

包容性领导对下属认同和 下属依赖影响的实证研究

董甜甜¹ 向洁² 代诗韵² 刘慧玥² 林佳玉²

1. 四川旅游学院希尔顿酒店管理学院, 成都;

2. 重庆工商大学工商管理学院, 重庆

摘要 | 近年来,“包容性领导”作为一种全新的领导方式越来越被企业及学界所关注。但过去关于包容性领导的研究大多是探讨其对组织的正面影响,而对其负面效应的研究较为缺乏,因此,本研究从“双刃剑”视角探索包容性领导的作用效果,以下属认同为中介,探索包容性领导对下属认同、下属依赖的影响,并引入工作压力源作为调节变量,通过实证研究探索其影响机制。本研究在大量阅读文献的基础上提出相应的假设,采取现场调查的方法,利用 SPSS 软件进行描述性统计以及回归分析,对假设进行验证,最后再根据实证结果得出相应的管理启示。

关键词 | 包容性领导; 下属认同; 下属依赖; 挑战/阻碍性压力

Copyright © 2022 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



基金项目: 国家社科基金青年项目(17CGL003); 重庆市自然科学基金基础研究与前沿探索项目(cstc2019cyj-msxmX0779); 安徽省教育科学研究项目(JKZ20014)。

通讯作者: 董甜甜(1982-),女,汉族,江苏徐州人,四川旅游学院希尔顿酒店管理学院,讲师,博士,研究方向:组织行为与人力资源开发。

文章引用: 董甜甜,向洁,代诗韵,等. 包容性领导对下属认同和下属依赖影响的实证研究[J]. 管理前沿, 2022, 4(2): 47-62.

<https://doi.org/10.35534/fm.0402006>

1 引言

包容是指包括或包含某事物,包括许多或全部^[1](朱瑜,钱姝婷,2014)。中国自古以来就有“包容”的美德,从春秋战国时期孔子提出的“君子和而不同”的思想,到“宰相肚里能撑船”的俗语,无一不体现着“包容”这一古老又充满生命力的哲学。2006年,涅姆巴德(Nembhard)和埃德蒙森(Edmondson)将“包容”的理念运用在组织理论研究中,正式提出“包容性领导”(inclusive leadership),即领导在言行举止中能够鼓励和支持团队中其他成员的优秀绩效^[2](Nembhard & Edmondson, 2006)。卡尔梅利和瑞特(Carmeli & Reiter, 2010)在此基础上进一步将包容性领导界定为关系型领导的特殊形式,其主要特征是领导在工作中以开放的心态面对下属,积极关注员工的需求与动态,并且能够使员工感知到亲切、有效^[3]。包容性领导是领导者与员工之间的相互包容,是一个双向的过程,强调领导者与下属之间的有效交流与互动^[4](唐莹莹,2014),能够促进上下级关系,激发下属活力与动力,推动下属的个人成长与进步。

从现有研究来看,学者们主要关注包容性领导的后效及其影响机制,而这些结果变量大多是积极的、正面的。例如探讨包容性领导对员工的工作满意度(MorBarak & Cherin, 1998)、幸福感(MorBarak, 2001)、归属感(MorBarak & Levin, 2002)等变量的积极影响,但是对于其可能造成的消极效应缺乏有针对性的探讨^[5-7]。但实际上,在管理实践中,领导者过分地包容可能会导致员工患上“领导依赖症”,工作时事事都要向领导请示,时时都要向领导汇报,成了领导的“传话筒”和“扩音器”,反而不利于员工工作绩效的提升。

一方面,包容性领导开放和宽容的特征给下属营造了更加和谐、安全的组织氛围,促进了下属对领导的认同感,增进其组织忠诚感与责任感;另一方面,这一认同又会造成下属对领导的依赖,降低其在工作中的独立性和自主性,因此如何探究员工态度的变化,平衡包容性领导的影响,扬长避短,最大限度地发挥包容性领导在组织中的作用,是当今社会领导者都应正视的问题。根据社会信息加工理论,员工对自己工作的看法会受到主观认识的影响,而员工在工

