

包容性领导研究综述

马跃如¹,余航海¹,丁明星²,程伟波³

(1. 中南大学 商学院,湖南 长沙 410083;2. 武钢中非(香港)矿业有限公司,湖北 武汉 430083;
3. 武汉经济发展投资(集团)有限公司,湖北 武汉 430000)

摘要:包容性领导是在多样性、包容性和领导行为的研究基础上发展起来的一种新领导类型,最近几年来得到了众多学者的关注。基于国内外文献的梳理,系统总结了包容性领导的研究起源与内涵概念、测量、应用及其与其它领导理论的联系,并指出当前研究存在的问题,以期对包容性领导的未来研究提供理论借鉴和指导。

关键词:包容性领导;领导行为;领导理论

DOI:10.6049/kjbydc.2014120456

中图分类号:C933.2

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2015)12-0156-05

0 引言

在新的经济环境和管理情境下,包容性思想开始应用于领导学研究中。随着领导行为研究的不断拓展,强调领导者和下属合作以及参与的包容性领导,作为关系型领导的一个具体类型和核心,开始成为当前领导行为研究的新兴领域和关注焦点。但在人力资源管理与组织行为学领域,包容性领导作为一个新概念,相关理论和实证研究较少。因此,本文旨在通过对国内外相关文献的梳理,系统分析包容性领导研究起源与内涵概念、测量、应用及其与其它领导理论的联系,指出当前研究存在的问题,并提出未来的研究方向,以期对国内包容性领导的研究提供理论借鉴和指导。

1 包容性领导研究起源与内涵概念

1.1 包容性领导研究起源

包容性领导研究起源于对包容性的研究,而包容性的概念最早出现在社会工作和社会心理学的研究领域^[1]。随着多样性研究的持续深入,包容性逐渐成为组织管理研究领域的重要理论和概念,并受到众多学者的关注^[2]。

近些年来,在管理实践中,建立包容性的工作环境以管理多样性并发挥多样性的潜在价值也已成为许多学者和人力资源管理者的共识^[1]。而包容性的工作环

境要求一个团队或组织接受并利用工作场所的多样性。例如,重视和利用个体之间和团队内的差异性,强调个体、团队和组织之间的相互尊重、平等贡献以及在跨文化背景下的合作,关注组织中弱势群体的需求,鼓励提高个体或团队成员在组织中的参与性等,这些就对团队或组织的领导能力提出了新要求。在此背景下,强调管理多样性能力和包容性工作环境的包容性领导逐渐成为多样性和包容性研究关注的重要内容。

事实上,专门针对包容性领导的研究起源于教育学,其研究对象主要以学校的领导者为主,而教育学领域的包容性领导研究与多样性有着紧密联系,其研究的主要背景正是基于西方学校教育管理中的多样性和差异性^[3]。与此同时,随着领导行为研究情境的不断演化,强调领导者和下属合作以及下属参与的领导行为,开始成为领导研究关注的重要内容。可以说,包容性领导的研究起源于社会工作、社会心理学、教育学等多个领域,并与多样性理论、包容性理论有着紧密关系,最近几年更是成为组织管理领域的重要研究主题。

1.2 包容性领导的内涵概念

不同学者基于不同的理论视角对包容性领导的内涵有着不同的理解。例如, Temple 和 Ylitalo^[4]从教育学的视角定义包容性领导,认为包容性领导是“一种能够接受并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

收稿日期:2014-12-23

基金项目:国家自然科学基金项目(71272067)

作者简介:马跃如(1963—),男,湖南益阳人,中南大学商学院教授、博士生导师,研究方向为包容性领导;余航海(1977—),男,江西都昌人,中南大学商学院博士研究生,研究方向为领导力;丁明星(1973—),男,湖北麻城人,武钢中非(香港)矿业有限公司研究员,研究方向领导理论;程伟波(1986—),男,河南许昌人,博士,武汉经济发展投资(集团)有限公司研究员,研究方向为领导理论。

