



包容型领导对下属创造力的双刃剑效应

古银华^{1,2}, 卿涛³, 杨付³, 张征⁴

1 成都理工大学 管理科学学院, 成都 610059

2 复旦大学 管理学院, 上海 200433

3 西南财经大学 工商管理学院, 成都 610074

4 山西财经大学 工商管理学院, 太原 030006

摘要: 创新成为企业生存和发展的动力, 而企业的创新要依赖于员工的创造力。因此, 如何提高员工的创造力成为组织管理理论和实践的热门话题。领导者作为组织管理的关键和灵魂, 领导风格对员工创造力的影响备受关注。然而, 领导风格往往具有积极作用和消极作用的两面性。

为验证包容型领导对下属创造力的双刃剑效应, 基于组织支持理论和领导力-创造力模型, 构建以团队心理安全感为促进机制和以下属依赖为抑制机制的并列多重中介模型, 从正反两个视角探讨包容型领导对下属创造力的影响机制。

通过对67家企业的468套上级-下属配对问卷调查, 研究结果表明, ①包容型领导对下属创造力的直接效应和总效应均为正向; ②包容型领导与下属创造力之间, 由团队心理安全感、下属认知依赖和下属动机依赖构成的多重中介作用显著; ③团队心理安全感的中介效应为正向(前后两半段路径均为正向); ④下属认知依赖的中介效应为负向(前半段路径为正向, 后半段路径为负向); ⑤下属动机依赖的中介效应为正向(前后两半段路径均为负向)。

研究结果验证了包容型领导对下属创造力的双刃剑效应, 拓展了领导力-创造力模型和包容型领导理论, 构建了包容型领导对下属创造力的影响机制模型, 并找到了打开两者之间黑箱的钥匙, 从多路径剖析包容型领导与下属创造力之间的传导机制, 验证了下属依赖可分为下属认知依赖和下属动机依赖两个维度, 并在综合前人观点的基础上对下属依赖、下属认知依赖和下属动机依赖的内涵进行界定。研究结论对营造和谐安全的组织氛围和提高员工创造力提供了理论参考和管理启示。

关键词: 包容型领导; 下属创造力; 团队心理安全感; 下属依赖; 下属认知依赖; 下属动机依赖

中图分类号: F272.9

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2017.01.011

文章编号: 1672-0334(2017)01-0119-12

收稿日期: 2016-07-03 修返日期: 2016-12-31

基金项目: 中国博士后科学基金(2016M601513); 国家自然科学基金(71502141)

作者简介: 古银华, 管理学博士, 成都理工大学管理科学学院副教授、复旦大学管理学院博士后, 研究方向为领导-下属关系等, 代表性学术成果为“包容型领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型”, 发表在2016年第4期《经济管理》, E-mail: yhgu@fudan.edu.cn

卿涛, 西南财经大学工商管理学院教授, 研究方向为战略人力资源管理等, 代表性学术成果为“企业知识员工工作生活质量结构及测度研究”, 发表在2010年第1期《南开管理评论》, E-mail: qingtiao@swufe.edu.cn

杨付, 管理学博士, 西南财经大学工商管理学院副教授, 研究方向为组织行为与人力资源管理等, 代表性学术成果为“精神型领导、战略共识与员工职业发展: 战略柔性的调节作用”, 发表在2014年第10期《管理世界》, E-mail: yfu@swufe.edu.cn

张征, 管理学博士, 山西财经大学工商管理学院讲师, 研究方向为人力资源管理等, 代表性学术成果为“家族参与管理、所有者年龄与企业绩效——基于中国非上市家族企业的实证研究”, 发表在2015年第5期《软科学》, E-mail: zhangzheng@sxufe.edu.cn

引言

在政治多极化和经济全球化背景下,创新成为企业生存和发展的动力^[1]。然而,企业的创新要依赖于员工的创造力。领导者在群体行为方面发挥着核心作用^[2],所以领导力对员工创造力的影响自然备受关注。特别是TIERNEY et al.^[3]提出领导力-创造力模型之后,领导力与员工创造力的关系研究更加系统和深入。已有研究主要集中在3个方面:一是基于领导力特质视角,认为高情商^[4]、创造性的认知风格^[5]等个人特质有利于领导他人进行创造^[6];二是基于领导力行为视角,认为领导者可以根据一定的行为套路提高员工的创造力^[7];三是基于领导力关系视角,认为领导与员工之间不同的关系对员工创造力的影响也不一样^[8]。

近些年,魅力型领导^[9]和变革型领导^[10]等领导风格与创造力的关系研究得到国内外学者的关注。然而,魅力型领导对员工创造力的影响还存在较大争议^[9];变革型领导虽被不少学者证实能显著影响员工创造力^[11],但也有研究表明它与员工创造力的关系不显著^[12]。之所以这些研究结论不一致,是因为在研究中领导风格的消极影响往往被忽视^[13]。为此,EISENBEIB et al.^[13]、YUKL^[14]和BEYER^[15]大力倡导同时从积极影响和消极影响两个方面对领导风格进行探讨。

随着知识经济的到来,组织中呈现出创新需求迫切、人力资源多元化等新特征,迫使以控制、等级、规则为导向的领导风格转化为包容型领导风格^[16]。然而,包容型领导对员工创造力的影响机制尚不清楚。领导风格具有积极作用和消极作用的两面性^[13],包容型领导也不例外。因此,本研究以团队心理安全感为促进机制、以领导风格最基本的副作用下属依赖^[17]为抑制机制,同时从正反两方面探讨包容型领导对下属创造力的双刃剑效应。

1 相关研究评述

包容型领导概念源于教育学领域。20世纪90年代初,西方学校呼吁包容性教育,倡导公平对待不同种族、社会地位、宗教和性别的学习者,这促使学校的管理者在工作中展现出了更多的包容性^[18]。与此同时,KOMIVES et al.^[19]提出关系领导模式理论,认为包容性是关系领导中一个非常重要的因素,这为包容型领导理论的诞生奠定了理论基础。NEMBARD et al.^[20]把包容性引入到管理学领域,正式提出包容型领导这一概念。作为一种新兴的领导理论,当前关于包容型领导的研究尚未形成完整体系,特别是包容性增长、包容性创新、包容性发展和包容性文化等理念提出后,包容型领导的实践需求远远超过其理论发展。目前关于包容型领导的概念界定和结构维度也尚未达成统一认识,缺乏系统全面的测量工具。而且,文化情景对包容的含义有深刻影响,当前对不同文化背景下的包容型领导的研究较少,中国的相关本土化研究也不够深入。此外,目前的研究

都在关注包容型领导的积极影响,还未发现有学者关注其消极的一面。

下属依赖是组织行为学中一个新兴的研究领域,其定义还存在很多争议,比较有代表性的观点有:DE VRIES et al.^[21]于1984年首次将下属依赖概念纳入组织情景时指出,如果领导比下属更强大、更能干,下属就会像支持和拥护父母或者其他重要人物那样去支持和拥护领导;BIRTCHNELL^[22]认为一个依赖的人需要从他人那里得到认同、引领和指导来弥补自己的不足,更为重要的是还要接受、赞成并主张他人的价值;EISENBEIB et al.^[13]提出下属依赖包含认知和动机两大成分,并认为认知成分包括专业技术依赖和盲目崇拜两个因子,动机成分包括工作动机依赖、工作投入依赖和力求认可3个因子。领导风格与下属依赖的关系研究刚刚兴起。当前,下属依赖理论还处于概念界定和量表开发阶段,相关研究还缺乏系统性,主要不足体现在:①下属依赖的内涵还需要进一步界定。当前下属依赖的定义主要是对依赖的人的行为表现进行描述,而没有深入挖掘和准确表达下属依赖的本质特征。②下属依赖的维度和测量研究还非常少,已有的维度结构和测量工具还需在不同文化情景中进行检验。③对下属依赖的影响因素探讨不够,已有研究仅限于领导风格因素,还应拓宽视角深入研究其形成机制。④几乎所有研究都在关注什么样的领导行为或风格会增强下属的依赖性,而哪些领导行为或风格可以降低下属依赖无人问津。