作中的主观认识很大程度上会受到工作中不同的压力源的影响。基于此，本研究引入工作压力源作为调节变量，研究包容性领导对下属对领导的认同及依赖的影响，探索领导风格——员工态度之间的黑箱，为包容性领导的实证研究做出了一定贡献。

2 研究假设

2.1 包容性领导与下属依赖

对于组织理论研究来说，下属对领导的依赖（下文简称下属依赖）是较新的概念。曼弗雷德和米勒（Manfred & Miller, 1984）首次组织管理领域引入下属依赖的概念，他们认为如果领导拥有压倒下属的权威、能力、专业知识或人格魅力，下属就会自发地对领导产生依赖，拥护和支持领导的观点，服从领导的决策^[8]。古银华（2015）将下属依赖界定为下属的一种心理状态，这种心理状态是由于对领导的信任和尊重而产生的，并驱使下属在工作时服从领导的决策，期待领导的指示和引领^[9]。

根据精神分析理论，父母的能力以及权威会使儿童感知到安全感，这种对安全感的渴望会随着儿童的成长渐渐消退，但当领导表现出强大的魅力、能力以及权威时，可能会唤醒下属潜在的安全需求，下属会将儿童时期对父母的依赖投射到领导身上，渴望从领导处得到指示和安全感。首先，当领导者表现出包容、亲和、开放等特征时，容易唤起下属的安全需求，下属很容易受到领导的影响，进而对领导产生依赖（Yukl, 1999）^[10]；其次，在组织和团队的集体环境中，被领导者的自我意识会被削弱，更加容易受到领导者的影响。已有实证研究表明魅力型领导（Conger, 1990）和变革型领导会增强下属对领导的依赖，也就是说，当领导者表现出强烈的人格魅力或优秀的工作能力时，会使下属产生依赖^[11]。而包容性领导无疑也具备这些特征，其开放、亲切的特质更能够使下属感知到安全感以及领导魅力，从而导致下属对领导产生依赖。

因此，本研究提出假设。

H1：包容性领导对下属依赖有正向影响。

2.2 包容性领导与下属认同

认同包括自我认同和社会认同，下属对领导的认同（下文简称下属认同）是社会认同的一种，指员工对领导的尊重、认可的程度，如果下属对领导认同的程度较高，会导致下属拥有强烈的意愿接受并愿意分享领导者的理念、态度和价值观，从而驱使下属表现出领导者认可的行为。本研究主要关注下属对其直接领导的认同。

从下属认同的形成来看，下属认同形成于下属与领导在工作中的互动。如果领导在工作中表现出对下属充分的尊重、鼓励和支持，就能促进下属对其产生认同感（Edwards & Peccei, 2015）^[12]相反，如果领导在工作中态度恶劣，对下属恶语相向，就可能伤害到下属的尊严，导致下属对其产生怨恨、不信任以及抵触心理，对领导的认同自然而然也会降低。而包容性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（Carmeli, 2010），这样的领导风格更能使员工感觉到领导者对其尊重、支持、亲切、开放的态度，这种态度能够让员工感知到心理上的安全感，从而增强员工对领导的信任和尊重，最终提升下属对领导的认同^[3]。

因此，本研究提出假设。

H2：包容性领导对下属认同有正向影响。

2.3 下属认同的中介作用

根据社会认同理论，员工对自己在组织中的身份以及其他成员的身份的认知会影响其社会态度、直觉和行为（韩静，2009）^[13]。包容性领导易于亲近、积极倾听，鼓励和赏识员工的特质很容易加强员工的心理安全感，拉近员工与领导的距离，使员工更能够认同、尊重领导。而下属认同是员工感知到上级领导的令其钦佩的行为或态度之后表现出的，对领导心悦诚服、尊重敬仰的一种心理状态，在领导的包容下，这一状态会导致员工更多地倾向于接受领导的观点、服从领导的决定，在一定程度上会削弱员工在工作中的独立性和自主性，处处等着领导做决定，进而加剧下属对领导的依赖。

