

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.03.004

包容型领导对员工建设性越轨行为的激发机理研究

王艳子¹, 田雅楠²

(1. 山西大学 管理与决策研究所, 山西 太原 030006; 2. 山西大学 经济与管理学院, 山西 太原 030006)

摘要: 基于主动动机模型, 本文重点探究包容型领导如何促进员工做出建设性越轨行为。本文通过对230个有效问卷数据进行多元回归分析发现, 包容型领导能够显著促进员工建设性越轨行为; 包容型领导主要是通过提升员工心理所有权进而激发员工做出建设性越轨行为; 员工传统性对包容型领导效能的发挥产生抑制作用, 即员工传统性越低, 包容型领导对员工建设性越轨行为的影响越强。研究结论不仅丰富了员工建设性越轨行为形成机理的理论研究, 还为领导如何正确看待并有效激发员工做出建设性越轨行为提供参考。

关键词: 包容型领导; 员工建设性越轨行为; 心理所有权; 传统性

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)03-0054-16

一、引言

员工越轨行为在工作场所普遍存在, 其给组织带来的影响成为了学术界关注的热点问题(Yildiz等, 2015)。长久以来, 学者们对员工越轨行为的研究多集中于其破坏性方面, 例如消极怠工、同事间的言语攻击、报复等(Kura等, 2016)。然而, 一些研究者认为员工的某些越轨行为也会给组织带来积极影响(Warren, 2003), 例如, Dahling和Gutworth(2017)认为员工为了促进组织健康发展而做出违背组织规则的这类越轨行为能够明显提升组织绩效。学者们将这种对组织有利的越轨行为定义为建设性越轨行为, 即员工为了促进组织健康发展而自愿打破组织规则的行为(Warren, 2003)。

员工做出建设性越轨行为不仅需要向现状发起挑战, 而且可能导致领导和同事的排斥, 并给自己的职业生涯带来风险, 因此, 领导对员工试错的包容和支持是员工敢于主动从事建设性越轨行为的基础条件(Shore等, 2018)。不同于传统的领导方式, 包容型领导鼓励员工大胆提出自己的观点和想法, 并对员工的试错行为持宽容态度(Carmeli等, 2010), 这有助于提升员工的心理安全感, 消除员工做出建设性越轨行为的顾虑。研究表明包容型领导对员工的帮助行为

收稿日期: 2018-07-25

基金项目: 国家自然科学基金项目(71772138); 教育部人文社科青年基金项目(14YJC630132)

作者简介: 王艳子(1983—), 男, 山西大学管理与决策研究所副教授, 硕士生导师(通讯作者);

田雅楠(1992—), 女, 山西大学经济与管理学院硕士研究生。

(Randel等,2016)、主动行为(刘泱等,2016)和创新行为(古银华,2016)等角色外行为产生正向影响,因此建设性越轨行为作为一种角色外行为,应该也会受到包容型领导的影响。Parker等(2010)提出的主动动机模型认为,领导风格是激发员工从事超越工作职责要求的主动行为的重要工作情境因素。因此,本文基于主动动机模型探究包容型领导与员工建设性越轨行为两者间的作用关系机理。

根据主动动机模型,个体需要具备强烈的动机状态才会从事超越工作职责要求的主动行为(Parker等,2010)。建设性越轨行为需要承担一定的风险,员工若缺乏自愿为组织做出贡献的动机因素,很难积极从事该类主动行为(Yildiz等,2015)。心理所有权反映了员工对组织的“占有感”,体现的是员工在组织中的“主人翁”状态(Pierce等,2003)。较高的心理所有权意味着员工会将个体与组织看作是利益共同体,依据主动动机模型,心理所有权较高的员工有着较强的内在动机自愿从事有利于组织的工作行为。以往研究表明,心理所有权在领导风格和员工工作行为之间发挥中介作用,例如,变革型领导通过提升员工心理所有权对员工建言行为产生积极作用(周浩和龙立荣,2012);心理所有权在授权型领导和员工工作偏离行为之间起到中介作用(Kim和Beehr,2017)。因此,基于主动动机模型,本文将心理所有权作为中介变量探索包容型领导影响员工建设性越轨行为的内在动机过程。

另外,中国是一个深受儒家传统文化影响的国家,“三纲五常”强调对规则的遵从。在这样的文化背景下,员工往往恪守本职工作(Farh等,2007),他们对做出建设性越轨行为存在顾虑,而这与员工的传统性特征密切相关。主动动机模型认为个体特征差异会强化或削弱工作情境对员工主动行为的影响(Parker等,2010;Wu等,2018)。随着社会的变迁和时代的发展,员工的传统性特征也表现出较大的个体差异,由于员工传统性在领导影响下属行为的过程中起到缓冲或激化作用(张亚军等,2015),即传统性程度不同的员工对领导行为的理解和自身行为表现方面存在差异。因此,基于主动动机模型,本文探讨中国文化情境下员工传统性在包容型领导与员工建设性越轨行为之间的调节效应。

本文的理论贡献表现在:(1)丰富了包容型领导影响效果研究的理论基础。以往研究主要以社会交换理论构建包容型领导与员工工作行为关系的理论框架,本文认为包容型领导对员工试错行为的支持和帮助有助于促使员工产生较强的“原因动机”冒险做出建设性越轨行为。因此,本文基于主动动机模型构建了包容型领导影响员工建设性越轨行为的研究框架,这为包容型领导影响效果研究提供了新的理论视角。(2)拓展了员工建设性越轨行为的研究视角。以往研究认为员工越轨行为是破坏性的,但是近来学者们逐渐认识到员工建设性越轨行为对组织的健康发展和创新变革有着重要作用。由于包容型领导契合了鼓励员工从事建设性越轨行为所需要的领导支持,并且已有研究表明了包容型领导对员工角色外行为的积极作用(Randel等,2016),因此,包容型领导作为激发因素给员工建设性越轨行为的理论研究提供了新的视角。(3)厘清了包容型领导影响员工建设性越轨行为的中介传导过程和边界作用条件。包容型领导对员工工作行为的影响机理研究大多以心理资本(高建丽和孙明贵,2015)和心理安全感(Hirak等,2012)作为中介变量。本文认为心理所有权强调的是员工对组织的“占有感”,这种“主人翁”意识会激发员工自愿从事主动行为。因此,本文基于主动动机模型,将心理所有权作为中介变量来揭示它们两者关系的内在动力机制。另外,中国深受儒家文化的影响,传统性较高的员工趋向于遵从规则和权威,相对保守、不敢冒险,这会削弱包容型领导影响效能的有效发挥。本文基于主动动机模型,将员工传统性作为调节变量,有利于丰富包容型领导影响效果的中国情境研究。

