



包容型领导对团队绩效及员工创新绩效的影响

——有调节的中介模型

钟 竞 邓 婕 罗瑾琨

(同济大学 经济与管理学院, 上海 200092)

摘要:包容型领导作为一种特定的关系型领导风格,主要强调尊重和满足下属的多样化需求,目前在组织管理领域的影响力逐渐加深。通过构建一个多层次线性模型,探讨包容型领导对于团队绩效及员工创新绩效的作用机制。基于专业领域内61个团队及202名团队成员问卷调查的结果分析发现:包容型领导对团队绩效及员工创新绩效有正向影响且团队知识共享在其中起到部分中介及跨层次中介作用;学习目标导向对员工创新绩效有正向影响且知识共享意愿在其中起到部分中介作用;包容型领导对于员工的学习目标导向和知识共享意愿有显著的跨层次调节效应,即领导包容型越强,二者正向关系越强;领导的包容型越强,学习目标导向通过知识共享意愿对于员工创新绩效的间接作用有更强的正向导向。

关键词:包容型领导;团队知识共享;团队绩效;学习目标导向;知识共享意愿;员工创新绩效

中图分类号:F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2018)09-0137-12

0 引 言

随着全球化进程的加快,组织面临着越来越复杂的外部环境,而在组织内部,不同代际之间在信仰、经验、价值观、文化等方面存在着种种差异,因而要求组织管理具有更高的开放包容性。作为包容型管理的重要维度之一的包容型领导,开始不断引起学者界的关注。不同的学者对于包容型领导有不同的定义,目前比较广泛认同 Carmeli 等提出的概念^[1],即包容型领导是关系型领导一种具体形式,在与下属的互动中具有开放性、有效性和易接近性的特点。而最新两年的包容型领导研究中,部分学者指出领导应同时发展对于动态环境的包容性与适应性,如 Wuffli 将包容型领导定位为在全球转型的背景下^[2],领导的思想和行为方式面向动态和变化,跨越不同的社会部门和文化并尽可能让团队成员参与到多样化的环境中,领导明确关注伦理和道德;Dillon 和 Bourke 认为包容型领导具

有奉献、勇气、无认知偏见、好奇心、文化智力、合作这6个特点^[3]。

从2006年 Nemhard 和 Edmondson 在管理学领域首次引入包容型领导的概念至今^[4],包容型领导在管理学领域的研究取得了一定进展。包容型领导从人的本质出发,既看到了员工的独特性,进一步增强了员工对组织的归属感^[5],同时注重对外界动态环境的调节和适应能力^[6]。包容型领导相比其他领导类型更以下属为中心,更关注员工的差异化需求,也更能体现组织对于领导风格的诉求。包容型领导能将人与事务进行更有效的融合,更好地适应现实管理环境^[7],有利于组织的可持续发展。

一方面,包容型领导可以引导员工产生积极的工作态度、行为及结果,如提高员工的工作参与度与员工敬业度^[8,9]、鼓励员工的建言行为^[10],对员工的心理安全产生影响^[11],提高员工的创造力^[12]。同时,在团队或组织层面,包容型领导会促进团队心

收稿日期:2018-01-04

基金项目:国家自然科学基金项目(71472137,71772138,71701004);上海市软科学研究重点项目(17692107500)

第一作者简介:钟竞(1974—),女,江西南昌人,同济大学经济与管理学院副教授,研究方向:知识管理、人力资源管理。

通信作者:邓婕, dengjie994@163.com

智模型的构建以及团队绩效的提高^[13-14]。

然而现有研究更多的是偏重单层次的包容型领导研究,往往忽略其多层次作用。在本实证研究之初,本研究对专业服务企业(包括会计、咨询、广告、计算机等知识密集型企业)中的5个团队进行了访谈,认识到对于这一行业领域内的企业团队而言,知识分享十分必要,而包容型领导、团队互动过程、团队成员本身的目标导向等因素会交织在一起共同影响团队绩效和员工创新绩效。鉴于此,本研究在包容型领导理论研究基础上,结合学习理论并结合企业实践访谈,尝试构建一个多层次的研究模型,并用专业服务领域内的企业团队样本进行模型验证,主要探究包容型领导对于团队绩效的影响机制以及学习目标导向对于员工创新绩效的影响机制。此外,将包容型领导看作重要的群体情境因素,探究了其学习目标导向的交互作用对于知识共享意愿以及员工创新绩效的影响。本研究有助于进一步深化包容型领导的相关研究,并为企业管理者提供团队建设和员工绩效提升的相关建议。

1 理论和假设

1.1 团队层面主效应:包容型领导和团队绩效

团队绩效指的是团队有效完成任务并保持团队氛围的表现。部分研究指出包容型领导会对团队绩效产生重要的影响,如方阳春通过对浙江部分高校科研团队实证研究发现^[14],包容型领导的3个维度(包容员工的观点和失败,认可并培养员工,公平对待员工)都与团队绩效显著正相关。包容型领导在实践中会表现出尊重成员的兴趣和多样性、为成员创造资源、坚持带头学习前沿知识、构建开放式工作环境、基于团队讨论做出最终决策等特点。例如在本研究的访谈中,团队成员提及“我的领导会鼓励大家去阅读项目相关的书并分享书中的观点”,“我的领导不会轻易否认任何一个成员提出的任何新想法,而是会在团队内对此进行热烈的讨论,再考虑接受或放弃这种想法”等。领导对团队

