

包容型领导与员工即兴行为：影响机制与建议

倪云聪, 韩鹏涛

云南民族大学管理学院(会计学院), 云南 昆明

收稿日期: 2024年4月21日; 录用日期: 2024年5月21日; 发布日期: 2024年5月29日

摘要

为应对快速变化的外部环境, 企业必须重视员工即兴能力的培养和运用。为此, 本文构建了引发员工即兴行为的多变量模型, 并对256份有效问卷进行了分析。结果显示: 包容型领导显著正向引发员工即兴行为, 并且组织认同在该过程中起间接传递作用; 此外, 差错管理氛围在模型的前半段起调节作用。结论启示企业要以包容型领导特有的品质进行公司治理, 容错、容优、容异, 增强员工的组织认同感; 此外, 还要主动在组织内营造高水平的差错管理氛围感, 激发员工在遇到紧急情况时敢于表现出即兴行为。

关键词

包容型领导, 组织认同, 差错管理氛围, 即兴行为

Inclusive Leadership and Employees' Improvisational Behavior: Influencing Mechanisms and Recommendations

Yuncong Ni, Pengtao Han

School of Management (School of Accounting), Yunnan Minzu University, Kunming Yunnan

Received: Apr. 21st, 2024; accepted: May 21st, 2024; published: May 29th, 2024

Abstract

In order to cope with the rapidly changing external environment, enterprises must pay attention to the cultivation and application of employees' improvisational ability. To this end, this paper constructs a multivariate model that triggers employees' improvisational behavior, and analyzes 256 valid questionnaires. The results show that inclusive leadership significantly positively triggers employees' improvisational behavior, and organizational identity plays an indirect role in the process. In addition, the error management atmosphere plays a moderating role in the first half of the model. The

conclusion suggests that enterprises should carry out corporate governance with the unique qualities of inclusive leadership, tolerate fault, tolerate excellence, and tolerate differences, and enhance employees' sense of organizational identity. In addition, it is also necessary to actively create a high-level error management atmosphere in the organization, and inspire employees to dare to show improvisational behavior in emergency situations.

Keywords

Inclusive Leadership, Organizational Identity, Error Management Atmosphere, Improvisational Behavior

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

在外部环境多变的时代,企业在决策实施过程中难免会与原有计划相悖,仅靠事前的计划安排已经难以适应企业柔性运营的需要,迫使企业需要发掘灵活应对突发状况的潜力。然而,员工作为企业的关键要素,是企业重要经营决策的重要参与者,其面临突发状况的场合较多。因此,企业要想灵活应对外部环境的变化,就需要员工在有限时间和预期之外,打破常规工作计划,在应对随时可变的外部环境和各类突发状况时做出关键决定[1]。当员工遇到突发紧急事件时,敢于打破常规并承担着犯错风险的压力去做出决策以应对危急事件的发生,就可以把员工的这种行为叫作即兴行为。

企业的运行离不开员工,尤其是具有潜在应对重大突发事件能力、在关键时刻快速、准确做出重要决定、能够让企业避免损失、使企业获益的员工。企业要实现持续经营发展、应对各类突发情况并做出重大决定,离不开具有敢想敢做潜质的成员,需要组织成员敢于表现出即兴行为。然而,要想激发员工的即兴行为,需要有包容风格的领导、容错的组织氛围以及员工自身对组织认同的信心。在中国本土文化强调遵循传统和规范、安分守己、不主张挑战领导权威的背景下,个体即兴行为的发生机理还不够清晰,研究其影响路径具有重要意义。因此,即兴行为逐渐受到学者们的关注,对个体即兴行为的研究方兴未艾。

2. 文献综述

对即兴的定义有很多, Hadida 等(2015)认为,即兴行为是指在没有多余时间反应并寻求问题解决方法的情况下,组织成员主动自觉摆脱组织确立的规矩、制度和束缚,果断快速地做出决定并行动[2]。Ye 等(2023)指出,个体即兴行为是指处在突发状况中的个体利用物质和情感资源对不确定事项做出快速、有效反应,并且是一种自发、创造性的行为[3]。