正义与民主的领导方式”。在组织管理领域,Nembhard 和 Edmondson^[5]最早提出了领导包容性的概念,他们把领导包容性看作是一个领导者或领导表示邀请和赞赏他人贡献的言行,并且领导包容性抓住了领导者把其他人包容在讨论与决策过程中的意图,否则这个过程会缺失其他人的声音和观点。他们还认为领导包容性不同于由地位或权利差异形成的想象,它更强调邀请并承认他人观点的行为,这能帮助团队成员树立“他们的声音能真正地被重视”的信念。随后,Carmeli 等^[6]在 Nembhard 和 Edmondson 领导包容性概念的基础上提出了包容性领导的概念,他们认为包容性领导是一种关系型领导的具体形式,把包容性领导看作是在和下属互动中具有开放性、易接近性及可用性的领导。此外,Hollander^[7]把包容性领导看作为相互利益能够完成事情的关系,其本质是“和人们一起做事,而不是对人们做事”,并把尊重竞争和合作看作一个参与过程的重要部分。同时,认为领导和下属的双向互动依靠尊重、认知、响应和责任,这 4 个包容性领导角色对于成功的管理实践具有重要作用,并且认为包容性领导与组织中的政治和权力有关。

国内也有少部分学者从不同角度提出了包容性领导的概念,如李燕萍等^[8]从新生代员工管理的视角,认为包容性领导包括平衡式授权、走动式管理和渐进式创新等领导行为。姚明晖和李元旭^[9]基于国外包容性领导概念,将包容性领导界定为“在组织和团队中,具有开放度、亲和度、宽容度和支持度的领导行为”。朱瑜和钱姝婷^[10]基于中国传统文化中包容性的概念,结合国内外包容性领导的相关研究,提出了包容性领导的概念,将其界定为:“在组织情境下,坚持以人为本,主要包容下属的个性化特征,关注下属的差异化需求,擅于听取下属的观点,认可下属的贡献,将所有成员包容到组织发展进程中。同时,强调公平参与、机会均等及合理共享,从而实现成员融和组织目标的一种开放的、兼容并包的、更具人本关怀的领导模式。”

2 包容性领导测量及应用

当前,对于包容性领导结构和测量的实证研究主要集中在国外,国内目前还存在研究空白。Nembhard 和 Edmondson 基于定性视角的分析认为,可以从领导对团队其他成员贡献的“邀请(invitation)”和“赞赏(appreciation)”两个维度来理解包容性领导结构。同时,他们基于医院管理情境,把医生视为团队领导,借鉴 Shortell 等^[11]的医生领导量表,形成了领导包容性测量量表,包括“医生领导鼓励护士积极主动”、“医生会要求其他专业团队成员的输入”和“医生不会平等地重视其他人的意见”等 3 个项目。随后,Carmeli 等在 Nembhard 和 Edmondson 领导包容性概念的基础上分析了

包容性领导的结构,他们认为包容性领导包含开放性(openness)、易接近性(accessibility)及可用性(availability)3 个维度,并且围绕 3 个维度开发了包容性领导的李克特五点量表(见表 1)。此外,Hollander 和他的同事,通过对 160 名有工作经验员工的访谈,形成了测量包容性领导的 16 项目李克特五点量表,然后对 267 名员工的调查数据进行了因子分析,最终形成了包括支持—承认(Support-Recognition)、沟通—行动—公平(Communication-Action-Fairness)和自我利益—不尊重(Self-interest-Disrespect)的三维度包容性领导测量量表(见表 1)。