每个成员价值的理解和重视、对工作中资源的合理分配,能够充分提高团队成员的自信心和积极性、强化员工工作的主动性、鼓励成员对团队目标付出更多的努力和汗水,最终促使团队绩效的提升。同时,包容型领导对所有个体想法的尊重、鼓励员工的建言行为、在团队讨论中整合所有成员的想法都能够帮助团队做出更加明智的决策。除此以外,包容型领导在面对动态的环境中所拥有的变革精神、鼓励团队成员更好的发散思维,能不断激发团队成员的潜能,提高团队绩效。因此,本文提出如下研究假设:

H1:包容型领导对团队绩效有正向影响。

1.2 跨层次主效应:包容型领导和员工创新绩效

领导者是组织管理中的关键,领导者的领导方式对组织的创新模式存在重要影响,包容型的领导会鼓励员工更加大胆探索、标新立异^[15]。方阳春等人通过对215名新时代员工的调查研究发现,包容型领导对新时代员工的创新思维的产生和创新行为的执行都存在显著的正向影响^[16]。Basharat等也指出^[17],包容型领导的存在会促进员工的创新工作行为。市场环境的多样化要求组织、团队、个人不断变革,开拓创新从而不断适应环境的发展,包容型领导自身所表现出的好奇心,持续接触并学习新鲜事务,会对员工的学习创新起到表率作用。如SAP全球副总裁、多元与包容项目首席执行官Anka在一项访谈中指出:“如果企业不能构建多元的环境,领导者没有多元化的包容意识,那么员工的同质性越来越高,外表、想法、价值取向也愈发一致。相似的人在一起,观点也类似,开发的产品也一样,员工同质性过高对于企业的发展而言是一大威胁,创造力只有植根于多元化才能枝繁叶茂。”领导不断鼓励员工从多元角度进行思考并整合工作中的各种意见,会促使员工产生更开阔的思维,从而更加充分发挥自身创造力。包容型领导在工作中鼓励员工积极合作、给员工足够的权利和自由去

处理复杂的情况、允许员工表达出自己独特的声音,都会鼓励和激发员工创造性的愿望,减少同质性,提高创新绩效。因此,本文提出如下研究假设:

H2:包容型领导对员工创新绩效有正向影响。

1.3 中介效应:团队知识共享作为包容型领导与团队绩效及员工创新绩效之间的中介

目前学术界已经从不同角度定义了团队知识共享,研究依据 Wang 和 Noe 整理的观点将团队知识共享定义为“为团队成员提供工作信息并且知道帮助他人以及与他人合作从而解决问题,开发新观点或应用相关政策和程序的行为”^[18]。团队中的知识共享不是自动的,领导者行为会显著影响团队知识共享的程度^[19]。部分学者如林筠和闫小云,Dong 等分别研究了共享型领导、交换型领导与团队知识共享之间的联系^[20-21]。但探讨包容型领导和知识共享之间联系的还相对较少且大多是从个体层面进行探究。在团队工作中,包容型领导通过尊重理解成员所营造出开发、自由的氛围,会易于员工想法和知识的传达;包容型领导与成员共同探讨解决问题,会间接促进团队成员之间的信息与知识交流;同时,包容型领导在当今世界市场、顾客、观念、才能的多样化大环境中,所表现出的文化吸收主动性,也会起到模范作用,鼓舞团队中的个体更加积极地分享自己独特的知识和技能,发散思维,以应对动态环境。同时,目前许多研究也已经证明知识共享对团队绩效有正向作用。如 Lee 等指出知识共享会从加速决策、帮助问题更好解决和提高创造力 3 方面来更好的提高团队绩效^[22]。在访谈中,有成员指出“当我遇到困难和挑战时,我从有经验的同事那里学习到大部分所需的信息和知识”,“资深同事在设计培训课程和分享经验教训时,新的团队成员会更有远见,这样才能避免已知的问题,并集中精力于满足新的要求”。通过团队知识共享,团队避免了由于缺乏经验、不熟悉任务而造成的时间延误,同时团队可以集中精力在困难或新兴领域;

不同的信息及意见可以帮助团队寻找出问题解决的新思路,提高问题的解决效率,进而提高团队绩效。

通过团队的知识共享会影响员工的创新绩效,许多研究也已经证明了这一点。刘灿辉和安立仁认为合作创新中^[23],个体频繁交流会促使原本静态孤立的资源转换为现实的“能”,最终提高个体创新绩效。王仙雅等也指出成员贡献知识会提高自身声望、促进自我效能、激发工作热情,利于创新想法的萌发^[24]。创新作为一项复杂的工作,个体的知识储备相对有限,知识在团队成员之间的流动,可以加速知识的整合,并随时更新成最新的知识流量,为创新工作带来大量异质性认知资源。成员个体在不断分享知识并不断汲取新鲜“养分”的过程中,一方面对以往的知识重新进行了回顾提升,另一方面也会在融合中不断迸发新想法、新思路,激发自身的创新思维,促进自身创新绩效的提高。因此,本文提出如下研究假设:

H3:团队知识共享在包容型领导和团队绩效之间存在中介作用。

H4:团队知识共享在包容型领导和员工创新绩效之间存在跨层次中介作用。

1.4 个体层面主效应:学习目标导向和员工创新绩效

创新不是被实际障碍或目标约束的过程,创新更多是在完成任务目标的过程中,不断克服问题和挑战产生的^[25]。学习目标导向指的是个体倾向通过不断学习获取新知识掌握新技能来提升自身的竞争力。拥有高学习目标导向的员工,追求的是一种适应性反应的模式,在这种模式中,他们坚持付出努力并致力于问题导向的自我指导中^[26]。研究表明学习对于创新绩效有重要的作用,如 Gong 等研究发现^[27],员工的学习目标导向会通过影响员工的创造性自我效能进而进一步的影响员工的创新绩效。李冬琴和郁彬婷也在研究中指出员工的学习导向和员工的创新绩效正向相关^[28]。拥有高学