在组织行为学中,领导力和创造力是两个重要的研究领域,所以它们之间关系的研究也得到学者们的关注。不少领导风格对创造力的影响机制都得到证实,如变革型领导^[23]、真实性领导^[24]、授权型领导^[25]和二元领导^[26]等。这些研究反映了当代组织对创造力的渴望,并肯定了领导者在其中的推动作用和重要地位。虽然当前对领导力和创造力的认识有了较大进展,但从已有研究看,这一领域的研究还有薄弱环节,可以作为将来的研究重点,如高层领导如何影响员工创造力的实证研究、员工的情绪和领导的情绪如何影响员工创造力、领导力如何影响不同形式和类型的创造力、领导力和创造力的测量、不同工作场合和不同工作类型中创造力和领导力的特点、上级与同事对创造力的影响方式有什么不同、员工的创造力倾向如何影响组织内的领导力、全球化和跨文化视角的领导力和创造力研究等^[27]。

一方面,包容型领导风格的开放和宽容给下属营造了更加和谐、安全的组织氛围,为下属标新立异地开展工作创造了条件。因此,包容型领导对员工的创造力产生促进作用。另一方面,包容的领导风格也可能会导致下属的依赖性增强,从而抑制其创造力的发挥。可见,包容型领导对下属的创造力具有双刃剑效应。然而,当前关于包容型领导对下属创造力的促进机制和抑制机制研究不够深入和系统,包容型领导的双刃剑效应也未得到实证检验,这

是本研究要解决的主要问题。

2 研究假设

2.1 包容型领导与下属创造力

包容型领导是一种在组织或团队中善于倾听和关注下属的需要,并表现出开放性、有效性和易接近性的领导风格^[28]。创造力是指产生新颖的、切实可行的事物和想法,并对组织具有潜在价值,包括新的产品、服务、方法和管理流程等^[29]。包容型领导与下属之间是基于尊重、认可、回应和责任的双向关系,领导与员工共同完成任务、追求双赢,能充分激发员工的潜能和活力^[30]。可见,包容型领导风格能够为员工营造有利于创造性地开展工作的氛围。①在包容型领导风格下,领导者善于解决下属的困难(有效性)和乐于接见下属(易接近性)^[28],这使员工获得更多的经济和情感资源。根据社会交换理论的互惠原则^[31],当员工在组织中获得资源后,会产生一种回报组织的责任意识^[32],在工作中发挥出更高的创造力正是员工报答组织的体现方式。②包容型领导乐于倾听新想法、新方案,支持创新行为(开放性)^[28],这要求领导者本身敢于冒险、善于创新。根据社会学习理论,个人往往会观察和学习模范角色的行为^[33],领导者的冒险精神^[34]和很强的创造力^[35]都能发挥示范效应,给员工提供学习的榜样,从而促进员工从事创新工作。③包容型领导是善于听取下属观点和认可下属贡献的领导风格^[20],使下属感到被尊重从而增强主人翁责任感^[36],更愿意承担因创新而带来的风险。④包容型领导鼓励下属在遇到新问题时向自己寻求帮助,员工常常与领导讨论工作上出现的新问题^[28],这将促进下属产生新思想和新方法。综合以上分析,本研究提出假设。

H₁ 包容型领导对下属创造力有正向影响。

2.2 包容型领导与团队心理安全感

心理安全是组织内员工对工作环境中人际风险后果的感受^[37],是可以展示真实的自我并且不必担心由此而产生负面影响的一种感知^[38]。团队心理安全感是心理安全在团队中的应用,指个人在团队中对人际风险后果的感知^[39]。领导风格属于团队心理安全感的影响因素之一^[38],领导的行为和对事件的反应将直接影响员工对安全的感知和判断^[40]。LEE et al.^[41]认为,当领导展示出开放性、有效性和易接近性时,能促进员工心理安全的发展;CARMELI et al.^[28]以150名企业研发部门的员工为样本,证实包容型领导能够提高员工在工作场所的心理安全感;NEMB-HARD et al.^[20]和HIRAK et al.^[42]的实证研究也得出类似观点。因此,本研究提出假设。

H₂ 包容型领导对团队心理安全感有正向影响。

2.3 包容型领导与下属依赖

综合 EISENBEIB et al.^[13]、DE VRIES et al.^[21]和 BIRCHNELL^[22]的观点,本研究将下属依赖分为下属认知依赖和下属动机依赖两个维度,并做如下定义,即下属依赖是员工因崇拜或信任领导而产生的,在

认知或动机方面离不开领导的认同、引领和指导的一种心理状态,下属认知依赖是员工在感觉、知觉、记忆、想象、思维等信息加工活动中对领导的依赖,下属动机依赖是员工在维持努力工作状态过程中对领导的依赖。根据精神分析理论,幼儿因认为其父母是全能的而感到安全,虽然这种被完全保护的需要在青春期会逐渐消退,但某些领导风格可能又重新唤醒这种潜在的需求^[43]。一方面,领导者往往通过高水平的情感投入和依恋影响下属,从而使下属对领导产生依赖^[14]。另一方面,在团队环境中下属的自我意识很容易受到上级的影响^[17]。魅力型领导^[17]和变革型领导^[44]等领导风格能增强下属对领导的依赖已经得到证实,也就是说,当下属感知到领导拥有超强的能力或独特的魅力时会对领导产生崇拜感和依赖性^[21]。包容型领导能有效地解决下属的困难^[28]、包容开明^[30]、平易近人^[36],可见这也是一种能力超强和富有魅力的领导风格,也将增强下属的依赖性。因此,本研究提出假设。

H_{3a} 包容型领导对下属认知依赖有正向影响;

H_{3b} 包容型领导对下属动机依赖有正向影响。

2.4 团队心理安全感与下属创造力

团队心理安全感为员工创造性地开展工作的营造了良好的组织氛围。①在团队心理安全感高的组织中,员工不必担心展示自我会产生负面影响^[38],而且能获得组织支持的感受,这种感受促使员工承担具有创新性和风险性的任务^[37]。团队成员可以提出不同的观点而不会受到其他成员的批评、指责或惩罚,还能向其他成员寻求帮助和反馈,这种促进性环境有助于激发成员的创新行为^[45]。②高心理安全感的团队能营造出支持创新的氛围,根据创新的内在动机理论,这些良好的氛围驱动员工创新的内在动机,从而表现出更多的创新行为^[46]。③当团队心理安全感高时,员工更容易产生满意、快乐、得意、放松等好的心情^[47],而心情好的员工更富有创造性^[48],他们会提出更多新颖的想法和做出更具创造性的选择^[49]。④在心理安全感较高的团队,成员由于花更少的精力协调人际关系,从而有更多的时间提出创新的建议和讨论建设性问题的解决方案^[39]。因此,本研究提出假设。