二、理论基础与假设推演

(一) 包容型领导与员工建设性越轨行为

“包容”一词,中国古已有之,例如,苏轼在《上神宗皇帝书》中的“若陛下多方包容,则人才取次可用”,侧重指宽容大度。西方的“包容”概念主要源于西方社会追求的“民主”和“公正”原则(朱瑜和钱姝婷,2014)。早期的研究主要将“包容”思想运用于西方教育学领域的学校管理实践,例如Ryan(2006)认为在学校实施包容型领导有利于形成良好的校园氛围、鼓励学生互帮互助、激发学生参与实践的积极性。Nembhard和Edmondson(2006)将“包容”思想引入到组织管理领域,提出了“包容型领导”的概念,指出包容型领导是一种对员工做出的贡献表示欣赏与认可的领导方式。Carmeli等(2010)进一步指出包容型领导是一种善于倾听员工意见、关注员工需求的领导风格,具有开放性、有效性和易接近性等特征,该概念界定获得了较多学者的认可。

员工建设性越轨行为是指员工为了增进组织福祉而主动打破组织规则的自愿行为(李红和刘洪,2014)。虽然员工建设性越轨行为的积极影响已经引起企业的重视,但是长期以来,企业员工早已习惯于按部就班地完成工作任务,而员工建设性越轨行为是员工自发自愿的、偏离组织相关规范的角色外行为(Vadera等,2013)。因此,如何激励员工敢于打破“条条框框”的束缚进而主动做出建设性越轨行为成为企业亟待解决的问题。

Parker等(2010)提出的主动动机模型认为,员工做出主动行为主要有三种动机路径:(1)能力动机,即个体相信自己有能力实施主动行为;(2)原因动机,即个体基于某些原因会自愿实施主动行为;(3)能量动机,即个体的积极情绪促使他们实施主动行为。员工采取主动行为既可能是基于单一的动机路径,也可能是同时基于两种或三种动机路径的混合路径(Parker等,2010)。员工建设性越轨行为属于具有一定风险性的主动行为,该类行为需要员工向现状发起挑战并且可能导致领导和同事的排斥,同时会给自己的职业生涯带来风险(Galperin,2012),因此,员工从事建设性越轨行为需要较强的动机激发要素。包容型领导不同于传统的强调上下级尊卑关系的领导风格,他们对员工采取“以人为本”的管理策略,给予员工充分的包容与支持(Echol,2009),促使员工有着较强的“原因动机”冒险做出建设性越轨行为。鉴于此,本文基于主动动机模型探究包容型领导对员工建设性越轨行为的激发机理。

首先,根据主动动机模型,员工投入主动行为会经历两个过程,即主动性目标的设置和主动性目标的实现,这些主动性目标是以未来为导向,具体包括组织变革和自我变革两类目标(Parker等,2010)。包容型领导的开放性代表着领导者乐于听取员工提出的新想法,并愿意与员工分享组织未来的发展愿景,这不仅有助于员工厘清组织的发展目标,从而使得员工能够设置更加清晰的工作目标(Randel等,2018),而且有助于员工深刻认识到自己的付出对组织是有用的,员工在为组织创造价值的过程中自我价值也会得以实现(Javed等,2018)。包容型领导的开放性强调了“与他人一起做事”的原则(Javed等,2017),包容型领导在上下级互动过程中不是居高临下地命令员工,而是采取民主和公正的方式对待下属(Shore等,2018),此时员工受到鼓励就会表现得更加积极和主动,从而激发出员工较强的从事主动行为的内在动机,促进个人目标与组织目标的实现(Parker等,2010)。可见,包容型领导鼓励员工大胆提出新观点和新想法并与员工分享愿景的开放性特征不仅有利于员工识别当前组织存在的问题与发展机会,还能帮助员工树立未来导向和变革导向的工作目标(Randel等,2018),并激发员工主动冒险尝试违背组织现有规则的新方法,做出有利于组织发展的建设性越轨行为(辛迅和苗仁涛,2018)。

其次,根据主动动机模型,领导给予员工支持和帮助有助于提升员工主动行为(Parker等,2010)。包容型领导的有效性代表着领导者关心员工的感受、善于解决员工困难并提供帮助,从

而有助于增加员工对其行为结果的积极预期。包容型领导能够包容下属的个性化特征和关注下属的求异需求(刘泱等,2016),当员工的个性化特征和求异需求得到领导的理解和包容时,意味着员工改善组织利益的行为即使遭遇失败也会得到领导的宽恕,这降低了员工对行为结果的风险感知和负面预期(Hirak,2012),这些积极感知提供给员工较强的“原因动机”自愿冒险从事建设性越轨行为。可见,当员工感受到包容型领导的理解和支持时,员工从事冒险行为的心理安全感会提高,此时员工相信做出建设性越轨行为是领导所期待的,进而增加了对建设性越轨行为“合法性”的感知,降低了从事建设性越轨行为可能导致的心理压力和顾虑(Bienefeld和Grote,2014)。此外,领导给予员工支持和帮助有助于员工在实施主动行为过程中克服遇到的各种困难(Parker等,2010)。当员工在遇到困难时,包容型领导能够利用自身积累的专业知识、技能和经验给予员工指导和帮助,引导员工对组织现存问题的解决方法进行创造性的探索和实践,给予员工更多的发挥个人创造性才能的空间(Tang等,2015),当员工感知到工作的意义和价值时,员工就会表现出较多的主动行为(Parker等,2010)。由于建设性越轨行为是个体对组织不合理的规则和政策创新性的改变,该类行为具有一定的风险和面临着较多的困难(Bodankin和Tziner,2009),包容型领导给予员工的专业化指导和帮助使得员工对做出建设性越轨行为抱有良好预期(王雁飞等,2018),此时员工有着较强的“原因动机”冒险从事建设性越轨行为。

最后,根据主动动机模型,领导与下属之间良好的人际互动过程是激发员工主动行为的重要因素(Parker等,2010)。包容型领导的易接近性代表着员工在遇到问题时可以随时向领导咨询,并且能够与领导进行平等对话,这有助于营造一种双向互动交流的氛围,确保员工在遇到问题时能够及时和领导沟通并获得领导的帮助和支持,即员工在与包容型领导互动过程中可以获得更多的组织支持(Choi等,2015)。当员工认为包容型领导为自己提供了有利的组织支持时,员工就会与组织结成一种紧密的关系,并且会为了组织利益充分发挥主观能动性和产生创造性想法,从而做出建设性越轨行为以促进组织的健康发展(Javed等,2017)。另外,包容型领导的这些行为体现了其对员工的尊重和认可,有利于建立高质量的领导成员交换关系(Carmeli等,2010),当员工与领导之间形成良好的上下级关系时,员工追求独特性的风险显然更小(蔡地等,2017),此时员工敢于积极从事建设性越轨行为。

总之,包容型领导通过分享企业愿景可以促使员工设置主动性的工作目标,通过对员工试错行为的包容提升员工从事主动行为的心理安全感,并通过良好的上下级人际互动给予员工及时和有效的指导来帮助员工解决困难,最终促进员工主动性目标的实现。可见,包容型领导的管理风格满足了员工从事主动行为的“原因动机”,有助于激发员工的建设性越轨行为。据此,本研究提出如下假设:

H1:包容型领导对员工建设性越轨行为有显著正向影响。

(二)心理所有权的中介作用

心理所有权是指个体感觉到目标物属于自己的状态,也即个体对目标物产生的占有感(Pierce等,2003)。具体而言,心理所有权包括自我效能感、归属感、自我认同和责任感四个维度(Avey等,2009)。自我效能感是指员工对自己能够成功执行任务、顺利达成目标的能力充满信心;归属感是指员工归属于组织的感受状态;自我认同是指员工对自己的定位与看法,即员工对自己的认可程度;责任感是指员工对自己所承担的工作负责,并且为组织分担压力和对组织负责。Parker等(2010)的主动动机模型指出,工作情境(如组织因素、领导因素等)通过影响个体的动机过程进而影响个体的主动行为。由于建设性越轨行为超出了工作职责范围的要求,而且该行为蕴含着一定的风险(Galperin,2012),因此,主动动机较低的个体不可能积极从事此类

行为(Wu等,2018)。包容型领导的典型特征有助于提升员工对组织的“占有感”,进而降低员工从事建设性越轨行为的风险感知,提升了员工从事建设性越轨行为的内在动机。因此,本文基于主动动机模型,探讨心理所有权在包容型领导与员工建设性越轨行为之间的中介作用机制。

首先,包容型领导作为一种支持型领导风格,鼓励员工不断尝试新的工作方法,对员工的努力表示认可并为其提供物质、情感等多方面支持,此时员工对试错行为有着较高的心理安全感(Javed等,2017)。因此,员工即使遇到困难,也不会因为需要承担失败的后果而裹步不前,反而会对自己解决问题的能力充满信心(方阳春,2014),员工能力提升的心理需求获得满足后,就会对组织产生较强的心理所有权(Avey等,2009)。主动动机模型的能力动机路径指出,如果员工对自己的能力充满信心,他们便会积极实施主动行为,例如Hong等(2016)基于能力动机路径,探究了角色宽度自我效能感在授权型领导与员工主动行为之间的中介作用机理。Hong等(2016)指出授权型领导通过鼓励员工主动承担责任、指导员工自己解决问题,营造了主动性氛围进而提升了员工克服困难的能力和信心,促使员工形成较高的角色宽度自我效能感,基于主动动机模型,员工较高的角色宽度自我效能感满足了员工从事主动行为的“能力动机”。根据能力动机路径,心理所有权较高的员工相信自己有能力完成挑战性的工作任务,并对未来抱有乐观的预期,他们会在工作中倾向于表现得更加积极。当在工作中发现组织存在问题时,他们会努力克服在打破组织现状和既定规则过程中遇到的困难(Ng和Lucianetti,2016),愿意为了组织发展提出新颖性和独特性的想法,进而做出利组织的建设性越轨行为(Mustafa等,2016)。

其次,如果领导在与员工互动过程中过分强调上下级尊卑关系,认为自己就是权威,并对持有与自己不同意见的员工进行打压和威胁,就会使得员工承受巨大的压力并产生防备心理,此时领导想要让员工为组织做出贡献几乎不可能(李育辉等,2016)。包容型领导关心员工个人的发展,主张领导与员工之间彼此平等、相互尊重,容易与员工形成和谐的上下级关系,为员工营造了民主和宽松的组织氛围(Choi等,2017)。在这样的组织氛围中工作,员工会把组织看作满足自身社会情感需要的一个类似于“家”的场所,并对组织产生较高的归属感,员工会认为自己是组织的一分子、个人与组织是不可分割的利益共同体,此时员工容易产生对组织的心理所有权(Yildiz和Yildiz,2015)。主动动机模型指出,能力动机路径不能解决个体为什么选择和坚持特定的主动行为,因为个体虽然有能力强实施主动行为,但是他们可能缺乏较强的动机意愿,此时原因动机路径可以较好地解释员工主动行为的形成机理(Parker等,2010)。原因动机路径认为是一种强大的内在力量驱使员工实施具有风险性的主动行为,包容型领导能够激发出员工较高的组织归属感,较高的组织归属感满足了员工自愿从事建设性越轨行为的“原因动机”。根据原因动机路径,员工对组织的情感投入越多,员工对组织的占有感就越强,他们就会有着较高的内在动机投入更多的时间和精力促进组织健康发展(Pan等,2014)。心理所有权较高的员工表现出较高的组织归属感,当员工的归属感需要在组织中获得满足后,他们便会积极实施非工作角色所期待的利组织行为(Pan等,2014)。同时,归属感较高的员工认为组织的利益就是自己的利益(Ghaffoor等,2011),这会激发员工自愿做出改善组织利益的角色外行为(O’driscoll等,2006),员工建设性越轨行为属于此类角色外行为的范畴。

再次,包容型领导鼓励员工深度参与组织决策活动,乐于听取员工意见,员工与领导的双向沟通使得员工对组织目标与发展方向更为明晰(王雁飞等,2018),而且员工参与决策制定提供给员工对组织事项实施控制的机会,实现了组织权力在个体层面的共享,这意味着员工对组织拥有一定的占有感和控制感。员工对组织的占有感和控制感使得员工认为组织属于自我的一部分,强化了员工的自我认同,进而提升员工对组织的心理所有权(Liu等,2012)。根据原因动机路径,自我认同较高的员工能够感知到自己对于组织的重要性,愿意主动投入工作并做出

利组织的行为(Chung和Moon,2011),Liu等(2010)的研究支持了该观点,他们探究了员工自我认同在变革型领导与员工建言行为之间的中介作用过程。心理所有权较高的员工表现出较高的自我认同,他们对自己与工作、组织的关系有更清晰的认识,并对工作意义有更加深刻的理解(周浩和龙立荣,2012)。当员工感知到自我价值的实现依赖于组织的健康发展时,他们会为了组织利益改善工作方法和程序,并积极实施主动行为(Peng和Pierce,2015)。另外,他们对于自己在组织中重要性的感知激发出较强的主动性投入到工作中(Randel等,2018),并为了组织的健康发展而自愿冒险做出建设性越轨行为(Yildiz等,2015)。

最后,包容型领导关注员工的成长与发展,认为员工的事情就是自己的事情,尽其所能地给予员工指导和帮助(Choi等,2015)。员工会因包容型领导给予自己的指导和帮助而受益,员工在受益的同时也会对组织产生较强的责任感,在强烈的组织责任感的影响下,员工对组织的心理所有权也会随之提升(Dawkins等,2017)。基于原因动机路径,较强的组织责任感是驱使员工自愿实施利组织的主动行为的重要内在动机因素(Kurtessis等,2017),例如,研究表明责任感知在组织支持与员工主动行为之间起到中介作用(Caesens等,2016)。员工较高的心理所有权伴随着强烈的组织责任感,员工对组织负责的强烈动机不仅会强化其工作自主性的认知,愿意投入更多的时间和精力做出利组织的主动行为,而且他们愿意为了提升组织利益承担风险和做出自我牺牲行为(Ghafoor等,2011)。当员工发现存在阻碍组织健康发展的不合理规则时,即使冒着打破现有规则和受到他人排斥的风险,他们也会出于对组织负责的动机,愿意打破不合理的规则做出建设性越轨行为来完善组织规章制度(Yildiz等,2015),进而提升组织竞争力。

