

# 包容型领导、积极情绪与 工作绩效的关系研究

古银华<sup>1,2</sup>, 苏勇<sup>2</sup>, 李海东<sup>3</sup>

(1. 成都理工大学管理科学学院, 四川成都 610059; 2. 复旦大学管理学院, 上海 200433; 3. 景德镇陶瓷大学管理与经济学院, 江西景德镇 333403)

**摘要:**包容型领导对下属工作绩效的作用主要以心理认知为传导机制, 积极情绪是心理认知研究领域的焦点之一, 但积极情绪是否是包容型领导与下属工作绩效之间的传导机制还未得到验证。本研究基于组织支持理论, 运用问卷调查法, 通过对255套领导-下属配对数据进行分析, 从积极情绪的视角探讨了包容型领导对员工工作绩效的影响机制。结果表明: 1. 包容型领导对员工创新绩效和任务绩效均有正向影响; 2. 包容型领导对员工积极情绪有正向影响; 3. 积极情绪对创新绩效和任务绩效均有正向影响; 4. 积极情绪在包容型领导与员工的创新绩效、任务绩效之间起到部分中介作用。

**关键词:**包容型领导; 积极情绪; 工作绩效; 创新绩效; 任务绩效

**中图分类号:**C936 **文献标志码:**A **文章编号:**1009-1505(2017)04-0066-10

**DOI:**10.14134/j.cnki.cn33-1337/c.2017.04.008

古银华. 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.

## Relationship of Inclusive Leadership, Positive Emotion and Employees' Performance

GU Yin-hua<sup>1,2</sup>, SU Yong<sup>2</sup>, LI Hai-dong<sup>3</sup>

(1. College of Management Science, Chengdu University of Technology, Chengdu 610059, China; 2. School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China; 3. School of Management and Economics, Jingdezhen Ceramic Institute, Jingdezhen 333403, China)

**收稿日期:**2017-02-23

**基金项目:**中国博士后科学基金面上资助项目“中国组织情境下包容型领导的双路径作用机制追踪研究”(2016M601513); 教育部人文社会科学研究青年基金课题“基于动因视角的企业员工管家行为研究:形成机制与影响”(15YJC630054); 国家社会科学基金项目“我国健康人力资本的结构维度、测量体系及提升策略研究”(16BGL097)

**作者简介:**古银华,男,成都理工大学管理科学学院副教授,管理学博士,复旦大学管理学院博士后,主要从事领导-下属关系研究;苏勇,男,复旦大学管理学院教授,博士生导师,经济学博士,主要从事组织行为学与东方管理研究;李海东,男,景德镇陶瓷大学管理与经济学院副教授,管理学博士,主要从事组织行为学研究。

**Abstract:** Inclusive leadership is confirmed to have a positive impact on the organization, employees' task performance and innovation performance. However, it is very rare to discuss the two transmission mechanisms from the perspective of positive emotions. Based on organizational support theory, with questionnaire survey, through analyzing 255 sets paired data of leadership and staff and from the perspective of positive emotions, this study explores the impact mechanism of inclusive leadership on employees' job performance. The results show: 1. Inclusive leadership has a positive impact on employees' innovation performance and task performance; 2. Inclusive leadership has a positive impact on employees positive emotions; 3. Positive emotions have a positive impact on innovation performance and task performance; 4. Positive emotions play a partial mediating role between inclusive leadership, staff innovation performance and task performance.

**Key words:** inclusive leadership; positive emotion; job performance; innovative performance; task performance

## 一、引言

伴随知识经济的到来,以知识型员工和新生代员工为主体的企业逐步呈现出人力资源多元化、文化差异化、需求多样化等新特征<sup>[1]</sup>,迫使以控制、等级、规则为导向的组织氛围逐步向“包容”的组织氛围转化<sup>[2]</sup>。然而,领导者是组织的代理人,比组织更加接近员工,对员工的影响也更大,在营造组织氛围中起着关键作用<sup>[3]</sup>。如果领导者能够以一种包容的态度关注下属多样化的需求,有助于激发下属活力和促进组织绩效持续增长<sup>[4]</sup>。因此,包容型领导理论应运而生。