H₄ 团队心理安全感对下属创造力有正向影响。

2.5 下属依赖与下属创造力

依赖性高的人往往是不加批判地接受、赞成并主张他人的观点^[22],而创造力是产生新颖的想法^[8],显而易见,依赖性与创造力是背道而驰的。①从认知的角度看,下属对领导强烈的崇拜和依恋容易使下属毫无批判地全盘接受领导的观点,并在认知上无条件地忠诚领导^[50],从而导致下属不会主动提出新理念,而是采用一种既定的解决方案和思维模式^[13]。②从动机的角度看,依赖会使下属极力寻求领导的赞赏和认可^[17],他们不会公开表达可能导致与领导疏远的批判性意见^[13],当领导缺席时下属会有迷失方向的感觉,从而降低敬业度、工作自觉性

和创造力^[51]。因此,本研究提出假设。

H_{5a} 下属认知依赖对下属创造力有负向影响;

H_{5b} 下属动机依赖对下属创造力有负向影响。

2.6 团队心理安全感的中介作用

组织支持理论认为,员工一旦感知到来自组织的尊重、亲密、资源等支持,将满足其社会情感需求,从而有可能采用一定形式回报组织^[52]。包容型领导者的诸多言行都能让员工感到组织的支持和关心,例如,善于听取下属观点,鼓励和欣赏员工的努力,认可下属的贡献^[28];善于为员工遇到的问题提供参考意见,随时有空接见下属,善于解答下属在业务方面的问题,随时愿意倾听下属的诉求^[53];鼓励员工自我表达,支持自主性,接受非正统的想法,通过榜样作用启发员工^[54];包容下属的观点和失败,鼓励员工建言^[55];等等。根据组织支持理论,包容型领导的这些支持性言行能满足员工的社会情感需求(如心理安全),因而也将促使员工展现出更强的创造力等以回报组织。此外,前文已经提出“包容型领导对团队心理安全感有正向影响”(H₂)和“团队心理安全感对创造力有正向影响”(H₄)。因此,本研究提出假设。

H₆ 团队心理安全感在包容型领导与下属创造力之间起中介作用。

2.7 下属依赖的中介作用

EISENBEIB et al.^[13]认为,除非考虑了领导风格的消极影响,否则无法完全理解领导力与下属创造力之间的关系。于是,他们将下属依赖作为研究领导风格消极影响的突破口。BASU et al.^[8]为了解释变革型领导与下属创新行为之间意想不到的负相关结果,也提出了使用下属依赖作为中介机制。包容型领导的宽容、亲和、能干和公正等特点很容易导致下属产生依赖感,从而减少创造性思考和创新行为,抑制创造力的发挥。可见,下属依赖也是包容型领导影响下属创造力的一个不可忽视的消极因素。此外,前文已提出“包容型领导对下属认知/动机依赖有正向影响”(H_{3a}和H_{3b})和“下属认知/动机依赖对创造力有负向影响”(H_{5a}和H_{5b})。因此,本研究提出假设。

H_{7a} 下属认知依赖在包容型领导与下属创造力之间起中介作用;

H_{7b} 下属动机依赖在包容型领导与下属创造力之间起中介作用。

综上,关于包容型领导与下属创造力的并列多重中介模型见图1。

3 研究方法

3.1 问卷调查设计

问卷调查法之所以成为管理学定量研究中普及的方法之一,是因为它具备了快速有效、可操作性强、成本低等优点^[56]。本研究也选择问卷法,问卷设计共分5步进行。①为各变量选择测量工具。本研究涉及的变量在国际顶级刊物上都有比较成熟的量表,而且大部分量表在中国已被使用。因此,本研

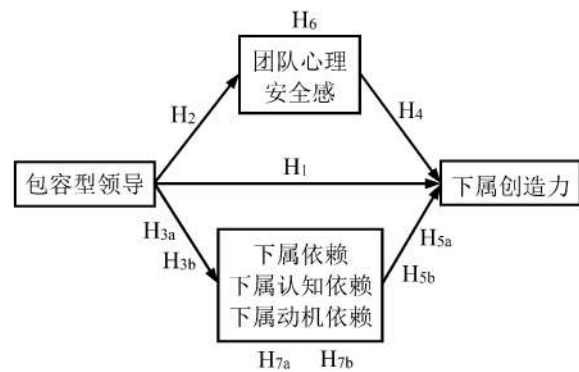


图1 研究模型

Figure 1 Research Model

究也沿用已有的成熟量表。②翻译外文量表。本研究采用被广泛接受的回译方法对量表进行翻译,先将量表译成汉语,再将汉语版本发给一位正在攻读管理学博士的大学英语老师,请她回译成英语。之后,共同探讨回译版本与英文原版的差异,并逐步调整译文,力求既不偏离问卷原意,又符合汉语语境。③设计初始问卷。为了进一步检查问卷中是否存在歧义或者不易理解的题项,研究人员请12名非管理学专业的大学生对初始问卷进行试填,并根据他们的反馈意见进行修改。④进行预测试,对量表进行信度和效度的检验。⑤根据预测试情况再次调整并形成正式问卷。

为了增强问卷调查的有效性,本研究采取如下措施。①采用多来源数据综合法以避免共同方法变异。本研究设计两套问卷,L卷由领导填写,用于获取下属创造力数据;M卷由下属填写,用于获取包容型领导、团队心理安全感和下属依赖等数据。②研究者亲自到现场发放问卷,为被试耐心讲解本研究的调研目的,进一步减少被试的顾虑,还可以更准确地解答被试在填写问卷时提出的疑问。③本研究共设计3个社会赞许性题目,用于判断问卷的质量。④将不同量表的题项交叉排放,避免问卷填写过程中出现单一思维。⑤通过美化问卷、注重打印质量、为调查对象准备小礼品等方式提高问卷调查的质量。

将L卷和M卷的数据进行配对需要设计一个对接标志。首先,向被调研企业的人力资源部说明情况,请求提供被试(领导及其直接下属)名单,并给每位下属赋予一个代码,如张三是第1家企业第2个团队的第3位下属,则代码为1-2-3。其次,确保下属填写的M卷与赋予的代码一一对应,即确保张三拿到代码为1-2-3的M卷;同时,确保领导在L卷中对其下属进行评价时不会张冠李戴,即确保领导在代码为1-2-3的题项中对张三进行评价。最后,根据代码将M卷和L卷的数据进行配对。

3.2 研究工具的选择和预测试

选择量表时重点考虑量表被使用的广泛程度、所在期刊的影响度、量表的信度和效度、在中国的使用情况、开发者的研究对象等因素。本研究选取的

量表中,除下属依赖量表外,其他量表均在中国被使用过。为了使量表更加符合中国情景,本研究通过预测试对量表进行提纯。

包容型领导。采用CARMELI et al.^[28]编制的包容型领导量表,共有9个题项,典型题项如“该领导乐于倾听新的想法或方案”。虽然CARMELI et al.^[28]提出包容型领导有开放性、有效性和易接近性3个维度,但他们进行因子分析时只萃取出一个特征值为6.180的共同因素,能解释的总变异量为68.740%。本研究预测试中也只萃取了一个共同因素,解释总变异量的56.360%。因此,本研究只对包容型领导整个变量进行研究。该量表在本研究预测试和正式调研中的内部一致性系数分别为0.902和0.907。

下属创造力。采用FARMER et al.^[57]以中国员工为研究对象开发的创造力量表,共4个题项,典型题项如“该员工首先尝试新点子或新方法”。该量表在本研究预测试和正式调研中的内部一致性系数分别为0.842和0.854。