习目标导向的员工会更愿意挑战存在不确定性及潜在风险的活动。员工的学习目标导向越高,则更渴望获得自身的发展,希望通过不断汲取新的知识和技能,提高自身完成目标的能力并不断突破自身原有认知,产出更具有创新力的结果。同时,在创新过程中受到阻碍时,高学习目标导向的员工更专注创新目标的完成,愿意付出努力消除各种负面因素完成目标。因此,本文提出如下研究假设:

H5:学习目标导向对员工创新绩效有正向影响。

1.5 中介效应:知识共享意愿作为学习目标导向和员工创新绩效之间的中介

知识共享意愿指的是员工愿意奉献自己的知识,也愿意获取知识的程度^[29]。Seijts等的研究发现拥有学习目标导向的个体更愿意花时间收集信息^[30],获取知识,通过学习增强自信心。在访谈中,部分员工指出,“愿意进行知识共享的原因就是可以从他人处学习”、“获得新的知识是和他人分享的主要原因”。拥有学习目标导向的员工希望通过各种有效的学习策略来提升自己的竞争优势。当个体发现知识共享行为能够帮助自身不断获取新知识、提升知识储备,从而进一步提升自身竞争力和创造力时,个体会拥有强烈意愿并积极投身于这种能够促进自身发展的活动。自我学习目标导向会促使个体在工作中更愿意分享自身知识技能,也更渴望在与他人的交流中获取新的知识。同时,王士红等指出^[31],知识共享意愿会对员工创新行为有显著的正向影响;Park等也指出员工的知识共享意愿会对知识创造行为和员工的创造力产生正向影响^[32]。拥有知识共享意愿不仅包括奉献自身的知识,也同时包括学习吸收他人所分享的内容。员工愿意与他人分享自己的知识,会增加组织中的其他成员对于员工自身的认同感、增加员工在工作的自信心,员工会更乐于在工作中主动提出有创意的想法并付诸行动。此外,员工愿意不断的吸收获取他人的经验知识,在前人的经验基础上,在知识的

碰撞中,员工会产生更多维更优质的创意,促进自己的创造力的提升并最终将创造力转化成创新性的成果,因此,本文提出如下研究假设:

H6:知识共享意愿在学习目标导向和员工创新绩效之间存在中介作用。

1.6 对中介的调节:以包容型领导为跨层次调节变量

单一维度的研究无法十分准确地探究群体的情境因素与个体互动时对个体行为产生的影响,对于员工知识共享意愿及创新绩效的研究,除了要探讨个体层次上学习目标导向的因素,还需要考虑领导者这一重要的团队情境因素。多个代际的员工同时在组织中工作所形成的复杂代际关系,让职场中也存在一些实际的问题,经验丰富的老员工担心分享自身的知识会被更年轻更有学习能力的员工所取代;更注重平等的新生代员工在知识共享的过程中淡化了对前辈“权威”的尊重,这些问题都可能会对员工的知识共享意愿和创新绩效产生影响,而包容型领导的存在会不会对此问题起到一些调节作用?基于访谈发现,当包容型领导在工作中鼓励成员阅读项目相关知识并带头分享时,会在组织中形成一种开放的氛围,成员会更有知识分享的激情;当组织氛围保守时,员工会感到沮丧并不愿意分享自己的知识。对于个体来说,领导是突出的行为榜样,包容性要求领导能够对外界的变化表现出足够的适应性及灵活应变性。领导的包容性越高,领导自身所表现出的学习行为和开放性也越强,领导希望通过积极倾听他人的观点,在工作中整合成员的意见以获得更好的解决方案来应对外界动态环境。领导在组织中做好了充分的表率作用,这种积极的表率作用会减少员工对于知识共享会产生竞争对手的担忧,拥有学习目标导向的员工在工作中也更愿意与他人进行知识的交换,促进知识的整合从而产生新思路新方法而最终提升创新绩效。

同时,领导的包容性越高,组织内开放独立的工作氛围越浓厚,新老员工之间的地位越趋于平

等,不同代际之间的员工可以自由的讨论、共享知识。同时,领导尊重员工的自我发展,鼓励员工从多角度思考和解决问题,拥有学习目标导向的员工在包容型领导的支持和鼓励下会更愿意将自身的知识与他人分享并获取新知识提升自我竞争力。知识共享也促进了员工创新思维的产生,提高了成员在创新活动中的解决能力,进而提高创新绩效。

因此,本文提出如下研究假设:

H7:包容型领导在学习目标导向和知识共享意愿之间存在调节作用,即团队领导的包容性越高,学习目标导向对知识共享意愿的正向作用越强。

H8:学习目标导向通过知识共享意愿对员工创新绩效的间接作用被包容型领导所调节,即领导的包容性越强,则知识分享意愿的中介效应越强。

本研究构建模型如图1所示。

2 研究方法

2.1 研究方法和程序

本研究的调查对象是专业服务领域的团队及个人,通过问卷星和纸质问卷的形式发送。本次调查共回收问卷292份,调查了70个团队,其中团队成员和团队领导的问卷单独发放。对回收问卷中的无效问卷进行剔除,本次调查共获得263份有效问卷,其中团队成员问卷共202份,领导问卷61份,包含61个团队,本次有效问卷回收率为90.07%。其中团队成员性别方面,男性占比65.3%,女性占比34.7%;学历方面大专以下占比为1.5%,大专占比14.9%,本科占比64.8%,硕士研究生占比17.3%,博

