

包容型领导对员工挑战型 组织公民行为的影响研究

陈璐 朱晓妹¹

【摘要】在数字经济时代，员工主动性、适应性和变革性的挑战型组织公民行为对组织的创新发展起着很重要的作用。为探究中国情境下包容型领导对员工挑战型组织公民行为的影响机制，通过对 361 份有效问卷进行的统计分析，结果显示：包容型领导有助于激发员工挑战型组织公民行为，该过程受到员工组织认同的部分中介作用，且组织创新氛围在包容型领导与员工挑战型组织公民行为的关系中起调节作用。因此，在管理实践中，管理者应重视在组织中营造开放自主氛围、尊重个体的差异化、认可员工的价值，鼓励员工积极参与组织事务、包容错误，加强与员工的互动，提高情感投资等，帮助员工对管理者及组织产生认同感和信任感，激发员工的挑战型组织公民行为。

【关键词】包容型领导 组织认同 组织创新氛围

【中图分类号】F272.92 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1004-518X (2021) 05-0227-10

一、引言及文献综述

随着智能化时代的到来，经济全球化和市场竞争日益加剧，组织要在复杂多变的市场环境中立足与发展，对组织的灵活性及创新能力提出了更高的要求，员工需承担更多职责范围以外的责任，采取更多主动性、适应性、创新性的行为，为组织贡献智慧和力量。这种“变革推动者”的挑战型组织公民行为对组织变革和创新以及可持续发展的意义重大，因此，近年来挑战型组织公民行为正逐渐受到学者们的关注。挑战型组织公民行为是指员工为了组织的发展或提高组织绩效，积极参与组织变革或提出与工作方式、政策和流程有关的创造性想法及做出变革性努力，其表现形式较为多样，包括建言、主动承担责任、积极推动变革等。^[1]事实上这些挑战型组织公民行为往往涉及对权威的挑战，容易导致冲突和变革。因此，在提倡“安分守己”和“谨言慎行”的中国文化情境下，厘清挑战型组织公民行为的发生机制，有效调动员工的挑战型组织公民行为，并发挥其积极作用，是中国转型期理论界和实务界亟待解决的问题。

现有研究证实，挑战型组织公民行为受到个体变量——个体人格和个体动机特征如行为导向、学习目标导向和成就需要^[2]，以及自我效能和自尊等^[3]的影响。实际上，挑战型组织公民行为从本质上是属于积极行为的范畴，这种行为除了受个体内在因素的影响，与组织层面的积极特征也有密切的联系。此外，现有研究表明，各种领导方式诸如交易型领导、变革型领导、授权型领导、共享型领导、参与型领导对员工挑战型组织公民行为均有显著影响^[4]。近年来，学者们对“自下而上”的包容型领导的相关研究颇为关注，包容型领导对挑战型组织公民行为的正向预测效应得到了实证支持^[2]，但对其内在影响机制的研究还很薄弱，尤其是对中介变量和调节变量的实证研究非常有限。

¹**作者简介：**陈璐，南昌大学管理学院博士生；（江西南昌 330031）华东交通大学经济管理学院讲师。（江西南昌 330013）朱晓妹，北京联合大学管理学院教授、硕士生导师，通讯作者。（北京 100101）

基金项目：北京联合大学人才强校优选计划项目“事业合伙人激励模式影响企业内创业的路径与机制研究”（BPHR2018BS01）；北京联合大学科研项目“数字技术驱动下的组织变革与企业创新成长研究”（XP202010）；江西省教育厅高校人文项目“共享经济下基于游戏化设计的人力资源管理体系对半契约型人力资源创新行为的影响研究”（GL18227）

通过文献梳理可知,员工组织认同在多种领导方式与员工创新行为之间起中介作用^[5],另有研究证实了包容型领导与员工组织认同的关系^[6],但尚无研究从影响机制的角度检验员工组织认同是否在包容型领导与员工挑战型组织公民行为之间起中介作用。此外,另有少量研究考察了组织变量,如组织创新氛围在包容型领导与员工知识共享行为之间的调节作用^[7],但它在包容型领导与员工挑战型组织公民行为之间的调节作用尚未得到检验。鉴于此,本研究构建了一个将员工组织认同作为中介变量、组织创新氛围作为调节变量的模型,探究包容型领导对员工挑战型组织公民行为产生影响的过程机制,为管理者激励员工做出挑战型组织公民行为提供可行的干预路径。