团队心理安全感。采用EDMONDSON^[36]的团队心理安全感量表,共7个题项,典型题项如“在我们团队中,如果某位成员在工作中犯了错,其他成员常会因此对他/她抱有意见(反向)”。该量表在本研究预测试和正式调研中的内部一致性系数分别为0.830和0.840。

下属认知/动机依赖。本研究使用EISENBEIB et al.^[13]开发的量表中代表认知成分的两个因子测量下属认知依赖,共7个题项;使用代表动机成分的3个因子测量下属动机依赖,共6个题项。通过预测试发现,13个题项中有5个题项的修正题项总相关系数小于0.300,需要删除。然后对保留的题项进行因子分析,各题项在某一共同因子上的载荷量均大于或等于0.500,且未发现横跨因子现象,萃取了两个共同因子,与设想的因子结构完全一致,累计解释了总方差的63.957%。提纯后的下属依赖量表共8个题项,内部一致性系数为0.837(正式调研中为0.836)。其中,测量下属认知依赖的题项减为4个,分别为“我觉得自己能否在工作中做好与谁是我的头头上司没有关系(反向)”“我发现没有该领导的指导,自己很难发挥作用”“我觉得该领导在周围的时候我能将工作做得更好”“如果该领导被调换,我就找不到帮助我解决问题的人了”,内部一致性系数为0.797(正式调研中为0.810);测量下属动机依赖的题项减为4个,分别为“如果该领导离开的话,我对工作的奉献会下降”“如果该领导离开的话,我的工作动力会下降”“如果该领导度假去了,我加班的意愿会减少”“如果该领导度假去了,我的工作热情会下降”,内部一致性系数为0.808(正式调研中为0.827)。

另外,本研究选择性别、年龄、受教育程度、工龄和与领导共事时间作为控制变量。用3个被证实测试效果最佳^[58]的题项测量社会赞许性,具体为“我并不是每次都说实话”“有些时候我会发脾气”“偶

尔我会将今天应该做的事推到明天去做”。

3.3 研究样本

2014年9月至12月,本研究的研究人员到中国的成都、南充、泸州、达州、绵阳、德阳、乐山和宜宾,对67家国有企业、私营企业和外资企业进行正式调研,现场发放并收回L卷和M卷共844份。有4种问卷被剔除,即填问卷速度特别快、集中选择某一个选项或者选项带有明显规律的(如Z型)、出现3个以上多选或者漏选的、社会赞许性题目有两个及以上选择否的。初步筛选后,剩余有效问卷696份,其中,L卷127份,M卷569份。根据设计的代码将L卷和M卷进行配对,剔除同一个代码中缺L卷或M卷的情况,最终得到468套上级-下属配对数据。下属的样本($n=468$)特征如下:性别方面,男性占46.154%,女性占53.846%;年龄方面,20岁及以下的占6.197%,21岁~30岁的占69.017%,31岁~40岁的占18.376%,41岁~50岁的占5.128%,51岁及以上的占1.282%;受教育程度方面,高中及以下的占10.684%,专科的占16.026%,本科的占68.803%,硕士及以上的占4.487%;工龄方面,不满1年的占15.384%,1年~2年的占29.060%,3年~5年的占27.137%,6年~10年的占17.521%,11年~20年的占8.120%,20年以上的占2.778%;与领导共事时间方面,不足3个月的占6.624%,3个月~12个月的占24.786%,1年~2年的占22.009%,2年~5年的占36.325%,5年以上的占10.256%。

4 数据分析和结果

4.1 共同方法偏差检验

本研究采用Harman单因子检验方法检验共同方法偏差。具体做法是将各变量同时纳入进行整体因子分析,查看未旋转的因子分析结果,如果只提取了一个因子或者某个因子的解释率达到50%,就可以判断存在严重的共同方法偏差。未旋转的因子分析结果中,按照特征值大于1的方法提取5个共同因子,解释力最强的第一个共同因子能解释总方差的23.878%。可见,既未出现只提取了一个因子的情况,也未出现某个因子的解释率达到50%的情况。因此,可以认为本研究不存在严重的共同方法偏差。

4.2 探索性因子分析

探索性因子分析结果见表1,每个题项的因子载荷量均大于0.500,而且没有出现交叉题项、自成一个因子和横跨因子现象。并且,维度结构与预想十分吻合:包容型领导量表(IL₁~IL₉)聚集在共同因子1上,下属创造力量表(FC₁~FC₄)聚集在共同因子2上,团队心理安全感量表(TPS₁~TPS₇)聚集在共同因子3上,下属认知依赖量表(FCD₁~FCD₄)聚集在共同因子4上,下属动机依赖量表(FMD₁~FMD₄)聚集在共同因子5上。另外,提取的5个共同因子累积解释了总方差的60.642%,说明整体量表有较高的效度。

4.3 描述性统计分析

表2给出各变量的均值、标准差和相关系数矩阵。由表2可知,除下属认知依赖和下属动机依赖与

表1 探索性因子分析结果
Table 1 Results of Exploratory Factor Analysis

题项	旋转成份矩阵(共同因子)				
	1	2	3	4	5
IL ₁ 该领导乐于倾听新的想法或方案	0.731	0.084	0.213	0.026	-0.046
IL ₂ 该领导关注改进工作流程的新机会	0.709	0.135	0.133	-0.079	-0.027
IL ₃ 该领导乐于与我讨论工作目标及完成任务的新方法	0.765	0.164	0.134	0.017	-0.004
IL ₄ 该领导善于为下属遇到的问题提供参考意见	0.737	0.070	0.107	0.062	-0.083
IL ₅ 该领导在团队中随时“存在”——随时有空接见下属	0.720	-0.008	0.064	-0.035	0.081
IL ₆ 该领导善于解答我请教的业务方面的问题	0.707	0.076	0.175	0.202	-0.119
IL ₇ 该领导随时愿意倾听我的诉求	0.751	0.019	0.164	0.062	-0.001
IL ₈ 该领导鼓励我在遇到新问题的时候向他寻求帮助	0.776	0.064	0.124	0.088	-0.034
IL ₉ 下属可容易地与该领导讨论工作上出现的新问题	0.762	0.001	0.125	0.022	-0.098
FC ₁ 该员工首先尝试新点子或新方法	0.145	0.799	0.064	0.014	-0.111
FC ₂ 该员工寻求解决问题的新点子和新方法	0.138	0.812	0.105	-0.086	-0.158
FC ₃ 该员工在工作领域提出开创性的想法	0.115	0.819	0.138	-0.142	-0.033
FC ₄ 该员工是一个创造性开展工作的好榜样	0.028	0.820	0.068	-0.066	-0.059
TPS ₁ 在我们团队中,如果某位成员在工作中犯了错,其他成员常会因此而对他/她抱有意见(反向)	0.149	0.027	0.689	-0.039	-0.049
TPS ₂ 在我们团队中,团队成员可以提出异议并坚持自己的观点	0.142	0.035	0.684	-0.080	0.049
TPS ₃ 在我们团队中,表现与众不同的人有时会遭到排斥(反向)	0.199	0.028	0.725	-0.034	0.013
TPS ₄ 在我们团队中,做冒险的事是可以接受的	0.050	0.105	0.649	-0.035	-0.046
TPS ₅ 在我们团队中,向其他成员寻求帮助是很难的(反向)	0.183	0.045	0.735	0.001	-0.052
TPS ₆ 在我们团队中,没有人故意诋毁或破坏我的努力	0.172	-0.010	0.706	0.019	-0.026
TPS ₇ 在与团队成员的合作中,我独有的技能和天赋不但能得到尊重,而且有用武之地	0.107	0.208	0.686	0.071	-0.016
FCD ₁ 我觉得自己能否在工作中做好与谁是我的顶头上司没有关系(反向)	0.047	-0.051	-0.033	0.825	0.081
FCD ₂ 我发现没有该领导的指导,自己很难发挥作用	0.036	-0.106	-0.025	0.770	0.183
FCD ₃ 我觉得该领导在周围的时候我能将工作做得更好	0.054	-0.045	0.008	0.738	0.191
FCD ₄ 如果该领导被调换,我就找不到帮助我解决问题的人了	0.125	-0.055	-0.047	0.746	0.262
FMD ₁ 如果该领导离开的话,我对工作的奉献会下降	-0.048	-0.091	-0.024	0.140	0.856
FMD ₂ 如果该领导离开的话,我的工作动力会下降	-0.031	-0.064	-0.004	0.138	0.856
FMD ₃ 如果该领导度假去了,我加班的意愿会减少	-0.092	-0.063	-0.020	0.181	0.712
FMD ₄ 如果该领导度假去了,我的工作热情会下降	-0.062	-0.165	-0.069	0.325	0.678