表 1 包容性领导测量的代表性量表

来源	维度	测量项目
Carmeli 等 (2010)	开放性	领导愿意倾听新的观点
		领导能留意新的机会,从而提高工作进程
		领导愿意讨论期待的目标以及达到目标的新途径
	易接近性	领导鼓励我在出现新问题时找他/她
		领导可以被找来讨论新出现的问题
		如果有问题时,随时可以找领导咨询
Hollander (2012)	可用性	领导一直存在于团队中——随时可以找到他/她
		我想向领导咨询专业问题时,随时可以找到他/她
		领导总是愿意倾听我的请求
	支持—承认	领导会询问我自己对我工作的看法
		领导会对于我的工作贡献给与承认
		领导会鼓励我提问关于我自己工作的问题
		领导会让我作出关于我工作的决策
		领导会倾听来自员工的信息,即使是坏消息
		领导会对我怎么做我的工作表现出兴趣
	沟通—行动—公平	领导会关注事情怎么样,是不是正在做
		领导会提供要实现的目标
		领导会在所有方面贯彻应用规则
		领导会对员工认同的问题采取必需的行动
		领导会表现对公平的关注
		领导会做出评价使我感到羞辱
	自我利益—不尊重	当事情出错时,领导会在其他人面前指责我
		领导拒绝我自己对我工作的看法
		领导把我做的工作占为己有
		领导仅仅考虑他/她自己的利益

近几年来,一些学者基于对包容性领导的理解以及测量量表,进行了实证应用研究。Nembhard 和 Edmondson 开发了领导包容性测量量表,发现团队层次的

领导包容性能够预测员工的心理安全和团队参与,并且心理安全中介包容性领导对团队参与的影响,领导包容性调节专业地位和心理安全之间的关系。随后,基于 Nembhard 和 Edmondson 的领导包容性概念、结构及测量量表,一些学者对包容性领导进行了研究。如 Howard 等^[12]以医院的医师为研究对象,采取参与观察的方式,以现场记录、访谈和录音等方法收集定性数据,通过对包容性领导行为(如明确的索要团队投入、鼓励参与决策、促进对非团队成员的包容等)和非包容性领导行为的个案对比分析发现,以团队为基础的质量提升干预能够鼓励包容性领导行为。Kolbe 等^[13]以来自一家瑞士教学医院的 4 名高级麻醉师、29 名驻院麻醉师和 28 名麻醉护士为调查对象,通过培训过程的事前、事中和事后等不同时刻的问卷调查发现,对基于仿真的团队培训进行结构化的汇报能够积极影响包容性领导行为。同时,Nembhard 和 Edmondson 开发的医院情境下的量表也被应用到其它情境。如 Bienefeld 和 Grote^[14]以欧洲航空公司的 1 490 名机组人员为调查对象,研究发现,个体层次的心理安全认知中介领导包容性与团队内部感言行为之间的关系。

此外,Carmeli 等基于 Nembhard 和 Edmondson 的研究,也开发了包容性领导测量量表,并通过实证研究发现,包容性领导对创造力工作中的员工参与具有积极影响,且心理安全在二者之间具有显著的中介作用。随后,Carmeli 等(2010)开发的包容性领导测量量表得到了进一步应用。如 Hirak 等^[15]的实证研究发现,包容性领导对于员工心理安全认知具有积极影响,并且工作团队绩效在二者关系中具有显著调节作用。Yin^[16]对香港地区的企业员工进行了调查,发现包容性领导对员工建言具有积极影响,且心理安全和领导成员交换在二者关系之间具有显著中介作用。

国内学者也开始了一些包容性领导的实证研究。如马跃如等^[17]以湖南省 540 名企业员工为研究对象,发现包容性领导与员工离职倾向具有显著的负相关关系,心理所有权和犬儒主义在二者之间具有显著中介作用。方阳春^[18]以高校科研团队为研究对象,将包容性领导分为领导包容员工的观点和失败、公平对待员工、认可并培养员工等 3 个维度,研究发现包容性领导与团队绩效具有显著正相关关系,员工自我效能感在领导包容员工观点失败与团队周边绩效之间起完全中介作用,在领导公平对待员工与团队绩效之间起部分中介作用。