包容型领导(Inclusive Leadership)又称包容性领导,源于教育学领域提出的“包容的领导风格”。20世纪90年代初,为了化解学生多元化和教育差异化带来的冲突,西方学校提出了包容性教育(Inclusive Education)理念,要求公平地对待残疾学生和不同社会地位、种族、宗教以及性别的学生,从而促进学校产生了包容的领导风格<sup>[5]</sup>。同时,Komives等<sup>[6]</sup>提出了关系领导模式(Relational Leadership Model)理论,指出“包容性”是关系领导中一个非常重要的因素。2006年,Nembhard等<sup>[4]</sup>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。然而,作为一种新兴的领导风格,包容型领导的定义还未达成统一认识。当前有代表性的观点有三类:一是基于包容性教育从公平性视角认为,包容型领导是一种强调学校利益相关者参与治理的、平等的集体领导过程,是一种能够包容在教学与学习方面的文化价值观差异的领导风格<sup>[7]</sup>;二是基于领导力行为视角认为,包容型领导指领导者从言行上表示出鼓励和欣赏下属的贡献、善于听取下属观点和建议的领导方式<sup>[4]</sup>。三是基于领导力关系视角认为,包容型领导是一种领导者与下属之间基于尊重、认可、回应和责任的双向关系,是“关系型领导”的特殊形式与核心内容,领导者能够倾听和关注追随者的需求,在与追随者的互动中表现出开放性、有效性和易接近性<sup>[8]</sup>。通过十年来的发展,包容型领导风格已得到了学术界和实践界的认可,包容型领导也被证实对组织及员工具有积极影响<sup>[9-12]</sup>。

包容型领导对员工工作绩效的作用机制研究倍受青睐,主要将心理认知类变量作为中介机制,比如心理安全感<sup>[4,7]</sup>、领导-成员交换<sup>[13]</sup>、自我效能感<sup>[12]</sup>、心理所有权<sup>[14]</sup>、组织承诺<sup>[10]</sup>、下属依赖<sup>[15]</sup>等。但是,当前的研究中遗漏了从情绪(Emotion)这一重要的心理认知路径来探析包容型领导对员工工作绩效的传导机制。情绪一直是心理认知研究领域的焦点之一<sup>[16-17]</sup>,情绪对工作记忆<sup>[18]</sup>、任务绩效和创造力<sup>[19]</sup>均有显著影响。此外,情绪还是领导力影响任务绩效和创造力的作用路径<sup>[19]</sup>。包容型领导是一种深受下属喜爱的领导风格,在这种氛围中下属可能会产生更多的积极情绪。而且,积极情绪通常伴随愉悦的主观体验,能提高人的积极性和活动能力<sup>[20]</sup>,对员工的工作绩效有很好的预测功能<sup>[21]</sup>。可见,积极情绪也可能是包容型领导促进下属工作绩效的一条路径。在情绪研究中,20世纪的学者们把目光都集中在消极情绪上,大量的研究证实了如何有效地调节消极情绪,而对积极情绪的关注明显不

足。到二十一世纪初期,学者们才开始重视对积极情绪的研究,尤其是 Fredrickson<sup>[22]</sup> 提出积极情绪的扩展和建设理论(The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions)之后,大大促进了对积极情绪的研究<sup>[23]</sup>。然而,积极情绪是否是包容型领导与下属工作绩效之间的传导机制还未得到验证,本研究即要解决这一问题。

## 二、理论与假设

### (一) 包容型领导与员工工作绩效的关系

包容型领导(Inclusive Leadership)是一种擅于听取下属观点和意见、并从言行上鼓励和欣赏下属的领导方式<sup>[4]</sup>,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<sup>[8]</sup>。工作绩效一直是研究者和实践者关注的焦点<sup>[21,24]</sup>,尤其是任务绩效和创新绩效。任务绩效是指雇员按照工作说明书中所规定的任务、职责,通过技术核心为组织目标做出贡献的行为和过程<sup>[25-26]</sup>;创新绩效是指雇员在知识不断共享和转移的过程中,为了获得本身的竞争优势,保持自己的核心竞争力,获取持续成长动力,不断创新的行为过程<sup>[25,27]</sup>。

首先,根据社会交换理论可知,人们在社会交换过程中遵循互惠原则,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<sup>[28]</sup>。在以开放性、有效性和易接近性为特点的包容型领导风格下,员工将因获得更多的经济及情感资源而产生报答组织的责任。做出更好的工作绩效往往是员工回报组织的常见方式。因此,组织用领导的包容能够换取下属更高的工作绩效。其次,包容型领导是擅于听取下属观点和认可下属贡献的领导方式,领导接纳和欣赏员工,接受员工的意见和贡献,鼓励和欣赏员工的努力<sup>[4]</sup>。包容型领导欣赏员工能使下属有被尊重的感觉,这可以增强员工的主人翁责任感<sup>[28]</sup>,从而做出更加出色的工作绩效。再次,包容型领导鼓励员工能使下属感到被关怀、得到了支持和理解,而对员工的关怀、支持和同情有助于促使员工提高工作绩效。鼓励员工自我表达,支持自主性、接受非正统的想法,通过榜样作用启发员工等都能促进员工的创新绩效<sup>[29]</sup>。最后,包容型领导能够包容员工的观点和失败,对员工的建言行为有鼓励作用,包容失败和鼓励建言都能促进创新绩效<sup>[12,30]</sup>。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1</sub>:包容型领导对员工创新绩效有正向影响;

