

基于扎根理论的包容型领导结构维度的本土化研究

● 彭伟 李慧 金丹丹

内容摘要 包容型领导是近年来领导力研究领域的一个新兴议题。国外学者对包容型领导展开了较多的理论与实证研究，但国内相关研究仍处于起步阶段。本文在回顾与评述国内外包容型领导相关研究的基础上，运用扎根理论方法与技术，探讨了中国文化背景下包容型领导的结构维度，构建了包容型领导的本土化概念模型；同时将中西方文化背景下的包容型领导概念模型进行了深入的比较分析，区分了中国文化背景下包容型领导与其他领导风格的内涵，以为包容型领导的本土化研究提供一定的理论基础。

关键词 包容型领导 本土化 扎根理论

伴随着日益增强的经济全球化以及异常激烈的商业竞争环境，企业内部员工的多样化逐渐成为一种普遍的现象。如何对多样化的员工进行有效的管理已成为实践中亟待解决的重要难题。有效地管理员工多样性有助于提升员工工作效率、改善组织绩效，进而帮助企业构建竞争优势（Smith et al., 2012）。近年来，随着越来越多的新生代员工加入到劳动力市场，有学者提出构建与实施包容型领导实践有助于企业有效地管理员工多样性（李燕萍等，2012）。现实中，也有不少企业通过实施包容型领导方式成功地推动了企业的发展与成长（Takeuchi et al., 2008）。

作为一种新的领导风格，包容型领导也受到了学术界的广泛关注。国外学者就包容型领导的内涵、结构维度、测量量表及其前因后果展开了较多的理论与实证研究，取得了较好的研究进展（Nembhard & Edmondson, 2006; Carmeli et al., 2010; Bowers et al., 2012）。总得来说，包容型领导风格在西方组织情境下的有效性得到了普遍证实（Janakirman, 2011; Hirak et al., 2012）。与国外学者相比，国内学者对包容型领导的研究起步较晚，现有研究

主要集中在理论分析、文献评述等方面（朱瑜、钱姝婷，2014；唐宁玉、张凯丽，2015；马跃如等，2015；Tang et al., 2015），相应的实证研究偏少。现有的少数实证研究往往直接引用国外包容型领导的概念以及借用基于西方文化情境下开发的包容型领导测量量表，而未考虑中国文化背景下包容型领导的特定内涵，因此从根本上讲难以证实包容型领导这一新型领导风格在中国组织情境下的有效性问题。总得来说，国内对包容型领导的研究仍处于探索阶段，尤其缺乏包容型领导的本土化研究，造成该研究现状的重要原因是缺乏包容型领导的本土化测量工具（朱瑜、钱姝婷，2014）。忽视中西方文化情境的差异性，直接引用西方文化情境下包容型领导的内涵及测量量表就中国组织情境下包容型领导的实践开展实证研究，容易导致“橘逾淮而为枳”的后果。因此，明确中国文化背景下包容型领导的内涵，构建包容型领导的本土化概念模型，在此基础上开发包容型领导的本土化量表对于丰富包容型领导的理论内涵以及推进包容型领导的本土化实证研究具有重要的意义。

由于现有文献对中国文化背景下包容型领

彭伟（通讯作者），常州大学商学院，副教授，管理学博士。电子邮箱：czupengwei@163.com。

李慧，常州大学商学院，硕士研究生。

金丹丹，常州大学商学院，硕士研究生。

本文受国家社科基金青年项目（14CGL064）和江苏高校“青蓝工程”优秀青年骨干教师项目资助。

导的内涵及结构维度难以给出全面合理的理论阐释, 本文拟运用以建构理论为目的的扎根理论方法及技术, 立足本土文化, 从中国文化背景出发来深入探讨包容型领导的结构维度, 构建包容型领导的本土化概念模型, 以期初步建构一个中国文化背景下包容型领导的理论解释, 为推进包容型领导的本土化研究提供更多的理论依据, 也为中国组织情境下的包容型领导实践提供决策参考。

一、相关研究回顾与评述

(一) 包容型领导的内涵

包容型领导的研究起源于教育学领域。针对受教育者日益多元化及差异化的现象, 西方学者提出应实施一种能够接受与包容学生多元化、消除由于学生差异化所造成的社会排斥的包容型教育方式 (Vitello & Mithaug, 1998)。与包容型教育相适应, 学校内部应该实施一种可以接受和包容教学以及学习方面的文化价值观差异、追求社会正义和民主的新型领导方式, 这种领导方式就是包容型领导 (Temple & Ylitalo, 2009)。伴随着组织内部多元化现象日益突显, Nembhard 和 Edmonson (2006) 率先

将包容型领导引入到组织管理领域, 将其界定为一种善于听取下属观点、鼓励下属积极参与以及肯定下属贡献的领导风格, 并将包容型领导划分为“赞赏”和“邀请”两个维度。实施包容型领导风格, 有助于帮助下属树立“我们的声音能够真正地被上司及组织重视”的信念, 进而增加员工的组织认同感 (Newbhard & Edmonson, 2006)。Shore 等 (2011) 也指出包容型领导是一种使员工体验到其需求得到满足进而感知到自己在组织中受到尊重的新型领导风格。Hollander (2009) 基于领导-成员交换关系的理论视角, 认为包容型领导实质上是一种关系型领导风格, 它强调上司要充分尊重员工个体及其需求, 并且要积极对员工进行反馈及承担责任。在对包容型领导内涵进行界定的基础上, Hollander (2009) 还提出了包容型领导的三维度结构模型, 认为可以从“支持-认可”、“沟通-行动-公平”、“自我利益-不尊重”等三个维度对包容型领导进行测量。Carmeli 等 (2010) 将包容型领导界定为在与下属互动过程中表现出开放性、有效性以及易接近性的领导风格。该定义明确了包容型领导的三维度结构: 开放性、有效性、易接近性。开放性意味着领导让下属参与到决策中, 保证了信息可以在领导与下属之间自由交换;

