

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.05.010

从“多样”到“包容”:多样性管理范式的演化及展望

瞿皎皎^{1,2}, 赵曙明¹

(1. 南京大学商学院, 江苏南京 210093; 2. 太原理工大学经济管理学院, 山西太原 030024)

摘要:多样性管理范式已发展到包容范式阶段,对其演化过程的梳理,有助于为包容范式的完善提供方向。为此,本研究首先识别出多样性管理范式的核心概念已从多样性衍生为包容性;其次,沿概念演进路径梳理出管理范式的发展脉络,即“被动回应→主动规避→积极利用→和谐共生”四个阶段;然后,依循发展脉络总结出“合规→同质→异质→包容”四个多样性管理范式并揭示出演化机理;接着,从主要目标、核心主张、关键策略方面归纳出不同管理范式的特征并进行了对比分析;最后,根据演化逻辑,从包容性管理理论体系构建、管理策略提炼、管理效果检验三个方向提出研究展望。本研究不仅可促进多样性及包容性管理理论的发展,还可为相关管理实践带来启示。

关键词:包容性;多样性;包容范式;多样性管理;多样性管理范式

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2018)05-0127-14

一、引言

员工队伍多样性(workforce diversity)是组织近10年来面临的一大管理挑战(Watson等, 2009)。一方面,技术的快速更新、业务的跨国经营以及社会的全球流动使得员工队伍日益多元,在性别、种族/民族、国籍、信仰、价值观、组织身份、技能、认知等方面越来越异质。另一方面,随着全球化进程的进一步加深、国际可开发市场的进一步扩张,组织的经营环境和客户需求也日益多元,企业越来越需要发挥出异质性人力资源的战略价值,打造出一支具有多元文化、认知能力的异质性员工队伍,以便能更好地理解和服务客户、提高组织的市场反应能力及市场占有率(April等, 2010)。然而,多样性具有双刃剑属性(王雁飞等, 2017),不同维度多样性具有不同效应。诸如种族、年龄、性别等多样性可导致社会分类结果,产生群体冲突、排斥、歧视

收稿日期: 2017-08-14

基金项目:国家自然科学基金重点项目“中国企业雇佣关系模式与人力资源管理创新研究”(71332002);国家自然科学基金青年项目“中国‘官僚文化—人情社会’情境下组织政治与员工绩效的关系机理研究: 动机—能力—机会的交互作用”(71502188);中国博士后科学基金面上项目“组织包容性管理研究: 理论范式、效应机理及中国启示”(2017M621725)

作者简介:瞿皎皎(1985—),女,南京大学商学院博士后,太原理工大学经济管理学院讲师(通讯作者);赵曙明(1952—),男,南京大学人文社科资深教授,商学院名誉院长。

等问题;而诸如教育、知识、职能背景、认知等多样性与任务完成高度关联,又可提高决策质量和创新绩效。多样性的二元属性决定了其战略价值的形成和发挥并非必然,而要取决于如何平衡其两面性及对立效应,这是多样性管理长久以来旨在攻克的一大难题。尤其在当前的全球化竞争格局下,如何管理多样性,在抑制其弊端的同时最大限度地发挥多样性的战略价值以增强其与组织战略的协同效力,更是学术界和企业界亟需解决的一个问题。

立足中国现实,随着“一带一路”“创新驱动”等国家倡议和战略的提出,中国企业也面临着严峻的多样性管理挑战。“一带一路”倡议的实施势必加剧中国企业的国际化进程,不同种族、国籍、信仰、文化、价值观的客户和员工群体构成就不可避免会提高异质性人力资源管理的必要性和复杂性。与此同时,“创新驱动”战略的执行又加大了中国企业的创新压力。互联网和共享经济浪潮掀起了商业模式、雇佣模式、管理模式、工作模式的变革,激发异质性人力资源的创新活力及潜在价值即成为企业可选择的一条应对策略。可见,中国企业也面临着美欧20世纪中下叶以来所遭遇的多样性管理难题:既要规避多样性所存在的冲突问题,又要发挥其所蕴藏的战略价值。不仅如此,在东方文化影响下,中国企业还可能面临独特的多样性管理问题。有研究发现,在受儒家文化影响的国家中,来自不同地方、毕业于不同学校、处于不同职位的员工在职场中被包容或排斥的感知程度也有所不同(Cho和Mor Barak, 2008)。这说明中国企业虽不像欧美国家遭遇到严重的种族、信仰等多样性管理困境,但仍可能受困于由诸如学校、籍贯、户口、口音、民族等构成的凸显本国文化特征的多样性管理问题。此说明,中国企业不但面临着多样性管理的共性问题,还叠加着受中国独特文化影响的个性问题。所以,如何对多样性进行有效管理以最大化多样性价值也是中国企业不可回避的一大问题。

回顾起来,多样性管理研究持续近60年,随着多样性内涵从表层向深层的拓展、多样性认知视角从“视为问题”向“视为价值”的转变,已形成被动应对多样性相关立法、主动规避多样性弊端、积极利用多样性价值的多种管理范式。随后,受人本主义哲学思想复兴及二元对立哲学思维批判的影响,多样性管理范式又发生了一场质变。有学者提出超越多样性、建立包容性工作场所的号召(Broadnax, 2010; Hwang和Hopkins, 2012; Mor Barak等, 2016),呼吁采用包容性视角对多样性进行管理。于是,满足个体求同(归属感)和求异(独特性)这两种对立需求的包容范式逐步显现。其是对多样性二元属性而非单一属性的兼顾与平衡,被寄望于规避多样性弊端、发挥多样性价值的一种最佳策略,自提出以来,备受关注。*Academy of Management Journal*、*Journal of Management*、*Personnel Psychology*、*Journal of Organizational Behavior*、*Human Resource Management Review*、*Journal of Creative Behavior*、*Creativity Research Journal*、*Research Policy*、*Organization*、*Public Administration Review*、*Administration in Social Work*、*Public Personnel Management*、*Social Work*等管理学、社会学、公共管理学领域刊物近期都有相关研究成果发表。*Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*在2014年第3期专门以“组织包容性”为主题组稿系列文章。可见,包容性研究方兴未艾。

然而,包容性研究的热度并不能掩盖其在理论发展和现实问题回应中的不足。包容范式作为多样性管理的新范式,到目前为止只是雏形,尚未完善。包容性的概念内涵、构成要素、作用关系等理论体系问题还有探索空间。诸如Boogaard和Roggeband(2010)、Ortlieb和Sieben(2014)等学者指出的包容性的内生矛盾问题, Linnehan和Konrad(1999)关于包容性管理是组织行动和结果上的实质变革,还是只是语义上的修辞变化的质疑,都有待明晰。