H<sub>2</sub>:包容型领导对员工任务绩效有正向影响。

### (二) 包容型领导与员工积极情绪的关系

积极情绪(Positive Emotion)又称正性情绪、具有正效价的情绪,是指可以使人产生愉悦感受并促使个体趋向于某种行动的情绪<sup>[31]</sup>,是个人对有意义的事情的独特即时反应<sup>[22]</sup>。分立情绪理论指出,积极情绪包括快乐、自豪、满意、爱、感激和兴趣等。1991年,Isen和Baron<sup>[32]</sup>指出积极情绪在组织行为中起着十分重要的作用。2001年,Fredrickson<sup>[22]</sup>提出了积极情绪的扩展和建设理论,认为积极情绪体验能够扩展个人的即时思维和行动范畴,有助于拓宽行动技能,并有利于建立重要的社会、物质以及认知资源,从而为个人的成长和发展提供潜能。后来的研究还发现,积极情绪能促进个体的人际关系更加和谐<sup>[33]</sup>、主观幸福感更高<sup>[34]</sup>、收入更高<sup>[35]</sup>、身体更健康<sup>[36-37]</sup>。

包容型领导风格有利于营造包容和谐的组织氛围<sup>[38]</sup>,为员工产生积极情绪提供了有利条件。首先,根据情绪认知理论,人们在目标实现过程中得到他人积极的评价时会产生积极情绪<sup>[39]</sup>。然而,包容型领导正是一种积极鼓励和充分肯定员工贡献的领导风格。可见,包容型领导风格下员工更加容易产生积极情绪。其次,认知评价学说认为,当某人把知觉对象评估为有益时,就会产生想接近的愉快体验<sup>[40]</sup>,包容型领导的开放性和易接近性<sup>[8]</sup>往往使员工对领导者产生“平易近人”、“亲民”等有益评估,

从而增强与领导交往的愿望并产生愉快的积极情绪。最后, Lyubomirsky 和 King<sup>[41]</sup> 研究发现, 当刺激物能够满足个体的需要时, 个体就会产生积极情绪。包容型领导的有效性<sup>[8]</sup> 使员工感受到来自领导的支持, 根据组织支持理论, 组织支持感能满足员工的心理情感需求<sup>[38,42]</sup>, 而个体需求满足能给员工带来积极情绪。因此, 本文提出如下假设:

H<sub>3</sub>: 包容型领导对员工积极情绪有正向影响。

### (三) 积极情绪的中介作用

积极情绪对于组织效能具有促进作用, 组织内个体的积极情绪可以相互感染和传递, 能够激励组织中员工的工作绩效, 从而提高组织效能, 员工的积极情绪(比如愉快水平)对工作绩效有很好的预测作用<sup>[43]</sup>。郭小艳和王振宏<sup>[23]</sup> 进一步指出, 积极情绪不仅能促进个体绩效, 还能促进组织绩效。积极情绪会使员工以积极心态参与工作, 使其认知更加灵活、工作创造性更强、工作效率更高<sup>[23]</sup>。Isen 和 Baron<sup>[32]</sup> 指出, 积极情绪对认知活动的影响体现在三个方面: 增加了可用的认知成分、扩大了注意的范围、增加了认知的灵活性, 也就是说, 个体在积极情绪状态下思维更开放、更灵活、更能够想出解决问题的策略。

根据积极情绪扩展与建设理论, 积极情绪(快乐、满意等)能够扩展个体的注意范围和思维活动序列, 进而促进个体内资源和个体间资源的建设(比如, 增强社会联系, 增强心理和生理恢复力), 有利于促进个体积极主动地参加组织活动<sup>[22]</sup>。积极情绪还能促使个体摒弃常规守旧的思维行为方式, 提升个体对于周围环境的兴趣, 促使其采取更灵活的加工策略和更积极地探索事物<sup>[44]</sup>, 从而提高创新绩效和任务绩效。因此, 本文提出如下假设:

H<sub>4</sub>: 积极情绪对创新绩效有正向影响;

H<sub>5</sub>: 积极情绪对任务绩效有正向影响。

领导者能通过使下属产生积极情绪来促进工作绩效的提高<sup>[23]</sup>。包容型领导能营造包容和谐的组织氛围, 帮助员工排忧解难, 认可员工的贡献, 使员工产生快乐、满意等积极情绪, 从而提高工作绩效。前文已经推导“包容型领导对员工积极情绪有正向影响(H<sub>3</sub>)”和“积极情绪对工作绩效有正向影响(H<sub>4</sub>和H<sub>5</sub>)”。因此, 本文进一步提出如下假设:

H<sub>6</sub>: 积极情绪在包容型领导与员工创新绩效之间起着中介作用, 即包容型领导通过积极情绪间接正向影响员工创新绩效;

H<sub>7</sub>: 积极情绪在包容型领导与员工任务绩效之间起着中介作用, 即包容型领导通过积极情绪间接正向影响员工任务绩效。

综上, 本研究的理论模型如图1所示。

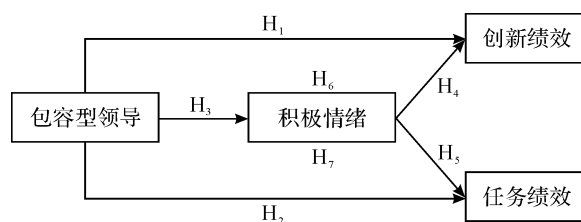


图1 理论模型

## 三、研究方法

### (一) 研究设计与程序

本研究采用问卷调查法, 在网上调研平台“问卷星”进行数据收集。为了避免共同方法变异(Com-

mon Method Variance),本研究采用了多来源数据综合法,设计了L卷和M卷两套问卷,其中L卷由团队的领导填写,用于获取“创新绩效”和“任务绩效”数据;M卷由团队的成员填写,用于获取“包容型领导”和“积极情绪”数据。L卷和M卷的数据对接是研究设计中的难点,基本思路如下:第一步,通过熟人介绍联系被调研单位的人力资源部,索要参与测试的人员姓名(包括领导和下属);第二步,给每个团队及团队成员进行编码,然后将团队代码、下属代码和填写问卷的网络链接发给被调研单位指定的联系人,强调填写问卷时两个代码要填写准确;第三步,分别导出L卷和M卷的数据,根据填写情况剔除质量差的问卷;第四步,将数据导入SPSS软件,并在该统计软件中根据代码将L卷和M卷的数据进行对接。为了提高数据质量,课题组为被试设置了奖项,提前告知被试完整填写问卷并提交后可参与抽奖。

## (二) 研究样本

在“问卷星”调研平台共收集到问卷485份(其中L卷79份,M卷406份),剔除质量差的问卷后剩余379份问卷,最终得到255套领导-下属配对问卷。下属的样本特征如表1所示。

表1 调查样本基本信息( $n=255$ )

变量	类别	比例(%)
性别	男	55.3
	女	44.7
年龄	25岁以下	24.3
	26-30岁	34.5
	31-35岁	19.6
	36-40岁	13.3
	41-50岁	7.1
	51岁以上	1.2
学历	高中及以下	11.4
	专科	45.5
	本科	41.2
	硕士研究生	1.2
	博士研究生	0.8
与直接领导共事时间	3个月以下	11.0
	3-12个月	27.5
	1-2年	26.7
	2-3年	13.7
	3-5年	14.9
	5年以上	6.3

## (三) 测量工具

“包容型领导”选取 Carmeli 等<sup>[8]</sup>于2010年开发的9个题项的量表,该量表不但普适性强而且信度高( $\alpha=0.94$ )。“积极情绪”选取了 Watson、Clark 和 Tellegen<sup>[45]</sup>于1988年编制的 PANAS 情绪量表中因子负荷值最高的5个测量条目作为积极情绪的测量工具,包括“开心”“充满热情”“积极活跃”“自豪”“富于灵感”, $\alpha$ 系数为0.89。“创新绩效”选取 Scott 和 Bruce<sup>[46]</sup>于1994年开发的由6个题项组成的量表,该量表信度较高( $\alpha=0.83$ )。“任务绩效”选取 Williams 和 Anderson<sup>[47]</sup>于1991年开发的5个题项的量表, $\alpha$ 系数为0.79。