总之,包容型领导通过包容员工试错行为提供给员工提升自我效能感的机会;通过营造上下级之间彼此平等、相互尊重的组织氛围提升了员工的组织归属感;通过鼓励员工参与决策制定强化了员工在组织中的自我认同;通过给予员工指导和帮助促使员工产生较强的组织责任感。当员工在组织中自我效能感、归属感、自我认同和责任感这四个方面的基本心理需求获得满足后,员工便会对组织产生较强的心理所有权。根据主动动机模型,包容型领导激发出员工较高的心理所有权满足了员工从事主动行为的“能力动机”和“原因动机”,员工会自愿从事具有风险性但却有利于组织发展的建设性越轨行为。据此,提出如下假设:

H2:心理所有权在包容型领导与员工建设性越轨行为之间起到中介作用。

(三)员工传统性的调节作用

传统性最能体现中国人的性格和价值取向,对个人在社会生活的各个方面有着深刻的影响(张端民,2017)。传统性是个体对中国传统儒家伦理中既定的等级关系的接受程度(杨国枢等,2004),在工作场所,遵从权威是传统性的核心内容(Farh等,2007)。尽管员工权力距离也反映了员工对权威人物的遵从,相较而言,员工传统性是一个中国本土化的概念,该概念更多地强调了儒家伦理价值观(Farh等,2007),因此,本文基于中国本土文化探究员工传统性的调节作用。主动动机模型认为个体特征会影响目标实现的过程,个体特征通过对相关的工作情境线索(组织因素、领导因素等)做出反应来影响员工的主动行为(Parker等,2010)。在中国文化情境下,员工传统性在工作场所最明显的体现就是具有尊卑等级的上下级关系,例如上级对下级有绝对的领导,下级无条件地服从和信任上级(Lu等,2017)。员工传统性对自身的影响主要表现在员工行为特征方面,高传统性员工的行为表现趋于保守(张永军等,2017)。因此,员工传统性主要是对领导行为的看法和员工行为表现两个方面产生影响。另外,依据Pierce等(2001)的观点,只有当工作环境提供给员工实施控制的机会时,员工才会感知到他们对组织的心理所有权。可见,心理所有权是一个与特定组织情境相关的概念,主要是由组织中的外在工作环境因素所激发的自身对组织的占有感(Dawkins等,2017);而高传统性员工遵从自身的社会角色设

定(Farh等,2007),并不会因为领导对待自己的方式而表现出较高或较低的心理所有权。因此,本文仅将员工传统性作为包容型领导对员工建设性越轨行为发挥有效作用的情境条件进行研究。

目前,已有学者将主动动机模型应用于个体差异如何强化或削弱工作情境对员工主动行为的影响研究中(Wu等,2018)。主动动机模型指出,之所以有的个体会决定冒险实施新的工作方法,而有的个体只关注自己在组织内的职业生涯路径,这与个体所持有的信仰和价值观相关(Parker等,2010)。在组织情境中,高传统性员工承认自己与领导之间的等级差异,即使领导存在独裁专制行为,他们也会表现出对领导不公正对待的绝对服从,并且对差强人意的的工作环境有较高的耐受力(Farh等,1997)。可见,高传统性员工的工作态度和行为更多地由与其既定的社会角色有关的责任和义务所决定(即角色约束),并不会因为领导对待自己的方式不同而产生差异(Ngo和Li,2015);而且高传统性员工认为自己没有能力改变外在不良的工作环境,只能选择接受既定的工作现状(Guan等,2016)。根据主动动机理论可知,高传统性员工不具备做出建设性越轨行为的“能力动机”和“原因动机”,即使包容型领导展现出开放与支持的领导行为,他们仍然会遵从自身的社会角色设定,并认为自己在组织中处于“卑”的地位(Zhang等,2014),不敢做出打破组织规则的建设性越轨行为。当面对工作受到威胁的情境时,高传统性员工倾向于追求工作安全感,此时他们更多考虑的是可以采取哪些措施避免工作受损,心理上表现得比较保守(Wang等,2014)。根据主动动机模型,心理上保守的个体会表现出较低的个人主动性,缺乏对未来导向结果追求的内在动机,不愿意从事变革行为(Parker等,2010)。员工主动行为不属于企业正式薪酬奖励系统的一部分(Wu等,2018),观念保守的员工会把做出建设性越轨行为看作是一种“越矩”行为,超出了自己工作职责的范畴。因此,员工较高的传统性会弱化包容型领导对员工建设性越轨行为的积极影响效果。

相反,低传统性员工是平等主义的提倡者,他们对上下级等级差异的感知并不明显,他们独立自信、思想开明并乐于追求实现个人价值,没有过多的角色约束压力,对现存的社会秩序持有怀疑态度并且敢于对工作场所受到的不公正待遇提出异议(Liu等,2013;Li等,2017)。根据主动动机模型,对变革持开放态度的个体有着较少的焦虑,这增加了员工从事主动行为的积极性(Parker等,2010),因此,低传统性员工的价值观念契合了员工从事建设性越轨行为所要求的敢于挑战不合理组织规则和制度的个性特征。低传统性员工观念比较开放,喜欢挑战性目标和进行持续改进,并且会想办法降低风险来积极实施新颖性的想法(Zhao,2014),因此,低传统性员工敢于打破不合理的组织规则和制度(Ngo和Li,2015),进而表现出较高的建设性越轨行为。另外,低传统性员工遵循的是“诱因—贡献”平衡的原则(Farh等,2007),他们的工作态度和行为会受到领导方式的影响,他们与领导之间是一种互惠关系,即“领导如何待我,我便如何回报领导”(Lu等,2017)。根据主动动机模型可知,低传统性员工具备做出建设性越轨行为的“能力动机”和“原因动机”,当包容型领导展现出对员工的包容与支持时,低传统性员工相信自己有能力从事冒险行为,作为对领导的回馈,他们会主动做出有利于组织的建设性越轨行为(Bodankin和Tziner,2009)。因此,员工较低的传统性会强化包容型领导对员工建设性越轨行为的积极影响效果。据此,提出如下假设:

H3:员工传统性负向调节包容型领导与员工建设性越轨行为之间的关系。

综上,本文构建模型如图1。

三、研究设计

(一)研究样本

本文以高科技企业和制造业员工为调查对象,样本数据来源于北京、浙江、上海、广东、山

西等十多个地区,主要采用现场调研、委托调研、网络渠道等方式进行问卷发放。为防止变量名称对调查对象产生心理暗示,调查问卷对变量名称进行了隐秘性处理;同时,为了提升问卷质量,在调研之前向员工确保问卷的不记名和保密性,告知填答者调研结果不会透露给企业任何相关人员,且仅用于学术研究,减少员工填答问卷的顾虑。总计发放问卷253份,回收有效问卷230份,回收率为90.909%。男性占46.522%、女性占53.478%;年龄方面,以26~35岁为主(占48.696%),25岁及以下占21.304%、36~45岁占19.130%、46岁及以上占10.870%;学历方面,本科以下占17.826%、本科及以上占82.174%;工作年限集中在四年及以上,占67.391%。