二、理论基础与研究假设

(一) 包容型领导对员工挑战型组织公民行为的主效应

根据以往研究可知,包容型领导的主要特点是“领导和鼓励员工,邀请员工积极参与,会对员工为组织所做贡献表示认可与尊重”。2010年,Carmeli等人进一步指出,包容型领导重视员工个人价值的发挥,关注员工的工作方式,尊重个体多样性和倾听他们的差异化需求,鼓励员工积极参与,给予员工组织支持。^[8]中国情境下包容型领导的内涵不仅体现出国外学者对其定义的精髓,而且对包容性的理解还增加了带有中国文化背景的独特内涵,具体表现为:“容”涵盖了“包”的内容,同时又拓展了“包”的含义,因为“包”通常更倾向于接纳不同个体的表层差异,如年龄、性别等;但“容”有“容不同”的含义,即容纳深层次的差异,例如员工不同的处事方式或者价值观等;^[8]“容”还有“容错误”的含义,更是体现出对他人的理解和宽容。^[9]

挑战型组织公民行为作为员工角色外行为的重要内容之一,表现为员工对组织工作方式、规章制度等现存不足进行挑战,可能会引发组织内部的冲突,甚至破坏原有的社会关系。尽管员工挑战型组织公民行为具有自发性,受个体主观能动性的重要影响^[10],但它的产生同样会受组织管理者的领导风格和行为影响。包容型领导作为关系型领导的代表,他会关注下属需要,认可下属付出,同时以开放的心态尊重个体差异,接受不同的意见,包容型领导是员工创新行为^[11]、建言^[12]、建设性越轨等行为^[13]的前因变量已经得到证实。

包容型领导可能会对员工的挑战型组织公民行为产生积极的促进作用,其原理可以归纳为以下两方面。

一是包容型领导尊重且理解员工,有利于领导和员工之间建立起情感信任。上级主管作为员工在工作场所中的重要资源来源,如果具有宽容和尊重的包容型领导特质,是能够为员工提供心理上和工作上的支持,继而与员工建立起情感纽带,为员工提供情感资源。基于资源保存理论的观点,员工会倾向于产生为这样的领导或组织分忧的意愿及责任意识^[8],从而触发其提出建设性意见或主动承担变革责任等挑战型组织公民行为。

二是包容型领导给予员工高度的自由,鼓励员工平等地进行信息分享,倡导公开讨论解决问题和达成目标的方法,这些都为员工表现出主动变革的前瞻性行为创造了良好的组织环境。此外,在中国规范管理的组织情境中,对于挑战组织的创新行为,员工更易产生较强的自我保护动机,而包容型领导的管理风格,为员工提供“容不同”“容错误”的软环境^[14],这会让员工感知到表达自己对工作的想法和意见是被接受、认可和推崇的,不用担心实施挑战型组织公民行为可能造成的负面后果,从而使员工专注于实施挑战型组织公民行为以给组织带来积极的影响。基于以上分析,本研究提出以下假设:

H1: 包容型领导对员工挑战型组织公民行为有显著的正向影响。

(二) 组织认同在包容型领导与员工挑战型组织公民行为之间的中介作用

1. 包容型领导与组织认同之间的关系。

组织认同是员工对自我身份定义的一种状态，在这种状态下，员工将自己视为组织的一员，反映出员工个体与组织的一致性或从属于组织的知觉体验。一系列的研究表明组织认同受多个前因变量的影响，包括员工在组织中的身份地位、领导的风格、领导的支持和赞赏、企业文化氛围等。^[15]其中谦卑型、魅力型领导等的领导方式已被证实会增强员工的组织认同^[16]。

包容型领导有利于增强员工的组织认同感，可以从以下三个层面解释。

一是组织层面。包容型领导表现出的对员工的认可、尊重员工个体差异和价值，鼓励员工提出更多改善或新颖的意见，都传递出他们对员工的关心和支持，可以增强员工对组织的认同感。当员工感到自己与组织发展密不可分，就会积极做出挑战型组织公民行为，推动组织流程和绩效的改进。已有研究表明，包容型领导可以提高员工在创新性工作中的参与度^[17]，以及增强员工的组织认同^[6]。