表 1 国外以往文献有关包容型领导特征的归类

归类后的特征名称	频次	所包含的各特征的名称及频次
鼓励参与	11	鼓励多样化意见 (1)、授权员工 (3)、自主性 (1)、员工参与 (6)
尊重员工	8	重视他人的观点 (1)、有礼貌地沟通 (1)、听取下属观点 (2)、不排斥或边缘化员工 (1)、强调对追随者的尊重 (2)、重视和尊重员工的才能和贡献 (1)
接纳差异	4	理解和从容面对差异 (1)、兼容并包 (2)、包容下属个性化特征 (1)
关爱下属	5	同理心倾听 (1)、关注和倾听下属需求 (1)、满足员工求同和求异的需求 (1)、关注下属的差异化需求 (2)
认可	4	认可下属贡献 (3)、激励团队成员付出 (1)
开放	9	开放 (6)、促进开放性的沟通和互动 (1)、易接近性 (2)
组织建设	7	创造探讨差异的沟通机会 (1)、营造保持个体道德价值观的文化氛围 (1)、营造公平合理的组织氛围 (1)、创设一个高参与度的文化氛围 (1)、保持组织结构的灵活性和动态性 (1)、保持集体的完整性 (1)、重视团队成员的构成 (1)
人本关怀	4	以人为本 (3)、民主 (1)
共享利益	6	共享发展成果 (3)、互利共赢 (2)、追求个体间协作的共同利益 (1)、
员工发展	7	促进团队成员进步 (1)、发挥员工潜力 (1)、培养追随者的领导力 (1)、回应 (1)、勇于试错 (1)、从事新知识的学习 (1)、支持 (1)
平等公正	5	机会均等 (2)、公平对待成员 (2)、公正 (1)
道德品行	7	亲和 (1)、宽容 (1)、责任 (1)、诚信 (1)、信任 (1)、灵活性 (1)、勇气 (1)
双向互动	4	注重领导者和追随者的依存关系 (1)、领导者与追随者相互包容 (1)、领导者与追随者共同完成事情 (1)、强调让追随者影响领导者 (1)

注: 表中的数字表示国外以往文献包含某类特征的频次。

有效性意味着领导可以给予下属专业性地指导与帮助；可接近性意味着领导与下属之间具有紧密的联系。Bowers等（2012）认为帮助员工解决问题以及构建宜人的组织氛围是包容型领导的两个重要特征。梳理国外文献可以看出，虽然国外学者就包容型领导的内涵没有达成统一认识，但他们普遍认可鼓励员工参与进而让员工感知到其在组织中受到尊重是包容型领导的突出特征。

国内学者就包容型领导的内涵也开展了相应的研究。朱其训（2011）认为包容型领导是一种以包容、开放、民主、人本的方式来领导组织成员实现组织目标的领导风格。李燕萍等（2012）认为包容型领导聚焦于组织与员工的全面发展，这种新型领导风格要求上级与下属之间具有相互包容的态度，进而有助于构建和谐组织氛围，并提出了平衡式授权、走动式管理以及渐进式创新等三种包容型领导行为。姚明辉和李元旭（2014）将包容型领导定义为一种具有开放度、亲和度、宽容度和支持度的领导风格。朱瑜和钱姝婷（2014）在整合国内外文献的基础上，就包容型领导做出了界定，认为包容型领导是一种坚持以人为本，主张包容员工个性化特征和关注员工差异化需求，愿意听取员工观点并积极认可员工贡献的领导风格。总得来说，国内学者在外国包容型领导内涵的基础上，结合中国组织情境的具体实际，初步探讨了包容型领导的本土化内涵，这为本文澄清中国文化背景下包容型领导的内涵，明晰中国文化背景下包容型领导的结构维度提供了很好的基础。

（二）包容型领导的特征

回顾国外相关文献发现，以往学者从不同的角度描述了包容型领导的特征（Nembhard & Edmondson, 2006; Wasserman et al., 2008; Echols, 2009; Hollander, 2009; Rayner, 2009; Nishii & Mayer, 2009; Carmeli et al., 2010; Shore et al., 2011; Janakiraman, 2011; Howard et al., 2012; Hirak et al., 2012; Bowers et al., 2012）。这些特征虽有重叠之处，但不同类型的特征有十多种。为了进一步厘清特征之间的关系，本文从内涵方面对现有文献提炼的包容型领导的特征进行归类总结，结果如下表1所示。

从表1可以看出，以往学者关注最多的特征分别是鼓励参与、开放以及尊重员工。鼓励参与、开放、尊重员工等这些被国外学者广泛关注的特征突出地体现了西方文化背景对“包容”一词的阐释。立足于西方社会着力追求的“公正”和“民主”这一重要文化背景，“包容”通常被界定为“个体被鼓励参加组织活动、完成组织任务进而为

组织做出贡献的程度”（Lirio et al., 2008）。在西方文化背景下，高包容性的组织意味着“不论处于组织中的何种地位，个体都有机会代表组织出席重要活动，并且具有平等的权力得到他人的赞赏”（Wasserman et al., 2008）。显然这些特征并不一定适用于以高权力距离为特征的中国文化背景，中国组织中普遍存在的高权力距离感会阻碍员工的地位公平感，不利于员工的参与管理（陈京水、凌文铨，2012）。因此，立足中国文化，挖掘最能体现中国组织情境下包容型领导实践的特征要素对拓展与丰富包容型领导的理论内涵具有重要的价值。

（三）文献评述

综观国内外已有文献，可以看出：（1）国外学者就包容型领导开展了较多的研究，取得了较好的进展；然而国内学者对包容型领导的研究相对比较滞后，目前还处于起步阶段，现有研究更多是直接借用西方学者对包容型领导的理论阐释及其测量量表，较少基于中国特定的文化背景来开展包容型领导的本土化研究。加强和推进包容型领导的本土化研究对于丰富包容型领导理论以及拓展包容型领导的应用情境都具有重要的意义。（2）虽然不少学者基于不同的理论视角探讨了包容型领导的概念内涵和结构维度，但目前学术界对包容型领导的理论内涵并没有形成统一的认识。因此很有必要结合不同的文化背景及组织情境，就包容型领导的内涵及结构维度进行更深入的探索。从文化心理学和本土心理学的视角来看，任何领导概念都可能包括具有普适性的跨文化行为以及具有特殊性的本土行为两大类，前者放之四海皆准，后者通常仅适用于本土群体（Yang, 2000）。那么，中国文化背景下的包容型领导行为是怎样的领导行为？它与西方文化背景下的包容型领导在内涵上到底有何差别呢？对这些问题的回答无疑可以为包容型领导的本土化研究奠定理论基础。（3）近年来，我国学者基于中国文化背景加强了对领导力的本土化研究，自20世纪80年代提出了CPM领导理论以来，先后提出了本土化的家长式领导、授权型领导、道德型领导的概念模型（凌文铨等，1987；郑伯壘等，2000；王辉等，2008；孟慧等，2014）。那么，中国文化背景下的包容型领导在内涵上是否超越了本土化的家长式领导、授权型领导和道德型领导而具有不可替代性呢？分析包容型领导与其他本土化的领导风格的联系与区别有助于我们加深对包容型领导内涵的理解，为论证本土文化情境下包容型领导的有效性提供理论支撑。

