

包容型领导如何影响员工创新行为：组织自尊的中介作用 和内部人身份感知的调节作用

陈依言¹

(广东工商职业技术大学, 广东 肇庆 52600)

摘要:

本研究以社会交换理论和自我一致性理论为基础,通过问卷调查法收集到全国各地共 504 名员工的有效数据,运用 SPSS 26.0 等软件进行数据分析,探讨了包容型领导对员工创新行为的影响机制。研究表明,包容型领导显著正向影响员工创新行为;组织自尊在两者之间起部分中介作用;内部人身份感知不仅正向调节包容型领导与组织自尊之间的关系,还增强了组织自尊在包容型领导与创新性行为之间的中介效应。本研究构建了一个有调节的中介模型,揭示了包容型领导通过提升员工组织自尊促进创新的内在心理路径,并强调了内部人身份感知在其中的强化作用,为组织激发员工创新提供了理论依据和实践启示。

关键词: 包容型领导; 员工创新行为; 组织自尊; 内部人身份感知

1. 引言

在动态竞争的市场背景下,创新能力构成了企业持续成长的关键动力源。员工作为推进企业创新的重要力量,其创新行为对企业发展具有决定性意义。在诸多情境因素中,领导风格显著影响员工的创新表现。包容型领导作为一种新兴的领导模式,注重尊重个体差异、倡导平等对话、倾听员工声音并支持其职业发展,因而受到学界与实务界的广泛关注。该领导方式有助于构建开放、信任与支持型组织氛围,但其对员工创新行为内在作用机制的研究仍待深化。基于个体心理视角,本研究引入组织自尊作为中介变量,并纳入内部人身份感知作为调节变量,构建一个有调节的中介模型。通过该模型,旨在系统阐释包容型领导如何通过增强员工组织自尊以激发创新行为,并考察内部人身份感知在此路径中的强化作用,从而拓展相关理论视野,并为组织提升创新管理水平提供实践启示。

2. 理论背景与研究假设

2.1. 包容型领导

包容型领导作为一种注重人际互动的领导风格,其包容与接纳错误的特质有助于构建和谐的上下级关系,进而激发员工的感恩心理,促使他们主动优化行为,并为组织作出积极贡献。研究表明,在个体层面,包容型领导能够提升员工的心理安全感、劳动情绪、组织支持感及工作繁荣感(倪渊, 2021; 方阳春, 2022),同时增强工作满意度和工匠精神(李群, 2021)。在行为层

¹ 作者简介: 陈依言, 硕士研究生, 广东工商职业技术大学商学院专任教师, 研究方向: 人力资源管理

面，多位学者如何奎（2021）、陈耘（2021）与苏屹（2021）均指出，该类领导方式可有效促进员工创新行为；陈慧（2021）与齐蕾（2019）则发现其有助于推动员工积极建言；张光磊（2021）和陈晓墩（2020）进一步提出，包容型领导能够激发组织公民行为、主动行为及前瞻行为。

在组织层面，马跃如等（2020）通过实证分析证实，包容型领导有助于提升团队工作绩效；钟竞（2018）的研究也表明，该类领导可增强团队动力、凝聚力和成员参与度，并推动团队创新。此外，包容型领导还有利于塑造积极的组织氛围，提升组织活力与适应性，从而推动整体创新与发展。陈慧等（2021）研究指出，包容型领导可通过营造团队心理安全感促进员工建言，使团队能够采纳并实践有价值意见，最终提升团队创造力。唐娅婷等（2021）也提出，该类领导能够有效提高下属的主动性。

包容型领导主要包括三个特征：开放包容、支持可用和易于接触，具体表现为愿意听取新观点、主动提供支持与资源，以及保持可接近的领导风格。通过建立公平、互相尊重和包容性强的工作环境，该类领导能够满足员工在社会交换方面的需求（Blau, 1964）。当员工感知到来自领导的信任、授权、对错误的宽容以及贡献的认同时，基于互惠原则，他们往往更倾向于以积极态度和行为回报组织与领导者（Carmeli et al., 2010）。因此本研究提出：