士研究生占比1.5%;工作年限方面,工作2年以内的占比25.2%,工作2~4年的占比52.4%,工作4年以上的占比22.4%。团队方面团队规模3人及以下的占比6.6%,4~6人的占比27.9%,7~10人的占比21.3%,10人以上的占比44.2%。

2.2 变量测量

本次测量均采用Likert7点量表,1~7表示从完全不同意到完全同意,成员回答的问题包括学习目标导向、知识分享意愿、包容型领导、团队知识共享、团队绩效。团队领导对团队知识共享、团队绩效和员工创新绩效进行评分,其中团队知识共享、团队绩效和员工创新绩效最终选择领导和成员的共同评分。

(1) 包容型领导:包容型领导以Dillon和Bourke开发的量表为依据^[3],包括“我的领导尊重所有团队成员且一视同仁,能够看到每个成员的独特性”、“我的团队领导有效应对变革,具备并且鼓励发散性思维”、“我的领导了解他们的个人局限,会遵循程序以确保个人偏见不会影响对他人的决定等”等9个题项。

(2) 团队知识共享:团队知识共享采用Zarraga和Bonache开发的量表^[33],包含团队中知识的转移及知识创造,包括“在我工作的项目团队中,我从项目成员中学到了很多他(她)们独有的新知识”等5个题项。

(3) 团队绩效:团队绩效采用来自Marrone等测量团队绩效的量表^[34],共4个题项,具体题项如

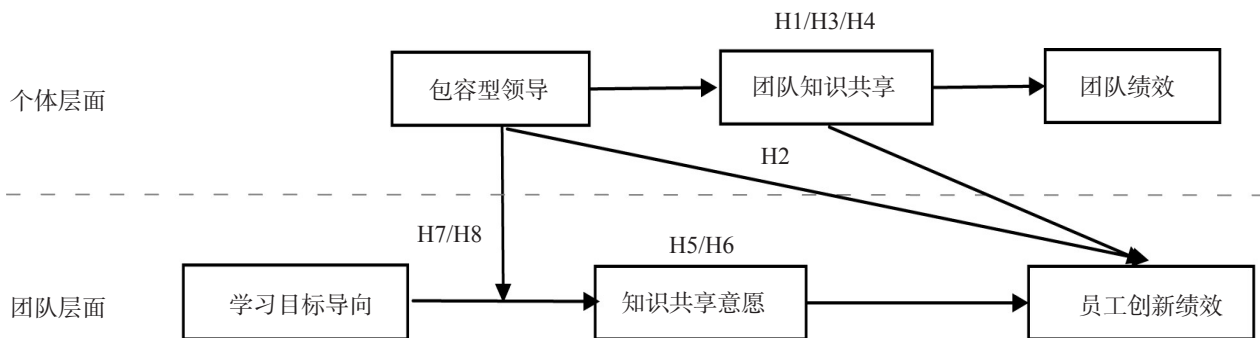


图1 研究模型

“项目团队在截止日期前按时完成项目指定的任务”。

(4) 学习目标导向:学习目标导向采用 Vandewalle 研究目标导向量表中的学习导向部分^[35],共4个题项,部分题项如“为了提高工作能力,我经常阅读和工作有关的资料”,“为了从中学习,我愿意选择具有挑战性的工作”等。

(5) 知识共享意愿:知识共享意愿借鉴 Bock 等开发的量表^[36],量表的题项包括“我愿意和项目中的同事经常分享我工作中的报告和正式的文档”,“我愿意经常分享我在工作中获得的经验或专业技能给项目团队中其他成员”等5个题项。

(6) 员工创新绩效:员工创新绩效选用 Hu 等研究创新行为中的量表^[37],量表的题项包括“在工作中,该成员能够提出有创新和创意的想法”等5个题项。

由于人口统计变量可能会对研究结果造成影响,研究对部分变量进行控制,其中个体层面的控制变量为性别(1=男性,0=女性),教育程度(1到5分别为大专及以下、大专、本科、硕士、博士)以及成员在组织中的任期。团队层面的控制变量包括团队成员在团队中的任期以及团队规模。

3 研究结果与分析

3.1 统计方法

本研究综合利用 SPSS22.0, AMOS21.0 和 HLM6.08 统计软件进行数据分析。首先利用 SPSS22.0 和 AMOS21.0 进行信度效度分析,其次利用 SPSS22.0 进行变量的描述性统计和团队层面的回归分析;最后采用 HLM6.08 进行跨层次检验。

3.2 量表信度及效度分析

3.2.1 量表信度分析

本研究通过检验变量的内部一致性来检验变量的信度,以 Cronbach's α 值来衡量。经检验,各变量的 α 值都在 0.8 以上(团队知识共享在 0.7 以上),具体如表 1 和表 2 括号内所示,此外,本研究亦运用