只有个体进行即兴行为,组织才能进行变革创新,才能在危急时刻打破规则束缚实现自我认知的突破,从而激发创新思维[2],临危受命做出有利于企业经营发展的决策。然而,领导方式与员工即兴行为密切相关,领导方式的不同会对员工在态度和行为上施加影响。Hollander [4]指出,包容型领导认可并尊重组织成员,以此来展现自身的魅力,引发员工主动追随意愿,激发员工参与到工作决策中去以实现工作目标。在中国情境下,学者鲍萍等(2024)构建了以容错、容优、容异为核心概念的包容型领导的维度结构,包容型领导允许员工有失误和过错、能够鼓励和重用以及一视同仁、包容员工的不同意见[5]。

此外,组织认同是激发个体主动性行为的重要因素,其作用不容忽视,它是指个体把自己归属于组

组织的一部分, 建立自身与组织的紧密联系[6], 并按照组织的规矩和制度做事, 是一种发自内心热爱组织的情结。此外, 有研究表明, 组织认同感强的成员会以组织利益为己任[7], 表现出较高的热情和积极性, 迫使自己在艰难环境下努力完成任务, 使组织受益。可见, 组织认同能激发个体的工作积极性和潜力, 是引发员工表现出即兴行为的重要动力。差错管理氛围是成员对组织如何看待差错处理所做出的判断和感知, 是衡量组织内差错容纳水平高低的重要刻度。当组织内的差错管理氛围水平较高时, 组织成员学习差错、分享经验、共同解决, 激发员工快速反应的能力[8]。差错管理氛围以差错为导向, 支持成员不断尝试和探索, 能提升员工的探索和学习动机[9], 有利于培养员工的即兴行为。

然而, 当前对即兴行为的研究方兴未艾, 主要探讨了创业型、谦虚型领导等前因变量对个体即兴行为的研究机制[10]。在研究路径方面, 主要有以组织自尊、员工积极情绪等发挥的间接中介作用, 以及团队积极氛围、权力距离、心理可得性等调节作用[11]。因此, 领导方式对员工即兴行为的影响仍存在研究空间。鉴于当前对个体即兴行为的发生机理和作用机制的研究还不够清晰, 本文将进一步探索。

3. 理论基础与研究假设

本文的研究运用了 Parker 等的主动动机模型, 该模型将动机分为内部和外部, 原因、能量动机属外部动机, 是引发员工行为变化的推动力[12]。原因动机是指什么促使、刺激了主动性的产生, 而能量动机则是起到一种辅助和推动作用, 在原因和能量动机的指引下, 本文初步形成了研究思路。此外, 社会交换理论中的互惠原则指出, 组织与组织成员之间存在物质和情感交换[13]。其中的互惠体现在组织与员工能够相互促进彼此的发展, 组织发展得更好, 组织成员的需求能够得到更多的满足, 反过来又会刺激成员渴求组织发展得更好, 从而有利于自身发展。

(一) 包容型领导与员工即兴行为

在探究即兴行为之前, 首先应该明确的是对于组织成员来说, 即兴行为不是员工分内之事, 员工可以不用理会、不需要勇敢地包揽组织发生的危机, 甚至可以坐视不管, 因为这不是他们的义务, 这是一种需要冒着风险、承担后果的挑战性行为。

鲍萍等指出, 中国传统文化中包容型领导的特征: 包容员工错误、鼓励员工勇敢试错、对所犯错误给予指导帮助、安慰开导犯错误员工并主动替员工担责[5]。对即兴行为的研究, Magni 等认为, 即兴行为是指在没有多余时间反应并寻求解决办法的情况下, 组织成员主动自觉摆脱组织制定的规矩、制度, 果断快速地做出决定并行动[14]。包容型领导包容员工的失败和错误, 解决了员工的后顾之忧并安慰开导, 增强其心理安全感, 减少压力感知, 降低员工实施即兴行为的风险性, 从而激发组织成员自发表现出即兴行为。鉴于以上分析, 提出如下假设:

H1: 员工即兴行为被包容型领导显著正向影响。

(二) 组织认同的中介作用

1) 包容型领导与组织认同的关系

根据社会认同理论, 组织认同是组织成员对自己在组织中身份状态的自我定义[15], 有组织认同感的员工会主动接近和了解组织, 关心组织的发展和前景。成员的组织认同度越高, 其归属感也越强, 就更容易亲近组织。如果员工感受到来自组织和领导的支持, 他们就更愿意为组织负责, 更多地站在组织的角度考虑问题, 甚至与组织融为一体。

