

[文章编号] 1003—4684(2022)03-0045-05

“想要”创新时绩效更高？ ——包容型领导对员工创新绩效的影响

李 云, 程文倩, 姚 青

(湖北工业大学经济与管理学院, 湖北 武汉 430068)

[摘 要] 如何促进员工创新一直以来是学术界关注的热点问题,然而以往的研究往往只从单一视角探究包容型领导对员工创新绩效的影响。基于社会交换理论以及自我决定理论,构建一个双重视角的双中介模型,探讨包容型领导到员工创新绩效的内在传导机制。通过对 212 份有效样本进行实证分析,发现包容型领导显著正向影响员工的创新绩效,并且通过信任领导(应该创新)以及成就动机(想要创新)的中介作用对员工的创新绩效产生正向影响。此外,成就动机的中介效应显著强于信任领导的中介效应。这一研究结论说明来自员工的内在激励作用(想要)更有利于激发其创新,对企业的管理实践有一定的指导作用。

[关键词] 包容型领导; 创新绩效; 信任领导; 成就动机

[中图分类号] F272.92 **[文献标识码]** A

员工的创新绩效不仅是个人竞争力的体现,更是企业核心竞争力的重要源泉之一。已有研究指出,员工的创新不仅与其个人特征相关^[1],还与其感受到的领导风格相关^[2]。不同于其他领导风格,包容型领导作为一种新兴的领导风格,是指领导在与下属互动的过程中坚持以人为本的原则,表现出开放性、有效性、易接近性特征。包容型领导不仅能够满足员工需求多样化等带来的复杂管理要求,而且与中国文化“兼容并蓄”等包容性思想相符合。因此,国内学者关注包容型领导在中国情境下的运用。对于包容型领导如何影响员工的创新绩效,以往研究多从心理视角(引入心理安全感^[3]、心理资本^[4]等作为中介变量)、动机视角(引入内在动机^[5]等作为中介变量)等单一视角来探讨,然而包容型领导对员工创新的影响是一个复杂的作用过程,单一视角并不能够反映出其影响员工创新的复杂作用机制。鉴于领导作用机制的复杂性,有学者呼吁在研究领导风格对员工的影响时可整合不同的理论视角^[6],同时探讨多重中介效应的作用机制^[7]。因此,本研究试图整合不同视角,建立双重中介,探讨二者间的作用机理。

首先,从社会交换的视角看,员工感知自包容型领导的支持后,更加信任领导,基于社会交换的“互

惠”原则,觉得“应该”以提高创新绩效作为对领导支持的“回报”。因此,信任领导可能在包容型领导与员工创新绩效间发挥中介作用。其次,从自我决定的视角看,包容型领导能够激发员工的成就动机。出于追求成功及自我实现的需求,员工“想要”提高创新绩效以满足自身的成就感。因此,成就动机可能在包容型领导与员工创新绩效间发挥中介作用。两条路径均能解释包容型领导对员工创新绩效的影响,但各有其局限性。员工实施创新是一个复杂的过程,不仅受组织内“交换”关系的影响(“应该”去做),而且受员工个人内在动机的影响(“想要”去做)。整合两者视角,有助于进一步理解包容型领导影响员工创新绩效的作用机制,从而为管理实践提供理论指导。

1 文献综述与研究假设

1.1 包容型领导与员工创新绩效

包容型领导是指领导在与下属互动的过程中表现出开放性、有效性、易接近性特征,即善于倾听下属想法,并且关注下属的需要^[8]。首先,包容型领导能够促进组织和谐。在和谐的组织氛围下,员工之间的交流增多,能够产生出更多的思想碰撞,从而有利于员工创新思维的产生^[9]。其次,包容型领导自

[收稿日期] 2021-10-08

[基金项目] 湖北省教育厅哲学社会科学项目(19Y045)

