

包容型领导对员工主动行为的影响研究

——基于依恋理论的视角

高名湾

中央民族大学管理学院, 北京

收稿日期: 2024年11月18日; 录用日期: 2024年11月29日; 发布日期: 2024年12月31日

摘要

研究人员提出, 包容型领导有助于员工在工作中积极主动, 可以促进员工带来改变的机会。然而, 实证研究表明, 包容型对员工主动行为的影响是混合的。在本研究中, 为了调和包容型领导对员工主动行为影响的 inconsistent 的研究结果, 作者考虑了包容型领导在塑造员工主动行为中的内容、中介机制和边界条件。基于依恋理论, 作者提出来自领导者的包容与支持通过增加员工的自我效能和自主动机, 正向预测员工的主动工作行为。这些假设在来自北京和河北地区的135个员工样本中得到了支持。作者进一步提出, 包容型领导的有益效应对依恋安全性较低的个体更为显著。这一假设也得到了支持: 依恋焦虑高的个体尤其受益于包容型领导对自我效能的影响; 而依恋回避高的个体, 在包容型领导对自主动机的影响上尤其受益。我们的研究有助于解释包容型如何激励员工的主动行为, 特别是对于那些依恋安全性较低的个体。

关键词

包容型领导, 员工主动行为, 依恋理论, 自我效能, 自主动机

A Study of the Effect of Inclusive Leadership on Employees' Proactive Behavior

—A Perspective Based on Attachment Theory

Mingwan Gao

School of Management, Minzu University of China, Beijing

Received: Nov. 18th, 2024; accepted: Nov. 29th, 2024; published: Dec. 31st, 2024

文章引用: 高名湾. 包容型领导对员工主动行为的影响研究[J]. 现代管理, 2024, 14(12): 3362-3373.

DOI: 10.12677/mm.2024.1412402

Abstract

Researchers suggest that inclusive leadership can help employees be proactive in their work and promote opportunities for change. However, empirical research has shown that the impact of inclusivity on employee proactive behavior is mixed. In this study, in order to reconcile the inconsistent research results on the impact of inclusive leadership on employee proactive behavior, the authors considered the content, mediating mechanisms, and boundary conditions of inclusive leadership in shaping employee proactive behavior. Based on attachment theory, the author proposes that tolerance and support from leaders positively predict employees' proactive work behavior by increasing their self-efficacy and autonomous motivation. These hypotheses were supported by a sample of 135 employees from Beijing and Hebei regions. The author further proposes that the beneficial effects of inclusive leadership are more significant for individuals with lower attachment security. This hypothesis is also supported: individuals with high attachment anxiety particularly benefit from the influence of inclusive leadership on self-efficacy; individuals with high attachment avoidance tend to benefit particularly from the influence of inclusive leadership on autonomous motivation. Our research helps to explain how inclusive individuals motivate proactive behavior among employees, especially for those with lower attachment security.

Keywords

Inclusive Leadership, Proactive Employee Behavior, Attachment Theory, Self-Efficacy, Self Motivation

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在当前经济全球化加剧、商业环境日益复杂的背景下，组织管理者面临着如何有效管理多元化员工并充分激发其主动性的新挑战，这一问题也吸引了学术界的广泛研究兴趣。针对多元化员工管理，学者们倡导了包容性管理策略，而包容型领导行为正是这一策略的核心体现。包容型领导秉持平等原则，对待具有差异的个体一视同仁，珍视并接纳多样性，鼓励个体展现自我特色。现有研究已证实，包容型领导对提升员工的心理安全感、工作投入度及团队绩效具有积极作用。然而，对于包容型领导是否能够有效促进激发员工的主动性行为的研究问题，目前探讨尚未深入。与相较于变革型领导和精神型领导激发员工主动行为的方式相比，包容型领导以其独特的“包容性”特性发挥了作用。因此，对这一个问题的深入研究和探讨可能会为激发员工的主动性行为提供新的视角观点和方法。

主动行为是指个体自我驱动、面向未来的行动，旨在改善个人境遇或实现自我提升，已被证实能够促进多种积极的工作成效。尽管主动行为益处多多，但其推广实施却并非易事。主动行为意味着探索未知的未来，这一过程充满了不确定性，因为个体行动的结果往往是难以预料的。此外，主动行为还涉及推动变革，而变革并不总是能得到上级或同事的接纳，他们往往倾向于维持现状。鉴于主动行为伴随着潜在的不确定性和风险，因此需要一个充满支持的环境，鼓励员工勇于尝试新的工作方法，而无需担忧可能遇到的阻碍。领导者可以在建立这样一个支持性的环境中发挥重要作用——例如，通过“对追随者的努力表示普遍支持，鼓励他们的自主性，并授权他们承担更多的责任” [1]。

本研究使用依恋理论作为调节机制，因为该理论强调探索，这与工作主动性有很强的相似性。探索源于通过缩小知识差距来掌握自己所处环境的动机[2]，尤其是在面对新奇、复杂和不确定性时。主动性在其潜在动机和行为功能方面与探索相似。当行为主动时，个体负责自己的工作环境带来改变[3]，提出新的想法来改进工作程序，并积极地扫描环境中的重要线索，以找到新的前进方式。因此，像探索一样，主动行为包括积极控制个人环境的努力，以便在面对不确定性和新颖性时有效[4]。