## 四、数据分析与假设检验

### (一) 变量区分效度的验证性因子分析

为保证研究变量的信度和效度,首先采用探索性因子分析和验证性因子分析检验问卷的信度和建构效度。因子载荷矩阵结果表明,积极情绪的一个题项(PE5)落在了创新绩效(IP)上,违反了区分效度。我们重新审视了PE5这个题项,并给予了删除。包容型领导(IL)、积极情绪(PE)、创新绩效(IP)和任务绩效(TP)的Cronbach's $\alpha$ 系数和CR值均大于0.80,表明各个度量题项内部一致性良好,量表具有较高的信度和效度。变量间的相关系数都处于中度相关,存在验证中介关系假设的可能性。

通过验证性因子分析来考察变量的区分效度和聚合效度。其中,包容型领导(IL)共9个题项,载荷系数在0.62~0.85,AVE值为0.604,CR值为0.932;积极情绪(PE)共4个题项,载荷系数在0.68~0.90,AVE值为0.625,CR值为0.868;创新绩效(IP)共6个题项,载荷系数在0.60~0.72,AVE值为0.501,CR为0.845;任务绩效(TP)共5个题项,载荷系数在0.65~0.80,AVE值为0.539,CR为0.853。以上分析结果表明,绝大多数题项的因子载荷系数都达到了0.70以上,充分显示了度量模型的聚合效度。此外,在区分效度检验方面,研究选用了 $\chi^2/df$ 、CFI、TLI、NFI和RMSEA五个指标来衡量模型的拟合情况,分析结果见表2。表2中的指标结果表明,4因子的模型拟合最优,而备选的3因子、2因子和1因子的嵌套模型的拟合优度远逊于4因子模型,由此可知,这四个研究变量之间存在着显著的区分性。

表2 测量模型的拟合优度比较分析

模型	因子数	因子	$\chi^2/df$	CFI	NFI	TLI	RMSEA
模型1	4	IL、PE、IP、TP	1.753	0.949	0.890	0.942	0.054
模型2	3	IL、PE、IP+TP	2.376	0.904	0.847	0.894	0.074
模型3	2	IL、PE+IP+TP	3.023	0.858	0.804	0.844	0.089
模型4	1	IL+PE+IP+TP	5.751	0.666	0.625	0.634	0.137

注:N=255;IL代表包容型领导,PE代表积极情绪,IP代表创新绩效,TP代表任务绩效。

### (二) 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,包容型领导与创新绩效( $r=0.500, p<0.01$ )、任务绩效( $r=0.498, p<0.01$ )和积极情绪( $r=0.466, p<0.01$ )都显著正相关,积极情绪与创新绩效( $r=0.628, p<0.01$ )和任务绩效( $r=0.586, p<0.01$ )也显著正相关。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 变量的均值、标准差以及相关系数(N=255)

变量	均值	标准差	1	2	3	4
1. 包容型领导(IL)	4.076	0.661	(0.931)			
2. 创新绩效(IP)	3.795	0.583	0.500**	(0.837)		
3. 任务绩效(TP)	4.155	0.546	0.498**	0.628**	(0.853)	
4. 积极情绪(PE)	3.950	0.714	0.466**	0.641**	0.586**	(0.860)

注:括号内数值为变量的Cronbach's $\alpha$ 系数;\*表示 $p<0.05$ ,\*\*表示 $p<0.01$ (双尾检验)。

### (三) 结构方程模型检验

本研究使用 Amos 21.0 软件对模型的直接效应和中介效应进行检验。模型的总体拟合指标结果基本上在可接受的范围之内 ( $\chi^2/df$  为 1.675, 小于 3,  $RMSEA = 0.052$ ,  $CFI = 0.955$ ,  $NFI = 0.896$ ,  $RMR = 0.028$ ), 说明假设模型与样本数据适配性较好。

从表4和图2所示路径系数可知,  $H_1 - H_5$  得到了支持 ( $H_1$ : 路径系数为 0.262,  $p < 0.001$ ;  $H_2$ : 路径系数为 0.189,  $p < 0.01$ ;  $H_3$ : 路径系数为 0.493,  $p < 0.001$ ;  $H_4$ : 路径系数为 0.603,  $p < 0.001$ ;  $H_5$ : 路径系数为 0.610,  $p < 0.001$ ), 说明包容型领导对员工的积极情绪、创新绩效和任务绩效均具有显著的正向影响作用, 并且员工的积极情绪也有利于提高员工的创新绩效和任务绩效。