前文已提出“包容性领导对下属依赖有正向影响”（H1）和“包容性领导对下属认同有正向影响”（H2）。因此，本研究提出假设。

H3：下属认同在包容性领导对下属依赖的影响中起到中介作用。

2.4 工作压力源的调节作用

“压力”（stress）的概念最初出现在物理学研究领域，1962年被弗伦奇（French）和卡恩（Kahn）引入企业管理领域。“压力理论之父”席尔（Selye）在最初提出压力的概念时，就认为压力可以分为积极与消极两类，并根据压力的“好”“坏”将压力分为良性/劣性压力，在他的理论的基础上，卡瓦诺（Cavanaugh, 2000）正式提出挑战性/阻碍性压力的划分^[14]。

本研究认为工作压力源能够调节包容性领导对下属认同及依赖的影响。

2.4.1 挑战性压力的调节作用

挑战性压力是组织工作中“好”的压力，能够促进员工能力提升与成长进步，其对环境的影响是良性的。挑战性压力虽然也会给员工带来威胁和挑战，但员工能够从压力中感知到动力，一旦克服压力，就可能带来工作能力的提升、个人绩效的提高以及合理的晋升或奖励等良性的前景，这些前景能够激发员工的潜能，促使员工在面对困难时积极采取措施应对，从而获得工作满足感与个人成就感。

挑战性压力包括工作任务量、时间紧迫性、工作职责与范围以及工作复杂度等（卓晓倩，2017），当面对挑战性压力时，员工会充分挖掘自身的潜能，积极采取措施克服压力，以获得个人成就感与成长，容易产生能独自决定的心理状态，因此领导的包容性行为不会过多地导致下属的依赖^[15]。此外，在挑战性压力下，员工更能够感受到工作本身带来的意义，工作自身的因素就能为其带来成就感与自我价值，使员工全身心投入工作，领导的包容行为对员工态度的作用相对较小，无法强烈地引发员工认可与共鸣。

因此，本研究提出假设。

H4a：挑战性压力在包容性领导与下属依赖之间起负向调节作用。

H4b：挑战性压力在包容性领导与下属认同之间起负向调节作用。

2.4.2 阻碍性压力的调节作用

阻碍性压力则是组织中“坏”的压力，可能会阻碍员工的发展与成长，其对员工的影响是劣性的。在阻碍性压力下，员工会感知到组织无法为其提供良好的工作氛围与环境使其正常工作，认为在组织中无法获得学习与成长的机会，自己的工作投入与努力无法获得与之相称的反馈，这些都会降低员工工作的积极性与主动性，使其更容易产生工作倦怠，员工在工作中无法得到成就感，长此以往将导致离职率升高。

阻碍性压力包括组织政治、角色模糊、人际冲突和工作不安全感等（卓晓倩，2017）^[15]。由于员工在工作中精力有限，因此当阻碍性压力出现，员工的注意力更多地会被这些无法解决的劣性压力吸引，削弱了员工工作的积极性及主动性，他们往往会被压力困扰，无法集中注意力于工作，没有能力应对困难和挑战，面对压力甚至会逃避和退缩。在阻碍性压力下，当领导展现出包容行为，员工会更倾向于依赖领导的行为与决策，不肯付出额外努力；此外，阻碍性压力会给员工造成困扰和伤害，此时领导的包容更能使员工感受到亲切与安全感，员工更容易对领导产生认可和尊重。

