

包容型领导对员工安全绩效的双刃剑效应*

赵国龙

(商务部 国际贸易经济合作研究院,北京 100710)

摘要:为充分揭示包容型领导对员工安全绩效影响的复杂作用机理,基于文献分析和社会信息加工理论视角,构建以心理安全感和违反规范可接受感为中介变量的包容型领导对安全绩效的双刃剑效应理论模型。根据 399 名环卫行业员工的问卷调查,运用 SPSS 和 AMOS 进行相关分析和中介效应假设检验。结果表明:包容型领导、心理安全感、违反规范可接受感、安全绩效两两之间呈显著相关关系,且违反规范可接受感与心理安全感和安全绩效之间呈负相关;包容型领导对安全绩效有直接显著正向影响;包容型领导通过心理安全感的中介作用间接正向影响安全绩效;包容型领导通过违反规范可接受感间接负向影响安全绩效。企业管理者应尽可能发挥包容型领导对安全绩效的积极作用,避免消极影响发生,进而减少员工失误、提高安全绩效。

关键词:包容型领导;安全绩效;心理安全感;违反规范可接受感

中图分类号:TU993;X92;F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-0598(2025)05-0109-12

一、引言

员工的安全行为对于保障组织安全生产起到至关重要的作用^[1]。美国著名安全工程师海因里希指出,大多数工业伤害事故是由工人不安全行为导致的。国家能源局事故分析报告也显示,人的不安全行为在 2020 年造成了 22 起事故,导致 31 人死亡,占事故起数的大部分。相关研究表明领导是影响员工安全行为的重要因素^[2-4],领导的行事风格和价值观念会潜移默化的影响员工行为^[5]。关于领导风格与安全绩效的研究,林新奇等(2021)在一项元分析中发现伦理型领导、变革型领导、领导-成员交换以及交易型领导与员工安全遵守行为的相关系数由低到高^[6]。在积极的领导风格中,研究者验证了伦理型领导通过安全氛围和心理资本双中介正向影响员工安全绩效^[7],变革型领导通过组织认同和情感承诺的链式中介正向影响员工安全绩效^[8],真实型领导通过不同心理机制正向影响员工安全绩效^[9,10]。在消极的领导

* 收稿日期:2024-09-08

基金项目:宁夏哲学社会科学规划项目(23NXCG102)“宁夏‘专精特新’中小企业组织韧性评价和培育机制研究”

作者简介:赵国龙(1989—),男,山东潍坊人;管理学博士,经济学博士后,商务部国际贸易经济合作研究院高级会计师/高级经济师,主要从事制度创新、绩效管理、战略管理、国际人力资源管理研究。

本文引用格式:赵国龙.包容型领导对员工安全绩效的双刃剑效应[J].重庆工商大学学报(社会科学版),2025,42(5):109-120.

导风格中,研究者发现辱虐管理对安全绩效的曲线效应^[11],破坏型领导对员工安全绩效产生负面影响^[12],自恋型领导负面影响员工安全绩效^[13]。但值得注意的是,近年来关于领导风格的双刃剑效应越来越受到关注,尤其是积极领导的消极效应^[14],其矛盾的影响机制值得更为深入地探讨。

作为一种新兴的积极领导风格,包容型领导的研究逐渐受到关注。包容性最早的研究可以追溯到20世纪90年代的教育领域^[15],2006年,Nembhard和Edmondson首次将包容性引入到管理学领域,提出包容型领导的概念,将其定义为“领导者所表现出的接纳和感谢他人贡献的言语和行动”^[16]。朱瑜和钱姝婷(2014)最早在国内系统梳理了包容型领导的起源、概念内涵、理论基础、结构与测量,以及与其他类型领导方式的异同等研究成果^[17]。早期不少研究发现包容型领导有助于提高员工组织公民行为、领导-成员关系、建言行为、情感承诺、心理安全、信任、创造力、工作满意度、任务绩效和工作投入^[18],降低员工离职倾向^[19]。近年来,包容型领导的消极效应开始得到证实,例如研究发现包容型领导通过领导-成员交换和道德推脱导致下属不道德亲组织行为^[20]。在此基础上,也有学者探讨了包容型领导的双刃剑效应,古银华等(2017)发现包容型领导通过团队心理安全感和下属动机依赖的中介效应正向影响下属创造力,但通过下属认知依赖的中介作用负向影响下属创造力^[21];朱金强等(2018,2020)基于阴阳观等视角探讨了包容型领导对员工创新的矛盾影响^[22,23];叶存军等(2020)也发现包容型领导既会导致员工的越轨创新行为,也会导致对创新不利的知识隐藏行为^[24]。总体来看,包容型领导对员工行为的影响机制是复杂的。

目前,包容型领导对员工安全绩效的研究尚未得到广泛重视,少数研究仅探讨了包容型领导的积极效应,例如包容型领导会负面影响旷工的反生产行为^[25],包容型领导不仅直接正向影响员工安全绩效,还通过自我效能感、工作幸福感的链式中介正向影响安全绩效^[26]。通过梳理文献发现,目前研究尚未关注到包容型领导可能对员工安全绩效造成的负向影响结果。此外,在领导风格对员工行为影响机制的研究中,从不同理论视角出发会产生矛盾的解释,而单一理论视角在解释双刃剑效应过程中具有一定优势。因此,本研究拟采用社会信息加工理论(Social Information Processing Theory)这一单一视角,探讨包容型领导对员工安全绩效的积极效应和消极效应。