$H_6$  和  $H_7$  也得到了支持, 包容型领导对创新绩效的间接影响效应为 0.297,  $p < 0.001$ , 对任务绩效的间接影响效应为 0.300,  $p < 0.001$ , 说明积极情绪在包容型领导与员工的创新绩效、任务绩效之间起到了部分中介作用。

包容型领导解释了员工积极情绪方差的 24.3%, 包容型领导和积极情绪分别解释了任务绩效方差的 52.1%, 创新绩效方差的 58.8%。

表4 结构方程模型检验结果

变量关系	直接效应	间接效应	总效应
包容型领导(IL)→积极情绪(PE)	0.493***	—	0.493***
包容型领导(IL)→任务绩效(TP)	0.189**	0.300***	0.489***
包容型领导(IL)→创新绩效(IP)	0.262***	0.297***	0.559***
积极情绪(PE)→任务绩效(TP)	0.610***	—	0.610***
积极情绪(PE)→创新绩效(IP)	0.603***	—	0.603***

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

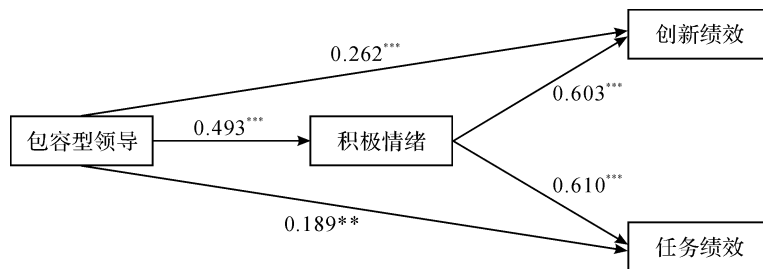


图2 模型检验结果

注: \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$

## 五、结论与讨论

### (一) 研究结论及理论意义

本研究验证了包容型领导对下属工作绩效有正向影响, 不仅能促进员工的创新绩效, 而且能促进员工的任务绩效。此外, 还验证了积极情绪在包容型领导与下属工作绩效之间的部分中介作用。包容型领导的“开放性”说明领导者本身就具备创新意识, 其“包容性”有利于营造鼓励创新的组织氛围, 这都为促进下属创新绩效提供了组织保障。包容型领导的“有效性”决定了领导者能及时地为下属排忧解难, 并有效地指导下属的工作, 这些都能促进下属的任务绩效。包容型领导的“易接近性”是领导者尊重下属的信号, 树立起平易近人的领导形象, 不难理解员工在这样的领导风格下工作积极情绪会提高。可见, 包容型领导促进下属工作绩效是通过两种途径实现的, 一是领导者对下属的直接影响, 包括指导、鼓励、帮助等; 二是领导者通过提高下属的积极情绪如愉快、满意的情绪提高了员工的工作绩效。

本研究的理论意义体现在三个方面:第一,构建并验证了包容型领导对下属工作绩效的作用机制理论模型。包容型领导对下属的创新绩效和任务绩效的影响研究得到学者的广泛关注,本研究从情绪的视角构建并验证了包容型领导对下属工作绩效的作用机制理论模型,推动了该领域的研究。第二,为包容型领导和下属工作绩效找到了一条新的传导机制。包容型领导对下属工作绩效的作用主要以心理认知为传导机制,积极情绪是心理认知研究领域的焦点之一,本研究证明了积极情绪在包容型领导与下属工作绩效之间起着中介作用,为包容型领导和下属工作绩效找到了一条新的传导机制。第三,拓展了积极情绪的影响因素。当前关于积极情绪的研究主要集中于积极情绪的作用机制,而对积极情绪的影响因素研究较少,为数不多的积极情绪影响因素研究也主要局限于人格特征视角,而从领导风格等组织环境视角的研究却十分鲜见。本研究验证了包容型领导风格能激发下属的积极情绪,拓展了积极情绪的影响因素研究。

## (二) 管理启示

本研究证实了包容型领导风格对员工创新绩效和任务绩效的促进性作用。在管理实践中,领导通过展现出包容性行为,比如开放性、可接近性和可得性,与员工之间形成了高水平的社会交换关系。通过对员工工作失误的包容,员工努力投入的认可和尊重,包容型领导使员工对组织产生了强烈的归属感和安全感,进而激发了员工的创造力,最终提升其创新绩效。同时,包容型领导也为员工提供了更多的指导,高度重视员工提出的工作改进建议以及员工工作生活方面的需要,在一定程度也有助于提高员工的工作绩效。此外,包容型领导不仅会对员工的创新绩效和工作绩效起到直接的正向影响,而且还会通过员工的积极情绪对其绩效水平产生间接的促进作用。积极情绪是员工提高绩效的内驱力。领导者应率先垂范,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,从而营造一种愉悦的工作环境,进而提高下属的积极情绪,促进下属绩效水平的提高。

