模型2的结果可知组织和谐能够被包容型领导显著正向预测。进一步结合表5的模型7可知,包容型领导和组织创新氛围对组织和谐都有显著的正向影响,回归系数分别为($\beta = 0.152, p < 0.01$)和($\beta = 0.860, p < 0.001$)。由模型8可知,二者的交互项对组织和谐的影响也是显著的($\beta = 0.070, p < 0.05$)。因此可得出,组织创新氛围在包容型领导与组织和谐二者关系中起调节作用。

为了检验调节效应是否与原假设一致,我们选取组织创新氛围在高($M + 1SD$)、低($M - 1SD$)两种取值的调节效应图,画出了图2。可以清楚看到,当组织创新氛围水平高时,包容型领导与组织和谐的关系比在低水平时更强,因此假设5得到支持。

为检验不同的组织创新氛围水平上的中介效应,本研究将 Bootstrap 再抽样设定为5000次,并检验条件中介效应的宏,结果如表6所示。当组织创新氛围高时,组织和谐在包容型领导与员工创新行为之间的中介作用是显著的,条件中介效

应为0.0658,置信区间(CI)为[0.0284, 0.1248];而当组织创新氛围水平低时,中介效应依旧是显著的,置信区间(CI)为[0.0026, 0.0769],但中介效应值降低,为0.0324。由此可知,随着组织创新氛围水平的提高,组织和谐的中介作用也随之增强。由此,假设5得到验证。

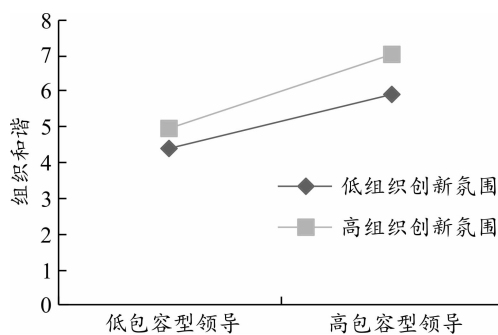


图2 组织创新氛围对包容型领导—组织和谐关系的调节效应

表6 Bootstrap方法在不同调节变量水平上的中介效应及其置信区间

组织创新氛围的水平	条件中介效应	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
eff1 ($M - 1SD$)	0.0324 **	0.0187	0.0026	0.0769
eff2 (M)	0.0491 **	0.0197	0.0191	0.0988
eff3 ($M + 1SD$)	0.0658 **	0.0241	0.0284	0.1248

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

五、研究结论与展望

本研究旨在探索包容型领导对员工创新行为的影响机制,尤其是组织和谐的中介作用及组织创新氛围的调节作用。研究发现:第一,研究结果支持了包容型领导对员工创新行为具有正向影响这一假设,其标准化路径系数达到0.511,显著正相关;第二,当加入组织和谐这一变量后,包容型领导对员工创新行为的影响路径系数下降了0.258。同时组织和谐对员工创新行为能够起到显著正向预测作用,影响路径系数为0.343。结果验证了组织和谐能够在自变量与因变量二者之间起到部分中介作用的假设;第三,组织创新氛围在包容型领导和组织和谐之间起着正向的调节作用,即当组织创新氛围水平提高时,包容型领导对组织和谐的影响程度也随之增强。

(一) 理论贡献

第一,证实了包容型领导对员工创新行为的显著正向预测作用,同时本研究也发现包容型领导对于组织和谐有显著正向预测作用,不仅丰富了包容型领导作用效果的研究,还拓宽了人们对于组织和谐和员工创新行为影响因素的认识;第二,通过引入组织和谐的中介作用,揭示了包容型领导对员工创新行为的影响存在着间接效应,为后续有关二者关系的研究拓宽了思路;第三,在包容型领导与组织和谐之间引入调节变量(组织创新氛围),检验了在组织创新氛围水平高的条件下,包容型领导对组织和谐的影响越强,此结论为打开包容型领导与创新行为之间的“黑箱”提供了理论基础,并且有助于认识包容型领导与组织和谐的作用边界,进一步丰富了企业领导和管理的理论研究。

(二) 管理启示

本研究不仅有助于企业更加深刻理解员工的创新行为,也为今后在实践中增强员工创新行为提供了不同的视角——即重视组织内部和谐和提高组织内的创新氛围。本研究的对策建议和管理启示如下:

第一,当前情境下,拥有创新性才能的员工被视为维持企业自身生命力的源泉,深入探讨何种因素会对创新行为产生影响是一个非常重要的课题。企业应将更多的精力投入到员工的需求倾向中,以便具备提升创新行为的必要条件。鉴于员工创新对组织成败起到不容小觑的作用,研究结论启示了组织管理者应当有针对性地激发员工的创新性才能。

第二,由实证研究结果可知,员工的创新行为能够被包容型领导显著正向预测($\beta = 0.511, p < 0.001$)。因此,企业在选拔领导时,可以考虑将包容思维纳入领导胜任力的组成部分,积极开发领导的包容思维。在工作中,包容型领导开放性的特点可以很好地倾听员工的所思所想,为员工提供一个被包容和接纳的发言环境。因此当员工有创新想法时,可以更容易被领导关注到,从而将创新性的想法落实到行动上,创新行为也就由此产生。具体可以就测量包容型领导的三个维度——开放性、可用性和易接近性来开展一系列的管理办法。首先,要让团队成员对领导产生信任感,领导对于反对意见的态度决定了员工是否愿意建言,领导者应勇于接受来自下级的异议,对于反对意见持包容态度从而提高员工的心理安全感。其次,引导以及开发出领导者的包容思维也能够成为激发员工创新行为的一个必要条件,组织可以对此设置专项培训办法,旨在培养领导者具备包容型领导的能力和素质。