[第一作者] 李 云(1978—),女,湖南长沙人,管理学博士,湖北工业大学副教授,研究方向为人力资源管理,组织行为学

[通信作者] 程文倩(1994—),女,河南周口人,湖北工业大学硕士研究生,研究方向为人力资源管理

身具有冒险精神,能够包容员工的不同观点^[10],更易支持员工的创新想法。最后,包容型领导重视下属的意见并且鼓励下属参与决策^[11],从而给予员工一定的空间去实施想法。即包容型领导正向影响员工创新思维的产生、促进以及实施,从而正向影响员工的创新绩效。基于此,本研究提出

假设 H1:包容型领导显著正向影响员工的创新绩效。

1.2 信任领导的中介作用

信任领导代表着员工认可并且信赖领导是诚信的、可靠的^[12]。根据社会交换理论,信任是领导风格影响员工行为的一个重要传导机制。

根据社会交换理论,员工感知到领导对其支持后,会提高自身与领导之间的社会交换水平,增强对领导的信任^[13]。包容型领导不仅关心员工的个人成长与发展,关注员工的需要,还会公平对待员工,及时肯定员工的工作表现等。在一系列支持性行为的情境下,员工降低对“交换”的不确定性感知,增强对领导的信任,产生主动“回报”组织的责任感与义务感,会愿意超越角色内要求,承担一定的风险,表现出更多有利于组织发展的行为^[14],进而提高创新绩效。基于以上分析,本研究提出

假设 H2:包容型领导通过信任领导的中介作用正向影响员工的创新绩效。

1.3 成就动机的中介作用

成就动机是指在追求卓越这一目标的指引下个体追求成功的内在需要或内在驱动力。根据自我决定理论,领导风格能通过影响员工的内在动机进而影响员工的行为。

包容型领导可以提高员工的心理资本,提高员工对成功可能性的积极评估^[15],从而激发员工的成就动机。包容型领导不仅允许员工多元化,使员工发挥各自优势^[16],有助于提升员工的自我效能感;而且能够在员工失败时给予鼓励和支持,在员工犯错时给予宽容,从而使员工免于自责与悲观,心态更加积极乐观^[17],而高自我效能感、乐观往往能够激发员工的成就动机^[18-19]。当员工的成就动机较高时,员工往往更加关注积极的结果,渴望成功,不害怕失败,倾向于挑战具有冒险性的工作^[20],更可能参与创新,且拥有更强的自我控制能力,积极面对工作过程中的困境,因此,更可能顺利完成创新,提高创新绩效。基于以上分析,本研究提出

假设 H3:包容型领导通过成就动机的中介作用正向影响员工的创新绩效。

1.4 信任领导与成就动机的中介作用比较

包容型领导增强员工的信任。出于回报,员工

觉得“应该”从事创新,从而维持双方的良性交换关系。而包容型领导增强员工的成就动机。当成就动机较高时,员工被创新工作本身所具有的挑战性和趣味性“吸引”“想要”从事创新,挑战自我,以满足自身的成就感。因此,员工信任领导时,自身可能并不对创新感兴趣,更多地是受回报领导的义务和责任感知驱动,产生“应该去做”的驱动力。内在激励的作用更强、“想要去做”的驱动力一般比“应该去做”的驱动力强。因此,本研究认为,成就动机的中介作用强于信任领导的中介作用。基于此,本研究提出

假设 H4:在包容型领导影响员工创新绩效的过程中,成就动机的中介作用强于信任领导的中介作用。

根据以上分析,本研究的研究模型如图 1 所示。

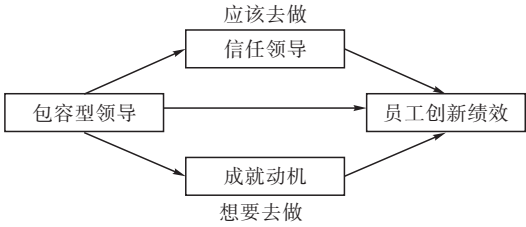


图 1 研究模型

2 研究方法

2.1 研究样本

本研究主要通过线上发放问卷的方式来收集数据,研究样本主要来自河南、湖北、浙江等区域,涉及房地产、零售、互联网等行业。问卷收集历时 2 个月,共回收问卷 224 份,剔除随意填写的无效问卷后,实际回收问卷 212 份,有效回收率为 94.6%。在样本中,男性 113 人,占 53.30%,女性 99 人,占 46.70%;学历为高中/中专及以下的有 16 人,占 7.55%,大专的有 119 人,占 56.13%,本科及以上学历的有 77 人,占 36.32%;工作年限在 2 年及以下的有 72 人,占 33.96%,2—5 年的有 88 人,占 41.51%,5 年及以上的有 52 人,占 24.53%。