H1：包容型领导正向影响员工创新行为。

2.2. 组织自尊

有关组织自尊这一概念，最早是由 Pierce et al.（1989）所提出，他一开始是在“自我”和“自尊”两词的基础上，将组织自尊这一概念引入组织行为学当中。他认为组织自尊是个体在组织中的对自我存在价值的感知体现，指的是个体在组织里所感受到的自尊水平。组织自尊高的员工会感知到自己对于组织而言是重要的、有价值的、有意义的。因此，组织自尊可以很好的反映出员工在组织中对自我的认可程度，是一个很好的对自我重要性的评判标准。同时，国内也有学者在中国的文化背景下对组织自尊进行了新的定义。如潘孝富等（2012）学者认为组织的员工会因为自己身为组织中的一员受到尊重而感到自豪与有价值。

根据社会交换理论，包容型领导通过公平对待、信任授权、支持鼓励等行为，显著提升员工的组织自尊。根据自我一致性理论，高组织自尊的员工为维持积极的自我认知，会更自信地承担风险、迎接挑战，展现出更多创新行为，比如提出并实施新想法。因此本研究提出：

H2：包容型领导正向影响组织自尊。

H3：组织自尊正向影响员工创新行为。

H4：组织自尊在包容型领导与员工创新行为间起中介作用。

2.3. 内部人身份感知

内部人身份感知指员工感知到自己是组织“内部成员”的程度，反映其归属感和认同感（Masterson & Stamper, 2002; Chen & Aryee, 2007）。对于高内部人身份感知的员工而言，他们内心可以清晰地感到自己于组织而言是被接受且重要的，因此他们对组织的归属感和亲密度是非常高的；相反，对于低内部人身份感知的员工而言，他们的内心感受不到组织对其的认可，因此他们对组织的心理归属感是非常低的。在 Masterson & Stamper（2002）研究中还结合了社会交换理论对内部人身份感知进行了解释，他认为当组织在工作中表现出对员工的尊重、理解与认可后，员工会拥有更高的内部人身份感知，那么根据利益交换这一概念，员工所感受到的认可度越高，他们就会做出更积极的行为来回馈给组织。因此本研究提出：

H5: 内部人身份感知正向调节包容型领导与组织自尊之间的关系（即当内部人身份感知高时，包容型领导对组织自尊的正向影响更强）。

2.4. 创新行为

在学术研究领域，不同学者对“创新”这一概念存在多种界定与理解。Scott & Bruce（1994）较早对创新氛围进行了阶段划分，认为其包括员工产生创新构想、寻求支持以推动该想法，以及最终将创新应用于实践这三个步骤。随后，Kleysen & Street（2001）提出，创新性行为应指那些对组织有利、且被员工实际采纳并应用于自身工作的新型做法。Yuan & Woodman（2010）则强调，创新性行为涵盖员工将新的想法、产品或流程真正落实于工作实践之中。在国内研究中，姚艳虹与韩树强（2013）认为，该行为是员工识别工作中新颖且有益的构想，并将其转化为实际应用的过程。尹俊、王辉与黄鸣鹏（2017）进一步指出，创新性行为涵盖从新想法的萌生到最终在实践中实现的完整过程。尽管上述定义在具体表述上存在差异，但均认同创新性行为本质上是一个从创意产生到实践落地的动态过程，不同学者在此基础上展开了各有侧重的分析与阐释。

2.5. 整合模型与有调节的中介

基于上述理论和变量关系，本研究构建一个有调节的中介模型（见图1）。

组织自尊是包容型领导影响创新行为的关键心理中介机制。而内部人身份感知调节了包容型领导对组织自尊的影响（H5），进而也调节了组织自尊所中介的包容型领导对创新行为的间接效应。高内部人身份感知的员工更倾向于将包容型领导的行为解读为对其价值的认可，从而更显著地提升其组织自尊及后续的创新行为；反之，低内部人身份感知会削弱这一路径。因此本研究提出：