二、理论基础与研究假设

(一) 理论基础

在关于领导风格对员工行为的双刃剑机制研究中,社会信息加工理论是一种常用的理论视角^[14]。1978年,Salancik和Pfeffer首次发表了一篇社会信息加工理论的奠基性文章^[27]。该理论认为,个体的活动和行为通常会受到复杂的、模糊的社会情境影响,个体对于这些信息的解读决定着随后的态度和行为。领导者作为社会环境的重要信息来源,对于组织氛围的塑造(员工信息解读)具有重要的影响。基于社会信息加工理论视角,关于领导风格对员工行为的影响研究取得了一定的成果,沈玉志和丁天维(2022)探讨了真实型领导通过角色宽度自我效能感和情感承诺双中介机制影响员工安全绩效^[10],王雁飞等(2022)则探讨了伦理型领导对员工创新行为的双刃剑影响效应^[28]。包容型领导是领导在与员工的互动过程中,表现出开放性、易接近性、可用性和宽容性特点^[22],根据社会信息加工理论,包容型领导既可能通过对员工犯错的包容提高他们的心理安全感^[29],也可能意外助长了员工们违反规范可接受感^[24]。基于不同理论视角和研究情境,同一领导风格对员工具体绩效的影响可能得出相反的结论。为此,本研究基于社会信息加工理论,来解释包容型领导导致员工心理安全感和违反规范可接受感的提高,进而影响员工安全绩效。

(二) 包容型领导与员工安全绩效

目前,关于包容型领导的概念内涵尚未达成一致,Carmeli等(2010)认为包容型领导是指领导在与下属的互动过程中表现出开放性(openness)、易接近性(accessibility)、可用性(availability)^[30],强调领导应当关注下属的个性化需求,该定义获得了国内外较多学者认可。国内学者方阳春等(2014)^[31]、景保峰(2014)^[32]、冯永春(2015)^[33]、朱金强等(2018)^[22]都强调了包容型领导含有包容员工的缺点、错误和失败的内涵。根据已有文献梳理发现,包容型领导同时包含归属性和独特性两层含义^[19]。开放性、易接近性强调包容型领导满足对于归属感的需要,可用性等则强调包容型领导对每个员工价值贡献的重视,满足对于独特性的需要。

安全绩效是安全结果与安全行为(过程)的统一体。早期安全领域研究重点关注事故率、伤亡率等客观结果指标,后来学者开始关注影响安全绩效结果的行为因素。2000年,Griffin最先提出将员工安全绩效分为安全遵守和安全参与两种类型^[34]。前者强调员工遵守和履行组织安全规章制度和纪律,后者强调员工积极主动参与岗位职责内外的安全生产行为。

包容型领导可能会对员工安全绩效具有显著影响。根据社会信息加工理论,领导会给员工提供各种信息线索,员工对其进行认知加工处理,从而产生相应的态度和行为。同时,个体会根据组织如何回应员工行为(支持 or 反对)的预期来不断调整自身行为。已有研究成果发现包容型领导对员工行为存在复杂影响机制^[22]。一方面,包容型领导会影响员工安全遵守,包容型领导开放性和易接近性特点,满足了员工归属感需要^[29, 35],这种归属感会增强他们对组织规范的认同(包括安全规范)。归属感通常与更好的信任和沟通相关,员工如果信任领导,并感到他们的意见被听取,更有可能遵循安全规程。同时,感到被支持和有归属感的员工可能会经历较少的工作相关压力和焦虑,这有助于他们保持清晰的判断力,从而更有可能遵守安全规程。另一方面,包容型领导会影响员工的安全参与,包容型领导的可用性和鼓励特点能够激发员工的安全参与行为,包容型领导强调与员工互动,乐于倾听员工意见并肯定员工贡献,从而使员工感受到来自于组织的支持,从而能有效降低员工反生产行为^[25]。

基于此,综合包容型领导对安全相关结果因素的影响,提出假设:

H1:包容型领导与员工安全绩效显著相关。

(三) 心理安全感的中介作用

心理安全感指的是个体感到在组织中表达个人的意见、建议、疑虑将是安全的,不会受到惩罚、批评、不公正对待^[36]。包容型领导的重要含义之一是归属感,根据社会信息加工理论,包容型领导行为向员工传递了组织的开放性、易接近性,能够增强心理安全感,员工对于包容型领导行为的认知和加工,能够激发其安全遵守和安全参与的行为。

首先,包容型领导对心理安全感有影响,当包容型领导表现出开放性时,可以随时听取员工的意见,并乐于与其探讨工作中遇到的问题,会让员工感觉到安全;当包容型领导表现出易接近性时,员工可以随时接触到领导,内心会感觉到心安;当包容型领导表现出仁慈、可信任以及支持员工工作时,能够增强员工的归属感,让员工感觉到安全。其次,心理安全感对安全绩效有影响,心理安全感可以提高员工建言行为等积极行为,Liang等(2012)发现相比促进性建言行为,心理安全感与抑制性建言行为相关性更强和独特,后者主要涉及员工进言对组织有害的工作实践、事件或员工行为^[36]。最后,关于心理安全感的中介作用,已有研究发现,员工的心理安全感在领导权力(地位)对下属建言行为影响中起着中介作用^[37],在领导包容对员工创造行为的影响中起着中介作用^[33],在包容型领导对下属创造力的影响中起着中介作用