因此，本研究提出假设。

H5a：阻碍性压力在包容性领导与下属依赖之间起正向调节作用。

H5b：阻碍性压力在包容性领导与下属认同之间起正向调节作用。

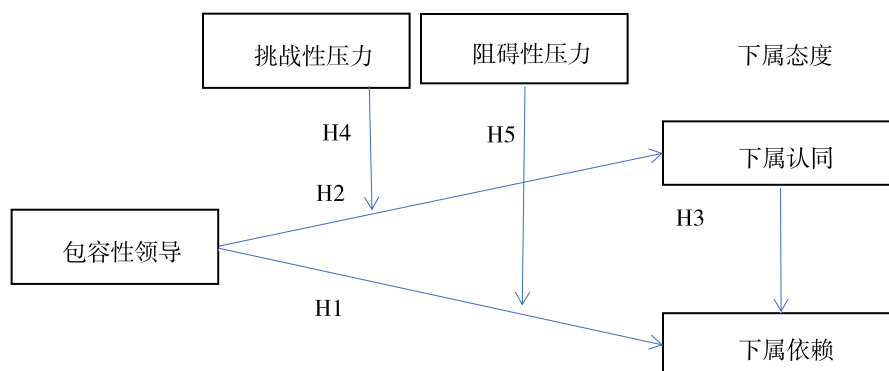


图 1 本研究的理论模型

Figure 1 Theoretical model of this study

3 研究设计

3.1 变量测量

在研究中,主要变量的测量将参考借鉴国内外已有的成熟量表,各类变量测量如下所示:

包容性领导。采用卡尔梅利(Carmeli, 2010)等开发的量表,共3个维度。典型题项如“我的领导对听取一些新的思路是开放的”“我的领导乐于聆听我的请求”^[3]。

工作压力源。采用卡瓦诺(Cavanaugh, 2000)等开发的量表。修订量表采用翻译和回译的方法,采用李克特五点式计分式,得分越高个体感受到的压力水平越高。量表共10个项目,用6个项目来测量挑战性压力(如“我需要承担很大的工作责任”),4个项目测量阻碍性压力。典型题项如“我的工作生涯好像停滞不前”^[14]。

下属认同。采用周如意(2016)开发的量表。典型题项如“我尊重信任我的领导”“我很自豪接受他的领导”“我完全相信他的判断和决定”“我的价值观和他的很相似”以及“我把领导的成功也看作是我自己的成功”^[16]。

下属依赖。采用古银华(2017)等修订的量表。典型题项如“我觉得自己能否在工作中做好与谁是我的领导没有关系”“我发现没有该领导的指导,自己很难发挥作用”和“我觉得该领导在身边的时候我能将工作做得更好”^[17]。

3.2 问卷收集与样本情况

3.2.1 问卷设计与发放

本研究通过大量查阅文献深入了解主题与相关变量,选用国内外信度效度已得到广泛检验的成熟量表,根据实际情况进行酌情修改,开发符合主题的问卷题项,最终形成正式问卷。正式问卷主要由三部分组成,分别测量领导风格、员工态度及收集基本信息。第一部分为领导风格,共18个问题;第二部分为员工态度,共10个问题。第三部分为基本信息,包括性别、年龄、学历、工作年限4个问题。

本研究主要通过实地走访发放纸质问卷,以得到研究所需的数据信息。

3.2.2 样本情况

本研究总计走访江苏徐州、四川乐山、新疆乌鲁木齐三个城市,获得250

份问卷，有效问卷 220 份，有效率 88%。研究样本信息基本情况如表 1 所示：

表 1 研究样本信息表 (N=220)

Table 1 Research sample information table (N=220)

个体特征	选项	频数	百分比 (%)
性别	男	94	42.7
	女	126	57.3
年龄	25 岁以下	36	16.4
	25-29 岁	56	25.5
	30-34 岁	78	35.4
	35-39 岁	25	11.4
	40 岁以上	25	11.4
受教育程度	高中以下	11	5.0
	高中或中专	33	15.0
	大专	49	22.3
	本科	125	56.8
	硕士及以上	2	0.9
工作年限	5 年以下	130	59.1
	5-10 年	62	28.2
	10-15 年	10	4.5
	15 年以上	18	8.2