第三,由于加入组织和谐这一变量后,包容型领导正向预测员工的创新行为变弱,影响路径系数下降(由0.511降低为0.253, $p < 0.001$),与此同时组织和谐的影响是显著的($\beta = 0.343, p < 0.001$),可以说明组织和谐在二者之间能够起到间接影响作用。组织和谐能够带动成员之间的团结协作,互相学习借鉴激发更多的创新思维,从而产生更多的创新行为。因此积极营造和谐的企业文化是非常有意义的,在组织中不仅要注重内部人与人之间的和谐,还要建立和谐的管理制度、和谐的组织发展目标。即把组织视为一个有机整体,把组织内成员的个人意愿与组织战略发展目标结合为一体,切身关注每一名成员的心理诉求、价值观等。

第四,在模型中的第一阶段加入组织创新氛围这一调节变量后,组织创新氛围对包容型领导与组织和谐的关系有显著的正向预测作用(交互项的系数为 $\beta = 0.070, p < 0.05$)。因此在企业管理实践中,要重视组织内创新氛围的营造,它与包容型领导的交互作用能够更加促进组织内部的和谐,从而更有利于组织实施创造性的活动,进而实现组织目标。未来企业可以通过多种方式来营造组织创新氛围,例如设立创新团队小组、完善创新绩效奖励等。

(三) 研究不足与展望

本研究还存在以下两点不足:首先,本研究证实了组织和谐在包容型领导正向预测员工创新行为的过程中发挥着间接作用,未来研究需更进一步探索包容型领导还会以何种间接效应共同影响员工创新行为,即深入挖掘其间的传导机制,并加以验证。比如内部人身份认知、知识共享、自我效能感等是否能在包容型领导与员工创新行为关系中共同起到中介作用,这有待于后续研究深入探索。其次,本研究只考察了组织创新氛围这一调节变量能否对模型起到调节作用,可能还会存在其他调节变量,希望后续研究能够深入挖掘这一边界条件。例如组织公平、权力距离等是否也具有调节效应,以及分别是在哪些阶段起作用,有待于后续研究深入探索。

参考文献:

- [1] 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.
- [2] 王飞绒, 陈文兵. 领导风格与企业创新绩效关系的实证研究——基于组织学习的中介作用[J]. 科学学研究, 2012(6): 943-949, 908.
- [3] 冯彩玲, 张丽华, 时勤. 领导风格会提高员工的工作积极性和创新性吗? ——企业家导向的跨层次调节作用[J]. 研究与发展管理, 2014(3): 62-73.
- [4] 屠兴勇, 王泽英, 张琪. 批判性反思效应下领导教练行为对员工创新的影响机制研究[J]. 南开管理评论, 2016(6): 4-16.
- [5] 王弘钰, 万鹏宇. 效能视角下共享型领导、越轨创新对创新绩效的影响[J]. 现代财经(天津财经大学学报), 2020(1): 84-97.
- [6] 席酉民, 熊畅, 刘鹏. 和谐管理理论及其应用述评[J]. 管理世界, 2020(2): 195-209.

- [7] 厉明. 组织创新氛围对员工创新行为的影响机制研究[J]. 暨南学报(哲学社会科学版), 2013(5): 62-70.
- [8] 刘晔, 曲如杰, 时勘, 等. 领导创新期待对员工根本性创新行为的影响: 创新过程投入的视角[J]. 南开管理评论, 2016(6): 17-26.
- [9] FORD C M. A theory of individual creative action in multiple social domains[J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(4): 1112-1142.
- [10] MADJAR N, GREENBERG E, CHEN Z. Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(4): 730-743.
- [11] VENKATARAMANI V, RICHTER A W, CLARKE R. Creative benefits from well-connected leaders: leader social network ties as facilitators of employee radical creativity[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(5): 966-975.
- [12] HOLLANDER E P. Leadership, followership, self, and others[J]. *The Leadership Quarterly*, 1992, 3(1): 43-54.
- [13] CARMELI A, REITER P 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.
- [14] EMERSON R M. Social exchange theory[J]. *Annual Review of Sociology*, 1976, 2(7): 335-362.
- [15] WU W L, LEE Y C. Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2017, 21(2): 474-491.
- [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(7): 941-966.
- [17] 王竹娟. 组织和谐的测量初探[D]. 北京: 北京大学心理学系, 2009.
- [18] AMABILE T M, CONTI R, COON H, et al. Assessing the work environment for creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(5): 1154-1184.
- [19] 赵慧娟, 龙立荣. 基于多理论视角的个人-环境匹配、自我决定感与情感承诺研究[J]. *管理学报*, 2016(6): 836-846.
- [20] 周亚虹, 蒲余路, 陈诗一, 等. 政府扶持与新型产业发展——以新能源为例[J]. *经济研究*, 2015(6): 147-161.
- [21] 刘云, 石金涛, 张文勤. 创新气氛的概念界定与量表验证[J]. *科学学研究*, 2009(2): 289-294.
- [22] SCOTT S G, BRUCE R A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual in the workplace[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3): 1442-1465.
- [23] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1179.
- [24] 温忠麟, 张雷, 侯杰泰. 中介效应检验程序及其应用[J]. *心理学报*, 2004(5): 614-620.
- [25] MACKINNON D P, LOCKWOOD C M, WILLIAMS J. Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods[J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2004, 39(1): 99-128.



(责任编辑 束顺民)