鉴于包容性理念在平衡多样性二元属性、发挥多样性价值方面具有的前景性和突破性,有必要将包容范式置于多样性管理范式的脉络框架下,通过对演进规律的梳理来识别包容范式的衍生逻辑,从而为包容范式的发展研究找出起点和方向。为此,本研究拟秉持历史演化视角

来追溯多样性管理范式的概念演进及发展脉络,对比分析不同范式的演化背景、形成动因来探明演化机理及特征表现,以此提炼包容范式的核心要素和研究展望。在理论上,本研究不仅有助于国内学者了解多样性管理范式的演化历程,认识到不同范式的作用边界和适应条件,还可在此基础上揭示包容性管理的必要性和重要性,并推动包容性管理理论的成熟和发展;在实践上,本研究可为多样性管理策略建构提供新思路,促进包容性管理实践的创新。

二、多样性管理范式的概念演进

60多年来,多样性管理研究已从最初的受法律强制规定驱动而正视多样性问题以获得社会公平的阶段,发展到现在的辩证对待多样性以建立包容性社会及工作环境的阶段。这一历程代表着多样性概念视角的转变,衍生出多样性和包容性两大概念体系。

(一)多样性的概念体系

多样性概念的核心是指差异与不同(Thomas, 1990)。研究中常常用差异性(differences)、不平等(inequality)、异质性(heterogeneity)、相异性(dissimilarity)、变异性(variation)、分歧性(divergence)以及分散性(dispersion)等同义词来指代其内涵。为进一步探索其属性和效应,不同学者基于不同准则对多样性的结构和维度进行了分析,最有代表性的是二维概念模型(见表1)。

表1 多样性的二维结构界定

作者(年份)	概念结构及界定	
Milliken和Martins(1996)	易识别多样性	种族、年龄、性别等基本社会分类特征
	难识别多样性	教育、技能、职能背景、工龄或者社会经济背景、人格特征、价值观等
Pelled等(1999)	低工作相关的多样性	包括年龄、种族、性别等与工作任务低相关的特征
	高工作相关的多样性	包括知识、技能、能力、教育水平、工龄等与工作任务高相关的特征
Griggs(1995)	主要维度	形成个体基本自我形象的、不可变的内生性特征,如年龄、性别、体能、种族、性/情感取向等
	次要维度	可以改变的如教育背景、地理位置、收入、婚姻状况、服兵役状况、家庭情况、宗教信仰和工作经验等特征
Rosado(2006)	可见的生物属性	如年龄、性别、种族、民族、性取向、残疾状况等
	不可见的心理—社会—精神属性	如语言、教育背景、价值体系、学习方式、世界观、心智模式、伦理、范式、核心智能等

资料来源:根据相关文献整理。

Milliken和Martins(1996)依据辨识性的难易程度将多样性分为易识别多样性(readily detectable diversity)和难识别多样性(less observable diversity)。前者主要包括种族、年龄、性别等特征;后者主要包括教育、技能、职能背景、工龄或社会经济背景、人格特质、价值观等特征。

Pelled等(1999)则根据个体特征与工作关联的程度,将多样性划分为低工作相关多样性(less job-related diversity)和高工作相关多样性(highly job-related diversity)。前者包括年龄、种族、性别等与工作任务完成低相关的特征;后者主要涉及知识、技能、能力、教育水平、工龄等与工作任务完成高相关的特征。

另外,Griggs(1995)依据主次性及可改变性将多样性分为主要维度(primary dimension)和次要维度(secondary dimension)。主要维度是指形成个体自我形象的、不可变的内生性(inborn)特征,如年龄、性别、体能、种族、性/情感取向等;而次要维度则是指可以改变的如教育背景、地理位置、收入、婚姻状况、服兵役状况、家庭情况、宗教信仰和工作经验等特征。

Rosado(2006)在此基础上进行了拓展,认为主要维度是指可见的生物属性特征,如年龄、性别、种族、民族、性取向、残疾状况等;而次要维度则指不可见的心理—社会—精神属性(psycho-socio-spiritual)特征,如语言、教育背景、价值体系、学习方式、世界观、心智模式、伦理、范式、核心智能等。

在二维概念基础上,多样性的双重属性被进一步识别。性别、年龄等低工作相关多样性通常会导致社会分类过程,从而产生群体排斥和冲突,具有消极属性;而与知识、技能、认知等高工作相关多样性通常是创新的潜在来源,具有积极属性。围绕双重属性的研究分别形成了消极和积极两种视角,提出了不同的应对理念和策略。自此,多样性研究的重心转化为如何对多样性进行有效管理。正是在这一过程中,包容性作为平衡多样性双重属性的一种策略选择得以涌现,逐步形成另一个概念体系。

(二)包容性的概念体系

早在20世纪90年代,社会心理、社会工作等领域就已有关于包容性的零星探讨,以Mor Barak为代表,将其定义为个人感觉到能够参与组织关键过程的程度,包括获取信息和资源的渠道、与主管和同事的联系、参与和影响决策过程的能力(Mor-Barak和Cherin,1998)。此时,在二元对立思维影响下,基于二维属性划分的多样性管理研究正陷入多样性双重属性的平衡困境中。不管是基于消极还是积极视角,所构建的多样性管理对策都难以同时实现对其弊端的抑制、价值的促进。在21世纪初,受人本主义哲学思想复兴、笛卡尔思维反思的启发,多样性管理研究领域开始将包容性概念纳入研究范畴(Roberson,2006)。其后的研究逐渐摒弃原来的分离和对立视角,割裂地讨论如何应对多样性的消极或积极属性,而是尝试采取整合辩证视角,探索如何让多样性个体和谐共生、价值共存(Daya,2010),逐步形成包容性概念体系(见表2)。

表2 包容性概念体系

概念	作者(年份)	定义或维度
包容性	Mor-Barak和Cherin(1998)	个人感觉到属于组织关键过程一部分的程度,包括获取信息和资源、与主管和同事的联系、参与和影响决策过程的能力
	Roberson(2006)	对雇员在组织中充分参与和贡献的障碍的消除
	Avery等(2008)	员工相信组织致力于全员参与、并在运行中能够重视个体才华的程度
	Shore等(2011)	员工感知到自己的归属性和独特性需求得到满足的程度
包容性组织	Lirio等(2008)	一组日常的包容性管理行为,具体体现为重视并激发所有员工的贡献,且让其具有归属感
包容性领导	Carmeli等(2010)	追随者对领导者是否可提供支持的感知,包括开放性、可用性以及易接近性
包容性氛围	Nishii(2013)	员工对公平雇佣实践、整合差异以及决策包容的感知