SPSS 对各变量进行 CITC 检验, CITC 值均高于 0.650,说明调查具有较高的信度质量。

3.2.2 聚合效度分析

由于团队关系和包容型领导、团队知识共享以及团队绩效是团队层面现象,对 4 个变量的组间一致性和同质性进行检验,判断团队成员评价间的一致性。通常情况下,当 $ICC(1)>0.05$, $ICC(2)>0.5$ 时^[38], 视变量可以聚合。同时,一般情况下 $Rwg>0.70$ 时, 视变量有足够的一致性^[39]。经计算,包容型领导的 $ICC(1)=0.193$, $ICC(2)=0.539$, $Rwg=0.959$, 团队知识共享的 $ICC(1)=0.207$, $ICC(2)=0.662$, $Rwg=0.956$, 团队绩效的 $ICC(1)=0.162$, $ICC(2)=0.525$, $Rwg=0.964$, 各变量的 $ICC(1)$, $ICC(2)$, Rwg 均符合要求。因此,将团队关系、包容型领导、团队知识共享、团队绩效的个体层面数据聚合到团队层面可行。

3.2.3 区分效度分析

为了考察本研究中各变量的构念区分效度,对团队层面和个体层面的变量分别进行验证性因子分析,分析结果如表 1 所示。由表 1 可见,对实际数据进行拟合的几个指标上,团队和个体层面的三因子模型均优于其他模型,说明构念的区分性良好。

3.3 描述性统计

个体层面的均值、标准差、变量相关系数及一致性系数如表 2 所示。

团队层面的均值、标准差、变量相关系数及一致性系数如表 3 所示。

3.4 团队层面假设检验

在团队层面进行回归分析,检验包容型领导对于团队绩效的影响以及团队知识共享的中介作用,回归分析结果如表 4 所示。

模型 4 中可以看出,包容型领导和团队绩效正向相关($r=0.673$, $p<0.001$),假设 1 得到支持。表 4 模型 2 中,包容型领导和团队知识共享正向相关($r=0.560$, $p<0.001$),模型 5 中加入中介变量后,包容

型领导和团队绩效的关系显著($r=0.502, p<0.001$)但明显减小,说明团队知识共享在包容型领导和团队知识共享之间起到部分中介作用,假设3得到支持。

3.5 跨层次检验

因为变量包括团队层面和个体层面,选用多层线性模型进行跨层次假设检验。其中第一层次变量采用组平均数进行平均化,第二层次采用总

平均数进行平均化。首先分别将知识共享意愿和员工创新绩效为因变量进行虚无模型分析,虚无模型显示员工创新绩效具有显著的组间变异,其中 $\tau_{00}=0.159, \sigma^2=0.345, df=60, \chi^2=162.15, p<0.001, ICC(1)=0.315$,说明由团队层次引起的变异占员工创新绩效的总体变异的31.5%。同样,因变量为知识共享意愿的虚无模型也显示知识共享意愿存在显著的组间变异,其中 $\tau_{00}=0.134, \sigma^2=0.343, df=60,$

表1 验证性因子分析

模型			CMIN/DF	CFI	GFI	TLI	RMSEA
团队层面	三因素模型	IL;TKS;TP	2.012	0.940	0.877	0.929	0.071
	二因素模型	IL;TKS+TP	3.357	0.854	0.782	0.834	0.108
	单因素模型	IL+TKS+TP	4.069	0.809	0.741	0.783	0.124
个体层面	三因素模型	LGO;WTSK;IP	1.864	0.970	0.919	0.961	0.066
	二因素模型	LGO;WTSK+IP	6.575	0.796	0.690	0.746	0.167
	单因素模型	LGO+WTSK+IP	8.521	0.721	0.638	0.657	0.193

注:IL代表包容型领导;TKS代表团队知识共享;TP代表团队绩效;LGO代表学习目标导向;WTSK代表知识共享意愿;IP代表员工创新绩效

表2 个体层面变量描述性统计(N=202)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1.性别	1.350	0.477						
2.教育程度	3.000	0.635	0.126					
3.公司任期	2.360	1.108	-0.116	-0.003				
4.学习导向	6.006	0.733	0.049	0.036	-0.070	(0.837)		
5.知识共享意愿	6.058	0.688	0.173*	0.007	-0.026	0.536**	(0.883)	
6.员工创新绩效	5.484	0.673	-0.048	0.036	0.050	0.488**	0.389**	(0.920)

注:*表示 $p<0.05$,**表示 $p<0.01$,***表示 $p<0.001$,()代表Cronbach's α 值,下同

表3 团队层面变量描述性统计(N=61)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
团队规模	6.832	2.359					
团队任期	2.365	0.856	0.164				
包容型领导	5.773	0.606	-0.231	-0.188	(0.918)		
团队知识	5.752	0.541	-0.027	-0.045	0.532**	(0.763)	
团队绩效	5.901	0.457	0.032	0.045	0.621**	0.566**	(0.832)

表4 团队层面数据回归分析

自变量	团队知识共享		团队绩效		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
团队规模	-0.040	0.036	-0.021	0.071	0.060
团队任期	-0.016	0.093	0.038	0.169	0.141
包容型领导		0.560***		0.673***	0.502***
团队知识共享					0.306**
F值	0.066	7.889***	0.042	13.894***	13.381***
R ²	0.002	0.293	0.001	0.422	0.489
调整R ²	-0.032	0.256	-0.033	0.392	0.452

$\chi^2=137.731, p<0.001, ICC(1)=0.281$, 说明团队层次引起变异占 28.1%。2 组数据表示可以进行多层线性模型分析, 分析结果如表 5 所示。