注:运用主成份提取方法和具有Kaiser标准化的正交旋转法,旋转在6次迭代后收敛。

表2 均值、标准差和相关系数
Table 2 Mean, Standard Deviation and Correlation Coefficients

	包容型领导	下属创造力	团队心理安全感	下属认知依赖	下属动机依赖
包容型领导	1				
下属创造力	0.229**	1			
团队心理安全感	0.382**	0.224**	1		
下属认知依赖	0.107*	-0.174**	-0.044	1	
下属动机依赖	-0.119**	-0.249**	-0.089	0.437**	1
均值	3.804	3.713	3.628	2.562	2.358
标准差	0.610	0.612	0.564	0.736	0.804

注:样本数为468;**为 $p < 0.010$, *为 $p < 0.050$ 。下同。

表3 变量区分效度的验证性因子分析结果
Table 3 Results of Confirmatory Factor Analysis of Discriminant Validity

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	TLI	CFI	RMSEA
5 因子模型 M_5 :包容型领导、下属创造力、团队心理安全感、下属认知依赖、下属动机依赖	528.003	340		0.962	0.966	0.034
4 因子模型 M_4 :包容型领导 + 下属创造力、团队心理安全感、下属认知依赖、下属动机依赖	1 297.975	344	769.972***	0.811	0.828	0.077
3 因子模型 M_3 :包容型领导 + 下属创造力 + 团队心理安全感、下属认知依赖、下属动机依赖	2 017.220	347	1 489.217***	0.671	0.698	0.102
2 因子模型 M_2 :包容型领导 + 下属创造力 + 团队心理安全感 + 下属认知依赖、下属动机依赖	2 699.676	349	2 171.673***	0.540	0.575	0.120
单因子模型 M_1 :包容型领导 + 下属创造力 + 团队心理安全感 + 下属认知依赖 + 下属动机依赖	3 418.649	350	2 890.646***	0.401	0.445	0.137

注: + 表示两个变量合成一个变量;***为 $p < 0.001$, 下同。

团队心理安全感的关系不显著外,其他变量的关系都显著。其中,自变量(包容型领导)和中介变量(团队心理安全感和下属认知/动机依赖)均与因变量(下属创造力)显著相关,这为后面的分析打下了基础。根据相关关系的正负号判断,大部分结果与假设吻合。但包容型领导与下属动机依赖的相关性方向与假设相反,这有待在后面的分析中进一步考证。另外,根据TSUI et al.^[59]的观点,如果变量间的相关水平超过0.750,就存在严重的多重共线性问题。可见,本研究的数据不存在严重的多重共线性问题。

4.4 测量模型检验

在验证假设之前,先检验本研究的测量模型(即包容型领导、下属创造力、团队心理安全感、下属认知依赖、下属动机依赖5个潜变量和28个题项)是否具有较好的拟合度,表3给出分析结果。由表3可知,5因子模型的拟合指标为: $\chi^2 = 528.003$, $df = 340$,

$TLI = 0.962$, $CFI = 0.966$, $RMSEA = 0.034$,显著优于竞争模型。另外,通过 χ^2 进行模型的差异性检验,结果显示5因子模型也显著优于4因子模型、3因子模型、2因子模型和单因子模型。综上,5因子模型能更好地代表测量因子的结构,变量之间具有较好的区分效度。

4.5 假设检验

在确认测量模型具有良好拟合度的前提下,本研究采用LISREL 8.80统计软件验证所有假设。假设模型具有良好的拟合度, $\chi^2 = 588.683$, $df = 343$, $p < 0.001$, $CFI = 0.979$, $NNFI = 0.977$, $RMSEA = 0.039$ 。结构方程模型结果见图2,包容型领导对下属创造力具有显著正向影响, $\beta = 0.202$, $p < 0.010$, H_1 得到验证。包容型领导对团队心理安全感具有显著正向影响, $\beta = 0.442$, $p < 0.001$, H_2 得到验证。包容型领导对下属认知依赖具有显著正向影响, $\beta = 0.117$, $p < 0.050$,

H_{3a} 得到验证。包容型领导对下属动机依赖具有显著负向影响, $\beta = -0.114$, $p < 0.050$, 与 H_{3b} 相反, 因此 H_{3b} 未得到验证。团队心理安全感对下属创造力具有显著正向影响, $\beta = 0.161$, $p < 0.050$, H_4 得到验证。下属认知依赖对下属创造力具有显著负向影响, $\beta = -0.171$, $p < 0.010$; 下属动机依赖对下属创造力具有显著负向影响, $\beta = -0.114$, $p < 0.010$ 。 H_{5a} 和 H_{5b} 均得到验证。此外, 本研究设计了性别、年龄、受教育程度、工龄和与领导共事时间5个控制变量。通过检验发现, 只有性别和工龄对下属创造力有显著影响, 影响系数分别是 -0.183 ($p < 0.001$)和 0.119 ($p < 0.001$)。

为了验证中介作用假设, 本研究比较假设模型和备选的完全中介作用模型(删除包容型领导到下属创造力的直接路径)的拟合度优劣。结构方程模型结果表明, 假设模型显著优于备选完全中介作用模型, $\Delta\chi^2 = 10.215$, $\Delta df = 1$, $p < 0.010$ 。因此, 假设模型为最优模型。由图2可知, 包容型领导对下属创造力的直接影响(H_1)和间接影响(H_2 、 H_{3a} 、 H_{3b} 、 H_4 、 H_{5a} 和 H_{5b})均显著, 可见团队心理安全感、下属认知依赖和下属动机依赖在包容型领导与下属创造力之间都起部分中介作用, 即 H_6 、 H_{7a} 和 H_{7b} 都得到验证。