资料来源:根据相关文献整理。

Roberson(2006)是较早的一批从管理视角对包容性进行界定的学者。他认为包容是对雇员在组织中充分参与和贡献的障碍的消除。Avery等(2008)指出,包容性是指员工相信组织致力于全员参与、并能够重视个体才华的程度。在此基础上,Shore等(2011)依据最佳区分理论(optimal distinctiveness theory)对包容性进行了更为全面的定义。他们从归属和独特两个对立性需求角度出发,认为包容性是员工感知到自己的归属性和独特性需求得到满足的程度。

围绕这一界定,研究中还衍生出包容性组织、包容性领导、包容性氛围等概念。Lirio等(2008)将包容性组织的特征界定为一组日常的包容性管理行为,具体体现为重视并激发所有员工的贡献,且让其具有归属感。而作为包容性感知的一个重要前因,包容性领导被界定为:追随者对领导者是否可提供支持的感知,包括开放性(openness)、可用性(availability)以及易接

近性(accessibility)三个维度(Carmeli等,2010)。此外,包容性氛围是近期提出的包容性感知的又一重要前因,被视为有效管理多样性的核心,包括公平雇佣实践、整合差异以及决策包容感知三个维度(Nishii,2013)。

到此,多样性管理研究的核心概念已从多样性发展为包容性,引导着多样性管理范式的演进。

三、多样性管理范式的发展脉络

从“多样性”向“包容性”管理导向的演化并非一蹴而就,是随着概念演进及多样性认知视角的转变而逐步形成的一个演化过程。

(一)被动应对阶段

多样性管理范式的第一个发展阶段大致出现在20世纪60—80年代。当时的社会机构中充斥着对多样性的排斥、抵制或忽视。受倡导消除性别歧视的女性权利和呼吁结束种族歧视的公民权利哲学的驱动(April等,2010),美国政府最早采取措施应对多样性带来的挑战。

在意识到多样性存在潜在社会冲突问题后,美国政府和公共部门从国家层面推动公共管理、社会工作及法学等领域对劳动力市场多样性问题的关注和研究,探讨政府或公共部门雇员人口学特征的变化对代表性官僚体制(representative bureaucracy)的影响(Pitts和Wise,2010)。随后颁布了以平权行动(affirmative action)和公平就业机会(equal employment opportunity)为代表的系列法案,强制要求组织增加女性、黑人等少数族裔群体在员工队伍中的占比,通过提高其代表性来解决劳动力市场多样性所伴随的社会公平与歧视问题。此时,不管是公共部门还是私有企业,受法律规定的约束,纷纷采取提高员工多样性的系列管理措施,以满足法律要求、避免遭受法律惩罚。

在这一阶段,逐渐开始有研究围绕遵守多样性相关立法而对相应的管理策略展开探讨,着重分析工作场所中应对法律的管理对策及效果。该阶段所形成的多样性管理范式是对多样性立法的被动回应。

(二)主动规避阶段

多样性管理范式发展的第二个阶段大致发生在20世纪80—90年代。前一阶段中组织为遵守法律而采取的提高少数族裔群体代表性的应对性雇佣策略出乎意料地产生了诸多非公平性就业后(post employment)问题,如工作场所排斥、性骚扰、不当终止和产假等,较大地增加了组织的运行成本。研究者发现,原本旨在减少歧视、促进公平的扶持性措施反而在工作场所中带来了新的排斥性问题,遂开始转变研究取向,主动应对多样性问题而不再被动回应法律规定。这一转变发生在20世纪80年代美国哈德逊研究所(Hudson Institute)发表三份关于未来劳动力状况的研究报告之后(Konrad,2003)。尽管该报告继续支持平权行动,肯定了其在解决美国劳动力挑战方面的积极作用,但其同时还强调了对多样性员工队伍的培训、发展等人力资源管理措施。这是首次将工作场所多样性问题界定为管理学研究问题,引发大量关注(Thomas,1990;Cox和Blake,1991;Tsui等,1992)。

在这一阶段,多样性的管理研究主要从相似性—吸引范式、社会认同、自我归类、吸引—选择—磨合等理论视角出发,基于个体会根据某些特质将自己和他人进行分类,提出了同化思想(Moghaddam和Solliday,1991),倡导对多样性进行同质化管理,抑制群体成员的社会分类过程,降低差异性以及由此产生的偏见、刻板、冲突。该阶段所形成的主导管理范式主要关注多样性所固有的消极属性,着重探讨降低成员多样性、提高相似性的管理实践及机理,旨在规避多样性的负面影响。

(三) 积极利用阶段

多样性管理范式发展的第三个阶段主要发生在20世纪90年代—21世纪初。随着经济全球化进程的加深以及市场和客户多元化程度的加剧,员工队伍多样性对组织国际化和本土化经营、市场挖掘和顾客服务、机会识别和创新的重要性被发现。学术界和实践界逐渐意识到,由不同种族、国籍、文化背景、宗教、性别、年龄、教育、生活方式、工作方式、思维方式等群体组成的多样性员工队伍有助于搭建文化沟通的桥梁,其所具有的创新和创造潜力有利于提出原创性解决措施、创新性产品构想以及新颖性市场方案(Pless和Maak, 2004)。由此,对多样性的认知即发生了从“关注问题→利用价值”的转变。研究随即也从如何降低多样性从而规避群体异质性所潜藏的歧视、排斥、冲突等问题,转向如何发挥多样性同时还蕴含的战略性价值。

依托信息加工过程/决策制定、认知资源和组织学习等理论视角对员工队伍异质性价值的推论(March, 1991; Miller等, 1998; Van Knippenberg和Schippers, 2007),这一阶段的管理范式将焦点逐渐从多样性的消极属性转向积极属性,倡导提高多样性,着重探索何以发挥异质性员工队伍的效能,旨在利用多样性的积极价值。