二、研究设计

（一）研究方法的选择

在管理学研究中，对于内涵和外延已得到较好阐释的理论概念适合运用量化研究来加以验证，然而对那些内涵和外延还存在争议或有待明确的理论概念适合运用质性研究方法，尤其是基于扎根理论的质性研究方法（王璐、高鹏，2010）。现有文献对中国文化背景下的包容型领导行为并没有开展深入的研究，其内涵和外延还有待明确，因此本文选择采用扎根理论方法来探索中国文化背景下包容型领导的理论内涵及结构维度。扎根理论最早由 Glaser 和 Strauss 提出，目前被学者们广泛运用于理论构建方面的研究中，包括研究问题的提出、数据收集、数据处理以及理论构建四个步骤，主要用于纵向理论建构以及横向理论建构两种情境，前者用于探讨组织内部各种事件的发展阶段以及不同事件之间的因果关系，后者用于探讨组织管理领域中尚未明确的概念的内涵及外延（Suddaby, 2006）。本文属于扎根理论中的横向理论建构情境，首先运用实地访谈以及开放式问卷调查方法来广泛收集数据，然后采取规范的数据编码方法开展翔实地数据分析，进而来提炼出中国文化背景下包容型领导的结构维度，构建包容型领导的本土概念模型。

（二）数据收集

为了广泛收集体现中国组织情境下包容型领导特征的

数据，本文综合运用深度访谈以及开放式问卷调查方法来收集数据。自 2015 年 12 月 5 日至 2016 年 1 月 10 日，我们先后对 12 位受访者开展了深入的实地访谈，每次访谈时间约 50 分钟。受访者有 9 人来自企业，3 人来自事业单位；其中包括中高层管理者 5 人，基层管理者以及普通员工 7 人。受访者基本情况如下表 2 所示。访谈过程中涉及的主要问题包括：

“您认为包容型领导的本质特征是什么？为什么？”“您认为包容型领导需要具备哪些典型特征？”“企事业单位采用包容型领导方式合适吗？为什么？”“在工作中，您遇到过这样的领导吗？他们是如何表现的？”“您认为包容型领导能促进您所在的组织发展吗？是如何促进的？”

2016 年 2 月 27 日至 3 月 30 日，我们先后在两个在职 MBA 班、三个培训班开展了大规模的开放式问卷调查，采用“当场发放、当场回收”的方式共发放问卷 210 份，收回有效问卷 141 份，有效回收率为 67.1%。填答问卷者的年龄范围为 20~55 岁，平均年龄为 27.96 岁；工龄为 1~35 年，平均工龄为 5.10 年；司龄为 1~18 岁，平均司龄为 3.07 岁；本科及以上学历 85 人，占 60.28%；管理者 44 人（占 31.21%），普通员工 97 人（占 68.79%）。开放式问卷调查主要请受访者根据自己的经历和经验，描述“直接上司”应该具备什么样的行为或特征，才符合“包容型领导”的标准，请受访者列举 5 至 10 条尽可能含义单一的行为特征。

表 2 受访者的基本情况

编号	代码	职位	职位类型	单位性质	性别	年龄	学历
1	F	某高校管理学院副院长	中层管理者	事业单位	男	51	博士
2	G	某高校人力资源处处长	中层管理者	事业单位	女	49	硕士
3	L	医生	普通员工	事业单位	男	31	硕士
4	Y	银行职员	普通员工	国有企业	男	25	本科
5	Z1	主任	基层管理者	国有企业	女	31	本科
6	M	职员	普通员工	外资企业	女	26	硕士
7	P1	总经理	高层管理者	民营企业	男	45	本科
8	D	副总经理	高层管理者	民营企业	男	39	博士
9	Z2	营销总监	中层管理者	民营企业	男	32	本科
10	P2	业务经理	基层管理者	民营企业	男	30	大专
11	S1	人事专员	普通员工	民营企业	女	24	本科
12	S2	职员	普通员工	民营企业	女	29	大专

备注：为保护受访者的隐私，受访者的代码由其姓氏的首字母表示。

三、分析与讨论

(一) 数据分析

本文选用最具“扎根精神”的经典扎根理论方法，依次开展“开放式编码”、“选择性编码”、“理论编码”来进行数据分析（贾旭东、谭新辉，2010）。为确保编码结果的信度，本文第一作者首先对第二、第三作者进行了有关数据编码工作的培训，然后由她们分别对数据资料进行独立编码，编码结果一致时就直接通过，编码结果不一致时，由本文第一作者指导第二、第三作者共同完成。

1. 开放式编码。保持完全开放的态度，我们对收集的所有访谈资料以及问卷调查数据资料进行“逐行编码”、“逐句编码”，进而使得数据资料中蕴含的初始概念自然涌现（Glaser, 1978）。在编码过程中，我们尽量保留受访者表达出的一些独特词语，以反映他们对中国组织情境下包容型领导的认知和看法。基于对 12 位受访者的深度访谈资料以及对 141 位受访者的开放式问卷调查资料，经过开放式编码，本研究共提取了 716 个含义单一并且与包容型领导的本质联系紧密的初始概念。以对 G 的深度访谈资料以及收回的第 23 份有效开放式问卷资料为例，本研究开展的开放式编码过程如下表 3 所示。

2. 选择性编码。选择性编码需要将开放式编码“自然涌现”出的初始概念进行持续比较分析，从中提炼出最能代表研究议题内涵的核心概念（Glaser, 1978）。对于

开放式编码中涌现出的 716 个初始概念，首先，我们按照以下两个步骤进行同类项合并：第一，合并表述相同的语句，计算重复语句出现的频次，经过这一步后，概念缩减为 393 个；第二步，合并内容相似的语句，在该过程中我们尽量以直观的方式判断不同的语句描述是否表达同一内容或同一行为事件，尽量保持更多的条目，不进行过多的抽象概括，这一步骤完成后，最后只剩下 78 个概念。然后，我们按以下三个原则对这 78 个概念进行精简提炼：一是详细检查每个概念的表述是否明确，二是对含义仍然接近的概念进行第二次合并，三是对于频次较低的概念直接删除。经过反复的精简提炼后，最后提取出了关联度较高的 72 个子范畴。

