

# 包容性领导对组织创新的影响研究

## ——基于苏南国家自主创新示范区的实证调查

管春英 汪 群

**内容提要** 作为一种新型的领导风格,包容性领导越来越得到学者们的关注。本文在阐述包容性领导相关理论的基础上,基于苏南国家自主创新示范区内392家创新型企业的问卷调查数据,实证探究了包容性领导对组织创新的影响。研究表明,包容性领导对组织创新能力及创新潜力具有显著的促进作用,对员工创新行为也具有显著的促进作用。研究为如何有效促进组织创新进而推动区域经济实现创新驱动发展提供了一个新的视角。

**关键词** 包容性领导 员工创新行为 组织创新 创新驱动

管春英,河海大学商学院博士研究生

常州大学副研究员 213164

汪 群,河海大学商学院教授 210024

### 一、问题的提出

伴随着日益增强的全球化趋势,创新已成为时代发展的永恒主题。党的十八大明确提出“要坚持走中国特色自主创新道路、实施创新驱动发展战略。”<sup>[1]</sup>随着中国经济由“高速”转向“次高”增速的新常态,如何激发全社会的创新创业活力成为各级政府面对的重要问题。江苏省积极响应国家创新驱动发展战略,制定并实施了《苏南国家自主创新示范区发展规划纲要(2015-2020年)》,着力将苏南地区建设成具有国际影响力的产业科技创新中心和“创业天堂”。

作为苏南国家自主创新示范区内的一个重要经济单位,创新型企业的组织创新能力及潜力直接影响到国家自主创新示范区能否引领实现创新驱动经济发展模式。作为企业组织创新的落脚点及主体,

---

本文为江苏省社科基金项目“多元文化情境下包容性领导对员工创新行为的作用机制研究”(批准号15GLB018)阶段性成果。

[1]胡锦涛:《坚定不移沿着中国特色社会主义道路前进,为全面建成小康社会而奋斗》,[北京]人民出版社2012年版。

员工创造力的提升才能从根本上保证组织创新发展<sup>[1]</sup>。从目前企业员工的年龄结构来看,大部分员工属于80、90后的新生代员工,他们出生于我国改革开放以后,思想较为活跃,进取心强,具有一定的创新能力,不少员工已经成为企业创新的主体,但新生代员工的个性也较为鲜明,他们希望得到组织的尊重、他人的认可,对组织的管理存在着漠视甚至抵触的心理。因而,如何在组织中实施有效的领导来激发新生代员工创新行为进而促进组织创新已经成为企业界亟待解决的重要难题。

从以往研究看,已有不少文献探究不同的领导方式对员工创新行为的影响,如“精神型领导”<sup>[2]</sup>、“伦理型领导”<sup>[3]</sup>、“变革型领导”<sup>[4]</sup>、“魅力型领导”<sup>[5]</sup>、“交易型领导”<sup>[6]</sup>。随着经济的发展,社会结构呈现出的多样化发展态势,改变了商业环境下企业的组织环境,组织员工的多样性特征更是显性呈现,这些特征不仅表现在员工性别、年龄、户籍等表层,还体现在员工价值观、社会认知等深层<sup>[7]</sup>。组织环境的复杂性及其组织员工的多样性,呼唤领导风格和领导方式的转变,“包容性领导”成为备受学术界关注的一种新型领导方式。

包容性领导概念起源于教育学领域,国外学者将其定义为一种能够接受和包容教学和学习上的文化价值观差异,制定出向下属教员和学生授权的政策,并追求和强调社会正义与民主的领导方式<sup>[8]</sup>。近几年,国外研究者们又将包容性概念延伸至企业组织,对包容性领导的关注点主要沿着三条路径展开:其一是扩展到了组织管理领域,提出了组织情境中的包容性领导概念,认为包容性领导是一种擅长听取下属观点和认可下属贡献的方式<sup>[9]</sup>;其二是探讨组织情境中的互动机制,即从领导者与追随者的关系和互动机制探讨领导的作用机制<sup>[10]</sup>;其三是逐步转向实证研究方向,更多地以组织领导者为对象,主要探讨包容性领导对企业发展、员工工作等各方面变量的影响。现有文献就包容性领导与微观层次上的员工创新行为的关系开展了较多研究,却鲜见包容性领导与中观层次上的组织创新之间的关系研究。探讨包容性领导对组织创新的影响一方面有利于补充与丰富包容性领导领域的研究成果,另一方面将为如何改善组织创新进而实现创新驱动发展战略提供更多的理论依据及实践参考。

鉴此,本研究将突破探讨包容性领导与微观层次的员工创新之间关系研究的局限性,以苏南国家自主创新示范区内的创新型企业为研究样本,实证探讨包容性领导对组织创新的影响及其机制,以期揭示包容性领导与组织创新之间的关系机理,为改善组织创新进而推动创新驱动发展战略实现提供

[1]SHALLEY C.E,GILSON L.L.What leaders need to know:a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*,2004,(15):33-53.