2.2 测量工具

员工的性别、学历、工作年限能影响员工的创新绩效,因此将其作为控制变量,以减弱其对研究结果的影响。

本研究采用 Likert 5 级量表评分法进行测量,其中 1 代表“非常不同意”,5 代表“非常同意”。

包容型领导的测量借鉴 Carmeli 等^[8]开发的量表,代表性题项如:“我的领导鼓励我遇到新的问题时告诉他”。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.933。

信任领导的测量借鉴 McAllister^[21]开发的量

表,代表性题项如:“我可以自由地向领导倾诉工作中的困难,并且知道他愿意听”。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.945。

成就动机的测量借鉴叶仁敏等^[22]开发的量表,代表性题项如“面对测量我能力的机会,我感到是一种鞭策和挑战”。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.936。

创新绩效的测量借鉴 Janssen^[23]开发的量表,代表性题项如:“我经常会产生一些新想法以改进工作”。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.911。

3 数据统计与结果分析

3.1 效度分析

使用 AMOS 进行验证性因子分析,结果如表 1 所示。比较发现,四因子模型的指标最为理想,拟合效果最优($x^2/df=1.102$,小于 3;CFI=0.993,TLI=0.992,均大于 0.9;SRMR=0.042, RMSEA=0.022,均小于 0.08),这说明研究变量之间存在较好的区分效度。

四因子模型:包容型领导,信任领导,成就动机,创新绩效;三因子模型:包容型领导+信任领导,成就动机,创新绩效;二因子模型:包容型领导+信任领导,成就动机+创新绩效;单因子模型:包容型领

导+信任领导+成就动机+创新绩效

表 1 验证性因子分析结果

	模型			
	四因子	三因子	二因子	单因子
x^2	350.362	1149.349	1463.424	2416.047
df	318	321	323	324
x^2/df	1.102	3.581	4.531	7.457
CFI	0.993	0.809	0.737	0.518
TLI	0.992	0.791	0.715	0.478
SRMR	0.042	1.137	0.144	0.170
RMSEA	0.022	0.111	0.129	0.175

3.2 共同方法偏差分析

本研究采用 Harman 单因子检测方法来检测是否存在共同方法偏差问题。因子分析结果显示,在因子未旋转的情况下,第一公因子的方差解释比为 36.642%,小于 40%,表明本研究不存在严重的共同方法偏差问题。

3.3 描述性统计及相关分析

相关性分析结果如表 2 所示,包容型领导与创新绩效($r=0.402, p<0.001$)、信任领导($r=0.429, p<0.001$)、成就动机($r=0.487, p<0.001$)显著正相关,创新绩效与信任领导($r=0.324, p<0.001$)、成就动机($r=0.660, p<0.001$)显著正相关。变量间的相关性分析结果与研究假设一致,初步支持了假设。

表 2 样本的均值、标准差以及相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1 性别	1.470	0.500	1					
2 学历	2.311	0.612	-0.062	1				
3 工作年限	2.020	0.964	-0.068	0.057	1			
4 包容型领导	3.773	1.097	-0.038	0.113	0.018	1		
5 信任领导	3.662	1.036	0.020	-0.050	0.015	0.429***	1	
6 成就动机	3.772	1.001	-0.017	0.153*	0.117	0.487***	0.262***	1
7 创新绩效	3.696	0.915	0.008	0.066	0.137*	0.402***	0.324***	0.660***