对于这 72 个子范畴的分类归纳，本文参考 Farh 等（2004）的研究，将 72 个子范畴打印放在卡片上，并且准备了 3 套卡片，由本文三位作者各自独立完成对这 72 条子范畴的分类归纳。独立完成，三人共同讨论归类结果，对于分类一致的结果直接通过，分类不一致的结果反复讨论，直到意见完全一致，否则将直接删除。比对之后发现，三人分类完全一致的子范畴有 58 个，占比 80.6%；两人分类不一致的子范畴有 12 个，占比 16.7%；三人分类完全不一致的子范畴有 2 个，占比 2.7%，总得来说，本研究编码的一致性水平较高。经过反复地分类归纳，最终得到了 5 个核心范畴。选择性编码过程示例如下表 4 所示。

3. 理论编码。理论编码指将选择性编码中形成的核

表 3 开放式编码过程示例

资料来源	原始资料	初始概念
深度访谈(G)	“学校引进了许多 80 后的年轻博士，其中有些博士很有个性，我们就不能用传统的方式来考核，而是给予他们充足的自由，让他们专心做科研，对他们也不执行年终考核” “有位海归博士，三年来来到我们学校工作，刚开始一年内基本上从不参加单位的日常例行会议，有些领导说他没纪律与集体观念，我却顶住压力，继续支持他工作，今年他就国际顶级期刊上发表了论文，实现了学校高端科研成果的历史性突破，我们前不久就广泛宣传了他的先进事迹”	G-1 接纳不同个性的员工 G-2 给予员工工作自主权 G-3 接受员工的某些不足 G-4 及时肯定员工的贡献
开放式问卷调查(问卷 23)	敢于启用在某些方面能力比自己强的员工 不会排斥个性突出甚至有些异类的员工 当我遇到棘手的事情，领导可以帮我分析形势并给出具体方案建议 不会以偏概全，不会因为我的一些缺点而否认我的全部 允许下属对某一问题存在个人见解，容忍思想碰撞 允许偶尔的犯错并给予改正的机会 充分信任下属，放手让他们在职责范围内大胆工作	W23-1 重用比自己能力强的下属 W23-2 接纳个性突出的员工 W23-3 帮助员工解决问题 W23-4 接受员工的缺点 W23-5 允许员工表达不同的意见 W23-6 允许员工偶尔犯错 W23-7 给予下属足够的工作自主权

心概念或范畴之间隐含的相互关系呈现出来进而构建理论 (Glaser, 1978)。通过对选择性编码所提取的核心范畴与相应文献研究的持续比较, 基于对研究备忘录的整理总结, 我们最后得出了中国文化背景下包容型领导的结构模型 (如下图 1 所示)。“容纳他人”、“容许犯错”、“尊重下属”、“认可下属”、“体谅下属”等 5 个核心范畴共同构成了中国文化背景下包容型领导行为模式。其中容纳他人是指领导者接受下属的差异性和多样化, 不排斥异己, 善于听取下属的意见; 容许犯错是指领导者能够宽容对待工作上犯错的下属, 愿意接受下属的不足; 尊重下属是指领导者平日里不摆官架子, 平易近人, 尊重下属的脸面; 认可下属是指领导者认可下属的能力, 给予下属足够的工作自主权, 并能及时肯定下属的贡献; 体谅下属是指领导者对下属充满人性化关怀, 善于理解下属的难处。

(二) 包容型领导的本土化概念模型

基于上述扎根理论分析, 中国文化背景下包容型领导包括容纳他人、容许犯错、尊重下属、认可下属、体谅下属等五个结构维度。这五个结构维度从本质上高度契合我国传统文化, 与中国组织情境下的包容型领导实践相吻合。

第一, 从“容纳他人”这个维度来看, 中国传统文化在其早期就展示出了包容万物的博大胸襟。儒家创始人孔子曾明确指出“君子和而不同, 小人同而不和。”孔子把有差别的、多样性的统一视为根本的价值取向, 坚决反对排斥差别、强求一律的“同”, 体现出非凡的包容意识和气度 (周东娜, 2014)。“容纳他人”这一维度是指领导

者能够以一种开放的心态, 积极听取下属的意见, 容纳能力强的下属, 这与中国传统文化中“和而不同”的观点相契合。中国是一个权力距离较大的国家, 领导者的看法和行为对下属有着重要的影响。领导者能否做到容人, 能否倾听下属的意见, 是人们非常关注的。在组织中, 下属希望领导者能够做到关注追随者的想法, 不独断独裁, 容许下属发挥自己的实力。并且, 领导者作为组织的指挥者, 对组织和团队成员负有重要责任, 下属希望领导者能够重用贤人。一般来说, 领导者展现出的这种容纳能力超过自己的下属的胸怀, 往往能够激发下属对领导者的承诺和感恩, 增强下属的工作积极性。因而“容纳他人”成为中国文化背景下包容型领导行为的一个基本方面。

第二, 从“容许犯错”这个维度来看, 其作为包容型领导的一个重要维度, 表明包容型领导并不渴求绝对完美,

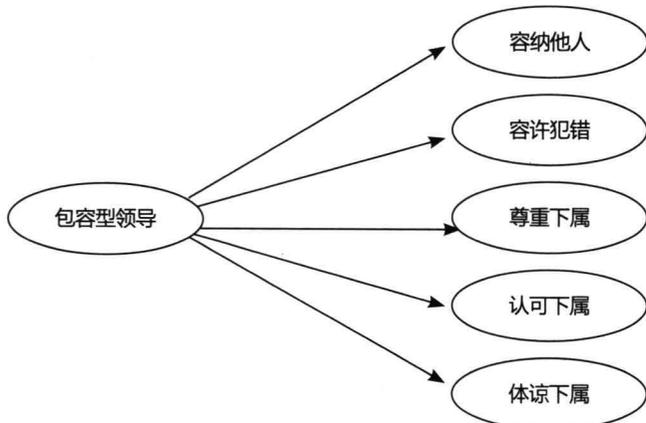


图 1 包容型领导的结构维度

表 4 选择性编码过程示例

核心范畴	子范畴	初始概念
容纳他人	不嫉贤妒能 包容下属个体差异 ……	接受才能超过自己的下属; 容许下属的威望超过自己…… 包容不同个性的下属; 接纳下属间的差异性……
容许犯错	容许下属犯错 友善对待犯错员工 ……	容许下属工作存在瑕疵; 允许下属在重大问题上出现错误或纰漏…… 不记恨下属犯的过错; 继续支持犯错下属的工作……
尊重下属	不摆官架子 不责难下属 ……	与下属没有距离感; 能放下从属观念…… 不苛刻下属; 不轻易指责下属……
认可下属	积极肯定下属 给予下属工作自主权 ……	及时表扬下属的业绩; 肯定下属的贡献…… 给下属提供发挥的空间; 下放一定的权力给下属……
体谅下属	关心下属情绪心理 帮助下属解决困难 ……	关心下属的心情; 时刻关注下属的情绪状态…… 积极帮助下属解决生活困难; 给予适当的经济帮助……