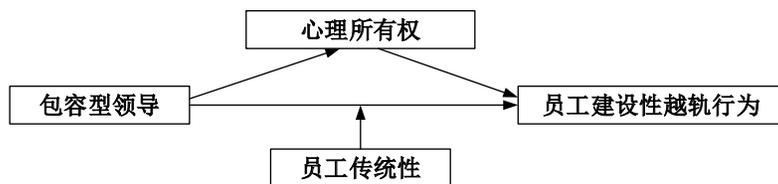


图1 理论模型

(二)研究量表

本文对研究变量的测量采用国外成熟的研究量表,这些量表在国内学者的相关研究中也多次被使用。本文在将这些英文量表翻译成中文版本时,通过团队多次讨论和修改最终形成了符合中国人思维习惯的中文量表。

1. 包容型领导。采用Carmeli等(2010)的量表,共9个题项,包含3个维度:①开放性,如“领导乐意听取新的观点”;②有效性,如“领导对于员工咨询的专业问题总能给予有效的解答”;③易接近性,如“在讨论新出现的问题时,我的领导表现得很容易接近”。该量表的Cronbach's α 为0.904,三个维度的Cronbach's α 分别为0.845、0.867、0.781,量表具有良好的信度。

2. 员工建设性越轨行为。采用Galperin等(2002)的量表,共16个题项,包含3个维度:①创新型建设性越轨行为,如“我会寻求创新性方法完成日常工作”;②挑战型建设性越轨行为,如“为了完成工作,有时我会打破既定规则”;③人际建设性越轨行为,如“为了更好地完成任务,我会违反上司的指示”。该量表的Cronbach's α 为0.889,三个维度的Cronbach's α 分别为0.834、0.825、0.876。

3. 心理所有权。采用Avey等(2009)的量表,共12个题项,包含4个维度:①归属感,如“我觉得自己属于公司的一分子”;②自我效能,如“我相信我能在公司里完成高绩效目标”;③自我认同,如“我觉得公司的成功就是我的成功”;④责任感,如“为了确保任务完成的准确性,我敢于质疑公司的命令”。该量表的Cronbach's α 为0.882,四个维度的Cronbach's α 分别为0.759、0.772、0.776、0.743。

4. 传统性。采用Farh等(1997)的5个题项的单维度量表,如“要避免发生错误,最好的办法是听从长者的教导”。该量表的Cronbach's α 为0.822。

5. 控制变量。以往研究表明,员工的性别、年龄、学历以及工作年限会对员工建设性越轨行为产生影响(Vadera等,2013),因此,本文将这些人口统计学变量作为控制变量,以便尽可能降低它们对研究结果的影响。

(三)研究方法

本文采用Spss17.0软件和Amos17.0软件对数据进行统计分析。首先,采用Spss17.0软件并利用Harman单因素法检验数据是否存在共同方法偏差,并采用Amos17.0软件进行验证性因子分析再次考察数据是否存在共同方法偏差问题以及检验变量区分效度是否良好。其次,采用

Spss17.0软件对数据进行相关分析,并采用多元回归分析法检验本文的研究假设。最后,采用Spss17.0软件的Process程序进行Bootstrap分析进一步检验中介效应与调节效应的稳健性。

四、数据分析与结果

(一)共同方法偏差检验与区分效度分析

由于问卷均由员工填答完成,数据可能存在共同方法偏差,本文采用Harman单因素检验法并通过Spss17.0进行统计分析发现,特征根最大的因子方差解释量为24.149%,小于所有因子总体方差解释量(65.071%)的40%,表明数据不存在严重的共同方法偏差。另外,本文运用Amos17.0对四个变量进行验证性因子分析发现(见表1),四因子模型的拟合效果最优($\chi^2/df=1.750, RMSEA=0.057, CFI=0.913, IFI=0.914, TLI=0.904$),进一步表明数据不存在严重的共同方法偏差。而且,四因子模型的拟合结果表明四个变量之间相互独立,具有良好的区分效度。

表1 验证性因子分析

模型	χ^2/df	RMSEA	CFI	IFI	TLI
四因子:IL、PO、T、CD	1.750	0.057	0.913	0.914	0.904
三因子:IL、T、PO+CD	3.662	0.108	0.674	0.678	0.648
二因子:IL+T、PO+CD	4.596	0.125	0.558	0.562	0.524
单因子:IL+T+PO+CD	5.968	0.147	0.388	0.393	0.342

注:IL表示包容型领导,PO表示心理所有权,T表示传统性,CD表示员工建设性越轨行为。

(二)相关分析

由表2可知,包容型领导与员工建设性越轨行为显著正相关($r=0.207, p<0.01$);包容型领导与员工心理所有权显著正相关($r=0.509, p<0.01$);员工心理所有权与员工建设性越轨行为显著正相关($r=0.226, p<0.01$);员工传统性与员工建设性越轨行为负相关但不显著($r=-0.108, p>0.05$)。

表2 相关分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1. 性别	1.530	0.500							
2. 年龄	2.200	0.897	-0.069						
3. 学历	2.010	0.634	0.139*	-0.264**					
4. 工作年限	2.430	1.236	0.108	0.775**	-0.263**				
5. 包容型领导	3.678	0.677	0.011	-0.010	0.001	-0.080			
6. 心理所有权	3.606	0.641	-0.062	0.099	0.026	0.076	0.509**		
7. 员工建设性越轨行为	2.855	0.726	-0.171**	0.051	0.038	0.064	0.207**	0.226**	
8. 员工传统性	3.224	0.839	-0.156*	0.070	-0.130*	0.120	0.001	0.191**	-0.108

注:*表示 $p<0.05$,**表示 $p<0.01$ 。

(三)假设检验

本文采用Spss17.0软件分析主效应,并且根据Baron和Kenny(1986)的建议来分析心理所有权的中介效应。如表3所示,模型3、模型4、模型5均以员工建设性越轨行为作为被解释变量,模型4在模型3的基础上将包容型领导引入模型后,包容型领导对员工建设性越轨行为有显著正向影响($\beta=0.211, p<0.01$), R^2 由模型3中的0.029增加到模型4中的0.074($\Delta R^2=0.045, p<0.01$),假设H1得到验证,同时满足了中介作用存在的第一个条件,即包容型领导与员工建设性越轨行为显著相关。

表3 心理所有权的中介作用检验

变 量	心理所有权				员工建设性越轨行为					
	模型1		模型2		模型3		模型4		模型5	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
性别	-0.052	-0.771	-0.052	-0.911	-0.159**	-2.366	-0.159**	-2.418	-0.151**	-2.304
年龄	0.133	1.257	0.071	0.789	0.001	-0.007	-0.025	-0.247	-0.037	-0.359
学历	0.073	1.043	0.086	1.449	0.009	0.132	0.015	0.213	0.001	0.011
工作年限	-0.013	-0.124	0.080	0.891	0.049	0.471	0.087	0.841	0.074	0.721
包容型领导			0.526***	9.293			0.211**	3.257	0.127	1.677
心理所有权									0.160*	2.099
R^2	0.020		0.293		0.029		0.074		0.092	
ΔR^2			0.273***				0.045**		0.018*	
ΔF	1.135		86.352***		1.702		10.606**		4.406*	