本研究有助于主动性研究，解决了不一致的发现，增强了对包容型领导如何促进员工主动性的理解。在一个鲜少被探索的途径中，我们采用了互动主义者的视角来理解领导力如何与个人的依恋风格(一种关系导向的性格因素)一起作用，以塑造主动性行为。我们的研究也有助于领导力理论的发展。虽然领导力一直是通过依恋理论的视角来考虑的，但迄今为止，只有相对较少的关于该主题的实证研究[5]。本研究证实了依恋理论的观点，即领导者可以扮演安全依恋人物的角色，影响追随者的动机和行为。此外，研究结果表明，领导者可以帮助不安全依附的个体认为自己更有能力，并变得更有自主动力，从而表现得更加积极主动，暗示了领导者促进员工长期发展的潜在作用[6]。

2. 理论分析与研究假设

2.1. 包容型领导和主动性行为

对于包容性领导的探讨最初源自于海外的教育学领域，其背景是在应对学生的多元性和差异性时，出现了诸如不公正、排斥等社会问题。针对这些挑战，海外学者提出了一种新的领导模式即包容型领导，它能够接受各种不同的观点，并致力于实现公正和民主。Nembhard 与 Edmondson 在组织管理的范畴内首次引入了包容性领导的理念，他们主张这种领导方式会积极地邀请并赞扬员工的贡献，同时也会在决策过程中接纳他人的看法和建议，让员工能够体验到自我观点的被尊重[7]。接着，Carmeli 等人在这个前提下，更深入地指出，包容式的领导方式拥有开放、高效以及友好的属性[8]。

国内学者也从不同角度对包容型领导的概念进行了深入探讨。比如，方阳春从管理者与员工的关系角度看，他认为包容型领导涵盖了对员工观点的接纳、对员工失败的宽容、对员工的认可和培养以及公正对待员工等方面[9]。唐宁玉与张凯丽的观点是，中国的包容性领导不仅要体现出国外学者的定义，也需要融入中国传统文化的特色，例如对于错误的宽恕和接纳等。这项研究主要接受了 Carmeli 等人对于包容性领导的定义[10]。

员工主动行为就是一种借助毅力战胜潜在挑战，从而提升职责执行效率并优化职场氛围的方式，这种方式使员工拥有强大的自发动力和持久不屈和远见卓识。过去的研究揭示，领导方式是员工积极参与的关键因素。而包容型领导因其对下属个性化特征的包容和对员工工作失误的宽容而具有独特性，能够对员工主动性行为的发挥起推动作用。Deci 与 Ryan 的自我决策理念主张，人的基本特性就是积极向前，始终在寻找学习和成长的可能性[11]。但是，仅在个体的社交场合(例如上司)能够满足其独立性、能力以及归属感这三个核心要素的情况下，个体才可能采取对个体或者群体成长有利的举动。所以，管理者能够通过满足员工的三个核心心理需求，激活他们的内在驱动力，推动他们采取对自己和团队有利的积极行动。

首先，具有包容性的领导者有能力和心胸来接纳员工的各种观点和工作错误。他们有能力接纳员工的各种观点，这些观点可能是批判的，也可以激发员工在职场上勇于探索。在员工犯错误的情况下，包容性的领导者会用宽大的心态去支援、激励和引导他们，这样可以增强他们的工作胜任感，并促使他们积极参与。这种支持有助于员工建立信心和内在动机来应对潜在障碍和探索的不利后果[12]。

其次，包容型的管理者有能力公正地看待各种背景的成员，尤其是在处理公司内部的弱者以及较小

的集团的权益时。他们并未只是看到员工的外在差别(例如性别、教育背景等),而是更加重视对于员工内在的多样化(例如价值观、职业技能等)的认识与包容。此类开放的态度促使具有各样背景及理念的职员投身于公司的决定过程,以此来满足他们对于独立工作的期待,进而提升他们的工作热情。

最后,包容型领导具有易亲近性,能够以包容的态度与下属互动。这样的亲和力使得员工产生亲切的印象,对构建优秀的领导与团队互动关系大有裨益。而良好的领导-成员交换关系也能够有效激发员工的积极态度和主动性行为。

总的来说,采取包容性领导方式,平等对待各种背景的员工,关心他们的多元需求,以及对员工个性化特质和工作失误的宽容,能够满足员工对自主性、能力和归属感的基本心理需求。此举能够提升员工的自尊心及自我认同感,进而刺激他们积极参与的主动行为。因此,我们提出以下假设:

H1: 包容型领导显著正向影响员工的主动性行为。

2.2. 中介机制

当领导者采用鼓励成长和非干预的方式来支持员工时,包容型领导通过自我效能感和自主动机的正面效应,促进了员工的主动行为。班杜拉指出,自我效能感是驱动行为的核心机制,它影响着人的思维方式、行为模式以及情绪反应。员工的自我效能感建立在其过往的成功与失败经验、观察到的他人经验、言语上的鼓励以及个人的情绪与生理状态等四种信息源之上[13]。通过对员工的尊重和认同、接纳他们的观点和失败,以及公正地对待所有员工,包容型领导风格能够提升团队成员的自我效能感。