二是工作层面。基于社会交换理论的互惠原则，组织与员工之间能够实现情感和物质的交换，具体表现为组织的发展会使员工的需求得到更好的满足，而员工也会更加积极、主动做出更多对组织有利的行为。通过这种方式，员工会逐渐增强对组织的认同感。包容型领导具有的可接近性及开放性，将有助于拉近他与员工之间的距离，通过交流沟通还能及时发现员工工作中所遇到的问题并为其提供一定的指导，与员工一起完成任务，共同促进组织的发展。^[17]

三是情感互动层面。由于包容型领导能够理解个体差异并给予员工足够的尊重，因此员工在这种组织中，也更易产生强烈的归属感，尊重和信任领导。当员工感受到了领导的关心与重视，他们往往在工作中能够更加投入，期望为组织贡献一分力量。尤其当员工在遭受挫折感到沮丧时，如果能得到领导的体谅和安慰，将会促使领导与员工之间建立起更加稳固的心理联系，员工对组织的认同感和归属感会进一步增强^[3]。基于以上分析，本研究提出以下假设：

H2a：包容型领导对组织认同有显著的正向影响。

2. 组织认同与员工挑战型组织公民行为之间的关系。

根据社会认同理论，个体意识到他属于特定的社会群体，同时也认识到作为群体成员可以带给他的情感和价值，即感知到对社会身份的认同，这会对他的行为产生重要的影响，他会倾向于选择和执行与其社会身份相符合的活动，并倾向于拥护和支持赋予其社会身份的组织。

一方面，对组织具有强烈认同感的员工，出于对组织的维护，会将组织目标和愿景视为自身目标，继而会在工作中产生更多维护组织利益的想法和做出相应的行为，比如质疑或挑战工作中将组织引向错误方向的提议，提出有利于组织发展的建议或行为；另一方面，拥有较高组织认同感的个体会更具有责任感和使命感，在这种情绪驱使下，员工很容易打破规则的束缚并提供有价值的意见，并和与自己意见相悖的同事或者领导进行沟通，高度重视公司的发展方向。因此，组织认同可以触发员工的挑战型组织公民行为。以往的研究已经证实，组织认同也影响许多结果变量，如凝聚力、组织绩效、工作态度、离职行为、归属感、工作卷入以及组织公民行为等。^[18]基于以上分析，本研究提出以下假设：

H2b：组织认同对员工挑战型组织公民行为有显著的正向影响。

3. 组织认同的中介作用。

基于社会认同理论的观点，组织认同感高的员工通常认可组织的工作任务要求、认同组织所倡导的价值观，并且能够与组织建立“同甘共苦”的情感纽带。因此，在工作中通常表现为积极主动、乐于奉献，愿意付出时间和精力，直面各种困难与挑战。

同时，组织的发展也会让员工从共同的进步中收获成就感，从而进一步增强他们对组织的认同感。一些研究已证实，组织认同会正向影响员工的积极情绪及行为，如员工工作满意度、角色内外的组织公民行为等。因此推断，包容型领导易于激发员工的组织认同，而员工对组织的认同也会触发员工出于维护自身或组织利益而进行创造性想法表达和做出变革性努力，即实施挑战型组织公民行为。基于以上分析，本研究提出以下假设：

H2：组织认同在包容型领导影响员工挑战型组织公民行为的过程中起中介作用。

（三）组织创新氛围在包容型领导与员工挑战型组织公民行为之间的调节作用

组织创新氛围是员工在组织环境中感受到创新特征的程度，即组织鼓励和支持创新活动的程度。如果员工感知到组织环境氛围是和谐的、积极的、鼓励创新的，那么个体更倾向于表现出积极的行为；相反，如果组织中没有这种氛围，就会削弱员工的积极行为。^[19]

具体而言，组织创新氛围在构建工作环境和对员工的行为反馈过程中扮演着重要角色。在高水平的组织创新氛围中，当员工感知到组织和同事对不同意见或者变革性行为的支持和理解、会为实施挑战型组织公民行为提供必要的资源支持时，员工会认为进行挑战型组织公民行为是有意义的。相反，在低水平的组织创新氛围中，员工会感受来自于组织和同事对不同意见或者变革性行为的反感情绪，这将加剧员工做出挑战型组织公民行为可能带来的心理压力感，从而使得员工将挑战型组织公民行为视为是具有威胁的，并且认为消耗过多的资源从事此类行为是无用的。因此，包容型领导对员工挑战型组织公民行为的影响会被较低水平的组织创新氛围所削弱。基于以上分析，本研究提出以下假设：