(四) 和谐共生阶段

多样性管理范式的最新阶段始于21世纪初,兴盛于近10年,目前仍处于发展期。这一时期,全球竞争进一步加剧,企业的生存、创新和发展压力不断飙升,人力资本的重要性也上升到前所未有的高度。但另一方面,劳动力队伍的多样性程度也不断加剧,诸如LGBT(女同性恋、男同性恋、双性恋和变性人)员工的出现(Bell等, 2011),使得多样性员工的身份认同管理等难度骤增。企业如何有效管理员工多样性以回应现实压力这一问题在当前就变得更为严峻。随着多样性的消极、积极属性相继被识别,学术界又进一步揭示出多样性是一把利害共存的“双刃剑”。多样性的消极问题并不会自动消除、积极价值也不会自动产生(Mor Barak, 2016),多样性并不会自动成为战略资源。如果多样性政策只被视为一些群体的专属优待(accommodations)而不是惠及所有人,其所固有的弊端难以消除、蕴含的价值也难以发挥,也就难以收获多样性价值最大化的预期成效(April等, 2010; Sabharwal, 2014)。于是,有学者提出了包容性理念、建立包容性工作场所、对多样性进行包容性管理的号召(Broadnax, 2010; Hwang和Hopkins, 2012; Mor Barak等, 2016),以回应现实难题。这样,多样性管理研究又出现了一次演进。

在这一阶段,多样性管理范式就从对多样性单一属性的关注转变为对其二元属性的关注,以包容性理念为核心,强调不同文化身份及独特价值的共存,呼吁在管理过程中体现出对异质性员工的承认、尊重、欣赏、利用,旨在尝试通过包容性管理来最小化多样性的消极效应,最大化其积极效应。

归纳来看,多样性管理范式历经“被动应对→主动规避→积极利用→和谐共生”四个发展阶段(如图1所示)。不同阶段对应着不同现实背景和管理导向。从本质上讲,多样性管理范式的演化映射出多样性认知视角的演变,是伴随经济、文化、社会、政治等因素的变迁及研究的不断发展逐步形成。

四、多样性管理范式的演化动因

多样性管理范式的不同发展阶段内嵌于不同时代背景,所凝聚的内驱力推动着管理范式的形成和演化。

(一) 政府立法压力催生合规范式

合规范式形成于多样性的应对管理阶段,是在多样性立法影响下催生的一种多样性管理范式。随着民权运动的掀起,美国出台了系列法律禁止对性别、种族、肤色、宗教、孕妇、国籍、

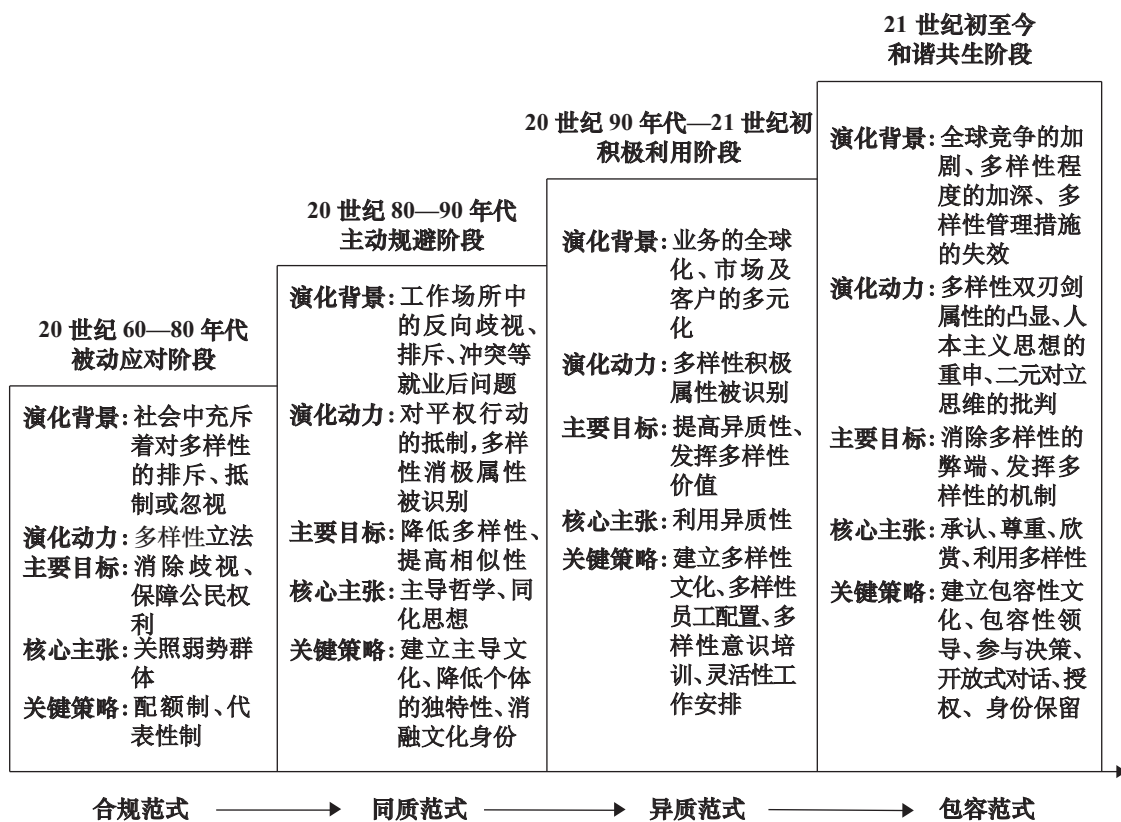


图 1 多样性管理范式的演化过程

年龄和残疾的歧视(Mor Barak, 2000),以保障公民权利。平权行动和公平就业机会条款明确要求扶持性别、种族/民族方面的少数族裔成员、残障人士或其他边缘化群体成员等传统的弱势群体,通过改变组织的人口学特征来实现雇佣机会平等(Linnehan和Konrad, 1999)。

在法律的强制推动下,政府、公共部门、私营部门都开始雇佣更多女性、有色人种、移民等,提高这类以往常遭排斥的群体在员工队伍中的比例,即代表性。其后,南非的后种族隔离时期、马来西亚土著人(Bumiputra)政权时期、新西兰的毛利政权时期等都相继推行了类似美国平权行动的路线方针,组织纷纷根据各自的法律要求,吸纳规定比例的“关照”群体(April等, 2010; Nair和Vohra, 2015)。组织实施的此类雇佣实践被视为对立法的遵守,是一种被动式的法律应对行为,旨在避免不合法而遭致的处罚,被称为合规策略(compliance approach)(Daya, 2010)。围绕这些合规性策略的构建、推行,争议性结果的研究和讨论就促成了合规范式的形成。