反过来,自我效能感的提升又能进一步激发主动行为。因为自我效能感高的个体能够在环境中识别出行动的机会,并认为自己的行为更有可能取得成功。“主动行为激励模型”表明,主动行为的产生主要依赖于个体能力的提升、驱动力的加强以及积极情感的激发。其中,能力的提升主要指的是自我效能感的提升。根据自我效能理论,一个人是否能够有足够的自信去胜任特定的工作,这将会引发他们的行为驱动力。员工如果具备高度的自我效能感,他们就能更有效率地完成工作任务,并能更有效地应对组织变革的挑战[14]。

领导者的包容行为不只是为了帮助他们获取和熟练运用更深层次的知识技能,也增强了他们的职业适应性,同时也给予他们的才华和优秀成果以信任,所有这一切都将推动员工的自我效能感。一旦员工具备足够的自尊,他们就能减少在公司中进行积极活动可能遭遇的危险,从而更乐于承担广泛且繁琐的非职责性任务,例如积极探索改革等。研究表明,自我效能感与多种形式的主动行为之间存在正相关关系[7]。因此,我们预期包容型领导通过其与自我效能感的正相关关系,将进一步促进员工的主动行为。

包容型领导能培养员工的自主性动机,或参与行动的意志感。领导者的包容性使员工能够根据自己的兴趣选择目标,而不必过度担心潜在的障碍或威胁。领导者的鼓励促进了自我和谐的目标选择和自我决定的感觉,因为领导者提供了一个积极的环境,员工可以在其中追求自己的想法[13]。反过来,自主动机对于激发主动行为也很重要,因为它会引导个体设定具有挑战性的目标,并为实现目标付出更多努力[14]。如上所述,积极主动有时是有风险的;如果不成功,就会招致他人的抵制或潜在的声誉损害。因此,个人需要一个强有力的“理由”来开始行动。帕克等人描述了自主动机对激发主动性的重要性:“当目标通过某种外部调节被强加或规定时,就已经有了实现目标的理由——这是预期的或必要的”。然而,对于自我发起的目标,理由不能被认为是理所当然的,应与自我协调模型一致[15],当一个目标对个人很重要时,比如与他或她的身份相关,那么他或她就更有可能冒险设定一个积极的目标,并坚持实现该目标。自主动机和主动行为之间的正相关关系在过去的研究中得到了支持[16]。

因此,本文提出如下假设:

H2: 自我效能和自主动机在包容型领导对员工主动行为的作用机制中起中介作用。

2.3. 调节效应

对于依恋安全性低的人来说, 包容型领导将对主动动机和行为产生强大的影响。依恋安全性低的个体将特别受益于领导者的支持, 因为他们在早年没有与主要照顾者相处的美好经历。这一预测源自依恋理论, 该理论认为, 如果个体无法从主要照顾者那里获得依恋安全感, 就会寻求并依赖能够提供依恋安全感的替代人物。因此, 包容的领导者应该是依恋人物的有效替代品, 这将为依恋安全性较低的人塑造积极的动机和行为。本研究使用二维框架(依恋焦虑和依恋回避)来表明依恋不安全感的个体差异[17]。依恋焦虑代表个体对被抛弃或不被爱的恐惧程度, 而依恋回避则代表个体对他人的亲密和依赖感到不舒服的程度。尽管较高的依恋焦虑和较高的依恋回避都是不安全依恋的信号, 但我们认为, 依恋风格的两个维度与包容型领导的作用在影响主动性方面的相互作用略有不同。

依恋焦虑。由于照顾者给予照顾和反馈不一致, 孩童会产生较高的依恋焦虑, 这导致了对关系的矛盾和焦虑态度。为了应对不一致的护理环境, 个体倾向于采取一种超激活策略, 向照顾者发送更强烈的信号, 以获得适当的护理[18]。随着时间的推移, 依恋焦虑程度高的个体倾向于认为自己不可爱, 并以表达过度的痛苦作为引起他人关注和关心的一种手段[19]。他们倾向于将自我评价与人际喜欢联系在一起, 将“被喜欢”视为“被重视”的信号。在一项实证研究中, 焦虑依恋的个体被发现依赖他人的认可来维持他们的自我评价[20]。本研究认为包容型领导对于提高依恋焦虑个体的自我效能尤其关键, 因为来自领导者的包容和支持构成了可靠的社会关怀, 有助于增强这些个体的感知自我评价, 从而促进胜任感和感知能力。本研究没有提出依恋焦虑对包容型领导与自主动机之间的关系具有调节作用。尽管焦虑依恋个体的照顾者无法提供可靠的支持, 但他们仍然可以追求由自己的欲望和兴趣驱动的行为, 特别是当他们发出更强烈的信号以获得照顾者的支持时[21]。相应地, 他们接近自己想要的东西的愿望不太取决于他人提供的支持, 尽管对关系影响的担忧已经使他们产生了一些对追求目标行动的矛盾[22]。

依恋回避。较高的依恋回避是在童年时期形成的, 是由于照顾者反复给予不适当的照顾和反馈, 或者拒绝被依恋的请求。依恋回避的形成, 是因为个体了解到依恋的请求可能会产生不利的后果, 比如被照顾者疏远或拒绝[23]。在这种拒绝的环境中, 个体倾向于采取去激活策略来减少亲近的欲望, 从而避免不可用依恋对象带来的苦恼, 并防止因被拒绝的依恋请求而造成的潜在伤害[24]。随着时间的推移, 依恋回避程度较高的个体倾向于保持距离, 对环境漠不关心, 因为他们相信自己在与他人和环境互动时会受到伤害[25]。对于依恋回避水平较高的人来说, 包容型领导提供了自主动机的来源, 因为个体在与包容型领导者互动时不会遭受不利后果。此外, 包容型领导将使依恋回避水平较高的员工能够为自己选择和接近目标。对于依恋的调节作用, 我们没有做出关于依恋回避对包容型领导和自我效能感之间关系的影响类似的预测。依恋回避程度高的人倾向于认为自己是独立的, 不需要他人的认可。有证据表明, 依恋回避程度高的个体不会根据人际喜好改变自我评价[26]。