用^[21],在包容型领导对医务人员职业倦怠的影响中起着部分中介作用^[29]。

基于此,综合包容型领导对心理安全感的积极影响、心理安全感对安全绩效的积极影响和心理安全感的中介作用,提出假设:

H2:心理安全感在包容型领导与安全绩效之间起着中介作用。

(四)违反规范可接受感的中介作用

违反规范可接受感涉及到个体对于组织规范的认可程度,对违反规范的接受感。组织规范既涉及到组织的正式规则(组织规章制度),也涉及非正式的描述性规范(如同事互助的组织文化)^[28]。包容型领导的重要含义之一是独特性,领导的包容行为本身可能是违反规范的,并被员工理解为对其错误的包容,助长员工的不合规行为,例如林新奇等认为包容型领导会导致员工产生不道德亲组织行为^[20]。根据社会信息加工理论,员工可能会认为自己是独特的,对于自身违反规范是被认可的(削弱了安全遵守行为),从而导致对领导包容行为的错误认知,进一步强化对于违反规范可以被接受的预期(削弱了安全参与行为),导致不安全行为的发生。

首先,包容型领导对违反规范可接受感有影响,研究发现包容型领导将促进员工越轨创新行为^[11]。包容型领导能够理性分析员工犯错的原因,并根据合理理由免于处罚。这种“容错”特性一方面会被其他员工认为类似事件是普遍性的,违反组织规范可以免于被公司处分,另一方面员工也可能认为自己是独特的,自己违规行为可以被组织接受。因此,包容型领导对于日常越轨行为的鼓励,意外提升了员工违反规范可接受感。其次,违反规范可接受感对安全绩效有负面影响。不同于越轨创新行为,安全绩效对员工日常行为有更高的要求,更低的容错率。违反规范可接受感会直接导致员工在生产经营活动中漠视并违法组织安全规章制度的行为,也会削弱员工积极参与安全相关培训活动等。最后,违反规范可接受感有中介作用。已有研究发现,违反规范可接受感在伦理型领导与员工创新行为之间起着中介作用^[28],在包容型领导分别与越轨创新和知识隐藏之间起着中介作用^[24]。

基于包容型领导对违反规范可接受感的影响、违反规范可接受感对安全绩效的负面影响和违反规范可接受感的中介作用,提出假设:

H3:违反规范可接受感在包容型领导与安全绩效之间起着中介作用。

综上,本研究建立图 1 所示总体框架。

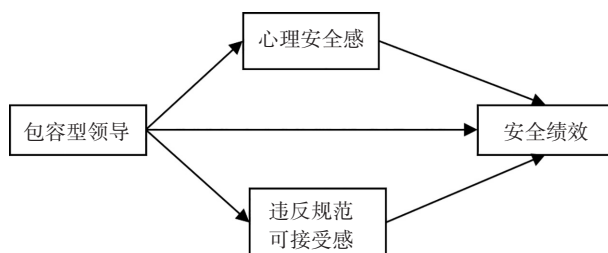


图 1 理论模型

三、研究设计

(一)研究程序和样本

本研究以一家总部位于北京的环卫企业为调查对象,该企业属于劳动密集型行业,主要业务涉及前端(道路清扫/公厕保洁)、中端(生活垃圾收运、转运)和后端(垃圾填埋、垃圾堆肥、垃圾焚烧、渗滤液处

理)等环卫一体化全产业链业务。尽管该环卫企业每年进行大量的安全相关培训,但每年因为作业不规范等问题导致的安全事故仍频繁发生。环卫行业领域常见的安全问题包括交通事故(未遵守交通规则)和作业事故(未穿戴防护设备或遵守安全操作规范)等。

研究人员根据行业特点拟定了调查问题,与企业相关负责人一起组织问卷的匿名发放与回收,共发放问卷500份。发放方式既包括电子问卷,也包括纸质问卷,以及与被调查者一对一问答。最终将信息缺失、回答时间过短等问卷予以剔除,保留有效问卷数量为399份。根据调查数据显示:女性比例为52.9%,男性比例为47.1%;年龄25周岁以下的比例为4%,26~40周岁的比例为15.8%,41~50周岁的比例为33.6%,51~60周岁的比例为41.3%,超过61周岁的比例为5.3%;初中及以下学历占比为60.1%,高中或中专占比为24.6%,大专及以上占比为15.3%;在环卫企业工作年限低于一年的占比为7%,1~3年的占比为19.3%,4~10年的占比42.9%,超过10年的占比30.8%。此外,被调查者同时涉及到环卫企业的正式员工或临时员工,该问卷未对其进行区分。

近些年,大量研究将Amos和SPSS相结合进行数据分析^[38],本研究将使用SPSS26软件对样本数据进行Harman检验。采用Amos软件构建结构方程模型分别检验包容型领导对员工安全绩效的直接效应和双刃剑中介效应。