[2]FRY L.W. Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*,2003,14(6): 693-727.

[3]BROWN M.E,TREVINO L.K,HARRISON D.Ethical Leadership:A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing.*Organizational Behavior and Human Decision Processes*,2005,97(2):117-134.

[4]BASS B.M.Leadership and Performance beyond Expectations. NEW YORK:Free Press,1985.

[5]CONGER J.A,Kanungo R.N,Menon S.T.Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organization Behavior*,2000,21(7):747-767.

[6]SHIN S.J.Transformational Leadership,conservation,and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*,2003,(46):703-714.

[7]HARRISON D.A,PRICE K.H,BELL M.P. Beyond Relational Demography: Time and the Effects of surface and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *Academy of Management Journal*,1998,41(1):96-107.

[8]TEMPLE J.B,YLITALO J.Promoting inclusive(and dialogic)leadership in higher education institutions. *Tertiary Education and Management*,2009,15(3):277-289.

[9]NEMBHARD I.M,EDMONDSON A.C.Makingitsafe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*,2006,27: 941-966.

[10]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*,2010,22(3):250 -260.

相应的决策参考。

## 二、理论基础与研究价值

1. “包容性领导”的理论基础 通过对国内外文献的梳理发现,最佳区分性理论、关系型领导理论、弹性管理理论构成了包容性领导的重要理论基础。

最佳区分性理论最早由 Brewer(1991)提出,该理论认为人们在社会群体情境下,个体在与社会群体内其他成员相互关系时,总是努力寻求自身相似性与区分性的统一,当个体感觉到与群体中他人非常相似时,就会做出某种行为、态度使自己异于群体中其他人;当个体感觉到自己与群体中他人不同时,又试图调整自己的某种行为、态度使自己与他人相似。包容性领导的核心内涵在于包容、开放、民主、平等,是一种能够包容群体成员求同与求异需求并存的领导方式,正吻合了最佳区分性理论对包容的定义:“雇员通过体验到满足其求同和求异需求的对待而感知到自己在工作团队中被尊重的程度。”<sup>[1]</sup>

关系型领导理论最早由 Uhl-Bien(2006)提出,Uhl-Bien 将关系型领导定义为“一种通过紧急协调(如建立社会秩序)和促成变革(如新的价值观、态度、方法、行为、意识形态等)来实施社会影响的过程。”<sup>[2]</sup>包容性领导从表现形式上来看可以视作是关系型领导的一种特殊形式,它强调组织情境下领导者与下属的相互关系和互动机制,领导者鼓励下属参与到组织的管理工作中,并通过倾听和关注下属的需要,在与下属的互动中表现出开放性、有效性、易接近性,从而在组织中形成领导者与下属的特殊关系与形式。

弹性管理是一种个性化的管理理念和管理方式,它强调管理的原则性和灵活性相统一,在管理目标上以人性化为标志,注重在管理方式中的平等性,尊重个体的创新和个性,强调通过信息共享、虚拟整合、竞争合作等方式,实现人、财、物在时间和空间上的高度宏观配置。包容性领导强调领导者在承认和尊重下属多样性的同时,灵活把握领导方式的“度”,加强在组织内部的制度与情感建设上的高度统一,既能在关乎组织发展的原则性问题上坚持制度化和规范化,又能通过包容性领导方式给予下属在情感上的重要支持。