因此, 提出如下假设:

H4: 依恋焦虑高时, 包容型领导会通过自我效能感的中介过程与主动行为相关联。

H5: 依恋回避高时, 包容型领导会通过自主动机的中介过程与主动行为相关联。

3. 研究设计

3.1. 样本与数据来源

本研究主要通过问卷调查法收集数据, 主要以河北和北京的企业员工作为研究对象, 共回收 135 份有效问卷。在样本中, 男性的比例为 37.78%, 女性的比例为 62.22%; 年龄方面, 25 岁及以下占 48.15%、26~35 岁占 17.04%、36~45 岁占 8.15%、45 岁以上占 26.67%; 教育程度方面, 本科及同等学历居多, 占

60%，硕士及以上学历占 31.85%，高中及以下学历占 8.15%；工作年限方面，5 年及以下居多，占 49.63%；职位层级方面，普通员工占 51.11%，初级管理人员占 15.56%，中层管理者占 22.22%，高层管理者占 11.11%。工作单位方面，国企或央企占比 48.15%，民营企业占比 33.33%，政府机关或事业单位占 14.81%，外企占比较小。

3.2. 量表测量

在本研究中使用了国外经典文献中的成熟度量表来测量变量，这样可以初步确保测量工具的信效度。为了提升问卷题目的精确度，我们在将量表转化为中文句子时使用了翻译 - 回译的方法。

包容式领导者。Carmeli 等人设计的量表被用于测定这个变量[27]，它包含三个主要维度：开放性、可获取性和易于理解性，总共包含 9 个问题，例如“我的领导喜欢听新的观点”和“我能够随时向领导提出专业问题”等。在本研究中，包容型领导 3 个子维度的 Cronbach's α 系数分别是 0.886、0.826、0.862，整体量表的 Cronbach's α 系数为 0.936。

成人依恋。采用一个简短的成人依恋量表，修订自成人依恋量表，用于评估依恋焦虑(4 个项目)和依恋回避(6 个项目)。依恋焦虑的一个说明性项目是“我经常担心别人不是真的喜欢我”，而依恋回避的说明性项目是“我和别人接近时有些不舒服”。这些缩短的量表已在以前的研究中使用过，量表的建构效度在独立样本中得到了支持。回答的范围从 1 (非常不同意)到 7 (非常同意)。依恋焦虑的 Cronbach's α 为 0.633；对于依恋回避，此系数为 0.686。

自我效能感。采用 Schwarzer 开发的自我效能感量表[28]，共有十个测量项，如“我能冷静地面对困难，因为我相信自己处理问题的能力”。该量表的内部一致性为 0.904。

工作中的自主动机。这一概念由工作动机量表中的三个项目来衡量。这些项目评估员工工作的程度，因为工作帮助他们实现生活目标和追求个人价值。每个人对“你做这份工作的原因是……”这句话做出了回应，然后参与者指出了以下每一项对他们来说正确的程度：“因为它让我实现了我的人生目标”，“因为这份工作实现了我的职业规划”，以及“因为这份工作符合我的个人价值观”。回答的范围从 1 (根本不是)到 7 (确切地说是)。Cronbach's α 为 0.912。

员工主动行为。本研究采用 Griffin 等研究中开发的员工主动行为量表[29]。共有 7 个题项，示例题项如“主动采取更好的方式完成任务”“提出建议使团队更有效率”。由员工自评，采用 Likert-7 点评分方法进行计分，从“1-完全不同意”到“7-完全同意”。本研究中，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.934。

控制变量。本文考虑了几个控制变量，包括性别，年龄，教育(高中及以下学历 = 1，本科及同等学历 = 2，硕士及以上学历 = 3)，任职年限(年)，岗位级别(经理 = 1，非经理 = 0)，主动人格。受教育程度被认为是个人知识存量的代表，与主动性行为相关。因为职位越高的人会觉得带来有效变化的责任越大，所以工作级别也被控制。主动人格之所以被纳入研究，是因为它是主动行为和角色广度自我效能感的一种性格先行因素。它采用 Liden 编制的问卷，共有 6 个项目。反应量表的范围从 1 (非常不同意)到 5 (非常同意)。Cronbach's α 为 0.809。

4. 数据分析及假说检验

4.1. 信效度检验

以随机选择的一半样本进行 EFA 检验，其中六个因子的特征值超过 1，而且所有问题的负载分布都与预期一致。CFA 检测采用了随机挑选的另一半样本，其六因子模型的拟合效果为： $\chi^2 = 1266.08$ ， $df = 687$ ， $\chi^2/df = 1.84 < 5$ ， $RMSEA = 0.079 < 0.08$ ， $NNFI = 0.705 > 0.7$ ， $CFI = 0.776 > 0.7$ ， $RMR = 0.083 < 0.09$ ， $GFI = 0.681 > 0.6$ ， $AGFI = 0.638 > 0.6$ 。基于总体样本的信度分析结果表明，包容型领导、自主动机、自