从模型 1 中可以看出学习目标导向与员工绩效假有显著正向关系 ($r=0.381, p<0.001$), 假设 5 得到支持。在模型 1 的基础上继续检验知识共享意愿在学习目标导向和员工创新绩效之间的中介作用, 从模型 5 中可以看出, 自变量学习目标导向对于中介变量知识共享意愿有显著的正向影响 ($r=0.492, p<0.001$)。模型 4 同时检验自变量学习目标导向和中介变量知识共享意愿对于因变量员工创新绩效的影响, 此时, 自变量系数显著但相对于模型 1 来说有所降低 ($r=0.280, p<0.001$), 说明知识共享意愿在学习目标导向和员工创新绩效之间起到部分中介作用, 假设 6 得到支持。

进一步探究团队知识共享的跨层次中介作用, 模型 1 中可以看出包容型领导对于员工创新绩效存在正向影响 ($r=0.511, p<0.001$), 假设 2 得到支持。且在表 4 中, 研究得到包容型领导与团队知识共享之间存在显著的正向关系 ($r=0.560, p<0.001$),

将包容型领导与团队知识共享同时放入模型 2 中, 结果显示, 包容型领导对于员工创新绩效的影响依旧显著, 但是系数相对于模型 1 明显降低 ($r=0.277, p<0.001$), 团队知识共享对于员工创新绩效也有显著正向影响 ($r=0.508, p<0.001$), 说明团队知识共享在包容型领导和知识共享之间起到跨层次中介作用, 假设 4 得到支持。

继续探究包容型领导的跨层次调节作用, 由模型 6 可知, 包容型领导和学习目标导向的交互作用与个体知识共享意愿之间存在显著正向作用 ($r=0.222, p<0.05$), 假设 7 得到支持, 通过交互作用做图可得图 2。从图中可知当领导包容型高时, 调节效应更加显著, 即当领导的包容型越高, 学习目标导向和个体知识共享意愿之间的作用越强。

进一步检验被包容型领导所调节的中介作用: 假设 8 指出, 包容型领导越强, 则知识共享意愿在学习导向和员工创新绩效之间起到的中介作用越强。依据温忠麟等的研究^[40], 第一步建立员工创新绩效 (Y) 和学习目标导向 (X) 简单的调节模型, 检验二者的直接效应是否会受到包容型领导 (U) 的

表 5 跨层次多层线性模型分析

变量		员工创新绩效				知识共享意愿	
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
截距		5.492***	5.493***	5.493**	5.492**	6.072***	6.072***
第一层控制变量	性别	-0.190	-0.190	-0.184	-0.223*	0.178	0.184
	学历	0.003	0.003	0.005	0.014	-0.054	-0.052
	工作年限	0.081*	0.081*	0.091	0.090	-0.060	-0.048
第二层控制变量	团队规模	0.110	0.087	0.110	0.042	0.106	0.106
自变量	团队成立时间	-0.001	-0.001	-0.001	-0.004	0.006	0.006
	学习目标导向	0.381***	0.381***	0.437***	0.288***	0.492***	0.555***
	知识共享意愿				0.180*		
	包容型领导	0.511***	0.277**	0.509*	0.510***	0.623***	0.623***
中介变量	团队知识共享		0.508***				
跨层次交互	包容型领导×学习目标导向			0.199			0.222*
	包容型领导×知识共享意愿				-0.055		
σ^2		0.234	0.231	0.227	0.229	0.226	0.221
τ_{00}		0.107	0.072	0.073	0.108	0.063	0.180
Deviance		360.904	346.207	347.42	361.24	338.857	373.649

注: σ^2 是层一的残差, τ_{00} 是层二的残差

调节,结果如模型3所示, X 对 W (员工知识共享意愿)显著($r=0.437, p<0.001$),交互项 XU 相对于 Y 的效应不显著($r=0.199$,不显著)。第二步,建立有调节的中介作用模型,检验 W 经过 X 对 Y 的中介作用是否受 U 的调节。通过多层线性模型中的模型5可知, X 对 W 的效应显著($a_1=0.555, p<0.001$),交互项 XU 对 W 的效应显著($a_3=0.222, p<0.05$),通过多层线性中的模型4得知, W 对 Y 的效应显著($b_1=0.180, p<0.05$), UW 对 Y 的效应不显著($b_2=-0.055$,不显著)。检验系数 a_1 和 b_2 , a_3 和 b_1 , a_3 和 b_2 ,至少一组显著,则中介效应受到调节。通过检验, a_3, b_1 组显著,调节变量调节了中介过程的前半路径。因此,假设8得到支持,个体知识共享意愿在学习导向和员工创新绩效之间所起的中介作用受到了包容型领导的调节。

4 结 论

4.1 理论贡献

本文进一步丰富了包容型领导理论和学习理论的研究。尽管目前已有学者对于包容型领导做了相关理论以及实证的研究,但大多聚焦于领导对于个体多样化的管理。已有研究较多关注包容型领导对于员工个体层面行为及态度的影响,关于包容型领导的多层次导向的研究还相对较不足。研究从团队层面的包容型领导出发,探究包容型领导对于团队绩效的作用机制,支持了以往包容型领导

对于团队绩效产生正向影响的研究。另一方面,本文基于个体—情境互动理论,把包容型领导作为一个重要的团队情境变量,将其和个体层面的员工学习目标导向结合起来,探讨二者的交互作用对于知识共享意愿以及员工创新绩效的影响,结果表明包容型领导会调节学习目标导向与知识共享意愿之间的关系,即领导的包容性越强,则学习目标导向和知识共享意愿之间的关系越强。同时,知识共享意愿在学习目标导向和员工创新绩效之间的中介作用前半路径也被包容型领导所调节。通过实证研究表明包容型领导这一团队情境因素会对个体行为产生重大影响,进一步深化了包容型领导的研究。