H3：组织创新氛围在包容型领导与员工挑战型组织公民行为关系之间具有调节作用。

综上所述，本研究初步构建了研究模型如图 1 所示：

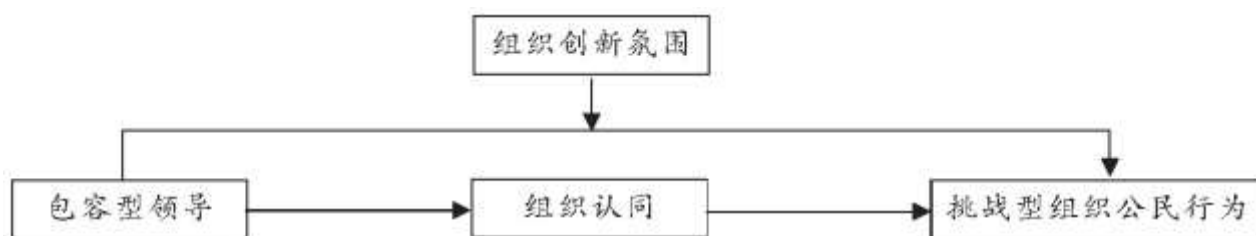


图 1 研究模型

三、研究设计

（一）研究样本

本研究采用问卷调查法，调查时间为 2020 年 3 月至 2020 年 6 月，数据主要来源于长三角、珠三角地区（上海、江苏、浙江、广东等）的高新技术企业，调研方式包括实地调研、网络调研、与调研公司合作 3 种。为尽量避免样本产生共同方法偏差，调研组在调研前就告知被试者研究结果仅作为学术研究的依据，并对结果进行保密，消除填写者的顾虑；为避免被试者互相比较，要求从同一家企业的同一部门收集样本不超过 10 份。

调查共收回问卷 420 份，剔除乱答、漏题以及前后矛盾的无效问卷后，最终保留有效问卷 361 份，有效回收率为 85.95%。调查问卷中，男性 200 人，占比 55.4%，男性略大于女性；员工年龄集中在 18—30 岁，占比 64.5%；学历以本科为主，占比 49.3%，硕士、博士及以上人数次之，占比 33.5%；工作年限以 1—5 年的人数居多，占比 26.9%，5—10 年与 11—20 年的比例相近，均为 20%左右；样本以普通员工为主，占比 63.4%；从员工所从事的行业来看，IT 行业、通信业占比 78.7%。

（二）变量测量

为保证测量问卷的信度和效度，本研究选取的均是国外较为成熟的量表，四个变量量表均在中国情境中经过实证检验。在编制问卷时，本研究参考各个量表在国内其他文献的翻译结果，且尊重原文献表述，遵循翻译—回译程序，先由 3 名英语专业的同学协助完成问卷的翻译和回译工作，再由本领域的资深教授对问卷质量进行审定，确保问卷的表述内容无歧义。所有量表均采用 Likert5 点计分法，从“完全不同意”的 1 分到“完全同意”的 5 分。

- 1. 包容型领导采用的是 Carmeli 等人在 2010 年开发的 3 维度 9 个题项量表，本研究中该量表的内部一致性系数为 0.811。
- 2. 组织认同采用的是 Smidts 在 2001 年开发的 5 个题项量表，本研究中该量表的内部一致性系数为 0.856。
- 3. 组织创新氛围采用的是 Welbourne 等人在 1998 年开发的 5 个题项量表，本研究中该量表的内部一致性系数为 0.824。
- 4. 挑战型组织公民行为采用的是 Mackenzie 和 Podsakoff 在 2011 年开发的 5 个题项量表，本研究中该量表的内部一致性系数为 0.819。