可以说,合规范式是多样性相关立法的一个影响结果。

(二)内部管理压力引致同质范式

同质范式产生于多样性的规避管理阶段,出现的核心动力源自于合规策略的后遗症,即各方对平权行动的抵制。随着合规性策略的实施,工作场所中员工队伍的多样性得到提高(Mor-Barak和Cherin, 1998)。但由于当时的组织缺乏多样性管理经验,未能有效抑制其固有弊端,导致工作场所涌现出大量始料未及的抵制与冲突,造成诸多管理难题,由此引起研究者和实践者的重视与反思。概括起来,平权行动遭致的抵制源于三个方面:

首先,抵制来自于组织中的主导群体或者未被纳入法律关照范围的多数派。他们指责平权法案专门针对某类群体给予片面关注,“只为少数派”(only for minority)(Jansen等, 2015),自己

非但不能获益,还被排斥或忽视,遂将其视为一种反向歧视(reverse discrimination)(Thomas, 2002)。所以,合规措施实施不久就遭到多数派的怒怩和抵制,表现为:心理退缩,与少数派合作诚意下降(April等,2010),工作动机、兴趣及组织认同感降低(Linnehan和Konrad,1999; Wolsko等,2006),甚至还增加了对少数族裔的歧视、敌意和刻板印象(Linnehan和Konrad, 1999;Fiol等,2009)。

其次,出乎意料的是,抵制还来自于被关照的少数派。一些被纳入法律扶持范畴的群体就业后备受质疑。配额制或代表制的做法实际上给他们贴上了是因为法律扶持而非个人实力才获得机会的标签,致使其必须比别人多付出数倍努力才能证明自我。而且,他们不得不这样做,否则,如果工作没干好,还会连累所属群类,强化雇主和同事对他们业已存在的消极刻板印象(April等,2010)。所以,部分少数派也对平权行动持有不满。

最后,除员工外,组织也开始抵制平权行动并呼吁取消平权立法。原因在于,为满足多样性法律目标,组织不得不经常在招聘标准或公平晋升实践方面做出妥协,以证明雇佣公平和非歧视。但这产生一个严重后果:为了增加代表性、追求形式上的种族和性别多样性,组织常常任命了缺乏必要技能的人(Thomas,2002)。很多组织都诟病这种措施实质导致他们配置了大量不能胜任的员工,增加了管理运行成本(April等,2010)。另外,不同背景、不同身份的员工一起工作,也带来诸多整合难题(Daya,2010)。在当时,组织管理多样性的经验匮乏,所采取的管理措施也往往被员工视为表面文章而得不到支持(Shore等,2009),进一步恶化了组织中的排斥、不公问题。所以,部分组织也发起了对平权立法的抵制,例如前加利福尼亚州州长威尔逊撤回平权行动计划,一些公司也不再积极主动招聘和保留女性、少数族裔工人(Mor Barak,2000)。

在平权行动的主导背景下,各主体对合规策略的抵制凸显了多样性的消极属性,其在工作场所导致的歧视、排斥、冲突等管理难题使得越来越多的研究者意识到多样性所存在的内生性问题(Shore等,2009)。在相似性—吸引范式、社会认同、自我归类、吸引—选择—磨合等同质化理论的引导下,学术界呈现出提高相似性、降低多样性的管理导向,形成多样性管理的同质范式。

可见,同质范式的出现是合规范式发展的一个结果,是受合规策略实施所导致的反向歧视、雇佣公平及管理效率等管理问题挤压而形成的一种管理范式。

(三)外部竞争压力促成异质范式

异质范式形成于多样性的利用管理阶段,是在同质范式不足以应对环境压力的情况下,受多样性认知视角的转变驱动而成的一种与之不同的范式。在20世纪90年代—21世纪初,经济的全球发展、技术的变迁以及社会的流动性不断加快。这种背景下,跨区域(跨地区、跨国界)业务的扩张,也使得市场和客户多样性提升,员工多样性的价值由此凸显。研究发现,种族多元的员工队伍可促进组织创新,包括创新性解决方案(McLeod等,1996)以及专利数量的提高(Parrotta等,2014);性别多样性可提高员工的创新投入并推动组织新产品和新服务的开发(Østergaard等,2011);具备跨国语言和文化技能的员工是成功开展国际业务的关键,由移民、其他种族成员组成的员工队伍发挥着重要作用(Ortlieb和Sieben,2014);还有研究结合高阶理论及拓展后的战略领导理论发现,高管的专属性知识、经验、价值观、偏好影响着其对环境的评估,进而影响战略选择(Hambrick和Mason,1984)。

于是,在信息加工过程/决策制定、认知资源和组织学习等理论的启发下,学术界对多样性的认知发生逆转。多样性的价值得到承认,差异不再被视为问题,而被视作竞争优势的来源(Cox和Blake,1991;Miller,1998)。这样,倡导提高多样性,关注异质性价值发挥和利用的异质范式逐步形成。由此可见,异质范式的出现是外部竞争压力和同质范式局限共同作用的结果。

(四)复杂环境压力激发包容范式

包容范式是在环境压力激增和异质范式局限的共同作用下,由认知视角更为彻底的转变所促成的一种新范式。近10年来,组织的经营环境较之前更加严峻。外部的竞争压力和内部多样性的管理压力都进一步加深。可是,既有的同质、异质范式发展所形成的研究分野并不利于应对当前的环境压力。虽然同质范式、异质范式的发展推动了组织多样性管理研究的发展,在个体、群体/团队、组织层次上对多样性的前因、结果、中介、调节机制进行了大量探讨,也提出了系列管理模式、措施及实践。但是,丰富的研究成果并未能产生确定性的应对方案。多样性的影响、多样性管理的措施及效果仍存有争议(Van Knippenberg和Schippers, 2007; Choi和Rainey, 2010; Mamman等, 2012; Mor Barak, 2015)。