包容型领导包容员工错误、甚至为员工的错误担责, 而且尊重员工个体差异性, 信任并理解员工, 使得员工乐意追随, 营造良好的上下级关系。包容型领导能够关心、尊重并帮助员工解决困难, 鼓励员工提出可行性建议, 并容纳员工的错误, 让员工在组织中感到轻松、自由, 热爱组织, 把组织视为己出, 使员工在组织内有宾至如归的感觉。根据社会交换理论, 良好的领导-组织成员关系有利于激发员工对

组织的情感认同, 基于情感、共赢建立的上下级关系会激发员工产生更强烈的认同感和归属感, 使得员工更忠于组织的发展。于是, 提出假设:

H2a: 包容型领导显著正向影响组织认同。

2) 组织认同与员工即兴行为的关系

成员的组织认同度越高, 其归属感也越强, 就更容易亲近组织, 感受到来自组织和领导的支持, 表现出更愿意为组织负责的态度, 更多地站在组织的角度考虑问题, 与组织融为一体。组织认同的有关理论指出, 组织认同是指个体感知到自身属于特定的组织, 把自己视作组织的一员, 并对组织有认同和归属感, 这种感知对其有重要影响, 并激发个体做出倾向于拥护和支持其所在组织的活动。组织认同感强的员工, 会将个人和组织的命运捆绑在一起, 更愿意主动为组织请命, 发挥自身主观能动性, 在组织面临危机时快速及时做出反应, 结合组织发展目标, 临场做出反应, 解决组织发生不可控的紧急问题, 表现其临场即兴能力。基于以上分析, 提出如下假设:

H2b: 组织认同显著正向影响员工即兴行为。

3) 组织认同的中介作用

包容型领导以其特有的包容性, 给予员工犯错的空间, 并主动安慰、指导和开导犯错的组织成员, 使员工的安全感、归属感以及地位感等社会情感需求得到满足, 增强对组织的认同感和统一性。有强烈认同组织的成员会表现出更加积极、主动的态度和更少的退缩行为[16], 并诱发员工的组织责任感, 有组织责任感的员工甘愿为组织解决即时紧急的问题, 敢于为组织在紧急情况下做出决定。借此, 提出假设。

H2c: 组织认同在包容型领导与员工即兴行为之间起传递作用。

(三) 差错管理氛围的调节作用

包容型领导以其海纳百川的包容性, 能够容错、容优和容异。包容型领导能够容错, 并安慰指导员工改正错误以及组织成员从错误中吸取经验教训, 使组织成员不惧犯错, 敢于试错, 营造了良好的差错管理氛围。在高水平氛围下, 组织成员可以放开手脚、不必局限和考虑太多, 也无需顾虑由于犯错带来的羞耻感和不安感, 降低心理压力感, 增强其对组织的认同感和归属感。有研究指出, 对差错有较强包容性的组织会极大地消除员工对预期差错风险造成的不安全感, 推动员工敢于迈出即兴的步伐。基于分析, 提出如下假设:

H3: 差错管理氛围能正向调节包容型领导与组织认同的关系。

基于上述假设关系, 建立如图 1 所示的模型图。

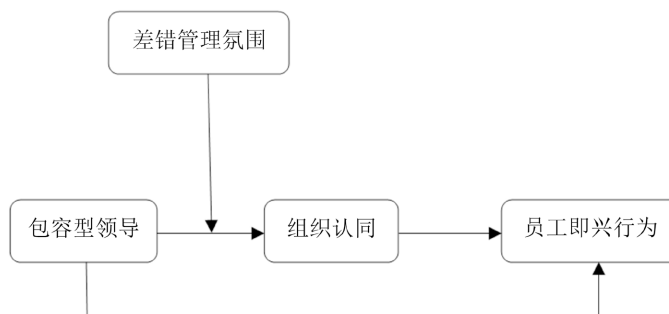


Figure 1. Diagram of the research model
图 1. 研究模型图

4. 研究设计

(一) 样本来源及特征分布

本研究以问卷调查法来收集数据, 调查对象选取全国多个省份从事研发制造或高新技术的企业, 主

要采用通过 QQ、微信等社交平台向进行有关企业的员工发放问卷。此次共发放了问卷 270 份问卷, 剔除无效问卷(包括数据填写不完整、填写时间过短), 最终有效问卷有 256 份, 问卷有效率达 94.8%。