H6: 内部人身份感知正向调节包容型领导通过组织自尊影响员工创新行为的间接效应（即当内部人身份感知高时，该间接效应更强）。

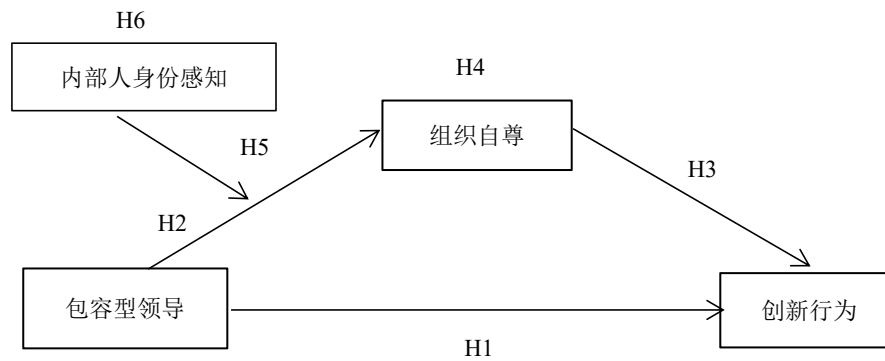


图 1 研究框架

3. 研究设计与实证分析

本次研究调查采用线上和线下共同发放问卷的两种形式进行，用时共计两个月。为降低同源偏差，问卷发放采用分阶段发放的形式，共分为三次下发，每次发放的时间间隔为两周以上，最终通过问卷中所填写的手机号后 5 位进行问卷匹配。问卷最终匹配回 552 份，在删除了数值缺失、无法匹配以及根据反向题排除了乱填问卷后，总计回收到了 504 份有效问卷，问卷有效率为 91.3%。

问卷设计采用 Likert 五级量表，测量工具均来自成熟量表。1. 包容型领导：参考 Carmeli et al. (2010) 的 9 题量表 ($\alpha = 0.931$)；2. 组织自尊：参考 Pierce et al. (1989) 的 10 题量表 ($\alpha = 0.937$)；3、内部人身份感知：参考 Stamper & Masterson (2002) 的 6 题量表（含反向题）($\alpha = 0.858$)；4、创新行为：参考 Ng & Lucianetti (2015) 的 9 题量表 ($\alpha = 0.931$)。

在对各量表进行信效度分析后发现，验证性因子分析（CFA）显示四因子模型（IL, OBSE, PIS, IB）拟合最优（ $\chi^2/df=1.405$, $TLI=0.978$, $NFI=0.934$, $IFI=0.980$, $CFI=0.980$, $RMSEA=0.028$ ），显著优于其他合并模型，区分效度良好。各量表 Cronbach's α 系数均大于 0.85，信度良好。

本研究使用了 SPSS 26.0 的层级回归分析及 Bootstrap 检验对假设进行检验，研究路径分析结果如下表 1 所示。（1）包容型领导显著正向影响创新行为 ($\beta=0.297$, $p<0.001$)，支持 H1；（2）包容型领导显著正向影响组织自尊 ($\beta=0.269$, $p<0.001$)，支持 H2；（3）组织自尊显著正向影响创新行为 ($\beta=0.396$, $p<0.001$)，支持 H3；（4）在加入组织自尊后，包容型领导对创新行为的直接影响依然显著但减弱 (β 从 0.297 降至 0.206, $p<0.001$)，组织自尊效应显著 ($\beta=0.338$, $p<0.001$)，表明部分中介，支持 H4；（5）包容型领导与内部人身份感知的交互项对组织自尊有显著正向影响 ($\beta=0.093$, $p<0.05$)。同时，从图 2 的调节效应图的斜率表明，当内部人身份感知高时，包容型领导对组织自尊的正向影响更强（斜率更陡峭），支持 H5；（6）最后是验证有调节的中介效应，由表 3 的 Bootstrap 检验显示，在内部人身份感知高水平 ($M+1SD$) 时，组织自尊的中介效应 ($Effect=0.0877$, 95% CI [0.0456, 0.1358]) 显著强于其均值水平 ($Effect=0.0575$, 95% CI [0.0263,