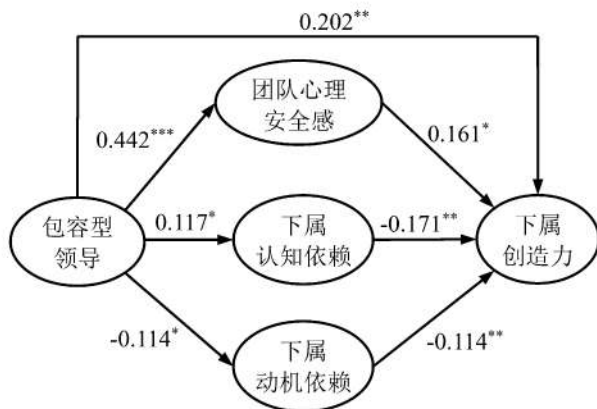


图2 模型检验结果

Figure 2 Model Testing Results

为了进一步验证中介效应, 本研究还采用PREACHER et al.^[60]提出的检验方法对由团队心理安全感、下属认知依赖和下属动机依赖构成的并列多重中介效应进行检验。按照ZHAO et al.^[61]提出的中介分析程序, 参照PREACHER et al.^[60]提出的多个并列的中介变量检验方法, 在SPSS 21.0软件中进行bootstrap中介变量检验, 样本量设定为5 000, 置信区间的置信度设定为95%, bootstrap取样方法选择偏差校正的非参数百分位法。如果中介检验结果显示偏差校正的置信区间没有包含0, 说明该中介效应显著。检验结果表明, 团队心理安全感的中介作用显著, 偏差校正的置信区间为 $[0.029, 0.109]$, 未包含0, 作用大小为0.066, H_6 得到验证; 下属认知依赖的中介作用显著, 偏差校正的置信区间为 $[-0.032, -0.001]$, 未包含0, 作用大小为 -0.011 , H_{7a} 得到验证; 下属动机依赖的中介作用显著, 偏差校正的置信区间为

$[0.003, 0.045]$, 未包含0, 作用大小为0.018, H_{7b} 得到验证。这与前面结构方程模型的检验结果一致。

5 结论

5.1 研究结果

本研究以组织支持理论、领导力-创造力模型为理论基础提出一个并列多重中介模型, 探讨包容型领导对下属创造力的作用机制。研究结果表明, ①包容型领导正向影响下属创造力。这在变革型领导、魅力型领导和真实型领导等领导风格之后, 又证实了一种新型的领导风格——包容型领导风格能促进下属提高创造力。丰富了领导力-创造力框架下的研究内容, 同时也发展了包容型领导理论, 将包容型领导对组织的影响范围扩展到员工创造力。②团队心理安全感、下属认知依赖和下属动机依赖的多重中介作用显著。为了更全面地揭示包容型领导对员工创造力的作用机制, 本研究同时关注包容型领导的积极影响和消极影响, 从多个路径探讨包容型领导与下属创造力之间的中介作用。研究发现3条中介路径的作用方式各不相同: 团队心理安全感中介效应的前后半段路径均为正向影响, 所以中介效应为正向影响(正正得正); 下属认知依赖中介效应的前半段路径为正向影响, 后半段路径为负向影响, 所以中介效应为负向影响(正负得负); 下属动机依赖中介效应的前后半段路径均为负向影响, 所以中介效应为正向影响(负负得正)。③验证下属依赖的两维度观点, 并发现同一领导风格对两个维度的影响方向不会总是一致, 推动了下属依赖理论的发展。EISENBEIB et al.^[13]提出下属依赖5维度观点时认为, 这5个维度可以分为认知成分和动机成分两大类, 但未做进一步的实证验证。本研究检验了下属依赖变量及其测量工具在中国文化背景下的适应性, 验证了下属依赖可以划分为下属认知依赖和下属动机依赖两个维度, 而且发现包容型领导对两个维度的影响方向正好相反。此外, 本研究在综合前人观点的基础上对下属依赖、下属认知依赖和下属动机依赖进行了内涵界定。

本研究共提出10个假设, 只有 H_{3b} 没有得到验证, 而且检验结果与假设相反。通过进一步访谈, 得到一个可能的解释是: 包容型领导比魅力型领导等领导风格更能倾听和关注追随者的需要, 与下属的关系更加亲近; 在包容型领导营造的充满人文关怀的组织氛围中, 下属备受尊重, 能充分感受到自己在组织中的地位和价值, 从而更能激发出下属的主人翁责任意识和工作热情, 更自觉地增加工作投入。可见, 当领导越包容, 下属的工作投入和工作热情就会越高, 即下属动机依赖(以“领导不在场时工作投入和热情会下降”为特点)就会越低。因此, 包容型领导对下属动机依赖有负向影响也就不难理解了。

5.2 管理启示

以上研究结果对管理实践具有一定的指导意义。①提高包容型领导水平, 营造和谐、安全、敬业

的组织氛围,促进员工提高创造力。在管理实践中,应积极营造包容和谐的组织氛围和加大培养力度,以提高包容型领导水平,从而满足员工的心理安全等社会情感需求,减少对领导的依赖性,提高工作敬业度,进而促进员工提高创造力。领导者具备包容型领导的能力和素质是营造包容、和谐组织氛围的基础和前提,企业在领导选拔和专项培训等环节应充分考虑包容型领导的行为特点,努力提高包容型领导水平。另外,应完善薪酬制度和激励措施,使领导者心甘情愿地展现出更多的包容型领导行为。②增强团队心理安全感,激发员工创新的内驱力。首先,领导者应做好表率,勇于接受批评意见,对下属的异议甚至反对意见持包容态度,让员工相信领导不会为此而打击报复或公报私仇;其次,通过树立标杆,发挥榜样的激励作用,鼓励全体团队成员敢于提出不同意见,勇于表达内心的真实想法;最后,通过奖励员工的创新行为,让员工增强“人际冒险”的勇气,从而提高团队心理安全感。③降低依赖心理,排除抑制创造力的心理障碍。可以采取如下措施:第一,提倡参与式管理。参与式管理是一种民主的管理模式,能增强员工的主人翁责任感,充分调动员工的工作积极性。让员工有更多的机会参与到管理活动中,可以加强领导与下属的交流和沟通,从而鼓励下属独立思考并提出自己的见解,减少对领导的依赖心理。第二,树立亲民的领导形象。不能“神化”领导者或者将其树立成令下属敬而远之的权威形象,反对盲目崇拜。亲民的领导形象能够让员工敢于向领导表达自己的真实想法,有利于下属自主地开展,减少对领导的依赖。第三,领导者要适当授权。集权者往往会通过控制资源来达到凌驾于组织之上的目的,然而对领导掌控的稀缺资源的需求往往是导致员工产生依赖的根源。领导者只有在管理活动中对下属进行适当的放权,才能充分发挥下属的主观能动性,也才能营造出民主、平等、自由和充满人文关怀的组织氛围。下属拥有一定的权力,便能在权限范围内独立自主开展工作,而不是事事等待领导决策,从而减少对领导的依赖感。

5.3 研究局限

本研究仍存在很多不足,有待在未来研究中改进。①只关注了员工层面的规律,没有从多层面对包容型领导对下属创造力的影响机制。②本研究只对3条中介路径的作用方式进行探讨,没有对它们的作用大小进行比较,更没有进一步探析3个中介变量之间的关系,如团队心理安全感是否对下属依赖有影响等。③本研究采用的是横截面数据,这不能确定包容型领导与下属创造力之间的因果关系。④虽然本研究采取了一些措施消除被调查者的顾虑,但要消除下属对领导进行评价时产生的顾虑确实是个难题,有待进一步探索。

参考文献:

[1] CHEN V Z, LI J, SHAPIRO D M, et al. Ownership structure

and innovation: an emerging market perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 2014, 31(1): 1-24.