(二) 变量测量

本研究量表设计主要涵盖4部分内容——包容型领导、心理安全感、违反规范可接受感和安全绩效,所采用的量表均来自国内外文献成熟量表,并结合语境调整,形成最终正式问卷。当被调查者对问卷内容存在不理解的地方时,由调查者在必要时进行口头解释。所有量表均采用Likert五点计分法,从“非常不符合”到“非常符合”描述为1~5分表示。其中:

包容型领导的测量采用Carmeli等^[30]开发的问卷,共包括9个题项,例如“该领导乐于倾听新的想法或方案”“我的领导关注改进工作流程的新机会”等。该量表的Cronbach's α 系数为0.94。

心理安全感的测量采用Liang等^[36]开发的量表,共包括5个题项,例如“我在工作中表达自己的真实意见是安全的”“我不担心表达真实想法会对自己不利”。该量表的Cronbach's α 系数为0.78。

违反规范可接受感的测量采用Yam等^[39]开发的量表,是在van Kleef等^[40]基础上进行提炼形成的,共包括5个题项,例如“在组织中,自私的行为是不被接受的”,部分量表为反向提问的方式。该量表的Cronbach's α 系数为0.73。

安全绩效的测量采用Griffin等^[34]开发的量表,该量表被广泛应用于国内安全绩效的研究,共包括6个题项,例如“我使用正确的个人防护设备来完成我的工作”“我主动执行有助于提高安全水平的任务或活动”。该量表的Cronbach's α 系数为0.95。

人口统计学变量选取常用的性别、年龄、学历和工作年限四个指标。此外,根据本研究意图,以上所涉及变量均处理为单维度参与假设检验。

四、数据分析与结果

(一) 信度和效度检验

本研究采用两种方法对数据进行同源偏差分析:一是采用Harman单因素检验法,运用SPSS26软件的主成分分析法对所有量表题项进行探索性因子分析,结果显示总的解释变量为66.26%,其中第一因子

仅解释总变异量的 30.54, 小于 40%, 且未超过总体变异量的一半, 说明不存在单一因子解释所有变量大部分方差的严重共同方法偏差问题。二是采用 MPLUS 软件进行验证性因子分析, 检验样本数据的拟合效果。结果显示单因子模型的拟合效果最差, 其中四因子模型的拟合效果最佳 ($\chi^2/df = 803.16/293 = 2.98 < 3$, RMSEA = 0.071 < 0.8, CFI = 0.920 > 0.9, TLI = 0.911 > 0.9, SRMR = 0.057 < 0.8), 能够基本满足统计学相关要求, 进一步说明样本观测数据的共同方法偏差在可接受范围内。

对量表进行信度检验。本研究变量对应的 Cronbach's α 系数分布在 0.73~0.95 区间, 均大于门槛数值 0.7, 说明数据具有较好的同质性; 进一步对量表进行探索性因子分析检验, 量表变量的 KMO 值分布于 0.73~0.94 区间, 均高于门槛值 0.7, 巴特球形检验的显著性水平 Sig 均小于门槛数值 0.001; 公因子累计解释总方差的总变异量在 50.198%~81.164% 区间, 均高于门槛数值 50% 的水平, 说明量表对应较好的构建效度。

通过组合信度 CR、平均方差变异抽取量 AVE 等指标进行效度分析。包容型领导、心理安全感、违反规范可接受感、安全绩效对应的组合信度 CR 分别是 0.953、0.854、0.834 和 0.963, 组合信度统计量数值均高于 0.6; 变量对应的平均方差变异抽取量 AVE 分别是 0.694、0.541、0.502 和 0.811, 均高于 0.5, 说明本研究量表具有较好的收敛效度。

(二) 描述性统计分析

本研究所涉及主要研究变量的描述性统计和相关分析结果见表 1。由表 1 可知, 各变量构念间的相关系数都在 0.4 以下, 也表明数据同源偏差问题不严重。其中, 包容型领导分别与心理安全感 ($r = 0.318, p < 0.01$)、违反规范可接受感 ($r = 0.151, p < 0.01$)、安全绩效 ($r = 0.223, p < 0.01$) 均呈显著正相关, 心理安全感与安全绩效 ($r = 0.262, p < 0.01$) 呈显著正相关, 违反规范可接受感与安全绩效 ($r = -0.108, p < 0.05$) 呈显著正相关, 但心理安全感与违反规范可接受感之间相关关系不显著, 符合本研究假设方向, 心理安全感与违反规范可接受感是被调查同时感受到的两种不同的心理状态, 相互之间没有直接联系。描述性统计分析为后续假设检验提供了初步证据。

表 1 描述性统计与相关分析

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	0.47	0.50	1							
2. 年龄	4.19	1.13	-0.024	1						
3. 学历	1.62	0.90	0.085	-0.530 **	1					
4. 工作年限	3.04	0.99	0.063	0.153 **	-0.161 **	1				
5. 包容型领导	3.28	1.02	-0.110 *	0.092	-0.042	-0.061	1			
6. 心理安全感	3.49	0.67	-0.088	0.057	-0.008	-0.050	0.318 **	1		
7. 违反规范可接受感	2.85	0.33	-0.024	-0.015	0.084	-0.025	0.151 **	-0.008	1	
8. 安全绩效	3.70	0.89	-0.012	0.013	-0.059	-0.038	0.223 **	0.262 **	-0.108 *	1