我效能和员工主动行为这四个变量测量的 Cronbach's Alpha 系数分别为 0.936、0.912、0.904 和 0.934，均大于常用标准 0.7。总的来看，本研究模型变量测量的信效度较高。

4.2. 相关性分析

采用 Pearson 相关分析法对调查变量进行了相关分析，结果如表 1 所示。结果表明，包容型领导与员工的主动行为显著正相关($r = 0.635, p < 0.01$)，包容型领导与自我效能及自主动机均显著相关($r = 0.385, p < 0.01; r = 0.483, p < 0.01$)。自我效能及自主动机与员工的主动行为都显著正相关($r = 0.6, p < 0.01; r = 0.733, p < 0.01$)。

Table 1. Correlation analysis

表 1. 相关性分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
性别													
年龄	-0.360												
学历	0.210	-0.210											
工作年限	-0.400	0.940	-0.200										
职位	-0.250	0.500	0.050	0.550									
单位性质	0.110	-0.030	0.240	-0.070	0.004								
主动人格	-0.058	0.079	-0.132	0.099	0.058	-0.255							
包容型领导	-0.016	0.154	-0.156	0.142	0.028	-0.156	0.551**						
自我效能	-0.119	0.126	-0.145	0.132	0.099	-0.262**	0.714**	0.385**					
自主动机	-0.052	0.023	0.045	0.048	0.118	-0.041	0.663**	0.483**	0.646**				
员工主动行为	-0.104	0.153	-0.192*	0.197*	0.120	-0.227**	0.671**	0.635**	0.600**	0.733**			
依恋焦虑	-0.014	-0.220*	0.020	-0.252**	-0.096	-0.058	0.182*	-0.069	0.251**	0.155	-0.001		
依恋回避	0.092	-0.199*	-0.028	-0.277**	-0.216*	-0.048	0.159	-0.029	0.220*	0.111	0.077	0.646**	
均值	1.620	2.130	2.240	2.100	1.930	1.850	3.610	3.620	2.810	4.750	5.120	3.030	3.020
标准差	0.490	1.270	0.590	1.250	1.090	1.050	0.650	0.760	0.520	1.230	1.010	0.740	0.650

注：N = 135，* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ 。

4.3. 假设检验的回归分析

本研究采用层级回归模型。首先，对主效应和中介效应进行检验，结果如表 2 所示。员工的自我效能被视为模型 1 与 2 的因变量。模型 3、4 和 5 自主动机为因变量。模型 5、6、7、8 和 9 以员工主动行为作为因变量。其中，模型 1、3 和 5 为基准模型，只纳入控制变量。从模型 6 结果可知，授权型领导的回归系数为 0.379 ($p < 0.01$)，这表明了包容性的领导方式对员工的主动行为产生了显著的积极效果，这一假设也得到了证实。

模型 2 中，包容型领导的回归系数为 0.022 ($p < 0.001$)，说明包容型领导对员工的自我效能存在显著正向影响。模型 4 中，包容型领导的回归系数为 0.204 ($p < 0.001$)，说明包容型领导对员工的自主动机存在显著正向影响。在模型 9 里，我们将自变量包括包容性领导以及中介变量自我效能和自主动机一并考虑进去。研究表明，与模型 6 的结果对比，包容性领导的回归系数从 0.379 下滑至 0.281，并且自我效能

和自主动机的回归系数均呈现出明显的差异($p < 0.01$)。根据 Baron 和 Kenny 提出的中介作用检验方法可知, 员工的自我效能和自主动机在包容型领导与主动行为之间关系中起到部分中介作用。因此假说 2 得到支持。

Table 2. Regression analysis

表 2. 回归分析

变量	自我效能		自主动机			员工主动行为			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
性别	-0.053	-0.052	-0.047	-0.061	0.005	-0.02	-0.008	0.01	0.012
年龄	0.124	0.129	-0.102	-0.147	-0.213	-0.296	-0.327	-0.222	-0.231
学历	-0.021	-0.023	0.1	0.113	-0.09	-0.067	-0.061	-0.124	-0.12
工作年限	-0.107	-0.108	0.031	0.047	0.299	0.327	0.353	0.303	0.31
职位	0.043	0.042	0.094	0.105	0.032	0.052	0.042	-0.001	-0.001
单位性质	-0.08	-0.08	0.118	0.12	-0.03	-0.026	-0.007	-0.087	-0.08
主动人格	0.686	0.698	0.703	0.593	0.638	0.434	0.267	0.136	0.113
包容型领导		0.022**		0.204**		0.379**	0.384**	0.276**	0.281**
自我效能							0.24**		0.05**
自主动机								0.503**	0.484**
R2	0.526	0.527	0.478	0.506	0.453	0.551	0.577	0.682	0.68
dertaR2	0.526	0	0.478	0.028	0.482	0.096	0.027	0.703	0.704
F	20.16	17.52	16.63	16.15	16.87	21.59	21.31	32.88	29.5

Table 3. Robustness test

表 3. 稳健性检验

	效应值	Boot 标准误	Boot CI 下限	Boot CI 上限	相对中介效应
总间接效应	0.1323	0.0719	0.0103	0.2722	26.16%
自我效能	0.0015	0.0115	0.0317	0.0186	0.30%
自主动机	0.1308	0.0691	0.0001	0.2727	25.87%