4 数据分析与结果

4.1 信度、效度分析

本研究应用的量表均为国内外受到广泛检验的成熟量表，内容效度有一定的保障，因此本研究只对量表信度进行检验，具体信度如表 2 所示。

表 2 量表信度检验结果表

Table 2 Reliability test results of the scale

变量	Cronbach's Alpha
包容性领导	0.815
下属依赖	0.624
下属认同	0.822
挑战性压力	0.707
阻碍性压力	0.799

由表可知,本研究的5个变量:包容性领导、下属依赖、下属认同、挑战性压力、阻碍性压力的Cronbach's Alpha系数都在0.7左右,这说明信度较好,量表数据可信。

4.2 相关分析

表3为本研究各主要变量的相关分析,包括相关系数、均值以及标准差。其中,包容性领导与下属依赖、下属认同都呈正相关关系($\beta=0.265, P<0.01$; $\beta=0.609, P<0.01$),本研究的研究假设(H1、H2)初步得到验证。

表3 各主要变量的均值、标准差与相关系数(N=220)

Table 3 Mean values, standard deviations and correlation coefficients of major variables (N=220)

变量	1	2	3	4	5
1. 包容性领导	1				
2. 下属依赖	0.265**	1			
3. 下属认同	0.609**	0.343**	1		
4. 挑战性压力	0.200**	0.159*	0.095	1	
5. 阻碍性压力	-0.082	0.181**	-0.174**	0.596**	1
均值	4.0818	3.6509	3.0409	4.2636	3.55
标准差	0.79464	0.87788	1.09562	0.711	1.04892

注: $p<0.05$ 标记*, $p<0.01$ 标记**, 下同。

4.3 回归分析

根据巴伦和肯尼(Baron & Kenny, 1986)的建议,主效应即为自变量对因变量的影响^[18]。如表4所示,先引入控制变量(性别、年龄、学历、工作年限),再将自变量(包容性领导)放入回归方程,分析发现包容性领导对下属认同(M2, $\beta=0.612, P<0.01$)、下属依赖(M4, $\beta=0.306, P<0.01$)有显著的正向影响;因此, H1、H2 得到验证。

4.4 中介作用分析

如表4所示,分析中介效应时,加入中介变量(下属认同)后,发现包容性领导对下属依赖的回归系数并不显著(M5, $\beta=0.133$)。说明下属认同在包容性领导对下属依赖的影响中具有完全中介效应。因此, H3 得到验证。

表 4 回归分析结果 (N=220)

Table 4 Regression analysis results (N=220)

变量	下属认同			下属依赖	
	M1	M2	M3	M4	M5
性别	-0.094	-0.007	0.151	0.194	0.197
年龄	0.019	0.032	0.097	0.104	0.095
学历	-0.029	0.039	0.052	0.085	0.074
工作年限	-0.066	-0.040	-0.054	-0.041	-0.030
包容性领导		0.612**		0.306**	0.133
下属认同					0.283**
R^2	0.013	0.374	0.032	0.122	0.172
ΔR^2	0.013	0.361	0.032	0.090	0.050
ΔF	0.730	123.009**	1.75	22.003**	12.934**

4.5 调节作用分析

分析调节效应时, 首先将下属认同/下属依赖设为因变量, 然后依次引入控制变量(性别、年龄、学历、工作年限)、自变量(包容性领导)和调节变量(挑战性/阻碍性压力), 最后加入自变量以及调节变量两者的乘积项。为了消除变量之间的共线性, 在构造两者的乘积项时, 先分别将两者标准化。