注: $N = 399$; ** 在 0.01 级别 (双尾), 相关性显著; * 在 0.05 级别 (双尾), 相关性显著。

(三) 假设检验

在上述初步检验与分析的基础上, 进一步采用 AMOS 软件对结构方程模型, 检验心理安全感和违反规范可接受感在包容型领导与员工安全绩效之间的双重中介效应, 构建了 95% 无偏差校正置信区间, 重复抽样 2 000 次。首先, 检验模型的拟合度, 如表 2 所示, 总体模型拟合可以接受。其次, 检验包容型领导对安全绩效的直接作用, 如表 3 所示。最后, 对心理安全感和违反规范可接受感的中介效应进行检验, 如

表 4 所示。

表 2 模型拟合指标

	χ^2/df	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA
评价标准	$<3, \text{且} >1$	>0.8	>0.8	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08
检验结果	2.972	0.857	0.828	0.911	0.920	0.920	0.070

1. 直接效应检验

由表 3 可知,包容型领导对员工安全绩效具有显著正向影响(标准化路径系数 $\beta=0.132, p<0.05$), 假设 H1 得到验证。此外,结果发现包容型领导对员工心理安全感具有显著正向影响(标准化路径系数 $\beta=0.415, p<0.01$), 包容型领导对员工违反规范可接受感具有显著正向影响(标准化路径系数 $\beta=0.172, p<0.01$), 员工心理安全感对其安全绩效具有显著正向影响(标准化路径系数 $\beta=0.283, p<0.01$), 员工违反规范可接受感对其安全绩效具有显著负向影响(标准化路径系数 $\beta=-0.136, p<0.05$)。由此初步判断,当不考虑边界条件时,包容型领导通过员工心理安全感和违反规范可接受感两条不同路径影响安全绩效。

表 3 直接效应检验结果

路径	非标准化系数	路径系数
包容型领导→安全绩效	0.142*	0.132
包容型领导→心理安全感	0.373**	0.415
包容型领导→违反规范可接受感	0.047**	0.172
心理安全感→安全绩效	0.340**	0.283
违反规范可接受感→安全绩效	-0.534*	-0.136

注:**在 0.01 级别(双尾),相关性显著;*在 0.05 级别(双尾),相关性显著。

2. 中介效应检验

采用 Bootstrap 法(重复采样 2 000 次,95%的置信区间),检验结果详见表 4。其中,心理安全感作为中介变量时,95%置信区间中均不包含 0;违反规范可接受感作为中介变量时,95%置信区间中均不包含 0;心理安全感、违反规范可接受感同时作为中介变量时,95%置信区间中均不包含 0。综合分析可知,心理安全感和违反规范可接受感在包容型领导与员工安全绩效之间起着中介作用,假设 H2 和 H3 得到验证。并且本研究发现,心理安全感的中介作用正面影响员工安全绩效,违反规范可接受感的中介作用负面影响员工安全绩效。

表 4 中介效应检验结果

假设路径	非标准化系数	95%置信区间		P
		下限	上限	
包容型领导→心理安全感→安全绩效	0.127	0.041	0.254	0.001
包容型领导→违反规范可接受感→安全绩效	-0.025	-0.090	-0.002	0.034
总间接效应	0.152	0.063	0.278	0.001

本研究采用层级回归分析分别检验“心理安全感”和“违反规范可接受感”中介效应情况,在控制包

容型领导对安全绩效的直接效应基础上,进一步加入两个中介变量心理安全感和违反规范可接受感。Model 5 和 Model 6 的结果表明,心理安全感作为中介变量对安全绩效的影响系数是 0.285,且 $p < 0.001$,且包容型领导的影响仍然显著;违反规范可接受感作为中介变量对安全绩效的影响系数是-0.376,且 $p < 0.01$ (详见表 5),且包容型领导的影响仍然显著。结果表明,心理安全感和违反规范可接受感起到部分中介作用。

表 5 层级回归检验结果

变量	心理安全感		违反规范可接受感		安全绩效	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
性别	-0.115	-0.072	-0.021	-0.010	0.057	0.032
年龄	0.048	0.028	0.013	0.008	-0.043	-0.032
学历	0.025	0.022	0.040	0.039	-0.085	-0.064
工作年限	-0.035	-0.021	-0.004	-0.001	-0.023	-0.029
包容型领导		0.202***		0.049**	0.138**	0.214***
心理安全感					0.285***	
违反规范可接受感					-0.376**	
R^2	0.014	0.106	0.009	0.032	0.097	0.074
调整后的 R^2	0.004	0.095	-0.001	0.019	0.083	0.060
F 值	1.436	9.328***	0.938	0.257***	6.980***	5.234***