注：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$ 。

模型1与模型2均以心理所有权为被解释变量,模型2在模型1的基础上将包容型领导引入模型后,包容型领导对员工心理所有权有显著的正向预测作用($\beta=0.526, p < 0.001$), R^2 值由模型1中的0.020增加到模型2中的0.293($\Delta R^2=0.273, p < 0.001$),满足中介作用存在的第二个条件,即包容型领导与员工心理所有权显著相关。模型5中,当包容型领导与心理所有权同时引入回归方程后, R^2 由模型4中的0.074增加到模型5中的0.092($\Delta R^2=0.018, p < 0.05$),员工心理所有权的回归系数显著($\beta=0.160, p < 0.05$),而包容型领导的回归系数变得不再显著,由0.211($p < 0.01$)降为0.127($p > 0.05$),依据中介作用存在的第三个条件,心理所有权在包容型领导与员工建设性越轨行为之间起完全中介作用,假设H2得到验证。

在检验员工传统性的调节作用时,首先对变量进行标准化处理以降低多重共线性,然后利用标准化处理后的变量构建交互项并进行层级回归分析。分析结果见表4,在模型3中,包容型领导与员工传统性交互项的回归系数显著($\beta=-0.132, p < 0.05$),即员工传统性负向调节包容型领导对员工建设性越轨行为的积极影响,假设H3得到验证。

表4 员工传统性的调节作用检验

变 量	员工建设性越轨行为					
	模型1		模型2		模型3	
	β	t	β	t	β	t
性别	-0.159*	-2.366	-0.183**	-2.764	-0.170*	-2.566
年龄	0.001	-0.007	-0.033	-0.324	-0.048	-0.473
学历	0.009	0.132	-0.002	-0.026	-0.006	-0.081
工作年限	0.049	0.471	0.103	1.001	0.125	1.212
包容型领导			0.214**	3.319	0.186**	2.851
员工传统性			-0.139*	-2.125	-0.128	-1.959
包容型领导×员工传统性					-0.132*	-1.992
R^2	0.029		0.092		0.108	
ΔR^2			0.063**		0.016*	
ΔF	1.702		7.644**		3.967*	

注：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ 。

本文运用简单斜率分析法作出员工传统性的调节效应图(见图2)。员工传统性较低时,简单斜率值显著($\beta=0.318, p < 0.05$);员工传统性较高时,简单斜率值不显著($\beta=0.054, p > 0.05$),表明员工传统性在它们两者间起负向调节作用,假设H3得到进一步验证。员工传统性较高时,简单斜率不显著的原因在于高传统性员工恪守组织规章制度并遵从权威,他们相对保守、不敢冒

险,尽管包容型领导给予他们资源支持和对试错行为持宽容的态度,但是他们不会因为领导对待自己的方式不同而冒险做出建设性越轨行为。

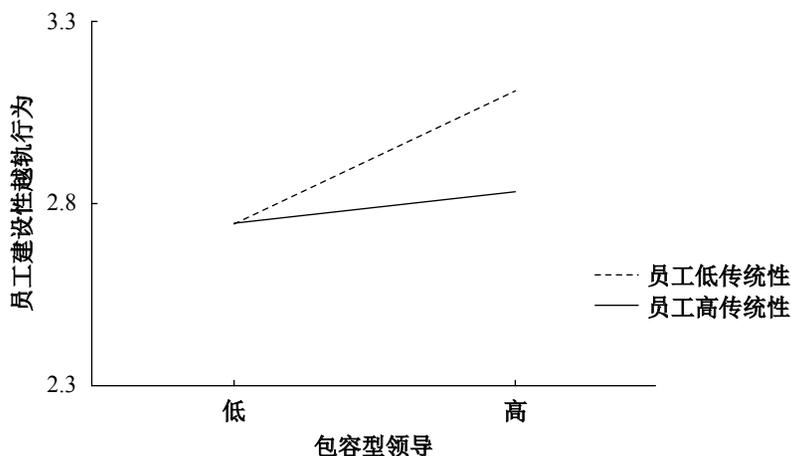


图2 员工传统性的调节效应图

(四)稳健性检验

为了进一步检验员工心理所有权中介效应的稳健性,本文采用Preacher和Hayes(2004)提出的Bootstrap方法,并运用Spss17.0软件中的Process宏程序对员工心理所有权的中介效应再次进行检验,抽样次数设定为5 000,若检验结果中显示偏差校正的置信区间没有包含0,则表明该中介效应显著。检验结果表明(见表5),间接效应的偏差校正置信区间为[0.012,0.181],不包含0,表明员工心理所有权的中介效应显著。同时,直接效应的偏差校正置信区间为[-0.025,0.291],包含0,表明员工心理所有权起完全中介作用,假设H2再次得到验证。

表5 心理所有权中介效应的Bootstrap检验

检验类型	系数	标准误	95%置信区间	
			下限	上限
间接效应	0.089	0.042	0.012	0.181
直接效应	0.133	0.080	-0.025	0.291

类似的,本文采用Bootstrap方法再次检验员工传统性的调节效应的稳健性。员工传统性较低时,置信区间为[0.022,0.407],不包含0;员工传统性较高时,置信区间为[-0.236,0.193],包含0,表明员工传统性在它们两者间起负向调节作用,再次验证了假设H3。

五、结论与展望

(一)研究结论

1. 包容型领导对员工建设性越轨行为有显著正向影响。以往研究表明包容型领导对员工角色外行为具有显著影响,本文的研究结果也验证了包容型领导对员工建设性越轨行为等此类角色外行为的正向激发效应。“80、90后”等新生代员工已成为提升企业创新能力的主要力量,不同于“60、70后”等年长的员工,他们更需要一个自主性较高的工作环境来施展自己的才能。支配型和命令型领导给予员工的自由度与宽容度较小,限制了员工才能的自主发挥,而包容型领导具有原则性与灵活性相结合、制度与情感并重等典型特征,并强调对每个员工的尊重和支持,鼓励员工充分发挥才能,为员工做出建设性越轨行为创造了良好的工作环境。

2. 心理所有权在包容型领导与员工建设性越轨行为之间起到完全中介作用。在市场经济环境下,个体的就业选择机会较多,如何让员工感受到自己是组织的“主人”并且全身心地投入到工作中成为领导者需要解决的重要问题。心理所有权较强的员工认为组织是自我的一种延伸(郎艺和王辉,2016),他们在工作过程中应对挫折与困难以及抗压的能力会增强,并且具有较强的责任感,他们通过降低消极工作行为和表现出更多的角色外行为来为组织做出贡献。已有研究表明授权型领导通过提升员工心理所有权来降低员工工作偏离行为(Kim和Beehr,2017)。本文也发现了类似的研究结果,即包容型领导可以通过提升员工心理所有权进而激发出员工的建设性越轨行为。

3. 员工传统性在包容型领导与员工建设性越轨行为之间起到负向调节作用。Liu等(2013)的研究发现,员工传统性对伦理型领导与员工工作绩效的关系起到正向调节作用。Liu等(2013)认为伦理型领导所奉行的管理理念契合了中国的传统价值观,而高传统性员工恰与伦理型领导在价值观方面相匹配,因此高传统性员工更容易受到伦理型领导的影响进而表现出较高的工作绩效。然而,本文研究发现员工的高传统性会弱化包容型领导的积极影响作用,是因为包容型领导鼓励员工试错,并且对员工挑战现状的新颖性和创新性想法表示支持和认可,而高传统性员工严格遵从组织规则并且在工作中独立做出决策的意愿较小,他们对于试错有较多的顾虑,因此员工较高的传统性会弱化包容型领导的积极影响效果。本文的研究结论与张亚军等(2015)证实的员工传统性在授权领导与隐性知识共享之间起负向调节作用的结论相一致,他们认为高传统性员工遵循既定的角色规范,即使被领导授权,也不愿意做出本职工作以外的隐性知识共享等此类角色外行为。