采用 Bootstrap 程序 PROCESS 插件, 进行稳健性检验, 见表 3。总间接效应检验结果显示 95%置信区间([0.0103, 0.2722]中, 0 并未被包含, 这表明中介效应非常显著, 其相对中介效应达到了 26.16%, 为部分中介。自我效能与自主动机的中介效应都显著, 与员工主动行为显著正相关, 95%的置信区间内不包含 0, 其中自我效能的中介效应较弱。

其次, 对依恋焦虑和依恋回避的调节效应进行检验, 见表 4。在模型 11 和 13 中, 我们采用了乘积项来表示包容型领导*依恋焦虑和包容型领导*依恋回避, 这两者的回归系数分别达到 0.007 和 0.102 ($p < 0.05$), 这表明它们各自对包容型领导与自我效能以及包容型领导与自主动机的关联性产生了调节作用。因此, 我们可以推断出, 假设 4 和 5 是正确的。依据依恋焦虑(回避)是否超过(均值+1 个标准差)或低于(均值-1 个标准差), 将总样本划分为两组, 并绘制出调节效应的交互图示。根据图 1 两条回归直线斜率关系可知: 在依恋焦虑高的情况下, 回归直线较为陡峭, 此时包容型领导对自我效能的影响较强, 从而

进一步验证了假说 4。根据图 2 可知，只有在高依恋回避时包容型领导才对自主动机有正向影响，从而验证了假说 5。

Table 4. Moderating effect

表 4. 调节效应

变量	自我效能		自主动机	
	M10	M11	M12	M13
性别	-0.035	-0.034	-0.06	-0.045
年龄	0.094	0.093	-0.177	-0.154
学历	-0.023	-0.023	0.115	0.108
工作年限	-0.029	-0.027	0.088	0.068
职位	0.036	0.036	0.11	0.117
单位性质	-0.076	-0.076	0.122	0.13
主动人格	0.652	0.651	0.579	0.557
包容型领导	0.008	0.008	0.213**	0.219**
依恋焦虑	0.145*	0.142*		
包容型领导*依恋焦虑		0.007*		
依恋回避			0.053*	0.002*
包容型领导*依恋回避				0.102*
R2	0.512	0.508	0.473	0.476
dertaR2	0.544	0	0.509	0.007
F	16.6	14.82	14.38	13.19