注: $N=399$;*** $p < 0.001$,** $p < 0.01$,* $p < 0.05$ 。

五、研究结论与启示

包容型领导与安全绩效之间存在正相关关系,并且会正向影响员工安全绩效。已有研究发现,积极领导风格能够满足下属关系心理需求,带来员工积极的行为^[41]。包容型领导通常被认为是一种积极领导风格,元分析结果也表明其能够激发员工积极行为^[19]。但近几年,包括包容型领导在内的领导风格给员工带来的双刃剑效应(主要是负面效应),受到一定程度的关注^[21, 24, 25, 28, 42],但尚未有研究关注到包容型领导对员工安全行为的复杂影响。根据社会信息加工理论,本研究证实了包容型领导风格有助于提高员工安全绩效,但同时存在两条不同的影响路径:一方面,包容型领导能够提高员工的心理安全感,并有助于提高员工安全绩效;另一方面,包容型领导也会带来员工违反规范的可接受程度,并削弱员工的安全绩效。此外,层级回归分析结果表明,心理安全感和违反规范可接受感都起到部分中介变量的作用。因此,尽管包容型领导能直接提高员工安全绩效,但也同时存在双刃剑中介机制,管理者应该警惕包容型领导的负面作用。包容型领导一方面要着重提高员工积极心理安全感,另一方面要防止破坏组织的安全氛围,尤其不能让员工感觉到“违反组织安全规范是被包容和原谅的”。

(一) 理论意义

本研究将包容型领导特质引入到安全管理领域,基于社会信息加工理论视角,深入探讨包容型领导影响员工安全绩效的内在机制,发现包容型领导对员工安全绩效的双刃剑效应,丰富了其在安全管理领域的研究。具体包括:

第一,丰富了安全管理理论和方法体系。本研究明确指出了包容型领导在直接提升员工安全绩效方

面所扮演的积极角色,呼应了早期研究对于包容型作为积极领导风格的讨论^[18, 19], 研究结果与陈翰和栗继祖(2022)^[25]、王丹和董冉^[26](2023)探讨的包容型领导对员工安全绩效正向影响结论相一致。本研究进一步丰富了领导风格对员工绩效的重要影响,凸显了包容型领导在安全管理中的独特价值,拓展了管理者在安全管理方面的思考和实践途径。进一步分析表明,包容型领导通过对员工的错误和挫折给予理解和支持,从而增强了员工的信心和责任感,这有助于构建积极的安全文化和提高整体安全绩效水平。

第二,深化了对包容型领导的认识。当前关于积极领导的消极效应受到越来越多的关注^[14], 社会认定、社会交换、认知加工等理论视角经常被采用。与沈玉志、丁天维^[10](2022)和王雁飞等^[28](2022)采用社会信息加工理论视角相一致,本研究将其用于探索包容型领导对员工认知加工和安全绩效的影响。员工对于包容型领导的认知加工可能会产生不同的态度和行为反应。一方面,当员工感知到领导对其犯错的包容时,他们往往会感受到一种心理上的安全感,这种心理安全感可能会增强员工的工作满意度和归属感,从而提升整体安全绩效水平。另一方面,包容型领导的这种行为也可能会产生意外的负面效应,部分员工可能会错误地将领导的包容解读为对违规行为的默许或支持,这种错误的认知可能会导致员工对安全规定的放松和忽视,甚至会增加他们故意违反规定的倾向。

第三,检验了包容型领导对安全绩效的双刃剑效应。本研究与包容型领导在创新领域的双刃剑效应研究基本一致^[22-24],发现包容型领导在员工安全绩效领域同样存在双刃剑效应。本研究提出了两条不同的中介路径,即“包容型领导—心理安全感—安全绩效”和“包容型领导—违反规范可接受感—安全绩效”,以探究包容型领导对员工安全绩效的影响机制。研究发现,包容型领导不仅会通过提高员工的心理安全感来促进安全绩效的提升,同时也可能会意外地增加员工对违反规范行为的接受感,进而影响安全绩效的表现。层级回归分析的结果表明,包容型领导在直接影响员工安全绩效的同时,还存在上述两条双刃剑中介路径。在这一研究框架下,我们深入分析了包容型领导在安全管理中的影响机制,揭示了其对员工安全绩效产生双重影响的原因和途径。

(二) 实践启示

基于研究结论,本研究为管理者对与环卫行业相类似的企业提供了更加全面的管理策略和方法。管理者在实践中需要充分认识到包容型领导的双刃剑效应,既要重视提高员工的心理安全感,又要避免领导包容行为助长员工的不良行为。具体包括:

第一,包容型领导在塑造员工行为和组织文化时需要树立“底线思维”。研究发现,包容型领导越多不一定越有利于组织安全绩效。根据海因里希法则(即 300 : 29 : 1 法则)的启示,一起重伤或死亡事故背后可能伴随着 29 起轻伤或故障,以及日常存在的 300 起隐患或违章。包容型领导的重要意义在于预防这 300 起隐患或违章的发生,但这必须建立在不违背组织安全规章制度的前提下。在实践中,管理者需要在表现出包容性的同时,及时进行规范引导和监督,必须确保员工正确理解和严格执行安全规定,防范潜在的安全风险,提升组织的整体安全绩效水平。

第二,包容型领导需要着重增强员工的心理安全感。一方面,要发挥包容型领导开放和易接近的特质,积极与员工互动,倾听他们的意见,以满足他们对组织的归属感需求;另一方面,要发挥包容型领导的可用性和鼓励性特质,树立安全典范,对那些严格遵守操作规章的员工进行表彰,肯定他们的贡献,让员工感受到组织对他们的支持,从而增强组织内部的安全氛围^[43]。在实践中,包容型领导就是要实现促进员工对组织安全规章的认同,建立起一种积极向上的安全文化,提升组织安全绩效水平。