从调查对象基本信息分布来看, 性别方面, 男性为 52.7%, 女性 47.3%; 就年龄特征来看: 35 岁及以下占 43%, 36~45 岁占 28.1%, 46 岁以上占 28.9%; 就学历来看, 以本科为主, 占 46.5%, 专科占 37.9%, 其余不足 10%; 工作年限主要集中在 1~5 年, 占样本总量的一半多; 就公司性质来看, 民营企业占比最大, 占 54.3%, 其次是国有企业占 23.8%, 其余类型占比少于不足 10%。

(二) 变量测量

本研究选取已有成熟量表来进行问卷的编写, 对英文量表进行了翻译、对比版本, 确定最终的量表题目内容。包容型领导: 使用鲍萍等[5]开发的量表, 本研究中, 该变量的 Cronbach's α 系数为 0.951。组织认同: 参阅 Mael 等[17]的量表, 本研究中, 该量表的 Cronbach's α 系数为 0.884。差错管理氛围: 以 Cigularov 等[18]的成熟量表为依据, 本研究中, 该变量整体的 Cronbach's α 系数是 0.948。即兴行为: 使用 Magni 等[14]的量表, 本研究中, 该变量的 Cronbach's α 值为 0.909。用设计好的问卷进行了预调查, 评定并确定问卷题目不存在理解上的问题后正式发出。本次研究中的量表都采用 Likert 5 点计分, 1 代表很不同意, 5 表示很同意。

5. 数据分析与结果

(一) 描述性统计与相关分析

本研究主要以 SPSS 27.0 检验和分析关键变量数据, 各变量的均值、标准差和相关系数如表 1 所示。由结果可知, 包容型领导与员工即兴行为显著正向相关($r = 0.505, p < 0.05$); 包容型领导与组织认同具有显著正相关关系($r = 0.441, p < 0.05$); 组织认同与员工即兴行为显著正相关($r = 0.475, p < 0.05$); 差错管理氛围与员工即兴行为也显著正相关($r = 0.27, p < 0.05$), 相关分析结果与前述假设大致相符。

Table 1. Descriptive statistics and correlation coefficients for variables

表 1. 变量描述性统计与相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性别	1.470	0.500								
2.年龄	2.880	1.117	0.113							
3.学历	2.510	0.751	0.089	0.029						
4.工作年限	2.910	1.132	0.013	0.326**	0.054					
5.公司性质	2.800	0.980	0.049	0.042	0.015	-0.044				
6.包容型领导	3.618	1.009	0.132*	-0.024	0.059	-0.014	-0.025			
7.组织认同	3.785	0.956	0.100	-0.012	-0.045	0.033	-0.077	0.441**		
8.差错管理氛围	3.897	0.862	0.096	-0.045	0.049	-0.023	0.027	0.393**	0.320**	
9.员工即兴行为	3.593	1.038	0.097	-0.028	0.012	-0.061	-0.033	0.505**	0.475**	0.270**

注: *, ** 分别表示在 0.05、0.01 级别(双尾), 相关性显著。

(二) 共同方法偏差及多重共线性检验

为把同源偏差控制在合理范围, 本文对问卷保密设计, 尽可能真实反映被试者的情况。此外, 使用 SPSS 中的 Harman 单因子检验法对所有变量的题目进行检验, 得到未旋转的第一主成分因子解释率为 34.32%, 该比率未达到 40%, 基本上可以忽略同源偏差问题。最后, 分析数据的方差膨胀因子 VIF 值(方

差膨胀因子)都小于 5, 把多重共线控制在合理范围内。

(三) 验证性因子分析

以 Amos 24.0 构建原模型(四因子模型)与其它模型(三因子模型、二因子模型和单因子模型)进行比较检验变量的区分效度, 如表 2 所示。原模型(四因子模型)的拟合度更优($X^2 = 924.079$; $df = 854$; $X^2/df = 1.082$; $RMESA = 0.018$; $SRMR = 0.040$; $CFI = 0.989$; $TLI = 0.989$; $IFI = 0.990$), 表明四因子模型较为合理。

Table 2. Confirmatory factor analysis results

表 2. 验证性因子分析结果

模型	X^2	df	X^2/df	RMESA	SRMR	CFI	TLI	IFI
四因子模型	924.079	854	1.082	0.018	0.040	0.989	0.989	0.990
三因子模型	1386.024	857	1.617	0.049	0.060	0.921	0.916	0.920
二因子模型	2121.325	859	2.470	0.076	0.085	0.811	0.800	0.810
单因子模型	3871.885	860	4.502	0.117	0.148	0.550	0.524	0.547