2. “包容性领导”的研究价值 首先,包容性领导对组织员工的创新行为具有重要影响。员工创新行为是组织创新的基础,Kanter(1988)指出,个体创新行为是一个复杂的过程,个体首先产生对问题的认识,以及创新的想法,继而寻求合作者的支持,并在此基础上将创新的想法付诸实践的过程,最后经量化生产推出商品化的产品或服务<sup>[3]</sup>。国内学者卢小君和张国梁(2007)对个体创新行为进行了本土化检验,将个体创新行为分为产生创新构想的行为和执行创新想法的行为两个阶段<sup>[4]</sup>。包容性领导的开放性、可用性和易接近性特征为组织员工创造了开展创新思维的氛围,并对员工创新想法的执行提供支持与帮助,对员工的创新行为具有显著的正向促进作用。其次,包容性领导对组织创新也产生重要影响。组织创新是组织采取各种行动产生有价值和新颖成果的过程。组织创新通常可以从组织创新能力以及组织创新潜力两个方面进行测度<sup>[5]</sup>。有效的领导可以直接为组织引入新的想法,设置

[1]SHORE L.M,RANDEL A.E,CHUNG B.G,et al.Inclusion and diversity in work groups:A review and model for future research. *Journal of Management*,2011,37(4):1262-1289.

[2]UHL-BIEN M.Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*,2006,17(6):654-676.

[3]Kanter R.M..Structural,Collective and Social Conditions for Innovation in organization. *Research in organizational Behavior*,1988,(10):169-211.

[4]卢小君、张国梁:《工作动机对个人创新行为的影响研究》,[成都]《软科学》2007年第6期。

[5]张华:《企业家创新意识与企业创新潜力研究》,[重庆]西南大学博士学位论文,2010年。

具体的组织目标,鼓励下属创新的主动性,进而推进组织创新,因此领导风格被认为是影响组织创新的重要因素<sup>[1]</sup>。包容性领导作为一种新型领导方式,能够积极营造鼓励创新的组织氛围,这对提升组织当前的创新能力以及激发未来的创新潜力都具有重要的促进作用。最后,作为组织发展的重要主体,员工创新行为对组织创新具有重要的影响。只有不断激发员工的创新行为,才能为组织创新能力的提升奠定坚实的基础。包容性领导通过为组织员工提供宽容失败、鼓励创新的组织环境,在激励员工有效开展创新性活动的同时,也有利于组织创新潜力的提高。

### 三、调查与测量

1. 数据收集 为了验证上文提出的理论观点,本研究选择在苏南国家自主创新示范区内开展问卷调查。苏南国家自主创新示范区主要由南京、苏州、无锡、常州、昆山、江阴、武进、镇江等8个高新技术产业开发区和苏州工业园区组成,于2014年11月经国务院批准成立。选择以苏南国家自主创新示范区内的创新型企业为研究样本具有一定的代表性,有助于研究结论向更广阔的区域推广,进而提高研究结论的有效性及普适性。调查分两个阶段实施,首先在常州高新区、武进高新区随机抽取了50家创新型企业开展预调查,初步检验调查问卷的信度,以便适当修订调查问卷。预调查结束后,选择在苏州、无锡、昆山、江阴、镇江五地的高新区开展大规模问卷调查,主要采用了现场调研、Email、委托专业调查网站等方式发放问卷,共发放调查问卷500份,收回440份,剔除48份无效问卷后,共获得有效问卷392份,有效回收率为78.4%。将量表制作成调查问卷,调查问卷采用李克特五分制量表。样本企业均为高新区内的创新型企业,企业成立年限最少为5年,多数在10年左右。

2. 测量量表与信效度检验 本研究所用调查量表均借鉴国内外文献的成熟测量量表。包容性领导量表主要参考Carmeli等以及程伟波<sup>[2]</sup>的测量方法;员工创新行为量表主要参考Kleysen等<sup>[3]</sup>、顾远东等<sup>[4]</sup>、卢小君等<sup>[6]</sup>、张岩<sup>[8]</sup>的研究;组织创新量表主要参考张华、丁卉<sup>[9]</sup>的研究。测量量表的信度以及有效性需要通过探索性因子分析和验证性因子分析来确定,基于预调查的数据开展的探索性因子分析发现员工创新行为的一个问项条目标准化因子载荷小于0.450,故予以剔除。基于大规模问卷调查获得的数据,使用SPSS17.0软件对量表的效度进行检验。结果显示,在0.795至0.903之间,高于最小化数值0.7,均为0.000,小于最小化数值0.001,提取的公因子累计解释总方差比率最小值为67.526%,高于规定数值60%,因子载荷最小化数值为0.721,高于规定数值0.7,量表均有较好的聚合效度。使用SPSS17.0软件对量表进行信度检验,结果显示:包容性领导、员工创新行为、组织创新能力、组织创新潜力的数值分别为0.918、0.904、0.856、0.843,变量的最小化数值为0.843,高于规定数值0.7。这表明本研究所用的包容性领导、员工创新行为、组织创新能力、组织创新潜力测量量表具有良好的信度。

[1] Harbone, P., & John, A. Creating Project climate for successful Product Innovation. *European Journal of Innovation Management*. 2003, 6(2): 118-132.