另外，本研究将人口统计学变量性别、年龄、受教育程度、工作年限、任职级别作为控制变量。

（三）验证性因子分析

本研究采用 AMOS21.0 进行验证性因素分析，将基准模型（四因子模型）与竞争模型（单因子模型、二因子模型、三因子模型）的各拟和指标的优劣程度进行对比，结果如表 1 所示，基准模型的拟合指标明显优于其他 3 种模型（ $\chi^2/df=1.194$ 、GFI=0.940、AGFI=0.926、CFI=0.982、RMSEA=0.023、IFI=0.983、TLI=0.980、NFI=0.902），说明本研究所使用的 4 个研究变量（包容型领导、组织创新氛围、组织认同、挑战型组织公民行为）相互独立，整体具有较高的区分效度。

（四）共同方法偏差及多重共线性检验

为避免共同方法偏差对研究造成的影响，本研究采用潜变量检验法，将共同方法偏差作为潜在变量加入模型中，结果如表 2 所示，控制后的 χ^2 显著改变（ $\Delta \chi^2=296.284$ ， $\Delta df=18$ ， $p<0.01$ ）。考虑到 $\Delta \chi^2$ 易受到样本量的影响，因此，本文还需考虑其他的拟合指数^[20]。观测的拟合指标 RMSEA、CFI、TLI 的变化幅度均小于或等于 0.001，说明本研究不存在严重的共同方法偏差。为了保证检验结果的可靠性，在进行多元回归之前，有必要对因变量的多重共线性进行诊断。多重共线性检验结果表明，各个自变量的容差远大于 0.2，VIF 膨胀系数远小于 5。上述结果表明，自变量之间不存在多重共线性，均可纳入多元回归模型。

表 1 验证性因子分析结果（N=361）

模型	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	IFI	TLI	NFI
----	-------------	-----	------	-----	-------	-----	-----	-----

单因子模型	1.807	0.817	0.814	0.871	0.148	0.870	0.869	0.867
二因子模型	1.412	0.837	0.825	0.880	0.124	0.881	0.878	0.876
三因子模型	1.216	0.928	0.924	0.980	0.025	0.980	0.978	0.899
四因子模型	1.194	0.940	0.926	0.982	0.023	0.983	0.980	0.902

注：四因子模型（基准模型）：包容型领导、组织创新氛围、组织认同、挑战型组织公民行为分别作为一个因子；三因子模型：在基准模型的基础上，将组织创新氛围与组织认同合并为一个因子；二因子模型：在基准模型的基础上，将包容型领导、组织创新氛围与组织认同合并为一个因子；单因子模型：将包容型领导、组织创新氛围、组织认同、挑战型组织公民行为合并为一个因子。

表 2 模型控制前后的拟合指标变化对比

	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA
控制前	725.383	228	0.911	0.913	0.055
控制后	429.099	210	0.912	0.913	0.054

四、数据分析与结果

（一）描述性统计与相关分析

本研究涉及各变量间的均值、标准差和相关系数如表 3 所示。

表 3 各变量的相关分析结果（N=361）

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	-	-	1								
2. 年龄	-	-	-0.008	1							
3. 受教育程度	-	-	-0.081	-0.259**	1						
4. 工作年限	-	-	-0.018	0.896**	-0.237**	1					

5. 任职级别	-	-	0.010	0.478**	-0.162**	0.415**	1				
6. 包容型领导	3.590	0.680	0.058	-0.030	0.016	-0.038	-0.012	1			
7. 组织创新氛围	3.560	0.760	0.016	-0.093	0.066	-0.096	0.005	0.749**	1		
8. 组织认同	3.540	0.720	0.011	-0.067	0.068	-0.051	-0.039	0.789**	0.732**	1	
9. 挑战型组织公民行为	3.560	0.750	0.001	-0.043	0.069	-0.031	-0.046	0.767**	0.727**	0.728**	1

注：*表示在 0.05 水平（双侧）上显著相关，**表示在 0.01 水平（双侧）上显著相关，***表示在 0.001 水平（双侧）上显著相关。下同。

包容型领导与组织认同呈显著正相关（ $r=0.789, p<0.01$ ），包容型领导与挑战型组织公民行为呈显著正相关（ $r=0.767, p<0.01$ ），包容型领导与组织创新氛围呈显著正相关（ $r=0.749, p<0.01$ ），组织认同与组织创新氛围呈显著正相关（ $r=0.732, p<0.01$ ），组织认同与挑战型组织公民行为呈显著正相关（ $r=0.728, p<0.01$ ），组织创新氛围与挑战型组织公民行为也呈显著正相关（ $r=0.727, p<0.01$ ）。前述假设得到初步验证。