这些规律可为管理实践提供借鉴,不仅可为选拔、培训、考核和激励领导者等管理实践提供理论参考,还可为营造和谐的工作氛围、增强员工的工作幸福感、提高工作绩效等管理实践提供理论依据,具体体现在如下方面:第一,为高水平的包容型领导提供施展平台。既然发现包容型领导不但能够直接提高员工的创新绩效和任务绩效,而且能通过调动员工的积极情绪间接提高员工的工作绩效,选拔出高水平的包容型领导在实践中就尤为重要。在招聘、晋升等人力资源管理实践中应以包容型领导的行为特征为依据,为高水平的包容型领导提供更多的施展平台。第二,开发专项培训项目,提高领导者的包容性领导水平。企业可以通过开发专门的培训项目,规范领导者的言行,避免辱虐下属、搞“一言堂”等领导行为,增强领导者的沟通、解决问题、协调关系等领导技能,提高领导者的包容性领导水平。第三,加强考核与激励,促使领导者展现出高水平的包容型领导行为。选拔或培训出高水平的包容型领导是前提,促使领导者展现出高水平的包容型领导行为才是关键。因此,在对领导者设计考核指标和激励措施时应鼓励其积极展现包容型领导行为。第四,营造和谐氛围,实施员工援助计划,激发员工的积极情绪,从而提高其工作绩效。一方面,企业应以人为本,关注员工的切身利益,开展愉悦身心的工会活动,营造和谐的工作氛围;另一方面,企业可实施员工援助计划,帮助员工调节消极情绪,继而激发其积极情绪。

## (三) 研究局限与未来展望

本研究存在一定的局限和不足,有待在进一步研究时改进。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独特的内涵,未来的研究可对不同文化背景下包容型领导的内涵进行比较研究,从而建构中国组织情境下的包容型领导理论,并开发本土化的测量工具。其次,本研究没有对“包容型领导”构念的维度进行进一步探索,包容型领导的哪些维度分别影响了创新绩效和任务绩效还有待未来验证。最后,本研究采用的是横截面数据,这不能确定包容型领导和下属工作绩效之间的



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。

#### 参考文献:

- [1] TEMPLE J B, YLITALO J. Promoting inclusive leadership in higher education institutions[J]. *Tertiary education and management*, 2009, 15(3): 277-289.
- [2] 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.
- [3] CHEN L Y. An examination of the relationship between leadership behavior and organizational commitment at steel companies[J]. *Journal of applied management and entrepreneurship*, 2002, 72(1): 122-142.
- [4] 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.
- [5] VITELLO S J, MITHAUG D E. Inclusive schooling: national and international perspective [M]. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum, 1998: 120-143.
- [6] KOMIVES S R, LUCAS N, MCMAHON T R. Exploring leadership: for college students who want to make a difference [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1998: 320-340.
- [7] CATHERINE R Y, DEBRA M B, CHENILLE M. Social change: a framework for inclusive leadership development in nursing education[J]. *Journal of nursing education*, 2016, 55(3): 164-167.
- [8] 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.
- [9] HIRAK R, PENG A C, CARMELI A. 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.
- [10] 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 and personality*, 2015, 43(6): 931-944.
- [11] 朱晓妹, 孔令卫, 郝龙飞, 陈驰茵. 包容型领导能促进科研人员提升创新绩效吗——一个有中介的调节作用模型 [J]. *科技管理研究*, 2016(2): 112-116, 122.
- [12] 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.
- [13] LIU Z, CAI Z, LI J. Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective [J]. *Career development international*, 2013, 18(3): 305-324.
- [14] 马跃如, 程伟波, 周娟美. 心理所有权和犬儒主义在包容型领导对员工离职倾向影响中的中介作用 [J]. *中南大学学报(社会科学版)*, 2014(3): 6-12.
- [15] 古银华, 李海东, 李璞, 等. 下属依赖研究述评与展望 [J]. *软科学*, 2016(12): 76-79.
- [16] BASS M, DEDREU C K W, NIJSTAD B A. A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: hedonic tone, activation or regulatory focus? [J]. *Psychological bulletin*, 2008, 134(6): 779-806.
- [17] 王三银, 刘洪, 刘润刚. 工作边界强度对员工情绪耗竭的影响研究: 角色压力的中介作用 [J]. *浙江工商大学学报*, 2017(2): 79-89.
- [18] ASHBY F G, VALENTIN V V, TURKEN A U. The effects of positive affect and arousal on working memory and executive attention: neurobiology and computational models [J]. *Academy of management journal*, 2002, 45(2): 245-287.
- [19] MADJAR N, OLDHAM G R, PRATT M G. There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance [J]. *Academy of management journal*, 2002, 45(6): 757-767.
- [20] 孟昭兰. 人类情绪 [M]. 上海: 上海人民出版社, 1989: 75-92.
- [21] 汤超颖, 艾树, 龚增良. 积极情绪的社会功能及其对团队创造力的影响: 隐性知识共享的中介作用 [J]. *南开管理评论*, 2011(4): 129-137.
- [22] FREDRICKSON B L. The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions [J]. *American psychologist*, 2001, 56(2): 218-226.
- [23] 郭小艳, 王振宏. 积极情绪的概念、功能与意义 [J]. *心理科学进展*, 2007(5): 810-815.
- [24] 刘宗华, 李燕萍, 郑馨怡. 企业社会责任、员工-企业认同和员工绩效的关系 [J]. *浙江工商大学学报*, 2017(1): 103