有学者发现仅仅依据既有多样性管理措施并不能最大限度发挥多样性价值。虽然导师制、灵活性工作安排等是重要的多样性管理实践,但除非得到高管支持,否则收效甚微(Sabharwal, 2014)。例如,工作/生活平衡计划、灵活工作安排常遭到抵制,因为员工认为这是对少数被选中人员的优待(Tower和Alkadry, 2008; Sabharwal, 2014),并未从根源上真正消除歧视、排斥、偏见等多样性所带来的群体冲突。享受那些政策的员工则通常会遭遇刻板效应(Sabharwal, 2014)。比如,选择灵活性工作安排的单亲妈妈会被视为“走妈妈路线”而丧失晋升机会(Saltzstein等, 2001)。鉴于此,因担心事业脱轨(carrier derailment)或者被贴上“不负责任”(uncommitted)的标签,男性员工也很少愿意支持或选择那些政策(Eaton, 2003)。不仅如此,这类感知在非支持性组织文化中尤为明显。有研究发现,如果导师所带徒弟是女性或少数群体成员,其自己也常常会被排斥在组织的重要网络之外,难以获得组织资源(Sabattini和Crosby, 2008),导师计划也因此受到挑战。有学者提出警告,如果多样性政策只照顾少数人而不具普惠性,定会遭致失败(April等, 2010; Sabharwal, 2014),而成功的关键在于从“部分”(some)向“所有”(all)的认知转变(April等, 2010)。于是,受人本主义思想重申、二元对立思维批判的影响,一些学者将已经萌芽的包容性概念引入多样性管理研究领域,来探讨最小化损害、最大化收益的机制和条件(Gonzalez和DeNisi, 2009; Qin等, 2012)。这样,包容性成为平衡多样性二元属性的新思路。虽然发展时间不长,但包容范式已见雏形。

归结起来,包容范式的产生缘于既有研究和实践尚不足以应对全球竞争加剧和多样性程度加深的双重压力,是环境复杂多变和异质范式局限共同作用的结果。

由此可见,多样性管理范式的演化并非间断偶然,而是随着环境的变化、研究的深入,在不断发现问题、解决问题的过程中不断总结经验、转变认知,从而逐步推进的。不同范式之间存在内在关联,体现出从简单到复杂、从被动到主动、从单一到整合、从对立到统一的演进逻辑。以此推之,包容范式较其他,在应对多样性管理问题上更有潜力,有望带来更大突破。

五、多样性管理范式的特征表现

在不同阶段的历史背景下,受不同社会、经济、文化等因素影响所形成的多样性管理范式体现出不同特点,在主要目标、核心主张、关键策略上有所不同。随着多样性管理范式的演化,范式特征也体现出演进性。

(一)合规范式的主要特征

在立法规制影响下所形成的合规策略属于一种反映性行为。由合乎法律法规的组织实践构成的合规范式主要关注多样性管理策略的合法性,目的在于帮助组织在法律框架下构建行动方针,免遭惩罚。作为多样性管理的初始范式,合规范式缺乏对多样性的深刻认识以及多样性管理实践经验的借鉴和效果总结,主要倡导的是配额制(quota systems)或代表性制

(representative system),主张提高组织中弱势群体的比例或代表性,比如女性、有色人种、移民等(见图1)。

该范式类似于Thomas和Ely(1996)提出的歧视—公平范式。到20世纪80年代,当越来越多的学者认识到合规范式在工作场所中所带来的管理问题,管理导向和策略主张等开始转变。

(二)同质范式的主要特征

同质范式遵循同化和排他的管理理念。其主要关注多样性的消极属性,推崇规避多样性的主导哲学,目的在于消除多样性带来的就业后问题和管理难题。这一范式倡导通过单一或主导文化统领所有不同文化,贯彻大鱼吃小鱼式和熔炉式的同化思想(Moghaddam和Solliday, 1991),旨在消融个体的不同文化身份,最小化个体的独特性,以减少歧视、排斥、冲突等问题。同质范式所主张的核心策略是削减多样性所带来的差异性、提高群体的相似性(见图1)。

该范式类似于Cox(1991)提出的单一文化范式以及Thomas和Ely(1996)提出的歧视—公平范式。当20世纪末外生环境变化力量的出现,管理导向及主张又发生转变。

(三)异质范式的主要特征

异质范式的核心在于对多样性的积极认知,主要关注其积极属性,倡导对多样性的提升和利用,旨在发挥出多样性的战略性价值。该范式的支持者声称:提高员工异质化程度可以使其拥有更多信息、知识、视角、技能和能力储备,员工绩效和创新结果会更好(Van Knippenberg等,2004)。他们遂提出了包括多样性员工配置、多样性意识培训、导师制、继任计划、家庭/员工友好性政策、灵活性工作安排(Roberson, 2006; Pitts等, 2010)等提高多样性的管理策略(见图1)。

该范式类似于Thomas和Ely(1996)提出的可及性—合法性范式及学习—整合范式。自此,多样性管理范式的多元发展,显示出多样性的二元研究分野,正是这一态势促成了管理导向及主张的再一次转变。

(四)包容范式的主要特征

包容范式体现的是一种整合辩证、和谐共生的哲学思想和管理导向,其不同于以往的二元对立认知图式,是多样性认知视角的一次彻底变革。

包容范式关注多样性二元对立属性的平衡,倡导积极变革过程(包容)和情感结果(我觉得被包容)的整合,目的在于最大限度发挥多样性价值。其核心主张体现为对差异性的承认、尊重、欣赏、利用(Dobusch, 2014; Nair和Vohra, 2015),目前已提出的制造包容的代表性策略实践有:让所有人有机会参与决策和问题解决的过程(Gasorek, 2000),让每个人能够全力贡献自己的独特力量(Daya, 2010; April等, 2012),让成员拥有资源和信息获取渠道(Mor-Barak和Cherin, 1998; Moon, 2016),可以进行开放式对话与沟通(Mor-Barak和Cherin, 1998; Pless和Maak, 2004),以及能够被公平对待(Roberson, 2006)(见图1)。

通过对多样性管理范式特征的归纳与分析可知,包容范式对多样性的认知和应对哲学较以往有本质不同,形成聚焦多样性和聚焦包容性的管理导向区分。其中,合规范式、同质范式、异质范式都属于聚焦多样性的管理范式,与聚焦包容性的管理范式在驱动因素、变革本质、关注点、目标群体、策略导向等方面形成对比(April等, 2010)(如表3所示)。聚焦多样性的管理范式始于立法的强迫性规制压力及避免受罚动机的驱动,而聚焦包容性的管理范式则主要受全球竞争及社会包容的双重压力的驱使,所以前者的变革带有补救性、被动性特征,而后者则体现出战略性和主动性。在关注点方面,聚焦多样性的管理范式主要侧重于多样性的单一属性,出现了易识别的表层多样性和不易识别的深层多样性管理之分,而聚焦包容性的管理范式则审视到多样性的二元属性,采用整合性视角关注其二元性的平衡和价值最大化(Shore等,