注: 四因子模型(基准模型): 包容型领导、组织认同、差错管理氛围、员工即兴行为; 三因子模型: 包容型领导、组织认同 + 员工即兴行为、差错管理氛围; 二因子模型: 包容型领导 + 组织认同 + 员工即兴行为、差错管理氛围; 单因子模型: 包容型领导 + 组织认同 + 差错管理氛围 + 员工即兴行为, “+”表示因子合并。

(四) 假设检验

1) 主效应和中介效应检验

对所提假设的主要关系和中介作用进行检验, 表 3 中模型 2 表明组织认同被包容型领导正向预测($\beta = 0.437$, $p < 0.001$), 从而验证了假设 H2a。模型 4 则表明员工即兴行为受包容型领导显著正向预测($\beta = 0.500$, $p < 0.001$), 可以验证 H1 假设。模型 5 说明组织认同对员工即兴行为具有显著正向影响作用($\beta = 0.474$, $p < 0.001$), 验证了假设 H2b。模型 6 进一步把组织认同纳入模型, 与模型 4 相比, 影响系数从 0.500 下降到 0.362 ($p < 0.001$), 与此同时, 组织认同与员工即兴行为之间的影响系数也是显著的($\beta = 0.316$, $p < 0.001$), 因此可以推断, 组织认同在包容型领导与即兴行为之间起到了间接的传递作用, 验证了假设 H2c。

Table 3. Test results of the main effect and the mediating effect

表 3. 主效应及中介效应检验结果

变量类型	组织认同			员工即兴行为		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	0.112	0.053	0.101	0.034	0.048	0.018
年龄	-0.033	-0.017	-0.019	-0.001	-0.003	0.005
学历	-0.055	-0.076	0.007	-0.017	0.033	0.007
工作年限	0.042	0.045	-0.059	-0.055	-0.078	-0.069
公司性质	-0.079	-0.065	-0.040	-0.024	-0.003	-0.004
包容型领导		0.437***		0.500***		0.362***
组织认同					0.474***	0.316***
R^2	0.021	0.208	0.015	0.259	0.235	0.338
调整 R^2	0.002	0.189	-0.004	0.242	0.217	0.320
F	1.095	10.928***	0.776	14.535***	12.746***	18.117***

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

2) 调节效应检验

一方面, 模型 2 已经证实了组织认同被包容型领导正向影响($\beta = 0.437, p < 0.001$)。另一方面, 表 4 中模型 9 把二者的交互项加入之后, 不仅包容型领导、差错管理氛围对组织认同的影响系数提升了(包容型领导由 0.369 提升至 0.401, $p < 0.001$; 差错管理由 0.177 提升至 0.231, 显著性也从 $p < 0.01$ 变为 $p < 0.001$), 而且两者的交互项($\beta = 0.215, p < 0.001$)也是显著的。

Table 4. Test results of the moderating effect
表 4. 调节效应检验结果

变量类型	组织认同		
	模型 7	模型 8	模型 9
包容型领导		0.369***	0.401***
差错管理氛围		0.177**	0.231***
包容型领导*差错管理氛围			0.215***
R ²	0.021	0.235	0.275
调整 R ²	0.002	0.213	0.251
F	1.095	10.866***	11.695***

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

6. 研究结论及启示

(一) 研究结论

本研究在社会认同理论的基础上, 探究了中国情境下的包容型领导对员工即兴行为的内在影响机制。在分析了相关影响机制和边界的前提下, 构建了以组织认同为中介变量、差错管理氛围为调节变量以及差错管理氛围为中介作用的调节效应的研究假设和模型。在收集了 256 份问卷并分析了数据后, 得到如下结果。通过路径系数和显著性可以看出: 包容型领导本身能正向影响员工即兴行为; 同时, 包容型领导也可以通过组织认同的传递作用, 间接影响员工即兴行为; 此外, 差错管理氛围通过调节模型的前半段发挥调节作用, 即调节包容型领导与组织认同的关系。

本研究采用本土化情境下包容型领导所具有的三个特点: 容错、容优和容异, 并把员工即兴行为纳入到模型中, 既拓宽了包容型领导的结果变量的研究, 又丰富了员工即兴行为的前因变量, 充实了有关包容型领导和即兴行为的文献。二是本研究揭示了组织认同在包容型领导与员工即兴行为之间的中介作用, 并引入了差错管理氛围对包容型领导与组织认同的调节效应, 从中厘清和阐述了包容型领导对员工即兴行为的作用机制以及边界条件。