- [2] 斯蒂芬·P·罗宾斯,蒂莫西·A·贾奇. 组织行为学. 14版. 北京:中国人民大学出版社,2012:344.
STEPHEN P R, TIMOTHY A J. *Organizational behavior*. 14th ed. Beijing: China Renmin University Press, 2012: 344. (in Chinese)
- [3] TIERNEY P, FARMER S M, GRAEN G B. An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 1999, 52(3): 591-620.
- [4] CHUA R Y, ROTH Y, LEMOINE J F. The impact of culture on creativity how cultural tightness and cultural distance affect global innovation crowdsourcing work. *Administrative Science Quarterly*, 2015, 60(2): 189-227.
- [5] HIRSHLEIFER D, LOW A, TEOH S H. Are overconfident CEOs better innovators?. *The Journal of Finance*, 2012, 67(4): 1457-1498.
- [6] LIU S, SCHULER R S, ZHANG P. External learning activities and employee creativity in Chinese R&D teams. *Cross Cultural Management*, 2013, 20(3): 429-448.
- [7] AMABILE T M, PILLEMER J. Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 2012, 46(1): 3-15.
- [8] BASU R, GREEN S G. Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 1997, 27(6): 477-499.
- [9] 张鹏程,刘文兴,廖建桥. 魅力型领导对员工创造力的影响机制: 仅有心理安全足够吗?. *管理世界*, 2011(10): 94-107.
ZHANG Pengcheng, LIU Wenxing, LIAO Jianqiao. The mechanism of the influence of the charismatic type of leadership on employee's creativity: is psychological safety alone enough?. *Management World*, 2011(10): 94-107. (in Chinese)
- [10] WANG C J, TSAI H T, TSAI M T. Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: the influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 2014, 40: 79-89.
- [11] ANDERSON N, POTOČNIK K, ZHOU J. Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 2014, 40(5): 1297-1333.
- [12] GUMUSLUOGLU L, ILSEV A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 2009, 62(4): 461-473.
- [13] EISENBEIB S A, BOERNER S. A double-edged sword: transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 2013, 24(1): 54-68.
- [14] YUKL G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 1999, 10(2): 285-305.
- [15] BEYER J M. Two approaches to studying charismatic leadership: competing or complementary?. *The Leadership Quarterly*, 1999, 10(4): 575-588.

- [16] TEMPLE J B, YLITALO J. Promoting inclusive (and dialogic) leadership in higher education institutions. *Tertiary Education and Management*, 2009, 15(3): 277-289.
- [17] CONGER J A. The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 1990, 19(2): 44-55.
- [18] VITELLO S J, MITHAUG D E. *Inclusive schooling: national and international perspectives*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998: 35-53.
- [19] KOMIVES S R, LUCAS N, MCMAHON T R. *Exploring leadership: for college students who want to make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998: 28-29.
- [20] 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. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(7): 941-966.
- [21] DE VRIES M F R K, MILLER D. *The neurotic organization: diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1984: 3-4.
- [22] BIRCHNELL J. Defining dependence. *British Journal of Medical Psychology*, 1988, 61(2): 111-123.
- [23] 陈晨, 时勤, 陆佳芳. 变革型领导与创新行为: 一个被调节的中介作用模型. *管理科学*, 2015, 28(4): 11-22.
CHEN Chen, SHI Kan, LU Jiafang. Transformational leadership for creative behavior: a moderated mediation effect model. *Journal of Management Science*, 2015, 28(4): 11-22. (in Chinese)
- [24] 李燃, 王辉, 赵佳卉. 真诚型领导行为对团队创造力的影响. *管理科学*, 2016, 29(5): 71-82.
LI Ran, WANG Hui, ZHAO Jiahui. The impact of authentic leadership behavior on team creativity. *Journal of Management Science*, 2016, 29(5): 71-82. (in Chinese)
- [25] 蒿坡, 龙立荣, 贺伟. 领导力共享、垂直领导力与团队创造力: 双视角研究. *管理科学*, 2014, 27(6): 53-64.
HAO Po, LONG Lirong, HE Wei. Shared leadership, vertical leadership and team creativity: a dual-perspective study. *Journal of Management Science*, 2014, 27(6): 53-64. (in Chinese)
- [26] 韩杨, 罗瑾琨, 钟竞. 二元领导对团队创新绩效影响研究: 基于惯例视角. *管理科学*, 2016, 29(1): 70-85.
HAN Yang, LUO Jinlian, ZHONG Jing. The research on the effects of ambidextrous leadership on team innovation performance: from the perspective of routine practice. *Journal of Management Science*, 2016, 29(1): 70-85. (in Chinese)
- [27] 周京, 克里斯蒂娜·E·莎莉. *组织创造力研究全书*. 北京: 北京大学出版社, 2010: 75-96.
ZHOU Jing, CHRISTINA E S. *Handbook of organizational creativity*. Beijing: Peking University Press, 2010: 75-96. (in Chinese)
- [28] 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.
- [29] BAAS M, ROSKES M, SLIGTE D, et al. Personality and creativity: the dual pathway to creativity model and a research agenda. *Social and Personality Psychology Compass*, 2013, 7(10): 732-748.
- [30] DWERTMANN D J G, BOEHM S A. Status matters: the asymmetric effects of supervisor-subordinate disability incongruence and climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(1): 44-64.
- [31] HOMANS G C. A conceptual scheme for the study of social organization. *American Sociological Review*, 1947, 12(1): 13-26.
- [32] SONG L J, TUSI A S, LAW S K. Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: the role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*, 2009, 35(1): 56-93.
- [33] 马粤娴, 严鸣, 黄国华. 团队群体性组织偏差行为的产生机制. *管理科学*, 2016, 29(3): 59-70.
MA Yuexian, YAN Ming, HUANG Guohua. The formation of group collective organizational deviance. *Journal of Management Science*, 2016, 29(3): 59-70. (in Chinese)
- [34] MATTHEW C T. Leader creativity as a predictor of leading change in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 2009, 39(1): 1-41.
- [35] HIRAK R, PENG A C, CARMELI A. Linking leader inclusiveness to work unit performance: the importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(1): 107-117.
- [36] EDMONDSON A C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2): 350-383.
- [37] 雷星晖, 单志汶, 苏涛永, 等. 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究. *管理科学*, 2015, 28(2): 115-125.
LEI Xinghui, SHAN Zhiwen, SU Taoyong, et al. Impacts of humble leadership behavior on employee creativity. *Journal of Management Science*, 2015, 28(2): 115-125. (in Chinese)
- [38] KAHN W A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 1990, 33(4): 692-724.
- [39] EDMONDSON A C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2): 350-383.
- [40] YANADORI Y, CUI V. Creating incentives for innovation? The relationship between pay dispersion in R&D groups and firm innovation performance. *Strategic Management Journal*, 2013, 34(12): 1502-1511.
- [41] LEE F, EDMONDSON A C, THOMKE S, et al. The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations. *Organization Science*, 2004, 15(3): 310-326.
- [42] 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. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(1): 107-117.
- [43] DINH J E, LORD R G, GARDNER W L, et al. Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(1): 36-62.
- [44] KARK R, SHAMIR B, CHEN G. The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal*