[2] 程伟波:《包容性领导对员工态度和行为影响的实证研究》,〔湖南〕中南大学博士学位论文,2014年。

[3] Kleysen F R, Street C T. Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2001, 3(2): 284-296.

[4] 顾远东、周文莉、彭纪生:《组织创新支持感对人员创新行为的影响机制研究》,〔武汉〕《管理学报》2014年第4期。

[5] 顾远东、周文莉、彭纪生:《组织支持感对研发人员创新行为的影响机制研究》,〔哈尔滨〕《管理科学》2014年第1期。

[6] 卢小君、张国梁:《工作冬季对个人创新行为的影响研究》,〔成都〕《软科学》2007年第6期。

[7] 卢小君:《学习型文化对个体创新行为的影响机理研究》,〔大连〕大连理工大学博士学位论文,2007年。

[8] 张岩:《变革型领导对员工创新行为的影响研究》,〔济南〕山东大学硕士学位论文,2014年。

[9] 丁卉:《区域创新网络对企业创新能力的影响研究》,〔无锡〕江南大学硕士学位论文,2014年。

使用 AMOS22.0 软件对量表进行区分效度检验,结果显示,与四因子模型相比,其他单因子、两因子和三因子模型对应的结构方程模型的拟合优度指标均欠佳,四因子模型对应的卡方与自由度的比值为 2.97,在数值 1 至 3 之间, $\chi^2/df=0.91$ ,高于规范值 0.9, $\chi^2/df=0.91$ ,高于规范值 0.9, $\chi^2/df=0.92$ ,高于规范值 0.9, $\chi^2/df=0.078$ ,低于规范值 0.08。这表明本研究所用的包容性领导、员工创新行为、组织创新能力、组织创新潜力测量量表具有较好的区分效度。

#### 四、实证分析与结果

本文运用 SPSS17.0 软件,通过开展层次线性回归分析来实证检验包容性领导(开放性、可用性、易接近性)对员工创新行为(员工创意生成行为和员工创意执行行为)的影响、员工创新行为与组织创新能力及创新潜力的关系、包容性领导对组织创新能力及创新潜力的影响,进而验证本文提出的理论框架。层次线性回归分析结果如下表 1 和表 2 所示。

表 1 层次线性回归分析结果

模型	因变量	自变量	标准化回归系数	F 值的显著性水平、DW 值、VIF 均值
Model1	员工创意生成行为	开放性	0.346(p<0.001)	P(F)=0.000;DW=2.041;VIF 均值为 1.946
		可用性	0.332(p<0.01)	
		易接近性	0.322(p<0.01)	
Model2	员工创意执行行为	开放性	0.351(p<0.001)	P(F)=0.000;DW=2.032;VIF 均值为 1.985
		可用性	0.345(p<0.01)	
		易接近性	0.336(p<0.01)	
Model3	组织创新能力	员工创意生成行为	0.285(p<0.01)	P(F)=0.006;DW=1.996;VIF 均值为 2.535
	员工创意执行行为	0.296(p<0.001)		
Model4	组织创新潜力	员工创意生成行为	0.265(p<0.01)	P(F)=0.008;DW=2.001;VIF 均值为 2.647
		员工创意执行行为	0.284(p<0.001)	

表 2 包容性领导对组织创新的回归分析结果

模型	因变量	自变量	标准化回归系数	F 值的显著性水平、DW 值、VIF 均值
Model5	组织创新能力	开放性	0.325(p<0.001)	P(F)=0.004;DW=1.988;VIF 均值为 2.236
		可用性	0.304(p<0.01)	
		易接近性	0.293(p<0.01)	
Model6	组织创新潜力	开放性	0.307(p<0.001)	P(F)=0.012;DW=2.014;VIF 均值为 3.341
		可用性	0.255(p>0.05)	
		易接近性	0.246(p>0.05)	

表 1 中 Model1 的结果显示,包容性领导对应的三个维度(开放性、可用性、易接近性)对员工创意产生行为都有显著的正向促进作用。Model 2 结果显示,包容性领导对应的三个维度(开放性、可用性、易接近性)对员工创意执行行为都有显著的正向促进作用。综合 Model 1 和 Model 2 的结果,可以发现包容性领导对员工创新行为有显著促进作用;同时,比较回归系数后还发现包容性领导对员工创意执行行为的正向影响比包容性领导对员工创意生成行为的正向影响更为强烈。