目前,关于包容性领导的实证研究大都在西方文化背景之下,且多集中于医院情境,国内的实证研究刚刚起步,且多借鉴国外的研究理论。

3 包容性领导与其它领导理论的联系

包容性领导作为领导行为的一种新的具体类型,

与许多其它领导理论有着紧密的联系。

(1) 包容性领导是关系型领导的一个具体形式^[19]。关系型领导理论是领导研究的一个分析框架,它把领导力视为人们一起努力完成积极改变的关系和道德过程,并且认为关系型领导是一个社会影响的过程,通过这个过程,新兴的合作协调(如不断演化的社会秩序)和变化(如新的价值观、态度、方法、行为、思想等)被不断地构造与生产^[20]。关系型领导涉及 5 个主要的组成部分,如图 1 所示,关系型领导方式需要对积极的目的建立承诺,而这个积极的目的是指对人们和观点多样性的包容性。同时,关系型领导具有授权性和道德性,且认为目的性、包容性、授权性和道德性是由过程导向实现的^[19]。

根据关系型领导理论,关系型领导是包容性的,这意味着包容性领导要理解、重视和积极参与在观点、方法、风格和个性方面的多样性,这增加了理解团队活动的视角。同时,包容性领导在许多方面也体现了关系型领导的构成以及与其他领导的区别,在认识方面,领导践行包容性要了解自己和他人,了解公民权和多重现实,当开发自己角色所需能力时自己要参与等。在态度方面,领导要对差异性持开发和尊重的态度,要重视其他人的观点,重视平等和参与性,要具有网络式思考的态度。在能力方面,领导要提高倾听的能力,要有构建联盟的能力,要有提高员工才能的能力,具有有效的民间话语能力,要有促进团队其他成员包容性的沟通能力。此外,包容性领导要能够辨认股东和团队外部利益相关者在正在计划的变化中的责任和利益^[19]。可以说,包容性领导与授权领导、道德型领导等领导行为方式一样,都是关系型领导的重要组成部分,并且体现了领导与下属关系的互动过程。

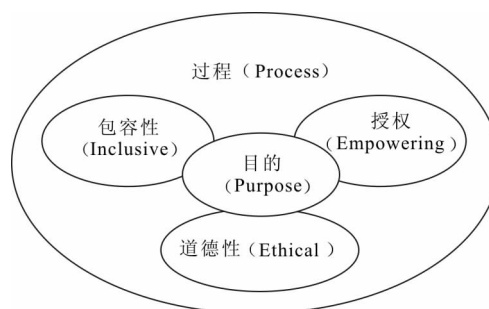


图 1 关系型领导模型

(2) 包容性领导认识到解决下属需求以及实现下属目标对于领导和下属都是基本的,这在一定程度上衔接了变革型领导和交易型领导的差别^[21]。变革型领导更依赖领导的积极性,而交易型领导更依赖领导和下属回报的交换。但对变革型领导的研究发现,下属的需要和对领导的认同是领导和下属关系的关键,并且变革型领导和交易型领导都能满足下属的需要,而事实上,过去对于二者分开研究忽略了一个事实:好的领导必然以对下属的关注为基础^[22],并且 Burns^[22]认

为很少有领导仅仅表现出变革型领导的一面,大部分领导都整合了变革型领导和交易型领导两方面的表现,换言之,在变革型领导和交易型领导之间有一种强烈的联系。同时,变革型领导、交易型领导和包容性领导的构成有一定的相似性,但交易型领导和包容性领导都强调双向的影响和回报,并且包容性领导通过加强刺激下属及其障碍的路径(如表现出变革型的领导行为),进而延伸了交易型领导的范围。为了实现积极的结果,包容性领导展现了对下属及其需求的尊重和关注,并在领导一下属的决策中,让下属有了更多的参与。此外,研究表明,变革型领导并不是在所有情境下对下属和组织都是有益的,如为了讨好领导而顺从领导并做出自我牺牲^[23]。因此,强调对下属关注的包容性领导在一定程度上弥补了变革型领导的局限性。