- of *Applied Psychology*, 2003, 88(2):246-255.
- [45] 杨付, 张丽华. 团队成员认知风格对创新行为的影响: 团队心理安全感和工作单位结构的调节作用. *南开管理评论*, 2012, 15(5):13-25.
YANG Fu, ZHANG Lihua. The impact of cognitive style on innovative behavior; the moderating role of team psychological safety and work unit structure. *Nankai Business Review*, 2012, 15(5):13-25. (in Chinese)
- [46] OLDFHAM G R, CUMMINGS A. Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(3):607-634.
- [47] BIENEFFELD N, GROTE G. Speaking up in ad hoc multiteam systems: individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 23(6):930-945.
- [48] CHOI S B, TRAN T B H, PARK B I. Inclusive leadership and work engagement: mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 2015, 43(6):931-943.
- [49] GRAWITCH M J, MUNZ D C, ELLIOTT E K, et al. Promoting creativity in temporary problem-solving groups: the effects of positive mood and autonomy in problem definition on idea-generating performance. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 2003, 7(3):200-213.
- [50] KEARNEY E, GEBERT D, VOELPEL S C. When and how diversity benefits teams: the importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(3):581-598.
- [51] MUMFORD M D, FRIED Y. Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(5):622-634.
- [52] HOWARD J, SHAW E K, FELSEN C B, et al. Physicians as inclusive leaders: insights from a participatory quality improvement intervention. *Quality Management in Healthcare*, 2012, 21(3):135-145.
- [53] 刘燕, 李锐, 赵曙明. 包容性领导与下属揭发意愿的关系: 一个被调节的中介效应模型. *心理科学*, 2016, 39(1):144-150.
LIU Yan, LI Rui, ZHAO Shuming. The mechanisms of how inclusive leadership impacts on employee whistle-blowing intention: a moderated-mediation model. *Journal of Psychological Science*, 2016, 39(1):144-150. (in Chinese)
- [54] 管春英. 包容性领导对员工创新行为的多链条作用机制研究. *科学学与科学技术管理*, 2016, 37(6):159-168.
GUAN Chunying. Study on the impact mechanism of inclusive leadership on employee innovative behavior. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2016, 37(6):159-168. (in Chinese)
- [55] 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. *科研管理*, 2014, 35(5):152-160.
FANG Yangchun. The effect of inclusive leadership on team performance: based on the mediating effect of self-efficacy. *Science Research Management*, 2014, 35(5):152-160. (in Chinese)
- [56] 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. *组织与管理研究的实证方法*. 2版. 北京: 北京大学出版社, 2012:190.
CHEN Xiaoping, XU Shuying, FAN Jingli. *Empirical methods in organization and management research*. 2nd ed. Beijing: Peking University Press, 2012:190. (in Chinese)
- [57] FARMER S M, TIERNEY P, KUNG-MCINTYRE K. Employee creativity in Taiwan: an application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(5):618-630.
- [58] 杨中芳, 赵志裕. 测谎题到底是在测什么. *教育研究与实验*, 1990(3):63-72.
YANG Zhongfang, ZHAO Zhiyu. What the hell are the items of lie detection measuring. *Educational Research and Experiment*, 1990(3):63-72. (in Chinese)
- [59] TSUI A S, WANG H, XIN K, et al. Let a thousand flowers bloom: variation of leadership styles among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics*, 2004, 33(1):5-20.
- [60] PREACHER K J, HAYES A F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 2008, 40(3):879-891.
- [61] ZHAO X, LYNCH, Jr J G, CHEN Q. Reconsidering Baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 2010, 37(2):197-206.

The Double-edged Sword Effect of Inclusive Leadership on Followers' Creativity

GU Yinhua^{1,2}, QING Tao³, YANG Fu³, ZHANG Zheng⁴

1 College of Management Science, Chengdu University of Technology, Chengdu 610059, China

2 School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China

3 School of Business Administration, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu 610074, China

4 School of Business Administration, Shanxi University of Finance and Economics, Taiyuan 030006, China

Abstract: Innovation is increasingly becoming the motivation and source for enterprises' survival and development, therefore,

more and more entrepreneurs claim; Innovation, or Death. However, the innovation of the enterprises has to rely on employee creativity. Therefore, how to improve the staff's creativity has become a hot topic in theory and practice of organizational management. As the key part and the soul of organizational management, the impact of leadership on employee creativity draws great attention naturally. This study will explore the relationship between inclusive leadership and subordinates' creativity.

Inclusive leadership has two sides, namely the positive effect and negative effect. For testing whether inclusive leadership must be able to motivate the followers' creativity, based on the organizational support theory and the leadership-creativity model, this research, from two aspects of positive and negative effects, also explores the influence of inclusive leadership to followers' creativity.

Based on 468 sets of leadership-subordinate matching questionnaire of 67 companies, the conclusions of this study are as follows: Inclusive leadership has a positive effect on followers' creativity. There is a significant multiple mediation effect of team psychological safety, followers' cognitive dependence and followers' motivation dependence in the action mechanism of inclusive leadership and followers' creativity. And the influence of inclusive leadership on followers' cognitive dependence and followers' motivation dependence has two different directions.

This research expands the study of leadership style theory, leadership-creativity model theory, inclusive leadership theory and followers' creativity theory, and expands the relationship between inclusive leadership and organizational performance. Under the previous calls, we practice some new research methods. It proves that followers' dependence and inclusive leadership and their measuring tools are applicable under the context of Chinese culture. The innovation of this study is mainly manifested in the following three aspects: first of all, building the model of the influence mechanism of inclusive leadership to their followers' creativity; secondly, finding the key of the 'black box' to open the relationship between inclusive leadership and followers' creativity and revealing the transmission mechanism between inclusive leadership and followers' creativity; and finally, putting forward and verifying that the construct of followers' dependence can be divided into two dimensions of followers' cognitive dependence and followers' motivation dependence, and finding that followers' cognitive dependence and followers' motivation dependence will go in two different directions under the influence of inclusive leadership, which can promote the development of subordinate dependency theory.

The study provides firms with theoretical reference and management enlightenment to create a harmonious security organization atmosphere and improve the creativity of employees. The practical significance of this study is: first of all, to provide new ways and new thinking pattern to enhance the creativity of the employees; secondly, to do a comparative study on the different impact paths of inclusive leadership to their followers; to provide scientific basis to improve the employees' creativity and finally to provide the basis of human resource management practice for selection of creative employees.

Keywords: inclusive leadership; followers' creativity; team psychological safety; follower' dependency; follower' cognitive dependency; followers' motivational dependency

Received Date: July 3rd, 2016 **Accepted Date:** December 31st, 2016

Funded Project: Supported by the Postdoctoral Science Foundation of China(2016M601513) and the National Natural Science Foundation of China(71502141)

Biography: GU Yinhu, doctor in management, is an associate professor in the College of Management Science at Chengdu University of Technology and is a postdoctor in the School of Management at Fudan University. His research interest includes leadership-subordinate relationship. His representative paper titled "The influence of inclusive leadership to employees' innovation behavior: a moderated mediation model" was published in the *Economic Management Journal*(Issue 4, 2016). E-mail: yhgu@fudan.edu.cn

QING Tao is a professor in the School of Business Administration at Southwestern University of Finance and Economics. Her research interest includes strategic human resource management. Her representative paper titled "Research on the structure and measuring of the knowledge-based workers' QWL in enterprises" was published in the *Nankai Business Review*(Issue 1, 2010). E-mail: qingtiao@swufe.edu.cn

YANG Fu, doctor in management, is an associate professor in the School of Business Administration at Southwestern University of Finance and Economics. His research interests include organizational behavior and human resource management. His representative paper titled "The spiritual leadership, the strategy consensus and employee's career development: the moderation role of the strategic flexibility" was published in the *Management World*(Issue 10, 2014). E-mail: yfu@swufe.edu.cn

ZHANG Zheng, doctor in management, is a lecturer in the School of Business Administration at Shanxi University of Finance and Economics. His research interest includes human resource management. His representative paper titled "Family involvement in management, owner age and firm performance—an empirical study based on unlisted family firms in China" was published in the *Soft Science*(Issue 5, 2015). E-mail: zhangzheng@sxufe.edu.cn

□