N=212, * 表示 $p<0.05$, ** 表示 $p<0.01$, *** 表示 $p<0.001$

3.4 多重共线性检验

相关性分析结果显示,存在个别的相关性系数大于 0.5,说明可能存在多重共线性问题。为检验是否存在严重的共线性问题,本研究使用 SPSS 进行分析。结果显示,所有的 VIF 值均小于 2,说明多重共线性问题并不存在,可以进行接下来的假设检验。

3.5 假设检验

运用层级回归方法对以上假设进行检验,回归分析的结果如表 3 所示。

由模型 3 可知,包容型领导显著正向影响员工的创新绩效($\beta=0.399, p<0.001$)。假设 H1 得到了验证。

由模型 1 可知,包容型领导与信任领导显著正相关($\beta=0.442, p<0.001$);模型 4 在包容型领导与员工的创新绩效之间加入信任领导,结果显示,信任领导显著正向影响员工的创新绩效($\beta=0.187, p<0.001$),而包容型领导的系数显著降低($\beta=0.316, p<0.001$)。因此,信任领导在包容型领导与员工的创新绩效之间起到部分中介作用,假设 H2 得到了验证。

由模型 2 可知,包容型领导与员工的成就动机显著正相关($\beta=0.475, p<0.001$);模型 5 在包容型领导与员工的创新绩效之间加入成就动机。结果显示,成就动机显著正向影响员工的创新绩效($\beta=$

0.604, $p<0.001$),而包容型领导的系数变得不显著。因此,成就动机在包容型领导与员工的创新绩

效之间起到完全中介作用,假设 H3 得到了验证。

表 3 回归分析结果

变量	信任领导	成就动机	创新绩效		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
性别	0.031	0.014	0.033	0.027	0.025
学历	−0.099	0.095	0.015	0.033	−0.043
工作年限	0.014	0.104	0.131*	0.129*	0.068
包容型领导	0.442***	0.475***	0.399***	0.316***	0.112
信任领导				0.187***	
成就动机					0.604***
R^2	0.195	0.258	0.180	0.208	0.451
ΔR^2	0.192	0.222	0.157	0.028	0.271

$N=212$, * 表示 $p<0.05$, ** 表示 $p<0.01$, *** 表示 $p<0.001$

为验证假设 H4,借鉴以往研究方法^[24],本研究使用 Bootstrap 来进行多重中介效应检验。在 SPSS 中选取 process 插件中的 model 4 模型,将重复抽样次数设为 5000,结果如表 4 所示。对比两者

的中介效应值发现,路径 1、2 间差异的 95%置信区间不包括 0,证明了两条路径间存在显著差异,成就动机的中介效应(0.235)显著强于信任领导(0.052)的中介效应,假设 H4 得到了验证。

表 4 Bootstrap 检验和比较分析

影响路径	效应值	95%置信区间	
		下限	上限
路径 1:包容型领导→信任领导→创新绩效	0.052	0.0007	0.1148
路径 2:包容型领导→成就动机→创新绩效	0.235	0.1543	0.3276
差异比较:路径 1—路径 2	−0.182	−0.2511	−0.1217

4 结束语

整合社会交换理论与自我决定理论发现,包容型领导正向影响员工的创新绩效,信任领导与成就动机均在其中发挥了中介作用,但是信任领导的中介效应显著小于成就动机的中介效应。因此,领导在日常的管理实践中应表现出更多的开放性、有效性及易接近性行为,塑造“包容”形象,增强员工的信任水平与成就动机,提升创新绩效。在创新工作中,领导要更注重激发员工的成就动机,发挥内在激励作用,使员工“想要”从事创新,继而提升创新绩效;也可考虑个人成就动机的不同,实现人岗匹配,将成就动机高的员工匹配至创新性较高的工作岗位。

被调节的中介模型[J].经济管理,2016,38(4):93-103.

[参 考 文 献]

[1] 黄庆,黄霞林,蒋春燕.员工谦逊对基层创新的影响——基于社会交换视角的研究[J].科学学与科学技术管理,2020,41(10):138-155.