表 1 中 Model 3 结果显示,员工创新行为对应的两个维度(员工创意生成行为、员工创意执行行为)对组织创新能力都具有显著的正向促进作用。Model 4 结果显示,员工创新行为对应的两个维度(员工创意生成行为、员工创意执行行为)对组织创新潜力都具有显著的正向促进作用。综合 Model 3 和 Model 4 结果,可以发现员工创新行为对组织创新具有显著的促进作用。同时,比较回归系数后还发现员工创新行为对组织创新能力的正向影响比员工创新行为对组织创新潜力的正向影响更为强烈。

表 2 中 Model5 结果显示,包容性领导对应的三个维度(开放性、可用性、易接近性)对企业创新能力都有显著的正向促进作用。Model 6 结果显示,包容性领导体现的开放性这一维度对组织创新潜力有显著正向促进作用,其他两个维度(可用性、易接近性)对组织创新潜力具有正向影响,但这种影响

并不显著。综合 Model5 和 Model6 结果可以发现,包容性领导对组织创新具有显著的正向促进作用,同时比较回归系数后还发现包容性领导对组织创新能力的正向影响比包容性领导对组织创新潜力的正向影响更为强烈。

## 五、结论及建议

实施创新驱动发展战略的落脚点是企业。作为经济发展的基本细胞,企业在推动经济发展方式转变过程中发挥着重要作用。推动企业层面的组织创新是摆在各级政府部门面前亟待解决的重要问题。着眼于如何有效推动创新型企业的组织创新,本文从包容性领导这一新型领导风格的视角出发,构建了包容性领导通过促进员工创新行为进而推动组织创新能力及创新潜力提升的理论框架。基于苏南国家自主创新示范区内 392 家创新型企业的问卷调查数据,得到了一些有意义的研究结论:第一,包容性领导对组织创新能力及创新潜力、员工创新行为都具有显著的正向促进作用;第二,员工创新行为对组织创新能力及创新潜力均具有显著的正向促进作用;第三,员工创新行为是连接包容性领导与组织创新能力及创新潜力的重要桥梁。这些结论对江苏省及其他地区自主创新示范区培育创新型企业的组织创新能力,实现创新驱动发展同样具有重要的借鉴及启示意义:

首先,提升领导的包容力,为组织创新奠定基础。本研究结果表明,包容性领导无论是对员工创新行为还是对组织创新都具有显著的促进作用。因此,创新型企业在内部管理活动中要优先提拔具有包容力的管理者,通过完善的培训与开发手段,最大程度地提升管理者的包容力,帮助组织内部管理者展现包容性领导行为,鼓励组织内部管理者以广博的胸襟接受和吸纳组织内外的建议和批评,与组织员工平等对话,鼓励员工参与组织管理活动、参与决策,从而增强员工对企业组织和领导者的信任与认同,进而有效激发员工创新行为的产生,最终促进组织创新能力与创新潜力的提升。

其次,构建包容性人力资源管理系统,为组织创新提供支撑。有效激发员工创新行为,才能为组织创新提供源动力。将包容性领导行为的培育与提升作为基准点,构建以容许失败、鼓励创新为特征的包容性人力资源管理系统。包容性人力资源管理系统有助于吸引更多的创新型人才聚集,有利于培育员工的创新性思维,充分发挥与调动员工的工作积极性,主动参与到组织创新活动中来,这将有利于组织内部形成“勇于创新”的良好氛围,进而促进组织创新能力及创新潜力的提升。

最后,培育包容性区域文化,为组织创新提供保障。不同的区域文化对组织创新活动具有重要的影响。特色鲜明的“硅谷文化”是造就硅谷区域内众多优秀创新型人才集聚以及许多创新型企业生存的根本原因。要推动国家自主创新示范区深入实施创新驱动发展战略,除了要提升领导的包容力以及构建包容性人力资源管理系统之外,更为重要的是要培育包容性区域文化,营造鼓励尝试、容许犯错的文化环境,打造人人争先创新创业的文化生态系统,才能真正形成“大众创业、万众创新”的良好局面,最终推动国家自主创新示范区率先实现创新驱动发展模式。

[责任编辑:平 啸]