知识共享是知识管理的核心内容,包容型领导一方面直接对团队的绩效产生影响,另一方面也要通过团队的知识共享来间接提高团队绩效以及个体的创新绩效,研究表明团队知识共享在包容型领导对于团队绩效的影响间起到部分中介作用,同时在包容型领导对于员工创新绩效的影响之间起到跨层次中介作用,揭示了知识共享的重要桥梁作用。而研究从学习理论出发,发现学习目标导向对于员工的创新绩效存在正向影响,且知识共享意愿在其中起到部分中介作用,在以往研究基础上进一步证明了学习目标导向是影响员工创新绩效的重要因素之一。

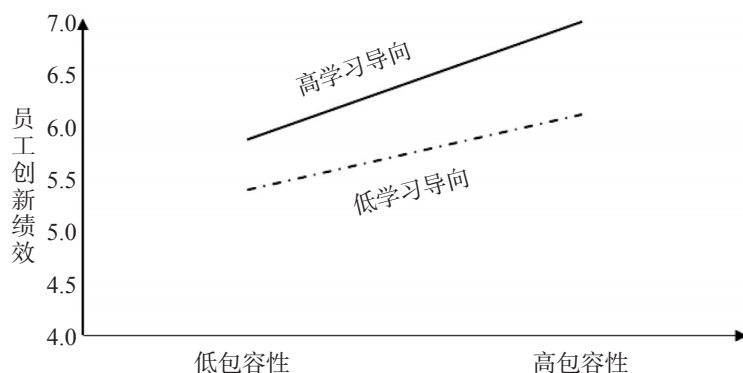


图2 包容型领导和学习目标导向对于个体知识共享意愿的作用

4.2 实践意义

企业要着重帮助员工设立学习目标导向,学习导向对于员工的创新绩效有显著影响,在招聘工作中,企业可以有针对性地选择那些学习愿望更强烈的应聘者。在工作中,企业需要及时对员工进行各种知识和技能的培训,帮助员工设立自己的学习目标导向。同时,企业应为知识的流动创造更为宽松自由的环境,并运用奖赏、鼓励、引导、榜样等一系列措施来提高员工的知识共享意愿,让成员之间的知识分享不再局限于人人易懂的知识,而是真正将自己独特的知识技能分享给其他成员,也让知识接受者更加积极主动的去接受更为优秀的技能和方法。

员工的多样化特点,市场环境的变化都要求领导在管理中具有更高的包容性。古谚语说“海纳百川,有容乃大”,在团队中,领导需要尊重并鼓励成员的个性化发展,引导员工从多维角度思考问题,同时也需要积极采纳并融合所有团队成员的意见。除此以外,领导需要为成员之间的知识交流构建一个包容性的环境,积极鼓励成员进行知识交流共享,通过彼此之间的知识的交流互动,提升团队整体的竞争力及绩效。

创新是企业发展的动力之源,员工创新绩效的提升对于企业的发展进步有着重要的意义。一方面领导需要积极做好表率作用,在动态环境中展现出良好的学习和调节能力,为员工学习导向的树立建立良好的榜样,引导员工不断吸收学习,为自己确定更高的目标并在目标的完成过程中不断克服困难、突破创新。另一方面,领导在工作中需要充分尊重员工的独特性,允许员工用自身的行为特点来思考问题、解决问题,充分发挥员工的自主性和自我创造力,提高员工的创新绩效。

4.3 研究不足和展望

虽然研究通过实证研究的方法进一步丰富了包容型领导作用与团队绩效和员工绩效的中介机制及调节效应,但研究也存在一些不足。一方面

将在西方情境下开发的量表用于中国情境下的包容型领导研究,虽然有较好的信度和效度,但结果依然可能存在一定的偏差。另一方面研究主要采用的是截面数据,探究了短时间内包容型领导和学习导向对于绩效的影响,但领导和员工之间更多是依据长期的互动交流相互影响而不断发展变化的。未来研究应当采用纵向研究的方法,在不同时间节点下对于各变量进行测量,更好地解释变量之间的因果关系。

参考文献

- [1] 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.
- [2] Wuffli P A. Introduction: A Framework for Inclusive Leadership[M]. Berlin: Springer International Publishing, 2016.
- [3] Dillon B, Bourke J. The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world[R/OL]. [2016-04-14]. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>.
- [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] Randel A E, Galvin B M, Shore L M, et al. Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness[J]. Human Resource Management Review, 2018,28(2):190-203.
- [6] Brown B K, Subramaniam C, Ali H. Inclusive leadership, safety climate and safety behaviour: A proposed framework[J]. International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, 2017,7(2): 330-342.
- [7] Hirst G, Knippenberg D V, Zhou J. A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity[J]. Academy