[2] HE H W. Participative leadership and follower creativity: do different types of trust play different roles? [J]. Academy of Management Proceedings, 2013(1): 12324.

[3] 古银华.包容型领导对员工创新行为的影响——一个

[4] 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,2015,29(4):100-103.

[5] 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,2015,34(3):27-32.

[6] 朱瑜,钱姝婷.包容型领导研究前沿探析与未来展望[J].外国经济与管理,2014,36(2):55-64+80.

[7] HUGHES D J, LEE A, TIAN A W, et al. Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations[J]. The Leadership Quarterly, 2018,29(5):549-569.

[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] 苏屹,梁德智.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[J].商业经济与管理,2021(1):27-36.

[10] 古银华,卿涛,杨付,张征.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.

[11] 彭伟,李慧,金丹丹.基于扎根理论的包容型领导结构维度的本土化研究[J].中国人力资源开发,2016(15):37-47.

[12] ROBINSON S L. Trust and breach of the psychological

contract [J]. Administrative Science Quarterly, 1996, 41(4) : 574-599.

[13] 樊耘,李春晓,张克勤.考核奖惩标准对员工沉默的影响——心理安全感、信任的中介作用[J].华东经济管理, 2018,32(6):133-140.

[14] LAPOINTE E, VANDENBERGHE C. Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors [J]. Journal of Business Ethics, 2015,148 (1):99-115.

[15] 朱瑜.团队美德如何影响包容型领导与下属主动行为的关系——一个跨层次研究[J].商业经济与管理, 2019(10):30-39.

[16] 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.

[17] 张昊民,宗凌云.知识员工创新失败学习仅靠领导包容足够吗? ——一个被调节的中介模型[J].科技进步与对策, 2019,36(4):146-153.

[18] 顾远东,彭纪生.创新自我效能感对员工创新行为的影响机制研究[J].科研管理, 2011,32(9):63-73.

[19] 王鉴忠,宋君卿.习得性乐观生成的心理机制与作用机理探索[J].商业经济与管理, 2017(6):37-47.

[20] FAN W, ZHANG L F. Are achievement motivation and thinking styles related? a visit among Chinese university students [J]. Learning and Individual Differences, 2009,19:299-303.

[21] MCALLISTER D J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations [J]. Academy of Management Journal, 1995, 38 (1) :24-59.

[22] 叶仁敏, HAGTVET K A . 成就动机的测量与分析 [J].心理发展与教育, 1992(2) : 14-16.

[23] JANSSEN O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2000, 73(3):287-302.

[24] 孙兰英,陈嘉楠.网络新媒体对政府信任的影响——文化主义与制度主义的多重中介作用[J].预测, 2019, 38 (3):31-37.

Will Performance be Better When “Wanting to” Innovate?

— The Impact of Inclusive Leadership on Employees’ Innovation Performance

LI Yun, CHENG Wenqian, YAO Qing

(School of Economics and Management , Hubei Univ. of Tech., Wuhan 430068, China)

Abstract: How to promote employees’ innovation? It has always been a hot issue in the academic circle. However, previous studies often only explored the impact of inclusive leadership on employees’ innovation performance from a single perspective. Based on social exchange theory and self-determination theory, this study constructed a double intermediary model from a dual perspective to explore the internal transmission mechanism of inclusive leadership to employees’ innovation performance. After empirical analysis of 212 effective samples, it was found that inclusive leadership has a significant positive impact on employees’ innovation performance, and has a positive impact on employees’ innovation performance through the mediating roles of trusting in leadership(should innovate)and achievement motivation(want to innovate). In addition, the mediating effect of achievement motivation is significantly stronger than that of trusting in leadership. The conclusion indicates that the intrinsic motivation from employees (want) is more conducive to stimulate their innovation, and can guide the management practice of enterprises to a certain extent.

Keywords: inclusive leadership; innovation performance; trust in leadership; achievement motivation

[责任编辑：张 众]