（二）假设检验

基于层级回归法进行假设检验，结果如表 4 所示，数据拟合较好。模型 3 的检验结果显示包容型领导对员工挑战型组织公民行为有显著的正向影响（ $\beta=0.844, p<0.05$ ），H1 成立。模型 2 的检验结果显示包容型领导对组织认同有显著的正向影响（ $\beta=0.838, p<0.05$ ），H2a 成立。模型 4 的检验结果显示组织认同对员工挑战型组织公民行为有显著的正向影响（ $\beta=0.751, p<0.05$ ），H2b 成立。模型 5 初步检验了组织认同的中介作用，结果显示，当包容型领导和组织认同同时进入模型，包容型领导对员工挑战型组织公民行为的影响降低（ $\beta=0.573, p<0.05$ ），组织认同对员工挑战型组织公民行为的正向影响显著（ $\beta=0.324, p<0.05$ ），这证明组织认同在包容型领导与员工挑战型组织公民行为之间起部分中介作用，H2 成立。

表 4 假设检验回归分析结果

变量	组织认同		员工挑战型组织公民行为			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	0.023	-0.044	-0.057	-0.007	-0.043	-0.045
年龄	-0.055	-0.066	-0.039	0.013	-0.018	-0.021
受教育程度	0.050*	0.040*	0.047*	0.020*	0.034	0.036*

工作年限	0.029	0.056*	0.051*	0.002	0.033*	0.054*
任职级别	-0.005	-0.006*	-0.027*	-0.022*	-0.025	-0.048
包容型领导	-	0.838*	0.844*	-	0.573*	0.551*
组织认同	-	-	-	0.751*	0.324*	-
组织创新氛围	-	-	-	-	-	0.338*
包容型领导*组织创新氛围	-	-	-	-	-	-0.026*
R ²	0.008	0.629	0.596	0.557	0.632	0.648
调整 R ²	-0.006	0.622	0.589	0.551	0.625	0.640
F	0.564	99.819***	86.920***	66.637***	86.626***	81.119***

为进一步确保研究结果可靠,本研究使用 Bootstrap 方法,将再抽样次数设置为 5000 次,进一步检验组织认同的中介效应。检验结果如表 5 所示,包容型领导通过组织认同对员工挑战型组织公民行为产生影响的间接效应在 95%的置信水平下的置信区间为 CI=[0.1732, 0.3665], 区间不包含零,系数为 0.2681,间接效应显著,表明组织认同在包容型领导与员工挑战型组织公民行为之间起中介作用, H2 进一步得到检验。

为了检验组织创新氛围的调节效应,笔者构建包容型领导与组织创新氛围的交互项,由表 4 模型 6 可知,加入了该交互项后,交互项对员工挑战型组织公民行为的调节效应显著 ($\beta = -0.026, p < 0.05$),表明组织创新氛围在包容型领导与员工挑战型组织公民行为之间起调节作用, H3 成立。

表 5 总效应、直接效应及中介效应分解表

	效应值	Boot 标准误	BootLLCI	BootULCI
总效应	0.8411	0.0372	0.4703	0.7710
直接效应	0.5730	0.0580	0.2683	0.4589
中介效应	0.2681	0.0496	0.1732	0.3665

为了对组织创新氛围在包容型领导与员工挑战型组织公民行为之间所起的作用进行更加直观的观测,本研究采用简单斜率

分析法，绘制调节效应图。如图 2 所示，无论是在低组织创新氛围还是高组织创新氛围中，包容型领导对员工挑战型组织公民行为的回归斜率都为正，由此可见，组织创新氛围在包容型领导对员工挑战型组织公民行为的影响中起着调节作用；低组织创新氛围水平下的回归斜率略高于高组织创新氛围水平下的回归斜率，说明与高水平的组织创新氛围相比，包容型领导对员工挑战型组织公民行为的积极影响在低水平的组织创新氛围中更为显著，H3 进一步得到验证。