(3)包容性领导能够潜在地协同(synergism)变革型领导和公仆型领导的包容性内容^[21]。虽然交易型领导和包容性领导有一定的关联,但变革型领导更可能表现出包容性,比如交易型领导能够通过满足下属的需要而获得遵从,但这样的领导去激发产生最好潜力的创造力热情是困难的,而变革型领导能够激发下属,甚至促使下属超越领导,并且可能增加员工的参与性和领导的民主性^[23]。公仆型领导本身也会表现出包容性领导行为。如因为公仆型的领导者常常以服务动机来采取行动,鼓励并促使下属成为组织工作的一个组成部分^[24]。可以说,公仆型领导和变革型领导在包容性方面有积极的交叉。与此同时,一些关于变革型领导和公仆型领导关系的研究发现,变革型领导和公仆型领导在一些概念认知上具有相似性,二者都认为领导应该以人为本,具有道德并且鼓舞人心,同时都强调对下属重视、指导和授权的重要性^[25]。此外,这些研究也发现二者具有一些显著的差异性,而这些差异中最为明显的是,二者最关注的事情是不一样的,公仆型领导主要是选择其他人的需要并以服务于其他人作为领导的主要目标,而变革型领导的目标是使自己和其他人的利益与团体、组织或社会保持一致^[26]。相似的是,Stone等^[25]也认为变革型领导对组织目标关注更多,而公仆型领导对他们的下属关注更多。

因此,基于领导研究立场的认识,Echols^[21]认为变革型领导和公仆型领导在理论上显著的共同之处为二者没有内在矛盾的兼容提供了可能性,而基于领导方式灵活性的认识,变革型领导和公仆型领导在理论上的差异性也为二者的互补提供了可能性。换言之,二者的兼容和互补促进包容性领导行为这一有效协同结果的产生。同时,Echols^[21]提出了包容性领导方式具备的5个关键特点:①包容性领导能促使最大数量的个体进入参与过程;②包容性领导使个体充分发挥其潜力,同时追求特殊群体的共同利益;③实践包容性领导的组织会发展一种包容性文化,这种文化以实践包容性领导的方式延续了个人价值,作为预防性的阻力

以反对独裁权曾经存在的可能性;④包容性领导有意做出让未来领导者出现上述特点的承诺,这些特点是现在领导者所拥有的最有效包容性领导实践和包容性领导特性的复制;⑤包容性领导体现在适当界限的发展中,这种界限保持了集体性质的完整性,而这个集体中的任何一个个体不被边缘化。上述包容性领导方式所具有的5个特点正是变革型领导和公仆型领导协同作用的具体体现。

4 未来研究展望

从已有文献看,国内外关于包容性领导的研究刚刚起步,大量的研究空白需要探索,未来的研究可以从以下几个方面展开:

(1)需要加强对包容性领导内涵概念和结构维度的理论研究。尽管许多学者从理论视角探讨了包容性领导内涵概念和结构维度,但没有形成统一的认识。这就需要学者结合不同的文化背景和组织情境,进一步理清包容性领导的理论基础,分析包容性领导与其它领导方式的联系和区别,以加深对包容性领导内涵概念和结构维度的理解,为进行包容性领导的有效测量和实证研究提供理论支撑。

(2)需要开发包容性领导测量工具。已有包容性领导测量量表主要是基于医院组织情境开发的,缺少系统全面的包容性领导测量工具。未来的研究需要对包容性领导的构念进行操作化,并通过实证检验来开发包容性领导测量量表。

(3)需要加强对包容性领导影响因素和作用机制的研究。一方面,要对包容性领导形成系统完整的认识,必须系统探讨包容性领导的影响因素,对包容性领导产生的前因进行深入分析。另一方面,尽管学者们提出包容性领导对个体、团体和组织成功具有重要作用,并且认为许多情境因素和组织实践能够影响包容性领导方式的践行。但这些理论观点也缺乏相应的实证验证,包容性领导与组织绩效之间的“黑箱”仍有待揭示。

(4)要积极拓展包容性领导研究的文化和组织情境。目前,已有的研究大都集中于西方文化背景之下,且属于特定的情境和变量(如学校教育、医院情境、心理安全等)。事实上,尽管包容性领导产生于西方,但中国传统的儒家文化具有深厚的思想土壤。因此,未来的研究必须结合中国传统的和谐包容思想,构建中国特色的包容性领导理论。同时,要结合我国企业的管理实践,采用实地研究、案例研究、扎根理论等研究方法,针对不同组织情境的企业,积极开展包容性领导理论的应用研究。