2011),这样,聚焦多样性的管理范式只关注少数群体及成员,以人口学结构变革为导向来探究实施策略,而聚焦包容性的管理范式则是关注所有人而非偏重一方,以文化变革为导向来构建实施策略。

表3 多样性与包容性管理范式的区别

	聚焦多样性	聚焦包容性
驱动因素	立法/规避惩罚	全球竞争/社会包容
变革性质	补救性/被动性	战略性/主动性
关注点	可见差异或不可见差异	可见和不可见差异
目标群体	少数群体/少数群体成员	所有人
策略导向	人口学结构变革	文化变革

资料来源:基于April等(2010)的研究整理。

六、总结与展望

(一)研究结论和管理启示

通过对多样性管理范式演化历程的回顾,本研究发现,多样性管理范式的核心概念发生了从“多样性到包容性”的演进,这一过程历经“被动回应→主动规避→积极利用→和谐共生”四个发展阶段,分别对应“合规→同质→异质→包容”范式的演化脉络,不同范式根植于不同背景,受不同的压力驱动,在主要目标、核心主张、关键策略上体现出不同特征。

对范式演化规律及内在逻辑的梳理发现,每种范式的出现并非孤立。政府对多样性的立法压力催生合规范式;合规范式的发展所导致的工作场所管理问题又推动关注多样性消极属性的同质范式的出现;同质范式不足以应对下一阶段的竞争压力又促成了关注多样性积极属性的异质范式的产生;异质范式乃至既已形成的二元对立视角在应对当前环境压力时的局限,就激发了平衡多样性二元属性的包容范式的形成。新范式的出现,意味着新情境、新视角、新问题以及新对策的出现。每一种衍生范式,都是对前一范式的继承、修正和发展。范式的每一次演进,也就代表着多样性管理研究的又一次推进。作为多样性管理的最新范式,包容范式与以往范式有着本质不同,反映出多样性的一场认知革命:从被动→主动、回应→利用、主位→客位,被视为应对多样性的一种最佳举措。

通过对多样性管理范式的概念演进、发展脉络、演化动力、特征比较的梳理与分析,本研究不仅提炼出多样性的管理范式、揭示出演化脉络和机理,还识别出包容范式的衍生逻辑和核心要素。这可帮助研究者依从演化规律去审视和把握包容性管理的必要性、价值性及研究方向,为包容性管理研究的完善奠定历史和理论基础。同时,本研究成果还可帮助企业认识并理解不同管理范式的策略主张、作用及局限,从包容性视角为中国企业探寻共性和个性的多样性管理问题解决之道带来启示。

(二)研究展望

尽管包容性理念自提出以来迅速得到大量关注,包容范式的研究得到快速发展,但距其成为一种成熟范式或完备理论体系还相去甚远,尚难以有效履行其所承载的“最小化多样性弊端以最大化多样性价值”的历史使命,这是未来研究的突破点。基于对多样性管理范式发展脉络的梳理、演化规律的提炼,包容范式的进一步研究可从以下几个方面展开:

1. 包容性管理理论体系的构建

依据演化逻辑,作为最新状态的包容范式需体现更多的进步主义色彩和适应性优点才具有合法性(legitimacy)。那么,只有做到主张更应景、变革更彻底、关注更全面、策略更精益、反

应更灵敏,有助于切实建立起包容性工作环境,确保不同背景、观念和思维方式的员工能够协作高效工作、充分施展才华、为组织发展竭尽所能,包容范式才可能体现出优越性和先进性(Pless和Maak,2004;Cho和Mor Barak,2008;Shore等,2011;Sabharwal,2014)。这就需要在包容范式下建立起一个相对完整的理论体系来予以支撑。

基于演化规律,建议未来研究以“最小化多样性弊端、最大限度发挥多样性价值”为宗旨,在以往范式基础上弥补不足、继承所长。执持“以客体为中心而不是以自我为中心(receiver-centered rather than self-centered)”的理念来建构包容性管理理论,倡导多元文化主义(multiculturalism)的共生性,驳斥单一文化(monolithic culture)或复元文化(plural culture)的主导性,体现出认可不同个体的差异,允许多元个体的文化身份存在,鼓励成员展示自己独特价值等理论内涵。

总之,包容性管理理论体系构建研究的关键在于建立多样性二元属性的平衡机制,能够在理论上对Linnehan和Konrad(1999)、Boogaard和Roggeband(2010)、Ortlieb和Sieben(2014)等质疑予以有力回应。

2. 包容性管理策略研究

包容范式处于多样性研究脉络链的最高阶段,被定位为应对多样性的一种最优策略选择。学术界已呼吁建立包容性工作场所,并围绕这个目标展开了系列探讨。目前已出现包容性氛围(Nishii,2013;Boehm等,2014;Guillaume等,2014;Li等,2017;Moon,2016;Mor Barak等,2016)、包容性领导(Nembhard和Edmondson,2006;Carmeli等,2010)、包容性实践(Shore等,2011;Ortlieb和Sieben,2014;Nair和Vohra,2015)、包容性行为(Pless和Maak,2004;Sabharwal,2014)、包容性能力(Hays-Thomas等,2012)的研究分支。其中,包容性领导作为新型领导方式已得到较多关注,而随着包容性氛围测量工具的开发与完善,相关研究也呈兴盛之势。

但是,这些研究相对零散,不足以将寄予厚望的包容性理念转化为切实可行的包容性策略实践。虽然已有包容性管理实践的探讨,但都只停留在理论层面的分析与归纳,缺乏实证效果的检验。未来研究可尝试对包容性管理策略实践进行深化研究,基于扎根理论提炼具体做法,并通过实证研究验证其成效及条件,帮助企业找出能够践行包容性理念的策略实践体系,避免包容范式只是理论可行的空中楼阁。

3. 包容性管理效应研究

在多样性管理研究演进逻辑下,包容性管理被视为平衡多样性二元属性的一种最佳机制加以研究。克制多样性的消极效应、促进其积极效应以最大化多样性价值是包容性管理的意义所在,是其历史使命也是其发展目标。那么,基于包容性的多样性管理效果就直接关乎包容范式在多样性管理研究脉络中的地位和作用。探讨对多样性的包容性管理效用大小、机制和条件,不仅有助于明晰包容性管理的作用边界,还可反作用于包容性管理理论的构建与完善。