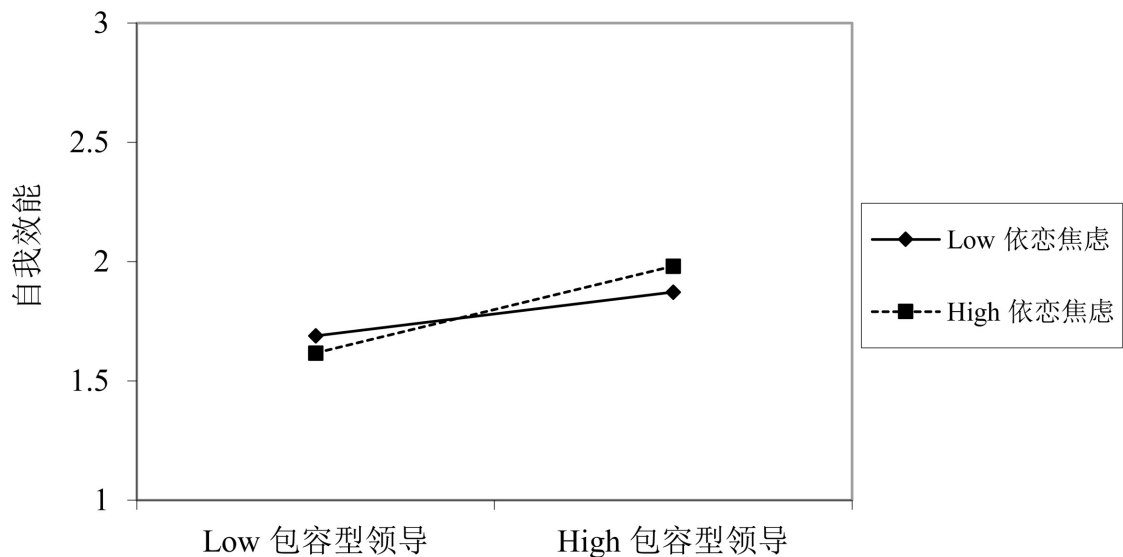


Figure 1. Plot of moderating effects of attachment anxiety

图 1. 依恋焦虑的调节效应图

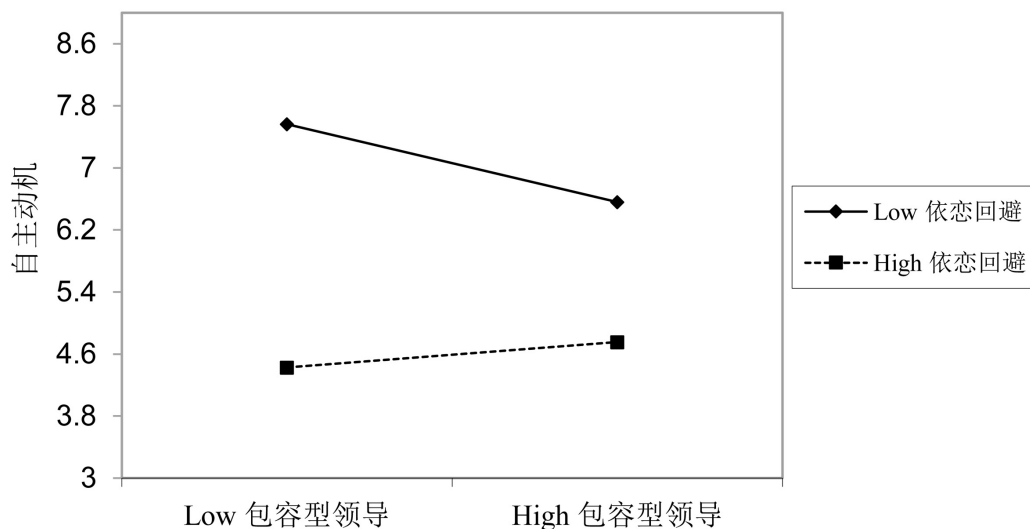


Figure 2. Plot of the moderating effect of attachment avoidance
图 2. 依恋回避的调节效应图

5. 结论与讨论

5.1. 理论贡献

研究领导方式与员工的态度和行为之间的联系，始终是组织和人力资源管理专家们的焦点。本研究通过多种方法来研究包容型领导如何影响员工的主动行为，进一步加深并拓宽了对包容型领导的研究范围和视野。本研究主要得到以下结论：① 包容型领导能通过提供安全依恋来帮助下属认为自己更有能力，进而激发员工主动行为；② 员工自我效能和自主动机在包容型领导与员工主动行为的关系中发挥着中介作用，即包容型领导能通过营造浓厚的团队心理安全感进而促进员工的变革支持行为；③ 依恋焦虑高的个体更多地依赖领导者的包容和支持来培养他们的自我效能感，从而培养他们的主动行为，而依恋回避高的个体则更多地依赖于包容型领导来培养他们的自主动机和积极行为。

研究表明，缺乏依恋安全感的人往往有较低自我效能感和自主动机，发现依恋变量与主动行为之间的负相关在理论上也是合理的，因为主动性涉及到由依恋安全所培养的探索。因此，依恋安全性低、担心社会关系、难以与他人相处的个体，在主动行为之前很可能会犹豫。总的来说，研究的发现与基于依恋理论的推理是一致的。另外，本研究表明，在员工积极主动很重要的情况下，领导者可以采取行动支持这种行为。我们的研究特别强调了领导者的包容性。这样的行为对许多领导者来说可能并不自然，尤其是在高压环境下，领导者可能会试图进行干预，以实现更快或更好的结果。对于“包容”的含义，领导者们可能也有不同的理解。因此，指导或培训领导者理解在鼓励主动性方面的支持意味着什么，以及如何实际提供这种支持，可能是有益的。鼓励领导者认识到员工中不安全的依恋类型也可能是有价值的，这样他们就可以特别针对这些人提供支持。

本研究通过实证分析为领导文献基于依恋理论的领导力观点的证据做出了支持和贡献。领导者就像父母一样，其角色包括引导、指导、负责和照顾那些权力不如自己、命运高度依赖于自己的人。我们的发现证实了这样一个观点，即领导者可以作为安全的基础，增强员工的能力和探索和相关行为的动机，特别是对那些依恋安全感较低的人来说。虽然依恋理论已经被用来理解领导的影响和过程，但我们的研究是为数不多的研究之一检验领导者的通过依恋理论的视角分析对员工结果的影响。本研究丰富了组织变革情境下包容型领导与员工行为关系方面的研究，为员工主动行为的前因研究提供了新思路，基于依

恋理论剖析了包容型领导与下属行为的关系，为相关研究提供了新的理论视角。

5.2. 管理启示

伴随着信息科技的飞速进步，富含独特风格的年轻一代人才开始陆续加入到公司中，如何能够高效地应对他们的多元化需求，已经变成了中国的管理人士急切要面临的挑战。本研究揭示，包容型领导在很大程度上能够包容并满足这些员工多样化的发展需求。因此，企业应着重提升现有管理者的包容性领导能力。

一方面，企业需要加大对管理者包容性领导能力的培训和教育，助力其塑造包容型领导风格。在制定组织决策时，管理者应重视员工的参与，倾听他们的想法和建议，公正平等地对待每一位员工，关注并尊重员工的个性化需求，积极回应下属的需求，为员工提供必要的帮助和指导。这样做能够激发员工的内在动机，进而提升他们的工作积极性和主动性。另一方面，企业应营造包容性的组织氛围，为包容型领导的形成提供强大的组织文化支撑。企业应当构建包容型的企业文化，实施多元化的管理策略，鼓励部门之间的交流沟通与协作，倡导对员工个性化差异的接纳，包容的观念深入到组织的每一个层面。

此外，当管理者具备了包容型领导的能力与素质后，企业应该改进相应的奖惩策略和制度。比如，当设立管理人员的业绩评估方案时，应该清晰地指出他们在职务上应该表现出的包容性领导的特质。同时，充分发挥薪酬制度的激励和约束作用，以推动管理人员不断表现出宽容的领导态度，并把这种态度融入到他们的领导方式中。