0.0930]) 和低水平 (M-1SD) (Effect=0.0273, 95% CI [-0.0121, 0.0685])。调节中介效应指数显著 (Effect=0.0326, 95% CI [0.0059, 0.0637])，支持 H6。

表 1 研究路径分析结果

注：n=504，*** p<0.001；** p<0.01；* p<0.05

路径	Beta	P 值
包容型领导→创新行为	0.297	0.000 (***)
包容型领导→组织自尊	0.269	0.000 (***)
组织自尊→创新行为	0.338	0.000 (***)
包容型领导→组织自尊→创新行为	0.206	0.000 (***)
包容型领导*内部人身份感知→组织自尊	0.093	0.032 (*)

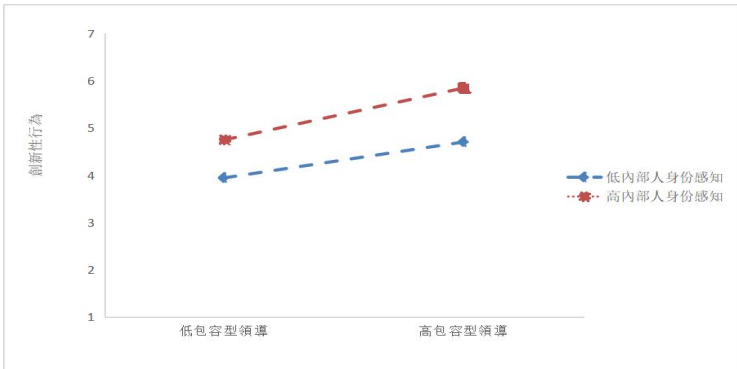


图 2 调节效应图

表 2 有调节的中介效应检验

内部人身份感知	Effect	BootSE	BootCI 下限	BootCI 上限
M-1SD= -.9265	.0273	.0204	-.0121	.0685
M= .0000	.0575	.0171	.0263	.093
M+1SD= .9265	.0877	.0232	.0456	.1358
有调节的中介	.0326	.0147	.0059	.0637

4. 结论与启示

4.1. 研究结论

本研究基于社会交换理论和自我一致性理论，实证检验了包容型领导通过组织自尊影响员工创新行为的内在机制，以及内部人身份感知的调节作用。主要结论如下：

- ① 包容型领导直接正向促进员工创新行为
- ② 包容型领导通过提升员工的组织自尊间接促进创新行为（组织自尊起部分中介作用）
- ③ 员工的内部人身份感知正向调节包容型领导与组织自尊的关系（高内部人身份感知强化该关系）
- ④ 员工的内部人身份感知正向调节“包容型领导→组织自尊→创新行为”这一中介路径（高内部人身份感知强化该间接效应）

4. 2. 实践启示

4. 2. 1. 培养包容型领导风格。组织应选拔和培养具有开放性、可用性和易接近性的领导者，鼓励其尊重差异、倾听意见、信任授权、公平对待员工、包容试错并认可贡献。

4. 2. 2. 关注并提升员工组织自尊。营造公平、支持的组织文化和氛围。明确员工的角色价值和贡献，提供清晰的职业发展通道和成长机会；实施公正的认可和奖励制度。

4. 2. 3. 增强员工内部人身份感知。积极采纳员工建议，肯定其贡献；加强组织沟通，使员工了解组织目标和发展，增强归属感；营造包容、尊重的团队氛围，促进员工融入。