如表 5 所示, 包容性领导和挑战性压力两者的交互项对下属认同具有显著的影响 (M7, $\beta = -0.139$, $P < 0.01$)。说明上挑战性压力在包容性领导对下属认同的影响中具有显著调节效应。因此, H4b 得到验证。此外, 包容性领导和阻碍性压力两者的交互项无法对下属认同产生显著影响 (M9, $\beta = -0.001$, $P > 0.05$), 说明阻碍性压力在包容性领导对下属认同的影响中不具有显著调节效应。因此, H4b 无法得到验证。

表 5 调节作用分析结果 (N=220)

Table 5 Analysis results of regulatory effect (N=220)

变量	下属认同			
	M6	M7	M8	M9
性别	-0.006	-0.010	-0.002	-0.002
年龄	0.042	0.029	0.044	0.044
学历	0.039	0.044	0.041	0.041

续表

变量	下属认同			
	M6	M7	M8	M9
工作年限	-0.040	-0.035	-0.011	-0.010
包容性领导	0.618**	0.562**	0.603**	0.603**
挑战性压力	-0.032	-0.017		
阻碍性压力			-0.130**	-0.130**
包容性领导与挑战性压力交互		-0.139**		
包容性领导与阻碍性压力交互				-0.001
R^2	0.374	0.391	0.389	0.389
ΔR^2	0.001	0.016	0.015	0.000
ΔF	0.302	5.655**	5.369**	0.000

如表6所示，包容性领导和阻碍工作压力源两者的交互项对员工依赖具有显著的影响（M13， $\beta = 0.142$ ， $P < 0.01$ ）。说明阻碍性压力在包容性领导对员工依赖的影响中具有显著调节效应。因此，H5a 得到验证。此外，包容性领导和挑战性压力两者的交互项无法对下属认同产生显著影响（M11， $\beta = 0.064$ ， $P > 0.05$ ），说明挑战性压力在包容性领导对员工依赖的影响中不具有显著调节效应。因此，H4b 无法得到验证。

表 6 调节作用分析结果 (N=220)

Table 6 Analysis results of regulatory effect (N=220)

变量	下属依赖			
	M10	M11	M12	M13
性别	0.190**	0.192**	0.186	0.172**
年龄	0.075	0.081	0.085	0.099
学历	0.085	0.083	0.082	0.082
工作年限	-0.042	-0.045	-0.088	-0.097
包容性领导	0.287**	0.313**	0.319**	0.325**
挑战性压力	0.091	0.084		
阻碍性压力			0.206**	0.179**
包容性领导与挑战性压力交互		0.064		
包容性领导与阻碍性压力交互				0.142**
R^2	0.129	0.132	0.161	0.180
ΔR^2	0.007	0.003	0.039	0.019
ΔF	1.774	0.839	9.841**	4.926**

5 研究结论与启示

5.1 研究结论

本研究主要分析了包容性领导对下属认同及依赖的影响,并探究挑战/阻碍性压力在其中的调节作用,构建了相应的理论模型,分析其影响机制。因此,本研究得到以下研究结论:包容性领导对下属依赖、下属认同具有显著正向影响。下属认同在包容性领导与下属依赖之间起中介作用。挑战性压力在包容性领导对下属认同的影响中存在显著调节效应。阻碍性压力在包容性领导对下属依赖的影响中存在显著调节效应。

其中,挑战性压力在包容性领导与下属依赖之间的调节效应不显著,即挑战性压力并不能减少包容性领导对员工依赖的影响。这可能是由于下属依赖是员工对领导的一种心理倾向,这与下属的人格、认知有关,当领导者表现出包容特质,下属倾向于依赖、服从领导者,其心理上已经对独立工作与自主做出决策产生抗拒,挑战性压力带来的成长机会和丰厚回报对其影响并不会那么大,所以测量结果不显著。

此外,阻碍性压力在包容性领导与下属认同之间的调节效应不显著,即阻碍性压力并不能增加包容性领导对下属认同的影响。究其原因,可能是因为领导是组织的代言人,但来自组织的劣性压力给员工造成不良影响,阻碍员工成长与发展后,员工可能将消极不满的感受发泄到领导的身上,从而减弱包容性领导对下属认同的正向影响,导致测量结果不显著。