而是坦然接受员工的不足和错误。古语有云：“有容，德乃大”，“容”表明领导者对下属的理解和接受，也强调了对错误的宽容。本文研究得出的“容许犯错”主要是指在工作中，领导者宽容下属的错误，帮助下属分析失误的原因，不轻易惩罚下属，这与传统文化下“容”的含义不谋而合。在新的组织管理情境下，组织员工特别是80、90后新生代员工更愿意表现个性，进行创新活动，进取心强，因而更容易犯错误，这就需要组织的领导者能够以包容的心态对待下属的错误，帮助下属在错误中进一步成长，进而拉近领导者与下属的距离，促进组织的和谐。因此，“容许犯错”也是中国文化背景下包容型领导行为的一个重要方面。

第三，从“尊重下属”这个维度来看，这是人类最基本的心理需求，组织的每个人都渴望得到尊重，尤其是领导者的尊重。自古以来，“面子就是中国人的精神纲领”。基于心理学视角的研究发现面子是一种心理建构，是个体部分的自我或个体的良好自我形象在公众面前的表露（施卓敏等，2012）。在中国组织情境下，领导在批评下属时选择一种体面的方式、站在组织成员的立场上考虑对方的感受、照顾对方的脸面，这种留面子的行为则会成为双方建立关系和发展关系的一个促因（黄光国，2004），也能很好地展现出包容型领导者的良好个人品行。因此，“尊重下属”成为中国文化背景下包容型领导行为的一个独特维度。

第四，从“认可下属”这个维度来看，其内涵包括领导者能够肯定下属的工作能力，信任下属，并且给予下属一定的自主权去完成工作任务。根据自我决定理论，当领导者在管理实践中表现出包容的领导风格，一旦这种风格为下属所接受，下属就会积极地来回馈上级的赏识，形成

强烈的归属感（石冠峰、梁鹏，2015）。这种心理感知一旦形成，下属就会产生内在的自我约束和责任感，进而能够调动工作积极性，提高工作绩效。因而上级对下属的认可可以视为中国文化背景下包容型领导行为的一个重要组成部分。

第五，从“体谅下属”这个维度来看，这既是传统仁慈思想的延伸，也体现了时代的要求。在中国文化中，“仁”一直居于重要地位，对中国人的思想、行为都产生深远的影响。“仁也者，人也；合而言之，道也”。这种仁德精神主张善待万物，包含了对人的关心，增进人与人之间的关系。本研究提炼出来的“体谅下属”表现在领导者主动关心下属，从下属的情感、需求出发体会他们的利益诉求，了解他们的困难，设身处地为他们考虑，这些行为可以说是“仁”的思想在新时代的延伸，同时也包含着时代特色。当前，随着不同种族、性别、年龄的员工进入到各类组织中，员工不仅希望领导者关心下属的生活状况，理解下属的难处，而且也希望领导者在下属工作表现不佳时能够帮助分析原因（Nishii & Mayer, 2009）。这种情感上的关怀和支持往往改变领导者与下属关系，领导者能够深入到下属的工作和生活中，下属也能更努力地投入到工作中。因此，“体谅下属”可以视为中国文化背景下包容型领导行为的一个重要内容。

从以上包容型领导各个维度的内涵来看，“容纳他人”、“尊重下属”和“体谅下属”反映的是领导者对待下属的方式，体现在人际交往过程中，促使上下级之间形成良好的人际氛围；“容许犯错”和“认可下属”反映的是领导者对待下属工作的态度，体现在工作过程中，领导者既能够看到下属的工作成绩，欣赏下属的工作能力，又能够包容下属的失败，给予下属宽容，激发下属更加投入工作从而不辜负

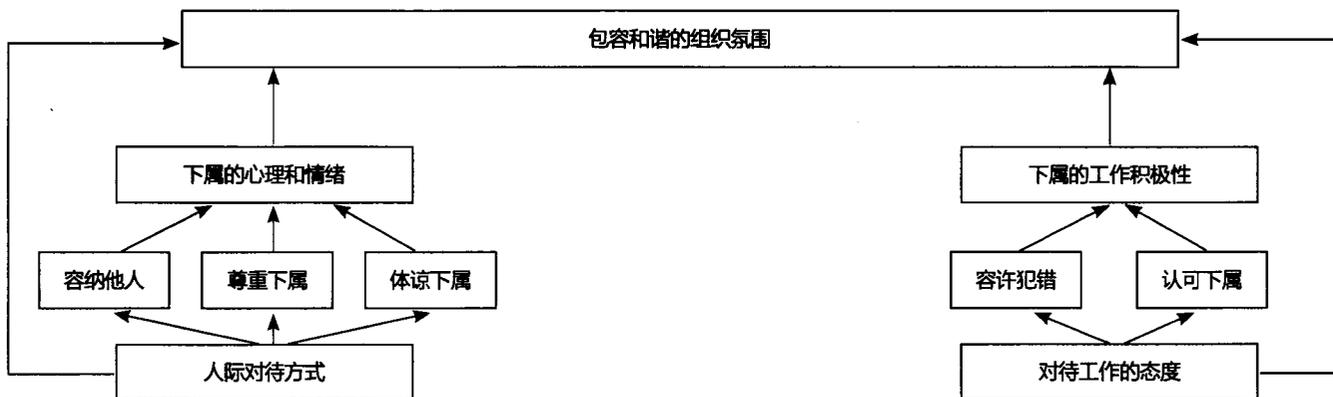


图2 包容型领导本土化概念模型

负领导者的信任。“容纳他人”、“尊重下属”以及“体谅下属”指向下属的心理和情绪，“容许犯错”以及“认可下属”指向下属的工作积极性，因此包容型领导从本质上看是一种关注员工发展的领导方式。此外，“容纳他人”、“尊重下属”、“体谅下属”、“容许犯错”以及“认可下属”从整体上而言有助于促进包容和谐组织氛围的形成，对组织长期发展具有重要的推动作用，如图 2 所示。