参考文献

- 陈慧、梁巧转、丰超（2021）。包容型领导如何提升团队创造力？——被调节的链式中介模型。《科学学与科学技术管理》，04，142-157。
- 唐娅婷、王玮、李永鑫（2021）。包容型领导对员工行为的影响：权力距离的作用。《心理研究》，01，52-58。
- 倪渊、李翠（2021）。包容型领导与情绪劳动策略选择——来自银行业一线服务人员的实证研究。《南开管理评论》，02，106-119。
- 方阳春、袁庆、臧睿（2022）。包容型领导风格对新时代员工工作幸福感的影响。《科研管理》，02，184-192。
- 李群、闰梦含、唐文静（2021）。包容型领导对制造业员工工匠精神践行的跨层次影响研究。《软科学》，07，98-103。
- 何奎（2021）。包容型领导对员工创新性前摄行为的影响机理：一个被调节的双中介模型。《科技进步与对策》，38(21)。126-132。
- 陈耘、赵富强、肖洁（2022）。AHRP 对员工创造力的影响研究——工作繁荣与心理安全感的作用。《科研管理》，42(09)。193-200。
- 苏屹、梁德智（2021）。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。《商业经济与管理》，01，27-36。
- 李群、蔡芙蓉（2020）。包容型领导对制造业新生代农民工创新行为的影响——社会交换理论和社会认知理论的双重视角。《常州大学学报(社会科学版)》，05，62-71。
- 齐蕾、刘冰、魏鑫（2019）。包容型领导对员工建言行为的双重作用机制研究。《商业经济与管理》，10，40-48。
- 张光磊、祝吟、祝养浩（2021）。包容型领导与员工主动变革行为：工作投入和主动性人格的影响。《珞珈管理评论》，04，23-25。
- 陈晓曦、程姣姣（2020）。包容领导行为与员工创新绩效的关系研究——一个有中介的调节模型。《软科学》，34(11)，110-116。
- 马跃如、蒋珊珊（2020）。团队认知多样性、知识共享与团队创新绩效——基于包容性领导的调节效应检验。《湖南大学学报(社会科学版)》，34(05)，45-51。
- 钟竞、邓婕、罗瑾琰（2018）。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。《科学学与科学技术管理》，39(09)，137-148。
- 潘孝富、秦启文、张永红、谭小宏（2012）。组织心理所有权、基于组织的自尊对积极组织行为的影响。《心理科学》，03，718-724。
- 姚艳虹、韩树强（2013）。组织公平与人格特质对员工创新行为的交互影响研究。《管理学报》，(05)，700-707。
- 尹俊、王辉、黄鸣鹏（2012）。授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响：基于组织的自尊的调节作用。《心理学报》，10，1371-1382。

- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Kleysen, R. F. & Street, C. T. (2001). Toward a multi - dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? how employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875-894.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

Inclusive leadership and Employee's Innovation Behavior: The Mediating Effect of Organizational-based Self-esteem and the Moderating Effect of Perceived Insider Status

Yiyan Chen

Abstract: This study is based on social exchange theory and self consistency theory, and collected effective data from 504 employees across the country through a questionnaire survey. SPSS 26.0 and other software were used for data analysis to explore the impact mechanism of inclusive leadership on employee innovation behavior. The research results indicate that inclusive leadership significantly positively influences employee innovation behavior; Organizational self-esteem partially mediates between the two; Insider identity perception not only positively moderates the relationship between inclusive leadership and organizational self-esteem, but also enhances the mediating effect of organizational self-esteem between inclusive leadership and innovative behavior. This study constructed a moderated mediation model, revealing the internal psychological pathway through which inclusive leadership promotes innovation by enhancing employee organizational self-esteem, and emphasizing the reinforcing role of internal identity perception, providing theoretical basis and practical inspiration for organizations to stimulate employee innovation.

Keywords: Inclusive leadership; Innovative behavior; Organizational-based Self-esteem; Perceived insider status.