5.2 管理启示

本研究关于包容性领导对下属认同、依赖及其内在作用机制研究的结果对组织管理实践有一定的启示。

(1) 领导者更多地塑造包容性领导风格,增进下属的下属认同。包容性的领导风格要求领导具备为员工提供包容开放的氛围、管理协调多样化人才的能力,组织可以通过以下几种方式构建领导者的包容性风格:第一,加强对管理者的培训,采取案例研究、互动式探讨、团队建设等方式提升领导者人际交往、沟通协调的能力,开发领导者的包容性领导力;第二,制定相应的激励及奖惩措施,并适当与薪酬挂钩,促进领导者更多呈现包容性行为;第三,组织要构

建包容、有序、开放和公平的企业文化和组织氛围，以切实可行的管理政策、制度为约束，鼓励和支持领导者的包容行为，使包容的思想融入企业，自上而下地影响企业员工；最后，领导者自身要更多地展现包容性行为，积极倾听员工的意见，更科学地包容、管理性格各异的员工，容忍他们的差异与不同意见。

(2) 降低下属对领导的依赖，减少包容性领导的负面影响。领导者过度的包容容易导致员工对领导的依赖，在工作中丧失独立性、自主性进而导致工作倦怠，因此领导者在展现包容行为的同时，也要把握好包容的“度”，平衡权力欲望，推行参与式管理、授权式管理，给予员工更多的工作自主权，使员工参与到管理决策中来，从而减轻下属依赖。具体可以采取以下几种措施：第一，塑造亲切、易于接近的领导者形象，消除领导者在员工心中“绝对权威”“强势”的形象，使员工能够勇于提出不同的观念与想法，而不是一味顺从领导者；第二，推行走动式管理，加强与员工的沟通与交流，耐心解答员工在日常工作中的疑惑和困扰，解决员工因自主工作、决策犯错误而受到惩罚的后顾之忧，鼓励并接纳员工独立思考后的意见和建议，以提升员工工作的独立自主能力；第三，适当授权，鼓励员工参与决策。给予员工在工作范围内自主做出决策的权限，能够大大提升员工工作的成就感、独立性以及积极性，使员工遇事能够独立思考和做出决策，而不是等待领导的指令，这样能大大减少员工对领导的依赖感。

(3) 进行压力管理，适当减轻员工工作压力，最大程度地发挥包容性领导的正向作用，减弱其负向影响。对组织和领导者来说，第一，应该推动组织流程制度公开化、透明化，建立公平的分配制度，减少组织中的官僚作风、不良习气，保障下属工作的稳定性，使组织中员工对自己的前景有相对稳定、安全的预期；第二，建立科学合理、公平透明的绩效考核标准以及相应的反馈机制，并严格执行；第三，明确对下属岗位的具体职责与目标期待，减少因角色冲突和角色模糊带来的工作压力。对于下属员工来说，应该以更加积极主动的态度应对挑战/阻碍性压力，通过克服工作中的压力激发自己的潜能，提升自己在工作中的独立自主性，降低自己对领导者的依赖。

5.3 研究局限与未来展望

本研究仍存在很多不足，有待在未来研究中改进。

(1) 本研究从探究包容性领导对下属态度的影响, 但只关注了员工层面的规律, 没有从多个角度深入探究包容性领导对下属态度的影响机制, 未来的研究可从领导方面的因素(如领导性格等)及一些组织内部的因素(如组织的制度、文化等)入手进行研究, 搭建更加多角度、深层次的研究模型, 更加全面地探索包容性领导有效性的边界条件。