(二)实践启示

本文的研究结论对管理实践具有一定的借鉴价值,具体表现在:

首先,组织应当重视包容型领导的积极作用效果。包容型领导可以为组织提供一个和谐、团结、互帮互助的工作氛围,鼓励员工提出自己的想法与意见,给予员工极大的安全感,充分调动员工积极性,因此,包容型领导是使员工可以免除后顾之忧、敢于做出建设性越轨行为的外在驱动力。在企业管理实践中,一方面组织可以通过对领导者进行相关培训提升领导的包容性,使得领导能够民主、公正地对待员工并为他们提供支持,从而满足员工的社会情感需求、提升员工做出主动行为的动机。另一方面,组织应该完善领导选拔制度,在晋升过程中考察候选者是否具有包容型领导的特质,并且运用激励措施鼓励管理者采取包容型领导风格与员工互动。

其次,如果包容型领导是外在驱动力,那么心理所有权则是员工做出建设性越轨行为的内在动因。一方面,组织应当给员工提供一个以信任为基础、公平公正的工作环境(例如,公平的评价体系),使得员工对组织产生较强的心理所有权,让员工认识到自身与组织是一个不可分割的利益共同体,从而使员工为了组织利益敢于冒险做出建设性越轨行为。另一方面,领导者需要鼓励员工参与企业决策过程、认真对待员工提出的建议与想法,适当授权给员工,使其感受到自己是组织的“主人”,促进员工对组织产生较强的心理所有权,从而激发员工积极主动地做出对组织有利的建设性越轨行为。

最后,领导者需要关注员工的价值观差异。在中国情境下,“明哲保身”、尊卑等级关系根植于国人的传统思想,员工可能对做出建设性越轨行为有一定的思想负担。领导者需要与员工进行平等的双向沟通来弱化上下级关系、减小与员工之间的权力距离,并且营造宽容失败的氛围来鼓励员工敢于冒险创新,以便通过降低员工的传统性来减少员工对做出建设性越轨行为的顾虑。

(三)研究局限与展望

尽管研究结论对包容型领导如何激发员工建设性越轨行为具有一定的理论价值和实践意义,但仍然存在一些不足。

首先,本文的问卷均由员工填答,未来的研究可以采用配对数据,由员工对包容型领导、心理所有权和传统性进行评价,领导对员工建设性越轨行为进行评价,以便尽可能降低样本数据的同源偏差;同时,可以收集多个时间点的纵向数据进行统计分析以便准确识别出变量之间的因果关系。另外,基于变量之间的嵌套关系,未来可以采用HLM或Mplus软件分析包容型领导对员工建设性越轨行为的跨层次影响机理。

其次,包容型领导的概念起源于西方社会心理学和教育学等领域(Randel等,2016),但是中西方文化对“包容”的理解可能存在差异。Tang等(2015)认为中国文化情境下包容型领导的概念内涵应该包括“包”与“容”两个维度,“包”与国外的概念内涵相似,侧重于对差异和不同的平等对待;“容”体现了对员工差错的理解和原谅,“容错误”是中国文化赋予“包容型领导”的独特内涵(唐宁玉和张凯丽,2015)。未来的研究需要进一步探索中国情境下包容型领导的内涵和外延,采用深度访谈并且结合扎根理论开发出适用于中国情境的包容型领导量表。

最后,本文基于中国儒家伦理价值观,将反映中国本土文化特征的变量“员工传统性”作为调节变量进行分析,但是考虑到中西方文化存在差异,西方文化背景下员工主要表现为较强的现代化(modernity)价值观,未来可以收集西方文化背景下的样本数据进行比较分析,进一步检验本文研究结论的适应范围。另外,本文未涉及员工建设性越轨行为的影响效果研究,未来可以探究员工建设性越轨行为的“双刃剑”效应。因为尽管员工建设性越轨行为会对员工创新有促进作用,但是若员工认为试错成本较低而做出过多的建设性越轨行为,则会给组织制度造成较大冲击从而给组织管理造成困难。

主要参考文献

- [1]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, (5): 152-160.
- [2]古银华. 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[J]. 经济管理, 2016, (4): 93-103.
- [3]郎艺, 王辉. 授权赋能领导行为与组织公民行为: 员工的领导认同感和组织心理所有权的作用[J]. 心理科学, 2016, (5): 1229-1235.
- [4]李红, 刘洪. 组织中的建设性越轨行为研究回顾与展望[J]. 外国经济与管理, 2014, (8): 45-52.
- [5]李育辉, 王桢, 黄灿炜, 等. 辱虐管理对员工心理痛苦和工作绩效的影响: 一个被调节的中介模型[J]. 管理评论, 2016, (2): 127-137.
- [6]刘泱, 朱伟, 赵曙明. 包容型领导风格对雇佣关系氛围和员工主动行为的影响研究[J]. 管理学报, 2016, (10): 1482-1489.
- [7]王雁飞, 黄佳信, 朱瑜. 基于认知—情感整合视角的包容型领导与建言行为关系研究[J]. 管理学报, 2018, (9): 1311-1318.
- [8]辛迅, 苗仁涛. 工作重塑对员工创造性绩效的影响——一个有调节的双中介模型[J]. 经济管理, 2018, (5): 108-122.
- [9]张亚军, 张金隆, 张千帆, 等. 威权和授权领导对员工隐性知识共享的影响研究[J]. 管理评论, 2015, (9): 130-139.
- [10]张永军, 张鹏程, 赵君. 家长式领导对员工亲组织非伦理行为的影响: 基于传统性的调节效应[J]. 南开管理评论, 2017, (2): 169-179.
- [11]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, (2): 55-64, 80.
- [12]Avey J B, Avolio B J, Crossley C D, et al. Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(2): 173-191.
- [13]Bienefeld N, Grote G. Speaking up in ad hoc multiteam 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.
- [14]Caesens G, Marique G, Hanin D, et al. The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2016, 25(3): 398-411.
- [15]Choi S B, Tran T B H, Kang S W. Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit[J].