-113.

- [25] 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]. 管理世界,2011(12):78-86.
- [26] 古银华,李海东,苏勇. 主管信任真会促进员工任务绩效吗——认知依赖和权力距离的作用[J]. 商业经济与管理,2017,(1):34-43.
- [27] 夏瑞卿,杨忠. 目标导向与员工创造力的关系研究——有调节的中介效应分析[J]. 浙江工商大学学报,2014(4):104-112.
- [28] BROWN M E, MITCHELL M S. Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research[J]. Business ethics quarterly, 2010, 20(4):583-616.
- [29] MUMFORD M D, FRIED Y. Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership [J]. Journal of organizational behavior, 2014, 35(4):622-634.
- [30] 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.
- [31] DUNN J R, SCHWEITZER M E. Feeling and believing: the influence of emotion on trust[J]. Journal of personality and social psychology, 2005, 88(6):736-748.
- [32] ISEN A M, BARON R A. Positive affect as a factor in organizational behavior[J]. Research in organizational behavior, 1991, 27(13):1-53.
- [33] GONZAGA G C, TURNER R A, KELTNER D. Romantic love and sexual desire in close relationships[J]. Emotion, 2006, 6(2):163-179.
- [34] QUOIDBACH J, BERRY E V, HANSENNE M. Positive emotion regulation and well-being: comparing the impact of eight savoring and dampening strategies[J]. Personality and individual differences, 2010, 49(5):368-373.
- [35] DENEVE J E, OSWALD A J. Estimating the influence of life satisfaction and positive affect on later income using sibling fixed effects[J]. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 2012, 109(49):19953-19958.
- [36] DIENER E, CHAN M Y. Happy people live longer: subjective well-being contributes to health and longevity[J]. Applied psychology: health and well-being, 2011, 3(1):1-43.
- [37] 董妍,王琦,邢采. 积极情绪与身心健康关系研究的进展[J]. 心理科学,2012(2):487-493.
- [38] 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.
- [39] LAZARUS R S. Emotion and adaptation[M]. New York: Oxford University Press, 1991:98-105.
- [40] 杨集梅,郑涌,徐莹. 积极情绪研究述评:健全人格的视角[J]. 西南大学学报(社会科学版),2009(2):149-152.
- [41] LYUBOMIRSKY S, KING L. The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success[J]. Psychological bulletin, 2005, 131(6):803-855.
- [42] 戚玉觉,杨东涛. 组织支持感、组织承诺与员工建言行为:与上司关系的调节作用[J]. 财经理论与实践,2016(7):99-105.
- [43] STAW B M, SUTTON R I, PELLOD L H. Employee positive emotion and favorable out-comes at the workplace[J]. Organizational science, 1994, 33(5):51-71.
- [44] JOHNSON K J, WAUGH C E, FREDRICKSON B L. Smile to see the forest: facially expressed positive emotions broaden cognition[J]. Cognition & emotion, 2010, 24(3):299-321.
- [45] WATSON D, CLARK L A, TELLEGEN A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales[J]. Journal of personality and social psychology, 1988, 54(6):1063-1070.
- [46] 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(4):580-607.
- [47] WILLIAMS L J, ANDERSON S E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors [J]. Journal of management, 1991, 17(3):601-617.