（三）中西方情境下包容型领导内涵的比较

国外学者基于西方情境就包容型领导的结构维度开展了相应的研究，比如 Nembhard 和 Edmondson（2006）认为包容型领导包括“赞赏”和“邀请”两个维度；Carmeli 等（2010）基于关系型领导理论，提出了包容型领导的“三维度”结构，分别是“开放性”、“易接近性”、“有效性”；Hollander（2009）开发了包括“支持-认可”、“沟通-行动-公平”、“自我利益-不尊重”等三个维度的包容型领导测量量表。为了进一步明晰本研究提炼的包容型领导的内涵与外延，将本研究基于中国文化情境下构建的包容型领导“五维度”与国外学者基于西方情境构建的结构维度模型进行了比较，结果如下表 5 所示。

从表 5 可以看出，本研究构建的包容型领导本土化概念模型的某些维度与国外学者基于西方情境构建的包容型领导的维度具有一定的对应关系，但也存在显著的差别。比如，本研究提出的“认可下属”这一维度整合了 Nembhard 和 Edmondson（2006）提出的“赞赏”维度、

Hollander（2009）提出的“支持-认可”维度以及“沟通-行动-公平”维度，与 Carmeli 等（2010）提出的“开放性”维度也具有一定的联系。这表明无论是在西方文化情境下还是在中国文化背景中，认可下属的能力以及积极肯定下属的贡献都是包容型领导行为的一个重要特征。本研究提出的“容纳他人”维度与 Nembhard 和 Edmondson（2006）、Hollander（2009）、Carmeli 等（2010）提出的“邀请”、“支持-认可”、“开放性”维度具有一定的内在联系，但也存在一定的区别，体现在：西方学者偏向于“鼓励员工参与、征询员工的意见”等事务型行为特征，本研究提出的“容纳他人”除了这些事务型行为特征之外，还指领导者具有较宽的气量，能容得下他人，比如能容得下能力或声誉超过自己的下属以及个性特别强的下属，这与中国传统文化推崇的“宰相肚里能撑船”高度吻合，却难以显现在西方文化中。本研究提出的“尊重下属”维度与 Nembhard 和 Edmondson（2006）提出的“赞赏”维度、Hollander（2009）提出的“自我利益-不尊重”维度以及 Carmeli 等（2010）提出的“有效性”维度具有一定的关系，但与西方学者不同的是本研究提出的“尊重下属”还包括尊重下属的脸面，比如不当众指责员工、不让下属难堪，这些行为特征起源于中国人际交往过程中的“面子观”，“面子”是中国人为人处事中尤其注重的要素，在一定程度上可以体现中国文化的特色要素，却难以显现在西方文化的内涵中。本研究提出的“体谅下属”维度与 Hollander（2009）提出的“沟通-行动-公平”维度以及 Carmeli 等（2010）提出的“易

表 5 中西方情境下的包容型领导内涵的异同比较

本研究提炼的结构维度	Nembhard 和 Edmondson（2006）	Hollander（2009）	Carmeli 等（2010）
认可下属	赞赏：认可下属贡献	支持-认可：认可下属的工作贡献、对下属工作表现出兴趣、鼓励下属作出工作决策沟通-行动-公平：信任员工	开放性：与员工讨论工作目标
容纳他人	邀请：团队成员多样化、听取下属意见、鼓励团队成员参与	支持-认可：询问下属的看法	开放性：倾听新的观点
尊重下属	赞赏：平等的重视他人的意见	自我利益-不尊重：做出让员工感到羞辱的评价；侵占员工的工作成果	有效性：领导愿意倾听员工的请求
体谅下属		沟通-行动-公平：关注工作进展；为员工提供工作目标	易接近性：鼓励下属出现新问题时找领导 有效性：员工随时可以找领导咨询
容许犯错			
西方学者提炼的独特维度		沟通-行动-公平：领导者严格遵守应用规则；关注公平	开放性：领导能留意新的机会

接近性”、“有效性”维度具有一定的对应关系，然而在具体行为特征上中西方文化却有些不同，西方文化注重的是从工作本身的角度来理解体谅下属，侧重于“关心工作”；中国文化侧重的是从情绪、心理等生活角度来理解体谅下属，侧重于“关心生活”。中国传统文化推崇“仁”，这就要求包容型领导者要善待下属，体现人本关怀。与西方文化情境相比，中国文化情境下包容型领导最独特的维度是“容许犯错”。西方文化与中国文化在对“不确定性的规避”上存在显著的不同，中国文化背景下的员工在不确定性规避上程度较高，普遍不太愿意冒险，因为担心会犯错误；西方组织情境中领导者普遍愿意员工去追求冒险与尝试新的事物，因此“容许犯错”并不能列入西方情境下包容型领导的一个维度，而在中国文化背景下却是包容型领导的一个核心维度。包容型领导的核心内涵是“包容”两字，“容许犯错”是中国文化背景下“容”字的重要体现（唐宁玉、张凯丽，2015）。总的来说，本研究所得的包容型领导的内涵在“认可下属”、“尊重下属”、“容纳他人”、“体谅下属”等维度上均超出西方相应维度的内涵，并且还包括了西方文化情境中所没有的“容许犯错”维度，因此具有更广泛的含义。

从维度整体结构分析，本研究提炼的维度结构与 Nembhard 和 Edmondson（2006）、Hollander（2009）、Carmeli 等（2010）提出的维度结构也有显著的区别。一是本研究提炼的各维度含义宽窄面大体相等，既是一个严密的结构整体，同时维度间又有清晰的可区分度。然而，西方学者的维度含义宽窄面很不一，比如 Carmeli 等（2010）提出的“开放性”维度含义相当宽泛，甚至可以把其它两个维度包含在其中；有些维度的含义面又很窄，如 Nembhard 和 Edmondson（2006）提出的“邀请”与“赞赏”两个维度，虽然不完全相同，但却有很大的融通性和缺失清晰的可区分度。二是本研究提炼的结构维度语言精炼，颇具本土气息。而西方学者把其构建的有些维度加以了限制，如 Nembhard 和 Edmondson（2006）提出的维度构面主要局限在团队成员方面。因此，本研究所得出的包容型领导的结构模型具有更广的适用领域。

（四）包容型领导与其他本土化领导概念的异同比较

为了论证本研究构建的包容型领导在内涵上是否超越了其他本土化领导概念，进而确立其独立存在的合法性，本文将包容型领导的本土概念模型与郑伯壖等（2000）、

王辉等（2008）以及孟慧等（2014）在中国情境下构建的家长式领导、授权型领导、道德型领导概念模型进行比较分析。

1. 包容型领导与家长式领导的比较。家长式领导主要由德行领导、仁慈领导以及权威领导等三个构面组成（郑伯壖等，2000），它与本研究提出的包容型领导内涵的相同点在于两者都强调领导者尊重组织成员的面子、体谅下属的难处并给予个别照顾。此外，仁慈领导维度所强调的体谅宽容在本研究所提出的“体谅下属”、“容许犯错”等维度中也有所体现。然而，本文所提出的“容纳他人”、“认可下属”这两个维度是家长式领导所没有包含的；同样，家长式领导的权威领导构面中包含的专权作风、贬损下属能力也是与本研究所提出的包容型领导理论内涵背道而驰的。