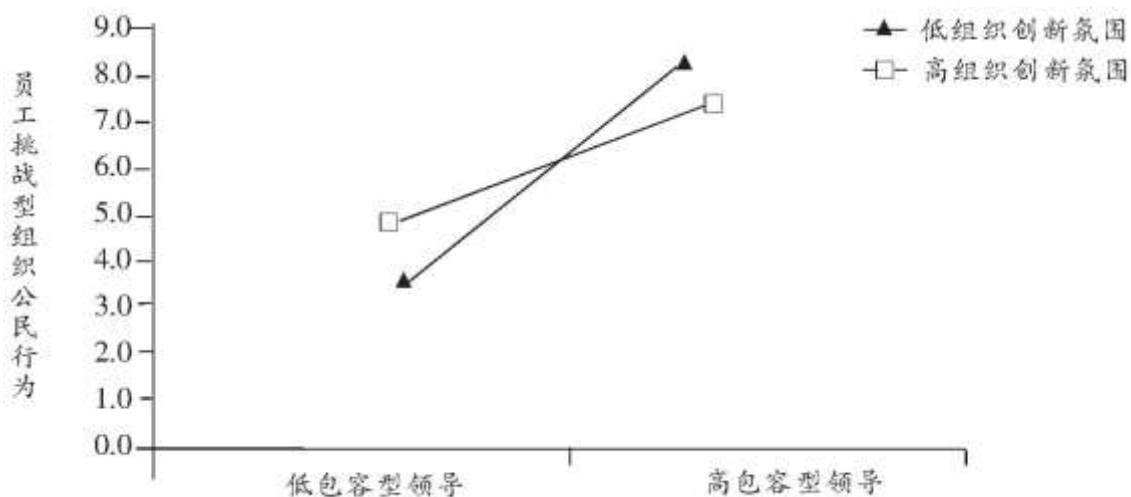


图 2 组织创新氛围在包容型领导与员工挑战型组织公民行为之间的调节作用

五、结论与启示

本研究探讨了包容型领导对员工挑战型组织公民行为的影响及其内在影响机制，研究证实，包容型领导通过组织认同的部分中介作用，对员工挑战型组织公民行为产生正向影响；而组织创新氛围在包容型领导对员工挑战型组织公民行为的影响中起着调节作用。

（一）理论贡献

第一，包容型领导作为一种极富中国文化内涵的领导方式，其理论研究还处于发展初期。本研究以资源保存理论、社会认同理论为基础，证实了在中国情境下，包容型领导的管理方式会通过增强员工的组织认同，继而对员工挑战型组织公民行为产生积极的影响。本研究结果对以往的包容型领导研究进行了有益补充，同时丰富了社会认同理论的研究成果。

第二，本研究证实了包容型领导对员工挑战型组织公民行为的影响会受到组织创新氛围的调节作用。具体而言，相较于高水平的组织创新氛围，包容型领导对员工挑战型组织公民行为的影响在低水平的组织创新氛围中会更加显著。本研究进一步明确了包容型领导对员工挑战型组织公民行为产生影响的边界条件，以及组织创新氛围在这一影响中的情境性，对前人研究进行了有益拓展。

第三，本研究对“包容型领导”的结果变量进行了有价值的探索。以往的研究多是关注包容型领导“包”的内涵，对于“容”的内涵有待进一步探究。^[21] 本研究结果表明，“容错误”是可以使员工感知到的，目的是为了提升组织绩效，且使挑战型组织公民行为在组织中是能够被接受的，这一过程是通过组织认同的间接效应及组织创新氛围的调节效应来产生的，这都有助于我们加深对包容型领导及其有效性的理解。

（二）实践启示

第一，在管理实践中，管理者需重视在组织中营造开放自主氛围、尊重个体的差异化以及认可员工价值，鼓励员工积极参与组织事务、包容错误，帮助员工对管理者以及组织产生认同感和信任感，激发员工做出挑战型组织公民行为。此外，新生代员工更加注重公平感和获得感，过于强调命令和服从的领导会严重伤害员工的自信和自尊，降低员工乐观、自我效能感等积极情绪的水平，甚至产生情绪耗竭感和做出消极怠工等行为，不利于组织内部信息的传递、共享。因此，管理者需要接纳能够正向影响组织与员工成长的领导方式，从而激发员工的角色外行为，提高组织的整体绩效。