参考文献:

[1] MOR BARAK M E. Managing diversity: toward a globally

- inclusive workplace (Third Edition) [M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 2013.
- [2] SHORE L M, RANDEL A E, CHUNG B G, DEAN M A, EHRHART K H, SINGH GANGARAM. Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research [J]. *Journal of Management*, 2011, 37(4): 1262-1689.
- [3] RYAN J. Inclusive leadership [M]. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.
- [4] TEMPLE J B, YLITALO J. Promoting leadership in higher education institution [J]. *Tertiary Education and Management*, 2009, 15(3): 277-289.
- [5] NEMBARD 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: 941-966.
- [6] 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.
- [7] HOLLANDER E. Inclusive leadership: the essential leader-follower relationship [M]. New York: Routledge Academic, 2008.
- [8] 李燕萍, 杨婷, 潘亚娟. 包容性领导的构建与实施——基于新生代员工管理视角 [J]. *中国人力资源开发*, 2012(3): 31-35.
- [9] 姚明晖, 李元旭. 包容性领导对员工创新行为作用机制研究 [J]. *科技进步与对策*, 2014(10): 6-9.
- [10] 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.
- [11] SHORTELL S M, ROUSSEAU D M, GILLIES R R, DEVERS K J, SIMONS T L. Organizational assessment in intensive care units (ICUs): construct development, reliability, and validity of the ICU nurse-physician questionnaire [J]. *Medical care*, 1991, 29(8): 709-726.
- [12] HOWARD J, SHAW E K, FELSEN C B. Physicians as inclusive leaders: insights from a participatory quality improvement intervention [J]. *Quality Management in Healthcare*, 2012, 21(3): 135-145.
- [13] KOLBE M, WEISS M, GROTE G. Team GAINS: a tool for structured debriefings for simulation-based team trainings [J]. *BMJ quality & safety*, 2013, 22(7): 541-553.
- [14] BIENEFELD N, GROTE G. Speaking up in ad hoc multi-team systems: individual level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 23(6): 930-945.
- [15] HIRAK R, PENG A C, CARMELI A, SCHAUBROECK J M. Linking leader inclusiveness to work unit performance: the importance of psychological safety and learning from failures [J]. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23: 107-117.
- [16] YIN, L W. Inclusive Leadership and employee voice: mediating roles of psychological safety and leader-member exchange [D]. Hong Kong: Hong Kong Baptist University, 2013.
- [17] 马跃如, 程伟波, 周娟美. 心理所有权和犬儒主义在包容性领导对员工离职倾向影响中的中介作用 [J]. *中南大学学报: 社会科学版*, 2014(6): 6-12.
- [18] 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 [J]. *科研管理*, 2014, 35(5): 152-160.
- [19] KOMIVES S R, LUCAS N, MCMAHON T R. Exploring leadership: for college students who want to make a difference [M]. San Francisco: John Wiley & Sons, 2013.
- [20] UHL BIEN M. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing [M]. Leadership, Gender, and Organization, Springer Netherlands, 2011.
- [21] ECHOLS S. Transformational/servant leadership: a potential synergism for an inclusive leadership style [J]. *Journal of Religious Leadership*, 2009, 8(2): 85-116.
- [22] BURNS J M. Reflections on leadership [M]. Lanham, Maryland: University Press of America, 2007.
- [23] BASS B M, RIGGIO R E. Transformational leadership (Second Edition) [M]. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2005.
- [24] RAI R, PRAKASH A. A relational perspective to knowledge creation: role of servant leadership [J]. *Journal of Leadership Studies*, 2012, 6(2): 61-85.
- [25] STONE A G, RUSSELL R F, PATTERSON K. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2004, 25(4): 349-361.
- [26] PAROLINI J, PATTERSON K, WINSTON B. Distinguishing between transformational and servant leadership [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2009, 30(3): 274-291.

(责任编辑:赵可)