- Journal of Happiness Studies*, 2017, 18(6): 1877-1901.
- [16]Choi S B, Tran T B H, Park B I. Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity[J]. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2015, 43(6): 931-943.
- [17]Dahling J J, Gutworth M B. Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(8): 1167-1182.
- [18]Dawkins S, Tian A W, Newman A, et al. Psychological ownership: A review and research agenda[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(2): 163-183.
- [19]Farh J L, Hackett R D, Liang J. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715-729.
- [20]Galperin B L. Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2012, 42(12): 2988-3025.
- [21]Guan P P, Capezio A, Restubog S L D, et al. The role of traditionality in the relationships among parental support, career decision-making self-efficacy and career adaptability[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, 94: 114-123.
- [22]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[J]. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(1): 107-117.
- [23]Hong Y, Liao H, Raub S, et al. What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(5): 687-701.
- [24]Javed B, Khan A K, Quratulain S. Inclusive leadership and innovative work behavior: Examination of LMX perspective in small capitalized textile firms[J]. *The Journal of Psychology*, 2018, 152(8): 594-612.
- [25]Javed B, Naqvi S M M R, Khan A K, et al. Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety[J]. *Journal of Management & Organization*, 2017, 23(3): 472.
- [26]Kim M, Beehr T A. Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2017, 24(4): 466-478.
- [27]Kura K M, Shamsudin F M, Chauhan A. Organisational trust as a mediator between perceived organisational support and constructive deviance[J]. *International Journal of Business and Society*, 2016, 17(1): 1-18.
- [28]Kurtessis J N, Eisenberger R, Ford M T, et al. Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(6): 1854-1884.
- [29]Li S L, Huo Y, Long L R. Chinese traditionality matters: Effects of differentiated empowering leadership on followers' trust in leaders and work outcomes[J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, 145(1): 81-93.
- [30]Liu J, Kwan H K, Fu P P, et al. Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2013, 86(4): 564-584.
- [31]Liu J, Wang H, Hui C, et al. Psychological ownership: How having control matters[J]. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(5): 869-895.
- [32]Lu C Q, Du D Y, Xu X M, et al. Revisiting the relationship between job demands and job performance: The effects of job security and traditionality[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2017, 90(1): 28-50.
- [33]Mustafa M, Martin L, Hughes M. Psychological ownership, job satisfaction, and middle manager entrepreneurial behavior[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2016, 23(3): 272-287.
- [34]Ng T W H, Lucianetti L. Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(1): 14-34.
- [35]Ngo H Y, Li H. Chinese traditionality and career success: Mediating roles of procedural justice and job insecurity[J]. *Career Development International*, 2015, 20(6): 627-645.
- [36]Pan X F, Qin Q W, Gao F. Psychological ownership, organization-based self-esteem and positive organizational behaviors[J]. *Chinese Management Studies*, 2014, 8(1): 127-148.
- [37]Parker S K, Bindl U K, Strauss K. Making things happen: A model of proactive motivation[J]. *Journal of Management*, 2010,

- 36(4): 827-856.
- [38]Peng H, Pierce J. Job-and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2015, 30(2): 151-168.
- [39]Randel A E, Dean M A, Ehrhart K H, et al. Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, 31(1): 216-234.
- [40]Randel A E, Galvin B M, Shore L M, et al. Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness[J]. *Human Resource Management Review*, 2018, 28(2): 190-203.
- [41]Shore L M, Cleveland J N, Sanchez D. Inclusive workplaces: A review and model[J]. *Human Resource Management Review*, 2018, 28(2): 176-189.
- [42]Vadera A K, Pratt M G, Mishra P. Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward[J]. *Journal of Management*, 2013, 39(5): 1221-1276.
- [43]Wang H J, Lu C Q, Lu L. Do people with traditional values suffer more from job insecurity? The moderating effects of traditionality[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 23(1): 107-117.
- [44]Wu X F, Kwan H K, Wu L Z, et al. The effect of workplace negative gossip on employee proactive behavior in China: The moderating role of traditionality[J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 148(4): 801-815.

A Research on the Motivating Mechanism of Inclusive Leadership on Employees' Constructive Deviance

Wang Yanzi¹, Tian Yanan²

(1. *Institute of Management and Decision, Shanxi University, Taiyuan 030006, China;*

2. *School of Economics and Management, Shanxi University, Taiyuan 030006, China*)

Summary: Previous studies on employees' deviance mainly focus on its disruptive aspects, while employees' constructive deviance, as a kind of extra-role behavior that is beneficial to the organization, has long been neglected and studies on it are relatively scarce. The proactive motivation model holds that the leadership style is an important working situational factor to motivate employees to engage in proactive behavior. Inclusive leadership, as a kind of supportive leadership style, plays an important role in promoting employees' constructive deviance. Based on the proactive motivation model, this paper mainly focuses on the relationship between inclusive leadership and employees' constructive deviance, the mediating role of psychological ownership and the moderating role of employees' traditionality in the Chinese context. In this paper, 253 questionnaires were distributed to employees from high-tech enterprises and manufacturing industry. After excluding invalid questionnaires, 230 valid sample data were obtained. In the samples, 46.5% are male; most of the participants range from 26–35 years old; most of the participants have been working more than 4 years; most of the participants have college degrees. To examine the distinctiveness of variables, this paper conducts a confirmatory factor analysis by using AMOS 17.0. This paper also conducts a multiple regression analysis to test the mediating and moderating effects by using SPSS 17.0. Results show that inclusive leadership has a significantly positive effect on employees' constructive deviance, and psychological ownership fully mediates the relationship between them. Employees' traditionality negatively moderates the relationship between them, that is to say, the lower employees' traditionality is, the stronger the effect of inclusive leadership on employees' constructive deviance is. There are two primary theoretical contributions in this study.

Firstly, the findings enrich the theoretical foundation of the influence research of inclusive leadership on employees' behavior. In previous studies, scholars tend to use the social exchange theory to construct the theoretical framework, while this paper constructs a research framework between inclusive leadership and employees' constructive deviance based on the proactive motivation model. Secondly, the findings expand the research perspectives of employees' constructive deviance. This paper takes inclusive leadership as an important factor which can motivate employees' constructive deviance and enriches the research perspectives of employees' constructive deviance. Meanwhile, the findings shed light on the mediating transmission mechanism and boundary conditions of inclusive leadership influencing employees' constructive deviance. In addition, there are several limitations in this study. Firstly, the use of cross-sectional data implies that cause-effect relations cannot be inferred from the findings. Future research should adopt longitudinal data to fully address the issue of causality. Secondly, there may be differences in understanding inclusiveness between Chinese and Western cultures, so the connotations and dimensions of inclusive leadership in the Chinese context should be explored in the future. Third, this paper mainly explores the influencing factors of employees' constructive behavior, but does not involve the influencing effects of employees' constructive behavior. In the future, we can explore the double-edged sword effect of employees' constructive deviance.

Key words: inclusive leadership; employees' constructive deviance; psychological ownership; traditionality

(责任编辑:王雅丽)

(上接第37页)

uncut” and “change, constant, simple”. Focusing on its methodology, it forms three organizational abilities: dynamic transformation ability, coevolution self-drive ability, integrated transformation ability, which correspond to three types of management thinking: “agility and unboundedness”, “freedom and openness”, “connection and system”. During the period of Haier's management practice, Ruimin Zhang's water management philosophy runs through various layers of strategic changes, organizational structures, employee management, business models and mental models. It's the philosophical foundation and main logic for the success of Haier's “Rendanheyi” management system. This paper is a breakthrough innovation in Western management philosophy at the level of thinking, the continuous development of Chinese management philosophy and the integrated innovation of Chinese local management theory. which helps to enhance the practical effectiveness of local management researches. This paper has important guiding value of improving the business management level of enterprises in the Internet of Things era.

Key words: Internet of Things; Ruimin Zhang; water management philosophy; native management; meta-theory

(责任编辑:宋澄宇)