已有研究从表层和深层多样性两条路径检验包容性管理的效应,在表层多样性方面,Nishii(2013)揭示出包容性氛围可降低性别多样性的消极效应并扭转关系冲突与单位层次满意度之间的负向关系;Moon(2016)证实包容性管理不仅可以增强种族多样性和创新行为之间的正向关系,还可降低性别多样性和离职行为之间的负向关系;Findler等(2007)、Hwang和Hopkins(2015)都发现人口多样性可通过包容性感知来产生积极作用,如员工的组织承诺、工作满意度增加等;Boehm等(2014)还证实年龄包容性的HR实践可让年龄多样性带来更高的公司绩效、更低的集体离职意愿。在深层多样性方面,Li等(2017)发现包容性氛围会抑制社会分类,促进人际沟通,增进不同信息交流、讨论与融合,强化团队文化多样性与团队信息交换及个

体信息加工的正向关系,从而提高团队创造力。不管是何种角度,包容性管理的作用在一定程度上得到证实。但上述研究只考察了包容性管理对多样性单一属性的管理效果。未来研究有必要在此基础上,结合包容性理论和策略研究成果,同时考察包容性管理对多样性二元属性的平衡效果,也即着重分析哪些策略实践对多样性的积极和消极属性有何作用、如何作用,理清效用大小、机制和条件。

总之,受现实情境驱动及研究成果启发,包容范式已成为多样性管理研究的开弓之箭,而是否能够射中靶心则取决于后续研究的探索与完善。围绕包容性的核心理念及其对多样性二元属性的平衡作用,构建包容性管理理论体系、提炼包容性管理策略实践、检验包容性管理的效应结果有望对包容范式的完善提供指导与支撑,推动包容性管理理论和实践的发展。

主要参考文献

- [1]王雁飞,樊梦莎,朱瑜.多元化与公平管理系统研究进展述评[J].外国经济与管理,2017,(10):40-52.
- [2]Bell M P, Özbilgin M F, Beaugard T A, et al. Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees[J]. Human Resource Management, 2011, 50(1): 131-146.
- [3]Boehm S A, Kunze F, Bruch H. Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes[J]. Personnel Psychology, 2014, 67(3): 667-704.
- [4]Cox T H, Blake S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness[J]. Academy of Management, 1991, 5(3): 45-56.
- [5]Fiol C M, Pratt M G, O'Connor E J. Managing intractable identity conflicts[J]. Academy of Management Review, 2009, 34(1): 32-55.
- [6]Gonzalez J A, DeNisi A S. Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness[J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 30(1): 21-40.
- [7]Guillaume Y R F, Dawson J F, Priola V, et al. Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2014, 23(5): 783-802.
- [8]Hwang J, Hopkins K M. A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce[J]. Children and Youth Services Review, 2015, 50: 44-52.
- [9]Jansen W S, Otten S, Van Der Zee K I. Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts[J]. Group Processes & Intergroup Relations, 2015, 18(6): 817-832.
- [10]Li C R, Lin C J, Tien Y H, et al. A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion[J]. Journal of Creative Behavior, 2017, 51(2): 163-179.
- [11]Mamman A, Kamoche K, Bakuwa R. Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework[J]. Human Resource Management Review, 2012, 22(4): 285-302.
- [12]Mor Barak M E. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?[J]. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 2015, 39(2): 83-88.
- [13]Mor Barak M E, Lizano E L, Kim A, et al. The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis[J]. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 2016, 40(4): 305-333.
- [14]Ortlieb R, Sieben B. The making of inclusion as structuration: Empirical evidence of a multinational company[J]. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 2014, 33(3): 235-248.
- [15]Parrotta P, Pozzoli D, Pytlikova M. The nexus between labor diversity and firm's innovation[J]. Journal of Population Economics, 2014, 27(2): 303-364.
- [16]Sabharwal M. Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance[J]. Public Personnel Management, 2014, 43(2): 197-217.

From 'Diversity' to 'Inclusion': The Evolution of Diversity Management Paradigm and Prospects

Qu Jiaojiao^{1,2}, Zhao Shuming¹

(1. School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China;

2. School of Economics and Business, Taiyuan University of Technology, Taiyuan 030024, China)

Summary: We firstly recognize that the core concepts of the diversity management paradigm have evolved from diversity to inclusion, while research orientation has also evolved from focusing on diversity to focusing on inclusion, forming the concept system of inclusion consisting of inclusion, inclusive organization, inclusive climate, inclusive leadership and so forth. According to the process of concept evolvement, this paper teases out the development course of diversity management paradigms. It goes through four stages totally from the 1960s to present, including passive response phase during the period from 1960s to 1980s, positive avoidance phase during the period from 1980s to 1990s, active utilization phase during the period from 1990s to the beginning of the 21st century, and harmonious coexistence phase since the beginning of 21st century. In line with the development stages, this paper draws out four kinds of diversity management paradigms, respectively corresponding to compliance, homogeneity, heterogeneity, and inclusion management paradigms. And it also reveals the evolution mechanism of those management paradigms. It finds out that the appearance of each paradigm is not isolated but correlative. During the passive response phase, the legislation pressure on diversity from governments forces the generation of compliance paradigm; during the positive avoidance phase, those workplace management problems caused by the implementation of compliance paradigm then facilitates the formation of homogeneity paradigm, which concerns the negative attributes of diversity; due to the incapability of homogeneity paradigm in dealing with the competitive stresses during the next active utilization phase, heterogeneity paradigm concerning the positive attributes of diversity has been aroused; during the present phase of harmonious symbiosis, as homogeneity paradigm and the existing dual-contradictory view are not appropriate to well treat with the current environmental pressures, it contributes to the emergence of inclusion paradigm, which centers on balancing the duality of diversity. On that basis, this paper further refines and compares the characteristics of each diversity management paradigm in the aspects of main objective, core proposition and key strategy. The contributions of this paper not only lie in the extraction of diversity management paradigms, revealing its evolution venation and mechanism, but also rest on the excavation of the derived logic and core elements of inclusion paradigm. The research results could help researchers to inspect and seize the necessity, importance and research direction of inclusive management following the evolution law, and then lay the historical and theoretical foundations for the improvement of inclusive management research. In addition, they could also benefit enterprises to be aware of and understand the strategies, functions and limitations of different management paradigms, and then provide implications and inspirations for Chinese enterprises from a perspective of inclusion to explore the ways to settle the common and unique diversity management issues.

Key words: inclusion; diversity; inclusion paradigm; diversity management; diversity management paradigm

(责任编辑: 子文)