第二，本研究结果证实了组织认同在包容型领导与员工挑战型组织公民行为之间所起的中介作用，以及组织创新氛围所发挥的调节作用。因此，管理者在管理过程中，应该尊重和包容员工的差异与不同，加强与员工的互动，提高情感投资，增强情感信赖。具体途径包括：积极构建企业愿景并乐于与下属分享，增强员工对组织的深层次认同；制定适当的人力资源管理政策，如给员工提供培训机会、鼓励员工参与决策，让员工感受到组织对他们的重视和认可，促进员工产生对组织的认同感；重视信任文化和创新氛围的建设，通过举办社会慈善救济活动等形式，提高员工的责任感和价值观的趋同，将组织的目标转化为自身的目标，让员工能自发性地实施维护组织利益的行为。管理者还需重视容错的创新氛围建设，增强员工实施创新行为的信心，如定期举办部门内部或者部门之间的联谊、素拓活动等，鼓励同事间进行交流与探讨，创建浓厚的创新氛围、建立良好的人际网络，增强员工对组织支持创新的感知，削弱挑战行为带来的边缘人际风险压力，激发员工敢于提出更多对组织有建设性的意见以及采取更多有责任担当的行为。

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?.Personnel Psychology,2011,(3).
- [2]王雁飞,郑立勋.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[J].商业经济与管理,2019,(10).
- [3]颜静,张旭,邵芳.员工挑战型组织公民行为与主管绩效评价——主管的组织承诺的调节作用[J].管理评论,2017,(4).
- [4]Vigoda-Gadot E.,Beerli I.Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration:The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics.Journal of Public Administration Research and Theory,2012,(3).
- [5]仇勇,孟雨晨,杨旭华.精神型领导何以激发员工创新?——领导成员交换关系与组织认同的链式中介作用[J].华东经济管理,2019,(4).
- [6]简浩贤,徐云飞,曹曼.基于组织认同视角的包容性领导与员工敬业度关系研究[J].管理学报,2017,(11).
- [7]钟熙,付晔,王甜.包容性领导、内部人身份认知与员工知识共享——组织创新氛围的调节作用[J].研究与发展管理,2019,(3).
- [8]王辉,常阳.包容性领导与员工创造力:一个被调节的中介模型[J].湘潭大学学报(哲学社会科学版),2019,(3).

-
- [9]方阳春,金惠红.包容型领导风格对高校科研团队绩效影响的实证研究[J].技术经济 2014, (4).
- [10]Van Dyne L.,Cummings L.L.,McLean Parks J.Extra-role Behaviors:In Pursuit of Construc and Definitional Clarity.Research in Organizational Behavior,1995, (17).
- [11]方阳春,雷雅云,宋志刚.包容型人力资源管理实践对员工创新行为的影响——基于创新自我效能感的中介作用[J].科研管理,2019, (12).
- [12]齐蕾,刘冰,魏鑫.包容型领导对员工建言行为的双重作用机制研究[J].商业经济与管理 2019, (10).
- [13]王艳子,田雅楠.包容型领导对员工建设性越轨行为的激发机理研究[J].外国经济与管理,2019, (3).
- [14]王辉,常阳.组织创新氛围、工作动机对员工创新行为的影响[J].管理科学,2017, (3).
- [15]曲庆,何志婵,梅哲群.谦卑领导行为对领导有效性和员工组织认同影响的实证研究[J]中国软科学, 2013, (7).
- [16]姚春序,刘艳林.魅力型领导与下属工作投入:双维认同构念的中介机制[J].心理科学, 2013, (4).
- [17]Carmeli A.,Reiter-Palmon R.,Ziv E.Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace:the Mediating Role of Psychological Safety.Creativity Research Journal,2010, (3).
- [18]罗文豪,杨娜,张娇娇.授权式领导对员工组织公民行为的影响——组织认同的中介作用和表现目标定向的调节作用[J].当代财经,2019, (2).
- [19]朱晓妹,黄艳,何勤.安全的组织氛围会让员工实现职业召唤吗?组织认同与包容性领导的作用[J].中国人力资源开发,2019, (10).
- [20]温忠麟,侯杰泰,马什赫伯特.结构方程模型检验:拟合指数与卡方准则[J].心理学报 2004, (2).
- [21]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).