(二) 启示

在多变、不确定的外部环境下, 企业要着眼于挖掘员工的即兴潜力, 以应对突如其来的危急状况。一方面, 企业管理者要转变领导方式, 培育一批具有包容型特性的领导者, 借助他们对员工容错、容优和容异的品质, 减少员工在组织中的压力感和不安感, 培育其组织认同感, 从而给予其敢于实施即兴行为的勇气和保障。另一方面, 包容型领导要注重在组织内营造良性的、高水平的差错氛围, 让组织内成员把即兴行为造成的差错视为正常化, 培育允许犯错、不怕犯错的优良风尚, 让每位员工都有底气在应对突发状况时敢于表现出即兴行为。

基金项目

云南民族大学研究生科研创新基金项目(2023SKY020)。

参考文献

- [1] 朱平利, 万可可. 发展型人力资源管理实践感知对员工即兴行为的影响[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(4): 83-95. <https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2022.4.005>
- [2] Hadida, A.L., Tarvainen, W. and Rose, J. (2015) Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework. *International Journal of Management Reviews*, **17**, 437-459. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12047>
- [3] Ye, S.Y., Yao, K.B. and Xue, J.L. (2023) Leveraging Empowering Leadership to Improve Employees' Improvisational Behavior: The Role of Promotion Focus and Willingness to Take Risks. *Psychological Reports*.
- [4] Hollander, E. (2012) *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. Routledge, London.
- [5] 鲍萍, 廖中举. 中国情境下的包容型领导: 维度结构、量表开发与影响效应检验[J]. 中国人力资源开发, 2024, 41(1): 51-69. <https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2024.1.004>
- [6] 熊会兵, 陶玉静. 高绩效工作系统如何影响员工创新行为——组织认同与服务型领导的作用[J]. 科技进步与对策, 2024, 41(2): 130-140.
- [7] 王永伟, 吴湘繁, 叶锦华, 等. CEO 变革型领导行为、组织认同与组织惯例更新: 集体主义倾向的调节效应[J]. 管理评论, 2023, 35(1): 209-221. <https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2023.01.003>
- [8] 陈秋萍, 刘紫娟. 差错管理氛围对员工顾客导向偏差行为的影响机制——责任知觉和心理授权的中介作用[J]. 华侨大学学报(哲学社会科学版), 2022(3): 55-69. <https://doi.org/10.16067/j.cnki.35-1049/c.2022.03.004>
- [9] 王弘钰, 寇先柳. 差错管理氛围对员工越轨创新的影响: 一个有调节的中介效应模型[J]. 技术经济, 2023, 42(1): 53-63.
- [10] Sun, L.Q., Huang, C.R., Wu, Z.F. and Li, C.Y. (2023) How Does Humble Leadership Influence Employee Improvisation? A Motivational Perspective. *Humanities and Social Sciences Communications*, **10**, Article No. 976. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02499-9>
- [11] Liu, J., Zhou, X. and Wang, Q. (2023) The Influence of Entrepreneurial Leadership on Employee Improvisation in New Ventures: Based on Cognitive-Affective Processing System Framework. *Kybernetes*, **52**, 3566-3587. <https://doi.org/10.1108/K-10-2021-0933>
- [12] Parker, S., Bindl, U.K. and Strauss, K. (2010) Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, **36**, 827-856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- [13] 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>
- [14] Magni, M., Proserpio, L., Hoegl, M., et al. (2009) The Role of Team Behavioral Integration and Cohesion in Shaping Individual Improvisation. *Research Policy*, **38**, 1044-1053. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.03.004>
- [15] 陈璐, 朱晓妹. 包容型领导对员工挑战型组织公民行为的影响研究[J]. 江西社会科学, 2021, 41(5): 227-236.
- [16] 马剑. 包容型领导与追随行为关系研究——基于组织中认同的多重中介作用分析[J]. 辽宁大学学报(哲学社会科学版), 2020, 48(3): 104-113. <https://doi.org/10.16197/j.cnki.lnupse.2020.03.012>
- [17] Mael, F. and Ashforth, B.E. (1992) Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, **13**, 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- [18] Cigularov, K.P., Chen, P.Y. and Rosecrance, J. (2010) The Effects of Error Management Climate and Safety Communication on Safety: A Multi-Level Study. *Accident Analysis & Prevention*, **42**, 1498-1506. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2010.01.003>