- of Management Journal, 2009,52(2):280-293.
- [8] 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 an International Journal, 2015,43(6): 931-943.
- [9] 简浩贤,徐云飞,曹曼,等. 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,2017,14(11): 1624-1630.
- [10] Qi L, Liu B. Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: The mediating role of caring ethical climate[J]. Frontiers in Communication, 2017,2(8):1-9.
- [11] 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]. Leadership Quarterly, 2012,23(1):107-117.
- [12] 古银华,卿涛,杨付. 包容型领导对下属创造力的双刃剑效应[J]. 管理科学,2017,30(1):119-130.
- [13] 欧阳玉灿. 包容型领导对员工创新行为的影响:心理安全感的中介作用[D]. 郑州:郑州大学,2016.
- [14] 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,2014,35(5):152-160.
- [15] 戎彦珍. 包容型领导、二元创新及组织绩效之间的关系研究:环境不确定性的调节中介模型[D]. 合肥:中国科学技术大学,2016.
- [16] 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(38):7-13.
- [17] 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):472-472.
- [18] Wang S, Noe R A. Knowledge sharing: A review and directions for future research[J]. Human Resource Management Review, 2010,20(2):115-131.
- [19] Srivastava A, Bartol K M, Locke E A. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance[J]. Academy of Management Journal, 2006,49(6):1239-1251.
- [20] 林筠,闫小芸. 共享领导与团队知识共享的关系研究:基于交互记忆系统的视角[J]. 科技管理研究,2011,31(10): 133-137.
- [21] Dong Y, Bartol K M, Zhang Z X, et al. Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership[J]. Journal of Organizational Behavior, 2017,38(3):439-458.
- [22] Lee P, Gillespie N, Mann L, et al. Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance[J]. Management Learning, 2010,41(4):473-491.
- [23] 刘灿辉,安立仁. 员工多样性、知识共享与个体创新绩效:一个有调节的中介模型[J]. 科学学与科学技术管理, 2016,37(7):170-180.
- [24] 王仙雅,林盛,陈立芸,等. 组织氛围、隐性知识共享行为与员工创新绩效关系的实证研究[J]. 软科学,2014,28(5): 43-47.
- [25] James L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement[J]. Journal of Applied Psychology, 1982,67(2):219-229.
- [26] Brett J F, Vandewalle D. Goal orientation and goal content as predictors of performance in a training program[J]. Journal of Applied Psychology, 2015,84(6): 863-873.
- [27] Gong Y, Huang J C, Farh J L. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy[J]. Academy of Management Journal, 2009,52(4):765-778.
- [28] 李冬琴,郁彬婷. 知识型员工目标导向、创新氛围与个体创新绩效:一个交互效应检验[J]. 工业技术经济,2016, 35(11):145-153.
- [29] 史江涛. 员工关系、沟通对其知识共享与知识整合作用的机制研究[D]. 杭州:浙江大学,2007.
- [30] Seijts B, Gerard H, Latham, et al. Learning goals or performance goals: Is it the journey or the destination?[J]. Ivey Business Journal, 2006,70(5):1-7.

- [31] 王士红,徐彪,彭纪生. 组织氛围感知对员工创新行为的影响:基于知识共享意愿的中介效应[J]. 科研管理,2013,34(5):130-135.
- [32] Park C H, Song J H, Lim D H, et al. The influences of openness to change, knowledge sharing intention and knowledge creation practice on employees' creativity in the Korean public sector context[J]. Human Resource Development International, 2014,17(2): 203-221.
- [33] Zarraga C, Bonache J. Assessing the team environment for knowledge sharing: An empirical analysis[J]. International Journal of Human Resource Management, 2003,14(7):1227-1245.
- [34] Marrone J A, Tesluk P E, Carson J B. A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior[J]. Academy of Management Journal, 2007,50(6):1423-1439.
- [35] Vandewalle D. Development and validation of a work domain goal orientation instrument[J]. Educational & Psychological Measurement, 1997,57(6):995-1015.
- [36] Bock G W, Zmud R W, Kim Y G, et al. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological factors, and organizational climate[J]. MIS Quarterly, 2005,29(1):87-111.
- [37] Hu M L M, Horng J S, Sun Y H C. Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance[J]. Tourism Management, 2009,30(1):41-50.
- [38] James L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement[J]. Journal of Applied Psychology, 1982,67(2):219-229.
- [39] James L R, Demaree R G, Wolf G. RWG: An assessment of within-group inter-rater agreement[J]. Journal of Applied Psychology, 1993,78(2):306-309.
- [40] 温忠麟,叶宝娟. 有调节的中介模型检验方法:竞争还是替补[J]. 心理学报,2014,46(5):714-726.

The Effect of Inclusive Leadership on Team Performance and Employee Innovative Performance: A Moderated Mediation Model

ZHONG Jing, DENG Jie, LUO Jinlian

(School of Economics & Management, Tongji University, Shanghai 200092, China)

Abstract: Inclusive leadership, as a specific relationship leadership style, mainly focusing on respecting and satisfying the diverse need of employee, has shown greater importance in the field of organizational management. This study constructs a hierarchical linear model to explore the influence of inclusive leadership on team performance and employee innovative performance. Based on a survey of 61 teams with 202 team members in professional service industries, the results show that, (1) Inclusive leadership has a positive effect on team performance and employee innovative performance with team knowledge sharing partly mediates the relationship; (2) Employee innovative performance is positively influenced by learning goal orientation, with the intention to share knowledge partly mediating the relationship; (3) Inclusive leadership significantly moderates the relationship between learning goal orientation and the intention to share knowledge such that the higher of the inclusiveness of a leader, the stronger relationship between employee's learning goal orientation and the intention to share knowledge; (4) When the inclusiveness of a leader is higher, the intention to share knowledge plays a stronger mediating effect on the relationship between learning goal orientation and employee innovative performance.

Key words: inclusive leadership; team knowledge sharing; team performance; learning goal orientation; the intention to share knowledge; employee innovative performance