第三,包容型领导在注重增强员工安全感的同时,也需要重视降低员工对违反规范的可接受感。尽

管包容型领导通常以理解和宽容的形象示人,但这种态度也可能被员工误解为对错误的纵容,从而助长员工的不当行为,例如不道德亲组织行为^[20]等。因此,包容型领导在管理过程中需要时刻保持警惕,对于任何违反安全规章制度的行为都应当及时进行严肃处理,不仅要向员工传达任何违规行为都是不可接受和容忍的信号,更要在组织中营造严格遵守安全规范的氛围。因此,包容型领导要注意消除员工对违反规范行为的误解,有效地遏制不当行为的滋长,提升组织安全绩效水平。

(三) 研究局限与展望

首先,关于量表选择问题。本研究所采用的量表均是西方情境下开发的,尽管已经得到广泛应用,但在中国情境下进行研究仍可能存在一定偏差^[44],尤其是包容型领导在中西方情境下的内涵界定、关注要点和结构维度等存在较大差异^[18]。因此,未来研究有必要开发适用于中国情境的包容型领导量表。其次,关于样本收集问题。本研究的样本来源于环卫企业员工,其工作环境和性质与其他类型的企业(如高新技术企业)存在一定差异。这可能会影响研究结论的普适性。在环卫企业中,员工的工作任务通常较为具体和标准化,而高新企业的员工工作则可能更具创新性和复杂性。为了验证研究结论在不同类型企业中的适用性,未来研究可以在高新技术企业等不同类型的企业中进一步进行验证性研究,以探讨企业文化、员工特征和工作环境等因素对研究结论产生的影响。最后,关于影响机制问题。本研究仅探讨了包容型领导对员工安全绩效的中介机制,没有进一步探讨可能存在的调节变量,未来研究有必要探讨组织层面的安全氛围或个体层面的正念、工作自主性等调节变量,找到能够增强员工心理安全感并降低违反规范可接受感的因素,提高包容型领导在安全管理领域的作用。

参考文献:

- [1] 王琦玮,梅强,刘素霞,等.基于员工安全行为视角的企业安全生产影响元分析[J].管理评论,2020(3):226-237.
- [2] 陈华仲,刘素霞,梅强.安全领导力对员工安全行为影响的元分析[J].中国安全科学学报,2020(5):7-13.
- [3] 王丹,宫晶晶.安全管理者领导风格构念及对安全绩效影响研究[J].中国安全科学学报,2017(11):157-162.
- [4] 宫运华,朱亚威.安全领导力国内外研究现状分析[J].中国安全生产科学技术,2017(11):167-175.
- [5] 魏华飞,程倩倩.道德型领导对员工环保公民行为的影响研究——一个被调节的链式中介模型[J/OL].重庆工商大学学报(社会科学版), (2024-05-08)[2024-08-01]. <https://link.cnki.net/urlid/50.1154.c.20240508.1051.002>.
- [6] 林新奇,栗宇翔,赵国龙.领导风格与员工安全行为关系的元分析[J].中国安全生产科学技术,2021(10):5-10.
- [7] 高伟明,曹庆仁,许正权.伦理型领导对员工安全绩效的影响:安全氛围和心理资本的跨层中介作用[J].管理评论,2017(11):116-128.
- [8] 李红敏,栗继祖.变革型领导对安全绩效的影响——组织认同和情感承诺的链式中介作用[J].矿业安全与环保,2020(6):122-126.
- [9] 赵利婷,吕永卫.真实型领导对矿工安全绩效的影响研究[J].煤炭技术,2021(11):242-244.
- [10] 沈玉志,丁天维.真实型领导对员工安全绩效的影响机制[J].安全与环境学报,2022(1):228-234.
- [11] 冯亚娟,邢仲超.辱虐管理对安全绩效的曲线效应:领导信任的调节作用[J].中国安全科学学报,2021(11):1-8.
- [12] 冯亚娟,邢仲超.破坏性领导对安全绩效影响的条件过程分析[J].中国安全科学学报,2021(8):14-21.
- [13] 李乃文,李镜池.基于链式中介效应的自恋型领导与矿工安全绩效关系研究[J].安全与环境学报,2021(2):663-668.
- [14] 王震,龙昱帆,彭坚.积极领导的消极效应:研究主题、分析视角和理论机制[J].心理科学进展,2019(6):1123-1140.