5.3. 研究局限和未来展望

本研究也存在不足，第一：样本来源地区较为单一，样本数量略少，因此，在普适性上可能存在一定的局限。未来研究可扩大研究的区域范围和企业数量，在大样本实证分析的基础上得到更具普适性的结论。第二：研究变量之间的关联可能比我们假设的更加复杂和动态，未来的研究可以探索包容型领导的长期意义，进行纵向研究，以检验长期研究变量之间的潜在动态。定性研究也有助于理解具有不同依恋风格的员工如何理解和反映领导者的包容和理解。第三：有可能一个人可能经常产生创造性的想法或寻求改善他或她的工作方法，但仍然在这些努力中无效。我们的研究只关注主动行为的前因，因此不能对主动工作行为的有效性提供启示，这应该在未来进行探索。最后，本研究只探究了依恋的边界效应，还需要进一步的研究来阐明依恋对主动性相关变量的主要影响。

参考文献

- [1] 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, 13(10): 1482-1489.
- [2] Bandura, A. (1999) A Social Cognitive Theory of Personality. In: Pervin, L. and John, O., Eds., *Handbook of Personality*, Guilford Publications, 154-196.
- [3] 孔靓, 李锡元, 章发旺. 包容型领导对员工主动性行为的影响: 组织自尊与差错管理氛围的中介作用[J]. 管理评论, 2020, 32(2): 232-243.
- [4] Bindl, U.K. and Parker, S.K. (2011) Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations. In: Zedeck, S. Ed., *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 2: Selecting and Developing Members for the Organization.*, American Psychological Association, 567-598. <https://doi.org/10.1037/12170-019>
- [5] Bowlby, J. (1969/1982) *Attachment and Loss. Vol. 1: Attachment.* Pimlico.
- [6] 王雁飞, 龚丽, 郭子生, 朱瑜, 刘晓梅. 基于依恋理论的包容型领导与员工变革支持行为关系研究[J]. 管理学报, 2021, 18(7): 992-1000.
- [7] Nembhard, I.M. and Edmondson, A.C. (2006) 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*, **27**, 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- [8] Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. and Ziv, E. (2010) Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, **22**, 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- [9] 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.
- [10] 唐宁玉, 张凯丽. 包容性领导研究述评与展望[J]. 管理学报, 2015, 12(6): 932-938.
- [11] Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*. Plenum.
- [12] Brennan, K.A., Clark, C.L. and Shaver, P.R. (1998) Self-Report Measurement of Adult Attachment: An Integrative Overview. In: Simpson J.A. and Rholes, W.S., Eds., *Attachment Theory and Close Relationships*, Guilford Press, 46-76.
- [13] 陈晓曦, 程姣姣. 包容型领导研究述评与中国视域下的展望[J]. 科研管理, 2021, 42(10): 174-181.
- [14] Collins, N.L. and Read, S.J. (1990) Adult Attachment, Working Models, and Relationship Quality in Dating Couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, **58**, 644-663. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.4.644>
- [15] Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. and Harrington, E. (2000) Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **73**, 265-285. <https://doi.org/10.1348/096317900167029>
- [16] Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P.R., Izsak, R. and Popper, M. (2007) Leaders as Attachment Figures: Leaders' Attachment Orientations Predict Leadership-Related Mental Representations and Followers' Performance and Mental Health. *Journal of Personality and Social Psychology*, **93**, 632-650. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.4.632>
- [17] 张敬宇. 员工主动行为的影响机制研究[D]: [博士学位论文]. 武汉: 华中科技大学, 2014.
- [18] Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*. Plenum.
- [19] Edwards, J.R. and Lambert, L.S. (2007) Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis. *Psychological Methods*, **12**, 1-22. <https://doi.org/10.1037/1082-989x.12.1.1>
- [20] Elliot, A.J. and Reis, H.T. (2003) Attachment and Exploration in Adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, **85**, 317-331. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.317>
- [21] Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1995) Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, **6**, 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- [22] Feeney, B.C., Cassidy, J. and Ramos-Marcuse, F. (2008) The Generalization of Attachment Representations to New Social Situations: Predicting Behavior during Initial Interactions with Strangers. *Journal of Personality and Social Psychology*, **95**, 1481-1498. <https://doi.org/10.1037/a0012635>
- [23] 张光磊, 祝吟, 祝养浩, 高凯. 包容型领导与员工主动变革行为: 工作投入和主动性人格的影响[J]. 珞珈管理评论, 2021(4): 23-35.
- [24] 徐云飞, 席猛, 赵曙明. 包容性领导对员工主动行为的影响机制——基于社会影响理论的视角[J]. 管理评论, 2021, 33(6): 201-212.
- [25] Dozier, M. and Lee, S.W. (1995) Discrepancies between Self- and Other-Report of Psychiatric Symptomatology: Effects of Dismissing Attachment Strategies. *Development and Psychopathology*, **7**, 217-226. <https://doi.org/10.1017/s095457940000643x>
- [26] Bateman, T.S. and Crant, J.M. (1993) The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, **14**, 103-118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- [27] Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. and Ziv, E. (2010) Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, **22**, 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- [28] Schwarzer, R. and Aristi, B. (1997) Optimistic Self Beliefs: Assessment of General Perceived Self Efficacy in Thirteen Cultures. *Word Psychology*, **3**, 177-190.
- [29] Griffin, M.A., Neal, A. and Parker, S.K. (2007) A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, **50**, 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>