2. 包容型领导与授权型领导的比较。王辉等（2008）立足中国文化背景，综合运用质性研究与定量研究方法，就授权型领导的结构维度进行了研究，结果发现中国情境下的授权型领导由个人发展支持、过程控制、权力委任、结果和目标控制、参与决策和工作指导等六个维度构成。它与本研究提出的包容型领导概念模型的共同点是两者都强调领导和下属的互动过程。其中的“参与决策”与本研究所提出的“容纳他人”维度具有一定的关联性；但本研究所提出的“容纳他人”含义更为广泛，除了包括鼓励员工参与管理之外，还指领导者宽宏大量，能容得下比自己能力强的下属。“权力委任”与本研究所提出的“认可下属”具有一定的重叠性，但“过程控制”以及“结果和目标控制”这两个维度与本研究所提出的包容型领导的实质内涵是有显著差异的。此外，“容许犯错”以及“体谅下属”这两个维度也是中国背景下的包容型领导区别于授权型领导的独特内涵。

3. 包容型领导与道德型领导的比较。孟慧等（2014）对中国情境下道德型领导的内涵进行了深层次的探讨，研究发现中国道德型领导包括道德品质、尊重和包容、道德奖惩等三个维度。比较发现，道德型领导的“尊重和包容”维度与本研究所提出的包容型领导理论内涵具有相似之处，两者都强调要尊重下属、关心下属、允许下属表达自己的想法和建议；但两者在对“包容”的理解上还存在一定的差别。包容型领导的“容许犯错”维度以及“容纳他人”维度中强调的“能够容得下比自己能力强的下属”在道德型领导的“尊重和包容”维度中得不到体现，这主要源于道德型领导关注的核心是领导者的道德品质和伦理标准。

因此，与道德型领导中的“尊重与包容”维度相比，本研究提出的包容型领导具有更广泛的内涵，“容许犯错”以及“容纳他人”是区别包容型领导与道德型领导的鲜明特征要素。

四、结论与启示

本文立足本土文化，基于深度访谈以及开放式调查收集的数据，运用最具“扎根精神”的经典扎根理论方法，探讨了中国文化背景下包容型领导的结构维度，构建了包容型领导的本土化概念模型，并将中西方情境下的包容型领导的内涵及结构维度进行了深入的比较，区分了包容型领导与本土化的家长式领导、授权型领导以及道德型领导，主要得到了以下结论：第一，中国文化背景下的包容型领导由“容纳他人”、“容许犯错”、“尊重下属”、“认可下属”、“体谅下属”等五个维度组成，五个维度组成一个有机的整体，共同体现包容型领导的影响力，最终促进组织形成包容、和谐的组织文化。第二，中国文化背景下的包容型领导在内涵上不同于西方的包容型领导概念，主要表现在“容纳他人”、“尊重下属”、“认可下属”以及“体谅下属”等维度的内涵均超出了西方相应维度的内涵，并且中国文化背景下的包容型领导具有独特的“容许犯错”这一维度，突显了本土化包容型领导行为所蕴含的广泛含义。第三，中国文化背景下的包容型领导在内涵上也不同于本土化的家长式领导、授权型领导以及道德型领导概念，主要体现在：家长式领导几乎不包含容纳他人、认可下属等特征；包容型领导中的容许犯错、体谅下属等维度与授权型领导中的过程控制、结果和目标控制等维度有本质上的不同；容许犯错、容纳他人等维度是区别中国情境下包容型领导与道德型领导的重要特征要素。

本研究的理论价值主要体现在以下两个方面：第一，立足本土文化，首次在中国组织情境下开展质性研究，澄清了本土化的包容型领导的内涵以及包容型领导各个特征之间的关系，构建了包容型领导的本土化概念模型。国内学者以往开展的包容型领导研究对其内涵的澄清关注不够，在包容型领导的本土化内涵尚不明确的情况下开展的相关研究可能会得到有失偏颇的研究结论，难以从实质上推进包容型领导的本土化研究。本研究提炼了中国文化情境下包容型领导的结构维度为后续开发包容型领导的本土化测量量表进而开展更多的本土化实证研究奠定了坚实的理论基础。第二，本文通过将中国文化背景下的包容型领

导与西方的包容型领导以及本土化的领导概念进行内涵上的比较，进一步明确了中国文化背景下包容型领导概念的独特内涵及其优越之处。包容型领导为什么存在？它有无超越以往其他领导理论的优越之处？对这些问题解答直接影响到包容型领导有没有必要作为一个独立的概念而存在。本文通过将本土化的包容型领导与西方已有的包容型领导概念进行比较，凸显了本土化包容型领导概念的独特之处，进一步验证了开展包容型领导的本土化研究的必要性。通过将本土化的包容型领导概念与家长式领导、授权型领导、道德型领导等其他本土化领导概念进行比较，证实了本土化的包容型领导概念确实不同于已有的本土化领导概念，具有独特的存在价值。

本研究所得到的结论对管理实践也具有重要启示。在互联网信息技术快速更新的时代背景下，越来越多的80后、90后新生代员工涌入到各类组织中，如何满足富有鲜明个性的新生代员工的差异化需求成为考验我国组织管理者们领导技巧的重要难题。作为一种全新的领导方式，包容型领导在很大程度上契合了当今的时代背景以及新生代员工的发展需求。这种领导行为尽管在我国以及西方已有多年的实践和应用，然而人们对这种领导行为的关注仍然处于碎片化阶段。本文通过规范的扎根理论研究，不仅为实践界澄清了包容型领导的丰富内涵，分析了包容型领导的优越之处，还构建了包容型领导的本土概念模型，这一模型可以广泛应用于包容型领导的选聘、培训、考核以及组织中包容型领导行为诊断中，进而为管理实践提供直接的指导。例如，组织中某个职位的管理者在包容型领导行为的哪个方面比较欠缺，组织整体的包容型领导实践有哪些不足，针对这些问题，各类组织可以按照本研究所得到的包容型领导的五个结构维度来广泛开展相应的培训，来不断构建与实施包容型领导实践体系，进而推动组织的发展。