(2) 本研究采用的是横截面设计。然而, 在管理实践中包容性领导对下属态度的影响过程会有一定的滞后, 针对这一问题, 日后的研究可以采取追踪研究、动态研究的方法, 对包容性领导、下属依赖以及下属认同等变量进行纵向的测量采样, 对该问题做进一步探讨。

参考文献

- [1] 朱瑜, 钱姝婷. 包容性领导研究前沿探析与未来展望 [J]. 外国经济与管理, 2014 (2): 55-64.
- [2] 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.
- [3] 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.
- [4] 唐莹莹. 包容性领导研究现状分析 [J]. 知识经济, 2014 (21): 20.
- [5] Michal E, Mor-Barak PhD, David A. A Tool to Expand Organizational Understanding of Workforce Diversity Exploring a Measure of Inclusion-Exclusion [J]. Administration in Social Work, 1998.
- [6] Mor Barak, Michal E, Nissly J A. Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis [J].

- Social Service Review, 2001, 75 (4) : 625-661.
- [7] Barak M, Levin A. Outside of the Corporate Mainstream and Excluded from the Work Community: A Study of Diversity, Job Satisfaction and Well-Being [J] . Community Work & Family, 2002, 5 (2) : 133-157.
- [8] Kets De Vries, Manfred F R, Miller D. The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management [M] . San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1984.
- [9] 凌玲, 古银华. 分享经济时代可雇佣能力与雇佣稳定性的关系: 矛盾及平衡 [J] . 中国人力资源开发, 2015, 341 (23) : 12-17.
- [10] Yukl G. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories [J] . Leadership Quarterly, 1999, 10 (2) : 285-305.
- [11] Conger J A. The Dark Side of Leadership [J] . Organizational Dynamics, 1990, 19 (2) : 44-55.
- [12] Edwards M R, Peccei R. Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes [J] . Journal of Personnel Psychology, 2015, 9 (1) : 17-26.
- [13] 韩静. 社会认同理论研究综述 [J] . 山西煤炭管理干部学院学报, 2009 (1) : 55-57.
- [14] Cavanaugh M. A, Boswell W. R, Roehling M. V, Et Al. An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress among U. S. Managers. [J] . Journal Of Applied Psychology, 2000, 85 (1) : 65.
- [15] 卓晓倩. 挑战——阻碍性压力对员工创造力影响的实证研究 [D] . 2017.
- [16] 周如意, 龙立荣, 贺伟. 自我牺牲型领导与员工反生产行为: 领导认同与心理权利的作用 [J] . 预测, 2016, 35 (3) : 1-7.
- [17] 古银华, 卿涛, 杨付, 等. 包容性领导对下属创造力的双刃剑效应 [J] . 管理科学, 2017, 30 (1) : 119-130.

- [18] R M, Baron, D A, Et Al. The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. [J] . Journal of Personality and Social Psychology, 1986.

An Empirical Study on the Influence of Inclusive Leadership on Leadership Identification and Dependency on the Leader

Dong Tiantian¹ Xiang Jie² Dai Shiyun² Liu Huiyue² Lin Jiayu²

1. Hilton Hotel Management School, Sichuan University of Tourism, Chengdu;

2. School of Business Administration, Chongqing Technology and Business University, Chongqing

Abstract: In recent years, “inclusive leadership” as a new way of leadership has become more and more concerned by enterprises and academics. However, most of the research on inclusive leadership in the past explores its positive impact on the organization and lacks research on its negative effects. Therefore, the following sub-identifications are the intermediary, focusing on the impact of inclusive leadership on subordinate identity and dependence, and introducing work. The pressure source is used as a regulatory variable to explore its impact mechanism through empirical research. Based on a large number of readings, this paper puts forward corresponding hypotheses, adopts the method of on-site investigation, uses SPSS software for descriptive statistics and regression analysis, verifies the hypothesis, and finally draws corresponding management inspiration based on the empirical results.

Key words: Inclusive leadership; Leadership identification; Dependency on the leader; Challenge /Hindrance stressor