- [15] 丁辉. 包容型教育领导视域下的成人学校文化构建[J]. 河北大学成人教育学院学报, 2013 (4):27-29.
- [16] NEMBARD 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[J]. Journal of Organizational Behavior, 2006 (27):941-966.
- [17] 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.
- [18] 苏涛, 曾翔燕, 马文聪, 等. 宽以接下,其效为上? 中国情境下包容型领导效能的元分析[J]. 管理工程学报, 2023 (5):217-229.
- [19] 林新奇, 栾宇翔, 王哲源, 等. 求同存异:包容型领导对员工结果影响的元分析[J]. 中国劳动, 2021(3):67-79.
- [20] 林新奇, 栾宇翔, 赵国龙. 包容型领导对不道德亲组织行为的影响机制[J]. 企业经济, 2022(9):118-126.
- [21] 古银华, 卿涛, 杨付, 等. 包容型领导对下属创造力的双刃剑效应[J]. 管理科学, 2017 (1):119-130.
- [22] 朱金强, 徐世勇, 张丽华. “宽猛相济”促创新——基于阴阳观的视角[J]. 南开管理评论, 2018(5):200-212.
- [23] ZHU J, XU S, ZHANG B. The paradoxical effect of inclusive leadership on subordinates' creativity[J]. Frontiers in Psychology, 2020:10.
- [24] 叶存军, 何斌, 孙旭, 等. 包容型领导在创新领域的双刃剑效应——违反规范可接受感知的中介和主动性人格的调节[J]. 技术经济, 2020 (11):136-146.
- [25] 陈翰, 栗继祖. 包容型领导与矿工反生产行为关系的条件过程分析[J]. 煤矿安全, 2022 (5):251-256.
- [26] 王丹, 董冉. 包容型领导对员工安全绩效的影响:一个有调节的链式中介模型[J]. 中国安全科学学报, 2023 (1):18-23.
- [27] SALANCIK G R, PFEFFER J. A social information processing approach to job attitudes and task design[J]. Administrative Science Quarterly, 1978 (2):224-253.
- [28] 王雁飞, 林珊燕, 郑立勋, 等. 社会信息加工视角下伦理型领导对员工创新行为的双刃剑影响效应研究[J]. 管理学报, 2022 (7):1006-1015.
- [29] 梁钰琳. 包容型领导和心理安全感对医务人员职业倦怠的影响[D]. 昆明:云南师范大学, 2019.
- [30] CARMELI A, REITER-PALMON R, ZIV E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety[J]. Creativity Research Journal, 2010 (3):250-260.
- [31] 方阳春, 金惠红. 包容型领导风格对高校科研团队绩效影响的实证研究[J]. 技术经济, 2014(4):53-57.
- [32] 景保峰. 包容型领导研究综述与展望[J]. 管理现代化, 2014 (6):126-128.
- [33] 冯永春, 周光. 领导包容对员工创造行为的影响机理研究——基于心理安全视角的分析[J]. 研究与发展管理, 2015 (3):73-82.
- [34] GRIFFIN M A, NEAL A. Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation[J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2000 (3):347-358.
- [35] 吕威建. 基于链式中介效应的包容型领导与矿工安全绩效的关系研究[D]. 太原:太原理工大学, 2021.
- [36] LIANG J, FARH C I C, FARH J. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination[J]. Academy of Management Journal, 2012 (1):71-92.
- [37] 容琰, 隋杨, 江静. 领导权力和地位对下属建言的影响——心理安全感的作用[J]. 心理学报, 2022(5):549-565.
- [38] 骆培聪, 赵雪祥, 唐艺烜, 等. 环境教育感知对游客实施环境责任行为的影响——基于SOR理论视角[J]. 重庆工商大学学报(社会科学版), 2023 (4):117-126.
- [39] YAM K C, CHRISTIAN M S, WEI W, et al. The mixed blessing of leader sense of humor: Examining costs and benefits[J]. Academy of Management Journal, 2018 (1):348-369.
- [40] VAN KLEEF G A, WANDERS F, STAMKOU E, et al. The social dynamics of breaking the rules: Antecedents and consequences of norm-violating behavior. [J]. Current Opinion in Psychology, 2015(6):25-31.

- [41] 于君剑,赵立军,魏祥迁.领导风格与员工工作绩效关系的元分析[J].心理研究,2020(2):137-151.
- [42] 齐蕾,刘冰,魏鑫.包容型领导对员工建言行为的双重作用机制研究[J].商业经济与管理,2019(10):40-48.
- [43] 赵国龙.医院安全氛围应用研究进展:概念、维度、影响因素及结果[J].现代医院管理,2022(2):5-9.
- [44] 张苏串,陈立新.职场柔性对员工亲组织非伦理行为的影响[J].重庆工商大学学报(社会科学版),2024(2):114-125.

The Double-edged Sword Effect of Inclusive Leadership on Employees' Safety Performance

ZHAO Guolong

(Chinese Academy of International Trade and Economic Cooperation, Beijing 100710, China)

Abstract: To fully reveal the complex mechanism of the impact of inclusive leadership on employees' safety performance, this study constructs a theoretical model of the double-edged sword effect of inclusive leadership on safety performance, with psychological safety and perceived acceptability of norm violations as mediating variables, based on literature analysis and from the perspective of social information processing theory. Based on a survey of 399 employees in the sanitation industry, this study uses SPSS and AMOS for correlation analysis and hypothesis testing of the mediation effect. The results show that inclusive leadership, psychological safety, perceived acceptability of norm violations, and safety performance are significantly correlated with each other. Moreover, perceived acceptability of norm violations is negatively correlated with psychological safety and safety performance. Inclusive leadership has a direct positive impact on safety performance. Inclusive leadership also indirectly positively affects safety performance through the mediating role of psychological safety and indirectly negatively affects safety performance through the mediating role of perceived acceptability of norm violations. Managers should maximize the positive impact of inclusive leadership on safety performance and avoid negative impacts to reduce employee errors and improve safety performance.

Keywords: inclusive leadership; safety performance; psychological safety; perceived acceptability of norm violations

(责任编辑:邓龙奎,杨 睿)