参考文献

1. 陈京水、凌文铨：《组织情境中权力距离研究述评》，载《中国人力资源开发》，2012年第11期，第5-9页。
2. 黄光国：《面子：中国人的权力游戏》，中国人民大学出版社，2004年版。
3. 贾旭东、谭新辉：《经典扎根理论及其精神对中国管理研究的现实价值》，载《管理学报》，2010年第5期，第656-665页。
4. 李燕萍、杨婷、潘亚娟、徐嘉：《包容性领导的构建与实施——基于新生代员工管理视角》，载《中国人力资源开发》，2012年第3期，第31-35页。

5. 凌文铨、陈龙、王登:《CPM 领导行为理论评价量表的建构》,载《心理学报》,1987年第2期,第199-207页。
6. 马跃如、余航海、丁明星、程伟波:《包容性领导研究综述》,载《科技进步与对策》,2015年第12期,第156-160页。
7. 孟慧、宋继文、艾亦非、陈晓茹:《中国道德领导的结构与测量初探》,载《管理学报》,2014年第8期,第1101-1108页。
8. 石冠峰、梁鹏:《中国情境下包容型领导风格如何影响员工建言行为》,载《领导科学》,2015年第29期,第51-54页。
9. 施卓敏、范丽洁、叶锦锋:《中国人的脸面观及其对消费者解读奢侈品广告的影响研究》,载《南开管理评论》,2012年第1期,第151-160页。
10. 唐宁玉、张凯丽:《包容性领导研究述评与展望》,载《管理学报》,2015年第6期,第932-938页。
11. 王辉、武朝艳、张燕、陈昭全:《领导授权赋能行为的维度确认与测量》,载《心理学报》,2008年第12期,第1297-1305页。
12. 王璐、高鹏:《扎根理论及其在管理学研究中的应用问题探讨》,载《外国经济与管理》,2010年第12期,第10-18页。
13. 姚明晖、李元旭:《包容性领导对员工创新行为作用机制研究》,载《科技进步与对策》,2014年第10期,第6-9页。
14. 郑伯燻、周丽芳、樊景立:《家长式领导:三元模式的建构与测量》,载《本土心理学研究》,2000年第14期:第3-64页。
15. 周东娜:《中国传统文化的包容性发展及其当代启示》,载《理论学刊》,2014年第12期,第114-120页。
16. 朱其训:《“包容性增长”实现路径探析——基于“包容性领导”的视角》,载《前沿》,2011年第23期,第9-11页。
17. 朱瑜、钱姝婷:《包容性领导研究前沿探析与未来展望》,载《外国经济与管理》,2014年第36期,第55-64页。
18. Bowers K W, Robertson M, Parchman M L. How inclusive leadership can help your practice adapt to change. *Family Practice Management*, 2012, 19(1): 8-11.
19. Carmeli A, Reiter-Palmon R, Ziv E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 2010, 22(3): 250-260.
20. Echols S. Transformational / servant leadership: A potential synergism for an inclusive leadership style. *Journal of Religious Leadership*, 2009, 8(2): 85-116.
21. Farh J L, Zhong C B, Organ D W. Organizational citizenship behavior in the people's republic of China. *Organization Science*, 2004, 15(2): 241-253.
22. Glaser B G. Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1978.
23. Hirak R, Peng A C, Carmeli A, Schaubroeck J M. Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*, 2012, 23(1): 107-117.
24. Hollander E P. *Inclusive leadership: The essential leader-follow relationship*. New York: Taylor and Francis, 2009.
25. Howard J, Shaw E K, Felsen C B, Crabtree B F. Physicians as inclusive leaders: Insights from a participatory quality improvement intervention. *Quality Management in Health-care*, 2012, 21(3): 135-145.
26. Janakirman M. *Inclusive leadership: Critical for competitive advantage*. Princeton: The Berlitz Corporation, 2011.
27. Lirio P, Lee M D, Williams M L, Haugen L K, Kossek E E. The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 2008, 47(3): 443-461.
28. Nembhard I M, Edmondson A C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(7): 941-966.
29. Nishii L H, Mayer D M. Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94 (6): 1412-1426.
30. Rayner S. Educational diversity and learning leadership: A proposition, some principles and a model of inclusive leadership. *Educational Review*, 2009, 61(4): 433-447.
31. Shore L M, Randel A E, Chung B G, Dean M A, Ehrhart K H, Singh G. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 2011, 37(4): 1262-1289.
32. Smith A N, Morgan W B, King E B, Hebl M R, Peddie C I. The ins and outs of diversity management: The effect of authenticity on outsider perceptions and insider behaviors. *Journal of Applied Social Psychology*, 2012, 42(S1): 21-55.
33. Suddaby R. From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(4): 633-642.
34. Takeuchi H, Osono E, Shimizu N. The contradictions that drive Toyota's success. *Harvard Business Review*, 2008, 25(1): 98-104.
35. Tang N, Jiang Y, Chen C, Zhou Z, Chen C C, Yu Z. Inclusion and inclusion management in the Chinese context: An exploratory study. *International Journal of Human Management Journal*, 2015, 26(6): 856-874.
36. Temple J B, Ylitalo J. Promoting inclusive leadership in higher education institutions. *Tertiary Education & Management*, 2009, 15(3): 277-289.
37. Vitello S J, Mithaug D E. *Inclusive schooling: National and international perspectives*. Mahwah N J: Lawrence Erlbaum, 1998.
38. Wasserman I C, Gallegos P V, Ferdman B M. Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. In K M Thomas (Ed.), *Diversity resistance in organizations*. New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum, 2008: 175-200.
39. Yang K S. Mono-cultural and cross-cultural indigenous approaches: The royal road to the development of a balanced global psychology. *Asian Journal of Social Psychology*, 2000, 3 (3): 241-263.

Indigenous Study on the Structural Dimensions of Inclusive Leadership Based on Grounded Theory

Peng Wei, Li Hui and Jin Dandan
(Business School, Changzhou University)

Abstract: Inclusive leadership is a new topic in the field of leadership research in recent years. Foreign scholars have made many theoretical and empirical study on the inclusive leadership while domestic research is still in its infancy. Based on literature review, this paper applies the grounded theory method and technology to explore the structural dimensions of inclusive leadership and construct indigenous concept model on inclusive leadership under the background of Chinese culture. Moreover, this paper carries out deep comparative analysis on the concept model of inclusive leadership in the background of Chinese and Western culture and distinguishes inclusive leadership and other leadership style in the background of Chinese culture in order to provide theoretical base for the indigenous study on inclusive leadership.

Key Words: Inclusive Leadership; Localization; Grounded Theory

■ 责编 / 王震 Tel: 010-88383907 E-mail: hrdwangz@126.com